

部門史編

第 1 部

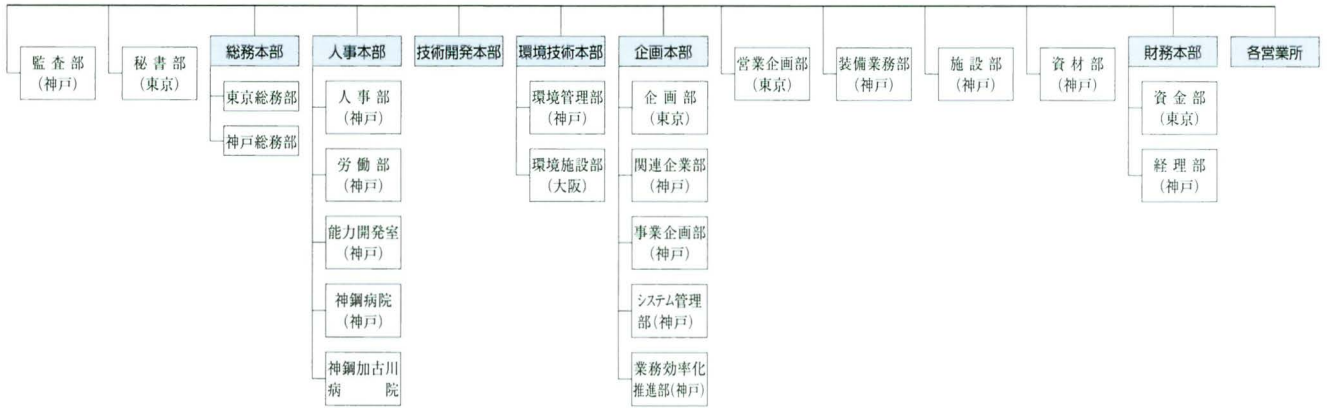
本社部門編

第 1 章

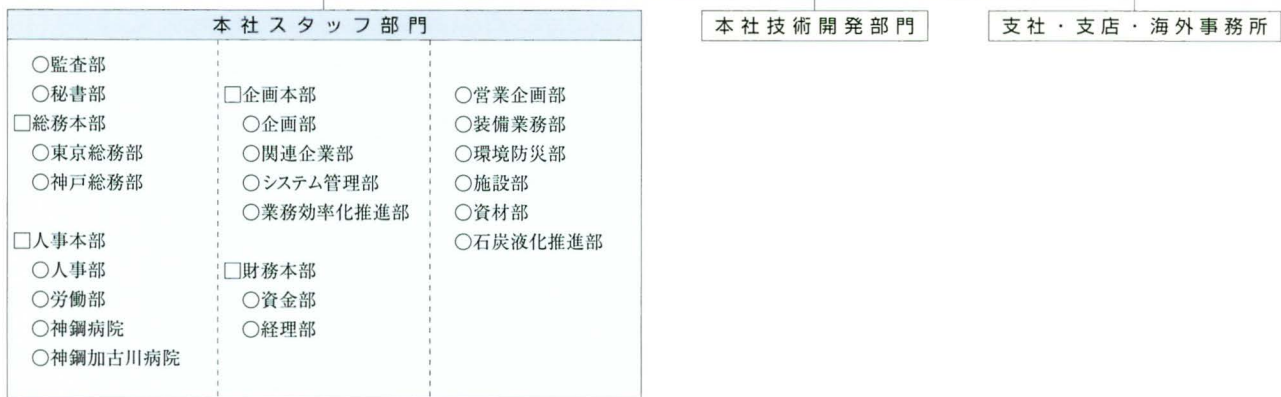
本社部門

1. 本社組織の主な変遷

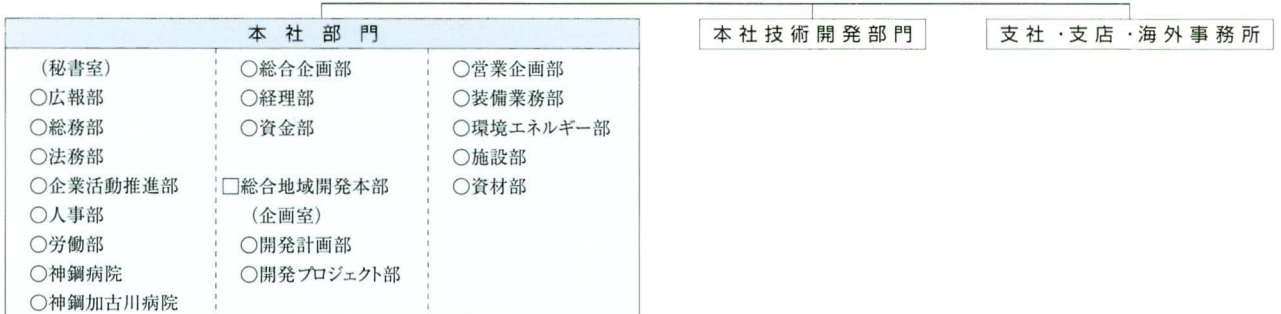
1986年10月1日 最近20年間の当初の形



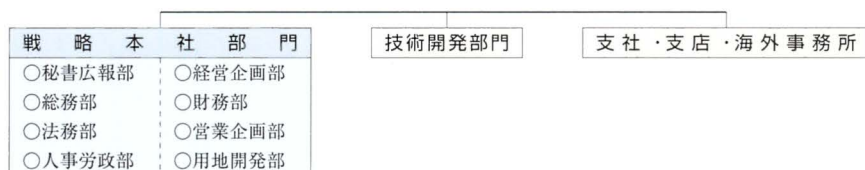
1989年8月1日 本社スタッフ部門として各本部を集約



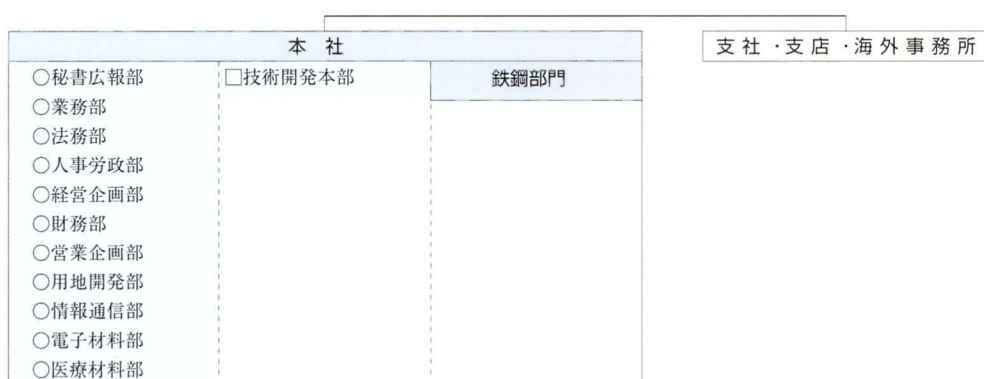
1994年8月1日 本社部門として各部を集約



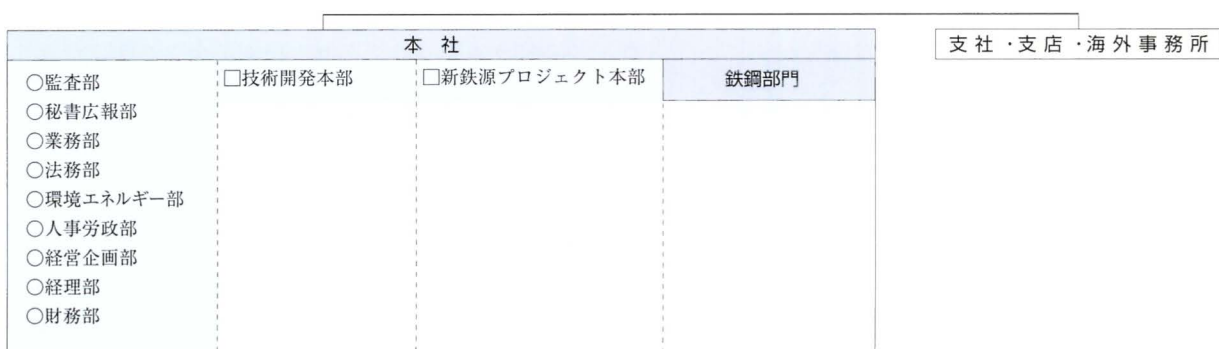
1999年4月1日 戦略本社部門とする



2000年6月28日 鉄鋼部門とあわせて本社とする



2004年9月1日 現在の本社組織となる





コンプライアンス研修

2. 法務・コンプライアンス

法務

一般に、企業法務には治療的機能（訴訟などによる法的紛争に対処する）、予防的機能（債権保全など、法的紛争が起こる前に必要な措置をとる）、戦略的機能（有用な戦術・戦略を法的な技術を使って立案または支援する）があるといわれる。

当社の法務部門は、1980年代以前は治療的および予防的機能を中心の役割を演じてきたが、1980年代以降は、日本の多くの企業と同様に、経営のグローバル化に伴い企業買収や合併事業といった案件を中心に、この戦略的な法務機能の重要性がクローズアップされてきた。

特に、1980年代後半からは、内需拡大による好景気を背景に当社の業績も好調に推移し、当社は北米を中心に数多くの海外進出を果たすとともに、世界を代表する企業との共同事業の運営に乗り出した。すなわち、鉄鋼メーカーのUSX社、半導体メーカーのテキサス・インスツルメンツ社（TI）やアルミメーカーのアルコア社との間で米国や日本において1989年（平成元）から1992年の間に設立した合併事業であるが、法務部門はこれらのプロジェクトの組成に大きく関与した。

例えば、USX社のロレイン製鉄所を共同経営するという同社との合併事業を例に取るならば、法務部門は、弁護士や公認会計士などの専門家を起用して労働問題や

環境問題、年金問題などさまざまな経営問題を精査する初期段階から、基本合意書の交渉、そして最終契約にいたるプロジェクトの完結までをサポートした。

その後、1992年の組織改正により、神戸法規室と東京法規室を統合し法務部と改称し、東西の企業法務業務を統合する形で機能を拡充した。

1990年代に入りバブル経済崩壊後の長引く不況のなかで、当社も他の日本企業と同様に経営基盤強化策として「事業の選択と集中」を推進し、法務部の扱う案件も国内外ともに事業の譲渡・撤退・集約・分割・再編といった事業のリストラクチャリングに軸足が移った。この時期、法務部は先プロジェクトの解消および提携見直しをはじめ多くの事業再編案件に関与した。

法務部の役割が大きくクローズアップされ、コンプライアンスという側面からさらなる機能の拡充につながる契機となったのは、1999年に発生した商法違反事件と、2000年2月に提起され2002年に終結した株主代表訴訟である。この事件を契機として、定時株主総会運営業務や株主への窓口業務を含む株式関連業務をその機能に加えるとともに、対外的なトラブルの適正な解決に当たるべく法務管理室を設置し、また2003年4月には法務部内にコンプライアンス統括室を設置した。



『企業倫理綱領』



『社員のための行動手引き』

コンプライアンス

●コンプライアンス体制の再構築

当社のコンプライアンス活動への取り組みが本格化したのは、1999年（平成11）11月に起きた商法違反事件からである。この事件を会社として重く受け止め、このような過ちを二度と起こさない法令遵守体制を構築するため、2000年1月に企業行動倫理委員会を設置し、事件発生の原因究明と再発防止に向けた取り組みを実施した。委員長には社長自らが就任し、委員は社外の識者を含めて構成され、事務局は法務部が担当した。

2000年6月、企業行動倫理委員会における6カ月の検討を経て、当社が企業活動を行っていくうえで、会社および役員・社員が遵守すべき規範と具体的な行動基準を定めた『企業倫理綱領』を制定し、社内外への周知を図った。

2002年4月、約2年間にわたる株主代表訴訟が和解によって終結した。和解の内容を踏まえ、当社は、コンプライアンス体制の再構築を実施すべく、2002年7月に「コンプライアンス特別委員会」を設置し、具体的施策の検討を開始した。同特別委員会は近畿弁護士会連合会推薦の弁護士2名、当社取締役3名、顧問弁護士1名の6名の委員から構成され、7回にわたる論議の結果、2003年3月に、コンプライアンス体制の再構築に関する提言を主眼とする報告書を作成し、当社に提示した。

報告書は「経営トップは、法令遵守を経営の最重要課題として位置づけ、そのための強いリーダーシップを発揮すべき」ことを強く要請し、具体的な施策として、社

外委員が過半数を占める常設の「コンプライアンス委員会」を設け、法令違反行為などの是正について取締役会に対して勧告する権限を持たせること、などを提言した。

●コンプライアンス体制強化に向けた取り組み

2003年4月以降、当社はコンプライアンス特別委員会の提言を受け、『企業倫理綱領』の改定、法務部コンプライアンス統括室の新設、企業行動倫理委員会の「コンプライアンス委員会」への改組、社外弁護士を受付窓口とする「内部通報システム」の導入など、コンプライアンス体制の再構築に向けたさまざまな取り組みを実行に移している。

なかでも、2003年6月に設置された「コンプライアンス委員会」は、会長、社長を含む社内委員4名と、弁護士会の推薦手続きを経て選任された弁護士など公正中立な社外委員5名とで構成され、また、「内部通報システム」の受付窓口コンプライアンス委員会の委員でもある外部の弁護士を起用するなど、あくまで第三者的な視点を重要視する仕組みとしたこと、加えて、内部通報した社員が不利益を受けない仕組みを組み込んだことが、先進的なシステムであるとして高い評価を受けた。

2003年11月には、社員の行動基準に関してより具体的に記述した『社員のための行動手引き』を作成するなど、関連する詳細マニュアルの整備を行った。さらに、コンプライアンス意識を全社およびグループ各社に浸透させるために、役員を対象とした研修をはじめとする各種コンプライアンス研修を実施するなど、コンプライアンス体制確立に向けた不断の努力を続けている。

3. 人事労務・福利厚生・安全衛生

円高不況期（1985年～1988年）

●一時金年間支給額の鉄鋼他社との格差回答

1985年（昭和60）のプラザ合意に端を発する急激かつ大幅な円高は、生産量の減少と受注競争の激化による鋼材価格の大幅下落を招いた。こうした危機的状況の中、鉄鋼他社との同一回答を長年続けてきた一時金について、当社は他社より低い水準で回答し、妥結した。

●固定費圧縮を目的とする賃金制度改正等

経済構造の急激な変化のなか、経営合理化の一環として労務費をはじめとする固定費の圧縮が重大かつ必須の課題となっていた。そこで、それまでの年功的賃金体系の見直しと、従業員各人の能力発揮や業績達成を適正に反映するよう、1987年に賃金等諸制度改正を実施した。具体的には、基本給部分の一部圧縮と仕事給部分への移行、能力・業績を反映した一本給与制の導入等である。

また、賃金制度改正に伴う賃金体系の移行措置として、職掌および社員段階に応じて月例賃金を一定範囲で圧縮する暫定的調整を行った。

さらに、余力人員の調整として、55歳以上の従業員に対して、一定期間の特別休業を実施、併せて一定年齢以上の者で所定停年前に退職する者のうち、一部については選択定年扱いとし、諸取り扱いを停年退職に準ずることとした。

バブル期（1989年～1991年）

●フレックスタイム制・変形労働時間制の導入

企画職掌社員については、業務目標の達成をより促すべく、各人の自主性をより尊重する目的から、1989年8月に就業時間の一部を各人の自主性に任せるフレックスタイム制を導入した。また、法改正並びに法定所定労働時間への対応を踏まえ、業務量の変動に就業時間を柔軟に対応させて業務の効率化を図るとともに、全体の労働時間削減を図るために変形労働時間制を導入した。

●企業年金制度の導入

退職後も安定かつ充実した生活を従業員が送れるよう、退職金の約50%を年金として受給することが可能な企業年金（退職年金）制度を1990年に導入した。

●業績還元金制度の新設

部門業績に対する意識の昂揚と、集団を対象にした『高成果・高処遇』の実現を目的として、1991年に全社的な成果還元給制度として「業績還元金制度」を導入した。

バブル崩壊と震災（1992年～1995年）

●賃金制度改正

成果業績にリンクし、担当職務の質、遂行効率、具体的成果に応じた処遇体系の構築を図る観点から、1994年に成果業績を処遇に反映させる「業績給制度」を導入することとした。これに伴い、企画職掌社員に対し、担当



神鋼病院

業務の質の違いを適切に反映し、処遇することができるよう「担当業務区分」を新設した。

● 出向協定改正

当社が複合経営路線を歩む中、戦略事業会社として位置づけられた関係会社の主体性・自主性を確保し、戦略事業会社が一丸となって邁進できる体制を築けるよう、1993年に処遇水準や労働条件について当該会社の基準を適用する新たな出向形態「戦略事業出向」等を設けた。

また、事業全体を独立分社化し、事業特性や規模に応じた独自のマネジメント体制を構築すべき会社への出向に対しては、新会社独自で設定した労働条件に準拠する新たな出向形態「事業独立出向」を、1996年に新設した。

● 震災時の対応

阪神・淡路大震災の被災に対し、就業上の配慮に加え、持家被災者の建て替えや補修に対する資金融資策や神鋼共済センターからの見舞金支給など、各種の緊急対策を実行した。また、1995年の一時金は前年比大幅ダウンとなる100万円にて回答・妥結したが、その水準急落への措置として「特別貸付金制度」を設け、無金利での貸付を行った。

● コベルコパーソネルセンターの設立

当時の人事部派遣人事室を分離・独立し、出向、再就職に係わるコンサルティング業務・出向者支援業務を行う株式会社コベルコパーソネルセンターを、1995年7月に設立した。その後同社は、給与計算代行業務等にも業務を拡大し、さらに1998年7月には、人材派遣業等を行っていた株式会社アイティアンドエスと合併、株式会社

コベルコパーソネルとなった。

事業再構築（選択と集中）（1996年～2000年）

● 転籍制度の実施

経済情勢の低迷が長引く中、事業収益力の落ち込みが激しい当社は収益改善策の一環として要員合理化を進めた。とりわけ、労務費の在り方を変化させ、フロー収益力の改善が直接的に反映される収益構造への変革が必要であったことから、55歳以上の関係会社出向者の転籍を実施した。

一方、事業構造の変革を図るべく、「事業の選択と集中」を継続して推進してきたが、それらの事業に継続して従事することで、事業競争力の維持・発展を図る目的から、従業員の各社への転籍を実施した。

● 医療法人神鋼会の設立

神鋼病院は、より一層地域の中核の病院としての役割を果たすために経営基盤の強化を図るうえで、既存診療部門の強化・充実に加え、新規事業に取り組むべく、1998年、一般健診の受付など業務拡大を目指していた株式会社神鋼メディコとともに医療法人「神鋼会」を設立した。

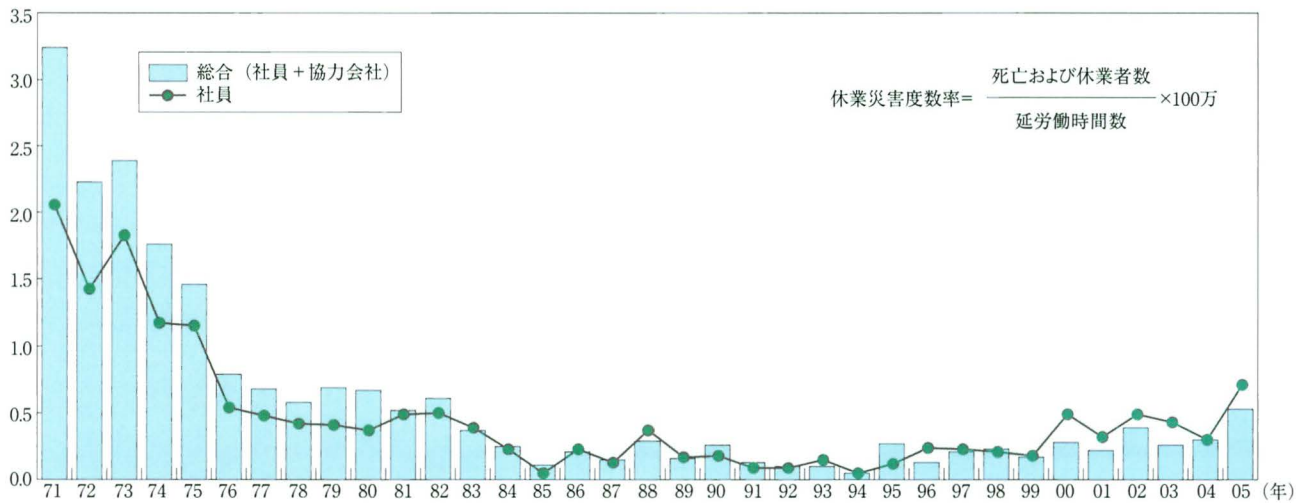
収益構造の変革期（2001年～2005年）

● 緊急対策の実施

2002～2003年度を収益構造改革期間と位置づけ、緊急的な労務費圧縮と労務費構造の改革を実施した。

労務費圧縮策としては、一時金部分での年収水準の引き下げ、国内旅費日当および食事代の半額化、永年勤続

休業災害度率の推移



表彰のリフレッシュ休暇および旅行クーポン券・表彰金の支給凍結などを行った。

また、労務費構造の改革としては、年収水準補填の代替として60歳以降の雇用延長を行う、関係会社3社への「雇用延長型転籍制度」を実施した。また、セカンドライフ充実に向けた準備を在職中から支援する観点から「セカンドライフ支援制度」を新設し、50歳以上の従業員を対象に「セカンドライフ準備金」の支給を開始した。

●業績連動一時金制度の導入

2004年、成果業績主義の一環として、前年度の全社およびカンパニー・部門の単独経常利益水準に応じた年間一時金決定方式を導入した。

●熟練社員再雇用制度の新設

超高齢化社会が到来する中、60歳以降の就労問題に対する施策として、停年退職者のうち会社が必要と認め、本人がこれを希望した者について最長2年間の再雇用を行う「熟練社員再雇用制度」を2004年から導入した。

●人材公募制度の導入

個々のキャリアプランを実現するための場として、公募希望部署が求人内容を社内に公開し、従業員の自由応募と選考によって異動が認められる「人材公募制度」を、2002年1月に新設した。

●インターンシップ制度の新設

2001年、公募制によるインターンシップ制度を新設した。一人でも多くの学生に、当社における実際の仕事のやりがいやおもしろさ、そして職場の雰囲気を体感してもらい、当社の魅力をダイレクトに伝えるための制度で

あり、「学生の在学中の専門知識や将来のキャリアを念頭に置いた就業意識の向上」と「学生自身が職業適性を考える機会を持つことによる職業・職種選択のミスマッチ防止」が主な目的である。

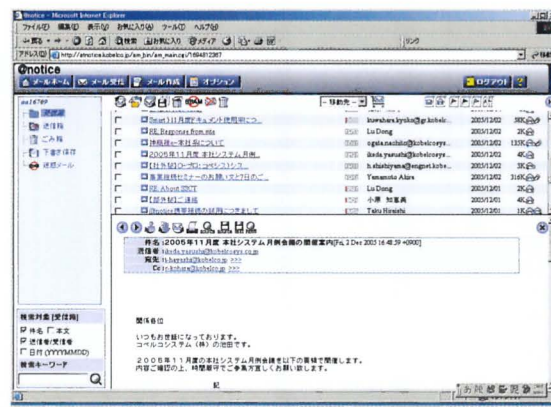
安全衛生活動 (1986年～2005年)

バブル期前から現在までの当社の安全成績は、阪神・淡路大震災を境として様相を激変させている。1994年までは、行動3原則「止める」「離れる」「足場の確認」を主唱しながら、これに準じた設備・作業の標準化や危険の排除を徹底して行い、目標としていた休業災害度率0.10以下を実現するなど、大きな成果を得、活動が定着したかに思われた。しかしながら、1995年の阪神・淡路大震災以降、災害が連鎖・多発しつつ増加していく傾向となっている。

その間、「新行動3原則」「安全QC」「リスクアセスメント」「危険体感教育」などの施策を進め、災害防止に努めてきたにもかかわらず、現在までこの連鎖を止めきれない状況が続いている。このような状況下であるが、「安全は事業経営の基盤であり、全ての活動に優先する」という共通認識の元、「設備」「人・組織」「作業環境」「ルール」などに関連した問題点を残らず抽出し、全員参加で忌憚のない議論をつくすことによって確実かつ具体的な改善策を立案し、それを全て実現していくという地道ながら厳しさを持った対応を続けている。



テレビ会議開所式



電子メール画面

4. システム（通信・コンピュータ関連）

通信の高度化への取り組み

わが国の通信事業は1985年（昭和60）に大きな転換期を迎えた。同年4月に電気事業法が改正され、日本電信電話公社は日本電信電話株式会社に民营化し、国際電信電話株式会社は日本高速通信株式会社（現・KDDI株式会社）を設立させて国内電話事業へ参入した。通信市場は自由競争の時代に入り、自動車電話や携帯電話などの携帯電話、さらにはコンピュータ通信、ファクシミリ通信、テレビ電話などの映像通信において著しい進展が見られるようになった。

すでに当社では、1984年に日本初の本格的な遠隔事業所間のテレビ会議システムを導入しており、神戸本社と東京本社間の情報伝達ルートの強化と、会議の効率化を図っていた。1985年8月の時点で、月間の平均利用回数30回、1回の利用人員約12名であった。また、テレビ会議の実施で出張費用が減少したことにより、年間約5,000万円のコストダウンを実現した。さらに、1987年にはNTTのINS実験に参加して東京—大阪間の簡易テレビ会議システムの運用を開始し、画像と音声はより鮮明になった。

グローバル展開を図る当社は、1989年10月に東京本社とニューヨークとの間で、国際ISDN（デジタル型国際通信網）を利用したテレビ会議の実用化テストと、より

高速・高品質なG4FAX通信に世界で初めて成功した。さらに、当社の専用コンピュータネットワークと国際VANネットワークとの相互接続が実現したことで、日米間のデジタルネットワークの技術基盤を確立し、国際VAN構築の実現に向けて大きく前進した。

1990年代に入るとコンピュータネットワークによる情報交換が盛んになった。インターネットが爆発的に普及し、電子メールによる情報交換が社内に定着したのは1990年代後半から2000年にかけてである。電子メールは今や電話と並ぶコミュニケーションツールとして、なくてはならない存在になった。

神戸製鋼グループでは、製品の受発注や諸経費の管理などのホストコンピュータ系とインターネットの閲覧や電子メールの送受信などのオープン系に分けて運用していたが、1998年2月、これを一元化した新ネットワーク「WINK（Wide Information Network for KOBELCO group）」を構築し、グループ全体での利用を開始した。WINKの運用により、通信費用を年間で1億円以上削減することが可能になったほか、運営の効率化や利便性の向上にもつながった。

さらに2001年には、基幹ネットワークの再構築に関する検討を行い、通信需要への迅速な対応やレスポンスの向上、およびコスト削減を目的に、「データ網」と「音声網」の統合によるIP-VPN（インターネット・プロ



加古川製鉄所でのPHS利用例



イントラネット

トコル・バーチャル・プライベート・ネットワーク)への全面移行を決定した。この新ネットワークは、神戸製鋼グループの基幹ネットワークとしてだけでなく、顧客への情報サービスや社外との協同事業など、事業競争力強化に向けた戦略的インフラとしても活用していくことになった。

2005年1月、東京本社の電話設備(約2,000台)を、インターネット技術を活用したIP電話に全面的に切り替えた。これと同時に、全国の各拠点に分散設置していたPBX(電話交換機)の神戸センター(神戸製鉄所内)への集中化を実施した。また、当社最大の生産拠点である加古川製鉄所においても、IP電話回線を利用した大規模PHSシステムを導入した。

社内システム高度化への取り組み

当社は、社内におけるコンピュータ需要の急増と、高度情報通信システムの積極的展開に対応するため、1985年(昭和60)12月にIBMの最新鋭コンピュータ“3090”を導入した。灘浜の神戸コンピュータセンターに同機2台を中心としたコンピュータシステムを導入し、同センターの能力は一挙に1.6倍に増強された。その後、必要に応じて増強を行っている。

当社が「コベルコシステム株式会社」を設立したのは、1987年7月のことであった。これは、社内システムの構築で培った技術をベースに情報産業へ進出するため、社内のシステム部門と神鋼コンピュータシステム株式会社を統合し、本格的なシステム開発会社としてスタート

したのである。

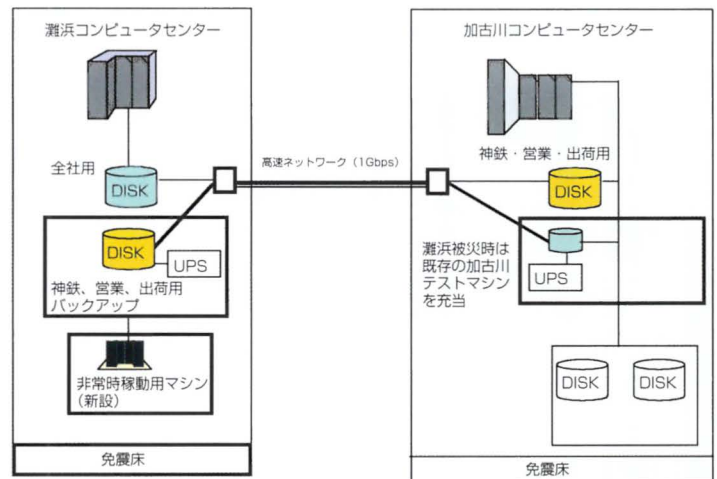
コベルコシステム(株)の事業の柱の一つは、当社のシステム開発、および神戸・東京両本社、神戸製鉄所・灘浜、加古川、高砂、大久保のコンピュータセンターなどの管理運營業務であったが、大手の食品会社、銀行、証券、地方自治体などのシステム開発にも取り組み、広範な情報分野への参入を目指した。その後、コベルコシステム(株)の業績は順調に拡大し、関西でも有数のシステムインテグレータとして活躍している。

一方、情報に対する社員の意識を高め、必要な情報に即座にアクセスできる環境を整備するため、1989年10月に株式会社日本経済新聞社のデータベース「日経テレコン」を導入した。これは、日本経済新聞、日本産業新聞、日経流通新聞、日経金融新聞の日経4紙と主要新聞に収録された情報、経済人・企業の基本データ、図書などの検索と閲覧ができるというものである。このデータベースは社内の各端末から利用できるものであるが、2000年からは社内イントラネットでの利用も可能となった。

全社を挙げて情報システムの近代化に取り組み、社内外の豊富な情報源を戦略的に活用する中で、1990年9月に「システム近代化活動」をスタートさせ、中期システム化計画を策定した。この計画の基本方針は、「情報技術で装備され、情報の連鎖する創造性あふれる強靱な企業体の実現—CIMの構築」というものであった。CIMは、Computer Integrated Manufacturing & Managementの略で、「受注から製品納入にいたるすべての企業活動を最新のコンピュータ技術を駆使し、すべての情報の流れ



現在のホームページ



コンピュータセンターの防災イメージ図

を一元化した高効率でフレキシブルな統合システム」のことである。

この中期システム化計画は、「神戸製鋼独自のCIMを構築し、経営・風土・体質を変革する」ことが目的であり、そのための戦略目標として「経営行動的的確化・迅速化」「合理化、スリム化の徹底」「情報技術装備の充実」「全社員の意識改革」が挙げられた。

1992年10月に稼働した「電子決裁システム」は、決裁者がコンピュータにIDナンバーとパスワードを入力することで、全国どこへ出張しても、当社の事務所の端末を使えば、決裁が可能となるシステムである。これは、経費処理システム「ADAMS (Accounting Data Accepting and Managing System)」によるもので、経費の支払や入金処理および経理処理に関して、完全なキャッシュレスを実現し、従業員が現金を直接取り扱う煩雑な作業を廃止した。さらにコンピュータ化により会計情報の多目的利用が実現した。

インターネット上にホームページを開設したのは、1995年12月のことである。会社概要・製品情報・財務情報をはじめ、環境問題への取り組みや、神戸の街とともに震災後の復興に取り組む当社の現状、採用案内・関連会社・ラグビーなどの情報提供を開始した。その後、関連会社も含めた神戸製鋼グループの情報提供についても順次拡大し、充実を図っている。

1998年10月、社内で「西暦2000年対応プロジェクト」を組織し、コンピュータの誤作動によるトラブル防止を目的に社内の全システムについて棚卸と改善を実施し

た。全社システム部門が総力を挙げて取り組んだ結果、ノートラブルで乗り切った。

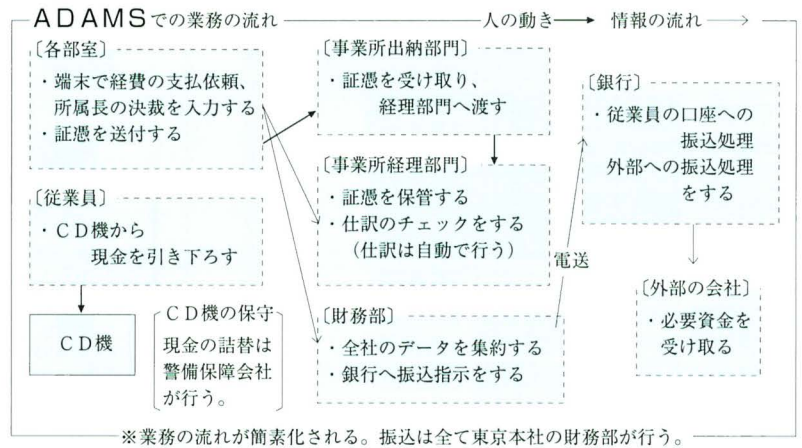
グループ経営を推進する当社は、2000年2月、各カンパニーとグループ会社との連結業績を正確かつタイムリーに把握する目的で「管理連結システム」の運用を開始した。それまで当社のグループ会社は、各カンパニーで個別に管理していたが、グループ全体を見渡したマネジメントがより重要になることから、カンパニーごとの社内連結決算を管理会計ベースで行っていく必要があると判断し本システムを構築した。さらに、その後のグループ経営強化、決算開示の早期化などの環境変化を受けて、現在、システム拡充を実施中である。

情報技術が高度化・多様化する中、当社は2000年6月にIT (Information Technology) 活動推進委員会を発足し、事業競争力強化のためのIT活動を積極的に進めていくことになった。同委員会では、IT戦略の策定に向けて各カンパニーと部門に、「顧客への密着」「製品・サービスの優位性確保」「企業活動の効率化」という3つのコンセプトを掲げ、ITを利用した業務改革を示唆した。

さらに、当社はIT戦略および事業強化を図るため、2002年1月から日本アイ・ビー・エム (IBM) 株式会社と提携体制を開始した。この提携により、当社は日本IBM株より先端IT技術の供与を受けながら情報システム費用の低減を追求するとともに、既存の情報システムを最新の戦略システムに更新することとなった。また、事業競争力の強化を迅速に実行するため、ITの戦略的活用のための企画支援を受けることとなった。さらに日



ADAMS 各部門の庶務担当の社員が端末を操作し、必要事項を打込む(写真提供/日経BP社)



本IBM(株)の子会社となったコベルシステム(株)の外販力向上にも寄与している。

業務のあらゆる分野でコンピュータが利用されるようになると、コンピュータ関連設備に災害やトラブルが生じた場合に業務停止に陥る可能性がある。そこで当社は、2005年度末までにホストコンピュータに集積される重要データ(生産・営業・財務・人事など)の保管方法を一新し、鉄鋼業界初の“遠隔地間のデータのリアルタイム・

バックアップ”を中心に、被災時においても事業の継続に支障が出ないバックアップ体制を整えることとした。

2003年以降の好調な鉄鋼需要に支えられ、大半の設備がフル稼働の状況にあることから、当社のコンピュータシステムではビジネスの継続性を最重要課題と位置づけている。これらの対策により、災害時の情報管理・伝達の乱れを最小限に抑え、需要家に対する製品の安定供給・情報伝達を行っていく方針である。

5. 財務・経理

財務

●ADAMSの導入

1987年(昭和62)、当社は、経費の支払や入金処理、および経理処理に関して、ペーパーレスやキャッシュレス、そして、会計情報の多目的利用を目指し、経費処理システムADAMS(Accounting Data Accepting and Managing System)の構築に着手した。

それまでの伝票式会計処理は、3枚綴りの伝票を使用し、記入、捺印、パンチという作業を経なければならず、膨大な人手と時間を要した。また、現金の取り扱いに関する業務が煩雑であり、各事業所では不測の事態に備え、

常に一定額以上の出納用資金を準備しておく必要があった。加えて、パンチ式の入力では、打ち込める情報が限られ、せっかくの会計情報も決算目的以外の利用が難しかった。さらに当社では、国内旅費や交際費、雑費など、いわゆる経費類の支払・入金が、全社で毎月4万件にのぼり、年間50万件を超えていた。

こうした社内状況に加え、1980年初頭にはビジネス用のパソコンが登場し始めた。各企業がOA化の推進に取り組み中、当社もシステムの構築や端末機の配置を進めたのである。

まず、1988年に、「コーポレートカードシステム」を導入し、法人クレジットカードによる交際費や雑費など



SWIFTにより快適となった名古屋支社のオフィス

の支払いを可能にした。さらに翌1989年には「外部支払システム」を立ち上げ、「つけ払い」などカード以外の外部支払いは、「支払依頼書」のデータ伝送を受けた東京本社が、一括して銀行に対し手続きを行うようになった。その後、1991年には、「国内旅費システム」と「諸経費支払システム」を、東京本社を皮切りに、神戸本社地区、神戸製鉄所、大阪支社と順次、稼働させた。両システムの導入により、旅費や諸経費の仮払金や立替金などは、前日の昼までに各部や各室の端末機から入力すれば、翌日には個人の銀行口座に振込まれるようになり、事業所に設置された社内CD機からの出金も可能となった。このシステムの稼働により、東京本社会計室カウンター前で現金支払を待つ庶務担当社員の行列は、すっかり姿を消した。一方、1993年には、「請求入金処理システム」を導入し、請求書の発行のほか、入金情報の早期把握と自動消込みを実現した。

1992年10月、これらのシステムの集大成ともいえるべき「電子決裁システム」が稼働した。これにより、決裁者はコンピュータにIDナンバーとパスワードを入力することで、全国どこへ出張しても、当社の事業所の端末を使えば、決裁が可能となった。

こうしたADAMSの導入により、経費の支払や入金に関する業務は東京本社に一括され、事業所ごとに用意していた出納用手元資金の圧縮も実現している。

このADAMSは、旧財務本部（経理部・資金部）とシステム管理部が中心に推進してきたものであったが、1989年にスタートした全社的なシステム化推進運動

「SWIFT（Substantial Well-timed Information and Fact-finding Tackles）活動」の一環として位置づけられてからは、「決算の早期確定」や「経営データベースの整備・充実」の牽引役となった。端末機への会計情報の直接入力と自動仕訳により、決算期間の短縮を実現させ、経営意思決定の迅速化という成果をもたらした。

その後、ADAMSは外貨の入出金の処理を可能とする（1996年）などの発展を遂げているが、そんな中で、財務部は、2006年の一斉切り替えを目指し、「次世代ADAMS」への取り組みを進めている。これは、ホストコンピュータに代えてサーバーを利用し、Webベースの運用を実現させるというプロジェクトである。稼働した際には、初心者でも使えるような簡易な操作性と、グループ会社とのシステム共同利用も可能なものを目指している。その一方で、阪神・淡路大震災の経験を踏まえ、灘浜と加古川の両コンピュータセンターとの連携によるバックアップ体制の強化、情報セキュリティの向上など、データ管理にも慎重かつ先進的な取り組みを続けている。

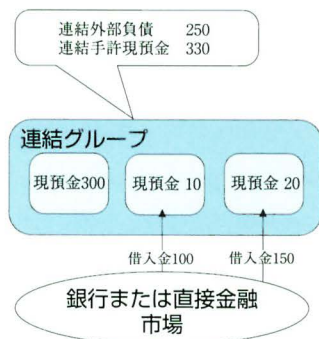
●連結財務とCMS

当社は1990年代初め、経費処理システムADAMSを推進し、出納業務を東京本社に一元化することによって、多大な成果を上げた。その後、2000年から、企業グループを単一の企業体とみなす連結会計が導入されることになり、神戸製鋼グループにおいても資金の一元管理を目指すことになった。

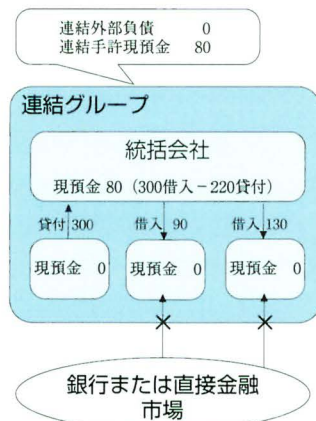
国内における当社の連結子会社は約100社あり、従来

CMSの基本的な考え方

・CMS導入前



・CMS導入後



はそれぞれが複数の銀行口座を開き、入出金を実施していた。各会社が主出納口座と複数の副口座を持ち、取引の内容や使途に応じて使い分けていたのである。このように、各社が個別に資金を管理していると、各社ごとに余剰資金を抱える必要があり、それをすべて合わせるとグループ全体の余剰資金は相当な額になる。

そこで、当社は2001年3月にCMS (Cash Management Service) を導入した。これは、神戸製鋼グループ全体の資金を包括して管理するシステムで、資金面から連結経営の全体最適を図ろうとするものである。

CMSの導入に先がけて、当社は2000年6月に統括会社としてコベルコフィナンシャルセンター株式会社 (KFC) を設立した。このKFCが連結グループ会社の資金を一括して管理する役割を担うことになった。

CMSにはいくつかの機能があるが、最初に取り組んだのは「資金プーリング機能」であった。これは、連結グループ各社の余剰資金はすべてKFCの銀行口座に集約し、各社の主出納口座残高を常にゼロに保つという機能である。グループ会社の主出納口座に入金があれば、それをKFCの口座に自動的に資金を集中し、逆にグループ会社において資金が不足すればKFCの口座から資金を配分していくのである。このプーリング機能により、連結グループ全体で余剰資金を削減できるようになった。

2004年下期から開始したのが「支払代行機能」である。従来、取引先への支払い業務は連結グループ各社が個別に行っていたものを、すべてKFCに代行依頼するとい

う機能で、各社は振込み手数料を大幅に削減できると同時に、支払い事務手続きを一本化することで、業務の効率化にもつながっている。

また、連結グループ会社間の支払・入金については、各社とKFC間の貸借だけをつけて現金を動かさないようにしたため、グループ内取引に関しては支払い準備金を用意する必要がなく、連結外部負債の削減にも寄与している。現在、国内の連結グループ会社間の取引が月間200億円～250億円あるため、すべての連結グループ会社が「支払代行」のシステムを利用すると、かなりの資金が節約できることになる。

さらに、2005年からスタートしているのが「資金調達の一元化」である。これはCMSとは別のシステムであるが、CMS構築の主旨に基づく機能の一つである。つまり、連結グループ各社が銀行から個別に資金を借り入れるのを止めて、その代わりに当社が一括して資金調達し、KFCを経由して連結グループ各社に融資するという仕組みである。

これにより、連結グループ各社の口座数を減らすことができると同時に、資金の集中を促進できる。最も大きいのは、金利の削減効果である。グループ各社と当社では、借入金の金利が異なるため、グループ各社は有利な融資条件で借りた資金を使うことができる。この資金調達の一元化はスタートしたばかりで、その効果が表れるのは少し先になるが、CMS導入による効果は、当社および連結グループ各社の手元現預金高の減少によって確認できる。



IPPのプロジェクトファイナンスにおいてパワー・ディール・オブ・ザ・イヤーを受賞（2001年）

2001年にCMSを導入して以降、現在では「資金プーリング機能」は連結グループのほぼ全社で利用されており、「支払代行機能」「資金調達の一元化」についても、参加会社は着実に増加している。

●IPP事業とプロジェクトファイナンス

1995年4月に電気事業法が改正され、独立系発電事業者（IPP）が、電力会社への電力卸供給事業に参加できるようになった。この法改正を受け、関西電力株式会社は電力卸供給の入札募集を実施し、当社は、1996年と1997年の募集に対し、140万kW（70万kW×2基）の事業を落札した。

当社のIPP事業は、電力卸供給事業のなかでも国内最大規模を誇り、2基が稼働したときの発電量は、神戸市が夏のピーク時に使用する電力の約7割をカバーできる。発電した電力は、関西電力株が契約後15年間買い上げ、年間売上高600億円、経常利益率20%という安定収益をもたらすものである。

この発電所建設には2,000億円の資金を要したが、そのうち350億円は出資で、残りの1,650億円はプロジェクトファイナンス（PF）で賄った。PFとは、企業ではなく、事業そのものを借入担保とし、その事業の収益で借入の元金利を返済するという英国生まれのファイナンス手法である。当時、わが国ではPFの大きな実績がなく、当社のPFは、その規模において国内初の本格的なプロジェクトとされ、世界的なPF専門誌であるプロジェクト・ファイナンス・インターナショナルから2001年の最優秀PF案件として、パワー・ディール・オブ・ザ・イ

ヤーを受賞した。

しかし、当社は、IPP事業の入札時からPFの採用を考えていたわけではなかった。1997年頃から銀行や証券会社の破綻が相次ぎ、金融不安が本格化し、当社の業況も悪化した。そんな状況下で1,650億円という巨額な資金を一括して調達できる手法として候補となったのがPFであった。PFの場合、事業そのものが担保となるため、格付への影響を防げるという点も、採用の決め手となった。15年のプロジェクト期間中の資金をまとめて調達するので、借り換えが不要というメリットもあった。日本政策投資銀行など、コアとなるファイナンスアレンジャーの金融機関の「公益的色彩の強い本事業の資金調達手段にはPFが最も相応しい」という薦めも、採用の理由の一つであった。こうして1999年に資金調達をPFで実施することが決定した。

しかし、PFの契約調印までの道のりは想像以上に困難であった。まず、当社はプロジェクトを企業と切り離すため、2001年8月にファイナンスの受け皿となる特定目的会社「神鋼神戸発電株式会社」を設立した。さらにPFの仕組みづくりのため、日本政策投資銀行に当社のメインバンクである株式会社第一勧業銀行（現・みずほコーポレート銀行）と株式会社三和銀行（現・三菱東京UFJ銀行）、株式会社日本興業銀行（現・みずほコーポレート銀行）、株式会社さくら銀行（現・三井住友銀行）を加えた5行にファイナンスアレンジャーを依頼した。

PFは、事業の収益性や安定性が最も重要な判断基準になるため、各金融機関は事業計画の最初の段階から参

画し、事業リスクをプロジェクト参加者が応分に負担しあっているかという視点で、詳細な事業の分析や評価を実施する。そのために当社は、多くのプロジェクト参加者や金融機関と約800本に上る契約を結んだ。それは、操業開始が遅延した場合のサブコンストラクチャーとのペナルティに関するものから自然災害で損壊した場合の保険にいたるまで広範囲のものとなった。

こうした過程を経て、アレンジャー銀行5行をはじめ、日本生命保険相互会社や農林中央金庫など17の金融機関が日本初の本格的プロジェクトファイナンスの融資団となり、2001年9月に融資契約を調印した。

調印から半年後の2002年4月に1基目の発電所が、2004年4月には2基目が電力供給を開始し、順調に利益を上げている。

経理

ディスクロージャー

●会計ビッグバン

国内会計制度のグローバル化を目的に、世界に通用する会計ルールの改革が2000年（平成12）からスタートし、日本企業に大きな変化を迫った。いわゆる“会計ビッグバン”といわれるもので、連結中心の開示制度への移行、キャッシュ・フロー計算書の導入、時価評価へのシフト、金融商品、退職給付、研究開発費の処理方法の変更などである。その流れは次の通りである。

1999年度：連結中心の決算に移行（連結財務諸表が中

心に）、連結キャッシュ・フローの導入、税効果会計の導入（当社は1998年度に早期適用）

2000年度：退職給付会計の導入

2001年度：時価会計の本格導入

2005年度：減損会計の導入（当社は2004年度に早期適用）

なお、商法においても、2004年度から大手企業には連結計算書類の作成が義務づけられた。

●四半期開示

証券取引所の適時開示規則改正により、四半期財務・業績の概況の開示が義務づけられ、当社も2005年度第一四半期より四半期実績の開示を開始した。

税務

●連結納税

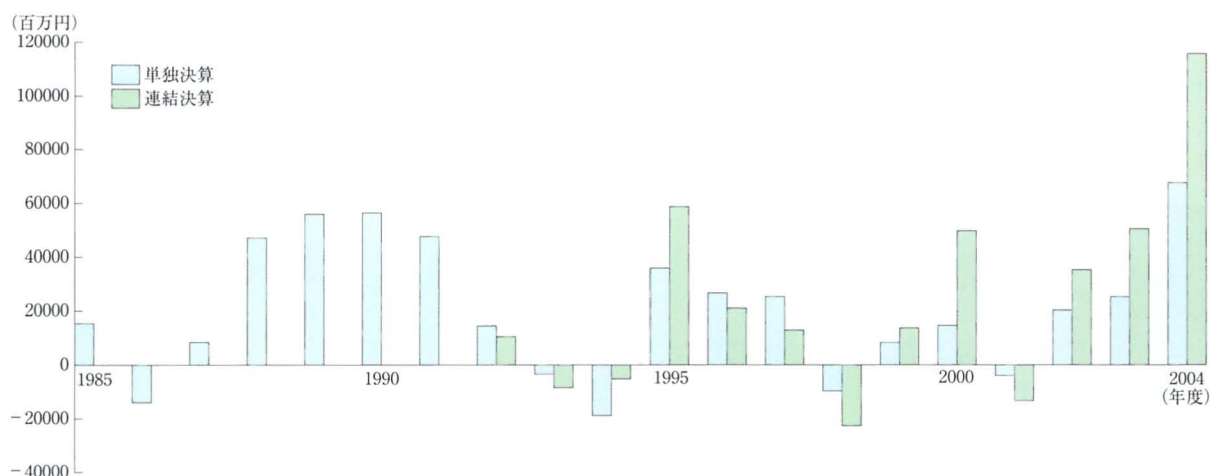
2002年度の税制改正において連結納税制度が導入された。これは、企業グループを1つの法人としてとらえ、法人税を課税する仕組みである。当社も2003年度より連結納税制度に移行した。（移行時の連結会社数は59社）

業績の状況

●1985年～1992年

1985年から1986年にかけて急激な円高による景気後退を受けて業績は悪化し、1986年度に140億円の経常損失を計上した。1986年度と1987年度は3円／株に減配し、

経常利益の推移



売上高も1兆円を割り込んだ。

その後、1980年代末にかけてバブル景気が続き、1989年度と1990年度には500億円を越える経常利益を上げた。

・1988年度～1991年度の経常利益

1988年度	471億円
1989年度	560億円
1990年度	565億円
1991年度	477億円

この時期は、配当も1988年度と1989年度には5円/株、1990年度～1992年度には6円/株に増配した。

●1993年～1997年

バブルの崩壊により、景気は低迷し、1993年度には経常損失を計上し、これ以降4期は無配に転じた。

1995年1月の阪神・淡路大震災による被害も加わって、1994年度決算では税引き後の当期損失957億円を計上した。これにより863億円の未処理損失を計上するにいたり、553億円の欠損金を抱えることとなった。阪神・淡路大震災での被害総額は1,020億円であった。

1995年度には、震災復興資金の確保のため、土地・株式などの資産売却を進めた。特別利益に計上した資産売却益は864億円（キャッシュインは1,800億円にのぼる）となった。この資産売却により、1995年度の税引き後当期利益は693億円と過去最高を記録した。

この時期、厳しい経営環境のもとで事業リストラを推進し、「出向者転籍制度」や「事業の選択と集中」を推進した。転籍制度によって特別損失に計上した特別退職金は、1994年度～2001年度で654億円にのぼった。

「事業の選択と集中」に伴い、特別損失に計上した事業整理損失は、1994年度～2003年度で1,431億円であった。1997年度には128億円の未処分利益を確保するにいたったことから、5期ぶりに2円/株の配当を実施することができた。

●1998年～2002年

消費税の引き上げや不良債権処理に端を発した金融不安などにより、景気の低迷が続いた。「事業の選択と集中」による分社化などの影響も相まって、当社の売上高は1998年度から1兆円を下回った。

1998年度から2002年度までは、事業リストラ関連損失の計上や“会計ビッグバン”による新会計制度の導入に伴う損失を特別損失に計上したことから、税引き後の当期損益は5期連続の赤字となった。

新会計制度で特別損失に計上した損失額は、1998年度～2004年度で1,726億円となった。1998年度から再び無配に転落した。2002年度末での未処理損失は876億円となり、727億円の欠損金を抱えるにいたった。

2003年6月の定時株主総会で、資本準備金による欠損填補（727億円）を実施して、欠損金を解消した。

●2003年～2005年

2003年度は好調な外需に支えられ、景気は回復傾向となった。当社も158億円の当期利益を確保し、6期ぶりに1.5円/株の復配を果たした。

2004年度には、鋼材価格の是正などで業績が大幅に改善し、経常利益は過去最高の678億円、当期利益も310億円を確保し、2004年度末の未処分利益も650億円となり、



大阪支社



名古屋支社



北海道支店



東北支店

3円／株に増配した。連結経常利益も1,160億円を確保し、連結利益剰余金は816億円となった。

2005年度は、原材料価格の大幅な上昇があるが、これ

を上回る鋼材価格の引き上げにより、経常利益は過去最高を更新する見込みである。

6. 支社・支店

国内の営業網については、1987年（昭和62）に国内の8営業所を支店に改組するとともに、1997年に沖縄営業所（2003年に支店に改組）を設立した。現在、大阪支社（1965年に大阪事務所から改組）、名古屋支社（1989年に名古屋支店から改組）と併せ10の支社・支店体制を敷いている。近年は特に、神戸製鋼のみならずグループ会社を集結させ、各地域におけるグループ拠点として機能強化を図っている。

●大阪支社

1924年（大正13）、大阪を中心とする近隣地区への営業開拓を目的に、大阪出張所として開設された。御堂筋沿いの一等地である御堂筋三井ビルに移転してから2005年で28年目となる。阪神・淡路大震災発生時は、御堂筋三井ビルとともに一時ニッセイ肥後橋ビルを借用、神戸本社機能の一部を補完した。2004年に開設80周年を迎え、現在はグループ会社6社が集結し、情報共有と効率のよいグループ営業により、顧客の満足度向上に努めている。

●名古屋支社

1952年（昭和27）、工業が急成長する中京地区の拠点として、輸送機、ダム用機械、鍛鋼の拡販を目的に3名の陣容で開設された。2000年に現在の住友生命名古屋ビルに移転し、2002年には設立50周年を迎えた。近年、中部国際空港（通称「セントレア」）の開港や「愛・地球博」の開催など大型案件が目白押しで、また、自動車メーカーを中心に中部地区経済は活況を呈している。各グループ会社とも名古屋へ積極的に進出しており、現在、直属グループ、鉄鋼、溶接、アルミ・銅、機械エンジニアリング、およびグループ会社13社が集結している。

●北海道支店

1957年（昭和32）、北海道における建設機械の販売拠点を目的に、札幌市大通に札幌営業所として開設された。その後、アルミ・銅、鉄鋼・溶接棒、機械販売部門を順次設立し、1971年には拠点を札幌駅前通に移した。現在は直属グループ、鉄鋼、溶接、機械エンジニアリング、



新潟支店



北陸支店



四国支店



中国支店

およびグループ会社9社が集結している。室蘭白鳥大橋架橋、富良野川堰堤設置など地域社会に貢献するとともに、地元企業との関係を確固なものとしている。なお、2006年秋には、グループ会社と共にオフィスに移転する予定である。

●東北支店

1962年（昭和37）、仙台市に東北6県を統括する建設機械販売拠点として開設された。2003年に仙台NSビルに移転し、現在は直属グループ、鉄鋼、溶接、機械エンジニアリング、およびグループ会社7社が集結している。グループ横断営業活動として、2002年に従来の「建築プロジェクト活動」を「建設プロジェクト活動」とし、建築、土木の両部会を設立することで、より深化した活動を展開している。また、東北神鋼会、みちのく神鋼会を通じてグループ会社、顧客との交流を図っている。

●新潟支店

1959年（昭和34）、新潟市に天然ガス開発関連の建設機械、圧縮機等の営業所として開設された。現在、直属グループ、鉄鋼、溶接、およびグループ会社2社が集結しており、信越地区における鉄鋼、溶接棒等の営業拠点として地域に密着した活動を展開している。グループ会社との連携強化を目的に1980年、新潟神鋼会を発足させ、当地における神鋼グループとしてのプレゼンスの向上に努めている。2004年10月に新潟県を襲った中越地震の際には新潟支店が窓口となり義援金（2,000万円）並びに義援物資（建設機械、通信システム）を寄贈、建設機械は復興工事に、通信システムは役場と仮設住宅との貴重

な通信手段として活躍した。

●北陸支店

黒部第四ダム建設に際して、1961年（昭和36）に建設機械販売の駐在事務所として富山市に開設された。1963年に富山営業所、1987年に北陸支店に改組した。また、1974年に金沢出張所（現、金沢営業所）を開設した。現在は直属グループ、鉄鋼、溶接、機械エンジニアリング、およびグループ会社3社が集結しており、北陸3県における地域密着の営業を展開している。富山には日本高周波鋼業株式会社が生産拠点（富山製造所）を持っており、同社とは密に連携を取っている。また、各グループ企業の営業拠点あるいは出張者への営業支援を行っているほか、北陸神鋼会等を通じて積極的に交流を図っている。

●四国支店

1967年（昭和42）、高松市に開設以来、四国4県を営業エリアに幅広い活動を展開してきた。1991年に百十四銀行ビルから高松興銀ビルに移転した。現在は直属グループ、鉄鋼、溶接およびグループ会社2社が集結している。「“新生～四国”仕事はしっかり、職場はにっこり！」をキャッチフレーズに、四国神鋼会、四国プロジェクト会などの活動を通じて、神戸製鋼グループとしての結束力を高めている。

●中国支店

1961年（昭和36）、広島市に広島営業所として開設され、わが国屈指のコンビナートラインである山陽工業地帯と足並みを合わせて発展してきた。直属グループ、鉄鋼、溶接、アルミ・銅、機械エンジニアリング、および



九州支店



沖縄支店

グループ会社7社が集結している。自動車関連、造船、公共工事関連の営業拠点であるとともに、環境系、産業機械系グループ会社の営業拠点でもあり、中国地区におけるグループ拠点として機能している。

●九州支店

当社の営業所第1号である九州支店は、1950年（昭和25）北九州工業地帯の機械拡販拠点として門司工場内に開設された。福岡市博多駅前の福岡朝日ビルに移転後、2003年に新幹線の博多駅ビルに統合移転した。現在、直属グループ、鉄鋼、溶接、機械エンジニアリング、およびグループ会社11社が集結し、グループの一大営業拠点となっている。さまざまなイベントや情報交換会を通じ一体感を醸成し、グループ営業の実効を上げるよう努め

ている。空、鉄道とも交通至便で社内外の来店者が多く、コミュニケーションが盛んである。

●沖縄支店

1997年（平成9）、長期かつ大規模な投資が見込まれる沖縄の拠点として那覇市に開設された。当初は九州支店沖縄営業所だったが、2003年、支店に改組した。直属グループ、およびグループ会社2社が集結している。わが国有数の豊かな自然を有する観光県であり、観光と環境との調和を目指した先進事例の紹介、環境施策に対する提案活動を行っている。また、沖縄の友愛県である兵庫県を代表する企業として、ビジネス、人的支援を通じ、双方の産業発展に寄与している。