

神钢集团中长期经营蓝图

# KOBELCO VISION "G+"

## 中期经营修订计划

(2019~2020年度)

2019年5月15日

株式会社神戸制钢所

# KOBELCO

1. 2016～18年度回顾
2. 2019年度业绩预测
3. 中期经营修订计划的定位
4. 2019～20年度的重点课题
  - ① 以材料类为中心收益能力的强化
  - ② 经营资源的效率化和经营基础的强化
5. 面向下一个中期的持续性课题
  - ① 汽车轻量化战略
  - ② 公司治理的持续强化
6. 总结～未来蓝图～
7. 参考资料

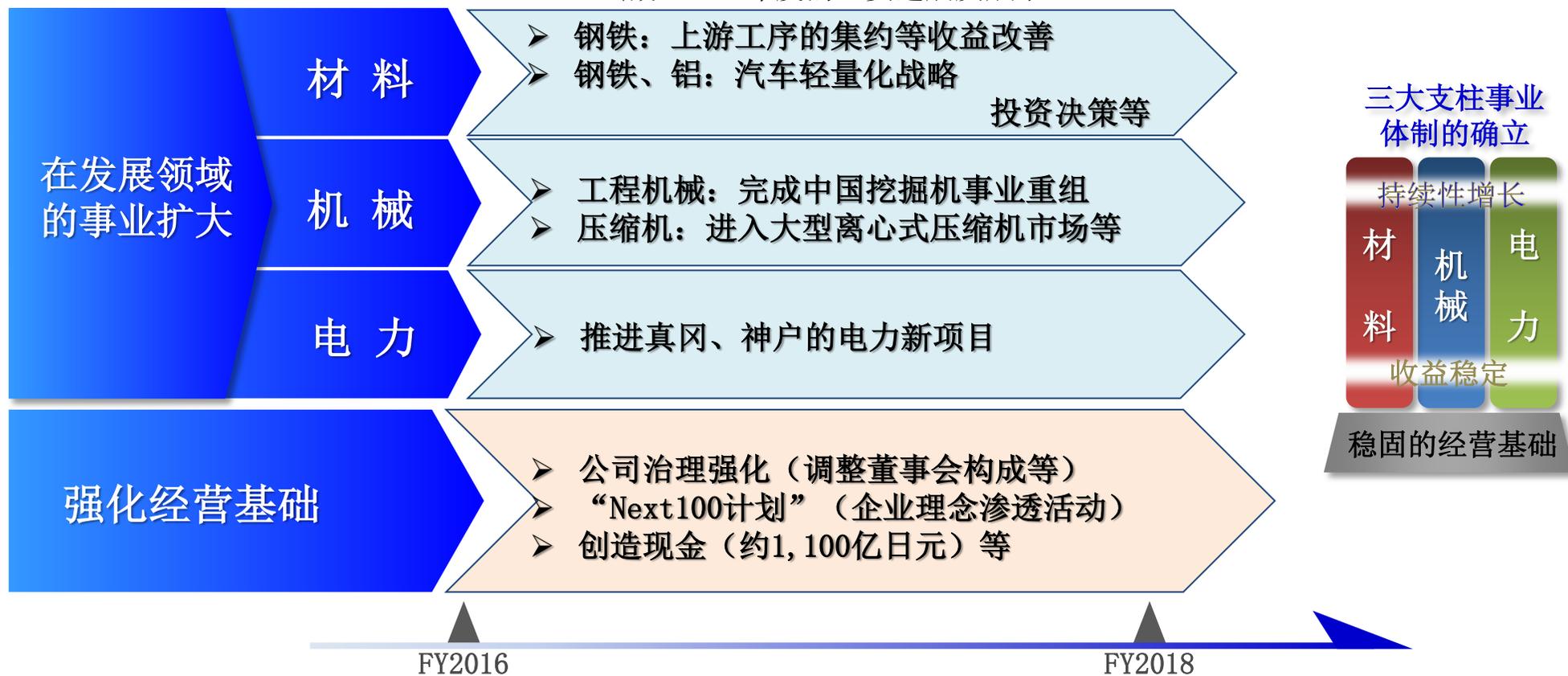
1. 2016~18年度回顾
2. 2019年度业绩预测
3. 中期经营修订计划的定位
4. 2019~20年度的重点课题
  - ① 以材料类为中心收益能力的强化
  - ② 经营资源的效率化和经营基础的强化
5. 面向下一个中期的持续性课题
  - ① 汽车轻量化战略
  - ② 公司治理的持续强化
6. 总结~未来蓝图~
7. 参考资料

# 1. 2016~18年度回顾~①进展、成果~

- 坚持深化以“材料类、机械类、电力”为三大支柱的发展战略，确立拥有稳定收益的事业体制这一目标，从2016年度开始致力于现行中长期经营蓝图的贯彻执行。
- 截至2018年度的代表性进展和成果如下所示。

## KOBELCO VISION “G+”

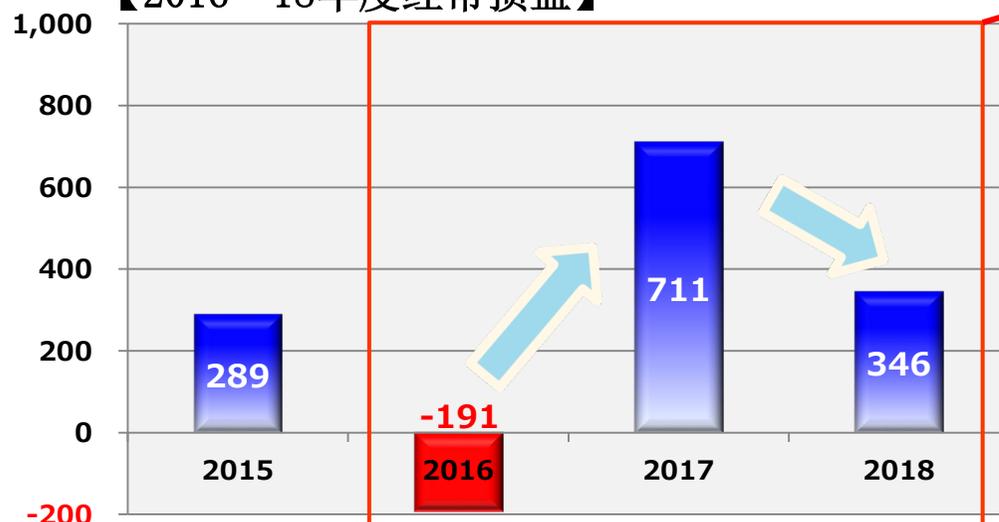
(截至2018年度的主要进展及成果)



# 1. 2016~18年度回顾~②业绩~

- 损益方面：建机的损益随着市场需求恢复，尽管存在暂时性原因，材料类的收益能力依旧较低。
- 财务方面：3年间实现了约1,100亿日元的现金对策，确保“D/E股价收益率低于1.0倍”这一财务规律。

### 【2016~18年度经常损益】



### 【2016~18年度CF、D/E股价收益率】

(亿日元)	2016	2017	2018
营业CF	1,267	1,918	723
投资CF	▲1,319	▲1,607	▲109
自由现金流量(※)	▲52	311	614

※除项目融资

D/E股价收益率	1.17	0.98	0.98
(除提前筹集)	1.00	-	0.85

### 【事业别明细】

(亿日元)		2016	2017	2018
材料类	钢铁	▲295	173	47
	焊接	68	49	36
	铝铜	120	118	▲15
	小计	▲107	340	68
机械类	机械	58	23	12
	工程技术	28	69	65
	建机	▲313	219	255
	小计	▲227	311	332
电力		130	79	▲3
其他		76	54	23
调整额		▲64	▲75	▲75
合计		▲191	711	346

# 1. 2016~18年度回顾~③课题认识~

➤ 为了实现中长期经营蓝图，以恢复信赖为前提，「以材料类为中心收益能力的强化」是到2020年为止的2年间的重要课题。

课题认识

## 不适当行为

- 17~18年度业绩影响超过▲200亿日元
- 在客户的大力协助下，共计688家客户的安全性验证正式告一段落。
- 还残留着海外诉讼等未解决课题

## 材料类生产方面的课题

- 由于钢铁事业的生产故障，2018年度产生了约▲100亿日元的损失
- 铝事业生产效率低下

## 战略投资收益迟缓

- 钢铁、铝、钛事业等战略投资案件，出现了收益迟缓现象

## 原材料等的成本上升

- 原材料、物流费、能源等成本上升显著
- 可再生销售价格的实现成为一大课题

1. 2016～18年度回顾
- 2. 2019年度业绩预测**
3. 中期经营修订计划的定位
4. 2019～20年度的重点课题
  - ① 以材料类为中心收益能力的强化
  - ② 经营资源的效率化和经营基础的强化
5. 面向下一个中期的持续性课题
  - ① 汽车轻量化战略
  - ② 公司治理的持续强化
6. 总结～未来蓝图～
7. 参考资料

## 2. 2019年度业绩预测～合并基数～

	2016年度 (实绩)	2017年度 (实绩)	2018年度 (实绩)	2019年度 (预测)
销售额	1兆6,958亿日元	1兆8,811亿日元	1兆9,718亿日元	2兆700亿日元
经常损益	▲191亿日元	711亿日元	346亿日元	300亿日元
归属于母公司股东的 本年净利润	▲230亿日元	631亿日元	359亿日元	250亿日元
D/E股价收益率	1.17倍 <sup>※3</sup>	0.98倍	0.98倍 <sup>※4</sup>	0.9倍左右
ROA <sup>※1</sup>	▲0.8%	3.1%	1.5%	1.2%
ROE <sup>※2</sup>	▲3.4%	8.9%	4.8%	3.3%

※1: 经常损益/总资产

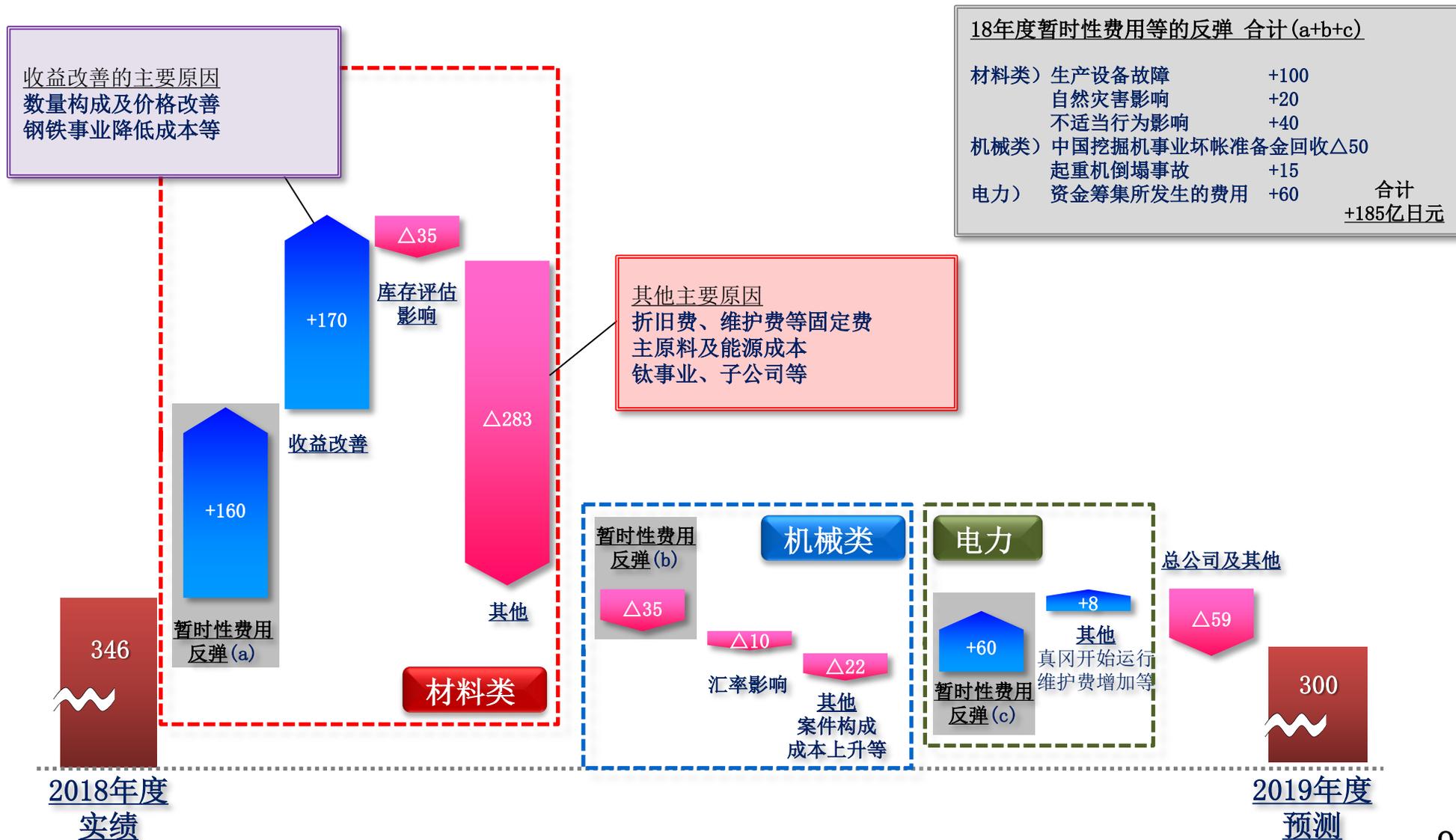
※2: 归属于母公司股东的本年净利润/自有资本

※3: 含2017年度提前筹集的借款(1,176亿日元), 除当年提前筹集的2016年度D/E股价收益率: 1.00倍

※4: 含2019年度提前筹集的借款(921亿日元), 除当年提前筹集的2018年度D/E股价收益率: 0.85倍

## 2. 2019年度业绩预测～经常损益 增减要因～

(亿日元)



## 2. 2019年度业绩预测～事业别经常损益～

经常损益 (亿日元)	2016年度 (实绩)	2017年度 (实绩)	2018年度 (实绩)	2019年度 (预测)	18→19 (差异)
钢铁	▲295	173	47	80	+33
焊接	68	49	36	40	+4
铝铜	120	118	▲15	▲40	▲25
机械	58	23	12	45	+33
工程技术	28	69	65	60	▲5
工程机械	▲313	219	255	160	▲95
电力	130	79	▲3	65	+68
其他	76	54	23	35	+12
调整额	▲64	▲75	▲75	▲145	▲70
合计	▲191	711	346	300	▲46

※2019年度业绩预测（每半年）请参阅P31

1. 2016～18年度回顾
2. 2019年度业绩预测
- 3. 中期经营修订计划的定位**
4. 2019～20年度的重点课题
  - ① 以材料类为中心收益能力的强化
  - ② 经营资源的效率化和经营基础的强化
5. 面向下一个中期的持续性课题
  - ① 汽车轻量化战略
  - ② 公司治理的持续强化
6. 总结～未来蓝图～
7. 参考资料

### 3. 中期经营修订计划的定位

- 2019~20年度将集中攻克重点课题。坚持将“确立以材料类、机械类、电力为三大支柱的事业体制”这一目标作为集团的基本方针。
- 面向下一个中期的持续性课题及面向公司未来发展所作的努力，与环境和社会贡献密切相关，本集团将作为真正意义上“持续支持社会的无可替代的存在”，力图恢复各方对我们的信赖。

#### 中期经营修订计划的主要课题

19~20年度 的重点课题	<ul style="list-style-type: none"><li>① 「以材料类为中心收益能力的强化」<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 产品制造力的强化及销售价格的改善</li><li>➤ 战略投资案件的收益化</li><li>➤ 通过“钢铁”和“铝铜”的组织重组，“为客户做出更大贡献”</li></ul></li><li>② 「经营资源的效率化和经营基础的强化」</li></ul>
面向下一个中期 的持续性课题	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 汽车轻量化战略的切实推进</li><li>➤ 公司治理的持续强化</li><li>➤ 致力于人才确保和培养</li><li>➤ IT战略的强化</li><li>➤ 发挥本集团特长的可持续性经营的推进 (通过事业活动追求对环境、社会的贡献及持续性成长)</li></ul>

1. 2016～18年度回顾
2. 2019年度业绩预测
3. 中期经营修订计划的定位
4. 2019～20年度的重点课题
  - ① 以材料类为中心收益能力的强化
  - ② 经营资源的效率化和经营基础的强化
5. 面向下一个中期的持续性课题
  - ① 汽车轻量化战略
  - ② 公司治理的持续强化
6. 总结～未来蓝图～
7. 参考资料

# ①以材料类为中心收益能力的强化

## 「产品制造力的强化及销售价格的改善」

### 本集团优势

钢铁产品

#### 超高强度钢板/汽车用骨架材料

- 作为领军企业拥有相应的实绩和技术积累
- 在面向多个日系OEM的超高强度钢板领域拥有30~40%的份额



#### 特殊钢线材/汽车阀门弹簧用线材

汽车超高强度螺栓用钢材及其他

- 对强度和尺寸控制要求极其精细的世界顶级压延、冷却技术
- 以占据世界市场份额50%的汽车阀门弹簧用线材为首，各类产品都占据了较高份额



铝产品

#### 铝压延产品/汽车、饮料罐、磁盘、IT相关、其他

- 合金技术等技术优势和优异表面品质
- 日本市场最高份额的汽车用铝板材、世界市场份额60%的磁盘材料及其他



#### 铝锻件产品/汽车、飞机用零部件及其他

- 日本市场最高份额的悬架装置用铝锻材及其他



#### 铝挤压、加工品/汽车、铁道车辆用零部件及其他

- 日本市场最高份额的铁道车辆用铝型材及其他

### 到2020年度要完成的工作

[钢铁/加古川制铁所]

- 通过强化设备控制维护体制，防止生产故障的发生

[铝/真冈制造所]

- 通过提高热处理能力改善生产效率和良率

[铝/大安工厂]

- 改善生产效率

[销售价格的改善]

- 伴随原材料、物流费等的上升，进行价格改定
- 实现可再生的销售价格
- 通过提供解决方案，扩大高附加值产品的销售

## 「战略投资案件的收益化」



# ①以材料类为中心收益能力的强化

「通过“钢铁”和“铝铜”的组织重组，“为客户做出更大贡献”」



1. 2016～18年度回顾
2. 2019年度业绩预测
3. 中期经营修订计划的定位
4. 2019～20年度的重点课题
  - ① 以材料类为中心收益能力的强化
  - ② 经营资源的效率化和经营基础的强化**
5. 面向下一个中期的持续性课题
  - ① 汽车轻量化战略
  - ② 公司治理的持续强化
6. 总结～未来蓝图～
7. 参考资料

意识到资本成本的“经营资源的效率化”和“经营基础的强化”

到2020年度要完成的工作

事业管理  
公司治理  
方面

### ◆ 事业评估方法的变更

- ✓ 在事业评估中运用资本回报率(ROIC)这一新工具
- ✓ 从2019年度起依次开始使用基于非财务指标的评估方法

### ◆ 包括集团公司重组在内的公司治理的强化

财务方面

### ◆ 资金、资产的效率化

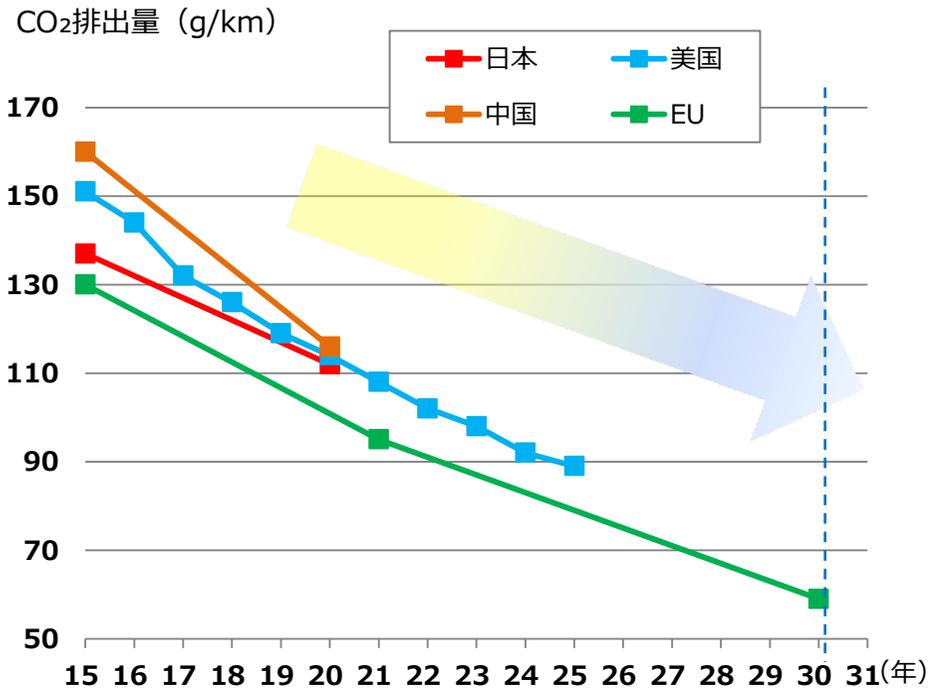
- 运营资金改善
- 严选投资项目
- 政策性持股的缩减等
- 以500亿日元为目标
- 坚持“D/E股价收益率1倍以下”的财务规律

1. 2016～18年度回顾
2. 2019年度业绩预测
3. 中期经营修订计划的定位
4. 2019～20年度的重点课题
  - ① 以材料类为中心收益能力的强化
  - ② 经营资源的效率化和经营基础的强化
5. 面向下一个中期的持续性课题
  - ① **汽车轻量化战略**
  - ② 公司治理的持续强化
6. 总结～未来蓝图～
7. 参考资料

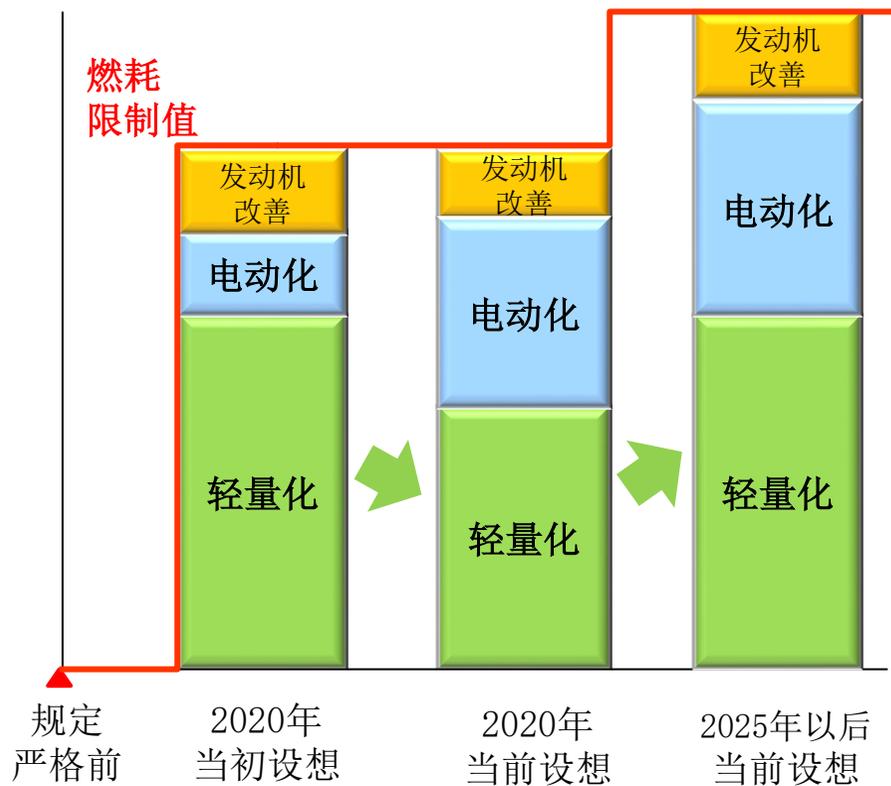
# ①汽车轻量化战略~外部环境认识~

- 预计到2030年，油耗及二氧化碳排放标准将更加严格。
- 作为应对严苛排放标准的措施，虽然已经先行实施了汽车“电动化”，但是预计到2030年，汽车的“轻量化”仍然会持续占据重要地位。

【各地区的油耗限制趋势（以CO<sub>2</sub>排放量换算）】



【应对排放标准的方法变化（本集团预测）】

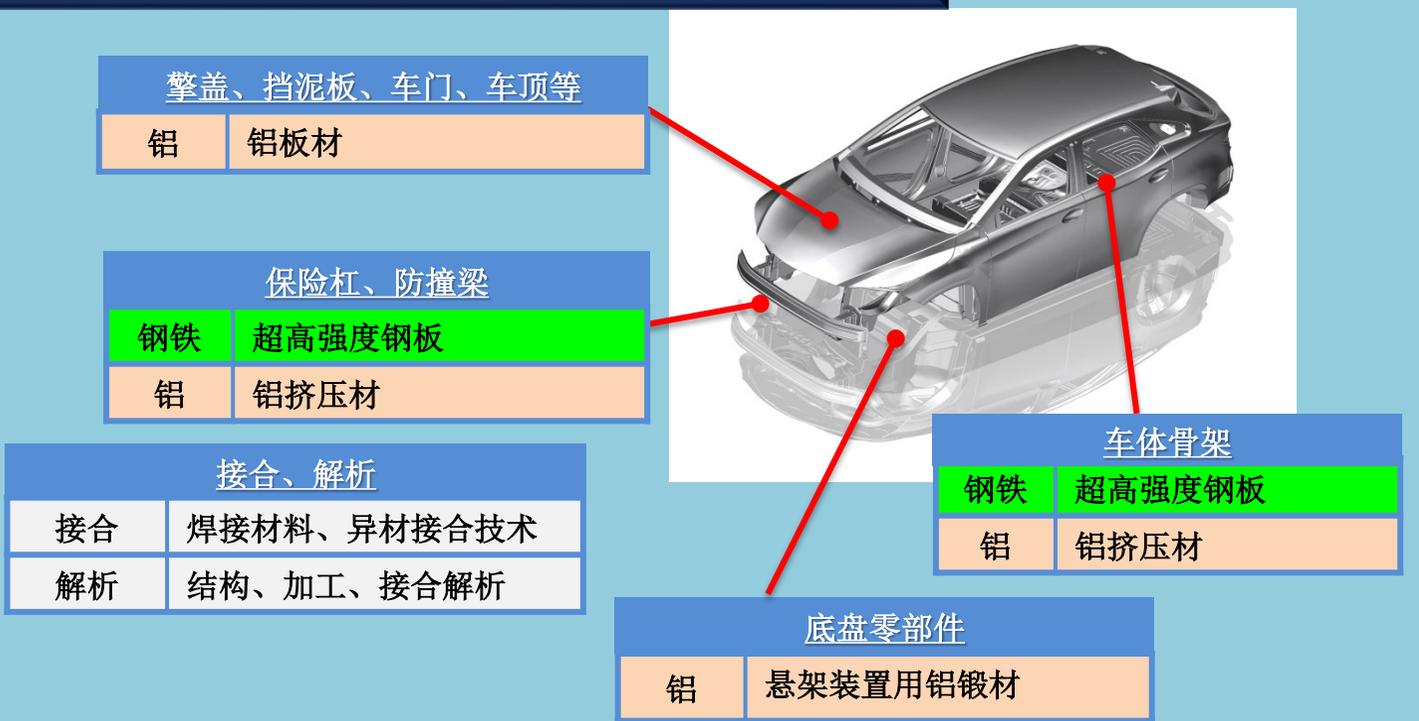


欧洲：已经决定进一步限制2030年的油耗及二氧化碳排放  
日本：预计在2019年夏决定2030年的限制值

# ①汽车轻量化战略~本集团自主行动~

- 作为世界上唯一一家拥有铁和铝、焊接材料、异材接合技术的生产商，推进“解决方案”的提案。
- 此外，通过材料类事业的组织重组，进一步强化汽车轻量化解决方案的提案能力。
- 伴随着汽车轻量化、甚至电动化等，以及油耗、二氧化碳排放标准日益严格的需求，本集团通过提供技术、产品、服务，进一步为CO<sub>2</sub>削减做贡献。

## 有助于汽车轻量化的复合材料



**针对有助于实现超高强度钢板、铝等轻量化的材料，以及充分发挥材料特性的加工方法、结构方案、接合方法等，推进综合“解决方案”的提案。**

有助于电动化的领域	
钢铁	纯铁类软磁性材料、磁性铁粉
铜	高电压电路用铜合金
机械	加氢站用机械、组件单元
其他	急速充电器车、移动电源车

1. 2016～18年度回顾
2. 2019年度业绩预测
3. 中期经营修订计划的定位
4. 2019～20年度的重点课题
  - ① 以材料类为中心收益能力的强化
  - ② 经营资源的效率化和经营基础的强化
5. 面向下一个中期的持续性课题
  - ① 汽车轻量化战略
  - ② 公司治理的持续强化**
6. 总结～未来蓝图～
7. 参考资料

## ②公司治理的持续强化

~不适当行为 防止再次发生对策的进展相关~

- “外部质量监督委员会”完成了对防止再次发生对策的监查。为了能够持续致力于质量管理的提升，设置了“质量管理委员会”。
- 公司治理层面：以企业理念的渗透为首，在各个方面实施公司治理强化对策。
- 管理层面：完善质量保证体制，持续致力于质量巡查组等活动。
- 程序层面：预计在2020年内，完成质量管理程序的构建，排除引发不适当行为的机会。

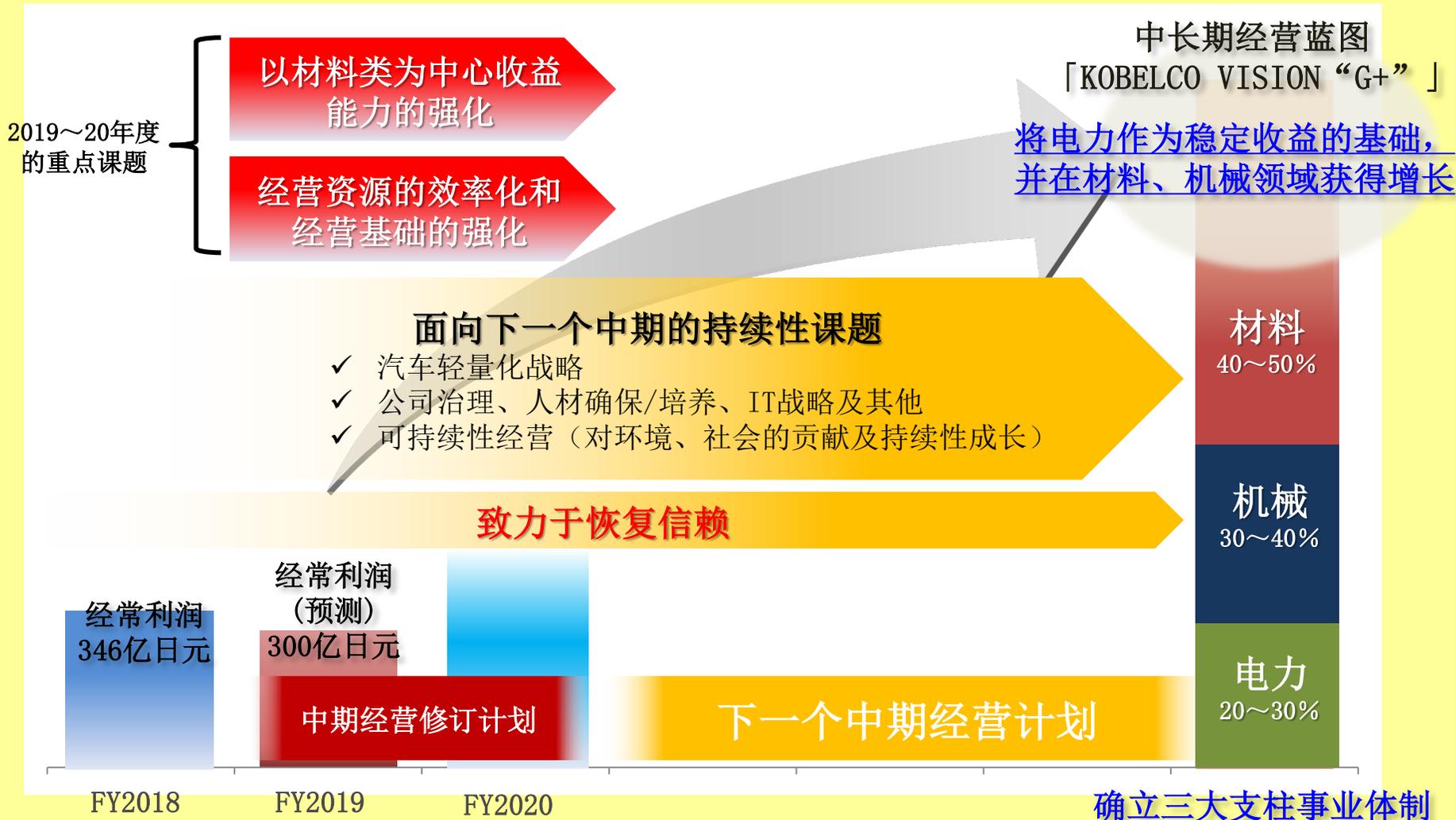
		~2018年度	2019~20年度	2021年度~
公司治理	①渗透集团的企业理念	[Next100计划] 持续举办社长对话及以部门为单位的“畅谈场所”活动		
	②董事会的存在方式	董事会构成等体制持续改善		
	③改善风险管理体制	集团公司治理的强化等		
	④改善组织的封闭性	部门间人员轮岗等	钢铁、铝铜事业部门的组织重组	
	⑤完善质量保证体制	品质宪章的制定、从外部招聘负责质量的役员、设置质量统括部等		
	⑥事业管理指标的改善	设定ROIC等7大事业管理指标并开始运用		
管理		持续开展质量监查、质量巡查组等活动		
程序		完成主要检查设备的自动化、工序能力的可视化		

※防止再次发生对策的详细进展，请参阅以下链接。

「关于再次发生对策的进展」 <http://www.kobelco.co.jp/progress/relapse-prevention/index.html>

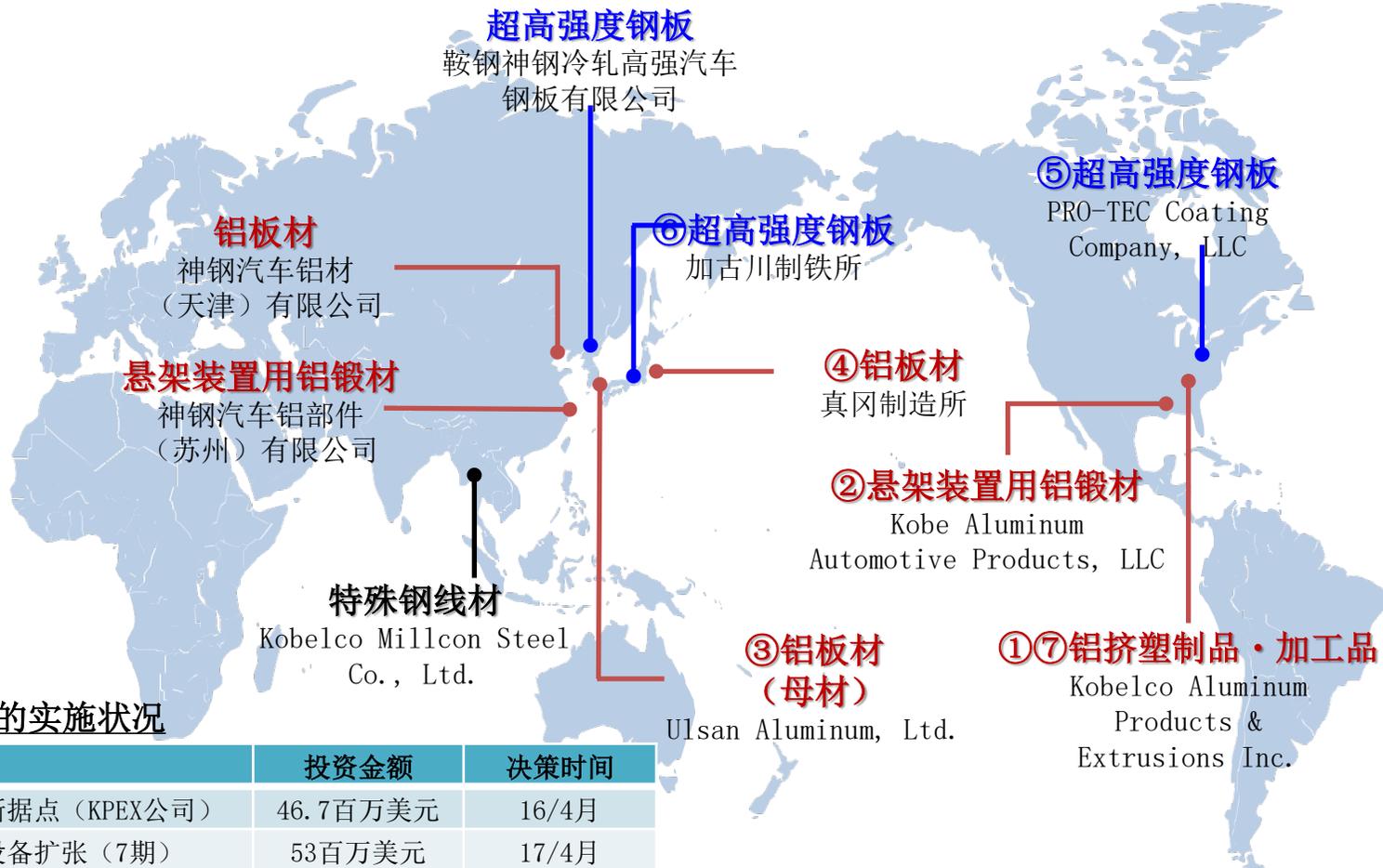
1. 2016～18年度回顾
2. 2019年度业绩预测
3. 中期经营修订计划的定位
4. 2019～20年度的重点课题
  - ① 以材料类为中心收益能力的强化
  - ② 经营资源的效率化和经营基础的强化
5. 面向下一个中期的持续性课题
  - ① 汽车轻量化战略
  - ② 公司治理的持续强化
- 6. 总结～未来蓝图～**
7. 参考资料

# 6. 总结~未来蓝图~



(※比率为利润构成示意图)

1. 2016～18年度回顾
2. 2019年度业绩预测
3. 中期经营修订计划的定位
4. 2019～20年度的重点课题
  - ① 以材料类为中心收益能力的强化
  - ② 经营资源的效率化和经营基础的强化
5. 面向下一个中期的持续性课题
  - ① 汽车轻量化战略
  - ② 公司治理的持续强化
6. 总结～未来蓝图～
- 7. 参考资料**



## 汽车轻量化战略相关战略投资的实施状况

概要	投资金额	决策时间
① 设立铝挤压、加工品制造、销售新据点 (KPEX公司)	46.7百万美元	16/4月
② KAAP公司悬架装置用铝锻材生产设备扩张 (7期)	53百万美元	17/4月
③ 与Novelis公司在韩国成立合资公司 (铝板材)	315百万美元	17/5月
④ 真冈制造所铝板材制造设备扩张	约200亿日元	17/5月
⑤ 在PRO-TEC公司新增超高强度钢板制造设备	约400百万美元※	17/9月
⑥ 在加古川制铁所新增超高强度钢板制造设备	约500亿日元	18/4月
⑦ KPEX公司挤压、加工品生产设备扩张	42百万美元	18/8月
<b>投资金额合计</b>	<b>约1,600亿日元</b>	

※PRO-TEC公司的资金筹集

# (参考资料) 中长期视点的努力方向～SDGs事例～

事业部门	SDGs事例	事业部门	SDGs事例
材料类 (钢铁、焊接、铝铜)	助力于汽车轻量化的产品、技术、服务的供给 (超高强度钢板、铝板材、铝挤压、悬架装置用铝锻材、异材接合技术等) 	工程技术	在印尼交付当地第一条地铁“雅加达城市高速铁路南北线” 
钢铁	在兵库县内海域工程中交付钢铁矿渣产品(有助于修复海洋环境的炼钢矿渣水和固化体) 	工程技术	在阿尔及利亚交付MIDREX®直接还原铁成套设备 
技术开发	首次使用了抗菌镀层技术“KENIFINE”的水耕栽培材料的销售 	工程技术	开展运营以间伐材为中心的木质生物质发电事业(株式会社福井GREEN POWER) 
焊接	在越南开展了有关焊接技术的国际产学合作共同研究 	工程技术	参与了柬埔寨的净水设备供货和自来水业务 
机械	和株式会社川崎轮船共同开展了“船用二元发电系统”的长期实船使用实验 	机械、工程技术、电力	在神户发电所有效利用当地未利用的能源(下水道污泥中产生的燃料的有效利用以及对制氢、加氢站的供给) 

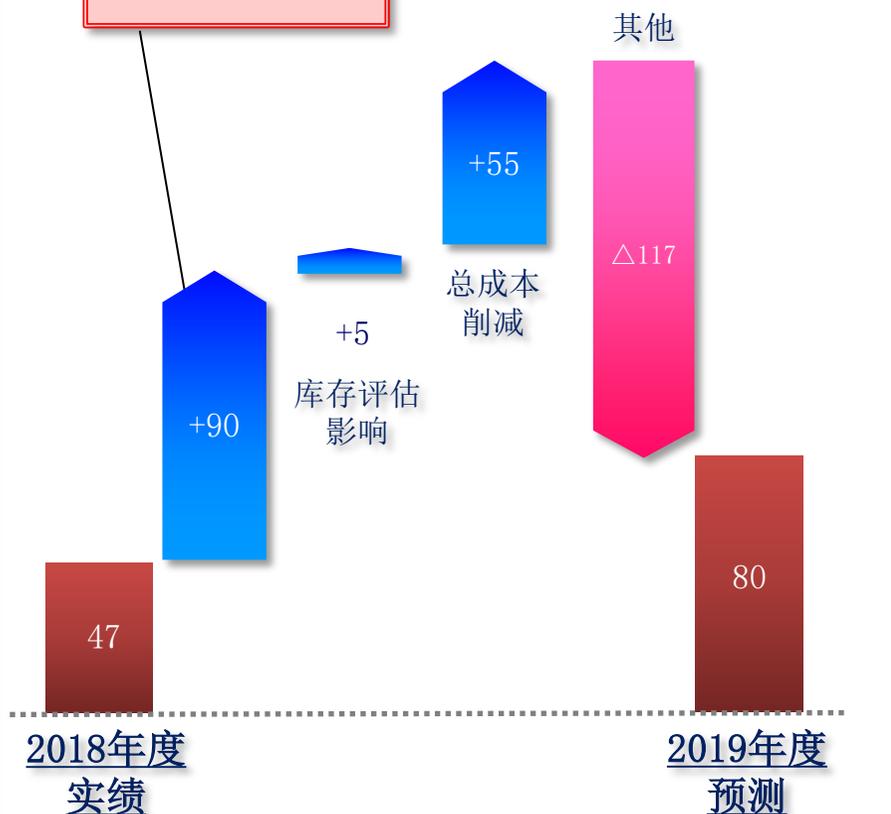
# (参考资料) 2019年度经常损益预测～事业别增减要因～

(亿日元)

## 钢铁

产品售价与原材  
采购价格差额及  
数量构成

生产、出货	+345
原料价格	△255
汇率影响	±0



(亿日元)

## 铝铜

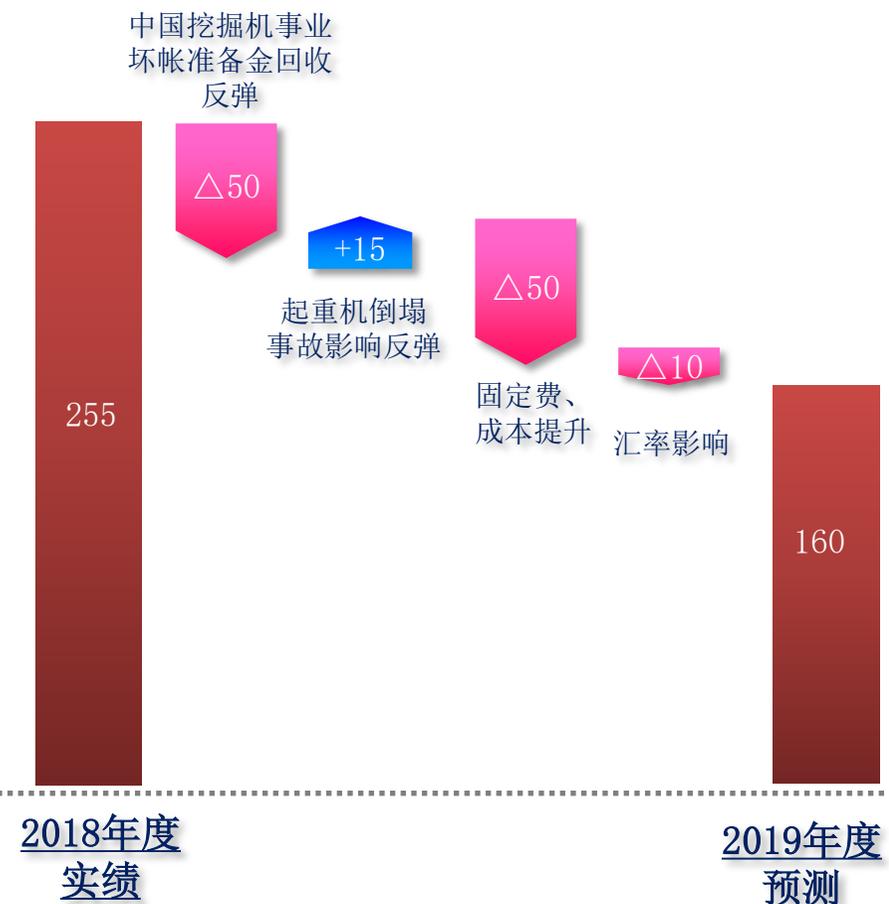
材料加工费及  
数量构成

生产、出货	+45
原料价格	+5
汇率影响	±0



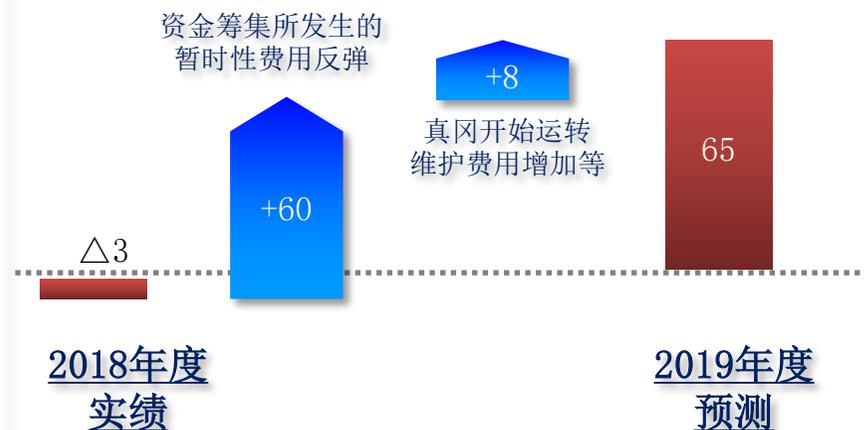
### 工程机械

(亿日元)



### 电力

(亿日元)



# (参考资料) 2019年度业绩预测 (每半年)

## ➤ 合并基准 (每半年)

(单位: 亿日元)

	上半年	下半年	年度
销售额	10,100	10,600	20,700
经常损益	0	300	300
归属于母公司股东的本年净利润	0	250	250

## ➤ 事业别经常损益 (每半年)

	上半年	下半年	年度
钢铁	△20	100	80
焊接	15	25	40
铝铜	△45	5	△40
机械	5	40	45
工程技术	20	40	60
工程机械	90	70	160
电力	△5	70	65
其他	0	35	35
调整	△60	△85	△145
合计	0	300	300

# (参考资料) 自由现金流量、设备投资

## ➤ 自由现金流量

(单位: 亿日元)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 预测
营业现金流量	1,267	1,918	723	600
投资现金流量	△1,319	△1,607	△109	△1,550
除项目融资 自由现金流量	△52	311	614	△950
含项目融资 自由现金流量	39	292	385	△2,100
除项目融资 当前存款余额	1,970	1,582	1,926	700
有息负债余额	7,896	7,260	7,242	7,050

## ➤ 设备投资

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 预测
设备投资<计入>	1,602	1,286	1,334	3,000
对折旧费	167%	126%	130%	273%
设备投资<支出>	1,389	1,366	1,325	2,900
对折旧费	144%	134%	129%	264%
折旧费	962	1,020	1,025	1,100

## ◆ 分红方针

- 以持续、稳定地实施分红为基本原则，综合考虑财政状况、业绩动向、未来的资金需求等因素后作出决定
- 目前，为了实现未来发展，通过优先进行必要的投资等提高收益能力，为提高集团整体的企业价值，乃至股东共同利益而不懈努力

## ◆ 股息支付率（目标）

- 目前仍沿袭现有方针，将股息支付率设定在15%~25%范围内

## ◆ 分红实绩

	2014年度			2015年度			2016年度			2017年度			2018年度		
	期中	期末		期中	期末		期中	期末		期中	期末		期中	期末	
分红金额 (¥/股)	2.0	2.0	4.0	2.0	-	2.0	-	-	-	-	30.0	30.0	10.0	10.0	20.0
股息支付率			16.8%			-			-			17.2%			20.2%

※10股合并为1股的股票合并于2016年10月1日起正式生效。

# (参考资料) 生产、销售、订单额

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 预测
粗钢生产 (万t)	721	746	691	715左右
钢材销售量 (万t)	593	597	562	585左右
(其中国内)	(419)	(435)	(425)	-
(其中海外)	(174)	(162)	(137)	-
钢材销售单价 (千日元/t)	70.6	81.5	86.1	-
钢材出口比率 (金额基准)	28.6%	27.2%	24.9%	-
焊接材料销售量 (千t)	297	291	298	310左右
(其中国内)	125	128	127	-
(其中海外)	172	162	171	-
铝压延产品 (千t)	359	363	345	340左右
(其中国内)	291	285	269	295左右
(其中海外)	68	78	76	45左右
铜压延产品 (千t)	143	142	144	150左右
机械订单额 (亿日元)	1,282	1,511	1,717	1,550左右
工程技术订单额 (亿日元)	1,742	1,192	1,226	1,550左右

## 【KOBELCO的三大约章】

1. 提供值得信赖的技术、产品及服务
2. 发挥个体之能，追求团体之和
3. 通过坚持不懈的创新，创造新价值

## 【KOBELCO的六项誓约】

1. 提高职业道德，加强职业素养
2. 提供优质的产品与服务

### 品质宪章

为能够提供拥有“值得信赖的品质”的产品、服务，神钢集团将遵守法律法规、法定标准及与客户约定的产品规格，并为提升品质坚持不懈的努力。

3. 营造适宜工作的职场环境
4. 与地域社会的共生
5. 对环境的贡献
6. 尊重利益相关方

- 在今日的发表资料中，含有一些诸如神钢集团的预想、确信、期待、意向以及战略等对未来进行预测的相关内容。这是神钢集团根据目前掌握的信息作出的判断和假定，由于这些判断和假定所包含的不确定性以及今后事业运营和内外状况会发生变化，由此可能会发生变动，基于上述各种原因，实际产生的结果和预测内容可能会产生实质性不同。神钢集团对于未来预测相关内容，不承担修订义务。
- 上述不确定性以及变动的原因，包含但不限于以下内容。
  - 主要市场的经济形势及需求、市场行情的变动
  - 主要市场的政治形势及贸易限制等各种限制状况
  - 汇率的变动
  - 原材料的可得性及市场行情
  - 竞争企业的产品服务、价格政策、联盟、M&A 等事业开展
  - 与神钢集团拥有合作关系合作伙伴的战略变化