

# KOBELCO

## 株主の皆様へ

2018 年4月1日～2019 年3月31日

証券コード

5406

<お知らせ>

「株主様見学会参加者募集のご案内」を  
6ページに掲載しております。

第166期

株主の皆様をはじめ全てのステークホルダーの皆様からの信頼回復に努めるとともに、環境・社会への貢献と持続的成長を追求してまいります。

株式会社神戸製鋼所 代表取締役社長

山口 貢



株主の皆様には、格別のご高配を賜わりありがたく厚く御礼申し上げます。

はじめに、当社グループにおける品質不適切行為により、株主の皆様には多大なるご心配とご迷惑をお掛けしておりますこと、改めて深くお詫び申し上げます。

当社グループは、昨年3月6日に「当社グループにおける不適切行為に関する報告書」にて再発防止策を公表し、その進捗状況も定期的に報告しております。

再発防止策は、ガバナンス面・マネジメント面・プロセス面から構成され、ガバナンス面では、取締役会の体制変更含め、品質保証・リスク管理体制の再構築を行ないました。マネジメント面では、本社に品質統括部を設置するとともに、品質統括部による品質監査も、2019年3月末までに、対象となる117拠点すべてで実施し、今後も継続していく予定としております。プロセス面では、試験・検査データの不適切な取扱い機会の排除を図るため、2020年度末までに約1,800件の試験・検査装置の自動化を計画しており、2019年度末までに約80%の完了を見込んでおります。

また、私を含む経営幹部は、対話が、会社と社員、上司と部下など、あらゆる信頼関係の基礎をなすものと考え、昨年の4月より各事業所やグループ会社に足を運び、そこで働く社員に直接語り掛け、対話する機会を設けてきました。こうした対話を通じて、企業の存続において大切にすべき共通の価値観の醸成や、現場の困りごとを放置しない企業風土の構築にも取り組んでおります。

これからも、全社員が一丸となって再発防止策を着実に実行し、当社グループを「誇り、自信、愛着、希望」あふれる企業グループへと変革させていくべく、この活動を続けてまいります。

当期の業績及び当期の配当について

さて、当社グループの当期連結業績につきましては、後述の「業績のご報告」でご説明しておりますとおり、売上高は前期に比べ907億円増収の1兆9,718億円となりましたが、設備トラブルによる販売数量の減少やエネルギーコストの上昇などにより、営業利益は前期に比べ406億円減益の482億円、経常利益は前期に比べ365億円減益の346億円となりました。特別損益は、固定資産の減損損失を計上した一方で、神鋼不動産(株)の株式の75%を譲渡したことに伴う利益を計上したことなどから143億円となり、親会社株主に帰属する当期純利益は前期に比べ272億円減益の359億円となりました。

当期の配当につきましては、当社の財政状態、業績の動向、先行きの資金需要等を総合的に勘案した結果、1株につき10円とさせていただきます。株主の皆様には、何卒ご理解を賜わりたく存じます。

今後の取組みについて

当社グループは、2016年4月に、2016～2020年度までを対象とする5か年のグループ中期経営計画を策定し、これまで取り組んでまいりました。2018年度までの3年間を振り返りますと、鉄鋼事業における上工程集約をはじめとした収益改善を実行し、自動車軽量化戦略を推進するための新規の戦略投資を順次意思決定してまいりました。電力事業では2つの新規プロジェクトを計画通り推進しております。一方で、業績面については、不十分な結果であったと言わざるを得ません。

事業環境の変化等を踏まえつつ、当社グループとして足元で取り組むべき課題と将来の成長を見据えた施策をそれぞれ明確にするために、今般「中期経営計画ローリング」としてまとめ、本年5月に公表いたしました。

当社グループといたしましては、これまで掲げてきた「素材系、機械系、電力を3本柱とする事業体の確立」を目指す基本方針は変えませんが、2019～2020年度の2年間においては、品質不適切行為に対する再発防止策を含め、信頼回復に向けて、愚直に取り組むのはもちろんのこと、「素材系を中心とした収益力強化」に加え、「経営資源の効率化と経営基盤の強化」を主要テーマとして取り組めます。

将来の成長を見据えた施策についても継続して取り組んでまいります。具体的には、鉄とアルミの両方の軽量化素材・部品、さらに溶接材料や異材接合技術を有する世界での唯一のメーカーとして、当社独自の自動車軽量化戦略を進めてまいります。また、企業活動において必要となるコーポレートガバナンスへの取組みや優秀な人材確保・育成、IT戦略など経営基盤として強化すべき点にも鋭意取り組んでまいります。

当社グループは、株主の皆様をはじめ全てのステークホルダーの皆様からの信頼回復に努めるとともに、環境・社会への貢献と持続的成長を追求してまいります。株主の皆様におかれましては、引き続きご指導とご鞭撻を賜りますとともに、当社グループをご支援いただきますようお願い申し上げます。

2019年6月

当社グループにおける品質不適切行為について

■概要

神戸製鋼グループは2016年6月、神鋼鋼線ステンレス(株)でJIS法違反が発生したことを契機として、全事業部門を対象に本社主導による品質監査を進めていたところ、2017年8月末、アルミ・銅事業部門において、品質不適切行為<sup>\*</sup>が行なわれていたことが発覚しました。これを受けて、当社は、品質不適切行為のなされた製品の出荷を即時停止するとともに、外部法律事務所を起用した社内調査を実施したうえで、同年9月よりお客様への説明を開始し、同年10月8日以降、対外公表を行ないました。対象となりました不適合製品の安全性の検証に関しましては、2019年3月29日に公表しておりますとおり、不適合製品を納入したことが判明している、のべ688社全てのお客様より、安全上の問題がない、あるいは、安全性に当面の問題はないとのご確認をいただいております。

<sup>\*</sup>品質不適切行為：公的規格又は顧客仕様を満たさない製品等につき、検査結果の改ざん又はねつ造等を行なうことにより、これらを満たすものとしてお客様に出荷又は提供する行為。

詳細については、当社として、外部調査委員会の調査によって明らかになった事実関係をご説明するとともに、その原因分析及び再発防止策を報告した「当社グループにおける不適切行為に関する報告書」(2018年3月6日公表)をご覧ください。  
http://www.kobelco.co.jp/progress/files/20180306\_report.pdf

■原因分析

I. 収益偏重の経営と不十分な組織体制

- 1.本社の収益評価に偏った経営姿勢
- 2.本社による統制力の低下
- 3.経営陣の品質コンプライアンス意識の不足
- 4.事業部門内における監査機能の弱さ
- 5.本社による品質コンプライアンス体制の不備

II. バランスを欠いた工場運営と社員の品質コンプライアンス意識の低下

- 1.工程能力に見合わない顧客仕様等に基づく製品の製造
- 2.受注の獲得と納期の達成を至上命題とする生産・納期優先の風土
- 3.事業部門を横断した人事交流や人事異動がほとんど存在しない閉鎖的な組織
- 4.社員の品質コンプライアンス意識の鈍麻
- 5.不適切行為の継続

III. 不適切行為を容易にする不十分な品質管理の手続き

- 1.改ざん又はねつ造を可能とする検査プロセス
- 2.単独かつ固定化した業務体制
- 3.遵守することが困難な社内規格の設定


■再発防止策とその進捗状況

当社は、2018年3月6日に公表した再発防止策の着実な実行のため以下の具体的な活動を推進しています。当社は、社外有識者を過半数の構成員とする「品質マネジメント委員会」のモニタリングの下、引き続き再発防止に努めてまいります。

再発防止策	進捗状況	具体的実施内容(本年5月9日時点)
<b>1.ガバナンス面-品質ガバナンス体制の構築</b>		
1)グループ企業理念の浸透	実施中	●社長による対話活動につき、ライン長クラスとの対話に加え、2018年11月以降は各事業所の係長・職長クラスとも実施。2019年4月末までの間にのべ42事業所・拠点、55回実施 ●全社員に対する「社員意識調査アンケート」(2018年7月実施)の結果を2018年12月に全社員に報告 ●2018年10月より各部署での「語り合う場」をスタートさせ、コミュニケーション活性化に向けた活動を開始 ●風化防止の施策として新たに学習施設の設置に着手(2019年6月完成予定) ●当社が最終報告書を公表した3月6日を「KOBELCOの約束の日」として制定
2)取締役会のあり方	完了	2018年6月開催の株主総会決議を経て、当社全体のコーポレートガバナンス体制変更
3)リスク管理体制の見直し	実施中	●コンプライアンス統括部を2018年4月1日に設置。グループ全体のリスク管理強化に向けた各種施策を実行中 ●「コンプライアンス意識調査アンケート」(2018年7月実施)の結果を2018年12月に全社員に報告
4)事業部門の組織再編	詳細検討中	事業強化を目的とした組織のあり方について検討中
5)グループ会社の再編	詳細検討中	グループガバナンス強化に向け、各グループ会社のリスク管理やガバナンス体制について整理。一部のグループ会社については具体的な強化策の検討に着手
6)事業部門間の人事ローテーション実施	実施中	●事業部門間の人事異動は個別単位で適宜実施済 ●人材育成、組織の活性化、相互連携の強化を目的としたローテーションのルールを策定済(2019年1月)。2019年4月から運用開始
7)現場で生じる諸問題の掌握	実施中	品質キャラバン隊による現場の困りごとを吸い上げる活動を開始し、2018年度は合計113拠点を訪問。2019年度も活動を継続
8)品質憲章の制定	完了	2018年2月に制定済
9)品質保証体制の見直し	完了	本社・事業部門・製造所/工場の各階層での品質保証体制の見直しは完了。今後、グループ会社へも展開
10)事業管理指標の見直し	実施中	経済性、顧客満足度、社員意識、安全、品質安定性、環境負荷、法令・契約遵守の観点での各事業指標の設定を完了。2019年4月から順次運用を開始
<b>2.マネジメント面-品質マネジメントの徹底</b>		
1)品質マネジメントの対策	概ね完了	●品質統括部を設置し、新たに「品質ガイドライン」を制定。2018年5月より運用を開始 ●グループ品質リーダー会議を日本・中国・東南アジア・米国でそれぞれ開催。今年度以降も継続的に開催する予定
2)品質保証人材のローテーションと育成	一部実施中	●品質保証人材マップの作成、品質に関する教育プログラムの体系化に着手 ●本社と事業部門・事業所及びグループ会社の人材ローテーションの第一弾として、2019年5月付で品質統括部から各事業部門への異動を実施
3)品質に係る社内教育	実施中	当社・国内グループ会社のライン長(約600名)を対象に品質・コンプライアンス研修を実施完了。海外グループ会社でも展開を開始
4)本社による品質監査	実施中	品質統括部による品質監査を2019年3月末までに対象117拠点すべてで実施。2019年度も継続
<b>3.プロセス面-品質管理プロセスの強化</b>		
1)試験・検査データの不適切な取扱い機会の排除及び出荷基準の一本化	品質ガイドライン制定完了 確認を実施中 品質監査で是正・整備状況の	2020年度末(2021年3月末)までに約1,800件の試験・検査装置の自動化を計画(2018年度末までに約40%が完了、2019年度末までに約80%完了見込み)
2)工程能力の把握と活用(素材系)		●要求される規格に対する製造プロセスにおける品質のばらつき度合いを把握 ●アルミ・銅事業部門では、検査データの可視化(グラフ化/指数化)を推進中
3)新規受注時/製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し		アルミ・銅事業部門では、2018年度下期から実行/試行を開始
4)設備投資における品質リスクアセスメントの推進		一部の事業所では、品質リスクを影響度、発生頻度、検出率等から定量的に評価し、品質関連設備投資の判断を開始。2019年度から重要な設備投資については、品質リスクアセスメントによる投資判断に活用

### 鉄鋼


**7,539億円** (前期比 +5.4%)



- 鋼材販売数量：国内の自動車向けを中心に需要は堅調に推移したものの、加古川製鉄所の生産設備トラブルや自然災害の影響などから、前期比減
- 鋼材販売価格：主原料価格の上昇などの影響を受け、前期を上回る
- 鍛造鋼品売上高：製品構成の変化により、前期比減
- チタン製品売上高：航空機分野での拡販等により、前期比増
- 経常利益：上工程集約による収益改善策が進捗するも、設備トラブルや自然災害による販売数量減少、物流費の増加などにより、前期比125億円減益の47億円

### 溶接


**839億円** (前期比 +4.2%)



- 溶接材料：東アジアを中心とした造船向けなどの需要が低迷したものの、海外における自動車向け需要の増加などから、前期比増
- 溶接システム：国内建築鉄骨向け需要が引き続き堅調に推移し、前期並
- 経常利益：原材料のコストアップなどにより、前期比12億円減益の36億円

### アルミ・銅


**3,590億円** (前期比 +2.7%)



- アルミ圧延品：自動車向け需要が増加したものの、飲料用缶材向け需要の減少などから、前期比減
- 銅圧延品販売数量：タイ生産拠点の設備トラブル解消による銅管の販売数量回復などから、前期比増
- 経常損益：アルミ圧延品の販売数量減少や、エネルギーコスト上昇、品質不適切行為の影響などから、前期比133億円悪化の15億円の損失

### 機械

**1,714億円** (前期比 +6.3%)



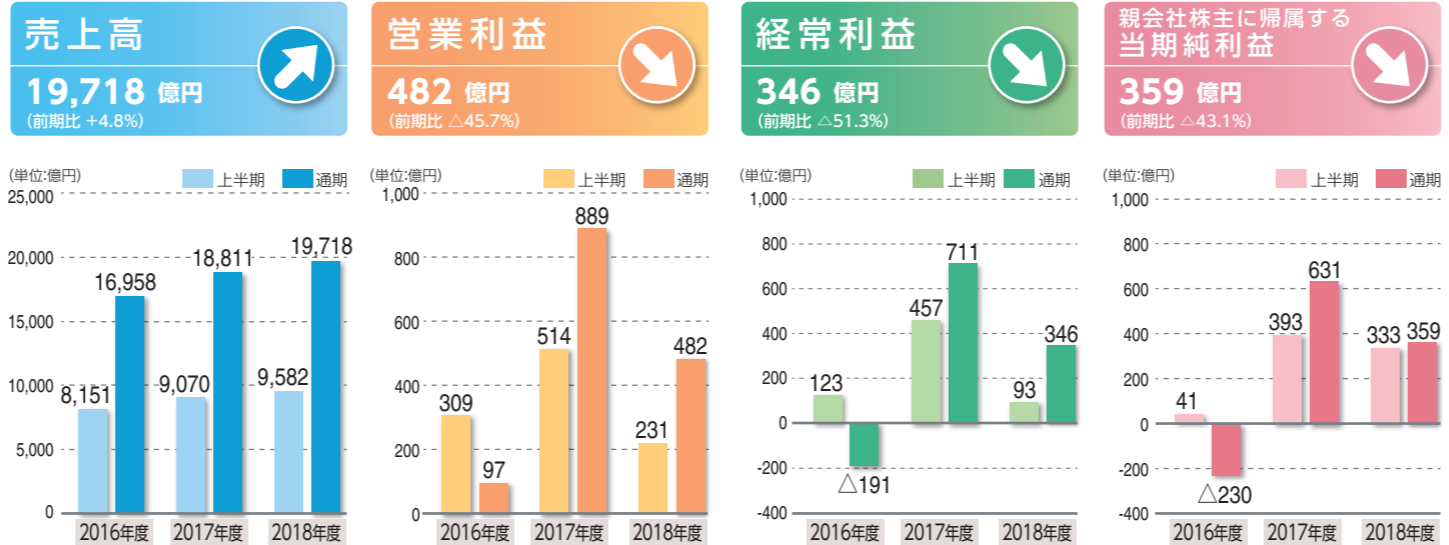
- 受注高：石油精製分野の圧縮機需要の回復基調や、アジア・中東における石油化学分野の需要の増加などから、前期比13.6%増の1,717億円
- 当期末受注残高：1,566億円
- 経常利益：既受注案件の採算性悪化などにより、前期比11億円減益の12億円

### 当期の概況

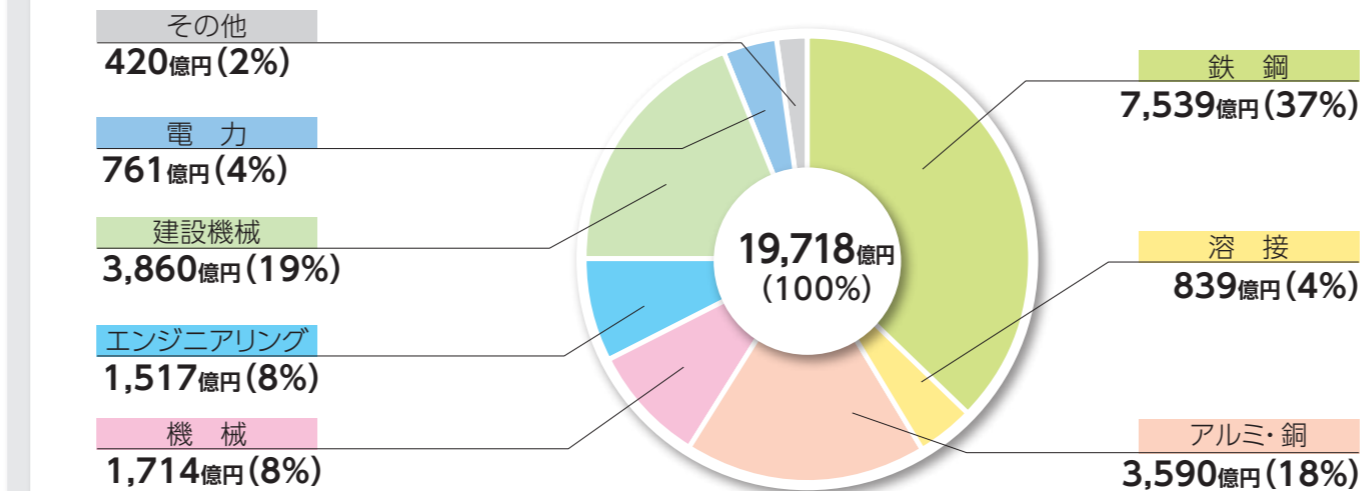
鋼材の販売数量は、国内における自動車向けを中心に需要は堅調に推移したものの、加古川製鉄所における生産設備の一過性のトラブルや自然災害の影響などから、前期を下回りました。アルミ圧延品の販売数量は、自動車向けの需要が増加した一方で、飲料用缶材向けの需要が減少したことなどから、前期を下回りました。銅圧延品の販売数量は、タイ生産拠点での設備トラブル解消による銅管の販売数量の回復などから、前期を上回りました。油圧ショベルの販売台数は、欧州、中国を中心に需要が堅調に推移したことから、前期を上回りました。

この結果、当期の売上高は、前期比907億円増の1兆9,718億円となりましたが、設備トラブルによる販売数量の減少やエネルギーコストの上昇などにより、営業利益は前期比406億円減益の482億円、経常利益は前期比365億円減益の346億円となりました。特別損益は、固定資産の減損損失を計上した一方で、神鋼不動産(株)の株式の75%を譲渡したことに伴う利益を計上したことなどから143億円の利益となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比272億円減益の359億円となりました。

### 業績ハイライト(連結)




### 事業別売上高(2018年度)



(注) 下記円グラフの各事業の売上高の合計から、各事業間の内部売上高等の消去額525億円を差し引いた金額が、連結売上高の合計額19,718億円となります。なお、各事業別の比率は、各事業の売上高の合計をもとに算出しております。

### エンジニアリング

**1,517億円** (前期比 +23.5%)



- 受注高：廃棄物処理関連事業での堅調な受注により、前期比2.8%増の1,226億円
- 当期末受注残高：1,693億円
- 経常利益：案件構成の変化などにより、前期比3億円減益の65億円

### 建設機械


**3,860億円** (前期比 +5.9%)



- 油圧ショベル販売台数：欧州、中国を中心に需要が堅調に推移し、前期比増
- クローラークレーン販売台数：前期並 [国内] 2018年7月に高砂製作所にて発生したクレーン倒壊事故の影響による出荷検査の遅れのため、前期比減 [海外] 東南アジアなどにおける需要が堅調に推移
- 経常利益：油圧ショベルの販売台数増加に加え、中国での油圧ショベル事業の滞留債権の回収進捗により引当金の一部を取り崩したことなどから、前期比35億円増益の255億円

### 電力


**761億円** (前期比 +5.5%)



- 販売電力量：定期検査日数の増加により、前期比減
- 電力単価：発電用石炭価格の市況上昇の影響により、前期を上回る
- 経常損益：神戸の新規発電プロジェクトの資金調達に伴う一時費用の発生などにより、前期比82億円悪化の3億円の損失

### etc

**420億円** (前期比 △38.9%)



- コベルコ科研：[試験研究事業]受注減
- その他：連結子会社であった神鋼不動産(株)を、持分法適用関連会社に変更
- その他の事業全体の経常利益：前期比30億円減益の23億円



# 環境への取り組みと社会との共生

神戸製鋼グループは、全ての生命体を育む健全な地球環境を次世代に引き継ぐことが私たちの使命であると認識し、「環境に配慮した生産活動」、「技術・製品・サービスでの環境への貢献」、「社会との共生・協調」を環境経営基本方針として定め、社会的責任を果たすとともに、企業価値向上に努めています。

## ■第6回 KOBELCO 森の童話大賞

次世代を担う子供たちに、様々な自然の恵みをもたらす森を大切にすることを育んでもらうことを目的とし、全国の小学生、中高生から「森」をテーマにしたおはなしを、毎年募集しています。

第6回となる2018年度は518件の応募をいただき、森 凜さんの「大スギの下のデン」(小学生の部)と、東田 美莉亜さんの「一本のカシの木」(中高生の部)が金賞を受賞しました。金賞作品はプロの絵本作家の挿絵で絵本化し、後援自治体所管の小学校・中学校・高校・特別支援学校・公立図書館等に、約2,000セット寄贈しました。

※詳細につきましては、当社ホームページの専用ページ  
(<http://www.kobelco.co.jp/mori-ohanashi/>)をご覧ください。



第6回表彰式



第6回金賞作品絵本

## ■社会との共生

神戸製鋼グループは、未来を担う子供たちの成長をお手伝いするため、様々な活動を行なっています。2006年度に設立した「コベルコ地域社会貢献基金」では、神戸製鋼グループの事業所・研究所が立地する地域の子供たちを対象に、遊具や絵本、教材などを毎年寄贈しています。2018年度も、日本各地の神戸製鋼グループの複数の事業所や研究所が、地域の保育所への子供の健康や安全に配慮した遊具(木製ブロック)の寄贈や、地方自治体の子供向けイベントへの支援などを実施しました。

また、当社は、当社が支援しているNPO法人「SCIX(シックス)」が考案した球技「スペースボール」を、近隣の小学生に体験していただく際のお手伝いをしています。「スペースボール」は、子供たちの身体能力の

向上やチームプレーの習得に適した球技で、2018年度は12校(約1,200名)に体験していただきました。12校の皆様には、スペースボールの体験とあわせて、当社が運営している地域交流施設「灘浜サイエンススクエア」もご見学いただきました。神戸製鋼グループは、今後もこうした活動を継続し、社会との共生を図っていきます。



保育所へ木製ブロックを寄贈



スペースボールを体験する子供たち

詳しくはホームページをご覧ください。

<http://www.kobelco.co.jp>

### ● KOBELCOの3つの約束

- ①信頼される技術、製品、サービスを提供します    ②社員一人ひとりを活かし、グループの和を尊びます    ③たゆまぬ変革により、新たな価値を創造します

### ● KOBELCOの6つの誓い

- 高い倫理観とプロ意識の徹底 私たちは、法令、社内ルール、社会規範を遵守することはもちろんのこと、高い倫理観とプロとしての誇りを持って、公正で健全な企業活動を行います。
- 優れた製品・サービスの提供による社会への貢献 私たちは、「品質憲章」に基づき、安全かつ安心で、優れた製品・サービスを提供し、お客様の満足と社会の発展に貢献します。  

**品質憲章** KOBELCOグループは、製品、サービスにおいて「信頼される品質」を提供するために法令、公的規格ならびにお客様と取り決めた仕様を遵守し、品質向上に向けてたゆまぬ努力を続けてまいります。
- 働きやすい職場環境の実現 私たちは、安全で安心して働くことができる職場環境を実現します。また、一人ひとりの人格・個性・多様性を互いに尊重し、それぞれが最大限の能力を発揮して生き生きと働ける職場環境を実現します。
- 地域社会との共生 私たちは、グループの基盤である地域社会に貢献するよう努めます。
- 環境への貢献 私たちは、より豊かで住みやすい社会づくりを目指して、環境に配慮した生産活動を行い、技術・製品・サービスで環境に貢献するよう努めます。
- ステークホルダーの尊重 私たちは、お客様、お取引先、社員、株主等を含む幅広いステークホルダーを仲間として尊重し、健全かつ良好な関係を築きます。