

[IR説明会 補足資料]

次期中期経営計画を見据えて

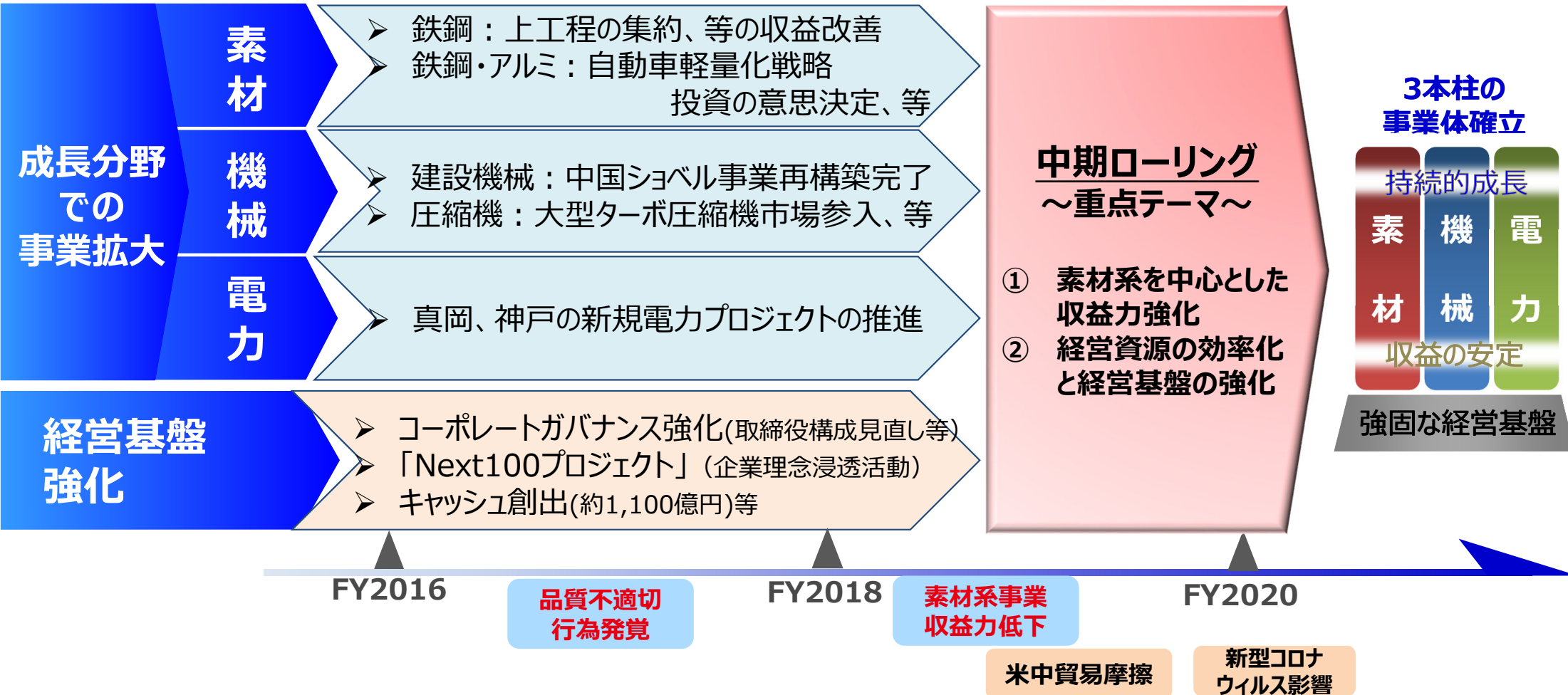
2020年5月11日
株式会社 神戸製鋼所
証券コード 5406

- 現行の中期経営計画(2016年度～)では、将来ビジョンである「素材系・機械系・電力の3本柱の事業体確立」を目指し、2018年度までに以下の各種施策を実施。
- 昨年5月公表の「中期経営計画ローリング」においては、2019～20年度の2年間でやりきる重点テーマとして①「素材系を中心とした収益力強化」、②「経営資源の効率化と経営基盤の強化」を掲げ、取り組みを推進してきた。

現行の中期経営計画(2016～2020年度)

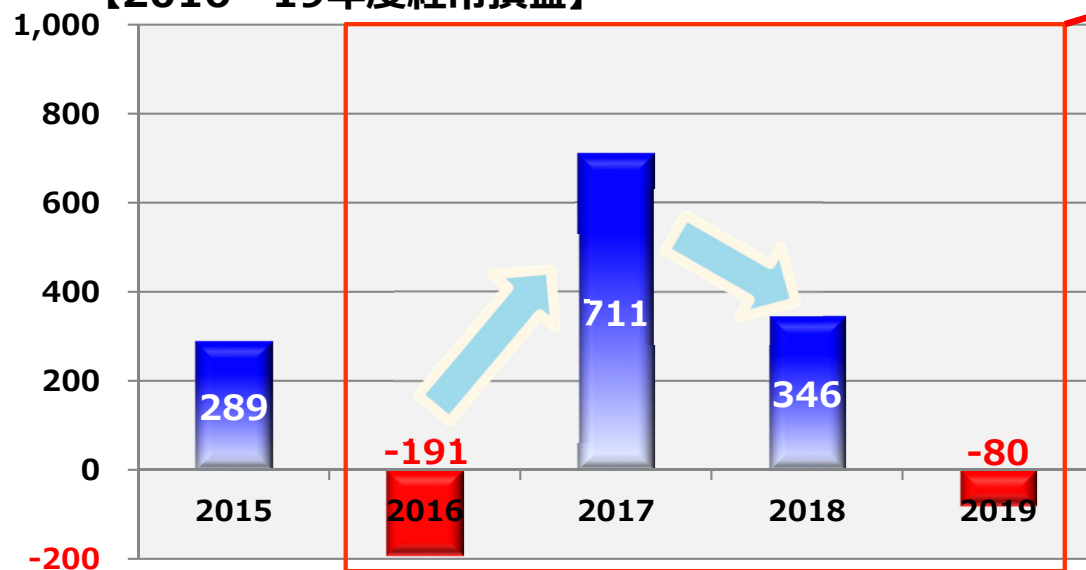
次期(2021～)

(18年度までの主な進捗・成果の内容)



- 2019年度で「経営資源の効率化」は計画を上回るペースで進捗。「素材系の収益力強化」は、製鉄所上工程の集約効果を取込む一方、ものづくり力や販売価格の改善が依然不十分であり戦略投資案件の収益化も遅れている。
- 素材系事業は、以前に増して厳しい事業環境に直面しており、当社が生き残り、そして持続的成長を成し遂げていくためには、現実を真摯に受け止め、変化を恐れずに改革を進めていく必要があると認識している。

【2016～19年度経常損益】



【セグメント別経常損益・当期純損益】

		(億円)	2016	2017	2018	2019
経常	素材系	鉄鋼	▲295	173	47	▲213
		溶接	68	49	36	29
		アルミ・銅	120	118	▲15	▲204
		小計	▲107	340	68	▲388
損益	機械系	機械	58	23	12	96
		エンジ	28	69	65	57
		建機	▲313	219	255	75
		小計	▲227	311	332	228
	電力	130	79	▲3	89	
	その他	76	54	23	33	
	調整額	▲64	▲75	▲75	▲44	
	合計	▲191	711	346	▲80	
当期純損益			▲230	631	359	▲680

【2016～19年度CF・D/Eレシオ】

(億円)	2016	2017	2018	2019
営業CF	1,267	1,918	723	214
投資CF	▲1,319	▲1,607	▲109	▲1,334
フリーCF(※)	▲52	311	614	▲1,120

※プロジェクトファイナンス除く

D/Eレシオ	1.17	0.98	0.98	1.19
(前倒し調達除く)	1.00	-	0.85	1.10

※19年度鋼材・アルミ板の実力損益（在庫評価、特殊要因除く）：
 鉄鋼▲213億円の内、鋼材▲95億円程度、素形材▲90億円程度
 アルミ銅▲204億円の内、アルミ板▲30億円程度、素形材▲50億円程度

- 鋼材：製鉄所上工程の集約等でコスト競争力を強化してきたが、固定費の高止まりの一方、「原料高・製品安」、想定以上の速さで進む需要縮小等により収益悪化。
- アルミ板：自動車材の投資意思決定時に対し、アルミ適用の遅延、中国での自動車販売の失速等の理由から将来の需要予測を下方修正せざるを得ず、投資の収益化も当初より大幅に遅れる見込み。

【鋼材】 産業構造の変化による収益悪化

- 固定費の高止まり、「原料高・製品安」、需要縮小
- 特殊鋼線材と超ハイテンは競争力を持つ
- 鋼材の19年度実力損益は△95億円程度

【アルミ板】 需要拡大時期の大幅遅れによる収益悪化

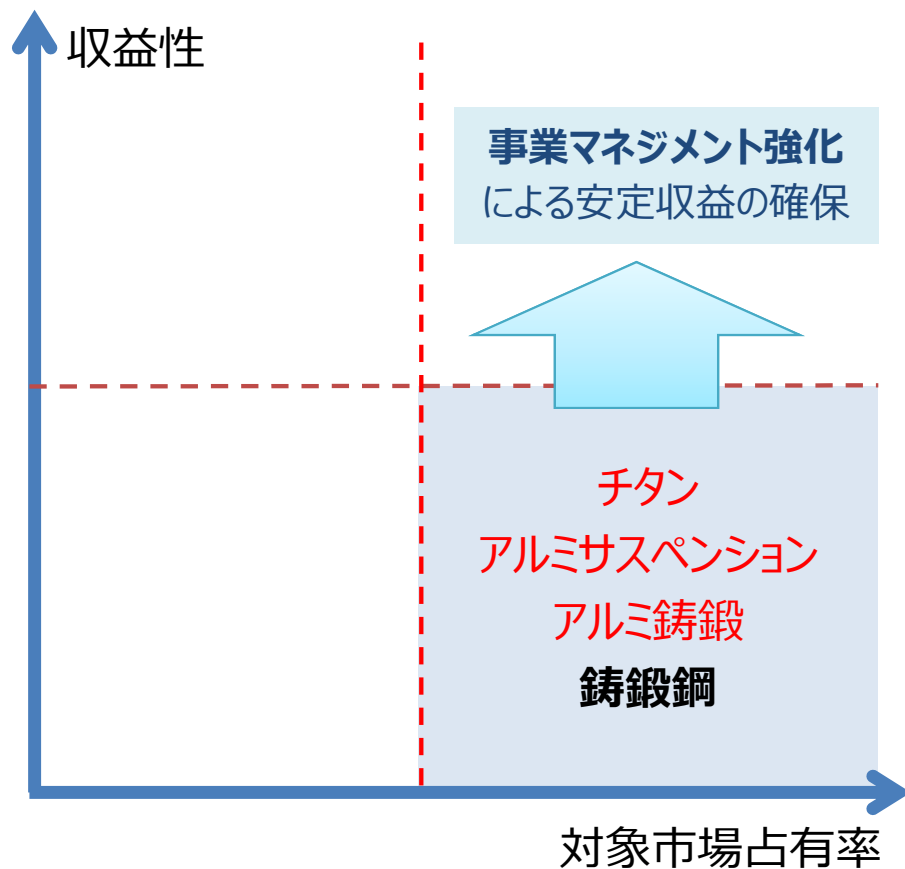
- 自動車材の適用遅延、需要に見合わない生産能力・固定費
- 市場占有率と技術優位性の面では強みを有する
- アルミ板の19年度実力損益は△30億円程度



- 再生産可能な価格への改善→収益性や数量規模の見極め
- 固定費削減の早期実行
- 国内粗鋼生産の縮小に対応した生産体制見直しの検討



- 「ソリューション技術センター」を新設し、お客様へのソリューション提案を一層強化
- 飲料用缶材を中心とした全分野での拡販
- 緊急収益対策含む固定費削減を実行



**【チタン、アルミサスペンション、アルミ鋳鍛】
ものづくり力の課題による収益悪化**

- 成長市場、かつ当社のシェアも高い事業において、更なる事業拡大・シェア確保を目指し、積極受注を実施 → その後、ものづくり力の課題（生産性、コスト）が発覚し、大幅な採算悪化を招く結果に
- 鉄鋼事業部門における鋼材事業、アルミ・銅事業部門におけるアルミ板事業といった規模の大きな素材事業の中で、**市場・商慣習の異なる部品事業の拡大に伴うマネジメントの整備が遅れたことが遠因**

組織改正によるものづくり連携・企画管理機能の強化

- 素材（鉄鋼アルミ）と部品（素形材）に組織を改編
 - 部品軸による需要分野別戦略の推進とものづくり力の改善
 - 受注決定のモニタリングを含めた企画管理機能の強化

**採算を重視した事業運営（メニューの絞り込みを含む）
による安定収益の確保**

**【鋳鍛鋼】
産業構造の変化による収益悪化**

**需要に見合った固定費削減と再生産可能な価格への改善
による安定収益の確保**

- 今般の固定資産減損案件は、市場占有率が高く、鋳鍛鋼を除いて市場成長性も高い事業
- 特に、チタン、アルミサスペンションは、中長期経営ビジョンにおける重点事業として、経営資源を積極的に投入してきた事業

- 次期中期経営計画に向けた考え方・枠組みとして、①真に競争力ある製品・サービスへの特化、②将来の成長分野・新規分野への取り組み、③事業を下支えする経営基盤、組織構造のあり方、を軸に検討を進める。

グループ企業理念に基づくサステナビリティ経営の推進

KOBELCO VISION "G+"

FY2023～
新規電カプロジェクト
全て稼働

現行中期経営計画
(2016～2020)

次期中期経営計画
(2021～)

中期ローリング

事業ポート
フォリオ
再構築
の検討

＜次期中期に向けた考え方・枠組み＞

- ①真に競争力ある製品・サービスへの特化
- ②将来の成長分野・新規分野への取り組み
- ③事業を下支えする経営基盤、組織構造のあり方

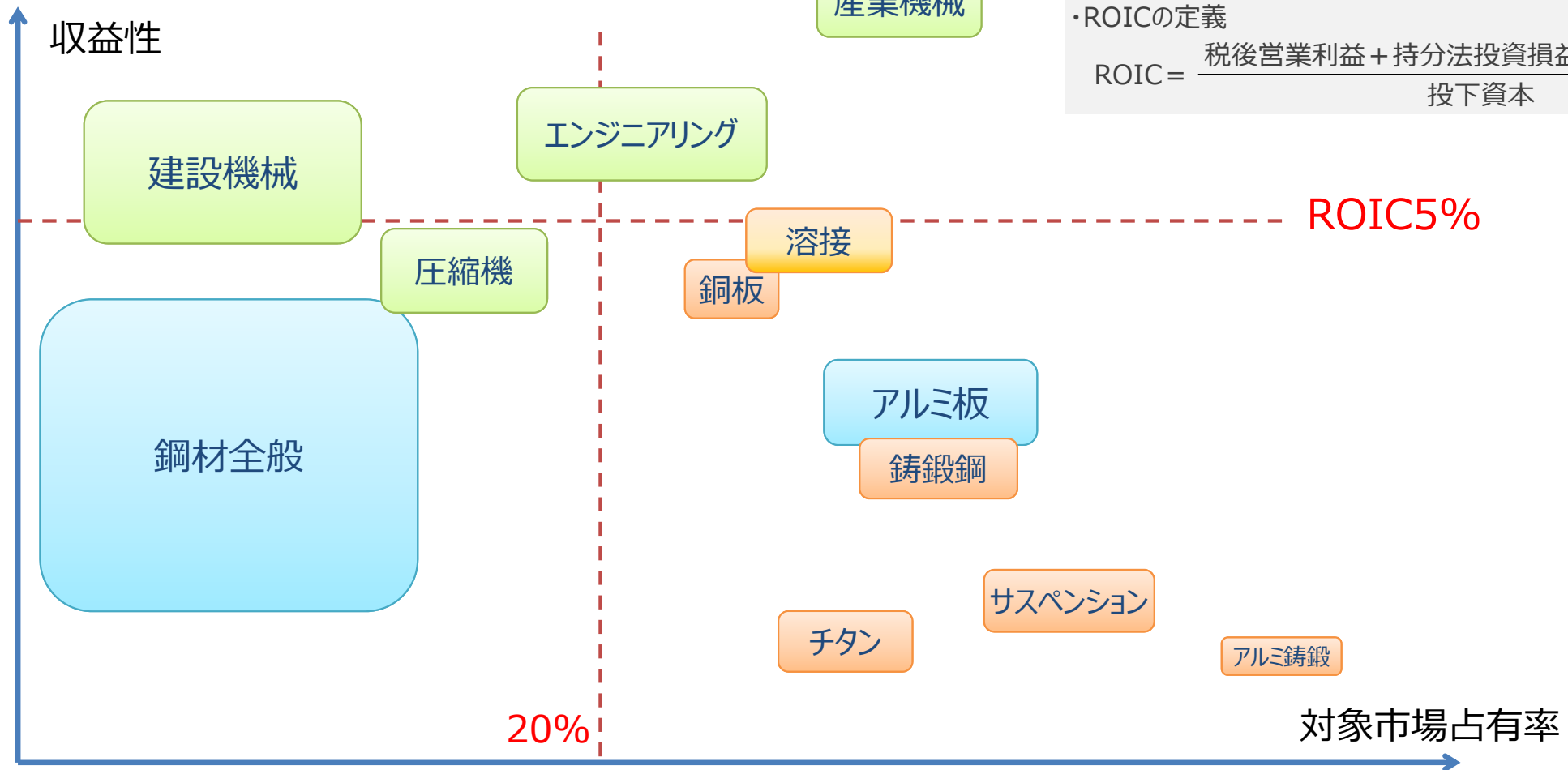
緊急収益・CF改善
コロナ影響対応

FY2018 FY2019 FY2020 FY2021 FY2022 FY2023

FY2030

- 今回の固定資産減損を真摯に受け止め、今後は**事業ユニット単位でのROIC管理の導入**により、資本コストを意識した上で、各事業ユニットの現在の位置づけを明確にするとともに、事業・財務の観点、及びSDGs等の国際社会共通の目標と成長性を踏まえながら、将来の方向性について検討を進める。
- 新型コロナウイルスによる各事業への深刻な影響に対応しつつ、次期中期経営計画を見据えて、**事業ユニット単位にまで踏み込んだ全社的観点での最適な事業ポートフォリオの再構築**について早期に方向性を示す。

2019年度 事業ポートフォリオ



- グループ企業理念に基づくサステナビリティ経営の推進は、次期中期計画も見据えた継続的テーマであり、お客様や社会にとって、かけがえのない存在となるよう、社会課題の解決に挑み、新しい価値を創造し続ける。
- サステナビリティ経営のフレームワークの中で、事業を通じた環境・社会への貢献と持続的成長を追求し、事業ポートフォリオの再構築と事業マネジメントの強化により収益力の早期回復を図る。

[サステナビリティ経営のフレームワーク]

※2020年5月、体系化し新たに制定

グループ企業理念※

KOBELCOが実現したい未来

“安全・安心で豊かな暮らしの中で、
今と未来の人々が
夢や希望を叶えられる世界。”

KOBELCOの使命・存在意義

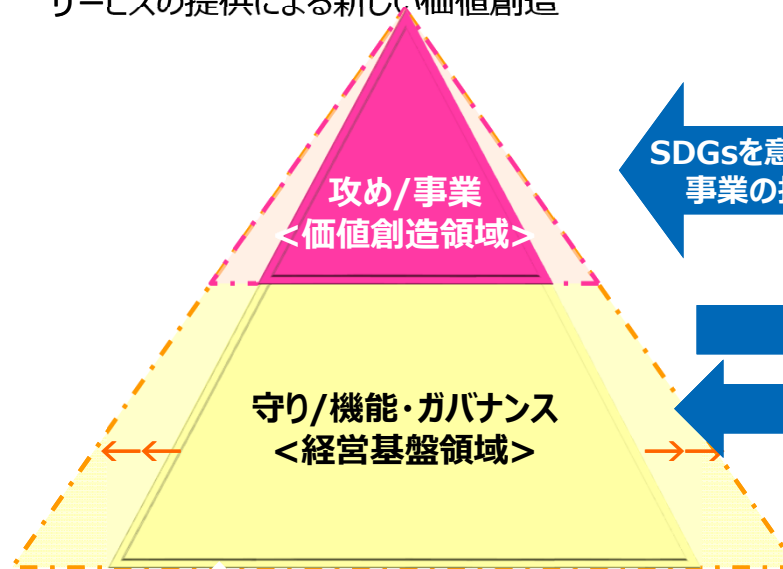
“個性と技術を活かし合い、
社会課題の解決に挑みつづける。”

KOBELCOの3つの約束

KOBELCOの6つの誓い

取り組むべき重要課題

- 本業を通じて解決していく社会課題
 - ▶ 研究開発・モノづくりを通じた製品・サービスの提供による新しい価値創造



■ 企業存続の前提条件

- ▶ 品質不適切行為の教訓の承継
- ▶ 法令遵守・企業倫理だけでなく、様々な新たな社会責任が求められている。

推進ツール



【SDGs】
17のグローバル目標と
169のターゲット

SDGsを意識した
事業の推進

情報開示

評価活用

【ESG外部評価】
当社グループ活動
の客観的評価

将来見通しに関する注意事項

- **本日のプレゼンテーションの中には、弊社の予想、確信、期待、意向および戦略など、将来の予測に関する内容が含まれています。これらは、弊社が現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいており、判断や仮定に内在する不確定性および今後の事業運営や内外の状況変化による変動可能性など様々な要因によって、実際に生じる結果が予測内容とは実質的に異なってしまう可能性があります。弊社は、将来予測に関するいかなる内容についても、改訂する義務を負うものではありません。**
- **上記の不確実性および変動の要因としては、以下に挙げる内容を含んでいます。また、要因はこれらに限定されるわけではありません。**
 - 主要市場における経済情勢および需要・市況の変動
 - 主要市場における政治情勢や貿易規制等各種規制
 - 為替相場の変動
 - 原材料の Availability や市況
 - 競争企業の製品・サービス、価格政策、アライアンス、M&Aなどの事業展開
 - 弊社の提携関係に関する提携パートナーの戦略変化