



＜IR説明会資料＞

KOBELCO
神戸製鋼グループ

2017年度 第3四半期決算及び業績見通しについて

2018年2月1日
株式会社 神戸製鋼所
常務執行役員
勝川 四志彦





報告事項

1. 2017年度第3四半期決算
2. 2017年度業績見通し
3. 財務戦略
4. 参考情報



1. 2017年度第3四半期決算



ECOWAY

2017年度 第3四半期決算

(単位：億円)

	2016年度			2017年度			差異
	上期実績	3Q実績	3Q累計 ①	上期実績	3Q実績	3Q累計 ②	対前年 ②-①
売上高	8,151	4,020	12,171	9,070	4,722	13,793	+1,621
営業損益	309	△352	△42	514	204	718	+760
経常損益	123	△383	△260	457	162	620	+880
(在庫評価影響を除く)	(238)	(△393)	(△155)	(412)	(137)	(550)	(+705)
特別損益	-	-	-	90	0	91	+91
親会社株主に帰属する 四半期純損益	41	△405	△364	393	164	558	+923



ECOWAY

第3四半期決算 セグメント別売上高

(単位：億円)

売 上 高	2016年度			2017年度			差異 対前年 ② - ①
	上期実績	3Q実績	3Q累計 ①	上期実績	3Q実績	3Q累計 ②	
鉄 鋼	2,903	1,513	4,416	3,544	1,842	5,387	+ 970
溶 接	422	194	617	397	203	600	△16
アルミ・銅	1,629	769	2,399	1,743	865	2,609	+ 209
機 械	720	316	1,037	705	402	1,108	+ 71
エンジニアリング	495	301	796	480	329	809	+ 12
建 設 機 械	1,561	726	2,287	1,827	849	2,676	+ 388
電 力	355	159	514	329	176	505	△9
そ の 他	312	165	477	292	188	480	+ 3
調 整 額	△250	△126	△376	△249	△136	△ 385	△9
合 計	8,151	4,020	12,171	9,070	4,722	13,793	+ 1,621



ECOWAY

第3四半期決算 セグメント別経常損益

(単位：億円)

経常損益	2016年度			2017年度			差異 対前年 ② - ①
	上期実績	3Q実績	3Q累計 ①	上期実績	3Q実績	3Q累計 ②	
鉄鋼	△98	△150	△249	184	14	199	+448
溶接	38	16	55	25	13	39	△15
アルミ・銅	65	34	99	79	28	108	+8
機械	37	22	59	△4	15	10	△49
エンジニアリング	0	1	1	17	32	49	+48
建設機械	△5	△321	△327	114	43	158	+485
電力	83	21	105	33	13	46	△58
その他	20	8	29	17	17	35	+6
調整額	△18	△16	△34	△9	△18	△ 27	+6
合計	123	△383	△260	457	162	620	+880



ECOWAY

2. 2017年度業績見通し



ECO WAY

2017年度 業績見通し

(単位：億円)

	2016年度	2017年度（前回見通し）			2017年度（今回見通し）			差異	
	実績 ①	上期	下期	年度 ②	上期	下期	年度 ③	対前年 ③－①	対前回 ③－②
売上高	16,958	9,070	9,730	18,800	9,070	9,830	18,900	+1,942	+100
営業損益	97	514	236	750	514	236	750	+653	—
経常損益	△191	457	43	500	457	143	600	+791	+100
(在庫評価影響を除く)	(△156)	(412)	(18)	(430)	(412)	(53)	(465)	(+621)	(+35)
特別損益	81	90	未定	未定	90	1	91	+10	—
親会社株主に帰属する 当期純損益	△230	393	未定	未定	393	57	450	+680	—



ECO WAY

2017年度 セグメント別 売上高

(単位：億円)

売 上 高	2016年度	2017年度（前回見通し）			2017年度（今回見通し）			差異	
	実績 ①	上期	下期	年度 ②	上期	下期	年度 ③	対前年 ③－①	対前回 ③－②
鉄 鋼	6,206	3,544	3,556	7,100	3,544	3,606	7,150	+944	+50
溶 接	822	397	403	800	397	403	800	△22	—
アルミ・銅	3,233	1,743	1,707	3,450	1,743	1,707	3,450	+217	—
機 械	1,507	705	1,025	1,730	705	1,005	1,710	+203	△20
エンジニアリング	1,211	480	810	1,290	480	800	1,280	+69	△10
建 設 機 械	3,104	1,827	1,573	3,400	1,827	1,723	3,550	+446	+150
電 力	706	329	381	710	329	391	720	+14	+10
そ の 他	748	292	418	710	292	398	690	△58	△20
調 整 額	△582	△249	△141	△390	△249	△201	△450	+132	△60
合 計	16,958	9,070	9,730	18,800	9,070	9,830	18,900	+1,942	+100



ECOWAY

2017年度 セグメント別 経常損益

(単位：億円)

経常損益	2016年度	2017年度（前回見通し）			2017年度（今回見通し）			差異	
	年度実績	上期	下期	年度②	上期	下期	年度③	対前年③-①	対前回③-②
鉄鋼	△295	184	△44	140	184	△34	150	+445	+10
溶接	68	25	25	50	25	25	50	△18	—
アルミ・銅	120	79	21	100	79	1	80	△40	△20
機械	58	△4	39	35	△4	39	35	△23	—
エンジニアリング	28	17	28	45	17	33	50	+22	+5
建設機械	△313	114	6	120	114	66	180	+493	+60
電力	130	33	△3	30	33	27	60	△70	+30
その他	76	17	38	55	17	28	45	△31	△10
調整額	△64	△9	△66	△75	△9	△41	△50	+14	+25
合計	△191	457	43	500	457	143	600	+791	+100

【鉄鋼】

(単位：億円)

	2016年度	2017年度（前回見通し）			2017年度（今回見通し）			差異
	年度実績	上期	下期	年度①	上期	下期	年度②	対前回②-①
売上高	6,206	3,544	3,556	7,100	3,544	3,606	7,150	+50
経常損益	△295	184	△44	140	184	△34	150	+10
(在庫評価影響)	(20)	(25)	(15)	(40)	(25)	(55)	(80)	(+40)

2017年度の状況

- 国内外の自動車向けや、国内の建設向けを中心に、引き続き堅調な需要が見込まれる。
- 原料炭価格が足下で大幅に上昇する影響としてメタルスプレッドが一時的に悪化するリスクを織込む一方、主原料価格の上昇に伴う在庫評価影響の好転などから、損益は増益を見込む。
- 加古川製鉄所への上工程集約は計画通り完了し、17年11月に新体制に移行済み。新設設備は順調に稼働しており、予定通りのコスト削減効果を見込む。追加収益改善策についても計画通り推進中（効果額は次頁をご参照下さい）。



ECO WAY

【鉄鋼】 収益力強化（前回公表⇒今回公表 経常損益推移）

（単位：億円）

16年度⇒17年度:主なコスト変化要因

3高炉改修影響	+120
上工程集約効果	+65
追加収益改善策	+115
その他	△60

合計
+240億円

メタルスプレッド 及び数量構成

生産・出荷	+35
原料価格	△75
為替影響	±0

製鉄所上工程の集約

（収益改善効果+150億円/年）

関連設備の立ち上げなど計画通り完了。17年11月に新体制に移行済み。

2017年度	+65 （見込）
2018年度	+150 （計画）

※2015年度比

追加収益改善策

（収益改善効果+300億円/年）

設備投資や生産現場レベルでのコスト削減、原料調達コスト削減により、順調に進捗。

2016年度	+85 （実績）	）+115
2017年度	+200 （見込）	
2020年度	+300 （計画）	

※2015年度比

2016年度
（実績）

総コスト削減

+240

その他

△30

140

2017年度
（前回見通し）

+40
在庫評価
影響

+15
総コスト
削減

△5
その他

150

2017年度
（今回見通し）

+20
在庫評価
影響

+205

メタルスプレッド 及び数量構成

生産・出荷	+710
原料価格	△465
為替影響	△40

前回⇒今回:主なコスト変化要因

3高炉改修影響	±0
上工程集約効果	±0
追加収益改善策	±0
他のコスト変化	+15
合計	+15億円



ECOWAY

【鉄鋼】生産・販売状況

	2016年度 実績				2017年度	2017年度		
	上期	3Q	下期	年度	前回 年度見通し	上期実績	3Q実績	年度見通し
全国粗鋼 (万t)	5,255	2,639	5,261	10,516	/	5,204	2,638	
全国在庫水準 (万t)	561	548	542	--		570	566	11月末
薄板3品在庫水準 (万t)	397	381	380	--		415	400	11月末
国内自動車生産台数 (万台)	441	240	495	936		467	252	

<当社>

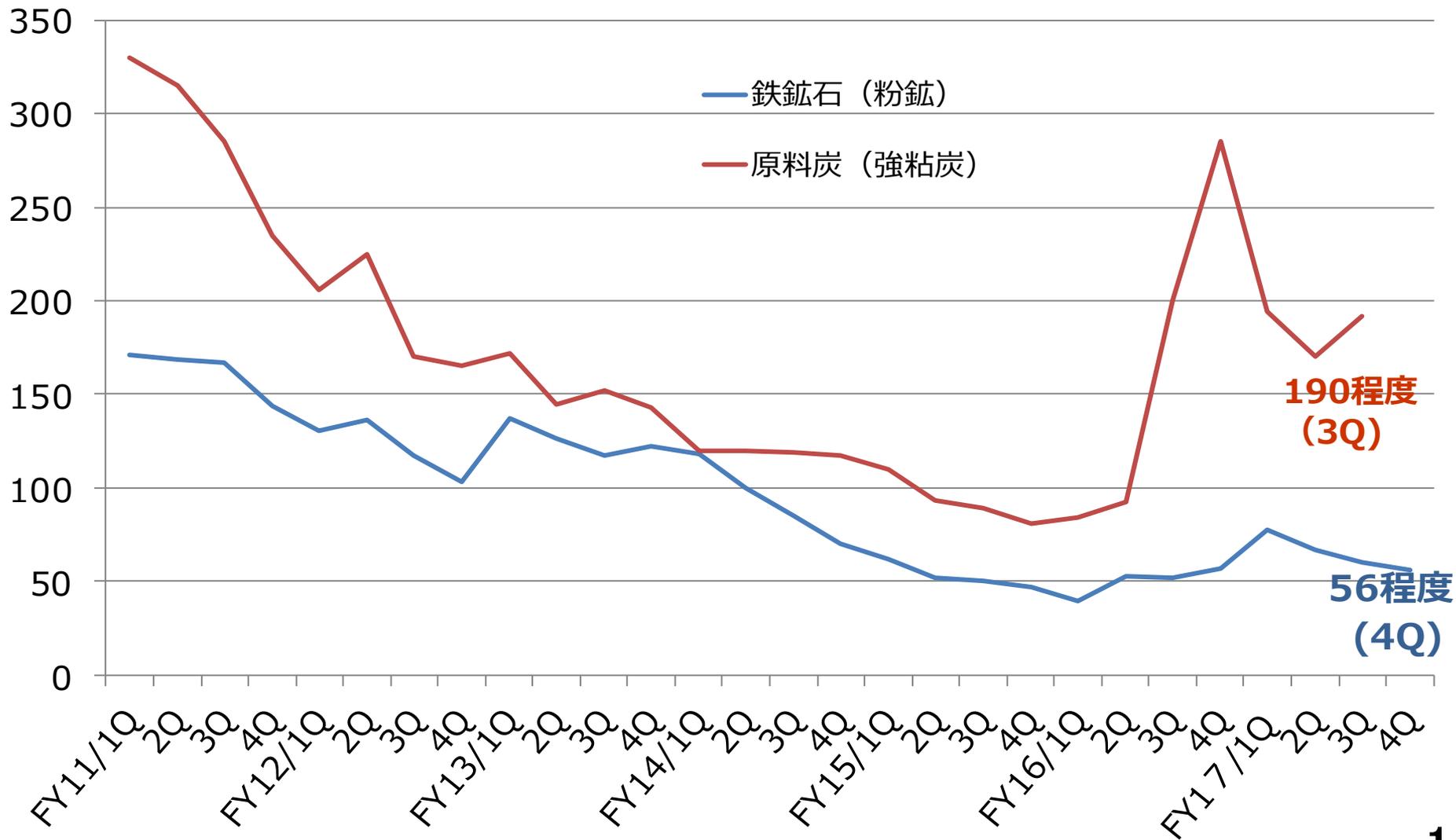
粗鋼生産 (万t)	384	143	337	721	755程度	394	180	750程度
鋼材販売量 (万t)	292	148	301	593	615程度	304	153	605程度
(内国内)	(202)	(106)	(216)	(419)		(223)	(108)	
(内海外)	(90)	(42)	(84)	(174)		(81)	(45)	
鋼材販売単価 (千円/t)	68.0	69.0	73.1	70.6		81.5	81.5	
鋼材輸出比率 (金額ベース)	29.5%	27.7%	27.7%	28.6%		26.4%	29.3%	



ECO WAY

【鉄鋼】鉄鉱石と原料炭 価格推移

(単位：\$/トン)

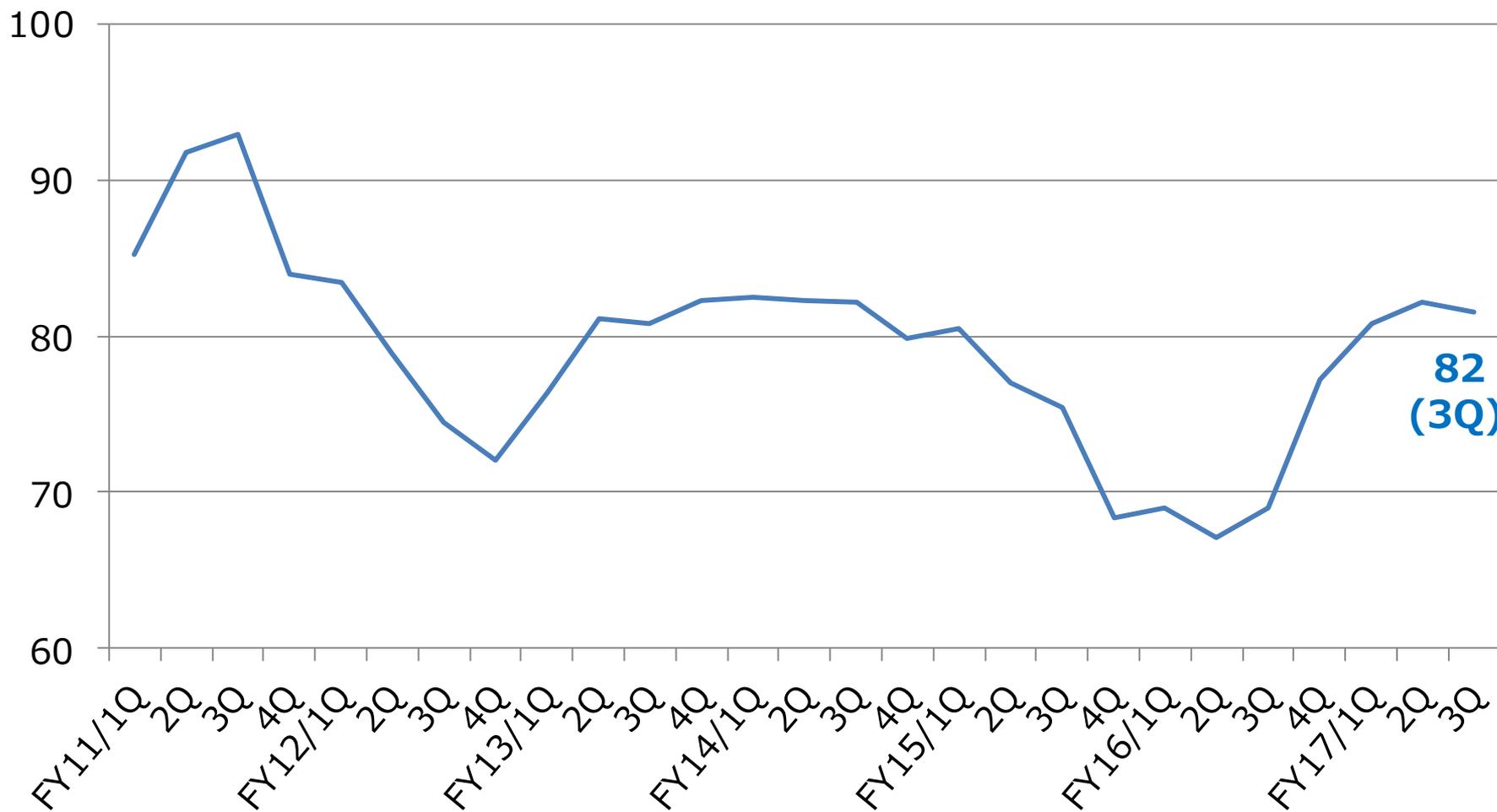




ECO WAY

【鉄鋼】鋼材単価の推移

(単位：千円/トン)



【溶接】

(単位：億円)

	2016年度	2017年度（前回見通し）			2017年度（今回見通し）			差異
	年度	上期	下期	年度 ①	上期	下期	年度 ②	対前回 ②－①
売上高	822	397	403	800	397	403	800	－
経常損益	68	25	25	50	25	25	50	－

<当社の販売状況（溶接材料）>

(単位：千t)

	2016年度				2017年度	2017年度		
	上期	3Q	下期	年度	前回 年度見通し	上期実績	3Q実績	年度見通し
国内	62	31	63	125	295程度	65	32	290程度
海外	89	40	83	172		79	41	
合計	151	71	146	297		144	73	

2017年度の状況

- 溶接材料の海外造船向け需要は、厳しい状況が続くものと想定。
- 損益については、溶接システムの国内建築鉄骨向け需要の持続等により、前回見通しを据え置く。



ECO WAY

【アルミ・銅】

(単位：億円)

	2016年度	2017年度（前回見通し）			2017年度（今回見通し）			差異
	年度	上期	下期	年度 ①	上期	下期	年度 ②	対前回 ②－①
売上高	3,233	1,743	1,707	3,450	1,743	1,707	3,450	-
経常損益	120	79	21	100	79	1	80	△20
(内 在庫評価影響)	(△55)	(20)	(10)	(30)	(20)	(35)	(55)	(+25)

＜当社の販売状況＞

(単位：千t)

	2016年度				2017年度	2017年度		
	上期	3Q	下期	年度	前回 年度見通し	上期実績	3Q実績	年度見通し
アルミ圧延品 国内	155	69	136	291	-	153	67	291程度
輸出	31	17	36	68	-	40	20	82程度
銅圧延品	71	35	72	143	-	71	35	142程度

2017年度の状況

- アルミ、銅地金市況の上昇により在庫評価影響の好転を見込む一方、不適切行為に関連する生産減・歩留り悪化などについて一定の想定を織込んだことなどから減益を見込む。



ECO WAY

【機械】

(単位：億円)

	2016年度	2017年度（前回見通し）			2017年度（今回見通し）			差異
	年度	上期	下期	年度 ①	上期	下期	年度 ②	対前回 ②－①
売上高	1,507	705	1,025	1,730	705	1,005	1,710	△20
経常損益	58	△4	39	35	△4	39	35	—
受注高	1,282	671	830程度	1,500程度	671	830程度	1,500程度	—

2017年度の状況

- 受注環境は、非汎用圧縮機が引き続き厳しい状況におかれる一方、樹脂機械等は中国における石油化学分野等の需要回復により増加傾向となっており、前回想定から大きな変化は無い。



ECO WAY

【エンジニアリング】

(単位：億円)

	2016年度	2017年度（前回見直し）			2017年度（今回見直し）			差異
	年度	上期	下期	年度 ①	上期	下期	年度 ②	対前回 ② - ①
売上高	1,211	480	810	1,290	480	800	1,280	△10
経常損益	28	17	28	45	17	33	50	+5
受注高	1,742	559	440程度	1,000程度	559	690程度	1,250程度	+250程度

2017年度の状況

- 還元鉄事業での受注により、受注増を見込む。
- 既受注案件は順調に進捗中。損益については、前回想定並みを見込む。



ECO WAY

【建設機械】

(単位：億円)

	2016年度	2017年度（前回見直し）			2017年度（今回見直し）			差異
	年度	上期	下期	年度 ①	上期	下期	年度 ②	対前回 ②－①
売上高	3,104	1,827	1,573	3,400	1,827	1,723	3,550	+150
経常損益	△313	114	6	120	114	66	180	+60
(中国の引当金計上額)	(341)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(－)

2017年度の状況

- 中国におけるショベル事業は、活発なインフラ投資や買い替え需要を背景に、販売台数が想定を大きく上回わり、増益を見込む。



ECO WAY

【電力】

(単位：億円)

	2016年度	2017年度（前回見直し）			2017年度（今回見直し）			差異
	年度	上期	下期	年度 ①	上期	下期	年度 ②	対前回 ②-①
売上高	706	329	381	710	329	391	720	+10
経常損益	130	33	△3	30	33	27	60	+30

2017年度の状況

- 新規プロジェクトに係る費用の来期への時期ズレ等により増益を見込む。
- 既存の神戸発電所の安定操業に引き続き努めるとともに、新規プロジェクトを推進する。



3. 財務戦略



ECO WAY

【財務戦略】

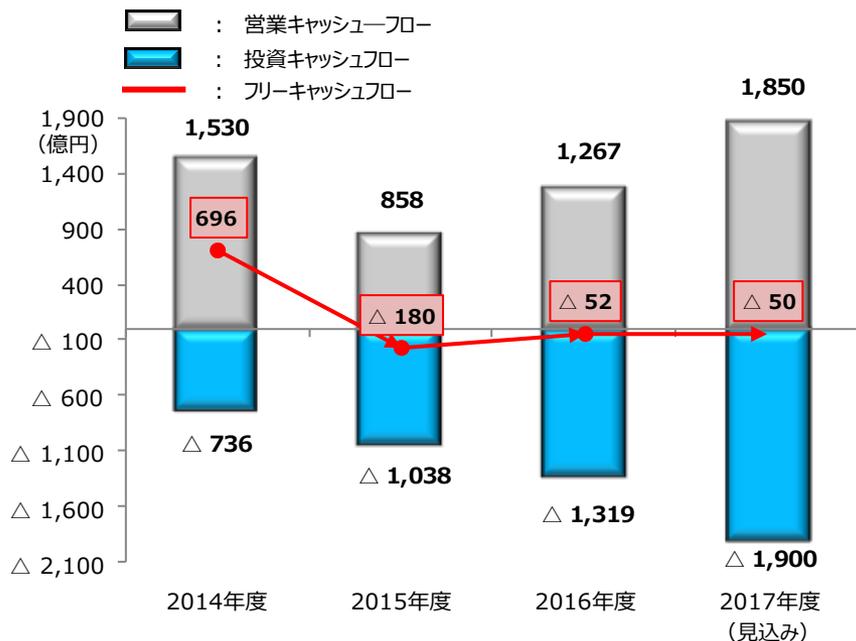
基本方針

- 素材系・機械系事業の成長に向けた大型戦略投資、及び事業基盤を支える定常投資は、原則として事業キャッシュフローにて賄う
- **D/Eレシオ 1倍以下を堅持**

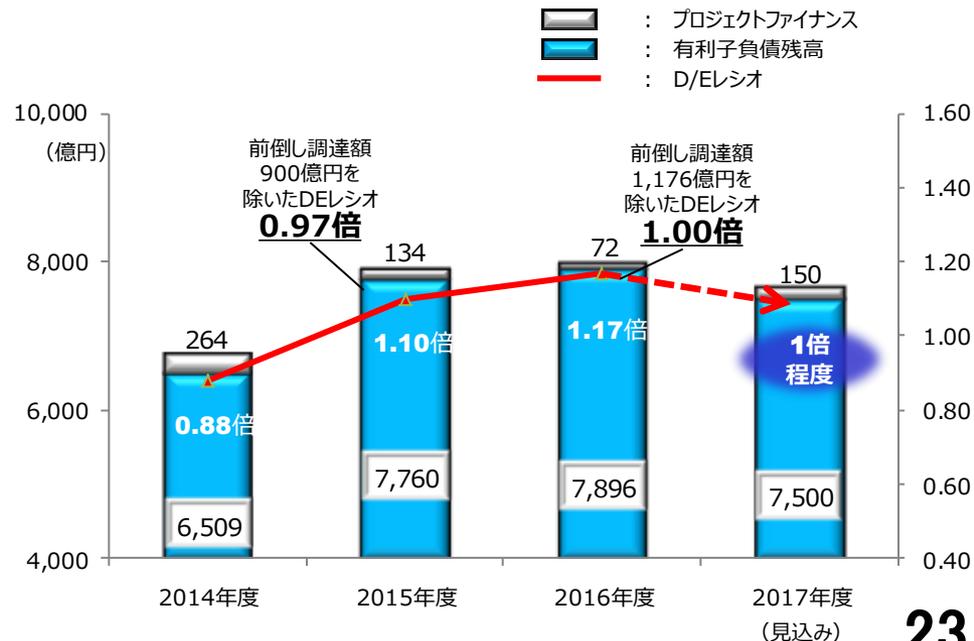
キャッシュ対策

- 財務規律を維持しながら着実に成長投資を実施すべく、**1,000億円規模のキャッシュ対策**を検討・実施
 - ✓ 実施済みキャッシュ対策（合計 約370億円）
 - 【16年度】運転資金改善190億円、資産売却30億円等
 - 【17年度】資産売却150億円

《フリーキャッシュフロー》



《有利子負債残高・D/Eレシオ》





ECO WAY

【配当について】

■当期の配当について

配当につきましては、継続的かつ安定的に実施していくことを基本としつつ、財政状態、業績の動向、先行きの資金需要等を総合的に考慮して決定することとしております。

製品に対する不適切行為に関し、当期及び次期以降の財政状態、業績の動向、先行きの資金需要等に与えるお客様等への補償費用を始めとする不確実性を勘案した結果、期末配当につきましては、現時点では未定としております。

■ 配当実績

	2013年度			2014年度			2015年度			2016年度			2017年度		
	中間	期末		中間	期末		中間	期末		中間	期末		中間	期末	
配当金額 (¥/株)	-	4.0	4.0	2.0	2.0	4.0	2.0	-	2.0	-	-	-	-	未定	
配当性向	17.7%			16.8%			-			-			-		

※2016年10月1日を効力発生日として、10株を1株に併合する株式併合を実施。



4. 参考情報



ECOWAY

【フリーキャッシュフロー】

(単位：億円)

	2016年度	2017年度（前回見通し）			2017年度（今回見通し）			差異
	実績	上期	下期	年度 ①	上期	下期	年度 ②	対前回 ②－①
営業キャッシュフロー	1,267	1,249	未定	未定	1,249	601	1,850	－
投資キャッシュフロー	△1,319	△959	未定	未定	△959	△941	△1,900	－
プロジェクトファイナンス除く フリーキャッシュフロー	△52	290	未定	未定	290	△340	△50	－
プロジェクトファイナンス含む フリーキャッシュフロー	39	287	未定	未定	287	△387	△100	－
プロジェクトファイナンス除く 現金残高	※1 1,970	1,941	未定		1,941	1,400		－

※1：2017年度分借入金の前倒し調達（1,176億円）含む



ECO WAY

【設備投資の状況】

(単位：億円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度 見通し
設備投資<計上>	1,035	1,099	1,602	1,400
対減価償却費	115%	116%	167%	140%

設備投資<支払い>	953	991	1,389	1,450
対減価償却費	106%	105%	144%	145%

減 価 償 却 費	898	948	962	1,000
-----------	-----	-----	------------	--------------



ECO WAY

【財務指標】

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度 見通し
R O S ※1	5.4%	1.6%	△1.1%	3.2%
1株あたり当期純利益 ※2	238.19円	△59.34円	△63.54円	124.22円
D / E レシオ ※3	0.88倍	※4 1.10倍	※5 1.17倍	1.0倍程度
R O A ※6	4.4%	1.3%	△0.8%	2.6%
R O E ※7	12.0%	△2.9%	△3.4%	6.4%

※1：売上高経常利益率

※2：当社は2016年10月1日を効力発生日として、10株を1株に併合する株式併合を実施。
2015年度以前も株式併合を前提として算定

※3：D/Eレシオ＝有利子負債（IPPプロジェクトファイナンス含まない）／自己資本（15年度は株主資本）

※4：2016年度分借入金の前倒し調達（900億円）含む
前倒し調達除く2015年度D/Eレシオ：0.97倍

※5：2017年度分借入金の前倒し調達（1,176億円）含む
前倒し調達除く2016年度D/Eレシオ：1.00倍

※6：経常損益/総資産

※7：親会社株主に帰属する当期純損益/自己資本



ECO WAY

全社 差異内訳 (2016年度3Q累計⇒2017年度3Q累計)

(単位：億円)

	2016年度			2017年度		
	上期	3Q	3Q累計	上期	3Q	3Q累計
経常損益	123	△383	△260	457	162	620

+ 880

増益要因			減益要因		
生産・出荷	+	705	原料価格	△	455
総コスト削減	+	40	鉄鋼為替影響	△	30
鉄鋼在庫評価影響	+	80	電力	△	58
アルミ・銅在庫評価影響	+	95	その他	△	17
連結子会社・持分法 (建設機械、電力除く)	+	35			
建設機械	+	485			
合計	+	1,440	合計	△	560



ECO WAY

鉄鋼 差異内訳 (2016年度3Q累計⇒2017年度3Q累計)

(単位：億円)

	2016年度			2017年度		
	上期	3Q	3Q累計	上期	3Q	3Q累計
経常損益	△98	△150	△249	184	14	199

+ 448

増益要因		減益要因	
生産・出荷	+ 690	原料価格	△ 455
総コスト削減	+ 60	為替影響	△ 30
在庫評価影響	+ 80		
連結子会社・持分法	+ 50		
その他	+ 53		
合計	+ 933	合計	△ 485



ECO WAY

全社 差異内訳 (2016年度⇒2017年度)

(単位：億円)

	2016年度			2017年度		
	上期	下期	年度	上期	下期	年度
経常損益	123	△314	△191	457	143	600

+ 791

増益要因		減益要因	
生産・出荷	+ 760	原料価格	△ 530
総コスト削減	+ 235	鉄鋼為替影響	△ 50
鉄鋼在庫評価影響	+ 60	連結子会社・持分法 (建設機械・電力除く)	△ 55
アルミ・銅在庫評価影響	+ 110	電力	△ 70
建設機械	+ 493	その他	△ 162
合計	+ 1,658	合計	△ 867



ECO WAY

鉄鋼 差異内訳 (2016年度⇒2017年度)

(単位：億円)

	2016年度			2017年度		
	上期	下期	年度	上期	下期	年度
経常損益	△98	△197	△295	184	△34	150

+ 445

増益要因		減益要因	
生産・出荷	+ 755	原料価格	△ 530
総コスト削減	+ 265	為替影響	△ 50
在庫評価影響	+ 60	その他	△ 80
連結子会社・持分法	+ 25		
合計	+ 1,105	合計	△ 660



ECO WAY

全社 差異内訳 (2017年度 前回見通し⇒今回見通し)

(単位：億円)

	2017年度 (前回見通し)			2017年度 (今回見通し)		
	上期	下期	年度	上期	下期	年度
経常損益	457	43	500	457	143	600

+ 100

増益要因			減益要因		
生産・出荷	+	15	原料価格	△	75
総コスト削減	+	15	連結子会社・持分法 (建設機械、電力除く)	△	35
鉄鋼在庫評価影響	+	40			
アルミ・銅在庫評価影響	+	25			
建設機械	+	60			
電力	+	30			
その他	+	25			
合計	+	210	合計	△	110



ECO WAY

鉄鋼 差異内訳 (2017年度 前回見通し ⇒ 今回見通し)

(単位：億円)

	2017年度 (前回見通し)			2017年度 (今回見通し)		
	上期	下期	年度	上期	下期	年度
経常損益	184	△44	140	184	△34	150

+ 10

増益要因			減益要因		
生産・出荷	+	35	原料価格	△	75
総コスト削減	+	15	その他	△	15
在庫評価影響	+	40			
連結子会社・持分法	+	10			
合計	+	100	合計	△	90



ECO WAY

全社 差異内訳 (2017年度 上期⇒ 下期)

(単位：億円)

	2016年度			2017年度		
	上期	下期	年度	上期	下期	年度
経常損益	123	△314	△191	457	143	600

△ 314

増益要因			減益要因		
総コスト削減	+	20	生産・出荷	△	80
鉄鋼在庫評価影響	+	30	原料価格	△	30
アルミ・銅在庫評価影響	+	15	建設機械	△	48
			電力	△	6
			連結子会社・持分法 (建設機械、電力除く)	△	5
			その他	△	210
合計	+	65	合計	△	379



ECO WAY

鉄鋼 差異内訳 (2017年度 上期⇒ 下期)

(単位：億円)

	2016年度			2017年度		
	上期	下期	年度	上期	下期	年度
経常損益	△98	△197	△295	184	△34	150

△ 218

増益要因			減益要因		
総コスト削減	+	35	生産・出荷	△	60
在庫評価影響	+	30	原料価格	△	30
			連結子会社・持分法	△	35
			その他	△	158
合計	+	65	合計	△	283



ECO WAY

製品の一部に対する不適切行為に係るこれまでの主な経緯

年月日	内容
2016年6月	神鋼鋼線ステンレス（株）（鉄鋼事業部門の関連会社）にて品質問題発覚 神戸製鋼グループ会社全社を対象に公的規格に関して一斉点検を実施
2016年11月	品質管理強化のために、本社（ものづくり推進部）に品質統括室を設置
2017年4月	公的規格に加え、顧客仕様の遵守状況に関する監査を品質統括室により開始
2017年8月初旬	自主点検（過去1年分）を9月から2か月間かけて実施することをグループ全体に要請
2017年8月末	アルミ・銅事業部門の4事業所にて、自主点検を先行実施し、品質検査における不適切な取扱いを発見、社長に報告。その後速やかに不適合品の出荷を停止
2017年9月12日	社長の下に4つのタスクフォース（緊急監査、顧客対応、原因究明、対外公表）を設置し、顧客への説明を開始するとともに、他事業部門も含めた緊急監査を実施
2017年10月8日	アルミ・銅事業部門（含、グループ会社）等における不適切行為を対外公表 （詳細は以下をご参照下さい） 10月 8日 http://www.kobelco.co.jp/releases/1197805_15541.html 10月11日 http://www.kobelco.co.jp/releases/1197818_15541.html 10月13日 http://www.kobelco.co.jp/releases/1197833_15541.html 10月20日 http://www.kobelco.co.jp/releases/1197892_15541.html
2017年10月26日	事業部門による自主点検や本社部門による緊急監査が概ね完了したことを受けて、これまでの安全性の検証状況及び外部調査委員会の設置を対外公表
2017年11月10日	当社としての原因究明と再発防止策を対外公表 取締役会の諮問機関として「品質ガバナンス再構築検討委員会」を設置
2017年12月21日	外部調査委員会による調査完了時期の延期（2018年2月末頃） アルミ・銅事業部門の3名の執行役員の委嘱業務の変更
2018年1月1日	本社に品質統括部を設置



ECO WAY

製品の一部に対する不適切行為に関する原因分析と再発防止策 (2017年11月10日公表時)

原因分析	再発防止策
収益性に偏った経営と閉鎖的な組織風土	<ul style="list-style-type: none"> 「品質はコストや納期に優先する」という前提での『品質憲章』を定め、当社の技術、製品、サービスに対する信頼回復に向け全力で取り組む 目標・指標に対する考え方の見直し 従業員が言いたいことを自由に言い合える活気ある職場風土をつくる
バランスを欠いた工場運営	<ul style="list-style-type: none"> 品質ガバナンスの強化、組織・意識改革の推進、外部人材の活用等を検討する 工程能力の把握や十分な試作等を行う業務フローを再検討する 品質保証担当人材の横断的な人事ローテーションを行う
不適切行為を招く不十分な品質管理手続き	<ul style="list-style-type: none"> 検査データの自動記録化の促進や工程能力の向上等、技術・管理面での対策を実行する 不適切行為がなかった事業所も含め、業務の仕組みやシステムの不備の点検を実施し、必要な事業所への対策を行う
契約に定められた仕様の遵守に対する意識の低下	<ul style="list-style-type: none"> 契約に定められた仕様の遵守の必要性を普遍的に理解するため、必要に応じて“e-learning”を活用し、全ての従業員に向けた包括的な社内教育プログラムを整備する
不十分な組織体制	<ul style="list-style-type: none"> 各事業所で監査機能及び教育・研修に関する役割を担うため、アルミ・銅事業に品質保証部を設置する。また、品質管理機能と品質保証機能を明確に分離するために品質保証機能を担う品質保証室を事業所長直轄とし、製造部署から独立させる。 2018年1月に、本社に品質統括部を設置し、各事業部門の品質保証部署による品質監査の状況をチェックするとともに、事業部門の各事業所及びグループ会社に対する品質監査を実施する。

※外部調査委員会からの調査結果報告（2018年2月末頃目処）を踏まえ、諸施策の検討をさらに進め、最終的な再発防止策に反映致します。



ECO WAY

安全性検証の進捗状況

当社グループが不適合製品を納入した国内外のお客様（全525社）の多大なるご協力のもと、不適合製品の安全性の検証を進めています。現時点において、即時使用を停止する、または、直ちに製品を回収することが必要であると判明した事案は確認されておりません。

公表日 (2017年)	事業部門	会社名	部材	主な用途	お客様数 (社)	[A]お客様 で安全性を 確認済	[B]お客様で 当面の問題 はないと判断	[C]当社で 安全確度が 高いと判断	A~C 合計
10月8日	アルミ・銅	(株) 神戸製鋼所	アルミ板	缶材 自動車	57	36	16	0	52
			アルミ鋳鍛造部品	航空機 鉄道車両	67	4	63	0	67
			アルミ押出品	自動車 鉄道車両	34	24	8	0	32
			銅板	半導体 端子	38	19	19	0	38
10月8,26日	アルミ・銅	(株) コベルコマテリアル銅管	銅管	空調	23	17	6	0	23
10月11日	鉄鋼	(株) 神戸製鋼所	鉄粉	焼結部品	1	0	1	0	1
	本社	(株) コベルコ科研	ターゲット材	FPD 光ディスク	70	70	0	0	70
10月13日	アルミ・銅	神鋼メタルプロダクツ (株)	銅合金管 モールド	電機 製鉄機械	176	167	3	6	176
		神鋼アルミ線材 (株) Kobelco & Materials Copper Tube (M) Sdn. Bhd. Kobelco & Materials Copper Tube (Thailand) Co., Ltd. 蘇州神鋼電子材料有限公司	銅管 銅板条 アルミ線材	空調 端子	36	24	9	3	36
	鉄鋼	日本高周波鋼業 (株) 神鋼鋼線ステンレス (株) 江陰法爾勝杉田弾簧製線有限公司 神鋼新确弾簧鋼線 (佛山) 有限公司	鋼線 ステンレス線	軸受 ばね	22	22	0	0	22
10月20日	鉄鋼	神鋼鋼板加工 (株)	厚板加工	厚板加工品	1	1	0	0	1
合計					525	384	125	9	518

(2018年2月1日現在)



ECO WAY

【3本柱の事業成長戦略】中期計画の進捗状況

素材

I 輸送機軽量化への取組み

自動車軽量化戦略概要（2017年5月説明会資料をご参照下さい）

http://www.kobelco.co.jp/ir/library/investor_meeting/2017/files/170526.pdf

II 鉄鋼事業の収益力強化

加古川製鉄所への上工程設備集約を完了
追加収益改善策を順調に実行中

機械

I エネルギー・インフラ分野への取組み

機械事業拡大に向け順調に進捗

II 建設機械事業の収益力強化

中国ショベル事業再構築を推進（2017年2月説明会資料をご参照下さい）

http://www.kobelco.co.jp/ir/library/fncf_results/2016/_icsFiles/afieldfile/2017/02/02/170202.pdf

電力

電力供給事業の安定収益化への取組み

既存・新規 プロジェクト概要（2017年1月説明会資料をご参照下さい）

http://www.kobelco.co.jp/ir/library/investor_meeting/2016/files/170111.pdf



ECO WAY

【素材】 輸送機軽量化への取組み

分野	案件	地域	概要	時期
自動車	特殊鋼・普通鋼線材圧延・販売合弁会社 (Kobelco Millcon Steel Co., LTD)	タイ	海外初の線材圧延拠点 拡大が見込まれる東南アジアの自動車生産需要を捕捉	2015年9月 普通鋼製造開始 2017年5月 特殊鋼製造設備設置完了
	CHワイヤー（鋼線）の製造・販売合弁会社 (Kobelco CH Wire Mexicana, S.A. de C.V.)	メキシコ	現地自動車部品メーカーへ品質に優れた製品を迅速に納入	2016年1月 稼働開始
	自動車用冷延ハイツン製造・販売会社 (鞍鋼神鋼冷延高張力自動車鋼板有限公司)	中国	中国での環境対応への取り組み強化 日・米・欧・中での「薄板ハイツンのグローバル供給体制」整備	2016年2月 稼働開始
	自動車パネル用アルミ板材製造・販売会社 (神鋼汽車鋁材（天津）有限公司)	中国	日系アルミ圧延メーカー初の中国におけるパネル材生産拠点	2016年4月 稼働開始
	自動車向けアルミ押出材製造・販売会社 (Kobelco Aluminum Products & Extrusions Inc.)	米国	米国での燃費規制への対応強化 日・米両極でのアルミ押出・加工品の供給体制確立	2016年8月 建設開始 2017年12月 量産開始
	高生産性ホットスタンプ用鋼板の量産	-	プレス生産性に優れたホットスタンプ用冷延鋼板を開発、トヨタ自動車（株）プリウス向けのボディ骨格部品を受注、量産。	2016年 量産開始
	自動車ソリューションセンター新設	-	技術開発本部内に「自動車ソリューションセンター」を新設。全社自動車プロジェクト担当役員を新たに配置し、意思決定の迅速化と当社独自のソリューション提案力の強化を図る。	2017年4月 新設
	自動車サスペンション用アルミ鍛造工場生産設備の増強 (Kobe Aluminum Automotive Products, LLC)	米国	北米のアルミ鍛造サスペンションの更なる需要拡大に対応 日系自動車メーカーのみならず、米国自動車メーカー車種の採用拡大を見込む	2018年秋 順次稼働開始
	Novelisとの韓国でのアルミ合弁会社の設立 (Ulsan Aluminum Ltd.)	韓国	日本、中国を含むアジアでのアルミパネル材の需要拡大に対応 アジアにおける母材の安定的な生産・供給能力を確保	2017年9月 設立
	真岡製造所におけるアルミパネル材製造設備の増強	日本	日本、中国を含むアジアでのアルミパネル材の需要拡大に対応 高品質のアルミパネル材を安定的に供給する体制を構築	2017年度中 建設着工 2020年1月 稼働開始予定
	北米における自動車用溶融亜鉛めっき超ハイツン生産設備の増設 (PRO-TEC Coating Company)	米国	北米における自動車用ハイツン鋼板の需要拡大に対応 溶融亜鉛めっきでも高加工性超ハイツンの生産が北米で可能に	2019年7月 稼働開始予定
航空機	エアバス向けチタン大型鍛造品の量産供給開始	-	日本で初めて着陸装置用チタン大型鍛造品の開発・量産に成功	2016年7月 量産供給開始
	GE社向け大型ジェットエンジン用チタン合金鍛造品の認定取得及び量産供給開始	-	米GE社製造の民間航空機向け大型エンジンに使用されるチタン合金鍛造品（シャフト）サプライヤーとして認定を取得、供給を開始	2016年8月 認定取得 量産供給開始
船舶	造船分野向け溶接ロボットシステムの開発・販売の開始	-	船舶建造時に大型ブロックを組み立てる工程において、これまで適用が難しかったロボットによる自動溶接を可能にする造船大組立ロボットシステムを開発。溶接作業の効率化に貢献。	2017年度 販売開始



ECO WAY

【機械】 エネルギー・インフラ分野への取組み

分野	案件	地域	概要	時期
溶接	小型可搬型溶接ロボット事業の統合 (コベルコROBOTIX株式会社)	—	当社100%子会社であるコベルコロボットサービス(株)が、MHIソリューションテクノロジーズ(株)が扱う小型可搬型溶接ロボット(製品名「石松」シリーズ)を継承し、社名を変更(左記)。溶接現場の省人化など、多様化するニーズに応える。	2017年12月 小型可搬型溶接ロボット事業継承 社名変更
圧縮機	新型オイルフリー式汎用空気圧縮機の販売開始	—	世界最高クラスのエネルギー効率と低騒音を実現	2016年10月 販売開始
	米国向け水素ステーション用All in oneコンパクトパッケージ「HyAC mini-A」の開発・販売開始	米国	米国の定置式水素ステーション向けに高圧水素圧縮機、冷凍機、蓄圧器、ディスベンサーをセットにした「HyAC mini-A」の販売を開始。海外水素ステーション向けに水素圧縮機等を販売するのは日本企業では初。	2017年2月 販売開始
	北海道洞爺湖温泉向けバイナリー発電システムの納入	日本	洞爺湖町地熱利用発電設備導入事業向けに、高効率・小型バイナリー発電システム一式を納入	2017年3月 納入
	非汎用圧縮機用 大型試運転設備の完成	日本	世界最大級となる40MW可変速モータを使用した試運転が可能となり、大型ターボ圧縮機市場への参入条件が整う。特に、当社優位性のあるアジア市場への取り込みに注力。	2017年4月 設備完成
	非汎用圧縮機事業 フィリピン新会社設立 (Kobelco Machinery Philippines Inc.)	フィリピン	指導員派遣機能とエンジニアリング機能を統合した新会社を設立。非圧縮機事業のグローバル展開を加速させるとともに、「SVの増強」と「エンジニアリング業務の最大効率化」を図る。	2017年2月 設立 2017年4月 営業開始
産業機械	等方圧加圧装置世界トップメーカーQuintus Technologies ABの買収	スウェーデン	航空機部品や発電用タービンブレード、半導体関連素材など高機能製品に幅広く適用される等方圧加圧装置(IP装置)のトップメーカーであるQuintus社を買収。産業機械事業の高収益化に向け、IP装置メニューを強化。	2017年4月 買収
建設機械	国内向け超大型クローラクレーンの開発・販売開始 (最大つり上げ能力1,250トン)	—	超大型クローラクレーン需要の高まりに対応した国産最大級クローラクレーンの供給	2016年5月 販売開始
エンジニアリング	エネルギー回収型ごみ処理施設運営事業を受注	日本	当社初の流動床式ガス化燃焼炉採用 次世代型焼却炉で施設のコンパクト化、発電量の最大化、環境負荷軽減に貢献	2016年6月 受注 2016年~2019年 設備建設 2019年~2039年 設備運営
	広域ごみ処理施設整備・運営事業を受注	日本	幅広いごみ質に対応し、安全・安定燃焼を実現するストーク式燃焼炉。低空気比燃焼、高効率発電により、環境負荷軽減に貢献。	2016年12月 受注 2016年~2022年 設備建設 2022年~2042年 設備運営



ECO WAY

【電力】 電力供給事業の安定収益化への取組み

分野	案件	地域	概要	時期
電力	神戸発電所 1,2号機 (株)コベルコパワー神戸	日本	2002年稼働の微粉炭火力超臨界圧発電設備。現行契約満了にあたり、契約を延長。 発電規模：140万kW（70万kW×2）	2002年4月 1号機操業開始 2004年4月 2号機操業開始 【延長契約期間】 1号機：2017年4月～ 2号機：2019年4月～
	真岡発電所 1,2号機 (株)コベルコパワー真岡	日本	国内初の本格的な内陸型発電所として国内最高レベルの効率での発電、都市ガス燃料のガスタービン・コンバインドサイクル設備。 発電規模：124.8万kW（62.4万kW×2基）	2016年6月 建設開始 2019年後半 1号機稼働予定 2020年前半 2号機稼働予定
	神戸発電所 3,4号機（仮称）	日本	最新鋭の発電技術である微粉炭火力超々臨界圧発電設備での発電 発電規模：130万kW（65万kW×2基）	2021年度 3号機稼働予定 2022年度 4号機稼働予定



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



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い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
 - 原材料のアベイラビリティや市況
 - 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