

2006 ~ 2008年度
KOBELCO
グループ中期経営計画

2006年4月13日
(株)神戸製鋼所

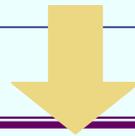


基本方針

〔2003年度-2005年度連結中期経営計画〕

「事業収益力の強化・確立に向けた体質改革と基盤整備」

- 「特色あるメーカー」としての地位を一層強固なものに
- 徹底した競争力の強化
- 財務体質の改善
- 資本市場の信認向上



〔2006年度-2008年度グループ中期経営計画〕

「『安定』と『成長』の追及」

- 「オンリーワン製品」を拡充する
- 「ものづくり力」を強化する
- CSRを推進する
- 財務基盤を強化する
- 安定的に株主還元を実施する

基本方針

「オンリーワン製品」の拡充

- ・ 既存の「オンリーワン製品」拡大によって収益力を向上させる。
- ・ 顧客や時代のニーズに合致した新たな「オンリーワン製品」を創出・育成する。

「ものづくり力」の強化

- ・ 品質管理 / コスト管理を徹底する。
- ・ 製品機能の更なる高度化 / 高付加価値化に向けた設備投資を実施する。
- ・ 生産技術を支える研究開発体制の充実を図る。

基本方針

CSRの推進

- ・安全な職場を確立する。
- ・コンプライアンスを徹底し、コーポレートガバナンスの充実を図る。
- ・環境問題へ積極的に取り組む。

財務基盤の強化

- ・成長のための投資機会に柔軟に対応できる財務体力を備える。

安定的な株主還元

- ・継続的、かつ安定的に利益配当を実施する。

財務目標

(単位; 億円)

	2008年度 目標	2005年度 見通し (補正後)	前回中期 2005年度 目標
売上高	19,000 程度	16,600	12,500
営業利益	2,300 以上	1,910 *	1,250
経常利益	1,800 以上	1,460 *	800
当期純利益	1,000 以上	860 *	360
1株当り当期純利益	32円 以上	27.6円	12.1円
有利子負債残高	5,500 以下	6,000	6,400
株主資本	7,500 以上	5,125	3,800
D / Eレシオ ^{**}	0.8倍 以下	1.3倍	1.7倍
ROA(当期純利益 / 総資産)	5% 以上	4.3%	-

*** 補正内容**

・在庫評価影響240を除く

・特別損失 220を除く

営業利益:
2,150 1,910

経常利益:
1,700 1,460

当期純利益:
800 860

** D/Eレシオの株主資本は、資本金+資本剰余金+利益剰余金

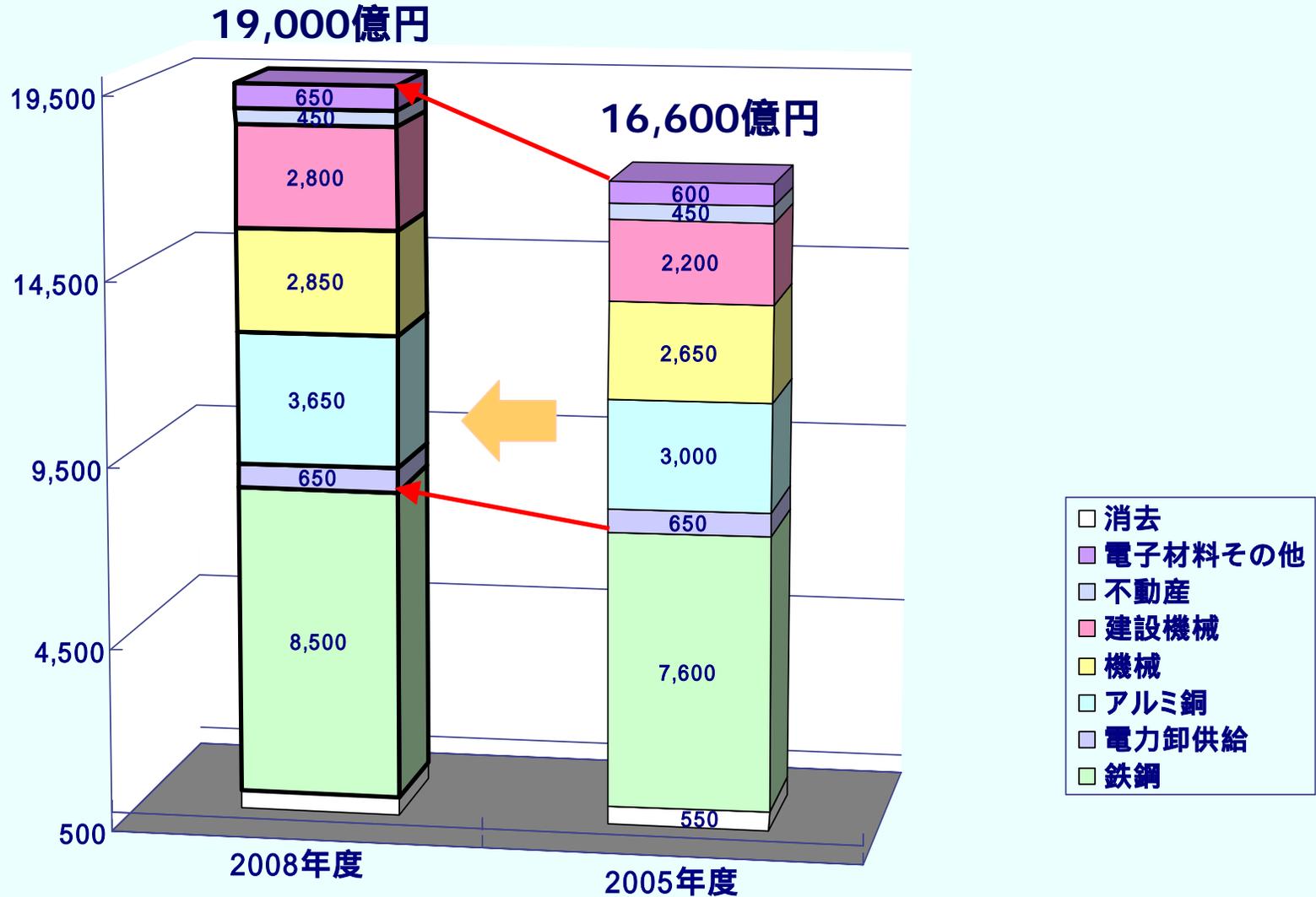
事業分野別財務目標

(単位:億円)

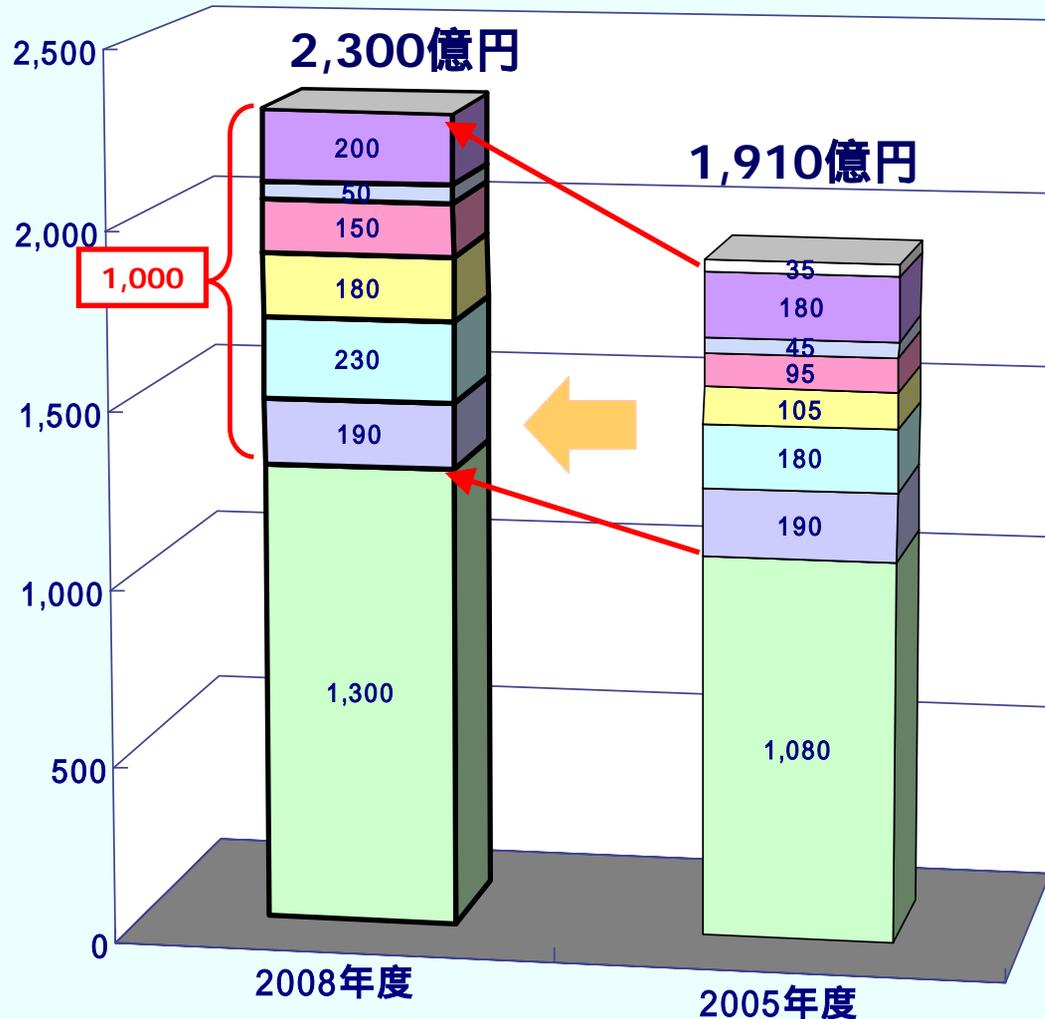
	2008年度目標			2005年度見通し		
	売上高	営業利益	売上高営業利益率	売上高	営業利益 (補正後)	売上高営業利益率
鉄 鋼	8,500	1,300	15.3%	7,600	1,080	14.2%
電力卸供給	650	190	29.2%	650	190	29.2%
アルミ・銅	3,650	230	6.3%	3,000	180	6.0%
機 械	2,850	180	6.3%	2,650	105	4.0%
建設機械	2,800	150	5.4%	2,200	95	4.3%
不動産	450	50	11.1%	450	45	10.0%
電子材料その他	650	200	30.8%	600	180	30.0%
消去	550	0	-	550	35	-
合 計	19,000	2,300	12.1%	16,600	1,910	11.5%



セグメント別売上高の変化



セグメント別営業利益の変化



- 消去
- 電子材料その他
- 不動産
- 建設機械
- 機械
- アルミ銅
- 電力卸供給
- 鉄鋼

収益改善計画



オンリーワン製品の拡充	580	需要拡大・付加価値向上 (内 鉄鋼:360)
一般・汎用品分野	70	需要増減、市況変動 (内 鉄鋼: 150)
コスト改善	320	歩留・原単位の改善 省エネルギーの推進 他
生産基盤整備・強化	280	研究開発費、減価償却費、労務費 他
その他	210	
合 計	340	

オンリーワン製品

< 2008年度目標 >

- ・売上高 : 7,600億円以上
- ・売上高比率 : 40%以上



< 2005年度見通し >

- 5,900億円程度
- 35%

< オンリーワン製品のコンセプト >

- ・当社グループにしかできない製品
- ・シェアが高く、競合する製品に対して相当程度の比較優位にある製品
- ・類似製品はあるが当社グループ独自の価値を付与しており、ユーザー から認められている製品
- ・機能、技術、コスト等の独自性により、当社グループを特徴づけている製品

オンリーワン製品

【主要オンリーワン製品リスト】

部 門	品 種	製品・商品・事業
鉄 鋼	線 条	弁ばね用鋼、懸架ばね用鋼、自動車CH、スチールコード用線材、自動車用棒鋼、軸受線材・鋼線
	厚 板	LPG船用低温用鋼、超大型コンテナ船用大入熱鋼、ヒズミレス鋼板 Ni系高耐候性鋼、建築用ハイテン
	薄 板	自動車用ハイテン(590Mpa、590Mpa超)、EG特殊処理、ホーネット
	鑄鍛鋼	組立型クランク軸、一体型クランク軸、ロール
	チタン	純チタン、合金チタン
	鉄 粉	磁性用鉄粉、環境用鉄粉、プレアロイ、セグレス・プレミックス
	溶接材料	フラックス入りワイヤ(軟鋼・ステンレス)、ノーメッキワイヤ、鉄骨ロボット用溶材、低合金鋼用溶材
電力卸供給	電力卸供給	
アルミ銅	アルミ板	ボトル缶材、自動車パネル材、ディスク材、自動車熱交材
	アルミ押出	自動車バンパー材、車両用長尺大型形材、感光体ドラム用管材
	アルミ鑄鍛	自動車サスペンション用部品、半導体製造装置用チャンバー、航空機用ギアボックス
	銅 板	自動車端子・コネクタ用銅板、半導体用銅板

オンリーワン製品

【主要オンリーワン製品リスト】

部門	品種	製品・商品・事業
機械	ハード系	ゴム混練機、タイヤ・自動車用試験機、ポリエチレン/ポリプロピレン用混練造粒装置、ハードコーティング用PVD受託・装置、プロセスガス用スクリュウ圧縮機、ギアードターボ圧縮機、中型油冷空気圧縮機(KOBELION)、小型蒸気発電装置
	エンジ	石油精製用高圧反応器、LNG関連機器、格子形鋼製堰堤、フレア護岸、ゴムタイヤ式新交通システム、ITmk3、FASTMET、FASTMELT、ミドレックス
	環境	PCB無害化設備、塩ビ・リサイクル、純水等供給事業、消化ガス天然ガス化、メタン発酵設備、循環流動汚泥焼却炉、高濃度汚染土壌処理、汎用攪拌翼ツインスター、水素酸素発生装置
建設機械		環境リサイクル
電子材料他		ターゲット材、半導体検査装置

キャッシュフロー計画

(単位:億円)

原 資		使 途	
当期利益	2,700	配 当	600
減価償却費*	2,800	設備投資・投融資	3,700
運転資金等	700	有利子負債返済	500
合計	4,800	合計	4,800

*2006年度より、機械及び装置の減価償却方法を定額法から定率法に変更



2008年度末 外部負債残高:5,500億円以下

D / E レシオ:0.8倍以下(当社基準**)

0.73倍程度(表面)

**当社基準D/Eレシオの株主資本は、資本金+資本剰余金+利益剰余金

設備投資計画

(単位:億円)

	着工額	支払額
鉄 鋼	1,500	2,150
電力卸供給	20	20
アルミ・銅	440	560
機 械	130	100
建設機械	220	220
不動産	120	130
電子材料その他	170	220
合 計	2,600	3,400
減価償却費	2,800	
/	92.9%	

事業部門毎の方針/行動計画

事業部門共通の方針

- ・「オンリーワン製品」の拡販・創出
- ・生産基盤の整備・強化(「ものづくり力」の強化)

を推進することにより、

中長期的に『安定』と『成長』を兼ね備えた
事業体質を確立する。

鉄鋼事業

(単位:億円)

	'08年度計画	'05年度見通	08	05
売上高	8,500	7,600	900	
営業利益	1,300	1,080	220	
(外数:在庫評価影響)	-	190)		

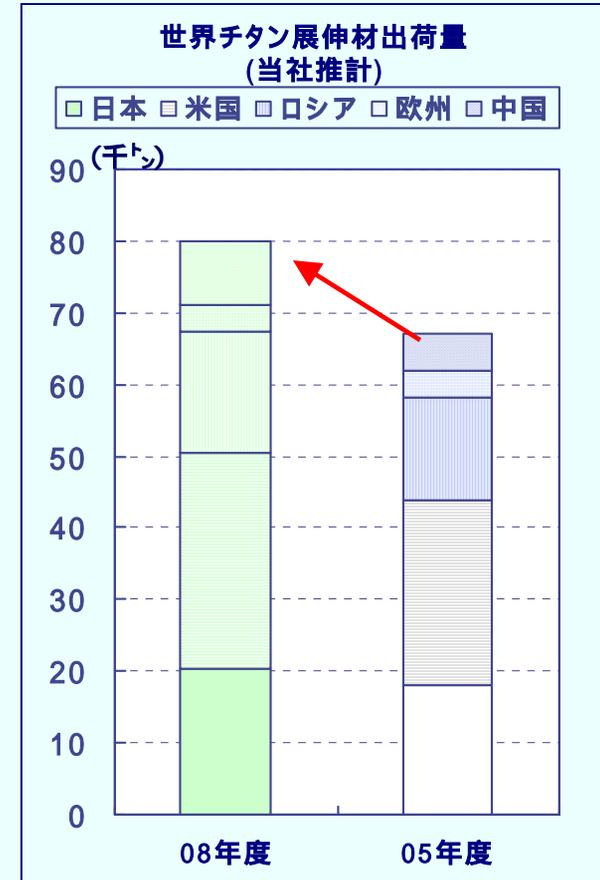
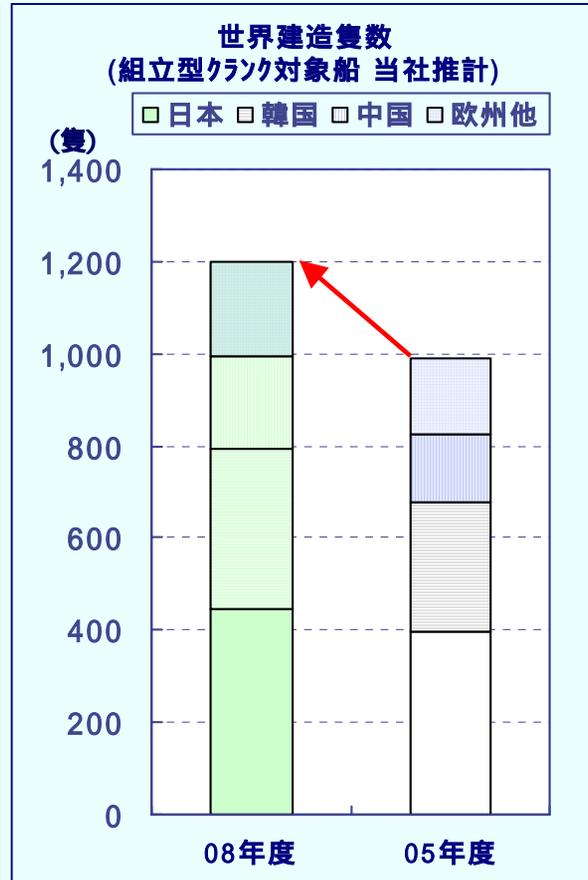
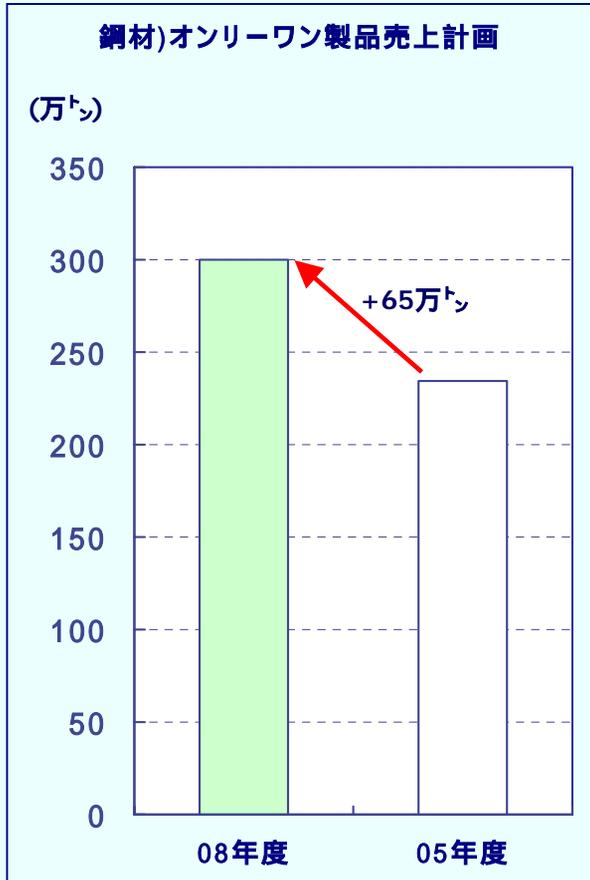
(1)「オンリーワン製品」の拡販・創出

鋼材分野における成長・安定分野への拡販(自動車用特殊鋼、ハイテン等)
 鋳鍛鋼、チタン、溶接材料等の需要拡大への対応
 機能・品質の更なる高度化、顧客への提案力・支援力の強化
 需要動向を見据えた戦略投資のタイムリーな実行

(2)「ものづくり力」の強化

製造技術力の強化(省エネ、コストダウン)
 安定生産体制の構築
 要素技術を機軸とした技術開発力の強化

鉄鋼事業



アルミ・銅事業

(単位:億円)

	'08年度計画	'05年度見通	08	05
売上高	3,650	3,000	650	
営業利益	230	180	50	
(外数:在庫評価影響)	-	50)		

(1)「オンリーワン製品」の拡販・創出

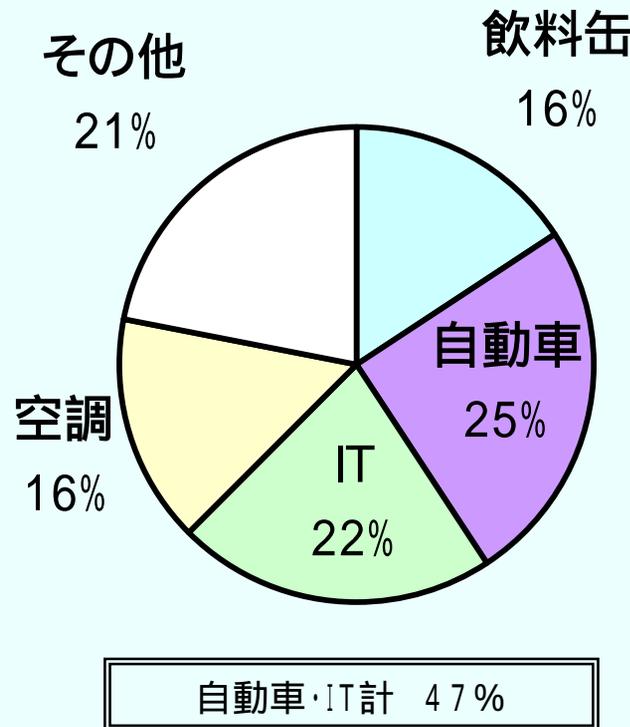
重点分野(自動車・IT関連)への取り組み強化継続
成長分野に向けた能力増強投資の実施
(アルミディスク材、アルミ鍛造品等)

(2)「ものづくり力」の強化

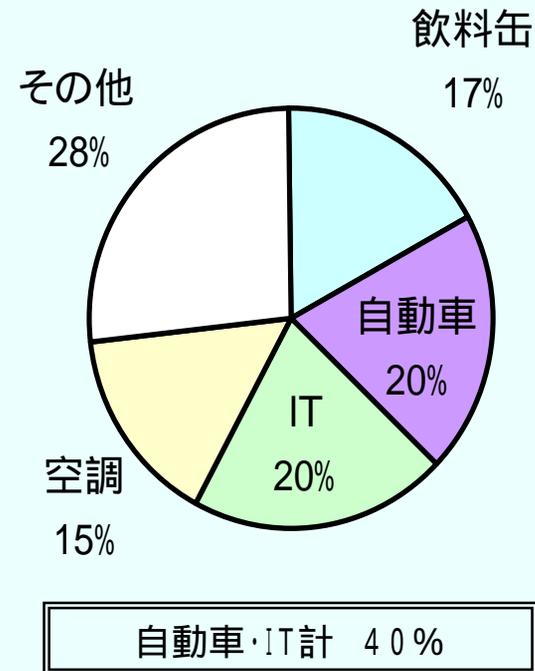
基盤設備のリフレッシュ(品質・生産性向上)
海外生産拠点の安定生産体制構築

アルミ・銅事業

’08年度分野別売上比率



’05年度分野別売上比率



機械事業

(単位:億円)

	'08年度計画	'05年度見通	08	05
売上高	2,850	2,650		200
営業利益	180	105		75



(1) 「オンリーワン製品」の拡販・創出

好調な受注環境からの最大収益追求

(圧縮機、樹脂混練造粒装置、高圧容器、LNG関連機器等)

石炭ベースの還元鉄プロセスの収益化 (FASTMET、FASTMELT、ITmk3)

新規環境ソリューション事業の円滑な立ち上げ

(PCB処理、廃棄物最終処分、塩ビ・リサイクル等)

(2) 「ものづくり力」の強化

基盤設備のリフレッシュ(品質・生産性向上)

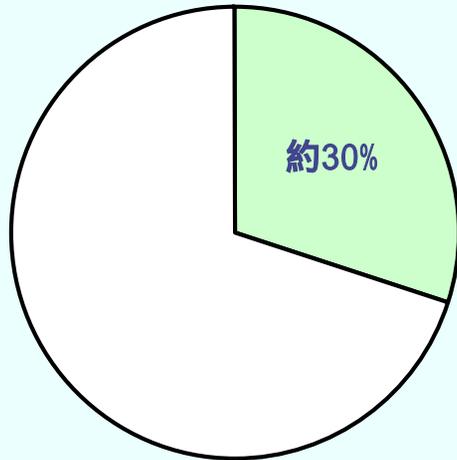
品質・コスト競争力の強化に向けた技術開発の継続

環境従来分野の収益力強化(コストダウン、固定費削減)

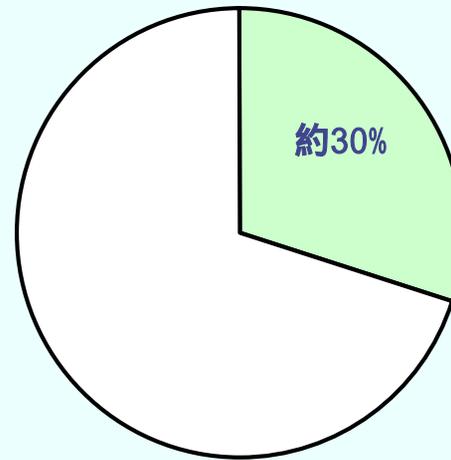
機械事業

【主なオンリーワン製品の世界シェア】

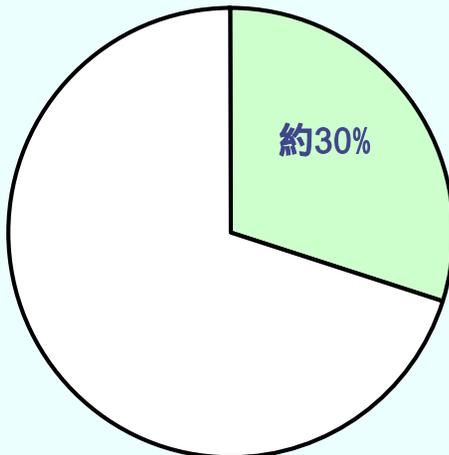
スクリー圧縮機(非汎用)



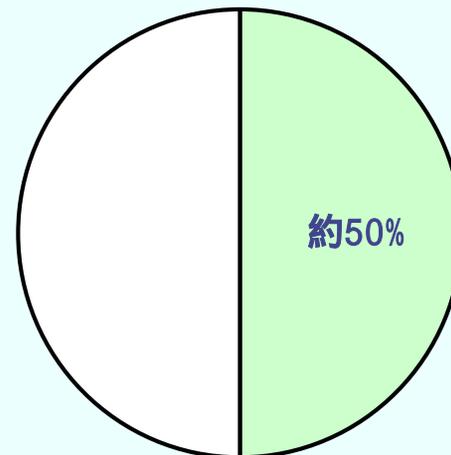
樹脂混練造粒機



石油精製用高压反応器



LNG気化器



建設機械事業

	(単位:億円)		
	'08年度計画	'05年度見通	08 05
売上高	2,800	2,200	600
営業利益	150	95	55

(1) 「オンリーワン製品」の拡販・創出

環境リサイクルメニューの強化

(2) 最大収益の確保

CNHとのグローバル・アライアンスの深化
中国事業への資源投入とリスク管理の強化

(3) 「ものづくり力」の強化

生産拠点の最大活用を目的としたメニューの再編
第4次排ガス規制に向けた機種開発の着手

その他の事業 (電力卸供給、不動産)

電力卸供給事業

(単位:億円)

	'08年度計画	'05年度見通	08	05
売上高	650	650		0
営業利益	190	190		0

・安定操業による安定収益の確保

不動産事業

(単位:億円)

	'08年度計画	'05年度見通	08	05
売上高	450	450		0
営業利益	50	45		5

・賃貸・ビルマネジメントを中心とする安定収益基盤の確立

その他の事業 (電子材料その他)

(単位:億円)

	'08年度計画	'05年度見通	08	05
売上高	650	600	50	50
営業利益	200	180	20	20

(1)「オンリーワン製品」の拡販・創出

- 拡大する液晶パネル需要の着実な取り込み
- 液晶配線膜用新製品の实用化推進と市場開拓
- 既存ウェハ検査装置メニューの横展開

(2)「ものづくり力」の強化

- 生産能力増強工事の検討・実施

株主還元について

< 配当方針 >

安定的、継続的な実施を基本とする

その上で、

各期の業績および配当性向

将来のための投資資金、財務体質改善・強化の状況

等を考慮し、総合的に判断

(配当性向：連結純利益の15%～25%を当面の目安とする)

神戸製鋼グループ「企業理念」

以下の理念の下、グループ一丸となって本中期計画を推進することにより、グループ全体としての企業価値を向上させます。

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 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