

神戸製鋼グループ中長期経営ビジョン「KOBELCO VISION “G”」

(新しい価値の創造とグローバルな成長を目指して)

中長期経営ビジョンの基本方針

1. 「オンリーワンの徹底的な追求」

- ① 当社のオンリーワン戦略については、各事業で培った技術や製品を高度化させるということはもちろんのこと、時代の変化に対応するため、当社グループが有する多様な知識や技術を融合して、当社グループならではの新たなオンリーワンの創出を追求してまいります。
- ② 事業としてのアフターサービスはもちろんのこと、変化する顧客のニーズを常に発掘・捕そくし、より良い製品・技術として反映することにより、顧客満足度を向上させてまいります。
- ③ 顧客・社会の志向と歩調を合わせ、既存ビジネスにとどまらず、そのさらに川下の領域や、次世代製鉄法のような川上の領域にも事業展開することを積極的に追求し、付加価値を飛躍的に向上させることも狙ってまいります。

2. 「ものづくり力の更なる強化」

- ① 当社グループの企業理念には「信頼される技術、製品、サービスを提供します」というものがありますが、これを実現するためには、単に製造現場において取り組みをすれば良いのではなく、「営業・マーケティングから開発・設計、調達から製造・生産」までをカバーするトータルな活動が必要であり、それが「ものづくり」であると考えています。
- ② 「ものづくり力」というのは、「“永続的に” 信頼される技術、製品、サービスを提供する力」であり、成長のための「エンジン」でもあると考えています。この当社グループの競争力の源泉であるものづくり力の強化に、グループ全体で取り組むため、2010年4月から新しい組織として本社に「ものづくり推進部」を新設いたしました。「ものづくり推進部」では、グループ全体のものづくりに係る活動の支援を行うとともに、成果・指標のグループでの「共有化」や中長期的な「課題の抽出」を行います。その上で、それらのグループ内への横串展開、シナジーの源泉となる機能強化など、各種施策を立案・推進することによって、ものづくり力の底上げと革新につなげていくことを目指しております。

3. 「成長市場への進出深化」

成長市場を「成長地域」と「成長分野」という2つの観点でとらえ、それぞれに取り組みを行ってまいります。

- ① 「成長地域」という点では、新興国市場が中心になると思われますが、需要の拡大する地域を追いかけ、その特性に見合った事業展開を行ってまいります。
- ② 「成長分野」という点では、オンリーワンの技術・サービスをもって、国内外の成長分野である環境・資源・エネルギー分野向けへの取り組みを加速させてまいります。

4. 「グループ総合力の発揮」

- ① 当社グループの各事業の中には、他の事業で培ったノウハウや技術が活かされています。今回の中長期経営ビジョンにおいては、当社グループにある多様な知識や技術を融合することによって生まれる「グループ総合力の発揮」が、大きなテーマであると位置付けております。今後、グループ内に横串を通す活動を推進することでグループ内バリアフリーを推進し、グループ内の技術・人材・情報・知恵等を融合させ、新たなオンリーワンの創出を追求してまいります。
- ② グループ内バリアフリーを推進するための具体的な施策として、2010年4月より従来の社内カンパニー制を廃止し、事業部門制を導入しました。当社は1999年に社内カンパニー制を導入し、これまで各事業ユニットが自らの領域で最大限の利益を追求することが、結果としてグループ全体の利益を拡大させることにつながってきました。今後は「各事業個々の収益の最大化」を狙うことはもちろんのこと、それに加えて「グループ総合力の発揮による収益の拡大」も追求していくことを考えております。そのために、事業ユニット間の境界線をできるだけ低くし、本社がグループ全体をサポートする「グループ本社」の役割、つまりグループ内での情報の共有化や人材の育成、人材の流動化を助ける機能を果たすことで、グループ全体の利益を第一に考える体制を目指しております。
- ③ 事業環境が激しく変化する中、事業基盤の強化・変革を担うことのできるグループ人材、グローバルな事業展開にも対応可能な人材を計画的に育成してまいります。

5. 「社会への貢献」

引き続き、コンプライアンスに対する「感度」の高い企業風土をグループ全体で醸成していくとともに、地域社会や環境保全、地球温暖化問題への貢献を中心に、積極的に社会的責任を果たしてまいります。

※2010年度から適用の新セグメント別に記載。事業セグメントの変更については、P10参照。

事業別のグローバル戦略

鉄鋼事業部門

鋼材事業で当社のオンリーワンといえば高張力鋼板（ハイテン）と特殊鋼です。当社のハイテンは、単にその強度が高いだけでなく、加工の容易性を高めることで、お客様から高く評価されております。ハイテンのグローバル戦略としては、今後環境対応車へのニーズがますます増加すると予想される米国や、中国・インドなどの新興国において、パートナーから原板の供給を受け、我々の技術で高級鋼に仕上げるといった方法が最適ではないかと考えております。また、当社の特殊鋼については、母材となる材料の品質のみならず、輸送行程のハンドリングも含めて、錆やキズなどのケアが行き届いているという、トータルなシステムがオンリーワンの価値として認められていると自負しております。特殊鋼については、ロットが大きくないこともあり、足元で順次海外展開を図っている方法、つまり母材は日本で生産し、それを需要地で二次加工するという方法が基本になると考えております。ただし、日本の生産能力だけで足りなくなる場合は、現地において製鋼・圧延も含めて行うことも検討していかねばならないと考えており、その際は上工程としてITmk3®など、当社の新鉄源技術の活用も検討してまいります。

溶接事業部門

当社の溶接事業は、国内はもとよりアジアでNo.1の地位を確立しております。国内市場については、中長期的に見て大きな成長は見込み難いと考えており、今後は、成長の軸足を国内から海外に大きく転換し世界市場で勝ち抜いていく必要があります。そのために、溶接材料・溶接ロボットシステム・装置・施工法など溶接に関わるあらゆる要素で当社がこれまで培ってきた技術を結集し、お客様の問題解決や提案につながる溶接ソリューションを実現してまいります。溶接事業は早くから海外での事業展開を進めており、アセアンに進出して既に40年以上になります。また、中国では2つの製造拠点と販売拠点を持つなど、全世界で技術供与先を含め11カ所の製造・販売拠点で事業展開しております。今後は、需要拡大が期待されるインドなど、当社が未開拓の市場への展開を検討し、世界トップの「溶接総合企業」を目指して取り組んでまいります。

アルミ・銅事業部門

当社のアルミ・銅事業については、自動車、ITの分野に集中してきましたが、今後も基本的な戦略に変更はありません。今後自動車がハイブリッドカーや電気自動車中心になっていくのであれば、車体の軽量化ニーズがこれまで以上に高まることは間違いないと考えております。今後、中国が大きなマーケットになると注目しておりますが、パネル材については国内製造拠点である真岡製造所の技術や設備の優位性を活かし、輸出で対応することを考えております。一方、サスペンションの足回り部品となる鍛造品については、既に米国では現地生産が定着しており、2010年4月には中国における製造拠点の設置を発表いたしました。

機械事業部門

当社の機械事業は、既に海外比率が6割程度あり、かなりグローバル化が進展しております。これまで伸びが大きかったエネルギー・化

学の分野については、今後は環境分野への関心の高まりもあり、新興国のみならず、人口増加に伴うエネルギー需要の増大が見込まれる米州地域でも、更なる需要の伸びが期待できると考えております。これらの市場に対しては、基本的に国内の製造拠点である高砂製作所からの製品供給が中心になりますが、必要に応じて現地生産化の拡大も検討してまいります。大型圧縮機については、2009年に決定した米国工場の拡張に加え、中国や欧州での生産拠点について検討を進めたいと考えており、また産業機械については、中国やインドなどの成長市場で新たな拡大策を検討しております。

資源・エンジニアリング事業部門

当事業部門の海外展開については、新鉄源プロセスの中で既存のMIDREX®法とITmk3®が中心となります。ITmk3®は、製鉄プロセスというよりも、未利用資源を有効活用するための画期的なプロセスであると位置付けております。これまで利用が困難であった低品位の鉱石と還元剤として的一般炭、これらを使用して高炉法で製造される鉄鉄と同程度のアイアンナゲットが生産できるので、その活用には大きな可能性を秘めております。また、世界的に鉄鋼生産が拡大する中、MIDREX®法についても、立地に応じて大きく伸長する可能性があります。還元鉄の需要については、2008年の70百万トン弱から、2020年には140百万トン程度まで倍増するという予想があり、地球資源の有効活用という視点も含めて、当社の新鉄源プロセスに大きなニーズがあることは間違いないと考えております。新鉄源ビジネスについては、当社の機械事業やエンジニアリング事業だけでなく、鉄鋼事業で培った技術やノウハウもつぎ込んで大きく育てていきたいと考えております。

神鋼環境ソリューション

現在、ベトナムと欧州に事務所を開設しており、今後の事業展開の検討を始めました。

コベルコ建機

2009年度のコベルコ建機（株）におけるショベル販売台数は約11,000台でしたが、その内約7,700台が中国で、グローバル化が進んでおります。中国の年間生産能力は、2009年末に成都の新工場が立ち上がった段階で12,000台になりましたが、需要の増加に対応するため、足元では既に14,400台まで拡張しております。タイの製造拠点では2010年度から2,000台を超える生産台数を計画しております。また、インドの製造拠点につきましては、2010年2月に起工式を行い、2011年1月頃に生産を開始する予定で、各地域の生産台数については市場の動向を睨みながら柔軟に拡大していきたいと考えております。

コベルコクレーン

現状は、クレーンの販売台数のすべてを国内拠点で生産しておりますが、主力のクローラクレーンについては70～80%が輸出向けで、グローバル化が進んでおります。中長期的には、国内の生産能力だけでは需要の増加に対応できなくなることも考えられますので、2010年7月に発表したインドのほか、中国でも生産の検討を行いたいと考えております。