

2016～2020年度グループ中期経営計画		課題認識
基本方針	進捗・成果	
<b>1 3本柱の事業成長戦略</b>		
素材系事業	輸送機軽量化への取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2017～2018年度で▲200億円を超える業績影響</li> <li>● お客様ご協力のもと、のべ688社のお客様の安全性検証に区切りがついたものの、海外の訴訟対応等、未だ解決すべき課題あり</li> </ul>
	鉄鋼事業の収益力強化	
機械系事業	エネルギー・インフラ分野への取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉄鋼の生産トラブルで2018年度には▲100億円程度の損失が発生</li> <li>● アルミ事業の生産効率の低下</li> </ul>
	建設機械事業の収益力強化	
電力事業	安定収益化への取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉄鋼、アルミ、チタン事業等の戦略投資案件で、収益化の遅れが発生</li> </ul>
<b>2 経営基盤の強化</b>		
i) コーポレートガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会構成見直し等(コーポレートガバナンス強化)</li> <li>● 企業理念の浸透活動(「Next100プロジェクト」)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原材料、物流費、エネルギー等のコストアップが顕在化</li> <li>● 再生産可能な販売価格の実現が課題</li> </ul>
ii) 人材確保・育成		
iii) 技術開発力・ものづくり力の向上		
<b>3 財務戦略</b>		
財務規律の維持とキャッシュ対策の実施	キャッシュ創出(約1,100億円)等	

中長期経営ビジョンを実現するためには、信頼回復を前提とした、「**素材系を中心とした収益力強化**」が、2019～2020年度の2年間における喫緊の課題

■ 中期経営計画ローリング(2019～2020年度)の概要

主要テーマ	具体的な取組み	
2019～2020年度の重点テーマ	<b>収益力強化</b> 素材系を中心とした	ものづくり力の強化と販売価格の改善 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 設備・制御保全体制の強化による生産トラブルの防止(鉄鋼/加古川製鉄所)</li> <li>● 熱処理能力向上による生産性・歩留改善(アルミ/真岡製造所)</li> <li>● 生産性改善(アルミ/大安製造所)</li> <li>● 販売価格改善(原材料、物流費等の上昇に伴う価格改定/再生産可能な販売価格の実現/ソリューション提案等による高付加価値品の拡販)</li> </ul>
		戦略投資案件の収益化 <ul style="list-style-type: none"> <li>①自動車分野                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 特殊鋼線材(タイ/KMS): 特殊鋼認証手続きの完了</li> <li>● アルミパネル材(中国/天津): ソリューション提案の強化</li> <li>● アルミ鍛造サスペンション(北米/KAAP): 設備保全体制の強化</li> <li>● アルミ押出(北米/KPEX): 拡販活動の推進</li> </ul> </li> <li>②航空機分野                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● チタン(日本/高砂製作所・日本エアロフォージ): コストダウン・生産性改善</li> </ul> </li> <li>③エネルギー                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 機械 大型ターボ圧縮機(日本/高砂製作所): コストダウン・性能向上</li> </ul> </li> </ul>
		「鉄鋼」と「アルミ・銅」の組織改編による「お客様への更なる貢献」 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 【素材】(鋼材、アルミ板)と【部品】(自動車/アルミ鑄鍛・押出、航空機/チタン・アルミ鑄鍛)を軸に改編「鉄鋼事業部門」と「アルミ・銅事業部門」を「鉄鋼・アルミ事業部門(仮称)」と「金属素形材事業部門(仮称)」へ(2020年4月以降)</li> </ul>
		事業管理・ガバナンス面 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業の評価方法の見直し</li> <li>● 事業評価指標として新たに投下資本収益率(ROIC)を活用</li> <li>● 非財務指標による評価も2019年度より順次運用開始</li> <li>● グループ会社再編を含むグループガバナンスの強化</li> </ul>
経営基盤強化 財務面 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資金・資産の効率化(運転資金改善/投資厳選/政策保有株式縮減等)</li> <li>→500億円をターゲットに「D/ELシオ1倍以下」の財務規律を堅持</li> </ul>		
次期中期へ向けた継続的テーマ	1. 自動車軽量化戦略の着実な遂行	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉄とアルミ、溶接材料、異材接合技術を有する世界でも唯一のメーカーとして「ソリューション提案」を推進</li> <li>● 素材系事業の組織改編により、自動車軽量化に貢献するソリューション提案力を強化</li> <li>● 自動車軽量化に加え、進展する電動化など、燃費・排ガス規制の厳格化に伴うニーズに対し、当社グループの技術・製品・サービスを提供することで、さらなるCO<sub>2</sub>削減に貢献</li> </ul>
	2. コーポレートガバナンスの継続的強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「外部品質監督委員会」による再発防止策のモニタリングは終了。品質マネジメント向上に向けた継続的な取り組みのため、「品質マネジメント委員会」を設置</li> <li>● ガバナンス面: 企業理念の浸透をはじめ、あらゆる面からのガバナンス強化策を実施</li> <li>● マネジメント面: 品質保証体制を整備、品質キャラバン隊など継続的に取り組む</li> <li>● プロセス面: 不適切行為の機会を排除した品質管理プロセスの構築を2020年度中に完了予定</li> </ul>
	3. 人材確保・育成への取組み	
	4. IT戦略の強化	
	5. 当社グループの特長を活かしたサステナビリティ経営の推進(事業活動を通じた環境・社会への貢献と持続的成長の追求)	

※「2016～2020年度グループ中期経営計画」及び「中期経営計画ローリング(2019～2020年度)」の詳細につきましては、当社ホームページ(<http://www.kobelco.co.jp>)をご覧ください。

■ KOBELCOの約束 Next100プロジェクト

2017年度に開始した、「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト(次の100年に向けた活動)」をさらに推進し、信頼回復に向けた改革の実効性が高められるよう、社長をはじめとする経営幹部が国内外の各事業所を回り、社員に対して「KOBELCOの3つの約束」「KOBELCOの6つの誓い」の趣旨やこれらに込めた思いを直接語り掛ける活動を継続しています。※「KOBELCOの3つの約束」及び「KOBELCOの6つの誓い」の詳細は、裏表紙に掲載しております。

● 社長、経営幹部による「事業所対話」

グループ企業理念の浸透を図るべく、社長による対話活動を2018年4月より、国内・海外の事業所・拠点のライン長クラス、各事業所の係長・職長を対象に、2019年4月末までにのべ42事業所・拠点で、55回実施しているほか、各部門長、経営幹部による対話活動も実施しております。

● KOBELCOの約束月間

毎年10月を「KOBELCOの約束月間」と定め、当社グループ全従業員を対象にし、①グループ企業理念の浸透、②品質不適切行為の風化防止、③双方方向コミュニケーションを目的とし、上司・部下の垣根をなくした語り合う場を設け、コミュニケーションを活性化させる活動を実施しております。