



平成 28 年 4 月 5 日

各 位

上場会社名 株式会社神戸製鋼所  
代表者 代表取締役会長兼社長 川崎 博也  
(コード番号 5406)  
問合わせ先 秘書広報部長 楠山 泰司  
(TEL 03-5739-6010)

2016～2020 年度グループ中期経営計画について

当社は、本日開催の当社取締役会において、「2016～2020 年度グループ中期経営計画について～素材・機械・電力の 3 本柱の事業体確立を目指して～」を決定いたしましたので、別添資料の通りお知らせいたします。

以 上

## 2016～2020年度グループ中期経営計画について

～素材・機械・電力の3本柱の事業体確立を目指して～

### 【1】はじめに

当社グループは2010年度に、中長期ビジョンである「KOBELCO VISION “G”」を策定し、海外への積極的な事業展開や、当社グループならではの製品やサービスの創出に取り組んでまいりました。

さらに、「KOBELCO VISION “G”」の第2期間である「2013～2015年度グループ中期経営計画」では、「経営基盤の再構築」として、鉄鋼事業を中心とした収益力強化、並びに財務体質の改善に取り組むとともに、将来に向けた収益の『安定』と事業の『成長』に向けた布石として、「鋼材事業の構造改革」、「機械系事業の戦略的拡大」、「電力供給事業の拡大」などに取り組んでまいりました。

当社は今回策定した「2016～2020年度グループ中期経営計画」において、素材系事業・機械系事業・電力事業の3本柱による成長戦略を一層深化させ、盤石な事業体を確立させる新たなビジョン「KOBELCO VISION “G+”（ジープラス）」への取り組みをスタートします。輸送機の軽量化やエネルギー・インフラなど中長期的に伸張する成長分野に経営資源を集中し、神戸製鋼グループ独自の付加価値をさらに高め、競争優位性を発揮していくことで、事業を拡大・発展させるとともに、社会への貢献を目指してまいります。

### 【2】3本柱の事業成長戦略

#### 1. 素材系事業

##### ①輸送機軽量化への取り組み

◇自動車分野では、燃費・CO<sub>2</sub>排出規制が強化されていく一方で、安全性向上への対応も求められており、自動車軽量化のニーズは今後ますます加速していくものと想定されます。軽量化効果とコストのバランスに優れた超ハイテン・アルミ素材の競争力強化に加え、マルチマテリアル化を実現する当社独自のソリューション技術（異材接合技術等）を武器として、グローバル市場におけるシェアを拡大し、自動車分野における成長を確固たるものとして行きます。

##### 【国内外での戦略投資】

競争力の源泉となる国内マザー工場の強化や海外市場（北米・中国）での成長取り込みに向け、1,000億円規模を検討

◇拡大が見込まれる航空機分野では、当社が保有するチタン・アルミ・マグネシウムなどの素材において、上工程（溶解、鋳造/鍛造）を強化するとともに、下工程（機

械加工、表面処理、塗装) 参入・拡大に向けた研究開発を推進します。上～下工程一貫体制の確立により、国内完結型サプライチェーンの構築などユーザーニーズに応え、アジア圏で存在感のあるサプライヤーを目指します。

## ②鉄鋼事業の収益力強化 (2015年度→2020年度 収益改善効果)

◇2017年度での加古川製鉄所への上工程集約 (+150億円/年以上) に加えて、設備投資や生産現場でのコスト削減など追加の収益改善策 (+300億円/年) を実行、輸送機分野での成長 (+250億円/年) との両輪で収益の底上げを図ります。

## 2. 機械系事業

### ①エネルギー・インフラ分野への取り組み

◇圧縮機事業の拡大に向けて、非汎用圧縮機事業において大型ターボ圧縮機市場への参入を図ります (世界最大級の試運転設備を2017年4月に立ち上げ)。また、グローバル展開や商品競争力強化、生産基盤強化により汎用圧縮機事業を拡大し、アジアにおけるトップグループの地位確立を目指します。

◇水素関連ビジネスについて、水素ステーション総合テストセンターの新設や、再生可能エネルギーを利用した水素ステーションの実証試験などを通じて差別化技術を確認することで、国内外市場での競争力を強化し、水素ステーション向けユニットなどの拡販を目指します。

### ②建設機械事業の収益力強化

◇中国ショベル事業について、生産能力の見直しや2拠点の機能見直しによるクロスソーシングの推進 (日本・米国・東南アジア向けに本体/製缶部品を供給し操業度を確保) など収益力強化に向けた構造改革を断行し、事業の再構築を行います。2016年4月に北米ショベル工場を稼働させるとともに、欧米・インドでの拡販等も実行してまいります。さらに、コベルコ建機とコベルコクレーンの事業統合 (2016年4月) により、強靱な事業基盤を確立し、ショベルとクローラクレーンで、グローバルで存在感のある企業 (グローバルシェア: ショベル 10%、クローラクレーン 中小型 40%、大型 15%) を目指します。

## 3. 電力事業

◇既設 I P P (株)コベルコパワー神戸) の安定操業を継続するとともに、意思決定済みの真岡・神戸の2つの新規発電プロジェクトを着実に推進し、2022年度で395万kWの発電規模を達成、安定収益基盤の確立を図ります。

## 【3】経営基盤の強化

### ①コーポレートガバナンスの強化

◇監査等委員会設置会社への移行、取締役会メンバーの見直し、独立社外取締役会議の新設、業務執行体制の強化によるコーポレートガバナンス体制の強化を図ります。

## ②人材確保・育成

◇ダイバーシティの推進や働き方変革を通じて、安全で働きやすい職場作りに注力し、当社グループの成長を牽引する人材の確保・育成を図ります。

## ③技術開発力・ものづくり力の向上

◇主力製品の競争力強化のための差別化技術や、自動車、航空機、エネルギー分野で顧客価値を実現する製品・プロセスの創出に取り組みます。また、品質力や現場力の強化、データ活用により、生産基盤強化とものづくり力の底上げを図ります。

## 【4】財務戦略

◇大型戦略投資や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で賄う事を基本方針とします。しかしながら、事業環境悪化時でも財務規律を維持しながら着実に成長投資を実施できるように、最大1,000億円をターゲットに資産売却や運転資金改善などのキャッシュ対策を検討してまいります。

## 【5】数値目標

◇中期最終年度（2020年度）での達成目標

	2020年度	参 考		
		2013年度	2014年度	2015年度 <sup>※3</sup>
ROA <sup>※1</sup>	5%以上	3.8%	4.4%	1.1%
D/Eレシオ <sup>※2</sup>	1倍以下を堅持	1.11倍	0.88倍	1.0倍

※1：経常損益／総資産

※2：有利子負債／自己資本

※3：2015年度第3四半期決算時点の見通し

◇配当方針

- ・継続的かつ安定的に実施していく事を基本としつつ、当社の財政状態、先行きの資金需要、各期の業績及び配当性向等を総合的に勘案して決定
- ・当面の間は、将来の成長のために必要な投資等を優先することで、収益力の向上を図り、グループ全体での企業価値、ひいては株主共同の利益の向上につとめる。

○連結配当性向（目安）は、当面の間、15%～25%とする。

以 上

## 【参考】セグメント毎の取り組み

### 1. 鉄鋼

- ◇安全、生産基盤の強化と上工程集約の完遂、収益改善策の上積みによる鋼材事業の収益力強化
- ◇輸送機分野（自動車）を中心とする鋼材の製品戦略の推進、グローバル供給体制の強化（特殊鋼線材のタイでの生産開始、薄板ハイテンの北米・中国での拡販による最大販売量確保）
- ◇輸送機分野（船舶、航空機、自動車）を中心に鋳鍛鋼・チタン・鉄粉の商品力・強みを活かした素形材事業の成長戦略推進

### 2. 溶接

- ◇エリア・マーケティング活動の強化、造船・鉄骨向けでの拡販等を通じて国内での圧倒的なシェア確保
- ◇市場ニーズに合った新商品投入、営業力向上等によるアセアン・中国事業の強化
- ◇基盤要素技術開発の推進、造船・鉄骨向けでの自動化に向けた取り組み推進によるソリューション事業の追求

### 3. アルミ・銅

- ◇輸送機分野での成長追求（自動車パネル、サスペンション、バンパー、航空機向け鋳鍛造品、車載用銅板条他）
- ◇既存コア事業の強化継続（缶材、ディスク材他）
- ◇技術優位性、ものづくり力の向上などによる事業基盤の強化

### 4. 機械

- ◇新領域（大型ターボ）、新用途（LNG 船・水素）への進出による非汎用圧縮機事業の拡大
- ◇世界戦略商品の投入、アジア展開の強化による汎用圧縮機事業の拡大
- ◇コスト競争力強化、プロダクトミックス最適化による産業機械事業の高収益体質追求

### 5. エンジニアリング

- ◇原発の廃炉に伴う廃棄物処理ビジネスへの取り組み強化
- ◇水処理・廃棄物処理関連事業の受注拡大、収益力強化
- ◇新規ビジネス創出に向けた取り組み強化
- ◇グループでのエンジニアリングビジネスのより一層の連携

### 6. 建設機械

- ◇ショベル中国事業の構造改革の断行
- ◇ICT を活用したバリューチェーンの有機的な連携による差別化商品・ソリューションの提供
- ◇中小型クローラクレーン市場でのプレゼンス維持、再参入の大型市場での事業基盤確立

## 7. 電力

- ◇既存 I P P 事業の安定稼動継続、安定収益の確保
- ◇真岡プロジェクトの完遂、円滑な立上げ
- ◇神戸プロジェクトの着実な推進

以 上