



神戸製鋼グループ 統合報告書 2019

Changing & Creating

KOBELCO



本統合報告書は環境にやさしいインクと用紙を利用しています。

Printed in Japan
190815000KSL-EG

KOBELCO



神戸製鋼グループの ステークホルダーの皆様に対する「約束」

神戸製鋼グループは、企業理念として
ステークホルダーの皆様に対する約束事である「KOBELCOの3つの約束」、
また、その3つの約束を果たすためにグループ社員一人ひとりの行動規範となる
「KOBELCOの6つの誓い」を定めています。

「KOBELCOの3つの約束」「KOBELCOの6つの誓い」に基づき、
お客様、お取引先様をはじめとする
ステークホルダーの皆様からの信頼回復に努めるとともに、
社会や環境への貢献を通じた持続的な企業価値向上を目指してまいります。



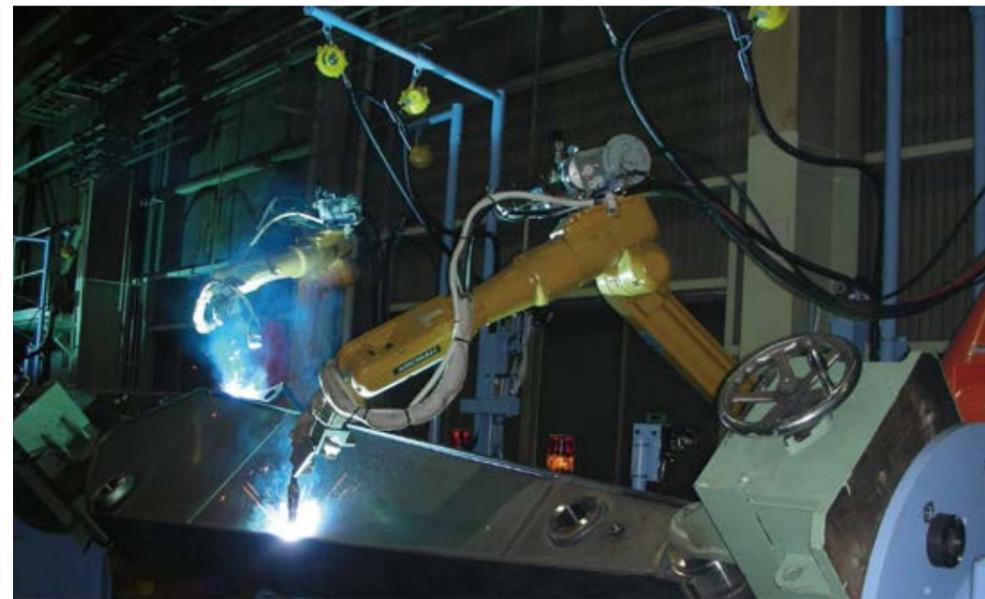
神戸製鋼グループの社会に対する約束事であり、グループで共有する価値観です。

- 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



私たち神戸製鋼グループに属する全社員は、
「KOBELCOの3つの約束」を果たすために、以下を宣誓します。

<p>① 高い倫理観と プロ意識の徹底</p> <p>私たちは、法令、社内ルール、社会規範を遵守することはもちろんのこと、高い倫理観とプロとしての誇りを持って、公正で健全な企業活動を行います。</p>	<p>② 優れた製品・サービスの 提供による社会への貢献</p> <p>私たちは、「品質憲章」に基づき、安全かつ安心で、優れた製品・サービスを提供し、お客様の満足と社会の発展に貢献します。</p> <p>品質憲章</p> <p>KOBELCOグループは、製品、サービスにおいて「信頼される品質」を提供するために法令、公的規格ならびにお客様と取り決めた仕様を遵守し、品質向上に向けてたゆまぬ努力を続けてまいります。</p>	<p>③ 働きやすい 職場環境の実現</p> <p>私たちは、安全で安心して働くことができる職場環境を実現します。また、一人ひとりの人格・個性・多様性を互いに尊重し、それぞれが最大限の能力を発揮して活き活きと働ける職場環境を実現します。</p>
<p>④ 地域社会との共生</p> <p>私たちは、グループの基盤である地域社会に貢献するよう努めます。</p>	<p>⑤ 環境への貢献</p> <p>私たちは、より豊かで住みやすい社会づくりを目指して、環境に配慮した生産活動を行い、技術・製品・サービスで環境に貢献するよう努めます。</p>	<p>⑥ ステークホルダーの尊重</p> <p>私たちは、お客様、お取引先、社員、株主等を含む幅広いステークホルダーを仲間として尊重し、健全かつ良好な関係を築きます。</p>



次の
100
年に向けて

持続的な成長と 社会課題の解決を両立

神戸製鋼グループは、素材系事業・機械系事業・電力事業の3本柱の確立に向けた取り組みと社会課題の解決の両立により、社会とともに持続的な成長を目指しています。



次の
100
年に向けて

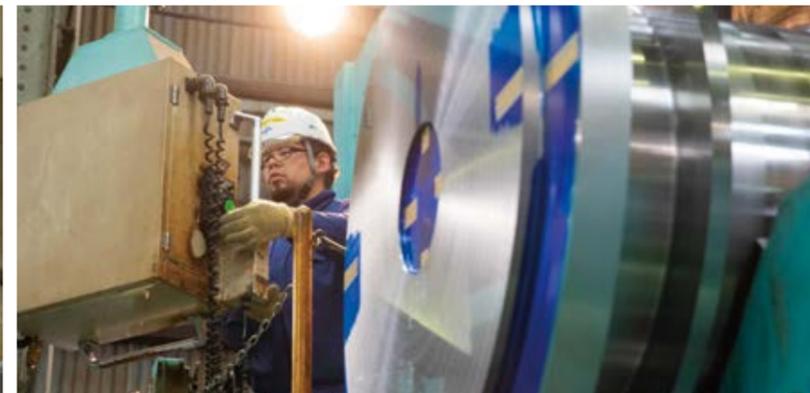
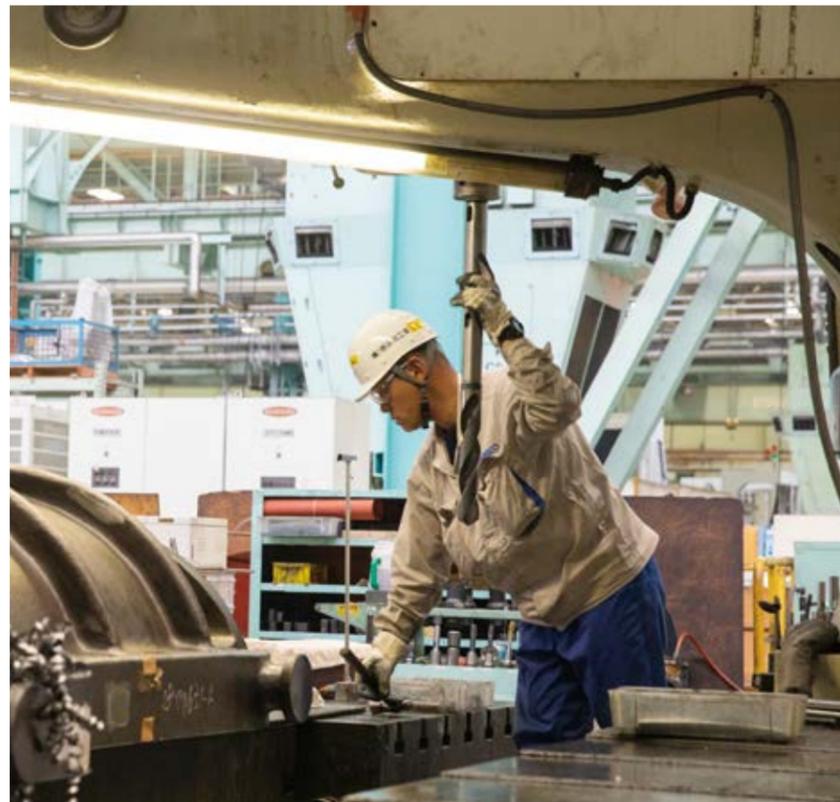
地域社会との共生と、 環境・社会への貢献

神戸製鋼グループは、CO₂排出削減に貢献する技術・製品・サービスを数多く有しています。事業を展開する地域社会の皆様とともに、環境・社会に貢献する独自の技術・製品・サービスを提供していきます。

真岡発電所・真岡製造所(栃木県)

次の
100
年に向けて

個性豊かで
多様な人材こそ、
企業価値の源泉



神戸製鋼グループにとって、最大の財産は「人」です。
個性ある多様な社員一人ひとりが、
たゆまぬ変革により新たな価値を創造し、
信頼される技術・製品・サービスを提供します。



再発防止策の完遂と企業風土の改革、 収益力と経営基盤の強化を通じて、 神戸製鋼グループの「変化」と「その先」を ステークホルダーの皆様を示していきます。

ステークホルダーの皆様「神戸製鋼は変わった」と認めていただけるよう、信頼回復に向け不退転の決意を持って取り組んでいきます——前回の「統合報告書 2018」において、ステークホルダーの皆様に対して私はこのように言明しました。品質不適切行為*により失った信頼を回復すべく、グループ社員一人ひとりの意識変革や企業風土の改革、再発防止策などのあらゆる施策を実行しています。社員意識・企業風土の改革に向けては、グループ社員と直に語り合う「対話」を重視・継続しており、企業理念である「KOBELCOの3つの約束」や、これを実現するための行動規範「KOBELCOの6つの誓い」を社員一人ひとりに浸透させて、不適切行為と決別する姿勢を共有するとともに、変化への意欲や健全な危機意識を決して風化させることのないよう取り組んでいます。

こうした信頼回復に向けた施策の実行と同時に、当社グループにとっての成長機会を逃すことなく取り組むことも非常に重要です。素材系、機械系、電力の3本柱の事業体確立を目指した中長期経営ビジョン「KOBELCO VISION “G+”」の達成に向けて、2016～2018年度は鉄鋼事業での上工程の集約や、電力事業における2つの新規プロジェクトなどを中期経営計画に沿って進めることができました。その一方で、収益力やものづくり力などで課題を認識しています。2019年5月に公表した2020年度までの「中期経営計画ローリング」を通じて、そうした課題に適切に対処するほか、自動車軽量化戦略を軸とした中長期の成長戦略を引き続き推進していきます。

今回の「統合報告書 2019」では、再発防止策の進捗はもとより、収益力や経営基盤の強化による「変化」と「その先」を示すべく編集しています。当社グループが有する「多種多様な技術・製品・サービス」「多様な人材」などによる総合力を発揮しながら、持続的な成長を目指すとともに、事業を通じて環境や社会に独自に貢献していきます。また、低炭素社会や国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の実現に貢献できるサステナビリティ経営を推進することによって、信頼を回復していきます。

ステークホルダーの皆様との対話は、当社グループの発展にとって欠かすことはできません。本統合報告書をご一読いただき、さまざまな観点からご評価いただくとともに、今後の対話の良い契機となることを願ってやみません。引き続き、ご指導とご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

2019年8月
代表取締役社長

山口 貢

* 公的規格または顧客仕様を満たさない製品等(不適合製品)につき、検査結果の改ざんまたはねつ造等を行うことにより、これらを満たすものとしてお客様に出荷または提供する行為。

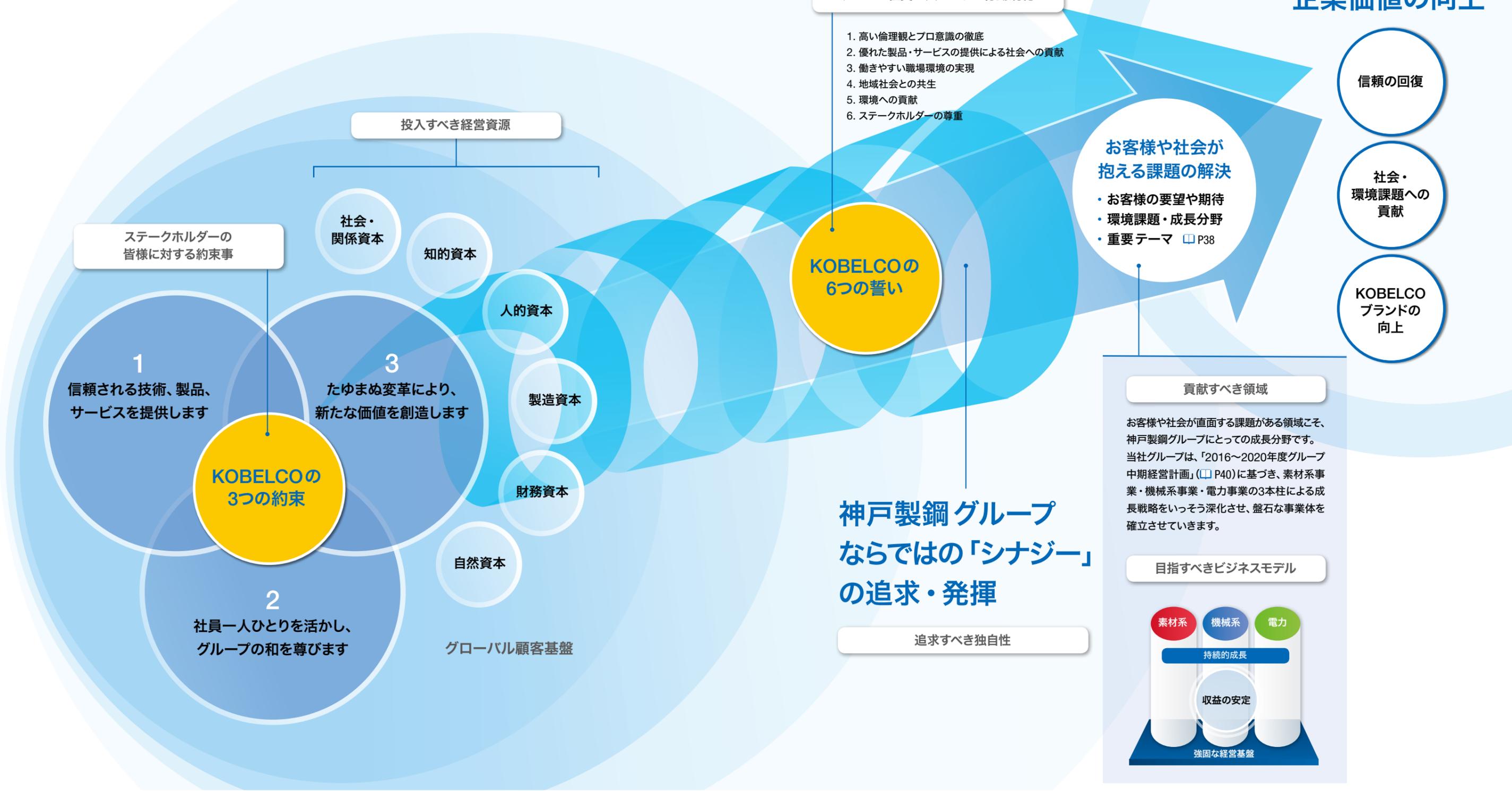


To Our Stakeholders

神戸製鋼グループの価値創造ストーリー

神戸製鋼グループの価値創造ストーリーは、「KOBELCOの3つの約束」「KOBELCOの6つの誓い」に基づき、当社グループ独自の「シナジー」を追求しながら、国内外のお客様や社会が抱える課題やニーズに応え、さらなる企業価値の向上を図るものです。

今後も、当社グループ独自の価値創造ストーリーに則ったビジネスモデルや事業活動、成長戦略に取り組むことで、社会課題の解決を図りながら企業価値を向上するとともに、お客様やお取引先様、株主・投資家様をはじめとするステークホルダーの皆様への期待に応え、責任を全うすることで、信頼回復を確実なものにしていきます。



Contents

- 1 KOBELCOの3つの約束、KOBELCOの6つの誓い
- 2 カバーストーリー：次の100年に向けて
- 8 ステークホルダーの皆様へ
- 10 神戸製鋼グループの価値創造ストーリー

Our Value Creation

神戸製鋼グループの価値創造

- 14 神戸製鋼グループの歴史
- 16 お客様分野別に見る「特長ある技術・製品・サービス」
- 22 At a Glance
- 24 5ヵ年財務・非財務ハイライト
- 26 Next100プロジェクト
- 30 品質不適切行為の再発防止策の進捗
- 32 社長メッセージ



Next100プロジェクト
経営幹部と社員との対話活動や社員意識調査など、取り組みの概要や成果についてご紹介します。



社長メッセージ
社会課題の解決と企業価値の向上に向けた、山口社長によるトップコミットメントをご紹介します。

Our Growth Strategy

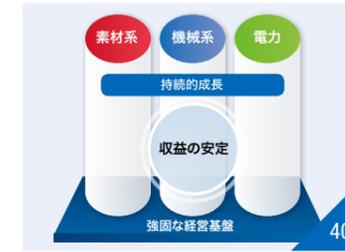
神戸製鋼グループの成長戦略のあり方と経営基盤の強化

- 38 神戸製鋼グループの重要テーマの整理
- 40 2016～2020年度グループ中期経営計画
- 44 CFOメッセージ
- 46 神戸製鋼グループの事業戦略
 - 46 セグメント別データ一覧
 - 48 素材系事業
 - 53 機械系事業
 - 57 電力事業
- 60 戦略を支える経営基盤
 - 60 技術開発・ものづくり
 - 64 人材の確保・育成
 - 68 社外取締役によるガバナンス鼎談
 - 73 新任社外取締役メッセージ
 - 74 マネジメント体制
 - 76 コーポレートガバナンス
 - 85 取締役(監査等委員である取締役含む)および執行役員

Sustainability Management

神戸製鋼グループのサステナビリティ経営

- 89 サステナビリティ経営の推進
- 90 品質
- 92 コンプライアンス
- 93 安全衛生
- 94 社会との共存・次世代の育成
- 96 資本市場とのコミュニケーション
- 97 環境経営・CO₂削減
- 108 10ヵ年財務・非財務データ
- 110 神戸製鋼グループのグローバル拠点
- 112 コーポレートデータ



2016～2020年度グループ中期経営計画
「中期経営計画ローリング(2019～2020年度)」の概要とポイントを中心にご紹介します。



神戸製鋼グループの事業戦略
素材系、機械系、電力、技術開発・ものづくりの各総括取締役メッセージとともにご紹介します。



コーポレートガバナンス
信頼回復と企業価値向上を支える当社グループのコーポレートガバナンスをご紹介します。



サステナビリティ経営の推進
当社グループにとってのサステナビリティ経営の考え方や推進体制をご紹介します。

編集方針

神戸製鋼グループは、株主・投資家様、お客様、お取引先様をはじめとする全てのステークホルダーの皆様との対話を重視しています。その一環として、経営戦略や事業活動、社会・環境活動の報告を通じて、グループが創造する経済的・社会的価値に総合的に理解を深めていただくことを目的に、2018年度より「統合報告書」を発行しています。

信頼回復と持続的な成長に向けた当社グループの姿を、全てのステークホルダーの皆様にご理解いただければ幸いです。

「統合報告書 2019」の制作プロセス

- 当社グループにとって初となる「統合報告書 2018」を2018年8月に発行。社外では決算説明会やスモールミーティングなどの場で活用するとともに、デジタルサイネージやイントラなどを通じて社内周知を図る。
- 社内外のステークホルダーの皆様(アナリスト、機関投資家、グループ社員など)から、「統合報告書 2018」に対する率直なご評価やご意見をうかがう。
- コーポレート・コミュニケーション部が主体となり、上記の評価や意見を踏まえ、経営企画部をはじめとする部長へヒアリングする。
- CSR委員会などを通じて、経営陣と議論しながら「統合報告書 2019」の制作を進める。

将来見通しに関する注意事項

本統合報告書の中には、当社の予想、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、当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実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さまざまな要因によって、実際に生じる結果が予測内容とは実質的に異なる可能性があります。当社は、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、以下に挙げる内容が含まれています。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
- ・当社の提携関係に関する提携パートナーの戦略変化

対象組織

原則として、(株)神戸製鋼所および国内外グループ会社の活動を報告対象としています。

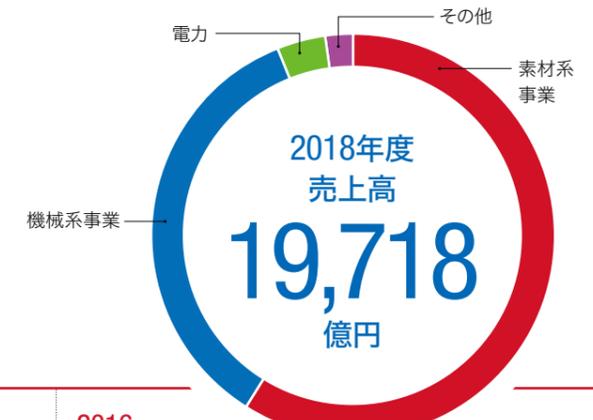
対象期間

2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)を対象としています。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。

神戸製鋼グループの歴史

神戸製鋼所は、1905年に合名会社鈴木商店が、神戸・脇浜において小林清一郎氏の経営する小林製鋼所を買収し、神戸製鋼所と改称したことを発祥としています。その後、1911年に鈴木商店から分離、神戸市脇浜町に「株式会社神戸製鋼所」として資本金140万円をもって設立されました。

神戸製鋼グループは鑄鍛鋼業にはじまり、鉄鋼、溶接、アルミ・銅、機械、エンジニアリング、建設機械、電力など幅広い事業分野で培った知見や技術力をもとに、今後お客様や社会が抱える課題の解決に貢献していきます。



素材系	1905 鑄鍛鋼事業スタート	1916 鋼材事業スタート 鉄鋼圧延製品の生産開始	1917 銅事業スタート 銅の管・棒の生産開始	1937 アルミ事業スタート アルミ鑄造事業を開始	1940 溶接事業スタート 溶接棒の生産開始(国産初)	1955 金属チタン 国産初の工業生産	1959 鉄鋼一貫体制の確立 灘浜第一高炉火入れ	1968 タイに製造拠点開設(溶接棒)	1970 加古川製鉄所完成	1979 溶接ロボット ARCMAN™ 開発	1990年度 売上高 13,214 億円	2006 中国自動車用特殊鋼線材加工拠点稼働開始 米国自動車サスペンション用アルミ鍛造工場稼働開始	2014 中国自動車用冷延ハイテンの製造・販売拠点を設立	2016 天津アルミパネル工場稼働 自動車向けアルミパネル材(日系企業初)	2017 加古川製鉄所への上工程集約
	1914 機械事業スタート 空気圧縮機を開発開始(国内初)	1926 エンジニアリング事業スタート 国内初のセメントプラント完成	1930 建設機械事業スタート 国産第一号の電気ショベル完成	1962 海外プラント事業スタート 日本初のプラント輸出(東バキスタン)	1975 新交通システム 沖縄国際海洋博覧会場で「海洋博KRT」運転開始	1983 米国 Midrex 社買収 還元鉄/新製鉄プラントビジネスを開始	2004 中国に汎用圧縮機の製造・販売拠点を設立	2006 米国に非汎用圧縮機の製造・販売拠点を設立	2014 機械事業開始100周年	2017 スウェーデン Quintus 社買収 IP装置の世界トップメーカー					
電力						1955年度 売上高 247 億円	1996 電力卸供給事業(IPP)参入 規制緩和を受け参入	2002 神戸発電所 営業運転を開始	2016 電力事業部門スタート 真岡発電所建設開始(2019年運転開始予定)						
全社	1905 創立 戦前の大財閥「鈴木商店」の重工業分野進出のきっかけとなる	1937 株式上場 (東京、大阪、神戸。現在は東京、名古屋に上場)	1960 ニューヨーク事務所開設	1979 国際統一商標として「KOBELCO」ブランド制定	1988 米国統括会社設立(ニューヨーク事務所と統合、2017年にデトロイトへ集約)	1995 阪神・淡路大震災被災被災後2ヵ月半で高炉を再稼働	2000 「企業倫理綱領」制定	2005 創立100周年 2006 「企業理念」策定	2011 中国統括会社設立	2016 中長期経営ビジョン「KOBELCO VISION “G+”」を策定	2017 企業理念を「KOBELCOの3つの約束」とし、「KOBELCOの6つの誓い」を新たに策定 品質不適切行為発覚、再発防止策の策定 東南アジアおよび南アジア地域統括会社設立	2019 欧州地域統括会社設立 「中期経営計画ローリング(2019~2020年度)」を公表			
<p>1905 グループの創設と事業基盤の整備・構築</p> <p>1950 生産体制の拡充とグローバル事業の展開</p> <p>1970 「KOBELCO」ブランドの誕生と確立</p> <p>1990 複合経営の進化と地域社会への貢献</p> <p>2005 次の100年に向けて経営・事業体制の強化</p> <p>2019</p>															

*1 国内売上高は、全社売上高(1980年までは単体ベース、1981年以降は連結ベース)から海外売上高(1998年までは輸出額、1999年以降は連結ベースの海外売上高)を差し引いて作成しています。
*2 売上高の円グラフの構成比はセグメント間取引を含む各セグメントの単純合計額をもとに作成しています。

お客様分野別に見る「特長ある技術・製品・サービス」

神戸製鋼グループは、1905年の創立から100年以上、お客様が必要とされる製品をお客様とともに作り、提供してきました。その結果、当社グループは7つのセグメントを中心に事業を展開していますが、当社グループの主要なお客様を分野別に見ると、「輸送機分野」「エネルギー・インフラ分野」「その他の分野」の3つに分けることができます。

多様でシンプルな当社グループの特長ある技術・製品・サービスをご紹介します。



輸送機分野

- 自動車
- 航空機
- 造船
- 鉄道

エネルギー・インフラ分野

- 建築・土木
- 環境・エネルギー
- 都市交通システム

その他の分野

- 電機・エレクトロニクス
- 容器材

自動車

素材系



A

自動車用弁ばね用線材
世界の車の2台に1台
「線材の神戸」の代表的な製品

素材系



B

高張力鋼板(ハイテン)
国内トップメーカー
より強度の高い「超ハイテン」の開発・製品化においてトップメーカー

素材系



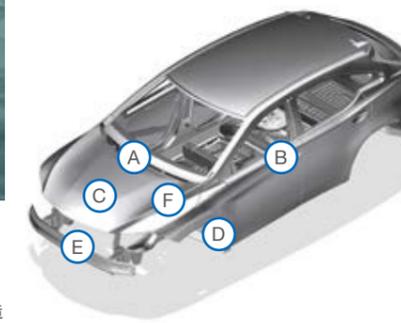
C

自動車用アルミパネル材
高度な表面処理技術
自動車エンジンフードなどへの使用により、自動車軽量化に貢献

素材系



鉄粉
国内トップメーカー
複雑な形状の自動車用部品に使用されるほか、環境向け(汚染土壌・水の浄化用)製品なども製造



素材系



D

自動車サスペンション用アルミ鍛造部品
国内トップメーカー
従来の鉄製品と比較して40%以上の軽量化を実現

素材系



E

自動車用アルミ押出・加工品
アルミ高強度合金
バンパー、骨格材採用により自動車軽量化に貢献

素材系



F

自動車端子・コネクタ用銅合金
国内トップシェア
自動車の神経ともいわれるワイヤーハーネスのコネクタに使用。国内シェア約30%

素材系



銅めっきなしソリッドワイヤ(SEワイヤ)
環境負荷を低減
当社独自のワイヤ表面処理技術により、製造での銅めっき処理を廃止し、地球環境に対する負荷を低減

機械系



樹脂用混練造粒装置
世界シェア37%
バンパー等に使用するプラスチック製品の原料となる樹脂のペレットを製造する装置

機械系



Flexform™ 液圧プレス
世界唯一の技術
一度のプレスで複雑な形状に加工が可能。自動車のボディや骨格など、用途はさまざま

機械系



真空成膜装置
世界シェア25%
エンジン内など過酷な環境下で使用される自動車部品に、耐久性を維持するコーティングを施す装置

機械系



ゴム混練機
世界シェア40%
タイヤ・ゴム製品の製造に欠かせないゴム混練機。高生産性や省エネ性など最新の技術を有する

機械系



マルチ・自動車解体機
自動車リサイクルに貢献
専用ニブラーでエンジンやワイヤーハーネス等の資源回収がスムーズ。使用済み自動車の解体分別作業を短時間かつ安全に実施

お客様分野別に見る「特長ある技術・製品・サービス」

航空機



素材系
航空機エンジン部品向けチタン
チタンのパイオニア
航空機エンジンケース部品において、30年以上の納入実績



素材系
航空機用ギアボックス
アジア唯一の供給メーカー
アルミ鋳造技術や解析技術、合金開発力を活かした航空機部品



機械系
等方圧加圧装置
世界シェア70%
航空機部品をはじめ、あらゆる分野の材料(部品)の加工が可能

造船



素材系
クランクシャフト
世界シェア40%
船舶用の組立型・一体型クランクシャフトで世界シェア40%

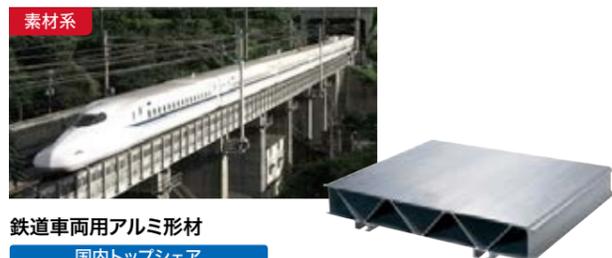


素材系
造船大組立ロボットシステム
溶接作業時間が約2割減
ロボットによる自動溶接により、造船大組立工程における溶接施工の生産性向上やロボット化に貢献



機械系
LNG燃料船向け圧縮機
世界唯一の技術
LNG燃料船への燃料供給用圧縮機。CO₂排出削減に大きく貢献

鉄道



素材系
鉄道車両用アルミ形材
国内トップシェア
鉄道車両の車体を形成する部材として使用される。国内のみならず英国の車両にも採用

容器材



素材系
アルミボトル缶材
国内シェア約70%
アルミ缶材全体で国内約30%以上のシェア、複雑な加工を要求されるボトル缶材では約70%のトップシェア

電機・エレクトロニクス



素材系
エアコン熱交換器用銅管
国内トップメーカー
溝付管やエコキュート用銅管など高付加価値品の開発を進めるとともに、東南アジアでの供給体制を強化



素材系
半導体用リードフレーム材
アジアで約20%のシェア
独自の元素配合により強度・導電率・耐熱性を両立した銅合金板条を開発



素材系
アルミディスク材
世界シェア60%
主にデスクトップパソコンやデータセンター向けなどのハードディスクの基板として使用

建築・土木



素材系
ロングライフ塗装用鋼板「エコビュー®」
鋼橋の長寿命化に寄与
優れた塗装耐食性で、高塩分環境でも塗装塗り替え周期の長期化を実現。ライフサイクルコストの低減にも貢献



素材系
フラックス入りワイヤ
高品質化と高能率化に貢献
施工効率が高く、造船、建築鉄骨、橋梁など幅広い産業分野で適用される。スパッタとヒュームを低減し、職場環境を改善



素材系
REGARC™搭載鉄骨溶接ロボット
建築鉄骨の生産性向上に貢献
溶接中のスパッタとヒュームを大幅に低減できる独自溶接プロセス「REGARC™」で、建築鉄骨溶接の品質と生産性を向上



機械系
メインブーム兼用型建物解体専用機「NEXT」
解体作業現場の負荷軽減
分解輸送や組立といった作業開始までのセッティングを安全に少ない手順で行える構造の「ネクスト・アタッチメント」で、従来機より作業時間を短縮、労力軽減、コスト削減などに貢献



機械系
テレスコピッククローラークレーン TK-Gシリーズ
高い輸送性能を実現
最新モデルは、ハードな基礎土木作業に耐える頑丈な構造・作業性に優れたコンパクトなレイアウト・高い吊り上げ能力はそのままに、輸送幅3m未満を実現



機械系
情報化施工ブランド「ホルナビ」
効率性と安全性を兼ね備えたICT建機
運転席のモニタへの表示やアラームによって施工を大幅に効率化するナビゲートシステムや、簡単なレバー操作だけで複合的なショベルワークを再現するマシンコントロールシステムなど多彩なICT建機



機械系
格子形鋼製砂防えん堤
国内トップの実績
土石流・流木などをせき止める安全性を確保しつつ、平時は水流や魚類などの往來を阻害せず自然環境への影響が少ない



機械系
都市交通システム
国内トップの実績
「広島アストラムライン」など豊富な新交通システムの建設実績。海外では「ジャカルタ都市高速鉄道南北線」が2019年4月に開業



機械系
汎用圧縮機「エメロード」
国内シェアトップクラス
最高水準のスペックと省エネ性を誇るオイルフリー機種

お客様分野別に見る「特長ある技術・製品・サービス」

環境・エネルギー



機械系
定置式水素ステーション向けコンプレッサーユニット「HyACシリーズ」
国内シェア約30%
米国向けはディスプレイとのセット販売により、水素の圧縮からFCVへの充填まで可能



機械系
スクリュ式非汎用圧縮機
世界シェア50%
1956年に国内で初めてスクリュ式圧縮機を製造して以降、大型プラント向けなどに納入



電力
神戸発電所
電力卸供給事業としては国内最大級の発電規模
サステナビリティTOPICS P21



機械系
MIDREX®プロセス
世界トップの実績
直接還元製鉄のリーディングプロセスとして、世界で約70基が稼働中



機械系
水処理設備
充実のラインアップ
上下水道処理設備、用水・排水処理設備、汚泥処理設備、純水・超純水製造設備など、水処理に関する幅広いニーズに対応



機械系
流動床式ガス化溶融炉
国内トップの実績
廃棄物処理分野において、CO₂排出削減や埋立処分場の負荷低減などのニーズに応える



素材系
低合金用溶接材料
世界トップシェア
石油精製リアクターや火力発電ボイラーなどに使われる



機械系
マイクロチャネル熱交換器 (DCHE)
国内トップの実績
主に水素ステーションや天然ガス関連設備などで使用されるコンパクトな熱交換器



機械系
木質バイオマス発電
バイオマスの有効活用
利用されずに山地残材されていた未利用間伐材をバイオマス燃料としたボイラー発電



機械系
下水道バイオガス都市ガス導管注入設備
バイオガスの有効活用
下水汚泥から発生するバイオガスを家庭用(都市)ガスと同等の品質に精製するための都市ガス化設備



機械系
LNG 関連機器
世界で認められる高い信頼性
液化して運ばれてきた天然ガス (LNG) を、ガス火力発電所や都市ガス設備で利用できるようガス化する機器



機械系
ヒートポンプ
業界最高のエネルギー効率
ビルや工場などの冷房・暖房に用いられる省エネルギー機器

TOPICS サステナビリティ

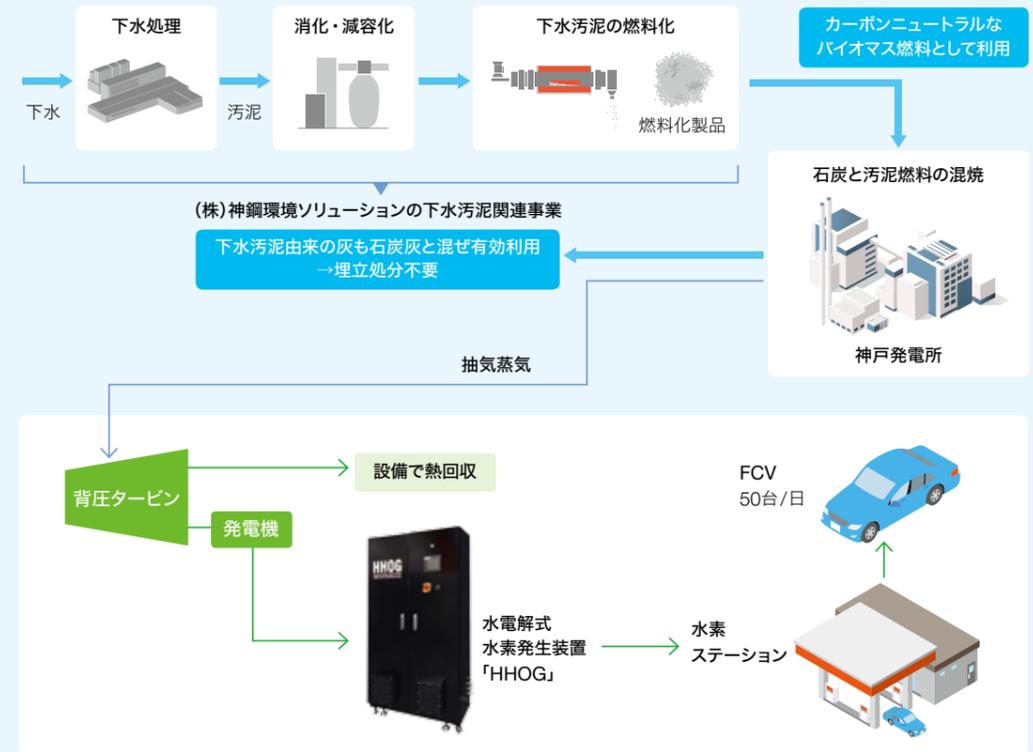


神戸製鋼グループは、環境負荷低減に貢献する技術・製品・サービスを数多く保有しています。電力事業部門の神戸発電所については、より環境負荷を下げ、地域一体となった操業ができるよう、当社グループが保有するさまざまな技術を結集させた取り組みを進めています。

地域の未利用エネルギーの有効活用に向けた取り組み ～下水汚泥燃料化から水素製造供給まで～

- ▶ 下水汚泥処理事業を手掛ける(株)神鋼環境ソリューションと、石炭火力発電事業を手掛ける神戸発電所だからこそできる取り組みとして、下水汚泥の燃料化と神戸発電所での下水汚泥バイオマス燃料の活用を計画(下水汚泥バイオマスの活用は、微粉炭焚きの石炭火力発電事業に適した取り組み)
- ▶ 下水汚泥バイオマスを燃料の一部として取り入れ、発電した電力で水素を製造し、燃料電池自動車 (FCV) に供給
- ▶ 将来のFCV普及や地域社会におけるCO₂排出削減、大気環境改善に貢献

下水汚泥燃料化～水素製造供給の取り組み



より環境負荷の小さい運転の実現に向けた取り組み

- ▶ 2018年に技術開発本部に新設されたAI推進プロジェクト部を中心に、AI技術を活用した運転条件の最適化に取り組み、さらに環境負荷の小さい効率的な発電所を目指す



At a Glance (2018年度)

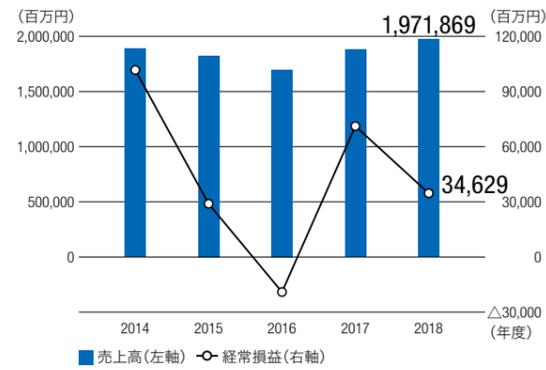
セグメント	構成比*(%)	主要な製品・事業内容	2018年度ハイライト	
素材系	<p>売上高 37.2 総資産 43.5 従業員数 27.7</p>	鉄鋼 売上高 7,539億円 (前年度比384億円増) 経常損益 47億円 (前年度比125億円減) 総資産 9,732億円 (前年度比357億円増) 従業員数 10,887人	<ul style="list-style-type: none"> 鋼材販売数量：国内における自動車向けを中心に需要は堅調に推移した一方、加古川製鉄所における生産設備の一過性のトラブルや自然災害の影響などから、前年度を下回る 鋼材販売価格：主原料価格の上昇などの影響を受け、前年度を上回る 鋳鍛鋼品売上高：製品構成の変化により、前年度を下回る チタン製品売上高：航空機分野での拡販等により、前年度を上回る 経常損益：設備トラブルや自然災害による販売数量の減少に加え、物流費の増加などにより、前年度比125億円減益の47億円となる 	
		溶接 売上高 839億円 (前年度比33億円増) 経常損益 36億円 (前年度比12億円減) 総資産 785億円 (前年度比24億円増) 従業員数 2,560人	〈溶接材料〉各種被覆アーク溶接棒、自動・半自動溶接用ワイヤ、フラックス 〈溶接システム〉溶接ロボット、溶接電源、各種溶接ロボットシステム 〈試験・検査他〉溶接関連試験・分析・コンサルティング業	<ul style="list-style-type: none"> 溶接材料販売数量：東アジアを中心とした造船向けなどの需要が低迷した一方、海外における自動車向けの需要が増加したことなどから、前年度を上回る 溶接システム売上高：国内の建築鉄骨向けの需要が引き続き堅調に推移し、前年度並となる 経常損益：原材料のコストアップなどにより、前年度比12億円減益の36億円となる
		アルミ・銅 売上高 3,590億円 (前年度比94億円増) 経常損益 △15億円 (前年度比133億円減) 総資産 3,350億円 (前年度比100億円増) 従業員数 7,550人	〈アルミ圧延品〉飲料缶用アルミ板、熱交換器用アルミ板、自動車用アルミ板、各種アルミ押出品、磁気ディスク用アルミ基板 〈銅圧延品〉半導体用伸銅板条、自動車端子用伸銅板条、リードフレーム、復水管、空調用銅管 〈アルミ鋳鍛造品〉アルミニウム合金およびマグネシウム合金鋳鍛造品(航空機用部品、自動車用部品等)、アルミ加工品(自動車用部品、建材、建設用仮設資材等)	<ul style="list-style-type: none"> アルミ圧延品販売数量：自動車向け需要が増加した一方、飲料用缶材向け需要が減少したことなどから、前年度を下回る 銅圧延品販売数量：タイ生産拠点での設備トラブル解消による銅管の販売数量の回復などから、前年度を上回る 経常損益：アルミ圧延品の販売数量の減少や、エネルギーコストの上昇および品質不適切行為の影響などから、前年度比133億円悪化の15億円の損失となる
機械系	<p>売上高 4.1 総資産 3.5 従業員数 19.2</p>	機械 売上高 1,714億円 (前年度比101億円増) 経常損益 12億円 (前年度比11億円減) 総資産 1,719億円 (前年度比101億円減) 従業員数 4,094人	〈産業機械〉エネルギー・化学関連機器、原子力用燃料チャンネル、タイヤ・ゴム機械、樹脂機械、超高压装置、真空成膜装置、金属加工機械、各種プラント(製鉄圧延、非鉄等)、各種内燃機関 〈圧縮機〉各種圧縮機、冷凍機、ヒートポンプ、省エネタービン発電機	<ul style="list-style-type: none"> 受注高：石油精製分野の圧縮機需要が回復基調にあったことや、アジア・中東における石油化学分野の需要が増加したことなどから、前年度比13.6%増の1,717億円となる 当年度末受注残高：1,566億円 経常損益：既受注案件の採算性悪化などにより、前年度比11億円減益の12億円となる
		エンジニアリング 売上高 1,517億円 (前年度比289億円増) 経常損益 65億円 (前年度比3億円減) 総資産 1,373億円 (前年度比280億円増) 従業員数 3,523人	〈プラント〉還元鉄、ペレタイジング、石油化学、原子力関連、水処理、廃棄物処理等 〈社会インフラ〉砂防・防災製品、土木工事、新交通システム 〈化学・食品〉化学・食品関連機器	<ul style="list-style-type: none"> 受注高：廃棄物処理関連事業での堅調な受注により、前年度比2.8%増の1,226億円となる 当年度末受注残高：1,693億円 経常損益：案件構成の変化などにより、前年度比3億円減益の65億円となる
		建設機械 売上高 3,860億円 (前年度比214億円増) 経常損益 255億円 (前年度比35億円増) 総資産 3,586億円 (前年度比297億円減) 従業員数 7,487人	〈土木・建設機械〉油圧ショベル、ミニショベル、ミニホイールローダ、道路機械 〈環境リサイクル機械〉金属リサイクル機械、建設リサイクル機械、産廃リサイクル機械、林業機械 〈クローラークレーン〉各種ラチスブームクローラークレーン、テレスコピッククローラークレーン 〈ホイールクレーン〉各種ラフテレーンクレーン、ラチスブームホイールクレーン	<ul style="list-style-type: none"> 油圧ショベル販売台数：欧州、中国を中心に需要が堅調に推移したことなどから、前年度を上回る クローラークレーン販売台数：[国内]2018年7月に当社高砂製作所において発生したクレーン倒壊事故の影響で出荷検査の遅れが生じたことにより、前年度を下回る [海外]東南アジアなどの需要が堅調に推移したため、全体としては前年度並となる 経常損益：油圧ショベルの販売台数の増加に加え、中国での油圧ショベル事業における滞留債権の回収が進捗したことにより引当金の一部を取り崩したことなどから、前年度比35億円増益の255億円となる
電力	<p>売上高 19.1 総資産 16.0 従業員数 19.0</p>	電力 売上高 761億円 (前年度比39億円増) 経常損益 △3億円 (前年度比82億円減) 総資産 1,232億円 (前年度比160億円増) 従業員数 244人	電力供給	<ul style="list-style-type: none"> 販売電力量：定期検査日数の増加により、前年度を下回る 電力単価：発電用石炭価格の市況上昇の影響を受け、前年度を上回る 経常損益：神戸の新規発電プロジェクトの資金調達に伴う一時費用が発生したことなどにより、前年度比82億円悪化の3億円の損失となる
その他		その他 売上高 420億円 (前年度比268億円減) 経常損益 23億円 (前年度比30億円減) 総資産 570億円 (前年度比890億円減) 従業員数 1,643人	特殊合金他新材料(ターゲット材等)、各種材料の分析・解析、高压ガス容器製造業、超電導製品、総合商社	<ul style="list-style-type: none"> (株)コベルコ科研：試験研究事業の受注が減少 連結子会社であった神鋼不動産(株)を持分法適用関連会社に変更 その他の事業全体の経常損益：前年度比30億円減益の23億円となる

* 売上高、総資産の構成比はセグメント間取引を含む各セグメントの単純合算額をもとに算出、従業員数の構成比は「その他」に本社管理部門(1,357人)を加算して算出しています。

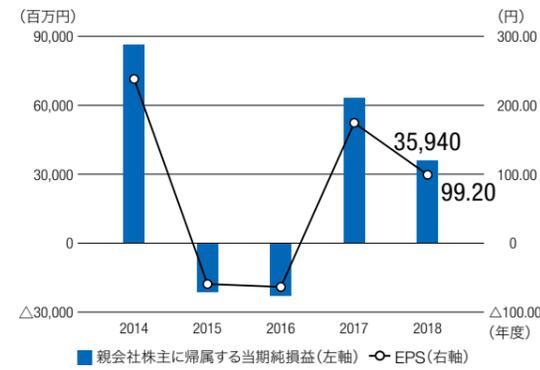
5カ年財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

売上高 / 経常損益

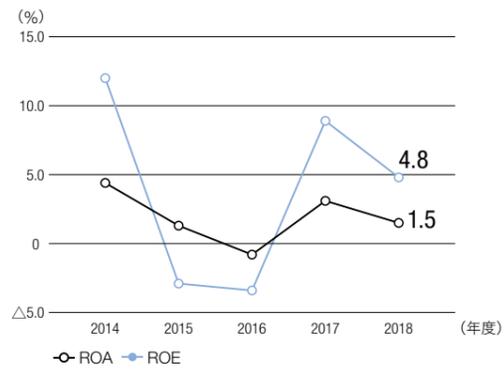


親会社株主に帰属する当期純損益 / 1株当たり当期純損益 (EPS)*1

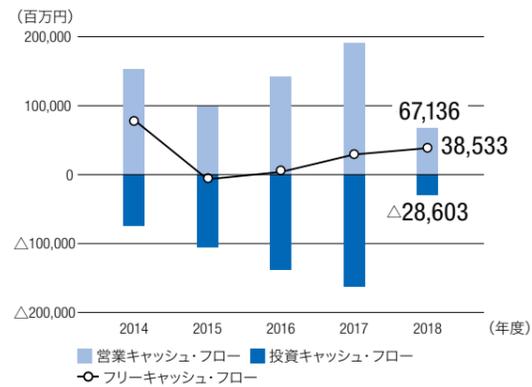


*1 2016年10月1日を効力発生日として10株を1株とする株式併合を実施したため、2014年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純損益を算定しています。

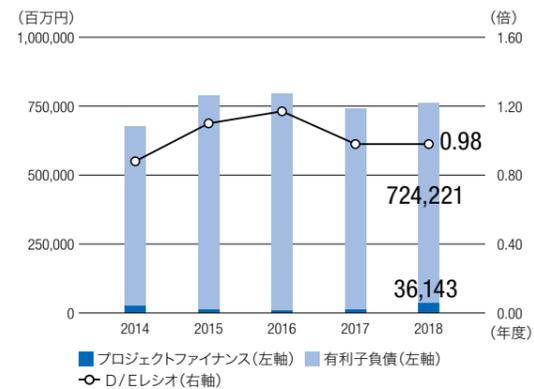
ROA / ROE



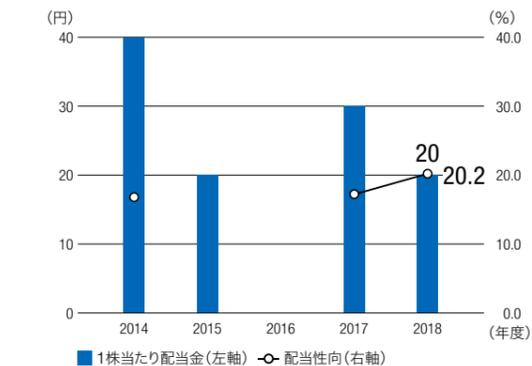
キャッシュ・フロー



有利子負債 / D/Eレシオ



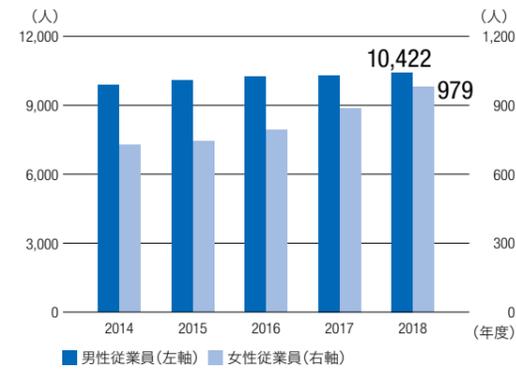
1株当たり配当金² / 配当性向



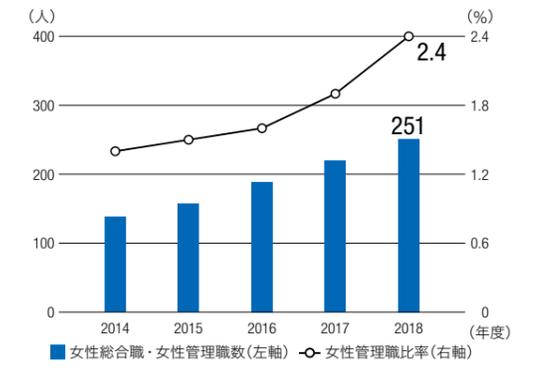
*2 2016年10月1日を効力発生日として10株を1株とする株式併合を実施したため、2014年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり配当金を算定しています。

非財務ハイライト

従業員数 ((株)神戸製鋼所)

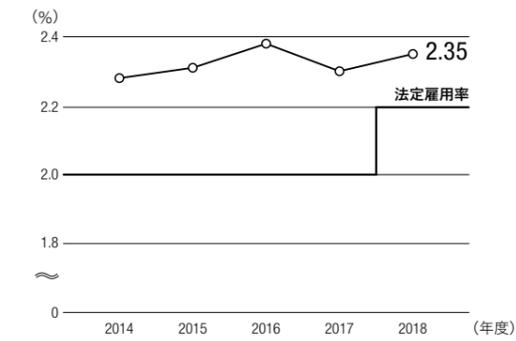


女性管理職比率 ((株)神戸製鋼所)*3

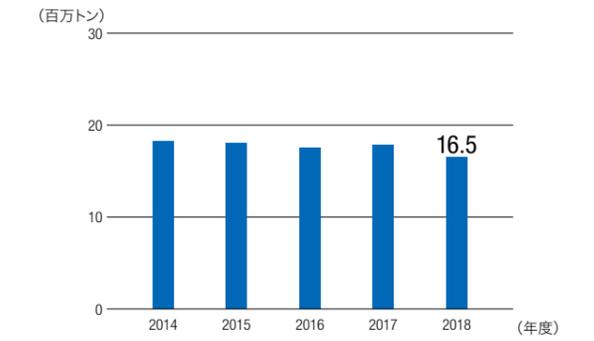


*3 当社では、課長以上を管理職としています。

障がい者雇用率 ((株)神戸製鋼所)

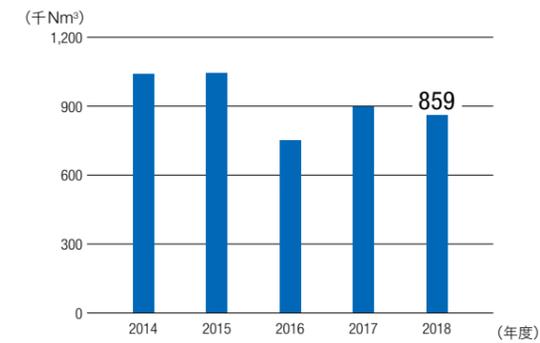


CO₂排出量 ((株)神戸製鋼所)*4

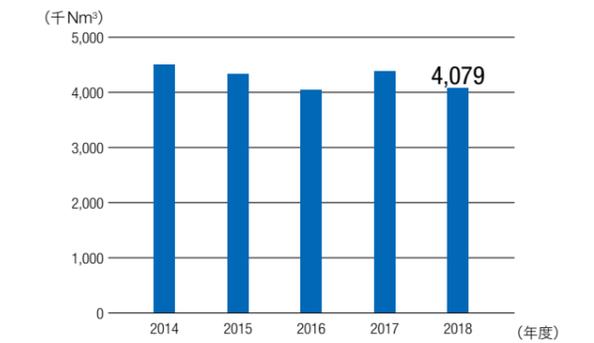


*4 2018年度の購入電力の排出係数は未公表のため、2017年度の排出係数を使用しています。電力などの係数の見直しにより過年度分にさかのぼって、再計算しています。

SO_x 排出量 ((株)神戸製鋼所)



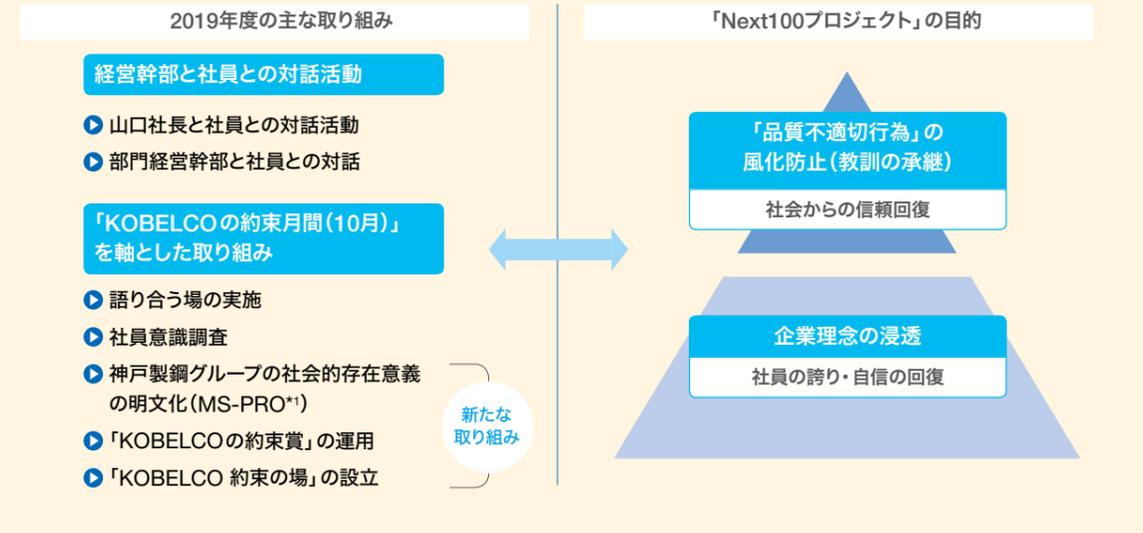
NO_x 排出量 ((株)神戸製鋼所)



Next100プロジェクト

神戸製鋼グループは、全社員が一つになって「誇り」「自信」「愛着」「希望」あふれる企業集団を作り、持続的に発展していくことを目指した活動「KOBELCOの約束Next100プロジェクト」(次の100年に向けた活動)を2017年度に開始しました。その活動の最中に発覚した品質不適切行為により、お客様をはじめ多くの皆様に多大なるご迷惑をお掛けするとともに、社会に対する大きな影響を与えた反省を踏まえ、同活動の不足している部分を補強し、強化しています。

「KOBELCOの3つの約束」と「KOBELCOの6つの誓い」に基づき、株主・投資家様、お客様、お取引先様、グループ社員、地域社会の皆様などあらゆるステークホルダーの皆様からの信頼回復に努めるとともに、環境や社会への貢献を通じた持続的な企業価値向上を目指していきます。



1 経営幹部と社員との対話活動

社長をはじめとする経営幹部が国内外の各事業所を巡り、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、この取り組みや信頼回復に向けた改革に対する経営側の本気度を積極的に示しています。

2018年度 山口社長 対話活動

2018年度は部長クラスの管理職から各事業所の係長クラス(現場監督者)までを対象に、国内外の事業拠点で計50回の対話を実施し、参加者は482名に上りました。各部署、各現場のトップであり、「Next100プロジェクト」活動の核となる部長、係長クラスに山口社長の思いを直接伝え、「実践の核」となって行動してもらうことを目的としています。対話の場では「コンプライアンスの徹底と安全、環境・防災、働き方変革、ダイバーシティなどの尊重は企業存続の前提条件」「部下に寄り添ったコミュニケーションが重要」であることを繰り返し、語り掛けました。

また、事業部門長などの経営幹部も対話活動を行いました。



山口社長と部長・係長クラスとの対話の様子

2019年度 山口社長 対話活動予定

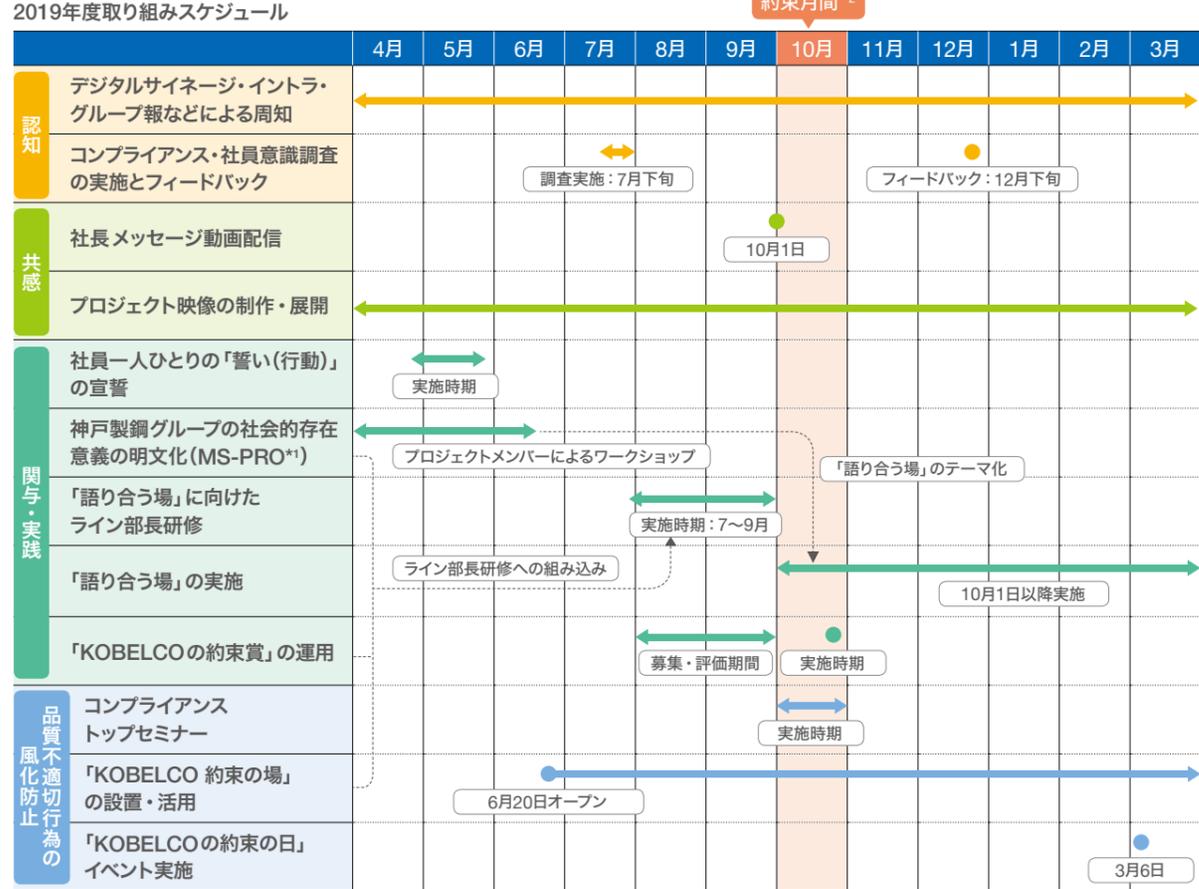
2019年度の事業所対話は、室長・グループ長や各事業所の職長クラスを対象に国内事業所を中心に、引き続き実施しています。また、事業部門長などの経営幹部の対話活動も引き続き実施しています。

- 国内事業所対話**
 - 実施期間：通年
 - 形式：10名程度/回の対話形式(1.5~2時間/回)
 - 実施回数：50回程度(1回/週ペース)
 - 対象者：室長クラス、現場職長クラス
 - 対象拠点：国内全事業所(1回/半年は必ず訪問)
- ライブ配信システムを活用した対話活動**
 - 社員参加型社長対話イベント
- グループ会社対話**



社員参加型社長対話イベント
(左)ライブ配信の様子、(右)会場での質疑応答の様子

2 「KOBELCOの約束月間(10月)」を軸とした取り組み



^{*1} 「ミッション・ステートメント・プロジェクト」の略称
^{*2} 自らがコンプライアンス違反をせず、周りの社員にコンプライアンス違反をさせないためにはどうあるべきかを社員全員で考える機会として、毎年10月を「KOBELCOの約束月間」として定めています。

Next100プロジェクト

社員意識調査

社員の仕事や会社に対する意識および組織の状態等について、包括的に現状・課題を把握する仕組みとして、当社で初めての「社員意識調査」を2018年7月に実施しました。この調査は今後も毎年実施し、社員意識や組織の状態の変化を追いながら、改善に向けた取り組みを継続していきます。

2018年度実施概要

- 目的：現場で生じる諸問題の解決に向けた、社員意識や組織の状態・課題の把握
- 実施時期：2018年7月
- 対象者：当社で勤務する全社員（受入出向者、嘱託社員、派遣社員を含む）
- 回答率：90.1%
- 設問内容：社員の「働きがい」「働きやすさ」「公正で健全な組織」に関する意識

調査結果および結果に対する取り組み

- ▶ 今回の調査結果からは、社員の「働きがい」「働きやすさ」「公正で健全な組織」に関して、ポジティブな回答を得た質問の割合が低位にとどまっており、改善すべき事項が多いことが分かりました。
- ▶ 調査結果を受けて以下のような取り組みを進めています。
 - 経営幹部による社員との対話機会の創出
 - 人事評価基準の明確化
 - 評価のフィードバックの実施
 - 表彰制度の新設（褒める機会の創出）
 - 時間の捻出（働き方変革活動のさらなる推進）など
- ▶ 2019年度は、対象者を国内グループ会社にも拡大することで、グループ全体での取り組みを進めています。

社長メッセージ動画配信

「KOBELCOの約束月間」にあたっては、山口社長のメッセージ動画を多言語で配信しました。2019年度も同様の取り組みを実施します。



グループ全体に配信した山口社長メッセージ動画

「語り合う場」

「KOBELCOの約束月間」において、当社およびグループ会社の業務に従事する者全てを対象とし、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組織内の双方向コミュニケーションを目的として、部単位で「語り合う場」を実施しています。

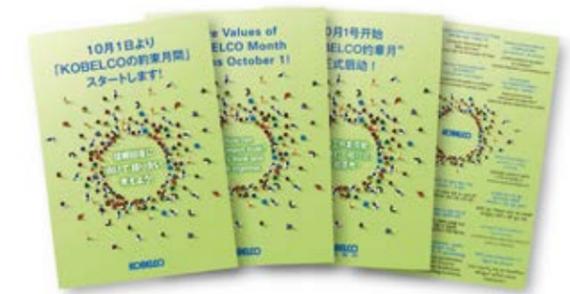
2018年度には、ライン長が「品質・コンプライアンス・安全・環境・働き方変革」などからテーマを選定し、上司・部下の垣根をなくしたコミュニケーションを活性化させた活動として実施しました。

2019年度の実施項目

- 目的：グループ企業理念の浸透、品質不適切行為の風化防止、組織内の双方向コミュニケーション
- 対象者：当社およびグループ会社の業務に従事する者全て
- 対話のテーマ・形式等
 - 1) 対話の推奨テーマ：「当社グループの社会的存在意義」
 - 2) 形式：最大10名程度、1.5～2時間/回、双方向の会話
 - 3) 実施時期：2019年10月



「語り合う場」の実施に向けたコミュニケーションを活性化させるためのライン部長研修の様子



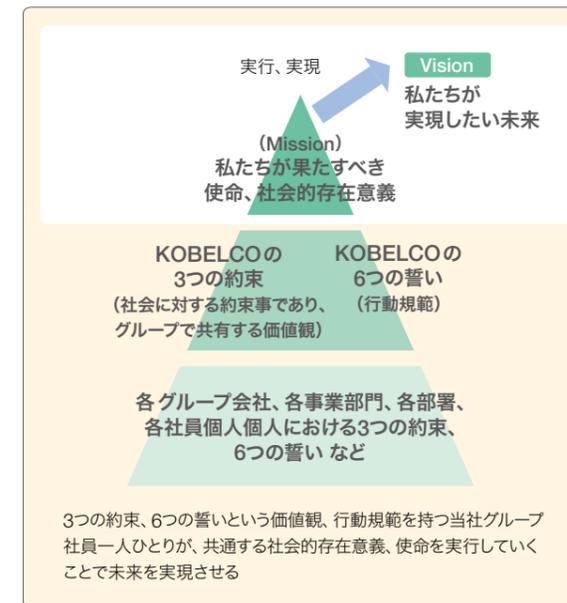
2018年10月の「KOBELCOの約束月間」を周知するポスター（左から日本語、英語、中国語、アラビア語など17言語版）

神戸製鋼グループの社会的存在意義の明文化(MS-PRO)

当社グループの存在意義と実現したい未来を明文化する活動を進めています。

第1弾として、神戸製鋼所の本社部門と各事業部門、コベルコ建機(株)の社員によって構成された横断チームで議論を重ねました。今後は、7～9月に行う「ライン部長研修」や10月に行う「語り合う場」などを通じて、横断チームの議論を踏まえた素案に対する当社グループ社員からの意見を集約し、当社グループ全体で共有・共感できるミッションとビジョンを明文化します。

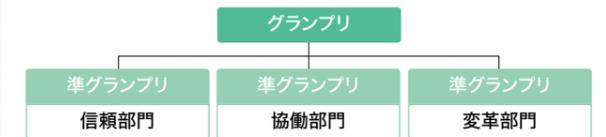
ミッションとビジョンを具体化することで、「Next100プロジェクト」を深化させていきます。



当社グループの存在意義を明文化する「MS-PRO(ミッション・ステートメント・プロジェクト)」の様子

「KOBELCOの約束賞」

「KOBELCOの3つの約束」「KOBELCOの6つの誓い」に関する職場での取り組みを信頼、協働、変革の3部門で募集し、各部門の優れた取り組みの中からグランプリ、準グランプリを決定します。



「KOBELCO 約束の場」

品質不適切行為の教訓を世代を超えて風化させないため、当社役員をはじめグループ社員が訪問する施設「KOBELCO 約束の場」を当社グループ研修施設内に設置しました。



「KOBELCO 約束の場」を訪れる役員の様子

「KOBELCOの約束の日」

品質不適切行為について最終報告書を公表した3月6日を「KOBELCOの約束の日」と決めました。当社が社会に約束した日として思い起こし、得た教訓を決して風化させないことを目指しています。



「KOBELCOの約束の日」には、グループ社員とその家族に向けた山口社長からのレターを配布

品質不適切行為の再発防止策の進捗

神戸製鋼グループは、品質不適切行為の再発防止策で挙げた施策を着実に実行していくために、社長をリーダーとする「信頼回復プロジェクト」を2018年4月に立ち上げ、再発防止策の実行部隊として各分科会およびタスクフォースを組成し、具体的な活動を推進しています。

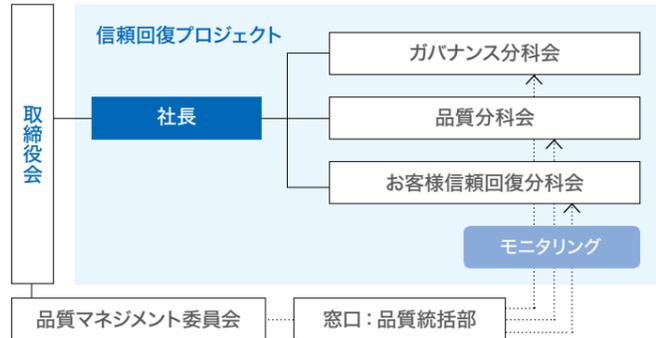
これら再発防止策の進捗状況をモニタリングする組織として設置していた「外部品質監督委員会」の活動は、2019年3月に最終意見を当社に対して提出したことをもって終了し、本活動は新たに設置された「品質マネジメント委員会」に引き継がれています。

当社グループは、引き続き品質を第一とする姿勢で再発防止に努めていきます。

詳細については、当社Webサイト「品質不適切行為に係る再発防止策の進捗等について」をご覧ください。
<https://www.kobelco.co.jp/progress/index.html>
 最終意見の詳細は、2019年3月29日に公表した「再発防止策の進捗状況に関する外部品質監督委員会の最終意見の受領に関するお知らせ」をご覧ください。
https://www.kobelco.co.jp/releases/1201027_15541.html

	～2018年度	2019年度	2020年度
ガバナンス	1 グループ企業理念の浸透	「Next100プロジェクト」社長対話や部単位の「語り合う場」等の継続	
	2 取締役会のあり方	取締役会の構成等、継続的な体制の見直し	
	3 リスク管理体制の見直し	グループ会社のガバナンスの強化等	
	4 組織の閉鎖性の改善	部門間人事ローテーション等	鉄鋼、アルミ・銅事業部門の組織改編
	5 品質保証体制の見直し	品質憲章の制定、品質担当役員を外部から招聘、品質統括部設置等	
	6 事業管理指標の見直し	ROIC等、7つの事業管理指標の設定、運用開始	
マネジメント	品質監査、品質キャラバン隊の継続		
プロセス	試験・検査装置の自動化、工程能力の見える化等		

再発防止策の実行体制



品質マネジメント委員会の概要

設置 : 2019年4月
 (取締役会の諮問機関として設置)

目的 : ① 当社グループにおける品質マネジメント強化活動のモニタリングと提言
 ② 品質不適切行為に対する再発防止策の継続的なモニタリング

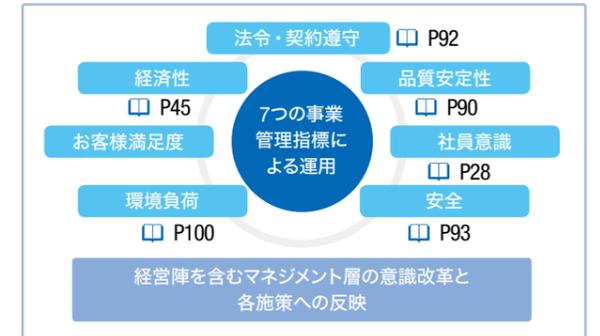
委員構成 : 社外有識者3名、社内役員2名で構成
 (委員長は社外有識者より選出)

① ガバナンス面～品質ガバナンス体制の構築

- 1) グループ企業理念の浸透 □ P26
- 2) 取締役会のあり方 □ P76
- 3) リスク管理体制の見直し
 コンプライアンス統括部を設置し、グループ全体のリスク管理強化に向けた各種施策を実行中。コンプライアンス意識調査の結果を2018年12月に全社員に報告。 □ P28
- 4) 事業部門の組織改編
 2020年4月を目処に、「鉄鋼」と「アルミ・銅」の組織改編を予定。
- 5) グループ会社の再編
 グループガバナンス強化に向けて、各グループ会社のリスク管理やガバナンス体制について整理。
- 6) 事業部門間の人事ローテーションの実施
 事業部門間の人事異動を適宜実施。また人材育成、組織の活性化、相互連携の強化を目的としたローテーションのルールを策定し、2019年4月から運用開始。

- 7) 現場で生じる諸問題の掌握
 品質キャラバン隊による現場の困りごとを吸い上げる活動を実施、2018年度は合計113拠点を訪問し、解決策を提案。2019年度も活動を継続。
- 8) 品質憲章の制定 (2018年2月)
- 9) 品質保証体制の見直し
 本社・事業部門・事業所の各階層での品質保証体制の見直しは完了。今後、グループ会社へも展開。
- 10) 事業管理指標の見直し
 2018年3月6日付再発防止策記載の「収益評価に偏った経営」を改め、「持続可能な企業価値向上を実現する」ことを目的に、事業管理指標の項目を設定。組織の隅々まで健

全な内部統制が機能し、リスクの早期把握と適切な対応を可能とする目標や指標を踏まえた経営に向けて、2019年4月より順次運用開始。



② マネジメント面～品質マネジメントの徹底

- 1) 品質マネジメントの対策
 品質統括部を設置し、2018年5月に品質ガイドラインを制定。グループ品質リーダー会議を日本・中国・東南アジア・米国でそれぞれ開催。2019年度以降も継続的に開催する計画。
- 2) 品質保証担当人材のローテーションと育成
 品質保証人材マップの作成、品質に関する教育プログラムの体系化に着手。
- 3) 品質に係る社員教育
 神戸製鋼所および国内グループ会社のライン長(約600名)を対象に品質・コンプライアンス研修を実施。海外グループ会社へも展開。
- 4) 本社による品質監査
 品質統括部による全対象拠点の品質監査を実施。2018年度は合計117拠点で実施、2019年度以降も継続。

③ プロセス面～品質管理プロセスの強化

- 1) 試験・検査データの不適切な取り扱い機会の排除
 2020年度末までに実施計画中の試験・検査装置の自動化について、2018年度末までに約40%が完了、2019年度末までに約80%完了予定。
- 2) 工程能力の把握と活用(素材系)
 求められる規格に対して製造プロセスの品質のばらつきを度合いを把握するため、検査データの可視化(グラフ化/指数化)を推進中。
- 3) 新規受注の際の承認プロセスの見直し
 2018年度下期からさらに強化。
- 4) 製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し
- 5) 設備投資における品質リスクアセスメントの推進
 一部の事業所では、品質リスクを影響度、発生頻度、検出率等から定量的に評価し、品質関連設備投資の判断を開始。2019年度から重要な設備投資については、品質リスク低減の観点を加えて意思決定する仕組みに変更。各拠点の改善状況について今後継続的にモニタリングするとともに、品質監査を通じて運用状況の現地確認を行う。

Message from

the President and CEO



代表取締役社長
山口 貢

「中期経営計画ローリング」で抽出した重点テーマを2020年度までに完遂するとともに、次期中期経営計画に向けた継続的テーマに取り組むことで、社会課題解決への当社独自の貢献と企業価値向上を追求していきます。

■ 着実な「変化」を積み重ね、グループへの「信頼回復」へ

品質不適切行為によって、ビジネスの基礎である「信頼」が根底から揺らいでしまったことを大変重く受け止めており、お客様やお取引先様をはじめとするステークホルダーの皆様からの信頼を回復することが何よりも重要と考えています。これまで当社グループは品質不適切行為に関わる国内外での訴訟や関係当局の調査について対応してきましたが、日本の不正競争防止法違反については有罪判決が確定し、米国司法省の調査も終了しました。カナダおよび米国での民事訴訟についても、収束に向かいつつあります。並行して、再発防止策の完遂に向けて、社員一人ひとりの意識や企業風土の改革、業務変革なども含めた抜本的な取り組みを進めていますが、いずれも信頼回復に必要なプロセスであると認識しています。

企業風土改革に向けては、2017年度より開始した「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」(次の100年に向けた活動)により、グループ企業理念であり、共通の価値観を示す「KOBELCOの3つの約束」と全社員の行動規範である「KOBELCOの6つの誓い」を社員一人ひとりに浸透させて、不適切行為と決別する姿勢を共有することに

注力しています。その取り組みの一環として私が特に重視している活動が、国内外にある事業所を訪問して、グループ社員と直に語り合う「事業所対話」です。私が社長に就任した2018年4月から継続するこの取り組みは、第1弾として部長クラスの管理職、第2弾として係長クラスの現場リーダーを対象に実施し、2019年8月までに延べ82回、出席者は800名以上を数えました。経営層と従業員との距離感を縮め、一体感の醸成や求心力の強化を図ることに加え、信頼回復に向けた企業風土改革の“架け橋”となって行動してもらうことを期待しながら、管理職や現場のリーダーと膝を突き合わせた双方向の対話を実施しています。対話を継続する中で感じることは、「私たちは変わらなければならないし、変わるためのアクションが重要である」という強い思いや意識です。そうした変化への意欲を決して風化させず、次なる活動へとしっかりとつなげ、具体的な成果や変化へと着実に結び付けていくことで、グループ社員の「自信」を取り戻していく。こうしたコミュニケーションを起点にした変革のサイクルを回すことが、私を含めた経営陣の役割であり、今後の真価の見せ所だと認識しています。

社長メッセージ

「私たちは何者か」を徹底して問う

神戸製鋼グループとは何者なのか。社会における神戸製鋼グループの存在意義はどこにあり、どのような使命を果たすべきなのか——信頼回復に向けた再発防止策を進める中で、当社グループはこうした根源的な問い掛けに対して真正面から向き合い、自問自答を繰り返しています。折しも、当社ラグビー部の「コベルコスティーラーズ」が日本選手権で悲願の日本一奪還を成し遂げてくれました。彼らの

日本一達成やその達成に向けた行動を見て思うのは、ラグビーに取り組む真摯な姿勢やメンバー一人ひとりのひたむきなプレーに加え、当社やチームの歴史を学ぶ中で「自分たちは何者なのか」を徹底して問い続け、さまざまなアイデアや創意工夫をもとにチームの求心力を高めたことです。スミス総監督がチームづくりに用いた「レガシー活動」がそれで、非常に重要な学びがあると受け止めました。

翻って、当社グループを改めて見つめ直す機会にしようとする機運が社内に広がっていることは、またとないチャンスです。「神戸製鋼グループとは何者なのか」「私たちの社会における存在意義とは何か」を問い続けることは、すなわち変化していくことであり、当社の技術や人材のポテンシャルを最大限に活かし、総合力やシナジーを発揮していくことにつながると考えます。それはつまり、お客様の視点に立って真に物事を考える姿勢にほかならず、そうした姿勢を通じてステークホルダーの皆様からの信頼を回復し、企業としての収益確保やコンプライアンスの浸透などにも結び付くと確信しています。

“当社グループを改めて見つめ直す機会にしようとする機運が社内に広がっていることは、またとないチャンスです。”

「中期経営計画ローリング」で認識した成果と課題

当社グループは、素材系、機械系、電力の3本柱の事業体確立を目指した中長期経営ビジョン「KOBELCO VISION “G+”」の達成に向けて、2016年度にスタートした5か年の「2016～2020年度グループ中期経営計画」を推進しています。

2016～2018年度の成果としては、鉄鋼事業での上工程の集約や中国における建設機械事業の再構築を計画通りに進めることができたほか、電力事業で2つの新規プロジェク

トを計画に沿って推進することができました。加えて、自動車軽量化戦略の推進に向けて、約1,600億円の戦略投資を意思決定し、順次実行に移しました。

他方、業績面では、2016年度に多額の貸倒引当金を中国のショベル事業で計上したことの影響などにより、191億円の経常損失に陥りました。2017年度以降は、堅調な市場環境を背景に経常損失こそ脱したものの、品質不適切行為などの影響からアルミ・銅事業における生産効率の低下が

徐々に明らかになったほか、2018年度には鉄鋼事業において相次いで生産トラブルに見舞われるなど、素材系事業を中心に生産面での課題が浮き彫りになりました。また、戦略投資案件についても、鉄鋼やアルミ、チタン事業などで収益化に遅れが出ているほか、原材料や物流費などのコストアップが続く中で、再生産可能な販売価格の実現が大きな課題となるなど、「素材系を中心とした収益力強化」が2020年度までの2年間における喫緊の課題と認識しています。

品質不適切行為をめぐっては、お客様に対する補償費用や専門家費用などで2017～2018年度に累計で200億円余りの業績影響が出ています。お客様のご協力のもとで、延べ688社の安全性検証が完了しました。

素材系を中心とした収益力強化

素材系事業の収益力の強化に向けては、安定した生産体制の再構築に最優先で取り組んでいきます。2018年度に鉄鋼事業で相次いだ設備トラブルは、収益への影響もさることながら、お客様へもご迷惑をお掛けしました。上工程集約によるコストダウン効果を発揮するためにも、設備・制御保全体制の強化による生産トラブルの防止を一刻も早く完遂させます。アルミ・銅事業では、品質不適切行為の発覚以降、「整然としたものづくり」に向けた取り組みを強化していますが、生産効率が落ち込んでいます。生産性や歩留改善に向けた施策を着実に実行することにより、2020年度までに体制の立て直しをやり遂げます。加えて、原材料などのコストアップが顕在化する中、再生産を可能とする適正なマージンの確保に向けて粘り強く交渉を続けていくほか、当社グループの優位性が発揮できるソリューションの提案によって高付加価値品の拡販に取り組んでいきます。

経営資源の効率化と経営基盤の強化

さらなる事業管理、ガバナンスの徹底では、財務、非財務の両面から新たな事業管理指標を導入し、2020年度から本格運用を開始する方針です。資本コストを意識した経営資源の効率化に向けては、新たに投下資本収益率(ROIC)を導入する計画で、事業部門ごとの個別評価や事

こうした状況を踏まえて、2020年度までの重点課題と対応策を明確にしたのが、「中期経営計画ローリング(2019～2020年度)」です。外部環境は当初計画に比べて変化が見られるものの、素材系事業、機械系事業、電力事業を3本柱とする盤石な事業体を確立するという基本方針にいささかの変更はなく、引き続きグループ丸となって推進していきます。そのためにも、足元で解決しなければならない喫緊の課題として、ステークホルダーの皆様からの信頼回復に努めることはもちろんのこと、素材系を中心とした収益力の強化に加えて、経営資源の効率化と経営基盤の強化に注力していく考えです。

また、鉄鋼やアルミなどで順次実行してきた戦略投資案件の成果を刈り取り、収益に結び付けていくことを急ぐほか、鉄鋼事業部門とアルミ・銅事業部門の「組織改編」を実施することにより収益力の強化に取り組んでいきます。組織改編は、鋼材とアルミ板といった「素材」と、アルミ鍛造やアルミ押出、チタンといった「部品」を軸にして2020年4月を目標に実施する予定です。工場運営や生産技術、品質管理などのさまざまな点で共通点があり、ものづくりの観点から技術や人材を有効活用できるメリットがあるほか、鉄とアルミの組織一体化によるソリューション提案のさらなる推進を可能にします。また、お客様から見たときの分かりやすさが向上することに加え、ガバナンスの観点からも効果は大きいと考えています。自動車軽量化戦略のさらなる推進に向けても、当社グループの総合力を発揮することができる体制となります。

業ポートフォリオ管理に役立てていきます。加えて、グループ会社に対するガバナンス強化などの観点から、グループ会社の再編なども具体的に検討していきます。

“当社グループが有する多種多様な技術や製品、サービスと人材の総合力を発揮し、事業の成長と社会課題の解決を両立するサステナビリティ経営を推進していきます。”

コーポレートガバナンスの継続的強化

当社グループの各事業部門には、それぞれ固有の歴史に根差した個性や強みがあります。いい換えれば、当社グループは個々の事業の強化を通じてグループ全体の成長を図ってきました。その結果、本社機能は相対的に小さくなり、事業部門に任せる構図が生まれました。各事業部門に対する本社のグリップ機能の弱さが品質不適切行為を招いた一因になっているとの反省に立ち、本社と事業部門の権限を明確にしなが、本社機能の見直し・強化を進めています。具体的には、全社的な品質やコンプライアンスを統括する部署として、品質統括部、コンプライアンス統括部を2018年に設置し、それぞれ統括する取締役を各1名任命しました。また、安全面からも2019年4月に「安全衛生部」を全社横断的な組織として新設しました。従来は人事労政部の一組織が安全衛生管理の役割を担っていましたが、その重要性に鑑みて部格へ格上げし、総括取締役も任命しました。

本社機能の見直し・強化と歩調を合わせて、取締役会のあり方も見直すことによって、コーポレートガバナンスの向上を図っています。外部の視点から見たときの「公平性」や「透明性」といった観点から、2018年度に社外取締役

の比率を3分の1以上に引き上げ、取締役会議長と監査等委員会委員長の双方に、社外取締役が就任する体制としました。この1年を振り返って、社外取締役が持つ豊富な経験や知見、外部ならではの多様な視点を活かしながら、当社グループの持続的な成長に向けて活発に議論することは非常に効果的であると実感しています。今後も透明性や客観性を高めていく方針であり、2019年6月の株主総会からは新たに女性の社外取締役が加わるなど、ダイバーシティ(多様性)も考慮しながら引き続き変革を進めていきます。

このように、この1年余りの期間で、取締役会や組織体制の見直し、人員の増強、関連規定の整備などを順次進め、体制面での整備は概ね完了したと考えており、今後はその実効性を追求していきます。実際に取締役会や、執行サイドの意思決定機関である経営審議会を見ても、取締役や執行役員の意識は確実に変化しつつあり、自らが所属する部門を超えた発言が増えているほか、グループ全体について考えようとする意識が鮮明になり、議論が非常に活発になっています。

環境や社会への貢献を通じた企業価値の向上

中期経営計画をローリング(見直し)する中で、自動車軽量化の動きが、世界的な環境規制の厳格化を背景に、今後も進んでいくことを改めて確認しました。こうしたトレンドは地球規模で進捗しており、当社にとって紛れもなく追い風です。超ハイテンやアルミ製品に加えて、マルチマテリアルの接合技術をグローバルに提供できる当社グループの優位性を最大限に発揮し、持続的な成長へつなげていきます。また、こうした素材提供にとどまらず、機械加工装置や試験装置、評価・分析ソフトなどの豊富なラインアッ

プがそろっていることも当社グループの特長の一つで、自動車の開発コンセプトから最終製品に至るまでの各ステージでさまざまな提案ができる強みを持っています。自動車軽量化を軸にしながら、そうした総合力を武器にお客様を満足させられるポテンシャルは高いと認識しています。

当社グループは、創業以来、現在に至るまで、技術や製品、サービスを通じて環境や社会へ独自の貢献を図ってきましたが、今後は低炭素社会の実現や国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の達成に向けて、その取り組みを一



段と加速していく方針です。事業(生産)活動に伴う環境や社会への負荷を低減させることに加えて、当社グループの提供する技術や製品を通じて、環境や社会への貢献を果たすこと、これこそが当社グループの責任であり使命です。当社グループが有する多種多様な技術や製品、サービスと人

材の総合力を発揮し、事業の成長と社会課題の解決を両立するサステナビリティ経営を推進していきます。

ステークホルダーの皆様には、引き続き、ご指導、ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

当社ラグビー部 コベルコスティーラーズ「レガシー活動」



「復興のシンボル」ともいわれた神戸製鉄所の第3高炉の解体工事を見学



ユニフォームの上に作業服を着て決勝戦のフィールドに登場した選手たち

さまざまなバックグラウンドを持つ選手が集まるチームを一つにまとめ上げるために、ウェイン・スミス総監督が始めた「レガシー活動」。1905年創業の神戸製鉄所、1928年創部の神戸製鋼コベルコスティーラーズの歴史を学び、「何のためにラグビーをしているのか」「なぜ神戸製鋼でラグビーをするのか」を選手に考えさせる中で、会社や先人が築き上げてきた歴史の上にチームがあることを気付かせ、「スチール・ワーカー(鉄鋼マン)」としての誇りを持ってグループ社員と一緒に戦いたいという選手たちの思いを強くし、チームへの求心力を高めました。

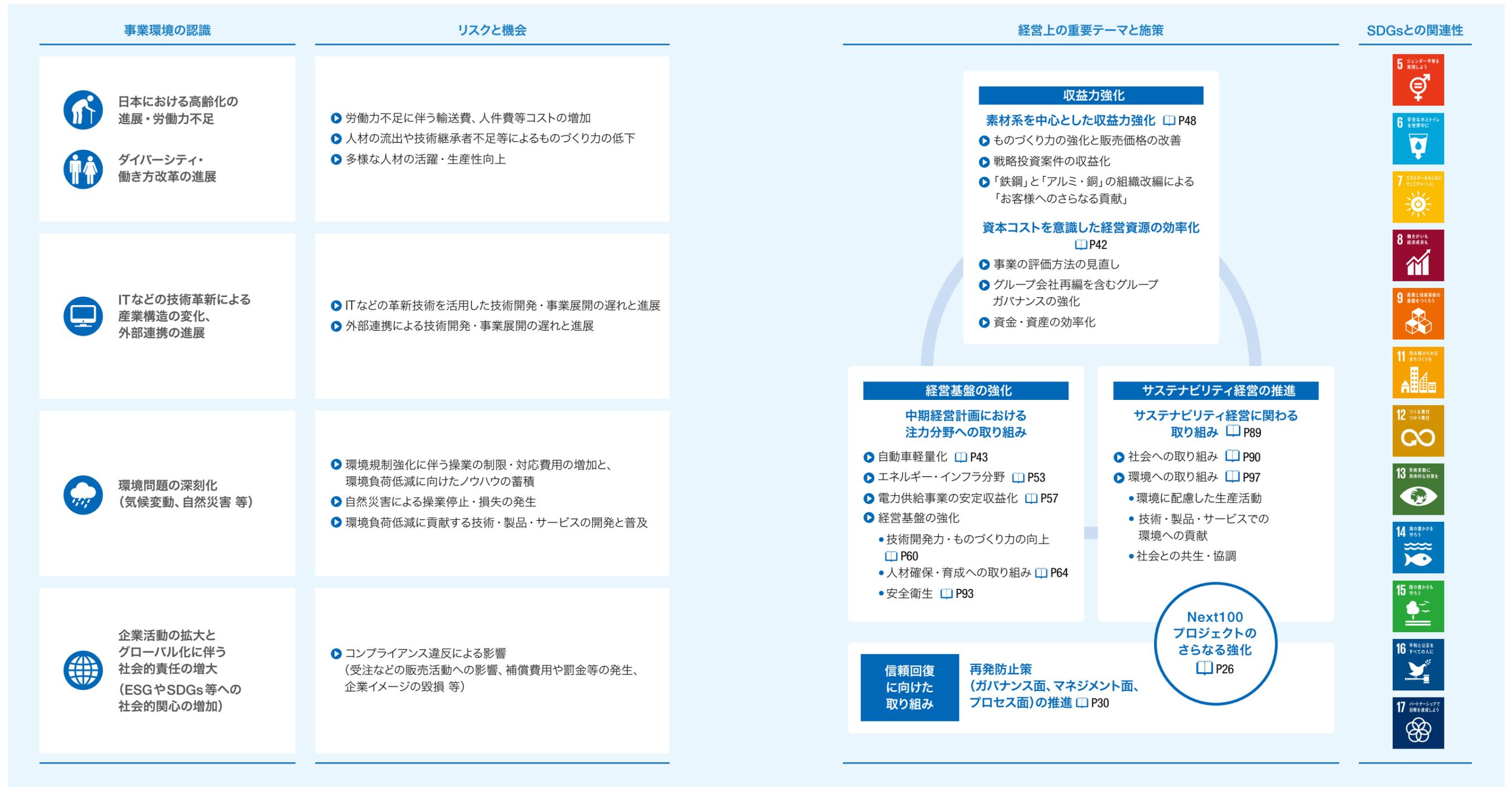
選手の心を特に動かしたのは、1995年の阪神・淡路大震災で被災した神戸製鉄所第3高炉を早期に復旧・復興させたエピソードで、実際に上工程の集約によって休止・解体工事中の第3高炉を訪問しました。耐火レンガを一人一つずつ持ち帰って名前を書き込み、優勝を誓う壁のモニュメントにしてクラブハウスに設置するなど、レガシー活動に伴うさまざまなアイデアによってチームの結束力が強まりました。そして、15年ぶりのトップリーグ優勝、18年ぶりの日本選手権優勝の大きな原動力となりました。

神戸製鋼グループの重要テーマの整理

神戸製鋼グループは、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いっそう深化させ、盤石な事業体を確立させるビジョン「KOBELCO VISION “G+” (ジープラス)」を実現するため、「2016～2020年度グループ中期経営計画」を策定しました。中期経営計画策定の2016年から3年が経過し当社グループをめぐる事業環境は変化し、当社が取り組むべき新たな課題も出てきています。

2019年5月には、中期経営計画の残りの2年間とさらに“その先”に向けた重点課題と対策を「中期経営計画ローリング(2019～2020年度)」として公表しました。そこで掲げた主要テーマや現行の中期経営計画における取り組みは、国連の

「持続可能な開発目標(SDGs)」とも密接に関わっており、社会が直面する課題の解決が、当社グループの成長機会でもあります。当社グループを取り巻く事業環境におけるリスクを把握し、成長の機会となるような重要テーマと施策に取り組み、持続的な成長と社会課題の解決の両立を果たしていきます。



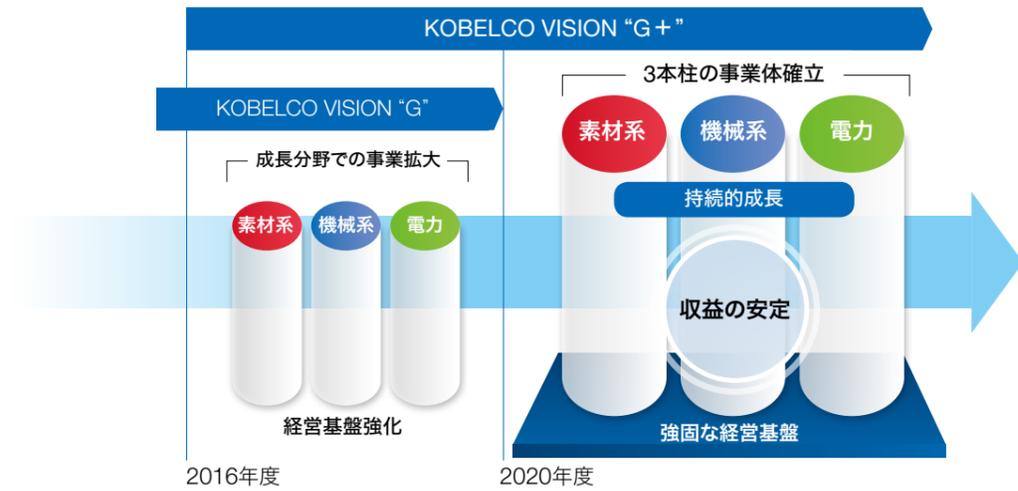
Next100プロジェクトのさらなる強化 □ P26

2016～2020年度グループ中期経営計画

神戸製鋼グループ中長期経営ビジョン

KOBELCO VISION “G+”

神戸製鋼グループは、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いっそう深化させ、盤石な事業体を確立させるビジョン「KOBELCO VISION “G+”(ジープラス)」を実現するため、「2016～2020年度グループ中期経営計画」を策定しました。輸送機軽量化やエネルギー・インフラなど中長期的に伸長する成長分野に経営資源を集中し、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。

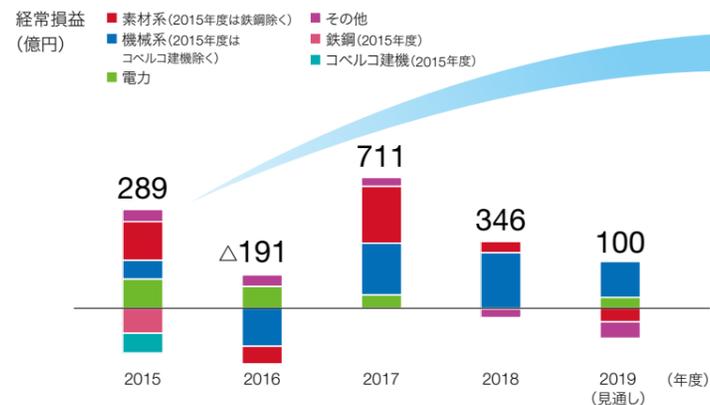


3本柱の事業成長戦略

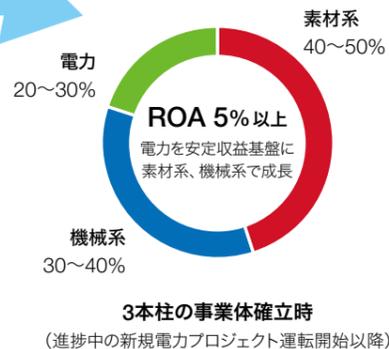
素材系	機械系	電力
<ul style="list-style-type: none"> ① 輸送機軽量化への取り組み ② 鉄鋼事業の収益力強化 	<ul style="list-style-type: none"> ① エネルギー・インフラ分野への取り組み ② 建設機械事業の収益力強化 	<ul style="list-style-type: none"> 電力供給事業の安定収益化への取り組み

経営基盤の強化 ① コーポレートガバナンスの強化 ② 人材確保・育成 ③ 技術開発力・ものづくり力の強化

業績イメージ (2019年8月1日時点)



目指すべき事業ポートフォリオ像 (事業別利益構成)



2016～2018年度の振り返り

進捗・成果 ① 「素材系・機械系・電力」を3本柱とする成長戦略の深化と、盤石な収益体質を有した事業体確立を目指し、2016年度より現行の中長期経営ビジョンの遂行に着手



業績

損益面	財務面
主に建設機械の損益が需要とともに回復する一方で、一過性要因はあるものの素材系の収益力は低下	3年間で約1,100億円のキャッシュ対策を実現し「D/Eレシオ1.0倍以下」の財務規律を確保

2016～2018年度経常損益 (億円)



セグメント別内訳 (億円)

	2016	2017	2018	
素材系	鉄鋼	△295	173	47
	溶接	68	49	36
	アルミ・銅	120	118	△15
小計	△107	340	68	
機械系	機械	58	23	12
	エンジン	28	69	65
	建機機械	△313	219	255
小計	△227	311	332	
電力	130	79	△3	
その他	76	54	23	
調整額	△64	△75	△75	
合計	△191	711	346	

2016～2018年度キャッシュ・フロー、D/Eレシオ

	2016	2017	2018
営業キャッシュ・フロー	1,267	1,918	723
投資キャッシュ・フロー	△1,319	△1,607	△109
フリー・キャッシュ・フロー*	△52	311	614
D/Eレシオ	1.17	0.98	0.98
(前倒し調達除く)	1.00	—	0.85

*プロジェクト・ファイナンス除く

課題認識

- 品質不適切行為**
 - 信頼回復に向けた取り組み
 - 2017～2018年度で△200億円を超える業績影響
 - お客様ご協力のもと、延べ688社のお客様の安全性検証に目処
- 素材系の生産面の課題**
 - 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
 - アルミ事業の生産効率の低下
- 戦略投資収益化遅れ**
 - 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
- 原材料などのコストアップ**
 - 原材料、物流費、エネルギー等のコストアップが顕在化
 - 再生産可能な販売価格の実現が課題

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、2020年度までの2年間における喫緊の課題

2016～2020年度グループ中期経営計画

中期経営計画 ローリング (2019～2020年度)

- ▶ 2019～2020年度は重点テーマに集中。将来的に、「素材系・機械系・電力の3本柱の事業体確立」を達成する当社グループの基本方針は堅持
- ▶ 次期中期経営計画へ向けた継続的テーマと将来の成長に向けた取り組みが、サステナビリティ経営として環境や社会への貢献につながり、真に信頼が回復することを目指す



中期経営計画ローリングの主要テーマ

2019～2020年度の重点テーマ

- 1 素材系を中心とした収益力強化 □ P48
 - ものづくり力の強化と販売価格の改善
 - 戦略投資案件の収益化
 - 「鉄鋼」と「アルミ・銅」の組織改編による「お客様へのさらなる貢献」
- 2 経営資源の効率化と経営基盤の強化

次期中期経営計画に向けた継続的テーマ

- 自動車軽量化戦略の着実な遂行
- コーポレートガバナンスの継続的強化 □ P68
- 人材の確保・育成への取り組み □ P64
- IT戦略の強化 □ P63
- 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) □ P89

資本コストを意識した
「経営資源の効率化」と「経営基盤の強化」

2020年度までに完遂する取り組み

事業管理・ガバナンス面

- ▶ 事業の評価方法の見直し
 - 事業評価として新たに投下資本収益率(ROIC)を活用
 - 非財務指標による評価も2019年度より順次運用開始
- ▶ グループ会社再編を含むグループガバナンスの強化

財務面

- ▶ 資金・資産の効率化
 - 運転資金改善
 - 投資の厳選
 - 政策保有株式の縮減 等
- ▶ 500億円をターゲット
- ▶ 「D/Eレシオ1.0倍以下」の財務規律の堅持

自動車軽量化戦略～当社独自の取り組み～

- ▶ 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
- ▶ 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
- ▶ 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CO₂排出削減に貢献

自動車軽量化に貢献するマルチマテリアル

超ハイテンやアルミなどの軽量化に貢献する素材と、素材を使いこなすための加工法・構造提案、接合方法などを総合的に提案する「ソリューション提案」を推進

電動化に貢献する分野

鉄鋼	純鉄系軟磁性材料、磁性用鉄粉
銅	高電圧回路向け銅合金
機械	水素ステーション向け機器、ユニット
その他	急速充電器車、移動電源車

フード、フェンダー、ドア、ルーフなど
アルミ: アルミパネル材

ポテリ骨格
鉄鋼: 超ハイテン
アルミ: アルミ押出材

バンパー、ドアインパクトビーム
鉄鋼: 超ハイテン
アルミ: アルミ押出材

足回り部品
アルミ: アルミ鍛造サスペンション



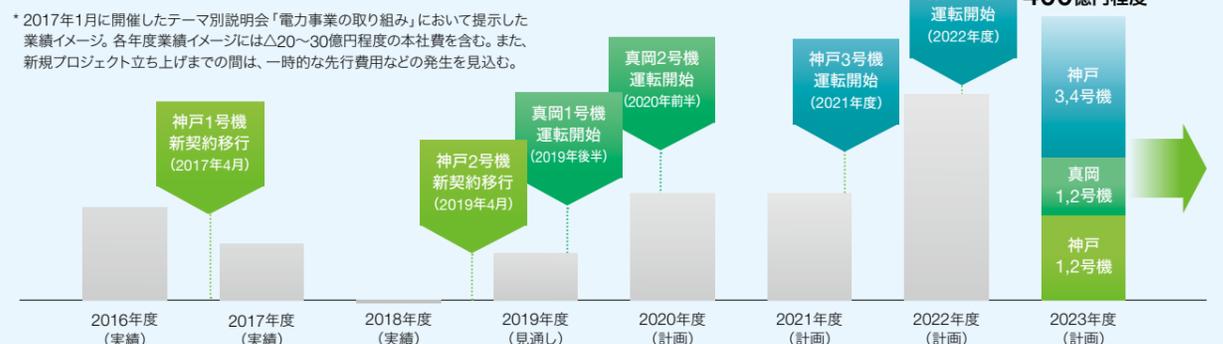
接合・解析
接合: 溶接材料、異材接合技術
解析: 構造、加工、接合解析

電力事業の安定収益化への取り組み

- ▶ 中長期的な安定収益基盤の確立に向け、新規プロジェクト(真岡発電所1,2号機、神戸発電所3,4号機)を推進中



業績イメージ* (単位: 億円)



* 2017年1月に開催したテーマ別説明会「電力事業の取り組み」において提示した業績イメージ。各年度業績イメージには△20～30億円程度の本社費を含む。また、新規プロジェクト立ち上げまでの間は、一時的な先行費用などの発生を見込む。

Message from the CFO

CFOメッセージ



取締役専務執行役員
勝川 四志彦

資金・資産の効率化と財務の健全化によって、
戦略投資の収益化と持続的な収益成長、株主還元を実現していきます。

“変化”に挑む会社の意思

世界的に高まる自動車軽量化ニーズは、素材系メーカーにとって絶好のチャンスであり、歴史的に大きな転換期になり得る——神戸製鋼グループはこうした確信のもと、マーケットの変化を成長機会に変えるべく、中期経営計画に沿った戦略投資を果敢に実行・推進しています。素材系事業は装置産業ゆえに投資が先行し、収益化には一定の時間を要するものの、環境・エネルギーといったマーケットも常に変化しており、マーケットの成長に合わせて確実に収益力を向上させなければならないと考えています。

こうしたまたとない成長機会を逃すことなく、戦略投資を実行していくには、機動的なキャッシュの創出と財務の健全化が必要不可欠です。また、そうしたキャッシュを実際に創出・確保する決断力・実行力を発揮できるか否かが、当社グループにとっての“生命線”になると捉えています。

2016～2018年度は中期経営計画に沿って国内外で戦略投資案件の具体化に着手した一方で、その収益化については当初の目論見通りに進んでいません。素材系事業を中心に収益力が落ち込み、営業キャッシュ・フローの

十分な確保が難しい状況に直面しています。将来の成長に向け、素材系事業を中心に収益力を強化する体制づくりが喫緊の課題です。

2020年度までの「中期経営計画ローリング」では、当社ならではの優位性を活かした事業の立て直しを図っていく計画であり、2020年4月を目標に進める鉄鋼とアルミ・銅

事業部門の「組織改編」も、その一環として取り組むものです。株主・投資家様やお客様などのステークホルダーの皆様に加えて、当社グループの全社員に対して、このような新しい取り組みにより、収益力の強化に向けた明確な“変化”や、それに挑もうとする会社の意思を示していきます。

資金・資産の効率化：500億円をターゲットに

キャッシュ創出に向けては、事業の収益力強化に加えて、資金や資産の効率化も果敢に推進しながら、早期に収益、キャッシュ・フローを生み出せるサイクルを確立していきます。また、財務規律の維持という観点では、戦略投資が先行するタイミングであっても、「D/Eレシオ1.0倍以下」の財務目標を堅持する方針です。

2016～2018年度には、一部の連結子会社の株式売却を実施したほか、キャッシュ・マネジメント・システム(CMS)を活用した資金の効率化や、保有意義の見直しを通じた政

策保有株式の売却など、キャッシュ創出に向けてさまざまな施策を実行しました。こうした結果、約1,100億円のキャッシュ創出を実現し、2016年度に1.17倍だったD/Eレシオについて、2018年度には0.98倍への引き下げを図りました。

今後も、将来を見据えた資金・資産の見直しに取り組んでいきます。2020年度までに新たに500億円をターゲットとした資金・資産の効率化を図り、財務体質を維持しながら着実に戦略投資を実行していきます。

資本コストを意識した経営資源の効率化と株主還元

資産効率の観点では、「ROA 5%以上」を掲げているものの、戦略投資が先行して資産が膨らむ影響などから、2018年度のROAは1.5%にとどまっています。資本コストを意識した経営資源の効率化に向けては、2020年度から本格運用を目指す事業管理指標の一つとして「投下資本収益率(ROIC)」を活用するなど、資産効率の向上によりいっそう取り組んでいきます。ROICの導入によって事業部門ごとの個別評価や事業ポートフォリオ管理に役立てるだ

けでなく、ROICが加重平均資本コスト(WACC)を安定的に上回る構造を目指していきます。

株主還元については、配当性向として「親会社株主に帰属する当期純利益の15～25%程度」を当面の目安としています。電力事業を安定収益基盤に、素材系、機械系事業で成長する、そのビジョンの実現を見据え、できるだけ早期に配当性向の引き上げの検討に着手していきます。

サステナビリティ経営の推進

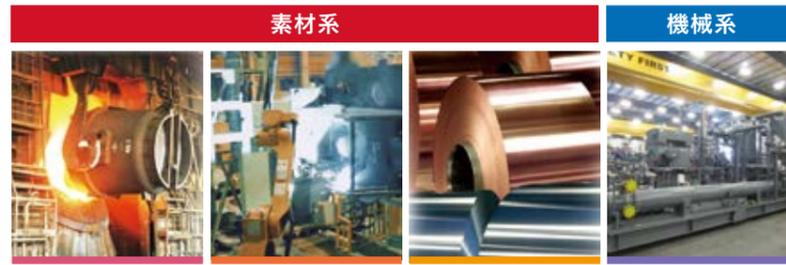
昨今、低炭素社会や国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の実現に向けた取り組みへの関心が高まっていますが、当社グループもサステナビリティ経営の推進に向けた体制を2019年に見直しました。当社グループは従来より、CO₂削減など、環境負荷低減に貢献する技術・製品・サービスを提供してきたほか、地域の次世代の育成に向けたCSR活動にも取り組んできましたが、当社グループの成長と社会の課題の解決が両立するよう、活動を強化してい

きます。また、それらサステナビリティ経営の推進により、資金調達の幅を広げていきたいと考えています。

今後も、株主・投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーの皆様との対話の機会から得られる外部の視点を経営に反映しながら、当社グループの持続的成長を実現していきます。引き続き、忌憚のないご意見やご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

神戸製鋼グループの事業戦略

セグメント別データ一覧 (2018年度)



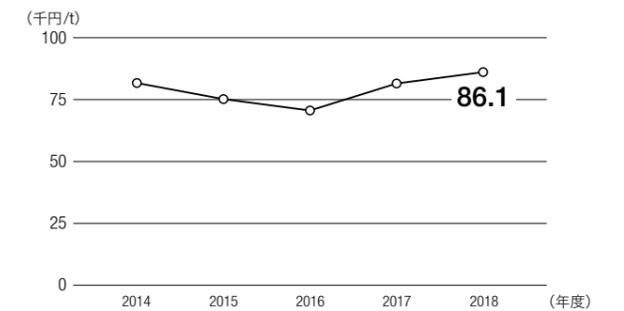
財務データ(億円)	鉄鋼	溶接	アルミ・銅	機械系
売上高	7,539	839	3,590	1,714
経常損益	47	36	△15	12
総資産	9,732	785	3,350	1,719
減価償却費	557	22	147	61
研究開発費	52	37	29	27
設備投資額	588	23	281	41
粗鋼生産量	691万トン	—	—	—
販売量	562万トン	298千トン	アルミ 345千トン 銅 144千トン	—
(内 国内)	425万トン	127千トン	アルミ 274千トン 銅 —	—
(内 海外)	137万トン	171千トン	アルミ 70千トン 銅 —	—
受注実績				
受注高	—	—	—	1,717
(内 国内)	—	—	—	612
(内 海外)	—	—	—	1,104
受注残高	—	—	—	1,566
(内 国内)	—	—	—	432
(内 海外)	—	—	—	1,133



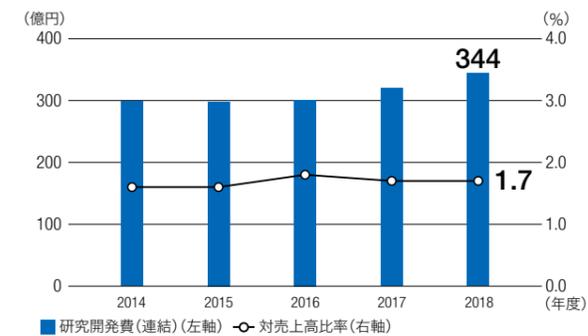
エンジニアリング	建設機械	電力	その他	調整額	合計
1,517	3,860	761	420	△525	19,718
65	255	△3	23	△75	346
1,373	3,586	1,232	570	1,497	23,849
20	123	58	16	17	1,025
23	65	—	10	97*1	344
27	135	201	33	2	1,334
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
1,226	—	—	—	—	—
905	—	—	—	—	—
321	—	—	—	—	—
1,693	—	—	—	—	—
1,042	—	—	—	—	—
651	—	—	—	—	—

*1 (株)神戸製鋼所技術開発本部で行っているセグメント横断的または基礎的研究開発など

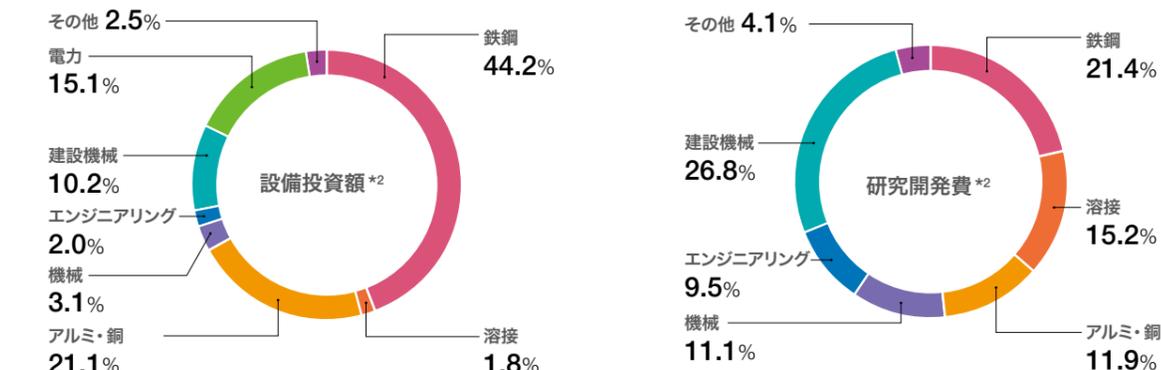
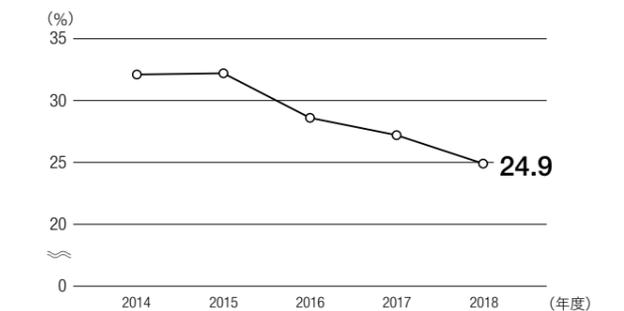
鋼材販売単価の推移



研究開発費の推移



鋼材輸出比率(金額ベース)の推移



*2 設備投資額、研究開発費の構成比は、セグメント間取引を含む各セグメントの単純合算額をもとに算出しています。

非財務データ(人)	鉄鋼	溶接	アルミ・銅	機械系
単体従業員	5,088	968	2,080	1,679
連結従業員	10,887	2,560	7,550	4,094

エンジニアリング	建設機械	電力	その他	本社	合計
347	—	244	—	995	11,401
3,523	7,487	244	1,643	1,353	39,341

素材系事業

Interview with the Executive

素材系事業総括取締役聞く、収益力強化と持続的な成長に向けた取り組み

安全、品質信頼性向上、安定生産に最優先で取り組むとともに、
当社素材系事業の優位性や総合力を最大限発揮し、
収益力強化と環境への貢献を両立していきます。



代表取締役副社長執行役員
柴田 耕一郎

課題を一つひとつ解決し、 2020年度に向けて収益力強化に取り組む

当社が成長機会を見込んでいる自動車軽量化は今後も進展していくものの、素材系事業の収益力をいかに底上げし、強化するかが問われています。鉄鋼事業では、加古川製鉄所への上工程集約を完遂したものの、2018年度は生産トラブルが相次ぎ、その効果を十分に示すことができていません。設備・制御保全体制の強化によって、まずは安定生産を継続することが重要課題と考えています。また、主原料価格、副資材・物流費などの大幅な上昇を受けて、コストアップ分の販売価格への反映に加え、再生産を可能とする適正なマージンの確保に継続して取り組みます。溶接事業においても、原材料などのコストアップが課題としてあるものの、溶接材料と溶接ロボットシステムを組み合わせた付加価値の高いビジネスモデルを構築しています。今後も日本の労働力不足を背景とした溶接自動化ニーズや、自動車軽量化に向けた接合ニーズを取り込みながら、さらなる収益貢献に取り組んでいきます。アルミ・銅事業では、品質不適切行為が発覚して以降、「整然としたものづくり」に取り組んでいましたが、生産効率が大きく落ち込んでいます。生産性や歩留改善に向けた施策を着実に実行することにより、2020年度までに体制を立て直していきます。

収益力の強化には、これまで順次実行に移してきた戦略投資案件の成果の刈り取りも急務です。自動車軽量化に貢献する鉄鋼事業の超ハイテンビジネスでは、日本・米国・中国のグローバル3極体制による供給能力を強化しており、グローバル供給体制の整備を進めています。また、同じく自動車軽量化ニーズにより拡大するアルミ需要に対しても、アルミパネル材(中国)、アルミ鍛造サスペンション(米国・中国)、バンパー・骨格材であるアルミ押

Vice President

出・加工品(米国)において、海外での供給体制を構築しており、製造や販売などの連携をよりいっそう強化しながら、早期収益化を図っていきます。

こうした取り組みに加えて、2020年4月の実施を目標に検討を進めている鉄鋼事業部門とアルミ・銅事業部門の「組織改編」によって、「お客様へのさらなる貢献」と「事業の強化」を図り、素材系事業が持つ総合力を結集していきます。中期経営計画(ローリング)の最終年度である2020年度には、財務目標として掲げる「ROA 5%」に向けた道筋を具体化するとともに、「組織改編」を通じたシナジー効果をステークホルダーの皆様を示していきます。

鉄鋼とアルミ・銅の「組織改編」の意味

神戸製鋼グループの競争力の源泉は「人」です。グローバルな競合他社と渡り合えるのも、「人」の力があってこそです。製鉄所という巨大な組織を長きにわたって運営してきた経験から、そうした「人」の力を活かす経営を特に意識しています。日常のコミュニケーションを通じて、社員一人ひとりの存在やそれぞれの仕事を互いにしっかり認め合い、信頼し合うことの大切さや重要性を、メッセージとして繰り返し伝え続けています。

組織についても同様で、それぞれが持つ強みを認め合い、弱みがあればそれを補完し合うことが大切です。素材系事業の総括取締役に就任して、各事業部門の強みや弱みを改めて認識しました。例えば、鉄鋼事業部門はトラブル発生時の組織の団結力、溶接事業部門は統率力と上下間の意思伝達の速さ、アルミ・銅事業部門はお客様との交渉力が強みであり、相互に認め合って欲しい部分です。一方で、弱みを互いに補い合い、強みは認め合って学び合うために、もう一段踏み込む必要があるのではないかと考えに至りました。このように組織の現状を客観視しながら、今後の組織としての方向性を見極めることが、この1年間の私の仕事だったと振り返っています。各事業部門との定期的なミーティングや活発な対話を通じて、それぞれが抱える問題点を確認する中で達した結論の一つが、「組織改編」です。



上工程を集約して収益性を追求する鉄鋼事業では、アルミ事業の強みであるアグレッシブな営業力が必要です。他方、戦略投資を実行し、海外展開を積極化しているものの、人的資源が今後のボトルネックになりかねないアルミ事業では、鉄鋼事業が有する豊富な人材を有効活用することが突破口になるのではないかと。こうした狙いをもとに発足するのが、鋼材とアルミ板といった「素材」軸で構成する「鉄鋼・アルミ事業部門」(仮称)です。

一方、鋳鍛鋼やチタン、アルミ鋳鍛などは、一つひとつの事業規模こそ小さいものの、競合他社に比べて高い市場シェアを誇っています。加えて、その優れた製品開発力から、自動車のサスペンションやバンパー、航空機・船舶・新幹線の主要部材などに使われており、いわゆる「部品」として輸送機軽量化と低燃費化に貢献している高付加価値品です。そうした「部品」軸でくくり、発足させるのが「金属素材事業部門」(仮称)です。部品のライフサイクルと進化に合わせながら、迅速な意思決定力を持った機動的な事業体を目指していきます。また、お客様へのソリューション提案の強化に取り組むとともに、付加価値の高さをこれまで以上に社内外へ周知・PRすることで、KOBELCOブランドをさらに浸透させていきます。

統率力が強く意思決定も迅速な溶接事業部門に加えて、こうした狙いによって実施する鉄鋼事業部門とアルミ・銅事業部門の組

神戸製鋼グループの事業戦略

素材系事業

織改編によって、素材系事業としての総合力を結集し、事業運営の効率化、収益力の強化につなげていきます。

神戸製鋼グループの素材系事業だからこそ提供できる価値

当社グループが推進する自動車軽量化戦略に対して、株主・投資家様をはじめとしたステークホルダーの皆様から高い関心や注目が寄せられています。自動車軽量化の動きは世界的な環境規制の強化を背景としていることから、今後もこのトレンドは揺るぎないものと見ています。そうしたトレンドを当社グループならではの優位性や強みを発揮しながら成長機会に変えていきます。

現状としては、シーズ探索は順調に進捗しているものの、大きく収益に貢献するビジネスモデルの構築には至っておらず、今後は私自身が自動車軽量化推進プロジェクトに深く関与していきたいと考えています。組織改編を具体化することにより、素材系事業の中だけでなく、技術開発本部の自動車ソリューションセンターとの連携を強化していきます。

こうした自動車軽量化戦略などの取り組みを通じた環境への貢献こそ、当社グループならではの価値提供にほかなりません。CO₂

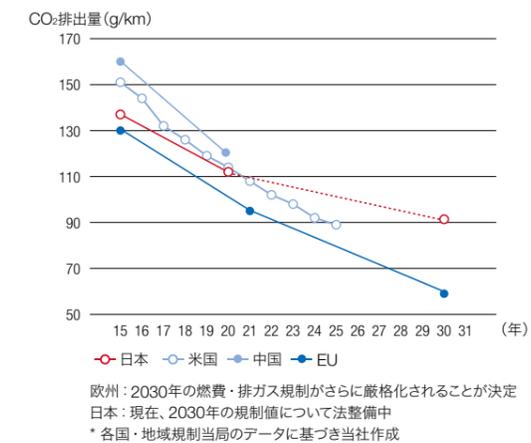
削減に向けては、(1)当社グループが事業活動を通じて排出しているCO₂を削減する、(2)当社グループの技術・製品・サービスを通じて、社会のさまざまな分野でCO₂排出削減に貢献するという両面からアプローチしています。とりわけ後者を通じた環境や社会への貢献は極めて大きいと認識しており、超ハイテンやアルミ製品、チタンによる輸送機軽量化を通じた燃費低減をはじめ、CO₂排出削減に貢献できる技術や製品を持つ強みを活かしていきます。また、前者の観点からも、各事業部門がCO₂削減に向けてさまざまな努力を重ねていますが、これに加えて当社グループの総合力を活かしたユニークな挑戦も続けています。具体的には、素材系事業の鉄鋼事業部門と機械系事業のエンジニアリング事業部門が協働することによって、将来的な低CO₂発生型の製鉄業の構築・実現に取り組んでいます。

足元の喫緊の課題である収益力の強化に向けた施策を進めていくことはもちろん、それと同時にこうした地球環境保全に向けて独自の貢献ができる素材系メーカーでありたいと思っています。今後も、収益性の確保と地球環境の保全の両輪による持続可能な経営の推進と、持続可能な社会の実現を目指していきます。

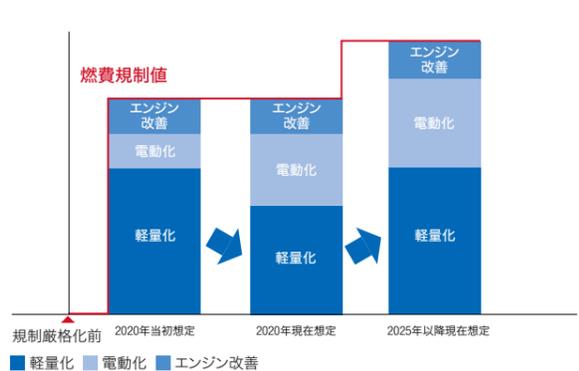
自動車軽量化戦略～外部環境認識～

- ▶ 燃費・排ガス規制は、2030年に向けてさらに厳格化される見通し
- ▶ 規制の厳格化に対応する手段として自動車の「電動化」が先行しているものの、2030年に向け、「軽量化」も引き続き重要な位置を占める見通し

各地域の燃費規制動向(CO₂排出量換算)



規制対応手段の変化(当社イメージ)



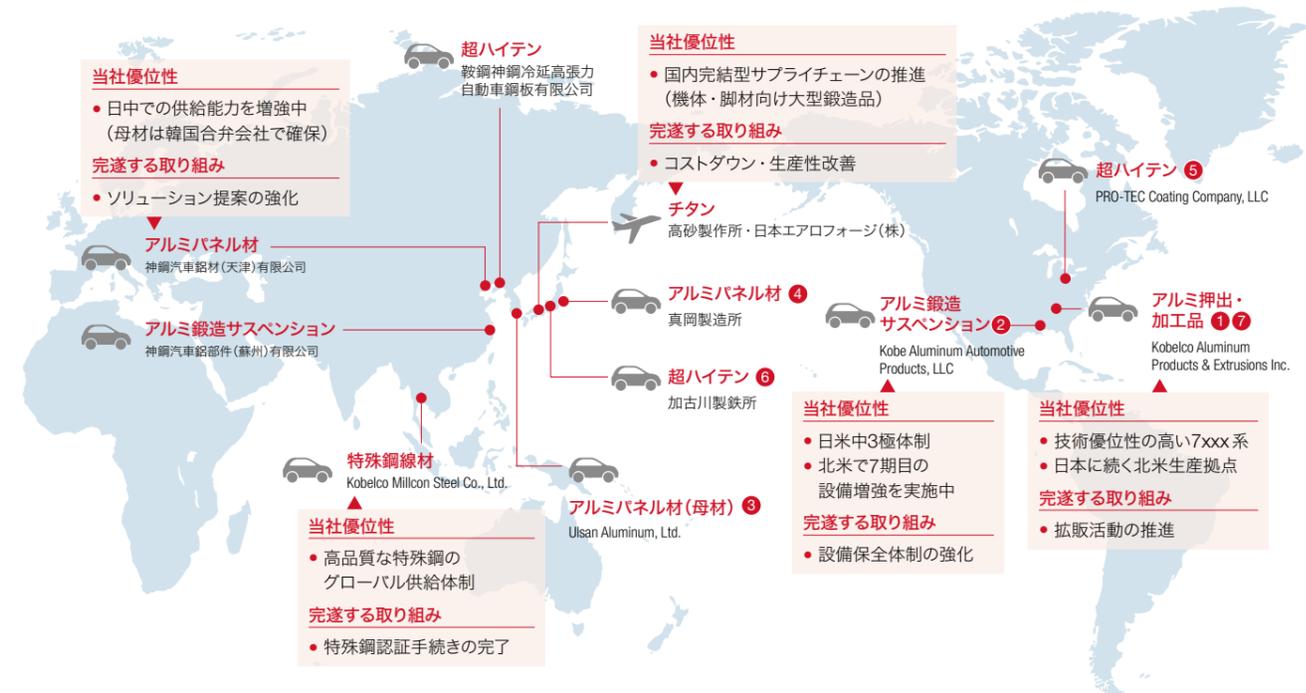
ものづくり力の強化と販売価格の改善

2020年度までに完遂する取り組み

- ▶ **鉄鋼/加古川製鉄所**
 - ▶ 設備・制御保全体制の強化による生産トラブルの防止
- ▶ **アルミ/真岡製造所**
 - ▶ 熱処理能力向上による生産性・歩留改善
- ▶ **アルミ/大安製造所**
 - ▶ 生産性改善
- ▶ **販売価格の改善**
 - ▶ 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

戦略投資案件の収益化

2020年度までに完遂する取り組み



自動車軽量化戦略に係る戦略投資の実行状況

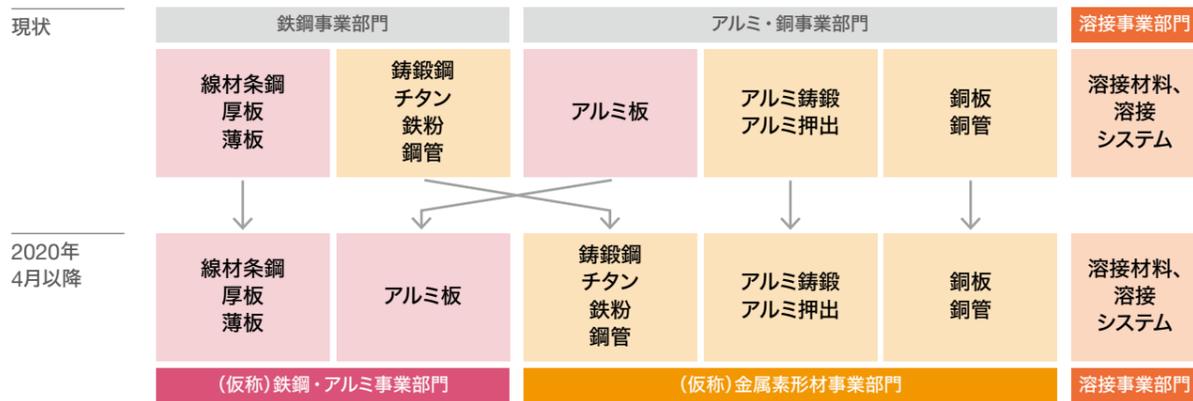
No.	概要	投資金額	意思決定時期
1	アルミ押出・加工品製造・販売新拠点設立 (KPEX社)	46.7百万米ドル	2016年4月
2	KAAP社アルミ鍛造サスペンション生産設備の増強(7期)	約53百万米ドル	2017年4月
3	Novelis社との韓国での合弁会社設立(アルミパネル母材)	315百万米ドル	2017年5月
4	真岡製造所におけるアルミパネル材製造設備の増強	約200億円	2017年5月
5	PRO-TEC社超ハイテン製造設備の新設	約400百万米ドル*	2017年9月
6	加古川製鉄所における超ハイテン製造設備の新設	約500億円	2018年4月
7	KPEX社における押出・加工品生産設備の増強	42百万米ドル	2018年8月
投資額合計		約1,600億円	

* PRO-TEC社による資金調達

神戸製鋼グループの事業戦略

素材系事業

「鉄鋼」と「アルミ・銅」の組織改編による「お客様へのさらなる貢献」



改編の狙い

「需要分野別戦略」の強化

- ▶ 素材(鋼材、アルミ板)と部品(自動車/アルミ鋳鍛・押出、航空機/チタン・アルミ鋳鍛)を軸に改編
- ▶ 自動車用「薄板」「アルミ板」各営業と各商品技術部門の統合を検討 → **自動車軽量化戦略の強化**
- ▶ 「ソリューション提案」による拡販活動

「ものづくり力」の強化

- ▶ 共通する要素技術と品質管理などに横串を通す
- ▶ **【素材】** 圧延・連続焼鈍技術など
- ▶ **【部品】** 鍛造、押出、組立技術など

ガバナンスの強化

- ▶ 事業部門管理機能の強化
- ▶ **共通機能の強化**
- ▶ 「調達」「システム」「物流」「設備保全」などの共通する機能の強化

TOPICS

「自動車足回り向けスラグ低減溶接プロセス」の開発

神戸製鋼所とマツダ(株)(以下、マツダ)は、両社の溶接に関わる知見を組み合わせることで、発錆の起点となるスラグ*を低減し、足回り部品の防錆性能を高めた画期的な溶接方法である「自動車足回り向けスラグ低減溶接プロセス」を開発しました。本技術は、マツダの「MAZDA3」に初めて採用され、今後他の車種にも展開される予定です。

本技術は、自動車軽量化で課題となる足回り部品の防錆性能向上に貢献する技術であり、本共同開発は、我が国の溶接技術の発展に寄与した研究開発者に授与される「2018年度(第49回)日本溶接協会賞技術賞(本賞)」を受賞しました。

*スラグ：溶接部に生じる非金属物質。熔融金属中の元素と、シールドガスや大気中に含まれる酸素などが反応・結合したものです。

米国自動車向けアルミ押出・加工品工場の生産設備増強

自動車向けアルミ押出・加工品の製造・販売会社Kobelco Aluminum Products & Extrusions Inc.は2018年8月、北米における自動車向け押出・加工品需要の拡大に対応するため、約42百万米ドルを投じ生産能力を増強することを決定しました。生産能力は現状の約500トン/月から約1,000トン/月に拡大し、2020前半の量産稼働開始を計画しています。

日本市場で培った高強度7000系合金開発力と断面設計技術力を両軸とした当社独自の軽量化提案を通じて、日米両極でのアルミ押出・加工品の供給体制を強化していきます。

TOPICS サステナビリティ

ベトナムでの溶接技術における国際産学連携共同研究開始

当社とハノイ工科大学機械工学部、大阪大学接合科学研究所、当社溶接事業部門子会社のThai-Kobe Welding Co., Ltd.の4団体は2019年4月、ベトナムの溶接・接合に係る高度技術の醸成と産業発展への貢献を目的に、国際産学連携共同研究を開始しました。国内溶接材料メーカーがベトナムにおいて、産学連携での共同研究を開始するのは初めてとなります。

本活動には、ベトナムの溶接・接合に係る高度技術の醸成と産業発展に加え、技術・品質の向上に邁進する在外日系企業からも大きな期待が寄せられています。4団体は関係機関と連携して次世代を担う溶接エンジニアの育成に力を注ぎ、ベトナムにとどまらず、さらに将来的には東南アジア全域の溶接技術の向上に貢献していきます。



機械系事業

機械系事業総括
取締役メッセージ

代表取締役副社長執行役員
大濱 敬織



この1年を振り返って

2018年度の収益面や中期経営計画で掲げた取り組みを振り返ると、事業によって異なるものの、機械系全体では概ね順調に進捗したと評価することができる一方、対処すべき課題も明確になっています。

機械系事業部門においては、圧縮機事業の拡大に向けた戦略投資として世界最大級の試運転設備を2017年に設置し、新たに大型ターボ圧縮機分野に参入することができたものの、競争環境の激化によって収益化に時間を要しています。他方、汎用圧縮機分野では、播磨工場への生産集約を2018年8月に完了したほか、コスト競争力のある世界戦略新商品の販売を開始しました。産業機械事業では、需要が堅調な石油化学分野における樹脂機械が好調でした。エンジニアリング事業部門においては、2017年度から2年連続で安定した収益を上げることができたことに加え、(株)神鋼環境ソリューションと(株)IHI環境エンジニアリングの廃棄物処理施設関連事業の統合が完了し、廃棄物処理分野における競争力の強化と収益基盤の拡大に向けた準備が整いました。建設機械事業においては、中国におけるショベル事業の再構築を完了させたほか、中国を中心とした堅調な需要に伴う販売台数の増加などにより、高収益を上げることができました。一方で、クレーン事業の収益性に課題を残す結果となりました。

独自技術の活用を核に、社会の持続的な発展に貢献

中期経営計画が終了する2020年度までに取り組むべき喫緊の課題は、前述したターボ圧縮機を含む圧縮機事業やクレーン事業の収益力強化です。ターボ圧縮機では性能や価格競争力の向上を、クレーン事業ではコストダウンを進めていきます。

機械系事業を見る中で私が常々念頭に置いているのは、「変化に早く対応できただけが生き残る」という考え方です。当社グループを取り巻く事業環境は、AIなどの技術革新の進歩や気候変動への取り組み拡大など、大きく変化しています。エネルギー・環境・インフラ分野への取り組みに注力する当社グループにとって、特にSDGsをはじめとした社会課題への関心の高まりは、これまで長年にわたって培ってきたさまざまな技術を活用し、お客様や社会に貢献できる絶好の機会だと認識しています。こうした機会を逃さぬよう、エネルギー・環境・インフラ分野への取り組みを加速していきます。

機械系事業では、環境規制が強化される中、成長機会がますます広がっていると感じています。例えば、環境負荷低減に向けて採用が増えているLNG燃料船向けの圧縮機の需要が増えているほか、世界戦略新商品として開発した汎用圧縮機も世界最高水準の効率と機能で世界シェアを伸ばせる分野です。IP装置の世界トップメーカーであり、2017年度に買収したQuintus社とは、自動車軽量化分野において積極的にシナジー効果を発揮していきます。エンジニアリング事業では、廃棄物処理分野において事

神戸製鋼グループの事業戦略

機械系事業

業の拡大を進めていくほか、廃棄物エネルギーの利活用やCO₂排出削減など、社内外の技術やノウハウを組み合わせたソリューションビジネスを展開していきます。建設機械事業においては、優位性のある「低燃費」などの環境技術の深化に加え、建設現場に働き方変革をもたらすICTへの取り組みを強化すべく、産学連携パートナーシップの活用をはじめ多方面での協業を進めています。

このように、変化をチャンスに変えながら、ビジネスとして成功させ、環境や社会に貢献するという体験は、グループ社員の自信にもつながるものです。社員一人ひとりが挑戦心や達成意欲、プライドを持って仕事に取り組むことのできる環境と機会を作り上げながら、機械系事業の事業基盤確立と成長、さらには社会の持続的な発展に貢献していきます。

機械事業

戦略投資案件の収益化

- ▶ 大型ターボ圧縮機(世界最大級の大型試運転設備)の価格競争力アップ・性能向上
- ▶ IP装置世界トップメーカー Quintus 社とのシナジー効果の最大化、日本での自動車軽量化分野への参入

環境貢献製品による圧縮機需要の創出・事業拡大

- ▶ LNG 燃料船向け圧縮機のシェア拡大



環境規制強化に伴う船舶燃料のLNG化ニーズに応え、シェア50%以上を目指す

- ▶ 世界戦略新商品による汎用圧縮機アジアシェア拡大



オイルフリー圧縮機 エモロードIV
世界最高水準のエネルギー効率と低騒音に加え、グローバル遠隔通信機能も搭載

産業機械事業の拡大に向けた取り組み

TOPICS

ポリプロピレン向け大型混練造粒装置の受注

神戸製鋼所は2019年1月、海外石油化学プラント向けに、ポリプロピレン向け大型混練造粒装置 LCM350EXを受注しました。受注機は、当社のポリプロピレン向け装置としては過去最大となる60トン/時の生産量となり、2020年に出荷する予定です。

当社は、樹脂用混練造粒装置の市場において、世界シェア37%を有し、これまで34か国に約250台の納入実績があるトップシェアメーカーです。今回の受注を契機に、年間300~500億円程度の市場規模のある樹脂用混練造粒装置市場において、さらなるシェア拡大を目指します。



大型混練造粒装置

インドにおけるタイヤ・ゴム機械生産拠点の完全子会社化

当社は2019年4月、インドにおいて自動車や建設機械用タイヤなどの製造工程で使用されるタイヤ・ゴム機械の製造・設計・販売を行うL&T Kobelco Machinery Pvt. Ltd.を完全子会社化しました。

近年、タイヤ・ゴム機械は自動車の生産増加に伴い需要が拡大しており、特にインドを中心とした新興国市場では年5%以上の成長を続けています。そのような中、さらなる営業力強化や生産面でのコスト競争力強化、機動的な運営を目的として完全子会社化しました。インド国内需要の獲得にとどまらず、周辺地域である東南アジア、さらには欧州地域への拡販を強化し、当社タイヤ・ゴム機械の事業シェア拡大を図ります。



エンジニアリング事業

エネルギー・環境・インフラ分野において、社内外の技術・ノウハウを組み合わせた付加価値のあるソリューションを提供

- ▶ 発電事業
 - 木質バイオマス
 - 消化ガス
 - 廃棄物
 - 下水汚泥バイオマス
- ▶ 特殊廃棄物処理
 - 原子力関連の廃棄物処理・貯蔵用途の施設・機器
 - 化学兵器処理
 - PCB無害化処理
- ▶ 一般廃棄物処理
- ▶ 交通システム
- ▶ 水処理
- ▶ 水素関連
- ▶ 直接還元製鉄 (MIDREX®法)

英国で廃棄物処理プラント案件を受注

廃棄物処理

(株)神鋼環境ソリューションは、(株)三井E&Sホールディングスの100%子会社であるデンマークのBurmeister & Wain Scandinavian Contractor A/Sから、都市ごみ等廃棄物処理発電プラント案件の基本設計、主要機器(ガス化炉・溶融炉・ボイラ等)供給、および据付・試運転指導員の派遣業務を受注しました。本件は、神鋼環境ソリューションにとって海外4件目、英国では初めての受注となります。



アルジェリアにおけるMIDREX®直接還元鉄プラントの生産開始

MIDREX®

神戸製鋼所の米国子会社であるMidrex Technologies, Inc.(以下、ミドレックス社)と、ライセンス供与先であるルクセンブルクのエンジニアリング会社Paul Wurth S.A.のコンソーシアムが2015年に受注したアルジェリアでのMIDREX®直接還元鉄*プラントが完成し、2018年11月から生産を開始しました。

ミドレックス社独自の直接還元製鉄法「MIDREX®プロセス」は、天然ガス(もしくは石炭由来のガス)を還元剤として粉鉱石を加工したペレットを鉄源に使用しシャフト炉によって還元し、還元鉄を製造するプロセスです。高炉法に比べ製鉄工程でのCO₂排出量を抑制できることを特長とし、2019年には、商業生産開始から50周年を迎えました。2018年の生産量は世界合計で約6,400万トンであり、2,274万トン/年のCO₂排出削減効果を発揮しています。



*還元鉄(DRI: Direct Reduced Iron): 鉄鉱石を還元した鉄鋼原料。炉内で還元したDRIを、冷却せずに炉から排出したものを、Hot DRI(HDRI)、冷却したものをCold DRI(CDRI)という。不純物の少ない清浄鉄源であり、高級スクラップや鉄鉄の代替品として、主に電気炉で(近年は高炉や転炉でも)鉄源として使用される。

IKEとの廃棄物処理施設関連事業の統合完了

廃棄物

神鋼環境ソリューションは、(株)IHI環境エンジニアリングの廃棄物処理施設関連事業の統合を2019年1月に完了しました。

統合により安定収益基盤を確立させるとともに、保有技術の融合などによる競争力の強化、海外など成長市場への取り組みも進めています。

ミャンマーで水処理の合併会社事務所を開設

水処理

神鋼環境ソリューションと100%子会社であるKOBELCO ECO-SOLUTIONS VIETNAM CO., LTD.、ミャンマーの水処理エンジニアリング最大手であるSUPREME WATER DOCTOR CO., LTD.の3社により、合併会社「KOBELCO SUPREME WATER ENGINEERING CO., LTD.」を設立しました。ミャンマーのヤンゴン市に事務所を開設し、2019年5月に開所式を開催しました。各社が培ってきた水処理技術を駆使し、ミャンマーの経済発展と住環境の改善に貢献していきます。



カンボジアで水道事業に参入

神鋼環境ソリューションとカンボジア民間企業が共同で出資するSOMA KOBELCO WATER SUPPLY CO., LTD.は、カンボジアの工業手工芸省から、プノンベン市コーダックおよびカンダール州コークニャテイ地区の20年間の独占水道事業権を取得しました。本事業は、初めて日本企業が実施するカンボジアでの水道事業となります。



インドネシア初の地下鉄の営業運転開始

交通システム

神戸製鋼所、三井物産(株)、東洋エンジニアリング(株)、PT. Inti Karya Persada Tehnikの4社連合がコンソーシアムを組み、インドネシアのジャカルタ都市高速鉄道会社(PT Mass Rapid Transit Jakarta)から受注していた同国初の地下鉄「ジャカルタ都市高速鉄道南北線」が、2019年4月に営業運転を開始しました。当社は、システムインテグレーションとともに、信号・通信設備、自動出改札、ホームドアなどの設計・供給を行いました。ジャカルタの深刻な交通渋滞の緩和や投資環境改善につながる基幹インフラ整備に貢献しています。



神戸製鋼グループの事業戦略

機械系事業

建設機械事業

油圧ショベル

生産能力増強によるグローバルな需要の取り込み

日本
 生産能力 8,900台/年 ▶ 10,500台/年
 投資額 約20億円
 完了予定 2020年3月

安定した需要を見込む日本や欧米などの多様なニーズに対応



インド
 生産能力 2,000台/年 ▶ 3,000台/年
 投資額 832百万インドルピー (約14億円)
 完了予定 2020年1月

今後も伸長するインド需要に対応



- マーケティングからアフターサービス領域まで、あらゆる場面でICT活用・ICT建機の拡充
- 優位性のある「低燃費」などの環境技術の深化

クレーン

- クレーン事業再構築プランの推進
徹底したコストダウンと北米・東南アジアでの販売強化

TOPICS サステナビリティ

インドの「SriCity Japanese Companies JIM」が「日本式ものづくり学校」に認定

コベルコ建機(株)は、当社を含む日系企業7社合同でインドのものづくり学校「SriCity Japanese Companies JIM」を開校し、経済産業省より2019年4月に「日本式ものづくり学校(Japan-India Institute for Manufacturing. 以下、JIM)」の認定を受けました。

経済産業省およびインド技能開発・起業省は、中長期的に経済成長が期待されるインドの製造分野において、インドが掲げる「メイク・イン・インド」、「スキル・インド」に貢献することを目的に「ものづくり技能移転推進プログラム」を2016年11月に開始しています。JIMプロジェクトは、本プログラムの柱の一つであり、カイゼンや5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)、日本式の規律等が学べる日本式のものづくり学校をインドに設立し、将来的に製造現場の中核を担う人材を育成するものです。

コベルコ建機はこれからも、本プログラムをはじめとする諸活動を通じて、インドにおける人材育成に積極的に取り組み、インドの製造業の発展に貢献していきます。

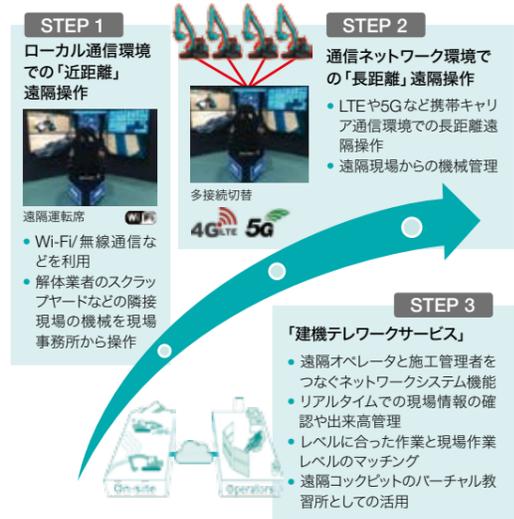
TOPICS

日本マイクロソフトとの協業による建設業界の働き方の推進

コベルコ建機は2018年、「誰でも働ける現場へ・KOBELCO IoT」をテーマにICTロードマップを策定し、その実現に向けて中長期的に研究・開発を進めています。その一つの柱である「K-DIVE CONCEPT*」推進のため、日本マイクロソフト(株)との協業を進めています。

*「K-DIVE CONCEPT」とは、コベルコ建機が研究・開発を進める、次世代遠隔操作技術を用いた「働く人を中心とした、建設現場のテレワークシステム」のことで、建設現場で働く人の働き方を大きく変え、豊かな生活、社会を実現することを目的としています。

「K-DIVE CONCEPT」のステップアップイメージ



豊橋技術科学大学とコベルコ建機の連携

コベルコ建機は豊橋技術科学大学と、クローラークレーンに関する両者の知識、経験および人的資源、物的資源を相互に活用した研究の推進、研究成果の社会活用促進、高度人材の育成を目的として、2019年2月に包括連携協定を締結しました。豊橋技術科学大学に「コベルコ建機次世代クレーン共同研究講座」を開設しています。

本協定ならびに共同研究講座においては、自動化、AI、ビッグデータ活用等の時事的な研究に限らず、未来社会にとっての次世代クローラークレーンのあるべき姿を探求していきます。この活動を通じ、社会にとっていっそう魅力のある大学づくり、企業づくりを行うとともに、実践的な教育による高度技術者の育成を図っていきます。



電力事業

電力事業総括取締役メッセージ

取締役専務執行役員
北川 二郎



この1年を振り返って

電力事業総括取締役役に就任して1年が経過しました。この間、既存の神戸発電所1,2号機の安定操業の継続とともに、新規プロジェクトである真岡発電所1,2号機と神戸発電所3,4号機を計画通りに推進することに注力してきました。2018年度の経常損益は、神戸3,4号機の先行費用の負担によりマイナスとなりましたが、2019年度はその負担が軽減するとともに、真岡発電所1,2号機が順次営業運転を開始することにより利益貢献が図られ、収益の改善を見込んでいます。

全プロジェクトが立ち上がる2023年ごろからは400億円程度の経常利益を実現する計画です。神戸製鋼グループの安定収益基盤となるよう、2018年度に引き続き、2019年度も新規プロジェクトの順調な進捗に努めていきます。

世界に誇れる電力事業を目指して

我が国は、安全確保を大前提としたエネルギー安定供給、経済性、環境保全の同時達成を目指す、エネルギーのベストミックスを踏まえたエネルギー基本計画を定めています。国はこのエネルギー基本計画に基づいて、パリ協定を見据えた2030年における温室効果ガスの削減目標を掲げ、発電設備に技術標準を定め、「エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)」などを改正することで、確実な目標達成を目指しています。

当社グループの電力事業では、既存の事業インフラを有効活用し、国が定めた「現時点で利用可能な最良の技術標準(BAT)」に準拠した高効率のガスおよび石炭火力発電所の建設を計画して

います。また、改正された省エネ法で定められた発電効率基準についても、確実に遵守可能な計画です。

現在建設中の神戸発電所3,4号機は、最新鋭の超々臨界圧発電(USC)の石炭火力発電設備であり、国の基準に適合した高効率の発電方式、ならびに最高水準の環境対策を採用したクリーンな都市型発電所です。さらに、神戸発電所全体で見ると、電力需要地に隣接することで送電ロスの低減が可能となり、都市部の電力自給率の向上に寄与するほか、発電所の蒸気を利用した熱供給事業も行っています。加えて、当社グループの技術を結集させた、都市部から発生する下水汚泥を燃料の一部として活用した水素製造など、地域と一体となったエネルギーの有効利用にも取り組んでいます。

また、真岡においては、世界最高水準の高効率なガスタービン・コンバインドサイクル発電所を建設中ですが、「電力インフラの強靱化に資する日本初の本格的な内陸型火力発電所」として、内閣府の「国土強靱化 民間の取組事例集」において紹介されています。

私は日ごろから社員に対して、「世界に誇る電力事業にすべく、胸を張って頑張ろう」と呼び掛けています。当社グループの電力事業は、製鉄所での自家発電操業を起源とし、各事業部門と連携しながら発電技術や環境対策のノウハウなどを蓄積してきました。特に環境対策は、世界最高水準であると認識しています。今後は、エンジニアリング事業の下水汚泥燃料化など、新たな分野での部門連携を進めることにより、地域社会や地球環境に貢献し、ステークホルダーの皆様から誇りに思ってもらえる電力事業を、社員一丸となって目指していきます。

神戸製鋼グループの事業戦略

電力事業

電力事業の社会的意義

国のエネルギー政策

国のエネルギー基本計画では、各電源の安全性を大前提に、エネルギー安定供給、経済性、環境保全の同時達成を目指す多様な電源構成が策定されています。

中でも石炭火力は、安定供給性・経済性に優れた重要なベースロード電源として、最新鋭の高効率な発電所への転換を進めながら活用することとし(「現時点で利用可能な最良の技術標準(BAT)」)、2030年度時点において26%を担う計画となっています。この計画目標を確実に達成するため、省エネ法が改正され、発電事業者の総合的な発電効率基準(2030年度：44.3%以上)の遵守、すなわち「火力発電設備の高効率化」が義務づけられました。

2030年度の望ましい電源構成



* 経済産業省公表資料をもとに当社作成

当社の取り組み方針

当社は、国の指針に従い、BATに準拠した高効率な火力発電設備を導入し、省エネ法で定められた発電効率基準を満たすことにより、火力発電の高効率化に寄与します。

特に、神戸発電所については、都市型発電所ならではの取り組みを通じて、世界でのモデルとなるような環境に配慮した石炭火力発電事業を目指します。



真岡発電所(1,2号機)のプロジェクト進捗

国土強靱化に寄与する内陸型火力発電所



住民説明会の様子

【進捗】

1号機：試運転開始、2019年後半に運転開始予定
2号機：建設工事中、2020年前半に運転開始予定

【概要】

建設地：栃木県真岡市
発電規模：124.8万kW(62.4万kW×2基)
発電方式：ガスタービン・コンバインドサイクル発電
燃料：都市ガス
発電効率：約60%(低位発熱量ベース)
供給先：東京ガス株式会社(全量卸供給、15年間)

【特徴】

- 国内初の大型の内陸型火力発電所、内閣官房による「国土強靱化 民間の取組事例集」として紹介される
- 栃木県における最大電力需要の約4割をカバー(県内の電力自給率70%に)
- ガスタービン・コンバインドサイクル発電方式により、高い発電効率を実現

神戸発電所(1,2号機および3,4号機)の状況とプロジェクト進捗

環境に配慮した都市型発電所



【進捗】

1,2号機：安定的に操業中
3,4号機：2018年10月に建設工事着手、3号機は2021年度、4号機は2022年度に運転開始予定

【新規プロジェクト(神戸発電所3,4号機)概要】

建設地：兵庫県神戸市
発電規模：3,4号機 130万kW(65万kW×2基)
発電方式：微粉炭火力 超々臨界圧(USC)
発電効率：約43%(高位発熱量ベース)
供給先：関西電力株式会社(全量卸供給、30年間)

【特徴】

- 製鉄所の土地・岸壁・荷役設備、自家発電操業で培った技術・ノウハウを活用
- 神戸市ピーク電力以上をカバー、電力自給率の向上に貢献
- 石炭火力発電設備の高効率化・低炭素化に貢献
 - 都市型発電所による送電ロスの低減
 - 最新鋭の高効率発電設備の採用
- 未利用エネルギーの有効活用を推進
 - 下水汚泥由来のバイオマス燃料の活用から水素製造供給までの取り組み P21

発電所の蒸気を利用した熱供給事業の展開



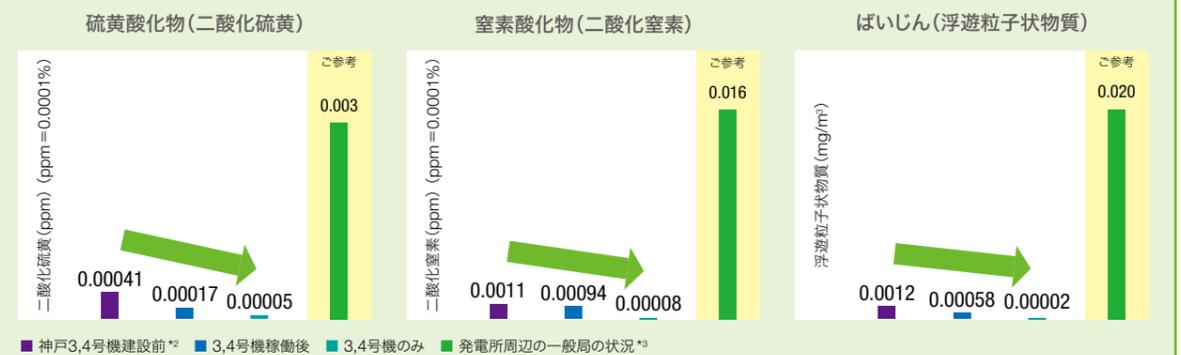
近隣の酒造会社に蒸気を供給

- 環境改善への積極的な取り組み
 - 神戸市との間で法令よりも厳しい「環境保全協定」を締結 等

TOPICS サステナビリティ

最大着地濃度*1の予測結果と発電所周辺の状況

神戸発電所3,4号機を建設した後のばい煙による周辺環境への影響は低減する計画です。発電所周辺の一般局の状況と比較しても、影響度は限定されるものと想定しています。



*1 最大着地濃度とは、煙突などから排出されたばい煙の地表面での最大濃度です(年平均値)。
*2 神戸3,4号機建設前は、神戸製鉄所高炉操業時(上工程集約完了前)のことを指します。
*3 発電所周辺の一般局(一般環境大気測定局)の状況は、新設発電設備設置予定地から10km圏内の一般局における2011年度から2015年度の年平均値の5年平均値を示します。

戦略を支える経営基盤

技術開発・ものづくり



技術開発総括 取締役メッセージ

代表取締役副社長執行役員
尾上 善則

I この1年を振り返って

技術開発の総括取締役役に就任して以降、信頼回復と持続的な成長に向けて、AI推進プロジェクト部の設置やIT戦略の立案、CO₂削減技術検討ワーキンググループの設置、新事業創出のための仕組み構築などに注力してきました。信頼回復に関わる取り組みについては、「グループ丸となって取り組みを推進・強化しているものの、社会からの評価は依然として厳しい」と感じる一方、「神戸製鋼は生まれ変わり、信頼できる会社になれるはずだ」というお客様の視線や期待を改めて認識しました。

「中期経営計画ローリング」においては、「ものづくり力の強化」が収益力強化に関わる大きな課題となっていることを、重く受け止めています。信頼回復や「中期経営計画ローリング」での課題への対応など、取り組むべきことはたくさんありますが、グループ社員の一人ひとりが明るく、そして自分の役割をしっかりと果たしながら、信頼回復や収益力強化に貢献できるよう、リーダーシップを発揮していく所存です。

I 信頼回復と収益力強化に向けて

再発防止に向けた取り組みを最優先事項として引き続き推進しています。中でも、品質マネジメント面、プロセス面に関連する緊急・重大な項目の課題解決については、2019年度中に完了させる予定です。

お客様に喜んでいただけるような新たな技術・製品・サービスの創出は、収益力強化、さらには当社グループの企業価値向上に

とって大変意義のあることです。「やはり神戸製鋼でなければ」といっていただけるような実績を社会に対して示していくためのあらゆる努力を、グループ社員全員で進めていきます。

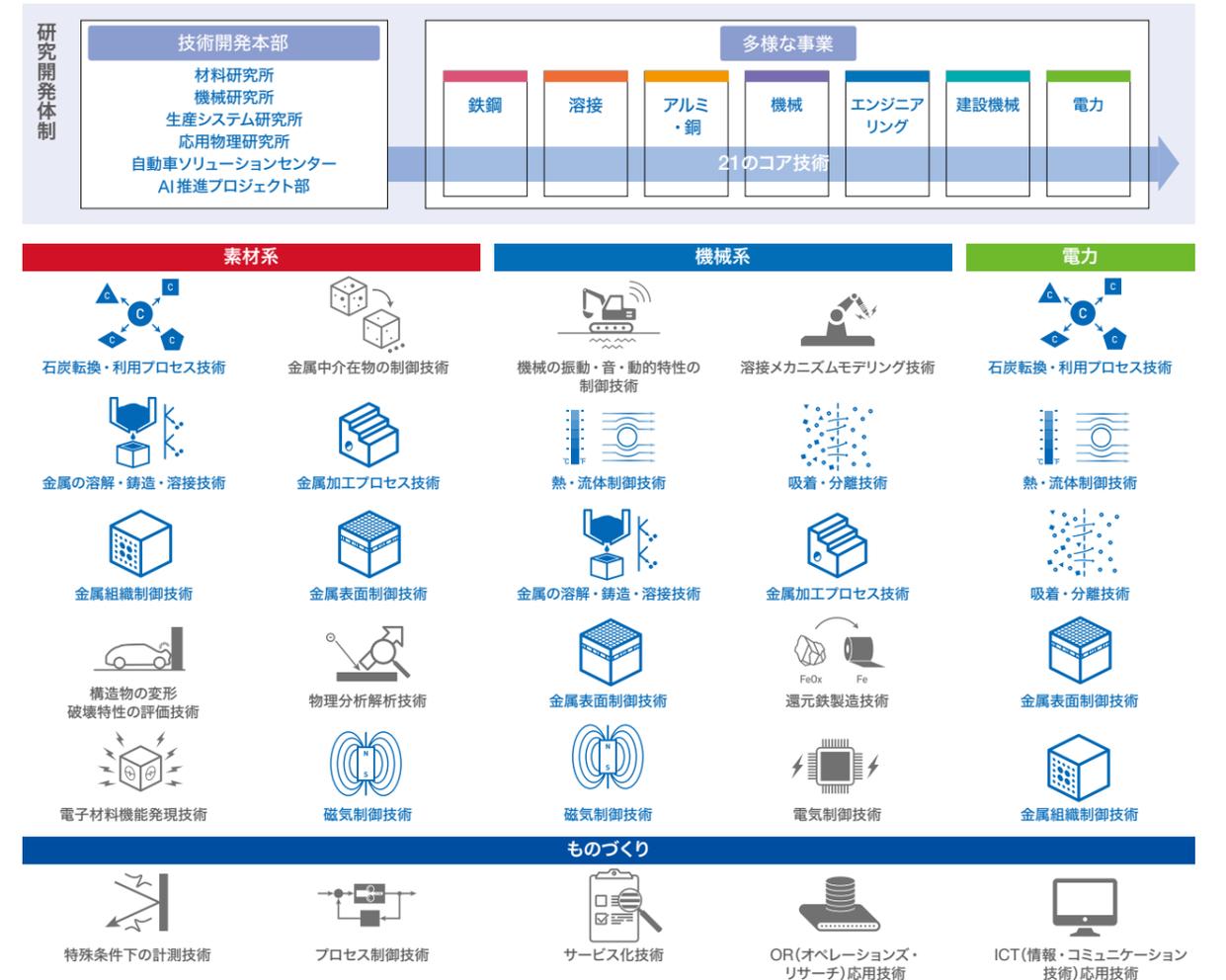
技術開発・ものづくり分野における重点テーマは、戦略投資案件に関わる世界一と誇れる技術を納期通りに開発すること、生産現場と技術開発スタッフが丸となってものづくり力を高めることで収益力強化に貢献すること、収益拡大が期待できる自動車分野に加え、CO₂排出削減技術やIT技術などの大きな変化が想定される技術分野に注力していくことなどです。また、将来有望な技術・製品・サービスにつながる新たな技術開発テーマの発掘に向けて、アイデア創出活動も強化していきます。

さらに、「業務変革をもたらすIT戦略」として、研究開発や生産現場への先進IT技術の導入はもちろんのこと、働き方変革につながるシステムの導入やIT人材の育成など、あらゆる方面からのIT戦略を長期スパンで進めることで、事業基盤の強化と企業価値向上を実現していきます。

環境・防災分野では、グループ会社・関連会社の徹底した法令遵守やリスクの排除、地震発生時のBCPの高度化など、「やって当たり前」と思われることに積極的に取り組み、確実な信頼を醸成していきます。

神戸製鋼グループを支えるコア技術

技術開発本部では長年にわたり、素材系、機械系、電力と、多様な事業の研究開発を通じて、幅広い技術を培ってきました。特長ある製品の創出と高度なものづくり力を支える技術資産は21のコア技術に分類することができます。コア技術の強化を図るとともに、これらを組み合わせ、お客様と新たな価値を創出していきます。



TOPICS

お客様との共創に向けた取り組み

情報発信と「お客様との共創」「神戸製鋼グループの技術融合」の促進を目的に「KoCoLab」をはじめ、お客様のよりの確かなニーズの発見や、より価値のあるシーズを共創する場や機会を積極的に設けています。



▶ 神戸総合技術研究所内

「KOBELCO Co-creation Laboratory」(愛称 KoCoLab(こころぼ))

▶ 藤沢事業所

自動車用接合技術ショールーム

▶ 高砂製作所

機械事業部門製品展示施設「KoMPass」(コンパス)

▶ 神戸製鋼グループ技術展示会

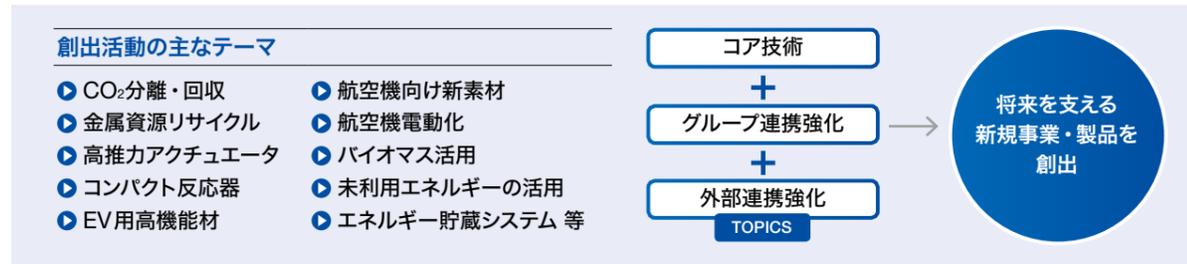
お客様である自動車メーカーや部品メーカーの本社や工場において「神戸製鋼グループ技術展示会」を開催し、自動車軽量化に貢献する技術・製品・サービスを紹介する機会を設けています。

戦略を支える経営基盤

技術開発・ものづくり

技術・製品・サービスの創出活動の強化

既存の技術だけではなく、新たな技術・製品・サービスの創出に向けて、グループ連携や外部連携を強化しています。



TOPICS

未利用エネルギーの活用に向けた取り組み

船舶業界で対応が急務とされているCO₂排出規制に対応するため、当社は船舶における排熱に着目し、2014年から「船用バイナリー発電システム*」の開発を開始。2016年にプロトタイプでの海上試験を完了し、商品化を進めています。

実際の運用条件における本装置の性能や耐久性の確認を行うため、2019年2月に竣工した川崎汽船(株)の石炭専用船「CORONA YOUTHFUL」(91千トン)に搭載し、両社で約3年間の実船運用に関する共同研究を行っています。

搭載した船用バイナリー発電システムは、従来、大部分が廃棄されて

いた船舶用の主エンジンの排熱を熱源に、最大約100kWを発電することが可能です。発電した電力は船舶の動力の補助電源などに有効活用されることで、発電機エンジンの燃料およびCO₂の削減に貢献します。

* 温水、低圧蒸気、エア等の低位の熱源により沸点の低い作動媒体を加熱、蒸発させてその蒸気でタービンを回し発電する方式。



CORONA YOUTHFUL 号

知的財産活用を見据えた技術開発活動

新事業・新製品の創出に向けた外部連携強化など、技術開発体制やプロセスなどが多様化する中、「知的財産の経営資源としての活用と企業価値の向上」を方針として掲げ、目的に合わせた柔

軟な知的財産保護戦略が取れるよう、「権利化/秘匿」、「オープン/クローズド」など複数の戦略を組み合わせた知的財産活動を推進しています。

柔軟な知的財産保護に向けた戦略パターン



TOPICS

「Top100グローバル・イノベーター」を5年連続で受賞

Clarivate Analytics社が特許出願実績をもとに世界の革新的企業を選出する「Top100グローバル・イノベーター」を5年連続で受賞しました。グローバル性と特許登録率において高い評価を受けています。



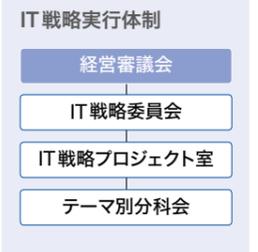
Top100グローバル・イノベーター受賞トロフィー

IT戦略の策定とIT戦略プロジェクト室の新設

中期経営計画に基づき、生産基盤やものづくり力の強化に向けたIT技術の活用を進めてきましたが、これをさらに加速させ、神戸製鋼グループ全体に業務変革を起こすことを目的にIT戦略を策定し、2019年6月に「IT戦略プロジェクト室」を新設しました。

IT戦略で設定している業務変革対象は、ものづくり力の強化だけでなく、先進IT技術の研究開発、働き方変革やお客様との関係強化につながる情報システムの構築、IT人材の育成など、生産現場からお客様との接点、社員の働き方まで幅広く、「攻め」と「守り」の8つのテーマに分類しています。

テーマごとの施策は分科会を中心に実施されますが、IT戦略プロジェクト室で各分科会の進捗管理や分科会が機能するための基盤整備等を行うとともに、IT戦略委員会においても、IT戦略実行のモニタリングを行うことにより、IT戦略を確実に進め、業務変革をもたらしていきます。



テーマ別分科会の概要

テーマ・分科会名	内容	
「攻め」のIT	先進IT研究開発	技術伝承の容易化、技術開発や生産効率の向上につながるようなAI/ビッグデータ活用技術の研究開発において業界トップレベルを目指す。2018年に新設したAI推進プロジェクト部を中心に展開。
	ものづくり横串展開	先進ITを用いた生産性や品質の向上、設備保全効率化などの施策を横串展開することにより、生産現場のものづくり力において世界トップレベルを目指す。
	働き方変革	事務作業の自動化やコミュニケーションロスを最小限とするシステムの導入により、社員一人ひとりの生産性を向上し、業務の高度化を目指す。
	お客様接点強化	市場動向や営業活動に有効な当社グループの技術・製品・サービス情報など、部門を超えた情報にアクセスできる情報統合システムを構築することで、お客様との接点強化・営業力の強化に貢献する。
「守り」のIT	新事業・新製品創生	情報統合システムを活用した新事業・新製品の創出が活性化するための、新ビジネスプラットフォームの創出を目指す。
	既存システム再構築	スパゲティ化、老朽化した既存システムやデータ基盤の再構築と最適化により、業務プロセスの改革を促進する。
	人材育成	IT専門人材を積極的に育てるとともに、全社員がITを理解し、社員自らがITを通じて業務を高度化・効率化できるよう、人材育成を行う。
インフラ・セキュリティ	先進IT活用に耐えうるネットワーク・クラウド基盤を整備するとともに、高度化するITセキュリティ問題に対応していく。	

ものづくり推進運動

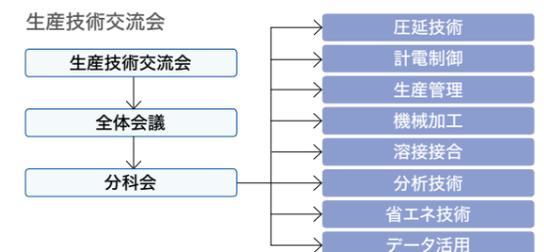
当社グループは、生産現場における先進ITの活用・導入を進めています。ものづくり推進リーダ会議や生産技術交流会など、従来継続してきたグループ全体でのものづくり力の強化に向けた活動も継続していきます。

ものづくり推進リーダ会議

当社グループのものづくり推進活動の窓口として各工場に「ものづくり推進リーダ」(工場長、副工場長クラス)を配置し、ものづくり推進リーダが集まる「ものづくり推進リーダ会議」を定期的開催しています。会議では、社内外での先進事例の紹介、実施中の施策の推進状況の共有や新たな施策に関する討議などを行っており、紹介した事例はそれぞれの工場における改善活動の参考としています。さらに、要望があれば紹介事例の工場との交流会なども個別に企画しています。

生産技術交流会

グループ内で共通性の高い技術分野については、同じ技術分野の技術者同士の交流の場として「生産技術交流会」を設けています。交流会では現在、下図に示す8つの技術分野について分科会を設けて活動を行っています。各分科会には、事業部門や会社の枠を超えてその分野の技術者が参加して、「情報共有」「人材育成」「事業貢献」の3つの課題に取り組んでいます。



戦略を支える経営基盤

人材の確保・育成

神戸製鋼グループ中長期経営ビジョンや「中期経営計画ローリング」の重点テーマを達成するためには、多様な背景を持つ社員一人ひとりが持てる能力や専門性を最大限発揮し、生き生きと働くことができることが重要です。これを実現するため、職場環境整備や人材育成への取り組みを進めています。

ダイバーシティなど従来の取り組みのほか、「社員意識調査」結果に基づく職場環境の改善に向けた取り組みにより、当社グループの財産である「人」を育成していきます。

* 社員意識調査の結果については P28 をご参照ください。



ダイバーシティ

当社グループは、ダイバーシティ推進への取り組みとして、「就業継続支援」、「職場環境整備」、「活躍支援」の3本柱で、社員一人ひとりの多様性を尊重し、それぞれの社員が持てる能力を最大限発揮できる職場づくりを進めています。

特に女性の活躍支援においては、新卒採用における女性比率に関する数値目標を設けているほか、若手の女性総合職や生産現場で働く女性技能職を対象にライフイベント前のキャリアスピードを早め、活躍を後押しするためのキャリアアッププランを策定・実施するなど、さまざまな取り組みを行っています。

就業継続支援

- 育児休業期間の延長(子が満3歳に達するまで)
- 育児のための就業時間等の配慮(子が小学生の間、短時間勤務を認めるなど)
- 介護休業期間の延長(最大3年間)
- 子の看護・家族の介護休暇の有給化
- カフェテリアプランにおける育児メニューのポイント優遇
- 再雇用エントリー制度(配偶者の転勤などに伴い退職した後、復帰することができる制度)
- キャリア継続休職制度(配偶者転勤の場合に、3年間休職できる制度)

職場環境整備

- 男性の育児参画支援
- 長時間労働の是正や年次有給休暇取得向上など、「働き方変革」活動と連携した取り組みの実施
- 働きやすい職場づくりのための全事業所ダイバーシティ研修の実施

活躍支援

- 新卒採用における数値目標を設定(総合職事務系30%、技術系10%、基幹職技能系10%)
- 女性社員や外国籍社員を集めた交流会
- 女性社員や外国籍社員を対象としたメンター制
- 若手女性社員向けキャリアアッププラン
- 女性社員や外国籍社員の上司を対象としたマネジメント研修など

TOPICS

「プラチナくるみん認定」取得

2012年、2015年に取得した「くるみん認定」よりも高い水準で優良な「子育てサポート企業」に与えられる「プラチナくるみん認定」を2019年8月に取得しました。



女性総合職・女性管理職の増加

- 新卒採用における女性比率の数値目標達成に向けた取り組みによって女性総合職が増加するとともに、女性総合職向けキャリアアッププランや女性総合職交流会等の取り組みによって女性総合職の定着も進んでいます。
- 女性総合職の定着が進んだことにより、女性管理職も増加しています。 P25

パパセミナー

男性の育児参画支援の一環として、育児中の男性社員とその上司を対象に、育児への関わり方や働き方等について考える「パパセミナー」を開催しました。



社内イントラネットでの制度利用者の紹介や育児休暇取得呼び掛け等の取り組みも実施しており、0歳児を持つ男性社員の育児休暇取得率80%の目標を2年連続で達成しました。

働きやすい職場づくりのための全事業所ダイバーシティ研修

2017年度から全事業所で固定的性別役割分担意識(ジェンダーバイアス)への気づきを目的としたダイバーシティ研修を実施しています。2018年度は中堅社員を対象に全56回、約1,500名が受講しました。

各種交流会

2016年度より、生産現場で働く女性技能職交流会を開催し、先輩女性社員との情報交換の場を設けています。2018年度には、外国籍社員交流会を開催し、グループ会社を含めて約40名が参加。先輩社員のキャリア紹介やグループディスカッションを行いました。

働き方変革

当社グループでは、優秀な人材の確保・定着のために、年休取得向上や仕事と家庭の両立など就労環境の整備・向上を図るべく、「業務変革」、「就業ルール変革」、「ワークスタイル変革」を活動の3本柱として、働き方変革に取り組んできました。

第1STAGEと位置づけた2016~2017年度のうち、2017年度における社員の年休取得日数は15.5日/年・人となり、中期的な目標である平均15日以上を達成しました。また、2018年度には16.3日/年・人となるなど継続的に成果を出しています。

2018年度からの3年間は本活動の第2STAGEと位置づけ、2020年度までの3年間で50時間/年・人の時間を創出し、コミュニケーションの活性化につなげるべく取り組んでいます。

本活動のさらなる推進・定着により、総労働時間の削減をさらに進め、社員一人ひとりの自己成長やワークライフバランスの充実にもつなげていきます。

第1STAGE (2016~2017年度) 優秀な人材の確保・定着に向けた就労環境の整備 ⇒年休15日/年・人以上の達成

第2STAGE (2018~2020年度) 信頼回復活動実行、上司/部下コミュニケーションの充実、継続的な効率化・改善に取り組める体制整備 ⇒2020年度までに50時間/年・人の時間創出

業務変革
本社と部門間の業務改善

就業ルール変革
19時までの就業

ワークスタイル変革
会議・メール資料作成効率化

職場環境改善の推進



* 19時以降に在社している労働日数の比率

TOPICS

職場環境改善事例：神戸本社食堂の有効活用

食堂運営時間外の有効活用に加え、コミュニケーションや業務効率化の促進等に活用できるよう、神戸本社食堂内に、コンセプトの異なるエリアを設けています。



ソロワークエリア

会議エリア

「2021年度からの65歳停年延長導入」に向けて

少子高齢化の急速な進展により、今後要員確保が激しさを増す中で、ベテラン社員の意欲向上、ものづくり力の維持強化、職場の一体感の醸成を目的に、65歳への停年延長制度の導入を進めていきます。

また、停年延長実施にあたり、入社から65歳までの一貫した雇用形態のもと、連続性のある処遇制度を構築していきます。

「在宅勤務日制度」の拡充

「スタッフ働き方変革活動」の一環として、従業員の自立・自律的な働き方促進とそれに伴うさらなる生産性向上等の実現に向けて、2019年4月より在宅勤務日制度を拡充しています。

主な変更内容

	変更前	変更後
取得要件	「育児・介護事由」に限定	事由は問わない
勤務場所	自宅or家族居住場所	業務に専念できる就業環境
取得回数	月4回まで	月8回まで

福利厚生制度

社員の生活基盤の大きな比重を占める住宅について、比較的にリーズナブルに寮・社宅を貸与しているほか、寮の建て替えの際には、キャリア採用者や外国籍社員、女性、障がい者等の多様なニーズに配慮した専用居室などの整備を行っています。



新設された臨浜寮(神戸市)
(左)外観、(右)障がい者居室トイレ(引き戸)・洗面台

戦略を支える経営基盤

人材の確保・育成

人材育成

神戸製鋼グループ中長期経営ビジョンを達成し、当社グループがさらなる成長・発展を続けるためには、社員が仕事への誇りと働き甲斐を持つとともに、社会の変化に対応できる人材の育成が重要と考えています。特に今中期経営計画期間では、「成長を牽引するリーダーの育成」、「グループ力(総合力)の強化」などを重点テーマとし、取り組みを進めています。

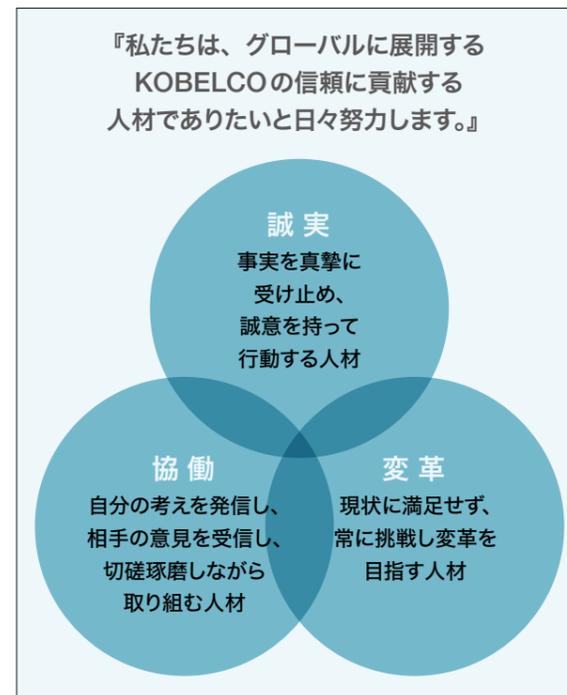
キャリア開発・能力開発支援

人材育成は、職場におけるOJT(On the Job Training)を教育の基本としていますが、それを補完する研修を実施し社員の成長を支援しています。研修体系は、管理職、総合職、基幹職(技能系、事技系)の職掌ごとに定め、毎年その内容を見直しています。2018年度は品質不適切行為への対応として各職掌における階層別教育のコンテンツを見直し、問題の深掘りを行っています。

社員一人ひとりが具体的な成長目標を持ち、日々成長していくことが重要であり、会社はその成長を全面的に支援します。

あるべき人材像

社員一人ひとりが多種多様な価値観を共有し、誇りと意欲を持って日々の仕事をやり遂げることを目指し、次の通り定めています。



1 成長を牽引するリーダーの育成

リーダー育成への取り組み

リーダー育成への取り組みとして、「管理職研修強化」「選抜研修実施」「研修への役員関与」を主な項目として進めています。

管理職研修強化

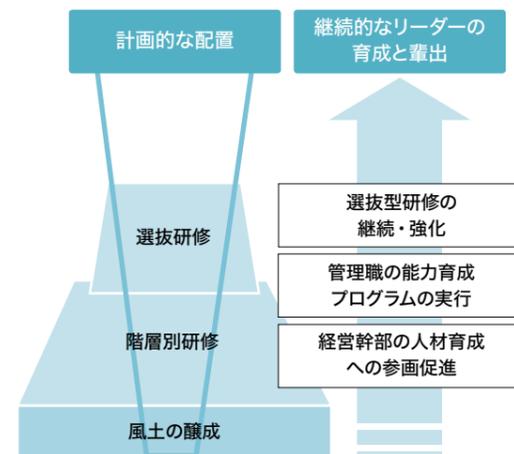
今中期経営計画の開始時から若手の管理職研修を新設するなど、管理職としての能力向上と意識づけを行っています。

選抜研修実施

リーダーに必要な「マインド」「経営リテラシー」を中心に重点的に育成するプログラムを立案し、選抜された管理職に対する教育を行っています。

研修への役員関与

管理職の育成プログラムでは、社長など役員による講話や成果物の発表会の聴講など、役員の参加により受講者の学習意欲を喚起しています。



2 グループ力(総合力)の強化

共通専門機能人材

全社、グループ横断での共通機能を強化するために、8分野(「安全衛生」「品質保証」「環境防災」「経理」「労働」「IT」「知的財産」「土木建築」)を定め、それぞれの分野における人材状況を共有し、配置・育成の施策を展開しています。

例えば、経理分野では主な取り組みとして専門能力を身につけるための研修プログラムやグループ会社を含めた人材ローテーションなどを実施し、グループを含めた経理分野の能力向上を進めています。

海外拠点での人材育成

日本国内のみならず、海外拠点での人材育成の重要性も増えています。例えば、中国では統括会社である神鋼投資有限公司を中心に各現地法人におけるナショナルスタッフの人材育成として、以下のような研修を行っています。

コアリーダー研修

各法人において、事業運営を担う経営幹部を育成することを目的とした研修。経営全般を学ぶ研修として、1回につき2日、全4回シリーズで実施しています。

管理職研修

管理職に必要な知識・スキルの習得を目的として、課長クラスを対象に実施しています。コアリーダー研修と同様、1回につき2日、全4回シリーズで実施しています。



3 現場力の強化

技能系人材育成への取り組み

ものづくりの現場を支える基幹職技能系社員には、入社後5年間必修の技能教育に加え、技能検定などの資格取得支援や産業技術短期大学への派遣などを通じ、若手技能者の育成を積極的に進め、ものづくり力も含めた「現場力」の強化を行っています。

また、現場監督職層の「マネジメント能力」向上のための監督職任命教育も、本社および各事業所において実施しています。そのほか、品質、生産の管理教育はもちろん、その根底となる安全、環境、コンプライアンス、人権など、管理監督者の職責としての知識に関する教育も充実させています。

研修体系

資格	内容	期間	個別課題
係長	新任係長フォローアップ研修	1日間	安全衛生教育 コンプライアンス教育 人権教育 環境・防災教育
	係長任命教育(後期)	5日間	
	係長任命教育(前期)		
職長	新任職長フォロー教育	1日間	
	職長任命教育(後期)	10日間 (ステージI:5日間)(ステージII:5日間)	
	職長任命教育(前期)		
班長	新任班長教育(後期)	5日間	
	新任班長教育(前期)		
	班長任命資格取得教育		
基幹	リーダー育成教育	5日間	
基幹補	職種別技能教育	1~5年目全社教育	40~60日間
	技研生教育	共通技能教育	
		新入社員導入教育	

Dialogue on Corporate Governance

社外取締役によるガバナンス鼎談

神戸製鋼グループは、ステークホルダーの皆様からの信頼回復とさらなる企業価値の向上に向けて、コーポレートガバナンスの強化に継続的に取り組んでいます。このたび、社外取締役である北畑 隆生氏（取締役会議長）、馬場 宏之氏、沖本 隆史氏（監査等委員会委員長）の3名にお集まりいただき、ガバナンス改革に対する評価や当社グループらしい取締役会のあり方などをめぐって、率直な意見を交わしていただきました。その鼎談の内容について、ご紹介します。



取締役会議長 社外取締役
北畑 隆生

社外取締役
馬場 宏之

社外取締役（監査等委員）
監査等委員会委員長
沖本 隆史

ガバナンス改革に対する評価

北畑 神戸製鋼グループは、コーポレートガバナンス・コードの趣旨をくみ取りながら、ガバナンスの強化に前向きに取り組んできたと理解しています。そうした中で明らかになった品質不適切行為に対して逃げることなく真摯に向き合い、再発防止策の一環としてガバナンス面にも踏み込んで徹底した改革を進めた結果、当社グループのガバナンスは形式的にも実質的にも大きく前進しました。取締役会のあり方を見直す中では、全事業部門長が就任していた社内取締役を素材系、機械系、電力の3名に絞り込むとともに、品質とコンプライアンスを総括する取締役をそれぞれ選任しました。今後の当社グループのあり方といった全社的な議論がしやすい構成となり、大変意義のある改革と評価しています。また、社外取締役の比率を

3分の1以上に引き上げ、取締役会議長に社外取締役が就くなど、「客観性」や「透明性」を意識した取締役会を追求しており、実質的な議論の活性化にもつながっています。

沖本 取締役会の実効性について監査等委員会がアンケートや取締役面談を経て一次評価をする中では、取締役会の構成の変化が非常に高い評価として挙がっています。北畑さんが議長に就任したことで、忖度のない自由闊達な議論がこれまで以上にできるようになったほか、社内取締役が社外取締役に説明するこれまでのスタイルから、社内と社外が一緒になって議論する取締役会へと変わりつつあります。品質不適切行為については、株主様、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様にご迷惑をお掛けしたことは慙愧に堪えませんが、経営トップの強い決意と意思のもとで品質監査や品質自主点検に徹底して取り組む中で品質不適切行為が明らかに

なった、つまり“自浄作用”が働いたという意味では評価できる側面もあると捉えています。

北畑 2016年に関連会社で発覚したJIS法違反事案に対して、当時の社外監査役からの厳しい指摘があり、それを経営陣が真正面から受け止めた一連の経緯を、今でも鮮明に覚えています。自浄作用が効いて品質不適切行為を“発見”することができたことは、評価に値します。また、多くのお客様のご協力のもとで安全性検証を愚直に進め、それを確実にやり遂げるなど、経済産業省が“ベストプラクティス”として紹介するような事後対応ができていることも、しっかり評価すべきだと思います。

馬場 過去にもコンプライアンス違反や不祥事を繰り返し引き起こしてきた当社グループですが、今回は決して対症療法にとどまらない徹底した取り組みができていると評価しています。取締役会のあり方を見直すと同時に、品質統括部やコンプラ

イアンス統括部を設置しました。再発防止策ではないですが、2019年には安全衛生部を設置するなど、本社機能の変更や強化を目的とした取り組みを相次いで実施しています。組織や仕組みをグループ会社も含めて広範に再構築するにはそれなりに時間もかかりますが、きめ細かくかつ迅速に取り組んでおり、当社グループの真摯な経営姿勢が表れています。そうした組織や仕組みの再構築が一通り完了した今、不適切行為と本心に決別し、真にコンプライアンスを尊重する企業文化を作り上げることができるかどうかが問われています。社長をはじめとした経営陣が企業理念の浸透などに積極的に取り組んでいますが、今後が真価の見せ所です。この点については、ゼロからのスタートと認識しており、取締役会においてしっかりモニタリングしていきたいポイントです。

当社グループらしい取締役会のあり方と実効性

北畑 2019年6月の株主総会を経て、女性弁護士である伊藤さんが社外取締役として就任しました。女性取締役は当社が創業して以来初めてとなりますが、企業経営における法務領域を中心とした豊富な経験や高い見識をもとに客観的、公正・中立な判断ができる方であり、コーポレートガバナンス・コードの「公正性」や「多様性」、「実効性」を重視した人選だと思います。また、社外取締役の比率は37.5%まで引き上がりました。

沖本 伊藤さんが社外取締役に就任したことで、執行と非執行の割合が8対8の同数になり、非執行サイドの十分な理解を得られなければ意思決定できないことは、ガバナンス上大変重要な意義を持ちます。社外取締役が自らの経験や専門性、多様性を活かして忌憚のない発言をすることは、取締役会の実効性を高める有効な手立てです。社外取締役の専門性については、産業界や法曹界、行政、金融の出身者で構成されており、非常にバランスが取れています。

馬場 社外には社内とは異なる多種多様な意見が存在します。

戦略を支える経営基盤

社外取締役によるガバナンス鼎談



中長期の事業ポートフォリオやグループのあり方などにもっと議論の時間を割きたいです。

馬場 宏之

役がそれぞれの立場や役割を理解・認識しながら発言している印象です。

沖本 私は金融業界出身で、審査畑などを歩んできました。こうした経験を踏まえて、例えば投資効果の検証や品質、リスク管理、コンプライアンスなどについて、自由に発言させてもらっています。品質不適切行為もあって、現状はリスク管理やコンプライアンスなどの「守り」のガバナンスを再構築する時期であると認識しており、取締役監査等委員としてしっかりとチェック機能を果たすことによって、「健全経営」に貢献していきたいと考えています。

北畑 沖本さんもおっしゃる通り、当社グループは「守り」のガバナンスの再構築が今後も主軸となります。その一方で、持続的な発展に向けては、適切なリスクテイクが必要になってきます。取締役会としては、そのリスクをマネジメントできているかどうかをチェックすることを通じて、執行サイドの適切なリスクテイクを促すことが、いわゆる「攻め」のガバナンスの柱になると考えています。他方、議論が活発化し、審議時間が長くなる傾向が足元で顕著に見られることから、付議事項の見直しや、実質的な議論に時間を割くようなあり方について議論し、改善を積み重ねていく必要があるのではないかと思います。

馬場 おっしゃる通り、今後は議題の設定がより重要になってきます。良い議題があれば自然と議論は活発化しますので、議論のテーマを厳選することが必要です。重要案件の審議・議決、業務執行のモニタリングも一方で重要ですが、中長期の事業ポートフォリオやグループのあり方などにもっと議論の時間を割きたいです。そのためにも、議題の色分けや年間計画などから検討することが大切ではないでしょうか。

沖本 取締役会の実効性をめぐっては、監査等委員会でもいくつか提言しています。モニタリング機能の強化では、取締役による相互監督機能をさらに高めていく方針です。社内取締役の発言回数は増加傾向にあるものの、社外取締役の質問や意見に比べるとまだまだ少ないのが実情です。経営審議会を経て議

社内の議論や論議だけでは気付き得ないような視点や観点を提供していくことが、社外取締役に求められる重要な役割の一つです。そうした意味で、取締役会において多様性がしっかり考慮され、反映・拡充されるのは良い傾向です。

北畑 私は社外取締役でありながら、取締役会の議長を任されています。社内の事情に必ずしも明るくないハンディを認識しつつも、社内取締役、各事業部門長などの社内執行役員で構成される「経営審議会」における執行サイドでの議論に縛られることなく、独立した議論ができるような運用に努めています。一方で、社外取締役の立場として、株主・投資家様をはじめとしたステークホルダーの皆様を念頭に置いた発言も意識しています。議論の活性化に向けては、議長就任とともに議決方式を「異議はございませんか」という質問方式から「挙手による多数決」へ変更したほか、経営審議会でのどのような議論があったのかを事務局（経営企画部）を通じて事前に確認するなどの工夫を講じています。事務局への確認は、社内のさまざまな意見があった案件について、その議論も念頭に置きながら慎重な議論を尽くすためです。業務執行のリーダーであり、最高経営責任者である山口社長には、取締役会の最後に必ずコメントをいただき、取締役会の議論を踏まえた上での執行部門の基本的な考え方や方針を聞いています。

馬場 社外取締役として、社内の役員ではいいにくいことも取って意見や指摘する立場にあると認識しています。長年産業界に身を置いてきた自身の経験や考え方に照らし合わせて、少しでも「違和感」を感じる部分があれば、積極的に意見や発言をするように心掛けています。品質不適切行為を経て取締役会の雰囲気は大きく変化しており、その中心である社内取締

臨機応変に議論して執行サイドに適切なアドバイスができる取締役会を目指したいと思っています。

北畑 隆生



論をしているので、その比率を半々まで高めるのは難しいのかもしれませんが、しかし、当社グループの取締役として、市場分析や投資効果、リスク管理などで疑問を感じたときは、担当分野を越えて他の取締役の業務執行を積極的に監督して欲しいと思います。また、取締役会の議題については、中長期的な企業価値向上のためのテーマやリスクマネジメントなどに重点をシフトするために、権限委譲による議題の絞り込みを提言しています。
北畑 再発防止策を進めていく中で、大きなリスクは未然に防止できる仕組みや体制が構築されつつありますが、小さなリスクが全社的に共有されないまま大きなリスクとなって顕在化し、経営に影響を与えるようなことにならないよう注視していかなければなりません。取締役会が適切にその機能を果たせるかどうか求められます。臨機応変に議論して執行サイドに適切なアドバイスができる取締役会を目指したいと思っています。

「指名・報酬委員会」の現状と経営人材

北畑 執行役員以上の選解任や役員報酬のあり方をめぐっては、取締役会の諮問委員会である「指名・報酬委員会」で議論しています。外部の視点で役員人事や報酬決定の考え方、プロセスを確認し、恣意性や歪みがないかをチェックすることで、透明性や客観性を確保することが、指名・報酬委員会の基本的な役割です。

沖本 役員の指名に向けては、選定プロセスの妥当性の確認に加えて、将来の経営を担う幹部候補と社外取締役が面談できる機会をもっと増やす必要があると感じています。人物像や能力、資質を見極めるためにも重要なプロセスです。また、計

取締役監査等委員としてしっかりとチェック機能を果たすことによって、「健全経営」に貢献していきたいと考えています。

沖本 隆史



画的な経営人材育成と人材パイプラインづくりも必要と考えています。

北畑 社長をはじめとした将来の経営幹部を社内でどう育成していくかという「後継者育成計画」の整備については、当社グループに限らず、多くの企業が試行錯誤を重ねている状況にあり、他社の取り組みなども参考にしながら検討する必要があると思います。当社グループでは、執行役員などの役員に就任すると全社的な視野を養成するための研修プログラムなどが整備されていますが、管理職などでも同様の研修や部門間の人事交流を促進することで将来の経営幹部候補の裾野を拡大しておく必要があるのではないのでしょうか。

馬場 例えば、社長になるには最低限どの部門を経験する必要があるかといった基本的な考え方に始まり、取締役や執行役員への昇格にはグループ会社の経験が必要など、基本的な育成に対する考え方の明確化が大事になってくるでしょう。もちろん、担当分野によっては必ずしも全て反映できるか分かり

戦略を支える経営基盤

社外取締役によるガバナンス鼎談



シュを活用して中長期の成長を見据えた戦略投資や研究開発を果敢に実行・推進することのできる企業になっていくものと期待しています。また、自動車軽量化戦略をはじめ、独自の技術や製品、サービスの提供を通じて環境や社会へ貢献できる強みとポテンシャルを持っています。今後とも他社にはない多様な技術や製品などを活かしながら、収益力を着実に高めていくことが不可欠です。

馬場 当社グループは設備投資の金額が大きく、そこからの稼ぎに頼る部分が少なくありません。それゆえ、当初打ち立てた計画からの乖離の発生は大きな問題になりかねません。中期経営計画をはじめとする計画立案の精度やPDCAを回す習慣を改めて意識づける必要があると考えており、取締役会では今後もそうした点に特に意識して発言していくつもりです。計画と実行の予算差異が小さいほど実力のある事業であり、次期中期経営計画ではそうした事業計画の精度を上げることにこだわっていただきたいと思っています。

沖本 シナジー効果の発揮は論を俟ちませんが、足元では素材系事業を中心に稼ぐ力が低下しているため、各事業部門の収益力の回復が喫緊の課題です。また、資本コストを意識した経営管理をしていく方針を打ち出したからには、その徹底によって選択と集中を改めて進めていくことが大切だと考えています。最終的には、次期中期経営計画を策定する中で、事業ポートフォリオのあり方にまで突っ込んだ議論をしていきたい考えです。成果の刈り取りに遅れが出ている戦略投資も、当初企図した計画から乖離が大きい案件は、その原因分析と対策について再検討するなどのフォローアップを随時やっていきたいと思っています。そして、企業価値の源泉として、社会的関心が増している非財務領域については、不断の人材育成投資と事業を通じた環境や社会への貢献が不可欠であると考えています。

北畑 自動車軽量化戦略などの中長期のテーマについては、議論に時間的な制約があり、一定の結論を出さなければならない取締役会ではなく、もっと自由に議論したいと思うことがあります。「独立社外取締役会議」では、当社グループを取り巻く経営環境や今後の成長分野などのさまざまなテーマをめぐって、四半期に1回程度の頻度で開催し、議論しています。

沖本 独立社外取締役会議は、社内外の取締役の間にある情報の非対称性を解消するのに役立っています。議論がまだ煮詰まっていない柔らかい段階で、社外取締役が自由に意見を述べることのできるの、後々の取締役会における議論でも有効です。

馬場 何回か出席してみた感想としては、当初は経営企画部が提示したテーマに対して、さまざまに意見を述べていましたが、直近の会議では当社グループをめぐるフリーディスカッションで大いに盛り上がりました。他の社外取締役がどのような見方をしているか分かる機会でもあり、大変有意義な時間でした。

北畑 当社グループは、鉄鋼事業における自家発電の技術やノウハウ、人材を活用して電力事業を構築することに成功しました。素材系、機械系に次ぐ3本柱の一角としてしっかりと収益を稼ぎ出すにはまだ時間がかかりますが、将来的には当社グループの安定収益基盤となる見込みです。電力事業が安定的に生み出すキャッ

ませんが、基本的な考え方があるとそれに向けて実行や準備がしやすくなると思います。ガバナンスや組織・仕組みの改革が進み、当社グループが変わろうとする中で、そうした育成計画の必要性や重要性が認知され、経営幹部候補の育成は加速していくのではないのでしょうか。

中長期的な企業価値の向上に向けて

北畑 自動車軽量化戦略などの中長期のテーマについては、議論に時間的な制約があり、一定の結論を出さなければならない取締役会ではなく、もっと自由に議論したいと思うことがあります。「独立社外取締役会議」では、当社グループを取り巻く経営環境や今後の成長分野などのさまざまなテーマをめぐって、四半期に1回程度の頻度で開催し、議論しています。

沖本 独立社外取締役会議は、社内外の取締役の間にある情報の非対称性を解消するのに役立っています。議論がまだ煮詰まっていない柔らかい段階で、社外取締役が自由に意見を述べることのできるの、後々の取締役会における議論でも有効です。

馬場 何回か出席してみた感想としては、当初は経営企画部が提示したテーマに対して、さまざまに意見を述べていましたが、直近の会議では当社グループをめぐるフリーディスカッションで大いに盛り上がりました。他の社外取締役がどのような見方をしているか分かる機会でもあり、大変有意義な時間でした。

北畑 当社グループは、鉄鋼事業における自家発電の技術やノウハウ、人材を活用して電力事業を構築することに成功しました。素材系、機械系に次ぐ3本柱の一角としてしっかりと収益を稼ぎ出すにはまだ時間がかかりますが、将来的には当社グループの安定収益基盤となる見込みです。電力事業が安定的に生み出すキャッ

新任社外取締役 メッセージ

社外取締役

伊藤 ゆみ子

不断の努力によって企業風土の真の改革を

2017年10月に対外公表された品質不適切行為については、再発防止策の完遂に向けて真摯に取り組んでいるとの印象を持っています。2018年3月公表の報告書において、再発防止策の一環として取締役会のあり方も含むガバナンス面の改革に踏み込んでいることからは切迫感が伝わり、神戸製鋼グループにとって一つのターニングポイントになったと捉えています。

不正には動機・機会・正当化のトライアングルがあるといわれますが、再発防止策の中では、現場レベルでの「動機」と「正当化」について有効な対応がなされているのかについて、特に関心を有しています。それらを含め、社外取締役として独立した立場から、再発防止策の進捗とその有効性をしっかりモニタリングしていく考えです。

当社グループが取り組んでいる再発防止の努力は、より広くコンプライアンス・レベルの向上、企業風土の改革、そしてステークホルダーの皆様からの信頼の回復へとつながっていかねばなりません。山口社長をはじめとする経営陣は、強い意志をもって、企業風土の改革にリーダーシップを発揮されていると評価していますが、今回の品質不適切行為からの教訓を決して風化させることなく、企業風土を真に改革するためには、終わらなき不断の努力が求められることを肝に銘じなければなりません。

「守り」と「攻め」両面で貢献を目指す

私はこれまで、法務の専門性をもって、複数の外資系企業や日本企業の経営に携わってきました。そのような経験を通じ、コンプライアンスについて学んだことの一つは、現代社会において企業には、法令の遵守にとどまらず、法令を超えた社会規範への意識や対応も求められるようになっていくということです。このような理解のもと、日ごろから社会の動きや企業に対する期待への感度を高め、社長をはじめ業務執行サイドには常に率直に意見を述べ、そし



て、取締役間の忌憚のない議論に積極的に参加することで、コンプライアンスに関する取締役会の監督機能の向上に貢献していきます。

また、このような「守り」のガバナンスとともに、当社グループがグローバルに持続的に成長できるよう、これまで経験したさまざまな経営手法に関する知見をもって、正解のないビジネスの世界にあって正解を作り上げていくためのアドバイスなど、「攻め」のガバナンスにも貢献していきたいと考えています。

ステークホルダーと執行サイドをつなぐ「対話のチャンネル」に

コンプライアンスに限らず、世の中の変化とともに、企業自身も変わっていかねばなりません。そして、ともすれば同質になりがちな日本企業が自らを変えるためには、社会の多様な視点を認識・理解し、自らのものとして取り入れていくことが必要です。社外取締役に期待される大きな役割の一つは、この社会の多様な視点を執行サイドに提供することにあると理解しています。

社外取締役の納得が、株主・投資家様、お客様、お取引先様、地域社会などのステークホルダーの皆様との一致する、つまりは、ステークホルダーと執行サイドをつなぐ「対話のチャンネル」の役割を担う、そのような存在になることを社外取締役として目指していきます。

戦略を支える経営基盤

マネジメント体制 (2019年6月20日現在)



16

対馬 靖

取締役
(監査等委員)

15

石川 裕士

取締役
(監査等委員)

8

勝川 四志彦

取締役
専務執行役員

7

北川 二郎

取締役
専務執行役員

6

眞部 晶平

取締役
専務執行役員

10

馬場 宏之

社外取締役

12

沖本 隆史

社外取締役
(監査等委員)

13

宮田 賀生

社外取締役
(監査等委員)

14

千森 秀郎

社外取締役
(監査等委員)

5

柴田 耕一郎

代表取締役
副社長執行役員

4

大濱 敬織

代表取締役
副社長執行役員

3

興石 房樹

代表取締役
副社長執行役員

2

尾上 善則

代表取締役
副社長執行役員

1

山口 貢

代表取締役社長

9

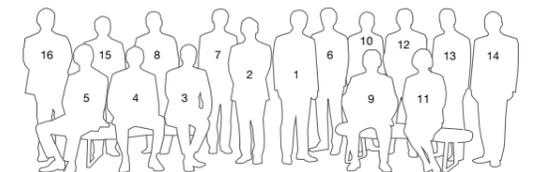
北畑 隆生

社外取締役
取締役会議長

11

伊藤 ゆみ子

社外取締役



戦略を支える経営基盤

コーポレートガバナンス

信頼回復と企業価値向上を支える、 神戸製鋼グループのコーポレートガバナンス

基本方針

神戸製鋼グループは、企業価値とは、業績、技術力のみならず事業活動を行う上での株主・投資家様、お客様、お取引先様、グループ社員、地域社会の皆様などあらゆるステークホルダーの皆様に対する社会的責任への姿勢を含むものであると認識しており、これら全ての向上に真摯に取り組むことが、企業価値の向上につながると考えています。

したがって、コーポレートガバナンスとは、単に組織の形にとどまらず、こうした全ての取り組みを実現するための枠組みであると捉えており、枠組みの構築にあたっては、適切にリスクテイクによ

る企業価値向上に資する体制の整備、ステークホルダーの皆様との協働、資本市場との適切な対話、株主の権利・平等性の確保、透明性の確保といったことが重要と認識しています。

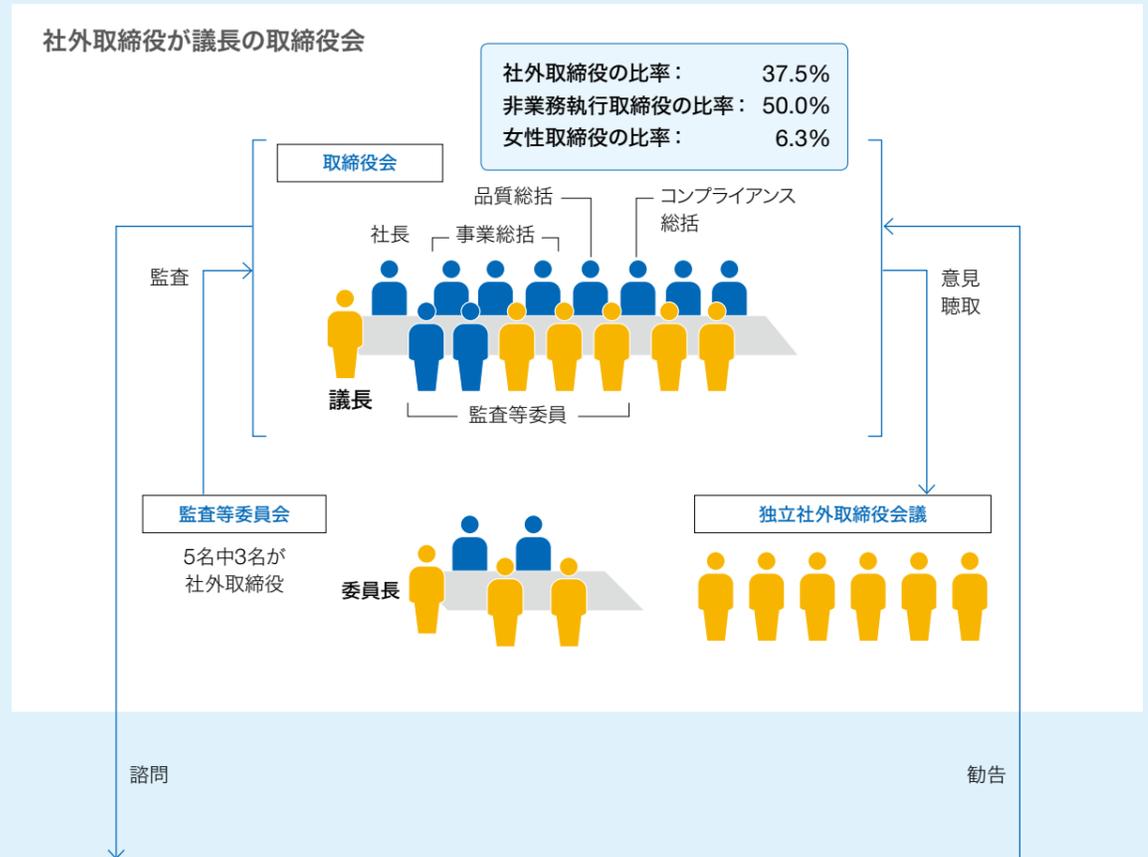
こうした考えのもと、当社グループは、持続的に発展していくために、社会に対する約束事でありグループで共有する価値観として定めた「KOBELCOの3つの約束」、この約束を果たすためにグループ全社員が実践する具体的な行動規範として定めた「KOBELCOの6つの誓い」を事業運営の中で実践することで、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、運営方針などについては、「神戸製鋼所のコーポレートガバナンスに対する基本的な考え方、取組み」をご覧ください。
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/files/cgtorikumi.pdf

コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

1999	・「社内カンパニー制」の導入と「執行役員制度」の採用
2000	・「企業倫理綱領」制定
2003	・取締役会の諮問委員会として「コンプライアンス委員会」を設置
2006	・「企業理念」制定
2007	・社外取締役(2名)を招聘
2010	・「社内カンパニー制」を廃止して「事業部門制」を導入
2015	・「神戸製鋼所のコーポレートガバナンスに対する基本的な考え方、取組み」を策定 ・独立社外取締役会議設置 ・取締役候補者の指名にあたっての考え方、独立役員基準の策定
2016	・「2016~2020年度グループ中期経営計画」策定 ・「2016~2020年度グループ中期経営計画」策定 ・監査等委員会設置会社へ移行 ・役員報酬制度の見直し(株式型報酬の導入) ・社員のトレーニング方針の策定 ・取締役会評価制度の導入
2017	・企業理念を「KOBELCOの3つの約束」とし、「KOBELCOの6つの誓い」を新たに策定
2018	・監督機能の向上の観点から、取締役会のあり方を見直し
2019	・女性の取締役を初めて登用

コーポレートガバナンス体制の特長



社外取締役、社外有識者を中心とした諮問委員会の設置により、監督機能を向上



戦略を支える経営基盤

コーポレートガバナンス

取締役の主な経歴 (2019年6月20日現在)

	年齢 (歳)	取締役 在任期間 (年)	企画・ 事業 プロジェクト管理	財務・ 会計	素材系 事業	機械系 事業	電力 事業	技術開発 ・製造・ 設備技術	海外 ビジネス	法務・ リスク マネジメント	他業種 の知見
代表取締役社長 山口 貢	61	3	○	○	○	○			○		
代表取締役副社長執行役員 尾上 善則	63	5	○		○		○	○			
代表取締役副社長執行役員 興石 房樹	59	4	○		○			○			
代表取締役副社長執行役員 大演 敬織	63	1	○			○	○	○			
代表取締役副社長執行役員 柴田 耕一郎	60	1	○		○		○	○			
取締役専務執行役員 眞部 晶平	63	4	○			○			○	○	
取締役専務執行役員 北川 二郎	59	1	○		○		○	○			
取締役専務執行役員 勝川 四志彦	57	1	○	○		○				○	
社外取締役 北畑 隆生	69	9								○	○
社外取締役 馬場 宏之	65	2	○					○			○
社外取締役 伊藤 ゆみ子	60	—								○	○
取締役(監査等委員) 石川 裕士	61	1	○			○				○	
取締役(監査等委員) 対馬 靖	59	1	○	○	○	○	○				
社外取締役(監査等委員) 沖本 隆史	68	3		○							○
社外取締役(監査等委員) 宮田 賀生	66	3	○						○		○
社外取締役(監査等委員) 千森 秀郎	65	3								○	○

経営機構の考え方(経営機構、経営の委任範囲)

需要分野、事業環境、商流、規模などが異なる広範囲なセグメントによる複合経営を進め、そのシナジー効果を発揮させることが当社の企業価値の源泉であり、持続的成長の礎となる技術開発やイノベーションの追求は、現場と一体となった議論なくしては達成できないと考えます。

さらに、複合経営の推進には、多岐にわたる事業に対するリスク管理や経営資源の分配などにつき、活発な議論や適切な意思決定を行うと同時に、機動的な業務執行の監督を取締役会が行

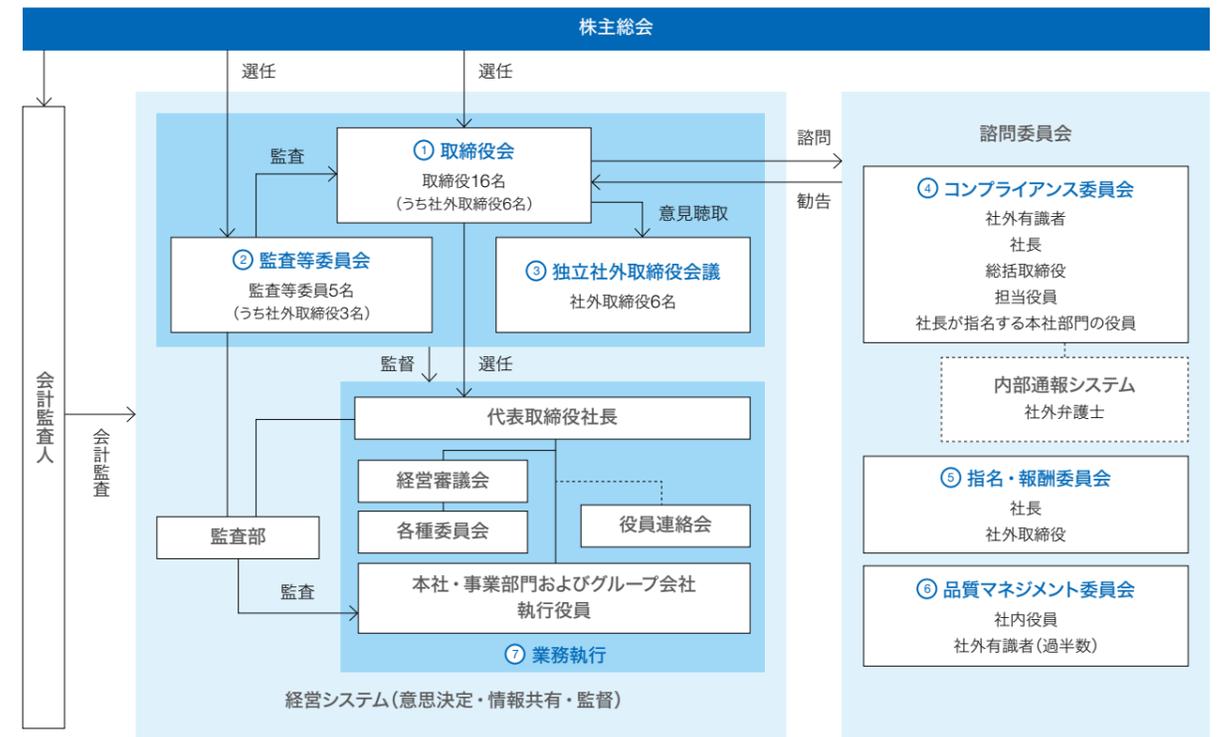
うことが必要であり、そのためには、監督と執行を完全には分離せず、業務執行側に対する正しい理解を持ったメンバーが取締役会に参画することが望ましいと考えています。

こうした考えのもと、機関設計として、監督と執行を完全には分離しない一方、当社の幅広い事業に対する充実した監査の実施、監督機能の維持・強化、経営に関する意思決定の迅速化を図るため、監査を担当する者が、取締役会において議決権を有する監査等委員会設置会社を選択しています。

コーポレートガバナンス体制早見表

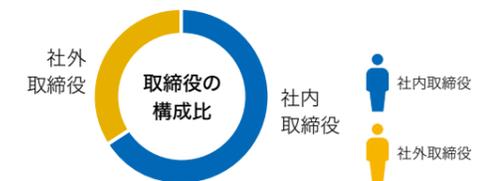
機関設計	監査等委員会設置会社
取締役の人数(うち、独立社外取締役の人数)	16名(6名)
取締役の任期	1年(監査等委員である取締役の任期は2年)
監査等委員の人数(うち、監査等委員である独立社外取締役の人数)	5名(3名)
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

コーポレートガバナンス体制図



1 取締役会

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)は、定款上の員数である15名以内とし、取締役会における実質的な議論の確保、監督機能の向上と多様性に配慮した構成となるよう以下を実施しています。



目的	実施事項
社外の公正中立な視点や少数株主などのステークホルダーの視点の反映	社外取締役(監査等委員である取締役を除く)を複数名招聘(2019年6月20日現在 3名)
取締役会のモニタリング機能強化	社長のほか、本社部門、素材系、機械系、電力の各事業および技術開発部門をそれぞれ総括する取締役、コンプライアンスを総括する取締役、品質を総括する取締役を各々配置
取締役会の公正性と透明性の向上および企業としての成長戦略議論のさらなる活性化	取締役会の員数の3分の1以上の数の独立社外取締役を配置 取締役会の議長は、原則、独立社外取締役から選定

戦略を支える経営基盤

コーポレートガバナンス

② 監査等委員会

監査等委員会設置会社である当社は、会社法上の監査等委員会に関する規定(非業務執行取締役3名以上、うち過半数を社外取締役とする)に対し、透明性・公正性が担保され、広範囲な事業セグメントを持つ複合経営に対し十分な監査機能が果たされるよう、監査等委員会を社内委員2名、社外委員3名の5名で構成することを基本としています。なお、監査等委員会委員長は社外委員から選出しています。

社内委員である常勤監査等委員は経営陣と監査等委員会との連絡、内部監査部門との連携等を行い、監査等委員であ

る社外取締役は、監査に対する専門的な知見の提供および公正性を担保する機能を担っています。こうした機能を果たすため、監査等委員である社外取締役は、監査に必要な知見を提供できる法曹界、金融界、産業界等多様な領域から招聘しています。

加えて、監査等委員である取締役には、常に財務および会計に関する相当程度の知見を有するものを配し、監査の実効性向上に配慮しています。

③ 独立社外取締役会議

当社は独立社外取締役の機能を最大限に活用すべく、経営陣の指名や報酬以外の業務執行に関する情報の提供の場として独立社外取締役会議を設置しています。

独立社外取締役会議は独立社外取締役のみで構成され、

定例会議を四半期に1度、その他必要に応じ臨時会議を開催します。

独立社外取締役会議には、適宜、業務執行取締役等が出席し、情報提供・意見交換を行います。

④ コンプライアンス委員会

当社は企業活動における法令・倫理遵守に関する活動に関する事項を審議する取締役会の独立諮問機関として、コンプライアンス委員会を設置しています。

コンプライアンス委員会は、社長、全社コンプライアンス総括取締役、担当執行役員、社外の有識者、内部通報システムの受付窓口弁護士(当社とは顧問契約のない弁護士)などで構成され、その過半数は社外の委員で構成されるものとします。

コンプライアンス委員会は、コンプライアンス活動の基本方針の策定、コンプライアンス活動の実施状況のモニタリングのほか、必要に応じた措置について取締役会に対し提言や勧告を行います。

コンプライアンス委員会は半期ごとに定例会を開催し、必要に応じて臨時会を開催します。

⑤ 指名・報酬委員会

当社は、取締役会の運営の公平性および透明性をより向上させることを目的として、取締役・執行役員等の重要な人事・報酬に関する答申を行う機関として指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、取締役会において選定された、社

長を含む3名から5名(過半数を独立社外取締役とする)の委員で構成され、毎事業年度最低1回以上、必要に応じ適宜委員会を開催します。取締役会は、指名・報酬委員会の意見の答申の内容を十分に尊重し、当該答申のなされた事項を決定します。

⑥ 品質マネジメント委員会

当社は、当社グループにおける品質不適切行為に関する再発防止策の実効性を継続的にモニタリングするとともに、当社グループの品質マネジメント強化活動の継続的なモニタリングと提言を行うため、取締役会の諮問機関として品質マネジメント

委員会を設置しています。品質マネジメント委員会の委員は、当社の社内役員2名および取締役会で任命された品質に関する技術的知見または法的知見を有する社外の有識者3名の社外委員から構成され、社外委員のうち1名が委員長となります。

⑦ 業務執行

取締役会は、重要な業務執行その他法定の事項につき審議・決議と業務執行の監督を担います。

ただし、取締役会が迅速な判断を阻害しないよう取締役会での審議基準を定め、一定の範囲で社長以下の業務執行の責任者に権限を委譲します。

加えて、業務を執行する取締役を補佐する者として執行役

員を置き、経営の委任と迅速な経営判断の実施ができる体制とします。

取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の任期は、変化の激しい経営環境に機敏に対応するため、1年とします。

独立役員の選任理由

当社の社外取締役は、当社の定める独立役員の基準を満たしており、一般株主と利益相反を生じる恐れがなく、十分な独立性を

有しています。なお、現在の社外取締役6名全員を東京証券取引所に独立役員として届け出しています。

氏名	選任理由	2018年度出席回数	
		取締役会	監査等委員会
北畑 隆生	社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、行政官としての幅広い経験に基づく産業界全般に対する高い見識と、上場企業での社外役員としての豊富な知見をもとに、客観的、公正・中立な判断ができる人物であることから、当社の「取締役候補者指名にあたっての考え方」および「独立役員の基準」に照らして、当社の社外取締役として適任であると判断したため。	16回中 16回	—
馬場 宏之	産業界における当社とは異なる事業領域での豊富な経験や、経営者としての高い見識をもとに、客観的、公正・中立な判断ができる人物であることから、当社の「取締役候補者指名にあたっての考え方」および「独立役員の基準」に照らして、当社の社外取締役として適任であると判断したため。	16回中 16回	—
伊藤 ゆみ子 (2019年度新任)	企業経営における法務領域を中心とした豊富な経験や高い見識をもとに、客観的、公正・中立な判断ができる人物であることから、当社の「取締役候補者指名にあたっての考え方」および「独立役員の基準」に照らして、当社の社外取締役として適任であると判断したため。	—	—
沖本 隆史	金融機関での与信管理・財務管理に関する豊富な経験や、金融機関等の経営者としての高い見識など、金融界における知見をもとに、客観的、公正・中立な判断ができる人物であることから、当社の「取締役候補者指名にあたっての考え方」および「独立役員の基準」に照らして、当社の監査等委員である社外取締役として適任であると判断したため。なお、同氏は財務および会計に関する相当程度の知見を有している。	16回中 16回	15回中 15回
宮田 賀生	産業界における当社とは異なる事業領域での豊富な経験や、海外事業法人の社長を含む経営者としての高い見識をもとに、客観的、公正・中立な判断ができる人物であることから、当社の「取締役候補者指名にあたっての考え方」および「独立役員の基準」に照らして、当社の監査等委員である社外取締役として適任であると判断したため。	16回中 15回	15回中 12回
千森 秀郎	社外取締役および社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、弁護士としての法曹界における豊富な経験に基づく高い見識と、上場企業での社外役員としての豊富な知見をもとに、客観的、公正・中立な判断ができる人物であることから、当社の「取締役候補者指名にあたっての考え方」および「独立役員の基準」に照らして、当社の監査等委員である社外取締役として適任であると判断したため。	16回中 15回	15回中 15回

戦略を支える経営基盤

コーポレートガバナンス

独立役員の高標準

当社の社外取締役(監査等委員である取締役を含む)は、以下の要件のいずれにも該当しない場合に、独立性を有するものとします。ただし、L)は監査等委員である社外取締役についてのみ適用されるものとします。

- A) 現在または過去における当社グループ(当社およびその子会社をいう。以下同じ)の業務執行者(業務執行取締役、執行役員および執行役員その他の使用人をいう。以下同じ)
- B) 現在または過去5年間において、近親者(2親等以内の親族をいう。以下同じ)が当社グループの業務執行者である者
- C) 現在または過去3年間における当社の主要な株主(議決権保有割合10%以上の株主をいう)またはその業務執行者
- D) 現在または過去3年間における当社の主要な取引先(直近3事業年度における当社に対する支払額のうち最も高い額が当社の連結総売上高の2%を超える取引先をいう)またはその業務執行者
- E) 現在または過去3年間において当社を主要な取引先とする者(直近3事業年度における当社の支払額のうち最も高い額がその者の連結総売上高の2%を超える取引先をいう)またはその業務執行者
- F) 現在または過去3年間において当社の資金調達に必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者またはその業務執行者
- G) 現在または過去3年間において当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産(個人の場合には1,000万円/年または10万米ドル/年のいずれか大きい額以上の額のもの、法人、組合等の団体である場合にはその団体の連結総売上高の2%以上の額のもの)を

得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家(当該財産を得ているものが法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者。ただし、当該団体から報酬の支払を受けず、独自に自己の職務を遂行する者を除く)

- H) 当社の会計監査人である公認会計士、または当社の会計監査人である監査法人に所属する公認会計士
 - Ⅰ) 直近事業年度において、当社から1,000万円/年または10万米ドル/年もしくは当該組織の平均年間総費用の30%のいずれか大きい額を超える寄附または助成を受けている組織の代表者もしくはそれに準ずる者
 - Ⅱ) 当社グループと社外役員の相互派遣の関係(当社グループに在籍する業務執行者が他の会社の社外役員であり、かつ当該他の会社に在籍する業務執行者が当社の社外役員である場合をいう)を有する会社の業務執行者
- K) 近親者が上記C)~J)(業務執行者については、取締役、執行役員および執行役員に限り、法律事務所等の専門的アドバイザーファームに所属する者については、社員およびパートナーに限る)に該当する者
- L) 以下のa.からc.に該当する者の近親者
 - a. 現在または過去1年間における当社の子会社の非業務執行取締役
 - b. 現在または過去1年間における当社の子会社の会計参与(当該会計参与が法人である場合は、当該法人に所属する公認会計士もしくは税理士)
 - c. 過去1年間における当社の非業務執行取締役

役員報酬および会計監査人への監査報酬

役員報酬

当社は、中長期的な企業価値向上を図り、各々の役員がその果たすべき役割を最大限発揮するためのインセンティブとして報酬制度を有効に機能させることを目的として、役員報酬制度を以下の通りとしています。

① 役員報酬制度の基本方針

- 1) 当社の持続的発展を担う優秀な人材を確保し、適切に報奨することができる制度であること
- 2) 広くステークホルダーと価値観を共有し、短期的な成長のみならず中長期的な成長の追求を促すことができる制度であること
- 3) 連結業績目標の達成を動機づけていくにあたり、各々の役員がその果たすべき役割を最大限発揮すべく、事業ごとの特性を十分に考慮した制度とすること
- 4) 報酬制度のあり方、見直しの必要性については、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会の審議を経ることで、報酬決定に係る判断の客観性や透明性を確保すること

② 報酬体系

- 1) 当社の役員報酬(監査等委員である取締役の報酬を除く)は、固定給としての基本報酬と、単年度の業績目標達成度に連動する業績連動報酬、ならびに株主の皆様と価値観を共有することを目的とする株式報酬を基礎とした中長期インセンティブ報酬で構成します。非常勤の社内取締役および社外取締役はその職責に鑑み、業績連動報酬の対象外とし、社外取締役は中長期インセンティブ報酬の対象外とします。
- 2) 業績連動報酬の標準額は役位ごとに基本報酬の25~30%程度、中長期インセンティブ報酬の単年度付与価値は役位ごとに基本報酬の25~30%程度に設定します。
- 3) 当社の監査等委員である取締役の役員報酬はその職責に鑑み固定給としての基本報酬のみとします。

③ 算定方法

- 1) 基本報酬は、各取締役に求められる能力および責任に見合った水準を勘案して、役位別の固定額を社内規程において定めています。
- 2) 業績連動報酬は、親会社株主に帰属する当期純利益(以下、当期利益)および各事業部門の当期利益を評価指標とし、支給額を決定することとします。評価に用いる目標水準は、戦略投資の着実な立上げによる収益の底上げは重要な経営課題であり、戦略投資を含む総資産からどれだけ利益を得られたかを重要視するため、中期経営計画に掲げた「連結ROA5%以上」となる全社の当期利益の水準を基礎として設定します。また、各事業部門も同様に「各事業部門のROA5%以上」となる事業部門ごとの当期利益の水準を基礎として各事業部門の目標水準を設定し、全社および各事業部門の目標水準、それぞれの目標達成度に応じて、役位ごとの標準額に0~200%の係数を乗じて支給額を決定することとします。なお、業績連動報酬の算定方法は、以下の通りです。
業績連動報酬=役位別基準額*1×評価指標に基づく係数*2

*1 役位別基準額 役位別基準額は、各取締役の能力および責任に見合った水準を勘案して内規において定めています。
*2 評価指標に基づく係数 業績連動報酬の係数は、評価対象期間の当期利益を評価指標とし、以下の算式に基づいて算出します。
なお、事業部門業績反映分における適用事業部門は、受給予定者ごとに各人の委嘱業務に基づいて決定します。また、委嘱業務が本社部門(技術開発本部含む)、および電力事業部門の場合は、事業部門業績反映分の対象外とし、以下の算式にかかわらず、「全社業績反映分×1.0」で算出します。
係数(%)=全社業績反映分×0.7+事業部門業績反映分×0.3
全社業績反映分(%)
=(全社連結当期利益÷全社連結ROA5%相当の当期利益)×100
事業部門業績反映分(%)
=(各事業部門当期利益÷各事業部門連結ROA5%相当の当期利益)×100
* 全社業績反映分、および事業部門業績反映分は、小数点以下の端数を四捨五入し、それぞれ0%を下回る場合は0%、200%を上回る場合は200%とします。

- 3) 中長期インセンティブ報酬は、役員の企業価値の持続的な向上に対する貢献意識を高めることを目的に、役員株式給付信託(BBT)と称される仕組みを採用します。当該制度に基づく給付については、役位ごとに設定された基準ポイント数に、0~100%の係数を乗じたポイント数を付与し、信託期間中の3年ごとの一定日に、付与されたポイント数に応じて当社株式および当社株式を時価で換算した金額相当の金銭を給付します。当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題の一つとして位置づけていることから、毎期の全社の当期利益および配当実施状況に応じて係数を算定し、算定における基準値は配当政策に掲げている配当性向を目安として当期利益365億円としています。

④ 報酬水準の決定方法

外部の専門機関による役員報酬調査データ等に基づき、当社の企業規模、ならびに役員が果たすべき職責に見合う報酬水準となるよう設定します。

⑤ 報酬の方針の決定・検証方法

- 1) 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬制度に関する方針は取締役会決議により、監査等委員である取締役の報酬の方針は監査等委員全員の協議により決定します。
- 2) 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬制度のあり方、また見直しの必要性については、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会の審議を経て、見直しが必要と判断される場合は、制度設計の見直しを取締役に上程し、取締役会において決議します。取締役会は指名・報酬委員会の意見の答申がなされた事項について十分に尊重した上で決議する義務があります。
- 3) 最近事業年度における取締役会および指名・報酬委員会の活動内容は、以下の通りです。

取締役会

2019年5月、指名・報酬委員会の答申に基づき、2018年度の業績連動報酬額および中長期インセンティブ報酬額を決議しています。

指名・報酬委員会

2019年5月、2018年度の業績連動報酬および中長期インセンティブ報酬算定に係る係数について審議し、取締役会に答申しています。

⑥ 業績連動報酬および中長期インセンティブ報酬に係る指標の最近事業年度の基準値および実績

- 1) 業績連動報酬に係る指標
 - 2018年度基準値 連結ROA 5.0%
 - 2018年度実績 連結ROA 1.5%
- 2) 中長期インセンティブ報酬に係る指標
 - 2018年度基準値 当期利益 365億円
 - 2018年度実績 当期利益 359億円

戦略を支える経営基盤

コーポレートガバナンス

2018年度役員報酬額

区分	人員(名)	支払総額 (百万円)	報酬等の種類別総額(百万円)			備考
			基本報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	15 (2)	533 (27)	427 (27)	50 (—)	56 (—)	報酬支給人員、支払額には、2018年度中に退任した社内取締役(監査等委員を除く)5名、社内取締役(監査等委員)2名を含めています。
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	7 (3)	109 (44)	109 (44)	— (—)	— (—)	
合計	22	643	536	50	56	

* 品質不適切行為について、多数の皆様にご迷惑をお掛けしたことを重大に受け止め、2018年3月から6月までの間、社外取締役、監査等委員である取締役を除いた全ての取締役は基本報酬を、10～50%返納しています。

会計監査人への監査報酬

2018年度において、当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額は146百万円であり、当社および子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額は、468百万円となりました。

取締役会評価

当社取締役会は、2018年度的全取締役(15名)を対象に取締役会の実効性に関する評価を実施しています。アンケートの集計結果およびヒアリング内容をもとに、監査等委員会が取締役会へ一

次評価と今後の改善に向けた提言を実施した後、取締役会において、評価結果のレビューと現状の課題認識を図るとともに、実効性向上に向けた今後の取り組みなどについて議論しています。

2015年度以降の分析・評価方法や評価項目などの詳細は、下記Webサイトをご覧ください。
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/index.html

2018年度の評価結果

評価項目

- ① 取締役会の構成
- ② 取締役会の議題
- ③ 取締役会の運営
- ④ 取締役会の資料
- ⑤ 取締役の監視・監督
- ⑥ 社外取締役への情報提供 など

分析・評価結果の概要

- 取締役の構成・議題・運営状況、資料の内容、取締役の監視・監督や社外取締役への情報提供等の面において、2018年度の各種実効性向上に向けた改善なども踏まえ、当社の取締役会は概ね適切に機能し、取締役会の実効性は確保されていることを確認
- 2017年度に顕在化した品質不適切事案への対応については、再発防止策の進捗や外部品質監督委員会の活動が、取締役会に定期的に報告されるなど、取締役会としての監督に必要な情報が概ね適切に共有されていると判断
- 以上のことから、当社の取締役会は概ね適切に機能しており、また、取締役会の実効性は着実に改善していると評価

今後の取り組み

運営面においては主に以下の点について、改善の余地があるとの評価がなされており、今後の課題として共有されました。これら課題への対応を踏まえ、今後も実効性向上を図っていきます。

1. 取締役会の運営：モニタリング機能強化に向けた取り組み
2. 取締役会の議題：取締役会付議事項のフォローアップ、十分な審議時間確保のための議題の絞り込み
3. 取締役会の資料：構成、内容、分量の適正化

取締役(監査等委員である取締役含む)および執行役員 (2019年6月20日現在)

取締役

代表取締役社長

山口 貢



所有株式数：13,500株

1981年4月 当社入社
 2011年4月 当社執行役員
 2013年4月 当社常務執行役員
 2015年4月 当社専務執行役員
 2016年6月 当社取締役専務執行役員
 2017年4月 当社代表取締役副社長執行役員
 2018年4月 当社代表取締役社長(現)

代表取締役副社長執行役員

尾上 善則



所有株式数：21,700株

1980年4月 当社入社
 2008年4月 当社執行役員
 2010年4月 当社常務執行役員
 2012年4月 当社専務執行役員
 2014年4月 当社副社長執行役員
 2014年6月 当社代表取締役副社長
 2016年4月 当社代表取締役副社長執行役員(現)

代表取締役副社長執行役員

輿石 房樹



所有株式数：14,400株

1984年4月 当社入社
 2012年4月 当社執行役員
 2014年4月 当社常務執行役員
 2015年6月 当社常務取締役
 2016年4月 当社取締役専務執行役員
 2018年4月 当社代表取締役副社長執行役員(現)

代表取締役副社長執行役員

大濱 敬織



所有株式数：19,400株

1981年4月 当社入社
 2010年4月 当社執行役員
 2012年4月 当社常務執行役員
 2014年4月 当社専務執行役員
 2018年4月 当社副社長執行役員
 2018年6月 当社代表取締役副社長執行役員(現)

代表取締役副社長執行役員

柴田 耕一郎



所有株式数：12,800株

1984年4月 当社入社
 2012年4月 当社執行役員
 2014年4月 当社常務執行役員
 2016年4月 当社専務執行役員
 2018年4月 当社副社長執行役員
 2018年6月 当社代表取締役副社長執行役員(現)

取締役専務執行役員

眞部 晶平



所有株式数：16,200株

1978年4月 当社入社
 2009年4月 当社執行役員
 2011年4月 当社常務執行役員
 2015年4月 当社専務執行役員
 2015年6月 当社専務取締役
 2016年4月 当社取締役専務執行役員(現)

戦略を支える経営基盤

取締役(監査等委員である取締役含む)および執行役員

取締役

**取締役
専務執行役員**
北川 二郎



所有株式数：13,500株

1982年4月 当社入社
2014年4月 当社執行役員
2016年4月 当社常務執行役員
2018年4月 当社専務執行役員
2018年6月 当社取締役専務執行役員(現)

**取締役
専務執行役員**
勝川 四志彦



所有株式数：7,400株

1985年4月 当社入社
2015年4月 当社執行役員
2017年4月 当社常務執行役員
2018年4月 当社専務執行役員
2018年6月 当社取締役専務執行役員(現)

社外取締役
北畑 隆生



所有株式数：4,700株

1972年4月 通商産業省入省
2004年6月 経済産業省経済産業政策局長
2006年7月 経済産業事務次官
2008年7月 経済産業省退官
2010年6月 当社取締役(現) 丸紅(株)社外監査役
2013年6月(学)三田学園理事長 丸紅(株)社外取締役(現)
2014年4月(学)三田学園学長
2014年6月 セーレン(株)社外取締役(現)
日本ゼオン(株)社外取締役(現)
2019年3月(学)三田学園理事長退任

社外取締役
馬場 宏之



所有株式数：2,900株

1976年4月 住友ゴム工業(株)入社
2000年3月 同社取締役
2003年3月 同社執行役員
2003年7月 SRIスポーツ(株)(現、住友ゴム工業(株))取締役社長
2011年3月 同社取締役会長
2015年3月 同社相談役
2015年6月 積水化成工業(株)社外取締役(現)
2017年6月 当社取締役(現)

社外取締役
伊藤 ゆみ子



所有株式数：0株

1984年4月 衆議院法制局参事
1989年4月 弁護士登録 坂和総合法律事務所入所
1991年7月 田辺総合法律事務所入所
2001年4月 ジーイー横河メディカルシステム(株)
(現、GEヘルスケア・ジャパン(株))法務・特許室長
2004年5月 日本アイ・ピー・エム(株)法務・知的財産スタッフ・カウンセラー
2007年3月 マイクロソフト(株)(現、日本マイクロソフト(株))執行役 法務・政策企画統括本部長

2013年4月 シャープ(株)執行役員
2013年6月 同社取締役兼執行役員
2014年4月 同社取締役兼常務執行役員
2016年6月 同社常務執行役員
2019年3月 同社常務執行役員退任
2019年4月 イトウ法律事務所開設
2019年6月 当社取締役(現)

取締役(監査等委員)

取締役(監査等委員)
石川 裕士



所有株式数：15,400株

1982年4月 当社入社
2014年4月 当社執行役員
2016年4月 当社常務執行役員
2018年6月 当社取締役(監査等委員)(現)

取締役(監査等委員)
対馬 靖



所有株式数：8,600株

1982年4月 当社入社
2013年4月 当社執行役員
2015年6月 コベルコ建機(株)取締役常務執行役員
2018年4月 同社取締役
2018年6月 当社取締役(監査等委員)(現)

社外取締役(監査等委員)
沖本 隆史



所有株式数：9,200株

1973年 4月 (株)第一勧業銀行入行
2001年 6月 同行執行役員
2002年 4月 (株)みずほコーポレート銀行執行役員
2002年10月 同行常務執行役員
2005年 4月 同行取締役副頭取
2007年 4月 同行取締役副頭取退任
(株)オリエントコーポレーション顧問
2007年 6月 当社取締役会長兼会長執行役員
2008年 6月 第一三共(株)社外取締役
2011年 6月 (株)オリエントコーポレーション取締役会長兼会長執行役員退任
当社監査役
富士通(株)社外取締役
2012年 6月 富士電機(株)社外取締役
中央不動産(株)取締役社長
2013年 6月 新電元工業(株)社外監査役
清和綜合建物(株)監査役
2015年 6月 中央不動産(株)取締役会長
2016年 6月 同社取締役会長退任
当社取締役(監査等委員)(現)

社外取締役(監査等委員)
宮田 賀生



所有株式数：6,200株

1977年 4月 松下電器産業(株)入社
2007年 4月 同社役員
2009年 4月 パナソニック(株)常務役員
2011年 4月 同社専務役員
2011年 6月 同社代表取締役専務
2014年 6月 同社顧問
2015年 3月 東燃ゼネラル石油(株)社外取締役
2015年12月 パナソニック(株)顧問 退任
2016年 6月 当社取締役(監査等委員)(現)
2017年 4月 JXTGホールディングス(株)社外取締役(現)

社外取締役(監査等委員)
千森 秀郎



所有株式数：1,200株

1983年4月 弁護士登録(大阪弁護士会)
2002年5月(弁)三宅法律事務所代表社員
2002年6月 オムロン(株)社外監査役
2006年6月 (株)ガスキン社外監査役
2011年6月 内藤証券(株)社外監査役(現)
2016年6月 当社取締役(監査等委員)(現)
ローム(株)社外監査役
2019年5月(弁)三宅法律事務所社員(現)
2019年6月 ローム(株)社外取締役(監査等委員)(現)

執行役員

専務執行役員
宮下 幸正
水口 誠
森崎 計人
松原 弘明
岡 欣彦
宮崎 庄司
河原 一明

常務執行役員
大久保 安
山本 明
竹内 正道
永良 哉
内山田 邦夫
山口 裕
岩本 浩樹

中村 昭二
森 啓之

執行役員
平田 誠二
後藤 有一郎
元行 正浩
浅田 秀樹
北山 修二

門脇 良策
栗岡 義紀
木本 和彦
上谷内 洋一
坂本 浩一

Sustainability Management

神戸製鋼グループのサステナビリティ経営



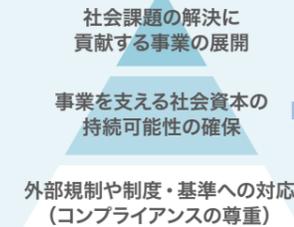
サステナビリティ経営の推進

神戸製鋼グループにとってサステナビリティ経営とは、外部規制や制度・基準への対応に限らず、社会課題の解決に貢献する事業の展開や、事業を支える社会資本の持続可能性の確保など、当社グループの存続・発展には必要不可欠な取り組みです。

当社グループは、環境保全活動などのCSR活動に加え、輸送機軽量化や省エネルギーなど、かねてより環境負荷低減に貢献するような技術・製品・サービスの提供に向けた取り組みも進めてきましたが、さらなるサステナビリティ経営の推進のため、2019年に体制を見直しました。

新たな体制のもと、マテリアリティの特定や、次期中期経営計画におけるサステナビリティ経営の新たなロードマップを示せるよう、検討を進めています。

サステナビリティ経営の考え方



CSR委員会の対象分野

コンプライアンス、品質、環境、労働・人権・ダイバーシティ、安全衛生、情報セキュリティ、購買、情報開示など

直接的・間接的なステークホルダーの皆様との関係構築、持続的発展への貢献

【直接的】お客様・お取引先様、株主・投資家様、従業員、地域社会の皆様など
【間接的】お取引先様の先のサプライチェーンなど

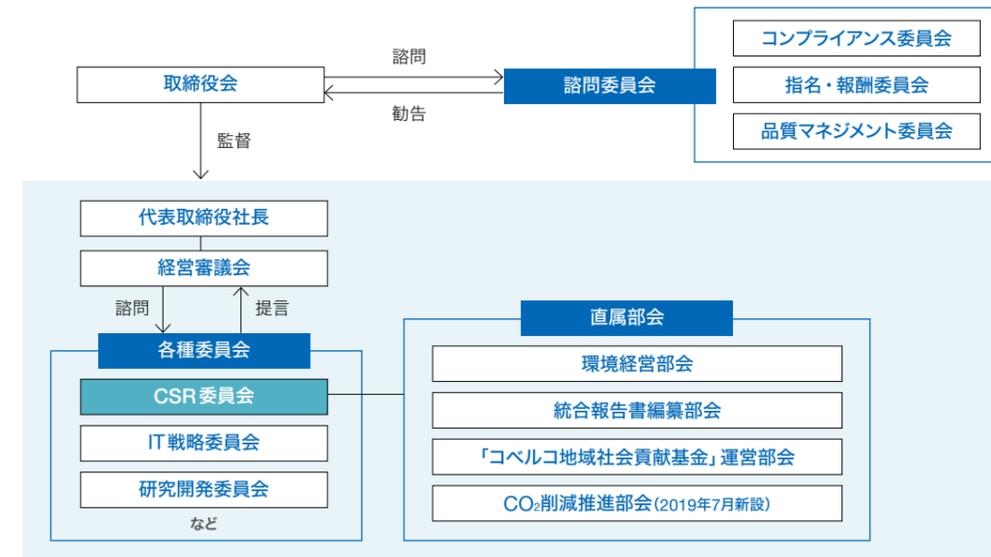
CSR委員会体制と機能

委員長(責任者): 取締役専務執行役員 勝川 四志彦

開催頻度: 1回程度/四半期

機能: CSR活動マスタースケジュールの作成とフォロー
委員会所属の部会やグループCSR活動の推進・モニタリング
CSR(ESG)に関わる当社グループの評価・課題の抽出
グループ中期経営計画および年間CSR活動計画の検討・提言
活動状況の社内外への発信

CSR委員会の位置づけと対象分野



品質

神戸製鋼グループは、品質不適切行為の再発防止策の推進を第一優先に、品質マネジメントの強化および品質管理プロセスに関わる取り組みを進めています。

「KOBELCOの6つの誓い」で示す「品質憲章」の全社員への浸透を図りながら、お客様・お取引先様の目線で、「お客様やステークホルダーの皆様が信頼され喜ばれる品質」を目指していきます。

KOBELCOの6つの誓い

2. 優れた製品・サービスの提供による社会への貢献

私たちは、「品質憲章」に基づき、安全かつ安心で、優れた製品・サービスを提供し、お客様の満足と社会の発展に貢献します。

品質憲章

KOBELCOグループは、製品、サービスにおいて「信頼される品質」を提供するために法令、公的規格ならびにお客様と取り決めた仕様を遵守し、品質向上に向けてたゆまぬ努力を続けてまいります。

品質保証人材のローテーションと育成/品質に係る社内教育

品質保証人材のローテーションと育成

品質保証人材ローテーション

- ▶ 本社と事業部門・事業所およびグループ会社の人材ローテーションの第1弾として、2019年5月付で品質統括部から各事業部門への異動を実施。

品質保証人材の育成

- ▶ 全社共通品質保証人材に求めるスキル要件の定義とスキルレベルの評価の仕組みを整備し、教育(含む資格取得)を体系化、2019年度の教育研修プログラムへ反映。
- ▶ 品質リスク対策・未然防止対策として、FMEA(Failure Mode and Effect Analysis)/FTA(Fault Tree Analysis)/DR(Design Review)の研修を事業所の製品をテーマに現場において展開中。



FMEA研修を事業所へ展開中

品質に係る社内教育

- ▶ 神戸製鋼所および国内グループ会社のライン長(約600名)を対象に品質・コンプライアンス研修を実施。海外グループ会社へも展開。
- ▶ 当社グループのイントラネットに「品質サイト」を開設(2018年9月)、信頼回復プロジェクト活動進捗の共有などを行う。
- ▶ e-ラーニングによる品質教育(2018年11月)、社内報での情報共有(2018年12月〜)を実施。
- ▶ 品質総括取締役メッセージ動画を作成し、2018年11月の品質月間に神戸製鋼所および国内外グループ会社へ展開

QCサークル活動

当社グループでは、現場ものづくり力のベースとなる「5S活動」を重要な活動と捉え、ものづくりに携わる全職場を対象にした5S活動の強化を進めています。

また、現場の改善活動(QCサークル活動)も積極的に推進しています。特に、年1回、「KOBELCO QCサークル大会」を開催し、当社

グループ全体に横串を通した情報共有や啓発を図り、活動レベルの底上げを目指しています。

* 5S活動：5Sとは、整理(Seiri)、整頓(Seiton)、清掃(Seisou)、清潔(Seiketsu)、躰(Shitsuke)の頭文字をとったもの。ものづくりの現場で重視される、職場環境を整備する活動を指す。



品質統括部品質監査室による監査

監査項目	スケジュール
i) 遵守状況の確認(現物監査)	2018年5月より開始し、2019年3月末までに対象117拠点全ての監査を実施済み。
ii) 不正防止の観点からの品質マネジメントシステムの確認	
iii) 遵守意識の確認	2019年度は現地監査(85拠点)と書面調査(124拠点)を行う。
iv) 再発防止策の進捗および実施状況の確認	

品質キャラバン隊

- ▶ ものづくり推進部、IT企画部、技術開発本部などの本社部門で結成し、事業部門の困りごとの相談に応じる。
- ▶ 2018年度は合計113拠点を訪問し、各種課題に対する解決策を提案。

- ▶ 2019年度も活動を継続し、各事業所が抱える課題に対する解決支援を行う中で、継続したフォローアップと工程能力の見える化・向上など新たな課題の抽出を進める。



機会の排除・出荷基準の一本化/工程能力の把握と活用

試験・検査データの不適切な取り扱い機会の排除および出荷基準の一本化

試験・検査記録の自動化とデータ入力時の一人作業排除

- ▶ 2018年度末までに約760件の自動化が完了。2019年度末までには約8割の1,500件、2020年度末までに約1,800件の試験・検査装置の自動化を計画。

(累計)

2017年度までの実績	2018年度末実績	2019年度末計画	2020年度末計画
約300件	約760件	約1,500件	約1,800件

- ▶ 自動化が完了していない試験・検査については、作業ログ確認や二重チェック等を継続実施中。

出荷基準の適正化

- ▶ 二重の出荷基準(お客様規格と社内規格)に起因する不適切な処置の機会を排除。
⇒出荷承認判定に用いる基準は社内規格ではなく、お客様規格を使用することをルール化(社内規格は、より安定した品質管理を目的に活用)。

工程能力の把握と活用(素材系)

工程能力指数などの適用・活用

- ▶ 工程能力指数の把握：求められる規格に対して製造プロセスの品質特性のばらつき度合いを、目的に応じた切り口(製造ラインごと、製造品種ごと、試験・検査ごと、お客様ごとなど)で把握。
- ▶ 工程能力指数の活用：把握した工程能力指数などの品質特性のばらつき度合いを、受注可否判断に使用。

承認プロセスの見直し/品質リスクアセスメントの推進

新規受注時/製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し

受注承認プロセスの見直し

明細ごとの工程能力を把握するとともに、Design Review(以下、DR：JISやISO9000等で定義されている設計審査)の導入/再構築および運用を推進中(国内事業所は2019年度中運用目処)。

製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し

- ▶ 4M(人、設備、材料、方法)変更時の品質に与える影響やお客様仕様との整合性を把握し、不具合を未然に防止。
- ▶ 具体的には、製造プロセスにおける4Mを変更する際には、リスクを再評価するなど承認プロセスを明確化。

受注承認プロセス(DR)の一例



関係する営業、技術、製造、品質保証、研究・開発等各部署がDR会議に参画し、次工程に進んで良いかを審議する。



設備投資における品質リスクアセスメントの推進

- ▶ 一部の事業所では、品質リスクに影響度、発生頻度、検出率等から定量的に評価し、品質関連設備投資の判断を開始。2019年度

から重要な設備投資については、品質リスク低減の観点を加えて意思決定する仕組みに変更。

コンプライアンス

真にコンプライアンスを尊重する企業へと変革し、企業価値の向上とグループの持続的発展のため、コンプライアンス意識を兼ね備えた人材育成や、内部通報制度の有効活用に向けた取り組み、リスク管理活動の推進に向けた取り組みをご紹介します。

コンプライアンス意識調査の実施

社員のコンプライアンスに対する意識を把握するため、定期的に「コンプライアンス意識調査」を実施し、対策を実施しています。2019年度は、対象者を国内のグループ会社にも拡大することで、グループ全体での取り組みを進めていきます。

2018年度コンプライアンス意識調査結果

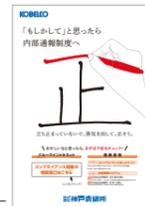
実施時期	2018年7月
目的	コンプライアンスに関する社員意識の把握
対象者/回答率	神戸製鋼所に勤務する全社員(受入出向者、嘱託社員、派遣社員を含む)/回答率89.4%
設問内容	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの実践度についての意識 内部通報制度についての意識 コンプライアンス教育に関する意識
結果から見えてきた課題	<ul style="list-style-type: none"> 社員個人ごとの遵守意識は高いが、上司・部下・同僚にコンプライアンスの実践を働き掛ける行動力は相対的に低い。 内部通報制度に対する認知度は高いが、利用については積極的ではない意識が一部社員にある。
対策	<ol style="list-style-type: none"> 調査結果を全社員にフィードバックする際、内部通報制度の積極利用を呼び掛ける社長メッセージを添付。制度の利用実績や通報者保護プロセス等も紹介し、さらなる制度利用につながる施策を実施した。 互いに問題を指摘し合える職場風土を醸成すべく、研修の見直しを検討中。

内部通報制度の有効活用に向けた取り組み

事業所内でのポスター掲示や各種コンプライアンス研修を通じた内部通報制度の利用促進活動を行っています。海外においても、地域ごとに内部通報制度を導入し運用を開始しています。その結果、通報受付件数は増加傾向にあり、コンプライアンス問題を早期発見・解決することによって、企業価値の向上につなげています。

当社グループの内部通報制度受付件数(海外分を含む)

	2016年度	2017年度	2018年度
受付件数	18件	62件	83件



内部通報制度の利用を促すポスター

リスク管理活動

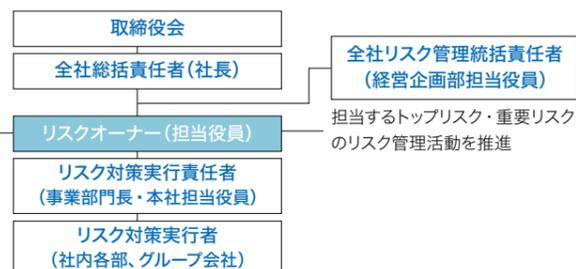
リスク管理活動では全社規程「リスク管理規程」に則り、当社グループの持続的発展および企業価値向上を妨げる要因を抽出し、対策を講じる活動を行っています。全社的なリスク管理の対象として、当社グループおよびステークホルダーに重大な影響を及ぼし、グループを横断した対応が必要なリスクを「トップリスク」「重要リスク」として特定しています。当該体制では、全体の管理者である全社総括責任者

として社長、全社リスク管理統括責任者として経営企画部担当役員を置いてあります。一方、個々のリスクでは、グループ横断的な管理活動の推進者として担当役員(リスクオーナー)、リスク対策実行責任者には事業部門長や本社担当役員を任命することにより、全社的なリスク管理体制を構築しています。

リスクの分類と定義

リスクの分類	定義
トップリスク	重要リスクのうち、事象発生時の影響が特に重大と予想されるリスク
重要リスク	当社グループおよびステークホルダーに重大な影響を及ぼすリスク
ビジネスリスク	各部・各社で選定されたトップリスク・重要リスク以外のリスク

体制



安全衛生

当社では、「安全・衛生・健康は経営の基盤であり、全ての事業活動に優先する」という理念のもと、安全で安心して働くことのできる活気あふれた職場の実現に向けて、さまざまな安全衛生活動を行っています。

その結果、労働災害は減少し休業災害度数率も低位で推移していますが、企業の社会的責任を果たす上でも、社員の生命と健康を守ることが重要という認識のもと、2019年4月には安全衛生部を新設しました。安全衛生の専門集団として、人・設備・管理の観点から当社グループを横断的に支援することで、当社グループ全体の安全レベルの向上に向け取り組んでいきます。

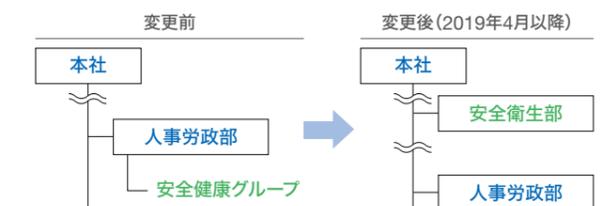
「KOBELCOの3つの約束」からの安全行動規範

- ▶ 私は、職場のルールを守ります。そして、仲間に 家族に信頼される人になります。
- ▶ 私は、仲間一人ひとりを大切に、相互注意を実行します。
- ▶ 私は、職場の設備・仕組みを改善し続け、一歩先の安全・安心を目指します。

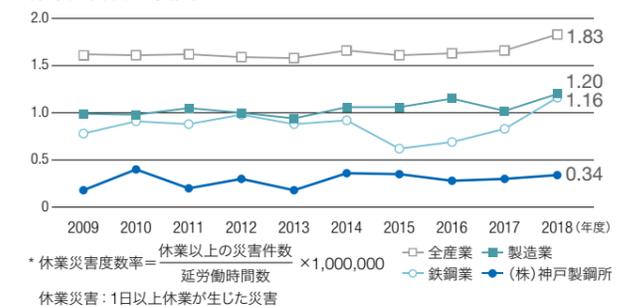
安全衛生部の主な取り組み内容

- ▶ 各職場を対象とした安全衛生診断を行い、課題の抽出・改善につなげる。
- ▶ グループ安全衛生基準の策定。
- ▶ 安全衛生教育の企画、および事業所教育の支援。
- ▶ 現場の困りごとを拾い上げて改善につなげる。

重点目標 死亡災害、重大災害(同時3名以上被災):ゼロ
休業災害度数率:0.10以下



休業災害度数率推移



健康保持増進に向けた取り組み

当社グループでは、より快適な職場環境の構築を図るとともに、心身両面にわたる健康保持増進に向けた活動を展開しています。

メンタルヘルス活動

- ▶ 全事業所に「なんでも相談室」を設置し、産業カウンセラーを配置。
- ▶ より働きやすい職場環境の構築に向けたストレスチェックの組織診断の実施。

健康診断の充実(健康保険組合協同)

- ▶ 定期健康診断の血液検査を節目(20・25・30歳)の年齢に実施。
- ▶ 血液検査+内視鏡(胃カメラ)検査の採用(35歳以上の従業員)や、ピロリ菌の除菌(全従業員)を実施。
- ▶ 50歳到達時の従業員を対象に、人間ドックのオプション項目(腫瘍マーカー、乳がん検査、脳疾患検査など)への費用を全額負担(コベルコメディカルチェック50)。また、50歳以上の従業員/配偶者には一部費用負担(夫婦健康チェック50)。



内視鏡検診車



各種健診パンフレット

健康保持増進活動

- ▶ 健康チャレンジ活動: 運動、禁煙、減量などに一定期間取り組み、目標達成者にはプレゼント進呈。
- ▶ 健康教室: 健康運動指導士によるストレッチやリラクゼーション、オフィスヨガなどを実施。



健康教室(ポールストレッチ)

「健康経営銘柄」「健康経営優良法人」の取得

経済産業省と東京証券取引所が共同で認定する「健康経営銘柄」には第1回(2015年度)から3年連続で認定されたほか、経済産業省の「健康経営優良法人2017」にも選定されました。

TOPICS

日本産業衛生学会 ベストGP(Good Practice)賞の受賞

加古川製鉄所で取り組まれた歯科に係る健康管理活動が、日本産業衛生学会の第10回ベストGP賞を受賞しました(表彰テーマ: 職域での歯科健診と産業看護職による健康教育の取り組み)。



日本産業衛生学会 ベストGP賞

社会との共存・次世代の育成

神戸製鋼グループでは、スポーツを通じた社会貢献に取り組むとともに、それぞれの事業所が次世代の育成支援を中心に地域交流・地域振興、環境活動を通じた社会貢献など、地域社会に貢献するさまざまな活動を行っています。

スポーツを通じた社会貢献

スポーツを通じた社会貢献は、当社グループの代表的なCSR活動です。日本のラグビーを支える大きな力となっている高校ラグビーの支援活動や、神戸製鋼コベルコスティーラーズによる地域・社会との交流、多様なスポーツ支援活動など、スポーツを通じて社会を元気にする独自の活動を続けています。

男女高校生ラグビー育成に貢献する「KOBELCO CUP」

ラグビーの普及と選手の育成を目的に、当社グループは「KOBELCO CUP(「全国高等学校合同チームラグビーフットボール大会」「全国高等学校女子合同チームラグビーフットボール大会」)」に特別協賛しています。この大会は2005年に神戸製鋼所創立100周年を機に北海道夕張市で初めて開催され、2008年から長野県上田市の菅平高原に会場を移して毎年夏に行われており、2019年で15回目の開催となりました。

KOBELCO CUPは全国9ブロック(北海道、東北、関東、北信越、東海、近畿、中国、四国、九州)から選抜された17歳以下の代表選手による「U17の部」、単独チームでは「全国高等学校ラグビーフットボール大会」に出場がかなわない部員不足の高校生による「U18の部」、そして「女子の部」があり、優勝を争います。神戸製鋼コベルコスティーラーズの現役選手やOBによる指導もあり、トップレベルの技と知識で高校生ラグビーのレベルアップを図っています。



「KOBELCO CUP 2019」集合写真

男女高校ラグビーを支援

ラグビーの普及と選手の育成を目的に、当社グループは男女高校ラグビー夏の大会「KOBELCO CUP」の開催や、高校ラグビー冬の大会(通称：花園大会)に特別協賛しています。

花園大会では、2018年度は開会式後に、15人制女子ラグビーの普及と強化のために「U18花園女子15人制」を開催。全国から選ばれた高校3年生以下の女子選手44人が東軍・西軍に分かれて試合を行いました。

決勝戦前には、部員不足のために花園の地を踏むことのできない高校生ラグーマンのために「もう一つの花園」と呼ばれる「U18合同チーム東西対抗戦」を開催。東西から選出された50人の選手が火花を散らしました。



U18花園女子15人制

「日本せきずい基金」への募金活動

神戸製鋼コベルコスティーラーズは2018年9月、NPO法人「日本せきずい基金」に対し、2017年シーズンの試合会場で実施した募金活動および2018年7月に実施した「コベルコラグビーフェスティバル2018」における収益金の一部の合計310,762円を寄付しました。

せきずい損傷はラグビー選手に起こりやすいケガであり、神戸製鋼コベルコスティーラーズは16年前から同基金に対し寄付を行っています。これからも引き続き、募金活動を続けていきます。



タグラグビー教室の開催

神戸製鋼コベルコスティーラーズは、ラグビーを通じて地域・社会との交流やスポーツの裾野を広げる活動を行い、その活動を通じて子どもたちにスポーツに親しむ機会を提供し、ラグビーの魅力を伝えることを目指しています。その一つとして、2015年度より神戸市教育委員会と連携し、神戸市の小中学校を対象にタグラグビー教室を実施しています。2018年度は小学校28校、中学校1校で実施、約1,600人の生徒にタグラグビーを楽しんでいただきました。



国内外における社会貢献活動

当社グループの国内各事業所は、地域社会への貢献の一環として、事業所周辺や道路などの清掃活動を積極的に行っています。また、海外の事業所でも、現地の文化や慣習を尊重しながら、その国・地域の一員として社会に貢献しています。

ここでは、国内外における社会貢献活動の事例の中から、その一部をご紹介します。

灘浜サイエンススクエア(兵庫県)

自然や科学と親しむ「自然教室」を開催

当社グループの地域交流施設「灘浜サイエンススクエア」では、身近な自然との関わりを通じて環境を大切にする心や感性を育むため、子ども向けのピオトープ観察会やネイチャークラフト教室などの自然教室を開催しています。2004年度の開館当初から14年連続して開催しており、2018年度は約1,850人が参加しました。



また、神戸発電所や神戸製鉄所への工場見学の受け入れに加え、環境学習の場を地域住民の皆様へ提供しています。

コベルコ建機(広島県)

小学生に理科の出前授業を実施

広島事業所では、子どもの理科離れに対する問題意識から、2010年度より小学生を対象にした理科の出前授業を実施しています。2018年度は近隣の小学校や交通科学館で、油圧ショベルを題材にした「てんびんとてこ」の授業を実施しました。学校や施設関係者からは理解しやすい内容との評価をいただいております。今後は他事業所などでも展開していく予定です。



Kobe Aluminum Automotive Products, LLC(米国)

工業団地内での清掃活動

近隣企業と協力しながら工業団地内での清掃活動に取り組んでいます。



Kobe CH Wire(Thailand) Co., Ltd.(タイ)

地方の学校への訪問・サポート活動

社内の福利厚生委員会を中心とした従業員有志が社内外から寄付を募り、地方の学校を訪問して学用品などを寄贈するサポート活動を2009年度から毎年実施しています。10年目となる2018年度は14名が参加し、バンコク郊外にあるパーンラムトンクラーイ学校(幼稚園、小学校)を訪問しました。



Kobe Precision Technology Sdn.Bhd.(マレーシア)

海辺の清掃活動や大学生の見学受け入れ

ESH委員会が主催するCSR活動の一環として海辺の清掃活動を行ったほか、地元の大学生の見学受け入れを実施しました。



THAI-KOBE WELDING CO.,LTD.(タイ)

マングローブ修復プロジェクトなどへ参加

2016年よりマングローブ修復プロジェクトに参加しているほか、労働福祉省職業開発局が主催する溶接コンテストのスポンサーなどを務めています。



コベルコ地域社会貢献基金

神戸製鋼所は、創立100周年を迎えた2006年度に「コベルコ地域社会貢献基金」を設立しており、基金を通じて子どもたちを対象としたサポート活動を行っています。



基金による支援の実績や取り組みの概要については、当社Webサイトをご覧ください。
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/csr/fund/



資本市場とのコミュニケーション

神戸製鋼グループは、株主の皆様への利益還元はもちろんのこと、株主・投資家の皆様をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様とのコミュニケーション、経営の透明性の向上を重要課題と認識し、適正かつ迅速な情報開示と、幅広い情報公開を進めています。

特に株主総会については、株主の皆様との重要なコミュニケーションの機会と考えており、招集通知の早期発送やWebサイトでの早期公開、英文版の発行、開催日の集中日回避、インターネット上での議決権行使が可能な環境の整備に取り組んでいます。

機関投資家や株主・個人投資家の皆様とのコミュニケーションとして、以下の活動を行っています。信頼回復に向けて、従来の活動に加え、情報開示の拡充や、市場との対話機会の拡充を図っています。

機関投資家様向けの主な活動

- ▶ 決算説明会(年4回)
- ▶ テーマ別説明会(年1~2回)

中期経営計画ローリング(2019~2020年度)



2019年5月

- ▶ 社長スモールミーティング(年1回程度)



2019年6月

- ▶ 工場見学(年2回程度)

コベルコ建機(株)五日市工場	2018年10月
加古川製鉄所・神戸製鉄所	2018年10月
真岡製造所・真岡発電所	2019年 4月



(左右ともに)真岡製造所

- ▶ 機関投資家取材対応(年120回程度)
- ▶ 海外投資家向け個別面談、海外IR(年複数回)

株主・個人投資家様向けの主な活動

- ▶ 個人投資家向け説明会(年2回程度)
- ▶ 株主様工場見学会(年2回・3拠点)

真岡製造所・真岡発電所	2018年11月
神戸製鉄所・神戸発電所	2019年 2月
神戸総合技術研究所	2019年 3月

* 2007年度からの招待者数：6,665人(同伴者含む)



(上)神戸発電所、(下)神戸製鉄所

- ▶ 機関投資家(ESG、議決権行使担当)、議決権行使助言会社との対話(年20回程度)

- ▶ 株主様向け冊子「株主の皆様へ」の発行(年2回)

- ▶ Webサイトを通じた情報提供

株主・投資家情報 <https://www.kobelco.co.jp/ir/>



環境経営・CO₂削減

3つのVISIONに基づく環境経営で、「環境先進企業グループ」を目指します。

神戸製鋼グループは、全ての生命体を育む健全な地球環境を次世代に引き継ぐことが私たちの使命であるという認識のもと、環境経営基本方針と、6つの実施事項を策定し、事業活動のあらゆる面で環境に配慮する環境経営の推進に努めています。6つの実施事項を検討・提言する機関として「環境経営部会」を設置し、グループの全社員が参画する環境経営で「環境先進企業グループ」を目指します。

グループ環境経営推進体制



環境経営基本方針

神戸製鋼グループは、環境先進企業グループとして以下を実践することにより、社会的責任を果たすとともに、環境力を高め企業価値を向上させる。



グループ環境経営の実践によるさらなる企業価値向上(グループの環境力向上)

「KOBELCOの6つの誓い」と「環境経営の6つの実施事項」

環境経営基本方針に従い、行動規範である「KOBELCOの6つの誓い」に照らし合わせて、神戸製鋼グループが取り組む実施事項を定めています。

KOBELCOの6つの誓い	環境経営の6つの実施事項	
1 高い倫理観とプロ意識の徹底	リスク管理の徹底	環境法令遵守の徹底に加え、事業活動に伴う環境リスクを把握し、リスク低減を図るとともに、適切な環境管理を実施する。
2 優れた製品・サービスの提供による社会への貢献	技術・製品・サービスでの環境への貢献	環境に配慮した技術・製品・サービスを提供することで環境に貢献する。
3 働きやすい職場環境の実現	全員参加による取り組みの展開	省エネルギー・働きやすい職場環境づくりとしてエコオフィス活動や全従業員が環境に配慮した行動が行えるよう、環境教育・学習を継続し、職場風土の醸成に取り組む。
4 地域社会との共生	社会との共生・協調	森林整備活動やKOBELCO 森の童話大賞をはじめ、各地域での環境貢献活動や事業所近隣の清掃活動等を推進し、地域社会に貢献する。
5 環境への貢献	あらゆる面で環境に配慮したもののづくりの徹底	環境負荷の低減、地球温暖化対策、資源循環の促進などあらゆる面で環境に配慮したもののづくりの徹底を図る。
6 ステークホルダーの尊重	環境関連情報の開示	環境関連情報の公開や地域社会、お客様とのコミュニケーションなどを通じて環境経営に関わる活動をステークホルダーの皆様へ正しく伝える。

「環境経営・CO₂削減」の報告対象組織や詳細データは、当社Webサイトに掲載しています。
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/outline/integrated-reports/subordinate2019/index.html

環境経営・CO₂削減

環境中長期目標とその取り組み

神戸製鋼グループは、環境経営基本方針に基づいた「6つの実施事項」について、2016～2020年度「中期環境経営計画」を策定し、環境に配慮した事業活動を推進しています。

自己評価 ○:計画通りに進捗 ▲:課題あり ✕:計画未達

実施項目	長期方針	中期での目標	
VISION 1 あらゆる面で環境に配慮したもののづくりの徹底	地球温暖化対策	あらゆる事業活動において省エネルギー、CO ₂ 削減を推進し、地球温暖化防止に貢献する。	▶ 各業界策定の低炭素社会実行計画達成に向け、引き続き省エネルギー活動に取り組んでいく。
	資源循環の促進	埋立処分量ゼロを目指した活動を継続する。	▶ 継続して廃棄物処分量の削減を図り、新たに制定される業界の自主行動計画目標を達成する。 ▶ 「鉄鋼スラグ製品の管理に関するガイドライン」に従い適切な処理を行う。
	化学物質の適正管理	「神戸製鋼グループ有害化学物質管理方針」に基づき有害物質削減に取り組む。	▶ 化学物質の適正管理、削減・代替活動に取り組むとともに、PCB特措法やフロン排出抑制法への適切な対応を行う。
	環境負荷の低減	自主管理の徹底を図り、環境負荷低減に継続的に取り組む。	▶ きめ細かな操業管理、設備管理を継続し、ばい煙などの環境負荷低減に取り組む。
	リスク管理の徹底	リスク低減に向け、常に組織的、計画的に取り組む。	▶ 本社による現地環境監査を継続しつつ、対象のグループ会社、関連会社を上げ、自立した環境管理体制の充実を図っていく。 ▶ 海外のグループ会社に日本同様の環境経営の浸透を図りつつ、現地環境監査などによりリスク管理の向上を図る。
	全員参加による取り組みの展開	神戸製鋼グループの全社員が、継続して環境マインドの向上に努める。	▶ 階層別教育、e-ラーニング、グループ会社への環境教育などを継続し、環境意識の啓発を行う。またコベルコ エコライフ ノートへの参加を奨励し、環境意識啓発を図る。
VISION 2	技術・製品・サービスでの環境への貢献	全ての製品開発・技術開発において、環境に配慮し、環境調和型製品や新たなビジネスを創出する。	▶ 輸送機の軽量化、水素社会の実現、電源の多様化など環境・エネルギー分野の課題に関して、神戸製鋼グループ全体で取り組み、低炭素社会の実現に貢献する。
VISION 3	社会との共生・協調	環境の側面から社会との共生・協調を図る。	▶ 「KOBELCO 森の童話大賞」「森林整備活動」や「児童館出前エコ教室」への参画を3本柱とするKOBELCO GREEN PROJECTを推進し、地域社会などとの共生・協調を図る。
	環境関連情報の開示	環境関連情報を積極的に開示し、あらゆるステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを図る。	▶ 情報開示を継続し、あらゆるステークホルダーの皆様とコミュニケーションを図る。

2018年度の実績	2019年度の取り組み
▶ 各業界の低炭素社会実行計画目標達成に向けた省エネルギー投資に取り組みつつ、地道な省エネ活動を積み重ねた。	▶ CO ₂ 削減推進部会とCO ₂ 削減技術検討ワーキンググループを設置し、目標設定やシナリオ分析などに取り組む。
▶ 各事業部門で策定した廃棄物処理計画は順調に進捗しており、2020年度の自主行動計画目標達成の目処が立った。 ▶ 鉄鋼事業部門の2事業所ではガイドラインを遵守し、適切に運用した。	▶ 各事業部門で策定した廃棄物処理計画に取り組む。 ▶ 「鉄鋼スラグ製品の管理に関するガイドライン」に従い適切な処理を行う。
▶ トランスなどの高濃度PCB廃棄物の処理は計画通り進捗しており、低濃度PCBについても一部の処理を進めるとともに使用中の低濃度PCB含有機器の掘り起こし調査を開始した。フロン排出抑制法への対応については、対象事業所への注意喚起や現地監査などで適正管理の徹底を図った。	▶ 高濃度PCB廃棄物については計画に基づき処理に取り組み、使用中の低濃度PCB含有機器の掘り起こし調査を実施するとともに処理計画を策定する。フロンの適正管理については、現地監査などで徹底する。
▶ ばい煙や排水の管理を徹底し、排出量の抑制を継続して実施した。 ▶ 加古川製鉄所では、降下ばいじん製の製鉄所影響の自主管理目標値(3t/km ² /月)を全ての月で達成した。	▶ きめ細かな操業管理、設備管理を継続し、ばい煙などの環境負荷低減に取り組む。
▶ 生産拠点では環境マネジメントシステムにより環境管理レベルの向上を図るとともに環境監査などでその状況を確認した。 ▶ オランダ、韓国のグループ会社の現地環境監査などを実施し、各社の環境管理レベルの向上を図った。	▶ 生産拠点従業員への教育を通じて環境管理レベルの向上を図るとともに、現地環境監査などの実施により、その状況を確認する。 ▶ タイ、インド、ベトナムのグループ会社の現地環境監査などを実施し、各社の環境管理レベルの向上を図る。
▶ 環境会議の開催、階層別教育、e-ラーニングにより、従業員の環境意識、知識の向上を図った。 ▶ コベルコ エコライフ ノートにより、家庭における環境意識啓発を図った。	▶ 階層別教育、グループ会社への環境教育などを継続し、環境意識の啓発を行う。またコベルコ エコライフ ノートへの参加を奨励し、環境意識啓発を図る。
▶ CO ₂ 排出量の少ない原料を使用したMIDREX®法の提供、超ハイテンや懸架ばね用線材による燃費改善効果により2,704万トンのCO ₂ 排出削減に貢献した。 ▶ 基本性能を向上させ、従来機に比べ5%の省エネ性能を実現した給油式空気圧縮機KOBELION(コベライオン)の販売を開始した。	▶ 輸送機軽量化のためのマルチマテリアル研究開発の促進やハイテンの拡販、水素ステーションの普及に向けた技術、サービスの販売促進を通じて低炭素社会に貢献する。
▶ 第6回「KOBELCO 森の童話大賞」は、社内12事業所が立地する全自治体の後援を得て作品募集を行い、500件を超える応募があった。 ▶ 児童館出前エコ教室は3カ所、森林整備活動、里山保全活動は3カ所で行った。	▶ 「KOBELCO 森の童話大賞」「森林整備活動」や「児童館出前エコ教室」への参画を3本柱とするKOBELCO GREEN PROJECTを推進し、地域社会などとの共生・協調を図る。
▶ 統合報告書、ホームページ、環境モニターなどにより環境情報を公開した。また、各種展示会に出展し、神戸製鋼グループの環境関連技術・製品の紹介を行った。	▶ 情報開示を継続し、あらゆるステークホルダーの皆様とコミュニケーションを図る。

環境経営・CO₂削減

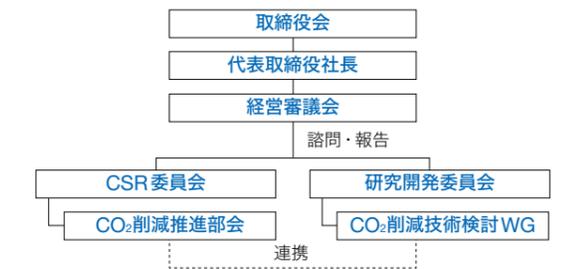
CO₂削減への取り組み

神戸製鋼グループはCO₂削減への取り組みは経営上の最重要課題であると認識しています。2015年にパリ協定が締結され、2019年に我が国において「パリ協定に基づく成長戦略としての長期戦略」が策定される中で、企業の事業活動を通じた脱炭素社会に向けての貢献はますます重要になると考えています。

当社グループはこれから環境経営基本方針のもと、あらゆる面で環境に配慮したものづくりを徹底するとともに、技術・製品・サービスの提供を通じてCO₂排出削減に貢献していきます。

ガバナンスとリスク管理

経営に重要な影響を与え得るCO₂削減関係の重要事項については、経営審議会で審議決定し、取締役会にて監督する体制としています。2019年度からは経営審議会の諮問機関であるCSR委員会のもとに、CO₂削減への対応を検討する「CO₂削減推進部会」を、同じく経営審議会の機関である研究開発委員会のもとにCO₂削減に関する技術的な検討を行う「CO₂削減技術検討ワーキンググループ(WG)」を設置し、全社横断的に活動できる体制としました。



取締役会	経営に重要な影響を与えるCO ₂ 削減関係の施策の監督	都度
(CO ₂ 削減担当取締役：取締役専務執行役員 勝川 四志彦)		
経営審議会	CO ₂ 削減対応に関する重要事項の審議決定	年1回以上
CSR委員会	CO ₂ 削減に関する重要事項の審議	年1回以上
研究開発委員会	CO ₂ 削減に向けた新製品・新技術の開発計画や戦略の審議	年1回以上

気候変動リスクの識別および管理プロセス

当社グループはCO₂削減推進部会を中心に、下図のフローで気候関連リスクおよび機会の両面の検討を進めています。

これらの検討結果はCSR委員会に報告審議され、経営審議会で決定します。



戦略

当社グループのCO₂排出量*の90%以上は鉄鋼事業部門が占め、製鉄プロセスのCO₂排出量削減は重要な課題です。

中長期的な将来において、CO₂等の排出に関連して新たな規制等が導入された場合には、鉄鋼を中心に当社グループの事業活動が制約を受け、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

しかしながら、このような規制強化は「リスク」である一方で、事業活動を通じてCO₂削減に貢献することが「機会」にもなると考えています。

具体的には、当社グループが保有するMIDREX®等の新製鉄プラント技術、省エネルギーに寄与する高機能材や産業/建設機械は、使用段階でのCO₂排出削減に貢献しており、これらを「技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献」と称しています。(P103 参照)

* 発電事業については環境省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver4.3.2)(平成30年6月)」に準拠して算定しており、発電所から送電した電力に相当するCO₂排出量(約6.2百万トン)は含んでいません。

また、電力事業に関しては、国が定めた「現時点で利用可能な最良の技術標準(BAT)」に準拠した高効率のガスおよび石炭火力発電所を建設し、国全体での火力発電設備の高効率化に貢献するとともに、改正された省エネ法(国の目標を達成するための発電効率基準：2030年度44.3%以上)に照らして、確実にその発電効率基準を遵守可能な計画です。これにより我が国の目標水準である2030年度に温室効果ガス26.0%削減(2013年度比)の達成と電力の安定供給に寄与できるものと考えています。

研究開発

当社グループは社会全体のCO₂削減に貢献するため、「生産プロセスにおけるCO₂削減」と「技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献」に関する革新的な技術開発に取り組んでいます。

生産プロセスにおけるCO₂削減に関しては、我が国の製鉄技術はすでに世界最先端の水準にありますが、高炉製鉄法におけるさらなるCO₂削減を実現するため国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が推進する2件の事業(下表参照)に鉄鋼他社とともに参画し、実用化に向けて技術開発を推進しています。さらに還元および溶融工程におけるエネルギー効率の向上を目指して、技術開発に取り組んでいます。

件名	参画会社	開発技術の内容
環境調和型プロセス技術開発(COURSE50)	日本製鉄(株) JFEスチール(株) (株)神戸製鋼所 日鉄エンジニアリング(株) 日鉄日新製鋼(株)	① コークス製造時に発生する高温のコークス炉ガス(COG)に含まれる水素濃度を高め、コークスの一部代替として用いて鉄鉱石を還元する水素還元技術。 ② 製鉄所内の未利用排熱を活用した、高炉ガス(BFG)からのCO ₂ 分離回収技術。
フェロコークス活用プロセス技術開発	JFEスチール(株) (株)神戸製鋼所 日本製鉄(株)	一般炭と低品位鉄鉱石の混合成型・乾留により生成されたフェロコークス中に含まれる金属鉄の触媒作用を活用して、高炉内の還元効率を飛躍的に高めることで、従来よりも高炉内に入れるコークス量を削減できる省エネルギー技術。

技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献に関しては、すでに上市している水素ステーション用圧縮機の改良に加え、産業排熱や地熱を利用したバイナリー発電システム、圧縮空気を活用したエネルギー貯蔵システムなどの開発に取り組んでいます。また、当社はGlobal CCS Instituteの会員となり、CCU/S(Carbon Capture Utilization/Storage)に関する最新情報を積極的に取得し、将来の実用化に向けてCO₂の分離・回収、リサイクル、固定化に関する技術開発や調査に取り組んでいます。

シナリオ分析

今後当社の中長期的な戦略を検討した上で、シナリオ分析を実施します。

製品 TOPICS

水電解式高純度水素発生装置「HHOG」に新機種「H₂BOX- II」を新たに追加

(株)神鋼環境ソリューションの水電解式高純度水素発生装置「HHOG」は再生可能エネルギーを利用して水素を製造することができます。新機種となる「H₂BOX- II」は従来機に対して設置面積比約33%減、容積比約15%減の小型化を実現、本装置を利用する設備(筐体、局舎)への組み込みやすさも向上しました。

再エネ水素を利用した燃料電池車への供給向けにご利用いただくなど、これからもたゆまぬ研究開発で水素社会の実現に貢献していきます。



高い省エネ性の給油式圧縮機「KOBELION(コペライオン)」の販売を開始

神戸製鋼所は1963年に国内初となる汎用スクリュ空気圧縮機を製造・販売して以来、スクリュ技術を追究し、産業界の省エネルギー化を牽引してきました。新世代コペライオンは心臓部であるスクリュ本体を一から最適設計するとともに、超高効率IPM(永久磁石)モータの搭載、独自の「省エネロジック」などにより、従来機に比べ最大約5%の省エネ性能となるクラス最高の比エネルギー*性能を実現しました。

* 比エネルギーとは、圧縮機で消費する電力÷作り出す圧縮空気量で求められ、1m³/minの圧縮空気を作る際にどの程度電力を消費するかを表す指標。数値が低いほど省エネ性能に優れる。



環境経営・CO₂削減

CO₂削減への取り組み

指標と目標

指標

神戸製鋼グループでは、CO₂削減活動の具体的な指標として、生産プロセスにおけるCO₂削減 **指標 A** と 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献 **指標 B** を設定し、今後管理していきます。

指標 A 生産プロセスにおけるCO₂削減

① 目標

生産プロセスにおける省エネルギーとCO₂削減の推進により、所属する業界団体の低炭素社会実行計画の目標達成に貢献していきます。

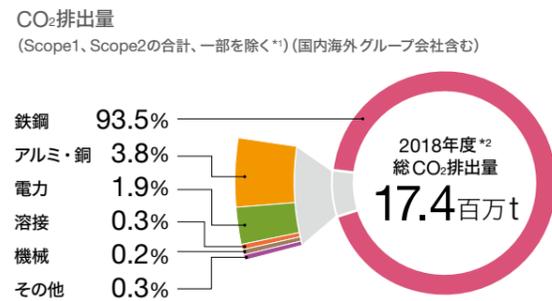
さらに当社グループの中長期CO₂削減目標については、現在策定中であり、決定次第適宜開示していきます。

所属する業界団体	低炭素社会実行計画に記載の生産プロセスにおけるCO ₂ 削減業界目標値	
	2020年度目標	2030年度目標
一般社団法人日本鉄鋼連盟	エコプロセス: BAU*1比で300万t+α削減*2	エコプロセス: BAU比で900万t
一般社団法人日本アルミニウム協会	2005年度BAU比で、圧延量当たりのエネルギー原単位を1.0GJ/t削減	2005年度BAU比で、圧延量当たりのエネルギー原単位を1.2GJ/t削減(努力目標)
一般社団法人日本伸銅協会	生産活動量38万トン時のBAUエネルギー原単位から4%削減	生産活動量38万トン時のBAUエネルギー原単位から6%削減
一般社団法人日本産業機械工業会	エネルギー消費原単位(kL/億円)を年平均1%以上改善	CO ₂ 排出量を2013年度比10%削減

*1 BAU: Business As Usual、追加的な対策を講じなかった場合の温室効果ガスの排出量、または排出原単位
*2 省エネルギー等の自動努力に基づく300万t-CO₂削減の達成に傾注しつつ、廃プラスチック等については2005年度に対して集荷量を増やすことができたのみを削減実績としてカウントする。

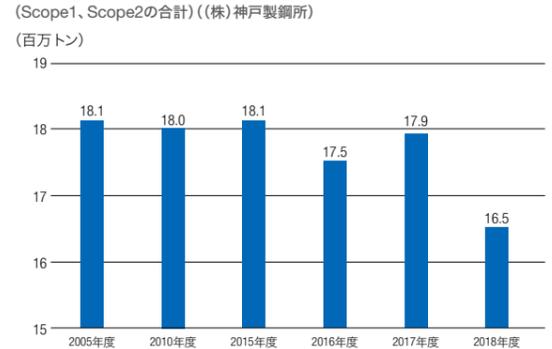
② CO₂排出量の実績

当社グループは2018年度、グループ全体で17.4百万トンのCO₂を排出しました。そのうち、約94%が鉄鋼関連事業、約4%がアルミ・銅関連事業、約2%が電力事業で排出されています。



*1 発電事業については環境省 温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver4.3.2) (平成30年6月)に準拠して算定しており、発電所から送電した電力に相当するCO₂排出量(約6.2百万t)は上記グラフに含んでいません。
*2 2018年度の購入電力の排出係数は未公表のため、2017年度の排出係数を使用

CO₂排出量の推移



日本の鉄鋼業はオイルショックを契機として1970年代以降1990年代までに、工程の連続化や工程省略などによる省エネルギーや排熱回収設備の設置によるエネルギーの有効利用を進めてきました。1990年代以降も排熱回収設備の増強や設備の高効率化を進め、廃棄物資源の有効利用の対策にも取り組み、近年では高効率ガスタービン発電設備の導入などを行ってきました。

その結果、神戸製鋼所のCO₂排出量は鉄鋼事業部門の上工程集約の効果などもあり2018年度16.5百万トンとなり、2005年度と比較すると約1.6百万トン減少しました。

当社グループでは、こうした取り組みに加え、素材系事業の鉄鋼事業部門と機械系事業のエンジニアリング事業部門が協働することによって、将来的な低CO₂発生型の製鉄業の構築・実現に取り組んでいます。

指標 B 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献

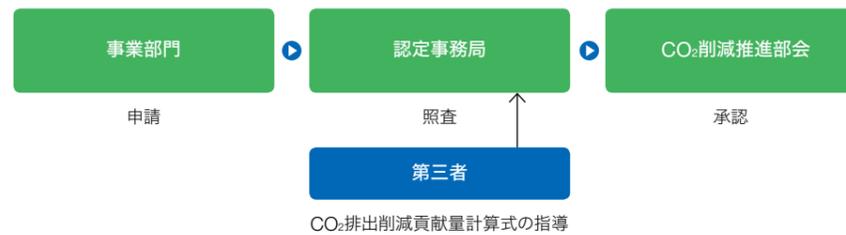
① 目標

当社グループは、独自の技術・製品・サービスを通じて、社会のさまざまな分野でCO₂排出削減に貢献しています。排出削減に貢献する技術・製品・サービスについては、排出削減貢献量を社内認定する制度を設け、2019年度より運用を開始しました。

なお、認定における計算式については、国立研究開発法人産業技術総合研究所 安全科学研究部門 IDEAラボ 田原聖隆ラボ長にご指導いただいています。

当社グループの中長期CO₂排出削減貢献目標については、現在策定中であり、決定次第適宜開示していきます。

認定の流れ



② CO₂排出削減貢献の実績

CO₂排出削減貢献量



CO₂削減推進部会において承認された当社グループの技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献量は2,704万トンと推計しています。

技術・製品・サービス	削減貢献量 (万t/年)	削減のコンセプト
製鉄プラント分野	MIDREX® 2,274	CO ₂ 排出量の少ない天然ガスを使用した直接還元製鉄
自動車/輸送機分野	自動車向け超ハイテン 409	高強度の部材を用いることによる
	懸架ばね用線材 21	自動車の軽量化を通じた燃費改善効果
合計	2,704	

その他に、以下の技術・製品・サービスについても順次CO₂排出削減貢献量の算定を進め、順次Webサイトに掲載します。

CO₂排出削減に貢献している主な技術・製品・サービス(貢献量は今後算定予定)

技術・製品・サービス	削減のコンセプト
自動車/輸送機分野	自動車用弁ばね用線材、アルミパネル材、アルミ鍛造サスペンション、鉄道車両用アルミ形材、船舶用クランクシャフト、航空機用チタン
空調機器分野	エアコン向け溝付き銅管
産業/建設機械分野	ヒートポンプ、汎用圧縮機、スクリュ圧縮機、蒸気圧縮機、圧縮熱回収蒸気駆動式コンプレッサー(SDC)、LNG船用圧縮機、エコセントリ、スチームスター、汎用冷凍機、マイクロバイナリー、バイナリー発電、省エネ建設機械、船舶用バイナリー*
水素活用分野	水電解式高純度水素発生装置(HHOG)、燃料電池セパレータ素材、水素ステーション用圧縮機
燃料製造分野	有機廃棄物や汚泥から発生する消化ガスからの都市ガス(メタンガス)製造
発電/蓄電分野	廃棄物発電・木質バイオマス発電事業、下水汚泥の燃料化と石炭火力発電所での活用*(□ P21 参照)、圧縮空気エネルギー貯蔵システム*
その他	高炉セメント、鉄鋼スラグ

* 今後、お客様への提供を予定している製品・サービス

環境経営・CO₂削減

リスク管理の徹底

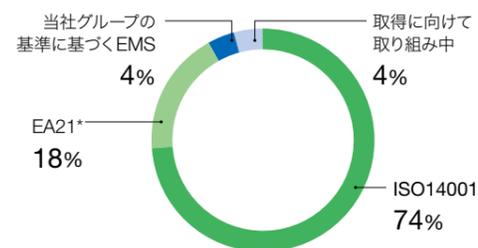
事業活動に伴う環境リスクを把握し、リスク低減活動を実施するとともに、日常の管理手順を定め、適切な管理を実施しています。また、環境監査などの活動を通じて、法令遵守の徹底や環境管理の強化に継続して取り組んでいます。

環境管理の強化(環境マネジメントシステムの推進)

当社グループはISO14001などの環境マネジメントシステム(EMS)を導入し、PDCAサイクルを通じて、環境管理の強化を図っています。神戸製鋼所では全12事業所およびエンジニアリング事業部門で認証を取得し、国内グループ会社20事業所、海外グループ会社12社が取得しています。主要な生産事業所における環境マネジメントシステムの取得比率は92%となっています。

また、各事業所では緊急事態を想定した訓練を定期的に行っています。訓練後は反省会などで課題を抽出し、対応力の強化を図っています。

当社グループ(海外含む)のEMS取得割合(会社比)



* EA21(エコアクション21): 環境省が策定した認証・登録制度でISO14001をベースにより取り組みやすくなった環境マネジメントシステム

環境監査の実施

社内および国内グループ会社全事業所を対象に毎年、法令遵守状況を確認するため、保有するリスクに応じたチェックリストによる書面監査を実施しています。

また、環境リスクの高い社内12事業所、国内グループ会社20社28事業所に対しては定期的に現地環境監査を実施しています。現地環境監査では、測定記録や各種届出などの書類の確認のほか、廃棄物の保管状況など現場の確認や担当者へのヒアリングも実施するなど、厳しいチェックを行っています。

2018年度実施実績

書面監査: 社内12事業所、国内グループ会社97社413事業所
 現地環境監査: 社内6事業所、国内グループ会社9社



油漏洩の緊急事態対応訓練(播磨工場)



現地環境監査(コベルコ建機(株)広島事業所)

全員参加による取り組みの展開

■ グループ環境会議

環境情報の共有化、環境への取り組みの横展開などを図ることを目的に、毎年「神戸製鋼グループ環境会議」を開催しています。2018年度は各事業所での環境負荷低減やリスク低減などの有益な活動事例、法令改正内容の確認などを行いました。



神戸製鋼グループ環境会議

■ 環境教育・学習

2006年度から環境教育・学習を階層別(事業所の職制ごと)の教育に織り込み、継続的に実施しています。また、イントラネットを利用したe-ラーニングを定期的に行い、社員の環境意識向上と環境法令の周知徹底を図っています。

さらに、2018年度は環境法令に関する勉強会を4回、廃棄物管理の実務者向けの教育を6回実施しました。



廃棄物管理の教育

海外事業所における環境管理体制

環境マネジメントシステムの導入など、海外においても国内の事業所・グループ会社と同様の環境管理体制を整備しています。それに加えて、神戸製鋼所の各事業部門と海外事業所が密に情報共有して、さらなる環境管理の強化を図っています。

その中でも、多くのグループ生産拠点を有する中国・アメリカにおいては、それぞれ統括会社である神鋼投資有限公司(KCHD)、Kobe Steel USA Inc.(KSU)に現地法令を熟知した環境担当者を配置し、各社の支援やリスク低減のための活動を実施しています。

環境監査の実施

神戸製鋼所は、海外事業所に対して2~5年に1回の頻度で定期的に現地環境監査を実施しています。その際、現地法令を熟知した統括会社の環境管理者もしくは現地コンサルタントを活用して、法令遵守状況の確認およびリスク低減を行っています。

現地環境監査の対象としている海外グループ会社数は、アメリカ7社、中国9社、中国を除くアジア13社、ヨーロッパ1社の合計30社です。2018年度はオランダ・韓国およびアメリカの合計8社に対して、環境管理状況の実態把握と問題点の抽出を現地監査で行い、その結果をもとに必要な是正措置を行っています。今後も引き続き、海外事業所の環境管理を強化するための取り組みを実施します。

海外における環境教育・学習

各グループ会社の環境管理担当者のレベルアップや、最新の環境関連法令などの情報共有を目的として、中国・アメリカでは、定期的に環境管理担当者を対象とした環境セミナーや交流会を実施しています。また、海外赴任予定者に対して環境リスクに対する感性を養成し、現地法令の遵守、環境トラブルの未然防止を目的とした環境赴任前教育を実施しています。



環境交流会(中国)



現地環境監査(韓国)

投資案件における環境リスクの把握

当社グループでは、従来高額な投資案件の計画立案段階において、「投資案件リスクチェックリスト」制度を導入し、事前に環境を含むリスクの確認および検討を行ってきました。2018年度からは、環境法令遵守の徹底および環境リスクの排除を目的に、環境リスクに関するチェック内容を拡充した「環境チェックリスト」制度の運用を開始しました。例えば、土壌汚染防止のために化学品タンクを原則地下に設置しないことや、漏洩防止のために化学品タンクの近傍に雨水排水溝がないことなどを確認しています。

本制度は国内だけでなく、海外における投資についても対象としています。2018年度は約60件の投資案件について環境チェックリストを運用し、適切な管理を行いました。

環境経営・CO₂削減

あらゆる面で環境に配慮したものづくりの徹底

環境負荷の低減

■ 水質汚濁対策

当社グループでは、生産工程の改善や再生水の利用によって節水に取り組んでいます。また、生産工程からの排水の特性に適した処理システムで浄化することで公共用水域への汚濁負荷物質の排出抑制を図っています。

神戸製鋼所の各事業所では、各生産プロセスからの排水を、凝集沈殿、砂ろ過などにより浄化した後、再び所内で循環利用しており、約96%の水を再利用しています。

■ 大気汚染対策

生産工程などで発生するSO_x(硫酸酸化)については、省エネルギー化による燃料の削減や低硫黄燃料の使用、都市ガスへの燃料転換などにより発生を抑制するとともに、脱硫などの排ガス対策を行ってきました。一方、NO_x(窒素酸化)については、低NO_x燃焼技術の導入や省エネルギー対策により排出量の抑制に努めています。

資源循環対策

限りある資源を有効に活用するために、廃棄物の発生抑制に取り組むとともに、生産工程から得られる副産物などの付加価値を高めたり、新規利用用途の開発・導入により、積極的にリサイクルを進めています。

当社グループでは、2018年度に総計451万トンの副産物が発生し、16万トンを最終埋立処分しました。副産物の主な発生源である当社鉄鋼事業部門では、歩留向上や副原料の使用量の削減を積極的に進めた結果、主な副産物であるスラグ、ダスト、スラッジの再資源化率は99.4%となりました。これらの対策は、鉄鋼業界で定める自主行動計画(最終埋立処分量あるいは再資源化に関する数値目標)に基づく新たな目標(2020年度時点で35万トン)達成にも貢献するものです。

なお、当社グループ(国内)の再資源化率は95.6%となりました。引き続き、廃棄物発生量の抑制、再資源化や新規リサイクル技術の開発および高付加価値化を通じて、最終埋立処分量の削減を進めていきます。

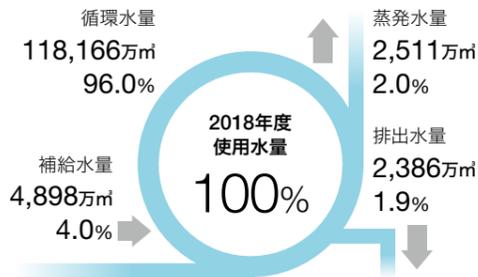
地球温暖化対策(生産工程におけるエネルギー使用量)

地球温暖化問題に対して、事業活動のあらゆる面で省エネルギーなどの合理化や研究開発を推進しています。

2018年度は、各事業所において、設備のインバーター化や高効率設備への更新、照明のLED化などの省エネルギー活動を実施しました。

当社グループは、2018年度、グループ全体で202PJのエネルギーを使用しました(原油換算520万kL)。そのうち、約92%が鉄鋼事業部門、約5%がアルミ・銅事業部門で使用されています。

水のリサイクル状況((株)神戸製鋼所)



* 比率は小数点第2位以下を四捨五入しているため、合計値が一致していません。

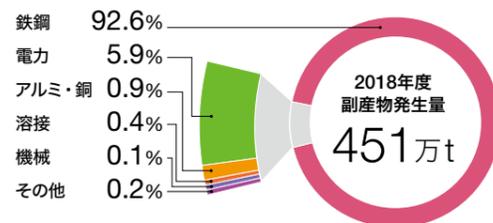
SO_x排出量



NO_x排出量



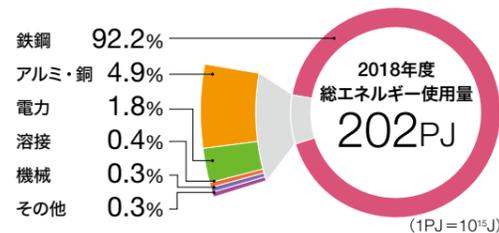
副産物発生量(国内グループ会社含む)



再資源化率*: 95.6%

* 再資源化率=再資源化量/処理対象量
* 比率は小数点第2位以下を四捨五入しているため、合計値が一致していません。

エネルギー使用量(国内グループ会社含む)



* 比率は小数点第2位以下を四捨五入しているため、合計値が一致していません。

⇒ CO₂削減への取り組みについては □ P102~103 参照

社会との共生・協調

当社グループでは、環境の側面からも社会との共生・協調を目指しています。2013年度からは、CO₂の吸収源である森林の保全・整備等につながる活動として、環境を大切にするという思いを育む環境貢献活動「KOBELCO GREEN PROJECT」をグループ全体で推進し、子どもたちの自然への思いを育む「KOBELCO 森の童話大賞」や、グループ社員による森林整備活動、「児童館出前エコ教室」への参画などを行っています。

KOBELCO GREEN PROJECT

■ 生物多様性の保全と促進に資する森林整備活動

当社は、2011年より、従業員のボランティアによる森林整備活動を2カ所で行っています。

KOBELCOの森(三木市)では、公益社団法人兵庫県緑化推進協会の「企業の森づくり」に参加し、豊かな森林づくりへの貢献のために、兵庫県立三木山森林公園で活動を実施しています。

一方、ECOWAYの森(神戸市灘区)では国土交通省が実施している「六甲山系グリーンベルト整備事業」に参画し、土砂災害の防止や、良好な都市環境、風致景観、生態系および種の多様性の保全・育成等に取り組んでいます。この活動は特定非営利活動法人六甲山の自然を学ぼう会にご指導いただきながら、さまざまな高さの木や下草がバランス良く生え、いろいろな年齢・樹種により構成された樹林を目指し、伐採や下草刈り、植樹等を実施し、生物多様性の保全と促進に資するよう活動を行っています。



森林整備活動の様子

また、大阪府茨木市銭原地区では、里地・里山の保全を行いました。

■ 児童館出前エコ教室

神戸市が主催する「神戸子どもエコチャレンジ21倶楽部」は、児童が環境に対する興味を持ち、環境に配慮した活動を継続して実践していけるように、「児童館出前エコ教室」を展開しています。

当社は、2011年より、鉄と電気をテーマに、環境や電気の大切さ、鉄の便利さを学ぶプログラムを提供しています。2018年度は、井吹北学童保育コーナー、小寺学童保育コーナー、大沢児童館の3カ所で行い、118人の子どもたちが参加しました。

環境関連情報の開示

地域社会とのコミュニケーション

環境保全の取り組みをご理解いただくために、加古川製鉄所、神戸製鉄所において地域の皆様への説明会を実施し、合計111人の方にご参加いただきました。

■ 第6回KOBELCO 森の童話大賞

さまざまな自然の恵みをもたらす森を大切にしたい気持ちを育ててもらうことを目的とし、全国の小中高生から「森」をテーマにしたお話を募集しています。金賞作品はプロの絵本作家の挿絵で絵本化し、後援自治体所管の小学校・中学校・高校・特別支援学校・公立図書館等に、約2,000セットを寄贈しています。

2018年度の第6回は518件のご応募をいただき、森 凜さんの「大スギの下のデン」(小学生の部)と、東田 美莉亜さんの「一本のカシの木」(中学生の部)が金賞を受賞しました。

審査員長のコメント

KOBELCO 森の童話大賞は、単なる絵本コンクールではありません。「森」についての学びを深め、森がどれだけ大切な存在か、そして、森のために何ができるか、深く考える必要があります。また、おはなしが絵本となり、手から手に旅立った先々で、その思いを届けるという大きな役割があります。そういう意味では、小学生の部で、これらの要素を見事に備えた、本当に粒よりの作品が集まりました。小学生の皆さんの感性の豊かさ、想像力の豊かさ、好奇心やワクワクする思い、そういったものがとても強く文章に表れています。



審査員長 永田 麗さん



第6回金賞作品絵本

第6回表彰式

また、環境に関するお問い合わせ窓口として、加古川製鉄所と神戸製鉄所に環境フリーダイヤルを開設しています。今後も皆様の一つひとつのご意見に耳を傾けていきます。

10カ年財務・非財務データ

		(百万円)									
(年度)		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
事業年度	売上高	¥1,671,021	¥1,858,574	¥1,864,691	¥1,685,529	¥1,824,698	¥1,886,894	¥1,822,805	¥1,695,864	¥1,881,158	¥1,971,869
	売上原価	1,475,461	1,570,779	1,635,862	1,510,511	1,537,249	1,581,527	1,548,384	1,465,577	1,595,229	1,704,972
	営業損益	46,015	124,550	60,555	11,234	114,548	119,460	68,445	9,749	88,913	48,282
	経常損益	10,258	89,082	33,780	△18,146	85,044	101,688	28,927	△19,103	71,149	34,629
	親会社株主に帰属する当期純損益	6,304	52,939	△14,248	△26,976	70,191	86,549	△21,556	△23,045	63,188	35,940
	営業活動によるキャッシュ・フロー	172,893	177,795	39,486	45,401	194,294	153,078	97,933	141,716	190,832	67,136
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△120,324	△96,686	△85,267	△123,513	△62,105	△73,674	△104,618	△137,833	△161,598	△28,603
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△29,641	△98,196	△40,233	127,644	△138,501	△156,027	93,883	16,545	△66,598	△9,561
	設備投資額	128,739	91,378	96,085	114,935	101,402	103,522	109,941	160,297	128,653	133,471
	減価償却費	118,835	114,819	118,037	106,725	82,936	89,881	94,812	96,281	102,032	102,589
	研究開発費	28,255	29,832	31,436	30,763	28,494	29,920	29,843	30,102	32,014	34,495
事業年度末	総資産	2,249,345	2,231,532	2,159,512	2,226,996	2,288,636	2,300,241	2,261,134	2,310,435	2,352,114	2,384,973
	純資産	557,002	597,367	571,258	569,922	734,679	851,785	745,492	729,404	790,984	803,312
	有利子負債	837,770	769,839	746,471	907,656	748,138	650,991	776,073	789,632	726,013	724,221
	プロジェクトファイナンスを含む有利子負債	925,119	845,483	810,172	959,179	787,246	677,447	789,493	796,927	738,865	760,364
1株当たり情報*1 (円)	当期純損益	20.9	176.3	△47.4	△89.8	226.2	238.1	△59.3	△63.5	174.4	99.2
	純資産	1,720.87	1,828.13	1,718.40	1,706.34	1,841.10	2,137.00	1,903.80	1,860.36	2,049.95	2,041.29
	配当金	15.00	30.00	10.00	—	40.00	40.00	20.00	—	30.00	20.00
財務指標	売上高営業利益率(%)	2.8	6.7	3.2	0.7	6.3	6.3	3.8	0.6	4.7	2.4
	売上高経常利益率(%)	0.6	4.8	1.8	△1.1	4.7	5.4	1.6	△1.1	3.8	1.8
	総資産経常利益率(ROA)(%)	0.5	4.0	1.5	△0.8	3.8	4.4	1.3	△0.8	3.1	1.5
	自己資本当期純利益率(ROE)(%)	1.3	9.9	△2.7	△5.2	11.9	12.0	△2.9	△3.4	8.9	4.8
	自己資本比率(%)	23.0	24.6	23.9	23.0	29.2	33.8	30.6	29.2	31.6	31.0
	D/Eレシオ(倍)	1.60	1.36	1.37	1.75	1.11	0.88	1.10	1.17	0.98	0.98
	配当性向(%)	71.4	17.0	—	—	17.7	16.8	—	—	17.2	20.2
発行済み株式数(千株)	3,115,061	3,115,061	3,115,061	3,115,061	3,643,642	3,643,642	3,643,642	3,643,642	364,364	364,364	364,364
非財務データ	従業員数										
	連結(人)	33,629	34,772	35,496	36,018	36,019	36,420	36,338	36,951	37,436	39,341
	単体(人)	10,129	9,933	10,370	10,398	10,586	10,609	10,833	11,034	11,191	11,401
	男性(人)	9,356	9,393	9,725	9,728	9,891	9,881	10,090	10,241	10,304	10,422
	女性(人)	773	540	645	670	695	728	743	793	887	979
	外国籍(人)	21	21	23	30	34	40	57	60	70	69
	女性管理職比率(単体)*2(%)	0.6	0.7	0.8	1.0	1.2	1.4	1.5	1.6	1.9	2.4
	障がい者雇用率(単体)*3(%)	2.24(1.8)	2.17(1.8)	2.07(1.8)	2.11(1.8)	2.02(1.8)	2.28(2.0)	2.31(2.0)	2.38(2.0)	2.30(2.0)	2.35(2.2)
	育休取得者数(単体)*4										
	男性(人)	1	3	3	1	0	1	5	7	8	13
	女性(人)	40	41	40	40	45	48	38	54	40	40
	育休復帰率(単体)(%)	94.1	100.0	100.0	100.0	89.5	100.0	94.7	96.0	96.7	98.2
	新卒採用数(単体)										
	男性(人)	396	106	278	374	336	294	362	344	421	350
	女性(人)	20	3	19	24	19	14	26	50	64	50
	3年未満離職率(単体)*5(%)	5.0	5.5	5.7	5.8	9.0	5.2	12.1	12.8	6.6	2.0
	年休取得日数(単体)(日/年・人)	7.6	8.6	8.9	9.1	8.4	9.1	11.8	14.9	15.5	16.3
時間外(単体)(時間/月・人)	14.3	19.3	20.0	19.6	20.2	22.9	22.7	16.5	18.4	18.4	

*1 2016年10月1日を効力発生日として10株を1株とする株式併合を実施したため、2009年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり情報を算定しています。

*2 当社では、課長以上を管理職としています。

*3 ()内は法定雇用率

*4 当社の育児休業は3年を限度としており、前年度に引き続いて取得した者を含んだ人数

*5 当該年度に入社した定期採用者のうち、勤続満3年未満で退職した者の割合(2017年度、2018年度はそれぞれ2018年度末までに退職した者の割合)

神戸製鋼グループのグローバル拠点

世界に広がる神戸製鋼グループ



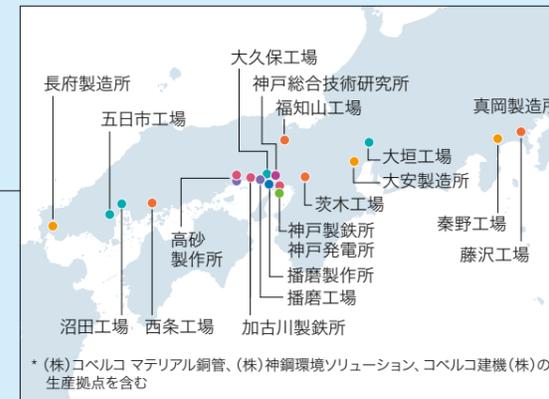
ヨーロッパ・中東

溶接	Kobelco Welding of Europe B.V. - オランダ
機械	Quintus Technologies AB - スウェーデン Kobelco Europe GmbH. - ドイツ Kobelco Machinery Middle East FZE. - UAE
エンジニアリング	Midrex UK Ltd. - イギリス
建設機械	Kobelco Construction Machinery Europe B.V. - オランダ Kobelco Construction Machinery Middle East & Africa FZCO. - UAE
統括会社	Kobelco Europe GmbH - ドイツ

アジア・オセアニア

鉄鋼	鞍鋼神鋼冷延高張力自動車鋼板有限公司 - 中国 遼寧省 江陰法爾勝杉田彈簧製線有限公司 - 中国 江蘇省 神鋼鋼線(広州)販売有限公司 - 中国 広東省 神鋼新確彈簧鋼線(佛山)有限公司 - 中国 広東省 神鋼線材加工(佛山)有限公司 - 中国 広東省 神鋼特殊鋼線(平湖)有限公司 - 中国 浙江省 蒂賽克神鋼鋼索商務諮詢(上海)有限公司 - 中国 上海市 麥卡發商貿(上海)有限公司 - 中国 上海市 Kobe Steel Asia Pte. Ltd. - シンガポール Kobe CH Wire(Thailand) Co., Ltd. - タイ Kobelco Millcon Steel Co., Ltd. - タイ Mahajak Kyodo Co., Ltd. - タイ
溶接	上海神鋼溶接器材有限公司 - 中国 上海市 青島神鋼溶接材料有限公司 - 中国 山東省 唐山神鋼溶接材料有限公司 - 中国 河北省 Kobelco Welding Marketing of Korea Co., Ltd. - 韓国 Kobe Welding of Korea Co., Ltd. - 韓国 Kobelco Welding Asia Pacific Pte. Ltd. - シンガポール Kobe MIG Wire(Thailand) Co., Ltd. - タイ Thai-Kobe Welding Co., Ltd. - タイ Kobe Welding(Malaysia) Sdn. Bhd. - マレーシア Kobelco Welding India Pvt. Ltd. - インド
アルミ・銅	神鋼汽車鋁材(天津)有限公司 - 中国 天津市 神鋼汽車鋁部件(蘇州)有限公司 - 中国 江蘇省 蘇州神鋼電子材料有限公司 - 中国 江蘇省 Ulsan Aluminum, Ltd. - 韓国 Singapore Kobe Pte. Ltd. - シンガポール Kobe Electronics Material(Thailand) Co., Ltd. - タイ Kobelco & Materials Copper Tube(Thailand) Co., Ltd. - タイ Kobelco & Materials Copper Tube(M) Sdn. Bhd. - マレーシア Kobe Precision Technology Sdn. Bhd. - マレーシア
機械	益陽益神橡膠機械有限公司 - 中国 湖南省 神鋼圧縮機製造(上海)有限公司 - 中国 上海市 神鋼産機系统工程(青島)有限公司 - 中国 山東省 神和包装(無錫)有限公司 - 中国 江蘇省 無錫圧縮機股份有限公司 - 中国 江蘇省 Kobelco Advanced Lube-system Asia Co., Ltd. - 韓国 Kobelco Machinery Asia Pte. Ltd. - シンガポール Kobelco Compressors(Thailand) Ltd. - タイ Kobelco Machinery Philippines Inc. - フィリピン Kobelco Compressors(Vietnam) Ltd. - ベトナム Kobelco Compressors(Malaysia) Ltd. - マレーシア Kobelco Compressors India Pvt. Ltd. - インド Kobelco Industrial Machinery India Pvt. Ltd. - インド
エンジニアリング	米徳雷克思冶煉技術服務(上海)有限公司 - 中国 上海市 Kobelco Eco-Solutions Vietnam Co., Ltd. - ベトナム Midrex Technologies India Pvt. Ltd. - インド

日本(主要生産拠点)



建設機械	杭州神鋼建設機械有限公司 - 中国 浙江省 神鋼建機(中国)有限公司 - 中国 四川省 成都神鋼建機融資租賃有限公司 - 中国 四川省 PT. Daya Kobelco Construction Machinery Indonesia - インドネシア Kobelco International(S) Co., Pte. Ltd. - シンガポール Ricon Pte. Ltd. - シンガポール Kobelco Construction Machinery Southeast Asia Co., Ltd. - タイ Kobelco Construction Machinery Vietnam Co., Ltd. - ベトナム Kobelco Construction Machinery Malaysia Sdn. Bhd. - マレーシア Kobelco Construction Equipment India Pvt. Ltd. - インド Kobelco Construction Machinery Australia Pty. Ltd. - オーストラリア
統括会社	神鋼投資有限公司 - 中国 上海市 Kobelco South East Asia Ltd. - タイ
その他	上海神商貿易有限公司 - 中国 上海市 神鋼国際貨運代理(上海)有限公司 - 中国 上海市 神鋼財務諮詢(上海)有限公司 - 中国 上海市 神鋼商貿(上海)有限公司 - 中国 上海市 神商大阪精工(南通)有限公司 - 中国 江蘇省 神商精密器材(蘇州)有限公司 - 中国 江蘇省 蘇州神商金属有限公司 - 中国 江蘇省 北京東方神通專業人才培訓有限公司 - 中国 北京市 Thai Escorp Ltd. - タイ

北米・南米

鉄鋼	Grand Blanc Processing, LLC - アメリカ ミシガン州 PRO-TEC Coating Company, LLC - アメリカ オハイオ州 Kobelco CH Wire Mexicana, S.A. de C.V. - メキシコ グアナフアト州
溶接	Kobelco Welding of America Inc. - アメリカ テキサス州
アルミ・銅	Kobe Aluminum Automotive Products, LLC - アメリカ ケンタッキー州 Kobelco Aluminum Products & Extrusions Inc. - アメリカ ケンタッキー州
機械	Kobelco Advanced Coating(America), Inc. - アメリカ イリノイ州 Kobelco Compressors America, Inc. - アメリカ カリフォルニア州 Kobelco Compressors Manufacturing Indiana, Inc. - アメリカ インディアナ州 Kobelco Stewart Bolling, Inc. - アメリカ オハイオ州 Kobelco Machinery do Brasil Serviços Empresariais Ltda. - ブラジル
エンジニアリング	Midrex Technologies, Inc. - アメリカ ノースカロライナ州
建設機械	Kobelco Construction Machinery U.S.A. Inc. - アメリカ テキサス州、サウスカロライナ州
統括会社	Kobe Steel USA Inc. - アメリカ ミシガン州
その他	Kobe Steel International(USA) Inc. - アメリカ ニューヨーク州 Kobe Steel USA Holdings Inc. - アメリカ デラウェア州 Shinsho American Corporation - アメリカ ミシガン州

神戸製鋼グループの詳細は、下記Webサイトをご覧ください。

(株)神戸製鋼所 国内外事業所案内
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/locations/index.html

神戸製鋼グループ企業 国内外事業所案内
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/group/index.html

コーポレートデータ (2019年3月31日現在)

会社情報

会社名： 株式会社 神戸製鋼所
(英語名：Kobe Steel, Ltd.)
 グループブランド： **KOBELCO**
 創立： 1905年9月1日
 設立： 1911年6月28日
 資本金： 2,509億円
 従業員数： (連結)39,341人
(単体)11,401人

株式情報

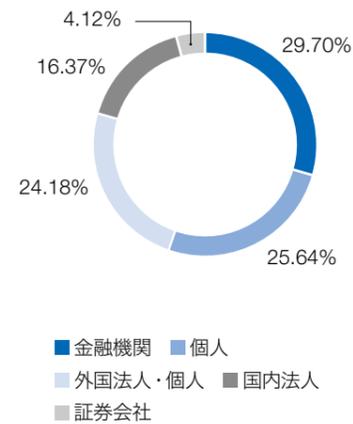
発行可能株式総数： 600,000,000株
 発行済株式総数： 364,364,210株
 株主数： 185,008人
 上場証券取引所： 東京証券取引所市場第一部(証券コード：5406)
 名古屋証券取引所第一部(証券コード：54060)
 株主名簿管理人
 ・特別口座管理機関： 三菱UFJ信託銀行株式会社

大株主(上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	18,079	4.97
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	13,334	3.66
新日鐵住金株式会社	10,735	2.95
日本生命保険相互会社	10,119	2.78
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	7,100	1.95
株式会社みずほ銀行	6,467	1.78
三菱UFJ信託銀行株式会社	5,233	1.44
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 1300000	4,980	1.37
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	4,847	1.33
JP MORGAN CHASE BANK 385151	4,613	1.27

*1 当社は、自己株式238千株を保有しています。大株主の当社に対する持株比率は、自己株式を控除して計算しています。
 *2 新日鐵住金株式会社は、2019年4月1日付で、商号を日本製鉄株式会社に変更しています。

所有者別株式分布状況



株価および出来高の推移



*1 (株)神戸製鋼所の株価とTOPIXは、2014年3月の終値データを100として指数化しています。
 *2 2016年10月1日を効力発生日として10株を1株とする株式併合を実施したため、2014年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、株価および出来高を算定しています。

本社・支社・支店

神戸本社	〒651-8585 兵庫県神戸市中央区脇浜海岸通2丁目2-4 Tel (078)261-5111 Fax (078)261-4123
東京本社	〒141-8688 東京都品川区北品川5丁目9-12(ONビル) Tel (03)5739-6000 Fax (03)5739-6903
大阪支社	〒541-8536 大阪府大阪市中央区備後町4丁目1-3(御堂筋三井ビル) Tel (06)6206-6111 Fax (06)6206-6101
名古屋支社	〒451-0045 愛知県名古屋市西区名駅2丁目27-8 (名古屋プライムセントラルタワー) Tel (052)584-6111 Fax (052)584-6105
北海道支店	〒060-0004 北海道札幌市中央区北四条西5丁目1-3 (日本生命北門館ビル) Tel (011)261-9331 Fax (011)251-2533
東北支店	〒980-0811 宮城県仙台市青葉区一番町1丁目2-25(仙台NSビル) Tel (022)261-8811 Fax (022)261-0762
新潟支店	〒950-0087 新潟県新潟市中央区東大通2丁目4-10 (日本生命新潟ビル) Tel (025)245-8681 Fax (025)243-1645
北陸支店	〒930-0858 富山県富山市牛島町18-7(アーバンプレイス) Tel (076)441-4226 Fax (076)442-4088
四国支店	〒760-0017 香川県高松市番町1丁目6-8(高松興銀ビル) Tel (087)823-7222 Fax (087)823-7333
中国支店	〒732-0057 広島県広島市東区二葉の里3丁目5-7(GRANODE広島) Tel (082)258-5301 Fax (082)258-5309
九州支店	〒812-0012 福岡県福岡市博多区博多駅中央街1-1(新幹線博多ビル) Tel (092)431-2211 Fax (092)432-4002
沖縄支店	〒900-0006 沖縄県那覇市おもろまち1丁目3-31 (那覇新都心メディアビル西棟) Tel (098)866-4923 Fax (098)869-6185

(株)神戸製鋼所の国内事業所紹介は、
 下記Webサイトをご覧ください。
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/locations/domestic/index.html



Webサイトのご案内

統合報告書付属資料(環境経営・CO₂削減詳細データ等)やサステナビリティ情報など詳細につきましては、当社Webサイトをご覧ください。



株主・投資家情報

<https://www.kobelco.co.jp/ir/>

サステナビリティ経営

https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/csr/index.html

統合報告書 2019 付属資料

https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/outline/integrated-reports/subordinate2019/index.html

本統合報告書の感想をお寄せください。

アンケートフォーム

お問い合わせ先

株式会社神戸製鋼所
 コーポレート・コミュニケーション部