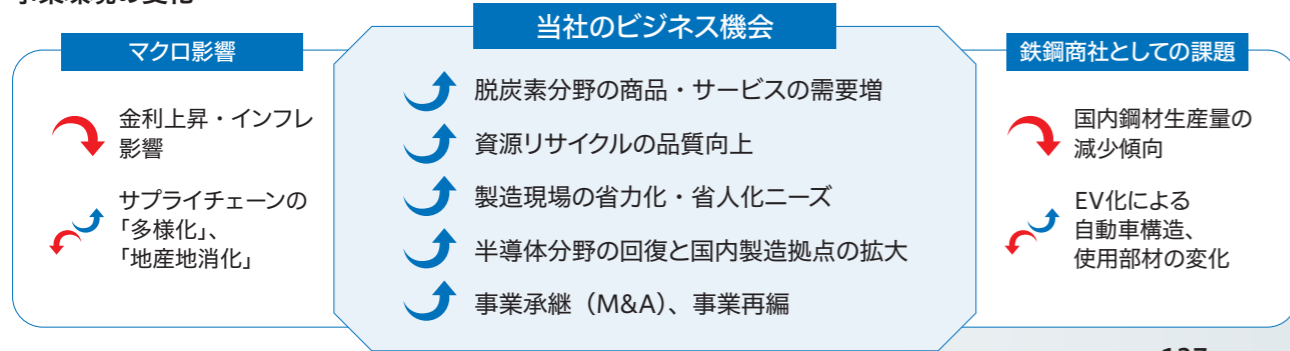


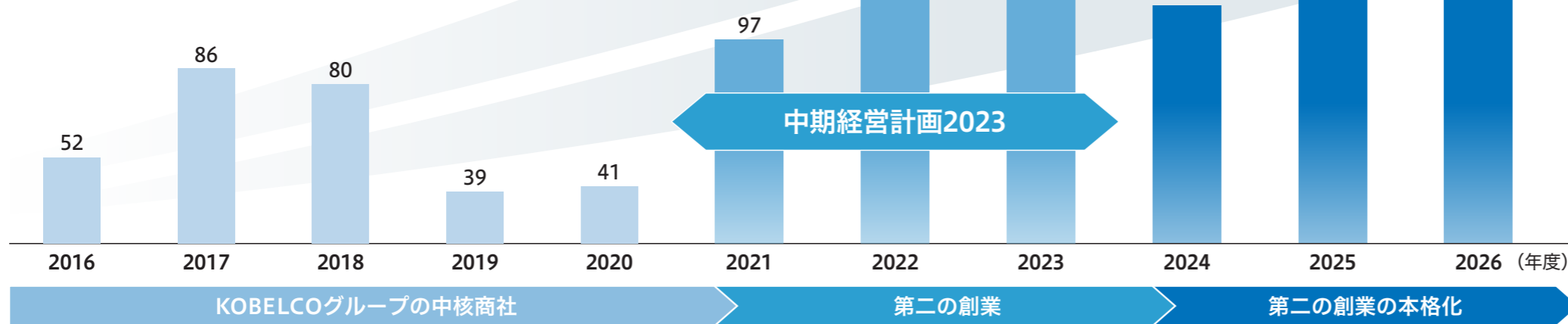
中期経営計画2026始動

2024年度からスタートした中期経営計画2026では、前中期経営計画で掲げた「質の高い経営」と「真のグローバル企業への変革」を具現化するため、第二の創業を本格化させます。
 KOBELCOグループをリードする中核商社として、前中期経営計画の基本方針「収益力の強化」「投資の促進」「商社機能の強化」「経営基盤の強化」を継続するとともに、サステナビリティ・人的資本・資本コストを意識した経営を推進し、企業価値向上を目指します。

事業環境の変化



経常利益の推移 (単位: 億円)



重要目標達成指標 (KGI)

- 収益力の強化、資本効率性の向上による商社機能の強化、財務安定化による経営基盤の強化を目的に、連結経常利益、ROE (自己資本利益率)、ROIC (投下資本利益率)、自己資本比率を重要目標達成指標 (KGI) とします。
- 2024年度より、経営指標にROICを導入し、付加価値の高いビジネスに対する全社的な尺度を設け、成長投資による収益力拡大を推進します。

	2023年度実績	2026年度目標数値
連結経常利益	128億円	145億円
ROE (自己資本利益率)	11.5%	10.0%以上
ROIC (投下資本利益率)	7.0%	6.5%
自己資本比率	21.7%	21%以上

※ROIC = (経常利益 + 支払利息 - 法人税等) ÷ (外部有利子負債 + 純資産)

中期経営計画2023振り返り

総括

コロナ後の景気回復局面と円安基調の経済環境の中、中期経営計画期間中の業績は順調に推移し、経常利益は過去最高益となり、各種KPIも概ね達成しました。

一方投資は目標額を下回る結果となり、中期経営計画2026では引き続き重点的に取り組めます。

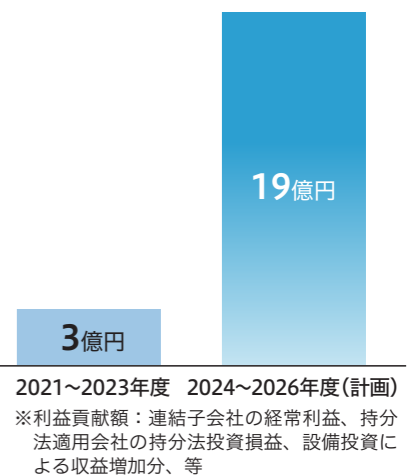
目標経営数値	2023年度目標	2023年度実績	達成状況
経常利益	95億円以上	128億円	達成
ROE	9%以上	11.5%	達成
各種KPI	2023年度目標	2023年度実績	達成状況
連結純利益	3カ年累計150億円	3カ年累計254億円	達成
営業キャッシュフロー	3カ年累計110億円	3カ年累計75億円	未達
投資	3カ年累計200億円	3カ年累計117億円 (DX・IT投資 17億円を含む)	未達
ROA	3%以上	3.2%	達成
自己資本比率	20%以上	21.7%	達成
D/Eレシオ	1.0倍程度	0.7倍	達成

投資実績

- 200億円の目標に対し、117億円の投資を実行しました (DX・IT投資 17億円含む)。
- 環境リサイクル事業、アルミ加工事業は事業環境想定の変化により一部案件を中止しました。

計画		実績	
投資案件	投資金額	分類	主な投資案件
自動車向け鋼材加工事業 (中国・北米)	20億円	設備投資	特殊鋼2次加工 (北米)
環境リサイクル事業 (日本・東南アジア)	30億円	新規	アルミ屑アップグレード・リサイクル事業 (日本)
アルミ加工事業 (北米、中国、東南アジア)	80億円	設備投資	アルミコイルセンター能力増強 (中国)
M&Aによる流通再編 (日本、東南アジア)	20億円	出資、他	金属流通、溶接資機材流通 (日本)
その他 海外チャンネル拡大・サプライチェーン強化	50億円	出資、他	脱炭素ファンド、DX・IT投資 (日本)
合計 200億円			合計 117億円

投資案件利益貢献額*



2021~2023年度 2024~2026年度 (計画)
 ※利益貢献額: 連結子会社の経常利益、持分法適用会社の持分法投資損益、設備投資による収益増加分、等

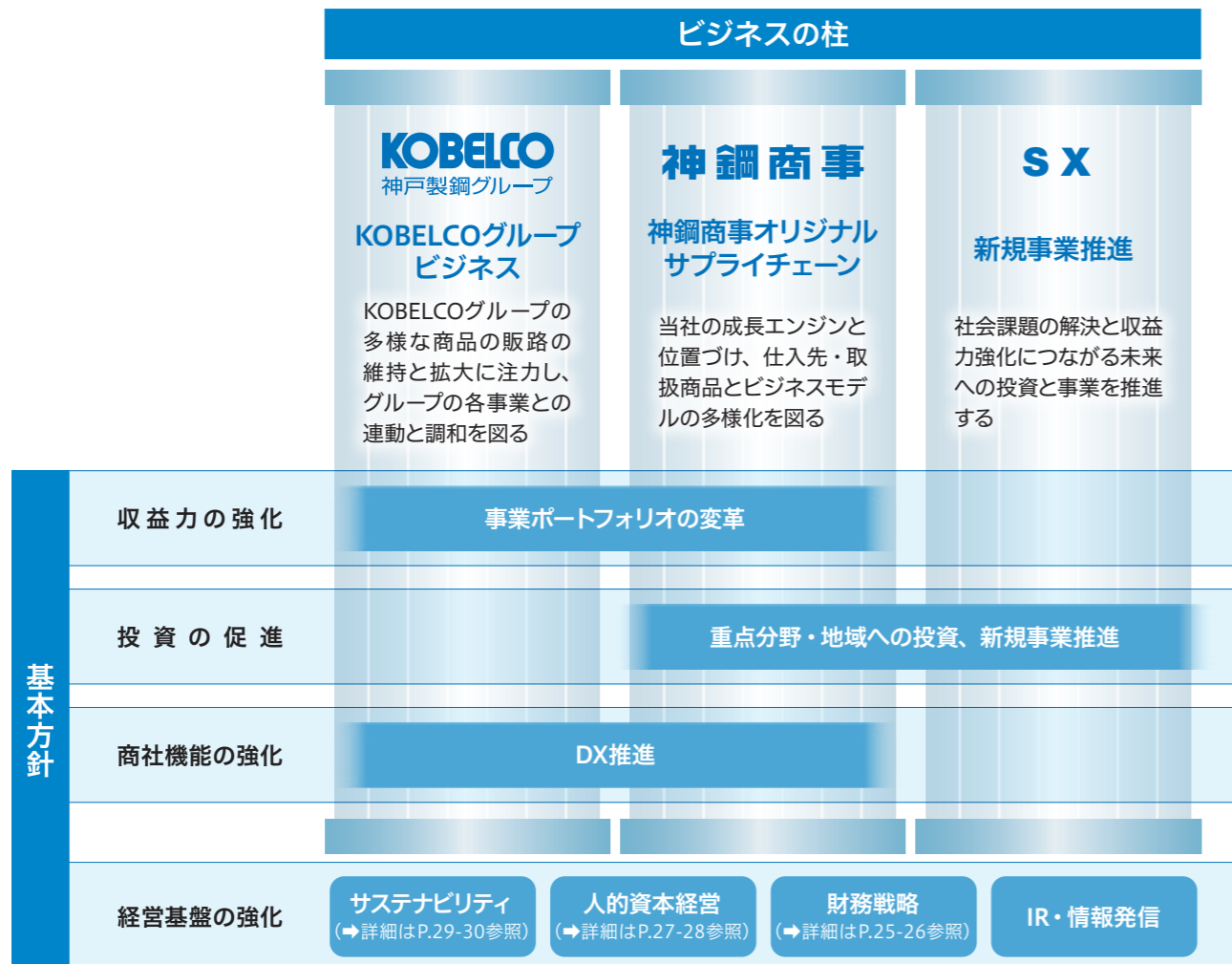
基本方針とビジネスの3つの柱

中期経営計画2026では、KOBELCOグループビジネス、神鋼商事オリジナルサプライチェーン、SX新規事業推進の三本柱をもって、当社の事業構造と将来像を表すこととしました。

KOBELCOグループビジネスは、グループの中核商社として各社と関わるビジネスです。グループの多様な商品の販路の維持と拡大に注力し、各事業との連動と調和を図ります。神鋼商事オリジナルサプライチェーンは、当社が主導して多くの取引先とつながるビジネスモデルを作っていくものです。当社の成長エンジンと位置づけており、仕入先・取扱商品とビジネスモデルの多様化を図ります。SX新規事業推進は、これから立ち上がる当社の事業の柱を指しています。基本コンセプトは、社会課題の解決と収益力強化につながる未来への投資と事業の推進です。

そして、前中期経営計画の基本方針である、「収益力の強化」、「投資の促進」、「商社機能の強化」、「経営基盤の強化」は中期経営計画2026でも引き続き取り組みます。今回、これらの基本方針には、事業ポートフォリオの変革、重点分野・地域への投資、新規事業推進、DX推進といったサブテーマを明記し、重点を明確化しています。また、経営基盤の強化についても、サステナビリティ、人的資本経営、財務戦略、IR・情報発信と4つのサブテーマを掲げています。

今後の事業構造の方向性については、外部環境の影響が大きいトレードビジネスで得た利益を成長性・安定性のある事業投資へ投入し、収益力の拡大と安定化を図ります。SX新規事業の分野は、収益性よりも成長性を重視して投資を行いたいと考えています。トレードビジネスはROIC経営推進による資金効率化に取り組み、高収益体質を目指します。

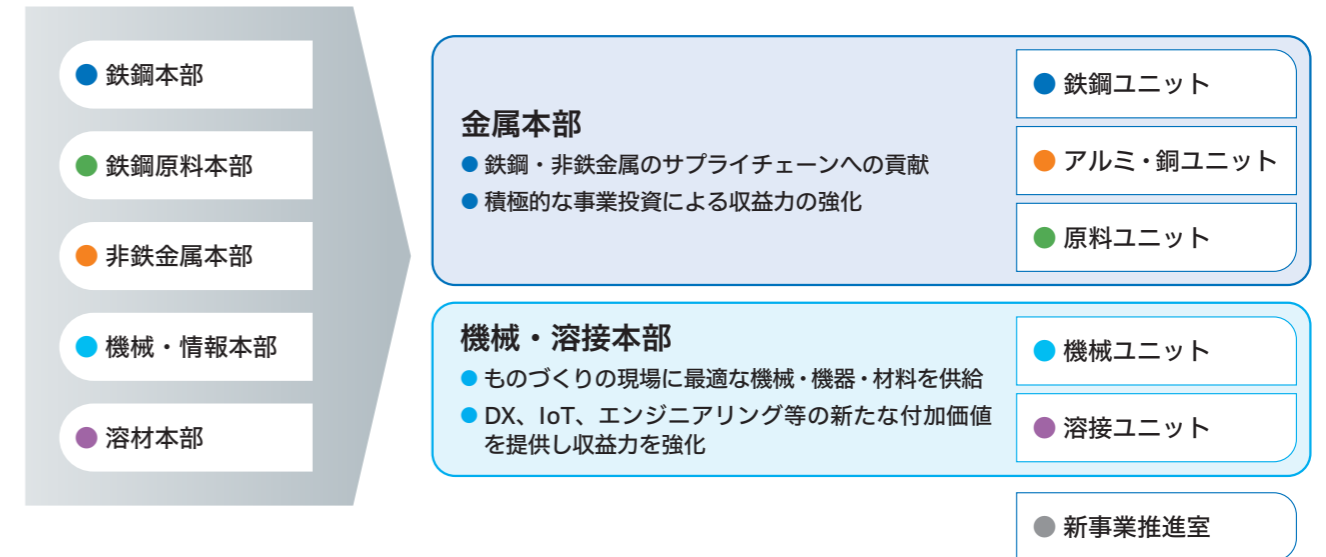


組織改正

2024年4月より、営業推進体制を5本部制から、金属本部と機械・溶接本部の2本部制に再編しました。(下図参照) 事業分野が近接する本部を統合し、人材・情報・ビジネスの流動化を図り、収益力や商社機能の強化を図ります。一方で、従来の5本部はユニット制に移行し、当社が培ってきた顧客ニーズに応えるきめ細やかで多様性を強化します。

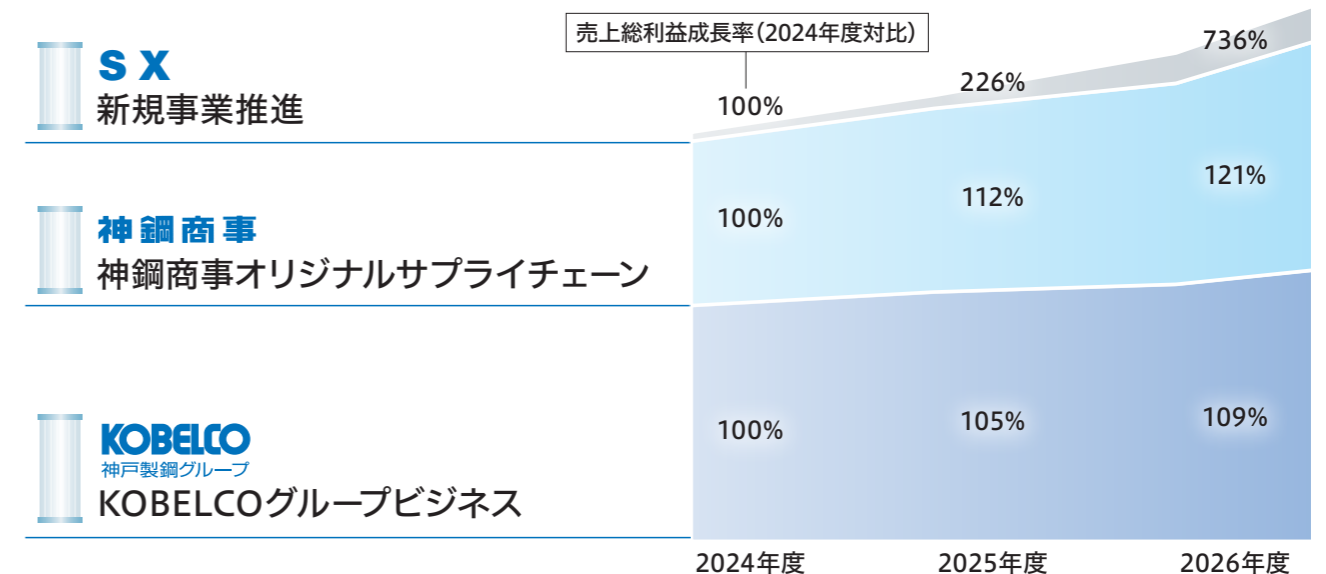
金属本部は、トレードビジネスについて商社機能の強化に取り組む一方で、事業投資を行い収益体質を変えていくことを目指します。機械・溶接本部は、販売業務から周辺業務(メンテナンス・サービス)や周辺機器のセールスを加え、売上増・利益増を図ります。

また、中長期的な収益力の強化を目的に、営業本部から独立した新事業推進室を設置しました。



ビジネスの3つの柱の成長見通し

中期経営計画2026においては、中長期的な収益力の強化を目的に、現在のKOBELCOグループビジネス、神鋼商事オリジナルサプライチェーンから得られる利益を拡大すると並行して、SX新規事業推進案件への投資を進め、将来の収益の柱のひとつとすることを目指します。

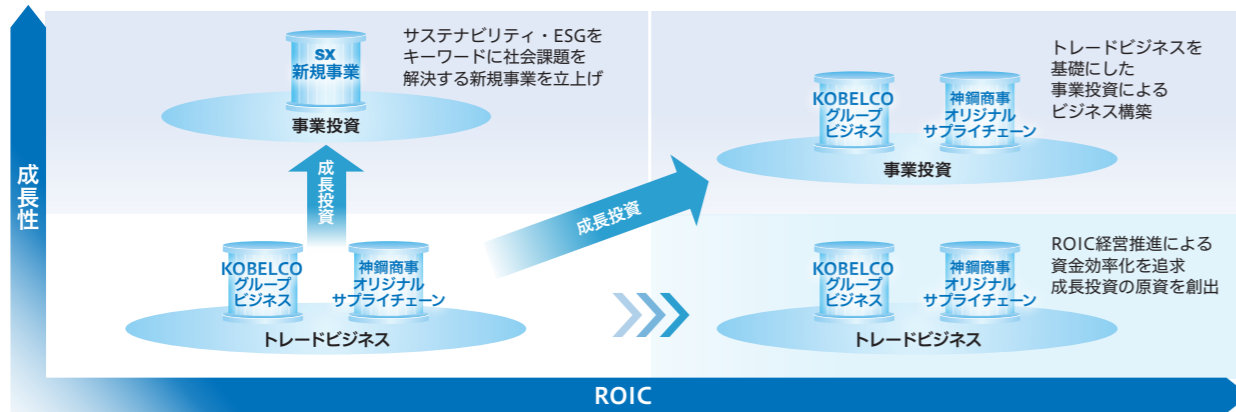


戦略と施策

収益力の強化

事業構造変化の方向性

収益力強化のため、外部環境の影響が大きいトレードビジネスから成長性・安定性のある事業投資へ資金を投入し、さらに成長性が高いSX新規事業にも積極的に投資を実施していきます。トレードビジネスはROIC経営推進による資金効率化に取り組み、高収益体質を目指します。



収益力の強化 投資の促進

重点分野の施策と投資計画

当社にとって主力の事業分野は自動車分野であり、特殊鋼線材ビジネスが強みとなっています。ただ、自動車分野においてはEV化による自動車構造、使用部材の変化が進んでおり、各地において現地材を使用して現地生産する「地産地消」の傾向が出てきています。事業環境の変化に応じた収益力強化策を継続実施していきます。半導体分野は、国内での生産拡大に伴い、半導体製造装置等の投資が活発化することが想定されますので、これらの各種ニーズを捕捉していきます。資源リサイクル分野では、前中期経営計画でも取り組んできた金属リサイクルの収益性向上策(格上げ)を、神鋼商事オリジナルサプライチェーンの構築を目指す施策として積極的に推進します。エネルギー分野においては、今後も需要が高まるバイオマス燃料を販売するとともに、新商品の開発にも取り組みます。

中期経営計画2026では、当社の主力顧客である製造現場を、長期経営ビジョンに合わせて「ものづくりの現場」と表しました。製造事業者の間でニーズが高まっている、脱炭素関連機器、省人化機器への対応強化に取り組みます。

3カ年合計230億円の投資を計画(うちDX・IT関連投資30億円)しており、主な投資分野は以下の通りです。

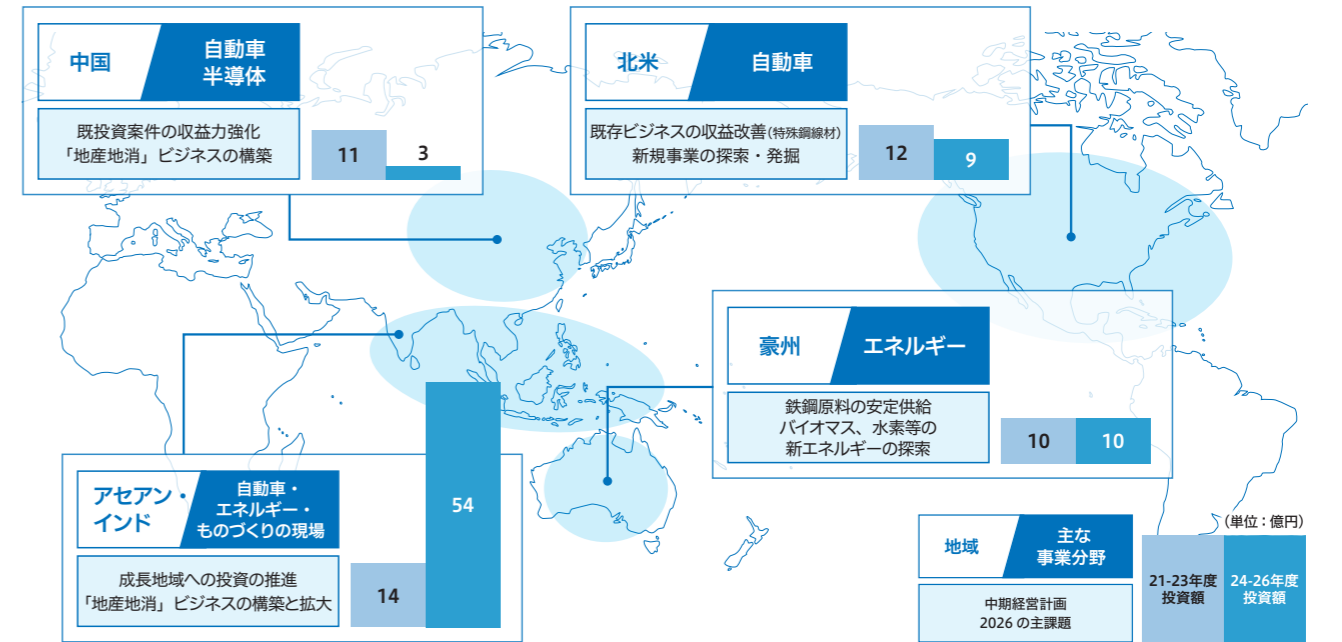
	KOBELCO 神戸製鋼グループ KOBELCOグループビジネス	神鋼商事 神鋼商事オリジナルサプライチェーン	SX 新規事業推進
自動車	☆特殊鋼線材ビジネスの収益力強化 ●特殊鋼線材の事業領域拡大 ●サプライチェーンDX		
半導体		☆半導体拡大ニーズの捕捉 ●ベトナム/VINA WASHIN ALUMINUM押出プレス増設 ●半導体製造装置部品事業	
資源リサイクル	☆金属リサイクルの収益性向上 ●環境リサイクル関連投資		
エネルギー	●バイオマス燃料新商品開発	☆バイオマス燃料の確保と新商品開発 ●バイオマス燃料(木質ペレット)事業	●バイオマス燃料新商品開発
ものづくりの現場	☆脱炭素関連機器、省人化ニーズの対応強化 ●エンジニアリング事業		
その他	●インド/TRACK DESIGN INDIA能力増強	●溶接商社機能強化	●新規案件※ ※新規案件については、事業分野を限定せずに検討中。

☆重点施策 ●鉄鋼ユニット ●アルミ・銅ユニット ●原料ユニット ●機械ユニット ●溶接ユニット ●新事業推進室

投資の促進

地域別の投資計画

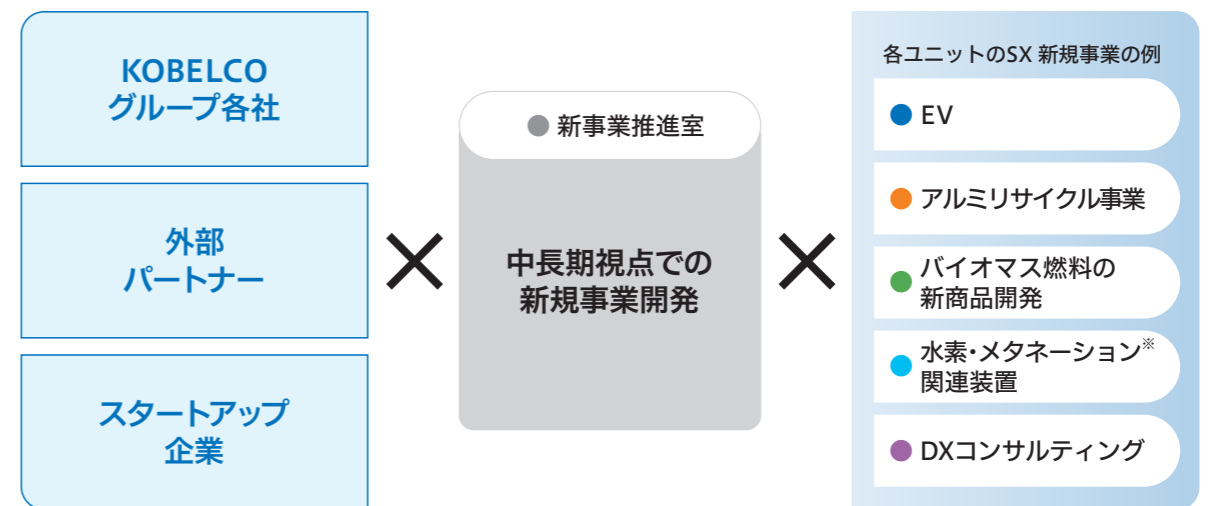
今後10年間の人口増加予想などからアセアン・インドを成長地域と捉え、投資や「地産地消」ビジネスの構築に注力します。北米は好景気が続いているものの、当社グループでは金利高や輸送費・人件費等のインフレ対策が課題となっています。既存ビジネスの収益改善に取り組みつつ、新規事業の探索・発掘を進めます。中国は前中期経営計画期間までに行った投資の収穫期と位置づけています。展開中の事業会社の収益力強化と「地産地消」ビジネスの構築に取り組みます。豪州はエネルギー分野の各種取引を行っています。バイオマス、水素等の新しいエネルギーの事業探索を進めます。



投資の促進

SX (サステナビリティトランスフォーメーション) 新規事業推進

新事業推進室では、サステナビリティをキーワードに新たな事業価値の創出を目指し、KOBELCOグループ各社、外部パートナー、スタートアップ企業との連携など、中長期的な視点で将来性のあるビジネスを探索・推進していきます。各ユニットにおいてもそれぞれの特性を生かしたSX新規事業を推進し、新事業推進室との連携により早期の事業確立を図ります。



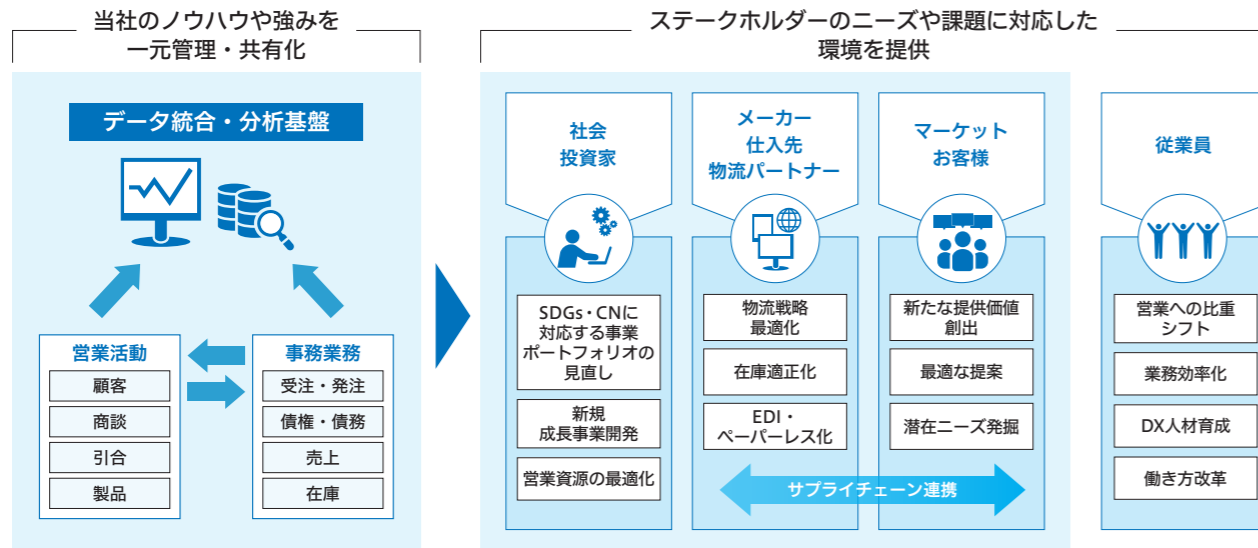
※メタネーション・・・水素と二酸化炭素からメタン(都市ガスの主成分)を合成する技術

商社機能の強化

DX推進

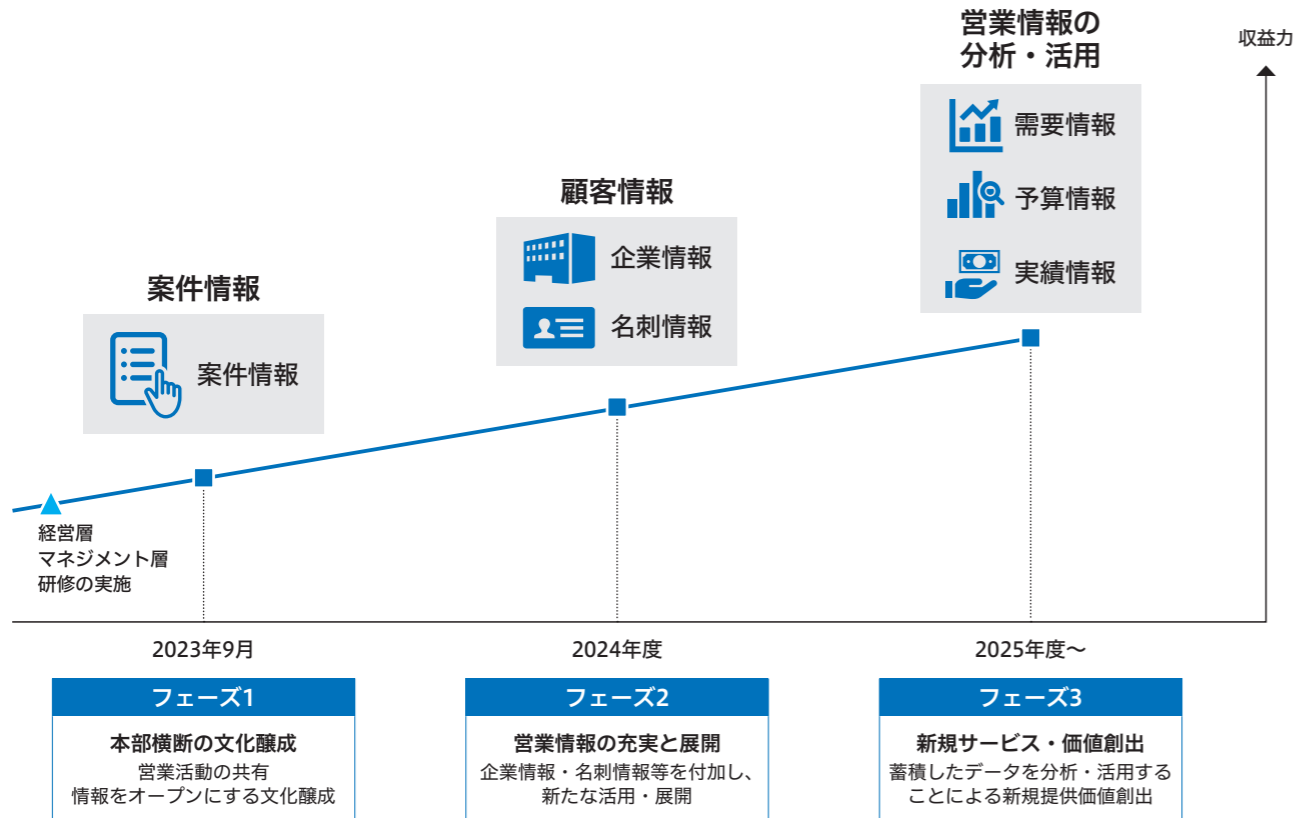
DX推進の目的を「企業価値向上」と定め、自分たちのビジネスや仕組みを根本から見直していくことで、顧客視点の提供価値創出、生産性向上・働き方改革、DX人材育成による商社機能の強化を推進していきます。

2026年度に目指す姿



課題への対応「新たな顧客提供価値の創出」「情報のデータベース化と業務効率化」

マーケティングの強化を図るべく、顧客、営業活動などの情報を本部横断でデータベース化して共有する仕組みや将来の予測データから効率的かつ安定したサプライチェーンマネジメントの構築を目指します。

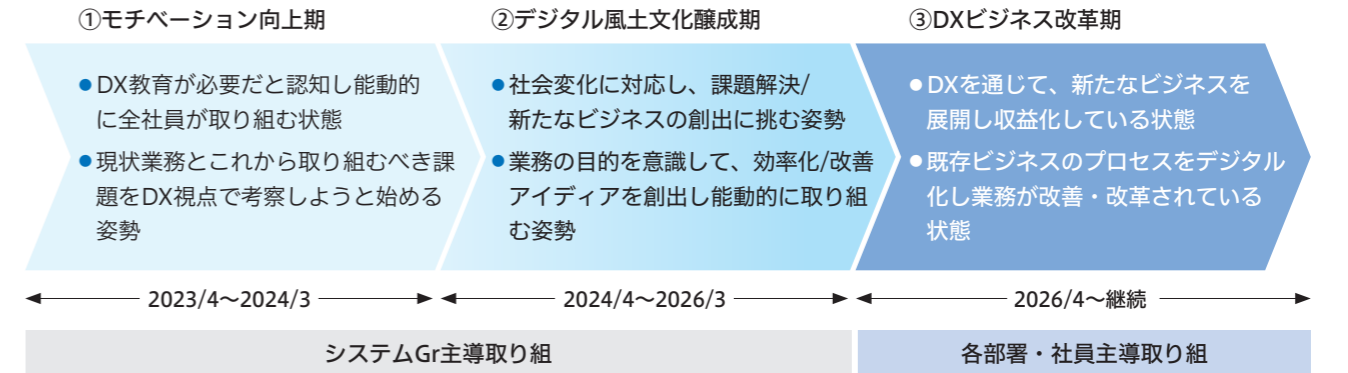


課題への対応「デジタル人材の増強」

当社では、DX人材育成の目標フェーズを3段階に設定しています。中期経営計画2026は主に「デジタル風土文化醸成期」と位置づけ、生成AIなどのデジタルツールを日常的に活用し、課題解決や新たなビジネス創出、業務効率化や生産性向上を図ることを従業員に定着させます。

全社DX人材育成活動と最終目標

●DX人材育成の目標フェーズ



●全社DX人材育成活動と最終目標

レベル	定義	人材育成	対象	最終目標
Level 0	DX初心者	DXリテラシー教育の実施 アセスメント受検	全従業員	3年以内に全員合格
Level 1	アセスメント合格者	データ活用研修 デジタルツール活用研修	アセスメント合格者から 50名で開始	全従業員の研修受講
Level 2	DXの重要性を理解	ワークショップ形式の 対面研修等	Level 1到達者から 100名で開始	5年以内に 200名の研修受講
Level 3	DX推進の主体	DX企画研修	Level 2到達者から 10名で開始	毎年10名の研修受講 (5年間)



中期経営計画2026ワーキンググループ

当社の中期経営計画2026ワーキンググループは、本社部門・営業部門の社員で構成されています。メンバーは多様なバックグラウンドを持ち、当社の現状把握、課題の発掘、今後の戦略立案を経て、持続可能な成長と革新のための計画を策定しました。

第二の創業の本格化、30年の長期ビジョンの達成に向けて今後も邁進してまいります。



ワーキンググループのメンバー

経営指標にROICを導入し、
付加価値の高いビジネスに対する
全社的な尺度を設け、
成長投資による収益力拡大を
推進していきます。

常務執行役員
植田 兼尚



100年企業に向けた課題と展望

中期経営計画2023（以下、前中期経営計画）では、4つの基本方針「収益力の強化」、「投資の促進」、「商社機能の強化」、「経営基盤の強化」のもと、「明日のものづくりを支え社会に貢献する商社」の実現を目指し、まい進してきました。結果として、経常利益、ROEともに目標経営数値を達成でき、KPIについても概ね達成いたしました。投資は事業環境変化の影響により、200億円の目標に対し、117億円の投資の実行（DX&IT投資：17億円含む）に留まり、また、営業キャッシュ・フローにおいても110億円の目標に対して75億円に留まったことで、課題が残る結果となりました。

取り巻く環境は脱炭素・自動車EV化・資源循環等の構造変革期を迎えておりますが、足元に起こりつつある地政学リスクやインド経済の台頭、サプライチェーンの地産地消、そして金利ある世界の到来にもまた

柔軟かつ迅速に対応していく必要があります。「将来のための投資の必要性」の考えは浸透していることから、全社を挙げた活動をさらに活性化させていきます。

財務基盤強化のためにROIC経営を導入し、さらにキャッシュアロケーション戦略の推進に向けてキャッシュインとキャッシュアウトのバランスを保つための全社規律である「財務規律」を策定し、周知・徹底することで、当社グループの金融リテラシー向上と営業キャッシュ・フローの創出を図ります。

100年企業に向けて、質の高い経営と真のグローバル企業への変革を具現化しつつ、KOBELCOグループをリードする中核商社として、「収益力の強化」、「投資の促進」、「商社機能の強化」、「経営基盤の強化」に加え、サステナビリティ、人的資本、資本コストを意識した経営を推進し、企業価値向上を目指してまいります。

2023年度の業績ならびに2024年度の見通し

2023年度の我が国経済は、新型コロナウイルス感染症の5類移行により経済活動の正常化が進み、緩やかな回復傾向が見られました。一方世界経済においては、混迷を深める中東、ロシア地域の地政学リスクに加え、中国経済の成長停滞や世界的なインフレの継続等がありましたが、鉄鋼鋼材価格の上昇や為替（円安）影響が利益の押し上げに寄与しました。

また、このような環境下において当社グループは、インド南部に韓国の鍛造部品メーカーと合併で設立した建設機械向け部品製造・販売会社「TRACK DESIGN INDIA PRIVATE LIMITED（以下、TRACK DESIGN INDIA）」の稼働を開始させるとともに、株式会社稲垣商店より株式譲渡を受け国内流通の強靱化を図り、持続的成長に向けた取り組みを進めました。さらにバイオ

関連企業への投資やバイオマス発電の原料の地産地消を目的とした実証事業への投資など将来に向けた取り組みも進めています。これらの結果、売上高は5,914億円（前期比1.1%増）、営業利益は133億円（同1.2%減）、経常利益は128億円（同1.1%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は91億円（同0.9%減）となりました。

今後の見通しにつきましては、我が国経済の景気は緩やかな回復が続くことが期待されますが、地政学リスク、中国経済の先行き懸念に加え、物価の上昇や為替変動等の影響に十分留意すべき状況が続く見通しです。このような状況において2024年度の業績見通しは売上高6,230億円、営業利益107億円、経常利益110億円、親会社株主に帰属する当期純利益81億円を見込んでいます。

中期経営計画2026の財務戦略

■ 財務体質のさらなる強化

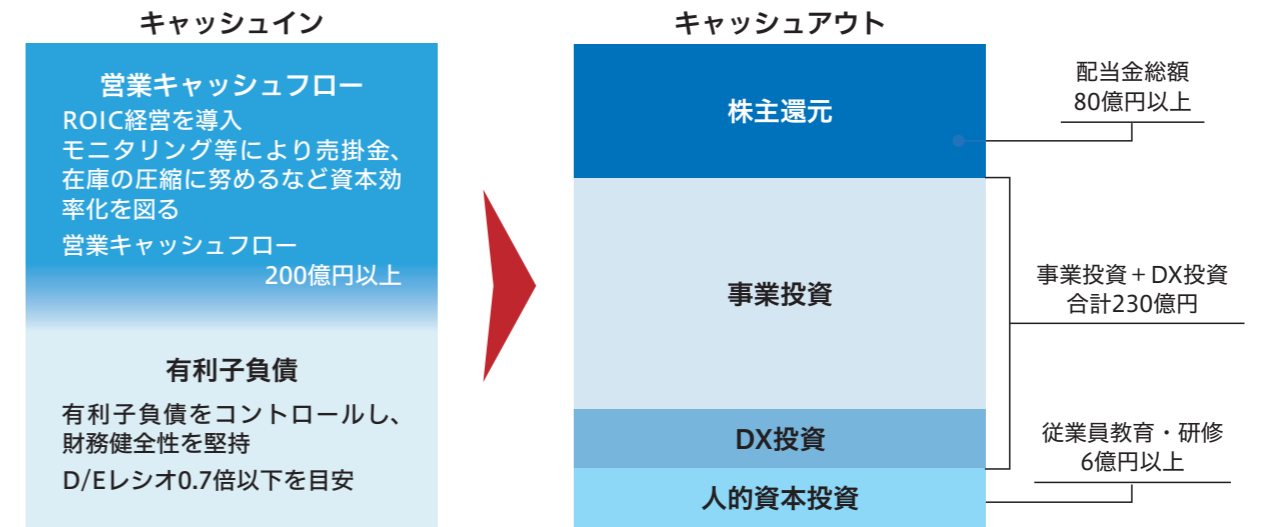
前中期経営計画で設定したKPIについては、ROA・自己資本比率等で目標を達成し、財務体質の強化については一定の成果を上げることができました。中期経営計画2026では、キャッシュアロケーション戦略として、利益拡大と資本効率化による200億円以上の営業キャッシュ・フローの創出を原資に総額230億円の事業投資・DX投資を計画しており、財務体質のさらなる強化が求められていると認識しています。

重要目標達成指標(KGI)として新たにROICを導入し、部門ごとに資本効率性の見える化を図ることで、利益額だけではなく投下資本に対する収益性も注視し、

さらに運転資金のモニタリング等により売掛金、在庫の圧縮に努めるなど資本効率化を図ります。また、2023年度は財務健全性を堅持、D/Eレシオ0.7倍を実現することができましたが、2024年以降も0.7倍以下を目安に、財務規律を確保した上で、信用格付けを上げる意識やバランスシートを重視した安定的な事業推進と成長投資を実行しながら財務健全性を確保していきます。

なお、金利上昇リスクを見据えどのように収益性の改善を図りビジネスを拡大していくのか、全社の課題として捉え対応します。

キャッシュ・アロケーション(2024~2026年度計画)

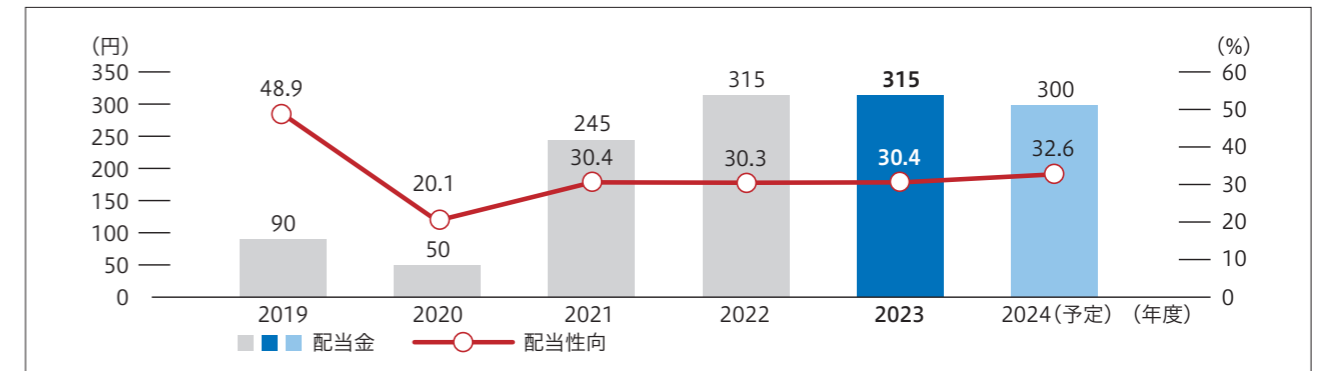


■ 株主還元方針

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ひとつに位置づけており、企業体質の強化と将来の事業展開に必要な内部留保等を考慮しつつ、各期の業績に応じた配当を継続していくことを基本方針としています。

この方針に基づき、中期経営計画2026での配当方針は、連結配当性向30%以上、又は1株当たり配当300円のいずれか高い方と決定いたしました。

配当推移



人的資本経営

当社の人的資本経営は、KOBELCOグループを基盤とする事業の多様性、メーカー系としてのスペシャリティ、グローバルに展開するサプライチェーンの3つの強みを強化していくことを軸に、従業員一人一人が目指すキャリアを描き、目的を持って「自ら学び行動」する主体性のある人材を育成します。そして、多様性から新しい価値を創造し、望むキャリアを実現していける環境づくりと個人の能力を測定し、公正な評価と適正な配置から貢献意欲を高めることによって、個人と組織のエンパワーメントを高め、競争力の強化とイノベーションを促進します。

中期経営計画2026の人的資本戦略とKPI

人的資本戦略	KPI
競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> 1. スペシャリティ強化 2. グローバル人材・DX人材の育成 3. 業務改善活動・評価 4. 経営層・リーダー育成
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> 5. 人事異動による社内人材流動化 6. 事業投資・プロジェクト人材の育成 7. ダイバーシティの推進 8. ナショナルスタッフ育成
自己成長と貢献意欲	<ul style="list-style-type: none"> 9. キャリア設計とその実現 10. 自ら学ぶ主体性を持たせる対話 11. 成長につながる評価とフィードバック 12. 心身ともに健康に働く環境づくり

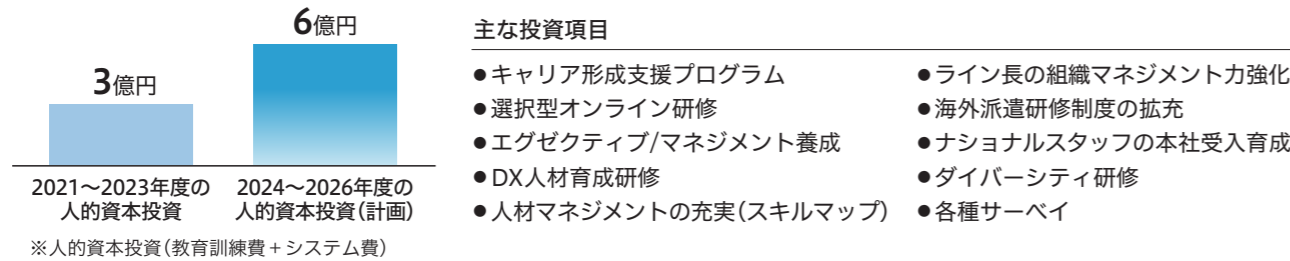
育成	人材流動化	ダイバーシティ	キャリア自律	エンパワーメント	健康経営
<ul style="list-style-type: none"> ●エグゼクティブ研修参加者数 ●DX/IT研修参加者数 ●1人当たりの研修投資額・研修時間(▶P59) 	<ul style="list-style-type: none"> ●異動希望の実現数 	<ul style="list-style-type: none"> ●女性比率(新卒採用者・管理職・総合職) ●男性育休取得者率 	<ul style="list-style-type: none"> ●キャリア形成研修参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> ●選択式研修参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> ●特定保健指導者率 ●総合健康リスク

エンゲージメント向上

競争力の強化とイノベーション促進

人的資本投資

グローバル人材・DX人材の育成等、人材戦略に沿った研修プログラムを実施します。



研修マップ



▶エンゲージメント向上

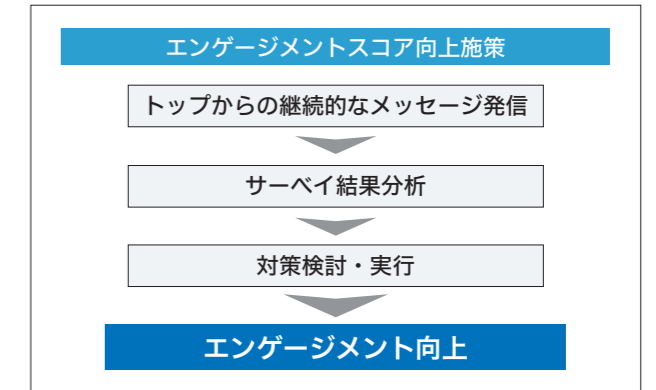
当社では、長期ビジョンに共感し、その実現に向けて積極的に行動する「エンゲージメントの高い社員」を増やすことが、企業価値の向上に直結すると考えています。そこで、従業員のエンゲージメント状況を全社及び階層や組織ごとに把握し、そのデータを向上へのPDCAに活用するため、2024年6月よりエンゲージメントサーベイを開始しました。

その結果、エンゲージメントスコアはB(51.0)と、全国平均(50.0)及び商社平均(49.5)を上回りました。

従業員エンゲージメントの結果と目標

	総合レーティング	スコア
2023年度実績	B	51.0

当社の課題はナレッジの汎用化・標準化、成功・失敗事例の共有、適切な配置等で、今後改善に向けて取り組んでまいります。



人事担当役員コメント

従業員のエンゲージメント向上と専門性強化の取り組みに注力

当社では、経営戦略と連動した人材戦略の実践が重要であると認識し、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すための様々な施策に取り組んでいます。中でも特に、経営戦略の実行力を左右する社員のエンゲージメント向上に重点を置き、会社の考え方や投資方針を明確に伝えるためにイントラネット等を活用するとともに、対話の場を増やすことを管理職に促しています。現場とのコミュニケーションを通じて問題意識を共有し、具体的な課題を解決することでエンゲージメント向上を図っているところです。

また、競争力の強化にあたっては、「スペシャリティの強化」を掲げ、タレントマネジメントシステムのデータをもとにしながらプラス1や2となるスキルを社員が身に付けられる、環境や機会を提供します。成長を実感してもらうことで働きがいを高め、人的資本強化につなげます。

喫緊の課題としては、女性活躍を推進するため一昨年に導入した地域限定総合職の社員に、業務過多による残業時間増加の傾向が見受けられるようになったことが挙げられます。課題解決に向け、2024年度中にシステム化を始めとする業務負荷軽減策を実行し、結果を出すことを目標にしています。ダイバーシティに関しては、ナショナルスタッフの能力面や定着率にも課題感があるので、働きやすさの改善について全面的に向き合っていく所存です。

これらの取り組みを通じて、当社は持続可能な成長を実現し、全社員がやりがいを持って働ける環境を整備することを目指しています。



代表取締役 専務執行役員 人事部担当 足達 雅人

社員の成長ストーリー

人事部で社員の方と関わる仕事を幅広く担当しています。勤務地や年次関係なく多くの社員の方と接することで、様々な知識を吸収できる点にやりがいを感じています。入社してから失敗を繰り返しながらも、「同じミスは繰り返さない」、「周りの方の良い部分は積極的に盗む」、「配慮は必要だが遠慮は不要」という3つを意識し、日々学びの姿勢で業務に励んでいます。



人事部 松田 遊月(2022年入社)

これまで営業、経理、法務審査部と様々な部署を経験し、幅広い知識を得ることができました。現在は輸出の取引審査やコンプライアンス関連の業務に従事しています。外為法にかかる輸出の取引審査や下請法の対応は、一歩間違えば法令違反につながる恐れがあるため、とても責任のある仕事ですが、安定して営業活動を行うために必要不可欠な仕事であり、やりがいを感じています。今後は、法令違反を犯さないための守りの姿勢はもちろんのこと、営業部門と一丸となり収益強化に貢献したいです。



法務審査部 大垣 泰輔(2017年入社)