

中期経営計画 2026

2024年5月22日

～明日のものづくりを支え、社会に貢献する商社～



企業理念

Corporate Philosophy

私たちは誠実をモットーに、新しい価値の創造を通じて、豊かな社会づくりと、みんなの幸せをめざします。

行動指針

Core Values

1. 明日のものづくりへの貢献
2. コンプライアンスを遵守した企業活動
3. 地球環境に配慮した活動
4. 多様性を尊重する企業文化
5. 個人の成長の実現

前中期経営計画では収益力の強化、商社機能の強化、投資の促進、それらを支える経営基盤の強化を掲げて事業を推進して参りましたが、利益は過去最高益を更新しながらも、投資については目標額を下回り課題が残る結果となりました。但し、「将来の為の投資の必要性」の考えは浸透しており全社を挙げた活動は活性化しております。

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化、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。

一方、このような変化は新たなビジネスを獲得する絶好の機会でもありますので、成長投資の活動を更に強化する事でトレードに多くを依存する収益構造を変化させ、どのような経済環境下でも一定水準の安定利益を確保できる事業構造の構築を引き続き目指して参ります。

今中期経営計画では、(1) KOBELCOグループの中核商社として更なる事業の拡大・深掘りを進めると共に、(2) 当社独自のサプライチェーン構築によるビジネスモデルの多様化、(3) 社会課題の解決と収益力強化に資する新規事業推進の3本柱を同時に追求しつつ、ROIC指標導入によりビジネス単位のモニタリングを強化し、収益性の改善も図って参ります。

また当社にとっては人材こそが競争力の源泉です。「個人の成長が企業の成長につながる」との信念のもと人材育成により一層注力すると共に、重要施策の一つであるDX投資に関しても情報基盤強化、業務効率化、営業DXなど多面的に取り組んでいくことで企業価値の向上に努めて参ります。

前中期経営計画で掲げた「第二の創業」とは、KOBELCOグループで培ったアセットを最大限有効活用して当社独自の成長モデルを確立することでありますが、まだ緒についたばかりです。今中期経営計画では活動を加速させ、軌道に乗せていくことで長期ビジョンである「明日のものづくりを支え、社会に貢献する商社」の実現に向け歩みを進めて参ります。

代表取締役社長 森地 高文

目次

1

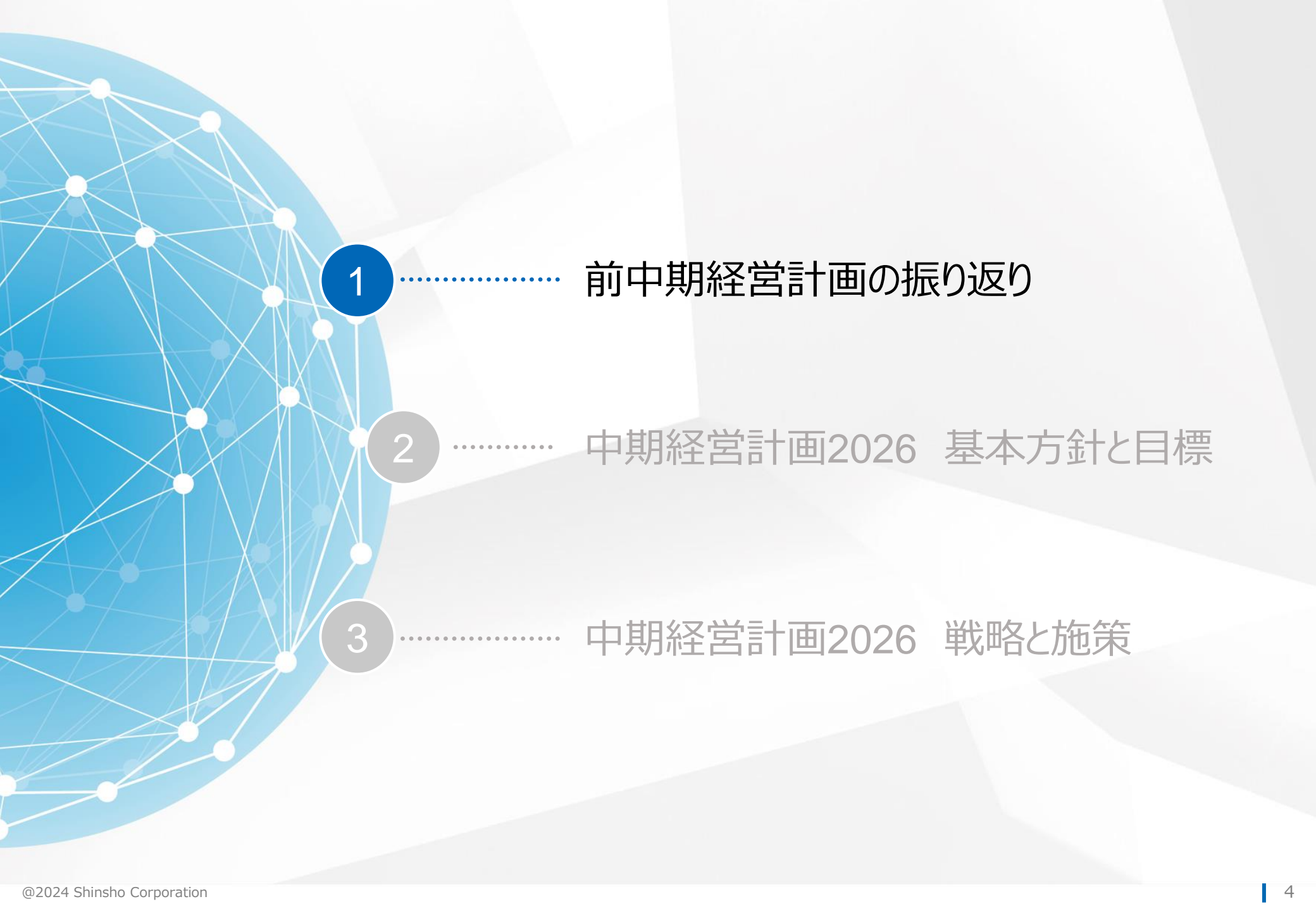
前中期経営計画の振り返り

2

中期経営計画2026 基本方針と目標

3

中期経営計画2026 戦略と施策



1

..... 前中期経営計画の振り返り

2

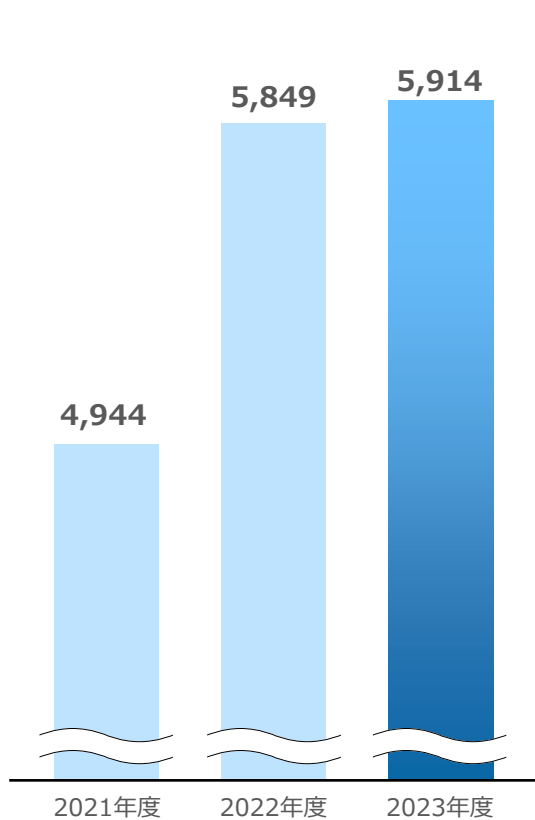
..... 中期経営計画2026 基本方針と目標

3

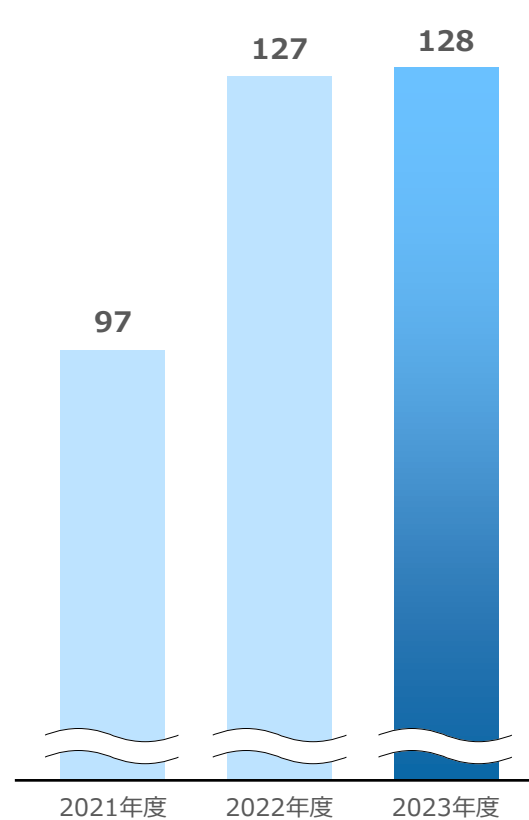
..... 中期経営計画2026 戦略と施策

- コロナ禍後の景気回復を捉えて、業績は好調に推移し、2023年度は過去最高の経常利益128億円を達成。
- 基本配当方針（連結配当性向30%を目標に、安定的な配当を維持する）を遵守して、積極的な株主還元を実施。

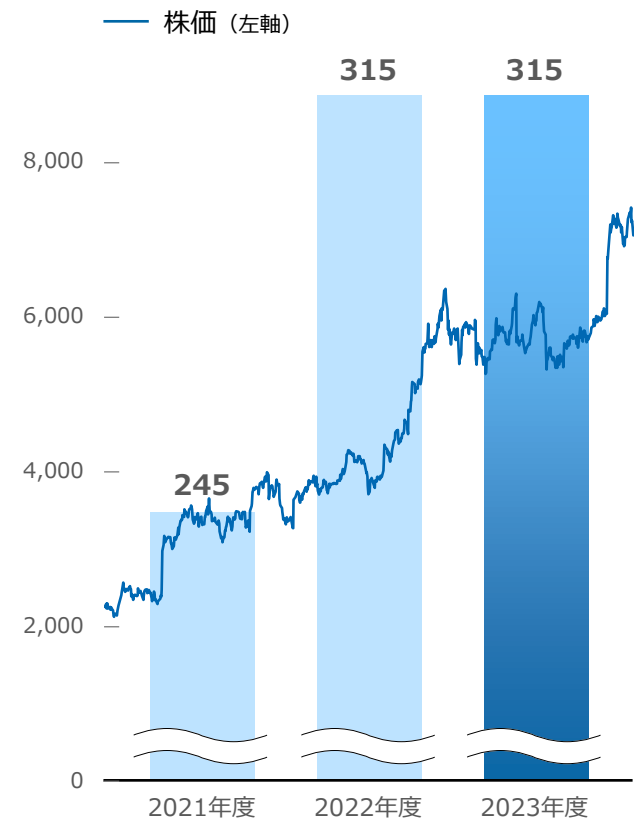
売上高 (億円)



経常利益 (億円)



年間配当と株価推移 (円)



目標経営数値の達成状況

- 目標経営数値については達成。
- KPIについても概ね達成したが、営業キャッシュフローは、コロナ禍後の売上急増に伴う売掛金・商品在庫の増加により目標未達。また、投資は事業環境変化の影響により目標未達。

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

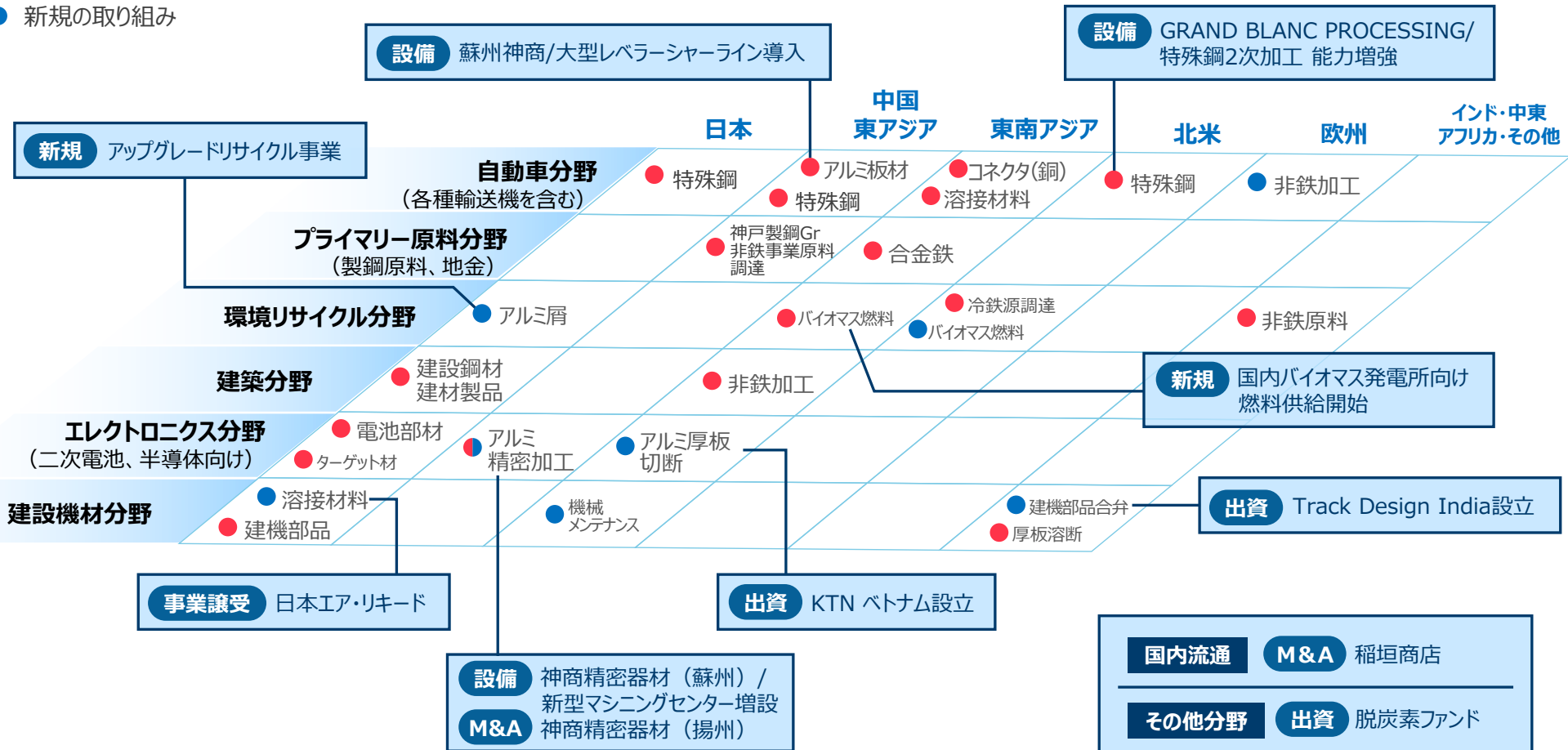
各種KPI

	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

重点施策（産業分野・販売地域別）の実績

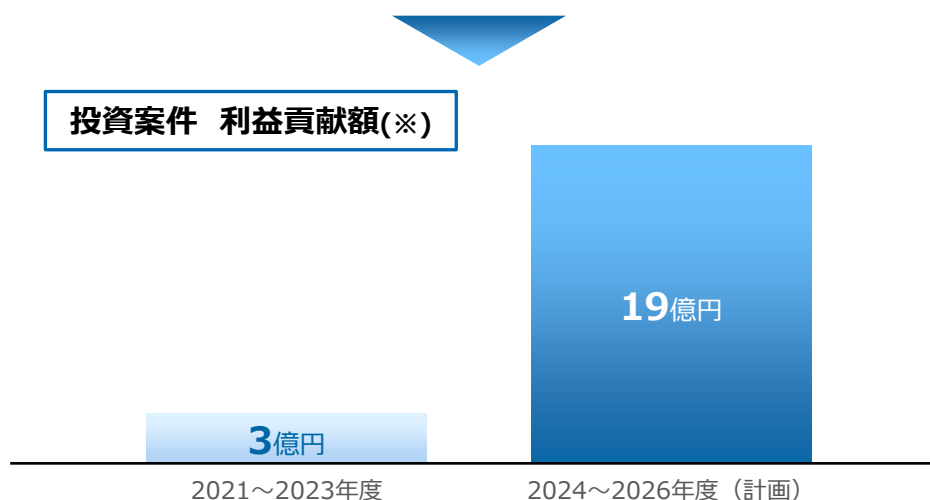
- 自動車分野では、米国、中国の製造拠点の設備増強を実施。
- 環境リサイクル分野では、国内バイオマス発電所向けに燃料供給、アルミのアップグレードリサイクル事業を開始。
- 韓国企業との合併でインドに建機部品製造会社を設立（Track Design India）。

- 既存の取り組み
- 新規の取り組み



- 200億円の目標に対し、117億円の投資を実行(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。

計画		実績		
投資案件	投資金額	分類	主な投資案件	投資金額
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）	13億円
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）	2億円
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）	17億円
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）	26億円
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）	60億円
合計	200億円		合計	117億円



(※)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

- 外部環境変化（鉄鋼鋼材価格の上昇、円安）が利益の押し上げに大きく寄与し、計画を大幅に上回る利益を計上。
- 国内系列会社の事業再編・M&Aを進めつつ、海外への投資など非トレードビジネスを強化。

コロナ禍からの 経済活動の 回復



鉄鋼鋼材価格の上昇

前中期経営計画期間中の鋼材価格は
80円/kg上昇し、増益要因に



為替（円安）影響

大幅な円安の進行により増益
1USD 104円（当初予算）
→131円（2021～2023年度平均）



金利高・インフレ影響

米ドル金利の上昇、物流コスト上昇等により、
主に米国ビジネスの収益が悪化



海外新規投資案件の立上げ遅延

コロナ禍影響により、Track Design India、KTNベトナムの
海外新規投資案件の立上げが遅延、収益化が先延ばしに

事業戦略



国内系列会社の事業再編・M&A

- （鉄鋼）建設鋼材部から神商鉄鋼販売へ商権移管（2021年）
- （溶材）日本エア・リキードからエスシーウエルへ商権譲受（2021年）
- （非鉄金属）稲垣商店M&A・連結子会社化（2023年）



バイオマス燃料の取扱拡大

- 国内のバイオマス発電所向けに長期契約によるバイオマス燃料の供給を開始
- ココナッツ殻やOPTペレット等の新規バイオマス燃料の取扱い拡大



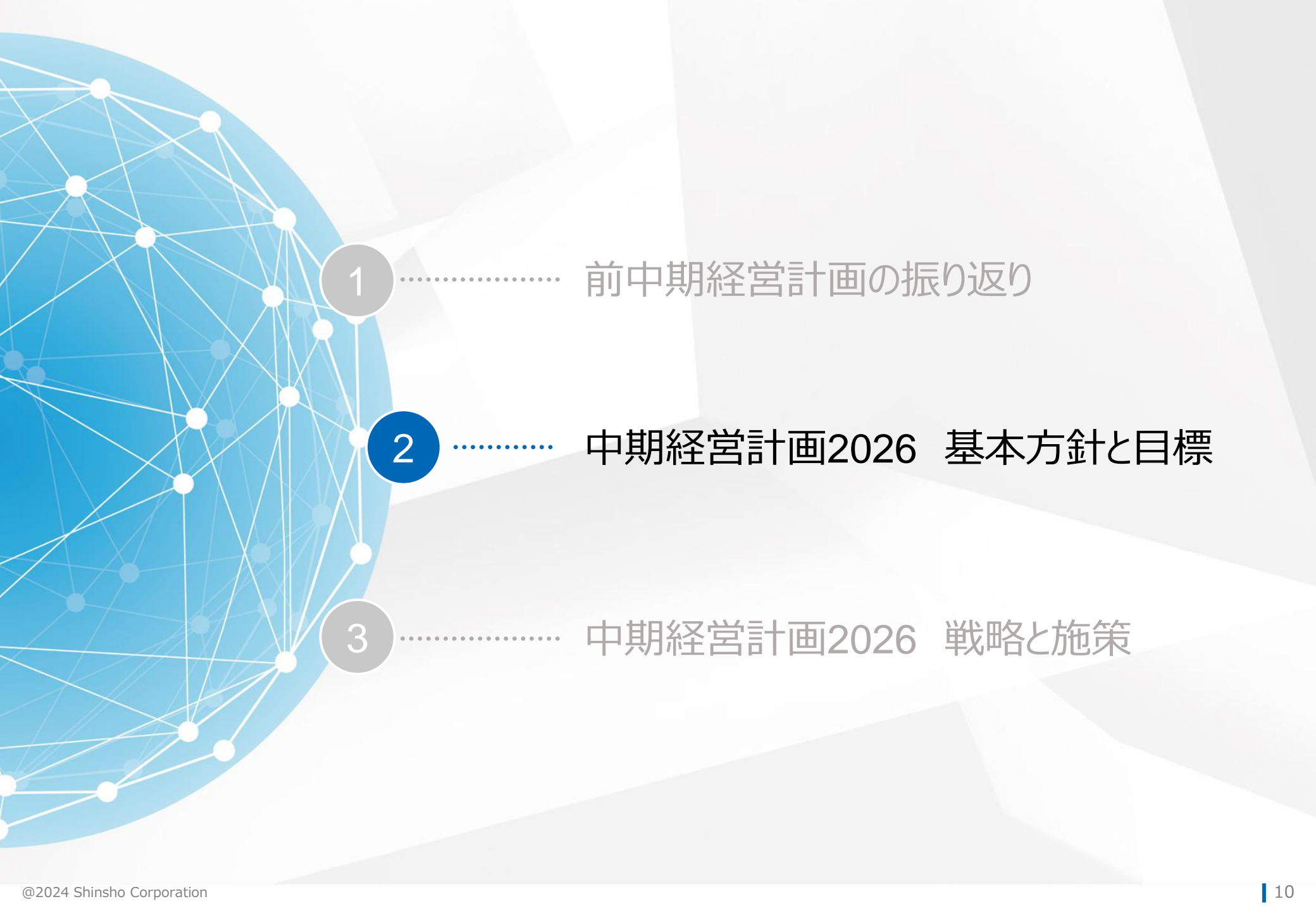
冷鉄源（鉄スクラップ）の取扱不振

- 市況悪化の影響が大きく、冷鉄源は取扱不振
- 冷鉄源ビジネス自体の資金効率の悪さも課題



半導体分野の不振

半導体関連需要の回復ペースが想定よりも遅く、当社グループの半導体関連ビジネスが低迷、非鉄金属本部の収益悪化



1

..... 前中期経営計画の振り返り

2

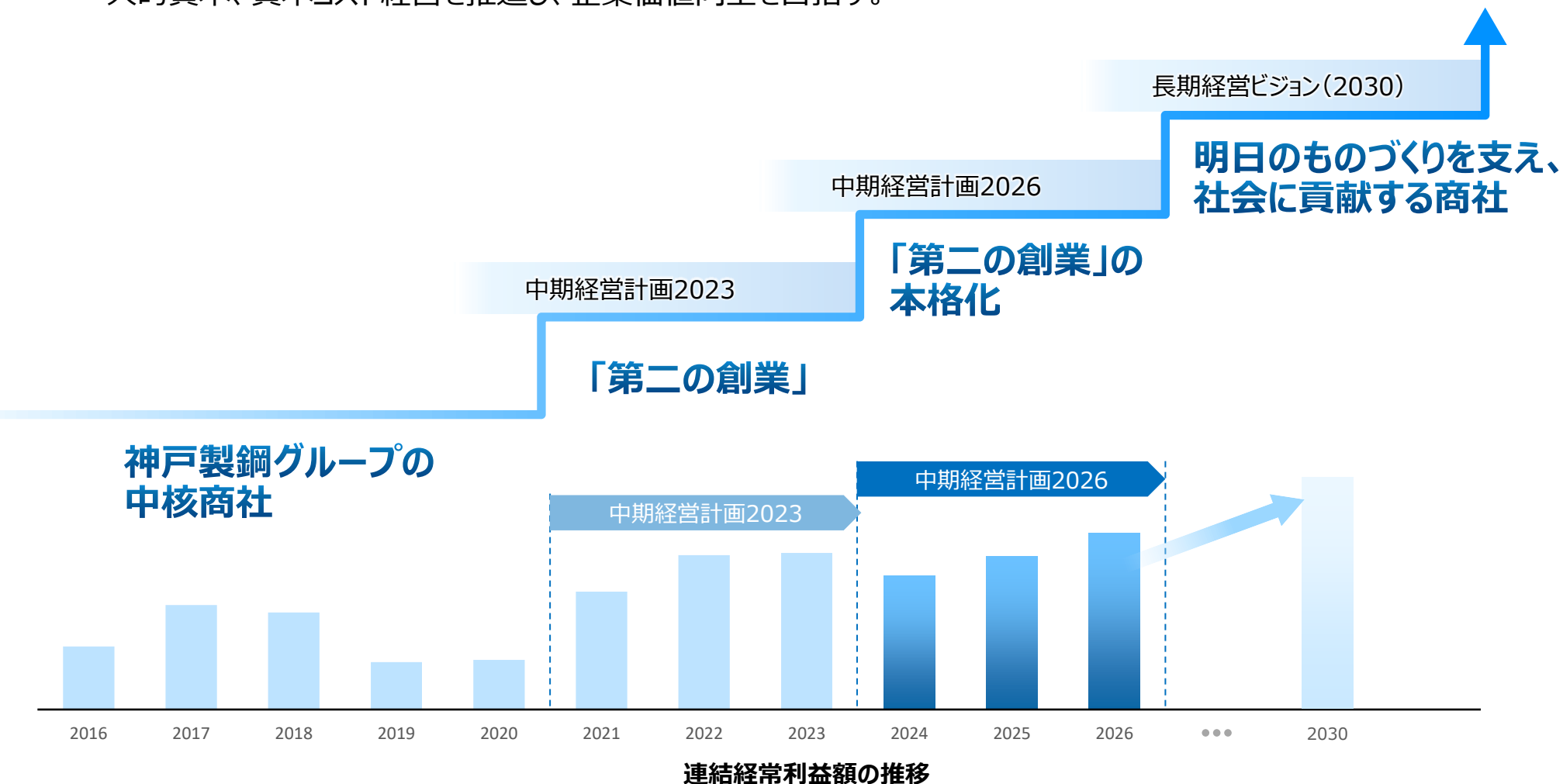
..... 中期経営計画2026 基本方針と目標

3

..... 中期経営計画2026 戦略と施策

「第二の創業」の本格化

- 「第二の創業」の本格化とは、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ステージ。
- 神戸製鋼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、商社機能の強化に加え、サステナビリティ、人的資本、資本コスト経営を推進し、企業価値向上を目指す。



- 金利、コスト上昇等により、一部商品は日本からの輸出型ビジネスから「地産地消」への転換が進む可能性。
- 国内半導体製造の拡大と将来的な半導体需要の捕捉。
- 資源リサイクル、製造現場の省力化・省人化ニーズ等からの収益機会の拡大可能性。

マクロ影響



金利上昇・インフレ影響



サプライチェーンの「多様化」、
「地産地消化」

当社の ビジネス機会



脱炭素分野の商品・サービスの需要増



資源リサイクルの品質向上



製造現場の省力化・省人化ニーズ



半導体分野の回復と
国内製造拠点の拡大



事業承継（M&A）、事業再編

鉄鋼商社としての 課題



国内鋼材生産量の減少傾向



EV化による自動車構造、
使用部材の変化

長期経営ビジョンの具体像として、KOBELCOグループビジネスとオリジナルサプライチェーンの各事業に注力し、新規事業推進にも取り組む。

長期経営ビジョンからのバックキャスト

長期経営ビジョン
明日のものづくりを支え、
社会に貢献する商社

事業環境の変化

脱炭素、資源循環、製造現場の省力化・省人化など当社を取り巻く事業環境の変化を適確に捉え、これに対応する。



脱炭素

資源循環

省力化・省人化

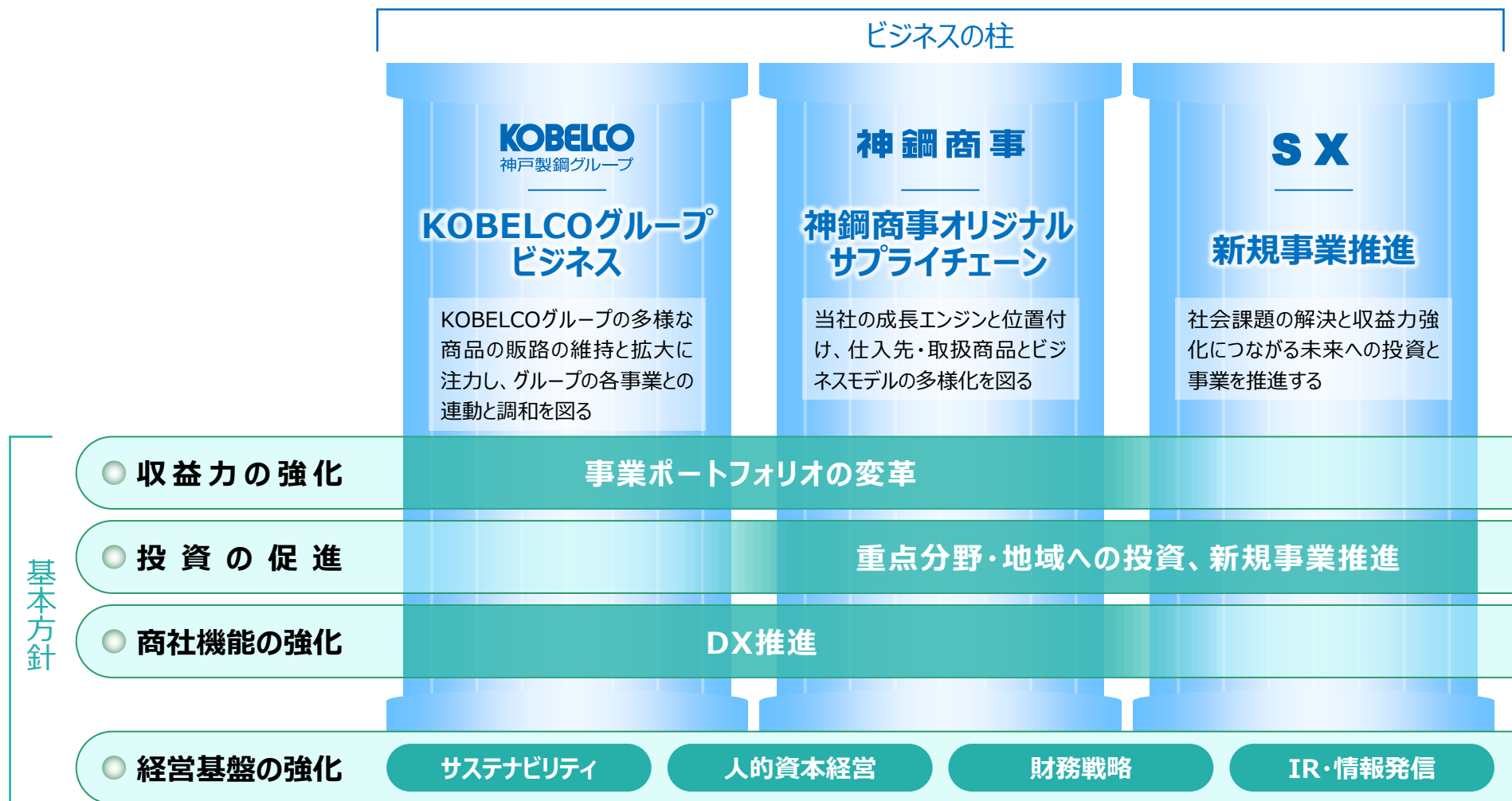
中期経営計画
2023の継続

中期経営計画2023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」を継続し、現施策の積上げと取捨選択を行う。

中期経営計画2023

基本方針とビジネスの3つの柱

- 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。
- 当社のビジネスをKOBELCOグループビジネス、オリジナルサプライチェーン、SX 新規事業推進の大きく3つに分け、それぞれの方向性に即した施策を実施。



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）とする。
- 2024年度より、経営指標にROICを導入。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。

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)

- 営業推進体制を現在の 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。
- 事業分野が近接する本部を統合し、ビジネスモデルの横展開や適切な人材配置を行い、収益力や商社機能を強化。
- 現在の本部はユニット制に移行し、顧客ニーズに応えるきめ細やかな商社機能を維持。
- 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。

● 鉄鋼本部

● 鉄鋼原料本部

● 非鉄金属本部

● 機械・情報本部

● 溶材本部

金属本部

- 鉄鋼・非鉄金属のサプライチェーンへの貢献
- 積極的な事業投資による収益力の強化

● 鉄鋼ユニット

● アルミ・銅ユニット

● 原料ユニット

機械・溶接本部

- ものづくりの現場に最適な機械・機器・材料を供給
- DX、IoT、エンジニアリング等の新たな付加価値を提供し収益力を強化

● 機械ユニット

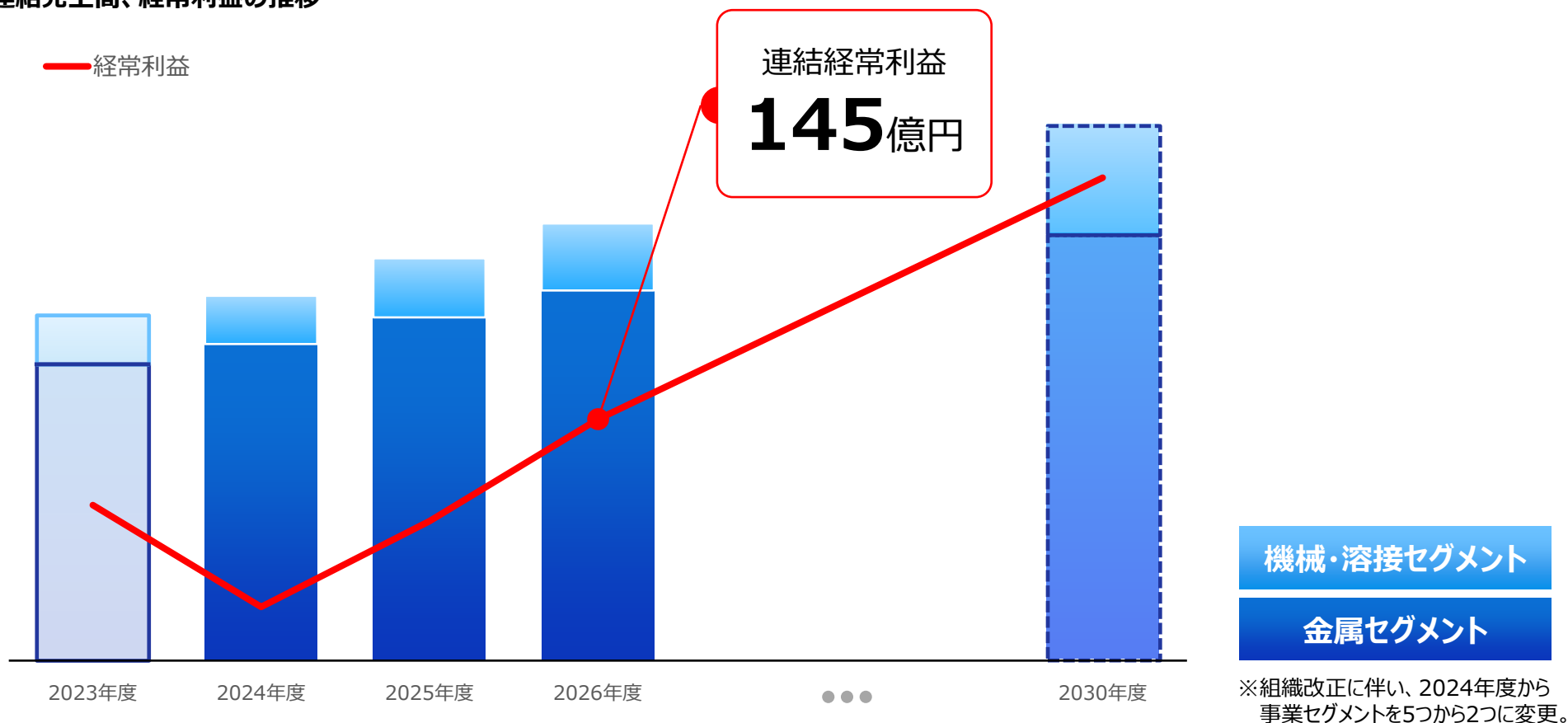
● 溶接ユニット

● 新事業推進室

経営数値① 経常利益、売上高

- 2026年度の連結経常利益目標は145億円。
- 金属セグメント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。
- 機械・溶接セグメントは、従来の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・利益増を図る。

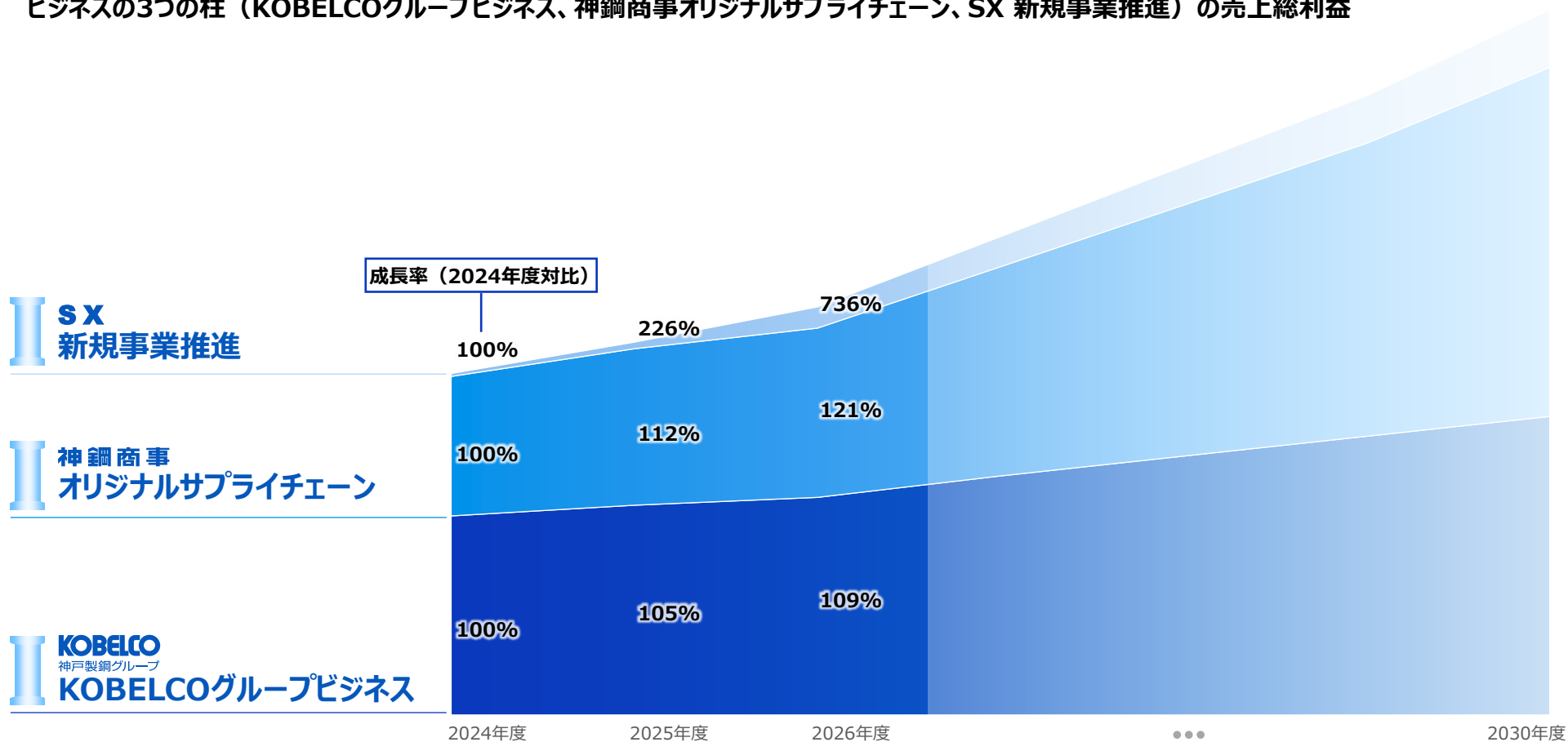
連結売上高、経常利益の推移

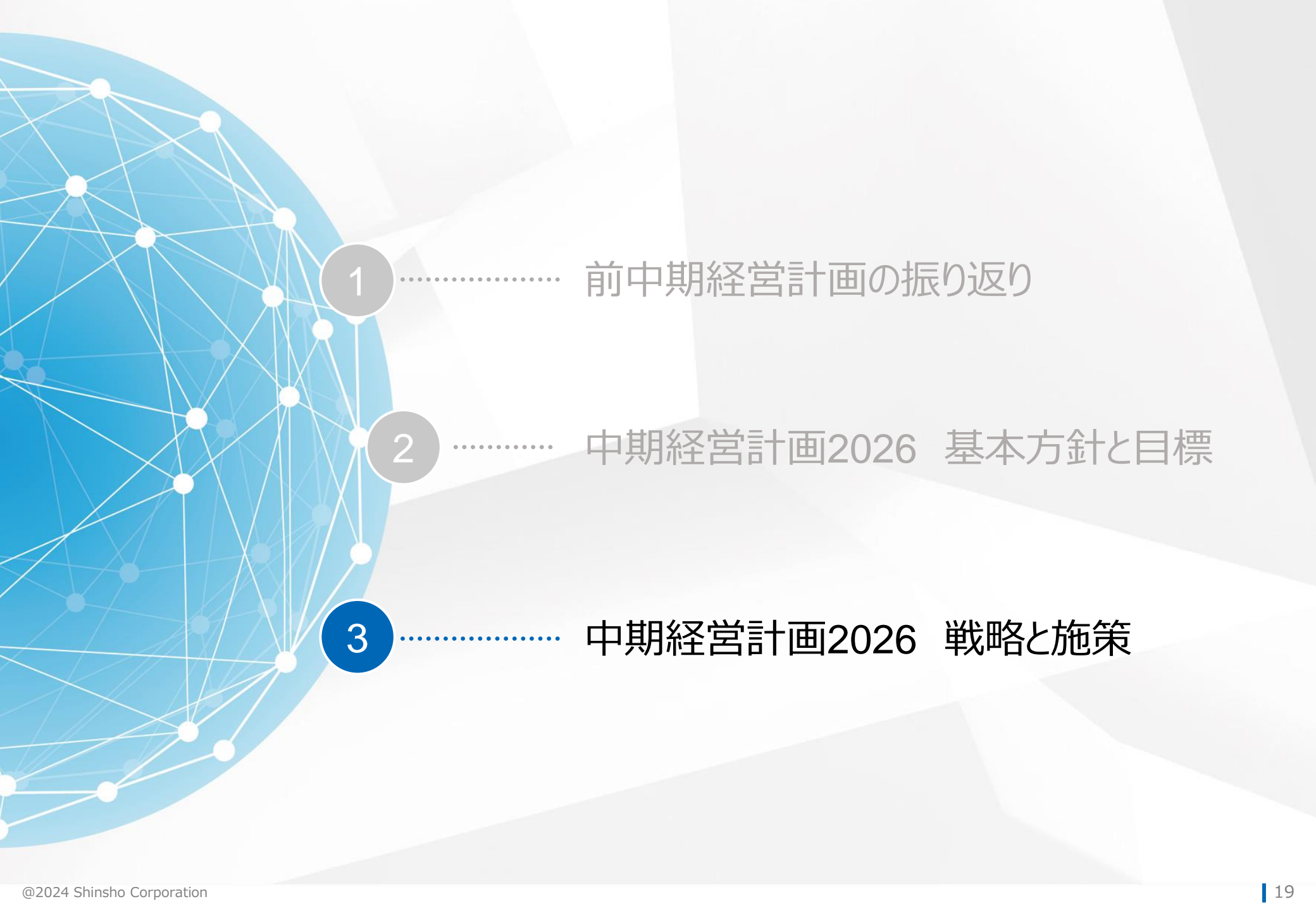


経営数値② ビジネスの3つの柱

- 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1つを目指す。

ビジネスの3つの柱（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）の売上総利益





1

..... 前中期経営計画の振り返り

2

..... 中期経営計画2026 基本方針と目標

3

..... 中期経営計画2026 戦略と施策

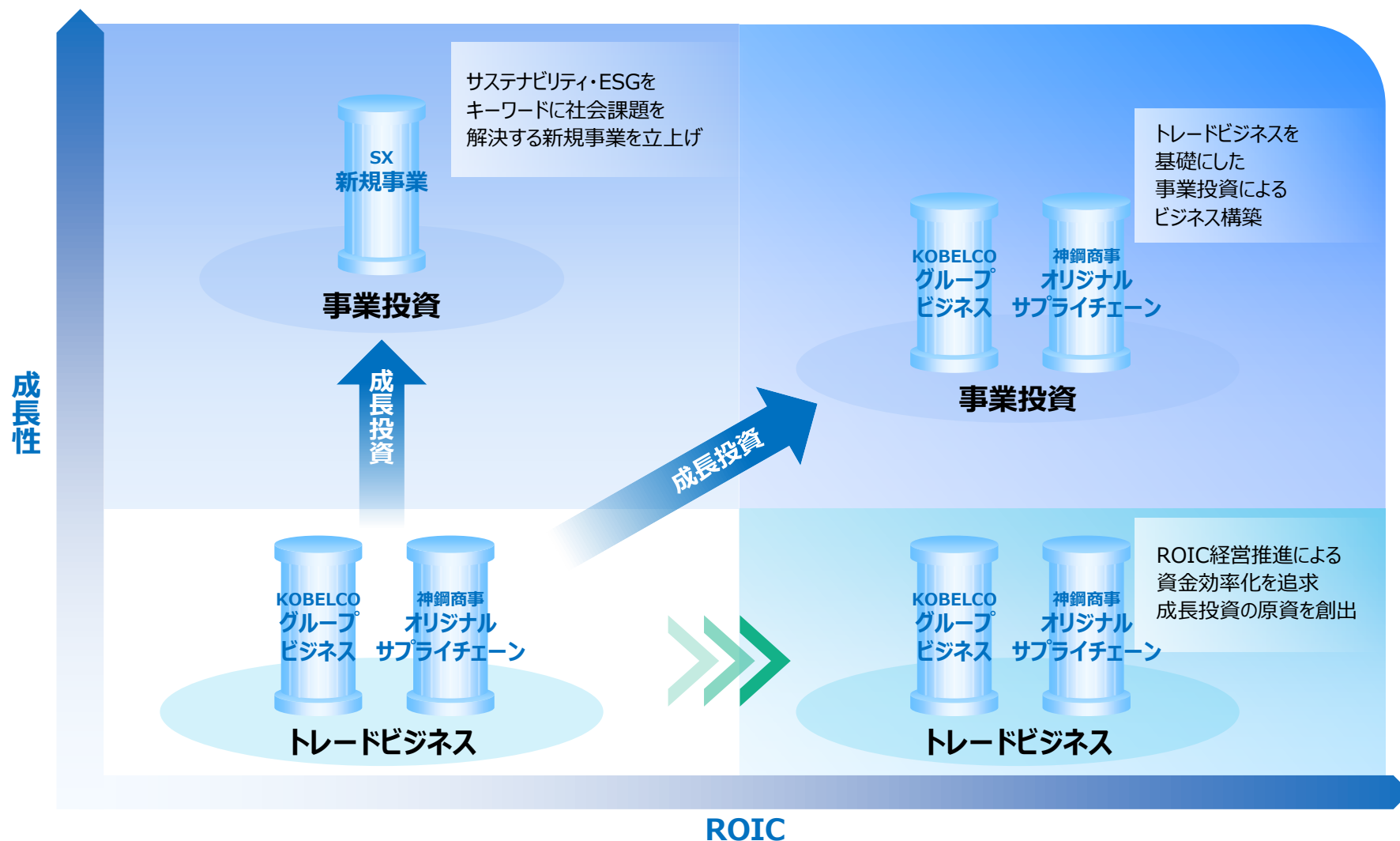
収益力の強化① 主な事業分野と重点施策

- 主力の自動車分野では、当社の強みである特殊鋼線材ビジネスの収益力強化策を継続実施。
- 半導体分野の生産動向を捉えた国内での投資、金属リサイクルの収益性向上策（格上げ）等、オリジナルサプライチェーンの構築を目指す施策を推進。
- 機械・溶接本部は、脱炭素関連機器、省人化ニーズの対応強化を主テーマとする。



収益力の強化② 事業構造変化の方向性

- 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投入。
- 更に成長性が高いSX 新規事業にも積極的に投資を行う。
- 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、高収益体質を目指す。



投資の促進① 事業分野別の投資計画

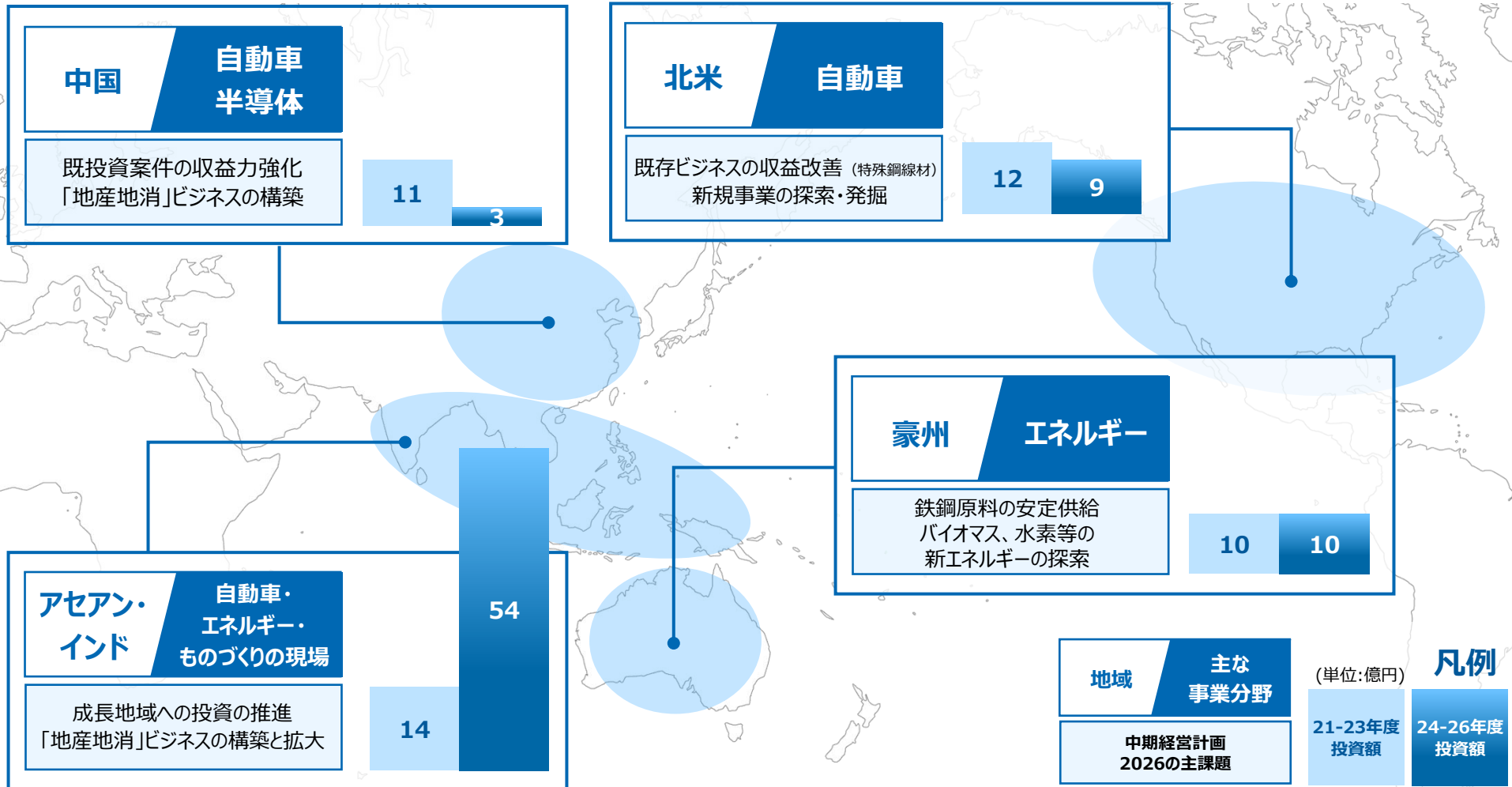
- 中期経営計画2026では3カ年合計230億円の投資を計画（うちDX&IT関連投資30億円）。
- 主な投資計画は次のとおり。オリジナルサプライチェーンへの投資を拡大。
- このほか、事業承継M&A、カーブアウト案件など当社実績を生かした取り組みも検討。



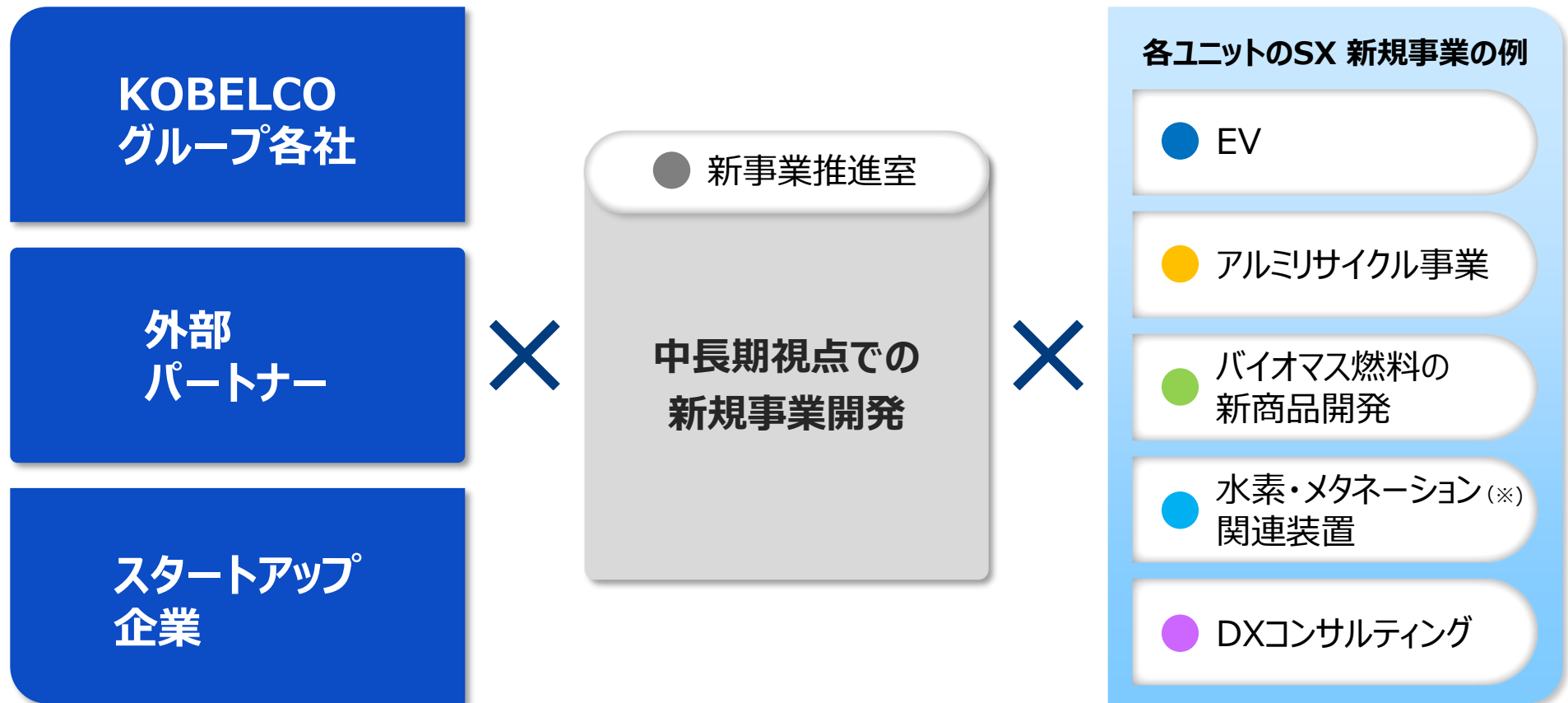
● 鉄鋼ユニット ● アルミ・銅ユニット ● 原料ユニット ● 機械ユニット ● 溶接ユニット ● 新事業推進室

投資の促進② 地域別の投資計画

- 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。
- 北米は金利高やインフレ対策を講じ、既存ビジネスの収益改善に取り組む。
- 中国は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む。

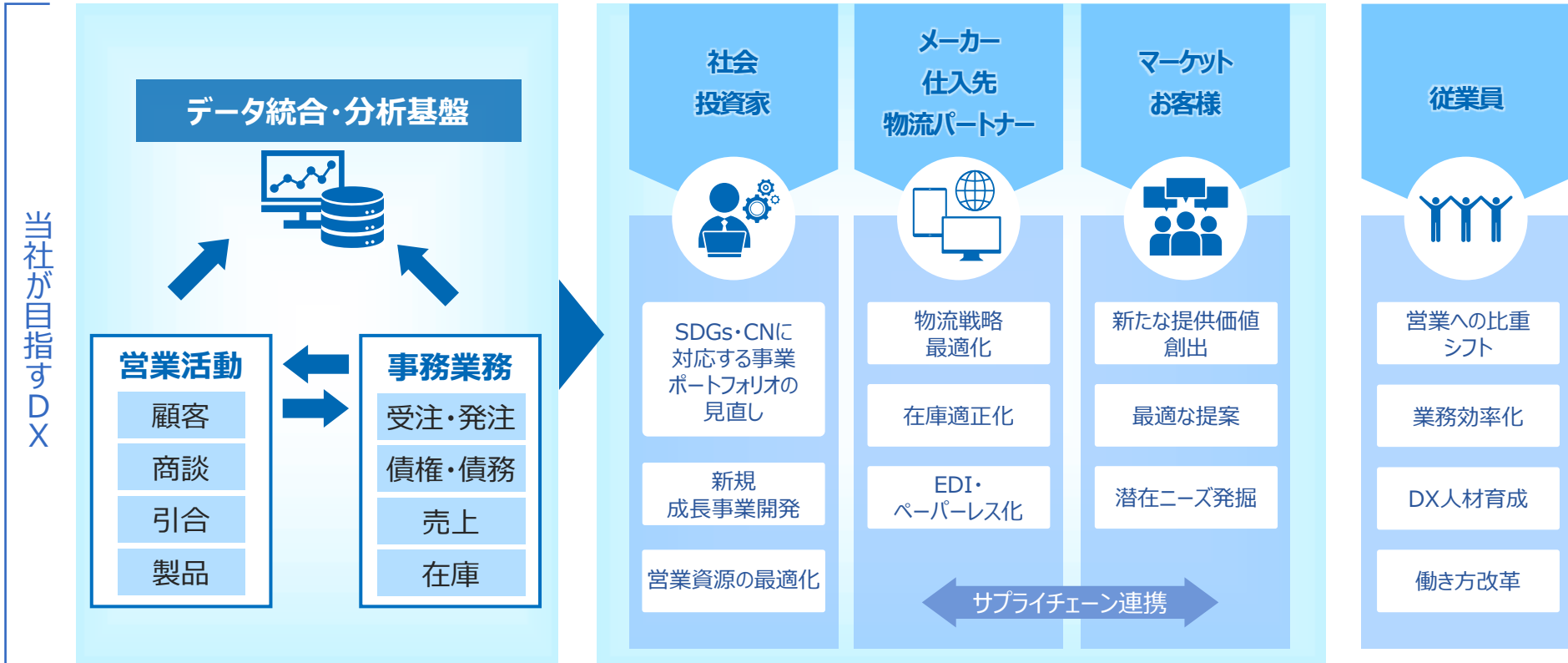


- サステナビリティ（持続可能性）をキーワードに新たな事業価値を創出。
- 2024年4月に新事業推進室を設立。KOBELCOグループ各社、外部パートナー、スタートアップ企業との連携など、中長期的な視点で将来性のあるビジネスを探索・推進。
- 各ユニットにおいても、特徴あるSX 新規事業を推進。

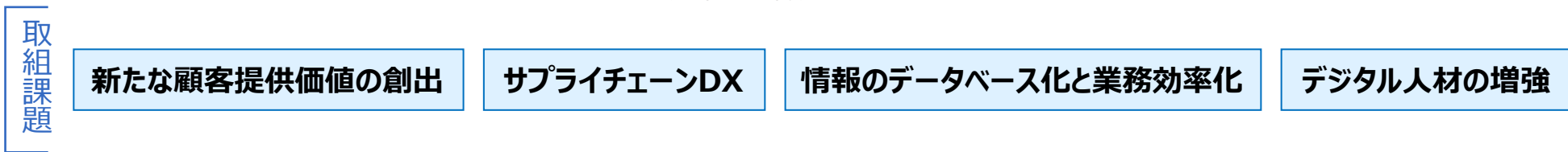


※メタネーション…水素と二酸化炭素からメタン（都市ガスの主成分）を合成する技術

- 社会貢献と持続的な成長を実現するため、自分たちのビジネス、組織を足元から見直すことを通じて、企業価値向上を目指す。
- 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。



※ CN：カーボンニュートラル



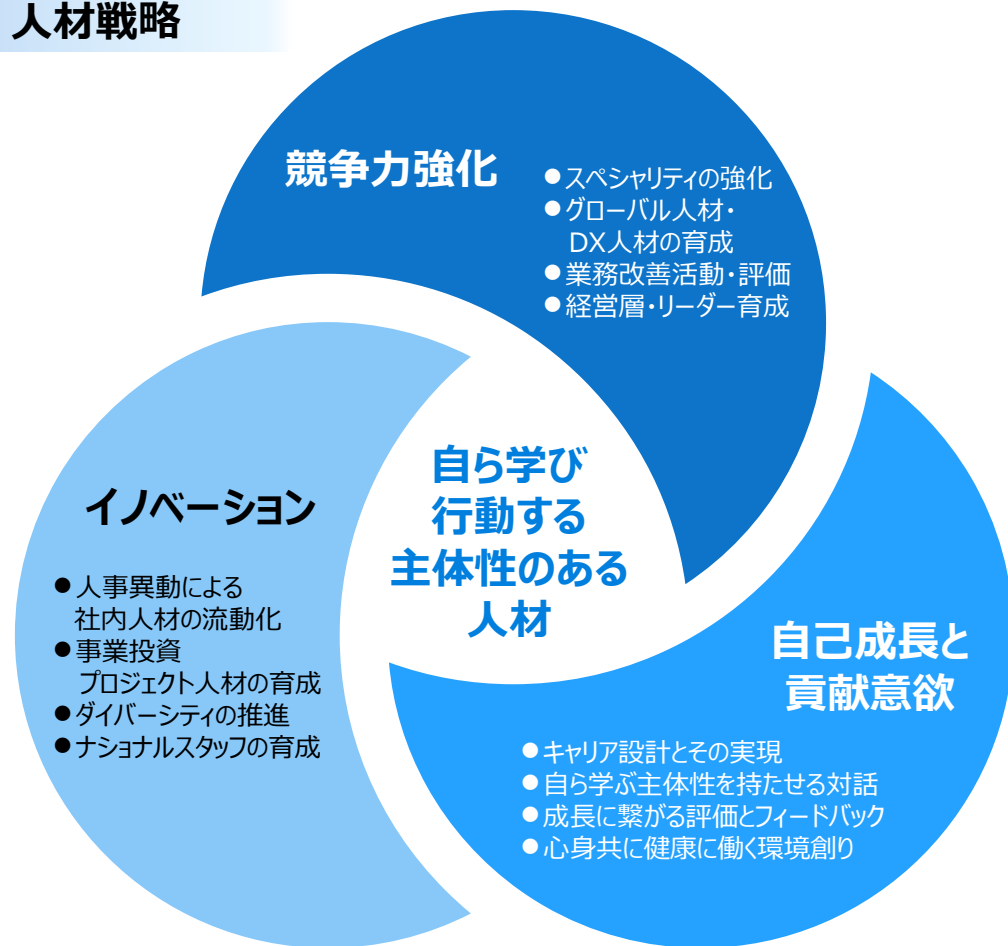
- 2022年に、サステナビリティ基本方針を制定し、重要課題（マテリアリティ）を特定。
- 中期経営計画2026ではマテリアリティに沿ったサステナビリティ課題を抽出し、持続可能な経営基盤へと強化。

神鋼商事のマテリアリティ	目指す姿に向けた当社グループの対応
● 明日のものづくりへの貢献	<ul style="list-style-type: none">▶ グローバル人材・DX人材の育成▶ DX・ITによる経営基盤の強化（業務効率化）<ul style="list-style-type: none">・ 基幹システム刷新を計画
● コンプライアンスを遵守した企業活動	<ul style="list-style-type: none">▶ コーポレートガバナンス体制の強化<ul style="list-style-type: none">・ 監査等委員会設置会社への移行（2024年株主総会での承認を前提）▶ コンプライアンス違反の未然防止
● 地球環境に配慮した活動	<ul style="list-style-type: none">▶ 脱炭素移行支援▶ 再生可能エネルギーの使用比率拡大<ul style="list-style-type: none">・ 2030年までにCO₂排出量 △46%（2018年比）・ 2050年までにカーボンニュートラル*を達成・ 中期経営計画2026においてサプライチェーン排出量（Scope3）の開示を検討
● 多様性を尊重する企業文化	<ul style="list-style-type: none">▶ 女性活躍<ul style="list-style-type: none">・ 2030年までに女性管理職比率 10%以上・ 女性総合職比率 20%以上を目指す▶ ナショナルスタッフの育成
● 個人の成長の実現	<ul style="list-style-type: none">▶ Well-Beingの向上▶ DXリテラシーの向上

* CO₂排出量はScope1,2を基準

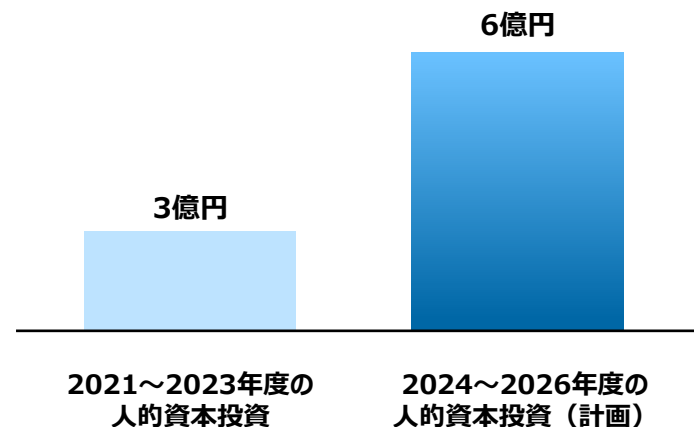
- 従業員一人一人が目指すキャリアを描き、目的を持って「自ら学び行動」する主体性のある人材を育成。
- 多様性から新しい価値を創造し、個人と組織のエンパワメントを高め、競争力の強化とイノベーションを促進。
- 自己成長と貢献意欲を促すキャリア開発のサポートや環境創りにより、従業員エンゲージメントの向上に取り組む。

人材戦略



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。



(※) 人的資本投資(教育訓練費+システム費)

- ROIC経営を導入。利益拡大と資本効率化により営業キャッシュフローを創出。
- 営業キャッシュフローの安定化により株主還元を継続実施するほか、投資資金を確保。

キャッシュ・アロケーション（2024～2026年度計画）

キャッシュイン

営業キャッシュフロー

ROIC経営を導入
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る

営業キャッシュフロー200億円以上

有利子負債

有利子負債をコントロールし、
財務健全性を堅持
D/Eレシオ0.7倍以下を目安

キャッシュアウト

株主還元

配当金総額
80億円以上

事業投資

事業投資 + DX投資
合計230億円

DX投資

従業員教育・研修
6億円以上

人的資本投資

株主還元方針

連結配当性向30%以上、または1株あたり配当300円のいずれか高い方とする

資本コストや株価を意識した経営

- 前中期経営計画期間中の当社株価（東証一部、東証プライム市場）は上昇傾向で推移しており、好調な業績、ガバナンス体制の整備、株主との積極対話姿勢等が評価されていると認識。
- ただし、資本市場から要求される株価純資産倍率（PBR）1倍超えは達成しておらず、中期経営計画2026においても継続した取り組みが必要。

中期経営計画2026の主な取り組み

ROIC（投下資本利益率）を新たに重要目標達成指標（KGI）とし、全社でROIC経営を推進

株主還元策の着実実施

DX、IT等を活用した業務効率化


資金効率化による外部有利子負債の抑制

IR・SR活動の充実

成長投資とサステナビリティ経営の推進による中期経営計画の実行

これらの取り組みを通じて、資本コストを意識し、継続的な超過リターンの確保を目指す。

- KOBELCOグループの多様な商品をベースに、様々な事業分野でグローバル・サプライチェーンを構築。

	 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	S X 新規事業推進
● 鉄鋼	特殊鋼線材・条鋼	ステンレス ファスナー（鉄、樹脂）	小型EV 自動運転分野
● アルミ・銅	アルミ厚板 銅板条 アルミ原料	半導体、EV、空調向け商品 非鉄金属リサイクル	非鉄金属リサイクル
● 原料	石炭・鉄鉱石 チタン原料	冷鉄源（電炉向け、還元鉄） バイオマス燃料	バイオマス燃料
● 機械	圧縮機 建機部品	産業機械 建機部品 エンジニアリング	水素・アンモニア分野
● 溶接	溶接材料 溶接ロボット	産業用ロボット（ハード・ソフト） メンテナンス	協働ロボット

ユニット



Designs for Business

本資料の中には、当社の将来へ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定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様々な要因によって、
実際に生じる結果が予測内容と実質的に異なってしまう可能性があります。
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。