

2016～2020年度 中期経営計画

2016年4月28日

- 1.前中期経営計画（2013～15年度）の振り返り
- 2.新中期経営計画（2016～20年度）のビジョンと全体戦略
- 3.経営数値目標
- 4.重点実施課題
- 5.投資計画

〔参考資料〕

売上高・経常利益の推移
主要経営指標の推移

1. 前中期経営計画（2013～15年度）の振り返り

- ✓ 14年度以降鉄鋼原料価格の大幅な下落、中国の成長鈍化、タイ・インドネシア等一部新興国の経済停滞などの影響を受け、13～15年度の3年間では売上高で89%、経常利益で84%の達成率となった
- ✓ 海外拠点拡充、事業投資・M&Aの推進、グローバル人材育成などの施策は着実に実行し、海外取引比率は着実に伸長

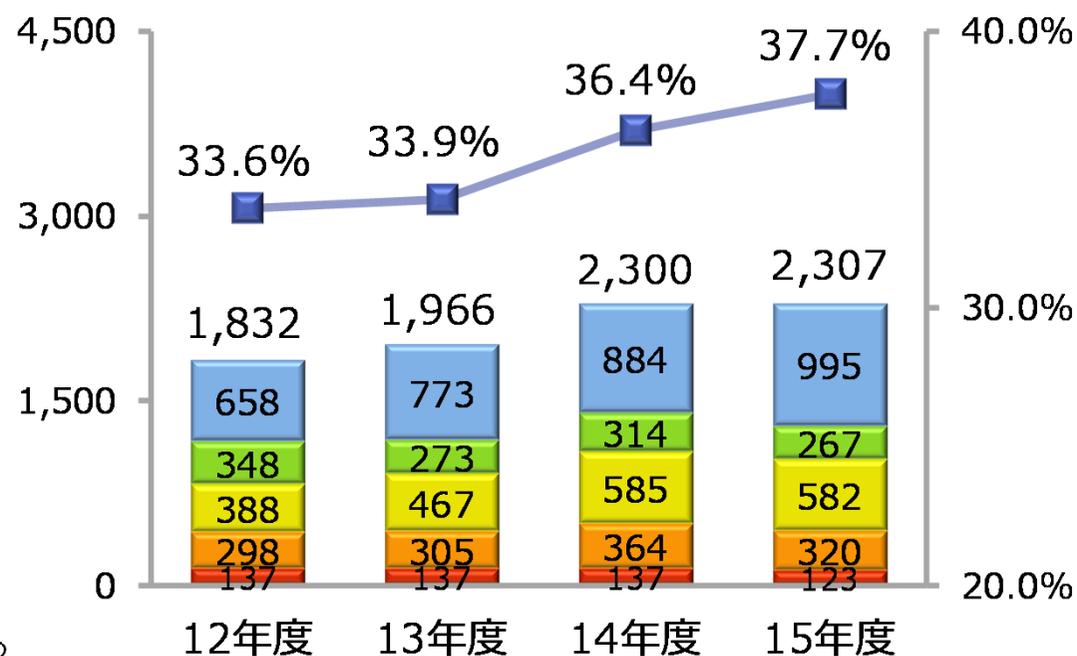
売上高／経常利益

(億円)

13-15年度累計	計画	実績	達成率	
売上高	28,000	25,027	89%	
経常利益	211	178	84%	
セグメント	鉄鋼	79	94	120%
	鉄鋼原料	41	21	52%
	非鉄金属	37	34	93%
	機械・情報	31	18	59%
	溶材	24	9	38%
	他調整等	△1	0	—

海外取引高／比率

■ 鉄鋼 ■ 鉄鋼原料 ※ 神鋼向け受託業務除く
■ 非鉄金属 ■ 機械・情報
■ 溶材 —■ 海外取引比率



10年後のありたい姿をイメージした長期経営ビジョン（2010年度発表）のもと、新中期経営計画においても、“**3つの全体戦略**”を柱に諸施策を推進いたします

ビジョン

KOBELCO
(神戸製鋼グループ)
の中核となる
グローバル
商社を目指す

全体戦略

グローバル ビジネスの加速

- 海外グローバル拠点の拡充
- グローバル拠点を活かし原料・素材・機械の供給、製品の複合的販売を拡大
- 海外取引比率 50%

- 事業運営型ビジネス拡大
- 提案型ビジネスの強化
- 成長分野の取組み

商社機能の強化

- 人材の確保と育成
- 財務体質の強化
- 経営システムの充実

経営基盤の充実

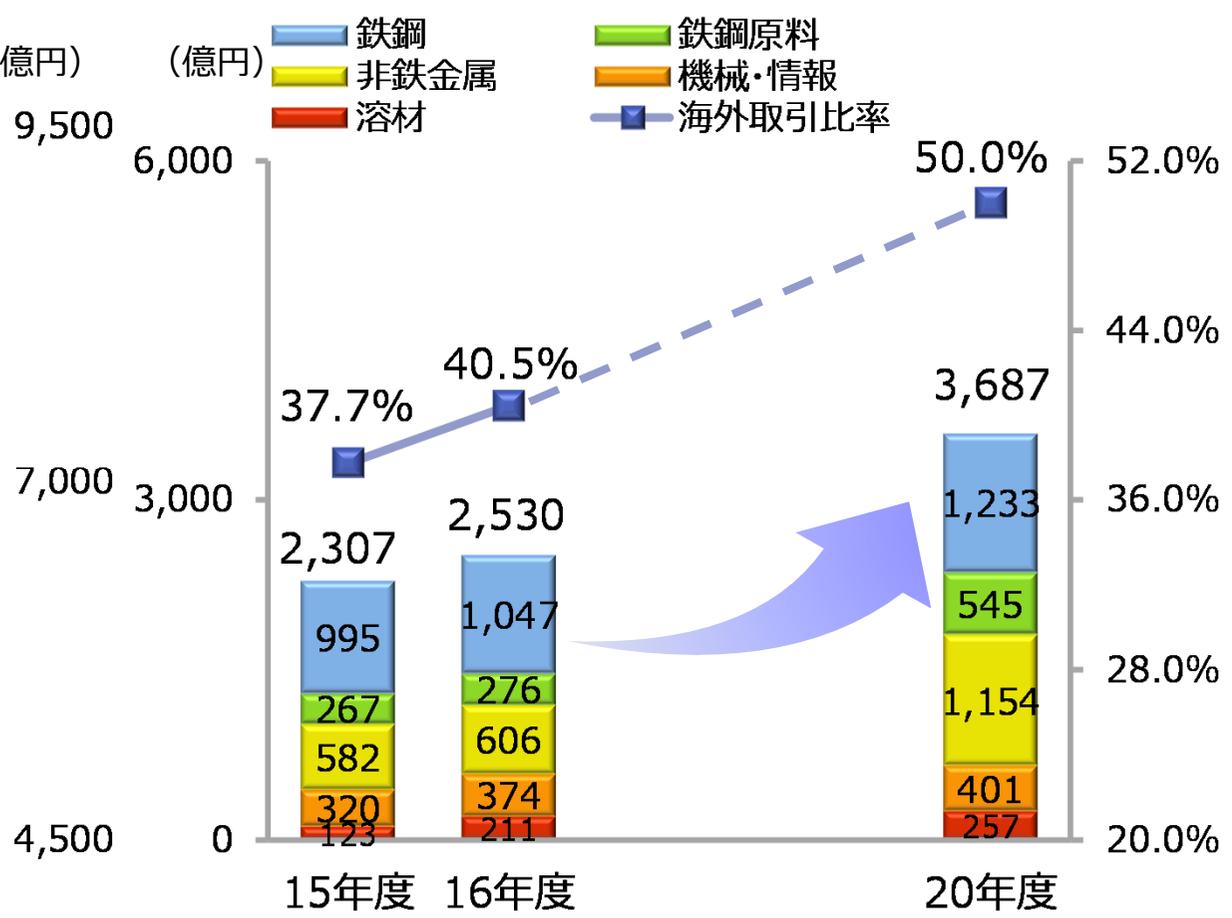
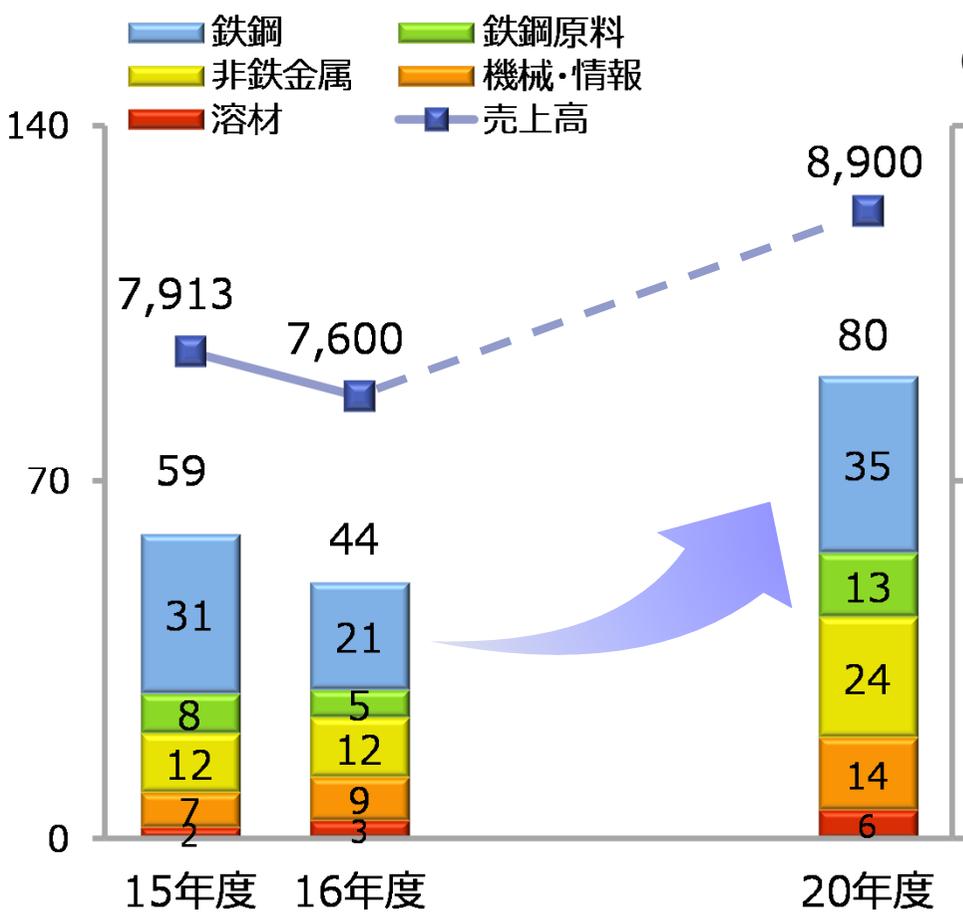
3. 経営数値目標

2020年度目標

- 売上高 8,900億円
- 海外取引比率 50%
- 自己資本比率 20%以上
- 經常利益 80億円
- ROE 8%以上

売上高／經常利益

海外取引高／比率



海外拠点 の機能・ 連携強化	北米・ メキシコ	<ul style="list-style-type: none"> ● 現地販売拠点（北米、メキシコ）、線材二次加工拠点（北米、メキシコ）、および本体（日本）の連携による北中米線材ビジネスの強化
	中国	<ul style="list-style-type: none"> ● 神鋼商貿（上海）を中心に、神戸製鋼グループ会社、自動車業界、液晶パネル業界等での取引拡大 ● アルミ加工拠点の拡充
	アセアン・ インド	<ul style="list-style-type: none"> ● 11社1支店のネットワークを活用し、自動車・二輪業界、鉄鋼・非鉄原料等での取引拡大 ● インフラ需要（ベトナム、ミャンマー、カンボジアなど）取り込みのための情報収集・域内連携の推進
	全般	<ul style="list-style-type: none"> ● 神戸製鋼グループ各社との更なる連携強化、新しい海外プロジェクトへの貢献・対応強化 ● 新たにグループに加わった会社・拠点（日本、メキシコ、中国、韓国、タイ、インドネシアなど）含めたサプライチェーン拡大・強化 ● 将来への布石として、引続き新規進出地域を調査・検討（カンボジアほか）

商社機能の強化	既存 ビジネスの 維持・拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 神鋼グループ各社との協調による主力製品の拡販、ハブ・スカーゴの拡充 ● 神鋼の上工程集約などによる操業変化への対応 ● 冷鉄源ビジネスにおけるサプライヤー・需要家拡大
	既投資事業 の収益化	<ul style="list-style-type: none"> ● 既投資事業の安定操業、早期黒字化、および収益拡大 ● 引続きM&Aを含め収益基盤強化に向けた事業投資を推進
経営基盤の充実	人材の 確保・配置 ・育成	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来を見据えた多種多様な人材の採用と活用(ダイバーシティ)を推進 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 女性・外国籍総合職の採用 ➢ シニアの活用 ➢ 働き方の多様化に対応した労働環境作り ● 若手社員の海外研修、ナショナルスタッフの日本研修を継続
	財務体質の 強化	<ul style="list-style-type: none"> ● フロー利益の積上げによる自己資本の更なる充実：500億円以上 ● グループ内資金効率の向上 <ul style="list-style-type: none"> ➢ グローバルCMSの構築推進
	経営システム の充実	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス・労働安全管理を含めたリスクマネジメントの徹底、コーポレートガバナンスの強化

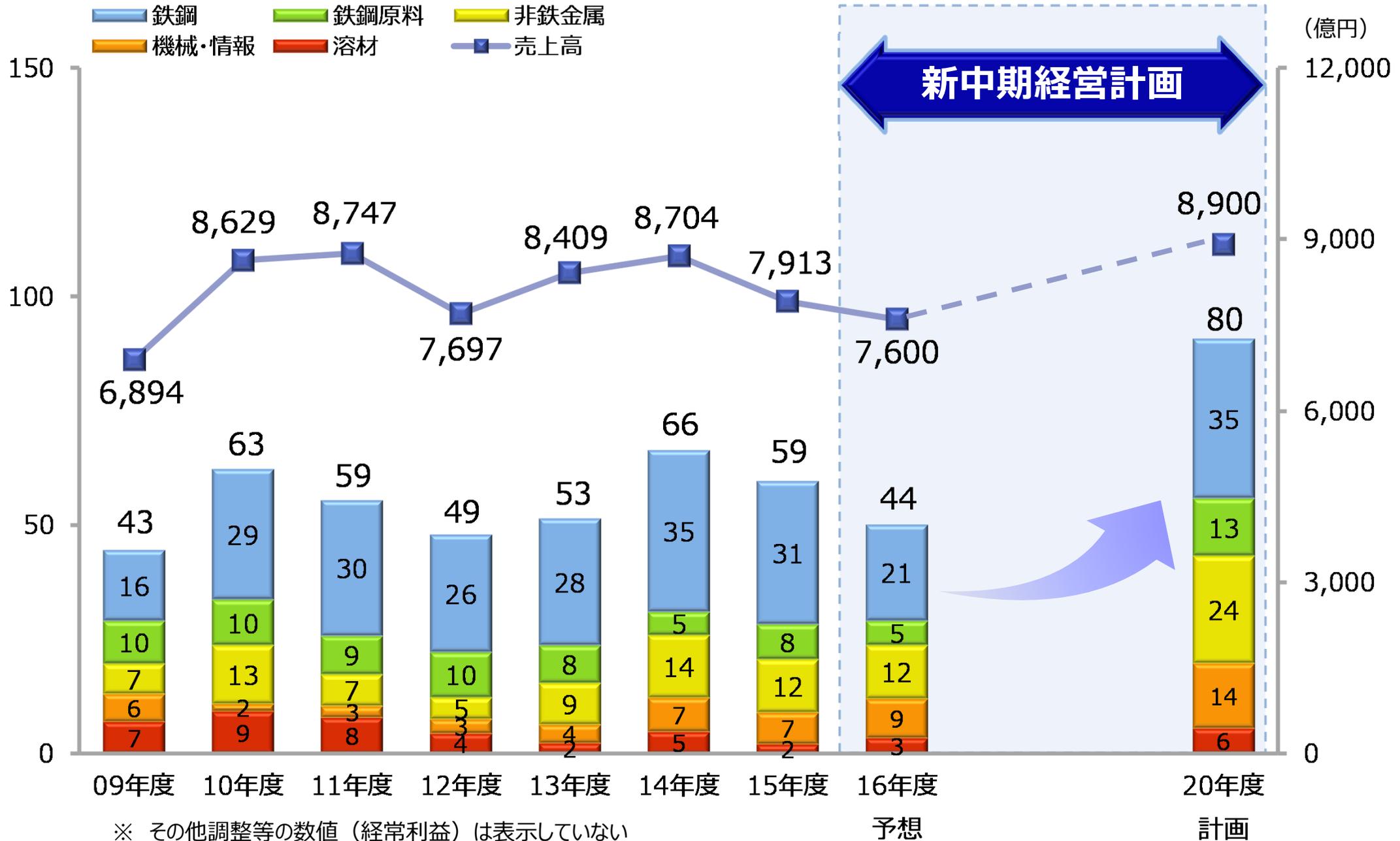
4. 重点実施課題 – セグメント別

	ベースカーゴ	成長分野
鉄鋼	<ul style="list-style-type: none"> ○ 既存取引先のニーズ発掘およびコアビジネス初化 ○ 既投資事業の利益最大化と新規投資の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 自動車向けCH線材等におけるJIT対応などサプライチェーン機能の強化 ○ 鋼板・線材等の海外主導型ビジネスの育成
鉄鋼原料	<ul style="list-style-type: none"> ○ 石炭：神鋼調達業務との協業 ○ 冷鉄源：東南・南アジア向け等の取扱拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 合金鉄プロジェクト（Pertama）の製品販売注力
非鉄金属	<ul style="list-style-type: none"> ○ 空調：オールに熱交への取組みと空調部材拡販 ○ 車載端子：主要需要家のグローバル展開に追従 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 自動車・二輪部材の海外展開 ○ 蘇州神商の設備増強、新拠点検討
機械・情報	<ul style="list-style-type: none"> ○ 神戸製鋼及びグループ製品販売における役割強化、ターゲット材等情報系機材ビジネスの拡充 ○ 神戸製鋼グループ向け調達、資機材ビジネスの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 輸入・三国間、海外拠点間ビジネスの拡充、海外におけるメンテナンスサービス、工事業者との連携による現地ビジネス拡大
溶材	<ul style="list-style-type: none"> ○ 溶材：神鋼・当社・代理店の連携強化による販売量確保 ○ 生産材料：神鋼への原料・副資材納入コース拡大とコスト削減寄与によるビジネス拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ○ IIS-UILとのシナジー追求・具体化

5. 投資計画

部門	16-20 計画	主な地域・案件など		(億円)
				10-15 実績
鉄鋼	80	北米、メキシコ、インド	線材二次加工設備増強、 厚板溶断設備増強 他	98
鉄鋼原料	100	北米、豪州 他	原料権益への投資 他	17
非鉄金属	50	メキシコ、中国、韓国、 アセアン、日本	海外事業拠点の増強、新事業 拠点の設立 他	22
機械・情報	20	日本 他	国内外における機械メーカー、インジ アリング、サービス会社への出資 他	35
溶材	10	日本 他	流通取引先出資 他	1
本社 (IT投資他)	40	日本 他	M&Aの検討、 業務システム改善 他	47
計	300			220

〔参考〕 売上高・経常利益の推移



〔参考〕 主要経営指標の推移

(億円)

		2015 実績	2016 予想	2020 計画
売上高		7,913	7,600	8,900
経常利益		59	44	80
親会社株主に帰属 する当期純利益		35	27	52
ROE		8.2%	6.3%	8%以上
自己資本		421	436	500億円以上
D/Eレシオ		1.4倍	1.3倍	1.0倍
自己資本比率		17.1%	16.3%	20%以上
要員 (期末、人)	連結	1,508	1,629	1,840
	単体	517	530	590



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は実質的に異なってしまふ可能性があります。

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。