

# 中期経営計画 2023

2021年5月20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

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

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

当社は1946年、株式会社神戸製鋼所及び関係会社におけるメーカー商社として創業致しました。創業期の非鉄製品及び工具を中心とした販売体制から、鉄鋼製品、鉄鋼原料、機械、溶材、エレクトロニクス関係にまでその業容を拡大し、安定収益基盤を確立して参りました。

その一方で、世界鉄鋼産業は大きく変化致しました。中国鉄鋼メーカーの台頭により、日本の粗鋼生産量は1億トンを超え、8千万トン時代が到来しようとしております。また、世界が目指すカーボンニュートラルも私たちに大きな変化をもたらそうとしております。

私たちが生きる地球が将来に亘り有り続ける為には、私たちの経済活動は環境に配慮し、サステナブルな成長を達成する事に注力して行かなければなりません。当社はこれまでの事業に加え、新たにサステナブルな社会の実現に資するビジネス創出に向けた展開を積極的な投資も行いつつ、一つ一つ実現して行くことが当社の発展に必須と考え、今中期経営計画に真摯に取り組んで参ります。

あらゆる変化をチャンスと捉え、安定収益基盤に一層磨きをかけながら、更なる成長を果たすべく、「新しい世界・新しい時代・新しい価値」の創造に挑戦して参ります。

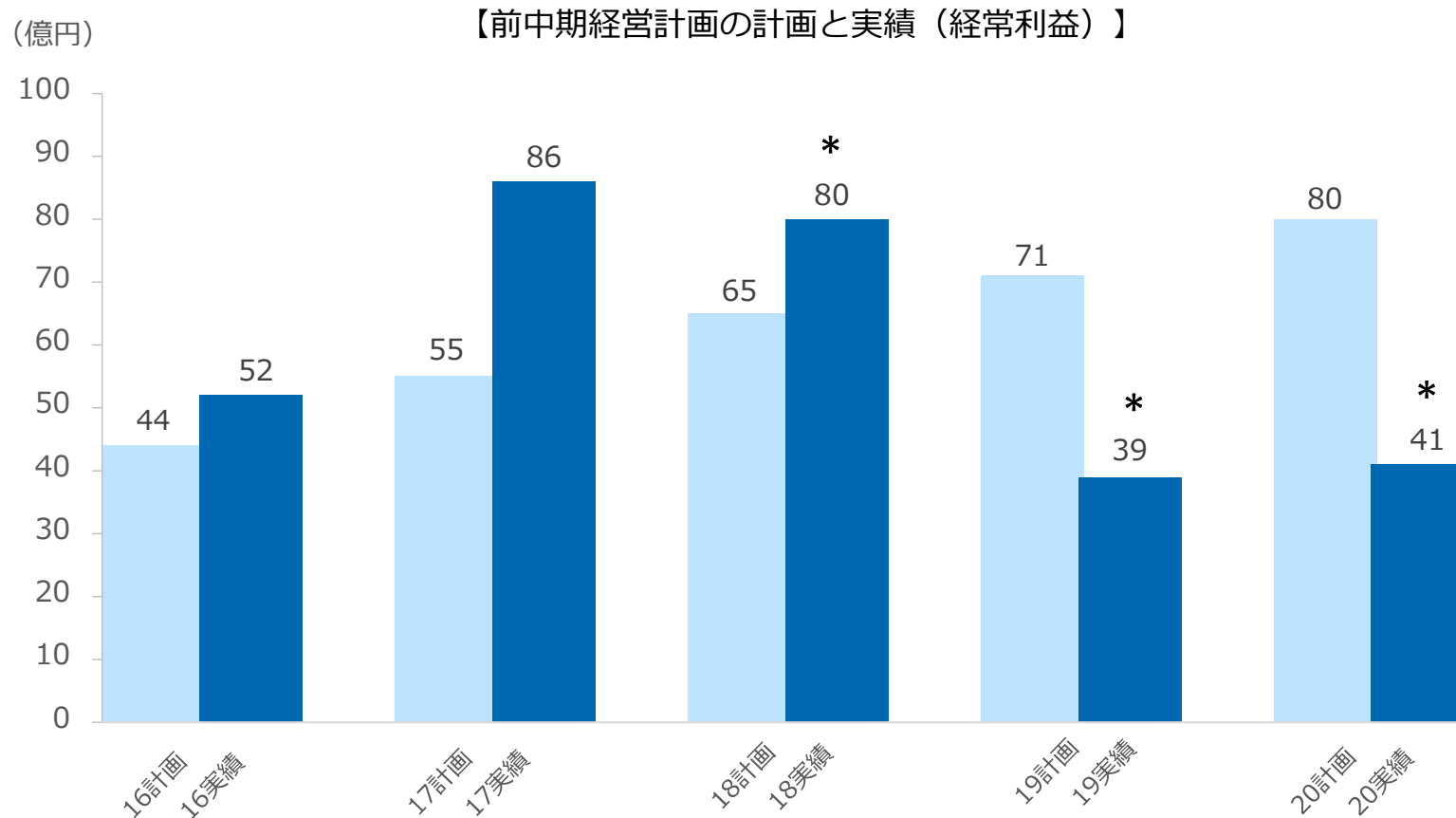
# 目次

- 1 前中期経営計画の振り返り
- 2 今中期経営計画の概要
- 3 SDGsへの取組み

**1**

# 前中期経営計画の振り返り

前中計5年累計で、経常利益では計画値315億円に対して実績300億円と、ほぼ達成。  
しかし、直近2年間は北米エネルギー関連ビジネスの減損処理とコロナウイルス影響で減速。



➤ 20年度はコロナウイルスの影響で全般に需要減

\* ➤ 鉄鋼セグメントが北米エネルギー関連ビジネスで  
18年度6億円、19年度30億円、20年度11億円の減損計上

# 重点施策の振り返り

		重点施策	振り返り
グローバル ビジネスの加速	北米 メキシコ	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地販売拠点・特殊鋼加工拠点、および日本の連携による特殊鋼ビジネスの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特殊鋼事業は堅調、エネルギー関連ビジネスの見直しを実施</li> <li>米国保護主義政策によりメキシコ日系自動車メーカーの事業環境が変化、メキシコ事業会社の撤退を決定</li> </ul>
	中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>神鋼商貿（上海）を中心に神戸製鋼グループ各社、自動車業界、液晶パネル業界等での取引拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>神戸製鋼所グループ各社、EV向けを含む自動車業界等で取引拡大</li> </ul>
	アセアン インド他	<ul style="list-style-type: none"> <li>域内ネットワーク活用による、自動車・二輪業界、鉄鋼・非鉄原料等の取引拡大</li> <li>インフラ需要の取込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベトナムアルミ加工会社出資拡大、インド建設機械部品製造合弁会社設立決定</li> </ul>
事業投資、新規ビジネス		<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aを含め収益基盤強化に向けた事業投資を推進（投資総額300億円以上）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エスシーウエル、森本興産子会社化</li> <li>コベルコ筒中トレーディングと中山金属を合併、神鋼商事メタルズが発足し、堤伸銅の営業権譲受</li> <li>投資総額は105億円に留まった</li> </ul>
ガバナンス・リスク管理		<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス・労働安全管理を含めたリスクマネージメントの徹底、コーポレートガバナンスの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業リスク管理室新設</li> <li>リスクマネジメント委員会を経営審議会の諮問機関とし、リスク管理体制を強化</li> <li>CSR基本方針の制定</li> </ul>
財務体質の改善		<ul style="list-style-type: none"> <li>自己資本の充実（500億円以上）</li> <li>グローバルCMSの構築</li> <li>自己資本比率20%以上</li> <li>ROE8%以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己資本500億円は達成</li> <li>グローバルCMS運用開始</li> <li>自己資本比率は19.5%とほぼ達成</li> <li>ROE4.1%と未達</li> </ul>

## 【当社および同業他社のROA】

\* 北米エネルギー関連ビジネスの事業損益及び関連損失を除いたROA

	当社（*）	A社	B社
17年度	2.9%	4.8%	4.7%
18年度	2.8%	4.2%	4.9%
19年度	2.5%	3.7%	4.5%

収益力の向上

成長戦略の強化

経営基盤の更なる充実



## **2** 今中期経営計画の概要

## 鉄鋼市場の環境変化

少子高齢化と需要家の海外生産拡大による国内需要の減少  
海外市場の現地材化・現地部品化などの進展による競争激化

## 非鉄製品市場拡大

電気自動車の軽量化ニーズを背景とした部材のアルミ化と  
電装化の進展に伴う銅コネクタの需要拡大

## 再生可能エネルギー需要の高まり

発電、製鉄、自動車分野におけるカーボンニュートラルの高まり  
再生可能燃料、鉄・非鉄スクラップの需要増

## SDGsなど社会的要請の高まり

環境保護意識の高まり（産業廃棄物に対する規制強化）  
スクラップ等取り扱いにおける各国の規制強化  
働き方改革、ジェンダー平等への取組ニーズの高まり

## コロナによる社会変容

生活スタイルの変容を背景とした消費構造変化  
在宅勤務の普及、オンライン商談等、ビジネス様式の変化

## 各国の積極的財政・金融政策

コロナ対策としての各国の積極的財政政策  
マネーサプライの急増による資源インフレ



**事業環境が様変わりする中、ものづくりも大きな変革期を迎えている。  
当社グループも、競争力の維持・拡大、新しい価値の提供を目指し、  
事業変革を進め、継続的な成長を実現する。**

**『EV・自動車軽量化』、『資源循環型ビジネス』を重点分野と定め、  
カーボンニュートラルへの対応に取り組む。**

## 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

【経常利益（億円）】

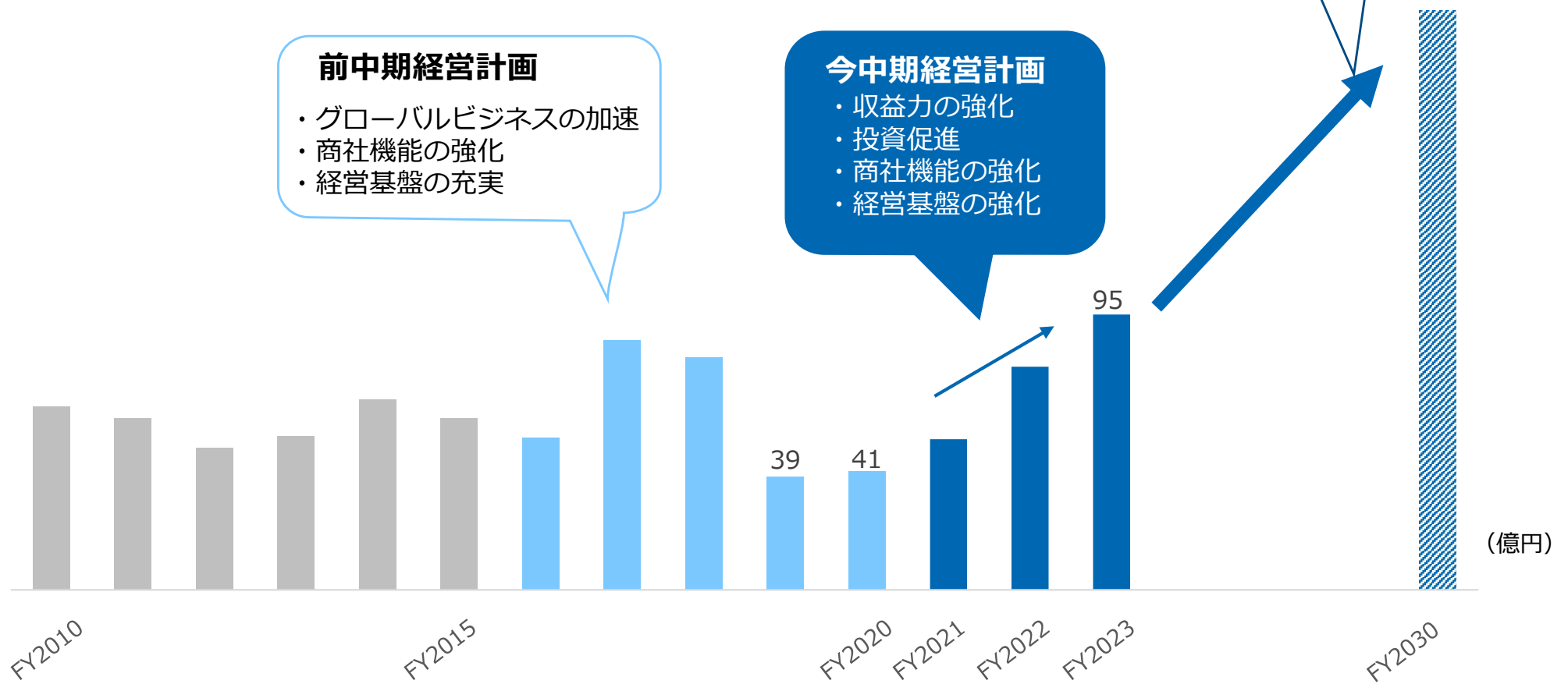
10年後のありたい姿  
長期経営**ビジョン**の実現  
～明日のものづくりを支え社会に貢献する商社～

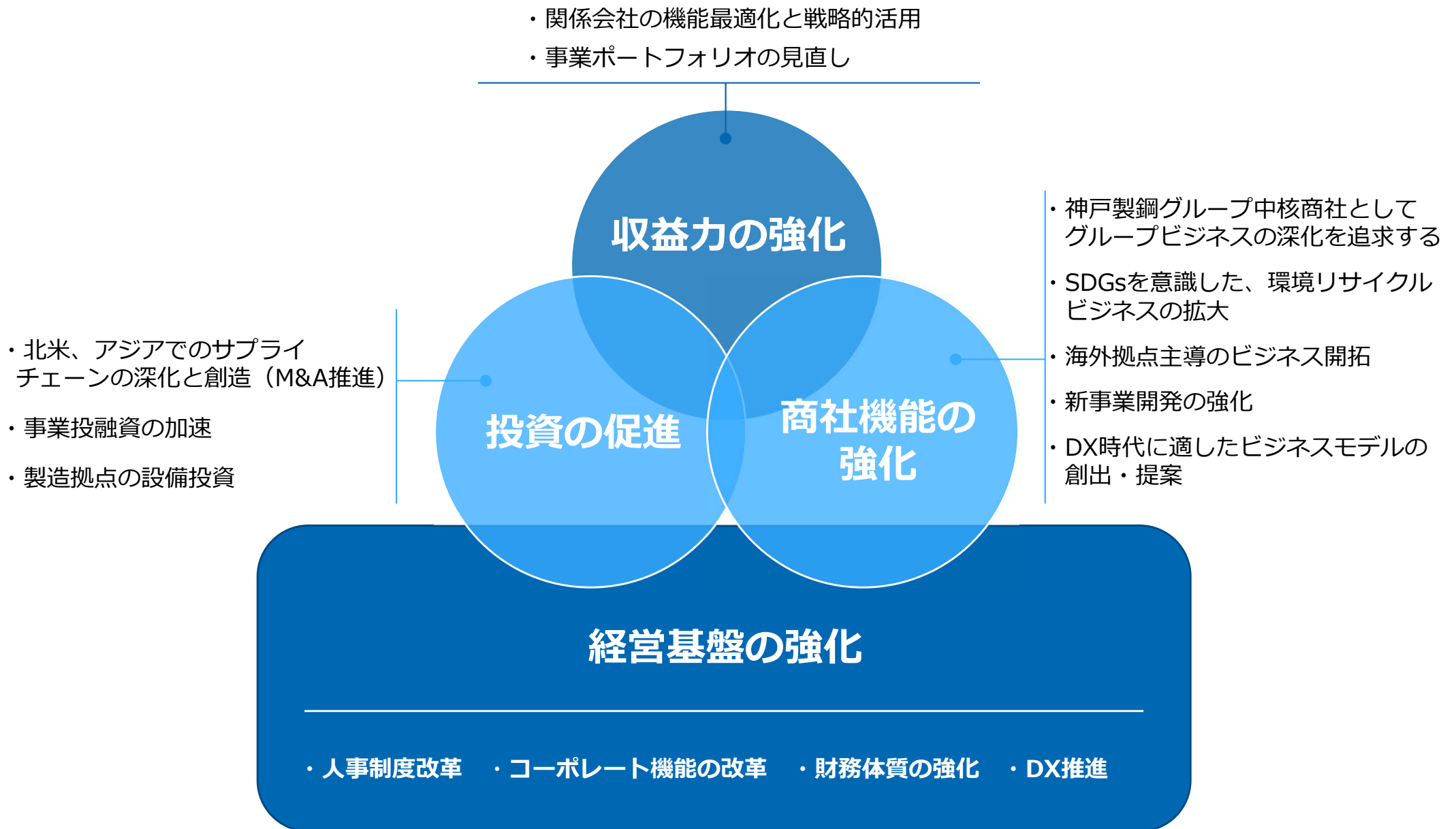
#### 前中期経営計画

- ・グローバルビジネスの加速
- ・商社機能の強化
- ・経営基盤の充実

#### 今中期経営計画

- ・収益力の強化
- ・投資促進
- ・商社機能の強化
- ・経営基盤の強化





## 収益力強化 投資促進、商社機能強化

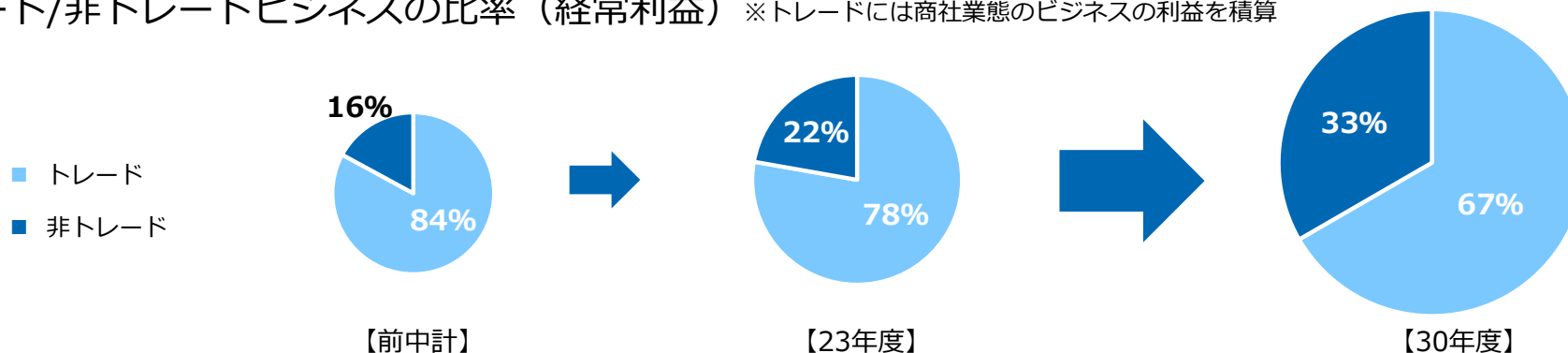
セグメント	施策
鉄鋼	仕入れソース多様化、加工機能強化、JIT対応によるサプライチェーン強化 建材ビジネスの強化
鉄鋼原料	冷鉄源の取引拡大 バイオマス燃料の取扱拡大と事業化による基盤確立
非鉄金属	加工拠点の拡大、設備増強によるEV・自動車軽量化需要の取り込み アルミ屑・銅屑リサイクル、三国間取引の強化
機械・情報	機械メンテナンス事業の拡大 建機部品の海外調達拡大
溶材	技術志向によるソリューション営業の強化 M&Aによる規模拡大
(戦略子会社)	神商鉄鋼販売、森本興産、神鋼商事メタルズ、神商非鉄、マツボー、エスシーウエル
全社	全社横断戦略チームの立ち上げ（M&A、新規事業創出） 海外拠点主導のビジネス開拓

# 中期重点施策（産業分野・販売地域別）

- 既存の取り組み
- 新規の取り組み

	日本	中国・東アジア	東南アジア	北米	欧州	インド・中東 アフリカ・その他
自動車分野 (各種輸送機を含む)	● 特殊鋼	● アルミ板材 ● 特殊鋼	● コネクタ（銅） ● 溶接材料	● 特殊鋼	● 非鉄加工	
プライマリー原料分野 (製鋼原料、地金)		● 神戸製鋼Gr 非鉄事業原料調達	● 合金鉄			
環境リサイクル分野	● アルミ屑		● バイオマス燃料 ● 雑電線屑	● 冷鉄源調達 ● バイオマス燃料		● 非鉄原料
建築分野	● 建設鋼材・ 建材製品		● 非鉄加工			
エレクトロニクス分野 (二次電池、半導体向け)	● 電池部材 ● ターゲット材	● アルミ精密加工	● アルミ厚板切断			
建設機材分野	● 溶接材料 ● 建機部品		● 機械メンテナンス			● 建機部品合併 ● 厚板溶断

## トレード/非トレードビジネスの比率（経常利益） ※トレードには商社業態のビジネスの利益を積算



人とともに成長するために  
能力を活かして適材適所で働ける環境を整える

## 人事制度改革

- ◆ 新人事制度の導入
  - ・ キャリアルートの多様化
  - ・ 地域限定総合職の新設
- ◆ 研修制度の充実
  - ・ 学び続ける文化の醸成
  - ・ 真のプロフェッショナルの育成
- ◆ ダイバーシティの推進
  - ・ 女性が活躍できる環境の整備
  - ・ 海外スタッフの活動域の拡大

## コーポレート機能の強化

- リスク管理体制の構築
- ガバナンスの強化
  - ・ コンプライアンス委員会
  - ・ リスクマネジメント委員会
  - ・ 投融資委員会
  - ・ 環境委員会
  - ・ CSR委員会

## 財務体質の強化

- ROE9%以上、ROA3%を通過目標
- 政策保有株式縮減の促進

## DX推進

- 業務改革・効率化（RPA導入、EC推進）
- 働き方改革（在宅勤務、ウェブ会議の推進）

収益力強化

投資促進

商社機能の強化

## 中期計画の主なM&A、投資計画

■ 投資時期    ■ 回収時期

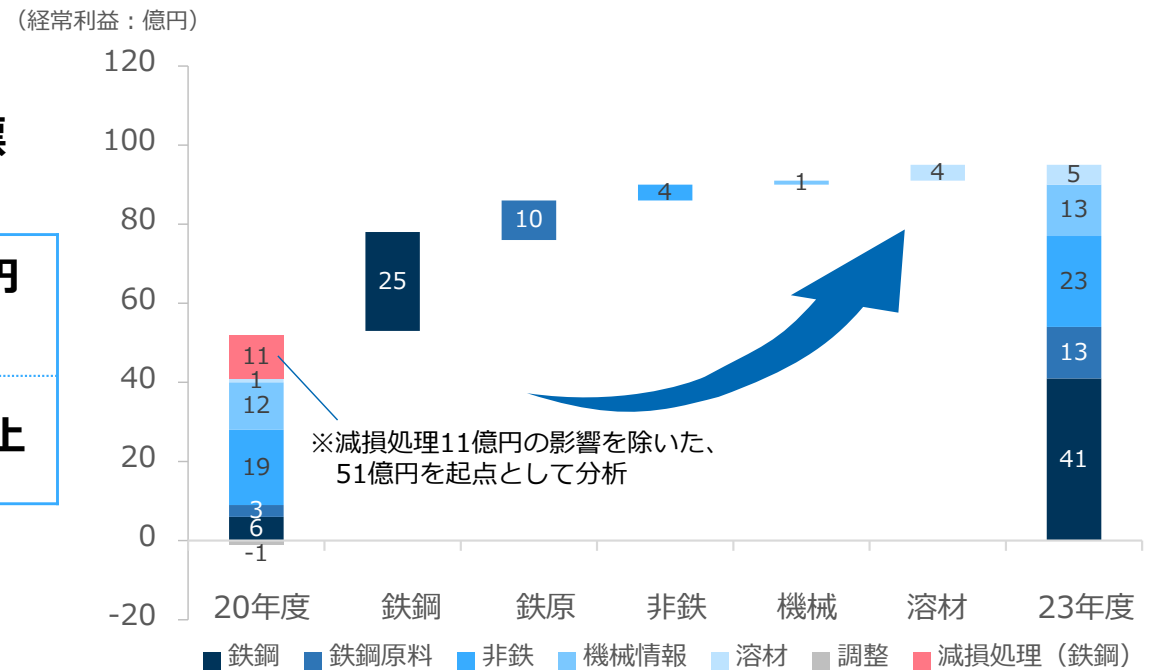
案件名	投資金額	回収開始年度			
		2021年	2022年	2023年	2024年以降
自動車向け鋼材加工事業（中国・北米）	20億円				
環境リサイクル事業（日本・東南アジア）	30億円				
アルミ加工事業（北米、中国、東南アジア）	80億円				
M&Aによる流通再編（日本、東南アジア）	20億円				
その他 海外チャンネル拡大・サプライチェーン強化	50億円				
合計	200億円				





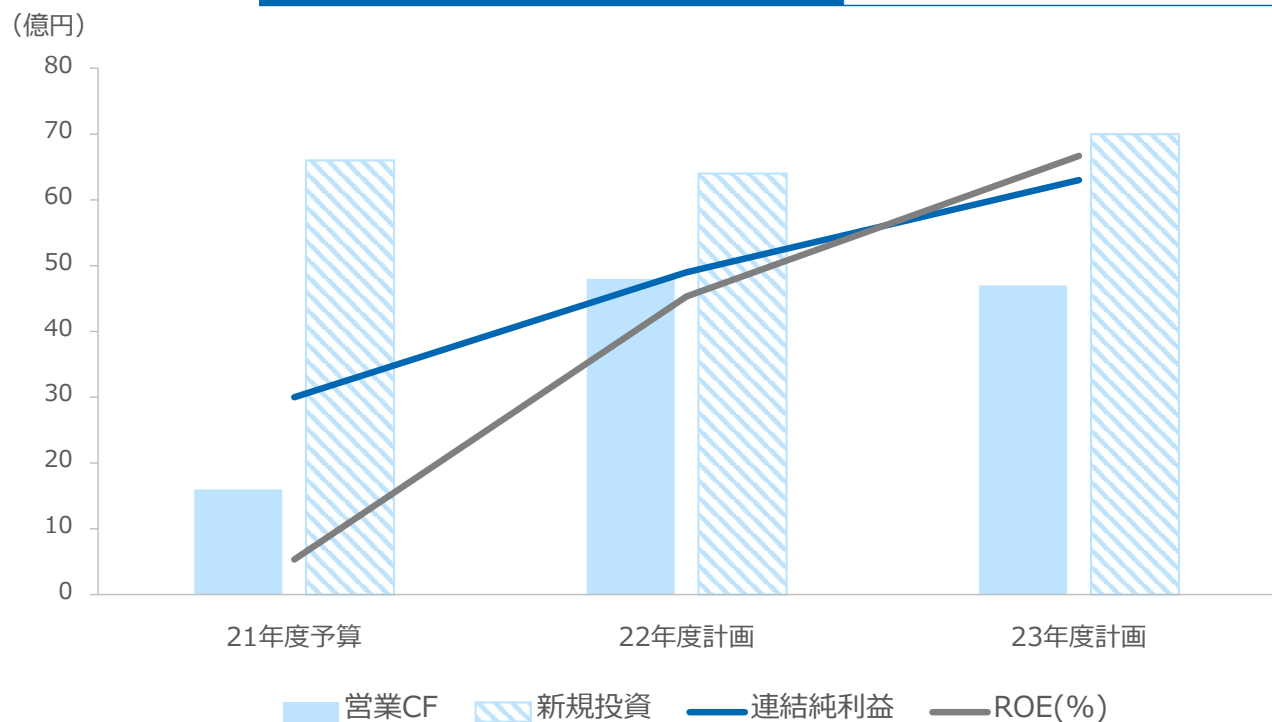
【 20年度実績と23年度目標の差異分析（セグメント別） 】

前中計平均		2023年度目標	
経常利益	60億円	経常利益	95億円以上
ROE	7%	ROE	9%以上



セグメント	増益計画の主要要素
鉄鋼	海外拡販、海外現地需要の取り込み（中国、米国他）
鉄鋼原料	鉄スクラップとバイオマス燃料の取扱拡大
非鉄金属	半導体・自動車向け部材、エアコン用銅管の取扱増
機械・情報	建設機械部品の海外取扱拡大
溶材	M&Aによる流通再編、販売機能強化

連結純利益	3カ年累計	150億円
営業キャッシュ・フロー	3カ年累計	110億円
新規投資	M&A/設備投資	3カ年累計 110億円
	海外チャンネル拡大と サプライチェーン強化	3カ年累計 90億円
ROE		9%以上
ROA		3%以上
自己資本比率		20%以上
D/Eレシオ		1.0倍程度



営業CFと資産効率化により  
積極的な投資戦略を展開

更なる収益力拡大を目指す

## 基本配当方針

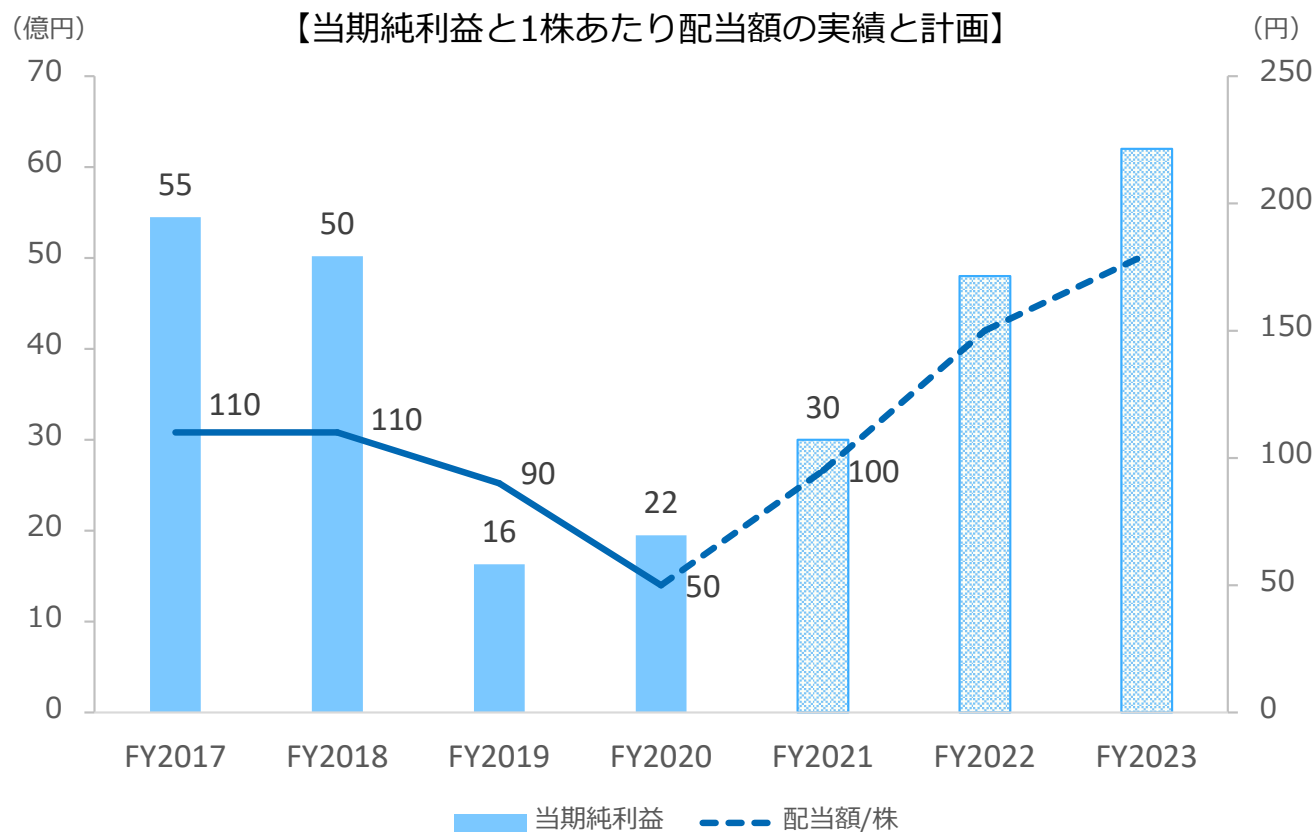
財務体質の強化と将来の事業展開に必要な内部留保等を考慮しつつ、連結配当性向30%を目標に、安定的な配当を維持する。

## 2020年度配当




50円/株（中間15円/株、期末35円/株）  
配当性向：20.1%

## 2021年度配当予想

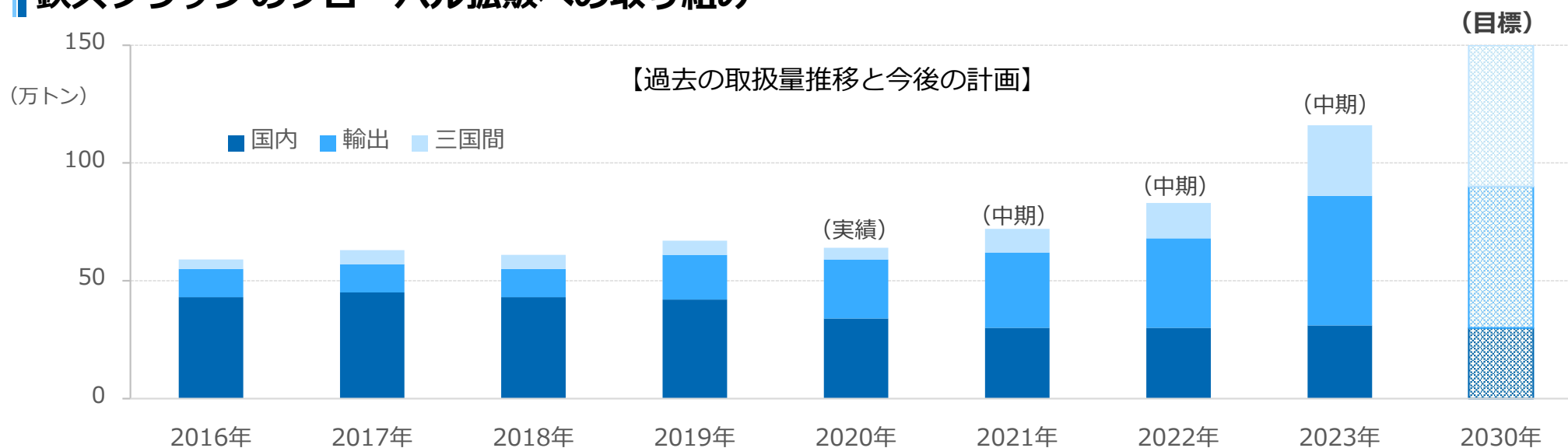
100円/株  
配当性向：30%を目標



## **3** SDGsへの取組み

SDGs項目	当社の取り組み
 	再生可能エネルギー設備向けの部材取扱増（鉄鋼） 鉄、非鉄金属リサイクル（鉄鋼原料・非鉄） 電線被覆プラスチックリサイクル（非鉄） 太陽光パネルのリユース・リサイクル（非鉄）
	自然災害に対する安全かつ強靱なインフラ構築（鉄鋼）
  	PKS（ヤシ殻）・木質ペレット・RPFなど再生可能燃料の供給（鉄鋼原料）
 	水力発電利用による合金鉄取扱（鉄鋼原料）
	EV向けリチウムイオンバッテリーの部材取扱（非鉄・機械情報・溶材）
  	働き方改革、新人事制度、従業員の健康促進
	CSR活動の一環として、新興国への物資支援

## 鉄スクラップのグローバル拡販への取組み



## 目標達成に向けた3つの施策

- 1 グローバル管理体制強化
- 2 国内・海外仕入強化
- 3 営業要員育成

## グローバル展開の将来構想



## バイオマス燃料の安定供給、供給事業化への取組み

### 中期計画での取組み

- ◆ 現地PKS集荷ヤード設立と仕入網拡充により、供給体制を構築しバイオマス燃料の取扱いで50万トンを目指す
- ◆ 積極的な事業展開でPKSその他代替燃料の取扱い拡大を図る（EFBペレット、木質ペレットの製造、植林他）

## 段階的取組

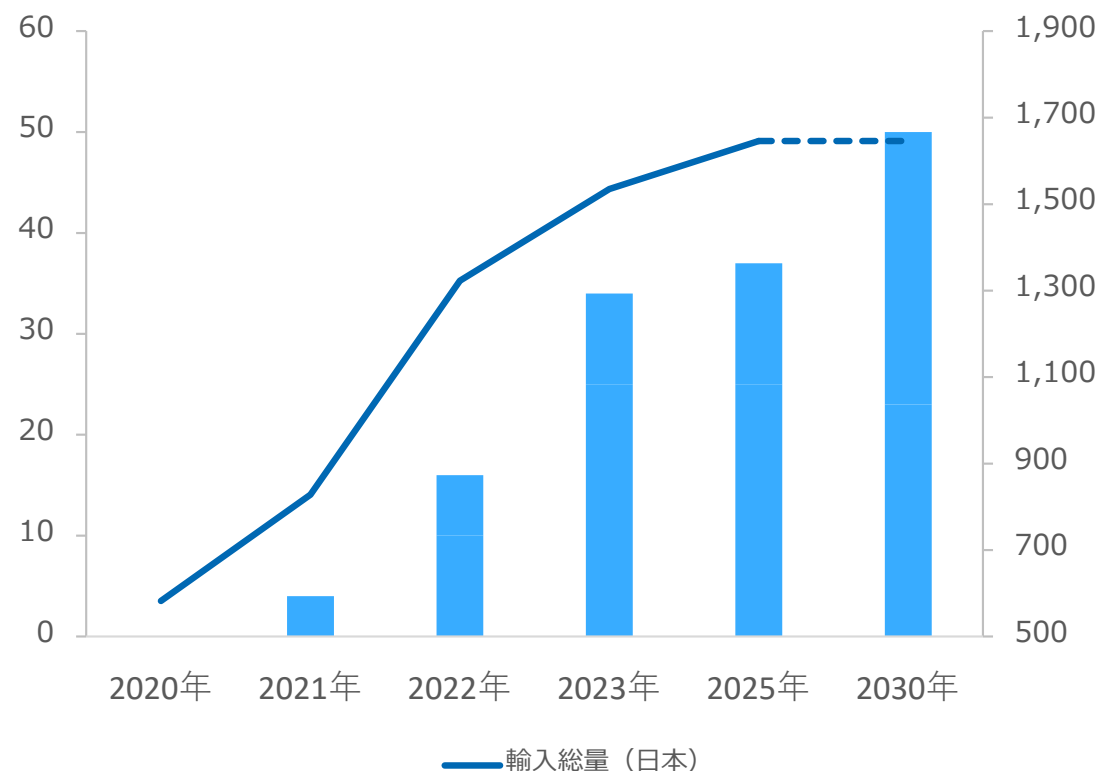
第1段階  
(21年～23年)

実績作りと体制構築

第2段階  
(23年～)

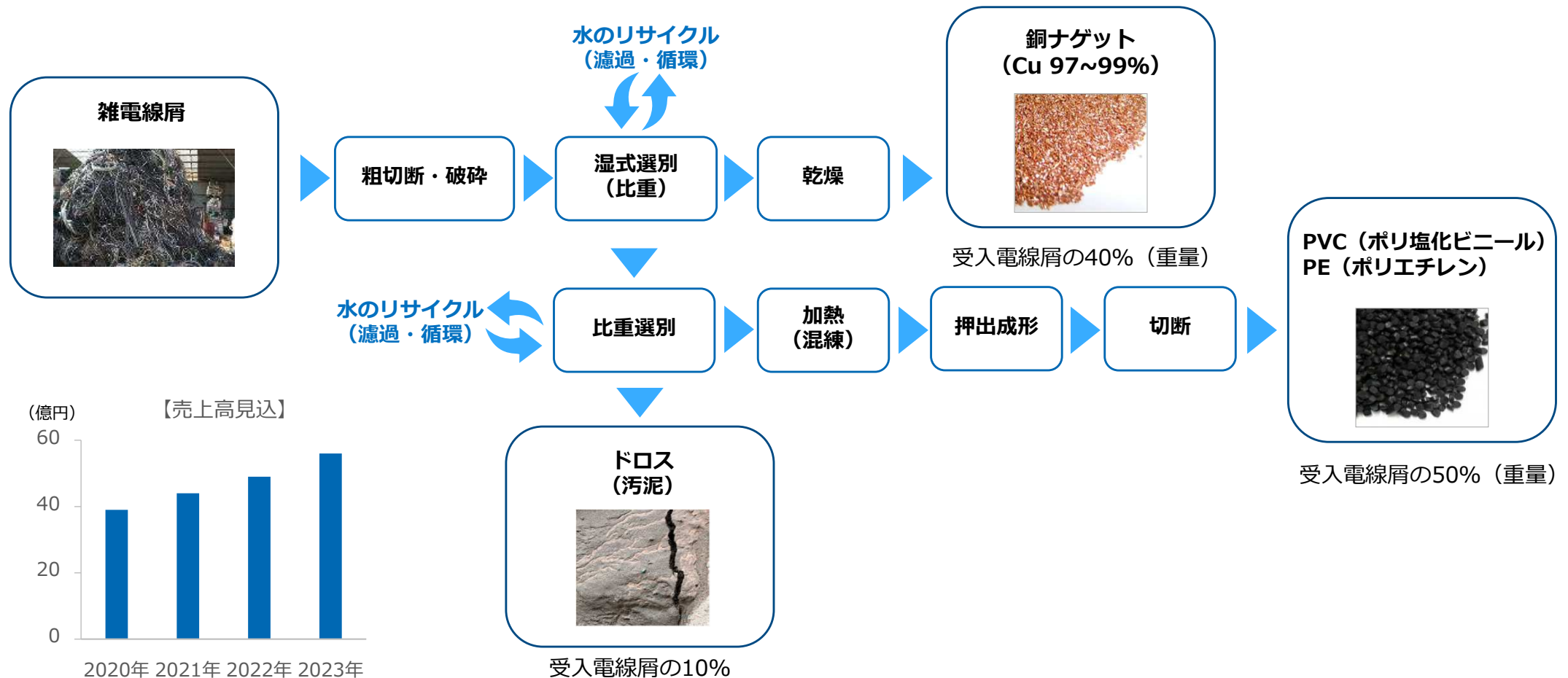
バイオマス燃料供給事業化検討

【日本のバイオマス燃料輸入総量及び当社輸入燃料取扱量推移】(万トン)



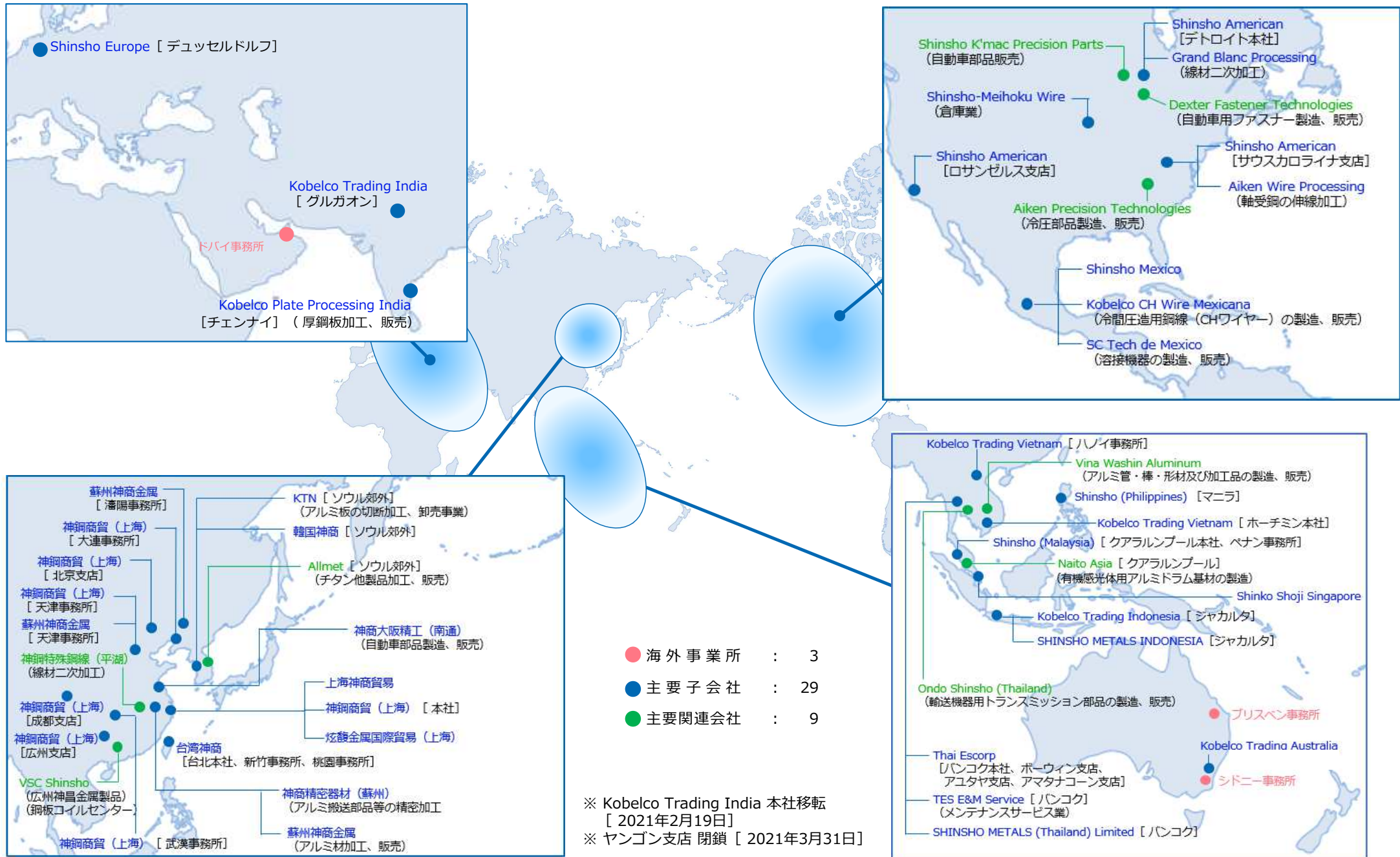
## 環境への負荷影響を最大限抑えることを前提とした加工体制を構築

ビル解体時に発生する配線（雑電線屑）は、国内で年間100千ト。現在雑電線に於ける40%は銅ナゲットとして再資源化されているが、残60%は産廃として処理されているのが実情。一方、当社はマレーシアで現地企業と下記スキームで90%まで再資源化。将来的には、日本国内に於いてケミカルリサイクルを含めた完全リサイクル実現を目指す。





# 海外ネットワーク





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い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。