



神鋼商事株式会社  
統合報告書  
**2024**

# 明日のものづくりを支え 社会に貢献する商社へ

私たち神鋼商事はKOBELCOグループの中核商社として  
培ってきたスペシャリティと

ものづくりの知見を活かして、社会課題の解決につながる新しい価値の創出に  
一層磨きをかけていきます。

そして、お客様とともにさらなる成長を果たすため

『新しい世界・新しい時代・新しい価値』の創造に挑戦し続けます。

## ＞世界のあらゆる場所で神商クオリティを

当社は、鉄鋼、アルミ・銅、原料の「金属本部」と機械、溶接の「機械・溶接本部」の2本部5ユニット体制のもと海外拠点を拡充しております。これからも海外拠点の機能を強化し、世界中の拠点と連携を密にして、あらゆる場所で日本と変わらぬ品質の製品・サービスとともに、明日のための高付加価値なソリューションを提供していきます。

## ＞海外重点地域における機能・連携強化

### ■ 東アジア(14社)

- 神鋼商貿(上海)を中心に、KOBELCO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
- アルミ加工の拡充(蘇州コイルセンター、神商精密器材(蘇州)、揚州))

### ■ アセアン・インド・豪州他(19社)

- 19社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、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

### ■ 北米・メキシコ(9社)

- 現地販売拠点(北米、メキシコ)、線材二次加工拠点(北米)及び日本との連携による北中米線材ビジネスの強化



## 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。

明日の  
ものづくりへの  
貢献

行動指針

個人の  
成長の  
実現

コンプライアンス  
を遵守した  
企業活動

地球環境に  
配慮した  
活動

多様性を  
尊重する  
企業文化

## コーポレート・メッセージ

### Designs for Business

グローバル化の進行やユーザーニーズの多様化により、  
目まぐるしく変化するビジネス環境。

どのようにして製品とお客をつなぎ、ビジネスを実現していくか。  
いかにして技術と社会をつなぎ、新しい価値を描いていくか。

私たち神鋼商事は、メーカー商社独自の「ものづくり」の  
視点に立った提案力で、  
皆様のビジネスに価値を付加するためのデザインを行います。



## CONTENTS

### 神鋼商事について

- 01 イントロダクション
- 03 企業理念・行動指針/目次
- 05 トップメッセージ
- 11 神鋼商事の歴史
- 13 価値創造プロセス
- 15 価値創造を支える6つの資本

### 成長戦略

- 17 中期経営計画
- 25 財務担当役員メッセージ
- 27 人材戦略

### サステナビリティ

- 29 神鋼商事のサステナビリティ
  - 31 神鋼商事のマテリアリティ
  - 33 本部長メッセージ
  - 37 マテリアリティ
    - 37 明日のものづくりへの貢献
      - 金属本部 機械・溶接本部
      - ・鉄鋼ユニット ・機械ユニット
      - ・アルミ・銅ユニット ・溶接ユニット
      - ・原料ユニット
    - 主な国内・海外事業会社
  - 49 コンプライアンスを遵守した企業活動
  - 51 地球環境に配慮した活動
  - 57 多様性を尊重する企業文化
  - 59 個人の成長の実現
- 61 コーポレート・ガバナンス
  - 70 社外取締役座談会

### コーポレートデータ

- 73 財務・非財務ハイライト
- 75 11ヵ年財務データ
- 77 ネットワーク
- 79 会社情報

### ■編集方針

神鋼商事は、株主・投資家の皆様を始めとするすべてのステークホルダーに、中長期的な価値創造について、より一層の理解を深めていただくことを目的に、2022年から統合報告書を発行しています。冊子に記載しきれなかった情報については、当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.shinsho.co.jp>

またIFRS財団の国際統合報告フレームワークや、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」(価値協創ガイダンス)などを参考に、財務情報に加えて企業価値に影響を与える重要な非財務情報を簡潔にまとめた編集としています。

【報告対象期間】2023年4月1日～2024年3月31日  
(一部、当期間前後の情報も含まれます)

【報告対象範囲】神鋼商事株式会社及びグループ会社

【参考としたガイドライン】

・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」  
・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

【重視するイニシアチブ】

・持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)  
・TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言



### ■情報開示メディアの構成

統合報告書

[https://www.shinsho.co.jp/ir/library/integrated\\_report.html](https://www.shinsho.co.jp/ir/library/integrated_report.html)

IR情報詳細  
投資家の皆様へ

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

サステナビリティ情報詳細  
サステナビリティ報告

<https://www.shinsho.co.jp/csr/>

### ■見直しに関する注意事項

このレポートには、当社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見込みです。また経済動向における厳しい競争、市場需要、燃料価格、為替レート、税制や諸制度などに関するリスクや不確実性を含んでいます。このため実際の業績は当社の見込みとは異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。



たかした ひろのぶ  
代表取締役社長 高下 拡張

ものづくりの知見と提案力で  
新たなフィールドを切り拓き、  
さらなる高みへ

## 「第二の創業」の本格化に邁進

この度、代表取締役社長に就任した高下です。私は入社以来長らく営業で、アルミや銅といった非鉄金属分野のビジネスキャリアを積んできました。その間、神戸製鋼所への出向も経験しメーカー営業として技術やものづくりについて学ぶ一方、メーカーの立場から商社を見ることで得た気付きから、KOBELCOグループの中で神鋼商事に求められている役割を常に考え、実践することを心掛けてきました。

当社には、多様性のあるKOBELCOグループの事業、

商材、ビジネスがあり、メーカー商社としてのスペシャリティーとものづくりへの思いがあります。人・情報・モノをつなぐだけでなく、社会や市場が求めるものを見据え、KOBELCOグループで培ったこのアセットを最大限活用しながら新しい掛け合わせのビジネスモデルや競争力あるサプライチェーンを構築し、社会課題の解決に挑戦すること、この実践がサステナブルなビジネスにつながり、「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。」という企業理念の実現につながると考えています。

当社は2021年、創立75周年を機に「明日のものづくりを支え、社会に貢献する商社」を掲げ、「質の高い経営」と「真のグローバル企業への変革」を目指して、第二の創業をスタートさせました。

「質の高い経営」では、企業価値の向上を目指してステークホルダーの皆様から期待を持っていただける成長戦略と事業変革を推進し、サステナビリティ経営や

資本コスト経営、監査等委員会設置会社への移行によりガバナンスを強化するなど、より高いレベルの経営を目指しています。また「真のグローバル企業への変革」では、KOBELCOグループで培ってきたものづくりへの知見と、多様な商材の目利き力や幅広い市場へのアクセスといった無形資産を活かして新たなフィールドに挑戦し、海外拠点を活かしてグローバルに事業領域を拡大していきます。

## 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画は「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」を掲げ独自の成長投資を推進する中、コロナ禍の収束に伴う需要回復や、エネルギーコストなどの影響で製品価格が上昇したことなども影響し、当社の業績は好調に推移しました。その結果、経常利益は2022年度、2023年度と連続して過去最高を更新し、ROEも9%以上の目標に対して2023年度実績は11.5%と大きく上回ることができました。収益性と財務体質強化は目標値を上回り、一段と成長できた期間だったと考えています。

一方で積み残した課題のひとつは、投融資額が計画を下回ったことです。要因としては、営業部門の事業投資に対する積極的なマインドと取り組みが不足していたこと、また外部から幅広く案件をキャッチする手段が限ら

れていたことです。中期経営計画2026の策定では、若手幹部を中心に事業戦略に沿った成長投資の案件を具体的に検討し、主体性をもって実行に移せる環境を整えたことに加え、環境関連の投資ファンドへの出資から得られる新規事業案件や銀行との買収候補先選定など外部リソースの積極的な活用を始めました。

もうひとつの課題は営業キャッシュ・フローです。コロナ禍後の売上急増に伴う売掛金・商品在庫の増加で資金負担が増加したことによるものですが、今後は営業資金負担の見える化とモニタリングを強化することで収益の拡大と資本効率の向上の両立を目指すとともに、低ROICビジネスの改善・見直しを図り、営業キャッシュ・フローを安定的に創出していきたいと考えています。

## 中期経営計画2026

### 社会経済・産業構造の変化を新たな挑戦の機会に

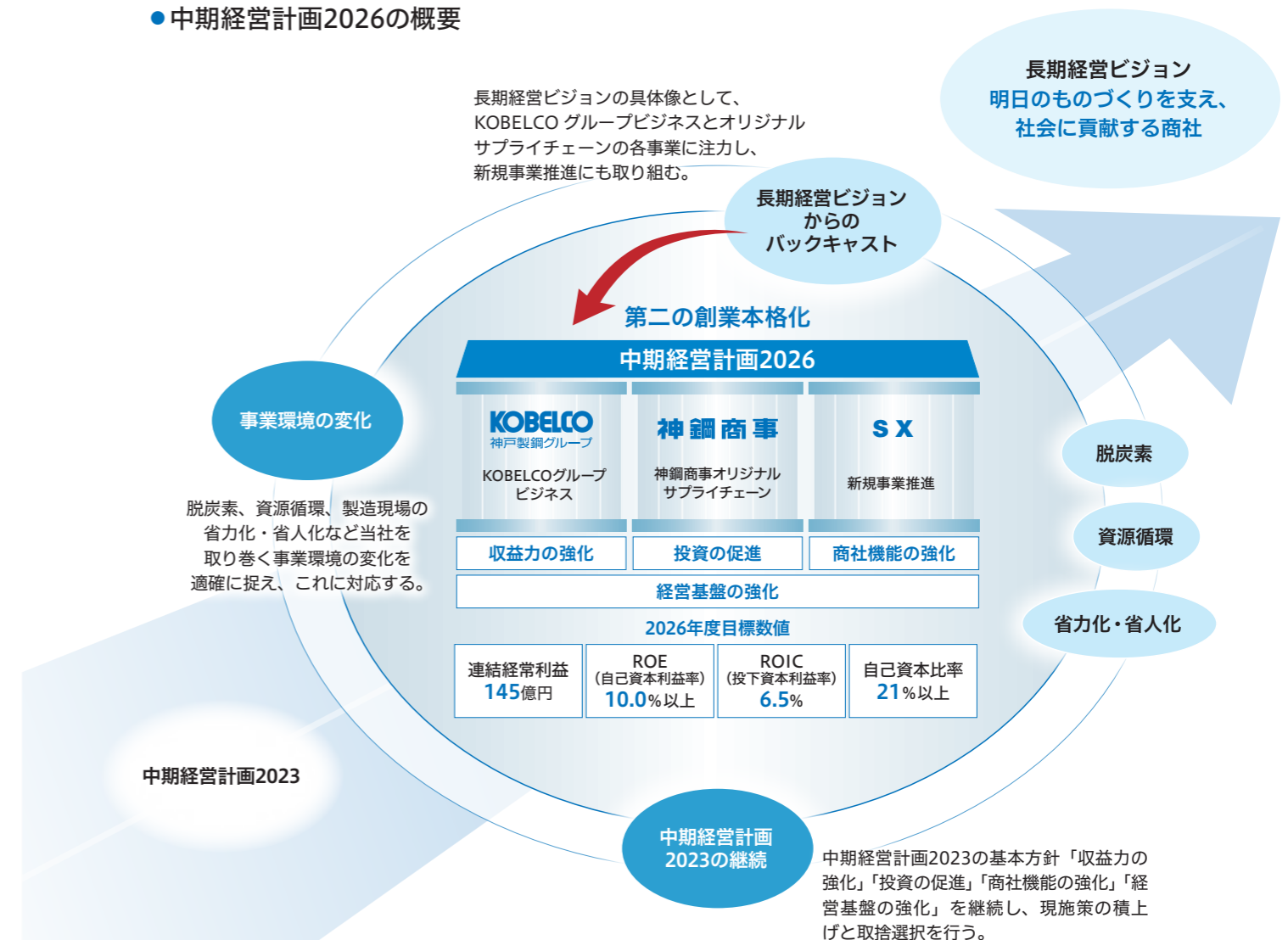
中期経営計画2026（以下、新中計）における事業環境は、当社にとって様々なリスクと挑戦の機会があります。複雑な地政学リスクに端を発したエネルギーコストの上昇などにより物価・金利・為替が大きく変動することで輸出型ビジネスから地産地消型への変化が想定されるとともに、地政学リスクからグローバルなサプライチェーンの再構築が進む中、インド・インドネシア・ベトナムなどの新興国ではものづくりや資源などでビジネスの機会が拡大すると見えています。

またKOBELCOグループではカーボンニュートラル

への挑戦を推進していますが、当社においても水素・アンモニア向けの非汎用圧縮機や水素発生装置、バイオマス燃料供給など「脱炭素分野」での事業連携を進めるとともに、「半導体分野」の新たなサプライチェーン構築や「資源循環」でのリサイクル事業の強化など独自の新規事業によって、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

また国内においては、社会課題であるものづくりの「省人化・省力化」に対応していくため、FA関連設備の販売に加え、エンジニアリング事業も検討していきます。

## ● 中期経営計画2026の概要



## 強みを活かす事業戦略を推進

当社がこれまで培ってきた強みは3つあります。素材・原料・機械製品を幅広く扱っていること、ものづくりに極めて近い商社で専門性が高いこと、そしてグローバルにサプライチェーンを構築する力があることです。この強みを活かして、新中計の策定にあたっては当社が推進する事業を3つの柱に整理しました。ひとつ目はKOBELCOグループの事業と連携して販路を拡

大すること、二つ目は当社オリジナルのビジネスを育てていくこと、そして三つ目は、社会課題の解決につながる未来への投資を推進することです。

KOBELCOグループのDNAを受け継ぎ、多様なグループの事業を発展させていくとともに独自の新たなビジネスを構築する、その両輪で成長戦略を推進していきます。

▶ 中期経営計画2026（詳細は17-24ページ）

また資本コストや株価を意識した経営においては、当社は現在PBRが1倍を下回っている状況ですので、市場に評価していただける経営に取り組んでいきます。具体的な施策としては、成長戦略の実行、資本コスト経営による財務体質の強化、DXやITを活用した業務変革によって収益基盤を強化し、投資とのバランスをとっ

た安定した株主還元とIR（投資家向け広報）・SR（株主向け広報）活動の充実などが挙げられます。また成長投資とサステナビリティ経営による中期経営計画の実行が、持続的な超過リターンの確保につながると考えています。

## 営業推進体制を再編し、新中計の実行力を高める

営業推進体制を従来の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、その下に5つのユニットを配置する体制とし、事業投資の横展開などで収益力と商社機能を強化していきます。本部の統合により部門間の知の共有、シナジーの創出、そして人材の流動性を活発化させていくことを目的にしています。

収益力を高めるための基本的な考え方は、事業を点から線に、線から面に広げていき強固なものとして大きくしていくことです。個々の事業の直線的な成長ではなく、それぞれの事業を有機的につなげ、複合的な価値を生み出しながら塊にする。そうした塊を複数、繰り返しつつしていくことで、加速度的な成長を実現したいと考えています。

また、2024年4月から新たに新事業推進室を設置しました。これはサステナビリティをキーワードに、未来への新しい投資を考え、将来性のある新たな事業価値を創出するためです。営業から上がってきた投資案件も一緒に伴走してアドバイスを行いながら、事業投資をより加速させる役割を担っています。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成長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特徴のあるSX事業を進めていきます。SX事業は始めてもない分野ではありますが、当社とシナジーが考えられる事業に対しては、ファンドへの出資や投資案件の実行を積極的に行っていきます。

## 「自ら学び行動する人」を育成し、競争力強化へ

成長基盤を強化する上で最も重要な要素は「人」の力です。事業環境が大きく変化する中、当社が競争力を維持・拡大し、新しい価値を提供するための事業ポートフォリオの見直しを進めていく上で、人財戦略に掲げる「競争力の強化」「自己成長と貢献意欲」「イノベーションの促進」が不可欠です。

まず「競争力の強化」に関しては、スペシャリティーを磨き、営業力や生産性を高めるための人材育成を強化していきます。また「自己成長と貢献意欲」については、社員が自ら描いたキャリアビジョンを実現するための制度や仕組みを整えることで、エンゲージメントを高め、事業の推進力を高めることを目指します。



さらに「イノベーションの促進」では、事業投資やDXなど事業の変革に挑戦する環境を整え、部門間の人材流動性から様々なキャリアと知見を持つ人材を育てることで新たな価値を創出する好循環を生み出すことを

目指します。この好循環が、サステナビリティを支える多様性の文化形成と個人の成長につながると考えています。

▶人材戦略(詳細は27-28ページ)

## 徳の精神で築く、持続可能な未来

当社の企業理念には「豊かな社会づくりと、みんなの幸せ」という目的が掲げられています。誠実さや新しい価値の創造はあくまでその手段であり、最終的な目標は「豊かな社会づくりと、みんなの幸せ」を実現することです。カーボンニュートラル、生物多様性、ダイバーシティといった社会の動きを見ると、日本古来から伝わる「徳」の精神が求められていると感じています。利己主義ではなく、社会や周囲のために行動することが重要であり、これこそが「徳」の精神だと思います。

私の好きな言葉に「陰徳あれば陽報あり」というものがあります。これは「人の見えないところで徳を積

めば、いつかそれが自分に良いことになって返ってくる」という意味ですが、これからの企業を経営する上でも大事な考え方だと思っています。社会のため、環境のため、人のために、短期的なリターンを追い求めるだけではなく、未来にきっと良い形で返ってくるだろうという長期的視点をもって、サステナビリティの取り組みを推進していきます。

そして、株主・投資家を始めとするすべてのステークホルダーの皆様との対話機会を多く持ち、「第二の創業」の実現に向けて、新しい価値を創出できるよう尽力する所存です。神鋼商事のさらなる発展にぜひ、ご期待ください。

# 神鋼商事の成長の歩み

神鋼商事の歴史は、1946年(昭和21年)、神戸製鋼所の製品を扱う戦後初のメーカー商社として設立された「太平商事」に始まります。当時、世の中のメーカー各社は戦火によって生産拠点を失い、流通機能も麻痺する中、創業者たちは「メーカーと直結した専門の商社によってこれからの製造業を支えたい」という情熱のもと、品質の高い製品提供に尽力してきました。

時代の荒波にもまれながらもこうした「ものづくり」の精神は脈々と受け継がれ、今日現在も、ものづくりの視点に立った専門商社として、提案型ビジネスを展開しています。

## 成長の歩み

**1946年~**

**国内のインフラ整備に貢献**

日本の産業構造が軍需から民需主導へとシフトしていく中、戦後初のメーカー商社として産声を上げました。そして、“神武”“岩戸”“いざなぎ”の3期の好景気に象徴される高度経済成長による旺盛な設備投資等に伴い業績を伸ばすとともに、海外市場にも進出しました。




太平商事本社

**1990年~2000年代**

**ものづくりに欠かせない商材をグローバルに供給**

バブル崩壊、阪神淡路大震災といった激動の中で創立50周年を迎え、事業の選択と集中により、外部環境に左右されにくい事業構造の確立を図りました。また、マーケットの変化に機敏に対応し提案力を強化することで、グローバル競争力を高めました。




神鋼商貿(上海)有限公司

**2010年代**

**グループ拡充により付加価値提供を強化**

地球温暖化を始めとする社会課題が顕在化する中、M&Aや事業投資を積極的に実施するとともにグループビジネスの深化を追求しながら、取引先への付加価値提供の強化を図りました。



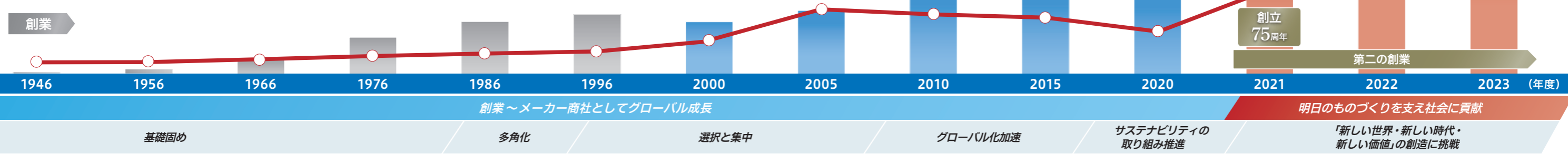
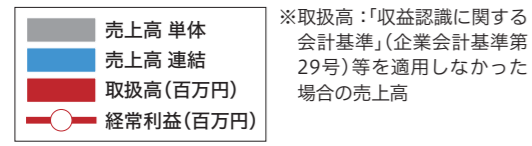
**2020年代~**

**明日のものづくりを支え社会へ貢献する商社へ**

2021年に創立75周年を迎え、第二の創業として長期ビジョンを掲げました。非トレードビジネスの拡大、新規事業への投資、SDGs関連ビジネスなどに取り組み、さらなる飛躍を目指します。

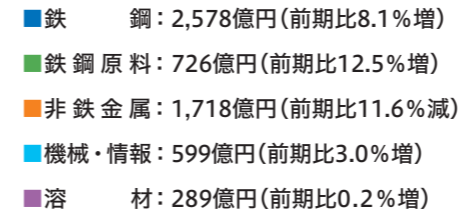


大阪本社 東京本社

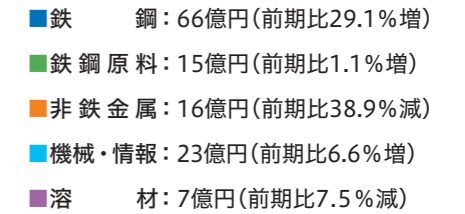


## 2023年度の概況

売上高: **5,914**億円

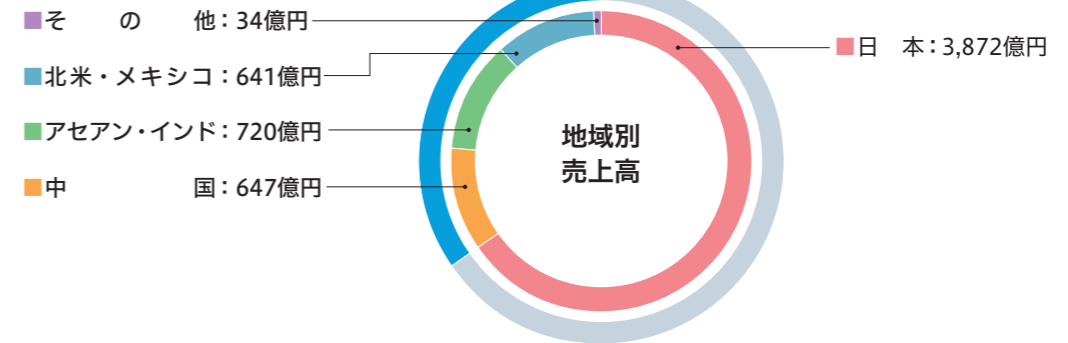


経常利益: **128**億円



## 多様な事業をグローバルに展開

海外売上高比率34.5%



従業員数

1,443名(連結)  
565名(単体)

グループ会社

国内16社  
海外42社  
計58社

グローバル拠点

78拠点  
(持分法非適用会社を含む)

お客様

- 自動車分野
- 非鉄金属分野
- 電子部品分野
- 精密機械分野
- 食品分野
- 電力分野
- 石油・化学分野 等
- 造船分野
- 建設分野
- 半導体分野
- プラント・エンジニアリング分野
- 紙・パルプ分野
- 航空宇宙分野
- 鉄鋼分野
- 工作機械分野
- 家電分野

※従業員数は2024年3月末、グループ会社、グローバル拠点は2024年6月末現在のものです



ものづくりへの  
貢献に不可欠な  
経営資源

**知的資本・製造資本**  
効率的で価値の高まる  
サプライチェーン

**グループ資本**  
多様性のある事業  
KOBELCOグループで  
培ったアセットを最大限  
活用し、当社独自の  
成長モデルを確立  
神鋼商事グループ  
国内 **16社** 海外 **42社**

**社会関係資本**  
世界のプレミアムカスタマー  
との新しい価値を創り  
続けるパートナーシップ

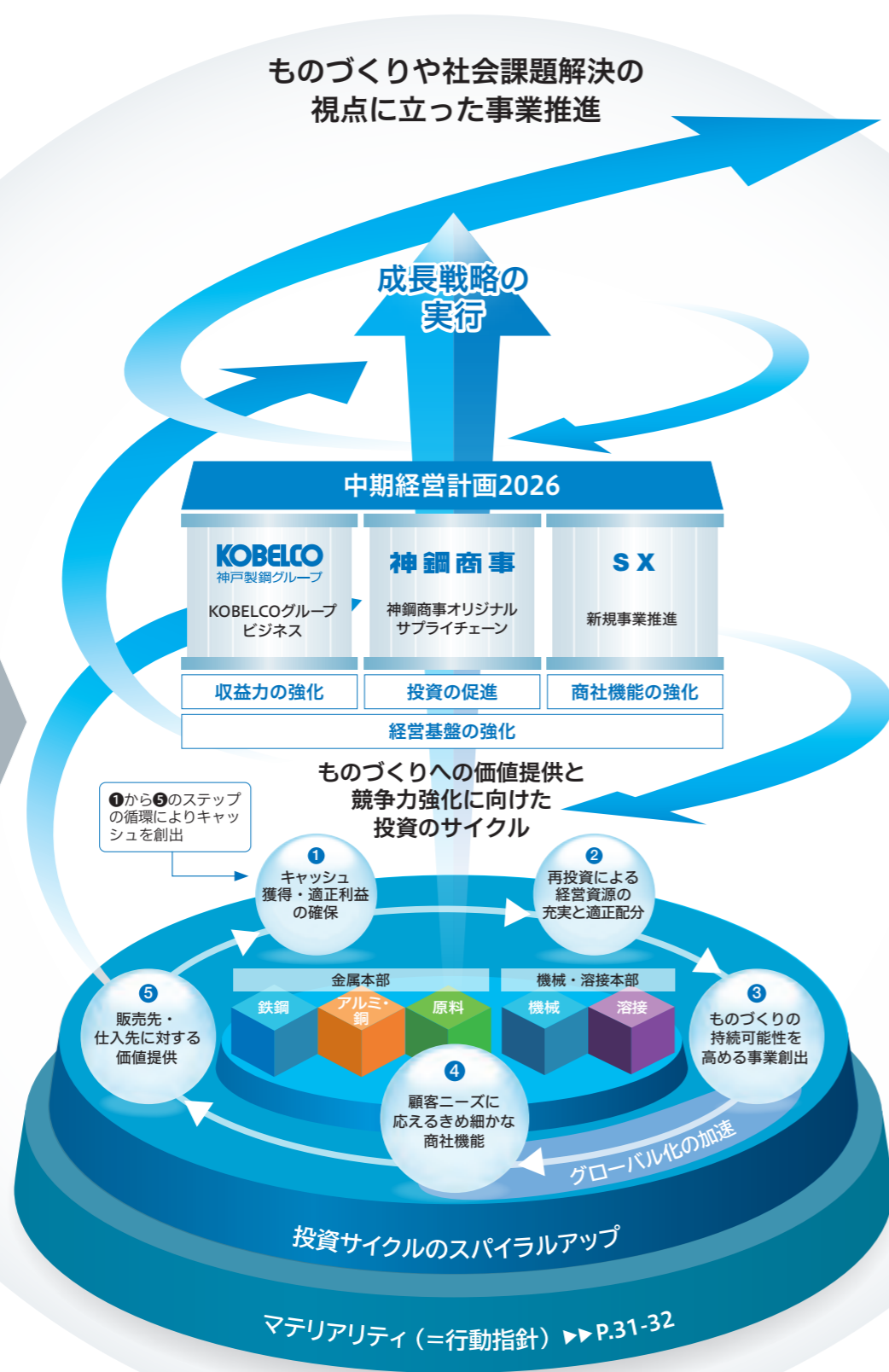
**人的資本**  
主体性のある人材

**財務資本**  
安定した財務基盤

**自然資本**  
資源の効率的利用

P.15-16

ものづくりや社会課題解決の  
視点に立った事業推進



ものづくりの支援と  
付加価値の創出

**事業分野**

自動車 | 半導体 | 資源リサイクル

エネルギー | ものづくりの現場

**技術**

サプライチェーンDX | 環境リサイクル

バイオマス燃料 | 製造エンジニアリング

**2026年度目標数値**

- 連結経常利益 **145** 億円
- ROE **10.0%**以上
- ROIC **6.5%**
- 自己資本比率 **21%**以上

**株主還元方針**

- 配当性向 **30%**以上  
又は **300** 円/株

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**

- リサイクル、資源循環型ビジネスの強化
- 「地産地消」によるグローバルサプライチェーンの強化
- CN社会の実現に貢献する機械やバイオマス燃料の取扱い増
- エンジニアリングなど「コト売り」ビジネスの強化
- 安定的な株主還元

**社会**

- D&Iの推進
  - 2030年までに女性管理職比率 **10%**以上
  - 総合職の女性比率 **20%**以上
- 自ら学び行動する、主体性のある人材の育成
- Well-Beingの向上
- 質の高い、持続可能な社会インフラの構築
- 途上国での雇用創出・経済発展への貢献
- ディーセントワークの実現

**環境**

- カーボンニュートラルの実現
  - 2030年までにCO<sub>2</sub>排出量 **△46%** (2018年比)
  - 2050年までにカーボンニュートラル達成
- SX関連事業の拡大



当社グループは長期経営ビジョンの実現に向け、創業以来築き上げた6つの資本の維持・強化に取り組んでいます。

**知的資本・製造資本**




**効率的で価値の高まるサプライチェーン**

**概要**

メーカー商社ならではの技術力やノウハウを生かしながら、多様な仕入れソースの中から顧客価値創造につながる提案を行っています。また、サステナブルな社会の実現に資するビジネス創出に力点を置き、事業投資も行っていきます。

- 特徴**
- 新たなニーズに対応するソリューション提案力
  - グローバルな供給体制とロジスティクスのノウハウ
  - 海外事業展開立ち上げサポート力
  - 事業投資目標額(DX投資含む)  
**230億円**  
(2024~2026年度)

- 維持・強化の取り組み**
- DXによるサプライチェーン連携強化
  - M&Aによる新ノウハウ獲得
  - 社内研修の実施
  - 高効率な設備の導入
  - 付加価値のさらなる向上及びQCD※の徹底追求

※QCD: Quality-Cost-Delivery

**グループ資本**




**多様性のある事業**

**概要**

様々な事業体を持つKOBELCOグループの中核商社として営業サイドから現場サイドにまで人員を配置し最新情報を分析し、選択と集中を見極めながら、ビジネスチャンスの獲得を進めています。

- 特徴**
- 鉄鋼、アルミ・銅、原料、機械、溶接の5ユニットに強みを持つ
  - KOBELCOグループとの連携で最新情報を取得

- 維持・強化の取り組み**
- 原料から製品まで一貫した取引内容
  - ユーザーニーズにグループの総合力で応える
  - 人材交流からそれぞれの営業に寄与

**社会関係資本**




**世界のプレミアムカスタマーとの新しい価値を創り続けるパートナーシップ**

**概要**

バリューチェーン全体に価値を提供する提案型メーカー商社として50年以上前から海外に現地法人を有し、長年にわたる信頼関係を築いてきた取引先をプレミアムカスタマーと位置づけ、ともに発展してきました。今後も、これまで培ってきた強固なパートナーシップを深化させることで、持続的成長を目指していきます。

- 特徴**
- 販売先(単体) **2,096社**  
(国内・海外)
  - 仕入先(単体) **3,165社**  
(国内・海外)

- 維持・強化の取り組み**
- 持続可能なサプライチェーンの構築
  - 業界団体への参画
  - 事業活動を通じた社会への貢献

**人的資本**




**主体性のある人材**

**概要**

多様なビジネスを推進する原動力として、社員が主体性を重んじ自律的に成長し続けられるよう、「自ら学び、行動する人」を評価する仕組みを構築、積極的にサポートしていきます。

- 特徴**
- 従業員数  
連結 **1,443名** 単体 **565名**
  - 女性総合職比率 **14.8%**
  - 教育訓練費 **142**百万円
  - 一人当たりの投資額 **252**千円  
学習時間 **64.1**時間

- 維持・強化の取り組み**
- 人的投資強化
  - 定期的なエンゲージメントサーベイの実施
  - ダイバーシティ推進のための職場環境整備
  - 健康経営優良法人2024取得
  - くるみん取得申請中

**財務資本**




**安定した財務基盤**

**概要**

事業活動や政策保有株式等の売却を通じて創出したキャッシュを、成長投資、株主還元へ配分し、持続的な利益成長と企業価値向上につなげていきます。

- 特徴**
- 自己資本 **860**億円
  - 有利子負債 **608**億円
  - ROE **11.5%**
  - D/Eレシオ **0.7**倍
  - 自己資本比率 **21.7%**

- 維持・強化の取り組み**
- 資金調達手段の多様化
  - キャッシュマネジメントの強化
  - 事業ポートフォリオ組み換えの推進

**自然資本**




**資源の効率的利用**

**概要**

限られた資源を有効活用するため金属スクラップやバイオマス燃料を取扱い、循環型社会の実現に創業当初から貢献しています。また、「地球環境に配慮した活動」をマテリアリティに掲げ、自然資本の効率的な利用や環境負荷低減に取り組んでいます。

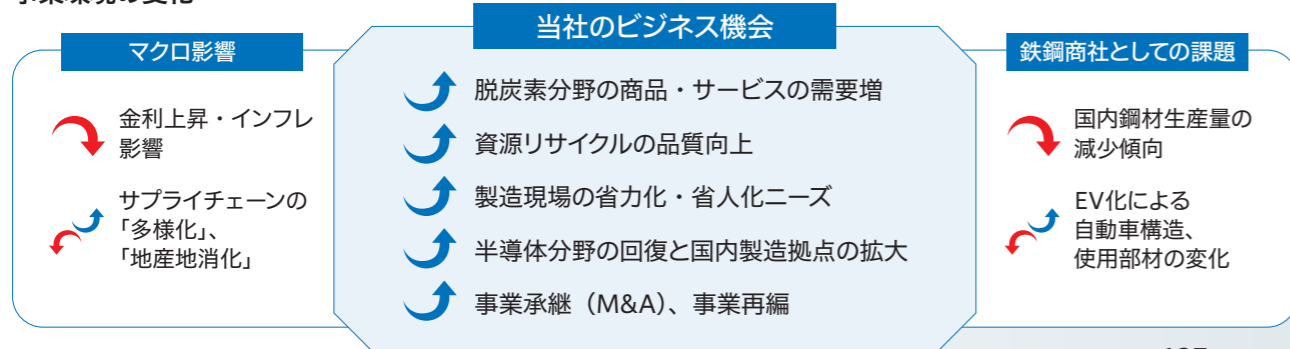
- 特徴**
- 金属スクラップやバイオマス燃料等、資源循環型ビジネス取引拡大によるCO<sub>2</sub>排出量削減
  - 環境マネジメントシステム ISO14001取得済
  - 電気使用量 **94.5**万kwh  
(昨年度比9.3万kwh削減)
  - 生産拠点において太陽光発電実施

- 維持・強化の取り組み**
- 資源循環型ビジネスの拡大
  - 脱炭素移行支援
  - 再生可能エネルギーの導入促進

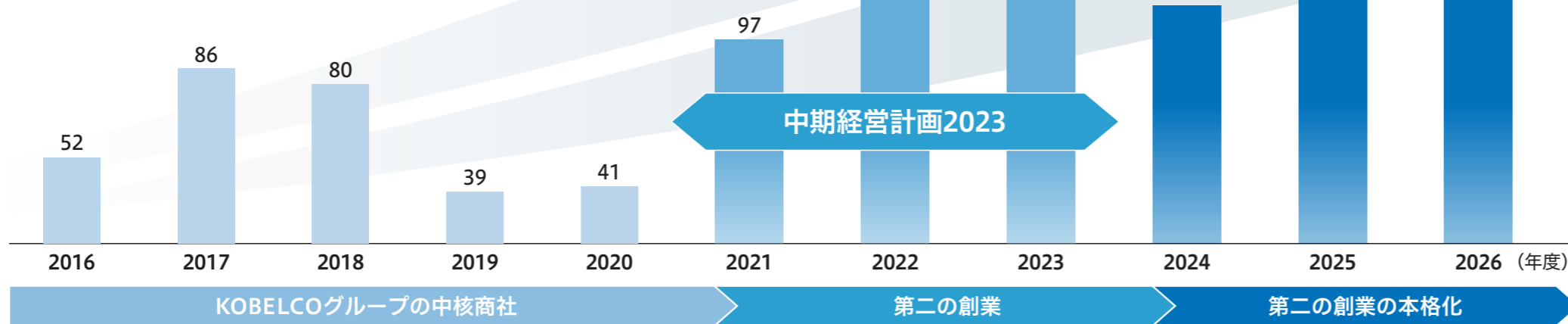
# 中期経営計画2026始動

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

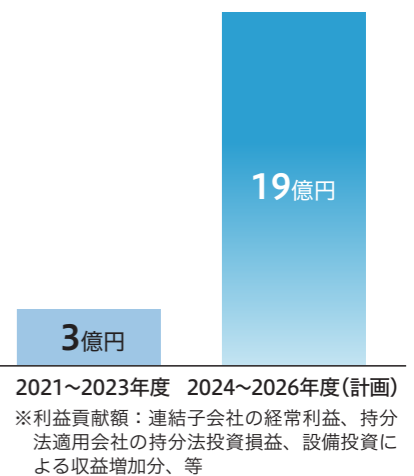
各種KPI	2023年度目標	2023年度実績	達成状況
連結純利益	3カ年累計150億円	3カ年累計254億円	達成
営業キャッシュフロー	3カ年累計110億円	3カ年累計75億円	未達
投資	3カ年累計200億円	3カ年累計117億円 (DX・IT投資 17億円を含む)	未達
ROA	3%以上	3.2%	達成
自己資本比率	20%以上	21.7%	達成
D/Eレシオ	1.0倍程度	0.7倍	達成

### 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

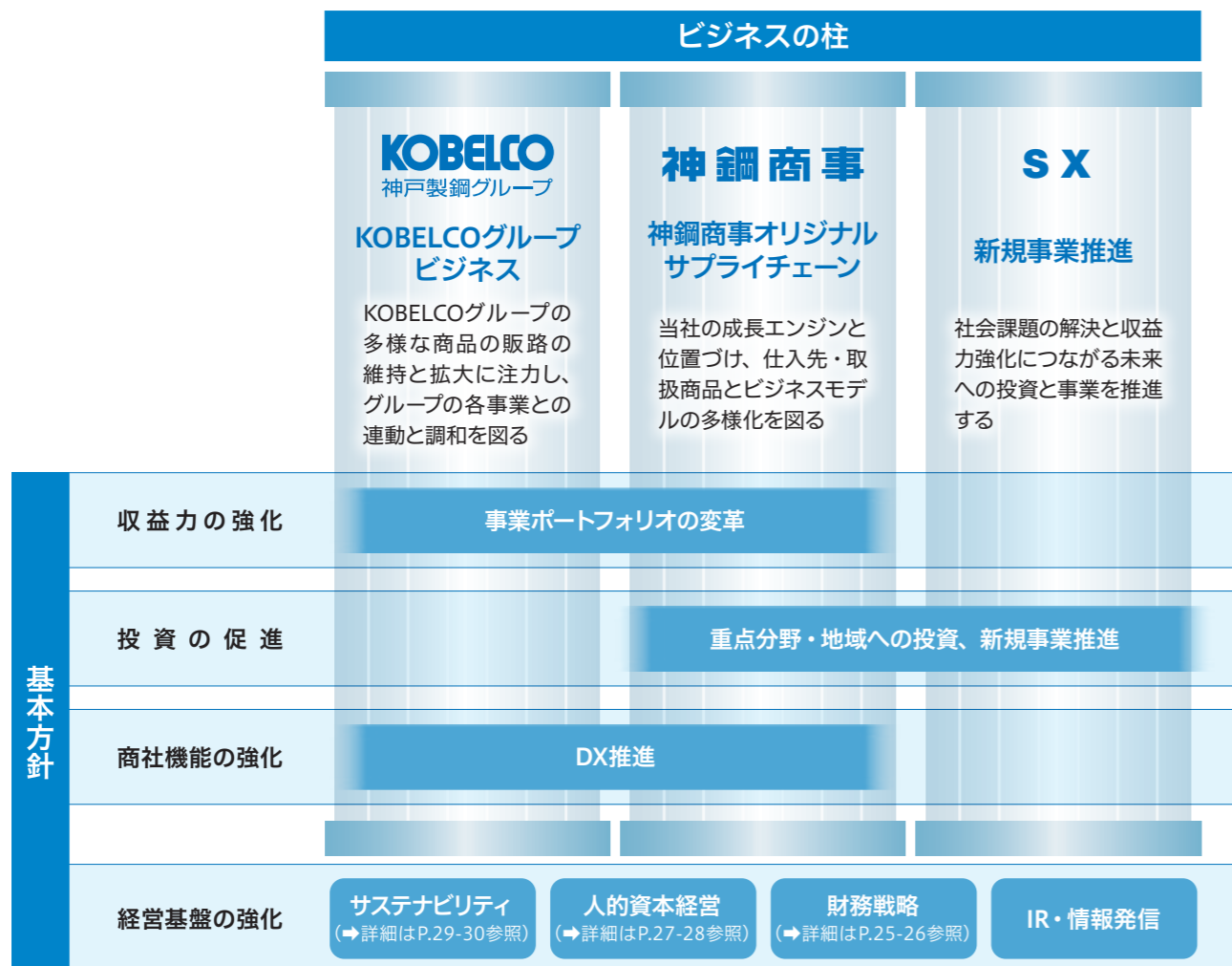
## 基本方針とビジネスの3つの柱

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。

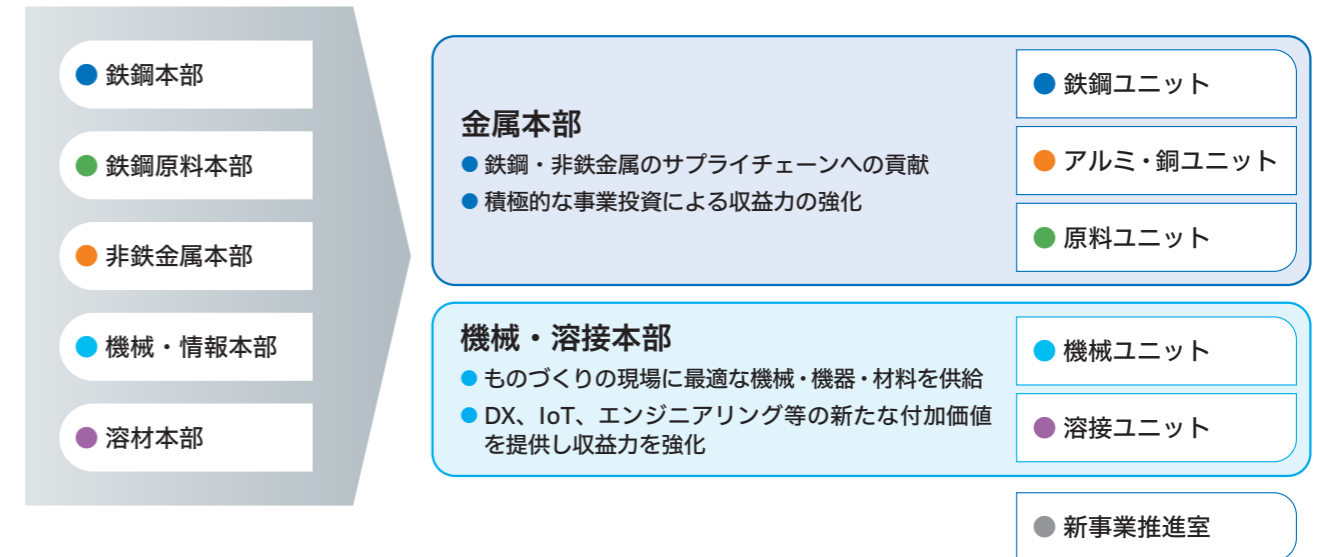


## 組織改正

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。

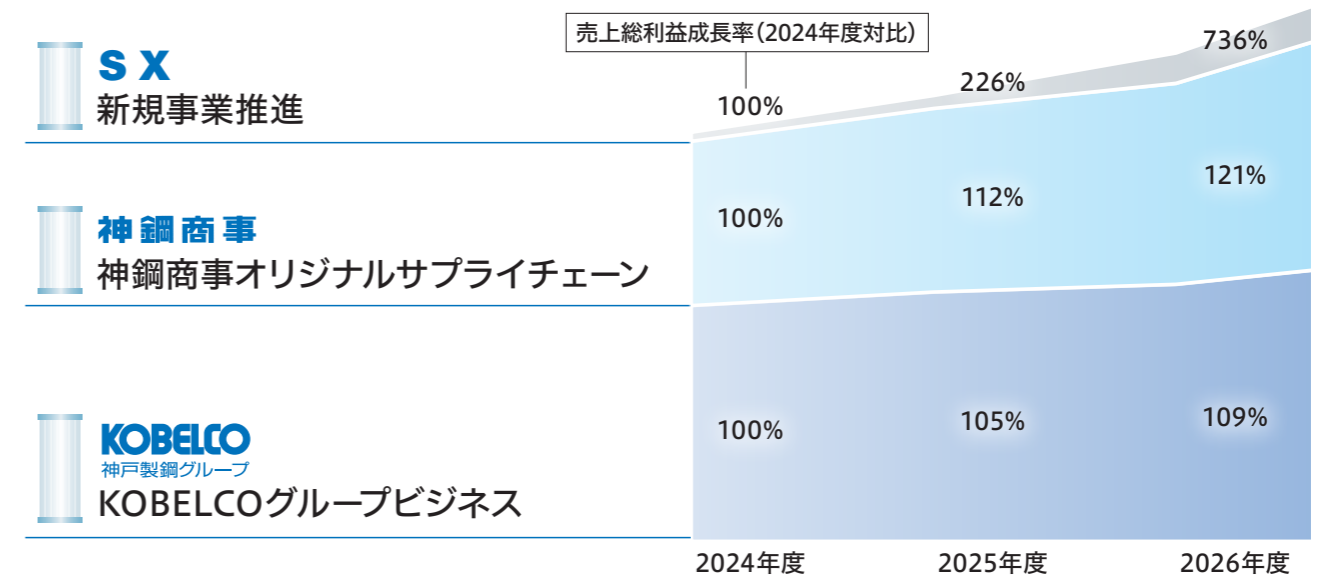
金属本部は、トレードビジネスについて商社機能の強化に取り組む一方で、事業投資を行い収益体質を変えていくことを目指します。機械・溶接本部は、販売業務から周辺業務（メンテナンス・サービス）や周辺機器のセールスを加え、売上増・利益増を図ります。

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。

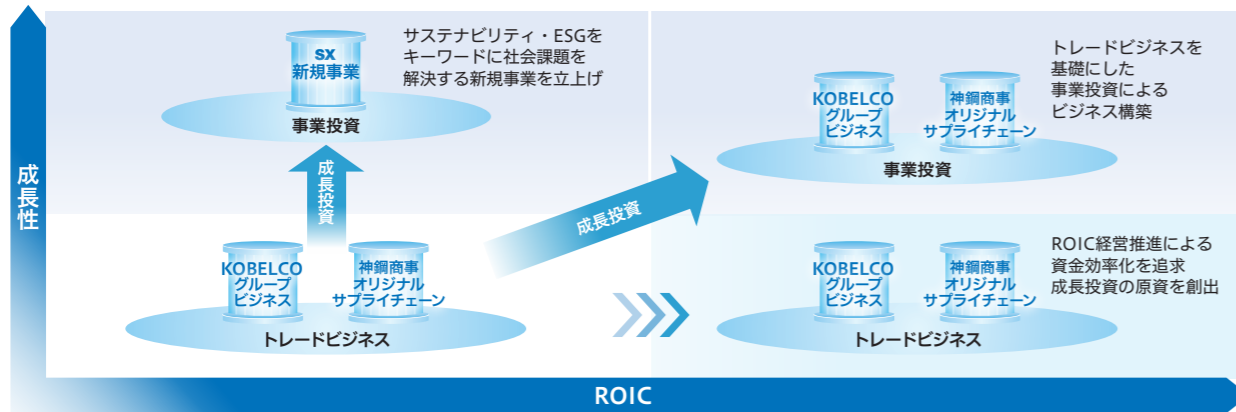


## 戦略と施策

### 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。

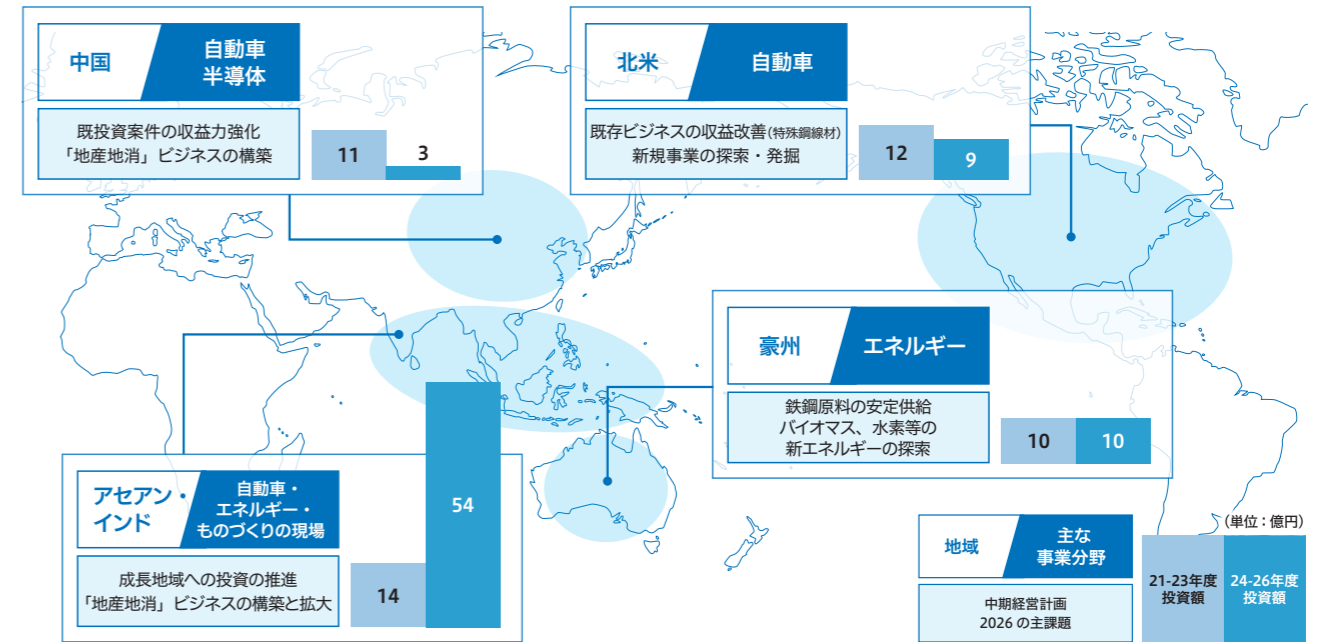
	KOBELCO 神戸製鋼グループ KOBELCOグループビジネス	神鋼商事 神鋼商事オリジナルサプライチェーン	SX 新規事業推進
自動車	☆特殊鋼線材ビジネスの収益力強化 ●特殊鋼線材の事業領域拡大 ●サプライチェーンDX		
半導体		☆半導体拡大ニーズの捕捉 ●ベトナム/VINA WASHIN ALUMINUM押出プレス増設 ●半導体製造装置部品事業	
資源リサイクル	☆金属リサイクルの収益性向上 ●環境リサイクル関連投資		
エネルギー	●バイオマス燃料新商品開発	☆バイオマス燃料の確保と新商品開発 ●バイオマス燃料(木質ペレット)事業	●バイオマス燃料新商品開発
ものづくりの現場	☆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

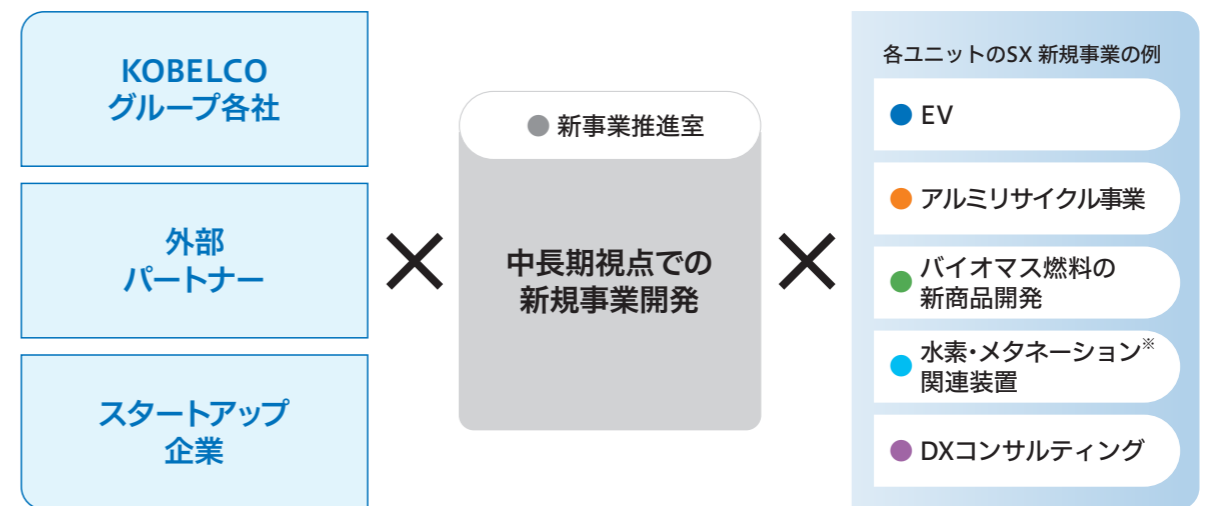
今後10年間の人口増加予想などからアセアン・インドを成長地域と捉え、投資や「地産地消」ビジネスの構築に注力します。北米は好景気が続いているものの、当社グループでは金利高や輸送費・人件費等のインフレ対策が課題となっています。既存ビジネスの収益改善に取り組みつつ、新規事業の探索・発掘を進めます。中国は前中期経営計画期間までに行った投資の収穫期と位置づけています。展開中の事業会社の収益力強化と「地産地消」ビジネスの構築に取り組みます。豪州はエネルギー分野の各種取引を行っています。バイオマス、水素等の新しいエネルギーの事業探索を進めます。



### 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。



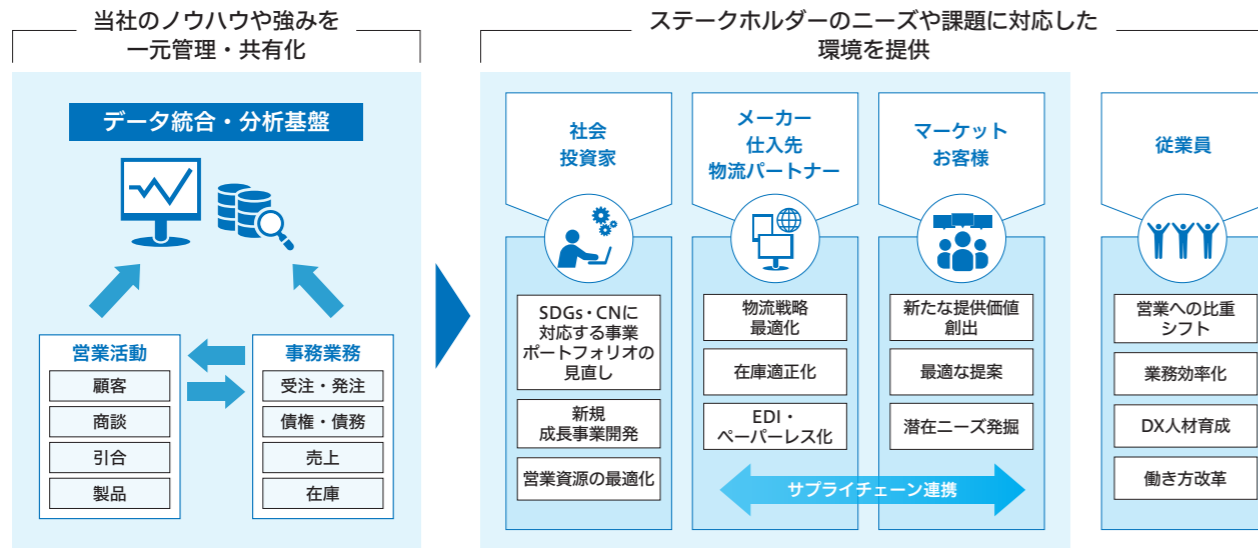
※メタネーション・・・水素と二酸化炭素からメタン(都市ガスの主成分)を合成する技術

商社機能の強化

DX推進

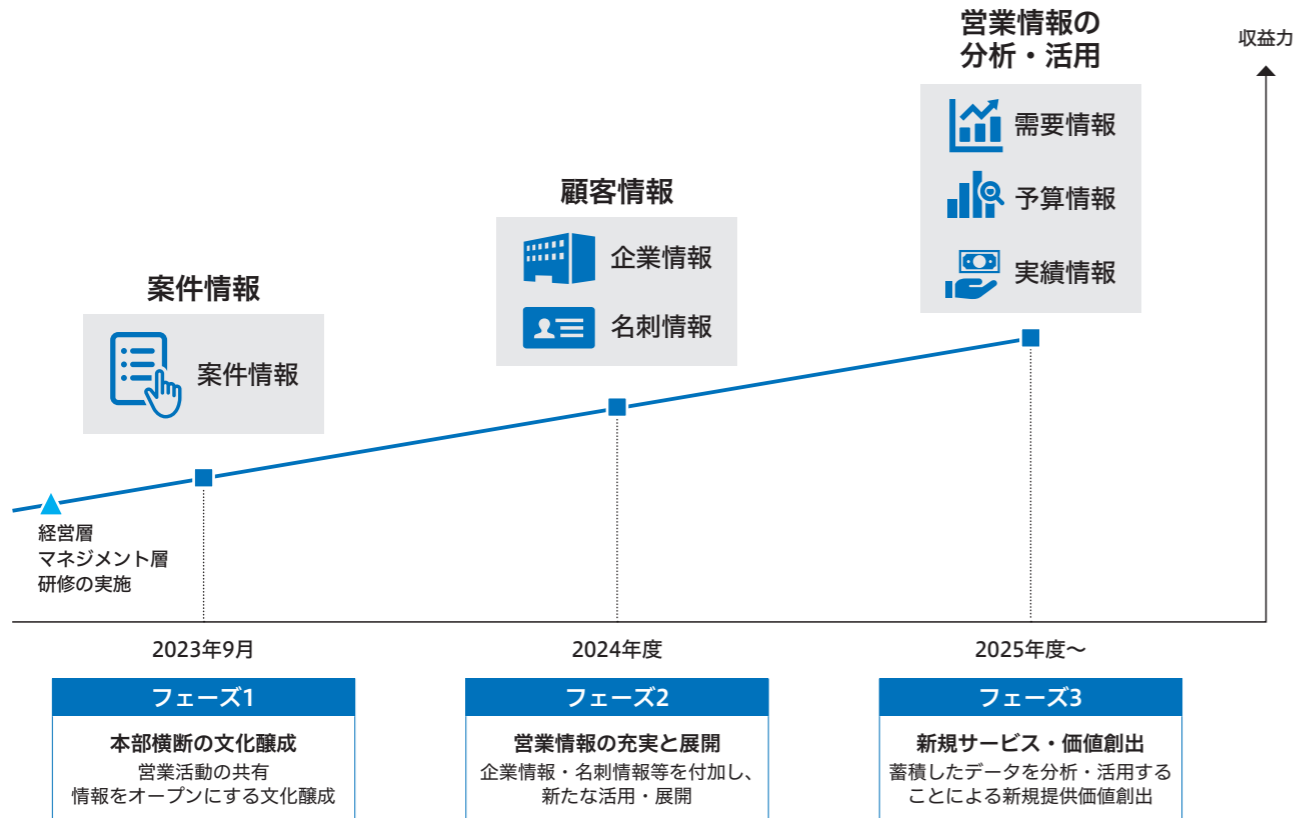
DX推進の目的を「企業価値向上」と定め、自分たちのビジネスや仕組みを根本から見直していくことで、顧客視点の提供価値創出、生産性向上・働き方改革、DX人材育成による商社機能の強化を推進していきます。

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。

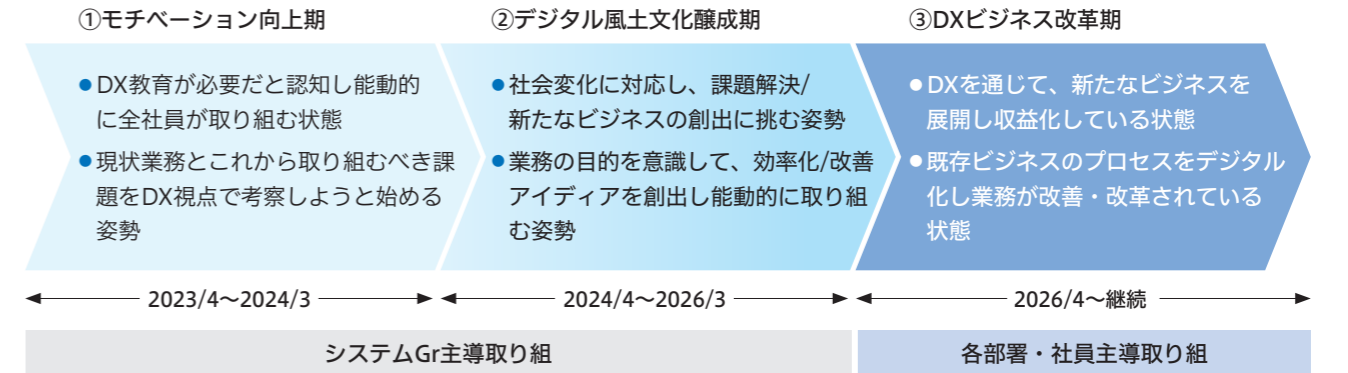


課題への対応「デジタル人材の増強」

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

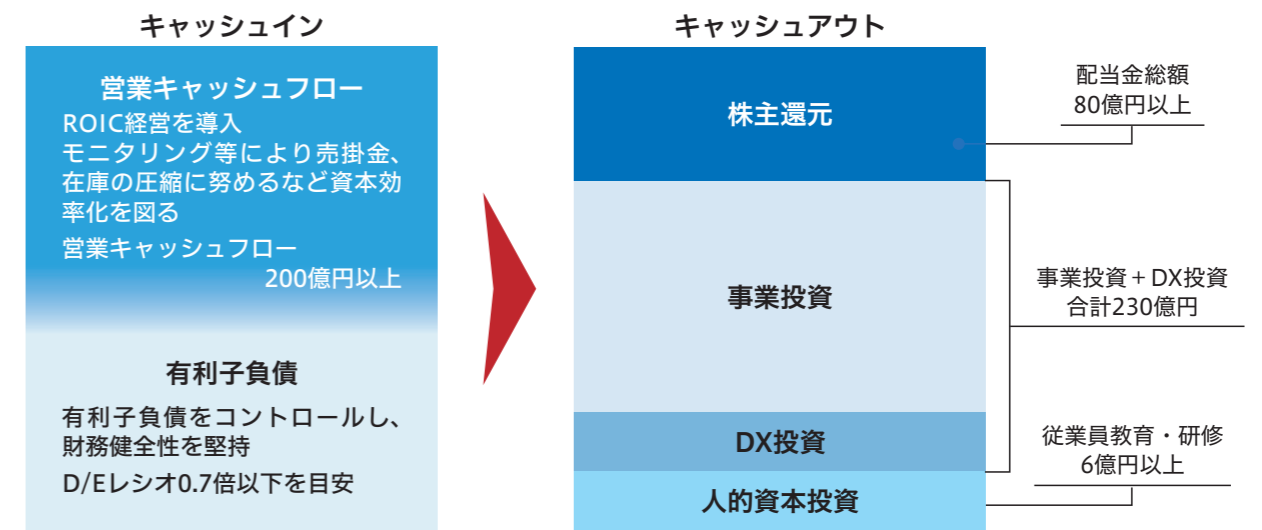
前中期経営計画で設定したKPIについては、ROA・自己資本比率等で目標を達成し、財務体質の強化については一定の成果を上げることができました。中期経営計画2026では、キャッシュアロケーション戦略として、利益拡大と資本効率化による200億円以上の営業キャッシュ・フローの創出を原資に総額230億円の事業投資・DX投資を計画しており、財務体質のさらなる強化が求められていると認識しています。

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)

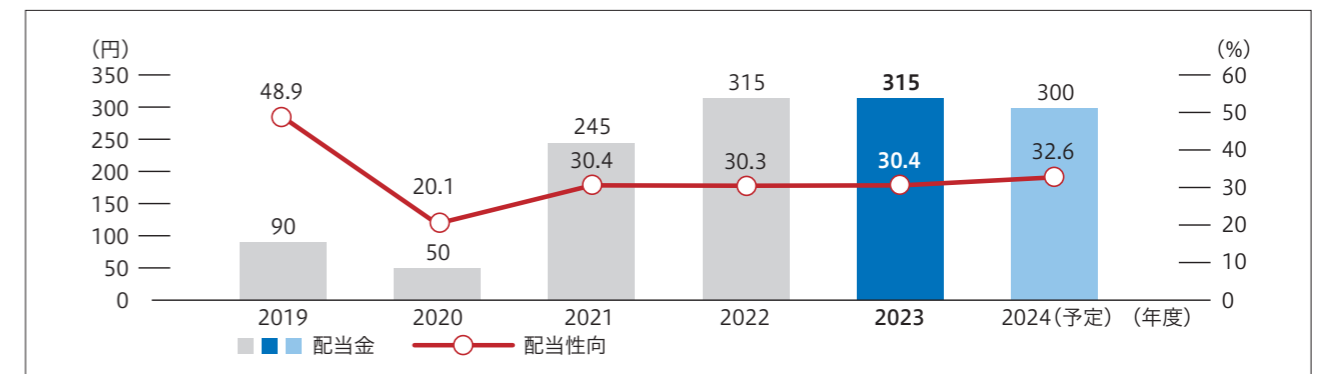


#### ■ 株主還元方針

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

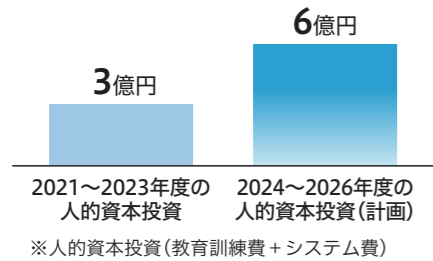
  

育成	人材流動化	ダイバーシティ	キャリア自律	エンパワーメント	健康経営
<ul style="list-style-type: none"> <li>●エグゼクティブ研修参加者数</li> <li>●DX/IT研修参加者数</li> <li>●1人当たりの研修投資額・研修時間(▶P59)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●異動希望の実現数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性比率(新卒採用者・管理職・総合職)</li> <li>●男性育休取得者率</li>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



## 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。



### 主な投資項目

- キャリア形成支援プログラム
- 選択型オンライン研修
- エグゼクティブ/マネジメント養成
- DX人材育成研修
- 人材マネジメントの充実(スキルマップ)
- ライン長の組織マネジメント力強化
- 海外派遣研修制度の拡充
- ナショナルスタッフの本社受入育成
- ダイバーシティ研修
- 各種サーベイ

## 研修マップ



## ▶エンゲージメント向上

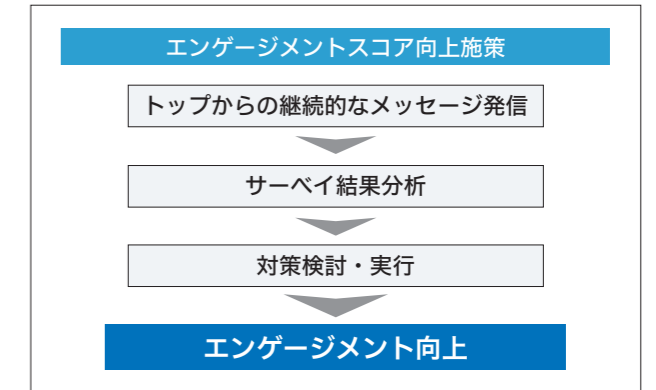
当社では、長期ビジョンに共感し、その実現に向けて積極的に行動する「エンゲージメントの高い社員」を増やすことが、企業価値の向上に直結すると考えています。そこで、従業員のエンゲージメント状況を全社及び階層や組織ごとに把握し、そのデータを向上へのPDCAに活用するため、2024年6月よりエンゲージメントサーベイを開始しました。

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)

# 神鋼商事のサステナビリティ経営の推進

当社はサステナビリティへの取り組みが重要な経営課題であるという認識の下、サステナビリティ経営の推進とガバナンス強化を目的に、重要課題を明確にし、サステナビリティ推進体制を構築しています。2022年4月には、「サステナビリティ基本方針」と「重要課題(マテリアリティ)」を制定するとともに、取締役会の諮問機関として社長を最高責任者とする「サステナビリティ委員会」を設置しました。

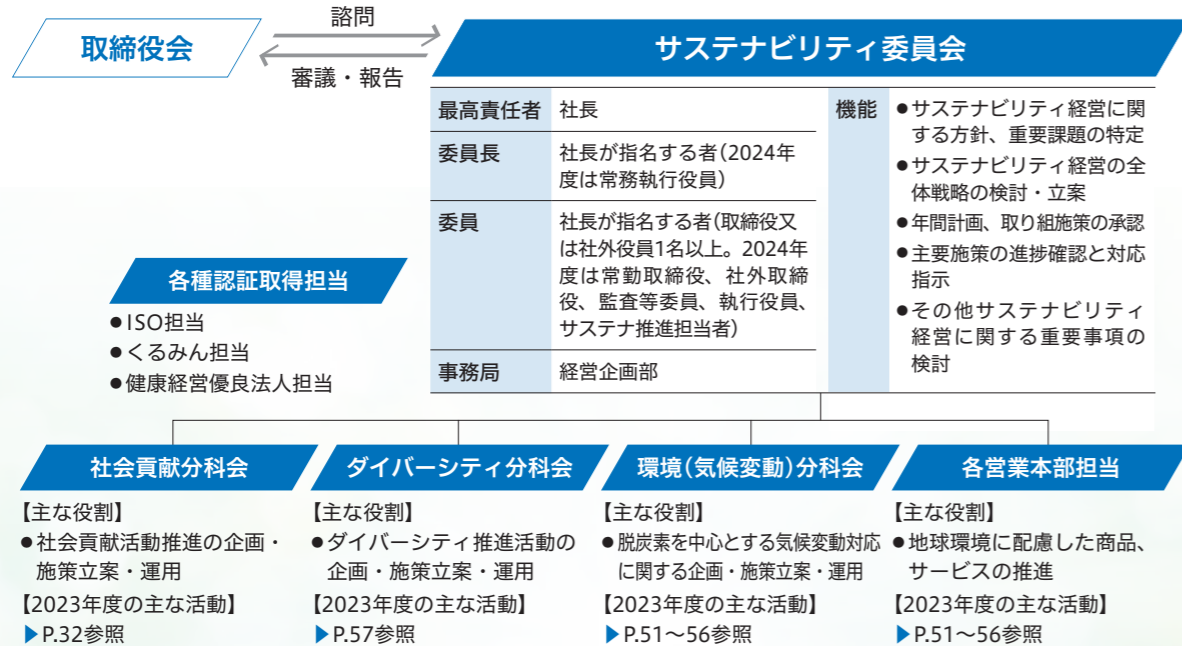
サステナビリティ委員会は、半年に一回以上開催し、サステナビリティ経営に関する方針や課題を議論しています。また、執行役員を責任者とする「社会貢献分科会」「ダイバーシティ分科会」「環境(気候変動)分科会」を設置し、具体的な課題に対して企画・施策立案・運用を行い、組織横断的に活動しています。

また、IR部門を通して定期的にステークホルダーとの対話を行い、当社への期待や要請を把握し、サステナビリティ経営の推進に活かしています。

## ▶サステナビリティ基本方針

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すことを企業理念に掲げています。  
この理念の下、世界や私たちを取り巻く環境問題や社会問題に対して、事業活動を通じて様々な取り組みを進めます。  
また、公正かつ透明なガバナンスを推進します。  
私たちは、すべての人々が望む持続可能な未来の社会に貢献します。

## ▶サステナビリティ推進体制



### サステナビリティ委員会アジェンダ

- | 2023年8月(第3回サステナビリティ委員会)   | 2024年2月(第4回サステナビリティ委員会)   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●各分科会の活動の進捗確認と施策承認</li> <li>●神鋼商事グループ人権基本方針案の審議</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●各分科会の活動の進捗確認と施策承認</li> <li>●統合報告書作成状況報告</li> <li>●サステナビリティ研修実施報告</li> <li>●次期中期経営計画におけるサステナビリティ推進案の審議(サステナビリティKPI設定など)</li> </ul> |

## 人権基本方針(2023年10月制定)

### 基本的な考え方

神鋼商事グループ(神鋼商事株式会社及びその連結子会社。以下、「当社グループ」といいます。)は、1946年の創業以来、明日のものづくりを支え社会に貢献する商社として、当社グループに関わるすべての人の多様性や人権を尊重し、長期的な共存・共栄の社会づくりを目指してきました。これからも当社グループの事業活動のすべてにおいて、人権尊重に係る取り組みを推進し、当社の企業理念である、「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。」を実現してまいります。

### 1. 適用範囲

本方針は、当社グループすべての役職員に適用します。また、当社グループのサプライヤーを含むすべてのビジネスパートナーにも本方針の趣旨や内容を伝達し、ご理解・ご支持いただくことを期待します。

### 2. 国際規範の支持と法令遵守

当社グループは、国際人権章典(世界人権宣言・国際人権規約)、「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」、「国連グローバル・コンパクトの10原則」などの人権に係る国際規範を支持し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った施策を推進するとともに、事業活動を行う国・地域で適用される人権関連法令を遵守してまいります。

### 3. 推進体制

2022年4月に設置した神鋼商事サステナビリティ委員会のもと、社内外各部門や関係者が連携し、人権に係る諸課題の認識や当社グループ全体への共通認識化、人権デュー・ディリジェンスの実施など、当社グループ全体での人権尊重に係る課題に取り組んでまいります。

### 4. 重視する人権課題

当社グループが事業を通じた負の影響を防止・軽減すべきものとして特に重視する人権課題は次に掲げるものとします。

1)あらゆる不当な差別・偏見	4)ハラスメントの防止
2)適切な労働時間の管理と適切な賃金の確保	5)強制労働・児童労働の防止
3)安全で健康的な労働環境の確保	

### 5. 人権デュー・ディリジェンス

人権デュー・ディリジェンスを実施し、当社グループの事業活動が及ぼす人権への負の影響を特定・評価し、それらの防止・軽減に努めます。

### 6. 救済・是正

当社グループの事業活動が、人権に対する負の影響を引き起こし、助長し又は関与が明らかになった場合あるいはその疑いがある場合には、適切な対話・手続き等を通じて救済・是正に取り組めます。

### 7. 報告・開示

当社グループの人権尊重に係る取り組みは、ホームページや統合報告書、事業報告等を通じて適宜開示してまいります。

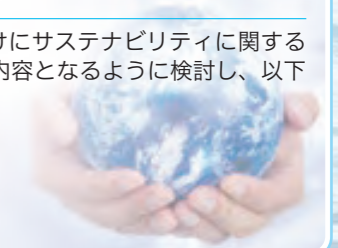
### 8. 教育・研修

当社グループは、本方針が事業活動に組み込まれて浸透するよう、役職員に適切な教育・研修を行います。

### サステナビリティ研修

2023年12月、サステナビリティに対する社内のマインド醸成の一環として、従業員向けにサステナビリティに関する研修を当社で初めて実施しました(212名受講)。従業員が興味を持ちやすく理解しやすい内容となるように検討し、以下の3つにテーマを絞りました。

- ▶テーマ
- ①ビジネスと人権の基本(外部専門弁護士の講演)
  - ②脱炭素・CO<sub>2</sub>削減(経営企画部担当者による事例紹介)
  - ③ダイバーシティ(ダイバーシティ分科会メンバーによる活動報告)

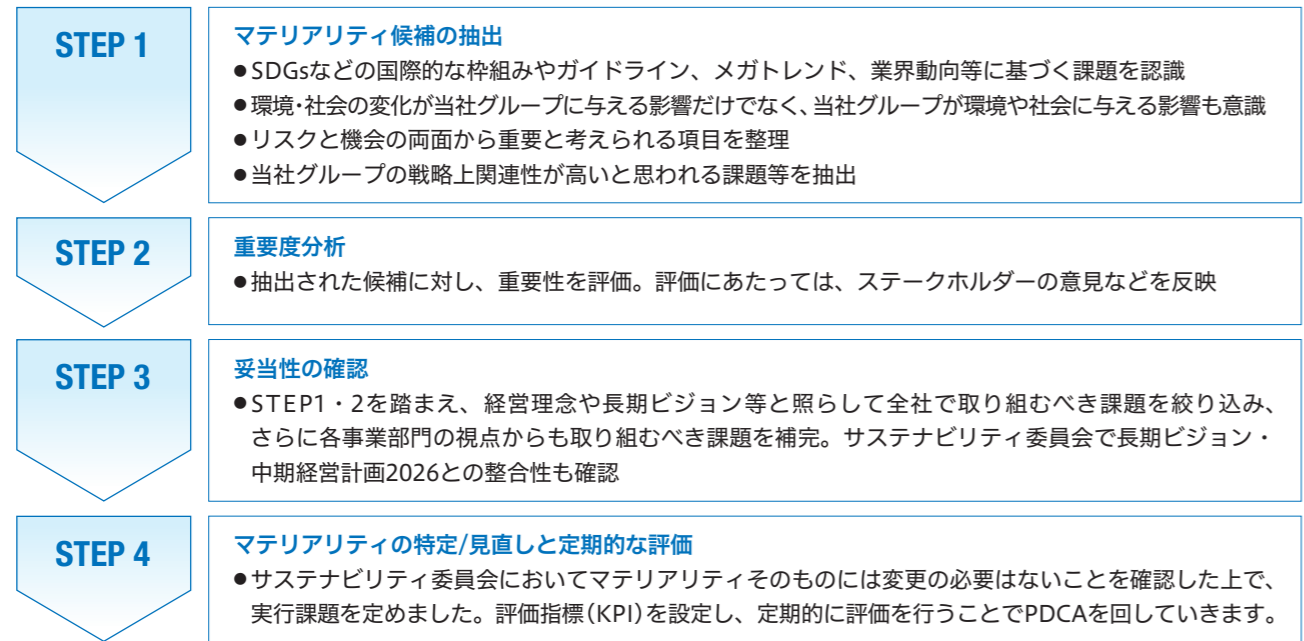




# 長期経営ビジョン実現に向けたマテリアリティ

当社は長期経営ビジョン「明日のものづくりを支え社会に貢献する商社」と中期経営計画を2021年度期初に策定し、その実現に向けた行動指針を改定しました。改定においては、サステナビリティへの取り組みを明確にするため、「持続可能な開発目標」(SDGs)などを参考に、企業理念と事業活動がステークホルダーに与える影響を考慮し、取り組むべき課題を選定しました。その後、経営陣・取締役会で議論し、課題を絞り込み、行動指針としました。

当社は2022年4月に、サステナビリティに係る重要課題(マテリアリティ)の特定にあたり、取り組むべき課題を検討し、行動指針をマテリアリティとして取り組むことを確認し、取締役会で議論・承認を経て、マテリアリティとしました。そして今回、中期経営計画2026策定にあたりマテリアリティの見直しと併せて実行項目を策定しました。当社は以下の取り組みを通じて、ステークホルダーの皆様への価値創出を目指します。



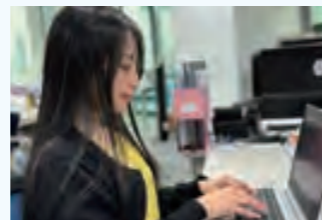
## 社員の成長ストーリー

アルミ・銅ユニット 業務企画室  
姜 尚佑 (ジャン シャンユウ)  
(2017年入社)



素材ビジネスをグローバルに展開し、若手のうちから活躍できる点に魅力を感じ入社を決めました。自分の意見やアイデアを積極的に発信できる社風のおかげで、上司や周囲の支援を受けながらプロジェクトを立ち上げ、結果を出せたことは良い経験になりました。この業界は技術の進化が早く、国際競争も激しいため、日々挑戦と成長を続ける必要があると感じています。今後は、最新技術の導入と顧客のニーズに応えることで、持続可能で革新的なモノづくりに貢献していきたいです。

THAI ESCORP LTD. 出向  
吉井 佑佳 (2018年入社)



商社への憧れと新興国の発展に貢献したいという思いから、鉄鋼商社への入社を志しました。現在、タイで主要産業である自動車の部品担当をしています。仕事を通じて、商習慣や考え方の違いを実感することもあります。相互に良い文化を取り入れ、風通しの良い組織を作り上げていきたいと考えています。

当社の強みは、5つの事業ユニット間でのスムーズなコミュニケーションにあると思います。この強みを活かし、様々な視点で情報を収集し、より良い製品やサービスを提案・提供して、ものづくりをリードしていきたいです。

## 神鋼商事マテリアリティと実施事項

マテリアリティ	明日のものづくりへの貢献	コンプライアンスを遵守した企業活動	地球環境に配慮した活動	多様性を尊重する企業文化 ●ダイバーシティ&インクルージョン ●働き方改革 ●人材育成	個人の成長の実現 ●人材育成
実行課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶グローバル人材の育成</li> <li>▶DX人材の育成(22~24年度で毎年10名程度選出)</li> <li>▶DX・ITによる経営基盤の強化(業務効率化) ●基幹システム刷新を計画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶コーポレートガバナンス体制の強化</li> <li>▶コンプライアンス違反の未然防止</li> <li>▶当社グループ人権基本方針を制定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶脱炭素移行支援</li> <li>▶再生可能エネルギーの使用比率拡大 ●2030年までにCO<sub>2</sub>排出量46%削減(2018年比)</li> <li>●2050年までにCNを達成</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶女性活躍 ●2030年までに女性管理職比率10%以上</li> <li>●女性総合職比率20%以上を目指す</li> <li>▶ナショナルスタッフの育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶Well-Beingの向上</li> <li>▶DXリテラシーの向上</li> </ul>
実績(2022年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバルビジネススキル研修</li> <li>●DX推進役の育成(9名)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各種コンプライアンス研修の実施:対象者受講率100%</li> <li>●内部通報システム改正</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●農業分野への参画</li> <li>●バイオマス燃料本格供給開始</li> <li>●CO<sub>2</sub>排出量54%削減(2018年比)</li> <li>●COOL CHOICE賛同</li> <li>●CDP「気候変動」でマネジメントレベル「B」を獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性管理職比率:2.4%</li> <li>●女性総合職比率:11.2%</li> <li>●ダイバーシティ推進プロジェクト発足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「健康経営優良法人2023」認定</li> <li>●全社員を対象にデジタルリテラシー向上研修を実施</li> </ul>
実績(2023年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●海外派遣者数:2名</li> <li>●グローバルビジネススキル研修</li> <li>●DX推進役の育成(9名)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人権方針策定</li> <li>●各種コンプライアンス研修の実施:対象者受講率100%</li> <li>●下請法ガイドブック発行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●早生樹の植樹実証事業開始</li> <li>●藻類基点の新産業構築プロジェクト「MATSURIプロジェクト」に参画</li> <li>●CO<sub>2</sub>排出量52%削減(2018年比)</li> <li>●脱炭素ファンドへの出資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性管理職比率:2.8%</li> <li>●女性総合職比率:14.8%</li> <li>●アンコンシャスバイアス研修</li> <li>●パバママ座談会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「健康経営優良法人2024」認定</li> <li>●全社員を対象にデジタルリテラシー向上研修を実施</li> <li>●デジタルツール(RPA)の市民開発研修を実施</li> </ul>
実績(2024年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●海外派遣者数:1名</li> <li>●グローバルビジネススキル研修</li> <li>●DX推進役の育成(9名)及び育成強化</li> <li>●生成AIの活用</li> <li>●SCMシステム構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●監査等委員会設置会社への移行</li> <li>●人権方針の周知活動</li> <li>●各種コンプライアンス研修の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●木質系バイオマス燃焼灰の有効活用に関する共同研究を開始</li> <li>●サプライチェーンとともにCO<sub>2</sub>削減の取り組みを推進</li> <li>●CDP「気候変動」でマネジメントレベル「B」を獲得(2年連続)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性管理職活躍推進施策の実行</li> <li>●ファミリーデー実施</li> <li>●キャリアアップセミナー開催</li> <li>●ナショナルスタッフと本社社員の交流イベント開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●エンゲージメントサーベイ実施</li> <li>●睡眠・運動に関するイベント開催</li> <li>●生成AI活用研修の実施</li> <li>●デジタルツール(RPA)の市民開発研修を実施</li> </ul>

※2024年度は実施予定事項も含まれます

PT.KOBELCO TRADING INDONESIA  
Irwan Firmansyah  
(イルワン フィルマンシャ)  
(2019年入社)



何事にも積極的にチャレンジし、会社とともに成長を続け、ビジネス拡大と利益創出に貢献したいです。

THAI ESCORP LTD.  
Chawisa Chukaew  
(チャウィサ チュケオ)(2018年入社)



企業のビジュアルとデジタルのプレゼンスを高めるサポートをしながら、オンライン・マーケティングで新しい市場を獲得し、ビジネス拡大と顧客満足度向上を目指したいです。

### 「古着deワクチン」への参加

当社は日本リユースシステム株式会社が運営する「古着deワクチン」を通じて開発途上国へ衣類とポリオワクチンを送る活動を行っています。

「古着deワクチン」は、不要となった衣類やバッグなどを購入した専用回収キットで送ると、1口あたり5人分のポリオワクチン代が寄付されます。また、専用回収キットの製造・封入・発送といった仕事が日本国内の福祉作業所で行われ、開発途上国では衣類の選別や販売に関わる雇用の創出にも貢献します。





金属本部長  
代表取締役 専務執行役員  
足達 雅人

機械・溶接本部長  
常務執行役員  
吉田 真也

## 変化を実感する3年に

2024年4月、従来の5本部体制から2本部5ユニット体制への組織改正を行いました。  
それぞれの本部長が、組織改正のねらいや  
中期経営計画2026達成に向けた各本部の戦略を語り合いました。

### 組織改正の背景、期待する効果

**足達**：当社グループでは2021年から「第二の創業」として様々な取り組みを推進してきましたが、さらなる成長を目指す上で、本部（現ユニット）間で人材や情報の流動性が不足していることが課題となっていました。複雑化・高度化する顧客のニーズに応え、商社機能や収益性の向上を図るため、従来の本部をユニットに移行し、近接するユニットを新たな2つの本部の傘下に統合しました。

**吉田**：従来、各本部間の異動はほぼありませんでしたが、人事制度の変更により入社3年目の本部間異動を必須とするなど、徐々に変わってきています。また、現在推進している営業DXも活用しながら顧客情報の共有に関する垣根をどんどん低くして、組織間の見通しをよくするというのも大きな目的です。

**足達**：従業員エンゲージメントの観点では、ずっと同じ本部の中で同じ仕事を続けるのではなく、色々なことにチャレンジしたり、外部の情報に接したりできるような環境が必要であり、それが組織横断的な課題に取り組むモチベーションにもつながると考えています。組織改正が社員のマインドや行動の変化をもたらし、中期経営計画2026（以下、新中計）で掲げている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3つの柱それぞれの成長率や利益創出の目標達成につながるような施策を講じていきます。

**吉田**：採用面でも多様なキャリアパスを示すことにより、商社ならではの「何でも扱える」という面白さを伝えたいですね。

### 中期経営計画2026達成に向けて

#### 他社との差別化、強み

**足達**：鉄鋼商社や非鉄専門商社との比較では、やはりKOBELCOグループである強みは最大限活かすべきと考

えています。鉄だけではなくアルミや機械も扱っているというのは当社グループの特色ですし、組織改正と人材育成によりさらなる強化を図ります。ユニット間の協業

が進み新たな事業も立ち上がってくれば、競合としてベンチマークする先も素材商社に限らないソリューションプロバイダーという観点に変わっていくと思います。

**吉田**：機械ユニット、溶接ユニットともに柱となる神戸製鋼所の商材がありますが、工場の現場に密着した営業活動を通じてニーズを把握し、他社品を含めて取扱領域を広げてきたという強みは共通しています。

また、機能を補完する戦略的なグループ会社の存在もあります。マツボは米国・欧州からの産業機器の輸入、エスシーウエルは代理店向け溶接材料販売というように、本体との役割分担によりお客様の要望にきめ細かく応えられる体制としています。新たな本部体制のもとでグループ会社との連携もさらに強化できるものと考えています。

機械ユニットでは販売機能だけでなく、より高い専門性を有するメーカー営業的な役割を担える人材が増えてきており、ものづくりの現場における課題解決型ビジネスの伸長に期待しています。

溶接ユニットではトップブランドである神戸製鋼所製の材料を取り扱い、国内で高いシェアを誇る一方で、成長余地は限定的です。「溶材」本部から「溶接」ユニットに名称を変更した背景には、材料だけでなく溶接機、ロボット、周辺機器等、溶接にまつわるトータルソリューションを提供し、事業拡大を目指します。

#### 変えること、変えないこと

**足達**：鉄、非鉄、原料という従来の3本柱の強みは活かしつつ、組織を統合したことによりマテリアルという大きな枠組みでのソリューション提供にシフトしていきます。

カーボンニュートラルや資源循環といった課題に対応し、お客様に最大限の価値を提供するためには、ソリューションが鉄か非鉄かは関係ありません。ユニットごとの対応には限界があり、ひとつの本部として最適解を導き出すことが必要です。さらに、これからは金属にとどまらずプラスチックや紙などあらゆる資源を

取り扱う可能性があります。マテリアルという切り口から知恵を持ち寄ることにより新たなビジネスが創出できると考えています。そのためには早期に組織の壁を取り除き、人的交流も進めていく必要があります。新中計で謳っているオリジナルサプライチェーンやSX新規事業も、既存の枠にとらわれない発想が起点になると思います。

従来は予算面でも組織の壁があったため横断的なプロジェクトを組んだ例はなかったのですが、組織改正によりその壁がなくなり、既に指名制や挙手制で様々な組織のメンバーが参画するプロジェクトが始動しています。このような取り組みも社員が変化を感じられる点だと思います。今後は新たな取り組みをいかに成長軌道に乗せるかが重要です。また、組織横断プロジェクトにとどまらず、新たな事業分野を立ち上げることも本部長としてのミッションと考えており、トップダウンで色々な施策を開始しています。

KOBELCOグループビジネスは今後も当社グループの基幹ビジネスとして、DX推進による効率化や人材のプロフェッショナル化を進めることにより収益力の強化を図ります。

**吉田**：まずは新たな本部体制のもとでユニット間の連携を強化していきます。近接するユニット間で商材や顧客が重複している場合があるので、単にユニット間で人材を入れ替えるのではなく、様々な分野に対応できるマルチ人材を増やすことにより、特に国内拠点や海外現地法人において事業の幅を広げられると考えています。また、両ユニットに共通の課題であるエンジニアリング機能の強化にも注力します。

機械ユニットではインドを重点地域としており、駐在員の増員や2024年4月に本格稼働した合併会社のTRACK DESIGN INDIAも活用して成長市場の取り込みを図ります。インドネシア、マレーシアは溶接ユニットが中心で、従来機械ユニットは出張ベースで対応していましたが、マルチ人材が増えていけばさらに強化できると考えています。



溶接ユニットは先述したように国内では既に高いシェアを有しているため、海外に注力します。海外では神戸製鋼所の製品を中心に、ユーザーニーズに合致した商材を開拓し、地産地消を推進します。

両ユニットでは過去2回の中期経営計画において、収益が大口案件に左右されないようメンテナンスや部品等のベースビジネスの強化に取り組み、その成果として現在はベースビジネスが多くを占めるようになりました。こうした安定的な収益基盤は今後もしっかり守っていきたくと考えています。

### 投資・新事業

**足達：**新中計の数値目標達成のために、まずはしっかり投資を実行していきます。投資額と3つの柱の成長率は2026年度の経常利益145億円の達成に寄与するだけでなく、さらにその先の将来に向けて非常に重要な指標であると認識しています。230億円の投資計画のうち金属本部が占める割合は大きいので、その投資に見合うアウトプットを実現していかなければいけません。国内・海外とも従来のトレードビジネスでの収益確保が厳しくなっていく中で持続的に成長するためには、いかに投資を実行し収益性の高いビジネスを確立していくかに懸かっています。

前中期経営計画では掲げた投資計画を実行しきれず利益貢献も限定的だった反省があります。事業投資の際のリスクマネジメントについては一定のルールがありますが、投資収益性で一律に判断するのではなく、事

業面での機会とリスクや社会貢献性等を勘案して積極的に打って出ようと考えています。

新たな事業の創出は組織横断的に推進するものと新事業推進室が中心となって投資していくものがありますが、新事業推進室の取り組みにも各本部が参画していきたいと考えています。

**吉田：**投資判断の軸は新中計の3つの柱の戦略に沿った体制強化やミッシングパーツの補完です。特に外部からのリソース獲得はこれまで以上に積極的に活動しています。従来は金融機関や仲介会社からM&Aや事業提携の案件を紹介されたら検討するという受動的なスタイルでしたが、新中計では2つのターゲット分野を明確にして能動的にアプローチしています。ひとつ目のエンジニアリング機能の強化は現場からの要望も強く、ロングリストの絞り込みを進めています。2つ目は、インドのようにお客様とメーカー双方からの要望がある地域でフィージビリティスタディを進める方法です。無論、取引先からの紹介などによる事業継承や業務提携も引き続き検討していきます。

**足達：**金属本部では資源関連の社会的課題の解決に資するビジネスへの投資を継続します。既に国内における非鉄金属の再資源化に取り組んでいますが、需要の伸長に対応し能力を増強していきます。現在アルミニウムや銅スクラップの多くが輸出されていますが、国内で高品質なリサイクル材として再生することにより資源循環と低炭素化に貢献します。再生エネルギーの利用促進の一環として、PKS（パーム椰子殻）を始めとするバイオマス燃料の事業拡大も推進しています。また、国内で半導体製造装置関連の大型投資を予定しており、中国で構築したような加工からリサイクルまで一貫したサプライチェーンを国内でも広げていきます。

**吉田：**機械・溶接本部では大規模な投資は計画していませんが、投資の効果を数値目標にも織り込んでいるため着実に実行し、刈り取っていきます。

オリジナルサプライチェーンに関して、BCPや価格競争力の観点から、製造業の中国からのシフト先として

インドが最有力と考えており、資金も人材も重点的に投入していきます。インドは国内の建機や産業機器の需要の伸長が見込まれるだけでなく、中東やアフリカへの輸出拠点としての存在感も高まっていくものと見えています。建機部品や一般産業機器の基幹部品等ではオールインド製への要望が想定以上の早さで高まっており、TRACK DESIGN INDIAやKOBELCO TRADING INDIAとの連携によるオリジナルサプライチェーンの構築に注力します。

建機以外でも、インド進出を希望しながら単独での運営に不安を持たれているメーカーに対して、合併により現地法人の機動力と当社のサポート力という両方の



メリットを活かしたビジネスモデルを提供することを目指しています。

### 「第二の創業」の本格化に向けて

**足達：**数値目標を追うだけでは、ともすれば現場は「やらされ感」に陥ってしまいがちです。現場の思いやチャレンジへの意欲をくみ取って全員が参画できるような目標を掲げ、変化を肌で実感できるような改革を推進していきたいと考えています。

**吉田：**機械ユニットも溶接ユニットも、何でも貪欲に

取り組むマインドが非常に強いんです。自分で限界を決めずに色々なチャンスを掴んで飛び込んでもらいたいですし、それを否定しない組織風土もあります。チャレンジすれば何でもできる、「面白そう」と思われる組織でありたいと考えています。

### 2023年度 セグメント別経常利益増減

	2022年度実績	2023年度実績	増減額	増減率
鉄鋼	51億円	66億円	+15億円	+29.1%
鉄鋼原料	15億円	15億円	+0億円	+1.1%
非鉄金属	27億円	16億円	△10億円	△38.9%
機械・情報	22億円	23億円	+1億円	+6.6%
溶材	8億円	7億円	△1億円	△7.5%
その他	4億円	△0億円	△4億円	—
合計	127億円	128億円	+1億円	+1.1%



代表取締役 専務執行役員  
鉄鋼ユニット長  
西村 悟

## 金属本部 鉄鋼ユニット



「高品質・安定供給」のサプライチェーンを進化させます。

カーボンニュートラルやSDGsなどの環境対応、急速なEV化の進展による需要の変化、エネルギーコスト高騰、労働力不足、働き方改革等、我々を取り巻く事業環境は目まぐるしく変化しています。鉄鋼業の国内需要の縮小は避けられず、海外市場の地産地消は確実に進み、競争は激化する見通しです。かかる環境下、鉄鋼ユニットは、お客様との深い信頼関係をベースとしながら、サプライチェーンの効率化・高度化を目指し、投資による事業領域の拡大とサプライチェーンのDX化を推進していきます。

### 事業概要

#### ●情報と付加価値でお客様のグローバルな生産活動をサポート

世界各地で安定した調達・供給・品質を実現するには、情報収集力とものづくりの専門性が欠かせません。当ユニットは神戸製鋼所、KOBELCOグループ各社との緊密な連携と信頼関係により、米国・中国・タイを始め世界に張り巡らせたオリジナルネットワークを駆使して、お客様の求める品質や価格に応じた調達・供給体制を構築しています。さらに、現地の二次加工メーカーや提携先には、神鋼商事の

スタッフを派遣し、現場のものづくりや商品知識を獲得することで情報力強化・付加価値の向上に努めています。また、経営にも携わることができる人材を育てていきます。そして、お客様の立場に立ち、お客様の満足を追求し、最大限の効果を得るために考え、行動しソリューション提案に取り組むことが金属本部鉄鋼ユニットの使命です。

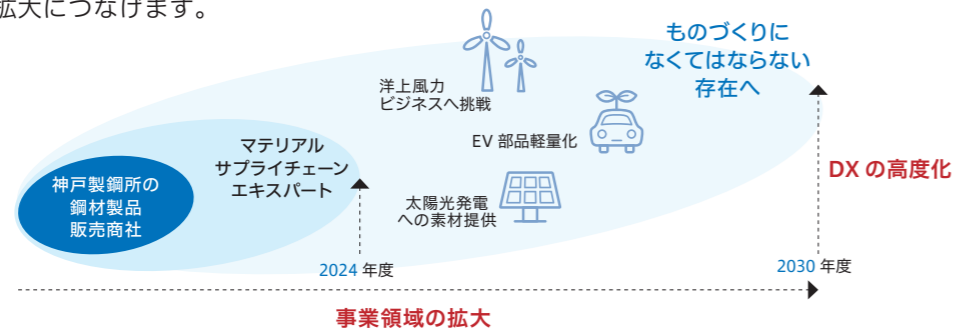
### 新事業の構想

#### ●サプライチェーンのDX化による取扱いシェア維持・拡大

当社が主導しメーカー・取引先をつなぐサプライチェーン業務のDX化を国内外で図ることで、取扱いシェアの維持・拡大につなげます。

#### ●新規事業領域への投資拡大

今後も新たな事業領域の拡大に挑戦していきます。また既存取引先、関係会社とのシナジーを最大限実現していきます。



### 主な取扱商品



**線材・条鋼**  
自動車産業などで使用される神戸製鋼所の線材・棒鋼製品。二次加工メーカーと連携し付加価値商品の安定供給を実現します。



**厚板**  
加工性や溶接性に優れた神戸製鋼所の厚板をお客様のニーズに対応しながら提供し、幅広い産業の基礎を支えます。



**薄板**  
高張力鋼板の生産に取り組み実績を積み重ねてきた神戸製鋼所の薄板製品を提供しています。



**チタン**  
信頼の高い神戸製鋼所のチタン製品を始め、海外メーカーからの調達も可能です。多様なニーズにお応えします。

WEB その他の取扱商品については、HPもご参照ください。  
[https://www.shinsho.co.jp/biz/iron\\_steel.html](https://www.shinsho.co.jp/biz/iron_steel.html)



### 当社の強み・機会・リスク

#### 強み

- トレーディングによる安定収益に加え、投資による収益の上積みを目指す
- 鋼材サプライチェーンにおける加工・物流の高度化による高付加価値化

#### 機会

- 低炭素・脱炭素技術を活用した鉄鋼製品への需要シフト
- 再生可能エネルギー設備向け部材の取り扱い増加
- 自然災害に対する安全かつ強靱なインフラ需要(鋼材、防災製品の拡販)

#### リスク

- 自動車の電動化加速による一部鉄鋼製品の使用量減少
- 軽量化によるアルミ等軽量素材への置き換わり
- 脱炭素化に伴う自然エネルギーへのシフトによる物流・製造コストの増加

### 中期経営計画2026重点施策

資本効率重視の【事業会社】と【トレーディング】のベストポートフォリオの実現を目標に掲げています。上記を達成するために、3つの施策を実施していきます。

#### ●収益力の強化

ROICを活用し事業ポートフォリオの選択と集中を行い、高収益のビジネスユニットを実現します。また、収益悪化につながるリスク対策も行っていきます。

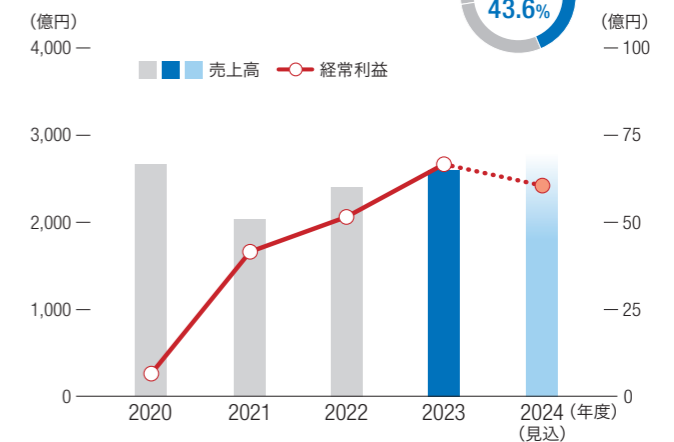
#### ●投資の促進

投資を核として事業領域拡大を進め、「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」の最適ポートフォリオを実現します。

#### ●商社機能の強化

強みとするサプライチェーンのDX化によるシェア拡大、事業投資による非トレード分野での付加価値創造を実現します。

### ユニット売上高・経常利益(連結)



### 社員の成長ストーリー

商社の仕事に魅力を感じ、自分を必要としてくれていると感じたことや裁量権が大きく風通しがよさそうと思い入社を決めました。現在の担当業務は、線材・冷間鍛造部品の国内販売及び輸出業務、設備の輸出等を行っています。商社の仕事は人が最も重要な資本であり、一人ひとりのアイデアや取り組みが会社に与える影響が非常に大きいと感じています。特に、神鋼商事ではその傾向がより顕著で、個人の成長が組織の成長につながると日々実感しています。様々な面で企業の成長に貢献することで、まずは自社の理想的な環境作りを実現し、その良い影響を取引先を始めとするすべてのステークホルダーに還元していきたいです。



線材部 大阪線材グループ  
渋谷 拓也  
(2016年入社)

人々の生活を根底から支えられる鉄鋼製品とグローバルに働ける環境に魅力を感じ入社しました。当初鉄鋼業界はダイナミックな仕事というイメージを持っていましたが、ダイナミックな仕事の裏には、多くの細かい仕事や多くの人の支え合いで成立していることを実感しています。タイ駐在時には、現地スタッフとの協業において、商習慣・考え方の違いやコミュニケーション不足により、想定通りにプロジェクトが進まないことが多々ありましたが、お互いが納得いくまでコミュニケーションをとることの重要性を学びました。今後も、企業の安定成長に貢献することで、すべてのステークホルダーに利益還元ができるよう、日々の業務に取り組んでいきたいです。



業務企画室  
和久 貴紀  
(2016年入社)



代表取締役 専務執行役員  
アルミ・銅ユニット長  
足達 雅人

## 金属本部 アルミ・銅ユニット



オリジナルサプライチェーン強化とともに、収益力向上につながる施策を推進します。

アルミ・銅ユニットは前中計で実行した東アジア・東南アジア地域の製造事業拠点の能力増強投資を活用し、日本を核としたオリジナルサプライチェーンをさらに強化します。併せて、一昨年より取り組んでいるリサイクル事業を2024年以降、さらに拡大し資源循環ビジネスを構築すべく、事業投資を活性化させます。また、神戸製鋼所素材の川下分野を担うべく今後拡大の期待できる半導体分野向けに海外で培った技術を活かし、国内においても精密加工事業を拡大させます。同事業拡大においては本社部門と連携し、積極的にDXも導入し、業務の効率化を図ります。

### 事業概要

#### ●素材からアセンブリまでトータルプロデュース

アルミ・銅ユニットでは、神戸製鋼所を始め、国内外のネットワークを活用した様々な非鉄金属製品の提案を通じて、素材だけでなく、加工、アセンブリ、加工過程で発生するスクラップの回収までのトータルプロデュースに注力してきました。例えば、銅加工品に樹脂成型品を組付けたモジュールとしての提供、中国

で拡大する自動車用部材を加工するアルミコイルセンター運営、IT・半導体分野におけるアルミ加工・組立センターの運営と設備据付のスーパーバイジング、ASEANでのアルミ厚板切断拠点の展開などです。事業環境や社会の変化を見据えながら、トータルプロデュースを続けていきます。

### 新事業の構想

回収・選別技術による、スクラップの高付加価値化及び定量化により資源循環に貢献し、収益を最大化する。

### 資源循環ビジネス像



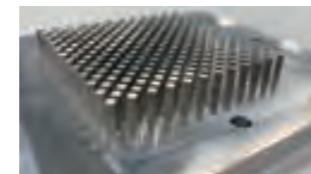
### 主な取扱商品



**中国コイルセンター(蘇州)**  
アルミ板条専用のコイルセンター。高品質・高機能を誇る神戸製鋼所の製品から中国国内メーカー製品まで、豊富な情報と多彩な品ぞろえで幅広いニーズに対応しています。



**電子材料用銅板条**  
小型化、多極化に適した車載端子・コネクタ用や、高い導電性と強度を併せ持つパワーデバイス用など、神戸製鋼所の高い技術力から生まれるオリジナル銅合金条製品を提供し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献しています。



**車載向けIGBTヒートシンク**  
EV化に伴う熱マネージメントに欠かせないヒートシンク。素材からの製品加工、及びサブアセンブリまでのサプライチェーンをコーディネートして、高品質な製品を半導体メーカー等へ供給しています。



**自動車パネル材**  
エンジンより重いEVバッテリー。アルミパネル材はEV車の航続距離延伸に不可欠な車体軽量化に貢献。また、そのリサイクル性を活かし、パネル製造時に発生する端材の回収・再生を通して、環境負荷軽減に取り組んでいます。

その他の取扱商品については、HPもご参照ください。  
<https://www.shinsho.co.jp/biz/nonferrous.html>



### 当社の強み・機会・リスク

#### 強み

- 神戸製鋼所を含めた幅広い仕入ソース
- アルミ加工における事業会社の存在
- 中国、ASEAN地域の豊富な拠点

#### 機会

- 自動車の電動化加速によるアルミ・銅需要の拡大
- 旺盛な半導体需要に伴う銅板及び装置向けアルミ厚板の需要増
- カーボンニュートラルへの取り組みによるスクラップ関連需要の増加

#### リスク

- 在庫保有コスト
- 素材価格の変動
- 煩雑な事務作業による生産性の低下

### 中期経営計画2026重点施策

収益力の向上につながるトータルプロデュース体制の拡充を進めていきます。

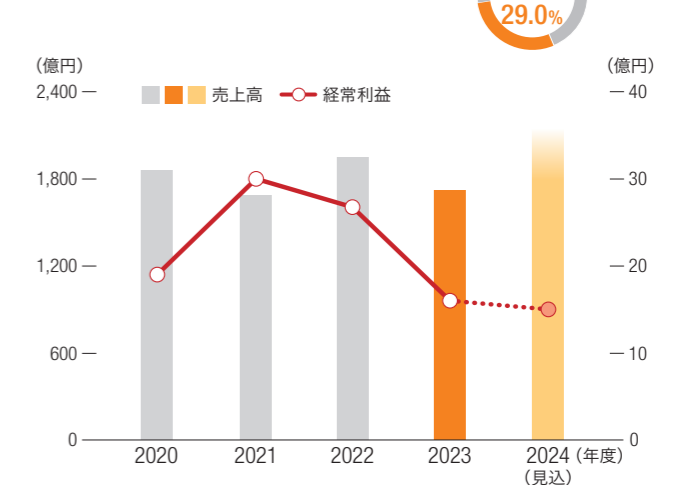
#### ●神和アルミ工業とのアルミ厚板加工会社である 神商精密株式会社設立

半導体製造装置向けアルミ厚板加工を行います。今後の成長が期待される半導体分野において中国・神商精密との日中2拠点を確保することで顧客のBCP需要に 대응してまいります。

#### ●環境リサイクルビジネス関連投資

お客様の工場内で発生した合金別に分別されていないスクラップを高度選別する事業を進めてまいります。従来は二次合金メーカーに販売しておりましたが合金別に選別することでアルミ圧延メーカーに直接スクラップとして販売することができ、お客様のリサイクル率向上に貢献いたします。

### ユニット売上高・経常利益(連結)



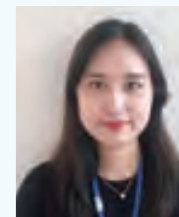
### 社員の成長ストーリー

素材を扱うスケールの大きい仕事をしたという思いがあったことから入社を決めました。現在は非鉄原料の中でも市中・工場から廃棄されたアルミ屑(スクラップ)をメイン商材とした販売営業を担当し、仕入先と良好な関係性を構築することを心掛けています。思い描いていたより数倍泥臭い仕事も多いですが、スクラップビジネスは自由度も高く、裁量も大きいので、自分の意見や仮説を持って行動することが重要だと日々感じています。これまでリサイクルが難しいとされていたアイテムに対し、当社独自の知見を集約させ、破碎加工や高度選別などの技術を用い、日本国内の資源循環に寄与することで、明日のものづくりに貢献したいと思っています。



機能材・原料部  
東京原料グループ  
下村 明広  
(2020年入社)

留学経験があったこともあり、海外とかかわる機会の多い業界で働きたいと思い入社しました。現在は、アルミ押出品をメインに海外へ販売する営業と、国内・輸出入の事務を担当しています。営業と事務職を兼任する唯一無二の存在としてオールマイティに活躍できるAE職になれるよう日々業務に励んでいます。



アルミ製品部  
輸送機材G  
鈴木 花奈  
(2019年入社)

KOBELCOグループであるからこそ多くの注文やお問い合わせをいただく機会があり、グループの強みだと思っています。また、素材は最終製品としては目立たないものの、多くの製品に使われており、社会に貢献できていると実感することが多いです。今後も、顧客ニーズをくみ取り、新たな提案をすることで社会に欠かせない素材系商社として貢献したいです。



執行役員  
原料ユニット長  
刈込 光晴

## 金属本部 原料ユニット



「鉄鋼」に欠かせない資源の安定供給だけでなく、循環資源(リサイクル製品・バイオマス燃料)の取扱いによる脱炭素・循環型社会の実現に貢献します。

これまで培ってきた世界各国のネットワークを強化、駆使することで、神戸製鋼所へ必要不可欠な資源供給のさらなる盤石化を図るとともに、カーボンニュートラル実現に向け「環境ビジネス」の拡大を通じ貢献してまいります。製鉄メーカーの電炉導入検討やバイオマス活用による発電など、資源循環型社会への移行が着実に推進されております。「バイオマス燃料」や「冷鉄源」の需要は将来的に着実に伸長することが予測されており、これら循環資源の取扱いを成長戦略の中心に据え、日本国内を始め、北米や東南アジアへの投資実行等、経営資源を積極的に投入していきます。

### 事業概要

#### ●鉄鋼原料ビジネスと資源循環型ビジネスを両輪に

鉄は経済性や加工性に優れ、豊富な資源量を有するため、重要な基幹産業として産業社会の発展を支えています。当ユニットが扱っている鉄鋼原料は、資源から製品に至るまでの鉄鋼サプライチェーンの最も上流にあり、お客様である鉄鋼メーカーに対する安定供給ネットワークの構築が欠かせません。当社はこれまで、このネットワークの一員としてトレードビジネスに携

わり、メーカーやサプライヤーとの信頼をベースに、日本のものづくりに貢献してきました。現在は、この既存ビジネスと両輪を成す新たなビジネスとして、バイオマス燃料や冷鉄源といった時代の流れに即した資源循環型ビジネスへの取り組みにより社会環境作りにも貢献していきます。

### 新事業の構想

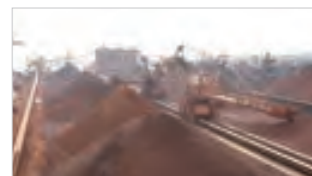
#### ●バイオマス燃料の集荷網構築

バイオマス発電所で使用する燃料の一部として、早生樹の植林実証実験に参画し、地産地消によるエネルギー事業の持続可能性を検討し、地域の活性化とCO<sub>2</sub>削減に

貢献。バイオマス発電所で発生する木質系の燃焼灰は一般的に産業廃棄物として処理されているが、有効活用に向けた研究を推進し、循環型社会の形成に貢献。



### 主な取扱商品



**鉄鋼原料**  
製鉄主原料である鉄鉱石や原料炭に加え、石灰石などの副原料を調達し、主に神戸製鋼所への安定供給を行っています。



**バイオマス燃料**  
地球上のCO<sub>2</sub>を増やさない新たな電源として普及が進むバイオマス発電所向けに植物由来の燃料を供給しています。



**リサイクル燃料**  
産業廃棄物を原料に固形化したRPF\*を高品位燃料として国内メーカーのボイラー向けに供給しています。  
\*RPF: Refuse derived paper and plastics densified fuel



**鉄スクラップ**  
国内の電炉メーカーは勿論のこと、海外の電炉メーカーにも日本からの輸出や、三國間貿易でスクラップの販売を行っています。

### 当社の強み・機会・リスク

#### 強み

- 長年の原燃料に対する知見・ネットワーク構築力
- メーカー・サプライヤーからの確固たる信頼

#### 機会

- 電炉主原料となる鉄スクラップの取扱量拡大
- 地球温暖化防止と循環型社会に貢献するバイオマス燃料の取扱い拡大

#### リスク

- 高炉から電炉への製鉄方法シフトによる高炉用原料の需要減少

### 中期経営計画2026重点施策

循環資源の取扱い拡大に向け、調達力を強化していきます。

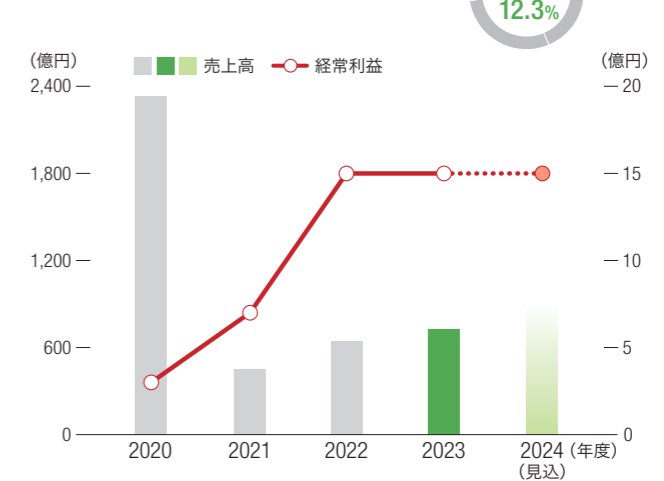
#### ●バイオマス燃料

安定供給と品質向上のため仕入先の拡充を図るとともに、より強固なサプライチェーンを確立するための出資等経営資源投入を推進します。

#### ●鉄スクラップ

カーボンニュートラルの実現に向けた需要の拡大が予想されることから、仕入先との関係強化により調達量を確保するとともに、海外仕入網の拡充にも注力します。

### ユニット売上高・経常利益(連結)



### 社員の成長ストーリー

日々試行錯誤しながら、わずか1ドルでも新たな利益を生み出すことの難しさを実感しています。それでも、新たな取引が成立したときの高揚感はモチベーションになっています。古い業界であるがゆえに、同じことを繰り返していると取り残されてしまうため、毎日新しいことに挑戦する姿勢が重要だと感じています。例えば、未経験の商材を調査したり、新しい取引先や仕入先にコンタクトを取ったりしています。自分が動かなければ存在しなかった商売をひとつでも多く生み出し、次世代につなげていくことで貢献したいと思っています。そのために、成功や失敗を誰よりも多く経験し、将来管理職となったときには若い世代を支える存在になりたいと考えています。



SHINSHO AMERICAN CORPORATION  
入江 仁郎 (2016年入社)

現在はコークス、地金・銑鉄などの冷鉄源の販売を担当しています。業務を任せてもらえる機会が多くやりがいを感じています。以前、海外サプライヤーとの取引で契約締結から出荷までの間に市況が高騰し、契約の履行が困難になった経験があります。この経験から、契約が完了するまでは常にリスクを考えながらビジネスを進める必要性を実感しました。原料は製品から一番離れたところにあり貢献度が掴みづらいことがありますが、ものづくりの始まりであり、その土台であると考えています。原料の品質が悪いと、その後の製品に至るまでの工程に悪影響を及ぼします。だからこそ、顧客の要望に応えられる高品質な原料を安定的に供給し、ものづくりの発展に寄与したいです。



大阪原料部  
原料グループ  
品川 真一郎 (2014年入社)





取締役 常務執行役員  
機械ユニット長  
浦出 信次

## 機械・溶接本部 機械ユニット



取扱商品を通じてお客様、メーカーの安定したものづくりに貢献します。

当ユニットは国内外の強固なネットワークによる、装置メンテナンス事業の拡大、及びサプライチェーンの強化により、お客様のものづくりに貢献してきました。中期経営計画達成に向け、体質改善に取り組み、よりユニットの成長を促進し、より強い収益基盤を構築していきます。装置ビジネスにエンジニアリング機能を付加することによる、モノ売りからコト売りを推進し、ビジネスチャンスを広げ、事業の幅を広げていきます。また、全世界に及ぶサプライチェーンの活用による建機部品の調達を早さだけでなく、より競争力のある部品の提案、又その延長線上にあるインドにおける建機部品製造合弁会社の本格稼働及び、拡張を目指します。取扱商品を通じて脱炭素社会への貢献をモットーに、技術力のある非汎用回転機、汎用圧縮機を活用した脱炭素社会に貢献し、サービスと本体販売を一体化させた体制で、お客様にも貢献していきます。

### 事業概要

#### ●グローバルサプライチェーンによるお客様へのサポート

当ユニットはKOBELCOグループの製品を始め、世界中のお客様に最適な産業機械や電子・情報機材を選定して仕組みとともに提供しております。こうしたグローバルな調達と提案ができるのは、東アジア、東南アジア、欧州、米国などに現地法人やオフィスを設け、各拠点と常に緊密な連携を図り、輸出入ビジネスや三国間ビジネスの拡大を推進してきた実績によるもの

です。国内外の強固なネットワークによるサプライチェーンを用いた部材の調達とメンテナンスの提供により、お客様の安定したものづくりに貢献すべく、物流機能を強化し、現地メンテナンス拠点を拡充しております。例えば、お客様の海外生産を支援するために、サプライヤーと合弁で現地生産拠点を設立し、より競争力のある部品供給体制の構築を推進しております。

### 新事業の構想

#### ●水素ビジネス

水素発生装置の拡販を目指し、各担当者が機器や業界の理解を深め、拡販活動に取り組んでいきます。定期的な情報共有やメーカー担当者との連携を通じて方向性を確認していきます。

#### ●インド・東南アジアのサプライヤー開拓

日系ショベルメーカー向けの調達品の量産立ち上げを目指し、新たなサプライヤーの開拓に取り組んでいます。

#### ●ウイング式ガス圧縮機の拡販

レシプロ式牙城の防爆仕様や特殊ガス仕様の入替需要を発掘し、今後はメタネーション用の特殊ガスへの活用も視野に入れて新規顧客の獲得を目指しています。

#### ●DX活用による新ビジネスの構築

ドローンやスマート監視技術を活用し、人手不足や人の対応が難しい業務の支援を行う新しいビジネスの構築に取り組んでいます。

### 主な取扱商品



**汎用空気圧縮機**  
汎用圧縮機は、スクリーウ式を中心に、空気圧縮機や冷凍機等をラインナップしています。



**大型非汎用ガス圧縮機**  
各種ガス、空気、蒸気等の各種用途に対し、スクリーウ式、ターボ式、レシプロ式にて、お客様のご要求に対し、最適な機器を提案、対応します。



**超高効率インバーターヒートポンプチャラー**  
ヒートポンプは、ガスや石油による燃焼方式に比べ、CO<sub>2</sub>排出量の大幅削減を実現する技術です。少しの電力で大きな熱を利用することができ、脱炭素とともに省エネが可能です。



**水電解式高純度水素発生装置**  
固体高分子電解質膜 (PEM) を用いて水道水から高純度の水素ガスをオンサイトで供給する装置。再生可能エネルギーを利用して水電解によるCO<sub>2</sub>フリー水素を供給いたします。



**建機部品(シュウ)**  
建設機械構成部品である鋳鋼・鍛造部品を中心に取扱。写真(シュウ)は取扱商品の代表例でシヨベル足回りの重要部品です。世界中のサプライヤーとつながりお客様ニーズにマッチした部品を提供しております。

### 当社の強み・機会・リスク

#### 強み

- KOBELCOグループ各社との取引
- グローバルな調達・販売力
- 特定業界における知見があり、取扱商品メニューが多岐に渡り多い

#### 機会

- CO<sub>2</sub>削減や省エネ志向に伴う環境関連ビジネス増加
- DX推進に伴う営業力強化

#### リスク

- 投資案件の創出
- メーカー営業としての経験不足
- 脱炭素化による石炭、石油関連ビジネスの縮小
- 景気悪化に伴う投資マインドの衰退

### 中期経営計画2026重点施策

ものづくりの課題やサプライチェーン最適化に向けた提案力の強化を図ります。

#### ●エンジニアリング機能の獲得

M & Aや業務提携により監理技術者を要する機械器具設置機能を獲得することにより、大型装置や大規模補修への業容拡大(モノ売りからコト売りへ)。

#### ●建機部品の拡大

自社倉庫の保有によるJIT対応強化、グループ以外の建機メーカーへの拡大、中国サプライヤーのタイ進出参画。

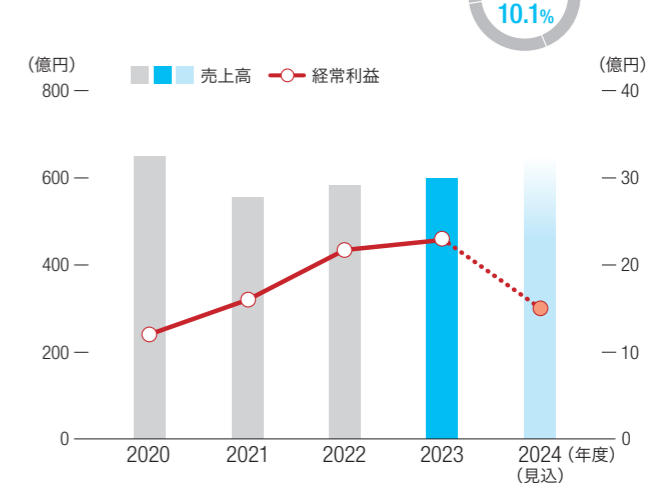
#### ●重点地域(インド)

熱処理装置、成膜装置の需要発掘のための増員(駐在員含)、TRACK DESIGN INDIA PRIVATE LIMITEDの完全現地化後の拡張。

#### ●脱炭素関連ビジネス拡大

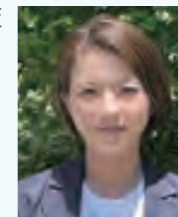
非汎用圧縮機専任者増員及びメーカー出向継続、ヒートポンプ事業の拡大。

### ユニット売上高・経常利益(連結)



### 社員の成長ストーリー

現在は化学会社向けに機械設備の販売を担当しています。入社当時は、研修終了後即一人で営業活動を行う実践型だったことに驚きましたが、任せてもらっているとモチベーションも上がり、試行錯誤をしながら取り組んでいます。入社1年目の時に、わからないことも多く一人で解決できない問題を相談できずに抱え込んでしまい、問題を大きくしてしまったことがあり、報連相の重要性を学びました。この経験は仕事をする上での教訓になっており、問題発覚時はもちろん、どんなに小さなことでも上司へ報連相を行うことを意識しています。今後も、お客様のニーズを理解し、最適な解決策を提供することでお客様の生産能力アップ等にご貢献したいです。



西日本機械部  
化学機械グループ  
美代 博子  
(2013年入社)

台湾留学経験と中国語が活用できそうと感じ入社を決めました。ロボットを用いた配管点検がお客様の工場のDX化につながり、お客様や社会の課題解決を行えたことはやりがいを感じる良い経験でした。商流の中でメーカーは「操舵手」、商社は「舵取り」の立場にあると考えています。当社はメーカーではありませんが、方向性を示し、売り先と仕入先が乗った船を良い方向に進ませなければいけないと感じ日々業務と向き合っています。業務を通じて、スマートフォンや自動車のような次世代の生活に必要なモノやサービスなどにつながるものづくりに貢献していきたいです。



産機・情報機材部  
機能材料グループ  
谷井 研輔  
(2020年入社)





執行役員  
溶接ユニット長  
竹林 建範

## 機械・溶接本部 溶接ユニット



溶接の豊富な知見を活かし、ものづくりにおける社会課題を解決する新たなソリューションを提供します。

トップブランドである神戸製鋼所製品を中心に溶接材料の取り扱いでは国内市場の20%以上を占めており、海外市場でもアジアを中心に溶接材料、溶接機器を販売しています。溶接材料を通じ国内外での流通ネットワークを拡充し、お客様との信頼関係と安定収益基盤に一層磨きをかけながら、益々深刻となる人手不足や熟練者不足を始めとしたものづくりにおける社会課題解決のための多種多様な新商品・新サービスの提案を行ってまいります。

### 事業概要

#### ●豊富な製品知識と技術力によるトータルソリューション

当社は神戸製鋼所溶接材料のトップの取扱高を誇る商社であり、豊富な製品知識と知見で、国内とタイを中心としたASEAN各国や中国のお客様へ最適な製品とともに溶接に関するソリューションを提供してきました。特に近年は、各種の溶接ロボットシステムによ

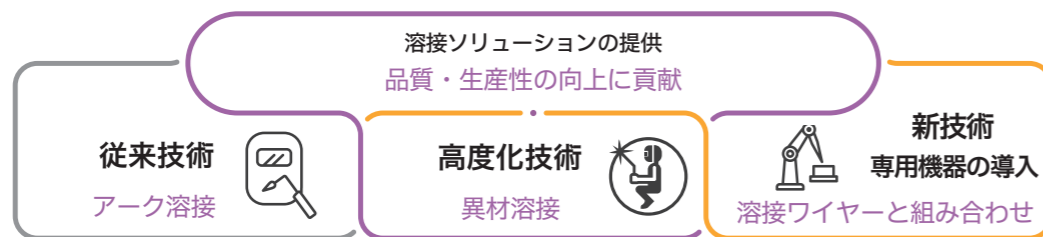
る溶接プロセスの自動化に注力しています。さらに、ロボット単体のビジネスだけでなく、当社のエンジニアリング機能を強化し、周辺設備機器とロボットをセットで提案・販売していくビジネスモデルの構築を目指しています。

### 新事業の構想

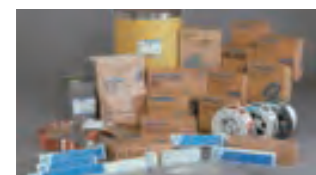
#### ●エンジニアリングビジネス

従来は、溶接ロボット単体の取扱いがメインでしたが、ユーザーニーズとして、ロボット+周辺設備を取り纏めて提案されることを希望されるケースが多いため、システムインテグレーター機能を習得し、お客様に『提

案』ができる集団を目指しています。また、省人化・人手不足の緩和のため、人と同じ空間で作業を行うことができる協働ロボットによる労働集約型産業へのアプローチを行い、新たな事業を確立していきます。



### 主な取扱商品



**溶接材料**  
溶材本部がお届けする神戸製鋼所の溶接材料は、約800銘柄に及び、技術商品として高い評価を受けています。



**溶接機**  
溶接に必要なアークを発生させる機器。被覆アーク溶接機、炭酸ガスアーク溶接機ほか、種々の溶接機を取り扱っています。



**柱大組立溶接ロボットシステム**  
高層ビルで使用される鉄骨製造において、溶接工程を自動化するシステムです。ロボット化することで溶接品質と作業効率向上の両立を実現しました。



**溶剤原料**  
溶接材料の生産に必要な、鉱物・金属類・合金鉄などの原料をグローバルに調達し販売しています。

WEB その他の取扱商品については、HPもご参照ください。  
<https://www.shinsho.co.jp/biz/welding.html>



### 当社の強み・機会・リスク

#### 強み

- 国内、タイにおける確固たる販売網
- 業界における高い信頼性と技術力
- ユーザーニーズに即したグローバルな調達・供給の対応力

#### 機会

- ものづくりの高品質化ニーズ
- 人手不足による自動化ニーズ

#### リスク

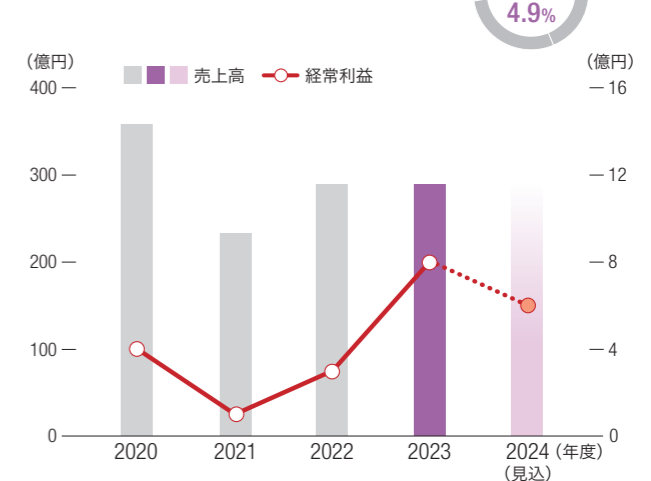
- 溶接材料売上への高い依存度

### 中期経営計画2026重点施策

ものづくりの現場に密着したマーケティングにより市場環境やニーズの変化を迅速に技術開発に反映するとともに、複数の技術を融合し新たな付加価値を創造するテクノロジー商社を目指します。具体的な施策は下記の通りです。

- エンジニアリングビジネスの拡大
- ものづくり先端技術の開発と提案
- 新規事業メニューの開発
- 投資案件の実現と事業領域の拡大

### ユニット売上高・経常利益(連結)



### 社員の成長ストーリー

グローバルな環境で活躍できそうなイメージと、楽しく仕事の話をしている社員の方々に魅力を感じ、入社を決めました。現在は溶接材料や溶接関連機器/設備の販売を担当しています。提案した商材を気に入ったお客様が購入してくださり、それを満足に使用いただいた際にやりがいを感じています。2年目のメキシコでの業務では、「海外でのビジネス」に対する意識不足もあり、「当たり前が通じない(納期や品質等)」ことを経験しました。この経験から納期管理の徹底や品質のチェック等の重要性が業務をする上での教訓になりました。



溶接機材部  
生産プロセスグループ  
吉川 亮輔  
(2019年入社)

商社としての自分の立場、存在意義を意識しながら、自分の提案がお客様の手助けにつながられるよう成長したいです。

素材系に興味があったことから鉄を通じ業種の垣根を越え、未来のものづくりに貢献していく魅力を感じ入社しました。若手でも失敗を恐れず主体性を持って取り組む姿勢を評価する風土は入社前の印象から変わっていません。現在は、溶接材料・機器を中心とし、国内大手造船・エネルギー顧客向けに溶接のソリューションに従事しています。各業界で脱炭素社会の実現に向け、次世代船への取り組みや新燃料対応が進み、目まぐるしく変化しています。商社も時代の変化に応じて、付加価値やアプローチなどを柔軟に変えていく必要性を感じています。社会課題となっている人手不足の解消、技能伝承、生産性向上などに貢献していきたいです。



株式会社コベルコ溶接ソリューション  
麻田 純也  
(2018年入社)





## 主な国内・海外事業会社

国内関係会社と海外重点地域における事業

Global Presence:

国内 **16**社  
海外 **42**社  
計 **58**社

## グローバルにもものづくりに貢献

### 北南米

#### GRAND BLANC PROCESSING, L.L.C.(以下GBP) <https://www.shinsho.com/>

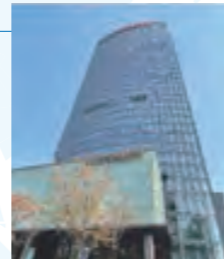
設備増強による高品質・安定供給により北米におけるプレゼンスの拡大：SHINSHO AMERICAN CORP.がメジャー出資する線材・線材製品の二次加工会社のGBPでは酸洗設備(酸化被膜等の除去)の増設に続き、Short Time Cycle (STC)の増強、伸線機の更新等を実施しております。これにより生産能力の大幅な向上だけでなく、さらなる品質の向上を実現しています。業界から高い評価を得ているGBPクオリティ。お客様のものづくりになくてはならない存在を目指し、高品質と安定供給を追求していきます。



### 東アジア

#### 神鋼商貿(上海)有限公司 <https://www.kobelcotrading.com/ja/homepage/index.html>

6つの事業分野でグローバルなビジネスパートナーを目指す：神鋼商貿(上海)有限公司は、神鋼商事の中国法人として2006年に設立され、中国における国内販売及び輸出入を行うKOBELCOの中核商社として中国社会に貢献しています。KOBELCOグループの素材、機械のコア事業を背景に、鉄鋼・製鋼原料・非鉄金属・機械・電子・溶材・ITの6つの事業分野で、中国はもとよりその他海外のユーザー、ベンダーの方々のゆるぎない信頼関係に基づいたビジネスの構築を目指していきます。



### 東南アジア・オセアニア・欧州他

#### THAI ESCORP LTD. <http://www.thaiescorp.co.th/>

アセアンにおいて複合的ソリューションを提供し、地域とともに発展していく：1988年5月、当社はKOBELCOグループ各社の製品販売と資材の供給を目的に設立されました。製品・素材販売、また産業用ロボットなど自動化設備や環境改善設備の提案・販売による省人化・安全性向上を目指す自動車産業向けを中心に鉄鋼やアルミ銅製品の販売を通じて地域とともに発展してきました。変革を続けるグローバル経済の中で、これからも「明日のものづくりを支える社会に貢献する商社」の実現に向け、多様性を活かし、新しい価値の創造に挑戦し続けていきます。



### 社員の成長ストーリー

神戸支社の建機部品グループで海外部品の調達業務に従事しており、まだ研修中ですが、多くのことを学んでいます。入社前は、上下関係が厳しい硬い職場を想像していましたが、実際には仕事の悩みを上司に相談でき、互いに協力しあえる雰囲気の良い意味でのギャップがありました。この業界は革新的で新しく便利なモノを世界に広められる業界だと思っています。入社してから得た非鉄や機械関連の知識を活かして、環境エネルギー関係の新規アイテム開拓など持続可能なビジネスの発掘に取り組みたいです。



韓国神鋼株式会社  
崔 聖光(チェ ソンガン)  
(2015年入社)

中国の広州で日系自動車メーカー及びサプライヤーへの販売を担当し、語学研修を通して身につけた中国語を活かして、仕入先やお客様との取引拡大を図っています。今後は、輸出/国内取引ともに、ローカルメーカーとの取引や、自動車業界にとどまらず新たな業界へ取引の幅を広げていきたいです。そして、中国国内のベンダーと、客先の間立ち、多くの製品を世界に展開する橋渡しとなり、神鋼商事の社員としてグローバルの潮流の先頭を走っていかれたらと思っています。



神鋼商貿(上海)有限公司  
広州分公司  
村上 隆紀  
(2017年入社)

### 鉄鋼ユニット

#### 神商鉄鋼販売株式会社 <https://www.shinshosteel.co.jp/>

独自の供給ネットワークにより、多様化するニーズにいち早く応える：鋼材から鉄鋼二次・三次製品まで取り扱う建材総合商社として、土木建材事業は社会基盤・環境インフラを支え防災減災に取り組み、建設鋼材事業は橋梁・オフィスビル・物流倉庫やマンション建築など社会の発展を支えています。お客様にさらなるご満足いただける努力をするとともに、快適・安全に暮らせる未来の社会創りに貢献します。



#### 森本興産株式会社 <https://www.morimoto-kosan.com/>

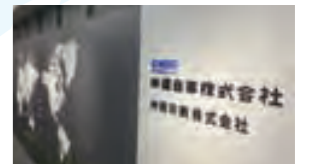
老舗のコイルセンターとして設立100周年を目指す：1949年に設立後、1968年に神戸製鋼所の販売特約店となり、以来ホットコイル及び厚板の発生産品を中心に販売と加工を手掛け、2018年に神鋼商事の100%子会社となりました。関西で老舗のコイルセンターとして、また神戸製鋼所唯一の熱延コイルセンターとして、お客様皆様のご要望にいち早く応じていく所存です。



### アルミ・銅ユニット

#### 神商非鉄株式会社 <https://www.shinshohitetsu.co.jp/>

非鉄金属製品在庫及び加工センターとして機能の高度化を図る：1982年に神商金属加工(株)として発足後、神鋼商事(株)から分社化した神商非鉄販売(株)を統合。1996年に神商非鉄(株)として新たにスタートしました。アルミ薄板から厚板、伸銅品その他各種加工品まで多様化するニーズにお応えするため豊富なメニューを取り揃えた商品在庫及び加工センターとして即納・小ロット対応などその機能を充実し、お客様のニーズに即した提案をしています。



#### 神鋼商事メタルズ株式会社 <https://shinshometals.co.jp/>

非鉄金属のサプライヤーとして、トータルコストダウンに貢献：2019年にコベルコ筒中トレーディング(株)と中山金属(株)が統合し、「神鋼商事メタルズ(株)」として、新たなスタートを切りました。アルミ、銅、ステンレスを中心とした非鉄金属製品を国内外に販売しています。大手非鉄メーカーや加工メーカーとの取引があり、多くの選択肢から最適な製品を自動車や半導体製造装置向けに提案しています。



#### 株式会社稲垣商店 <http://www.inagaki-shouten.jp/business/index.php>

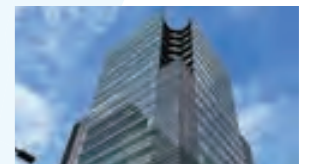
1960年創業の老舗企業、2023年10月に神鋼商事グループ入り：多種多様なメーカーから銅・青銅・黄銅、アルミ、ステンレス、鉛板などを仕入れ、サイズごとに幅広く取り揃えており、西日本では唯一のラインナップを誇ります。特に素材在庫を活用した銅やアルミの鍛造品は得意分野。また、社内切断・自社便による短納期・小ロット対応を実現し、お客様のニーズに応じたきめ細かい対応が強みです。今後は設備増強やDX・IT化による他社との差別化を進めます。長年培った取引先との関係性への対応力で中小企業のものづくりを支えていきます。



### 機械ユニット

#### 株式会社マツボー <https://www.matsubo.co.jp/>

商社機能とエンジニア機能の複合化で、新たな価値創造に貢献：1955年に前身である松坂貿易(株)が設立された後、最先端技術に注目し、新商品と付加価値を提供してきました。お客様のニーズに応じた技術・製品情報の提供に加え、エンジニアリング機能や設備改造のコンサルティング、アフターサービスまで一貫した体制で対応し、お客様ニーズに応じた製品を積極的に提供しています。



#### 日本グラニューレーター株式会社 <http://www.granulator.co.jp/>

多様なユーザーに対応可能な高い技術力：1960年に設立され、珈琲豆用の粉碎整粒機を独自に開発し、その後食品、医薬、化学関係向けに粉碎整粒機を製造・販売してまいりました。全製造装置が自社開発で、ユーザーの要望を取り入れたオリジナル製品を開発できる高い技術力を有しております。神鋼商事とマツボーは同社の技術力を活用することによる新規事業拡大を見込めることから、将来性及び機械ユニットの事業拡充の点に鑑み、2024年5月から仲間入りしました。



### 溶接ユニット

#### エスシーウエル株式会社 <http://www.scwel.co.jp/>

比類のない溶接サポートで、産業界のものづくりに貢献：2016年に神鋼商事の連結対象となった、創業81年の老舗溶材商社です。神戸製鋼所の溶接材料及び溶接関連商品を中心に、国内流通への販売事業を展開しています。お客様に寄り添う地域密着型提案営業を推し進め、ニーズに合った高品質な商品・サービスを提供していくことで、ものづくり企業の成長と社会発展へ貢献していきます。



## 実効性のあるコンプライアンス活動を展開

「神鋼商事グループ企業倫理綱領」のもと、法令遵守体制の構築と各種取り組みを進めています。

### ▶ 行動規範

当社は、高い企業倫理観を保持し、法令そのほかの社会規範や会社の規則を遵守することを「神鋼商事グループ企業倫理綱領」に謳い、当社グループの役員・従業員すべてが拠るべき基本方針と具体的な行動基準を定めています。

神鋼商事グループ企業倫理綱領			
I 基本方針			
<ul style="list-style-type: none"> <li>高い企業倫理観を保持し、社会に信頼される企業活動を展開します。</li> <li>法令その他の社会規範ならびに会社の規則を遵守し、公明かつ公正に行動します。</li> </ul>			
II 行動基準			
1. 公正な取引	社会ルールを遵守し、公正かつ自由な競争の維持促進に努めます。	8. インサイダー取引の禁止	株式の不正取引等疑いある行為を一切行いません。
2. 国際ルールの遵守	国際ルールの遵守、関係各国の文化・慣習の尊重に努めます。	9. 環境保全の推進	地球環境問題に積極的に取り組み、自然環境への配慮を怠りません。
3. 国際協調	国際協調に徹し、国際的視野にたつて行動します。	10. 知的財産権の尊重	知的財産権の保護・尊重に努めます。
4. 安全保障貿易管理	安全保障貿易の管理を徹底し、国際的平和と安全維持に努めます。	11. 地域社会との対話	良き企業市民として社会貢献活動に努めます。
5. 企業情報の開示	企業情報の適時・適切な開示に努め、経営の透明性を保持します。	12. 人権の尊重	他者の人権を尊重し、あらゆる差別的取扱いの禁止に努めます。
6. 財務報告の信頼性の確保	財務諸表・関連情報の適正性を維持し、財務報告の信頼性の確保に努めます。	13. 政治腐敗等の防止	贈収賄懸念のある行為をなせず、公務員と節度ある関係を保持します。
7. 情報管理の徹底	顧客情報等の守秘情報を厳重管理し、正当な理由なく他に漏洩しません。	14. 反社会的勢力との対決	反社会的勢力・団体に対して毅然とした態度で対応します。

### ▶ コンプライアンス委員会

当社では、取締役会の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置しており、半期ごとにグループ全体のコンプライアンスに関する基本方針、計画、体制、及び教育状況ならびに法令遵守等のモニタリングにつ

いて検討及び審議を実施し、その結果を取締役に報告しています。同委員会は、代表取締役社長を委員長とし、監査等委員を含めた役員と外部弁護士で構成しています。

### ▶ 教育・啓発

「神鋼商事グループ企業倫理綱領」の理念を全従業員に浸透すべく、国内外子会社を含む全従業員に「コンプライアンス実践マニュアル」を配布しています。同マニュアルでは、企業倫理綱領の各行動基準に対応するテーマを取り上げ、具体的なケースを挙げてわかりやすく説明しています。さらに、携帯できる「神鋼商事グループコンプライアンスカード」も配布し、従業員がコンプライアンスを常に意識できるようにしています。

また、年間を通じて、対面、eラーニング、WEB配信などにより、階層別研修や様々な個別のテーマ別研修を2003年から子会社を含む全従業員に実施しています。また、近年は役員向けの研修も強化し、競争法、

経済安全保障、関税制度、人権等の幅広い分野の研修を定期的に開催しています。



神鋼商事グループ コンプライアンス実践マニュアル  
5ヶ国語(日、英、中、西、韓)に対応

### ▶ 内部通報システム

当社は、会社に影響をあたえる不正などの問題を事前に把握し、健全な経営を行うために「神鋼商事グループ内部通報窓口」を設置しています。

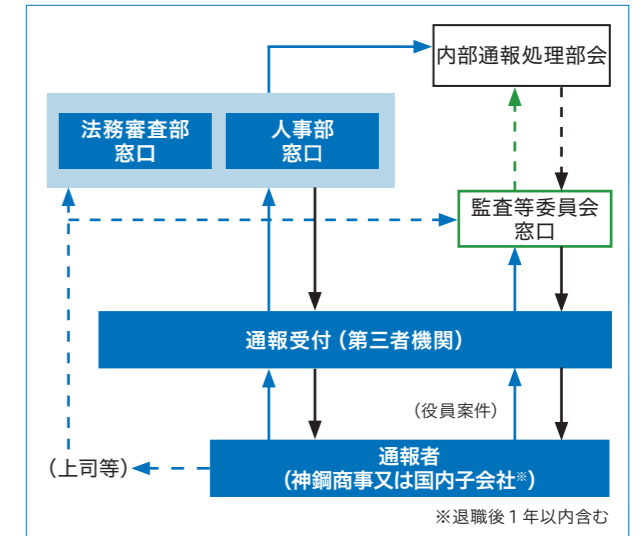
従業員等の利便性や匿名性確保強化の観点から、2022年6月に内部通報システムを一新し、通報は第三者の外部業者が一括で受け付ける方法に変更しました。これにより、通報者は自ら情報を開示しない限り特定されることはなく、匿名性を維持することが可能となります。

また、通報内容に応じて、社内には3つの対応窓口を設置し、各窓口は調査や通報者との連絡を実施します。尚、取締役や役員がかかわる案件は、これらの者からの独立性を確保すべく、監査等委員会に設置した監査等委員会窓口が対応することとなっています。

当社の内部通報システムでは、通報したことを理由として通報者が不利益に取り扱われないよう、秘密保持が徹底されています。

内部通報システムについては、各種研修、パンフレット、カードなどを用いて周知しています。

内部通報システム概要図



### ▶ 腐敗防止

2020年に「神鋼商事グループ贈収賄防止ポリシー」を制定し、「公務員、取引先への贈賄禁止」「取引先からの収賄禁止」を定めています。また、ビジネスパートナーに対しても、当社の腐敗防止方針を伝え、贈収

賄禁止法令等の遵守を要請しています。ビジネスパートナーの新規起用時には、チェックリストを用いたビジネスパートナーに対する適格性審査を実施して腐敗リスクの評価を行っています。

### ▶ 下請法の遵守

競争法の遵守、特に下請法の遵守に力を入れ、営業部門の下請法推進担当者と法務部門担当者の連携により、定期的な下請法遵守状況の確認を実施しています。また、年1回以上、国内子会社を含む全従業員に対して下請法研修をレベル別を実施し、グループ全体で下請法のレベルアップを図っています。

2022年1月には、経済産業省、中小企業庁が推進する「パートナーシップ構築宣言」企業に登録いたしました。親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行を遵守し、取引先とのパートナーシップ構築の妨げとなる取引慣行や商慣行の是正に積極的に取り組みます。

### ▶ 安全保障貿易管理

#### ● 取り組みの概要

当社は、国際的な平和と安全維持の観点から、軍事転用可能な貨物又は技術が、大量破壊兵器や通常兵器の開発等に関与する国家やテロリスト等へ流出することを防ぐため、外国為替及び外国貿易法に基づく安全保障貿易管理に徹底して取り組んでいます。

安全保障貿易管理の最高責任者を代表取締役社長が務め、法務審査部担当役員を議長とする輸出管理責任者協議会を設置し、各国における関連法規の最新情報を共有し遵守することで、法令違反及び社内規程違反の防止に努めています。

経済産業省より求められる安全保障貿易管理に係る自主管理体制を整備し、全社的な輸出管理に関する取引審査システムの構築、定期的な社内監査、社内教育等を実施しています。

#### ● 輸出管理責任者協議会

取締役会の諮問機関として、安全保障貿易管理の統括責任者である法務審査部担当役員、監査等委員、法務審査部員、各営業ユニットの輸出管理責任者等を構成員として、輸出管理業務に関する施策、方針等を協議しています。

## 地球環境に配慮した活動の推進

当社は、サステナビリティ基本方針に「私たちは、すべての人々が望む持続可能な未来の社会に貢献します」と掲げており、持続可能な未来の実現に向けて地球環境に配慮した活動が求められていると考え、マテリアリティとして継続して取り組むことを確認しました。

環境マネジメントシステムの運営や、地球環境に配慮した商品、サービスの提供、温室効果ガス削減への取り組みを、営業部門と本社部門が連携して推進しております。



### ▶ 環境基本理念

企業理念のもとに、「環境問題への取り組みは、企業の存在と活動に必須の要件である」ことを認識し、地球環境保全への自主的、積極的な対応を重要な経営課題のひとつとして位置づけ、「持続可能な発展」の実現に向けて努力する。

### ▶ 環境行動指針

#### 1 環境への配慮

企業活動にあたっては、当社の行動指針のもと、地球環境の保全に配慮し、汚染の予防に努める。また、国内外を問わず環境改善に寄与する製品の取扱いを推進する。

#### 2 関連法令・規制の遵守

企業活動にあたっては、環境に関する国際条約、国内及び関係国の関連諸法令ならびに自主規制等を遵守する。また、ステークホルダーとの合意事項を遵守し、相互理解と協力関係の強化に努める。

#### 3 資源・エネルギーの効率的利用

資源及びエネルギーの効率的な利用及び再利用、ならびに資源保護に努めるなど循環型社会の実現に寄与する。

#### 4 環境マネジメントシステムの確立と継続的改善

この「環境方針」に基づき、環境マネジメントシステムを確立し、PDCAサイクルの実践による継続的改善を目指す。

#### 5 環境方針の周知と公表

この「環境方針」は、全社員に周知し、社外に対しても公表する。

### ▶ 環境マネジメントシステム

#### 環境監査・ISO14001審査

当社は2000年にISO14001の認証を取得し、環境活動をマネジメントしています。環境マネジメントシステムの維持運営は、以下の監査によって確認しています。

● 内部監査：社内外のEMS内部監査員研修を修了した内部監査員が年一回全部門を監査(1~4月)しています。

また、内部監査員は定期的に育成、教育しています。内部監査員を務めることによりISOへの理解が深まる点に加え、監査実施時に他部署の監査を実施することによって、自部署だけではわからない、あるいは他領域のビジネスへのアプローチや、リスク対応等自部署でも使える気付きを得ることができます。

● 外部審査：内部監査終了後(5~12月)の外部認証機関による審査。更新後2年間は定期審査として、全社を2年かけて審査。3年目は更新審査として全社一斉に審査しています。



ISO14001認証証明書

#### ISO14001 取得状況 (2024年更新)

ISO14001 審査の対象範囲は以下の通りです。  
対象範囲：神鋼商事(株)大阪本社・東京本社・名古屋支社・九州支社・神戸支社・中国支店・加古川支店・静岡支店・北陸支店・札幌支店・徳山出張所  
国内外子会社の環境等、リスク管理状況につき、ISO等第三者認定機関の審査を受けていない会社に対しては、「リスク管理アクションプラン」及び「関連法規順守評価一覧 (ISO 書式)」を使用し、環境等、リスク管理を実施していることを毎年確認しています。

#### 環境推進体制

環境委員会は2022年6月24日付けで「サステナビリティ委員会」に移行し、その中に「サステナビリティ環境担当」を置き、総務部担当役員が委員、推進リーダーとして総務部長が就いています。

#### 関連法令・規制の遵守

各拠点において、部門の事業に係る関連法規を「関連法規順守評価一覧」にリストアップし、期初にISO担当宛に提出しております。リストには、法規名(廃棄物処理法、フロン排出抑制法、大気汚染防止法等)及び遵守のプロセスを記載し、半期毎(上期末、下期末)に進捗状況のチェックを行い、ISO担当が確認の上サステナビリティ委員会に提出しています。



#### ● 世界のバイオエコノミーをリードするバイオ企業群に出資

当社は、ちとせグループの統括会社であるCHITOSE BIO EVOLUTION PTE.LTD.(本社：シンガポール)に出資しました。同グループは、世界のバイオエコノミーをリードするバイオ企業群で、当社は微細藻類によるカーボンリサイクルや新規事業開発において協業し、新たな資源循環型ビジネスモデルの構築を目指します。

また、当社は同グループが主導する藻類基点の新産業構築プロジェクト「MATSURI」に参画し、他の参画企業とともに、藻類の活用を通じたサステナブルな社会の実現に貢献していきます。



ちとせ研究所/NEDO(国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構)の設備

#### ● CDP「気候変動」でマネジメントレベル「B」の評価を獲得

環境情報開示システムを提供する国際環境非営利団体であるCDPIによる「気候変動」に対する取り組みや情報開示の評価において、「B」評価を獲得しました。

調査は、CDPのプラットフォームを通じて環境への影響、リスク、機会に関するデータの開示を要請し、世界中の約20,000の組織がCDPを通じてデータを開示しました。

当社は、「A」から「D-」までの8段階での評価の中、マネジメントレベルであるとされる「B」評価を獲得しました。



詳細情報 (CDP Webサイト)

▶ 環境への配慮

環境配慮製品/資源・エネルギーの効率利用

重点分野を「自動車」、「半導体」、「金属リサイクル」、「バイオマス燃料」、「脱炭素関連機器」、「省人化ニーズの対応強化」とし、各ユニットで様々な取り組みを展開しています。

### EV・自動車軽量化

**鉄鋼**  
純鉄系軟磁性材  
(自動車軽量化)  
神戸製鋼所製の優れた磁気特性を持つ鋼材(純鉄系軟磁性材料)を取扱い。電磁部品の制御機能向上、小型軽量化及び消費電力低減に貢献。

**アルミ・銅**  
自動車アルミ板材(EV、自動車軽量化)  
EVの成長が著しい中国において、EVの外板や、EV用バッテリーケース外枠材を蘇州神商金属にて加工、販売。

**アルミ・銅**  
車載向けIGBT  
ヒートシンク(EV向け)  
EVに欠かせないヒートシンク。素材の加工及びアッセンブリまで行い、高品質な製品を半導体メーカーへ提供。  
※Insulated Gate Bipolar Transistor : 絶縁ゲート型バイポーラトランジスタ

**機械**  
建機用EV DCDC(降圧)コンバータ  
【建機用EV】EV搭載バッテリーの高電圧の電流を低電圧の電流に変換させる装置(DCDCコンバータ)を取扱い。

**アルミ・銅**  
EV用半導体  
リードフレーム  
xEV用半導体に使用されるリードフレームを樹脂成型メーカーに販売し、再度樹脂成型メーカーから半導体メーカーへ販売。

**鉄鋼**  
アルミボルト  
(自動車軽量化)  
エンジン、トランスミッションに使用されるアルミボルト用のワイヤーを欧州向けに輸出版売。アルミは鉄の1/3程の重量のため、軽量化により航続距離伸長に貢献。

### 資源循環型ビジネス

**原料** **アルミ・銅**  
素材(鉄、アルミ)のスクラップ  
鉄やアルミなどの金属スクラップを回収し、鉄は国内外の電炉メーカー、アルミは国内の溶解炉メーカーに販売。資源循環型社会に貢献。

**機械**  
インバーター  
コンプレッサ  
インバーターコンプレッサ、インバーター冷凍機、ヒートポンプを販売し、省エネによるコストダウン及びCO<sub>2</sub>削減に貢献。

**溶接**  
溶接材料スプール  
リサイクル  
造船所で溶接に使用された溶接材料のスプール(溶接材料巻き台)を粉砕し、成形し直して再利用。水平リサイクルを実現。

**アルミ・銅**  
自動車用アルミ  
クロズドループ  
自動車メーカーのアルミスクラップを仕入、当社協力工場にて破碎、選別し、圧延メーカーへ販売。圧延メーカーは再度自動車メーカーへ販売し、クロズドループを実現。

**原料**  
バイオマス燃料  
(木質ペレット、PKS)  
国内3ヶ所のバイオマス発電所と長期燃料供給契約を締結し、バイオマス燃料供給を運用。

**鉄鋼**  
KOBEMAG®  
用途：太陽光パネル架台 他  
太陽光パネルを支える架台素材として神戸製鋼所の高耐久めっき鋼板 KOBEMAG®を取扱い。

NEWS

インドに建機部品合弁会社(TRACK DESIGN INDIA PRIVATE LIMITED)を設立

コロナ禍を経てなおもプラス成長を続けるインドでは、鉱山開発やインフラ整備などの建設投資が長期的に継続されることが期待されています。機械・溶接本部 機械ユニットではこの成長マーケットでの建機需要を商機と捉え、また、インドでは現地メーカーが優位となる傾向があることから、韓国の鍛造部品メーカーと合併で、建設機械向け部品の製造・販売会社をインド・マヒンドラ工業団地に設立しました。2024年上期商業運転開始です。

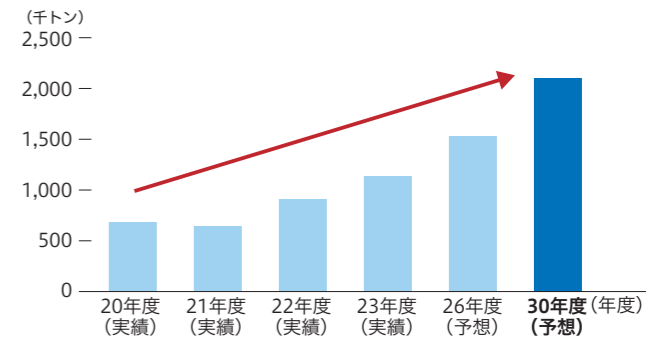


地球環境に配慮した製品の動向

当社はこれまでも鉄スクラップやRPF※、木屑等のリサイクル原料・燃料を取扱い、循環型社会に貢献してきました。さらにPKS(Palm Kernel Shell、パーム椰子殻)や木質ペレットといったバイオマス燃料の取り扱いを拡大させ、国の再生可能エネルギー政策にも寄与していきます。

※RPF: Refuse derived paper and plastics densified Fuel

地球環境に配慮した製品の実績及び将来像  
(鉄スクラップ・バイオマス燃料等)



● 超小型モビリティによる脱炭素社会の実現を目指す企業の株式取得

2024年3月に、KGモーターズ株式会社に出資しました。同社は「超小型モビリティによる脱炭素社会の実現」を目指して、オリジナルの「EVミニマムモビリティ」の開発を進めております。当社は、KGモーターズへの出資を行うことで、自動車電動化に関する取引先の多様化のほか、サステナブルな社会の実現に貢献するビジネスの創出及び当社取引先との協業を図ります。



同社が開発する超小型EV「ミニマムモビリティ」

詳細情報 (プレスリリース)

● 将来的なバイオマス燃料の地産地消を目指した早生樹植林事業への参画

株式会社奥村組、丸紅クリーンパワー株式会社及び大成建設株式会社と、北海道石狩市の新港工業団地内及び厚田地区に早生樹種等を植樹する実証事業を開始しました。本実証事業は、植樹した早生樹を石狩市内のバイオマス発電所で燃料の一部として使用することを見据えたものであり、地産地消によるエネルギー事業の可能性を検討します。地域資源(再生可能エネルギー)を活用し、地域の活性化とCO<sub>2</sub>削減を同時に実現し、石狩市が構築を目指す「石狩版地域循環共生圏」にも貢献できるよう、石狩市の皆様及び行政、関係各所のご理解・ご協力をいただきながら尽力していきます。



植樹の様子

今後も再生可能エネルギーを活用した事業を積極的に推進するなど、持続可能な社会の実現を目指していきます。

詳細情報 (プレスリリース)

● 木質バイオマス発電所から発生する木質系バイオマス燃焼灰の有効活用に向けた共同研究について

株式会社奥村組と国立大学法人室蘭工業大学と、木質バイオマス発電所から発生する木質系バイオマス燃焼灰(以下、燃焼灰)の有効活用に向けた共同研究を開始しました。燃焼灰の多くは産業廃棄物として処分されていますが、元々植物由来であり環境に優しいことから、有効に活用することが期待されています。燃焼灰が水に濡れると消石灰と同様に強アルカリ性を示すことに着目し、代替材としての有効活用を目指した研究を始めることとしました。



バイオマス発電の燃焼灰

木質バイオマス発電は再生可能エネルギーとして益々注目されており、燃料の安定調達に加えて、発電所から排出される燃焼灰の有効活用や商品化に協力することで、循環型社会の形成へのさらなる貢献を目指します。

詳細情報 (プレスリリース)

▶ 気候変動への対応

当社グループは、気候変動への対応を重要な経営課題として認識し、当社グループ全体のCO<sub>2</sub>排出削減の取り組みだけでなく、商社機能を活かした取り組みを通じ、気候変動に関する社会貢献を継続的に進めてまいります。

● TCFD開示推奨の開示事項と取り組み

1. ガバナンス体制

当社のサステナビリティ経営推進体制の中心となるサステナビリティ委員会(年2回開催)は、リスクの識別・評価を行うリスクマネジメント委員会と連携し、当社グループの重要な経営課題のひとつである気候変動を含む環境問題への対処について、主にリスクの識別・評価を行うリスクマネジメント委員会と連携し、基本方針や重要事項等を検討・立案し、さらに取り組みの進捗をモニタリングいたします。尚、これらの結果は、定期的に取り締り役員に報告され、取締役会では、報告内容に関する管理・監督を行います。

2. 戦略・シナリオ分析

当社は、気候変動が当社グループの事業活動にもたらす影響について、TCFDに沿った2°Cシナリオ、4°Cシナリオに基づき、リスクと機会を分析・評価し、その対応策を以下の通り整理いたしました。

尚、当社は、これらのシナリオ分析を定期的に見直し、当社グループの気候変動に対するレジリエンス向上を目指してまいります。

< リスク分析・対応 >

分類	リスク要因	事業への影響			リスク対応策		
		内容	財務影響				
			売上	売上原価	売上総利益		
移行リスク	政策及び規制	● GHG 排出の価格付け進行	炭素税等の GHG 排出量の価格付けが進むことによる仕入価格の上昇	—	↑	↓	● サプライヤーとの協働でのサプライチェーンを通じた CO <sub>2</sub> 排出削減 ● 環境に配慮した製品・設備等の取扱いに転換 ● CO <sub>2</sub> 排出が少ない製鉄法に対応した原料供給へ転換 ● 再生可能エネルギー導入への取り組み
		● 省エネ政策の強化	省エネでない従来製品の取扱い減少 CO <sub>2</sub> 排出が多い、素材製造メーカー・高炉メーカー・発電所に対する石炭等の取扱い減少	↓	—	↓	
			脱炭素エネルギーシフトに伴うコスト増による仕入価格の上昇	—	↑	↓	
	技術	● 既存製品 / サービスの低炭素オプションへの置換	非省エネの従来製品の取扱い減少 自動車の EV・軽量化への移行に伴う鉄鋼製品の取扱い減少	↓	—	↓	● 環境に配慮した他素材への取扱い転換 ● 新技術や市場動向調査による製品開発
		● 低炭素技術への移行に伴う先行コスト	製造子会社等の新技術導入のための追加コスト増	—	↑	↓	
	市場	● 消費者行動の変化	非省エネ、環境負荷の高い商品の取扱い減少	↓	—	↓	● バイオマス燃料の混焼、燃転を促進し転換 ● エンジン以外のパーツ向け鉄鋼製品を拡販 ● 原料バリューチェーン全体の排出量削減に資する研究支援
		● 原材料コストの高騰	石炭等化石燃料の需要減少による取扱い減少	↓	—	↓	
			内燃自動車用部品及び製造設備の取扱い減少	↓	—	↓	

< 機会分析・対応 >

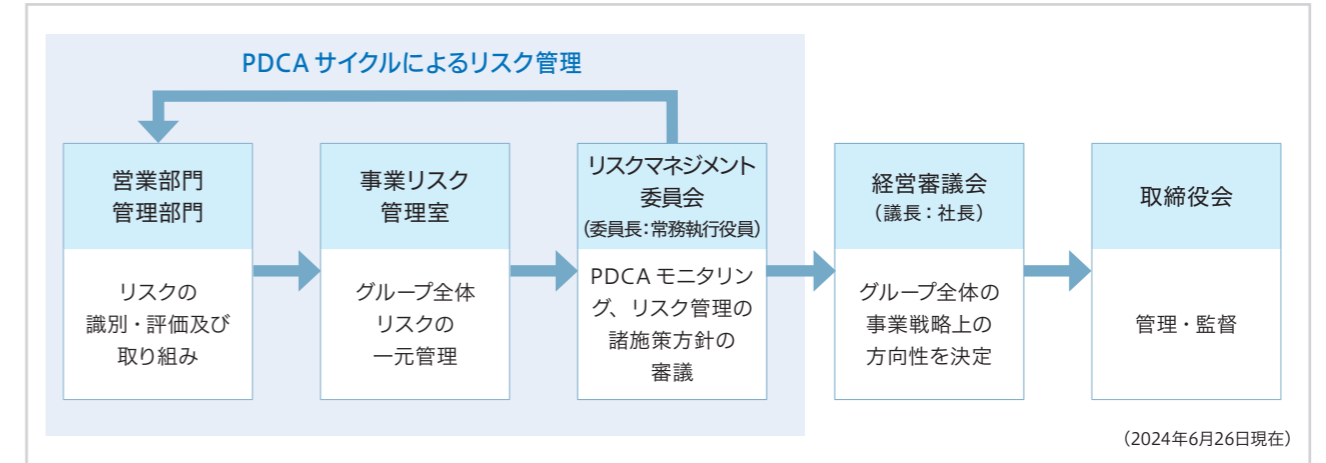
分類	機会要因	事業への影響			
		内容	財務影響		
			売上	売上原価	売上総利益
製品及びサービス	低炭素商品 / サービスの開発・拡大	電炉向けスクラップ、バイオマス発電用燃料の取扱い増加	↑	—	↑
		CO <sub>2</sub> 削減可能なプロセスを使用した事業参画	↑	—	↑
		環境に配慮した製品の取扱い増加	↑	—	↑
		リサイクル原料(各種スクラップ、スラグ、RPF)の取扱い増加	↑	—	↑
		電動化に伴う電池用途による銅・アルミ製品の需要増加	↑	—	↑
市場	新たな市場へのアクセス	EV車の普及により、EV車用電池材料・磁石等のモータ関連装置・副資材等、新たな部品・新素材の取扱い増加	↑	—	↑
		省エネ・高効率等環境に配慮した機械・設備の取扱い増加	↑	—	↑

3. リスク管理

気候変動リスクは、当社グループ全体の事業継続に与えるリスクと認識し、各部門がリスクの識別、評価、取り組みをリスク管理アクションプランで管理し、事業リスク管理室でPDCAを一元管理しています。さらにリスクマネジメント委員会が、そのPDCAの運用状況のモニタリングを行い、リスク管理を適切に実施するための諸施策や方針を

議論します。その結果は、事業戦略等経営に関する方向性の議論を行う経営審議会に付議し、当社グループ全体のリスク管理体制の高度化に努めております。

尚、経営審議会が経営戦略上重要と判断した内容については、取締役会に報告しております。



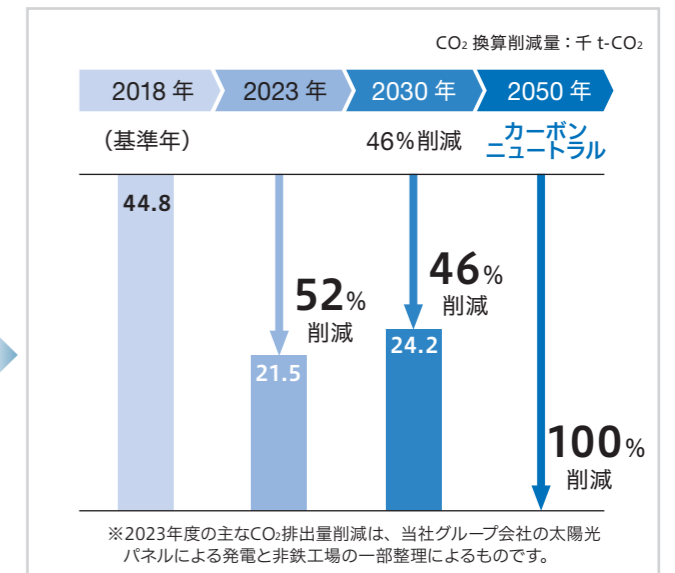
4. 指標と目標

CO<sub>2</sub> 削減に向けた取り組み

当社グループにおける CO<sub>2</sub> の削減に向けた取り組みにより、2018 年度の CO<sub>2</sub> 排出量 (Scope1、2) を基準として、以下の通り長期目標を設定するとともに、グリーンエネルギーの導入を進めてまいります。



また、脱炭素社会への取り組みや、開示内容の拡充 (Scope3等) も進めてまいります。



※2023年度の主なCO<sub>2</sub>排出量削減は、当社グループ会社の太陽光パネルによる発電と非鉄工場の一部整理によるものです。

社員の成長ストーリー

入社時からバイオマス燃料の輸入実務を担当しています。一から営業の方と協力して進めるためチームで創り上げている実感が得られることがモチベーション高く業務に取り組んでいます。まだまだ先輩方に沢山フォローしていただいておりますが、当初に比べ分量の多い業務を大方問題なく進められるようになり、実績数量が増やせていることで自己成長を感じています。また、営業の方々とのコミュニケーションを積極的にとり情報共有を行うことや、取引先ごとの契約条件が異なるため綿密に管理することが重要だと感じています。今後もバイオマス燃料の輸入を通じ、脱炭素化を始め環境配慮に携わることで、明日のものづくりに貢献したいです。毎日楽しく、たくさん笑って生きることがモットーです。疲れた時でも事務所に帰りたくなるような、温かい存在になりたいです。



環境リサイクル部 佐竹 真子 (2022年入社)

## 人材の多様性を確保する取り組みに注力

当社は、多様な価値観や考えを持つ人材の活躍により、新たな価値や競争力を創出することが重要と考え、様々な施策に取り組んでいます。2022年10月に発足したダイバーシティ推進プロジェクトチームを中心に、従業員の個性や能力を存分に発揮できる風土醸成を推進しています。

### ▶ 2030年度目標

#### ● 女性

- ① 毎年の定期採用者に占める女性総合職及び女性地域限定総合職転換希望者の比率  
40%以上継続(2024年3月期実績52.9%)
- ② 管理職比率10%以上(2024年3月期実績2.8%)
- ③ 総合職比率20%以上(2024年3月期実績14.8%)

#### ● グローバル人材

- ① 海外現地法人ナショナルスタッフの本社勤務による幹部候補生の育成
- ② 海外現地法人間のナショナルスタッフ異動による海外発ビジネスの支援
- ③ 外国籍人材のキャリア採用

### ▶ ダイバーシティに関する取り組み概要

当社ではダイバーシティ推進を経営課題の重要事項と位置づけ、従業員や同業他社へのヒアリングをもとに対処すべき課題を整理し、施策や優先順位をまとめ

ました。現在は第1ステージの理解浸透、文化・風土醸成が進み、第2ステージの制度と環境の整備、コミュニケーションの活性化を進めています。

	2022年度～	2024年度～
課題	ダイバーシティ推進意義・理解の浸透 新しい文化・風土の醸成	育児介護と仕事の両立を支援する制度と環境の整備 社内外のコミュニケーション活性化
対策	● コミュニケーション ● 研修	● コミュニケーション ● 研修 ● 環境 ● 制度
主なイベント (●の色は対策の色に準ずる)	● ダイバーシティ理解ランチタイムセッション ● 同業専門商社×PJ交流会 ● グロービス啓発動画配信 ● アンコンシャスバイアス研修	● 従業員の交流イベント(ex: パパママ座談会、他専門商社とのコラボ、ファミリーデー) ● 育児介護と仕事の両立支援研修 ● ダイバーシティマネジメント研修 ● 育休社員及び部門への支援制度 ● 海外現法へのヒアリングとナショナルスタッフの本社受入体制の構築

### 第2ステージ イベント Pick up!



#### 東京本社でファミリーデー開催(2024年7月実施)

会社や従業員が日ごろの感謝を従業員家族に伝えるため、東京本社で開催しました。当日は従業員とその家族、約90名が参加し、当社の職場環境や事業内容への理解を深めてもらいました。参加者からは「同僚に家族を紹介できてよかった」「普段話す機会のない人と交流する機会になった」といった声が寄せられ好評でした。今後も各拠点の良さを活かしたファミリーデーを開催していく予定です。



### ▶ 多様な人材の育成・確保

#### ● 女性活躍推進への取り組み

当社は、人材の多様性を活かし、人間性の尊重、快適な職場環境の維持・改善に努める中、多様なニーズに応え、新たな価値を生み出すことを目指しています。その中でも女性活躍推進とワークライフバランスへの取り組みは、重要課題と位置づけ、2016年4月1日から施行されました「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)」に基づく行動計画を策定し、これまでの取り組み・活動に加え、より一層の活動を推進していきます。

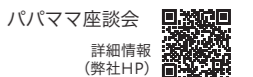
女性の活躍に関して、これまでは入社時の職群によって管理職の登用に制限がありましたが、2022年度に改正した新人事制度により管理職へのキャリアを目指すコースや入社後に地域限定総合職へ職群転換できる仕組みを導入いたしました。これに伴い女性総合職比率や女性管理職比率は上昇しました。今後も様々な取り組みを行いながら継続的な女性管理職登用や、やりがいをもって働ける活動を進めていきます。

	項目	目的
女性活躍推進法に基づく行動計画(2026年3月末まで)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●採用ならびに登用比率の設定</li> <li>●柔軟な休暇取得実現</li> <li>●職群転換制度</li> <li>●フレックス勤務制度</li> <li>●在宅勤務制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●採用強化及び活躍促進</li> <li>●定着支援</li> <li>●職域拡大及び成長機会創出</li> <li>●自律的な働き方促進</li> <li>●ライフスタイルに配慮</li> </ul>

#### ● 子育て支援への取り組み

当社は、従業員が仕事と子育てを両立させることができ、すべての社員が働きやすい雇用環境の整備に取り組んでいます。

	目標	取り組み内容				
次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画(2026年3月末まで)	1. 男性育休取得の促進 計画期間内に男性社員の育休休業取得率50%以上  2. 次世代育成支援に関する諸制度の周知  3. 多様で柔軟な働き方の推進	男性育休取得率 2024年3月期実績：78.6% <table border="1"> <tr> <td>育休等を取得した男性従業員の数</td> <td>配偶者が出産した男性従業員の数</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>14</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>●育児等に関わる制度の紹介・活用方法の周知徹底</li> <li>●長期育休取得者への復職面談の実施</li> <li>●両立支援研修の継続実施及び対象範囲の拡大</li> <li>●パパママ座談会の開催</li> <li>●ファミリーデーの開催</li> </ul> イン트라ネット・社内報を利用したの制度周知・事例紹介 ・両立キャリア研修の実施(対象：管理職×育児期社員) ・ダイバーシティマネジメント研修の実施(対象：管理職)	育休等を取得した男性従業員の数	配偶者が出産した男性従業員の数	11	14
育休等を取得した男性従業員の数	配偶者が出産した男性従業員の数					
11	14					



パパママ座談会  
詳細情報(弊社HP)

### 社員の成長ストーリー

グループ全体の状況を正確に把握する連結決算や開示業務を担当しています。世界中のグループ会社の現地担当者や会計処理について頻りにコミュニケーションを取る機会があるため、東京にいながらグローバルに働けているなど実感しています。入社当時は育児と仕事を両立することは難しいと感じていましたが、ワークライフバランスを保ち働き続けることができていたので、以前にくらべて環境が整ってきているなど感じています。いつか子どもと一緒に海外駐在を経験してみたいです。



財務経理部  
経理グループ  
大島 愛莉(2012年入社)

## 個人の成長を実現する基盤づくりと支援制度

創業以来当社の財産は人であり、企業理念に「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」と掲げ、従業員を含めた幸せを実現することを基盤としてまいりました。また、「個人の成長なくして会社の成長はない。」と考えており、従業員それぞれが自分づくりの軸(目指す姿)を持ち続け、能動的な学びを促進する研修やスキル開発制度を設けています。

### 個人の成長と自己表現

Stage	実務で学ぶこと		研修で学ぶこと		2023年度の 人材育成 投資額 <b>142</b> 百万円 一人当たりの 投資額 <b>252</b> 千円 学習時間 <b>64.1</b> 時間
	グローバル	エリア	経営スキル	業務に紐づくスキル	
5	経営経験	—	部長研修	チームマネジメント ナラティブコミュニケーション ナレッジマネジメント	2023年度の 人材育成 投資額 <b>142</b> 百万円 一人当たりの 投資額 <b>252</b> 千円 学習時間 <b>64.1</b> 時間
4	管理職 マネジメント経験 専門領域業務 サステナビリティ	プロジェクトリーダー サステナビリティ	組織・ 人材マネジメント	専門性強化 事業革新	
3	海外経験 プロジェクトリーダー	DX推進 生産性向上 マニュアル化 業務効率化	経営スキル (基礎・応用)	新規事業創造 生産性向上 タイムマネジメント ファシリテーション	
2	非管理職 新規開拓 調整・交渉				
1	基礎業務	定型業務	論理思考 問題解決	OAスキル 事務ミス防止	

語学    DX・ノーコード    ダイバーシティ    キャリア自律

**全員が共通で学ぶもの**

### ▶グローバル人材

当社は積極的に海外展開を進めていることもあり、グローバル人材育成にも注力しています。

新たな価値の創出に向け、語学力及び異文化理解・対応力の強化は重要と考えており、若手社員向けに各種研修を導入しています。一例として、新型コロナウイルスの感染による行動制限も緩和され海外へ渡航で

きる環境が整ったことから、新しい価値の創出に向けて海外でビジネススキルを学びたい従業員を対象に、2023年度は海外派遣研修の対象者2名を選抜しました。

新たな価値の創出に向けて、語学力及び異文化理解・対応力の強化は重要と考えており、各種研修等の充実を引き続き検討していきます。

#### 社員の成長ストーリー

派遣先：オーストラリア ニューサウスウェールズ州 EFシドニー校  
参加プログラム：アドバンス・ディプロマ・ビジネスコース



機械・溶接本部  
機械ユニット  
産業機械部  
名古屋機械グループ  
須藤 祐次  
(2016年入社)

私が参加したのは社用携帯とパソコンを日本に置いていき、英語学習に完全集中するプログラムで、文法やリスニングといった一般的な授業からビジネスに特化した授業まで幅広く学ぶことができました。また、プレゼンテーションや課外アクティビティも多かったため、英語力の向上だけでなく、営業としての自己成長にプラスとなる素晴らしい経験ができました。今後は周囲の方々と協働しながら、今回の経験を海外新市場の開拓や取引増加に活かしていきます。

派遣先：ワシントン州立大学

コース：Global Business Certificate Program

グローバルビジネスの基礎知識やトレンドを学べたほか、実際にチームを組んでマーケティングプランを作成したり、それに基づいたプロジェクトの立ち上げ・企画・管理などにも取り組みました。講師にはAmazonやMicrosoftの現役マネージャーや、世界各国で活躍するマーケティングが登壇し、講師自身が直面した課題や成功談に基づいた、より実践的な講義を受けることができました。自分の英語レベルに情けなさを感じることもありましたが、この経験を通じて主体性が生まれ、何事にも前向きに取り組む姿勢が身に付きました。



金属本部  
原料ユニット  
東京原料部  
第一グループ  
尾崎 航太  
(2020年入社)

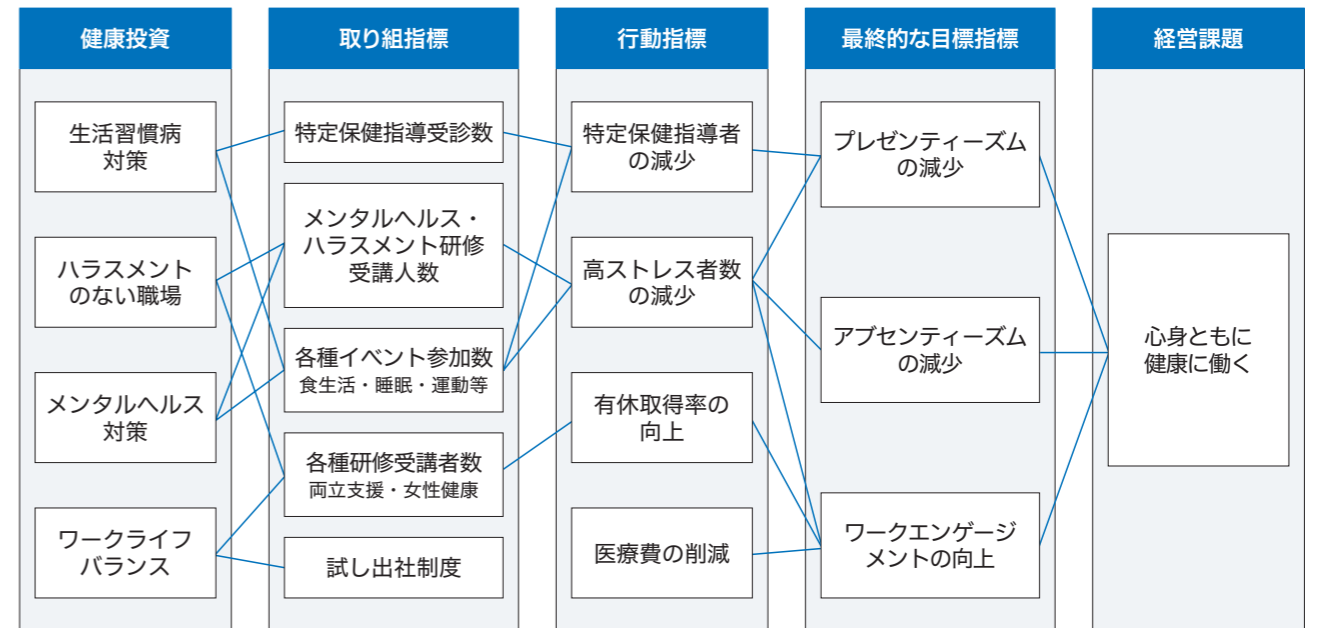
### ▶健康経営

中期経営計画2026(以下、新中計)では、人的資本経営における3つの人材戦略のひとつとして、“自己成長と貢献意欲”を掲げ、その中で“心身ともに健康で働く環境創り”をテーマとしています。当社は健康経営優良法人2024に認定されており、従業員の心身の健康をより一層強化し、エンパワーメントを高めることを目指します。

新中計では、様々なイベントや研修を通じて、従業員のマインド変革を促す活動に注力し、従業員が実体験を基にWell-beingを体感し、活力ある組織となることを目指します。



### 健康経営の戦略マップ



### ▶健康管理の促進

当社では、従業員の健康維持・増進も企業の重要な役割と考え、2022年に健康経営宣言を制定しました。従業員全員を対象とした定期健康診断の項目を充実させ、産業医、保健師を配し、希望者には健康診断結果その他の相談ができる機会を設けるなど従業員の健康管理を積極的に行っています。また、近年、経済、産業構造が変化の中で仕事や職業生活に関する不安や

悩み、ストレスを感じる労働者の割合が高まり、こころの病が増加傾向にあるといわれています。当社では、臨床心理士といったこころの専門家に職場やプライベートにおける悩みや心配ごとを相談できる体制を整え、従業員のこころの健康管理のサポートも行っています。

#### 健康関連データ(2023年度)

- ①定期健診受診率 **100%**
- ②ストレスチェック受検率 **96.2%**
- ③喫煙率 **24.6%**
- ④適正体重維持者率 **71.4%**
- ⑤運動習慣比率 **16.9%**
- ⑥睡眠が十分とれている **57.3%**

※①,②は全従業員を対象、③~⑥は40歳以上75歳未満の特定検診対象者で、海外駐在・休職者(育休・産休)を除いて算出。④についてはBMI25未満を適正体重維持者として抽出。⑤については1日30分以上を運動習慣の基準として定義。

## ガバナンス体制の強化

持続的成長の基盤となるコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

### ▶コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、委員の過半数が社外取締役で構成される監査等委員会が、業務執行の適法性、妥当性の監査・監督を担うことでより透明性の高い経営を実現し、国内外のステークホルダーの期待により的確に応える体制を構築することを目的として、2024年6月26日開催の第106回

定時株主総会の決議を経て、監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員会設置会社へ移行したことにより、取締役会の業務執行決定権限を取締役に委任することが可能となり、経営の意思決定及び執行のさらなる迅速化を図ります。

### ▶コーポレート・ガバナンス体制

#### ① 取締役会(2023年度開催回数20回)

取締役9名(内、社外取締役3名)で構成され、原則毎月1回以上開催しています。経営の重要事項を付議し意思決定するとともに、別途、四半期毎に取締役及び執行役員全員から職務の執行状況及び業績の進捗状況につき報告を聴取するなど、経営の意思決定機関及び取締役・執行役員の業務執行の監督機関として機能しております。

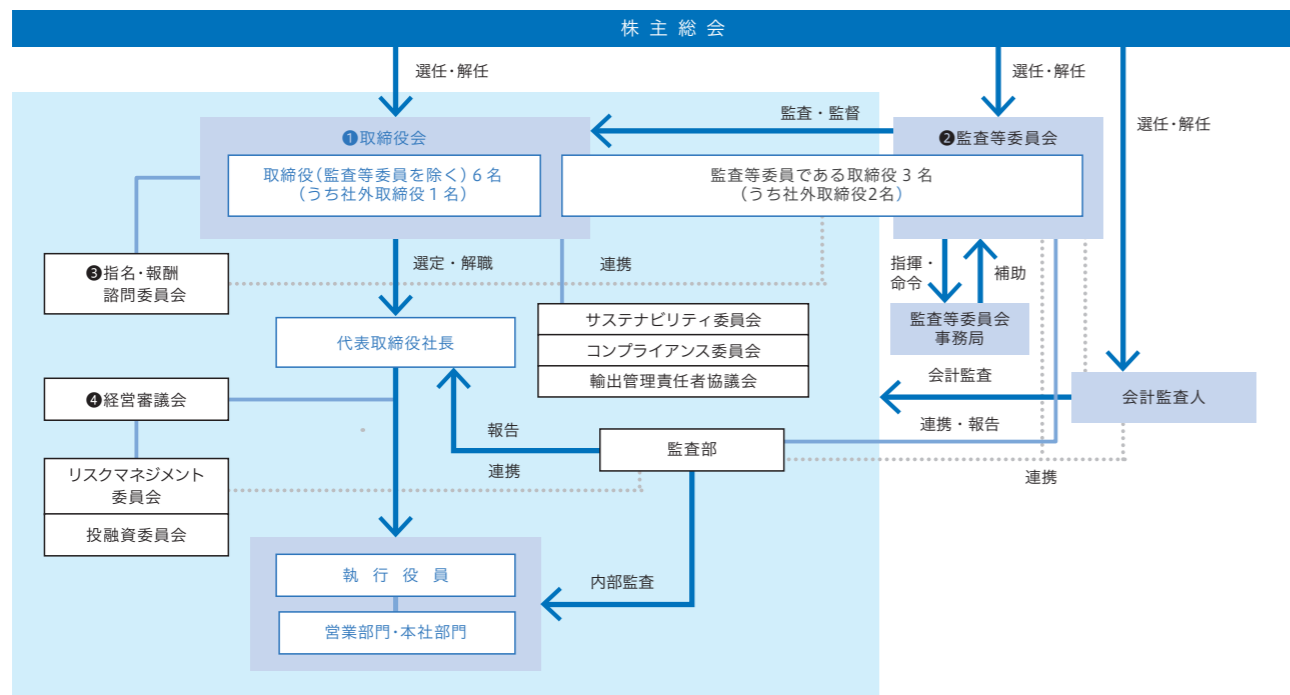
また、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会は、定期的にその活動状況を取締役に報告し、取締役会は適切に当社のサステナビリティ活動をモニタリングしております。

2023年度における取締役会での主な審議内容は下記の通りです。

経営戦略	中期経営計画の策定
ガバナンス	取締役会の実効性評価、リスクマネジメント、取締役や執行役員などの当社の重要人事・報酬、機関設計(監査等委員会設置会社への移行)
投資・事業再編	事業計画、設備投資計画、その他重要な投資・事業再編案件

#### 【諮問機関】

- サステナビリティ委員会 (→詳細は p. 29)
- コンプライアンス委員会 (→詳細は p. 49)
- 輸出管理責任者協議会 (→詳細は p. 50)



#### ② 監査等委員会(2023年度監査役会開催回数10回)

監査等委員3名(内、社外取締役2名)で構成され、年間の監査の方針、監査計画等を策定しています。監査等委員である取締役は、取締役会を始め経営審議会等の重要会議に出席して、経営及び業務全般の状況を把握するとともに、各種重要書類の閲覧・調査を行うなど、取締役(監査等委員である取締役を除く)の職務執行を常時監視できる体制をとっております。

#### ③ 指名・報酬諮問委員会(2023年度開催回数4回)

取締役会の意思決定手続きの透明性・公正性を確保するために設置され、独立社外取締役を委員長として、過半数を独立社外役員で構成しています。取締役選任や取締役の報酬等に関する審議を行っています。

#### ● 社外取締役の設置

当社は、外部による客観的かつ中立の立場から経営を監視することが重要であると考えているため、会社経営に関し専門的な知識と経験を有した社外役員を選任しています。それにより、当社の意思決定及び業務執行状況の経営監視機能の強化を図っております。

#### ④ 経営審議会(2023年度開催回数15回)

代表取締役社長の諮問機関であり、常勤取締役、執行役員及び常勤の監査等委員である取締役により構成され、取締役会に付議される重要事項を事前審議するとともに、事業戦略等経営に関する方向性やそのほかの重要事項について付議し、具体的な対応策を検討・答申しております。

#### 【諮問機関】

- リスクマネジメント委員会 (→詳細は p.69)
- 投資委員会

投資におけるリスク管理と資金効率向上の観点から、投資案件を社内基準に照らして投資の妥当性を議論の上、リスクのミニマイズを図っています。

#### ● 社外役員の独立性

当社は、会社法における社外取締役の規定に加え、東京証券取引所の独立役員の独立性に関する判断基準を参考にして、「社外役員の独立性に関する基準」を策定しております。同基準に則り、社外役員候補者についてその資質、経歴、知見とともにその実質面において独立性が担保されていることを確認しております。

#### 【社外役員の独立性基準】

項目	基準	過去要件・近親者要件
1	当社グループの主要な取引先又はその業務執行者	取引額が直前事業年度における当社グループの連結売上高の2%を超える取引先
2	当社グループを主要な取引先とする者又はその業務執行者	直前事業年度における当社グループへの取引額が連結売上高若しくは総収入金額の2%の額を超える者
3	当社の大株主又は当該株主が法人である場合には当該法人の業務執行者	総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有している者
4	当社グループから役員報酬以外に多額の金額その他の財産を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家、弁護士等の法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属するものをいう。)	当社グループから役員報酬以外に直前の事業年度において1,000万円を超える財産を得ている者
5	当社グループから多額の寄付を受けている者又はその業務執行者	当社グループから直前の事業年度において1,000万円を超える財産を得ている者
6	当社グループが主要株主である会社の業務執行者	当社グループが総議決権の10%以上の議決権を保有している者
7	当社グループが借入れを行っている主要な金融機関又はその親会社若しくは子会社の業務執行者	直前事業年度末における全借入額が当社の連結総資産の2%を超える金融機関
8	その他	前各号のほか、当社と利益相反関係が生じうるなど、独立性を有する社外役員としての職務を果たすことができない特段の事由を有している者

- 過去3年間に於いて左記のいずれかに該当していた者
- 左記のいずれかに掲げる者の二親等以内の親族



●経営と執行の分離

当社では経営の意思決定と業務執行の役割区分を明確にする執行役員制を採用し、取締役会の監督の下で、取締役会が選任した執行役員(代表取締役・取締役の兼務者を含む)が、委任された事項について、職務権限規程に従い決定し業務を執行する体制をとり、経営の迅速化と効率の向上を図っています。また、業務執行取締役及び執行役員は、四半期ごとに部門業績等業務執行の状況を取締役会に報告しています。

▶役員報酬及び決定プロセス

報酬の決定に際しては、当該経営陣が適切にリスクテイクをしつつ、積極的な経営を行うインセンティブを付与することも重要であることから、報酬体系に固定報酬と短期インセンティブ報酬としての業績連動報酬の金銭報酬に加え、長期インセンティブ報酬として株式信託制度を導入し、これにより継続的かつ中長期的な企業価値向上への動機付けとその効果を図ってまいります。

●業務執行取締役の報酬

業務執行取締役に支給する報酬は、執行役員報酬を含む合計額としており、報酬諮問委員会で審議した上で、取締役会の決議により決定しております。

当該報酬は、役位別に定められた固定報酬と業績に応じて変動する業績連動報酬で構成しておりますが、2022年度より、これに加えて、業務執行取締役及び執行役員(社外取締役及び国内非居住者である者を除く、以下「取締役等」という。)を対象に、中長期的な業績向上と企業価値の最大化への貢献意識をさらに高めることを目指して、2022年6月24日開催の第104回定時株主総会の承認を得て新たに株式報酬制度を導入いたしました。本制度が導入されたことにより、取締役等の報酬は、「固定報酬」と短期インセンティブとしての「業績連動報酬」及び長期インセンティブとしての「株式報酬」により構成されます。なお、業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬については、監督機能の役割を担うことから引き続き「固定報酬」のみによって構成しております。

業務執行取締役の報酬限度額は、2024年6月26日開催の第106回定時株主総会において年額352百万円以内(うち社外取締役は年額29百万円以内)と決議しております。なお、取締役等を対象とした非金銭報酬である株式報酬は、制度運用上の観点から当該限度額とは別枠で設定しております。

●その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

当社は、株式会社神戸製鋼所の持分法適用会社であり、同社と継続的に営業取引を行っております。当社と同社との間に役員兼務はありません。また、KOBELCOグループから独立した経営方針・経営戦略のもと事業運営を行っており、経営の独立性は確保されていると認識しています。

なお、当社が保有する商標等を使用するため、当社との間に「本社管理ブランド使用許諾契約」を締結しております。同契約に基づき当社の子会社等を含む状況を報告していますが、ブランドの信用維持の観点からのものであり、当社が当社の意思決定に関与するものではありません。

●監査等委員である取締役の報酬

監査等委員である取締役に支給する報酬は、その役割と独立性の観点から、固定報酬のみで構成していません。監査等委員である取締役の個人別の報酬額は、監査等委員である取締役の報酬総額の範囲内において、個々の監査等委員である取締役の職務と責任に応じた報酬額を監査等委員会の協議により決定されることにしております。

監査等委員である取締役の報酬限度額は、2024年6月26日開催の第106回定時株主総会において年額75百万円以内(うち社外取締役は年額33百万円以内)と決議しております。

●報酬諮問委員会の役割及び活動内容

報酬諮問委員会は、取締役会の諮問機関として、役員報酬額等の妥当性について審議し取締役会に意見書を提出しております。

当期の役員報酬額については、報酬諮問委員会で、コーポレートガバナンス・コードの基本方針に照らし、妥当性を欠く点がないかどうかを審議した上で、取締役会で役員報酬額を株主総会で承認された総額の範囲内で決議しました。

●業績連動報酬の内容

<業績連動報酬>

短期インセンティブとしての業績連動報酬は、短期的な業績管理の数値目標である経常利益を指標として、全社連結業績及び担当部門業績について、それぞれの目標達成度及び前年度実績等との比較に基づき、14段階にて評価しております。

当該14段階のうち最下位の評価ランクの場合は、業績連動報酬は支給せず、最高位の評価ランクの場合は、役位別に固定報酬額の33%から58%程度の業績連動報酬額を定め、成果責任が求められる高い役位ほど報酬等に占める業績連動報酬額の比率は高くなっています。

<株式報酬>

長期インセンティブとしての株式報酬は、全体報酬の10%程度となるように株式交付規程に従い、毎年、役位別に定めた基準額に基づきポイント数を決定し、当該決定されたポイント数を毎年6月1日に付与しております。

1ポイントは当社普通株式1株とし、業務執行取締役は取締役を退任した時点で累積されたポイント数に応じた株式等を受け取るようになります。

●役員区分ごとの報酬の種類

役員区分	役員報酬			備考
	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	
業務執行取締役(社外取締役を除く)	○	○	○	業績向上・企業価値の増大への貢献意欲を高める報酬制度にしております。
社外取締役	○	—	—	独立した立場から経営の監視・監督機能を担う役割に鑑み、固定報酬のみとしております。
監査等委員である取締役	○	—	—	企業業績に左右されず取締役の職務の執行を監査する独立の立場に鑑み、固定報酬のみとしております。

●役員報酬比率<sup>※1</sup>



※1 当社が定める基準額100%分を支給した場合のモデルであり、当社の業績及び株価の変動等に応じて上記比率も変動します。

●2024年3月期 役員報酬実績<sup>※2</sup>

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	
取締役(うち社外取締役)	193 (15)	129 (15)	49 (-)	14 (-)	6 (2)
監査役(うち社外監査役)	67 (14)	67 (14)	- (-)	- (-)	5 (2)

※2 取締役(社外取締役及び国内非居住者を除く。)に対する株式報酬は、当事業年度中の費用計上額であります。なお、当該株式報酬は、2022年6月24日開催の第104回定時株主総会において、取締役等を対象に対象期間(5事業年度)ごとに280百万円を上限とする金員を信託に拠出し、当該信託を通じて取締役等に対して付与するポイント総数の上限は、1事業年度あたり16,000ポイントとすることを決議しております。

▶ 役員構成

<取締役(監査等委員である取締役を除く)>



代表取締役社長  
たかした ひろのぶ  
高下 拡張



代表取締役 専務執行役員  
あだち まさひと  
足達 雅人



代表取締役 専務執行役員  
にしむら さとし  
西村 悟



取締役 常務執行役員  
うらで しんじ  
浦出 信次



取締役 執行役員  
たかはし じゅん  
高橋 淳



社外取締役  
たの よしお  
田野 美雄

<取締役 監査等委員>



取締役 監査等委員  
わたなべ やすゆき  
渡部 泰幸



社外取締役 監査等委員  
かね こ ひろこ  
金子 浩子



社外取締役 監査等委員  
なかがわ みゆき  
中川 美雪

<執行役員>

常務執行役員 吉田 真也  
高田 雅章  
市川 明  
植田 兼尚

執行役員 木場 豊  
藤原 紀仁  
刈込 光晴  
三澤 亮介  
中川 善之  
竹林 建範  
梅森 茂

▶ 役員の在任期間、スキルマトリックス、前年度出席状況

当社の企業理念と経営計画を実現し、当社及び当社グループの企業価値の向上を図るため、取締役に期待するスキルとして、①経営経験、②グローバル、③営業・マーケティング、④財務・会計・ファイナンス、⑤法務・コンプライアンス、⑥サステナビリティ・ガバナンスの6項目を特定いたしました。各取締役が有するスキルは下記の通りです。

役職・氏名	在任期間(年)	取締役会・監査役会への出席状況(2023年度)		取締役の専門性と特徴					
		取締役会	監査役会	経営経験	グローバル	営業・マーケティング	財務・会計・ファイナンス	法務・コンプライアンス	サステナビリティ・ガバナンス
代表取締役社長 高下 拡張	新任	—	—	○		○	○	○	○
代表取締役 専務執行役員 足達 雅人	2	20回/20回 100%	—	○	○	○			○
代表取締役 専務執行役員 西村 悟	新任	—	—	○	○	○			○
取締役 常務執行役員 浦出 信次	新任	—	—	○	○	○			○
取締役 執行役員 高橋 淳	新任	—	—	○		○	○		○
社外取締役 田野 美雄	2	19回/20回 (95%)	—	○	○				○
取締役 監査等委員 渡部 泰幸	3	20回/20回 100%	—	○	○		○		○
社外取締役 監査等委員 金子 浩子	5	19回/20回 (95%)	9回/10回 90%		○			○	○
社外取締役 監査等委員 中川 美雪	2	20回/20回 100%	—				○	○	○

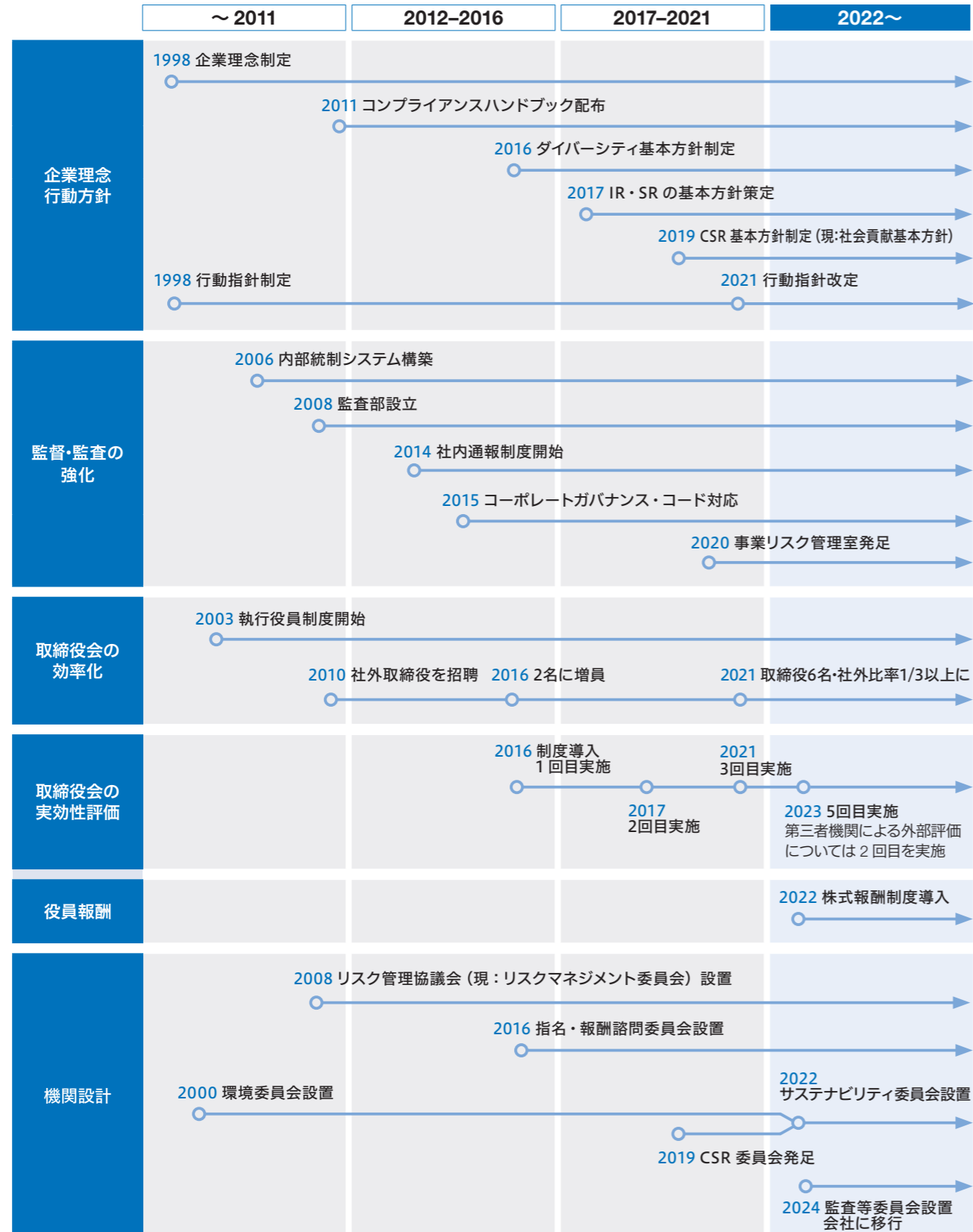
※取締役、執行役員は2024年6月26日付とする。

詳細についてはHPをご参照ください。  
<https://www.shinsho.co.jp/info/executives.html>



▶コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実が経営の重要課題であるとの認識のもと、以下のガバナンス強化を実践し、取り組んできました。業績連動型報酬制度を導入し、各取締役が株主の皆様と利益意識を共有し、中・長期的な視点での業績向上を目指し利益率を向上させています。



▶取締役会実効性評価

当社では、企業価値の向上を図るとともに、ステークホルダーの期待に応えられるよう、取締役会の機能である経営の意思決定及び監督機能の強化を図るため、毎年、取締役会の実効性を評価しております。また、当年度においても実効性評価の客観性や公平性を担保し、外部意見を積極的に取り入れるため、第三者機関での取締役会実効性評価を昨年に引き続き実施いたしました。

審議の結果、取締役会はオープンな雰囲気での運営され、社外役員から多様な発言があることや、中期経営計画にかかる建設的な議論に取締役会が貢献できたことなどが高く評価され、実効的に機能していると評価されました。また、昨年度、課題として認識した「株主・投資家との対話によって得られたご意見やご提案を適切に経営層にフィードバックし当社の経営に活かしていくこと」や、「資本コストや株価を意識した経営の促進に関する議論の機会を設けること」の課題について、改善が図られたことを確認しました。取締役会がより実効的に役割を果たしていくための期待として、「企業理念の実現及び中期経営計画2026の達成の観点から、執行のパフォーマンス評価について、取締役会メンバーが議論する機会を設けること」が挙げられました。

▶政策保有株式

●投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式を保有していません。純投資目的以外の目的である投資株式については、議決権が20%以上及び20%未満であっても最終的に当社が経営リスクを負担する実質的關係会社への投資を「事業投資」、議決権が20%未満の投資かつ当社が経営責任を負わない、もしくは経営責任が軽微な投資を「一般投資」として区分しております。

●保有に関する方針

当社は、事業活動における取引関係の維持、強化、事業活動の円滑な推進等の営業政策目的に加え、投資リターンや当社の中長期的な企業価値の向上に結びつくか等の経済合理性も考慮の上、総合的に判断し、株式を保有しております。

評価方法

対象:

全取締役(6名)・全監査役(4名)に対し、2024年3月に実効性評価アンケートを実施

設問:

- 1.取締役会の構成と運営
- 2.経営戦略と事業戦略
- 3.企業倫理とリスク管理
- 4.業績モニタリングと経営陣の評価、指名報酬
- 5.株主等との対話
- 6.昨年度課題への対応

今後の取り組み

- 執行のパフォーマンス評価について、取締役会メンバーが議論する機会の設置

投融资委員会が、事業年度ごとに投資先の業績推移、フリーキャッシュ・フローの状況などの財務状況を始め投資収益額その他参考情報を確認し、その結果を取締役に報告しております。

取締役会は、営業政策上の保有妥当性に加え、発行会社との取引によって得た利益及び配当金の合計が当社資本コスト(WACC)を上回っていること(経済合理性)の確認・検証(保有の合理性の検証)を行い、保有意義や企業の業績等を一定の基準で評価し、定期的な見直しを行っています。その結果、保有意義が希薄と判断された株式については、速やかに売却をしており、当年度においては、9銘柄売却いたしました。

議決権行使にあたっては、提案されている議案が株主価値の棄損につながるものではないことを確認し、当社との取引における影響等を勘案した上で、総合的に判断し議決権を行使します。

▶ リスクマネジメント

● 方針

リスク管理の実践を通じ、(1)事業の継続・安定的発展の確保、(2)株主・投資家、取引先等のステークホルダーの利益保護、(3)全役員、従業員等の生命・身体ならびに財産保護を図ります。

● 体制

当社のリスク管理は、各部門での自主管理及び自主点検を基本とし、計画、実施、点検及び改善の一連のPDCAサイクルにより継続的に実施しています。全社リスク管理を一元的に統括する事業リスク管理室では、製造会社の安全衛生管理等、グループ会社のリスク管理強化を実施しています。

● リスク管理の実施について

各部門の実施責任者は、所定のリスク分類に基づき、具体的なリスク項目及び対応する統制を特定し「リスク管理基準」を作成します。それに基づき、毎年1回「リスク管理アクションプラン」を作成し、その実施状況を半期毎に評価しています。評価の結果、リスク管理の不備等が発見された場合は、その改善策を講じます。各実施部門は、作成した「リスク管理基準」について、定期的にリスクの洗い出し及び再評価を行い、改訂しています。

部門責任者は、担当部門のリスク管理活動ならびに所管するリスクの管理状況及びリスクの発生状況を集約し、総括責任者に年1回以上報告します。また、総括責任者は、全社のリスク管理状況を取締役に年1回以上報告します。

● リスクマネジメント委員会

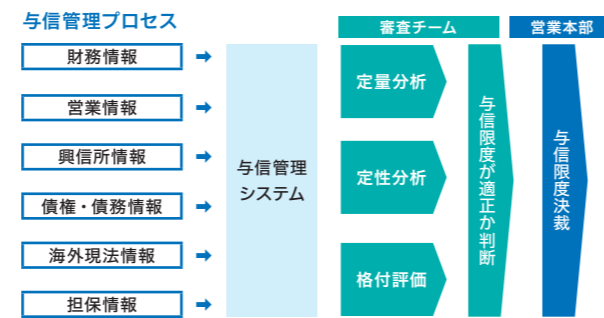
半年に1回開催され、委員長は社長が指名する本社部門担当役員とし、本社部門担当役員、監査等委員、本社部門部長等で構成されています。経営審議会の諮問機関として、「リスク管理アクションプラン」を通じて当社グループの「全社リスク」「部門別リスク」に関する内部統制及び運用状況のモニタリングを行い、リスク管理を適切に実施するための諸施策や方針を議論します。その結果を経営審議会に付議し、グループ全体のリスク管理体制の高度化に寄与しています。また、経営審議会が必要と認めた事案に関しては取締役会に報告しています。

● 与信管理

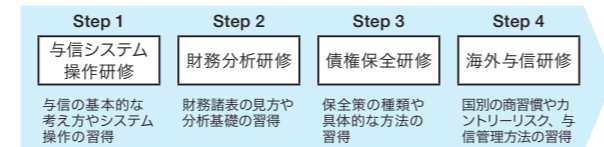
当社では、本社部門の法務審査部内に審査チームを設置し、当社や国内外系列会社の与信管理を営業と連

携の上実施し、不良債権化を未然に防いでおります。与信管理プロセスとしては、取引先の様々な情報をシステムに取り込み、そのデータをもとに審査チームが分析・評価を実施し与信限度が適切かを判断した上で、営業本部又は社長が決裁を行います。

また、営業部門向けの与信管理に関する様々な研修も外部講師を交えて階層別に行っております。



与信管理研修例



● 投資案件リスク管理

当社では投融資委員会を定期的(原則、月に1回)に開催しており、投資案件のリスク管理を行っています。

モニタリング方法

- 投資実行後1事業年度ごとにレビュー実施
- 投資先の財務状況、業績推移、フリーキャッシュ・フローの推移、及び投資収益額その他参考情報を基に投融資委員会にて進捗をチェック
- その結果を委員長が取締役に報告

投資案件撤退基準

投資後次のいずれかに該当した投資案件については、当該案件の申請部門が撤退又は継続の方針・対策を投融資委員会と協議の上、経営審議会に付議しています。

- 債務超過となったとき
- 投資起案時の計画数値と実績に次の乖離が生じたとき
  - 事業投資：フリーキャッシュ・フローの直近3カ年の実績(累計)が計画値より30%以上マイナスの場合(但し、実稼働初年度までの実績は除く)
  - 一般投資：投資収益の直近3カ年の実績(累計)が計画値より30%以上マイナスの場合(但し、実稼働初年度までの実績は除く)
- 営業キャッシュ・フローが3年連続マイナスとなったとき

▶ 社外取締役座談会



健全なリスクテイクを促し、「第二の創業」の本格化を支える

2024年6月26日開催の定時株主総会で株主の皆様のご承認を経て、当社は監査等委員会設置会社へ移行しました。機関設計の変更を始め、今後の当社の企業価値向上につながる取り組みを中心に、社外取締役3名と渡部取締役が意見交換を実施しました。

取締役 監査等委員  
渡部 泰幸

社外取締役 監査等委員  
金子 浩子

社外取締役 監査等委員  
中川 美雪

社外取締役  
田野 美雄

機関設計の変更(監査等委員会設置会社への移行)について

**田野：** 機関設計の変更に伴う期待としては、重要な業務執行の決定を経営審議会に大幅に委任することになるので、経営の意思決定が迅速化することです。取締役会では重要案件に絞って深い議論ができるようになるので、取締役会のさらなる実効性向上につながることを期待しています。

**金子：** 私はこれまで監査役として、適法性監査にとどまらず幅広い視点から意見を述べるよう努めてきました。今年度から、議決権を持つ監査等委員となり、意思決定に対する責任が一層強まったと実感しています。健全なリスクテイクを促進する役割も期待されていることから、その判断をする立場として、以前より緊張感も増しました。リスクを取るということは会社がどのように事業を進める

べきかを考える中で重要な要素で、そのリスクを十分に考慮した上で、果敢な決断を後押ししていきたいと考えています。

**中川：** 以前の社外取締役の立場から、監査等委員を兼ねる社外取締役となりましたが、もともと私は長年会計士として株主利益の視点から監査を行ってきたので、その経験を活かせる部分も多く、比較的スムーズに対応できています。

今回の機関設計の変更は投資家の立場から見ても、ガバナンスの強化と評価されるでしょう。その結果、資金調達などにも大きなプラスの影響があると考えています。

**渡部：** 私は社外取締役の皆さんに情報の格差が生じないことを心がけております。取締役会の上申案件の事前説明でも理解しづらい点があれば、別の角度から補足説明を行ったり、定期的に情報交換会を設けるなど、会議体等での議論が充実したものになるよう努めてまいります。

また、内部監査部門との連携が今後益々重要となるので、連携強化の役割も果たしていきたいと考えています。

### 前中期経営計画の結果に対する評価

**田野：** 投資計画や営業キャッシュ・フローは未達となりましたが、業績目標をすべて達成した点は評価しています。森地前社長がリーダーシップを



存分に発揮し、「第二の創業」を積極的に推し進め、その考え方も組織に浸透しました。この2年間で、当初のコンサバな印象が大きく変わりましたね。

**金子：** 業績については円安等の追い風もありましたが、しっかりと成果を上げることができたと思っています。競争力強化の面では、人事制度改革を通じて、自律的な人材を育成するための仕組みが整ったと感じています。「第二の創業」を本格化させるための基礎をつくれたのではないのでしょうか。

**中川：** 業績目標を達成しただけでなく、サステナビリティ経営の面でも、サステナビリティ委員会を始めとする組織を積極的に立ち上げて取り組む姿勢が印象的でした。特に2022年10月にダイバーシティ推進プロジェクトがスタートしましたが、森地前社長が率先して推進し、急速に社内浸透していると感じています。こうした一つ一つの取り組みを非常に積極的に行われていると感じています。

### 中期経営計画2026策定にあたって印象に残っている事象や議論

**中川：** 昨年の秋から「中期経営計画2026ワーキンググループ」を立ち上げ、次世代幹部候補の中堅・若手社員が、長期的な視点で神鋼商事がどう進化していくべきかを議論しながら策定したのは非常に良いプロセスだと感じましたし、人材育成の機会にもなったのではないのでしょうか。現場の課題や問題意識がしっかりと反映され、将来

を見据えつつも現実に即した中期経営計画2026（以下、新中計）だと思います。

**渡部：** これまでは、現場から積み上げた数字や課題に基づいて策定することが多くありましたが、前中計はバックキャストिंगの手法でまず数値目標を設定し、それに向かって計画を立てるプロセスを採りました。しかし、この手法では目標ありきで、自分ごととして考える過程が少なく、やらされ感を覚える社員がいたかもしれません。

新中計では、ワーキンググループが「この会社をどうしたいか」という議論から始め、数値目標や方針、戦略を策定しました。そのため、前中計と比べて、自らが考え、議論して作り上げた計画であるという実感が強まり、実行力が高まるものと思います。

**金子：** 早い段階から計画を立てていた点も評価しています。ワーキンググループが正式に発足したのは10月でしたが、その前に課題認識は共有されていました。策定に至るプロセスも段階的に進められ、段階を踏むごとに内容がブラッシュアップされていくのを感じました。もちろん、取締役会や事前説明の際にもいろいろな意見が出ましたが、ワーキンググループにとってはとても良い機会だったと思います。

**田野：** 私は中間報告の段階で、ワーキンググループが説明してくれた内容について、取締役と社外役員が一堂に会して2～3時間かけて集中討議を行ったことが強く印象に残っています。特に数値目標について、達成できそうな数値を設定したのでは資本市場からの評価を得られないので、この機会に挑戦的な目標を掲げる提案をした際に白熱した議論となり、有意義でしたね。

次世代を担う中堅・若手のワーキンググループが自部門に戻った際、このプランはこうなんだと、自部門の計画だけでなく全社のビジョンとして説明できるので、現場にも施策が浸透しやすいと思います。

**渡部：** 「第二の創業」というのは、危機感を持って新たな挑戦をするようにというメッセージであり、マインドチェンジの契機だ



と思います。今回、ワーキンググループにそのことを議論してもらったわけですが、それも踏まえて現場が新中計に納得感を持ってくれば、このプロジェクトは本当に効果があったと言えると思います。

**田野：** 危機感を持って新たな挑戦という点では、前中計の積み残し課題である事業投資について、オリジナルサプライチェーンを構築していくために、M&Aを積極的に実施するといった意見もありましたよね。「投資が実行できなかったから、また投資する」という単純な考え方ではなく、事業を成長させるために必要なこととして投資を考えるようになったのは、とても良いことだと思います。

### 「第二の創業」の本格化に向けた課題と期待

**金子：** 人事制度改革等によって自分ごと化して新たな挑戦をしていく環境が整ってきているので、実行力を高めてほしいと思います。さらに組織改正によって人材交流が活性化し、暗黙知が共有されるようになると、効率化以外にもプラスの変化が出てくるのではないかと期待しています。



**渡部：** 人と人がつながり、これまでかかわりのなかったビジネスを結びつけていくことで、当社の持続的な成長を実現して欲しいですね。そのためにダイバーシティを推進するなど働きやすい環境を整え、個人の行動を促す仕組みや仕掛けを会社サイドは積極的に発信していく必要性を感じています。

**中川：** 社長が交代したこともあり、新中計が軌道に乗るかどうかはまだ未知数で、新社長のリーダーシップに大いに期待しています。われわれも全力で支えていこうと思っています。

**田野：** ワーキンググループのリーダーを務めた新体制の社長として、ステークホルダーからの期待も大きいと

思います。そのバトンを次につなげるためにも、この中計を確実に実行していかれるよう後押ししていきます。

**中川：** 持続的成長を実現していく上では、DXが重要だと思っています。今後、労働人口が減少の一途をたどる中、内部取引の効率化はもちろんで



すが、お客様にとっても省人化となる仕組み、例えば手続きの大半がオンラインで完結できるようになることが必要だと思います。これからは、そうしたDXの流れにどう対応していくかが重要だと考えています。

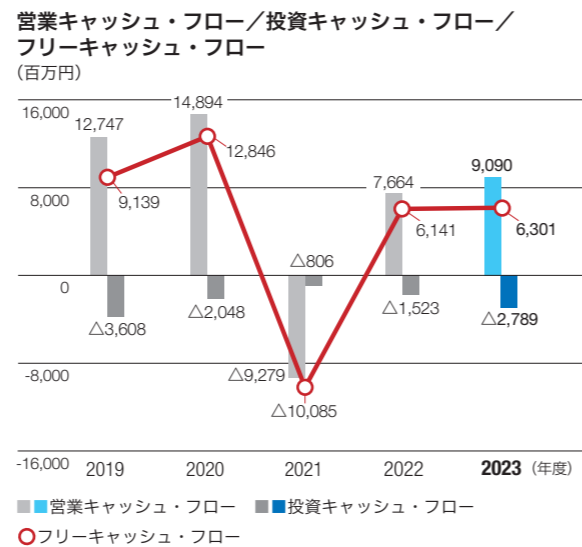
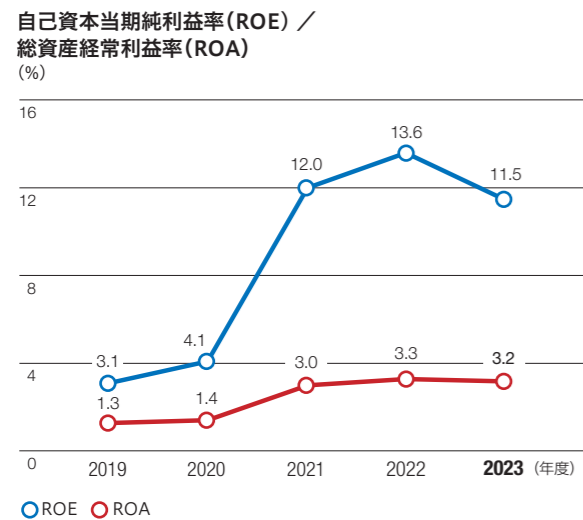
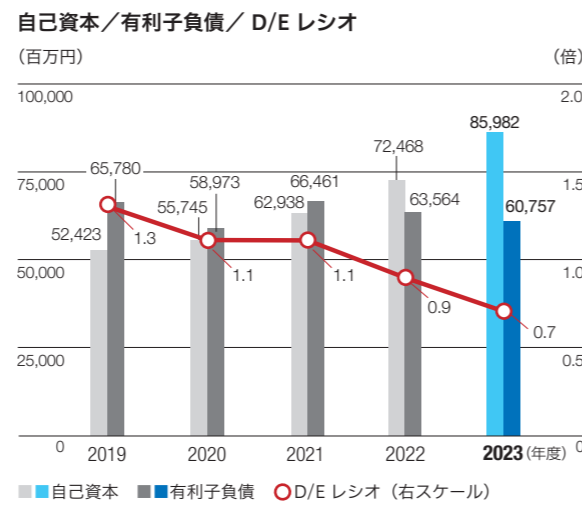
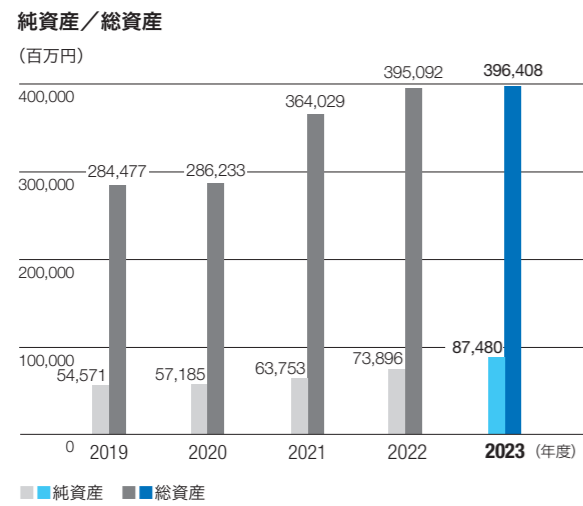
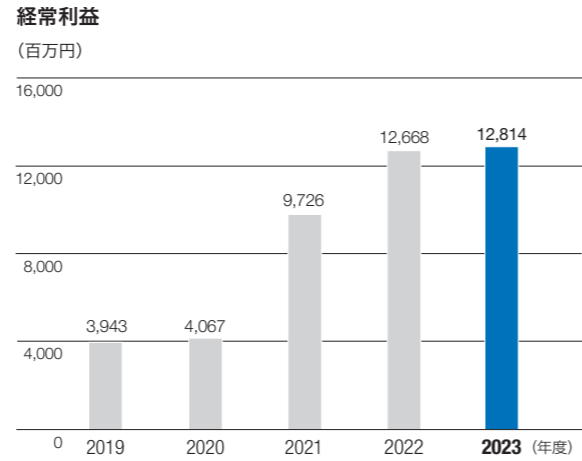
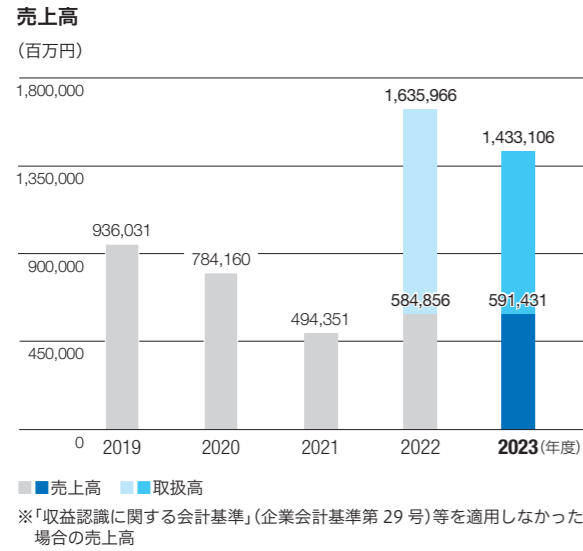
**田野：** 同感です。当社の事業は多岐にわたるため、システム部門だけでDXを進めても、効果が出にくいでしょう。だからこそ、「この事業でこういうことをやりたい、そのためにこういうDXを進めたい」という明確なビジョンを持った人材が必要です。同様にダイバーシティを高めることも重要で、これらが今の課題ですが、逆に言えば、そういった人材が増えれば大きな成長の可能性があると考えています。

**金子：** 今後M&Aも進める中で、グループ全体のガバナンスを強化することが重要だと考えています。特に子会社や関連会社のガバナンスは、守りの面でしっかり取り組む必要があると感じています。

**渡部：** 守りのガバナンスの重要性はより認識が高まっています。監査等委員は、あらゆるリスクを考慮しつつ、持続的成長に向けた取り組みが維持されるガバナンス体制を守ることが大切だと思います。監査等委員は議決権を持って取締役会に臨んでいますので、マネジメントに重要なポイントをどんどん指摘して欲しいですね。

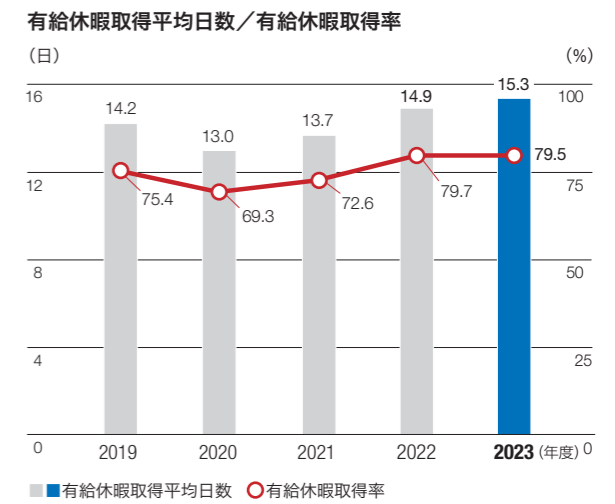
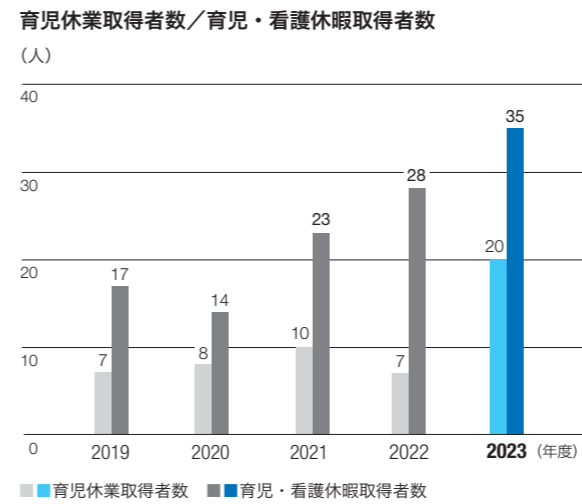
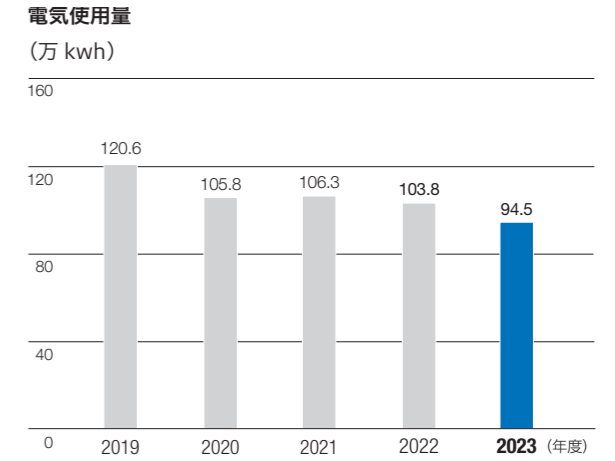
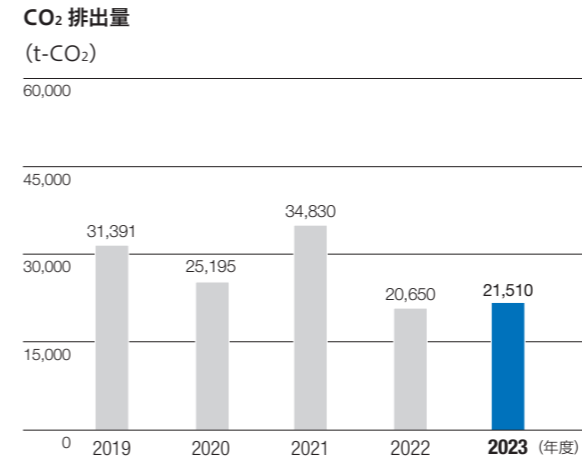
新体制になって、ステークホルダーからの期待や注目度がこれまで以上に高まっています。監査等委員会として、取締役会の議論を活性化する雰囲気をつくりながら、新経営体制をしっかりと支えていきたいと思っています。

財務データ

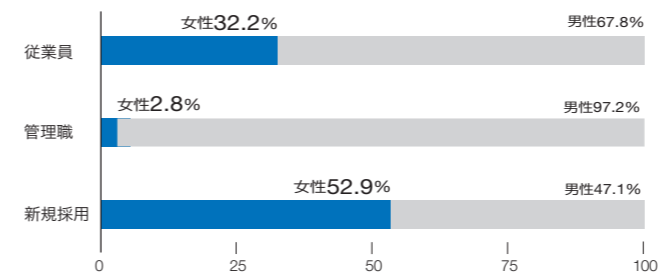


サステナビリティデータ

集計範囲: CO<sub>2</sub>排出量は連結、その他数値は神鋼商事株式会社(単体)



従業員、管理職、新規採用の女性比率 (2024年3月末現在)



ファイナンシャルウェルネス

主な取り組み:

- 財形制度 (住宅財形、年金財形、一般財形)
- 貸付制度 (住宅貸付、厚生資金貸付)
- 従業員持株会
- 団体保険 (KOBELCOグループ)
- 企業年金制度 (確定拠出年金制度)
- 福利厚生 (保養所、社宅、独身寮、ベネフィット・ステーションによる各種メニュー)



女性社員向けキャリアアップセミナーを開催

グローバルスタッフ職(総合職)の女性社員(非管理職)を対象として、コミュニケーション促進と今後のキャリア形成に向けたマインド醸成のため、9月にキャリアアップセミナー及び座談会を開催しました。セミナーでは、外部講師による講座は階層別に行い、その後の座談会では、今後のキャリアや仕事とプライベートの両立などについて意見交換を行いました。



# 11カ年財務データ

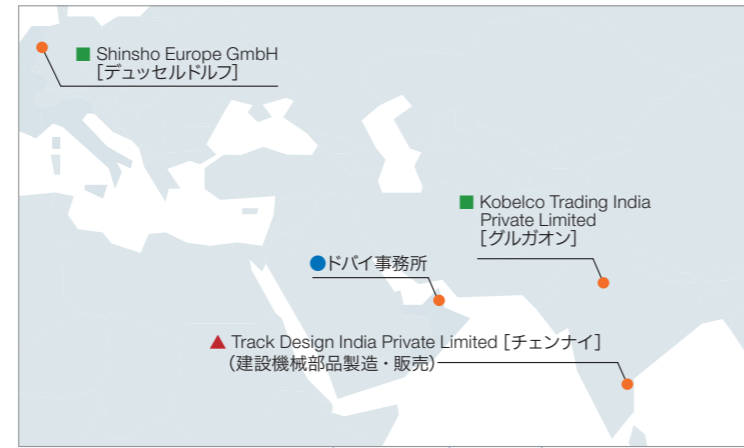
		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>事業年度</b>												
売上高	(百万円)	840,945	870,407	791,342	769,481	929,467	952,507	936,031	784,160	494,351	584,856	<b>591,431</b>
営業利益	(百万円)	5,736	6,788	5,831	4,819	8,119	7,922	4,829	4,454	10,054	13,459	<b>13,296</b>
経常利益	(百万円)	5,318	6,575	5,908	5,248	8,624	8,016	3,943	4,067	9,726	12,668	<b>12,814</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	3,160	3,974	3,480	2,970	5,449	5,019	1,629	2,198	7,136	9,196	<b>9,111</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	3,728	△ 1,701	△ 2,337	5,875	199	△ 13,268	12,747	14,894	△ 9,279	7,664	<b>9,090</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 4,017	△ 1,632	△ 3,429	△ 1,318	△ 680	△ 1,990	△ 3,608	△ 2,048	△ 806	△ 1,523	△ <b>2,789</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 2,708	5,122	4,568	△ 4,575	2,840	2,104	1,977	△ 6,825	4,068	△ 9,188	△ <b>7,240</b>
<b>事業年度末</b>												
総資産	(百万円)	232,318	259,786	245,594	257,510	283,672	307,590	284,477	286,233	364,029	395,092	<b>396,408</b>
純資産	(百万円)	37,537	45,692	45,250	47,682	53,725	54,921	54,571	57,185	63,753	73,896	<b>87,480</b>
自己資本	(百万円)	35,379	42,489	42,092	45,264	50,838	52,654	52,423	55,745	62,938	72,468	<b>85,982</b>
有利子負債	(百万円)	48,330	54,409	59,290	54,972	59,311	62,553	65,780	58,973	66,461	63,564	<b>60,757</b>
<b>1株当たり情報*</b>												
当期純利益	(円)	356.86	448.84	393.04	335.43	615.47	566.81	184.03	248.24	805.91	1,042.65	<b>1,035.38</b>
純資産	(円)	3,995.32	4,798.41	4,753.62	5,112.18	5,741.27	5,946.33	5,920.30	6,295.46	7,107.83	8,235.14	<b>9,770.13</b>
配当金	(円)	60.00	80.00	80.00	100.00	110.00	110.00	90.00	50.00	245.00	315.00	<b>315.00</b>
<b>財務指標</b>												
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	9.7	10.2	8.2	6.8	11.3	9.7	3.1	4.1	12.0	13.6	<b>11.5</b>
総資産経常利益率(ROA)	(%)	2.4	2.7	2.3	2.1	3.2	2.7	1.3	1.4	3.0	3.3	<b>3.2</b>
売上高営業利益率	(%)	0.7	0.8	0.7	0.6	0.9	0.8	0.5	0.6	2.0	2.3	<b>2.2</b>
自己資本比率	(%)	15.2	16.4	17.1	17.6	17.9	17.1	18.4	19.5	17.3	18.3	<b>21.7</b>
D/Eレシオ	(倍)	1.4	1.3	1.4	1.2	1.2	1.2	1.3	1.1	1.1	0.9	<b>0.7</b>

※当社は、2016年10月1日を効力発生日として、普通株式10株を1株とする株式併合を実施したため、2013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おります。

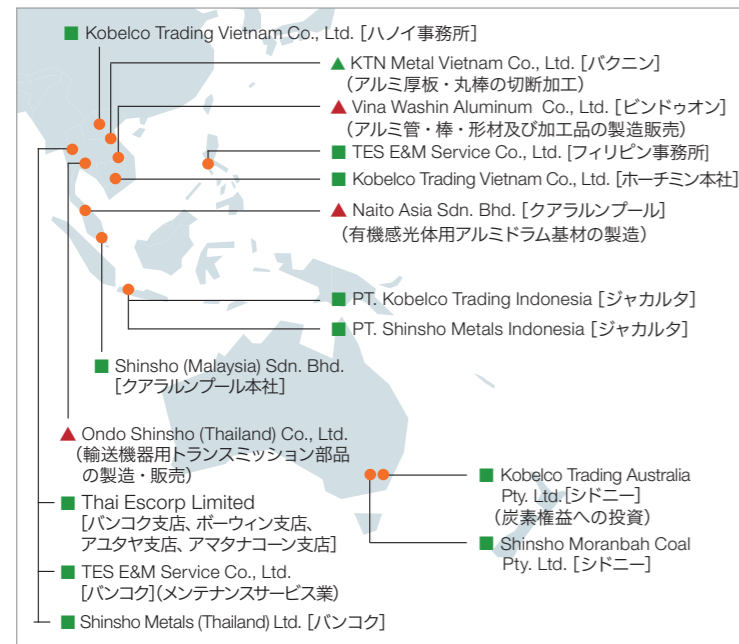
< 海外ネットワーク >

- 海外事業所
- 主要子会社 (販売拠点)
- ▲ 主要子会社 (加工・製造拠点)
- ▲ 主要関連会社 (加工・製造拠点)

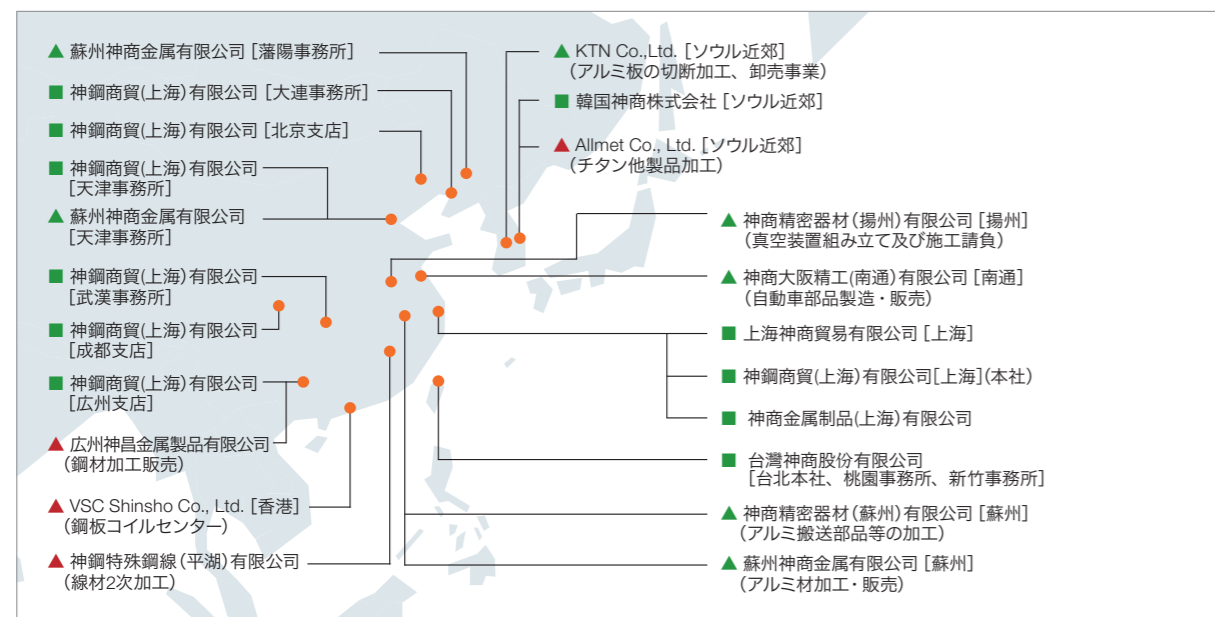
欧州・中東・インド



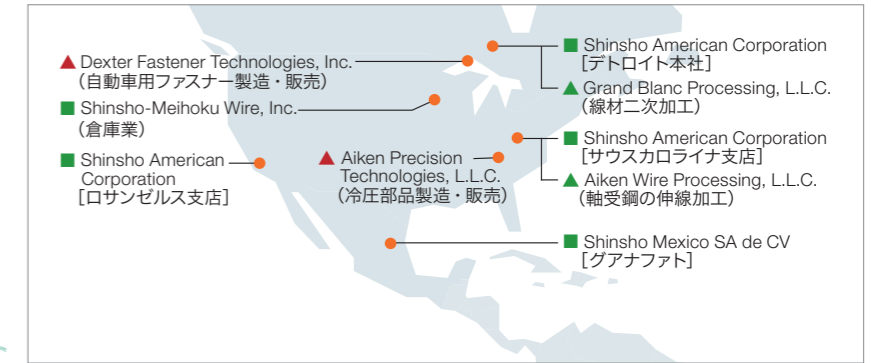
アセアン・豪州



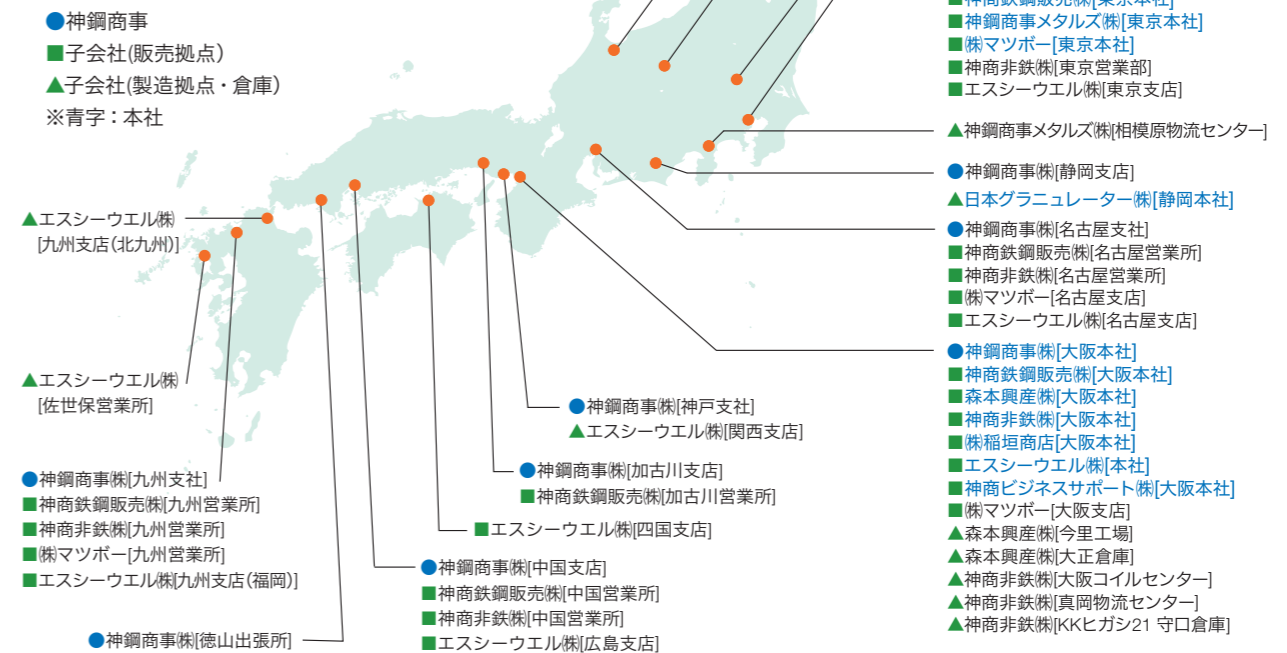
東アジア



北中米



< 国内ネットワーク >



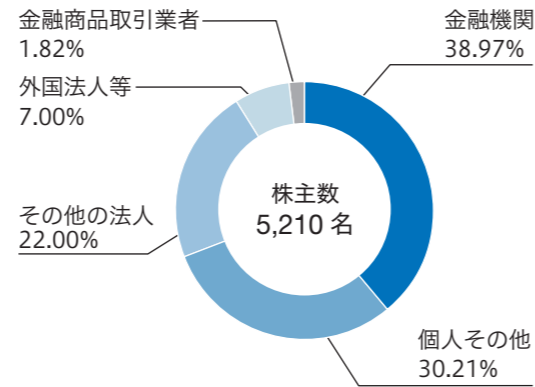


株式情報

(2024年3月31日現在)

証券コード	8075
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
発行可能株式総数	27,000,000 株
発行済株式の総数	8,855,411 株 (自己株式 5,151 株を除く)
単元株式数	100 株
株主数	5,210 名
基準日	毎年 3 月 31 日
株主名簿管理人	三菱 UFJ 信託銀行株式会社

所有者別株式分布状況

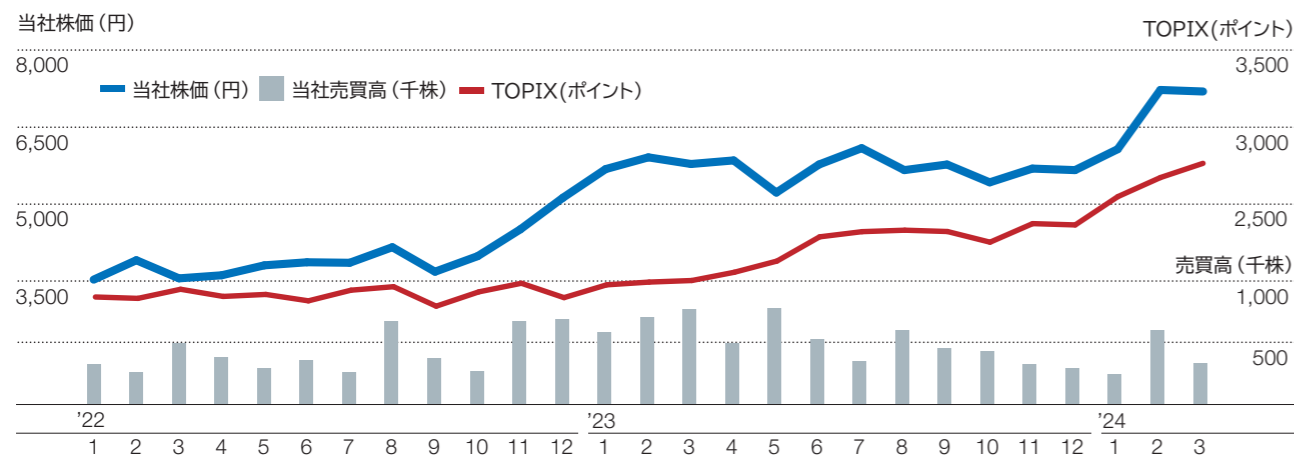


大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
みずほ信託銀行株式会社 (退職給付信託神戸製鋼所口)	1,906	21.53
株式会社神戸製鋼所	1,179	13.32
神商取引先持株会	789	8.92
日本スタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	680	7.69
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	537	6.07
神鋼商事従業員持株会	206	2.34
シンフォニアテクノロジー株式会社	150	1.69
芦田 藤次郎	115	1.31
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	109	1.24
みずほ信託銀行株式会社 (退職給付信託神鋼鋼線工業口)	80	0.91

※当社は自己株式 5,151 株を保有しておりますが、上記大株主からは除外しています。

株価と売買高の推移



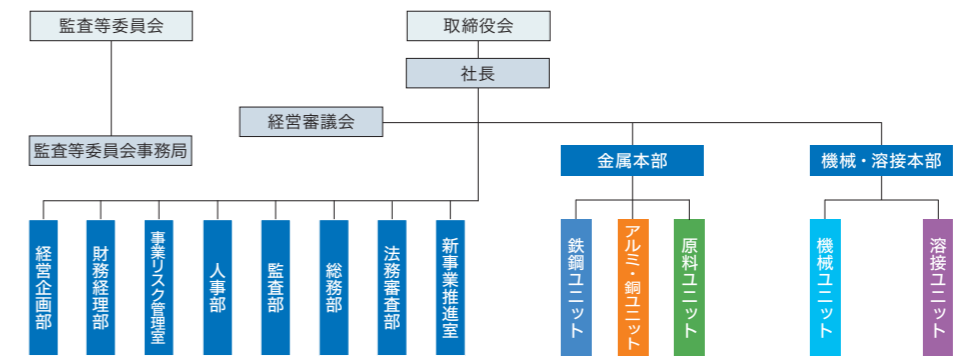
会社概要

(2024年3月31日現在)

会社名	神鋼商事株式会社 (SHINSHO CORPORATION)	従業員数	[連結] 1,443 名 [単体] 565 名
設立	1946 年 11 月 12 日	本社所在地	大阪本社: 大阪府大阪市中央区北浜二丁目 6 番 18 号 (淀屋橋スクエア) 東京本社: 東京都中央区京橋一丁目 7 番 2 号 (ミュージアムタワー京橋) URL: <a href="https://www.shinsho.co.jp">https://www.shinsho.co.jp</a>
資本金	56 億 5,028 万円		
主要事業内容	鉄鋼、鉄鋼原料、非鉄金属、機械・情報産業、溶材各製品の売買及び輸出入		

組織図

(2024年6月26日現在)



編集後記

当社グループ「統合報告書2024」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。

本書はステークホルダーの皆様へ、当社への理解を深めていただくことを目的として、2022年度に初刊を発行し、今年で3回目となります。長期経営ビジョンである「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、どのように価値を創造し企業価値向上を図っていくのかストーリー性をもってお伝えすることに力を入れ制作しております。

KOBELCOグループの中核商社として、さらなる成長に向けた新たなステージで日々挑戦を続ける当社の姿を、本書を通じて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。これからも読みやすさ・分かりやすさの向上と内容の充実を図ってまいります。

詳細に関するお問い合わせ先

神鋼商事株式会社  
 総務部 IR・広報チーム  
 TEL: 03-5579-5201  
 URL: <https://www.shinsho.co.jp/inquiry/>

**神鋼商事** 株式会社

<https://www.shinsho.co.jp>