



神鋼商事株式会社  
統合報告書  
**2023**

# 明日のものづくりを支え 社会に貢献する商社へ

私たち神鋼商事はメーカー商社ならではの提案型ビジネスを追求し、KOBELCOグループの中核商社としての総合力を活かして、これまで培ってきたものづくりの支援と付加価値の創出に一層の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、鉄鋼原料、非鉄金属、機械・情報、溶材の5本部体制のもと海外拠点を拡充してきました。これからは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。

### 重点実施課題

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

## 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)及び本体(日本)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。

## 行動指針

- 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
- 個人の成長の実現



## 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様を繋ぎ、ビジネスを実現していくか。いかにして技術と社会を繋ぎ、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。



## ■ 編集方針

神鋼商事は、株主・投資家の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーに、神鋼商事の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】2022年4月1日～2023年3月31日  
（一部、当期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**  
[https://www.shinsho.co.jp/ir/library/integrated\\_report.html](https://www.shinsho.co.jp/ir/library/integrated_report.html)

統合報告書

**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/>

## ■ 見通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、海運業界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。

# 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 神鋼商事の歴史
- 07 At a glance
- 09 トップメッセージ
- 15 価値創造プロセス
- 17 価値創造を支える6つの資本

## 成長戦略

- 19 中期経営計画
- 23 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 コーポレート・ガバナンス
- 40 社外取締役対談
- 43 マテリアリティ
  - 43 明日のものづくりへの貢献
    - 鉄鋼本部
    - 鉄鋼原料本部
    - 非鉄金属本部
    - 機械・情報本部
    - 溶材本部
    - 海外事業会社
    - 国内事業会社
- 57 コンプライアンスを遵守した企業活動
- 59 地球環境に配慮した活動
- 65 多様性を尊重する企業文化
- 67 個人の成長の実現

## コーポレートデータ

- 69 財務・非財務ハイライト
- 71 11ヵ年財務・非財務データ
- 73 ネットワーク
- 75 会社情報

# 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。

明日のものづくりへの貢献

当社の歩み

主な出来事

## 1940～1960年代

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る。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伴い業績を伸ばすとともに海外市場にも進出する。

**1946年**  
戦後初のメーカー商社として「太平商事(株)」の名で創業



太平商事本社ビル

**1960年**  
社名を「神鋼商事(株)」に変更

**1961年**  
東京・大阪両証券取引所市場第二部上場

**1966年**  
The Shinsho American Corporation (現・Shinsho American Corporation)を設立



The Shinsho American Corporation

**1968年**  
東京・大阪両証券取引所市場第一部指定

## 1970～1980年代

構造不況の波が世界を襲い、大量生産大量消費の時代が終わり、流通システムも大きく変化。商社に求められる機能も多様化・複雑化していく中、海外拠点拡充や経営体質改善に取り組む。

**1972年**  
第1回公募増資実施(資本金2,812百万円)

**1975年**  
第2回公募増資実施(資本金3,930百万円)

**1977年**  
大阪・東京2本社制を採用

**1982年**  
神鋼金属加工(株)(現・神鋼非鉄(株))を設立

**1986年**  
神鋼金属販売(株)(現・神鋼鉄鋼販売(株))を設立

**1988年**  
Thai Escorp Ltd.を設立



Thai Escorp Ltd.

## 1990～2000年代

バブル崩壊、阪神淡路大震災等で日本経済は苦境に陥り、流通システムも大きく変化。商社に求められる機能も多様化・複雑化していく中、海外拠点拡充や経営体質改善に取り組む。

**1995年**  
Grand Blanc Processing, L.L.C.を設立

**1996年**  
神鋼非鉄(株)が発足

**1998年**  
上海神鋼貿易有限公司を設立

**2001年**  
神鋼鉄鋼販売(株)が発足

**2006年**  
新株発行による増資(資本金5,650百万円)

蘇州神鋼金属有限公司を設立

災、リーマンショックの影響。当社においては1999年に、これまでに培った独自の視点と機能を活かし、見直しを図る。

神鋼商貿(上海)有限公司を設立



神鋼商貿(上海)有限公司

**2009年**  
大阪本社が現在の淀屋橋スクエアに移転

## 2010年代

東日本大震災によって日本経済は打撃を受け、アベノミクスにより株価が持ち直すも実質経済成長率は低推移。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、グローバル展開を下支えする収益基盤の強化を図り、アジア圏を中心にさらなる拠点拡充を進める。

**2011年**  
(株)マツポーを子会社化

**2014年**  
コベルコ筒中トレーディング(株)を子会社化

**2015年**  
KTN Co., Ltd.を子会社化

**2016年**  
エスシーウエル(株)を子会社化

**2018年**  
森本興産(株)を子会社化

**2019年**  
コベルコ筒中トレーディング(株)と中山金属(株)を合併し、神鋼商事メタルズ(株)に社名変更  
東京本社が現在のミュージアムタワー京橋に移転

## 2020年代

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る。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す。

**2021年**  
創立75周年

**2022年**  
東京証券取引所プライム市場に移行



大阪本社



東京本社

■ 売上高 単体(百万円)  
■ 売上高 連結(百万円)  
● 経常利益(百万円)

※取扱高:「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用しなかった場合の売上高



創業～メーカー商社としてグローバル成長

明日のものづくりを支え社会に貢献

基礎固め

多角化

選択と

集中

グローバル化加速

サステナビリティの取り組み推進

「新しい世界・新しい時代・新しい価値」の創造に挑戦

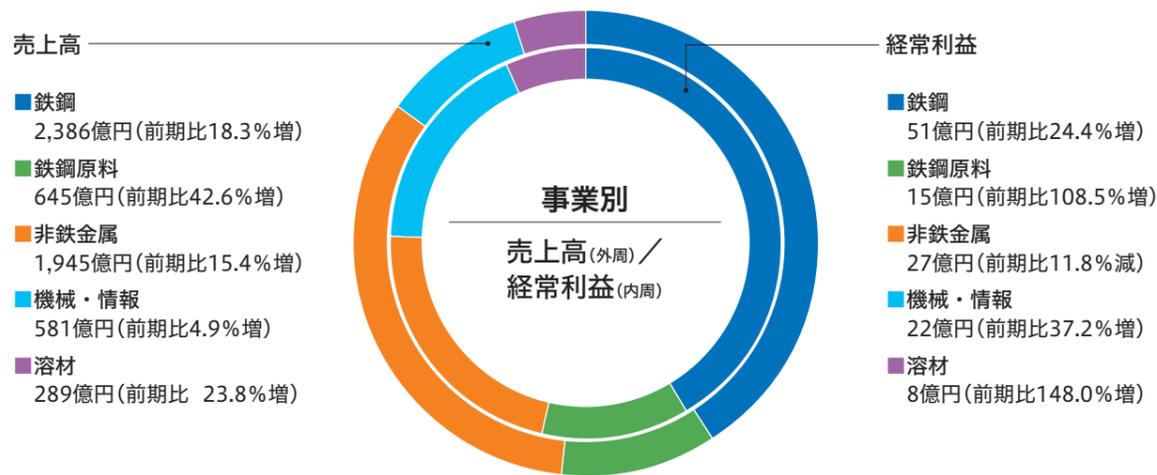
2022年度(連結)

売上高 **5,849** 億円 / 経常利益 **127** 億円

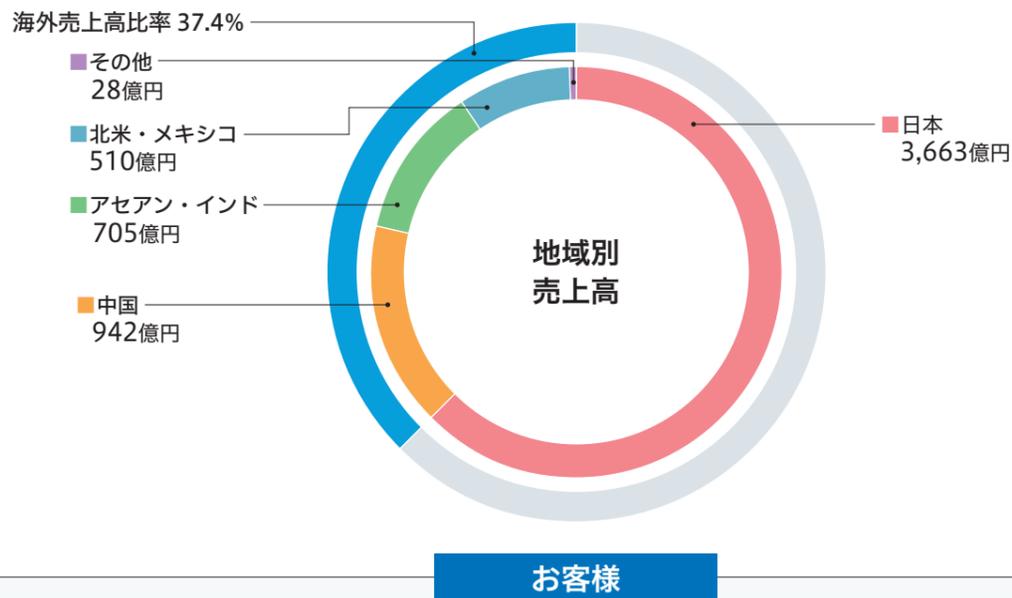
● 2022年度の概況

各セグメントの売上総利益が増加。

鉄鋼関連は自動車減産の影響が出た中で取扱量が減少したものの、主原料価格や鋼材価格等の市況が上昇。非鉄は伸銅品の取扱い減により減益も中国子会社の自動車向けアルミは堅調に推移。機械・情報は建機部品の取り扱い増、溶材は国内外でのビジネスが好調。また、持分法適用会社等、出資先の業績が好調に推移し、増益となった。



当社及びグループ会社では、常に顧客のニーズを把握し、顧客に一番近い場所でビジネスを展開しています。



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

● 各セグメントの特徴

当社は、5つの営業セグメントを軸として国内外のネットワークを駆使し、「明日のものづくりへの貢献」を目指しています。

詳細につきましては、各セグメントの紹介をご覧ください。(43~56ページ)

鉄鋼本部	高品質・安定供給のサプライチェーンを進化 KOBELCOグループ製品を主軸に、お客様のニーズに合わせ、世界各地から鉄鋼製品を調達・供給しています。また、現地二次加工メーカーの立ち上げや物流機能の高度化など、これまでのサプライチェーン構築のノウハウを磨き上げ、新たな付加価値の創出に挑戦しています。
鉄鋼原料本部	鉄鋼に欠かせない資源の安定供給だけでなく、リサイクル製品・燃料の取扱いによる脱炭素・循環型社会の実現に貢献 お客様のニーズが大きく変化する中で今まで培った世界各国のネットワークを駆使し、鉄鋼生産に必要な不可欠な資源の安定供給を継続するとともに、今後はリサイクル製品・燃料の取扱いを加速させます。
非鉄金属本部	トータルプロデュース集団として、高付加価値を継続的に創出 自動車・半導体・空調といったアルミと銅製品を主軸に、素材のみならず、加工やアセンブリ、リサイクルなど付加価値を加えた提案で、常にお客様の満足を追求してきました。これからは資源循環及びさらなる新分野/新技術追求への積極投資を進めます。
機械・情報本部	安定したサービスの提供を通じてお客様のものづくりに貢献 国内外の幅広く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納入とメンテナンスサービス提供により、安定したものづくりに貢献することを目的に物流機能強化、現地メンテナンス拠点の拡充を行ってまいります。
溶材本部	溶材の豊富な知見とIT技術を組み合わせ、新たなソリューションを提供 国内シェアNO.1の神戸製鋼所の溶接材料をはじめ、溶剤原料・溶接機・溶接ロボットシステムまでトータルに提供できます。2020年、溶材本部のグループ企業を含めた組織再編を実施し、より商社機能を強化し、新技術と高付加価値でお客様に貢献します。

**従業員数**

1,404名(連結)  
561名(単体)

(2023年3月31日現在)

**グループ会社**

国内 **13**社  
海外 **42**社  
計 **55**社

(2023年3月31日現在)

**グローバル展開**

**70**拠点

※持分法非適用会社を含む

## 課題と向き合いながら、ものづくりに 貢献することで さらなる成長の加速を図ります

### 新たな価値創造に向けて

当社は「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」という企業理念のもとに、1946年設立以来、戦後初の鉄鋼メーカー専門商社として業界をリードしてきました。KOBELCOグループの中核商社として、鉄鋼をはじめとした様々な製品を世界に広め、ものづくりの発展に貢献する新製品やビジネスを開拓、独自性の高い商社へと成長し、2021年の創立75周年を機に長期ビジョン「明日のものづくりを支え、社会に貢献する商社」を掲げ、「第二の創業」として再スタートを切りました。

2022年には初となる統合報告書を発刊し、「KOBELCOグループへの甘えからの脱却」と「諦めない気持ち」をキーワードにしたトップメッセージを発信しました。その背景について語り尽くせない部分があったため、グループ長以上の管理職約90人を対象にセッションを12回実施し、私自身の経験に基づく自助の重要性や、神戸製鋼所時代に直面した逆境からの学びなどを共有しました。併せて「甘え」は批判ではなく、もっと成果を出せるはずだという期待の表れであること、「第二の創業」の意味するところやプライム上場企業として越えていかなければならないハードル、そのためにどういった変革をしていくのかについても改めて説明をしました。また、社外のステークホルダーからも当社グループへの理解を深めることができたという声が寄せられ、当社が向かう方向については共有されつつある実感があります。

今後、カーボンニュートラル実現に向けビジネスモデルの見直しが進められる中、持続的成長を実現するためには、これまでの延長線上にはない変化が必要であり、従来の考え方や思考を改めていかなければいけません。私は日ごろから前例踏襲ではなく自由な発想で自ら考えて行動することを促しており、状況に応じて適切な行動や戦略を考え変化への対応力を発揮することや、新たな視点で物事を見つめ直すといった人間ならではの能力を発揮することが大切だと思っています。社員一人ひとりが知見や意識のアップデートを図りながら、柔軟で臨機応変な組織を形成できるよう、当社をリードしています。

代表取締役社長  
森地 高文

## 経営環境の認識

ウクライナとロシア、米国と中国の対立が続き依然として複雑な地政学リスクに直面する中、リスクを最小限に抑えるための取り組みを強化しています。また、国際的な競争が激化する中で、適切な人材を確保する難しさが増しており、世界各地で人材の流動性が高まっています。従来の雇用モデルが維持可能かどうか、ジョブ型のニーズに対応するか否かといった検討の必要性を感じています。

さらに金融情勢も数十年ぶりに変わってきています。我々は商社金融の要素を含んでおり、お客様にユーザンス（代金支払猶予期間を通じて実質的に融資を行うこと）を提供してビジネスを展開しているため、金利が上昇すると、利益率のバランスを考慮しながら各取引を継続するかどうかの難しい選択が迫られます。そのため、事業ポートフォリオマネジメントを強化すべく、次期中期経営計画ではROICを導入していきます。部門ごとに資本効率性の見える化を図り、その改善に向けた施策を実施することで、継続的に企業価値向上に取り組んでいく考えです。

ながら3年間で200億円の事業投資計画も現時点では目標を下回っている状況です。前中期経営計画では未達に終わった反省の上で、もとより最も難しい課題であると覚悟はしていましたが、やはりハードルは高かったです。当社の利益率を高めていくためには事業投資は必要不可欠であり、まさに今こそが将来に向けた種まきの時期であると認識していますので、残すところ半年となりましたが現中期経営計画で掲げた目標から逃げずに向き合い、利益率向上に繋がる案件の積み上げに努めます。

投資案件のより活発な展開を実現するためには、大胆な挑戦を奨励する文化を築くことが不可欠だと感じています。これまでに「探索する力」の弱さは課題として認識していましたが、時間が掛かったとしても、将来のためには備えていかねばならない「力」です。そのためにも、個々人が主体となって取り組む意思や能力の向上に努めます。目下、推進中のDXを活用して、有用な情報を各自がタイムリーにシェアできるような環境を整備し、直面する課題を乗り越えていく考えです。

[▶ 中期経営計画 2023進捗詳細 \(P.19ページ\)](#)

## 中期経営計画の進捗

2021年度からスタートした三カ年の中期経営計画において、「収益力の強化」を図る全体戦略を打ち出し、役員・社員のベクトルを合わせることに重きを置いて取り組んだ結果、2年連続で過去最高益を達成し、最終年度も利益目標達成が見込まれる状況です。環境に恵まれたこともありますが、これはひとえに社員の努力や取引先のご協力のおかげです。

一方、利益率の観点では同業他社に劣後しており、当社最大の課題と認識しています。その最大の要因は、リスクを負った投融資の蓄積が少ないことにあり、残念



## 新たな文化形成に向けて

明確になってきた課題を克服していくためには、組織改正も必要だと考えます。それによって一人ひとりが、他部門のことであっても「自分だったらこうできるかもしれない」、あるいは、「こういうふうにしてみたら」などと心置きなく言い合える文化の促進に役立つと考えます。

また、事業部門によって取り巻く環境は異なり、成長機会が多くフレキシブルな事業だけではありません。例えば鉄鋼部門は取引単位や輸送コストも大きくなるので、取引先も限られ長期安定的と言えます。一方、非鉄や機械・情報などは、ビジネスの単位も様々で、成長の機会にトライし、失敗してもまた次に挑戦するような動きがとりやすいビジネスです。このような背景により、組織の文化には違いがあります。どちらが良い悪いではないのですが、グローバルに成長するにはこれまで以上に「ダイナミックさ」が求められますので、両者の融合によってプラスの作用が出てくることに期待しています。鉄鋼のお客様も変わってきています。例えば、地産地消の進展によって、中国で車を作るのであれば、中国で鉄を調達して加工して売る、米国でも同様です。歴史の長いビジネスでも、お客様は変わりはじめていますので、我々も変わらねばなりません。

しかしながら、この「長期安定的なビジネス」こそ、当社においては現在でも最大の利益セクターであることは事実です。ですから、ここはしっかり守らないと、我々の将来はありません。そういう意味では、ここを守りつつも攻めていくような動きが求められており、情報をシェアしながら組織の壁を崩していくことが必要と考えています。この点については、社員の声も集めており、若手を中心に、そのよ

うな組織変革の期待も聞こえてきています。次期中期経営計画では、当社が長年築き上げてきた伝統をよい意味で崩していけるような動きができないかと考えています。

「成長機会が多くフレキシブルな事業」の部門では、現状のモメンタムで進めますので、多少の後押しでチャンスさをさらに広げていける目は十分立っています。しかし、「長期安定的なビジネス」においても厳しい環境下ですが、成長の機会を追求していくべきです。ハードルの高さは全員の共通認識ですが、一部門だけの課題とせず、全社の課題として立ち向かえるよう、組織を見直すことや専任チームを組成するなどの後押しを考えています。加えて、情報や現状認識・課題を皆でシェアする文化を作り上げることが重要となりますので、「待ったなし」で進めていきます。

## ダイバーシティの推進

ダイバーシティ推進の取り組みについてもプロジェクトチームを発足して本格的にスタートしました。

推進に先立って社内で意識調査を実施したところ、世の中の至る所で必要性が叫ばれているにもかかわらず、その意義が十分に理解されていないことが明らかになりました。私以下経営陣がこれまでその現実としっかり向き合ってきたことを反省しており、まずは意義や取り組みの必要性を理解してもらうための地道な活動を開始しています。プロジェクトチームは高い意識を持って多くの人を巻き込みながら活動してくれているため、経営陣もチームの助言を得ながら先頭に立って推進していきます。

現在は国内でのダイバーシティ推進の取り組みに注力していますが、各国の特性に合わせたアプローチの必要性も認識しています。日本で統括し、日本の価値観だけで決定した場合、状況が異なっていたり適切でなかったりする可能性があるため、この点に危機感を持っています。海外現地法人で意思決定ができる体制を整えるべく、ナショナルスタッフへ権限移譲していくことも検討していきます。

## カーボンニュートラル実現への貢献

カーボンニュートラル実現に向けた取り組みは、欧州だけでなく、アジア、中国などでも進展しています。このような動向の中で、当社は「EV・自動車軽量化」「資源循環型ビジネス」を重点分野と定め、カーボンニュートラル対応を加速しており、地球環境に配慮した製品(バイオマス燃料、冷鉄原等)の取扱量は2030年度に2022年度の約3倍を目指しています。



また、当社グループが属しているKOBELCOグループはCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献する高い技術や様々な製品・サービスを保有しており、これらのグローバル拡販による成長を目指しています。直接還元製鉄プロセスにおいてはKOBELCOグループが世界最大のシェアを有しており、当社も過去にプロジェクト経験があることから、還元鉄取り扱いへの再挑戦も視野に入れていきます。

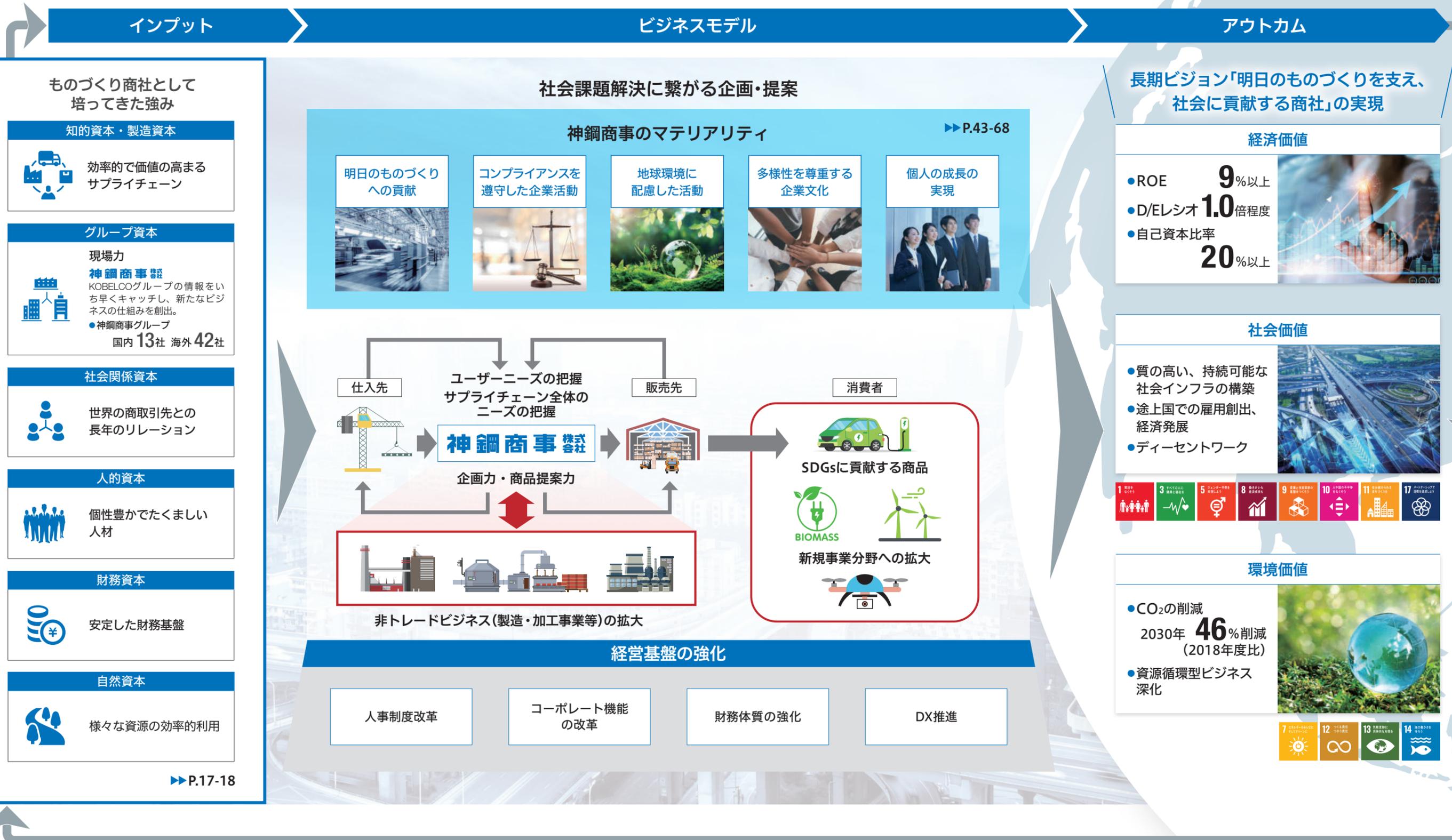
## ステークホルダーの皆様へ

コロナ禍によってオンラインによるコミュニケーションが普及した今、お客様をリアルに訪問することの重要性を再認識しています。やはり、面着によりタイムリーな情報が入手できますし、メーカー商社としての顧客との距離の大切さがより増えています。我々が一番大切にしてきた取引先との関係をもっと深化、強化していくことは、商社ビジネスの基本であります。

これからも、ものづくりに誇りをもってその周辺事業を支えていきます。次期中期経営計画は様々なことを両立する難しいものとなりますが、守りと攻めの双方を大事にしていくことや、足で稼ぐような地道なビジネスにもう一度しっかりと向き合いながらグローバルで起きている様々な変化への対応を進めるなど、難易度は高いですが、逃げずに立ち向かっていきます。

ステークホルダーの皆様との対話を通じた企業価値向上には継続して取り組んでまいりますので、引き続きご指導ご鞭撻賜りますようお願い致します。

当社は設立以来、トレードビジネスが主流でユーザーニーズに応えるべく、需要と供給を汲み取り、金融や物流、商品情報などの価値を提供して商流を構築しています。  
 一昨年、創立75周年を迎えるにあたり、この機会を「第二の創業」と位置づけ、内部的には環境や人材、DX推進の取り組みにも注力し、また、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んでいます。



▶▶ P.17-18

当社グループは長期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繋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 **200**億円 (2021~2023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**



現場力

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、ビジネスチャンスを選択と集中で進めています。

特徴

- 鉄鋼、鉄鋼原料、非鉄金属、機械・情報、溶材の5部門に強みを持つ
- 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**



世界の商取引先との  
長年のリレーション

概要

バリューチェーンを語る事ができる提案型メーカー商社として、50年以上前から現地法人を設営し世界の商取引先との信頼関係を築き上げてきました。ともに発展し続けられるよう、関係構築に努めています。

特徴

- 販売先 (単体) **2,157**社 (国内・海外)
- 仕入先 (単体) **3,245**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**



個性豊かで  
たくましい人材

概要

多様なビジネスを推進する原動力として、社員が自主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 **1,404**名 単体 **561**名
- 女性総合職比率 **11.2**%
- 教育訓練費 **126**百万円

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
- 健康経営の推進

**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繋げていきます。

特徴

- 自己資本 **725**億円
- 有利子負債 **636**億円
- ROE **13.6**%
- D/Eレシオ **0.9**倍
- 自己資本比率 **18.3**%

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 **103.8**万kwh
- 生産拠点において太陽光発電実施

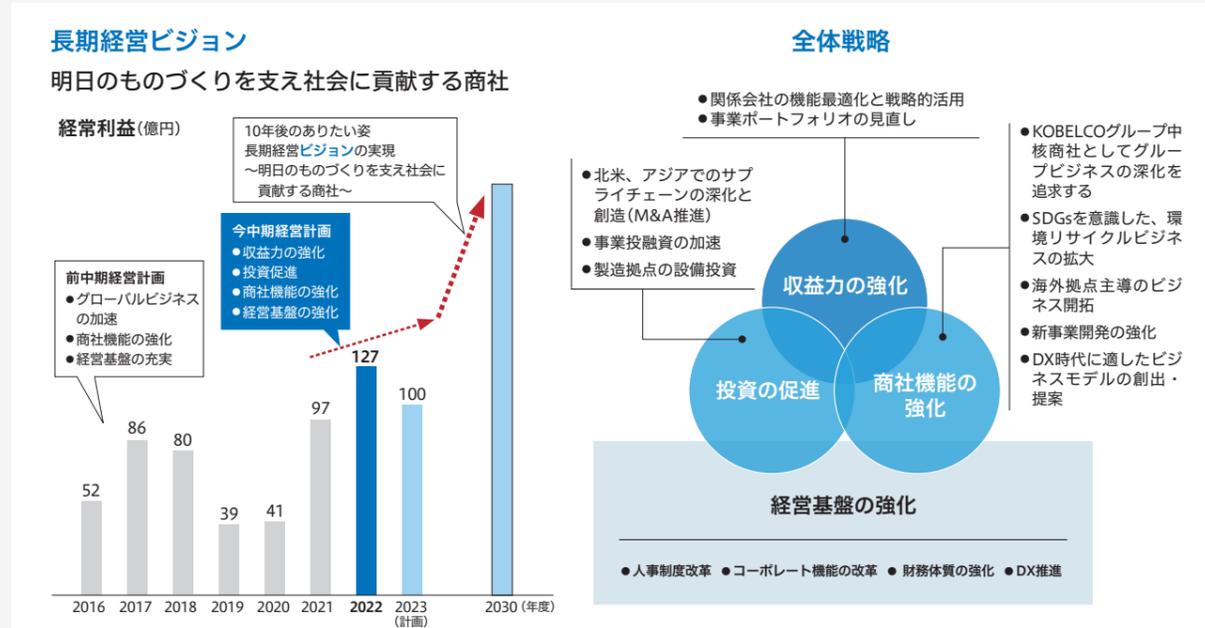
維持・強化の取り組み

- 資源循環型ビジネスの拡大
- 再生可能エネルギーの導入促進

## 中期経営計画(2021~2023年度)の進捗

2023年度は「中期経営計画 2023」の総仕上げの1年となります。

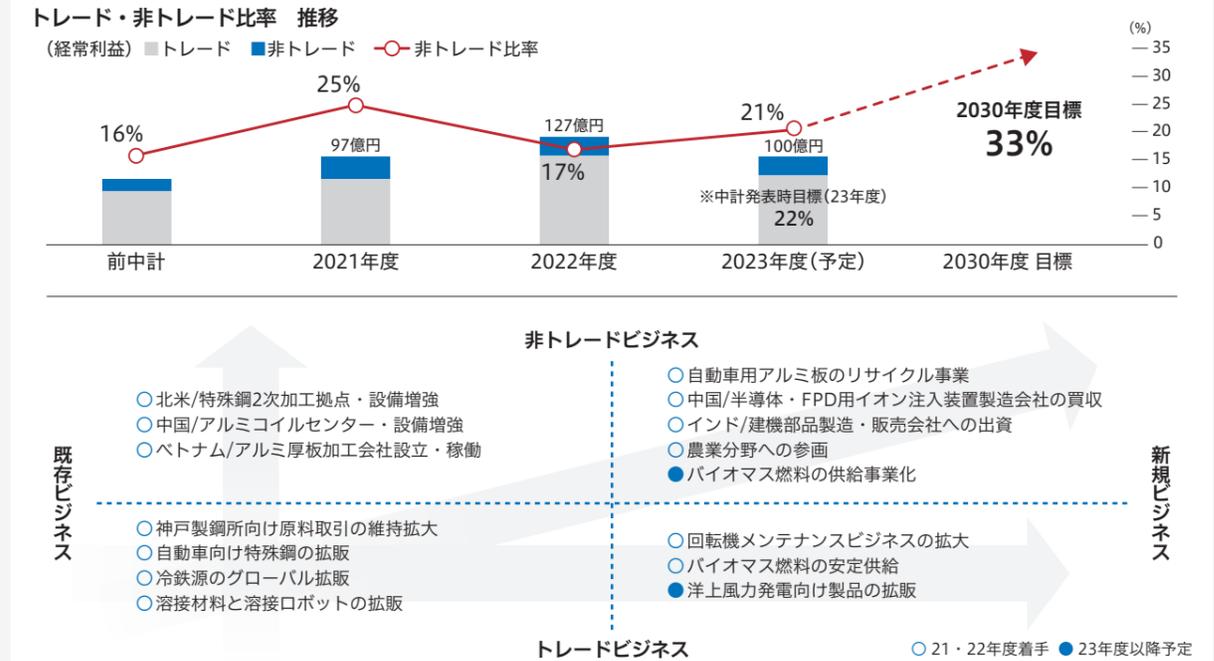
最終年度の注力ポイントは非トレードビジネスの拡大に向けた投融资の継続で、新規投資に拍車をかけるとともに投資先の企業価値向上に取り組んでいきます。



### 収益力の強化

#### トレードビジネスと非トレードビジネスの進捗

当社は商品の売買・仲介を行うトレードビジネスが収益の大半を占めていましたが、今後は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、投資先の企業価値向上に取り組んでいきます。非トレードビジネスの拡大に伴い新たなトレードビジネスの機会を獲得し、業容ならびに事業規模の拡大を図ります。



### 投資の促進

#### 投融资の状況

当中期経営計画においては3カ年200億円の事業投資を計画しています。北米・アジアで展開するサプライチェーンを拡充するのに加え、素材、二・三次加工製品の納入先の製品物流への参入、加工・製造設備機能の強化などを計画しており、M&Aや新規投資も実行していきます。

#### 投融资の状況

	21年度実績	22年度実績	23年度計画	3カ年合計
投融资	20億円	30億円	88億円	138億円
DX&IT投資	3カ年合計 38億円			
合計	176億円 (中期計画策定時 投資規模：200億円)			

#### 2023年度の主な設備投資・投融资計画



### 事業環境認識

#### 鉄鋼市場の環境変化

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

#### 非鉄製品市場拡大

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

#### 再生可能エネルギー需要の高まり

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

#### SDGsなど社会的要請の高まり

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

#### 新型コロナウイルスによる社会変容

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

#### 各国の積極的財政・金融政策

- 新型コロナウイルス対策としての各国の積極的財政政策
- マネーサプライの急増による資源インフレ

事業環境が様変わりする中、ものづくりも大きな変革期を迎えている。当社グループも、競争力の維持・拡大、新しい価値の提供を目指し、事業変革を進め、継続的な成長を実現する。  
『EV・自動車軽量化』、『資源循環型ビジネス』を重点分野と定め、カーボンニュートラルへの対応に取り組む。

投資の促進

中期重点施策の実施状況

- 鉄鋼** : 北米での自動車向け特殊鋼二次加工能力を増強しています。詳細は53ページをご参照ください。
- 鉄鋼原料** : バイオマス燃料の輸入取り扱いを開始しました。詳細は45ページをご参照ください。
- 非鉄金属** : 自動車用アルミ板の加工能力増強やリサイクルに取り組んでいます。詳細は47ページ、61ページをご参照ください。
- 機械・情報** : インドに建機部品製造会社を合併で設立し、2023年9月から稼働しています。詳細は49ページ、54ページをご参照ください。
- 溶材** : M&Aにより、日本エアリキード社の溶材機材事業を譲受、2022年1月より営業開始しました。

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

●既存の取り組み ●新規の取り組み

商社機能の強化 経営基盤の強化

DX推進

DX推進の目的を「企業価値向上」と定め、「DX人材育成」、「生産性向上/働き方改革」、「お客様視点の提供価値創出」の三つのアプローチを同時並行で推進しております。経営企画部 DX推進チームの統括・主導のもと、各営業本部においてもDX統括者を選任し、全セグメント横断体制で推進を図っています。

「DX人材育成」では、DXやデジタルビジネスの企画・立案・推進等を主導するリーダーの育成が急務であり、2022-2024年度まで、各年度10名ずつ計30名育成することを目標としています。また、研修等による全社員を対象としたデジタルリテラシー向上を進めております。

「生産性向上/働き方改革」では、本来の営業活動の比重を高めるべく、デジタル活用による事務業務、コミュニケーションの効率化を進めています。

「お客様視点の提供価値創出」では、マーケティングの強化を図るべく、これまで各営業本部固有のルールに基づき本部内でのみ共有されていた顧客、引合い、営業活動などの営業情報を本部横断で共有する仕組みなどの検討を進めていきます。

2023年度重点施策

- DX人材育成**
  - DX推進役の育成
  - 全社DX研修の実施
- 生産性向上/働き方改革**
  - 営業情報管理システムの全社展開
- お客様視点の提供価値創出**
  - サプライチェーンビジネス変革検討

経営基盤の強化

ダイバーシティ推進プロジェクトチームを発足し、活動を推進

女性やグローバル人材など多様な人種・スキル・経験を有した従業員が互いに尊重する文化を定着させるため、2022年10月にダイバーシティ推進プロジェクトチームを発足しました。活動推進にあたっては従業員やグループ会社、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ダイバーシティ推進意義・理解の浸透に取り組んでいます。2023年6月には「ダイバーシティ推進プロジェクトチーム」の活動内容の報告と参加者が自由に意見交換することを目的に、大阪本社と東京本社にてランチタイムセッションを実施しました。社員参加型の活動ははじめてでしたが、それぞれ自分の考えを話したり意見を聞いたりすることで、ダイバーシティへの理解を深めることができました。ランチタイムセッションは今後も継続して実施していく予定で、性別や人種などにとらわれず、一人ひとりが個性を発揮し、いきいきと働けるような魅力ある職場づくりを推進していきます。

当社及び従業員がさらなる成長を果たすべく、ダイバーシティの推進を通じ、「新しい世界・新しい時代・新しい価値」の創造に挑戦していきます。概要はP65～P67をご参照ください。



ダイバーシティ推進プロジェクトチーム



ランチタイムセッション

重要KPIの進捗

中期経営計画の重要KPI各項目について2022年度はほぼ達成しています。2023年度も、ROAと自己資本比率を除き達成する見通しです。売上増に伴う売掛債権や商品在庫の増加がROAや自己資本比率を押し下げているため、資金効率化が課題と認識しています。

	中計目標値	21年度実績	22年度実績	22年度達成度	23年度予想
経常利益	23年度 95億円以上	97億円	127億円	達成	100億円
ROE	9%以上	12.0%	13.6%	達成	9.5%
ROA	3%以上	3.0%	3.3%	達成	2.4%
自己資本比率	20%以上	17.3%	18.3%	未達	18.2%
D/Eレシオ	1.0倍程度	1.1倍	0.9倍	達成	0.9倍

キャッシュ・フローマネジメントの強化により新たな成長投資を実行し、事業ポートフォリオの再構築を進めることで、強固な財務体質を実現していきます。

取締役 常務執行役員  
渡部 泰幸



### 当期の業績ならびに2023年度の見通し

2022年度は、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化、欧米でのインフレ加速による政策金利の引き上げ等により世界経済は緩やかな減速傾向の中、半導体不足による自動車減産の影響を受けつつも、主原料や鋼材の市況価格の上昇が追い風となりました。また、為替の円安効果も利益を押し上げる要因となり、鉄鋼や鉄鋼原料を中心に前年度から大幅に収益が改善しました。その結果、売上高は5,849億円、経常利益は127億円(前期比約1.3倍)と昨年に引き続き最高益を更新、親会社株主に帰属する当期純利益は92億円(前期比約1.3倍)となりました。

当社は自動車生産と半導体需給の影響を大きく受けませんが、2023年度は北米、中国の日系自動車メーカーの急激な回復は見込めない状況です。また半導体需要についても、前年に続き、特にアジア地域で需要低迷が続く見込みで4年ぶりのマイナス成長が予想されているなど事業環境は不透明な状況が続いています。そして金利上昇リスクもある中、コロナ禍収束を受けて営業活動を活発化させるための販売費及び一般管理費は増加する予算としたこともあり、2023年度の業績見通しについては、売上高6,520億円、経常利益は100億円の計画です。

#### セグメント別経常利益増減

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想	2022年度比増減率(%)
鉄鋼	41億円	51億円	44億円	▲14.4%
鉄鋼原料	7億円	15億円	15億円	+0.1%
非鉄金属	30億円	27億円	22億円	▲17.8%
機械・情報	16億円	22億円	13億円	▲40.1%
溶材	3億円	8億円	6億円	▲25.4%
その他	▲1億円	4億円	0億円	-
合計	97億円	127億円	100億円	▲21.1%

### 中期経営計画 2023の進捗

「経営基盤の強化」を根幹とした上で、中期経営計画のテーマはすべて当社が持続的に発展するためには欠かせないものであり、商社機能を高めながら、投融資を加速させて経営環境の変化に合った事業ポートフォリオに組み替えることで収益力の向上を目指すものです。

特に、投融資は事業案件に加えDX・IT関連投資の38億円を含め中期計画3年間で200億円を計画、鉄鋼部門は米国の線材加工会社の設備増強投資、非鉄部門では自動車用アルミパネルのリサイクル事業を本格化させる投資を実行しています。

また、同部門は今期において大阪に本社をおく非鉄専門商社の株式会社稲垣商店の非鉄金属卸売事業を買収、これにより少量多品種の調達・販売のビジネスモデルを新たに組み込む等顧客層の一層の拡大による事業強化を図っています。

そして、「人事制度改革」「コーポレート機能の改革」「財務体質の強化」「DXの推進」も「経営基盤の強化」の重点課題として取り組んでおり、各進捗は次の通りです。

#### ●人事制度改革

経営基盤を強化するために、最も重視すべき課題は人材育成と考えており、当社が求める「自ら学び、行動する人」を育成し輩出していくことを目的に、経営陣や上司へ自ら提案・共創し部門内外を巻き込んで新しい価値づくりに挑戦する組織に転換するべく人事制度を刷新しています。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し、やりがいをもって働ける活動を進めています。

また、学び続ける企業文化を醸成し、会社経営を担う

人材を育成すべく、他事業部への異動による視野の拡大、グループ会社への出向によるマネジメントの向上など、会社経営に必要なスキルを体系的に習得できるようにローテーション制度を導入しました。

ダイバーシティ推進の観点では2022年度に発足したプロジェクトチームを中心に、従業員の声をもとに課題を抽出し、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。

#### ●コーポレート機能の改革

サステナビリティへの取り組みをより一層強化するため、2022年4月にサステナビリティ委員会を発足させ、サステナビリティ基本方針と重要課題(マテリアリティ)を特定しました。SDGs、TCFDへの関心が世界的に高まる中、中長期的な企業価値の向上に向けて、サステナビリティへの取り組みが重要な経営課題と認識し、サステナビリティ経営の推進とガバナンス体制の強化と充実を図っています。

また、取締役会の実効性については、昨年に続き今年度においても第三者機関による実効性の評価を実施し、概ね実効性は確保されているとの評価を得ております。

昨年に課題と認識した取締役会の議論の活性化に寄与する役員トレーニングの実施やサステナビリティを巡る議論の深化についても着実な取り組みによって改善が図られたことも確認されました。一方、さらなる実効性の向上に向け、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとのコミュニケーションについては対話によって得られたご意見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、役員の評価と報酬に係る監督の深化を図る必要性を認識する結果となりました。

●財務体質の強化

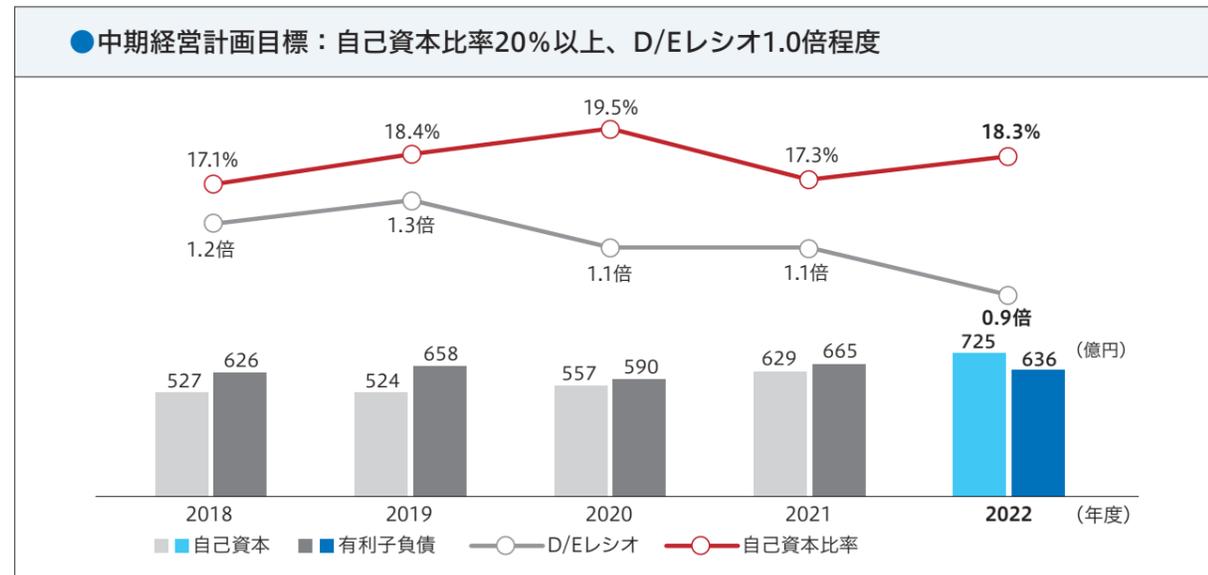
中期経営計画で設定した数値目標については、ROAと自己資本比率が未達の見通しで、引き続き収益力の強化が財務上の課題と認識しています。この数年でメキシコとインドの事業会社の撤退、米国のエネルギー関連事業に係る在庫の適正化など負の遺産を清算したことで稼ぐことができる体質に変わってきましたので、機能強化によるトレードビジネスの付加価値の向上と投融資による非トレードビジネスの利益拡大に積極的に取り組んでいます。

M&Aや投資計画の原資はキャッシュ・フローが中心、営業キャッシュ・フローに加えて政策保有株式等の資産売却により得たキャッシュ・フローも投資に回していますが、資金調達の多様化は課題と認識しています。当社は長らく社債を発行していませんが、将来的には直

接金融による資金調達も目指して行きたいと考えています。そのためにもD/Eレシオ1.0倍程度を保ち、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、効率的な経営を目指し取り組んでいます。また、持続的な企業価値のさらなる向上と事業ポートフォリオマネージメントを強化すべく、次期中期経営計画ではROICの導入を検討しています。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ていきます。

なお、近い将来の金利上昇に対する備えに関しては引き続き懸念点であり、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、探索していきます。

バランスシートの状況



●DXの推進

DXについては、現状維持から脱し社会貢献とサステナブルな成長を実現するために、既存のビジネスや価値観、組織について足元から見直しを進めています。DX推進の目的を「企業価値向上」と定め、「DX人材育成」、「生産性向上/働き方改革」、「お客様視点の提供価値創出」の3つのアプローチを同時並行で推進しています。実現

に向けてはDX人材の育成がキーであるため、社内公募により選ばれた人材に専門研修を実施することでスキルを高めるとともに、負荷の高い業務の効率化や顧客価値創出に繋がるデータの明確化及び当該データを収集・集約する仕組みの構築に取り組んでいます。

非トレード比率の向上による事業ポートフォリオの組み換え

収益力強化のため、非トレードビジネスの比率を拡大させ、成長市場である「EV/自動車軽量化」「資源循環型ビジネス」に注力し各セグメントにて様々な取り組みを展開しています。投資にあたっては、一からはじめるグリーンフィールド投資も検討していますが、質の高い人材や技術を含めた事業そのものをスピーディーに獲得できるM&Aが有効と考えています。

近年では、非鉄分野において、国内流通3社を買収統合し、新しく神鋼商事メタルズ(株)を発足させ、事業再編による効率化により収益性を高めながら取扱い商材の拡大も図るなど連結利益の向上に繋げています。また、溶材分野においても、当社で行っていた事業を関係会社のエスシーウエル(株)に移管するとともに他社より関連事業を譲受するなど商材の拡大と営業の効率化に努め収益性を高めてきました。

2022年には、UMI3号脱炭素投資事業有限責任組合(UMI脱炭素ファンド)への出資や、気象変動に左右され

ず完全無農薬・高密度での促成栽培の開発を目的とした農業生産法人に出資しました。これらの投資は、脱炭素分野を含めた気候変動に対する取り組みを強化するためであり、当社にとっては新領域である事業分野への足掛かりとなる事業の創出を目指し出資したものです。

そして、EV・自動車軽量化に向けては、中国の蘇州神商金属有限公司がアルミ需要の増加に応じるべくレベラーシャーの増設を実施しました。資源循環型ビジネスについても、冷鉄源のグローバル拡販、非鉄スクラップのリサイクル事業を展開し、脱炭素関連ではバイオマス燃料の安定供給やLNG輸送関連機器の取扱い等を通じて知見を深めるなど、事業化へ向けた準備を着実に進めています。

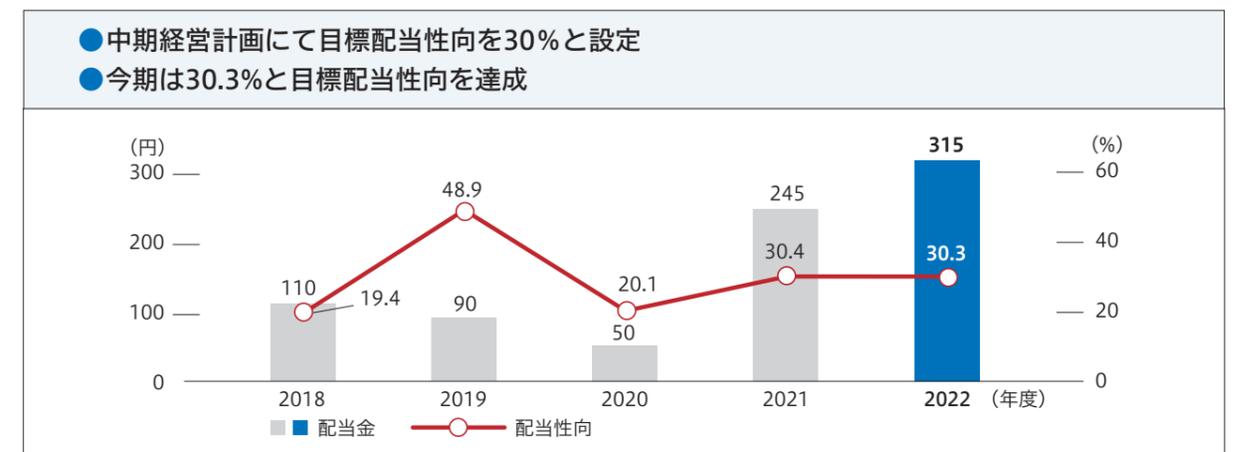
今後は投資先の入れ替えなども選択肢に入れながら収益性を高め、キャッシュ・フローを確保し投資を進めていながら、2030年度には非トレード比率の33%の達成を目指して、持続的な成長軌道を描いていきます。

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一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2022年度の1株当たり年間配当金は315円(前期比70円増)としました。尚、2023年度の配当金につきましても、前年度と同様に業績に応じた配当を実施してまいります。

配当推移



# 長期ビジョン実現のための人材戦略

中期経営計画の事業戦略を推進し、長期ビジョンを実現するには経営基盤の強化が必須であり、人事制度改革を通じて当社が求める「自ら学び、行動する人」を育成し、輩出していくことが重要です。

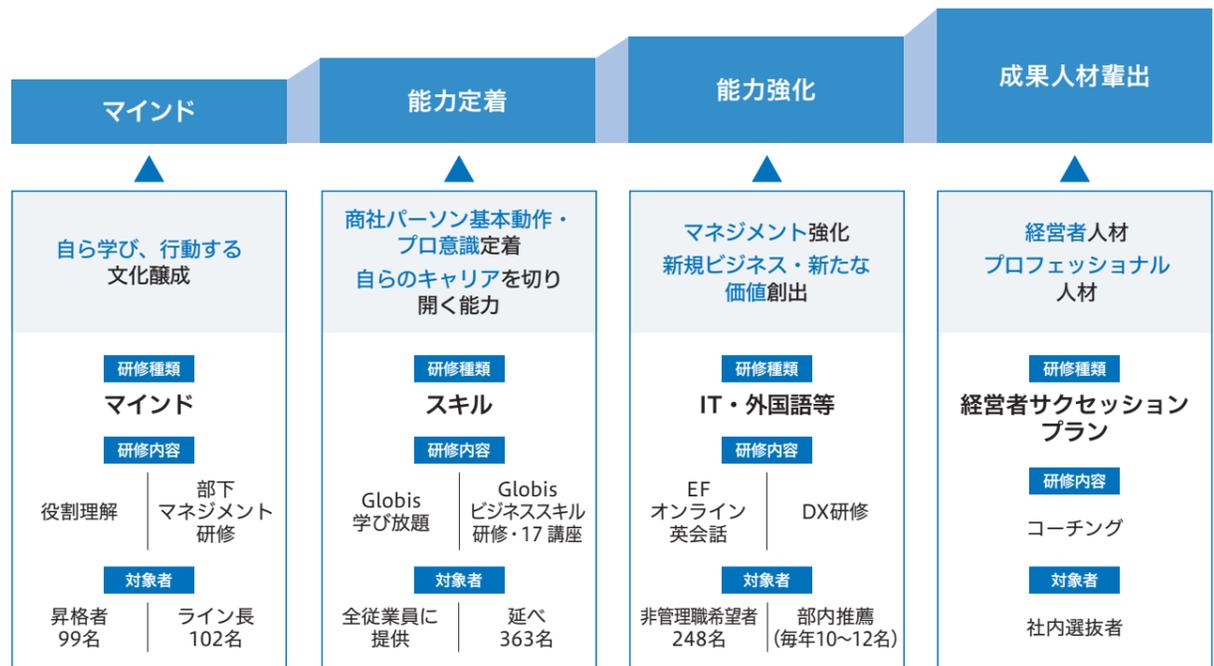
前期に人事制度、育成制度を刷新し、学び続ける企業文化を醸成し、経営者・プロフェッショナルの育成に取り組んでいます。

組織の目指す姿	経営陣や上司へ自ら提案・共創し部門内外を巻き込んで新たな価値づくりに挑戦する
	未来からの逆算 : 世の中のニーズをとらえて、ありたい姿に向けて行動する
	好奇心起点の挑戦 : 一人一人の好奇心やアイデアを起点とした提案をする
	相互連携 : 多様な個人がリスベクトしあい、所属を超えて連携する

事業の目指す姿 実現のポイント	組織の目指す姿 実現のポイント	人事ポリシー
潜在ニーズの想像	未来からの逆算	<b>もっと広く高いアンテナを</b> 目の前の業務に囚われるだけでなく、 未来の姿を思い描き <b>ありたい姿を起点に逆算</b> する
枠に囚われない トライ&エラー	好奇心起点の挑戦	<b>見たことのないワクワクを</b> 業務としてのやるべきことにとられず、 慣れ親しんだやり方を自ら変え、一人ひとりの多様な発想を活かした <b>新しい価値を生み出す挑戦</b> を楽しむ
ステークホルダーの 価値最大化	相互連携	<b>可能性を広げる関わりを</b> 組織の垣根を越えて連携し、将来の可能性を信じて 期待をかけることで <b>ともに高め合う関係性</b> を創る

## 「自ら学び、行動する人」の輩出に向けた教育体系

自ら学び行動する文化を醸成し、中期経営計画の実現、  
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」を目指す



## 人材戦略推進にあたっての課題と対応策

目指す姿や人事ポリシーを認識しているものの行動に移せていないといった課題も見えてきたため、管理職を対象に「人事ポリシー理解セッション」を実施しました。当セッションは、人事ポリシーや人事制度の理解を深めてもらう場であると同時に、異なる視点を持った他部署のメンバーとの意見交換の場にもなりました。

実施後のアンケートでは参加者の約9割が「気づきがあった」と回答。結果を踏まえ、今後も定期的を実施していくことを検討しています。



人事ポリシー理解セッション

### 実施目的

1. 事業・組織の目指す姿及び人事ポリシーについて改めて理解してもらう
2. 人事制度に込められた意図(メッセージ)を部下に適切に語れることが自分の役割の一つであると理解してもらう
3. 自分自身の行動を振り返り、変えるべき行動を考える

### 参加者の声

- 人事ポリシーの理解が不十分であった。自分から率先して行動して、背中で見せることが大事であると改めて気づかされた
- 業務の忙しさを理由に取り組めていなかったが、他本部の管理職が積極的に取り組んでいることを知り、自分の行動も変えていかなければならないと刺激になりました
- 暗黙の前提という観点を知り、部下や後輩の個性も踏まえたアプローチをすることが重要であるといった気づきがあった



## 人事担当役員コメント

2022年4月に新たな人事制度を導入しました。同制度は、長期ビジョンである「明日のものづくりを支え社会に貢献する商社」を達成するために「自ら学び、行動する文化」の醸成を目指すもので、従業員が自分づくりの軸を持って、段階的なスキルアップを実現し、成長サイクルを継続することが重要であると考えています。しかしながら、制度改革の一つであるキャリアコースを刷新した背景・目的などが、十分に理解できないという現場の意見も多く寄せられたため、全階層を対象とした人事ポリシー研修を開催して従業員全員に自ら学び、行動する文化を醸成することの重要性が理解される活動を進めています。



取締役 常務執行役員  
人事部担当 渡部 泰幸

人的資本経営への取り組みは重要課題との認識のもと、適材適所を実現するための人材アロケーションの実行、多様な人材が多様な価値観に基づいて活躍できる環境づくりを進めながら従業員のエンゲージメントを高める施策を推進していきます。2023年度においては、タレントマネジメントシステムを導入して従業員のスキルや経験値の可視化に取り組み、人材配置の最適化に活用する予定です。

また、ダイバーシティの推進についてはプロジェクトチームを立ち上げて活動を進めていますが、より推進力が強化されるよう全社から同活動のサポートメンバーを募り、プロジェクトへの参画者を広げて活動を加速しています。併せてグループとしての企業価値を上げていくためにグループ全体での関連研修も実施していきます。

# 神鋼商事のサステナビリティ経営の推進

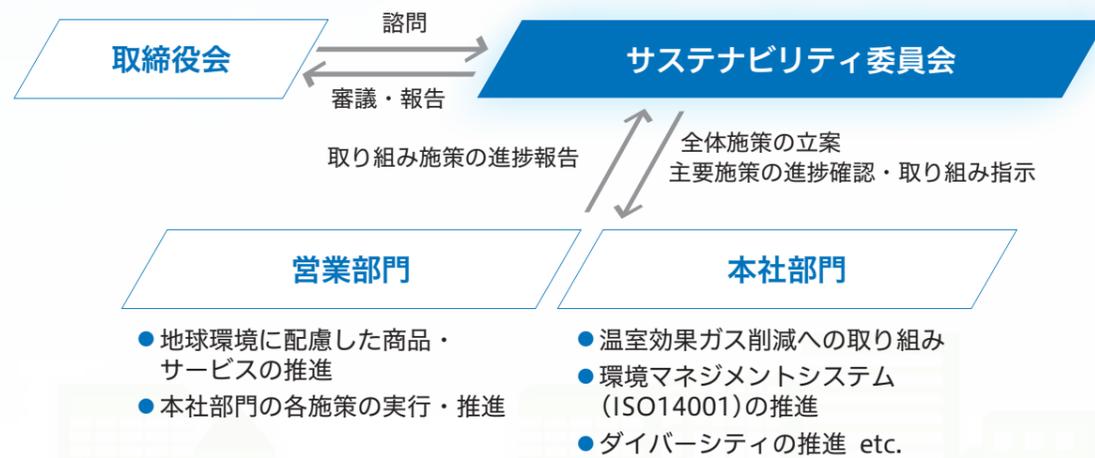
当社はサステナビリティへの取り組みをより一層強化するため、2022年4月、サステナビリティ基本方針と重要課題(マテリアリティ)を制定するとともに、取締役会の諮問機関として、サステナビリティ委員会を設置しました。

「持続可能な開発目標」(SDGs)や気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への関心が世界的に高まる中、中長期的な企業価値の向上に向け、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、当社が取り組む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ました。

## 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



### サステナビリティピックアップ

- 2022年 8月 COOL CHOICE賛同
- 10月 ダイバーシティ推進プロジェクトチーム発足
- 12月 CDP「気候変動」でマネジメントレベル「B」評価を獲得
- 2023年 1月 脱炭素ファンドへ出資
- 3月 「健康経営優良法人2023」認定

## 重要課題(マテリアリティ)の特定

2021年度期初に、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」と中期経営計画を策定し、その実現に向けた活動の拠り所となる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)の17の目標・169のターゲットなどを参考に、当社の企業理念と、当社グループの事業活動がステークホルダーに与える影響を考慮し、当社が取り組むべき課題を選定しました。その後、経営陣・取締役会における議論を経て、課題を絞り込み、行動指針としました。

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、改めて、当社が取り組むべき課題を検討しました。結果、行動指針をマテリアリティとして継続的に取り組むことを確認し、取締役会での議論・承認を経て、2022年4月1日、重要課題(マテリアリティ)としました。



## 行動指針 = 重要課題(マテリアリティ)

- ① 明日のものづくりへの貢献 → P43
- ② コンプライアンスを遵守した企業活動 → P57
- ③ 地球環境に配慮した活動 → P59
- ④ 多様性を尊重する企業文化 → P65
- ⑤ 個人の成長の実現 → P67

## 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

当社グループは、コーポレート・ガバナンスの強化を企業経営における重要課題と位置づけ、経営の健全性を保つとともに、経営環境の変化に迅速かつ柔軟に対応して企業競争力を強化することにより、株主の皆様や取引先から信頼される経営を推進していくことを、コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としております。

当社グループは企業理念のもと、企業価値の向上を図るとともに企業活動を通じて「明日のものづくりを支え社会に貢献する」ことが、株主の皆様や取引先をはじめとしたすべてのステークホルダーの期待に応えることであると考えております。

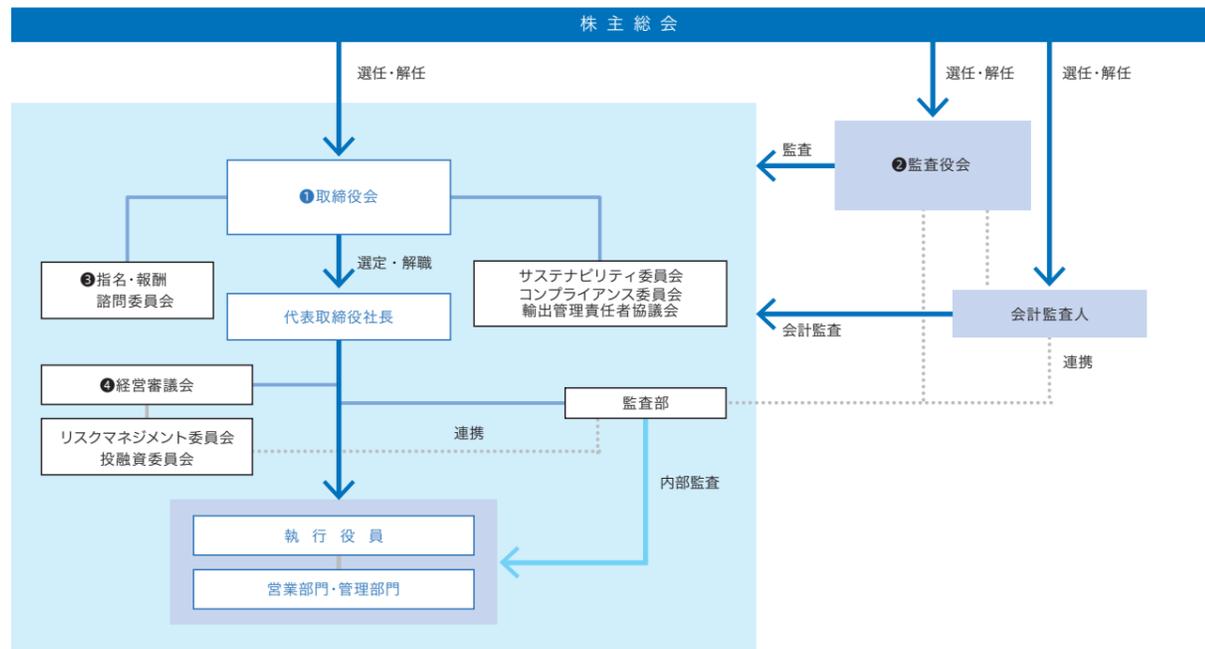
### コーポレート・ガバナンス体制

#### ① 取締役会 (2022年度開催回数20回)

取締役6名(内、社外取締役2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。

#### 【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. 57)
- 輸出管理責任者協議会 (→詳細は p. 58)



#### ② 監査役会 (2022年度開催回数12回)

監査役4名(内、社外監査役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。監査役は、取締役会をはじ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 (2022年度開催回数5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。取締役及び監査役の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・社外監査役の設置

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 (2022年度開催回数14回)

代表取締役社長の諮問機関であり、常勤取締役、執行役員及び常勤監査役により構成され、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他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.39)
- 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、社外監査役の規定に加え、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(社外取締役、社外監査役)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	●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
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	—

●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。

●その他の体制

会社の業務活動の健全性を確保するため、職務権限規程等の諸規程に基づき、専門知識を有する本社部門が各種決裁案件を事前審議するとともに、各営業本部に配置した業務企画室と連携を取りつつ、当社グループの業務の遂行状況をモニタリングし、必要に応じて改善を指示するなど具体的な助言や指導を行う体制をとっております。

さらに、監査役、会計監査人及び監査部は、定期的に意見交換するなど連携を強化し、各部門の業務遂行における適法性・妥当性の監視に努めております。

当社は、これらの体制及びその活動を通じて、単に法令遵守の徹底を図るだけでなく、経営の健全性・透明性の維持充実及び経営リスクの予防を図っております。

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。

●取締役の報酬

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、役員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、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致しました。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。

取締役の報酬限度額は、2017年6月28日開催の第99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。

●監査役報酬

監査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おります。監査役個人の報酬額は、監査役報酬総額の範囲内において、個々の監査役の職務と責任に応じた報酬額を監査役会の協議により決定されることとしております。

監査役報酬限度額は、2017年6月28日開催の第99回定時株主総会において年額75百万円以内(うち社外監査役は年額22百万円以内)と決議しております。当該事業年度内の監査役員数は4名(うち社外監査役は2名)です。

●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、役員別に固定報酬額の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員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、固定報酬の10%程度となるように株式交付規程に従い、毎年、役員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、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	
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。

●2023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	
取締役 (うち社外取締役)	172 (14)	136 (14)	36 0	10 (4)
監査役 (うち社外監査役)	67 (14)	67 (14)	0 (0)	4 (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、当事業年度中にポイント付与がなされなかったため、金額を記載しておりません。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抛出し、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事業年度当たり16,000ポイントとすることを決議しています。

役員の一覧

<取締役>



代表取締役社長  
もり ち たかふみ  
森地 高文



代表取締役 専務執行役員  
あ だ ち ま さ ひ と  
足達 雅人



取締役 常務執行役員  
わ た な べ や す ゆ き  
渡部 泰幸



取締役 常務執行役員  
よ し だ し ん や  
吉田 真也



社外取締役  
た の よ し お  
田野 美雄



社外取締役  
な か が わ み ゆ き  
中川 美雪

<監査役>



監査役  
い ち か わ あ き ら  
市川 明



監査役  
う え だ か ね ひ さ  
植田 兼尚



社外監査役  
か ね こ ひ ろ こ  
金子 浩子



社外監査役  
み や わ き し ん や  
宮脇 新也

<執行役員>

- |        |       |      |       |       |
|--------|-------|------|-------|-------|
| 専務執行役員 | 西村 悟  | 執行役員 | 有園 博行 | 藤原 紀仁 |
| 常務執行役員 | 松林 正人 |      | 高下 拡張 | 刈込 光晴 |
|        | 高田 雅章 |      | 木場 豊  | 三澤 亮介 |
|        | 浦出 信次 |      | 高橋 淳  | 中川 善之 |

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、取締役と監査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項目を特定致しました。各取締役・監査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(2022年度)		取締役・監査役の専門性と特徴					
		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 森地 高文	6	20回/20回 100%	—	○	○		○	○	○
代表取締役 専務執行役員 足達 雅人	1	16回/16回 100%	—	○	○	○			○
取締役 常務執行役員 渡部 泰幸	2	20回/20回 100%	—	○	○		○		○
取締役 常務執行役員 吉田 真也	1	16回/16回 100%	—	○	○	○			○
社外取締役 田野 美雄	1	16回/16回 100%	—	○	○				○
社外取締役 中川 美雪	1	16回/16回 100%	—				○	○	○
監査役 市川 明	3	20回/20回 100%	12回/12回 100%		○	○		○	○
監査役 植田 兼尚	新任	—	—			○	○		○
社外監査役 金子 浩子	4	20回/20回 100%	12回/12回 100%		○			○	○
社外監査役 宮脇 新也	3	20回/20回 100%	12回/12回 100%	○		○			○

※1 取締役、監査役、執行役員は2023年6月23日付とする。

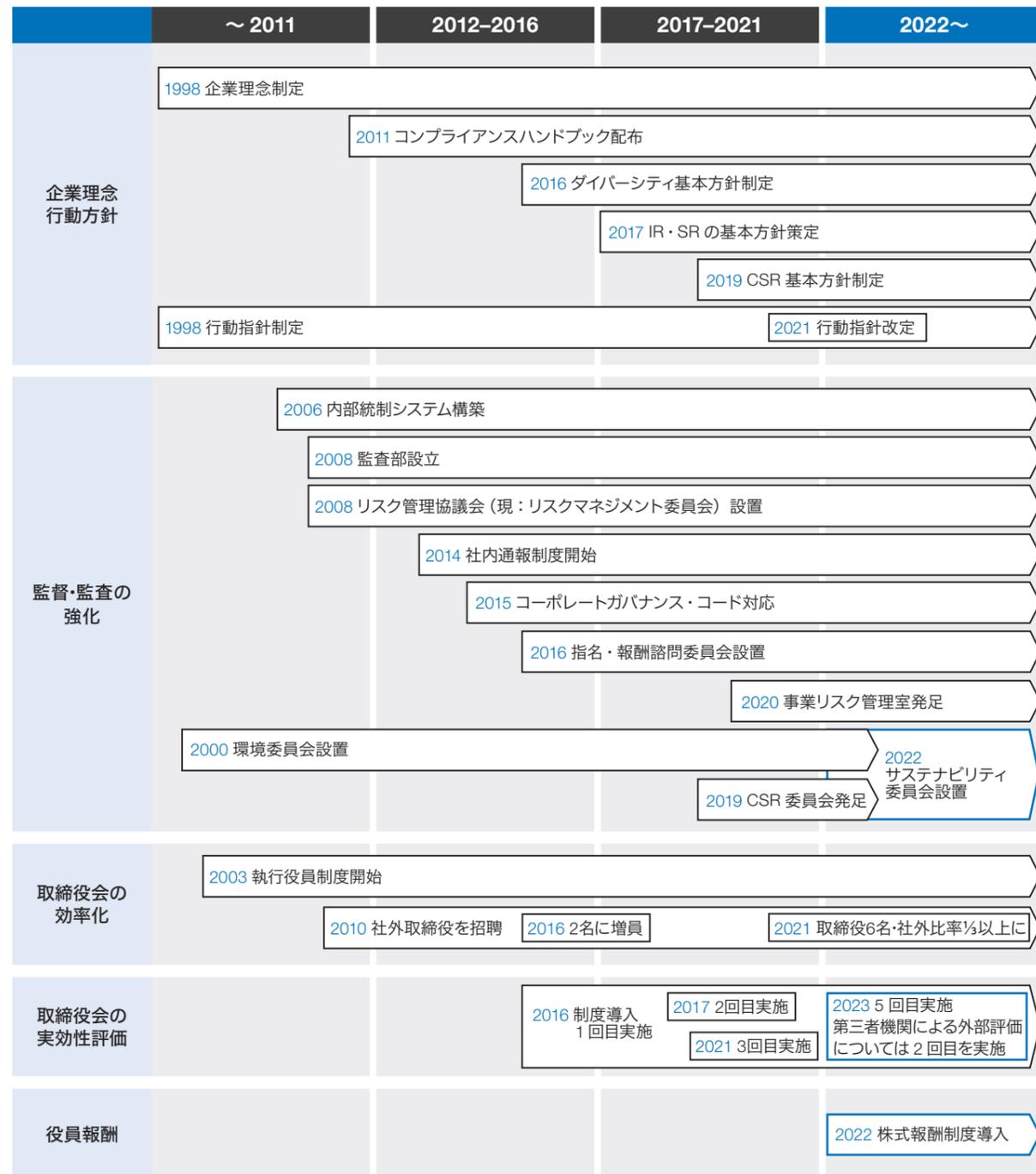
※2 足達雅人、吉田真也、田野美雄、中川美雪の取締役会出席回数は第104回定時株主総会で就任後の出席状況です。

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2年連続で実施致しました。

審議の結果、取締役会は社外取締役が建設的に意見を述べており、リスクマネジメント委員会等を通じた効果的なリスク管理体制が整備され、実効的に機能していると評価されました。また、昨年度識別した課題のうち、取締役会の議論の活性化に寄与する役員トレーニングの実施やサステナビリティを巡る課題にかかる議論の深化についても着実な取り組みにより改善が図られたことを確認しました。一方で、さらなる実効性の向上に向け、株主・投資家の皆様との建設的な対話を継続することにより、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や、役員の評価と報酬にかかる監督の深化を図る必要性を認識致しました。これらの課題認

### 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おりません。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関係会社への投資を「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。

識を踏まえ、取締役会はより実効的に機能できるよう努めてまいります。

#### 評価方法

##### 対象：

全取締役(6名)・全監査役(4名)に対し、2023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

#### 今後の取り組み

- 株主・投資家の皆様との対話の継続と、経営層への適切なフィードバック
- 資本コストや株価を意識した経営の促進に関する議論や役員の評価と報酬にかかる監督の進化

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はじ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ます。当年度においては、8銘柄減少致しました。

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繋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。2020年には、全社リスク管理を一元的に統括する「事業リスク管理室」を新設し、関係会社の管理業務支援及び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予算審議会で評価しています。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

年に2回開催され、委員長を本社部門掌取締役とし、本社部門担当役員、監査役、本社部門部長等で構成されています。

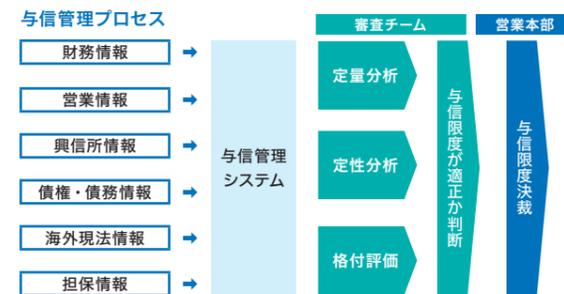
経営審議会の諮問機関として、「リスク管理アクションプラン」を通じて当社グループの「全社リスク」「部門別リスク」に関する内部統制及び運用状況のモニタリングを行い、リスク管理を適切に実施するための諸施策や方針を議論します。その結果を経営審議会に付議し、グループ全体のリスク管理体制の高度化に寄与しています。また、経営審議会が必要と認めた事案に関しては取締役に報告しています。

●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。



●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で協議の上、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

社外取締役対談



神鋼商事の企業価値向上に向けて

当社の企業価値向上に向け、社外取締役就任から1年が経過した 田野美雄氏と中川美雪氏が 当社の企業文化・印象、取締役会の様子、当社への期待等について、率直な意見交換をしました。

社外取締役 中川 美雪

公認会計士及び公的機関での審議委員を務めるなど幅広い分野での活動実績を有しており、培ってきた知識・経験を当社の経営に反映。

社外取締役 田野 美雄

コベルコシステム(株)における代表取締役社長としての経営実績及び豊富な経験を有しており、培ってきた知識・経験を当社の経営に反映。

神鋼商事の企業文化・印象

**田野：** 私はKOBELCOグループのシステム会社のトップを務めた経験から、KOBELCOグループ企業には保守的な傾向があると感じており当社も例外ではないと思っていました。しかしながら、脱トレードビジネス、脱神戸製鋼所依存といった変革の姿勢が浸透しはじめていると感じています。これは個人的に成長への期待が持てる展開で、後押ししていきたいと思っています。

**中川：** 社風に関しては、商社ということで体育会系の上下関係を重視するイメージを持っていましたが、フラットで穏やかな印象を受けました。企業価値向上に関しても環境や社会に配慮する姿勢が備わっており、サス

テナビリティ経営の推進やコーポレート・ガバナンスの強化等に予想以上に積極的に取り組んでいて感心しました。

**田野：** 社会のさらなる発展や課題解決に向け、モノづくりの素材提供を通じて社会全体にプラスの影響を与えていかれるのは当社の強みですね。一方で対応力というスピード感に関しては、IT業界にいた私からすると物足りない部分があります。商社としてのリスクマネジメントの重要性も理解していますが、故にリスクをとらない傾向があるので、もっとチャレンジ精神を發揮してもらいたいですね。従来の企業文化から脱却し、より活性化するために刺激を与えることが私のミッションだと思っています。



**中川：** 従来の企業文化からの脱却については、男性中心の同質性が高い組織からもう少し風通しの良い組織にしていく必要性を感じています。不確実性が高く、これまでとは大きく発想を変えていかないといけない局面においては環境変化を受け入れ、自在に変化していくことが重要です。2022年に発足したダイバーシティ推進プロジェクトで、いろいろな施策や取り組みを開始しているので、今後の変化に期待しています。

### 取締役会の運営や議論内容

**田野：** 運営面に関しては、取締役就任初年度であったので議案の背景・経緯を常勤取締役と同じレベルで把握することは難しく、社外取締役として議論に参加することを躊躇する場面もありました。しかしながらそれを補うべく取締役会資料の事前説明といった議論活性化のための取り組みがあり、そこは助かっています。

**中川：** 取締役会の事前説明は、詳しい担当者が議案に関してわかりやすく説明してくれます。さらに、過去の取締役会資料がすべて共有されているため、継続案件についても必要に応じて経緯を確認できるようになっています。専門的で細かい会計などの質問については、個別に回答をもらったり、ウェブ会議で説明してもらうこともありますが、対応は適切かつ迅速です。これらにより、取締

役に臨む際には十分な情報を得ることができていますね。また、取締役会は発言しやすい雰囲気と十分な時間的余裕を持って運営されており、活発な議論が行われていると思います。

**田野：** 森地社長のファシリテーション力によるところも大きく、忌憚のない意見が言える雰囲気が醸成されていますよね。議論の内容としては非トレードビジネスの比率を上げていくために、事業ポートフォリオをどう変革していくのかが中心になっています。次期中期経営計画でのROIC導入の検討や、ステークホルダーの期待に応えるためサステナビリティ経営をどう深化させていくか、といったところですね。

**中川：** サステナビリティ経営に関しては、先ほど昨年からのダイバーシティプロジェクトが発足したというお話をしましたが、その中で女性管理職や総合職比率の増加等、女性活躍推進についても話し合われています。私自身、前職の監査法人時代、女性活躍推進にかかるプロジェクトメンバーの一員でもあったことから、重要性和取り組みの進め方の難しさを理解しています。それもあって、当社における女性活躍推進の取り組みには大きな関心を持っています。

### 中期経営計画の進捗、長期経営ビジョン「明日のものを支え貢献する商社」実現に向けて

**田野：** 市況の追い風もあり業績面のKPIは達成が見込まれる一方、企業体質強化に関するスピード感は今一つです。特にDX推進については人材不足が進捗を妨げています。DX推進の遅れは企業競争力低下にも繋がるため、DX人材育成は喫緊の課題と感じています。

**中川：** 当中期経営計画において当社は200億円の投資目標を掲げていますが現段階で進捗が遅れており、新型コロナウイルスの影響でやむを得なかった面もあると思いますが、将来の成長を実現するためにも投資の促進は不可欠です。ただし、投資したいがゆえにリスクを過小評

価したり、無理な投資を行うことは避けるべきです。私は会計の専門家として、また社外の客観的な視点でモニタリングできる立場にあるため、投資案件を過大評価していないか、見落としていることや隠れたリスク要因がないか、客観性を失っていないかといったことを注意して見るようにしています。

**田野：** やはり、トレードビジネスは市況に左右され自己コントロール不能であったり拡張性に乏しいので、収益コントロールできる非トレードビジネスへのポートフォリオ変革が長期経営ビジョン実現の鍵にはなりますよね。併せて、DX人材育成もそうですが、経営環境の変化を敏感に感じ取る感性や変化対応力を持つ人材の育成が次期中期経営計画での重点施策になるのではないのでしょうか。

**中川：** 事業環境の複雑化や業務の高度化・専門化を踏まえると、既存の人材活用では追いつかない部分もあるので、中途採用強化や専門人材の育成にも積極的に取り組むべきだと思います。また、今後大きく飛躍していくために、足元を固めておく必要性を感じています。特に内部統制が効きにくく目が届きにくい小規模海外子会社の監督や海外拠点の収益管理のさらなる強化が必要と感じています。

### 神鋼商事への期待

**田野：** 今後、企業価値を向上させていくためには、事業ポートフォリオの定期的な見直しはさることながら、よりオープンに会社の活動プロセスが経営陣に伝わり適切かつ適正にオペレーションできるよう、社員一人一人の主体性を高めていくことが鍵になると考えています。人を活かす取り組みや職場環境整備をどんどんアップデートしていったほしいですね。

**中川：** 女性の積極的な登用という面においてはさらに進展させていく余地があると思います。本来の意味でのダイバーシティを発揮するためにも、生え抜きの女性幹部候補を輩出できる組織にスピード感を持って変わっていくことを期待しています。また女性管理職だけでなく、

外国人採用や女性海外駐在員も少ないので、定量的な目標を掲げて取り組まれるのがよいのではないのでしょうか。

**田野：** 女性のキャリア形成の選択肢を増やすという点においては、休職で職場を離れた社員がキャリアを目指す仕組みを検討するのも一考かと思います。キャリア形成に前向きになれるプランが増えれば、女性活躍促進に繋がりますよね。また、採用といった面において対外的なアピールに不足しているからか、良い会社なのに知名度が低いことを残念に思っています。社会にとってなくてはならない会社、社員が誇りを持てる会社であることを積極的に情報発信していくことで、ステークホルダーから信頼・支持される会社であり続けてほしいです。

**中川：** 「明日のものを支え社会に貢献する商社」というスローガンを掲げる中で、単にものを売るのではなく、顧客の生産性の向上に寄与する設備を提案し納入することで、顧客の利益を高め、結果として売上を向上させるといった、既存の枠組みにとらわれない取り組みも成果を上げつつあります。商社らしい強みを発揮して成長余力を感じています。また、カーボンニュートラルへの取り組みにも積極的に大きなビジネスとなりつつあり、今後が楽しみです。



## 鉄鋼本部



### 「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、当社鉄鋼部門は、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や高度化を図り、鉄鋼流通の川上～川下までの既存事業の拡大を目指します。また、時代の変化を的確にとらえ、新たな事業投資・地域展開・商品参入に取り組んでまいります。



専務執行役員 鉄鋼本部長  
西村 悟

### 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。当本部は神戸製鋼所、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・タイをはじ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

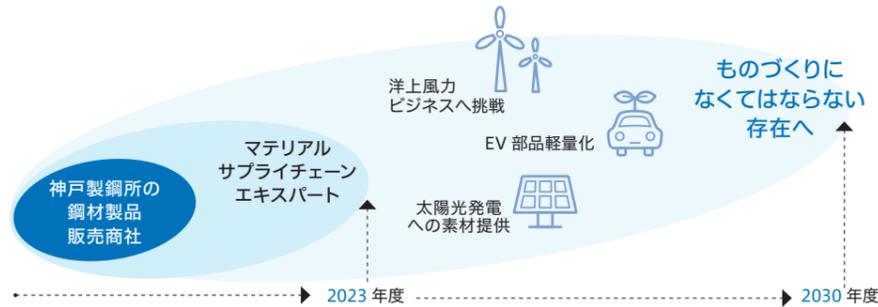
先には、神鋼商事のスタッフを派遣し、現場のものづくりや商品知識を獲得することで情報力強化・付加価値の向上に努めています。また、経営にも携わることができ、人材を育てていきます。そして、お客様の立場に立ち、お客様の満足を追及し、最大限の効果を得るために考え、行動しソリューション提案に取り組むことが鉄鋼本部の使命です。

### 将来像

#### ●ものづくりになくてはならない存在へ

神戸製鋼所の鉄鋼製品販売会社から、2023年、マテリアルサプライチェーン(材料供給+物流)エキスパートへ、そして、2030年には線材・鋼板・自動車部品・建材・

チタン・ステンレスの各品種で、お客様との強固な信頼関係のもと、自ら考え行動する“なくてはならない存在”を目指します。



### 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。神鋼商事は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**  
高強度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はじめ、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。

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	機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●低炭素・脱炭素技術を活用した鉄鋼製品への需要シフト</li> <li>●再生可能エネルギー設備向け部材の取り扱い増</li> <li>●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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自動車の電動化加速による一部鉄鋼製品の使用量減</li> <li>●軽量化によるアルミ等軽量素材への置き換わり</li> <li>●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</li> </ul>

### 当期の実績

2022年度実績は、国内外の自動車業界における半導体不足等による生産へのマイナス影響がありながらも、新型コロナウイルスの影響は減少しており、特殊鋼・鋼板製品ともに取扱数量の減少はありながらも、価格が上昇したことにより、増益となりました。

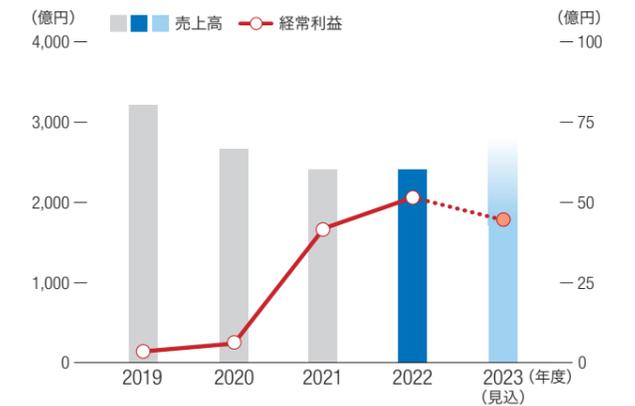


### 来期の見通し

2023年度は自動車業界の生産動向、ウクライナ軍事侵略に端を発する世界的混乱に加え、新型コロナウイルスの世界的蔓延、慢性的半導体不足、原材料高騰、あらゆる商品のインフレ傾向など多くの業績下振れリスクが顕在化しており、状況を注視しつつ需要に対応していく必要があります。先行き不透明かつ不安定な環境下ではありますが鉄鋼本部の業績は2021年度を上回ることを目指します。

※2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用しています。

### セグメント売上高・経常利益(連結)



#### 社員の成長ストーリー

鋼板部東京薄板グループ  
小谷 岬(2009年度入社)

素材系企業に興味を持ち、当社に入社しました。3年目頃からは、業務を作業としてとらえるのではなく、「なぜ、何のためにいまこの業務をするのか」を理解してから取り組むよう心がけています。イレギュラーな事案や新規案件が発生した場合でも困惑せず、冷静に対応できるようになりました。中東向けの大型案件を受注した際には、納期やコストの面など難解な条件のもと輸出手配や代金回収を完了し、お客様から感謝の声をいただいた時は苦勞したことも吹き飛ばすくらい嬉しかったです。今後は、神鋼商事を市場にアピールし、新たな価値を見出すことが大事になると考えます。変わることを恐れず、様々な業務に挑戦し周りの方々とともに頑張っていきたいです。



#### 社員の成長ストーリー

東京線材第一グループ  
金森 裕次(2009年度入社)

経営者的な視点を身に着けたく当社へ入社を決めました。現在は、東京線材第一グループに所属し、主に自動車用途で、神戸製鋼所の線材をメインに国内及び海外の加工メーカーへ販売を担当しています。新規取引の成約時、顧客のニーズに合うように仕入先や商材をうまく結びつけて継続商売に繋げることができた際は、メーカーにはない商社の醍醐味を感じます。将来的には、環境ビジネスの先行地域でカーボンニュートラル等の新しい仕事にチャレンジし、国内やアジアに横展開をしていきたいです。同時に組織として、新たな視点やチャレンジングな発想を持ち寄り、会社とともに個人も成長できるような組織作りも目指していきたいです。



## 鉄鋼原料本部



「鉄鋼」に欠かせない資源の安定供給だけではなく、リサイクル製品・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さらに強化、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。カーボンニュートラルを目指した再生可能エネルギー導入拡大を追い風に、「冷鉄源」と「バイオマス燃料」を将来の成長戦略の中心に据え、日本国内をはじめ、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。



執行役員 鉄鋼原料本部長  
刈込 光晴

### 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、重要な基幹素材として産業社会の発展を支えています。

当本部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、冷鉄源やバイオマス燃料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。

### 将来像

#### ●カーボンニュートラルへ挑戦

鉄鋼業界はカーボンニュートラルの実現というアグレッシブな目標を掲げ取り組んでいます。当本部としても原料としての鉄スクラップの活用、エネルギーとしてバイ

オマス燃料の活用を促進するなど、新たな成長分野に挑戦します。



### 主な取扱商品

<p><b>鉄鋼原料</b> 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。</p>	<p><b>バイオマス燃料</b> 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。</p>	<p><b>リサイクル燃料</b> 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</p>	<p><b>鉄スクラップ</b> 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。</p>
---	--	--	---

### 当社の強み・機会・リスク

強み	機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>●長年の原燃料に対する知見・ネットワーク構築力</li> <li>●メーカー・サプライヤーからの確固たる信頼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●電炉主原料となる鉄スクラップの取扱量拡大</li> <li>●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り扱い拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●高炉から電炉への製鉄方法シフトによる高炉用原料の減少</li> </ul>

### 当期の実績

2022年度実績は、国内の粗鋼生産量が堅調に推移したことにより、主に神戸製鋼所向けの取扱数量が増加し、また主原料価格が上昇したことにより、増益となりました。

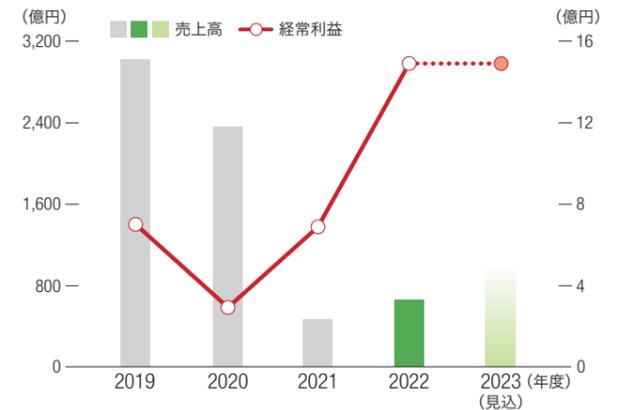


### 来期の見通し

2024年度は、次期中期経営計画初年度となります。地球環境に配慮したバイオマス燃料や冷鉄原等の商品の取扱い拡大を着実に推進してまいります。

※2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用しています。

### セグメント売上高・経常利益(連結)



#### 社員の成長ストーリー

大阪原料部  
東木 崇浩 (2006年度入社)



現在の担当業務は、国内外の電気炉メーカー向けに鉄スクラップの流通業務を行っています。以前、ベトナムでの海外赴任を経験した際、国内のように神戸製鋼所向けへの付随業務は無く、当時の上司から「与えられる仕事は一つもなく自分で仕事を探して作らないと何も残らない」と言われたのは今でも鮮明に記憶しており、海外勤務は、自身の商売に対する価値観や姿勢を形成することができた貴重な経験でした。今後も、常にチャレンジ精神を持ち、変化・成長を続けていくために、社内では後輩の育成に注力し、社外では顧客ニーズに応えることができる役割を全うし、常に付加価値を提供し続けていくことができる社員でありたいです。

#### 社員の成長ストーリー

東京原料部  
浅川 優 (2020年度入社)



現在の担当業務は、鉄鋼の主原料の一つの石炭輸入に係る決済・通関手配等一連の流れの業務を行っています。商材別に担当者が異なる中、意見の食い違いや落としどころの交渉、英語の契約書を読み込むなど幅広い業務を任されています。1件の業務が完結するまでに年単位で掛かることもあり、無事やり切った時には達成感を感じます。入社当初はミスも多く不安なこともありましたが、「ミスをしたらどうしたら次は同じミスをしないかを考えることが大切」と先輩に掛けていただいた言葉が礎になっています。今後は、事業環境がめまぐるしく変化している中で、必要とされる業務も変化していくと思いますので、進んで幅広い業務を身に付けていきたいです。



## 非鉄金属本部



### トータルプロデュース集団として、高付加価値を生み出しつづけます。

非鉄金属本部は引き続き現中期経営計画における新規事業探索を含めた積極的な投資を実行し、非鉄金属は勿論、非鉄金属以外の素材及び事業分野での資源循環事業の高度化を目指します。また中国、アセアン、韓国において拡大してきた非鉄関連加工事業においても各社の能力増強投資を現中期経営計画において完了し、今年度以降は国内海外とも既存商社系ビジネスの維持拡大と合わせ、さらなる能力増強を背景に加工事業分野を拡大していく方針です。



代表取締役 専務執行役員 非鉄金属本部長  
足達 雅人

### 事業概要

#### ●素材からスクラップの回収までトータルプロデュース

非鉄金属本部では、神戸製鋼所をはじめ、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、素材から、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。光学的機械選別によるアルミ

スクラップの格上げ。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、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。今後もこうした私達を取り巻く事業環境や社会を見据えながら、トータルプロデュースを続けていきます。

### 将来像

#### ●新たな価値を創造する組織体

KOBELCOグループのアルミ圧延品、銅板、銅管等で国内外問わず競争力のある商材を武器とし積極的に展開することをコア事業の一つとします。また、非鉄金属製品のトレーディングに拘らない広範なマテリアルを活用したビジネスへの転換を図っています。高付加価値加工関連事業、環境に配慮したリサイクル事業の

構築等、新たな事業領域への展開を図ります。そのプロセスにおいては、CO<sub>2</sub>の排出削減等の環境に配慮した施策を図り、SDGsに基づく展開を行っていきます。新たな素材の発掘、新たなビジネスモデルの探索に向け一人一人が考え、発信する、新たな価値を創造する組織体を目指してまいります。



### 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。



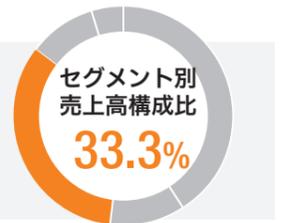
**自動車パネル材**  
エンジンより重いEVバッテリー。アルミパネル材はEV車の航続距離延伸に不可欠な車体軽量化に貢献。また、そのリサイクル性を活かし、パネル製造時に発生する端材の回収・再生を通して、環境負荷軽減に取り組んでいます。

### 当社の強み・機会・リスク

強み	機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>●アルミ加工事業会社の存在</li> <li>●豊富な中国・東南アジア拠点</li> <li>●個人の高い専門性</li> <li>●神戸製鋼所以外の幅広い仕入先</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自動車の電動化加速によるアルミ・銅需要の拡大</li> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●空調フィン・銅管分野等における、安価な海外材の台頭によるシェア減少</li> <li>●原材料高による資金負担増</li> <li>●中国市場へのネガティブイメージ及び中国生産拠点リスク(チャイナリスク全般等)</li> </ul>

### 当期の実績

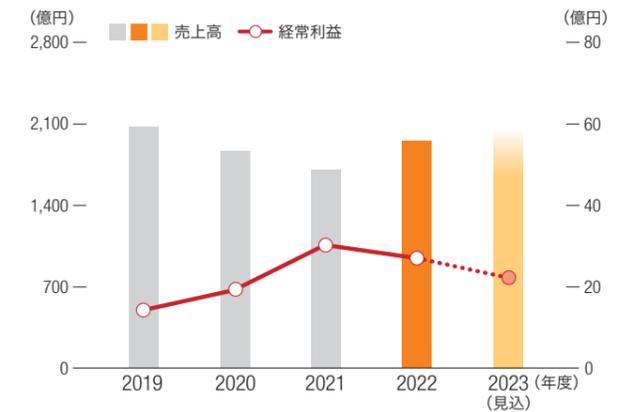
2022年度実績は、銅製品は自動車・空調向け減収も地金影響により増益となり、アルミ製品は自動車・半導体向けが堅調。非鉄原料においても再生塊アルミ、銅スクラップの取扱量の増加により増収、本部全体としては増収増益となりました。



### 来期の見通し

世界的な脱炭素の取り組みからEVの伸長によるアルミ部材や端子・コネクタ用素材の需要が期待できる一方、半導体不足による減産懸念があります。半導体関連市場は、2030年には2021年度の倍以上に拡大する見込みで、装置用アルミ厚板及びその加工品の伸びも期待できます。但し、米国の金融引き締めによる設備投資の縮小等の不透明要素もあります。

### セグメント売上高・経常利益(連結)



※2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用しています。

#### 社員の成長ストーリー

東京アルミ・銅グループ  
射場 なつみ(2011年度入社)

素材ビジネスに関わりたく、多様な商品の取り扱いができる当社へ入社を決めました。業務経験として、産休前は自動車部品向けアルミ押出品の輸出を担当しており、育休後の現在は、アルミの板・押出品・鍛造品等を国内、海外へ販売を担当しております。仕事のやりがいは、新しいビジネスを担当した際、様々な国の顧客と交渉し続ける中で、信頼関係が構築され、顧客から頼りにされる時です。入社して13年が経過しましたが、仕事と育児を両立して長く働き続けられたのは、当社が女性社員をフェアに扱う文化が醸成されており、女性でも働きやすい環境が整っている点であると感じています。



#### 社員の成長ストーリー

神戸製鋼所銅板営業部出向  
尹 相祺(2019年度入社)

商社への憧れから入社を決めましたが、入社当初は仕入先とお客様の連絡事項を理解できず悩むこともありましたが、先輩方から相手の立場で考えるようアドバイスをを受け、両社間の「調整役」としての仕事の必要性を実感しました。現在神戸製鋼所に出向し、半導体用リードフレームなどを国内主要半導体メーカーに販売しています。パワー半導体は、車、白物家電等に搭載され、省エネ化、CO<sub>2</sub>排出量削減効果を持つため、私の仕事がSDGsへ貢献できていると感じ大変やりがいがあります。今後は、ものづくり、製造原価の知識をつけ、新たな商材や加工機能の開拓の際に活用していきたいです。



機械・情報本部



安定したサービスの提供を通じてお客様のものづくりに貢献します。

中期経営計画達成に向けて装置メンテナンス事業の拡大や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供給によりお客様の安定したものづくりに貢献することを目標としております。本年度はインドにおける建機部品製造合弁会社の稼働を本格化させ、グローバルな部品供給体制を構築することで、収益基盤を一層強固なものにしていきます。また、CO<sub>2</sub>削減用途などで拡大が見込まれる汎用回転機市場においては、「圧縮機グループ」を新設し、国内各拠点においてサービスと本体販売を一体化させた体制としました。中期経営計画の総仕上げとしてKPIの達成に向け邁進するとともに、次期中期経営計画へ向けてさらなる飛躍を目指してまいります。



取締役 常務執行役員 機械・情報本部長  
吉田 真也

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

当本部はKOBELCOグループの製品をはじめ、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ご提供しています。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、ドバイ、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います。例えば、お客様の海外生産を支援するために、サプライヤーと合併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。

将来像

●デジタル社会への貢献

急速なデジタル技術の進化により生活環境が大きく変わりつつある中、当本部は半導体、ハードディスク等の業界・分野において、各種製品・サービスを提供しています。

デジタル社会ではこれまで以上に省エネ需要が高まっていくため、当本部では「高度なデジタル技術」に「環境価値」も備えた商品の販売に注力していきます。



主な取扱商品

 <p><b>大型圧縮機・汎用コンプレッサ</b> 大型圧縮機はターボ式、スクリュウ式、レシプロ式で、各種ガス・空気・蒸気等の用途向けに広範囲に対応します。汎用タイプは、スクリュウ式を中心に、空気圧縮機や冷凍機等をラインナップしています。</p>	 <p><b>タイヤ・ゴム機械</b> 自動車、建設機械等に使用される各種タイヤ・ゴム機械(ゴム混練機、タイヤ加硫機、試験機等)をラインナップしております。</p>	 <p><b>AIP(アーキオンプレーティング)装置</b> 先進分野、新素材・高機能材分野向けアーキオンプレーティング装置(AIP)、ロールコート(ロールツーロール成膜装置)等国内外から高い評価を受けています。</p>	 <p><b>振動機</b> 振動を用いて、食品、化学、鉄鋼、港湾、ゴム、砂糖等様々な業界で搬送、ふるい分け、切出し、供給、乾燥、冷却等幅広い用途に活躍します。</p>
--	---	--	---

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/machinery.html>



当社の強み・機会・リスク

強み	機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内外の強固なサプライチェーン</li> <li>●KOBELCOグループ企業との連携による、CO<sub>2</sub>削減・水素関連・脱炭素社会に向けた機器の提案力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●CO<sub>2</sub>削減や省エネ志向に伴う環境関連ビジネスの需要増</li> <li>●DX推進に伴う省人化・働き方改革の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●脱炭素化による石炭・石油関連ビジネスの縮小</li> <li>●企業の景気悪化に伴う投資マインドの減退</li> </ul>

当期の実績

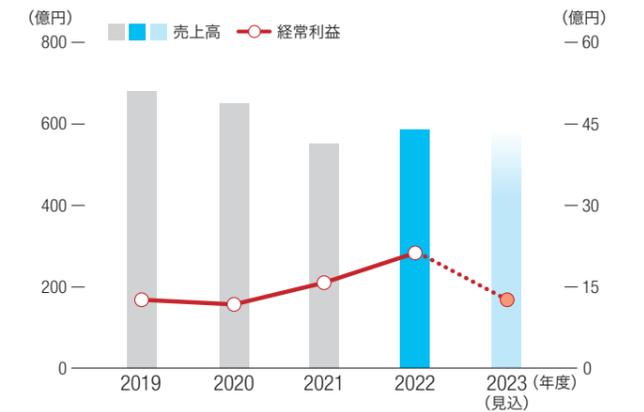
2022年度実績は、回転機サービス、建設機械向け部品の取り扱いが好調に推移し、また海外現地法人・国内連結会社も堅調に増収となり、本部連結で増益となりました。



来期の見通し

機械製品は、電池材料、タイヤ機械の取扱いは減少も、大型圧縮機・真空成膜装置等の取扱いが増加の見通し。情報関連商品は、HD加工・検査機やPC部品等の取扱いが増加の見通しです。

セグメント売上高・経常利益(連結)



※2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用しています。

社員の成長ストーリー

産業機械部 圧縮機グループ  
高橋 亮介(2006年度入社)

2006年にキャリア採用で入社し、近年は圧縮機の専任営業として活動しています。あまり身近に感じられない機械ですが、石油、化学、鉄鋼、電力、ガス、エネルギー等、非常に幅広い分野で採用されていて、且つ製造プラントの上流に位置する主要機器のため、大きな使命と責任を背負っており、多くのやりがいを感じながら日々営業活動に取り組んでいます。また2023年4月からは新規本体営業と、納入後のアフターメンテを主とするサービス営業を一つの組織とし、新たなグループとしてスタートを切りました。一つの組織となったことでのさらなるシナジー効果を発揮すべく、引き続きコミュニケーションを密に営業活動に邁進していきます。



社員の成長ストーリー

神戸機械部 建機部品グループ  
小森 隆弘(2016年度入社)

2016年に新卒入社し、ごみ・水処理プラント向け産業機械全般を取り扱い、工場フローを俯瞰して考える機械営業の基本を学びました。2019年以降は建機車両向けTier1 サプライヤーとして海外部品全般(鋳・鍛造の素材部品や油圧部品など)を取り扱い、車両メーカー向けBiz独自のQCD思想を学び、2020年からは脱炭素の世界的潮流に根差した車両のxEV化を商機に、商用車で使用される高電圧車載部品において欧州・アジアメーカーからの調達スキームの確立に取り組んでいます。2023年4月、部品の取扱いが増えたことで「建機部品グループ」が新設されたことを機に、新規顧客開拓などより一層の成長を図ります。



## 溶材本部



### 溶接の豊富な知見とITを組み合わせ、新たなソリューションを提供します。

溶接のトップブランドである神戸製鋼所製品をメインに溶接材料の取扱いでは、国内市場の約20%を占めています。今後、国内各地域での流通ネットワークのさらなる拡充を図ることで、その地位を確固たるものとしていきます。我々を取り巻く事業環境はカーボンニュートラル・化石燃料からの転換・EV化の進展等大きな変化点を迎えています。環境」「省人化」「高品質」をキーワードとした新規商材の探索・提案を通じてのものづくり企業の成長と、豊かな社会の実現に貢献していきます。



執行役員 溶材本部長  
有園 博行

### 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、近年では、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、

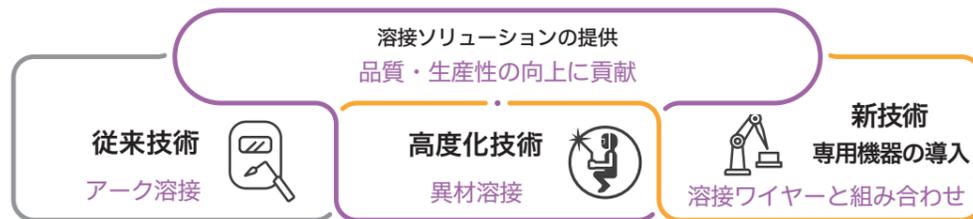
タイではこれら溶接機器に関するメンテナンス事業に注力し、リサイクルの観点から中古ロボットの取扱いにも着手しています。このように、より一層お客様ニーズに応えるべく海外でも事業領域を拡大しています。

### 将来像

#### ●ものづくりになくてはならない存在へ

われわれを取り巻く事業環境とカーボンニュートラル・SDGs等の経済トレンドのベストミックスを意識した活動を指向することで溶接材料及び溶接周辺機器の取扱いメインのビジネスから発展を目指し日々成長を継続し

ています。既存の概念にとらわれることなく、ものづくり全般へ領域拡大するとともに『溶接総合商社』からもものづくり全般に貢献することで、豊かな社会の実現に貢献する提案営業型の事業集団を目指します。



### 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をご参照ください。  
<https://www.shinsho.co.jp/biz/welding.html>



### 当社の強み・機会・リスク

強み	機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>●取扱製品の高い信頼性と技術力</li> <li>●国内での強固な流通ネットワーク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ものづくりの高品質化ニーズ</li> <li>●人手不足による自動化ニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●低価格・低コスト志向の高まり</li> <li>●溶接材料の環境規制拡大</li> </ul>

### 当期の実績

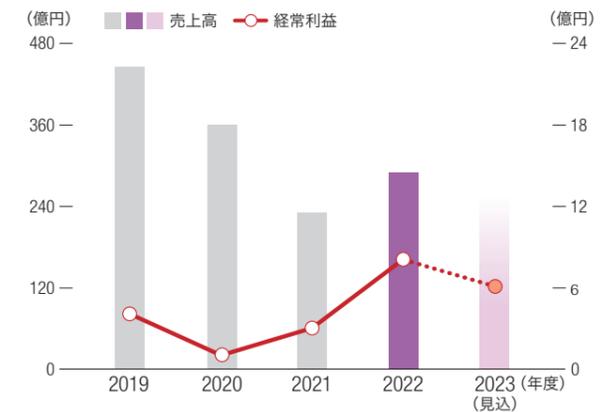
2022年度実績は、国内の造船・建築向けや海外の造船向けの取扱量が堅調に推移し、溶接材料価格も上昇したことにより、増益となりました。



### 来期の見通し

ロシア・ウクライナ情勢・諸資材の高騰・半導体等の部品不足等々、不透明な要因が多く、今年度の見通しは不透明感が強いものの、足下の国内市場が堅調であることを踏まえ現時点では昨年度比で増益を見込んでいます。

### セグメント売上高・経常利益(連結)



※2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用しています。

#### 社員の成長ストーリー

エスシーウエル(株)出向  
三井 太介 (2010年度入社)



入社後3年間、大手重工メーカー向け溶接材料・機器の営業を担当しました。現場へ足を運び、当社取扱製品の使用工程等を理解できたこと、時に叱咤激励された経験は現在働く上での糧になっていると感じます。その後1年にわたる上海での中国語研修を経て、6年半上海に駐在、自動車・建機・造船ユーザー向け営業を経験しました。商習慣、価値観の違いに戸惑うこともありましたが、巨大市場で試行錯誤しながらやり遂げた経験は大きな自信に繋がりました。現在、日本で流通営業を担当しておりますが、はじめて経験することも多く、日々勉強中です。将来は、チャンスがあれば再度海外へ赴任し、現地での新規ビジネスに取り組んでみたいのです。

#### 社員の成長ストーリー

溶材部生産材料グループ  
中村 信誠 (2022年度入社)



海外と取引ができるグローバルな環境で働けること、扱う商材が多岐にわたること、社員の人柄に魅力を感じ当社に入社しました。現在の業務は、溶材を製造するメーカーへ原材料を国内外から仕入れて卸すことやトレーラー・再生リサイクル剤の仕入卸を担当しております。入社2年目に韓国への海外出張を経験した際、海外との取引は進捗状況の都度確認と現地の検品確認が重要なタスクであることを学んだことは大変貴重な経験でした。今後の目標は、海外ビジネスができるよう、語学等の勉強を継続しており、溶接メーカー各社への原料拡販のために、中国・東南アジア・ヨーロッパの神商法人との協力による新規取引拡大に注力していきたいです。

## 海外事業会社

### グローバルにもものづくりに貢献

鉄鋼本部

#### ① GRAND BLANC PROCESSING, L.L.C.

●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

1995年に設立し、SHINSHO AMERICAN CORP. がメジャー出資する線材製品の二次加工会社です。現在、日系及び米系自動車部品メーカー向けのファスナー用素材を中心に受注が拡大しています。KOBELCOグループとの連携、設備増強など、拡大するニーズに積極的に対応しています。



鉄鋼本部

#### ② AIKEN WIRE PROCESSING, L.L.C. (AWP)

●付加価値の向上とグループシナジーの深化に貢献

主に神戸製鋼所の軸受鋼を伸線加工し、JTEKT、Schaefflerをはじめとした自動車の部品メーカー向けに製品を納入しています。神鋼商事の北米での軸受鋼ビジネスにおいて安定したサプライチェーンを構築し、顧客ニーズに積極的に対応しています。

設備能力は1.5-4mm台の細径連続伸線に加え、2022年に設備増強し4-14mm径の伸線も可能となりました。AWPIは需要家に寄り添った幅広いサービスを提供する伸線専門メーカーとして、今後も持続的な成長を図っていきます。



鉄鋼本部

#### ③ SHINSHO-MEIHOKU WIRE, INC.

●ジャストインタイム生産に貢献する北米のノード

自動車関連用の材料をジャストインタイムでお客様に納入する中継倉庫です。SHINSHO AMERICAN CORP. が取り扱うGRAND BLANC PROCESSING, L.L.C. の加工品をお客様の必要とするタイミングで納入します。

北米自動車生産の変化に柔軟に対応し、材料を切らさずに供給することを使命に活動しております。最前線の現場として、お客様と日々情報交換しながらものづくりをサポートしていきます。



社員の成長ストーリー

鉄鋼 神鋼商貿(上海)有限公司出向  
片山 大志 (2011年度入社)



中国現地法人にて、鉄鋼製品の拡販に取り組んでおります。入社当時は主体性を発揮し業務をこなせている実感が乏しく悩むこともありましたが、20代後半の商材・貿易メインの部署に配属された際は、取引先・上長・グループ員に恵まれ、担当先のビジネス規模、収益を拡大することができ、自身の成長に繋がる非常に良い経験となりました。今後は、中国で培った人間関係を東南アジア、インドに持込み、中国仕入ビジネスの加速・中国企業との合併会社等の立上げをしてみたいです。

社員の成長ストーリー

非鉄 VINA WASHIN ALUMINUM CO., LTD. 出向  
藤田 航聖 (2015年度入社)



当社が出資するベトナムの合併企業であるアルミ押出型材のメーカーに出向しており、営業部長と企画部長を兼務しながら、新規拡販活動・新規投資関連の検討・財務関連の管理を担っています。海外での業務は、仕事をやる上で文化や価値観の違い等で大変さを痛感しましたが、グローバルな環境下、海外現地法人の責任者・経営者としてマネジメントを行うことでいち早く世界でも戦っていける人材として経験を積み、当社の発展に貢献していきたいです。

鉄鋼本部

#### ④ 神商大阪精工(南通)有限公司

●鍛造部品製造メーカーとしての地位を目指す

2013年に、同じ工業団地にある音戸神商精工(南通)有限公司へディファレンシャルギヤ半製品供給のため設立され、日本、タイへの輸出も合わせ親会社のオンドグループのサプライチェーンの一翼を担う鍛造部品製造メーカーです。近年は日系自動車部品メーカー向けの冷間圧造部品の受注を増やしています。



非鉄金属本部

#### ⑤ KTN Co., Ltd. ⑥ KTN Metal Vietnam Co., Ltd.

●アルミ厚板の切断加工販売会社を2023年2月に設立

神鋼商事メタルズ(株)の子会社である韓国のKTN社は2003年から加工を行っております。希望サイズを短納期で提供するスタイルで実績を積み、韓国国内でのプレゼンスを高めてきました。2023年にはアセアン地域でのアルミ厚板市場への参入を狙い、韓国系財閥メーカーの進出が著しいベトナム北部へKTN Metal Vietnam Co., Ltd.を設立しました。KTN社が長年韓国で培ったブランドネームで競争力の強化を図っていきます。



KTN Metal Vietnam Co., Ltd. 工場

機械・情報本部

#### ⑦ TRACK DESIGN INDIA PRIVATE LIMITED

●インドの建機需要をとらえる合併会社

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・情報本部ではこの成長マーケットでの建機需要を商機ととらえ、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大昌鍛造と合併で、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。2023年9月に稼働し、既存顧客へのサービス向上を図るとともに、新規顧客開拓にも取り組んでいきます。



社員の成長ストーリー

機械 SHINSHO AMERICAN CORP.出向  
日高 靖雄 (2011年度入社)



現在はLNG業界、神鋼グループの米国工場向け現地調達を中心に営業活動をしています。各業界で扱う製品も多岐にわたる中、特に最近ではアメリカでもクリーンエネルギーやEVが従来のモノづくりの概念を変える程、各業界に大きな変化をもたらし、コロナ後の世界は大きく動き出しています。世界経済を牽引し、テクノロジーを生み出すアメリカという国でローカル企業、日系企業、欧州企業などと関係を構築しビジネスを拡大するのは試行錯誤の連続で、エキサイティングな経験をしていると感じます。

社員の成長ストーリー

溶材 THAI ESCORP LTD.出向  
松川 舜 (2016年度入社)



タイ現地法人で主に溶接材料・溶接ロボット等の販売をしています。仕事のスケールは1,000円のプライヤーから数億円のロボットシステムまで大小様々ですが、金額物量に関係なく、自分がどれほどその仕事に打ち込み、それが評価されたかが一番やりがいを感じる瞬間です。縮小する鉄鋼業界でどのように生き残っていくかを常に考え抜くことに加え、商材に縛られず、着実にスキルアップしながらお客様の課題を解決することに注力していきたいと思っています。

## 国内事業会社

### サプライチェーンの機能強化による競争力向上

#### 鉄鋼本部

#### 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

1986年に神商金属販売(株)(大阪)として、神鋼商事(株)から分社化し、2001年に神商成品販売(株)(東京)を統合して発足しました。発足20周年を迎えた2021年には、神鋼商事(株)の建設鋼材事業部門との統合により、鋼材から鉄鋼二・三次製品まで取扱う、建材総合商社として新たなスタートを切りました。

土木建材事業は社会基盤・環境インフラを支え、防災減災に取り組む事業であり、建設鋼材事業は橋梁・オフィスビル・物流倉庫・工場やマンション建築など社会の発展を支える事業です。二つの事業の統合により総合力を高め、お客様にさらなるご満足を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。



#### 鉄鋼本部

#### 森本興産株式会社 ▶▶▶<https://morimoto-kousan.co.jp/>

##### ●老舗のコイルセンターとして設立100周年を目指す

1949年12月に設立され、1968年6月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成品を中心に販売と加工を手掛けてまいりました。2018年に神鋼商事の100%子会社となり、神鋼商事のグループ会社として今日に至ります。

設備投資では特に安全面でコンサルタントを起用しながら、労働安全衛生の維持・向上に努めており、また販売管理システムの改変により迅速で正確な対応を心がけてきました。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。



#### 非鉄金属本部

#### 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)として発足し、その後神鋼商事(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。

東京・大阪・名古屋・広島・福岡に営業所を持ち、地域密着型の細やかな対応でお客様に貢献していきます。



#### 非鉄金属本部

#### 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7月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、ステンレスなどを中心とした非鉄金属製品を国内外に販売しております。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。本社のある東京のほかには宮城、群馬、長野、神奈川に拠点をもち、お客様に密着して営業を行っています。また、中国、タイ、インドネシア現地法人では日本材の現地販売、現地非鉄メーカー材料の海外輸出などを行っています。韓国、ベトナムではアルミ厚板の切断工場を持ち、主に半導体・液晶製造装置業界を中心に加工・販売しています。



#### 機械・情報本部

#### 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

1949年に「欧米を始めとする世界各国の優れた機械や新しい技術を導入し、日本の産業界の発展を通じて社会へ貢献する」ことを理念として、当時の松坂屋百貨店商事部で産声を上げ、1955年に前身である松坂貿易(株)が設立され現在の「マツボー」に繋がりました。マツボーは機械専門商社として、常に最先端の技術に目を向け、新たな商品・新たな価値を提案しており、お客様のニーズを知りそれに必要な技術情報や製品情報を提供することに加え、目標実現のためのエンジニアリング機能を提供する等のフォアサービスから、設備・装置改造のコンサルティング、機器納入後のアフターサービスに至るまでの一貫したサービス体制を整えています。溶解炉をはじめ、粉体機器、医薬製造装置、輸送、測定機器とお客様のニーズに応える製品を積極的に提供しています。



#### 溶材本部

#### 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年に当社の連結対象会社として新しく仲間入りし、今年創業80周年を迎えた老舗溶材商社です。当社同様、神戸製鋼所の溶接材料及び溶接関連商品を中心として、国内流通への販売事業を展開しています。2021年1月には同業他社からの事業譲受により規模拡大を図り、営業拠点も全国10カ所に増やしました。これらにより、さらに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。



#### 社員の成長ストーリー

経営企画部 大矢 智章(2018年度入社)

単体決算作業・法令対応・国際税務への対応等の業務にあたっています。本業務は、会計や税務に関する知識だけでなく、取引先の状況や他部署からの観点等を踏まえて日々の業務における判断を行う必要があります。やりがいを感じています。企業情報の開示が詳細に求められるようになってきている風潮の中、非常に大切なポジションを担っていると日々感じています。

組織面においては、経理知識を持つ人材を一人でも多く育成していけるような体制作りが必要だと思っています。グループ内に配属された方の育成はさることながら、グループ外の従業員に対しても研修などで経理知識の拡充を図っていけるような組織作りを積極的に行っていきたいです。



## 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			
<b>I 基本方針</b> ■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。 ■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。			
<b>II 行動基準</b>			
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、国際的視野にたって行動します。	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さず、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、監査役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。

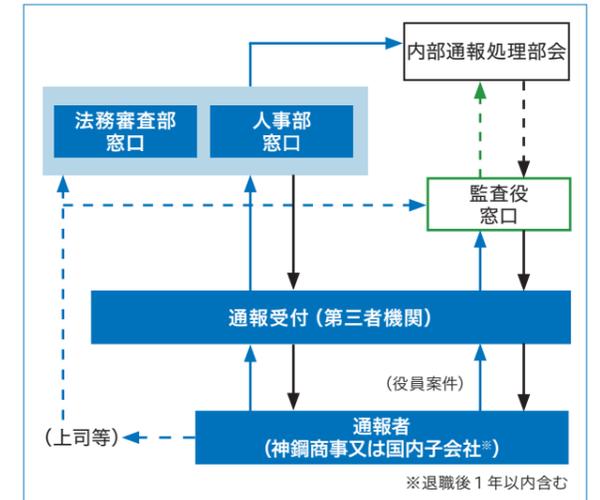
従業員等の利便性や匿名性確保強化の観点から、2022年6月に内部通報システムを一新し、通報は第三者の外部業者が一括で受け付ける方法に変更しました。これにより、通報者は自ら情報を開示しない限り特定されることはなく、匿名性を維持することが可能となります。

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、監査役で構成する監査役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、定期的に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」企業に登録致しました。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、監査役、法務審査部員、各営業本部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、「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一つとして位置づけ、「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出来ます。

●**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(2022年度)

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。



### 脱炭素ファンドへ出資

ユニバーサルマテリアルズインキュベーター(株)が設立した「UMI3号脱炭素投資事業有限責任組合」(UMI脱炭素ファンド)に出資しました。

当社は、UMI脱炭素ファンドへの出資を通じ、UMIと連携して、優れた脱炭素分野への技術・新事業への支援を行ってまいります。また、UMIが目指す産業を超えたイノベーションの創出に参画し、当社の新規事業の創出及び当社取引先との協業等を図りたいと考えております。

今後も脱炭素分野を含めた気候変動への対応を重要な経営課題として認識し、より一層気候変動に対する取り組みを強化していく予定です。

### 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CDP\*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。

<ご参考>

\* CDP(旧：カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)

2000年に英国で設立された国際非営利団体(NPO)。各国投資家等の支援のもと、世界の企業を対象として「気候変動」「ウォーター(水)」「フォレスト(森林)」3つのリスクと機会を調査・評価し、その結果を公表しているESG評価機関。

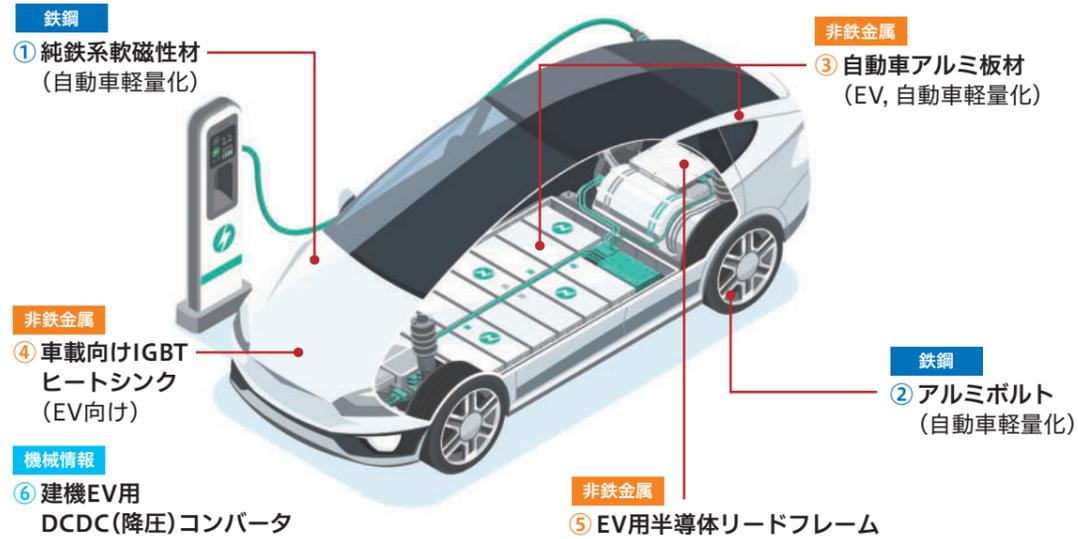


環境への配慮

環境配慮製品/資源・エネルギーの効率的利用

重点分野を「EV・自動車軽量化」と「資源循環型ビジネス」と定め、各セグメントで様々な取り組みを展開しています。

～EV・自動車軽量化～



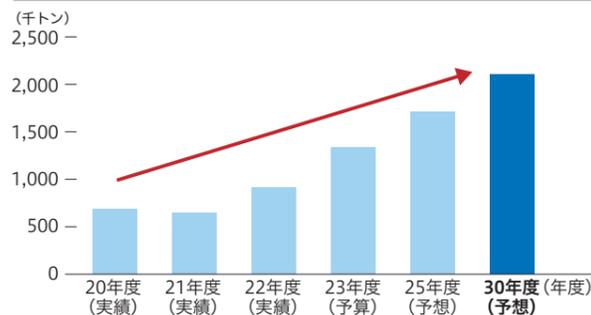
	説明
EV・自動車軽量化	① 神戸製鋼所製の優れた磁気特性を持つ鋼材(純鉄系軟磁性材料)を取扱い。電磁部品の制御機能向上、小型軽量化及び消費電力低減に貢献。
	② エンジン、トランスミッションに使用されるアルミボルト用のワイヤーを欧州向けに輸出版売。アルミは鉄の1/3程の重量のため、軽量化により航続距離伸長に貢献。
	③ EVの成長が著しい中国において、EVの外板や、EV用バッテリーケース外枠材を蘇州神商金属にて加工、販売。
	④ EVに欠かせないヒートシンク。素材の加工及びアッセンブリまで行い、高品質な製品を半導体メーカーへ提供。 ※Insulated Gate Bipolar Transistor：絶縁ゲート型バイポーラトランジスタ
	⑤ 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。
	⑥ 【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。

地球環境に配慮した製品の動向

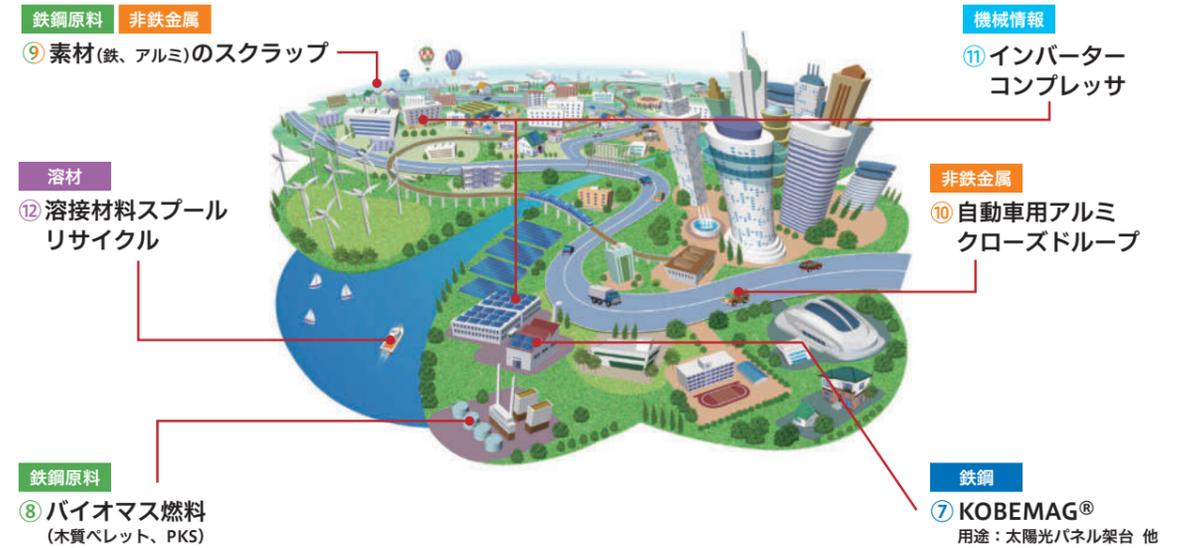
当社はこれまでも鉄スクラップやRPF※、木屑等のリサイクル原料・燃料を取扱い、循環型社会に貢献してきました。さらにPKS(Palm Kernel Shell、パーム椰子殻)や木質ペレットといったバイオマス燃料の取り扱いを拡大させ、国の再生可能エネルギー政策にも寄与していきます。

※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)



～資源循環型ビジネス～



	説明
資源循環型ビジネス	⑦ 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食めっき鋼板 KOBEMAG®を取扱い。
	⑧ 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。
	⑨ 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。
	⑩ 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、クローズドループを実現。
	⑪ 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。
	⑫ 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)を粉碎し、成形し直して再利用。水平リサイクルを実現。

農業分野への新たな取り組み

非鉄金属本部は2022年12月、高麗ニンジンの短期促成栽培システム技術を保有する(株)光変換光合成促進農法に出資しました。従来の高麗ニンジンは栽培に5年を要し、連作ができなかったものを、同社の技術を活用すれば短周期(約2-3年)、人工土壌かつ完全無農薬での栽培が可能となります。

本取り組みは当社の課題である環境に配慮した活動であるとともに、健康寿命の延伸と健全な健康生活の保持に繋がります。これをきっかけに当社にとっては新領域となる農業分野への足がかりとします。

太陽光発電パネル下高麗人参栽培場



高麗人参短期促成栽培実験装置

### 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問題として認識し、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

当社は、最高責任者を社長とするサステナビリティ委員会を2022年4月に設置致しました。

当委員会(年2回開催)は、当社グループの重要な経営課題の一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致します。尚、これらの結果は、定期的に取り締役に報告され、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致しました。

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	—	↑	↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 環境に配慮した製品・設備等の取扱いに転換</li> <li>● 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</li> <li>● 再生可能エネルギー導入への取り組み</li> </ul>	
		省エネ政策の強化	省エネでない従来製品の取扱い減少	↓	—	↓		
		省エネ政策の強化	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	↓	—	↓		
	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	↓	—	↓		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境に配慮した他素材への取扱い転換</li> <li>● 新技術や市場動向調査による製品開発</li> </ul>
			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	↓	—	↓		
		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	↓	—	↓		<ul style="list-style-type: none"> <li>● バイオマス燃料の混焼、燃転を促進し転換</li> <li>● エンジン以外のパーツ向け鉄鋼製品を拡販</li> <li>● 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</li> </ul>
			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	↓	—		
		原材料コストの高騰	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	↑	—	↑

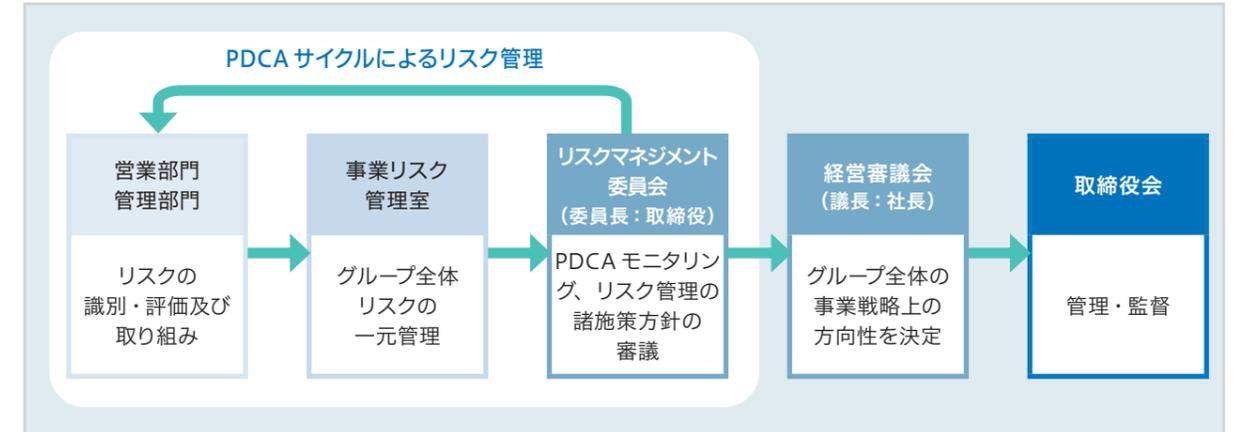
### 3. リスク管理

気候関連リスクは、当社グループ全体の事業継続に与えるリスクとして、各部門が作成するリスクアクションプランに基づくリスクの識別・評価及び取り組み等についてPDCAサイクルを回し、その運営状況について、事業リスク管理室において一元管理しております。

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、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、経営審議会では、さらに経営戦略上重要と判断した内容について、取締役会に報告しております。



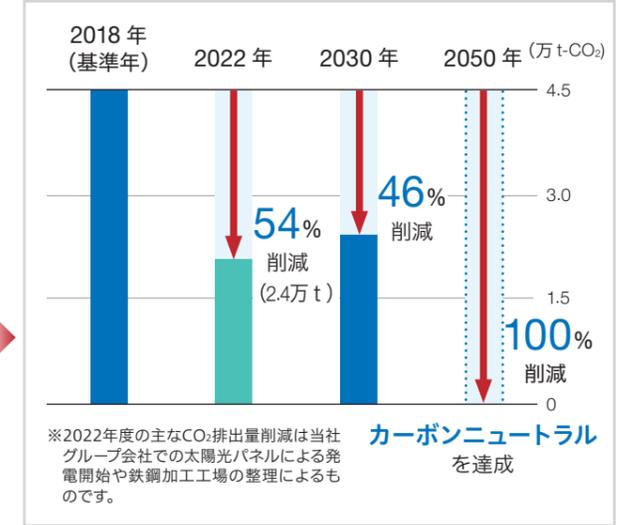
### 4. 指標と目標

#### 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。



今後の取り組みとして、サプライチェーン排出量(Scope3)の開示も検討してまいります。



※2022年度の主なCO<sub>2</sub>排出量削減は当社グループ会社での太陽光パネルによる発電開始や鉄鋼加工工場の整理によるものです。

#### 社員の成長ストーリー

鉄鋼原料本部 業務企画室 小林 弘毅(2017年度入社)

営業担当していたころ、仕入先と納入先との間で理由を聞かずに伝達役になってしまいお叱りの言葉をいただいた経験から、依頼相手が納得する情報を自分から引き出すことを意識して業務に取り組んでいます。現在、本部の出資先であるマレーシア/合金鉄工場、オーストラリア/炭鉱の権益管理業務及び新規出資先の調査、検討業務に携わっています。少しずつ前進している案件もあり、知識を蓄え、新規事業を確立させたいです。鉄鋼原料本部ではカーボンニュートラルへの寄与が期待されるバイオマス燃料や鉄スクラップの取扱いがあり、これらの取扱数量を増加させ、循環させることで、日本の脱炭素への取り組みに大きく貢献できると感じています。今後は、東南アジアを拠点に製鉄向けバイオマス燃料を安定供給できる輸出ビジネスを作っていきたいと考えています。



## 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(2022年3月期55.0%)
- ② 管理職比率10%以上(2022年3月期末2.4%)
- ③ 総合職比率20%以上(2022年3月期末11.2%)

#### ● 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

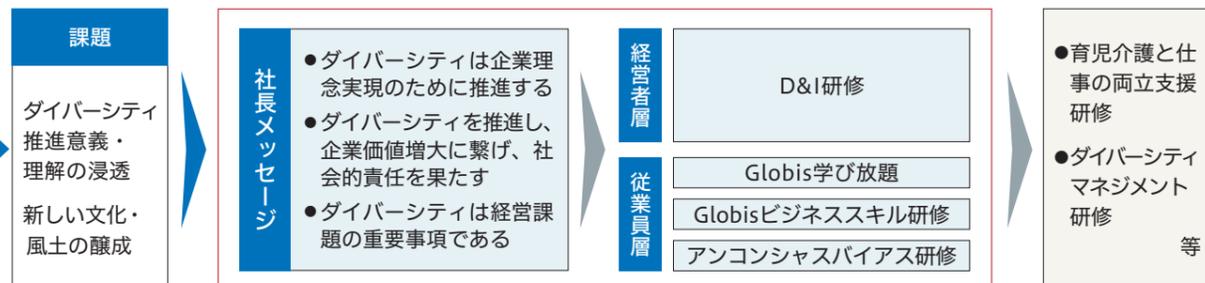
### ダイバーシティに関する取り組み概要

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。足下では第1ステージとして施策を導入し、コミュニケーションを積み上げ、理解の浸透を進めています。

	2022年度～	2023年度～	2024年度～
	● 第1ステージ	第2ステージ	第3ステージ
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	新しい価値(イノベーション)の創出
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	● コミュニケーション ● 制度 ● 環境
今後のイベント	● 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) ● 社内ポイント制度 ● 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 ● 柔軟性ある人事制度の提案 ● 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	● D&I社外交流(関連会社含む) ● 働き方改革 等 ● 海外採用の推進 ● ナショナルスタッフの育成と異動推進 ● 関連会社連携促進 ● 社会認証の取得(くるみんマーク取得作業中)

#### 第1ステージに注力中



### 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致しました。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環境整備・施策を推進していきます。

	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) 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 <b>40%以上継続</b> 2030年目標女性管理職比率 <sup>※1</sup> <b>10%以上</b> 女性総合職比率 <sup>※2</sup> <b>20%以上</b>	●採用ならびに登用比率の設定 ●柔軟な休暇取得実現 ●職群転換制度 ●フレックス勤務制度 ●在宅勤務制度	●採用強化及び活躍促進 ●定着支援 ●職域拡大及び成長機会創出 ●自律的な働き方促進 ●ライフスタイルに配慮

※1 各年3月末日時点における全管理職社員に占める女性の比率  
※2 各年3月末日時点における総合職と地域限定総合職の合計人数に占める女性の比率

#### 社員の成長ストーリー

資金部 大久保 綾乃(2013年度入社)

営業活動に必要な運転資金や新規事業に必要な投資資金を銀行からの借入により調達するために、各銀行と条件交渉等を行っています。資金部は、会社全体が将来の事業について、どのように考え、動くかとしているのか、財務の観点から俯瞰することができる点に面白みがあります。お金を取り扱う部署であるため正確性が非常に重要視される業務であり、書類の取扱い方、定めた業務手順の順守、マクロや自動化等で業務効率化を図ることを強く意識しています。商社という業態柄、恒常的に運転資金は必要であるため、市場動向を注視しながら効率的に資金調達ができるよう、自分自身の金融知識向上に努めています。



#### ● 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(2024年3月末まで)	1. 男性育休取得の促進 男性社員の育児休業取得率10%以上	2023年3月期実績: 15.4% ●管理職研修での周知 ●対象者、上司への個別案内実施(面談による説明・書面による制度の情報提供等) ●対象者への制度利用に関するヒアリング実施(取得の有無に関わらず)
	2. 次世代育成支援に関する諸制度の周知	●イントラネット・社内報を利用したの制度周知・事例紹介
	3. 多様で柔軟な働き方の推進	●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)

## 個人の成長を実現する基盤造りと支援制度

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。

### 人材の育成

当社は従業員一人ひとりが外部環境の変化に対応し、モノづくり業界のあるべき姿のために自らの意思をもって挑戦する姿勢を支援する人材育成に取り組んでいます。外部環境の変化をとらえる観点では、ステークホルダーからの多岐にわたる要請への理解を深める両立支援研修をはじめ、スキル開発は好きなタイミングで自分で選べる能動的な研修コースとなっています。

また、挑戦の促進策として「自ら学び、行動する人」を評価する仕組みも構築し、従業員が積極的に学ぶことをサポートしていきます。

2022年度の人材育成投資額

前期比 **126**百万円

育成制度の方向性	研修内容・制度
「個々の個性や属性」に合わせて活躍できる制度	グローバル研修、アンコンシャスバイアス研修
世の中の変化や社会にマッチした自分づくり	両立支援研修
レベルアップに沿って目指す姿をアップデートできる体系	役割理解研修、部下マネジメント研修、評価者研修
周囲と一緒に定期的に実践度合いを確認できる仕組み	振り返りフォロー研修、スキルテストの導入
適切な役割期待と必要な知識を認識してから赴任できる仕組み	海外赴任前研修
好きなタイミングで自ら選べるコースラインアップ	選択型スキル研修、GLOBIS学び放題
学び、行動する人の努力を見つけ、評価する仕組み	評価項目との紐づけ、経営者選抜

### 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。

また、グローバルに活躍できる人材を育成することを目的に「EF English Live」の提供を開始しました。提供開始から約3か月経過した時点で、受講者の声や今後の学習サポートのためにオンラインフォローセッションを実施し、効果的な学びの実践後押しもしています。

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

総務部  
金井 一博(2003年度入社)

4年間のアメリカ駐在では、資金繰り業務や、人事関連業務、グループ会社の管理等を主に担当しました。日本の日々の業務ではありえないことが次から次へと起き、現地の法律やルール、慣習を自分なりに調べて弁護士や当事者とやり取りするうちに度胸もつき、本社との連携にあたっては今まで関係性がなかった方とも接点ができ社内人脈を築くことができました。また現地社員と信頼関係を築くために、SHINSHO AMERICAN CORP. の社長やHRマネージャーとともにいろいろなイベントを実行し、徐々に一体感を高めることができたのは良い思い出です。

今従事しているIR/SRの業務は会社のことを深く理解し、それを対外的にわかりやすく伝えていく業務のため、会社のことを知るといって、管理業務全体を統括できたのはよい経験になっています。あまり忸度しすぎず、“生の意見”を挙げていき、会社がより良くなっていくように尽力したいと思います。



### 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。

#### <こころとからだの健康>

##### ●健康診断の充実

ガン検診(胃部内視鏡、腫瘍マーカー、腹部超音波検査等)の実施  
節目年齢(35、40、45、50歳)における人間ドックの実施  
婦人科健診費補助、歯科健診の実施

##### ●禁煙推進

禁煙外来の補助、ニコチンパッチの無償提供、喫煙室の閉鎖

##### ●感染症対策

手指消毒の励行、インフルエンザワクチン接種代補助  
在宅勤務やリモート会議の推奨

##### ●メンタルヘルスケア

新入社員、キャリア採用社員等へのカウンセリングの実施  
ストレスチェック後の組織分析結果に基づく研修等の実施  
全社員を対象としたeラーニングの実施

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。

#### <働きやすい職場環境づくり>

##### ●様々な働き方

フレックス制度や在宅勤務制度の活用、時間年休の導入、服装自由化

##### ●長時間労働の防止

出退勤時刻を把握の上、就業管理システムにて残業時間を管理(一定基準超過の場合、本人、管理職に連絡)

##### ●有給休暇取得促進

リフレッシュ休暇取得の推奨、有給休暇取得奨励日の設定  
有給休暇年度取得目標の社内周知(2022年度実績：14.9日)

#### 健康関連データ(2022年度)

①定期健診受診率	<b>100%</b>	④適正体重維持者率	<b>67.1%</b>
②ストレスチェック	<b>93.5%</b>	⑤運動習慣比率	<b>21.4%</b>
③喫煙率	<b>25.5%</b>	⑥睡眠が十分とれている	<b>54.3%</b>

※①②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。



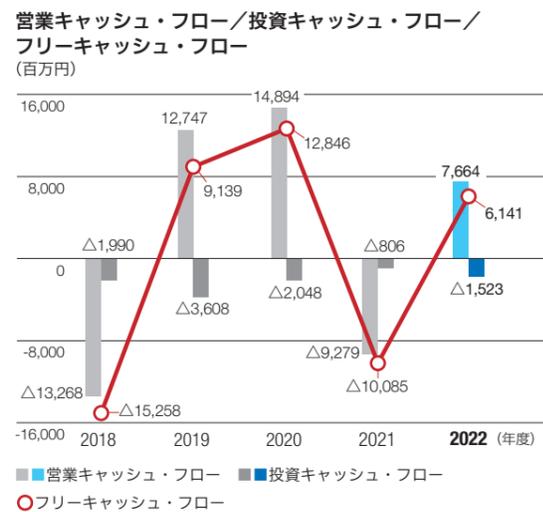
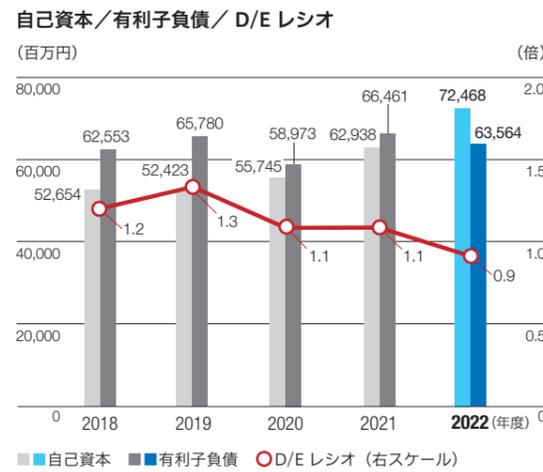
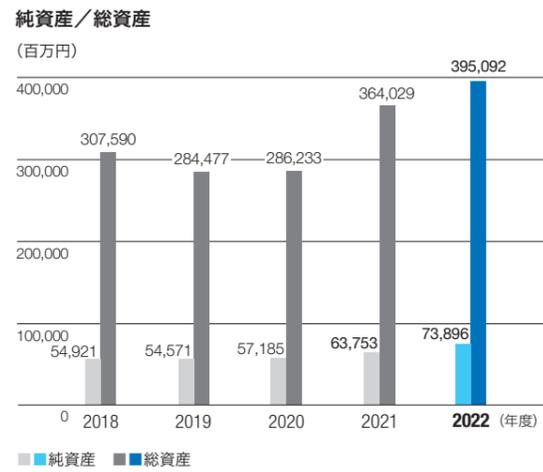
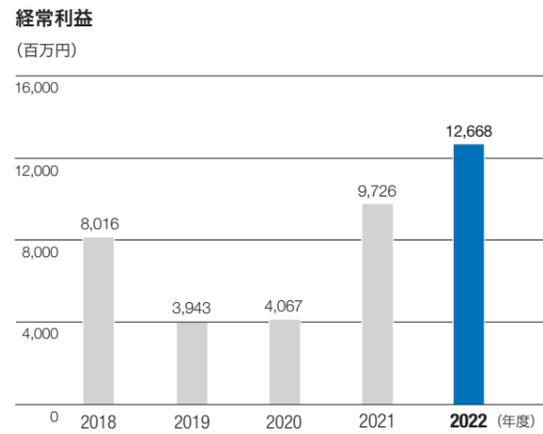
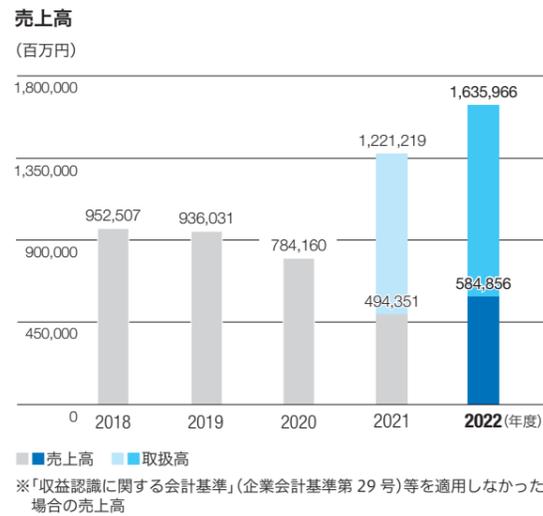
#### 「健康経営優良法人2023」認定

経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人認定制度」において「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されました。

当社は、定期健康診断だけでなく、ガン検診・婦人科健診の補助や従業員のメンタルヘルスケア、働き方改革、ダイバーシティへの取り組み等、様々な取り組みを行っております。すべての従業員が、心身ともに健康でいきいきと働くことのできる職場になるよう、今後も「健康経営」を実践してまいります。

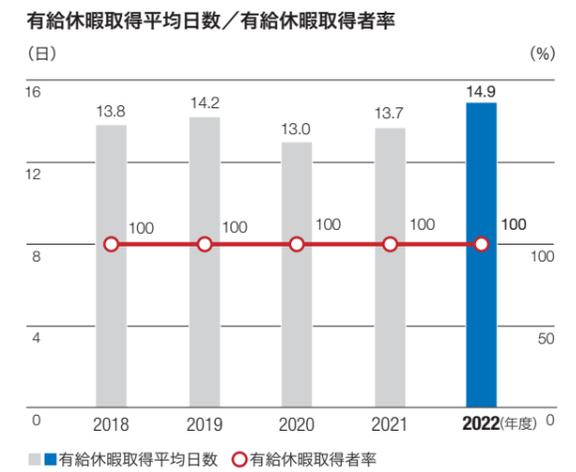
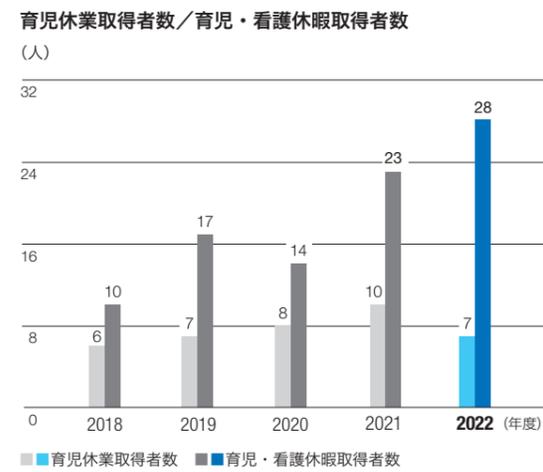
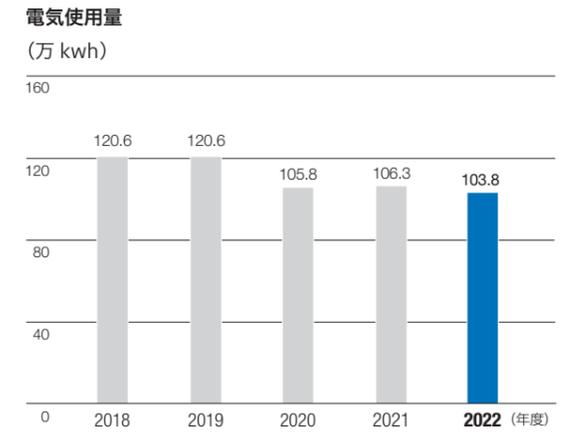
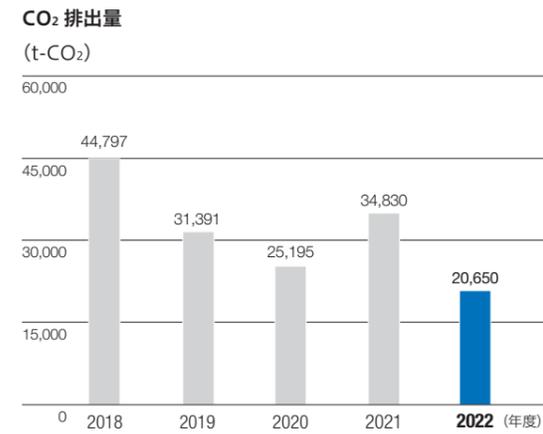


財務

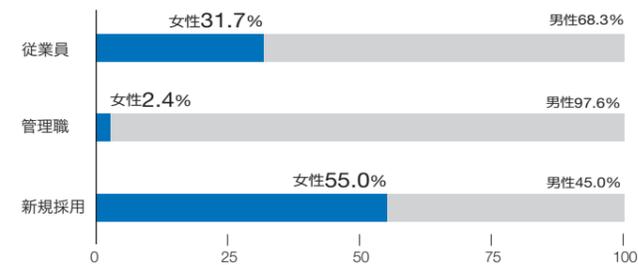


非財務

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)



女性比率(従業員・管理職・新規採用) (2023年3月末現在)



ファイナンシャルウェルネス

将来への不安を和らげ、従業員が安心して働ける環境を提供するため、当社では福利厚生の一環として資産運用研修などを取り入れています。今後も引き続き、従業員の資産形成を支援していきます。

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)

(百万円)

	2012年度	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
<b>事業年度</b>											
売上高	769,660	840,945	870,407	791,342	769,481	929,467	952,507	936,031	784,160	494,351	<b>584,856</b>
営業利益	5,455	5,736	6,788	5,831	4,819	8,119	7,922	4,829	4,454	10,054	<b>13,459</b>
経常利益	4,860	5,318	6,575	5,908	5,248	8,624	8,016	3,943	4,067	9,726	<b>12,668</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	1,880	3,160	3,974	3,480	2,970	5,449	5,019	1,629	2,198	7,136	<b>9,196</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,592	3,728	△ 1,701	△ 2,337	5,875	199	△ 13,268	12,747	14,894	△ 9,279	<b>7,664</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,311	△ 4,017	△ 1,632	△ 3,429	△ 1,318	△ 680	△ 1,990	△ 3,608	△ 2,048	△ 806	△ <b>1,523</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,335	△ 2,708	5,122	4,568	△ 4,575	2,840	2,104	1,977	△ 6,825	4,068	△ <b>9,188</b>
<b>事業年度末</b>											
総資産	214,206	232,318	259,786	245,594	257,510	283,672	307,590	284,477	286,233	364,029	<b>395,092</b>
純資産	31,479	37,537	45,692	45,250	47,682	53,725	54,921	54,571	57,185	63,753	<b>73,896</b>
自己資本	29,738	35,379	42,489	42,092	45,264	50,838	52,654	52,423	55,745	62,938	<b>72,468</b>
有利子負債	49,274	48,330	54,409	59,290	54,972	59,311	62,553	65,780	58,973	66,461	<b>63,564</b>
<b>1株当たり情報<sup>※1</sup>(円)</b>											
当期純利益	212.36	356.86	448.84	393.04	335.43	615.47	566.81	184.03	248.24	805.91	<b>1,042.65</b>
純資産	3,358.36	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	<b>8,235.14</b>
配当金	60.00	60.00	80.00	80.00	100.00	110.00	110.00	90.00	50.00	245.00	<b>315.00</b>
<b>財務指標</b>											
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	6.7	9.7	10.2	8.2	6.8	11.3	9.7	3.1	4.1	12.0	<b>13.6</b>
総資産経常利益率(ROA)(%)	2.2	2.4	2.7	2.3	2.1	3.2	2.7	1.3	1.4	3.0	<b>3.3</b>
売上高営業利益率(%)	0.7	0.7	0.8	0.7	0.6	0.9	0.8	0.5	0.6	2.0	<b>2.3</b>
自己資本比率(%)	13.9	15.2	16.4	17.1	17.6	17.9	17.1	18.4	19.5	17.3	<b>18.3</b>
有利子負債比率(倍)	1.7	1.4	1.3	1.4	1.2	1.2	1.2	1.3	1.1	1.1	<b>0.9</b>
<b>非財務情報</b>											
連結CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	—	—	—	—	—	—	44,797	31,391	25,195	34,830	<b>20,650</b>
単体電気使用量(万kwh)	126.0	128.0	124.2	125.9	126.6	125.6	120.6	120.6	105.8	106.3	<b>103.8</b>
連結従業員数(人)	1,286	1,349	1,390	1,508	1,556	1,628	1,684	1,660	1,664	1,497	<b>1,404</b>
単体従業員数 <sup>※2</sup> (人)	515	515	500	517	513	526	525	524	512	498	<b>561</b>
内、男性(人)	321	315	305	309	313	315	319	319	308	302	<b>383</b>
内、女性(人)	194	200	195	208	200	211	206	205	204	196	<b>178</b>
内、外国籍(人)	10	15	15	17	20	20	24	25	19	21	<b>18</b>
女性管理職比率(単体雇用者)(%)	1.3	1.3	1.3	1.2	1.2	1.2	1.2	1.8	2.6	3.3	<b>2.4</b>
女性総合職比率(単体雇用者)(%)	8.9	9.5	9.5	9.4	8.4	7.8	7.7	6.9	7.2	7.2	<b>11.2</b>
障がい者雇用率(単体雇用者)(%)	1.6	2.1	2.3	1.9	1.9	1.6	1.2	1.4	1.7	1.2	<b>1.6</b>
新卒採用数(単体)(人)	35	32	22	31	28	25	26	25	28	11	<b>17</b>
内、男性(人)	19	15	10	20	18	16	19	15	17	6	<b>8</b>
内、女性(人)	16	17	12	11	10	9	7	10	11	5	<b>9</b>
育児休業取得者数(単体)(人)	2	1	4	4	5	6	6	7	8	10	<b>7</b>
育児・看護休暇取得者数(単体)(人)	—	—	5	5	6	11	10	17	14	23	<b>28</b>
有給休暇取得平均日数(単体)(日)	—	—	9.8	9.7	12.3	12.4	13.8	14.2	13.0	13.7	<b>14.9</b>
有給休暇取得者率(単体)(%)	—	—	98.7	99.3	100	100	100	100	100	100	<b>100</b>

※1 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、2011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。

※2 2021年度までは実働数でしたが、2022年度からは当社での雇用者数を記載しております。

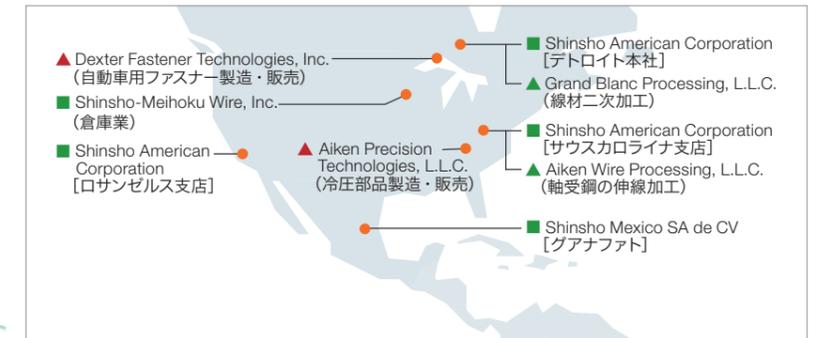
< 海外ネットワーク >

- 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)

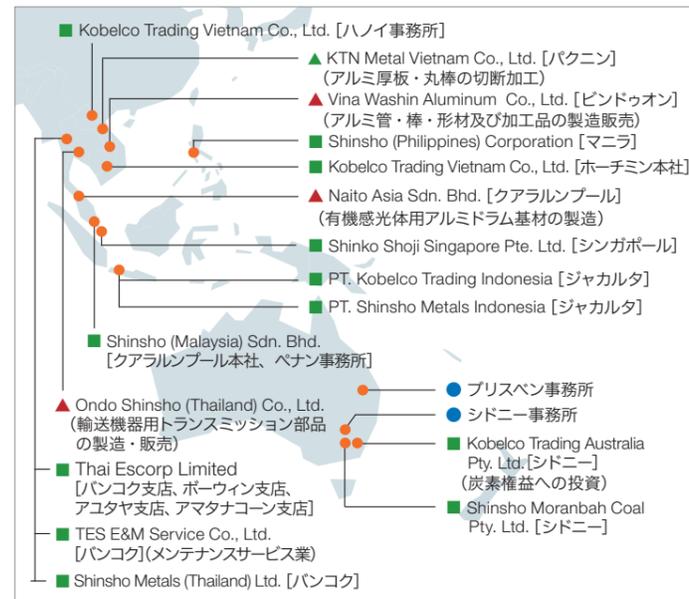
欧州・中東・インド



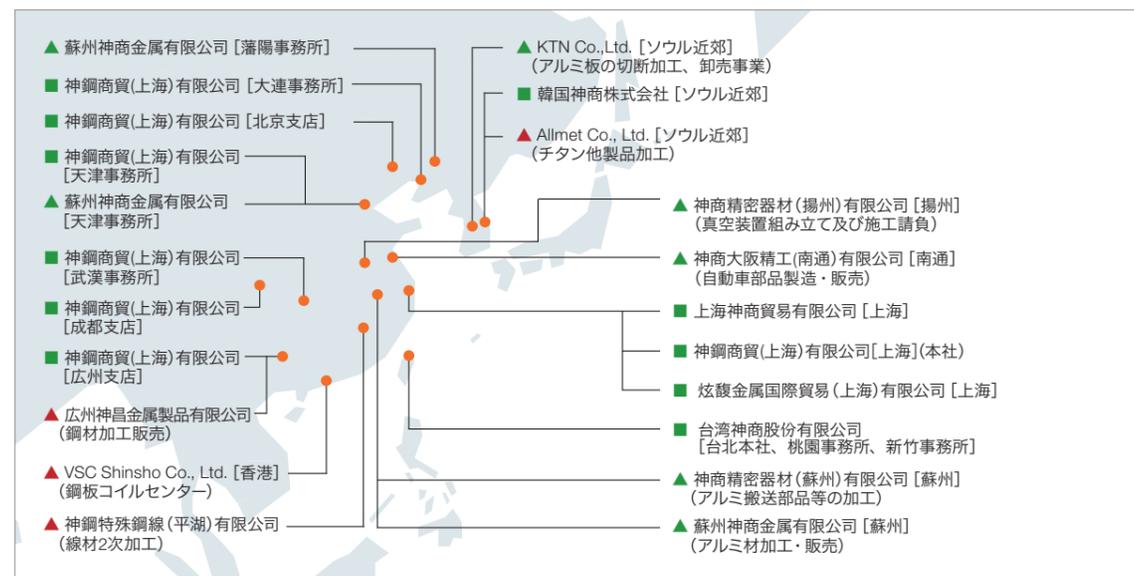
北中米



アセアン・豪州

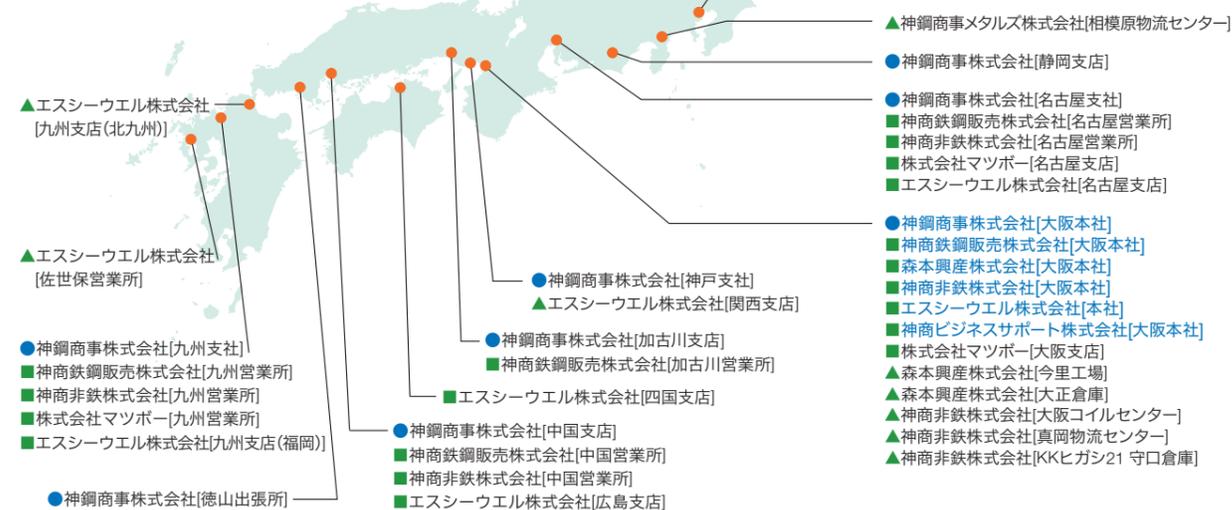


東アジア



< 国内ネットワーク >

- 神鋼商事
- 子会社 (販売拠点)
- ▲ 子会社 (製造拠点・倉庫)
- ※青字：本社

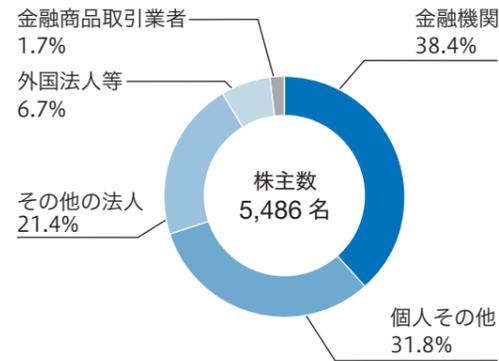


株式情報

(2023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	8,855,524 株 (自己株式 5,038 株を除く)
単元株式数	100 株
株主数	5,486 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

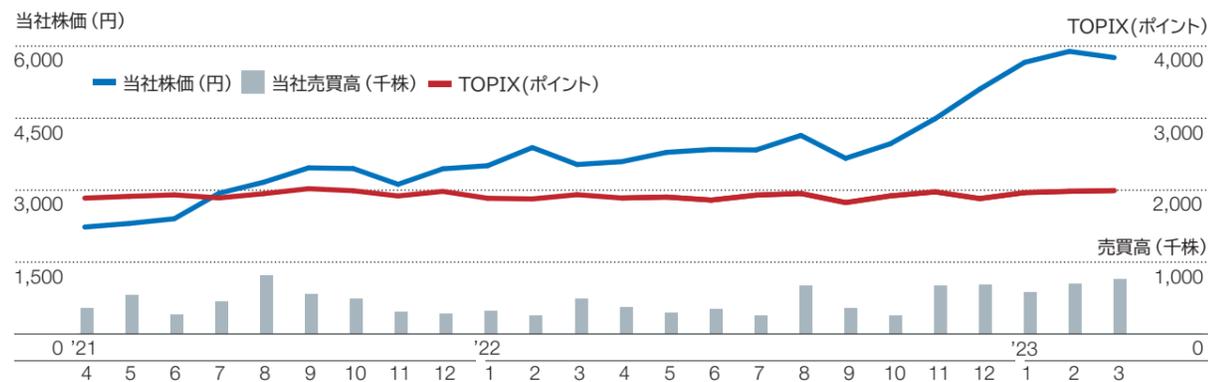


大株主の状況

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	805	9.10
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	620	7.01
神鋼商事従業員持株会	226	2.56
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	187	2.11
シンフォニアテクノロジー株式会社	150	1.69
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	121	1.37
株式会社三菱 UFJ 銀行	109	1.23
芦田 藤次郎	104	1.18

※当社は自己株式 5,038 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

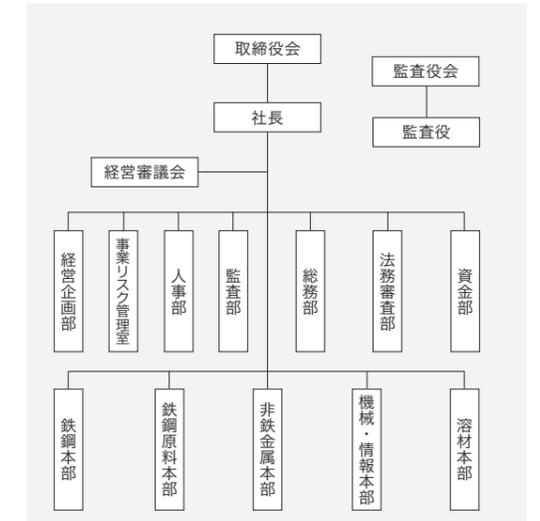


会社概要

(2023年3月31日現在)

会社名	神鋼商事株式会社 (Shinsho Corporation)
設立	1946年11月12日
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
従業員数	[連結] 1,404名 [単体] 561名
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>

組織図



編集後記

今年で2回目の発行となる「統合報告書2023」では、「第二の創業」として次の一歩を踏み出している当社グループの中長期的な企業価値向上に向けた戦略や、課題認識に加え、非財務情報の開示拡充に注力しました。新たな試みとして「社員の成長ストーリー」では国内外で活躍している社員に仕事のやりがいや将来の意気込みを語ってもらい、「社外取締役対談」では、当社の企業価値向上に向けて取り組むべき課題について語っていただきました。本書を通じて、ステークホルダーの皆様当社グループへのご理解を深めていただければ幸いです。これからも読みやすさの向上や内容の充実といった改善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  
〒104-8389 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  
TEL: 03-5579-5201  
URL: <https://www.shinsho.co.jp>



**神鋼商事** 株式会社

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