

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)

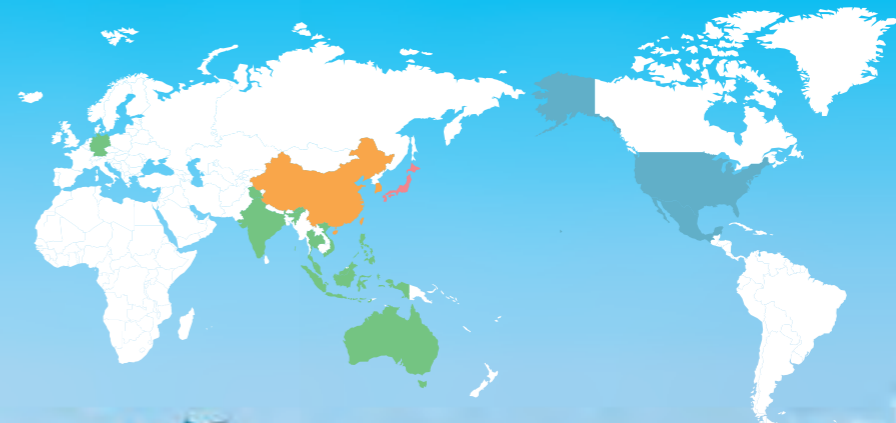
- 神鋼商貿(上海)を中心に、KOBELCOグループ会社、自動車業界、液晶パネル業界等での取引拡大
- アルミ加工の拡充(蘇州コイルセンター、神商精密器材(蘇州)、揚州))

■ 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

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

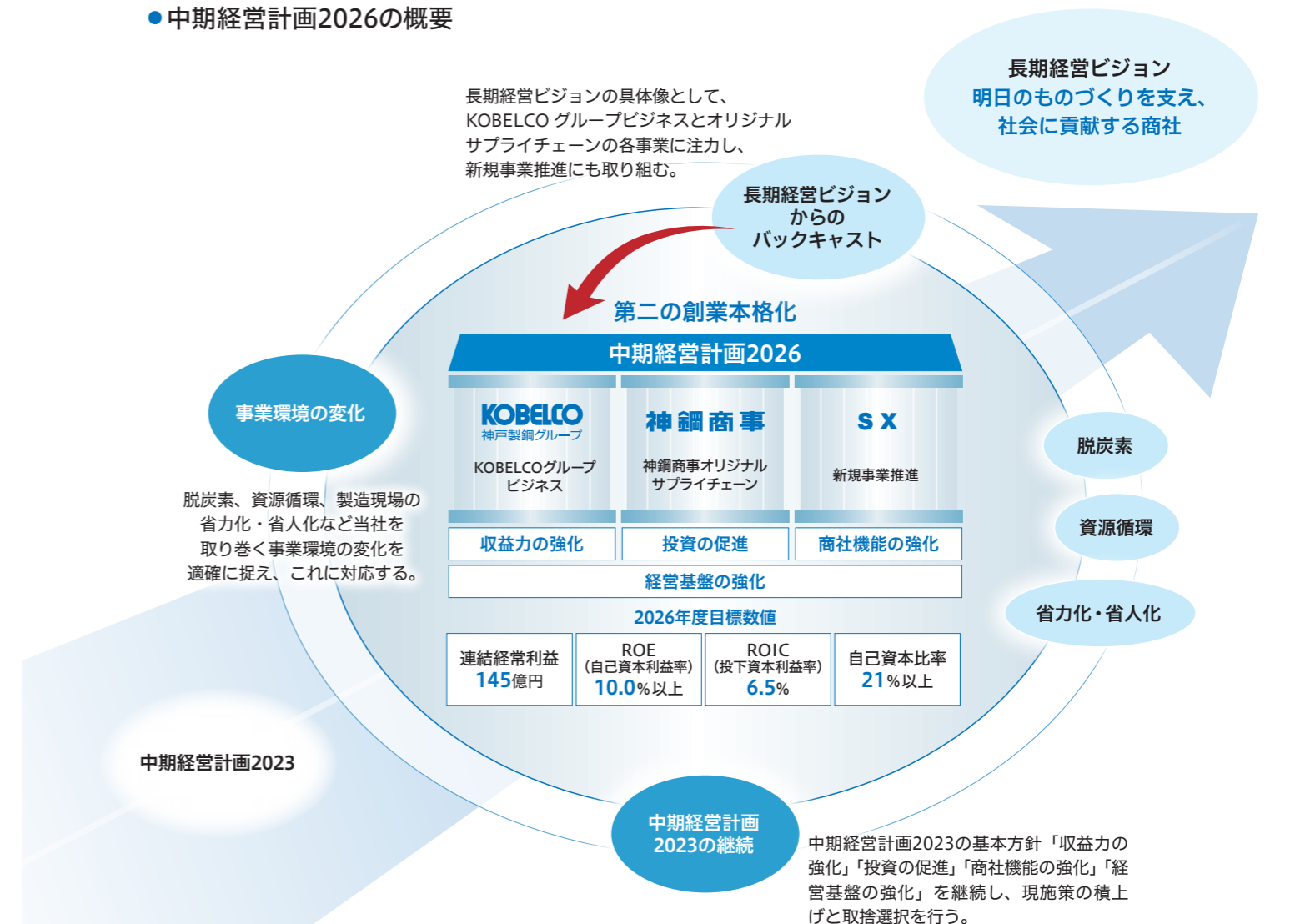
中期経営計画2026（以下、新中計）における事業環境は、当社にとって様々なリスクと挑戦の機会があります。複雑な地政学リスクに端を発したエネルギーコストの上昇などにより物価・金利・為替が大きく変動することで輸出型ビジネスから地産地消型への変化が想定されるとともに、地政学リスクからグローバルなサプライチェーンの再構築が進む中、インド・インドネシア・ベトナムなどの新興国ではものづくりや資源などでビジネスの機会が拡大すると見えています。

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、繰り返しつつっていくことで、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。



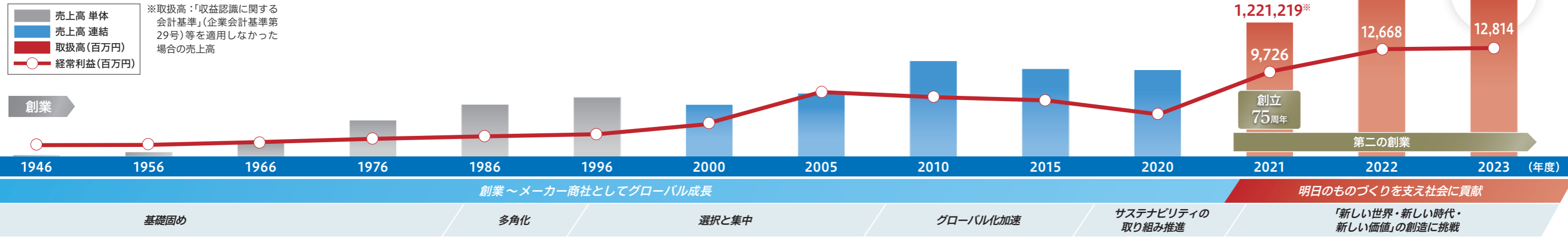
2020年代~

明日のものづくりを支え社会へ貢献する商社へ

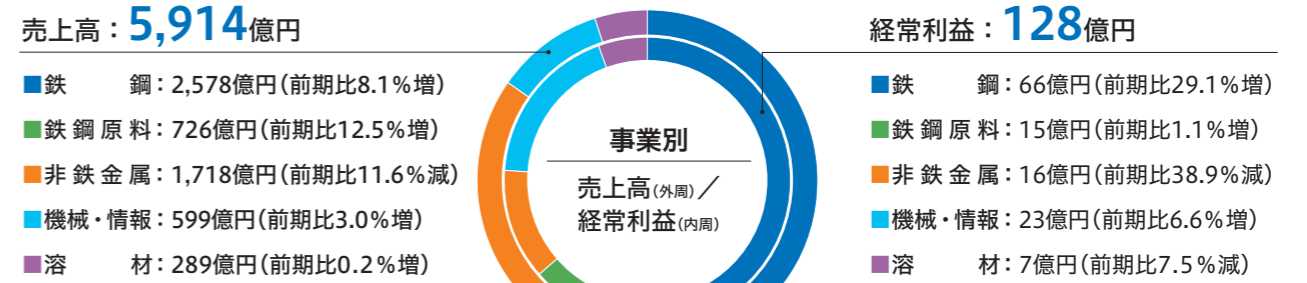
2021年に創立75周年を迎え、第二の創業として長期ビジョンを掲げました。非トレードビジネスの拡大、新規事業への投資、SDGs関連ビジネスなどに取り組み、さらなる飛躍を目指します。



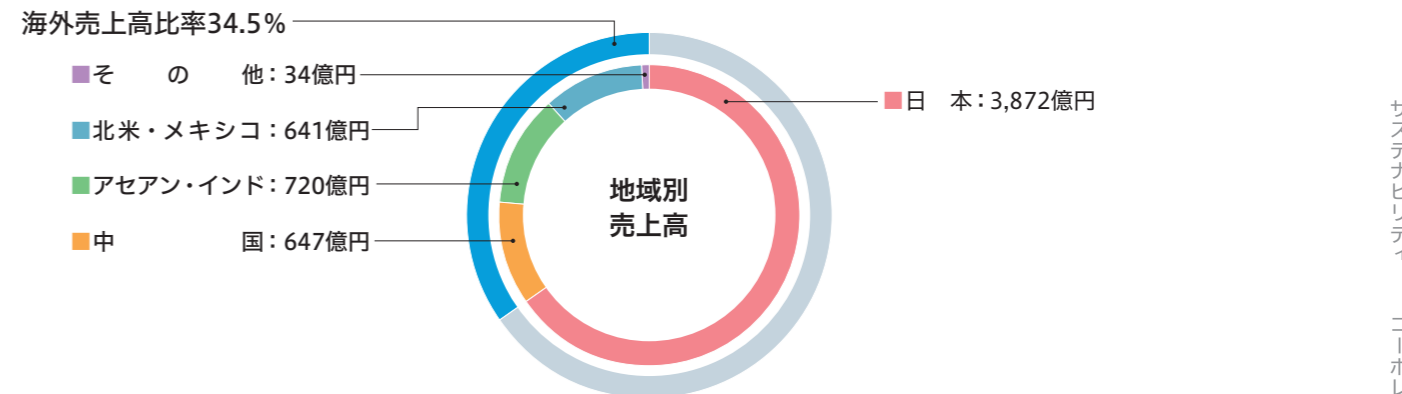
大阪本社 東京本社



2023年度の概況



多様な事業をグローバルに展開



従業員数	グループ会社	グローバル拠点	お客様
1,443名(連結) 565名(単体)	国内16社 海外42社 計58社	78拠点 (持分法非適用会社を含む)	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 ●鉄鋼分野 ●工作機械分野 ●家電分野 ●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

※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CO₂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CO₂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