

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。

パーパス

2025年11月制定

自ら変化に挑む
人の力で価値をつくり・むすび・ひらき
ワクワクする未来を創造する

変化の時代

現状に安住することなく
挑戦によって自らを変える覚悟が
不確実な未来を切り拓いていく

未来の課題にいち早く挑み

ひたむきに、誠実に、成功も失敗も糧にしながら
社会を次代へ牽引する力となる

これまで培ったモノ・コトづくりの歩みを更に前に進め

新しい価値をつくり、むすび、ひらいて
ワクワクする未来を自らの手で創りあげる

私たちは “ミライカダイ、挑戦商社”

神鋼商事

CONTENTS

神鋼商事について

- 01 企業理念・パーパス
- 02 CONTENTS
- 03 トップメッセージ
- 09 神鋼商事の成長の歩み
- 11 価値創造プロセス
- 13 価値創造を支える6つの資本

成長戦略

- 15 中期経営計画2026の進捗
- 21 財務担当役員メッセージ
- 23 人的資本経営
- 25 『パーパスプロジェクト』スタート

サステナビリティ経営

- 27 サステナビリティ経営の推進
- 29 長期経営ビジョン実現に向けたマテリアリティ
- 31 明日のものづくりへの貢献
 - 金属本部
 - 鉄鋼ユニット
 - アルミ・銅ユニット
 - 原料ユニット
 - 機械・溶接本部
 - 機械ユニット
 - 溶接ユニット
- 主な国内・海外事業会社
- 43 コンプライアンスを遵守した企業活動
- 45 地球環境に配慮した活動
- 53 多様性を尊重する企業文化
- 55 個人の成長の実現
- 57 コーポレート・ガバナンス
- 66 社外取締役座談会

コーポレートデータ

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

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、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】2024年4月1日～2025年3月31日
（一部、当期間前後の情報も含まれます）

【報告対象範囲】神鋼商事株式会社及びグループ会社

【参考としたガイドライン】

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

【重視するイニシアチブ】

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



情報開示メディアの構成



統合報告

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。

トップメッセージ

KOBELCO
神戸製鋼グループ

神鋼商事株式会社



KOBELCOグループ 魅力ある事業への変革 中期経営計画2026 推し進める戦略の具体化

代表取締役社長
たかし ひろのぶ
高下 拡張

社会的価値と経済的価値創出の両立を図り、持続的な成長を目指す

当社は今年で創立79年を迎え、KOBELCOグループの中核商社として、素材・原料系と機械系事業を両輪に、長年にわたりものづくりの現場に深く根ざしたビジネスを展開し、発展してきました。メーカー商社ならではの専門性を培い、KOBELCOグループで磨かれたものづくりに対する知見と現場力を基盤に、多様な製品ポートフォリオ、国内外の優良な顧客基盤、そしてグローバルネットワークを活かし、調達から加工、物流までのサプライチェーンを一貫して担うことで、グループ

内外の多様なニーズに応えてきました。

しかし成熟市場において、商社の役割は、従来のトレーディングでは存在価値として評価されなくなってきており、当社は、如何に機能軸を高め、未来に向けた価値創造に貢献し、必要とされる存在に変われるかが問われています。

現在推進する中期経営計画2026では第二の創業としての「質の高い経営」と「真のグローバル企業への変革」に向けて、次の3本柱を軸に事業を展開しています。

①KOBELCOグループビジネス

②神鋼商事オリジナルサプライチェーン

③SX新規事業推進

当社は、ものづくりのKOBELCOグループだからこそ、製造プロセスやサプライチェーン全体に対して機能的な価値が提供できる存在へと進化することが求められます。コアコンピタンスにさらに磨きをかけ、取引先とメーカーをつなぐサプライチェーンの競争力を高める役割を果たすとともに、グループ間、金属と機械という多様なものづくりの掛け合わせにより、新たな領域、多様な産業への挑戦で未来価値創造を目指します。

事業環境認識

近年、世界経済は大きな構造転換の渦中にあります。中国における不動産不況を起点とした経済の減速は、素材価格の下落と過当競争を引き起こし、需要の縮小を加速させました。さらに、米中間の通商摩擦、特にトランプ政権下で導入された関税政策は、自由貿易体制の根幹を揺るがし、各国が自国中心のサプライチェーン構築へと舵を切る契機となりました。こうした保護主義の台頭は、従来のボーダーレスな経済活動に依存していた企業のビジネスモデルに再考を迫るものとなっています。

このような環境変化の中で、これまで世界経済をけん引してきた自動車、半導体、再生可能エネルギーといった産業においても、成長の勢いに陰りが見え始めてい

また、社会的価値の創造に力点を置き、カーボンニュートラル、サプライチェーンの多様化、地産地消、省人化といった社会課題に対して主体的にビジネスソリューションを考え、グループ内外のパートナーと事業やものづくりでのイノベーション創出に取り組むとともに、ものづくりへの投資とトレーディングと融合させながら機能軸を強化して、競争力のある事業ポートフォリオに変革し、経営基盤を強化していきます。

→中期経営計画2026（詳細は15～20ページ）

ます。EV市場の減速や水素エネルギーの普及におけるコスト・インフラ面での課題など、カーボンニュートラルに向けた取り組みも、理想と現実のギャップが顕在化しつつあります。こうした状況下では、「量」や「シェア」を追い求める従来型の成長戦略は、持続可能性を欠く局面に差し掛かっています。そのため、私たちは、「鉄をどう売るか」「非鉄をどう売るか」というプロダクトアウトの発想から、社会的価値を起点とした価値創造視点へのシフトを図っています。部門横断の連携を強化し、KOBELCOグループビジネスと神鋼商事オリジナルサプライチェーンを軸に、未来の価値を創造する取り組みを加速していきます。

競争力を高める取り組み

当社は3本柱の事業戦略を推進するにあたり、商社としての機能軸を強化しながら、事業ポートフォリオ変革、海外事業拡大、資本コスト経営の徹底に注力していきます。

事業ポートフォリオ変革

— 機能軸の強化と、社会的価値への挑戦 —

鉄鋼ユニットでは、神戸製鋼所の鉄鋼事業の戦略と連

動しながら、機能軸を高めることが重要です。戦略商品の販路拡大、国内外でのサプライチェーン構築や加工などものづくりに事業領域を拡大させながら、サプライチェーン全体の商社機能の強化によって経済的価値の向上を目指します。

アルミ・銅ユニットでは、アルミスクラップ格上げ事業や資源循環の実現に向けた新たな事業など、国内原料

トップメッセージ

リサイクルの向上につながる新事業の推進、原料ユニットでは、化石燃料代替となるバイオマス燃料や鉄スクラップといったカーボンニュートラルに欠かせない資源の取り扱い拡大を目指しており、社会的価値を生み出せる事業への挑戦を進めています。

機械ユニットにおいては、カーボンニュートラル、省人化、ものづくりの高度化などの設備投資に対応し、商品群の多様化やエリア拡大、付帯サービスなど商社機能の拡充を図り、溶接ユニットでは、材料やロボット事業の機能強化に加え、ものづくり現場へのアプローチによって多様な新ビジネスを探索しています。

また新事業推進室では、バイオマス燃料を焙煎し、燃焼カロリーとハンドリング性を大きく向上させたブラックバークペレットの製造・販売事業に参画したほか、環境関連のスタートアップ事業に対し、社会性、シナジーや事業性など様々な角度で分析し、事業化を検討しています。

このように今中期経営計画の戦略である成長投資の促進、商社機能の強化は、着実に具体化しています。

海外事業拡大

ー サプライチェーンの多様化と競争力強化 ー

これからの成長を考えると、海外でのサプライチェーン強化は不可欠です。内需拡大が続くインド市場では鉄鋼・非鉄・産業機械といった当社の主力製品に加え、輸出ビジネスの拡大にも力を入れています。既存顧客への付加価値向上だけでなく、新しい需要の創出にも挑戦していきます。また、北米市場では“地産地消”をキーワードに、自動車産業向けに、線材二次加工拠点であるGrand Blanc Processingを中核に据え、北米全体のサプライチェーンを強化しています。最近では、STC焼鈍炉の増設や酸洗設備の強化を進め、生産能力と品質を大幅に引き上げ、EV化に伴う高級鋼線材の需要を確実に取り込みます。さらに、KOBELCOグループの線材サプライチェーンに特化したDXプラットフォームを構築し、鉄鋼メーカーとお客様である二次加工メーカーをつなぐリアルタイムでの一元管理を目指しているところです。



エンゲージメント向上の一環で、2024年7月に東京、2025年3月に大阪、7月に名古屋で神鋼商事ファミリーデーを開催。社員の家族からも喜ばれました。

ー 人的資本経営とパーパス経営の導入 ー

こうした事業戦略を支えるには、人材のあり方にも変革が必要です。

当社の組織的な特徴は、チームで一律に動くのではなく、社員が独立した企業のように、自らの判断と責任で顧客と向き合い、ビジネスを拡大していくスタイルです。同じ組織に所属していても、それぞれが異なる価値を生み出し、その多様なアプローチの積み重ねが事業基盤を形成しています。こうした働き方を支えるのは、社員の高い専門性、顧客との信頼関係を築く力、そして主体性です。これらは当社の競争優位を支える重要な無形資産です。さらに、これらの資産を企業価値へと昇華させるためには、個人の力を組織的な価値に転換する仕組みが不可欠です。しかしながら従来の人事制度は、会社主導でキャリアを決定する傾向が強く、社員が自らの将来を語っても、それが実現されない経験が続くと、やがて「社命に従う」という受動的な姿勢が定着してしまうことがあります。これは、社員の主体性や創造性を損ない、無形資産の価値化を阻む要因となりかねません。

当社では、「自ら学び、行動する」主体性を中心に据え、自己成長と貢献意欲、競争力の強化、イノベーションの促進を目指して、人的資本投資を進めています。

「キャリア形成研修」で、目指すキャリアを考え、それ

に挑戦できる人事制度の整備や周囲への貢献を推進する小集団活動によって、変革を前に進める取り組みも前進させています。

組織へのエンゲージメントでは、当社の社会的影響力が小さいと感じる声や、将来への不安などが表面化しています。企業理念である「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」は、頭では理解できているものの、当社は、社会に何をもたらす存在なのか、当社の持つ力を感じ、当社らしさを自分事として落とし込むことが必要でした。

そこで、当社はこの度「パーパス」を策定し、当社らしい社会での存在意義を言語化しました。

自ら変化に挑む

人の力で価値をつくり・むすび・ひらき
ワクワクする未来を創造する

このパーパスには、KOBELCOグループの中核商社として発展してきたアイデンティティを大切にしつつ、社員一人ひとりが自ら変化に挑み、社会に対して主体的に価値を創造し、未来を創造していく、という強い意志が込められています。

トップメッセージ

これから社員との対話を重ねてパーパスを浸透させるとともに、社員一人ひとりが自分のパーパスを考え、社会にどう貢献していくか言語化し、志を持って仕事に取り組むことを期待しています。

→人的資本経営（詳細は23～24ページ）

資本コスト経営の徹底

中期経営計画2026からROIC指標を導入し、資本効率を測る重要な指標として経営資源の最適配分や資金効率化における主要なKGIと位置づけています。管理の粒度は事業・ユニット単位にとどまらず、ビジネス単位、さらには取引レベルにまで展開しています。かつて

当社は顧客の要望に確実に応えることを最優先し、在庫が積み上がりやすく資金効率面での課題を抱える局面もありましたが、ROICの活用によって効率を重視する文化が社内に浸透しました。営業現場は在庫圧縮に努め、財務・経理部門は資金負担の大きい取引を抽出・可視化してモニタリングを強化、こうした全社的な取り組みがROICの向上とキャッシュ創出力に結び付いています。

また事業の魅力度、将来性、機能軸など多面的に評価し、各ビジネス単位で持続可能性と将来の事業価値向上を判断し、事業ポートフォリオの最適化によって資本効率化につなげていきます。

KOBELCOグループで実現するグループ価値向上

当社にとってKOBELCOグループの一員であるということが、長年培ってきた事業基盤、広範なネットワーク、そして信用力といった無形資産を形成し、グループ事業の成長戦略と連動することが価値向上につながります。また、この強固な基盤こそが、当社の競争優位の源泉であり、新たな事業機会を切り拓くための土台となります。

ものづくりの企業体から生まれた商社だからこそ、ものづくりへの関わりや機能を高め、グループ外のものづくりでも競争力を発揮し新たな価値を創り出すことが可能であり、それがグループ全体の競争力を高めることにも直結します。KOBELCOグループビジネスとオリジナルサプライチェーンの両輪こそ、株主の皆様への価値向上に結び付く、事業の方向性だと考えています。

グループ連結経営の高度化と監査体制の進化

さらなる成長と企業価値の向上を実現するため、当社はガバナンス強化を最優先事項の一つとして位置づけています。現在、当社ではグループ連結経営を推進する中で、国内外の子会社や現地法人を含めた統制のあり方が、重要な経営課題として顕在化しています。営業活動の有効性、業務執行の妥当性、そしてリスク管理に至るまで、グループ全体をいかに統制し、健全かつ効率的な運営を実現するか、課題解決に向けた対応策を検討している最中です。

また、当社は取締役会のさらなる実効性向上に向け2024年に監査等委員会設置会社へと移行しました。こ

れにより、監査の評価基準は従来の「適法性」から、より実質的な「妥当性」へと進化しています。この制度変更を契機に、監査部門の役割を抜本的に見直し、妥当性評価、是正処置のモニタリング、内部統制の強化を一体的に推進する体制を構築しています。2025年中には、迅速かつ実効性のある監査・監督体制の確立を目指し、取締役会の機能強化と連動させながら、経営の透明性と信頼性を一層高めてまいります。その上で、執行側への権限委譲を大胆に進めることで、現場の自律性と意思決定のスピードの最大化を図り、変化に強い組織づくりを加速させていきます。



未知を価値に変える

当社は2025年4月にサステナビリティ経営推進室を新設し、社会課題起点で重要課題への取り組みを通じて、魅力的な成長ストーリーと新たな価値創造のロジックを強化するとともに、「どの領域で、いつまでに、何を変えるのか」を具体的にお伝えするための検討を進めています。そして、こうした取り組みを実効性があるものにするためには、社員一人ひとりの危機感を醸成することが不可欠です。今日と同じ明日が来ると思っている限り、本当の意味でのポートフォリオ改革は進みません。ワーストシナリオを議論し、そこから逆算して「何を残し、何を変えるのか」を決める必要があります。今あるものが失われても、新しい価値を生み出す覚悟こそが、真の強さをもたらします。

そのために、私は「危機感を持ち、心を動かし、意識を変える」ことを現場に働きかけ、行動変容を促す旗振り役となります。そして変化の先にある、まだ見ぬ市場、形にならない技術、誰も解いたことのない課題といった「未来」を、「価値」に変えていく挑戦を通じて、神鋼商事ならではの強みを磨き、質の高い経営への変革を加速させていきます。

これからもステークホルダーの皆様との対話を通じ、企業価値向上に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よろしくお願いいたします。

神鋼商事の成長の歩み

神鋼商事株式会社は、1946(昭和21)年に大阪市で「太平商事株式会社」として設立され、戦後初のメーカー専門商社として、神戸製鋼所の製品を取り扱うことから始まりました。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。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、明日のものづくりの視点に立った専門商社としてグローバルで取り組み、「新しい世界、新しい時代、新しい価値」の創造に挑戦しています。



1946年～

1990年～
2000年代

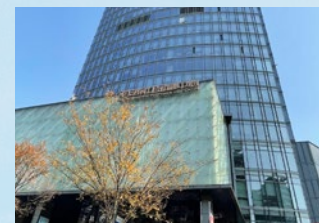
2010年代

2020年代～



太平商事本社

国内のインフラ整備に貢献



神鋼商貿(上海)有限公司

ものづくりに欠かせない
商材をグローバルに供給グループ拡充により
付加価値提供を強化

大阪本社

東京本社

明日のものづくりを支え
社会へ貢献する商社へ

売上高 単体 取扱高* (百万円) 経常利益 (百万円)
※「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

1946

1966

1986

2006

2016

1,221,219*

9,726

創立
75周年

2021

1,635,966*

12,668

2022

1,433,106*

12,814

2023

1,422,386*

11,763

2024

(年度)

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

1946年
大阪・北浜に太平商事(株)と
して設立

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

1988年
Thai Escorp Ltd.を設立
1998年
上海神鋼貿易有限公司を設立
2002年
Grand Blanc Processing,
L.L.C.を買収

2006年
・蘇州神鋼金属有限公司を設立
・神鋼商貿(上海)有限公司を設立
2010年
神鋼精密器材(蘇州)有限公司を設立
2013年
神鋼大阪精工(南通)有限公司を設立
2015年
Aiken Wire Processing, L.L.C.を設立

2021年
・神鋼メタルズがベトナムにアルミ加工会社設立
・神鋼精密器材(揚州)有限公司を子会社化
・Track Design India Private Limitedを設立
・RPF(Refuse derived paper and plastics densified Fuel)の販売促進
・Grand Blanc Processingの設備再増強
・アルミ水平リサイクル本格稼働

2022年
・バイオマス燃料事業本格化
・蘇州神鋼金属設備増強
・神鋼精密器材(蘇州)設備増強
・Pertama Ferroalloy社(マレーシア)による水力発電を利用した合金鉄製造
・脱炭素ファンドへの出資

2023年
・石狩市にて早生樹植樹実証事業開始
・KTN Metal Vietnam Co., Ltd.を設立
・ちとせグループへの出資開始

2024年
・バイオマス燃焼灰の有効活用共同研究開始
・アルミチャンパー合併会社設立
・日本グラニューレーター(株)を子会社化
・KGモーターズ(株)への出資

2025年
・マレーシアにおけるバイオマス関連ビジネス強化
・アルミ建材スクラップ格上げ事業発表
・アルミリサイクル事業・合併会社設立の検討
・ブラックパークベレット事業発表
・ちとせグループの「ものもの by MATSURI」プロジェクトへの協賛(大阪・関西万博日本館ファクトリー)

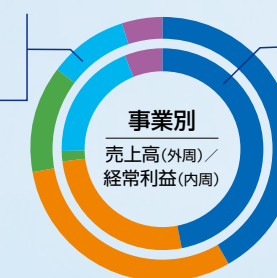
2024年度の概況

売上高

6,172億円

経常利益

118億円

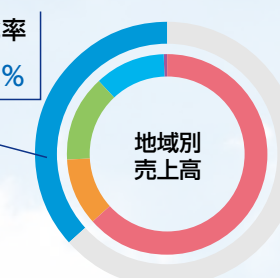


	売上高	経常利益
鉄鋼	2,578億円(前期比0.0%減)	56億円(前期比15.5%減)
アルミ・銅	1,881億円(前期比9.5%増)	31億円(前期比89.2%増)
原料	807億円(前期比11.1%増)	2億円(前期比88.5%減)
機械	611億円(前期比2.1%増)	23億円(前期比1.2%減)
溶接	292億円(前期比1.0%増)	7億円(前期比5.5%減)

多様な事業をグローバルに展開

海外売上高比率

36.4%



日本	3,925億円
中国	656億円
アセアン・インド	866億円
北米・メキシコ	696億円
その他	29億円

従業員数

1,437名(連結)
566名(単体)

グループ会社

国内17社 海外42社
計59社

グローバル拠点

77拠点
(持分法非適用会社を含む)

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

価値創造プロセス



