

# 中期経営計画 2026 の進捗



中長期的な成長を見据えた取り組みが着実に進展。  
目標数値の達成に向けて実行力を高めるとともに、  
事業拡大に向けて、投資の加速や事業ポートフォリオの  
見直しを推進していきます。

取締役 常務執行役員  
経営企画部・新事業推進室担当 高橋 淳



## 1年目の成果

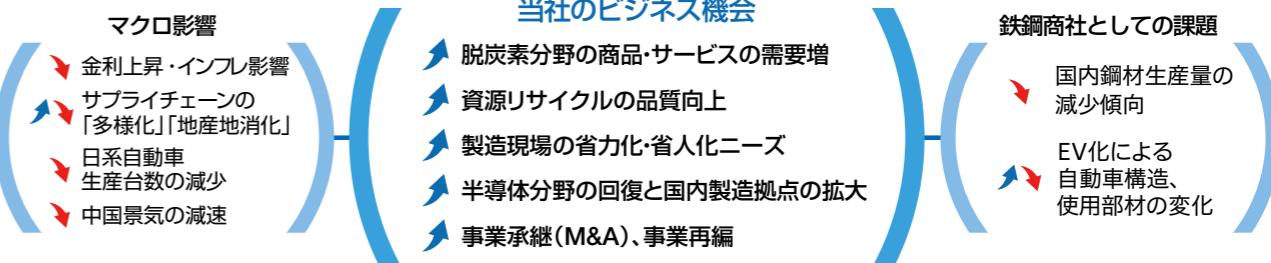
「中期経営計画 2026」では、「KOBELCO グループビジネス」「オリジナルサプライチェーン」「SX 新規事業推進」を3つの柱に、グローバル商社としての体質強化に注力しています。1年目となる2024年度は世界経済の減速や地政学リスクの高まりなど厳しいマクロ環境の中で、売上高は前年を上回りましたが、投資先に対する貸倒引当金を計上し、経常利益ならびに当期純利益は前年を下回る結果になりました。また、目標指標に定めているROEやROIC、自己資本比率は、政策保有株式の縮減などにより、ほぼ計画通りに進捗しています。

加えて、将来の成長に向けた取り組みも着実に進展しています。新事業推進室の立ち上げや木質ブラックバーグペレット(BBP)事業の始動など、新たな価値創出に向けた動きが具体的な形となり始めており、今後の事業展開における重要な布石となっています。さらに、組織面では金属本部と機械・溶接本部の2本部制への再編を実施し、従来は限られていたユニット間の人事異動や幹部同士の交流も行われるようになり、今後の組織活性化やシナジー創出に向けた効果が期待されます。

## 中期経営計画進捗状況 目標数値の進捗状況

	2023年度	初年度		計画2年度		最終年度 2026年度		
		2024年度		2025年度				
		実績	実績	前期比増減	予想	前期比増減	計画	
連結経常利益	128 億円	118 億円	▲10 億円	120 億円	+2 億円	145 億円		
ROE	11.5%	9.7%	▲1.8%	10.0%	+0.3%	10.0% 以上		
ROIC	7.0%	6.1%	▲0.9%	6.3%	+0.2%	6.5%		
自己資本比率	21.7%	23.6%	+1.9%	24.6%	+1.0%	21% 以上		
外部有利子負債	606 億円	613 億円	+5 億円	(D/E レシオ 0.7倍以下を目安とし、資金調達を最適化)				
D/E レシオ	0.7 倍	0.7 倍	-	0.6 倍	▲0.1 倍	0.7 倍以下目安		

## 事業環境の変化



## ビジネスの柱



## 2025年度の重点取り組み

分野	3つの柱			重点取り組み
	KOBELCO グループビジネス	オリジナル サプライチェーン	SX	
自動車	●サプライチェーン強化			北米二次加工会社 GBP を主体としたサプライチェーンの強化 インド市場でのサプライチェーン構築
半導体	●半導体製造装置部品事業			2024年度に設立した神商精密㈱を軸にした半導体製造装置向けアルミ加工の事業化によって製品ラインナップを拡充
資源 リサイクル	●資源循環ビジネス			自動車パネルの増強、アルミサッシスクラップの格上げ事業化で水平リサイクルを拡大、加えて PCR※への事業領域拡大を検討、国内資源循環ビジネスを強化
エネルギー	●バイオマス燃料 新商品開発	●バイオマス燃料 取り扱い拡大	●バイオマス燃料 新商品開発	バイオマス燃料の調達先拡大や機能強化、半炭化ペレット事業への参画によりサプライチェーンを多様化させ、グローバルでバイオマス燃料の取り扱いを拡大
ものづくりの 現場	●●商品 + α の付加価値提供			調達先パートナーを広げて商品群を拡充するとともに、メンテナンスやエンジニアリングを強化することで顧客提供価値を高めて収益力を強化
その他	●TRACK Design India (TDI) 取り扱い拡大			2025年度よりインドでの完全現地化(現地調達、生産、販売)を開始し、インド市場での建機部品取り扱いを拡大
DX	●●●●サプライチェーン DX			国内外にて DX 化による生産性向上、データベース化などを推進し、取引先の満足度を高め、競争力強化を図る また基幹システムの高度化に向けた取り組みを開始

●鉄鋼ユニット ●アルミ・銅ユニット ●原料ユニット ●機械ユニット ●溶接ユニット ●新事業推進室

※PCR:Post Consumer Recycleの略称で、消費者が使用した後に廃棄された製品や材料を回収し、再利用するリサイクルのこと

# 戦略と施策

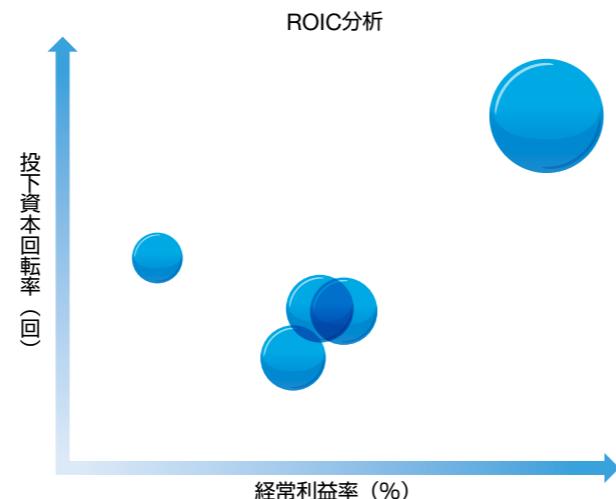
## 収益力の強化

### 資本コスト経営による事業ポートフォリオの変革

収益力強化のため、外部環境の影響を受けやすいトレードビジネスから、成長性・安定性のある事業投資へ資金をシフトし、さらに成長ポテンシャルの高いSX（サステナビリティ・トランسفォーメーション）関連の新規事業にも積極的に投資します。

この変革を推進するにあたり、ビジネスユニットごとにROIC（投下資本利益率）を基軸とした分析を実施し、資本効率を重視した事業ポートフォリオの変革に取り組んでいます。また、ユニット単位でROIC目標を設定し、実績とのギャップを定期的にモニタリングすることで、改善策を迅速に実行できる体制を構築しています。

ROICを管理指標として活用することで、トレードビジネスの資金効率化を進めるとともに、収益性の高い事業への資源配分を最適化し、高収益体质の確立を目指します。



## 投資の促進

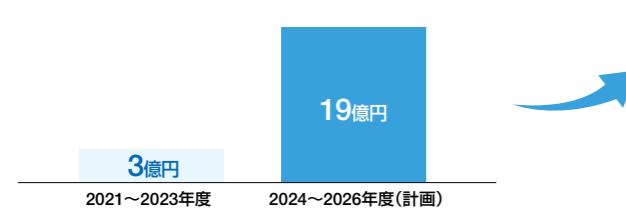
### 投資の実績と今後の投資計画

投融资計画について、2024～2026年度で総額230億円の投資を計画しています。オリジナルサプライチェーンへの投資を拡大するとともに、エリア的にはアセアン・インドを成長地域ととらえて重点投資を行っていく計画です。また、外部環境の変化に応じて「地産地消」ビジネスの構築にも注力しています。2025年度は、具体的に取り組んでいる投融資案件（計77億円）を実行し、成長戦略を着実に推進していく予定です。

投資分野	3つの柱（上段：2024年度実績、下段：2025年・2026年度主な計画）			2024年度 投資実績	2025年度 投資予定
	KOBELCOグループビジネス	オリジナルサプライチェーン	SX		
自動車	●山陽精機への追加出資、他			19億円	77億円
	●設備投資、サプライチェーンDX	●倉庫自動化システム			
半導体		●神商精密設立、事業会社設備投資			
		●神商精密設備投資、他			
資源リサイクル		●アルミニサイクル事業投資			
	●バイオマス燃料新商品開発	●バイオマス事業投資	●ブラックパークペレット事業参画		
エネルギー					
	●事業投資				
ものづくりの現場		●設備投資、TDI・日本グラニュレーターM&A			
		●設備投資、●溶接商社機能強化	●ファンド追加投資		
その他	●鉄鋼ユニット	●アルミ・銅ユニット	●原料ユニット	●機械ユニット	●溶接ユニット

●鉄鋼ユニット ●アルミ・銅ユニット ●原料ユニット ●機械ユニット ●溶接ユニット ●新事業推進室

#### 投資案件 利益貢献額\*



今中計期間中の投資による利益貢献額  
+15億円程度 積上げ

2021～2023年度投資による利益貢献額  
19億円（中計発表数値変更なし）

\*利益貢献額：連結子会社の経常利益、持分法適用会社の持分法投資損益、設備投資による収益増加分、等

## 投資の促進：事例紹介

### バイオマス燃料サプライチェーンの多様化を目指して 木質ブラックパークペレット事業に参画



### 木質ブラックパークペレット (BBP) 事業のポイント

- ローカルエナジーシステム（株）に出資、西条ペレット工場でBBP製造事業を立ち上げ
- 廃棄されていたバーク材（樹皮）を利用することにより、環境資源の有効活用、国内林業の活性化に貢献
- BBPはカーボンニュートラルな燃料のため、石炭代替によるCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献
- 従来よりPKS（Palm Kernel Shell：パーム椰子殻）や木質ペレット等のバイオマス燃料を取り扱う商社としてのノウハウを活用可能
- SX事業による、非化石燃料へのエネルギー転換

### 新規事業の事業化に向けて

坂口：2024年4月の新事業推進室の立ち上げを機に、BBPの成長可能性に関する調査を開始しました。BBPは木質ペレットを半炭化したもので、石炭火力発電所での混焼が容易という特長があります。粉碎性が高く、石炭との混合燃焼時の効率が良いため注目されています。バイオマス燃料には腐敗や発熱による事故リスクがあるため取り扱いに注意が必要ですが、環境負荷軽減の観点から需要は年々高まっており、市場拡大が期待されています。こうした背景のもと、（株）熊谷組の中期経営計画に脱炭素やバイオマスへの取り組みが掲げられていたことを受け、当社からアプローチを行ったことをきっかけに、良好なパートナーシップを築いています。

藤野：私は20年ほど営業を経験し、3年前に経営企画部へ異動。新事業推進室の立ち上げに関与し、現在の業務に携わっています。現在は共同出資先であるローカルエナジーシステムの企画部に出向し、BBP事業の企画や販路開拓、物流整備を担当しています。神鋼商事の参画により、販路や物流面での取り組みは加速しています。

横山：私は2017年に入社し、バイオマス燃料を扱う営業部門に所属していました。2024年の新事業推進室立ち上げに伴い異動し、現在はBBPの拡販に向けた顧客対応を担当しています。従来の営業とは異なり、まだ市場に流通していない商材を扱う点にやりがいを感じています。

坂口：BBPがどれほど市場に受け入れられるかは未知数ですが、顧客の反応をしっかりと見極めながら、着実に進め

ていこうと思っています。将来的には、当事業を一事業部規模にまで成長させることを目標としています。

藤野：当事業は従来の商社の営業とは異なり、製造業をゼロから立ち上げるという点に大きな魅力を感じています。ローカルエナジーシステムは5人しかいない会社ですので、業務の幅は非常に広く、何でもやるというスタンスで取り組んでいます。

横山：まだ世に出ていない商材のマーケティングや価格設定、需要の掘り起しこそなど、ゼロからの挑戦が求められる当事業は、営業としての新たなスキルを磨く機会でもあります。共同出資会社への参画も初めての経験で、損益だけでなくバランスシートの理解や株主間調整など、より高い視座で事業を捉える力が養われています。

### 今後の展望

坂口：今後はローカルエナジーシステムを中心に事業を進め、第2、第3の新規事業創出を目指しています。西条工場の年間生産量は3万トンですが、混焼需要は大きく、将来的には工場の増設も視野に入っています。

藤野：神戸製鋼所出向時の調達業務経験や当社のヤンゴン拠点設立時（2015年当時）の知見を活かし、東南アジア展開も視野に入れた事業計画を描いていきたいと考えています。BBP事業を軌道に乗せるだけでなく、新たな事業の可能性を模索していきます。

横山：まずはBBP事業の拡大に全力を尽くします。さらに、当事業に加え新たな案件の立案にも積極的に関与していきたいと考えています。これまでの経験を活かし、次のステップへ進む準備を整えています。

## 中期経営計画2026の進捗



## 建材用アルミサッシのスクラップ格上げ事業のポイント

- ・建材用サッシ屑の選別を自動化、高度選別して格上げし、水平リサイクル（サッシ to サッシ）を実現
- ・中期経営計画の「オリジナルサプライチェーン」構築によるビジネスモデルの多様化、国内循環の課題に対応
- ・北陸の金属リサイクル企業であるクルマ商事（株）とパートナーシップを築き、地域内の資源循環を促進

## 新領域への挑戦

上田：当事業への参入は、北陸のアルミサッシメーカーから「リサイクル率を高めたい」「低炭素原料を調達したい」との要望を受けたことがきっかけです。従来、サッシのスクラップは海外に輸出し、人海戦術で不純物を除去するのが主流でしたが、国内で機械的に処理することで、再び製品に使えるよう格上げするのがこの事業の肝です。スクラップの調達や設備の選定、販売ルートの確保等において当社の知見を活かし、競争優位性のあるビジネスモデルを構築できると判断し、事業化に踏み切りました。

岡本：私はプロジェクトマネージャーとして、事業の収益管理や予算管理、製造設備の発注、作業マニュアルの整備などを担当しています。これまでの原料業務はトレーディング中心でしたが、今回は付加価値をつけて販売する新しいビジネスモデルで、試行錯誤の連続です。競争力のある原料を安定的に集荷することが最重要で、顧客との価格交渉や仕様調整にも力を入れています。

宮内：私は岡本さんのもとで、設備発注や工事進捗管理、原料テストなどを担当しています。リーダーとは異なる視点で課題を見つけることを意識しており、社会的意義のある事業に直接関与できることが大きなモチベーションです。最新設備を使える点も魅力ですね。

上田：この事業では、北陸の老舗スクラップディーラーであるクルマ商事と連携しています。同社のヤードに当社設備を設置し、リサイクル運営を委託します。現場運営はクルマ商事に任せ、原料の仕入れと販売は当社が担います。北陸地域企業との関係強化も期待して

おり、クルマ商事にとっては将来的に主力事業になる可能性もあります。

岡本：クルマ商事との連携を通じて、設備や製品の品質向上に向け目標を共有することの重要性を実感しました。知見が十分ではない中でも納得がいくまで話し合いを重ねることが大切だと、改めて感じています。

宮内：お互いの役割を尊重しながら、同じ目標に向かうことは難しくもやりがいがあります。期待される役割と実際の課題とのギャップを認識し、すり合わせていくプロセスを重視しています。

## 今後の展望

上田：この事業は、当社がリスクオーナーとして関係者を統括し、プロジェクトを計画通りに遂行する責任を負っています。従来のトレーディング中心の業態から一歩踏み出し、自社設備を活用して原料に付加価値を加えることで、リサイクル事業の新たな可能性を切り拓くモデルケースとなっています。ゆくゆくはアルミ以外の素材への展開も視野に入れ、資源循環型ビジネスのさらなる拡張を目指します。

岡本：業界内での認知も高まり、当社の原料ビジネスが変わってきたという声も聞かれます。KOBELCOグループの強みを活かしつつ、お客様にとってのメリットを創出することを意識して取り組んでいきたいです。

宮内：私はこれまで鉄スクラップを中心に扱ってきましたが、本プロジェクトを通じて従来の枠組みにとらわれない視点を養い、新たな可能性に挑戦できている実感があります。今後も柔軟な発想で事業に取り組んでいきたいです。

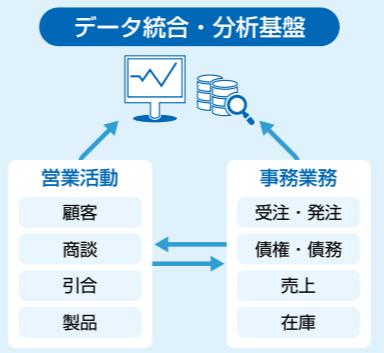
## 商社機能の強化

## DX推進

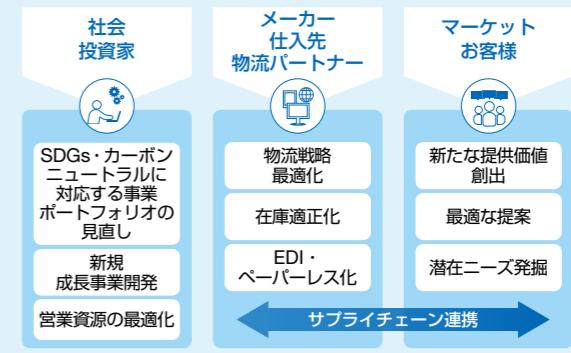
DX推進の目的を「企業価値向上」と定め、自分たちのビジネスや仕組みを根本から見直していくことで、顧客視点の提供価値創出、生産性向上・働き方改革、DX人材育成による商社機能の強化を推進していきます。

今後は、社内チャットボット利用拡大のほか、業務改善・生産性向上に資するAIエージェントやAI SaaSの導入検討など、AIによる各種メリットを最大限享受できるよう取り組んでいく方針です。

当社のノウハウや強みを一元管理・共有化



ステークホルダーのニーズや課題に対応した環境を提供



## デジタル人材の増強

DX人材育成の目標フェーズを3段階に設定しています。中期経営計画2026は主に「デジタル風土文化醸成期」と位置づけ、生成AIなどのデジタルツールを日常的に活用し、

課題解決や新たなビジネス創出、業務効率化や生産性向上を図ることを従業員に定着させます。

## 全社DX人材育成活動と最終目標

## DX人材育成の目標フェーズ

## ①モチベーション向上期

- DX教育が必要だと認知し能動的に全社員が取り組む状態
- 現状業務とこれから取り組むべき課題をDX視点で考察しようと始める姿勢

2023/4～2024/3

## ②デジタル風土文化醸成期

- 社会変化に対応し、課題解決/新たなビジネスの創出に挑む姿勢
- 業務の目的を意識して、効率化/改善アイデアを創出し能動的に取り組む姿勢

2024/4～2026/3

## ③DXビジネス改革期

- DXを通じて、新たなビジネスを展開し収益化している状態
- 既存ビジネスのプロセスをデジタル化し業務が改善・改革されている状態

2026/4～継続

システムグループ主導の取り組み

各部署・社員主導の取り組み

## 新たな取り組み

KOBELCOグループの特殊鋼線材サプライチェーンに特化したDXプラットフォームの構築を進めています。

鉄鋼メーカーとお客様である線材二次加工メーカー、部品メーカーをDXプラットフォームでつなぐことにより、現在分断されている業務プロセスを統合・可視化し、サプライチェーン全体の効率化を図ることを目的としています。

**在庫の最適化**：需要予測と連動した在庫管理により、過剰在庫を削減するとともに欠品リスクを低減

**業務の省人化**：受発注や納期調整などのデリバリー業務をシステム化することにより省人化・生産性の向上に寄与

**業務プロセスの標準化**：全需要家の業務フローを統一し、標準化・可視化することでサプライチェーンを一元管理

【サプライチェーンDXプラットフォームの導入により期待する効果】



# 財務担当役員メッセージ



ROIC経営を基盤に、キャッシュを創出し、  
持続的に成長するための投資を推進していきます。

常務執行役員  
財務経理部・監査部担当兼財務経理部長  
植田 兼尚

## 中期経営計画2026の財務戦略

### ROIC管理の導入

資本効率と収益性の両立を目指す経営指標として、ROIC管理を導入しました。ROICは事業・ユニット別にとどまらず、ビジネス単位といったより実務的な階層にまで展開して算出・管理しており、経営資源配分や資金効率化における重要な意思決定指標（KGI）と位置づけています。

このような多層的なROIC運用により、各単位での資本コストに見合ったリターンの把握が可能となり、収益性が悪いビジネスモデルの見直しや在庫の効率化など、現場レベルでの資本効率改善を実現しています。

今後もROICのさらなる定着と改善を通じて、全社的なポートフォリオの最適化を進め、企業価値の持続的な向上を図っていきます。

### 財務健全性の維持

持続的な成長と将来の戦略的投資に備えるため、健全で柔軟性の高い財務基盤の構築を重視しています。2024年度は、政策保有株式の縮減やROIC管理の徹底、在庫・債権の適正化などにより、自己資本比率は23.6%まで改善し、

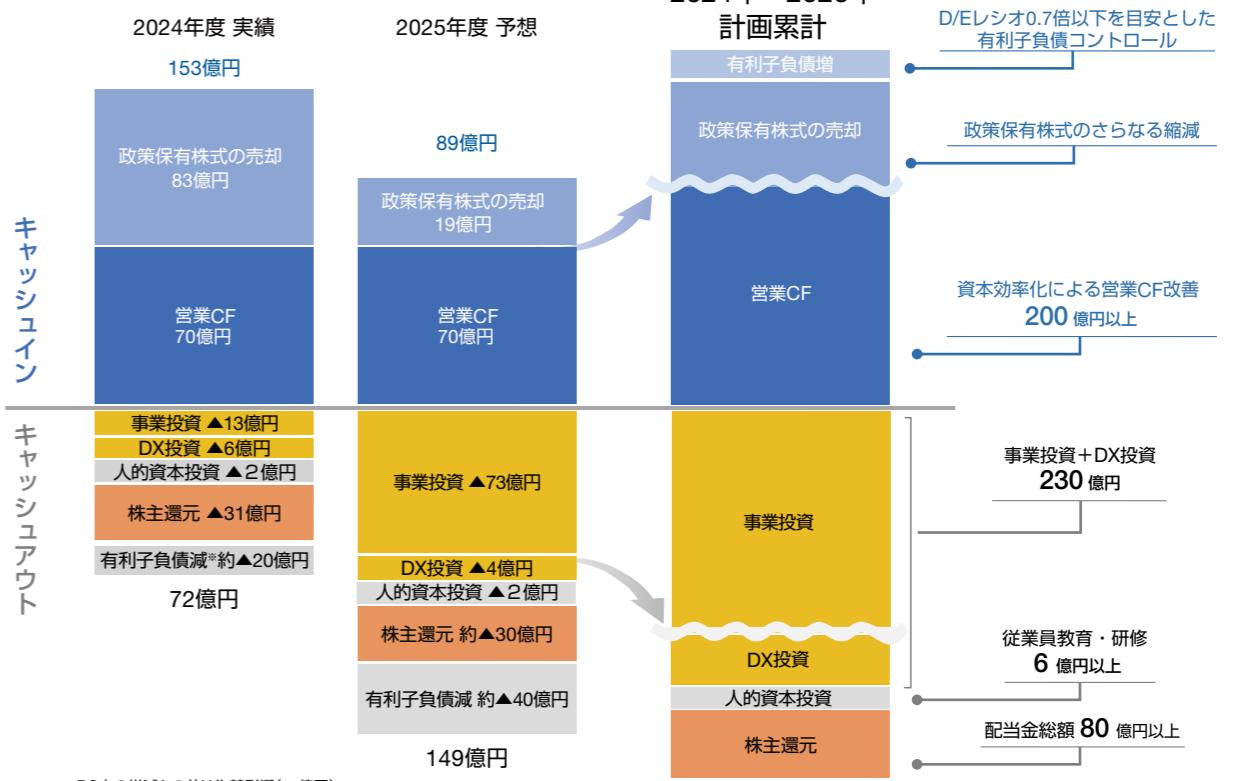
財務の安定性が一段と高まりました。有利子負債残高は引き続き適正を維持しており、D/Eレシオは0.7倍と、当社が目安とする水準となっています。

また、キャッシュアロケーション戦略の推進に向けて、2024年度よりキャッシュインとキャッシュアウトのバランスを保つための全社規律である「財務規律」を策定し、周知徹底することで、当社グループの金融リテラシー向上と営業キャッシュ・フローの創出を図っています。

### キャッシュアロケーション

中期経営計画2026では、キャッシュアロケーション戦略として、利益拡大と資本効率化による200億円以上の営業キャッシュ・フローの創出を原資に総額230億円の事業投資・DX投資を計画しています。2024年度は営業キャッシュ・フローを70億円創出し、事業投資・DX投資を19億円実行しました。2025年度も引き続き営業キャッシュ・フローを創出し、77億円+αの成長投資を実行する計画です。

### キャッシュアロケーション（イメージ図）



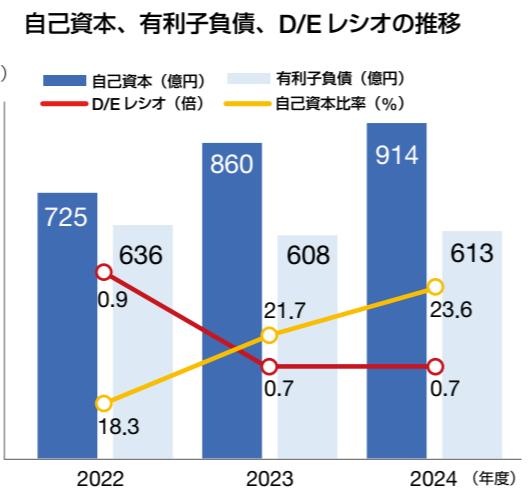
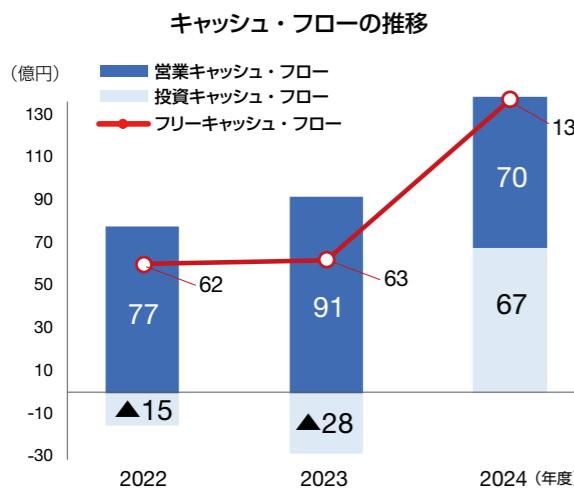
### 政策保有株式の縮減

資本効率の向上とガバナンス強化の観点から、政策保有株式の縮減を中長期的に継続しています。2024年度は5銘柄104億円を売却し、保有株式は170億円となり、保有残高の連結純資産比率は前期の31.3%から18.3%まで低下しました。

そして、さらなる資本効率の向上を図り成長投資を推進していくために、新たに目標値を定め、2027年3月期までに連結純資産に対する政策保有株式の割合を15%以下とすること、また、将来的には、政策保有株式の同割合を10%以下とすることとしました。

### 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。「中期経営計画2026」での配当方針は、「連結配当性向30%以上、または1株当たり配当100円（分割前300円）」のいずれか高い方を採用しており、2025年度は年間配当予想は、106円（配当性向30.4%）としています。



# 人的資本経営

当社の人的資本経営は、KOBELCOグループを基盤とする事業の多様性、メーカー系としてのスペシャリティ、グローバルに展開するサプライチェーンの3つの強みを強化していくことを軸に、従業員一人ひとりが目指すキャリアを描き、目的を持って「自ら学び行動」する主体性のある人材を育成します。そして、多様性から新しい価値を創造し、望むキャリアを実現していく環境づくりと個人の能力を測定し、公正な評価と適正な配置から貢献意欲を高めることによって、個人と組織のエンパワーメントを高め、競争力の強化とイノベーションを促進します。



## 人事担当役員メッセージ

パーパスを軸とした人的資本経営の本格化により、  
社員のエンゲージメント向上に継続的に取り組んでいきます。

代表取締役 専務執行役員  
足達 雅人

### パーパスを制定し浸透活動をスタート

当社では、持続可能な社会の実現に向けた経営の在り方を模索する中で、社会における存在目的や志を明文化した「パーパス」を2025年11月に制定しました。この背景には、企業理念や当社の社会的責任について若手への浸透が十分にできておらず、目指す方向性の認識が曖昧になっているという課題がありました。環境・社会的課題への対応や経済的責任といったマテリアリティに基づくサステナビリティ経営を推進するためには、理念の共有・浸透が不可欠であり、社員一人ひとりが企業の存在目的を腹落ちできる状態を目指す必要があります。

一方で、外国籍人材の育成や中途採用者の活躍促進といったジェンダー以外の多様性への対応については、2024年度に十分に進められなかったことを課題として認識しています。この反省を踏まえ2025年度は海外現地法人のナショナルスタッフ向け研修制度の見直しを含め、育成体制の強化を図っているところです。また、事業構造の変化に柔軟に対応できる「マルチ人材」の育成も急務と考え、複数の事業領域に精通し、事業の立ち上げや買収などの経験を持つ人材の育成を進めています。その一環として、本部間の人材交流や流動化を促進し、若手社員の約3分の1が異動経験を持つ状態を目指しています。これにより、縦割り組織による硬直的な思考を打破し、事業間連携の活性化を図ります。

パーパスの導入により、当社の事業が社会から必要とされる理由を明確化し、社員のエンゲージメントやモチベーションの向上を図ります。具体的に例えると、資源循環ビジネスに携わる社員には社会的意義を、サプライチェーンを支える社員には経済的貢献を実感してもらうことで、当社の事業のあらゆる側面から、社会や経営への参画の在り方があるという共通認識を醸成していきます。効果測定については、エンゲージメント調査を中心に、パーパスに関する評価項目の追加を検討しています。

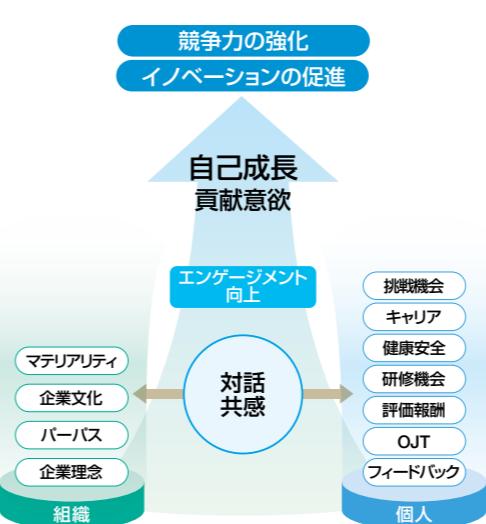
### 人的資本経営の推進

当社では人的資本投資を年々拡大し、「人材育成の強化」「ダイバーシティ推進」「人的データの定量化」「エンゲージメント向上」の4つを重点項目として取り組んでいます。2024年度は経営層・管理職層向けの戦略的研修の拡充に加え、ベンチャー企業との連携による事業立案演習など、実践的な学びの場も提供するなど教育体系のさらなる充実を図りました。また、男性育休取得の促進や女性地域限定総合職の活躍状況の見える化、タレントマネジメントシステム「タレントパレット」の導入による人的データの定量化、エンゲージメントサーベイの実施にも注力しました。

一方で、外国籍人材の育成や中途採用者の活躍促進といったジェンダー以外の多様性への対応については、2024年度に十分に進められなかったことを課題として認識しています。この反省を踏まえ2025年度は海外現地法人のナショナルスタッフ向け研修制度の見直しを含め、育成体制の強化を図っているところです。また、事業構造の変化に柔軟に対応できる「マルチ人材」の育成も急務と考え、複数の事業領域に精通し、事業の立ち上げや買収などの経験を持つ人材の育成を進めています。その一環として、本部間の人材交流や流動化を促進し、若手社員の約3分の1が異動経験を持つ状態を目指しています。これにより、縦割り組織による硬直的な思考を打破し、事業間連携の活性化を図ります。

人的資本経営の推進により、エンゲージメントスコアや多面評価等のデータが蓄積され、社員一人ひとりの能力や成果を適切に評価できるようになり、人事評価の公平性も高まっています。さらに、社員が自身の意見や提案を通じて会社の施策に反映される実感を得ることで、エンゲージメント向上につなげていきます。

## 中期経営計画2026の人才戦略とKPI



	人材戦略	KPI	2024 年度実績
育成	1. スペシャリティ強化 2. グローバル人材・DX 人材の育成 3. 業務改善活動・評価 4. 経営層・リーダー育成	・エグゼクティブ研修参加者数 ・DX/IT 研修参加者数 ・一人当たりの研修投資額・研修時間	・公募により12名選抜 ・生成 AI 研修 378 名 ・情報セキュリティ研修全従業員 ・257千円、54.8時間
人材 流動化	5. 人事異動による社内人材流動化	・異動希望の実現数	・12名・75%
ダイバーシティ	6. 事業投資・プロジェクト人材の育成 7. ダイバーシティの推進 8. ナショナルスタッフ育成	・女性比率（新卒採用者・管理職・総合職） ・男性育休取得者率	・25%・2.8%・16.1% ・26.3%
キャリア 自律	9. キャリア設計とその実現 10. 自ら学ぶ主体性を持たせる対話	・キャリア形成研修参加者数	・2026年度実施予定
エンパワー メント	11. 成長につながる評価とフィードバック 12. 心身ともに健康に働く環境づくり	・選択式研修参加者数	・延べ154名
健康経営		・特定保健指導者率 ・総合健康リスク	・20.4% ・82 ※100が基準で数字が大きいほどリスク高

## 人的資本投資・研修実績

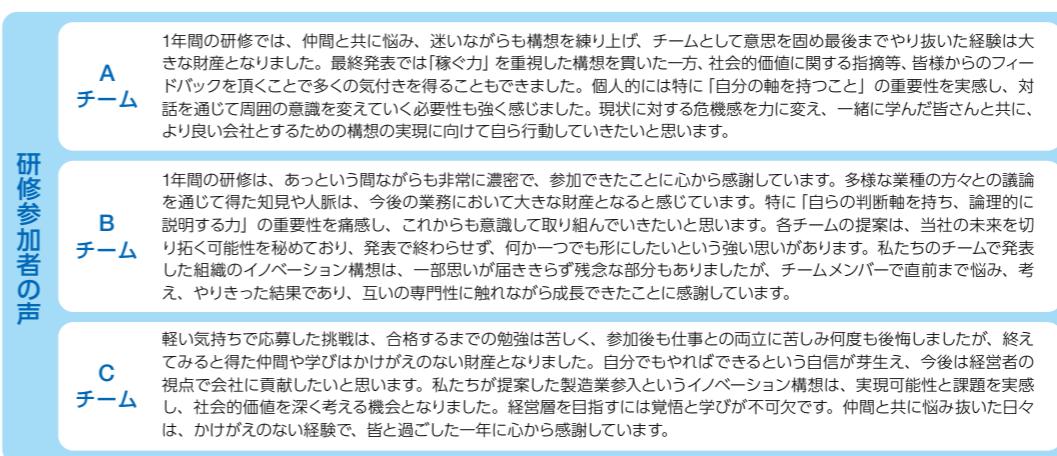
当社は、自ら学び行動する主体性のある人材育成として、中期経営計画2026では3年間で6億円の投資を計画しています。2024年度の実績は145百万円、2025年度は211百万円を計画し、継続的に人材育成を強化してまいります。

	マインド	スキル	ダイバーシティ	ソーシャル・DX 他	人材投資額合計：145 百万円
投資額 (2024年度)	33百万円	70百万円	22百万円	20百万円	人材投資額合計：145 百万円
	主に、新入社員、昇格者、職群転換者を対象として実施し、自らの気付きにつながる研修を実施しています。	経営者を育成する公募式のエグゼクティブ育成プラン研修や、業務に紐づく研修を導入しました。自ら手を挙げて参加する社員が増えています。	オンライン語学研修や女性総合職へのキャリア研修、育児・介護と仕事の両立支援を通じて、インクルージョンな状態を目指しています。	Well-Being の向上のために、心身の健康を促進する研修を開催。また、DXリテラシーの向上研修を実施しています。	
2024年度					一人当たりの ・投資額 257 千円 ・学習時間 54.8 時間
2025年度					



## エグゼクティブ育成プラン

2024年度、ライン部長や国内外関係会社社長など重要ポジションを担う管理職の育成と、将来の経営者人材の育成を目的として、経営マネジメントにフォーカスした1年間の研修を公募式で導入し、選抜された12名が経営リテラシーやアカウンタビリティーを学ぶ120時間の研修に参加しました。今後も隔年にて継続的に実施し、経営人材を育成していきます。



経営者人材

コーチング研修  
役員・取締役研修

エグゼクティブ  
養成プラン

次世代ライン長  
養成プラン

# 『パーカスプロジェクト』スタート

当社グループは、事業活動を取り巻く環境が大きく変化する中で、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）に積極的に取り組むことで、社会課題の解決、新たな価値創造、経営基盤の一層の強化につなげています。今後、こうしたサステナビリティ経営の推進力を高めるためには、社員一人ひとりが当社グループの企業理念やサステナビリティの重要性について意識・視座を高め、自律的行動・挑戦する企業風土を醸成していく必要があります。

当社グループの企業理念は1998年11月に制定、その後2014年12月にコーポレート・メッセージ、21年4~5月に新しい行動指針と長期経営ビジョンを発表しました。時とともにステークホルダーである株主や投資家、取引先や社員の求められるものが変化する中で、「社会における当社グループの存在目的や志（=パーカス）」を明文化することにより、当社グループのさらなる企業価値・ブランド向上、社員のエンゲージメント向上につなげていきます。

現在の当社グループの企業理念を保持したまま、企業理念を補完・解像度を高めた新たなパーカスとして、未来に向けた提供価値、社会に対する約束、存在意義を明文化し、当社グループならではの“大航海に欠かせない北極星”、“内から湧き上がる志”、“ワクワクする未来”がしっかり伝わるメッセージを策定しました。パーカス制定後は、社長をはじめ役員と社員の対話会を通して、社員一人ひとりの『MYパーカス』を考えもらい、その重なり合いの中で、社会との関わり、仕事の意義・やりがいを感じてもらいます。

## パーカス策定のワークショップ

社内の各ユニットから選抜されたメンバーが神鋼商事らしさ、お客様・マーケット・社会のニーズを探りながら、パーカスを導き出し、明文化してきました。



## パーカス策定のステップ



財務経理部  
松本 雄一



金属本部鉄鋼ユニット  
鋼板部大阪鋼板グループ  
金森 裕次

## 社員の声

部門や年代の異なる13名が集まり、当初は「パーカスとは何か?」「なぜ必要なのか?」といった疑問を抱え、認識もバラバラな状態からのスタートでした。私自身も、メンバーに選ばれたことを前向きに受け止めつつ、一方で「自分でいいのか?」という不安を感じていました。

そのような中、高下社長との対話セッションを通じて、社長の想いやメンバーの不安・疑問を率直にぶつけ合って、プロジェクトへの理解が深まり、「自分たちが変わらなければならない」という共通認識が生まれました。

その後、自社問題と真剣に向き合い、議論を重ね、決まりかけた案も何度も見直し、メンバー全員が納得できるパーカスを導き出すことができました。

このパーカスが全社員に浸透し、会社の目指す方向を自分事として捉えられるよう、プロジェクトメンバーとして今後も継続的に浸透活動に取り組んでいきます。

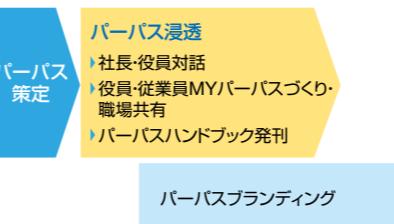
パーカス制定に向けた議論の過程では、神商らしさとは何か、メンバー同士が良い面も悪い面も忖度なく意見を出し合いました。働くフィールドが違うメンバーで、意見を集約するのは難しいのではという不安もありましたが、それぞれが感じる神商らしさには共通するものがあり、自分たちを知ることから始まりました。

当社の考える「真の顧客」を導き出し、顧客が抱える人手不足や技術継承、先の見えない未来に対して、神商がどのような価値を提供していくべきか議論を重ね、メンバーに一体感が生まれてきたことが印象に残っています。変化の激しい時代において、失敗を恐れずチャレンジすることの重要性を認識しました。

パーカスを軸に、社員一人ひとりが思いを持って行動することで、社内外における未来の課題に挑戦していくことの重要性を認識しています。

## パーカス制定後の浸透活動

2025上期 > 2025下期 > 2026上期 > 2026下期 > 2027上期  
創立80周年 次期中期スタート



### 【社長・役員対話】

- 自身のパーカスを直接社員に語り掛け、パーカスの浸透とMYパーカス策定の動機づけ、後押しを行う。毎年下期に役員対話を継続し、経営層との対話機会を定期化する。

### 【MYパーカス策定】

- 役員と従業員のMYパーカスを策定し、職場内で共有し、互いに承認・称賛を得ながら自己成長・実現につなげていく。

### 【エンゲージメントサーベイ】

- 役員と従業員のMYパーカスを通じて企業理念・パーカス浸透度のモニタリングを行っていく。

## 期待される効果

社会との関わりを意識して  
自律的行動・挑戦する企業風土醸成  
社員エンゲージメント向上  
企業価値・ブランド向上

MY  
パーカス  
志  
会社  
パーカス