

# 神鋼商事株式会社 統合報告書 2025





## 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](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。

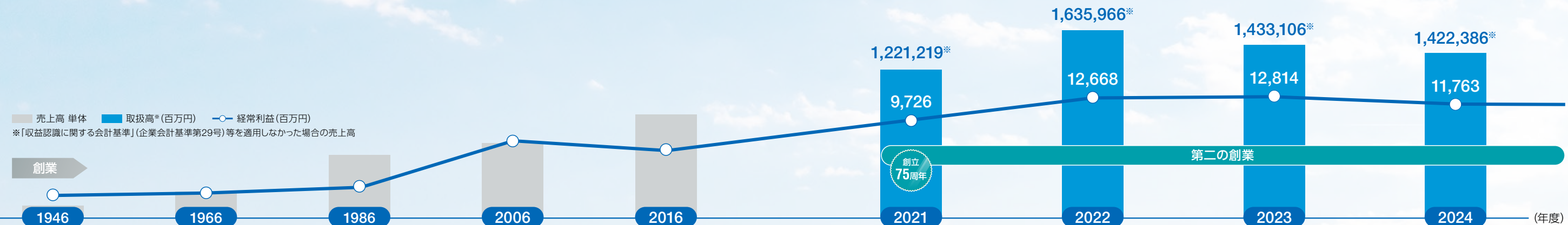
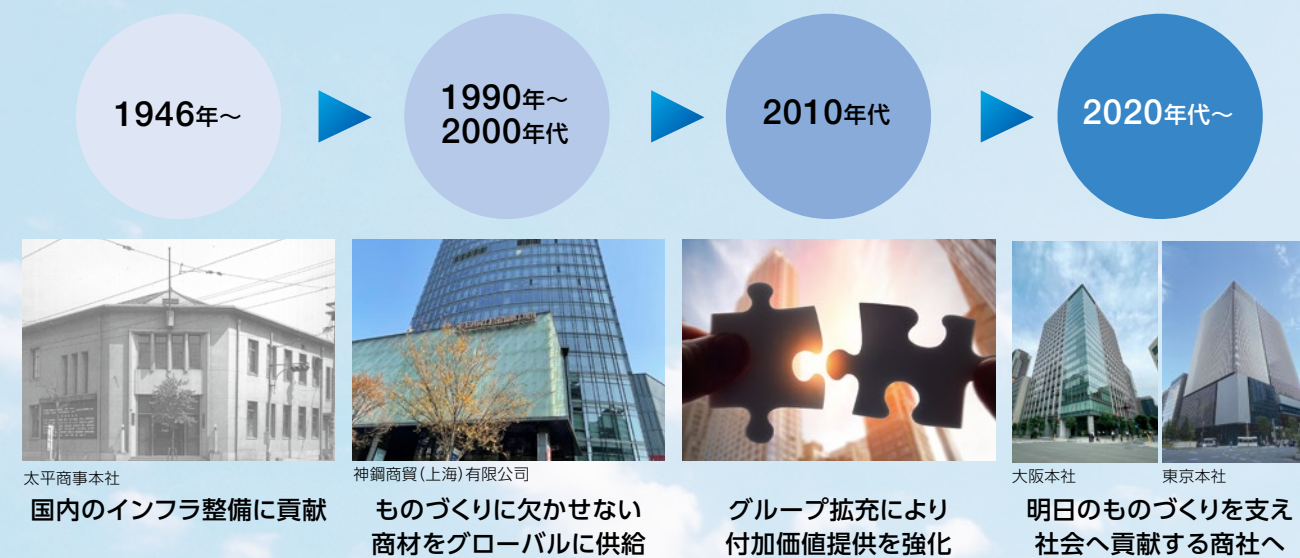
そのために、私は「危機感を持ち、心を動かし、意識を変える」ことを現場に働きかけ、行動変容を促す旗振り役となります。そして変化の先にある、まだ見ぬ市場、形にならない技術、誰も解いたことのない課題といった「未来」を、「価値」に変えていく挑戦を通じて、神鋼商事ならではの強みを磨き、質の高い経営への変革を加速させていきます。

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。



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
<b>1946年</b> 大阪・北浜に太平商事(株)として設立	<b>1966年</b> The Shinsho American Corporation (現・Shinsho American Corporation)を設立	<b>1988年</b> Thai Escorp Ltd.を設立 <b>1998年</b> 上海神商貿易有限公司を設立 <b>2002年</b> Grand Blanc Processing, L.L.C.を買収	<b>2006年</b> ・蘇州神商金属有限公司を設立 ・神鋼商貿(上海)有限公司を設立 <b>2010年</b> 神商精密器材(蘇州)有限公司を設立 <b>2013年</b> 神商大阪精工(南通)有限公司を設立 <b>2015年</b> Aiken Wire Processing, L.L.C.を設立	<b>2021年</b> ・神商メタルズがベトナムにアルミ加工会社設立 ・神商精密器材(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	<b>2022年</b> ・バイオマス燃料事業本格化 ・蘇州神商金属設備増強 ・神商精密器材(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 <b>2023年</b> ・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 <b>2024年</b> ・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 <b>2025年</b> ・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	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)

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





# 価値創造プロセス





# 価値創造を支える6つの資本

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**



**新たな価値を生み出す、  
ものづくりの進化と共創**

## 概要

メーカー商社として培ってきた技術力やノウハウを活かし、多様な仕入れソースと製造資本を組み合わせることで、顧客価値創造につながる提案を行っています。さらに、既存の枠にとらわれることなく、ものづくりにつながるイノベーションや新たな価値の創出にも挑戦しています。また、サステナブルな社会の実現に貢献するために、顧客と共に社会の未来を創造するビジネスの推進にも取り組んでいます。

## 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 (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
- ものづくりにつながる価値の創出及び QCD<sup>\*</sup>の徹底追求

<sup>\*</sup> QCD: Quality-Cost-Delivery

**グループ資本**



**KOBELCO グループとして  
の多様性のある事業**

## 概要

様々な事業体を持つKOBELCOグループの中核商社として、当社は「素材と機械の融合」を軸に、グループ各社が展開する多様な事業領域と、当社の持つ商社機能・顧客基盤・現場密着型の情報力・提案力を掛け合わせることで、新たな価値の創出や、社会課題解決に資するビジネスに取り組んでいます。

## 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、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、共に発展してきました。資本提携や共同出資による新会社設立など、顧客と共に事業を創る取り組みを進め、戦略的パートナーシップを構築し、持続的な成長を目指しています。

## 特徴

- 販売先 (単体) **2,045 社**  
(国内・海外)
- 仕入先 (単体) **2,971 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

パーパス策定によって社会的意義への理解を深め、自ら学び行動する主体性のある人材を積極的にサポートし、イノベーションを起こしていきます。

## 特徴

- 従業員数  
連結 **1,437 名** 単体 **566 名**
- 女性総合職比率 **16.1 %**
- 教育訓練費 **145 百万円**
- 一人当たりの投資額 **257 千円**  
学習時間 **54.8 時間**

## 維持・強化の取り組み

- 人的投資強化
- パーパス策定による社会的意義の探究
- 定期的なエンゲージメントサーベイの実施
- 経営層と従業員の対話強化
- ダイバーシティ&インクルージョン推進
- 健康優良法人2025取得&くるみん取得
- パーパスプロジェクト推進

**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、株主還元に分配し、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 **914 億円**
- 有利子負債 **613 億円**
- ROE **9.7 %**
- D/E レシオ **0.7 倍**
- 自己資本比率 **23.6 %**

## 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

創業当初より金属スクラップを、近年はバイオマス燃料も取り扱い、循環社会の実現に貢献しています。「地球環境に配慮した活動」をマテリアリティとして掲げ、自然資本の効率的な活用と環境負荷の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 取得済み
- 電気使用量 **95.2 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
- 脱炭素移行支援
- 再生可能エネルギーの導入促進

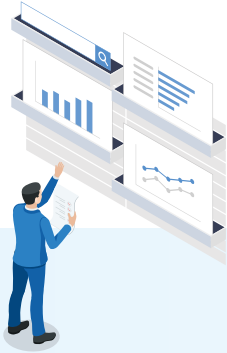


# 中期経営計画 2026 の進捗



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パークペレット（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。

## 2年目の注力事項

2025年度は、トランプ政権による関税政策をはじめとする地政学的リスクや為替変動等の外部環境に柔軟に対応しながら、目標数値の達成に向けた実行力を高めていくとともに、事業拡大に向け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。特に資源循環型ビジネスの拡充に向け、リサイクルの取り組みを強化しており、具体的にはサッシのリサイクルや、関東エリアにおけるアルミの高度選別など循環型社会の実現に資する事業を促進します。また、BBP事業では今後の成長に向けた次の投資にも積極的に取り組んでいきます。

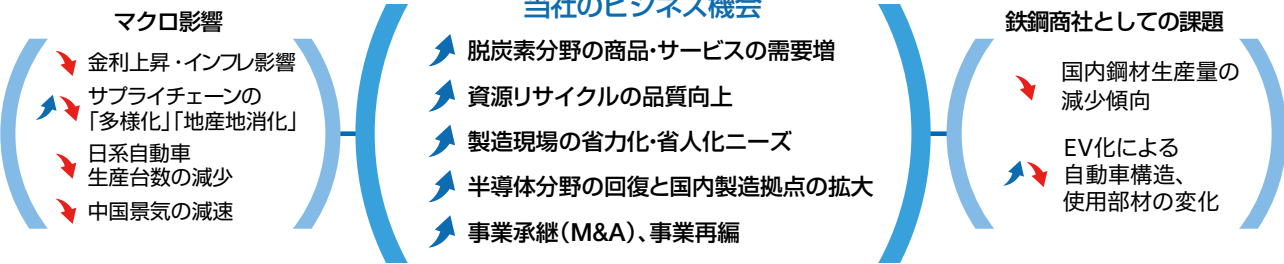
また、もう一つの大きなテーマが北米事業の再構築です。当社はこれまでアジアやインドを中心に展開してきたため、北米における戦略が明確に定まっていませんでした。こうした状況を踏まえ鉄鋼ユニットに呼びかけ、本社と一体となってプロジェクトを立ち上げ、グループ会社のGrand Blanc Processingを主体とした自動車向け特殊鋼の二次加工ビジネスをさらに拡大するための戦略と戦術を策定しているところです。

経営基盤強化の面では、2025年4月にサステナビリティ経営推進室を新設しました。ESGの取り組みによる持続可能な企業活動に加え、マテリアリティへの取り組みを通じて、中長期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し、質の高い経営への変革を進めていきます。

### 中期経営計画進捗状況 目標数値の進捗状況

	初年度			計画2年度		最終年度
	2023年度	2024年度		2025年度		2026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・トランスフォーメーション）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、改善施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、高収益体質の確立を目指します。

投資の促進

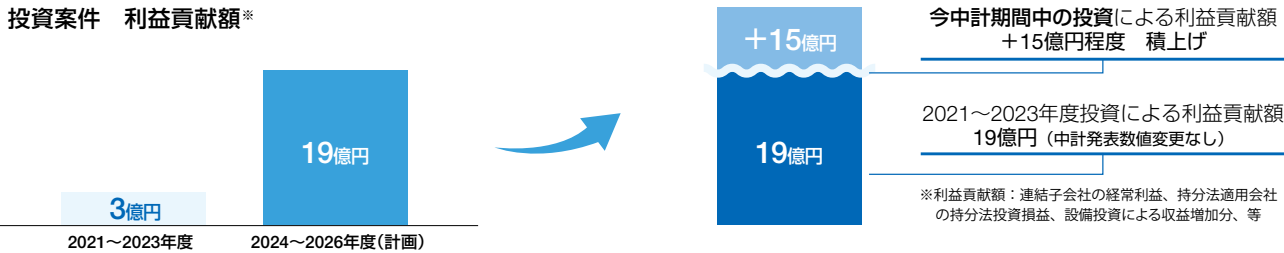
投資の実績と今後の投資計画

投融資計画について、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。

中期経営計画初年度である2024年度の投資実績は19億円にとどまっておりますが、新たに「投資指針」を策定し、各ユニット横断による投資案件をアイデア段階で吸い上げる「戦略投資会議」を立ち上げ、全社における成長投資を促進しています。戦略投資会議のメンバーは全社横断で各ユニットから選抜し、投資案件だけにとどまらず、次期中期経営計画を見据えた議論も行っています。

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 ●設備投資、サプライチェーンDX	●倉庫自動化システム		19億円	77億円
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		●アルミリサイクル事業投資			
エネルギー	●バイオマス燃料新商品開発	●バイオマス事業投資	●ブラックバークペレット事業参画		
ものづくりの 現場		●事業投資 ●設備投資、 ●TDI、日本グラニューレーター M&A			
その他		●設備投資、●溶接商社機能強化	●ファンド追加投資		

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



投資の促進：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  
木質ブラックバークペレット事業に参画



木質ブラックバークペレット (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、需要の掘り起こしなど、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れています。

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。

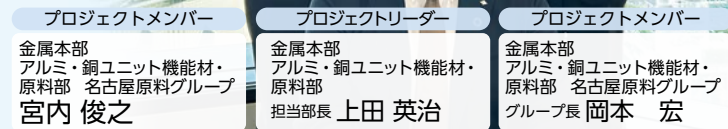
横山：まずはBBP事業の拡大に全力を尽くします。さらに、当事業に加え新たな案件の立案にも積極的に関与していきたいと考えています。これまでの経験を活かし、次のステップへ進む準備を整えています。



## 中期経営計画2026の進捗

## 投資の促進：事例紹介

## 資源循環の新たな ビジネスモデル構築を目指して 建材用アルミサッシのスクラップ格上げ事業



プロジェクトメンバー  
金属本部  
アルミ・銅ユニット機能材・  
原料部 名古屋原料グループ  
宮内 俊之

プロジェクトリーダー  
金属本部  
アルミ・銅ユニット機能材・  
原料部 担当部長 上田 英治

プロジェクトメンバー  
金属本部  
アルミ・銅ユニット機能材・  
原料部 名古屋原料グループ  
グループ長 岡本 宏

### 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、地域内での資源循環を促進

### 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担っています。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。

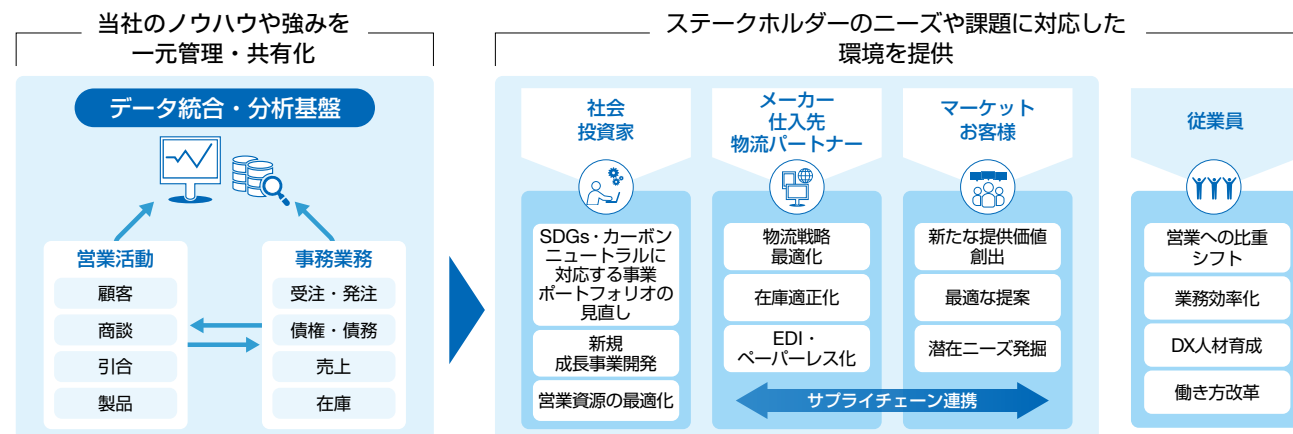
**宮内：**私はこれまで鉄スクラップを中心に扱ってきましたが、本プロジェクトを通じて従来の枠組みにとらわれない視点を養い、新たな可能性に挑戦できている実感があります。今後も柔軟な発想で事業に取り組んでいきたいです。

### 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。



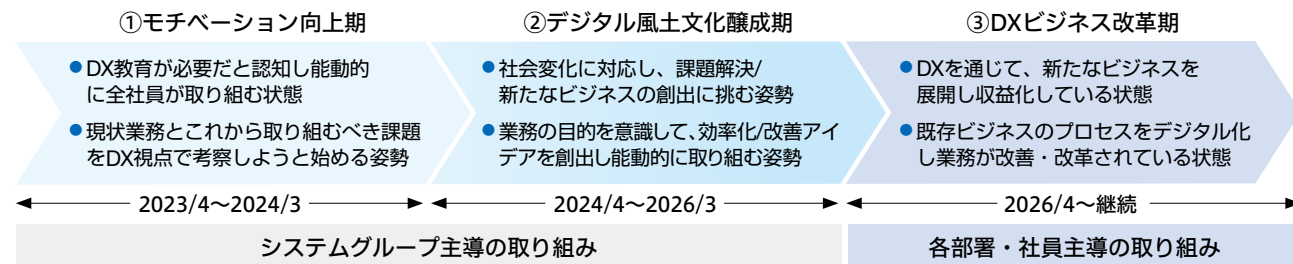
### デジタル人材の増強

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



### 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へ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、

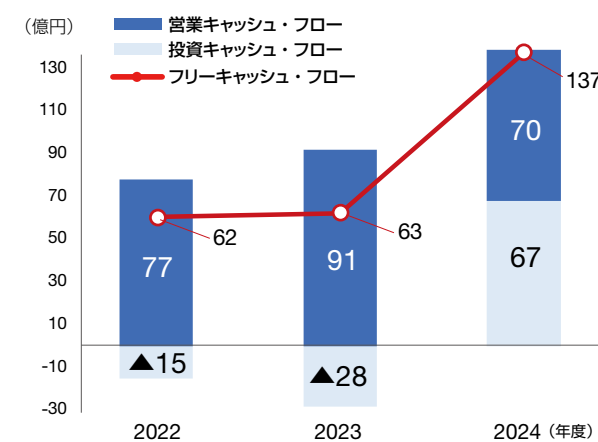
財務の安定性が一段と高まりました。有利子負債残高は引き続き適正を維持しており、D/Eレシオは0.7倍と、当社が目安とする水準となっています。

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。

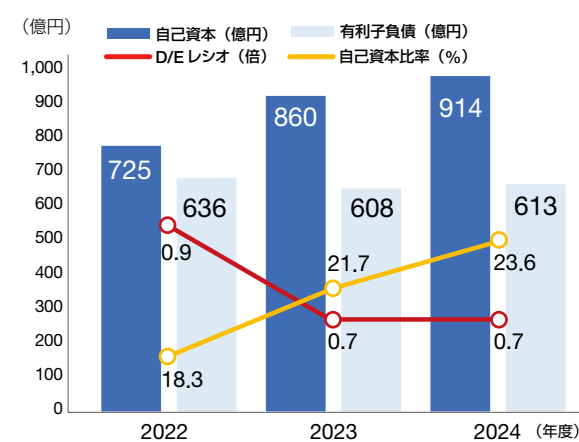
### キャッシュアロケーション

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。

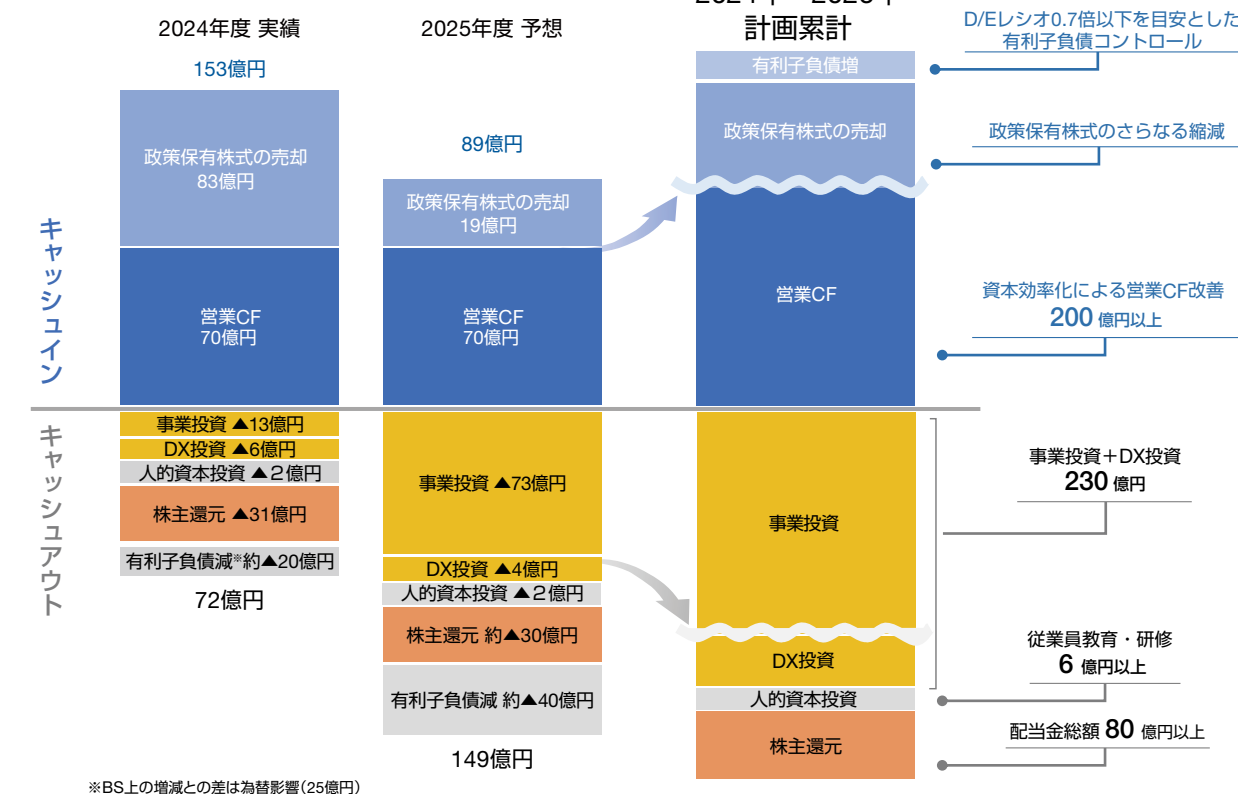
### キャッシュ・フローの推移



### 自己資本、有利子負債、D/Eレシオの推移



### キャッシュアロケーション(イメージ図)



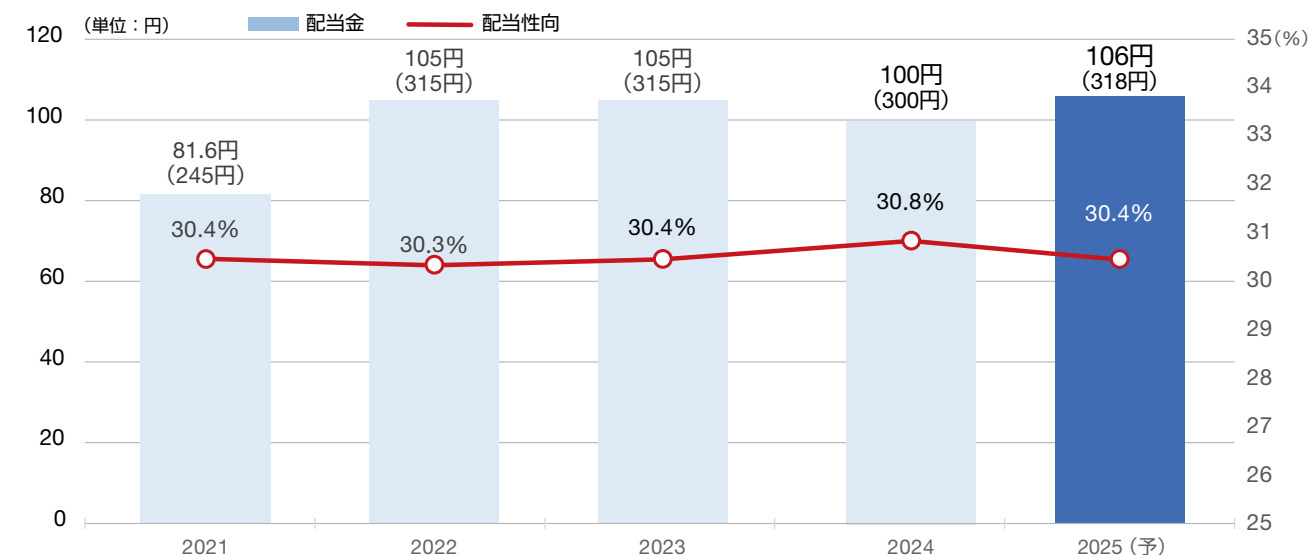
### 政策保有株式の縮減

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ける環境づくりと個人の能力を測定し、公正な評価と適正な配置から貢献意欲を高めることによって、個人と組織のエンパワーメントを高め、競争力の強化とイノベーションを促進します。



## 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。

パーパス策定にあたっては、社員が主体的に関与するプロジェクトを立ち上げ、各ユニットやコーポレート部門から若手を中心にメンバーを選定しました。このプロジェクトを通じて、企業としてのパーパスと個人の価値観とのすり合わせを図り、共感の醸成を目指しています。2025年度下期より社長をはじめとした役員対話や役員・従業員全員のMYパーパスづくりを進め、社内で共有し、お互いに承認・称賛を得ながら自己成長、自己実現につなげていく活動を進めていきます。

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。

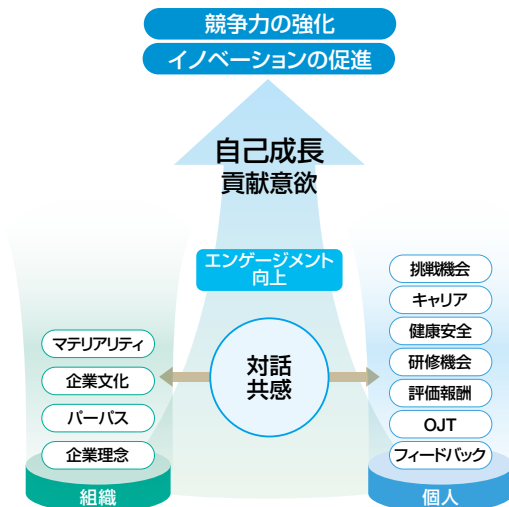
## 人的資本経営の推進

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の人材戦略とKPI



人材戦略		KPI	2024 年度実績
競争力強化	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	育成	• エグゼクティブ研修参加者数 • 生成AI研修378名 • 情報セキュリティ研修全従業員 • 一人当たりの研修投資額・研修時間 • 257千円、54.8時間
		人材流動化	• 異動希望の実現数 • 12名・75%
イノベーション	5. 人事異動による社内人材流動化 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	ダイバーシティ	• 女性比率(新卒採用者・管理職・総合職) • 25%・2.8%・16.1% • 男性育休取得者率 • 26.3%
		キャリア自律	• キャリア形成研修参加者数 • 2026年度実施予定
自己成長と貢献意欲	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 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	エンパワーメント	• 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 • 20.4% • 総合健康リスク • 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

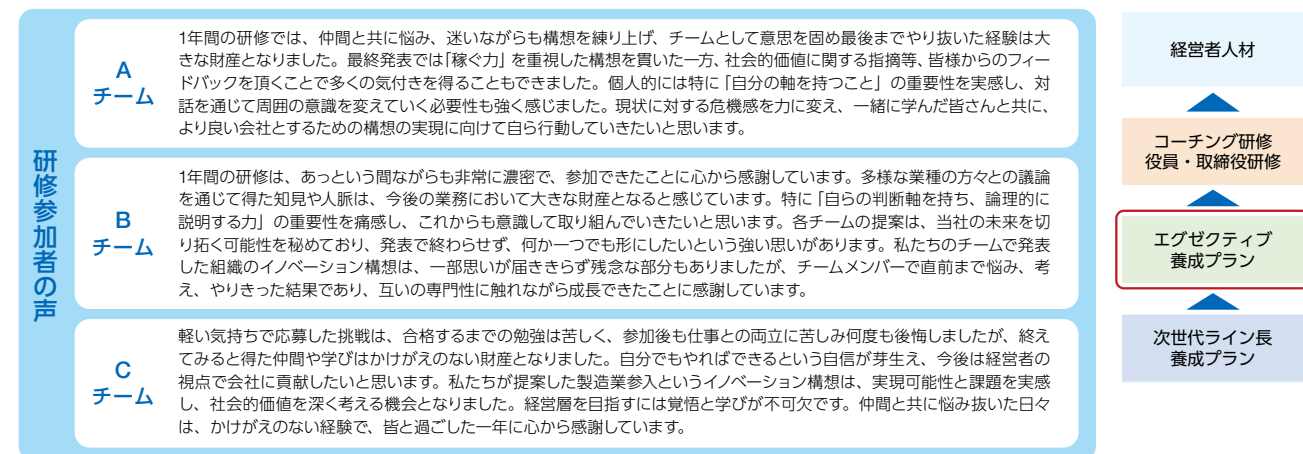
当社は、自ら学び行動する主体性のある人材育成として、中期経営計画2026では3年間で6億円の投資を計画しています。2024年度の実績は145百万円、2025年度は211百万円を計画し、継続的に人材育成を強化してまいります。

	マインド	スキル	ダイバーシティ	ソーシャル・DX 他	
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
2024年度	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。	一人当たりの ・投資額 257 千円 ・学習時間 54.8 時間
2025年度	社長・役員と従業員の対話の実施や、MYパーパス策定を通じて、自ら学び主体的に行動する人材を育成していきます。	ライン長のコミュニケーション力やコーチング力を高める研修を実施し、部下の成長と貢献意欲を高めていきます。	相互理解を深めるため、キャリア採用者、エリア職社員、海外現法ナショナルスタッフの研修・交流イベントを企画・実行し、インクルージョンな状態を目指しています。	適正飲酒・食事・運動イベントを継続的に実施し、従業員の健康意識の変容を促しています。また、生成AI活用研修を実施し、生産性向上を図っていきます。	



## 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。





# 『パーパスプロジェクト』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の中で、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、自律的に行動・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るものが変化の中で、「社会における当社グループの存在目的や志(=パーパス)」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で、企業理念を補完・解像度を高めた新たなパーパスとして、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。パーパス制定後は、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パーパス』を考えてもらい、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。



→パーパス(詳細は1ページ)

## パーパ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、パーパスを導き出し、明文化していききました。



## パーパス策定のステップ



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「パーパスとは何か?」「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うことで、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、自社課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パスを導き出すことができました。

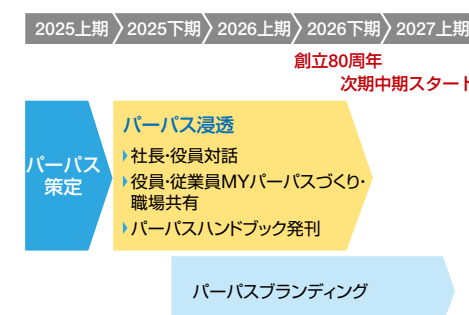
このパーパスが全社員に浸透し、会社の目指す方向を自分事として捉えられるよう、プロジェクトメンバーとして今後も継続的に浸透活動に取り組んでいきます。

パーパ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忸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鋼商事らしさ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、神鋼商事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。

パーパスを軸に、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ける一体感が生まれることを期待しています。

## パーパス制定後の浸透活動



### 【社長・役員対話】

- 自身のパーパスを直接社員に語り掛け、パーパスの浸透とMYパーパス策定の動機づけ、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例化する。

### 【MYパーパス策定】

- 役員と従業員のMYパーパスを策定し、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パーパスを通じて企業理念・パーパ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  
自律的に行動・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





# サステナビリティ経営の推進

当社グループは、企業理念に根ざしたサステナビリティ経営を推進することにより、企業に求められる多様な社会的責任を果たすとともに、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、中長期的な企業価値の向上を目指しています。

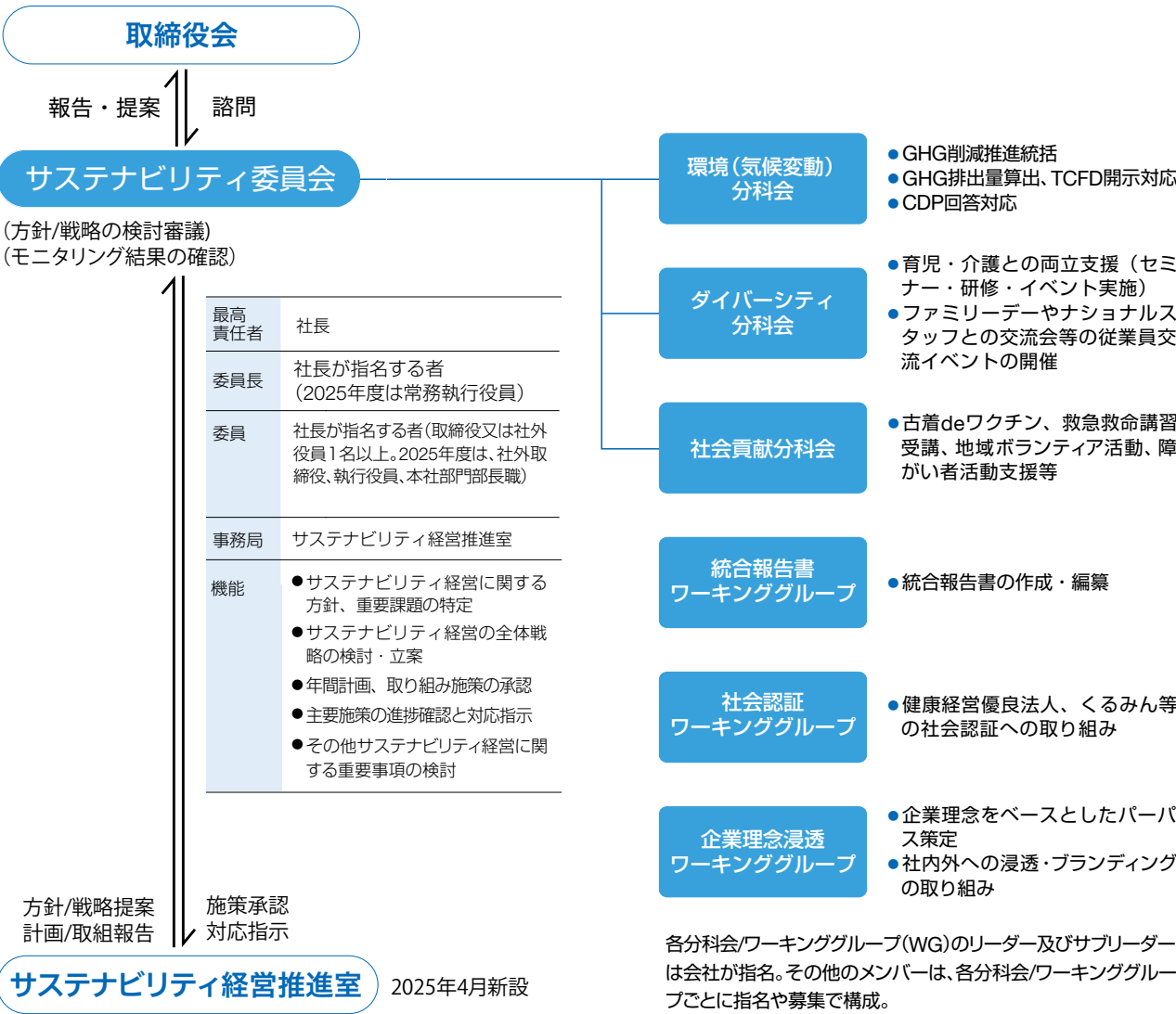
事業環境が急速に変化する中、当社は社長を最高責任者とする「サステナビリティ委員会」を設置し、重要課題（マテリアリティ）への取り組みを通じて、社会課題の解決、新たな価値の創出、及び経営基盤の強化に努めています。



## サステナビリティ基本方針

私たちは、誠実をモットーに、新しい価値の創造を通じて、豊かな社会づくりと、  
みんなの幸せをめざすことを企業理念に掲げています。  
この理念の下、世界や私たちを取り巻く環境問題や社会問題に対して、  
事業活動を通じて様々な取り組みを進めます。  
また、公正かつ透明なガバナンスを推進します。  
私たちは、すべての人々が望む持続可能な未来の社会に貢献します。

## サステナビリティ推進体制





# 長期経営ビジョン実現に向けたマテリアリティ

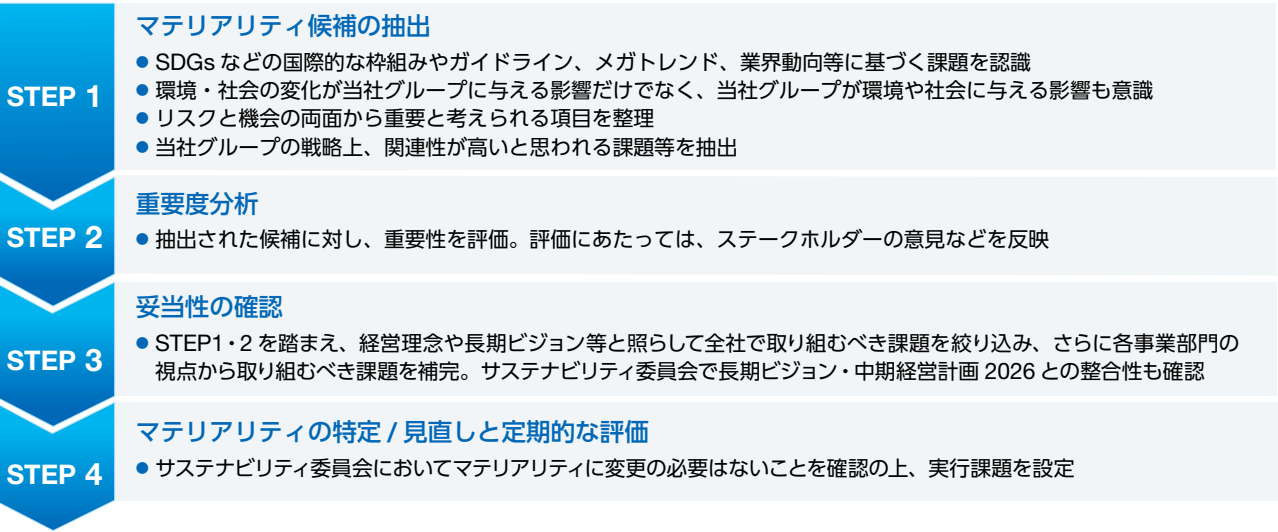
当社は、2021年度期初に長期経営ビジョン「明日のものづくりを支え、社会に貢献する商社」を策定し、その実現に向けて行動指針の改訂を行いました。改訂にあたっては、SDGs(持続可能な開発目標)などを参考に、企業理念と事業活動がステークホルダーに与える影響を考慮し、取り組むべき課題を行動指針として明文化しました。

2022年4月には、サステナビリティに係る重要課題(マテリアリティ)の特定に着手し、行動指針をマテリアリティとして位置付けました。その後、中期経営計画2026の策定時にマテリアリティの見直しを行い、変更の必要はないことを確認の上、各マテリアリティに対する具体的な実行課題を設定しました。

2025年度からは、各マテリアリティに対する統括部署を定め、サステナビリティ経営推進室が毎月開催する「サステナビリティ連絡会」において、実行課題の進捗状況の確認や情報共有を統括部署間で行っています。当社はこれらの取り組みにより、全社的なサステナビリティ活動の推進とステークホルダーへの持続的な価値創出を目指しています。



## マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティ	説明	実行課題		取り組み内容	
				実績（2024 年度）	来期の取り組み（2025 年度）
明日のものづくりへの貢献	長期経営ビジョンのもと、「質の高い経営」の実現と「真のグローバル企業への変革」を目指し、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。これを実現するための主な施策として、「商社機能の強化」「サプライチェーンの構築」「事業投資の強化」「DX・IT による経営基盤の強化」を推進しています。	現ビジネスを需要分野別、商品別に分析し、ポートフォリオ戦略		3 本柱の売上総利益率分析や、経常利益率×投下資本回転率を用いた ROIC 分析を実施	各ユニットにおける 10 年後の事業像検討
		DX も駆使したサプライチェーンの構築		線材サプライチェーン DX の PJ 開始。要件定義等を実施	線材サプライチェーン DX の設計・開発着手開始（～ 2027 年 1 月）
		事業投資の強化・推進		投資指針と投資検討時のチェックリストを策定し全社発信	戦略投資会議を立ち上げ投資促進を加速
		SX 新規事業の推進		新事業推進室を設立し、各ユニットと連携して新規事業の検討を推進	木質ブラックパークベレット（BBP）製造事業へ参入
		DX による業務の効率化		生成 AI の導入及び全社展開、会議体の議事録作成などに活用	生成 AI の利活用促進
		グローバル人材、DX 人材の育成		DX 推進役の育成（9 名）	DX 推進役 10 名の育成及び育成強化
コンプライアンスを遵守した企業活動	法令や社内規程の遵守を徹底し、コーポレートガバナンスの強化を通じて透明性と信頼性の向上に努めています。コンプライアンス違反の未然防止を図り、健全な企業活動を推進しています。	コンプライアンス違反の未然防止		【コンプライアンス】 ・役員・従業員向け分野別コンプライアンス研修実施 ・各種新法制定・改正の周知徹底 ・内部通報件数の増加	【コンプライアンス】 ・役員・従業員向け分野別コンプライアンス研修実施の継続 ・内部通報制度のさらなる周知 ・競争法（下請法）遵守強化
				【リスクマネジメント】 ・国内子会社の債権回収強化 ・リスク管理アクションプランの対応状況の自己採点化 ・海外赴任者への赴任前研修実施	【リスクマネジメント】 ・海外現地法人の債権回収強化 ・リスク管理アクションプランの自己採点を継続実施 ・海外赴任者への赴任前研修を継続実施 ・過去の顕在化リスクをデータベース化、及び関係部門との共有化 ・過去事例を題材としたワークショップの開催。事例から原因・再発防止を議論
地球環境に配慮した活動	気候変動がもたらすリスクを重要な経営課題と認識し、脱炭素社会の実現に向けた積極的な対策を講じています。これに加え、気候変動に関連する機会を的確に捉え、環境保護への貢献を重視することで、事業活動のレジリエンスを高め、持続可能な成長の実現を目指しています。	サプライチェーン全体の脱炭素移行支援		・ GHG 算定システム導入（2024 年 10 月）	・ CDP の情報開示対応を通じて、営業部門の脱炭素戦略の構築 ・環境関連研修による社内の意識醸成と、環境に配慮した製品・サービスの提供等、戦略的な取り組みの強化 ・ Scope3 の算定
		再生可能エネルギーの使用比率拡大 ・ 2030 年までに CO <sub>2</sub> 排出量 46%削減（2018 年比） ・ 2050 年までに、カーボンニュートラルを達成		【GHG 削減活動】 ・ 2030 年：△ 46%、2050 年：カーボンニュートラル（基準年 2018 年） ・ 経営層へのサステナビリティ研修実施（2024 年 10 月） ・ GHG 算定システム導入（2024 年 10 月） ・ TCFD 開示内容の見直し（2025 年 3 月） ・ リモート会議の推進、在宅勤務制度の継続	【GHG 削減活動】 ・ GHG 排出量算定システムを利用し、Scope1、2 の排出量を可視化。各社で削減管理体制の構築と排出削減の推進 ・ 役員、従業員向けの研修を継続的に実施。気候変動問題への理解を促進し、事業活動における影響やリスクを認識し、事業機会の創出、持続可能な社会を目指す ・ リモート会議の推進、在宅勤務制度の継続
				【再エネシフト】 ・ 再エネ 100%オフィステナントへの移転（2025 年 2 月マツボー大阪支社） ・ 製造工場の再エネ導入検討開始	【再エネシフト】 ・ 枯渇性エネルギー利用テナントからの移転を推進 ・ 製造工場の再エネ導入検討・実施
多様性を尊重する企業文化	多様な人材が能力を発揮できる環境整備を推進するため、女性活躍やナショナルスタッフ育成に注力し、2022 年 10 月発足のダイバーシティ分科会を中心に、公平で個性と能力を尊重する企業風土の醸成に取り組んでいます。	女性管理職の登用 2030 年度までに女性管理職比率 10% 以上		総合職女性へのキャリア研修を実施	・ エリア職女性の交流会実施 ・ 職群転換制度の導入
		定期採用者に占める女性総合職及び女性エリア限定総合職転換希望者の比率 40% 以上継続		新卒の商社入社希望女性への積極的なアプローチならびに認知度向上活動を実施	・ YouTube 動画の発信継続 ・ 職群転換制度の導入
		有休取得率の向上		有休取得奨励日を設け有休取得を促す活動を継続	・ 男性育児休業取得促進施策の実行 ・ 育児目的休暇の導入
個人の成長の実現	企業理念にある「みんなの幸せ」の実現に向けて、心身共に健康で働ける環境づくりを推進し、活力ある組織づくりに注力しています。その上で、主体的に学び行動できる人材育成を目指し、従業員が自分のキャリアに応じて学べる研修制度を整備しています。	ナショナルスタッフの育成		ナショナルスタッフ（幹部候補生）を対象とした日本での短期トレーニングプログラムの実施	・ ナショナルスタッフと当社社員による交流会を開催 ・ 与信、コンプライアンス、情報セキュリティに関する研修の実施
		・ Well-Being の向上 ・ 自己成長と貢献意欲の醸成 ・ 研修・ワークショップ・タウンホールミーティング等を通じた、自ら学び行動する主体性のある人材の育成		・ 適正飲酒・食事イベントの実施（東京） ・ 業務に紐づくオンライン研修の実施 ・ 経営者候補の人材育成（エグゼクティブ養成プラン）の実施	・ 腸内環境改善セミナー開催 ・ 適正飲酒・食事イベント（大阪・名古屋） ・ 社長及び経営層と従業員のタウンホールミーティング実施 ・ MY パーパス策定による内発的動機の促進
		・ DX リテラシーの向上 ・ 人的資本への投資の推進 ・ 教育訓練費の投資額と研修受講時間の公表		・ 全社員を対象にデジタルリテラシー向上研修の実施 ・ 生成 AI 活用研修の実施 ・ デジタルツール（RPA）の市民開発研修を実施	・ 生成 AI 活用研修の実施 ・ デジタルツール（RPA、ノーコードツール）の市民開発研修を実施
		グローバル人材の育成→海外派遣研修・派遣の拡充		—	海外派遣研修にてワシントン州立大学に 1 名派遣

## 金属本部 鉄鋼ユニット



お客様との信頼関係を基盤に、サプライチェーンの高度化とDX化を推進し、投資による事業拡大と収益向上を目指します。

鉄鋼業界を取り巻く環境は、国内需要の縮小やEV化の進展、カーボンニュートラル対応、物流・人材の課題など、大きな変化の渦中にあります。こうした状況下でも、KOBELCOグループとの連携を軸に、専門性と顧客との信頼関係を強みに、サプライチェーンの高度化とDX化を推進しています。将来的な環境変化を想定し、トレード中心から事業投資による収益性の高いビジネスの比重を高めることで、持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。



常務執行役員 金属本部  
鉄鋼ユニット長  
三原 雄二

代表取締役 専務執行役員  
金属本部鉄鋼ユニット管掌、  
社長補佐（サプライチェーン改革）  
西村 悟

### 事業概要

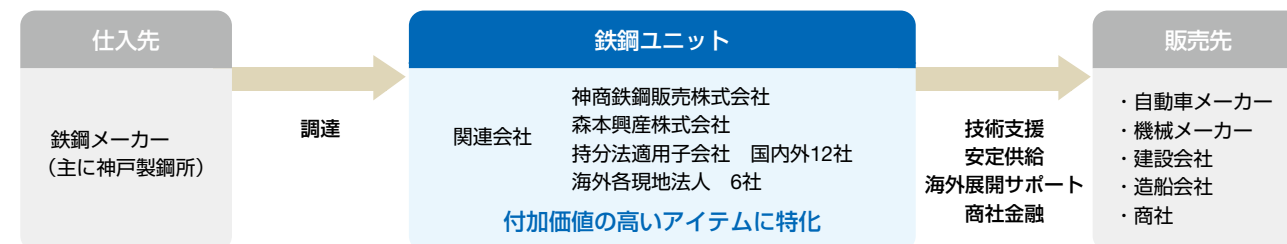
情報と付加価値でお客様のグローバルな生産活動をサポート

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。当ユニットは神戸製鋼所、KOBELCOグループ各社との緊密な連携と信頼関係により、米国・中国・タイを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る人材を育てていきます。そして、お客様の立場に立ち、お客様の満足を追求し、最大限の効果を得るために考え、行動し、ソリューション提案に取り組むことが当ユニットの使命です。

### ビジネスモデル

鉄鋼製品のサプライチェーンにおいて必要不可欠な存在として、  
加工機能、デリバリー機能、物流機能に加え、需要家の海外展開へのサポートなど安定的なサービスを提供



### 主な取扱商品



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



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



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



チタン  
信頼の高い神戸製鋼所のチタン製品をはじめ、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。



### 事業環境認識

需要の海外流出や少子高齢化により、国内需要はさらに減少する可能性が大きい。

人手不足により建設計画が先送りとなり、鉄骨需要は低水準。首都圏では再開発案件が進む一方、地方や中小物件はコスト高で計画が遅延。

海外では中国や東南アジアで日系自動車苦戦。米国は、輸送コスト増・金利高止まりに加えて、トランプ関税の発動により、日本材を中心としたビジネスは厳しい状況。

### SWOT分析



### 中期経営計画2026のポイント、目標達成に向けて

#### 収益力の強化

ROICを活用した事業ポートフォリオの選択と集中により、高収益ユニットの構築を目指す。加えて、KOBELCOグループビジネスの維持・強化に向けたリスク対策も推進。

#### 投資の促進と事業領域の拡大

「KOBELCOグループビジネス」「神鋼商事オリジナルサプライチェーン」「SX新規事業推進」の3軸を中心に、事業投資を通じたポートフォリオ改善を図る。既存の出資案件に加え、物流自動化・インド進出など新規案件も検討中。

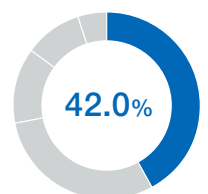
#### 商社機能の強化と非トレード領域への展開

サプライチェーンのDX化によるシェア拡大を図るとともに、事業投資を通じて非トレード分野での付加価値創出を目指す。素材・原材料の在庫供給機能の将来性も見据え、機能の再定義を進める。

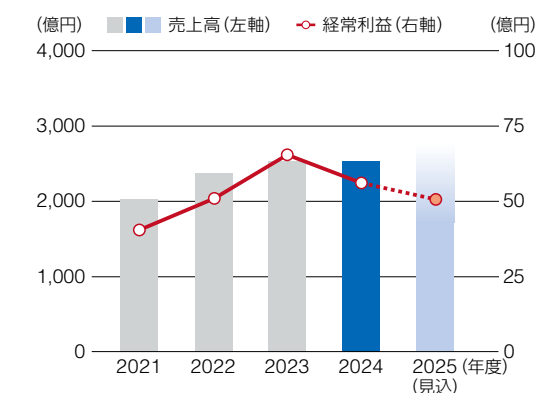
#### パートナーシップの深化とアライアンスの模索

部品メーカーとの資本関係を活かしたグローバル展開支援に加え、他流通企業との補完関係構築による協業の可能性を積極的に検討。事業承継案件の探索。

2024年度  
ユニット別売上高構成比



ユニット売上高・経常利益（連結）





## 明日のものづくりへの貢献

## 金属本部 アルミ・銅ユニット



安全・安心な供給を確保しつつ、付加価値の創出と資源循環型ビジネスの推進を通じて、市場の期待に応え続けます。

東アジア・東南アジアの製造拠点を活用し、日本を核としたオリジナルサプライチェーンをさらに強化します。加えて、リサイクル事業を本格的に拡大し、資源循環型ビジネスを収益の柱に育てるとともに、半導体製造分野での精密加工事業を推進します。これらの取り組みを加速させるため、DXを推進し、効率化と付加価値創出の両立を図ります。長期的には海外収益比率50%を目指す一方で、DXの進展により顧客ニーズが多様化・高度化する中で素材を仕入れて在庫を持つという機能だけでは競争優位性を維持できない状況になっています。だからこそトレード中心のビジネスから脱却し、価値をつなぎ、生み出す「コーディネーター」への進化を図ります。

代表取締役 専務執行役員  
金属本部長兼アルミ・銅ユニット長  
足達 雅人



## 事業概要

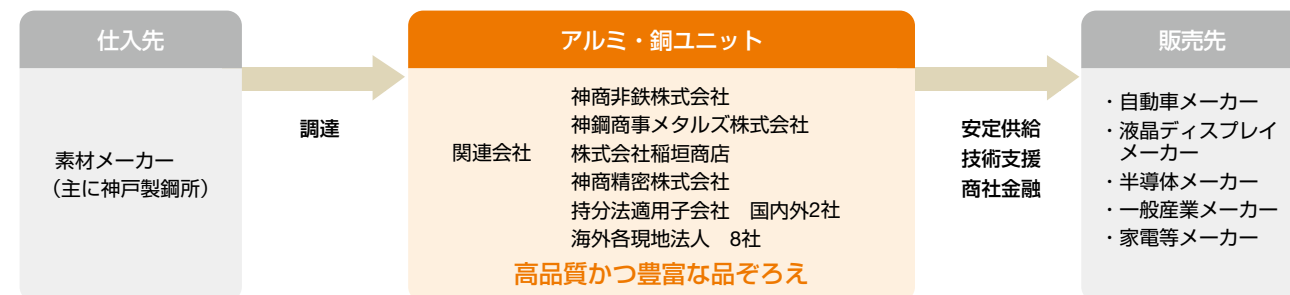
## 素材からアセンブリまでトータルプロデュース

当ユニットでは、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、素材だけでなく、加工、アセンブリ、加工過程で発生するスクラップの回収までのトータルプロデュースに注力してきました。例えば、銅加工品に樹脂成型品を組み付けたモジュールとしての

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

## ビジネスモデル

安全・安心な供給力を基盤に、技術やサービスを組み合わせて「第二・第三の価値」を創出



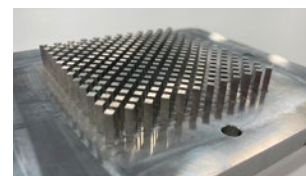
## 主な取扱商品



**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。



## 事業環境認識

素材・原材料の在庫供給機能が、将来的にどの程度必要とされるかは不透明であり、DXの進展に伴い商社機能の在り方そのものが変化する可能性。

注力分野である自動車は米中では回復・成長基調、日本は減少傾向。日本製半導体製造装置はAI向けメモリー及びデータセンター需要回復により、市場成長が見込まれる。

中国経済に回復の兆しがみられるものの、米国を含めた主要市場では需要構造やサプライチェーンの変化が進展。

## SWOT分析



## 中期経営計画2026のポイント、目標達成に向けて

## 資源循環ビジネス投資の拡大

資源循環ビジネスを新たな収益の柱とすべく、消費スクラップ回収・リサイクルに本格参入し、新会社を2社設立予定。カーボンニュートラル対応ビジネスモデルの構築を推進。

## 新事業投資とM&amp;Aの促進

半導体製造装置向けアルミチャンバーを強化する事業投資をはじめ、将来の成長領域を確保。

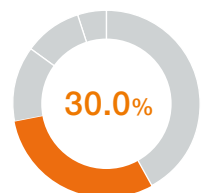
## DXによる業務効率化加速

受発注プラットフォームやRPAを活用し、事務作業の省人化・効率化を推進。残業時間削減など定量的効果を算出し、業務改革を加速。

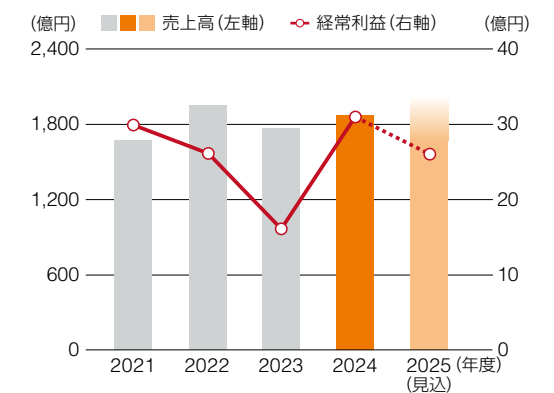
## 組織力強化

将来の事業拡大を見据え、投資検証や事業計画策定など高度スキルを持つ人材を育成・確保。また、サプライチェーン維持に不可欠な業務(納期管理や価格調整)に携わる人員のモチベーション向上も重要課題ととらえ、DXを活用した業務効率化や貢献度の「見える化」を推進。

2024年度  
ユニット別売上高構成比



ユニット売上高・経常利益(連結)



## 明日のものづくりへの貢献

## 金属本部 原料ユニット



「鉄鋼」に欠かせない資源の安定供給と循環資源の取り扱い拡大を通じ、脱炭素・循環型社会の実現に貢献します。

神戸製鋼所向けの主原料供給を基盤に、鉄スクラップやバイオマス燃料など循環資源の取り扱いを拡大しています。国内外のネットワークを駆使し、安定供給体制を強化するとともに、資源循環型社会の構築に貢献しています。木質ペレットやパーム椰子殻の輸入に加え、植林実験や燃焼灰の再利用など、持続可能な取り組みを推進しています。さらに、輸送効率の向上や在庫管理の最適化にも取り組み、供給の柔軟性と信頼性を高めています。今後は、新燃料の開発や販路拡大に加え、カーボンニュートラル実現に資する技術導入にも注力し、環境負荷低減と経済性の両立を目指して、グローバルな視点で事業を展開していきます。

常務執行役員  
金属本部 原料ユニット長  
刈込 光晴



## 事業概要

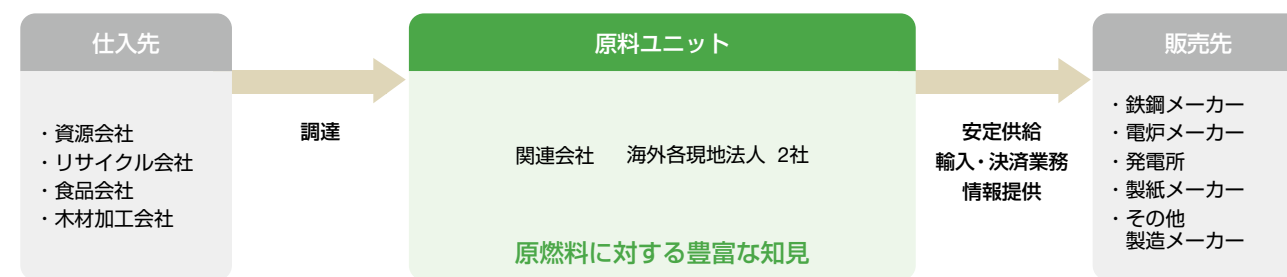
## 鉄鋼原料ビジネスと資源循環型ビジネスを両輪に

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

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

## ビジネスモデル

長年培ったグローバルネットワークを活かし、安定供給を実現。  
メーカー商社として上流～下流までを熟知し、品質と付加価値にこだわった提案を実施



## 主な取扱商品



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



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



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



**鉄スクラップ**  
国内の電炉メーカーは勿論のこと、海外の電炉メーカーにも日本からの輸出や、三国間貿易でスクラップの販売を行っています。



## 事業環境認識

鉄鋼生産は厳しい状況が続いており、主要ユーザーである自動車業界の動向に加え、米国のトランプ関税の影響がどの程度顕在化するか流動的。

建設向け需要が中心の電炉メーカーは、人手不足による工期遅延の影響で建材需要は低迷。海外向け輸出には引き続き機会が見込まれる。

バイオマス市場は緩やかに拡大しているものの、バイオマス発電所の操業トラブルなどにより需要は想定を下回る状況。

## SWOT分析



## 中期経営計画2026のポイント、目標達成に向けて

## 循環資源の取り扱い拡大に向けた調達力強化

## バイオマス燃料の供給体制強化

神商マレーシアにおいてPKS (Palm Kernel Shell: パーム椰子殻) 流通施設を運営し、安定的なサプライチェーンを構築。

## スクラップ分野のグローバルネットワーク強化

将来的なスクラップ輸入を見据え、米国・豪州にプロフェッショナル人材を駐在派遣し、海外リサイクル会社との関係構築を進める。

## バイオマス原料の開拓とメニュー拡大

藻類、ユーカリ、ブラックバークペレット、CKS (ココナツ殻) などの取り扱いを開始。

## 資源循環型プロジェクトへの参画

燃焼灰の再利用や早生樹育成プロジェクトを通じて、環境負荷の低減と資源循環への貢献を推進。

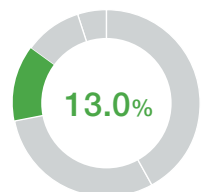
## DXによるサプライチェーン全体の最適化

入荷予定と顧客需要の調整業務をシステム化し、業務の省力化・省人化を図っていく。また、自社内の効率化にとどまらず、神戸製鋼所をはじめとする取引先にもシステム導入を促すことで、サプライチェーン全体の最適化を目指す。

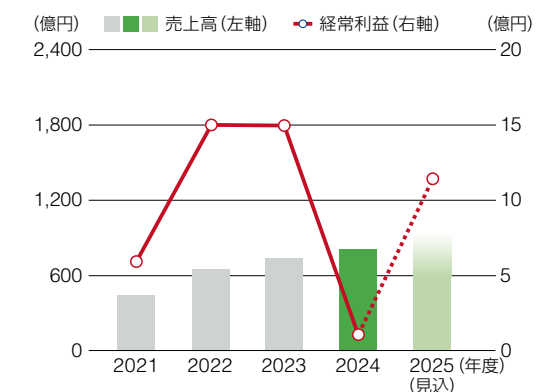
## 目利き人材の育成

ユニット・本部間ローテーションや海外異動による視野拡大を通じて、新たなビジネス創出につなげる。

2024年度  
ユニット別売上高構成比



ユニット売上高・経常利益(連結)





## 明日のものづくりへの貢献

## 機械・溶接本部 機械ユニット



技術力とネットワークを活かして海外展開や脱炭素社会への取り組みを加速し、ものづくりの未来を支えます。

国内外のネットワークと技術力を活かし、装置メンテナンスやサプライチェーン強化を通じて、お客様の安定したものづくりに貢献しています。製造業の多様な分野で機械設備のビジネスを広げています。ニッチな機械分野の専門性と、エンジニアリング機能の付加による「コト売り」の推進で、事業の幅を広げ、収益基盤を強化していきます。人材育成やデジタルツールの活用により、提案力と対応力を高めています。

今後は、溶接ユニットとの連携強化を図り、お客様や仕入先から“頼られる商社”として、CO<sub>2</sub>削減に資する商品・サービスを通じて社会課題の解決に貢献し、インドをはじめとした海外展開や脱炭素社会への取り組みを加速させ、持続可能な成長を目指します。

取締役 常務執行役員  
機械・溶接本部長兼機械ユニット長  
浦出 信次



## 事業概要

## グローバルサプライチェーンによるお客様へのサポート

当ユニットはKOBELCOグループの製品をはじめ、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、東南アジア、欧州、米国などに現地法人やオフィスを設け、各拠点と常に緊密な連携を図り、輸出入ビジネスや三国間ビジネスの拡大を推進してきた実績によるものです。国内外の強固なネットワークによるサ

プライチェーンを用いた部材の調達とメンテナンスの提供により、お客様の安定したものづくりに貢献すべく、物流機能を強化し、現地メンテナンス拠点を拡充しております。例えば、お客様の海外生産を支援するために、サプライヤーと合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います。

## ビジネスモデル（脱炭素関連）

得意とするニッチな分野への専門性が高く、お客様のものづくりの課題解決。  
サプライチェーン強化に向けた提案力を持ち、取扱商品を通じてCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献



## 主な取扱商品



## 汎用空気圧縮機

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



## 大型非汎用ガス圧縮機

各種ガス、空気、蒸気等の各種用途に対し、スクリー式、ターボ式、レシプロ式にて、お客様のご要求に対し、最適な機器を提案、対応します。



## 超高効率インバーターヒートポンプチラー

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



## 水電解式高純度水素発生装置

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



## 建機部品 (シュール)

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



## 事業環境認識

## 国内市場

化学業界ではエチレン基礎化学製品は低調も、環境関連で脱炭素に関わるLNG火力発電、アンモニア混焼発電等の設備投資は堅調、水素・代替燃料製造の計画も見られる。

## 海外市場

中国市場ではEV販売が堅調で自動車販売台数は前年比増を見込むも、国内の景況は不透明な様相。ASEAN地域では自動車関連が輸出台数の低迷から生産減の様子。中国から東南アジアへの工場移設等の投資計画は継続して見られる。

## 建設機械

国内建機大手の出荷額は欧米の金利、米関税影響で2025年度は減少見通し。

## SWOT 分析



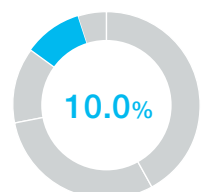
## 中期経営計画 2026 のポイント、目標達成に向けて

## モノ売りからコト売りへの転換

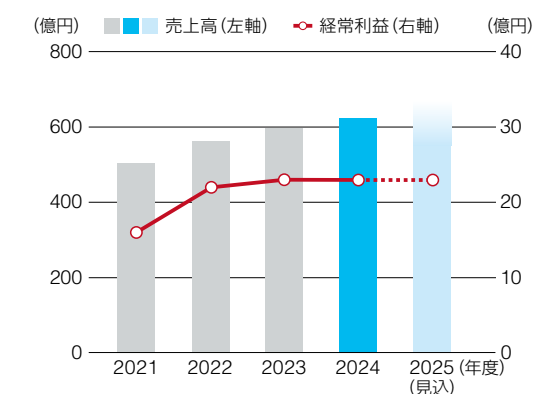
現状のモノ売り中心から、製品に付加価値のあるサービスやソリューションを組み合わせた「コト売り」への転換を進めます。そのために、エンジニアリング機能(付帯工事)を強化し、機会損失を防ぐためにM&Aや資本参加を含めた機能補完を検討中です。エンジニアリング能力を獲得することで、ビジネス拡大の鍵となるメンテナンスビジネスを拡販し、ストック型収益を確保するとともに、顧客の課題解決や付加価値提供を重視したビジネスモデルへの進化を図ります。

## インドにおける建機需要を確実に取り込む

韓国メーカーとの合併により設立したインドの建機部品製造では完成品の販売に加え、2025年10月にはインド材を使用した部品の組立及び運用評価を開始しました。供給先は日系メーカーに加え、欧州系メーカーも視野に入れています。さらに、将来的にはインドを拠点に、アジア、中東、アフリカへの事業展開を見据え、グローバルな成長戦略を推進していきます。

2024年度  
ユニット別売上高構成比

## ユニット売上高・経常利益(連結)





## 明日のものづくりへの貢献

## 機械・溶接本部 溶接ユニット



社会課題を起点に成長機会を創出し、市場構造の変化に対応する事業領域の拡大を推進します。

当ユニットは、トップブランドである神戸製鋼所製品を中心とした豊富な品ぞろえと高い技術力を強みに、国内外のお客様に最適な溶接ソリューションを提供しています。溶接材料の取り扱いでは国内市場で20%以上のシェアを誇り、海外でもアジアを中心に溶接材料や溶接機器を展開。長年の信頼関係を基盤とした販売体制を構築し、安定した収益基盤を確立しています。

近年では、レーザー溶接機など高付加価値商品の展開や、DX・自動化への対応を通じて、深刻化する人手不足や熟練者不足といった社会課題の解決に取り組んでいます。さらに、溶接材料を通じた流通ネットワークの拡充と、現場ニーズに即した提案力を強化し、多様な新商品・新サービスを提供することで、お客様の持続的な成長に貢献しています。

執行役員  
機械・溶接本部 溶接ユニット長  
竹林 建範



## 事業概要

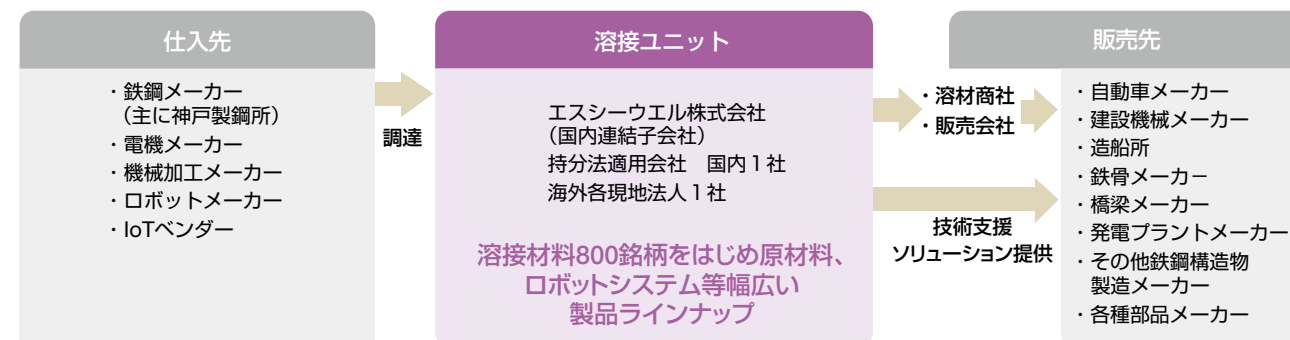
## 豊富な製品知識と技術力によるトータルソリューション

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

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

## ビジネスモデル

幅広い製品ラインナップと専門知識を活かし、あらゆる現場に最適な材料と技術を提供



## 主な取扱商品



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



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



## 事業環境認識

需要縮小に加え、技術の進歩により溶接効率が上がったことによって必要量も減少し、日本国内の溶材需要はこの30年で約6割減少。

需要の大幅な回復は見込みにくい、海外展開や新技術によるニーズの取り込みが求められる。

これまで高価で限られたユーザー向けだった製品の汎用化など、既存のノウハウを活かした隣接分野への展開が成長の鍵。

## SWOT分析



## 中期経営計画2026のポイント、目標達成に向けて

## エンジニアリングビジネスの拡大に向けて

ものづくり業界では人材不足が深刻化しており、現場の自動化ニーズに応えるため、ロボット導入と、それを最適に稼働させるためのシステム構築（Sler機能）を強化しています。工程設計や制御システムの提案を通じて、顧客の生産性向上に貢献していきます。さらに、技術力を裏付ける資格取得を推進しており、部門内の半数以上が溶接管理技術者（WES 2級）を取得。これにより、安全性と信頼性を担保しながら、エンジニアリングビジネスの付加価値を高めています。

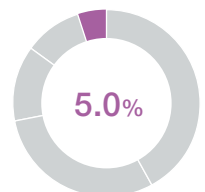
## 新製品の拡販

お客様の生産性を高めるため、高付加価値製品であるレーザー溶接機を重点的に拡販しています。国内ではエスシーウエルが担当し、早期から取り扱ってきました。メーカー的な立場で、メンテナンスや部品供給を通じてサービスを提供しています。

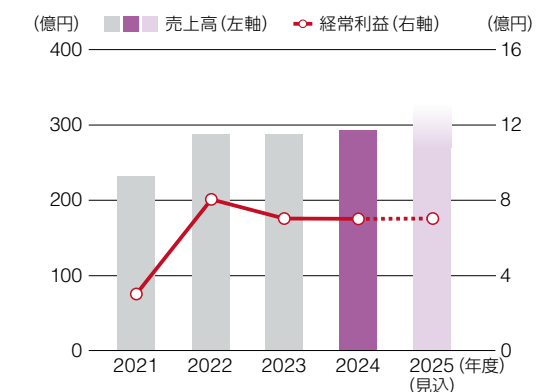
## 人材の多様性

複数の組織の統合により、多様な人材が集まり、新技術への迅速な対応力を備えた体制が構築されました。これにより、有望商材の発掘や市場ニーズの先取りが可能となり、新たな商機を創出しています。

2024年度  
ユニット別売上高構成比



ユニット売上高・経常利益（連結）





明日のものづくりへの貢献

## 主な国内・海外事業会社

国内関係会社と海外重点地域における事業

Global Presence

国内 17 社

海外 42 社

計 59 社



## グローバルにもものづくりに貢献

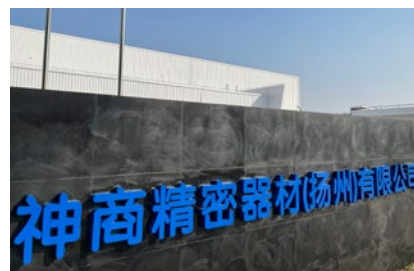
北南米

**GRAND BLANC PROCESSING, L.L.C.** (以下 GBP) <http://www.shinsho.com>  
北米地域における線材二次加工拠点として高品質ワイヤーの安定供給に貢献：  
GBPは、Shinsho American Corp.がメジャー出資する当社の北米線材二次加工拠点として酸洗設備・熱処理炉・伸線機を保有し、お客様の多様な要望にきめ細かに対応しています。これからも高品質ワイヤーの安定供給を通じて、お客様のものづくりになくてはならない存在を目指します。



東アジア

**神商精密器材(揚州)有限公司** <https://www.shinsho.co.jp/biz/global/china.html>  
商社+メーカーの強みを活かしたトータルソリューションを提供：  
フラットパネルディスプレイ製造工程や半導体製造工程のキーププロセスであるイオン注入機の製造、顧客工場へのエンジニア派遣サービスの拠点です。「神商精密」構想の東アジア拠点のひとつとして、2021年の事業譲渡により、神鋼商事グループとしての新たなスタートを切りました。同じ江蘇省内で機械加工を行う兄弟会社「神商精密器材(蘇州)有限公司」とのタッグにより、中国の装置市場で、部材調達から加工、装置組立、現地据付までの一貫OEM生産サービスを提供しております。また、各種資格を持つエンジニアや自前のクリーンルームを保有しており、それらを活用した新たな事業の立ち上げにも挑戦してまいります。



東南アジア・オセアニア・欧州他

**Thai Escorp Ltd.** <http://www.thaiescorp.co.th/>

ものづくりを支え、価値創造で社会に貢献：

特殊鋼線材やアルミ・銅製品のJIT対応、また産業用ロボットなどの自動化設備や環境改善設備の提案・販売によって省人化・安全性向上に貢献しながら地域と共に発展してきました。変革を続けるグローバル経済の中、これからも「明日のものづくりを支え、社会に貢献する商社」の実現に向け、多様性を活かしながら新たな価値を創造し続けることを目指してまいります。

**Kobelco Trading Vietnam Co., Ltd.** <https://kobelcotradingvn.com/>

素材と機械の融合で地域産業の成長を促進：

2011年に設立され、アルミ・銅ユニットや鉄鋼原料のビジネスから鉄鋼・機械ユニットのビジネスを日本と連携しながら取り組んできました。  
その後アルミの押出工場や厚板切断工場の合併会社を立ち上げ、ベトナム市場への拡販を進めています。今後はサステナビリティへの取り組みにより、ベトナムでの社会価値と企業価値を高める活動を目指します。



鉄鋼ユニット

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

独自の供給ネットワークにより、多様化するニーズにいち早く応える：

鋼材から鉄鋼二・三次製品まで取り扱う建材総合商社として、土木建材事業は社会基盤・環境インフラを支え防災減災に取り組み、建設鋼材事業は橋梁・オフィスビル・物流倉庫やマンション建築など社会の発展を支えています。お客様にさらなるご満足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。



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

老舗のコイルセンターとして設立100周年を目指す：

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



アルミ・銅ユニット

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

非鉄金属製品在庫及び加工センターとして機能の高度化を図る：

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



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

非鉄金属のサプライヤーとして、トータルコストダウンに貢献：

2019年にコベルコ筒中トレーディング(株)と中山金属(株)が統合し、「神鋼商事メタルズ(株)」として、新たなスタートを切りました。アルミ、銅、ステンレスを中心とした非鉄金属製品を国内外に販売しています。大手非鉄メーカーや加工メーカーとの取引があり、多くの選択肢から最適な製品を輸送機、IT、インフラ分野向けに提案していきます。



**株式会社稲垣商店** <https://www.inagaki-shouten.jp/>

1960年創業の老舗企業：

多種多様なメーカーから銅・青銅・黄銅、アルミ、ステンレス、鉛板などを仕入れ、サイズごとに幅広く取り揃えており、西日本では随一のラインナップを誇ります。特に素材在庫を活用した銅やアルミの鍛造品は得意分野。また、社内切断・自社便による短納期・小ロット対応を実現し、お客様のニーズに応じたきめ細かい対応が強みです。今後は設備増強やDX・IT化による他社との差別化を進めます。長年培った取引先との、関係先への対応力で中小企業のものづくりを支えていきます。

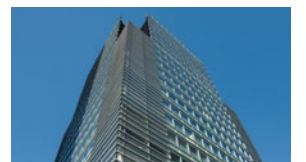


機械ユニット

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

商社機能とエンジニア機能の複合化で、新たな価値創造に貢献：

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



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

多様なユーザーに対応可能な高い技術力：

1960年に設立され、珈琲豆用の粉砕整粒機を独自に開発し、その後、食品、医薬、化学関係向けに粉砕整粒機を製造・販売してきました。ユーザーの要望を取り入れたオリジナル製品は、高い信頼性と技術を有しています。神鋼商事とマツボーは同社の技術力を活用することによる新規事業拡大を見込めることから、将来性及び機械ユニットの事業拡充の点に鑑み、機械ユニット事業拡充を図っていきます。



溶接ユニット

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

比類のない溶接サポートで、産業界のものづくりに貢献：

2016年に神鋼商事の連結対象となった、創業82年の老舗溶材商社です。神戸製鋼所の溶接材料及び溶接関連商品を中心に、国内流通への販売事業を展開しています。お客様に寄り添う地域密着型提案営業を推し進め、ニーズに合った高品質な商品・サービスを提供していくことで、ものづくり企業の成長と社会発展へ貢献していきます。





# コンプライアンスを遵守した企業活動

## 実効性のあるコンプライアンス活動を展開

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

### 行動規範

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

神鋼商事グループ企業倫理綱領

I 基本方針

■ 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。

II 行動基準

1. 公正な取引	社会ルールを遵守し、公正かつ自由な競争の維持促進に努めます。	8. インサイダー取引の禁止	株式の不正取引等疑いある行為を一切行いません。
2. 国際ルールの遵守	国際ルールの遵守、関係各国の文化・慣習の尊重に努めます。	9. 環境保全の推進	地球環境問題に積極的に取り組み、自然環境への配慮を怠りません。
3. 国際協調	国際協調に徹し、国際的視野にたって行動します。	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、あらゆる差別的取り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、その結果を取締役会に報告しています。同委員会は、代表取締役社長を委員長とし、監査等委員を含めた役員と外部弁護士で構成しています。

### 教育・啓発

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

また、年間を通じて、対面、eラーニング、ウェブ配信などにより、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。

2024 年度に実施した研修のテーマと実施対象
・アクティビスト等による買収提案と企業の対応 (役員向け)
・監査等委員会設置会社移行後の役員の責任と義務について (役員向け)
・下請法eラーニング・動画配信 (全従業員向け)
・コンプライアンス全般に関するeラーニング (全従業員向け)
・関税制度研修 (グループ長以下の従業員向け)
・フリーランス法研修 (フリーランスと取引のある部門向け)
・安全保障貿易管理研修 (実用編：グループ長以下の従業員向け)



### 内部通報システム

当社は、会社に影響を与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、内部通報は第三者の外部業者が一括で受け付けるシステムとしています。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、当社の内部通報システムは、通報したことを理由として通報者が不利益な取り扱いを受けないよう、秘密保持が徹底されています。

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。なお、取締役や役員が関わる案件は、これらの者からの独立性を確保すべく、監査等委員会に設置した監査等委員会窓口が対応することとなっています。

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おり、通報件数は増加基調にあります。これによりグループ全体での通報窓口の認知度が向上し、職場環境の改善にもつながっています。

### 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

### 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、定期的の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に実施し、グループ全体で下請法のレベルアップを図っています。

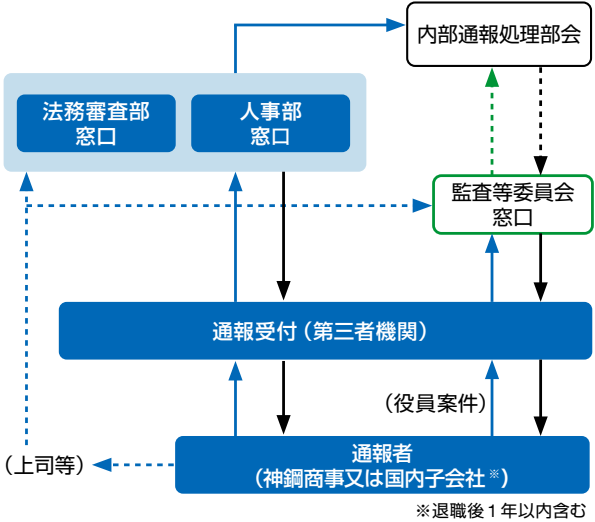
### 安全保障貿易管理

#### 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。

内部通報システム概要図



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。

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。

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

#### 輸出管理責任者協議会

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



# 地球環境に配慮した活動

## 地球環境に配慮した活動の推進

当社グループは、「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」というサステナビリティ基本方針のもと、持続可能な社会の実現に向けて、地球環境の配慮を経営の重要課題（マテリアリティ）として継続的に取り組んでいます。

2025年4月1日には、環境方針をグループ共通方針として改正し、社会情勢や環境問題の変化に対応した新たな指針項目も追加の上、グループ全体での環境経営を一層強化します。

具体的には、環境マネジメントシステム（EMS）の運営、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、サステナビリティ委員会を中心に進めていきます。



### 環境方針

制 定 2000年 1月28日  
最終改正 2025年 4月 1日

#### 基本理念

神鋼商事グループは、「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、「地球環境に配慮した活動」をマテリアリティに掲げ、事業活動を通じて脱炭素社会・地球環境保全に取り組み「持続可能な社会の発展」を目指します。

#### 行動指針

##### ①

#### 自然環境への配慮

事業活動にあたっては、自然環境および自然生態系への影響を十分に配慮し、汚染の予防、環境負荷の低減および生物多様性の維持・保全に努めます。

##### ②

#### 気候変動への取り組み

事業活動全般を通じて、温室効果ガスの排出削減に努めます。  
また、温室効果ガス削減に寄与する製品・サービスの取り扱いを推進します。

##### ③

#### 環境法令・規制の遵守

国内外の環境関連諸法令の遵守および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ます。

##### ④

#### 資源・エネルギーの効率的利用

資源およびエネルギーの効率的な利用および再利用、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します。

##### ⑤

#### 環境マネジメントシステムの継続的改善

この環境方針に基づいた環境マネジメントシステムの継続的改善を行います。

##### ⑥

#### 環境意識の向上・情報開示

当社グループ全ての役職員に環境に関する教育を推進し環境意識の向上を図ります。  
また、この行動指針に基づく活動内容の公表および環境に関する情報開示を行います。

### 環境マネジメントシステム

#### ISO14001の維持運営

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、以下の手順によって確認しています。

##### ● 内部監査：

内部監査員研修を修了した社内内部監査員が年1回全部門を監査（3～4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他領域のビジネスへのアプローチやリスク対応等の気付きを得ることができます。



ISO14001 認証証明書

##### ● 外部審査：

内部監査終了後（9月初旬）に外部認証機関による審査を実施し、更新後2年間は定期審査として、全社を2年かけて審査しています。3年目は更新審査として全社一斉に審査しています。



#### 大阪・関西万博日本館「『藻』のもの by MATSURI」展示

当社は、2025年大阪・関西万博の日本館ファクトリーエリアに展示された「『藻』のもの by MATSURI」の趣旨に賛同し、協賛しました。この展示は藻類を活用した循環型ものづくりを紹介し、衣類や化粧品、燃料など多様な製品を通じて藻類の可能性を伝えるものです。当社は、ちとせグループが主催するMATSURIプロジェクトに参画し、藻類産業の構築による持続可能な社会の実現に向けた取り組みを支援しています。



#### CDP質問書への回答と評価

当社は、環境問題への取り組みを促進する国際的非営利団体CDPの質問書に回答しています。2024年度は、気候変動「B」、水セキュリティ「B-」の評価を得ました。「水セキュリティ」は今回初めての回答となります。



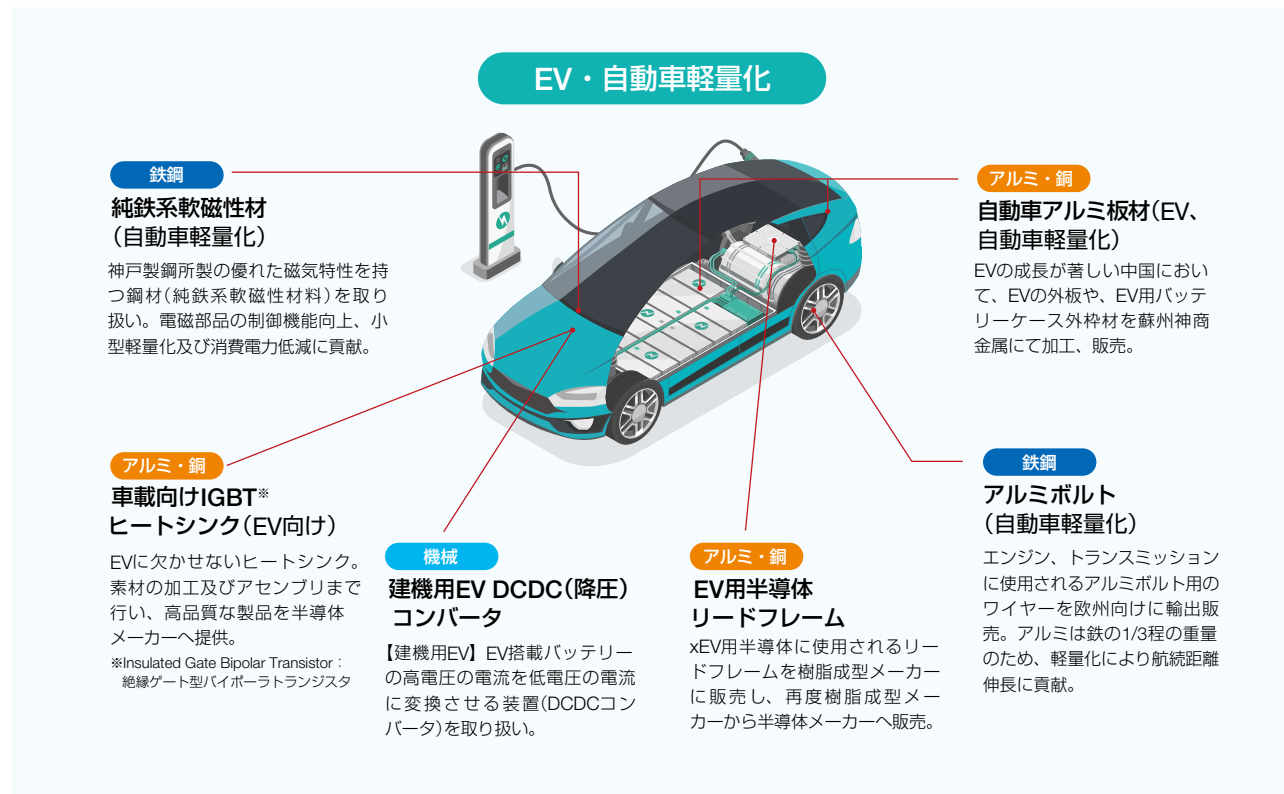


## 地球環境に配慮した活動

## 環境への配慮

## 環境配慮製品/資源・エネルギーの効率利用

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



## 地球環境に配慮した製品の動向

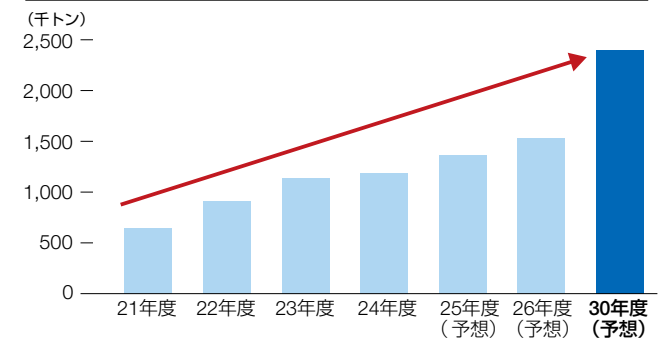
当社はこれまでも鉄スクラップやRPF(Refuse derived paper and plastics densified Fuel)、木屑等のリサイクル原料・燃料を取り扱い、循環型社会に貢献してきました。さらにPKS(Palm Kernel Shell、パーム椰子殻)や木質ペレットといったバイオマス燃料の取り扱いを拡大させ、国の再生可能エネルギー政策にも寄与していきます。



鉄スクラップ



バイオマス燃料

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)

## 気候変動への対応

神鋼商事グループは、気候変動への対応を重要な経営課題と位置づけています。グループ全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組むとともに、商社としての機能を活かし、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進しています。これらの活動を通じて、気候変動に関する社会的課題の解決に貢献し、企業としての責任を果たしていきます。

## TCFD開示推奨の開示事項と取り組み

## &lt;ガバナンス&gt;

神鋼商事グループの気候変動対策を含むサステナビリティ経営の推進責任者は代表取締役社長であり、経営に関する意思決定に際し気候関連事項の報告を考慮するため、取締役会は諮問機関である「サステナビリティ委員会」(最高責任者：代表取締役社長)を設置し、サステナビリティ関連の対応を行っています。

「サステナビリティ委員会」では、サステナビリティ経営に関する方針、重要課題の特定、サステナビリティ経営の全体戦略の検討・立案等に関して検討・審議し、取締役会に年に2回定期的に報告の上、取締役会からの管理・監督を受けています。また、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、サステナビリティ経営推進のための取り組みの進捗(温室効果ガス排出量の削減進捗等)をモニタリングしています。これらの結果も定期的に取締役会に報告され、取締役会は報告内容の管理・監督を行います。

コーポレート・ガバナンス体制図 → P.57



## マレーシアにおけるバイオマス関連ビジネス LOI 締結

当社は日本国内のバイオマス発電所向けにパーム椰子殻(PKS)や木質ペレットを輸入・供給しており、マレーシアは主要供給地の一つです。2025年9月にバイオマス燃料関連のビジネスをPalmitco Alliance Sdn. Bhd.社と共に推進していくLOI(意向表明書)を締結し、PKSの安定供給と取扱量拡大、新燃料開発を視野にサプライチェーンを強化します。本件は「中期経営計画2026」に基づくSX事業推進の一環であり、再生可能エネルギーであるバイオマス燃料の普及を通じ、脱炭素化や地域経済活性化に貢献していきます。

詳細情報





地球環境に配慮した活動

評価軸となるリスクと機会の影響の大きさ、及び影響が及ぶ時間軸の定義は、下記の通り定めています。

影響度	定義
大	事業が大幅に縮小・拡大するほどの影響がある
中	事業の一部に影響がある
小	ほとんど影響がない

時間軸	期間	期間の設定根拠
短期	直近2年間	比較的高い確実性を持って予測できる期間として設定しています
中期	2030年まで	2050年のカーボンニュートラルへ向けたCO <sub>2</sub> 削減目標として「2030年までに2018年比46%の削減」を掲げており、「中期」の終了年はこの目標年2030年と整合しています
長期	2050年まで	「2050年のカーボンニュートラル達成」を目標として掲げており、「長期」の終了年はこの目標年2050年と整合しています

気候関連のリスク・機会を網羅的に特定し、事業ポートフォリオのレジリエンスを客観的かつ定量的に評価するため、当社は複数の気候シナリオを用いた事業環境分析を事業ユニットごとに実施しています。

シナリオ分析では、「パリ協定の達成に向けて脱炭素社会への移行が進行し、今世紀末までの平均気温上昇が1.5℃以下に抑えられる世界」(1.5℃シナリオ)と「今世紀末まで

の平均気温上昇が4℃程度となり、自然災害が激甚化する世界」(4℃シナリオ)の2つの気候シナリオを設定の上、中期(～2030年)及び長期(～2050年)におけるリスク・機会の財務影響を分析しています。

事業環境分析は、当社事業ポートフォリオの変化や、最新の気候シナリオを反映するために定期的に見直されます。

1.5℃シナリオ		
シナリオの概要		温室効果ガスの排出量を抑制し、産業革命前からの気温上昇幅を1.5℃に抑えるシナリオで、移行リスクや機会が想定される
想定される事業環境	全社共通	・脱炭素への政策支援拡大や炭素価格の高騰に伴い、省エネ・再エネ導入・電化が急速に進展 ・2050年時点で、総エネルギー供給の85%、電力供給の97%が再エネ由来 ・環境面を意識した購買行動の加速
	●鉄鋼ユニット	・再エネを動力源とした自動車・船舶向けの鉄鋼需要が増加 ・再エネ発電設備・水素関連設備向けのステンレス・チタンの需要が拡大 ・水素還元炉・電炉等の導入によりグリーンスチールの供給が拡大
	●アルミ・銅ユニット	・再エネを動力源とした自動車・船舶や、再エネ関連設備向けのアルミ・銅需要が増加 ・新車販売に占めるBEVの比率は、乗用車で9割以上、商用車で約半分を占め、軽量化ニーズによるアルミ需要が増加 ・アルミスクラップ比率は全アルミ需要に対して5割以上、銅スクラップ比率は全銅需要に対して2割以上までそれぞれ上昇
	●原料ユニット	・発電向け一般炭・高炉向け原料炭の需要は、2050年までに大幅減少様相 ・バイオマスエネルギー需要は、2050年までに増大様相
	●機械ユニット	・省エネ・再エネ導入・電化などの目的で導入が進む機械や、低炭素燃料・電気を動力源とした機械の需要が増加
	●溶接ユニット	・省エネ・再エネ導入・電化などの目的で導入が進む設備の製造に必要な溶材・溶接技術の需要が増加
ベースとなる気候シナリオ		International Energy Agency (IEA) の2050ネットゼロシナリオ (通称: IEA NZE)

4℃シナリオ		
シナリオの概要		化石燃料依存により、気温が産業革命前から4℃上昇するシナリオで、災害の激甚化や気象パターンの変化による物理リスクが想定される
想定される事業環境	全社共通	・洪水や台風による災害が激甚化 ・平均気温の上昇 ・気象・降水パターンが変化
ベースとなる気候シナリオ		気候変動に関する政府間パネル (IPCC) 第6次評価報告書 SSP5-8.5

注) 上記の事業環境分析にて示す定性・定量情報は、事業のレジリエンスを評価することを目的として参照した気候シナリオに記載されている情報を一例として記載したものであり、当社の経営戦略の前提を示すものではありません

各シナリオに基づく事業環境分析を通じて特定された、当社の気候関連の重要なリスク／機会は以下の通りです。

物理リスク							
分類	リスク内容	関連する財務項目	影響を受ける時間軸	影響を受けるバリューチェーン	財務影響		リスクへの対応戦略
					中期	長期	
急性	豪雨・洪水などで仕入先が被災した場合、代替製品手配などの追加的コストが発生	輸送費等追加的コスト	短期 中期 長期	上流	小	小	・BCPの作成等(代替サプライヤーの確保、在庫の分散保管、代替輸送ルートの確保)により、追加的コストの発生を抑制
慢性	平均気温の上昇に伴い空調利用が増え、電力コストが上昇する	エネルギーコスト	中期 長期	直接操業	小	小	・在宅勤務導入等による電力使用量の削減

移行リスク								
分類	リスク内容	関連する財務項目	影響を受ける時間軸	影響を受けるバリューチェーン	関連ユニット	財務影響		リスクへの対応戦略
						中期	長期	
政策及び規制	炭素税導入に伴う仕入コストの上昇	仕入コスト	中期 長期	上流	●鉄鋼	中	大	・排出削減に関する仕入先へのエンゲージメント活動の強化
					●アルミ・銅	小	小	
					●機械	小	小	
					●溶接	小	小	
	炭素税導入に伴う輸送コストの上昇	輸送コスト	中期 長期	直接操業 上流 下流	●鉄鋼	小	小	・低排出な輸送手段を検討
					●アルミ・銅	小	小	
炭素税導入に伴う化石燃料（原料炭・一般炭）需要減による売上減少	売上高	中期 長期	下流	●原料	小	中	・足元の原料炭・一般炭需要に対しては供給継続 ・冷鉄源・バイオマス燃料等への注力により事業リスクを分散	
技術	EV化の進展に伴う車体軽量化ニーズにより高級線材の売上減少	売上高	中期 長期	下流	●鉄鋼	小	中	・アルミ等の代替素材のサプライヤーを開拓しサプライチェーンを最適化・EV関連機会を捕捉
	EV化の進展に伴う内燃機関関連の製品の売上減少	売上高	中期 長期	下流	●アルミ・銅	小	小	
市場	石炭火力発電の減少に伴う一般炭の売上減少	売上高	短期 中期 長期	下流	●原料	小	小	・一般炭需要は継続的に対応 ・バイオマス燃料等への注力により事業リスクを分散

機会							
分類	機会内容	関連する財務項目	影響を受ける時間軸	影響を受けるバリューチェーン	関連ユニット	財務影響	
						中期	長期
資源効率/ 製品及びサービス	サプライチェーンにおいてクローズドスキームを構築することによる仕入コストの低下・リサイクル原材料の売上増加	仕入コスト 売上高	中期 長期	直接操業 上流 下流	●鉄鋼 ●アルミ・銅 ●原料	小	中
製品 及び サービス	電炉材・グリーンスチールの売上増加	売上高	中期 長期	下流	●鉄鋼	小	大
	EV向け高級線材製品の売上増加	売上高	中期 長期	下流	●鉄鋼	小	大
	EV向けアルミ板や銅板条の売上増加	売上高	中期 長期	下流	●アルミ・銅	小	中
	火力発電所向けバイオマス燃料の売上増加	売上高	短期 中期 長期	下流	●原料	小	小
	火力発電所向けアンモニア混焼関連製品の売上増加	売上高	中期 長期	下流	●機械	小	小
	省エネ製品需要増により、インバーターを搭載した圧縮機・ヒートポンプ・冷凍機の売上増加	売上高	短期 中期 長期	下流	●機械	小	小
	CCUS普及によりCO <sub>2</sub> 回収・利用向け圧縮機の売上増加	売上高	中期 長期	下流	●機械	小	小
	LNG船向け溶接材料の売上増加	売上高	短期 中期	下流	●溶接	小	小
	火力発電所向けブラックパークペレットの売上増加	売上高	中期 長期	下流	●新事業 推進室	小	中

地球環境に配慮した活動

レジリエンス

当社は、シナリオ分析にて特定された重大なリスクに対して関連する事業の戦略の見直しなどの対応策を実施し、また気候変動対策に起因した事業環境変化がもたらす移行機会を積極的に捉えることで、気候変動に対する当社事業活動のレジリエンスを強化し、中長期にわたる持続的な成長を目指しています。特に移行機会については、脱炭素社会の実現に向けて需要が高まる商品の売上拡大を大きな機会と捉え、供給体制の強化に注力しています。

まず、脱炭素社会においては、再エネ／省エネ／電化に関わる製品のニーズが高まることが想定されます。特にEV関連製品については、当社が強みをもつ高級線材のさらなる拡販に努めるほか、EV向けアルミ材の研究開発を軽圧メーカーと一体的に推進するなど、新たなニーズの確保に向けた対応も実施しています。

電炉材やグリーンスチールなどの低排出な鋼材や、一般的にバージン材より低排出とされる鉄・アルミのリサイクルスクラップについては、Scope3削減ニーズの伸長とともに需要の拡大が見込まれます。特にリサイクルスクラップにつ

＜リスク管理＞

神鋼商事グループは、気候変動関連リスクをグループ全体の事業継続に影響を及ぼす重要なリスクと認識し、各部門においてリスクの識別・評価・対応を「リスク管理アクションプラン」に基づき実施しています。これらの取り組みは、「サステナビリティ経営推進室」にてPDCAサイクルにより一元的に管理されています。さらに、経営審議会の諮問機関である「リスクマネジメント委員会」が、PDCAサイクルの運用状況をモニタリングし、リスク管理の適正な実施に向けた施策や方針について議論を行っています。

気候変動関連リスクの特定にあたっては、TCFD提言に示されたフレームワークを参照し、規制の導入、技術革新、市

場環境の変化、気象状況の変化などの外部要因を考慮した上で、グループ全ユニットを対象に評価を実施しています。特定されたリスクについては、影響の大きさ、顕在化の時期、顕在化の可能性を踏まえて重要度を評価し、シナリオ分析を通じた財務影響の評価も行っています。

また当社は、脱炭素バイオマス燃料「木質ブラックバークペレット」(以下、BBP) の製造・販売事業に参画しています。BBPは、廃棄物として処理されていた国産パーク材(木の皮)を原料とし、熱処理(半炭化)によって高付加価値化した燃料です。石炭火力発電所において大きな設備投資をすることなく混焼が可能なことから、石炭火力発電所のCO<sub>2</sub>排出量削減に向けての代替燃料としての需要拡大が期待できます。

リスクへの対応に加え、移行機会を獲得する取り組みも積極的に推進することで、当社事業ポートフォリオのレジリエンスを強化し、脱炭素への移行が進む社会環境下においても安定利益を確保できる事業構造の構築を目指します。

場環境の変化、気象状況の変化などの外部要因を考慮した上で、グループ全ユニットを対象に評価を実施しています。特定されたリスクについては、影響の大きさ、顕在化の時期、顕在化の可能性を踏まえて重要度を評価し、シナリオ分析を通じた財務影響の評価も行っています。

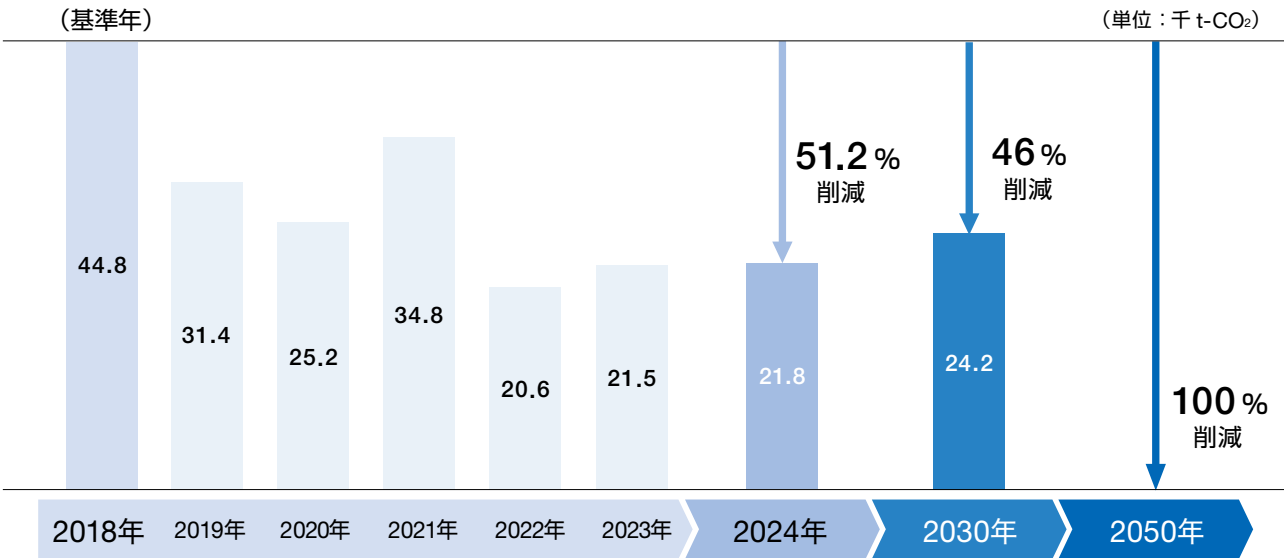
なお、「リスクマネジメント委員会」における気候関連リスクの検討結果は「経営審議会」に付議され、グループ全体のリスク管理体制の高度化に反映されています。経営戦略上重要と判断された事項については、取締役会に報告され、取締役会による管理・監督を受けています。

＜指標と目標＞

CO<sub>2</sub> 削減に向けた取り組み

神鋼商事グループでは、地球環境保全の一環としてCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。2018年度のCO<sub>2</sub>排出量(Scope1及びScope2)を基準とし、以下の通り長期的な削減目標を設定しました。グリーンエネルギーの導入を積極的に推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。また、脱炭素社会への取り組みや、開示内容の拡充(Scope3等)も進めていきます。

2018年 (基準年)	44.8千t-CO <sub>2</sub>
2030年	基準年度の46%を削減
2050年	カーボンニュートラルを達成



小型モビリティロボットによる脱炭素社会の実現を目指す企業を支援

神鋼商事は、次世代モビリティを開発するKGモーターズと連携し、小型モビリティロボット「mibot」の量産化を素材・部品供給面から支援しています。mibotは都市・地方の短距離移動を効率化し、CO<sub>2</sub>排出削減や脱炭素社会の実現に貢献。高齢者や交通弱者の移動課題にも対応し、地域の持続可能な交通インフラとして期待されています。将来的には、自動運転やシェアリングを活用した「ミニマムなMaaS」構想を視野に入れています。神鋼商事はこの挑戦を技術・供給面から支え、社会課題の解決と新たな価値創出を推進しています。



同社が開発する超小型EV「mibot」



# 多様性を尊重する企業文化

## 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	
目標	2024年度実績
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	25.0%
② 管理職比率10%以上	2.8%
③ 総合職比率20%以上	16.1%

### 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推進

### ダイバーシティに関する取り組み概要

当社ではダイバーシティ推進を経営課題の重要事項と位置づけ、従業員や同業他社へのヒアリングをもとに対処すべき課題を整理し、施策や優先順位をまとめました。現在は第1

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

分類	2022年度～		2024年度～
	第1ステージ（実施済み）	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 ●研修 ●環境 ●制度
主なイベント （○の色は対策の色に準ずる）	●ダイバーシティ理解ランチタイムセッション ●同業専門商社×PJ交流会 ●グロービス啓発動画配信 ●アンコンシャスバイアス研修	●従業員の交流イベント（ex：育休者座談会、パパママ座談会、他専門商社とのコラボ、ファミリーデー） ●育児介護と仕事の両立支援研修 ●ダイバーシティマネジメント研修 ●育休社員及び部門への支援制度 ●海外現法へのヒアリングとナショナルスタッフの本社受け入れ態勢の構築	●D&I社外交流（関連会社含む） ●育児・介護両立座談会の開催 ●拠点別ファミリーデーの開催 ●コミュニケーションイベントの開催（女性活動・キャリア採用等） ●ナショナルスタッフの育成促進 ●育児目的休暇制度の構築 ●アンコンシャスバイアス研修の継続

## 第2ステージ イベント Pick up!

Pick up!

### 海外現地法人ナショナルスタッフとの交流会を開催（'24年10月開催、'25年10月開催）

海外現地法人ナショナルスタッフ（以下、NS）を日本オフィスへ招いて意見交流会と懇親会を開催しました。第1回目は、2024年10月に東京本社で開催。NSは中国、ベトナム、タイ、インドネシア、米国の5カ国から6名が参加、日本社員からは各ユニット若手の立候補者6名が参加しました。中期経営計画の説明をベースに、海外現法とのつながりを意識した新たなビジネスチャンスの創造について「地産地消」というキーワードを使いながらディスカッションを行いました。第2回目は、2025年10月に大阪本社で開催。NSは中国、マレーシア、フィリピン3カ国から3名が参加、日本社員からは部署問わず希望者10名が参加しました。「ダイバーシティ ～国・立場を越えて互いに理解する～」をテーマに、NS・日本社員の枠を超えて、ディスカッションをしながら親交を深めました。

詳細情報  
(第1回目)詳細情報  
(第2回目)

第1回開催 東京本社にて



第2回開催 大阪本社にて

### 多様な人材の育成・確保

#### 女性の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。

	項目	目的
女性活躍推進法に基づく行動計画 (2021年4月～2026年3月末まで)	●採用*1ならびに登用比率*2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

#### 新卒女性採用

当社は女性採用に注力しており、ダイヤモンド社の2026年卒人気企業ランキング文系女子部門にて、2024年卒は圏外、2025年卒は105位でしたが、今回は大幅に順位を上げて48位に選出されました。当社ホームページやYouTube広報でも積極的に活躍女性社員を取り上げており、今後も優秀で多様な人材の確保に向けて取り組んでいきます。

#### 職群転換制度

当社はこれまで、エリア限定総合職から総合職への転換制度はありませんでしたが、多様な働き方の考え方が定着し、また、社員の自分のフィールドを広げたいとの声を受け止め、エリア限定総合職から総合職への転換制度を導入し、希望する社員の職群転換を図っています。

#### 女性管理職比率

女性の管理職比率の向上に向けて、母集団を増やすために定期採用者に占める女性比率40%以上の継続目標を掲げて新卒・キャリア採用を強化し、離職防止のためにフレックス勤務や在宅勤務制度の導入や独身寮を整備しています。また、管理職への不安を解消するために、女性管理職と非管理職を交えた研修・交流会を開催し、管理職を希望する社員を増やす活動に注力しています。

#### 子育て支援への取り組み

当社は2022年4月1日から2年間の行動計画を策定し、多様な働き方が選択できる企業風土の醸成に取り組み、2024年度は認定要件を満たし、くるみん認定を取得しました。

育児と仕事の両立支援の一環として、今年度は男性育休取得者と未取得者を加えて両立支援研修を実施しました。また、育児目的休暇（出産予定日6週間前から1歳の誕生日まで、有給の特別休暇5日）を導入し、社員の育児参加の後押しを進めています。

	目標	取り組み内容	
		育休等を取得した男性従業員の数	配偶者が出産した男性従業員の数
次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画 (2026年3月末まで)	1. 男性育休取得の促進 計画期間内に男社員の育休休業取得率50%以上	<b>男性育休取得率</b> <b>2024年度実績：26.3%*</b> ※男性育児休業取得促進のため、育児目的休暇を導入することとなりました。 ●育児等に関わる制度の紹介・活用方法の周知徹底 ●長期育休取得者への復職面談の実施 ●両立支援研修の継続実施及び対象範囲の拡大 ●パパママ座談会の開催 ●ファミリーデーの開催（東京、大阪、名古屋で開催） ●イントラネット・社内報を利用したの制度周知・事例紹介 ●両立キャリア研修の実施（対象：管理職×育児期社員） ●ダイバーシティマネジメント研修の実施（対象：管理職）	
	2. 社員の相互理解の意識、環境づくり ・育児や休暇取得に関する制度を利用しやすい環境に整備 ・相互理解を深める環境づくり	5	19



詳細情報



#### 介護と仕事の両立支援

ダイバーシティ推進プロジェクトの一環として、社員の介護と仕事の両立を支援しています。社員が介護への不安から離職することを防止し、社員アンケートから得た要望に応えるため、介護への理解を深めるオンラインの介護セミナー「基本編」「施設編」「認知症編」「介護保険編」を開催しました。社員からは続編を希望する声も多数寄せられ、今後も社員一人ひとりのライフキャリアに寄り添った支援を強化していきます。

詳細情報



# 個人の成長の実現

## 個人の成長を実現する基盤づくりと支援制度

創業以来、当社の財産は人であり、企業理念に「私たちは誠実をモットーに、新しい価値の創造を通じて、豊かな社会づくりと、みんなの幸せをめざします」と掲げ、従業員を含めた幸せを実現することを基盤としてまいりました。

また、「個人の成長なくして会社の成長はない」と考えており、従業員それぞれが自分づくりの軸（目指す姿）を持ち続け、能動的な学びを促進する研修やスキル開発制度を設けています。



### 個人の成長と自己表現

Stage		実務で学ぶこと		研修で学ぶこと	
		グローバル	エリア	経営スキル	業務に紐づくスキル
5	管理職	経営経験	—	エグゼクティブ養成 部長研修	チームマネジメント ナラティブコミュニケーション ナレッジマネジメント 専門性強化 事業革新
4		マネジメント経験 専門領域業務 サステナビリティ	プロジェクトリーダー サステナビリティ	次世代ライン長養成 組織・人材マネジメント	
3	非管理職	海外経験 プロジェクトリーダー 新規開拓 調整・交渉	DX推進 生産性向上 マニュアル化 業務効率化	経営スキル (基礎・応用)	新規事業創造 生産性向上 タイムマネジメント ファシリテーション
2					
1		基礎業務	定型業務	論理思考 問題解決	OAスキル 事務ミス防止
		語学	DX・ノーコード	ダイバーシティ	キャリア自律
全員が共通で学ぶもの					

### グローバル人材

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

新たな価値の創出に向け、語学力及び異文化理解・対応力の強化は重要と考えており、若手社員向けに各種研修を導入しています。一例として、新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、2024年度は海外派遣研修の対象者1名を選抜しました。

また2024年度は、人事部が全海外現地法人を巡回し、駐在員及び現地ナショナルスタッフと面談の上、人材育成の課題を抽出しました。

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

### VOICE

#### 多様な仲間との議論で広がった視野と、得られた自信

派遣先：ワシントン州立大学  
コース：Global Business Certificate Program

本プログラムに参加することで、MicrosoftやAmazonなどで長年活躍されていた講師陣から、グローバルビジネスにおける戦略立案やマーケティングの最新手法を体系的に学ぶことができました。さらに、国際色豊かな環境で、多様なバックグラウンドを持つ仲間とともに議論を重ねる中で、多角的な視点にも触れ、自身の思考の幅も大きく広がりました。また、講師やクラスメイトから自らの意見や成果に対して高い評価を得られたことは、大きな自信につながりました。

Microsoft本社への訪問では、現場の実状に触れ、グローバル経営のダイナミズムと挑戦を肌で感じ、失敗を恐れず挑戦を続ける文化が成長を生み出す原動力であることが実感できました。

今後もこれらの経験を糧にグローバルな事業展開に積極的に貢献していきます。



金属本部 原料ユニット  
東京原料部 第一グループ

池田 竜司  
2019年入社

### 健康経営

当社の健康経営宣言では、企業理念に掲げる「みんなの幸せ」を実現するため、会社と健康保険組合が協力し、健康増進に向けた取り組みを推進することを宣言していますが、“心身ともに健康で働く環境創り”をテーマに活動し、2024年度も健康経営優良法人2025に認定されました。

当社の課題は、健康問題を認識しつつも行動変容ができない、食事改善や運動の習慣化ができない社員への取り組みです。2024年度は、社員の健康意識の変容を目的とした適正飲酒・栄養セミナーや、血管年齢や野菜摂取量を管理

測定できるイベントを開催し、仲間と共に楽しみながら実施できるイベントを開催しました。

今後も様々なイベントや研修を通じて、社員のマインド変革を促す活動に注力し、実体験をもとにWell-beingを体感し、活力ある組織となることを目指します。

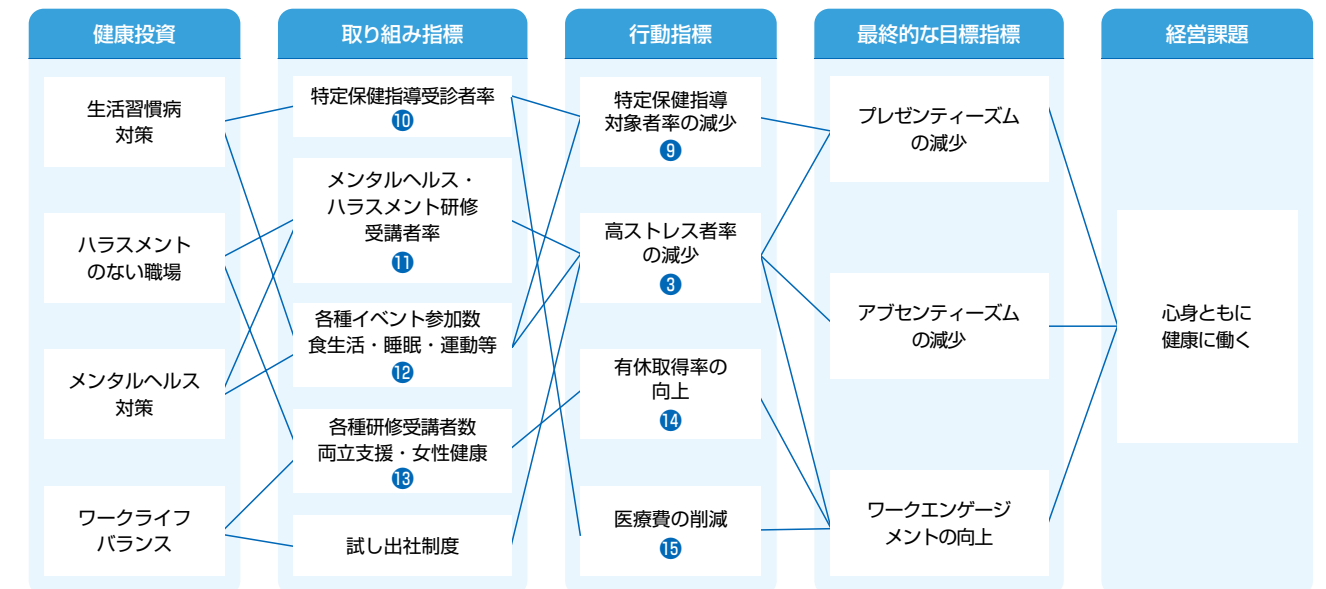


2025  
健康経営優良法人  
KENKO Investment for Health  
大規模法人部門



詳細情報

### 健康経営の戦略マップ



※マップの番号は以下健康関連データ（2024年度）と連動しています。

### 健康関連データ

	項目	2023 年度	2024 年度
①	定期健診受診率	100%	100%
②	ストレスチェック受検率	96.2%	94.8%
③	高ストレス者率	8.0%	7.3%
④	総合健康リスク*	80	82
⑤	喫煙率	24.6%	25.4%
⑥	適正体重維持者率	71.4%	64.7%
⑦	運動習慣比率	16.9%	25.4%
⑧	睡眠が十分とれている従業員の割合	57.3%	61.9%
⑨	特定保健指導対象者率	25.9%	20.4%
⑩	特定保健指導受診者率	64.4%	46.6%
⑪	メンタルヘルス研修受講者率	62.8%	83.6%
⑫	健康イベント・セミナー参加者数	—	106 名
⑬	育児と仕事の両立支援研修参加者数	10 名	36 名
⑭	有休取得率	79.5%	82.8%
⑮	一人当たりの医療費	176 千円	192 千円

①～④は全従業員を対象、⑤～⑩は40歳以上75歳未満の特定健診対象者で、海外駐在・休職者（育休・産休）を除いて算出。  
⑥についてはBMI25未満を適正体重維持者として抽出。⑦については1日30分以上を運動習慣の基準として定義。

※ 100が基準で数字が大きいほどリスク高

### 健康管理の促進

当社では、従業員の健康維持・増進も企業の重要な役割と考え、2022年に健康経営宣言を制定しました。従業員全員を対象とした定期健康診断の項目を充実させ、産業医、保健師を配し、希望者には健康診断結果その他の相談ができる機会を設けるなど従業員の健康管理を積極的に行っています。また、近年、経済、産業構造が変化する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、また2024年度は、メンタルヘルス動画研修を実施しました。

今後も従業員のこころの健康管理のサポートも行っていきます。





# コーポレート・ガバナンス

## ガバナンス体制の強化

持続的成長の基盤となるコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。



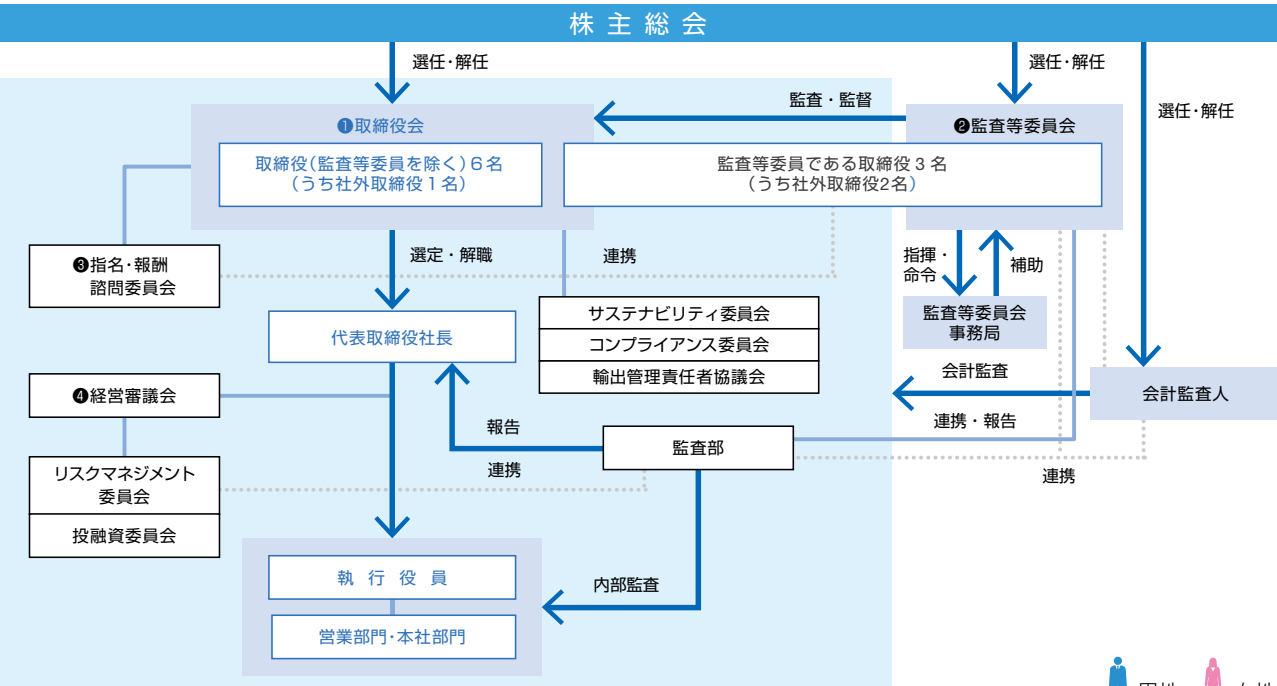
### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は当社企業理念のもと、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、株主様や取引先様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と考えています。

### コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査等委員会設置会社の組織形態を採用しています。業務執行取締役・執行役員へ権限委任を進め、意思決定の迅速化を図るとともに、取締役会における審議内容を経営方針・経営戦略を中心とし、中長期的な企業価値向上に努め、さらに監査等委員である取締役が取締役会におい

て議決権を有することなどにより、取締役会の経営に対するガバナンス体制の強化を図ることを目的としています。また、取締役会の諮問機関として「指名・報酬諮問委員会」を設けています。委員の過半数を独立社外取締役とすることで透明性・客観性を高めています。



取締役		監査等委員		取締役会における女性比率	取締役会における社外役員比率
社内	社外	社内	社外		
5名	1名	1名	2名	22%	33%

**① 取締役会**（2024年度開催回数20回）  
取締役9名（うち、社外取締役3名）で構成され、原則毎月1回以上開催しています。経営の重要事項を付議し意思決定するとともに、別途、四半期ごとに取締役及び執行役員全

員から職務の執行状況及び業績の進捗状況につき報告を聴取するなど、経営の意思決定機関及び取締役・執行役員の業務執行の監督機関として機能しております。

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

- 【諮問機関】
- サステナビリティ委員会（→詳細はP.27）
  - コンプライアンス委員会（→詳細はP.43）
  - 輸出管理責任者協議会（→詳細はP.44）

分類	2024年度	
	件数	割合
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連	37	20%
決算・財務関連	46	25%
監査等委員・会計監査人関連	5	3%
リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連	15	8%
人事関連	43	23%
個別案件	39	21%
合計	185	100%

### 2024年度の主な審議内容

**経営戦略：**中計1年目として計画の実行フェーズへの移行、進捗確認  
**ガバナンス：**機関設計・監査等委員会設置会社としてのガバナンス体制の浸透  
**投資・事業再編：**事業計画、設備投資計画、その他重要な投資、事業再編案件

**② 監査等委員会**（2024年度監査等委員会開催回数7回）  
監査等委員の構成は、3名中2名が独立社外役員の要件を満たしており、その人選にあたっては、専門性、キャリア等を総合的に考慮しています。  
監査等委員は取締役会のほか、代表取締役との定期的な面談、内部監査部門（監査部）との面談・連携、ならびにグループ会社の取締役及び監査役との面談・情報交換など、双方向のコミュニケーション機会を積極的に設けています。  
これらの活動を通じて、経営に関する重要な情報を的確に把握し、関係部門との緊密な連携を図ることで、経営上の課

### 社外役員の独立性基準

	項目	基準	過去要件・近親者要件
1	当社グループの主要な取引先又はその業務執行者	取引額が直前事業年度における当社グループの連結売上高の2%を超える取引先	●過去3年間に おいて左記の 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
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者をいう。）	当社グループから役員報酬以外に直前の事業年度において1,000万円を超える財産を得ている者	
5	当社グループから多額の寄付を受けている者又はその業務執行者	当社グループから直前の事業年度において1,000万円を超える財産を得ている者	
6	当社グループが主要株主である会社の業務執行者	当社グループが総議決権の10%以上の議決権を保有している者	—
7	当社グループが借入れを行っている主要な金融機関又はその親会社若しくは子会社の業務執行者	直前事業年度末における全借入額が当社の連結総資産の2%を超える金融機関	
8	その他	前各号のほか、当社と利益相反関係が生じうるなど、独立性を有する社外役員としての職務を果たすことができない特段の事由を有している者	

題やリスクへの早期対応を可能にし、経営の健全性維持・向上に寄与しています。

**③ 指名・報酬諮問委員会**（2024年度開催回数4回）  
取締役会の意思決定手続きの透明性・公正性を確保するために設置され、独立社外取締役の中川美雪を委員長として、過半数を独立社外役員で構成しています。取締役選任や取締役の報酬等に関する審議を行っています。

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

**④ 経営審議会**（2024年度開催回数15回）  
代表取締役社長の諮問機関であり、常勤取締役、執行役員及び常勤の監査等委員である取締役により構成され、取締役会に付議される重要事項を事前審議するとともに、事業戦略等の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.65）
  - 投融資委員会  
投融資におけるリスク管理と資金効率向上の観点から、投融資案件を社内基準に照らして投融資の妥当性を議論の上、リスクのミニマイズを図っています。

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

コーポレート・ガバナンス

● 経営と執行の分離

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

役員報酬及び決定プロセス

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

● 業務執行取締役の報酬

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

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

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

● 株式会社神戸製鋼所との関係性について

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

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

● 監査等委員である取締役の報酬

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

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

● 報酬諮問委員会の役割及び活動内容

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

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

● 業績連動報酬の内容

<業績連動報酬>

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

当該14段階のうち最下位の評価ランクの場合は、業績連動報酬は支給せず、最高位の評価ランクの場合は、役員報酬比率に占める割合としており、成果責任が求められる高い役位ほど報酬等に占める業績連動報酬額の比率は高くなっています。

また、サステナビリティ経営の観点から、ESG及び人的資本に関する項目を非財務指標として評価に組み込み、企業価値の向上と持続可能な成長を支える施策への積極的な関与を促進しています。（2025年7月以降）

<株式報酬>

長期インセンティブとしての株式報酬は、全体報酬の約6%程度となるように株式交付規程に従い、毎年、役位別に

定めた基準額に基づきポイント数を決定し、当該決定されたポイント数を毎年6月1日に付与しております。1ポイントは当社普通株式1株とし、業務執行取締役は取締役を退任した時点で累積されたポイント数に応じた株式等を受け取るようになります。

● 役員区分ごとの報酬の種類

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

● 役員報酬比率※

代表取締役社長	固定報酬 約54%	業績連動報酬 約40%	株式報酬 約6%
代表取締役 専務執行役員	固定報酬 約58%	業績連動報酬 約36%	株式報酬 約6%
取締役 常務執行役員	固定報酬 約59%	業績連動報酬 約35%	株式報酬 約6%
取締役執行役員	固定報酬 約63%	業績連動報酬 約31%	株式報酬 約6%

※業績連動報酬において最高位の評価ランクの報酬比率であり、評価ランクの結果によっては、報酬比率は変動します。

● 2024年度 役員報酬実績

役員区分	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の 員数（名）
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	
取締役 （監査等委員である 取締役を除く） （うち社外取締役）	211 （10）	150 （10）	44 （1）	16 （1）	10 （2）
監査等委員である 取締役 （うち社外取締役）	38 （12）	38 （12）	— （1）	— （1）	3 （2）
監査役 （うち社外監査役）	17 （4）	17 （4）	— （1）	— （1）	4 （2）

- 取締役等に対する株式報酬は、当事業年度中の費用計上額であります。なお、当該株式報酬は、2024年6月26日開催の第106回定時株主総会において、取締役等を対象に対象期間（5事業年度）ごとに280百万円を上限とする金員を信託に拠出し、当該信託を通じて取締役等に対して付与するポイント総数の上限は、1事業年度あたり16,000ポイント（株）とすることを決議しています。
- 当社は、2024年6月26日に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。



役員構成

取締役（監査等委員である取締役を除く）

たかした ひろのぶ  
高下 拡張

代表取締役社長

あ だち まさひと  
足達 雅人

代表取締役  
専務執行役員

にしむら さとし  
西村 悟

代表取締役  
専務執行役員

うら で しんじ  
浦出 信次

取締役  
常務執行役員

たかはし じゅん  
高橋 淳

取締役  
常務執行役員

た の よしお  
田野 美雄

社外取締役

取締役 監査等委員

わたなべ やすゆき  
渡部 泰幸

取締役  
監査等委員

かね こ ひろ こ  
金子 浩子

社外取締役  
監査等委員

なかがわ み ゆき  
中川 美雪

社外取締役  
監査等委員

執行役員

常務執行役員

高田 雅章  
市川 明  
植田 兼尚

三原 雄二  
刈込 光晴

執行役員

木場 豊  
藤原 紀仁  
三澤 亮介  
中川 善之

竹林 建範  
梅森 茂  
越田 岳志

役員の在任期間、スキルマトリックス、2024年度出席状況

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

役職・氏名	在任 期間 (年)	取締役会・監査役会への 出席状況（2024年度）		取締役の専門性の特徴						指名・報酬 諮問委員会	経営審議会	投融資委員会	サステナビリティ 委員会
		取締役会	監査等委員会	経営経験	グローバル	営業・マーケ ティング	財務・会計・ ファイナンス	法務・コンプ ライアンス	サステナビリティ・ ガバナンス				
代表取締役社長 高下 拡張	1	16回/20回※ 80%	—	○		○	○	○	○	□	■		◆ (最高責任者)
代表取締役 専務執行役員 足達 雅人	3	20回/20回 100%	—	○	○	○			○		□		
代表取締役 専務執行役員 西村 悟	1	16回/20回※ 80%	—	○	○	○			○		□		
取締役 常務執行役員 浦出 信次	1	16回/20回※ 80%	—	○	○	○			○		□		
取締役 常務執行役員 高橋 淳	1	16回/20回※ 80%	—	○		○	○		○		□	■	
社外取締役 田野 美雄	3	20回/20回 100%	—	○	○				○	□			□
取締役 監査等委員 渡部 泰幸	4	20回/20回 100%	7回/7回 100%	○	○		○		○		□	□	
社外取締役 監査等委員 金子 浩子	6	20回/20回 100%	7回/7回 100%		○			○	○				
社外取締役 監査等委員 中川 美雪	3	20回/20回 100%	7回/7回 100%				○	○	○	■			□

※ 第106回定時株主総会で就任後の出席状況です。  
1. 取締役、執行役員は2025年6月25日付とする。

■委員長 □委員



指名・報酬の基本方針

当社は取締役候補者の選定に際し、当社基本経営方針である「明日のものづくりを支え、社会に貢献する商社」を実現すべく、株主等ステークホルダーから当社経営を付託いただくのにふさわしい資質及び知識・経験を有する人材を経営陣の候補者として選定してまいります。また、報酬の決定に際しては、当該経営陣が適切な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業績連動の金銭報酬に加え、金銭報酬の一部を持株会を通じた自社株式購入に拠出し、株主目線での経営を意識づけるための要素を採り入れております。これらの指名・報酬に係る議案の決定に際しては、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、独立社外取締役に委員長とし、構成員の過半数を独立社外取締役とする「指名・報酬諮問委員会」の事前審議を経た上で意思決定を行ってまいります。



コーポレート・ガバナンス

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、2024年度も第三者機関での取締役会実効性評価を実施いたしました。

審議の結果、取締役会はオープンな雰囲気 で運営され、全社的な観点からの議論が増えつつあることや、社外取締役が拠点視察を通じ事業や経営環境等について理解を深めたことなど、取締役会の議論の活性化が進んでいることが高く評価され、実効的に機能していると評価されました。また、2023年度に指摘された課題であった「企業理念の実現及び中期経営計画2026の達成の観点から、執行のパフォーマンス評価について、取締役会メンバーが議論する機会を設けること」については、2025年度からは一部ESGに関する定性的な評価を導入し、執行の評価指標を充実させることで、実効的なパフォーマンス評価が期待でき、改善傾向にあることが高く評価されました。一方で、取締役会が、執行の自律的機能を促進させ、持続的成長に貢献できるよう、以下にフォーカスする必要性を認識しました。

- ①リスク管理体制の高度化、業務執行のモニタリング強化
  - ②取締役に対する業務執行の権限委譲範囲の拡大による取締役会審議のさらなる充実
  - ③人材育成や中長期の戦略にかかる審議
- 今後、これらの事項に取り組み、取締役会を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（9名）に対し、2025年3月に実効性評価アンケートを実施し、アンケート後、代表取締役社長と社外取締役を対象にインタビューを実施

**設問：**

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

政策保有株式

● 投資株式の区分の基準及び考え方

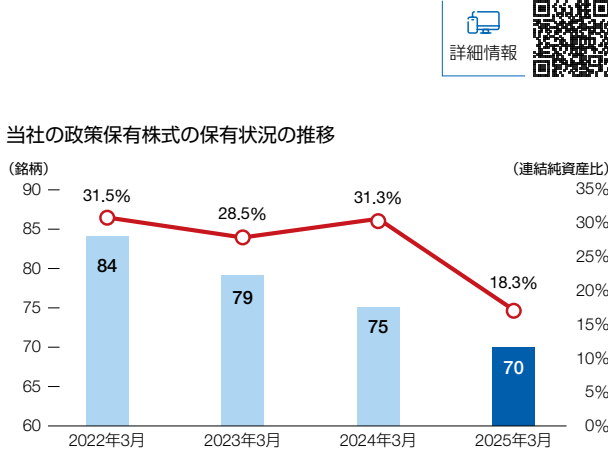
当社は、保有目的が純投資目的である投資株式を保有しておりません。純投資目的以外の目的である投資株式については、議決権が20%以上及び20%未満であっても最終的に当社が経営リスクを負担する実質的關係会社への投資を「事業投資」、議決権が20%未満の投資かつ当社が経営責任を負わない、もしくは経営責任が軽微な投資を「一般投資」として区分しております。

● 保有に関する方針

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

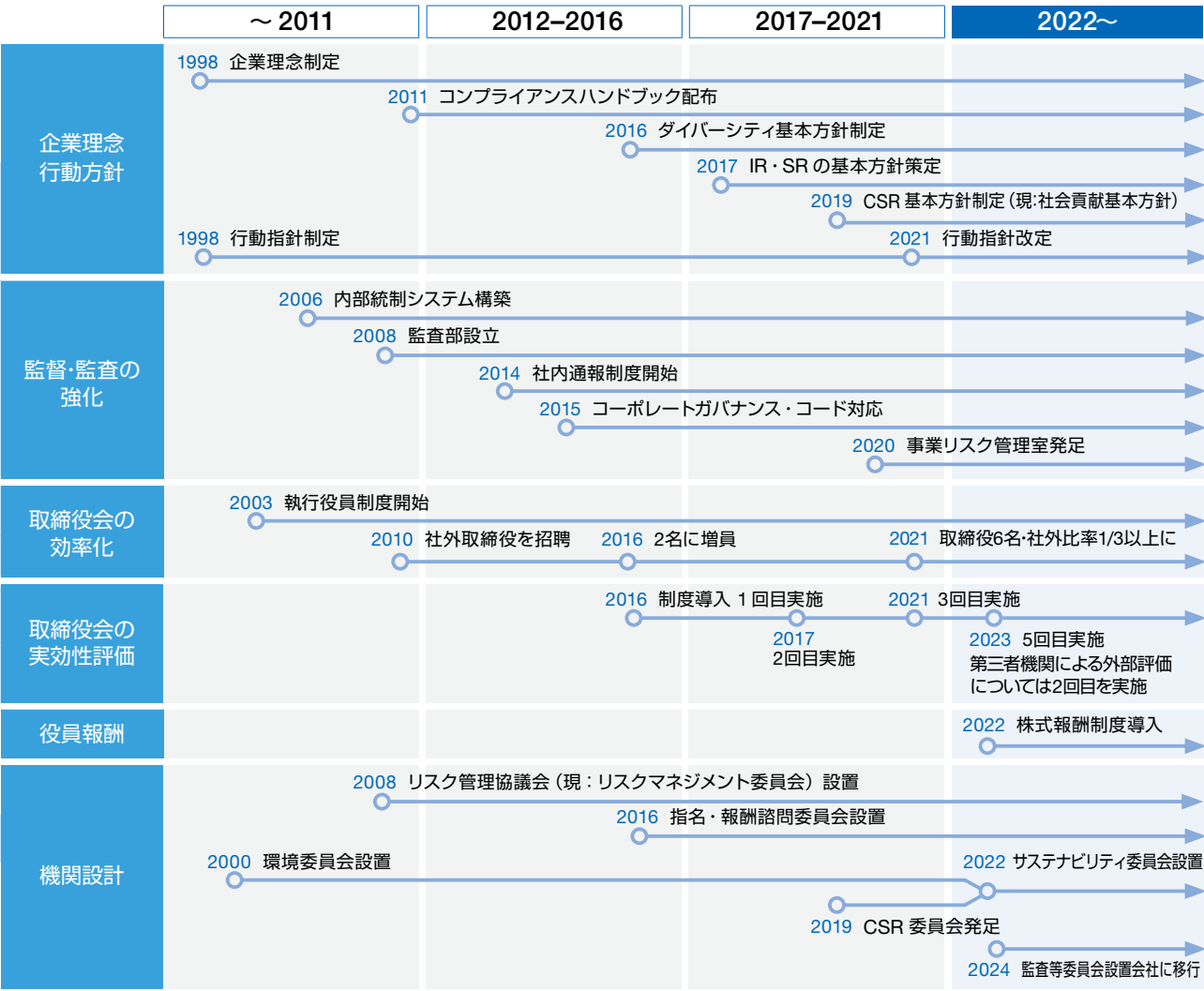
当社が保有する上場株式については、毎年取締役会において、営業政策上の保有妥当性に加え、発行会社との取引によって得た利益及び配当金の合計が当社資本コストWACC（4～5%）を上回っていること（経済合理性）の確認・検証を行い、その結果、保有意義が希薄と判断された株式については速やかに売却をしており、2024年度においては、5銘柄売却し、2025年3月末における当社政策保有株式残高の連結純資産比率は18.3%となりました。

また、現中期経営期間中である2027年3月末までの同比率の目標は15%以下の水準とし、将来的には10%以下の水準を目指し、今後も保有目的や効果を検証し、資本効率の観点で縮減することと決めました。縮減によって得られた資金は成長投資などに活用してまいります。縮減方針については、2025年5月23日発表の「政策保有株式の縮減方針に関するお知らせ」もあわせてご覧ください。



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。



ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション

ステークホルダーの皆様	主なエンゲージメント（2024年度）
株主様・投資家様	・ニュースリリース・広告などの適時の情報開示 ・決算説明会の開催 ・IR面談の実施
従業員 及び従業員の家族	・パーパス策定の取り組み ・社長とのSmall MTGの実施 ・社内報・イントラネットなどによる情報発信 ・ファミリーデーを開催
お取引先様	・日頃からの面談や訪問による親密な関係性の構築
地域社会の皆様	<b>社会貢献活動</b> 神鋼商事グループの「社会貢献基本方針」と「行動方針」に基づき、神鋼商事ならではの社会貢献活動を推進しています。 ●救命救急の知識・マインド向上 地域社会への貢献活動の一環として、救命講習の受講を推進し、東京・大阪の事務所で心肺蘇生法やAED使用法を学ぶ講習会を開催しました。 ●障がい者の自立支援 以下の活動を通じて、障がい者の創造性や働く機会の拡充を支援しています。 ・社内報の表紙に、パラリンアート®（障がい者アーティスト作品）を採用 ・ノベルティグッズの制作を、障がい者就労支援施設に委託 ●京橋一丁目東町会の行事に参画（地域清掃・箱根駅伝沿道警備ボランティア） ●開発途上国への衣類・ポリオワクチンの寄付（古着deワクチン/2021年より継続実施）





## コーポレート・ガバナンス

## リスクマネジメント

## ● 方針

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

## ● 体制

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

## ● リスク管理の実施について

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

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

## ● リスクマネジメント委員会

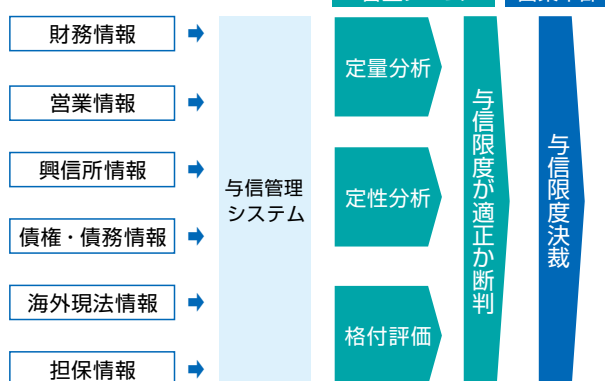
半年に1回開催され、委員長は社長が指名する本社部門担当役員とし、本社部門担当役員、監査等委員、本社部門部長等で構成されています。経営審議会の諮問機関として、「リスク管理アクションプラン」を通じて当社グループの「全社リスク」「部門別リスク」に関する内部統制及び運用状況のモニタリングを行い、リスク管理を適切に実施するための諸施策や方針を議論します。その結果を経営審議会に付議し、グループ全体のリスク管理体制の高度化に寄与しています。また、経営審議会が必要と認めた事案に関しては取締役会に報告しています。

## ● 与信管理

当社では、本社部門の法務審査部内に審査チームを設置し、当社や国内外系列会社の与信管理を営業と連携の上、実施し、不良債権化を未然に防いでおります。与信管理プロセスとしては、取引先の様々な情報をシステムに取り込み、そのデータをもとに審査チームが分析・評価を実施し与信限度が適切かを判断した上で、営業本部又は社長が決裁を行います。

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

## 与信管理プロセス



## 与信管理研修例

Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
与信システム 操作研修	財務分析研修	債権保全研修	海外与信研修
与信の基本的な 考え方やシステム 操作の習得	財務諸表の見方や 分析基礎の習得	保全策の種類や 具体的な方法の 習得	国別の商習慣や カントリーリスク、 与信管理方法の習得

## ● 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もと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会に報告

## 投資案件撤退基準該当要件

投資後次のいずれかに該当した案件については、当該案件を申請した部門が撤退または継続の方針・対策を投融資委員会にて協議の上、経営審議会に付議しています。

経営審議会では、当該投資案件の意義、将来性、収益性等を含む多面的な観点から総合的に評価を行い、単なる定量的指標にとどまらず、事業の持続可能性や戦略的価値を踏まえた上で、投資の継続または撤退の判断を行っております。

- 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か年の実績（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か年の実績（累計）が計画値より30%以上マイナスの場合（但し、実稼働初年度までの実績は除く）
- 営業キャッシュ・フローが3年連続マイナスとなったとき

## 社外取締役座談会

取締役 監査等委員  
渡部 泰幸社外取締役 監査等委員  
中川 美雪社外取締役 監査等委員  
金子 浩子社外取締役  
田野 美雄

## 監査等委員会設置会社への移行がもたらした変化と今後の課題と期待

本座談会では、監査等委員会設置会社への移行から1年を経た取締役会の変化をはじめ、今後の当社の企業価値向上につながる取り組みを中心に、社外取締役3名と渡部取締役が意見交換を実施しました。

## 監査等委員会設置会社への移行による変化

**田野：** 執行側への権限委譲が進んだことで、取締役会では重要な議題に集中し、より本質的な議論に時間を割けるようになっていました。実際、自由討議の時間を確保できるようになったのは、成果の一つだと感じています。直近の自由討議では、投資や成長エンジンをどう再構築するかというテーマ、企業価値をどう高めていくかという視点で活発な意見交換が行われ、非常に有意義な場となりました。

**金子：** 最近の自由討議では、各取締役の問題意識や本音が見え、議論も深まりましたよね。私自身は機関設計変更によって前身の監査役時代と比べると「1票を投じる」緊張感が格段に高まりましたね。そのため「この点はもう少し深掘りしておこう」「ここはしっかり聞いておかなければ」という意識が強くなりました。一方で、権限移譲が進むことで議案に

上がなくなかった業務執行事項もありますので、そうした領域も含め、組織的に監督する必要があります。ここにも緊張感を持って取り組んでいます。また、業務執行報告がポイントを絞った報告となったこともプラスに感じています。

**中川：** 業務報告がユニット別に指標・課題が整理され、細目説明からポイントを絞って解説するスタイルになったのは大きな改善点だと思います。監査等委員となってからは出席する会議の数も増え、内部統制やリスク管理をより注視するようになりました。監査等委員会の運営は渡部さんを中心に進められ、2023年度は手探りの部分もありましたが、現在はスムーズに機能しています。

**渡部：** この1年半でいろいろな取り組みを進めてきましたが、反省すべき点も多くありました。特に情報共有については、「共有しているつもり」になっていた部分もありました。様々な意見を聞きながら改善を進めておりますが、まだ十分ではないと認識しており、引き続き改善に努めてまいりたいと思



## 社外取締役座談会

います。また、リスク管理の高度化や取締役会によるモニタリングの強化はしっかりと取り組んでいきたいですね。

**中川：** 情報共有に関しては、以前よりも深いレベルの情報をタイムリーにもらえるようになったと感じています。その結果、会社全体に対する理解が一層進み、議論の焦点をとらえやすくなりました。さらに、海外子会社を訪問し、現場を見学する機会をいただいたのも大きかったです。事業の実態を確認しながら、現場で働く社員の生の声を聞くことで、視野が広がり、物事を多角的に捉えられるようになりました。

**金子：** 私も中国の工場を視察しましたが、現場に足を運べたことは、事業や組織を理解する上で非常に有益でした。説明資料を読むだけでは得られないリアリティをもらし、具体的なイメージを持ちながら判断できるようになりましたね。

## 高下新社長体制の印象

**金子：** 大所高所からの視点で、会社全体を見据えた質問や意見をされる姿に、経営者としての力量を感じています。取締役会の雰囲気にも変化が見られ、社内取締役が自分の専門分野以外のテーマについても積極的に意見を述べるようになり、議論の幅が広がった印象です。こうした変化は、「みんなで会社を良くしていこう」という意識の高まりが表れています。

**田野：** 同感です。また、若返りが図られた中、年齢が上の取締役の方々も社長をリーダーとして支えていこうという雰囲気があり、その点も非常に良いと思います。さらに、社長自身がこれまで執行役員として現場を管掌していた経験から、現場理解が深く、質問や議論の中にもそうした視点が反映されています。その結果、我々も現場の実態への理解が深まっており、全体として良い方向に進んでいると感じています。

**中川：** 現場感覚を持って対応されている安心感がありますよね。また、自由に意見を出しやすくなったと感じています。程よい緊張感はしっかり保たれており、そのバランスが非常に良いですね。

**渡部：** 取締役会は形式的な会議体ではなく「意見を交わす場」であるべきとして運営されており、この点は社長が交代しても変わるところはないと感じていますが、あえて議論等の変化をあげれば、プロパー出身の社長ならではの強みでしょうか。30年以上にわたり当社でキャリアを積む中で培った社内の人間関係や、お客様との関係を通じて得られた深い理解に裏打ちされた着眼点や判断には納得感があります。



## 中期経営計画2026 1年目の評価

**田野：** 業績評価という観点では、1年目は計画を上回る成果を上げ、結果は良かったと思います。ただ、トランプ関税問題など、外部環境の変化が経営に大きな影響を与え、現在は厳しい状況に直面しています。経営環境の変化が激しくなる中、中期経営計画（中計）の目標値が現実的に即しているか継続的に検証するとともに、場合によっては見直しを図る判断も必要だと思います。

**中川：** 全体業績は田野さんと同意見ですが、ユニット別にKPIを確認すると未達も散見され、課題があるなという印象です。特に投資については、3年間の投資計画に対して1年目の投資額が当初想定を下回り、進捗が遅れています。投資は今後の成長エンジンをつくるために不可欠な要素なので、計画の実現性を高めるためにも、投資戦略の精緻化と実行力の強化が必要だと考えています。

**金子：** 過去を知る立場からすると、全社的に「投資は将来成長に不可欠」という認識がしっかりと共有され、基本的にはどの部門も積極的に取り組んでいると感じます。その中でも、特に先進的な取り組みを進めている部門もあり、全体として意欲が高まっていることは大きな前進だと思います。

**田野：** 確かに意識の変化は感じますが、投資実行力についてはこれまでも課題視されてきました。さらに当社はKOBELCOグループの一員でありながら、独立した成長も強く求められています。その意味でも、当社の企業価値を高めるための投資が不可欠であるという認識を改めて共有する必要がありますね。

成長戦略実行を支える  
人的資本への投資

**田野：** 成長戦略を実行するためには人的資本への投資が必要です。個人的には、人的資本の強化が成長の最大のドライバーになると考えており、その議論を深めたいと思っています。中計で掲げる戦略実行に必要なスキルや人員数とのギャップがどの程度あるのかしっかりと把握する必要性を感じています。

**中川：** 確かに、人的資本については、取締役会での体系的な議論は今後さらに充実させていく余地があります。指名報酬委員会では、将来の幹部・役員候補の育成について議論を重ねていますが、現状、上位層はキャリアが特定分野に偏り、海外や子会社での経験に差があります。一方で、下の世

代については幅広いポジションや海外経験を積めるよう、異動や育成の仕組みが整備されつつある印象です。また、女性管理職の比率は依然として低いものの、ダイバーシティ推進活動などで活躍している優秀でエネルギッシュな女性社員が多数おり、こうした人材を積極的に登用してほしいですね。

**金子：** もともと風通しの良い社風で社員のエンゲージメントも高く、人事制度面では教育や能力開発に関するアップデートを重ね、採用面での外部評価も向上しています。ただ、こうした施策の内容や効果について、取締役会で十分に議論してきたかという点、必ずしもそうではないと感じています。今後は、過去の施策の成果や改善点を改めて共有するとともに、性別・年齢・キャリア等の多様性を高め、誰もが活躍できる仕組みをさらに整備していく必要があります。

**田野：** さらに現場力や営業力が以前に比べて低下しているのではないかとという危機感もあります。かつては「神戸製鋼所に負けない神鋼商事の営業力」と言われた時代がありましたが、その強みをどう取り戻すのか。営業力を再構築するためには、単なる採用や教育にとどまらず、思い切った人的投資が不可欠です。専門性を持つ人材の採用や、既存社員のスキル強化を戦略的に進めることで、企業価値を高める基盤をつくっていくべきだと考えています。

**渡部：** ご指摘の通り、営業力の低下やスペシャリストの減少は見逃せない課題であり、対応は急務です。今後の人材戦略では、専門性や目に見えない貢献をいかに評価し、個々のスペシャリティを高めていくかが重要になると考えています。ただし、人材育成には時間がかかる一方、高収益体質への転換にはスピード感も求められます。そのため、即戦力確保の観点から、M&Aを通じて専門性を持つ人材を獲得するという選択肢もありますね。さらに、人的投資の一環として教育制度や研修は整備してきましたが、その取り組みを社内外に十分に発信できていない点も課題です。より効果的な情報発信により、採用力や社員のモチベーション向上につなげていく必要があると考えています。



## サステナビリティの取り組みに関する期待

**田野：** 社会からの要請に応えることは、同時に新たな事業機会にもつながり、積極的に取り組むべきだと考えています。中計でも、新規事業の柱としてSXを掲げ、具体的にはリサイクル事業やバイオ燃料など、SX関連分野への投資を

着実に進めています。経済的価値と社会的価値の両立を実現し、今後さらに成長を加速させていくことを期待しています。

**中川：** 同感です。従来、サステナビリティと企業利益はトレードオフの関係にあると考えられてきましたが、環境は大きく変化し、今ではサステナビリティを意識した製品や投資が評価され、需要も高まっています。とはいえ、環境配慮型の製品はコストが高くなる傾向があり、良い製品をつくったからといって必ずしも市場で成功するとは限りません。そのため、市場の関心をしっかりと見極め、適切な製品やサービスを開発してほしいですね。

**金子：** サステナビリティのうち、環境面に関してはリサイクルを含めた環境関連ビジネスの拡大が順調に進み、成果につながることを期待しています。一方で、サステナビリティ経営の実践においてはリスクマネジメントの強化も欠かせません。当社では、サステナビリティ経営推進室を中心に、リスク管理や関連する事務局を組織化し、全社的な意識づけを進めています。社長との対話の中でも、リスク対応や監査体制の強化といった方向性が示されており、質の高い経営への変革を進めるうえで非常に有効だと考えています。

**渡部：** 社会的価値の創出は重要と考えています。企業利益を意識し過ぎると持続的な活動は難しく、結果として社会貢献もできません。そのため、事業を検討する際にあらゆるリスクを分析し、シナリオごとのプランを策定することが大切です。

しかし、現実にはすべてのリスクを事前に想定することは不可能です。むしろ重要なのは、リスクが発生した際、あるいはその兆候を察知した段階で、迅速かつ適切に対応できる体制と能力を備えることです。当社では、リスクマネジメント体制は整備されていますが、ケースバイケースで柔軟に対応する力については、まだ改善の余地があると感じています。今後は、こうした柔軟性を高めることが、変化の激しい社会において、社会創出価値を高め持続的な成長も実現する鍵になると考えています。

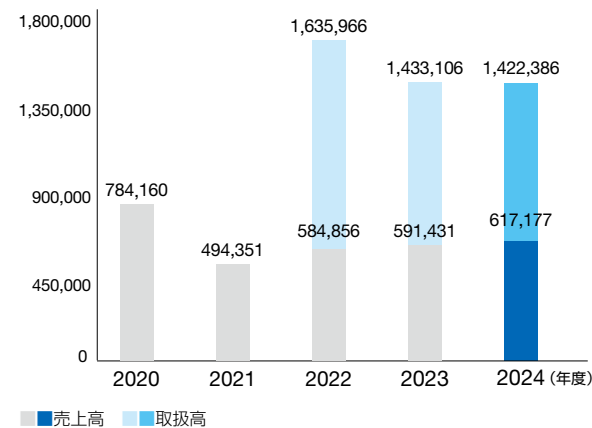




# 財務・非財務ハイライト

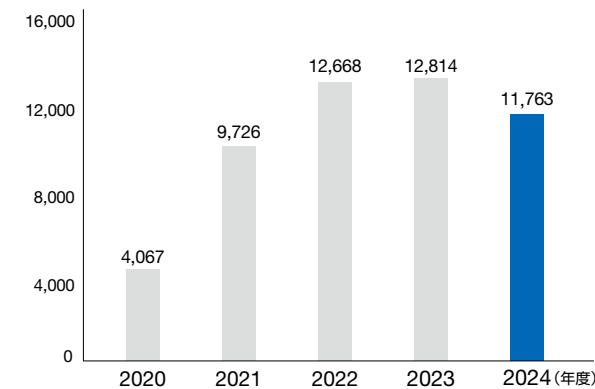
## 財務データ

売上高  
(百万円)

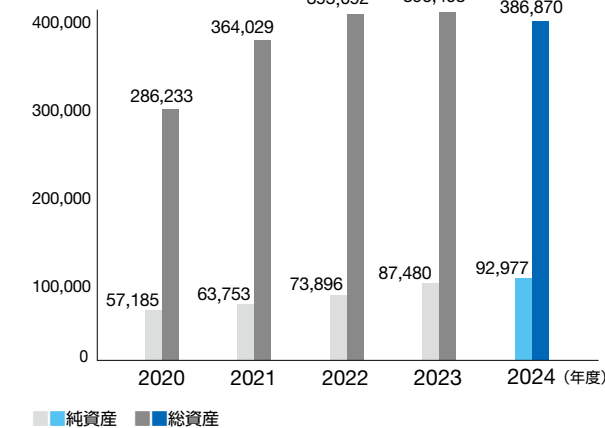


※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用しなかった場合の売上高

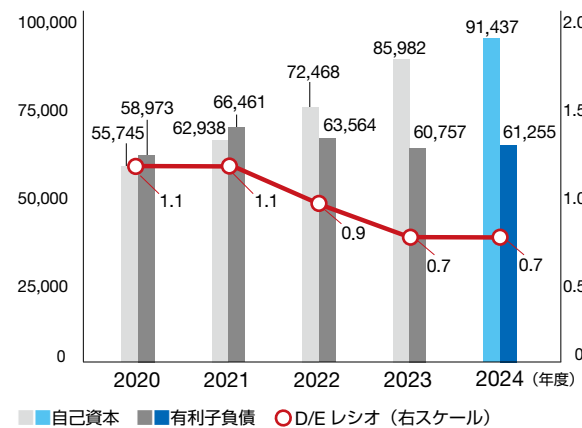
経常利益  
(百万円)



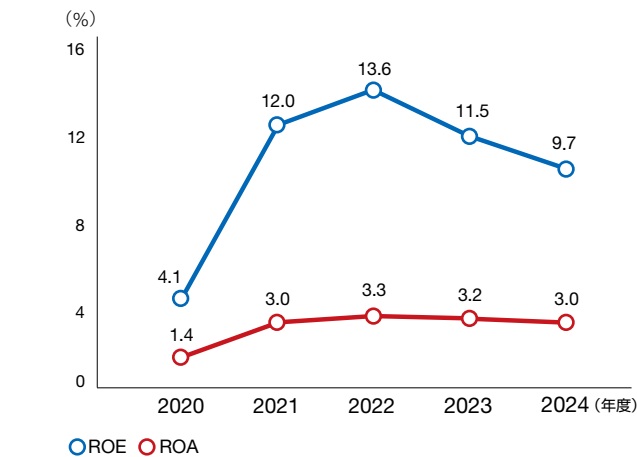
純資産／総資産  
(百万円)



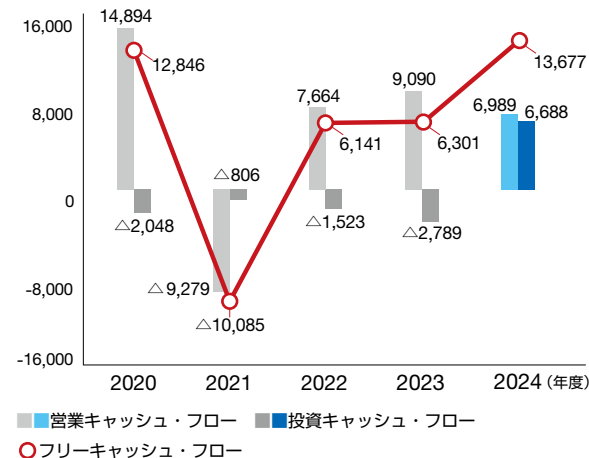
自己資本／有利子負債／D/Eレシオ  
(百万円)



自己資本当期純利益率(ROE)／  
総資産経常利益率(ROA)



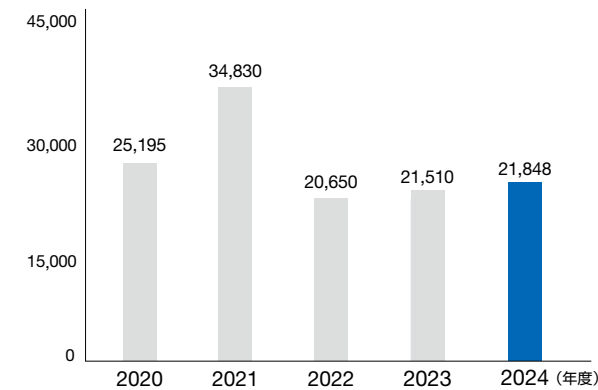
営業キャッシュ・フロー／投資キャッシュ・フロー／  
フリーキャッシュ・フロー  
(百万円)



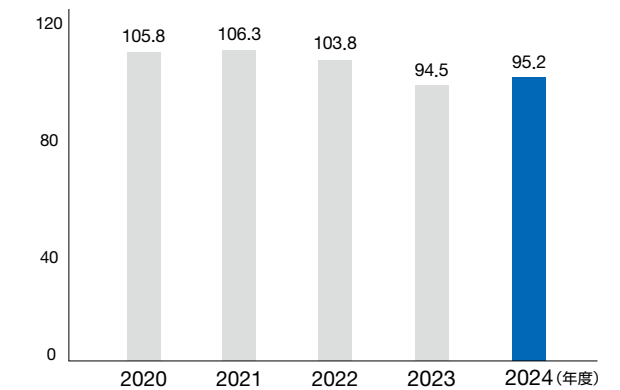
## サステナビリティデータ

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

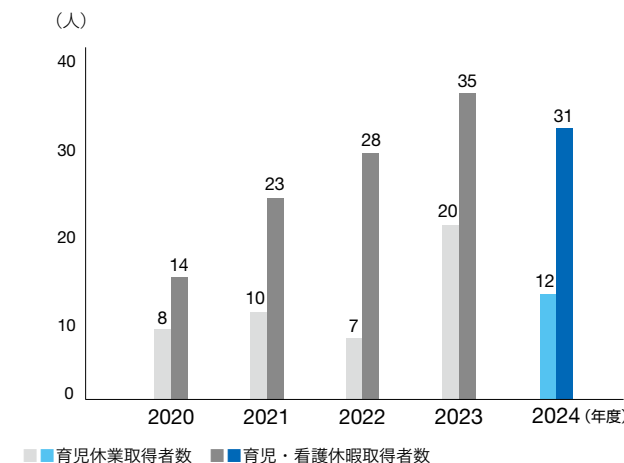
CO<sub>2</sub> 排出量  
(t-CO<sub>2</sub>)



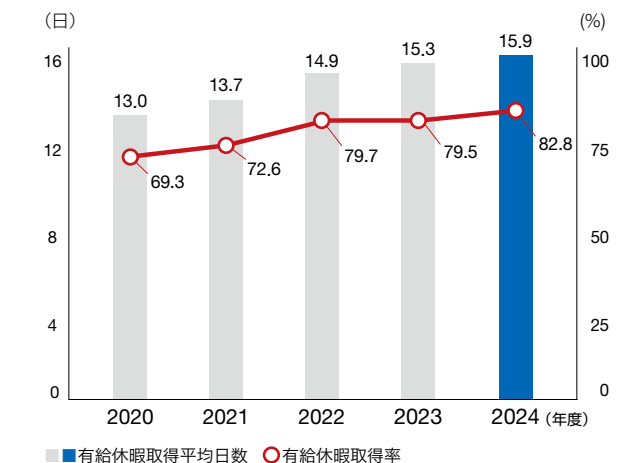
電気使用量  
(万 kWh)



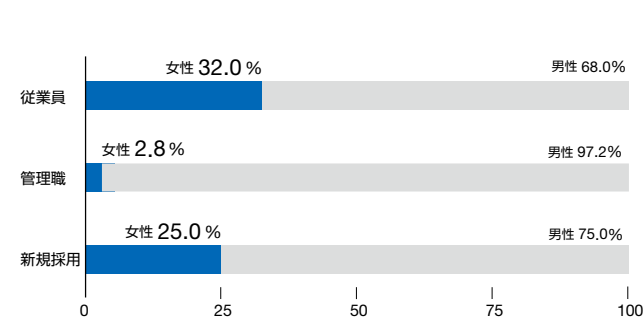
育児休業取得者数／育児・看護休暇取得者数  
(人)



有給休暇取得平均日数／有給休暇取得率  
(日) (%)



従業員、管理職、新規採用の女性比率 (2025年3月末現在)



## ファイナンシャルウェルネス

### 主な取り組み：

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



### 採用活動の強化により、女性社員の獲得が着実に進展

女性社員の獲得に向け、外部採用プラットフォームを活用した積極的なアプローチをはじめ、インターンシップや会社説明会などの採用活動に女性社員を積極的に動員することで、企業としての多様性や働きやすさを訴求。新卒・中途ともに女性採用において成果が見られました。今後も、採用力のさらなる強化を図るとともに、女性を含む多様な人材が活躍できる職場づくりを推進していきます。



# 11カ年財務データ

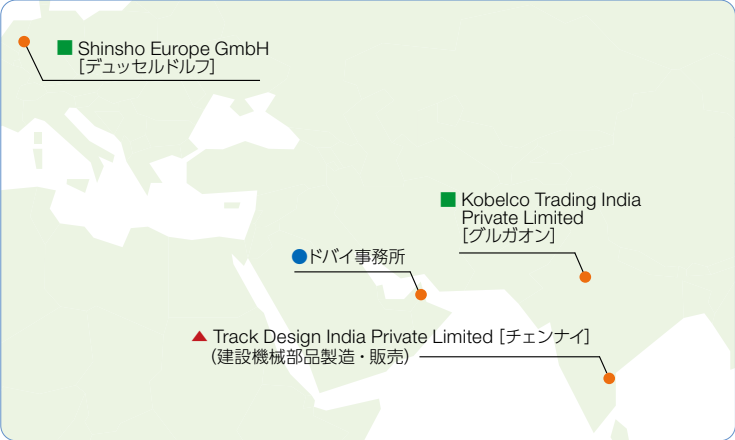
		2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度		2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
事業年度													
売上高	(百万円)	870,407	791,342	769,481	929,467		952,507	936,031	784,160	494,351	584,856	591,431	617,177
営業利益	(百万円)	6,788	5,831	4,819	8,119		7,922	4,829	4,454	10,054	13,459	13,296	13,223
経常利益	(百万円)	6,575	5,908	5,248	8,624		8,016	3,943	4,067	9,726	12,668	12,814	11,763
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	3,974	3,480	2,970	5,449		5,019	1,629	2,198	7,136	9,196	9,111	8,563
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 1,701	△ 2,337	5,875	199		△ 13,268	12,747	14,894	△ 9,279	7,664	9,090	6,989
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 1,632	△ 3,429	△ 1,318	△ 680		△ 1,990	△ 3,608	△ 2,048	△ 806	△ 1,523	△ 2,789	6,688
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	5,122	4,568	△ 4,575	2,840		2,104	1,977	△ 6,825	4,068	△ 9,188	△ 7,240	△ 5,013
事業年度末													
総資産	(百万円)	259,786	245,594	257,510	283,672		307,590	284,477	286,233	364,029	395,092	396,408	386,870
純資産	(百万円)	45,692	45,250	47,682	53,725		54,921	54,571	57,185	63,753	73,896	87,480	92,977
自己資本	(百万円)	42,489	42,092	45,264	50,838		52,654	52,423	55,745	62,938	72,468	85,982	91,437
有利子負債	(百万円)	54,409	59,290	54,972	59,311		62,553	65,780	58,973	66,461	63,564	60,757	61,255
1 株当たり情報*													
当期純利益	(円)	448.84	393.04	335.43	615.47		566.81	184.03	248.24	805.91	1,042.65	1,035.38	324.24
純資産	(円)	4,798.41	4,753.62	5,112.18	5,741.27		5,946.33	5,920.30	6,295.46	7,107.83	8,235.14	9,770.13	3,461.36
配当金	(円)	80.00	80.00	100.00	110		110	90	50	245	315	315	300
財務指標													
自己資本当期純利益率 (ROE)	(%)	10.2	8.2	6.8	11.3		9.7	3.1	4.1	12.0	13.6	11.5	9.7
総資産経常利益率 (ROA)	(%)	2.7	2.3	2.1	3.2		2.7	1.3	1.4	3.0	3.3	3.2	3.0
売上高営業利益率	(%)	0.8	0.7	0.6	0.9		0.8	0.5	0.6	2.0	2.3	2.2	2.1
自己資本比率	(%)	16.4	17.1	17.6	17.9		17.1	18.4	19.5	17.3	18.3	21.7	23.6
D/E レシオ	(%)	1.3	1.4	1.2	1.2		1.2	1.3	1.1	1.1	0.9	0.7	0.7

※当社は、2016 年 10 月 1 日を効力発生日として、普通株式 10 株を 1 株とする株式併合を実施したため、2013 年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1 株当たり情報を算定しております。  
※当社は、2025 年 4 月 1 日付で普通株式 1 株につき 3 株の割合で株式分割を行っております。

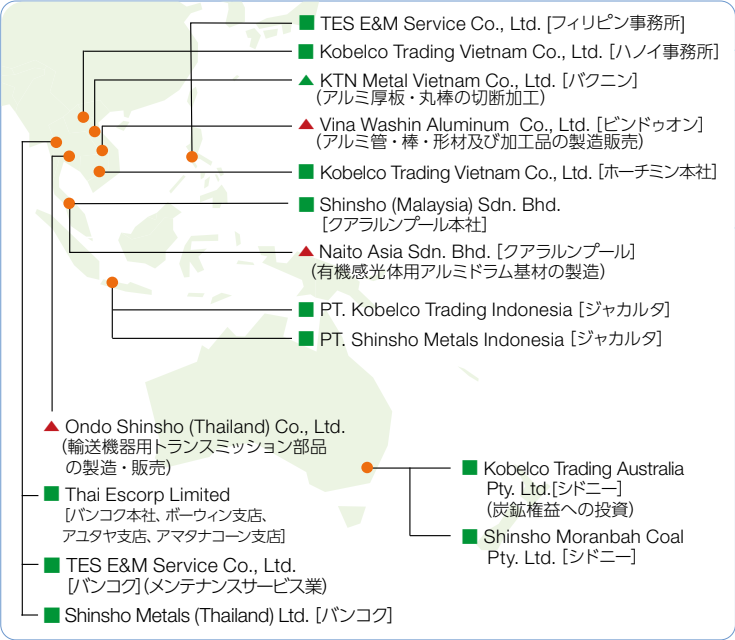


ネットワーク (2025年9月30日現在)

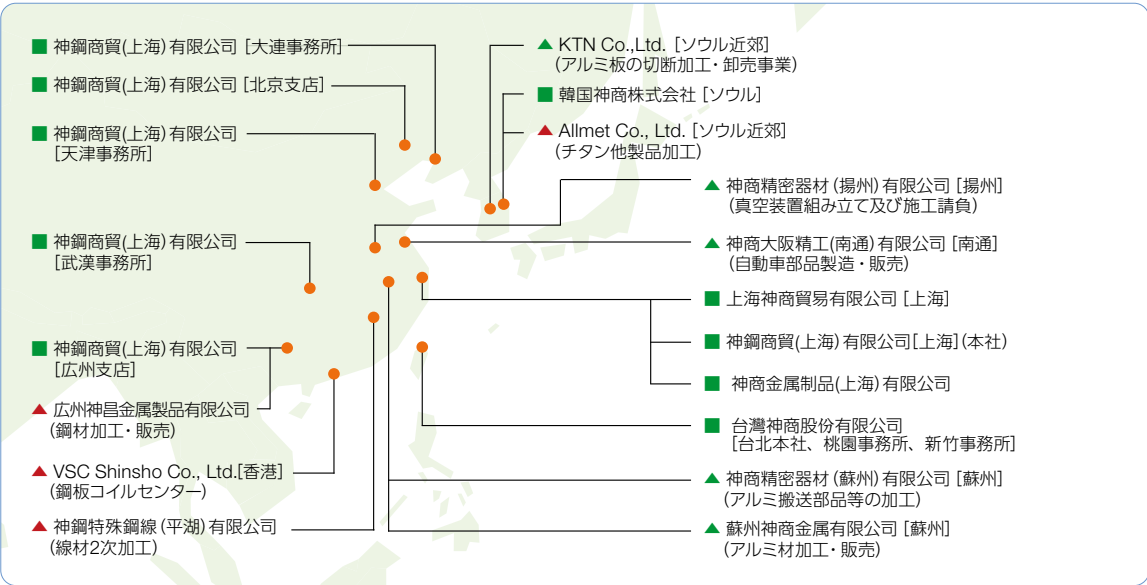
欧州・中東・インド



アセアン・豪州



東アジア

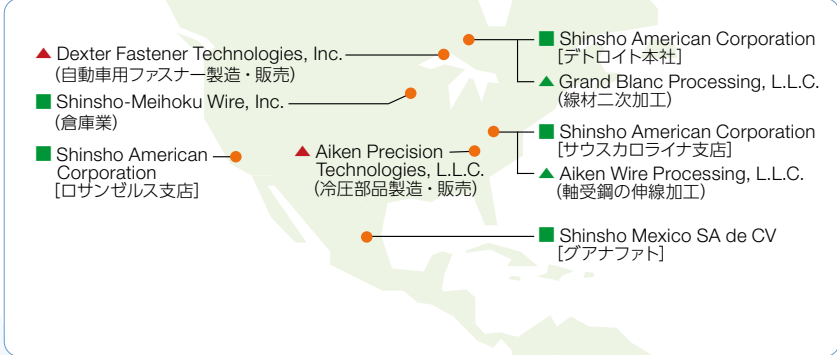


<海外ネットワーク>

- 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)

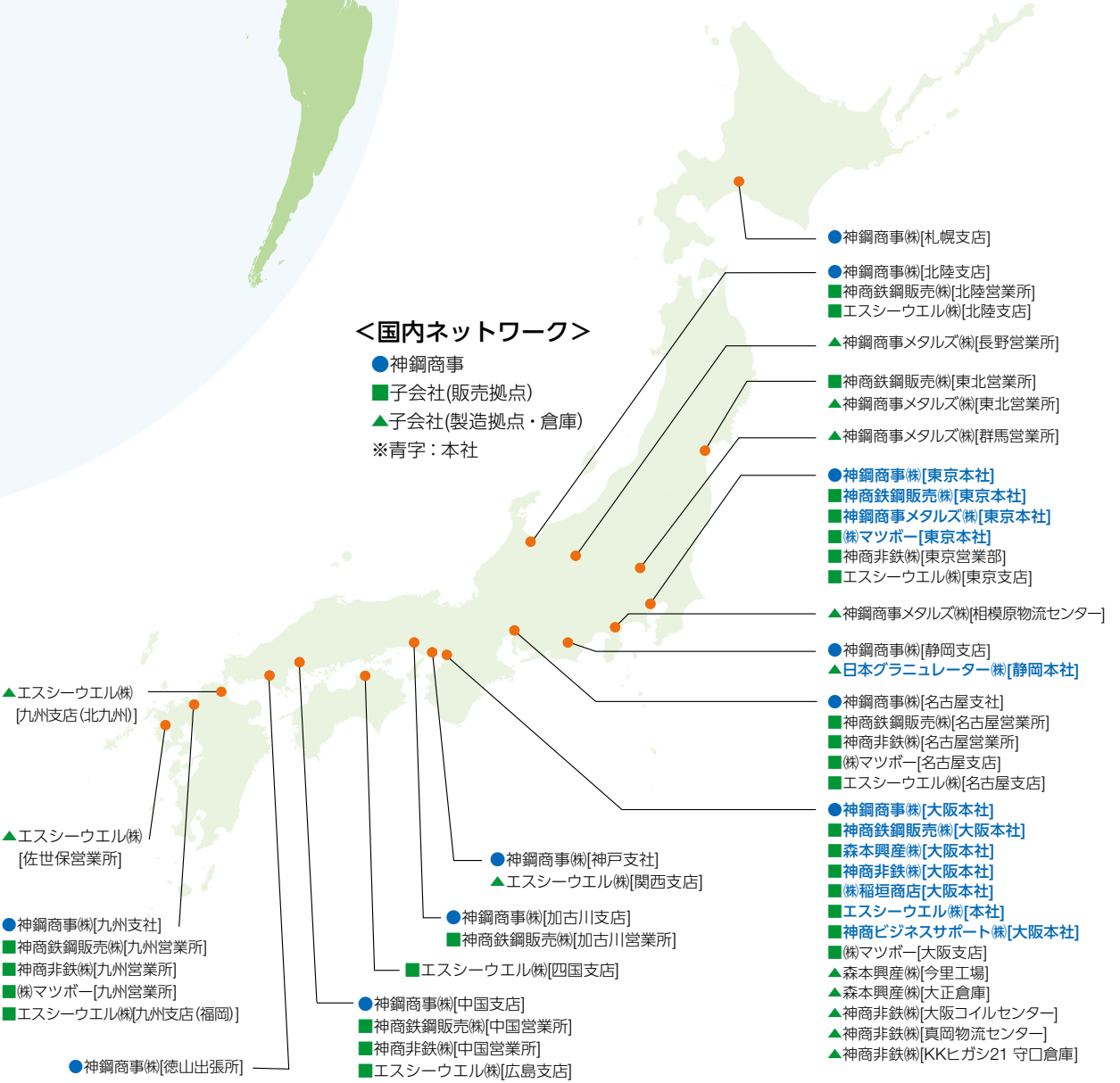


北中米



<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



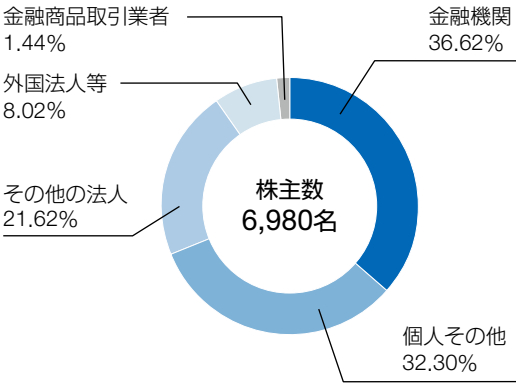
# 会社情報

## 株式情報

(2025年9月30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	26,581,686株 (自己株式15,490株を含む)
単元株式数	100 株
株主数	6,980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

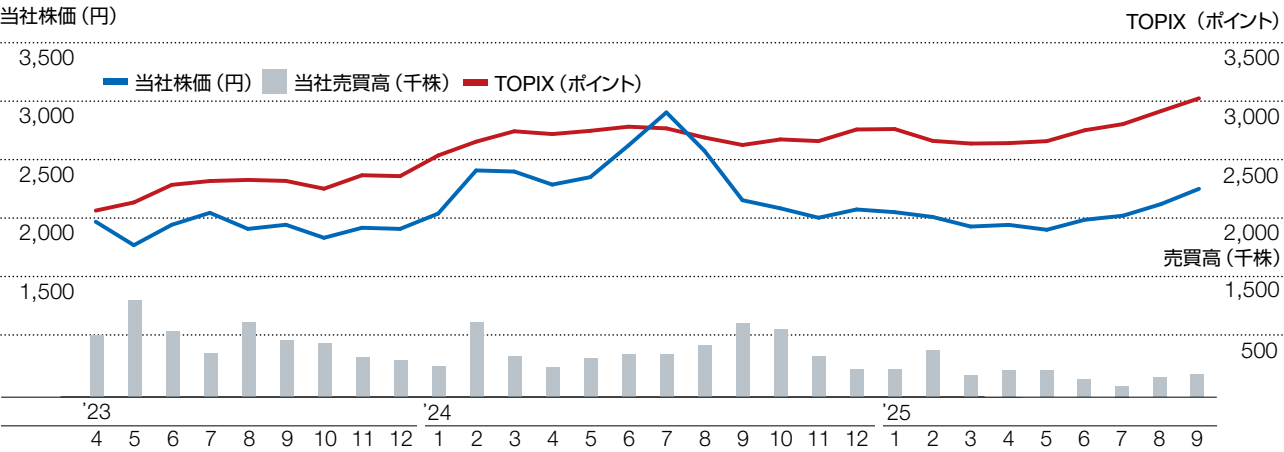


## 大株主の状況

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)	5,719	21.51
株式会社神戸製鋼所	3,537	13.30
神商取引先持株会	2,504	9.41
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,874	7.04
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,407	5.29
神鋼商事従業員持株会	640	2.40
シンフォニアテクノロジー株式会社	450	1.69
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	327	1.23
芦田 藤次郎	306	1.15
みずほ信託銀行株式会社 (退職給付信託神鋼鋼線工業口)	241	0.90

※当社は自己株式15,490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



※2025年4月1日に1株を3株に分割しており、株価は分割後の基準で表示しています。

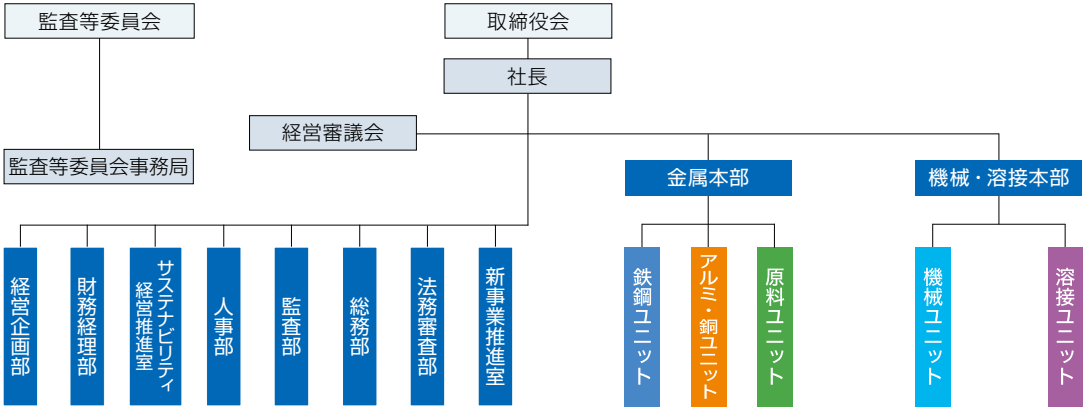
## 会社概要

(2025年3月31日現在)

会社名	神鋼商事株式会社 (SHINSHO CORPORATION)	従業員数	[連結] 1,437名 [単体] 566名
設立	1946年 11月 12日	本社所在地	大阪本社:大阪府大阪市中央区北浜二丁目6番18号 (淀屋橋スクエア) 東京本社:東京都中央区京橋一丁目7番2号 (ミュージアムタワー京橋) URL: <a href="https://www.shinsho.co.jp">https://www.shinsho.co.jp</a>
資本金	56 億 5,028 万円		
主要事業内容	鉄鋼、鉄鋼原料、非鉄金属、機械・情報産業、溶材各製品の売買及び輸出入		

## 組織図

(2025 年 6 月 25 日現在)



## イニシアチブへの参画・社会からの評価等



## 編集後記

当社グループ「統合報告書 2025」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。

本書はステークホルダーの皆様へ、当社への理解を深めていただくことを目的として、2022年度に初刊を発行し、今年で 4 回目となります。今回の統合報告書では、当社の価値創造プロセスを改めて見直し、社会的価値と経済的価値をいかに同時に創出するかを明確にしました。さらに、カーボンニュートラルや資源循環への貢献等を通じて企業価値を高める当社の取り組みを、ストーリー性をもってお伝えすることに注力しています。

本書を通じて、当社の挑戦や思いを少しでも感じ取っていただければ幸いです。今後も、皆様からのご意見を真摯に受け止め、より充実した情報発信と価値共創に努めてまいります。



# 神鋼商事株式会社



## 詳細に関するお問い合わせ先

神鋼商事株式会社

総務部 IR・広報チーム

TEL : 03-5579-5201

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