

神鋼商事株式会社
統合報告書
2023

明日のものづくりを支え 社会に貢献する商社へ

私たち神鋼商事はメーカー商社ならではの提案型ビジネスを追求し、KOBELCOグループの中核商社としての総合力を活かして、これまで培ってきたものづくりの支援と付加価値の創出に一層の磨きをかけていきます。

そして、お客様とともにさらなる成長を果たすため『新しい世界・新しい時代・新しい価値』の創造に挑戦し続けます。

世界のあらゆる場所で神商クオリティを

当社は、鉄鋼、鉄鋼原料、非鉄金属、機械・情報、溶材の5本部体制のもと海外拠点を拡充してきました。これからも海外拠点の機能を強化し、世界中の拠点と連携を密にして、あらゆる場所で日本と変わらぬ品質の製品・サービスとともに、明日のための高付加価値なソリューションを提供していきます。

重点実施課題

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

重点地域における機能・連携強化

東アジア(14社)

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

アセアン・インド・豪州他(19社)

- 19社のネットワークを活用し、自動車・二輪業界、鉄鋼・非鉄原料等での取引拡大
- インフラ需要(ベトナム、カンボジアなど)取り込みのための情報収集・域内連携の推進

北米・メキシコ(9社)

- 現地販売拠点(北米、メキシコ)、線材二次加工拠点(北米)及び本体(日本)の連携による北中米線材ビジネスの強化





企業理念

私たちは誠実をモットーに、新しい価値の創造を通じて、豊かな社会づくりと、みんなの幸せをめざします。

行動指針

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



コーポレート・メッセージ

Designs for Business

グローバル化の進行やユーザーニーズの多様化により、目まぐるしく変化するビジネス環境。

どのようにして製品とお客様を繋ぎ、ビジネスを実現していくか。いかにして技術と社会を繋ぎ、新しい価値を描いていくか。

私たち神鋼商事は、メーカー商社独自の「ものづくり」の視点に立った提案力で、皆様のビジネスに価値を付加するためのデザインを行います。



編集方針

神鋼商事は、株主・投資家の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーに、神鋼商事の中長期的な価値創造について、より一層の理解を深めていただくことを目的に、2022年から統合報告書を発行しています。冊子に記載しきれなかった情報については、当社ウェブサイトをご覧ください。

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

またIFRS財団の国際統合報告フレームワークや、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」（価値協創ガイダンス）などを参考に、財務情報に加えて企業価値に影響を与える重要な非財務情報を簡潔にまとめた編集としています。

【報告対象期間】2022年4月1日～2023年3月31日
（一部、当期前後の情報も含まれます）

【報告対象範囲】神鋼商事株式会社及びグループ会社

【参考としたガイドライン】

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

【重視するイニシアチブ】

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



情報開示メディアの構成

統合報告
https://www.shinsho.co.jp/ir/library/integrated_report.html

統合報告書

IR情報詳細
投資家の皆様へ
<https://www.shinsho.co.jp/ir/>

サステナビリティ情報詳細
サステナビリティ報告
<https://www.shinsho.co.jp/csr/>

見通しに関する注意事項

このレポートには、当社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見込みです。また経済動向、海運業界における厳しい競争、市場需要、燃料価格、為替レート、税制や諸制度などに関するリスクや不確実性を含んでいます。このため実際の業績は当社の見込みとは異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

CONTENTS

神鋼商事について

- 01 イントロダクション
- 03 企業理念・行動指針/目次
- 05 神鋼商事の歴史
- 07 At a glance
- 09 トップメッセージ
- 15 価値創造プロセス
- 17 価値創造を支える6つの資本

成長戦略

- 19 中期経営計画
- 23 財務担当役員メッセージ
- 27 人材戦略

サステナビリティ

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

コーポレートデータ

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

神鋼商事の成長の歩み

神鋼商事の歴史は、1946年(昭和21年)、神戸製鋼所の製品を扱う戦後初のメーカー商社として設立された「太平商事」に始まります。当時、世の中のメーカー各社は戦火によって生産拠点を失い、流通機能も麻痺する中、創業者たちは、「メーカーと直結した専門の商社によってこれからの製造業を支えたい」という情熱のもと、品質の高い製品提供に尽力してきました。時代の荒波にもまれながらもこうした「ものづくり」の精神は脈々と受け継がれ、今日現在も、ものづくりの視点に立った専門商社として、提案型ビジネスを展開しています。

明日のものづくりへの貢献

当社の歩み

主な出来事

1940～1960年代

日本の産業構造が軍需から民需主導へとシフトしていく中、戦後初のメーカー商社として産声を上げる。そして、「神武」「岩戸」「いざなぎ」の3期の好景気に象徴される高度経済成長に伴い業績を伸ばすとともに海外市場にも進出する。

1946年
戦後初のメーカー商社として「太平商事(株)」の名で創業



太平商事本社ビル

1960年
社名を「神鋼商事(株)」に変更

1961年
東京・大阪両証券取引所市場第二部上場

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



The Shinsho American Corporation

1968年
東京・大阪両証券取引所市場第一部指定

1970～1980年代

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

1972年
第1回公募増資実施(資本金2,812百万円)

1975年
第2回公募増資実施(資本金3,930百万円)

1977年
大阪・東京2本社制を採用

1982年
神鋼金属加工(株)(現・神鋼非鉄(株))を設立

1986年
神鋼金属販売(株)(現・神鋼鉄鋼販売(株))を設立

1988年
Thai Escorp Ltd.を設立



Thai Escorp Ltd.

1990～2000年代

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

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

1996年
神鋼非鉄(株)が発足

1998年
上海神鋼貿易有限公司を設立

2001年
神鋼鉄鋼販売(株)が発足

2006年
新株発行による増資(資本金5,650百万円)

蘇州神鋼金属有限公司を設立

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

神鋼商貿(上海)有限公司を設立



神鋼商貿(上海)有限公司

2009年
大阪本社が現在の淀屋橋スクエアに移転

2010年代

東日本大震災によって日本経済は打撃を受け、アベノミクスにより株価が持ち直すも実質経済成長率は低推移。M&Aや事業投資を積極的に実施するとともにグループビジネスの深化を追求しながら、グローバル展開を下支えする収益基盤の強化を図り、アジア圏を中心にさらなる拠点拡充を進める。

2011年
(株)マツポーを子会社化

2014年
コベルコ筒中トレーディング(株)を子会社化

2015年
KTN Co., Ltd.を子会社化

2016年
エスシーウエル(株)を子会社化

2018年
森本興産(株)を子会社化

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

2020年代

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

2021年
創立75周年

2022年
東京証券取引所プライム市場に移行



大阪本社



東京本社

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

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



創業～メーカー商社としてグローバル成長

明日のものづくりを支え社会に貢献

基礎固め

多角化

選択と

集中

グローバル化加速

サステナビリティの取り組み推進

「新しい世界・新しい時代・新しい価値」の創造に挑戦

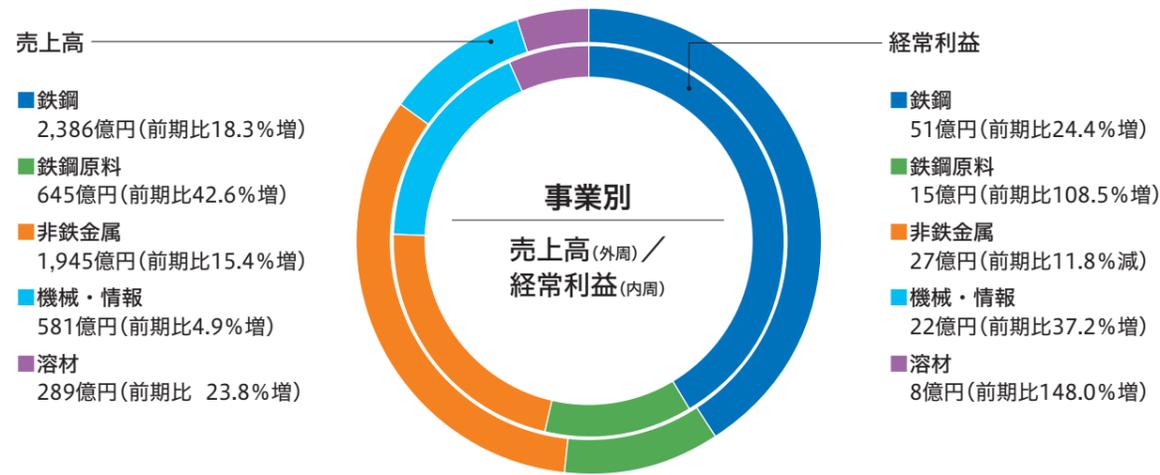
2022年度(連結)

売上高 **5,849** 億円 / 経常利益 **127** 億円

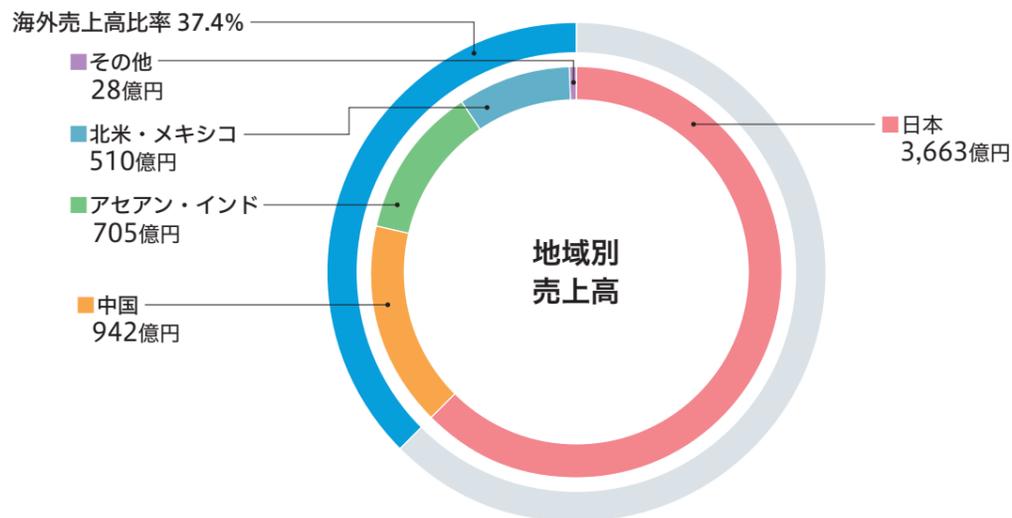
● 2022年度の概況

各セグメントの売上総利益が増加。

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



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



お客様

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

● 各セグメントの特徴

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

詳細につきましては、各セグメントの紹介をご覧ください。(43~56ページ)

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

従業員数

1,404名(連結)
561名(単体)

(2023年3月31日現在)

グループ会社

国内**13**社
海外**42**社
計**55**社

(2023年3月31日現在)

グローバル展開

70拠点

※持分法非適用会社を含む

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

新たな価値創造に向けて

当社は「私たちは誠実をモットーに、新しい価値の創造を通じて、豊かな社会づくりと、みんなの幸せをめざします」という企業理念のもとに、1946年設立以来、戦後初の鉄鋼メーカー専門商社として業界をリードしてきました。KOBELCOグループの中核商社として、鉄鋼をはじめとした様々な製品を世界に広め、ものづくりの発展に貢献する新製品やビジネスを開拓、独自性の高い商社へと成長し、2021年の創立75周年を機に長期ビジョン「明日のものづくりを支え、社会に貢献する商社」を掲げ、「第二の創業」として再スタートを切りました。

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

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

代表取締役社長
森地 高文

経営環境の認識

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

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

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

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

[▶ 中期経営計画 2023進捗詳細 \(P.19ページ\)](#)

中期経営計画の進捗

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

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



新たな文化形成に向けて

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

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

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

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

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

ダイバーシティの推進

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

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

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

カーボンニュートラル実現への貢献

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



また、当社グループが属しているKOBELCOグループはCO₂排出量削減に貢献する高い技術や様々な製品・サービスを保有しており、これらのグローバル拡販による成長を目指しています。直接還元製鉄プロセスにおいてはKOBELCOグループが世界最大のシェアを有しており、当社も過去にプロジェクト経験があることから、還元鉄取り扱いへの再挑戦も視野に入れていきます。

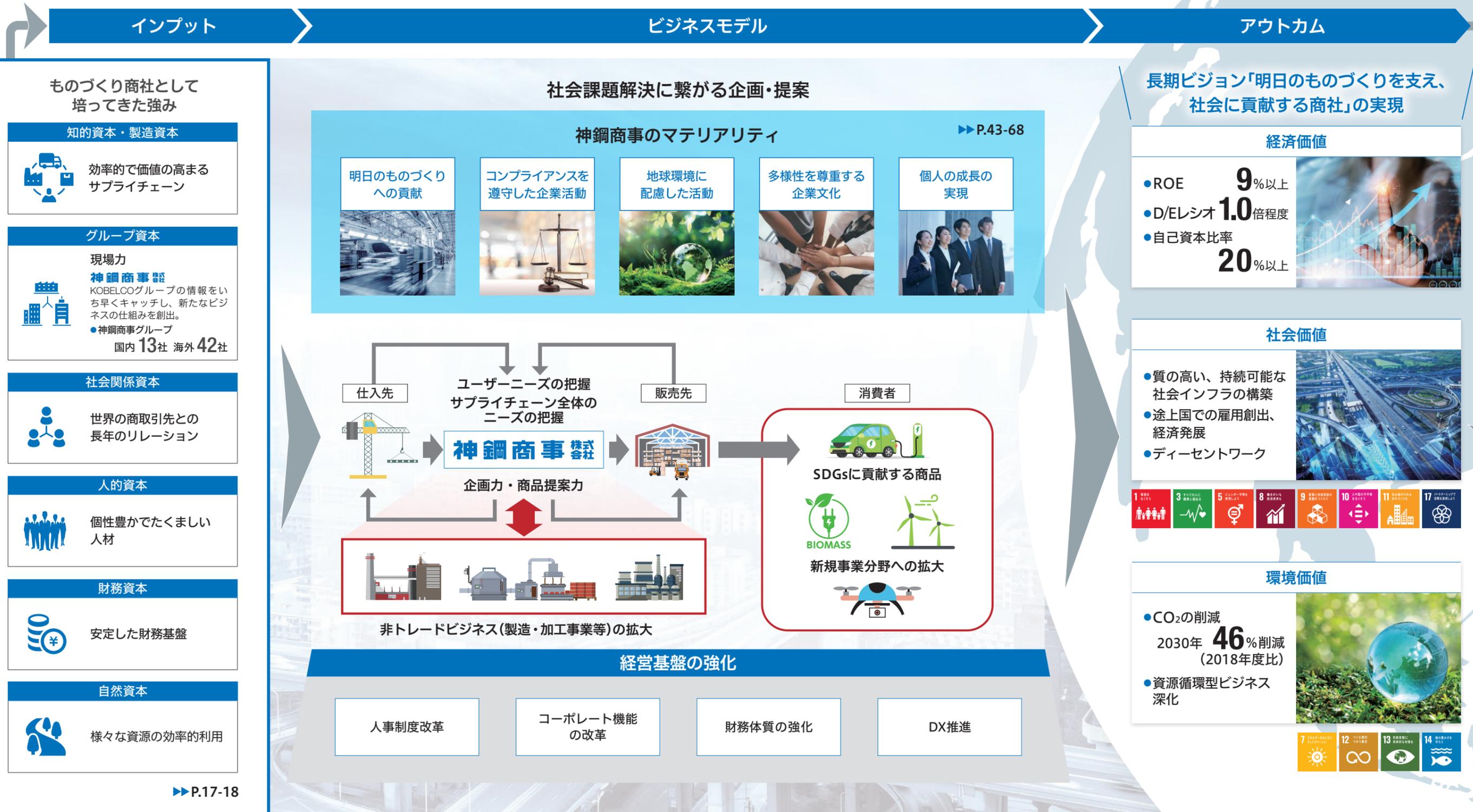
ステークホルダーの皆様へ

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

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

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

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



▶▶ P.17-18

当社グループは長期ビジョンの実現に向け、創業以来築き上げた6つの資本の維持・強化に取り組んでいます。

知的資本・製造資本



効率的で価値の高まる
サプライチェーン

概要

メーカー商社ならではの技術力やノウハウを生かしながら、多様な仕入れソースの中から顧客価値創造に繋がる提案を行っています。また、サステナブルな社会の実現に資するビジネス創出に力点を置き、事業投資も行っています。

特徴

- 新たなニーズに対応するソリューション提案力
- グローバルな供給体制とロジスティクスのノウハウ
- 海外事業展開立ち上げサポート力
- 事業投資目標額 **200**億円 (2021~2023年度)

維持・強化の取り組み

- DXによるサプライチェーン連携強化
- M&Aによる新ノウハウ獲得
- 社内研修の実施
- 高効率な設備の導入
- 付加価値のさらなる向上及びQCD※の徹底追求

※QCD: Quality-Cost-Delivery

グループ資本



現場力

概要

様々な事業体を持つKOBELCOグループの中核商社として営業サイドから現場サイドにまで人員を配置し最新情報を分析し、ビジネスチャンスを選択と集中で進めています。

特徴

- 鉄鋼、鉄鋼原料、非鉄金属、機械・情報、溶材の5部門に強みを持つ
- KOBELCOグループとの連携で最新情報を取得

維持・強化の取り組み

- 原料から製品まで一貫した取引内容
- ユーザーニーズにグループの総合力で応える
- 人材交流からそれぞれの営業に寄与

社会関係資本



世界の商取引先との
長年のリレーション

概要

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

特徴

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

維持・強化の取り組み

- 持続可能なサプライチェーンの構築
- 業界団体への参画
- 事業活動を通じた社会への貢献

人的資本



個性豊かで
たくましい人材

概要

多様なビジネスを推進する原動力として、社員が自主性を重んじ自律的に成長し続けられるよう、「自ら学び、行動する人」を評価する仕組みを構築、積極的にサポートしていきます。

特徴

- 従業員数 連結 **1,404**名 単体 **561**名
- 女性総合職比率 **11.2**%
- 教育訓練費 **126**百万円

維持・強化の取り組み

- 人的投資強化
- 定期的なエンゲージメントサーベイの実施
- ダイバーシティ推進のための職場環境整備
- 健康経営の推進

財務資本



安定した財務基盤

概要

事業活動や政策保有株式等の売却を通じて創出したキャッシュを、成長投資、株主還元へ配分し、持続的な利益成長と企業価値向上に繋げていきます。

特徴

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

維持・強化の取り組み

- 資金調達手段の多様化
- キャッシュマネジメントの強化
- 事業ポートフォリオ組み換え推進

自然資本



資源の効率的利用

概要

限られた資源を有効活用するため金属スクラップやバイオマス燃料を取扱い、循環型社会の実現に創業当初から貢献しています。また、「地球環境に配慮した活動」をマテリアリティに掲げ、自然資本の効率的な利用や環境負荷低減に取り組んでいます。

特徴

- 金属スクラップやバイオマス燃料等、資源循環型ビジネス取引拡大によるCO₂排出量削減
- 環境マネジメントシステム ISO14001取得済
- 電気使用量 **103.8**万kwh
- 生産拠点において太陽光発電実施

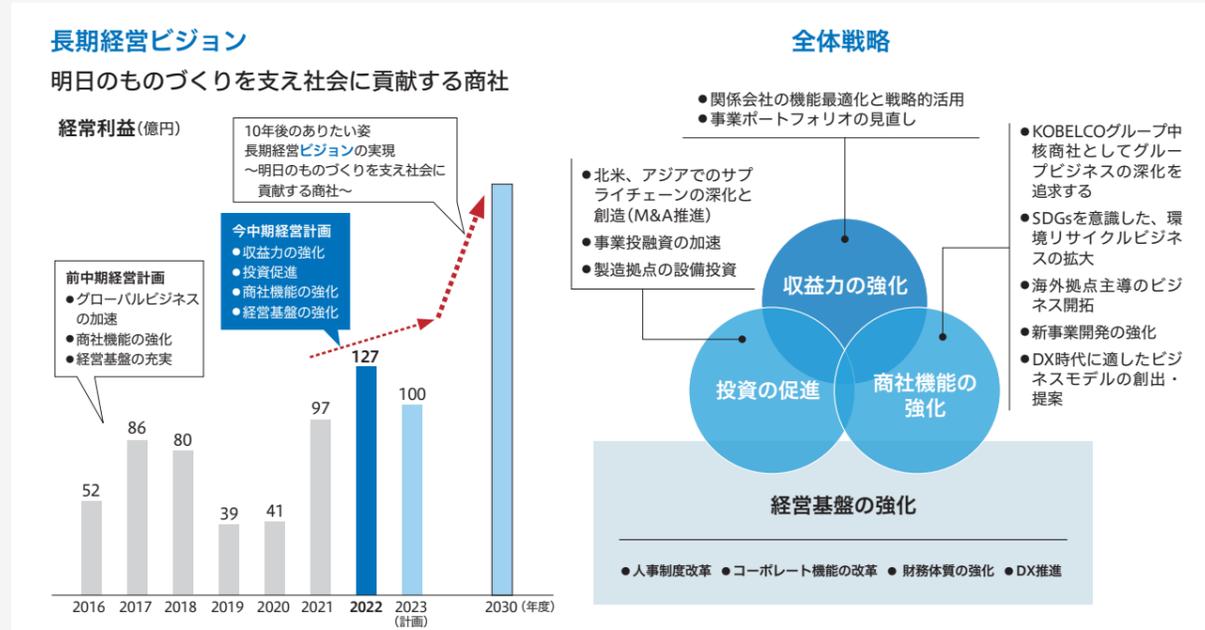
維持・強化の取り組み

- 資源循環型ビジネスの拡大
- 再生可能エネルギーの導入促進

中期経営計画(2021~2023年度)の進捗

2023年度は「中期経営計画 2023」の総仕上げの1年となります。

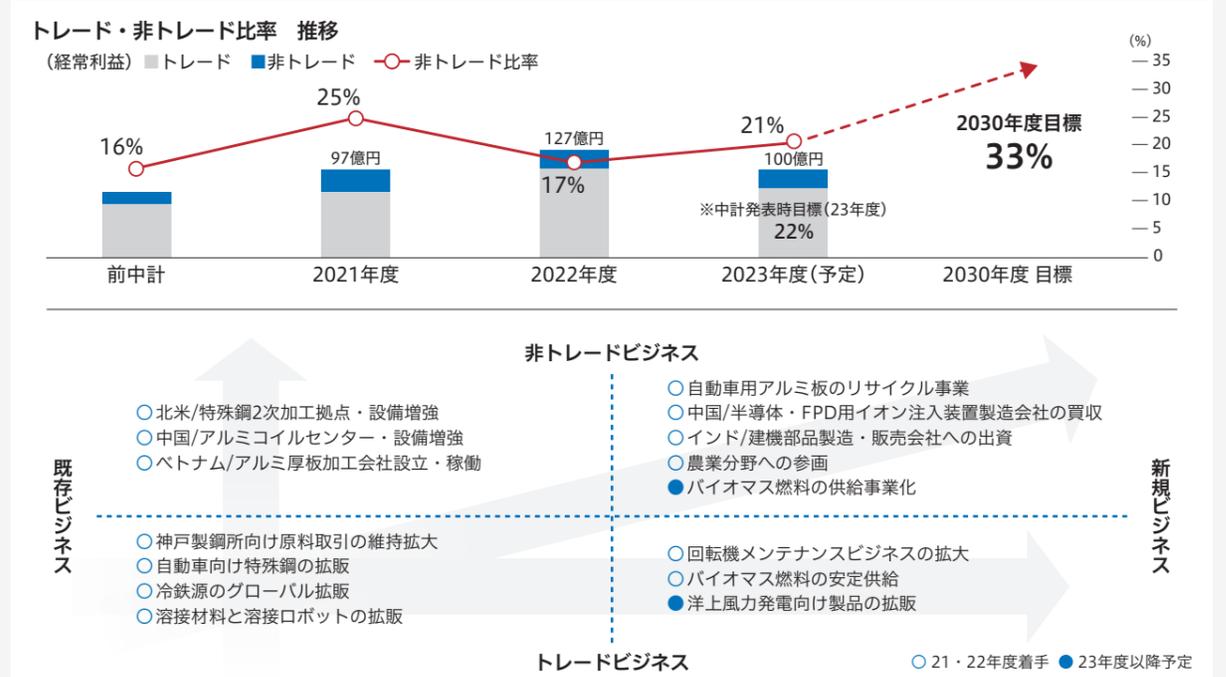
最終年度の注力ポイントは非トレードビジネスの拡大に向けた投融资の継続で、新規投資に拍車をかけるとともに投資先の企業価値向上に取り組んでいきます。



収益力の強化

トレードビジネスと非トレードビジネスの進捗

当社は商品の売買・仲介を行うトレードビジネスが収益の大半を占めていましたが、今後はサステナブルな社会の実現に資するビジネス創出に力点を置き、投資先の企業価値向上に取り組んでいきます。非トレードビジネスの拡大に伴い新たなトレードビジネスの機会を獲得し、業容ならびに事業規模の拡大を図ります。



投資の促進

投融资の状況

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

投融资の状況

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

2023年度の主な設備投資・投融资計画



事業環境認識

鉄鋼市場の環境変化

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

非鉄製品市場拡大

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

再生可能エネルギー需要の高まり

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

SDGsなど社会的要請の高まり

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

新型コロナウイルスによる社会変容

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

各国の積極的財政・金融政策

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

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

投資の促進

中期重点施策の実施状況

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

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

●既存の取り組み ●新規の取り組み

商社機能の強化 経営基盤の強化

DX推進

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

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

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

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

2023年度重点施策

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

経営基盤の強化

ダイバーシティ推進プロジェクトチームを発足し、活動を推進

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

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



ダイバーシティ推進プロジェクトチーム



ランチタイムセッション

重要KPIの進捗

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

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

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

取締役 常務執行役員
渡部 泰幸



当期の業績ならびに2023年度の見通し

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

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

セグメント別経常利益増減

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

中期経営計画 2023の進捗

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

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

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

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

●人事制度改革

経営基盤を強化するために、最も重視すべき課題は人材育成と考えており、当社が求める「自ら学び、行動する人」を育成し輩出していくことを目的に、経営陣や上司へ自ら提案・共創し部門内外を巻き込んで新しい価値づくりに挑戦する組織に転換するべく人事制度を刷新しています。管理職へのキャリアを目指すコースや入社後に地域限定総合職へ職群転換できる仕組みを導入し、やりがいをもって働ける活動を進めています。

また、学び続ける企業文化を醸成し、会社経営を担う

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

ダイバーシティ推進の観点では2022年度に発足したプロジェクトチームを中心に、従業員の声をもとに課題を抽出し、従業員の個性や能力を存分に発揮できる風土醸成を推進しています。

●コーポレート機能の改革

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

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

昨年に課題と認識した取締役会の議論の活性化に寄与する役員トレーニングの実施やサステナビリティを巡る議論の深化についても着実な取り組みによって改善が図られたことも確認されました。一方、さらなる実効性の向上に向け、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとのコミュニケーションについては対話によって得られたご意見ご提案を適切に経営層にフィードバックし当社の経営に活かしていくことや、資本コストや株価を意識した経営の促進に関する議論の機会、役員の評価と報酬に係る監督の深化を図る必要性を認識する結果となりました。

●財務体質の強化

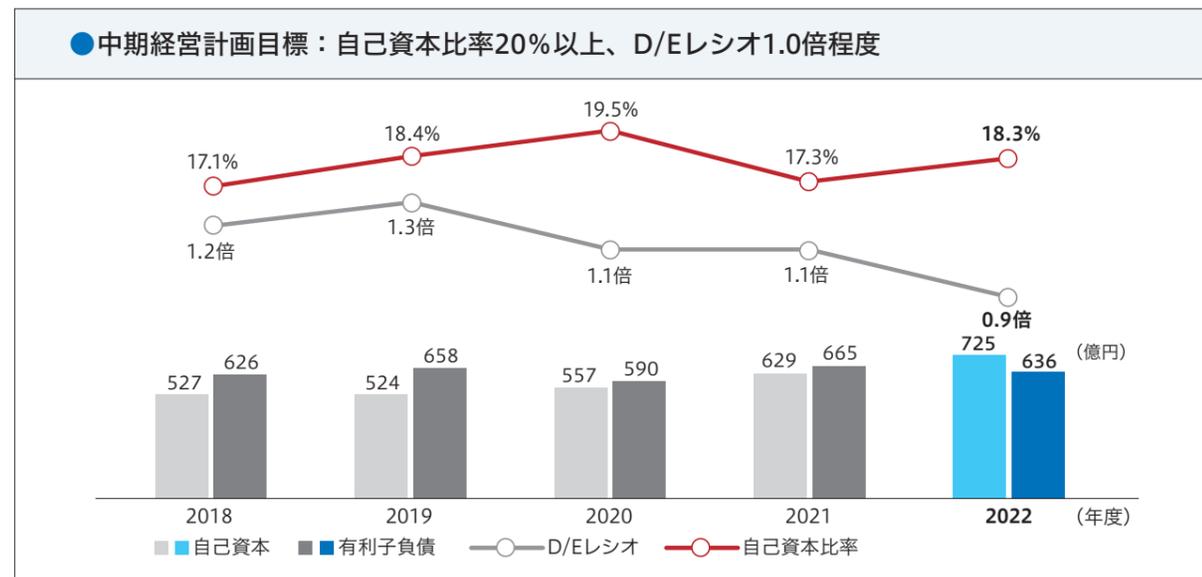
中期経営計画で設定した数値目標については、ROAと自己資本比率が未達の見通しで、引き続き収益力の強化が財務上の課題と認識しています。この数年でメキシコとインドの事業会社の撤退、米国のエネルギー関連事業に係る在庫の適正化など負の遺産を清算したことで稼ぐことができる体質に変わってきましたので、機能強化によるトレードビジネスの付加価値の向上と投融資による非トレードビジネスの利益拡大に積極的に取り組んでいます。

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

接金融による資金調達も目指して行きたいと考えています。そのためにもD/Eレシオ1.0倍程度を保ち、財務規律を確保した上で、信用格付けを上げる意識やバランスシートを重視した安定的な事業推進と成長投資を実行しながら財務健全性を確保し、効率的な経営を目指し取り組んでいます。また、持続的な企業価値のさらなる向上と事業ポートフォリオマネージメントを強化すべく、次期中期経営計画ではROICの導入を検討しています。部門ごとに資本効率性の見える化を図ることで、利益額だけではなく投下資本に対する収益性も注視していきます。

なお、近い将来の金利上昇に対する備えに関しては引き続き懸念点であり、金利上昇リスクを見据えどのように収益性の改善を図り、ビジネスを拡大していくのか、探索していきます。

バランスシートの状況



●DXの推進

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

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

非トレード比率の向上による事業ポートフォリオの組み換え

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

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

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

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

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

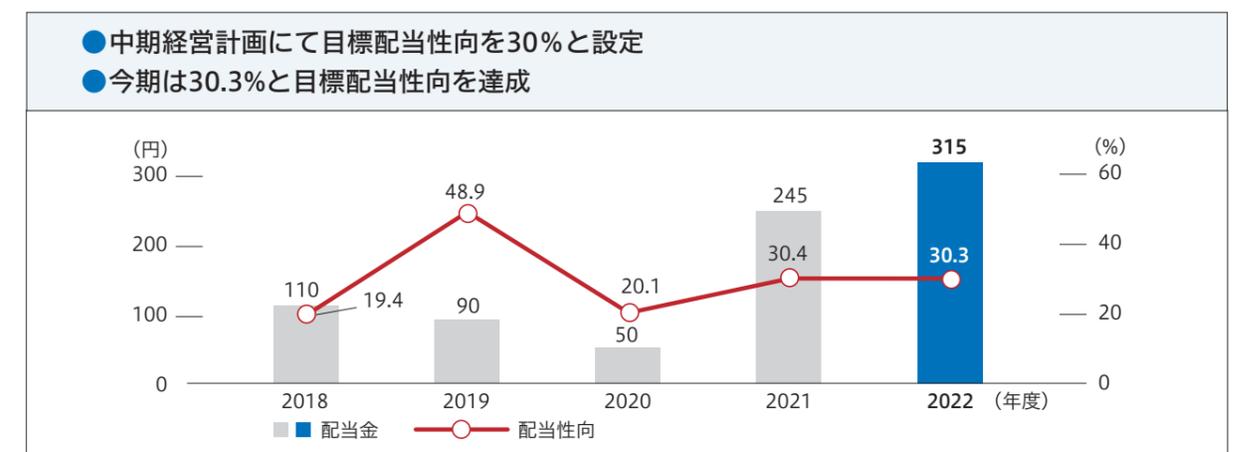
今後は投資先の入れ替えなども選択肢に入れながら収益性を高め、キャッシュ・フローを確保し投資を進めていながら、2030年度には非トレード比率の33%の達成を目指して、持続的な成長軌道を描いていきます。

株主還元方針

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題の一つに位置づけており、企業体質の強化と将来の事業展開に必要な内部留保等を考慮しつつ、各期の業績に応じた配当を継続していくことを基本方針としています。

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

配当推移



長期ビジョン実現のための人材戦略

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

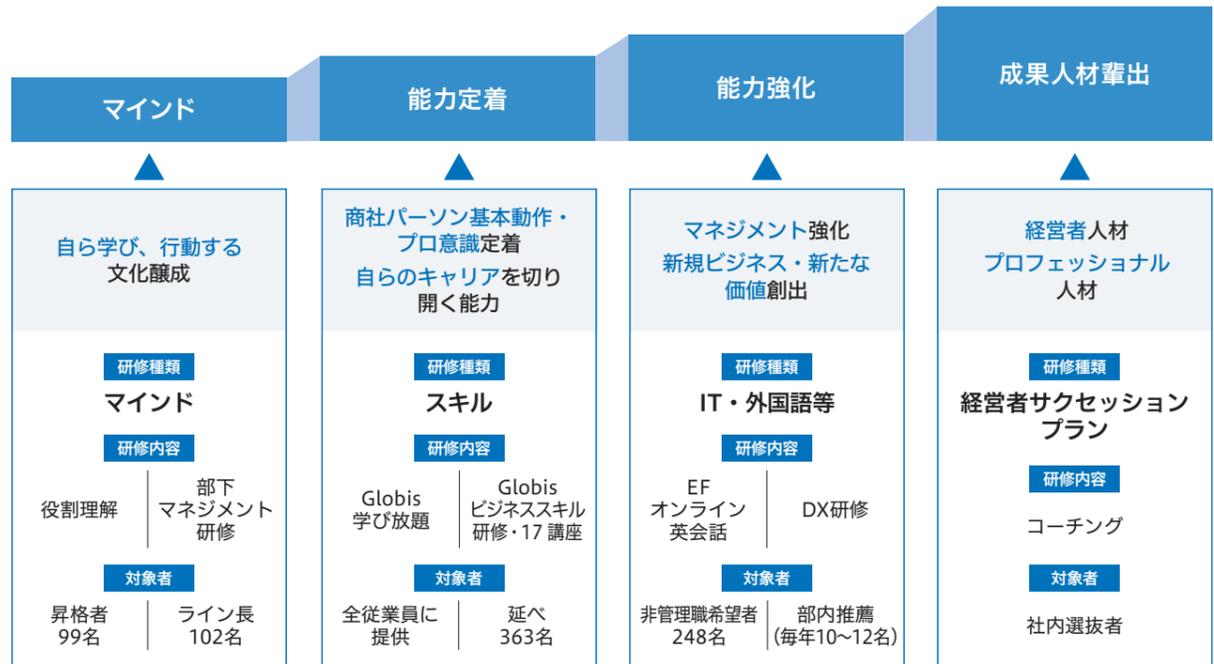
前期に人事制度、育成制度を刷新し、学び続ける企業文化を醸成し、経営者・プロフェッショナルの育成に取り組んでいます。

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

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

「自ら学び、行動する人」の輩出に向けた教育体系

自ら学び行動する文化を醸成し、中期経営計画の実現、
長期経営ビジョン「明日のものづくりを支え社会に貢献する商社」を目指す



人材戦略推進にあたっての課題と対応策

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

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



人事ポリシー理解セッション

実施目的

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

参加者の声
<ul style="list-style-type: none"> ● 人事ポリシーの理解が不十分であった。自分から率先して行動して、背中で見せることが大事であると改めて気づかされた ● 業務の忙しさを理由に取り組めていなかったが、他本部の管理職が積極的に取り組んでいることを知り、自分の行動も変えていかなければならないと刺激になりました ● 暗黙の前提という観点を知り、部下や後輩の個性も踏まえたアプローチをすることが重要であるといった気づきがあった



人事担当役員コメント

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



取締役 常務執行役員
人事部担当 渡部 泰幸

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

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

神鋼商事のサステナビリティ経営の推進

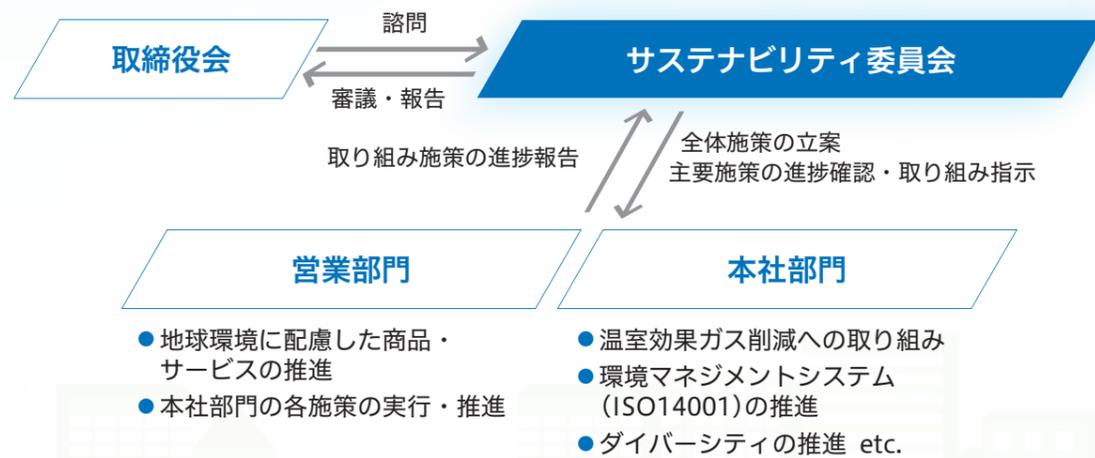
当社はサステナビリティへの取り組みをより一層強化するため、2022年4月、サステナビリティ基本方針と重要課題(マテリアリティ)を制定するとともに、取締役会の諮問機関として、サステナビリティ委員会を設置しました。

「持続可能な開発目標」(SDGs)や気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への関心が世界的に高まる中、中長期的な企業価値の向上に向け、サステナビリティへの取り組みが重要な経営課題であるという認識の下、サステナビリティ経営の推進とガバナンス強化を目的に、当社が取り組む重要課題を明確にし、サステナビリティ推進体制を構築しました。

サステナビリティ基本方針

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

サステナビリティ推進体制



サステナビリティピックアップ

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

重要課題(マテリアリティ)の特定

2021年度期初に、当社は長期経営ビジョン「明日のものづくりを支え社会に貢献する商社」と中期経営計画を策定し、その実現に向けた活動の拠り所となる行動指針を改定しました。改定においては、サステナビリティへの取り組みを明確にするため、「持続可能な開発目標」(SDGs)の17の目標・169のターゲットなどを参考に、当社の企業理念と、当社グループの事業活動がステークホルダーに与える影響を考慮し、当社が取り組むべき課題を選定しました。その後、経営陣・取締役会における議論を経て、課題を絞り込み、行動指針としました。

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



行動指針 = 重要課題(マテリアリティ)

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

ガバナンス体制の強化

持続的成長の基盤となるコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

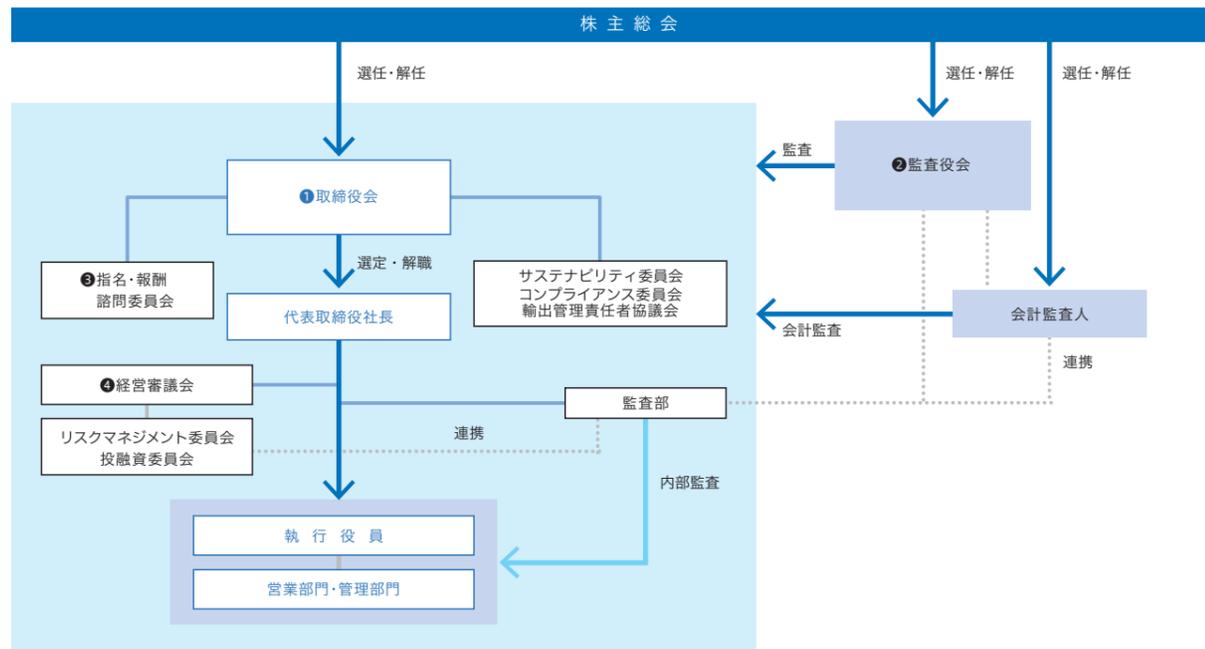
コーポレート・ガバナンス体制

① 取締役会 (2022年度開催回数20回)

取締役6名(内、社外取締役2名)で構成され、原則毎月1回以上開催しています。経営の重要事項を付議し意思決定するとともに、別途、四半期毎に取締役及び執行役員全員から職務の執行状況及び業績の進捗状況につき報告を聴取するなど、経営の意思決定機関及び取締役・執行役員の業務執行の監督機関として機能しております。

【諮問機関】

- サステナビリティ委員会 (→詳細は p. 29)
- コンプライアンス委員会 (→詳細は p. 57)
- 輸出管理責任者協議会 (→詳細は p. 58)



② 監査役会 (2022年度開催回数12回)

監査役4名(内、社外監査役2名)で構成され、年間の監査の方針、監査計画等を策定しています。監査役は、取締役会をはじめ経営審議会等の重要会議に出席して、経営及び業務全般の状況を把握するとともに、各種重要書類の閲覧・調査を行うなど、取締役の職務執行を常時監視できる体制をとっております。

③ 指名・報酬諮問委員会 (2022年度開催回数5回)

取締役会の意思決定手続きの透明性・公正性を確保するために設置され、独立社外取締役を委員長として、過半数を独立社外役員で構成しています。取締役及び監査役の選任や取締役の報酬等に関する審議を行っています。

● 社外取締役・社外監査役の設置

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

④ 経営審議会 (2022年度開催回数14回)

代表取締役社長の諮問機関であり、常勤取締役、執行役員及び常勤監査役により構成され、取締役会に付議される重要事項を事前審議するとともに、事業戦略等経営に関する方向性やその他の重要事項について付議し、具体的な対応策を検討・答申しております。

【諮問機関】

- リスクマネジメント委員会 (→詳細は p.39)
- 投融資委員会

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

【社外役員(社外取締役、社外監査役)の独立性基準】

項目	基準	過去要件・近親者要件
1 当社グループの主要な取引先又はその業務執行者	取引額が直前事業年度における当社グループの連結売上高の2%を超える取引先	
2 当社グループを主要な取引先とする者又はその業務執行者	直前事業年度における当社グループへの取引額が連結売上高若しくは総収入金額の2%の額を超える者	
3 当社の大株主又は当該株主が法人である場合には当該法人の業務執行者	総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有している者	
4 当社グループから役員報酬以外に多額の金額その他の財産を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家、弁護士等の法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属するものをいう。)	当社グループから役員報酬以外に直前の事業年度において1,000万円を超える財産を得ている者	●過去3年間に於いて左記のいずれかに該当していた者 ●左記のいずれかに掲げる者の二親等以内の親族
5 当社グループから多額の寄付を受けている者又はその業務執行者	当社グループから直前の事業年度において1,000万円を超える財産を得ている者	
6 当社グループが主要株主である会社の業務執行者	当社グループが総議決権の10%以上の議決権を保有している者	
7 当社グループが借入れを行っている主要な金融機関又はその親会社若しくは子会社の業務執行者	直前事業年度末における全借入額が当社の連結総資産の2%を超える金融機関	
8 その他	前各号のほか、当社と利益相反関係が生じうるなど、独立性を有する社外役員としての職務を果たすことができない特段の事由を有している者	—

●経営と執行の分離

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

●その他の体制

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

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

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

役員報酬及び決定プロセス

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

●取締役の報酬

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

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

取締役の報酬限度額は、2017年6月28日開催の第99回定時株主総会において年額352百万円以内(うち社外取締役は年額29百万円以内)と決議しております。なお、取締役等を対象とした非金銭報酬である株式報酬は、制度運用上の観点から当該限度額とは別枠で設定しております。

●監査役報酬

監査役に支給する報酬は、その役割と独立性の観点から、固定報酬のみで構成しております。監査役の個人別の報酬額は、監査役報酬総額の範囲内において、個々の監査役の職務と責任に応じた報酬額を監査役会の協議により決定されることとしております。

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

●報酬諮問委員会の役割及び活動内容

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

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

●業績連動報酬の内容

<業績連動報酬>

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

当該14段階のうち最下位の評価ランクの場合は、業績連動報酬は支給せず、最高位の評価ランクの場合は、役員別に固定報酬額の33%から58%程度の業績連動報酬額を定め、成果責任が求められる高い役員ほど報酬等に占める業績連動報酬額の比率は高くなっています。

<株式報酬>

長期インセンティブとしての株式報酬は、固定報酬の10%程度となるように株式交付規程に従い、毎年、役員別に定めた基準額に基づきポイント数を決定し、当該決定されたポイント数を毎年6月1日に付与しております。1ポイントは当社普通株式1株とし、取締役は取締役を退任した時点で累積されたポイント数に応じた株式等を受け取るようになります。

●役員区分ごとの報酬の種類

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

●役員報酬比率^{※1}



※1 当社が定める基準額100%分を支給した場合のモデルであり、当社の業績及び株価の変動等に応じて上記比率も変動します。

●2023年3月期 役員報酬実績^{※2}

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の 員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬	
取締役 (うち社外取締役)	172 (14)	136 (14)	36 0	10 (4)
監査役 (うち社外監査役)	67 (14)	67 (14)	0 (0)	4 (2)

※2 取締役(社外取締役及び国内非居住者を除く)に対する株式報酬は、当事業年度中にポイント付与がなされなかったため、金額を記載しておりません。なお、当該株式報酬は、2022年6月24日開催の第104回定時株主総会において、取締役等を対象に対象期間(5事業年度)ごとに280百万円を上限とする金員を信託に抛出し、当該信託を通じて取締役等に対して付与するポイント総数の上限は、1事業年度当たり16,000ポイントとすることを決議しています。

役員の一覧

<取締役>



代表取締役社長
もり ち たかふみ
森地 高文



代表取締役 専務執行役員
あ だ ち ま さ ひ と
足達 雅人



取締役 常務執行役員
わ た な べ や す ゆ き
渡部 泰幸



取締役 常務執行役員
よ し だ し ん や
吉田 真也



社外取締役
た の よ し お
田野 美雄



社外取締役
な か が わ み ゆ き
中川 美雪

<監査役>



監査役
い ち か わ あ き ら
市川 明



監査役
う え だ か ね ひ さ
植田 兼尚



社外監査役
か ね こ ひ ろ こ
金子 浩子



社外監査役
み や わ き し ん や
宮脇 新也

<執行役員>

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

役員の在任期間、スキルマトリックス、前年度出席状況

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

役職・氏名	在任期間 (年)	取締役会・監査役会への 出席状況(2022年度)		取締役・監査役の特長					
		取締役会	監査役会	経営経験	グローバル	営業・マーケティング	財務・会計・ファイナンス	法務・コンプライアンス	サステナビリティ・ガバナンス
代表取締役社長 森地 高文	6	20回/20回 100%	—	○	○		○	○	○
代表取締役 専務執行役員 足達 雅人	1	16回/16回 100%	—	○	○	○			○
取締役 常務執行役員 渡部 泰幸	2	20回/20回 100%	—	○	○		○		○
取締役 常務執行役員 吉田 真也	1	16回/16回 100%	—	○	○	○			○
社外取締役 田野 美雄	1	16回/16回 100%	—	○	○				○
社外取締役 中川 美雪	1	16回/16回 100%	—				○	○	○
監査役 市川 明	3	20回/20回 100%	12回/12回 100%		○	○		○	○
監査役 植田 兼尚	新任	—	—			○	○		○
社外監査役 金子 浩子	4	20回/20回 100%	12回/12回 100%		○			○	○
社外監査役 宮脇 新也	3	20回/20回 100%	12回/12回 100%	○		○			○

※1 取締役、監査役、執行役員は2023年6月23日付とする。

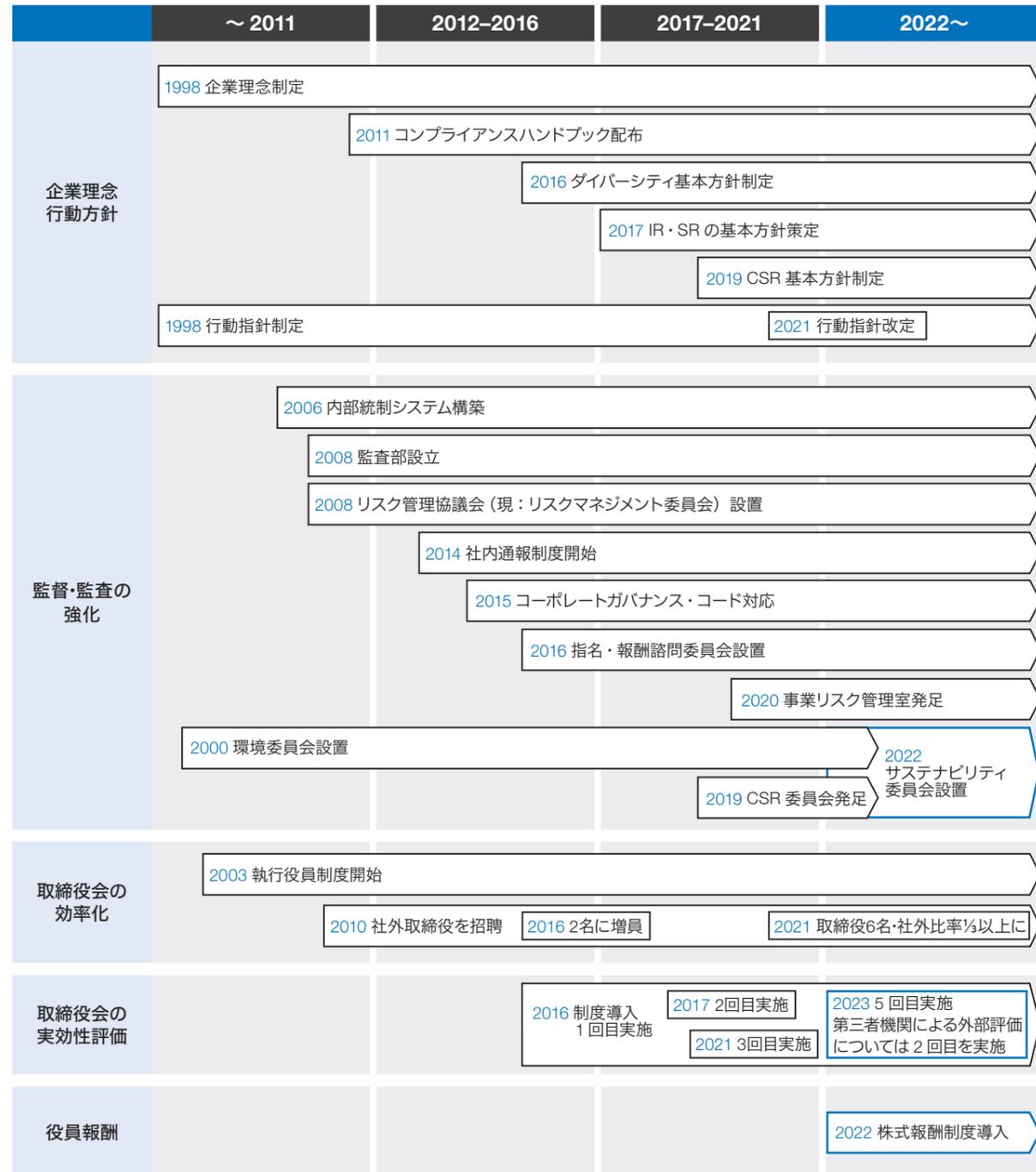
※2 足達雅人、吉田真也、田野美雄、中川美雪の取締役会出席回数は第104回定時株主総会で就任後の出席状況です。

詳細についてはHPをご参照ください。
<https://www.shinsho.co.jp/info/executives.html>



コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実が経営の重要課題であるとの認識のもと、以下のガバナンス強化を実践し、取り組んできました。業績連動型報酬制度を導入し、各取締役が株主の皆様と利益意識を共有し、中・長期的な視点での業績向上を目指し利益率を向上させています。



取締役会実効性評価

当社では、企業価値の向上を図るとともに、ステークホルダーの期待に応えられるよう、取締役会の機能である経営の意思決定及び監督機能の強化を図るため、毎年、取締役会の実効性を評価しております。また、当年度においても実効性評価の客観性や公平性を担保し、外部意見を積極的に取り入れるため、第三者機関での取締役会実効性評価を2年連続で実施致しました。

審議の結果、取締役会は社外取締役が建設的に意見を述べており、リスクマネジメント委員会等を通じた効果的なリスク管理体制が整備され、実効的に機能していると評価されました。また、昨年度識別した課題のうち、取締役会の議論の活性化に寄与する役員トレーニングの実施やサステナビリティを巡る課題にかかる議論の深化についても着実な取り組みにより改善が図られたことを確認しました。一方で、さらなる実効性の向上に向け、株主・投資家の皆様との建設的な対話を継続することにより、対話によって得られたご意見やご提案を適切に経営層にフィードバックし当社の経営に活かしていくことや、資本コストや株価を意識した経営の促進に関する議論の機会や、役員の評価と報酬にかかる監督の深化を図る必要性を認識致しました。これらの課題認

政策保有株式

● 投資株式の区分の基準及び考え方

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

● 保有に関する方針

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

識を踏まえ、取締役会はより実効的に機能できるよう努めてまいります。

評価方法

対象：

全取締役(6名)・全監査役(4名)に対し、2023年3月に実効性評価アンケートを実施

設問：

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

今後の取り組み

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

投融资委員会が、事業年度ごとに投資先の業績推移、フリーキャッシュ・フローの状況などの財務状況をはじめ投資収益額その他参考情報を確認し、その結果を取締役に報告しております。

取締役会は、営業政策上の保有妥当性に加え、発行会社との取引によって得た利益及び配当金の合計が当社資本コスト(WACC)を上回っていること(経済合理性)の確認・検証(保有の合理性の検証)を行い、保有意義や企業の業績等を一定の基準で評価し、定期的な見直しを行っています。その結果、保有意義が希薄と判断された株式については、速やかに売却をしており、当年度においては、8銘柄減少致しました。

議決権行使にあたっては、提案されている議案が株主価値の棄損に繋がるものではないことを確認し、当社との取引における影響等を勘案した上で、総合的に判断し議決権を行使します。

リスクマネジメント

● 方針

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

● 体制

当社のリスク管理は、各部門での自主管理及び自主点検を基本とし、計画、実施、点検及び改善の一連のPDCAサイクルにより継続的に実施しています。2020年には、全社リスク管理を一元的に統括する「事業リスク管理室」を新設し、関係会社の管理業務支援及び製造会社の安全衛生管理等、グループ会社のリスク管理強化を実施しています。

● リスク管理の実施について

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

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

● リスクマネジメント委員会

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

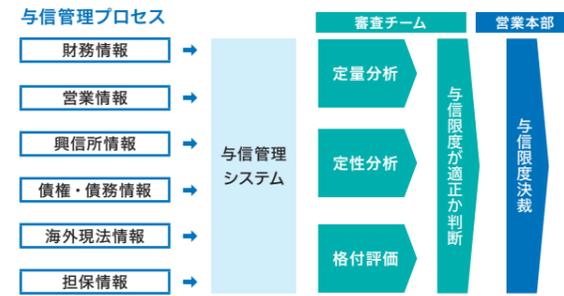
経営審議会の諮問機関として、「リスク管理アクションプラン」を通じて当社グループの「全社リスク」「部門別リスク」に関する内部統制及び運用状況のモニタリングを行い、リスク管理を適切に実施するための諸施策や方針を議論します。その結果を経営審議会に付議し、グループ全体のリスク管理体制の高度化に寄与しています。また、経営審議会が必要と認めた事案に関しては取締役に報告しています。

● 与信管理

当社では、本社部門の法務審査部内に審査チームを設置し、当社や国内外系列会社の与信管理を営業と連

携の上実施し、不良債権化を未然に防いでおります。与信管理プロセスとしては、取引先の様々な情報をシステムに取り込み、そのデータをもとに審査チームが分析・評価を実施し与信限度が適切かを判断した上で、営業本部又は社長が決裁を行います。

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



与信管理研修例



● 投資案件リスク管理

当社では投融資委員会を定期的(原則、月に1回)に開催しており、投資案件のリスク管理を行っています。

モニタリング方法

- 投資実行後1事業年度ごとにレビュー実施
- 投資先の財務状況、業績推移、フリーキャッシュ・フローの推移、及び投資収益額その他参考情報を基に投融資委員会にて進捗をチェック
- その結果を委員長が取締役に報告

投資案件撤退基準

投資後次のいずれかに該当した投資案件については、当該案件の申請部門が撤退又は継続の方針・対策を投融資委員会で協議の上、経営審議会に付議しています。

- 債務超過となったとき
- 投資起案時の計画数値と実績に次の乖離が生じたとき
 - 事業投資：フリーキャッシュ・フローの直近3カ年の実績(累計)が計画値より30%以上マイナスの場合(但し、実稼働初年度までの実績は除く)
 - 一般投資：投資収益の直近3カ年の実績(累計)が計画値より30%以上マイナスの場合(但し、実稼働初年度までの実績は除く)
- 営業キャッシュ・フローが3年連続マイナスとなったとき

社外取締役対談



神鋼商事の企業価値向上に向けて

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

社外取締役 中川 美雪

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

社外取締役 田野 美雄

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

神鋼商事の企業文化・印象

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

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

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

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



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

取締役会の運営や議論内容

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

神鋼商事への期待

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

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

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

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

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

