

# INTEGRATED REPORT 2021

統合報告書2021

# この道では、 誰にも負けない



# 商社。

「鉄鋼」「産機・インフラ」「繊維」「食糧」の事業で、道なき未知を極める日鉄物産の強み。

## 人財

顧客の想いにどこまでも応え続け、自らの手で新しい商品や価値を創る、この道では誰にも負けないプロフェッショナル集団

## 専門性

より最終製品に近い形に加工する、「加工メーカー型機能」を発揮するとともに、トータルソリューション機能を強化し、様々な顧客ニーズに対応

## 複合力

各事業それぞれが、高い専門性と業界トップクラスの競争力を有し、シナジー効果を追求しながらビジネスを展開



## 南米チリ パンアメリカンハイウェイ

この道は、北極圏に近い町から、南米最南端までをつなぐ道です。全長は48,000kmと言われ、14カ国もの国々を通過し、寒冷地から熱帯雨林と、様々な環境が混在しています。このように、環境や文化が大きく異なる多くの国や地域を結ぶネットワークの根幹であるこの道は、長い歴史(道のり)をかけて、多様なDNAを構築してきた当社と重なるものがあると考えます。



## 企業理念

1

新たな社会的価値を持った  
製品、サービスを生み出す  
高い志を持った  
企業グループであり続けます。

2

信用、信頼を大切にし、  
お客様と共に  
発展します。

3

人を育て人を活かし、  
人を大切にする  
企業グループを創ります。





## 経営方針

1

日本製鉄グループの  
中核商社として  
四事業分野の強化と拡充

2

グローバル戦略の  
加速

3

複合専門商社としての  
総合力の発揮

4

コンプライアンスの  
徹底



### 日鉄物産のロゴマーク



日鉄物産

#### ロゴマークに込めた思い

「鉄鋼」「産機・インフラ」「繊維」「食糧」の事業領域と、「成長」「信頼」「ボーダーレス」「挑戦」の四つの社員行動指針について、「先進性」や「知的」を表す「ブルー」を基調とした4色で表現しました。互いが重なり合う白い部分は輝く光となり、開いた花を連想させ、未来への更なる〈輝き〉を「咲かす」イメージを表現しています。

# 日鉄物産が歩んできた道

## 外部環境

- 1920年 第1次世界大戦後の戦後恐慌
- 1923年 関東大震災
- 1929年 世界大恐慌
- 1939年 第2次世界大戦

- 1971年 ニクソンショック
- 1973年 第1次オイルショック
- 1979年 第2次オイルショック
- 1985年 ブラザ合意

- 1990年代前半 バブル崩壊
- 1997年 アジア通貨危機
- 2007年 世界金融危機

## 当社の歩み

### 1870年～1970年

- 1872年 ①  
鉄・鋼材販売業を開始
- 1896年 ②  
海運業への進出
- 1916年  
上海・天津・香港に  
初の出張所を開設
- 1955年  
食糧輸入取扱商社に指定
- 1962年 ③  
中国貿易における  
「友好商社」に指定。

### 1970年～1990年

- 1972年  
豪州に牛・豚肉輸入合弁会社設立
- 1981年  
初めての女性管理職誕生  
中国語学研修制度開始
- 1983年  
「女子社員の海外駐在員  
制度」をスタート
- 1986年 ④  
日鉄商事1兆円企業に
- 1988年  
タイのロジャナ工業団地を設立

### 1990年～2010年

- 1990年 ⑤  
日中合弁の初めての  
コイルセンターが深圳  
で営業運転開始
- 2006年 ⑥  
住金物産 東京証券取引所  
第1部へ上場



② 出典:「長澤文雄絵・木津重俊提供」



当社は、100年を超える長い歴史の中で、「鉄鋼」「産機・インフラ」「繊維」「食糧」の各事業で、業界トップクラスのポジションを歩み続けるとともに、事業環境の変化に対し、多様なDNAを取り込み、自らの変革に努めてきました。今後も企業理念にもあるように、「社会的に価値ある製品とサービスの供給」を通じ、次の100年に向け、社会とともに発展していきます。

- 2011年 東日本大震災
- 2020年 新型コロナウイルスの感染症拡大

2010年～

- 2010年 ⑦  
日鐵商事 東京証券取引所 第一部へ上場
- 2013年  
日鉄住金物産発足
- 2018年  
三井物産グループの鉄鋼事業 一部譲り受け
- 2019年 ⑧  
商号変更「日鉄物産」へ

ダイバーシティ  
「多様なDNA」

レジリエンス  
「自己変革力」

長い歴史  
「100年企業」

未来へ  
「次の100年」



東証第一部上場記念 感謝の集い



1977年  
日鐵商事

※ 伊藤萬商店は1943年に伊藤萬に、1991年にイトマンに商号変更。

1993年  
住金物産と  
イトマン\*が合併

2013年  
日鉄住金物産

2018年  
三井物産グループの  
鉄鋼事業の  
一部を譲り受け

2019年  
商号変更



日鉄物産  
NIPPON STEEL

# CONTENTS

## 01 イントロダクション

- 01 日鉄物産の強み  
「この道では、誰にも負けない商社」
- 02 企業理念・経営方針
- 03 日鉄物産の歩み
- 04 目次・編集方針

## 09 社長メッセージ

## 15 持続可能な企業価値創出に向けて

- 15 価値創造プロセス
- 17 ESG経営に関する日鉄物産グループの重要課題(マテリアリティ)
- 21 中長期経営計画  
「社会に貢献する強靱な成長企業の実現」
  - 23 事業環境認識
  - 24 主要3施策
  - 29 盤石な経営基盤と安定した収益構造へ
  - 31 各事業本部の目標と取り組み
- 33 ESG経営の深化  
「持続可能な社会の実現のために日鉄物産ができること」
  - 34 環境への取り組み (Environment)
    - 34 脱炭素社会・環境保全への貢献
    - 36 国土・地域発展への貢献
    - 37 日鉄物産グループの環境活動
  - 39 社会とともに (Social)
    - 39 循環型社会・サステナブルな暮らしへの貢献
    - 42 サプライチェーンの一貫最適化
  - 43 人財のために
    - 45 多様な人財の活用
  - 47 コーポレートガバナンス (Governance)
    - 47 信用・信頼に基づく経営
    - 51 ESG経営の深化を支えるリスクマネジメント
    - 53 取締役・社外取締役・監査役一覧
    - 55 社外取締役メッセージ

## 57 事業ポートフォリオ

- 57 日鉄物産の事業活動「数字で見る日鉄物産」
  - 59 鉄鋼事業本部
  - 63 産機・インフラ事業本部
  - 65 繊維事業本部
  - 67 食糧事業本部
  - 69 「道なき四つの未知をいけ。」  
～四つの道を行く人～

## 73 財務・非財務情報

- 73 財務ハイライト・非財務ハイライト
- 74 11年間財務サマリー
- 77 ESGデータ
- 78 株式の状況、会社概要







### 編集方針

「統合報告書2021」は、当社として初めての統合報告書ということもあり、まずは当社について知っていただくことを念頭に、社長メッセージ、中長期経営計画、ESG経営の深化に向けた取り組み、ならびに商社である当社の財産“人”にフォーカスして編集を行いました。  
 本統合報告書が、ステークホルダーの皆様の当社へのご理解の一助になれば幸いです。  
 今後もより読みやすく一層内容の充実した体系的な統合報告書の作成を目指し、改善を行ってまいります。  
 (SDGs推進部)

### 参考にしたガイドライン等

- 国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」  
 (価値協創のための統合的開示・対話ガイダンスーESG・非財務情報と無形資産投資ー)

ESG経営に関する重要課題(マテリアリティ)の特定においては以下を参考としました。

- Global Reporting Initiative「GRIスタンダード」
- 持続可能な開発目標(SDGs)
- ISO26000

### 対象期間

2020年4月1日～2021年3月31日  
 (2021年4月以降の情報を一部含む)

### 対象範囲

日鉄物産株式会社及び日鉄物産グループ各社  
 2021年3月31日現在157社  
 (子会社113社、関連会社44社)

### 発行時期

2021年11月



# 社会に貢献する強靱な成長企業の実現

— CEO Message —

代表取締役社長 佐伯 康光

社長の佐伯康光です。

当社は、事業環境の構造的変化を乗り越え、社会的に価値ある製品とサービスの供給を通して「社会に貢献する強靱な成長企業」を実現することを目指し、本年5月に新たな中長期経営計画を公表しました。

中長期経営計画は、「1.事業基盤強化策の実行による強靱な企業体質の構築」「2.成長戦略の推進による持続的な利益成長の実現」「3.ESG経営の深化」の3施策を基本に策定しています。

## 1 環境認識

当社グループを取り巻く事業環境は、足元は持ち直しの動きが見られますが、中長期的には、厳しい状況になるものと覚悟せざるを得ません。鉄鋼事業においては、国内鋼材需要は人口減少や需要家の現地生産拡大等に伴い減少し、国際マーケットにおける競合も、今後一層激化することが想定されます。また、繊維事業についても、当社のメインである国内アパレル市場は人口減少に伴い、引き続き縮小する見通しです。一方でSDGs等の社会的ニーズに対応した新規需要、及びアジア・北米を中心としたグローバル需要の拡大が想定されています。

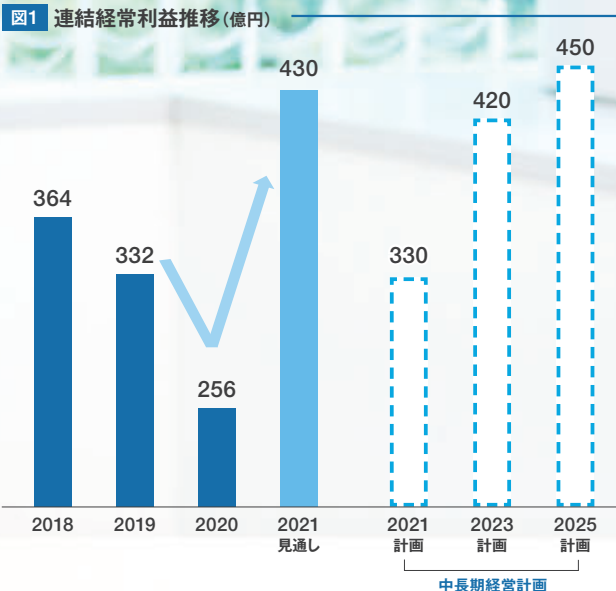
これまで当社は鉄鋼を中心に、産機・インフラ、繊維、食糧の事業を複合的に展開し、トレーディングを主体に国内外での事業規模拡大に取り組んできました。しかしながら、上記のような事業環境の構造的な変化が見込まれる状況では、現状の体制のままで既存のビジネスモデルを継続しても成長は見込めない、と認識しています。

### 中長期経営計画策定について

こうした状況に的確に対応し、将来にわたって事業環境の構造的変化を乗り越え、社会的に価値ある製品とサービスの供給を通して「社会に貢献する強靱な成長企業」を実現することを目指し、2021年5月10日に、「日鉄物産グループ中長期経営計画」を発表しました。現在、計画達成

に向け、私自身が先頭に立ちグループの総力を結集して取り組んでいますが、約1年にわたる計画策定プロセスは、自らの経営理念と役割について再考する良い機会となりました。

今回、統合報告書の創刊に際し、2018年6月に社長に就任して以降、どのような考え方で経営に取り組んできたか、及び中長期経営計画の基本コンセプトである「社会に貢献する強靱な成長企業の実現」に込めた思い等について、お話しさせていただきます。【図1】



## 2 中長期経営計画の基本コンセプトに込めた思い

### 1) 私の経営理念

私は「企業」とは、事業環境が変化の中で、社会から預かった人財や資金等の経営資源を活用し、社会や顧客のニーズを考え抜き、ニーズに応じた商品やサービスの提供を通して、社会とともに成長していくものであり、「企業は社会の公器」である、という考え方に大いに共感します。従って企業活動は公明正大でなければならず、社員一人ひとりの努力の積み重ねにより、様々なステークホルダーから信頼された結果として、企業は社会において存続を許されるものだと思います。

世界的には21世紀に入り、CSR (Corporate Social Responsibility) が標榜されるようになりましたが、日本ではそれ以前からこのような考え方が倫理観として存在していると思います。

また「企業は人なり」であり、企業が社会とともに成長していくためには、社員一人ひとりが社会や顧客のニーズを考え抜き、公明正大に行動できるような人材育成が最重要課題である、と考えています。

以上の経営理念に基づき、どのように企業運営に取り組んできたか、具体的な事例を紹介させていただきます。

### 2) 企業運営の土台

私は企業運営の土台は「安全」「品質管理」「コンプライアンス」である、と考えており、社長就任あいさつで、最初に社員に語り掛けて以降、真摯に取り組んでまいりました。

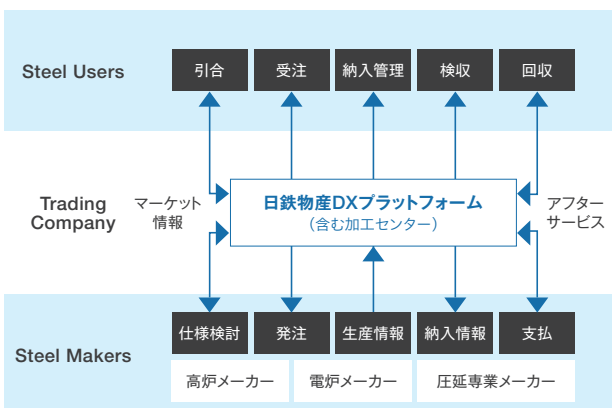
まず「安全」については、当社は国内外に数多くの現場を有していますが、企業活動において社員の命が危機にさらされる、けがをするということは絶対にあってはならないことであり、最重点課題として取り組んでいます。具体的には、これまでに発生した災害の真因追究など安全問題をより深掘り研究し、会社としてすべきこと、社員個人としてすべきことの再点検と対策の徹底に努めてきました。

次に「品質管理」については、製品やサービスが要求品質を満たしたものとなるよう、日々の業務において徹底した取り組みを行っていますが、人手を介する部分はリスクゼロとはなりません。従って根治対策として、2020年7月に社長直轄組織のDX(デジタルトランスフォーメーション)推進部を設置し、メーカー・流通・顧客一貫でのトレーディング業務のデジタル化に取り組んでいます。このDX対策により、品質リスクのゼロ化に加え、業務効率化やリアルタイム化による在庫・ロス削減を図ることができると考えています。【図2】

「コンプライアンス」、すなわち法令順守・ルール順守ですが、重大な法令違反を犯した企業が社会的な信用を失い、淘汰されたケースは枚挙にいとまがありません。コンプライアンスは法治社会において企業が存続するための必要条件であり、社員一人ひとりの教育と組織的なチェック体制の確立に努めています。

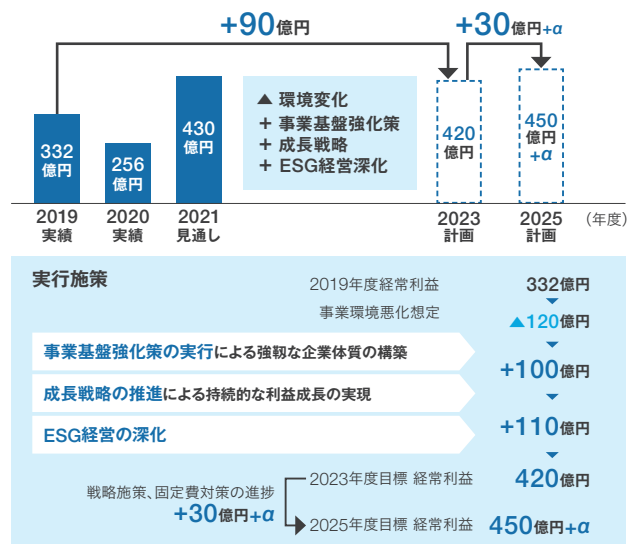
図2 DX対策イメージ図

- ユーザー、流通、メーカー一貫での効率化、業務適確性と品質管理を格段に向上
- 情報のリアルタイム化・可視化による在庫・ロス・物流効率・生産性向上を実現



- ◆ 「入票システム改善」「自動財源管理システム」などの社内システムは21年度下期に本格立上げを経て、引き続き機能拡充・品種分野展開などを継続推進。
- ◆ 「新コイルセンターシステム」「ポータルサイト」などの社外連携システムは22年度上期に基盤を立上げ、中期的取り組みとして機能拡充・拠点展開を更に図るもの。

図3 収益改善フレーム



### 3) 人材育成

人材育成については、日々の業務における自己研鑽、具体的には社員一人ひとりが、「今日は、正しい判断ができたか？ 新しい提案ができたか？ 何か改善・改革ができたか？」を自問自答し、挑戦を続けることが、社会や取引先のニーズを考え抜き、公明正大に行動できる人材育成につながり、企業の持続的成長の原動力となる、と考えています。

そのために私自身が現場を知り、本質論を徹底的に考え、社員と議論し合理的・公正に判断し、具体的に提案し、自ら先頭に立ち行動すること、そして、こうした背中を見せることで、合理的・公正に判断し、言行一致のできる人財を育てることを、を心掛けてきました。

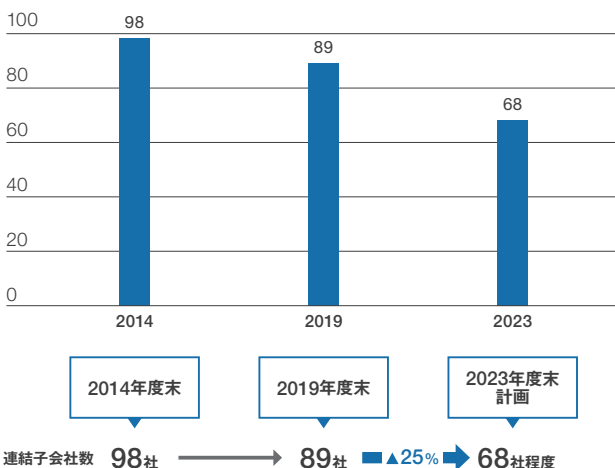
### 4) 中長期経営計画の策定

以上の企業運営の土台づくりに取り組む中で、2019年年央以降、鉄鋼をはじめとする事業環境の構造的変化が顕著となり、加えて2020年に入り新型コロナウイルス感染症拡大に直面しました。

私は企業運営の本質は、社会的に価値ある製品とサービスの供給を通して「社会に貢献する強靱な成長企業」を実現することであり、そのために当社が実行すべき3つの柱として、以下の3施策に基づき、中長期経営計画の策定に着手しました。この基本コンセプトを2020年8月に提示した上で、役員・部長層を中心に何度も直接対話しながら、約1年をかけて計画を具体化しました。

図4 強靱な企業体質の構築

製造・販売拠点の再編・統合・撤退等を進めることにより、グループ全体の効率性向上、固定費規模の圧縮を図るとともに、一方で、M&A・アライアンス等により、成長分野・地域に経営資源を重点的に投入し、次世代収益の柱を構築



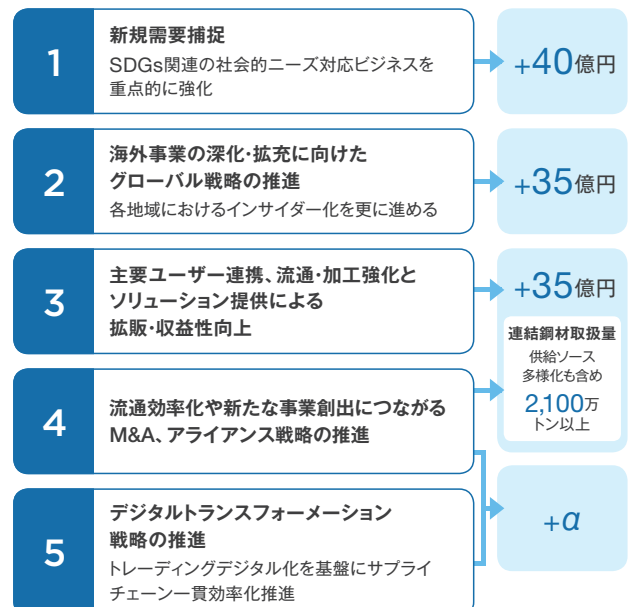
## 3 中長期経営計画の3つの柱 図3



### 1) 事業基盤強化策の実行による強靱な企業体質の構築

今後の事業環境の構造的な変化に伴い、当社収益は減少するリスクにさらされています。これに対し、グループ社員の付加価値生産性を抜本的に向上させるとともに、製造・販売拠点の再編・統合・撤退等を進めることにより、グループ全体の効率性向上、固定費規模の圧縮を図ることとし、各組織単位の目標を明確にした上で、2021年度で目標の70%を実行すべく取り組んでいます。図4

### 成長の5本柱



## 2) 成長戦略の推進による持続的な利益成長の実現

新たな成長戦略を推進し、持続的な利益拡大を図るためには、SDGs等の社会的ニーズに対応した新規需要を捕捉するとともに、今後も伸長する海外市場において、加工拠点や販売網を拡充するとともに調達先の多様化等によりインサイダー化への転換を図るなど、グローバルな需給環境変化への対応が重要であると考え、分野・市場ごとに具体的な利益拡大戦略を策定し、2021年度で目標の40%以上を実行すべく取り組んでいます。加えて流通効率化や新たな事業創出につながるDXプラットフォームの構築及びM&A・アライアンス等、骨太施策も検討・推進してまいります。

## 3) ESG経営の深化

### ① 環境 (Environment)

社会的な要請が高まっている脱炭素・循環型社会の実現に貢献すべく、環境保全、気候変動対応等に企業として取り組むことはもちろんのこと、当社が展開するビジネスを通して、SDGsにつながる提案に取り組んでいます。

気候変動への対応については、社会の一員として、当社グループ全体でCO<sub>2</sub>削減に向けた活動を展開し、2030年度に30%削減(2018年度比)、2050年度にカーボンニュートラルという目標を設定し、早期達成を目指しています。【図5】

なお、今後はTCFDの提言も参考に情報開示の充実を図っていきます。

またビジネスを通じたエコソリューション提案としては、自動車用ハイテンや高機能電磁鋼板、洋上風力発電用素材、

太陽光発電事業、バイオマス燃料、リサイクル素材、抗生物資・成長ホルモンフリー豚肉等の提案を行っています。

### ② 社会 (Social)

冒頭にも申し上げた通り、「企業は人なり」であり、商社である当社の経営資源の中心は「人」であります。ダイバーシティ&インクルージョンが求められる今の時代において、当社グループの社員一人ひとりが互いの個性(多様性)を尊重し、切磋琢磨しながら成長できるような働きやすい職場と企業風土作りに取り組んでいます。

社会人としてワークライフバランスを大切にしながら、仕事の時間においては、集中して自らを磨き、そこにやりがい、楽しさを見出すことはとても大事なことです。社員には、徹底的に考え抜いて、各施策をやり抜いていく構想力、企画力、実行力を磨いてほしいと思い、日々ともに仕事をしています。

### ③ ガバナンス (Governance)

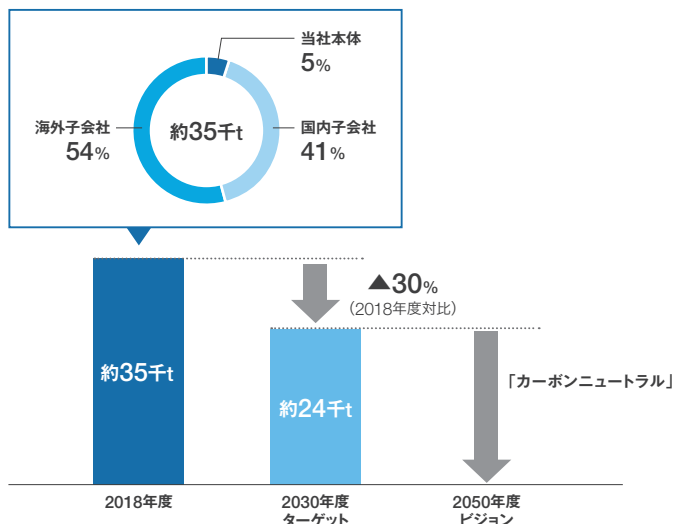
2021年11月に、従来の「人事・報酬委員会」に加え「ガバナンス委員会」を設置するとともに、経営会議の下部組織として「ESG委員会」「リスクマネジメント委員会」を設置。更に重大リスクの発現時には「危機管理対策本部」を設置し、迅速かつ機動的な対応を強化する等、コーポレートガバナンスの高度化及びリスクマネジメントの更なる強化に取り組んでいます。

リスクマネジメントについては、前述の「安全」、「品質管理」、「コンプライアンス」及びそれ以外の企業を取り巻く



【図5】 当社グループのCO<sub>2</sub>排出量削減シナリオ

当社グループCO<sub>2</sub>排出量  
(単位:千t-CO<sub>2</sub>)





リスクに対するマネジメントが組織的に機能し、仮に適正に行われていない業務があった場合、それを速やかに発見し是正する仕組みを確立すべく、3ライン・ディフェンスによる自律的内部統制の機能強化、及びリスクマネジメント委員会の中にテーマ別会議を設置する等、実効性向上に取り組んでいます。

#### ④ 重要課題(マテリアリティ)の特定、推進体制

中長期経営計画の基本コンセプトである「社会に貢献する強靱な成長企業」を実現するためには何が重要か、について社内外の意見も参考にしつつ、2021年5月に、重点的に取り組むべき6つの「ESG経営に関わる重要課題(マテリアリティ)」を特定しました。

また「ESG経営の深化」を強力に推進していくため、新たに「ESG委員会」と、その中に「環境会議」「社会会議」「ガバナンス会議」を設置し、あるべき方向性の検討と具体的な活動展開に取り組んでいます。

#### 重要課題(マテリアリティ)

- 脱炭素社会・環境保全への貢献
- 国土・地域発展への貢献
- 循環型社会・サステナブルな暮らしへの貢献
- サプライチェーンの一貫最適化(情報・技術の活用)
- 多様な人財の活用(人を育て人を活かし、人を大切に)
- 信用・信頼に基づく経営

#### 4 おわりに

これからも様々な事業環境変化に直面するものと想定していますが、どのような変化の中でも、当社の企業理念である、

- 1 新たな社会的価値を持った製品、サービスを生み出す高い志を持った企業グループであり続けます。
- 2 信用、信頼を大切にし、お客様と共に発展します。
- 3 人を育て人を活かし、人を大切にする企業グループを創ります。

の実現に向けて、私自身が先頭に立ち、中長期経営計画の実行に取り組んでまいります。

ステークホルダーの皆様のご理解とご支援をこれまでと同様に賜りますよう、お願い申し上げます。

#### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



# 持続可能な社会の 実現に貢献する日鉄物産

## 当社グループの 企業理念

P3

新たな社会的価値を持った製品、  
サービスを生み出す高い志を持った  
企業グループであり続けます。

信用、信頼を大切に、  
お客様と共に発展します。

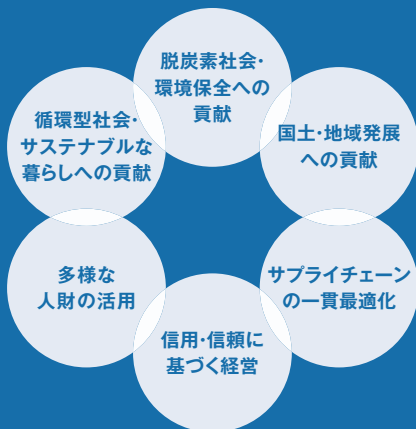
人を育て人を活かし、  
人を大切にする  
企業グループを創ります。

## 当社に影響する グローバルメガトレンド



## マテリアリティ

P17



## インプット

### 財務資本

健全な財務体質と安定した収益構造

純資産 **2,782** 億円

自己資本比率 **28.9** %

### 人的資本

顧客の想いにどこまでも応え続け、  
時に自らの手で新しい商品や価値を創る、  
その道では誰にも負けない  
プロフェッショナル集団

単体従業員 **1,840** 名

連結従業員 **9,028** 名

### 知的資本

「鉄鋼」「産機・インフラ」  
「繊維」「食糧」の各事業それぞれが、  
高い専門性と業界トップクラスの  
競争力を持ち、時に互いがシナジー効果を  
発揮しながらビジネスを展開

### 組織・グループ資本

国内外に広がる多様なネットワーク

国内 **30**カ所 **59**社

海外 **18**カ国 **52**社

当社が有するグローバルな加工拠点

コイルセンター等 **29** 拠点

縫製工場 **10** 拠点

より最終製品に近い形に加工する、  
「加工メーカー型機能」を  
発揮するとともに、  
トータルソリューション機能も強化し、  
様々な顧客ニーズに対応

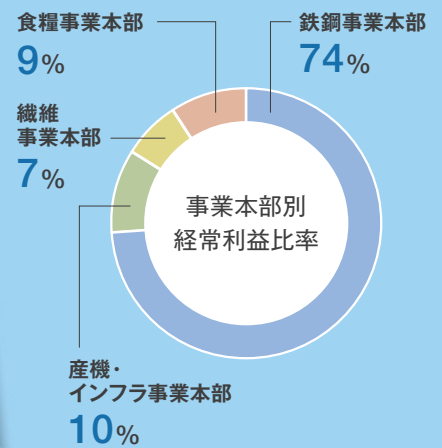
### ブランド資本

**NIPPON STEEL**

※ 2021年3月末時点

## 事業活動 P57

### 現在の事業活動



安全



当社は、「鉄鋼」を中心に、「産機・インフラ」「繊維」「食糧」の事業を複合的に展開し、トレーディングを主体に国内及び海外での事業規模拡大に取り組んできました。サステナビリティに関するグローバルな動きが加速化する中で、将来にわたって事業環境の変化を乗り越え、「社会に貢献する強靱な成長企業」を実現することを念頭に、成長戦略を描き、実行し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

アウトプット・アウトカム

社会に貢献する強靱な成長企業の実現

中長期経営計画の3つの柱(主要施策) P21

事業基盤強化策の実行による強靱な企業体質の構築

成長戦略の推進による持続的な利益成長の実現

ESG経営の深化

P24

P25

P27

経済的価値

P22

目標指標		2025年までに生み出す価値	
	2020年度実績	2025年度計画	
成長力	経常利益	256億円	450億円+α
収益力	純利益	159億円	280億円+α
投下資本収益力	ROE	6.5%	9~10%
財務健全性	ネットD/Eレシオ	0.95倍	1.0倍以下

社会的価値

P38

目標指標		2050年までに生み出す価値	
	2018年度実績	2030年度目標	2050年度目標
CO <sub>2</sub> 削減	約35千t	▲30%	カーボンニュートラル
SDGs	社会の持続的成長への貢献		



持続可能な社会の実現

品質管理

コンプライアンス

# ESG経営に関する 日鉄物産グループの重要課題(マテリアリティ)

当社グループは持続可能な社会の実現に貢献するため、ステークホルダーの課題、当社グループの企業理念や役割、成長戦略を踏まえ、重点的に取り組むべきESG経営に関する6つの重要課題(マテリアリティ)を特定しました。これ

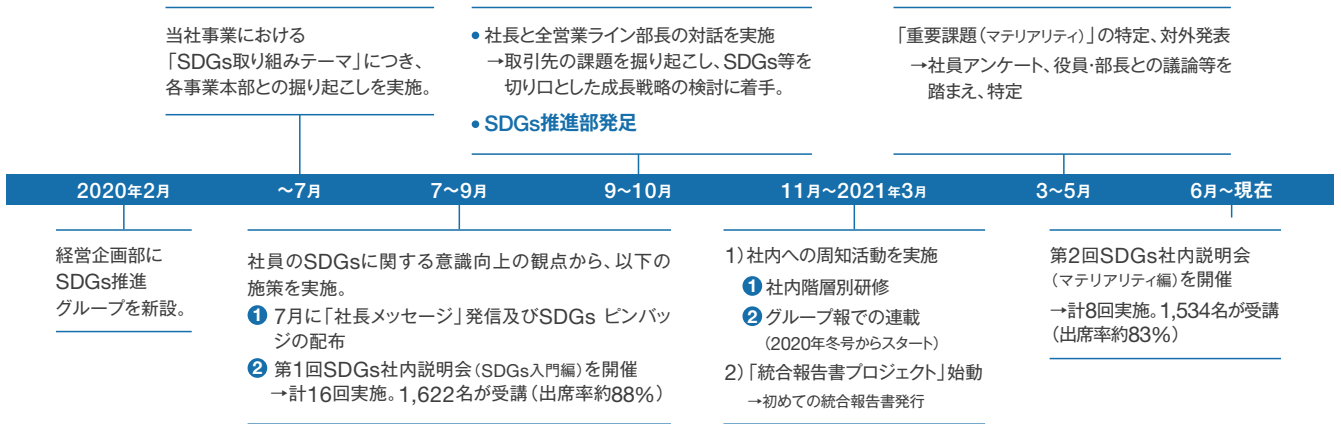
らの取り組みは各重要課題に対応するSDGsの達成につながるものであり、当社グループとしてステークホルダーや社会から期待される役割を認識した上で、課題の解決とSDGsの達成を目指し、積極的に取り組んでいきます。

**重要課題(マテリアリティ)への取り組みとKPI** 当社グループはESG経営に関する重要課題(マテリアリティ)への取り組みについて、その成果を評価する指標(KPI:Key Performance Indicator)により実行をフォローし、確実に推進を図っていくことで、持続的な社会の成長への貢献と企業価値の向上に努めていきます。

マテリアリティ		主な取り組み
E	1 脱炭素社会・環境保全への貢献	<b>1. エコソリューション提案</b> <b>① 自動車CO<sub>2</sub>排出量削減、EV・FCV関連商品の提案</b> ・自動車用ハイテン(高張力鋼板)、HSアルシート(アルミメッキ ステンレス鋼板) ・高機能電磁鋼板 ・EV/バッテリーケース・FCV燃料電池用素材、水素ステーション用ステンレス他 <b>② 再生可能エネルギー、排ガス規制(SO<sub>x</sub>、NO<sub>x</sub>)関連商品の提案</b> ・洋上風力発電用素材(大単重ハイテン厚板) ・屋根置き太陽光発電事業 ・環境対応型船舶スクラパー用ステンレス材他
	2 国土・地域発展への貢献	<b>1. 当社グループCO<sub>2</sub>排出量削減(起点2018年:35千トン)</b> <b>1. 災害に強く、地域に活力を生む街づくりへの貢献</b> <b>① 国土強靱化基本計画への対応他</b>
	3 循環型社会・サステナブルな暮らしへの貢献	<b>1. エコソリューション提案</b> <b>① リサイクル鉄鋼原料の供給拡大</b> ・スクラップ(鉄、ステンレス等)の供給拡大(日本製鉄の電炉向け等) ・バイオマス燃料・還元剤の供給拡大他 <b>② LCA(ライフサイクルアセスメント)関連商品の供給拡大</b> ・軽量スチール缶素材(ブリキ)、高耐食性スーパーダイマ(高耐食性めっき鋼板) ・NSエコバイル(回転圧入鋼管杭工法)、環境負荷低減型超ハイテン線材他
S	4 サプライチェーンの一貫最適化(情報・技術の活用)	<b>1. DX対策やICT技術を活用したサプライチェーン一貫での効率化</b> <b>① 鋼材トレーディング業務のデジタル化</b> ・サプライチェーン(仕入先~当社~顧客)における注文・材料・売買情報の連携プラットフォーム構築による社会全体の効率性向上への貢献
	5 多様な人財の活用(人を育て人を活かし、人を大切に)	<b>1. ダイバーシティ&amp;インクルージョンの更なる取り組み強化</b> <b>① 新卒総合職採用における女性比率30%超の継続</b> <b>② 多様な人財が活躍できる働きやすい環境、働きがいのある仕事の創出(テレワーク、育児・介護支援、自己啓発機会の取り組み強化等)</b> <b>2. 安全、健康経営の更なる向上に資する取り組み強化</b> <b>① 休業災害撲滅を目指した取り組み強化</b> <b>② 健康経営の更なる取り組み強化(健康経営優良法人認定の継続と重点課題設定)</b>
G	6 信用・信頼に基づく経営	<b>1. 更なる経営の透明性・効率性を高めるためのガバナンス体制の強化と取締役会の実効性向上</b> ・取締役会における議論の更なる充実(中長期戦略・投資議論等) <b>2. 3ライン・ディフェンスの各ディフェンスラインにおける自律的内部統制の充実によるリスクマネジメントの更なる実効性向上</b> <b>3. 資金・資本コストを踏まえた経営の更なる推進</b> ・ROIC等を踏まえた資金・資本効率向上(ROICに基づく事業ポートフォリオの再編成等) <b>4. 安定的な利益成長に基づく株主還元拡大</b>

## SDGsに関するこれまでの取り組み

当社は、SDGsへの取り組みをより本格化するために、2020年2月、経営企画部にSDGs推進グループを新設し、当社事業におけるSDGs取り組みテーマの抽出を行うとともに、社員の意識向上の観点から、社長メッセージの発信、SDGsピンバッジの配布、説明会や社内研修等を実施してきました。また、2020年10月には、新たにSDGs推進部を設置し、企画・推進機能の強化を図りました。SDGs達成の主役は社員一人ひとりと考え、グループ一丸となって取り組んでいます。



参照ページ

SDGs目標

### ③ 日本製鉄の「カーボンニュートラルビジョン2050」への提案・協力 ・環境対応型原料

KPI/2020年度実績	KPI/目標
CO <sub>2</sub> 排出量:30千トン	2030年:▲30%(2018年度対比) 2050年:カーボンニュートラル

P34

主要ゴール



P38



### 2. 労働環境、自然環境に配慮したサプライチェーンCSRの推進

- ① エシカル消費等の社会ニーズに対応したサービスの提供やサプライチェーンにおけるCSR取り組み強化
- 繊維サステナブル素材(オーガニックコットン、再生リヨセル、リサイクルポリ、竹、カポック、ケナフ等)
  - 食糧(代替肉Plant Based Meat、抗生物質・成長ホルモンフリー豚肉)
  - フェアトレード認証を受けた製品の取り扱い拡大
  - 海外協力工場を含めた生産拠点におけるCSR監査強化による労働環境等への配慮
  - 調達材料や備品等におけるグリーン購入の拡大

P39



P42



KPI/2020年度実績	KPI/目標
新卒総合職採用における女性比率:32% 障がい者雇用率2.0%	新卒総合職採用における女性比率:30%超 障がい者雇用率2.3%以上

P45



KPI/2020年度実績	KPI/目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>定期健診受診率:100%</li> <li>ストレスチェックによる高ストレス者比率:8.2%</li> <li>年休取得率:62.9%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>休業災害撲滅</li> <li>定期健診受診率:100%</li> <li>ストレスチェックによる高ストレス者比率:10%以内</li> <li>年休取得率:70%超</li> </ul>

KPI/2021年11月現在
独立社外取締役比率:3分の1(3名/9名)

KPI/2020年度実績
単体及びグループ会社社員4,675名を対象に意識調査を実施。 回答率:97.8%

P47



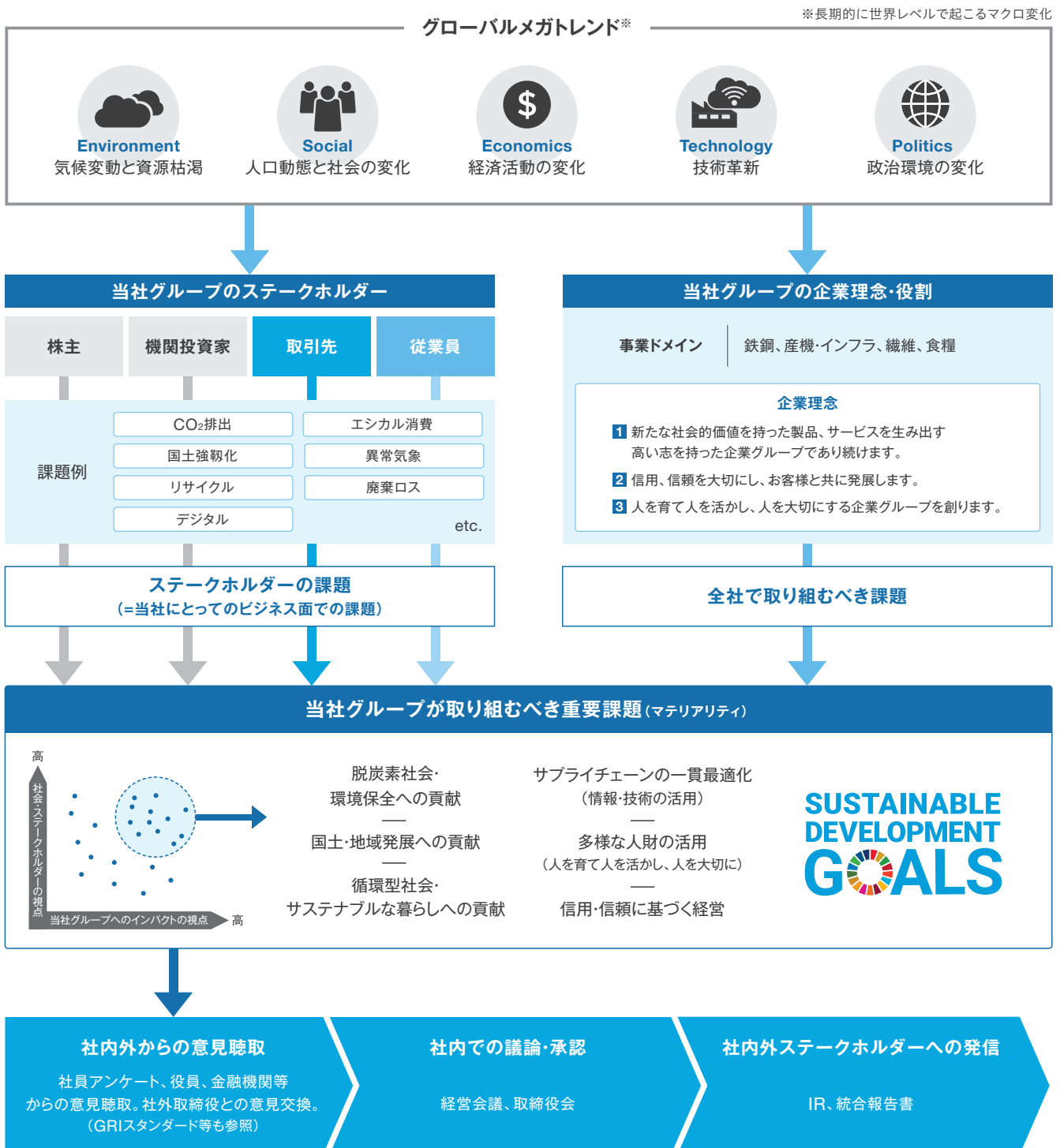
KPI/2020年度実績	KPI/目標
ROIC:3.9%	2023年・2025年:ROIC6%程度

KPI/2020年度実績	KPI/目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>ROE:6.5%</li> <li>配当性向:32.4%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年・2025年:ROE:9~10%</li> <li>配当性向:30%以上</li> </ul>

# 重要課題(マテリアリティ)特定プロセス

国際的課題を網羅的に示していると考えられるSDGsの169のターゲット、CSRやESGに関する国際的な枠組み(ISO26000、GRIスタンダードなど)を基に、社長と各営業部長との対話により抽出されたステークホルダーの課題(=当社にとってのビジネス面での課題)と、

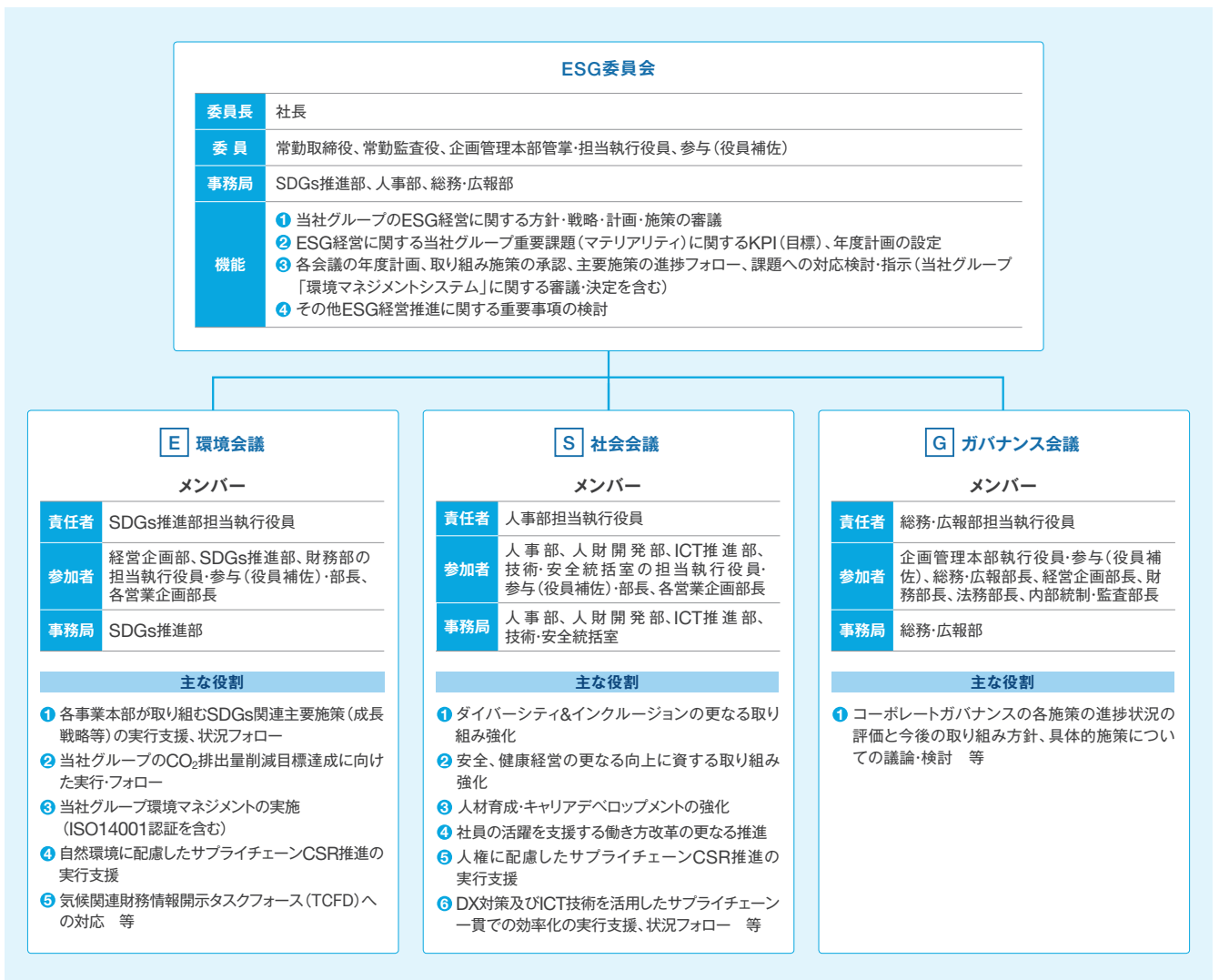
全社で取り組むべき課題を整理し、当社グループの強みと将来果たすべき役割について考慮した上で、当社が特に重要と捉え、優先的に取り組むべき社会課題を特定しました。



# ESG推進体制

当社では、事業活動を通じて持続的に社会的価値・経済的価値を創出するため、新たに社長を委員長とする「ESG委員会」を設置しました。ESG委員会では、事業戦略にサステナビリティを織り込み、PDCAサイクルを回していく

ことが重要と考え、下部組織として執行役員を責任者とする「環境会議」「社会会議」「ガバナンス会議」を設置し、サステナビリティに関する各分野の事項について活動の推進を図っていきます。



## 事業戦略にサステナビリティを織り込むためのサイクル



# 未来に向けたアクションプラン (中長期経営計画)

当社は、将来にわたって事業環境の構造的変化を乗り越え、社会的に価値ある製品とサービスの供給を通して「社会に貢献する強靱な成長企業」を実現することを念頭に、新たな経営計画を策定しました。

事業環境認識

P23

主要3施策

P24

盤石な経営基盤と安定した収益構造へ

P29

各事業本部の目標と取り組み

P31

基本コンセプト

# 社会に貢献する 強靱な成長企業の実現

主要施策

1

事業基盤強化策の実行による強靱な企業体質の構築

P24

主要施策

2

成長戦略の推進による持続的な利益成長の実現

P25

主要施策

3

ESG経営の深化

P27

## 中長期経営計画 経営目標

### 経常利益



### 定量目標

● 経常利益目標

420 億円 (2023年度) → 450 億円 + α (2025年度)

● ROE

9~10%

● ROIC

6%程度

● 当期純利益目標

260 億円 (2023年度) → 280 億円 + α (2025年度)

● ネット D/Eレシオ

1.0 倍以下

● 配当性向

30% 以上を目安

### 投入計画

● 投資計画

750 億円 (2021~2025年度)

● システム投入計画

170 億円 (2021~2025年度)

### 中長期CO<sub>2</sub>削減目標

▲30%

(2030年度)  
※2018年度対比

カーボン  
ニュートラル

(2050年度)

## 事業環境認識

今後の当社を取り巻く事業環境は、コロナ禍からの回復は見込まれるものの構造的には、大変に厳しいものがあります。

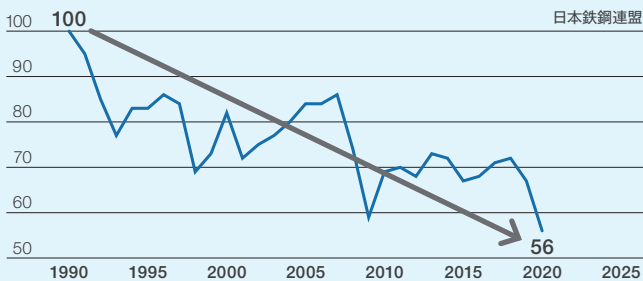
主力の鉄鋼事業については、国内鋼材需要は人口減少や需要家の現地生産拡大等に伴い減少し、国際マーケットにおける競争も、今後一層激化することが見込まれます。[参考1](#)

また繊維事業についても、当社のメインである国内アパレル市場は人口減少等に伴い、引き続き縮小する見通しです。[参考2](#)

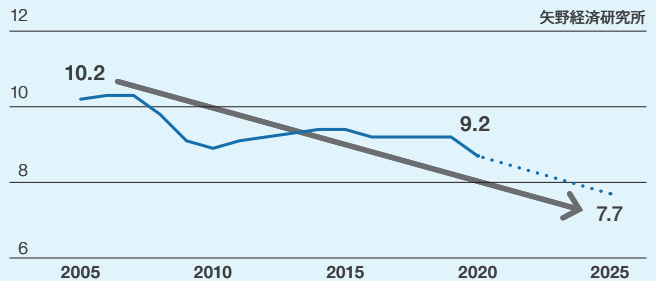
一方でSDGs等の社会的ニーズに対応した新規需要、及びアジア・北米を中心としたグローバル需要の拡大が見込まれます。

これまで当社は、鉄鋼を中心に、産機・インフラ、繊維、食糧の事業を複合的に展開し、トレーディングを主体に国内外での事業規模拡大に取り組んできました。しかしながらこのような事業環境の構造的な変化が見込まれる状況では、現状の固定費規模を前提に既存のビジネスモデルを継続することは困難になる、と認識しています。

参考1 日本の鋼材見掛消費量(百万トン)



参考2 日本のアパレル市場規模(兆円)



### 当社グループに影響する事業環境認識

#### 日本経済

- 日本の実質GDPがコロナ前の2019年度水準に回復するのは2022年度以降となる見込み
- 2030年度までの10年間の日本の実質GDP成長率は平均1.5%と低成長が続くと予想されている

#### 世界経済

- 全体的には2021年度でコロナ前の水準に回復
- その後もアジア・北米等での成長が継続

#### 鉄鋼需給

- コロナ禍からの回復はあるが、2025年度に向けて
- 構造要因により国内需要は減少、一般材中心に輸出も減少
- 国内生産の減少
- グローバル需要、社会的ニーズに対応した新規需要は増加

#### アパレル市場

国内市場は2019→2025年度で15%程度減

こうした状況に的確に対応していくため、当社は事業基盤強化策の実行により、グループ社員の付加価値生産性を抜本的に向上させるとともに、グループ製造・販売拠点の再編・統合・撤退等により固定費規模を圧縮することで、強靱な企業体質を構築します。

また新たな成長戦略の推進による持続的な利益拡大のために、SDGs等の社会的ニーズに対応した新規需要捕捉とともに、伸長する海外市場において、各地域における加工拠点や販売網の拡充によるインサイダー化への転換を

図る等、グローバルな需要拡大を捕捉していきます。

加えて、流通効率化や新たな事業創出につながるM&A、アライアンス、及びデジタルトランスフォーメーション戦略に、全社の総力を結集して取り組みます。

更に、ESG経営の深化を強力に推進し、社会貢献に取り組みます。エコソリューションの提案により脱炭素・循環型社会に貢献するとともに、ダイバーシティ&インクルージョンに配慮した次世代を担う人材育成や安全・健康経営の更なる向上、信用・信頼に基づく経営、株主還元等に努めます。

### 当社事業構造と取り組むべき課題

#### 固定費の削減

固定費の増加等に伴う付加価値生産性の低下(経営統合以来の規模拡大に伴う固定費の増加等)

	2017年度	2019年度	2020年度
一人当たり利益	23百万円	18百万円	14百万円

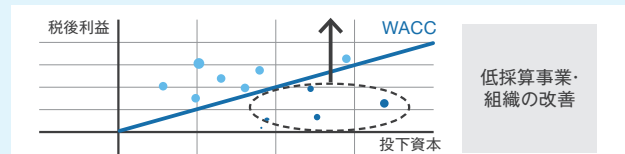
#### 成長分野・地域への挑戦

国内既存事業への依存が高く、新規需要分野・グローバル等成長分野・地域への挑戦途上

#### ROICの改善

投下資本コストに見合わない収益率の事業・組織が全社のパフォーマンスを押し下げ

	2017年度	2019年度	2020年度
ROIC	6.0%	4.7%	3.9%





具体的施策の概要

主要施策

1

# 事業基盤強化策の実行による 強靱な企業体質の構築

「付加価値生産性の向上」と「製造・販売拠点の再編・統合・撤退」により、  
固定費・一般管理費を削減します

2023年度に発現する効果 (2019年度対比)

約70%の効果を2021年度に実現

**+100**億円

## 「付加価値生産性の向上」

→ **+50**億円 成長戦略効果も合わせ  
一人当たり利益 **1.4**倍

### ■ 業務プロセス徹底見直しとICTツール活用等により 抜本的に人員を効率化

当社本体の人員効率化

**30**億円改善 要員対策→ グループ内最適要員配置、  
取引先出向、自然減等  
( 人員▲19%、  
うち管理部門▲27% ) 2020年12月 人財開発部を設置し対策スタート

### ■ 人件費以外の固定費 (一般管理費)を削減

一般管理費削減

**20**億円削減 (▲15%)

## 「製造・販売拠点の再編・統合・撤退」

→ **+50**億円

### ■ 子会社人員効率化

**30**億円改善 (人員▲12%)

### ■ 子会社一般管理費削減

**20**億円削減 (一般管理費 ▲15%)

連結  
子会社数

**98**社  
(2014年度末)

→ **89**社  
(2019年度末)

▲25%

→ **68**社程度  
(2023年度末 計画)

「選択と集中」によるグループ構造の最適化を図る為低ROIC組織の課題抽出及び対策を実施します。一方、当社が将来にわたって優位性を発揮しうる成長分野を的確にフォーカスし、重点的に経営資源を投入・分配することで、次世代の収益の柱を築いていきます。

本体組織についても効率化の観点から統合等を推進

**92**部 → **86**部  
(2019年度末) (2021年9月末)  
減少部数 **9**部 増加部数 **3**部

既に意思決定・実行済みの案件例

区分	事業	再編前	再編後	時期
再編・統合	鉄鋼	NSMコイルセンター NSTコイルセンター	NSMコイルセンター	2021年4月
		当社メカニカル鋼管事業の一部 岡山原田鋼管 古庄産業	日鉄物産メカニカル鋼管販売	2021年4月
		日鉄物産特殊鋼西日本 日鉄物産特殊鋼中部	日鉄物産特殊鋼	2021年4月
		タカハンスチール 日鉄物産溶材販売	日鉄物産ワイヤ&ウエルディング	2020年4月
		日鉄物産名古屋コイルセンター 三栄大丸	日鉄物産名古屋コイルセンター	2022年4月
		東莞鐵和金属制品(中国) 東莞住金物産金属制品(中国)	東莞鐵和金属制品(中国)	2021年6月
		NST三鋼版 日鉄物産ワイヤ&ウエルディング NS建材販売 日鉄物産鉄建関東	日鉄物産ワイヤ&ウエルディング NS建材販売	2022年4月
撤退	繊維	瑞耕服装(大連)(メンズスーツ縫製)	撤退	2021年*

※ 2021年末に清算完了予定

主要施策

2

## 成長戦略の推進による 持続的な利益成長の実現

成長分野・地域に経営資源を重点的に投入し、  
次世代収益の柱を築いていきます

2023年度に発現する効果 (2019年度対比)

+110億円  
+α

1

### 新規需要捕捉

SDGs関連の社会的ニーズ対応ビジネスを重点的に強化

+40億円

2

### 海外事業の深化・拡充に向けたグローバル戦略の推進

各地域におけるインサイダー化を更に進める

+35億円

3

### 主要ユーザー連携、流通・加工強化と ソリューション提供による拡販・収益性向上

+35億円

連結鋼材取扱量  
供給ソース多様化も含め  
2,100万トン以上

4

### 流通効率化や新たな事業創出につながる M&A、アライアンス戦略の推進

5

### デジタルトランスフォーメーション戦略の推進 トレーディングデジタル化を基盤にサプライチェーン一貫効率化推進

+α

## 新規需要補捉

### 鉄鋼

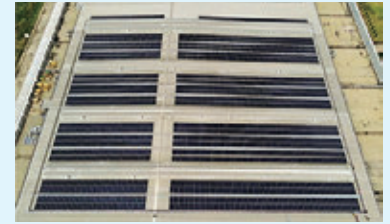
- 自動車分野：EV（電気自動車）・FCV（燃料電池自動車）電池・モーター電池部材、軽量化素材
- 情報通信、医療機器向け高性能素材
- マルチマテリアル化
- 再生可能エネルギー分野：風力、太陽光発電部材
- 環境対応型原料



EV・FCV電池、モーター電池部材

### 産機

- 屋根置き太陽光事業



屋根置き太陽光発電

### 繊維

- サステナブル・リサイクル素材の取扱い拡大

### 食糧

- PBM（Plant Based Meat）事業拡大



「ミラクルミート」: PBM事業



Revibele leather: リサイクルレザー生地

## グローバル戦略推進

### 鉄鋼

- インサイダー化の更なる推進（現地コイルセンター、FAB（鉄骨製作工場）とのアライアンス等）
- ローカルミルと連携した拡販（ASEAN・北米・インド等）
- 電磁鋼板、超ハイテン、特殊鋼等、高性能材拡販

### 産機

- 海外でのアルミ、炭素繊維拡販
- ヘッドレスト部品（ステー）事業のグローバル展開拡大



ヘッドレスト部品（ステー）

## 主要ユーザー連携、流通・加工機能強化、ソリューション提供

- 当社、NST日本鉄板、月星商事、NST三鋼販の統合シナジー追求
- 国土強靱化、建設プロジェクト対応力の強化

## DX戦略推進

鋼材流通DXプラットフォーム（含む加工センター）を新規開発し、当社トレーディング業務をデジタル化

- ユーザー、流通、メーカー一貫での効率化、業務適確性と品質管理を格段に向上
- 情報のリアルタイム化・可視化による在庫・ロス・物流効率・生産性向上を実現
- これらの取り組みを通じて、新たなビジネスの創出につなげる

## 主要施策

## 3

## ESG経営の深化

持続可能な社会の発展を実現するため、  
環境・社会・ガバナンス(ESG)への取り組みを推進します

## Environment 環境 P34

## 脱炭素社会・環境保全への貢献

自動車CO<sub>2</sub>排出量削減、  
EV・FCV関連商品の提案



自動車用ハイテン  
(高張力鋼板)、  
HSアルシート  
(アルミメッキ鋼板)

高機能電磁鋼板

EVバッテリーケース・  
FCV燃料電池用素材、  
水素ステーション用  
ステンレス 他

再生可能エネルギー、排ガス規制  
(SOx、NOx) 関連商品の提案



洋上風力発電用素材  
(大単重、ハイテン厚板)

屋根置き太陽光発電事業

環境対応型船舶  
スクラバー用  
ステンレス材 他

リサイクル鉄鋼原燃料の  
供給拡大



スクラップ  
(鉄、ステンレス等)の  
供給拡大  
(日本製鉄の電炉向け等)  
バイオマス燃料・還元剤の  
供給拡大 他

LCA関連商品の  
供給拡大



軽量スチール缶素材(ブリキ)、  
高耐食性スーパーダイマ  
(高耐食性めっき鋼板)

NSEコパイル  
(回転圧入鋼管杭工法)、  
環境負荷低減型  
超ハイテン線材 他

CO<sub>2</sub>削減

当社CO<sub>2</sub>削減目標  
(起点 2018年度:約35千トン)

2030年度

30%削減

2050年度

カーボンニュートラル

日本製鉄の「カーボンニュートラル  
ビジョン2050」への提案・協力

環境対応型原料

## 国土・地域発展への貢献

災害に強く地域に  
活力を生む  
街づくりへの貢献

国土強靱化基本計画への対応 他

## Social 社会 P39

### 循環型社会・サステナブルな暮らしへの貢献

#### 労働環境、 自然環境に配慮した サプライチェーン CSRの推進

- エシカル消費等の社会ニーズに対応したサービスの提供やサプライチェーンにおけるCSR取り組み強化
- 繊維サステナブル素材(オーガニックコットン、再生リヨセル、リサイクルポリエステル、竹、カボック、ケナフ等)、食糧サステナブル商材(代替肉Plant Based Meat、抗生物質・成長ホルモンフリー豚肉(フィンランドAtria社))
- フェアトレード認証を受けた製品の取り扱い拡大
- 海外協力工場を含めた生産拠点におけるCSR監査強化による労働環境等への配慮
- 調達材料や備品等におけるグリーン購入の拡大



### サプライチェーンの一貫最適化

#### DX対策やICT技術を活用した サプライチェーン一貫 での効率化

- 鉄鋼トレーディング業務のデジタル化を更に発展させ、サプライチェーン(仕入先~当社~顧客)における注文・材料・売買情報の連携プラットフォーム構築による社会全体の効率性向上への貢献



### 多様な人財の活用

#### ダイバーシティ& インクルージョンの 更なる取り組み強化

#### 現在推進している女性活躍推進法及び次世代育成支援対策推進法による行動計画の実現(くるみん、えるぼし認定の更なるレベルアップ)

- 新卒総合職採用における女性比率30%超の継続、女性管理職比率・女性総合職の継続就業の向上
- 多様な人財が活躍できる働きやすい環境、働きがいのある仕事の創出(テレワーク、育児・介護支援、自己啓発機会の取り組み強化等)
- 人材育成、キャリア開発の強化(計画的なジョブローテーション、育成プログラム実行等によるレベルアップ)



#### 安全、健康経営の 更なる向上に 資する仕組み強化

- 休業災害撲滅を目指した取り組み強化
- 健康経営の更なる取り組みの強化(健康経営優良法人認定の継続と重点課題設定)



## Governance ガバナンス P47

### 信用・信頼に基づく経営

#### 1. 更なる経営の透明性・効率性を高めるためのガバナンス体制の強化と取締役会の実効性向上

- 取締役会における議論の更なる充実(中長期戦略・投資議論等)

#### 2. 3ライン・ディフェンス\*の各ディフェンスラインにおける自律的内部統制の充実によるリスクマネジメントの更なる実効性向上

\*3ライン・ディフェンス

第1ディフェンスライン=営業部:業務活動を行う第一線として、自らリスクを評価し管理

第2ディフェンスライン=機能部門:リスク管理のルール及び仕組みを構築し、第一線の活動状況をモニタリングし、適宜改善を指導

第3ディフェンスライン=第1,2ディフェンスラインのリスク管理統括状況を確認、評価。評価結果について、経営層に報告。

#### 3. 資金・資本コストを踏まえた経営の更なる推進

- ROIC等を踏まえた資金・資本効率向上(ROICに基づく事業ポートフォリオの再編成等)

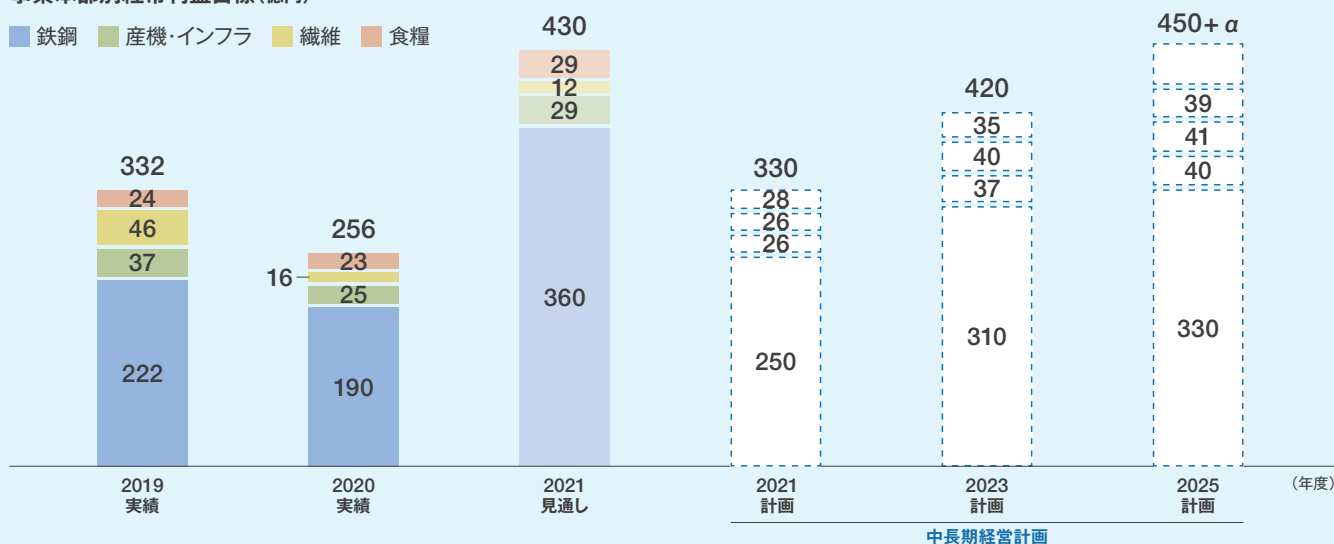
#### 4. 安定的な利益成長に基づく株主還元拡大(配当性向30%以上)

## 盤石な経営基盤と安定した収益構造へ

### 定量計画

事業本部別経常利益目標(億円)

■ 鉄鋼 ■ 産機・インフラ ■ 繊維 ■ 食糧



### 収益・財務体質目標 (2023年度及び2025年度)

中長期経営計画の諸施策の実行、及びROIC・ROE経営による資金・資本効率向上により、2023年度及び2025年度で、以下の指標を実現することを目指し、持続的な利益成長に努めます。

	2020年度 実績	2021年度 見通し	2023年度 計画	2025年度 目標
経常利益	256億円	430億円	420億円	450億円+α
親会社株主に帰属する 当期純利益	159億円	300億円	260億円	280億円+α
ROE	6.5%	11%程度	9~10%	
ROIC	3.9%	5.2%程度	6%程度	
ネットD/E	0.95倍	1.2倍程度	1.0倍以下	

事業基盤の強化及び成長戦略の推進により、  
2025年度に経常利益**450**億円以上を目指す

連結経常損益 差異内訳 (対2019年度)

	2023年度	2025年度
事業環境の構造的変化等	▲ 120億円	▲ 140億円
事業基盤強化策の実行	+ 100億円	+ 110+α億円
成長戦略の推進	+ 110億円	+ 150+α億円

## 財務戦略

### 債券格付A格の維持

社債・CPで安価な資金調達のため、D/E=1.0程度の安定的維持

(2021年3月末時点)

格付機関	長期格付	短期格付
格付投資情報センター(R&I)	A	a-1
日本格付研究所(JCR)	A+	J-1

## 利益水準指標

### ① ROIC6%程度の確保

当社加重平均資本コスト(WACC)4%を上回る6%程度の確保

### ② 一株当たり利益(EPS)成長率6%程度の確保

(参考)2000~2020年度 日経平均EPS利回り:年率6%

### ③ ROE9~10%の確保

当社株主資本コスト8%を上回る水準の確保

## 成長戦略の実現に向けた積極的な投資実行

- 事業投資及び設備投資は750億円(5カ年累計)とし、各事業分野においてM&Aを含む戦略投資を積極的に検討・実行し、流通効率化や新たな事業創出を図っていきます。
- 柔軟な採用活動等により、次世代を担う多様な人財の確保に取り組んでいきます。
- デジタルトランスフォーメーション戦略の推進をはじめとする施策に、今後5年間で170億円のシステム費用を投入し、トレーディング業務のデジタル化等を基盤に、競争力を強化します。

### 投入計画

投資計画 **750億円** (2021-2025年度)

システム投入計画 **170億円** (2021-2025年度)

## 株主還元方針

### 当社配当の推移

	2019年度	2020年度	2021年度		2021年度 予想
			中間	期末	
当期純利益	207億円	159億円	159億円	141億円	300億円
配当	200円	160円	160円	140円	300円
配当性向	31.2%	32.4%			32.3%

株主の皆様に対する利益還元を経営の最重要課題の一つと考え、成長戦略の実現に向けた投資を積極的に投入し、連結配当性向30%以上目安を目指していきます。

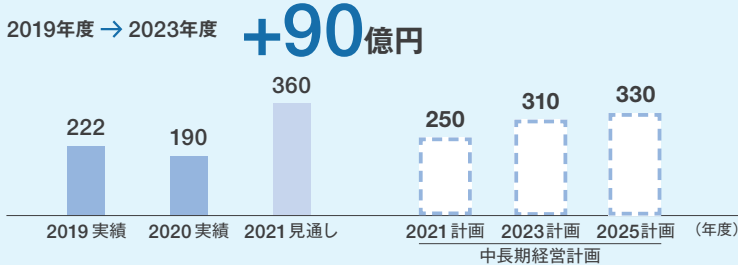
### 配当性向(現状通り)

**30%以上を目安** (2020年度実績 32.4%)

# 各事業本部の目標と取り組み

## 鉄鋼事業

### 経常利益目標 (億円)



### 主要成長戦略

- 環境関連等新規需要捕捉
- インサイダー強化等のグローバル戦略
- 主要ユーザー連携等による拡販・収益性向上
- M&A、アライアンス戦略の推進
- DX戦略による鋼材流通の改革

### 環境変化

**▲75億円**

- ⬇️ 国内需要、日本からの一般材輸出はともに構造的に減少
- ⬆️ 世界の鉄鋼需要、高機能鋼材需要は増加

### ESG経営の深化

事業基盤強化

**+75億円**

成長戦略

**+90億円**

### 中長期経営計画における取り組み

鉄鋼事業の成長戦略として新規需要捕捉、主要ユーザー連携、流通・加工強化とソリューション提供により拡販・収益性向上を掲げています。

### 4つの強化施策

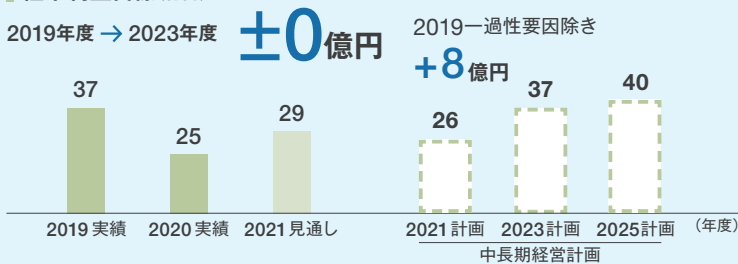
- SDGs等の社会的ニーズに対応した新規需要(自動車分野におけるEV(電気自動車)・FCV(燃料電池自動車)・軽量化素材、洋上風力・太陽光発電等の再生可能エネルギー分野、情報通信・医療機器向け高機能材料等)を捕捉
- 海外事業の深化・拡充に向けたグローバル戦略として、アジア及び北中米等での現地メーカーとの連携強化や各地域におけるインサイダー化を推進
- 子会社との総合シナジーの追求、国土強靱化や建設プロジェクト対応力を強化するためBIM(ビルディング・インフォメーション・モデリング)等の導入
- 主要顧客との連携強化、及び流通・加工強化とソリューション提案による拡販・収益性向上

これらの施策の実行に必要な供給ソースの多様化を推進し、連結鋼材取扱量2,100万トン以上を目指します。

また、DXによる鋼材流通の改革を図るべく、鉄鋼トレーディング業務のデジタル化を目指し、メーカー・流通・お客様一貫での受発注業務の効率化、業務の正確性と品質管理の向上、情報のリアルタイム化による在庫・ロス削減及び生産性向上を実現し、お客様の生産計画、調達戦略を高度化するソリューションを提供していきます。

## 産機・インフラ事業

### 経常利益目標 (億円)



### 主要成長戦略

- マルチマテリアル化の推進(鉄鋼との協働)
- 世界的なアルミ需要拡大への対応強化
- ヘッドレスト部品事業のグローバル展開拡大
- 鉄道保線機器、厨房自動化機器輸出の拡大
- 屋根置き太陽光発電事業の拡大

### 環境変化

**▲16億円**

2019年度の  
一過性要因補正も含む

- ⬇️ 国内設備投資の減少
- ⬆️ アルミ等高機能素材需要の増加

### ESG経営の深化

事業基盤強化

**+10億円**

成長戦略

**+6億円**

### 中長期経営計画における取り組み

グローバルニッチトップを進め、グローバル連結経営を深化させていきます。

### 4つの強化施策

- 既存投資先の収益最大化
- パートナーとの関係強化・新規ビジネス開拓、及び他事業への横展開
- マルチマテリアルにおける鉄鋼事業本部との連携(仕入れ先の多様化)
- GHS(グローバルヘッドレスト)事業における既存投資先の見極めと新規投資先の選別

既存投資先には、事業の支援をはじめ、必要に応じ機動的な人員の投入・投資額の見直しを行います。

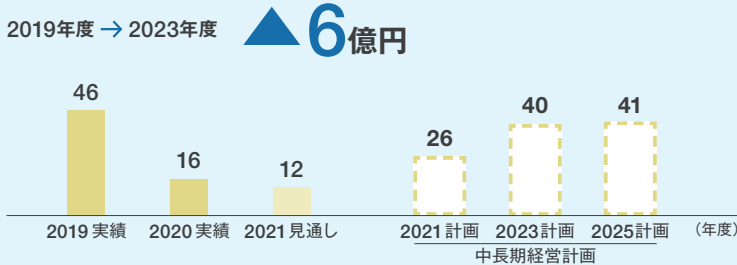
それぞれの分野で深掘りを行うとともに、他分野との情報交換で新規ビジネス開拓、横展開を加速させます。

また、他事業本部との連携により、アルミ・自動車・鉄道等、顧客の海外投資需要を一早く捕まえ、新規商売の構築へつなげます。



## 繊維事業

### 経常利益目標 (億円)



### 主要成長戦略

- 成長ユーザー・分野への開拓と深耕 (ライフスタイル市場等)
- グローバル取引拡大 (欧州向け・中国向け等)
- 新規ビジネス開拓 (通販・EC専業向け、フィットネス系等)
- エシカル消費等の社会ニーズに対応した商品拡大 (リサイクル、アップサイクル商品等)

三井物産との提携による成長戦略 (収益は本計画外数)

### 環境変化

▲30億円

- 国内市場 | 2019年度: 9.2兆円  
2025年度: 7.7兆円 (矢野経済研究所)
- 海外マーケット・サステナブル関連需要の成長

### ESG経営の深化

事業基盤強化

+17億円

成長戦略

+7億円

### 中長期経営計画における取り組み

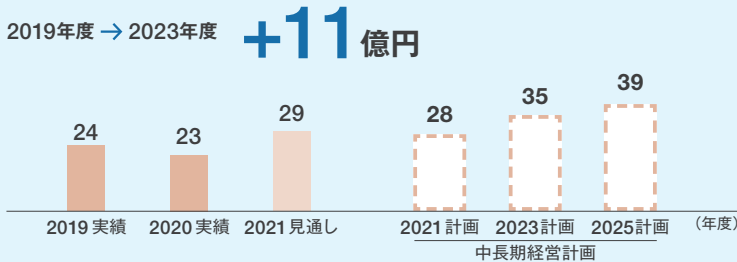
中長期経営計画のメインテーマは「既存事業の深化と新領域の探索」であり、主要施策は以下3点となります。ファッション以外の分野をカバーする関連会社の事業についても、成長戦略を後押ししていくことで、繊維事業のポートフォリオを着実に広めていきます。

### 3つの強化施策

- 1 コア事業基盤強化: 繊維事業本部が得意とするアイテム軸の機能拡充に注力していきます。そしてデジタル活用や低コスト・小ロットへの対応力、QR(クイックレスポンス)の向上を図る
- 2 グローバル取引の拡大: 中国と香港をキーにして、現地法人によるODM(相手先ブランドによる設計・製造)強化と素材事業の成長を目指します。海外の自社工場の対日外取引も進める
- 3 事業ポートフォリオ対応としての新規市場開拓: リサイクルを含めたサステナブル関連の施策を事業化

## 食糧事業

### 経常利益目標 (億円)



### 主要成長戦略

- Plant Based Meat (植物由来肉)、Antimicrobial-Free Pork (抗生物質・成長ホルモンフリーの豚肉)の拡販
- 東南アジアマーケットの開拓
- 量販・テイクアウト業態への販売強化
- M&Aによるバリューチェーン充実

### 環境変化

±0億円

- 足元のコロナ影響による外食不振は23年度には解消、インバウンド需要も回復

### ESG経営の深化

事業基盤強化

+4億円

成長戦略

+7億円

### 中長期経営計画における取り組み

前中期経営計画のテーマである「フードバリュークリエイター」の更なる成長と深化を目指します。その基本施策として、4つのテーマを掲げて事業成長の基本施策とし、それぞれの施策の着実な実行によって事業基盤の拡大を目指していきます。

### 4つの強化施策

- 1 外食をはじめとする末端需要家向けや量販・テイクアウト業態への販売を強化し、既存取引の成長と拡大を図る
- 2 ファブレス(自社で生産設備を持たず、コア事業に特化する)メーカーや二次問屋を対象としたM&Aや投資を実施し、バリューチェーンを拡大
- 3 東南アジアを中心に海外拠点を更に拡大し、畜肉・畜肉加工品、及び水産加工品の地場販売を拡大し、海外での販売を強化
- 4 植物性代替肉やフィンランド産ABF(抗生物質・成長ホルモンフリー)ポーク、スーパーマーケット向けコンシューマーパック商品の開発と販売を強化し、SDGsに対応する取り組みを推進

ESG経営の深化

# 持続可能な 社会の実現のために 日鉄物産ができること

## 環境への取り組み

P34

マテリアリティ **M** 脱炭素社会・環境保全への貢献  
**M** 国土・地域発展への貢献  
日鉄物産グループの環境活動

## 社会とともに

P39

マテリアリティ **M** 循環型社会・サステナブルな暮らしへの貢献  
**M** サプライチェーンの一貫最適化

## 人財のために

P43

マテリアリティ **M** 多様な人財の活用

## コーポレートガバナンス

P47

マテリアリティ **M** 信用・信頼に基づく経営

E

Environment

# 環境への取り組み

日鉄物産グループは、全世界で多岐にわたる事業活動を展開しており、幅広い分野で商品・サービスを提供しています。日々の事業活動から生じる様々な環境負荷を低減するため、当社、及びグループ社員全員が、地球環境の保全や改善に取り組み、持続可能な地球環境の維持を積極的に推進していきます。

## M 脱炭素社会・環境保全への貢献

### 1 エコプロダクツの販売



鉄はライフサイクル全体で評価すると環境負荷がとてもし小さく、無限にリサイクルできる素材です。鉄鋼事業本部では、鉄鋼の拡販はもとより、以下のようなエコプロダクツの販売にも注力しています。

自動車用ハイテン・ホットスタンプ用アルミメッキ鋼板の販売	車の衝突時の安全性を確保しながら、軽量化を図り、燃費性能を向上 → CO <sub>2</sub> 排出量削減に寄与
高圧水素用ステンレス鋼 HRX19の販売	安全でコンパクト化・長寿命化を図ることが可能。対水素脆性を有し、商用水素ステーションの高圧部位に採用 → 水素社会実現に向けたインフラ整備に貢献
鋼管杭 NSエコパイルの販売	回転しながら羽根の推進力で地盤に貫入させていく土木・建築向けの鋼管杭 → 低振動・低騒音・低排土を実現するとともに、高支持力、高耐久性を実現
高耐久性めっき鋼板 スーパーダイマの販売	高い耐食性と防錆効果により加工後のめっき塗装が不要 → 工期短縮や長寿命化によるライフサイクルコスト削減に寄与



鉄鋼事業本部  
ステンレス・チタン・特殊鋼営業部  
森岡 宏太郎



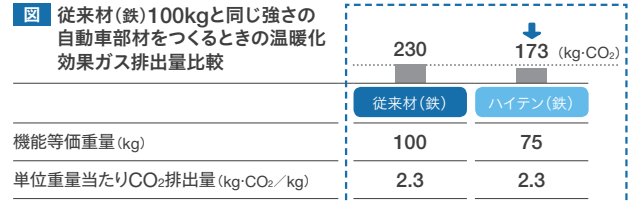
産機・インフラ事業本部  
機能マテリアル部  
前田 義樹



### 新時代のニーズをキャッチ

産機・インフラ事業本部では、アルミや炭素繊維等の拡販に注力しており、新たなマルチマテリアル化のニーズに合わせ、新素材の提案、国内外の販売網を活用したサプライチェーンを構築しています。

従来材(鉄)100kgと同じ強さの自動車部材をつくる際の温暖化効果ガス排出量比較



WorldAutoSteel (世界鉄鋼協会の自動車分科会) 公表データに基づき作成  
出典：日本製鉄 統合報告書2020

### 2 水上太陽光発電への取り組み



鉄鋼事業本部  
大阪支社 建材営業部  
村上 孝範



#### 水上太陽光発電システム

2020年4月に当社、(株)環境資源開発コンサルタント、積水化成工業(株)、(株)スマートエナジーの4社で水上太陽光発電システムの販売を手掛ける水上ソーラー合同会社(以下、「水上ソーラー社」)を設立し、水上太陽光発電による再生可能エネルギーの供給強化へ向けた取り組みを推進しています。

当社は、フロート部分のコーナプレートや床面、架台などに使用される高強度かつ高耐食性を備えた表面処理めっき鋼板を供給することで、水上太陽光発電システムの構築に貢献しています。水上ソーラー社の水上太陽光発電システムは、鋼材を使用することで、従来のプラスチック素材で作られたものに比べ、台風等の災害にも強く堅牢なシステムを実現しています。

水上太陽光発電は、ため池や湖沼など、水上空間を有効に活用した太陽光発電システムです。地上配置型に比べ、土地造成による施工費・固定資産税が不要でコストが抑えられることに加え、水冷効果による高効率な発電が可能なため、近年注目を集めています。

日本国内にため池は約21万カ所存在し今後利活用できる資産となっており、「NEDO再生可能エネルギー技術白書」によると水上空間における太陽光発電の導入可能ポテンシャル量は、約38,800MWと推定されています。現在の導入はその中の約1%のみで、今後更なる普及が見込まれています。



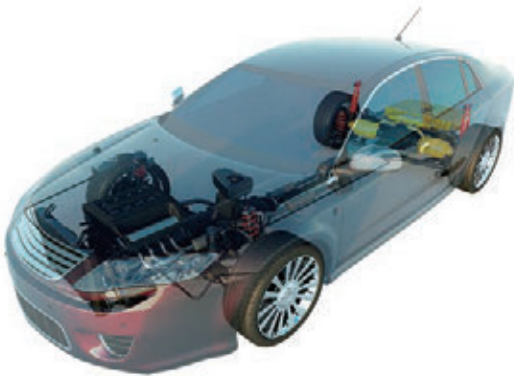
### 3 自動車分野の取り組み

世界的にカーボンニュートラルに向けた取り組みが加速される中で、各国におけるガソリン車の販売規制や自動車メーカー各社の製造取りやめの動きもあり、世界の自動車販売におけるxEV(電動車)の比率は今後急速に高まることが予想されています。

当社はxEVの主要部品である駆動用モーター、バッテリー(蓄電池)の分野における事業拡大に積極的に取り組んでいます。

駆動用モーターについては、モーターコアの材料となる高性能電磁鋼板の販売を行っていますが、性能向上に向けた技術開発の動向を踏まえた取り組みにもより注力しています。

バッテリーは現在、リチウムイオン電池が主流となって



鉄鋼事業本部  
自動車企画室  
宇田 謙也



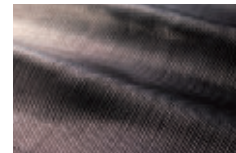
いますが、より高性能、安全性を目指した次世代型電池の開発が進んでいます。これらの技術革新を把握しながら、需要捕捉に取り組んでいきます。

また、自動車分野のカーボンニュートラル化を目指した動向としては、エンジン車・EVに限らず、車体軽量化が重要な課題となっており、その手段として先進的な鉄鋼材料の採用やマルチマテリアル化のニーズが大きくなっています。

これらについては、素材の製造、部品・車体の製造、自動車の走行時、廃棄・リサイクルに至るまでの全体を考慮したLCA(ライフサイクルアセスメント)の視点から材料選択を考慮する動きもあり、当社としても、こうした動向を十分注視しつつ、各種取り組みを展開しています。



炭素繊維「トウ」



炭素繊維「プリプレグ」



アルミコイル



リチウムイオン電池

### 4 水素社会への取り組み



鉄鋼事業本部  
プロジェクト開発部  
門脇 直哉



当社では、水素の「製造」「貯蔵・輸送」「利用」の各側面に応じた取り組みを行っています。

「製造」面では水電解装置の部材、「貯蔵・輸送」面では水素ステーションでの配管・貯蔵用タンク、「利用」面では自動車分野での水素を利用した燃料電池自動車(FCV)向けFCスタック(燃料電池)用セパレータ素材の取り扱いを進めています。

また現在、2030年頃の本格普及を見込み、開発が進む

水素燃料船、水素燃料鉄道などの水素燃料化に対応した製品、産業分野での水素発電、水素還元製鉄の製造プロセスにおける取り組み、家庭分野では定置型の燃料電池などをターゲットとして、ビジネス化に向け、メーカー及び関係各社と協力の上、積極的に取り組みを進めていきます。今後、国家プロジェクトとしての水素戦略への参画に向け、当社機能を強化していきます。



## M 国土・地域発展への貢献

### 1 分散型太陽光発電への取り組み



産機・インフラ事業本部  
インフラ事業推進部  
石川 新悟



当社は、運営に携わり30年以上の歴史を誇るタイのロジアナ工業団地において、かねてより天然ガスや太陽光による発電を通して、環境に優しいクリーンエネルギーを安定供給しています。また、日本国内においてもメガソーラー事業の運営を手掛けています。2020年4月にはロジアナ工業団地で太陽光発電事業を展開する関連会社Rojana Energy Co., Ltd. (当社出資比率:30%)、日本国内で電力小売事業や太陽光発電事業を行う(株)Loopとの3社合弁で、分散型太陽光発電事業を展開するRLN Energy Co., Ltd(以下「RLN」)を新たにタイで設立しました。

RLNは、顧客企業に対して、太陽光発電に必要な機器・システムの据え付けから、その後のアフターメンテナンスまでのサービスを一貫で全て無償にて担うことにより、市中より安価な電気を販売するサービスを手掛けています。またメキシコのリンテル工業団地においても、分散型太陽光

発電事業の展開を進めるため、事業可能性調査を進行中です。昨今の環境意識の世界的な高まりを受け、こうしたクリーンエネルギーのニーズが今後更に増えることに加え、より低価格な電力供給を通して、工業団地内のインフラサービスの向上を実現するため、タイ・メキシコにおいて新しい分散型太陽光発電事業の構築を目指しています。



### 2 インド・パンジャブ州立農業大学との綿花の共同研究



繊維事業本部  
事業開発部  
河邊 浩平

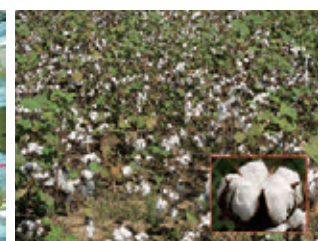


繊維事業本部では、アパレル製品のサプライチェーンにおけるサステナビリティへの取り組みを強化しています。当社は、東京農工大学准教授である鈴木栄博士の植物における組織培養技術、色素生合成に関する遺伝子単離・解析技術などの基礎研究に基づき、綿花の主要生産国であるインドに充実した研究施設・農場を保有するパンジャブ州立農業大学と共同で、従来にない発色性の高い綿花の研究を行っています。

本来、綿花は白色の実を付けますが、本共同研究では、赤や黄色など従来にない発色性の高い実を付ける綿花の開発を目指しています。この開発により、通常の衣料品製造に必要な染色工程を必要としない糸、生地、衣料品の生産が可能となります。2024年までに大規模での栽培が

可能な種子を生み出すことを目標としており、実用化されれば、染色作業で発生する廃液を出すことなく、環境にやさしい衣料品を生産・供給することが可能となります。

日本国内及び海外に衣料品を供給する商社として、より環境にやさしいサプライチェーンの構築を目指し、更なる社会貢献を果たしていきます。



## 日鉄物産グループの環境活動

### 1 環境マネジメント



企画管理本部  
SDGs推進部  
新井 壮



### 日鉄物産グループ環境方針

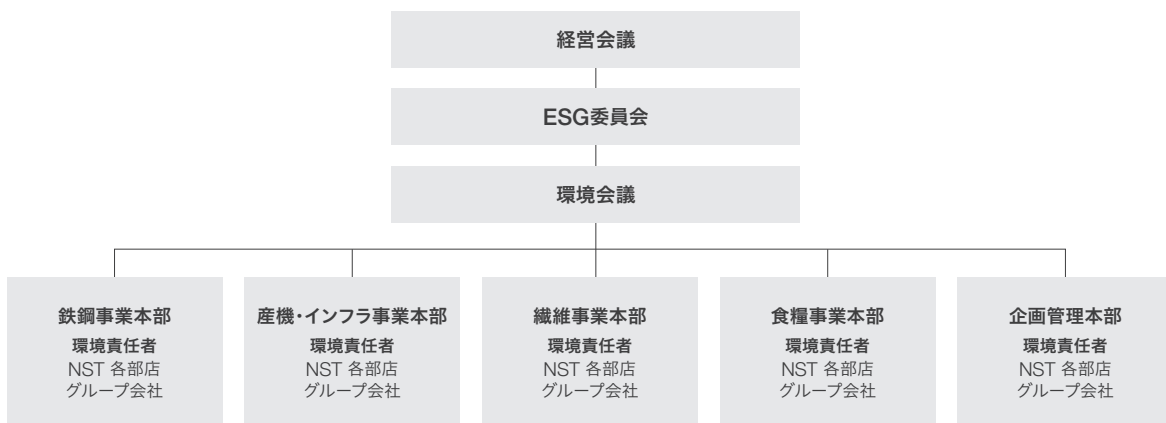
**基本理念** 当社は地球環境の保全を経営上の最重要課題の一つと認識し、グループのグローバルな事業活動のあらゆる面で、地球環境の保全と経済活動の両立を図り、持続可能な社会の発展を目指します。

**行動方針** 1 | 環境コンプライアンスの徹底      3 | 資源エネルギーの効率的利用      5 | 環境方針の周知と徹底  
2 | 自然環境への配慮      4 | 環境マネジメントシステムの継続的改善

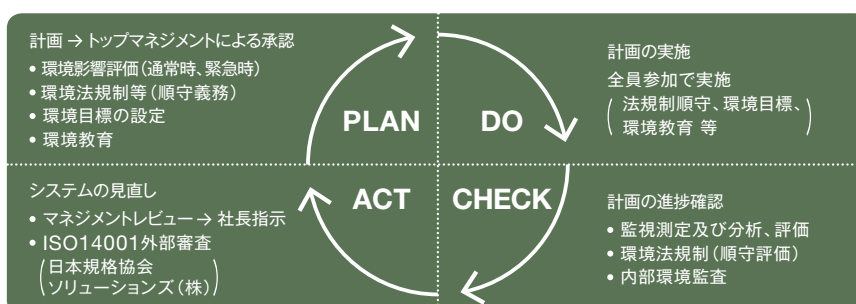
### 環境マネジメント

- 国内において、2002年に環境マネジメントの国際規格である「ISO14001」の認証を取得(当社及び国内グループ会社26社が対象。その他単独取得が6社)。社長をはじめとするトップマネジメントにより、PDCAサイクル(計画、実施、進捗確認及び見直し)を効果的に回し、グループ全体で環境保全や環境負荷低減への諸活動、環境法規制の順守、環境教育等に取り組んでいます。
- 環境マネジメント推進の重要なウェブツールとして「ISOプラザ」を独自開発し、グループ全体でのタイムリーな情報共有や完全ペーパーレス化を実現しています。
- 海外においても、従来より環境リスクマネジメントに海外グループ各社が積極的に取り組んでいますが、引き続き、日鉄物産本体を中心としたグローバルでのマネジメントレベルの向上に努めていきます。(海外グループ会社でのISO14001単独取得11社)

### マネジメント体制



### 環境マネジメントサイクル



## 2 CO<sub>2</sub>排出量削減目標

日本を含む各国政府が「2050年カーボンニュートラル」を宣言し、CO<sub>2</sub>排出量削減や脱炭素への動きが急速に高まっており、気候変動への企業の対応が、社会の持続可能性にとって重要になっています。当社グループは、気候変動に伴う様々なリスク・機会を経営上の最重要課題の一つと捉え、2021年5月、当社グループのカーボンニュートラルに向けた目標を設定しました。購入電力の再生可能エネルギーへの切り替えを含め、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取り組みを加速化させていきます。

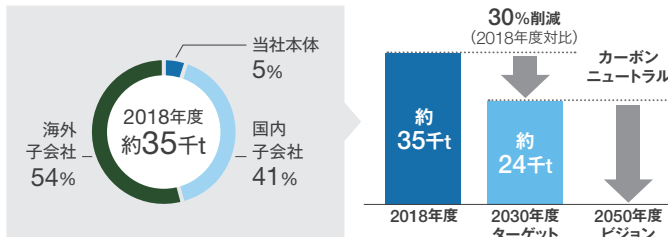
**対象** 本体及び国内・海外連結子会社

**設定目標**

**2030年：CO<sub>2</sub>排出量 30%削減**(2018年度対比)  
**2050年：「カーボンニュートラル」**

### 当社グループのCO<sub>2</sub>排出量削減シナリオ

当社グループCO<sub>2</sub>排出量



当社グループCO<sub>2</sub>排出量内訳

(単位：千t-CO<sub>2</sub>)

	2018年度	2019年度	2020年度
Scope1 (直接排出)	5.9(17%)	6.1(18%)	4.9(16%)
Scope2 (間接排出)	29.1(83%)	28.3(82%)	25.0(84%)
<b>CO<sub>2</sub>排出量計</b>	<b>35.0</b>	<b>34.4</b>	<b>29.9</b>

当社グループでは、国内外の事業会社における電力使用に伴う間接的なCO<sub>2</sub>排出量=Scope2 が全体の約80%を占めています。

#### 主な削減手段

- 電力使用量削減 (本体、グループ各社における節電の徹底)
- 再生可能エネルギーへの切り替え促進
  - ①購入電力の再生可能エネルギーへの切り替え
  - ②太陽光発電システムの導入
- 使用車両のEV等への切り替え  
社用車・トラック等車両のハイブリッド車、EVへの転換
- 高効率・省エネ型設備への転換

### 気候変動への取り組み

TCFDでは「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の項目について開示することが推奨されており、今後当社としてもTCFDの提言を参考にガバナンス体制の強化とともに、リスク管理、気候変動に関わる情報開示の充実を図っていきます。

### Topics

#### Challenge 30 (チャレンジサーティー)

当社グループでは全員参加での環境活動の一環として、「エコチャレンジ」(紙の削減/電力使用の削減/ゴミの分別・削減/社外活動/教育等、自分たちでアイデアを出し社内外で活動展開)に取り組んできました。

2021年度からは「エコチャレンジ」を更に進化・発展させ、「Challenge 30 (チャレンジサーティー)」をスローガンに掲げ、脱炭素社会や循環型社会の実現に貢献すべく、グループ社員全員参加による取り組みを積極的に進めていきます。

#### Challenge 30 チャレンジサーティー

- 2030年までにCO<sub>2</sub>排出量30%削減(早期実現)
- SDGs環境面での2030年達成に貢献



- 省資源・コピー紙削減
- リサイクル推進・廃棄物削減
- 環境意識の向上(勉強会等の開催)

S

Social

# 社会とともに

日鉄物産グループは、循環型社会・サステナブルな暮らしに貢献するため社会的ニーズに対応した新規需要を捕捉するとともに、サプライチェーンの一貫最適化を目指し、様々な技術の活用を積極的に推進していきます。

## M 循環型社会・サステナブルな暮らしへの貢献

### 1 発芽大豆由来の高品質な代替肉「ミラクルミート」



食糧事業



食糧事業本部  
新規事業推進室  
安達 徹



食を取り巻く世界的な環境は、人口増加や地球温暖化による干ばつ・洪水等の異常気象により厳しさを増しています。

食糧の需要に生産・供給が追いつかない食糧危機は既に始まっているともいわれています。そこで当社は2020年11月から、発芽大豆由来の高品質な代替肉「ミラクルミート」を開発、製造する国内のスタートアップ企業のDAIZ(株)と資本業務提携を行い、これまでのイメージと一線を画す新しい価値観を持った代替肉の拡販に取り組んでいます。

「ミラクルミート」は、従来の大豆搾油後の残渣物である

脱脂加工大豆を主原料とする植物性代替肉と比較して、風味、食感を格段に向上させるために丸大豆をそのまま使用するのが特徴で、大豆独特の臭いや慣れない食感、無機質な味わい等、従来の代替肉に対するネガティブな印象を覆す畜肉の供給不足を補う商品と考えています。

また、食糧事業本部が長い歴史において畜肉の販売で培った、幅広い販路を活用し、「ミラクルミート」の販売、及び「ミラクルミート」を用いた加工食品の販売を拡大していきます。



### 2 タイ産鶏肉のコンシューマーパック



食糧事業



食糧事業本部  
畜産第三部  
田邊 直生



当社はタイのSahaFarm社と鶏肉のブランド商品を展開しています。

同社には、異物混入対策の更なる徹底のため当社から貸与したX線検査機が導入されており、出荷直前の検品工程においてX線検査を行った商品のみをブランド化し、当社が独占販売することで、両社の目指す「安心・安全」な商品の提供を実現しています。

また、この商品は、鶏肉が使いやすくカットされた状態で冷凍され、食品保存用の袋にパックされているため、都度

必要な分だけを解凍・調理することができることから、食品ロスの削減にも寄与する商品であると考えています。





### 3 フィンランド産ABFポーク



食糧事業



食糧事業本部  
畜産第二部  
小松 俊樹



当社は、2020年2月に日本で初めてフィンランドのAtria社が生産する抗生物質・成長ホルモンフリーの豚肉 (Antimicrobial-Free Pork) の輸入を開始しました。

ABFポークは飼育においてホルモン剤・抗生物質を一切投与しない100%自然素材で育った豚肉です。国土の3分の1が北極圏にあるフィンランドは厳しい寒さでも知られ、その寒さが害虫を死滅させ、土壌をクリーンに保ちます。

“フィンランドの水は世界一安全”ともいわれおり、そうしたクリーンな環境の中で、投薬の必要なく飼育されることにより、栄養価の高い良質なABFポークの生産を可能としています。

また、健康な豚を育てるには腸内環境を整える必要がありますが、腸内環境を崩す大



きな原因は飼料由来のサルモネラ菌だといわれています。フィンランドは、国として畜肉のサルモネラフリーを保証し、畜肉生産において世界でトップクラスの安全性を誇っています。

日本唯一のフィンランド産豚肉を輸入販売する商社として、健康で安心・安全・サステナブルなおいしいポークを提供していきます。



### 4 TPMS(タイヤ・プレッシャー・モニタリング・システム)



産機・インフラ事業



産機・インフラ事業本部  
自動車産機部品部  
中野 知幸



TPMSとは、タイヤ空気圧・温度モニタリングシステムのことで、世界的にはアメリカ、欧州、中国ではすでに義務化され全車種に搭載されています。日本においても、商用車から義務化が進む予定で、それを見据え、当社は、オレンジ・ジャパン(台湾)製TPMSを販売しています。

このモニタリングシステムを導入することで、適正空気圧の管理が可能となり、燃料消費の軽減が期待できます。

また、データの可視化、IoTクラウド化により、新たな車両管理体制の一助としての活用や、ヒートアイランド現象がタイヤに及ぼす影響を測定し、タイヤにまつわる事故回避による安全な社会の実現にも寄与します。

この取り組みにより、安全・安心な次世代の運行管理形態を広めていきたいと考えています。



「簡単装着・メンテナンスのしやすさ」をコンセプトに  
確実な装着、通信が可能。

## 5 COCOROSUS(ココロサス)の取り組み



繊維事業本部  
レディース衣料第六部  
志賀 俊輔



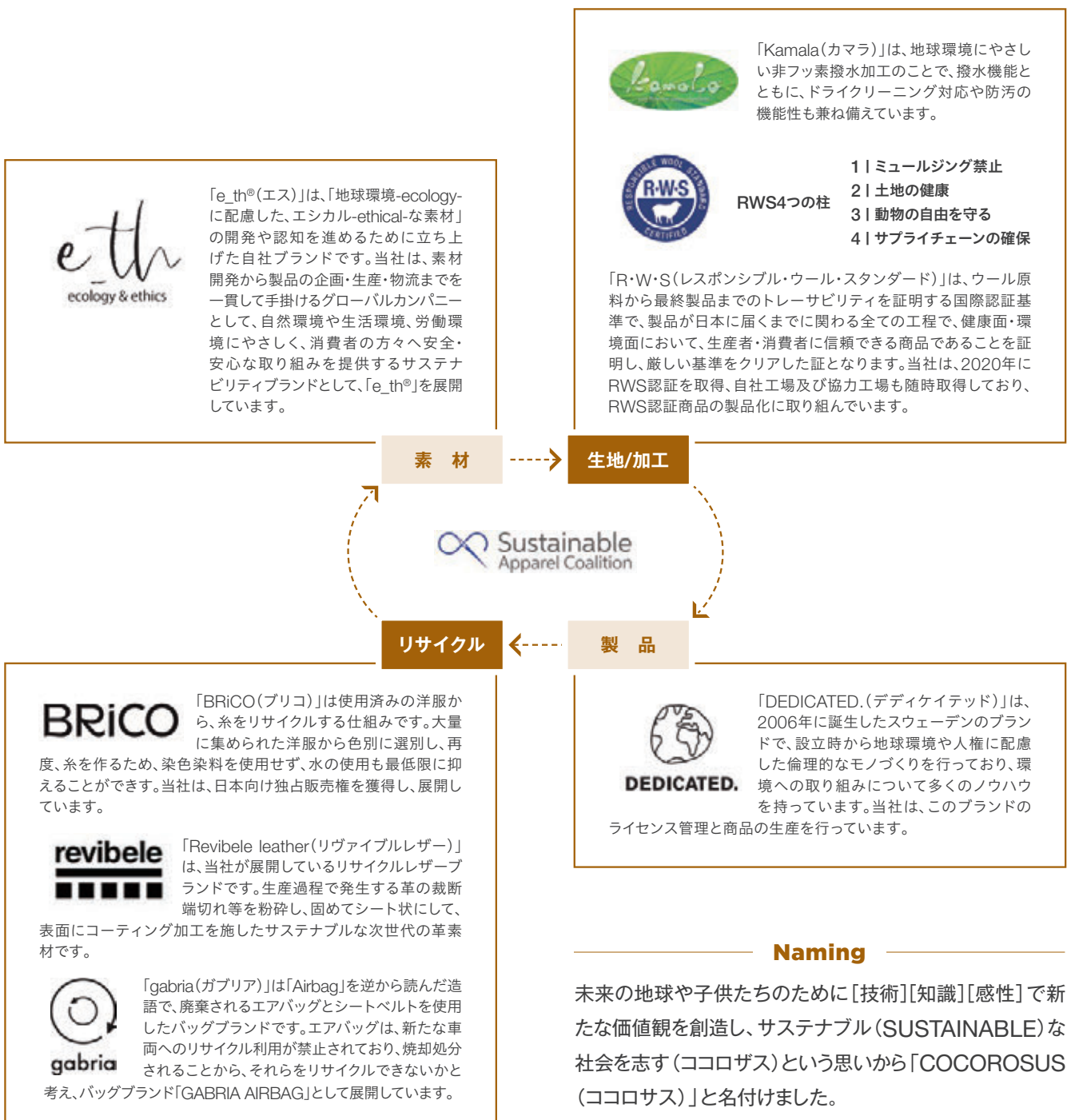
繊維事業本部  
レディース衣料第五部  
木村 優月



「COCOROSUS(ココロサス)」は、繊維事業本部のサステナビリティに関する取り組みの総称です。当社は、2018年に「Sustainable Apparel Coalition(SAC)」\*に加盟し、素材、製品、環境・労務の観点からサステナブルなモノづくりに取り組んでいます。

\* 2011年に発足した環境に優しい商品を消費者に提供するというゴールを共有する企業で構成されるアパレル連合。2020年現在の参加企業数は約255社。日本からは当社を含め7社が参加している。

「COCOROSUS(ココロサス)」では、素材から生地、製品、リサイクルに至るまで、それぞれにフォーカスした製品を打ち出しています。



## M サプライチェーンの一貫最適化 情報・技術の活用

### 1 DX戦略の推進



DX推進部  
中川 理



当社は、ICTの活用により徹底した商社業務のデジタル化を図り、サプライチェーン一貫での効率化を推進することで、流通改革の実現を目指しています。

現状の鋼材流通は、仕入先や需要家が多種多様となる中、少量多品種化や納期・品質管理の厳格化が進行しており、生産性・業務効率の難度が上がる状況における業務の適確性向上が課題となっています。そのため、当社は、

加工センターを含む広い範囲をカバーする鋼材流通DXプラットフォームを新規開発し、引合～見積～受発注～加工～出荷～代金回収にわたる商社業務全てのデジタル化を実現することとしました。これにより、①需要家・流通・仕入先一貫での効率化、②業務の正確化と品質管理の飛躍的向上、③情報のリアルタイム化・可視化による在庫・ロス削減と物流効率・生産性の向上を図ります。

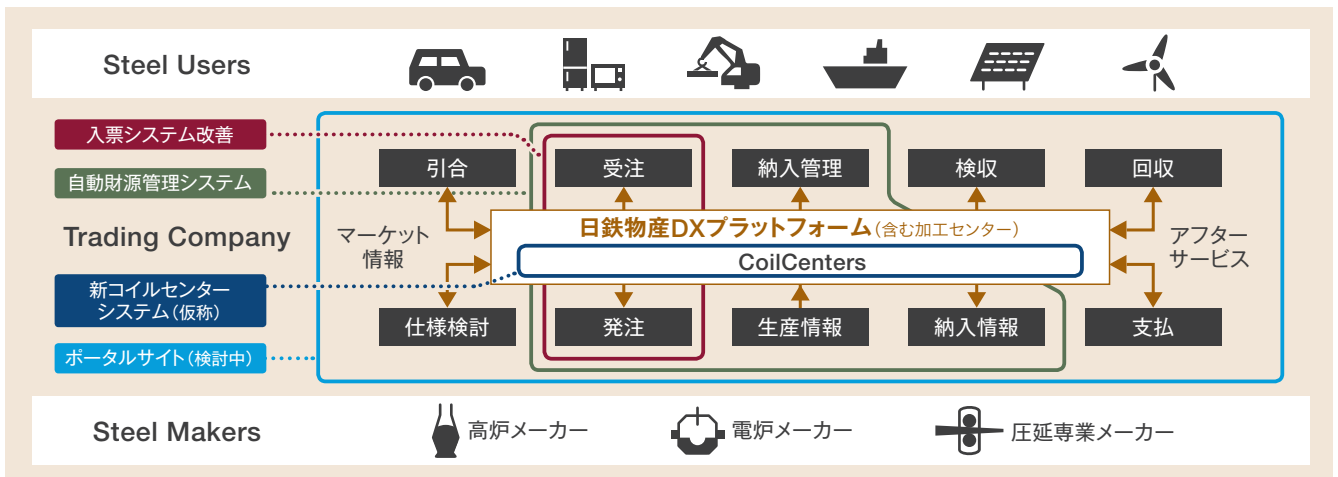
### NST's Solution

鋼材流通の課題 鋼材流通はメーカーもユーザーも多種多様  
更に少量多品種化、  
納期品質管理の厳格化も進行

- 生産性・業務効率の抜本的改善
- 適確性の追求

鋼材流通DXプラットフォーム(含む加工センター)を新規に開発し、当社トレーディング業務をデジタル化

- ユーザー、流通、メーカー一貫での効率化、業務適確性と品質管理を格段に向上
- 情報のリアルタイム化・可視化による在庫・ロス・物流効率・生産性向上を実現



「入票システム改善」「自動財源管理システム」などの社内システムは21年度下期に本格立上げを経て、引き続き機能拡充・品種分野展開などを継続推進。「新コイルセンターシステム」「ポータルサイト」などの社外連携システムは22年度上期に基盤を立上げ、中期的取り組みとして機能拡充・拠点展開を更に図るもの。

本戦略推進に当たり、2020年7月に社長直下にDX推進部を設置しました。DX推進部には、各事業本部の人員も配置し、営業業務の実態に即応した検討・開発を行っています。開発は、鉄鋼事業における鋼材流通のフルデジタル化から着手しますが、産機・インフラ事業、繊維事業、食糧事業においても、各事業部門独自の視点からDX施策の検討・開発を推進します。最新のICT活用のための環境

整備として、DXプラットフォームを含むシステム投入に2021～25年度の5年間で170億円を計画しています。

また、経営と一体になった運営を図るため、DXプロジェクトのロードマップを随時役員レベルに報告レビューするとともに社員全体のICTリテラシー向上に資する人財の育成にも取り組んでいます。

S

Social

# 人財のために

日鉄物産グループでは、社員一人ひとりが互いの個性や多様性を尊重し、切磋琢磨しながら成長できるような「働きやすい職場」の実現と、「働きがいのある仕事」を通してステークホルダーから信頼される人材育成に取り組んでいきます。

## 社員行動指針

社員行動指針は、企業理念を実現するために必要な社員一人ひとりの心構え、姿勢を簡潔な言葉で表現したものです。策定に当たっては、鉄鋼事業本部、産機・インフラ事業本部、食糧事業本部、繊維事業本部、企画管理本部及び大阪支社、名古屋支店、九州支店の課長層23名で構成されたワーキンググループが、2013年の統合直後から何度も論議を重ね、取りまとめてきました。

私たちは、この社員行動指針に込めた思いを十分理解し、日々の業務の中で、社員一人ひとりが率先垂範することで、企業理念を実現し、「新しい、より強い、より良い会社」を私たち自身の手で築き上げていきたいと考えています。

「情熱を持ち高いステージへ」

失敗を恐れず常に前向き、情熱・好奇心・向上心を持って、自ら一步を踏み出します。現状に満足せず、問題意識を持ち、新たな価値を創造します。

## 挑戦

「人の融和から組織の力へ」

既成概念にとらわれず、柔軟な発想を持ち続けます。異なる個性を結集し、総合力をあらゆるフィールドで発揮します。

## ボーダーレス

## 成長

「人の成長を会社の成長へ」

プロ意識を持ち、常に時代を先取りします。自ら積極的に学び、行動し、互いに切磋琢磨します。

## 信頼

「常に信用され、頼られる存在へ」

日常のコミュニケーションに時間を借しません。互いを尊重し、強固な信頼関係を構築します。

## 各事業の専門性とプロフェッショナリズムを育てる当社の人財戦略

「人財」と「加工メーカー型機能」という当社の強みを更に伸ばすことを重要視しており、そのような人材戦略を整備し、当社の更なる成長加速を目指しています。特に新入社員全員に実施する短期海外研修は当社独自の加工機能背景(コイルセンターや縫製工場、食品加工工場など)を体感し、そこでの人脈形成や専門性を深める入り口として大きく寄与しています。



若手層の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>新入社員のOJT指導員制度(育成計画書、月間レポート、育成面談会)</li> <li>新入社員の指導員研修 など</li> </ul>
専門性強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業本部別専門知識の強化研修</li> <li>資格取得補助、自己啓発応援金</li> <li>法務研修、経営管理研修</li> <li>実務知識の習得(社内検定制度、eラーニング、IT講習会) など</li> </ul>
グローバル対応力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外チャレンジ制度 (海外語学留学と実務研修で2年間、派遣実績:アメリカ、メキシコ、中国、香港、タイ、ベトナム、フランス、オーストラリア、ブラジル)</li> <li>短期海外英語留学</li> <li>新入社員短期海外研修(新卒総合職全員)</li> <li>任国事情研修、海外危機管理セミナー</li> <li>英語力強化施策、英文ビジネスライティング研修 など</li> </ul>

2009年度から開始した「海外チャレンジ制度」派遣実績は、計60名に上っています。

言語別人数

言語	鉄鋼	産機・インフラ	繊維	食糧	企画管理	総計
英語	12	5	10	2	4	33
中国語	1	1	10	5	1	18
スペイン語	5	0	0	2	0	7
ポルトガル語	0	0	0	1	0	1
タイ語	0	0	0	1	0	1
総計	18	6	20	11	5	60

## 能力開発の基本的な考え方

- 1 | 企業理念と経営方針に従い、事業戦略実現のための人材育成を推進する。
- 2 | 社員の自発的な学習を促進し、能力開発に前向きな社員に対して、より積極的に支援する。
- 3 | 時間生産性、多様な働き方、ワーク・ライフ・バランスの実現、地方・海外勤務者等への教育機会提供に配慮する。

更に事業戦略を実現するため、経営層に至るまで、以下のような各階層網羅的な研修体系を必要とされるタイミングを考慮して整備しています。特に事業変革・新規事

業創出の推進役となる管理職層のレベルアップと次期管理職層～中堅・若手社員の育成促進を能力開発の重点項目として掲げており、対応力強化を図っています。

2020年度 能力開発体系図

		階層別研修									
		総合職					管理職			執行役員	
総合職・管理職	必須研修	新入社員導入研修 新入社員フォロー研修 新人短期海外研修	法務研修【初級】(2年目) 業務レポート制度 4年目研修 & 安保 eラーニング	経営管理研修【初級】(6年目)	新任主事研修	法務研修【中級】(13年目)	新任管理職研修 eMBA	新任課長研修	新任部長研修 部長対象オンライン学習	日本製鉄グループ経営幹部セミナー	執行役員研修
	選抜研修	海外チャレンジ制度 (総合職 3~10年目)					管理職研修	課長研修	部長研修		
	選択研修	女性総合職キャリア研修					グローバルマネージャー研修 女性総合職上司研修				
共通	内定者研修	担当職対象 オンライン学習・eMBA (※実務基礎知識 eラーニング全科目修了者のみ)			主事対象 eMBA ・オンライン学習		管理職・課長層対象 オンライン学習 対海外ビジネススキル研修				
	育成面談 (1~2年目)	新入社員指導員研修					キャリアビジョン研修				
	OJT指導員制度 育成計画書・月間レポート						年金制度等説明会				
一般職	社内検定 実務基礎知識 eラーニング										
	新入社員導入研修 新入社員フォロー研修 3年目研修 5年目研修 10年目研修						新任エキスパート スタッフ研修 エキスパート スタッフ研修				
	キャリア	エンゲージメント強化・キャリアマインドセット・後輩育成・コミュニケーション研修									
全階層	グローバルマインド醸成 多様な学習ニーズへの対応	(1) グローバルマインド研修 (2) 英語力強化施策 レベル別個人選択施策 (eラーニング、オンライン英会話、携帯アプリ 他) (3) 語学学習に対する啓蒙活動(年間スケジュールの掲示、Benefit Stationなど無料学習ツールの紹介)									
		グローバル対応力強化 (新任海外代表者・駐在員他) (1) 海外赴任前研修、(2) 任国事情研修、(3) 危機管理セミナー									
		働き方改革の各階層への浸透施策									
		その他 (1) コミュニケーション力強化、(2) ハラスメント防止 (eラーニング他)									
		事業本部別専門知識強化研修、講習会出席・資格取得補助									

## M 多様な人財の活用 人を育て人を活かし、人を大切に

### 1 ダイバーシティ&インクルージョン

現在、当社を取り巻く環境は刻々と変化しており、グローバル化が進む中で、企業理念と経営方針を実現し、持続的に成長していくために、女性・高齢者・外国人・障害者など多様な人財が継続的に働きやすい職場環境を整備し、組織を多様化(ダイバーシティ)するとともに、多様な社員全員が成長し活躍できる(インクルージョン)会社を目指し、更に取り組みを強化推進してまいります。

#### 「女性活躍推進」への取り組み

人を育て人を活かし、人を大切にする企業グループを創ります」という企業理念に基づき、女性社員がより活躍できる環境を整備するための行動計画を策定し、積極的に取り組んでいます。

#### ① 計画期間

2021年4月1日



2024年3月31日 (3年間)

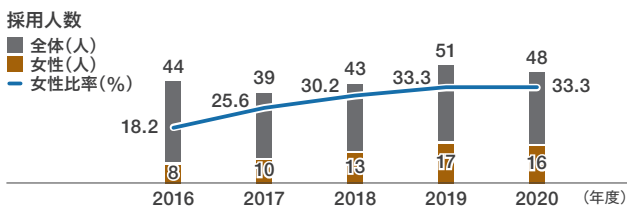
#### ② 当社の課題

- 課題 1 管理職における女性比率の引き上げ  
 課題 2 女性総合職の継続就業年数の伸長  
 課題 3 女性総合職のライフイベントと仕事の両立に関する不安の払拭とキャリアアップを当たり前を目指す環境の整備

#### ③ 目標と取り組み内容

目標 1 女性社員が各職場で管理職として活躍できる環境を整備して、女性の管理職昇格割合が男性の管理職昇格割合の8割以上となることを目指す。

取り組み内容
1 女性総合職を対象としたキャリア研修の実施
2 女性総合職を持つ上司を対象とした部下育成施策の実施
3 育児・介護等に関わる社員を対象に仕事との両立推進を目的としたセミナーの実施



#### 「外国籍社員」採用への取り組み

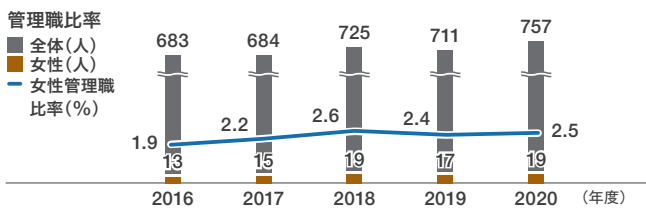
当社では、事業のグローバル化を推進する中で、外国籍社員の採用を積極的に実施し、2021年4月1日現在で、42名の外国籍社員が勤務しています。海外取引に携わる組織の中で、母語の能力を発揮することはもとより、母国と日本の両国に関する文化、経済などに対する相互理解を基盤に、より踏み込んだコミュニケーションを行いながら活躍しています。日本人社員との間で、お互いに刺激し合い、

#### 「LGBT」への取り組み

ダイバーシティ&インクルージョンの更なる取り組み強化に加え、「SOGIハラ:Sexual Orientation Gender Identity(性的指向及び性自認)に関する侮辱的な行動」「アウトティング:本人の性的指向や性自認を、本人の同意なく第三者に暴

目標 2 女性社員が働きがいをもちて継続して働ける組織風土を醸成し、入社10年目前後(9~11年目)の女性総合職の在籍率が同男性総合職の在籍率の8割以上となることを目指す。

取り組み内容
1 女性活躍推進に関する課題を抽出するための意識調査を実施し、課題に対する改善施策の立案・実行につなげる
2 管理職層を対象としたダイバーシティ・マネジメント教育を継続実施
3 ライン課長を対象とした部下育成教育の強化
4 ワーク・ライフ・バランス向上のための業務効率化を推進



相乗効果が生まれることを目指しています。

#### 「外国籍社員」推移(人)

国籍別	2018年	2019年	2020年	2021年
中国	21	20	21	22
韓国	11	12	14	14
台湾	0	0	3	1
インド	2	2	2	2
アメリカ	0	0	2	2
マレーシア	0	1	1	1
計	34	35	43	42

露すること」の防止策を講じるため、「LGBTに関する意識調査」を2021年7月に実施しました。約900名の社員から得られた回答の分析結果を基に、当社における課題に対応した施策を実施していきます。



企画管理本部  
 人事部  
 女性活躍推進・次世代育成支援 担当  
 北坂 安里  
 芦澤 祐香  
 石井 優衣

## 2 ワーク・ライフ・バランス



### 「健康宣言」

日鉄物産グループでは、「人を育て人を活かし、人を大切に  
にする企業グループ創り」を企業理念の一つに掲げており、  
社員一人ひとりの健康の維持・向上が、経営課題を実行する  
ための重要な基盤であると考えています。そのために、会社、  
健康保険組合が一体となり、健康経営を推進していきます。

- 1 | 会社と健康保険組合が協力して社員一人ひとりの健康増進を支援します。
- 2 | 「働きやすい職場、働きがいのある仕事」を実現するため、会社と社員が協力し、誰もがワクワクしてやりがいの感じられる就労環境を整備します。
- 3 | 働き方改革と生産性向上を推進し、ワーク・ライフ・バランスを充実させます。

### 「次世代育成支援」「子育てサポート企業」への取り組み

当社は、次世代育成支援対策推進法の主旨にのっとり、仕事と子育ての両立を支援するとともに、  
社員のワーク・ライフ・バランスの促進を図り、次世代を担う子どもが健やかに育成される雇用環境の整備に努めています。

#### ① 計画期間

2021年4月1日  
≡  
2024年3月31日

#### ② 目標と取り組み内容

##### 目標 1

育児や休暇取得に関する制度を活用しやすい環境を整備する。

##### 取り組み内容

- 女性社員を対象とした育児と仕事との両立支援促進のための教育の実施
- 女性社員の上司を対象とした部下の育児と仕事との両立支援促進に関する教育の実施
- 育児等に関する制度の紹介・活用方法の事例紹介・周知徹底

##### 目標 2

男性社員の育児に関わる休暇取得日数の長期化を促進する。

##### 取り組み内容

- 男性社員の子育てに対する意識改革のための教育
- 男性育休取得申請を期限内に提出してもらうための啓蒙活動

##### 目標 3

子育てしながら仕事を継続できる柔軟な働き方を促進する。

##### 取り組み内容

- よりテレワークしやすい環境の整備
- IT化促進による業務効率化や、テレワークを活用した仕事と子育てとの両立の事例紹介等

### 「男性社員の育児休業制度」への取り組み

2019年度からは家族異動届を提出した男性社員に対して、人事部から育児休業取得推奨の案内を所属長経由で個別に開始した結果、取得率が一気に向上しました。

当社はワーク・ライフ・バランスの更なる向上を目指して男性育休100%宣言も行っており、今後も制度の利用拡大を推進し、取得率アップと取得日数の増加を図っていきます。

#### 取得者の体験談



鉄鋼事業本部  
鉄構営業部  
篠木 達也  
2016年入社  
2020年7月長男誕生  
2020年9月取得  
取得日数5日

育児休業の1週間ほど前から仕事を整理し、休暇中の仕事は課長が引き受けてくれるなど、周りの人たちが早く送り出してくれました。

妻が実家から戻るタイミングで育休を取得しました。赤ちゃんを迎える準備や初めての育児に参加できたので、新しい生活に不安だった妻もとても喜んでくれました。



繊維事業本部  
レディース衣料第五部  
稲吉 大二郎  
2013年入社  
2019年6月長男誕生  
2019年8月取得  
取得日数5日

上司が助めてくれたのでスムーズに取得できました。休暇中は部を挙げて助けてくれたので感謝しています。

産後ケアもあり、帰省している妻の実家へ行きました。遠方のため、夏季休暇と育休を続けて取得できたのは助かり、育児に疲れていた妻は大変喜んでくれました。

##### 同僚から

職場の女性陣にはママさんが多く、「子育て楽しんできてね」と温かい言葉を掛けてもらいました。お互い子どもがいるので、突発的な休みもフォローし合って助けてもらっています。



#### 「えるぼし」認定を取得

日鉄物産は、2018年6月13日厚生労働省より女性活躍推進優良企業と認定され、「えるぼし」認定(2つ星)を取得しました。



#### 「くるみん」認定を取得

日鉄物産は、2018年9月、厚生労働省より「次世代育成支援対策推進法」に基づく、「子育てサポート企業」として認定され、次世代育成支援認定マークである「くるみん」を取得。更なる取り組みの推進により、2021年8月27日付で2回目の認定を受けました。



#### 「プラチナくるみん」認定を取得

日鉄物産は、優良な「子育てサポート企業」として、2021年8月27日付で厚生労働大臣より「プラチナくるみん」の認定を受けました。「プラチナくるみん」は、「くるみん」認定企業の中から、より高い水準の取り組みを行っている企業が一定の要件を満たした場合に認定されるものです。



G

Governance

## コーポレートガバナンス

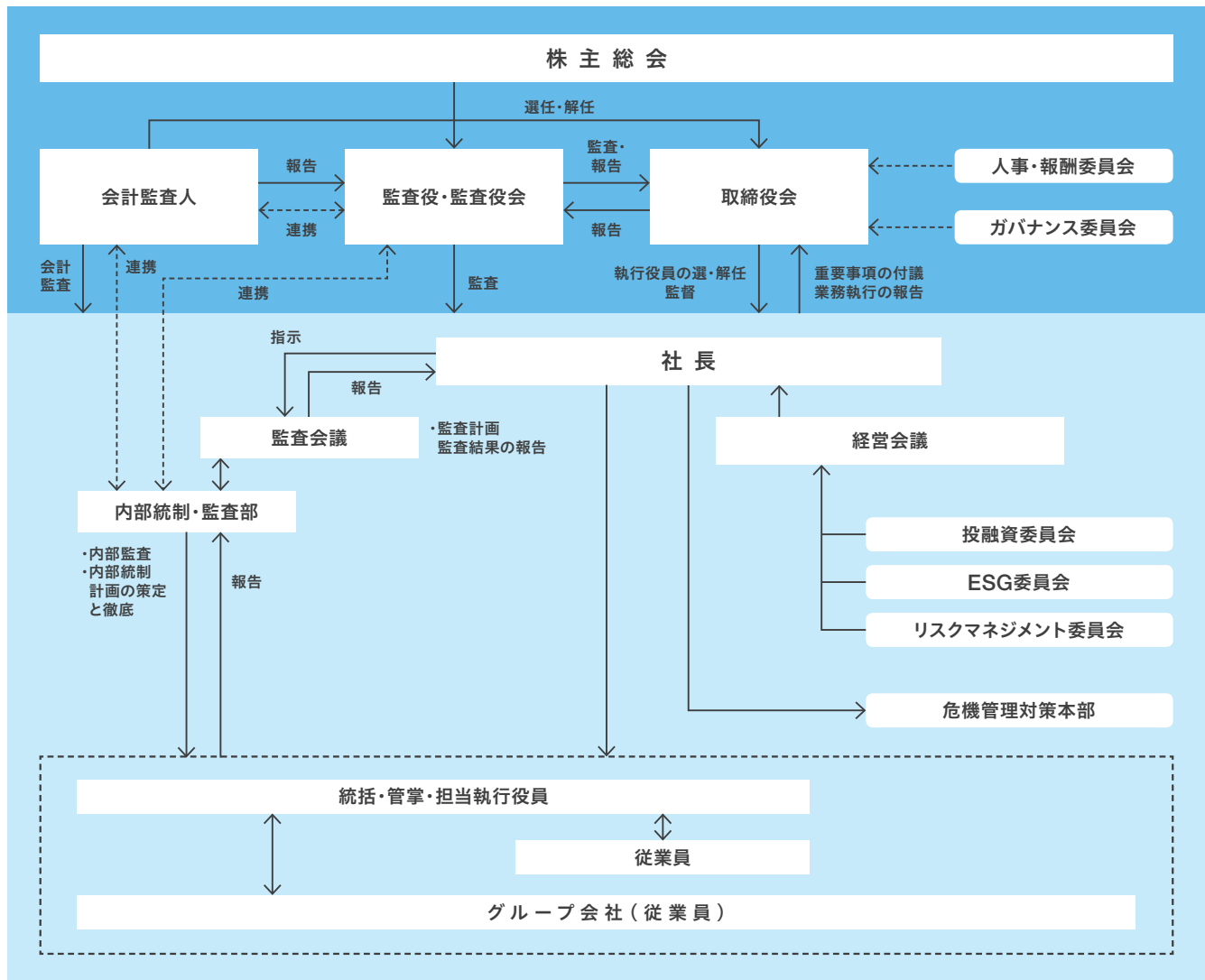
## M 信用・信頼に基づく経営

## 1 コーポレートガバナンス体制

日鉄物産グループは、企業理念、経営方針及び社員行動指針ののっとり、ステークホルダーとの間で公正かつ良好な関係の構築に努め、持続的成長及び中長期的な企業価値の向上を図ります。経営の健全性・透明性・効率性を

確保した業務執行体制を整えるとともに、監視・監督機能及びリスクマネジメントが適切に組み込まれた実効性あるコーポレートガバナンス体制を構築しています。

## 2 サステナビリティ(コーポレートガバナンス等)推進体制





### 3 コーポレートガバナンスの基本的な考え方

- 01 当社は、「企業理念」「経営方針」及び「社員行動指針」を制定しており、当社の役員及び社員は、日々の経営や業務においてこれを実践するよう努めています。
- 02 当社は、企業理念等を実現し続けるために、コーポレートガバナンス・コードの諸原則を踏まえ、コーポレートガバナンスの充実に取り組みます。
- 03 当社は、連結経営を進めていく上で、コーポレートガバナンスを継続的に改善することにより、当社の持続的な成長及び当社の企業価値の中長期的な向上を図ります。
- 04 当社は、取締役会において「内部統制システムの基本方針」を決議しており、この方針を適切に運用することで、コーポレートガバナンスを一層強化するとともに、コンプライアンス、財務報告の信頼性及び業務の有効性・効率性の確保に努め、その継続的改善を図ります。

#### ◆ 取締役会について

取締役会は、全ての取締役で構成され、原則として毎月1回開催、経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しています。

#### ◆ 人事・報酬委員会について

経営陣幹部の選定ならびに取締役候補者及び監査役候補者の指名について、社長及び社外取締役で構成する「人事・報酬委員会」での意見交換を経た上で、取締役会において決定します。また、各取締役の報酬についても、「人事・報酬委員会」での意見交換を経た上で、取締役会で決議します。

#### ◆ ガバナンス委員会について

コーポレートガバナンスの高度化に向けた基本方針及び施策について、社長、企画管理本部取締役、社外取締役及び社外監査役で構成する「ガバナンス委員会」において、コーポレートガバナンス・コードの基本原則等を踏まえた幅広い視点からの議論・検討を行い、取締役会での審議・議論につなげます。

#### ◆ 監査役について

監査役は、取締役の職務の執行状況を監視・監督するため、取締役会及び経営会議等の重要な会議に出席するとともに、データベース上の全ての起案書や報告書を閲覧可能とし、必要に応じて取締役等から報告を求め、意見を述べることにしています。

#### ◆ 会計監査人について

当社は、会社法に基づく会計監査ならびに金融商品取引法に基づく財務諸表監査及び内部統制監査に関し、有限責任監査法人トーマツに監査を依頼しています。なお、会計監査人、監査役及び内部統制・監査部は定例的な情報交換等を行い、相互の連携に努めています。

- 05 当社は、当社の事業・経営に精通した業務執行取締役及び企業経営等に関する豊富な経験や高い見識を有する複数の社外取締役で構成される取締役会が、経営の基本方針及び重要な業務の執行について決定し、併せて取締役の職務の執行を監督しています。更に、強い権限を有する監査役が取締役会にも出席し、独立した立場から取締役等の職務執行を監査する体制としています。これらの体制が、経営の効率性と健全性を確保することに有効であると判断し、監査役会設置会社を採用しています。
- 06 当社は執行役員制度を導入し、経営の意思決定・業務監督機能と業務執行機能を分離して取締役会の効率的な運用を図るとともに、経営環境の変化に迅速に対応できる体制を採っています。

#### ◆ 経営会議について

経営会議は、執行役員または相談役を兼務する取締役で構成し、原則として毎月2回開催し、重要な業務の執行方針及びその他経営に関する重要事項について審議を行い、社長の諮問に答えています。また、監査役はこれに出席し意見を述べるすることができます。

#### ◆ 内部監査について

内部監査部門として、内部統制・監査部を設置し、当社ならびに国内及び海外の関係会社における業務執行の妥当性・効率性等について定期的に監査を行っています。

#### ◆ 執行体制における各種委員会の設置について

一層のサステナビリティ(コーポレートガバナンス等)推進を目的に、経営会議の諮問機関として各種委員会を設置しています。

##### a 投融資委員会

経営会議付議に先立ち、投融資の審査・検討。

##### b ESG委員会 **P20**

当社グループのESG経営の推進に関わる課題について、網羅的・横断的に基本方針及び施策を検討。

下部組織として環境会議、社会会議、ガバナンス会議を設置。

##### c リスクマネジメント委員会 **P51**

当社グループ全体のリスクを網羅的・横断的に管理し、リスクに強い企業体質の構築を目的として、リスクマネジメントの各運用状況のチェック及び新たなリスクを含む全社的なリスクの抽出と対策を行い、当社グループ内への浸透・定着を推進。

## 4 監査体制の強化・充実

### 01 監査役による監査

当社は、監査役4名のうち2名を公認会計士、企業経営等、様々な分野での豊富な経験と幅広い見識を有する社外監査役とすることで、経営の意思決定・業務監督機能を持つ取締役会に対する監視・監督機能を強化しています。各監査役は相互に連携を図りながら計画的に日々の監査活動を進めるとともに、取締役会をはじめ、その他重要な会議等において、各々独立した立場から、取締役職務執行の適法性ならびに経営判断の妥当性及び合理性を客観的に判断しています。

### 02 監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役会は、会計監査人より監査の報告を受けるとともに、常勤監査役は四半期に一度、会計監査人及び内部統制・監査部との情報交換会を実施する等、相互の連携強化に努めています。

また、監査役は、取締役等を構成メンバーとする監査会議及び監査連絡会にも出席し、内部監査に関する年間監査計画、監査結果、改善策等について意見交換を行う等、健全経営に向けた内部統制機能の強化に努めています。



## 5 取締役候補者及び監査役候補者の指名、経営陣幹部の選解任を行うに当たっての方針と手続き

### 01 選解任及び指名の方針

経営陣幹部の選任ならびに取締役候補者及び監査役候補者の指名については、各人がその役割・責務を適切に果たし、当社グループ事業の経営課題に的確に対応し得る最適な体制となるよう、個々人の経験・見識・専門性はもとより、取締役会や監査役会全体としての規模やそれを構成する候補者のバランスを考慮することを方針としています。経営陣幹部の解任については、上記に記載する経営陣幹部に求める資質が認められなくなった場合等に解任することを方針としています。

### 02 選解任及び指名の手続き

経営陣幹部の選解任ならびに取締役候補者及び監査役候補者の指名に関しては、独立社外取締役が過半数を占める人事・報酬委員会における意見交換を経た上で、取締役会において決定します。なお、監査役候補者については、事前に監査役会の同意を得ることにしています。

## 6 取締役会が取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続き

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針について、取締役会において「取締役報酬等の額の決定に関する方針・手続」を定めています。各取締役の報酬(社外取締役を除く)は、現金による月額報酬のみで構成し、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上のためのインセンティブも付与すべく、全額業績連動型としています。具体的には、求められる能力及び責任に見合った水準を勘案して役位別に基準額を定め、これを当社の連結当期損益(連結経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益)及び事業本部別連結損益の前年度実績に応じて、年度計画及び中期経営計画との関係も勘案し、一定の範囲で変動させ、株主総会で承認を得た限度額の範囲内において、「人事・報酬委員会」での意見交換を経た上で、取締役個人別の報酬等の内容を含めて取締役会にて決定しています。また、社外取締役の報酬は、その役割と業務執行からの独立性の観点から、現金による月額固定報酬のみとしています。なお、監査役の報酬は、業務執行から独立した職務の内容を勘案した現金による月額固定報酬として、株主総会で承認を得た限度額の範囲内において、監査役の協議により決定しています。

## 7 取締役会の実効性評価

当社においては、取締役会事務局が、取締役会に付議・報告された案件数・審議時間等を過年度との比較によって定量的に分析し、更に各取締役・監査役が記載した調査票を元に個別にインタビューを行うことで聴取した意見等を踏まえて、年に一度、取締役会において、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、以降の取締役会の運営等の改善に活用しています。取締役会は、2020年度の実効性評価を実施(2021年6月開催の取締役会)したところ、会社法及び社内規程に基づいて取締役会に付議・報告された各議案について、社内外役員による多様な視点からの質疑・審議を経て決議されていること等から、総合的に見て、実効性があると評価しています。また、実効性の更なる向上の観点から、2020年度の実効性評価における各取締役・監査役の意見に基づき、取締役会における審議・報告の一層の重点化、充実化、迅速化等により、取締役会機能の更なる強化に取り組むとともに、独立社外取締役比率3分の1以上のガバナンス体制をもって、経営課題全般の議論を深めることも含め、経営の透明性を確保し監督機能の強化を図ることとしました。

## 8 取締役・監査役のトレーニング

当社は、社外取締役及び社外監査役に対して、就任時に当社の企業理念やグループ事業の内容等について関連役員から個別に説明を行っており、社内出身の取締役及び監査役に対して、その就任に際して、取締役・監査役としての会社法等の重要な法令に基づく責務や業務に関連する制度について説明を行っています。

また、全取締役・監査役に対し、適宜、必要なトレーニングを実施しています。

## 9 社外取締役の独立性

当社は、社外取締役の独立性については、東京証券取引所が定める独立性基準に従い、当社との人的関係、資本関係、取引関係その他の利害関係を勘案し、その有無を判断することとします。

## 10 社外取締役、社外監査役のサポート体制

当社は、社外取締役がその職務を適切に遂行することができるよう、総務・広報部を窓口として必要な情報を適確に提供しています。また、社外監査役の職務を補助するため、監査役会事務局を設置し、事務局員を配置しています。また、

総務・広報部から社外取締役及び社外監査役に対し、取締役会の案内・変更通知、取締役会資料の事前送付、取締役会の事前会議(経営会議)での議論の内容も含めて取締役会議案の事前説明、その他必要なサポートを行っています。

## 11 政策保有株式

### 01 政策保有に関する方針

当社は、政策保有株式(当社関係会社株式以外の全ての株式)については、定期的にその保有意義・経済合理性を検証し、保有の妥当性が認められなくなった株式は、取引先企業等の十分な対話を経た上で、縮減することを基本方針とします。

### 02 保有意義・経済合理性の検証

また、取締役会では、政策保有株式について、個別銘柄ごとに、中長期的な観点から保有することが適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等、継続保有の適否を定期的に確認・検証しています。

### 03 議決権の行使に関する方針

政策保有株式の議決権については、当社の利益に資することを前提として、投資先企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、各主管部が各社の経営状況等を踏まえ、各議案について適切に検討・判断の上、所定の社内決裁を経て議決権を行使することとしています。

## 12 株主との対話方針

当社は、株主からの対話の申し込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で次の通り対応しています。

株主との対話全般に関しての対応は財務部を担当する取締役とし、関係執行役員、経営企画部、総務・広報部をはじめとする社内各部門が連携して、当該取締役に協力しています。株主に対しては、株主総会において積極的な情報提供と丁寧な質疑応答に努めているほか、機関投資家を対象としたIR説明会を定期的に開催し、その他機関投資家からの個別ミーティングの要請にも対応しています。こうした取り組みを通じて株主・投資家からいただいたご意見等につきましては、適宜、取締役会等に報告・フィードバックしています。株主との対話に際しては、フェア・ディスクロージャー・ルールの趣旨を尊重するとともに、「インサイダー取引規制の順守に関する規程」に従い、インサイダー情報(未公表の重要事実)を適切に管理しています。

## ESG経営の深化を支えるリスクマネジメント

グローバルで多様な商品・サービスを取り扱う当社は、持続可能な社会の発展に貢献することを経営目標としています(ESG経営の深化)。そして、このESG経営の深化を支えるべく、「リスクマネジメント委員会」を設置し、当社グループ全体におけるリスクを網羅的・横断的に管理し、リスクマネジメントの各運用状況のチェック及び今後の課題の設定、新たなリスクの抽出と対策を行い、リスクマネジメントの当社グループ全体への浸透・定着を推進することによって、リスクに強い企業体質の構築を目指しています。

### リスクマネジメント委員会

委員長：社長

委員：常勤取締役5名、企画管理本部管掌・担当執行役員及び参与(役員補佐)

開催：原則として四半期1回開催(必要に応じて臨時開催)

主要項目	主な活動内容
安全	● 安全管理体制の拡充・徹底
品質	● 品質管理体制の拡充・徹底
情報セキュリティ	● 情報セキュリティに関するリスクの抽出及び対策の検討
与信	● 与信リスク等の評価と対応策の検討
コンプライアンス	● コンプライアンスに関する体制整備及びその有効性の評価と改善・強化
安全保障輸出	● 安全保障輸出管理・貿易(輸出入)に関する法令順守の状況確認及び必要な是正措置の実行
貿易業務管理	● 諸外国における貿易管理・輸出入規制の法令・制度変更への対応方針・戦略の策定
法務	● 当社グループにおける訴訟及び紛争案件の進捗共有及び対応策の検討・決定 ● 契約リスクの管理及びリスクの発生予防
BCP	● BCPにおけるリスク(大規模災害・感染症・テロ等)の評価及び対応策の検討・改善
防災	● グループ全体の防災管理体制の構築及び支援

#### 危機管理対策本部

上記各種リスクが発現した場合には、必要に応じて社長(本部長)が危機管理対策本部を設置する。

各種リスクのうち、特に「安全」「品質」「コンプライアンス」については、経営に重篤な影響を及ぼす可能性がある重大リスクの抽出と、その根絶に向けた対策の検討・実行につき、各事業本部と機能部門の連携に加え、全社横断的取り組みの更なる強化に注力しています。

### 「安全」への取り組み

#### 鉄鋼事業本部(技術・安全統括室)

鉄鋼事業本部及び産機・インフラ事業本部では、「重大災害ゼロ、休業災害・不休業災害撲滅」を目標とし、以下3点を重点施策として取り組んでいます。

##### (重点施策)

- ①ルール順守の徹底 ②設備対策の一層の強化 ③ルールを守り切る仕組みの一層のレベルアップ

#### 「外部環境変化に伴う再度のリスクアセスメントの実施」

- ①安全監査  
・チェックシートの活用による自律型安全診断の継続推進(WEB会議による確認・監査結果フォロー)  
・遠隔支援システムの導入を検討
- ②各関係会社での全員参加によるリスクアセスメントの実施  
・危険ポイント、危険事象の共有化により、安全感覚レベル及び安全活動レベルの向上を図る。
- ③VRの活用(Virtual Reality: 仮想現実)  
VRの活用による、より現実味のある危険体感研修を実施(2021年上期:16社40事業所まで実施)

#### 産機・インフラ事業本部(産機・インフラ企画室)

- ①安全自主監査の進捗確認によるフォローアップ  
・各製造現場において、安全自主監査を基に自ら改善課題の抽出と解決に向けた取り組みを継続できる体制を確立し更に強化できるようサポート実施。
- ②GHSグループ間での災害防止に向けた情報共有及びグローバル連絡会の継続実施

#### 繊維事業本部(繊維品質安全推進部)

自主アセスメントを通して不安全状態を把握するとともに、不安全状態の改善サポートも実施しています。

- ①外部環境変化による新たなリスク対応  
・海外現地法人のスタッフによる工場監査の実施
- ②リスクに対する改善事項の確実な実施

注)食糧事業本部「食の安心・安全」については「品質管理への取り組み」に記載

## 「品質管理」への取り組み

### 鉄鋼事業本部（技術・安全統括室）

DX推進部によるシステム対応までの期間を重点管理期間と位置づけ、徹底したダブル・トリプルチェックを実施する。

- ① 営業部での入票業務のモニタリングの徹底
  - ・注文入票業務及び加工発注業務におけるダブルチェックの実施状況の確認
  - ・注文データのマスタ類の整備
- ② 関係会社における重点管理項目の改善支援
  - ・人手の排除を念頭としてバーコード化の推進、測定値の自動転送化の推進
- ③ 遠隔支援の方案検討
  - ・ウェアラブルカメラ等による遠隔支援システムの検討

### DX推進部の設置

品質管理においては、人手を介する部分はリスクゼロとはなりません。この根治対策として、2020年6月に社長直轄組織のDX(デジタルトランスフォーメーション)推進部を設置し、メーカー・流通・顧客一貫でのトレーディング業務のデジタル化に取り組み、品質リスクのゼロ化に挑戦しています。

#### （品質管理対策システム）

- ① 鉄鋼DX向けシステム
  - ・SCMシステム:自動車鋼板の母材発注、在庫管理業務のDX化により、材欠・異材出荷トラブルを防止(2021年度下期より順次本番稼働を予定)
  - ・異材対策入票システム:受発注業務のDX化により、異材出荷トラブルの根絶を目指す。(2021年下期より、順次本番稼働を予定)
  - ・統一コイルセンターシステム:関係会社であるコイルセンターでの業務システムを最新鋭化し、製品取り違えによるミスの根絶を目指す。(2022年上期より順次導入予定)

### 産機・インフラ事業本部（産機・インフラ企画室）

- ① 自動車産機部品/機能マテリアル部の重点仕入れ先への指導の徹底と継続的モニタリングの実施
- ② 入票ミス対策:鉄鋼事業本部と連携し、入票対策スキームの導入を検討
- ③ GHSグループにおける検査工程の高度化・自動化を検討(2022年3月に試作機設置予定)

### 繊維事業本部（繊維品質安全推進部）

繊維事業本部は、主要仕入先工場・検品所に対するCSR調達統制を実施しており、CSR、危険物、検品所の監査種別での当社独自監査ならびに改善サポートに取り組んでいます

- ① 工場監査時に品質管理状況について確認し営業との共有化を徹底(ビデオを使用したライブ監査を実験的に導入)
- ② 各課の品質管理担当者に対する勉強会の開催及び、社内ルールの徹底
- ③ 「不当景品類及び不当表示防止法」への対応

### 食糧事業本部（食品安全室）

加工食品における異物混入(アレルゲン混入を含む)対策

- ① 加工工場の厳選に加え、副資材を含む成分分析の徹底とトレースの実施
- ② 生産サイドにおけるリコールトレーニングの深化と販売先と連携したりコールトレーニングの検討
- ③ 責任の所在が明確でない場合の損害発生を担保するため保険を付保
- ④ 人材拡充(ベテラン社員の登用による安全対策の更なる向上)

## 「コンプライアンス」の取り組み

### 「コンプライアンス」の取り組み

当社は、当社及び各子会社の社員等に向けて、事業遂行上のリスクに関する内部通報・相談窓口としての「コンプライアンス・ホットライン制度」を設置・運用しており、通報等に関する秘密の保持を図り、通報者に対して不利な取り扱いを行いません。通報者が安心して通報、相談できるよう外部

の専門業者に委託した窓口も設置しており、制度の充実と継続的な改善を図っています。また、当社及び各子会社は、反社会的勢力とは一切関係を持たず、反社会的勢力から不当な要求を受けた場合には、毅然とした態度で対応します。

## 内部統制システムに関する基本的な考え方

当社は、日鉄物産グループの「企業理念」「経営方針」及び「社員行動指針」に基づき、コンプライアンス重視の基本姿勢を明確にしています。これらに基づき、内部統制システムを整備し適切に運用することで、コーポレートガバナンスを一層強化するとともに、コンプライアンス、財務報告の信頼性及び業務の有効性・効率性の確保に努め、その継続的改善を図っています。

### 01 業務執行における内部統制(3つのディフェンスライン)

当社は、営業部門等の第一ディフェンスライン、企画管理本部各部と各営業企画部等で構成される機能部門による第二ディフェンスライン及び内部統制監査部門による第三ディフェンスラインの3つのディフェンスラインによって内部統制システムを構築・整備しています。

営業部門等では、自律的内部統制を基本とした内部統制システムを構築・整備し、その運用については、事業本部を統括する執行役員の下、各事業本部が主体的にマネジメントを行っています。

機能部門は、企業を取り巻くリスクを特定・評価し、営業部門等と連携し、リスクをコントロールする仕組みを構築するとともに、営業部門等に対する必要な支援、教育・啓発等の措置を講じています。

内部統制・監査部門は、独立性を確保し、客観的な立場から当社グループ全体の内部統制システムの構築・運用状況の適正性を確認・評価し、改善を促します。

### 02 当社グループ内部統制システム

当社及び各子会社は、業務の適正性を確保するため、当社グループの「企業理念」「経営方針」及び「社員行動指針」を基礎とし、社内諸規程を制定するとともに、各事業本部及び各子会社の事業特性を踏まえつつ、事業戦略を共有し、グループ一体となった経営を行います。当社各業務執行取締役、各執行役員、各部長等及び各子会社の取締役等は、当社グループの「企業理念」「経営方針」「社員行動指針」及び諸規程を社員に対し周知・徹底するとともに、順守状況の自主点検やモニタリングを行います。各子会社の管理に関しては、「関係会社管理規程」及び「関係会社管理基準」等に基づき、当社における各社の主管部が担当し、各主管部が属する事業本部を統括する執行役員の下、その適切な運用を図ります。更に、当社業務執行取締役、執行役員及び社員を各子会社に対し、必要に応じて取締役または監査役として派遣し、業務執行の適正性を確保します。内部統制・監査部門は、機能部門と連携し、当社及び各子会社における内部統制システム整備に対する指導・助言を行うとともに、当社と各子会社との情報の共有化等を行い、内部統制に関する充実を図ります。

## 取締役一覧



代表取締役社長  
佐伯 康光

1979年 4月 新日本製鐵(株)(現・日本製鉄(株))入社  
2016年 4月 新日鐵住金(株)(現・日本製鉄(株))代表取締役副社長  
2018年 6月 当社代表取締役社長(現)

鉄鋼事業本部、産機・インフラ事業本部を統括



取締役副社長  
竹内 豊

1980年 4月 新日本製鐵(株)(現・日本製鉄(株))入社  
2015年 6月 新日鐵住金(株)(現・日本製鉄(株))常任監査役  
2019年 6月 当社取締役副社長(現)

繊維事業本部、食糧事業本部を統括  
総務・広報、経営企画、SDGs推進、財務、営業会計、法務、審査、ICT推進、内部統制・監査を管掌



取締役常務執行役員  
富岡 靖之

1983年 4月 伊藤萬(株)(現・日鉄物産(株))入社  
2011年 4月 住金物産(株)(現・日鉄物産(株))執行役員  
2016年 6月 当社取締役常務執行役員(現)

食糧事業本部を管掌



取締役常務執行役員  
吉田 周市

1981年 4月 三井物産(株)入社  
2018年 4月 三井物産スチール(株)代表取締役副社長  
2020年 6月 当社取締役常務執行役員(現)

鉄鋼事業本部、産機・インフラ事業本部を管掌



取締役常務執行役員  
吉本 一心

1986年 4月 伊藤萬(株)(現・日鉄物産(株))入社  
2018年 4月 当社執行役員  
2020年 6月 当社取締役常務執行役員(現)

繊維事業本部を管掌



取締役常務執行役員  
越川 和弘

1986年 4月 新日本製鐵(株)(現・日本製鉄(株))入社  
2018年 4月 新日鐵住金(株)(現・日本製鉄(株))執行役員  
2021年 6月 当社取締役常務執行役員(現)

鉄鋼事業本部を管掌

## 社外取締役



社外取締役(独立役員)  
**木下 啓史郎**

1971年 7月 (株)日本興業銀行(現・(株)みずほ銀行) 入行  
2002年 4月 (株)みずほコーポレート銀行(現・(株)みずほ銀行)常務執行役員  
2007年 6月 (株)損害保険ジャパン(現・損害保険ジャパン(株))取締役専務執行役員  
2013年 6月 日本水産(株)社外取締役  
2016年 6月 当社社外取締役(現)



社外取締役(独立役員)  
**井上 龍子**

1981年 4月 農林水産省入省  
2016年 4月 農林水産省農林水産技術会議事務局研究総務官  
2017年 11月 弁護士登録 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業(現)  
2019年 2月 中央労働委員会 使用者委員(現)  
// 6月 当社社外取締役(現)  
2021年 6月 コスモエネルギーホールディングス(株)社外取締役(現)

**重要な兼職**

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 弁護士  
中央労働委員会 使用者委員  
コスモエネルギーホールディングス(株)社外取締役



社外取締役(独立役員)  
**松本 隆**

1975年 4月 (株)西武百貨店(現・(株)そごう・西武)入社  
2013年 5月 (株)そごう・西武代表取締役社長、(株)セブン&アイ・ホールディングス取締役  
2017年 6月 (株)PALTAC社外取締役  
2019年 11月 (株)ジー・スリーホールディングス取締役(現)  
2021年 6月 当社社外取締役(現)

**重要な兼職**

(株)ジー・スリーホールディングス 取締役

## 監査役



常任監査役(常勤)  
**前田 真吾**

1983年 4月 日鐵商事(株)(現・日鉄物産(株))入社  
2018年 4月 当社常務執行役員  
2019年 6月 当社常任監査役(常勤、現)



監査役(常勤)  
**南谷 忠義**

1983年 4月 伊藤萬(株)(現・日鉄物産(株))入社  
2011年 4月 住金物産(株)(現・日鉄物産(株))監査部長  
2017年 6月 当社監査役(常勤、現)



社外監査役(独立役員)  
**杉本 茂次**

杉本茂次氏は、公認会計士としての職務を通じて培われた財務・会計に関する専門的知見・経験等を当社の監査業務に反映し、社外監査役としてその職務を適切に遂行している。

1974年 4月 等松・青木監査法人(現・有限責任監査法人トーマツ)入社  
1978年 4月 公認会計士登録  
1989年 7月 同社パートナー就任  
2016年 1月 杉本茂次公認会計士事務所設立(現)  
// 5月 (株)イオンファンタジー社外監査役(現)  
// 6月 当社社外監査役(現)  
2020年 6月 大阪製鐵(株)社外監査役(現)

**重要な兼職**

杉本茂次公認会計士事務所設立  
(株)イオンファンタジー社外監査役  
大阪製鐵(株)社外監査役



社外監査役  
**船越 弘文**

船越弘文氏は、鉄鋼事業での長年の経験と幅広い見識を当社の監査業務に反映し、社外監査役としてその職務を適切に遂行している。

1987年 7月 新日本製鐵(株)(現・日本製鐵(株))入社  
2021年 4月 日本製鐵(株)常務執行役員(現)  
// 6月 当社社外監査役(現)、日鉄ソリューションズ(株)取締役(現)

**重要な兼職**

日本製鐵(株)常務執行役員  
日鉄ソリューションズ(株)取締役

# 社外取締役メッセージ



商社とは日本固有のビジネスモデルです。商品売買の仲介・金融・投資・製造販売といった多機能を単体で併せ持つ組織体は海外に類例を見ません。

日本が資源過少のハンディを乗り越え近代化・高度成長を実現した主要な原動力が高い教育水準と優秀な人財の活用にあったとされています。

商社もまた人財こそが最重要な経営資源であります。

進取の気性に富んだ多くの先輩たちが自らの創意と工夫により商機を構築し幅広い分野での成長を通じ社会の発展に多大な貢献を果たしてきました。

この意味で私は当社が取り組むべきESGの重要課題としては「多様な人財の活用」が生命線であると信じています。

一般に事業部制を採る組織体においては専門性(商品知識・経験・商慣行等)が重要視されますが、加えて今後は多様性(人財・発想・価値観等)にも心を用いる必要があると思います。国籍・人種・性別・言語等多様な人財による自由で柔軟な発想やアイデアこそがますます加速度的に変化する社会・環境の中で機敏に新たな商機を開拓する能力を磨いていける源泉だと思っています。

独立社外役員が職員の皆様と直接コンタクトを持つ機会



木下 啓史郎

2016年6月社外取締役に就任。金融機関での長年の経験及び上場会社での経歴を通じて培った知識・経験ならびに、国際経験を活かし、主に経営視点からの数多くの有益な助言ならびに監督機能を果たしている。

は限定的です。海外拠点を含め現場を訪れた際は責任者のご案内だけでなく、ローカルスタッフの方々を含め中間管理職や職員の皆様との会話を心掛けています。自由闊達な対話と議論により若い世代が生き生きと活動しているか、生きがいを持って働いておられるかどうかを気にしています。

明日を担うべき方々の表情の中にこそ当社の未来が懸かっています。

多様性・柔軟性に富んだ発想や価値観という要素はガバナンスにおいても重要です。

日頃の諸会議においてはあえて多様な視点・価値観からの提言を心掛けてい

ます。リスクなき商機はあり得ません。大事なことはどういうリスクをどの程度評価するか。想定し得るリスクをあぶり出し常時リスク量の変化を適宜適切に管理することが重要です。そのためには可能な限りの知見を動員し必要とあれば既存概念を超えた自由な視座の確保を図るべきでしょう。

異なるカルチャーの集合体である商社こそ相互不干涉やセクト主義を乗り越え社内でも良性的な化学反応によって得られたエネルギーを全体の発展につなげていくことが可能なのです。独立社外役員としてそのための触媒となり当社発展に貢献できるならば無上の幸いです。



(外部の視点から企業価値の向上を目指して)

社外取締役として、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に寄与できるよう、ガバナンスの充実を目指して、行政官、弁護士としての経験を踏まえつつ、株主や様々なステークホルダーの視点から、取締役会やその他の場面において、率直な質問や意見をすよう心掛けています。

多くの女性社員、外国籍社員が、重要なポストにおいて、着実に活躍していますが、多様性のある役職員が今以上に活躍できるような流れをつくることができればとも考えています。

(強みと課題)

会社の統合を経て、「鉄鋼」を中心としつつ、「産機・インフラ」「繊維」「食糧」の4つの事業を営む複合専門商社を形成した歴史こそが、ガバナンスの観点からも、変化の速い現在において、補い合う財産だと考えます。

コーポレートガバナンスの話やESG、SDGsまで視野を広げさせていただき、企業がどんな絵姿を目指すべきかについて論じてみたいと思います。そもそも会社は“法人”です。法人の定義の仕方はいろいろあるかと思いますが、字面を捉えれば“法律によって、人と認めた集団”とも言いましょうか。ここで重要なのは“人”ということ。つまり言い換えれば“人を拡張した存在”と言えます。レオナルド・ダ・ヴィンチの人体比例図をご存じでしょうか。裸の男性が両手両足を広げ、そこを四角と丸で囲んだ図です。その丸をどんどん大きくしたのが法人=会社

ということなのです。従って中心の人物像がとても大事なのです。

人の人物像は人格とか品格で評価されますが、会社も同様ということなのです。その会社としての人格や品格を表す領域が、ESGでありSDGsであるとするので分かりやすいのではないのでしょうか。ただ17のSDGs項目を毎日意識するのはちょっと大変です。先日当社のSDGsの部門から説明を受けましたが、うまくマテリアリティとして分類され



### 井上 龍子

2019年6月社外取締役に就任。農林水産省での長年の経歴及び弁護士として培った知識・経験等を活かし、主に多角的な視点や法的側面からの数多くの有益な助言ならびに監督機能を果たしている。

その強みをどのように強化するのが課題でもあると理解しています。その際にキーとなるのが人財ですが、海外の最前線等で活躍する社員の前向きな明るさに将来を確信しています。

(ESG経営上の重要課題と日鉄物産グループへの期待)

持続可能な社会の実現のために、企業も、利益を上げ企業価値を向上させつつ、社会課題の解決に寄与することが求められている中、鋼材のトレーディングを主体とする鉄鋼事業が7割を占める当社にとって、脱炭素社会・環境保全への貢献、

サステナブルな暮らしへの貢献が重要と考えます。洋上風力・太陽光発電部材、水素・EV用電池部材をはじめとする環境対応商材の供給等を通じて、カーボンニュートラルの実現に向けて貢献し、また、産機インフラ・繊維・食糧事業とともに、エコで豊かな衣食住の充実に寄与するよう、期待しています。



### 松本 隆

2021年6月社外取締役に就任。長年にわたる流通業界での豊富な業務経験を有するとともに、(株)そごう・西武の代表取締役社長を務めるなど経営全般に関する知識・経験等を活かし、主に経営視点からの数多くの有益な助言ならびに監督機能を果たしている。

ていました。これは実際に行動を変えるのにはふさわしいプロセスだと思いました。

さてその中で私は、ステークホルダーの課題を解決する社会・環境への貢献が重要だと考えます。ただ、私も過去に社会貢献を企業として行ったのですが、コストのかかる施策は長続きしないのです。

従って利益を追求する事業推進そのものが社会に貢献するというのが、最もサステナブルなことだと考えています。

幸いにも当社は複合専門商社であり生活回りであれば、衣食住、それぞれ肝の部分を鉄、繊維、食材という基幹素材で押さえています。これを一人の人間に置き換

えるならば、優れた専門能力を複数持つ逸材ということになるでしょう。

また当社は新たな成長戦略を掲げています。この社会・環境フィールドにおいて新規成長事業を生み出すことこそが肝要なのではないでしょうか。

私も生活者に近い場所で長い間仕事をしてきましたので、新規成長事業の創出の一助になれるよう努力してまいりたいと考えています。

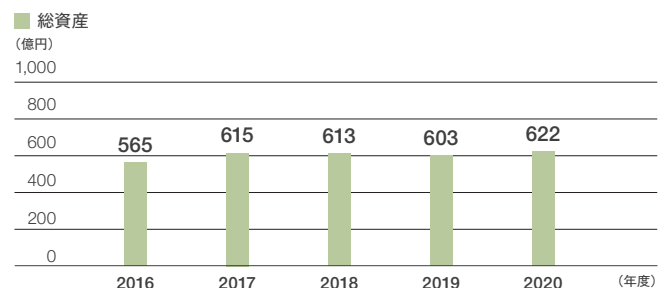
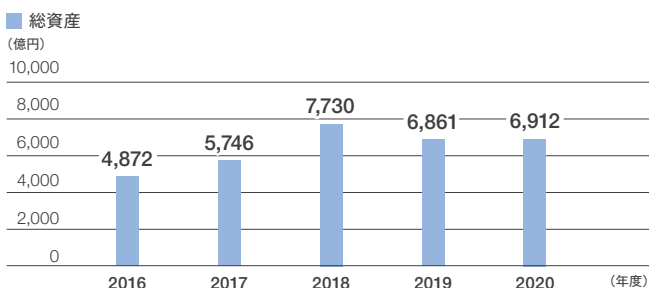
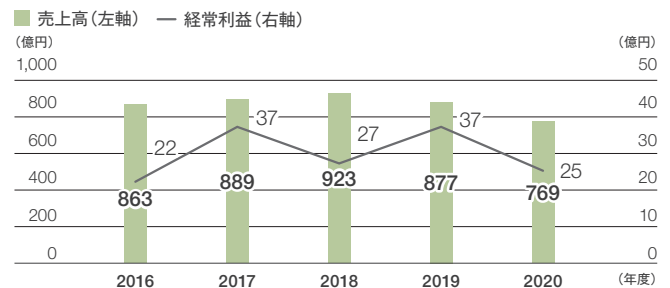
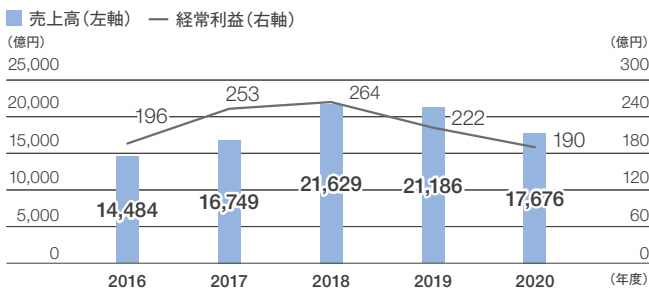
# 日鉄物産の事業活動



2020年度実績

売上高	17,676 億円	769 億円
経常利益	190 億円	25 億円
総資産	6,912 億円	622 億円
従業員数	4,463 名(連結) 929 名(単体)	928 名(連結) 67 名(単体)

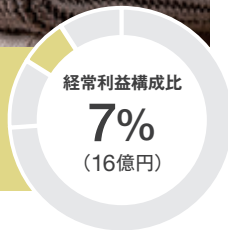
## 5カ年推移





Textiles

繊維事業本部



Foodstuffs

食糧事業本部



984 億円

1,298 億円

16 億円

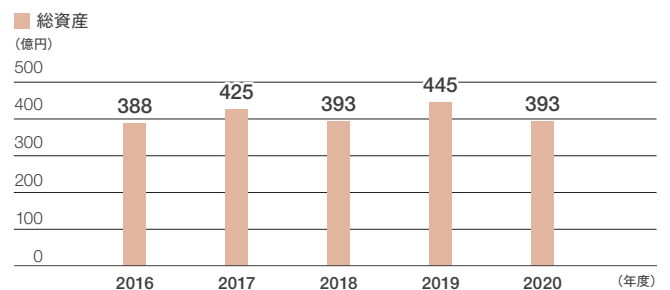
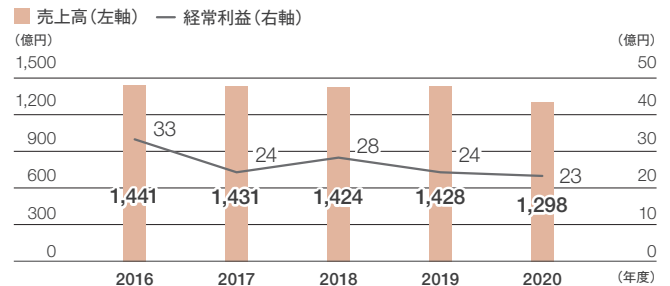
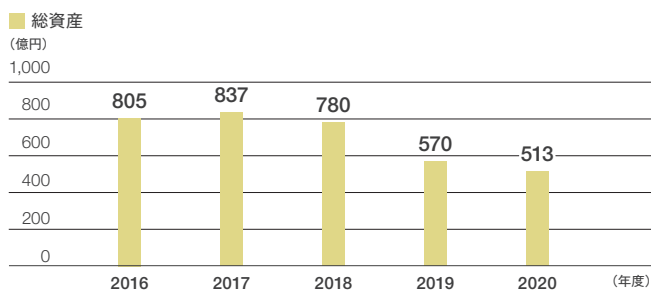
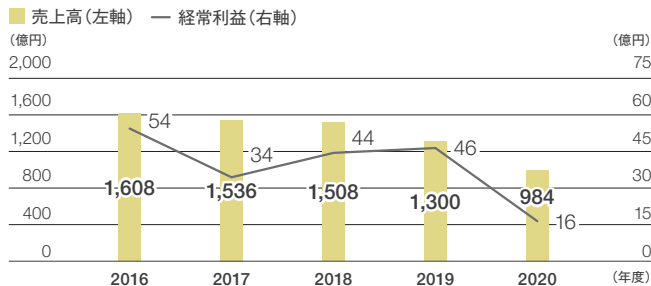
23 億円

513 億円

393 億円

2,245 名(連結)  
412 名(単体)

159 名(連結)  
95 名(単体)



# 鉄鋼事業本部

「鉄のプロフェッショナル」として、  
最適なトータルソリューションを  
提供していきます。

常務執行役員  
吉田 周市



常務執行役員  
越川 和弘



鉄鋼事業本部は、国内外の販売網を活かし、鉄鋼原料からお客様への製品納入まで総合的なサービスを提供しています。顧客密着型の営業を徹底することで、より多様化・高度化するお客様の要望をタイムリーに把握し、解決に導くソリューション機能を更に強化し、鉄鋼流通における新たなバリューチェーン構築を推進しています。

取扱商品	事業内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鋼板(熱延鋼板、冷延鋼板、表面処理鋼板、厚板、電磁鋼板、ブリキ等)</li> <li>● 鋼管(継目無鋼管、溶接鋼管、大径鋼管、鋼管杭、継手等)</li> <li>● 条鋼(軌条、形鋼、H形鋼、軽量H形鋼、鋼矢板、鉄筋用棒鋼等)</li> <li>● 棒線・特殊鋼(棒鋼・線材、線材二・三次製品、溶材、特殊鋼等)</li> <li>● 建材(鋼矢板、土木建材、建築建材等)</li> <li>● その他の鋼材・鉄鋼製品、ステンレス、チタン</li> </ul>	<p>鋼板、鋼管、条鋼、建材等の鉄鋼製品を切断、プレス成型、切削などの加工サービス体制を整えています。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原燃料(原料炭、コークス、銑鉄、鋼屑、還元鉄、合金鉄、高炉スラグ、重油、石油製品、LPG等)</li> </ul>	<p>原燃料においては、原料炭、鉄屑、合金鉄等の鉄鋼原料を中心に、供給ソースの安定化と多様化を図っています。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機材(製鉄機械、工作機械、金属加工機械、機械部品、ロール等)</li> </ul>	<p>機材においては、製鉄機械やロール、機械部品等の様々な製品を鉄鋼メーカー等に供給し、鉄鋼の安定的な生産に寄与しています。</p>



## 強み

鉄鋼事業は、世界のリーディングカンパニー日本製鉄(株)及びそのグループ企業の製品を幅広く扱っています。長い年月を掛けて築き上げたきめ細かな販売網とコイルセンター等の加工・流通網を最大限活用し、鉄鋼製品を供給しています。顧客密着型の営業を徹底するため、より多様化・高度化するお客様の要望をタイムリーに把握し、

これを解決する機能を更に強化しています。市場に深く入り込み、かつ鉄鋼メーカーと戦略を共有することにより、需要増加が期待できる成長分野へ経営資源を投入するとともに、鉄鋼流通における新たな付加価値を創造する提案型営業を推進しています。

## ■ 三井物産との協業

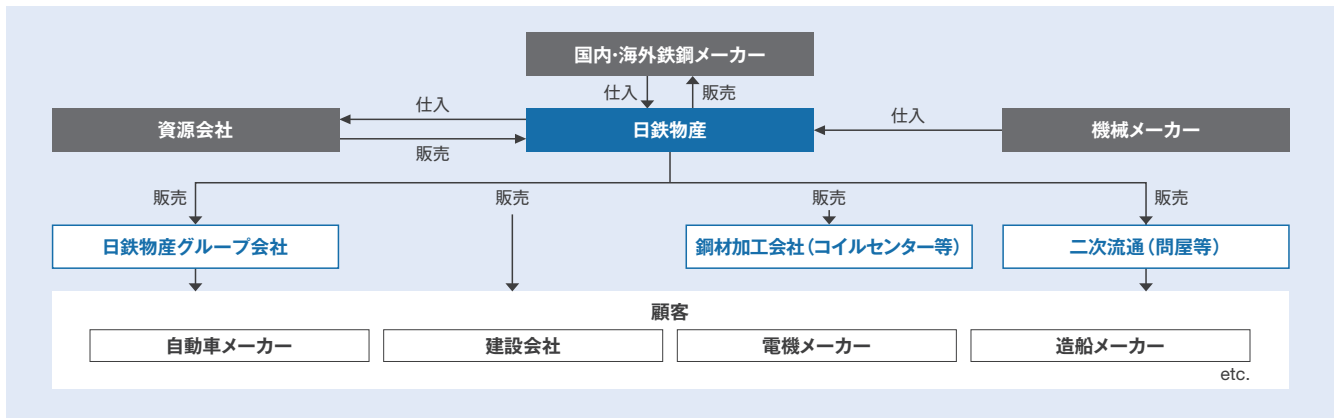
### 更に強化された、素材から最終製品までのサプライチェーン

三井物産の鉄鋼事業一部譲受により、両社が長年培ってきた鉄鋼事業の知見や総合力、バリューチェーンを相互に活用し、お取引先様へのより良いサービスの提供を図っています。両社の販売力と顧客基盤及び各々が得意とする商品・サービスと営業ネットワーク、製造加工拠点を組み合わせ、相互補完することで鉄鋼事業を拡充するとともに、その総合力、相乗効果を最大限に発揮し、事業競

争力を向上していきます。

また海外市場において、日系企業だけでなく地場企業の需要を捕捉すべく、両社グループの事業基盤・事業競争力を最大限に活用し、世界の様々なお客様のグローバルなニーズに合致したトータルソリューションを企画提案できるベストパートナーとなることを目指しています。

## ビジネスフロー



### FOCUS

## 生産加工拠点の更なる充実

当社の強みである「加工メーカー型機能」について、当社では国内及び海外の生産加工機能を強化しています。その生産加工機能のひとつである、NSPS Metals, LLC. について紹介します。

### NSPS Metals, LLC.



### 米国新コイルセンターの設立

米国の鉄鋼需要は堅調を維持しており、その中でも南部へのシフトが進行すると見られています。その米国南部の薄板市場需要捕捉のため、テキサス州ヒューストンにコイルセンター「NSPS Metals」を設立し、2020年度より稼働を開始しました。

### 徹底した地場密着型営業

グループ加工流通機能を担い、地場密着のサプライチェーン構築により、電機メーカー、建築建材、自動車部品など各分野の現地のお客様への要望に対応しています。

### お客様の要望をタイムリーに把握、都市間連携も

また、2020年に発効した米国・メキシコ・カナダ協定(USMCA)による北米貿易圏の活発化を見据え、北米加工拠点(ケンタッキー州、テネシー州、メキシコ・アグアスカリエンテス市の2社3拠点)と連携し、北米及びメキシコのお客様に対する需要にお応えすべく取り組んでいきます。

## Topics

### 顧客ニーズ対応強化に向けた関係会社の再編・統合

2020年9月30日、日本製鉄が保有する月星商事株式の一部を当社の子会社であるNST日本鉄板へ譲渡し、NST日本鉄板が月星商事を子会社化しました。

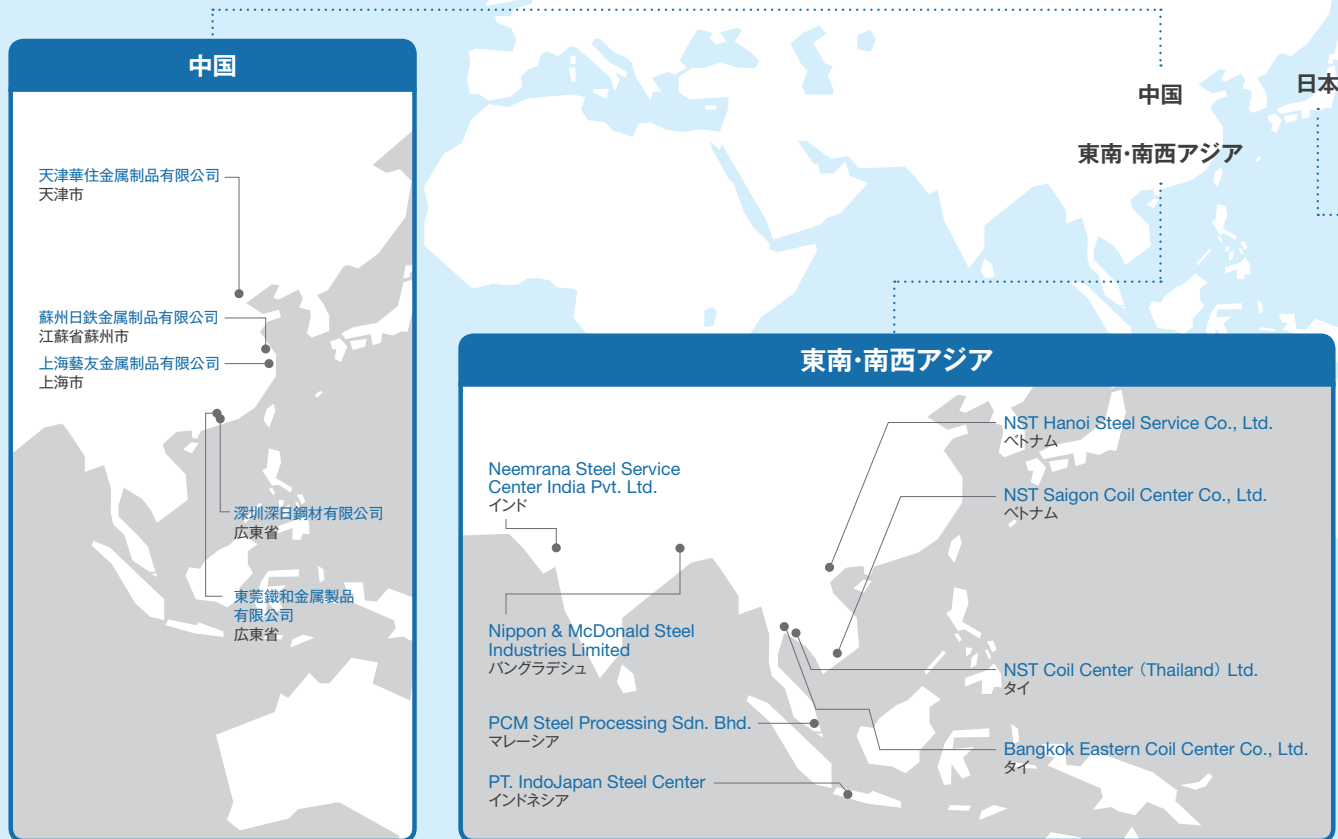
### ソリューション提案力、デリバリー対応力の強化へ

屋根・壁等を取り扱う建材薄板分野においては、中長期的には需要規模の縮小が想定される一方、高い施工効率で耐震・耐久性能を実現し得るチタン屋根等の高機能材料に対しては、災害復旧時をはじめとするニーズの拡大・高度化が見込まれています。

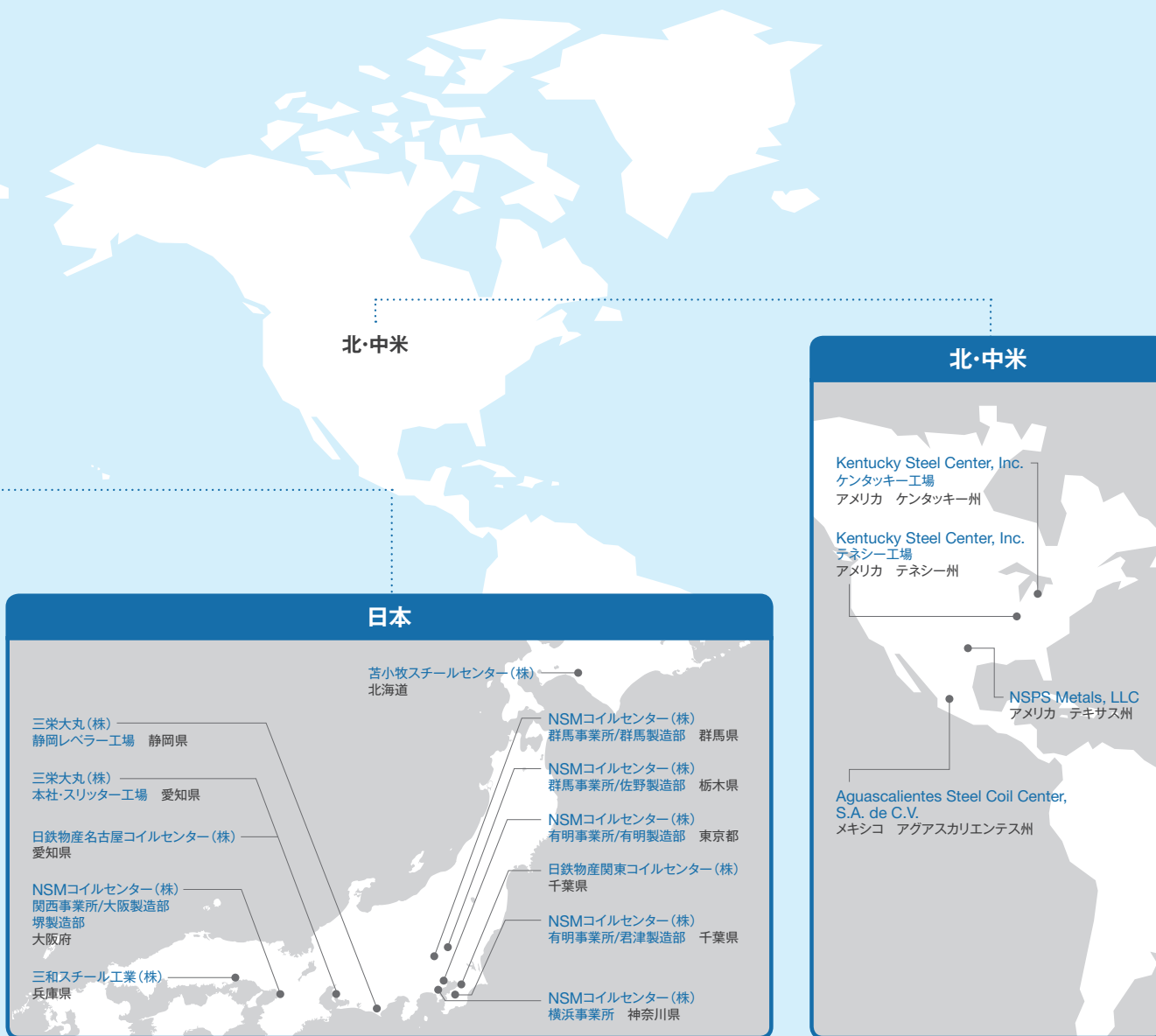
当該分野で高い専門性を有する月星商事は、特約店や板金加工業者、施工等の重畳的なお客様の要望にきめ細かく対応することができ、高いソリューション提案力、デリバリー対応力を有しています。この重要な流通加工機能を活かしていくことで、環境変化にも的確に対応し、日本製鉄グループのサプライチェーンを基盤としたお客様対応力の更なる強化・充実を図っていきます。



## 事業展開/コイルセンター

国内  
主要連結  
会社一覧

品種	連結子会社名	出資比率	事業内容
条鋼・建材	日鉄物産システム建築(株)	50.00%	システム建築の設計・施工
	NST奥平(株)	98.00%	鋼製屋根材等の成形加工、販売、屋根・外装等の工事
	NS建材販売(株)	52.94%	鉄鋼製品の販売及び加工
	日鉄物産コンストラクション(株)	85.00%	鋼構造物工事他の施工及び管理
	日鉄物産特殊鋼(株)	100.00%	特殊鋼、普通鋼、鍛造品、磨棒鋼の加工、販売
	日鉄物産鉄建関東(株)	100.00%	鋼材の加工、販売
線材	東京製線(株)	100.00%	線材二次製品の製造
	日鉄物産ワイヤ&ウェルディング(株)	83.61%	特殊鋼の加工、溶接材料等の販売
	NST三鋼販(株)	100.00%	鉄鋼製品の販売
鋼板 (コイルセンター)	日鉄物産名古屋コイルセンター(株)	60.00%	鋼板の切断加工(コイルセンター)
	日鉄物産関東コイルセンター(株)	60.00%	
	三栄大丸(株)	92.00%	
	苫小牧スチールセンター(株)	70.00%	
	三和スチール工業(株)	99.83%	
鋼板 (建材薄板)	NSMコイルセンター(株)	76.52%	
	月星商事(株)	54.07%	鉄鋼一次製品の卸売業
鋼板 (厚板)	NST日本鉄板(株)	66.00%	鉄鋼製品、建材の加工・販売
	信栄機鋼(株)	100.00%	ステンレス鋼板等の加工、販売
	イズミ鋼板工業(株)	85.00%	鋼板の溶断剪断加工
鋼管	三橋鋼材(株)	100.00%	厚板の溶断加工、販売
	イゲタサライズパイプ(株)	100.00%	鋼管・管材の販売及び切断加工
	日鉄物産メカニカル鋼管販売(株)	100.00%	鋼管・棒鋼の販売及び切断加工
	淡路鋼管(株)	100.00%	鋼管及び付属品の販売
機材	(株)エムエムアイ	100.00%	クレーン、荷役機械の製作販売
	NST機材サービス(株)	100.00%	資機材営業代行



海外  
主要連結  
会社一覧

国名	連結子会社名	出資比率	事業内容
アメリカ	Kentucky Steel Center, Inc.	97.15%	鋼板の切断加工(コイルセンター)
	NSPS Metals, LLC	70.00%	
メキシコ	Aguascalientes Steel Coil Center, S.A. de C.V.	100.00%	鋼板の切断加工(コイルセンター)
中国	上海藝友金属制品有限公司	85.00%	ステンレス鋼板及び高級炭素鋼板の切断加工(コイルセンター)
	深圳深日鋼材有限公司	89.63%	
	上海日鉄物産汽车配件有限公司	100.00%	
	東莞鐵和金属制品有限公司	65.00%	
	蘇州日鉄金属制品有限公司	85.00%	
タイ	NST Coil Center (Thailand) Ltd.	86.95%	鋼板の切断加工(コイルセンター)
	Bangkok Eastern Coil Center Co., Ltd.	65.00%	
	SB Showa Pipe (Thailand) Co., Ltd.	60.00%	
ベトナム	NST Hanoi Steel Service Co., Ltd.	90.00%	鋼板の切断加工(コイルセンター)
	NST Saigon Coil Center Co., Ltd.	80.00%	
インドネシア	PT. IndoJapan Steel Center	80.00%	鋼板の切断加工(コイルセンター)
	PT. IndoJapan Wire Products	100.00%	
インド	Neemrana Steel Service Center India Pvt. Ltd.	84.97%	鋼板の切断加工(コイルセンター)及びプレス成形品等の製造・販売
ロシア	NSE Ltd.	100.00%	機材等の輸出入
オーストラリア	NS Resources Australia Pty. Ltd.	100.00%	豪州原料関係投資事業

# 産機・インフラ事業本部

「グローバルニッチトップ」を進め、  
グローバル連結経営を深化していきます。

常務執行役員  
吉田 周市

産機・インフラ事業本部は、4ビジネスユニットで構成されており、様々な素材から機械加工、ユニット部品、それらに関わる工作機械などの設備販売、更にインフラとしての電力供給を含む工業団地まで、一貫したトータルサービスを提供しています。また、品質管理、保全機能の確立と強化にも努め、鉄鋼事業本部など他事業本部との連携を強化し、新規事業開拓の推進、付加価値向上につながるパートナーとの協業を進めています。

ビジネスユニット	事業内容	取扱商品
機能マテリアル	アルミニウム・銅・炭素繊維・樹脂・シリコン・ガラス製品等の非鉄金属素材を取り扱い、軽量化、マルチマテリアル化が求められる様々な業界にニーズに即した素材のご提案、国内外の支店網を活用したサプライチェーンを提供しています。	アルミ製品、伸銅品、メタルシリコン、マグネシウム、炭素繊維 等
自動車部品	長年の商用車向けビジネスで培った型打品(クランクシャフト)をベースとしたエンジン部品や低公害車用部品など、鑄造、鍛造品を中心とした様々な自動車部品の提供をしています。また、ヘッドレストステイをはじめとするシート用部品等を世界8カ国13拠点でグローバルな供給体制を構築しています。	鑄鍛鋼部品、精密加工部品、燃料タンク、自動車用シート部品 等
機械・鉄道	産業機械分野では、北米・欧州への工作機械関連の輸出を中心に、その他産業用途の設備・機械及び関連資材を主に国内外の事業会社を通して販売しています。また、鉄道機材分野では、日本製鉄製車輪・車軸等を国内鉄道会社に納入している他、北米・欧州から鉄道用メンテナンス機器を中心に輸入・販売しています。	工作機械、一般産業機械、鉄道車両品、鉄道機材 等
インフラ	日系企業の海外進出を徹底サポートすることを目的に工業団地の開発・運営・販売、電力・タイ国最大級のロジャナ工業団地において30年にわたり培ってきた工業団地運営ノウハウを活かし、日系企業の進出が盛んなタイ、ベトナム、メキシコの3カ国において、海外進出のソリューションを提供しています。	工業団地運営・販売、電力事業 等



機能マテリアル



自動車部品



機械・鉄道



インフラ

## 強み

産機・インフラ事業本部は、金属素材から工業部品・製品の仕入・販売に加え、太陽光発電事業や工業団地運営など幅広く事業を展開しており、トレーディングビジネスと事業投資を両輪としたバランスのとれたポートフォリオを形成し、資本効率のよい安定的な事業運営を行っています。

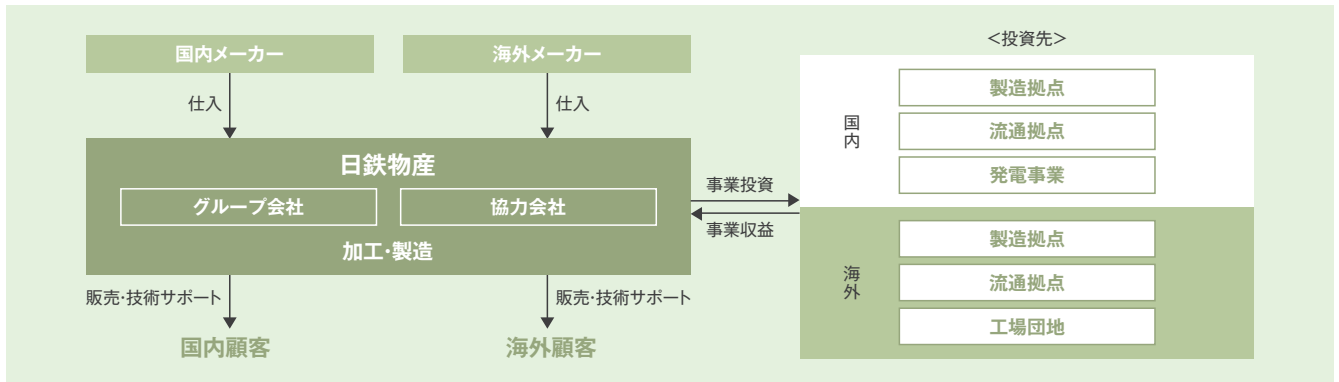
事業地域も日本国内、米州、東アジア、東南アジアをはじめ、中東・欧州に広がっており、様々な国・地域で、幅広く

多様な事業を展開することで、お客様のニーズを多面的・複合的に捕捉し、ビジネスチャンスの獲得につながっています。

また、幅広いビジネスチャンスを活用した新規事業開発にも取り組んでおり、若手社員の段階からプロジェクトに参画し、経験を積ませることにより、次世代を担うプロジェクトリーダーや経営人材の育成に注力しています。

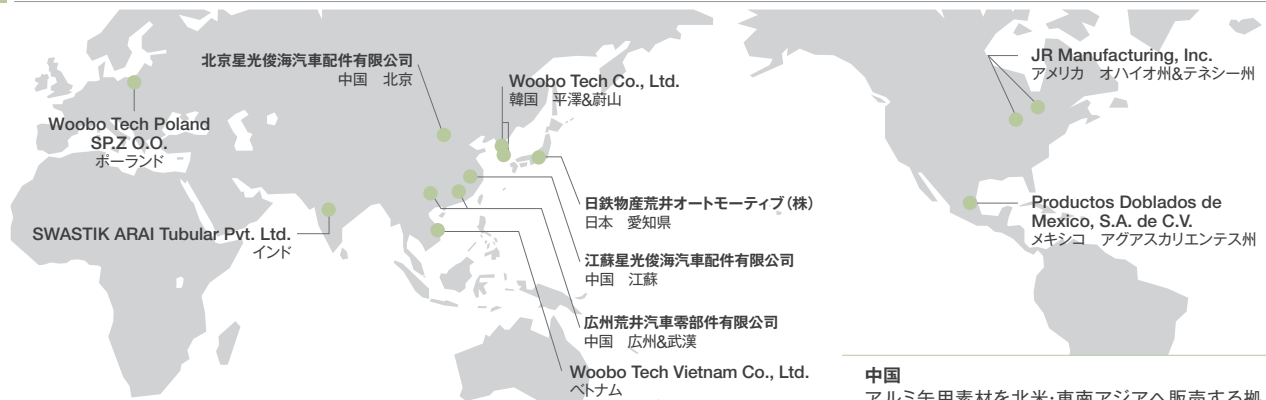


## ビジネスフロー



## 事業展開

### ヘッドレスト部品の生産販売拠点



### 海外における工業団地事業

#### 東南アジア



#### 北・中米



#### 中国

アルミ缶用素材を北米・東南アジアへ販売する拠点であるとともに、テスラ等現地需要家へ販売、また炭素繊維の同地へスポーツ用品向けに輸出、太陽光パネル用のガラスを日本向けへ輸出、自動車部品の仕入販売等

#### 東南アジア

工業団地ビジネス、太陽光発電事業を行うとともに、鍛造品・アルミ素材等を自動車部品向け仕入・販売等

#### 北米地域

自動車部品、機械設備及び周辺補助器具、厨房機器、非鉄金属(缶材等)の販売  
メキシコでの工業団地ビジネス、太陽光発電事業を模索

### 国内主要連結会社一覧

ビジネスユニット	連結会社名	出資比率	事業内容
機能マテリアル	日鉄物産メタルズ(株)	100.00%	非鉄金属の切断加工ならびに販売
自動車部品	日鉄物産荒井オートモーティブ(株)	98.42%	ヘッドレスト・ステイ等の自動車部品の製造
機械・鉄道	日鉄物産マテックス(株)	100.00%	産業機械の販売
	(株)エム・アイ・ケー	100.00%	厨房機器の販売
インフラ	(株)エクセディSB兵庫	60.00%	太陽光発電による電力の販売

### 海外主要連結会社一覧

国名	連結会社名	出資比率	事業内容
アメリカ	JR Manufacturing, Inc.	99.24%	自動車部品の製造
	Kitagawa-Northtech Inc.	80.00%	NC旋盤用油圧チャック、シリンダーの販売
メキシコ	Productos Doblados de Mexico, S.A. de C.V.	89.95%	ヘッドレスト・ステイ、シートワイヤ等の製造
中国	広州荒井汽车零部件有限公司	73.10%	ヘッドレスト・ステイ、シート部品の製造

2021年6月末時点

# 繊維事業本部

アパレルメーカー向けOEM生産を主軸に、  
素材の開発から製品の企画・生産・物流までを一貫して  
手掛けるメーカー型商社の機能を強化しています。

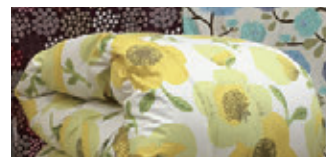
常務執行役員  
吉本 一心



繊維事業本部では『コア事業の基盤強化と成長分野への拡張～既存事業の深化と新領域の探索』をメインテーマに掲げ、

- 「① コア事業の基盤強化(需要構造変化への対応、攻めるOEMへの転換)」
- 「② グローバル取引拡大(成長するグローバル市場への深耕)」
- 「③ ポートフォリオ対応(事業領域の探索・拡張)」
- 「④ アライアンスの実線化」の4つを主要施策として取り組んでいます。

取扱商品	事業内容
メンズ・レディース・子供のファッション衣料	アパレル製品のOEM(相手先ブランドによる生産)を主軸に、世界各国から最適な素材を調達し、中国やASEAN各国に広がる海外生産拠点を活用して、高品質な繊維製品を生産するメーカー機能を有しています。また各分野において、素材の開発から製品の企画・生産・物流まで一貫して手掛けるトータルソリューション機能も提供しています。更にOEM事業で培った素材調達力・素材開発力を強化し、着心地や涼しさ・暖かさなどの快適性、撥水や家庭での洗濯などの機能性を追求して、商品の企画段階から積極的に提案を行うODM(独自デザイン生産)事業の取り組みも強化しています。
学生服・ユニホーム・スポーツ衣料・インナーウエア等の機能衣料	
寝装品・インテリア製品等のホームファッション、ファッション雑貨等	



## 強み

### 1 従来の商社とは異なるポジショニング

国内のアパレルメーカー向けを主軸に、レディース衣料、メンズ衣料、機能衣料、ホームファッションの各分野で、メーカー型商社として中国やASEAN各国に生産拠点、物流ネットワークを構築し、グローバルOEMメーカーとして進化し続けています。

### 2 他を凌駕するトータルソリューション力

素材の開発から製品の企画・生産・物流までを一貫して手掛けるトータルソリューションを提供しています。また生産拠点と物流拠点、更に本社から店頭までをネットワークでつなぎ、素材の調達から店頭の販売状況までをリアルタイムで把握し情報の共有化を行うSCM(サプライチェーン・マネジメント)も提供しています。

## 三井物産との事業提携

当社は、三井物産との間で、当社繊維事業と三井物産の子会社である三井物産アイ・ファッションとの統合を軸とした両社の繊維事業における提携につき合意し、2021年8月25日付で、当社と三井物産及び三井物産アイ・ファッションとの繊維事業提携に係る株主間契約、ならびに当社繊維事業と三井物産アイ・ファッションとの統合に係る統合基本契約、吸収分割(簡易吸収分割)契約を締結しました。

本提携は、当社繊維事業と三井物産アイ・ファッションとの統合を軸に、当社と三井物産の協業を推進することにより、以下の各事項を実現することを目的としています。

### 1 コア事業であるOEM事業の基盤強化

両社の販売力と顧客ネットワーク及び各々が得意とする商品・サービスを組み合わせ、相互補完による相乗効果を最大限に発揮するとともに、本統合による規模を活かし調達面を中心とした効率化、機能強化を追求することによる事業競争力の向上と強固な事業基盤の構築。

### 2 新たな成長分野での事業機会創出

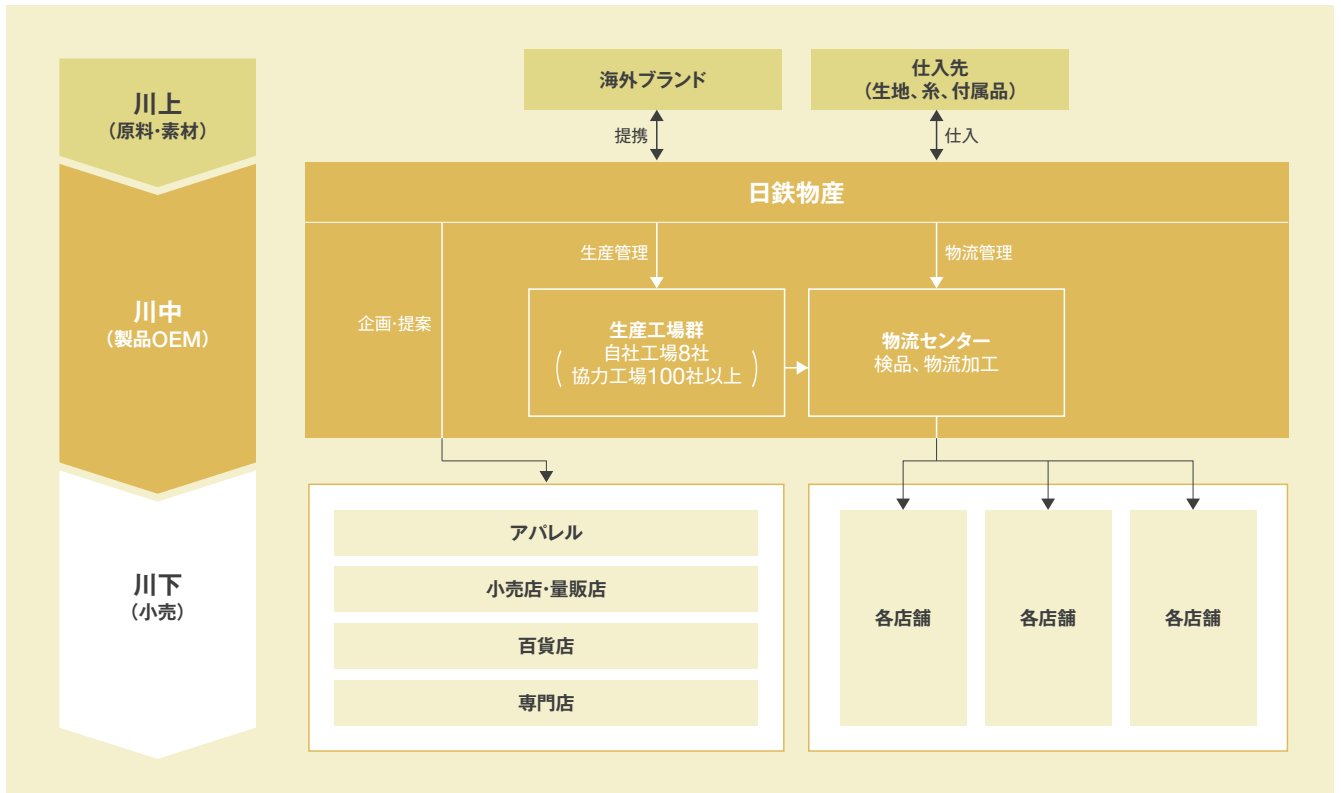
両社が有する、川上から川下に至るサプライチェーン全体における事業リソースを最大限に活用し、成長が見込まれる海外市場向けの事業拡大を図るとともに、デジタル技術を駆使した新サービスの提供や、再生利用可能素材の活用、製品リサイクルシステム構築といったサステナビリティを切り口とした新たな事業機会の創出等による持続的な成長。

### 3 顧客への提供価値の深化

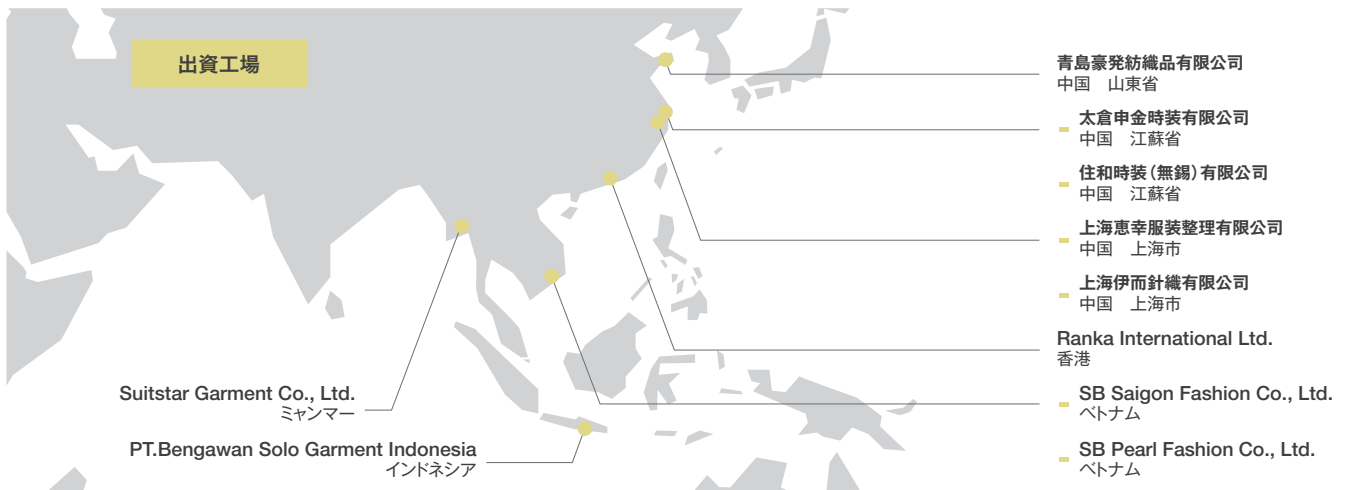
両社が長年培ってきた繊維事業の知見や総合力、調達ネットワークをベースに、企画・生産・物流等の各機能工程におけるデジタル・テクノロジーを活用した新たな取り組みによる顧客の変革(コスト削減、業務デジタル化、サステナビリティ対応等)の強力なサポート

現在、2022年1月1日の当社繊維事業と三井物産アイ・ファッションの統合に向けて、準備を進めており、本提携を通じて、当社と三井物産が有する経営資源を相互補完的に活用し、より強固な事業基盤を構築するとともに、新たな事業機会を創出することにより、持続的成長の実現と企業価値の向上を目指します。

## ビジネスフロー



## 事業展開



### 国内主要連結会社一覧

連結会社名	出資比率	事業内容
(株) エスピープランニング	100.00%	衣料品、ファッション雑貨、ならびにその原材料の仕入、企画、製造、販売に関する業務受託業
(株) エスピーニット	100.00%	アパレル製品の企画提案及び製造請負、販売それに関する素材の販売
ファッションネット(株)	100.00%	婦人衣料の企画・製造・販売
(株) エスピーリビング	100.00%	寝装用生地及び軽寝装の製造・販売
(株) スミザック	90.00%	ファッション雑貨類の企画、製造、販売及び輸出入
(株) サーヴォ	96.40%	各種ユニホームの企画・製造・販売
(株) エージーエル	100.00%	国際海上貨物輸送に関する集荷、輸送手段の手配及び事務手続き
(株) エコーセンター	100.00%	物流センター

2021年6月末時点

# 食糧事業本部

“フードバリュー・クリエイター”

環境に配慮し、安心・安全を最優先に、  
新たな食の価値とソリューションを提供してまいります。

常務執行役員  
富岡 靖之

食糧事業本部では、牛・豚・鶏肉の畜産原料、及び畜産・水産加工品の輸出入、及び三国間取引を主体として事業を展開しています。高付加価値な商品の開発を進め、安全・品質管理の専門部署を強化し、食のバリューチェーンを更に深化させ、消費者のニーズに的確に対応しています。

取扱商品	事業内容
ビーフ(牛肉) ポーク(豚肉) チキン(鶏肉) 及び畜肉加工品	他社に先駆けて手掛けたビーフ、ポーク、チキン等の輸入食肉の分野では、海外の有力サプライヤーや、飼育から加工まで一貫して手掛ける生産工場と連携し安定した輸入を行い、取り扱いシェアでは常にトップクラスに位置しています。 グローバル調達力を活かし、今後も食肉、畜産加工品及び農水産加工品の取り扱いを更に拡大していきます。 主力の輸入食肉事業において蓄積してきた業界知識や現場力、及び食の安全に対する先駆的な取り組みを基盤として、日本人の食の好みにマッチした良質かつ安心・安全な食材を提供しています。 更に、成長する海外の市場に向けてグローバル展開を図り、食文化の充実に貢献しています。また、食糧への需要は新興国を中心に更に強まることも予想されており、食糧のSDGsに関連する事業も積極的に進めています。
エビ、カニ等の水産品及び水産加工品	
農産品及び農産加工品その他の食品	



## 強み

牛・豚・鶏肉の畜産商品の輸入で先駆けを担った当社はその取扱数量において、国内でトップクラスの輸入シェアを維持しています。

また、過去より蓄積してきた業界知識や輸出入のノウハウ、海外仕入先との密接な関係によって商品の安定的な供給体制を構築しており、新規の供給先・国の開拓も積極的に行っています。販売面でも、国内のメーカーや問屋、外食産業やコンビニエンスストアなど多岐にわたり、様々な環境変化に対応できる販売網を有しています。

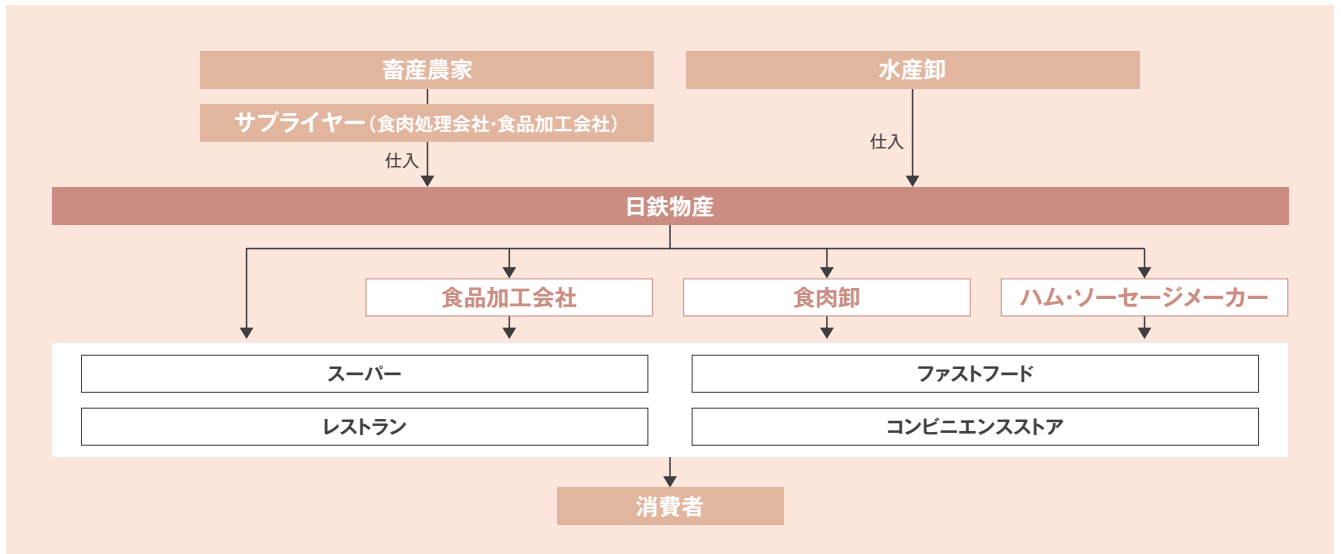
## 安心・安全な食品を提供

「食の安心・安全」への取り組みにも注力しており、他商社に先駆けて専門部署を設置し、海外の生産工場、輸入ルート上、輸入通関時において徹底した品質管理や検査を実施することで、食の安全・品質管理の向上に努めており、取引先からも高い評価を得ています。



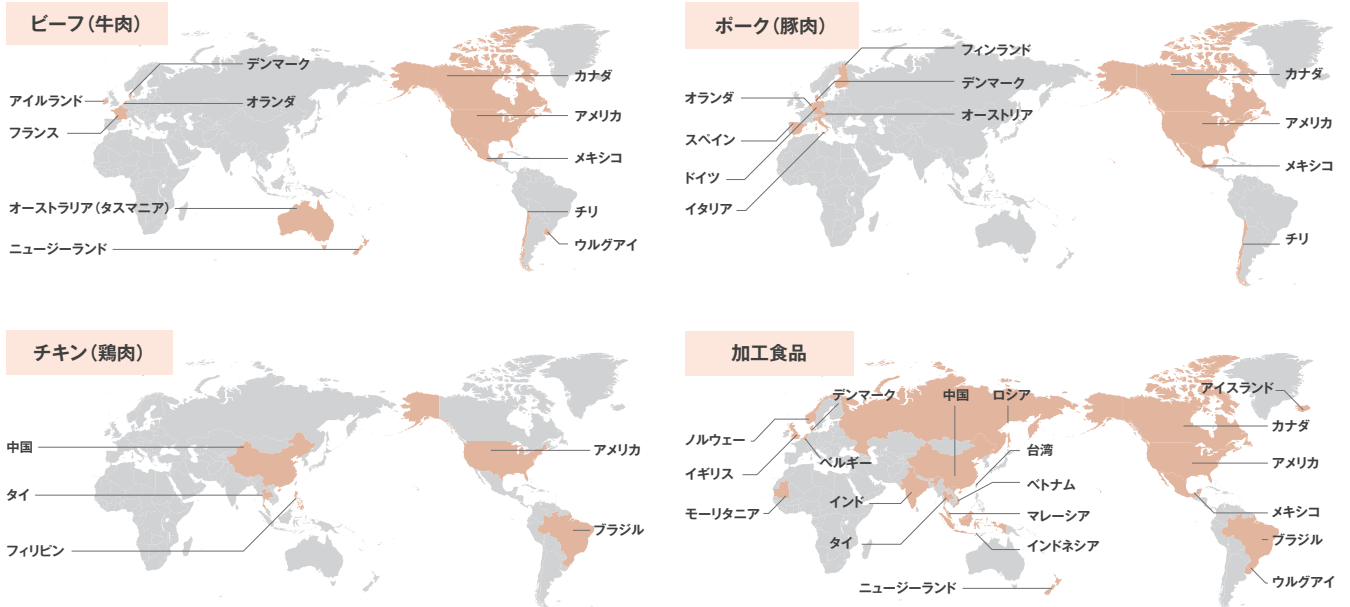
この画像は当社が提携する海外の検査会社

## ビジネスフロー



## 事業展開

### 主な食肉輸入国



当社は輸入食肉のパイオニアとして、安心・安全、高品質な食材を海外から輸入し、日本の食文化の充実に貢献しています。  
 ビーフやポーク、チキン、加工食品を中心に北米、南米、オセアニア、アジア、ヨーロッパの各国々から  
 様々な食材を取りそろえ、お客様に提案・提供できる体制を整えています。

### 国内主要連結会社一覧

連結会社名	出資比率	事業内容
日協食品(株)	100.00%	畜肉・水産加工品卸業者
コスモフーズ(株)	100.00%	畜肉加工品ファブレスメーカー

2021年6月末時点

四事業で挑戦する 日鉄物産の未来の力

# 道なき四つの未知をいけ。

## 四つの道を行く人 ① 鉄鋼事業本部

鉄鋼事業本部 新潟支店

### 中谷 亮介 *Ryosuke Nakaya*

2013年入社以来、一貫して建材の国内販売を担当。  
2018年4月、新潟支店に異動後は家電製品の材料となる薄板の販売にも関わる。現在は、今までの経験を活かし、新潟支店でも建材の販売を担当。

## 地方で活躍する若手商社パーソン最大の武器は「自分らしさ」

入社9年目を迎えた中谷は、1つの職種を極め、同じ部署で活躍する同期社員が多い中で、2度の転勤を経験する中谷さんのキャリアは異色。入社4年目で鹿島支店に異動、その2年後には新潟支店へ異動になりました。

「東京本社、鹿島支店、新潟支店というキャリアは、いろいろなチャンスをつかみ取ることができ、非常に恵まれたフローだと思っています。もちろん、短いスパンでの異動なので前の部署でやり残したこともありますし、全て消化して前に進んでいるわけでもありません。でも、現状に安住して言われたことだけをするのはつまらないですね。積み重ねた経験を連動させて、自分なりの目標を見つけています」と中谷。

中谷は東京本社で建材に関する基本的なことを学び、鹿島支店では鉄鋼スラグと鉄スクラップを、新潟支店では家電メーカー向け薄板の経験を経て、再び建材を担当することになります。様々な品種を経験したことで、建材における営業の幅も大きく広がったそうです。

「私は関西人なので笑いをとってなんぼみたいなのところもあり、お客様と話すことが得意な方で、最初の一步の距離を縮められます。しかし、信頼関係に一番つながるのは、日々

の実務業務です。取引先のお客様に商材を買っていただくことばかりを考えるのではなく、これまでの本社・鹿島支店を経て新潟支店で培った経験やネットワーク、そして薄板やスラグ、建材品種といった幅広い商材の知識を活かし、今までのお客様になかった商売を造る。トライ&エラーを繰り返し、どんどんお客様とお客様をつなげていながら、これまでになかった当社の価値を造ることに、今ではとてもやりがいを感じています」。

そんな中谷には、理想としている人がいます。「私が目指しているのは鹿島支店時代にお世話になった上司です。人との距離の詰め方がうまく、短期間で信頼関係を築いてしまいます。私も早くそうなるべく、これからも努力を重ねていきたいと思います」。先輩方に恵まれる一方、後輩がいない状態が入社以来続いているそうです。

「果たして自分も頼れる先輩になれるのか不安がありますが、今は最年少の自分が元気でフレッシュさで職場を盛り上げられるようがんばります！」。笑いと創造力を武器に、自分らしく全力で目の前の仕事に向き合う、中谷の今後の活躍に期待です。

## 「信頼」を武器に、北米市場の開拓に挑む

アルミニウム・銅・ステンレスなどの非鉄金属素材とバギーなどに使われる鋳造部品を取り扱う高比良は、海外研修生としてカリフォルニア支店に着任早々、産機・インフラ部門の立ち上げを任せられ、その後も先頭に立って北米市場の開拓に挑んできました。

ほとんどが手探りの状態からのスタートで、言葉や考え方の違いはもちろん、「商習慣の違い」という壁に直面していました。「アメリカでは、商社の機能やメリットが十分に理解されているとは言えません。そのため、いかに客先のニーズにマッチする提案ができるかが重要です。他社が参入しにくいニッチな市場や競争力のある商品など、日鉄物産本社、各海外拠点のネットワークをフル活用しながら、いち早く情報を収集して今後伸びそうな市場や商品で商機を見つけていく必要があります」。

新しくアプローチする客先には、別のハードルもあります。「営業目的の電話やメールは、関心を持たなければ見向き

もされません。少しでも魅力ある提案をし、相手の期待に応えていく中で信頼関係を構築します。『高比良がそう言うなら』と思ってもらえる関係が理想です」。

こんなエピソードがあります。「アルミへの追加関税や感染症の拡大など厳しい状況にありましたが、諦めないチャレンジ精神で新たな市場の開拓に努めた結果、関税による影響の少ない銅を使った新しい案件へと道を開くことができました」。「日本にいた頃とは責任の大きさも、課題の種類も違います。失敗もありますし、今も課題は山積みですが、『自分がやらなければ何も成り立たない』という意識は強く持って仕事に取り組んでいます。困難や苦労がある分、成約にこぎ着けた時の達成感も大きいですね。新規取引先の開拓をベースにネットワークを広げ、北米での事業拡大に邁進します」。

アメリカを舞台に活躍する商社パーソンは、新しい取引先とも信頼関係を構築し、広大なフロンティアに挑み続けます。

### NIPPON STEEL TRADING AMERICAS, INC.



#### 四つの道を行く人 ② 産機・インフラ事業本部

日鉄物産米州現法 産機・インフラ事業本部 開発部

### 高比良 光紀 *Koki Takahira*

2010年入社、機能マテリアル部に配属となり、その後一貫して非鉄金属を担当。2016年、実務研修生として米州現法に赴任。現在はシカゴ本社で高機能材料と自動車部品の北米市場開拓に取り組む。



### 四つの道を行く人 ③ 繊維事業本部

繊維事業本部 株式会社エスピープランニング

張 文梅 WEN MEI ZHANG

2014年10月入社。ニットカットレディスチームに配属、納期や品質の管理業務に携わる。2020年から百貨店やアパレルショップへの営業にも挑戦中。

## 私の挑戦が、日本で働く女性の目標になれば

服を完成まで導く一連のプロセスに関わる張は、1年ほど前から素材や商品を提案する営業の仕事にも挑戦しています。「営業は、お客様と直接やりとりする仕事。市場の動きやお客様の要望を企画にフィードバックした提案が求められます。これまでよりも責任が大きくなり、気の抜けない日々が続いていますが緊張感を持った仕事ができています」。

5歳の子を持つママでもある張は、自分自身を「できないことに挑戦したいタイプ」だと言います。それでも、営業の仕事が始めた頃は、自分が外国人であることや、仕事と子育てを両立できるかなど、不安も大きかったそうです。「言葉や文化の違いによる失敗はたくさんありますが、生まれ育った中国と日本の相違点をきちんと認めた上で、自分の強みを活かした働き方で弱点をカバーしたいと思っています。例えば、中国の工場とスムーズにコミュニケーションが取れますし、生産管理の経験

から商品づくりの知識もあります。そして何よりチームのフォローのおかげで子育てとの両立もできています」。

挑戦する日々の中での最大の喜びは、自分が関わった服を着ている人を街なかで見掛けることだと語ります。「以前上司から、私たちの仕事は納品することで終わりではない、一人ひとりのお客さんに商品が届いて初めてゴールなんだと教わりました。そのことはいつも忘れないようにしています」。

チャレンジ精神と向上心を忘れない張には一つの信念があります。「挑戦・責任・家庭と仕事の両立。これまでの経験から、困難なことも正面から向き合えば、必ず道が開けることを私は知っています。日本で働く外国人や子育てしながら働く女性のモデルになれるように、これからも常に目標に向かって進んでいく自分でありたいと思っています」。「働くママ」張の、未知への挑戦は続きます。



## 次世代を見据えたビジネスモデルの構築に挑む

入社以来、食糧一筋・鶏肉一筋の内藤は、鶏肉の輸入販売と三国間貿易という2つを軸に仕事をしてきました。

近年、食糧事業本部ではより積極的な展開を目指して、モノが日本を介さない形での貿易、三国間貿易に注力しています。アジアに強いパイプを持つ日鉄物産が輸出者と輸入者の間に入ることで、三者にメリットのある取引を行うことができる一方、抱えている課題がいくつかあるといいます。

「現在は、現地法人が営業、本社が取引のトータルコーディネーターという形がしっかりできています。今後は現地法人がない場所で、新たなマーケットを開拓する必要があります。既存のスキームがないところに先陣を切って新しいビジネスに挑戦すること。それが今の課題です」。

誰よりも早く動くのがモットーの内藤。こんな話があります。休日の夜に友人と食事をしていたところ、仕入国で鳥インフルエンザが発生したという一報を受け、急ぎ別の国で代替品を

調達しました。「感染症に対しては過敏なほどにアンテナを張る必要があります。そして何かが起こったときには瞬時に動けなくてはなりません。お客様に迷惑は掛けられませんからね」。予測不可能な疫病こそ初動が重要であると語ります。

食肉の第一線で働く内藤には秘めた思いがあります。「この仕事をしている以上、環境への配慮は避けて通れない問題です。商社の仕事は、単に貿易や投資を行うだけでなく、ビジネスを通して社会の課題を解決することができると思っています。今ある最先端テクノロジーやベンチャー企業との協業を通して、地球環境を考えた持続可能な世界をつくるための食糧ビジネスができるはず。ちょうどSDGs推進部も設置されました。やりたいことをやる環境も整ってきたと思います。次世代のビジネスを作ること、それが自分にとっての大きな目標です」。

道なき未知に行く、若き商社パーソンの挑戦は続きます。

### 四つの道を行く人 ④ 食糧事業本部

日鉄物産米州現法 食糧事業本部

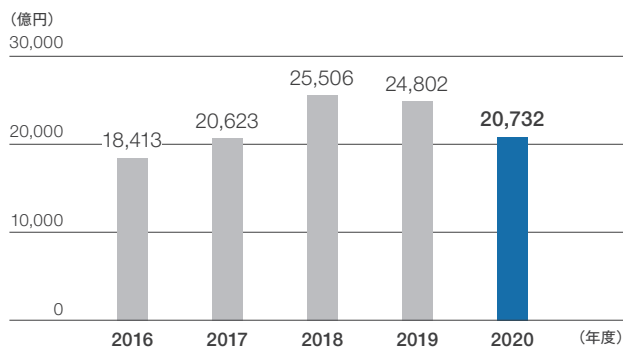
**内藤 壮一郎** Soichiro Naito

2014年4月入社。畜産第三部プロイラー課に配属、現在まで一貫して鶏肉の販売に関わり、現在は米州現法に赴任。

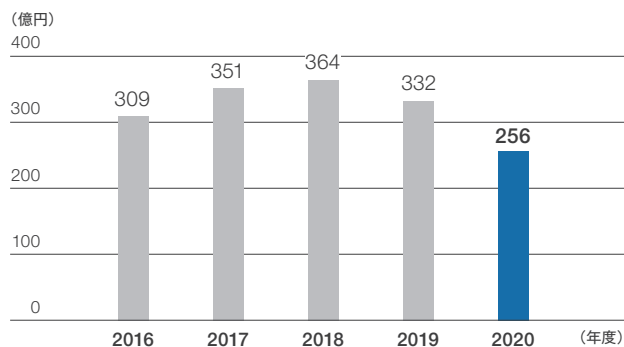


## 財務ハイライト

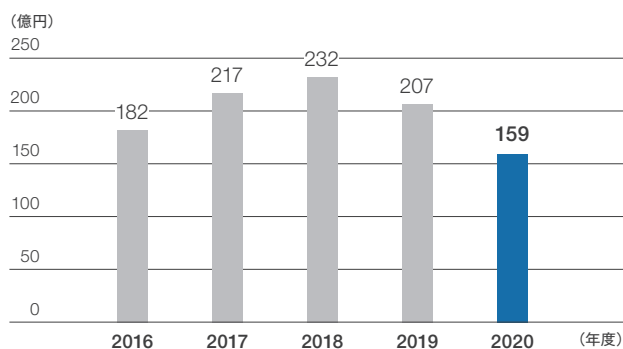
### 売上高



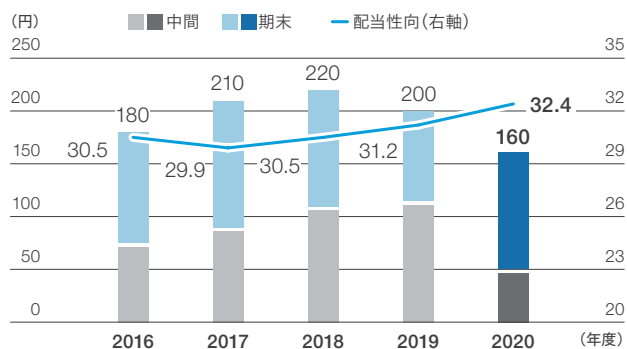
### 経常利益



### 親会社株主に帰属する当期純利益

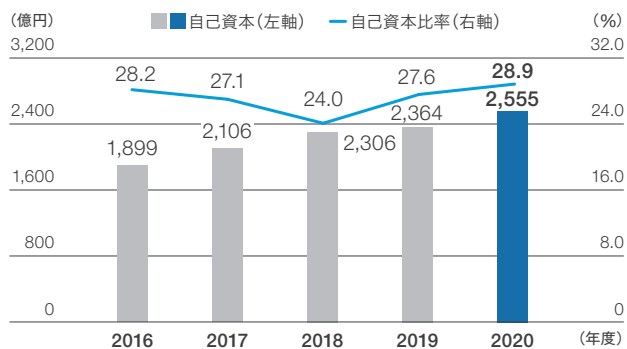


### 配当と配当性向

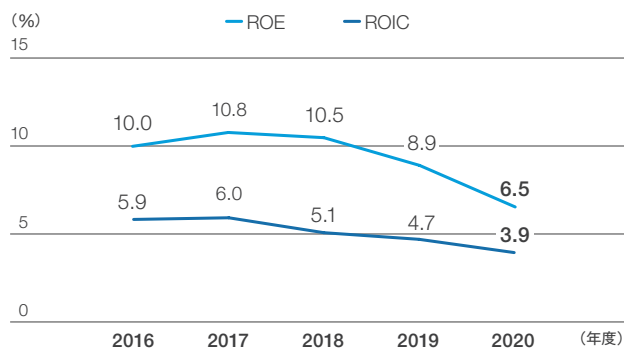


※ 当社は、2016年10月1日を効力発生日として普通株式10株を1株とする株式併合を実施しました。2016年度以前は当該株式併合を考慮した仮定の額を記載しています。

### 自己資本

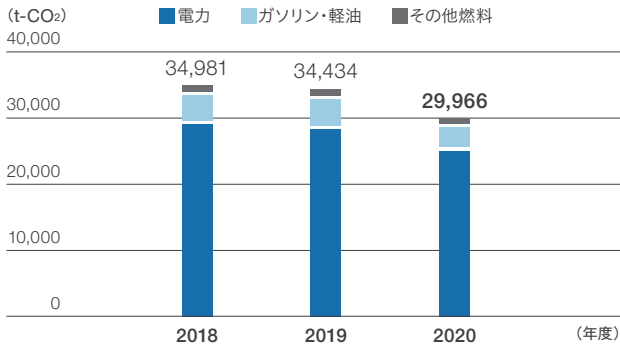


### ROE・ROIC



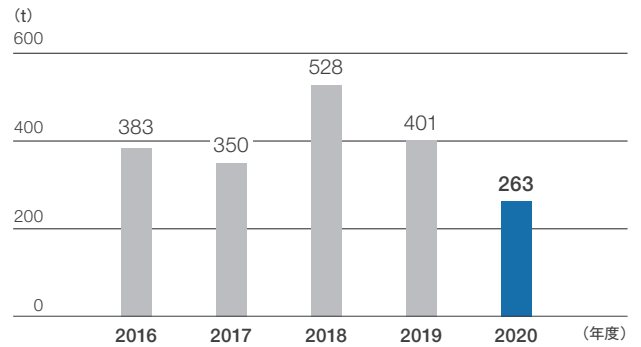
## 非財務ハイライト

### CO<sub>2</sub>排出量



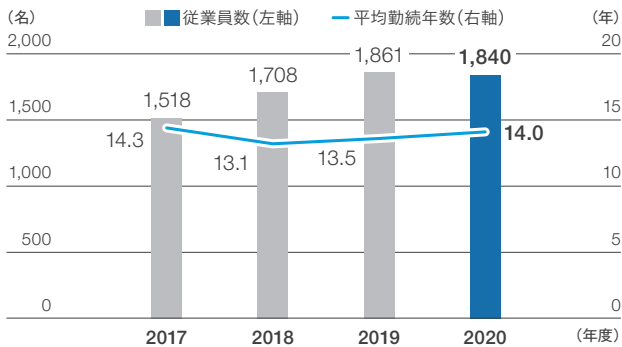
※ 対象: 本体及び国内、海外連結子会社

### 産業廃棄物排出量



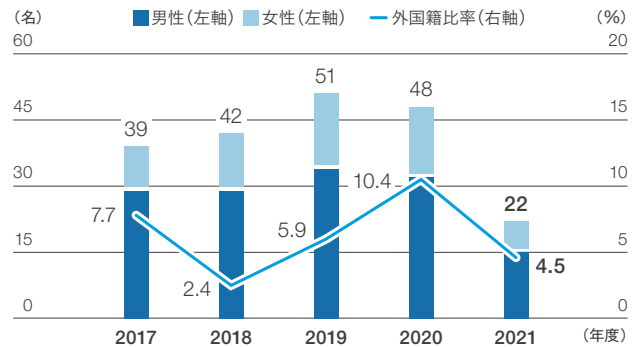
※ 対象: 日鉄物産単体

### 従業員数と平均勤続年数



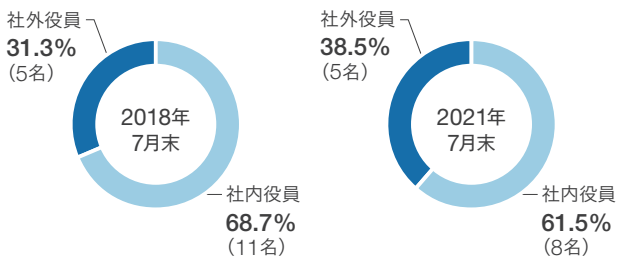
※ 対象: 日鉄物産単体

### 総合職新卒採用者数構成比

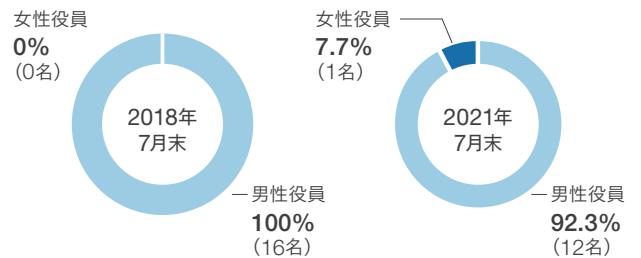


※ 対象: 日鉄物産単体

### 社外役員比率



### 女性役員比率



## 11年間財務サマリー

回次	第34期	第35期	第36期	第37期
年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
(百万円)				
売上高	1,870,408	1,894,757	1,815,130	1,991,577
経常利益	24,489	23,640	26,533	27,306
親会社株主に帰属する当期純利益	13,180	14,075	16,505	25,670
包括利益	10,979	13,465	23,797	37,840
純資産	115,357	123,680	140,640	157,554
総資産	670,790	703,626	618,423	642,304
有利子負債	167,372	160,335	160,861	189,501
(円)				
1株当たり純資産額	—	—	—	—
1株当たり当期純利益	—	—	—	—
(%)				
自己資本比率	15.6	15.9	20.6	22.2
ネット有利子負債比率(ネットD/Eレシオ)	1.30	1.15	1.02	1.14
自己資本利益率(ROE)	13.0	13.0	13.8	19.0
投下資本利益率(ROIC)	5.2	5.1	5.7	5.2
(倍)				
株価収益率	—	—	—	—
(百万円)				
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,580	25,221	13,319	△16,946
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,193	△6,817	△7,139	△11,889
財務活動によるキャッシュ・フロー	8,947	△18,504	△9,312	21,369

## キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
時価ベースの自己資本比率	—	—	—	—
(年)				
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	64.9	6.4	12.1	—
(倍)				
インタレスト・カバレッジ・レシオ	1.0	9.9	5.1	—

(注) 2013年度以前の実績は、旧日鐵商事と旧住金物産を単純合算しています。

自己資本比率(%) : 自己資本÷総資産  
 時価ベースの自己資本比率(%) : 株式時価総額÷総資産  
 キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年) : 有利子負債÷営業キャッシュ・フロー  
 インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) : 営業キャッシュ・フロー÷利息支払額

第38期	第39期	第40期	第41期	第42期	第43期	第44期
2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
2,104,606	1,930,845	1,841,353	2,062,316	2,550,612	2,480,256	2,073,240
30,573	29,025	30,915	35,188	36,427	33,244	25,687
17,434	17,329	18,238	21,726	23,249	20,708	15,934
29,879	11,866	21,562	28,018	19,745	14,462	21,262
183,693	190,264	206,187	227,968	249,356	254,877	278,247
692,899	660,664	673,078	776,395	960,173	857,744	883,442
206,281	205,612	196,100	247,622	329,004	300,177	298,398
5,394.28	5,612.63	6,143.38	6,815.75	7,150.13	7,329.73	7,922.37
563.89	560.55	589.96	702.86	720.68	641.97	493.98
24.1	26.3	28.2	27.1	24.0	27.6	28.9
1.06	1.07	0.91	1.04	1.32	1.16	0.95
11.2	10.2	10.0	10.8	10.5	8.9	6.5
5.8	5.5	5.9	6.0	5.1	4.7	3.9
7.36	6.69	7.93	8.38	6.24	5.69	8.21
5,234	146	22,282	△29,528	9,386	39,732	47,255
△11,568	△3,054	△4,043	△8,842	△76,339	△5,736	△6,451
4,027	△4,855	△14,788	44,064	63,812	△32,679	△9,993

2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
18.5	17.5	21.5	23.4	15.1	13.7	14.8
39.4	1,401.8	8.8	—	35.1	7.6	6.3
2.0	0.1	8.3	—	2.2	9.6	19.3

## ESGデータ

## Environment 環境

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
(単位:t-CO <sub>2</sub> ) エネルギー使用量【連結】					
電力	—	—	29,068	28,331	25,061
ガソリン・軽油	—	—	4,383	4,521	3,501
その他燃料	—	—	1,530	1,582	1,404
CO <sub>2</sub> 排出量計	—	—	34,981	34,434	29,966
(単位:千枚) 紙の使用量【単体】	26,275	25,187	28,682	24,711	18,392
(単位:t) 産業廃棄物【単体】	383	350	528	401	263
(単位:GJ) 輸送時エネルギー使用量【単体】	53,551	42,188	44,695	45,527	43,104
(単位:t-CO <sub>2</sub> ) 輸送時CO <sub>2</sub> 排出量【単体】	3,674	2,900	3,077	3,137	2,960

## Social 社会

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
従業員数【連結】	8,273	7,785	7,914	7,971	9,028
従業員数【単体】	1,488	1,518	1,708	1,861	1,840
平均年齢【単体】	42.3	42.8	42.6	43.1	43.1
平均勤続年数【単体】	14.1	14.3	13.1	13.5	14.0
障がい者雇用【単体】	2.3%	2.1%	2.3%	2.2%	2.0%
外国籍社員数【単体】	29	34	35	42	41
有給休暇取得者率【単体】	58.0%	62.0%	69.8%	69.4%	62.9%
育児休暇取得者数【単体】	33	34	28	25	27
介護休暇取得者数【単体】	0	0	1	0	0
総合職新卒採用者数	39	42	51	48	22
男性	29	29	34	32	15
女性	10	13	17	16	7
女性比率	25.6%	31.0%	33.3%	33.3%	31.8%
外国籍	3	1	3	5	1
外国籍比率	7.7%	2.4%	5.9%	10.4%	4.5%

## Governance ガバナンス

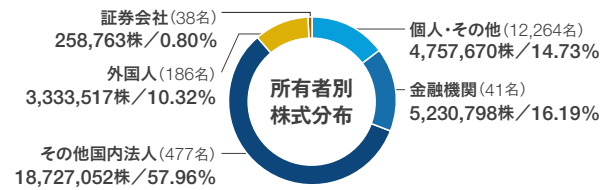
	2017年7月末	2018年7月末	2019年7月末	2020年7月末	2021年7月末
役員合計	15	16	16	14	13
取締役合計	11	12	12	10	9
社外取締役	2	2	3	3	3
(うち女性)	0	0	1	1	1
社内取締役	9	10	9	7	6
(うち女性)	0	0	0	0	0
監査役合計	4	4	4	4	4
社外監査役	3	3	2	2	2
社内監査役	1	1	2	2	2

## 株式の状況

### 株式一般情報 (2021年3月31日現在)

証券コード	9810
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
発行済株式の総数	32,307,800株
株主数	13,006名

### 所有者別株式分布 (2021年3月31日現在)



### 大株主の状況 (2021年3月31日現在)

株主名	所有株式数(百株)	持株比率(%)
日本製鉄株式会社	111,415	34.54
三井物産株式会社	64,288	19.93
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,784	4.89
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,093	4.37
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	5,149	1.60
日鉄物産従業員持株会	4,755	1.47
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	3,042	0.94
株式会社日本カストディ銀行(三井住友信託銀行再信託分・新日本電工株式会社退職給付信託口)	2,160	0.67
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	2,145	0.66
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	2,098	0.65

※発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)

### 株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで	公告方法	電子公告の方法により当社ウェブサイトにて行います。ただし、電子公告を行うことができない事故その他のやむを得ない事由が生じたときは日本経済新聞に掲載いたします。
定時株主総会	毎年6月開催		
基準日	定時株主総会 毎年3月31日	株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
	期末配当 毎年3月31日 中間配当 毎年9月30日 そのほか必要があるときは、あらかじめ公告して定めた日		
単元株式数	100株	郵便物送付先(電話照会先)	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-782-031(フリーダイヤル)

## 会社概要

商号	日鉄物産株式会社 NIPPON STEEL TRADING CORPORATION
設立年月日	1977年(昭和52年)8月2日
代表者	代表取締役社長 佐伯 康光
資本金	16,389,059,776円
所在地	〒107-8527 東京都港区赤坂八丁目5番27号
事業内容	鉄鋼、産機・インフラ、繊維、食糧その他の商品の販売及び輸出入業
従業員数(2021年3月31日現在)	単体 1,840名 ※国内及び海外出向者303名を含めた従業員数は2,143名です。 連結 9,028名
営業拠点(2021年3月31日現在)	国内支社・支店・営業所 30ヵ所(本社、支社1、支店11、営業所10、その他7) 海外事務所・現地法人 18ヵ国33都市
主要取引銀行	株式会社三井住友銀行/株式会社三菱UFJ銀行/株式会社みずほ銀行/三井住友信託銀行株式会社
決算期	3月31日
上場証券取引所	東京

## 日鉄物産株式会社

〒107-8527

東京都港区赤坂八丁目5番27号

[www.nst.nipponsteel.com](http://www.nst.nipponsteel.com)