

# 2024

## 統合報告書



すべての「ほしい」を  
みんなが「あげよう」。

 HANWA

 森の町内会  
間伐に寄与する紙  
www.mori-cho.org

この印刷物に使用している用紙は、  
森を元気にするための間伐と間伐  
材の有効活用に役立ちます。

 VEGETABLE  
OIL INK

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

 HANWA

# ユーザーのために・ユーザーとともに

## 経営理念

私たちは、時代と市場の変化に迅速に対応し、「流通のプロ」として顧客の多様なニーズに応え、広く社会に貢献します。

スピード化、ニーズの多様化が進む現在の市場。

それゆえ変化も大きく、迅速な対応が求められています。

この市場において、私たちは70年以上にわたって培ってきた

「流通」における経験と実績に加え、事業展開力の強化と迅速な対応によって、

価値創造と顧客満足の追求を図っていきます。

さらに、私たちの事業が国際社会、地域社会への貢献につながると信じ、

コンプライアンス重視の経営、そして社会的責任の遂行を行っています。

私たちは、それらの活動を通して企業価値の最大化と

信用・信頼を高める企業文化を醸成し、広く社会に貢献していきます。

## 経営方針

### 社会的責任の遂行

コンプライアンス重視の健全経営で事業活動を通じて国際社会・地域社会に貢献します。

### 阪和バリューの向上

ステークホルダーから提供された経営資源を有効活用し、着実に企業価値を高めます。

### 存在感ある商社流通の追求

顧客第一主義の下、高付加価値な商品流通や提案営業により、永続的な顧客満足を追求します。



## CONTENTS

### 成長のストーリー

当社が中長期にわたって企業と社会に価値を提供するための戦略を、社長のメッセージとともにご説明します。

- 03 社長メッセージ
- 07 女性社外取締役×女性管理職座談会
- 11 価値創造のあゆみ
- 13 価値創造プロセス
- 15 マテリアリティ
- 17 管理部門統轄役員メッセージ
- 19 「中期経営計画2025」の概要と進捗

### 事業戦略と成果

当社の中長期にわたる事業戦略に基づいた成果を、7つの事業ごとの強みや特徴、課題とともにご説明します。

- 65 拡大・深化しながら、発展し続けるビジネスフィールド
- 67 鉄鋼事業
- 69 プライマリーメタル事業
- 71 リサイクルメタル事業
- 73 食品事業
- 75 エネルギー・生活資材事業
- 77 その他の事業 [住宅資材事業] [機械事業]
- 79 海外販売子会社
- 80 主要な関係会社
- 81 業務執行組織図
- 82 グローバルネットワーク

### サステナビリティの基盤

当社の持続的成長を支えるサステナビリティの考え方と取り組みについてご紹介します。

- 27 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 29 サステナビリティ経営の推進
- 30 事業活動を通じて重点的に取り組んでいくマテリアリティ
- 31 事業活動に関わる取り組み
- 37 環境への取り組み
- 43 事業基盤の構築に向けて取り組んでいくマテリアリティ
- 44 人財への取り組み
- 51 リスクマネジメント
- 54 コーポレート・ガバナンス
- 61 役員紹介
- 63 新任役員メッセージ

### パフォーマンス報告／会社情報

当社の財務指標及びサステナビリティデータの推移並びに直近の会社情報等についてご報告します。

- 83 ハイライト
- 85 11年財務サマリー
- 87 連結貸借対照表
- 88 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 89 連結株主資本等変動計算書
- 90 連結キャッシュ・フロー計算書
- 91 会社概要・株式情報

## 社長メッセージ

“ 「攻め」と「守り」のバランスを意識した経営で、  
持続可能な社会の実現に資する  
「サプライチェーン創造型商社」への  
変革を目指します。 ”

代表取締役社長 中川 洋一



### 環境対応、EVシフトなど 中長期視点で時代の変化に対応

2023年度にスタートした「中期経営計画2025」の初年度が終了し、2030年への更なる成長を期して、“Run up to HANWA 2030 ～いまを超える未知への飛翔～”というスローガンの下、これまでの様々な「挑戦」を起点に、更なる「飛翔」を目指し、全社一丸となって取り組みを進めています。

まず、当社を取り巻く昨年1年間の世界経済の動向を振り返りますと、“流通のプロ”である商社としての根幹を担うサプライチェーンの分断リスクや、それに伴う商品価格や資源価格の変動リスクを突き付けられるといった、不透明感が強い事業環境が続きました。また、ウクライナや中東を中心とする国家間の紛争は終息の兆しが見えず、為替や金利も不安定な状態が続き、中国においては様々な景気浮揚策が講じられたものの、米中対立や不動産市場低迷の影響から景気は後退し、その他の新興諸国にも悪影響を与える結果となっています。

一方で、国内では新型コロナウイルス感染症の収束による消費者心理の改善や底堅い雇用情勢などにより景気が下支えされ、インバウンド需要の回復や賃上げへの期待などから、個人消費を中心に持ち直しの動きが見られました。

こうした環境を受け、2024年3月期の業績は先行きの不透明感などから鋼材需要やスクラップ需要などが減少したことに加え、鋼材や非鉄金属、石油製品などの商品価格が前期と比較して低水準に推移したことにより、売上高は前期比9%減の2兆4,319億円、戦略的投資先などからの配当収入が減少したことなどから経常利益は25%減の482億円となり、通期見通しの500億円に対する達成率は96%でした。

今後も、世界経済においては米中対立の長期化、それに伴う経済制裁の動きなど、様々なリスクが顕在化していくことが予想され、国内では建設業・運送業の2024年問題を始めとする人手不足やコスト増が産業界に与える影響も注視していく必要があるでしょう。

一方で脱炭素社会の実現や環境対応型エネルギーへの転換が強く求められる中、当社が手掛けるバイオマスエネルギー事業や国内外の豊富なネットワークを強みとするリサイクルメタル事業に寄せられる期待とニーズは依然大きく、M&Aや出資なども含めて、更なる強化を進めています。また、プライマリーメタル事業を中心に電気自動車（EV）向け二次電池分野で、川上から川下、リサイクルまでをグローバルに展開するため、昨年刷新した「電動化グローバルグループ」も順調に事業活動を展開しています。EVについては欧州で技術的な課題や補助金の終了により需要

が抑制され、市場はやや停滞しています。それでも、環境問題への対応は優先されるべきであり、EVシフトは引き続き進むでしょう。EV分野でやや後れを取った日本ですが、先行メーカーの減速が新たなチャンスをもたらしています。当社も電池事業に力を注ぎ、それをビジネスの大きな柱の一つへと成長させるための取り組みを強力に進めていきます。

### リスク管理体制の更なる強化を図り BSの強化、キャッシュ・フローの改善に取り組む

当社は徹底したユーザー第一主義、現場主義のもと、国内鋼材需要の減少、資源獲得競争の激化、脱炭素化への社会的要請といった各業界や現場が抱える課題に向き合うことで、取引先のニーズを捉えた「ユーザー系商社」としての存在感を強固にしてきました。また、「そこか（即納・小口・加工）」戦略に代表される利便性の高い営業を推進し、その戦略推進のために加工や小口物流を得意とする優良企業の子会社化や業務提携を進める「M&A +A（アライアンス）」を実践してきました。さらに、「東南アジアに第二の阪和を」をスローガンに鉄鋼の地産地消化が進むASEANへの「そこか」戦略の展開など、時代の変化に対し、先手先手で様々な布石を打ってきました。

今後はリスクの増大化・複雑化に対応し、リスクマネジメント態勢の更なる高度化など、「攻める」ための「守り」の強化にも注力していきます。

今中計の基本方針は前中計を踏襲し、建物の構造になぞらえ、「サステナビリティ経営」を基礎に、1階部分を「経営基盤の強化」、2階部分を「事業戦略の発展」、3階部分を「投資の収益化」とし、更なる成長を支えるための基盤強化と、既存の枠組みにとられない事業戦略を定めています。

まず、「経営基盤の強化」については、持続的成長に向けた攻めと守りのバランスを意識した財務基盤の構築を推進しています。一時期は10%台に落ち込んでいた自己資本比率も2024年3月期には30%台に回復し、有利子負債が前期比4%減となったことで、ネットDERが前期末の1.0倍から0.8倍に減少し、ROEも13.4%と今中計の目標水準を達成しています。

2023年度はPL上では減収・減益となりましたが、BSの強化は順調に進んでおり、今後は取得している2つの信用格付を両方とも「A」（現状JCRは「A」、R&Iは「A-」）に引き上げることを目標に、足腰の強い会社にするべく更なるBSの強化、キャッシュ・フローの改善に注力していきます。

今中計では、株主還元の一つである配当政策において、DOE2.5%を下限とする安定的かつ累進的な配当に加え、自己株式取得

## 社長メッセージ

なども柔軟に行い、中期的な株主還元強化を目指す方針です。2023年度は、政策保有株式売却による追加的な利益やキャッシュインを踏まえ、直近の配当予想に対し、1株当たりの年間配当額を15円増額し、185円とするとともに、2024年5月に約20億円の自己株式の取得を実施しました。2024年度の売上高は2兆8,000億円、経常利益は600億円と増収・増益を見込んでおり、1株当たりの予想年間配当額も210円として株主還元への更なる充実を進めていきます。

リスクマネジメント態勢の強化については、全社横断的なリスク管理を担うリスクマネジメント部を2024年4月に正式に発足させました。リスク種別に応じた個別管理と包括的なリスクマネジメントとの両立・最適化、エクスポート管理の高度化などを進めています。“身の丈にあったリスク”を取り、管理していくことで、適切な投融資・事業拡大による持続的成長を促進、支援する基盤作りを進めています。

### 成長分野へ積極的に投資し、各ビジネス領域での競争力を強化

「事業戦略の発展」、「投資の収益化」についても、既に様々なフィールドで成果が表れ始めています。

当社の基幹事業である鉄鋼事業では、国内では「そこか」戦略を深掘りし、フィールドを広げ、材料卸から加工の高度化による高付加価値加工品販売事業への転換やソリューション機能の強化を計画しています。それらを実現するため、パートナー企業とのシナジー効果の向上を目指した物流や生産体制の効率化、また当社グループ全体での基幹システムの一体化などを進めています。

海外では、電炉製鉄事業をグローバルに展開する大和工業グループと共同でインドネシアの電炉メーカーの経営権を取得し、成長するインドネシアの鉄鋼事業における当社のプレゼンス向上を目指しています。また、インドネシア・スラウェシ島の徳信鋼鉄有限公司にも出資しており、第3高炉が2023年9月より稼働を開始しました。同社が製造するスラブ、ビレット、線材、丸棒をインドネシアの国内外ユーザーへ拡販することに注力し、当社が掲げる「東南アジアに第二の阪和を」をコンセプトとした地産地消型ビジネスの基盤強化に努めていきます。

リサイクルメタル事業においても、新たな取り組みとして、2024年3月、韓国・SEBITCHEM社とリチウムイオン電池(LIB)屑のリサイクル事業に係る戦略的提携に合意しました。世界的な潮流となっている脱炭素化に呼応し、持続的な拡大が期待されるEV向け電池需要の増大や、その過程で発生するリサイクル材の活用ニーズにも応えるべく、プライマリーメタル事業とも連携した

各種金属のリサイクルの深掘りや発生源の確保まで総合的に取り組み、クローズドループを構築していきます。元々、当社は“都市鉱山”と呼ばれるパソコンや家電などの廃基盤(E-スクラップ)のリサイクル事業などにも早期から取り組み、長年かけて積み上げたリサイクルのノウハウを始め、当事業において高い競争優位を擁しています。今後もリサイクルトランスフォーメーションを積極的に推進し、日本最大規模の金属リサイクル事業へと発展させ、社会への更なる貢献を目指していく所存です。

食品事業では加工機能を持つグループ会社との連携を強め、食品版「そこか」戦略の深化に取り組んでいます。日本の食材は海外でも人気があり、日系飲食チェーンの海外進出が加速化する中、現地業者とのパートナーシップ構築も視野に入れ、人口増が見込めるASEANの他、海外における営業力の強化も進めています。

エネルギー・生活資材事業においては、PKS(パーム椰子殻)・ウッドチップをはじめとするバイオマスエネルギーへの注力を進めています。専用の輸送船も今年に入り3隻体制に拡大しました。現在は日本とASEAN、特にインドネシアとの取引が中心ですが、将来的にはこの調達網をASEAN地域だけでなく、グローバルに拡大することを目指しています。

木材事業においては、「木材版そこか+施工」と称し、加工機能と供給網を強化し、住宅メーカーやゼネコン向け木材を中心とした資材の供給を進める中、2024年度より住宅向け鋼材販売部門と統合して「住宅資材部」と名称を変え、ワンストップで住宅関連の資材を供給する部署として再編成し、販売力強化を進めています。また、2025年に開催される「EXPO2025大阪・関西万博」の象徴的施設である世界最大級の木造建築物のリング(大屋根)には、当社からも資材を供給しており、注目度の高まりにも期待しています。

機械事業でも新たな成長ドライバーとして、2024年2月に木材や鋼材の加工機械を手掛けるシンクス社の株式100%の譲り受けに合意しました。省人化ニーズの高まりを受け、当社が持つ顧客ネットワークを活用しながら、機械事業の強化を図っていきます。

海外販売子会社事業においては、ASEANでの鉄鋼事業のプレゼンスの向上を目指して取り組んできましたが、先に挙げた投資などにより期待できるシナジー効果も含め、いよいよ目指す「東南アジアに第二の阪和を」に一步一步近づいている手応えを感じています。鉄鋼以外の各事業においても阪和ブランドの認知度向上に向け取り組んでまいります。

今中計では、今後の成長をけん引するために800億円の投融資枠を設定し、主に環境配慮資源ビジネス、二次電池関連ビジネス、高付加価値加工品ビジネス、地産地消ビジネスを対象に、これらの分野でのサプライチェーンの構築及び強化に重点を置

いています。また、国内での既存ビジネスにおいても、サプライチェーンの強化や効率化、設備の拡充や更新への投資を継続的に行う予定です。

2023年度の投資額は156億円となり、キャッシュベースでの進捗率は18%でした。2024年度にはさらにキャッシュアウトが予定されており、今中計期間内の投融資額は既に予定の800億円を超える可能性も考えられるため、昨年は政策保有の株式を売却し、資産の入れ替えを行いました。投資はもちろんのこと、株主還元や社員の処遇も含め、キャッシュや資産のより効果的な活用について、これまで以上に深く検討していく所存です。

### 人事制度にもROICを採り入れたフェアで透明性の高い評価制度を構築

「事業戦略の発展」、「投資の収益化」を進め、目指す姿を実現するうえで、人材が何より“要”の大事な経営基盤となります。特に商社にとって一番の宝である「人材の強化」については、2022年に発足した、オンライン上の企業内大学Hanwa Business School(HKBS)も開校3年目を迎え、多様な人材の確保と育成に向けた新たな取り組みを実践しています。

その一つが、人事制度との連携です。昇格などに際し、スクール内の該当カリキュラムの受講などを条件の一つとすることで、学ぶことへの意義やモチベーションの向上につなげ、「頑張った人に報いる」フェアな人事制度の実現に向けた施策になります。

さらに、今中計でも掲げているように、「資本コストや株価を意識した経営」を実践するうえでROIC(投下資本利益率)を活用していますが、今年度より業績評価との紐づけを進めていきます。売上高や利益の大きさだけでなく、使用した資本に対してどれだけ利益を生み出したのか、資本効率を意識した評価を取り入れていくものです。但し、様々な分野で事業を展開していることから、全社一律の指標を適用するのではなく、各業界や部門ごとの特性を見極め、その伸び率や改善の度合いを評価していく仕組みにしています。

当社は真面目に業務や課題に取り組む社員が多く、社員一人ひとりがROIC改善を始め、自分の仕事に誇りを持ちながら、自律的にキャリアを形成できるよう、HKBS以外にも学びの機会をさらに増やしていきたいと考えています。

また、あらゆる企業活動の基盤となるガバナンス強化も進めています。その一つとして、取締役会での議論をより活性化させるため、業務執行を担う経営会議への権限委譲を一層進めるとともに、その構成人数をスリム化しました。また、役員評価制度もより重層的で的確な評価の実現に向けて見直しをしています。取締役会



においては、2023年度下期から議案などの説明のツールとして動画を取り入れ、事前に動画を視聴して内容を確認できるようにすることで、取締役会での説明時間の短縮を図り、議論に注力する時間を確保するなど、実効性向上に向けた工夫も始めています。

### サプライチェーンの中核を担う存在となって、持続可能な循環型社会の実現に貢献する

これら様々な取り組みや施策による基盤強化を実践していくことで、今中計においては2025年度の目標として経常利益700億円を掲げています。2年目の今期、3年目の来期を経て、次の中計では、経常利益1,000億円を目指す構想を描いています。また、2030年への更なる成長を期するため、2030年に目指す姿として「鉄鋼商社からサプライチェーン創造型商社への変革」を掲げています。サプライチェーンを創造し、すべての「[ほしい]」をつなげることで、持続可能な社会の実現に資する商社を目指すというビジョンです。

先にも触れたように、サプライチェーンの分断リスクは今後も継続していくことが予想されます。いつビジネスがなくなるともわからない不確実な状況の中で私たちが重視すべきは、モノのトレーディングだけではなく、あらゆるビジネスのサプライチェーンの中核的存在になってユーザーとつながることです。その観点から一定の成果を見せ始めているのがASEANのインドネシアです。また、欧州では新たに担当役員を常駐させるなど、ASEAN以外の拠点においてもサプライチェーンの強化を図っている最中で、リサイクルをはじめとする環境に配慮したビジネス分野では、当社の存在感が一層際立つことでしょう。そういった当社の強みを活かせる分野にさらに注力していきます。

また当社の持続的成長のために、社員のやりがい醸成やウェルビーイングの実現を進めるとともに、投資家の皆様との対話の機会も増やし、経営トップである私を含めた役員より、「阪和が何を考え、何をしようとしているのか」を積極的に発信していきます。次のステージに向けた戦略を確実に遂行し、目指す姿を実現していきますので、これからの阪和興業にご期待頂き、ご支援をよろしくお願いいたします。

## 女性社外取締役 × 女性管理職座談会



プロジェクト開発部  
プロジェクト開発課長

山岡 真梨子

社外取締役

古川 玲子

貿易業務部  
東京貿易業務課長

大塚 浩子

鋼板販売部  
鋼板販売課長

小林 紀子

“ 女性が長く「働きやすい」会社から、真に「活躍できる」会社を目指す。 ”

阪和興業は人的資本経営を取り入れて、ダイバーシティや働き方改革、多様性などのテーマに取り組んでいます。今回は、ダイバーシティの中核でもある女性活躍推進について、当社女性社外取締役と実際に最前線で働いている女性管理職による白熱した議論をお伝えします。

### 性別、年齢、国籍、キャリアを問わず、部下一人ひとりにフラットに向き合う

**古川** みなさん、初対面ですね。私から簡単に自己紹介をします。私は新卒でIT企業に入社し、システムエンジニアとしてメーカー向け製造システムの開発に携わりました。その後、開発部長や執行役員、子会社の常勤監査役など様々な役職を担い、また子どもが2歳の時に九州への子連れ転勤も経験しました。紆余曲折の中で得た気づきや学びを、阪和興業の多様な働き方実現のために役立てられればと考えています。

**山岡** 私は2020年9月に住宅メーカーから転職し、主に当社の鋼材の拡販を担うプロジェクト開発部に配属となり、2024年4月に課長に就任しました。私のチームは性別、年齢、キャリアも多様な9名で構成され、新任管理職として日々奮闘していますが、課員には

常にフラットに一個人として向き合うことをモットーとしています。

**大塚** 私は1995年に一般職で入社し、2010年に上司の勧めもあって総合職に転換した後、2015年に所属していた貿易業務課で課長になりました。その後、情報システム部への異動を経て、2023年8月に貿易業務課へ戻り、現在に至ります。一般職から職群転換をして総合職に、そして管理職になったという珍しいキャリアです。課長就任当時、当社の大阪本社には女性課長が2名いましたが、東京本社では私が初めてで、身近に相談できる方がおらず苦労しました。今の部署は課員20人のうち7割が女性という社内でも珍しい組織体制です。同じ女性同士、もっと1対1で対話を深めたいと思いながらも、人数の多さからなかなか向き合い切れない状況に、もどかしさを感じているところです。

**小林** 私は2008年に総合職で入社し、法務審査部、鋼板建材部を経て、主に鋼板を特約店に販売する鋼板販売部へ異動し、



2024年4月、課長に就任しました。課員は13名いますが、現場にいる彼らと同じ目線を心がけることに加え、管理職としてプレイヤーとは頭の使い方を変えて俯瞰的に物事を見ることも求められるため、新米管理職としてまだ戸惑うことも多いです。また、年齢を重ねるごとに、今のパフォーマンスを維持しながら、いつまでバリバリ働けるのだろうかと不安に思うこともあります。

### 「女性だから」「ロールモデルがない」を言い訳にせずチャレンジする

**古川** みなさんが管理職を志すきっかけは何だったのでしょうか。

**大塚** 一般職から総合職への職群転換は、貿易業務の仕事が面白く、もう一段踏み込んだ仕事をしてみたいと思うようになったことがきっかけで、その中で海外駐在経験のある上司から管理職への更なる職群転換を勧められました。「女性だからとか、周りにロールモデルがないからといって挑戦しないのは損じゃないの?」と言われてハッとしました。いろいろ励ましの言葉をもらって、「やってみよう」と決意しました。

**小林** 私は長く働いていく中で、現場を走り回るだけでなく、もっと違う目線で仕事に向き合いたいという思いを抱くようになりました。私もいろんな意味で上司に恵まれていたと思います。男女関係なく、「やりたかったらやる」「すべての決断を自分で出す習慣づけをする」と言われ続けてきて、今があると思います。まだ大変なことのほうが多いですが、管理職として新しい経験をさせてもらっているのはありがたいです。

**古川** スポンサーシップという言い方をしますが、男女に関係なく、若い世代の活躍のためには上司が下の人を引き上げる力が肝要なんです。女性の部下に過剰な気遣いをして、チャレンジングな業務割り当てをためらう上司もいると思いますが、チャレンジなしでは成長ありません。「気遣いは必要だが、過剰な気遣いは不要」、この考えに管理職としてどう向き合っていくべきでしょうか。

「分からないことは分かっている人に聞く」が仕事の基本です。サポートの仕方がわからなければ、本人に聞くのが一番です。「私はあなたを伸ばしたいと思っている」ことを前提に、どの方面に本人の関心が強いのか、強みがあるのか、どのタイミングでどんな形ならその強みを発揮できるか。答えは一人ひとり違います。どのライフステージにいるかによっても変わります。必要なタイミングで、気軽に本人と話し、対応を一緒に考えることで良い形を作っていけるといいですね。

実は女性に限らず、自分と異なる価値観を持つ若い世代の育成にも同じことが言えます。異なる価値観や異なる生き方に対するリスペクトは、これからの管理職に求められる基本姿勢だと私は思います。

今後は大塚さんや小林さんの上司のように、女性や若手の部下にもチャレンジを提案できる、柔軟な考え方の管理職が増えていくのではないのでしょうか。管理職になると部下との向き合い方について悩みは尽きないと思いますが、それも管理職だからこそできる貴重な経験ですよ。

**山岡** 向き合い方という点では、言葉選びとありますが、「昨日はああ言ってしまったけれど、こう取られたんじゃないだろうか」など、気になることはあります。今まで営業職として行動していましたが、管理職になると同じ言動でも違うように受け取られたり、良かれと思ってやったことが裏目に出たり、反省の毎日です(苦笑)。

**小林** 無駄な気遣いかもしれませんが、例えば年齢が近い部下の男性にどう指示を出すべきか、プライドを傷つけないような言い方をしようと思うと、本音が言いにくくなって、悩みますね。

**古川** 私は部長になった時、昨日まで「古川さん」と呼びかけてくれた一年先輩に「部長!」と呼ばれて面食らった記憶があります。「あ、えっと、部長ですけど、すみません」という感じでした。でも私は、管理職は仕事上割り当てられた単なる業務役割で、それ以上でもそれ以下でもないと思っています。会社が「あな





たが管理を担ってくれると、この部署がうまく回る」と判断した、それだけのことから、「管理職になって」と会社から依頼された人は「お役に立つならいいですよ」と軽い気持ちで引き受けなければならないのではないのでしょうか。

責任を果たせなかった場合を想定して躊躇する人もいますが、うまくできなければ、男性であろうと女性であろうと管理職から外して、より能力が発揮できるよう適材適所を考えるのが会社の役割ですから、過度な心配は必要ありません。そういうことが人を育てるためにとても重要だと私は思っています。

### 性別問わず、違っていることに意義がある そこがダイバーシティの本質

**古川** ここにいらっしゃるみなさん含め、阪和興業には前向きで力のある女性が多くいらっしゃる印象で、会社の強みにもつながっていると感じています。けれど、良い人材が多くいることや、女性が長く働きやすい制度があることと、女性が「活躍できる」会社であることはちょっと違います。

みなさんは阪和興業に所属する総合職の女性社員がどれぐらいいるかご存じですか。実は30歳以上の総合職の内、女性の比率は約7%なんです。

**小林** 私の課にも女性総合職が2人いて、総合職の女性が増えて印象はあります。それ自体はポジティブな変化だと思いますが、女性管理職を増やすという狙いがあるとするなら、採用の人数だけ増やせばいいのかという点で、やや疑問を感じます。

**山岡** 私は、思っていたより30歳以上の総合職の女性が多いことに驚きました。転職して、社内で総合職の女性に会う機会が少ないと感じており、どこに7%もいるんだろう、と。女性総合職同士が情報交換できるような横のつながりが無いということも、「管理職になりたい」と手を挙げる女性がまだ少数派である要因の一つかもしれません。

**古川** そうですね。阪和興業は管理職に占める女性の割合として2026年3月までに3.7%の目標を掲げています。現在、約2%なので、現実的な目標設定だと思いますが、30歳以上の女性総合職が7%いるなら、管理職も7%程度いて当たり前なのに、そこに達していないのは、何か「もったいないこと」が起きている証拠です。過去の社会では同質の人間を集めて組織を作り、「右に行け」と言われたら、みんなが効率的に「右に行く」ことで企業も日本社会も発展してきました。しかし、今は多様な個がぶつかり合うことで、新たなイノベーションを生み出さなければ生き残れない時代です。ぶつかり合いの中から生まれてくる発想が、これからの会社の発展を支える根幹になると私は考えています。この「もったいない」状況を少しでも改善できれば、阪和興業はもっと飛躍できると思います。

### マネジメント層の意識や発想の転換 企業風土の変革が必須

**小林** 管理職になる上ではやはり覚悟も必要です。社内に覚悟を醸成する環境があるかということ、モデルケースが少ないのは課題だと思います。本音で付け加えるならば、先ほど触れたように、男性マネジメント層の中には、尊敬できる方も多くいますが、古い慣習を引きずっている方もいて、そういう雰囲気にな女性社員が引いてしまうような声も耳にします。

**山岡** 逆に上司からの意に反する言動に対して、若い男性社員が心配して声をかけてくれるようなこともあるので、世代間ギャップに起因する問題かもしれません。

**大塚** 阪和興業に長く在籍して感じることは、入社以来、制度は大きく変わったにもかかわらず、組織風土がまだ追いついていないということです。マネジメント層の方々の意識が変わって、具体的な目標やアクションが示され、それが社員に浸透することで、ようやく数字に実態が追いつくのではないのでしょうか。今はその過渡期だと感じています。

**古川** せっかく能力があっても、もし「旧来の風土」になじめないという理由で、管理職になることを断念する方がいるとするならば、もったいないですよ。

**小林** 女性が自ら管理職になろうと志す気運を高める上では、子育てをしながら管理職として働いている女性がまだいないというのも大きいと思います。女性の部下の中で、「結婚・出産と仕事の両立をどうする?」といった悩みが出た際、私からは「自分の人生だから、自分の好きなように生きてほしい」という助言しかできません。「結婚して子供もいて管理職」という選択肢もあるということを見せられるロールモデルが身近にいないのが、難し

いところですよ。

**大塚** 管理職は仕事がハードで子育てをしながらでは難しいとチャレンジする前から諦めにつながらなければいいと、日頃から感じています。そのためには男女関係なく子育てなどを自分事として捉えることができれば、社会全体のモードがさらに変わってくる気がします。

**古川** 私は産休後に時短勤務で復職しましたが、復職当初は時短で周りからフォローを受けるたびに「すみません、すみません」と謝っていました。ある時、「私、1日中謝ってばかりいる。おかしいな」と気がついて、「すみません」のかわりに「ありがとう」と言うようにしたんです。このことで周囲の雰囲気もより協力的になりましたが、なにより自分自身が抱えていた「引け目」のようなものを修正できたのは大きかったと思います。

あと、育児しながら仕事をすると、仕事の段取り力と業務効率性が抜群に伸びました。これは、多くの育児経験のある社員が実感していると思います。对人的な許容力も深まりますし、育児は仕事とは別の視点で新たな能力を得る貴重な経験だと実感しています。管理職になると仕事の裁量が増えて、チームの業務手順から無駄を排除したり、仕事の進め方を変革したりすることが可能になりますよね。私自身、部長、本部長と職位が上がるにつれ、責任も重くなるけれど権限も広がって、どんどん自由度が大きくなりました。これまでの人が作った管理職像を踏襲するのではなく、新しい仕事の進め方や新しい管理職像を一人ひとりが作って行けるといいですね。やりようによっては、管理職はワークライフバランスに向いている職種とも言えますよ。後に続く後輩のためにも、時に意識して、新しい管理職としての姿を“発信”してもらえればと思います。

### 新しい組織文化の醸成に向け 自らが声を挙げるリーダーを目指す

**古川** みなさんのように、パイオニアとして旧来の“常識”と違っ



た存在であることは大変なことですから、先ほど山岡さんがおっしゃった、横のつながりの存在も大事ですね。

**山岡** 最近は、他社の女性総合職の方とのディスカッションなども定期的に行われていますが、手を変え、品を変え、いろんな試みにトライしてもいいかなと思います。もっとカジュアルに本音を出し合えるような場があるといいですね。話すだけで不安や不満が解消されることってあるじゃないですか。

**大塚** 公式な制度や行事までいなくても、まずはカジュアルなチャットなど電子上でもいいので、本音で話せる座談会や情報交換の場、ネットワークがあると心強いですね。

**古川** 一人ではないと感じられる場をもつことは、エンパワメントのために欠かせないと思います。女性管理職が集まるネットワークでもいいし、若い社員も巻き込んで、リーダー職・リーダー予備軍というくりでもいいですね。違和感や苦勞を抱える仲間同士で悩みをシェアするだけで、明日から働く力が湧いてくるのは驚くほどです。仲間がいると感じられることはとても大切です。最後に、みなさんの今後の抱負を聞かせてください。

**山岡** まだまだ女性管理職が少ない中で、後進の方々が阪和興業で勤め続け、管理職になっていく道しるべのような人物にならないといけないということは日頃から自分に言い聞かせています。まずは、新しい組織文化の醸成に向けて、研修やネットワークの構築など、自分から積極的に声を上げていきたいと思っています。風通しのいい会社なので、声を出せば、フットワーク軽く取り組んでくれると期待しています。

**大塚** 今日、座談会を通して横のつながりの大切さを改めて感じました。女性管理職歴が長い自分ももっとリーダーシップを発揮し、裾野を広げていけたらと思います。

**小林** みんなが、仕事をやる上では女性も男性も関係ないと思えるようになれば、肩の力を抜いて上を目指す女性社員も増えると思います。阪和興業が、女性が当たり前のように活躍する企業に進化して、管理職になりたい女性が多く出て来てくれたらいいなと願っています。そのために、今、自分の立場でできることを模索していきたいと思っています。

**古川** 阪和興業の社員全員が、性別問わず、やりがいを持って楽しく仕事に向き合い、社会からより多くの「ありがとう」をいただける会社になってほしいと心から願っています。また、女性管理職へのサポート体制をしっかりと構築できるよう、私自身、会社を積極的に支援していきたいと思っています。女性活躍推進は女性のためだけのものではなく、会社のためのものであるということを忘れてはいけません。阪和興業が、男女を問わず若いリーダー候補の方、シニアや外国籍の方など、多様な人材が真の意味で活躍できる新しい社会価値を生み出せる企業へ進化していくことを期待しています。

# 価値創造のあゆみ - 持続可能な社会の実現に向けた貢献 -



1946年12月に北二郎、名出良作、北茂の3兄弟で阪和商會を創業し、翌年4月に阪和興業(株)に改組しました。林野庁・営林局向け鉄鋼資材の販売を皮切りに丸鋼の販売も増加し、「丸鋼の阪和」として事業を固め、販路を広げました。1963年に大阪証券取引所第二部に上場を果たしたことを機に社会的信用力、財務力を高めた当社は、鉄鋼事業のみならず石油事業、木材事業、非鉄金属事業、食品事業など多角的に事業を展開し、香港、ニューヨーク、シアトルなどに海外事務所を開設しました。



国内鉄鋼センターの機能拡充や海外の鉄鋼センターへの資本参加など、積極的に事業展開を図る一方、財テク企業の代表と言われた当社は、バブル崩壊の余波を受け、多大な損失を計上しました。1994年に新社長に就任した北修爾は「財テクとの決別と本業重視の経営」を宣言し、新生阪和興業としてスタートを切りました。国内においては流通機能を拡大すべく拠点を設立し、海外では中国を中心に鉄鋼加工機能を拡充しました。



財テクの損失清算を終え、2002年に8期ぶりに配当を実施しました。2004年には「攻めの経営」を課題とし、全社員参加型の第4次中期経営計画を策定しました。また、阪和スチールサービス(株)の設立や南アフリカのクロム事業進出など国内外の拠点展開を図りました。2011年に社長に就任した古川弘成は「ユーザー系商社」を提唱。中堅・中小企業との取引拡大を目指した「M&AプラスA(アライアンス)」を通じて、「そこか(即納・小口・加工)」戦略を推進し、マーケットの深掘りに取り組みました。



2022年4月に中川洋一が社長に就任し、変化の激しい時代に対応できる柔軟な組織作りに向けて取り組みを進めています。また、2023年度から2025年度の3か年を対象とした「中期経営計画2025」“Run up to HANWA 2030 ~いまを超える未知への飛翔~”のもと、これからの100周年を目指し、持続的な成長に向けて取り組みを進めていきます。

## 企業の基盤強化と社会貢献



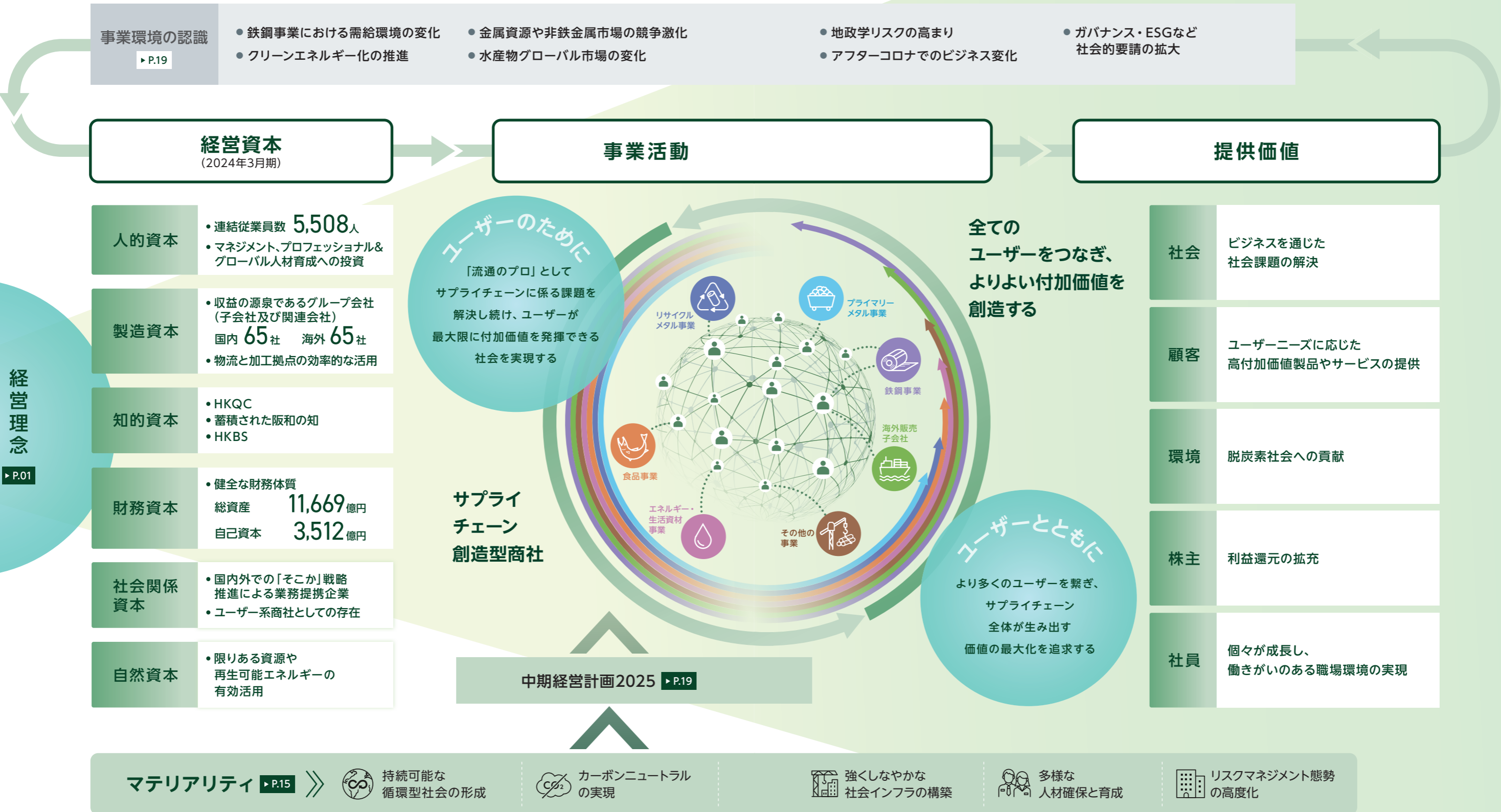
創業以来、私たち阪和興業は常に時代の先を読み、ユーザーの多様なニーズに応えることで成長を続けてきました。これからも「流通のプロ」たることを経営理念に、高度な専門性と豊富なネットワークを活かし、的確にユーザーのニーズに応えるとともに、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

## 事業を通じた持続可能な社会の実現に向けた貢献

鉄鋼事業	プライマリーメタル事業	リサイクルメタル事業	食品事業	エネルギー・生活資材事業	その他の事業 [住宅資材・機械]
<p>鉄のリユース・リサイクル事業の推進により、持続可能な循環型社会の構築に貢献していきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1953 鉄スクラップをインド、アメリカから輸入</li> <li>1955 戦後日本初の輸入解体船事業を展開し、17隻の解体船の非鉄屑を販売</li> <li>1965 取引先と提携し、日本初の鉄屑専用船「和光丸」を運航</li> <li>1988 廃品の海上コンテナを改装し、カラオケボックス事業に進出</li> <li>1994 敷鉄板リース事業に進出</li> <li>2004 清掃工場解体工事で日本初のダイオキシン類汚染物の現場無害化処理工事を受注</li> <li>2020 阪和流通センター大阪にて自家消費用太陽光発電設備を設置</li> <li>2022 大型ソーラーカーポート事業を開始</li> </ul>	<p>金属資源の安定供給と二次電池正極材の流通、鉄屑の国内循環で、産業基盤の構築とCO<sub>2</sub>削減に貢献していきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1975 金・銀・シリコン・ニッケルの取扱いを開始</li> <li>1981 金融機関の機器に含まれる資源に着目し、情報機器類の解体・回収事業に着手</li> <li>中国産合金鉄の取扱いが慎重な他社に先駆け、大量輸入を開始</li> <li>1997 太陽電池原料(シリコン・スクラップ)の取引を開始</li> <li>2001 中国以外(インド、カザフスタン、スウェーデン、イラン、南アフリカ)の合金鉄の仕入先を開拓</li> <li>2018 二次電池向けニッケル・コバルト化合物等製造会社への出資</li> <li>2021 「電池チーム」を新設</li> <li>一般社団法人電池サプライチェーン協議会に加入</li> <li>2022 自動車メーカーと電動車バッテリー用レアメタル安定調達に向けた戦略的パートナーシップ契約を締結</li> </ul>	<p>金属リサイクルのノウハウやネットワークの活用及び省CO<sub>2</sub>型設備の導入を通じて、気候変動対応にも配慮した循環型経済の形成に取り組みしていきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1953 非鉄屑を初輸入</li> <li>1981 ニッケル原料のキャタリスト(廃触媒)の集荷に注力し、特殊電気炉用に納入</li> <li>1984 名古屋鉄鋼センターにアルミニウムスクラップ選別作業場を新設</li> <li>1994 アルミ缶のリサイクル事業へ参入</li> <li>1995 Can To Can事業の新規仕入先を開拓し、集荷量が増加</li> <li>2011 ステンレススクラップ集荷販売事業を行う阪和メタルズ(株)を設立</li> <li>2015 アルミニウムの再生事業を行う正起金属加工(株)、金属のリサイクル事業を行う日興金属(株)をそれぞれ子会社化</li> <li>2019 タイでの金属スクラップ原料の選別加工のためのライセンスを取得</li> <li>2023 リチウムイオン電池屑のリサイクル事業を行う韓国企業と戦略的提携に関する覚書を締結</li> </ul>	<p>安全・安心な食品を流通させるべく、持続可能な水産資源・畜産資源の循環に貢献していきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1971 台湾ウナギの取扱いを開始し、食品業界へ参入</li> <li>1973 冷凍技術を有する韓国企業と提携し、三国内貿易を開始したことにより、冷凍フィッシュブロックの取扱量が増加</li> <li>1978 ラスパルマス事務所にて、現地の漁獲量調査や品質改善の指導を行い、取扱量が拡大</li> <li>1989 輸入畜産物(牛肉・豚肉・鶏肉)の取扱いを開始</li> <li>2001 インドからエビの輸入貢献により、「フレンド・オブ・インド」を受賞</li> <li>2006 北米でのエビ販売強化のため、SEATTLE SHRIMP &amp; SEAFOOD COMPANY, INC.を設立</li> <li>2010 水産資源保護に向けたMSC-CoCを取得</li> <li>2012 水産加工品の卸売を行うハンワフーズ(株)を設立</li> <li>2014 水産物の加工を行う丸本水産(株)を子会社化</li> <li>2019 水産食品の製造を行う東日本フーズ(株)を子会社化</li> </ul>	<p>環境に優しいエネルギーやプラスチックの供給を通じた持続可能な社会の実現や、古紙・プラスチックのリサイクルによる循環型社会の形成に貢献していきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1957 鉄鋼の取引先へ重油の販売を開始</li> <li>1965 工場燃料による公害規制に対応するため、代替燃料である灯油の取扱いを開始</li> <li>1983 古紙の取扱いを開始</li> <li>1992 ミルクカートンを再利用し、「環境に優しい」紙製梱包材として販売を展開</li> <li>1997 米国大手化学会社と合成潤滑油原料PAO(ポリ・アルファオレフィン)の取引を開始</li> <li>2005 ホーチミン事務所と協力し、上物古紙を成約</li> <li>2015 産業廃棄物からエネルギーであるRPFを製造する西部サービス(株)と南アルファホルムを子会社化</li> <li>2017 尿素の取引を開始</li> <li>2018 PKSの輸入累計が100万トン達成</li> <li>2019 バイオマス燃料の自社船「MIDORI」の運航を開始</li> <li>2020 RSB認証とGGL認証を取得し、認証取得をサポートする事業を展開</li> <li>2023 国土交通省によるバイオ燃料の調査事業に参画</li> </ul>	<p>[住宅資材] 木材需要に応え、林業の持続的発展と循環社会の形成に貢献していきます。 [機械] 再生可能エネルギー関連設備などの導入に携わることで、持続可能な地球環境の実現に向けて貢献していきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1947 全国の農業者と協力し、性能の高い搾油機や砂糖絞り機を全国に販売</li> <li>1965 木材の輸入を開始</li> <li>1973 最新鋭の圧延廃水処理(廃水から加圧浮上方式で油分・浮遊固形物を除去)設備を販売</li> <li>1975 電炉メーカーより業界最大級の工場排廃水処理設備を受注</li> <li>1988 中古遊具機械市場でパーク全体をアジア・ヨーロッパに輸出する日本初のプロジェクトを実施</li> <li>2002 ゴミ中継基地に破砕設備、集塵・脱臭装置を納入し、官庁への販売実績を蓄積</li> <li>2005 森林認証FSC-CoCを取得</li> <li>2009 森林認証PEFCを取得</li> <li>2017 木材調達方針を策定</li> </ul>

# 価値創造プロセス

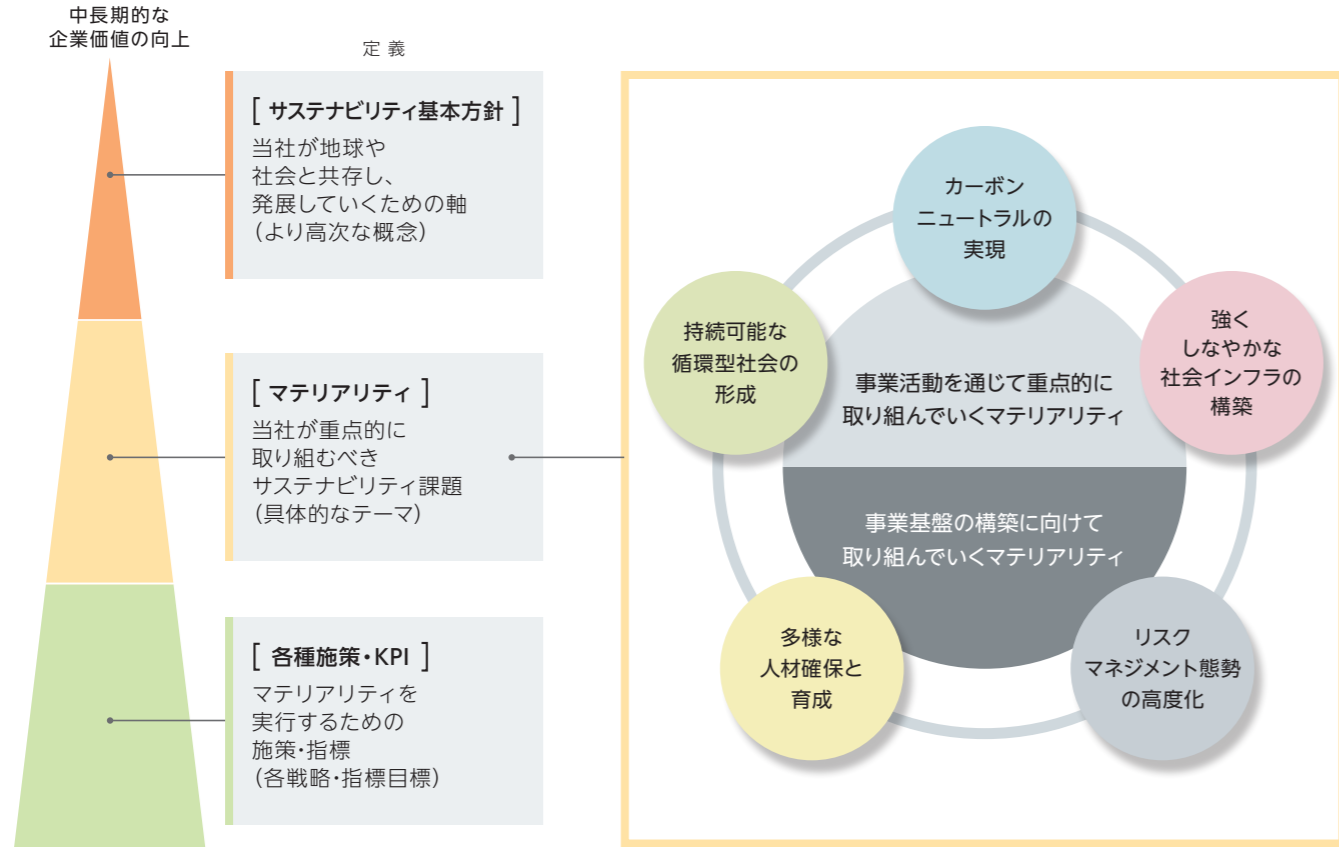
当社は、70余年にわたりユーザーのために・ユーザーとともに成長を続けてきました。様々な資本を投入して、当社の強みを活かしながら事業活動を行い、そこで得た価値を全てのステークホルダーに提供することで、企業と社会の持続的発展を目指し、中長期的な企業価値向上へつなげていきます。



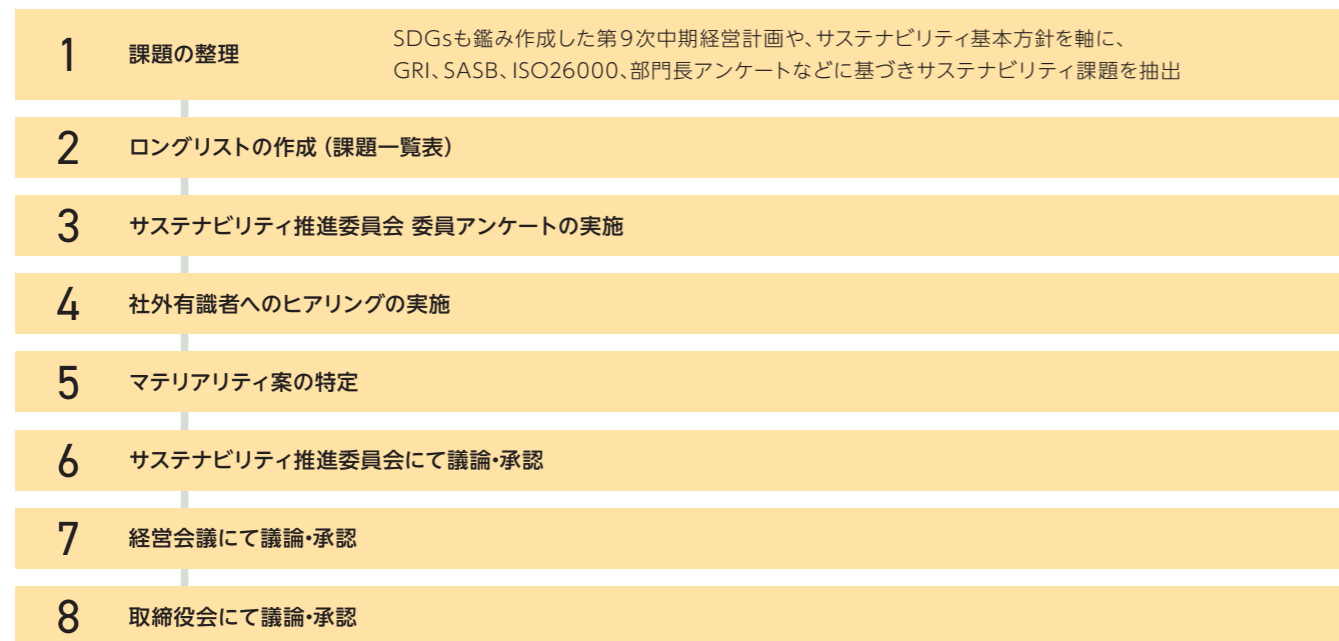


# マテリアリティ

当社は、2022年度に策定したサステナビリティ基本方針に基づき、環境社会と共存しながら実現する持続的な企業価値の向上に向けて、社内や社外有識者の方々の意見も参考に、当社グループが重点的に取り組むべきサステナビリティ課題（マテリアリティ）を以下のとおり特定しています。



## マテリアリティの特定プロセス



今後、各マテリアリティの戦略、指標及び目標を策定していきます。これらの取り組みがサステナビリティ基本方針の実現につながり、中長期的な企業価値向上に寄与すると考えています。なお、サステナビリティ基本方針とマテリアリティとの関係は以下のような形で整理しています。

## 事業活動を通じて重点的に取り組んでいくマテリアリティ

マテリアリティ	取り組みテーマ	ページ
持続可能な循環型社会の形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>限りある資源の有効活用</li> <li>環境や人権に配慮したサプライチェーンの構築</li> </ul>	P.30
カーボンニュートラルの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素に貢献する資材の流通</li> <li>当社グループのGHG排出の削減</li> </ul>	P.30
強くしなやかな社会インフラの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会インフラに必要な資材の流通</li> <li>老朽化したインフラ・建築物の更新や解体</li> </ul>	P.30

## 事業基盤の構築に向けて取り組んでいくマテリアリティ

多様な人材確保と育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材が持続的に働ける環境作り</li> <li>多様な人材が成長できる環境作り</li> </ul>	P.44
リスクマネジメント態勢の高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業投資/事業継続のリスクマネジメント</li> <li>企業統治体制</li> </ul>	P.51

## マテリアリティの特定における有識者からのコメント

- 阪和興業にとって「循環型社会」「カーボンニュートラル」「社会インフラ」は、今後の経営戦略を踏まえると当然対象となると考える。
- 阪和興業は持続可能な調達が重要視されている電池原料に必要な鉱物、食品、木材などを取扱っていることから、マテリアリティには人権と環境も加味した表現にすると良い。
- 阪和興業は投資案件も多く、関係会社も多岐に渡るため、リスクは無限に存在する。商流のみならず製造業も傘下に収めており、その環境問題及び近隣住民との関係も含めてリスクの認識をしていく必要がある。
- マテリアリティの特定には、何を重要課題として捉えているのかを明確にした方が良い。商社としては、ダブル・マテリアリティを考えるよりもシングル・マテリアリティの視点で検討することも不自然ではないと考える。
- マテリアリティを特定することは起点に過ぎず、大事なのはそれらを実践し、実現することである。そのためには、マテリアリティの項目ごとに目標となるKPIを設定し、モニタリングを行うことで、ステークホルダーに対する説明責任を果たすことができる。

## 管理部門統轄役員メッセージ

“ サプライチェーン創造型商社の  
未来を見据え  
人づくりと組織づくりで  
変革を支えています。 ”

取締役常務執行役員  
管理部門統轄  
本田 恒



これまでの挑戦を起点に、更なる飛翔を目指す「中期経営計画2025」において、  
管理部門は、計画初年度の成果と課題を踏まえ、鉄鋼商社からサプライチェーン創造型商社への変革に向けた  
当社グループ全体の取り組みを経営基盤の強化の面で支えていきます。

### 財務の視点で振り返る中期経営計画初年度

2023年度の連結業績は、売上高及び営業利益・経常利益において期初の計画値に届かず、減収・減益となりました。ポイントを述べますと、売上高は鋼材やスクラップの需要が減少したことに加え、各種商材価格が低水準で推移したことが主な減収要因となりました。利益面では、プライマリーメタル事業の戦略的投資先からの配当収入が2022年度に比べ減少したことなどが影響しました。また、コロナ禍が明け、営業活動が活発になったことや、新・基幹システム導入による償却費などが販売管理費を押し上げました。

2024年度は、増収・増益を見込んでおり、売上高2兆8,000億円、経常利益600億円を予想しています。取扱量の増加及び戦略的投資先からの配当の増加が期待できるプライマリーメタル事業と、PKS（パーム椰子殻）や木質ペレットなどのバイオマス燃料が好調なエネルギー・生活資材事業が売上高及び利益の伸長を

牽引し、足もとでは減益が続く鉄鋼事業も、下期には需要の回復を見込んでいます。

財務戦略に関わる施策では、2024年度よりリスクマネジメント部を設置し、損失の発生や緊急の資金調達を招くことがないよう、収益及びキャッシュへの影響が想定されるリスクの最小化を図ります。同時に経営指標としてのROIC（投下資本利益率）導入を推進し、各部門において、どれだけの資金を使い、どれだけの利益を得ているかという資本効率を部門の業績評価に織り込みます。

現在推進中の「中期経営計画2025」では、800億円の投融資枠を設けて、2025年度までの3年間で更なる飛翔に向けた成長投資を実施する予定です。これに対して計画初年度の投融資実績は、合計156億円（進捗率18%）にとどまりました。しかしこれは、初年度の実行金額が案件の進捗により少なかったに過ぎず、既に今後2年間で800億円の枠に迫る投融資案件の検討を行っている状況です。国内既存ビジネスにおけるキャッシュの創出

と、高付加価値加工品ビジネスなどの重点領域の成長に向けて、種蒔きを着実に進めていく方針です。

なお2023年度は、有利子負債が前年度の3,809億円から3,654億円に減少、自己資本比率は26.2%から30.1%へ上昇しました。これによりネットDERは、前年度1.0倍から0.8倍へ改善し、計画最終年度の目標として掲げた1.0倍以下を下回っています。ただし、この1年は、資金需要があまり高くなく、売上高も減少したことから、結果としてこうしたバランスを保つことができたことと捉えておりますが、今後も引き続き1.0倍以下を維持すべき水準と考えております。

### 人的資本の強化の継続と、更なるデジタル化

私たちは今中計において、前中計よりも人的資本の強化に注力しています。前中計では「プロフェッショナル&グローバル人材の育成」を打ち出しましたが、今中計ではそれらにマネジメントを加え、求める人材像として「マネジメント&プロフェッショナル&グローバル」を掲げました。経営人材の現場育成、コーポレート人材の海外派遣、グローバル体制強化の3テーマに基づき個人の力を引き出し、挑戦を支援する新人事制度を取り入れ、環境変化に対して継続的・自律的に適応・進化する組織を目指します。新人事制度は「役割と定義が明確な職群制度と成果に適切に応える評価・報酬制度を設け、挑戦と成長を促し続ける」をコンセプトとし、自身の役割を理解して職務を行うため、職群ごとの役割をより明確に定義しました。そして、当社が求める人材及び次世代リーダー層の育成につながるよう、新人事制度と2022年度に開校したHanwa Business School (HKBS)の研修コンテンツを連動させ、上位職群への転換要件の一つである社外資格の取得をサポートすることで成長の機会を提供しています。また、各職群が担う役割に対するパフォーマンスに対して、メリハリのある適切な報酬で報いることで社員個々が成長を実感し、業務やキャリアアップへの意欲を向上させる制度を実現していきます。

当社グループの社員を見ると、アグレッシブで業績や自身の成長にも貪欲な人材が多いと言えます。固定概念に囚われず、様々な発想や挑戦を受け入れる企業風土が社員の個性と相まって、グループ全体の前向きな気質が醸成されていると感じています。国内においては、部門間やグループ会社への異動などの人事交流は非常に活発で、海外においても現地社員が役員や管理職に登用される動きも出てきています。また、特に若い社員は海外勤務を望んでいる者が多く、このような社員の成長意欲を引き出し、キャリア形成を支援することで、「マネジメント&プロフェッショナル&グローバル」な人材の輩出につながっていきます。

管理部門が主導するもう一つの取り組みは、DX戦略です。本来の「DX」が意味するところは、デジタル技術の活用により、仕事のやり方やビジネスモデル自体を変革し、競争優位性につなげていくものですが、私たちの現状はその手前で、業務におけるデジタル化を進展させた状況です。当社はデジタルによって自らのビジネスを変革する準備ができている状態（DX-Ready）であると経済産業省に認められ、2022年3月にDX認定を取得しました。

これまでデジタルの活用により、業務改善や効率化、デバイス及びネットワーク環境の刷新を行い、特にセキュリティの大幅な強化を果たしてきました。そして新・基幹システムの導入を終え、引き続き改善は要するものの、デジタル化については、大きな山を越えたと捉えています。今後は、AIなどの最新技術を積極的に導入するとともに、ITセンスを持ったDX人材の獲得や育成を進め、新・基幹システムを通じてグループ内に蓄積されるデータを経営や営業活動に活用するための取り組みを引き続き進めていきます。

### 経営を支える戦略家としての管理部門へ

当社グループは、2030年度以降の阪和興業のあるべき姿について、「鉄鋼商社からサプライチェーン創造型商社への変革」を掲げました。自らサプライチェーンを構築し、全ての「ほしい」をつなげるソリューションを提供することで、持続可能な社会の実現に資する商社として未来に存続していく。そうした企業像を表現したものです。

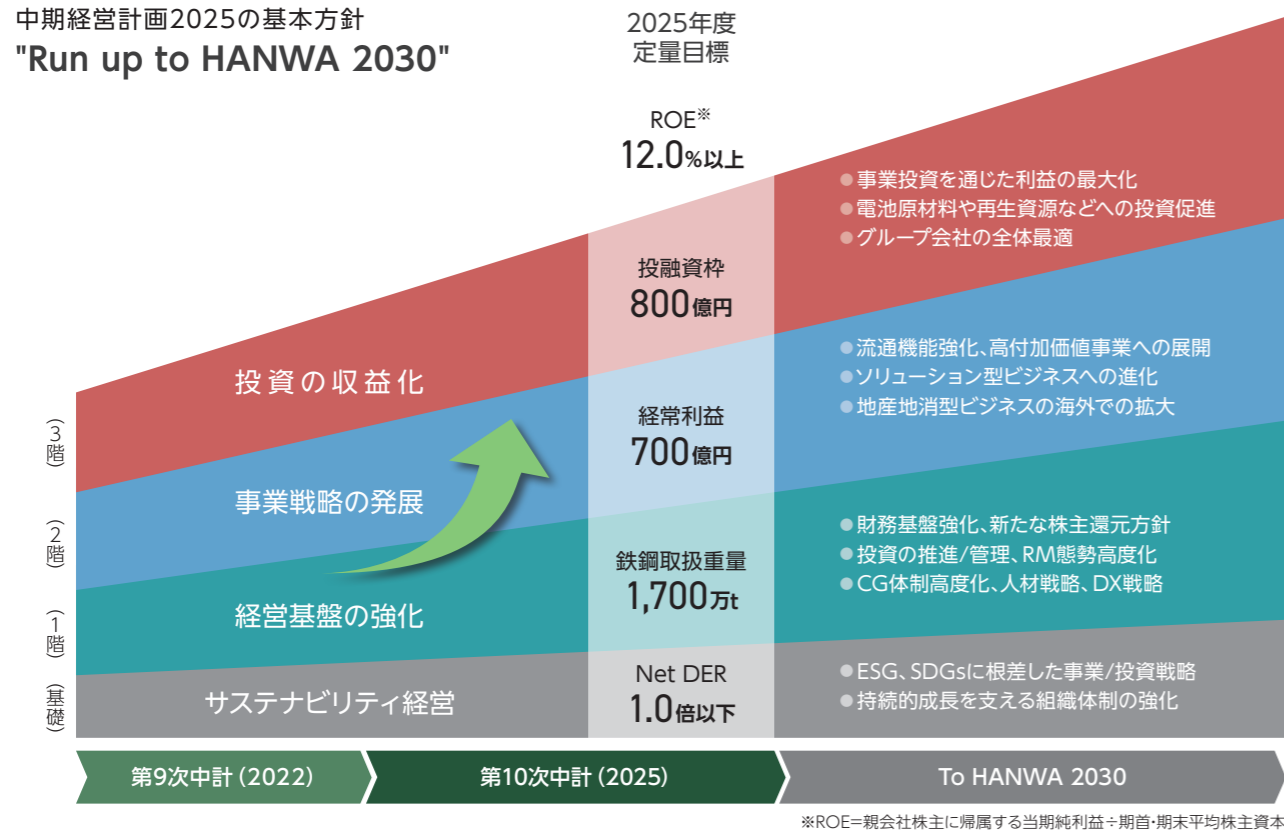
私たちは、サプライチェーン創造型商社への変革を支えていくために、ここに述べてきた人材戦略やDX戦略をさらに進化させ、事業活動のサポートを拡充していきます。また、自らサプライチェーンを構築していくうえで、コンプライアンスやリスクマネジメントは、これまで以上に重要な要素になってくるでしょう。これらへの対応を強化していくことも、私たちの重要な役割になると考えます。

これからの管理部門には経営や事業を俯瞰しながら、最適な戦略を立てて推進する役割が求められています。これまで以上に各部門との連携を深め、部門を越えて相乗効果を生み出していける組織を目指して、管理部門と営業部門の間で、双方向の人事交流を繰り返しながら、社員それぞれが身に付けたスキルや知識・知見を会社全体に広げていくことができれば、阪和興業は大きく発展していくでしょう。

# 「中期経営計画2025」の概要と進捗

III. 投資の収益化
II. 事業戦略の発展
I. 経営基盤の強化
サステナビリティ経営

本中期経営計画は、「サステナビリティ経営」を基礎に、「経営基盤の強化」(1階)、「事業戦略の発展」(2階)、「投資の収益化」(3階)という3階建ての建物になぞらえた前中期経営計画の基本方針を発展的に継承しています。更なる成長を支えるための経営基盤強化と既存の枠組みにとらわれない事業戦略の推進により、2030年度も見据えた持続的な成長への取り組みを進めてまいります。



## 当社ビジネスを取り巻く事業環境

### 鉄鋼事業における需給環境の変化

- 国内鋼材需要の減少や中国鉄鋼業のグローバルマーケットでの影響力の増大
- 2024年問題を含む鉄鋼流通市場の構造的変化の可能性
- 海外における生産拠点・生産能力の拡大、国内における生産体制の効率化

### 金属資源や非鉄金属市場の競争激化

- 資源高を背景とした資源ナショナリズムの高揚
- 電気自動車(EV)用リチウムイオン電池(LiB)などの電池リサイクル市場の発展
- E-スクラップなどの需要の増加や集荷競争の激化

### 地政学リスクの高まり

- ロシア-ウクライナ問題などを背景とした、エネルギーや原材料、工業部品、製品などのサプライチェーンの混乱と資源価格の高騰
- 米中をはじめとする大国間競争の激化と、地政学リスクを意識したサプライチェーンの再構成

### クリーンエネルギー化の推進

- 脱炭素社会に向けた取り組みへの国際的な要求の高まり
- CO<sub>2</sub>削減に資する鉄スクラップや還元鉄などの冷鉄源の活用拡大
- 再生可能エネルギーやバイオマス燃料の需要の増加

### 水産物グローバル市場の変化

- 国内市場での魚食需要の低下
- 海外産地での規制強化による供給のタイト化
- 環境や健康ニーズの高まり(養殖事業、代替タンパク質、栄養価の高い食材)

### ガバナンス・ESGなど社会的要請の拡大

- 環境保護などの要請の激化
- ガバナンス体制の改善要求の高まり

### アフターコロナでのビジネス変化

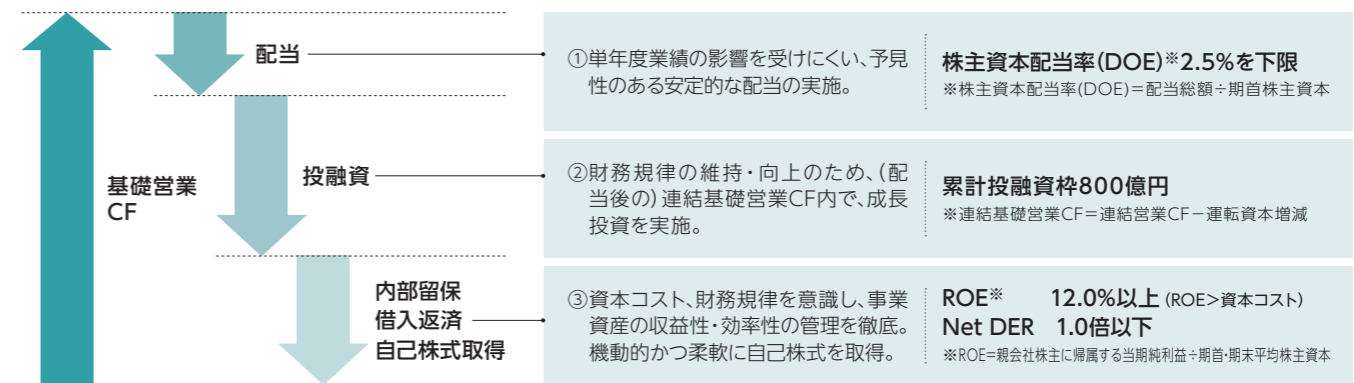
- 消費や需要構造の変化による影響
- 顧客や取引先などのコミュニケーション手段の多様化

## I. 経営基盤の強化

### 財務基盤の強化

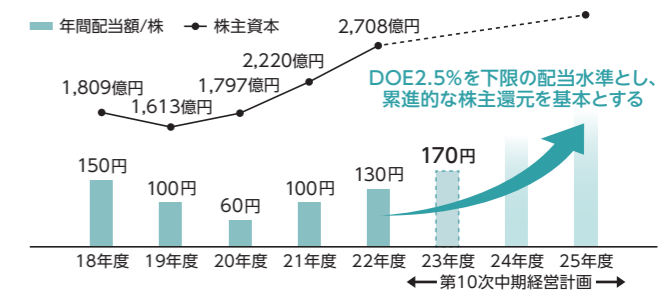
持続的な成長に向けて「攻め」と「守り」のバランスを意識しながら、財務基盤の強化を進めていきます。成長投資については、本中計期間における累積投資総額を800億円とし、財務規律の維持・向上を図りながら、M&Aや資源への戦略的投資

のみならず、老朽設備の建て替えや業務効率化を目指したDXにも注力します。また、資本コストを上回る収益を追求し、計画最終年度にはROE12.0%以上、Net DER1.0倍以下を目指します。



### 株主還元方針

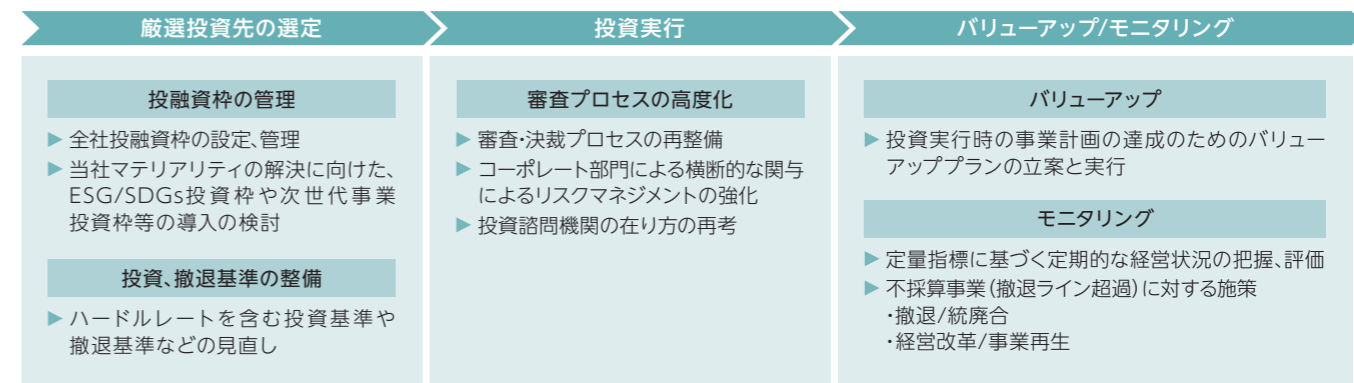
安定的な配当を継続して実施することを第一義として、株主還元方針を見直しました。具体的には、期首の連結株主資本に対してDOE2.5%を下限とした配当を基本とし、自己株式の取得なども柔軟に検討していく方針です。また、ROE12.0%以上を目標に企業価値の向上を実現することで、株主の皆様のご期待に応えていきます。



### 投資の厳選/推進/管理

当社がビジネスを拡大し持続的に成長するためには、事業投資が必要です。全社で設定した投資総額に対して、投資基準や撤退基準を整備したうえで案件を厳選し、投資実行後も投資先のバリューアップを目指し、継続的にモニタリングを行う

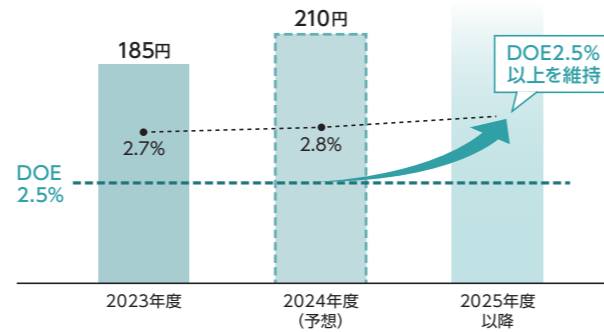
一連のプロセスの高度化を進めます。一方で、世界のスピードに後れをとることがないように、スピードを意識した「阪和流」を取り入れながらプロセスを実行していきます。



2023年度の取り組み

● 株主還元

本中計での株主還元方針に則り、2023年度は1株当たりの年間配当額を当初予想の170円から15円増額し、185円 (DOE2.7%) としました。また、2024年度には1株当たりの予想年間配当額を210円 (DOE2.8%) とするとともに、約20億円の自己株式の取得を行いました。



● 各事業の投融資の状況

2023年度の投融資の総額は約156億円に達し、本中計における800億円の投融資枠に対して18%の進捗となりました。国内外のグループ会社が手がける加工設備の強化を含む、国内既存ビジネスへの投資を通じて、安定した利益とキャッシュフローを生み出す基盤を築いています。さらに、リサイクルメ

タル事業やエネルギー・生活資材事業では、将来を見据えて種まきを行い、市場の拡大が見込まれる分野での成長を取り込んでいきます。投資案件においては、これまで以上に慎重な選択を心がけ、財務状態やキャッシュフローの改善とのバランスを図りながら、進めてまいります。

2023年度投融資実績

環境配慮資源ビジネス ■ 二次電池関連ビジネス ■ 高付加価値加工品ビジネス ■ 地産地消ビジネス (海外) ■ 国内既存ビジネス

事業	金額	主な案件
鉄鋼	102億円	■ 阪和ダイサン (株)：設備の増強 - 太田スチールセンター：H形鋼ライン、形鋼加工機、クレーン導入 - 伊勢崎スチールセンター：ファブリガ導入 ■ 阪和エコスチール (株)：名古屋工場を開設
リサイクルメタル	5億円	■ HANWA METALS (THAILAND)：アルミ缶リサイクルラインの増設
エネルギー・生活資材	16億円	■ Biomasa Jaya Abadi (インドネシア・ウッドペレット生産業者)への投融資
海外販売子会社	9億円	
その他	8億円	■ 国内グループ会社の能力増強
合計	156億円	新・基幹システムの構築、増強
		当中計期間累計投融資額 800億円 進捗率 18%

※「■インドネシア新設電炉メーカーへの出資」及び「■シンクス社の株式譲受け」は2024年度に実施予定です。

● 資本コストや株価を意識した経営の実現

利益水準の維持と成長に加え、実力値や利益の源泉の可視化、戦略的投資の利益貢献時期や金額規模の明確化など、将来の利益予測や期待を高める情報提供が重要と考え、情報開示を強化しています。また、保有資産の見直しや株主

還元の充実、ガバナンス体制の強化、資本コストを意識したROIC (投下資本利益率) 経営への取り組みも重視しており、これらを順次推進していきます。

改善に向けた目標

- 当事業や成長投資に関するより具体的な開示などを通じて、当社に対するステークホルダーからの理解促進に努める
- 事業や保有資産の見直しを通じて基礎的収益力を向上させ、創出したキャッシュを成長投資や株主還元などに充当
- リスクマネジメントを含めた一層のガバナンス体制の強化
- 資本コストを意識したROIC経営を推進
- 企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するため、役員報酬の見直しを行い、譲渡制限付株式報酬制度を導入

具体的な取り組み状況

- 経常利益目標700億円の内訳及び投融資枠800億円の重点投資領域・テーマを開示
- キャッシュアロケーションの基本方針を踏まえ、保有資産の見直し及び追加の株主還元を実施
- グループ全体のリスクマネジメント態勢の強化を目的に、2024年度よりリスクマネジメント部を設置
- 2024年度より業績評価とROICの紐づけを強化
- 2023年度に導入済み

● 政策保有株式の縮減

2023年度は政策保有株式を36銘柄売却し、その結果、2023年11月に掲げた保有株式の残高を連結純資産の20%未満とする目標を達成し、19.6%となりました。この売却から

得たキャッシュは株主還元や成長分野への投資に充当しています。今後も、資本効率や資産の最適化を追求し、保有株式の更なる縮減を目指して、売却を継続していく方針です。

	2023年3月時点	2024年3月時点
保有残高の連結純資産比率	21.7%	19.6%
売却実績	—	55.9億円 全株29銘柄 (38.1億円) / 一部7銘柄 (17.8億円)
保有銘柄数	157銘柄 上場92銘柄 / 非上場65銘柄	129銘柄 (▲28銘柄) 上場65銘柄 / 非上場64銘柄

※2023年度中に新規取得した政策保有株式は、国内非上場企業の株式1銘柄のみです。  
※上記の他、売却決議済みの未売却株式は9銘柄 (約35億円) あります。なお、金額は2024年3月29日時点の株価 (終値) で算出しています。

リスクマネジメント態勢の高度化

ビジネス領域が深化、拡大することに伴い複雑になり増大するリスクを見極め、適切な対処を支援するリスクマネジメント態勢の高度化を図ります。新たな投融資の際の審査決裁プロセス

の高度化や、当社の事業継続に関わる重要リスクの再定義などを通じてリスク感応度を高め、事業成長を後押しします。

分類	課題	具体的施策
1. 全社横断的なリスクマネジメントの強化	リスク種別に応じた個別管理及び包括的なリスクマネジメントの両立・最適化	▶ リスクマネジメント部門を強化するとともに、営業部門などの伴走により、リスクの最小化と効果の最大化を図る
2. 重要リスクの再定義	(カントリーリスク・市場リスク等の) リスク管理領域の網羅性の点検や重要度の見直し	▶ 各事業に内在するリスクの洗い出し ▶ 各リスクが全社財務諸表等に与える影響度の分析・管理
3. 審査決裁プロセスの高度化	起案、審査、決裁及び実行までの各段階におけるプロセスの最適化	▶ 審査フローの再整備 ▶ 投資等基準/撤退基準の高度化
4. エクスポージャー管理の高度化	連結エクスポージャーと想定リスクの管理の高度化	▶ 連結エクスポージャーの測定 ▶ 最大リスクのより精緻な定量化

▶ リスクマネジメントの詳細は、P.51~をご確認ください。

最適なガバナンス体制の構築

前中計で積み残した課題や本中計の各施策を着実に進めるために、ガバナンス体制をより高度化します。信頼性・透明性の高い経営

の基盤となる最適なガバナンス体制の構築を目指し、現状のガバナンス体制の課題を洗い出して具体的な取り組みを進めています。

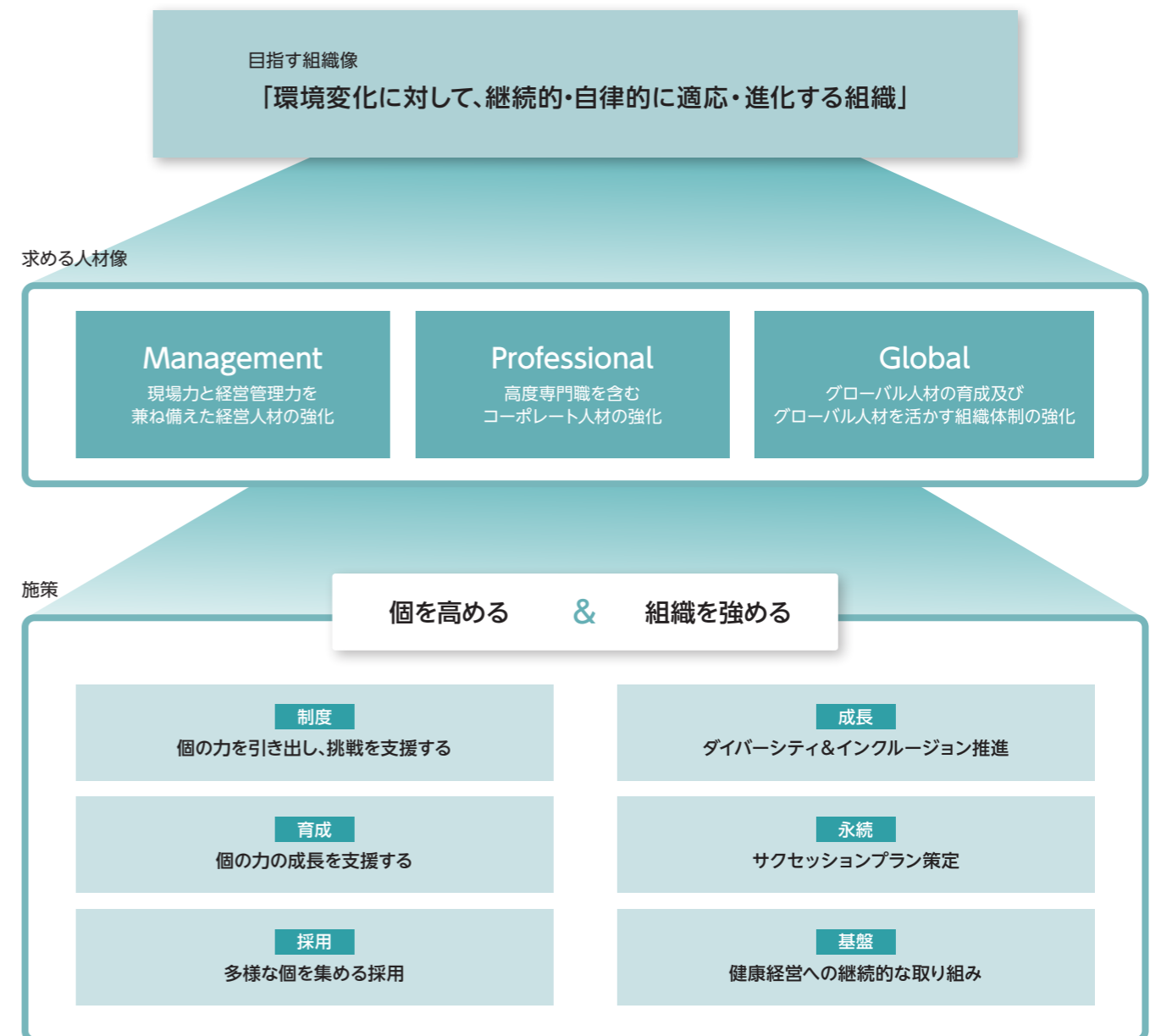
分類	課題・対応事項	具体的な取り組み状況
1. 取締役会の在り方の再考	取締役会の役割・責務の再定義	<b>最適なガバナンス体制の構築</b> 監査等委員会設置会社などへの移行の検討も含めた最適なガバナンス体制の構築を進めます。また、2023年度より経営会議の構成員や運営体制を見直し、より闊達な議論ができる体制を再構築しました。
	取締役会の監督機能の強化	
2. 組織体制の見直し	取締役の定員数の見直しを検討	<b>取締役の定員数の見直し</b> 2022年度より、社外取締役を取締役総数の1/3以上選任しており、また2024年度は取締役の人数を12名から11名に見直したため、社外取締役の割合は36.3%となりました。
	役付役員の任期設定の検討	
3. 役員評価制度/選解任基準見直し	評価基準の明確化/多様化	<b>見直した役員評価制度を2023年度より適用</b> 当社グループの経営方針や事業環境の変化を鑑み、評価項目を「変化変革」「未来志向」「リスク管理」に重点を置いた内容に見直し、メリハリの利いた評価基準にしました。
	評価と選解任基準との連続性	
4. 役員報酬体系の見直し	定期同額/業績連動報酬体系の再考	<b>新たな役員報酬体系を導入</b> 経営陣に対するインセンティブ機能をより強化するために報酬体系を見直し、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。
	株式報酬制度の検討	

人材戦略

従来の「Professional & Global」をコンセプトとした求める人材像に、新たに「Management」の要素を加えました。中堅社員をグループ会社に派遣し、経営のプロとしてマネジメント人材を育てるとともに、プロフェッショナル人材、グローバル人材の育成も強化していきます。人事制度の改革や、前中計でスタート

したHanwa Business Schoolの活用、積極的な中途採用も含めた多様な人材の採用などを通じて“個”の力を高めながら、環境変化に対して継続的・自律的に適応し、進化する強い組織を構築します。

▶ 人材戦略の詳細は、P.44~をご確認ください。



最適なガバナンス体制構築に向けた議論

気候変動問題・地政学リスクの高まりやデジタル化・DXの劇的な進展などによって阪和興業を取り巻く事業環境は非連続に変化しています。当社は、このような不透明・不確実な事業環境に対応するために「鉄鋼商社からサプライチェーン創造型商社への変革」を経営戦略として掲げています。

この戦略を実現するには、進化するビジネスモデルにふさわしい強固なガバナンス体制の構築が必要であると考え、中川社長や社外取締役、社外監査役を中心に取締役会でも議論を重ねてきました。そして、「中期経営計画2025」では「最適なガバナンス体制の構築」を重点戦略の一つとして位置付けました。

加速する事業環境の変化に対応し、更なる企業価値の向上を実現するには、①執行への権限委譲を通じて意思決定の更なる迅速化を実現すること ②取締役会において経営戦略の大きな方向性を議論すること ③取締役会のモニタリング機能を充実させ、実効性の高い監督を行うことが必要です。

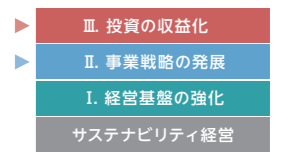
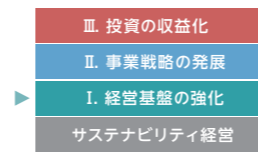
2023年度には、経営会議の構成員や運営方法の見直し・リスクガバナンス体制の強化・投資案件の基準の明確化などの対応を順次実施してまいりました。

今後は、監査等委員会設置会社への移行などについて、取締役会で議論を深めてまいります。阪和興業の持つ「前向きで挑戦する企業文化」を最大限活用して持続的な企業価値向上を実現するよう、最適なガバナンス体制に向けてスピード感をもって進める方針です。



社外監査役  
高橋 秀行

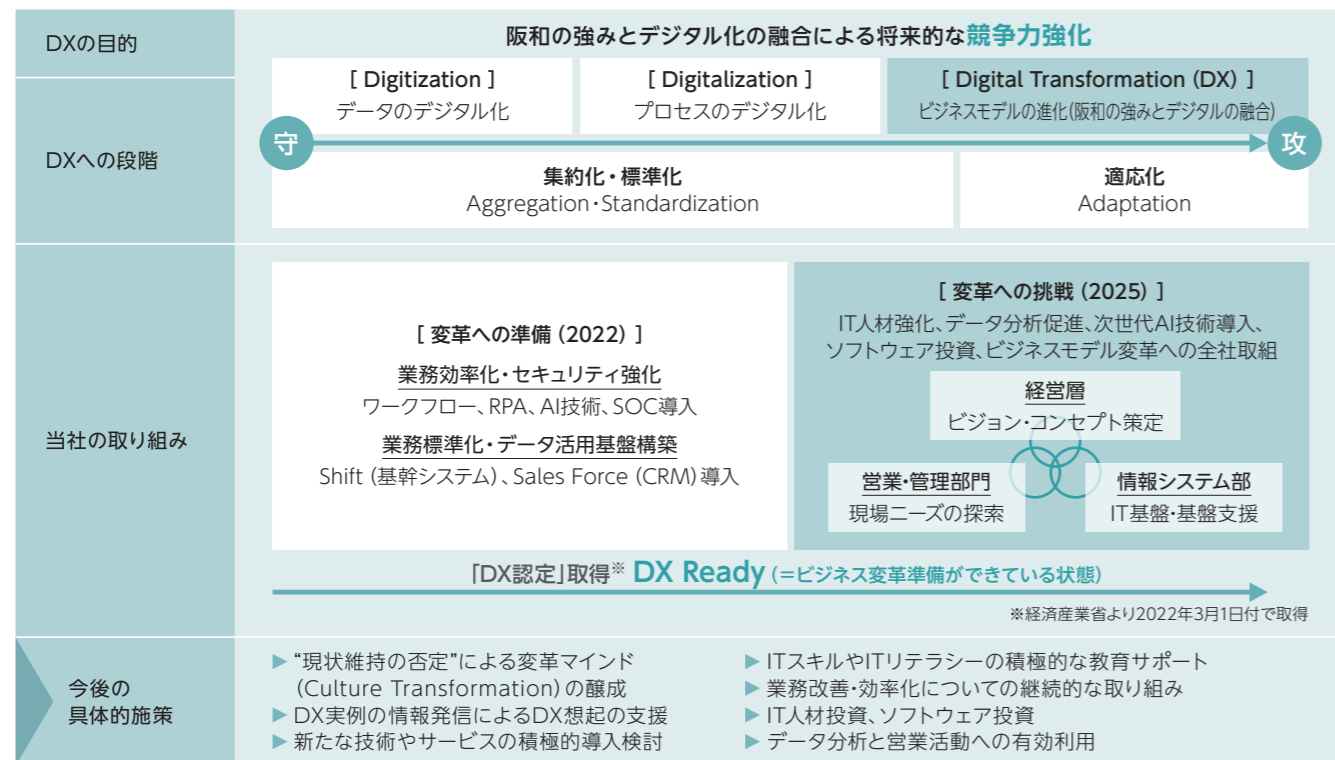
topics



DX戦略

将来的な競争力強化のために「阪和の強み」と「デジタル化」を融合させるため、前中計期間において、DXの軸となる新・基幹システム (Shift) を導入し、全社一丸となり変革の準備を進めてきました。本中計では、AI技術など新たな技術を積極的に導入

し、データ分析を推進することにより、現状維持の否定による変革マインドの醸成を通して、より高い付加価値をユーザーに提供できる新たなビジネスモデルへの進化を目指します。



II. 事業戦略の発展

III. 投資の収益化

続いて、2階部分となる「事業戦略の発展」、3階部分の「投資の収益化」については、各事業部門ごとにビジョンを掲げ、そのビジョン達成のための施策を実行することで、定量目標の達成

を目指します。独立系会社として、「ユーザーのために・ユーザーとともに」を全社で共有しながら、ESG・SDGsの視点も取り込んでビジネスを拡大していきます。

事業	ビジョン	注力事業
鉄鋼	現物にこだわり、ユーザーの課題を解決することであらゆる産業の持続的発展に貢献する	● 国内:現物ビジネス/そこから事業からの発展 ● 海外:地産地消型サプライチェーンの発展
プライマリメタル	世界に偏在する金属資源ソースを確保し産業基盤の持続的発展に貢献する	● 鉄鋼向け金属資源ソースの拡充 ● 二次電池素材事業の展開 ● 貴金属資源の確保と安定供給
リサイクルメタル	リサイクルトランスフォーメーションを推進しカーボンニュートラル社会を実現する	● 各種金属のリサイクル (回収・選別・加工) 事業の更なる深掘り ● 発生源の確保とクローズドループの構築
食品	垂直統合型ビジネスを構築し安心、安全な食の流通に貢献する	● トレーディングの更なる深化 ● 加工機能を拡充し、小売りやレストラン向けビジネスの拡充
エネルギー・生活資材	環境対応型エネルギーの供給体制を構築し持続可能な社会を実現する	● バイオマスエネルギーやリサイクルエネルギーの確保 ● リサイクルやパイオ由来のポリエチレン製品の開発や供給
住宅資材	あらゆる住宅材料を素材から一貫して提供することでサステナブルな暮らしの実現に貢献する	● 住宅メーカー向け材料供給 ● ゼネコン向け木材部材の供給
機械	産業社会に「技術革新」を、人々に「楽しさ」を提供し豊かで温かな社会の実現に貢献する	● メンテナンス体制の強化 ● アミューズメント機器製作 ● 新規施設開発
海外販売子会社	アジア地域を中心に海外での事業展開を通じて地域社会の発展に貢献する	● 現地鉄鋼メーカー向け原料・半製品販売 ● 地場製品の仕入及びユーザーへの販売 ● 鉄鋼以外のビジネスの更なる発展

▶ 各事業の戦略の詳細は、P.67~をご確認ください。

2023年度の推進状況

● 新・基幹システム (Shift) の活用

組織全体の最適化と業務の標準化を目的とし、前中計よりSAP社のS/4HANAを当社向けにアレンジしたShiftを導入しています。当社事業の強みである領域については、他社との差別化を図るため関連するシステムへの追加開発を行うとともに、業務効率化やミス防止につながる機能を拡張し、最適な基幹システムとして運用を行っています。Shiftを活用することで業務プロセスの標準化、業務品質の向上、業務コストの削減、データの一元化など、多くの効果をもたらしています。

● 生成AIの活用

セキュリティの課題に対応したMicrosoft社の生成AI「Copilot」を導入し、社内セミナーや各種情報提供を通してCopilotの利用方法やメリットを周知することで、利用頻度を向上させています。本ツールの活用により、業務の効率化だけ

でなく、生成AIを議論の壁打ち役として活用する事例も出てきており、ユーザーの創造性や思考力を刺激しより高品質な業務成果物を生み出すことに貢献しています。

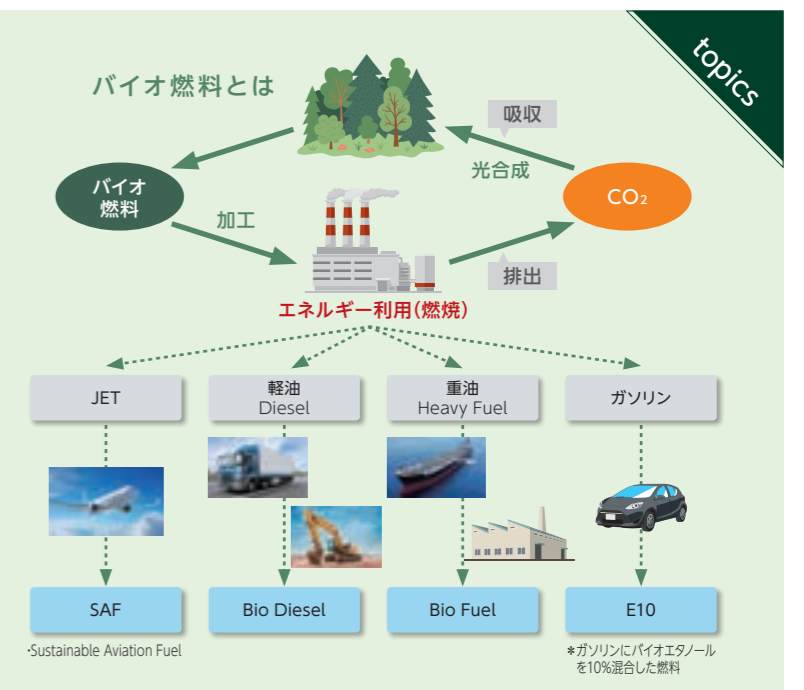
● データ分析基盤の構築

Shiftに蓄積したデジタルデータをBIツールにて可視化できるデータ統合基盤「HUBI (ハビィ)」を構築しました。当社の経営戦略に沿ったKPIを事業所や部、課などの単位で表示できるダッシュボードを提供しています。HUBIの構築により、課単位でのBSやPLのほか、「稼ぐ力」「成長する力」「価値を創出する力」を表すKPIも表示できるようになりました。今までは、データで確認できなかった各部門の実力値をデータで確認できるようになりました。今後は、当社グループ全体のデータを集約し、事業活動に直結するデジタルデータの可視化を目指しています。

※HUBI: HANWA U(Your)/Unify/Useful Business Intelligence

液体バイオチームの発足

2024年4月に、環境対応型エネルギーの供給体制の構築をビジョンとした全社横断組織である「液体バイオチーム」を創設しました。使用済み食用油やトウモロコシ、パームなどの生物資源を原料とするバイオ燃料は、植物の光合成により吸収するCO<sub>2</sub>と燃料を使用する際に発生するCO<sub>2</sub>が相殺されると考えられているため、石油に代わる燃料として期待されています。各産業においてGHG排出量の削減が求められる中、船舶・航空、その他の産業向けに液体バイオ燃料を安定的に供給し、原料調達から製造、輸送、廃棄、リサイクルに至るまでのライフサイクル全体の環境負荷低減を目指し、当社の事業に関連する産業全体の発展に貢献します。



## サステナビリティ担当役員メッセージ

“サステナビリティへの対応は、社会的責務であると同時に更なる成長をもたらす機会と捉えています。”

執行役員  
経営企画・法務・審査・サステナビリティ推進・  
リスクマネジメント担当

渡辺 安彦



当社は、サステナビリティへの取り組みを事業戦略と連動させ、将来の成長に向けた価値創出の基盤作りとして推進しています。全てのステークホルダーとともに豊かな未来を分かち合うために、私たちはサステナビリティ経営を通じて、社会価値と企業価値をともに高めていきます。

### 阪和興業がサステナビリティ経営を重視する理由

サステナビリティ経営とは、環境・社会・経済の観点において、事業を通じてそれぞれの課題を解決することにより、企業が永続的に存続し、成長し続けるための取り組みであると考えます。価値を生み出し続ける会社として、市場に必要とされる存在であること、また、事業活動を行うための人材と流通させる商材が安定的に確保できること、そしてコンプライアンスやガバナンスの面において、社会から信頼される存在であること、以上の3つがサステナビリティ経営の前提であると考えています。

当社は、「時代と市場の変化に迅速に対応し、流通のプロとして顧客の多様なニーズに応え、広く貢献する」を経営理念とし、これまで事業活動を行ってきました。今まで事業活動によって培ったノウハウや価値観を基礎とし、さらに資本効率を高め、顧客や社会のニーズに合わせて事業に取り組むべく、中長期的な当社の在りたい姿として2022年度にサステナビリティ基本方針を策定

し、中でも重点的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定、各種施策へとつなげるによりサステナビリティ経営を実現しようと考えています。サプライチェーンに関わるところでは、この2年間で「阪和興業グループ人権方針」「パートナーシップ構築宣言」「マルチステークホルダー方針」を表明し、お取引先様との公正で健全な関係作りを通じて、共栄共存を目指しています。

株式市場においては、当社株式をESG投資の対象とする海外の機関投資家からは、カーボンニュートラルに向けた取り組みに強い関心が寄せられ、また欧州では、現地の環境規制に基づくGHG排出量削減状況の報告や開示が求められています。当社の海外グループ会社を取り巻く環境課題への対応は今後ますます求められていくと見られ、将来的には、本社のサステナビリティ部門でグループ全体の取り組みを統括してマネジメントする必要があるでしょう。

サステナビリティへの対応は、私たちに課せられた社会的責務であると同時に、更なる成長の機会を当社グループの事業にもた

らすものと捉えています。そうした観点から、社内のサステナビリティへの意識を高め、取り組みに対する理解・浸透を促していきます。

### 5項目のマテリアリティによる取り組みの進展

当社グループはマテリアリティとして、事業活動を通じて取り組む「持続可能な循環型社会の形成」「カーボンニュートラルの実現」「強くしなやかな社会インフラの構築」と、事業基盤の構築に向けて取り組む「多様な人材確保と育成」「リスクマネジメント態勢の高度化」の5つを特定しています。

「持続可能な循環型社会の形成」について、当社グループは古くから鉄やアルミニウムなどの様々なスクラップのリサイクル事業に取り組んでいます。従来から日本国内で収集した鉄スクラップを電炉メーカーに販売し、そこで生産された鉄鋼製品を流通させるビジネスを日本国内で行っていましたが、これをASEANでも展開するなど、海外へ裾野を広げています。またPKS（パーム椰子殻）や木質ペレットなどのバイオマスエネルギーの持続的な安定供給も循環型社会の形成に寄与する事業の一つです。

事業に関するマテリアリティの中でも企業価値向上に特に貢献するものが「カーボンニュートラルの実現」であると考えます。2022年度に「TCFD提言」及び「GXリーグ基本構想」へ賛同し、2023年度には2030年度に国内Scope 1及び2を34%削減（2021年度比）、2050年度にはカーボンニュートラルの実現としたGHG排出量の中長期削減目標を策定しました。目標の達成のため、当社グループの排出量については電力や使用する燃料の切り替えなどにより削減を進めております。一方、サプライチェーン全体の排出量については、製造業とは異なり、商社である私たちにとって、自社で排出量を大きく減らすことは非常に難しいのですが、化石燃料代替物であるバイオマスエネルギーやリサイクルエネルギーなどの様々な脱炭素に貢献する商材の拡販をしていくことにより、カーボンニュートラルの実現に向けて間接的に貢献していく考えです。また、2023年度から排出量見える化・削減報告クラウドサービスを提供する「アスエネ株式会社」との協業も開始しており、企業や自治体が排出するGHGの見える化とその削減提案を行っていきます。

「強くしなやかな社会インフラの構築」では、土木や建築の耐震補強工事への材料供給など、国策である国土強靱化に資する事業を手掛けています。橋脚の落下防止装置や高速道路の床板、プレキャストコンクリートに使われる鉄筋などの鋼材の供給や鉄骨工事請負に取り組んでいます。

「多様な人材確保と育成」については、当社は創業時より「商社

は人なり」の理念を掲げ、当社が持続可能に成長していくためには、性別や国籍を問わず多様な人材が長きにわたり、成長・活躍できる労働環境を整備することが必要不可欠だと考え、企業内大学Hanwa Business School (HKBS)を活用した教育研修による人材強化や海外トレーニー制度を通じてグローバルに活躍できる人材の育成に注力しています。海外トレーニー制度の事例として、海外の企業の格付けや海外取引の審査も行う審査部から社員をトレーニーとして、インドネシアのグループ会社へ派遣しています。債権や保険の管理や格付業務を中心に、コーポレート部門の業務全般を学び、インドネシアのグループ会社の人材育成にも携わることで海外で活躍できる能力を培います。これらの取り組みを継続することで、将来のグローバル人材が育ち、当社グループ全体の業務レベルの底上げにつながるものと期待しています。一方、ダイバーシティの面では、多くの外国籍人材が日本で活躍しているほか、海外拠点においても、例えば上海で採用された人材がインドネシアのグループ会社で活躍するといった海外拠点間の人材交流なども進めています。

「リスクマネジメント態勢の高度化」に関しては、積極的にリスクを取って事業を拡大していくためには、より一層リスクマネジメントを強化する必要があると考え、全社横断的なリスクマネジメント態勢の強化をさらに進めていくため、2024年4月に重要リスクの再定義、審査決裁プロセスやエクスポージャー管理の高度化を行うリスクマネジメント部を新設しました。様々なリスクに適切な対策を講じ、コントロールすることにより、積極的な投融资などによる飛躍的な事業成長の達成を果たしてまいります。

### 会社の魅力を高めるサステナビリティ経営へ

サステナビリティ経営を全社で推進していくためには、サステナビリティの考え方と取り組みを浸透させることが必要だと思えます。サステナビリティの視点で営業部門が新たなビジネスチャンスを獲得し、それが具体的な利益やメリットを生み出す仕組みを構築することで、社員一人ひとりがサステナビリティに納得し、自分事として捉え、行動していく会社になれば、企業価値と社会価値を同時に向上することが可能になるでしょう。

サステナビリティへの取り組みを通じて、会社の魅力を高め、「阪和興業で仕事のやりがいを見つけたい」「阪和興業に入社し、世の中に貢献したい」と思う人材が集まってくような企業風土を醸成させることが、私のサステナビリティ担当役員としてのミッションと自覚し、責務を遂行してまいります。

# サステナビリティ経営の推進

## サステナビリティの基本的な考え方

当社は、時代と市場の変化に迅速に対応し、「流通のプロ」として顧客の多様なニーズに応え、広く社会に貢献することを経営理念として掲げ、事業を通じて国際社会、地域社会の持続的な発展に貢献することを使命としています。

地球温暖化や廃棄物による環境汚染などの環境課題や、貧困や人権侵害といった社会課題に世界が直面する今、当社が社会

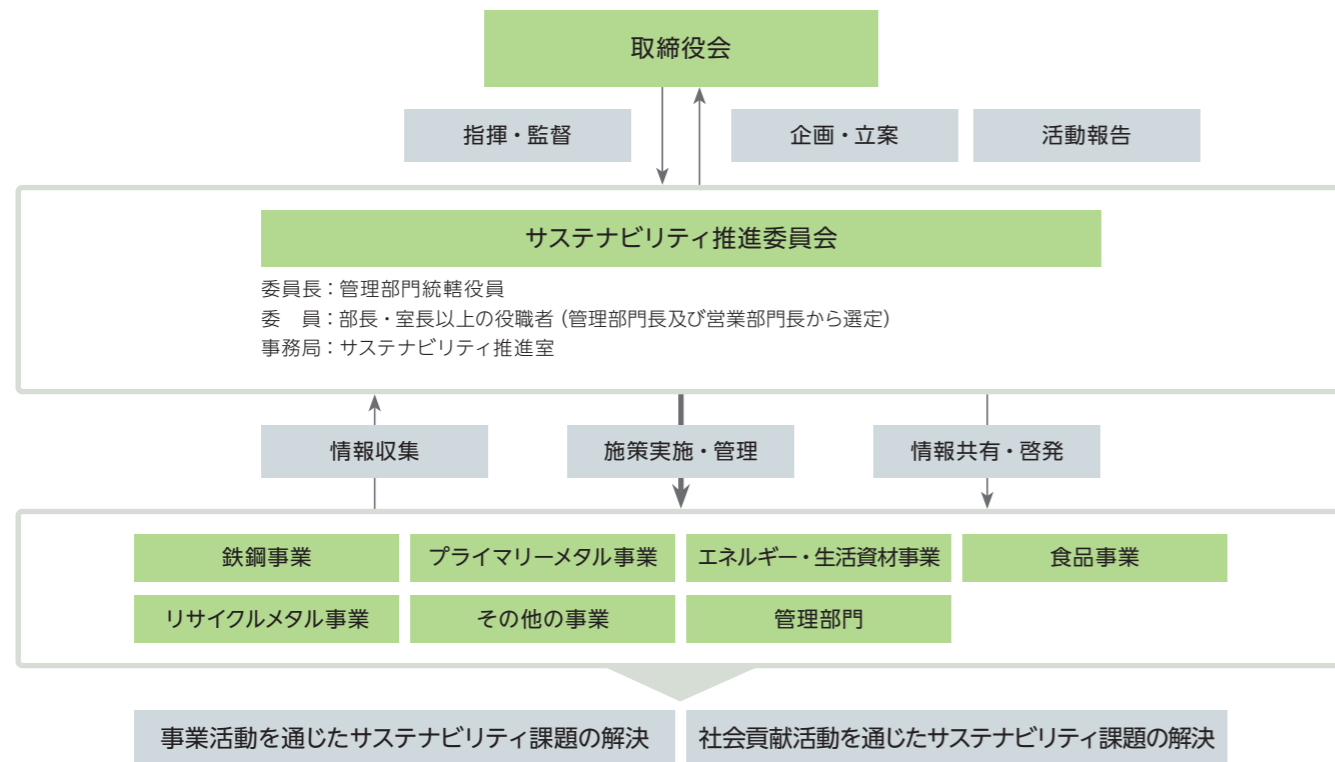
に対して使命を果たしていくためには、E (Environment=地球環境)、S (Social=社会)、G (Governance=企業統治)に十分配慮した多彩な事業活動を推進し、多様なステークホルダーの期待に応えていく必要があり、そのことが当社の企業価値を高め、サステナブルな成長につながるものと考えています。

## サステナビリティ推進体制

当社は、2021年10月にCSR委員会を発展させ、新たにサステナビリティ推進委員会を設置しました。当委員会を中心に課題の分析・進捗管理を行い、事業活動や社会貢献活動を通

じた課題の解決に貢献してまいります。なお、委員会での議論については、適宜取締役会に報告し、必要に応じて対応指示を受けています。

【サステナビリティ推進体制図】

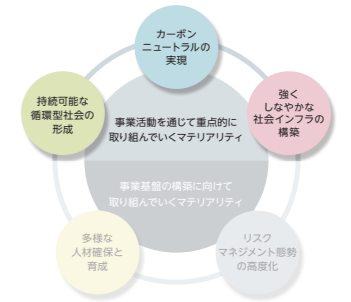


## サステナビリティ推進委員会の活動報告

当社のサステナビリティ推進委員会は各種方針の策定に加え、気候変動や人権対応などの個別トピックへの取り組みを進めており、2023年度は4回の開催となりました。はじめに、サステナビリティに関連して取り組むべき事項を整理し、中長期的な企

業価値向上に向けた課題の共通理解を形成しました。さらに、個別のトピックとして、サプライチェーン行動指針の策定、EU炭素国境調整メカニズム (CBAM) に関する制度への対応、排出権取引に関する取り組みなどについて審議・決定を行いました。

# 事業活動を通じて 重点的に取り組んでいくマテリアリティ



## 持続可能な循環型社会の形成

### 当社との関係

当社では鉄鋼から非鉄金属、食品に至るまで数々の資源の流通を担っています。既存の流通のみならず、新たな循環を創出することにより、限りある資源の有効活用の実現に貢献します。また、当社が関わる流通網における人権課題や環境課題にも対応し、健全で持続可能なサプライチェーンの実現に貢献してまいります。

### 関連トピック例

- サークュラーエコノミー
- サプライチェーン上の人権課題
- 限りある資源
- サプライチェーン上の環境課題



## カーボンニュートラルの実現

### 当社との関係

当社では電池に使用される金属や代替エネルギーの流通を担っています。脱炭素社会への移行に伴う需要の変化に対応し、脱炭素に貢献する資材の更なる流通に貢献します。また、当社の事業活動が気候変動に与える影響も積極的に削減してまいります。

### 関連トピック例

- 代替エネルギーへの転換 (エネルギー源、発電方法)
- グリーンスチール
- ZEB、ZEH
- GHG排出



## 強くしなやかな社会インフラの構築

### 当社との関係

当社では建築物やインフラに必要な資材の流通を担っています。より災害に強いまち作りに必要な資材の流通や、老朽化した建築物やインフラの更新・解体などを通じて貢献してまいります。

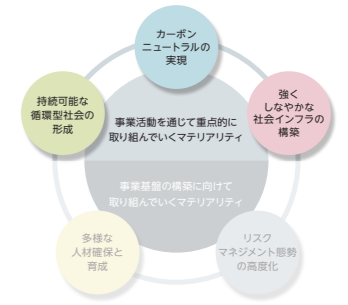
### 関連トピック例

- 災害に強い資材
- 工事、解体





# 事業活動に関わる取り組み



## 鉄のリサイクル



当社の鉄鋼事業は、建築、土木、自動車、機械、家電など産業界の幅広い分野のユーザーに鉄鋼製品を販売する動脈と、鋼材のリユースやスクラップのリサイクルといった静脈の二つの流れがあります。

動脈・静脈の流れをスムーズにするために、鋼材スクラップ事

### ■ 鋼材のリユース

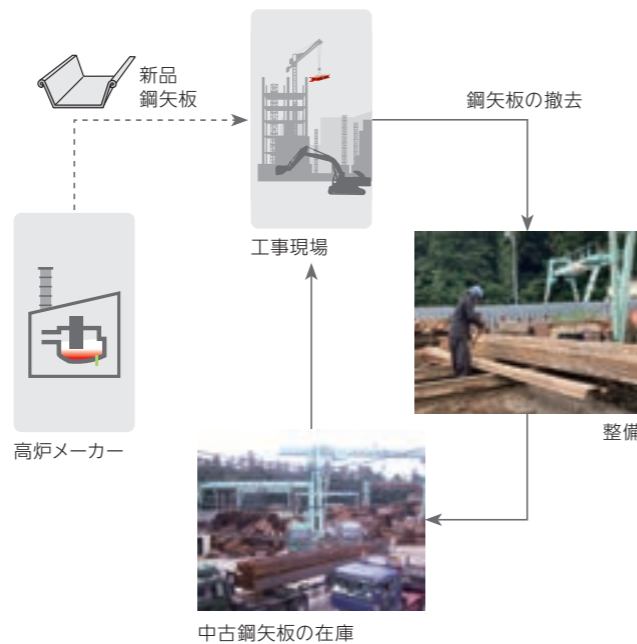
当社グループでは鋼材のリユース事業を行っております。鋼材にも様々な種類がありますが、土木建設工事現場などで使われる鋼矢板、H型鋼、覆工板、敷鉄板などについては、当社は新品の販売だけでなく、使用済みの鋼材を回収・洗浄・整備し、設計上再利用が可能なケースにおいては、再利用しています。鋼材をリユースすることで、価格を抑えた鋼材をユーザーに提供できるだけでなく、限りある鉄資源を有効活用することでサーキュラー型社会の実現に貢献するとともに、CO2の排出削減にも貢献しています。



東日本大震災の被害を受けた三陸沿岸における湾岸工事現場において必要な鋼矢板を納入し、使用後、価値のあるものは中古品として再利用しました。

業は鉄鋼メーカーのニーズに合致したアレンジ能力を高め、迅速に対応しています。発生する使用済み鉄鋼製品は、協力関係にあるスクラップ業者との連携により、高付加価値スクラップとして生まれ変わり、ユーザーである鉄鋼メーカーに納入します。

### 【鋼材の循環図】



### ■ 鋼材スクラップのリサイクル

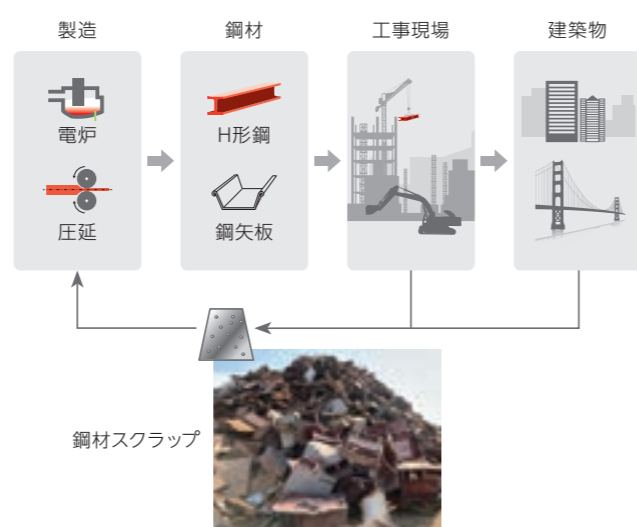
工事現場で繰り返し使われた鋼材や、老朽化した建築物の解体などから発生した鋼材は、再利用できるものはそのままリユースしますが、老朽化の進んだ鋼材スクラップは原料としてリサイクルされ、再溶解を経て製品として生まれ変わります。当社は、この鋼材スクラップを原料として再利用できる形に加工し、メーカーに納入しています。

メーカーでリサイクルされた鋼材は、新たな鋼材製品として再利用され、また老朽化が進むとスクラップとなり、再びリサイクルされて製品となり、その循環は半永久的に続きます。

このように鋼材は何度も循環利用できる商材であり、当社は鋼材のこの特性を活かしてスクラップを高度に循環させることで、サーキュラー型社会の実現に貢献しています。

また、鋼材をリサイクルすることで、新たに鋼材を製造する過程で発生するCO2の削減にも貢献しています。

### 【鋼材スクラップの循環図】



### ■ 風力発電機の解体事業

再生可能エネルギーの一つである風力発電ですが、約20年といわれる寿命を迎えた発電設備の解体及びその資材の処理・再資源化が課題の一つとなっています。

当社は解体工事の施工とスクラップの適正評価、両方の機能を有しています。そのノウハウを活かして風力発電機設備の解体及びそこから発生するスクラップの処理を一気通貫で請け負っています。

解体工事においては、安全性と効率を重視した工事計画を立案し、有資格者による現場施工管理を実施しています。また、発生したスクラップは選別や加工などの適正な処理を行い、最終的に鉄鋼メーカーに納入することで、資源の再資源化にも貢献しています。

昨今、社会的課題となっている風力発電機のブレードの処理についても、有識者と研究を進め、リサイクルの実現を目指すことで環境負荷と消費エネルギーの削減に向けて取り組んでいます。



風力発電の解体

## アルミニウムのマテリアルリサイクル



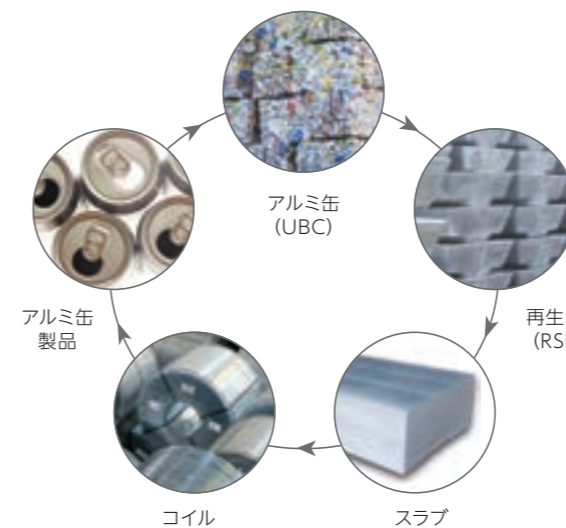
当社は、長年アルミニウムのリサイクルに携わっており、アルミニウムスクラップの取扱量は国内トップクラスです。

当社で回収した使用済みアルミ缶は、アルミ以外の異材・異物を除去し、溶解・成分調整を行った再生塊をメーカーに供給することで、再度アルミ缶として利用されています。こういった使用済みのアルミ缶を再度アルミ缶に再生することはCan to Can

Canと呼ばれており、他にも窓枠のアルミサッシなども同様にリサイクルを行い、Sash to Sashを実現しています。

このように当社はアルミ缶などのアルミニウム原料を再生可能な状態で循環させることで、持続可能な社会の実現に大きく貢献しています。

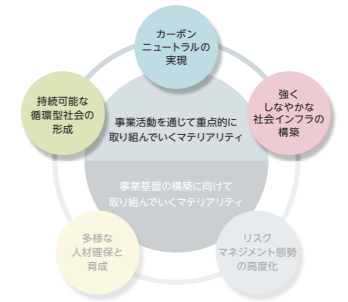
### 【Can to Can】



### 【Sash to Sash】



## 事業活動に関わる取り組み



### 特殊金属のリサイクル

当社グループの昭和金属(株)では、ステンレス鋼、特殊鋼メーカー、チタンインゴットメーカー向けにチタンスクラップとニッケルスクラップの回収、品質検査、選別、加工、再原料化までのプロセスを一貫して行っています。当社は昭和金属(株)とともに、「グローバルメタルリサイクラー」として、あらゆるニーズに適応し、きめ細かなレアメタルスクラップ事業を展開しています。



細かく砕いたチタンスクラップの脱脂、水洗い、乾燥を行う洗浄機(昭和金属(株)直江津事業所)

### ステンレスのリサイクル

当社グループの阪和金属(株)を中心に、製品としての役目を終えたステンレス鋼をスクラップとして回収し、厳密なチェックを経て、溶解原料として国内外のステンレス・特殊鋼メーカーへ安定的に供給しています。



ステンレススクラップの集荷と供給を行う阪和金属(株)のスクラップ専用ヤード

### 銅スクラップのリサイクル

人類が初めて出会った金属といわれる銅は、電線、家電、自動車、スマートフォン、貨幣など、様々な分野で使用されており、現代を生きる私たちの生活を支えています。カーボンニュートラルやEV化などの社会的要求が高まる中、銅に対する需要はさらに高まるが見込まれており、銅は環境課題の解決や社会の発展にますます欠かせない存在になってきています。

当社は、銅スクラップ原料の集荷網を整備するとともに、全世界に張り巡らせたネットワークを活かして、銅スクラップ原料を世界の素材メーカーへ供給しています。その取扱量は世界トップ

クラスを誇っており、地球環境、経済発展及び循環型社会システムの構築に貢献しています。



込銅

銅スクラップ

### E-スクラップのリサイクル

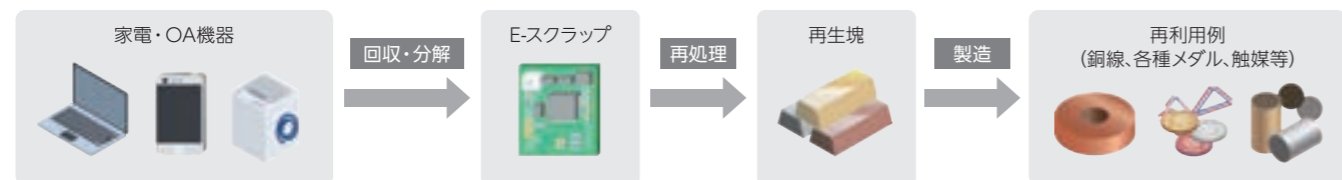
電気電子機器の廃棄物はE-wasteと呼ばれ、その発生量は世界で年間約6,000万トンにのぼり、各国の経済発展に伴い増加の一途を辿っています。

E-wasteには再利用できる多くの資源が含まれており、回収

分解して様々な形でリサイクルされています。

その中でも当社は電子基板屑などの金銀滓(E-スクラップ)の流通に携わり、金や銀をはじめとする貴金属の再利用に貢献しています。

#### 【E-スクラップの循環図】



### 海外における非鉄金属スクラップ事業

当社は5つの海外拠点HANWA THAILAND CO.,LTD.、HANWA SINGAPORE (PRIVATE) LTD.、PT. HANWA INDONESIA、HANWA EUROPE B.V.、HANWA AMERICAN CORPを中心に、海外での非鉄金属スクラップ事業を展開しています。輸出入、三国間貿易ではバーゼル条約を遵守しており、国内外のユーザーへ再資源として安定した供給を行うとともに、環境負荷低減に寄与しています。2016年にはオランダに三菱マテ

リアル社と合併会社を設立、2018年より稼働を開始し、基板屑を中心とした含貴金属スクラップ事業をさらに強化しています。

当社では非鉄金属スクラップの品質、供給の安定化を図るために、高い専門性を持つ人材を派遣し、サプライヤーの拡大に努めています。近年は日本企業の海外進出に伴うASEAN各国での工場建設が相次いでおり、工場へのジャストインタイム機能を一層強化しています。

### バイオマスエネルギーの安定供給

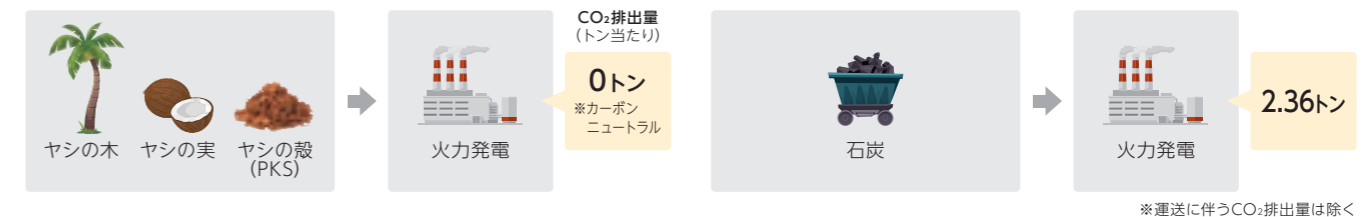
当社は再生可能エネルギーとして期待されているバイオマスエネルギー事業に取り組んでいます。主にPKS (Palm Kernel Shell) や木質ペレットなどの木質系バイオマスエネルギーを取扱っており、特にPKSの輸入取扱量は日本でナンバーワンです。

PKSとは、ヤシの実の種子の中心(仁)を覆う殻の部分のことで、主にアブラヤシの実からパーム油を製造する過程で排出されます。もともとは廃棄物として捨てられていましたが、油分が多く発熱量が高いことから、近年バイオマスエネルギーとして注目されています。主にインドネシアやマレーシアなど東南アジアの国々で生産されており、当社では2013年から輸入を開始し、日本や韓国の発電事業者向けに供給しています。2019年には専用のバイオマスエネルギー輸送船を備船するなど、持続的かつ安定的に供給するための取り組みを進めています。

また、当社はバイオマスエネルギーに関する認証の取得を進めており、2020年よりGGL認証、2022年よりISCC EU認証、2023年よりISCC PLUS認証、2024年よりSBP認証を取得しています。さらに、当社のノウハウを活かし、認証取得をサポートする事業も展開しており、申請や内部監査に必要な書面などの作成代行や、それぞれの認証で求められる基準の教育、及び温室効果ガス排出量の計算方法の指導などを行っています。

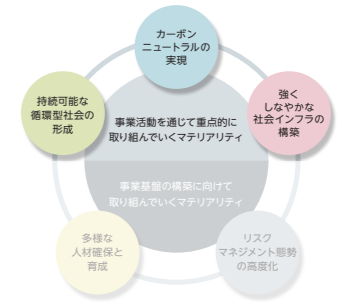
※GGL認証とは、バイオマスエネルギーの持続可能性とトレーサビリティを担保する認証制度  
 ※ISCC EU認証とは、EU市場内のバイオマスエネルギーの持続可能性とGHGに関する国際認証制度  
 ※ISCC PLUS認証とは、バイオマスエネルギーの持続可能性とGHGに関する国際認証制度  
 ※SBP認証とは、木質バイオマスの持続可能性を担保する認証制度

#### 【参考】PKSと石炭を比較したときのCO2排出量



海に進んで行くバイオマスエネルギー専用船「MV MIDORI号」。  
 バイオマス取扱量ナンバーワンを目指し、躍動する「翠かわせみ」と当社のイメージカラーである「緑」にちなんで命名されました。

## 事業活動に関わる取り組み



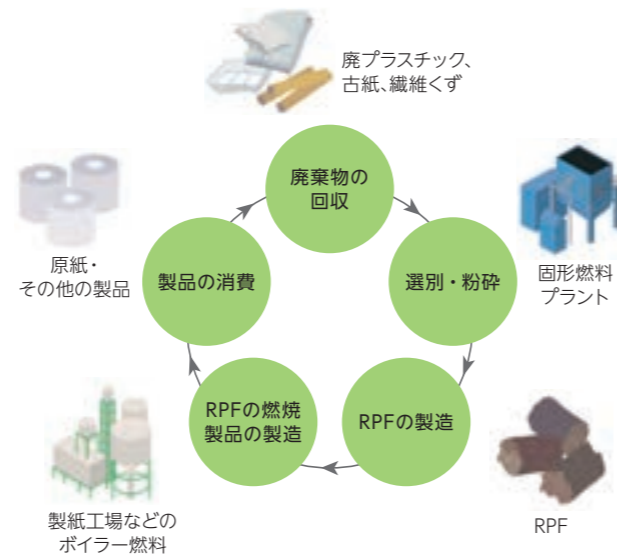
### リサイクル燃料RPF



当社は工業生産用の化石代替燃料として普及が進んでいるRPF (Refuse Paper & Plastic Fuel) の取扱いにも力を入れています。RPFは、古紙や廃プラスチックなどの産業系廃棄物を主原料としており、CO<sub>2</sub>排出量が石炭の3分の2程度で、値段も安価であるなど多くの長所があります。2003年に取扱いを開始し、現在の年間取扱量は10万トンを超えています。全国に有するネットワークに加え、2015年にはRPFメーカーである西部サービス(株)と(有)アルファフォルムを傘下に迎え、より安定した供給体制を構築しています。



【RPFの資源循環図】



### 古紙のリサイクル



当社は、新聞、ダンボールなどの一般古紙から、牛乳パックや印刷用紙などの上級古紙までリサイクル可能な幅広い古紙を約30年に渡って製紙原料として国内製紙メーカーに販売しています。近年では適正に管理された森林材や牛乳パック古紙を再利用した環境に優しい梱包資材も取扱っています。また、成長の著しい東南アジア諸国への古紙輸出にも取り組んでいます。

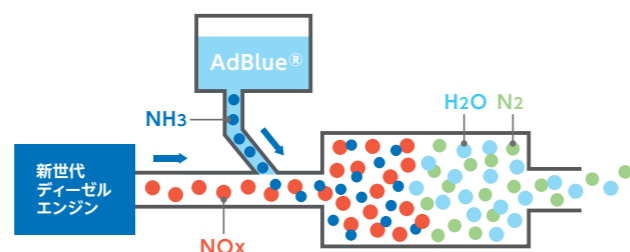


### 尿素的安定供給による大気汚染物質の抑制



当社は、肥料・工業・自動車・船舶などに利用するための尿素的取扱いにも力を入れており、取扱量は国内トップクラスです。この尿素的を主成分とする高品位尿素「AdBlue®」は、窒素化合物 (NOx) 還元添加剤として使用されます。大型トラックや大型バスなどのディーゼル車が排出する窒素化合物を還元反応させることにより、GHGの大気中への排出防止に貢献しています。

【AdBlue®の仕組み】



排気ガス中の窒素化合物 (NOx) に対してマフラー内でAdBlue®を噴射することでNOxを窒素 (N<sub>2</sub>) と水 (H<sub>2</sub>O) に分解し、ディーゼル車のグリーン性能と燃焼効率の向上を実現しています。

### 水産資源保護に向けてMSC-CoC認証及びASC-CoC認証を取得



当社は、MSC認証やASC認証を受けた水産物の流通を確かなものとするためのMSC-CoC認証及びASC-CoC認証を取得し、持続可能な水産資源と漁業への取り組みに貢献しています。MSC認証とは、「海のエコラベル」とも呼ばれ、水産資源や生態系に配慮した漁業による水産物の証で、厳正な環境規格をクリアした漁業で獲られた天然の水産物にのみ与えられます。ASC認証とは、環境や社会に配慮した養殖場で生産された持続可能な水産物の証です。



※CoC(Chain of Custody) 認証とは製品の製造・加工・流通の全ての過程において、認証物が適切に管理され、認証製品でない製品の混入や、ラベルの偽装がないことを認証するものです。

### 環境配慮型商材の開拓



サステナブルな世界の実現に向けてエシカル消費が浸透する中、当社では生活日用品の取扱いにおいて環境配慮型商材の開拓に力を入れています。バイオ原料配合のポリ袋、紙製ストロー、サトウキビ配合のキッチンペーパーなど、再生可能な素材を使った地球に優しい商材を開拓し、100円均一ショップなどの小売店に販売しています。



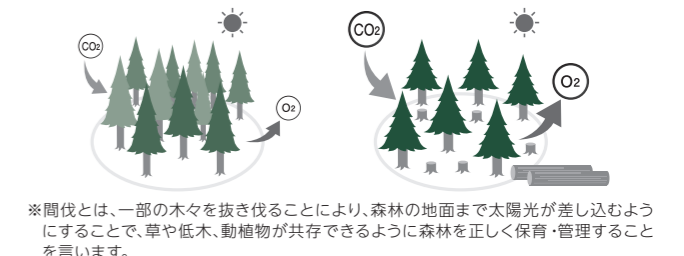
### 間伐材の輸出



当社の木材事業では、2006年から間伐材等の輸出の取り組みを開始し、現在では年間およそ15万m<sup>3</sup>の木材を中国や台湾などに輸出しています。木材の輸出は、販売先の多様化による



木材価格の底上げや雇用の確保を通じた地域経済の活性化に寄与するだけでなく、森林整備の促進を通じた国土の保全や森林によるCO<sub>2</sub>吸収促進にも貢献しています。



### 森林保全と商品利用充実のために森林認証を取得



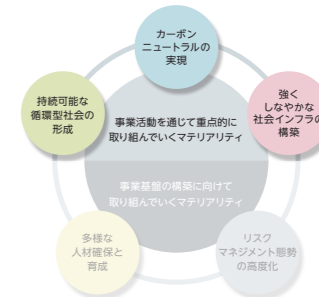
当社はFSC® (Forest Stewardship Council®、ライセンス番号:FSC-C018719)、PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes) 及びSGEC (Sustainable Green Ecosystem Council) 森林認証制度によるCoC認証を取得しています。SGEC森林認証制度は日本独自の認証制度で、森林の保全及び持続可能な森林経営を促進することで、森林・林業の再生を目指すことを目的としており、CoC認証は加

工・流通過程で非認証由来の製品と混ざらないよう管理されていることを証明しています。当社はこれらの認定により、環境に配慮した木材製品を充実させることで、持続可能な森林経営の促進に寄与していきたいと考えています。

SGEC-CoC認証書



# 環境への取り組み



## 環境マネジメント

当社は、次世代へ豊かな地球環境を引き継ぐべく、持続可能な発展の実現に向けて最善の努力を行うことを環境方針の基本理念としています。世界が様々な環境課題に直面する中、当社は循環型社会の実現、資源・エネルギーの有効活用、汚染防止、生物多様性といった課題に取り組むことで持続可能な社会の実現に向けて貢献します。

### 環境方針

#### 基本理念

阪和興業株式会社及び阪和興業グループ会社は、HKQC (Hanwa Knowledge Quality Control) を基本として日々の業務の品質向上に努め、また、「フットワーク、チームワーク、ネットワーク」をモットーに、あらゆる事業活動を通して「存在感のある商社」として次世代へ豊かな地球環境を引き継ぐべく、持続可能な発展の実現に向けて最善の努力を行うものとする。

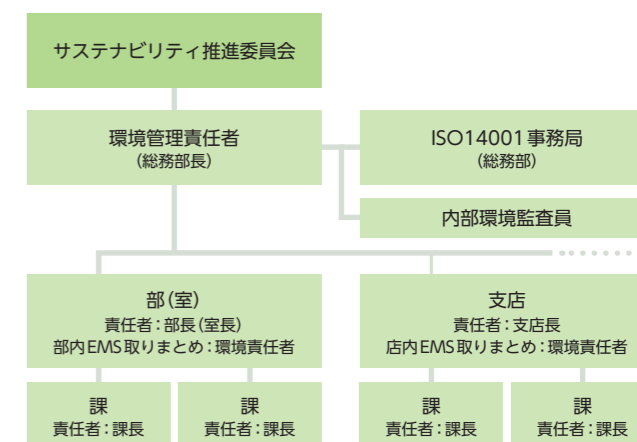
#### 行動指針と主な取り組み

行動指針	目的・目標	主な取り組み
<b>1. 環境マネジメントシステムの継続的改善</b> この環境方針のもとに環境目的・目標を設定し、見直しを行い、環境マネジメントシステムの運用と継続的改善に努める。	EMSの継続的改善/規格の運用	内部監査及び外部監査の実施 新任環境責任者への規格説明会
<b>2. 環境関連法規の遵守</b> 環境に関する、国際条約、日本及び関係国の法令・規制、その他当社が同意した業界等の申し合わせ、取決め等を遵守する。	環境に関する国際条約・日本及び関係国の法令規制等の遵守 業界取り決め、ガイドラインの遵守	バーゼル条約(バーゼル法)遵守 エネルギー使用の合理化に関する法律遵守 廃棄物の処理及び清掃に関する法律遵守 経団連、日本貿易会環境自主行動計画に参加
<b>3. 循環型経済社会システムへの寄与</b> リサイクル事業等に積極的に取り組み、循環型経済社会システムの実現に寄与する。	リサイクル事業推進	鉄スクラップリサイクル推進/ 中古鋼材の販売/ 非鉄金属リサイクル推進/ 古紙リサイクル推進
<b>4. 資源・エネルギーの有効活用</b> 地球環境の保全に配慮し、資源、エネルギーを有効活用する。	再生可能エネルギー関連事業への取り組み	バイオマス燃料の開発推進 太陽光発電、風力発電関連部材の供給
<b>5. 自然環境への配慮</b> 環境負荷の低減を常に考慮し汚染の予防に努めるとともに、生物多様性の保全・持続可能な利用の重要性を認識し、自然環境への配慮に努める。	国内事業所におけるCO <sub>2</sub> 排出量削減	節電対策の実施
	汚染対策商材の拡販	高耐食性メッキ鋼板の拡販/ スチール製パレットの拡販
	生物多様性への配慮	SGEC-CoC認証を取得し、 関連商材の取扱い拡大
<b>6. 啓発活動の推進</b> 環境保全の重要性を認識させるため、この方針を社員に周知徹底し、かつ積極的に啓発活動を行う。なおこの環境方針は社外にも公開する。	社員への環境に関する啓発活動の推進	新任環境責任者に対する環境教育

## 環境マネジメント体制

当社は2022年10月にISOなど環境マネジメント対応の中心組織であった環境推進委員会とサステナビリティ推進委員会を統合しました。サステナビリティ推進委員会では、環境方針のもと、環境マネジメントシステム(EMS)を構築し、実行しています。サステナビリティ推進委員会によって任命された環境管理責任者は、社内EMSの維持管理の責任を担っています。また、社内EMSの運営及び環境管理責任者のサポート組織として、ISO14001事務局を設置しています。内部環境監査員は、審査登録会社が行っている内部監査員研修コース修了者から選出し、年2回内部監査を実施しています。各部・支店・営業所には、それぞれ環境責任者を置き、EMSに関する実務及び社内教育を推進しています。

### 【環境マネジメント体制図】



## EMSの運用と継続的改善

当社グループでは環境ガバナンス強化のため、当社及び国内のグループ会社において国際規格ISO14001に基づく内部監査を実施し、EMSの有効性を確認しています。2023年度は62部門で内部環境監査を行いました。また、海外のグループ会社においては、ISO14001に準拠した独自のEMSに基づく内部監査を実施しています。

LRQA社による外部審査では、EMSの有効性に重点を置き、2023年度は58部門に対して審査が行われました。

### 【2024年3月現在のISO14001の認証取得状況】

国内事業所 …… 19拠点      国内グループ会社 …… 5社

※海外グループ会社では、各社にてEMSを構築し、8社において認証を取得しています。

## 環境教育の推進

EMSの運用にあたり、当社では毎年定期的に新任課長、新任環境責任者を対象に環境教育を実施しています。2023年は、3月に新任課長、6月に新任環境責任者に対して、ISO14001の規格の概要、環境マネジメントマニュアルの概要、法令の遵守、危機管理、資源の有効利用、業務改善などを重点的に説明しました。

## マネジメントレビュー

EMSの継続的な適合性と有効性を確保するため、年に一度EMSをレビューしています。2023年度は6月のサステナビリティ推進委員会で、2022年度の環境マネジメント活動に対してマネジメントレビューを行いました。また、レビューの内容は委員長を通じて経営会議に報告しています。

## 自然環境への配慮——国内事業所におけるCO<sub>2</sub>排出量削減

### 荷主としての取り組み

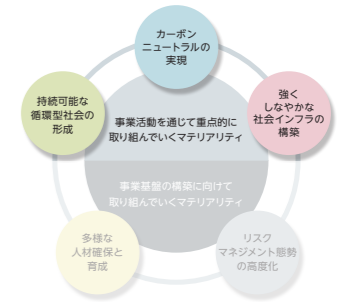
当社は、流通に携わる企業として、2006年度から輸送時のエネルギー使用量削減に努めています。物流関連の当社グループ会社である阪和流通センター東京(株)、阪和流通センター大阪(株)、阪和流通センター名古屋(株)の協力のもと、輸送の合理化、委託運送会社への協力依頼などの活動を行っています。

### オフィスでの取り組み

当社は、全社で環境に対する推進運動を実施するとともに、CO<sub>2</sub>削減のため、オフィスでの省エネルギーに努めています。

- オフィスでの主な実施項目
  - ・ペーパー削減推進プロジェクトの実施
  - ・リモート会議システム活用による出張の削減
  - ・ビジネスカジュアルの通年実施
  - ・「森の町内会」に登録し、社内報などに間伐に寄与した紙を使用

## 環境への取り組み



### 気候変動への対応

#### 気候変動対応への考え方

気候変動は、生態系などの自然環境をはじめ人々の生活や企業活動に対しても様々な影響を与えており、その影響は今後さらに深まっていくことが懸念されています。そのような中、気候変動への対応は当社としても取り組むべき重要な課題であると認識しており、「事業活動がもたらす気候変動への影響」と「気候変動が当社に与える影響」の双方を鑑みた対応が必要

であると考えています。

事業活動におけるGHG排出量の削減や、事業を通じたカーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組みを推進するとともに、気候変動によるリスクを最小限に抑えるべく積極的に取り組んでいきます。

#### ガバナンス体制

当社のサステナビリティ推進委員会は、管理部門の統轄役員を委員長とし、管理部門及び営業部門の中から選定された委員で構成されています。取締役会の指揮・監督の下、当委員会で気候変動に関する事項を検討のうえ対応策を企画立案し、取締役会にて議論のうえ対応を決定しています。また、当委員会の活動状況は、適宜、委員長を通じて取締役会へ報告しています。

#### 経営者の役割

経営陣は、サステナビリティ推進委員会などから取締役会や経営会議に上程される、気候変動に関するリスク及び機会の評価結果や管理状況について検証を行い、必要に応じて改善又は事業計画の見直しを指示します。

#### 戦略

当社の事業は多岐にわたり、気候変動によってもたらされるリスクと機会は事業ごとに異なるため、基本的な時間軸を2030年までと設定したうえで、気候変動の影響を受ける可能

性が相対的に高いと考えられる事業から、順次TCFD提言に沿ったシナリオ分析を進めています。

#### リスク管理

気候変動に関するリスクについては、取締役会の指揮・監督の下、サステナビリティ推進委員会が中心となって情報収集・識別・評価を行い、取締役会に報告のうえ管理する体制となっています。また、経営陣は識別・評価されたリスクを勘案のうえ

経営計画の策定や投資判断を行うとともに、日々の事業活動においてリスクの軽減策などを適宜織り込むことで、気候変動に関するリスクの管理を行っています。

#### 指標と目標

当社は、長期目標である「2050年度カーボンニュートラルの実現」に向け、中期目標としてGHG排出量について「2030年度国内 Scope1+2 34%削減（2021年度比）」を掲げています。こ

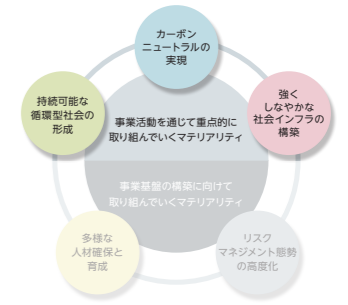
の目標達成に向け、電力の再生可能エネルギーへの切り替えや化石燃料の低炭素燃料への切り替えなどにより、事業活動におけるGHG排出量の削減を進めています。

#### 【シナリオ分析】

エネルギー事業、リサイクルメタル事業、食品事業、住宅資材事業（木材）についてシナリオ分析を行い、各事業において重要と考えられる気候変動要因の抽出を行い、リスクと機会を識別しました。

シナリオ	事業	気候変動要因	想定	機会/リスクと影響	
移行シナリオ	エネルギー事業	政策・法規制	環境規制の強化 カーボンプライシング(炭素税等)	・GHG排出に対する規制により燃料転換が進む。 ・再生可能エネルギー利用の義務化が進む。 ・GHG排出量に対し税負担が生じる。 ・排出権取引制度導入によりクレジット購入などによる費用負担が増加する。	<b>機会</b> ・PKSやRPFなどの化石燃料代替物や新規材材の需要増加に伴う収益機会の増加(影響:大) <b>リスク</b> ・化石燃料の需要減少に伴う収益機会の減少(影響:中)
		技術	次世代技術の進展・普及	・電気自動車普及、ガソリンなどの需要が減少する。 ・炭素税の普及により、石油製品の市場規模が減少する。	
		市場	エネルギーの変化 モーダルシフト	・再生可能エネルギーの導入が拡大する。 ・分散型エネルギーシステムが進化し普及する。 ・船舶用燃料の需要が増加する。	
	リサイクルメタル事業	政策・法規制	環境規制の強化	・代替材や再生材の使用義務化が進む。 ・他素材からの切り替え需要が増加する。	<b>機会</b> ・軽量素材かつリサイクル率の高いアルミニウムの需要増加に伴う収益機会の増加(影響:大) ・電池に必要な再生材の提供もできる銅の需要増加に伴う収益機会の増加(影響:大) <b>リスク</b> ・内燃自動車に用いられるアルミ部品の需要減少に伴う収益機会の減少(影響:中)
		技術	次世代技術の進展・普及	・水素社会への移行並びに電気自動車の普及が進み、電池などの関連資材の需要が増加し、自動車の軽量化に伴う需要が増加する。 ・合金の集約によりリサイクル原料の使用増加と製造歩留まりが向上する。	
		市場	環境意識の高まり エネルギーの変化	・アルミニウムのリサイクル性が再評価され、アルミニウムスクラップの需要が増加する。 ・アルミ地金精錬国でのエネルギー転換が進む。 ・ZEB/ZEH、再生可能エネルギー関連サービス市場の形成が進む。	
	食品事業	政策・法規制	炭素税 環境規制	・原材料やエネルギーのコストが増加する。 ・ノンフロン冷蔵、冷凍機への投資コストが増加する。	<b>機会</b> ・環境配慮型商品などの需要増加に伴う収益機会の増加(影響:大) ・次世代技術の活用や異業種との協業を通じた新規事業の創出による収益機会の増加(影響:中~大) <b>リスク</b> ・炭素税の賦課や環境対応に伴う水産産原料や製品などの調達コストの増加(影響:大) ・天然資源の需要減に伴う収益機会の減少(影響:大)
		技術	次世代技術の進展・普及	・スマート農業やスマート養殖などに移行する。 ・再生材・バイオマス関連技術の開発が進展する。	
		市場	消費者行動や意識の変化 エネルギーの変化 ビジネスモデルの変化	・環境配慮型消費への関心が高まる。 ・防災対策への関心が高まる。 ・健康需要が増加する。 ・化石燃料の需要変化により蓄冷材などのコストが増加する。 ・シェアリングやアップサイクルといったビジネスモデルに変化する。 ・共同配送やモーダルシフトなどの取り組みが進展する。	
	住宅資材事業(木材)	政策・法規制	炭素税 環境規制や政策	・原材料やエネルギーのコストが増加する。 ・住宅等の建築物に対する断熱基準や省エネ基準が引き上げられる。 ・ZEBやZEHが義務化される。 ・森林保護や吸収源対策に関する政策が進む。	<b>機会</b> ・住宅等の建築物における木材の需要増加に伴う収益機会の増加(影響:大) ・木質燃料市場の拡大に伴う収益機会の増加(影響:大) <b>リスク</b> ・炭素税の賦課や環境対応に伴う調達コスト(影響:大)
		市場	消費者行動や意識の変化 エネルギーの変化 その他市場変化や、技術革新とその普及による影響	・環境配慮型消費への関心が高まる。 ・所有からシェアへの嗜好変化や住宅への嗜好性が変化するなど、需要構造が変化する。 ・非化石エネルギーの利用が拡大(化石燃料の利用が縮小)する。 ・森林吸収に伴うカーボンクレジットの創出ができるようになる。 ・ZEBやZEH市場が拡大する。 ・気象災害対応に備えた住宅等の建築物の需要が増加する。 ・CO <sub>2</sub> を固定化できる木材など、低炭素化へ向けた材料の需要増加やプロセスの転換が進む。 ・環境配慮型商品(FSC商品、脱プラ等)の需要が増加する。	
	全社共通	政策・法規制	カーボンプライシング(炭素税等)	・炭素税の普及により、市場全体としてコストが増加する。	<b>リスク</b> ・炭素税などの税負担の増加(影響:中) ・電気料金や資材の高騰に伴うコストの増加(影響:中)
エネルギーの変化			・再生可能エネルギーの需要が過度に増加する。		

# 環境への取り組み



シナリオ	事業	気候変動要因	想定	機会/リスクと影響	
現行シナリオ	リサイクル・金属事業 	平均気温の上昇	・清涼飲料水やビールの需要が増加する。	<b>機会</b> ・アルミ缶の需要増加に伴う収益機会の増加 (影響:中)	
		海面上昇	・低地にある農場、加工場、養殖池の稼働が困難になる。	<b>機会</b>	
		平均気温の上昇	・原材料の生育環境が変化し、生産性が低下する。 ・食品の物流コストが増加する。	・新たな水産資源の取扱いに伴う収益機会の増加 (影響:中)	
	食品事業 	気象パターンの変化	・冷凍食品や加工食品の需要が増加する。 ・水ストレスが高まる。 ・農畜水産物の収穫量が減少し、品質が低下する。 ・商材の流通量が減り十分な調達が難しくなる。	<b>リスク</b> ・生産、物流環境の変化に伴う水産畜産原料や製品などの調達や保管コストの増加 (影響:大)	
		物理	異常気象の激甚化	・道路、鉄道、港湾設備被害によりサプライチェーンが寸断される確率が高くなる。 ・森林における土砂災害や倒木が増加する。	<b>機会</b> ・災害に備えた設備・インフラ強靱化の需要増加や災害が危惧される地域からの移転の需要増加に伴う収益機会の増加 (影響:大)
			海面上昇	・浸水リスク地域の設備投資や移転需要が増加する。	
	気温の上昇		・植物の生育条件が変化する。 ・森林における火災や樹木の病害虫等が発生する。	<b>リスク</b> ・サプライチェーンの再構築に伴うコストの増加 (影響:中)	
	住宅資材事業 (木材) 	慢性影響が複合的に与える影響	・樹木の生育環境が悪化するなど、植生、木材調達地域が変化する。 ・病害虫の発生頻度が変化する。 ・品質の維持が困難になる。 ・断熱、遮断効果への需要が増加する。		
		全社共通 	海面の上昇	・(中期的には影響は見られないものの) 港湾機能の低下や高潮リスクが上昇する。	<b>リスク</b> ・温暖化対策や高潮対策などの設備投資費用の発生 (影響:中)
			異常気象の増加	・台風などによる被災リスクが増加する。 ・運送保険料が高騰する。	・電力使用量の増加や運送保険料の高騰に伴うコストの増加 (影響:中)
	平均気温の上昇		・屋外作業時における労災リスクが増加する。 ・冷房等への更なる設備投資が必要になる。	・物流網寸断時の補填費用や機会損失の発生 (影響:中)	

## 【シナリオの選定】

事業環境の変化を客観的に評価するために、IEA(国際エネルギー機関)の「World Energy Outlook2021」「Net Zero by 2050」やIPCC(気候変動に関する政府間パネル)の「第5次評価報告書」「1.5℃特別報告書」に掲載されているシナリオを主に参考にし、分析を実施しました。

シナリオ分類	参考にしたシナリオ名	内容	今世紀末の温度上昇
移行シナリオ	IEA SDS [ Sustainable Development Scenario ]	IEA World Energy Outlook 2021などによる、パリ協定の2℃目標達成のほか、SDGs達成を可能とする持続可能な成長シナリオ	+1.7℃
	IEA NZE [ Net Zero Emission Scenario ]	IEA Net Zero by 2050による、2050年までに世界がネットゼロ排出を達成し、気温上昇を1.5℃未満に抑制するために、エネルギー需要とエネルギーミックスがどのように変化する必要があるかを示すシナリオ	+1.5℃
	IPCC RCP 2.6/1.9 [ Representative Concentration Pathways ]	IPCC第5次評価報告書及び1.5℃特別報告書による、将来の気温上昇を2℃以下に抑えるという目標をもとに開発された排出量の低いシナリオ	+1.6℃ / +1.5℃
現行シナリオ	IEA STEPS [ Stated Policies Scenario ]	IEA World Energy Outlook 2021やNet Zero by 2050などによる、現在の各国の政策や目標を反映したシナリオ	+2.6℃
	IPCC RCP 8.5/6.0/4.5 [ Representative Concentration Pathways ]	IPCC第5次評価報告書による、産業革命前に比べて21世紀末に世界平均気温が4℃前後上昇するシナリオ	+4.3℃ / +2.8℃ / +2.4℃

## 【対応方針】

識別したリスクと機会について、以下のような対応を推進しています。今後は更なるリスクと機会の認識・分析を進め、機会の拡大とリスクの低減に向けて対応を拡充していきます。

事業	機会	リスク
エネルギー事業 	・PKSやRPFなどの化石燃料代替物や新規商材の需要増加に伴う収益機会の増加  〈対応方針〉 ・廃タイヤリサイクル事業の推進 ・廃プラ・RPF事業の推進 ・PKS・木質ペレット事業の推進 ・船舶用バイオ燃料事業の推進 ・炭化バイオマス事業の推進 ・ESCO事業の推進 ・建築廃材事業の推進 ・アンモニア事業の推進 ・カーボンプレジット市場への参入 ・他(M&Aなども用いた事業推進)	・化石燃料の需要減少に伴う <b>収益機会の減少</b>  〈対応方針〉 ・積極的な代替物の販売推進 ・業務効率化による販管費を抑えたビジネスの推進
リサイクル・金属事業 	・軽素材かつリサイクル率の高い <b>アルミニウム</b> の需要増加に伴う <b>収益機会の増加</b> ・電池に必要かつ再生材にもなる <b>銅</b> の需要増加に伴う <b>収益機会の増加</b> ・アルミ缶の需要増加に伴う <b>収益機会の増加</b>  〈対応方針〉 ・スクラップ調達力強化の推進 ・顧客ニーズの深掘りとスクラップの安定供給の推進 ・部門間連携と既存設備のシェアリングの推進 ・リサイクル設備の拡充と機能強化の推進	・内燃自動車に用いられるアルミ部品の需要減少に伴う <b>収益機会の減少</b>  〈対応方針〉 ・顧客と連携しながら電気自動車向け素材へのシフト
食品事業 	・環境配慮型商品などの需要増加による <b>収益機会の増加</b> ・次世代技術の活用や異業種との協業を通じた <b>新規事業の創出</b> による <b>収益機会の増加</b> ・新たな水産資源の取扱いに伴う <b>収益機会の増加</b>  〈対応方針〉 ・垂直統合型事業の推進 ・原料原産地加工の促進 ・陸上養殖事業の推進 ・微細藻類事業の推進 ・フードテックの推進	・水産畜産原料や製品などの調達や保管に関する <b>コストの増加</b> ・天然資源の需要減少に伴う <b>収益機会の減少</b>  〈対応方針〉 ・調達ルートの変換 ・冷凍食品や新たな水産資源開拓の推進
住宅資材事業 (木材) 	・住宅市場における木材の需要増加に伴う <b>収益機会の増加</b> ・木質燃料市場の拡大に伴う <b>収益機会の増加</b> ・災害に備えた設備やインフラ強靱化の需要増加や災害が危惧される地域からの移転の需要増加に伴う <b>収益機会の増加</b>  〈対応方針〉 ・鉄鋼事業と協業した住宅等の建築物向けの即納・小口・加工の機能拡充と商品開発 ・木質構造材の原料からの生産確保と商品開発 ・カーボンプレジットの創出や取得	・炭素税の賦課や環境対応に伴う丸太や木材製品などの <b>調達コストの増加</b> ・サプライチェーンの再構築に伴う <b>コストの増加</b>  〈対応方針〉 ・M&Aも視野に入れた国内外原料の調達力強化と競争力あるサプライチェーンの構築 ・山林取得や森林管理も含めた調達先の確保
全社共通 	全社共通の機会は、各事業にて実現	・炭素税などの <b>税負担の増加</b> ・電気料金や資材の高騰に伴う <b>コストの増加</b> ・電力使用量の増加や運送保険料の高騰に伴う <b>コストの増加</b> ・温暖化対策や高潮対策などの <b>設備投資費用の発生</b> ・物流網寸断時の <b>補填費用や機会損失の発生</b>  〈対応方針〉 ・GHG排出量削減の推進 ・省エネの推進 ・定期的な保険等の見直しの推進 ・建屋の浸水対策や暴風対策の推進 ・被災による調達リスクの高い商品の特定とリスク分散の推進

# 事業基盤の構築に向けて 取り組んでいくマテリアリティ



## 多様な人材確保と育成

### 当社との関係

当社では多種多様な個性をもった人材が、商社としての根幹を担っています。今後の日本の人口減少など懸念されるような環境に苛まれたとしても、企業が持続的に成長するための事業基盤を築くため、多様な人材が持続的に働け、成長できる環境の整備を進めています。



### 関連トピック例

- 人材育成
- 人材確保
- 人材の多様性
- 社内の人権課題



## リスクマネジメント態勢の高度化

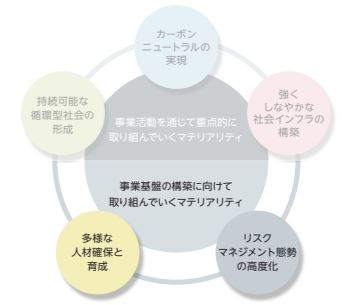
### 当社との関係

当社はこれまで様々な投資を行ってまいりましたが、不確実性の高まりによりリスクマネジメントの重要性が益々高まっていると考えています。今後も継続して企業が成長するために、投資管理を始めとしたリスクマネジメント態勢の高度化を進めてまいります。



### 関連トピック例

- 事業リスク
- 投資管理
- BCP
- 企業統治



# 人財への取り組み

## 人財マネジメント

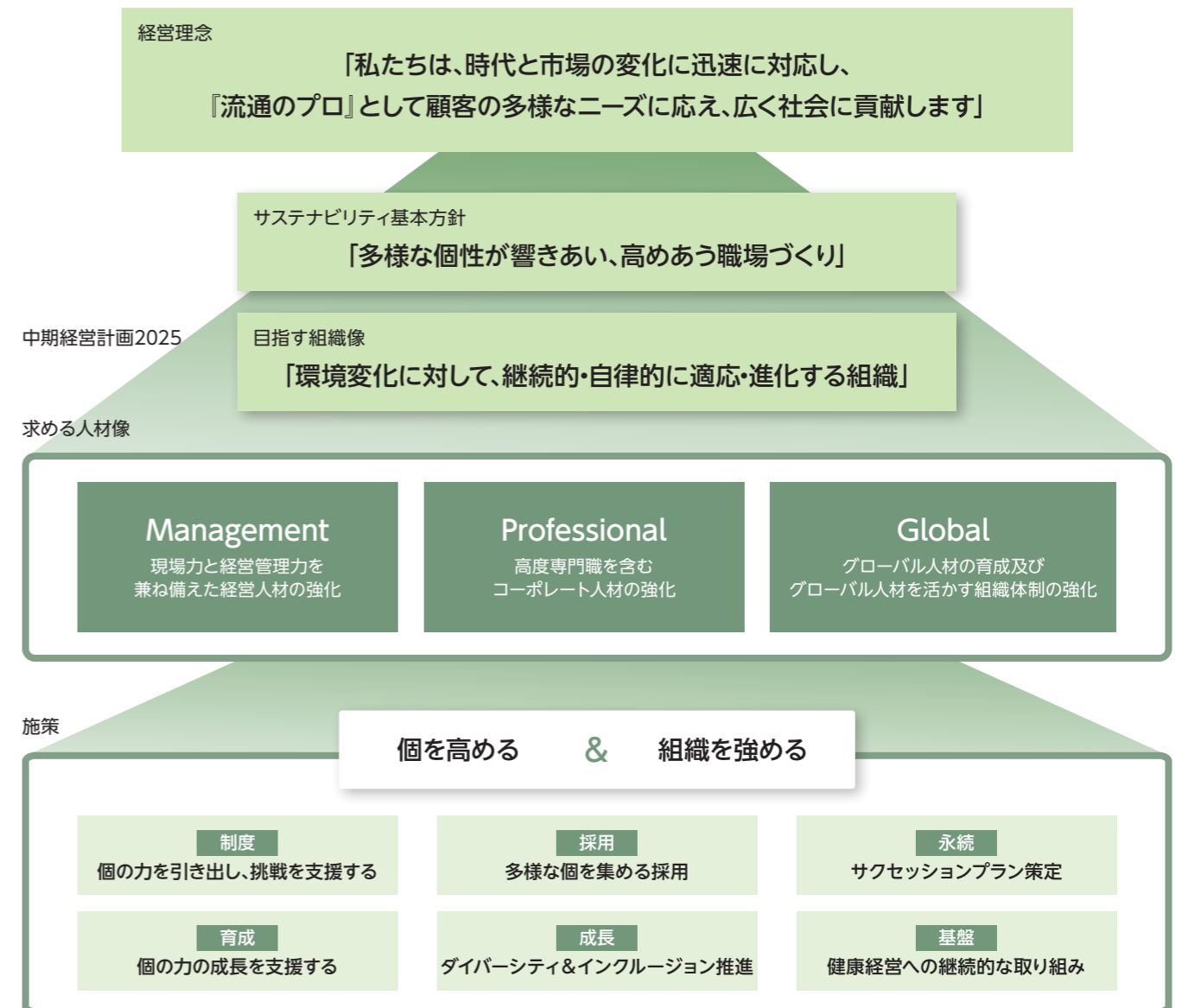
### 人的資本についての基本的な考え方

当社の創業者である北二郎は「商社は人なり」を信条とし、「企業の繁栄と社員の幸福は車の両輪である」との理念を掲げ、事業を発展させてきました。今年で創業78年目を迎えますが、この理念は当社の人材に対する考え方の基礎として変わりません。

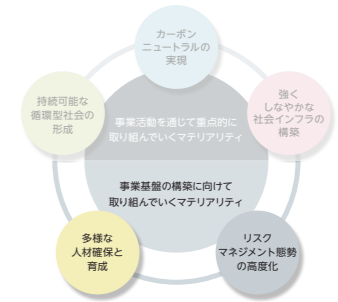
社会環境が変化する中で、その時代や経営状況に応じた人事制度や福利厚生制度を導入し、社員にとって働きやすい会社であることが社業の発展に重要であると考えています。当社の社員の構成をみても、中途採用社員や外国籍の社員、女性総合職

など多様な人材が活躍する状況に変化しています。今後も様々な意見を吸い上げながら、働く環境を整備していく必要があります。

人材育成においては、「Professional&Global」 (= 「P&G」) というキーワードを掲げて取り組んでいます。それぞれの担当分野で専門性を磨き、それを武器に幅広い分野で活躍する人材を求めています。そのために若いうちから自分で考えて行動し、ビジネスを創造していけるような社員を育成するべく必要な研修を準備し、様々な挑戦する機会を設けています。



## 人財への取り組み



### 個の力を引き出し、挑戦を支援する

制度

#### 働きやすい職場環境作り

当社は社員が安心して働くことができる就業環境や就業条件を整備することが、仕事における高いパフォーマンスにつながると考えています。

当社では社内制度に関する満足度や社員自身のキャリアプランを確認することを目的に、社員が1年に1回自己申告書を提出することができ、例年、80%以上の社員が提出しています。また人事投書箱を設け、1年中いつでも社員からの要望や意見を受け付ける体制を整えています。このような取り組みの中で様々な要望や意見をくみ上げ、福利厚生制度の充実や柔軟な勤務形態を可能にする人事制度の改革を行っています。

2022年度の育児・介護休業法の改正に伴う出生時育児休業制度や育児休業の分割取得制度の整備に続き、2024年度よ

り、育児短時間勤務制度の利用対象とする社員の子どもの年齢上限を小学校3年生（満9歳）の年度末から、小学校6年生（満12歳）の年度末までに引き上げました。これらの対応により、従来からの当社の法定以上の育児休業制度を維持したうえで、社員がより柔軟に育児休業を取得できる制度となりました。今後も人材のダイバーシティ&インクルージョンを一層深化させ、社内環境を整備していきます。また、アフターコロナの対応として、2023年度より平常時の在宅勤務制度と時差出勤制度を国内全拠点で導入するなど、今後も時代の変化に応じて必要な制度を取り入れながら、社員の生産性を高めていく取り組みを継続していく予定です。

### 個の力の成長を支援する

育成

#### 人材の教育

当社の人材教育の根底にある考え方は「P&G」人材の育成です。「P」はProfessionalの頭文字で、高い専門性と経営的なセンスを備えて、ユーザーの課題を解決していける力のことを指しています。「G」はGlobalの頭文字で、世界各地の独自性や多様性を理解してコミュニケーションを図れる人材を指すだけでなく、視野や人間性の広がりを持った人材という意味も含んでいます。加えて、当社グループが国内外で拡大・成長するため、現場力と経営管理力を兼ね備えたManagement人材の基盤強化も進めています。

2030年度を目指した人財強化として、2022年度に企業内大学Hanwa Business School (HKBS) を開校しました。これまで蓄積された「汗」を伴った「知」や阪和DNAをより体系化した

教育プログラムを用意し、社員が自発的に学べる環境を整備しています。HKBSの講義内容については、常に現場ニーズや社会の潮流と対話しながら、多岐にわたる内容を積極的に取り入れています。2024年度より新人事制度とHKBSの研修コンテンツの連動も開始し、従来以上に現場力とリーダーシップ力を兼ね備えた次世代経営人材の育成につなげていきます。また、引き続き人事異動やOJT、OFFJTなども効果的に実施していきます。

今後も社員が自ら磨き続けていくことが、「P&G」人材の極めて重要な行動要件になると考えています。常に社員が自己啓発に励み、自己研鑽を怠らないことで「学び続ける組織」を醸成していきます。

### ダイバーシティ&インクルージョン推進

成長

#### 女性活躍推進

2023年4月より新たにスタートした第4期目となる「女性活躍推進法に基づく行動計画」においても、女性の積極的な採用や組織の意思決定に関わる女性社員を増加、ライフイベントとの両立の支援など女性活躍推進の取り組みを積極的に行っています。

##### ●主な取り組み

- ・新卒採用における女性総合職の割合を30%以上に保つ。
- ・2026年4月までに管理職に占める女性の割合を3.7%とし、中長期的な目標として10%とする。
- ・女性活躍研修を実施し自身のキャリアを見つめ直す機会を提供する。

#### 障がい者雇用

2023年度の障がい者雇用率は2.4%となり、法定雇用率の2.3%を上回りました。2024年4月現在、48名の障がい者を雇用しており、雇用率は2.6%と同年4月に引き上げられた法定雇用率の2.5%に対応しています。2026年7月に2.7%へ引き上げが確定している法定雇用率に対応すべく、今後も積極的に採用活動を行っていきます。

当社では障がい者が長く安心して働けるよう、就労環境の状況や個人的な悩みを解決すべく、毎月1回専門家とのヒアリングの機会を設けるなど、環境作りに積極的に取り組んでいます。また、2018年から在宅勤務制度を導入し、現在20名がパソコンでの入力作業を中心に業務を行っています。個々の特徴を理解したうえで、毎朝お互いの健康状態を確認し、働きやすい環境を整えています。勤務地は、北海道から熊本までと全国におよび、地方における雇用の創出にも貢献しています。この取り

組みは障がい者のテレワークの好事例として注目されており、複数のセミナーや支援学校の体験学習にも協力しています。

今後、障がい者法定雇用率の更なる引上げが見込まれる中、当社グループとして障がい者の雇用機会の拡大に貢献すべく、2024年4月に「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく特例子会社の認定を前提とした阪和ビジネスパートナーズ(株)を設立しました。同社は2024年度中の特例子会社の認可を目標に、より多様な個性に合わせた就労環境や制度作りを推進し、障害の有無や内容に関わらず、一人ひとりが能力を最大限に発揮し、互いに協力しながら自分らしく働ける環境作りを目指します。当社は、これからも障がい者の雇用促進と働きやすい環境作りに努め、持続可能な社会の実現に向けて尽力していきます。

### 健康経営への継続的な取り組み

基盤

#### 健康経営への取り組み

当社は、社員の健康管理を経営的な視点で捉え、会社・社員・健康保険組合が一体となり、社員及びその家族の健康増進に努めています。2018年4月に「阪和興業健康経営宣言」を行い、健康経営に取り組む体制を整えるため、人事部内に健康経営推進室を設置しました。2022年度に社員の治療と仕事の両立支援となる三大疾病見舞金制度を導入し、2023年4月に健康経営をさらに推進すべく、健康経営推進課に組織変更しました。同課に保健師を配置し、社員やその家族の健康促進や、課題の可視化及び予防活動に積極的に努めています。

また、2022年度より中川 洋一代表取締役社長が最高健康責任者(CHO)に就任するとともに、「阪和興業グループ安全衛生方針」を制定し、『安心して働ける環境をつくり、労働環境の改善、労働疾病リスクの低減、健康維持の向上を最優先に推

進する。』ことを掲げ、健康経営に取り組んでいます。疾病の発生、重症化の予防及びメンタルヘルスケアの推進、禁煙外来治療の補助、受動喫煙防止対策として喫煙スペースの厳格化、保健師によるヘルスアップセミナーの開催、社員へのストレスチェックを実施しています。その他、社員が楽しく健康管理に取り組めるように、携帯アプリ上で歩数を競うウォーキングイベントなどの企画を行ってきました。これらの着実な取り組みにより、2024年3月当社は健康経営優良法人2024(大規模法人部門)に認定されました。今後も、全ての社員が心身ともに健康であり続け、活躍できる環境作りを推進するために、各施策を推進していきます。

#### 安全衛生方針

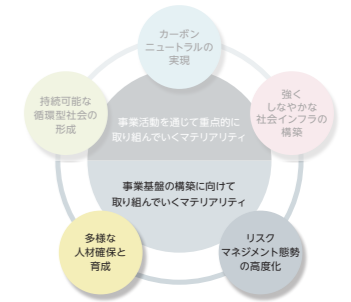
当社グループの最大の資産である「人」が安心して働ける環境を作るために、2022年4月に「阪和興業グループ安全衛生方針」を制定しました。本方針に従い、社員の健康維持増進や、働きやすい職場環境作りを継続して取り組んでいきます。

また、右記の目標を掲げ、各種施策の実行と検証を行っていきます。

##### ●目標

- ・労働災害による死亡事故ゼロ
- ・健康診断受診率100%
- ・阪和興業及び各グループ会社での労働安全衛生マネジメントシステムの実効的な運用100%
- ・労働安全衛生管理レベルの向上及びコンプライアンス最優先のための教育を継続的に実施





人事担当役員メッセージ

“ Professional & Globalな人材の育成 ”

執行役員  
人事・総務・品質安全環境管理・  
営業会計・貿易業務担当

鶴田 秀行



「中期経営計画2025」では、環境変化に対して、継続的・自律的に適応し、進化する組織を目標に掲げ現場力と経営管理力を兼ね備えた経営人材、当社グループ全体におけるグローバル人材、ガバナンス強化を支えるコーポレート人材の育成に力を入れています。そのために、2022年6月に開校したHKBSの研修内容をさらに充実させ、グループ全体に学びの機会を拡大し、自己成長の場を提供していきます。具体的には語学留学、海外トレーニング派遣の拡大、国内外のグループ会社との双方向の人材交流などにより社員の実践の機会を増やします。

人材の育成と同時に人材の評価や登用、適正な配置、報酬制度についても改革を進めており、2024年度より新人事制度を導入しました。個の力を引き出し、挑戦を支援するため、多様化する業務に対応する職群の再定義を行い、意欲の高い社員には公募制や早期登用制度を導入し、成長の機会を積極的に提供することで社員の成長を支援します。そして、パフォーマンスを適正に評価し、挑戦と成果に報いるメリハリのある制度設計と報酬水準を実現します。適所適材に向けた動きをこれまで以上に加速してまいります。

企業が新たな価値やイノベーションを持続的に創出していくには、多様な人材や価値観が尊重され、誰もが自分らしく活躍できる企業文化が不可欠です。多様な個を集めるために、女性管理職の登用、男性育児休業の推進、キャリア採用やリファラル採用の拡大、高度専門職採用の実施などを積極的に推進します。シニア人事制度の導入により定年後も継続して活躍する場を提供していますが、人材不足にも対応するため、65歳以降の就業機会の拡大に向けた検討を進めており、人材のダイバーシティ&インクルージョンを一層深化させていきます。

3年にもおよぶ新型コロナウイルスの流行は、これまでの働き方や仕事の進め方を大きく見直す契機となり、2023年度より新・基幹システムを導入したことにより、社内業務のデジタル化やペーパーレス化が一層加速しました。より高度な業務への対応を実現するとともに、リモートワークなどの新しい働き方と生産性の両立を追求することで、「企業の繁栄と社員の幸福は車の両輪である」という創業者の理念に基づいた働き方改革を推進してまいります。

社員メッセージ

“ 多様性をビジネスメリットとして活かす ”

私は2014年に中国から留学生として来日し、その後、日本のメーカーや外食企業で勤務しました。そして、2023年8月に当社に中途入社しました。当社に対する第一印象は、アットホームで人間味あふれる会社というもので、とても魅力的に感じました。

採用面接では、外国籍社員に対する見えない天井が存在せず、国籍を問わず管理職への登用や海外駐在の経験など、多彩なキャリア形成ができる環境であると感じました。そのため、内定の連絡を受けた際には迷わず入社を決断しました。

入社後、外国籍の先輩社員が不平等な扱いを受けることなく活躍している姿を見て、当社が異なるバックグラウ

ンドから生まれる新しい視点やアイデアを受け入れ、多様性をビジネスメリットとして活かしていることを実感しました。

創業70年以上の商社としての伝統的な流儀はあるものの、在宅勤務、男性の育児休業、女性や外国籍社員向けのメンター制度など、時代の変化に応じて勤務環境や制度の整備に努めていることを実感しており、今後のダイバーシティ推進の取り組みにも期待しています。

当社に転職して1年が経ちますが、「阪和興業の一員になって本当によかった!」と思っています。今後も語学力や異文化への理解を活かし、グローバルな舞台での当社の更なる飛躍に貢献していきたいと考えています。

法務部 法務第二課  
朱 志恒



message

“ 積極的なコミュニケーションで交流を深めたい ”

私は、当社のグループ会社である阪和（上海）管理有限公司（阪和上海）で19年勤務後、2022年11月に東京本社に転勤してきました。初めての日本生活で、公私ともに五里霧中ながらも、多くの先輩や同僚に助けて頂きながら1年半を過ごしました。

当社はダイバーシティ推進に力を入れていますが、阪和上海では日本からの駐在員を除き管理職の大半が女性のため、「ダイバーシティ」を特に意識したことはありませんでした。日本では女性管理職の割合が数パーセントと、性別に関係ない活躍という意味では上海の方が進んでいると思います。また、外国籍であることが理由で不利益を

感じたことはないのですが、日本企業は伝統や規則が多く社員同士も遠慮しあう文化からか、決定のスピードが遅いように感じています。阪和興業は外国語研修にも力を入れていますが、たとえ外国語が不得手でも、遠慮せずに積極的にコミュニケーションをとることでもっとたくさんのお客様の心を掴み、交流が深まるのではないのでしょうか。

阪和興業はグローバルに展開する企業のため、国境を越えた人材交流もさらに増えていくことなのでしょう。世界中の様々な文化や習慣を持つお客様や社員が、居心地よくリラックスして商談や相談ができるオフィスレイアウトを整備することも提案していきたいです。

線材特殊鋼・チタン部  
線材特殊鋼グローバル課  
喬 蔚



## 人財への取り組み

### 公益財団法人 阪和育英会

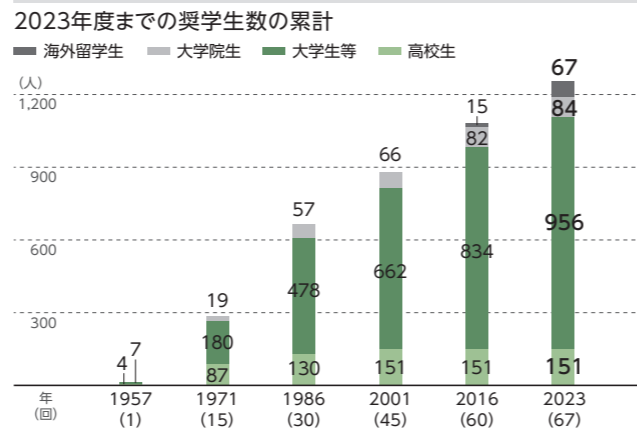
阪和育英会は、当社の創立10周年記念事業として1957年4月に設立されました。当社の創業者で、当会の初代理事長であった北 二郎は自身の苦学した体験から、経済的な理由で勉学に励めない人材に奨学金を出して経済的支援をすることで、「我が国社会に有為な人材を育成したい」と念願し、当社の資本金がわずか1億円の時に1,000万円を投じて当会を設立しました。

その後、2011年に当会の奨学事業の公益性が認められ、公益財団法人となりました。

2015年度には、国際化が進む中、一人でも多くの意欲と能力のある学生が海外留学を通じて視野を広げ、知識を磨き、世界各国の優秀な若者に伍していける人材になってほしいとの思いから、給付型の海外留学奨学金制度を新設し、2021年度からは国内の就学生に対しても従来の貸与型の奨学金を給付型に変更し、時代のニーズに沿った制度作りを進めてきました。

現在、当会の正味財産は7億円を超え、累計奨学生数は約1,300名となりました。奨学生OB・OGの多くが産業界のみならず、学界、官界、法曹界、医学界など幅広い分野において活躍を続けています。

我が国は経済的には成長段階を過ぎ、今後は少子化による人口減少、それに伴う国内市場の縮小、社会格差の拡大が進んでいきます。成長余地のある海外、特に新興国とは様々な局面での競争が激しくなることが予想され、そのような環境では人材の高い教養が求められ、大学での学びの重要性が一層増してきます。当会は民間の奨学財団としての特色を活かし、次代を担う若い人たちが社会で大いに活躍できるよう、今後も支援を充実させてまいります。



### 人権への取り組み

当社は「持続可能な循環型社会の形成」と「多様な人材確保と育成」をマテリアリティの中で掲げており、社員のみならず

#### 人権方針

当社グループは、世界各国で事業を展開する企業として、人権の尊重は基本的な事業基盤の一つとして捉え、第三者の意見も取り入れながら、2022年6月に人権方針を策定しました。この考え方を本方針において明確にし、企業としての責任を果たすよう努めます。

#### 阪和興業グループ人権方針の主な内容

1. 本方針の適用範囲
2. 人権に関する国際規範と原則の支持
3. 人権デューデリジェンスの実施
4. 救済
5. 対話・協議
6. 教育・啓発
7. 報告

サプライチェーン上の人権尊重の実現に向けた取り組みを進めています。

#### 人権デューデリジェンス

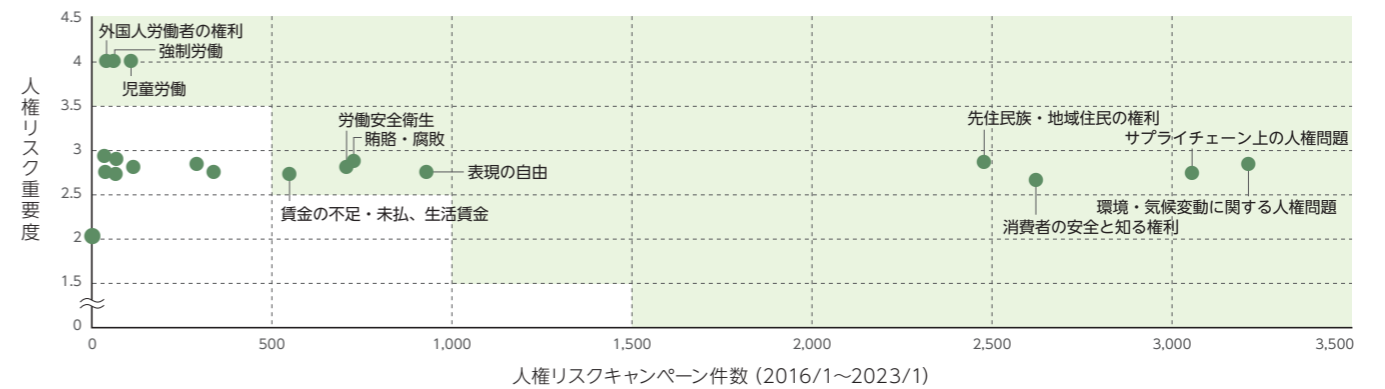
人権デューデリジェンスを進めるにあたり、まずは人権リスクの分析を以下のとおり実施しました。

#### 【人権リスクの分析】

当社の事業における人権リスクを明らかにするため、2016年1月から2023年1月に確認されたNGOキャンペーン実績を用いて、2つのアプローチにより分析を実施しました。

#### (1) 一般的な情報からのアプローチ

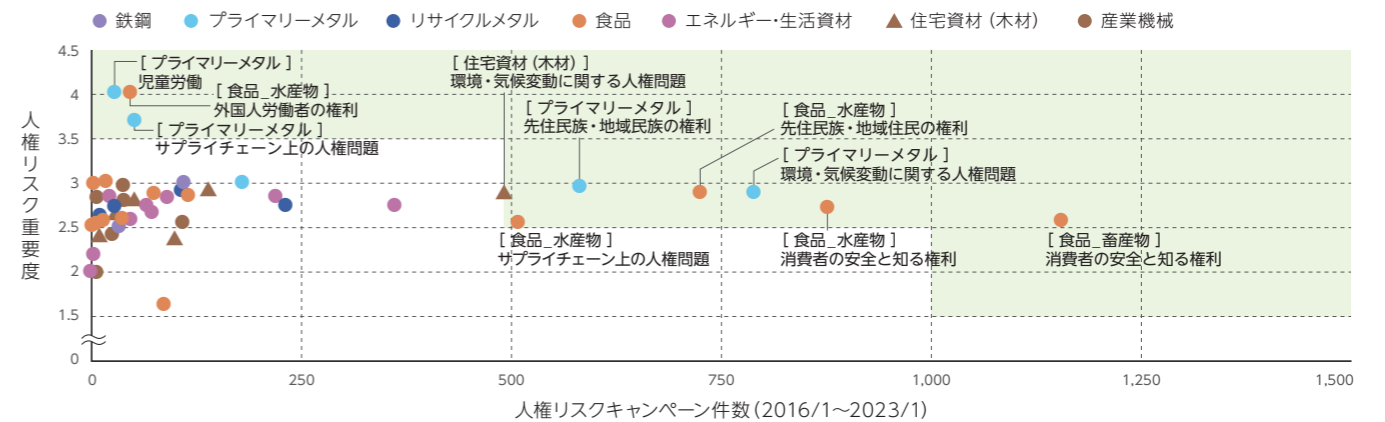
NGOキャンペーン実績には様々な商材に関する内容がありますが、商材を問わず一般的なキャンペーン内容について、そのキャンペーンが訴求している人権の種類別に「人権リスク重要度」「人権リスクキャンペーン件数」を分析すると以下のとおりとなりました。



※人権リスク分析は、世界各国の人権擁護団体やNGO団体などが指摘した人権課題に対するキャンペーン実績を、第三者調査機関が分析・評価した結果を活用しています。

#### (2) 商材特異的な情報からのアプローチ

NGOキャンペーン実績のうち、商材特異的な情報（例えば、食品の生産現場に関するキャンペーンなど）のキャンペーン内容について、そのキャンペーンが訴求している人権の種類別、更には当社の事業別で「人権リスク重要度」「人権リスクキャンペーン件数」を分析すると以下のとおりとなりました。



#### (3) 人権リスク分析結果のまとめ

(1)より、サプライチェーン全般においてより注視すべき人権課題として「強制的な労働」「児童労働」「賃金の不足・未払い、生活賃金」などを抽出しました。(2)より、人権課題について特に注視すべき事業としてプライマリーメタル、食品、住宅資材(木材)であることを抽出しました。

#### 【サプライチェーンに関する取り組み】

##### ・ サプライチェーン行動指針の策定

当社は人権尊重を含む社会面や環境面に配慮したサステナブルなサプライチェーンの構築に向け、「サプライチェーン行動指針」を策定しました。これにより、サプライヤーを始めとする取引先の皆様と考えを共有し、ともに社会的責任を果たしていきます。

##### ・ アンケートの実施

人権リスクの分析結果より、特に注視すべき事業として抽出したプライマリーメタル、食品、住宅資材(木材)事業などにおいて、順次取引先に対し、社会面や環境面に関するアンケートを実施することで、取引先における実態の把握に努めています。

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

### 基本方針

当社は、「リスクマネジメント基本方針」において、「リスク」とは「当社の事業戦略及びビジネス目標の達成に影響を与える不確実性のこと」と定義し、当社グループにおける事業運営などから生じうる様々なリスクに適切な対策を講じ、コントロールする

### リスク管理体制

当社は、リスクマネジメントを経営上の重要課題と認識し、取締役会にて決定した基本方針のもと、管理部門統轄役員をリスクマネジメントの統括責任者としたうえで、必要なリスクマネジメントの体制と具体的な管理手法などを整備するとともに、経営トップによる全社的なリスクマネジメント意識の向上に向けた取り組みを推進しています。またリスクの発生予防と、発生したリスクの軽減を図るため、それぞれのリスクへの対応部署を定めるとともに、各種規程や対応マニュアルの整備を行っています。

具体的には、信用リスクやカントリーリスクを含む与信リスク、事業投資リスク、商品価値変動リスクなどの市場リスク、安全保障貿易管理や各種経済制裁などへの遵守を含むコンプライアンスリスクなどの当社グループを取り巻く様々なリスクの中から、特に当社の経営に重大な影響を及ぼす恐れのあるリスクを重要リスク

ための事項を具体的に定めることにより、積極的な投融資・事業拡大による飛躍的な事業成長の達成に資することを、リスクマネジメントの基本的な考え方としています。

と位置づけ、リスクを専門的に管理する部署としてリスクマネジメント部を設置し、各リスクについて対応部署と連携し実効的に管理できるよう、必要な方針の策定や規程などの整備を行い、連結ベースでの統合的なリスクマネジメント体制を構築しております。

また、重要リスクのうち、定量的に把握可能なリスクについては、連結ベースで将来発生しうる最大損失額をもとにリスクアセットを算出し、定期的に全社的なリスク量を把握したうえで、リスクを株主資本（リスクバッファ）の範囲内にコントロールする経営を実践しています。積極的な投融資などによる事業拡大による飛躍的な事業成長を達成するために、リスクバッファの範囲内で積極的にリスクテイクを行い、リスクを踏まえた収益性を高めることにより、企業価値の向上と経営の健全性確保の両立を図っていきます。

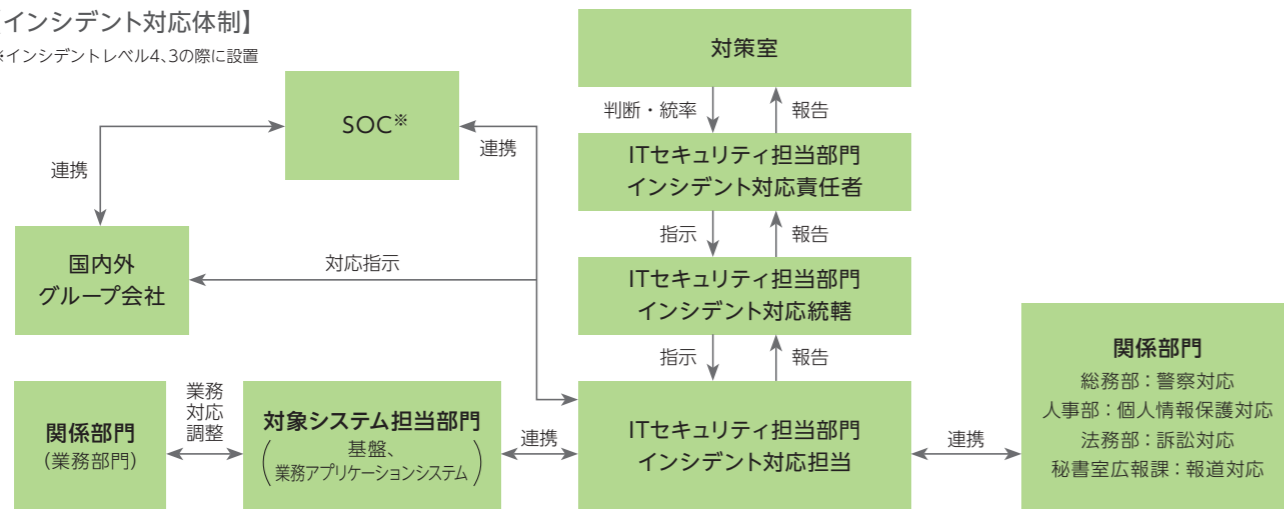
## 情報セキュリティ

当社は、「情報管理規程」や「情報セキュリティ行動規則」を制定し、当社グループの情報セキュリティレベルの確保及び会社保有情報の適切な管理に努めています。外部からの不正アクセスやコンピューターウイルスの侵入などによる攻撃に備える

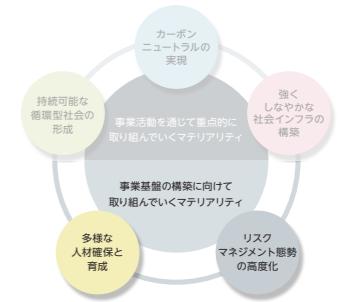
ため、体制を構築し、当社グループ内において教育や訓練を定期的実施しています。また、インシデント発生時には「インシデント対応マニュアル」に沿った対応を行い、当社グループ全体の被害の極小化に取り組んでいきます。

### 【インシデント対応体制】

※インシデントレベル4、3の際に設置



※SOC: Security Operation Center



## 個人情報保護ポリシー

当社は、個人情報の適切な管理を企業の社会的責任の一環として捉えており、個人情報の漏洩や不正使用を防止すること

を目的として、「情報管理規程」「個人情報保護マニュアル」を定め、役職員に周知徹底し遵守しています。

## 危機管理対策

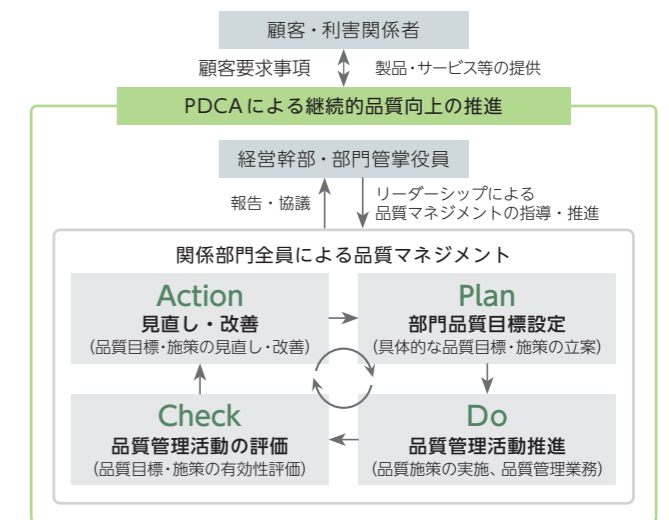
国内外の役職員及びグループ会社役職員、またその家族の安全、自社の資産、業務の推進に大きな被害をもたらす重大な危機に備えるべく「危機管理マニュアル」を制定しています。また、当社全部門で「大規模災害用BCPマニュアル」を制定し、

大規模災害時の事業継続計画を策定しています。危機発生の際にはその被害を最小化し、役職員及びその家族の安全確保を図り、中核事業の継続及び早期再開に必要な体制を確立しています。

## 品質管理・安全衛生管理

品質欠陥に対する社会的な影響が大きくなっている昨今、商社も品質管理に一層の注意を払うことが求められるようになってきました。当社では品質安全環境管理部を設置し、グループ会社も含めた品質管理体制の強化を進めるべく、2021年4月に「品質管理規程」を制定しました。顧客要求事項の満足を追求しながら品質リスクを回避すること、品質管理レベルを継続的に向上させることを目的とし、関係部門はこの目的を実現するために「品質マネジメントシステム」を参考に各部門の事業内容に応じたPDCAサイクルを関係者全員で着実に実施しながら品質管理レベルを向上していきます。また、「安全衛生管理規程（建設・製造業等）」を定め、当社の建設・製造事業などにおける労働災害及び公衆災害の防止と、コンプライアンスの徹底及びそれらに関わる当社のリスク回避に努めています。

### 【品質マネジメントシステム概要図】

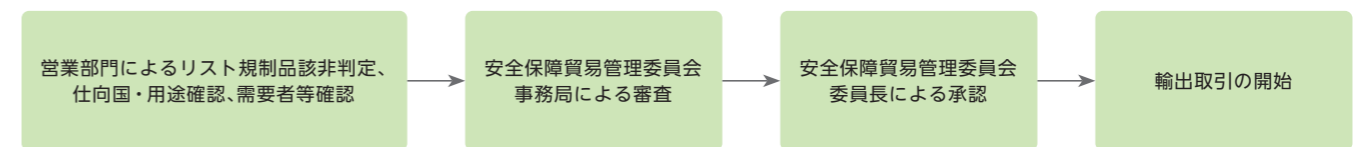


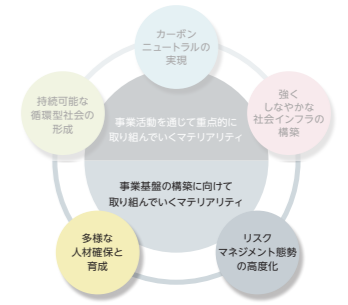
## 安全保障貿易管理

当社は、国際社会における平和と安全維持の観点から、武器や軍事転用可能な貨物や技術が、大量破壊兵器や通常兵器の開発などに関与する国家やテロリストへ流出することを防ぐため、外国為替及び外国貿易法の遵守及び適切な貿易管理に徹底して取り組んでいます。その取り組みとして、「安全保障貿易管理規程」を制定し、管理部門の管掌役員を委員長とする安全保障貿易管理委員会を設置して、全社的な管理統括及び社内研修を行

うなど、安全保障貿易管理関連業務の適正かつ円滑な実施に努めています。輸出取引などに関する手続きは、「安全保障貿易管理規程」に定めており、該非判定・仕向国・用途確認・需要者確認などについて、営業部門及び当委員会事務局による二重の確認・審査を経て、委員長が取引審査の承認を行っています。今後も、国際社会における平和と安全を維持するため、安全保障貿易管理の社内周知及び、貿易管理体制の整備充実にも努めています。

### 【輸出管理フロー】





## HKQCの取り組み

### HKQCとは

HKQC (Hanwa Knowledge Quality Control) は、阪和グループ全体の知の蓄積を利用して、リスクの分析と工程管理を徹底的に実施することによって、業務品質の向上を図るとともに、当社グループの知を継承・発展させていくことを目的とした当社独自の活動です。

HKQC活動をするにあたっては、各部門の業務フローチャートを作成して潜在するリスクを洗い出し、そのリスクを統制する手法をHKQCシートに記述し、リスクの「見える化」、統制手法の「共有化」を図っています。

また、HKQC活動は、

- ✓ 自律的に組織内の全てのものによって行われる日々の業務改善活動である
- ✓ 業務品質を向上させ、ひいては企業価値を向上させる活動である
- ✓ 法令や規程等を遵守するのはもちろん、CSR、ESG、SDGsといった社会的要請も加味した活動である

との考え方に基いて実践されており、「当社グループにおける内部統制活動そのもの」と位置付けられています。

### 具体的な取り組み

2016年から2020年にかけて、毎年HKQC大会を開催し、業務プロセスの改善と向上のみならず、HKQCの精神を含めた当社グループの企業文化伝承の場として活用してきました。

また、2020年度には人事考課制度の見直しを行い、HKQCに関する目標管理制度を導入しました。期初に、部門単位でHKQC組織目標を設定し、その組織目標を個人の目標へブレイクダウンさせることで、HKQC活動



に対する社員一人一人の意識を高める仕組みとしました。さらに2021年度以降は、HKQC目標に関するPDCAサイクルを有効に機能させるべく、部門単位で全員参加の「HKQC推進会議」を開催しています。期末に、当年度のHKQC目標達成状況を確認、分析(C:チェック)したうえで、次年度のHKQC目標設定について検討(A:アクション)することを目的とした会議で、HKQC活動の実効性向上を図る取り組みの一つとして実施しています。

### コーポレート・ガバナンスの基本方針

#### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は良き企業市民たるべき社会的責務を果たし、当社のステークホルダーから「価値ある企業」との評価・支持を得るため、法令及び社会規範を遵守した透明性に優れた経営体制の確立

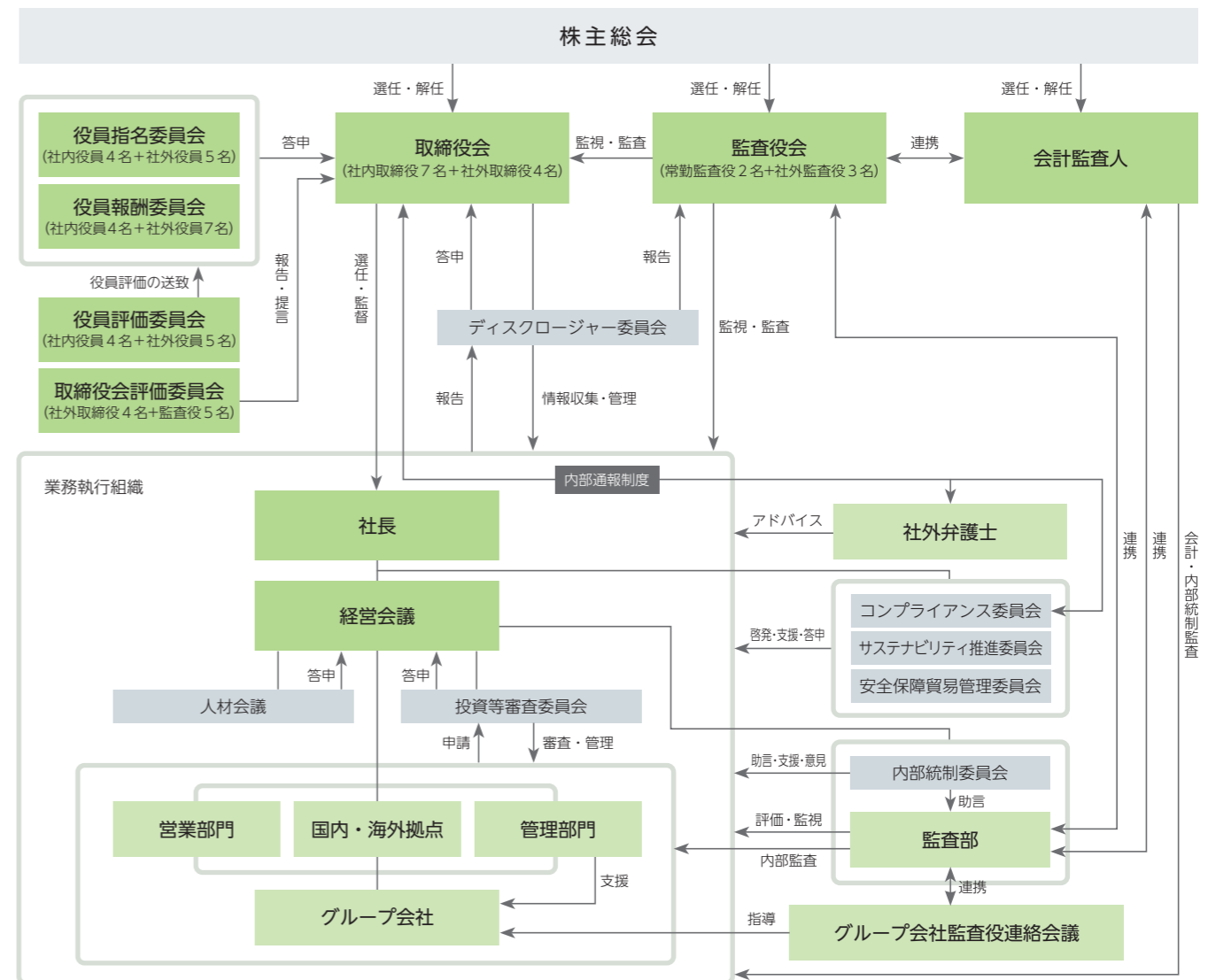
を目指しています。また、当社が地球・社会と共存し、持続的に発展していくことを目指して、サステナビリティ推進委員会を設け、サステナビリティ経営を推進しています。

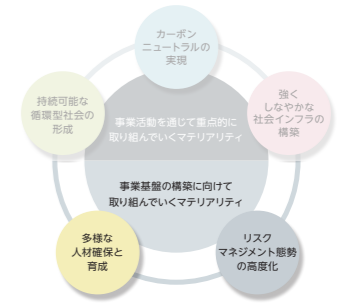
#### コーポレート・ガバナンスの体制

当社は監査役設置会社の形態を採用しております。当社は広範な分野にて事業展開しており、それぞれの分野で「流通のプロ」としての高い専門性を有していることから、当社のガバナンス体制は当社の業務に精通した社内取締役と豊富な経験と高い識見を有する社外取締役で構成される取締役会が重要

な経営事項の審議、決定を行い、社外監査役も含めた監査役から監視・検証を受ける監査役設置会社が適していると判断しています。また、よりきめ細やかな業務執行体制を構築し、意思決定の迅速化及び効率化を図るため、執行役員制度を導入しています。

#### 【コーポレート・ガバナンス体制図】





## 取締役・取締役会

### 取締役の構成

当社取締役会は、社内取締役7名、社外取締役4名により構成されています。取締役の選任にあたっては、ジェンダーや国際性を問わず、当社の経営判断に有用な人材を登用すべきであると考えております。女性役員につきましては社外取締役を2名選任しております。

社内取締役は会長・社長のほか、鉄鋼事業担当3名、リサイクル事業及びプライマリーメタル事業担当1名、管理部門担当1名となっており、それぞれの豊富な知識と経験をもとに経営管理、業務執行の監督を行っております。なお、取締役の任期は、経営環境の変化に機動的に対応するために1年としています。

### 社外取締役の役割

株主をはじめとする社外のステークホルダーの代表として、客観的な視座で当社グループの経営判断や業務執行の妥当性・適格性を評価し、有益な助言、提言を行うことを期待しており、それにふさわしい能力及び経験などを有する方を選任してい

ます。また、独立社外取締役は役員評価委員会、役員指名委員会及び役員報酬委員会にも参加し、取締役や執行役員の評価・選任などについて、第三者的な視点からの意見を適切に表明しております。

### 取締役会の機能

取締役会を原則月1回開催し、法令や定款に定められた事項のほか、当社グループにとっての重要な経営の企画立案を行って

います。また、各取締役から当社グループにおける業務執行などに関する報告を受け、取締役の職務執行の監督を行っています。

### 社外取締役の選任理由と出席状況

氏名	独立役員	選任理由	2023年度出席回数
堀 龍児	○	総合商社におけるリスク管理等に長年携わることによって培われた専門知識や法律の専門家としての広範な知見に加え、大学教授としての経験も有することから、総合的・多面的な視野から当社の経営判断に対する助言及び業務執行に対する監督の役割を担って頂くことを期待し、取締役に選任いたしました。	取締役会 15回/16回
中井 加明三	○	長年にわたる証券会社や不動産業界での会社経営を通じて培われた広範な知識と豊富な経験を有しており、特に金融や投資における実践的かつ多面的な立場から当社の経営判断に対する助言及び業務執行に対する監督の役割を担って頂くことを期待し、取締役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回
古川 玲子	○	長年にわたる大手情報システム企業グループにおける実務や経営、監査などの様々な経験に裏打ちされた深い見識を有していることから、特に、情報システムや内部統制の分野において実践的かつ客観的な視点から当社の経営判断に対する助言及び業務執行に対する監督の役割を担って頂くことを期待し、取締役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回
佐藤 千佳	○	長年にわたり日本企業及び外資系企業において人事部門の責任者を務め、人事施策に関して深い見識と様々な経験を有していることから、特にグローバルでの人材戦略やダイバーシティの推進等の分野において実践的かつ客観的な視点から当社の経営判断に対する助言及び業務執行に対する監督を行って頂くことを期待し、取締役に選任いたしました。	— (2024年6月就任)

## 監査役・監査役会

### 監査役会の構成

当社監査役会は、社内監査役2名、社外監査役3名により構成されています。主に社内出身の常勤監査役が経営会議にも出席するなどして経営に関わる情報などを収集し、社外監査役に

対して、自身の知見も加えて解説し、社外監査役の理解を促進するとともに、必要に応じて経営陣との面談や意見表明を行っています。

### 監査役会の機能

監査役及び監査役会は独立した客観的立場において適切な判断をすることを心掛けており、そのために、経営会議や取締役会への出席やグループ会社への往査、経営幹部へのヒアリング、内部監査部門や外部会計監査人との定期的な情報共有の場を設けて、会社のモニタリングに努めています。また、当社監査役

会は不祥事などの予防監査にも重きを置いており、適法性監査のみではなく妥当性監査にも努めています。企業活動に対する見識が豊富な社外監査役を3名選任し、取締役会に対する独立性を保持しながら、的確な業務監査を実施し、取締役会に監査役意見を表明、株主総会に報告しています。

### 社外監査役の選任理由と出席状況

氏名	独立役員	選任理由	2023年度出席回数
高橋 秀行	○	金融機関の業務に長年携わることによって培われた金融及び財務に関する専門知識を有しているうえ、経営及び監査に関する経験も豊富に有していることから、これらの知見や経験を活かして適切に当社の取締役会の監査・監督を行って頂けるものと判断し、監査役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回 監査役会 13回/13回
櫻井 直哉	○	グローバルに展開する事業会社において法務部門に長く携わることによって培われた企業法務の幅広い見識を当社の監査に活かして頂けるものと判断し、監査役に選任いたしました。	— (2024年6月就任)
國賀 久徳	○	金融機関の業務に長年携わることによって培われた専門知識と広域な知見に加えて、豊富な国際経験も有することから、グローバルな視点で当社の経営を監査して頂けるものと判断し、監査役に選任いたしました。	— (2024年6月就任)

## 社外役員の独立性に関する判断基準

当社の社外役員（社外取締役及び社外監査役）について、以下の各号いずれの基準にも該当しない場合は、当社は当該社外役員を、独立性を有する者と判断します。

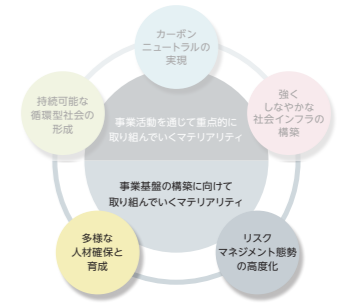
1. 当社の大株主（直近の事業年度末において、直接・間接に10%以上の議決権を保有）またはその業務執行者
2. 当社が大株主（直近の事業年度末において、直接・間接に10%以上の議決権を保有）となっている者またはその業務執行者
3. 当社の主要な取引先（直近の事業年度において、取引金額が当社の年間連結売上高の2%を超える取引先）またはその業務執行者
4. 当社の主要な借入先（直近の事業年度末の借入額が当社の連結総資産の2%を超える借入先）またはその業務執行者
5. 当社の会計監査人の代表社員または社員
6. 当社から役員報酬以外に、直近の事業年度において年間1,000万円を超える金銭その他の財産を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士、税理士等の専門的サービスを提供

する者（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。）

7. 当社から直近の事業年度において、年間1,000万円を超える寄付・助成等を受けている者（当該寄付・助成等を受けている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体の業務執行者）
8. 過去3年間に上記1.～7. に該当する者
9. 上記1.～8. に該当する者の近親者

（注1）業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員及びその他の用人等という。  
（注2）近親者とは、二親等以内の親族をいう。

なお、上記基準のいずれかに該当する場合でも、独立社外役員としてふさわしいと判断するときは、当該社外役員は独立性を有する者と判断します。



## スキル・マトリクス

当社の取締役及び監査役が有する専門性は以下のとおりです。

氏名	地位	性別	企業経営	営業／事業戦略	海外駐在経験	財務・経理	法務・リスクマネジメント	人事・労務	IT・デジタル
加藤 恭道	取締役会長	男性	●	●					
中川 洋一	代表取締役社長	男性	●		●	●	●	●	
倉田 泰晴	取締役専務執行役員	男性	●	●	●				
畠中 康司	取締役専務執行役員	男性	●	●	●				
篠山 陽一	取締役専務執行役員	男性	●	●	●				
堀 龍兒	社外取締役	男性	●	●			●	●	
中井 加明三	社外取締役	男性	●	●		●	●	●	●
古川 玲子	社外取締役	女性	●				●		●
佐藤 千佳	社外取締役	女性	●		●			●	
松原 圭司	取締役常務執行役員	男性	●	●	●				
本田 恒	取締役常務執行役員	男性	●	●		●		●	●
川西 英夫	監査役(常勤)	男性	●	●					
池田 佳正	監査役(常勤)	男性	●				●		●
高橋 秀行	社外監査役	男性	●			●	●		●
櫻井 直哉	社外監査役	男性	●				●		
國賀 久徳	社外監査役	男性	●	●	●	●		●	

※「営業／事業戦略」は、当社が行っている事業に関わるスキル・経験の有無を指します。

## 取締役会の諮問委員会

当社では、取締役会の独立性と客観性を確保するため、取締役会の諮問機関として社外取締役及び社外監査役も参加する役員評価委員会、役員指名委員会及び役員報酬委員会を設置しています。

### 各委員会の役割

役員評価委員会	役員指名委員会	役員報酬委員会
社長を委員長とし、社外取締役及び社外監査役を含む委員で構成しています。委員会を年2回以上開催し、期初に各役員が設定したコミットメントに対する評価及び定性評価の結果を受けた各役員の総合評価を行い、その評価結果を役員指名委員会及び役員報酬委員会に提供しています。	社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役及び社外監査役で構成しています。役員評価や社員の人事考課の結果をもとに、次年度の役員構成を検討、素案を作成し、取締役会に答申しています。	社長を委員長とし、委員の過半数を社外取締役及び社外監査役で構成しています。役員評価の結果をもとに、次年度の月例固定報酬となる定期同額給与案を作成するとともに、役員賞与である業績連動給与の算定ルール案も作成し、取締役会に答申しています。また役職位ごとに妥当と考えられる譲渡制限付株式報酬の水準の検討も行っています。

### 各委員会のメンバー

役職名	氏名	役員評価委員会	役員指名委員会	役員報酬委員会	役職名	氏名	役員評価委員会	役員指名委員会	役員報酬委員会
取締役会長	加藤 恭道	○	○	○	取締役常務執行役員	本田 恒	○	○	○
代表取締役社長	中川 洋一	委員長	○	委員長	監査役(常勤)	川西 英夫	○	○	○
社外取締役	堀 龍兒	○	委員長	○	社外監査役	高橋 秀行	○	○	○
社外取締役	中井 加明三	○	○	○	社外監査役	櫻井 直哉	—	—	○
社外取締役	古川 玲子	○	○	○	社外監査役	國賀 久徳	—	—	○
社外取締役	佐藤 千佳	○	○	○					

## 取締役会の実効性評価

当社は、2019年度から取締役会の実効性について分析・評価を行い、取締役会の更なる機能向上に取り組んでいます。直近に実施した取締役会の実効性評価の概要及び結果は以下のとおりです。

当社取締役会は、今後もその実効性の維持・向上に向けて取り組みを進め、取締役会の機能を強化するとともに持続的な企業価値の向上に向けて努力してまいります。

評価方法	2023年度は取締役会の実効性を中立的・客観的に評価するため、第三者機関による評価を実施しました。 ・全取締役・監査役を対象とした無記名方式によるアンケート調査 ・全取締役・監査役を対象とした第三者機関によるインタビュー ・取締役会評価委員会でのディスカッション ・取締役会でのディスカッション
アンケートの内容	1) 取締役会の在り方、構成や運営について 2) 取締役会での議論について 3) 取締役会のモニタリング機能について 4) 全取締役のパフォーマンスやトレーニングについて 5) 株主(投資家)との対話について
評価結果	経営に関する基本方針や経営戦略の決定、及び重要な業務執行に係る決定・監督など取締役・監査役が重要視すべき要素・観点について、取締役会で適切に議論がなされており取締役会の実効性は確保されていると評価しました。 また、前回の実効性評価において認識された課題に対する取り組みとして、取締役会の運営改善に向けて資料説明の時間制限の設定や、資料のコンパクト化などを実施しました。一方で、さらに実効性を高める観点から、以下のような中長期的な課題が抽出されました。 【中長期的な課題】 ・経営会議への権限委譲や機関設計も含めた取締役会の監督機能の強化 ・取締役会に必要な多様性の検討 ・取締役会における議論のより一層の円滑化 ・中長期的な経営戦略や後継者計画など重要性の高い内容についての取締役会における議論の更なる充実

## 役員報酬制度

当社取締役の報酬は、定時株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で決定しています。報酬体系は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するものとし、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。具体的には、業務執行取締役の報酬は金銭による基本報酬及び業績連動給与並びに株式による非金銭報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役についてはその職務に鑑み、基本報酬のみとしています。業務執行取締役の種類別の報酬割合の決定については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえつつ、基本報酬、業績連動給与及び非金銭報酬の割合については、役員報酬委員会において検討を行い、取締役会は同委員会の答申内容を尊重し、取締役の個人別の報酬等の内容を決定することとしています。

監査役の報酬は、定時株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で監査役会にて協議のうえ決定しています。

### 報酬内容

金銭報酬	基本報酬(定期同額給与)	持続的な成長を目指す中長期的課題への取り組み姿勢やその成果を重視して決定する月例の固定額の金銭報酬です。
	役員賞与(業績連動給与)	経営陣全体として負う事業年度ごとの業績に対する結果責任への対価という位置付けから、事業年度の経常利益金額を反映した金銭報酬です。
非金銭報酬	譲渡制限付株式報酬	中長期的な企業価値の向上に向けたインセンティブ付与を目的とし、業務執行取締役の役職位ごとに一律の額または数を支給します。

### 役員報酬の金額(2023年度実績)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等※	
取締役(社外取締役を除く。)	570	353	154	62	9
監査役(社外監査役を除く。)	53	53	—	—	3
社外役員	88	88	—	—	7

※非金銭報酬等は、譲渡制限付株式報酬として2023年度に費用計上した額です。

## コーポレート・ガバナンス

### 経営会議

主に常務以上の役員及び常勤監査役から構成され、原則として毎月2回の頻度で開催しています。当社グループの経営判断に係る重要な事項を取締役に議題提出するとともに、最高業

務執行機関として、取締役に決定された経営方針に沿った業務執行を行っています。

### 内部統制

#### 内部統制体制

当社は、当社グループが法令・定款に適合し、適正かつ効率的な業務遂行を通じた企業価値の向上を図るため、内部統制システムの構築・運用に関する基本方針を取締役会で策定し、その運用状況を確認のうえ、継続的な改善・強化に努めています。

#### 内部統制体制の強化

当社は、内部統制に係る各種委員会を以下のとおり設置し、グループ全体の内部統制体制の充実を図っています。

#### 内部統制に係る各種委員会

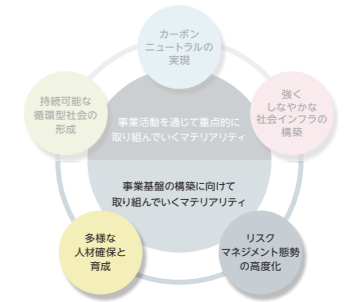
内部統制委員会	委員長及び委員を管理部門の部長相当職以上の役職者とする委員会で、監査部が実施する当社グループの内部統制の有効性評価の検証について助言・支援を行い、監査部がまとめる「内部統制評価報告書」及び「内部統制報告書」に意見を述べるほか、当社グループの内部統制における様々な課題を検討し、その結果を経営会議に報告しています。
コンプライアンス委員会	管理部門の部長相当職以上の役職者で構成される委員会で、管理部門の管掌役員を委員長としています。当社グループに対して、コンプライアンス（法令遵守）に関する啓発と総括管理を行っています。
安全保障貿易管理委員会	管理部門及び営業部門を代表する課長相当職以上の役職者から構成される委員会で、管理部門の管掌役員を委員長としています。安全保障貿易管理関連業務を適正かつ円滑に実施するため、全社的な管理統括及び社内教育の企画・立案等を行っています。
投資等審査委員会	管理部門の課長相当職以上の役職者で構成される委員会で、管理部門の管掌役員または理事を委員長としています。新規事業及び投資案件を審査し、経営会議及び取締役に意見具申を行っています。
サステナビリティ推進委員会	管理部門及び営業部門を代表する課長相当職以上の役職者から構成される委員会で、管理部門の統轄役員を委員長としています。当社グループが地球、社会と共存し、持続的に発展していくために必要な全社的取り組みの企画、立案、案内及び管理を行っています。
ディスクロージャー委員会	管理部門の部長相当職以上の役職者からなる委員会で、情報取扱責任者を委員長としています。経営関連情報の適時・適切な開示の審査を行うことで、株主・投資家・地域社会をはじめとするあらゆるステークホルダーの理解を促進します。

### コンプライアンス

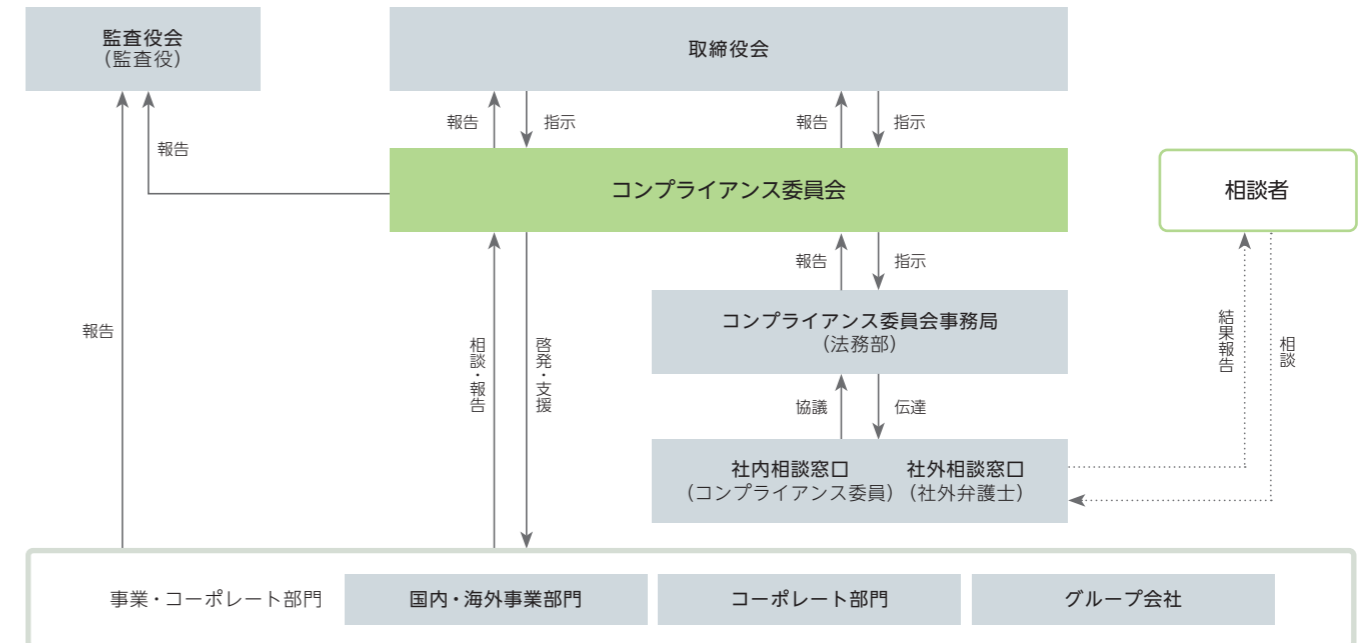
昨今、社会は企業の不正に対し厳しい監視の目を向けており、企業の不祥事に関するニュースが社会を賑わせる機会が非常に多くなっています。当社は、全ての役職員が日々の企業活動においてコンプライアンスを徹底するとともに、自由闊達で倫理性の高い企業風土を作り上げるよう注力しています。

#### 基本的な考え方

当社は、社是・社訓をもとに策定した企業倫理理念や企業倫理行動基準等を具現化すべく、各種取り組みを通じ、適法かつ公正で良識ある企業活動を推進しています。



#### 【コンプライアンス体制の概要図】



#### コンプライアンスの徹底に関する取り組み

##### ・ 役職員への教育

当社は、2006年4月より全役職員が守るべき指針としてコンプライアンス・マニュアルを作成し、世界中のグループ全役職員へ各種言語で提供しています。本マニュアルは、諸環境の変化や法改正に伴い適宜改定され、2024年4月には第6版を発行するに至っています。また、管理部門の部長相当職以上の役職者を委員とするコンプライアンス委員会を定期的に開催し、人事部や法務部等の管理部門が連携のうえ、新入社員や管理職に対する研修等を実施することで、役職員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。

##### ・ 社会変化への対応

当社は、2018年4月、「阪和興業健康経営宣言」を制定し、代表取締役社長自らがCHO（最高健康責任者）に就任するとともに、人事内に「健康経営推進課」を設置しました。これは、商社の根幹である役職員一人ひとりの健康に配慮し、全ての役職員にとってより働きやすい企業を目指すことの表れであることはもちろん、働き方改革関連法の施行に対応するための取り組みでもあります。このように、企業活動に関連する各種法令に改正等があった場合は、組織をあげて迅速に対処し、その遵守を徹底しています。

##### ・ 体制強化

当社は、2015年よりHKQC (Hanwa Knowledge Quality Control) の運用を開始し、業務上の法令違反等を含む幅広いリスクにつき、更なる管理強化に取り組んでいます。2023年11月には、新たに「贈収賄防止規程」を制定し、贈収賄防止に関する事前チェック体制の強化を行うなど、法令遵守体制の構築に向けた仕組みの見直しも進めています。

##### ・ 相談窓口

当社は、当社グループの全ての役職員がコンプライアンス上の問題に関し自由に相談、通報できるよう社内相談窓口を設けるとともに、法律事務所が対応する社外相談窓口を設けています。また、近時、世間を賑わせることの多い各種ハラスメントなどについては、専用の相談窓口も整備しています。また、当社ホームページでは取引先をはじめとする社外の方々からの情報提供や相談の窓口も設けています。

これらの相談窓口を充実させるとともに、不正行為に関する相談または通報の適正な処理に関して、2022年6月に「内部通報規程」を制定するなど、問題の早期発見及び是正を図っています。

# 役員紹介

在任年数 (2024年6月26日現在) / 所有株式数 (2024年3月31日現在)

## 取締役



**加藤 恭道**  
取締役会長 14年/33,101株  
1978年4月 当社入社  
2024年4月 取締役会長



**中川 洋一**  
代表取締役社長 9年/12,432株  
1986年4月 当社入社  
2022年4月 代表取締役社長



**倉田 泰晴**  
取締役専務執行役員 8年/5,471株  
1982年4月 当社入社  
2017年4月 取締役専務執行役員



**畠中 康司**  
取締役専務執行役員 10年/10,118株  
1983年4月 当社入社  
2019年4月 取締役専務執行役員



**篠山 陽一**  
取締役専務執行役員 7年/5,313株  
1984年4月 当社入社  
2021年4月 取締役専務執行役員



**松原 圭司**  
取締役常務執行役員 4年/10,372株  
1983年4月 当社入社  
2020年6月 取締役常務執行役員



**本田 恒**  
取締役常務執行役員 1年/2,672株  
1991年3月 当社入社  
2024年4月 取締役常務執行役員



**堀 龍児** 独立役員  
社外取締役 10年/1,960株



**中井 加明三** 独立役員  
社外取締役 5年/3,532株

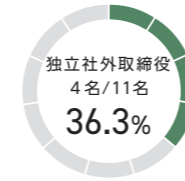


**古川 玲子** 独立役員  
社外取締役 2年/254株

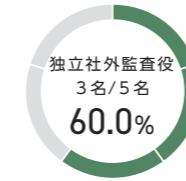


**佐藤 千佳** 独立役員  
社外取締役 (新任) / 一株

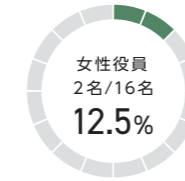
独立社外取締役比率



独立社外監査役比率



女性役員比率



## 監査役



**川西 英夫**  
監査役 (常勤) 7年/25,088株  
1973年4月 当社入社  
2017年6月 監査役 (常勤)



**池田 佳正**  
監査役 (常勤) 1年/5,663株  
1984年4月 当社入社  
2023年6月 監査役 (常勤)



**高橋 秀行** 独立役員  
社外監査役 4年/138株



**櫻井 直哉** 独立役員  
社外監査役 (新任) / 一株



**國賀 久徳** 独立役員  
社外監査役 (新任) / 一株

## 執行役員

### 社長

**中川 洋一**

### 副社長

**山本 浩雅**  
アジア総代表 兼  
中東・アフリカ統轄

### 専務執行役員

**長嶋 日出海**  
名古屋支社長

**倉田 泰晴**  
リサイクルメタル部門・プライマリー  
メタル部門・製鉄資源統轄

**畠中 康司**  
大阪本店長 兼 九州支社・  
中国支店・北陸支店統轄

**篠山 陽一**  
東京鋼板部門・新潟支店・  
住宅資材部門統轄

### 常務執行役員

**松原 圭司**  
東京厚板・機械部門・全社線材  
特殊鋼事業・東アジア統轄

**本田 恒**  
管理部門統轄

**出利葉 知郎**  
米州総代表 兼 HANWA  
AMERICAN CORP. (社長)

**竹迫 隆一**  
欧州・中東・アフリカ総代表

**宮野 好史**  
エネルギー部門・食品部門・  
生活資材・新規事業推進統轄

**南村 重人**  
大阪条鋼部門・九州支社・  
中国支店・北陸支店統轄

**高田 幸明**  
東京条鋼部門・全社鉄構営業事業・  
冷熱事業・建設リサイクル営業・  
デザイン営業・北海道支店・  
東北支店統轄

### 執行役員

**川口 敏弘**  
名古屋副支社長

**白澤 省二**  
リサイクルメタル部門・  
アジアリサイクルメタル事業担当

**天野 毅**  
プライマリーメタル部門・  
製鉄資源担当

**藤塚 正彦**  
アジア鉄鋼事業担当

**竹村 英明**  
大阪条鋼部門・北陸支店・  
中国支店条鋼担当

**内藤 憲治**  
中国総代表

**額 吉也**  
全社鉄構営業事業・冷熱事業・  
建設リサイクル営業・  
デザイン営業・機械部門担当

**尾崎 省吾**  
東京厚板・鋼板建材・  
スチールサービス事業推進担当

**岸本 広一**  
エネルギー部門・食品部門・  
生活資材・新規事業推進・  
アジア物資事業担当

**鶴田 秀行**  
人事・総務・品質安全環境管理・  
営業会計・貿易業務担当

**渡辺 安彦**  
経営企画・法務・審査・  
サステナビリティ推進・  
リスクマネジメント担当

**藤田 秀志**  
大阪鋼板建材・鋼板販売・  
厚板・中国支店鋼板担当

**原田 雅弘**  
東京厚板・鋼板販売・  
鋼管販売・新潟支店担当

▶ 取締役・監査役の略歴の詳細については、  
2024年6月有価証券報告書P.42～P.45の役員一覧をご参照ください。



# 新任役員メッセージ

## 人事のキャリアを活かし、人的資本の強化に取り組む

私はこれまで30年以上にわたり、日本及び外資系企業において人事の分野でキャリアを積み重ねてきました。社会人になった当時は、人事業務はバックオフィスとしてのルーティン業務やオペレーショナルな業務が主でしたが、時代の変化とともにその位置づけは重要視され、今では企業の持続的成長を強くけん引する存在となっています。複数の企業で人事のプロとしての見識を深めてきた中、このたび阪和興業とのご縁があり、社外取締役の重責を拝命しました。自身の経験を最大限活かしつつ、経営陣や社員の皆様とともに阪和興業の企業価値を高め将来に向け持続的に成長する会社を目指すというミッションに、嬉しくも身が引き締まる思いです。

私のライフアジェンダや価値観に重なるものですが、阪和興業で皆様と一緒に注力していきたいテーマは以下の3点です。

1点目は、「経営戦略と人事戦略の統合」です。上述のとおり、経営と人事は強力な結びつきがある中、阪和興業では双方の戦略はしっかり繋がっているか、経営目標の達成に直結する人事施策になっているか、会社の価値観と合致する人材を育てているか。こうした観点で阪和興業が正しく進んでいくように支援いたします。

2点目は、「ダイバーシティとインクルージョン」です。日本社会全体を見渡しても、大半の企業で重要課題として真剣に取り組む一

方、その理想の状況や環境に対しては、まだ多くの改善の余地を残しているのが現状です。阪和興業が、真に誰もが自分らしく活躍できる会社となっていくよう、更には業界や日本企業のモデルとなっていけるよう、強力で伴走してまいります。

3点目は、「インテグリティ（誠実さ）とコンプライアンス」です。この分野において世の中のスタンダードは厳しくなる一方ですから、“これで十分”ということはありません。阪和興業グループの社員一人ひとりが誠実に仕事に取り組むことはもちろんですが、事故発生のリスクを回避するための仕組みを高度化し、誰もが躊躇なく疑問や問題を提起できるような企業風土作りを支援していきたいと考えています。

社外取締役として、阪和興業がこれからも良き企業であるように、そして強い企業として発展し続けるように人事施策に関する経験を活かし取り組んでいくことを楽しみにしています。



社外取締役  
佐藤 千佳

## 内部統制機能の質向上により、成長の基盤を固める

私はこれまで、総合電機メーカーで長く企業法務に携わり、企業統治に関してガバナンスシステムの抜本的な機関設計の変更や、エグゼクティブ・セッション（社外取締役だけの討議の場）の導入など取締役会の活性化に向けた取り組みを推進してまいりました。こうした経験を活かし、会社のお役に立てればとの思いで、このたび阪和興業の社外監査役に就任いたしました。

監査役は株主総会で選任され、その意味で株主の負託を受け取締役等の業務執行を監査する会社法上の独立した機関です。その重要な使命は、監査活動を通じてガバナンスの実効性や内部統制の有効性をモニターし向上させていくことにあります。企業は極めて社会的な存在であり、その活動から生み出された成果は株主はもちろんのこと、顧客、従業員、地域社会その他全てのステークホルダーに継続的に還元していかなければなりません。このような企業の普遍的な活動を支える根幹となるのが、適切かつ実効的なコーポレート・ガバナンスと、絶えず有効に機能する内部統制であると考えます。

社外監査役としての責務を果たすためには、取締役会での活発な議論や会計監査人、内部監査部門との連携はもちろんのこと、経営企画、財務、法務、人事といった管理部門や事業部門とのコミュニケーションを充実させることにより、情報をタイムリーに吸い上げ

会社の実態を的確に把握することが重要です。そして外部の客観的視点から、会社の常識が世間の常識から乖離していないかなどの検証を行っていききたいと思います。

阪和興業は70年以上の歴史を有し、その卓越した営業力をベースに鉄鋼その他金属製品から、食品、木材、エネルギーなど幅広い取扱商品を抱える総合商社へと発展してきています。今後更なる成長に向け、新たな事業投資などを通じてますますその規模と業容を拡大していくことになると思いますが、その過程では、従来とは異なるリスクに遭遇することも増えるでしょう。リスクに対する察知能力と耐性を一層高め、グローバルな視点によるグループ全体での適切なガバナンスと、質の高い強固な内部統制が極めて重要です。私もこれまでの知見と経験を活かし、阪和興業のサステナブルな成長発展に寄与したいと思っています。



社外監査役  
櫻井 直哉

## 「二つの両立」を判断軸に、持続的成長を支える

この度、ご縁があって、社外監査役として伝統ある阪和興業の一員になれたことを大変うれしく思っています。

私はこれまで約40年、銀行と総合情報サービス企業に勤務してきました。銀行では、企画・統括部門や営業部署に在籍し、勤務地は東京・大阪・愛媛に加え、中国・香港で海外拠点の責任者も経験しました。また総合情報サービス企業では、人事・企画・財務・リスク管理などのコーポレート部門を担当していました。

こうしたキャリアを活かし、当社の社外監査役として、法令や定款を遵守しているかを主眼とした適法性の観点に加え、経営判断が妥当か否かを主眼とした妥当性の観点からもその責務を果たしていきたいと考えています。

監査役を務める上で、次の二つの「両立」を常に念頭に置きたいと考えています。

一つ目は、「カスタマーファースト」と「コンプライアンスファースト」の両立です。顧客第一主義は企業の基本でしょう。しかし、顧客のニーズを優先するためにコンプライアンスに反することは、決して許容されるものではありません。逆に言うと、コンプライアンスを遵守できないものは、真のカスタマーファーストとは言えないでしょう。

二つ目は、「経済的価値の追求」と「社会的価値の追求」の両立です。従来、企業は収益の最大化を最優先事項としてきましたが、企業を取り巻くステークホルダーが多様化している現在、経済的価値だけでなく、社会的価値を創造していくことが企業に求められるようになってきました。社会的価値を創造していくには相応のコストがかかりますが、儲からないからと言ってこれを軽視すれば、その企業はいずれステークホルダーに相手にされなくなるでしょう。そういう意味では、社会的価値を追求しない企業は、長い目では経済的価値も追求できないということだと思います。

これら二つは、ともに短期的にはトレードオフの関係になることもあるかも知れませんが、長期的には両立するもの、両立させるべきものであると確信しています。

この「二つの両立」を判断の座標軸にして監査役の職務に邁進し、阪和興業が今後も持続的な成長を遂げていくことに少しでもお役に立つことができれば幸いです。



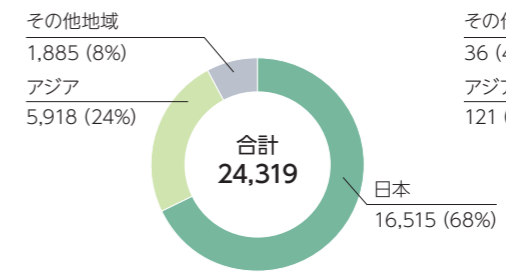
社外監査役  
國賀 久徳

# 拡大・深化しながら、発展し続けるビジネスフィールド

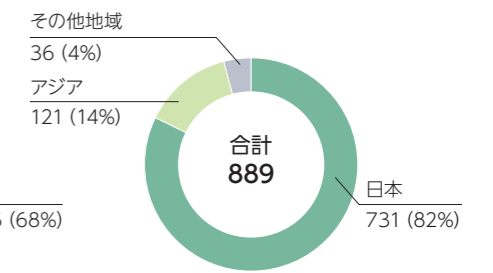
当社は鉄鋼をはじめとして、プライマリーメタル、リサイクルメタル、食品、エネルギー・生活資材、住宅資材、機械などの幅広い商材を扱う商社として、業界に確固たるポジションを築いてきました。

「存在感のある商社」として、時代・社会の変化に応じてフィールドを広げ、お客様のビジネスニーズにお応えします。

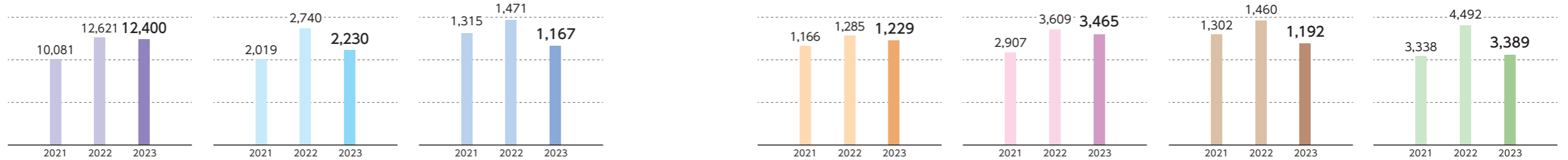
地域ごとの売上高(億円)



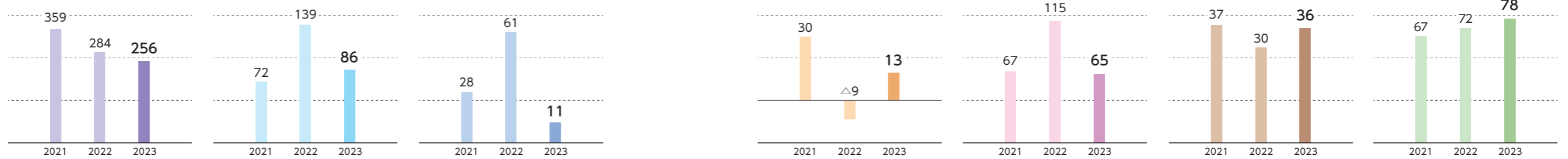
地域ごとの有形固定資産高(億円)



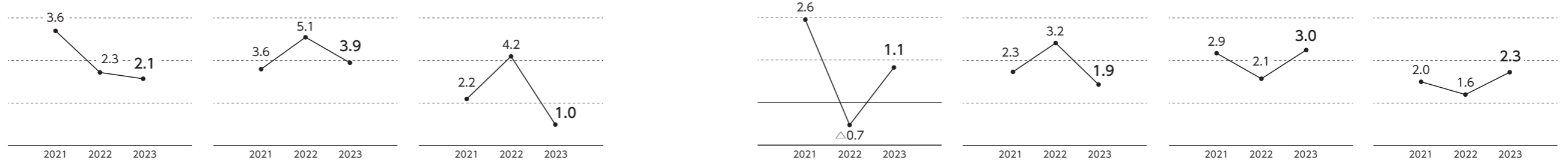
売上高の推移  
(億円)



セグメント利益  
又は損失の推移  
(億円)



セグメント利益率の  
推移  
(%)



事業構成比(2023年度)



※事業構成比率は、外部顧客への売上高に基づいています。

# 鉄鋼事業

鉄鋼事業は、当社全体の売上高の約半分を占める基幹事業です。条鋼、建材、鋼板、鋼管、線材特殊鋼など多種多様な製品群を有し、あらゆるニーズにお応えしています。また、国内有数の大型流通センターを各地に保有し、その在庫・加工機能を活かしたサービスを提供しています。



## ● 主な取扱商品またはサービスの内容

条鋼、鋼板、特殊鋼、線材、鋼管及び鉄屑などの鉄鋼製品。建設工事請負や鋼材加工・保管事業

## ● サステナビリティの取り組み

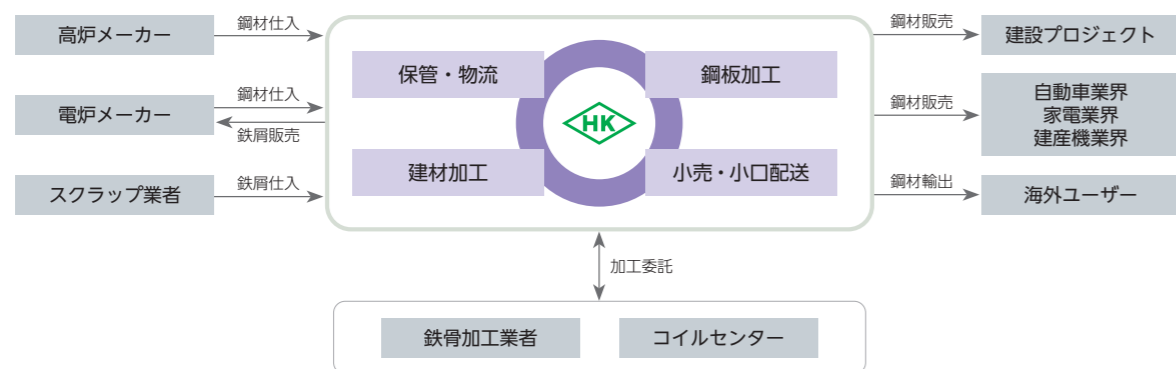
高度な加工技術、最適な物流網、そして世界中のパートナーシップを活かして、国内外におけるレジリエントなインフラ整備や、電機・自動車・造船・その他あらゆる産業の持続的な発展に貢献するとともに、鉄のリユース・リサイクル事業を推進していくことで持続可能な資源循環社会の構築に貢献しています。

## 強み・特徴

鉄鋼事業は独立系の特徴を活かして国内外のあらゆるメーカーと取引することが可能であり、系列の制約のない仕入れを行える強みがあります。そして、各地に保有する国内有数の大型流通センターの活用に加え、バリューチェーンの川上から川下まで全体をカバーする「そこか（即納・小口・加工）」戦略を推進しています。ユーザー第一主義のもと現場主義を徹底し、ユーザーニーズを的確に捉え、単なる鋼材の流通機能にとどまらず、情報

機能、在庫機能、加工機能など、付加価値の高いソリューションを提供しています。また、「東南アジアに第二の阪和を」をスローガンに、グループ会社のネットワークの活用や現地の有力な流通業者とのアライアンス、日系企業との共同進出などを通じて、海外のユーザーとの取引拡大を図っています。

## 【バリューチェーン】



## 事業を取り巻く環境と課題

国内需要については、建設業界における深刻な人手不足に加え、2024年問題と言われていた建設業・運送業における労働時間の上限設定による運送規制のためコストアップが加速し、新規発注は停滞しています。それに伴い鋼材需要も減少しており、ユーザーからのコストダウンに対する圧力は強まっています。一方で、世界的なカーボンニュートラルの潮流の中で、国内においてもグリーン鋼材のニーズが徐々に高まっています。

このような事業環境において、鉄鋼事業としては人手不足を補うためのプレファブ化や、多様化・高度化するユーザーニーズに応えるため、機能を有する加工先の更なる確保や取扱商材の多様

化を進めるとともに、当社グループのネットワークを活かして広く海外ユーザーを開拓し、国内外の鉄鋼メーカーとの関係をさらに深めることで、よりグローバルに事業を展開していく必要があると考えています。また、AIやロボットを用いた業務の効率化や省力化を推進すると同時に、引き続き豊富な専門的知識を有しグローバルに活躍できる人材の育成が必要だと考えています。

## 中長期の目指す姿と中期経営計画2025の戦略

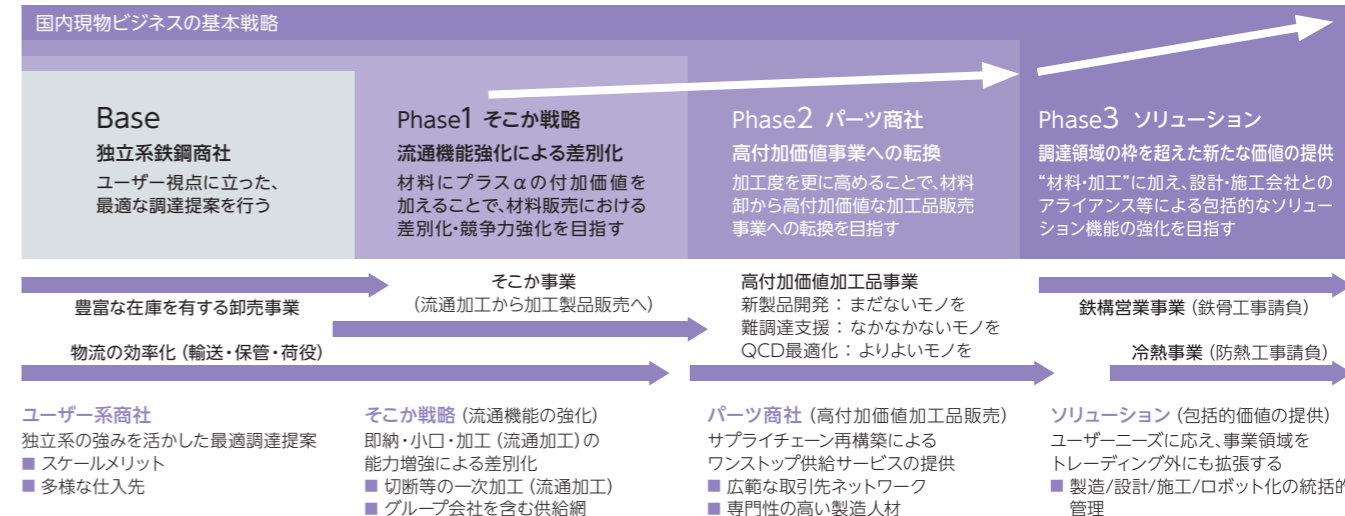
**ビジョン** 現物にこだわり、ユーザーの課題を解決することであらゆる産業の持続的発展に貢献する

**注力事業** ● 国内:現物ビジネス/そこか事業から、トータルソリューション型ビジネスへの発展 ● 海外:地産地消型サプライチェーンの拡大

国内において、西日本を中心に進めてきた「そこか」戦略を拡大し、東日本でも強化していく方針です。2022年10月に営業を開始した阪和ダイサン(株)を中心に、阪和流通センター東京(株)や同年12月に連結子会社化した田中鉄鋼販売(株)などの拠点間のシナジーを発揮しながら東日本における「そこか」戦略を深化させ、流通機能を強化していきます。また、「そこか」事業における「加工」機能を高度化することで、付加価値の高

い加工品を扱う「パーツ商社」の確立を目指します。さらに、鉄骨工事や防熱工事など、設計や施工についてもパートナー企業とアライアンスを結び、包括的なソリューション機能をお客様に提供します。「そこか」戦略、パーツ商社、ソリューション機能の3つの事業領域の展開によって、ユーザーが望むカタチで商材を供給することで、ユーザーの事業発展に貢献することを目指します。

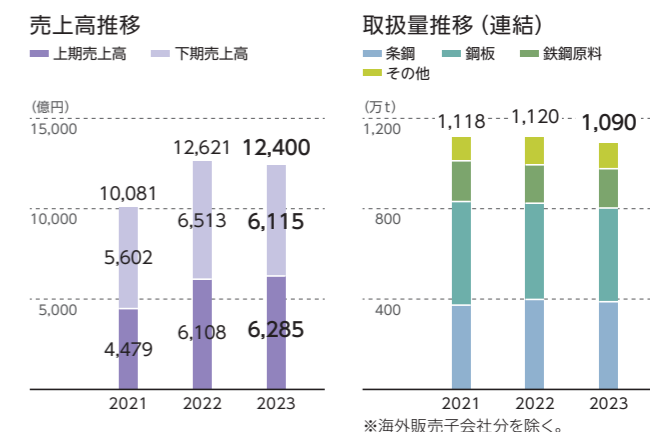
阪和独自のサプライチェーンによって、ユーザーのトータルコストダウンに貢献するユーザーの望むカタチで商材を供給することで、ユーザー自身の業績向上に寄与する



## 2023年度の実績

売上高 **12,400** 億円      セグメント利益 **256** 億円      セグメント従業員数 **3,470** 名

鉄鋼事業においては、前第3四半期に連結子会社化した田中鉄鋼販売(株)や、国内建設分野などでのソリューション機能の強化による業績寄与はあったものの、新設住宅着工戸数の減少などを背景に、鋼材の取扱量が減少しました。また、一部の工事案件における採算の悪化が利益を押し下げました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比1.7%減の1兆2,400億56百万円、セグメント利益は前年度比10.0%減の256億17百万円となりました。





# プライマリーメタル事業

プライマリーメタル事業では、ニッケル系、クロム系、シリコン系、マンガン系合金鉄などを、南アフリカ、カザフスタン、インド、ブラジル、マレーシア、インドネシアなどの資源国、そして需要と同様に圧倒的な供給力も有する中国の生産者との直接取引をベースにして、資源ソースの拡充を進めています。製鉄資源事業では、鉄屑・冷鉄源を確保し、国内外へ供給する体制作りをすることで資源循環に貢献しています。



## ● 主な取扱商品またはサービスの内容

ニッケル、クロム、シリコン、マンガン。合金鉄、ステンレス母材、高機能材、鉄屑等冷鉄源

## ● サステナビリティの取り組み

7 環境 9 社会 12 経済 世界各地の需要家に金属資源を安定供給することで産業基盤の構築に貢献しています。また、今後に向けて更なる普及が期待される電気自動車の増産に欠かせない二次電池の正極材の流通に深く携わることに加え、鉄屑の国内循環を活性化させることで、CO<sub>2</sub>の削減と地球温暖化問題への対応に貢献しています。

## 強み・特徴

プライマリーメタル事業では、フェロクロムやシリコマンガンなど、日本国内の流通業者としては取扱量が最大規模となっている合金鉄商材を多数有しており、ヘッジ機能、在庫機能を活かし、世界各国への原料の安定供給を担っています。南アフリカのクロム事業大手であるSAMANCOR社に出資し、日本向けフェロクロムの独占販売権を獲得しており、また、OM HOLDINGS社に出資し、マレーシアのサラワク州で生産するフェロシリコンやマンガン系合金鉄を国内外の需要家に供給しています。

ニッケルについては、ステンレス・特殊鋼産業向けにニッケル地

金、フェロニッケル並びに水素製造装置用の純ニッケルを供給しています。その他にも車載二次電池産業向けにニッケル、コバルト、リチウムの化学原料など、幅広い商材を世界の需要家に供給しています。さらに、世界一のステンレス生産量を誇る中国の青山控股グループによるインドネシア・ニッケル銑鉄プロジェクトに2014年より参画しており、ステンレス母材の供給体制を拡充し、日本の高機能材やステンレス冷延材を世界に輸出しています。また、鉄屑については国内に在庫拠点を展開し、回収から国内外の鉄鋼メーカーへの販売までの循環機能をはたしています。

## 【バリューチェーン】



## 事業を取り巻く環境と課題

プライマリーメタル事業が注力している商材の一つであるクロムは、世界の埋蔵量の約70%が南アフリカに偏在しており、そのうちの約70%の鉱石を当社が出資しているSAMANCOR社が保有しています。世界のクロム資源の寡占化は、中長期にわたってクロム資源を必要とするステンレス・特殊鋼業界におけるサプライヤーサイドの発言力につながるものと考えられており、当社に対する需要家の期待は大きいと考えられます。また、当社が出資しているOM HOLDINGS社がマレーシアのサラワク州で展開しているマンガン系合金鉄・フェロシリコン事業は、輸出関税がかからず、中国大陸以外での政治的に中立な生産拠点として、日本の高炉メーカーや電炉メーカーをはじめ、ASEANで鉄

鋼生産を行う各社に注目されています。カーボンフットプリントの情報開示が求められる中、水力発電で発電されたグリーンな電力を使用して合金鉄を製造している当事業は、グリーンメタルとしても世界から重視されています。

プライマリーメタル事業が取扱っている商材は、鉄鋼・ステンレス・特殊鋼・非鉄金属・化学品関連の生産に不可欠な主原料及び副原料であるため、中長期的にも一定の需要は存続するものと考えています。トレーディングを基盤として特徴ある資源投資を両輪として進めている当事業は、業界において独特の地位を占めており、引き続き当業界において存在感を示せる立場にあると認識しています。

## 中長期の目指す姿と中期経営計画2025の戦略

**ビジョン** 世界に偏在する金属資源ソースを地政学的リスクを考慮した上で確保し、産業基盤の持続的発展に貢献する

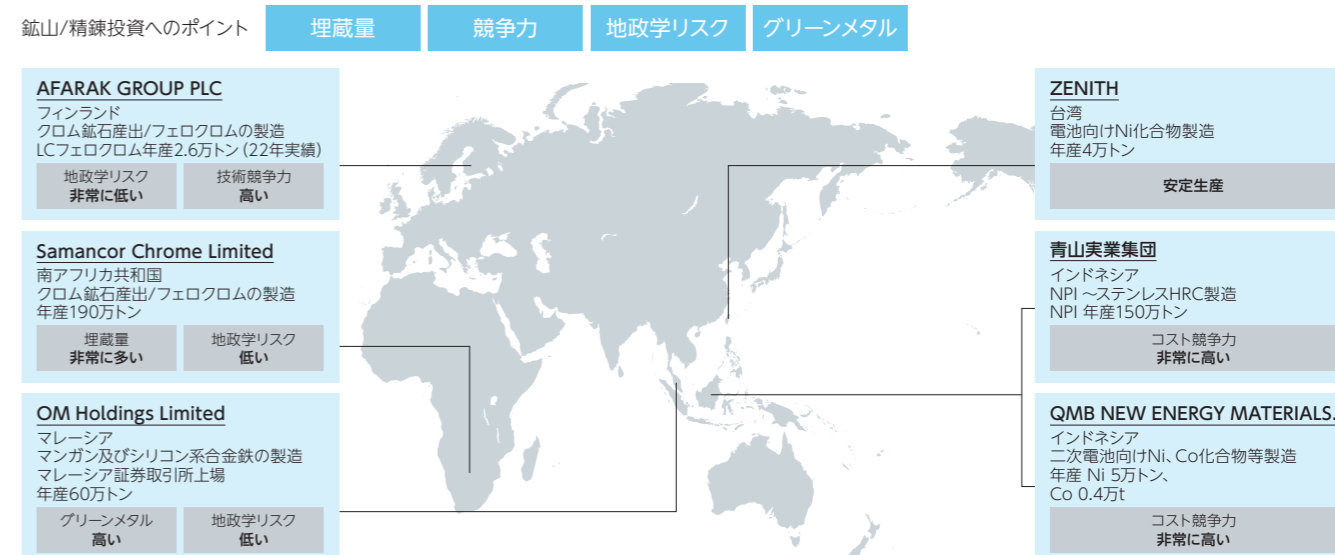
**注力事業** ● 鉄鋼向け金属資源ソースの拡充 ● 二次電池素材事業の展開 ● 鉄屑・冷鉄源事業の拡充 ● 半導体産業への展開

鉄鋼メーカーや化学品メーカーなどへの安定供給を図るため、「出資を通じた資源の確保」と「需要地における在庫・即納機能」に注力します。「特徴ある資源投資」として戦略的に投資を進めてきた案件の収益化が進む中、引き続き埋蔵量、競争力、地政学リスク、グリーンメタルなどを判断基準に鉱山や精錬設備への投資を

進めていきます。

また、電池材料に関しては2021年4月に発足した「電池チーム」の更なる拡大、深化を目指して、シンガポールに拠点を移し「電動化グローバルグループ」としてグローバル体制に刷新しました。世界中に遍在する電池資源を確保し、需要家との連携を強化します。

鉄鋼メーカー、化学品メーカーなどへの安定供給のために。「出資を通じた資源の確保」×「需要地における在庫即納機能」

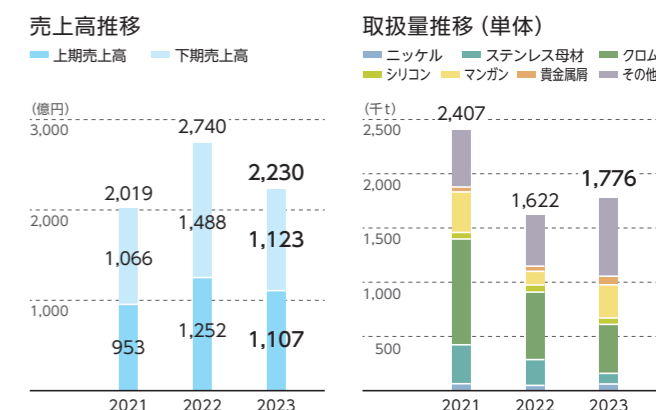


▶ 今後の重点施策：● 出資先企業のバリューアップ支援 ● 需要家への安定供給 ● 半導体産業向け素材事業

## 2023年度の実績

売上高 **2,230** 億円      セグメント利益 **86** 億円      セグメント従業員数 **79** 名

プライマリーメタル事業においては、ステンレス鋼板などのステンレス製品の取扱量が減少したことに加え、各種商材価格が調整局面を迎えたこともあり、減収となりました。また、戦略的投資先などからの配当収入の減少が利益を押し下げました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比18.6%減の2,230億52百万円、セグメント利益は前年度比37.8%減の86億70百万円となりました。





# リサイクルメタル事業

リサイクルメタル事業はアルミニウム・銅・亜鉛・鉛・ステンレス・特金・チタン・電子基板屑のリサイクル事業にいち早く参入し、確固たるポジションを築き、商社ならではの国際的オーガナイザー機能を誇っています。アルミ缶・アルミサッシ・特殊金属・チタンのリサイクルではグループ全体で加工設備を保有し、ユーザーのニーズに的確に応えています。



## ● 主な取扱商品またはサービスの内容

アルミニウム、銅、亜鉛、鉛、錫、ニッケル系特金、ステンレス、チタン、貴金属のリサイクル事業

## ● サステナビリティの取り組み

長年かけて築き上げた金属リサイクル（回収・選別・加工）のノウハウと、回収・販売両面における国内外の豊富なネットワークを強みにし、循環型経済の形成に貢献すると同時に、アルミリサイクル事業では、独自の加工選別設備を導入し、カーボンニュートラルと気候変動への対応にも取り組んでいます。



## 強み・特徴

リサイクルメタル事業では、当社グループ内で加工、選別、検査の設備・機能を所有し、アルミ圧延・押出メーカーや脱酸材用途で鉄鋼メーカーの要望に応える体制を構築、また特殊金属のリサイクル事業ではステンレス・特殊鋼メーカー、レアメタル精錬企業向けに再資源として供給し、銅、鉛、亜鉛の精錬工程からの副産物のリサイクルも積極的に手掛けています。また、輸入電子基板屑の扱いも国内トップであり、貴金属分野ではリサイクルから地金

の売買まで幅広く展開しています。

輸出入取引や三国間取引ではバーゼル条約を遵守し、国内外のユーザーへ再資源として安定した供給を行っています。

人材については若いうちから海外事務所への業務ローテーションを行うなど、現場感覚と国際感覚を併せ持ち、貿易業務に精通した、世界で戦える人材育成に注力しています。

## 【バリューチェーン】



## 事業を取り巻く環境と課題

2020年11月に世界最大の金属スクラップ輸入国であった中国がその品質基準を大幅に厳格化し、その後続くコロナ禍による様々な経済環境の変化もあり、世界レベルでサプライチェーンが激変しました。

がいま我々には求められています。

限りある資源のサステナビリティや炭素排出量の軽減を担保するために、世界的にリサイクル原料の使用比率が加速度的に上昇していく中、一時はマーケット規模の縮小が危ぶまれた日本国内のスクラップ需要も急激に盛り返しており、世界規模でのサプライチェーンの構築と都市鉱山からのリサイクル推進などグループの総合力を活かした選別・加工技術、品質保証能力を全方位で高めていくことが必要となります。

全世界からメタルスクラップを調達し、東アジア・ASEAN地域を中心にこれまで供給網を築いてきた当社グループとしては、需給バランスのみならず、このような環境規制の強化や貿易ルールの変更にも機敏に対応してきました。市場環境の変化をチャンスとし、国内外を問わず幅広く収益機会を確保すること

## 中長期の目指す姿と中期経営計画2025の戦略

**ビジョン** リサイクル・トランスフォーメーションを推進し、カーボンニュートラル社会を実現する

**注力事業** ● 各種金属のリサイクル（回収・選別・加工）事業の更なる深掘り ● 発生源の確保とクローズドループの構築

リサイクル・トランスフォーメーションを推進し、既存の回収・加工拠点を軸に日本最大規模の金属リサイクル事業に発展することを目指します。金属スクラップの選別、加工機能をもつ子会社と、阪和興業本体のトレーディング機能をベースにグループ間の協業を深化させ、安定的に良質なスクラップの発

生源を確保するとともに、リサイクル技術を磨き、物流機能の強化にも注力します。さらに、脱炭素貢献ビジネスの発展とともに一段と加速するEV化の流れも視野に入れ、販売先を巻き込んだ形でのクローズドループを構築し、リサイクル資源のより良い循環を目指します。

リサイクル・トランスフォーメーションを推進し、既存の回収・加工拠点を軸に日本最大規模の金属リサイクル事業へ

本体のトレーディング機能をベースに集荷網の構築と需要家への安定的な供給を実現

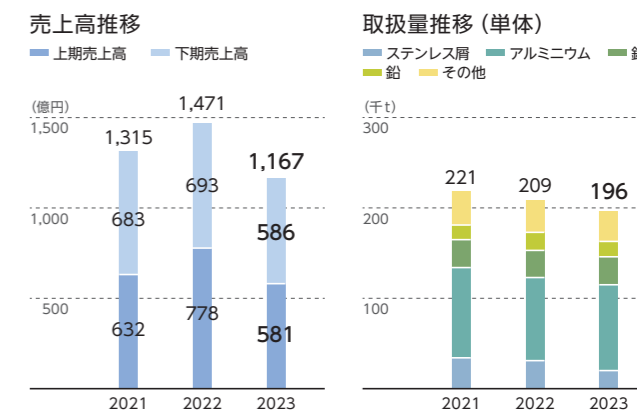


- ▶ 今後の重点施策： ● 安定的に良質なスクラップを集荷するために発生源の確保＝資源の確保（自動車、家電、解体） ● グループ間コラボレーションの更なる深化 ● 太陽光パネルや二次電池リサイクルの準備 ● リサイクル技術や更なる加工拠点、物流ネットワークに対して積極的に投資 ● 顧客を巻き込んだ形でのクローズドループの構築

## 2023年度の実績

売上高 **1,167** 億円      セグメント利益 **11** 億円      セグメント従業員数 **274** 名

リサイクルメタル事業においては、ベースメタルの国際価格が前年度に比べ安値で推移したことに加え、ステンレススクラップを中心に需要減退の影響を受け取扱量も減少しました。また、ヘッジ目的の商品先渡取引の評価益の計上額が前年度比で縮小しました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比20.7%減の1,167億2百万円、セグメント利益は前年度比81.5%減の11億34百万円となりました。



# 食品事業

食品事業では、水産物を主に取扱っており、その多くの品目でトップレベルの輸入シェアを有しています。近年では、欧州・南米に買付拠点を、米国・日本には販売会社を設立し、ASEANのグループ会社へも多数の人材を配置することで、市場開拓を積極的に取り組んでいます。また、当社の海外提携工場で加工する商品は、トレーサビリティを強化し、万全の品質管理体制で対応しています。



## ● 主な取扱商品またはサービスの内容

サケ、エビ、カニなどの水産物及び鶏肉などの畜産物

## ● サステナビリティの取り組み

水産物をはじめとする食品を取扱ううえで必要とされる責任を果たし、持続可能な水産資源の循環に貢献します。また、国内外で展開しているバリューチェーンの川上（原料調達）から川下（最終商品）まで全ての段階に携わることで、食品産業（原料生産・加工）に携わる地域の経済発展及び世界への安心・安全な食品の流通に貢献しています。

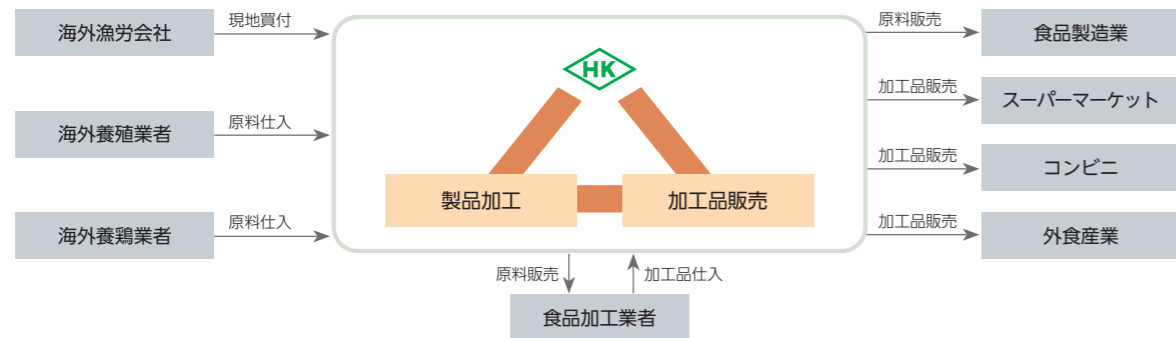
## 強み・特徴

食品事業では、国内エンドユーザー市場の開拓のために販売子会社を設立し、長年培った水産原料調達力と海外加工経験を活かして、中国・タイ・ベトナムなどで加工した商品の販売を積極的に進めています。また、世界の水産資源で養殖品の比重が増加している中で、チリ共和国に設立した現地法人において、チリ産養殖サケと

ブラジル産鶏肉の仕入れを強化し、南米全域の仕入れ先開拓を目指しています。

高度な商材知識を持ちフットワークの軽い当社社員が自ら原料調達、現地加工、最終製品販売までに関与し、生産指導・品質管理を徹底させることで、安心・安全で品質の高い食品を供給しています。

## 【バリューチェーン】



## 事業を取り巻く環境と課題

旺盛な海外需要の盛り上がりを背景に、仕入先に対する日本企業の発言力は相対的に低下傾向にあります。今後は、グローバルに販路を持ち、海外需要に対応できる能力を持つ企業でないと買付が厳しくなることが見込まれます。また、現状では、エンドユーザーにアプローチできる売り先が発言力を有していますが、中長期的には、各社が有する機能を活かしたサプライチェーン全体のグループ化、系列化が進むことが予想されます。商社系の同業他社においては加工などの各工程のグループ内での内製化が進行しており、中長期的には、グローバルに展開し大きな取扱量を確保できる大手企業で情報収集能力の高い

企業が強くなっていくと考えられます。海外需要に押されて仕入価格が上昇する一方、国内では需要の頭打ちから販売価格を下押しする流れが進んでおり、中長期的には日本市場だけを相手にしては事業が縮小する可能性があります。

このような事業環境において、食品事業としては、海外とのネットワークを強化し、需要が旺盛な北米、ASEAN諸国、中国などのマーケットにおいても販売量を拡大できるよう、グローバルな視点で事業を構築していくことと、川上から川下まで垂直統合によるグループで稼ぐビジネスモデルに転換していく必要があると考えています。

## 中長期の目指す姿と中期経営計画2025の戦略

**ビジョン** 垂直統合型ビジネスを構築し安心、安全な食の流通に貢献する

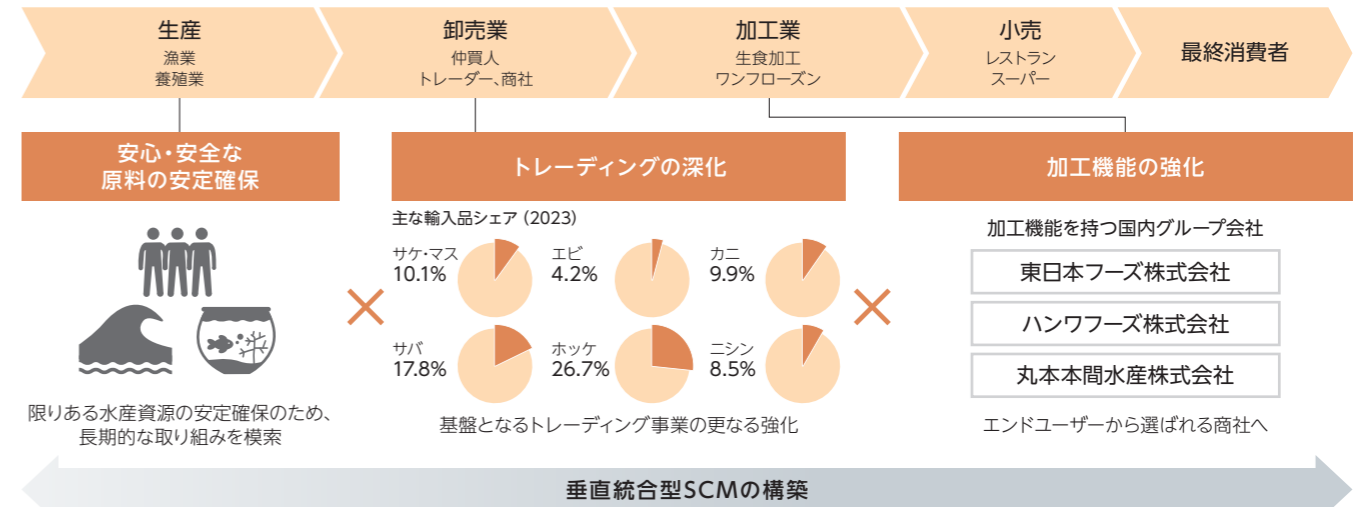
**注力事業** ● トレーディングの更なる深化 ● 加工機能を拡充し、小売りやレストラン向けビジネスの拡充 ● 海外販売の強化

川上の原料から川下の加工までを手掛ける垂直統合型ビジネスモデルを構築し、エンドユーザーから選ばれる商社を目指します。基盤となる商品のトレーディングを強化するとともに、東日本フーズ(株)、ハンワフーズ(株)、丸本本間水産(株)など加工機能を持つグループ会社との連携を一層強め、食品版「そこか」戦略を深化させます。また、小売りの強化については特に海外で課

題があるため、今後注力する分野であると認識しています。さらに、水産事業のみならず他の食品事業についてもマーケットへの展開を模索しています。現在は、加工した鶏肉製品をスーパーやコンビニエンスストアなどに販売していますが、今後は鶏肉以外の牛や豚などの畜産物についても取り組みたいテーマの一つと捉えています。

原料～加工までを手掛ける垂直統合型ビジネスを構築しエンドユーザーから選ばれる商社へ

水産事業のサプライチェーンマネジメント

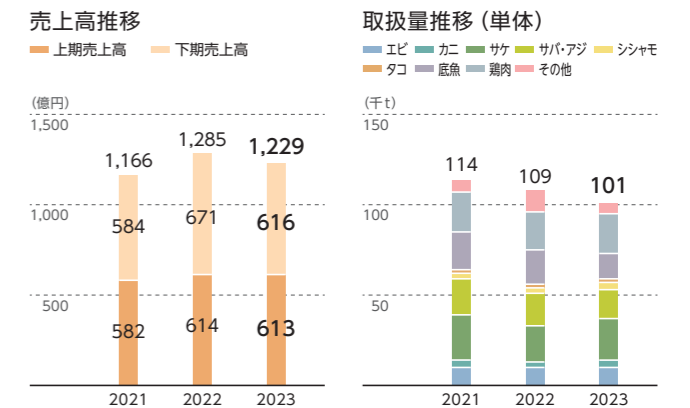


▶ その他の食品事業：● 鶏肉・生肉から加工したトリ肉製品までを取り扱い、食品加工会社、コンビニエンスストア、外食チェーンなどに提供

## 2023年度の実績

売上高 **1,229** 億円      セグメント利益 **13** 億円      セグメント従業員数 **191** 名

食品事業においては、カニ相場が前年度に比べ安値で推移したことが収益を押し下げましたが、直近では緩やかな回復基調となっています。また鮭や海老、鶏肉を中心に仕入コスト上昇分の価格転嫁も進みました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比4.4%減の1,229億41百万円、セグメント利益は13億31百万円（前年度は、9億60百万円の損失）となりました。





# エネルギー・生活資材事業

エネルギー事業では、バイオマス発電事業者向けにPKS（パーム椰子殻）や木質ペレットを供給するとともに、リサイクルエネルギーのRPFやカットタイヤ、炭化汚泥を取扱い、国内産業向けに重油や軽油なども供給しています。海外取引では、船舶用のエネルギーや尿素水の供給を行うほか、化学品の輸入も行っています。生活資材事業では、海外からの輸入取引を主体とし、合成樹脂原料やポリエチレン製のレジ袋・ゴミ袋等のプラスチック製品などを取扱っています。



## ● 主な取扱商品またはサービスの内容

バイオマスエネルギー、リサイクルエネルギー、石油製品、化学品、生活資材全般

## ● サステナビリティの取り組み

エネルギー分野では、地域との共生を図りながらバイオマスエネルギーをはじめとする環境に優しいエネルギー源の供給に取り組むことで、世界のエネルギー問題や環境問題の解決、地域社会の発展及び持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。また、生活資材分野では、バイオ原料のポリ製品や再生樹脂製品の取扱いの拡大及び古紙や廃プラスチックのリサイクル事業を通じて循環型経済の形成に貢献しています。

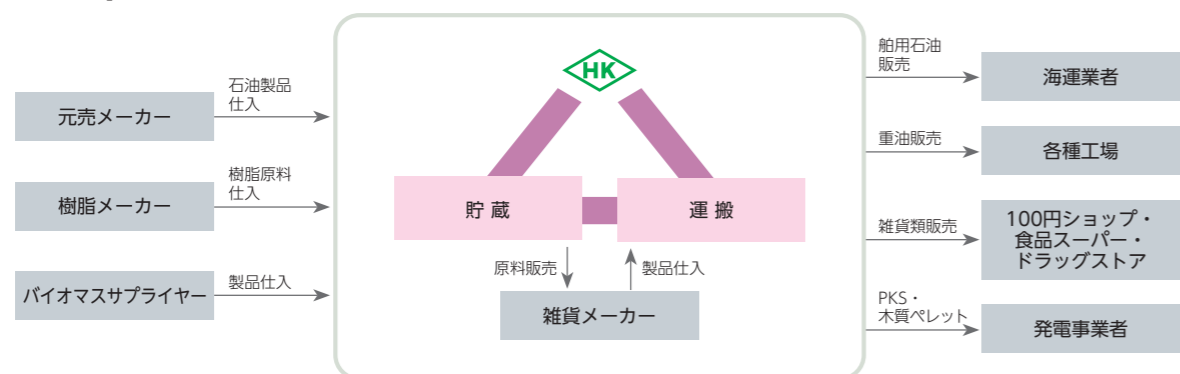
## 強み・特徴

エネルギー事業では、環境対応型エネルギーである植物由来のバイオマスエネルギー（PKS、木質ペレットなど）の供給体制の構築に取り組んでおり、リサイクルエネルギーのRPFやカットタイヤ、炭化汚泥の取扱いも積極的に行っています。さらに、化学品においては、ユーザーのニーズに応え、多岐に渡る商品を取扱っています。国内においては、約300社のユーザーとの取引があり、産業用重油など販売シェアが業界トップクラスの商

材を複数有しています。

生活資材事業では、樹脂などの原料から製品（レジ袋・ゴミ袋）まで幅広く取扱っており、商品開発からパッケージデザイン、製造、販売、納品に至るまで一貫したサービスをユーザーに提供できることを強みとしています。また、品質管理の専門部署を有しており、ユーザーに対して安心・安全な商品を提供しています。

## 【バリューチェーン】



## 事業を取り巻く環境と課題

脱炭素社会の実現や環境対応型エネルギーへの転換が強く求められる中、石炭代替燃料として、当社が積極的に取扱っているPKSや木質ペレットなどのバイオマスエネルギーや、RPFやカットタイヤ、炭化汚泥などのリサイクルエネルギーは、再生可能エネルギーとしての需要の増加が見込まれます。

エネルギー事業では、国内石油メーカーの寡占化が進み、十分な機能を持たない同業他社は収益力が低下し撤退を余儀なくされる中、ユーザーからはデリバリー力を含め商材の安定供

給を求める声が高まっており、このようなユーザーからの要望に対応することで当社の事業拡大に貢献できると考えています。

生活資材事業では、仕入先はベトナムやフィリピンなど海外メーカーが多く、ユーザーは国内の大手小売業者が中心で、流通業者には高いレベルの調達力、品質管理力、在庫物流機能などが求められています。また、近年、脱プラスチックの動きが先進国を中心に加速していることから、環境を意識した取り組みが求められています。

## 中長期の目指す姿と中期経営計画2025の戦略

**ビジョン** 環境対応型エネルギーの供給体制を構築し持続可能な社会を実現する

**注力事業** ● バイオマスエネルギーやリサイクルエネルギーの確保 ● リサイクルやバイオ由来のポリエチレン製品の開発や供給

エネルギー事業では、脱炭素社会に対応する需要家への安定供給を大きなテーマとしてバイオマスエネルギーやリサイクルエネルギーの取扱いを強化していきます。輸入品国内トップシェアであるPKSは、安定調達先を拡大すべく専用船を1隻から3隻に拡充し、ホワイトペレット、ブラックペレットについてもASEANを中心に調達先と供給網の整備を進めます。リサイクルエネルギーについては、グループ会社を中心となって、仕入先の

強化とM&Aによるサプライチェーンの拡充を進めるとともに、カーボンニュートラル燃料にもなるタイヤのリサイクルにも注力します。また、温室効果ガスが大気中に排出されるのを防ぐ尿素水などの化学品の取扱いも進めています。

生活資材事業では、エシカル消費が浸透する中、環境に配慮した原料の調達提案や商品の開発に注力します。

### 需要家への安定供給のために

#### バイオマスエネルギー

- PKS**  
輸入品取扱量国内トップシェアを維持しつつ安定供給体制を更に強化する
- ホワイトペレット（木質ペレット）**  
自社出資工場の拡充と更なる安定供給（目標90万トン）
- ブラックペレット（木質炭化ペレット）**  
技術的なハードルを乗り越え、供給網を整備する

#### その他の商品

- 船舶用尿素水
- 肥料用原料の取引拡大
- 潤滑油原料・化学品の輸出入拡大

#### リサイクルエネルギー

- RPF**  
西部サービス(株)を中心とした仕入強化とM&Aによるサプライチェーンの拡充
- タイヤリサイクル**  
産業廃棄物として廃棄されるタイヤを回収/選別/加工してカーボンニュートラル燃料\*へ  
\*リサイクルタイヤ燃料は、地球温暖化対策推進法においてカーボンニュートラル燃料として認定されている
- 炭化汚泥**  
下水処理場で燃料化される炭化した汚泥を石炭の代替燃料として販売

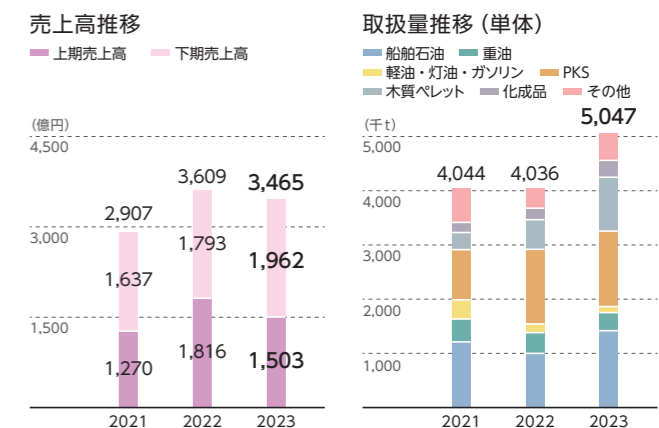
#### 生活雑貨のワンストップソリューション

- リサイクル原料、バイオ原料**  
SDGsを意識した環境配慮型原料の調達提案
- OEMによる製品製造**  
ユーザーニーズを的確に捉えた商品開発力
- 供給力**  
ラストワンマイルの物流機能、品質管理能力

## 2023年度の実績

売上高 **3,465** 億円      セグメント利益 **65** 億円      セグメント従業員数 **238** 名

エネルギー・生活資材事業においては、PKS（パーム椰子殻）や木質ペレットを中心に取扱量は拡大したものの、石油製品価格が前年度に比べ安値で推移した影響が大きく、収益・利益を押し下げました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比4.0%減の3,465億2百万円、セグメント利益は前年度比43.3%減の65億63百万円となりました。





# その他の事業

## 〔住宅資材事業〕

国産材だけでなく世界各地の優良な輸入木材を取扱い、木造住宅メーカーにプレカット材や周辺建材類を、プレハブメーカーへ鋼材や鋼材加工品を販売しています。商材ごとに分かれていた複数の部署を一つに融合し、鉄と木材に限らない部材開発も行うとともに、住宅部材の総合販売窓口としての機能をさらに拡充しています。

### ● 主な取扱商品またはサービスの内容

輸入・国産製材・合板、プレカット材、鋼材、鋼材加工品、建材全般

### ● サステナビリティの取り組み

国内外のネットワークとスケールメリットを活かして、世界の木材需要に応え、林業の持続的な発展と森の豊かさの維持に貢献していきます。また、電炉メーカー材等を取扱うことにより、持続可能な循環社会の形成に貢献しています。

## 〔機械事業〕

ライフ・アミューズメント事業と産業機械事業で構成されており、ライフ・アミューズメント事業ではテーマパークなどに遊戯機械や演出を、産業機械事業では各種鉄鋼加工機械、各種搬送機械などを販売しています。

### ● 主な取扱商品またはサービスの内容

遊戯機械及び産業機械、アミューズメント施設の管理・運営など

### ● サステナビリティの取り組み

老朽化に伴う設備の入れ替えや省力化に伴う機械の更新需要に応えることで、住み続けられるまちづくりに貢献するとともに、再生可能エネルギー関連設備やリサイクル関連設備の導入に携わることで、持続可能な地球環境の実現に向けて貢献していきます。



## 強み・特徴

### 〔住宅資材事業〕

住宅資材事業では、国産材を日本国内の取扱だけでなくアジアや東南アジアに輸出し、またヨーロッパにあるグループ会社を窓口として、商社ではトップクラスのスケールメリットを活かした競争力のある欧州材を輸入・加工し、住宅メーカーに販売しています。

また、木製・鋼製部材だけでなく一般建材も併せて販売しており、川上から川下まで最短の流通を提案できることが、取引先から高い評価を得ています。プレハブメーカー向けの鋼材や鋼材加工品の販売においては、工場や現場のニーズを直接吸い上げ、必要な鋼材や部材の納入につなげています。建築物の木造化が進む中で、木造と非木造を組み合わせたそれぞれの長所を併せ持つ混構造専門の設計機能を担うことで、CO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献しています。

## 事業を取り巻く環境と課題

### 〔住宅資材事業〕

メイン市場の住宅業界が少子化に伴い徐々に縮小していく中で住宅メーカー間の競争は激化し、ユーザーの目線は機能やコストに益々シビアになり、流通業者に期待される役割も変化しています。木材・鋼材の原料や加工製品に関しては既に相応の競争力を有していますが、相場や供給力が変動する市場で適した資材を組み合わせる提案する力が求められています。

商品をただ販売するのではなくデリバリー機能や施工など、顧客ニーズに応じた付加価値を足して商品を提供することが重要になってきており、更なる機能の拡充が求められています。また、CO<sub>2</sub>排出量削減の観点から建築の木造化に対応できる知見とインフラが必要とされています。

### 〔機械事業〕

ライフ・アミューズメント事業は、自前の技術者や監理者を有するとともに外部の有識者や審査機関などと強固なネットワークを有していることから、ユーザーに対して遊戯機械の設計から資材調達、建設に至るまでの全業務を一貫して提供できる強みがあります。また、遊戯機械先進国である欧米のメーカー各社と強い信頼関係を築いており、代理店として最新の業界トレンドを日本マーケットに導入する役割も果たしています。

産業機械事業では、各種の有力産業機械メーカーと緊密に連携することで生まれる豊富な情報ネットワークとエンジニアリング機能を使って、ユーザーの設備投資計画に対して有益なソリューションを提供しています。また、鉄鋼部門を中心とした当社の他部門のユーザーの設備投資計画に対して、効率の良い設備をVE提案できる体制が構築されています。

### 〔機械事業〕

ライフ・アミューズメント事業では、大規模ライド分野での競争が少なく、主要なユーザーとも良好な関係にあり、今後も継続的な取引関係を維持できるものと見込んでいます。近年では、海外メーカー側から日本のマーケットでの取引を依頼されるケースも増えています。今後は、既存ユーザー以外への展開を視野に入れていきます。

産業機械事業では、単体の汎用設備機械にとどまらずマテハンを含めたライン営業のニーズが高まり、複数の仕入先を取りまとめた提案営業が成果を上げています。さらに国内産業全般の課題である省人化や自動化に積極的な取り組みを行っており、システム設計支援を含めた自動クレーンやロボット導入などを通して、顧客課題の解決を図っています。今後は海外メーカーの起用も含めた多様化するニーズを捉え、メンテナンス体制を構築するなど更なる組織体制の強化が必要と考えています。

## 中長期の目指す姿と中期経営計画2025の戦略

### ビジョン

〔住宅資材〕あらゆる住宅資材を素材から一貫して提供することでサステナブルな暮らしの実現に貢献する  
〔機械〕産業社会に「技術革新」を、人々に「楽しさ」を提供し豊かで温かな社会の実現に貢献する

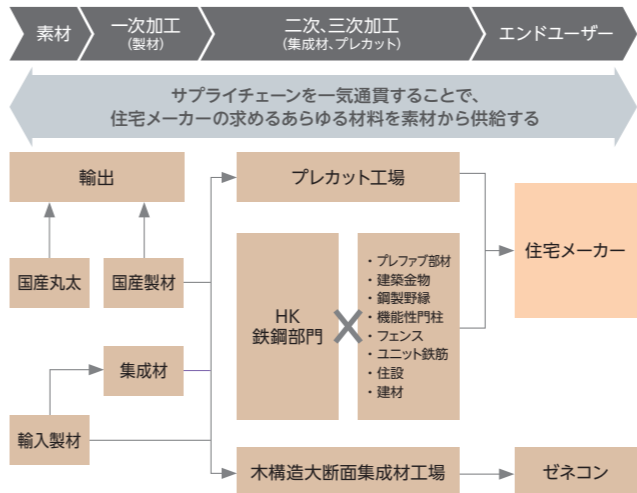
### 注力事業

〔住宅資材〕●住宅メーカー向け資材供給 ●木材建築向け部材の供給  
〔機械〕●メンテナンス体制の強化 ●アミューズメント機器製作 ●新規施設開発

住宅資材事業は、国内外から木材を調達し、一次加工の製材、二次・三次加工にあたる集成・プレカット加工を加え、住宅メーカーなどへ供給します。また、住宅向け鉄鋼チームと併合したことにより、鉄鋼製品についても機能を備えた供給体制も整えていきます。昨今は大手ゼネコンにおいても循環型資材である木材の需要が高まっていることから、顧客のニーズを捕捉し供給することにも注力していきます。

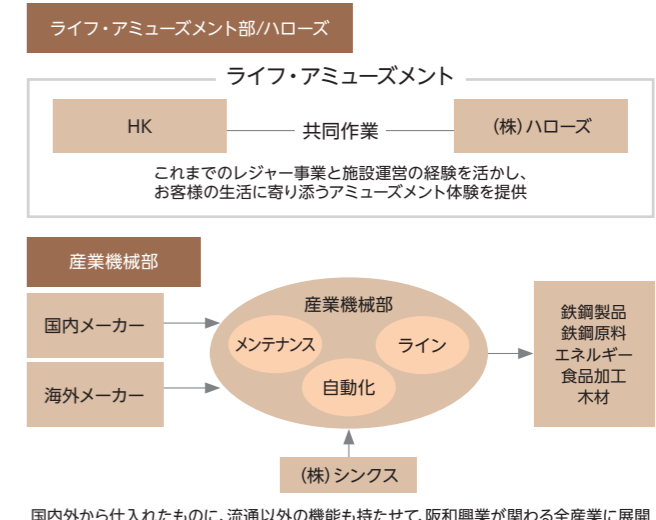
機械事業は、レジャー施設部をライフ・アミューズメント部に名称変更し、これまでレジャー施設部が行ってきた遊園地のアト

〔住宅資材事業〕「木材版そこか+施工」(川下(住宅メーカー)を起点とした供給網(そこか)の構築+施工)



ラクションやプール、アスレチック施設の製作・施工・設置と、グループ会社の(株)ハローズが扱うアミューズメント施設やフィットネスクラブフランチャイズの運営を融合させ、お客様の生活に寄り添う総合アミューズメント事業を展開していきます。さらに産業機械部では2024年7月に鉄鋼や木工の加工機メーカーである(株)シンクスをグループ会社化しました。同社の製造・販売力を核にシナジー効果を発揮し、またメンテナンスの機能を強化することで顧客に寄り添い、導入からアフターサービスまでワンストップでサポートできる自立した組織を目指します。

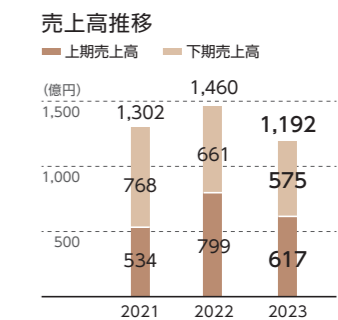
### 〔機械事業〕



## 2023年度の実績

売上高 1,192 億円      セグメント利益 36 億円      セグメント従業員数 232 名

その他の事業においては、木材事業では、ウッドショックの影響が一段落したことから商品価格が低調に推移しましたが、利益率の高い商材の取扱いが増加した結果、減収・増益となりました。一方、機械事業では、ライフ・アミューズメント分野で複数の大型完工物件があったことなどから増収・増益となりました。これらの結果、売上高は前年度比18.3%減の1,192億87百万円、セグメント利益は前年度比17.1%増の36億9百万円となりました。





# 海外販売子会社



## ● 主な取扱商品またはサービスの内容

海外の主要な拠点において当社と同様に多種多様な商品の売買

## 中長期の目指す姿と中期経営計画2025の戦略

**ビジョン** アジア地域を中心に海外での事業展開を通じて地域社会の発展に貢献する

**注力事業** ● 現地鉄鋼メーカー向け原料・半製品販売 ● 地場製品の仕入及びユーザーへの販売  
● 鉄鋼以外のビジネスの更なる発展

「東南アジアに第二の阪和を」をテーマにASEANでの鉄鋼事業のプレゼンスを一段と向上させるとともに、プライマリーメタルや食品、エネルギーの各事業においてもプレゼンスを発揮できるよう取り組んでいきます。

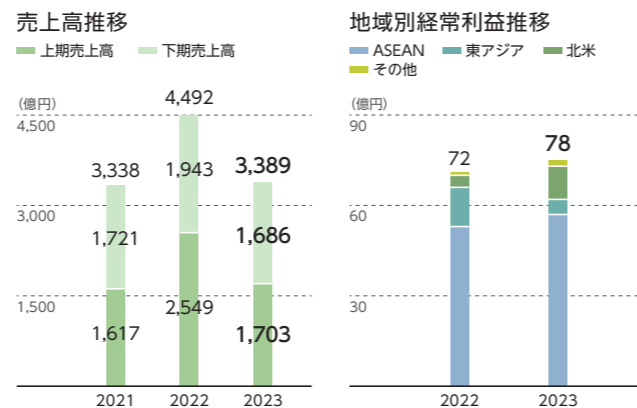
「東南アジアに第二の阪和を」を推進し、ASEANでのプレゼンスを一段と向上させるとともに、グローバル拠点の更なる拡大を進めていく



## 2023年度の実績

売上高 **3,389** 億円      セグメント利益 **78** 億円      セグメント従業員数 **590** 名

海外販売子会社においては、海外における鉄鋼需要の低迷に伴い、インドネシアや米国の販売子会社を中心に取引量が減少したことに加え、鉄鋼製品や非鉄金属製品の市況下落の影響から減収となりましたが、戦略的投資先から発生した金融収益の増加などが利益を押し上げました。これらの結果、売上高は前年度比24.6%減の3,389億17百万円、セグメント利益は前年度比7.4%増の78億20百万円となりました。



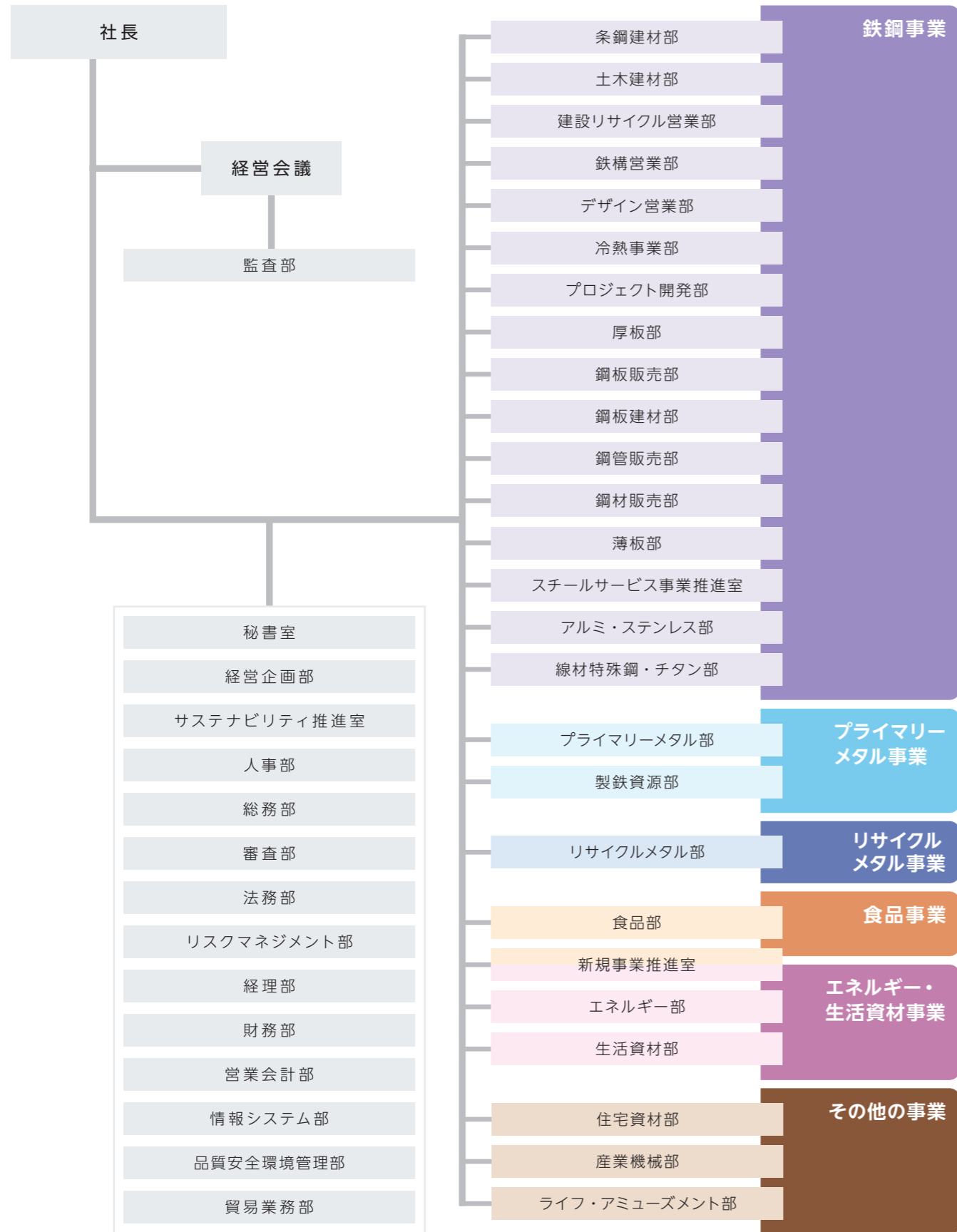
## 主要な関係会社 (2024年3月31日現在)

●:鉄鋼事業 ●:プライマリーメタル事業 ●:リサイクルメタル事業 ●:食品事業 ●:エネルギー・生活資材事業 ●:その他の事業 ●:海外販売子会社

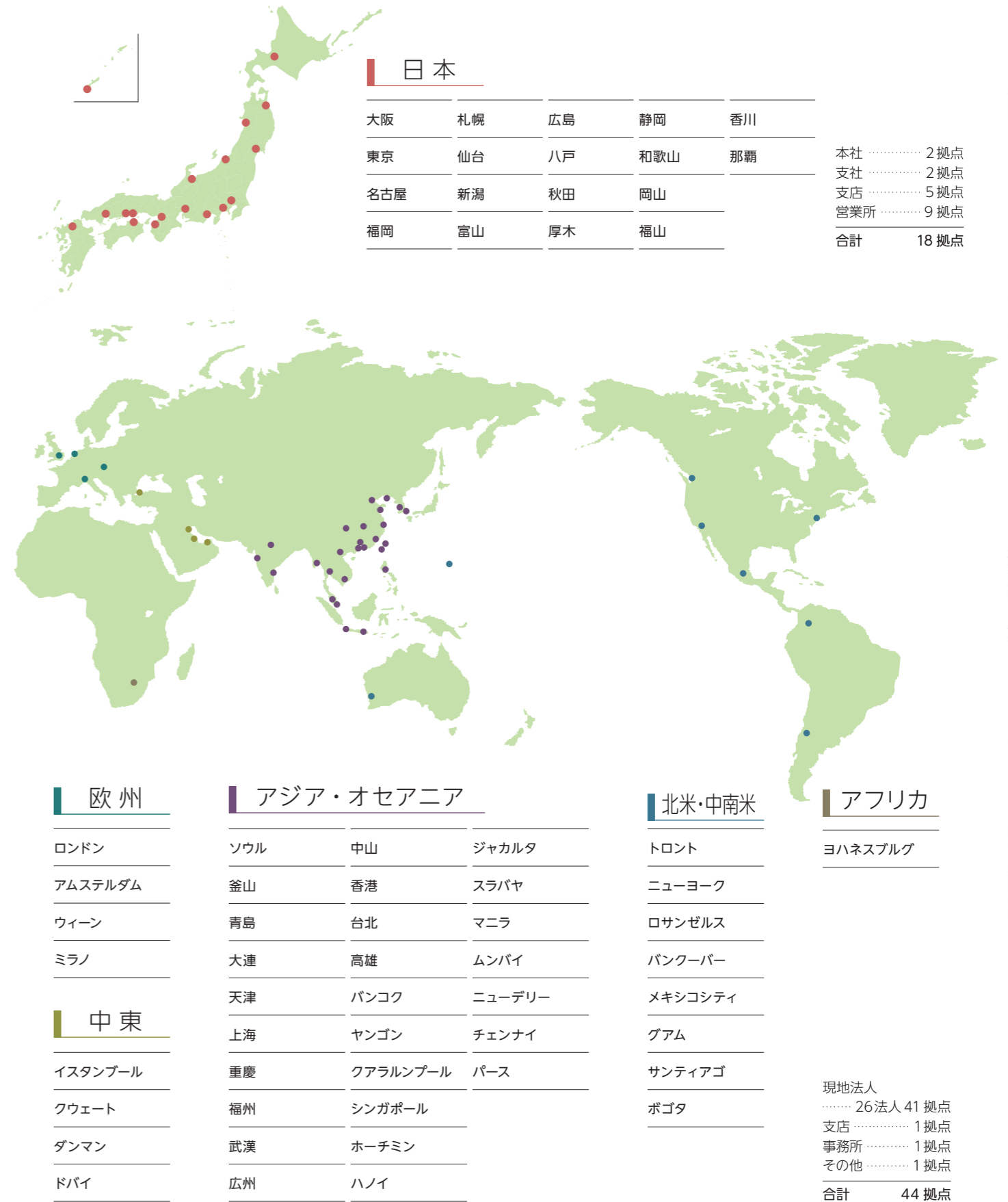
名称	住所	資本金又は出資金	名称	住所	資本金又は出資金
(連結子会社) エスケー エンジニアリング(株)	東京都中央区	222百万円	● 東日本フーズ(株)	宮城県石巻市	75百万円
● 阪和エコスチール(株)	千葉県鎌ヶ谷市	110百万円	● SEATTLE SHRIMP & SEAFOOD COMPANY, INC.	Washington, U.S.A.	US\$ 30,300千
● 阪和流通センター東京(株)	千葉県習志野市	100百万円	● HANWA CANADA CORP.	Vancouver, Canada	CAN\$ 2,300千
● 阪和流通センター大阪(株)	堺市堺区	100百万円	● トーヨーエナジー(株)	大阪市中央区	120百万円
● 阪和流通センター名古屋(株)	愛知県海部郡 飛島村	100百万円	● 西部サービス(株)	大阪市淀川区	20百万円
● 阪和スチールサービス(株)	滋賀県甲賀市	100百万円	● (有)アルファフォルム	大阪市淀川区	3百万円
● (株)ダイサン	大阪市西区	100百万円	● HANWA SINGAPORE (PRIVATE) LTD.	Singapore	US\$ 174,527千
● 三栄金属(株)	大阪市中央区	100百万円	● HANWA AMERICAN CORP.	New Jersey, U.S.A.	US\$ 40,000千
● 福岡鋼業(株)	岡山県津山市	100百万円	● HANWA THAILAND CO., LTD.	Bangkok, Thailand	THB 812,200千
● 田中鉄鋼販売(株)	埼玉県羽生市	77百万円	● 阪和(香港)有限公司	香港、中国	HK\$ 70,000千
● 北陸コラム(株)	富山県射水市	70百万円	● HANWA VIETNAM CO., LTD.	Ho Chi Minh, Vietnam	VND 178,891百万
● (株)トーハンスチール	千葉県船橋市	64百万円	● HANWA UK LTD.	London, U.K.	GBP 1,500千
● ジャパンライフ(株)	東京都江東区	60百万円	● 阪和(上海)管理 有限公司	上海、中国	US\$ 2,500千
● すばるスチール(株)	大阪市大正区	57百万円	● 台湾阪和興業股份 有限公司	台北、台湾	NT\$ 15,000千
● ダイコー小和野(株)	大阪市住之江区	50百万円	● HANWA METALS (THAILAND) CO., LTD.	Rayong, Thailand	THB 458,000千
● 亀井鐵鋼(株)	愛媛県松山市	50百万円	● PT. HANWA INDONESIA	Jakarta, Indonesia	US\$ 32,100千
● 大鋼産業(株)	大阪市中央区	35百万円	● (株)ハローズ*1	東京都中央区	100百万円
● 阪和ダイサン(株)	東京都中央区	30百万円	● (株)阪和アルファビジネス*2	東京都中央区	20百万円
● (株)出雲テック	大阪市中央区	20百万円	● HANWA REINSURANCE CORP.*3	Pohnpei, Micronesia	360百万円
● 鉄建工業(株)	福井県坂井市	10百万円	(持分法適用関連会社) ● 近江産業(株)	大阪市大正区	100百万円
● 太平洋鋼材(株)	大阪市中央区	10百万円	● ステンレスパイプ工業(株)	堺市美原区	100百万円
● (株)松岡鋼材	滋賀県甲賀市	10百万円	● メタルテック(株)	東京都墨田区	50百万円
● (株)カネキ	京都府久世郡 久御山町	20百万円	● 三沢興産(株)	大阪市北区	100百万円
● 廣内スチール(株)	大阪府八尾市	100百万円	● 近江テクノメタル(株)	大阪市大正区	80百万円
● MS日吉鋼材(株)	愛媛県今治市	20百万円	● COSMOSTEEL HOLDINGS LTD.	Singapore	S\$ 56,324千
● 山陽鋼材(株)	広島市中区	20百万円	● SOHBI CRAFT POLAND SP. Z O. O.	Lysomice, Poland	PLN 46,404千
● HANWA STEEL SERVICE MEXICANA S.A. DE C.V.	Guanajuato, Mexico	MXN 1,394,821千	● SENDO STEEL PIPE JOINT VENTURE CO., LTD.	Ba Ria Vung Tau, Vietnam	VND 176,201百万
● PT. HANWA STEEL SERVICE INDONESIA	Bekasi, Indonesia	US\$ 33,000千	● SOHBI KOHGEI (PHILS.), INC.	Batangas, Philippines	US\$ 7,772千
● HANWA STEEL CENTRE (M) SDN. BHD.	Penang, Malaysia	MYR 80,000千	● SMC TOAMI LLC.	Ba Ria Vung Tau, Vietnam	VND 65,217百万
● HANWA STEEL SERVICE (THAILAND) CO., LTD.	Chonburi, Thailand	THB 576,000千	● HANWA FELLOWS ENGINEERING (THAILAND) CO., LTD.	Bangkok, Thailand	THB 6,000千
● 阪和鋼板加工(東莞) 有限公司	東莞、中国	US\$ 15,000千	● 鈴木住電鋼線製品(広州) 有限公司	広州、中国	US\$ 9,000千
● 長富不銹鋼中心(蘇州) 有限公司	太倉、中国	US\$ 18,000千	● NST SAIGON COIL CENTER CO., LTD.	Binh Duong, Vietnam	VND 54,100百万
● HANWA SMC STEEL SERVICE HA NOI CO., LTD.	Ha Noi, Vietnam	VND 64,369百万	● SMC TRADING INVESTMENT JSC.	Ho Chi Minh, Vietnam	VND 736,785百万
● 日鴻不銹鋼(上海) 有限公司	上海、中国	RMB 95,000千	● SAMANCOR CHROME HOLDINGS PROPRIETARY LTD.	Johannesburg, South Africa	ZAR 2,555百万
● 日本南ア・クロム(株)	東京都中央区	100百万円	● 江陰市暁達金属製品製造 股份有限公司	江陰、中国	RMB 28,500千
● 昭和メタル(株)	川崎市川崎区	20百万円			
● 日興金属(株)	北九州市門司区	20百万円			
● 正起金属加工(株)	愛知県知多郡 武豊町	20百万円			
● PT. HANWA ROYAL METALS	Jawa Timur, Indonesia	US\$ 3,800千			
● ハンワフーズ(株)	東京都中央区	200百万円			
● 丸本本間水産(株)	札幌市西区	20百万円			

※1 アミューズメント施設の管理・運営、※2 損害保険代理店業  
※3 キャパティブ

# 業務執行組織図



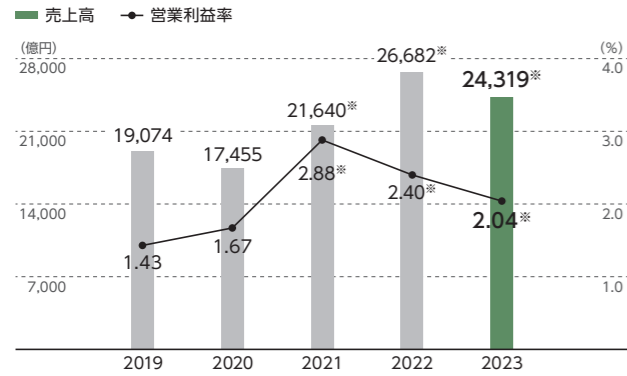
# グローバルネットワーク



# ハイライト

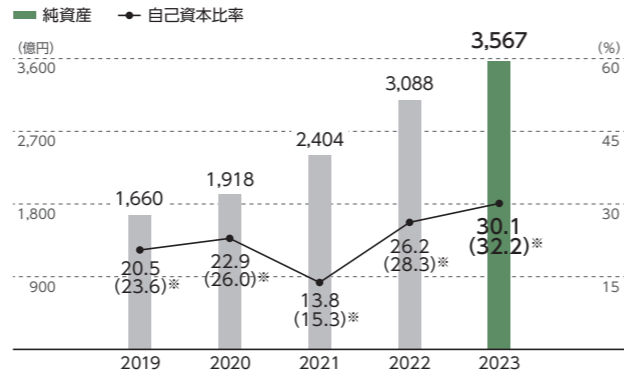
## 財務指標

### 売上高／営業利益率



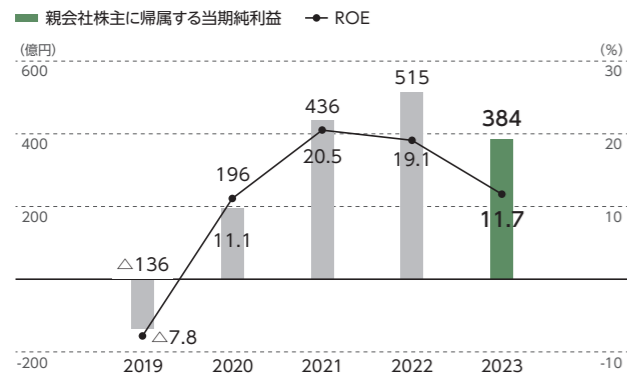
※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標となっております。

### 純資産／自己資本比率

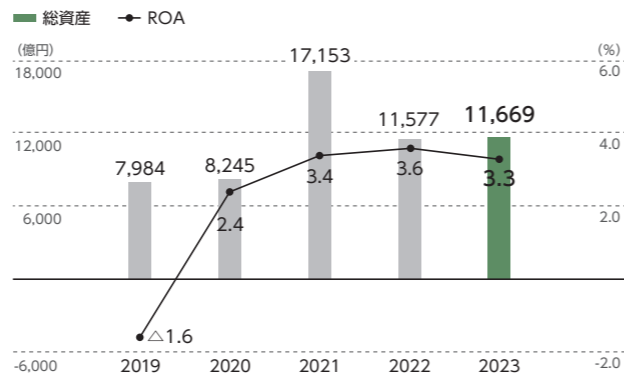


※劣後特約付ローン500億円について、格付上の資本性(50%)を考慮して算出しています。

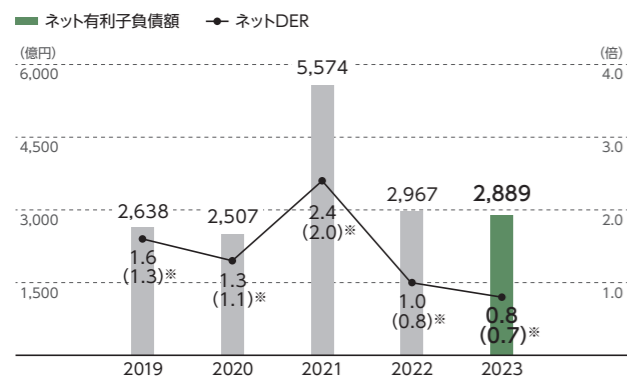
### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



### 総資産／ROA

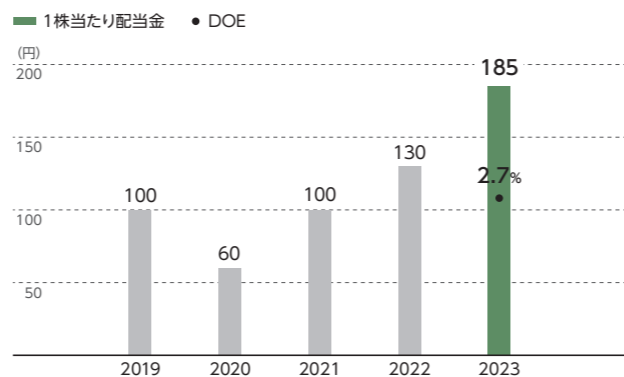


### ネット有利子負債額／ネットDER



※劣後特約付ローン500億円について、格付上の資本性(50%)を考慮して算出しています。

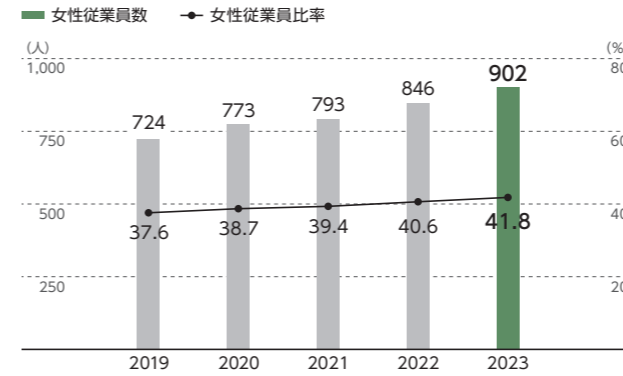
### 1株当たり配当金／DOE



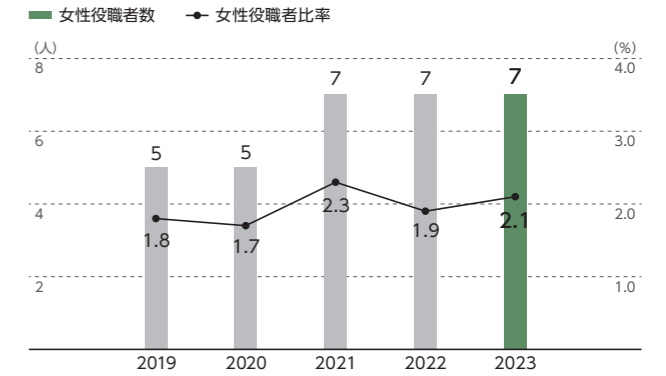
※中期経営計画2025において株主還元方針を見直し、DOE2.5%を下限とする基準を設けました。

## サステナビリティデータ

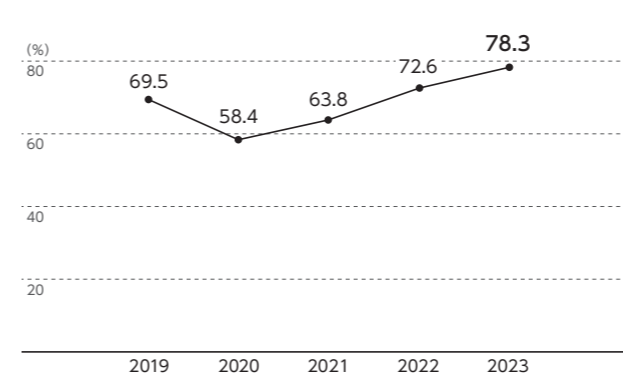
### 女性従業員数・女性従業員比率



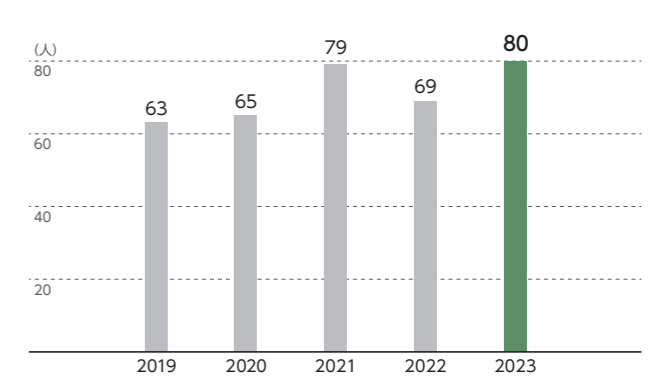
### 女性役職者数・女性役職者比率



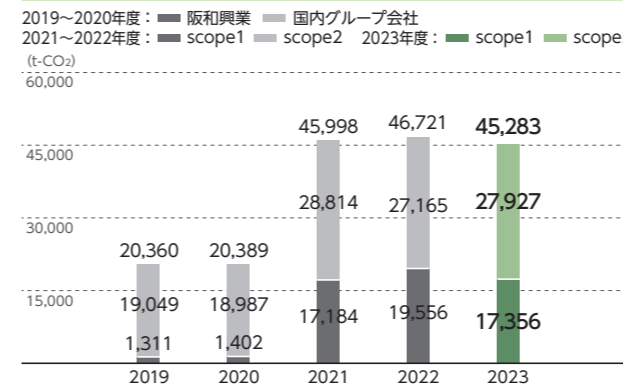
### 有給休暇取得率



### 育児休業取得者数

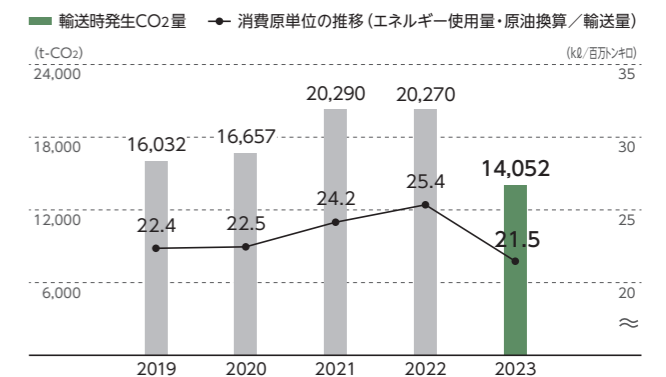


### CO<sub>2</sub>排出量



※2020年度までは国内事業所におけるCO<sub>2</sub>排出量を記載しております。2021年度以降は集計方法を変更し、国内外の連結子会社のCO<sub>2</sub>排出量を記載しています。

### 輸送時発生CO<sub>2</sub>量とエネルギー消費原単位の推移



※当社が荷主となる国内輸送を対象としています。

# 11年財務サマリー

年度	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
<b>経営成績 (百万円)</b>											
売上高 <sup>*10</sup>	1,682,503	1,737,397	1,511,800	1,514,037	1,791,118	2,074,600	1,907,493	1,745,501	2,164,049	2,668,228	2,431,980
売上総利益	51,365	55,729	56,559	64,514	72,195	79,222	79,826	79,925	119,008	128,541	119,845
営業利益	16,252	19,107	18,178	23,426	26,217	28,904	27,330	29,232	62,367	64,105	49,722
経常利益又は経常損失 (△)	14,698	14,264	15,424	22,907	25,502	23,395	△12,598	28,821	62,718	64,272	48,276
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失 (△)	7,896	9,086	25,469	16,363	17,354	13,914	△13,674	19,617	43,617	51,505	38,417
<b>キャッシュ・フローの状況 (百万円)</b>											
営業キャッシュ・フロー	343	1,790	53,098	3,959	△19,755	15,417	74,261	19,004	△280,752	284,226	18,187
投資キャッシュ・フロー	△5,244	△13,692	△10,446	△18,427	△39,971	△20,623	△24,159	△4,190	△14,993	△6,539	1,014
財務キャッシュ・フロー	△4,927	19,339	△41,751	15,447	66,435	28,132	△42,314	△34,223	406,820	△351,835	△26,319
フリー・キャッシュ・フロー <sup>*1</sup>	△4,901	△11,902	42,652	△14,468	△59,727	△5,205	50,102	14,814	△295,745	277,687	19,202
<b>財政状態 (会計年度末) (百万円)</b>											
総資産	593,351	651,456	599,694	694,232	860,344	933,307	798,442	824,590	1,715,394	1,157,747	1,166,986
純資産	125,361	142,749	156,139	171,637	203,700	202,459	166,097	191,857	240,497	308,807	356,765
有利子負債 <sup>*2</sup>	245,906	272,575	237,552	259,670	325,562	363,257	331,107	301,654	722,940	380,982	365,449
ネット有利子負債 <sup>*3</sup>	229,899	248,032	210,437	231,205	289,346	303,949	263,850	250,747	557,489	296,795	288,923
<b>1株当たり情報 (円)</b>											
1株当たり当期純利益 <sup>*4</sup> 又は当期純損失 (△)	38.11	43.85	122.92	80.18	427.04	342.41	△336.51	482.74	1,073.34	1,267.44	944.90
1株当たり純資産 <sup>*4</sup>	591.68	682.46	747.40	838.70	4,621.96	4,632.55	4,027.01	4,656.17	5,834.98	7,459.39	8,636.03
1株当たり配当額 <sup>*5</sup>	12.00	15.00	18.00	19.00	85.00	150.00	100.00	60.00	100.00	130.00	185.00
<b>財務指標</b>											
総資産当期純利益率 (ROA) (%) <sup>*6</sup>	1.4	1.5	4.1	2.5	2.2	1.6	△1.6	2.4	3.4	3.6	3.3
自己資本当期純利益率 (ROE) (%) <sup>*7</sup>	6.6	6.9	17.2	10.1	9.7	7.4	△7.8	11.1	20.5	19.1	11.7
自己資本比率 (%) <sup>*9</sup>	20.6	21.7	25.8	24.5	21.8	20.2 (22.8)	20.5 (23.6)	22.9 (26.0)	13.8 (15.3)	26.2 (28.3)	30.1 (32.2)
ネットDER (倍) <sup>*8,9</sup>	1.9	1.8	1.4	1.4	1.5	1.6 (1.3)	1.6 (1.3)	1.3 (1.1)	2.4 (2.0)	1.0 (0.8)	0.8 (0.7)
連結配当性向 (%)	31.5	34.2	14.6	23.7	29.3	43.8	—	12.4	9.3	10.3	19.6

※1. 「フリー・キャッシュ・フロー」は「営業キャッシュ・フロー」及び「投資キャッシュ・フロー」の合計額となります。  
 ※2. 「有利子負債」は「短期借入金」、「コマーシャル・ペーパー」、「長期借入金」、「社債」及び「リース債務」の合計額となります。  
 ※3. 「ネット有利子負債」は有利子負債から現金及び現金同等物と定期預金を差し引いたものです。  
 ※4. 当社は、2017年10月1日を効力発生日として普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2017年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産を算定しています。  
 ※5. 2017年度の「1株当たり配当額」85.00円の内訳は、株式併合前の中間配当額10.00円と株式併合後の期末配当額75.00円であります。

※6. 「ROA」は、当期純利益 (純損失) (当社の所有者に帰属) を、期首及び期末の資産合計の平均で除して算出したものです。  
 ※7. 「ROE」は、当期純利益 (純損失) (当社の所有者に帰属) を、期首及び期末の「資本 (当社の所有者に帰属する持分)」の平均で除して算出したものです。  
 ※8. 「ネットDER」は、ネット有利子負債を、「資本 (当社の所有者に帰属する持分)」で除して算出したものです。  
 ※9. 自己資本比率及びネットDERの ( ) 内の値は、劣後特約付ローン (ハイブリッドローン) 500億円について、格付上の資本性 (50%) を考慮して算出しています。  
 ※10. 「収益認識に関する会計基準」 (企業会計基準第29号2020年3月31日) 等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

## 連結貸借対照表

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	84,187	76,525
受取手形、売掛金及び契約資産	448,980	445,825
電子記録債権	55,570	95,615
棚卸資産	253,964	249,490
その他	87,333	51,406
貸倒引当金	△1,295	△1,694
<b>流動資産合計</b>	<b>928,741</b>	<b>917,168</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	57,917	60,574
減価償却累計額	△31,360	△33,155
<b>建物及び構築物(純額)</b>	<b>26,557</b>	<b>27,419</b>
土地	36,786	37,401
その他	58,315	62,147
減価償却累計額	△34,542	△38,022
<b>その他(純額)</b>	<b>23,773</b>	<b>24,125</b>
<b>有形固定資産合計</b>	<b>87,117</b>	<b>88,945</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>10,807</b>	<b>10,006</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	99,608	106,062
長期貸付金	13,813	20,031
退職給付に係る資産	—	3,840
繰延税金資産	1,261	3,128
その他	19,012	20,238
貸倒引当金	△2,613	△2,436
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>131,082</b>	<b>150,865</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>229,006</b>	<b>249,818</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,157,747</b>	<b>1,166,986</b>

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	278,823	303,848
電子記録債務	36,701	46,879
短期借入金	83,127	72,080
コマーシャル・ペーパー	30,000	—
1年内償還予定の社債	10,000	—
未払法人税等	14,822	2,602
賞与引当金	4,355	3,730
製品保証引当金	56	95
その他	101,103	57,318
<b>流動負債合計</b>	<b>558,990</b>	<b>486,555</b>
<b>固定負債</b>		
社債	30,000	50,000
長期借入金	224,843	239,957
繰延税金負債	10,017	15,913
再評価に係る繰延税金負債	871	867
退職給付に係る負債	4,285	1,353
その他	19,932	15,573
<b>固定負債合計</b>	<b>289,949</b>	<b>323,665</b>
<b>負債合計</b>	<b>848,940</b>	<b>810,220</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	45,651	45,651
資本剰余金	26	1,301
利益剰余金	228,920	260,959
自己株式	△3,730	△3,662
<b>株主資本合計</b>	<b>270,866</b>	<b>304,249</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	23,972	27,511
繰延ヘッジ損益	673	630
土地再評価差額金	1,975	1,966
為替換算調整勘定	8,360	14,427
退職給付に係る調整累計額	△2,720	2,426
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>32,260</b>	<b>46,962</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>5,680</b>	<b>5,553</b>
<b>純資産合計</b>	<b>308,807</b>	<b>356,765</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>1,157,747</b>	<b>1,166,986</b>

## 連結損益計算書／連結包括利益計算書

### 連結損益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2022年4月1日～2023年3月31日)	当連結会計年度 (2023年4月1日～2024年3月31日)
売上高	2,668,228	2,431,980
売上原価	2,539,686	2,312,135
売上総利益	128,541	119,845
販売費及び一般管理費	64,435	70,122
営業利益	64,105	49,722
<b>営業外収益</b>		
受取利息	3,676	4,775
受取配当金	7,467	3,473
持分法による投資利益	4,194	3,532
その他	2,033	1,728
<b>営業外収益合計</b>	<b>17,372</b>	<b>13,511</b>
<b>営業外費用</b>		
支払利息	9,969	8,754
為替差損	681	555
支払手数料	3,432	3,696
その他	3,121	1,951
<b>営業外費用合計</b>	<b>17,205</b>	<b>14,957</b>
経常利益	64,272	48,276
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	14,417	1,204
投資有価証券売却益	655	5,492
負ののれん発生益	722	—
仲裁関連収入	268	—
<b>特別利益合計</b>	<b>16,063</b>	<b>6,697</b>
<b>特別損失</b>		
投資有価証券評価損	—	1,085
過年度付加価値税等	4,375	—
<b>特別損失合計</b>	<b>4,375</b>	<b>1,085</b>
税金等調整前当期純利益	75,961	53,888
法人税、住民税及び事業税	24,364	14,136
法人税等調整額	△1,145	387
法人税等合計	23,218	14,524
当期純利益	52,742	39,364
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	51,505	38,417
非支配株主に帰属する当期純利益	1,237	946

### 連結包括利益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2022年4月1日～2023年3月31日)	当連結会計年度 (2023年4月1日～2024年3月31日)
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	7,246	3,380
繰延ヘッジ損益	1,674	△43
為替換算調整勘定	8,077	5,508
退職給付に係る調整額	625	5,143
持分法適用会社に対する持分相当額	970	845
<b>その他の包括利益合計</b>	<b>18,594</b>	<b>14,834</b>
<b>包括利益</b>	<b>71,336</b>	<b>54,198</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	69,878	53,127
非支配株主に係る包括利益	1,457	1,070

# 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (2022年4月1日～2023年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	45,651	26	180,119	△3,729	222,066	16,725	△1,000	3,191	△531	△3,334	15,050	3,379	240,497
当期変動額													
剰余金の配当			△4,063		△4,063								△4,063
連結範囲の変動			246		246								246
持分法の適用範囲の変動			△103		△103								△103
土地再評価差額金の取崩			1,216		1,216								1,216
親会社株主に帰属する当期純利益			51,505		51,505								51,505
自己株式の取得				△1	△1								△1
自己株式の処分		—		—	—								—
連結子会社株式の取得による持分の増減		—			—								—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						7,247	1,674	△1,216	8,891	613	17,209	2,300	19,510
当期変動額合計	—	—	48,800	△1	48,799	7,247	1,674	△1,216	8,891	613	17,209	2,300	68,310
当期末残高	45,651	26	228,920	△3,730	270,866	23,972	673	1,975	8,360	△2,720	32,260	5,680	308,807

当連結会計年度 (2023年4月1日～2024年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	45,651	26	228,920	△3,730	270,866	23,972	673	1,975	8,360	△2,720	32,260	5,680	308,807
当期変動額													
剰余金の配当			△6,707		△6,707								△6,707
連結範囲の変動			262		262								262
持分法の適用範囲の変動			58		58								58
土地再評価差額金の取崩			8		8								8
親会社株主に帰属する当期純利益			38,417		38,417								38,417
自己株式の取得				△1	△1								△1
自己株式の処分		78		69	147								147
連結子会社株式の取得による持分の増減		1,196			1,196								1,196
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						3,538	△43	△8	6,067	5,147	14,701	△126	14,575
当期変動額合計	—	1,275	32,039	68	33,383	3,538	△43	△8	6,067	5,147	14,701	△126	47,958
当期末残高	45,651	1,301	260,959	△3,662	304,249	27,511	630	1,966	14,427	2,426	46,962	5,553	356,765

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2022年4月1日～2023年3月31日)	当連結会計年度 (2023年4月1日～2024年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	75,961	53,888
減価償却費	7,368	9,358
のれん償却額	193	78
貸倒引当金の増減額(△は減少)	805	60
受取利息及び受取配当金	△11,144	△8,249
支払利息	9,969	8,754
持分法による投資損益(△は益)	△4,194	△3,532
固定資産売却益	△14,417	△1,204
負ののれん発生益	△722	—
投資有価証券売却益	△655	△5,492
投資有価証券評価損	—	1,085
仲裁関連収入	△268	—
過年度付加価値税等	4,375	—
売上債権及び契約資産の増減額(△は増加)	88,701	△29,736
棚卸資産の増減額(△は増加)	6,714	11,516
未収入金の増減額(△は増加)	198,852	21,655
前渡金の増減額(△は増加)	8,903	3,480
仕入債務の増減額(△は減少)	△116,530	29,442
未払金の増減額(△は減少)	33,282	△32,165
預り金の増減額(△は減少)	△22,774	△14,045
前受金の増減額(△は減少)	1,730	△7,452
退職給付に係る資産又は負債の増減額	706	619
その他	42,550	7,741
<b>小計</b>	<b>309,407</b>	<b>45,803</b>
利息及び配当金の受取額	10,773	7,417
利息の支払額	△9,790	△8,227
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△26,431	△26,806
仲裁関連の収入	268	—
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>284,226</b>	<b>18,187</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△49	△13
定期預金の払戻による収入	401	16
有形固定資産の取得による支出	△12,858	△9,629
有形固定資産の売却による収入	17,566	1,888
投資有価証券の取得による支出	△3,413	△1,940
投資有価証券の売却及び償還による収入	1,331	8,997
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△7,400	—
短期貸付金の純増減額(△は増加)	2,318	△775
長期貸付けによる支出	△3,529	△2,649
長期貸付金の回収による収入	125	7,603
その他	△1,031	△2,482
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△6,539</b>	<b>1,014</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△357,803	△18,498
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△10,000	△30,000
長期借入れによる収入	50,630	92,000
長期借入金の返済による支出	△39,186	△72,131
社債の発行による収入	19,911	19,909
社債の償還による支出	△10,000	△10,000
配当金の支払額	△4,067	△6,696
非支配株主への配当金の支払額	△309	△93
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△46
その他	△1,010	△763
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△351,835</b>	<b>△26,319</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>△7,279</b>	<b>△827</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	<b>△81,427</b>	<b>△7,944</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>165,083</b>	<b>84,121</b>
<b>新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額</b>	<b>464</b>	<b>286</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>84,121</b>	<b>76,462</b>

# 会社概要・株式情報

(2024年3月31日現在)

## 会社概要

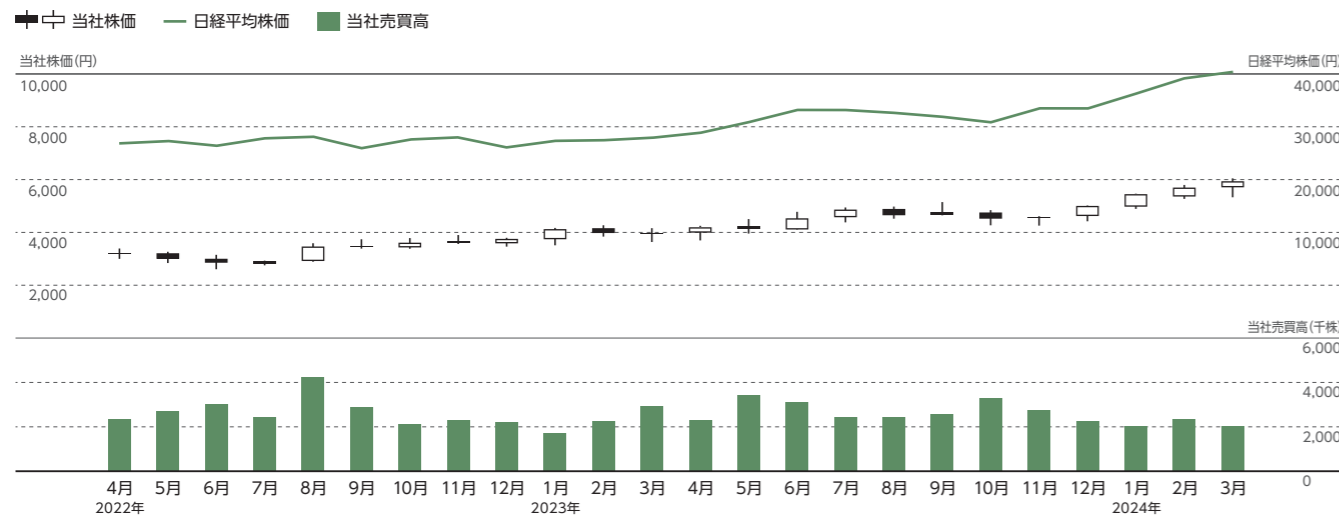
社名	阪和興業株式会社
設立年月日	1947年4月1日
資本金	45,651百万円
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
従業員数	1,656名 (連結5,508名)
東京本社	〒104-8429 東京都中央区築地一丁目13番1号 銀座松竹スクエア
大阪本社	〒541-8585 大阪市中央区伏見町四丁目3番9号 HK淀屋橋ガーデンアベニュー

## 大株主

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,637	13.86
阪和興業取引先持株会	2,291	5.63
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,103	5.17
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,738	4.28
株式会社三井住友銀行	1,526	3.75
阪和興業社員持株会	1,095	2.69
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	625	1.54
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	616	1.52
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	616	1.52
日本製鉄株式会社	600	1.48

※上記のほか、当社は自己株式 1,664,411 株を保有しており、持株比率は当該自己株式を控除して計算しています。

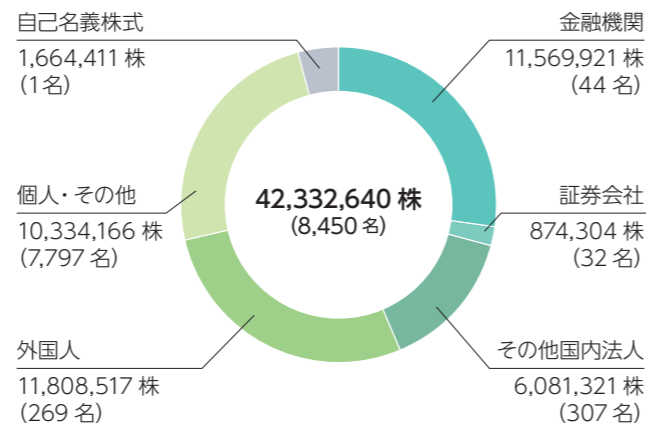
## 株価の推移 (2022年4月～2024年3月)



## 株式情報

定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人及び特別口座の口座管理機関	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
郵便物送付先	〒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
電話照会先	0120-782-031 (フリーダイヤル)
単元株式数	100株
株主数	8,450名
発行可能株式総数	114,000,000株
発行済株式総数	42,332,640株
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	8078

## 株式分布状況



## 編集方針

### 編集方針

当社は、中長期的な価値創造についてステークホルダーの皆様へ理解を深めて頂くために2019年度より統合報告書を発行しております。本報告書を通してステークホルダーの皆様との対話を深めることで、更なる企業価値の向上を目指してまいります。

### 対象範囲

当社及び当社のグループ会社

### 対象期間

2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日)

一部、対象期間以前、もしくは以降の活動内容も含まれます。

### 発行

2024年9月

### 将来情報に関する注意事項

本報告書の記述には、将来の業績などに関する見通しが含まれていますが、これらは現在入手可能な情報から得られた現時点での分析を反映しています。実際の業績などは、経済の動向、取り巻く事業環境などの様々な要因により、これらの見通しとは異なる結果となりうることをご承知おきください。

### 参照したガイドライン

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2.0」

### お問い合わせ先

阪和興業株式会社 秘書室 広報課  
TEL: 03-3544-2000 FAX: 03-3544-2435  
URL: <https://www.hanwa.co.jp/contact/>