

# 統合報告書 2021

2021年3月期

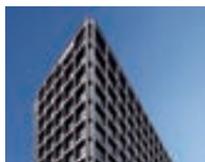


間伐に寄与する紙  
www.mori-cho.org  
この印刷物に使用している用紙は、  
森を元気にするための間伐と間伐材の  
有効活用に役立ちます。



# ユーザーのために・ ユーザーとともに

## 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、社長及び財務担当役員のメッセージとともにご説明します。

- 03 トップ・メッセージ
- 07 価値創造のあゆみ
- 09 価値創造プロセス
- 11 第9次中期経営計画の戦略と進捗



### 成長を支える基盤

当社の持続的成長を支えるコーポレート・ガバナンス体制と、環境・社会への取り組みについてご紹介します。

- 19 サステナビリティの基本的な考え方
- 21 **重点テーマ1** 透明度の高い経営、積極的な情報開示 (コーポレート・ガバナンス)
- 28 **重点テーマ2** 法令遵守の徹底
- 29 **重点テーマ3** 従業員が生き生きと働ける職場づくり
- 33 **重点テーマ4** 環境への配慮
- 40 **重点テーマ5** 「良き企業市民」としての社会貢献活動
- 41 役員紹介
- 45 社外役員座談会

## 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実現を追求していきます。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。

### 販和バリューの向上

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実現を追求します。



### 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。

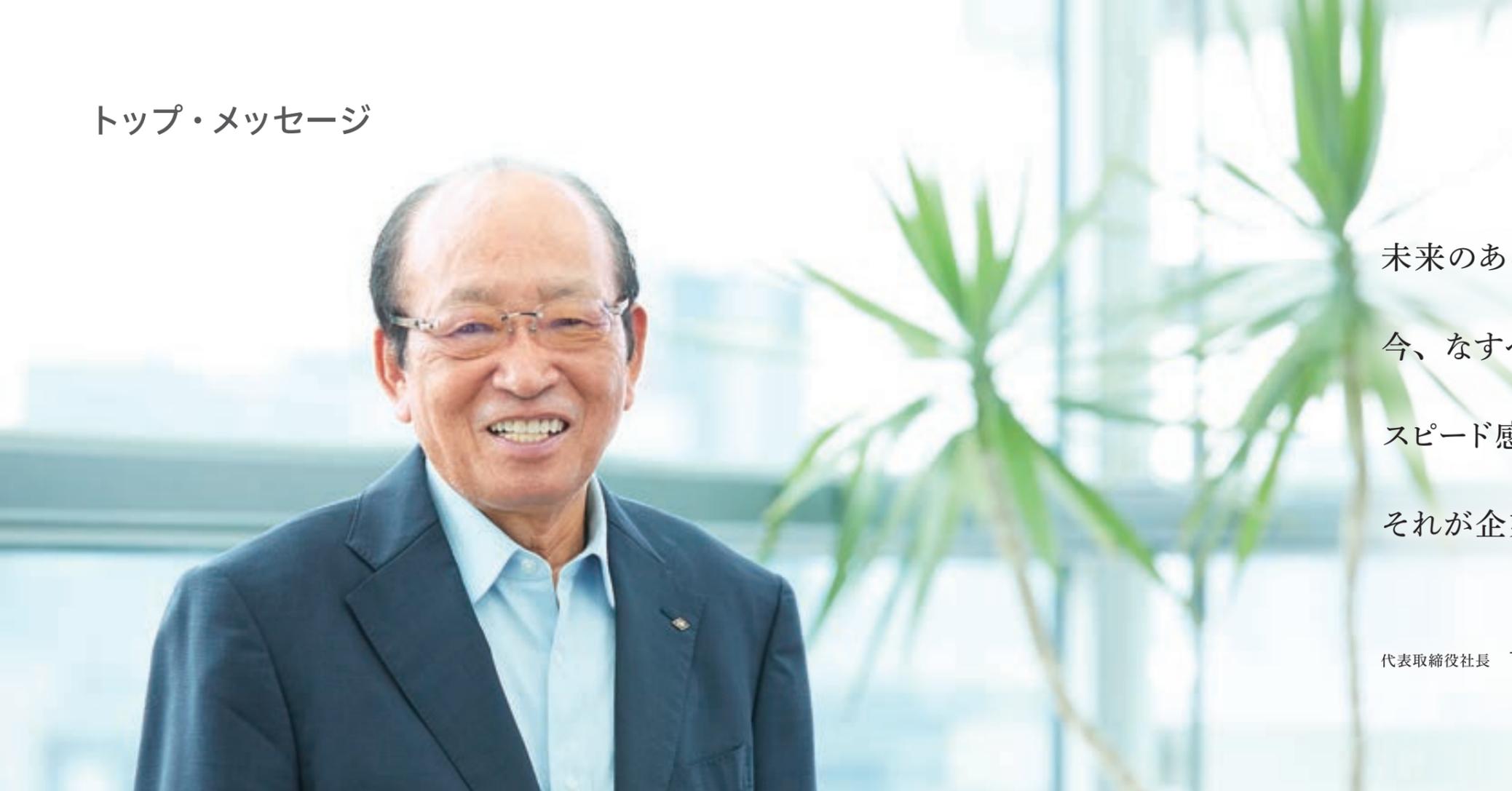
- 49 拡大・深化しながら、発展し続けるビジネスフィールド
- 51 鉄鋼事業
- 53 プライマリメタル事業
- 55 リサイクルメタル事業
- 57 食品事業
- 59 エネルギー・生活資材事業
- 61 その他の事業 [ 木材事業 ] [ 機械事業 ]
- 63 海外販売子会社  
地域ごとの売上高と有形固定資産
- 64 主要な関係会社



### パフォーマンス報告/会社情報

当社の財務及び非財務情報の推移並びに直近の会社情報等についてご報告します。

- 65 財務・非財務ハイライト
- 67 11年財務サマリー
- 69 連結貸借対照表
- 70 連結損益計算書/連結包括利益計算書
- 71 連結株主資本等変動計算書
- 72 連結キャッシュ・フロー計算書
- 73 グローバルネットワーク
- 75 会社概要・株式情報



未来のあるべき姿から

今、なすべきことを見つけ、

スピード感を持ってやり抜くこと。

それが企業のたくましい成長を導きます。

代表取締役社長 古川 弘成

## ユーザー系商社の個性を磨く

世界中に猛威を振るった新型コロナウイルス感染症については、ワクチンも普及してきましたが、まだまだ気を許すことはできません。

当社ではポーランドのグループ会社が製造した高性能の医療用マスクを30万枚ほど輸入して、全国各店に配置したり、東京本社と大阪本社にPCR検査装置を導入するなどの対策を進めています。4月の新入社員研修もオンライン形式を含めてコロナ対策を講じ、テレワークも引き続き徹底させています。

木登りでも、登るときは緊張感があって事故は少ないのですが、降りるときに気を許し、もう少しで地面に着くという直前に怪我をすることがあります。当社ではそういうことのないよう、さらに気を引き締めて、新型コロナウイルスへの対応に当たっていききたいと思います。

今回のパンデミックでは、日本の問題点が改めて可視化される状況になっています。戦後の高度成長期には、社会を最適化するための力が民間にも政府にも働き、経済成長に繋がっていききました。ところが暮らしが豊かになり、成熟期に入ると、変化に対応する力が弱まっていったのです。コロナ禍によって、その弱さがより鮮明になりました。

鉄鋼商社としての当社も、やはり大きなターニングポイントに直面しています。

今後の日本の鉄鋼業界は、あえて強い言葉を使えば、下り坂に入るということです。日本の鉄鋼は年間約1億トンの生産量があり、内需が約6,000万トン、残りの4,000万トンは輸出です。しかし国内の人口減少に伴い、内需は徐々に減っていきます。主要な輸出先であった東南アジアには、かつて高炉がなく、高品質の日本製品が求められていました。しかし今ではベトナム、マレーシア、インドネシアなど各国に次々と高炉が建設されて地産地消を実現し、今後、未設置の国でもこの流れが強まるでしょう。日本から輸出していた4,000万トンが減っていくのは間違いありません。

鉄鋼事業は当社の中で、総売上高の約半分を占める大きな部門です。日本の鉄鋼が縮小すれば、当社にも大きな影響が出るのは当然のことでしょう。

こういった状況は、何も新型コロナウイルス感染症の流行によってもたらされたものではなく、10年前、20年前から予測できたことです。そこで当社はかねてから対策を取ってきました。

まず国内は、長期的な人口減少とともに市場がシュリンクするので、相対的な価値を高めるべく、中堅・中小企業との取引拡大を目指しました。ただし単なるトレードでは、そういった顧

客には食い込めません。「即納、小口、加工」といった流通機能を拡充することが重要だと見極め、それぞれの言葉の頭文字を取って「そこか」戦略と名付けました。

2012年からスタートさせたこの戦略は、汗を流し、きめ細やかな取引を大切にするユーザー系商社としての当社らしい挑戦だったのです。幸い、約10年間で6,000社以上の新規取引先を開拓し、社会状況の激変にも対応できる強い体質が身につきました。

コツコツと地道に積み上げる業務ですから、世間の耳目を引く華やかさはありません。しかし、いかにも当社らしい誇らしい仕事です。「そこか」戦略は、変革期にある日本の鉄鋼業界の中で、今後もいぶし銀のごとく輝いて成果を上げるのではないかと考えています。

## 鉄鋼業界の大転換期の中で

「そこか」戦略を進めるにあたり、加工や小口物流などを得意とする優良企業を子会社化する、または業務提携をする動きを加速させました。それが「M&A+A (アライアンス)」戦略です。

現在、優秀な子会社が88社にまで増え、2020年度の業績を見ると、彼らの活躍の連結利益への寄与が大きくなっています。そこで、この戦略をさらに推し進めるべく、この度、「事業開発

推進チーム」を発足させました。

従来の「M&A+A」は、後継者のいない企業からのアプローチを待つという、いわば「待ちのM&A」であり、「待ちのアライアンス」でした。

しかし鉄鋼業界を取り巻く市場構造は大転換期を迎えています。内需縮小と輸出減、自動車などの需要産業の構造変化は急ピッチです。コロナ後の日本経済に対する不安は高まるばかりです。

これらを踏まえ、「事業開発推進チーム」では、より積極的なアプローチを行います。M&A仲介会社や証券会社、銀行などの金融機関、投資ファンドなどの外部の情報ソースも活用し、M&Aの対象企業を開拓していきます。これらの動きをより分かりやすく伝えるため、この度、新たなキャッチフレーズを作りました。「3M+2A (Much more M & A+Aggressive Alliance)」です。

並行して「そこか」戦略もさらに推進していきます。第1次「そこか」戦略は西日本が中心でしたが、2020年度から始まった第2次「そこか」戦略では中部から東日本、そして全国にまでエリアを広げ、鉄鋼流通機能の拡充を目指します。

グループ会社間では、拠点や間接部門のシェアリングを進めるのはもちろんのこと、本社と比較して格差のある待遇面などの改善にも注意を払っています。グループ会社社長には、給与水準の向

## トップ・メッセージ

上も目標の1つにさせていただきたいと伝えています。当社本体とグループ会社がより一体感を持って、国内市場を深耕していくために必要な施策ですし、企業にとって社員は大切なステークホルダーですから、利益が上がれば還元していく。これは私がかねてから標榜している「公益資本主義経営」の一環でもあります。

### 製造業の顔を持つ商社へ

海外鉄鋼事業については、東南アジアにおいて進展している地産地消に着目しています。「東南アジアに第二の阪和を」のキャッチフレーズで、第8次中期経営計画からスタートさせた「そこか」戦略をASEANなどに広げる活動を、引き続き進めてまいります。

シンガポールのCOSMOSTEEL HOLDINGS LTD.、ベトナムのSMC TRADING INVESTMENT JSC.ほか、タイ、マレーシアなどの鉄鋼流通企業との提携を進め、国内での成功モデルを海外へ移植しながら、現地ニーズをさらに深掘りします。

「そこか」戦略は、国内では相対的に伸びるという発想ですが、東南アジアでは絶対的に伸びていくことが目標です。そのために当社ができることを考えると、商社機能の追究はもとより、製造業に直接参画することが求められています。

世界最大のステンレスメーカーである中国の青山実業グループがインドネシア・スラウェシ島で取り組むニッケル銑鉄、ステンレス精錬と圧延工場プロジェクトに、当社はかねてから出資参画をしています。

2020年3月には、同島で高炉一貫普通鋼製造を行う徳信鉄鋼有限公司に10%の出資を実施しました。同社は中国・徳龍鋼鉄グループと青山実業グループ傘下企業などが設立したメーカーで、生産能力は年間350万トン。当社は最低100万トンの製品・半製品を扱います。現在高炉2基が順調に稼働し、年産400万トンペースになっていますが、2022年末には第3高炉が稼働予定で、将来的には600万トンの生産が見込まれます。

また南アフリカとオーストラリアにマンガン鉱山を保有するOM HOLDINGS社（豪州上場企業）のマレーシア・サラワク州の工場にも、約10年前から出資を行っています。東南アジアで高炉が次々と稼働したことから需要が大きくなり、フェロシリコン、マンガン合金鉄等を現在、フル生産中です。また、ここで生産される合金鉄は、現地の水力発電所から供給されるクリーンなエネルギーを使って生産されているので、環境に優しいグリーンフェロアロイであります。

これら世界トップの競争力を持つ鉄鋼関連企業への投資を通して、当社は「商社+製造業の顔」を持つようになりました。する

と従来のトレーダーとしての存在にはなかった魅力が生まれ、シナジー効果が出始めています。事業収益からの還元も期待でき、今後、この分野はさらに伸びていくことは間違いありません。

### 「電池の阪和」が動き出す

世界の潮流は、言うまでもなく脱炭素社会へと進んでいます。電気自動車の時代がこれほど早く来るとは予想もできなかった数年前から、当社は電気自動車向けを含めた二次電池の正極材原料であるニッケル、コバルト、リチウム、マンガン等に注目し、「特徴ある資源投資」を行ってきました。

前述した青山実業グループのニッケル銑鉄プロジェクトでは、産出するニッケル鉱石の中にコバルトが含まれています。コバルトは二次電池に欠かせない資源で、コンゴ共和国が世界一の埋蔵量を誇りますが、採掘時の児童労働問題が指摘され、安定性に欠ける欠点があります。

そこで青山実業グループ、世界最大の車載用二次電池メーカーである中国のCATL社、中国のリサイクル最大手のGEM社に当社が加わり、インドネシアにQMB NEW ENERGY MATERIALS社を設立し、二次電池向けの高純度ニッケル・コバルト化合物を、鉱石から一貫製造する事業をスタートさせました。これは2022年に稼働予定です。

また青山実業グループはニッケル銑鉄製造のプロセスを応用し、電池材料としても利用できるニッケルマットの製造技術開発に成功しました。本年秋くらいから生産が始まるということで、こちらも成長が期待できます。

リチウムについては、約5年前、メキシコのBACANORA LITHIUM社に出資し、高純度炭酸リチウム製造プロジェクトに参画しています。この工場は2023年に稼働予定で、当社は世界へリチウム販売を行います。出資当時は現在のような社会環境になるとは想像もできず、大きなチャレンジでした。時代の流れを見て、先手を打ってきた結果がでたとと言えるでしょう。

南アフリカ共和国では、白金族、ニッケル、銅など電池材料を生産するウォーターバーグ・プロジェクトに参画しています。プラチナム・グループ・メタル（カナダの鉱山開発企業）、日本のJOGMEC（独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構）、インパラ・プラチナム社（南アフリカ）をパートナーとし、生産されるメタルは当社が販売を担います。さらにオーストラリアでは二次電池の負極材向けの球状化黒鉛を環境に配慮して製造するリナスコール・リソーシズと連携し、2023年の稼働に向けて動いています。

当社はかねてから「電池の阪和」というキャッチフレーズを用

いてきましたが、いよいよ本格的に動き出す時が来ています。今年4月には社内に「電池チーム」を発足させました。「川上～川下～再生」という二次電池のライフ・サイクルでのマクロとミクロの変化に迅速に対応する統合的取り組みに特化した横断的組織です。今後、さらにスピード感をもって事業拡大と社会への貢献を行っていきます。

また今春、一般社団法人「電池サプライチェーン協議会」に加入しました。国内の主要な電池部材・原料メーカーなどで構成された団体で、電池サプライチェーンの国際標準化やエコシステム構築などの課題解決に取り組んでまいります。

さらにもう1つ、脱炭素社会の取り組みとしては、環境対応型エネルギーであるバイオマス燃料事業にも注力しています。当社の専用船「MIDORI」号を活用し、インドネシア、マレーシア、タイからのPKS（パーム椰子殻）輸入を拡大しており、国内シェアは約3割にのびります。木質ペレットの輸入も合わせて、国内で今後伸びていくバイオマス発電向けの需要に応えます。

### 人材育成をより積極的に

事業規模がグローバルに広がる中、当社はIT・デジタル化への取り組みにも力を入れています。

多岐にわたる業務をより効率化、簡素化するため、2018年頃から基幹システムの刷新を計画してきました。システム開発にあたっては営業経験者をトップに据え、実際に使いやすく現場に即したものを目指しました。また昨年、社外取締役役に就任した佐々木順子さんはITの専門家ですから、システム導入にも携わっていただいています。

新型コロナウイルスの流行というのは、突発的な出来事でしたが、幸いそれ以前から1,000人規模のテレワークができる状態を目指して整備を進めていたこともあり、テレワークへの移行はスムーズで、さまざまな業務についても滞りなく進捗しています。

とはいえ、私自身、また役員、社員の多くもITについてはよくわからないというのが現実で、さらなる勉強が必要です。これまで社内ではIT教育はもちろん、語学教育、与信教育、品質管理教育など、実にさまざまな研修を行ってきました。これらを「Hanwa Business School」という名前ですべてに集約し、オンラインでの研修を今秋から開講する予定にしています。

工学部ではITやDX、商学部は財務や会計を、文学部では当社の歴史や経営者の語録を学ぶ。外国語学部では英語や北京語を学習することになるでしょう。アフターコロナの世界は、より加速度を増して変化していきます。それに遅れることなく、個々人のレベルを高め、より筋肉質の会社に転換するのが、今



後の重要課題です。

以前から取り組んでいるグローバル人材育成も、さらなる発展を目指しています。当社において中途採用を増やしていますが、留学生などのグローバル人材も積極的に採用し、ダイバーシティを強化しています。また従来は日本から日本人社員を東南アジアに派遣していましたが、これからは中国をはじめとした海外事務所で働く外国人社員を東南アジアに駐在させる比率を高めていきます。現地社員も活躍の場が広がり、士気が高まるでしょう。

### “Backcast” から生まれる未来

日本の鉄鋼業界が目先は中国経済回復の影響で好調になっていますが、中長期的には停滞・縮小期に入っているのにもかかわらず、当社は非常に元気です。

2020年度の連結経常利益は288億円でした。2021年度の連結経常利益予想は380億円を予想しており、2030年度には500億円の経常利益を目指しています。

現在の様子を見て、将来を予測することを、英語では“Forecast”と言います。これとは逆に、未来に目標を定め、そこから逆算して、今なすべきことを考えるのを“Backcast”と言います。

私の経営は常に“Backcast”です。あるべき未来像からBackcastして、次に打たなければいけない手を見極め、それを社員のみなさんに伝えています。たとえば国内では「そこか」戦略と「M&A+A」、海外では「東南アジアに第二の阪和を」「電池の阪和」という時代を先取りした取り組みが、今、結果を出し始めているのだと思います。そして共通の価値観に基づいてスピード経営を実行できる取締役会の存在も重要な鍵です。

今後もBackcastを踏まえながら、大胆に成長する阪和興業にぜひご期待ください。

# 価値創造のあゆみ

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、広く社会に貢献していきます。



**1946～1961年**  
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。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。

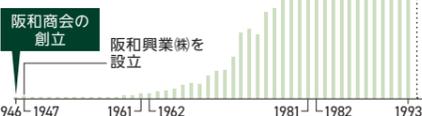


**1962～1981年**  
1963年に大阪証券取引所第二部に上場を果たしました。鉄鋼事業のみならず石油事業、木材事業、非鉄金属事業、食品事業など多角的に事業を展開し、香港、ニューヨーク、シアトルなどに海外事務所を開設しました。



**1982～1993年**  
国内鉄鋼センターの加工機能を拡充し、急増するコラム需要に対応するとともに、海外においても米国・中国・マレーシアの鉄鋼センターへ資本参加するなど、積極的に海外展開を図りました。

## 売上高推移 (1989年度より連結売上高)



## 経営計画の振り返り

### 第1次中期経営計画 (1994年度～1996年度)

財テクの早期清算、本業の深化・拡充

施策概要

- 21世紀初年度に売上高1兆円を目指す
- 国内支店の開設・首都圏営業の強化を進め、国内営業を拡充する
- 多角化と新規事業の推進により、鉄鋼・食品に次ぐいくつかの柱を確立する
- 全社的に輸出入取引を拡大し、国際化を推進する

実績 (1996年度)

売上高	6,568億円
経常利益	28億円

### 第2次中期経営計画 (1997年度～2000年度)

復配に向けた業績の向上

施策概要

- 1999年3月期に復配を目指す
- リストラをすることなく、2001年には1,200人体制(1997年3月末1,304名)
- 意思決定と企業行動のスピードアップ
- チェック・アンド・バランスの働く組織体制

実績 (2000年度)

売上高	6,767億円
経常利益	24億円

### 第3次中期経営計画 (2001年度～2003年度)

“早期復配の実施” “事業基盤の更なる充実” “連結財務基盤の強化”

施策概要

- 早期復配の実施
- 物流・加工分野の再編と体制強化
- 新規事業・関連分野への展開
- 競争力強化に向けた制度の拡充

実績 (2003年度)

売上高	7,519億円
経常利益	104億円

### 第4次中期経営計画 (2004年度～2006年度)

3つの挑戦「視点の改革」「機能の進化」「価値の創造」による持続的な企業成長サイクルの確立

施策概要

- コア事業の強化:顧客志向・提案型営業の強化
- 海外事業の強化:中国・アセアン市場への資源投入
- リサイクル事業の強化
- 新規事業の育成と周辺事業の拡大
- 営業生産性の向上
- 成長戦略を支える人材政策と投資政策
- コーポレート・ガバナンスと企業の社会的責任への積極的対応

実績 (2006年度)

売上高	1兆3,200億円
経常利益	191億円

### 第5次中期経営計画 (2007年度～2009年度)

機能強化と差別化戦略により、独自性・優位性の高い価値創造を目指す

施策概要

- コア事業の強化
- 北米・EU・中東・インド・アセアン・ロシアなどの海外への積極展開
- 資源リサイクル・環境関連ビジネスの推進
- 事業エリアの拡大に向けた新たなアプローチや新規事業の創出
- 積極的な事業投資やパートナーシップの構築による攻めの経営の推進

実績 (2009年度)

売上高	1兆1,166億円
経常利益	94億円

### 第6次中期経営計画 (2010年度～2012年度)

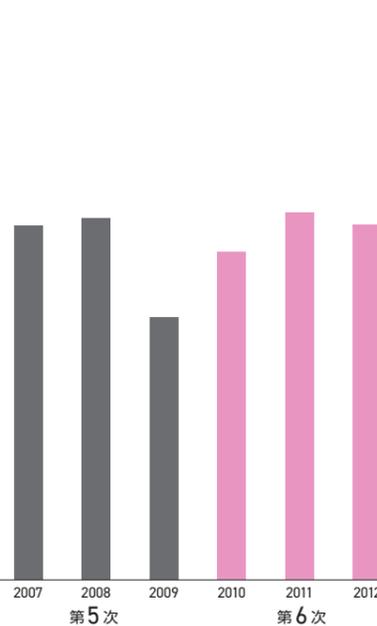
激動する環境変化に適応し、独自性の高い揺るぎなき事業基盤と収益構造を構築する

施策概要

- ユーザー系商社としてのコア事業の強化
- 拠点強化とマンパワー投入による海外への積極展開
- リサイクル事業の強化、総合化の推進
- 環境・エネルギー関連ビジネスでの展開強化
- 積極的な事業投資やパートナーシップの構築
- 高い機能を提供できるプロフェッショナル人材の育成

実績 (2012年度)

売上高	1兆5,113億円
経常利益	88億円



### 第7次中期経営計画 (2013年度～2015年度)

中長期的な国内外市場の変化を見据えた事業構築と経営基盤の強化を目指す

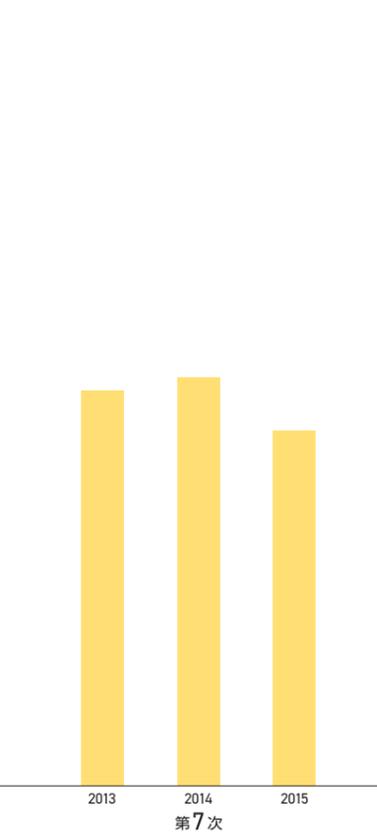
施策概要

- ユーザー系スタンスの徹底
- 企業活動の多様化
- グループ一体経営の推進
- 経営基盤の強化

実績 (2015年度)

売上高	1兆5,118億円
経常利益	154億円
新規ユーザー獲得数(累計)	2,075社

- 国内外への投資総額468億円、純投資額220億円
- 営業拠点新設：国内3拠点、海外2拠点



### 第8次中期経営計画 (2016年度～2019年度)

Sへのこだわり –STEADY, SPEEDY, STRATEGIC– ~中長期を見据えたSustainableな収益体質と経営基盤の強化~

施策概要

- STEADY 既存の事業領域から得られる収益の確保と強化
- SPEEDY グループ企業や国内外の戦略投資からの投資効果の早期実現
- STRATEGIC 4年間で500億円程度の戦略的投資の継続による将来の追加収益の確保

- HKQC(当社グループ知を結集した品質管理)による業務工程内の損失リスクの抑
- 仕入・在庫・販売・回収の効率向上によるキャッシュフロー創造力の強化
- グループ企業からの収益力強化
- 既存の優良・有望な事業出資先からの収益の早期確保

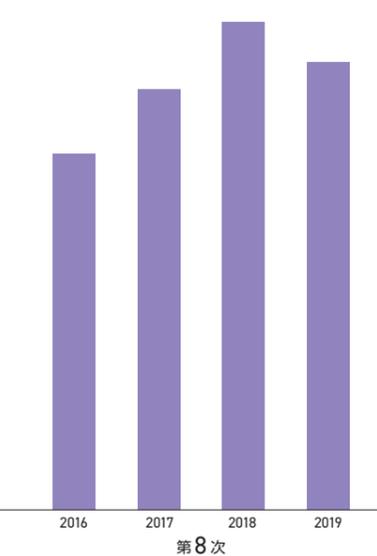
- 中堅・中小企業へのM&Aや出資を通じた柔軟なアイアンズ
- 食品、石油・化学品、木材セグメントでの戦略的投資機会の創出
- 特色ある資源分野における戦略的投資の実施
- 東南アジア及び北米における重点的な戦略投資の実施

実績 (2019年度)

売上高	1兆9,074億円
経常利益	△125億円
新規ユーザー獲得数(累計)	2,666社

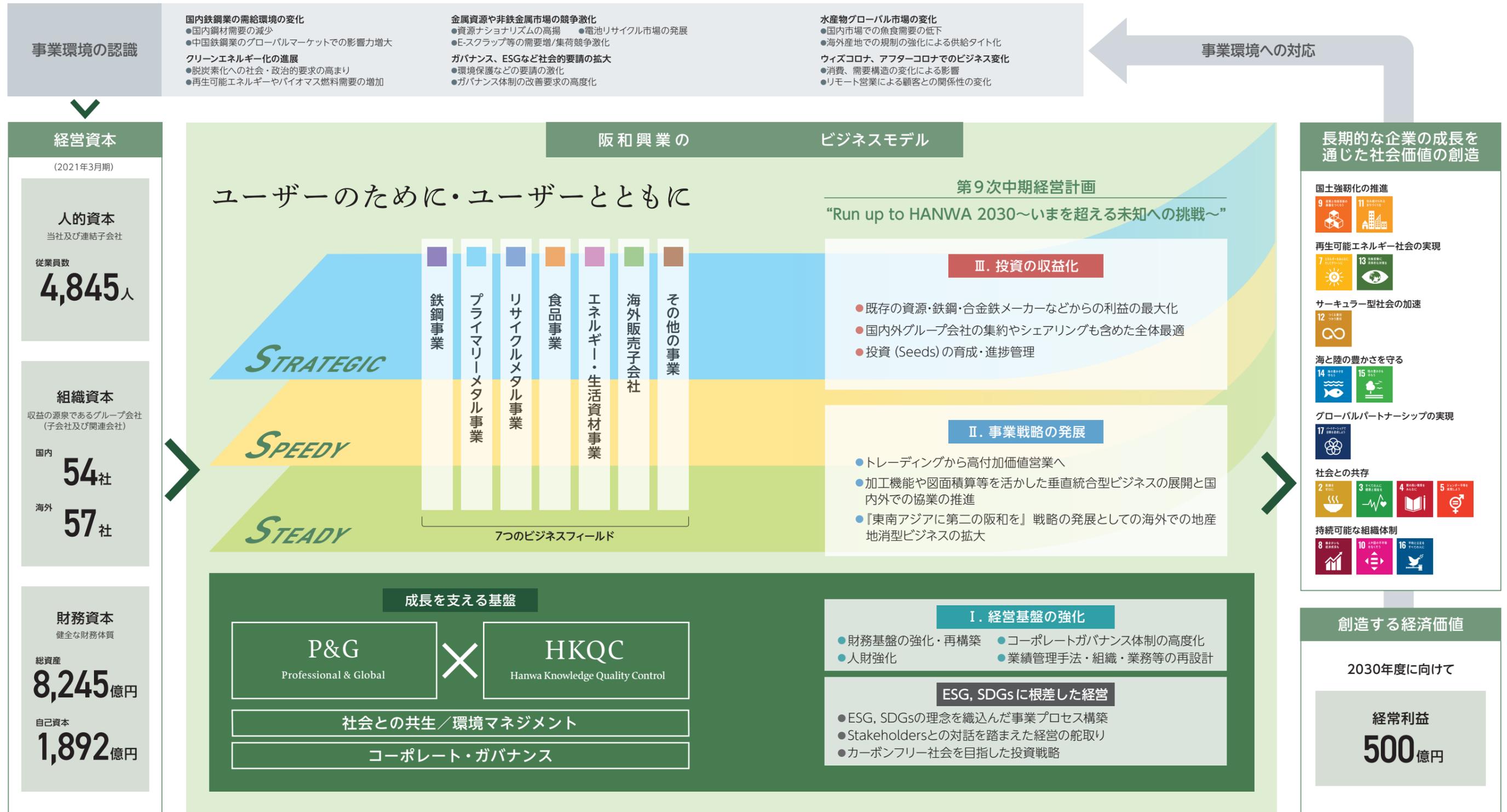
【第8次中計期間中の投資実績(戦略的投資・事業投資)】(単位:億円)

事業セグメント	金額	主要な投資内容
鉄鋼	260	・北関東SC新設・増築 ・子会社取得・資本増強等
プライマリー・リサイクルメタル	270	・クロム、白金族、炭酸Li、及び二次電池向け化合物製造分野への投資 ・海外子会社設立等
食品	7	・水産物加工品分野への投資
エネルギー・生活資材	15	・新エネルギー事業分野への投資
海外販売会社	203	・子会社の資本増強等
その他	11	・基幹システムへの投資等
合計	768	



# 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。



# 第9次中期経営計画の戦略と進捗

“Run up to HANWA 2030  
～いまを超える未知への挑戦～”

- ▶ III. 投資の収益化
- ▶ II. 事業戦略の発展
- ▶ I. 経営基盤の強化
- ▶ ESG,SDGsに根差した経営



これまで積み重ねた  
経営基盤をさらに強化し、  
長期目標達成に向けた  
体制構築を進めていきます。

取締役専務執行役員  
中川 洋一

当社グループは、「経営基盤の強化」、「事業戦略の発展」、「投資の収益化」を基本施策に据え、2022年度を最終年度とする第9次中期経営計画を推進しています。2020年度は、この第9次中期経営計画の初年度として、新型コロナウイルスの感染拡大の影響が広がる中で、売上高はやや減少したものの、経常利益でバブル崩壊以降最高益を達成し、2030年度経常利益500億円という、長期目標達成に向けた確かな道筋を示すことができました。

## 2021年3月期の業績概況

当社グループの第9次中期経営計画「Run up to HANWA 2030 ～いまを超える未知への挑戦～」は、2020年度を初年度として2022年度までの3年間で、盤石な事業基盤再構築の重要性を再認識し、収益力と財務体質の両輪を強化して、長期的な成長を目指すことを主眼とした中期経営計画です。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響から、世界的に経済活動が縮小傾向にあった中で鋼材などの需要が減少し、上半期を中心に取扱数量を減らしたほか、石油製品など

の商品価格も上昇基調にあったものの、前年度に比べると低い水準で推移したことから、売上高は1兆7,455億1百万円と前年度を割り込む結果となりました。一方利益面では、仕入先の確保や取扱商材の拡大、川上から川下までの事業領域の拡大など、これまで収益力強化のために進めてきた取り組みが実を結び、鉄鋼事業や食品事業、エネルギー・生活資材事業などがドライバーとなって、営業利益、経常利益ともに前年度を超え増益となりました。特に経常利益では、バブル崩壊以

降最高益となる288億21百万円となりました。

財務体質の改善も進みました。純資産は、利益剰余金の積み上がりやその他有価証券評価差額金の増加などから、前年度末から15.5%増の1,918億57百万円となり、自己資本比率も、前年度末の20.5%から22.9%に上昇し、Net DERも前年度1.6倍から1.3倍に改善されました。

経済危機ともいえるコロナ禍の中で、収益力と財務体質の両輪を強化し、長期目標達成に向けた確かな道筋を示すことができました。



## 第9次中期経営計画

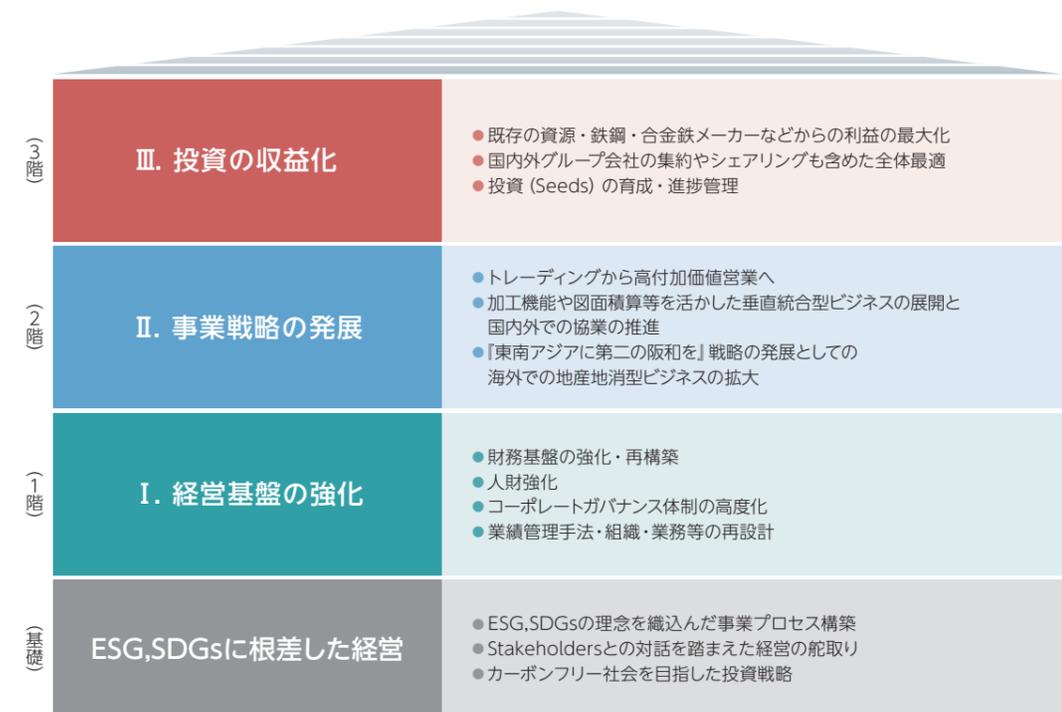
### 経営基盤の強化

第9次中期経営計画では、全体像を建物に例えて、「ESG、SDGsに根差した経営」を基礎とし、1階部分に「経営基盤の強化」を据え、その上の2階部分を「事業戦略の発展」、3階部分を「投資の収益化」としました。

「経営基盤の強化」では、「財務基盤の強化・再構築」、「コーポレートガバナンス体制の高度化」、「人材強化」、「業績管理手法・組織・業務等の再設計」を重点ポイントとして掲げています。

## 基本方針

テーマ “Run up to HANWA 2030 ～いまを超える未知への挑戦～”



## 第9次中期経営計画の戦略と進捗

### 財務基盤の強化・再構築

「財務基盤の強化・再構築」では、キャッシュ・フローを重視し、バランスシート・資本構成の最適化を目指す財務規律を追求しています。株主資本2,000億円以上、Net DER1.3倍程度を2022年度末の目標に掲げ、阪和興業らしい基準にて政策保有株式や非事業用資産のチェックを継続し、海外グループ会社の現地借入を本社からの親子ローンに切り替えることで、資本効率の向上と有利子負債の圧縮をはかり、順調に財務基盤の強化を進めています。

中計期間中の累計投融資枠は、これまでの水準を維持した500億円です。第8次中期経営計画までに、大型の新規投資

案件はほぼ終了しているため、今後は投資した事業から確実に収穫を進めるとともに、縮小均衡にならないように、新たな成長に向けた投資も進めていきます。

なお、財務基盤の強化と成長の種蒔きとなる投資資金の確保を優先するために、2020年度の株主還元は1株60円とし、現状水準の継続を基本方針としています。2030年度に経常利益500億円という目標に向け、事業によって得た利益を、磐石な財務基盤の構築と成長の種を蒔く投資に最優先で投入していきます。株主の皆様には、中長期的な視点で、引き続き見守っていただきたいと考えています。



### コーポレートガバナンス体制の高度化

「コーポレートガバナンス体制の高度化」では、取締役会付議基準の見直しを行い、取締役会と経営会議との役割分担を進めました。これにより、取締役会は経営方針など会社の根本に関わる大きな議題について、より多くの時間を割くことができるようになり、経営会議は個別の経営事項について、より

迅速な経営判断をくだすことが可能となりました。また、社外取締役が必要に応じて、経営会議の議事内容について説明を求められることができる仕組みも導入し、活発な意見や指摘を経営方針や戦略に活かす改革を進め、ガバナンス体制の高度化を進めています。

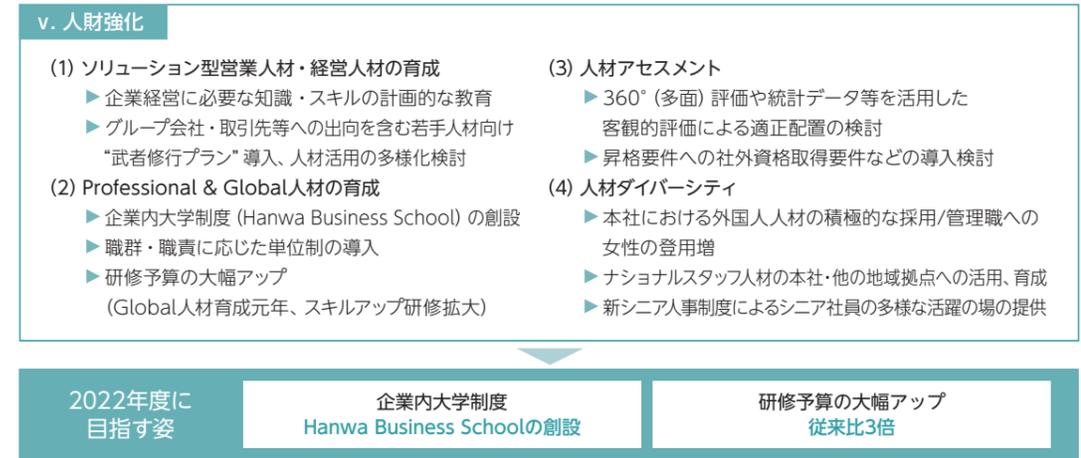


### 人材強化

商社の財産は、「人」です。当社グループでは、従業員一人ひとりのスキル・ナレッジを高めていくために、OJT (On the Job Training) を中心とした人材教育を行ってきました。先輩社員が新入社員とともに行動し、様々な業務スキルやノウハウ、ナレッジを直接指導するOJTは、当社の教育システムの基盤です。これにプラスして、第9次中期経営計画では、昨今注目されているソリューション型営業人材や経営人材を育成する、新たな人材育成研修の予算を増額し、新しい研修プラン、人材活用の多様化プログラムである「Hanwa Business School」の創設を進めています。

「Hanwa Business School」は、オンライン上に開設される企業内大学制度です。社員のITレベルを高める工学部や当社の歴史を学ぶ文学部、ビジネススキルを高める商学部、英語と中国語を中心とした外国語学部など、専門知識が学べるコースを学部と称して設置する計画です。オンラインで、いつでもどこでも学ぶことができるので、特に若手人材のモチベーション向上につながることを期待しています。

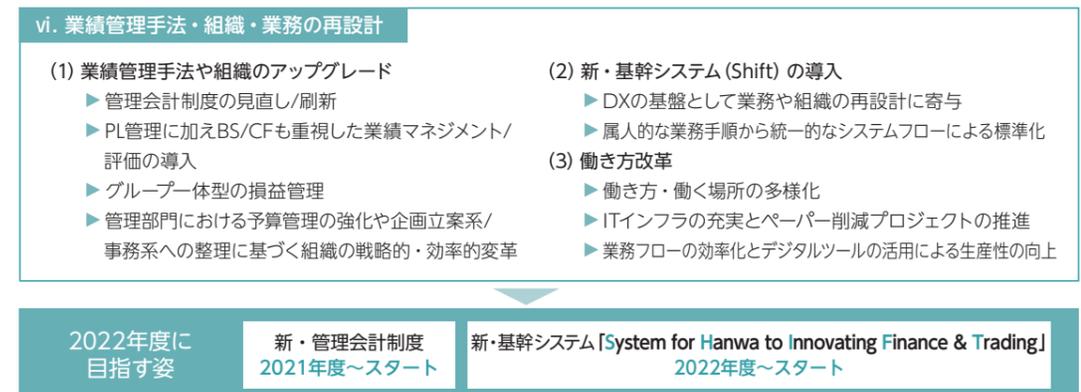
また、ナショナルスタッフ人材を、進出した海外拠点に配置して育成する取り組みも着手しました。意欲のある海外人材が、ASEAN地域の当社グループや出資先で活躍しています。



### 業績管理手法・組織・業務の再設計

当社グループでは、新・基幹システム「System for Hanwa to Innovating Finance & Trading(Shift)」を、2022年4月からの稼働を目標として導入を進めています。Shiftは、様々な経営指標をタイムリーに把握できる基幹システムであり、各部・各事業の業務の効率化や属人的なワークフローを自動化・機械

化するRPAやAIの導入も視野に入れた、当社グループのDX戦略の要となるシステムです。新型コロナウイルスの感染拡大によって、各業界で、DXが急速に進んできました。こうした動向も脱みながら、当社らしい最適解を反映した基幹システムとなるように、進化と改善を進めていきます。



## 第9次中期経営計画の戦略と進捗

### 各事業の成長戦略と投資の収益化

#### 攻めのM&A

2021年4月1日、事業開発推進チームを新設しました。事業開発推進チームは、国内外の各営業部門が企画・立案する従来型の投資案件とは別に、将来有望な案件の事業化を一気通貫して主導します。社内の関連部門と協業し、金融機関など外

部の情報ソースを活用して、M&A対象先の発掘や、ESG・SDGsに関連した事業分野の調査を進め、当社の新たな事業分野の開発、収益機会の開拓を推進する役割を担います。

#### 事業戦略の発展

続いて、2階部分となる各事業の成長戦略の進捗状況をご説明します。

鉄鋼事業に関しては、コロナ禍で自動車や造船など各製造業の工場が操業停止に追い込まれる中、特定の業種・業界・企業グループに紐づいていない独立系鉄鋼商社として、「汗をかきながら稼ぐ商売」スタイルが功を奏し、比較的早期に業績回復を果たすことができました。国内では、これまでと同様にトレーディングから高付加価値営業への転換を進め、これまで西日本

エリアで進めてきた「そこか」戦略の全国的な展開、特に東日本エリアでの事業提携やM&A、アライアンスを、事業開発推進チームを中心に進めています。海外では、「東南アジアに第二の阪和を」というスローガンを掲げ、インドネシアを中心とした青山実業グループや徳龍鋼鉄グループ、大明グループ等の戦略的パートナーとのアライアンスや協業を強化し、地産地消型ビジネスモデルの拡大を強化し、グローバル鉄鋼取扱重量1,500万トン(単純合算)を引き続き目指していきます。

プライマリーメタル事業では、インドネシアで当社が参画している青山実業グループによるニッケル銑鉄プロジェクトが順調に推移しており、ステンレス母材の供給を拡充しています。また、南アフリカのクロム事業については、フェロクロム価格の上昇や取扱量が増加するなど、業績に反転の兆しが見えています。さらに、2021年4月1日に「電池チーム」を新設し、カーボンニュートラルへと舵を切った自動車産業の急速な電動化を背景に、二次電池や燃料電池のライフ・サイクルに関わる主要原料から部材・半製品、蓄電製品、リサイクル原料・製品リユースに関わる事業を本格的にスタートしました。これまで培ってきた金属スクラップの集荷ノウハウを応用し、将来的な需要が見込まれる電池材料のリサイクルにも取り組んでいきます。

リサイクルメタル事業では、アルミや銅などリサイクルの仕入れソースをしっかりと確保しながら、アセアン地域やヨーロッパにおける取り扱い先の面的な拡大に注力しています。

食品事業では、サプライチェーンの川上から川下まで事業

領域を拡大しており、野菜など新たな分野への進出も視野に入れて取り組んでいます。これまで培ってきた加工機能のさらなる向上を積み重ねるとともに、顧客に安心・安全を提供する品質管理を進めていきます。

エネルギー・生活資材事業では、化石燃料からのエネルギー転換への対応として、バイオマス燃料であるPKS(パーム椰子殻)や、RPF(古紙及びプラスチック類を原料とした高品位の固形燃料)の調達・販売を強化しています。

このような取り組みを進め、本中計期間では、全事業でのグローバル新規ユーザー獲得社数累計5,000社を目指して事業の拡大を進めています。

**i. 国内鉄鋼事業**

(1) トレーディングから高付加価値営業へ <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 加工機能や図面積算等を活かした垂直統合型ビジネスの積極展開</li> <li>▶ 機械・設備等への積極的な技術投資</li> <li>▶ 基幹物流、小口物流、中継地戦略の再構築などによる物流機能改革</li> </ul>	(2) 第2次「そこか」戦略 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 西日本(*2010年度以降23社)を中心とした第1次「そこか」戦略から東日本(*同4社)を含む「そこか」の全国展開推進</li> <li>▶ 「そこか」グループ会社の拠点・間接部門のシェアリング等</li> </ul>
---	---

2022年度に  
目指す姿

高付加価値営業の推進： 加工機能/図面積算の活用/物流改革	第2次「そこか」戦略： 東日本開拓/G会社の効率化
----------------------------------	------------------------------

**ii. 海外鉄鋼事業**

(1) 地産地消型ビジネスの拡大・戦略的日本材輸出 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 汎用品輸出モデルから地産地消型ビジネスへの転回</li> <li>▶ 高機能・高付加価値日本材の戦略的輸出拡大</li> <li>▶ 国内での成功モデルのASEAN/中国など海外への移植</li> <li>▶ 国内人材の海外への分散配置による現地ニーズの捕捉・深掘り</li> </ul>	(2) 戦略的パートナーとのアライアンス/ 緩やかな水平協業の推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 青山実業・徳龍鋼鉄・大明グループ等とのさらなる協業強化</li> </ul>	(3) グローバルグループ経営の推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ グローバルでの鉄鋼取扱重量等の管理</li> <li>▶ 米州・欧州などでの組織の見直し</li> </ul>
---	--	---

2022年度に  
目指す姿

グローバル鉄鋼取扱重量： 1,500万t(単純合算)	グローバル・パートナーシップ： 協業の強化・推進
-------------------------------	-----------------------------

**iii. プライマリーメタル事業**

(1) 戦略的投資からの確実な収益の獲得 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 投資の収益化、CF管理の徹底</li> </ul>	(2) 海外市場開拓、輸出の強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ASEAN・欧米向け販売体制の強化</li> <li>▶ 合金鉄供給網の国内外での多様化</li> <li>▶ 貴金属スクラップの欧州での集荷機能強化</li> </ul>	(3) LiB等電池関連ビジネスの多角化 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 原料→加工→在庫→物流までのサプライチェーン構築</li> <li>▶ LiB正極材・負極材向け材料の開拓</li> <li>▶ 自動車メーカー向けを含む販売展開</li> </ul>
---	--	--

**iv. リサイクルメタル事業**

(1) アルミ・銅リサイクルの販売強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 自動車材アルミスクラップ等の拡販</li> <li>▶ 溶解・加工などの国内外での拡充とさらなる投資機会の追求</li> </ul>	(2) 白系非鉄/特殊金属スクラップ等の海外展開強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 錫/鉛/亜鉛等のASEAN・インド等での在庫を含めた販売強化</li> <li>▶ ステンレススクラップの欧米・アジアでの販売強化</li> </ul>	(3) グループ会社間でのコラボレーション促進
---	--	-------------------------

2022年度に  
目指す姿

全事業でのグローバル新規ユーザー獲得社数： (累計) 5,000社
--------------------------------------

**v. 食品事業**

(1) 国内人口減少への対応 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ASEAN/中国の日系チェーン向け販売強化</li> </ul>	(2) 畜産品の取扱い増 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 鶏肉の取扱1.5倍、牛/豚肉など扱い商材の拡大推進</li> </ul>	(3) 加工機能の強化
--	--	-------------

**vi. エネルギー・生活資材事業**

(1) エネルギー転換への対応 (グリーン/リサイクル/バイオマス化) <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 産業用エネルギーのLNG/廃タイヤ/RPF等への転換</li> <li>▶ 物流用エネルギーの水素/LNG/電気等への転換</li> </ul>	(2) バイオ原料製品/環境に優しい製品の取り扱い拡大
--	-----------------------------

**vii. その他の事業**

(1) 木材事業における住宅メーカー向けなどでの取扱商材の拡大	(2) 機械事業における中国等での取引拡大、電気工事や大型建造物への進出
---------------------------------	--------------------------------------

- ▶ III. 投資の収益化
- ▶ II. 事業戦略の発展
- ▶ I. 経営基盤の強化
- ▶ ESG,SDGsに根差した経営

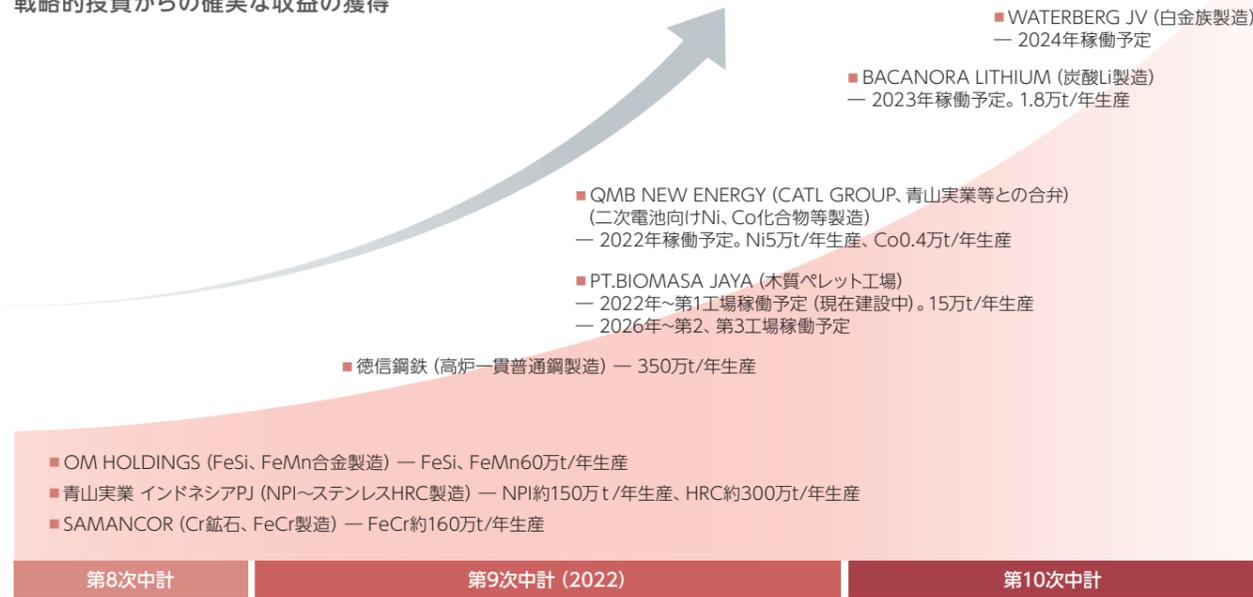
## 第9次中期経営計画の戦略と進捗

### 投資の収益化

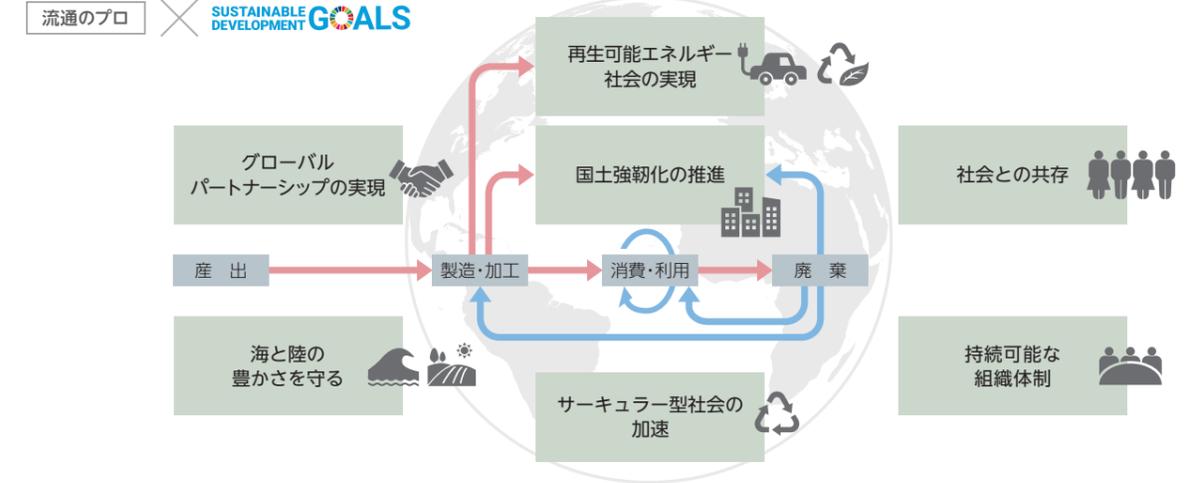
3階部分となる「投資の収益化」では、第8次中期経営計画までの戦略的投資から、確実な収益を獲得するタイムスケジュールを整理しました。2020年度では、世界的な新型コロナウイルスの感染拡大によって、人や物流の動きが制限された

影響で、一部のプロジェクトにおいてスケジュールに多少の遅れが発生しましたが、一方で収益が上振れしたプロジェクトもあり、全体としては概ね計画通り進んでいます。

### 戦略的投資からの確実な収益の獲得



### SDGsを取り込んだ新規事業への挑戦



### 2030年度、経常利益500億円に向けて

新型コロナウイルスの感染拡大によって、多くの業種・業界が操業停止や営業停止に追い込まれ、財務基盤が脆弱だったために、深刻な影響を受けた企業が散見されました。当社グループは、特定業種・業界に依存することなく、「汗をかきながら稼ぐ商売」スタイルで幅広い顧客層を開拓し、「東南アジアに第二の阪和を」と、海外展開にも注力してきました。その結果、コロナ禍という厳しい事業環境下であるにもかかわらず、その影響を最小限にとどめ、収益力の向上と企業体力の強化をバランスよ

く進めることができました。また、カーボンニュートラルに向け、自動車業界を中心に二次電池、燃料電池の市場が急拡大しています。当社グループは、これらの電池材料のビジネスでは、第9次中計のみならず、第10次中計においても種時きとなる投資を、積極的に取り組んでいくことになると予想しています。

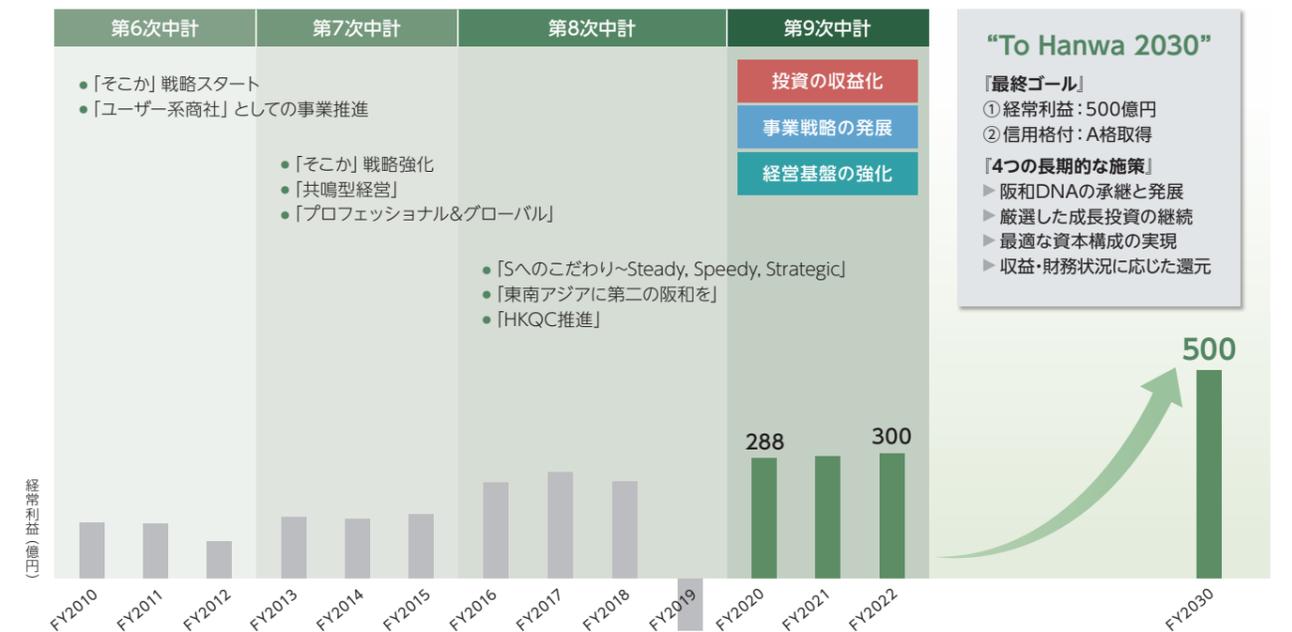
いまを超える未来、2030年度経常利益500億円の実現に向け、阪和興業らしく着実な道筋を歩んでいきます。

### 「サーキュラー・サプライチェーン・マネジメント」による持続的な成長と発展

「阪和のサーキュラー・サプライチェーン・マネジメント」は、当社の事業活動を、ESG、SDGsの視点、持続的な成長と環境・社会との共存を目指して整理したものです。当社グループは、各事業の核となるグローバルパートナーシップを通じて、気候変動や人権に配慮した「資源の産出」と「製造・加工」を行い、さらに社会や生活者が「消費・利用」するサプライチェーンを運営しています。一方で、化石燃料の代替となるPKSやRPFの導入促進や、二次電池や燃料電池のライフ・サイクルを支えることで、化石エネルギーから再生可能エネルギーへの転

換の実現にも貢献しています。さらに、国土強靱化の一翼を担う資材を提供し、「消費・利用」後に「廃棄」されたスクラップを集荷・リサイクルし、再び「製造・加工」の原材料として活用します。こうした一連のマネジメントが還流することで、サーキュラー型社会の構築に貢献しています。この「サーキュラー・サプライチェーン・マネジメント」のシステムをさらに磨き、持続可能な組織体制を構築し、社会との対話と共存を進めていくことで、当社グループのさらなる企業価値向上につなげていきたいと考えています。

- |   |  |
|---|--|
| <p>(1) 長期的な重要課題の特定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 持続的に成長していくために取り組むべき長期的課題の抽出</li> <li>▶ 重要課題の社内共有</li> </ul> <p>(2) 重要課題の事業戦略への取込み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 事業プロセスすべてにおけるSDGsの戦略への取込み</li> <li>▶ 既存事業の実行 (守り)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・CSR活動の推進 (土台)</li> <li>・新規事業の構築 (攻め)</li> </ul> <p>(3) ステークホルダーとの対話</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 対話のフィードバック</li> <li>▶ 戦略の見直しと事業の方向性の軌道修正による更なる成長</li> </ul> |
|---|--|



# サステナビリティの基本的な考え方

## 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=地球環境課題)、S (Social=社会的課題)、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ます、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。

## サステナビリティの重要テーマ

当社は、「法令遵守の徹底」「環境への配慮」「良き企業市民」としての社会貢献活動など、2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標 (SDGs)」の理念にも通じる6つの基本的な考え方をサステナビリティの重要テーマとして掲げています。

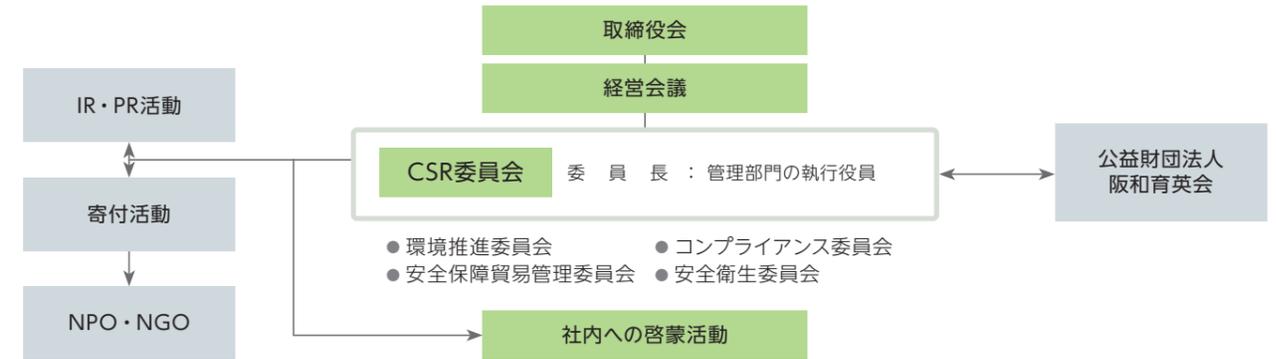
このテーマのもと、当社はグローバルに活動する商社として、世界が直面する課題に真摯に向き合い、持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。



## サステナビリティ推進体制

当社ではCSR委員会を設置し、企業の社会的責任を果たすべく行動するとともに、「環境方針」「環境行動方針」を策定してISO14001を取得し、環境マネジメントプログラムを推進、定期

的に社内委員、社外専門家によるレビューを行っています。また、コンプライアンス委員会、環境推進委員会、(公財)阪和育英会などを全体として包括し、有機的な運営活動を行っています。



重点テーマ1	透明度の高い経営、積極的な情報開示 (コーポレート・ガバナンス)	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、積極的な情報開示により透明性に優れた経営体制の確立を目指しています。
16		P.21
重点テーマ2	法令遵守の徹底	当社は、社員一人一人が高い倫理観を持ち、社会的良識・ルールに則って行動することが当社の持続的な成長に不可欠なものだと考えており、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。
16		P.28
重点テーマ3	従業員が生き生きと働ける職場づくり	当社は、「商社は人なり」という信条と「企業の繁栄と社員の幸福は車の両輪である」という理念に基づき、社員の健康管理を経営的な視点で捉え、社員及びその家族の健康増進に努めています。また、全ての社員が活躍できる環境づくりと人材育成を推進しています。
3, 4, 5, 8, 10		P.29
重点テーマ4	環境への配慮	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に掲げ、社員一人一人がこの理念のもと業務を推進しています。
7, 12, 13, 14, 15		P.33
重点テーマ5	「良き企業市民」としての社会貢献活動	当社は「社会の期待に応える企業」として、また、良き企業市民として国際社会、地域社会に広く貢献するために様々な活動を行っています。
4, 10, 11		P.40
重点テーマ6	財務面での高い健全性の維持	当社は、持続的な成長を果たしていくために必要な投資を行うつつも、財務規律の強化と資本構成の最適化を図ることが重要と考えています。
17		



# 透明度の高い経営、積極的な情報開示 (コーポレート・ガバナンス)

## 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

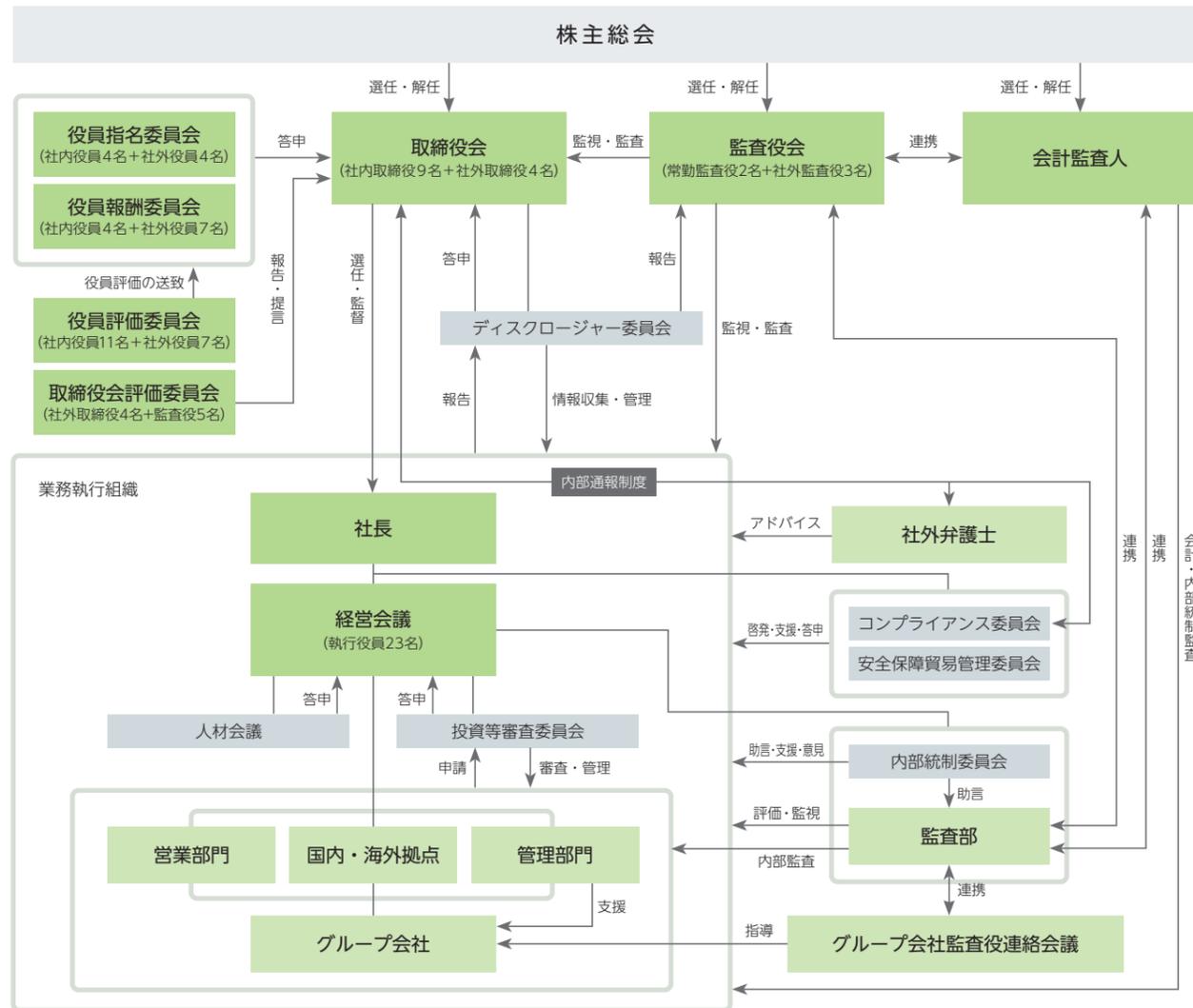
目指しています。また、企業の社会的責任への活動を積極的に推進し、存在を評価される企業ブランドの確立を目指して、「CSR委員会」を設立してCSR経営を推進しています。

### コーポレート・ガバナンスの体制について

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の方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、社外取締役4名、社内取締役9名により構成されております。社内取締役は社長のほか、鉄鋼事業担当6名、プライマリーメタル事業、リサイクルメタル事業及び管理部門担当1名、食品事業及びエネルギー・生活資材事業担当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

株主を始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、見解を表明していただくことを期待しており、それにふさわしい能力及び経験等を有する方を選任しています。

### 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、阪和興業グループにとっての重要な経営の立案及び業務執行を行っております。また、各取締役から当社グループにおける

業務執行等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

役員	氏名	独立役員	選任理由	2020年度出席回数
社外取締役	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いただくことを期待し、取締役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回
社外取締役	手島 達也	○	長年にわたり非鉄金属製錬会社の経営者を務め、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いることから、その高い人格・識見に基づき、実践的且つ客観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いただくことを期待し、取締役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回
社外取締役	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且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いただくことを期待し、取締役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回
社外取締役	佐々木 順子	○	グローバルに展開するIT企業等における経営経験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、実践的且つ専門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いただくことを期待し、取締役に選任いたしました。	取締役会 12回/13回 (2020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、社外監査役3名、社内監査役2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等を収集し、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

役会は不祥事等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しています。

社外監査役の選任理由と出席状況

役員	氏名	独立役員	選任理由	2020年度出席回数
社外監査役	名出 康雄	○	重機メーカーでの豊富な実務経験と、企業経営を通じて培われた広範な知識と豊富な経験を当社の監査に活かしていただけるものと判断し、監査役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回 監査役会 15回/15回
社外監査役	大久保 克則	○	金融機関の業務に長年携わることで培われた専門知識と広範な知見に加え、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いただけるものと判断し、監査役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回 監査役会 15回/15回
社外監査役	高橋 秀行	○	金融機関の業務に長年携わることで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・監督を行っていただけるものと判断し、監査役に選任いたしました。	取締役会 13回/13回 監査役会 12回/12回 (2020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年間に於いて上記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使用人等をいう。  
（注2）近親者とは、二親等以内の親族をいう。

なお、基準のいずれかに該当する者であっても、当該人物が会社法上の社外取締役・社外監査役の要件を充足しておりかつ、当社の現状を鑑みて当該人物が必要な専門性や経験を有するとともに、その知見や視点が当社の経営にとって有益で、独立社外役員としてふさわしいと判断した場合には、判断の理由及び独立社外役員としての要件を充足している旨を対外的に説明することによって、当該人物を当社の独立社外役員候補者とする事ができるものとします。

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、そして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
役員の人事及び報酬案検討の基礎となる各取締役・執行役員の評価を取りまとめています。	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し、素案を作成して取締役会に答申しています。	各役員の評価の結果を受けて、月例の固定額の金銭である基本報酬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フォーミュラ案を作成し、取締役会に答申しています。

各委員会のメンバー

役員	氏名	役員評価委員会	役員指名委員会	役員報酬委員会	役員	氏名	役員評価委員会	役員指名委員会	役員報酬委員会
代表取締役社長	古川 弘成	委員長	委員長	委員長	社外取締役	中井 加明三	○	○	○
代表取締役副社長執行役員	加藤 恭道	○	○	○	社外取締役	佐々木 順子	○	—	○
取締役専務執行役員	長嶋 日出海	○	—	—	監査役（常勤）	川西 英夫	○	○	○
取締役専務執行役員	中川 洋一	○	○	○	監査役（常勤）	小笠原 朗彦	○	—	—
取締役専務執行役員	倉田 泰晴	○	—	—	社外監査役	名出 康雄	○	○	○
取締役専務執行役員	畠中 康司	○	—	—	社外監査役	大久保 克則	○	—	○
取締役専務執行役員	篠山 陽一	○	—	—	社外監査役	高橋 秀行	○	—	○
社外取締役	堀 龍兒	○	○	○	専務執行役員	山本 浩雅	○	—	—
社外取締役	手島 達也	○	○	○	執行役員（人事担当）	川口 敏弘	○	—	—

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、取締役会のさらなる機能向上に取り組んでいます。2019年度の実効性評価の概要及び結果は以下の

とおりです。  
当社は、評価結果を踏まえ、取締役会の実効性の維持・向上と機能強化にむけて取り組んでいきます。

評価方法	常勤監査役のうち1名を委員長とし、監査役全員と社外取締役全員で構成する取締役会評価委員会が、取締役及び監査役全員に対して匿名のアンケート調査を行い、その集計・分析結果をもとに、取締役会にて実効性について審議を行い、最終的な評価を決定いたしました。
アンケートの内容	1) 取締役会の機能・役割 2) 取締役会の資料 3) 取締役会における審議 4) 取締役会の構成 5) 取締役会の運営・サポート体制 6) 役員評価委員会、役員指名委員会、役員報酬委員会
評価結果	経営の基本方針・経営戦略の決定、及び重要な業務執行に係る決定・監督において取締役・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。 なお、実効性をさらに高めるための取組み等について以下の内容が確認されました。 ① 会社運営に係る大きなテーマを議論する時間を十分に確保すること。 ② 投融資案件の審議プロセスのさらなる充実。 ③ 経営人材の育成、レベルアップについては改善の余地があること。

役員報酬制度

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。

経営陣・取締役の個々の報酬につきましては、社長を委員長とし、助言役としての社外取締役及び社外監査役を含む委員にて構成される役員評価委員会を年2回以上開催し、社長を除く取締役・執行役員からのコミットメントの評価及び全員による相互評価を受けて総合評価を行っており、役員評価委員会の総合評価を受けて、委員の過半数が社外取締役及び社外監査役

で構成される役員報酬委員会にて検討のうえ、月例の固定額の金銭である基本報酬案を作成し、取締役会にて決定しています。また、賞与につきましては、各経営陣・取締役の成果責任をより明確に反映させる業績連動給与制を採用しており、各年度の業績連動給与の算定ルール案を役員報酬委員会にて検討のうえ、取締役会にて決定しています。

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で協議のうえ決定しています。

報酬内容

基本報酬（定期同額給与）	持続的な成長を目指す中長期の課題への取組み姿勢やその成果を重視して、業務執行取締役及び執行役員間の個別相互評価に基づき、役員評価委員会にてそれぞれの役員評価を決定し、役員報酬委員会の答申に基づいて取締役会にて決定しています。
役員賞与（業績連動給与）	親会社株主に帰属する当期純利益の額をベースに、あらかじめ明示された支給基準によって決定され、経営陣全体として単年度業績への結果責任を負うこととしております。

## 役員報酬の金額

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	
取締役（社外取締役を除く。）	510	366	144	10
監査役（社外監査役を除く。）	51	51	—	2
社外役員	70	70	—	8

## 経営会議

全執行役員から構成され、原則として毎月2回の頻度で開催しています。経営会議では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、取締役会にて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、子会社を含めた当社グループ全体として、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	部長・室長以上の役職者で構成される委員会、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	部長・室長以上の役職者で構成される委員会、管理部門の執行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以上の役職者から構成される委員会、管理部門の執行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	課長以上の役職者で構成される委員会、執行役員または理事が委員長を務めています。新規事業及び投融資案件を審査し、経営会議及び取締役会に意見具申を行っています。
CSR委員会	部長・室長以上の役職者及びグループ会社の社長から構成される委員会、管理部門の執行役員を委員長として運営しています。当社グループ各社に対して、CSR（企業の社会的責任）に関する啓発と総括管理を行っています。
ディスクロージャー委員会	部長・室長以上の役職者からなる委員会、委員長は情報取扱責任者が務めています。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。
環境推進委員会	部長・室長以上の役職者及びグループ会社の社長からなる委員会、管理部門の執行役員または理事を委員長として運営しています。環境マネジメント体制を構築し、環境マネジメントシステム（EMS）を運用しています。

## リスクマネジメント

### 基本的な考え方

当社グループは世界各国で幅広く事業を行っているため、様々なリスクにさらされています。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。

### 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、

### 品質管理・安全衛生管理

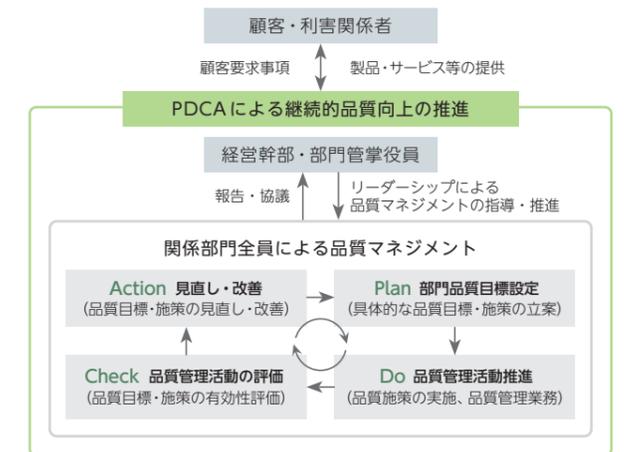
品質欠陥に対する社会的な影響が大きくなっている昨今、商社も品質管理に一層の注意を払うことが求められるようになってきました。当社では品質安全環境管理部を設置し、グループ会社も含めた品質管理体制の強化を進めるべく、2021年4月に「品質管理規程」を制定しました。顧客要求事項の満足を追及しながら品質リスクを回避すること、品質管理レベルを継続的に向上させることを目的とし、関係部門はこの目的を実現するために「品質マネジメントシステム」を参考に各部門の事業内容に応じたPDCAサイクルを関係者全員で着実に実施しながら品質管理レベルを向上していきます。また、「安全衛生管理規程（建設・製造業等）」を定め、当社の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

### 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。

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。

### 【品質マネジメントシステム概要図】



## 新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症への対応にあたっては、「危機管理マニュアル」に基づき、社長を本部長とする危機対策本部を設置しています。従業員とその家族、お取引先の皆様の健康と安全の確保を最優先に考え、一時帰休や在宅勤務などの対応を実施し、2021年4月より東京本社と大阪本社にPCR検査室を導入しました。今後も日々変化する状況に応じた取り組みを各国・各拠点にて実施していく方針です。PCR検査室での検査の様子



## 新型コロナウイルス感染症に関する当社の対応

- ・在宅勤務を実施し、感染状況に応じて在宅勤務割合を適宜調整
- ・リモート会議システムの利用促進
- ・海外出張の原則自粛及び不要不急の国内出張の自粛
- ・海外駐在員とその家族の一時帰国を公費で負担
- ・新入社員研修を全員在宅にて実施
- ・新型コロナウイルス接触感染アプリのインストールを全社員に推奨

## 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活動にあたり、各部門にヒアリングを行い、従来のリスク・コントロール・マトリックス(RCM)と部門のリスク一覧を統合した「HKQC・RCM統合版」を作成しました。業務フローの「見える化」と共有化により、チェック機能が働かないことによる損失を防ぎ、収益力を向上させます。

HKQCへの意識を高め、営業の知・経営管理の知の共有のために阪和興業では、全社員(派遣社員を含む)が参加するHKQC大会を2016年度から毎年開催しています。HKQC大会では、業務プロセスの改善と向上を目指して、業務フローの確認に加えて、各部門でのヒヤリ・ハット事例や業務効率化の提案など、様々な知見の共有が図られています。また、HKQCの精神を含めた当社グループの企業文化の伝承の場として、グループ会社各社でもHKQC大会をそれぞれ開催するなど、HKQC大会は、業績志向の企業文化の形成と伝達の場として、当社グループ全体に定着しています。

### 具体的な取り組み

#### HKQC大会

2020年度は、新型コロナウイルス感染対策として「オンライン形式で」「部署ごとに」開催しました。各々が掲げる「HKQC目標の達成へ向けた活動の一環」と位置づけ、開催日時やテーマは各部署の判断に委ねました。コロナ禍で執務環境が大きく変わったこともあり、決裁の電子化、効果的なコミュニケーション手法、業務フローの見直し、といった内容が多く取り上げられました。



例年とは異なる開催形式となり、複数部門間での情報共有は難しかった一方で、「自部門の業務に焦点をあてて、議論を深めることが出来た。」との意見も多く聞かれました。また、グループ会社では、工程管理や安全衛生の維持向上に向けた方策等について議論しました。

topics

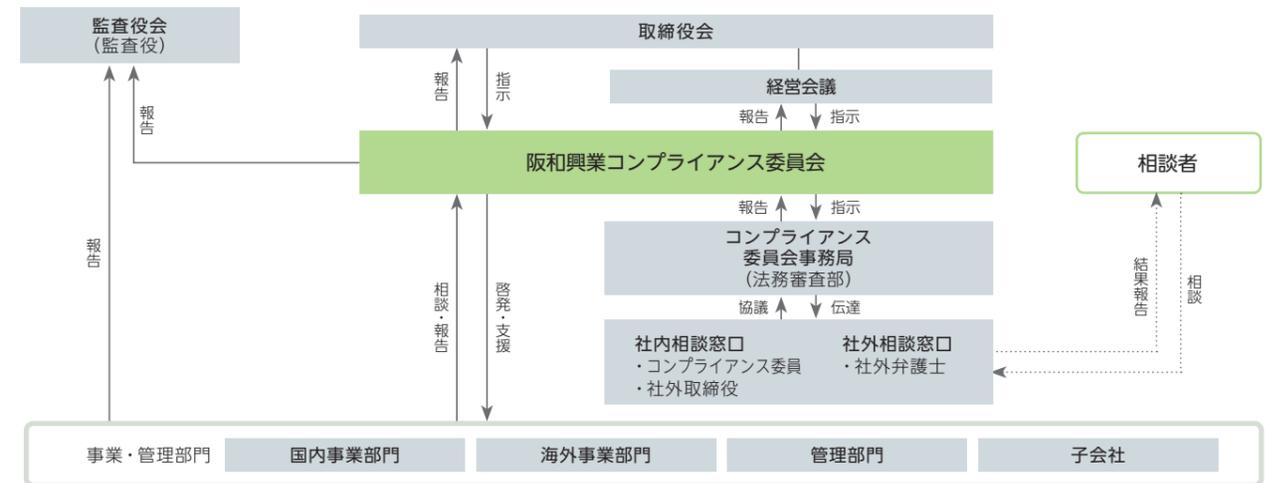
## 重点テーマ2

# 法令遵守の徹底

### 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。

#### 【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

##### (1) 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、2019年4月1日には第5版を発行するに至っています。また、管理部門の部長・室長以上の役職員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、人事部や法務審査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。

##### (2) 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、さらなる管理強化に取り組んでいます。

##### (3) 社会変化への対応

当社は、2018年4月1日、「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、人事部内に「健康経営推進室」を設置し

#### 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。

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。

##### (4) 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、通報できるよう複数の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できる各種ハラスメント等については、専用の相談窓口も整備しています。このように経営陣から独立した多くの窓口を設けることにより、全てのグループ役職員がどのような事案でも気軽に相談し、一人で抱え込むことがないよう配慮をしています。また、当社ホームページでは取引先様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ことで、問題の早期発見及び解決を図っています。



# 従業員が生き生きと働ける職場づくり

## 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。創業以来70年を経過しますが、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。

社会環境が変化の中で、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るため、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ことが必要です。

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。

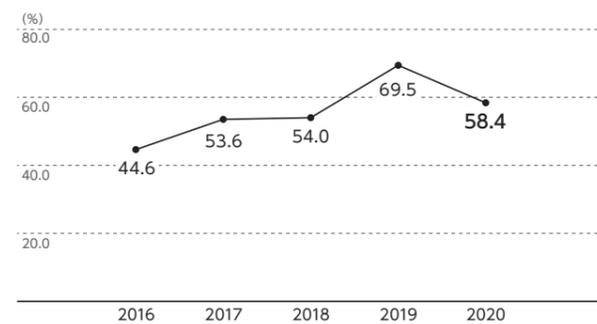
## 働きやすい職場環境づくり

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繋がると考えています。

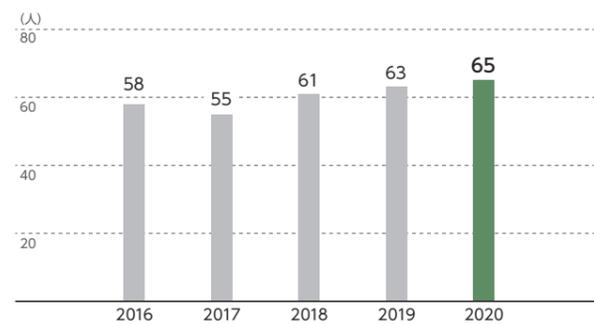
当社では社内制度に関する満足度や社員自身のキャリアプランを確認することを目的に、社員が1年に1回「自己申告書」を提出できます。2020年度は85%以上の社員が提出しました。また「人事投書箱」を設け、1年中いつでも社員からの要望や意見を受け付ける体制を整えています。このような取り組みの中で様々な要望や意見をくみ上げ、福利厚生制度の充実や柔軟な勤務形態を可能にする人事制度の改革を行っています。これまでに住宅手当の制度改定や時間単位年休制度の導入を行いました。時代の変化に応じて必要な制度を取り入れながら、社員の生産性を高めていく取り組みを継続していく予定です。

昨年より新型コロナウイルス感染防止を目的とした特別在宅勤務を国内全拠点で緊急的に実施しました。また在宅での円滑な業務遂行のため、システムを中心としたインフラ整備を進めており、以前より注文書、納品書など多数の紙媒体を整理・削減もしくは電子化する「ペーパー削減プロジェクト」を推進してきたことが奏功し、遠隔勤務がしやすい環境が整いつつあります。しかしながら、業務上出社が不可欠な作業も一定数あるため、Afterコロナを見据え、当社に最適な就業環境を社員とともに引き続き研究・導入してまいります。

有給休暇取得率



育児休業取得者数



## 人材の教育

当社の「人材の教育」の根底にある考え方は「P&G」人材の育成です。

「P」とは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です。これは、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まれます。

また、第9次中期経営計画でもあるように、2030年を目指した人材強化として、2021年度から「企業内大学」を創設致し

ました。これまで蓄積された「汗をかいた知」や「阪和DNA」をより体系化し、人材の育成を行っていきます。また、引き続き人材配置やOJT、OFF-JTなども効果的に行っていきます。企業内大学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まいります。

今後とも社員が自己を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。



人事担当役員からメッセージ  
Professional & Globalな人材の育成

川口 敏弘  
執行役員  
人事・総務・経理・財務担当

第9次中期経営計画において、経営基盤の強化のために人材強化に取り組んでいくことをまとめました。従来からのトレーディングビジネスを発展させてソリューション型営業人材や経営人材の育成を目指します。企業内大学を立ち上げ、体系的に企業経営に必要な知識やスキルの習得を行い、その知識やスキルの実践の場としてグループ会社や取引先への出向を含めて人材を動かし、将来の企業経営を担う人材を育成していきます。企業内大学は以前から人事部で実施してきた研修を体系的に取りまとめ、それをさらに進化させていくことを想定しており、従来比3倍の研修予算を組み、各社員の職群や職責に応じた研修内容を受講させるべく講義内容の準備を進めています。

人材の育成を進めると同時に人材の評価や適正な配置についても改革を進めていきます。従来からの上司と部下の個別面談による評価に加えて、360度評価の実施や統計データなどを活用して客観的な評価を行い、適正な人材配置を行っていく予定です。

人材の配置を検討していく中で、多様な人材の活用は

欠かせません。当社における外国人材や女性総合職の登用にとどまらず、海外グループ会社のナショナルスタッフが当社や他のグループ会社で活躍するような場面を増やし、人材のダイバーシティを進めていきます。また2020年4月から導入したシニア人事制度により60歳定年後も様々な形で会社貢献してもらう場を提供しています。今後はシニア人事制度が終了する65歳以降の就業機会についても様々な検討を進める予定です。

世界的な新型コロナウイルスの感染拡大により、当社でも従来のオフィスでの働き方や仕事の進め方が見直され、IT技術を活用した在宅勤務やペーパーレス、印鑑レスの取り組みが急速に進んでいます。新型コロナウイルスの終息にはまだ時間がかかるかもしれませんが、アフターコロナを見据えた新しい働き方の検討を行っています。また2022年4月からは新基幹システムの導入を予定しており、更なる業務効率の向上に向けて取り組んでいきます。

今後も日本国内における少子高齢化や世界のSDGsの潮流に対応しながら、持続的な企業価値向上や社格の向上に取り組んでいきます。

## ダイバーシティの推進

### 女性活躍推進について

2020年4月にスタートした女性活躍推進のための行動計画の1年目が経過しました。

2021年4月には女性管理職は3名増加し、新卒の女性総合職

も7名入社しました。また女性活躍研修も継続し、新しく育児休業者の復職支援としてワーキングマザー交流会も新設しました。今後も一層の女性活躍推進に取り組んでいきます。

### 「女性活躍推進法」「次世代育成支援対策推進法」に基づく行動計画

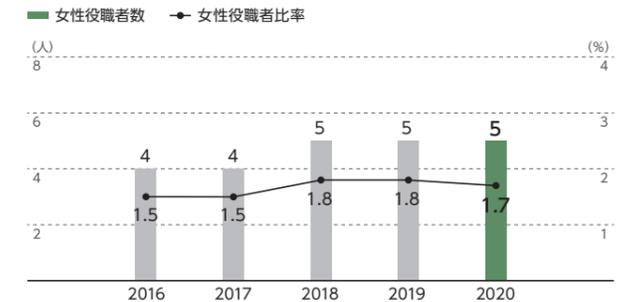
計画期間	2020年4月1日から2023年3月31日までの3年間
当社の課題	【課題1】就業環境の整備、休暇取得の促進及び時間外労働時間の削減が不十分 →【目標1,2,3】 【課題2】男性社員の育児休業取得が少ない →【目標4】 【課題3】一般職、一般基幹職の異動が少なく新たな経験を積む機会に乏しい →【目標5】 【課題4】管理職を含む総合職に占める女性の割合が少ない →【目標6】

目標	取組内容	2020年度の進捗・今後の予定	
1. 生産性向上を目的とした就業環境の整備	2020年度 上期以降	・新人事システムの活用 ・2020年4月導入済	
	2020年度 上期	・時間単位年休制度の導入 ・テレワーク制度の導入 ・介護休業等の周知機会	・2020年4月導入済 ・新型コロナウイルス対応特別在宅勤務を実施。平常時の制度化は検討中 ・介護休業の時間単位取得も含め、2021年度以降に周知予定
		2020年度 下期	・フレックスタイム制度導入検討 ・検討中
	2020年度 下期以降	・育児休業者の復職支援 ・ワーキングマザー交流会を実施	・ワーキングマザー交流会を実施
		・ITリテラシー向上のための研修 ・企業内大学と連携し、2021年度実施予定 ・業務標準化・効率化を目指した新基幹システムの導入 ・2022年4月導入予定	・企業内大学と連携し、2021年度実施予定 ・2022年4月導入予定
2. 年次有給休暇の65%を取得	各年度	・有給休暇取得推奨日を設定し、有給休暇取得を奨励する ・年次有給休暇の取得が少ない社員に対して、人事部が個別にアプローチする ・定期的に各部署の年次有給休暇の取得率をまとめ、管理職に周知する 2020年度： 年次有給休暇取得率58.35% (前年比11ポイント減) ※2019年度は69.46% (目標3も含めコロナ要因)	
3. 1人あたりの年間総労働時間を1,900時間にまで削減	各年度	・時間外労働の上限時間について定期的に部長職以上に周知する ・毎月部署毎の残業時間資料を作成し、部長職以上に周知する 2020年度： 1人あたりの年間総労働時間1,960.2時間 (前年比39.3時間減) ※2019年度は1,999.5時間	
4. 男性社員の育児休業取得を推進	各年度	・社員向けに育児休業制度を周知する機会を設ける 2020年度： 男性社員育児休業取得率41.18% 平均日数2.8日 ※2019年度30.77%	
5. 異動の活性化	各年度	・社員と部門の希望を総合的に考慮し、長期的なキャリアを見据えた異動を継続する 当期も自己申告票などで社員の希望を把握した上で、部門希望を考慮して春・秋の定期人事異動を行いました	
6. 総合職と管理職に占める女性の割合を増加	各年度	・新卒採用における女性総合職の割合を20%以上に保ち最終年度に30%以上にする 2021年4月入社： 女性新卒採用23% (7名) 女性管理職8名(2021年度課長昇進3名)	
		・女性活躍研修を実施することで自身のキャリアを見つめ直す機会を提供する 商社OGによる論点把握研修実施(女性総合職19名参加) ポスマネジメント研修実施(女性総合職25名参加) ダイバーシティマネジメント研修(男性管理職17名参加)	

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



### 障がい者雇用について

2020年度の障がい者雇用は法定雇用率が未達の結果に終わりましたが、2021年4月現在は38名を雇用し法定雇用率2.4%のスタートとなりました。

当社では長く安心して働ける環境づくりを意識しています。障害者雇用専門業者とコンサルティング契約を結び、毎月1回ヒアリングの機会を設け、就労環境の状況や個人的な悩みの相談を受け付けています。また障がい者それぞれの個性や環境に合った働き方を提供する取り組みも行っています。その一例として、2018年5月よりスタートした在宅勤務での雇用は現在8名に増加しました。PCでの入力業務を中心に業務を行っています。毎朝チームのメンバーで話し、健康状態などを確認しながら、互いの特徴を理解し協力しながら働きやすい環境を整えています。採用は北海道、東京、大阪、奈良、和歌山、高知と全国におよび、地方においての雇用の創出にも貢献しています。この取り組みはコロナ以前より行っており、注目度も高く、障がい者のテレワークとして複数のセミナーに登壇しています。

また社会貢献活動の一環として、障がい者社員が障がい者雇用に関するwebマガジンや、ひきこもりセミナー等に、自らの

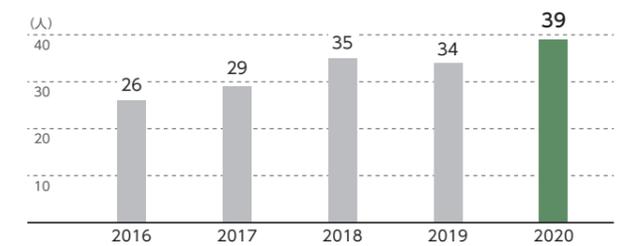
### 健康経営

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、社員およびその家族の健康増進に努めています。2018年4月1日には「阪和興業健康経営宣言」を制定し、代表取締役社長・古川弘成がCHO(最高健康責任者)に就任するとともに、人事部に「健康経営推進室」を設置し、健康経営に取り組む体制を整えました。新たに保健師1名を採用しており、健康保険組合や産業医と連携して社員の健康増進に取り組んでいます。

健康経営に関する目標として、「HANWA HEALTH PLAN 2020」を制定し、疾病の発生予防・重症化予防およびメンタルヘルス

特性を公開することによって、同じ特性を持つ方々へ気持ちの共有や課題へのヒントを与える活動も行っており、読者や参加者から好評を得ており、今後も継続する考えです。

### 障がい者雇用者数



### 障がい者雇用の新しい挑戦

障がい者雇用の新しい挑戦も行っております。2020年4月に障がい者自身が職人となり、靴磨き事業を行っているスタートアップ企業と提携し2名の靴磨き職人を雇用しました。当社社員の靴はもちろんの事、当社の取引先様へ靴磨きサービスを提供しています。障がい者自身が自ら持続可能な事業を継続するといった活動はまさにSDGsへの取り組みとなっています。

アの推進など健康増進の取り組みを数値目標化しています。また、改正健康増進法の全面施行を受け、禁煙外来治療の補助制度を設ける他、受動喫煙防止対策として喫煙スペースの厳格化に取り組んでいます。さらに、具体的取り組みとして、保健師によるヘルスアップセミナーの開催や、社員へのストレスチェックの実施とその分析結果の部門長へのフィードバック研修を実施しています。その他、社員が楽しく健康管理に取り組める様、「健康弁当の販売」・「バランスボールの設置」などの企画を行ってきました。

今後も、全ての社員が心身ともに健康であり続け、活躍できる環境づくりを推進するために、各施策を推進していきます。



# 環境への配慮

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。

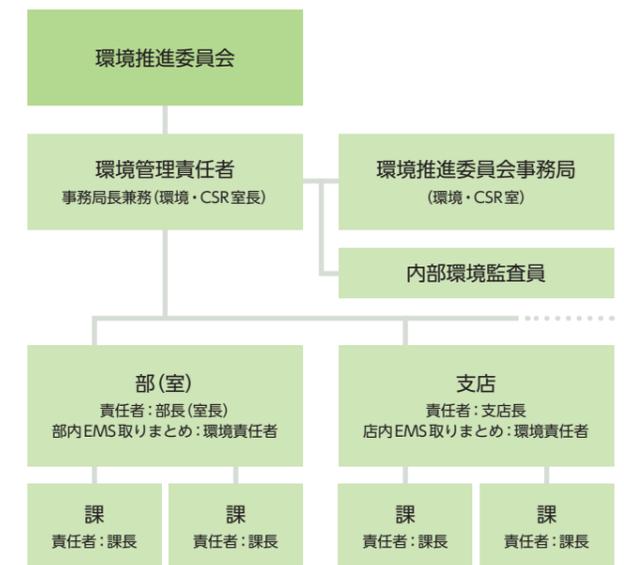
### 行動指針と主な取り組み

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	パーゼル条約 (パーゼル法) 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/ 鉄鋼スラグの提案、販売
<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
	海洋汚染対策	船橋油槽所において、海洋汚染防止対策実施
	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
<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。	生物多様性への配慮	SGEC-C o C 認証を取得し、 関連商材の取扱拡大
	社員への環境に関する啓発活動の推進	新任課長、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

当社は環境推進委員会を設置し、委員長・委員を部長・室長以上の役職者及びグループ会社の社長とする環境マネジメント体制を構築し、環境マネジメントシステム (EMS) を運用しています。環境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おります。環境推進委員会の事務局及び環境管理責任者のサポート組織として、環境・CSR室を設置しています。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に関する実務及び部内教育を推進しています。

【環境マネジメント体制図】



## EMSの継続的改善

### 内部環境監査

2020年6月17日～24日に25部門、11月17日～26日に24部門の内部環境監査を行いました。目標・計画において、達成のための方策が明確になっているか、適切な検証がなされているか、関連法規を含むリスクの洗い出し及び遵守手順・遵守評価が適切か、前回の内部環境監査及び外部審査の指摘事項の有無及び是正の確認などに重点を置き、チェックを行いました。

### 外部審査

LRQA社による外部審査が、2020年7月20日～22日に11部門に対して行われました。また、認証更新審査が、2021年1月18日～26日にかけて45部門に対して行われました。外部審査においてはEMSの有効性に重点を置いて審査をしていただきました。

### 【ISO14001の認証取得状況】

国内事業所	19拠点	※ 海外グループ会社は各社毎にEMSを構築し、認証を取得しています。
国内グループ会社	3社	
海外グループ会社	17社	

## 啓発活動の推進

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。2020年は、6月15、18日に新任環境責任者、9月10日に新任課長に対して、ISO14001の規格の概要、環境マネジメントマニュアルについて、法令の遵守、危機管理、資源の有効活用、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

2020年6月30日の環境推進委員会で、2019年度の活動に対するマネジメントレビューを行いました。

循環型社会に向けた取り組み

サーキュラー型社会に向けた取り組み

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

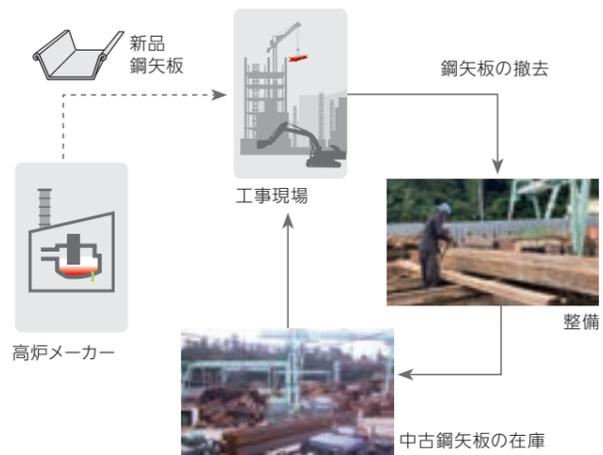
当社グループでは鋼材のリユース事業を行っております。鋼材にも様々な種類がありますが、土木建設工事現場等で使われる鋼矢板、H型钢、覆工板、敷鉄板などについては、当社は新品の販売だけでなく、使用済みの鋼材を回収・洗浄・整備し、設計上再利用が可能なケースにおいては、再利用しています。鋼材をリユースすることで、価格を抑えた鋼材をユーザーに提供できるだけでなく、限りある鉄資源を有効活用することでサーキュラー型社会の実現に貢献するとともに、CO2の排出削減にも貢献しています。



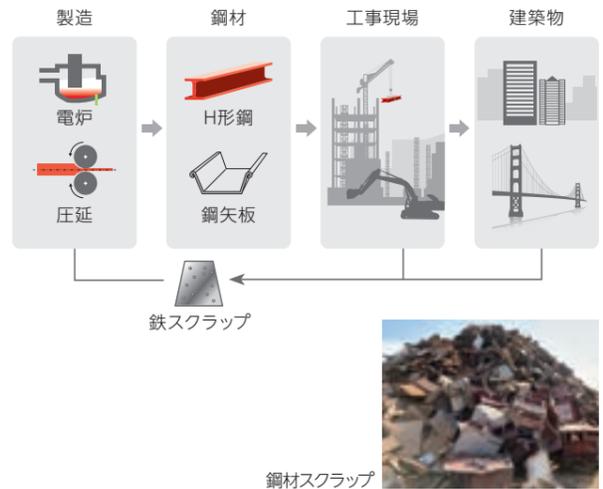
東日本大震災の被害を受けた三陸沿岸における湾岸工事現場において必要な鋼矢板を納入し、使用後、価値のあるものは中古品として再利用しました。

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。排出され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等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、老朽化の進んでしまったものについては鋼材スクラップとして処理されます。当社はこの鋼材スクラップを再利用できる形に加工して電炉メーカーに納入しています。

電炉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ます。

このように鋼材は何度も再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。

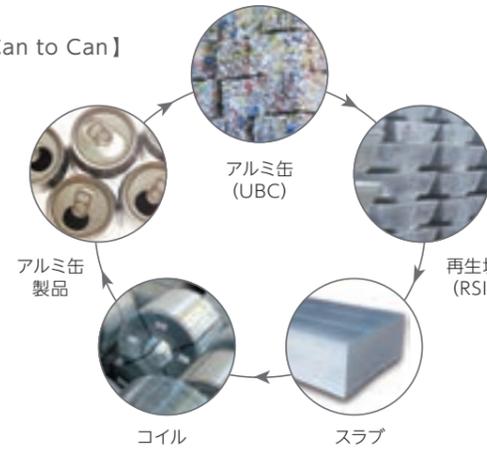
また、鋼材をリサイクルすることで、新たに鋼材を製造する過程で発生するCO2の削減にも貢献しています。

アルミ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日本トップクラスとなっております。

当社では使用済みのアルミ缶を回収し、アルミ缶以外の異材・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おります。こういった使用済みのアルミ缶から再度アルミ缶に再生することを

【Can to Can】



非鉄金属のリサイクル

当社グループの昭和メタル(株)では、ステンレス鋼、特殊鋼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から品質確認、選別・分類、出荷、納入までのプロセスを一貫して行っています。当社は昭和メタル(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 (昭和メタル(株)直江津事業所)



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 CO.,LTD.、LONDON BRANCH、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

Can to Canと呼ばれており、他にも窓枠 (サッシ) 等も同様にリサイクルを行い、Sash to Sashを実現しております。

このように当社はアルミ缶等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おります。

【Sash to Sash】



ステンレスのリサイクル

当社グループの阪和メタルズ(株)を中心に、ステンレススクラップの集荷とスクラップ商品の安定供給に努めています。製品としての役目を終えたステンレスを、阪和メタルズ(株)でスクラップとして回収し、厳密なチェックを経て、スクラップ商品として鉄鋼メーカーに供給しています。

ステンレススクラップの集荷と供給を行う阪和メタルズ(株)のスクラップ専用ヤード



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。2018年はロシア、バルト三国地域やナイジェリア、ボツワナ、モロッコなどアフリカ諸国とも取引を開始しています。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。

## カーボンニュートラルへの取り組み

### 木質系バイオマス燃料の安定供給で バイオマス発電による電力供給を支えています

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燃料事業に取り組んでいます。主にPKS(Palm Kernel Shell)やウッドペレットなどの木質系バイオマス燃料を取り扱っており、特にPKSの輸入取り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、油が多く発熱量が高いことから、近年バイオマス燃料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

専用のバイオマス燃料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2020年よりRSB認証(バイオマス燃料の製造、流通全体における持続可能性を担保する認証制度)とGGL認証(バイオマス燃料の持続可能性とトレーサビリティを担保する認証制度)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。



木質ペレット(輸入品)    PKS(輸入品)    間伐材チップ(国産品)

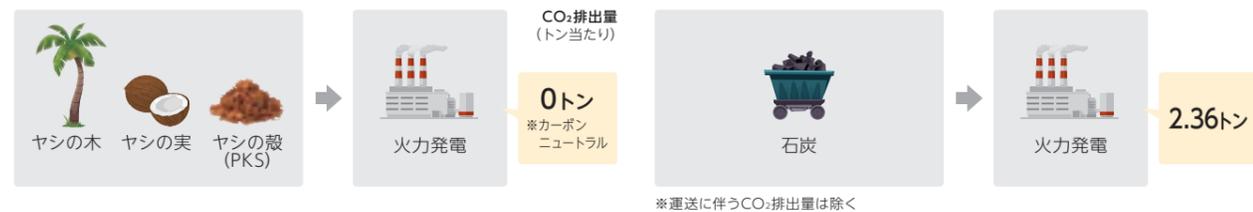
木質系バイオマス燃料を使用する発電所



海に進んで行くバイオマス燃料専用船「MV MIDORI号」。バイオマス取り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。



### 【参考】PKSと石炭を比較したときのCO<sub>2</sub>排出量

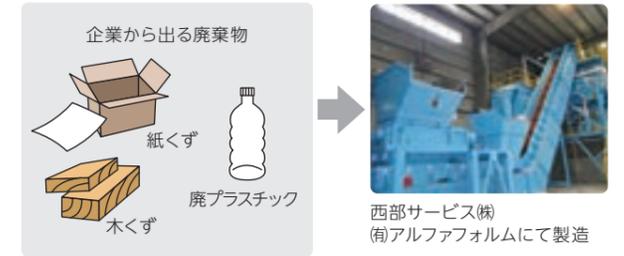


### リサイクル燃料RPF

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)の取り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年に取り扱いを開始し、現在の年間取り扱量は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グループ(西部サービス(株)、(有)アルファフォーム)を傘下に迎え、より安定した供給体制を構築しています。



神戸工場(西部サービス(株))



RPF製品

### EV電池材料の調達強化

当社は以前より電池原料資源の取り扱いをしていますが、EV向け電池並びに蓄電池産業において多面的な事業機会の創出を推進するため、2021年4月に「電池チーム」を新設しました。当初はニカド電池向けのニッケル・コバルト原料からスタートし、2000年代初頭のニッケル水素電池を経て、2010年以降はリチウムイオン電池向けの原料の取り扱いを主軸とし、さらにそのリサイクル原料や電池関連製品売買取までのサプライチェーンのすべての局面で、事業機会を創出しています。

最近では、従来の原料トレーディングに加え、電気自動車向けの二次電池の正極材に必要なニッケル及びコバルトの化合物を製造する大規模プロジェクトに参加するなど、幾つかの特長ある資源事業の展開も図っており、積極的に出資参画も行っています。

### 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、ミルクカートンなどの上級古紙までリサイクル可能な幅広い古紙を30年にわたって国内製紙メーカーに販売しています。近年ではオフィス系古紙(シュレッド品)の取り扱いや、成長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。また、ミルクカートン古紙を再利用した環境に優しい梱包資材も扱っています。

当社は、これらの投資や事業提携、或いはオフテイク権の取得を通じて、成長する市場での供給能力を拡充し、増加の一途を辿る需要に対応しながら、社会の発展とサーキュラー型社会の加速に貢献しています。



南オーストラリアのグラファイト鉱山



オフィス系古紙

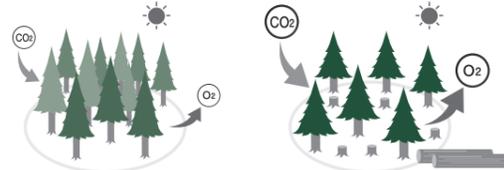
## 海と陸の豊かさを守る取り組み

### 間伐材輸出の取り組み

当社の木材事業では、2006年から間伐材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二酸化炭素吸収促進にも貢献しています。

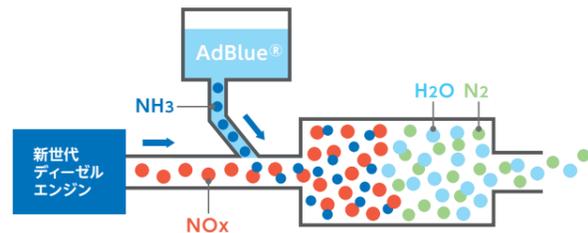


※間伐とは、一部の木々を抜き伐ることにより、森林の地面まで太陽光が差し込むようにすることで、草や低木、動植物が共存できるように森林を正しく保育・管理することを言います。

### 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・車・船舶等に利用するための尿素的取り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、温室効果ガスが大気中に排出されるのを防いでいます。

#### 【AdBlue®の仕組み】



排気ガス中の窒素酸化物（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。

### 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®)、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 (FSC®C018719)。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。

### 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、持続可能な水産物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。



MSC認証

※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。



## 「良き企業市民」としての社会貢献活動

### 公益財団法人 阪和育英会

公益財団法人 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 二郎は自身が苦学した体験があり、奨学金を出して経済的支援をし、「我が国社会に有為な人材を育成したい」と念願して、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。2017年4月をもって設立60周年を迎えた当会は、今日までに1,100名を超える奨学生に奨学支援をすることができました。

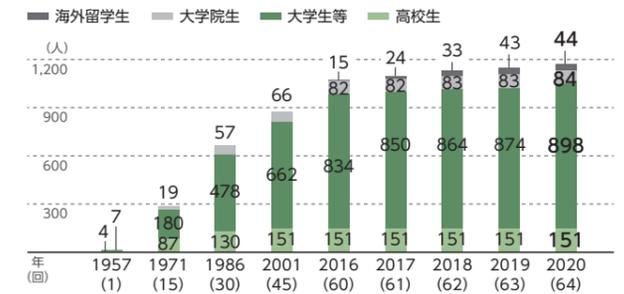
2015年度から1人100万円の給付型の海外留学奨学金制度を発足させたのも、国際化がますます進む中、一人でも多くの意欲と能力のある学生が海外留学を通じて視野を広げ、知識を磨き、世界各国の優秀な若者に伍していける人材になってほしいとの思いからです。さらに2021年度からは給与型奨学金支給の対象を国内奨学生へも広げ、時代のニーズに沿った制度づくりを目指しています。

#### 60年超の実績と広がる輪

阪和育英会の正味財産は2020年度に6億8,622万円、採用した奨学生数は累計で、大学院生84名、大学生等898名、高校生151名、海外留学生44名、総計1,177名となっています。

我が国は経済的には豊かな社会になる一方で、少子化による人口減少、経済格差の拡大、社会道徳の退廃、教育水準の低下など、教育の再生についての議論が沸騰しています。次代を担う若い人たちが社会で大いに活躍できるよう、当会は民間の奨学財団としての特色を活かし、さらに事業を発展させてまいります。

#### 2020年度までの奨学生数の累計



奨学生OB・OGの多くが産業界のみならず、学界、官界、法曹界など幅広い分野において活躍を続けています。

### 芸術・スポーツ・教育・文化活動への支援

官民協働海外留学支援制度	新日本フィルハーモニー交響楽団	スポーツ振興資金財団
ハンズオン東京	日本フィルハーモニー交響楽団	全日本柔道連盟
2025年日本国際博覧会協会	名古屋フィルハーモニー交響楽団	飛鳥ハーフマラソン
大阪市立大学夢基金	大阪交響楽団	

### 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等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
  - ・クールビズの実施 (5月～9月)
  - ・センサーライトの導入促進、高効率照明の導入、LED照明の導入
  - ・カード認証式複合機の使用により、OA機器の集約化を実施
  - ・ペーパー削減推進プロジェクトの実施
  - ・社内システムのペーパーレスの推進
  - ・リモート会議システム活用による出張の削減
  - ・営業車にハイブリッド車の導入促進
  - ・「森の町内会」への登録。社内報などに間伐に寄与した紙を使用

# 役員紹介

(2021年6月23日現在) \*所有株式数(2021年3月31日現在)

## 取締役

**古川 弘成**  
代表取締役社長  
\*33,581株  
1969年3月 当社入社  
1996年4月 阪和(香港) 有限公司副社長兼  
アジア地域副支配人(中国・香港)  
1997年6月 取締役  
2011年4月 代表取締役社長(現任)

**加藤 恭道**  
代表取締役副社長執行役員  
\*26,842株  
1978年4月 当社入社  
2009年4月 理事 大阪厚板・鋼板建材・鋼板販売担当  
2010年6月 取締役  
2021年4月 代表取締役副社長執行役員(現任)

**長嶋 日出海**  
取締役専務執行役員  
\*13,884株  
1983年4月 当社入社  
2011年4月 理事 東京厚板・鋼板販売・鋼板建材  
第一・鋼板建材第二・北海道支店担当  
2015年6月 取締役執行役員  
2017年4月 取締役専務執行役員(現任)

**中川 洋一**  
取締役専務執行役員  
\*5,939株  
1986年4月 当社入社  
2013年4月 理事 経理・関連事業担当兼  
経理部長兼関連事業部長  
2015年6月 取締役執行役員  
2017年4月 取締役専務執行役員(現任)

**倉田 泰晴**  
取締役専務執行役員  
\*1,600株  
1982年4月 当社入社  
2011年4月 理事 アジア地域支配人(アセアン・インド・  
中東) 鉄鋼・機械を除く部門担当兼HANWA  
SINGAPORE (PRIVATE) LTD.会長  
2016年6月 取締役専務執行役員  
2017年4月 取締役専務執行役員(現任)

**畠中 康司**  
取締役専務執行役員  
\*6,435株  
1983年4月 当社入社  
2012年8月 理事 大阪厚板第一・薄板第二・薄板第三・  
スチールサービス事業推進担当兼東京厚板  
国際担当補佐兼大阪本社薄板第三部長  
2014年6月 取締役執行役員  
2019年4月 取締役専務執行役員(現任)

**篠山 陽一**  
取締役専務執行役員  
\*1,740株  
1984年4月 当社入社  
2012年4月 理事 東京厚板担当兼薄板部長  
2017年6月 取締役専務執行役員  
2021年4月 取締役専務執行役員(現任)

**石 隆敏**  
取締役専務執行役員  
\*11,242株  
1981年4月 当社入社  
2010年4月 理事 東京厚板第一・条鋼建材第二・製鋼原  
料・鉄構営業・流通販売・東北支店・新潟支店・北関  
東営業所担当兼本社鉄構事業推進調整担当  
2010年6月 取締役  
2014年6月 執行役員  
2018年6月 取締役専務執行役員(現任)

**松原 圭司**  
取締役専務執行役員  
\*5,013株  
1983年4月 当社入社  
2014年4月 理事 中国華東地区総代表兼阪和  
(上海) 管理有限公司(董事長総経理) 兼  
アジア地域線材特殊鋼チタン担当  
2020年6月 取締役専務執行役員(現任)

## 取締役

**堀 龍児** 独立役員  
社外取締役  
\*1,432株

1966年4月 岩井産業(株)(現 双日(株)) 入社  
1996年6月 日商岩井(株)(現 双日(株)) 取締役  
2000年6月 同社常務取締役  
2002年6月 同社専務執行役員(2003年3月退任)  
2003年4月 早稲田大学法学部教授  
2004年4月 早稲田大学大学院法務研究科教授(2014年3月退任)  
2005年6月 (株)トクヤマ社外監査役(2017年6月退任)  
2011年6月 リスクモンスター(株) 社外取締役(現任)  
2012年6月 (株)T&Dホールディングス  
社外取締役(2018年6月退任)  
2013年4月 学校法人早稲田大学学術専務理事・学園長(2018年12月退任)  
2014年4月 TMI総合法律事務所顧問(現任)  
早稲田大学名誉教授(現任)  
2014年6月 当社取締役(現任)  
2016年5月 (株)ニシキ社外取締役(2020年5月退任)  
2018年6月 (株)ロッテ社外監査役(現任)  
2019年12月 TMIベンチャーズ(株)代表取締役(現任)

**手島 達也** 独立役員  
社外取締役  
\*2,303株

1969年4月 東邦亜鉛(株) 入社  
1999年6月 同社取締役  
2000年6月 同社執行役員  
2002年1月 同社常務執行役員  
2002年6月 同社常務取締役兼常務執行役員  
2003年6月 同社代表取締役専務常務執行役員  
2005年6月 同社代表取締役専務常務執行役員  
2006年6月 同社代表取締役社長兼最高執行責任者  
2008年6月 同社代表取締役社長(2017年6月退任)  
2017年6月 同社相談役(現任)  
古河機械金属(株) 社外取締役(現任)  
2018年6月 当社取締役(現任)

**中井 加明三** 独立役員  
社外取締役  
\*1,694株

1974年4月 野村證券(株)(現 野村ホールディングス(株)) 入社  
1995年6月 同社取締役  
1999年4月 同社常務取締役  
2003年4月 野村アセットマネジメント(株) 取締役兼専務執行役員  
2003年6月 同社専務執行役員  
野村ホールディングス(株) 執行役員(2006年3月退任)  
野村アセットマネジメント(株) 顧問(2009年3月退任)  
2008年4月 野村不動産ホールディングス(株) 取締役社長(代表取締役)(2012年3月退任)  
2009年6月 野村不動産ホールディングス(株) 取締役社長(代表取締役)  
2011年6月 野村不動産(株) 取締役兼執行役員  
2012年2月 野村不動産(株) 取締役兼執行役員  
2012年4月 同社取締役社長(代表取締役) 兼社長執行役員  
2012年5月 野村不動産ホールディングス(株) 取締役社長(代表取締役) 兼  
社長執行役員  
2015年4月 野村不動産(株) 取締役会長(代表取締役)  
2015年6月 野村不動産ホールディングス(株) 取締役会長(代表取締役)(2017年6月退任)  
2017年4月 野村不動産(株) 取締役(2017年6月退任)  
2017年6月 同社常任顧問(2020年9月退任)  
(株)だいこう証券ビジネス社外取締役(2021年3月退任)  
2018年11月 (株)ビックカメラ社外取締役(2020年11月退任)  
2019年6月 当社取締役(現任)  
2020年12月 近未来設計(株)代表取締役(現任)  
2021年4月 (株)だいこう証券ビジネス顧問(現任)

**佐々木 順子** 独立役員  
社外取締役  
\*181株

1983年4月 日本アイ・ビー・エム(株) 入社  
2007年1月 同社執行役員APAC&ジャパン  
テクニカル・セールス・サポート(2010年1月退任)  
2011年1月 日本マイクロソフト(株) 入社 執行役カスタマー・サービス&  
サポートゼネラル・マネージャー(2015年1月退任)  
2015年2月 (株)WEIC入社  
2015年4月 同社取締役営業本部長(2015年7月退任)  
2016年1月 ファイア・アイ(株) 入社  
パイス・プレジデント(2016年9月退任)  
2016年12月 ギャルトリウス・ジャパン(株) 入社  
社長兼経営執行責任者(2018年3月退任)  
(株)安川電機社外取締役監査等委員(現任)  
2018年5月 三井住友信託銀行(株) 社外取締役(現任)  
2019年6月 当社取締役(現任)  
2020年6月 当社取締役(現任)  
2020年9月 ジェミニストラテジーグループ(株)社外取締役(現任)

## 役員紹介

(2021年6月23日現在) \*所有株式数(2021年3月31日現在)

### 監査役



#### 川西 英夫

監査役(常勤)  
\*23,889株

1973年4月 当社入社  
2005年4月 理事 大阪厚板・鋼板販売・  
鋼板建材担当  
2005年6月 取締役  
2017年6月 監査役(常勤)(現任)



#### 小笠原 朗彦

監査役(常勤)  
\*10,657株

1976年4月 当社入社  
2006年4月 理事 非鉄金属・金属原料・  
特殊金属担当兼金属原料部長  
2006年6月 取締役  
2018年6月 監査役(常勤)(現任)



#### 名出 康雄 独立役員

社外監査役  
\*48,200株

1971年4月 住友重機械工業(株) 入社  
2001年6月 同社常務執行役員  
2003年6月 同社専務執行役員(2007年3月退任)  
2006年12月 住友重機械エンパイロメント(株)  
代表取締役社長(2010年3月退任)  
2010年4月 住友重機械ビジネスアソシエーツ(株)  
代表取締役社長(2012年3月退任)  
2012年6月 当社監査役(現任)



#### 大久保 克則 独立役員

社外監査役  
\*2,117株

1978年4月 (株)住友銀行  
(現(株)三井住友銀行) 入行  
2006年4月 同行執行役員  
2010年4月 同行常務執行役員(2013年4月退任)  
2013年5月 同行顧問(2018年8月退任)  
2014年6月 当社監査役(現任)



#### 高橋 秀行 独立役員

社外監査役  
\*35株

1980年4月 (株)日本興業銀行(現(株)みずほ銀行) 入行  
2012年4月 (株)みずほフィナンシャルグループ常務執行役員  
(株)みずほ銀行常務執行役員  
(株)みずほコーポレート銀行常務執行役員  
みずほ信託銀行(株)常務執行役員  
(2014年4月退任)  
(株)みずほフィナンシャルストラテジー取締役社長  
(2014年4月退任)  
2012年6月 (株)みずほフィナンシャルグループ常務取締役  
2013年4月 同社取締役副社長  
(株)みずほ銀行副頭取執行役員  
(株)みずほコーポレート銀行副頭取執行役員  
(2013年7月退任)  
みずほ証券(株)常務執行役員  
(2014年4月退任)  
2014年4月 (株)みずほフィナンシャルグループ取締役  
(非執行)(2017年6月退任)  
2014年6月 (株)みずほ銀行取締役(非執行)  
(2017年6月退任)  
2017年6月 みずほ総合研究所(株)代表取締役社長  
(2019年6月退任)  
2019年6月 共立(株)取締役会長(2021年6月退任)  
(株)サンシャインシティ社外取締役(現任)  
2020年6月 (株)WOWOW社外監査役(現任)  
当社監査役(現任)  
2021年6月 共立(株)常任顧問(現任)

### 執行役員

#### 社長

#### 古川 弘成

#### 副社長執行役員

#### 加藤 恭道

全社鉄鋼総轄・木材部門総轄

#### 専務執行役員

#### 長嶋 日出海

名古屋支社長

#### 中川 洋一

リサイクルメタル部門・プライマリーメタル  
部門・業務管理総轄兼管理部門統轄

#### 倉田 泰晴

エネルギー部門・食品部門・生活資材・新規  
事業推進統轄

#### 畠中 康司

大阪本店長兼大阪条鋼部門・大阪鋼板部門・  
スチールサービス事業推進・九州支社・中国  
支店・北陸営業所統轄

#### 山本 浩雅

アジア総代表

#### 篠山 陽一

東京鋼板部門・新潟支店・木材部門統轄

#### 常務執行役員

#### 出利葉 知郎

米州総代表兼HANWA AMERICAN CORP.  
(社長)

#### 口石 隆敏

東京条鋼部門・全社鉄構営業事業・全社製鋼原料  
事業・東京冷熱事業・北海道支店・東北支店・  
北関東支店統轄

#### 松原 圭司

東京厚板・機械部門・全社線材特殊鋼事業・  
経営企画統轄

#### 竹迫 隆一

リサイクルメタル部門・プライマリーメタル  
部門・業務管理統轄

#### 執行役員

#### 小林 秀雄

大阪鋼板建材第一・第二・鋼板販売・厚板・  
アルミステンレス・西日本鋼板担当

#### 池田 佳正

法務審査・情報システム・品質安全環境管理  
担当

#### 宮野 好史

エネルギー部門・食品部門・生活資材・新規  
事業推進担当

#### 川口 敏弘

人事・総務・経理・財務担当

#### 白澤 省二

アジア(アセアン・インド・中東)鉄鋼・機械  
を除く部門担当兼HANWA SINGAPORE  
(PRIVATE) LTD.(会長)

#### 高田 幸明

アジア(アセアン・インド・中東)鉄鋼・機械  
部門担当兼PT. HANWA INDONESIA(会長)

#### 天野 毅

リサイクルメタル部門・プライマリーメタル  
部門・業務管理担当

#### 南村 重人

全社鉄構営業事業・東京条鋼建材第二・東京  
土木建材・冷熱事業・東北支店担当

#### 藤塚 正彦

中国総代表

#### 竹村 英明

大阪条鋼部門・西日本条鋼・大阪製鋼原料・  
北陸営業所担当

#### 内藤 憲治

全社線材特殊鋼事業 兼 機械部門担当

# 社外役員座談会



社外監査役  
大久保 克則

社外監査役  
名出 康雄

社外取締役  
佐々木 順子

社外監査役  
高橋 秀行

社外監査役と社外取締役がともに協力し、力強く、グローバルに伸びていく阪和興業のガバナンスの柱をしっかりと支える。互いの個性を尊重しながら、活発に意見を交わす社外役員の役目を聞きました。

## 時代に合わせた監査と助言を行う取締役会へ

社外役員に対する投資家の期待は非常に大きくなっています。どのような観点で監督、監査機能を発揮されているのかお聞かせください

**大久保** 私は約40年間銀行員として働いてきた中で、鉄鋼業界を含めた大企業取引に10年以上携わってきました。また、香港や台湾での現地駐在をはじめ、20数年にわたり主に中華圏に関わる国際関係の仕事を行ってきました。当社は元々、鉄鋼商社として国内業務に強い会社ですが、近年は海外、特にアジア圏、中華圏への進出が進み、経営が多角化、多国籍化していますので、私の経験がお役に立てるのではないかと思います。海外のプロジェクトリスク、カントリーリスク、また全体のエクスポージャー管理というところに力を入れていきたいです。

また国内外の拠点増加にともない、グループ全体のリスク管理、ガバナンスについても助言をし、監査を進めていきたいと思っています。



**名出** 私は監査役になって9年目で、もっとも古手の社外役員です。プライベートな話になりますが、私は創業者の長男で、たまたま当社創業の年に生まれています。長男とはいえ、私自身はやりたいことが別があり、将来の進路について父に相談しました。すると、「息子が後を継ぐという時代は終わった。会社は社員のものであるから、社員の中からトップを選ぶというのが私の考えだ」と父は答えました。それは私にとってもありがたいことで、自分の望む技術関連の仕事に就くことができたのです。今振り返ると、父は「会社は社会の公器である」という信念をもっていたのでしょう。

創業者の息子ということもあり、当社には人一倍愛着があります。この会社が永続的に発展し、社員をはじめ関係者の方々が幸福になるために尽力するのが、私に与えられた役割だと思っています。

監査役としての役割は、時代とともに変化するものと考えます。従来の監査役としての役割といえば適法性監査、すなわち決算業務、日常業務が適切に行われているかどうかのチェックです。

もちろん現在でもこの分野が中心ではありますが、ここに加えて、妥当性のある運営をしているか、あるいはしようとしているかという妥当性監査も重要な分野です。当社が考えている投資の方向性や新規事業について、それが適切であるかどうか。阪和興業の監査役という立場で、私のこれまでの重工メーカーでのプラント事業経営の経験を踏まえて、この分野で特に意見を申し上げることに注力しています。



**佐々木** 社外取締役として、私は4つの観点で見たいと考えています。

1点目はガバナンスの透明性です。私は日本IBM、日本マイクロソフトなど、グローバルに業務を展開する企業で長く経営

ボードにおりましたので、ガバナンスの透明性は非常に重要だと認識しています。当社はグローバルに事業を展開しており、グループ会社の数も非常に多いです。複雑な業務を運営していかなかで、グループ会社も含めたガバナンスの透明性に着目してアドバイスをしたいと思います。

2点目はITの分野です。私はIT企業出身で、またシステム監査人の資格を持っています。ですから当社のシステムに正しい戦略があり、正しい投資がなされているのか、当社がどのようにDXを取り入れてお客様へのサービスを展開していけるのかにも注目しています。

3点目としては昨今、重要視されているダイバーシティ&インクルージョンです。こちらについても各企業で長く関わってきましたので、私のお役に立てる分野かと思っています。商社は人が命ですから、女性や外国籍の人など、多様なバックグラウンドを持つ社員が、本来のあるべき姿で気持ちよく仕事ができるような環境を整え、推進することが重要になってきます。

4点目は当社がお客様、投資家に対して、より有益なわかりやすいメッセージを発信できているかどうか。いわゆるメッセージングの分野でも助言をしていければと考えております。

**高橋** 名出さんからもお話が出ましたが、監査役としての役割は適法性監査が中心ではあるものの、昨今はその線引きをするというより、社外取締役の方と連携しながら、合理的経営がなされているかどうかをしっかりとチェックすることが必要だろうと思います。

コーポレート・ガバナンスにおいては、主として経営に対する監督機能に基点が置かれがちですが、あわせて適切なリスクテイク、すなわち取るべきリスクは取り、不必要なリスクは取らないということ担保する枠組みについて考えることも重要だと思います。

ガバナンスの観点から言うと、まずは取締役会が活性化することが必要で、そのためには社外役員をより有効に活用することが求められます。我々、社外取締役、社外監査役が連携を取りながら、取締役会でしっかりと存在感を示すことが必要です。

同時に持続的な成長基盤を整えるため、コーポレート・ガバナンスの体制や枠組み、運用の仕方といったことを段階的に整備していかなければなりません。私は前職のみずほフィナンシャルグループ時代、取締役会の副議長、監査委員会の委員長として、コーポレート・ガバナンス改革を担当しておりました。銀行業ということで、当社とは業種は異なるものの、経営戦略や財務戦略に携わった経験は、企業経営という観点では共通する部分もたくさんあります。当社もコーポレート・ガバナンス体制の強化を重要な経営戦略にあげていることもあるので、私の経験

## 社外役員座談会

を活かして、当社のガバナンス体制の枠組みの整備に貢献できればと思っています。

### 攻めと守りのバランスを重視する

阪和興業のコーポレート・ガバナンスに対する評価と今後の課題についてお聞かせください

**高橋** 取締役会を活性化するためには、常に取締役会が実効性をもって運営されているかを検証する必要があります。当社においては、社外役員が中心となり、取締役会の実効性評価を定期的に行う枠組みが整備されています。

その際重要なのが、「自分たちはしっかりやっているから大丈夫なのだ」という一方的な内向きの発想ではなく、客観的な立場から見た評価です。当社以外の場で幅広い経験のある社外役員が、当社の取締役会を他社のそれと比較して、しっかりと機能しているのかどうかということを見る。そして忖度せず、場の空気を読まず、率直に議論していくことが必要だと思います。

その意味では、社長の率直なお人柄もあると思いますが、当社は社外役員を含めて、取締役会で自由に発言できる雰囲気があります。ファイナンスの話題になると、社長から銀行員としてのキャリアのある私や大久保さんに指名があり、意見を促される場面もあります。当社のガバナンスのベースにある自由闊達な社風を、今後も持続的に維持できるような運営体制を構築し、維持していくことが、引き続き必要だと思います。

**大久保** 当社はまさに営業力の会社ですから、非常に強い攻めの力を持っています。一方、世界では不透明な環境が続くなか、財務規律、財務戦略等守りの側の視点からもしっかりと充実をはかっています。攻めを支える意味で、守りを重視するバランス運営ができるガバナンスになっています。

**名出** 当社はこの1、2年、社会の要請に応じてコーポレート・ガバナンス強化を図っていて、ここは高く評価できると思います。特に社外の意見を入れるという部分が多く要求されていますが、役員指名委員会、役員報酬委員会などを設立し、そういった対策についても積極的な施策を行っています。

ただし、これらの委員会については、まだ歴史が浅いということもあり、具体的な運営については十分に煮詰まっておらず、走りながら考える部分もあります。誰がどのように提案するのかなど、詳細な部分まで課題を明らかにし、時間をかけて、よ

り実効性を高めていく。それが今後のコーポレート・ガバナンス上の課題ではないでしょうか。

**佐々木** 当社は、東南アジアを中心に多国籍化していますし、ガバナンスが複雑です。阪和グループ全体としての業績および現状、利益、追加投資の必要性の有無など、今でも、ある程度手作業でまとめられていますが、そこをもっと可視化し、わかりやすく説明できるようなシステムを強化すると、当社はさらに強くなると思います。手法としてはITに限らず、さまざまな工夫ができるのではないのでしょうか。



### 阪和興業のDNAを継承する意義とは

阪和興業が今後も持続的に成長していく上での強みや今後の課題について、お考えをお聞かせください

**大久保** 当社は国内中心の鉄鋼商社というところから、グローバルに展開するビジネスモデルへと進化を続けています。電池関連の投資、環境問題を踏まえてバイオマス発電原料分野への進出、特殊金属への投資など、将来を見据えた力強い戦略をとっています。こうした中で、我々社外役員も、当社が持続的に発展し、社会に貢献できるよう、できる限りのことを行っていきたく思います。

今後の課題としては、やはり人材育成です。商社は比較的、若い段階で専門分野が決まるという傾向がありますが、当社のように業務が多角化し、M&Aも大いに進めるという環境を考えると、より広い観点からの迅速な判断が求められると思います。従来のようなゼネラリストを育てるという意味ではないのですが、

柔軟な発想と深い洞察力を育むという意味で、若手社員にはよりいっそう、幅広い分野を経験させることが必要だと思います。

**佐々木** 私は今、当社の新・基幹システムの置き換えプロジェクトの月次報告会議に参加させていただいていますが、率直に申し上げて、当社のIT部門は非常に強いです。

多くの企業は1990年代に開発をアウトソースしたのですが、当社は内製で、システムに関する知見とノウハウを自社内に持たれていた。それが非常に素晴らしいことですし、今になって効いてきているんですね。この度、新しくなるシステムを社員の皆さんが使いこなしていくことで、会社の価値向上に繋がりますし、お客様によりよいサービスを提供することができます。この点については大いに自信を持てますし、私たちも期待しています。

また商社で先進的なDX事例は、私自身、あまり聞いたことがないのですが、当社は会社全体でITリテラシーがかなり高いので、今後、何か先進的でユニークな取り組みができれば面白いと思います。

最後はやはりダイバーシティ&インクルージョンについてです。女性だけがダイバーシティではないのですが、まだ女性役員は1人もいませんし、女性部長も少ないですね。現場の女性社員はとても元気に働いていますから、この分野ではさらなる可能性を期待したいです。そして社会に欠くべからざる企業に成長していくよう、私も微力ながら応援してまいります。

**高橋** 新型コロナウイルスの影響で日本経済は先行き不安が強いですが、業界自体も厳しい環境の中、当社は強い営業力を軸にしっかりと実績を上げています。2020年度決算では、コロナ禍の影響を打ち返した素晴らしい実績を挙げています。社員として誇るべきことですし、まさに危機に強い、当社の底力だと思います。

一方で鉄鋼商社として培ってきた従来の強みだけでは生き残れないという危機感を持つことも必要です。変化の時代だからこそ、グローバルベースでの経営に軸を移し、「東南アジアに第二の阪和を」戦略などのように次世代に繋がる事業戦略を打ち出しているのだと思います。

早い段階で先手を打ったからこそ、コロナ禍においても既存ビジネスは順調です。このアドバンテージは大きいですが、今後のビジネスの幅を広げる観点で、自信を持って新しい中期経営計画を進めて欲しいと思います。

その一方で、企業としての成長を持続的に維持するには、強固なガバナンス体制やしっかりとした経営管理の枠組みも同時並行的に整備・強化する必要があります。我々、社外役員の役割も

そこにあると思っています。

また、ぜひステークホルダーの皆様を知っていただきたいのは、この会社のポテンシャルについてです。最近、企業の持続的成長を可能にする要素として企業文化の在り方が注目されています。この観点では、当社は「心理的安全性」が確保されており、風通しが良く、ものを言いやすい社風・企業文化が醸成され根付いています。これは事業を進める上で、大変大きな力となります。また、こういう企業文化は一朝一夕で生まれるものではありません。阪和のDNAとして、今後もしっかりと組織に根付かせていけば、持続的成長のレールに乗れるのではないかと考えています。



**名出** 阪和の強み、DNAということを考えると、やはり当社の成り立ちから振り返ることが大切だと思います。当社は財閥系の商社ではありませんから、そもそも商圏を持っていませんでした。したがって単に伝票を回すだけでなく、お客様の役に立つにはどうしたらよいかを一生懸命に考え、汗を流し、営業力を高め、その結果が今の当社の評価に繋がっているのだと思います。

この強み、仕事への姿勢は将来も変わらず、阪和のDNAとして維持して欲しい。しかし時間とともに人も入れ替わり、何事にも受け身になり、自ら考えて動くという優れた伝統が変わってしまう可能性もあります。そのことに今の経営陣は気がついて、企業内大学を創り、当社の優れた歴史を継承しようと考えている。これに関しては私も大いに賛成しています。

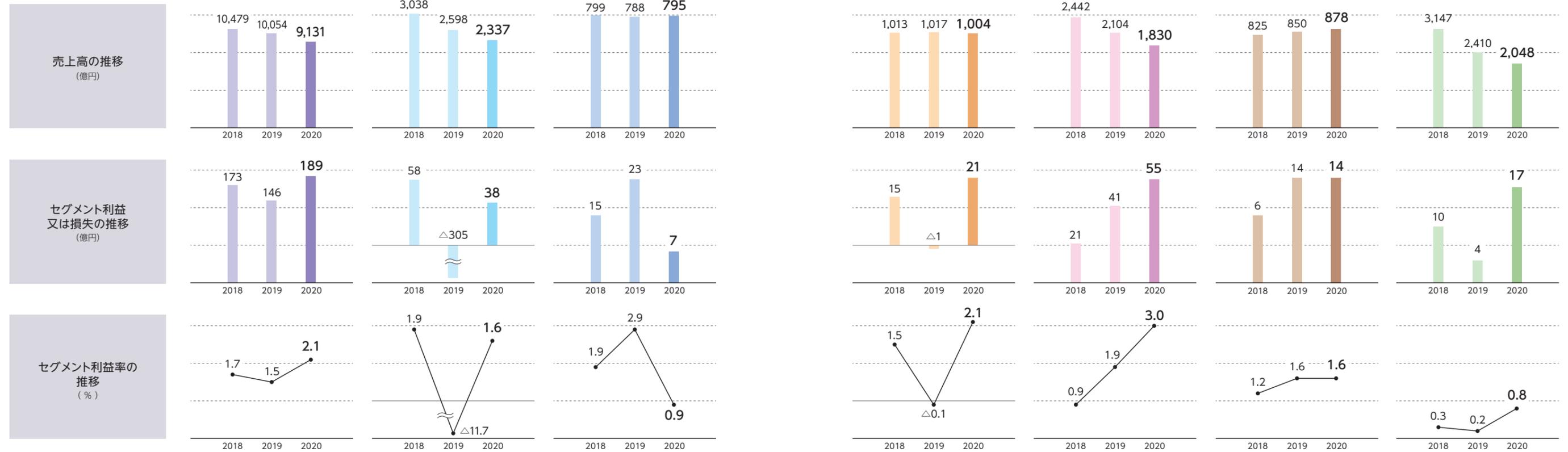
自由闊達に考え、発言し、議論を続け、自ら行動する良き伝統を、若い世代に引きついで欲しい。それが私の一番の希望です。

そして、当社が永続的に発展し、すべてのステークホルダーが幸福になるため、社外役員も連携をとりながら、それぞれの役割を果たして、当社を支えていきたいと考えています。

# 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、木材、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。



事業構成比 (2020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



## 事業概要

鉄鋼事業は、当社全体の売上高の50%以上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

主な取扱商品は、条鋼、鋼板、特殊鋼、線材、鋼管及び鉄屑です。また、建設工事請負や鋼材加工及び保管等を行っています。

## SDGsの取組み

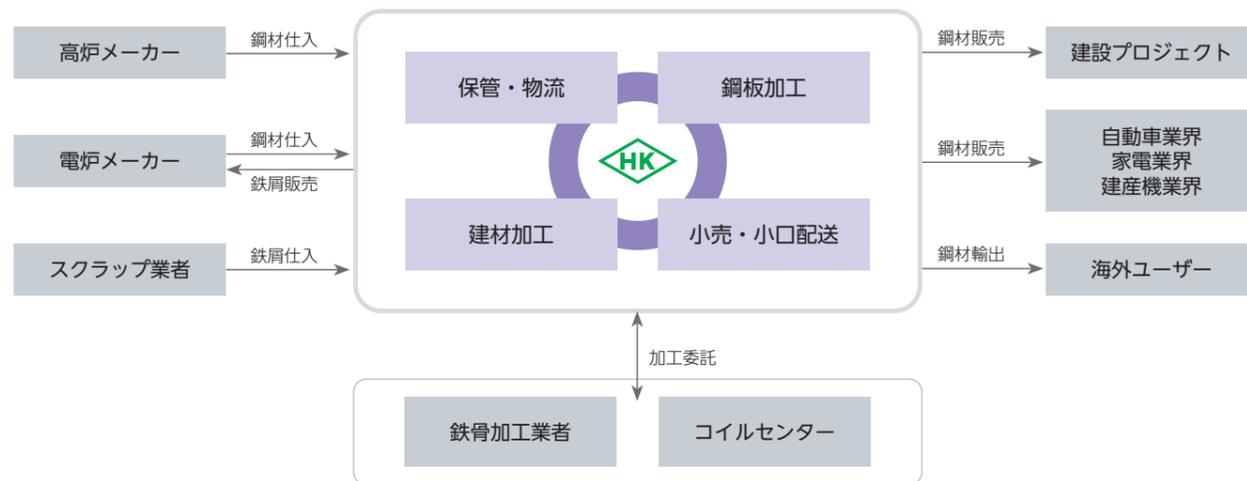
高度な加工技術、最適な物流網、そして世界中のパートナーシップを活かして、国内外におけるレジリエントなインフラ整備や、電機・自動車・造船・その他あらゆる産業の持続的な発展に貢献するとともに、鉄のリユース・リサイクル事業を推進していくことで持続可能な資源循環社会の構築に貢献しています。

## 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)戦略を推進しており、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」を旗印に、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を中心に好調を維持していますが、中長期的には人材の確保が困難となるユーザーが出てくる可能性が高く、それに伴い加工機能などの外注化が進むものと考えられます。同業他社については、国内鉄鋼メーカーの再編の流れを受けて系列ごとに再編が進んでいます。また、ユーザーの鋼材に対する高機能化かつ低価格化の要請は強いものが

あり、中長期的には機能と価格の兼ね合い次第で他の素材への切替もあり得ると考えています。特に建設関連の商材においては、人手不足に対応できる工法に関連した商材へシフトする可能性は否定できません。

このような事業環境において、鉄鋼事業としては、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

のさらなる確保や取扱商材の多様化を進めるとともに、阪和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海外鉄鋼メーカーとの関係を深めることで、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、専門的知識に溢れ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。

## 中長期の事業方針

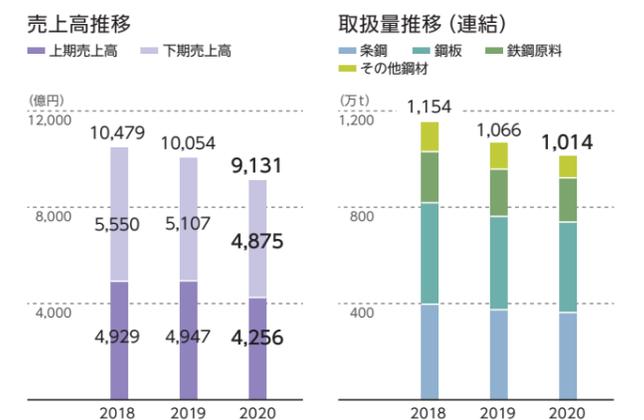
鉄鋼事業が中長期的に成長を続けていくためには、サプライチェーンの川上から川下まで全ての事業領域においてユーザーニーズに応え、高い付加価値を提供していく必要があると考えており、「そこか」(即納・小口・加工)戦略を深掘りするとともに、M&Aによりさらに多くの機能を獲得することで、多様化するユーザーニーズに的確に応えていきたいと考えています。また、

国内鉄鋼メーカーに限らず海外の鉄鋼メーカーや加工メーカーとの取引関係を深めるとともに、アジア地域を中心に世界各地のマーケットを開拓し、グローバルに多種多様な商材を流通させる機能を提供していく方針です。

## 2020年度の実績



鉄鋼事業においては、建築土木分野での工事の進展に加え、製造業における生産活動の回復傾向が続きましたが、鋼材需要は前年度比では減少したため当社も取扱数量を減らしました。一方、利益面では、鋼材価格が上昇傾向にあるなかで利幅を上げたほか、販売経費の減少などが利益を押し上げました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比9.2%減の9,131億89百万円、セグメント利益は前年度比29.3%増の189億11百万円となりました。



# プライマリーメタル事業



## 強み・特徴

プライマリーメタル事業では、トレードにおいては、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。出資に関しては、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ステンレス鋼屑を供給しています。その他にも車載二次電池産業向けにニッケルやコバルトの化学原料など、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・青山控股集团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ひとつであるクロムは、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、中長期的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、需要家の当社に対する期待は大きいものがあります。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事業は、中国大陸以外での生産拠点として輸出関税もなく、政治的にも中立なため、日本の

高炉メーカー、電炉メーカー各社をはじめとして、ASEANにおいて鉄鋼生産を行う各社にとって重要視されています。

プライマリーメタル事業が取り扱っている商材は、鉄鋼生産、ステンレス・特殊鋼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。また、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、引き続き当事業において存在感を示せる立場にあると認識しています。課題としては、大手商社が合金鉄トレーディングから既に撤退している

### 事業概要

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、ロシア、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。

### 主な取扱商品またはサービスの内容

主な取扱商品は、ニッケル、クロム、シリコン、マンガン及び合金鉄やステンレス母材、スクラップです。

### SDGsの取組み

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、今後に向けてさら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。

中、当社の取り扱いが国内最大となっている商材も多く、資金量を活かして競合する他の合金鉄資源企業や合金鉄専門問屋との価格競争に埋没しないように留意しながら、取扱数量の上伸と並行して、より一層の収益力強化を図る必要があると考えています。

## 中長期の事業方針

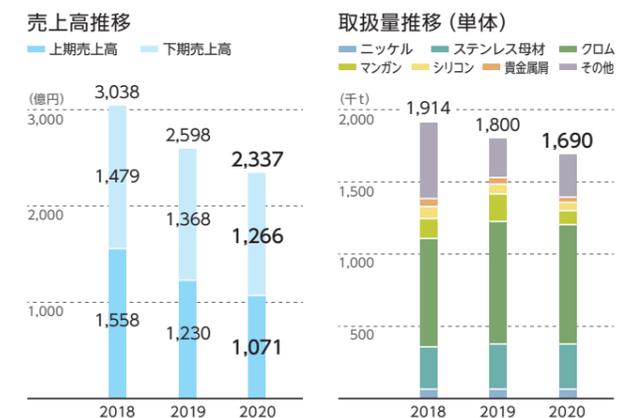
長年にわたる事業経験で培われたトレーディング力を基盤にして鉄鋼、特殊鋼、非鉄金属製錬メーカーなど各ユーザーに対して有用な金属資源の安定供給を果たすと同時に、特徴ある資源投資を通じて合金鉄の生産者の領域へと事業を拡大し、競合他社との差別化を進めていく方針です。また、現状すでに投資を進めている南アフリカ、インドネシア、マレーシア、豪州、カザフスタンなどを拠点と

した取引に注力することはもちろん、中国やインドでの事業についても政治・経済動向そして環境問題に留意しながら拡大を図っていく方針です。このように川上から川下まで幅広くグローバルなバリューチェーンを構築し、各商材において中長期的に存在感のあるリーディングカンパニーとなることを目指していきます。

## 2020年度の実績

売上高 **2,337** 億円      セグメント利益 **38** 億円      セグメント従業員数 **58** 名

プライマリーメタル事業においては、鉄鋼・非鉄金属メーカーの操業は足もとでは徐々に持ち直しているものの、期の前半での操業低下によりステンレス母材やマンガン系・シリコン系合金鉄などの取扱いが減少したほか、ニッケルなどの商品価格は足もとで大きく上昇しているものの前年度に比べると低い水準で推移したことから売上高が下押しされました。一方、利益面では、前年度に計上したSAMANCOR CHROME HOLDINGS PROPRIETARY LTD.の減損処理による一過性の損失が当年度には発生しなかったことや支払利息が減少したことなどが利益を押し上げました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比10.0%減の2,337億78百万円、セグメント利益は38億4百万円(前年度は、305億6百万円の損失)となりました。



# リサイクルメタル事業



## 事業概要

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・特金・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、ニッケル系特金、ステンレス、チタンのリサイクル事業を行っています。

## SDGsの取組み

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、アルミ製品リサイクル事業では、省CO<sub>2</sub>型の選別設備を導入する等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、自社グループ内での加工、分別、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、鉛、亜鉛、錫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。

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

金属スクラップの輸入規制を敷いてきた中国が2020年11月1日より規制を全面撤廃、自由化することとなりましたが、品質基準も大幅に厳格化され再生原料＝製品という位置付けとなり中国に輸出される金属スクラップは上級品か下級・中級品を加工して品位を上げる必要が出てきました。

一方、国内の金属スクラップ需要は中長期的に減少していくと予想しており、海外市場への展開を拡大し、収益機会を幅広く確保する必要があります。

課題としては、中国の新ルールに適応した銅スクラップの取

扱増加や中低級スクラップの選別加工能力の向上、また、国内でも伸長が予想される自動車パネル材を含め様々なアルミ屑の機械設備による分別回収や選別能力の向上が重要になると考えております。

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、世界中で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、分別・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。

## 中長期の事業方針

金属スクラップについては、国内子会社での選別・加工機能の強化を図り、技術力ある取引先との提携を進めると同時に、国内需要が頭打ちとなることを見越して、欧米・中国・東南アジア・インドの海外ユーザーとの取引拡充を図るとともに、選別・加工能力に優れた業者とも提携を進める方針です。各加工

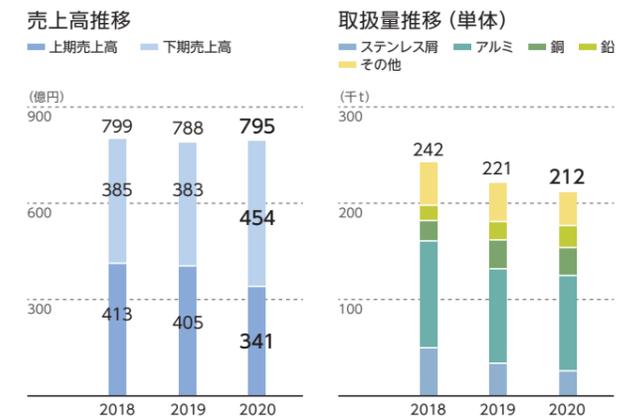
拠点において共通分野での高いレベルでの平準化を推進し、機能強化を図り、顧客の要請に迅速に応えられる体制作りを進めていきます。

また、非鉄製品については従来行ってこなかった非鉄半製品や国際競争力のあるニッチな商材の取扱を模索していきます。

## 2020年度の実績

売上高 **795** 億円      セグメント利益 **7** 億円      セグメント従業員数 **214** 名

リサイクルメタル事業においては、製造業における生産活動が前年度に比べると抑制されていた中、ステンレススクラップなどの取扱数量は減少しましたが、銅や貴金属スクラップの価格が上昇傾向にあり売上高を押し上げました。一方、利益面では、ベースメタルの国際価格の上昇を受けて当社のたな卸資産には含み益が発生したものの、たな卸資産に対する価格変動リスクをヘッジするデリバティブ取引残高においては評価損失を計上することとなりました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比1.0%増の795億73百万円、セグメント利益は前年度比66.7%減の7億66百万円となりました。



# 食品事業



## 事業概要

食品事業では、水産物を主に取り扱っており、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、さらなる市場開拓のために、欧州・南米に買付拠点、米国・日本に販売会社を設立し、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

主な取扱商品は、サケ、エビ、カニなどの水産物及び鶏肉などの畜産物です。

## SDGsの取組み

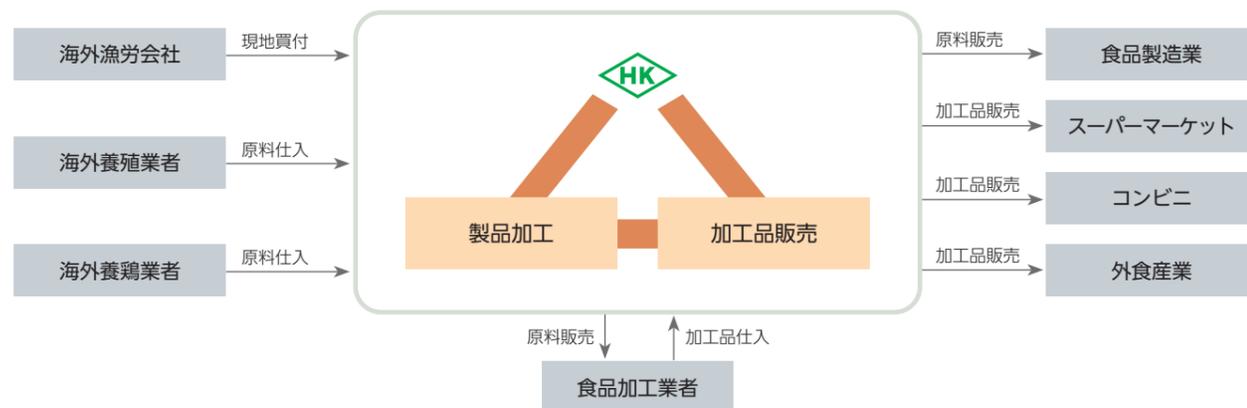
水産物をはじめとする食料品を取り扱ううえで必要とされる責任を果たし、持続可能な水産資源の循環に貢献します。また、国内外で展開しているバリューチェーンの川上（原料調達）から川下（最終商品）まですべての段階に携わることで、食品産業（原料生産・加工）に携わる地域の経済発展及び世界への安全・安心な食品の流通に貢献しています。

## 強み・特徴

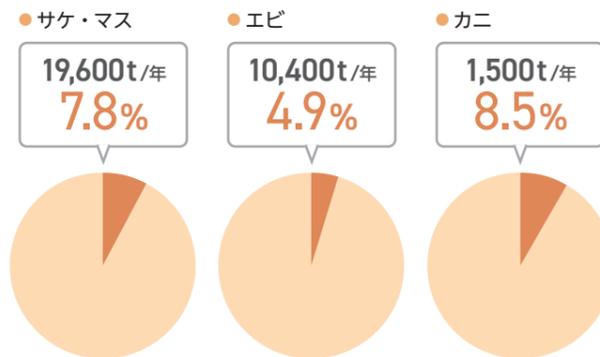
食品事業では、国内エンドユーザー市場の開拓のために販売子会社を設立し、長年培った水産原料調達力と海外加工経験を活かして、中国・タイ・ベトナムなどで加工した商品の販売を積極的に進めています。また、世界の水産資源で養殖品の比重が増加している中で、新たにチリ共和国に現地法人を設立し、養殖サケの仕入れ強化を進め、同時に南米全域の市場開拓を目指しています。

高度な商材知識を持ちネ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、安全・安心で品質の高い食品を供給しています。

### 【バリューチェーン】



日本の水産物市場での当社シェア (2020年)



## 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、

末端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て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等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シュリンクする可能性があります。

## 中長期の事業方針

資本提携やアライアンスを通じて、海外の水産物加工業者や養殖業者との関係を強化するとともに、川下展開として、当社グループ会社が持つエンドユーザー向けの販路の拡大を目指していきます。また、水産物に限定せず、畜産物など他の食品分

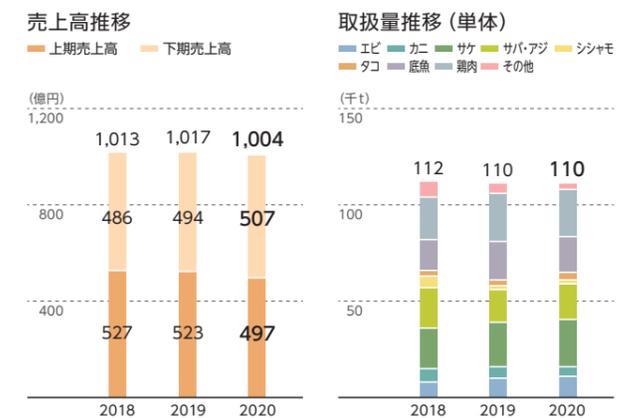
このような事業環境において、食品事業としては、海外とのネットワークを強化し、需要が旺盛なマーケットにおいても販売量を拡大できるよう、グローバルな視点で事業を構築していくこと、川上から川下まで垂直統合によるグループで稼ぐビジネスモデルに転換していく必要があると考えています。

野へと事業を拡大し、北米、南米、中国、東南アジアといったマーケットに展開していく方針です。

## 2020年度の実績



食品事業においては、外食産業の営業自粛を受けて加工品類の取扱数量が減少した一方、量販店向けではサケ類などを中心に取り扱いが回復しましたが、商品価格は全般的に前年度に比べて低い水準にありました。利益面では、アメリカの販売子会社の採算改善や国内の連結子会社の増加などが貢献したほか、前年度に比べてたな卸資産評価損が減少したことなどが利益を押し上げました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比1.3%減の1,004億45百万円、セグメント利益は21億41百万円（前年度は、1億44百万円の損失）となりました。



# エネルギー・生活資材事業



## 事業概要

エネルギー・生活資材事業では、日本国内の鉄鋼・化学・紙パルプなど多岐にわたる産業に重油・軽油などを供給。海外取引では、船舶用燃料の販売に加え、石油製品の輸出入にも注力しています。生活資材事業は、海外との取引が主体で、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り扱っています。紙料は、産業用紙販売及び古紙リサイクル事業を推進しています。

## 主な取扱商品またはサービスの内容

主な取扱商品は、石油製品、工業薬品、化学品及びリサイクル燃料です。

## SDGsの取組み

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燃料をはじめとする環境にやさ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生分解性樹脂製品の取り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。

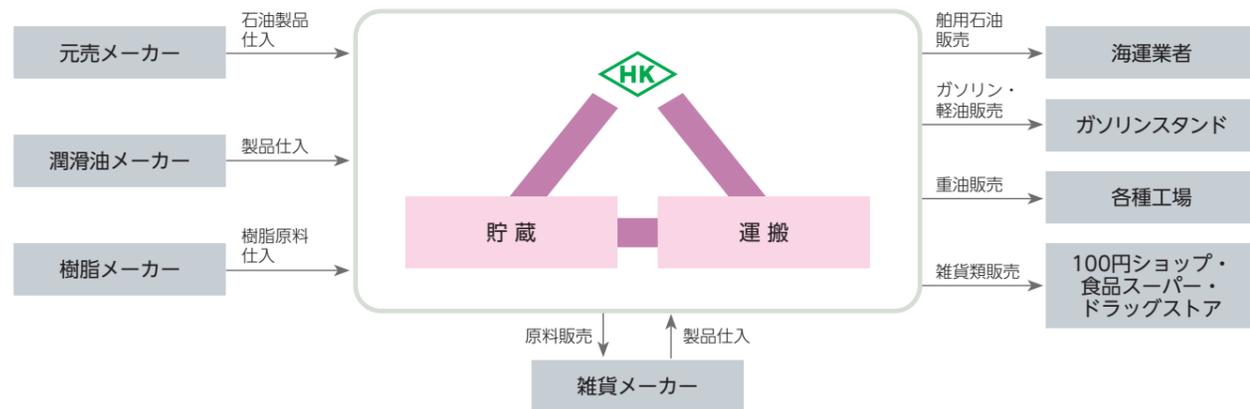
## 強み・特徴

エネルギー事業では多様な仕入れソースを持ち、輸出入取引及び在庫管理などの商社機能をフルに発揮して、低コストかつ高品質な燃料のタイムリーな供給を実現しています。ユーザーが約300社あり、国内産業用C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。また、環境対応型エネルギーである植物由来のバイオマス燃料(木質ペレット、PKSなど)の供給体制の構築に取り組んでいます。その他、潤滑油原料、添加剤、化学品の取り扱いにおいては、ユーザーのニーズのもと、扱商品が多岐にわたります。

生活資材事業では原料(樹脂)から製品(レジ・ゴミ袋)まで幅広く取り扱っており、商品開発からパッケージデザイン、製造、販売、デリバリー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。

紙料事業では価格優位性のある日本製の古紙や損紙を、経済成長に伴い紙の使用量が増加するアセアン諸国などに輸出しています。さらにリサイクル燃料(RPFなど)事業など、環境ビジネスへの取り組みも拡大しています。

## 【バリューチェーン】



## 事業を取り巻く環境と課題

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います。

現在、当社が取り扱いにおいて高いシェアを保っているバイオマス燃料は、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。

生活資材事業では、仕入れ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を中心としており、流通業者には高いレベルでの調達力、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。

紙料事業では、世界的なペーパーレス化の流れを受けて、総量として古紙の発生量は減少傾向にありますが、日本国内では古紙の供給過多が続いており、求められる品質規格はますます厳しくな

っています。また、流通に対して中国以外の輸出先の開拓を要望する声が大きくなっており、RPFについては、世界的な脱炭素化の流れを受けて、中長期的にも需要は底堅いと考えています。

## 中長期の事業方針

エネルギー事業では、引き続き国内大手の石油メーカーとの取引を維持し、船舶会社や各種メーカーに対して船舶用燃料や燃料用C重油などを供給していきます。また一方で、世界的な環境課題への関心が高まる中、バイオマス発電事業向けの木質ペレットやPKSなどの取り扱いを拡充する方針です。

生活資材事業では、中長期的にも日本国内の大手取引先をメインユーザーと位置付けて、商品の提案と在庫物流機能を提供することで販売強化を目指していきます。メイン商材については、現在のレジ・ゴミ袋といったユーザーが使用する備品から、文具

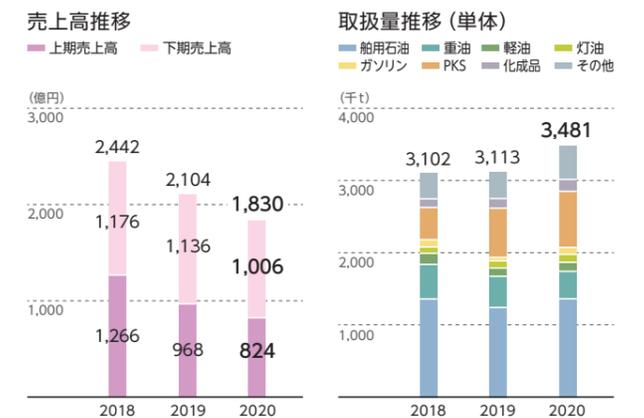
や日用雑貨品といったユーザーが販売する商品へと軸足を移していく方針です。仕入先については当面ベトナムが中心となりますが、中国からの仕入れについても再構築していく方針です。

紙料事業では、古紙については、アセアン地域を中心に輸出を拡大していく方針で、化石燃料の代替燃料であるRPFについては自らがサプライヤーとなって国内シェアを高めるとともに、アセアン地域にも展開してリサイクル事業の構築を目指す方針です。

## 2020年度の実績

売上高 **1,830** 億円      セグメント利益 **55** 億円      セグメント従業員数 **233** 名

エネルギー・生活資材事業においては、原油・石油製品の価格は前年度に比べて低い水準にあり、売上高は減少しましたが、期首に大幅に下落したのちに上昇基調に転じたことや、国内外での価格差の拡大を捉えて利幅を確保しました。また、バイオマス発電所向けの長期契約などでPKS(パーム椰子殻)の販売が伸びたほか、生活資材分野では外出自粛下での日用品・生活雑貨類の需要増により取扱数量を増やしました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比13.0%減の1,830億45百万円、セグメント利益は前年度比32.8%増の55億48百万円となりました。



## その他の事業

[ 木材事業 ] [ 機械事業 ]

### 木材事業



### 機械事業



### [ 木材事業 ]

#### 事業概要

木材事業では世界各地の林産地から優良な木材を輸入し、住宅会社・建販商社・建材メーカー・木材加工業者・特約店等に販売しています。販売は国内に留まらず建築・建材用途でアジアや中東への三国間貿易にも注力しています。また、住宅会社に対する木材加工製品を中心とした住宅部材の総合販売窓口としての機能を拡充しております。

#### 主な取扱商品またはサービスの内容

主な取扱商品は、輸入・国産木材製品及び住宅向け建材全般です。

#### SDGsの取組み

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ています。また、国産材の輸出にも力を入れており、国内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。

### [ 機械事業 ]

#### 事業概要

機械事業は、レジャー施設事業と産業機械事業で構成されており、レジャー施設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

主な取扱商品は、遊戯機械及び産業機械です。また、アミューズメント施設の管理・運営等を行っています。

#### SDGsの取組み

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

### [ 木材事業 ]

商社木材輸入量トップクラスのスケールメリットを活かして競争力のある木材を輸入・販売しています。特にウィーン事務所を窓口に入れている欧州材、ロシア材はトップシェアを誇っています。国産材の取り扱いも拡大しており国内消費はもとよりアジア・東南アジアへの輸出も高いシェアを占めています。

住宅資材事業は商圏を川下まで拡大しており、輸入した木材を加工し住宅会社向けに販売をする事業はコスト競争力があり、商社ではトップクラスまで成長しました。

さらに木材だけでなく建材や鋼製部材も併せて販売しており、川上から川下まで最短の商流で提案できるのが大きな強みとなっております。顧客から高い評価を得ています。

### [ 機械事業 ]

レジャー施設事業は、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、総代理店契約を結び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。

## 事業を取り巻く環境と課題

### [ 木材事業 ]

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、住宅会社間での競争は激しさを増しており、ユーザーの視線は機能やコストに益々シビアになり、機能の少ない中間流通は省かれる方向にあります。

木材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、変動する相場の中で適した材を組み合わせる提案する力が求められています。

また、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、さらなる機能の拡充が求められています。

### [ 機械事業 ]

レジャー施設事業では、大規模ライド分野は競合が少なく、過去の実績により海外メーカー側から取引を依頼されるケースが増えています。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。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、単純なクレーンなど汎用機械の取引については簡単に拡大できない状況が続いていますが、製造ラインの設備など複数の業者の取りまとめやアイデアが求められるような複雑な案件においては、当社が元請に指定されるケースが増えています。

今後は、簡易的・小規模設備に対応できる仕入ソースの開拓を進めるとともに、元請工事に対応できる十分な組織体制の構築、及び英語や貿易実務に精通した人材の教育が必要であると考えています。

## 中長期の事業方針

### [ 木材事業 ]

メインユーザーである住宅会社のニーズに応えるためサービスの総合化を図りユーザーに選ばれる商社を目指しています。

商材は木材に限定せず鋼製部材や建材全般までを扱い、ユーザーが必要な物を何でも揃えられる取引先軸での販売態勢を整えます。

また、機能面では仕入先や当社他部門との連携を強化し、原料から現場納入までの全域を当社がコーディネートする企業間ネットワークを構築することで、機能の高度化と拡充を図っていきます。

### [ 機械事業 ]

レジャー施設事業では、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と、欧米メーカー各社との強い信頼関係を礎にして、引き続き全国に展開していく方針です。加えて、設備に付随するメンテナンス事業の拡大・充実を図っていきます。

産業機械事業では、製造設備ラインの省力化や自動化の提案など、付加価値が高く中長期的にも需要が伸びていくことが見込まれる分野に注力していきます。また、これまで展開が遅れていた北海道・四国・九州地区へと事業範囲を拡大していきます。

## 2020年度の実績

売上高

878 億円

セグメント利益

14 億円

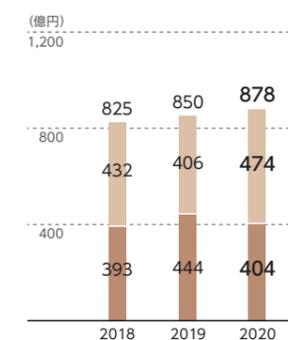
セグメント従業員数

203 名

その他の事業においては、木材事業では住宅メーカー向けなどで販売先や取扱品目を拡大したほか、機械事業ではレジャー施設分野及び産業機械分野で利益率の高い完成工事高の計上が収益を押し上げました。これらの結果、売上高は前年度比3.4%増の878億60百万円、セグメント利益は前年度比3.9%増の14億55百万円となりました。

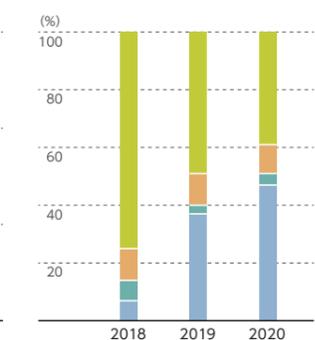
### 売上高推移

■ 上期売上高 ■ 下期売上高



### 木材事業 商品別売上高比率推移

■ 住宅資材 ■ 原木 ■ 合板 ■ 製材



# 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を行っています。

## 2020年度の実績

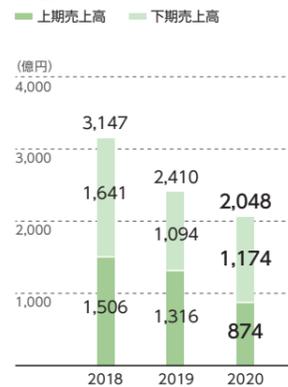
売上高 **2,048** 億円

セグメント利益 **17** 億円

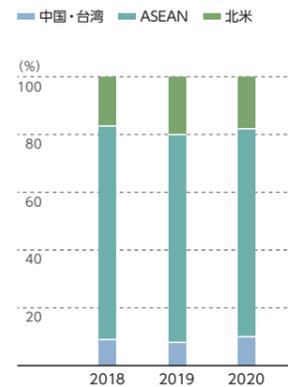
セグメント従業員数 **454** 名

海外販売子会社においては、インドネシアなどで鉄鋼の取扱いが増加したものの、新型コロナウイルス感染症により各国の経済活動が抑制傾向にあったなか、シンガポールにおいて船用燃料の取扱いが減少したほか米国では日本向けを中心に水産品の取扱いが減少しました。一方、利益面では、インドネシアで鋼材価格が上昇基調にあるなかで利幅を上げたほか、タイでの非鉄金属取引の採算改善などが増益に寄与しました。これらの結果、売上高は前年度比15.0%減の2,048億43百万円、セグメント利益は前年度比267.6%増の17億15百万円となりました。

売上高推移



地域別売上高比率推移



## 地域ごとの売上高と有形固定資産

### (1) 売上高

日本(百万円)	アジア(百万円)	その他の地域(百万円)	合計(百万円)
1,129,536	531,694	84,270	1,745,501

※売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。

### (2) 有形固定資産

日本(百万円)	アジア(百万円)	その他の地域(百万円)	合計(百万円)
63,752	7,562	2,491	73,806

## 主要な関係会社

●: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) エスケープ エンジニアリング(株)	東京都中央区	222百万円	● ハンワフーズ(株)	東京都中央区	200百万円
● (株)ダイサン	大阪市西区	200百万円	● 丸本本間水産(株)	札幌市西区	20百万円
● 阪和流通センター東京(株)	千葉県習志野市	100百万円	● 東日本フーズ(株)	宮城県石巻市	75百万円
● 阪和流通センター大阪(株)	堺市堺区	100百万円	SEATTLE SHRIMP & ● SEAFOOD COMPANY, INC.	Washington, U.S.A.	US\$ 300千
● 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	● トーヨーエナジー(株)	大阪市中央区	120百万円
● 阪和スチールサービス(株)	滋賀県甲賀市	100百万円	● 西部サービス(株)	大阪市淀川区	20百万円
● 阪和エコスチール(株)	千葉県鎌ヶ谷市	100百万円	● (有)アルファフォーム	大阪市淀川区	3百万円
● 三栄金属(株)	大阪市中央区	100百万円	● HANWA SINGAPORE (PRIVATE) LTD.	Singapore	US\$ 144,527千
● (株)トーハンスチール	千葉県船橋市	64百万円	● HANWA AMERICAN CORP.	New Jersey, U.S.A.	US\$ 40,000千
● すばる鋼材(株)	大阪市大正区	57百万円	● HANWA THAILAND CO.,LTD.	Bangkok, Thailand	THB 612,200千
● ダイコースチール(株)	大阪市住之江区	50百万円	● 阪和(香港)有限公司	香港、中国	HK\$ 70,000千
● 亀井鐵鋼(株)	愛媛県松山市	50百万円	● 阪和(上海)管理 有限公司	上海、中国	US\$ 2,500千
● 大鋼産業(株)	大阪市中央区	35百万円	● 台湾阪和興業股份 有限公司	台北、台湾	NT\$ 15,000千
● 太洋鋼材(株)	大阪市中央区	10百万円	● HANWA CANADA CORP.	Vancouver, Canada	CAN\$ 2,300千
● (株)松岡鋼材	滋賀県甲賀市	10百万円	● PT.HANWA INDONESIA	Jakarta, Indonesia	US\$ 32,100千
● 北陸コラム(株)	富山県射水市	70百万円	● (株)ハローズ	東京都中央区	100百万円
● (株)カネキ	京都府久世郡 久御山町	20百万円	(持分法適用関連会社) ● 近江産業(株)	大阪市大正区	100百万円
● ジャパンライフ(株)	東京都中央区	60百万円	● ステンレスパイプ工業(株)	堺市美原区	100百万円
● 廣内圧延工業(株)	大阪市城東区	100百万円	● メタルテック(株)	東京都墨田区	50百万円
● 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 870,547千	● COSMOSTEEL HOLDINGS LTD.	Singapore	S\$ 56,324千
● PT.HANWA STEEL SERVICE INDONESIA	Bekasi, Indonesia	US\$ 33,000千	● SENDO STEEL PIPE JOINT VENTURE CO., LTD.	Ba Ria Vung Tau, Vietnam	VND 176,201百万
● HANWA STEEL SERVICE (THAILAND) CO.,LTD.	Chonburi, Thailand	THB 576,000千	● SOHBI KOHGEI (PHILS.), INC.	Batangas, Philippines	US\$ 7,772千
● 阪和鋼板加工(東莞) 有限公司	東莞、中国	US\$ 15,000千	● SMC TOAMI LLC.	Ba Ria Vung Tau, Vietnam	VND 65,217百万
● HANWA STEEL CENTRE (M) SDN. BHD.	Penang, Malaysia	MYR 40,000千	● HANWA FELLOWS ENGINEERING (THAILAND) CO., LTD.	Bangkok, Thailand	THB 6,000千
● 長富不銹鋼中心(蘇州) 有限公司	太倉、中国	US\$ 18,000千	● NIPPON EGALV STEEL SDN. BHD.	Penang, Malaysia	MYR 183,429千
● HANWA SMC STEEL SRVICE HA NOI CO., LTD.	Ha Noi, Vietnam	VND 64,369百万	● NST SAIGON COIL CENTER CO., LTD.	Binh Duong, Vietnam	VND 54,100百万
● 日鴻不銹鋼(上海) 有限公司	上海、中国	RMB 95,000千	● SMC TRADING INVESTMENT JSC.	Ho Chi Minh, Vietnam	VND 609,946百万
● 日本南ア・クロム(株)	東京都中央区	100百万円	● SAMANCOR CHROME HOLDINGS PROPRIETARY LTD.	Johannesburg, South Africa	ZAR 2,555百万
● 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			

※アミューズメント施設の管理・運営

# 財務・非財務ハイライト

## 財務指標

### 売上高／営業利益率

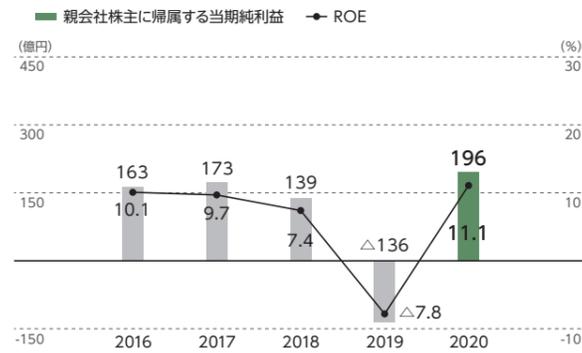


### 純資産／自己資本比率

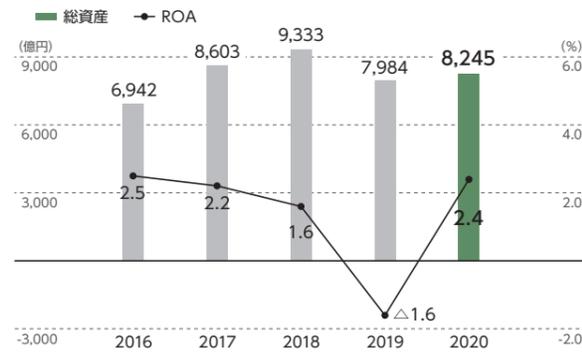


\*2019年3月に実施した劣後特約付ローン500億円について、格付上の資本性(50%)を考慮して算出しています。

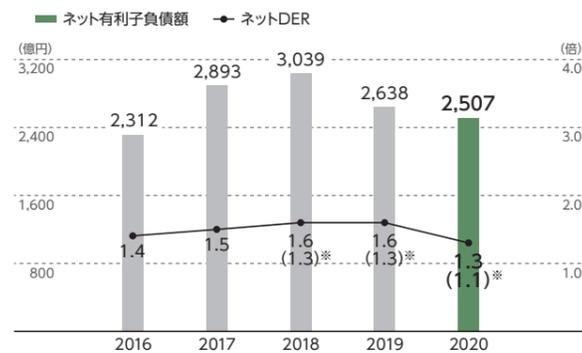
### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



### 総資産／ROA



### ネット有利子負債額／ネットDER



\*2019年3月に実施した劣後特約付ローン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／配当性向



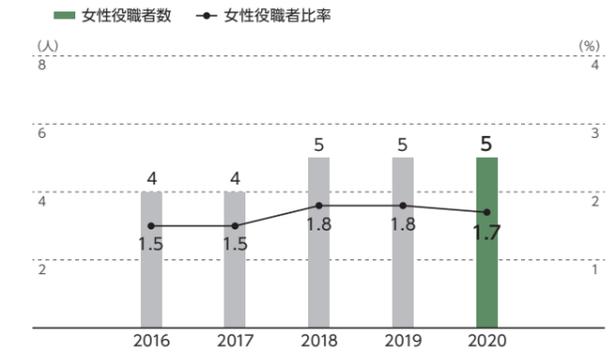
\*2017年10月1日に普通株式5株を1株とする株式併合を行いました。1株当たり配当金は当該株式併合を考慮した金額を記載しています。

## 非財務指標

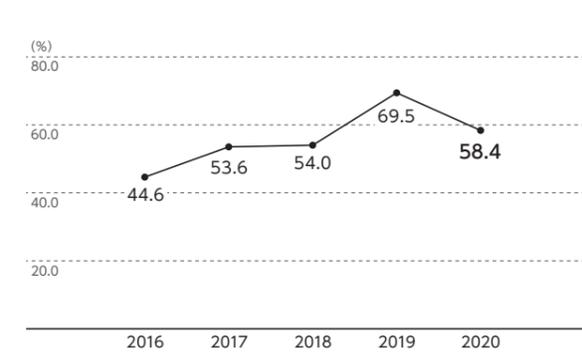
### 女性従業員数・女性従業員比率



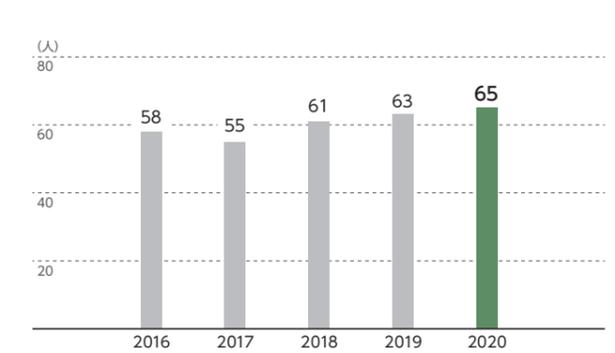
### 女性役職者数・女性役職者比率



### 有給休暇取得率



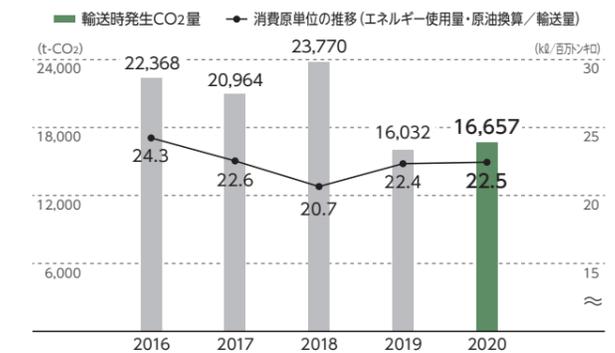
### 育児休業取得者数



### 国内事業所におけるCO<sub>2</sub>排出量



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



\*対象：阪和興業が荷主となる国内輸送

# 11年財務サマリー

年度	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
<b>経営成績 (百万円)</b>											
売上高	1,396,103	1,564,250	1,511,324	1,682,503	1,737,397	1,511,800	1,514,037	1,791,118	2,074,600	1,907,493	1,745,501
売上総利益	43,744	46,346	44,762	51,365	55,729	56,559	64,514	72,195	79,222	79,826	79,925
営業利益	13,853	14,976	12,491	16,252	19,107	18,178	23,426	26,217	28,904	27,330	29,232
経常利益又は経常損失 (△)	13,490	13,116	8,871	14,698	14,264	15,424	22,907	25,502	23,395	△12,598	28,821
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 (△)	5,793	4,632	4,720	7,896	9,086	25,469	16,363	17,354	13,914	△13,674	19,617
<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	△46,948	11,970	19,380	343	1,790	53,098	3,959	△19,755	15,417	74,261	19,004
投資キャッシュ・フロー	△7,610	△12,009	△5,106	△5,244	△13,692	△10,446	△18,427	△39,971	△20,623	△24,159	△4,190
財務キャッシュ・フロー	51,271	1,596	△16,363	△4,927	19,339	△41,751	15,447	66,435	28,132	△42,314	△34,223
フリー・キャッシュ・フロー <sup>*1</sup>	△54,559	△39	14,273	△4,901	△11,902	42,652	△14,468	△59,727	△5,205	50,102	14,814
<b>財政状態 (会計年度末) (百万円)</b>											
総資産	532,797	582,404	552,908	593,351	651,456	599,694	694,232	860,344	933,307	798,442	824,590
純資産	110,458	115,956	120,674	125,361	142,749	156,139	171,637	203,700	202,459	166,097	191,857
有利子負債 <sup>*2</sup>	235,204	243,142	236,169	245,906	272,575	237,552	259,670	325,562	363,257	331,107	301,654
ネット有利子負債 <sup>*3</sup>	214,497	219,594	212,883	229,899	248,032	210,437	231,205	289,346	303,949	263,850	250,747
<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 (△)	27.95	22.35	22.78	38.11	43.85	122.92	80.18	427.04	342.41	△336.51	482.74
1株当たり純資産 <sup>*4</sup>	529.65	548.22	570.50	591.68	682.46	747.40	838.70	4,621.96	4,632.55	4,027.01	4,656.17
1株当たり配当額 <sup>*5</sup>	12.00	12.00	12.00	12.00	15.00	18.00	19.00	85.00	150.00	100.00	60.00
<b>財務指標</b>											
総資産当期純利益率 (ROA) (%) <sup>*6</sup>	1.2	0.8	0.8	1.4	1.5	4.1	2.5	2.2	1.6	△1.6	2.4
自己資本当期純利益率 (ROE) (%) <sup>*7</sup>	5.4	4.1	4.1	6.6	6.9	17.2	10.1	9.7	7.4	△7.8	11.1
自己資本比率 (%) <sup>*9</sup>	20.6	19.5	21.4	20.6	21.7	25.8	24.5	21.8	20.2 (22.8)	20.5 (23.6)	22.9 (26.0)
ネットDER (倍) <sup>*8,9</sup>	2.0	1.9	1.8	1.9	1.8	1.4	1.4	1.5	1.6 (1.3)	1.6 (1.3)	1.3 (1.1)
連結配当性向 (%)	42.9	53.7	52.7	31.5	34.2	14.6	23.7	29.3	43.8	—	12.4

※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、2019年3月に実施した劣後特約付ローン（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。

## 連結貸借対照表

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	67,256	50,907
受取手形及び売掛金	341,559	356,059
電子記録債権	21,281	27,895
有価証券	1,167	—
たな卸資産	127,460	127,378
その他	69,949	69,532
貸倒引当金	△1,046	△1,679
<b>流動資産合計</b>	<b>627,629</b>	<b>630,093</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	51,797	51,294
減価償却累計額	△25,545	△26,475
<b>建物及び構築物(純額)</b>	<b>26,252</b>	<b>24,818</b>
機械装置及び運搬具	26,730	27,956
減価償却累計額	△18,105	△19,567
<b>機械装置及び運搬具(純額)</b>	<b>8,624</b>	<b>8,389</b>
土地	34,165	34,457
その他	13,190	13,345
減価償却累計額	△7,071	△7,204
<b>その他(純額)</b>	<b>6,119</b>	<b>6,141</b>
<b>有形固定資産合計</b>	<b>75,162</b>	<b>73,806</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>6,331</b>	<b>7,893</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	56,892	72,472
長期貸付金	19,141	17,929
繰延税金資産	600	805
その他	13,754	22,044
貸倒引当金	△1,070	△454
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>89,318</b>	<b>112,796</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>170,812</b>	<b>194,497</b>
<b>資産合計</b>	<b>798,442</b>	<b>824,590</b>

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021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	202,671	213,436
電子記録債務	19,146	21,772
短期借入金	67,177	65,859
1年内償還予定の社債	10,021	10,013
未払法人税等	2,466	6,985
賞与引当金	2,774	3,281
製品保証引当金	481	324
その他	59,913	67,549
<b>流動負債合計</b>	<b>364,653</b>	<b>389,222</b>
<b>固定負債</b>		
社債	40,013	30,000
長期借入金	212,372	193,999
繰延税金負債	1,308	5,611
再評価に係る繰延税金負債	1,562	1,524
退職給付に係る負債	6,162	5,326
その他	6,271	7,048
<b>固定負債合計</b>	<b>267,691</b>	<b>243,510</b>
<b>負債合計</b>	<b>632,344</b>	<b>632,733</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	45,651	45,651
利益剰余金	119,475	137,825
自己株式	△3,728	△3,729
<b>株主資本合計</b>	<b>161,398</b>	<b>179,747</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	6,042	15,193
繰延ヘッジ損益	745	372
土地再評価差額金	3,277	3,191
為替換算調整勘定	△2,434	△4,906
退職給付に係る調整累計額	△5,380	△4,384
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>2,250</b>	<b>9,467</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>2,448</b>	<b>2,642</b>
<b>純資産合計</b>	<b>166,097</b>	<b>191,857</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>798,442</b>	<b>824,590</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 (2019年4月1日～2020年3月31日)	当連結会計年度 (2020年4月1日～2021年3月31日)
売上高	1,907,493	1,745,501
売上原価	1,827,666	1,665,576
売上総利益	79,826	79,925
販売費及び一般管理費	52,496	50,692
営業利益	27,330	29,232
<b>営業外収益</b>		
受取利息	2,142	1,850
受取配当金	1,868	1,644
持分法による投資利益	—	858
その他	1,316	1,501
<b>営業外収益合計</b>	<b>5,327</b>	<b>5,855</b>
<b>営業外費用</b>		
支払利息	5,494	3,764
持分法による投資損失	35,439	—
為替差損	2,515	1,053
その他	1,805	1,449
<b>営業外費用合計</b>	<b>45,255</b>	<b>6,267</b>
経常利益又は経常損失(△)	△12,598	28,821
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	229	584
投資有価証券売却益	976	126
<b>特別利益合計</b>	<b>1,206</b>	<b>711</b>
<b>特別損失</b>		
固定資産除却損	—	116
減損損失	1,003	—
投資有価証券評価損	6,589	387
関係会社貸倒引当金繰入額	615	188
製品保証引当金繰入額	394	—
<b>特別損失合計</b>	<b>8,603</b>	<b>692</b>
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△19,995	28,839
法人税、住民税及び事業税	5,962	9,012
法人税等調整額	△406	△33
法人税等合計	5,555	8,978
当期純利益又は当期純損失(△)	△25,550	19,860
(内訳)		
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(△)	△13,674	19,617
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△11,876	242

### 連結包括利益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2019年4月1日～2020年3月31日)	当連結会計年度 (2020年4月1日～2021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	△4,755	9,146
繰延ヘッジ損益	684	△373
為替換算調整勘定	287	△2,211
退職給付に係る調整額	92	1,011
持分法適用会社に対する持分相当額	△730	△121
<b>その他の包括利益合計</b>	<b>△4,421</b>	<b>7,451</b>
<b>包括利益</b>	<b>△29,972</b>	<b>27,311</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△17,974	27,188
非支配株主に係る包括利益	△11,997	122

# 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (2019年4月1日～2020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	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	139,036	△3,737	180,949	10,800	61	3,343	△1,435	△5,473	7,295	14,214	202,459
当期変動額												
剰余金の配当		△6,095		△6,095								△6,095
連結範囲の変動		△906		△906								△906
持分法の適用範囲の変動		1,141		1,141								1,141
土地再評価差額金の取崩		66		66								66
親会社株主に帰属する当期純損失(△)		△13,674		△13,674								△13,674
自己株式の取得			△0	△0								△0
自己株式の処分			0	0								0
連結子会社株式の取得による持分の増減		△91		△91								△91
その他		0	9	9								9
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					△4,758	684	△66	△998	93	△5,045	△11,765	△16,811
当期変動額合計	—	△19,560	9	△19,551	△4,758	684	△66	△998	93	△5,045	△11,765	△36,362
当期末残高	45,651	119,475	△3,728	161,398	6,042	745	3,277	△2,434	△5,380	2,250	2,448	166,097

当連結会計年度 (2020年4月1日～2021年3月31日)

(単位：百万円)

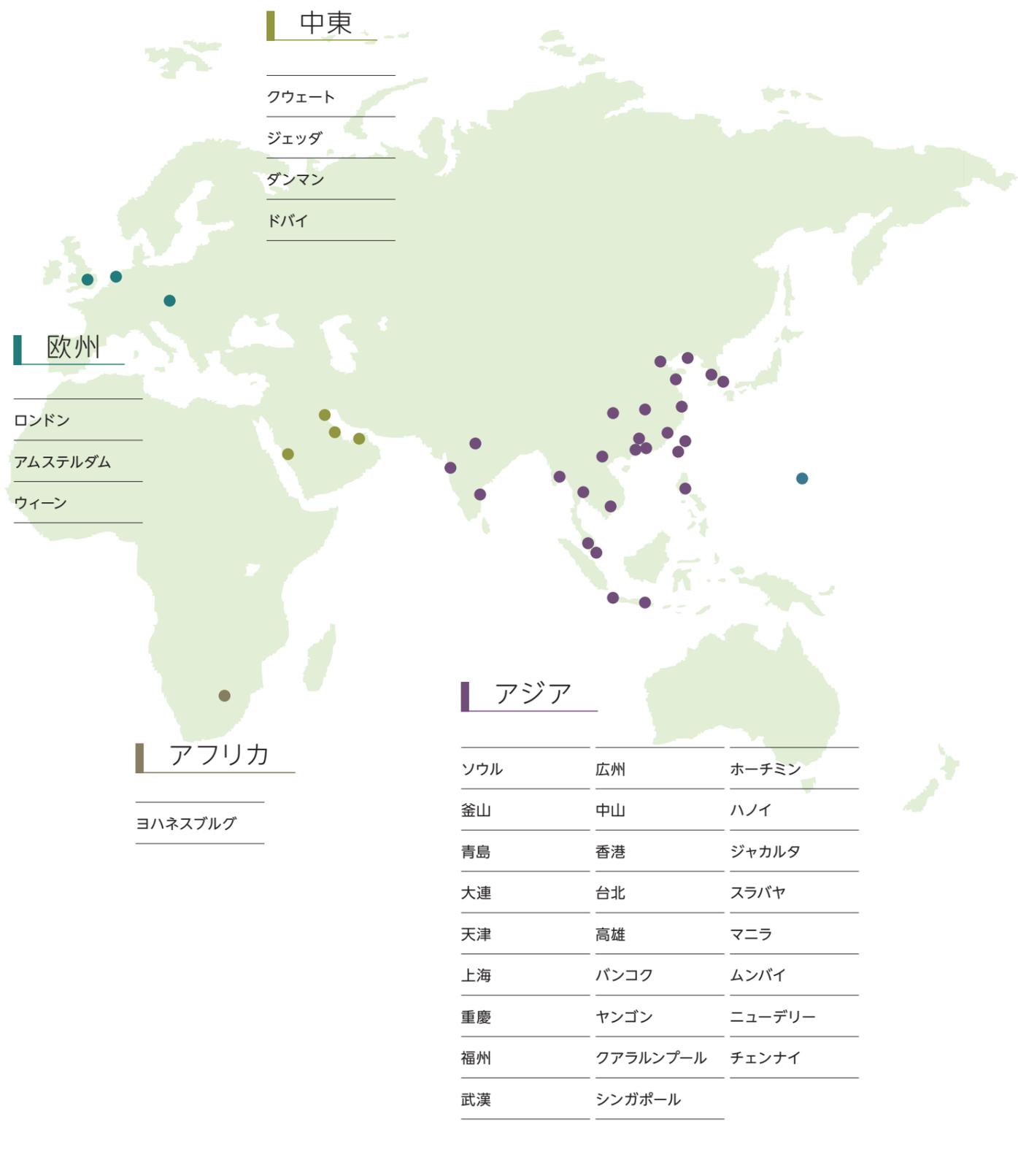
	株主資本				その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	資本金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	45,651	119,475	△3,728	161,398	6,042	745	3,277	△2,434	△5,380	2,250	2,448	166,097
当期変動額												
剰余金の配当		△2,235		△2,235								△2,235
連結範囲の変動		88		88								88
持分法の適用範囲の変動		911		911								911
土地再評価差額金の取崩		85		85								85
親会社株主に帰属する当期純利益		19,617		19,617								19,617
自己株式の取得			△0	△0								△0
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		△117		△117								△117
その他		—	—	—								—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					9,151	△373	△85	△2,472	996	7,216	193	7,410
当期変動額合計	—	18,350	△0	18,349	9,151	△373	△85	△2,472	996	7,216	193	25,759
当期末残高	45,651	137,825	△3,729	179,747	15,193	372	3,191	△4,906	△4,384	9,467	2,642	191,857

# 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 (2019年4月1日～2020年3月31日)	当連結会計年度 (2020年4月1日～2021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又は税金等調整前当期純損失(△)	△19,995	28,839
減価償却費	5,245	5,479
減損損失	1,003	—
のれん償却額	514	468
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△358	△167
受取利息及び受取配当金	△4,010	△3,494
支払利息	5,494	3,764
持分法による投資損益(△は益)	35,439	△858
固定資産売却益	△229	△584
投資有価証券売却益	△976	△126
固定資産除却損	—	116
投資有価証券評価損	6,589	387
関係会社貸倒引当金繰入額	615	188
製品保証引当金繰入額	394	—
売上債権の増減額(△は増加)	95,209	△21,603
たな卸資産の増減額(△は増加)	21,897	282
仕入債務の増減額(△は減少)	△69,814	13,576
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	321	583
その他	4,630	△2,961
<b>小計</b>	<b>81,969</b>	<b>23,890</b>
利息及び配当金の受取額	4,931	3,567
利息の支払額	△5,594	△3,797
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△7,044	△4,656
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>74,261</b>	<b>19,004</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	△679	△14
定期預金の払戻による収入	1,598	73
有形固定資産の取得による支出	△7,500	△6,332
有形固定資産の売却による収入	575	1,318
投資有価証券の取得による支出	△10,614	△2,788
投資有価証券の売却及び償還による収入	1,546	1,228
短期貸付金の純増減額(△は増加)	△3,516	1,171
長期貸付けによる支出	△7,091	△4,701
長期貸付金の回収による収入	5,188	7,715
その他	△3,665	△1,860
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△24,159</b>	<b>△4,190</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)	△23,470	△10,497
長期借入れによる収入	30,854	12,098
長期借入金の返済による支出	△32,958	△22,802
社債の償還による支出	△10,021	△10,021
配当金の支払額	△6,092	△2,242
非支配株主への配当金の支払額	△143	△134
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	△187	△134
その他	△295	△490
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△42,314</b>	<b>△34,223</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>△1,389</b>	<b>2,402</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	<b>6,398</b>	<b>△17,006</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>58,384</b>	<b>67,243</b>
<b>新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額</b>	<b>2,460</b>	<b>632</b>
<b>非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額</b>	<b>—</b>	<b>22</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>67,243</b>	<b>50,892</b>

# グローバルネットワーク



[ 国内 ]		[ 海外24ヵ国 ]	
本社	2 拠点	現地法人	20 法人 40 拠点
支社	2 拠点	支店	2 拠点
支店	5 拠点	事務所	2 拠点
営業所	10 拠点		
<b>合計</b>	<b>19 拠点</b>	<b>合計</b>	<b>44 拠点</b>



# 会社概要・株式情報

(2021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	1,532名 (連結4,845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

## 株式情報

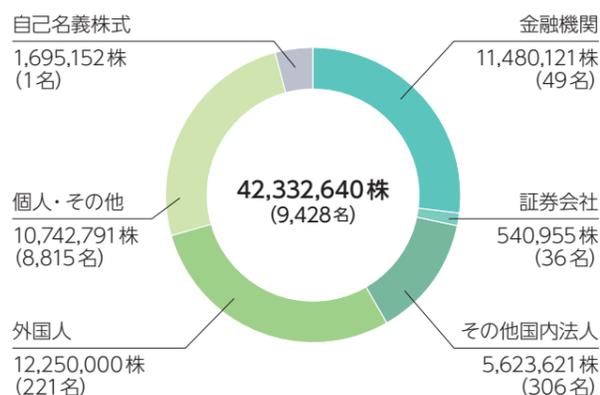
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人及び特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵送物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
電話照会先	0120-782-031 (フリーダイヤル)
単元株式数	100株
株主数	9,428名
発行可能株式総数	114,000,000株
発行済株式総数	42,332,640株
上場証券取引所	東京
証券コード	8078

## 大株主

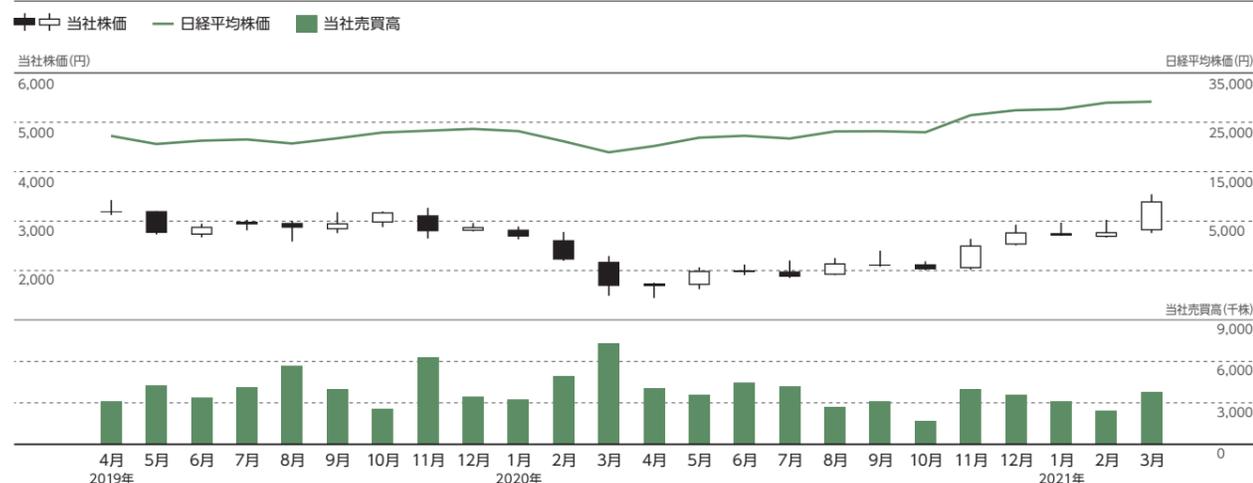
株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,967	7.30
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,086	5.13
阪和興業取引先持株会	1,957	4.82
株式会社三井住友銀行	1,526	3.76
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,480	3.64
GOVERNMENT OF NORWAY	1,198	2.95
阪和興業社員持株会	947	2.33
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	821	2.02
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	614	1.51
株式会社日本カストディ銀行 (信託口5)	604	1.49

※上記のほか、当社は自己株式1,695,152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。

## 株式分布状況



## 株価の推移 (2019年4月～2021年3月)



## 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いただくために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、さらなる企業価値の向上を目指していきます。

### 対象範囲

当社及び当社の子会社

### 対象期間

2020年度(2020年4月1日～2021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。

### 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せん。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

国際統合報告評議会 (IIRC)  
「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省  
「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

### 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/>