

2025

統合報告書



すべての「ほしい」を
つなげてく。



ユーザーのために・ユーザーとともに

経営理念

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

ニーズの多様化が進む現代社会、
それゆえ変化も大きく、迅速な対応が求められています。
私たちは70年以上にわたって培ってきた流通市場における経験と
実績に加え、強い事業展開力と迅速な対応によって、
価値創造と顧客満足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と信じ、
コンプライアンス重視の経営、そしてサステナビリティ経営の遂行により、
社会的責任を果たしていきます。
これらの活動を通して私たちは企業価値の最大化と
信用・信頼を高める企業文化を醸成し、広く社会に貢献していきます。

経営方針

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

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

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



CONTENTS

成長のストーリー

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

- 03 社長メッセージ
- 07 従業員座談会
- 11 価値創造のあゆみ
- 15 価値創造プロセス
- 17 管理部門統轄役員メッセージ
- 19 「中期経営計画2025」の概要と進捗

サステナビリティの基盤

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

- 27 サステナビリティ経営の推進
- 29 マテリアリティ
- 31 マテリアリティに関わる事業活動
- 39 環境への取り組み
- 47 人財への取り組み
- 53 人権への取り組み
- 55 リスクマネジメント
- 60 コーポレート・ガバナンス
- 67 役員紹介
- 69 監査等委員座談会

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。

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

パフォーマンス報告／会社情報

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

- 91 サステナビリティデータ
- 92 財務指標
- 93 11年財務サマリー
- 95 連結貸借対照表
- 96 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 97 連結株主資本等変動計算書
- 98 連結キャッシュ・フロー計算書
- 99 会社概要・株式情報

社長メッセージ



代表取締役社長

中川 洋一

“

社員一人ひとりが収益創出に貢献し、
付加価値を生み出す
「サプライチェーン創造型商社」へ

”

企業文化を礎とした独創的戦略で未来を拓く

当社が独立系商社として創業から70年以上にわたって生き残ってきた強みは、自ら知恵を絞り、汗を流し、商売を作り上げてきたことにあります。この積み重ねが、他社には真似できない「そこか(即納・小口・加工)」戦略やサプライチェーンの構築につながり、競争力のある収益構造を確立してきました。私たちは、常に新しい挑戦を恐れず、柔軟な発想と行動力で市場の変化に対応し、これにより顧客のニーズに迅速かつ的確に応えることで信頼を築いてきたのです。

そして、2030年に向けた更なる成長を目指し、「サプライチェーン創造型商社への変革」を掲げています。サプライチェーンを創造し、すべての「ほしい」をつなげることで、持続可能な社会の実現に貢献する商社を目指すというビジョンです。

今中計では、これまで推進してきた「そこか」戦略の次のステージとして、トータルソリューション型ビジネスへの事業領域の拡大を目指しています。これは、顧客の課題を私たちのニーズとして捉え、ワンストップでソリューションを提供するために現場に深く入り込み、知恵を絞って課題解決の枠組みを考えるビジネスです。例えば、大型施設の建設プロジェクトでは、資材の供給だけでなく、調達から搬入に関する物流、そして実際の施工に至るまで一貫して携わり、一連の過程の多様なポイントで価値を創造します。私たちはいかにお客様にとって意義があり、かつビジネスとしても成立する取り組みかを常に考えています。これは、商売に対して良い意味でアグレッシブな当社の社員の特性を生かした戦略の一つです。

また、社員の特性に加え、取り扱う商材に関する深い知見と様々な資格を有する社員が多数在籍していることも当社グループの強みです。例えば、グループ会社の阪和エンジニアリング株式会社には、設計図面まで理解できる有資格者が在籍しており、当社の鋼材調達機能部門と連携して、鉄骨の現場施工請負事業を担い、図面製作から現場施工までを一貫して行うことができます。そのため、取り扱う商材の市場環境が悪化する局面においても、他の過程で収益を上げることが可能となります。このような社員の気質と多様な能力を存分に活かし、サプライチェーンの各段階で付加価値を創出することができるのです。

2024年度市場の逆風を追い風にした戦略的取り組み

2024年度は地政学リスクや各国における通商政策などの影響から不透明感が強まり、国内外ともに厳しい市場環境とな

りました。国内では、建設業や運送業の2024年問題による人手不足やコスト増加が深刻化し、労働力不足により建設プロジェクト全体の進捗などが遅れた結果、建設分野における鉄鋼の需要が減少しました。海外では、中国の不動産市場の長期的な低迷により、中国製の安価な鋼材がアジア市場へ大量に輸出されました。これに対抗するため、ASEAN各国ではアンチダンピング(AD)措置などが導入され、サプライチェーンの分断リスクが高まりました。

このような事業環境の中、当社のキャッシュを安定的に創出する基盤領域としての国内既存ビジネスに加え、成長を牽引する重要領域として、環境配慮型ビジネス、高付加価値加工品ビジネス、海外での地産地消ビジネス、二次電池関連ビジネスにフォーカスし、投資枠を設定しています。また、現場の省力化・省人化や、調達先の多様化による中国依存からの脱却といった社会課題への対応なども視野に入れながら、サプライチェーン創造型商社への変革を着実に進めています。

まず、基盤領域である国内ビジネスへの投資としては、競争の激化が予想される国内鉄鋼流通業界の再編をリードするべく、2025年4月に兼松トレーディング株式会社(同年10月よりHKGトレーディング株式会社)とその関連会社4社をグループ会社化しました。同社グループは、国内外における一般鋼材の流通を中心に、厚板の溶断、建具の設計・施工、チタン製品などの特殊鋼の販売、鉄骨工事や内外装の請負工事など幅広い事業を展開してきました。同社グループの参画により、当社の「そこか」機能などが一層強化され、顧客の多様なニーズに迅速かつ的確に応えることが可能となります。さらに機械事業では、国内供給体制の基盤強化及び効率化を図るため、木工及び鉄鋼加工機の製造・販売を手がけるシンクス株式会社をグループに迎え入れました。同社が製造する高性能な加工機械は、現場作業の自動化・効率化を実現し、省力化・省人化にも大きく貢献します。また、当社のネットワークを活用してシンクス製機械の国内外での拡販を推進するとともに、同社が持つ全国の拠点網を活用したメンテナンス体制の強化を図ることで、顧客に対して迅速かつ高品質なサービスの提供が可能となります。今後は、グループ全体のシナジー効果を最大限に活用し、サプライチェーンの更なる向上や新たな創造を図ることで、業界をリードしていきます。

次に重要領域の環境配慮型ビジネスへの投資として、2024年にマレーシアのGREEN ESTEEL PTE. LTD.への出資を通じて、同社が手がける製造過程でCO₂排出量が少ない還元鉄(HBI: Hot Briquetted Iron)の販売権を取得し、世界各地への販売を進めています。この取り組みは、環境負荷の低減を目指す当社の戦略の一環であり、持続可能な社会の構築に向けた重要なステッ



プです。HBIの流通を拡大させることにより、地産地消ビジネスの推進に加え、鉄鋼業界の脱炭素化を促進してまいります。

高付加価値加工品ビジネスとしては、食品事業において、国内外の顧客に対して高品質な水産加工品を安定的に供給する体制を整え、事業の拡大を図るため、水産加工会社である株式会社マルゴ福山水産をグループ会社化しました。当社は、従来から行っている原料の流通に加え、加工機能の強化と海外市場への販売拡大を目指しています。さらに、マレーシアでは金属シリコンやアルミ製品の製造を手がけるPMB TECHNOLOGY BERHADに出資し、同社の子会社であるPMB SILICON社の製品について、日本及び一部アジア諸国、在外日系企業向けの独占販売権を取得しました。加えて、啓和ファインマテリアル株式会社と共同で、PMB SILICON社の金属シリコンを加工する合併会社をマレーシアに設立しました。これらの取り組みにより、当社はアジアを中心とした半導体産業及び太陽電池産業などの需要家に対して、高品質な金属シリコンの安定供給に貢献します。

海外においては、地産地消ビジネスをテーマに掲げ、成長への足場を固めています。既存の事業と競争力のある海外メーカーとの戦略的提携を通じて、シナジー効果を生み出し、事業の拡大を目指すものです。インドネシアでは、電炉製鉄事業をグローバルに展開する大和工業グループと協業し、PT. GARUDA YAMATO STEELへの出資を行いました。これによりインドネシアの鉄鋼市場において当社グループのプレゼンス向上を図っています。また、ジャポニカ米のASEAN向け販売事業の更なる拡大を目指し、地元の食品流通業者と合併会社を設立しました。ASEAN域内において、生産から販売までのサプライチェーンを垂直統合することによって、ジャポニカ米の需要に応えるべく安定した供給体制を構築していきます。

当社が扱っている金属原料は、鉄鋼やステンレス・非鉄金属などの生産に不可欠な主原料及び副原料であるため、鉄鋼需要の軟化に伴い、連動して需要が減退する傾向にあり、2024

年度は収益が減少しました。しかし、商材の需要が減少する時にこそ、過度に中国に依存しない調達先の多様化や海外での販路開拓などサプライチェーンの各段階で種を蒔き、事業として育てていくことが重要であると考えています。

二次電池関連ビジネスにおいても、EV関連などが成長の踊り場を迎えているという見方もありますが、確実に需要期は到来します。その時間軸が後ろにずれているに過ぎず、注力すべき領域であるという認識に変わりはありません。EV関連に代表されるように、インフラから素材の安定供給まで未整備な領域が多い分野だからこそ、当社グループの価値が発揮されるものだと考えます。

2025年度も厳しい市場環境が続くと予測されますが、私たちは決して悲観していません。厳しい環境が続く中でも、当社が実践してきた戦略は正しいと確信しています。既存事業と親和性が高い領域への投資を通じ、グループの競争力を一層高め、サプライチェーン創造型商社へと変革してまいります。

戦略の実現は

「人」にかかっているからこその人材育成

商社である私たちが目指す姿を実現するうえでは、人材が最も重要な経営資本であると考えています。阪和興業の未来を形作るのは、自ら知恵を絞り、汗を流す「人」そのものなのです。だからこそ、当社グループでは人材戦略に力を入れています。海外で地産地消ビジネスを推進するためには、グローバルな視点を持ち、自ら現地の商売に積極的に関わり、現地の文化や商習慣を理解しながら地域社会とともに成長していく人材の育成が不可欠です。そこで、社内の学びの場として企業内大学HKBS (Hanwa Business School)を開講しました。貿易実務や財務分析などの専門知識に加え、各部署の役割や営業ノウハウを体系的に学ぶことで、現場での経験と結びつけながら、社員一人ひとりの個を高める仕組みを構築しています。加えて国内MBAの取得支援や、海外での特定ミッションを担う海外トレーニー制度を設け、実践的な力を養っています。さらに、語学力の向上を目的とした海外語学留学研修も整備しており、語学学校や大学での学びを通じて、海外で活躍するために必要なスキルを現場目線で身につけられる体制を整えています。

また、当社では執行役員以上が全員参加し、部門の枠を超えて偏りなく議論し、適材適所の配属を検討する「人材会議」を設けています。この会議では、将来のリーダー候補として期待する人材に現場力と経営管理力を培ってもらうため、国内外の横断的な部門異動やグループ会社の経営陣として経験を積んでも

らうような配属を促し、社員のキャリア形成を支援することを意識しています。部門を横断した業務経験を積むことで、異なる業務環境や文化に触れ、柔軟な思考と幅広い視野を養い、経営陣としてのリーダーシップや意思決定能力を高めることを期待しています。このような取り組みにより、社員一人ひとりが成長し、会社全体の競争力を強化することを目指しています。この人材会議は他社ではあまり見られない稀な取り組みであり、当社独自の強みとなっています。

人事評価においては、社員一人ひとりが資本効率性を意識するようにROIC(投下資本利益率)指標を取り入れ、人事評価制度と連動させています。売上高や利益の額だけでなく、使用した資本に対してどれだけ利益を生み出したのか、資本効率を意識した評価を取り入れたものです。当社は様々な分野で事業を展開しているため、全社一律の絶対値での評価では不公平感が生まれてしまいます。そのため、事業部門ごとの特性を見極め、“改善幅”を評価軸として相対的に評価することで、公平性の確保と社員のモチベーション向上を図っています。こうした評価方法により、結果として、社員に資本の効率的な活用に対する意識が根付き、組織全体のパフォーマンス向上につながると考えています。

これらの人材戦略の仕組みがあってこそ、様々な場面で商機を見つけ、付加価値を創出するサプライチェーン創造型商社への変革が実現できるものだと考えます。

経営基盤の強化に向けた

ガバナンス改革とリスク管理の深化

当社グループは、過去に市況の変動による大きな損失や投資先の不振による減損損失などを経験しました。このような課題を解決するため、今中計では適切なガバナンス体制の構築とリスクマネジメント態勢の高度化を同時に進めています。

まず、ガバナンスについては、迅速な意思決定と取締役会のモニタリング機能の更なる強化を目的として、取締役会のあり方を根本から再考しました。今中計の開始当初から約2年間にわたり議論を重ねた結果、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行を果たしたことは大きな進展です。また、多様な視点から経営を監視するため、監査等委員を含む社外取締役を取締役総数の半数に増やし、その内女性社外取締役2名を含める形で取締役の人数を見直しました。監査等委員会設置会社では、監査等委員が取締役会での議決権を持つことにより、取締役会自体の監督機能が強化されるばかりでなく、重要な業務執行の決定を特定の業務執行取締役に大幅に委任できるため、業務執

行取締役主導の機動的な意思決定が可能になりました。今後は、取締役会で経営戦略の大きな方向性などについてより深い議論をすることに重点をおき、経営環境の変化に迅速に対応できるより強固なガバナンス体制の構築を図ってまいります。

次に、リスクマネジメントについては、グループ全体にわたるリスク判断を強化するため、リスクマネジメント部を設置しています。一見すると、リスクを回避するための組織に思われるかもしれませんが、そうではありません。事業の成長にはリスクテイクが不可欠だからこそ、成長に必要なリスクを的確に捉え、適切に管理しながら成長の機会として戦略的に活用する部門と位置付けています。具体的には、在庫のリスク水準のモニタリングや与信管理、デリバティブ取引におけるリスクやカントリーリスクの定量評価、各リスクが財務諸表等に与える影響の度合いの分析や管理など、当社グループのリスクを横断的に詳細に把握する取り組みを進めています。これにより、リスクを適切に管理しつつ、成長の機会を最大限に活用することが可能になります。

こうしたリスクの可視化を通じて、事業ポートフォリオの最適化にもつなげていくことを想定しています。リスクを詳細に分析し、適正に管理しながら成長の推進力とすることで、投下資本に対する収益性の向上を図っていきます。

収益への意識をバランスシートの堅牢化にも結び付ける文化を醸成する

私たちには収益に対する意欲の高さというDNAが根づいている一方で、バランスシートへの意識にはまだ改善の余地があると捉えています。投資効率やキャッシュ・フローへの意識を向上させることで、財政状況をもう一段上のステージに進めることができるはずです。ただ、なぜそれが必要なのか、というスタート地点から丁寧に理解を促すことが重要です。社員一人ひとりがROICを意識し、投資効率を上げる新しいDNAを醸成していくことで、持続可能な成長と高い収益性を実現してまいります。

サプライチェーンの在り方に大きな変化が起きている現在、商社の存在意義が改めて問われています。こうした状況下において、私たちは知恵を絞り、DXなども活用しながらグループの総合力を活かして、新たなサプライチェーンを創造することに価値を見出しています。

今中計で掲げた目標数値は通過点に過ぎません。先人たちが築いたDNAに新たな価値を掛け合わせ、この変革期を前向きに捉え、経常利益1,000億円を目指す構想の実現に向けた挑戦を続けてまいります。これからの阪和興業にご期待頂き、ご支援をよろしくお願いいたします。

従業員座談会



リサイクルメタル第一部
リサイクルメタル第二課
課長 李 璨

薄板部
薄板グローバル課
Roza Talantemur

プライマリーメタル
第一部・第二部
副部長 曹 華

エネルギー第二部
用船・オペレーション課
Nematillaev Navruz

“ 言語や異文化の多様性を成長力に 一人ひとりの可能性を最大限に引き出す ”

国籍やバックグラウンドなどに関係なく、多様なルートで入社した外国籍社員が活躍する阪和興業。平等に与えられた成長や挑戦の機会を得て、言語や文化理解を武器にキャリアを切り拓いていく社員の皆さんに、それぞれの経験や想いについて語って頂きました。

国籍を超えてつながる、阪和興業での挑戦と成長

李 まずは簡単に自己紹介をさせていただきます。私は中国の湖南省出身で、小学生の時に来日しました。日本の大学を卒業後、2010年に新卒で阪和興業の名古屋支社に入社して以来、銅を中心とした非鉄金属の取引に携わってきました。これまで、名古屋、東京、そしてシンガポールでの4年間の駐在を経験し、2025年4月に帰国しました。現在は、東京本社で非鉄金属を取り扱うリサイクルメタル部門のリサイクルメタル第二課に所属し、課長を務めています。国籍は中国ですが、日本での生活が長いので、自分が中国人なのか日本人なのか、時折アイデンティティが曖昧に感じることもあります。今日は皆さんと初めてお会いする機会ですので、入社の際や仕事内容について、ぜひお話を伺えたらと思います。

Navruz 私はウズベキスタン出身で、現地の大学で4年間学

んだ後、日本の大学院に進学しました。日本の学校を卒業して阪和興業に入社したという点では、李さんと少し似た進路ですね。大学院で法律を専攻し、当初は将来的に帰国して法律関係の仕事に就くことも視野に入れていましたが、日本での生活を通じて、もっと広い視野でキャリアを築きたいという思いが強まり、日本での就職を目指すようになりました。そんな中、同郷の先輩が阪和興業に在籍していたことをきっかけに当社を知り、興味を持ちました。特に当時、阪和興業では私の母国と文化的に近いロシアとの取引があったことや、バイオマス関連の商材も取り扱っていた点に大きな魅力を感じ、2021年に入社を決意しました。入社以来約4年間、バイオマス燃料を扱う部門に所属していますが、現在は自社船・他社船を組み合わせて輸送の最適化を図る運航業務に携わっています。

Roza 私はトルコの大学を卒業後、現地で就職活動をしていました。大学時代に一年間日本へ留学した経験があり、その際に

日本の文化に深く魅了されたことから、日本企業への就職を強く希望するようになりました。数多くの企業に応募する中で阪和興業の現地駐在員の方々が非常にフレンドリーに接してくださり、社内の温かい雰囲気や先輩方の親身なサポート体制に加え、グローバルなビジネスに携われる可能性にも大きな魅力を感じたため、阪和興業グループのトルコの現地法人への入社を決意しました。現地で3年間勤務した後、海外での更なる経験を希望し、日本への赴任が実現しました。現在は東京本社で薄板の営業を担当しています。主な担当地域はメキシコ、アメリカ、オーストラリアで、日本からの製品輸出に加え、三国間貿易にも携わっています。

曹 私も海外の現地採用で、2001年に阪和興業グループの上海の現地法人に入社し、キャリアをスタートしました。上海で勤務して12年目の頃に、「日本で働いてみないか」というお話を頂きました。大学では日本語を専攻していたものの、日本への留学や居住の経験はなかったので、日本で働くことは私にとって大きな挑戦でしたが、この機会を成長のチャンスと捉え、迷わず挑戦することを決めました。その頃は、ちょうど阪和興業が人材の国際化や女性の活躍など、ダイバーシティの推進に取り組み始めたタイミングでした。私はその取り組みの先駆けとして、グループの現地法人から“逆出向”という形で日本へ異動し、当時の特殊金属部門に配属されることになりました。現在は、2025年4月よりプライマリーメタル第一部・第二部の副部長を務めており、ニッケルやコバルトなどの電池関連材料やステンレス製品を取り扱っています。

外国籍ということが、 その人の持つ“個性”として強みになる

曹 私が取り扱っているニッケルやコバルトなどの金属原料は、多くの中国企業との取引があります。また、当社は中華系の企業が多いASEANでの事業拡大にも注力しており、業務の中で中国語によるコミュニケーションが求められる場面も多くあります。中国語をネイティブとして話せることは大きな強みであり、お客様と本音で意思疎通ができる点は非常に有利だと感じています。文化的な背景を共有していることで、相手のビジネススタイルにも自然と対応しやすくなります。例えば、中国ではスピード感が重視される傾向があるので、社内の調整も迅速に進めるように心がけています。こうした対応が、相手の期待に応えることにもつながっていると実感しています。日々の業務の中では、積極的に情報を共有し、自らスピード感を持って動く姿勢を示すことで、周囲の社員にもその意識が広がっていると感じています。外

国籍社員が現地企業と直接やりとりする姿そのものが、社内の良い刺激を与えているのではないかと思います。

李 曹さんも話されていましたが、現地の言語で直接コミュニケーションが取れることは、私も大きな強みだと感じています。通訳を介さずに相手の微妙なニュアンスや感情を汲み取れることは、実務において非常に有効です。私が担当している銅は、中国が世界の消費量の約半分を占める大きなマーケットであり、中国企業との取引も多くなります。さらに、中華系の人々はアジア各国に広く暮らしているため、私のような中国人社員がいることで、取引先が親近感を持ち、優先して連絡をくれることもあります。

シンガポール駐在時には、国籍よりも「どんな人物か」が重視される文化を実感しました。国籍はあくまで個性の一部にすぎず、それ以上に言語力やコミュニケーション能力が重視されていました。

シンガポールでは英語と中国語が公用語で、場面に応じて使い分けられる中、私自身が中国語を理解できることで、その場でもスムーズに会話ができ、現地の方々とも自然体で信頼関係を築くことができました。その場にふさわしい言葉を話せることで、相手との距離が一気に縮まるのを感じました。

Roza 私はオーストラリアやシンガポールなど、英語が共通語として使われる国々を中心に営業を担当しています。言語力は非常に大きく、コミュニケーションが業務の質に直結することを日々実感しています。英語圏との取引に継続して携わる中で培ってきた現地のビジネス文化への理解と、日常的なやりとりを通じたスムーズなコミュニケーションの積み重ねは、取引先との信頼関係を築くうえで欠かせない要素となっています。

Navruz 言語だけでなく、曹さんが指摘したように、似通った文化的背景を持っていることも業務において大きな強みになると感じています。私の母国であるウズベキスタンは旧ソ連の一国で、現地ではロシア語も広く使われています。地理的、歴史的な背景からロシアとの関係が深く、文化的な背景も理解しやすい



環境にあります。現在はウクライナ情勢の影響により、ビジネスの展開が難しい状況にありますが、それ以前は、ロシアからバイオマス燃料を仕入れ、日本や韓国などの主要マーケットへの供給が活発に行われていました。入社当初、バイオマス燃料の売買を担当していた際には、ウズベキスタン出身としてロシアの文化や商習慣に対する理解が深かったことから、現地企業との関係構築がスムーズに進み、業務を円滑に進めるうえで大きな強みになっていたと感じています。

逆出向から始まったダイバーシティの現在地

李 曹さんは、ダイバーシティの取り組みが始まった頃に、初めてのケースとして逆出向されたのですね。きっと当時は、まだ手探りの部分も多かったのではないのでしょうか。



曹 当時は海外からの逆出向に前例がなく、私の異動に際しても、阪和興業本体では処遇や受入体制など全てが手探りの状態でした。特に、条件に合う住まいの確保には大きな課題がありました。その後、私の異動をきっかけに、海外から日本への逆出向が少しずつ増え、今では独身寮制度や借上社宅制度などの活用が外国籍社員にも定着しています。

Roza 日本での留学時代は寮生活だったので居住に困ることはなかったのですが、赴任の際は自分で住まいを探してみようと思い、トルコから日本の不動産会社に問い合わせました。ただ、海外からの連絡はスムーズにいかず、日本の不動産会社のルールも厳しく、外国籍の私たちにとって部屋探しの難しさを実感しました。そんな中、会社が女子寮を手配してくれて本当に助かりました。さらに、私が赴任した2020年はコロナ禍の真っ只中で渡航も大変でしたが、会社のサポートのおかげで、無事に日本での勤務をスタートすることができました。今では、海外からの社員を受け入れる体制も着実に整ってきていると感じています。

Navruz 私は昨年、ウズベキスタン人の妻と結婚し、日本で一緒に暮らしています。現在は日本人社員と同じ条件で家族向けの社宅に住んでいて、外国籍だからと言って特別扱いされることもなく、平等に対応してもらっていると感じています。

李 阪和興業のダイバーシティへの姿勢は、良い意味で平等であり前向きだと感じています。国籍に関係なく誰にでもチャンスがあり、実力で評価される環境が整っています。入社以来、外国籍であることで不自由を感じたことは一度もありません。採用時にも「あなたを採用したのは、中国人だからではなく、一人の応募者として能力を評価したから」と言われたことが印象に残っています。国籍に左右されず、個人の能力を正當に評価する姿勢は、阪和らしさを象徴していると思います。

Roza キャリア形成の面でも、外国籍の社員が日本人社員と同じように、様々な研修や社内資格の試験を受ける機会が平等に与えられており、公平な姿勢を感じます。外国籍であることを理由に特別な扱いをされることはなく、やりたいことに前向きに取り組む社員に対しては、会社がしっかりとサポートしてくれていると感じています。

曹 私は2025年4月から、社内研修制度の一つである国内MBAプログラムに参加しています。このプログラムは社内公募制で、書類選考や役員面接を経て、経営会議で正式に参加が決定されます。外国籍である私がこの制度に参加できたことは、国籍に関係なく平等にチャンスが与えられている証だと感じています。この機会を活かし、マネジメントを体系的に学びながら、スキルをさらに高めていきたいと思っています。振り返っても、外国籍や女性であることが理由で“ガラスの天井”のような障壁を感じたことは無く、常に一人の社員として、実力に応じた評価を受けていると実感しています。

外国籍社員の活躍とキャリア形成における課題と可能性

李 私は子供の頃から日本で暮らしており、日本の大学を卒業後、新卒採用として入社した経緯があるため、社員研修を受けるといった場面で戸惑うことはないのですが、皆さんはどうでしょうか。

Roza 私の場合は少し特殊で、日本への赴任がちょうどコロナ禍の真っ只中だったため、対面研修もなく、初日から在宅勤務が始まり、着任から1カ月で前任者の業務を引き継ぐことになりました。経験も浅かったので、当時はかなりプレッシャーを感じていました。現在では業務にも慣れ、将来的には管理職としてチームをマネジメントしたいというキャリアパスを描いています。その実現に向けて、会社による研修やスキルアップ支援も充実してい



て、前向きに取り組める環境が整っていると感じています。ただ振り返ると、特殊な状況下での赴任には、もう少しフォロー体制があってもよかったのかなと思います。

曹 外国籍社員や女性社員が総合職として新卒で入社する際には、メンター制度が設けられており、私もこれまでに新入社員のメンターを担当したことがあります。実際にサポートする立場を経験して、気軽に相談できることの大切さを実感しました。一方で、海外からの逆出向や中途採用の外国籍社員にはこの制度が適用されていないのが現状です。文化や生活スタイルの違いなどを考えると、こうした社員にもメンター制度を導入することで、より安心して働ける環境づくりにつながるのではないかと考えます。もし制度が拡充されるのであれば、私も積極的にメンターとしてサポートをしていきたいと思っています。

また、別の視点からの課題として、外国籍社員が海外から日本に赴任する際には、故郷の家族と離れて暮らすことへの配慮も必要だと感じます。私は中国の「一人っ子政策」世代で兄弟姉妹がおらず、将来的な両親の介護について不安があります。両親が日本に住んでいれば、同居しながら介護と仕事を両立する選択肢もありますが、海外では制度や文化の違いから対応が難しくなります。例えば、現在、日本国内の自宅に限定されているリモートワークの拠点を、例外的に海外にも認める制度があれば、介護と仕事の両立も可能になるかもしれません。今後、少子高齢化が進む中、外国籍社員のライフステージに寄り添った支援体制の整備は、企業にとっても重要な課題だと思います。

Navruz 当社には、国籍に関係なく若手にも積極的に業務を任せる風土があり、それが社員の成長の速さにつながっています。私も入社1年目から様々な業務を経験し、大きく成長できました。入社4年目には、外航船を月に20隻近く手配するという責任の重い用船オペレーションも担当しました。今後は、バイオマス関連などの商材をヨーロッパ市場へ展開する業務に挑戦していきたいと考えています。

李 阪和興業の強みは、利益への強い意識とすぐに実行に移すスピード感にあると感じています。柔軟な発想と高い実行力が、阪和ならではの競争力につながっています。私は、これまで日本国内での取引を中心とした部署で業務の基礎を築き、海外駐在も含めて3つの勤務地を経験してきました。こうしたキャリアの積み重ねには大きな納得感があります。今後は、これまでの経験を活かし、新たなフィールドへの挑戦を目指しています。例えば、シンガポール以外での海外駐在や、将来的にはグループ会社で経営に携わるポジションへのチャレンジも視野に入れています。阪和興業には、国籍に関係なく、誰にでも平等にチャンスが与えられる環境があるからこそ、自信を持ってキャリアを描くことができます。

Roza 李さんのお話にも通じますが、阪和興業の強みは、自由な発想を尊重し、自発的な挑戦を後押ししてくれる点にあると感じています。私がトルコの現地法人に在籍していた頃は、鉄鋼関連のビジネスが中心でしたが、スクラップ取引も展開したいと考えたところ、シンガポールや東京の関係部署が協力して、専門知識を持つ先輩方がトルコに来て丁寧に指導してくださいました。こうした柔軟で前向きな社風は当社ならではの強みだと感じています。私はこうした環境の中で経験を積みながら、現在の所属部門でさらに幅広い地域を担当したいと考えています。そのためにも担当する国々への理解を深めるとともに、自身のスキル向上にも積極的に取り組んでいきたいと意気込んでいます。

曹 阪和興業の強みの一つは、風通しの良い企業風土だと思います。社長や役員とも直接意見を交わせる機会があり、現場の声がスピーディーに反映される柔軟性が備わっています。皆さんも触れていたように、チャレンジや成長を後押しする体制も整っていて、こうしたスピード感と柔軟性は阪和ならではの魅力だと感じています。今後は、国内MBAプログラムで培った知識と視座を活かし、より高いレベルから組織を牽引していきたいと考えています。



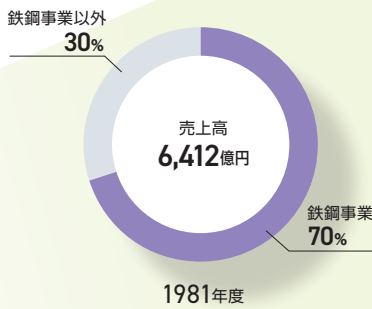
価値創造のあゆみ - 持続可能な社会の実現に向けた貢献 -

創業以来、私たちは歩みを止めず、変化する時代に合わせて最適なビジネスを展開してきました。
市場の多様化、スピード化、グローバル化が進む中、常に成長する企業であり続けます。

1946-1981



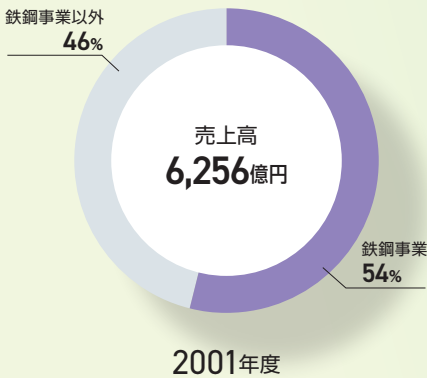
1946年12月に北二郎、名出良作、北茂の3兄弟で阪和商會を創業し、翌年4月に阪和興業（株）に改組しました。林野庁・営林局向け鉄鋼資材の販売を皮切りに丸鋼の販売も増加し、「丸鋼の阪和」として事業を固め、販路を広げました。1963年に大阪証券取引所第二部に上場を果たしたことを機に社会的信用力、財務力を高めた当社は、鉄鋼事業のみならず石油事業、木材事業、非鉄金属事業、食品事業など多角的に事業を展開し、香港、ニューヨーク、シアトルなどに海外事務所を開設しました。



1982-2001



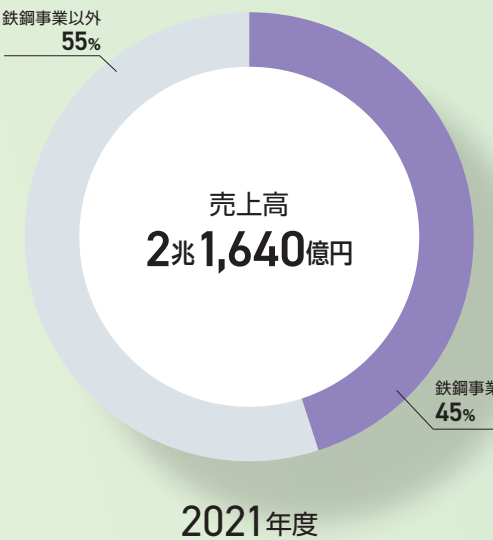
国内鉄鋼センターの機能拡充や海外の鉄鋼センターへの資本参加など、積極的に事業展開を図る一方、財テク企業の代表と言われた当社は、バブル崩壊の余波を受け、多大な損失を計上しました。1994年に新社長に就任した北修爾は「財テクとの決別と本業重視の経営」を宣言し、新生阪和興業としてスタートを切りました。国内においては流通機能を拡大するべく拠点を設立し、海外では中国を中心に鉄鋼加工機能を拡充しました。



2002-2021



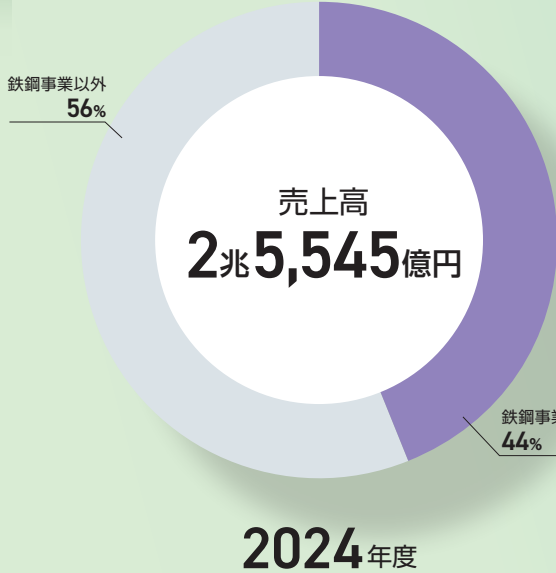
財テクの損失清算を終え、2002年に8期ぶりに配当を実施しました。2004年には「攻めの経営」を課題とし、全社員参加型の第4次中期経営計画を策定しました。また、阪和スチールサービス（株）の設立や南アフリカのクロム事業進出など国内外の拠点展開を図りました。2011年に社長に就任した古川弘成は「ユーザー系商社」を提唱。中堅・中小企業との取引拡大を目指した「M&AプラスA（アライアンス）」を通じて、「そこか（即納・小口・加工）」戦略を推進し、マーケットの深掘りに取り組みました。



2022-



2022年4月に中川洋一が社長に就任し、変化の激しい時代に柔軟に対応できる組織作りに向けた改革を進めています。さらに、2023年度から2025年度を対象とした3か年の「中期経営計画2025」“Run up to HANWA 2030 ～いまを超える未知への飛翔～”のもと、次の100年を見据え、持続的な成長に向けた取り組みを加速させています。今後は、「攻め」と「守り」のバランスを意識した経営を推進しながら、すべての「ほしい」をつなぎ、持続可能な社会の実現に資する「サプライチェーン創造型商社への変革」を目指してまいります。



企業の基盤強化と社会貢献 ● 環境 ● 社会 ● ガバナンス

- | | | | | | |
|------------------------------------|---|--|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1957年 ● 財団法人（現 公益財団法人）
阪和育英会を設立 | 2003年 ● 企業倫理規範及び
企業倫理行動基準を策定 | 2009年 ● ダイバーシティ推進室を設置 | 2021年 ● サステナビリティ推進委員会を設置 | 2023年 ● マテリアリティを特定 | 2025年 ● 監査等委員会設置会社へ移行 |
| 1970年 ● 企業年金制度を導入 | 2004年 ● CSR委員会（サステナビリティ
推進委員会の前身）を設置 | 2012年 ● 執行役員制度を導入 | 2022年 ● サステナビリティ基本方針を策定 | ● GXリーグに参画 | ● TNFD提言に賛同 |
| 1976年 ● 阪和興業健康保険組合を設立 | 2006年 ● 内部統制委員会を設置 | 2015年 ● 「官民協働・海外留学生支援制度
募金」を評価され紺綬褒章を受章 | ● 人権方針を策定 | ● GHG排出削減目標を策定 | |
| 2000年 ● ISO14001認証取得 | | | ● TCFD提言に賛同 | 2024年 ● サプライチェーン行動指針を策定 | |
| | | | | ● 「健康経営優良法人」に初認定 | |

成長のストーリー

サステナビリティの基盤

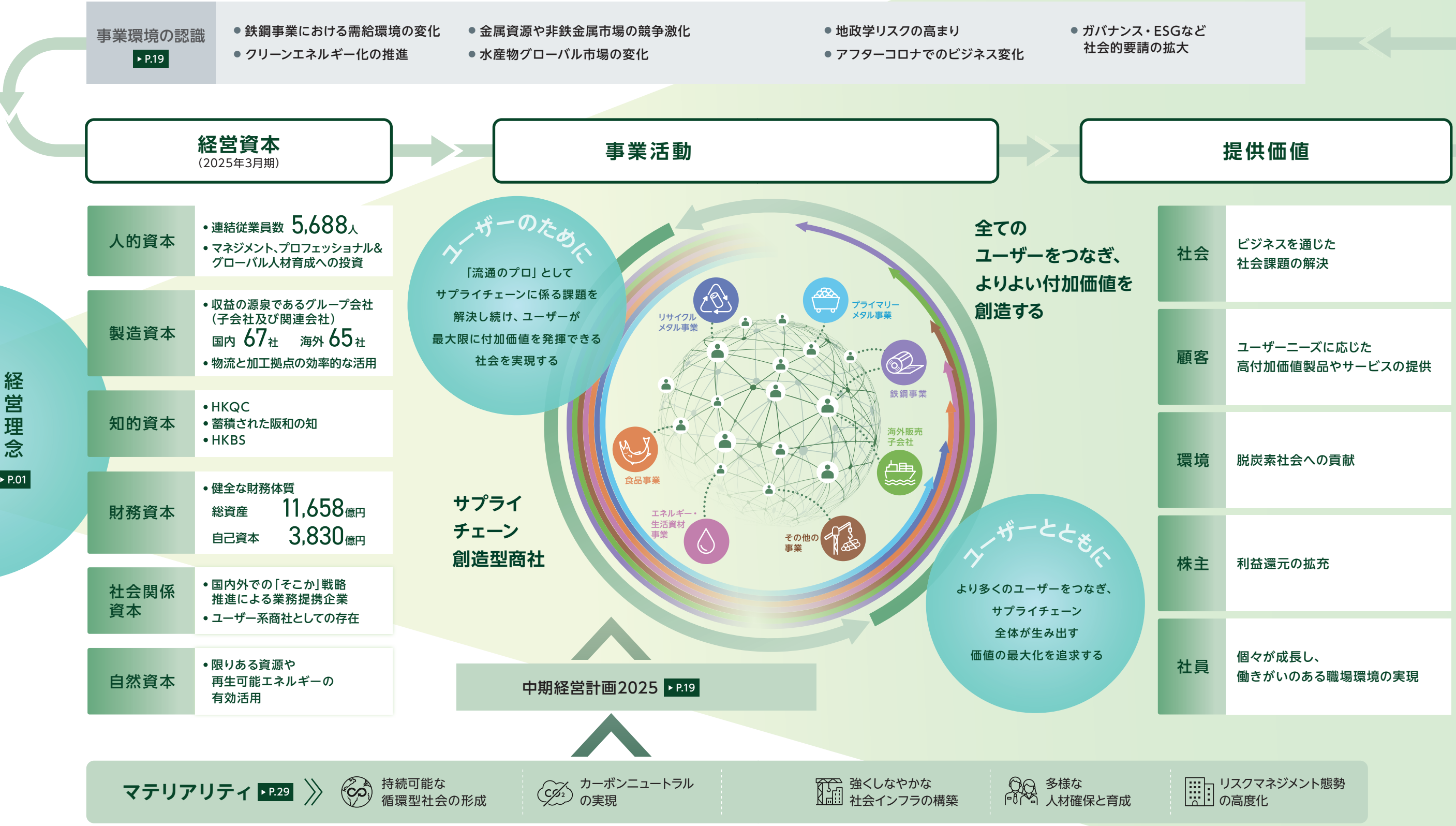
事業戦略と成果

パフォーマンス報告／会社情報

鉄鋼事業 鉄のリユース・リサイクル事業の推進により、持続可能な循環型社会の構築に貢献していきます。	● 1953 鉄スクラップをインド、アメリカから輸入 ● 1955 戦後日本初の輸入解体船事業を展開し、17隻の解体船の鉄屑等を販売 ● 1965 取引先と提携し、日本初の鉄屑専用船「和光丸」を運航 ● 1994 敷鉄板リース事業に進出 ● 2004 清掃工場解体工事で日本初のダイオキシン類汚染物の現場無害化処理工事を受注 ● 2020 阪和流通センター大阪(株)にて自家消費用太陽光発電設備を設置 ● 2022 大型ソーラーカーポート事業を開始 ● 2024 HBIの取扱いを開始 ● 2025 兼松トレーディング(株)(現 HKGTレーディング(株))の株式を取得
プライマリーメタル事業 金属資源の安定供給と二次電池正極材の流通、鉄屑の国内循環で、産業基盤の構築とCO₂削減に貢献していきます。	● 1975 金・銀・シリコン・ニッケルの取扱いを開始 ● 1981 金融機関の機器に含まれる資源に着目し、情報機器類の解体・回収事業に着手 中国産合金鉄の取扱いが慎重な他社に先駆け、大量輸入を開始 ● 1997 太陽電池原料(シリコン・スクラップ)の取引を開始 ● 2001 中国以外(インド、カザフスタン、スウェーデン、イラン、南アフリカ)の合金鉄の仕入先を開拓 ● 2018 二次電池向けニッケル・コバルト化合物等製造会社への出資 ● 2021 一般社団法人電池サプライチェーン協議会に加入 ● 2022 自動車メーカーと電動車/バッテリー用レアメタル安定調達に向けた戦略的パートナーシップ契約を締結 ● 2024 金属シリコンなどの製造・販売を行うマレーシア企業の株式を取得
リサイクルメタル事業 金属リサイクルのノウハウやネットワークの活用及び省CO₂型設備の導入を通じて、気候変動対応にも配慮した循環型経済の形成に取り組んでいきます。	● 1953 非鉄屑を初輸入 ● 1981 ニッケル原料のキャタリスト(廃触媒)の集荷に注力し、特殊電気炉用に納入 ● 1984 名古屋鉄鋼センターにアルミニウムスクラップ選別作業場を新設 ● 1994 アルミ缶のリサイクル事業へ参入 ● 1995 Can To Can事業の新規仕入先を開拓し、集荷量が増加 ● 2010 高機能合金スクラップなどの加工・販売を行う昭和メタル(株)を子会社化 ● 2011 ステンレススクラップ集荷販売事業を行う阪和メタルズ(株)を設立 ● 2015 アルミニウムの再生事業を行う正起金属加工(株)、金属のリサイクル事業を行う日興金属(株)をそれぞれ子会社化 ● 2019 タイでの金属スクラップ原料の選別加工のためのライセンスを取得 ● 2023 リチウムイオン電池屑のリサイクル事業を行う韓国企業と戦略的提携に関する覚書を締結 ▶ P.32 ▶ P.33 ▶ P.33
食品事業 安全・安心な食品を流通させるべく、持続可能な水産資源・畜産資源の循環に貢献していきます。	● 1971 台湾ウナギの取扱いを開始し、食品業界へ参入 ● 1973 冷凍技術を有する韓国企業と提携し、三国間貿易を開始したことにより、冷凍フィッシュブロックの取扱量が増加 ● 1978 ラスパルマス事務所にて、現地の漁獲量調査や品質改善の指導を行い、取扱量が拡大 ● 1989 輸入畜産物(牛肉・豚肉・鶏肉)の取扱いを開始 ● 2001 インドからエビの輸入貢献により、「フレンド・オブ・インドア」を受賞 ● 2006 北米でのエビ販売強化のため、SEATTLE SHRIMP & SEAFOOD COMPANY, INC.を設立 ● 2010 水産資源保護に向けたMSC-CoCを取得 ● 2012 水産加工品の卸売を行うハンワフーズ(株)を設立 ● 2014 水産物の加工を行う丸本本間水産(株)を子会社化 ● 2019 水産食品の製造を行う東日本フーズ(株)を子会社化 ● 2024 水産物の加工・販売を行う(株)マルゴ福山水産を子会社化
エネルギー・生活資材事業 環境に優しいエネルギーやプラスチックの供給を通じた持続可能な社会の実現や、古紙・プラスチックのリサイクルによる循環型社会の形成に貢献していきます。	● 1957 鉄鋼の取引先へ重油の販売を開始 ● 1965 工場燃料による公害規制に対応するため、代替燃料である灯油の取扱いを開始 ● 1983 古紙の取扱いを開始 ● 1997 米国大手化学品会社と合成潤滑油原料PAO(ポリ・アルファオレフィン)の取引を開始 ● 2013 PKSの輸入を開始 ● 2015 RPFを製造する西部サービス(株)と(有)アルファフォルムを子会社化 ● 2017 尿素有取引を開始 ● 2019 バイオマス燃料の自社船「MV MIDORI号」の運航を開始 ● 2020 RSB認証とGGL認証を取得し、認証取得をサポートする事業を展開 ● 2023 国土交通省によるバイオ燃料の調査事業に参画 ▶ P.34 ▶ P.36 ▶ P.37 ▶ P.34 ▶ P.35
その他の事業 【住宅資材】木材・鉄鋼の需要にグローバルに応え、森林資源の保全と循環社会の形成に貢献していきます。 【機械】再生可能エネルギー関連設備などの導入に携わることで、持続可能な地球環境の実現に向けて貢献していきます。	● 1947 全国の農業会と協力し、性能の高い搾油機や砂糖絞り機を全国に販売 ● 1965 木材の輸入を開始 ● 1973 最新鋭の圧延廃水処理(廃水から加圧浮上方式で油分・浮遊固形物を除去)設備を販売 ● 1975 電炉メーカーより業界最大級の工場排廃水処理設備を受注 ● 1988 中古遊具機械市場でパーク全体をアジア・ヨーロッパに輸出する日本初のプロジェクトを実施 ● 2002 ゴミ中継基地に破碎設備、集塵・脱臭装置を納入し、官庁への販売実績を蓄積 ● 2005 森林認証FSC-CoCを取得 ● 2009 森林認証PEFC-CoC及びSGEC-CoCを取得 ● 2017 木材調達方針を策定 ● 2024 工作機械などを製造するシンクス(株)を子会社化 ▶ P.38

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。



成長のストーリー

サステナビリティの基盤

事業戦略と成果

パフォーマンス報告/会社情報

管理部門統轄役員メッセージ



“

組織作りと
社員のマインドセット変革で、
投資効率を最大化し、次なる
成長軌道へと導いていきます

”

取締役常務執行役員
管理部門統轄

本田 恒

収益力と財務基盤の強化を両輪とした「中期経営計画2025」で、確かな手応えを得た2024年度決算を踏まえ、
全社に資本効率の意識を根付かせ、次なる成長フェーズに向けて、持続的成長を支える確固たる土台作りに注力します。

収益性の観点で振り返る 2024年度決算と目標との対比

2024年度の市場環境は楽観的に見られる状況ではありませんでした。グローバルな視点で見ると、中国では不動産市場の悪化により建設需要が低迷し、それに伴い日本の鉄鋼市場も不透明感が漂っていました。さらに、中国製の安価な鉄鋼製品が世界各地へと輸出されたことにより、世界的に鉄鋼関連の市況が軟化しました。また、鉄鋼及びプライマリーメタルの市場も連動して弱含みとなりました。

2024年度の連結業績は、売上高2兆5,545億円、経常利益は期初目標の600億円にはわずかに及ばなかったものの597億円と前期比23.8%増を達成し、当期純利益は454億円と18.4%増加しました。販管費、とりわけ人件費の増加を伴う積極的な人的投資を行いました、それ以上に収益が伸長しました。収益面での重要指標と位置付けるROEも14.1%と今中計で設定した目標を大きく上回ることができたことにより、持続可能な成長を実現するための基盤が整ったと手応えを感じています。

特に注目すべきは、当社の主力である鉄鋼事業であり、逆風下においてもセグメント利益は前期比35.0%増の331億円となりました。この成果の背景には、単なる商材の売買にとどまらず、「そこか（即納・小口・加工）」戦略のもとで川上から川下まで多様な収益機会を有していることが挙げられます。取扱数量は減少したものの、国内建設分野における請負工事の受注拡大や海外グループ会社における採算の改善が収益の確保につながりました。また、エネルギー・生活資材事業では、バイオマス燃料として使用される木質ペレットなどエネルギー関連の商材が好調さを維持しており、収益面でも追い風となりました。

2025年度においても、国内外の不安定な情勢の回復は見込めず、鉄鋼を中心に需要・市況ともに厳しい状況が続くものと想定されます。こうした背景のもと、今中計で掲げた経常利益700億円の目標に対し、2025年度は550億円の見通しとなります。これまでの成長投資によるリターンや新規商材の収益化、海外を中心とした事業の拡充など、ユーザー系商社としての柔軟かつ迅速な対応により、厳しい環境下でも目標達成に向けて全社一丸となって取り組んでいく所存です。

財政状態が堅固になり、 国内主要格付機関で「A」を取得

財政状態では、有利子負債が前期比4.6%増の3,823億円、利益剰余金の積み上がりなどによって株主資本は前期比11.7%増の3,396億円となりました。Net DERにおいては、0.8倍と前期と同等の水準になり、中計の最終年度である2025年度においても、目標として掲げた1.0倍以下を維持できる見込みです。

国内主要格付機関のR&Iによる当社の格付が2024年11月に「A」に引き上げられ、既に「A」を取得しているJCRとあわせて、両社から対外的に財務基盤の健全性と高い信用力を評価されました。格付の向上により、市場での当社の評価が高まり、投資家の皆様からの信頼を獲得することにつながっています。さらに、資金調達を選択肢が広がり、より有利な条件での資金調達が可能となります。また、資金の効率性という観点では、以前は各グループ会社が独自に資金調達を行っていましたが、現在は親会社である阪和興業からの借入れを活用する体制へとシフトし、グループ全体の資金状況を一元的にモニタリングすることが可能となりました。こうした仕組みを拡充し、今後もグループ全体の資金効率の向上と財務基盤の強化を一層推進してまいります。

資金効率化と社員の意識改革により 収益最大化を図る

今中計では、2025年度までの3年間で800億円の投融資枠を設定しており、2024年度は321億円の投融資を実行し、累計では478億円に達しました。具体的には、インドネシアにおける電炉メーカーへの出資や、海外のコイルセンター子会社における工場新設など、当社グループが取扱う商材の関連分野への投資を積極的に進めています。これらの取り組みは、今中計の事業戦略の一環として海外での地産地消型ビジネスの拡大に貢献しています。

2025年度においても、設定した投融資枠の中で、海外市場における地産地消型ビジネスの推進をはじめ、主力事業と関連のある領域への投資を継続して、事業投資を通じた利益の最大化を目指します。これらの投融資に必要な資金は、営業キャッシュ・フローを主な原資とし、十分に賄えるものと見込んでいます。

当社グループが「そこか戦略」に注力することで、単純なトレーディングや事業投資と比べて、商品や加工品などの棚卸資産が増加する傾向にあります。収益性を高めるためには、余剰

在庫の抑制や資金の無駄な滞留を避け、売掛金の回収期間などキャッシュコンバージョンサイクルの改善を図り、資金効率の向上に努めることが不可欠です。現在、各事業部門の業績評価にROICを取り入れ、社員一人ひとりの意識付けを行っており、マインドの醸成は着実に進んでいます。

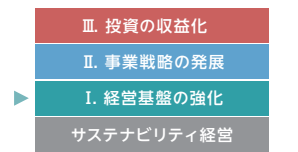
着実かつ持続的な成長を 株主還元結び付ける

当社グループは、過去には業績の変動幅が大きく、配当施策も年度ごとにバラつきがあったため、業績と株主還元との連動性について投資家の皆様から十分な信頼を得られていなかったという反省があります。そのため、今中計ではDOE（株主資本配当率）2.5%を下限の配当水準とした安定的かつ累進的な株主還元を基本方針としています。安定した配当を維持しつつ、想定を上回る利益を上げた場合などには、追加的な還元策として自己株式の取得などを機動的かつ柔軟に実施することで、株主の皆様に対する利益還元を強化してまいります。次期中計においても、こうした基本姿勢を変えることなく、株主の皆様に安心して長期的に投資頂ける環境を整えてまいります。

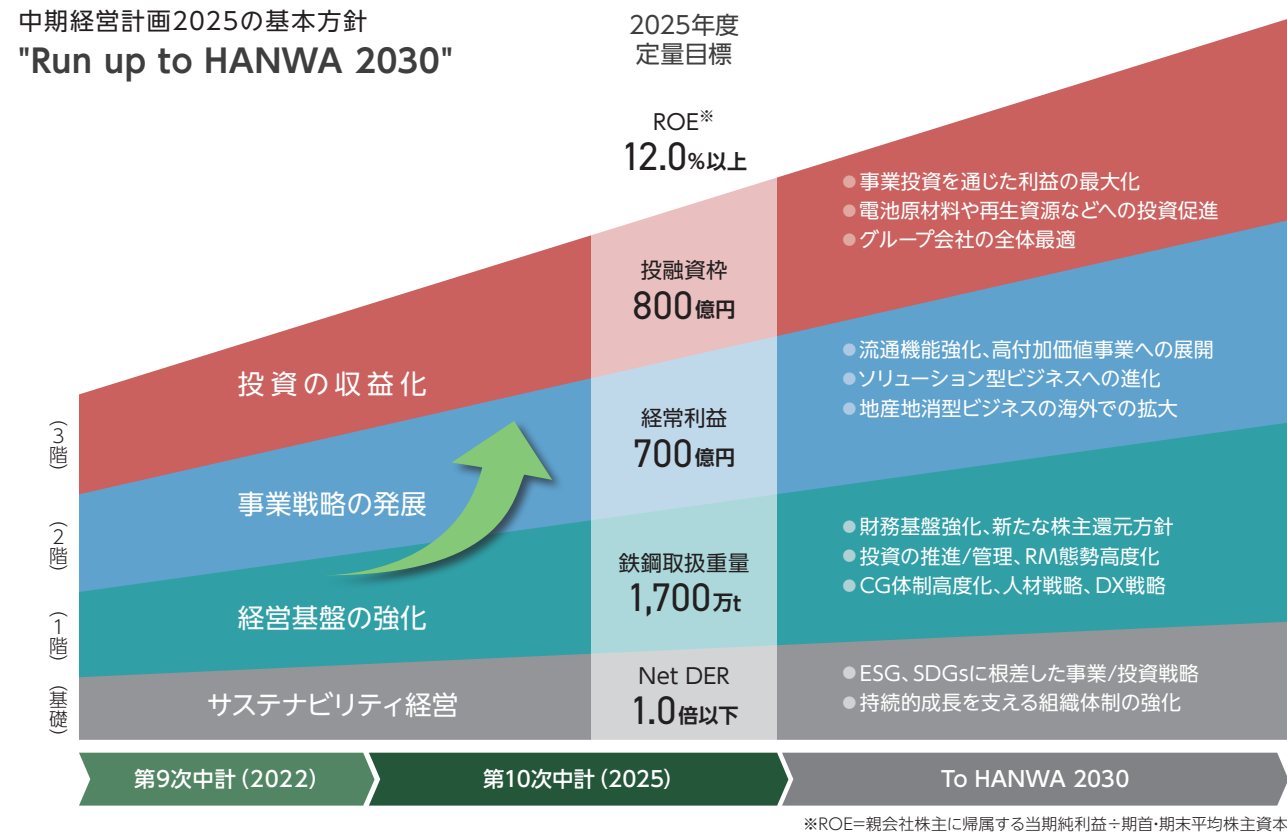
一方で、PBRが1.0倍を下回る状況は、重要な経営課題だと認識しています。これに対しては、誠実に必要な施策を一つひとつ積み重ねていく姿勢を堅持し、企業価値の適正な評価につなげていきたいと考えています。そのため、投資家の皆様に当社の価値創造プロセスを的確に伝え、ビジネスモデルや持続的成長のための投資、及び株主還元策の理解を深めて頂くことが重要です。これを実現するため、2025年度に経営管理室を新たに設置しました。経営管理室の主要業務の一つであるIR活動では、投資家の皆様に対して当社の考えや戦略を明確に分かりやすくお伝えするとともに、社内へ市場の声を的確に届けることを重視しています。投資家の皆様との対話の質の向上を目指し、透明性のある情報開示と双方向のコミュニケーションを通じて、共感とご支援を頂ける関係性の構築に努めてまいります。

前中計から現在までを振り返れば当社グループは大きな成長を遂げたと実感があります。前中計で掲げた目標は、経常利益300億円、株主資本2,000億円、Net DER1.3倍でした。その時の目標が、当然のように達成できるまでに成長したのは、社員一人ひとりの努力の積み重ねによるものです。今後も緩むことなく、資本効率への意識をさらに高めながら、持続的な成長と企業価値の向上を確かなものとしてまいります。

「中期経営計画2025」の概要と進捗



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



当社ビジネスを取り巻く事業環境

鉄鋼事業における需給環境の変化

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

金属資源や非鉄金属市場の競争激化

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

地政学リスクの高まり

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

クリーンエネルギー化の推進

- 脱炭素社会に向けた取り組みへの国際的な要求の高まり
- CO₂削減に資する鉄スクラップや還元鉄などの冷鉄源の活用拡大
- 再生可能エネルギーやバイオマス燃料の需要の増加

水産物グローバル市場の変化

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

ガバナンス・ESGなど社会的要請の拡大

- 環境保護などの要請の激化
- ガバナンス体制の改善要求の高まり

アフターコロナでのビジネス変化

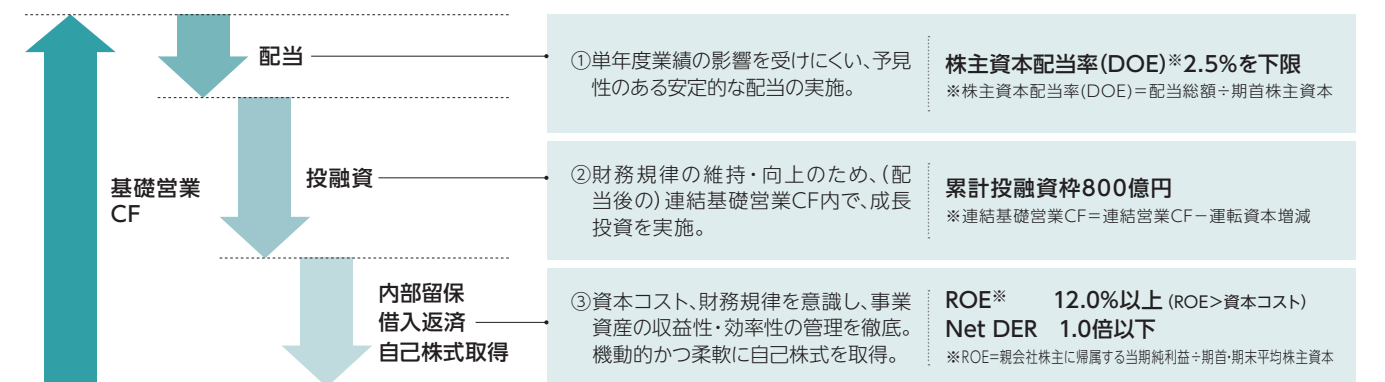
- 消費や需要構造の変化による影響
- 顧客や取引先などのコミュニケーション手段の多様化

I. 経営基盤の強化

財務基盤の強化

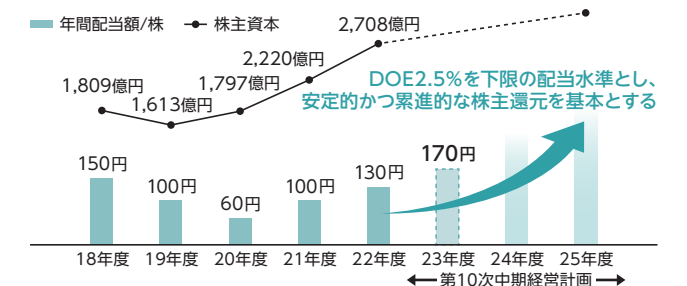
持続的な成長に向けて「攻め」と「守り」のバランスを意識しながら、財務基盤の強化を進めていきます。成長投資については、今中計期間における累積投融資枠を800億円とし、財務規律の維持・向上を図りながら、M&Aや資源への戦略的投資のみな

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



株主還元方針

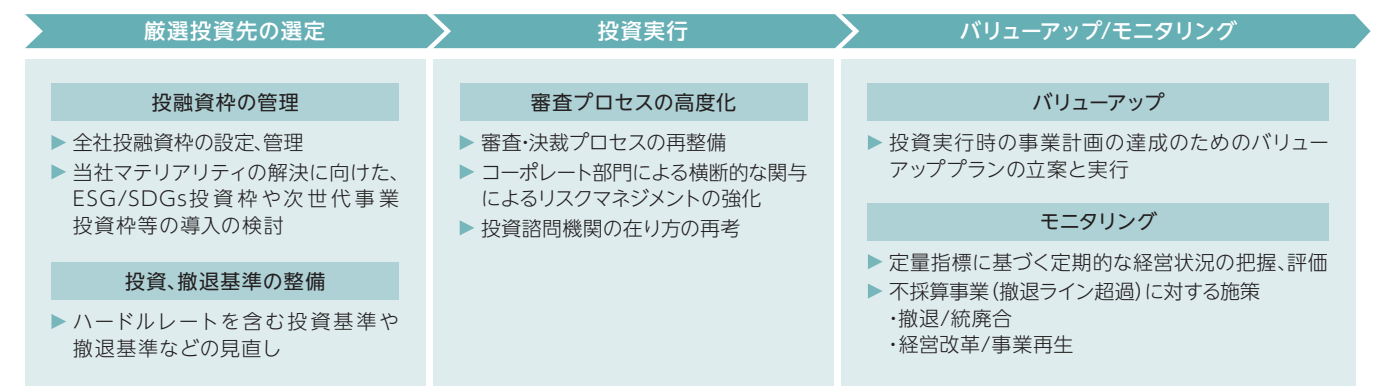
安定的かつ累進的な配当を継続して実施することを第一義として、株主還元方針を見直しました。具体的には、期首の連結株主資本に対してDOE2.5%を下限とした配当を基本とし、自己株式の取得なども柔軟に検討していく方針です。また、ROE12.0%以上を目標に企業価値の向上を実現することで、株主の皆様のご期待に応えていきます。



投資の厳選/推進/管理

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

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



2024年度までの取り組み

● 株主還元

配当の増額を実施

今中計に基づく株主還元方針に沿って、2024年度の年間配当は当初予想の1株210円から225円(DOE3.0%)に増額しました。さらに、今中計の最終年度となる2025年度には1株250円(DOE3.0%)を見込んでおり、安定的かつ累進的な株主還元の実現を目指しています。

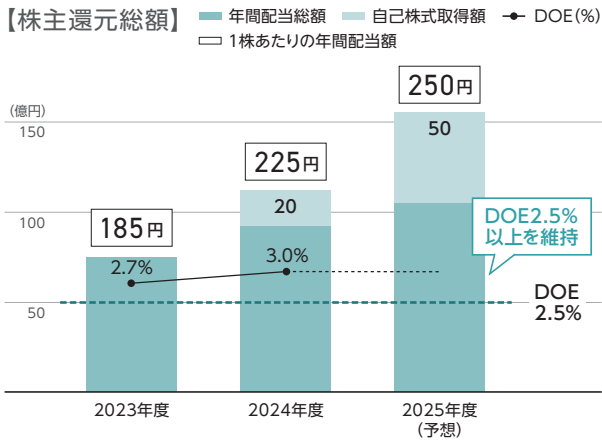
本年も自己株式の取得を実施

厳しい経済情勢の中でも、安定した基礎営業キャッシュフローや政策保有株式の売却益などの一時的な収益、割安な株価水準、投融資や財務規律の状況を総合的に勘案し、2024年度にはおよそ20億円の自己株式の取得を実施しました。加えて、2025年5月からは上限50億円の自己株式の取得を進めています。今後は、次期中計の策定にあわせて、

● 各事業の投融資の状況

2024年度の投融資の総額は約321億円であり、本中計における800億円の投融資枠に対する累計実施額としては約478億円に達しました。これにより進捗率は59.8%となっています。海外においては、主にマイナー出資を通じたグローバル市場における供給体制の強化を進めています。国内にお

新たな株主還元方針の構築を進め、企業価値の向上と株主の皆様への更なる還元の両立を図っていきます。



いては、既存ビジネスとの事業シナジーを創造するM&Aの推進や、データ分析基盤の構築に向けたソフトウェア投資を実行しています。投資案件においては、持続的な成長を目指し、既存事業の拡大や新規事業領域の創出と、財務規律とのバランスを図りながら推進していきます。

投融資の状況

事業	2024年度 投融資額	2024年度の主な投融資案件	中計2025期間累計 (投融資枠800億円)
鉄鋼	47億円	海外コイルセンター子会社における工場新設 他	150億円
プライマリーメタル	22億円	PMB TECHNOLOGY BERHADへの出資 他	23億円
リサイクルメタル	9億円	国内連結子会社の能力増強 他	14億円
食品	16億円	株式会社マルコ福山水産のグループ会社化 他	17億円
エネルギー・生活資材	5億円	国内連結子会社の能力増強 他	21億円
海外販売子会社	127億円	インドネシアにおける大和工業グループとの共同出資 GREEN ESTEEL PTE, LTD.への出資 他	136億円
その他	46億円	シンクス株式会社の株式譲受け 他	53億円
全社	45億円	新・基幹システム構築/増強、新規土地取得 他	61億円
合計	321億円		478億円
環境配慮資源ビジネス 二次電池関連ビジネス 高付加価値加工品ビジネス 地産地消ビジネス (海外) 国内既存ビジネス			進捗率59.8%

● 資本コストや株価を意識した経営の実現

利益水準の維持と成長に加え、実力値や利益の源泉を可視化し、戦略的投資による利益貢献の時期や金額規模を明確にするなど、将来の利益予測や期待を高める情報提供が重要であると考え、情報開示の強化に取り組んでいます。

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

● 政策保有株式の縮減

2024年度には政策保有株式19銘柄・総額46.2億円の売却を実施し、その結果、連結純資産に対する保有株式残高の比率は15.6%となりました。この売却から得たキャッシュは、株

また、保有資産の見直しや株主還元の充実、ガバナンス体制の強化、資本コストを意識したROIC(投下資本利益率)経営への取り組みも重視しており、これらの施策を着実に進めていきます。

取り組みの実施状況
▶ 経常利益目標700億円の内訳及び投融資枠800億円の重点投資領域・テーマを開示するとともに、主な投資・資産入替についても開示
▶ キャッシュアロケーションの基本方針を踏まえ、保有資産の見直し・入替及び追加の株主還元を実施
▶ 連結ベースでのリスクアセットを株主資本の範囲内にコントロールし、定期的に取締役会に報告 ▶ 監査等委員会設置会社への移行
▶ 2024年度より業績評価とROICの紐づけを強化
▶ 2023年度に導入済み

	2024年3月時点	2025年3月時点
保有残高の連結純資産比率	19.6%	15.6%
売却実績	55.9億円 全株売却29銘柄(38.1億円) 一部売却 7銘柄(17.8億円)	46.2億円 全株売却14銘柄(23.2億円) 一部売却 5銘柄(22.9億円)
保有銘柄数	129銘柄 上場株式 65銘柄 非上場株式64銘柄	117銘柄(▲12銘柄) 上場株式 53銘柄 非上場株式64銘柄

※2024年度中に新規取得した政策保有株式は、国内非上場企業の株式1銘柄及び海外上場企業の株式1銘柄です。
※上記の他、売却決議済みの未売却株式は3銘柄(約13.8億円)あります。

リスクマネジメント態勢の高度化

現在、リスクマネジメント部を中心に、全社横断的なリスクマネジメントを強化しており、連結ベースでの全社エクスポージャーを管理し、リスクアセットの計測結果などを定期的に取締役会に報告しています。なお、株主資本対比のリスクアセット率は、現在5〜6割

程度と算定しており、更なるリスクテイクの余地がある状況です。当社は、飛躍的な成長のために積極的な投資や営業活動を行っており、適切なリスクを取るためにも、リスクマネジメント態勢の更なる高度化は、非常に重要な施策であると認識しています。

分類	課題	取り組み内容
1. 全社横断型のリスクマネジメントの強化	リスク種別に応じた個別管理と包括的なリスクマネジメントとを両立・最適化	▶ リスクマネジメント部を新設し、基本方針を策定 ▶ 種別ごとのリスク評価・全社リスク量の把握・個別リスクの管理強化
2. 重要リスクの再定義	(カントリーリスク・市場リスク等の)リスク管理領域の網羅性の点検や重要度の見直し	▶ 重要リスクの再定義・対応内容を具体化
3. 審査決裁プロセスの高度化	起案、審査、決裁及び実行までの各段階におけるプロセスの最適化	▶ 投融資審査・決裁プロセスを整備 ▶ 投資モニタリング強化
4. エクスポージャー管理の高度化	連結エクスポージャーと想定リスクの管理の高度化	▶ 連結ベースでの全社エクスポージャー管理とリスクアセット*を計測 ▶ 四半期毎、取締役会への報告

※リスクアセット:リスク分類ごとに算出した最大想定損失額

▶ リスクマネジメントの詳細は、P.55〜をご確認ください。

最適なガバナンス体制の構築

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

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

分類	課題・対応事項	具体的な取り組み状況
1. 取締役会の在り方の再考	取締役会の役割・責務の再定義	最適なガバナンス体制の構築 2025年6月開催の定時株主総会をもって、当社は監査等委員会設置会社へ移行しました。2023年度に実施した経営会議の構成員や運営体制の見直しに加え、当機関設計も踏まえた最適なガバナンス体制の構築を進めています。
	取締役会の監督機能の強化	
2. 組織体制の見直し	取締役の定員数の見直しを検討	取締役の定員数の見直し 2022年度より、社外取締役を取締役総数の1/3以上選任しています。2025年度には社外取締役の割合が50%に達しています。
	役付役員の任期設定の検討	
3. 役員評価制度/選解任基準見直し	評価基準の明確化/多様化	見直した役員評価制度を2023年度より適用 当社グループの経営方針や事業環境の変化を鑑み、評価項目を「変化変革」「未来志向」「リスク管理」に重点を置いた内容へと見直し、よりメリハリのある評価基準を導入しました。
	評価と選解任基準との連続性	
4. 役員報酬体系の見直し	定期同額/業績連動報酬体系の再考	新たな役員報酬体系を導入 経営陣へのインセンティブ機能をより強化するため、報酬制度の見直しを行い、2023年度より譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。
	株式報酬制度の検討	

人材戦略

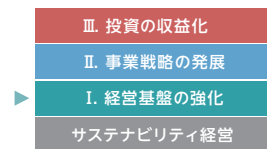
従来の「Professional & Global」をコンセプトとした求める人材像に、新たに「Management」の要素を加えました。中堅社員をグループ会社に派遣し、経営のプロとしてマネジメント人材を育てるとともに、プロフェッショナル人材、グローバル人材の育成も強化していきます。人事制度の改革や、前中計で

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

▶ 人材戦略の詳細は、P.47〜をご確認ください。



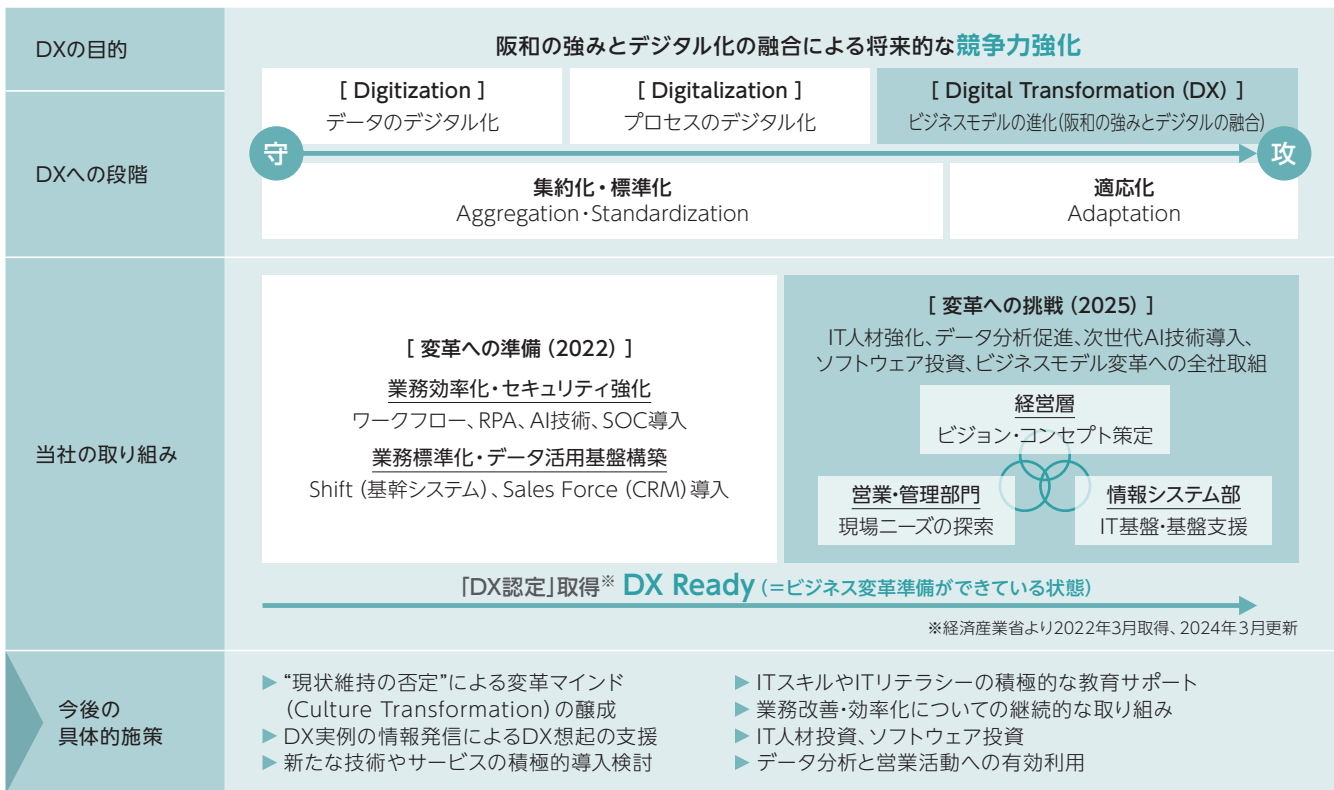
「中期経営計画2025」の概要と進捗



DX戦略

将来的な競争力強化に向けて、“阪和の強み”と“デジタル化”を融合させるため、前中計期間において、DXの軸となる新・基幹システム(Shift)を導入し、全社一丸となり変革の準備を進めました。今中計では、AI技術など先端技術を積極的に導入

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



2024年度の進捗状況

● 営業力強化を支える情報基盤「HUBI(ハビィ)*」の進化

2023年度に構築したデータ統合基盤「HUBI」は、部門別のBS・PLや経営戦略に基づくKPIダッシュボードの提供を通じて、情報の可視化と意思決定支援を行ってきました。2024年12月には、データの利活用による営業力強化を目的に機能を拡張し、基幹システム(Shift)や公開情報を活用した「国内取引先管理データベース」をHUBI内に構築しています。これにより、「阪和を知る」「取引先を知る」「業界を知る」といった視点から情報を提供し、業務効率化や迅速な意思決定、業務変革を支援しています。今後は、グループ会社のデータも集約し、更なる機能拡張を通じて、グループ全体のデータ活用を推進していきます。

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

● 基幹システムの統合と標準化

当社では、グループ全体の経営情報の可視化と統制強化を目的に、国内グループ会社の基幹システムを「阪和興業標準パッケージ」へ統合しています。このパッケージは、各社の規模や業務に応じた3種類のシステム(Shiftを含む)で構成され、管理体制の強化を図るものです。2024年度に11社のシステムリプレースを完了し、2025年4月には12社が新システムの本稼働を開始しました。新システムには、与信管理や裁決権限管理などの統制機能を備え、業務の標準化・効率化とリスクの低減を実現しています。さらにHUBIとの連携により、グループ全体の状況把握とデータに基づく意思決定を支える基盤となっています。

II. 事業戦略の発展

III. 投資の収益化

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

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

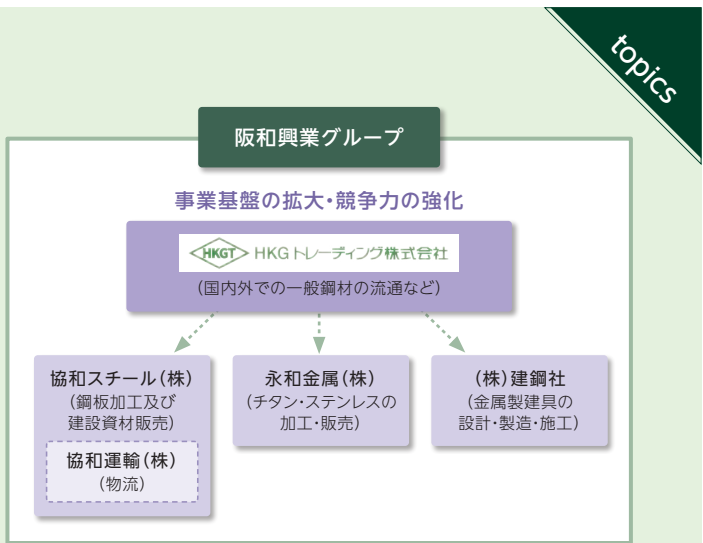
事業	ビジョン	注力事業
鉄鋼	現物にこだわり、ユーザーの課題を解決することであらゆる産業の持続的発展に貢献する	● 国内: 現物ビジネス/そこか事業からの発展 ● 海外: 地産地消型サプライチェーンの発展
プライマリーメタル	世界に偏在する金属資源ソースを確保し産業基盤の持続的発展に貢献する	● 鉄鋼向け金属資源ソースの拡充 ● 二次電池素材事業の展開 ● 貴金属資源の確保と安定供給
リサイクルメタル	リサイクルトランスフォーメーションを推進しカーボンニュートラル社会を実現する	● 各種金属のリサイクル(回収・選別・加工)事業の更なる深掘り ● 発生源の確保とクローズドループの構築
食品	垂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

▶ 各事業の戦略の詳細は、P.75~をご確認ください。

兼松トレーディング株式会社の株式を取得

当社は2025年4月1日に兼松株式会社の100%子会社である兼松トレーディング株式会社(現HKGTトレーディング株式会社)の全株式を取得し、同社の関連会社4社も当社グループに加わりました。

「そこか」戦略を推進する当社グループにとって、加工・物流機能の強化、サプライチェーンの高度化、新たな価値創造に直結し、事業基盤の拡大と競争力強化に資するものです。鉄鋼流通分野での存在感を一層高めることが期待される中、今後も取引先のニーズに応える柔軟なサービスを提供し、国内外での事業展開を加速していきます。



サステナビリティ経営の推進



気候変動影響の増大、資源・エネルギー制約の深刻化、人権問題の顕在化など、企業を取り巻く社会課題は年々複雑さと深刻さを増しています。これらは、持続可能な社会の実現に向けた共通のテーマであると同時に、企業の中長期的な価値創造や事業継続に直結する重要課題です。こうした環境下において、私たち商社には、単にモノを流通させるだけでなく、持続可能性の視点を取り入れた新たな価値や仕組みを社会に提供する責務があると考えています。

当社では、サステナビリティを経営の根幹と位置づけ、その視点を中期経営計画にも反映させながら、全社的な取り組みを推進しています。具体的な取り組みの一例としては、マテリアリティの特定、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく気候変動リスクと機会の分析、Scope1～3にわたる温室効果ガス排出量の算定・開示、人権方針の策定とデューデリジェンスの実施など、非財務領域における取り組みの実効性と透明性を高めることで、取引先やステークホルダーとの信頼関係の構築に努めています。さらにTNFDへの対応にも着手し、自然資本への依存と影響の整理・把握を進めています。これにより、今後本格化が予想される自然関連リスクへの対応力を高めるとともに、資源・素材分野を扱う企業としての責任を果たしてまいります。

カーボンニュートラル社会と循環経済への移行を支える新たな取り組みも進めております。鉄鋼製品の脱炭素化ニーズを見据え、低炭素製鉄プロセスに用いられる還元鉄(HBI:Hot Briquetted Iron)の供給体制の構築に向けた出資を行いました。これは、当社の主要事業である鉄鋼分野において、カーボンニュートラル社会の実現に資する原料の調達基盤を先行的に整備するものであり、中長期的な戦略投資と位置づけています。また、廃タイヤを原料とするリサイクル資源の循環利用にも取り組み、サーキュラーエコノミーの実現へ貢献しています。

今後も、商社としての機能と現場に根ざしたネットワーク、パートナー企業との連携を通じて、サステナビリティを企業価値向上の原動力と捉え、社会とともに持続的に成長してまいります。

- ▶ マテリアリティについての詳細は、P.29～をご確認ください。
- ▶ 気候変動への対応についての詳細は、P.41～をご確認ください。
- ▶ 生物多様性への対応についての詳細は、P.45～をご確認ください。

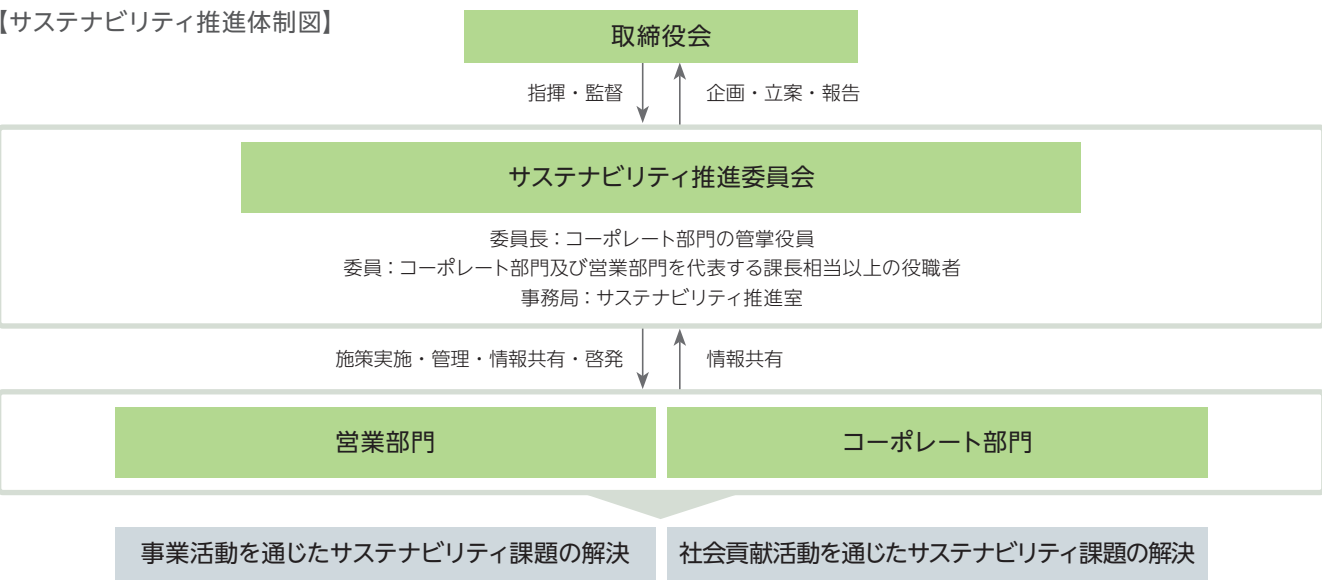
サステナビリティの基本的な考え方

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

地球温暖化や廃棄物による環境汚染などの環境課題や、貧困や人権侵害といった社会課題に世界が直面する今、当社が社会に対して使命を果たしていくためには、E (Environment＝地球環境)、S (Social＝社会)、G (Governance＝企業統治)に十分配慮した多彩な事業活動を推進し、多様なステークホルダーの期待に応えていく必要があり、そのことが当社の企業価値を高め、サステナブルな成長につながるものと考えています。

サステナビリティ推進体制

当社は、2021年10月にCSR委員会を発展させ、新たにサステナビリティ推進委員会を設置しました。当委員会を中心に課題の分析・進捗管理を行い、事業活動や社会貢献活動を通じて課題の解決に貢献してまいります。なお、委員会での議論については、適宜取締役会に報告し、必要に応じて対応指示を受けています。



【サステナビリティ推進委員会の活動報告】

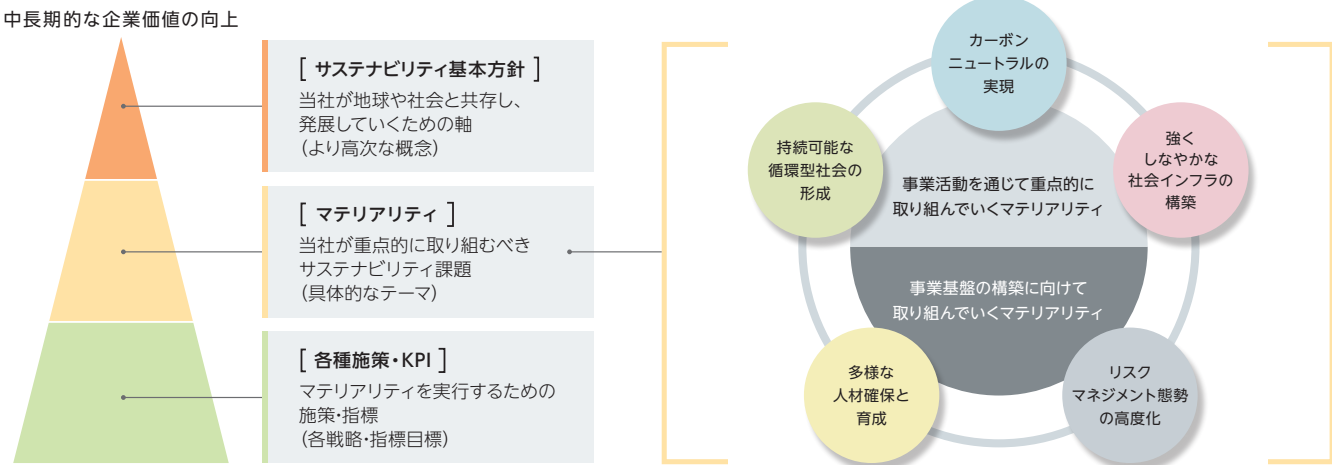
開催年度	主な議題		開催回数
2021	・サステナビリティ推進体制の構築 ・当社を取り巻くサステナビリティ課題に関する整理 ・GHG排出量の算定体制整備	・サステナビリティ基本方針の策定 ・取引先からのサステナビリティに関する要請の整理	2回
2022	・マテリアリティの特定 ・TCFDへの賛同と情報開示について ・サプライチェーンアンケートへの対応状況について	・人権方針の策定及びビジネスと人権に関する社内研修 ・機関投資家からのESGに関する要請の整理 ・有価証券報告書へのサステナビリティ情報記載の検討	10回
2023	・サステナビリティ全般に関する今後の取組事項の整理 ・環境マネジメントマニュアルの改訂について ・CBAMへの対応方針	・サプライチェーン行動指針の策定 ・排出権取引制度に関する検討 ・GXリーグへの参画と情報共有	4回
2024	・循環型社会形成に貢献する営業活動の情報共有 ・脱炭素に資する商材の取扱い状況共有 ・取引先へのサステナビリティ活動に関するアンケートの実施結果	・GHG排出量の削減に向けた課題と今後の方針 ・サステナビリティに関する当社及び同業他社の取組状況整理 ・環境関連法規制の改正に伴う当社の対応状況確認	4回

マテリアリティ

マテリアリティの特定

当社は、2022年度に策定したサステナビリティ基本方針に基づき、環境社会と共存しながら実現する持続的な企業価値の向上に向けて、社内や社外有識者の方々の意見も参考に、

当社グループが重点的に取り組むべきサステナビリティ課題（マテリアリティ）を以下のとおり特定しています。



マテリアリティの特定プロセス

- 1 課題の整理
SDGsも鑑み作成した第9次中期経営計画や、サステナビリティ基本方針を軸に、GRI、SASB、ISO26000、部門長アンケートなどに基きサステナビリティ課題を抽出
- 2 ロングリストの作成（課題一覧表）
- 3 サステナビリティ推進委員会 委員アンケートの実施
- 4 社外有識者へのヒアリングの実施
- 5 マテリアリティ案の特定
- 6 サステナビリティ推進委員会にて議論・承認
- 7 経営会議にて議論・承認
- 8 取締役会にて議論・承認

マテリアリティの特定における有識者からのコメント

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

マテリアリティ		概要	主な指標・目標、取り組み(実績)			
事業活動を通じて重点的に取り組んでいくマテリアリティ ▶ P.31～	 持続可能な循環型社会の形成	鉄鋼や非鉄金属、食品など多岐にわたる資源の流通を担い、既存の流通に加えて、新たな循環の仕組みを創出することにより、限りある資源の有効活用の実現に貢献します。また、当社が関わる流通網において、人権や環境に関する課題にも対応し、健全で持続可能なサプライチェーンの実現に貢献していきます。	2024年度実績			
	 カーボンニュートラルの実現	電池に使用される金属や代替エネルギーの流通を担い、脱炭素社会への移行に伴う需要の変化に対応し、脱炭素に貢献する資材の更なる流通に貢献します。また、当社の事業活動が気候変動に与える影響の低減にも積極的に取り組み、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。	● 循環型社会の形成に資する金属系リサイクル商材の取扱い重量(当社単体) 1,466千t			
	 強くしなやかな社会インフラの構築	建築物やインフラに必要な資材の流通を担うことで、災害に強いまち作りや、老朽化した建築物やインフラの更新・解体などに貢献します。今後も強くしなやかな社会インフラの構築に向けて、資材供給を通じた支援を継続していきます。	● 社会インフラ形成・耐震補強などに資する鉄鋼製品などの商材取扱いの拡充 ● JICAなどとの連携によるタイの高速道路補修プロジェクトにおける炭素繊維シート納入 ● 建設リサイクル営業部の新設による老朽化した社会インフラなどの解体ビジネスの拡充			
事業基盤の構築に向けて取り組んでいくマテリアリティ ▶ P.47～	 多様な人材確保と育成	多様な個性や背景をもった人材が、商社としての事業を支える重要な役割を担っています。人口減少などの社会課題が進行する中でも、誰もが長く活躍し、成長できる環境づくりを進めることで、持続可能な事業基盤の構築に取り組んでいます。今後もより多様な人材の活躍を促進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。	● 企業価値向上に資する強固なリスク管理体制の構築、当社を取り巻くリスクの網羅的な把握・対応、健全なリスクカルチャーの醸成・浸透に向けた取り組み ● 積極的なリスクテイクを通じた飛躍的な事業成長を支える適切なリスクバッファー・リスクアセットの管理 ● 投融資プロセスにおける審査、実行後のモニタリング、撤退検討、及びポートフォリオ入れ替えという一連のサイクルの更なる深化			
	 リスクマネジメント態勢の高度化	これまで様々な投資を通じて事業を展開してきた中で、近年の不確実性の高まりにより、リスクマネジメントの重要性が益々高まっていると認識しています。今後も投資管理を始めとしたリスクマネジメント態勢の高度化を継続的に進め、持続的な成長と安定的な事業運営に貢献していきます。	2024年度実績			
				2024年度実績		

マテリアリティに関わる事業活動

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

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います。鋼材にも様々な種類がありますが、土木建設工事現場などで使われる鋼矢板、H型钢、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。

鋼材スクラップのリサイクル

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

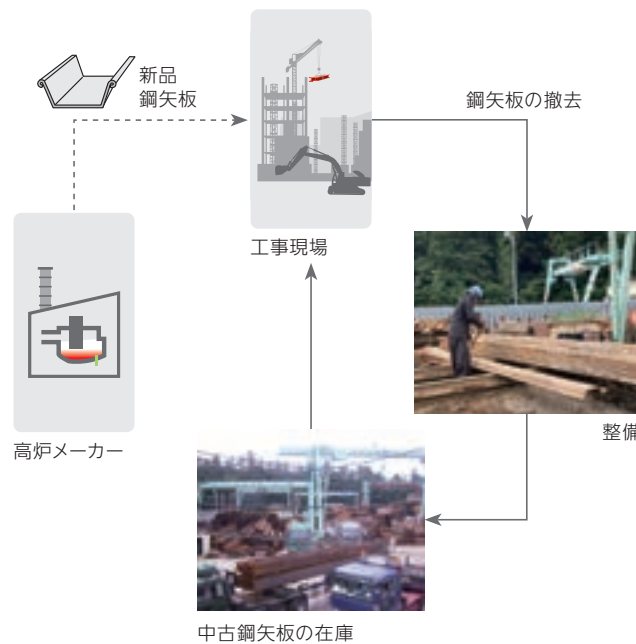
メーカーでリサイクルされた鋼材は、新たな鋼材製品として再利用され、また老朽化が進むとスクラップとなり、再びリサイクルされて製品となり、その循環は半永久的に続きます。

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

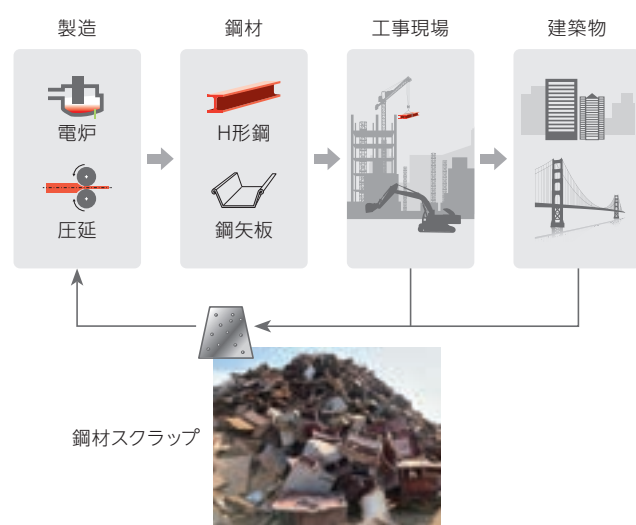
また、鋼材をリサイクルすることで、新たに鋼材を製造する過程で発生するCO2の削減にも貢献しています。

事業は鉄鋼メーカーのニーズに合致したアレンジ能力を高め、迅速に対応しています。発生する使用済み鉄鋼製品は、協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】



風力発電機の解体事業

再生可能エネルギーの一つである風力発電は、設備の寿命が約20年とされており、老朽化した設備の解体や資材の処理・再資源化が課題の一つとなっています。

当社は、解体工事の施工とスクラップの適正評価の両方に対応できる体制を有しており、風力発電機設備の解体からスクラップ処理までを一貫して請け負っています。

解体工事では、安全性と効率性を重視した工事計画を立案し、有資格者による現場施工管理を実施しています。発生したスクラップは選別・加工などの適正な処理を行ったうえで鉄鋼メーカーへ納入し、資源の再利用に貢献しています。

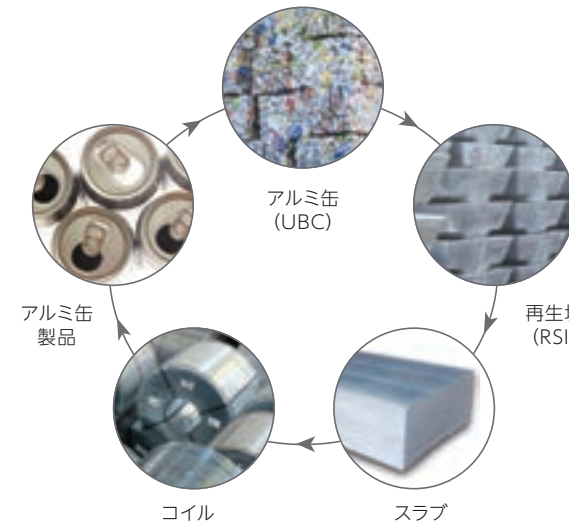
また、FRP（繊維強化プラスチック）製のブレード部分については処理が難しいとされていますが、従来から連携してきた協業先が、再資源化の方法や処理能力、環境配慮の面などで一

アルミニウムのマテリアルリサイクル



当社は、長年にわたりアルミニウムのリサイクルに携わっており、アルミニウムスクラップの取扱量は国内トップクラスを誇ります。使用済みアルミ缶は当社で回収後、異材や異物を除去し、リサイクル原料として国内メーカーへ供給され、再度アルミ缶として利用されています。このように使用済みアルミ缶を再度アルミ缶に再生する仕組みはCan to Canリサイクルと呼

【Can to Can】



定の基準を満たしていると認められ、2024年7月に経済産業省及び環境省からプラスチック資源循環促進法に基づく2号認定を取得しました。今後も認定業者との連携を継続し、資源の有効活用と環境負荷の低減を目指してまいります。



風力発電の解体

ばれ、2020年にはタイにも加工拠点を設け、東南アジア地域におけるアルミ缶リサイクルの促進に貢献しています。

また、窓枠に使用されるアルミサッシも同様にSash to Sashリサイクルを実現し、資源循環の幅を広げています。当社はアルミニウム原料の再生循環を通じて、持続可能な社会の実現に大きく貢献していきます。

【Sash to Sash】



マテリアリティに関わる事業活動

特殊金属のリサイクル



当社グループの昭和金属(株)では、ステンレス鋼・特殊鋼メーカー、チタンインゴットメーカー向けにニッケルスクラップとチタンスクラップの回収、品質検査、選別、加工、再原料化までを一貫して行っています。当社は、資源のクローズドループに貢献しながら昭和金属(株)とともに、「グローバルメタルリサイクラー」として新たなニーズに対応し、レアメタルスクラップ

の再資源化事業を展開しています。

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



ステンレスのリサイクル



ステンレス鋼は100%リサイクル可能であり、リサイクル工程を経ても元の物理的特性が失われることはありません。使用済ステンレス製品の約90%が回収され、新しい製品にリサイクルされています。当社グループでは、阪和メタルズ(株)を中心に、製品としての役目を終えたステンレス鋼をスクラップとして回収し、厳密な品質チェックを経て、様々な鋼種溶解原料として国内外のステンレス・特殊鋼メーカーへ安定的に供給しています。

す。リサイクル率の向上により、ステンレス鋼の製造プロセスにおけるCO₂排出量を削減し、持続可能な社会の実現に寄与します。

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



銅スクラップのリサイクル



人類が初めて出会った金属といわれる銅は、電線、家電、自動車、スマートフォン、貨幣など、様々な分野で使用されており、現代を生きる私たちの生活を支えています。カーボンニュートラルやEV化などの社会的ニーズの高まりにより、銅の需要はさらに高まるが見込まれています。銅はリサイクル性に優れ、多様な分野で活用されていることから、環境課題の解決や持続可能な社会の実現にますます重要な資源となっています。

当社では、銅スクラップ原料の集荷ネットワークを整備すると

ともに、世界中のグローバルネットワークを活かして、国内及び世界の素材メーカーへ銅スクラップを安定的に供給しています。その取扱量は世界トップクラスを誇り、地球環境の保全、経済の発展及び循環型社会の構築に貢献しています。

銅スクラップ



Eスクラップ(金銀滓)のリサイクル



電気電子機器の廃棄物「E-waste」は、世界で年間約6,000万トン発生し、経済発展に伴い増加しています。

当社は、電子基板屑などのE-スクラップの流通を通じて、貴金属の再利用に貢献しています。さらに、三菱マテリアル社

とのオランダを拠点とした合併会社では、2018年より欧州域内で発生するE-スクラップの受け入れからサンプリングなどの出荷前処理などを行い、グローバルな資源循環の仕組み作りに取り組み、含貴金属原料事業をさらに強化しています。

【E-スクラップの循環図】



バイオマスエネルギーの安定供給



当社は再生可能エネルギーとして期待されているバイオマスエネルギー事業に取り組んでいます。主にPKS(Palm Kernel

Shell)や木質ペレットなどの木質系バイオマスエネルギーを年間200万トン以上取扱っています。

■ PKS

PKSとは、ヤシの実の種子の中心(仁)を覆う殻の部分のことで、主にアブラヤシの実からパーム油を製造する過程で排出されます。もともとは廃棄物として捨てられていましたが、油分が多く発熱量が高いことから、近年バイオマスエネルギーとして注目されています。当社は2013年から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るPKS

の輸入を開始し、日本や韓国の発電事業者向けに供給してきました。現在ではPKSの輸入取扱量において日本国内でトップの実績を誇っています。2019年には専用のバイオマスエネルギー輸送船の長期傭船契約を開始し、現在では合計3隻の船を自社オペレートし、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。



木質系バイオマスエネルギーを使用する発電所

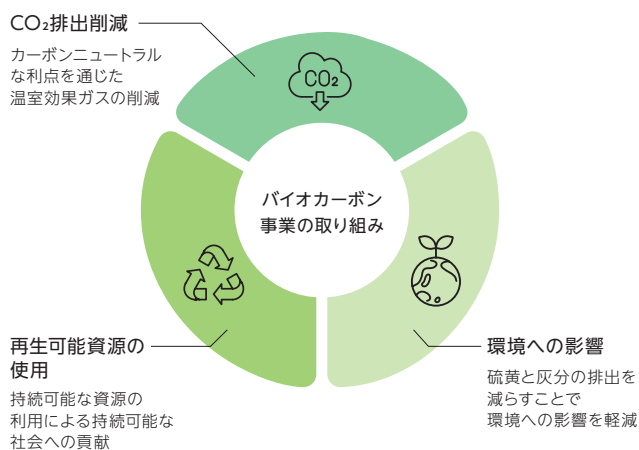


海に進んで行くバイオマスエネルギー専用船「MV MIDORI号」。バイオマス取扱量ナンバーワンを目指し、躍動する「翠かわせみ」と当社のイメージカラーである「緑」にちなんで命名されました。

■ バイオカーボン(グリーンカーボン)

当社では、鉄鋼業界の脱炭素化に向けた取り組みの一環として、石炭やコークスの代替燃料として期待されるバイオカーボン事業を推進しています。木材やココナッツヤシ殻などのバイオマスを炭化させて製造されるバイオカーボンは、鉄鋼向け加炭材や還元剤としての用途に加え、活性炭原料や農業用、さらに将来的には電池材料としての活用も見込まれています。

当社は2024年よりバイオカーボンの輸入と日本の鉄鋼業界向けの供給を開始しました。今後は、欧州及びアジア市場への展開を視野に、持続的かつ安定的な供給体制の構築を進めていきます。



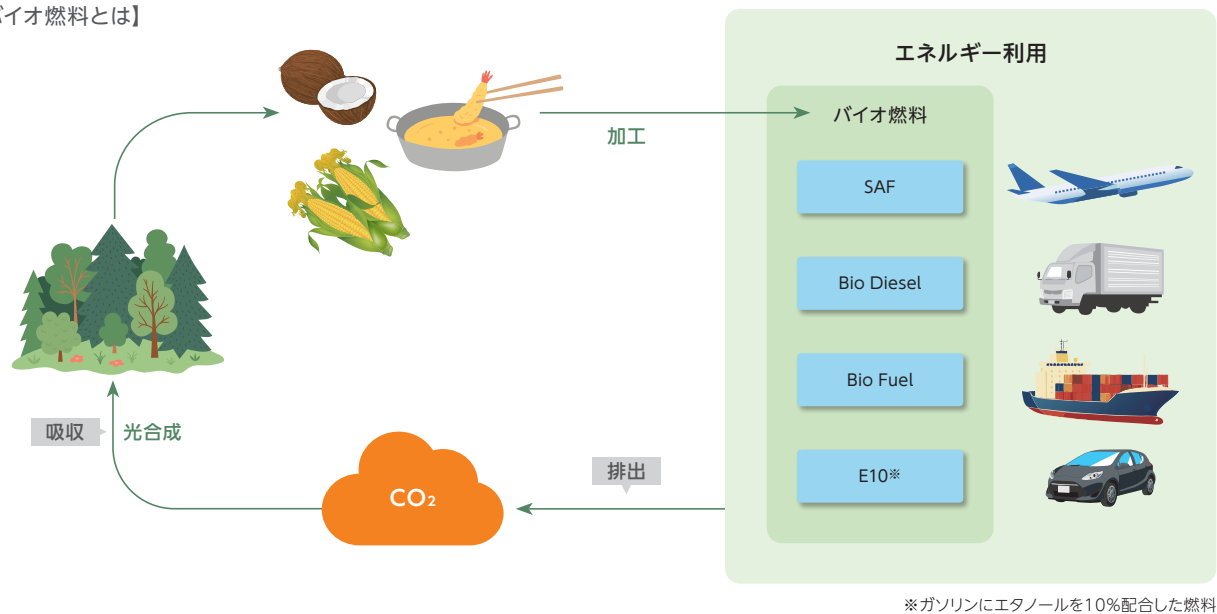
マテリアリティに関わる事業活動

■ 液体バイオ燃料

近年、GHG排出量の削減が求められる中、石油に代わる次世代燃料として廃食油や動植物油脂などの生物資源を原料とするバイオ燃料が注目されています。バイオ燃料は、燃料の使用時に発生するCO₂と植物の光合成により吸収するCO₂が相殺されるため、カーボンニュートラルの実現に貢献すると考えられています。

こうした背景を踏まえ、当社では2024年4月に全社横断組織である「液体バイオチーム」を創設し、バイオ燃料の原料である廃食油の取引や、船舶・航空、その他の産業向けにバイオ燃料の販売拡大を進めています。

【バイオ燃料とは】



■ バイオマスエネルギーに関する認証取得

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



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

今後、バイオ燃料の需要はさらに高まると予想されますが、原料の安定供給が大きな課題となっています。液体バイオチームでは、原料が豊富な東南アジアで多様なバイオ燃料の原料確保に取り組み、長期的かつ安定的な供給体制の構築を目指したプロジェクトを推進しています。原料調達から製造、輸送、廃棄、リサイクルに至るまでのライフサイクル全体で環境負荷の低減を図り、当社の事業に関連する産業全体の発展に貢献していきます。

■ リサイクル燃料RPF



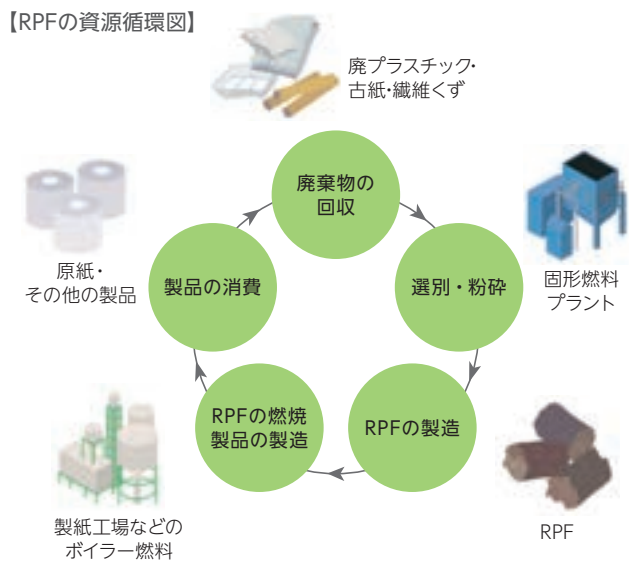
当社は、工業生産用の化石代替燃料として普及が進んでいるRPF(Refuse Paper & Plastic Fuel)の取扱いにも力を入れています。RPFは、古紙や廃プラスチックなどの産業系廃棄物を主原料とする固形燃料で、燃焼時のCO₂排出量が石炭の3分の2程度に抑えられるほか、コスト面でも優位性を持つなど多くの利点があります。2003年に取扱いを開始し、現在の年間取扱量は10万トンを超えています。当社グループである西部サービス(株)及び(有)アルファフォルムとの協業を通じて、製紙メーカーやセメント会社へ安定的に供給し、環境負荷の低減と持続可能な資源循環の構築に貢献しています。

■ 漁網のリサイクル

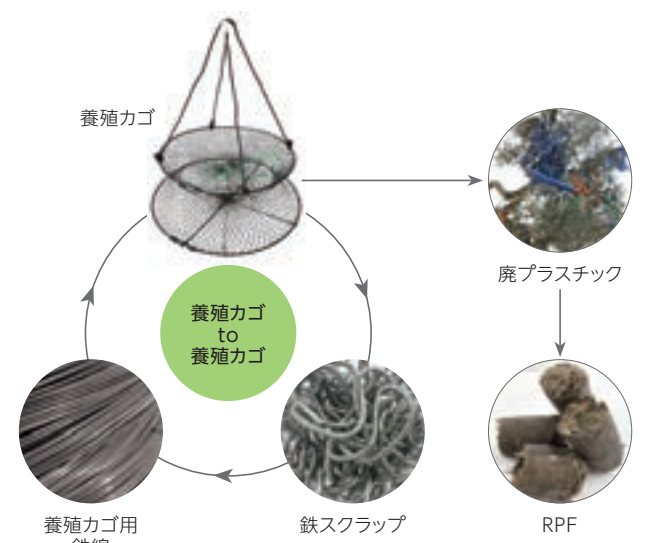
当社グループは、海洋プラスチック問題への対策に取り組み、漁港や私有地に山積みになされた使用済みの漁網・漁具を回収し、複雑な形状の廃材を細かく破砕し、RPFを製造・販売しています。また、真珠養殖に使用されたカゴのリサイクルにも取り組んでいます。使用済みのカゴを回収・分別し、プラスチック部分はRPFとして再生し、製紙会社などで熱エネルギーとして活用されています。金属部分は電炉メーカーで鋼材として再資源化し、線材製造から伸線加工を経て、新たな養殖カゴとして再生することで、資源の循環を実現しています。



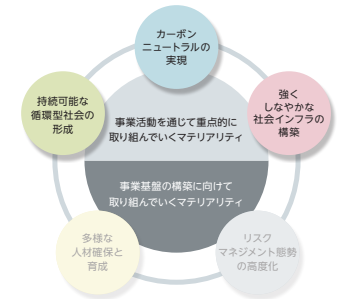
【RPFの資源循環図】



【真珠養殖カゴのリサイクル】



マテリアリティに関わる事業活動



廃タイヤのリサイクル



世界的に廃タイヤの不法投棄や埋め立てなどによる環境問題が深刻化する中、当社はこれらを適切に処理し、資源価値を高める事業に力を入れています。

廃タイヤを破碎して製造されるタイヤチップは、同量のエネルギーを得る際のCO₂排出量が石炭の約半分とされ、代替燃料として注目されています。

また、海外では熱分解によるリサイクルが主流で、そこから得られるタイヤ分解油やカーボンは、燃料用途に加えタイヤ原料として再利用されるなど、サーキュラーエコノミーの推進に向けた可能性を秘めています。

当社では、グローバルネットワークを活かし、廃タイヤの回収から製品化まで付加価値の高いサプライチェーンを構築することで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

【廃タイヤのリサイクル】

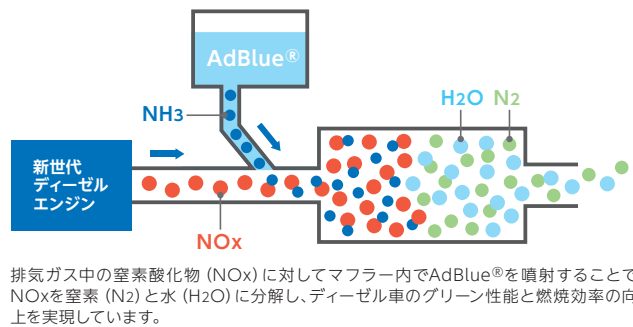


尿素の安定供給による大気汚染物質の抑制



当社は、肥料・工業・自動車・船舶などに利用するための尿素の取扱いにも力を入れており、国内でもトップクラスの取扱量を誇ります。尿素を主成分とする高品位尿素「AdBlue®」は、ディーゼル車が排出する窒素酸化物 (NOx) を還元するための添加剤として使用されており、主に大型トラックやバスなどに導入されています。「AdBlue®」は、排気ガス中のNOxを無害な窒素と水に分解することでGHGの排出抑制に貢献しています。

【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 (N₂) と水 (H₂O) 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。

環境配慮型の生活日用品



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

また、2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組みとして、2024年には、燃焼時のCO₂排出量を抑制するグリーンナノを添加したポリ袋の販売を開始しました。さらに、当該商品にカーボンオフセットを付与することで、一層温室効果ガス排出削減に貢献します。



バイオ原料配合の商品

パルプミートを活用したフードロス削減商品

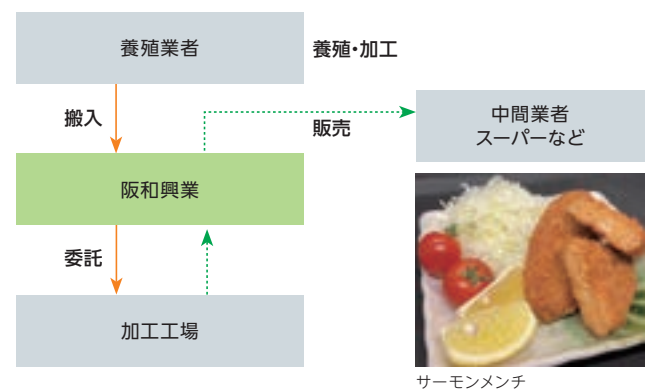


当社では、持続可能な水産資源の循環に貢献するため、食品ロス削減の一環としてパルプミートを使用したサーモンメンチの製造に取り組んでいます。パルプミートとは、チリ産の銀鮭を三枚におろす際に発生する中落部分などの端材を有効活用した副産物です。専用機械を導入することでこれまで廃棄されていた端材を無駄なく活用し、年間約700トンのサーモンメンチの製造が実現可能となりました。

現在は、食品ロス削減の更なる推進を目的として新たな商品、サーモンハンバーグの開発にも取り組んでいます。今後も持続可能な水産資源の有効活用を図ることで、食品ロスの削減と環境負荷の軽減に貢献していきます。

【パルプミート製品の商流】

→ パルプミート サーモンメンチ



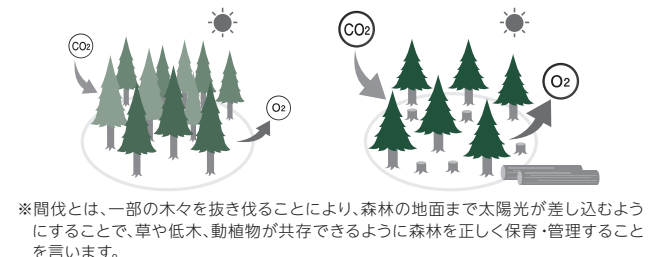
間伐材の輸出



当社の木材事業では、2006年から間伐材等の輸出の取り組みを開始し、現在では年間およそ15万m³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CO₂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。

森林認証



当社はFSC® (Forest Stewardship Council®)、ライセンス番号:FSC-C018719)、PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes) 及びSGEC (Sustainable Green Ecosystem Council) 森林認証制度によるCoC認証を取得しています。SGEC森林認証制度は日本独自の認証制度で、森林の保全及び持続可能な森林経営を促進することで、森林・林業の再生を目指すことを目的としており、CoC認証は加工・流通過程で非認証由来の製品と混ざらないよう管理されていることを証明しています。当社はこれらの

認定により、環境に配慮した木材製品を充実させることで、持続可能な森林経営の促進に寄与していきたいと考えています。



SGEC-CoC認証書

環境への取り組み

環境マネジメント

当社は、次世代へ豊かな地球環境を引き継ぐべく、持続可能な発展の実現に向けて最善の努力を行うことを環境方針の基本理念としています。世界が様々な環境課題に直面する中、当社は循環型社会の実現、資源・エネルギーの有効活用、汚染防止、生物多様性と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
1. 環境マネジメントシステムの継続的改善 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
2. 環境関連法規の遵守 環境に関する、国際条約、日本及び関係国の法令・規制、その他当社が同意した業界等の申し合わせ、取決め等を遵守する。	環境に関する国際条約・日本及び関係国の法令規制等の遵守 業界取り決め、ガイドラインの遵守	バーゼル条約（バーゼル法）遵守 エネルギー使用の合理化に関する法律遵守 廃棄物の処理及び清掃に関する法律遵守 経団連、日本貿易会環境自主行動計画に参加
3. 循環型経済社会システムへの寄与 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
4. 資源・エネルギーの有効活用 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	バイオマスエネルギーの安定供給 太陽光発電、風力発電関連部材の供給
5. 自然環境への配慮 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。	CO2排出量削減	バイオマスエネルギーの安定供給
	汚染対策商材の拡販	高耐食性メッキ鋼板の拡販／ スチール製パレットの拡販
	生物多様性への配慮	SGEC-CoC認証を取得し、 関連商材の取扱い拡大
6. 啓発活動の推進 環境保全の重要性を認識させるため、この方針を社員に周知徹底し、かつ積極的に啓発活動を行う。なおこの環境方針は社外にも公開する。	社員への環境に関する啓発活動の推進	新任環境責任者に対する環境教育

環境マネジメント体制

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

EMSの運用と継続的改善

当社グループでは環境ガバナンス強化のため、当社及び国内のグループ会社において国際規格ISO14001に基づく内部監査を実施し、EMSの有効性を確認しています。2024年度は66部門で内部環境監査を行いました。また、海外のグループ会社においては、ISO14001に準拠した独自のEMSに基づく内部監査を実施しています。

環境教育の推進

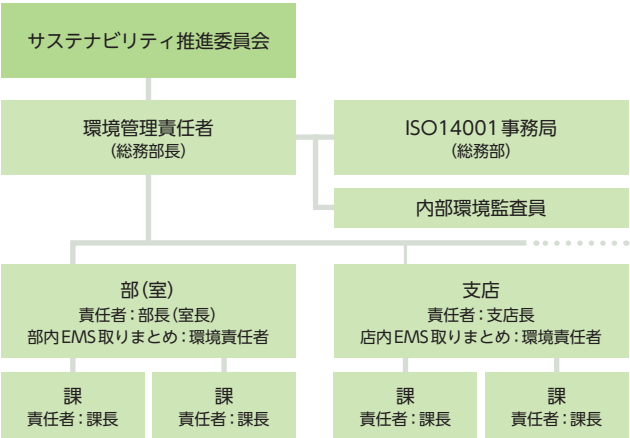
EMSの運用にあたり、当社では毎年定期的に新任環境責任者を対象に環境教育を実施しています。2024年は、6月に新任環境責任者に対して、ISO14001の規格の概要、環境マネジメントマニュアルの概要、法令の遵守、危機管理、資源の有効利用、業務改善などを重点的に説明しました。

自然環境への配慮——国内事業所におけるCO2排出量削減

荷主としての取り組み

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

【環境マネジメント体制図】



LRQA社による外部審査では、EMSの有効性に重点を置き、2024年度は19部門に対して審査が行われました。

【2025年4月現在のISO14001の認証取得状況】

国内事業所	21拠点	国内グループ会社	4社
-------	------	----------	----

※海外グループ会社では、各社にてEMSを構築し、6社において認証を取得しています。

マネジメントレビュー

EMSの継続的な適合性と有効性を確保するため、年に一度EMSをレビューしています。2024年度は6月のサステナビリティ推進委員会で、2023年度の環境マネジメント活動に対してマネジメントレビューを行いました。

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、CO2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
 - ・ DXツール活用によるペーパーレス活動の推進
 - ・ リモート会議システム活用による出張の削減
 - ・ ビジネスカジュアルの通年実施
 - ・ 「森の町内会」に登録し、社内報などに間伐に寄与した紙を使用

気候変動への対応

基本的な考え方

気候変動は、生態系などの自然環境をはじめ人々の生活や企業活動に対しても様々な影響を与えており、今後その影響がさらに深刻化することが懸念されています。こうした状況を踏まえ、当社は気候変動への対応を重要な課題であると認識しています。「事業活動がもたらす気候変動への影響」と「気候変動

が当社に与える影響」の双方を見据え、事業活動におけるGHG排出量の削減や、事業を通じたカーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組みを推進するとともに、気候変動によるリスクを最小限に抑えるべく取り組んでいきます。

ガバナンス

当社グループは、商社として多様な商材を取り扱っており、気候変動による影響が多方面に及ぶ可能性を認識しています。そのため、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に基づき、気候変動が当社グループに与える影響や対応状況について積極的な情報開示に努めています。また、気候変動への対応を重要課題の一つとして位置づけ、環境社会との共存を図りながら、持続的な企業価値の向上を目指しています。

ガバナンス体制としては、コーポレート部門の管掌役員を委員長とし、コーポレート部門及び営業部門から選定された委員

で構成されるサステナビリティ推進委員会を設置しています。当委員会では、気候変動に関する重要課題の審議・検討を行い、取締役会の指揮・監督のもとで対応策を企画・立案し、取締役会にて議論のうえ対応を決定しています。

経営陣は、サステナビリティ推進委員会から取締役会や経営会議に上程される、気候変動に関するリスクと機会の評価結果や管理状況について検証を行い、必要に応じて改善や事業計画の見直しを指示しています。なお、委員会の活動状況は年2回、取締役会に報告しています。

▶ サステナビリティ推進体制の詳細は、P.28をご確認ください。

戦略

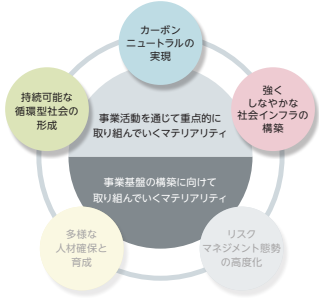
当社では、気候変動に起因する不確実性を踏まえ、シナリオ分析の手法を活用してリスクと機会の識別を定期的に実施しています。将来的に気候変動が当社事業へ及ぼす影響について、外部公表のシナリオを参照しつつ、財務的影響の可能性やリス

クと機会に対する対応優先度を検討しています。

2025年度には、「4℃シナリオ」と「1.5℃シナリオ」の2つの温度帯を設定し、2030年及び2050年を対象とした時間軸のもと、当社グループの全事業に対する影響を分析しました。

【シナリオの前提】

シナリオ選択	温度帯選択：1.5℃、4℃ ※必要に応じて2℃シナリオも参考に設定。主に参照したシナリオは下記のとおりです。	
	移行	4℃ STEPS (Stated Policies Scenario, 既存政策シナリオ) IEA World Energy Outlook 2024
		2℃ APS (Announced Pledges Scenario, 発表済み誓約シナリオ) IEA World Energy Outlook 2024
		1.5℃ NZE (Net Zero Emissions by 2050 Scenario, ネットゼロ排出シナリオ) IEA World Energy Outlook 2024
	物理	4℃ RCP8.5 高位参照シナリオ (世紀末の放射強制力 8.5W/m ²) IPCC Fifth Assessment Report
対象事業		当社が運営する事業（鉄鋼、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、その他[住宅資材・機械]）を対象としております。
対象期間※ （時間軸）	対象期間：～2050年 【時間軸】短期：財務諸表報告期間 中期：～2030年 長期：2031年～2050年 ※欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）の定義に基づいています。	



気候変動による主要なリスク・機会

分析項目					重要性判断※2		関連事業
シナリオ	分類	項目	発現時期※1	影響要因	発生可能性	影響度	
1.5℃	リスク	政策	中～長期	化石燃料の需要減少	大	中	エネルギー・生活資材
			短～長期	森林保護に関する規制の強化	大	中	エネルギー・生活資材 住宅資材
			短～長期	各国独自の賦課金	大	大	全社
	機会	政策	短～長期	環境関連の規制強化による代替材・再生材の使用量の増加	大	中	リサイクルメタル プライマリーメタル エネルギー・生活資材
			中～長期	カーボנקレジット市場の拡大	大	小	全社
4℃	リスク	市場/ 技術	短～長期	環境に配慮した商材や設備投資の需要増加	大	大	全社
	リスク	慢性	短～長期	原材料の生育環境の悪化	大	大	食品 エネルギー・生活資材 住宅資材
			短～長期	熱中症等の健康被害の増加	大	中	全社
	機会	急性	短～長期	気象災害によるサプライチェーンの分断や建設工事の遅延	大	中	全社
			短～長期	防災関連の資材や冷凍・冷蔵倉庫の需要増加	大	中	鉄鋼

※1 短期：財務諸表報告期間 中期：～2030年 長期：2031年～2050年
※2 判断指標に基づいた財務インパクトの評価（大：1,000億円以上 中：500億円～1,000億円 小：500億円以下）

各シナリオに基づく事業への財務的影響の概要

1.5℃シナリオ 本シナリオでは、カーボンニュートラルの実現に向けて、脱炭素関連商材の市場拡大、炭素税の導入など政策的な規制強化、さらにエネルギー市場の構造変化などが進む中で、官民が連携して気候変動の緩和策を推進すると想定しています。当社グループにおいては、リサイクル商材、バイオマスエネルギー、電動化に不可欠なバッテリーメタルなどの需要拡大が見込まれる一方、化石燃料由来の商材については売上縮小のリスクが懸念されます。また、カーボンプライシング制度の導入により、環境負荷に応じたコストが商材の生産コストに上乗せされる可能性があり、環境配慮型製品や持続可能な原材料へのニーズの高まりが、新たなビジネス機会の創出につながると考えられます。
4℃シナリオ 本シナリオでは、気候変動の緩和に関する取り組みが十分に進まず、気温上昇が進むことで、洪水や高潮、異常気象の頻発など、物理的リスクが顕在化すると想定しています。このような環境下では、企業には気候変動に起因する物理的影響へのレジリエンスが求められます。当社グループは、広範なサプライチェーンと在庫資産を有する事業特性上、気象災害によるサプライチェーンの分断や、在庫・建物への被害が懸念されます。一方で、防災意識の高まりにより、当社が取り扱う鋼材など、社会インフラなどの補強に関する商材は、気候変動への適応の観点から、ステークホルダーや地域社会への貢献が期待されます。

リスク・機会の対応方針

当社グループでは、シナリオ分析を通じて、気候変動がリスクと機会の両面において対応すべき重要な課題であると認識しており、これらに対して適切な対応を図る方針です。特に、金属やエネルギー関係の商材については、気候変動に伴う需要

の変化による影響が大きいと捉え、今後の市場環境を踏まえた事業戦略の検討が必要であると認識しています。

なお、現時点で特定しているリスク・機会に関する対応の検討状況については、以下のとおりです。

事業	主な対応策
全社	- グループ全体でのScope1、Scope2排出量の削減推進 - 顧客のGHG排出量削減に資する商材の取扱いの推進 - 保険契約などの定期的見直し - 建屋の浸水・暴風対策の強化 - 工場など作業現場での熱中症対策の強化
 鉄鋼事業	- グリーン鋼材の取扱い強化 - EVなど電動化分野の需要獲得 - 冷蔵・冷凍倉庫の増設需要の獲得 - 社会インフラの形成・強靱化につながる鉄鋼建材の拡販
 プライマリーメタル事業	- 製鉄資源の調達力強化 - EVなど電動化分野の需要獲得 - 高炉から電炉への移行対応
 リサイクルメタル事業	スクラップなどの調達力強化
 食品事業	- 食品残さの有効活用 - 気候条件の変化を踏まえた調達力強化
 エネルギー・生活資材事業	- バイオ燃料などの再生可能エネルギーの取扱い拡大 - 木材調達先の多様化 - サプライヤーの認証取得支援などを通じた合法材の安定確保 - 化石燃料代替としての廃棄物由来燃料などの取扱い拡大 - バイオプラスチックの取扱い拡大
 その他の事業	[住宅資材] - 木材の調達先及び取扱い商材の多様化 - サプライヤーの認証取得支援などを通じた合法材の安定確保 [機械] - 脱炭素・省エネ設備の取扱い拡大 - 気候変動対応型レジャーマシンの販売促進

リスク管理

当社グループでは、気候変動に関するリスクについて、取締役会の指揮・監督のもと、サステナビリティ推進委員会が中心となって情報収集、リスク・機会の識別及び評価を行い、その結果を取締役会へ報告し、管理する体制を整えています。経営陣は識別・評価されたリスクを踏まえ、経営計画の策定や投資判断を行うとともに、日々の事業活動においてリスク軽減策などを適宜織り込むことで、気候変動リスクの管理を行っています。

気候変動に関連するリスク・機会の識別は、シナリオ分析の手法を活用しています。重要度の評価にあたっては、発現時期の見積りに加え、財務影響の規模と発生可能性の2軸に基づき、3段階で評価を行っています。

特定・評価されたリスク・機会は、他のサステナビリティ課題の関連性も踏まえ、対応の優先順位を検討したうえで、順次、具体的な対策の検討・実施へと移行しています。

▶ 全社的なリスクマネジメントについては、P.55～をご確認ください。

指標と目標

当社グループでは、マテリアリティの一つとして掲げる「カーボンニュートラルの実現」に向けて、GHG排出量を指標とし、

中長期削減目標を策定しています。目標の内容は以下のとおりです。

▶ 海外連結子会社を含むグループのGHG排出量については、P.91をご確認ください。

当社グループの「カーボンニュートラルの実現」に向けた目標

2030年度

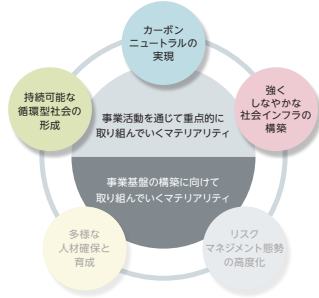
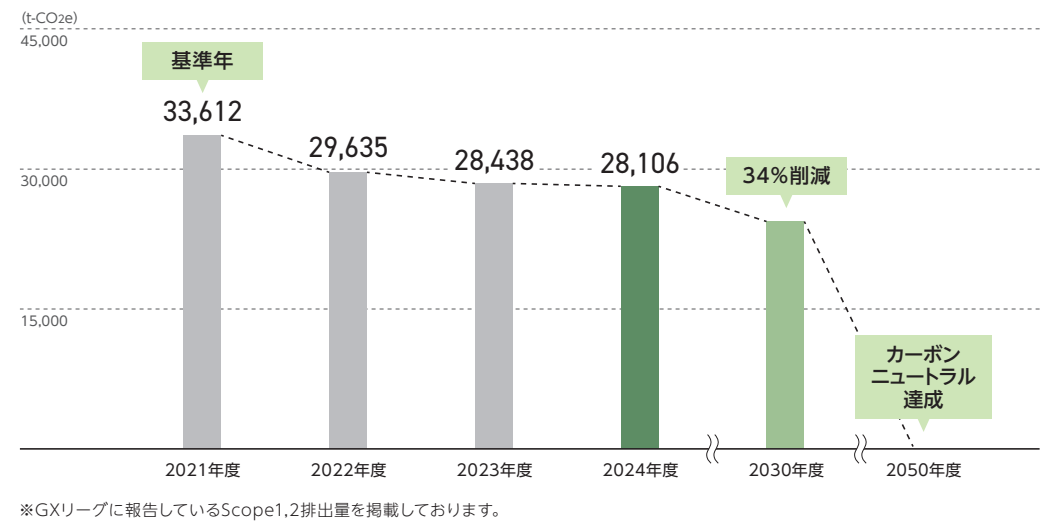
国内Scope1+2

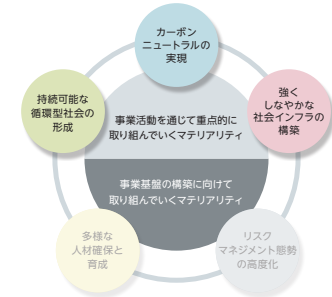
34%削減 (2021年度比)

2050年度

カーボンニュートラルの実現

【当社グループの国内(阪和興業単体+国内連結子会社) GHG排出量】





生物多様性への対応

TNFDに基づく初期開示

当社グループは、事業活動を行うにあたって自然資本から恩恵を受けると同時に、影響を与える相互関係にあることを理解しています。そして、環境方針及びサステナビリティ基本方針で掲げているとおり、資源の有効活用や環境負荷の低減をはじめとする自然環境への配慮は、持続可能な発展の実現に向けた不可欠な要素であると認識しています。

こうした背景を踏まえ、当社は、2025年7月にTNFDの情報開示提言へ賛同し、TNFD Adopterに登録しました。

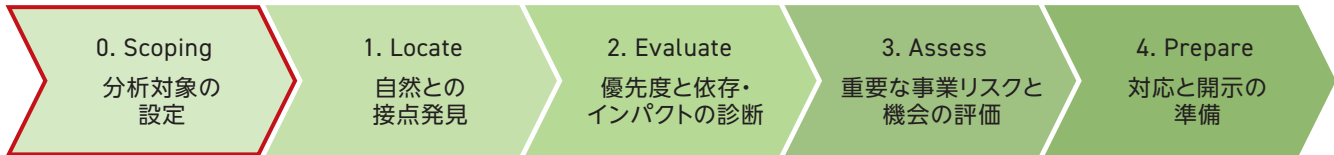
今後は、当社の事業活動における自然資本への依存と影響を把握し、TNFDの提言に基づいた分析及び情報開示を積極的に進めていきます。

TNFDに基づく分析の実施

LEAPアプローチの導入

当社は、原料調達、加工・製造、輸送、販売など、事業活動を行う中で多様な生態系サービスと接しています。自然と持続的な共生関係を構築していくためには、自然と当社事業との接点及び依存と影響の程度を把握すると同時に、リスク・機会について検討する必要があると判断しました。そこで当社は、TNFD

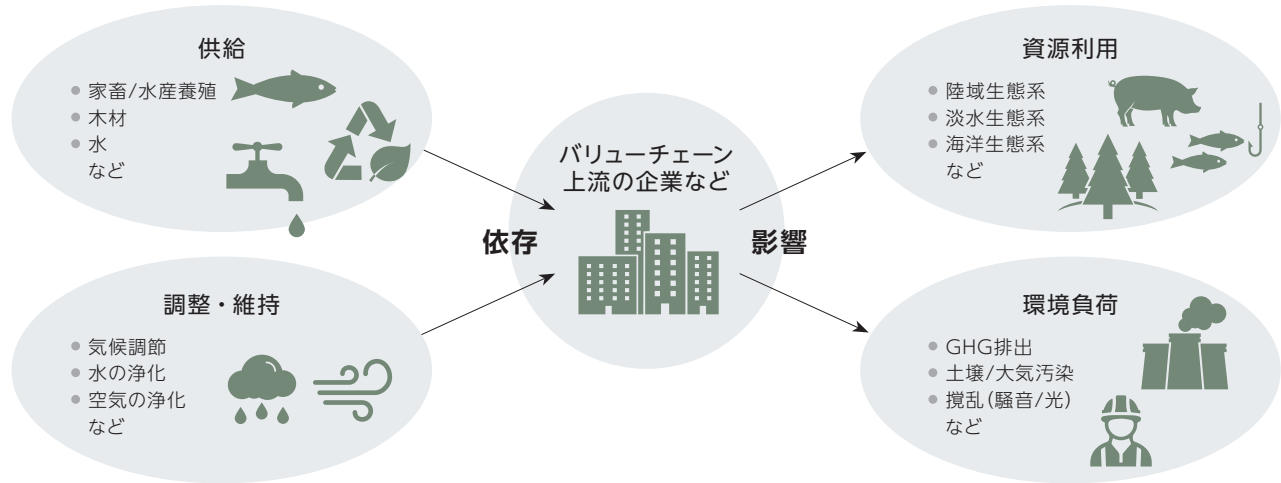
最終提言のフレーム(v1.0)を参考に、LEAPアプローチの入口であるスコーピングフェーズ(赤枠箇所)に取り組み、当社における自然資本に対する高依存及び高影響セクターについて分析しました。



分析ツール及び分析対象

分析ツールとして、TNFDが推奨するENCOREを活用しました。ENCOREは企業活動による自然への依存及び影響の可能性を可視化するのに適したツールです。そして、今回の分析では、対象のスコープとして当社の「バリューチェーン上流」を設定しました。

当社が展開する各事業セグメントに最も関連性の高い産業分類を適用し、依存及び影響の大きさについて評価しました。評価は「Very High」「High」「Middle」「Low」「Very Low」の5段階で行っています。



各事業における分析結果（バリューチェーン上流）

当社事業のバリューチェーン上流について分析した結果、自然資本に大きく依存している事業は、「食品事業」「エネルギー・生活資材事業」「その他の事業(住宅資材事業)」であるという結果となりました。また、自然に対して大きな影響を与えている事業は、「鉄鋼事業」「プライマリーメタル事業」「エネルギー・生活資材事業」「その他の事業(住宅資材事業)」となります。

なお、本報告書では「VH(Very High)」評価に該当する項目、また、当社事業と関連性の高い項目のみを抜粋して掲載しています。

【当社バリューチェーン上流における自然への依存及び影響の結果】

凡例： VH Very High H High M Middle L Low VL Very Low												
セグメント	事業内容 上流における	依存の内訳		影響の内訳								
		生物資源	水資源	生態系（陸域）	生態系（淡水）	生態系（海洋）	水	GHG排出	非GHG大気汚染	土壌や水質汚染	廃棄物	攪乱
 鉄鋼事業	鉄鉱石の採掘	VL	H	M	H	H	L	M	M	H	VH	H
 プライマリーメタル事業	非鉄金属鉱石の採掘	VL	H	M	VH	VH	M	M	H	VH	H	VH
 リサイクルメタル事業	資源回収		M	M			M	M	M	M	M	H
 食品事業	養殖業	VH	H	M	H	H	M	M		H	H	M
	漁業	VH	H		H	H	M	M	M	M	H	H
	家禽の飼育	H	M	H			H	M	H	H	H	M
 エネルギー・生活資材事業	原油の採掘		M	L	VH	VH	L	H	M	VH	L	VH
	伐採	VH	M	VH	M		M	M	VH	M	L	H
	プラスチックなどの製造		M	L			H	M	M	VH	M	VH
 その他の事業 〔住宅資材・機械〕	伐採	VH	M	VH	M		M	M	VH	M	L	H
	汎用機械の製造		M	L			M	L	M	M	L	M

今後の取り組み

今後は、本分析結果を踏まえ、実際の地理的位置や事業活動の特性、資本の規模などを考慮した「LEAPアプローチ」を進めていきます。

本アプローチを通じて、当社の自然資本に関するリスクと機

会の実態をより正確に把握し、適切な管理体制の構築及び情報開示に努めます。最終的には、TNFDフレームワーク(v1.0)に準拠した情報開示を目指しています。

人財への取り組み

人事担当役員メッセージ

“ 社員の幸福を軸に、
挑戦と成長を支える人材戦略 ”

執行役員
人事・総務・品質安全環境管理・
営業会計・貿易業務担当

鶴田 秀行



「人的資本経営」という考え方が日本社会に広く浸透していますが、当社では創業以来、「企業の繁栄と社員の幸福は車の両輪である」という理念のもと、社員とその家族の幸福を経営の軸にしています。この考え方は今後も変わることなく、変化の激しい時代に対応するため、人材施策のアップデートを重ねていく必要があります。2023年度に公表した「中期経営計画2025」では、環境変化に自律的に適応・進化する組織を目指し、現場力と経営管理力を兼ね備えた経営人材の強化、グローバル人材の育成と人材を活かす組織体制の強化、ガバナンスを支えるコーポレート人材の強化をテーマに掲げました。国内外で事業が急速に拡大する中、社員一人ひとりの成長と挑戦、そして能力を最大限に発揮できる環境整備が不可欠です。

当社の人材育成の中核である企業内大学Hanwa Business School(HKBS)は運用開始から4年目を迎え、知識・経験のプラットフォームとして浸透しています。AIなどの新領域だけでなく、当社の歴史的イノベーションを学ぶ機会を提供し、キャリア採用者の早期活躍にも寄与しています。今後は研修内容をさらに洗練させ、当社グループ全体へ学びの機会を広げ、学びの文化を醸成させていく予定です。

社員の挑戦を促し成長できる環境を整えるべく、2024年度に人事制度を刷新しました。個々の責任と役割、パフォーマンスを適正に評価し、挑戦と成果に応じたメリハリのある報酬制度を導入することで、社員がより強いやりがいを感じながら自律的にキャリアを築いていける仕組みとしました。また、成長には実践

の場に立つことが不可欠です。そこで、2025年度より当社社員を対象に強化したい分野や事業に対して社内から人材を募る社内公募制度を開始する予定です。これまでも海外語学留学や国内大学院MBAなど、知見を深めるための機会を提供してきました。今後は、こうした学びを実践に活かす場を増やすことで、社員一人ひとりの成長を後押しし、会社としてもその意欲にしっかり応えていきます。

新たな価値やイノベーションを持続的に創出するには、多様な人材や価値観が尊重され、誰もが安心して自分らしく活躍できる企業文化が不可欠です。当社では、多様性(D&I)を成長の原動力と位置づけ推進に取り組んでいます。新卒・キャリア採用ともに総合職採用に占める女性比率は3割に達しており、今後は海外駐在や管理職への挑戦も前向きにチャレンジできる体制を目指します。また、定年後に再雇用で活躍するシニア社員も当社を支える重要な存在です。昨今の人材不足にも対応するため、シニア人材の処遇向上と65歳以降の就業機会の拡大に向けた制度変更も検討しており、年齢やライフステージに関係なく活躍できる環境作りを推進しています。障がい者の雇用については、特例子会社として認可された阪和ビジネスパートナーズ(株)で雇用の拡大を進め、今後はグループ全体をサポートする役割に挑戦します。健康経営、育児介護との両立支援などの制度整備に加え、ハラスメントの徹底的な防止にも取り組み、全ての社員が安心して全力を発揮できる職場環境の実現を目指しています。これからも、一人ひとりの多様な個性が輝く組織作りに向けて着実に歩みを進めてまいります。

人財マネジメント

人的資本についての基本的な考え方

当社の創業者である北二郎は「商社は人なり」を信条とし、「企業の繁栄と社員の幸福は車の両輪である」との理念を掲げ、事業を発展させてきました。今年で創業79年目を迎えますが、この理念は人材に対する考え方の基礎として変わりません。

当社は、「多様な個性が響きあい、高めあう職場づくり」というサステナビリティ基本方針のもと、今中計で「環境変化に対して、継続的・自律的に適応・進化する組織」の実現を目指しています。その組織を支える人材には、「Professional & Global(P&G)」及び「Management」というキーワードを軸に求める人材像を明確にし、様々な施策を推進しています。

「個を高める」施策の方針として、社員一人ひとりが、自身の担当分野で専門性を磨き、国内外問わずビジネスを創造・発展できる人材の育成を重視しています。社員が自身のキャリアと

向き合い、将来に向けて自発的に学べる環境を整備し、習得した知識・経験を実践する機会を積極的に提供しています。また、社員が能力を最大限に発揮するには、本人及び家族が健康であることが不可欠であるという認識のもと、阪和興業健康保険組合と緊密に連携し健康経営を推進しています。

「組織を強める」施策の方針として、企業経営を取り巻く急速な環境変化に対応し、組織が持続的に発展していくためには、ダイバーシティ&インクルージョンの推進が不可欠であると考えています。当社の社員の構成は、中途採用者や外国籍社員、女性総合職など、多様な人材が活躍しており、今後も社員の意見を積極的に取り入れ、誰もが安心して自分らしさを発揮できる健全で公平な職場環境の整備を推進していきます。



人財への取り組み

個の力を引き出し、挑戦を支援する

働きやすい職場環境作り

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

当社では、社内制度に対する満足度や社員自身のキャリアプランを把握するため、社員が1年に1回自己申告書を提出することができ、例年80%以上の社員が提出しています。また、2024年度からエンゲージメントサーベイを開始しました。社員自身の心理状態やチームの状態を可視化し、その結果を活用してより活き活きと働ける職場環境を築くことを目的としています。

育児介護の分野では、育児休業の取得可能期間を子どもが

3歳を越えた年度末まで、育児時短勤務が可能な期間を子どもが12歳を越えた年度末まで、介護休業の取得可能日数を最大372日間までとするなど、育児や介護と仕事の両立を支えるために従来から法定を上回る制度を整えてきました。そして、2025年度の法改正により、これまで子供が小学校就学期までとしていた子の看護休暇の対象を、小学校3年生の年度末まで拡大し、取得事由についても疾病のみならず学級閉鎖や入学式などの式典も対象としました。今後も、社員がライフステージに応じて柔軟に働ける環境作りを進め、自分らしく活躍できる制度の充実を図っていきます。

個の力の成長を支援する

人材の教育

当社の人材教育の根底にある考え方は「P&G」人材の育成です。「P」はProfessionalの頭文字で、高い専門性と経営的なセンスを備えてユーザーの課題を解決していける力のことを指し、「G」はGlobalの頭文字で、世界各地域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を示しています。これらに加えて、今中計では、当社グループが国内外で拡大・成長するため、Management人材の基盤強化も推進しています。具体的には現場力と経営管理力を兼ね備えた経営人材の強化、高度専門職（財務・人事・法務・税務・IT）を含むコーポレート人材の強化、そしてグローバル人材の育成及びグローバル人材を活かす組織体制の強化を進めています。

2030年度を目指した人財強化への取り組みとして、2022年度より段階的に施策を開始しています。その一環として、企業内大学HKBSを開校しました。HKBSでは、これまで現場で培

われた実践的な知識や阪和DNAをより体系化した教育プログラムを用意し、社員が自主的に学べる環境を整備しています。講義内容は、現場ニーズや社会の潮流に応じて、多岐にわたる内容を積極的に取り入れています。2024年度からは新人事制度とHKBSの研修コンテンツを連動し、現場力とリーダーシップ力を兼ね備えた次世代経営人材の育成を加速させています。また新人事制度では、社員一人ひとりの成長段階に応じた研修の受講や資格の取得を促進しており、資格取得に対しては受験料や難易度に応じた祝金を支給することで、社員の積極的なスキル向上への意欲を支援しています。

さらに社員の成長を多面的に支えるために、人事異動やOJT、OFF-JTなども効果的に実施し、社員が自律的かつ貪欲に成長し続けることを後押ししています。こうした取り組みを通じて、「P&G」人材に求められている学び続ける姿勢を当社のカルチャーとして根付かせていきたいと考えています。

制度

育成

ダイバーシティ&インクルージョン推進

女性活躍推進

当社は、女性活躍推進のため3年ごとに「女性活躍推進法に基づく行動計画」を策定しています。2023年度からスタートした第4期行動計画では、女性の積極的な採用や組織の意思決定に関わる女性社員の増加、仕事とライフイベントとの両立支援など、女性の活躍を促進するための取り組みを積極的に進めています。

主な目標としては、新卒採用における女性総合職の割合を30%以上に保つこと、2025年度末までに管理職に占める女性の割合を3.7%に引き上げ、中長期的には10%を目指すこと

障がい者雇用

当社では、障がい者雇用の促進と安定を図るため、2024年4月に阪和ビジネスパートナーズ(株)(HBP)を設立しました。同年10月より本格的に稼働を開始し、2025年2月には「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく特例子会社としての認定を取得しています。HBPでは障がいの有無や内容に関わらず、互いに協力しながら一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう、多様な個性に合わせた職場環境や制度作りを目指しています。特定子会社とは障がい者雇用に特別な配慮を行う子会社のことで、ここで雇用された障がい者は、親会社やグループ全体の

健康経営への継続的な取り組み

当社は、社員の健康管理を経営的な視点で捉え、会社・社員・健康保険組合が一体となり、社員及び家族の健康増進に努めています。2018年4月に「阪和興業健康経営宣言」を行い、健康経営に取り組む体制を整えるため、人事部内に健康経営推進の組織を設置し、現在、人事部員のほか東京・大阪それぞれ1名の常勤の産業保健師を配置しています。

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

社員の心身の健康を支えるため、法令に基づく健康診断やストレスチェックを実施するだけでなく、健康管理面の取り組みとして健康保険組合と連携し、スマートフォンの歩数を競うウォーキングイベントなど社員が楽しみながら参加できる施策も展開

を定めています。目標の達成に向けて、女性社員が自身のキャリアを見つめ直す機会として女性活躍研修を実施しており、一般職から総合職への転換も積極的に推奨することで社員の自発的なチャレンジを支援しています。また、共働き世帯の増加を踏まえ、ベビーシッター補助の周知を進めるなど、子育ての負担に対しての支援にも力を入れています。誰もが安心して働ける職場を実現し、今後も女性が自分らしく活躍できる環境の整備も継続していきます。

雇用としてみなされます。2025年4月時点で、阪和興業本体とHBPを合わせて50名の障がい者を雇用しており、2024年度の障がい者雇用率は2.5%の法定雇用率を上回る2.6%となっています。

今後は、2026年7月に予定されている法定雇用率の引き上げに対応するため、より積極的な採用活動を展開する予定です。また、2027年度からは関連会社への制度適用を段階的に進め、2031年度には国内全ての関連会社において特例子会社制度を活用した法定雇用率の算定を行う計画です。

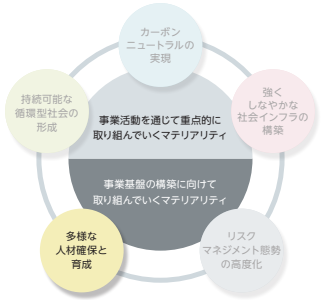
▶ サステナビリティデータの詳細は、P.91をご確認ください。

基盤

しています。制度面では、2022年6月に「三大疾病見舞金制度」を導入し、2025年3月には、がん及びその他会社が認める疾病を対象とした「治療と仕事の両立支援制度」を新たに整備し、働きながら治療を継続する社員の支援体制を強化しています。

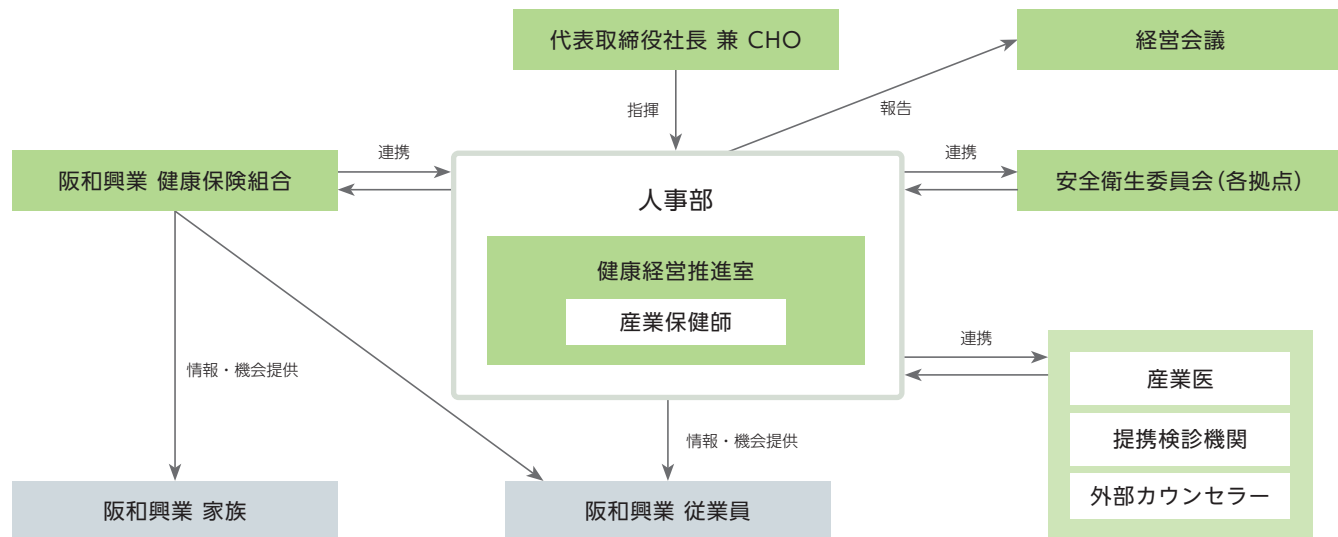
これらの着実な取り組みにより、2024年に引き続き2025年も健康経営優良法人(大規模法人部門)の認定を取得しています。今後も、全ての社員が心身ともに健康で、活躍できる環境作りを推進するために、各施策を推進していきます。

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



人財への取り組み

【健康経営推進体制】



公益財団法人 阪和育英会

阪和育英会は、当社の創業10周年記念事業として1957年4月に設立されました。当社の創業者であり、当会の初代理事長を務めた北二郎は、自身の苦学の経験から、経済的な理由で学びの機会を得られない若者たちに対して奨学金を通じた経済的支援を行い、「我が国社会に有為な人材を育成したい」と念願し、当社の資本金がわずか1億円であった時代に1,000万円という多額の資金を投じて当会を設立しました。

当会は、文部省(現 文部科学省)から公益財団法人としての認定を受けて活動を続けてきましたが、2011年の新公益法人制度の施行に伴い、内閣府より新制度に基づく公益認定を受け、新たな枠組みのもとで引き続き事業を展開しています。

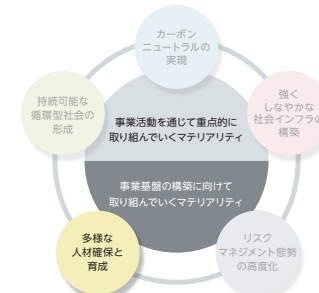
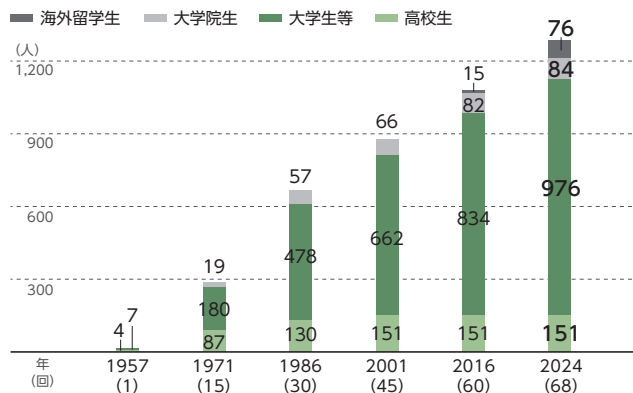
2015年度には、国際化が進む中、一人でも多くの意欲と能力のある学生が海外留学を通じて視野を広げ、知識を磨き、世界の優秀な若者たちと肩を並べる人材になってほしいとの願いから、給付型の海外留学奨学金制度を新たに創設しました。さらに、2021年度からは国内の就学生に対しても従来の貸与型奨学金を返済不要の給付型へと移行し、時代のニーズに応える制度改革を進めてきました。

現在、当会の正味財産は7億円を超え、これまでに支援した奨学生の累計は約1,300名にのぼります。奨学生OB・OGの多くは、産業界をはじめ、学界、官界、法曹界、医学界など幅広い分野

において活躍を続けています。

我が国は経済成長の段階を経て、今後は少子化に伴う人口減少や国内市場の縮小、さらには社会格差の拡大といった課題に直面していくことが予想されます。一方で、成長余地のある海外、特に新興国とは様々な局面で競争が激しさを増しており、そのような環境下では、より高度な教養と国際的視野を備えた人材の育成が不可欠となります。大学教育の重要性が一層高まる中、当会は民間奨学財団としての柔軟性と独自性を活かし、次代を担う若者たちが社会の様々な分野で大いに活躍できるよう、今後も支援の充実に努めてまいります。

2024年度までの奨学生数の累計



社員メッセージ

“ 制度を活かし、自らの意思で拓くキャリア ”

私は入社以来、鉄鋼部門の厚板・鋼板建材・薄板などの営業を経験し、その後約5年間タイにあるグループ会社に駐在しました。現地では、これまでの自分の経験が限定的であったことを痛感し、力不足を思い知らされる場面もありましたが、東南アジア特有のダイナミズムを肌で感じながら業務に取り組み、多くの貴重な経験を得ることができました。

帰任時には寂しさと同時に「次に駐在する時は、もっと現地スタッフを牽引できる人材になりたい!」という強い思いが芽生えたことを今でも鮮明に覚えています。ちょうどその頃、当社で国内MBA制度が立ち上がったことを知り即応募。第1期生としてビジネススクールに通わせて頂くことになりました。ケースメソッドを中心とした講義では、実務経験豊富な講師陣や多様なバックグラウンドを持つ仲間との議論を通じて視座が高まりました。仕事と学業を両立する過酷な2年間を乗り越えられたことは、大きな自信にもつながりました。今後は、MBA課程で培った知識と経験を活かし、当社の事業活動における課題解決に向けた施策の立案や新規事業の創出に貢献していきたいと考えています。



薄板部
薄板第三課 課長
藤田 大策
2006年入社

入社以来、産業機械部で主に国内営業を担当してきました。2022年には、欧州機械メーカーの開拓を目標とした市場調査のため、海外トレーニング制度を活用し、オランダにあるグループ会社に派遣されました。現地では、欧州機械メーカーの市場調査やカーボンニュートラル分野の情報収集を通じて海外での調達リソースに関する知見を広げることが出来ました。帰国後は輸出入業務や海外プロジェクト管理を担当し、現在はライフ・アミューズメント部にて欧米企業を中心としたビジネスを展開しています。海外トレーニング中に得た知識とネットワークは、現在の業務にも大いに活かされています。海外トレーニング制度は、これまでの営業範囲に縛られず自発的な学びと行動が求められる仕組みであり、グローバルな視点を持つ人材の育成に非常に有効であると感じています。今後も多様な文化や価値観を尊重しながら、国際的に信頼されるビジネスパーソンとして当社のグローバル展開に貢献していきたいと考えます。



ライフ・アミューズメント部
ライフ・アミューズメント課
鈴木 魁人
2017年入社

私は入社から6年間にわたり鉄鋼部門で国内営業を担当してきました。7年目となる昨年度には、当社の海外トレーニング制度を活用し、マレーシアにある当社グループ会社のコイルセンター(鋼板加工拠点)にて半年間の研修を経験し、2025年4月より、当社女性初の海外コイルセンター駐在員として、ベトナムで勤務しています。

研修期間中は、駐在員や現地スタッフの営業活動をサポートする中で、文化や商習慣の違いを肌で感じるとともに、マネジメント力や柔軟な対応力の重要性を実感しました。また、営業のみならず、品質管理・安全対策・人事・経理といった多岐にわたる業務への関与が求められる現実に驚きつつも、多角的な視点を養う貴重な機会となりました。

こうした経験を通じて、海外駐在業務の全体像を把握できたことは大きな財産です。ベトナムでの業務は始まったばかりですが、少しずつ現地に馴染みながら、前向きに取り組んでいます。海外トレーニング制度は、個人の成長を促すと同時に、ダイバーシティ推進の観点からも非常に意義のある制度だと感じています。今後は、女性総合職のロールモデルとなれるよう、日々努力を続けてまいります。



HANWA SMC STEEL
SERVICE HA NOI, LTD.
巨瀬 華奈子
2018年入社

人権への取り組み

当社グループは「持続可能な循環型社会の形成」と「多様な人材確保と育成」をマテリアリティの中で掲げています。世界各国

体制

当社グループは、人権尊重を重要課題として捉え、「阪和興業グループ人権方針」に基づき、サステナビリティ推進委員会及び委員長(管理部門統轄役員)のもと、サステナビリティ推進室が事務局・推進者となり、営業部門・コーポレート部門と連携して、グループ全体の人権尊重及びその継続的な改善に取り組んでいます。なお、当委員会で審議された人権に関わる重要事項は、適宜取締役会に報告し、必要に応じて対応・指示を受けています。取締役会は当委員会で審議された人権に

で事業を展開する企業として、社員のみならずサプライチェーン上の人権尊重の実現に向けた取り組みを進めています。

関わる重要事項について適宜報告を受け、その監督を行っています。

所轄役員	管理部門統轄役員
審議機関	サステナビリティ推進委員会 ※委員会で議論された人権に関わる重要事項は、適宜取締役会に報告し、必要に応じて対応指示を受けています
事務局	サステナビリティ推進室

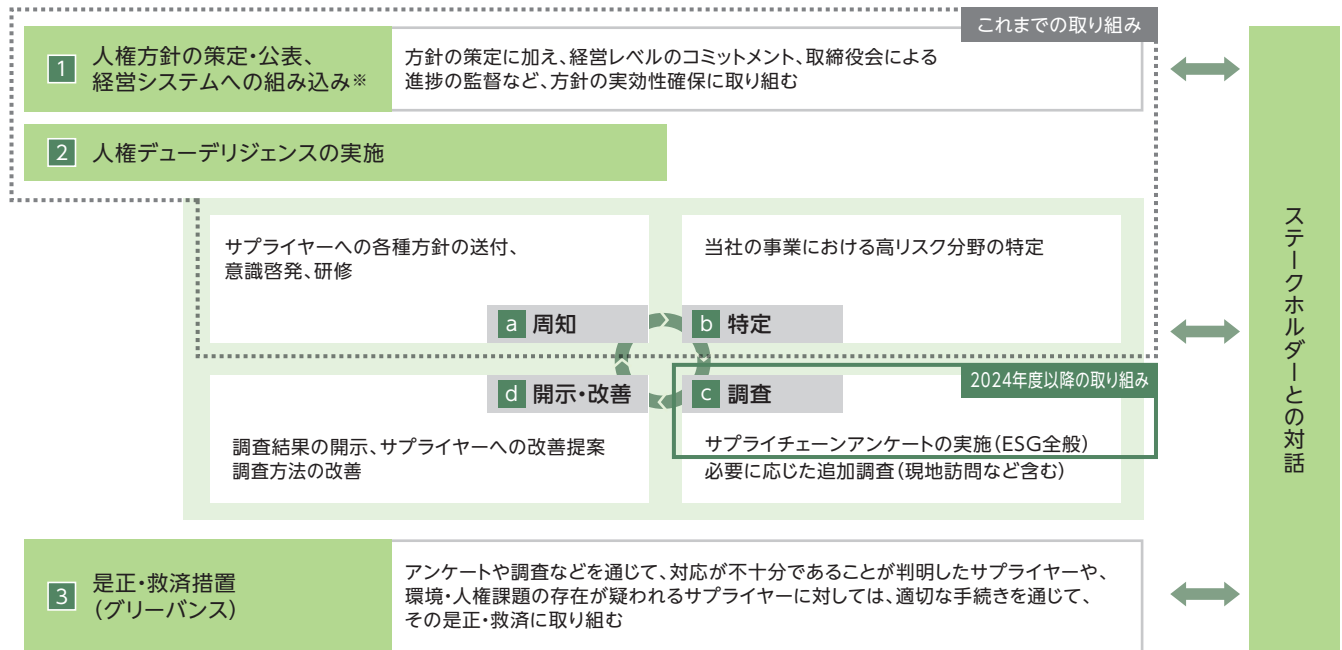
▶ サステナビリティ推進体制の詳細は、P.28をご確認ください。

取り組み

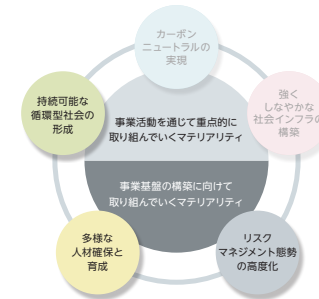
当社グループでは、「国際人権章典(世界人権宣言及び国際人権規約)」、国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとした人権に関する国際規範を支持しています。「阪和興業グループ人権方針」を定め、バリューチェーン上の人権への負の影響の特定・改善を目指すとともに、これら人権尊重の取り組みによってリスクを低減し、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

当社グループは、事業活動に関わるステークホルダーの人権への負の影響を特定・調査し、改善していくために人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、継続的に実施することを目指しています。今年度の新たな取り組みとして、一部取引先を対象にサプライチェーンアンケートを実施しました。今後も、調査の拡充などを通じて、人権デューデリジェンスの仕組みを段階的に強化していく想定です。

【当社グループにおける人権尊重の取り組みの全体像】



※各種取り組みを通じて経営システムへの組み込み・更なる高度化を進めていく想定



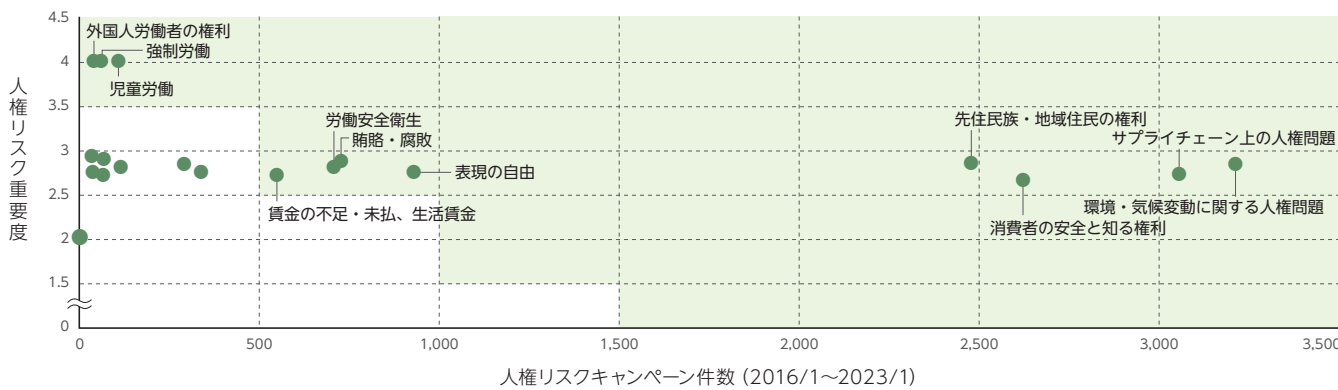
【人権デューデリジェンスの実施】

2-b 特定 当事業における高リスク分野の特定

2023年度には、当社の事業における人権リスクを明らかにするため、注視すべき人権課題・事業の分析を実施しました。

(1) 注視すべき人権課題の分析

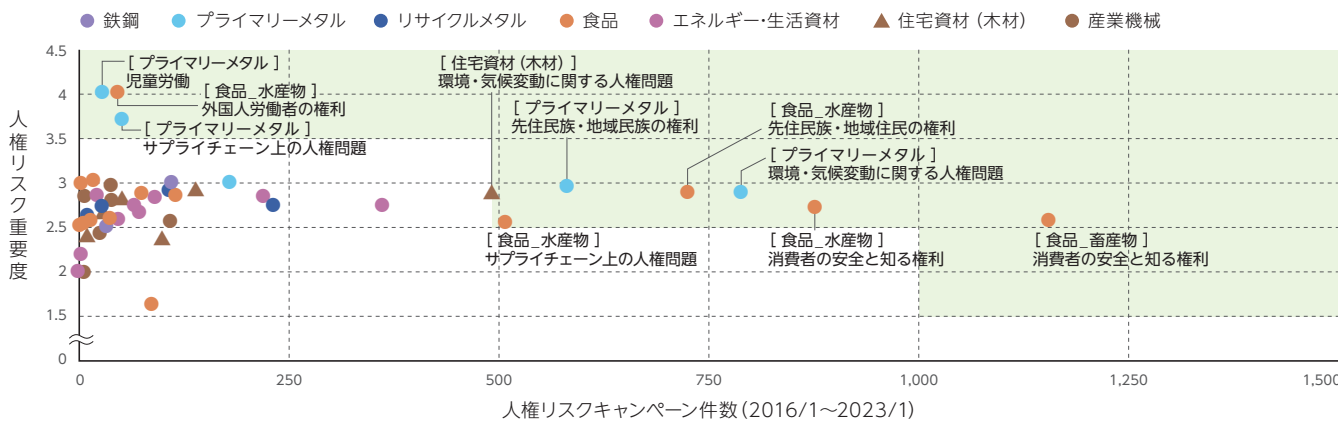
世界各国の人権擁護団体やNGO団体などが指摘した人権課題に対するキャンペーンの件数を、人権リスク重要度に応じてマッピングすると以下のとおりとなります。「強制的な労働」「児童労働」「賃金の不足・未払い、生活賃金」などが注視すべき課題として抽出されました。



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

(2) 注視すべき事業の分析

人権課題に対するキャンペーンのうち商材特異的な情報を含むものの件数を、該当する当事業と紐づけたうえで、人権リスク重要度に応じてマッピングすると以下のとおりとなります。特に注視すべき当事業は、プライマリーメタル、食品、住宅資材(木材)であることが明らかになりました。



2-c 調査 サプライチェーンアンケートの実施結果

当社は、仕入額の大きい企業を中心とした一部サプライヤーを対象にESGの取り組みに関する「サプライチェーンアンケート」を実施し、2024年度は252社から回答を得ました。アンケートの回答内容及びサプライヤーのESGに関する開示内容などを確認した結果、大きな懸念があるサプライヤーは見受けられませんでした。今後も、当社のサプライチェーン行動指針や人権方針などの価値観を取引先の皆様と共有し、必要に応じて書面などを通じた改善依頼や状況確認を行うなどの是正措置を協議していきます。

リスクマネジメント

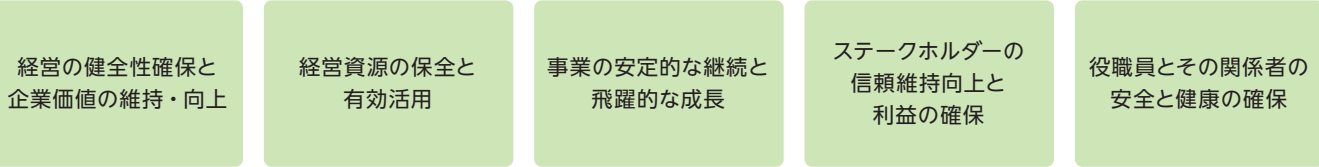
基本方針・リスクマネジメント体制

当社グループは、「リスクマネジメント基本方針」において、リスクを「事業戦略及びビジネス目標の達成に影響を与える不確実性のこと」と定義し、事業活動などから生じる様々なリスクに対し、適切な対策を講じ、コントロールするための事項を具体的に定めることにより、積極的な投融資や事業拡大による飛躍的な事業成長の達成に資することをリスクマネジメントの基本的考え方としています。

また、リスクマネジメントを経営上の重要課題と認識し、取締

役会で決定した基本方針のもと、監査等委員会から独立した管理部門統轄役員をリスクマネジメントの統括責任者としたうえで、必要なリスクマネジメントの体制と具体的な管理手法などを整備するとともに、経営トップによる全社的なリスクマネジメントへの意識向上にも取り組んでいます。また、リスクの発生予防と発生したリスクの軽減を図るため、それぞれのリスクに対応する部署を定め、関連規程やマニュアルの整備を行っています。

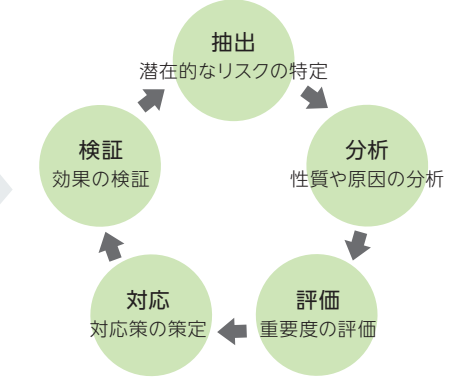
【リスクマネジメントの目的】



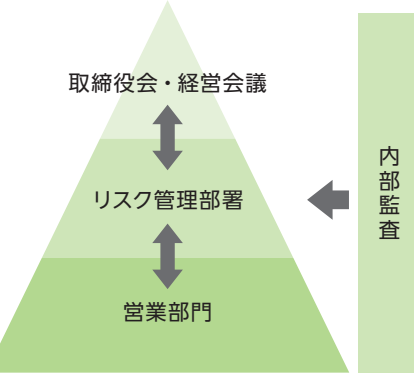
【主要なリスク】

経済状況の変動
商品市況の変動
為替レートの変動
金利の変動
株価等の変動
取引先の信用
事業投資
その他

【リスクマネジメントのプロセス】



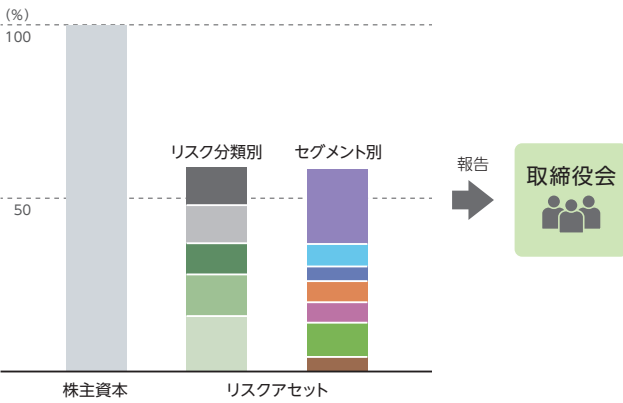
【リスクマネジメント体制】



▶ 主要なリスクの詳細については、2025年3月期有価証券報告書P.20～P.23の事業等のリスクをご参照ください。

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

【株主資本とリスクアセット】



取引先の信用リスク管理

当社グループの事業において発生する売上債権などの多くは、取引先ごとに一定の信用を供与したうえで掛取引を行っており、このほかに前渡金、貸付金、保証などの形態でも信用供与を行っています。信用供与に際しては、各取引先に対して与信限度額を設定し、必要に応じて信用保険の付保などの措置を講じており、また、エクスポージャーの集中状況などを含めた厳格かつ機動的な与信管理を通じて、信用リスクの低減を図っています。

さらに、社内格付に基づく予想倒産率(PD)や倒産時の損失率(LGD)、デフォルト時のエクスポージャー(EAD)などの指標

を活用して、リスクアセット(RA)を算出し、信用リスク量の把握・モニタリングに活用しています。

【取引先の信用リスク管理】

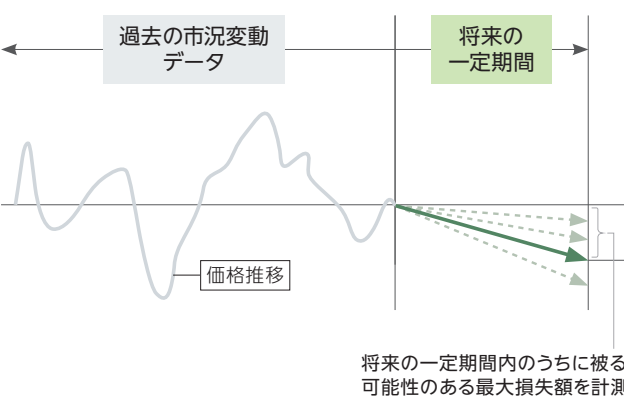
取引先	格付	与信枠	債権残高	EAD	PD	LGD	RA
X社	A	XXX	XXX	XXX	X.X%	X.X%	XX
Y社	C	XXX	XXX	XXX	X.X%	X.X%	XX
Z社	B	XXX	XXX	XXX	X.X%	X.X%	XX
合計		XXX	XXX	XXX			XXX

商品市況リスク管理

当社グループでは、鉄鋼製品、金属原料、非鉄金属、食品、エネルギー製品、生活資材などの市況商品を扱っており、一部では流通在庫を保有しています。これらの商品は市場価格の変動による影響を受けるため、過去の市況変動データをもとに統計的手法を用いて、将来の一定期間において想定される最大損失額を計測し、価格変動リスクの把握に努めています。

また、市況の変動が大きくなる局面に備え、必要に応じてポジション枠や損失限度枠などを設定し、リスクの集中や過大な損失の回避を図っています。さらに、非鉄地金や石油製品などについては、商品先渡取引や商品スワップ取引などのデリバティブを活用し、相場変動リスクなどのヘッジを行っています。これらの取引は、内部規程に基づき、評価損やリスク枠の上限などを設定したうえで、適切に管理しています。

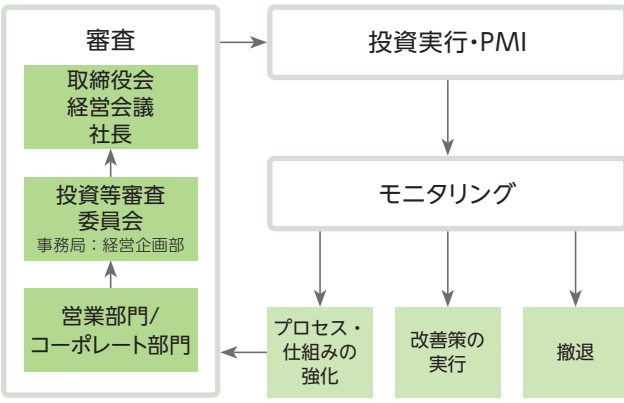
【商品市況】



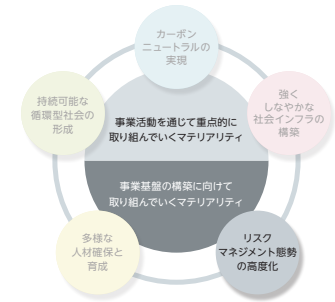
事業投資リスク管理

当社グループは、既存事業の強化や事業領域の拡大などを図るため、事業投資を行っています。これらの投資に際しては、投資等審査委員会において検討を行ったうえで、投資内容や金額に応じた所定の審査プロセスに従って、実行の是非を決定しています。投資実行後は、計画の進捗状況などを定期的に一括して分析を行うとともに、特に注意を要すると判断される投資先については、集中的なモニタリングを実施しています。

【投資管理・管理プロセス】



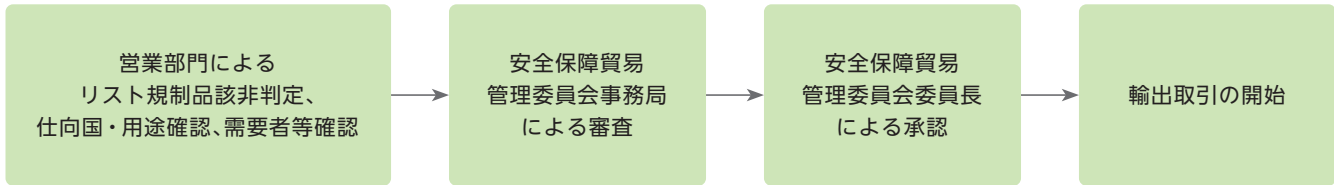
リスクマネジメント



貿易管理体制の高度化

当社グループは、国内外に多くの拠点を有し、様々な事業活動を行っていることから、各国の法令・規制の遵守を重要課題と位置付けています。外国為替及び外国貿易法の遵守と適切な貿易管理の取り組みとして、「安全保障貿易管理規程」を制定し、コーポレート部門の管掌役員を委員長とする安全保障貿易管理委員会を設置して、全社的な管理統括及び継続的な社内研修を行うなど、安全保障貿易管理関連業務の適正か

【輸出管理フロー】



また、貨物のセキュリティ管理とコンプライアンス体制が整備された事業者に対して、税関が承認・認定を行い、税関手続の緩和や簡素化策を提供するAEO制度においては、当社は2023年に特定輸出者の承認を、2024年には特例輸入者の承認を取得しています。

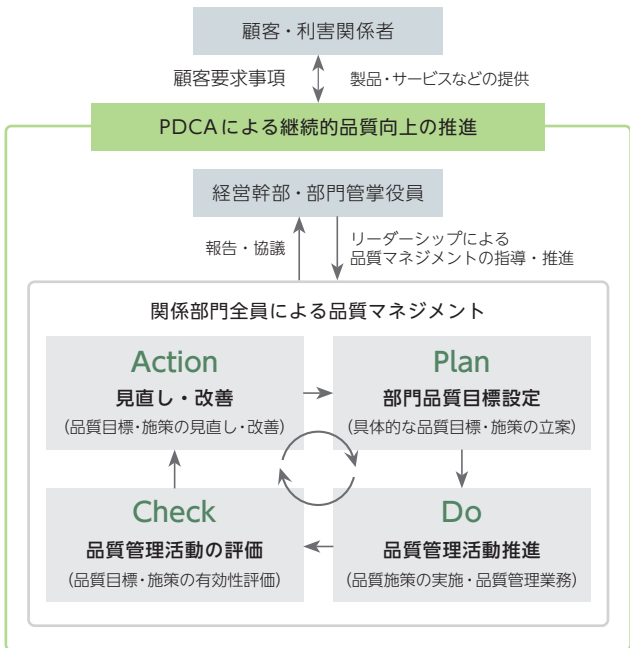
つ円滑な実施に努めています。具体的には、該非判定、仕向国・用途・需要者の確認などを営業部門及び当委員会事務局が二重に確認・審査したうえで、委員長が最終的な取引審査の承認を行う体制を整えています。今後も、国際社会における平和と安全の維持に貢献すべく、貿易管理体制の更なる整備・充実に努めていきます。

さらに、ロシアによるウクライナ侵攻を契機とした、米国のOFAC規制をはじめとする各国の制裁強化への対応として、海外拠点を含む営業部門によるフロントラインでのリスク管理に加え、コーポレート部門でのITを活用したモニタリングを強化するなど連結ベースでの管理体制の強化に取り組んでいます。

品質管理・安全衛生管理

品質事故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いきます。当社では品質安全環境管理部を設置し、日本産業規格JISQ9001に示される「品質マネジメントシステム」を基準とした「品質管理規程」を定めています。また、グループ会社を含めた関係部門の全員が、それぞれの事業内容に応じたPDCAサイクルによる品質管理活動を継続実施することで、品質事故の未然防止と品質管理レベルの向上に努めています。さらに、「安全衛生管理規程（建設・製造業等）」を定め、当社の建設・製造事業などにおける労働災害及び公衆災害の防止と、コンプライアンスの徹底及びそれらに関わる当社のリスク回避に努めるとともに、「安全最優先」の企業文化の定着を目指しています。

【品質マネジメントシステム概要図】



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。

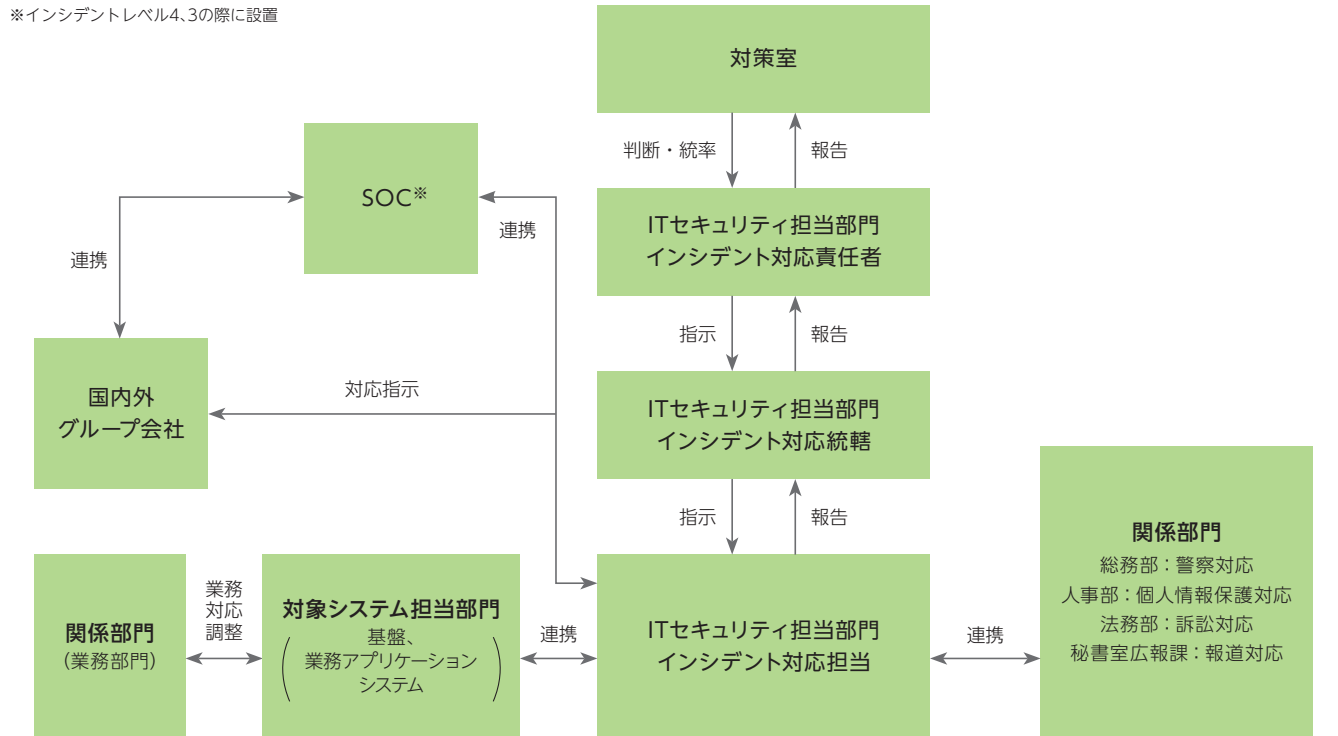
情報セキュリティ

当社は、「情報管理規程」などを制定しており、当社グループの情報セキュリティレベルの確保と会社保有情報の適切な管理に努めています。外部からの不正アクセスによる侵入などの攻撃に備えるため、監視・連絡体制を構築し、当社グループにおいて教育や訓練を定期的実施しています。また、インシデント発生時には「インシデント対応マニュアル」に従った対応を行い、当社グループ全体の被害の極小化に取り組んで

います。
2025年度には、当社グループの情報セキュリティ対策のロードマップを再定義する予定です。この新たなロードマップでは、ルールの見直しや最新のセキュリティ技術の導入などを計画しています。引き続き高い情報セキュリティレベルを維持し、顧客やステークホルダーの信頼を確保していきます。

【インシデント対応体制】

※インシデントレベル4、3の際に設置



※SOC…Security Operation Center

危機管理対策

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

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

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て、2014年から社員全員参加型で活動を開始しました。

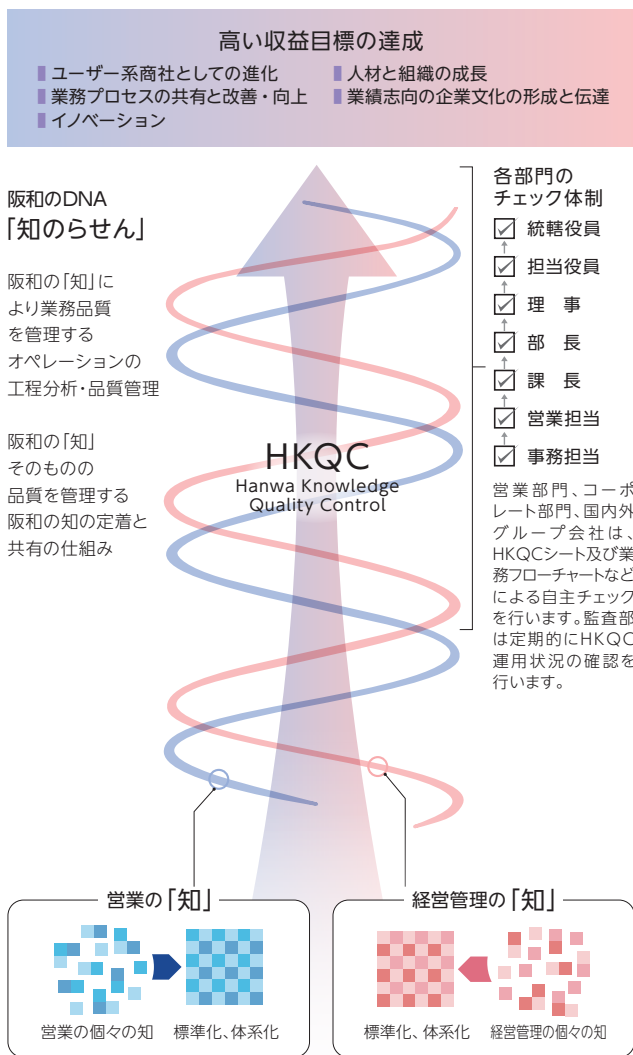
現在では、HKQC活動は、

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

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

具体的な取り組み

当社では、2016年度より毎年HKQC大会を開催し、業務プロセスの改善にとどまらず、HKQCの精神を通じた企業文化を伝承する場として活用してきました。2020年度には、人事評価制度と連動させ、期初に部門単位で設定したHKQC目標を個人の目標へと展開することで、社員のHKQC参画意識向上を図る仕組みを整備しました。2021年度からは、部門単位で「HKQC推進会議」を開催し、目標達成の振り返りと次年度目



標の策定を通じたPDCAサイクルの定着を図ってきました。近年では、業務効率化や部内での知見共有、失敗事例の共有を通じた学び合いなど、現場に根差した改善活動としての側面が強まっており、気づきや意識変革を促す実践的な取り組みへと進化しています。このようにHKQC活動を通じて、個人・部門・全社における業務品質の向上と企業文化の醸成に寄与しています。

コーポレート・ガバナンスの基本方針

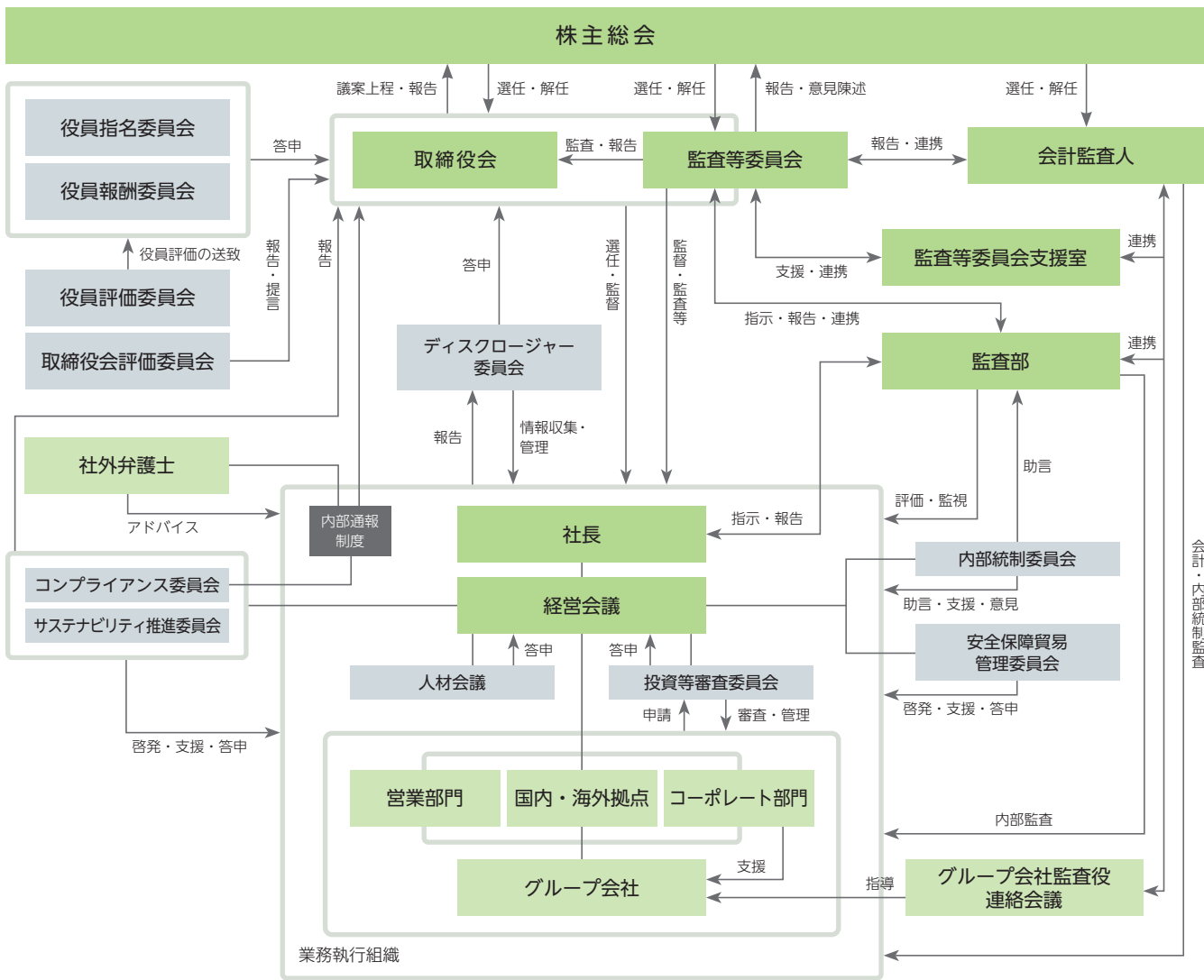
基本的な考え方

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

体制

当社は、2025年6月26日開催の第78回定時株主総会の決議により、監査等委員会設置会社に移行しました。当社の事業は広範な分野にわたるため、各分野や当社業務に精通した業務執行取締役への権限委譲を進めていくことに加え、高い専門性を有する独立社外取締役による助言や監督により、業務執行の迅速化を図っております。

【コーポレート・ガバナンス概要図】



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

取締役の職務の執行に関しては、適法性及び妥当性の観点から監査を行う監査等委員が取締役会の構成員となることで、取締役会の監督機能の強化を図っております。

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。

取締役会

当社の取締役会は、社内取締役7名及び社外取締役7名で構成されています。社内取締役には、社長、副社長2名、鉄鋼事業担当2名、管理部門担当1名、常勤の監査等委員である取締役1名が含まれ、それぞれの豊富な知識と経験を活かし、経営管理や業務執行の監督を担っています。社外取締役は監督機能を重視した構成となっており、監査等委員でない取締役4名、監査等委員である取締役3名が含まれています。また、女性取締役は、社外から2名登用しています。

取締役の任期は、監査等委員である取締役が2年、それ以

スキル・マトリクス

当社の取締役が有する専門性は以下のとおりです。

氏 名	地 位	性 別	企業経営	営業／事業戦略	海外駐在経験	財務・経理	法務・リスクマネジメント	人事・労務	IT・デジタル
中川 洋一	代表取締役社長	男性	●		●	●	●	●	
山本 浩雅	代表取締役副社長執行役員	男性	●	●	●				
畠中 康司	取締役副社長執行役員	男性	●	●	●				
篠山 陽一	取締役専務執行役員	男性	●	●	●				
松原 圭司	取締役専務執行役員	男性	●	●	●				
本田 恒	取締役常務執行役員	男性	●	●		●		●	●
堀 龍児	社外取締役	男性	●	●			●	●	
中井 加明三	社外取締役	男性	●	●		●	●	●	●
古川 玲子	社外取締役	女性	●				●		●
佐藤 千佳	社外取締役	女性	●		●			●	
川西 英夫	取締役 常勤監査等委員	男性	●	●					
高橋 秀行	社外取締役 監査等委員	男性	●			●	●		●
櫻井 直哉	社外取締役 監査等委員	男性	●				●		
國賀 久徳	社外取締役 監査等委員	男性	●	●	●	●		●	

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

取締役会の実効性評価

当社は、2019年度から取締役会の実効性について分析・評価を行い、取締役会の更なる機能向上に取り組んでいます。2023年度には、第三者機関により取締役会の実効性評価を実施し、取締役の構成、運営、議論の質などについて多面的に検証を行いました。その結果、当社取締役会は課題はあるものの、適切に機能しているとともに、持続的な企業価値の向上に資する議論が行われていることを確認しました。

外の実効性は1年とし、経営環境の変化に機動的に対応できる体制を整えています。

取締役の選任にあたっては、ジェンダーや国際性を問わず、当社の経営判断に資する人材を選任する方針です。取締役会は原則として月1回開催し、法令・定款に定められた事項に加え、当社グループにとって重要な経営の企画・立案を行っています。また、各取締役から業務執行状況などの報告を受け、職務執行の監督を実施しています。

2024年度においては、監査等委員会設置会社への移行を踏まえ、取締役会の体制や運営の在り方について改めて検討を進めており、引き続き実効性の維持・向上に向けた取り組みを継続しています。当社は今後も、取締役会の機能強化を通じて、持続的な企業価値の向上に努めていきます。

監査等委員会

監査等委員会は、社内取締役(常勤)1名及び社外取締役3名で構成されています。委員会の活動を円滑に進めるため、監査等委員会支援室及び監査等特命役員を委員会の指揮命令下に設置し、委員会の職務遂行を補助しています。

委員会は、独立した客観的な立場から、業務執行取締役への意見聴取や、常勤監査等委員による経営会議などへの出席を通じて、取締役の職務執行に関して適法性及び妥当性の観点から監査などを行っています。その結果は委員会内で承認

社外取締役

社外取締役には、株主をはじめとする社外ステークホルダーの代表として、客観的な視座で当社グループの経営判断や業務執行の妥当性・適格性を評価し、有益な助言・提言を行う役割を期待しています。そのため、当社では、こうした役割にふさわしい能力や経験などを有する方を社外取締役として選任し

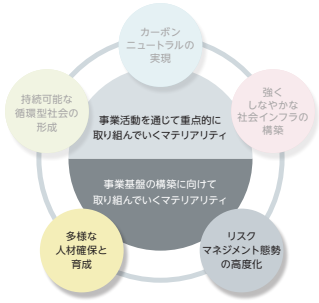
され、取締役会への意見表明や株主総会への報告を通じて、ガバナンスの実効性向上に寄与しています。

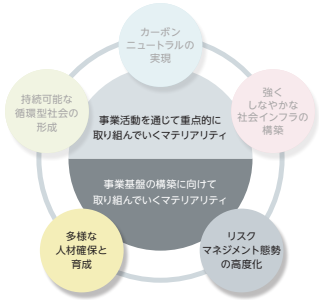
また、会計監査人及び内部監査部門(監査部)とは、定期的または必要に応じた情報交換・協議を行い、密接な連携を図ることで、モニタリング機能の強化と監査の実効性向上に努めています。

ています。また、独立社外取締役は、役員評価委員会、役員指名委員会、役員報酬委員会にも参加し、取締役及び執行役員の評価・選任などについて、第三者的な視点から意見を適切に表明しています。

社外取締役の選任理由と出席状況

地位	氏名	選任理由	2024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などに長年携わることで培われた専門知識や法律の専門家としての広範な知見に加え、大学教授としての経験も有することから、総合的・多面的な視野から当社の経営判断に対する助言及び業務執行に対する監督の役割を担って頂くことを期待し、取締役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回
	中井 加明三	長年にわたる証券会社や不動産業界での会社経営を通じて培われた広範な知識と豊富な経験を有しており、特に金融や投資における実践的かつ多面的な立場から当社の経営判断に対する助言及び業務執行に対する監督の役割を担って頂くことを期待し、取締役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回
	古川 玲子	長年にわたる大手IT企業における実務や経営、監査などの様々な経験に裏打ちされた深い見識を有していることから、特に、情報システムや内部統制の分野において実践的かつ客観的な視点から当社の経営判断に対する助言及び業務執行に対する監督の役割を担って頂くことを期待し、取締役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回
	佐藤 千佳	長年にわたり日本企業及び外資系企業において人事部門の責任者を務め、人事施策に関して深い見識と様々な経験を有していることから、特にグローバルでの人材戦略やダイバーシティの推進等の分野において実践的かつ客観的な視点から当社の経営判断に対する助言及び業務執行に対する監督を行って頂くことを期待し、取締役に選任いたしました。	取締役会 12回/13回





地位	氏名	選任理由	2024年度出席回数
社外取締役（監査等委員）	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、独立した立場と客観的な視点から経営に対する監査・監督を行い、取締役会のモニタリング機能の強化や当社のコーポレート・ガバナンス体制の充実に貢献頂くことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回 監査役会 13回/13回
	櫻井 直哉	グローバル企業の法務部門に長年携わることで培われた企業法務の幅広い見識を活かして、独立した立場と客観的な視点から経営に対する監査・監督を行い、取締役会のモニタリング機能の強化や当社のコーポレート・ガバナンス体制の充実に貢献頂くことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任いたしました。	取締役会 13回/13回 監査役会 10回/10回
	國賀 久徳	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て、豊富な国際経験も有することから、これらの知見や経験を活かして、独立した立場と客観的な視点から経営に対する監査・監督を行い、取締役会のモニタリング機能の強化や当社のコーポレート・ガバナンス体制の充実に貢献頂くことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任いたしました。	取締役会 13回/13回 監査役会 10回/10回

※当社が定める社外取締役の独立性に関する判断基準を満たしており、(株)東京証券取引所に独立役員として届け出ています。
※2025年6月26日開催の第78回定時株主総会において、監査等委員会設置会社へ移行しました。なお、2024年度の監査等委員である取締役の出席回数は、監査役会設置会社としての実績を記載しています。
※2024年6月、佐藤千佳氏が取締役に、櫻井直哉氏及び國賀久徳氏が監査役に就任しました。

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委員の過半数を社外取締役に構成する役員評価委員会、役員指名委員会、役員報酬委員会を設置しています。

各委員会の役割

役員評価委員会	役員指名委員会	役員報酬委員会
社長を委員長とし、委員の過半数を社外取締役に構成しています。委員会を年2回以上開催し、社長及び社外取締役を除く業務執行取締役からのコミットメントの評価及び役員相互評価を受けて総合評価を行い、総合評価の結果を役員指名委員会及び役員報酬委員会に提供しています。	社外取締役に委員長とし、委員の過半数を社外取締役に構成しています。役員評価や社員の人事考課の結果をもとに、次年度の役員構成を検討、素案を作成し、取締役会に答申しています。	社長を委員長とし、委員の過半数を社外取締役に構成しています。役員評価の結果をもとに、次年度の月例固定報酬となる定期同額給与案を作成するとともに、役員賞与である業績連動給与の算定ルール案も作成し、取締役会に答申しています。また役職位ごとに妥当と考えられる譲渡制限付株式報酬の水準の検討も行っています。

各委員会のメンバー

役職名	氏名	役員評価委員会	役員指名委員会	役員報酬委員会	役職名	氏名	役員評価委員会	役員指名委員会	役員報酬委員会
代表取締役社長	中川 洋一	委員長	○	委員長	社外取締役	佐藤 千佳	○	○	○
代表取締役副社長執行役員	山本 浩雅	○	○	○	取締役 常勤監査等委員	川西 英夫	○	○	○
取締役常務執行役員	本田 恒	○	○	○	社外取締役 監査等委員	高橋 秀行	○	○	○
社外取締役	堀 龍児	○	委員長	○	社外取締役 監査等委員	櫻井 直哉	○	○	○
社外取締役	中井 加明三	○	○	○	社外取締役 監査等委員	國賀 久徳	○	○	○
社外取締役	古川 玲子	○	○	○					

役員報酬制度

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬は、定時株主総会において決議された報酬限度額の範囲内で決定しています。報酬体系は、企業価値の持続的な向上を促すインセンティブとして機能することを目的とし、各取締役の職責に応じた適正な水準とすることを基本方針としています。

業務執行取締役の報酬は、基本報酬と役員賞与による金銭報酬に加え、株式による非金銭報酬を組み合わせた構成としています。一方、社外取締役にについては監督機能に特化した職務内容を踏まえ、基本報酬のみを支給する方針としています。

また、監査等委員である取締役の報酬は、定時株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査等委員である取締役間の協議により決定しています。

報酬項目		内容	支給対象
金銭報酬	基本報酬（定期同額給与）	月例の固定金銭報酬 持続的な成長を目指す中長期の課題への取り組み姿勢とその成果を踏まえて決定	業務執行取締役/ 社外取締役
	役員賞与（業績連動給与）	事業年度の経常利益に連動する金銭報酬 業績に対する結果責任への対価	業務執行取締役
非金銭報酬	譲渡制限付株式報酬	譲渡制限付株式による報酬 企業価値向上を目的とした中長期インセンティブ	

業務執行取締役の種類別の報酬構成割合の決定については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業の報酬水準をベンチマークとし、各報酬の割合について下表の値を目安に役員報酬委員会にて検討を行います。取締役会は、同委員会の答申を踏まえ、各取締役の職責や評価結果を考慮したうえで、個人別の報酬などの内容を決定しています。

役職位	金銭報酬		非金銭報酬
	基本報酬	役員賞与（上限値）	譲渡制限付株式報酬
取締役会長・取締役社長	8	6	2
取締役副会長	8	6	2
取締役副社長執行役員	9	7	2
取締役専務執行役員	9	8	2
取締役常務執行役員	10	10	2
取締役執行役員	14	14	2

役員報酬の金額（2024年度実績）※1

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)
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等※2	
取締役(社外取締役を除く。)	556	309	168	77	8
監査役(社外監査役を除く。)	58	58	—	—	2
社外役員	99	99	—	—	10

※1 2025年6月26日開催の第78回定時株主総会をもって、監査等委員会設置会社に移行しております。2024年度の役員報酬の金額については、監査役会設置会社としての実績を掲載しております。
※2 非金銭報酬等は、譲渡制限付株式報酬として2024年度に費用計上した額です。

報の適正な処理を目的として「内部通報規程」を定め、問題の早期発見と是正に努めています。

・ **社内管理体制**

当社では、コーポレート部門の役員及び部長職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、コンプライアンス意識の啓発、関連案件の調査・対応、防止策の策定、並びに取締役会への報告などを行っています。

2023年には、取締役会監督の下、贈収賄を含むあらゆる腐敗行為の防止に向けて、「贈収賄防止規程」を制定し、公務員などに対して、不正な利益を得る目的で利益を供与しないことを定めています。また、営業活動に必要な各種免許・許可・資格の取得状況を毎年確認し、各種業法の遵守状況をチェックする体制も整えています。

このように当社は、コンプライアンスの徹底と法令遵守体制の強化に向けて、継続的に仕組み作りを行っています。

・ **社会変化への対応**

当社は、公正取引委員会や中小企業庁からの下請取引の適正化の要請を踏まえ、「下請取引該当判断に関する指針」を策定し、全社に向けて周知を行いました。また、取引先との間で、労務費や原材料価格の上昇に伴う価格転嫁が十分に協議されているかを調査するなど、社内においても適切な対応の啓発を行っています。

このように、企業活動に関連する法令の改正や行政通達などがあった場合には、迅速に対応し、社内への展開と遵守の徹底を図ることで、社会的要請に応える体制を整えています。

役員紹介

在任年数（2025年6月26日現在）／所有株式数（2025年3月31日現在）

取締役 ※1 過去に取締役であった期間があります。 ※2 取締役・監査役であった期間を通算しています。



中川 洋一
代表取締役社長 10年/15,929株
1986年4月 当社入社
2022年4月 代表取締役社長



山本 浩雅 ※1
代表取締役副社長執行役員（新任）/11,428株
1983年4月 当社入社
2025年6月 代表取締役副社長執行役員



畠中 康司
取締役副社長執行役員 11年/12,205株
1983年4月 当社入社
2025年4月 取締役副社長執行役員



篠山 陽一
取締役専務執行役員 8年/7,350株
1984年4月 当社入社
2021年4月 取締役専務執行役員



松原 圭司
取締役専務執行役員 5年/12,781株
1983年4月 当社入社
2025年4月 取締役専務執行役員



本田 恒
取締役常務執行役員 2年/4,177株
1991年3月 当社入社
2024年4月 取締役常務執行役員



堀 龍児 独立役員
社外取締役 11年/2,100株



中井 加明三 独立役員
社外取締役 6年/3,769株

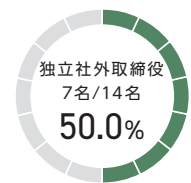


古川 玲子 独立役員
社外取締役 3年/375株

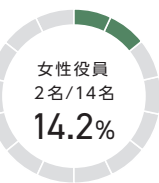


佐藤 千佳 独立役員
社外取締役 1年/52株

独立社外取締役比率



女性役員比率



川西 英夫 ※2
取締役 常勤監査等委員（20年）/25,335株
1973年4月 当社入社
2025年6月 取締役 常勤監査等委員



高橋 秀行 ※2 独立役員
社外取締役 監査等委員（5年）/165株



櫻井 直哉 ※2 独立役員
社外取締役 監査等委員（1年）/35株



國賀 久徳 ※2 独立役員
社外取締役 監査等委員（1年）/176株

執行役員

社長

中川 洋一

副社長執行役員

山本 浩雅

海外・リサイクルメタル部門・
プライマリーメタル部門・
製鉄資源総轄

畠中 康司

大阪本店長 兼 九州支社・
中国支店・北陸支店総轄

専務執行役員

篠山 陽一

東京鋼板部門・住宅資材部門・
名古屋支社・新潟支店・静岡支店統轄

松原 圭司

東京厚板・機械部門・全社線材
特殊鋼事業・東アジア統轄

常務執行役員

出利葉 知郎

米州総代表 兼 HANWA
AMERICAN CORP.（社長）

竹迫 隆一

欧州・中東・アフリカ総代表

宮野 好史

エネルギー部門・食品部門・
生活資材・新規事業推進統轄

南村 重人

大阪条鋼部門・九州支社・
中国支店・北陸支店統轄

高田 幸明

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

本田 恒

管理部門統轄

白澤 省二

リサイクルメタル部門・
プライマリーメタル部門・製鉄資源・
アジアリサイクルメタル事業統轄

藤塚 正彦

アジア総代表

執行役員

川口 敏弘

大阪条鋼部門・北陸支店・
中国支店条鋼担当

天野 毅

プライマリーメタル部門・
製鉄資源担当

内藤 憲治

東アジア総代表

瀬戸 吉也

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

尾崎 省吾

東京薄板・鋼板建材・
スチールサービス事業推進担当

岸本 広一

エネルギー部門・食品部門・
生活資材・新規事業推進・
アジア物資事業担当

鶴田 秀行

人事・総務・品質安全環境管理・
営業会計・貿易業務担当

渡辺 安彦

経営企画・法務・審査・
サステナビリティ推進・
リスクマネジメント担当

藤田 秀志

大阪鋼板建材・鋼板販売・
厚板・中国支店鋼板担当

岸本 晃一

全社線材特殊鋼事業・
住宅資材部門担当

松本 大吾

東京厚板・鋼板販売・
鋼管販売・新潟支店担当

伊藤 貴則

名古屋支社長 兼 静岡支店担当

▶ 取締役の略歴の詳細については、
2025年3月期有価証券報告書P.47～P.51の役員一覧をご参照ください。

監査等委員座談会



社外取締役 監査等委員
櫻井 直哉



取締役 常勤監査等委員
川西 英夫



社外取締役 監査等委員
高橋 秀行



社外取締役 監査等委員
國賀 久徳

“ 監査等委員会設置会社への移行により、
取締役会の更なるガバナンス強化に努めてまいります ”

妥当性監査の深化と 監査等委員会設置会社への転換

監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ
機関設計を変更されましたが、
その経緯とねらいについてお聞かせください。

高橋 当社はこれまで、監査役会設置会社として、経営の健全性・透明性・効率性を重視しながら、コーポレートガバナンスの機能強化に取り組んできました。しかしながら、足元の経営環境は、気候変動や地政学リスク、デジタル化の進展などにより、急速かつ非連続に変化しています。そうした状況の中で、このままで良いのかという問題意識が常にありました。こうした環境変化に的確に対応するためには、意思決定の迅速化や、取締役会のモニタリング機能の更なる強化が不可欠です。そこで約2年前、中川社長を委員長とするガバナンス強化委員会を立ち上

げ、今後の経営戦略に即したガバナンスの在り方について議論を重ねてきました。その結果、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行を決定し、先般の株主総会にて承認されました。

川西 私からは、常勤監査等委員として少し歴史的な背景を振り返りたいと思います。当社は1990年代に経営基盤が揺らぐ局面を経験し、その回復には約10年を要しました。その過程で積極的な成長戦略を打ち出し、結果として大きく成長し、事業の幅も着実に拡大してきました。その一方で、急速な事業の拡大に伴い、人材の成長スピードとの間にギャップが生じるなど、様々な課題も顕著化しました。加えて、投資規模も拡大し、リスクを多角的に検証する必要性が高まりました。私は、ちょうどその頃に監査役に就任しましたが、従来の適法性監査だけでは複雑化する課題に十分に対応できないと感じ、業務執行プロセスにおける判断の合理性や、その後の進捗状況の確認にも積極的に関与するように努めました。そのような妥当性監査まで踏



み込んだ監査体制をご覧になった高橋さんから、実態に即した体制へ移行すべきではないかのご意見を頂いたことも、今回の機関設計の変更につながっています。

國賀 就任当時を振り返りますと、川西さんに初めてお会いした時に、当社は妥当性監査まで踏み込むと明言されたことが非常に印象に残っており、私自身、その言葉を強く意識して職務に臨んできました。一方で、監査役の基本的な役割は適法性監査にあるという考え方も根強く、その点については、私自身も整理しきれない感覚を抱いていたことも否めません。そうした中で、今回の機関設計の見直しにより、妥当性の観点についても制度的な裏付けをもって、より積極的に踏み込める体制が整ったことは、大きな意味があると感じています。

櫻井 これは個人的な考えですが、これまで私は監査役として経営判断の妥当性について意見を述べる時、常に善管注意義務との関係を意識してきました。つまり、執行側の決定が妥当性の範囲を逸脱して、善管注意義務の問題を惹起する恐れがないかという視点で監査を行ってきたのです。したがって、妥当性監査は適法性監査の延長線上に位置付けられると考えています。一方、監査等委員は適法性監査の枠を超えて、取締役の一員として、会社の経営判断や戦略が本当に適切かどうかという妥当性の部分に、一層積極的に関わっていく必要があると感じています。

高橋 先ほど川西さんがおっしゃったように、当社では一時期、経営基盤が揺らぐ局面がありました。その立て直しの過程では、監査役の意見を積極的に取り入れて意思決定を行うというトップの姿勢が示され、監査役会もその期待に応える形で、妥当性監査や社長のサクセッションプランへの関与など、実質的に監査等委員会設置会社に近い機能を果たしてきました。そもそも、日本の監査役会設置会社においては、制度上の制約から監査役の地位が相対的に低く、経営に対するモニタリング機能が十分に発揮されにくいと考えられており、これが日本企業の

停滞要因の一つだと指摘されることもあります。そうした反省を踏まえ、会社法が改正され、監査等委員会設置会社の機関設計が新設されました。現在では、多くの企業が監査等委員会設置会社へ移行しています。一方で、機関設計の変更にあたっては、単に監査役が監査等委員に横滑りしただけで、実質的な変化が伴っていないケースも多く、形骸化を懸念する声もあります。そうした中で、当社の場合は、以前より実態として監査役会が監査等委員会に近い機能を果たしており、今回の機関設計の変更は、その実態に即した、自然な制度移行であると言えるのではないかと思います。但し、経営環境が激変していることを踏まえると、今後一年は監査等委員会として、更なるガバナンス強化に注力すべき重要なステージになると考えています。

取締役会のモニタリング機能の強化と 中長期的な経営戦略の充実化を図る

今回の機関設計の変更により、当社の取締役会は
今後どのような機能を強化していく必要があると
お考えでしょうか。ご意見をお聞かせください。

櫻井 当社は商社という業種の特性上、営業部門の影響力が強い会社です。いわゆる3ラインディフェンスの観点から見ると、第1線(営業部門)が第2線(コーポレート部門)よりも強く、言い換えれば、営業部門に対するコーポレート部門のコントロールが相対的に弱い体制であると言えます。このような組織特性のもと、従来の取締役会は、意思決定機能に重点を置いたマネジメントボード型の性格が強い傾向にありました。これは一定の意義がありますが、今後は監査等委員会設置会社としての新たな体制のもとで、限られた経営資源を効率的に成長領域などへ投入していくための中長期的な経営戦略について、より時間をかけて議論していくことが重要だと考えています。今回の



体制の移行により、会社法上の制約が緩和されることで、取締役会で何を議論すべきかという点についても、改めて見直す良い機会になると捉えています。

國賀 私は昨年度より監査役を拝命し、この一年間、取締役会に出席してきました。取締役会では、個別案件に対する適切な審議・判断が着実に行われており、経営の意思決定プロセスがしっかりと機能していることを実感しています。一方で、今後はそれに加えて、当社の将来の方向性や持続的な成長に向けた中長期的な経営戦略に関する議論をさらに深めていくことが、取締役会の重要な役割の一つになると感じています。また、取締役間での率直かつ建設的な意見交換を通じて、戦略的な意思決定の質を高めていくことも期待しています。

高橋 当社が経営環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業価値を持続的に成長させるためには、取締役会として3つの機能をしっかりと備えていくことが重要です。まず1点目は執行ラインへの権限委譲を通じて、意思決定の迅速化を図ることです。2点目は取締役会において、経営戦略の基本方針に関する深度ある議論を継続的に行うことです。そして3点目は、取締役会自体がモニタリング機能を充実させ、実効性の高い監督機能を果たしていくことです。

監査等委員の関与深化と 実効性あるガバナンス体制の構築

取締役会の監督機能の強化を目的に機関設計を
監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行し、
土壌を整えることによって、どのような点が異なる効果を
生むとお考えでしょうか。ご意見をお聞かせください。

國賀 このたびの機関設計の変更に伴い、社外監査役であった私たちが取締役の一員となり、取締役会において決議に加わ



る立場となりました。これまでも監査役の皆さんが取締役会で積極的に発言される姿を拝見し、私も忌憚のない意見を述べるよう努めてきましたが、監査役という立場から、どこか遠慮する気持ちがあったのも事実です。ただ、今回の制度変更を受け、取締役としての責任をより強く意識し、これまで以上に積極的に議論に参加していきたいと思っています。また、他の取締役の人事に関して株主総会で意見を述べる権限が新たに加わり、業務執行取締役の選任や報酬などについて、私たち監査等委員が株主の皆様に対して直接意見を表明することができるようになり、経営陣に対する監督機能が一層強化されることにつながります。私も株主の皆様の代表としての意識を持ち、より一層真摯に職務に取り組んでまいりたいと考えています。

川西 従来の監査役会の体制では、監査に関する権限が個々の監査役に与えられていたため、監査が個人の役割に依存する面が大きく、監査役が交代する際に、これまで積み上げてきた仕組みや運用が後退するリスクがありました。今回の制度変更により、監査等委員会という組織的な枠組みのもとで、制度的な裏付けをもって継続的な議論や対応が可能となり、監査等委員が変わっても組織としての一貫性と持続性が担保されるようになった点は大きな前進だと感じています。

コーポレート部門との連携強化で築く より強固なガバナンス体制へ

監査の質的向上のために今後の監査体制を
どのように構築していく必要があると
お考えでしょうか。

高橋 今回の機関設計の変更はあくまでも出発点であり、今後は実質的な運用が問われる段階に入ったと認識しています。たとえば、監査等委員会が取締役会での議決権や株主総会においての意見陳述権を有することを踏まえたうえで、役員指名委員会や役員報酬委員会との関係性や役割分担をどのように整理していくかが、重要な課題の一つです。加えて、執行側ではリスクマネジメント態勢の強化も進められており、複数の改革が並行して動いています。全体のガバナンス体制の中で監査等委員会をどのように有効に機能させていくかについて、今後、取締役会レベルで丁寧に議論を重ねていく必要があります。

櫻井 これまでの監査役会設置会社では、監査に関する権限は個々の監査役に与えられていましたが、今回の機関設計の変更により、監査の権限は個人ではなく、監査等委員会という組織に帰属する形となりました。この新しい体制のもとでは、監査

等委員会は会社の内部統制部門・内部監査部門に対して、具体的に指示を行うという方法で監査を実施することが想定されているため、監査部との連携を強化し、その機能を高めることがこれまで以上に重要になります。当社では、監査体制の強化に向けた取り組みの一環として、監査部を経営会議の傘下から社長直属の組織へと再編しました。さらに、社長及び監査等委員会の双方から指揮命令を受けるデュアルレポートラインとしています。また、指揮命令の優先順位についても明確化しており、両者の指示に矛盾が生じた場合には、監査等委員会の指示を優先することとしています。加えて、監査部門長の人事については、監査等委員会の同意を必要とするルールを設けることで、監査部の独立性を確保し、監査等委員会の監査機能の実効性を高める体制を整えています。今後は、監査部にとどまらず、経理・法務・人事など、その他の内部統制関連部門との情報共有や連携の頻度、そして質を一層高めていくことが重要だと考えています。

昨今、企業を取り巻く経営環境は急速に変化しており、社内で何が起きているのか、執行側が何を考え、何を進めようとしているのかといった情報をタイムリーに把握することが監査において益々重要な要素となっています。こうした観点から、川西さんが常勤監査等委員として継続的に社内の動向を把握されていることは、実務面で大きな支えとなっています。また、新たに導入された監査等特命役員や監査等委員会支援室についても、今後の監査等委員会の実効的な運営を支える重要な役割を担う存在として位置づけられています。

川西 業務執行役員とは定期的にミーティングを実施しており、情報交換の場として有効に機能しています。ありがたいことに、面談の申し入れや業務に関する相談なども適宜受けており、自然な形で双方向のコミュニケーションが築かれていると感じています。また、業務に関する報告もメールなどを通じて共有されており、現場での動きについても充実した情報が得られていると感じています。

國賀 今回の機関設計の変更は、ガバナンスの更なる強化を目的としたものですが、その実効性を確保するためには、適切な判断材料の収集が不可欠です。特に、社外の監査等委員が3名という現状では、日常的な社内情報へのアクセスに一定の制約があり、限界もあります。こうした状況を補うため、常勤監査等委員の川西さんをはじめ、監査等特命役員や監査等委員会支援室による継続的なフォローが重要な役割を果たすことになります。こうした関係者との緊密な連携を通じて、必要な情報を的確に集約し、監督機能を十分に発揮できる体制を整えていくことが求められます。

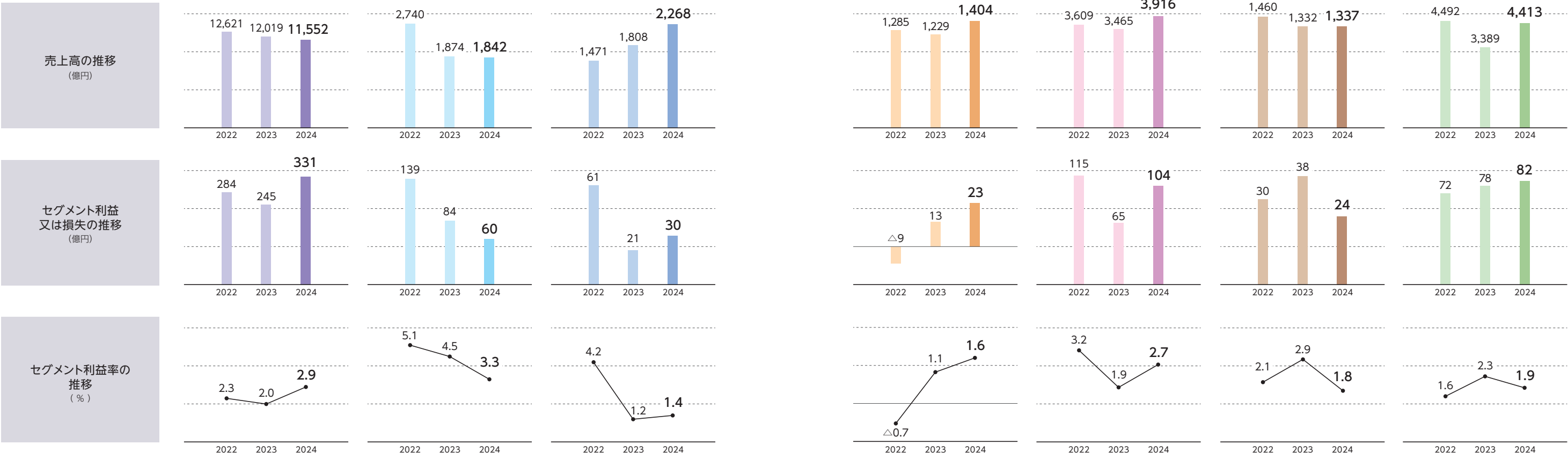
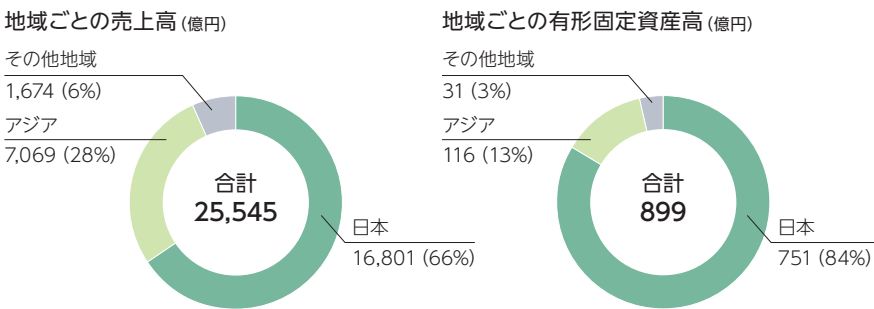


高橋 当社の今後の課題について申し上げますと、先ほど櫻井さんのお話にもありましたが、当社ではこれまで、事業の最前線を担う営業部門の体制整備を進め、一定の強化を図ってきました。一方で、管理部門にあたるコーポレート部門については、整備が後回しになっている印象があります。今回、監査等委員会の設置を契機に、営業部門ではセグメントの見直しや事業戦略の再検討といった改革が進みつつありますが、コーポレート部門の強化については、取締役会としてその必要性を認識しているものの、人材不足や中途採用の難しさといった課題もあり、実質的な対応が遅れているのが現状です。今後は、当社の強みである営業部門の力を最大限に活かすためにも、コーポレート部門への経営資源の再配分は喫緊の課題であると認識しています。

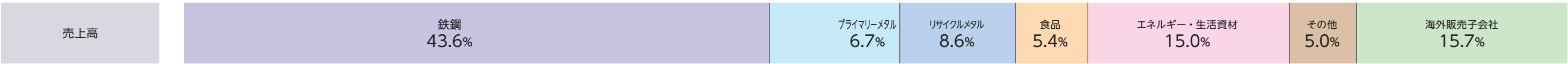
川西 当社は内部統制がしっかりと機能している企業と認識しています。ただ、理想的な姿と比較すると、まだ改善の余地があるのが正直なところですが。社内だけの視点では把握しきれないリスクや、見落としがちな課題に対して、社外の監査等委員の皆様から頂くご意見やご指摘は、非常に重要な役割を果たしています。外部からの客観的かつ多角的な視点から社内の慣習にとられない新たな気づきが得られ、それが妥当な意思決定やリスク管理の質の向上につながっています。今後も社外の監査等委員の皆様とともに、監査機能の実効性を高め、より健全で透明性の高いガバナンス体制の構築につなげていきたいと考えています。

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、各種金属、食品、エネルギー、生活資材、住宅資材、機械などの幅広い商材を扱う商社として、業界に確固たるポジションを築いてきました。
「存在感のある商社」として、時代・社会の変化に応じてフィールドを広げ、お客様のビジネスニーズにお応えします。



事業構成比 (2024年度)



※事業構成比率は、外部顧客への売上高に基づいています。



鉄鋼事業

鉄鋼事業は、連結売上高の4割強を占める基幹事業であり、依然として重要な位置づけを担っています。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、幅広いニーズに応えています。また、国内有数の大型流通センターを各地に保有しており、その在庫・加工機能を活かしたサービスを提供しています。

● **主な取扱商品またはサービスの内容**
条鋼、鋼板、特殊鋼、線材、鋼管及び鉄屑などの鉄鋼製品。建設工事請負や鋼材加工・保管事業

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

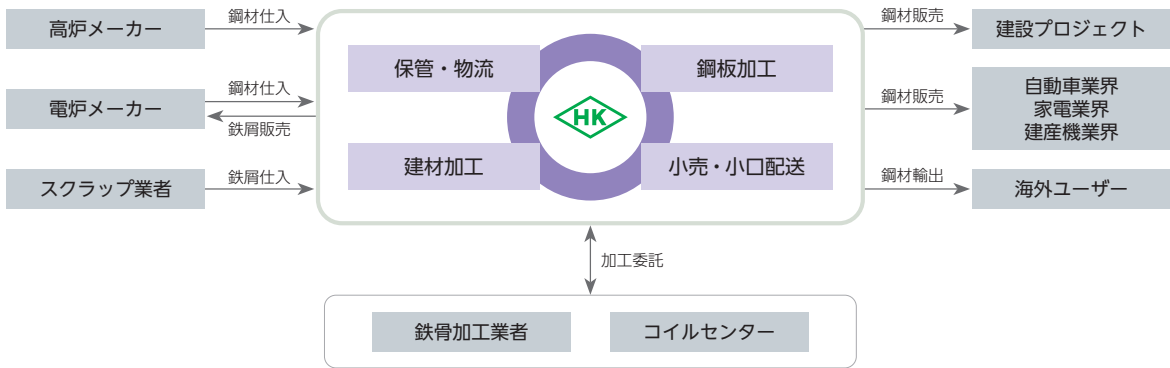


強み・特徴

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

ーズを的確に捉え、単なる鋼材の流通機能にとどまらず、情報機能、在庫機能、加工機能など、付加価値の高いソリューションを提供しています。また、「東南アジアに第二の阪和を」をスローガンに、グループ会社のネットワークの活用や現地の鉄鋼メーカーや流通業者とのアライアンス、日系企業との共同進出などを通じて、海外のユーザーとの取引拡大を図っています。

【バリューチェーン】



事業を取り巻く環境と課題

国内需要については、建設業界における深刻な人手不足に加え、建設業・運送業における労働時間の上限設定による運送規制のためコストアップが加速し、新規発注は停滞しています。それに伴い鋼材需要も減少しており、ユーザーからのコストダウンに対する圧力は強まっています。一方で、世界的なカーボンニュートラルの潮流の中で、国内外においてグリーン鋼材のニーズが徐々に高まっています。このような事業環境のもと、当社鉄鋼事業では、人手不足への対応としてプレファブ化の推進を図る

とともに、多様化・高度化するユーザーニーズに応えるため、機能性の高い加工先との更なる協業や取扱商材の多様化を進めています。また、当社グループのネットワークを活かして広く海外ユーザーを開拓し、国内外の鉄鋼メーカーとの関係を一層深めることで、よりグローバルに事業を展開していく必要があると考えています。また、AIやロボットを用いた業務の効率化や省力化を推進すると同時に、引き続き豊富な専門的知識を有しグローバルに活躍できる人材の育成が必要だと考えています。

中長期の目指す姿と中期経営計画2025の戦略

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

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

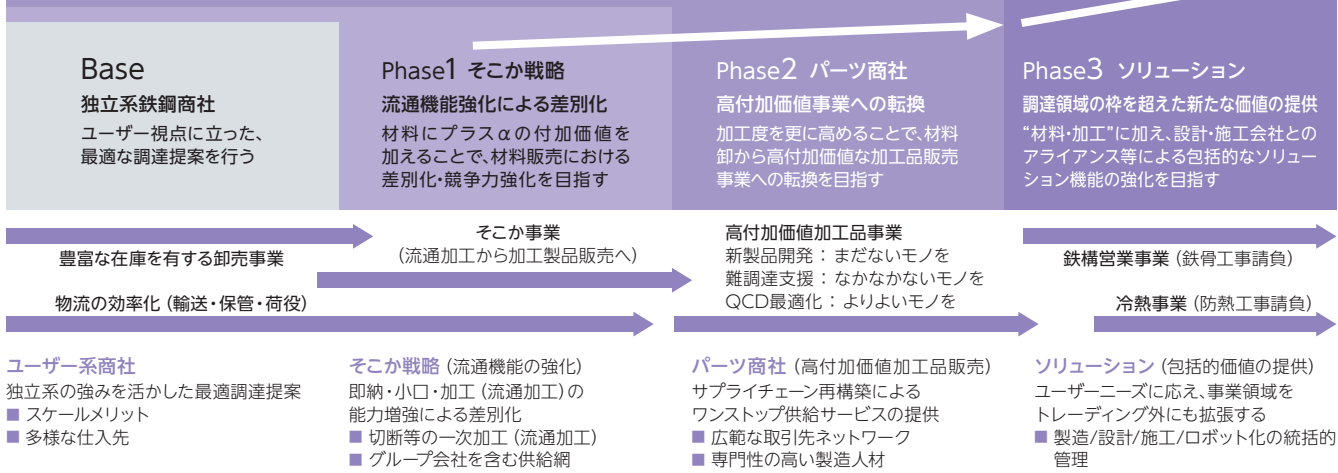
西日本を中心に進めてきた「そこか」戦略を阪和ダイサン(株)、阪和流通センター東京(株)、田中鉄鋼販売(株)などの拠点連携により東日本にも拡大し、流通機能の強化を進めています。さらに、2025年には兼松トレーディング(株)(現HKGトレーディング(株))を含む5社のグループ化により、事業基盤とネットワークは一層強化されました。

「そこか」事業においては、加工機能の高度化を図り、付加

価値の高い加工品を取り扱う「パーツ商社」の確立を目指します。また、鉄骨工事や防熱工事などの設計・施工分野においても、パートナー企業とのアライアンスを通じて、包括的なソリューション機能をお客様に提供します。今後も、「そこか」戦略、パーツ商社、ソリューション機能の3つの事業領域の展開によって、ユーザーが求めるあらゆるニーズに応えることで、事業発展に貢献することを目指します。

阪和独自のサプライチェーンによって、ユーザーのトータルコストダウンに貢献するユーザーの望むあらゆるニーズに応えることで、ユーザー自身の業績向上に寄与する

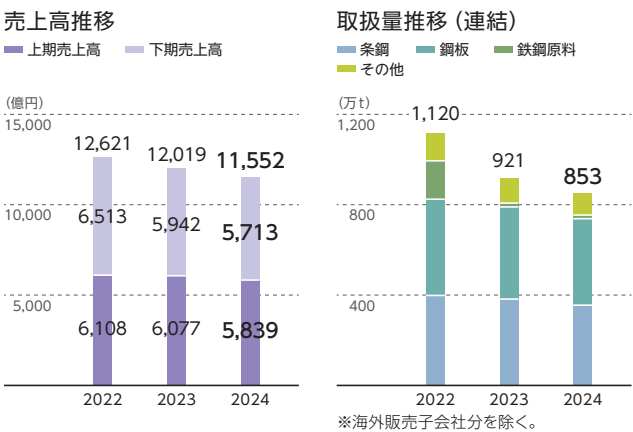
国内現物ビジネスの基本戦略



2024年度の実績

売上高 11,552 億円 **セグメント利益** 331 億円 **セグメント従業員数** 3,441 名

鉄鋼事業においては、各種鋼材の取扱数量が減少したことが収益を押し下げました。一方、国内建設分野が堅調に推移したことや、海外子会社で採算が改善したこと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3.9%減の1兆1,552億45百万円、セグメント利益は前年度比35.0%増の331億30百万円となりました。





プライマリーメタル事業

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

● 主な取扱商品またはサービスの内容

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

● サステナビリティの取り組み

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、更なる普及が期待される電気自動車の増産に欠かせない二次電池の正極材の流通に深く携わることに加え、鉄屑の国内循環を活性化させることで、CO₂の削減と地球温暖化問題への対応に貢献しています。



強み・特徴

プライマリーメタル事業では、フェロクロムやシリコマンガなど、国内最大規模の取扱量を誇る合金鉄商材を多数有し、ヘッジ機能や在庫機能を活かして世界各国へ安定供給しています。南アフリカのSAMANCOR社からは日本向けフェロクロムの独占販売権を獲得し、AFARAK GROUP 社からはドイツで生産される特殊低炭素フェロクロムを北米や日本向けに供給しています。さらに、OM HOLDINGS社との連携により、マレーシアでのフェロシリコンやマンガン系合金鉄の供給体制を構築し、2024年にはPMB社への出資を通じて、金属シリコンの安定供給体制も構築しました。

ニッケルについては、ステンレス・特殊鋼向けのニッケル地金やフェロニッケルに加え、車載二次電池産業向けにニッケル、コバルト、リチウムなどの化学原料を世界の需要家に供給しています。2014年からは中国の青山控股グループのインドネシア・ニッケル鉄銹プロジェクトに参画し、ステンレス母材の供給体制を拡充し、日本の高機能材やステンレス冷延材を世界に輸出しています。また、QMB社への出資を通じて、電池材料のアジア圏への供給も進めています。加えて、国内では鉄屑の在庫・回収・販売までを一貫して担う循環機能も備え、多様な原料ニーズに応える体制を確立しています。

【バリューチェーン】



事業を取り巻く環境と課題

プライマリーメタル事業が注力している商材の一つであるクロムは、世界の埋蔵量の約70%が南アフリカに集中しており、そのうち約70%の鉱石を当社が出資するSAMANCOR社が保有しています。この資源の寡占化は、ステンレス・特殊鋼業界におけるサプライヤー側の発言力強化につながり、当社への期待も高まっています。また、OM HOLDINGS社がマレーシアで展開しているマンガン系合金鉄・フェロシリコン事業は、輸出関税がかからず、中国以外の政治的に中立な生産拠点として、日本やASEANの鉄鋼メーカーから注目されています。水力発電

によるクリーンな電力を活用して製造された合金鉄は、カーボンフットプリントの観点からも評価され、グリーンメタルとしての価値が高まっています。

当事業が取扱う商材は、鉄鋼・ステンレス・特殊鋼・非鉄金属・化学品・半導体・エネルギー産業などの生産に不可欠な主原料及び副原料であるため、中長期的にも安定した需要が見込まれます。トレーディングを基盤に、特徴ある資源投資を組み合わせる展開する当事業は、業界内で独自の地位を築いており、引き続き高い存在感を発揮できると認識しています。

中長期の目指す姿と中期経営計画2025の戦略

ビジョン

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

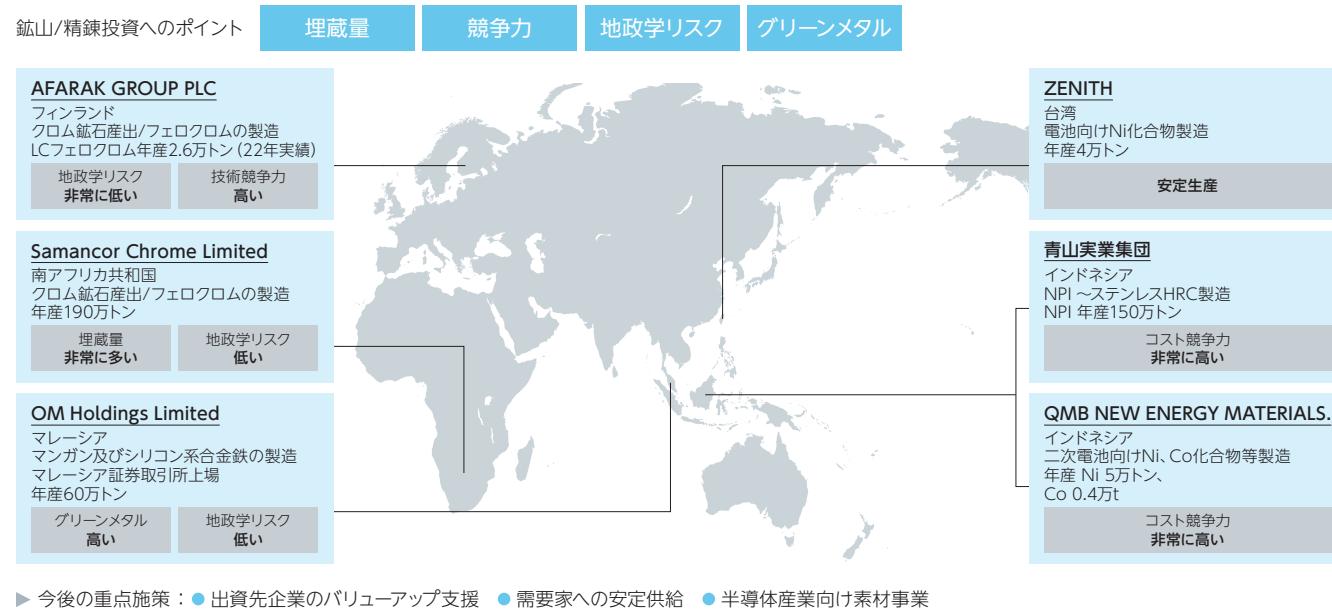
注力事業

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

鉄鋼メーカーや化学品メーカーなどへの安定供給を図るため、「出資を通じた資源の確保」と「需要地における在庫・即納機能」の強化に注力しています。「特徴ある資源投資」としてこれまで戦略的に進めてきた資源投資案件の収益化が進む中、今後も埋蔵量、競争力、地政学リスク、グリーンメタルなどの観点を踏

まえ、鉱山や精錬設備への投資を継続していきます。電池材料に関しては、2021年に発足した「電池チーム」を基盤に、シンガポールを拠点とする「電動化グローバルグループ」へと体制を刷新し、世界各地に広がる電池資源の確保と、需要家との連携強化をグローバルに推進します。

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



2024年度の実績

売上高

1,842 億円

セグメント利益

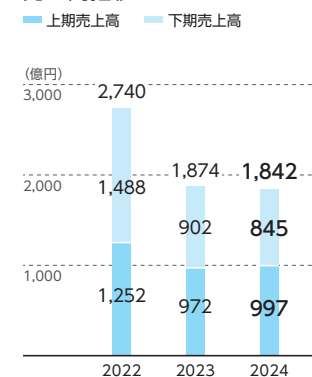
60 億円

セグメント従業員数

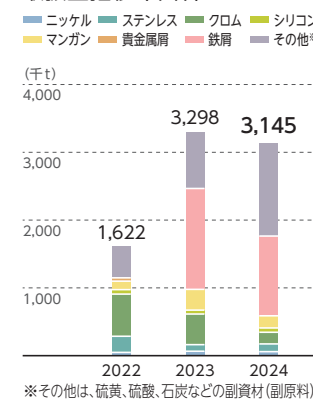
93 名

プライマリーメタル事業においては、各種商材の取扱数量の減少及びニッケル市況下落による単価減少などが収益を押し下げました。また、SAMANCOR CHROME HOLDINGS PROPRIETARY LTD.からの持分法による投資利益が減少したことが利益を押し下げました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比1.7%減の1,842億20百万円、セグメント利益は前年度比28.0%減の60億84百万円となりました。

売上高推移



取扱量推移 (単体)





リサイクルメタル事業

リサイクルメタル事業はアルミニウム・銅・亜鉛・鉛・錫・チタン・特殊金属・貴金属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な資源循環に貢献しています。アルミ・チタン・特殊金属のリサイクルではグループ内で加工設備を保有し、ユーザーのニーズに的確に応えています。

●主な取扱商品またはサービスの内容

アルミニウム、銅、亜鉛、鉛、錫、チタン、特殊金属、貴金属の原材料

●サステナビリティの取り組み

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



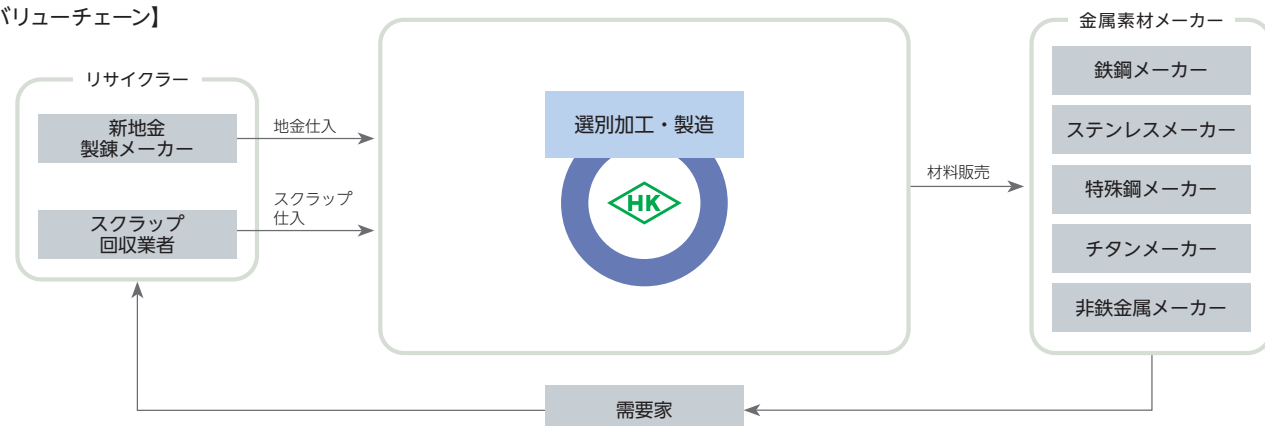
強み・特徴

リサイクルメタル事業では、グループ内に加工、選別、検査の設備・機能を備え、アルミ圧延・押出メーカーや脱酸剤用途で鉄鋼メーカーの多様な要望に応える体制を構築しています。特殊金属のリサイクル事業では、ステンレス・特殊鋼メーカーやレアメタル精錬企業向けに再資源として供給し、銅・鉛・亜鉛の精錬工程から生じる副産物も取り扱っています。貴金属リサイクル原料の取扱いは国内トップクラスで、地金の売買まで幅広く展開しています。

南アフリカの白金属鉱床であるWaterbergプロジェクトに2018年より参画し、重要鉱物資源の安定供給にも取り組んでいます。バーゼル条約を遵守した輸出入・三国間取引を通じて、国内外のユーザーへの独自のバリューチェーンを構築し、持続可能な社会の実現に貢献しています。

人材育成面では、若手社員を海外拠点へ積極的に配属し、現場での実務経験と国際感覚を養うことで、将来のグローバル人材の育成を図っています。

【バリューチェーン】



事業を取り巻く環境と課題

コロナ禍以降、ブロック経済化の進行や国際紛争の影響により、世界的にサプライチェーンは大きく変容しました。当社グループは、これまで東アジア・ASEAN地域を中心に、世界各地からメタルスクラップを調達し、安定的な供給網を構築してきました。こうした環境変化に対しても、需給バランスの変動に加え、環境規制の強化や貿易ルールの変更にも機敏に対応し、柔軟な事業活動を実現しています。

現在、こうした市場環境の変化をチャンスと捉え、国内外を問

わず幅広く収益機会を確保することが求められています。限りある資源の持続可能性を確保し、GHGの排出量を削減するという世界的な課題の中で、メタルスクラップの需要は高まり続けています。

当社グループとしては、国内需要への対応とともに、都市鉱山からのリサイクル推進やグローバルなサプライチェーンの再構築に向けて、選別・加工技術の高度化と品質保証力の更なる強化を図り、資源循環型社会の実現に貢献していきます。

中長期の目指す姿と中期経営計画2025の戦略

ビジョン

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

注力事業

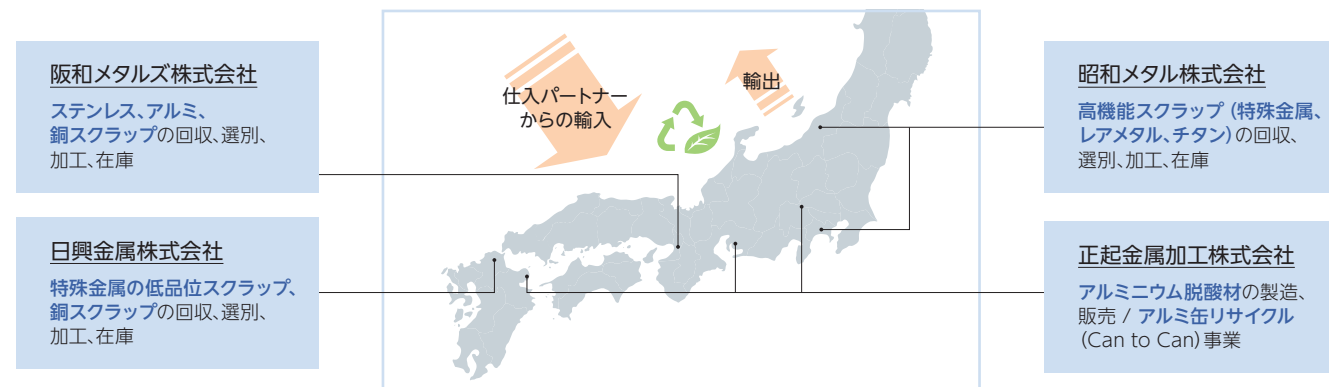
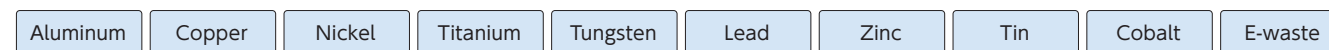
●各種金属のリサイクル（回収・選別・加工）事業の更なる深掘り ●発生源の確保とクローズドループの構築

当社グループは「リサイクル・トランスフォーメーション」を推進し、既存の回収・加工拠点を軸に、日本最大規模の金属リサイクル事業に発展することを目指します。金属スクラップの選別・加工機能を有するグループ会社と、阪和興業本体のトレーディング機能を連携させることで、安定的かつ良質なスクラップの

発生源を確保し、リサイクル技術の高度化と物流機能の強化にも注力します。さらに、脱炭素社会への貢献を軸に、EV化の進展など新たな市場ニーズも視野に入れ、世界規模でのクローズドループの構築を進めています。資源の有効活用を通して、持続可能な循環型社会の形成に貢献していくことを目指します。

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

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



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

2024年度の実績

売上高

2,268 億円

セグメント利益

30 億円

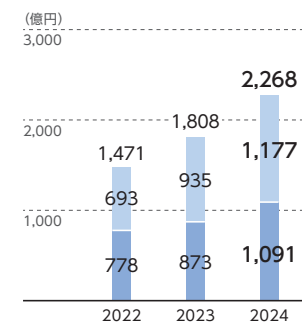
セグメント従業員数

256 名

リサイクルメタル事業においては、アルミスクラップの取扱数量が増加したことなどが収益を押し上げました。また、銅・アルミ市況などが堅調に推移したこと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25.5%増の2,268億40百万円、セグメント利益は前年度比43.0%増の30億98百万円となりました。

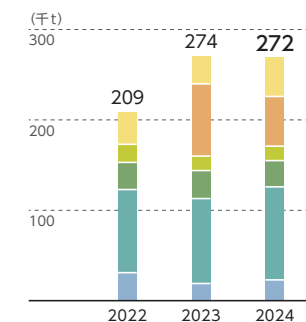
売上高推移

■ 上期売上高 ■ 下期売上高



取扱量推移（単体）

■ ステンレス屑 ■ アルミニウム ■ 銅 ■ 鉛 ■ 貴金属屑 ■ その他





食品事業

食品事業では、水産物を主に取扱っており、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。近年は、欧州・南米に買付拠点を設け、米国・日本には販売会社を設立し、ASEANのグループ会社へも多数の人材を配置することで、積極的な市場開拓を進めています。また、当社の海外提携工場で加工される商品は、トレーサビリティの強化と徹底した品質管理体制により、安心・安全な製品提供を実現しています。

● 主な取扱商品またはサービスの内容

サケ、エビ、カニなどの水産物及び鶏肉などの畜産物

● サステナビリティの取り組み

水産物をはじめとする食料品を取扱う企業としての責任を果たし、持続可能な水産資源の循環に貢献します。また、国内外に展開するバリューチェーンにおいて、川上(原料調達)から川下(最終製品販売)まで全ての段階に携わることで、食品産業(原料生産・加工)に携わる地域の経済発展を支援するとともに、世界中の人々の安心・安全な食品の流通に貢献しています。



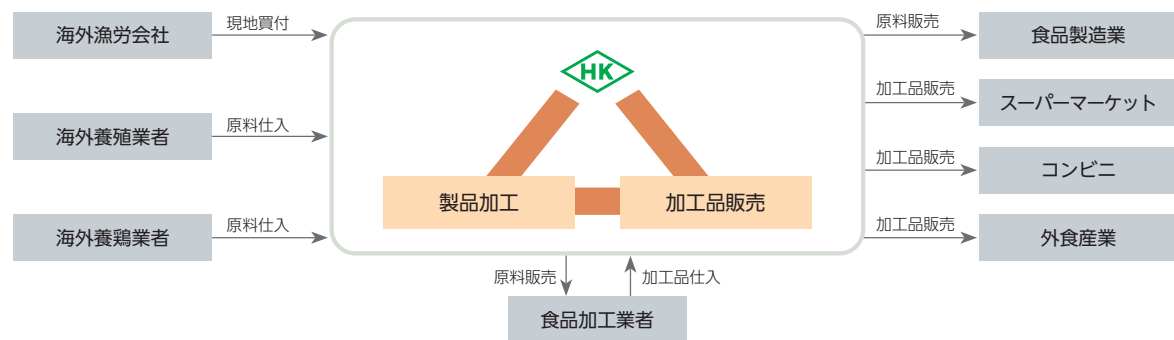
強み・特徴

食品事業では、国内エンドユーザー市場の開拓を目的に販売子会社を設立し、長年培ってきた水産原料の調達力と海外加工の経験を活かし、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展開しています。また、世界的に水産資源における養殖品の比率が高まる中、チリに設立した現地法人において、チリ産養殖サケとブラジル産鶏肉の仕入れを強化し、南米全域

における調達ネットワークの拡充を目指しています。

高度な商材知識を有し、フットワークの軽い当社社員が、原料調達から現地加工、最終製品販売まで一貫して関与し、生産指導や品質管理を徹底することで、安心・安全で高品質な食品の安定供給を実現しています。

【バリューチェーン】



事業を取り巻く環境と課題

海外需要の高まりを背景に、仕入先に対する日本企業の発言力は相対的に低下傾向にあります。今後は、グローバルに販路を持ち、海外需要に対応できる企業でなければ、安定的な買付が厳しくなることが見込まれます。現状では、エンドユーザーに直接アプローチできる売り先が発言力を持っていますが、中長期的には、各社の機能を活かしたサプライチェーンのグループ化や系列化が進むと予想されます。商社系の同業他社では、加工などの各工程をグループ内で内製化する動きが加速しており、今後は、グローバルに展開し、大規模な取扱量と高い情報収集力をもつ企業が競争力を強めていくと考えられます。

一方で、海外需要に押されて仕入価格が上昇する中、国内市場では需要の頭打ちにより販売価格が下押しされる傾向が続いており、日本市場への依存度が高い事業は中長期的に縮小する可能性があります。

このような事業環境のもと、当社食品事業では、海外とのネットワークを強化し、北米、ASEAN諸国、中国などのマーケットにおいて販売量の拡大を図るとともに、原料調達から加工、販売までを一貫して行う垂直統合型のビジネスモデルへと転換し、グループ全体で収益を創出する体制の構築を進めていきます。

中長期の目指す姿と中期経営計画2025の戦略

ビジョン

垂直統合型ビジネスを構築し安心、安全な食の流通に貢献する

注力事業

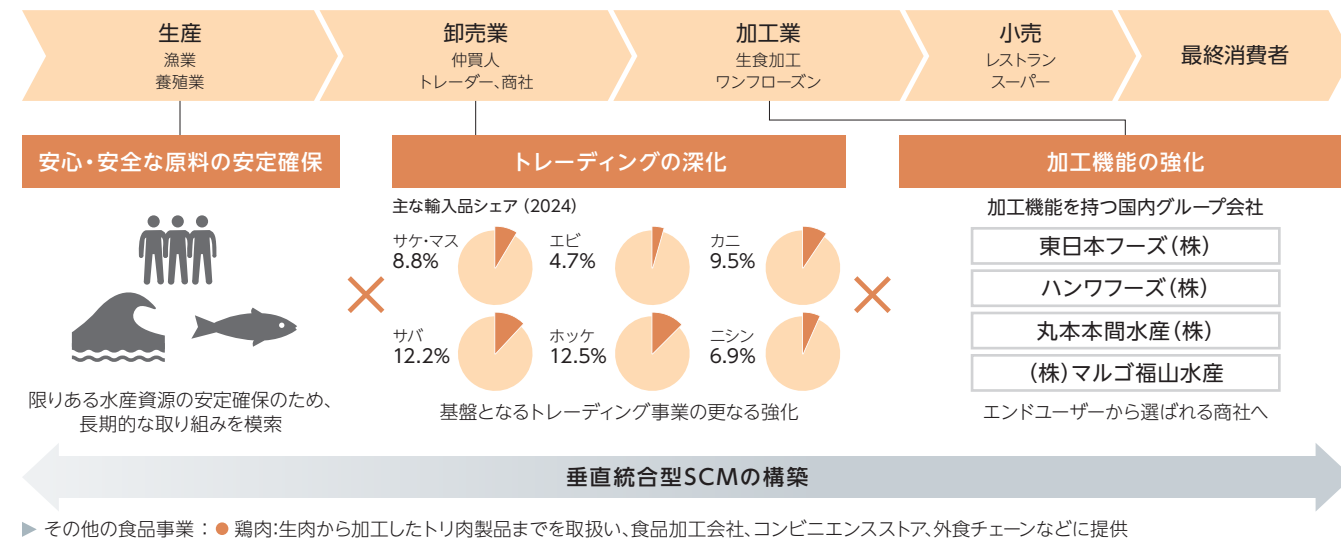
● トレーディングの更なる深化 ● 加工機能を拡充し、小売りやレストラン向けビジネスの拡充 ● 海外販売の強化

川上(原料調達)から川下(最終製品販売)までを一貫して手がける垂直統合型ビジネスモデルを構築し、エンドユーザーから選ばれる商社を目指します。基盤となる商品のトレーディングを強化するとともに、加工機能を持つグループ会社との連携を一層深め、食品版「そこか」戦略の更なる深化を図ります。また、小売り分野の強化については、特に海外市場において課題があると認識しており、今後重点的に取り組む領域と位置づけています。2024年には(株)マルゴ福山水産をグループ化し、ホタテを中心とした北米・

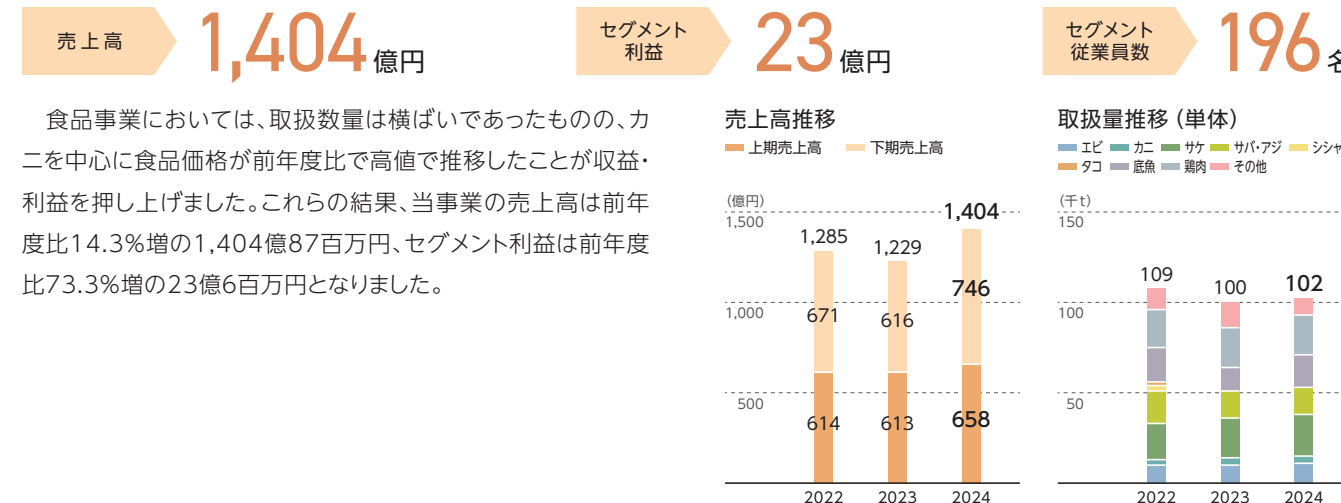
アジア向けの販売体制を強化しました。さらに、水産事業にとどまらず、他の食品事業への展開も模索しており、現在は加工した鶏肉製品をスーパーやコンビニエンスストアなどに販売しています。今後は、鶏肉以外の牛や豚などの畜産物についても取り組みの拡大を図っています。阪和興業本体では水産原料のトレーディング及び海外販売を担い、ハンワフーズ(株)を中心とした関連会社で国内外の加工製品の小売り事業を展開することで、それぞれの役割を明確にしながら、グループ全体で事業の拡大を進めています。

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

水産事業のサプライチェーンマネジメント



2024年度の実績





エネルギー・生活資材事業

エネルギー分野では、バイオマス発電所向けにPKS（パーム椰子殻）や木質ペレットを供給し、RPFやタイヤチップ、炭化汚泥などのリサイクルエネルギー、重油などを国内産業向けに取扱っています。海外取引では船舶用エネルギーや尿素水の供給、化学品の輸入などの取引も行っています。生活資材事業では、合成樹脂原料やポリエチレン製品、プラスチック製品などの輸入取引を中心に展開しています。

●主な取扱商品またはサービスの内容

バイオマスエネルギー、リサイクルエネルギー、石油製品、化学品、生活資材全般

●サステナビリティの取り組み

エネルギー分野ではバイオマスエネルギーやリサイクルエネルギー、化学品分野では有害な窒素酸化物（NOx）を除去する製品などの供給を通じて、環境・エネルギー問題の解決や、地域社会の発展及び持続可能な社会の実現に貢献していきます。生活資材分野では、バイオ原料や再生樹脂製品の取扱い拡大、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社会の形成に貢献しています。

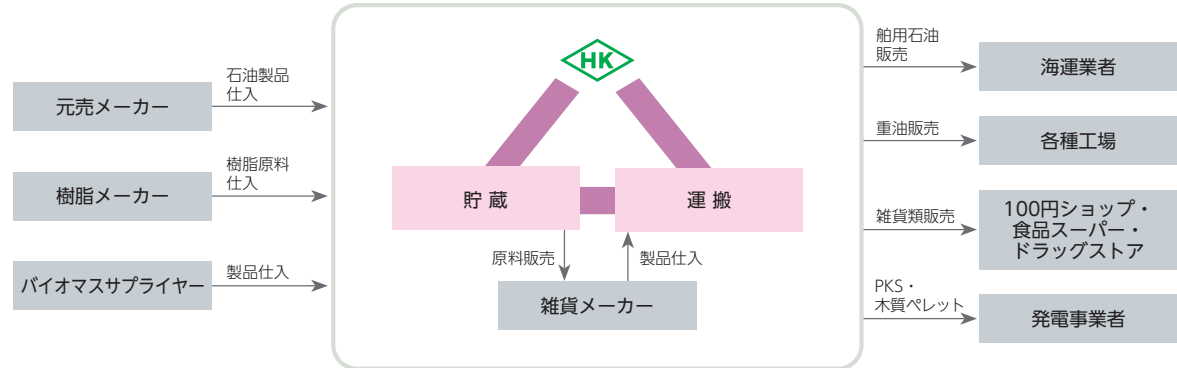


強み・特徴

エネルギー分野では、環境対応型エネルギーである植物由来のバイオマスエネルギー（PKS、木質ペレットなど）の供給体制を構築するとともに、RPFやタイヤチップ、炭化汚泥などのリサイクルエネルギーも積極的に取扱っています。産業用重油は販売シェアが業界トップクラスです。化学品分野では、ユーザーの多様なニーズに応える幅広い商品を取扱っており、国内では約300社との取引を行っています。

生活資材事業では、樹脂などの原料からレジ袋やゴミ袋などの製品まで幅広く取扱い、商品開発からパッケージデザイン、製造、販売、納品まで一貫したサービスをユーザーに提供できることが強みです。また、品質管理の専門部署を有しており、安心・安全な商品をユーザーに提供しています。

【バリューチェーン】



事業を取り巻く環境と課題

脱炭素社会の実現や環境対応型エネルギーへの転換が強く求められる中、当社が取扱うPKSや木質ペレットなどのバイオマスエネルギー、RPF・タイヤチップ・炭化汚泥などのリサイクルエネルギーは、再生可能エネルギーとして今後の需要拡大が見込まれます。

エネルギー分野では、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の低下により撤退を余儀なくされています。こうした状況下で、ユーザーからはデリバリー力を含む商材の安定供給への期待が高まっており、当社は

これらの要望に応えることで、当事業の更なる拡大を図っていきます。

生活資材分野では、仕入先の多くがベトナムやフィリピンなど海外メーカーであり、ユーザーは国内の大手小売業者が中心です。流通業者には高い調達力、品質管理力、在庫・物流機能などが求められるほか、近年では脱プラスチックの動きが先進国を中心に加速しており、環境配慮型の取り組みが一層重要となっています。

中長期の目指す姿と中期経営計画2025の戦略

ビジョン

環境対応型エネルギーの供給体制を構築し持続可能な社会を実現する

注力事業

- バイオマスエネルギーやリサイクルエネルギーの確保
- 尿素水など温室効果ガス排出を防ぐアイテムの取扱い拡大
- リサイクルやバイオ由来のポリエチレン製品の開発や供給

エネルギー分野では、脱炭素社会に対応する需要家への安定供給を重点領域とし、バイオマスやリサイクルエネルギーの取扱いを強化しています。輸入品国内トップシェアであるPKSは専用船を3隻に増やし、木質ペレットもASEANを中心に調達先と供給網の整備を進めます。グループ会社を中心に、RPFやタイヤチップなどのリサイクルエネルギーは、サーマルリサイクル

に加え、ケミカル・マテリアルリサイクルにも挑戦します。化学品分野では尿素水やバイオナフサ、TPO（タイヤ熱分解油）・PPO（廃プラスチック分解油）など環境対応型商品の取扱いの拡大に努めます。生活資材分野では、エシカル消費の広がりを背景に環境配慮型原料の調達提案や商品の開発に注力します。

需要家への安定供給のために

バイオマスエネルギー

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

その他の商品

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

リサイクルエネルギー

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

生活雑貨のワンストップソリューション

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

2024年度の実績

売上高

3,916 億円

セグメント利益

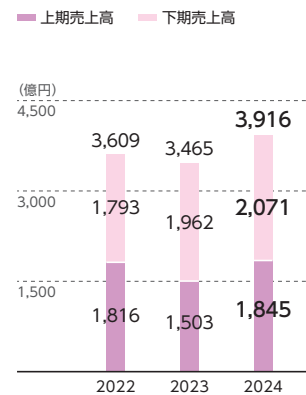
104 億円

セグメント従業員数

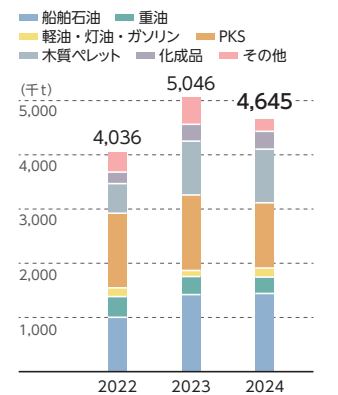
256 名

エネルギー・生活資材事業においては、船舶石油関連の取扱数量が増加したことが収益を押し上げました。また、化学品関連の取扱数量の増加や販売単価の上昇が収益・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13.0%増の3,916億55百万円、セグメント利益は前年度比58.8%増の104億25百万円となりました。

売上高推移



取扱量推移（単体）





その他の事業

〔住宅資材事業〕

国産材や輸入木材を取扱い、住宅メーカーにプレカット材や周辺建材を、プレハブメーカーには鋼材や鋼材加工品を提供しています。部門統融合により、鉄や木材以外の部材開発も進め、住宅部材の総合販売機能を強化しています。

●主な取扱商品またはサービスの内容

輸入・国産の製材・合板、プレカット材、鋼材、鋼材加工品、建材全般

●サステナビリティの取り組み

グローバルなネットワークと事業規模を活かし、世界の木材需要に応え、森林資源の保全に貢献しています。また、電炉メーカー材などの取扱いを通じて、持続可能な循環型社会の形成に貢献しています。



〔機械事業〕

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

●主な取扱商品またはサービスの内容

遊戯機械及び産業機械、アミューズメント施設の管理・運営など

●サステナビリティの取り組み

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



強み・特徴

〔住宅資材事業〕

国産材は国内での販売だけでなく、アジア・東南アジアにも輸出しています。欧州材はヨーロッパのグループ会社を窓口、に、商社としてトップクラスのスケールメリットを活かして輸入・加工し、住宅メーカーへ提供しています。また、木製・鋼製部材だけでなく一般建材も取扱い、川上から川下まで最短の流通を提案できる点が高く評価されています。プレハブメーカー向けには、現場ニーズを直接吸い上げ、必要な鋼材や部材の納入につなげています。非住宅分野では、木造と鉄骨・RC造を組み合わせたそれぞれの長所を併せ持つ混構造設計機能を通じて、木造化の流れに対応し、CO₂排出量の削減に貢献しています。

〔機械事業〕

ライフ・アミューズメント事業では、自社の技術者や監理者に加え、外部の有識者や審査機関とのネットワークを活かし、遊戯機械の設計から資材調達、建設までを一貫して提供できる強みがあります。また、欧米の先進メーカーとの信頼関係を背景に、代理店として最新トレンドを日本市場へ導入する役割も担っています。

産業機械事業では、有力メーカーとの連携による情報ネットワークとエンジニアリング機能を活用し、設備投資に対して最適なソリューションを提供しています。また、鉄鋼部門など社内他部門のニーズにも対応し、VE提案による効率的な設備導入を支援しています。

事業を取り巻く環境と課題

〔住宅資材事業〕

住宅業界は少子化の影響で市場が徐々に縮小し、住宅メーカー間の競争が激化する中、ユーザーの目線は機能やコストにより厳しくなり、流通業者に求められる役割も変化しています。木材・鋼材の原料や加工製品には一定の競争力がありますが、相場や供給力が変動する中で、最適な資材を組み合わせる提案する力が求められています。

また、単なる販売にとどまらず、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の提供が益々重要になってきており、更なる機能拡充が必要とされています。非住宅分野では、CO₂排出量削減の観点から、建築の木造化に対応できる知見とインフラの整備が求められています。

〔機械事業〕

ライフ・アミューズメント事業では、大規模ライド分野での競合が少なく、主要ユーザーとの良好な関係を背景に、安定した取引の継続が見込まれます。近年海外メーカーから日本市場での展開を依頼されるケースも増えており、既存ユーザー以外への展開も視野に入れています。産業機械事業では、ライン営業のニーズが高まり、複数の仕入先を取りまとめた提案営業が成果を上げています。省人化・自動化への対応として、自動クレーンやロボット導入、システム設計支援などを通して顧客課題の解決を図っており、今後は海外メーカーの活用やメンテナンス体制の整備も含め、組織体制の更なる強化が求められます。

中長期の目指す姿と中期経営計画2025の戦略

ビジョン

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

注力事業

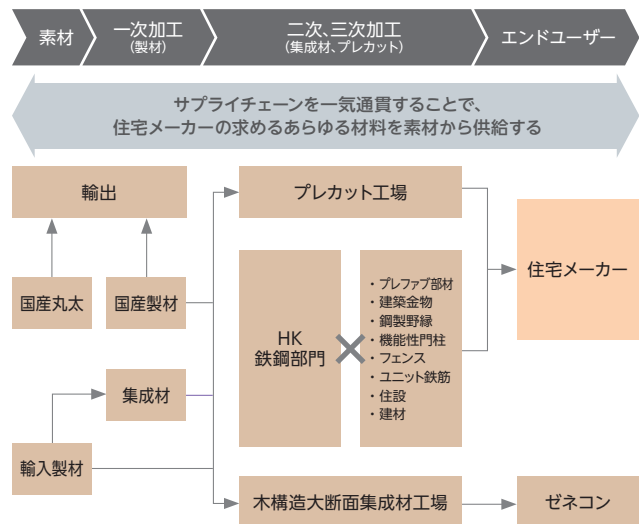
〔住宅資材〕●住宅メーカー向け資材供給 ●木材建築向け部材の供給
〔機械〕●メンテナンス体制の強化 ●アミューズメント機器製作 ●新規施設開発

住宅資材事業では、国内外から木材を調達し、一次加工の製材から集成・プレカット加工などの二次・三次加工を加えて、住宅メーカーなどへ供給します。また、住宅向け鉄鋼チームとの統融合により、鉄鋼製品の供給体制も整えています。昨今は大手ゼネコンを中心に循環型資材としての木材需要が高まっており、顧客ニーズを的確に捉えた供給体制の構築にも注力していきます。

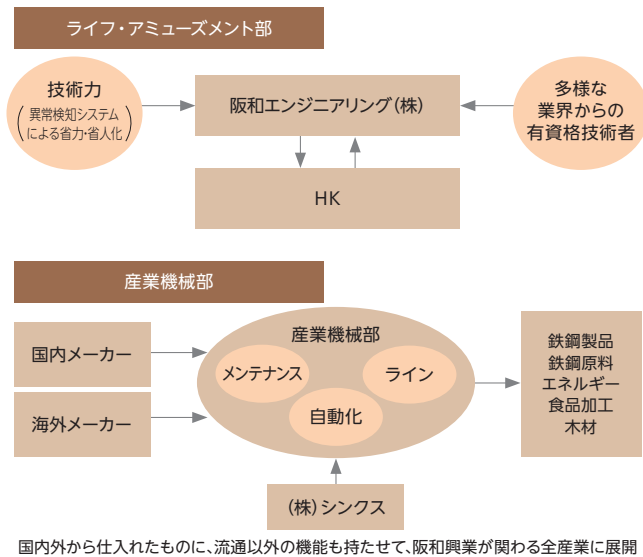
機械事業では、ライフ・アミューズメント部にて、遊園地のアトラクションやプール、アスレチック施設の製作・施工・設置を通じて、

生活に寄り添う総合アミューズメント事業を展開します。メンテナンス分野の収益性向上に向けて、阪和エンジニアリング(株)に人材と技術を集約し、体制強化を進めています。2025年には(株)ハローズの全株式を譲渡し、事業ポートフォリオの見直しを実施しました。産業機械部では、2024年に(株)シンクスをグループに迎え、同社の製造・販売力とメンテナンスの機能を活かして、導入からアフターサービスまでワンストップで対応できる自立した組織の構築を目指します。

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



〔機械事業〕



2024年度の実績

売上高

1,337 億円

セグメント利益

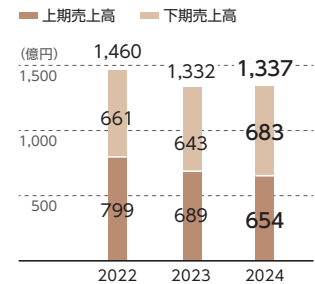
24 億円

セグメント従業員数

296 名

その他の事業においては、住宅資材事業では、住宅メーカーとの取引拡大が進んだものの木材価格下落の影響などがあった結果、減収・減益となりました。機械事業では、当年度にシンクス(株)を連結子会社化した一方、ライフ・アミューズメント分野での大型完工物件が前年度比で少なかったことなどから、増収・減益となりました。これらの結果、売上高は前年度比0.3%増の1,337億44百万円、セグメント利益は37.8%減の24億2百万円となりました。

売上高推移



海外販売子会社



- 主な取扱商品またはサービスの内容
海外の主要な拠点において当社と同様に多種多様な商品の売買

中長期の目指す姿と中期経営計画2025の戦略

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

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

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

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



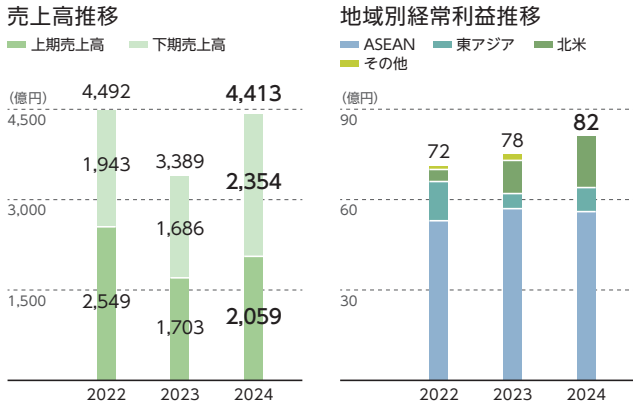
2024年度の実績

売上高 **4,413** 億円

セグメント利益 **82** 億円

セグメント従業員数 **705** 名

海外販売子会社においては、中国における新規取引や東南アジア向けスクラップ取引が拡大したほか、従来持分法適用非連結子会社としていた拠点を、重要性が高まったことにより連結子会社としたことが収益・利益を押し上げました。これらの結果、売上高は前年度比30.2%増の4,413億19百万円、セグメント利益は前年度比5.9%増の82億78百万円となりました。



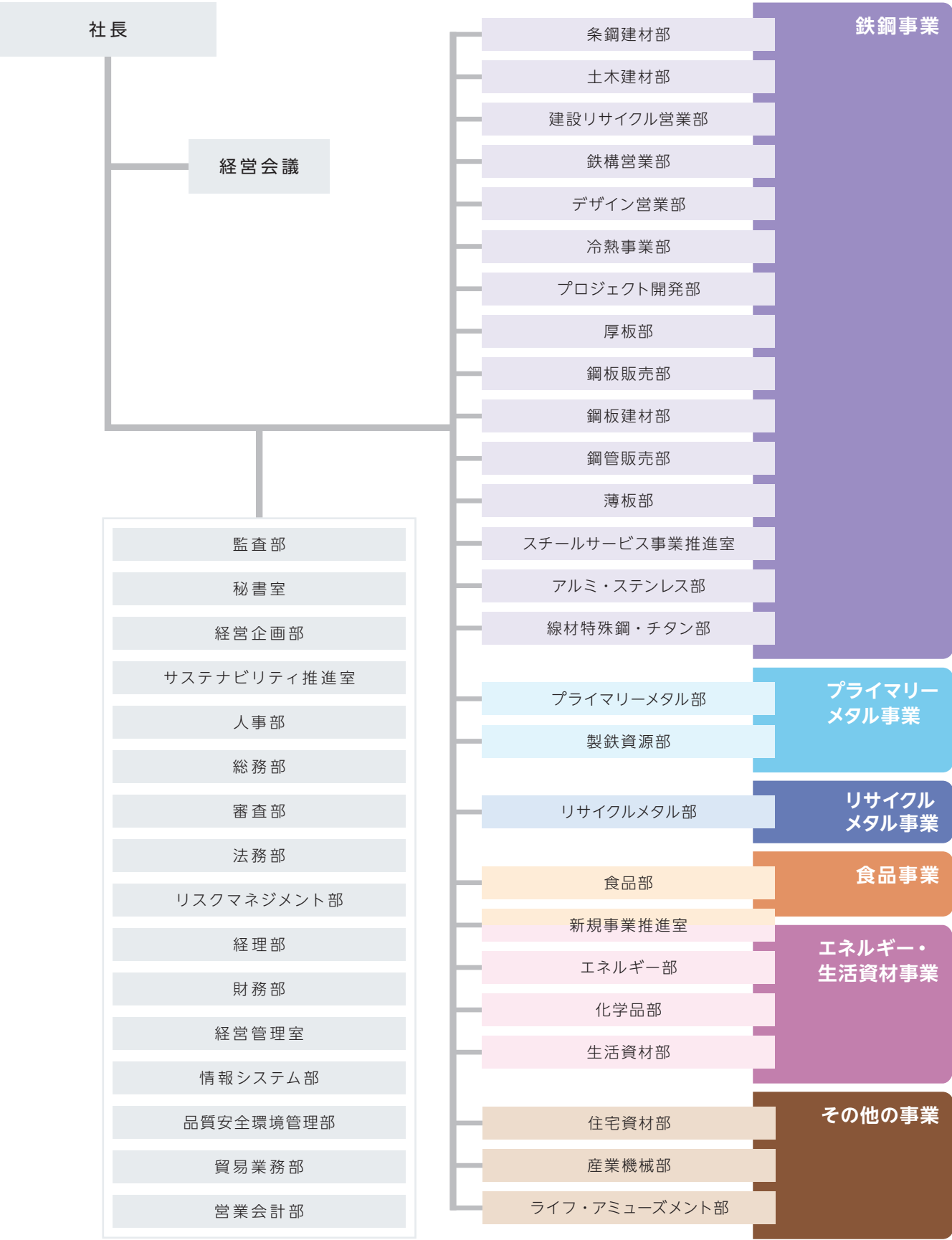
主要な関係会社（2025年3月31日現在）

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

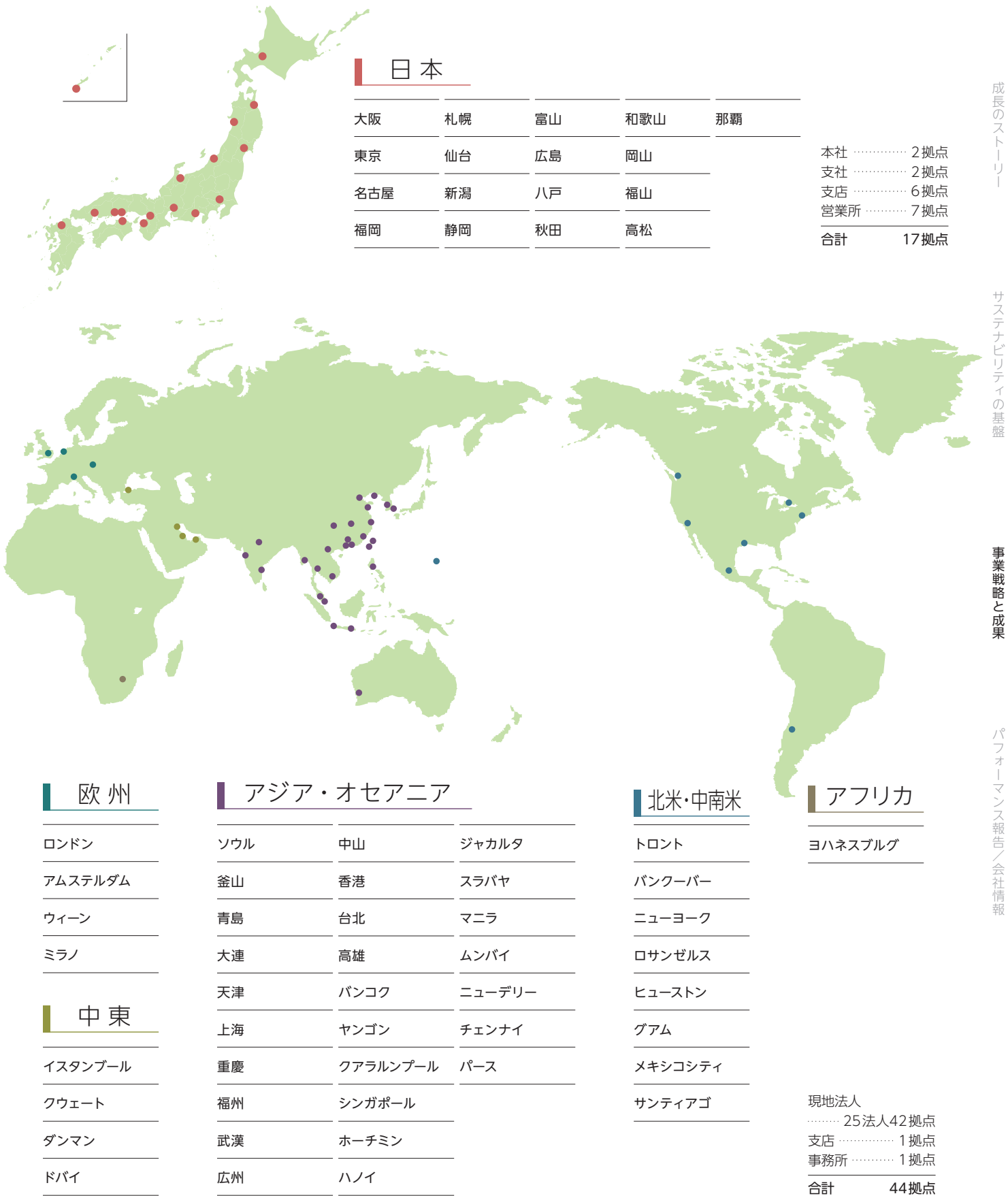
名称	住所	資本金又は出資金	名称	住所	資本金又は出資金
（連結子会社） エスケーエンジニアリング(株)	東京都中央区	222百万円	● トーヨーエナジー(株)	大阪市中央区	120百万円
● 阪和エコスチール(株)	千葉県鎌ケ谷市	110百万円	● 西部サービス(株)	大阪市淀川区	20百万円
● 阪和流通センター東京(株)	千葉県習志野市	100百万円	● (有)アルファフォルム	大阪市淀川区	3百万円
● 阪和流通センター大阪(株)	堺市堺区	100百万円	● HANWA SINGAPORE (PRIVATE) LTD.	Singapore	US\$ 184,527千
● 阪和流通センター名古屋(株)	愛知県海部郡飛島村	100百万円	● HANWA AMERICAN CORP.	New Jersey, U.S.A.	US\$ 40,000千
● 阪和スチールサービス(株)	滋賀県甲賀市	100百万円	● HANWA THAILAND CO., LTD.	Bangkok, Thailand	THB 812,200千
● (株)ダイサン	大阪市西区	100百万円	● HANWA METALS (THAILAND) CO., LTD.	Rayong, Thailand	THB 458,000千
● 三栄金属(株)	大阪市中央区	100百万円	● 阪和(香港)有限公司	香港、中国	HK\$ 70,000千
● 福岡鋼業(株)	岡山県津山市	100百万円	● HANWA VIETNAM CO., LTD.	Ho Chi Minh, Vietnam	VND 178,891百万
● 田中鉄鋼販売(株)	埼玉県羽生市	77百万円	● HANWA MEXICANA S.A. DE C.V.	Mexico DF, Mexico	MXN 106,933千
● 北陸コラム(株)	富山県射水市	70百万円	● HANWA UK LTD.	London, U.K.	GBP 1,500千
● (株)トーハンスチール	千葉県船橋市	64百万円	● 広州阪和貿易有限公司	広州、中国	US\$ 1,200千
● ジャパンライフ(株)	東京都江東区	60百万円	● HANWA ITALIA S.R.L.	Milano, Italy	EUR 500千
● すばるスチール(株)	大阪市大正区	57百万円	● 阪和(上海)管理有限公司	上海、中国	US\$ 2,500千
● ダイコー小和野(株)	大阪市住之江区	50百万円	● 台湾阪和興業股份有限公司	台北、台湾	NT\$ 15,000千
● 亀井鐵鋼(株)	愛媛県松山市	50百万円	● PT. HANWA INDONESIA	Jakarta, Indonesia	US\$ 67,100千
● 大鋼産業(株)	大阪市中央区	35百万円	● シンクス(株)*1	静岡県焼津市	63百万円
● 阪和ダイサン(株)	東京都中央区	30百万円	● (株)阪和アルファビジネス*2	東京都中央区	20百万円
● (株)出雲テック	大阪市中央区	20百万円	● HANWA REINSURANCE CORP.*3	Pohnpei, Micronesia	360百万円
● 鉄建工業(株)	福井県坂井市	10百万円	（持分法適用関連会社）		
● 太洋鋼材(株)	大阪市中央区	10百万円	● 近江産業(株)	大阪市大正区	100百万円
● (株)松岡鋼材	滋賀県甲賀市	10百万円	● ステンレスパイプ工業(株)	堺市美原区	100百万円
● (株)カネキ	京都府久世郡久御山町	20百万円	● メタルテック(株)	東京都墨田区	50百万円
● 廣内スチール(株)	大阪府八尾市	100百万円	● 三沢興産(株)	大阪市北区	100百万円
● MS日吉鋼材(株)	愛媛県今治市	20百万円	● 近江テクノメタル(株)	大阪市大正区	80百万円
● 山陽鋼材(株)	広島市中区	20百万円	● COSMOSTEEL HOLDINGS LTD.	Singapore	S\$ 56,324千
● HANWA STEEL SERVICE MEXICANA S.A. DE C.V.	Guanajuato, Mexico	MXN 1,394,821千	● SOHBI CRAFT POLAND SP. Z O. O.	Lysomice, Poland	PLN 46,404千
● 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 CENTRE (M) SDN. BHD.	Penang, Malaysia	MYR 80,000千	● SOHBI KOHGEI (PHILS.), INC.	Batangas, Philippines	US\$ 7,772千
● HANWA STEEL SERVICE (THAILAND) CO., LTD.	Chonburi, Thailand	THB 576,000千	● SMC TOAMI LLC.	Ba Ria Vung Tau, Vietnam	VND 65,217百万
● 阪和鋼板加工(東莞)有限公司	東莞、中国	US\$ 15,000千	● 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	● 鈴木住電鋼線製品(広州)有限公司	広州、中国	US\$ 9,000千
● HANWA SMC STEEL SERVICE 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
● 日本南アフリカ・クロム(株)	東京都中央区	100百万円	● SMC TRADING INVESTMENT JSC.	Ho Chi Minh, Vietnam	VND 736,785百万
● 昭和メタル(株)	川崎市川崎区	20百万円	● SAMANCOR CHROME HOLDINGS PROPRIETARY LTD.	Johannesburg, South Africa	ZAR 2,555百万
● 日興金属(株)	北九州市門司区	20百万円	● 江陰市曉達金属製品製造股份有限公司	江陰、中国	RMB 28,500千
● 正起金属加工(株)	愛知県知多郡武豊町	20百万円	● PT. GARUDA YAMATO STEEL	West Java, Indonesia	US\$ 424,000千
● PT. HANWA ROYAL METALS	Jawa Timur, Indonesia	US\$ 3,800千			
● ハンワフーズ(株)	東京都中央区	200百万円			
● 丸本本間水産(株)	札幌市西区	20百万円			
● 東日本フーズ(株)	宮城県石巻市	75百万円			
● SEATTLE SHRIMP & SEAFOOD COMPANY, INC.	Washington, U.S.A.	US\$ 30,300千			
● HANWA CANADA CORP.	Vancouver, Canada	CAN\$ 2,300千			

※1 機械事業 ※2 損害保険代理店業 ※3 キャプティブ

業務執行組織図



グローバルネットワーク



成長のストーリー

サステナビリティの基盤

事業戦略と成果

パフォーマンス報告／会社情報

サステナビリティデータ

Environment

温室効果ガス (GHG) 排出量 (単位：t-CO₂e)

	2022年度	2023年度	2024年度
Scope1	19,556	17,356	41,469
Scope2	27,076	27,927	28,570
Scope3	—	—	26,861,045
【カテゴリー別内訳】			
1：購入した製品・サービス	—	—	21,507,300
2：資本財	—	—	6,886
3：Scope1, 2に含まれない燃料及びエネルギー関連	—	—	10,922
4：輸送、配送 (上流)	—	—	15,552
5：事業から出る廃棄物	—	—	16
6：出張	—	—	2,393
7：雇用者の通勤	—	—	641
11：販売した製品の使用	—	—	5,317,334

※Scope1, 2及びScope3のカテゴリー3のみ当社連結、それ以外は当社単体を対象としています。算定数値については、独立した第三者であるソコテック・サーティフィケーション・ジャパン㈱の保証を取得しています。
※Scope1については2024年度実績より算定範囲を見直し、従来含まれていなかった排出量を反映しています。

環境貢献

	2022年度	2023年度	2024年度
脱炭素に資する削減貢献量 (千t-CO ₂ e)	—	—	5,082
循環経済に資する資源の流通 (取扱重量 千t)	—	—	1,466

※販売したバイオマス燃料、リサイクル燃料、金属スクラップ(鉄鋼・アルミ)を対象に、脱炭素に資する削減貢献量を算出しました。

Social

人的資本

	2022年度	2023年度	2024年度
連結従業員数 (名)	5,442	5,508	5,688
単体従業員数 (名)	1,562	1,656	1,745
男性	842	880	913
女性	720	776	832
女性管理職数	7	7	10
管理職に占める女性従業員の割合 (%)	1.9	2.1	2.6
障がい者雇用率 (%)	2.4	2.4	2.6
離職率 (%)	4.8	5.0	6.6
採用に占める女性総合職の割合 (%)	30.5	33.9	29.5
採用に占めるキャリア採用の割合 (%)	39.2	49.8	37.1
産休・育休明けの復職率 (%)	89.1	93.2	95.0
男性従業員の育児休業取得率 (%)	69.0	52.3	62.5

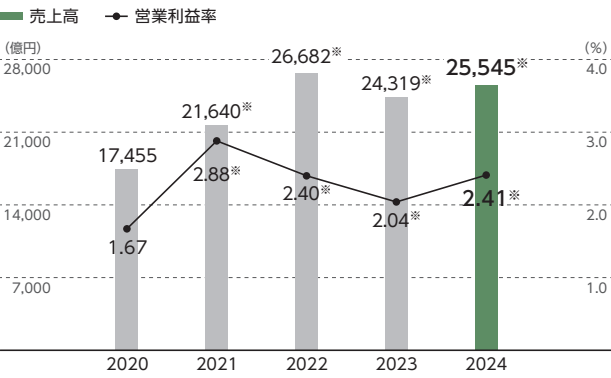
※単体従業員数は、当社から関係会社等への出向者を除いた正社員の数です。

人材育成

	2022年度	2023年度	2024年度
一人当たりの研修金額 (千円)	69.5	71.4	133.1
一人当たりの研修時間 (時間)	11.3	12.1	28.7
語学留学・トレーニー派遣人数 (名)	2	6	3

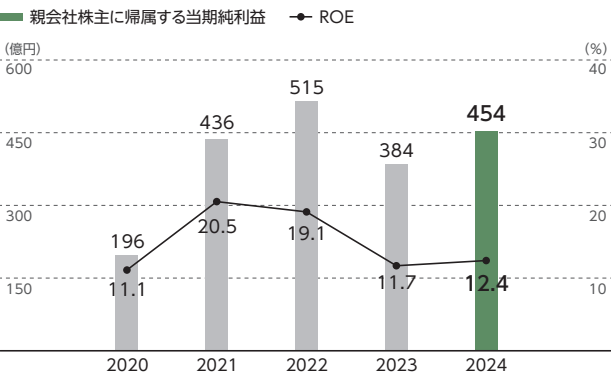
財務指標

売上高／営業利益率

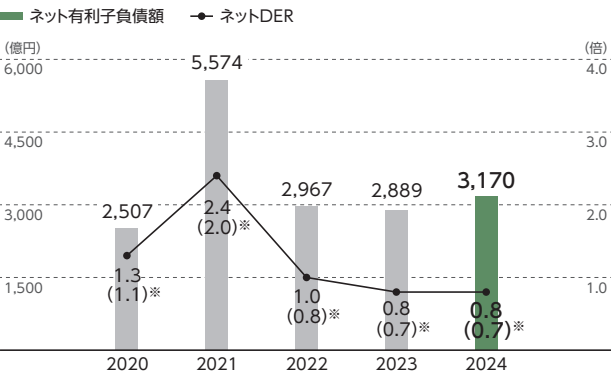


※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標となっております。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

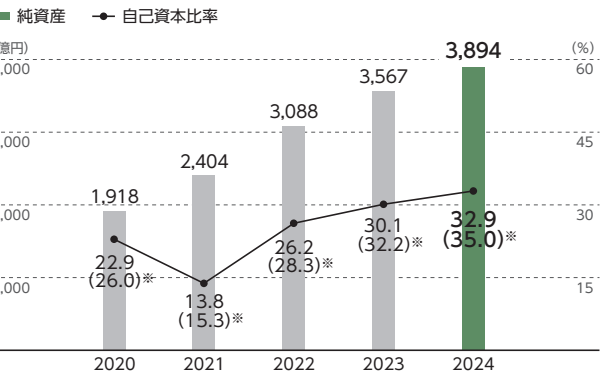


ネット有利子負債額／ネットDER



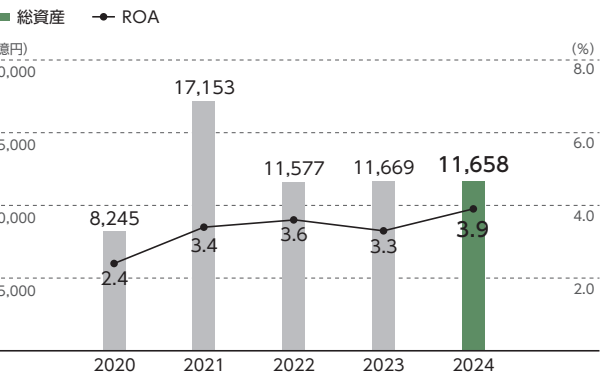
※劣後特約付ローン500億円について、格付上の資本性 (50%) を考慮して算出しています。

純資産／自己資本比率

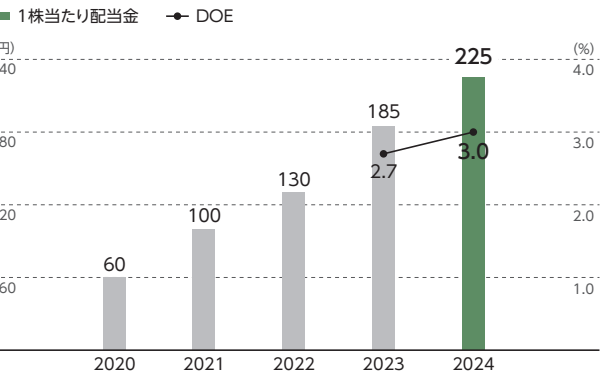


※劣後特約付ローン500億円について、格付上の資本性 (50%) を考慮して算出しています。

総資産／ROA



1株当たり配当金／DOE



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

11年財務サマリー

年度	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
経営成績 (百万円)											
売上高 ^{※10}	1,737,397	1,511,800	1,514,037	1,791,118	2,074,600	1,907,493	1,745,501	2,164,049	2,668,228	2,431,980	2,554,514
売上総利益	55,729	56,559	64,514	72,195	79,222	79,826	79,925	119,008	128,541	119,845	140,607
営業利益	19,107	18,178	23,426	26,217	28,904	27,330	29,232	62,367	64,105	49,722	61,532
経常利益又は経常損失 (△)	14,264	15,424	22,907	25,502	23,395	△12,598	28,821	62,718	64,272	48,276	59,746
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 (△)	9,086	25,469	16,363	17,354	13,914	△13,674	19,617	43,617	51,505	38,417	45,482
キャッシュ・フローの状況 (百万円)											
営業キャッシュ・フロー	1,790	53,098	3,959	△19,755	15,417	74,261	19,004	△280,752	284,226	18,187	10,131
投資キャッシュ・フロー	△13,692	△10,446	△18,427	△39,971	△20,623	△24,159	△4,190	△14,993	△6,539	1,014	△21,837
財務キャッシュ・フロー	19,339	△41,751	15,447	66,435	28,132	△42,314	△34,223	406,820	△351,835	△26,319	293
フリー・キャッシュ・フロー ^{※1}	△11,902	42,652	△14,468	△59,727	△5,205	50,102	14,814	△295,745	277,687	19,202	△11,705
財政状態 (会計年度末) (百万円)											
総資産	651,456	599,694	694,232	860,344	933,307	798,442	824,590	1,715,394	1,157,747	1,166,986	1,165,805
純資産	142,749	156,139	171,637	203,700	202,459	166,097	191,857	240,497	308,807	356,765	389,470
有利子負債 ^{※2}	272,575	237,552	259,670	325,562	363,257	331,107	301,654	722,940	380,982	365,449	382,328
ネット有利子負債 ^{※3}	248,032	210,437	231,205	289,346	303,949	263,850	250,747	557,489	296,795	288,923	317,015
1株当たり情報 (円)											
1株当たり当期純利益 ^{※4} 又は当期純損失 (△)	43.85	122.92	80.18	427.04	342.41	△336.51	482.74	1,073.34	1,267.44	944.90	1,125.66
1株当たり純資産 ^{※4}	682.46	747.40	838.70	4,621.96	4,632.55	4,027.01	4,656.17	5,834.98	7,459.39	8,636.03	9,485.64
1株当たり配当額 ^{※5}	15.00	18.00	19.00	85.00	150.00	100.00	60.00	100.00	130.00	185.00	225.00
財務指標											
総資産当期純利益率 (ROA) (%) ^{※6}	1.5	4.1	2.5	2.2	1.6	△1.6	2.4	3.4	3.6	3.3	3.9
自己資本当期純利益率 (ROE) (%) ^{※7}	6.9	17.2	10.1	9.7	7.4	△7.8	11.1	20.5	19.1	11.7	12.4
自己資本比率 (%) ^{※9}	21.7	25.8	24.5	21.8	20.2 (22.8)	20.5 (23.6)	22.9 (26.0)	13.8 (15.3)	26.2 (28.3)	30.1 (32.2)	32.9 (35.0)
ネットDER (倍) ^{※8,9}	1.8	1.4	1.4	1.5	1.6 (1.3)	1.6 (1.3)	1.3 (1.1)	2.4 (2.0)	1.0 (0.8)	0.8 (0.7)	0.8 (0.7)
連結配当性向 (%)	34.2	14.6	23.7	29.3	43.8	—	12.4	9.3	10.3	19.6	20.0

※1. 「フリー・キャッシュ・フロー」は「営業キャッシュ・フロー」及び「投資キャッシュ・フロー」の合計額となります。

2. 「有利子負債」は「短期借入金」、「コマーシャル・ペーパー」、「長期借入金」、「社債」及び「リース債務」の合計額となります。

3. 「ネット有利子負債」は有利子負債から現金及び現金同等物と定期預金を差し引いたものです。

4. 当社は、2017年10月1日を効力発生日として普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2017年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産を算定しています。

5. 2017年度の「1株当たり配当額」85.00円の内訳は、株式併合前の中間配当額10.00円と株式併合後の期末配当額75.00円であります。

6. 「ROA」は、当期純利益 (純損失) (当社の所有者に帰属) を、期首及び期末の資産合計の平均で除して算出したものです。

7. 「ROE」は、当期純利益 (純損失) (当社の所有者に帰属) を、期首及び期末の「資本 (当社の所有者に帰属する持分)」の平均で除して算出したものです。

8. 「ネットDER」は、ネット有利子負債を、「資本 (当社の所有者に帰属する持分)」で除して算出したものです。

9. 自己資本比率及びネットDERの () 内の値は、劣後特約付ローン (ハイブリッドローン) 500億円について、格付上の資本性 (50%) を考慮して算出しています。

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

連結貸借対照表

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	76,525	65,313
受取手形、売掛金及び契約資産	445,825	415,339
電子記録債権	95,615	92,458
棚卸資産	249,490	279,179
その他	51,406	53,195
貸倒引当金	△1,694	△1,781
流動資産合計	917,168	903,705
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	60,574	61,950
減価償却累計額	△33,155	△35,612
建物及び構築物(純額)	27,419	26,338
土地	37,401	40,461
その他	62,147	63,501
減価償却累計額	△38,022	△40,355
その他(純額)	24,125	23,145
有形固定資産合計	88,945	89,945
無形固定資産		
投資その他の資産		
投資有価証券	106,062	116,299
長期貸付金	20,031	19,888
退職給付に係る資産	3,840	3,648
繰延税金資産	3,128	3,282
その他	20,238	21,016
貸倒引当金	△2,436	△2,074
投資その他の資産合計	150,865	162,060
固定資産合計	249,818	262,100
資産合計	1,166,986	1,165,805

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	303,848	268,513
電子記録債務	46,879	39,874
短期借入金	72,080	81,120
1年内償還予定の社債	—	15,000
未払法人税等	2,602	12,320
賞与引当金	3,730	5,497
製品保証引当金	95	53
その他	57,318	39,291
流動負債合計	486,555	461,670
固定負債		
社債	50,000	45,000
長期借入金	239,957	236,520
繰延税金負債	15,913	13,767
再評価に係る繰延税金負債	867	893
退職給付に係る負債	1,353	1,759
その他	15,573	16,723
固定負債合計	323,665	314,664
負債合計	810,220	776,335
純資産の部		
株主資本		
資本金	45,651	45,651
資本剰余金	1,301	1,384
利益剰余金	260,959	298,252
自己株式	△3,662	△5,593
株主資本合計	304,249	339,695
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	27,511	20,876
繰延ヘッジ損益	630	836
土地再評価差額金	1,966	1,941
為替換算調整勘定	14,427	17,260
退職給付に係る調整累計額	2,426	2,446
その他の包括利益累計額合計	46,962	43,360
非支配株主持分	5,553	6,414
純資産合計	356,765	389,470
負債純資産合計	1,166,986	1,165,805

連結損益計算書／連結包括利益計算書

連結損益計算書

	前連結会計年度 (2023年4月1日～2024年3月31日)	当連結会計年度 (2024年4月1日～2025年3月31日)
売上高	2,431,980	2,554,514
売上原価	2,312,135	2,413,907
売上総利益	119,845	140,607
販売費及び一般管理費	70,122	79,074
営業利益	49,722	61,532
営業外収益		
受取利息	4,775	4,078
受取配当金	3,473	3,987
持分法による投資利益	3,532	2,604
その他	1,728	1,705
営業外収益合計	13,511	12,375
営業外費用		
支払利息	8,754	8,715
為替差損	555	2,367
その他	5,647	3,079
営業外費用合計	14,957	14,161
経常利益	48,276	59,746
特別利益		
固定資産売却益	1,204	—
投資有価証券売却益	5,492	5,203
関係会社出資金売却益	—	996
特別利益合計	6,697	6,199
特別損失		
固定資産除却損	—	105
投資有価証券評価損	1,085	351
特別損失合計	1,085	457
税金等調整前当期純利益	53,888	65,489
法人税、住民税及び事業税	14,136	19,215
法人税等調整額	387	133
法人税等合計	14,524	19,349
当期純利益	39,364	46,140
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	38,417	45,482
非支配株主に帰属する当期純利益	946	658

連結包括利益計算書

	前連結会計年度 (2023年4月1日～2024年3月31日)	当連結会計年度 (2024年4月1日～2025年3月31日)
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	3,380	△6,621
繰延ヘッジ損益	△43	206
土地再評価差額金	—	△25
為替換算調整勘定	5,508	1,935
退職給付に係る調整額	5,143	35
持分法適用会社に対する持分相当額	845	1,356
その他の包括利益合計	14,834	△3,113
包括利益	54,198	43,027
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	53,127	41,880
非支配株主に係る包括利益	1,070	1,146

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (2023年4月1日～2024年3月31日)													(単位：百万円)
	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	45,651	26	228,920	△3,730	270,866	23,972	673	1,975	8,360	△2,720	32,260	5,680	308,807
当期変動額													
剰余金の配当			△6,707		△6,707								△6,707
連結範囲の変動			262		262								262
持分法の適用範囲の変動			58		58								58
土地再評価差額金の取崩			8		8								8
親会社株主に帰属する当期純利益			38,417		38,417								38,417
自己株式の取得				△1	△1								△1
自己株式の処分		78		69	147								147
連結子会社株式の取得による持分の増減		1,196			1,196								1,196
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						3,538	△43	△8	6,067	5,147	14,701	△126	14,575
当期変動額合計	—	1,275	32,039	68	33,383	3,538	△43	△8	6,067	5,147	14,701	△126	47,958
当期末残高	45,651	1,301	260,959	△3,662	304,249	27,511	630	1,966	14,427	2,426	46,962	5,553	356,765

当連結会計年度 (2024年4月1日～2025年3月31日)													(単位：百万円)
	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	45,651	1,301	260,959	△3,662	304,249	27,511	630	1,966	14,427	2,426	46,962	5,553	356,765
当期変動額													
剰余金の配当			△8,307		△8,307								△8,307
連結範囲の変動			764		764								764
持分法の適用範囲の変動			△646		△646								△646
土地再評価差額金の取崩			—		—								—
親会社株主に帰属する当期純利益			45,482		45,482								45,482
自己株式の取得				△2,001	△2,001								△2,001
自己株式の処分		80		70	150								150
連結子会社株式の取得による持分の増減		2			2								2
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△6,634	206	△25	2,832	19	△3,601	860	△2,740
当期変動額合計	—	83	37,292	△1,930	35,445	△6,634	206	△25	2,832	19	△3,601	860	32,704
当期末残高	45,651	1,384	298,252	△5,593	339,695	20,876	836	1,941	17,260	2,446	43,360	6,414	389,470

連結キャッシュ・フロー計算書

	前連結会計年度 (2023年4月1日～2024年3月31日)	当連結会計年度 (2024年4月1日～2025年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	53,888	65,489
減価償却費	9,358	9,762
のれん償却額	78	288
貸倒引当金の増減額(△は減少)	60	△195
受取利息及び受取配当金	△8,249	△8,065
支払利息	8,754	8,715
持分法による投資損益(△は益)	△3,532	△2,604
固定資産売却益	△1,204	—
投資有価証券売却益	△5,492	△5,203
関係会社出資金売却益	—	△996
固定資産除却損	—	105
投資有価証券評価損	1,085	351
売上債権及び契約資産の増減額(△は増加)	△29,736	40,566
棚卸資産の増減額(△は増加)	11,516	△24,203
仕入債務の増減額(△は減少)	29,442	△45,607
未払金の増減額(△は減少)	△32,165	△12,032
退職給付に係る資産又は負債の増減額	619	429
その他	11,380	△6,196
小計	45,803	20,603
利息及び配当金の受取額	7,417	8,013
利息の支払額	△8,227	△8,949
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△26,806	△9,536
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,187	10,131
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△13	△3
定期預金の払戻による収入	16	13
有形固定資産の取得による支出	△9,629	△8,494
有形固定資産の売却による収入	1,888	64
投資有価証券の取得による支出	△1,940	△18,597
投資有価証券の売却及び償還による収入	8,997	4,708
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△5,087
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	3,037
連結の範囲の変更を伴う子会社出資金の売却による収入	—	705
短期貸付金の純増減額(△は増加)	△775	765
長期貸付けによる支出	△2,649	△120
長期貸付金の回収による収入	7,603	1,647
その他	△2,482	△477
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,014	△21,837
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△18,498	818
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△30,000	—
長期借入れによる収入	92,000	26,700
長期借入金の返済による支出	△72,131	△26,733
社債の発行による収入	19,909	9,951
社債の償還による支出	△10,000	—
自己株式の取得による支出	△1	△2,005
配当金の支払額	△6,696	△8,291
非支配株主への配当金の支払額	△93	△126
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△46	—
その他	△762	△19
財務活動によるキャッシュ・フロー	△26,319	293
現金及び現金同等物に係る換算差額	△827	△1,073
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△7,944	△12,485
現金及び現金同等物の期首残高	84,121	76,462
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	286	1,286
現金及び現金同等物の期末残高	76,462	65,263

会社概要・株式情報

(2025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	1,745名（連結5,688名）
東京本社	〒104-8429 東京都中央区築地一丁目13番1号 銀座松竹スクエア
大阪本社	〒541-8585 大阪市中央区伏見町四丁目3番9号 HK淀屋橋ガーデンアベニュー

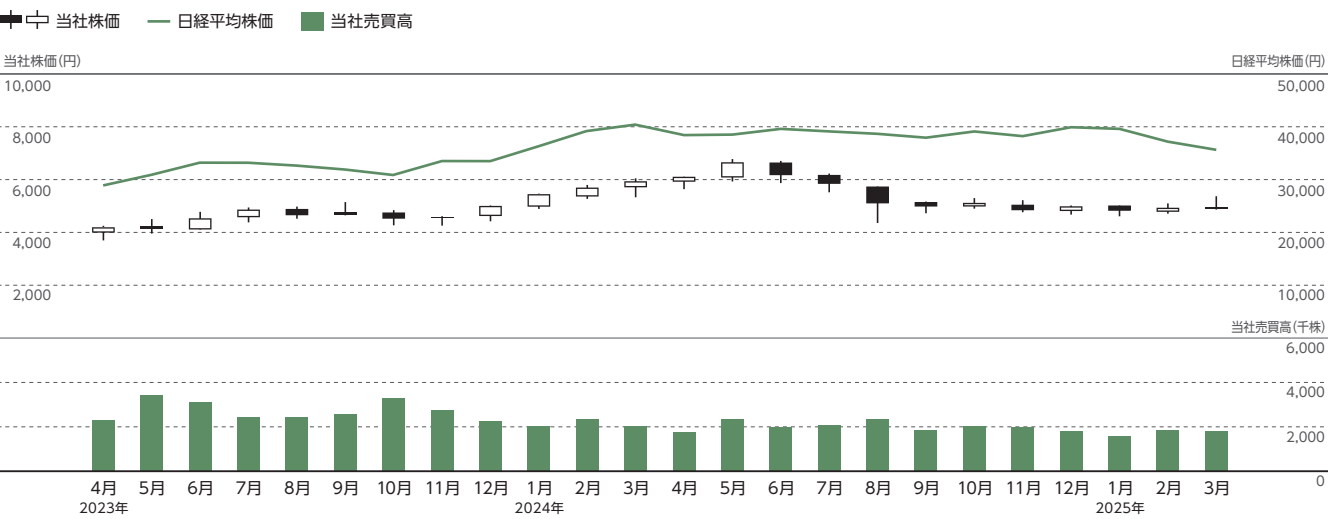
大株主

株 主 名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,510	13.65
阪和興業取引先持株会	2,374	5.88
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,716	4.25
株式会社三井住友銀行	1,526	3.78
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,192	2.95
阪和興業社員持株会	1,112	2.76
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	641	1.59
日本製鉄株式会社	600	1.49
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	551	1.36
第一生命保険株式会社	522	1.29

※上記のほか、当社は自己株式 1,949,904 株を保有しており、持株比率は当該自己株式を控除して計算しています。

株価の推移

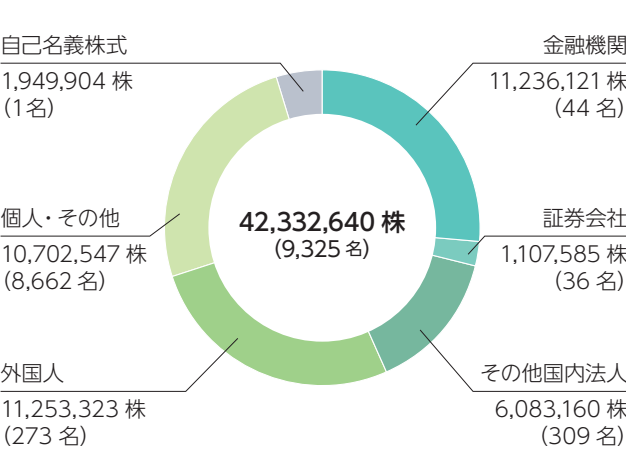
(2023年4月～2025年3月)



株式情報

定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人及び特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
電話照会先	0120-782-031 (フリーダイヤル)
単元株式数	100株
株主数	9,325名
発行可能株式総数	114,000,000株
発行済株式総数	42,332,640株
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	8078

株式分布状況



編集方針

編集方針

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

対象範囲

当社及び当社のグループ会社

対象期間

2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）

一部、対象期間以前、もしくは以降の活動内容も含まれます。

発行

2025年10月

将来情報に関する注意事項

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

参照したガイドライン

IFRS財団
「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省
「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」

お問い合わせ先

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