

# 統合報告書 2019

2019年3月期

 阪和興業株式会社

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



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

 阪和興業株式会社

# ユーザーのために・ユーザーとともに

## 経営理念

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

スピード化、ニーズの多様化が進む現在の市場。それゆえ変化も大きく、迅速な対応が求められています。この市場において、私たちは70年以上にわたって培ってきた「流通」における経験と実績に加え、事業展開力の強化と迅速な対応によって、価値創造と顧客満足の実現を追求していきます。

さらに、私たちの事業が国際社会、地域社会への貢献につながると信じ、コンプライアンス重視の経営、そして社会的責任の遂行を行っています。

私たちは、それらの活動を通して企業価値の最大化と信用・信頼を高める企業文化を醸成し、広く社会に貢献していきます。

## 経営方針

### 社会的責任の遂行

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

### 阪和バリューの向上

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

### 存在感ある商社流通の追求

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

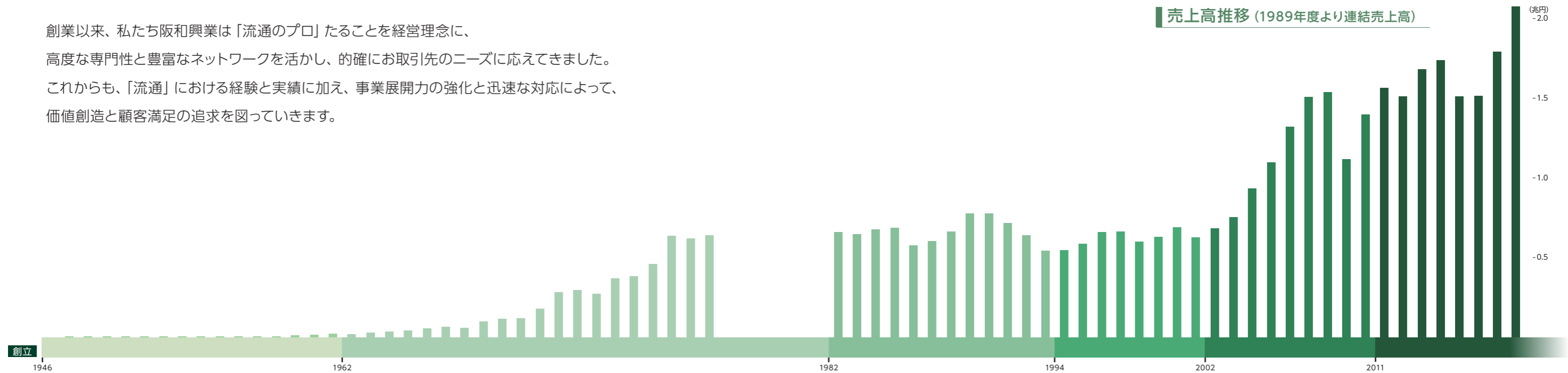
## CONTENTS

	<b>阪和興業について</b>	03	ユーザーと歩んだ阪和興業の歴史
	当社の経営の根底を流れる理念と、70余年にわたる歩みをご紹介します。ながら、当社の全体像を示します。	05	財務・非財務ハイライト
	<b>価値創造の戦略</b>	07	トップ・メッセージ
	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。	13	価値創造プロセス
	<b>持続的成長の基盤</b>	15	経営戦略の振り返り
	当社の持続的成長を支えるコーポレート・ガバナンス体制と、環境・社会への取り組みについてご紹介します。	17	第8次中期経営計画の進捗
	<b>事業戦略と成果</b>	19	コーポレート・ガバナンス
	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。	26	<b>特集</b> HKQCの取り組み
		27	役員紹介
		31	人材戦略
		33	社会との共生
		34	環境マネジメント
		37	阪和興業の環境ビジネス
		40	阪和興業のCSRの基本的な考え方（企業の社会的責任）
		41	拡大・深化しながら、発展し続けるビジネスフィールド
		43	鉄鋼事業
45	金属原料事業		
47	非鉄金属事業		
49	食品事業		
51	石油・化成品事業		
53	その他の事業【木材事業】【機械事業】		
55	海外販売子会社		
56	地域ごとの売上高と有形固定資産		
56	主要な関係会社		
	<b>財務セクション</b>	57	財務担当役員メッセージ
	当社の財務戦略に関する担当役員のメッセージとともに、2018年度の経営成績をご報告します。	59	11年財務サマリー
		61	連結貸借対照表
		62	連結損益計算書／連結包括利益計算書
		63	連結株主資本等変動計算書
		64	連結キャッシュ・フロー計算書
		64	連結キャッシュ・フロー計算書
<b>会社情報</b>	65	グローバルネットワーク	
	67	会社概要・株式情報	

# ユーザーと歩んだ阪和興業の歴史

創業以来、私たち阪和興業は「流通のプロ」たることを経営理念に、高度な専門性と豊富なネットワークを活かし、的確にお取引先のニーズに応じてきました。これからも、「流通」における経験と実績に加え、事業展開力の強化と迅速な対応によって、価値創造と顧客満足の追求を図っていきます。

売上高推移 (1989年度より連結売上高)



## 阪和興業70年の歩みと主なCSR活動

●環境 ●社会 ●ガバナンス

### 創業期

(1946年～1961年)



戦後復興に調達力で応えた阪和興業。「丸鋼の阪和」として事業の基礎を固める。創立10周年記念事業として財団法人阪和育英会を設立。

1946年12月に北二郎、名出良作、北茂の3兄弟でスタートした阪和商会。翌年4月に阪和興業株式会社に改組し、北二郎が社長に就任しました。林野庁・営林局向け鉄鋼資材の販売が伸長し、その後、建設会社への丸鋼販売も大きく増加。「丸鋼の阪和」として事業の基礎を固めました。自社倉庫を相次いで建設し、東京、名古屋にも拠点を設け、販路を広げました。

- 社員互助会設立 (1948)
- 大阪本社、堺に初の社員寮購入 (1948)
- 石橋寮社宅完成 (1952)
- 解体船事業をスタート (1955)
- 財団法人 阪和育英会設立 (1957)
- 社内報「年輪」創刊 (1960)

### 多角化推進期

(1962年～1981年)



石油、木材、非鉄金属、食品、レジャー関連など、事業の多角化が進展。香港、ニューヨーク、シアトルなどに海外事務所を開設。

1963年に大阪証券取引所第二部に上場を果たし、鉄鋼専門商社としての地歩を確立。上場を機に企業としての社会的信用力、財務力を高めた当社は、鉄鋼事業を軸にして石油事業、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ました。

- 社員研修制度創設 (1966)
- 入社前教育・新入社員指導員制度実施 (1968)
- 週休2日制度 (月1回) の導入 (1972)
- 永年勤続社員慰労休暇制度創設 (1973)
- 阪和興業健康保険組合設立 (1976)

### 業容拡大期

(1982年～1993年)



国内の景気拡大とアジアの経済発展を追い風に順調な発展を遂げる。

1982年以降急速に普及したコラム (角柱) の需要に対し、大阪、名古屋の鉄鋼センターを拠点に主導権を確保。エビ、カズノコ、シシヤモなど食品事業やレジャー関連の取扱高も大きく伸長しました。また、中国や米国に鉄鋼加工センターを設けるとともに、マレーシア、台湾に現地法人を設立するなど積極的に海外展開を図りました。

- 新人事制度 (定年延長、適格年金制度、新職務制度ほか) の導入 (1989)

### 構造改革期

(1994年～2001年)



財テクとの決別と本業重視の経営へ。

バブル経済当時、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、多大な損失を出しました。1994年、新たに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。国内の流通機能拡大として、従来の3拠点体制に加えて九州支店、東北支店を設立しました。海外では、中国を中心に鉄鋼加工機能を拡充し事業を展開しました。

- 永年勤続表彰者にリフレッシュ休暇制度導入 (1994)
- 投融資審査委員会を発足 (1996)
- 母性保護規程、育児休業規程、介護休業規程を新設 (1997)
- 安全衛生委員会発足 (1997)
- 安全協議会発足 (1998)
- ISO14001認証取得 (2000)

### 復活成長期

(2002年～2010年)



全員参加の中期経営計画。「攻めの経営」に舵を切る。

本業重視の経営施策と財務の健全化を進め、2002年に8期ぶりに復配を実施。2004年度をスタートとする第4次中期経営計画の策定に際し、社員の4分の1にあたる約300人が社内公募により参加。「攻めの経営」を課題とし、「全員参加型」の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の設立や南アフリカのクロム事業進出など内外の拠点開設も進めました。

- 企業倫理行動規範を策定 (2003)
- 東京、大阪で決算説明会を開催、本格的なIR活動がスタート (2003)
- 日本初のダイオキシン類汚染物の現場無害化処理工事受注 (2004)
- 阪和スチールサービスがISO14001認証取得 (2004)
- CSR委員会発足 (2004)
- 森林認証FSC-CoCを取得 (2005)
- 内部統制委員会を設置 (2006)
- 食品品質管理室を新設 (2008)
- 人事部にダイバーシティ推進室を設置 (2009)
- 森林認証PEFCを取得 (2009)
- 水産資源保護に向けたMSC-CoCを取得 (2010)
- 初の「環境・CSR報告書2010」を発行 (2010)

### 飛躍期

(2011年～)



M&A戦略と加速するグローバル展開。

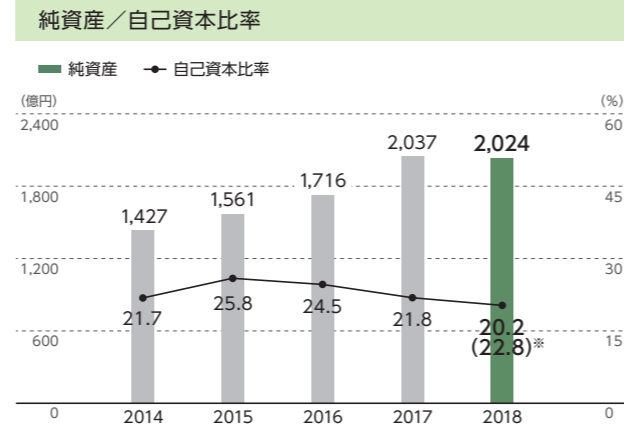
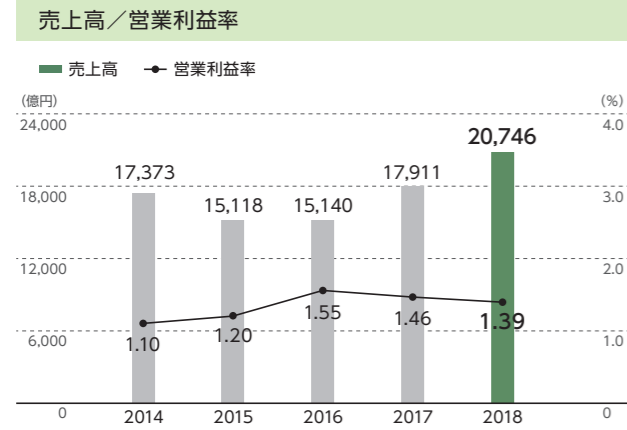
2011年4月、社長に就任した古川弘成は、「ユーザー系商社」を提唱。中堅・中小企業との取引拡大を目指し、ユニークな機能を持つ会社の「M&AプラスA (アライアンス)」を通じて、「そこか」(即納・小口・加工) 戦略を推進し、マーケットの深耕を図っています。第8次中期経営計画に「Sへのこだわり-STEADY,SPEEDY,STRATEGIC-」～中長期を見据えたSUSTAINABLEな収益体質と経営基盤の強化～をテーマに掲げ、事業の拡充を進めています。

- 執行役員制を導入 (2012)
- 監査室、内部統制推進室を監査部に統合 (2012)
- 環境・CSR室を新設 (2013)
- 「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 (2015)
- コーポレートガバナンス・コードへの対応方針を公表 (2015)
- 木材調達方針を設定 (2017)
- 化成品品質管理室を新設 (2017)

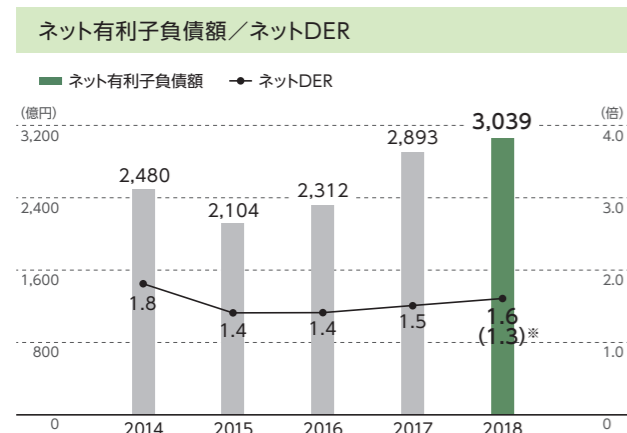
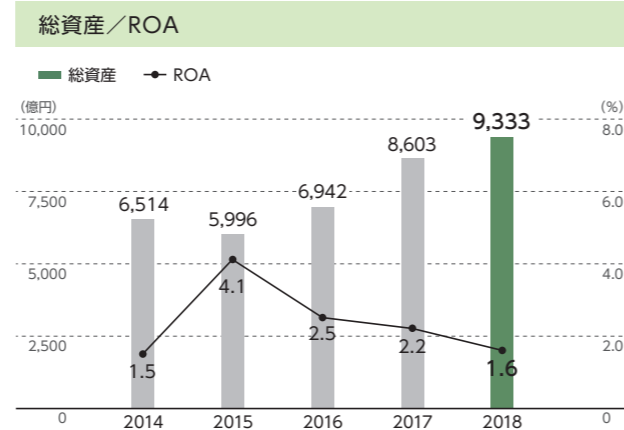
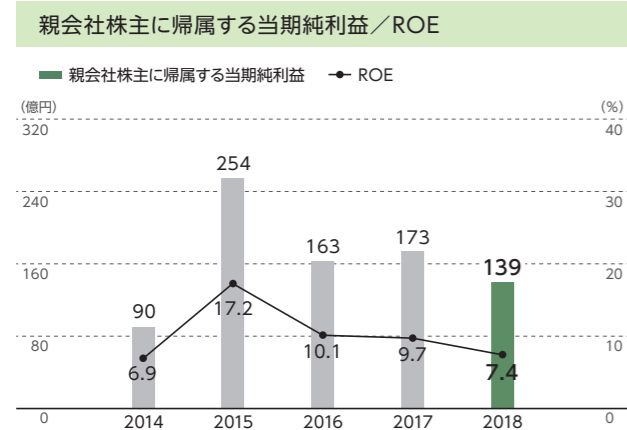


# 財務・非財務ハイライト

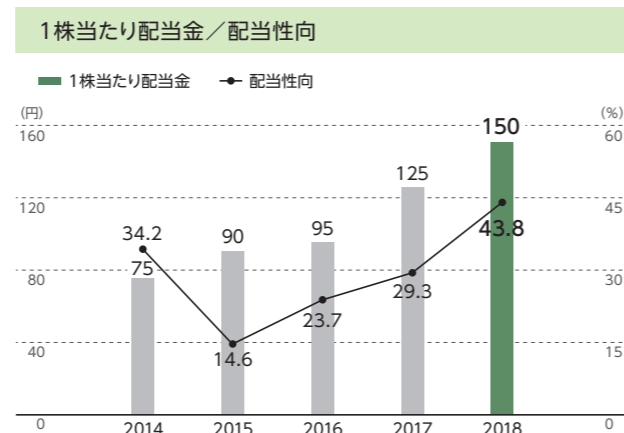
## 財務指標



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

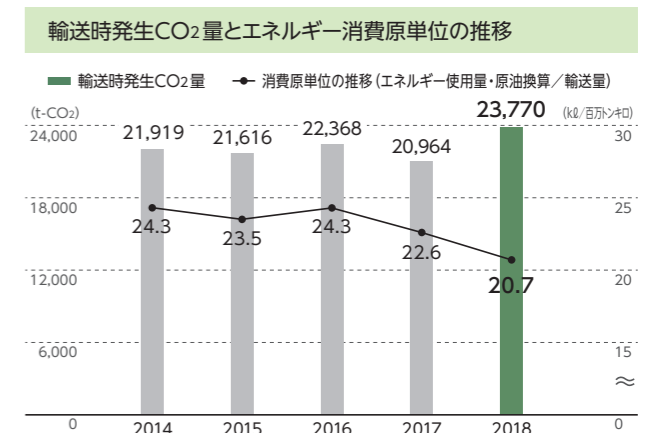
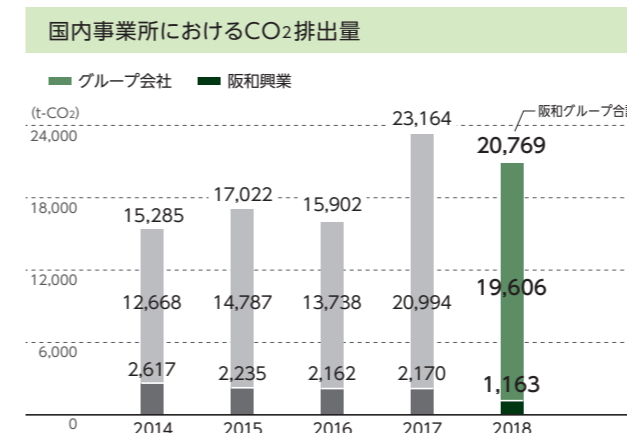
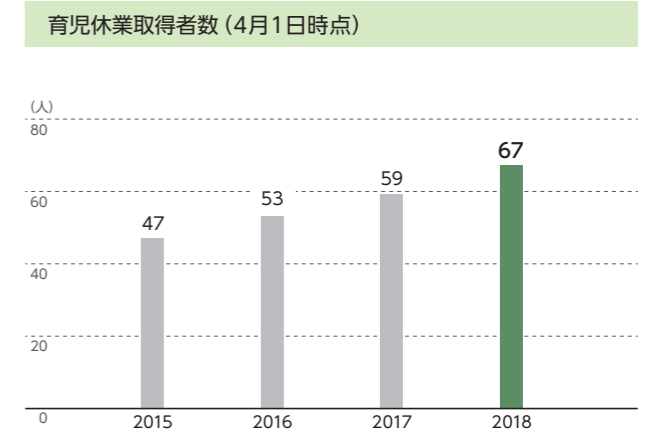
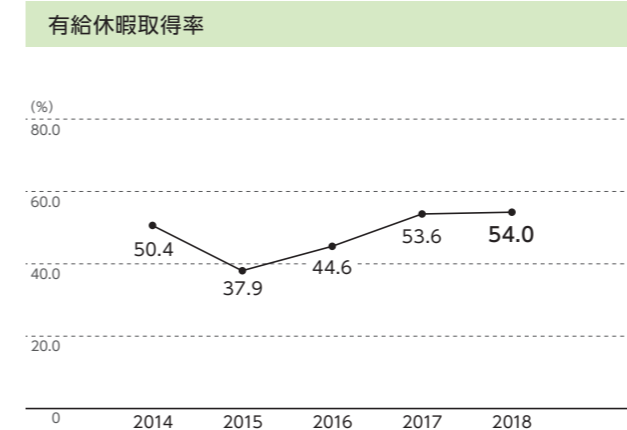
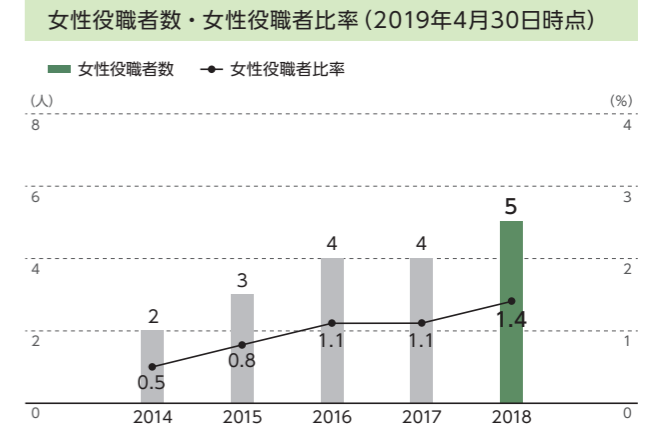
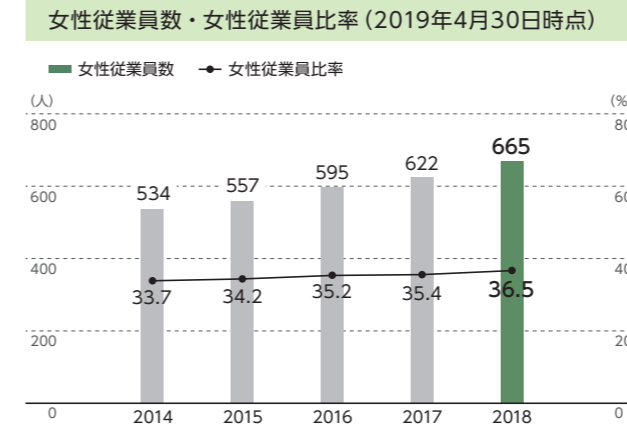


\*2019年3月に実施した劣後特約付ローン500億円について、格付上の資本性(50%)を考慮して算出しています。



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

## 非財務指標



\*対象：阪和興業が荷主となる国内輸送



代表取締役社長  
古川 弘成

## トップ・メッセージ

あらゆる情報が瞬時にいきかい、スピード化、グローバル化が進む時代。世界の多様性はより深まり、私たちを取り巻く環境は日々、めまぐるしく変化し続けます。

誰もが未来を予想できない中、私たち阪和興業は「ユーザー系商社」として独自の個性を保持し、ユーザーとともに歩むことで世界を切り拓いていきます。お客様の立場でものを考え、汗を流し、課題を解決していく。そのために優れた機能を持つ中堅・中小企業のグループ会社化や事業提携などを通じて、当社グループ全体としての機能強化を追求しています。

同時に中長期へとつながる将来への道も提示しています。電気自動車に使用する二次電池の正極材原料への投資など、特徴ある資源投資に邁進し、阪和興業の新たな一面を創りあげています。

一瞬も留まらず、進化していく阪和興業の今の姿をぜひご覧ください。

### 「ユーザー系商社」というDNA

当社は創業以来、鉄鋼、非鉄金属、金属原料、食品、石油、木材、機械など、様々な商品をお客様にお届けしてまいりました。そして2011年4月に私、古川弘成が代表取締役社長に就任して以来、「ユーザー系商社」を標榜し、当社のスタンスを明確にしてきました。

当社は大きな企業グループを持つ大手総合商社ではありませんし、大手メーカーの系列商社でもありません。したがって、系列内取引やメーカーによって構築されたビジネスは、当社には望むべくもありません。誰からの庇護もない独立系商社だからこそ、自分たちの力で生きる場を探す必要があります。

だからこそ、当社にとってもっとも重要なことは、「ユーザー系商社」としての立ち位置です。お客様のニーズを見極め、その実現のために知恵を絞り、他社に先んじてご要望にお応えする。高度な専門性、豊富なネットワークを活かすのはもちろんのこと、顧客満足のために身を惜しまず、手間をかけ、大いに汗をかく。それが、まさに「ユーザー系商社」の本領であり、当社の存在意義なのだと確信しています。

この発想は、決して私が始めたわけではなく、そもそも当社のDNAに組み込まれているといっても、過言ではありません。

私が20代の新入社員時代、当社の創業者のひとりである名出良作の存在は非常に大きなものでした。商品を右から左に流すような商売をして利益を出す社員に対して、名出良作は厳しく叱ります。そのような一時的な利益は、決して長続きしないことを知っていたからです。

一方、お客様の細かな要望に応え商品を買ってきたときは、たとえそれが小さな商いであっても、よく褒めてくれました。日頃から汗を流して、お客様の満足に邁進する社員の仕事を大いに評価する人だったのです。その姿勢が、当時、まだ若かった私の心に刻まれ、ビジネスとはこういうものなのだという学びにつながりました。

### 非効率を効率化する努力の意味

お客様とともに歩むSUSTAINABLE（持続可能）な成長を目指して、2016年に策定した第8次中期経営計画では、『SへのこだわりーSTEADY, SPEEDY, STRATEGICー』をテーマとして掲げました。3つの「S」を通して、収益体質と経営基盤の強化を目指しています。

一つ目のSの「STEADY」（着実）とは、既存の事業基盤から得られる収益の確保と強化を意味しています。まさに当社が創業時から大切に育ててきた商いの基本です。

国内市場は成熟し、人口減少とともに需要が縮小していく可能性が高いでしょう。しかし、そこで徹底して顧客ニーズに応えることで、相対的に力を伸ばすことができるはずで

ここでポイントとなるのが中堅・中小企業との取引拡大であり、そのための手段として重要なのが「そこか」、すなわち「即納・小口・加工」機能の充実で、即納の「そ」、小口の「こ」、加工の「か」を一語にまとめて「そこか」と称し、誰もが理解できるようにしています。

「そこか」機能の充実のために有効な手段のひとつが「M&A プラス A（アライアンス）」です。積極的に推進してきた鋼材・金属加工や小口物流などに特色を持つ中堅・中小企業の子会社化、あるいはこのような企業との資本提携を通じて、これまで手間やコスト面で対応でき



なかった規模の取引が実践できるようになってきました。

また、群馬県伊勢崎市に新設した北関東スチールセンターは、従来型の倉庫機能を超えて、三次元レーザー切断機を導入するなど、高付加価値加工を武器に販路拡大を狙っています。このように、ユーザーの要望に合わせてジャストインタイムでの即納体制や小口販売の充実、加工機能の強化などを通じて、自ら汗をかくビジネススタイルを徹底的に磨き上げているのです。

こうした取り組みをご評価いただき、当社と新たにお取引いただいたお客様の数についても、2015年度からの3年間で累計2,020社と順調に伸びています。営業拠点や販売ネットワークを充実させるなど、既存の市場をより丁寧に、深く耕すことで、引き続き成長することができるのです。

このように商社としての機能を強化してきましたが、様々な素材を扱う商社という当社の立場そのものは変えられません。

モノを仲介する商社の立場からは、利益率をあまり高くすると、ユーザーはできるだけ取引コストを下げようと

します。商社の機能に関わらず利益率が最低の商社をユーザーが探し求めるのは自然な流れですし、メーカーとの直接取引を求める動きも出てくるでしょう。メーカーなら自分たちの商品を販売するための商社を作り、利益をできるだけグループの中に留めておこうという論理が働きます。このように、当社の利益率を高くしようとすればするほど、当社の存在を脅かしてしまうという矛盾に陥ってしまうのです。

売り手本位の目線で昔からの地位に安住し、ユーザーにとって機能がなくない商売の時代は終わっています。汗をかき、ユーザー系商社としての仕事をやり抜いて、適正な利潤をいただく。それが私の基本姿勢です。言い換えると、利益率が低くても持続的に会社が成長できる商売の分野を目指しているわけです。

「そこか」事業は、そもそも非効率な分野です。手間暇がかかり、利益率も高くない。しかし、あえて非効率な分野に進出しようとしています。非効率な分野を効率化する努力を続けることで、当社の存在価値が出て、結果的に生き残ることができる。これこそが額に汗して働く当社の哲学なのです。

二つ目の「S」は「SPEEDY」（迅速）です。これは国内外のグループ会社に行った投資に対する収益効果を早期に実現することを意味しています。

「M&A プラス A」で買収した会社は既に30社を超え、それら買収した会社を含めたグループ企業からの収益を合わせた2018年度の経常利益は43億円でした。「そこか」事業を中心とした国内グループ会社と海外販売子会社の業績はそれぞれ好調で、当社営業利益の約2割を稼ぐようになっています。

今、私が考えている「M&A プラス A」によってグループ会社とする会社数の目標値は100社です。「そこか」を突き詰めて1社あたり2～3億円の利益を出すことができれば、本体とは別に子会社だけで200億円～300億円ほどの利益になり、国内市場でもまだまだ伸びていくことができるのです。

企業買収については、それぞれの会社が迎ってきた歴史があり、当社とは異なるカルチャーを持っています。

ですから企業買収後は、時間をかけて当社の企業文化と穏やかに融合させていく丁寧な経営を心がけています。

その一例として、当社はグループ会社になった会社の社名を変えないようにしています。前オーナーの気持ちになって考えたら、自分が苦勞して育てあげた会社の社名が変わるのを見るのは辛いことでしょうし、そこで働く役員の方々から見ても残念なことだと思います。ですから社名はそのままにして、グループ入り後は従業員の待遇を向上できるようにし、当社のグループに入ってくれたと一層業務に励んでもらえるように取り組んでいます。このように、当社の「M&A プラス A」は、日本各地で優れた事業を続けている優良な中堅・中小企業の後継者不足への、ひとつの解決策にもなっていると自負しています。

また、海外においては「東南アジアに第二の阪和を」戦略を進めています。現在、タイ、インドネシア、シンガポール、ベトナム、マレーシア、フィリピン、ミャンマーに投資を行い、現地の有力流通業者とアライアンスを組んだり、日系企業との共同進出を拡大中です。「そこか」に代表される当社のビジネスモデルをASEANに移植し、日本国内で実践しているサービスと同水準のものを提供するべく、地場取引の拡大を目指しています。

中でも、この戦略が成功しているのはインドネシアです。現地採用の社員は以前は数十名あまりだったものが、現在は160人を超えています。日本と同様、島国という共通点が成功のひとつの理由かもしれません。東南アジアはいまだ大きな潜在成長力を抱えた地域だといえます。

### 「特徴ある資源投資」の重要性

三つ目の「S」は「STRATEGIC」（戦略的）です。これは当社の将来へ向けての投資と、そこから得られる追加収益を表現しています。

当社は「ユーザー系商社」としての基本的な商いであるSTEADYとSPEEDYの領域の事業展開のほか、未来に向けた戦略的な投資も実践しています。

とりわけ資源投資については、鉄鉱石や石炭、あるいは銅やアルミニウムへの投資は千億円単位の資金が必要

です。資源投資におけるもっとも重要な投資哲学は、資源の大消費地である中国に強い需要があり、同時に中国本土では産出の少ない金属資源、たとえばニッケル、クロム、コバルトなどを扱うということで、当社はこれを「特徴ある資源投資」と呼んでいます。こういった資源であれば、鉄鉱石や石炭などと比べると、当社の企業体力でも実現できる百億円規模で投資できます。

ステンレス鋼の製造には、副原料としてニッケルが必要です。インドネシアはニッケル鉱石の最大生産国ですが、未加工の鉱石の輸出を禁止する政策を取っているため、ステンレス鋼のニーズが高い中国では、構造的な供給不足が続いています。

そこで当社は、世界最大のステンレスメーカーである青山控股集团が主導するステンレス鋼製造プロジェクト（インドネシア・スラウェシ島）に出資。すでに安定生産の軌道に乗り、当社のニッケル銑鉄・ステンレス鋼母材の取扱高は飛躍的に増加しています。

また特徴ある資源投資の投資先はアジアだけでなく、南アフリカにもあります。

2017年から当社の持分法適用関連会社であるSAMANCOR CROME HOLDINGS PROPRIETARY LTD.（以下、SAMANCOR社。本社：ヨハネスブルグ市）は、世界のクロム資源の過半が埋蔵されているともいわれる南アフリカ共和国北部に複数の鉱区を保有しています。その膨大な資源量から、長期間にわたり安定的なクロム鉱石の生産が見込まれます。

2018年は自然災害などで一時的に操業度が低下するなど、利益貢献にはつながりませんでした。クロム供給の寡占化はより進んでおり、将来的には継続的な収益が期待できる分野です。

### 将来を先取りする投資へ

「STRATEGIC」の分野で今、当社がもっとも注目しているのが、電気自動車などに搭載する二次電池向けの素材ニッケル、リチウム、コバルト、マンガンなどの金属資源です。これらは二次電池の正極材原料であり、将来に向けて、世界中の人々の生活に欠かすことのない重要なリソースです。「電池正極材原料の阪和」とい



## トップ・メッセージ

うキャッチフレーズのもとに、現在、当社は戦略的資源投資を進めています。

2018年9月に、当社がかねてから協力関係にある青山控股集团、世界最大の車載用リチウムイオン電池メーカーであるCATL社、中国最大の電池リサイクル事業者GEM社が主導する二次電池向けのニッケル・コバルト化合物製造会社に出資しました。2020年の操業開始に向けて、着々と工場建設が進んでいます。

これらの海外展開、特に中国系企業と連携する際は、時間軸に対する感覚が異なることを、よく見極めて取り組む必要があります。

日本式では、まずは担当者を派遣し、次に課長・部長クラス、役員、社長という順番で意思決定を積み上げていく手法が多いと思います。すると話が決まるまでに半年から1年はあつという間に過ぎてしまうのです。

しかし海外企業の場合、トップ同士が対話してすばやく結論を出し、その後は役員以下で案件をまとめていく手法が多いと思います。したがってトップ同士の結論は遅くとも3か月以内に出さなければ相手はついてきません。

当社も海外においてはオーナー企業のオーナーのような対応力と柔軟性が求められ、そこに応える努力を続けています。判断が速い外国企業の後を追いかけていると、当社がいつの間にかビハインドになってしまう。それでは双方が目指す投資のあり方から離れていく危険があります。

だからこそ将来を読み解き、先取りをする。そのための分析力を高め、商売への感覚をより敏感に働かせる現場を目指しています。あわせて、すばやい決断力を持ちながら、一部の独走を防ぐことができる体制づくりも重要と考えています。

### 社員共通の財産であるHKQC

従業員数は、本体で約1,400名、連結で約4,000名。これだけ人数が増えれば、品質管理の重要性はますます高まります。

私は、「ユーザー系商社」「そこか」など、様々なキャッチフレーズを作り、会社の方針が社員にはもちろん、広

く一般の方々にも一瞬でご理解いただけるよう、工夫してきました。

その中のひとつにHKQC (Hanwa Knowledge Quality Control) があります。

もともとはメーカーの品質管理(QC)の考え方を商社に取り入れるという発想で、役員クラスから、総合職、一般職、派遣社員に至るまで、全員で行うのが基本です。特に現場の第一線で様々な実務に携わっている社員に漏れなく参加してもらうことが重要です。

まず、それぞれの業務フローを詳細に分析します。どこにどんなリスクがあるのか、対応策はできているのかを確認し、無駄を省き、効率化を徹底させます。往々にして、無駄がミスの原因になるので注意が必要です。これらを通して事故の防止、エネルギーの節約、ひいては業績と企業価値の向上を目指しています。

とはいえ、どれだけ徹底していても、時にミスは発生します。失敗があれば原因を突き止め、そこで得られた知恵こそが大切な財産です。グループ内に蓄積された有形・無形の知恵を体系化したうえで、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)などの先進的なICT(情報通信技術)を通して活用し、社員全員の共有財産として、業務フローに落とし込んでいきます。

これらの方法でHKQCを推進し、潜在するリスクを事前に除去します。よりコンプライアンスを徹底させることで、「ユーザー系商社」としての優位性を高めていきます。

### 毎日が中期経営計画

ここまで『Sへのこだわり—STEADY, SPEEDY, STRATEGIC—』をベースにした経営について話してきましたが、今後の経営の中でもっとも重要なのは、変化に対する嗅覚を高めることだと思っています。

それは通り一遍の情報から得られる表面的な知識ではなく、いわばライオンやオオカミが獲物の臭いをかぎ分け、リスクを一瞬にして正しく判断するような、生存のための嗅覚です。動物は変化に気づいた瞬間、行動を起こしますから、我々も迅速な実行を必要とすることはいうまでもありません。

この発想は当社の採用基準の中にも生きています。

基本的な採用基準は「角のある人材」です。バランスがとれた人材、例えていうと守備力も攻撃力もそこそこある選手よりも、守備力は不足しているけれども打撃力がぬきんでているなど、能力に凸凹があっても鋭い嗅覚を持っている人。ごつごつと角張ったタイプが当社のスタイルに近いのです。

会社に入って世間に揉まれれば、多くの人は角が取れ、丸くなっていきます。ですからスタート段階では荒々しい岩石のような人材が好ましいと考えています。

現場的な本能で仕事をするという意味では、中期経営計画について、私はしばしば疑問を持ちます。当社が目の前で対峙している社会は半年、1年で大きく姿を変えます。自然環境の変化の影響も大きいですし、各国の政治状況によっても変わる。3年間の中期経営計画を立てても、3年後に予想どおりの社会があるとも思えない。したがって様々な目標も、その都度変わっても不思議ではないのです。

経営は毎日毎日が真剣勝負です。そういう意味で、中期経営計画は3年後の未来ではなく、日々の活動の延長にあると捉えた方がいい。ですから「毎日が中期経営計画だ」というのが私の考えです。

当社は創業から70余年、多くの荒波にもまれながら成長してきました。今後、ますます大きく、かつスピードアップする世界の変化に対応して、自らを変えなければ生き残れない時代です。

人間は毎日髪の毛が伸び、皮膚も新陳代謝し、変わっていく。それと同様に、自らの分相応を見極めながら前を向き、ステップバイステップで進化を続けなければなりません。

もちろん、短期間で大きく変身するのは難しいでしょう。しかし筋肉でも毎日少しずつトレーニングをすれば2週間ほどで変化が見えてくるといいます。毎日少しずついいから、続けることで蓄積ができるのです。そうやって努力をした分は必ず、なんらかの形になります。

私は権威的なものが嫌いです。権威を象徴するように

飾られた社長室のような場所に閉じこもっていたら現場から得られる嗅覚を失うだけだと思っています。ですから社長室は常に開かれていて、常に社員を身近に呼んで話をします。そういう仕事のスタイルが好きですし、自らの嗅覚を研ぎ澄ます方法だと思っています。

人間も会社も継続的なインプットは必ず必要です。なぜならアウトプットはインプットを超えられないからです。当社は日々、インプットを続け、将来に向けて、着実にアウトプットしていく存在を目指しています。

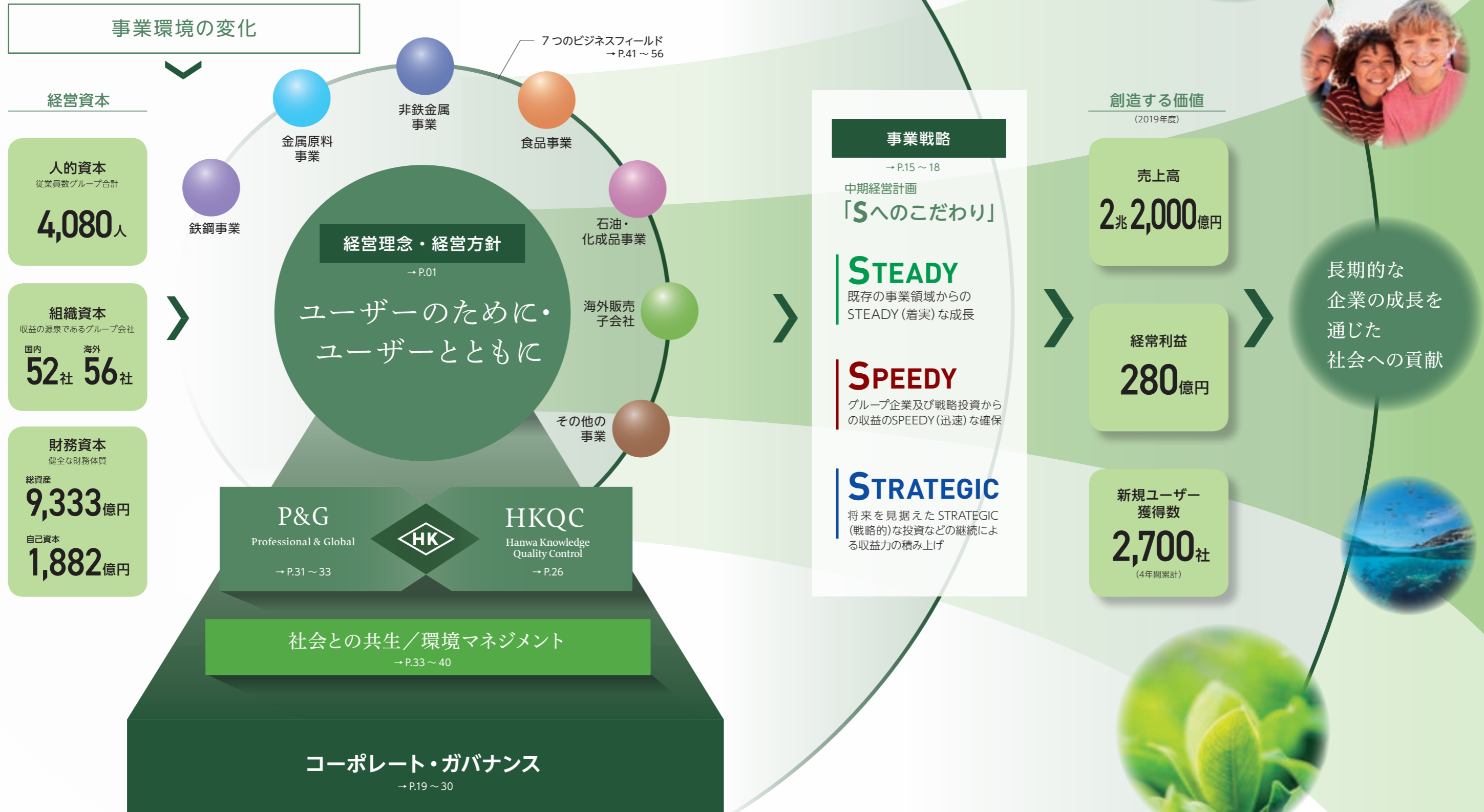
「真実を求めよ、ベストを尽くせ」、「誠実と弛まざる努力の結果、神は美しいフルーツを与えてくれるものだ」、「汗にまみれて働く人材像は美しい。そして働く人間が尊敬され、愛される阪和興業でありたい」。これらは先にご紹介した名出良作が生前残した言葉です。商売の基本に愚直なまでに忠実であるとともに、新しい時代とともに進化していく「ユーザー系商社」の当社の姿に、今後ともご期待ください。





# 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。



販和興業について

価値創造の戦略

持続的成長の基盤

事業戦略と成果

財務セクション

会社情報



# 経営戦略の振り返り

当社では、中期の事業方針やその到達点、そしてそこに至るための戦略や戦術を示した中期経営計画を策定しています。2016年に策定した第8次中期経営計画では、『Sへのこだわり—STEADY, SPEEDY, STRATEGIC—』をテーマに掲げ、SUSTAINABLEな収益体質と経営基盤の強化を目指しています。

期 間	第6次		第7次		
	2010年度～2012年度		2013年度～2015年度		
テ ー マ	『激動する環境変化に適応し、独自性の高い揺るぎなき事業基盤と収益構造を構築する。』		『中長期的な国内外市場の変化を見据えた事業構築と経営基盤の強化を目指す。』		
基本方針	飽和状態の国内市場と成長が見込まれる海外市場の双方にしっかりと対応し、常にユーザーの要望に対して、迅速に応える当社のミッションを遂行して事業基盤を堅固なものとともに、新たなビジネスチャンス積極的に追求することで、確かな収益構造を構築していきます。		これからの10年間で想定される事業環境の変化に対応する最初の3年間と位置付け、しっかりとした収益を実現できる事業の構築と、事業を支える経営基盤を強固なものにすることに取り組みます。		
施策概要	<p>①ユーザー系商社としてのコア事業の強化</p> <p>ユーザーの視点に立って、提供できる機能の高度化・差別化を推進し既存の商権基盤の強化・充実と周辺分野へのヨコ展開を推進していく。その結果、取引先を1,000社増加させる。(前中計期間では800社増加)</p> <p>②拠点強化とマンパワー投入による海外への積極展開</p> <p>拡大が見込まれる海外需要に対して、事業拠点・加工拠点の更なる強化と積極的な人材投入により、各地域の特性に合わせた戦略によって、商権開拓を進めていく。</p> <p>③リサイクル事業の強化と総合化の推進</p> <p>事業統合により総合化を進める世界のリサイクル業界に対応して総合リサイクル事業へと進化させた体制を構築していくことで、リサイクル事業の基盤強化と海外展開を加速していく。</p> <p>④環境・エネルギー関連ビジネスでの展開強化</p> <p>今後伸長すると見込まれる環境配慮型ビジネスや国内外のエネルギー・インフラ分野において、地球環境を重視した視点から、積極的な展開を進め、地球環境の保全に貢献していく。</p> <p>⑤積極的な事業投資やパートナーシップの構築</p> <p>将来の継続的な企業成長を実現するため、事業投資や親密取引先とのパートナーシップ強化などにより、事業機能の一段の向上を図り、攻めの経営を推進していく。</p> <p>⑥高い機能を提供できるプロフェッショナル人材の育成</p> <p>事業の成長戦略を実現させるために、その担い手となるプロフェッショナル人材の育成・増強に努め、当社グループの持続可能な企業価値創出への人的基盤の強化を進めていく。</p>		<p>～プロフェッショナル &amp; グローバル～ (人材)</p> <p>専門性と経営的素養を備え、ユーザーの課題を解決できるプロフェッショナル人材 世界各地の独自性や多様性を理解し、コミュニケーションできるグローバル人材(組織)</p> <p>高い力量を持つ個人を組織化して、組織能力を高めるプロフェッショナルな組織 国内外組織を融合し、海外に販和モデルを移植していくグローバルな組織</p> <p>共鳴型経営 ～バリューチェーンの最適化～</p> <p>①ユーザー系スタンスの徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ユーザーの悩み・課題に向き合い、最適なソリューションを提供</li> <li>ユーザーをサプライヤーとも捉え、互恵関係による緊密なパートナーシップを構築</li> </ul> <p>②企業活動の多様化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>バリューチェーンの中で新たに求められるニーズに対応可能な事業バリエーションの創造</li> <li>M&amp;Aやグローバル採用などで異なる文化を包摂し、能力を引き出す組織的柔軟性の保持</li> </ul> <p>③グループ一体経営の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体の収益向上に向けた、自律と統制のバランスの効いたグループ会社の組織化</li> <li>効率的な収益追求のための、グループ会社間の事業領域の整理や運営改善の推進</li> </ul> <p>④経営基盤の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体の経営基盤の強化</li> <li>コーポレートガバナンスの強化</li> <li>リスクマネジメントの維持・強化</li> </ul>		
実 績	最終年度実績		最終年度実績	目標	目標対比
売上高	1,511,324百万円		1,511,800百万円	1,800,000百万円	△16.0%
経常利益	8,871百万円		15,424百万円	15,000百万円	+2.8%
新規ユーザー獲得数(累計)	1,992社		2,075社	2,000社	+3.8%
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外への総投資額308億円</li> <li>営業拠点新設：国内6拠点、海外4拠点</li> <li>物流機能の充実：堺・九州の流通センター</li> <li>加工拠点の充実：新規拠点(メキシコ)、合併事業(武漢)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外への総投資額468億円、純投資額220億円</li> <li>営業拠点新設：国内3拠点、海外2拠点</li> </ul>		

期 間	第8次			
	2016年度～2019年度			
テ ー マ	『Sへのこだわり—STEADY, SPEEDY, STRATEGIC—』 ～中長期を見据えたSUSTAINABLEな収益体質と経営基盤の強化～			
基本方針	前回の中期経営計画の考え方を引き継ぎ、向こう10年間を見据えた事業のあり姿を想定したうえで、持続的な成長を目指します。そのために、既存の事業領域からのSTEADY(着実)な成長グループ企業及び戦略投資からの収益の確保のSPEEDY(迅速)な実現を図るとともに、将来を見据えたSTRATEGIC(戦略的)な投資などの継続により収益力を積み上げていきます。			
成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>●STEADY：既存の事業領域から得られる収益の確保と強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>●HKQC(当社グループ知を結集した品質管理)による業務工程内の損失リスクの一掃</li> <li>●仕入・在庫・販売・回収の効率向上によるキャッシュフロー創造力の強化</li> </ul> </li> <li>●SPEEDY：グループ企業や国内外の戦略投資からの投資効果の早期実現 <ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ企業からの収益力強化</li> <li>●既存の優良・有望な事業出資先からの収益の早期確保</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●STRATEGIC：4年間で500億円程度の戦略的投資の継続による将来の追加収益の確保 <ul style="list-style-type: none"> <li>●中堅・中小企業へのM&amp;Aや出資を通じた柔軟なアライアンス</li> <li>●食品、石油・化成品、木材セグメントでの戦略的投資機会の創出</li> <li>●特色のある資源分野における戦略投資の実施</li> <li>●東南アジア及び北米における重点的な戦略投資の実施</li> </ul> </li> </ul>		
施策概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自律的な成長～機能の更なる磨き上げ～ <ul style="list-style-type: none"> <li>●既存事業の深掘り： <ul style="list-style-type: none"> <li>○そこか戦略の深掘り <ul style="list-style-type: none"> <li>・機能を補完できる「M&amp;AプラスA」による取り込み</li> <li>・流通センターの在庫機能の再構築</li> </ul> </li> <li>○サプライ・チェーン・マネジメントの深掘り <ul style="list-style-type: none"> <li>・コイルセンターの機能向上によるユーザーへの対応力強化</li> <li>・ユーザーのニーズに合わせた最適な提案力の強化</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>●二兎を追い二兎を得る： <ul style="list-style-type: none"> <li>○「東南アジアに第二の販和を」 <ul style="list-style-type: none"> <li>・エネルギー需要や都市への人口集中による住宅需要など旺盛な鉄鋼需要</li> <li>・サプライチェーンの域内での広がり</li> </ul> </li> <li>○北米事業の強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・アメリカの長期的な経済成長期待</li> <li>・当社に市場開拓余地のある北米での事業拡大</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>●事業の多様性の確保～機能のダイバーシティ～ <ul style="list-style-type: none"> <li>●分散型投資の連打：分散の大型買収ではない分散型投資</li> <li>●広範なアライアンス構築：幅広い形での販和グループの拡大</li> </ul> </li> </ul> </li></ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●投資効率と収益性の両立～リターン最大化～ <ul style="list-style-type: none"> <li>●個々の投資収益とシナジーや補完性の両立：グループ全体の収益向上</li> <li>●持続可能な出資：4年で500億円程度</li> </ul> </li> <li>●経営基盤の強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>①財務規律の強化と資本構成の最適化</li> <li>②グループ管理体制の強化</li> <li>③情報システムの強化とICT投資の充実</li> <li>④事業環境に合わせた人材の育成と配置</li> </ul> </li> <li>●ESG経営を意識したCSR活動の充実 <ul style="list-style-type: none"> <li>①循環型社会の形成と環境負荷の軽減への取り組み</li> <li>②企業実力を高める経営戦略としてのダイバーシティの推進</li> <li>③会社の成長に合わせた社会貢献事業の推進</li> <li>④コーポレートガバナンス体制の強化・充実</li> </ul> </li> </ul>		
実 績	2018年度実績		最終年度目標	
売上高	2,074,600百万円		2,200,000百万円	
経常利益	23,395百万円		28,000百万円	
新規ユーザー獲得数(累計)	2,023社		2,700社	
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外への総投資額573億円</li> <li>・営業拠点新設：国内2拠点、海外1拠点</li> </ul>			

# 第8次中期経営計画の進捗

## 「3つのS」の進捗

第8次中期経営計画では「3つのS」の取り組みを推進しています。具体的には、①既存の事業領域から得られる収益の確保と強化（STEADY）、②グループ企業や国内外の戦略投資からの投資効果の早期実現（SPEEDY）、③4

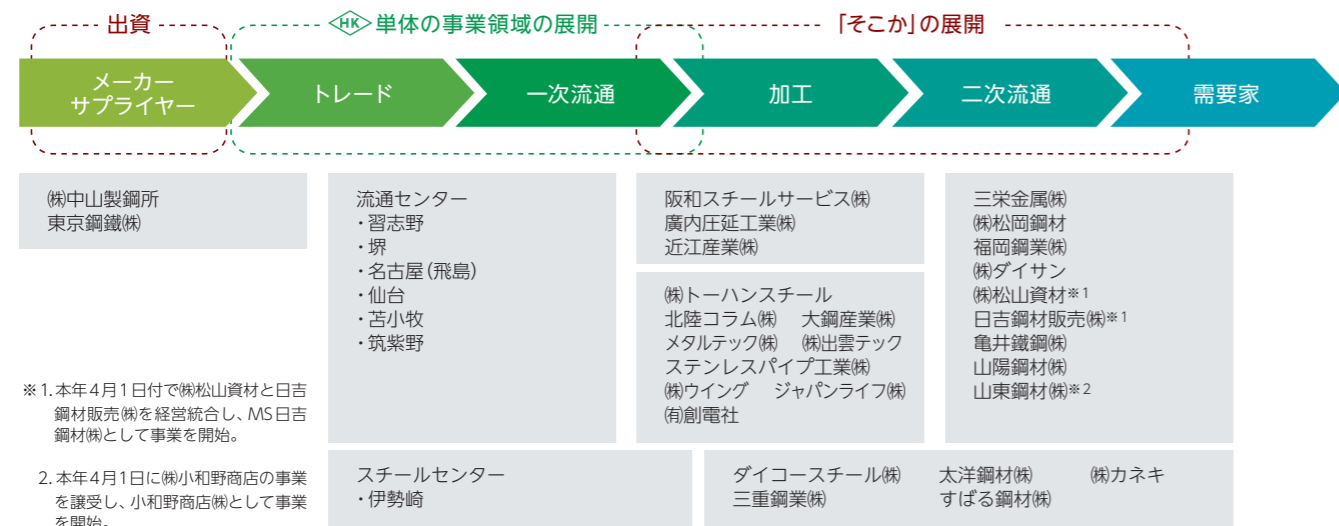
年間で500億円程度の戦略的投資の継続による将来の追加収益の確保（STRATEGIC）の取り組みにより、最終年度に売上高2兆2,000億円、経常利益280億円を目指しています。当期の進捗は以下のとおりです。

	(2018年度)			(2019年度)		2018年度の状況
	3S-経常利益	目標	実績	達成度	目標	
資源投資からの追加収益	—	0	—%	—	5億円	持分法適用会社であるSAMANCOR社において、クロム価格下落に加え、子会社立ち上げコストも先行したため、現時点で利益への貢献には至らず。
国内外グループ会社の収益	60億円	43億円	73.3%	70億円	70億円	国内の「そこか」事業と海外販売子会社は好調。一方、海外コイルセンターについて現地通貨安による為替差損の影響などから目標未達。
阪和興業本体の収益	200億円	188億円	94.4%	205億円	205億円	金属原材料事業を中心に取引収益を大きく伸ばす。一方、旺盛な資金需要を背景に支払利息や為替差損が利益を下押し。
<b>Total</b>	<b>260億円</b>	<b>233億円</b>	<b>89.6%</b>	<b>280億円</b>	<b>280億円</b>	

## 重点施策① 国内バリューチェーンの伸長戦略

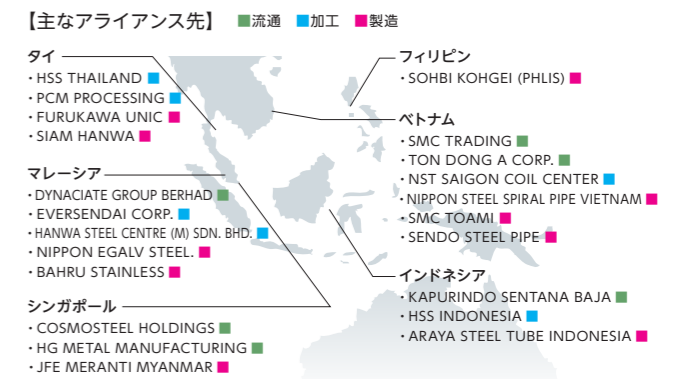
当社は、国内事業戦略として、「M&A プラス A (アライアンス)」戦略を通じて流通のプロとして当社に求められる機能を拡充する「そこか」（即納・小口・加工）戦略を推進しています。その一環として、機能をもった中堅・中小企業への資本参加や提携を行い、手間やコストの面で対応でき

いなかった商権に対応できる体制づくりを進めてきました。当期は、住宅基礎鉄筋ユニットの加工で定評のある有限会社創電社を子会社化しました。また、伊勢崎に新設した北関東スチールセンターも加工機能を充実させ、近隣の加工ニーズに対応しています。



## 重点施策② 「東南アジアに第二の阪和を」戦略

海外事業においては「東南アジアに第二の阪和を」戦略を推進しています。国内での「そこか」に代表される機能を主にASEANへ移植し、地場取引の拡大を目指しています。現地の有力な流通業者とのアライアンスや日系企業との共同進出の拡大を通じて、地場の需要動向をつかむことに加え、現地の提携加工業者への技術指導などにより鉄筋加工やパレットなどの製缶加工のネットワークづくりを進め、国内で提供しているサービスと同水準のサービスの提供に向けて取り組んでいます。



## 重点施策③ 戦略的投資

当社は、特色のある資源分野における戦略投資を実施しています。世界有数のクロム生産者である南アフリカのSAMANCOR社(当社の持分法適用関連会社)は、当期での利益貢献には至りませんでした。クロム供給の寡占化が進む中、将来的にはコンスタントな収益貢献が期待できると考えています。また、中国の大手ステンレスメーカー青山控股集团のインドネシアでの事業拡大の加速に伴い、当社のステンレス母材

の取扱高は順調に拡大しています。また、青山控股集团のほか、中国大手企業と5社共同で二次電池向けニッケル・コバルト化合物の製造会社を立ち上げました。2020年の稼働を目指して、インドネシアに工場建設が進んでいます。市場規模は小さいながらも、産業界にとって不可欠なもので、最大需要地である中国での産出が少ない金属資源を対象に、今後も戦略的投資を進めていきます。



## 重点施策④ 事業投資

利益積み増しのための投資においては、中国の大明国際との鉄鋼総合加工センターの立ち上げや、北関東スチールセンターの増築など、国内外における加工センターの展開を始めとして、将来に向けた収益源泉の種まきを積極的に展開しました。当期の投資実績は、総額で約170億円となりました。これらの投資を収益の増加に確実に結び付けられるよう、投資段階での測定の強化はもとより、実施後のモニタリングも強化します。

【当期の主な事業投資実績】

	総額	主要な投資内容
鉄鋼	74億円	・大明国際との鉄鋼総合加工センター立ち上げ ・北関東スチールセンター増築 ・JFE MERANTI MYANMAR HOLDINGへの出資 ・TATT GIAP STEEL CENTRE*への追加出資・子会社化
金属原料・非鉄金属	59億円	・ウォーターバークプロジェクトJVへの出資 ・海外子会社の設立
石油・化成品	2億円	・新エネルギー事業分野への投資
海外販売子会社	33億円	・子会社の資本増強
<b>合計</b>	<b>170億円</b>	*本年2月にHANWA STEEL CENTRE (M) SDN. BHD.に名称変更



## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスの基本方針

#### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

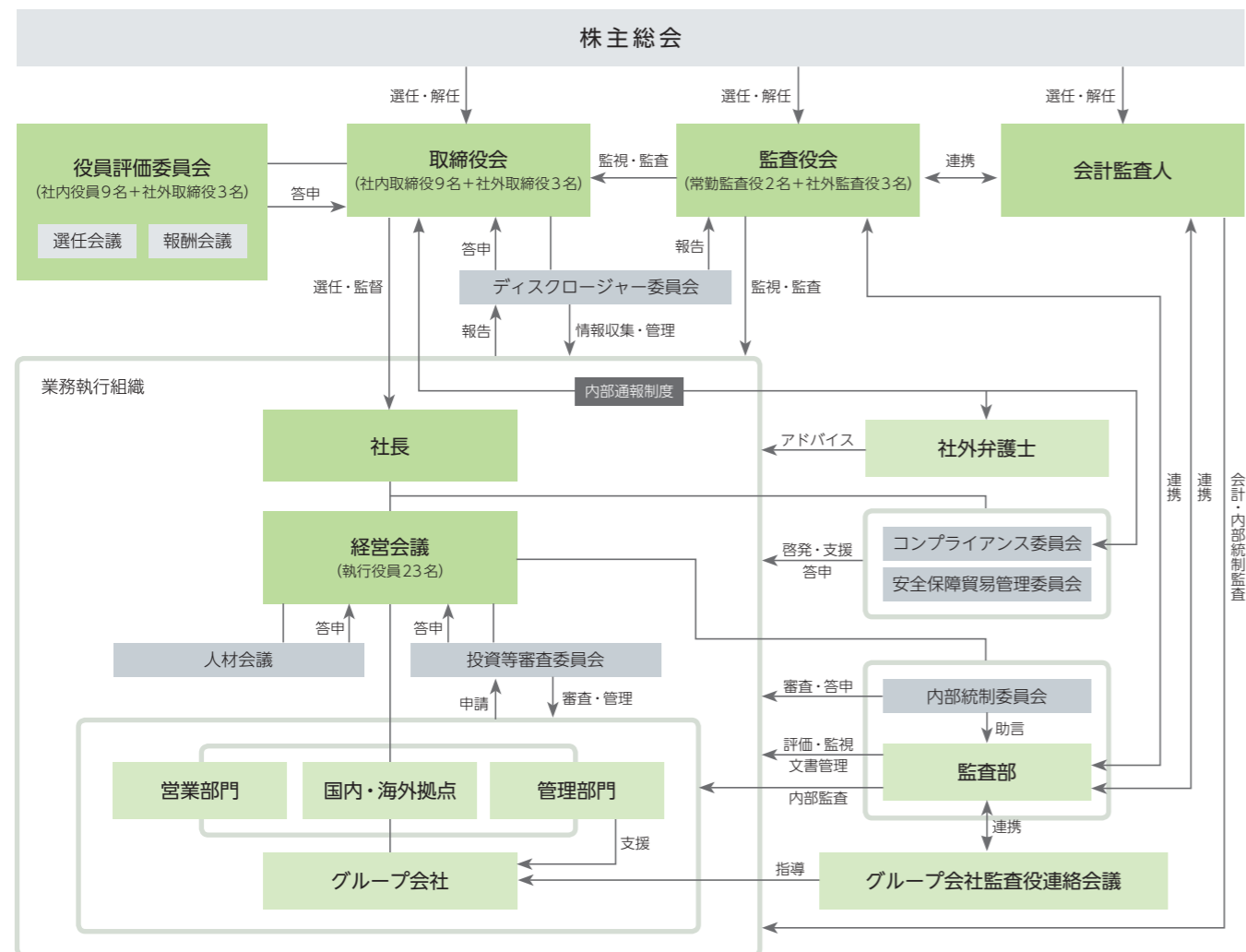
会的責任への活動を積極的に推進し、存在を評価される企業ブランドの確立を目指して、「CSR委員会」を設立してCSR経営を推進しています。

#### コーポレート・ガバナンスの体制について

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

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

#### 【コーポレート・ガバナンス体制図】



### 取締役・取締役会

#### 取締役会の構成

当社取締役会は、社外取締役3名、社内取締役9名により構成されています。社内取締役は社長のほか、鉄鋼事業担当5名、金属事業担当1名、食品事業及び石油・化成品事業担当1名、管理部門1名となっており、それぞれの豊富な知識と経験をもとに経営管理、業務執行の監督を行っています。なお、取締役の任期は、経営環境の変化に機動的に対応するために1年としています。

#### 社外取締役の役割

株主を始めとする社外のステークホルダーの代表として、客観的な視座で当社グループの経営判断や業務執行の妥当性・適格性を評価し、見解を表明していただくことを期待しており、それにふさわしい能力及び経験等を有する方を選任しています。

#### 取締役会の機能

取締役会を原則月1回開催し、法令や定款に定められた事項のほか、阪和興業グループにとっての重要な経営の立案及び業務執行を行っています。また、各取締役から阪和興業グループにおける業務執行等に関する報告を受け、取締役の職務執行の監督を行っています。

#### 社外取締役の選任理由

氏名	独立役員	選任理由	2018年度取締役会出席回数	重要な兼職状況 (2019年6月21日現在)
堀 龍児	○	総合商社におけるリスク管理等に長年携わること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及び業務執行を監督いただけるものと判断し、取締役に選任いたしました。	16回/16回	リスクモンスター(株) 社外取締役 (株)ロッテ社外監査役
手島 達也	○	長年にわたり非鉄金属製錬会社の経営者を務め、経営を通じて培われた広範な知識と豊富な経験を有していることから、その高い人格・識見に基づき、実践的かつ客観的な立場から当社の経営判断及び業務執行を監督いただけるものと判断し、取締役に選任いたしました。	12回/13回 (2018年6月就任以降)	古河機械金属(株) 社外取締役 東邦亜鉛(株)相談役
中井 加明三	○	長年にわたる証券業界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及び業務執行を監督いただけるものと判断し、取締役に選任いたしました。	— (2019年6月就任)	(株)だいがく証券ビジネス 社外取締役 (株)ビックカメラ 社外取締役

### 監査役・監査役会

#### 監査役会の構成

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

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

#### 監査役会の機能

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

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

社外監査役の選任理由

氏名	独立役員	選任理由	2018年度出席回数	重要な兼職状況 (2019年6月21日現在)
名出 康雄	○	重機メーカーでの豊富な実務経験と、企業経営を通じて培われた広範な知識と豊富な経験を当社の監査に活かしていただけるものと判断し、監査役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回 監査役会 16回/16回	—
大久保 克則	○	金融機関の業務に長年携わることで培われた専門知識と広範な知見に加え、豊富な国際経験も有することから、グローバルな視点で当社の経営を監査していただけるものと判断し、監査役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回 監査役会 16回/16回	—
平形 光男	○	金融機関や建設会社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、経営者としての経験も有していることから、多面的な視野から当社の経営を監査していただけるものと判断し、監査役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回 監査役会 16回/16回	日鉄興和不動産(株) 社外取締役

社外役員の独立性に関する判断基準

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

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

る寄付・助成等を受けている者(当該寄付・助成等を受けている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体の業務執行者)

8. 過去3年間において上記1.~7.に該当する者
9. 上記1.~8.に該当する者の近親者

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

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

役員評価委員会の役割

当社では、取締役会の独立性と客観性を強化するため、取締役会の諮問機関として社外取締役も参加する役員評価委員会を設置しており、役員評価委員会内に、いわゆる指名委員会に相当する選任会議と、報酬委員会に相当する報酬会議を設置しています。

選任会議	役員評価や社員の人事考課の結果を基に次年度の役員構成を検討し、素案を作成して取締役会に答申しています。
報酬会議	役員評価委員会での各役員の総合評価の結果を受けて、月例固定報酬となる定期同額給与案を作成し、取締役会に答申しています。

役員評価委員会メンバー

役職名	氏名	役員評価委員会		
		委員長	選任会議 議長	報酬会議 議長
代表取締役社長	古川 弘成	委員長	議長	議長
取締役副社長執行役員	加藤 恭道	○	○	○
取締役専務執行役員	長嶋 日出海	○	—	—
取締役専務執行役員	中川 洋一	○	○	○
取締役専務執行役員	倉田 泰晴	○	—	—
取締役専務執行役員	畠中 康司	○	—	—
社外取締役	堀 龍兒	○	○	○
社外取締役	手島 達也	○	○	○
社外取締役	中井 加明三	○	○	○
監査役(常勤)	川西 英夫	○	○	○
監査役(常勤)	小笠原 朗彦	○	○	○
執行役員(人事担当)	川口 敏弘	○	—	○

役員報酬制度

報酬決定のプロセス

取締役の報酬は、定時株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で決定しています。

取締役・執行役員の個々の報酬につきましては、社長を委員長とし、助言役としての社外取締役を含む委員にて構成される役員評価委員会を年2回以上開催し、取締役・執行役員からのコミットメントの評価及び全員による相互評価を受けて総合評価を行っており、役員評価委員会の総合評価をもとに、社外取締役も参加する報酬会議にて検討のうえ、月例固

定報酬となる定期同額給与案を作成し、取締役会にて決定しています。また、賞与につきましては、取締役の成果責任をより明確に反映させる業績連動給与制を採用しており、各年度の業績連動給与の算定ルール案を役員評価委員会で検討のうえ、取締役会にて決定、監査役の同意を得ています。

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



業績連動型報酬制度 (2019年度)

- a) 業務を執行する取締役等に支給する業績連動給与の総額は、連結損益及び包括利益計算書における親会社株主に帰属する当期純利益金額に1.5%を乗じた額(百万円未満切捨)とし、2億50百万円を超えない金額とする。
- b) 親会社株主に帰属する当期純利益金額が30億円未満の場合は業績連動給与を支払わないものとする。
- c) 各取締役への支給配分は役職位別とし、各役職位別の支給配分は、aで算定された業績連動給与の総額にdに定める役職位係数を乗じ、業務を執行する全取締役の係数の合計で除した金額(10万円未満切捨)とする。
- d) 各役職位別の係数は、取締役会長 1.0、取締役社長 1.0、取締役副社長執行役員 0.9、取締役専務執行役員 0.8、取締役常務執行役員 0.7、取締役執行役員 0.6とする。
- e) 各取締役に支給する額は、それぞれ取締役会長 20百万円、取締役社長 20百万円、取締役副社長執行役員 18百万円、取締役専務執行役員 16百万円、取締役常務執行役員 14百万円、取締役執行役員 12百万円を超えない金額とする。
- f) 業務を執行する期間が当該事業年度の期間の2分の1に達しない取締役に業績連動給与を支給しない。
- g) 業務執行役員でない取締役及び監査役には業績連動給与を支給しない。

役員報酬等の金額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く。)	619	447	172	—	13
監査役 (社外監査役を除く。)	49	49	—	—	3
社外役員	48	48	—	—	6

経営会議

経営会議の構成・機能

全執行役員から構成され、原則として毎月2回の頻度で開催しています。経営会議では当社グループの経営判断に係る重要な事項を取締役に議題提出するとともに、

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

内部統制

内部統制体制

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

内部統制体制の強化

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

内部統制委員会	管理部門の部長・室長以上の役職者で構成される委員会で、監査部がまとめる「内部統制評価報告書」及び「内部統制報告書」に意見を述べるほか、阪和興業グループの内部統制における様々な課題を検討し、その結果を経営会議に報告しています。
コンプライアンス委員会	管理部門の部長・室長以上の役職者で構成される委員会で、管理部門の役付執行役員を委員長としています。当社コンプライアンス体制の整備及びその有効性の維持・向上を図るとともに、阪和興業グループに対して、コンプライアンス(法令遵守)に関する啓発と総括管理を行っています。
安全保障貿易管理委員会	管理部門及び営業部門を代表する課長以上の役職者から構成される委員会で、管理部門の執行役員を委員長としています。安全保障貿易管理関連業務を適正かつ円滑に実施するため、全社的な管理統括及び社内教育の企画・立案等を行っています。
投資等審査委員会	管理部門の役職者で構成される委員会で、管理部門の執行役員又は理事が委員長を務めています。新規事業及び投融資案件を審査し、経営会議及び取締役会に意見具申を行っています。
CSR委員会	部長・室長以上の役職者及びグループ会社の社長から構成される委員会で、管理部門の役付執行役員を委員長として運営しています。阪和興業グループ各社に対して、CSR(企業の社会的責任)に関する啓発と総括管理を行っています。
ディスクロージャー委員会	管理部門の部長・室長以上の役職者からなる委員会で、委員長は情報取扱責任者が務めています。経営関連情報の適時・適切な開示の審査を行うことで、株主・投資家・地域社会を始めとするあらゆるステークホルダーの理解を促進します。
環境推進委員会	部長・室長以上の役職者及びグループ会社の社長からなる委員会で、管理部門の執行役員を委員長として運営しています。環境マネジメント体制を構築し、環境マネジメントシステム(EMS)を運用しています。

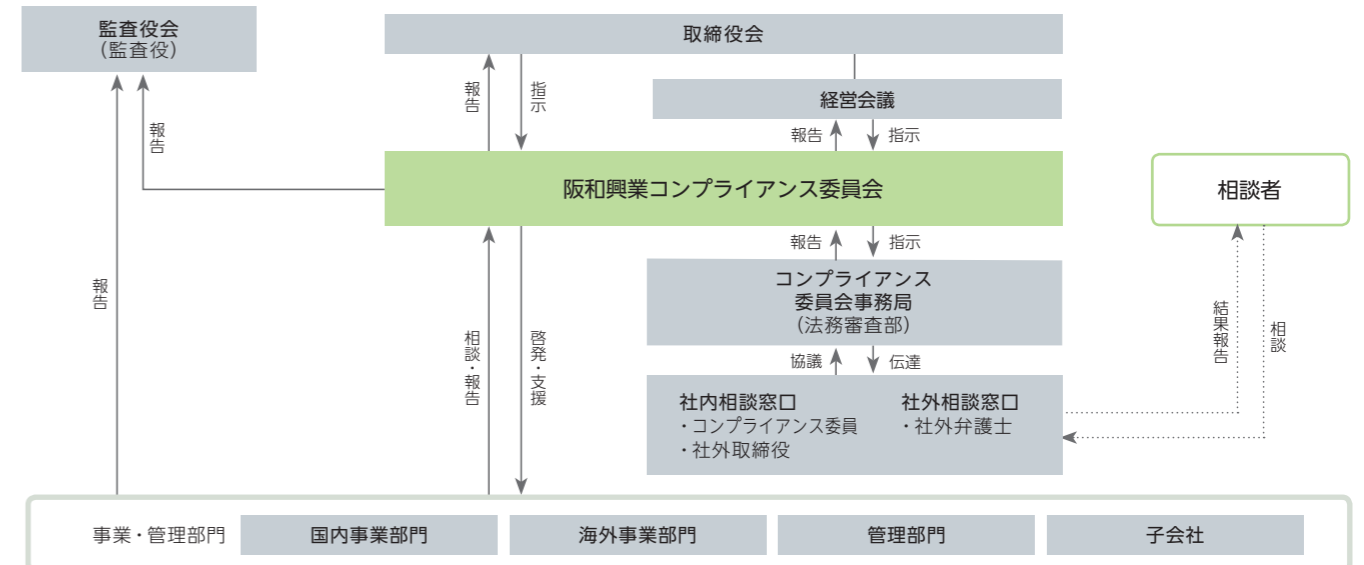
コンプライアンス

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

基本的な考え方

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

【コンプライアンス体制の概要図】



コンプライアンスの徹底に関する取り組み

(1) 役職員への教育

当社は、2006年4月より全役職員が守るべき指針としてコンプライアンス・マニュアルを作成し、世界中のグループ全役職員へ各種言語で提供しています。本マニュアルは、諸環境の変化や法改正に伴い適宜改定され、2019年4月1日には第5版を発行するに至っています。また、管理部門の部長・室長以上の役職員を委員とするコンプライアンス委員会を定期的に開催し、人事部や法務審査部等の管理部門が連携のうえ、新入社員や管理職に対する研修等を実施することで、役職員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。

(2) 体制強化

当社は、2015年よりHKQC (Hanwa Knowledge Quality Control)の運用を開始し、業務上の法令違反等を含む幅広いリスクにつき、更なる管理強化に取り組んでいます。

(3) 社会変化への対応

当社は、2018年4月1日、「阪和興業健康経営宣言」を制定し、代表取締役社長自らがCHO(最高健康責任者)に就任するとともに、人事部内に「健康経営推進室」を設置しました。これは、商社の根幹である

役職員一人ひとりの健康に配慮し、全ての役職員にとってより働きやすい企業を目指すことのためであることはもちろん、働き方改革関連法の施行に対応するための取り組みでもあります。このように、企業活動に関連する各種法令に改正等があった場合は、組織をあげて迅速に対処し、その遵守を徹底しています。

(4) 相談窓口

当社は、阪和興業グループの全ての役職員がコンプライアンス上の問題に関し自由に相談、通報できるよう複数の社内相談窓口を設けるとともに、法律事務所が対応する社外相談窓口を設けています。また、近時、世間を賑わせることの多い各種ハラスメント等については、専用の相談窓口も整備しています。このように経営陣から独立した多くの窓口を設けることにより、全てのグループ役職員がどのような事案でも気軽に相談し、一人で抱え込むことがないよう配慮をしています。また、当社ホームページでは取引先様をはじめとする社外の方々からの情報提供や相談の窓口も設けています。

これらの相談窓口を充実させることで、問題の早期発見及び解決を図っています。

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループは世界各国で幅広く事業を行っているため、様々なリスクにさらされています。リスクの発生予防と、発生したリスクの軽減を図るため、それぞれのリスクへの対応部署を定めるとともに、各種規程や対応マニュアルの整備を行っています。

個人情報保護ポリシー

当社は、個人情報の適切な管理を企業の社会的責任の一環として捉えており、個人情報の漏洩や不正使用を防止することを目的として、「情報管理規程」「個人情報保護マニュアル」を定め、役職員に周知徹底し遵守しています。

危機管理対策

国内外の役職員及びグループ会社役職員、またその家族の安全、自社の資産、業務の推進に大きな被害をもたらす重大な危機に備えるべく「危機管理マニュアル」を制定しています。また、当社全部門で「大規模災害用BCPマニュアル」を制定し、大規模災害時の事業継続計画を策定しています。危機発生の際にはその被害を最小化し、役職員及びその家族の安全確保を図り、中核事業の継続及び早期再開に必要な体制を確立しています。

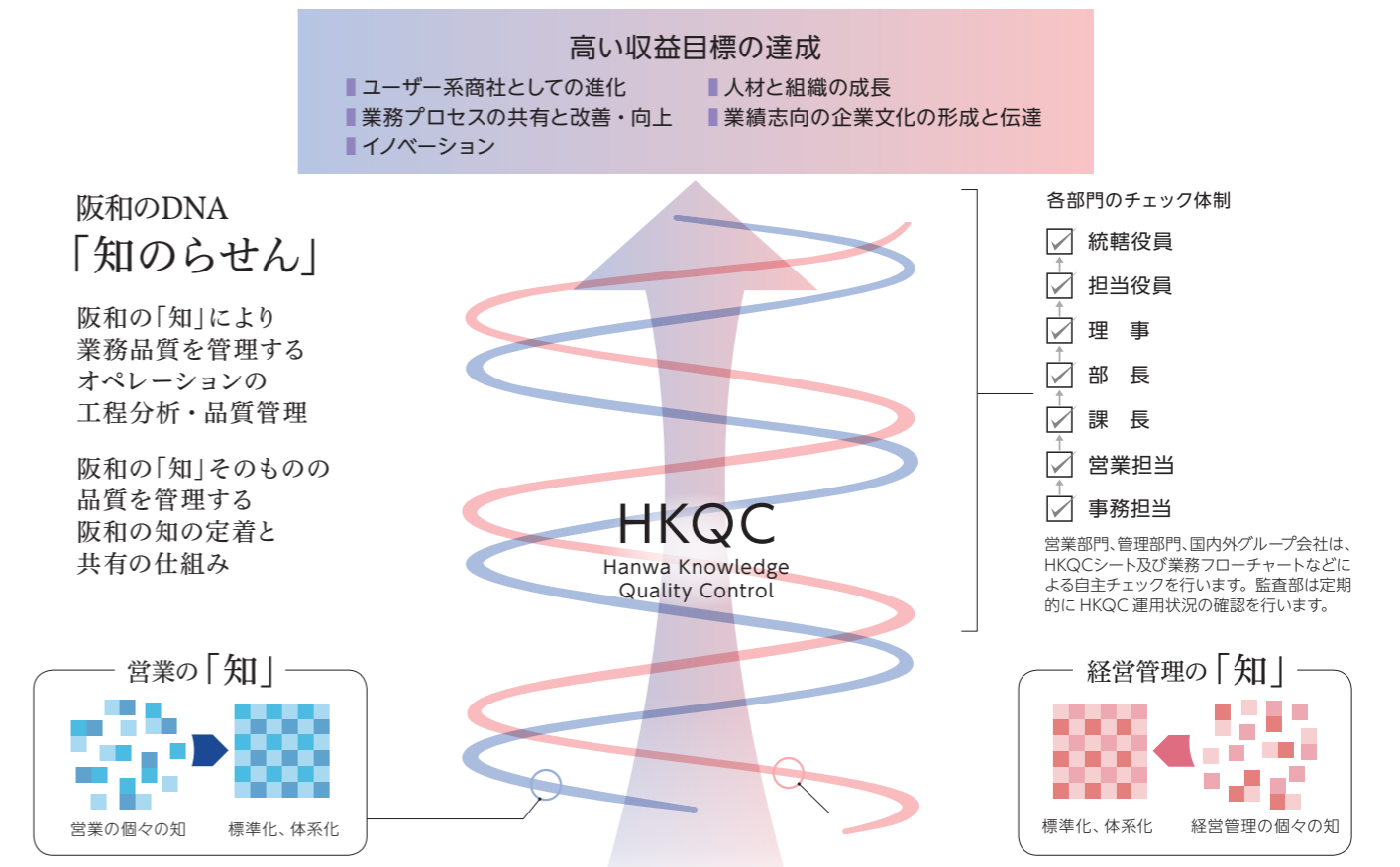
品質管理

品質欠陥に対する社会的な影響が大きくなっている昨今、商社も品質管理に一層の注意を払うことが求められるようになっており、当社では2018年4月より、品質安全環境管理部を新設し、協力業者も含めた品質管理体制の強化を進めています。

特集  
HKQCの取り組み



HKQC (Hanwa Knowledge Quality Control) は、阪和グループの知を継承・発展させていくことを目的とした当社独自の活動です。



HKQC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、阪和グループの知を継承・発展させていくことを目的とした当社独自の活動です。

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

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




# 役員紹介

(2019年6月21日現在) \*所有株式数(2019年3月31日現在)

## 取締役

**古川 弘成**  
代表取締役社長  
\* 28,153 株  
1969年3月 当社入社  
1996年4月 阪和(香港) 有限公司副社長兼  
アジア地域副支配人(中国・香港)  
1997年6月 取締役  
2011年4月 代表取締役社長(現任)


**加藤 恭道**  
取締役副社長執行役員  
\* 24,521 株  
1978年4月 当社入社  
2009年4月 理事 大阪厚板・鋼板建材・鋼板販売担当  
2010年6月 取締役  
2019年4月 取締役副社長執行役員(現任)

**長嶋 日出海**  
取締役専務執行役員  
\* 9,967 株  
1983年4月 当社入社  
2011年4月 理事 東京厚板・鋼板販売・鋼板建材  
第一・鋼板建材第二・北海道支店担当  
2015年6月 取締役執行役員  
2017年4月 取締役専務執行役員(現任)

**中川 洋一**  
取締役専務執行役員  
\* 4,501 株  
1986年4月 当社入社  
2013年4月 理事 経理・関連事業担当兼  
経理部長兼関連事業部長  
2015年6月 取締役執行役員  
2017年4月 取締役専務執行役員(現任)

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

**畠中 康司**  
取締役専務執行役員  
\* 5,052 株  
1983年4月 当社入社  
2012年8月 理事 大阪厚板第一・薄板第二・薄板第三・スチ  
ールサービス事業推進担当兼東京厚板国際担当補佐  
兼大阪本社薄板第三部長  
2014年6月 取締役執行役員  
2019年4月 取締役専務執行役員(現任)

**篠山 陽一**  
取締役常務執行役員  
\* 1,220 株  
1984年4月 当社入社  
2012年4月 理事 東京厚板担当兼薄板部長  
2017年6月 取締役常務執行役員(現任)

**出利葉 知郎**  
取締役常務執行役員  
\* 8,298 株  
1984年4月 当社入社  
2010年4月 理事 非鉄金属・特殊金属担当  
2017年6月 取締役執行役員  
2018年4月 取締役常務執行役員(現任)

**石 隆敏**  
取締役常務執行役員  
\* 8,999 株  
1981年4月 当社入社  
2010年4月 理事 東京厚板第一・条鋼建材第二・製鋼原料・  
鉄構営業・流通販売・東北支店・新潟支店・北関東  
営業所担当兼全社鉄構事業推進調整担当  
2010年6月 取締役  
2014年6月 執行役員  
2018年6月 取締役常務執行役員(現任)

## 取締役

**堀 龍児** 独立役員  
社外取締役  
\* 940 株

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

**手島 達也** 独立役員  
社外取締役  
\* 391 株

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

**中井 加明三** 独立役員  
社外取締役  
\* 1 株  
1974年4月 野村証券(株)(現 野村ホールディングス(株)) 入社  
1995年6月 同社取締役  
1999年4月 同社常務取締役  
2003年4月 野村アセットマネジメント(株) 取締役兼常務執行役員  
2003年6月 同社専務執行役員  
野村ホールディングス(株) 執行役員(2006年3月退任)  
2008年4月 野村アセットマネジメント(株) 顧問(2009年3月退任)  
2009年6月 野村不動産(株) 取締役社長(代表取締役)(2012年3月退任)  
2011年6月 野村不動産ホールディングス(株) 取締役社長(代表取締役)  
2012年2月 野村不動産(株) 取締役兼執行役員  
2012年4月 同社取締役社長(代表取締役) 兼社長執行役員  
2012年5月 野村不動産ホールディングス(株) 取締役社長(代表取締役) 兼  
社長執行役員  
2015年4月 野村不動産(株) 取締役会長(代表取締役)  
2015年6月 野村不動産ホールディングス(株) 取締役会長(代表取締役)(2017年6月退任)  
2017年4月 野村不動産(株) 取締役(2017年6月退任)  
2017年6月 同社常任顧問(現任)  
(株)だいら証券ビジネス社外取締役(現任)  
2018年11月 (株)ビックカメラ社外取締役(現任)  
2019年6月 当社取締役(現任)

## 役員紹介

(2019年6月21日現在) \*所有株式数(2019年3月31日現在)

### 監査役



#### 川西 英夫

監査役(常勤)  
\* 22,618 株

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



#### 小笠原 朗彦

監査役(常勤)  
\* 9,673 株

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



#### 名出 康雄 独立役員

社外監査役  
\* 48,200 株

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



#### 大久保 克則 独立役員

社外監査役  
\* 1株

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



#### 平形 光男 独立役員

社外監査役  
\* 1株

1977年4月 (株)日本興業銀行  
(現(株)みずほ銀行) 入行  
2002年4月 (株)みずほコーポレート銀行  
(現(株)みずほ銀行)  
ポートフォリオマネジメント部長  
2006年3月 同行常勤監査役(2009年4月退任)  
2009年4月 みずほ証券(株) 常務執行役員(2012年4月退任)  
2012年6月 東洋建設(株) 常勤監査役(2015年6月退任)  
2015年9月 東京ベイヒルトン(株)  
代表取締役社長(2018年3月退任)  
2016年6月 当社監査役(現任)  
2018年6月 新日鉄興和不動産(株)(現 日鉄興和不動産(株))  
社外取締役(現任)

### 執行役員

#### 社長

#### 古川 弘成

#### 副社長執行役員

#### 加藤 恭道

全社鉄鋼総轄・木材部門統轄

#### 専務執行役員

#### 長嶋 日出海

東京鋼板部門・北海道支店・東北支店・新潟支店・北関東支店統轄

#### 中川 洋一

リサイクル原料部門・プライマリー原料部門  
総轄兼管理部門・機械部門統轄

#### 倉田 泰晴

エネルギー部門・食品部門統轄兼業務管理  
担当

#### 山本 浩雅

アジア総代表

#### 畠中 康司

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

#### 常務執行役員

#### 篠山 陽一

名古屋支社長

#### 出利葉 知郎

リサイクル原料部門・プライマリー原料部門統轄  
兼業務管理担当

#### 口石 隆敏

東京条鋼部門・全社鉄構営業事業・全社製鋼  
原料事業・東京冷熱事業統轄兼北海道支店・  
東北支店・北関東支店担当

#### 松原 圭司

海外営業第一・海外営業第二・貿易業務・  
全社線材特殊鋼事業統轄

#### 竹迫 隆一

米州総代表兼HANWA AMERICAN CORP.  
(社長兼シカゴ事務所長)

#### 執行役員

#### 木水 勲

大阪条鋼部門・西日本条鋼・大阪製鋼原料  
事業・北陸営業所担当

#### 小林 秀雄

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

#### 池田 佳正

法務審査・情報システム・品質安全環境管理  
担当

#### 宮野 好史

エネルギー部門・食品部門担当

#### 川口 敏弘

人事・総務・経理・財務担当

#### 片岡 秀樹

木材部門・機械部門担当

#### 白澤 省二

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

#### 高田 幸明

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

#### 天野 毅

リサイクル原料部門・プライマリー原料部門担当

#### 藤塚 正彦

中国総代表兼阪和(上海) 管理有限公司(董事長  
総経理) 兼阪和商貿(青島) 有限公司(董事長)  
兼阪和商貿(大連) 有限公司(董事長) 兼日鴻  
不銹鋼(上海) 有限公司(董事長)

#### 南村 重人

全社鉄構営業事業・東京条鋼建材第二・冷熱  
事業・新潟支店担当



# 人材戦略

## 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、「会社の繁栄と家庭の幸福は車の両輪である」との理念を掲げ、事業を発展させてきました。創業以来70年を経過しますが、この理念は当社の人材に対する考え方の基礎として変わりません。

社会環境が変化の中で、その時代や経営状況に応じた人事制度や福利厚生制度を導入し、社員にとって働きやすい会社であることが社業の発展に重要であると考えています。当社の社員の構成は、従来はほとんどが大卒の男性総合職と女性一般職で構成されていましたが、そこから中途

採用社員や外国籍の社員、女性総合職など多様な人材が活躍する状況に変化しているため、今後も様々な意見を吸い上げながら、働く環境を整備していく必要があります。

人材育成においては、「Professional & Global」(=「P & G」)というキーワードを掲げて取り組んでいます。大手商社はトレードビジネスから投資ビジネスに軸足を移す会社も多いですが、当社は引き続きトレードビジネスに注力していく方針です。若いうちから自分で考えて行動し、ビジネスを創造していけるような社員を育成するべく必要な研修を準備し、様々な挑戦する機会を設けています。

## 働きやすい職場環境づくり

社員が安心して働ける就業環境や就業条件が、仕事で高いパフォーマンスを出すことにつながると考えています。

これまでも住宅手当や出産のお祝い金などの福利厚生制度の見直しを行ってきました。社員からは1年に1回「自己申告書」を提出してもらっており、様々な要望事項が出てきます。また2019年度からは社員がいつでも意見を発信できる「人事投書箱」の制度を設け、社員の声を拾う機会を増やしています。それらの情報をもとに今後も人事制度や

福利厚生制度の整備を行っていく予定です。

障がい等により通勤が困難な社員には、必要に応じて在宅勤務を導入しています。将来的にはどんな社員でも在宅勤務やテレワークが可能になる環境整備や業務の見直しを行っていく考えです。

今後は過重労働への対策として柔軟な勤務体系の整備やRPA・AIの積極的な活用を進めていく予定です。

## ダイバーシティの推進

### 女性活躍推進について

「えるぼし認定」の取得を視野に入れ、女性活躍推進のための行動計画を更新しました(2018年4月1日～2020年3月30日)。将来的に社内から女性役員を輩出するため、足元は女性の管理職及び総合職を増やすことに尽力しています。また2018年11月から2019年2月にかけて、行動

計画の周知と更なる就業環境の改善を目的に、全ての女性社員を対象とした研修を合計17回実施しました。職群や年代、地域ごとにアンケート集計を行い、複数回のフィードバックを重ね、高いモチベーションを維持したまま働き続けられる就業環境づくりを目指しています。

### 障がい者雇用について

2018年4月より法定雇用率が2.2%に上昇しました。現在35名の障がい者を雇用し、法定雇用率の達成を図っています。障がい者雇用においては定着率の低さが問題視されている中、当社では長く安心して働ける環境づくりを意識しています。障害者雇用専門業者とコンサルティング契約を結び、毎月1回ヒアリングの機会を設け、就労環境の状況や個人的な悩みの相談を受け付けています。また障がい者それぞれの

個性や環境に合った働き方を提供する努力も行っています。その一例として、高知県にて在宅勤務での雇用を始めており、現在3名の障がい者が在宅勤務をしています。PCでの入力業務を中心に業務を行ってもらっています。毎朝チームのメンバーで話し、健康状態などを確認しながら、互いの特徴を理解し協力しながら働く喜びを実感しています。また、この取り組みは地方における雇用の創出にも貢献しています。

## 人材の教育

当社の「人材の教育」の根底にある考え方は「P&G」人材の育成です。

「P」とはProfessionalの頭文字で、高い専門性と経営的なセンスを備えて、ユーザーの課題を解決していける力のことを指しています。「G」はGlobalです。これは、世界各地の独自性や多様性を理解してコミュニケーションを図れる人材を指すだけでなく、視野や人間性の広がりを持った人材という意味も含まれます。

新入社員をはじめ、各階層別にその適性要件や職務要件に適した「P&G」人材を育成すべく、人材配置やOJT、OFF-JTの集合研修などを効果的に行っております。加えて、社会と常に対話しながら、時代のニーズにあった研修も積極的に取り入れています。

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



川口 敏弘  
執行役員  
人事・総務・経理・財務担当

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

阪和興業の社員は、仕事熱心で業務に対する責任感が強く、業界に関する探究心が高い傾向があると考えています。昔から各社員が自分の得意領域を広げていくことで、様々な商売が発展してきました。過去にはそのような会社風土が長時間労働につながり、社員の体調に影響が出てしまう事例もありました。

しかし、現在では、育児休業復帰後の短時間勤務社員のように時間的な制約のある社員や外国籍社員など従来の考え方が通用しない社員も多くなってきています。今後は、有給休暇の取得促進や残業時間の削減をはじめとした働き方への取り組みや社員の健康維持の施策に全社をあげて注力していきます。

当社では「M&A プラス A」の経営戦略により日本国内だけでなく、海外にもグループ会社が増加しており、グループ会社の経営を担う経営人材の育成が急がれています。また、60歳の定年を迎える社員が増加しており、後継者の育成が必要となっています。「P & G」の考えのもとで、社員が自らの業務を深掘りしていきながら、国内外問わず活躍できるような社員を育成する必要があります。今後も定期的な人事異動を行い、社員に様々な経験を積む機会を用意して将来の経営人材の育成につなげていきます。

message

## 健康経営

当社は、社員の健康管理を経営的な視点で捉え、会社・社員・健康保険組合が一体となり、社員及びその家族の健康増進に努めています。2018年4月1日には「阪和興業健康経営宣言」を制定し、代表取締役社長・古川弘成がCHO(最高健康責任者)に就任するとともに、人事部に「健康経営推進室」を設置し、健康経営に取り組む体制を整えました。新たに保健師1名を採用しており、健康保険組合や産業医と連携して社員の健康増進に取り組む方針です。

健康経営に関する目標として、「HANWA HEALTH PLAN 2020」を制定し、疾病の発生予防・重症化予防及びメンタルヘルスケアの推進など健康増進の取り組みを数値目標化しています。また、具体的な活動として、保健師によるヘルスアップセミナーを開催したり、ストレスチェックの部門分析結果を部門長にフィードバックする研修を実施したりしています。

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

## 社会との共生

### 地域社会への取り組み

阪和興業及びグループ会社は「社会の期待に応える企業」として、また、良き企業市民として国際社会、地域社会に広く貢献するために様々な活動を行っています。

### 災害支援・国際貢献、自然保護への貢献

阪和興業及びグループ会社は、日本経団連、関西経済連合会、東京/大阪商工会議所、日本貿易会、日本赤十字社などを窓口とした寄付活動を通じて、国内外の災害救済、国際支援を行っています。また国際社会貢献センター(ABIC)へ参加し途上国に対する経済援助、外国企業の対日ビジネス支援、在日留学生の支援など国際的な社会貢献活動を行っています。さらに国内の芸術・スポーツ・文化活動に対して寄付活動を通じて支援しています。

### 【芸術・スポーツ・教育・文化活動への支援】

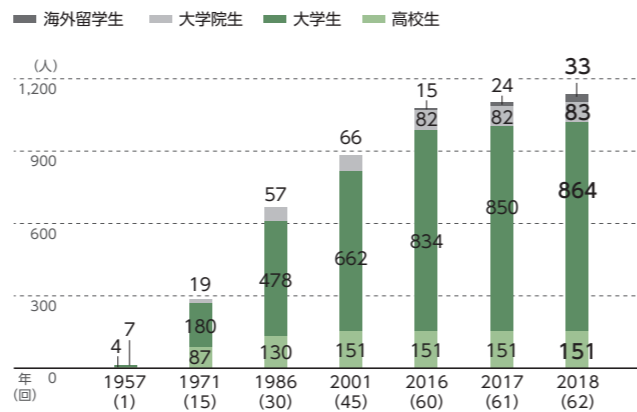
- ・がん研パワーアッププロジェクト
- ・名古屋名駅新能(名古屋名駅新能実行委員会)
- ・日本交響楽振興財団
- ・新日本フィルハーモニー交響楽団
- ・日本フィルハーモニー交響楽団
- ・スポーツ振興資金財団
- ・絆甲子園野球大会
- ・全日本柔道連盟
- ・名古屋フィルハーモニー交響楽団
- ・OSAKA2020夢プログラム

### 公益財団法人 阪和育英会

公益財団法人 阪和育英会は、当社の創立10周年記念事業として1957年4月に設立されました。創業者、北二郎自身の苦学経験より「我が国社会に有為な人材を育成したい」と念願し設立した当会は、今日までに1,100名を超える奨学生に支援をすることができました。2015年には、意欲ある若者に海外留学を通じ世界各国の優秀な若者に伍していける人材になって欲しいと1人100万円の給付型の海外留学奨学金制度を新設しました。

今後も次代を担う若い人たちが社会で大いに活躍できるよう、阪和育英会は民間の奨学財団としての特色を活かし、さらに事業を発展させていきます。

2018年度までの奨学生数の累計



## 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ものとする」と環境方針の基本理念に掲げています。そのため当社では「業績改善につながる目標を立てて実行すれば、結果的に環境負荷低減につながる」という考え方をベースに、社員一人ひとりが意識して業務を推進しています。

### 環境方針

2016年5月31日改定

#### 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。

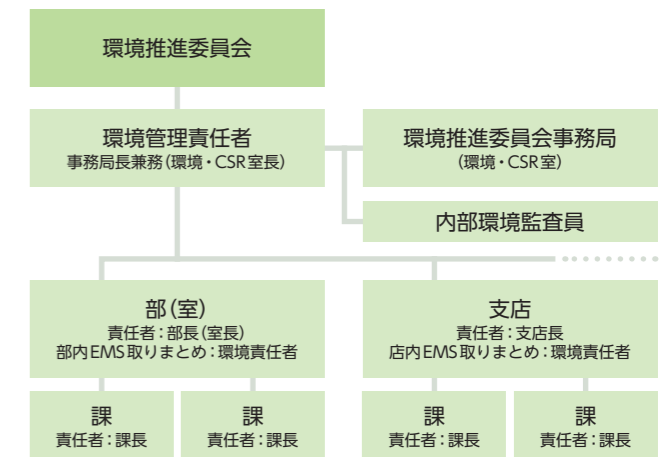
#### 行動指針

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

### 環境マネジメント体制

当社は環境推進委員会を設置し、管理部門の執行役員をその委員長とする環境マネジメント体制を構築し、環境マネジメントシステム(EMS)を運用しています。環境推進委員会によって任命された環境管理責任者は、社内EMSの維持管理の責任を担っております。環境推進委員会の事務局及び環境管理責任者のサポート組織として、環境・CSR室を設置しています。内部環境監査員は、審査登録会社が行っている内部監査員研修コース修了者から選出し、年2回内部監査を実施しています。各部・支店・営業所には、それぞれ環境責任者を置き、EMSに関する実務及び社内教育を推進しています。

【環境マネジメント体制図】





2018年度の環境活動のまとめ

行動指針	目的・目標	2018年度の主な取り組み
EMSの継続的改善	EMSの継続的改善／新規格への移行及び運用	内部監査及び外部監査の実施 環境責任者に対する新規格説明会
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等の遵守 業界取り決め、ガイドライン等の遵守	パーゼル条約（パーゼル法）遵守 エネルギー使用の合理化に関する法律遵守 廃棄物の処理及び清掃に関する法律遵守 経団連、日本貿易会環境自主行動計画に参加
循環型経済社会システムへの寄与	リサイクル事業推進	鉄スクラップリサイクル推進／中古鋼材の販売／ 非鉄金属リサイクル推進／古紙リサイクル推進／ 鉄鋼スラグの提案、販売
資源・エネルギーの有効活用	再生可能エネルギー関連事業への取り組み	バイオマス燃料の開発推進 太陽光発電、風力発電関連部材の供給
自然環境への配慮	国内事業所におけるCO2排出量削減	節電対策の実施
	海洋汚染対策	船橋油槽所において、海洋汚染防止対策実施
	汚染対策商材の拡販	高耐食性メッキ鋼板の拡販／スチール製パレットの拡販／ 完全防水断熱屋根「シユア・ルーフ」の拡販
	生物多様性への配慮	SGEC-CoC 認証を取得し、関連商材の取扱拡大
啓発活動の推進	社員への環境に関する啓発活動の推進	新任課長、新任環境責任者に対する環境教育

EMSの継続的改善

内部環境監査

2018年6月11日～20日に26部門、11月12日～16日に27部門の内部環境監査を行いました。目標・計画において、達成のための方策が明確になっているか、適切な検証がなされているか、関連法規を含むリスクの洗い出し及び遵守手順・遵守評価が適切か、前回の内部環境監査及び外部審査の指摘事項の有無及び是正の確認などに重点を置き、チェックを行いました。

外部審査

LRQA社による外部審査が、2018年7月9日～11日に12部門に対して行われました。また、2019年1月21日～22日にかけて8部門に対して行われました。外部審査においてはEMSの有効性に重点を置いて審査をしていただきました。

【ISO14001の認証取得状況】

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

啓発活動の推進

EMSの運用にあたり、当社では毎年定期的に新任課長、新任環境責任者を対象に環境教育を実施しています。2018年は、3月23日に新任課長、5月10日・17日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について、法令の遵守、危機管理、資源の有効利用、業務改善などを重点的に説明しました。

マネジメントレビュー

2018年6月15日の環境推進委員会で、2017年度の活動に対するマネジメントレビューを行いました。

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等の活動を行っています。

オフィスでの取り組み

当社は、全社で環境に対する推進運動を実施するとともに、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

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

生物多様性への配慮

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ています。

間伐材輸出の取り組み

当社では、2006年から間伐材輸出の取り組みを開始し、現在では年間およそ15万㎡の木材を中国や台湾などに販売しています。木材の輸出は、販売先の多様化による木材価格の底上げや雇用の確保を通じた地域経済の活性化に寄与するだけでなく、森林整備の促進を通じた国土の保全や森林による二酸化炭素吸収促進にも貢献しています。今

後も、商社機能を活かし内外の市場開拓を進め、木材輸出を通じた地域活性化や森林整備の促進に寄与していきたいと考えています。



森林保全と商品利用充実のために森林認証を取得

当社はFSC® (Forest Stewardship Council®)、PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes) 及びSGEC (Sustainable Green Ecosystem Council) 森林認証制度によるCoC認証を取得しています (FSC® C018719)。SGEC森林認証制度は日本独自の認証制度で、森林の保全及び持続可能な森林経営を促進することで、森林・林業の再生を目指すことを目的としており、CoC認証は加工・流通過程で非認証由来の製品と混ざらないよう管理されていることを証明しています。当社はこれらの認定により、環境に配慮した木材製品を充実させることで、持続可能な森林経営の促進に寄与していきたいと考えています。



SGEC-CoC 認証書

水産資源保護に向けてMSC-CoC認証を取得

国際的非営利団体であるMSC (Marine Stewardship Council) の運営するMSC漁業認証は、持続可能で適切に管理され、環境に配慮した漁業を認証する制度で、①水産資源が持続可能なレベルに維持されている。②生態系への影響が最小限に抑えられている。③有効な管理システムがある。という3つの原則によって認証されます。当社は、MSC認証を受けた水産物の流通を確実なものとするためのMSC-CoC認証を取得しています。



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

当社原料供給先が製造するMSCラベル付製品

# 阪和興業の環境ビジネス

当社は、鉄スクラップ、金属原料、古紙リサイクルなどの事業展開に加えて、バイオマス燃料やRPF等廃棄物燃料事業、金属系の産業廃棄物について国際間の移動手続を定めたバーゼル条約に基づく関係国の環境規制当局より許可を受けた貿易事業を行うなど「リデュース（廃棄物の削減）、リユース（廃棄物の再利用）、リサイクル（廃棄物の再資源化）」を実現し、循環型社会の形成に貢献していきたいと考えています。

## 再生可能エネルギー関連事業

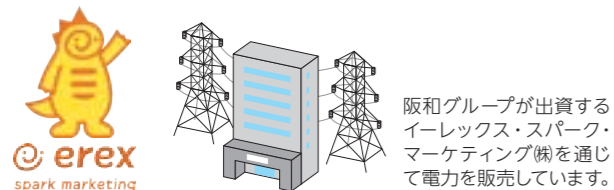
当社はバイオマス燃料の事業活動を通じ、新たなエネルギー創出を支え、CO2排出量削減に貢献するなど、地球環境保全に配慮しています。

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

当社ではPKS（パームカーネルシエル）、林地残材、欧米・東南アジアのウッドペレットを主軸とした木質系バイオマス燃料を取り扱っています。再生可能エネルギーの中でもバイオマス燃料による発電は、天候に左右されず24時間365日可能なため、電力供給のための安定した電源といえます。

パーム油を搾る際に発生するPKSの当社の輸入取扱量は日本でナンバーワンです。また、おが粉を成形した木質ペレットを東南アジアから輸入し日本の発電事業者に10年以上の長期契約に基づき安定供給します。

電力の完全自由化に先立ち、当社は新電力の老舗イーレックス㈱、米国の新電力スパークエナジーと合併でイーレックス・スパーク・マーケティング㈱を設立しました。阪和グループが石油やプロパンガスを卸している販売店様等と協業して、一般家庭向けの電力を販売、お客様は11万件を超えました。



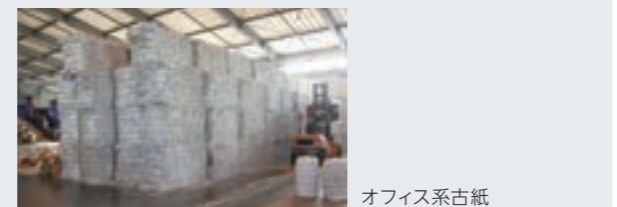
### リサイクル燃料 RPF

2003年にRPF（古紙・廃プラスチックを主原料とした固形燃料）の取り扱いを開始し、現在の年間取扱量は12万トンを超えています。全国各地の協力メーカーからの調達ネットワークに加えて、2015年にRPFメーカーの西部サービスグループ（西部サービス㈱、(有)アルファフォルム）が阪和グループに入ったことで安定した供給体制を構築しています。



### その他のリサイクル

● 古紙  
当社は、新聞、ダンボールなどの一般古紙から、ミルクカートンなどの上級古紙までリサイクル可能な幅広い古紙を30年にわたって国内製紙メーカーに販売しています。近年ではオフィス系古紙（シュレッド品）の取り扱いや、成長著しい東南アジア諸国への古紙輸出にも取り組んでいます。また、ミルクカートン古紙を再利用した環境に優しい梱包資材も扱っています。



● 再生重油  
使用済みの自動車のエンジンオイルや工業用潤滑油を原料として製造される「再生重油」を、利用可能なユーザーに販売しています。主にアルミ溶解、鉄鋼関連の工場で化石燃料のA重油やC重油の代替燃料として使用されています。

## 都市鉱山 (Urban Mine) への挑戦

鉱物資源のほとんどを輸入に依存する「資源のない国」日本にとって、鉄・非鉄金属などの有用金属のリサイクル事業は資源の有効利用として、大切な役割を担っています。阪和興業は鉄・非鉄金属のリサイクル事業に積極的に取り組み、いわば「都市鉱山」の活用に内外に豊富な実績を誇るとともに、循環型社会の形成に貢献しています。



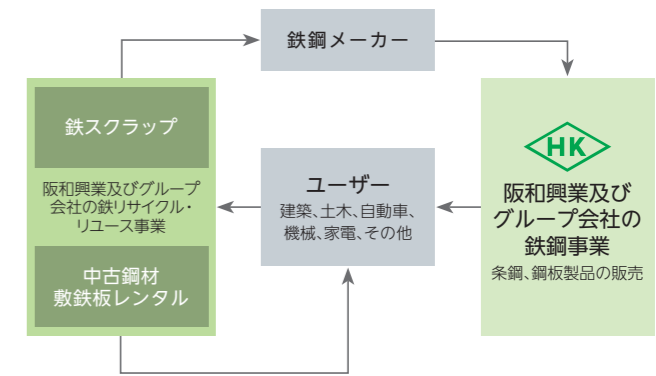
回収されたチタンスクラップ

### 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、鉄スクラップや中古鋼材のリユースの静脈という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鉄スクラップ事業は、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。排出される使用済み鉄鋼製品は、協力関係にあるスクラップ業者との連携により、高付加価値スクラップとして生まれ変わり、ユーザーである鉄鋼メーカーに納入します。

### 【阪和興業における鉄の循環図】



### 鉄のリユースシステムを確立

「鉄にもう一度活躍の場を！」をモットーとする阪和グループの阪和エコスチール㈱は、H形鋼や鋼矢板などを中古鋼材としてリユースしています。コストパフォーマンスの良い中古鋼材を求めるユーザーは年々増えており、阪和エコスチール㈱はジャスト・イン・タイムで、ユーザーのご要望にお応えするとともに、限りある資源の有効利用に貢献しています。

当社はこれからも鉄のリユースシステムを円滑に進め、鉄資源の有効活用に貢献していきます。



阪和エコスチール㈱の敷鉄板は、災害地の道路復旧作業時の足場などにもレンタルされるなど、様々な現場で活躍しています。

### 非鉄金属のリサイクル

阪和グループの昭和メタル㈱では、ステンレス鋼、特殊鋼メーカー向けにチタンスクラップとニッケルスクラップの回収から品質確認、選別・分類、出荷、納入までのプロセスを一貫して行っています。当社は昭和メタル㈱とともに、「グローバルメタルリサイクラー」として、あらゆるニーズに適応し、きめ細かなレアメタルスクラップ事業を展開しています。



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



ステンレスのリサイクル

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



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

アルミのリサイクル

当社は、2012年8月に製鋼用アルミ脱酸剤の製造及びアルミ缶リサイクル加工業を営む正起金属加工(株) (以下正起) の株式を取得しました。脱酸剤事業の確立によって、高炉製鉄メーカーの転炉での脱炭素・脱酸素工程で使用されるアルミ塊を供給しています。



Can to Can 製品「アルミ缶再生塊」

また、使用済みのアルミ缶を回収し、アルミ缶以外の異材・異物を除去、溶解・成分調整を行った再生塊をメーカーに供給しています。阪和流通センター名古屋(株)、正起での生産で原料集荷・加工・製品販売をさらに推進していきます。

海外における非鉄金属スクラップ事業

当社は5つの海外拠点 HANWA THAILAND CO.,LTD.、HANWA SINGAPORE (PRIVATE) LTD.、PT. HANWA INDONESIA、HANWA CO., LTD.LONDON BRANCH、HANWA AMERICAN CORP. を中心に、海外での非鉄金属スクラップ事業を展開しています。輸出入、三国間貿易ではバーゼル条約を遵守しており、国内外のユーザーへ再資源として安定した供給を行うとともに、環境負荷低減に寄与しています。2016年にはオランダに三菱マテリアル社と合併会社を設立、2018年より稼働を開始し、基板屑を中心とし

た含貴金属スクラップ事業をさらに強化しています。

当社では非鉄金属スクラップの品質、供給の安定化を図るために、高い専門性を持つ人材を派遣し、サプライヤーの拡大に努めています。2018年はロシア、バルト三国地域やナイジェリア、ボツワナ、モロッコなどアフリカ諸国とも取引を開始しています。近年は日本企業の海外進出に伴うASEAN各国での工場建設が相次いでおり、工場へのジャストインタイム機能を一層強化しています。

バーゼル条約に基づき、グローバルビジネスの道筋を作った阪和興業

バーゼル法が制定されてから約25年が経過し、2017年6月にバーゼル法が改正され、2018年10月より施行されました。銀・銅を含む半導体の製造工程で発生するスラッジ(汚泥)をバーゼル条約に基づき、最初に国際間ビジネスにしたのは阪和興業です。マレーシアのM社のスラッジを日本、マレーシア両国当局の認可を受け、日本の製錬会社に持ち込み、銀・銅の再生に貢献しました。

topics

阪和興業のCSRの基本的な考え方(企業の社会的責任)

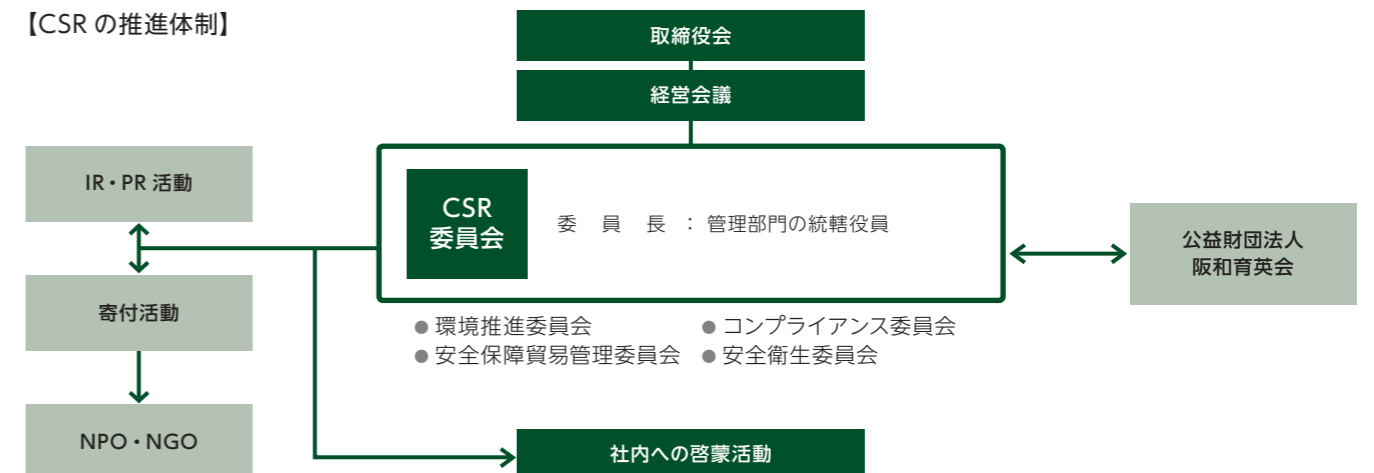
当社ではCSR委員会を設置し、企業の社会的責任をはたすべく行動するとともに、「環境方針」「環境行動指針」を策定してISO14001を取得し、環境マネジメントプログラムを推進、定期的に社内委員、社外専門家によるレビューを行っています。

CSR活動につきましては、当社ではCSRに積極的に取り組むため、2004年3月にCSR委員会を設置し、コンプライアンス委員会、環境推進委員会、(公財)阪和育英会などを全体として包括し、有機的な運営活動を行っています。

【阪和興業とステークホルダーの関わり】



【CSRの推進体制】

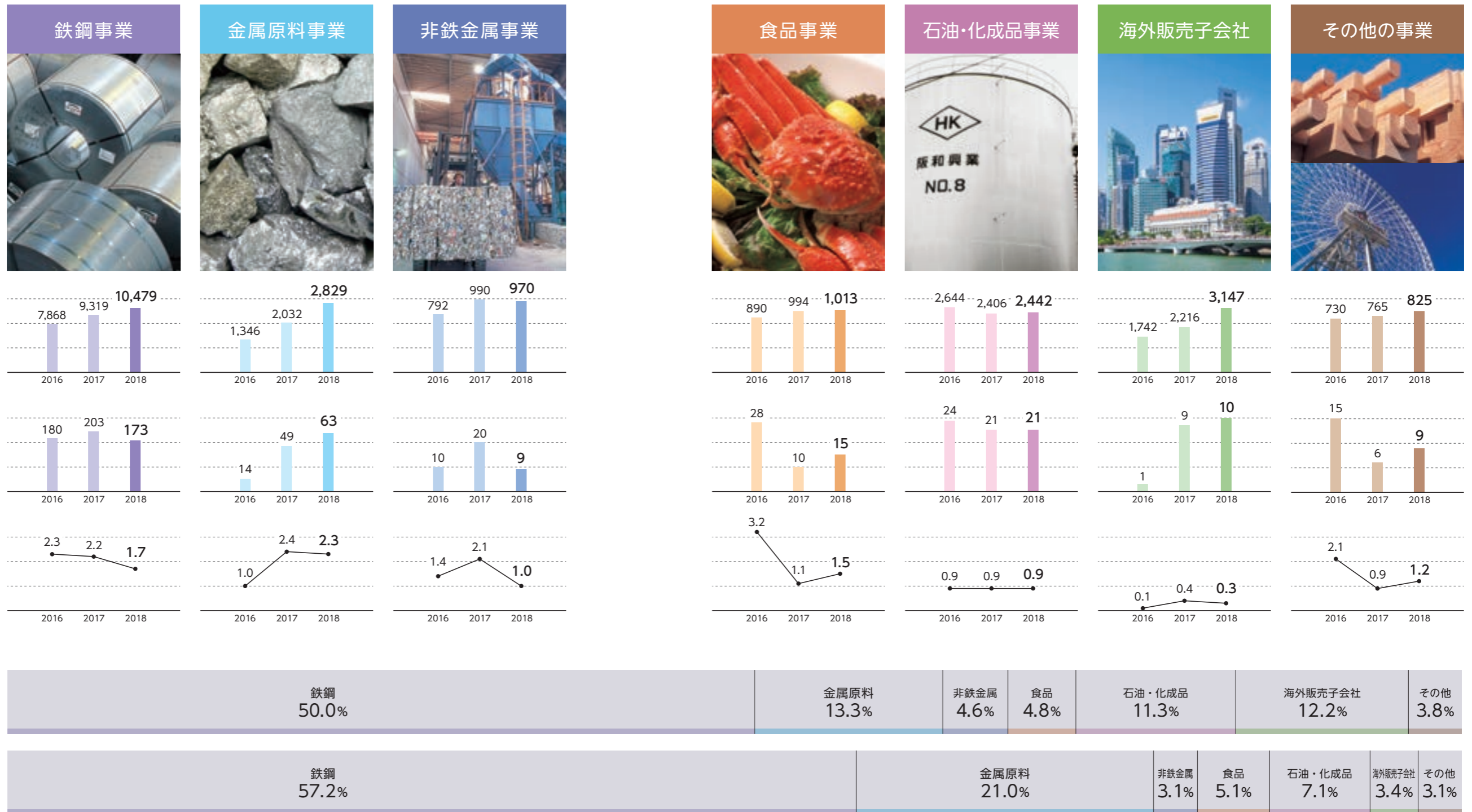


# 事業戦略と成果

## 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、金属原料、非鉄金属、食品、石油・化成品、木材、機械などの幅広い商材を扱う商社として、業界に確固たるポジションを築いてきました。

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



※事業構成比率は、外部顧客への売上高に基づいています。



# 鉄鋼事業



**事業概要** 鉄鋼事業は、当社全体の売上高の50%を占める基幹事業です。条鋼、建材、鋼板、鋼管、線材特殊鋼など多種多様な製品群を有し、あらゆるニーズにお応えしています。また、国内有数の大型流通センターを各地に保有し、その在庫・加工機能を活かしたサービスを提供しています。

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

## 強み・特徴

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

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

## 事業を取り巻く環境と課題

国内需要については建設業界を中心に好調を維持していますが、中長期的には人材の確保が困難となるユーザーが出てくる可能性が高く、それに伴い加工機能などの外注化が進むものと考えられます。同業他社については、国内鉄鋼メーカーの再編の流れを受けて系列ごとに再編が進んでいます。また、ユーザーの鋼材に対する高機能化かつ低価格化の要請は強いものがあり、中長期的には機能と価格の兼ね合い次第で他の素材への切替もあり得ると考えています。特に建設関連の商材においては、人手不足に対応できる工法に関連した商材へシフトする可能性は否定できません。

このような事業環境において、鉄鋼事業としては、多様化・高度化するユーザーニーズに応えるため、機能を有する加工先の更なる確保や取扱い商材の多様化を進めるとともに、阪和グループのネットワークを活かして広く海外ユーザーを開拓し海外鉄鋼メーカーとの関係を深めることで、よりグローバルに事業を展開していく必要があると考えています。また、AIやロボットを用いた業務の効率化や省力化を推進すると同時に、専門的知識に溢れグローバルに活躍できる人材の育成が必要だと考えています。

## 中長期の事業方針

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

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

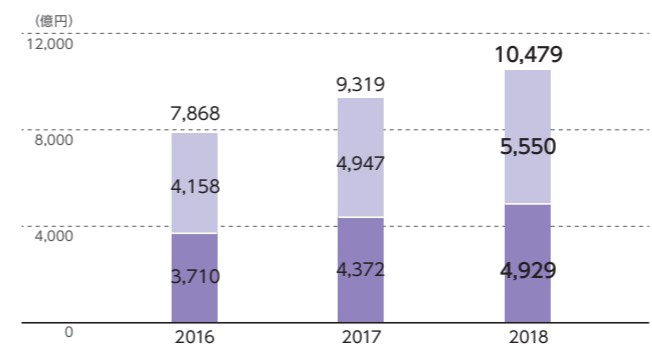
## 2018年度の実績

売上高 **10,479** 億円      セグメント利益 **173** 億円      セグメント従業員数 **2,579** 名

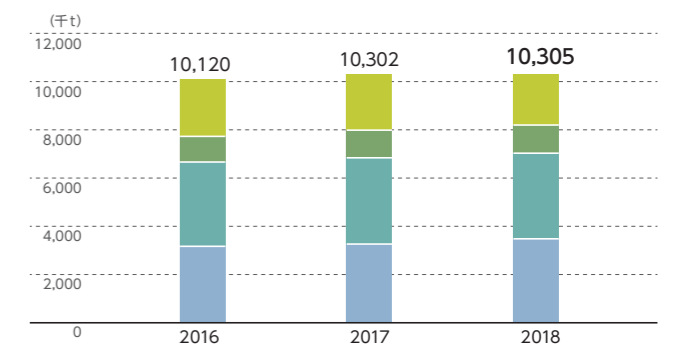
鉄鋼事業においては、鋼材需要が製造業分野、建築土木分野ともに堅調に推移したことに加え、供給面での制約もあり需給は引き締まった状態が続きました。一方、鋼材価格は、鉄鋼メーカーの値上げ方針や需給のタイト化を反映して仕入価格は高い水準となりましたが、販売価格

の上昇ペースが前年度に比べて緩やかで、価格への反映に時間を要したことなどにより、利幅は前年度に比べて縮小しました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比12.4%増の1兆479億円、セグメント利益は前年度比14.4%減の173億円となりました。

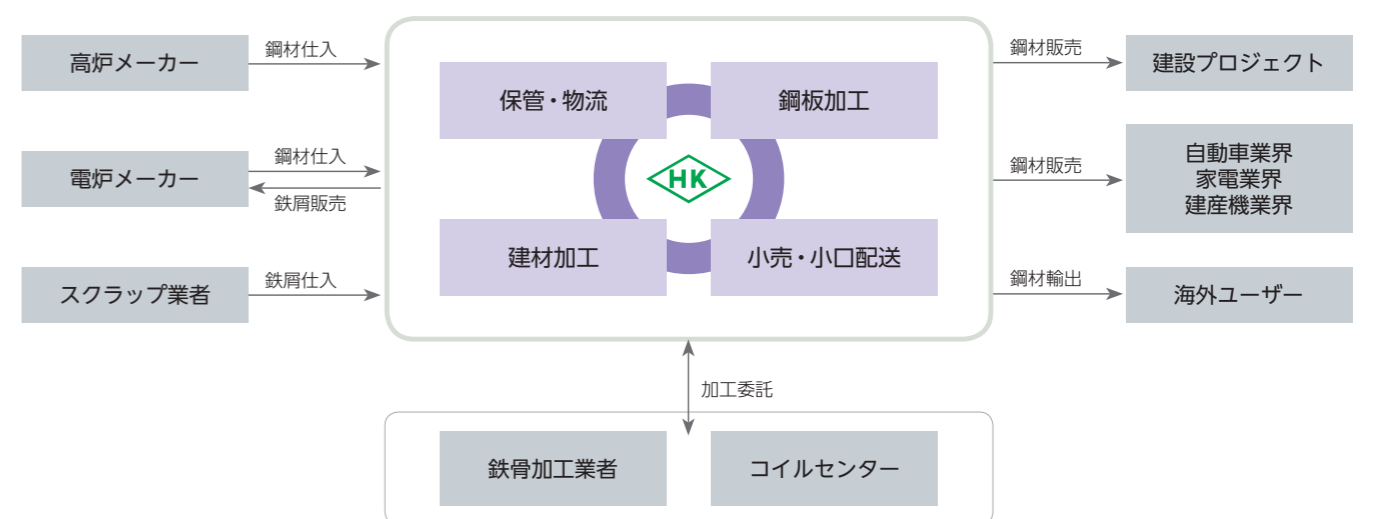
売上高推移



取扱量推移(単体)



## バリューチェーン



# 金属原料事業



**事業概要** 金属原料事業では、ニッケル系、クロム系、シリコン系、マンガン系合金鉄などを、ロシア、南アフリカ、カザフスタン、インド、ブラジル、マレーシア、インドネシアなどの資源国、そして需要と同様に圧倒的な供給力も有する中国の生産者との直接取引をベースにして、資源ソースの拡充を進めています。

**主な取扱商品またはサービスの内容** 主な取扱商品は、ニッケル、クロム、シリコン、マンガンなどの合金鉄やステンレス母材、スクラップです。

## 強み・特徴

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

ニッケルについては、ステンレス・特殊鋼産業向けにニッケル地金、フェロニッケル並びにステンレス鋼屑を供給しています。その他にも車載二次電池産業向けにニッケルやコバルトの化学原料など、幅広い商材を世界の需要家に供給しています。さらに、世界一のステンレス生産量を誇る中国・青山控股集团によるインドネシア・ニッケル銑鉄プロジェクトに2014年より参画しており、ステンレス母材の供給体制を拡充しています。

## 事業を取り巻く環境と課題

金属原料事業が注力している商材のひとつであるクロムは、世界の埋蔵量の約70%が南アフリカに偏在しており、そのうちの約70%の鉍石を当社が出資しているSAMANCOR社が保有しています。世界のクロム資源の寡占化は、中長期的にわたってクロム資源を必要とするステンレス・特殊鋼業界におけるサプライヤーサイドの発言力につながるものと考えられ、需要家の当社に対する期待は大きいものがあります。また、当社が出資しているOM HOLDINGS社がマレーシアのサラワク州で展開しているマンガン事業は、中国大陸以外での生産拠点として輸出関税もなく、政治的にも中立なため、日本の高炉メーカー、電炉メーカー各社をはじめとして、ASEANにおいて鉄鋼生産を行う各社にとって重要視されています。

金属原料事業が取り扱っている商材は、鉄鋼生産、ステンレス・特殊鋼生産に不可欠な主原料及び副原料であるため、中長期的にも一定の需要は存続するものと考えています。また、トレーディングを基盤として特徴ある資源投資を両輪として進めている当事業は、業界において独特の地位を占めており、引き続き当業界において存在感を示せる立場にあると認識しています。課題としては、大手商社が合金鉄トレーディングから既に撤退している中、当社の取扱が国内最大となっている商材も多く、資金量を活かして競合する他の合金鉄資源企業や合金鉄専門問屋との価格競争に埋没しないように留意しながら、取扱数量の上伸と並行して、より一層の収益力強化を図る必要があると考えています。

## 中長期の事業方針

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

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

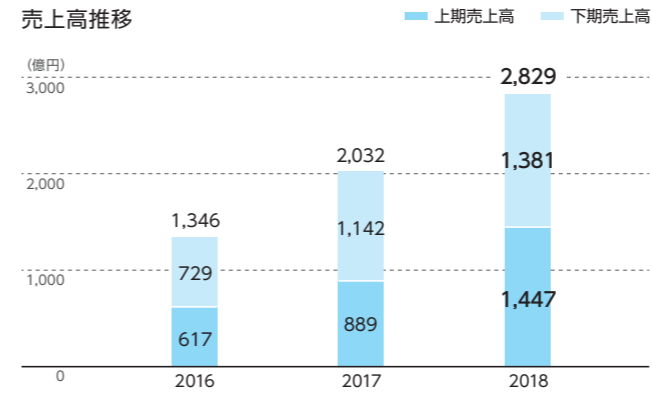
## 2018年度の実績

売上高 **2,829** 億円      セグメント利益 **63** 億円      セグメント従業員数 **107** 名

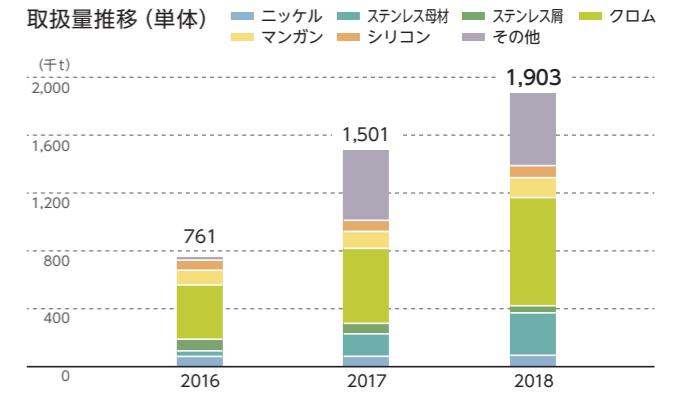
金属原料事業においては、ニッケル価格が前年度に比べ総じて高い水準にあったことに加え、クロム系・マンガン系の合金鉄やステンレス母材、ニッケル化合物の拡販が収

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39.2%増の2,829億円、セグメント利益は前年度比28.8%増の63億円となりました。

売上高推移



取扱量推移 (単体)



## バリューチェーン





# 非鉄金属事業



**事業概要** 非鉄金属事業は、国内需要の大きいアルミニウム、銅、亜鉛、鉛など非鉄金属リサイクル事業にいち早く参入し、確固たるポジションを築き、商社ならではの国際的オーガナイザー機能を誇っています。特にアルミ缶リサイクル事業では選別加工設備を保有し、回収力・在庫力・供給力を最大限に発揮して、アルミ圧延メーカ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** 主な取扱商品は、アルミニウム、銅及び亜鉛です。また、リサイクル事業を行っています。

## 強み・特徴

非鉄金属事業では、自社でアルミスクラップ加工設備を所有しており、アルミ圧延メーカーの要望に応える体制を構築しています。また、非鉄金属スクラップの輸出入取引や三国間取引ではバーゼル条約を遵守しており、国内外のユーザーへ再資源として安定した供給を行っています。近年では電子機器類の廃基盤 (E-スクラップ) の集荷に

注力しており、都市鉱山から有価金属 (金・銀・銅・パラジウム等) を回収するリサイクルビジネスを拡充しています。人材については若いうちから海外事務所への業務ローテーションを行うなど、現場感覚と国際感覚を併せ持ち、貿易実務に精通した人材の育成に注力しています。

## 事業を取り巻く環境と課題

非鉄金属スクラップの最大消費国である中国が、一部のスクラップの輸入禁止措置をとっていることなどから、非鉄金属スクラップは世界的に荷余りの状況にあります。中長期的にも中国における環境規制はさらに進むことが予想され、大半の非鉄金属スクラップの中国向け輸出が止まる可能性があり、供給過多のマーケットは変わらず買い手市場が継続するものと考えられます。国内のスクラップ需要は中長期的には頭打ちとなり国内市場が縮小していくと予想される中、同業他社はグループ内の結束を強化し、出来る限りグループ内での売買を優先する傾向にあり

ます。当社としては国内需要の捕捉に努めるだけでなく海外市場への展開を拡大し、収益機会を幅広く確保する必要があります。また、中国の輸入スクラップに対する品質厳格化、自動車パネル材等複雑な成分のスクラップの発生、及び働き方改革による人手不足により、機械設備による分別回収や選別能力向上が課題となっています。

このような事業環境において、非鉄金属事業としては、時代に即した輸出市場の更なる深掘りと国内での選別加工機能の強化を図り、機械化などによる低コスト化が必要と考えています。

## 中長期の事業方針

アルミ・銅スクラップについては国内需要が頭打ちとなることを見越して、北米や中国といった海外ユーザーとの取引拡充を図るとともに、選別・加工能力に優れた業者との提携を進める方針です。非鉄製品については従来行ってこなかった非鉄半製品やアルミ・銅の化合物の取引を模索

していきます。また、北米、欧州、東南アジアに張り巡らした当社グループネットワークを活かし、有価金属 (金・銀・銅・パラジウム等) のリサイクルビジネスやリチウムイオン電池関連のリサイクルビジネスも拡充していく方針です。

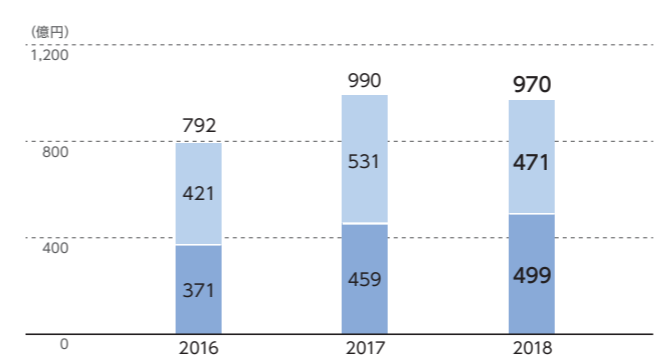
## 2018年度の実績

売上高 **970** 億円      セグメント利益 **9** 億円      セグメント従業員数 **117** 名

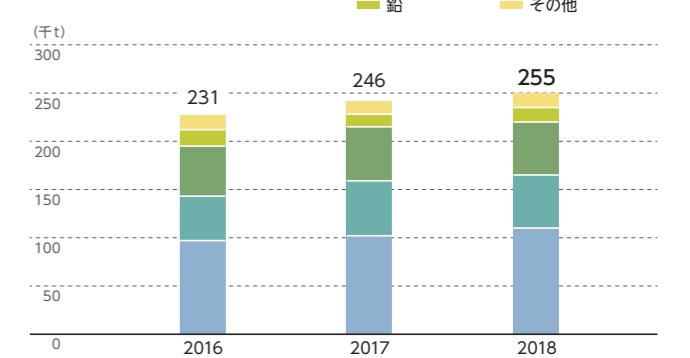
非鉄金属事業においては、ベースメタルの国際価格は米国における通商政策や中国景気の先行き懸念などに影響されて上げ下げしたものの、おしなべて前年度並みの水準を維持する中、アルミニウムスクラップの販売数量は増加しましたが、銅スクラップや貴金属スクラップについては、中国をはじめとした雑品屑に対する輸入禁止措置の影響などが

ら国内で供給過多の傾向が強まったため販売数量・価格が低下し、前年度に比べ販売収益が落ち込みました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比2.0%減の970億円、セグメント利益は前年度に差益であった為替差損益が差損に転じたことも影響し前年度比53.4%減の9億円となりました。

売上高推移



取扱量推移 (単体)



## バリューチェーン



# 食品事業



**【事業概要】** 食品事業では、水産物を主に取り扱っており、その多くの品目でトップレベルの輸入シェアを有しています。近年では、さらなる市場開拓のために、欧州・南米に買付拠点、米国・日本に販売会社を設立し、積極的に取り組んでいます。また、当社の海外提携工場で行う商品は、トレーサビリティを強化し、万全の品質管理体制で対応しています。

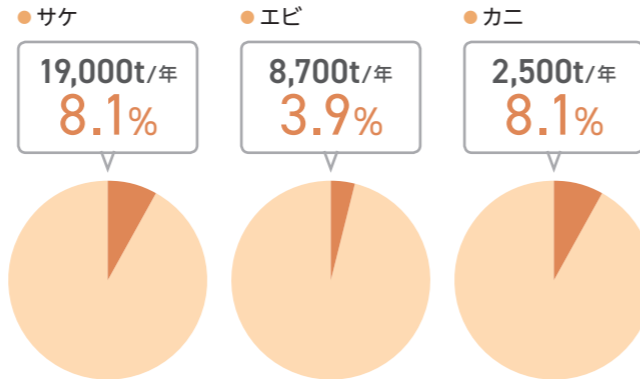
**【主な取扱商品またはサービスの内容】** 主な取扱商品は、サケ、エビ、カニなどの水産物及び鶏肉などの畜産物です。

## 強み・特徴

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

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

日本の水産物市場での当社シェア (2018年)



## 事業を取り巻く環境と課題

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

を確保できる大手企業で情報収集能力の高い企業が強くなっていくと考えられます。海外需要に押されて仕入価格が上昇する一方、国内では需要の頭打ちから販売価格を下押しする流れが進んでおり、中長期的には日本市場だけを相手にしては事業がシュリンクする可能性があります。

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

## 中長期の事業方針

資本提携やアライアンスを通じて、海外の水産物加工業者や養殖業者との関係を強化するとともに、川下展開として、当社グループ会社が持つエンドユーザー向けの販路

の拡大を目指していきます。また、水産物に限定せず、他の食品分野へと事業を拡大し、北米、南米、中国、東南アジアといったマーケットに展開していく方針です。

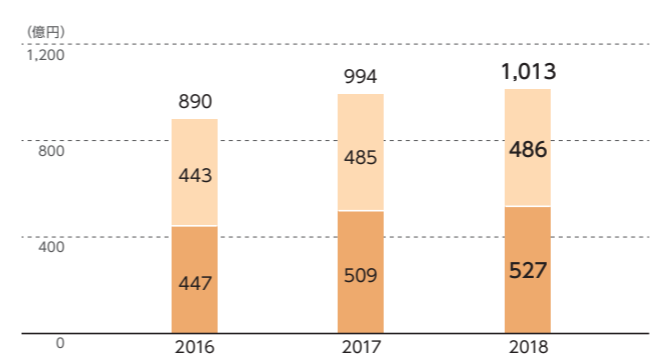
## 2018年度の実績

売上高 **1,013** 億円      セグメント利益 **15** 億円      セグメント従業員数 **108** 名

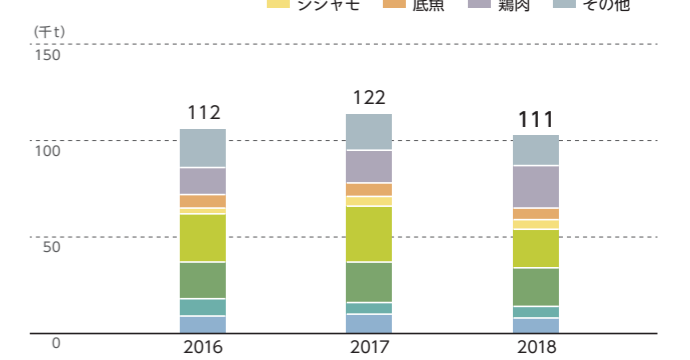
食品事業においては、水産品の国内需要は停滞したものの、主力品目であるサケ類やカニ類を中心に商品価格が前年度に比べて高い水準で推移したことに加え、鶏肉類の取扱量の増加が収益を押し上げました。また、利益面では、

為替差益が生じたことも増益に寄与しました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比1.9%増の1,013億円、セグメント利益は前年度比46.0%増の15億円となりました。

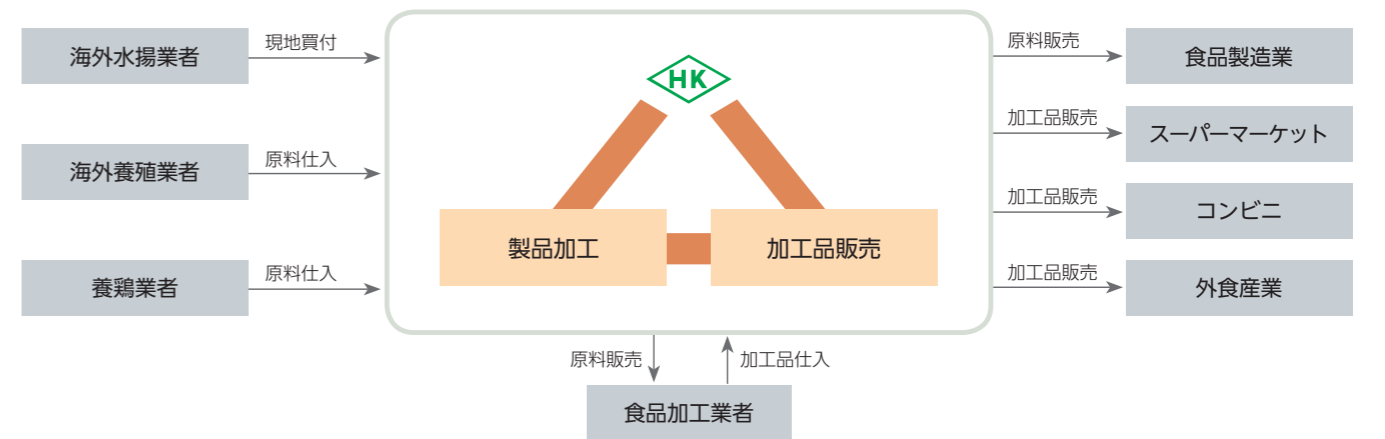
売上高推移



取扱量推移 (単体)



## バリューチェーン





## 石油・化成品事業



**[ 事業概要 ]** 石油・化成品事業では、日本国内の鉄鋼・化学・紙パルプなど多岐にわたる産業に重油・軽油などを供給。海外取引では、船舶用燃料の販売に加え、石油製品の輸出入にも注力しています。化成品は、海外との取引が主体で、合成樹脂原料やポリエチレン製のレジ袋・ゴミ袋等のプラスチック製品などを取扱っています。紙料は、産業用紙販売及び古紙リサイクル事業を推進しています。

**[ 主な取扱商品またはサービスの内容 ]** 主な取扱商品は、石油製品、工業薬品、化学品及び廃棄物燃料です。

### 強み・特徴

燃料事業では多様な仕入れソースを持ち、先物取引、輸出入取引及び在庫管理などの商社機能をフルに発揮して、低廉かつ高品質な燃料のタイムリーな供給を実現しています。ユーザーが約300社あり、国内産業用C重油など販売シェアが業界トップクラスの商材を複数有しています。また、環境対応型エネルギーである植物由来のバイオ燃料（木質系バイオマス燃料、PKSなど）の供給体制の構築に取り組んでいます。

化成品事業では原料（樹脂）から製品（レジ・ゴミ袋）まで幅広く取り扱っており、商品開発からパッケージデザイン、

製造、販売、デリバリーに至るまで一貫したサービスをユーザーに提供できることを強みとしています。また、品質管理の専門部署を有しており、ユーザーに対して安心・安全な商品を提供しています。

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

### 事業を取り巻く環境と課題

燃料事業では、国内石油メーカーの寡占化が進み、十分な機能を持たない同業他社は収益力が低下し撤退を余儀なくされる中、ユーザーからはデリバリー力を含め商材の安定供給を求める声が高まっています。

現在、当社が取扱いにおいて高いシェアを保っているバイオマス燃料は、需要の増加に伴い、買い手市場から売り手市場へと変化していくことが見込まれています。

化成品事業では、仕入れ先はベトナムやフィリピンなど海外メーカーが多く、ユーザーは国内の大手小売業者を中心としており、流通業者には高いレベルでの調達力、品

質管理力、在庫物流機能などが求められています。また、近年、脱プラスチックの動きが先進国を中心に加速していることから、環境を意識した取り組みが求められています。

紙料事業では、世界的なペーパーレス化の流れを受けて、総量としての古紙の発生量は減少傾向にありますが、日本国内では古紙の供給過多が続いており、求められる品質規格はますます厳しくなっています。また、流通に対して中国以外の輸出先の開拓を要望する声が大きくなっており、RPFについては、世界的な脱化石燃料の流れを受けて、中長期的にも需要は底堅いと考えています。

### 中長期の事業方針

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

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

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

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

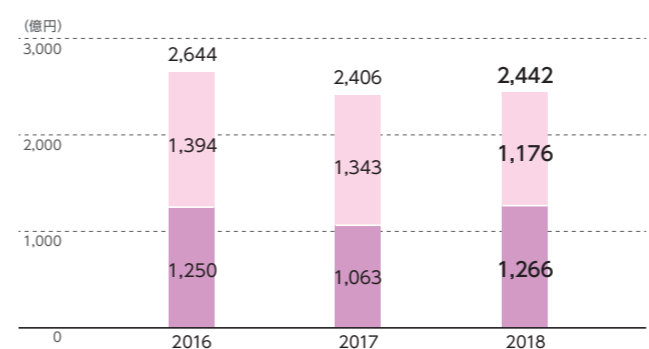
### 2018年度の実績

売上高 **2,442** 億円      セグメント利益 **21** 億円      セグメント従業員数 **204** 名

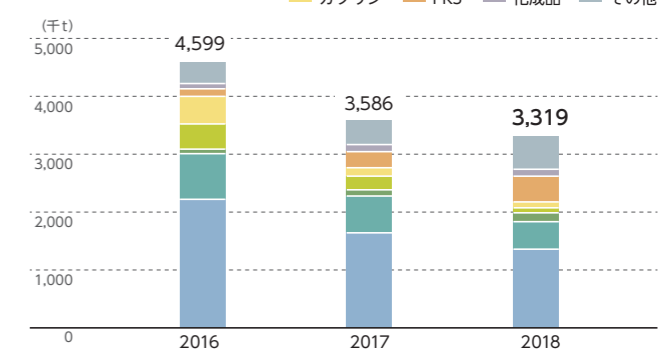
石油・化成品事業においては、原油価格が産油国による協調減産や地政学的リスクの高まりなどから総じて高い水準が続いた中、国内においても元売り会社の価格政策や製油所トラブルの影響などにより、石油製品の価格は前年度に比べて高い水準となりました。一方、元売り業界の再編に

より、スポット取引や元売り会社間の需給調整取引市場が縮小したことや、暖冬により灯油の需要が落ち込んだ影響などから、当社の取扱量は前年度に比べて減少しました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比1.5%増の2,442億円、セグメント利益は前年度比横ばいの21億円となりました。

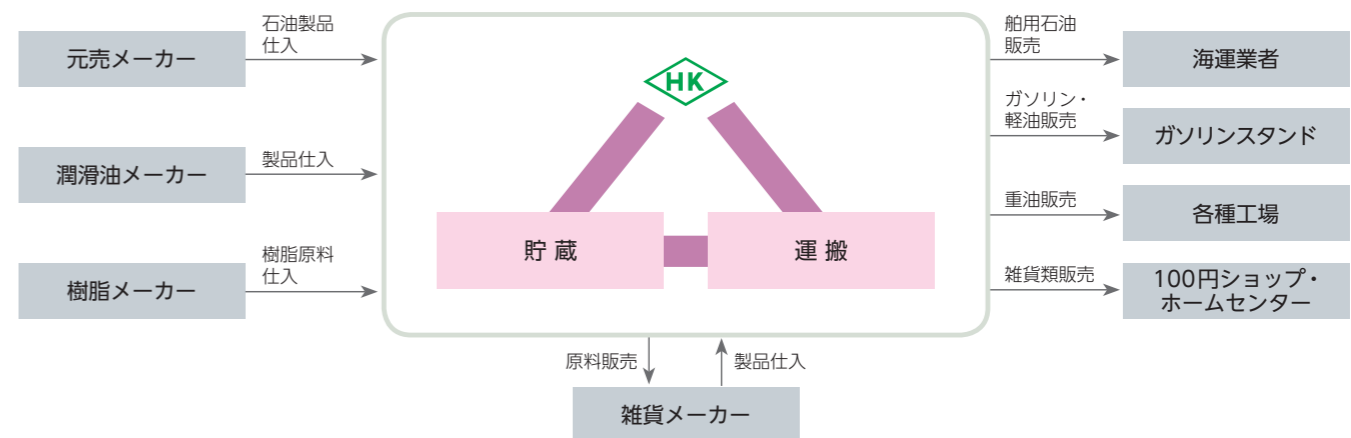
売上高推移



取扱量推移 (単体)



### バリューチェーン



## その他の事業

[ 木材事業 ]  
[ 機械事業 ]



[ 事業概要 ] 木材事業では、世界各地の林産地から優良な木材製材品・合板などを輸入し、建材商社・建材メーカー・特約店・木材問屋・ハウスメーカーなどに販売しています。また建設需要の旺盛な中東などのマーケットへの三国間貿易の取り組みに注力しています。機械事業は、レジャー施設事業と産業機械事業で構成されており、レジャー施設事業ではテーマパークなどに遊戯機械や演出を、産業機械事業では各種鉄鋼加工機械、各種搬送機械などを販売しています。

[ 主な取扱商品またはサービスの内容 ] 主な取扱商品は、木材及び機械です。また、アミューズメント施設の管理・運営等を行っています。

### 木材事業

#### 強み・特徴

木材事業では建材商品の取扱いにおいて中間流通のしからみがないため、エンドユーザーまで最短の商流を提案できる強みがあります。特に北欧製品、ロシア製品では、豊富な品揃えで、輸入取扱高のトップシェアを誇っています。近年は商圏を川下まで拡大し、輸入木材業の大手であるスケールメリットと鋼製製品も取り扱えるメリット

を活かし、強みのある商品と情報力を駆使した提案を住宅業界に展開することで新たなビジネス形態を構築しています。また、国産材事業にも注力し、中国、韓国、台湾、東南アジア向け丸太の輸出入取扱量において高いシェアを獲得しています。

#### 事業を取り巻く環境と課題

木材事業の販売力と仕入力については定評があり、スケールメリットを活かしてユーザーニーズに 대응していますが、中長期的には、多品種小ロット化と鋼製部材への転換が進むことが予想されることから、ユーザーの多様なニーズに対応できる体制を構築する必要があります。また、ユーザーの優勝劣敗が進み、中間流通の省略と直取引に

移行する可能性があり、機能を持たない商社は淘汰されていくことが考えられます。

このような事業環境において、木材事業としては当社他部門との連携強化と、M&Aなどを通じて事業領域をより川上と川下へと拡大し、エンドユーザーまで一貫したサービスを提供する体制を構築する必要があると考えています。

#### 中長期の事業方針

メインユーザーである住宅メーカーのニーズに応えるため、サービスの総合化を図る方針であり、取扱い商材は木材に限定せず、鋼製部材や接着材などに幅を広げ、配送網や施工力にも強みを持ったネットワークを構築してい

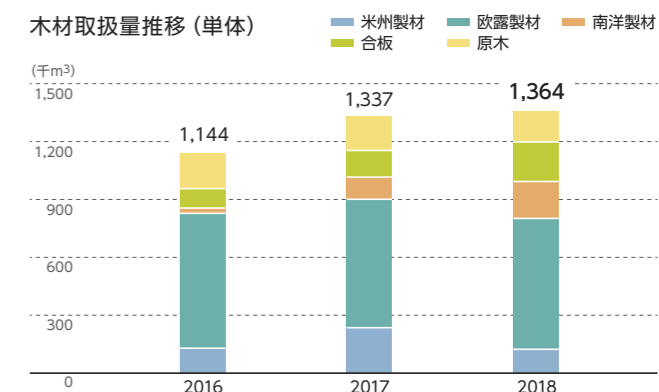
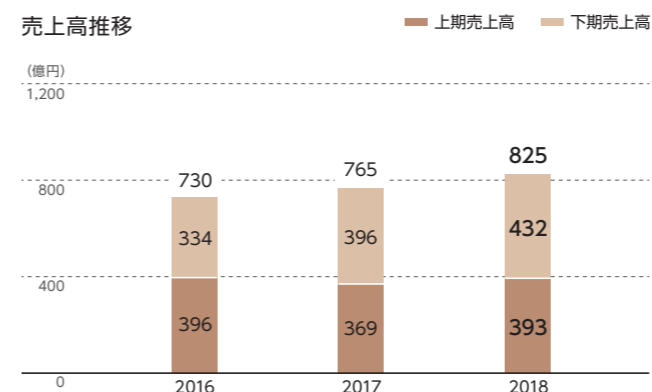
きます。従来のスケールメリットを活かした仕入力と販売力を維持しつつ、住宅メーカーが進出する東南アジアへと販売網を拡大していきます。

### 2018年度の実績

売上高 **825** 億円      セグメント利益 **9** 億円      セグメント従業員数 **209** 名

その他の事業においては、木材事業において住宅メーカー向けなどで販売を伸ばしたほか、機械事業では産業機械分野での収益に加え年度後半におけるレジャー機械

の完工収入なども利益に貢献しました。これらの結果、売上高は前年度比 7.7% 増の 825 億円、セグメント利益は前年度比 39.7% 増の 9 億円となりました。



### 機械事業

#### 強み・特徴

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

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

#### 事業を取り巻く環境と課題

レジャー施設事業では、大規模ライド分野は競合が少なく、過去の実績により海外メーカー側から取引を依頼されるケースが増えています。主要なユーザーとも良好な関係にあり、今後も継続的な取引関係を維持できるものと見込んでいます。今後は、既存ユーザー以外への展開を視野に入れていきます。

産業機械事業では、単純なクレーンなど汎用機械の取引について

は簡単に拡大できない状況が続いていますが、製造ラインの設備など複数の業者の取りまとめやアイデアが求められるような複雑な案件においては、当社が元請に指定されるケースが増えています。

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

#### 中長期の事業方針

レジャー施設事業では、設計から資材調達・建設に至るまでの全業務を一貫して提供できる強みと、欧米メーカー各社との強い信頼関係を礎にして、引き続き全国に展開していく方針です。加えて、設備に付随するメンテナンス事業の拡大・充実を図っていきます。

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



# 海外販売子会社



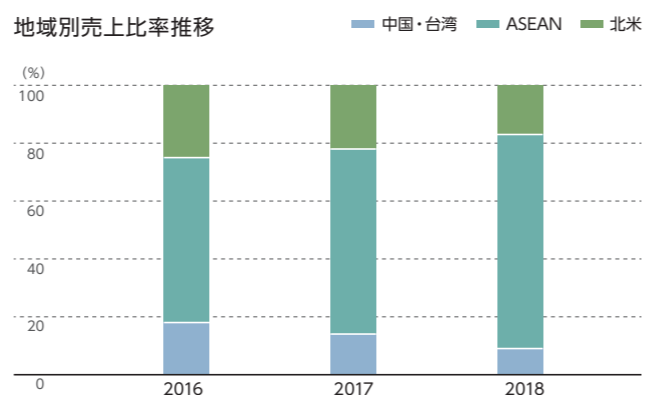
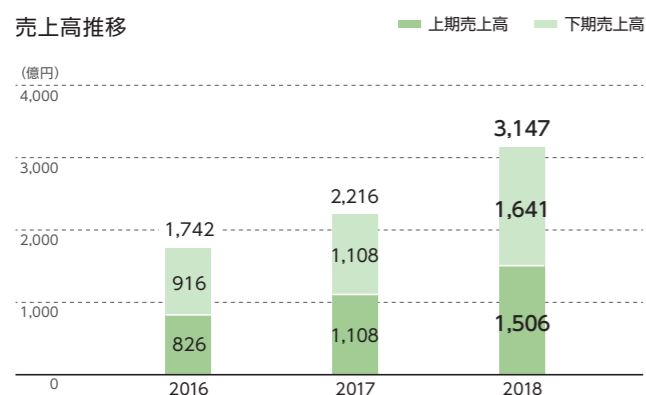
[ 事業概要 ] 海外の主要な拠点において当社と同様に多種多様な商品の売買を行っています。

## 2018年度の実績

売上高 **3,147** 億円      セグメント利益 **10** 億円      セグメント従業員数 **420** 名

海外販売子会社においては、インドネシアにおける鋼材販売が大きく伸びたことに加え、シンガポールにおける船用石油や非鉄金属スクラップの取扱量の増加などが収

益を押し上げました。これらの結果、売上高は前年度比42.0%増の3,147億円、セグメント利益は前年度比7.8%増の10億円となりました。



## 地域ごとの売上高と有形固定資産

### (1) 売上高

日本 (百万円)	アジア (百万円)	その他の地域 (百万円)	合計 (百万円)
1,346,927	616,752	110,921	2,074,600

### (2) 有形固定資産

日本 (百万円)	アジア (百万円)	その他の地域 (百万円)	合計 (百万円)
61,629	7,168	64	68,862

※売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。

## 主要な関係会社

名称	住所	資本金又は出資金	主要な事業の内容
(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	鉄鋼事業
(株)ダイサン	大阪市西区	200百万円	鉄鋼事業
阪和流通センター東京(株)	千葉県習志野市	100百万円	鉄鋼事業
阪和流通センター大阪(株)	堺市堺区	100百万円	鉄鋼事業
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	鉄鋼事業
阪和スチールサービス(株)	滋賀県甲賀市	100百万円	鉄鋼事業
阪和エコスチール(株)	千葉県鎌ヶ谷市	100百万円	鉄鋼事業
三栄金属(株)	大阪市中央区	100百万円	鉄鋼事業
(株)トーハンスチール	千葉県船橋市	64百万円	鉄鋼事業
ダイコースチール(株)	大阪市住之江区	50百万円	鉄鋼事業
亀井鐵鋼(株)	愛媛県松山市	50百万円	鉄鋼事業
大洋鋼材(株)	大阪市中央区	10百万円	鉄鋼事業
(株)松岡鋼材	滋賀県甲賀市	10百万円	鉄鋼事業
(株)カネキ	京都府久世郡久御山町	20百万円	鉄鋼事業
すばる鋼材(株)	大阪市浪速区	57百万円	鉄鋼事業
ジャパンライフ(株)	東京都葛飾区	60百万円	鉄鋼事業
廣内圧延工業(株)	大阪市城東区	100百万円	鉄鋼事業
山陽鋼材(株)	広島市中区	20百万円	鉄鋼事業
HANWA STEEL SERVICE (THAILAND) CO.,LTD.	Chonburi,Thailand	THB 576,000千	鉄鋼事業
PT.HANWA STEEL SERVICE INDONESIA	Bekasi,Indonesia	US\$ 18,000千	鉄鋼事業
阪和鋼板加工(東莞)有限公司	東莞、中国	US\$ 15,000千	鉄鋼事業
長富不銹鋼中心(蘇州)有限公司	太倉、中国	US\$ 18,000千	鉄鋼事業
日鴻不銹鋼(上海)有限公司	上海、中国	RMB 95,000千	鉄鋼事業
昭和メタル(株)	川崎市川崎区	20百万円	金属原料事業
日本南ア・クロム(株)	東京都中央区	13,608百万円	金属原料事業
日興金属(株)	北九州市門司区	20百万円	金属原料事業 非鉄金属事業
正起金属加工(株)	愛知県知多郡武豊町	20百万円	非鉄金属事業
ハンワフーズ(株)	東京都中央区	200百万円	食品事業
SEATTLE SHRIMP & SEAFOOD COMPANY, INC.	Washington,U.S.A.	US\$ 300千	食品事業
トーヨーエナジー(株)	大阪市中央区	120百万円	石油・化成品事業
西部サービス(株)	大阪市淀川区	20百万円	石油・化成品事業
(有)アルファフォルム	大阪市淀川区	3百万円	石油・化成品事業
HANWA AMERICAN CORP.	New Jersey,U.S.A	US\$ 40,000千	海外販売子会社
HANWA SINGAPORE (PRIVATE) LTD.	Singapore	US\$ 13,827千	海外販売子会社
阪和(香港)有限公司	香港、中国	HK\$ 70,000千	海外販売子会社
HANWA THAILAND CO.,LTD.	Bangkok,Thailand	THB 200,000千	海外販売子会社
阪和(上海)管理有限公司	上海、中国	US\$ 2,500千	海外販売子会社
台湾阪和興業股份有限公司	台北、台湾	NT\$ 15,000千	海外販売子会社
HANWA CANADA CORP.	Vancouver,Canada	CAN\$ 2,300千	海外販売子会社
PT.HANWA INDONESIA	Jakarta,Indonesia	US\$ 32,100千	海外販売子会社
(株)ハローズ	東京都中央区	100百万円	その他 (7ミュージメント施設の管理・運営)
(持分法適用関連会社) 近江産業(株)	大阪市大正区	100百万円	鉄鋼事業
ステンレスパイプ工業(株)	堺市美原区	100百万円	鉄鋼事業
COSMOSTEEL HOLDINGS LTD.	Singapore	S\$ 56,324千	鉄鋼事業
SMC TRADING INVESTMENT JSC.	Ho Chi Minh,Vietnam	VND 549,983百万	鉄鋼事業
SAMANCOR CHROME HOLDINGS PROPRIETARY LTD.	Johannesburg, South Africa	ZAR 2,555百万	金属原料事業

## 財務担当役員メッセージ



取締役専務執行役員

中川 洋一

### 商機は逃さず、しかし堅実に投資を行います。

#### 過去の経営計画の総括

第1次中期経営計画（以下“中計”）は1994年度から始まりました。過去の運用で当社の屋台骨が揺らいだことから本業への回帰を誓い、財務の弱くなっているところから手をつけたこの流れは、第3次中計の最終年度である2002年度まで続きました。続く2003年度から始まった第4次中計からは、社内公募で集まった300人からなる事業戦略を考える分科会を中心に、過去のトップダウンの経営計画の作り方から脱却し、全社で遂行する風土を整えました。この第4次中計から第6次中計までは、オーガニックな成長を目指したことが特徴です。新たなビジネスにチャレンジする場合にはゼロから子会社を作り、一部の新規ビジネスにおいては、ビジネスインキュベーションチームを経営企画室内に作るという方法で進めていました。転機は第6次中計に訪れます。当時は、2006年にインドのミッタル社がオランダのアルセロール社を買収したことに端を発した、鉄鋼産業にとって大変革の時代のただ中でした。その後にはリーマンショックもありました。この大変革の時代、メーカー系列の鉄鋼商社でもなく、日本完結型の商売が中心の当社のような独立

系の鉄鋼商社がグローバルな流れに対応していくには、独自の手法で攻めなければなりません。他社が海外での拡大策を打ち出したのに対して、当社はあえて当社の強みである国内取引、とりわけ中堅・中小企業との取引の強化を打ち出しました。しかし、そのためにはオーガニックな成長だけでは対応できないと感じました。2010年8月に鉄鋼シャ어링業を営むダイコースチール株式会社を買収したのも、そういった新たな流れへの対応です。

第7次中計は、2011年4月に古川が社長に就任した時期から始まったこともあり、古川の強力なリーダーシップの下で“キャッチフレーズ経営”が浸透しました。さらなる営業力の強化等、目指す方向は変わらないのですが、キャッチフレーズがあることで社員がベクトルを合わせて一つの方向に走り出したように感じます。そのような変化の中で、取引先を含めた企業の買収を進めていくようになりました。流通のプロとして当社に求められる機能を持つ中堅・中小企業への資本参加や提携を行い、バリューチェーン全体とその周辺での事業展開を多様化させるための「M&AプラスA（アライアンス）」戦略を開始させたのです。

第8次中計からは、『Sへのこだわり—STEADY, SPEEDY,

STRATEGIC—』をテーマに新たな成長をにらんで走り始めました。

#### 2018年度における中計の進捗状況

2018年度において、[STEADY]及び[SPEEDY]からなる当社グループの経常利益の通期予想に対する達成度は、89.6%となりました。また、資源投資からの収益である[STRATEGIC]については、2018年度における利益貢献には至りませんでした。3つの「S」のそれぞれの状況は以下のとおりです。

[STEADY]については、概ね堅調な需要推移の中、金属原料事業を中心に取引収益を伸ばしましたが、旺盛な資金需要を背景に、外貨建資金を含む調達コストの増加が利益を下押ししたことなどから、予想を若干下回る94%の達成度となりました。

[SPEEDY]については、「そこか」事業を中心とした国内グループ会社と海外販売子会社の業績は好調を維持しましたが、海外コイルセンターにおいては、2017年度に紐付き価格の上昇により拡大した利幅が2018年度では通常のレベルに戻ったことや、現地通貨安を受けた為替差損の影響などにより、予想に対して73%の達成度に留まりました。

[STRATEGIC]については、持分法適用関連会社であるSAMANCOR社の事業状況について、フェロクロム価格の下落に加え、同社が過年度に買収した連結子会社の本格稼働に時間を要しているほか、一部の鉱山及び製錬所の操業度も自然災害などにより低下しました。また、当社においては鉱業権等の償却処理が2018年度より通年分毎期発生するようになったため（2018年度においては、約16億円）、利益貢献には至りませんでした。なお、SAMANCOR社をはじめ合併提携先の青山控股集团など戦略的投資先との取引は順調に伸びており、既に当社グループの事業収益（STEADY, SPEEDY）に寄与しています。

#### 投資は慎重かつ大胆に

当社は、国内鉄鋼事業においては「そこか」（即納・小口・加工）戦略のための戦略的投資を、海外鉄鋼事業においては、アセアン諸国を中心にアライアンス構築のための一部出資等を実施しています。日本がリーダーシップを発揮していた時代には日本的なじっくりと考えるスタイルの投資も受け入れられましたが、中国やアセアンのビジネスの進め方が主流となった現在では、何事においても早い判断が求められます。当社の行う投資は、即断できる判断材料のある得

意分野、つまり常に議論をしている分野に限っています。何にでも食らいつくような投資は行っていません。また、新規投資案件においても、既存投資先における進捗管理においても、営業から独立した投資等審査委員会（委員長は財務審査担当役員、メンバーは財務審査部長、情報システム部長、監査部長、経理部長、財務部長、人事部長、経営企画部長等で構成）で、投資及び撤退の審査を行っています。2018年度は合計24回の投資等審査委員会が開催され、新規投資案件24件、既存投資案件のレビュー12件を行いました。中堅・中小企業の買収・出資後のグループ入りの支援においては、会計基準やコンプライアンスの問題から丁寧に、経営企画部内に設置されたグループ支援課・大阪グループ支援課を窓口として対応しています。

海外における出資等についても、大手総合商社が行うような資金量が必要なものには投資をしないという大原則があります。さらに、中国に需要があって、中国では産出しない資源に限定しているということも特徴的です。

当社は社長や役員、社員との距離が近い、風通しの良い社風を持っています。このことにより、取締役会や経営会議といった場所以外でも様々な機会を通じて実際のビジネス経験に即した投資判断を行っています。

#### キャッシュ・フロー及び株主還元について

当社は商社です。したがって、格付機関による財務状況の信用格付を維持していかなければ調達コストが上がり、商社としての機能を提供できません。第7次中計で投資を行ってきたグループ会社群は収穫期に入っています。しかし、更なる種まきが必要です。今は辛抱の時期で、利益を積み増しても足りない分を先日発行した10年社債やハイブリッド債などで補っています。財務規律としては柔軟に対応していますが、ネットDER（有利子負債純資産倍率）は1.5倍を目標にしております。

当社は多くの日本企業と少し違って、成長投資に必要な資金がさらに必要な状況です。資金は成長のために必要なのですが、過去に株主様には多大な迷惑をおかけした経験がありますので、できるだけ安定配当を心がけています。もちろん、今後STRATEGICにおける投資において利益が出る状況になれば、その分を配当として還元する可能性はあります。ただし、当社としては株主様だけでなく、従業員、取引先様など多くのステークホルダーの皆様によって支えられていますので、配分のバランスをとることが最終的により充実した株主還元につながると考えております。



# 11年財務サマリー

年度	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
<b>経営成績 (百万円)</b>											
売上高	1,539,281	1,116,628	1,396,103	1,564,250	1,511,324	1,682,503	1,737,397	1,511,800	1,514,037	1,791,118	2,074,600
売上総利益	47,712	40,589	43,744	46,346	44,762	51,365	55,729	56,559	64,514	72,195	79,222
営業利益	17,451	11,420	13,853	14,976	12,491	16,252	19,107	18,178	23,426	26,217	28,904
経常利益	15,007	9,412	13,490	13,116	8,871	14,698	14,264	15,424	22,907	25,502	23,395
親会社株主に帰属する当期純利益	5,997	11,579	5,793	4,632	4,720	7,896	9,086	25,469	16,363	17,354	13,914
<b>キャッシュ・フローの状況 (百万円)</b>											
営業キャッシュ・フロー	△5,742	46,250	△46,948	11,970	19,380	343	1,790	53,098	3,959	△19,755	15,417
投資キャッシュ・フロー	△19,535	△12,991	△7,610	△12,009	△5,106	△5,244	△13,692	△10,446	△18,427	△39,971	△20,623
財務キャッシュ・フロー	46,591	△43,669	51,271	1,596	△16,363	△4,927	19,339	△41,751	15,447	66,435	28,132
フリー・キャッシュ・フロー <sup>*1</sup>	△25,277	33,258	△54,559	△39	14,273	△4,901	△11,902	42,652	△14,468	△59,727	△5,205
<b>財政状態 (会計年度末) (百万円)</b>											
総資産	479,379	443,444	532,797	582,404	552,908	593,351	651,456	599,694	694,232	860,344	933,307
純資産	94,912	106,855	110,458	115,956	120,674	125,361	142,749	156,139	171,637	203,700	202,459
有利子負債 <sup>*2</sup>	214,512	175,578	235,204	243,142	236,169	245,906	272,575	237,552	259,670	325,562	363,257
ネット有利子負債 <sup>*3</sup>	179,311	150,909	214,497	219,594	212,883	229,899	248,032	210,437	231,205	289,346	303,949
<b>1株当たり情報 (円)</b>											
1株当たり当期純利益 <sup>*4</sup>	28.47	55.46	27.95	22.35	22.78	38.11	43.85	122.92	80.18	427.04	342.41
1株当たり純資産 <sup>*4</sup>	450.05	512.16	529.65	548.22	570.50	591.68	682.46	747.40	838.70	4,621.96	4,632.55
1株当たり配当額 <sup>*5</sup>	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	15.00	18.00	19.00	85.00	150.00
<b>財務指標</b>											
総資産当期純利益率 (ROA) (%) <sup>*6</sup>	1.2	2.5	1.2	0.8	0.8	1.4	1.5	4.1	2.5	2.2	1.6
自己資本当期純利益率 (ROE) (%) <sup>*7</sup>	6.2	11.6	5.4	4.1	4.1	6.6	6.9	17.2	10.1	9.7	7.4
自己資本比率 (%) <sup>*9</sup>	19.7	24.0	20.6	19.5	21.4	20.6	21.7	25.8	24.5	21.8	20.2 (22.8)
ネットDER (倍) <sup>*8,9</sup>	1.9	1.4	2.0	1.9	1.8	1.9	1.8	1.4	1.4	1.5	1.6 (1.3)
連結配当性向 (%)	42.1	21.6	42.9	53.7	52.7	31.5	34.2	14.6	23.7	29.3	43.8

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

※6. 「ROA」は、当期純利益 (純損失) (当社の所有者に帰属) を、期首及び期末の資産合計の平均で除して算出したものです。  
 ※7. 「ROE」は、当期純利益 (純損失) (当社の所有者に帰属) を、期首及び期末の「資本 (当社の所有者に帰属する持分)」の平均で除して算出したものです。  
 ※8. 「ネット DER」は、ネット有利子負債を、「資本 (当社の所有者に帰属する持分)」で除して算出したものです。  
 ※9. 自己資本比率及びネットDERの ( ) 内の値は、2019年3月に実施した劣後特約付ローン (ハイブリッドローン) 500億円について、格付上の資本性 (50%) を考慮して算出しています。

## 連結貸借対照表

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	36,198	59,307
受取手形及び売掛金	400,317	416,394
電子記録債権	25,416	36,637
有価証券	683	1,190
たな卸資産	134,877	140,633
前渡金	19,054	49,361
その他	28,074	21,967
貸倒引当金	△481	△504
<b>流動資産合計</b>	<b>644,140</b>	<b>724,987</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	42,089	45,156
減価償却累計額	△21,364	△22,980
<b>建物及び構築物(純額)</b>	<b>20,724</b>	<b>22,176</b>
土地	32,402	33,864
その他	32,054	35,625
減価償却累計額	△20,712	△22,803
<b>その他(純額)</b>	<b>11,341</b>	<b>12,821</b>
<b>有形固定資産合計</b>	<b>64,469</b>	<b>68,862</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>3,426</b>	<b>5,031</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	109,781	101,900
長期貸付金	20,366	21,162
繰延税金資産	374	385
その他	18,688	12,304
貸倒引当金	△902	△1,327
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>148,308</b>	<b>134,426</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>216,204</b>	<b>208,319</b>
<b>資産合計</b>	<b>860,344</b>	<b>933,307</b>

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	266,595	285,822
短期借入金	116,245	92,851
コマーシャル・ペーパー	10,000	—
1年内償還予定の社債	10,121	10,021
未払法人税等	5,050	3,486
賞与引当金	2,474	2,647
製品保証引当金	391	253
その他	40,851	59,833
<b>流動負債合計</b>	<b>451,730</b>	<b>454,916</b>
<b>固定負債</b>		
社債	40,055	50,034
長期借入金	147,601	208,936
繰延税金負債	4,522	3,173
再評価に係る繰延税金負債	1,633	1,591
退職給付に係る負債	4,943	5,950
その他	6,157	6,245
<b>固定負債合計</b>	<b>204,913</b>	<b>275,931</b>
<b>負債合計</b>	<b>656,643</b>	<b>730,847</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	45,651	45,651
利益剰余金	131,045	139,036
自己株式	△3,726	△3,737
<b>株主資本合計</b>	<b>172,969</b>	<b>180,949</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	14,342	10,800
繰延ヘッジ損益	△169	61
土地再評価差額金	2,963	3,343
為替換算調整勘定	3,110	△1,435
退職給付に係る調整累計額	△5,388	△5,473
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>14,858</b>	<b>7,295</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>15,872</b>	<b>14,214</b>
<b>純資産合計</b>	<b>203,700</b>	<b>202,459</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>860,344</b>	<b>933,307</b>

## 連結損益計算書／連結包括利益計算書

### 連結損益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2017年4月1日～2018年3月31日)	当連結会計年度 (2018年4月1日～2019年3月31日)
売上高	1,791,118	2,074,600
売上原価	1,718,922	1,995,378
売上総利益	72,195	79,222
販売費及び一般管理費	45,977	50,318
営業利益	26,217	28,904
<b>営業外収益</b>		
受取利息	1,747	4,195
受取配当金	1,127	1,383
為替差益	316	—
その他	1,339	1,387
<b>営業外収益合計</b>	<b>4,531</b>	<b>6,965</b>
<b>営業外費用</b>		
支払利息	3,245	5,052
持分法による投資損失	127	75
為替差損	—	3,331
支払手数料	648	2,616
その他	1,225	1,397
<b>営業外費用合計</b>	<b>5,246</b>	<b>12,474</b>
経常利益	25,502	23,395
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	—	416
投資有価証券売却益	165	—
関係会社事業損失引当金戻入額	512	—
<b>特別利益合計</b>	<b>678</b>	<b>416</b>
<b>特別損失</b>		
固定資産売却損	—	202
固定資産除却損	—	236
減損損失	—	251
災害による損失	—	32
投資有価証券評価損	181	1,820
出資金評価損	217	—
関係会社貸倒引当金繰入額	—	203
製品保証引当金繰入額	345	—
固定資産処分損	—	109
<b>特別損失合計</b>	<b>744</b>	<b>2,856</b>
税金等調整前当期純利益	25,435	20,955
法人税、住民税及び事業税	8,410	7,396
法人税等調整額	△95	△266
法人税等合計	8,315	7,130
当期純利益	17,120	13,825
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	17,354	13,914
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△233	△88

### 連結包括利益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2017年4月1日～2018年3月31日)	当連結会計年度 (2018年4月1日～2019年3月31日)
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	1,762	△3,549
繰延ヘッジ損益	△311	230
為替換算調整勘定	316	△799
退職給付に係る調整額	587	△79
持分法適用会社に対する持分相当額	3,057	△6,183
<b>その他の包括利益合計</b>	<b>5,411</b>	<b>△10,381</b>
<b>包括利益</b>	<b>22,532</b>	<b>3,444</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	21,501	5,964
非支配株主に係る包括利益	1,031	△2,520



# 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (2017年4月1日～2018年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				その他の包括利益累計額						非支配株主 持分	純資産 合計
	資本金	利益 剰余金	自己 株式	株主 資本 合計	その他 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	117,778	△3,720	159,709	12,580	142	2,966	1,062	△6,037	10,713	1,214	171,637
当期変動額												
剰余金の配当		△4,063		△4,063								△4,063
連結範囲の変動		△25		△25								△25
持分法の 適用範囲の変動		—		—								—
土地再評価 差額金の取崩		2		2								2
親会社株主に 帰属する当期純利益		17,354		17,354								17,354
自己株式の取得			△6	△6								△6
その他			—	—								—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					1,762	△311	△2	2,047	648	4,144	14,658	18,803
当期変動額合計	—	13,266	△6	13,260	1,762	△311	△2	2,047	648	4,144	14,658	32,063
当期末残高	45,651	131,045	△3,726	172,969	14,342	△169	2,963	3,110	△5,388	14,858	15,872	203,700

当連結会計年度 (2018年4月1日～2019年3月31日)

(単位:百万円)

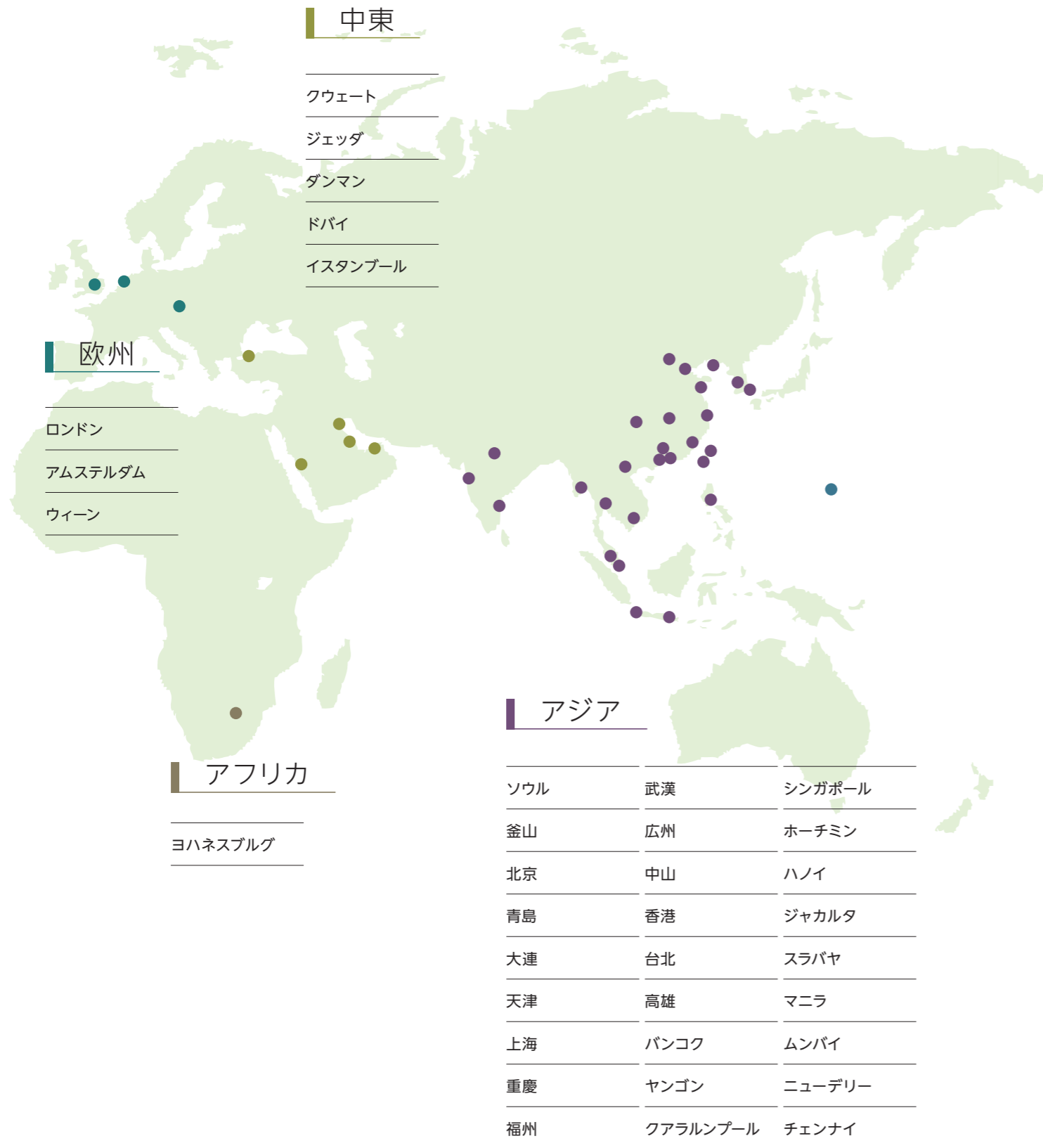
	株主資本				その他の包括利益累計額						非支配株主 持分	純資産 合計
	資本金	利益 剰余金	自己 株式	株主 資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	45,651	131,045	△3,726	172,969	14,342	△169	2,963	3,110	△5,388	14,858	15,872	203,700
当期変動額												
剰余金の配当		△6,095		△6,095								△6,095
連結範囲の変動		569		569								569
持分法の 適用範囲の変動		△17		△17								△17
土地再評価 差額金の取崩		△379		△379								△379
親会社株主に 帰属する当期純利益		13,914		13,914								13,914
自己株式の取得			△1	△1								△1
その他			△9	△9								△9
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					△3,542	230	379	△4,545	△85	△7,562	△1,657	△9,220
当期変動額合計	—	7,991	△11	7,979	△3,542	230	379	△4,545	△85	△7,562	△1,657	△1,240
当期末残高	45,651	139,036	△3,737	180,949	10,800	61	3,343	△1,435	△5,473	7,295	14,214	202,459

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2017年4月1日～2018年3月31日)	当連結会計年度 (2018年4月1日～2019年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	25,435	20,955
減価償却費	4,240	4,513
のれん償却額	532	671
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△193	422
受取利息及び受取配当金	△2,875	△5,578
支払利息	3,245	5,052
持分法による投資損益(△は益)	127	75
固定資産売却益	—	△416
投資有価証券売却益	△165	—
関係会社事業損失引当金戻入額	△512	—
固定資産売却損	—	202
固定資産除却損	—	236
減損損失	—	251
災害による損失	—	32
投資有価証券評価損	181	1,820
出資金評価損	217	—
関係会社貸倒引当金繰入額	—	203
製品保証引当金繰入額	345	—
固定資産処分損	—	109
売上債権の増減額(△は増加)	△82,227	△24,019
たな卸資産の増減額(△は増加)	△21,619	△4,357
仕入債務の増減額(△は減少)	69,366	17,181
前受金の増減額(△は減少)	△4,733	21,097
前渡金の増減額(△は増加)	3,957	△29,789
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	992	1,009
その他	△6,298	13,731
<b>小計</b>	<b>△9,982</b>	<b>23,404</b>
利息及び配当金の受取額	3,681	5,858
利息の支払額	△3,257	△4,919
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△10,196	△8,926
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△19,755</b>	<b>15,417</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△3,039	△2,030
定期預金の払戻による収入	3,553	2,446
有形固定資産の取得による支出	△4,650	△7,718
有形固定資産の売却による収入	144	1,261
投資有価証券の取得による支出	△35,461	△8,325
投資有価証券の売却及び償還による収入	1,137	1,156
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	1,176	—
短期貸付金の純増減額(△は増加)	11,665	△4,435
長期貸付けによる支出	△15,037	△5,049
長期貸付金の回収による収入	978	4,224
その他	△436	△2,153
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△39,971</b>	<b>△20,623</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	12,185	△19,091
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	5,000	△10,000
長期借入れによる収入	84,237	91,161
長期借入金の返済による支出	△53,860	△37,272
社債の発行による収入	9,951	19,892
社債の償還による支出	△503	△10,121
非支配株主からの払込みによる収入	13,580	—
配当金の支払額	△4,063	△6,089
非支配株主への配当金の支払額	△28	△48
その他	△64	△298
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>66,435</b>	<b>28,132</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>△203</b>	<b>△0</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	<b>6,504</b>	<b>22,926</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>27,206</b>	<b>34,855</b>
<b>新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額</b>	<b>1,144</b>	<b>576</b>
<b>非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額</b>	<b>—</b>	<b>25</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>34,855</b>	<b>58,384</b>

グローバルネットワーク



[ 国内 ]		[ 海外24カ国 ]	
本社	2 拠点	現地法人	21 法人 42 拠点
支社	2 拠点	支店	2 拠点
支店	5 拠点	事務所	2 拠点
営業所	10 拠点		
事務所	1 拠点		
<b>合計</b>	<b>20 拠点</b>	<b>合計</b>	<b>46 拠点</b>





# 会社概要・株式情報

(2019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	1,390名 (連結4,080名)
東京本社	〒104-8429 東京都中央区築地一丁目13番1号 銀座松竹スクエア
大阪本社	〒541-8585 大阪市中央区伏見町四丁目3番9号 HK淀屋橋ガーデンアベニュー

## 株式情報

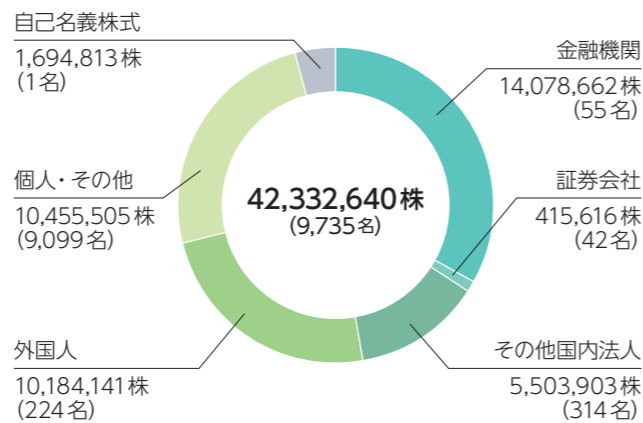
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人及び特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵送物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
電話照会先	0120-782-031 (フリーダイヤル)
単元株式数	100株
株主数	9,735名
発行可能株式総数	114,000,000株
発行済株式総数	42,332,640株
上場証券取引所	東京
証券コード	8078

## 大株主

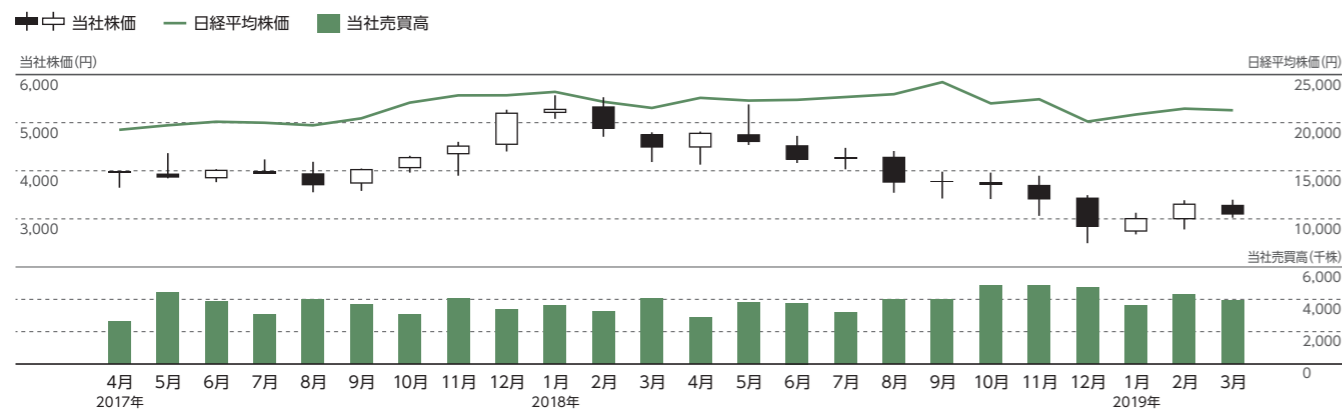
株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,801	9.35
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,510	6.18
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,698	4.18
阪和興業取引先持株会	1,686	4.15
株式会社三井住友銀行	1,526	3.75
阪和興業社員持株会	827	2.04
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	672	1.66
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	634	1.56
新日鐵住金株式会社	600	1.48
JP MORGAN CHASE BANK 385151	597	1.47

※1. 上記のほか、当社は自己株式1,694,813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。  
2. 2019年4月1日付で、新日鐵住金株式会社は、日本製鉄株式会社に商号変更いたしました。

## 株式分布状況



## 株価の推移 (2017年4月～2019年3月)



※1. 2017年10月1日に、普通株式5株を1株とする株式併合を行いました。  
2. 2017年9月以前の当社の株価及び売買高につきましては、株式併合の影響を調整した後の数値を記載しています。

## 編集方針

### 編集方針

当社は、中長期的な価値創造についてステークホルダーの皆様へ理解を深めていただくために今年度より統合報告書を発行することにいたしました。本報告書を通してステークホルダーの皆様との対話を深めることで、さらなる企業価値の向上を目指してまいります。

### 対象範囲

当社及び当社の子会社

### 対象期間

2018年度(2018年4月1日～2019年3月31日)  
一部、対象期間以前、もしくは以降の活動内容も含まれます。

### 将来情報に関する注意事項

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

### 参照したガイドライン

国際統合報告評議会 (IIRC)  
「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省  
「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

### お問い合わせ先

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