

# 統合報告書 2020

2020年3月期



<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。





# CONTENTS

## 成長のストーリー

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

## 成長を支える基盤

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

## 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。

## パフォーマンス報告／会社情報

当社の財務及び非財務情報の推移並びに直近の会社情報等についてご報告します。

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| 03 | 価値創造のあゆみ                                             |
| 05 | 価値創造プロセス                                             |
| 07 | トップ・メッセージ                                            |
| 11 | 第8次中期経営計画の振り返り                                       |
| 13 | 第9次中期経営計画の解説                                         |
| 19 | サステナビリティの基本的な考え方                                     |
| 21 | 役員紹介                                                 |
| 25 | 社外取締役座談会                                             |
| 29 | <b>重点テーマ1</b><br>透明度の高い経営、積極的な情報開示<br>(コーポレート・ガバナンス) |
| 36 | <b>重点テーマ2</b> 法令遵守の徹底                                |
| 37 | <b>重点テーマ3</b><br>従業員が生き生きと働ける職場づくり                   |
| 41 | <b>重点テーマ4</b> 環境への配慮                                 |
| 46 | <b>重点テーマ5</b><br>「良き企業市民」としての社会貢献活動                  |
| 47 | 拡大・深化しながら、発展し続ける<br>ビジネスフィールド                        |
| 49 | 鉄鋼事業                                                 |
| 51 | プライマリー原料事業                                           |
| 53 | リサイクル原料事業                                            |
| 55 | 食品事業                                                 |
| 57 | エネルギー・生活資材事業                                         |
| 59 | その他の事業〔木材事業〕〔機械事業〕                                   |
| 61 | 海外販売子会社<br>地域ごとの売上高と有形固定資産                           |
| 62 | 主要な関係会社                                              |
| 63 | 財務・非財務ハイライト                                          |
| 65 | 11年財務サマリー                                            |
| 67 | 連結貸借対照表                                              |
| 68 | 連結損益計算書／連結包括利益計算書                                    |
| 69 | 連結株主資本等変動計算書                                         |
| 70 | 連結キャッシュ・フロー計算書                                       |
| 71 | グローバルネットワーク                                          |
| 73 | 会社概要・株式情報                                            |

# ユーザーのために・ユーザーとともに

## 経営理念

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

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

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

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

## 経営方針

### 社会的責任の遂行

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

### 阪和バリューの向上

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

### 存在感ある商社流通の追求

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



# 価値創造のあゆみ

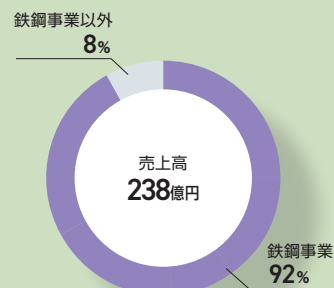
創業以来、私たち阪和興業は常に時代の先を読み、ユーザーの多様なニーズに応えることで成長を続けてきました。

これからも「流通のプロ」たることを経営理念に、高度な専門性と豊富なネットワークを活かし、

的確にユーザーのニーズに応えるとともに、広く社会に貢献していきます。

## 創業期 1946年～1961年

戦後復興に調達力と誠実な取引で応えた阪和興業。「丸鋼の阪和」と言われ、鉄鋼商社としての事業基盤を固めていきました。



1961年度

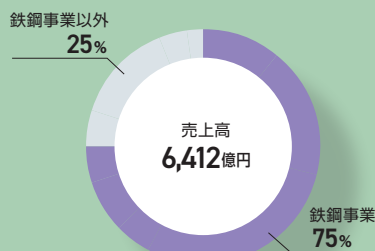
- 1946 ● 3兄弟で阪和商会を創立
- 1947 ● 阪和興業(株)を設立(北二郎社長就任)
  - 林野庁・営林局へ資材納入開始
  - 農業向け搾油機を全国に販売
- 1949 ● 鋼材倶楽部(現・日本鉄鋼連盟)へ加入
- 1950 ● 全国の営林局へ資材(軽レール等)を納入し、取扱量日本一に
- 1953 ● 鉄スクラップをインドから初輸入
  - 非鉄屑(銅線屑)を初輸入
- 1955 ● 戦後日本初の輸入解体船事業(パラノフ号)を開始
- 1956 ● 伸鉄材をベルギーより初輸入
- 1957 ● 重油の大口消費先である厚板メーカーへ石油製品の販売を開始
- 1959 ● 東宮御所の造営用鋼材を全量納入
- 1961 ● 東京本社船橋倉庫を開設、保税工場の認可を取得



営林局の需要急増に対応し、取扱量日本一を示した軽レール

## 多角化推進期 1962年～1981年

鉄鋼事業を軸にして石油・木材・非鉄金属・食品・レジャー事業など多角的に事業を展開し、国内販売拠点と国内鉄鋼センターの開設を進めました。



1981年度

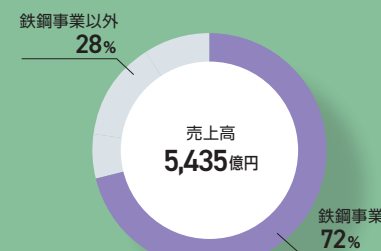
- 1964 ● JETROに加入
  - 香港事務所を開設
- 1967 ● 山陽新幹線関連の長大トンネル工事などで3万8千トンの異形棒鋼を受注
- 1968 ● HANWA AMERICAN CORP. を設立
  - 船舶用石油の取扱が本格化
  - シアトル事務所を開設し、米国産木材の輸入を開始
  - シンガポール事務所を開設
- 1971 ● 東京・大阪証券取引所第一部に上場
- 農水産物の輸入を開始
- 1973 ● 名古屋鉄鋼センターを開設
- 1975 ● 大型橋などの国家プロジェクトに参加
  - 金銀地金の取扱開始
  - 大阪南港鉄鋼センターを開設
- 1976 ● 京葉鉄鋼センターを開設
- 1977 ● エビ、カズノコ、シヤモなどで国内トップシェアに
- 1978 ● 中国貿易直取引を開始、友好商社の認定を受ける
- 1979 ● 遊園地の大型遊戯機械事業へ進出
- 1981 ● 大型鉄鋼センターに加工設備導入



本州四国連絡橋大鳴門橋(1976年7月着工・1985年6月8日開通)

## 業容拡大期 1982年～1993年

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



1993年度

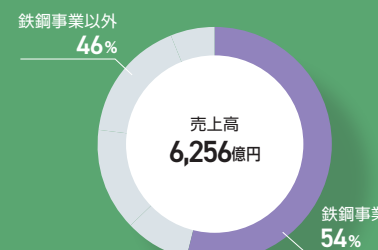
- 1982 ● シヤモの取扱量が急増
- 1983 ● 北茂が社長に就任
  - 東京・大阪の両本社制となる
  - 大型テーマパークにコースター・激流下り・大観覧車などを納入
  - 船橋鉄鋼センター内のタンク5基を活用し、国内の重油・軽油の販売を推進
- 1984 ● 名古屋鉄鋼センターにアルミ屑選別作業場を新設
  - 冷凍カズノコの輸入取扱量が業界トップシェアを占める
- 1988 ● 東名阪の鉄鋼センターに一次加工設備を投入
  - 廃品の海上コンテナを改装し、カラオケボックス事業に進出
- 1989 ● 牛肉・豚肉・鶏肉と輸入畜産物の取扱を開始
- 1990 ● ニッケル地金の取引開始
- 1991 ● 大阪南港鉄鋼センターに全国初コラム自動加工設備を設置
- 1992 ● 名古屋流通センターに加工機を設置
  - アルミ缶リサイクル(Can To Can)事業を開始
- 1993 ● ヨーロッパから木材製品材の輸入を開始



1982年頃からシヤモの取扱量が急増、北産産の漁獲が制限されたため、カナダ産に人気移行していった

## 構造改革期 1994年～2001年

新たに社長に就任した北修爾は、バブル崩壊により多大な損失を出した財テクと決別し、本業重視の経営を宣言。中国を始めとするアジアの企業に積極的に出資し、アジア圏での事業基盤の構築を進めました。



2001年度

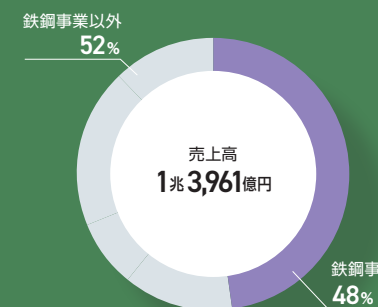
- 1994 ● 北修爾が社長に就任
- 1995 ● 中国の鉄鋼加工センター4社に資本参加
  - HANWA(KOREA)CO., LTD. を設立
  - 加工機能を有する東莞鉄和金属制品有限公司に出資
- 1996 ● 鋼板加工拠点として長富不銹鋼中心(蘇州)有限公司に出資
- 1997 ● 米国大手化学品会社と合成潤滑油原料PAOの取引を開始
  - 大阪ドーム用の鉄筋2万6千トンを全量納入
  - 太陽電池原料(シリコン・スクラップ)の取引開始
  - 国内外の100円ショップ向け日用品雑貨の取扱を開始
  - 切断機、自動車向けレーザ産業加工機械の販売・レンタルを開始
- 1998 ● 自社でDCC(ディコーティド・キャンチップ)の生産を開始
  - 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
- 1999 ● 中国からの日本向け集成材取引が増加
- 2000 ● 欧州ニッケル大手企業から日本・台湾・韓国・中国向け独占販売権を取得
- 2001 ● 中国に武漢富博和交通器材(自動車シート用ファブリックの生産)を合併設立
  - 諸外国より合金鉄仕入先を開拓



夜間ネオンが点灯した「大観覧車」(スペースワールド内)

## 復活成長期 2002年～2010年

財テク処理から復活し「攻めの経営」に舵を切り、阪和スチールサービスの設立など国内外の拠点を拡充するとともに、南アフリカのクロム事業に進出するなど成長戦略を推進しました。



2010年度

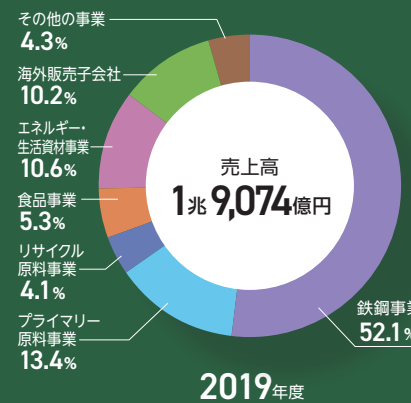
- 2002 ● 自社のコイルセンター(阪和スチールサービス(株))を設立
  - 海外初の自社コイルセンター(HANWA STEEL SERVICE(THAILAND)CO., LTD.)をタイに設立
  - 南アフリカのクロム事業へ参画
  - ハウステンボスへ納入した「フォームファクトリー」を全国に展開
  - ゴミ中継基地に破砕設備、集塵・脱臭装置を納入
  - 中国への北米産丸太の輸出開始
- 2003 ● 東京ドーム「ラクワア」に遊戯機器3機納入
- 2004 ● 清掃工場解体工事で日本初の現場無害化処理工事を受注
  - 中国向け重油の輸出により、国内商社では大きなシェアを獲得
  - アジア地区でのバンカーオイルの販売が拡大
  - USJに国内最大級のクリスマスツリーを納入
- 2005 ● 中国に自社コイルセンター(阪和鋼板加工(東莞)有限公司)を設立
  - 南ア・サマンコール・クロム社からフェロクロムの対日独占販売権を取得
- 2006 ● エビの販売会社を米国シアトルに設立
  - 米国・中国・中東向けに木材原料・杉製品の輸出を開始



フェロクロム製造工場内の操業風景

## 飛躍期 2011年～

国内では「M&AプラスA」戦略を通じて「そこか(即納・小口・加工)」機能を持つ中堅・中小企業の経営権獲得や資本参加を推進海外でばもうひとつの阪和を東南アジアに]のスローガンのもと海外ネットワークの強化を図り、将来の収益獲得を企図した戦略的投資を実施しました。

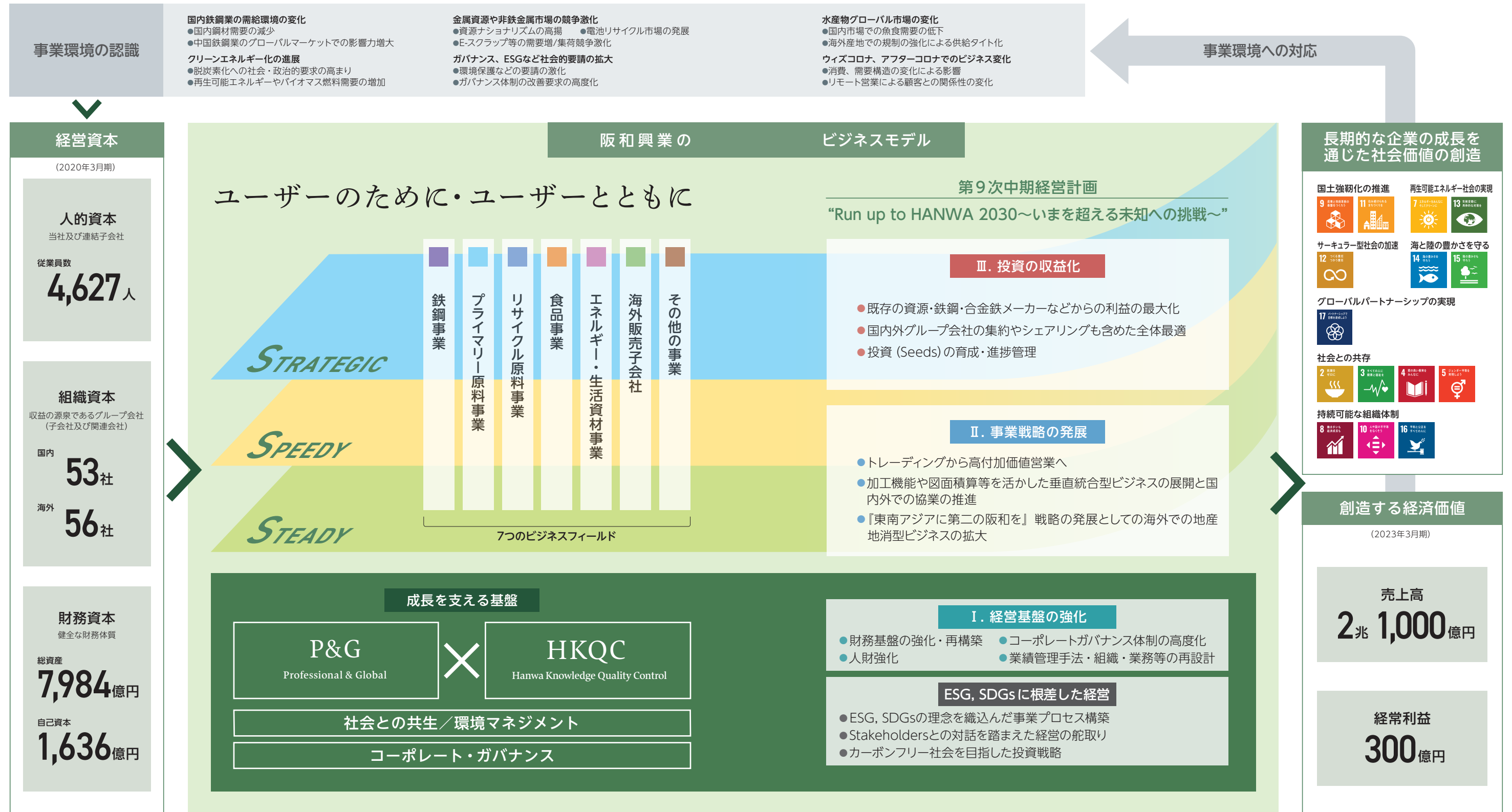


2019年度

- 2011 ● 古川弘成が社長に就任
  - ステンレススクラップ集荷販売事業を行う会社(阪和メタルズ(株))を設立
- 2012 ● メキシコに自社コイルセンター(HANWA STEEL SERVICE MEXICANA, S.A. de C.V.)を設立
  - 水産加工品の製造販売を行う会社(ハンワフーズ(株))を設立
- 2013 ● 非鉄金属リサイクル事業を行うPT.HANWA ROYAL METALSへ出資
- 2014 ● 鋼材を納入し、鉄骨工事を受注、施工した「あべのハルカス(60階建)」が開業
  - インドネシアのニッケル鉱石の輸出禁止措置に対応するため、現地に合併会社を設立
- 2016 ● よみうりランド内「グッジョバ!!!」向け新アトラクションを15機種納入
  - 大阪EXPOCITYに日本最大の観覧車「REDHORSE OSAKA WHEEL」を設計・制作・施工
- 2017 ● タイのSiam Biomass Product社と木質ペレットの長期供給の業務提携契約を締結
  - ベトナムに合併会社を設立し、ポリエチレン製品(レジ袋等)の製造・販売を開始
  - 北関東スチールセンターを設立し、3次元レーザ加工設備(ファブリギア)を導入
  - メキシコで高純度炭酸リチウム生産をするカナダ企業Bacanora Minerals Ltd.に出資
  - SAMANCOR社に出資する日本南ア・クロム(株)へJOGMECと共同出資
- 2018 ● プリダストン化工品ジャパン(株)から冷熱事業を継承
  - リチウムイオン電池向けニッケル・コバルト化合物製造会社へ出資
  - 東京ドーム向け新アトラクションを2機導入
  - 「臨海ベース」にホイスタイプ日本最大級の橋形クレーンを納入
- 2019 ● タイでの金属スクラップ原料加工のライセンスを取得
  - 中国の大明国際グループと鉄鋼総合加工センターを合併設立
  - バイオマス燃料の専用船「MIDORI」が運航開始
  - 富士急ハイランド向け新アトラクションを1機納入

# 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。





## トップ・メッセージ

アフターコロナ時代を生き抜く  
新しい価値観と  
グローバルな先見性で  
企業と社会の  
持続的発展を目指します。

代表取締役社長 古川 弘成

### コロナウイルスによって映し出された 未来の社会を先取りする

第8次中期経営計画（2016年度～2019年度）が終了し、今年度から第9次中期経営計画がスタートしました。

まさに当社が新しい時代に向かって歩みを始めたとき、新型コロナウイルス感染症の流行で、世界経済に大きな影響が現れました。国内外で人と物の流れが途絶え、想像を絶するようなロックダウンが行われ、歴史の1ページに刻み込まれるような社会状況に見舞われました。

しかしながら、この困難な状況において、第8次中期経営計画の中で遂行してきた様々な施策が、当社の経営をしっかりとサポートしてくれました。端的な成果の一つがIT部門の活躍です。

当社は3年ほど前からこの分野に対して大きな投資を行い、営業部門の部長を情報システム部に異動させ、実務に即した社内システムを構築していました。コロナ以前から1,000人規模のテレワークができる状態を目指して整備を進めていたこともあり、緊急事態宣言以降、速やかにテレワークへと移行することができました。先日、私も自宅から取締役会に参加しましたが、まったく違和感がありません。これまでは定期的に東京に集まっていた日本各地の事業所の担当者も出張が不要になりましたし、海外とのやりとりもリモートで問題なく行っています。

また在宅勤務や勤務時間制度の柔軟化に取り組むと同時にRPA\*を導入。ルーティンワークの自動化などを推進していたことも、コロナ流行後の急激な変化に対応できた要因だったと思います。人間は必ずミスをするものと定義し、単純作業はシステムでカバーするという仕組みができていたからこそ、テレワークのスムーズな実施とトラブルのない継続につながったと考えています。

まさかこのような事態が起こるとは予想だにいませんでしたが、ITへの投資がBCP(事業継続計画)に寄与したことは幸いでした。いまだ世界がアフターコロナの状況も見通せない中、当社がかねてから取り組んできた対策が十分に機能することを証明する機会になったとも言えます。

時代の流れを見て、これは重要だと判断できるものに向かって迅速に、積極的に投資をし行動する。これが財閥系ではなく、メーカー系列でもない、まさに独立系商社としての当社の生きる力だと捉えています。

※RPA…ロボティクス・プロセス・オートメーション。ソフトウエアロボットを使い、定型的な事務作業を自動化・効率化するしくみのこと。人間を介することなく情報をデジタル化するので、事務作業での人為ミスをなくすことができる。

### 横に伸びる力が 豊かな実りをもたらす

コロナの影響で大きく変わる社会を見ると、コロナ以前には5年後、10年後の日本の社会経済が、いま目の前に立ち現れていることに気がつきます。いわばコロナという鏡が未来の姿を映しているのです。

日本国内を見ると、人口減少社会であり、デジタル化の遅れを含めて社会のシステムそのものが大きな問題を抱えているといっても過言ではありません。バブル崩壊以降、日本社会は成熟期に入り、低成長にあえいでいる間に、様々な産業分野で国際競争力が低下しています。

1946年の創業以来、鉄鋼の商いを続けてきた当社も、やはり厳しい低成長の中を生きていかなければなりません。

日本の粗鋼生産量は近年、約1億トンでしたが、今年は8,000万トンほどになる予想です。コロナの流行以前から始まっていた下落傾向は止まる様子もなく、5年後には6,000万トンあまりに減少するであろうと予想されています。少子高齢化の影響もあり、内需には力がありません。輸出分野では、巨大な国内市場を背景に、国家一体で産業投資を進める中国との競争に苦戦を強いられているのが現実です。今後、日本の粗鋼生産量1億トンという数字は望めないでしょう。このような状況の中で、阪和興業はどのような中期経営計画を立てるのか。業界全体が縮んでいくのですから、単純に未来予測をすると、マイナス成長の経営計画を立てなければならなくなります。

しかし、当社は現下の環境をかねてから予測していました。このような時代でも常に成長を目指し、厳しい社会状況を分析しながら、しっかりとした準備を行ってきたのです。それが2020年から始まる「第9次中期経営計画」です。

新しい経営計画を策定する際、私は「芽傷（めきず）」という少し変わった言葉を念頭に置きました。芽傷というのはブドウなどの果樹栽培の現場で行われている処理のことです。

樹木というのはいったん根付くと、まっすぐに上へ上へと伸びていこうとします。根元から吸い取った養分を先端部の芽に優先的に送り込むという「頂芽優勢」というメカニズムを持っているからです。

小さい木ならば、まずは上に向かって成長し、基礎となる幹を太くする必要があるでしょう。しかし、一定の大きさになったら、今度は目指す方向が変わってきます。横にたくさんの枝を伸ばして果実をより多く育て、収量を上げなければなりません。そこで農家の人たちは、木の幹をよく見て、芽が潜んでいる部分のすぐ上に傷をつける。すると「頂芽優勢」が遮られ、横に



## トップ・メッセージ

伸びる枝が生まれるのです。

これを当社のあり方に映してみたらどうでしょうか。

私たちは鉄鋼の商いという伝統的な収益の源泉があり、70年以上にわたり大切に育ててきました。「ユーザー系商社」として顧客満足のために身を惜しまずに汗をかき、営業力の強さを自負しています。まさに幹は太く、大きく育っているのです。しかし今、当社の置かれた社会環境を見ると、このまま上に向かって一筋に伸びていく時代ではなく、横に枝葉を伸ばして多様化し、新たな収益の源泉を生みだしていく必要があるのです。まさに阪和興業は「芽傷」をつける時期になったのです。

「第9次中期経営計画」では、国内鉄鋼事業の展開として、第2次「そこか」戦略を掲げています。

「そこか」というのは「即納・小口・加工」の頭文字を並べて作ったキャッチフレーズです。国内の中堅・中小企業との取引拡大の手段として、ジャストインタイムで即納する体制を整え、小口販売を充実させ、顧客の様々な要望にお応えするため、高付加価値加工を徹底的に強化してきました。

そのために有効なのが「M&Aプラス A (アライアンス)」です。鋼材・金属加工、小口物流などを得意とする中堅・中小企業を子会社化(M&A)する、また各地の優良企業との業務提携(プラスA)を通じて「そこか」機能を高め、これまでは手間やコスト面で対応が難しかった取引も実践できるようになっています。

2012年度より第1次「そこか」戦略に取り組み、第8次中期経営計画の4年間で約2,700社の新規ユーザーを獲得しています。今年度から始まる第2次「そこか」戦略では、西日本中心

だった活動を東日本にまで拡大し、全国展開を推進してまいります。またグループ会社の拠点、間接部門の集約とシェアリングを進め、効率を高めるという努力を怠ることはありません。

国内では新型コロナウイルス感染症の影響、また環境の急変で将来への危惧を覚えておられる企業経営者の方も多いでしょう。「M&Aプラス A (アライアンス)」をさらに深め、困難な時代を克服するべく、ともに前へ進んでいきたいと考えています。

### 東南アジアへの「そこか」戦略と 大胆な資源投資への道

事業戦略のもうひとつの柱として掲げている海外事業は、今後、ますます存在感を増していくと考えています。

「東南アジアに第二の阪和を」をキャッチフレーズに、当社の「そこか」戦略をASEANなど海外に移植する事業は、第8次中期経営計画から引き続いて発展させてまいります。

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、ミャンマーなど、経済発展により生活水準が向上している国々では、高品質かつ技術サービス等が充実した地産地消型ビジネスへのニーズが高まっています。

そこで当社は現地企業とのアライアンスや日系企業等との共同進出で事業の拡大を続けています。今後も現地の要望に応え、地域経済発展に貢献する事業に邁進いたします。

海外投資については、東南アジアへの進出を強める中国企業とのアライアンス、水平協業を深化させてきました。世界最大のステンレス生産量を誇る中国・青山実業集団によるインドネシア・スラウェシ島でのニッケル銑鉄プロジェクトに参画して6年余り。時間をかけた投資がいよいよ収穫期に入り、ニッケル銑鉄・ステンレス鋼母材の取引による収益貢献に加え、配当も始まっています。

また同じくスラウェシ島では高炉一貫普通鋼メーカーである徳信鋼鉄有限公司へも出資を行いました。同社が新設する高炉は年間350万トンの生産ですが、これを600万トンに増強する計画もあり更に将来2,000万トンの生産能力増強に向けインドネシア政府と計画意向協議書に調印をしています。販売面では現在インドネシアが輸入している鉄鋼半製品の代替としての需要を狙い、一部輸出も目指しています。このうち、当社は数百万トンの製品・半製品を取扱い、合金鉄等の製鋼原料の供給も担ってまいります。

本年10月、菅義偉首相が所信表明演説で、温室効果ガス排出量を2050年までに実質ゼロとする目標を宣言されました。アメリカ・EU諸国・中国も脱炭素を目指しています。今後、電気

自動車が時代の本流になっていくことが明らかで、まさに100年に一度の大変革の時代です。

当社はかねてから電気自動車にとって、もっとも重要な二次電池の正極材原料であるニッケル、リチウム、コバルト、マンガンに注目してきました。日本はもとより、世界中の人々の生活に欠かすことのできない重要な資源です。

そこで二次電池の製造に欠かせない高純度ニッケル・コバルト化合物を鉱石から一貫製造するQMB NEW ENERGY MATERIALS 社(インドネシア)に出資。2022年に稼働予定で、年間15万トン以上の硫酸ニッケルや高純化ニッケル化合物(ニッケル純分換算5万トン)を製造します。共同出資者である青山実業、車載用リチウムイオン電池メーカーとして世界最大手のCATL 社とともに、二次電池マーケットにおいて、力強い存在感を持って販売拡大を目指します。

またメキシコではBacanora Lithium社が行うリチウムイオン電池向けの高純度炭酸リチウム製造工場プロジェクトに出資しています。今後、ますます入手が難しくなるリチウム資源への投資は時代の流れに合致しており、2023年に予定されている新工場稼働以降は需要が最も伸びるアジア地域への地理的優位性を活かし、販売拡大を目指します。

一方で地球温暖化防止のため、再生可能エネルギーのニーズの高まりが予想されます。当社は環境対応型エネルギーである植物由来のバイオマス燃料PKS(パーム椰子殻)の輸入取扱いが日本一です。国内バイオマス発電所向けの長期契約等、コロナ禍でも輸入量を伸ばしています。

### グローバル人財とともに 新しい時代を切り開く

世界は今、地球温暖化など環境の激変、産業構造の変化など、大転換期を迎えています。その渦中において、社長の仕事とは時代の先の先の先を読むことに尽きると言ってもよいでしょう。

現在のような、大きなターニングポイントを目の当たりにして、私たちは分相応ぎりぎりのところの投資を決断しています。最悪の場合、身を切られるような痛みがあるかもしれませんが、立ち直れないほどの衝撃とはならないよう、危機を回避しながら成長のための投資を続けなければなりません。第8次中期経営計画の4年間で、稀少資源への大型投資など768億円を投じてきました。目標としていた売上高についてはほぼ達成しましたが、クロム生産者であるSAMANCOR社(南アフリカ)等に関する減損処理の計上があり、経常利益では未達となりました。しかし第9次中期経営計画が始まる今年度以降、これまでの投



資成果を刈り取っていく時期になります。アフターコロナを見据えながら、経常利益500億円達成に向け、第9次中期経営計画では3年後、更に2030年に向けて中長期で成長へのロードマップを描いています。

これらの実践のため、人材育成は常に重要です。「プロフェッショナル&グローバル」をテーマに、専門性を高めてグローバルに活躍する人材を育ててきました。採用の段階から注視するのは「角のある人材」かどうかです。最初は不器用でごつごつしているくらいの方が、時間とともに角が取れバランスが良くなっても、どこかに光るものが残る人財になるのです。また、当社のDNAを継承し、時代の変化に適應できる人材研鑽のために企業内大学制度を創設し人材強化を進めてまいります。

またCSRの取り組みのひとつとして、1957年より阪和育英会を創設し、1,100人を超える奨学生を支援してきました。コロナ禍において、これをさらに拡充する予定です。2015年からは海外留学を希望する学生のために給付型の海外留学奨学金制度を設立しています。

今後は性別や国籍に関係なく、向上心を持って努力する人が輝く時代です。事業拡大とともに、当社の人員はこの10年で約4割増加しています。総合職に占める女性比率も上がり、外国籍も毎年数名をコンスタントに採用しています。

これに加えて本年を「グローバル人材育成元年」とし、中国を中心とした海外事務所の優秀な外国人社員を東南アジアに派遣し、活躍してもらう制度を推進させます。国籍に関係なく、能力あるグローバル人材を育成するのは、今後の国際競争力を高める上でも欠かせません。

創業以来、「流通のプロ」としての本分を尽くし、阪和興業は「ユーザー系商社」として邁進してまいりました。今後はグローバル化し、より複雑になったビジネス環境を生き抜くため、常に社員一人ひとりが自己啓発に励み、お取引先の皆様の経営課題を解決する最高のビジネスパートナーとして、社会に貢献してまいりたいと思います。

# 第8次中期経営計画の振り返り

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（2016年度―2019年度）では、『Sへのこだわり ―STEADY, SPEEDY, STRATEGIC―』をテーマに掲げ、事業活動を進めてまいりました。

## 概要

| テ ー マ   | 『Sへのこだわり―STEADY, SPEEDY, STRATEGIC―』<br>～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端</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> |

## 総括

売上高につきましては、最終年度は市況低下、需要減退の影響を受け目標未達となったものの、概ね想定水準を実現いたしました。また、新規ユーザー獲得数につきましても、計画期間累計で

2,666 社と目標値にはあと一歩及びありませんでしたが、毎期着実に取引ユーザーのすそ野は広がっており、今後の収益に貢献するものと考えています。

| 【定量目標に対する実績】   |            |         |         |         |        | （単位：億円） |
|----------------|------------|---------|---------|---------|--------|---------|
|                | 2016年度     | 2017年度  | 2018年度  | 2019年度  | 最終年度目標 | 達成度     |
| 売上高            | 15,140     | 17,911  | 20,746  | 19,074  | 20,000 | 95.4%   |
| 経常損益           | ①STEADY    | 191     | 201     | 188     | 200    | 93.5%   |
|                | ②SPEEDY    | 31      | 58      | 43      | 28     | 46.7%   |
|                | 小計         | 222     | 260     | 232     | 216    | 83.1%   |
|                | ③STRATEGIC | 7       | △ 6     | 0       | △ 346  | —       |
|                | 調整額        | 0       | 0       | 0       | 4      | —       |
| 連結経常損益         | 229        | 255     | 233     | △ 125   | 350    | —       |
| 新規ユーザー獲得社数（累計） | 697        | 601     | 725     | 643     | —      | —       |
|                |            | (1,298) | (2,023) | (2,666) | 2,700  | 98.7%   |
| 投資総額（累計）       | 112        | 291     | 170     | 195     | —      | —       |
|                |            | (403)   | (573)   | (768)   | 500    | 153.6%  |

### 【成長戦略（3つの「S」）の振り返り】

|            |                                                                                                                                                                                                         |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①STEADY    | 2017年度までは、市況上昇局面における利幅拡大に加え、国内外の経済環境の緩やかな成長下で取扱数量も増加するなど順調に経過しました。計画期間後半は、鉄鋼市況がピークアウトの一方で仕入れコストの上昇に伴う利鞘縮小のほか、米中貿易摩擦やオリンピック関連工事一巡による需要減退、外貨建取引拡大に伴う外貨調達コストの増加も加わり、利益水準としては概ね想定ラインを維持しましたが、目標値には若干の未達でした。 |
| ②SPEEDY    | 計画期間前半は、国内グループ会社を中心に成長を維持し、順調に経過しました。一方で後半は、海外において、コイルセンターにおける利益スプレッドの剥落や、グループ会社での現地通貨安による為替差損の発生が利益を下押ししました。その後、国内の鉄鋼販売グループ会社も景気減速の影響を受けて利益水準を落としたほか、米中貿易摩擦による需要減退の影響が顕在化するなど、停滞感が残る結果になりました。          |
| ③STRATEGIC | 青山控股集団のインドネシアプロジェクトは、製品取引による収益貢献及び配当の受取もあり概ね期待通りの成果を上げました。一方で、SAMANCORについては、2017年度の持分法適用以降3か年においてクロム市況及びステンレス鋼需要が停滞し収益が悪化した結果、計画最終年度（2019年度）には減損処理を余儀なくされ、多額の損失を計上いたしました。                               |

## 重点施策とその成果

### 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、機能を持った中堅・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て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。

当中期経営計画期間中に新たに9社を子会社化しました。また、群馬県伊勢崎市に北関東スチールセンターを設立。加工機能を充実させ、近隣の加工ニーズへの対応力を強化しました。

### 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、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、ASEAN地域における、当社のビジネスモデルの浸透を図っています。

当中期経営計画期間中に新たに加わった主なアライアンス先  
ベトナム：HANWA SMC STEEL SERVICE HA NOI CO., LTD.  
TON DONG A CORP.  
マレーシア：BAHRU STAINLESS  
インドネシア：PT DEXIN STEEL INDONESIA  
ミャンマー：JFE MERANTI MYANMAR

### 重点施策③ 戦略的投資

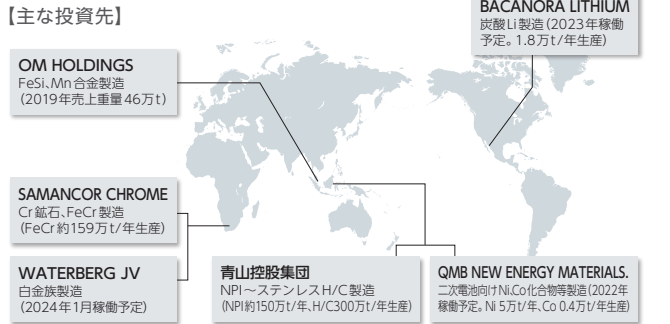
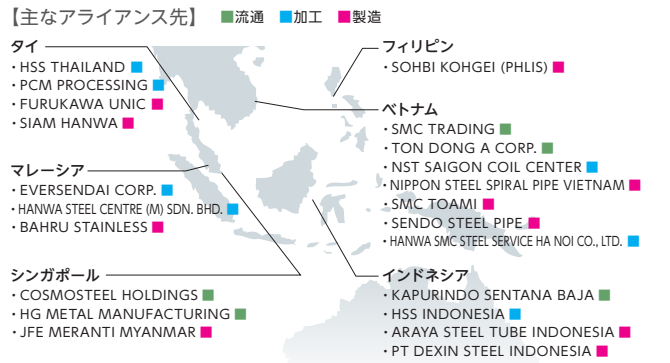
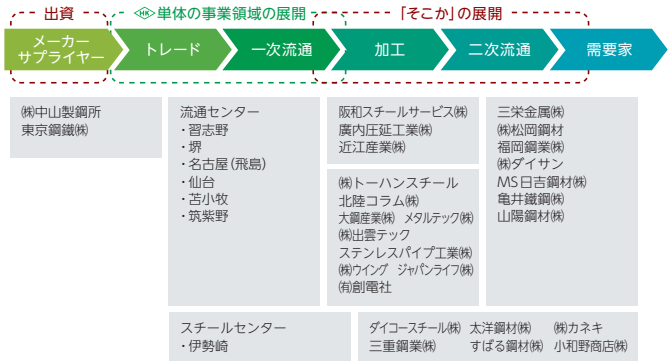
特色のある資源投資と銘打ち、クロム、ニッケル・コバルト化合物等、市場規模は小さいながらも産業界にとって不可欠で、かつ、最大需要地である中国での産出が少ない金属資源を対象に、戦略投資を実施しています。

第8次中期経営計画においては、以下の分野に対する投資を行いました。

南アフリカ：クロム及び白金族（プラチナ・パラジウム等）  
インドネシア：ニッケル、コバルト化合物  
メキシコ：炭酸リチウム

### 重点施策④ 事業投資

利益拡大のための投資においては、国内外における加工センターの展開をはじめ、国内においては、機能ある中堅・中小企業に対してM&AプラスAを通じたグループ会社化や一部出資を積極的に実施するとともに、海外においてもASEAN地域や中国における鉄鋼の加工機能を充実させるための現地企業へのM&Aや一部出資等、成長機会への先行投資を積極的に実施しました。



| 【第8次中計期間中の投資実績（戦略的投資・事業投資）】 |     |                                                    | （単位：億円） |
|-----------------------------|-----|----------------------------------------------------|---------|
| 事業セグメント                     | 金額  | 主要な投資内容                                            |         |
| 鉄鋼                          | 260 | ・北関東SC新設・増築<br>・子会社取得・資本増強等                        |         |
| プライマリー・リサイクル原料              | 270 | ・クロム、白金族、炭酸Li、及び<br>二次電池向け化合物製造分野への投資<br>・海外子会社設立等 |         |
| 食品                          | 7   | ・水産物加工品分野への投資                                      |         |
| エネルギー・生活資材（旧：石油・化成品）        | 15  | ・新エネルギー事業分野への投資                                    |         |
| 海外販売子会社                     | 203 | ・子会社の資本増強等                                         |         |
| その他                         | 11  | ・基幹システムへの投資等                                       |         |
| 合計                          | 768 |                                                    |         |



## 第9次中期経営計画の解説



経営基盤を堅固なものにし、  
着実な成長を目指していきます。

第9次中期経営計画策定委員会委員長  
取締役専務執行役員

中川 洋一

当社グループは、2022年度を最終年度とする第9次中期経営計画を策定しました。『ESG,SDGsに根差した経営』を基礎とした上に「経営基盤の強化」、「事業戦略の発展」、「投資の収益化」を基本施策に据え、2022年度に経常利益300億円の達成を目指していきます。

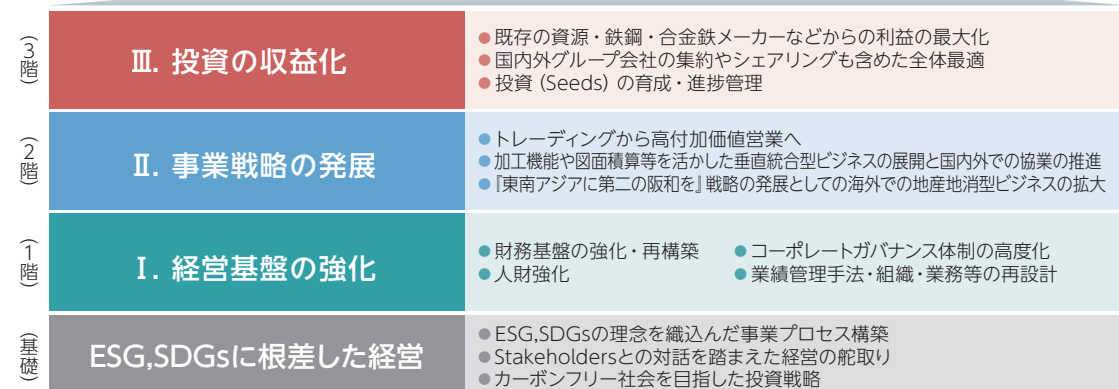
### 2020年3月期の教訓を踏まえた、コーポレート機能の強化

第8次中期経営計画は、4年間の計画期間の最初の3年間は順調でした。しかし、最終年度である2019年度には、米中貿易摩擦の影響による資源価格の統落、コロナ禍の影響により金融市場がリスクオフとなり株式市場が暴落した影響などから、SAMANCOR社等への投資に関する減損処理を行った結果、経常損失となりました。この教訓を踏まえ、2020年度からの3年間となる第9次中期経営計画では、当社グループの成長基盤となるコーポレート機能、特に、財務基盤を改めて強化することを決断しました。新型コロナウイルス感染症の拡大という未曾有の危機を経て顕在化してきた内外の課題解決も踏まえ、長期的な視点での事業成長を目指す経営計画です。

第9次中期経営計画のテーマは「Run up to HANWA 2030 ～いまを超える未知への挑戦～」です。全体像を建物にたとえて、「ESG,SDGsに根差した経営」を基礎として、1階部分を「経営基盤の強化」、その上の2階部分を「事業戦略の発展」、3階部分を「投資の収益化」としました。2030年度までの長期目標として、経常利益500億円達成と信用格付A格取得を掲げ、そこから逆算して、当社グループのあるべき姿を追求しました。第8次までの事業の成長拡大に軸足を置いたものから、磐石な事業基盤再構築の重要性を再認識し、収益力と財務体質の両輪を強化して、長期的な成長を目指していきます。

#### 基本方針

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



### 中長期的な事業成長を支える経営基盤の強化

「経営基盤の強化」では、「財務基盤の強化」、「コーポレートガバナンス体制の高度化」、「人財強化」、「業績管理手法・組織・業務等の再設計」を重点ポイントとしました。

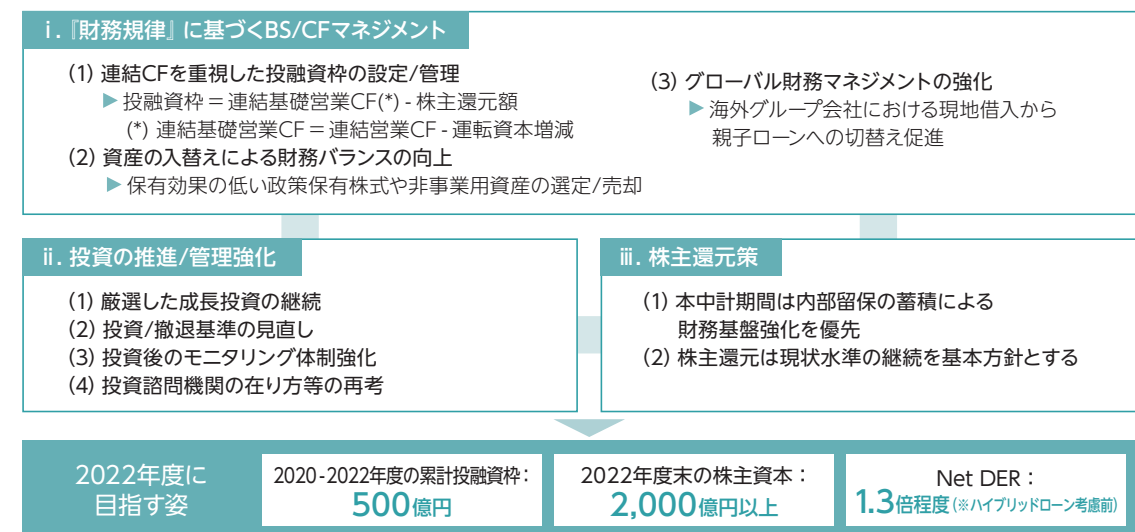
#### 財務基盤の強化

「財務基盤の強化」では、キャッシュフローを重視しバランスシート・資本構成の最適化を目指す財務規律を追求していきます。2022年度末の株主資本2,000億円以上を目標に、資本の拡充による財務基盤の強化を図ります。流行に流されることなく阪和興業らしい基準にて政策保有株式や非事業用資産のチェックを継続して進めていくと同時に海外グループ会社の現地借入を本社からの親子ローンに切り替えることで、資本効率の向上と有利子負債の圧縮を進めます。

中計期間中の累計投融資枠は、これまでの水準を維持した500億円として、成長の種蒔きとなる投資は積極的に進めていきますが、投資管理の入口となる投資等審査委員会のメンバー構成の見直しなど

を図ることで、新規投資を厳選されたものに絞り込むとともに、投資後のモニタリング体制を強化し収益管理をより高度化することで、減損損失などが発生する事態を未然に防止していきます。

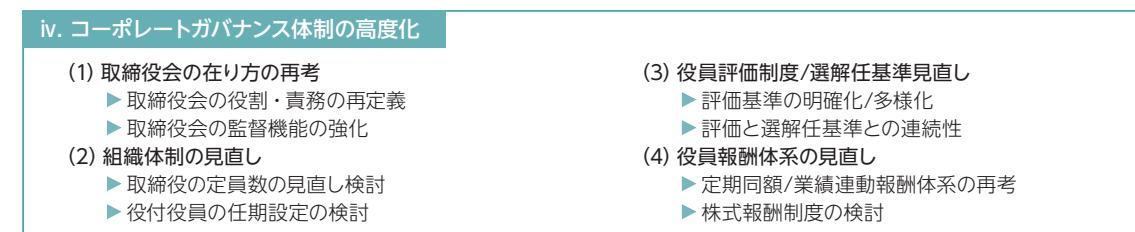
なお、財務基盤の強化と成長の種蒔きとなる投資資金の確保を優先するために、本中計期間の株主還元は現状水準の継続を基本方針とする予定です。経常利益300億円という目標に向け、事業によって得た利益を、磐石な財務基盤の構築と成長の種を蒔く投資に優先的に投入することで企業価値を高め、阪和興業の成長戦略を実現し株主の皆様のご期待にお応えしていこうと考えております。株主の皆様には、中長期的な視点でぜひ見守っていただきたいと考えています。



#### コーポレートガバナンス体制の高度化

「コーポレートガバナンス体制の高度化」では、取締役会の運営や役員報酬の見直し、経営会議との役割分担を議論していきます。特に、増員した社外取締役の意見や指摘を、これまで以上に経営

方針や戦略に活かすために、取締役会と経営会議の役割と責務を再定義し、ガバナンス体制の高度化を進めていきます。





## 第9次中期経営計画の解説

### 人財強化

商社である当社グループの強みは、従業員一人ひとりのスキル・ナレッジです。これまで、OJTを中心とした人材の教育を行ってきました。OJTでは、先輩社員が新入社員とともに行動することによって、様々な業務スキルやノウハウ、ナレッジを直接指導します。このOJTはもちろん大事なのですが、当社グループが一定の規模を有する企業グループへ成長したことで、昨今注目されているソリューション型営業人材や経営人材を育成する必要性が出てきました。

そこで、必要な知識・スキルを計画的に習得させる人材育成研修の

予算増額や、若手人材向けの新しい研修プラン、人材活用の多様化プログラムを整備し、従来の人材教育を効率化・高度化し「Hanwa Business School」の名の下に検討を進めていきます。こうした人材強化はすぐに成果に結びつくものではありませんが、中長期的な当社グループの成長には欠かすことのできない取り組みです。

さらに、日本だけではなく、中国を中心とし海外進出先での人材の採用にも着手しました。既に本社では、中国をはじめとした外国人採用も積極的に進め、これらの外国人社員を、進出した海外拠点に配置して育成する取り組みもスタートしています。

#### v. 人財強化

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(1) ソリューション型営業人材・経営人材の育成</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 企業経営に必要な知識・スキルの計画的な教育</li><li>▶ グループ会社・取引先等への出向を含む若手人材向け“武者修行プラン”導入、人材活用の多様化検討</li></ul> <p>(2) Professional &amp; Global人材の育成</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 企業内大学制度 (Hanwa Business School) の創設</li><li>▶ 職群・職責に応じた単位制の導入</li><li>▶ 研修予算の大幅アップ (Global人材育成元年、スキルアップ研修拡大)</li></ul> | <p>(3) 人材アセスメント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 360° (多面) 評価や統計データ等を活用した客観的評価による適正配置の検討</li><li>▶ 昇格要件への社外資格取得要件などの導入検討</li></ul> <p>(4) 人材ダイバーシティ</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 本社における外国人人材の積極的な採用/管理職への女性の登用増</li><li>▶ ナショナルスタッフ人材の本社・他の地域拠点への活用、育成</li><li>▶ 新シニア人事制度によるシニア社員の多様な活躍の場の提供</li></ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

2022年度に  
目指す姿

企業内大学制度  
Hanwa Business Schoolの創設

研修予算の大幅アップ  
従来比3倍

### 業績管理手法・組織・業務の再設計

業績管理に欠かすことのできないのは、様々な経営指標をオンタイムで把握できる基幹システムです。当社グループでは、2022年度からの運用を目標に、新・基幹システム「System for Hanwa to Innovating Finance & Trading(Shift)」の導入を進めています。この新・基幹システムをDXの基盤として、業績管理手法の改善や組織のアップグレード、業務の標準化・効率

化を強力に進めていきます。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大によって注目を集めたオンライン会議システムは、当社グループでは以前から在宅勤務などを含め、働く場所の多様化に取り組み、既に導入していました。そのおかげで、コロナ禍の中でも、新たに予算を追加することなく、従来の延長線上で対応することができました。

#### vi. 業績管理手法・組織・業務の再設計

- |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(1) 業績管理手法や組織のアップグレード</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 管理会計制度の見直し/刷新</li><li>▶ PL管理に加えBS/CFも重視した業績マネジメント/評価の導入</li><li>▶ グループ一体型の損益管理</li><li>▶ 管理部門における予算管理の強化や企画立案系/事務系への整理に基づく組織の戦略的・効率的変革</li></ul> | <p>(2) 新・基幹システム(Shift) の導入</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ DXの基盤として業務や組織の再設計に寄与</li><li>▶ 属人的な業務手順から統一的なシステムフローによる標準化</li></ul> <p>(3) 働き方改革</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 働き方・働く場所の多様化</li><li>▶ ITインフラの充実とペーパー削減プロジェクトの推進</li><li>▶ 業務フローの効率化とデジタルツールの活用による生産性の向上</li></ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

2022年度に  
目指す姿

新・管理会計制度  
2021年度～スタート

新・基幹システム「System for Hanwa to Innovating Finance & Trading」  
2022年度～スタート

## 各事業の成長戦略と投資の収益化

### 事業戦略の発展

続いて、2階部分である各事業の成長戦略をご説明します。

鉄鋼事業については、国内ではこれまで同様にトレーディングから高付加価値営業へ、「阪和のDNA」である「汗をかきながら稼ぐ商売」スタイルに注力していきます。その中でも、加工機能や図面積算などを活かした垂直統合型ビジネスを積極的に展開し、機械・設備等への技術投資を進め、物流機能の改革も進めていきます。また、これまで西日本を中心に進めてきた「そこか」戦略を全国に拡大し、グループ会社の拠点・間接部門のシェアリングも進め、利益率と資本効率の向上を進めていきます。海外では、第8次中計まで進めてきた戦略的パートナーとのアライアンスが、ようやく芽を出してきました。青山実業や徳龍鋼鉄、大明グループ等との協業を強化し、地産地消型ビジネスモデルの拡大に取り組んでいきます。米州や欧州などでの組織の見直しも進め、グローバルグループ経営を推進し、グローバル鉄鋼取扱重量1,500万トン（連結単純合算）を目指します。

プライマリー原料事業では、クロムやマンガンなどが、最大

需要地である中国やインドネシアを中心に出荷できる体制が整い、投資の収益化が見込まれる段階に入りました。また、今後EV市場の拡大に伴って需要拡大が期待できる、BACANORAのリチウムやQMBのニッケル、コバルトなどの電池材料にも注力していきます。またその先をも見据えてESG経営の一環として、将来的な需要が見込まれる電池材料のリサイクルに取り組んでいきます。リサイクル事業は、材料となるスクラップの集荷ノウハウが、事業を成功させるポイントの一つです。これまで培ってきた金属スクラップの集荷ノウハウを電池材料にも応用し、早期事業化の準備を進めていきます。食品事業では、海外に販路を拡大するとともに、国内では鉄鋼事業の「そこか」戦略同様に、加工機能の強化を進めていきます。エネルギー・生活資材事業では、エネルギー転換への対応として、バイオマス燃料をインドネシアなどで調達して日本へ運搬しています。

このような取り組みを進め、本中計期間で、全事業でのグローバル新規ユーザー獲得者数累計5,000社を目指します。

#### i. 国内鉄鋼事業

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

2022年度に  
目指す姿

高付加価値営業の推進：  
加工機能/図面積算の活用/物流改革

第2次「そこか」戦略：  
東日本開拓/G会社の効率化

#### ii. 海外鉄鋼事業

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

2022年度に  
目指す姿

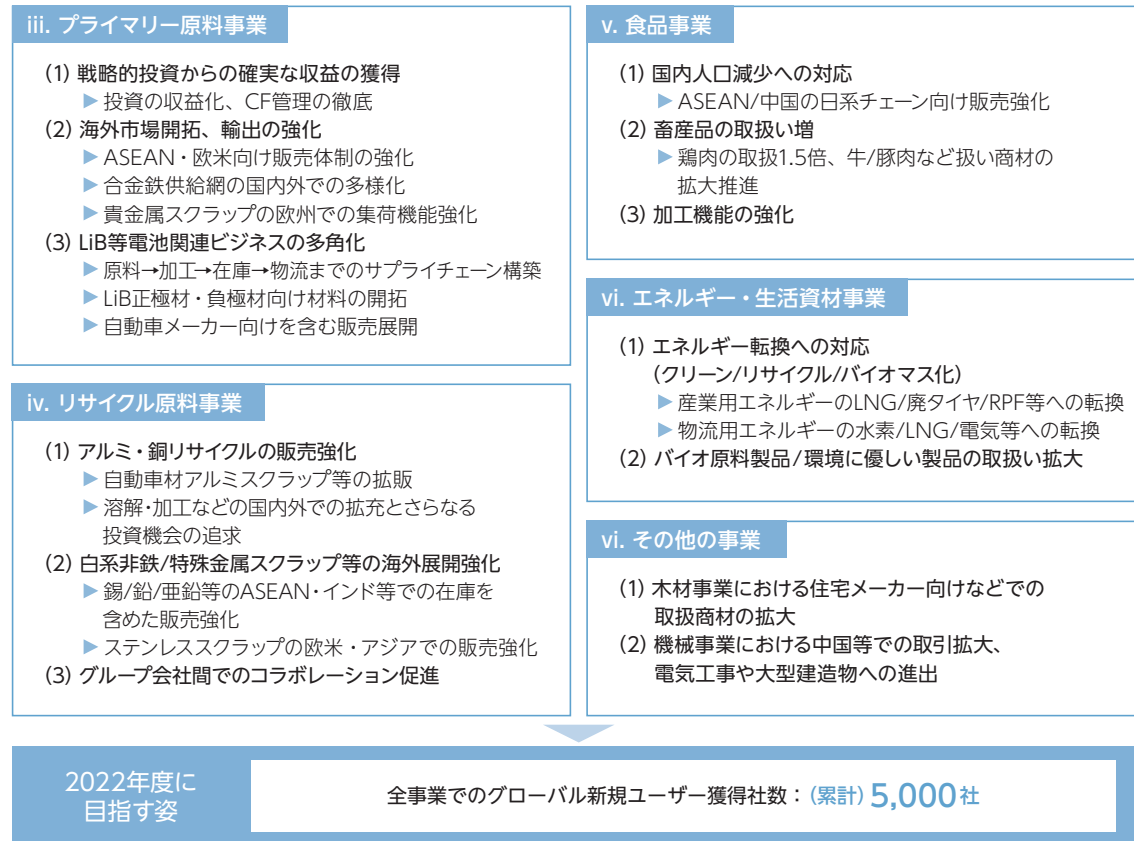
グローバル鉄鋼取扱重量：  
1,500万t (単純合算)

グローバル・パートナーシップ：  
協業の強化・推進

## 第9次中期経営計画の解説

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

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



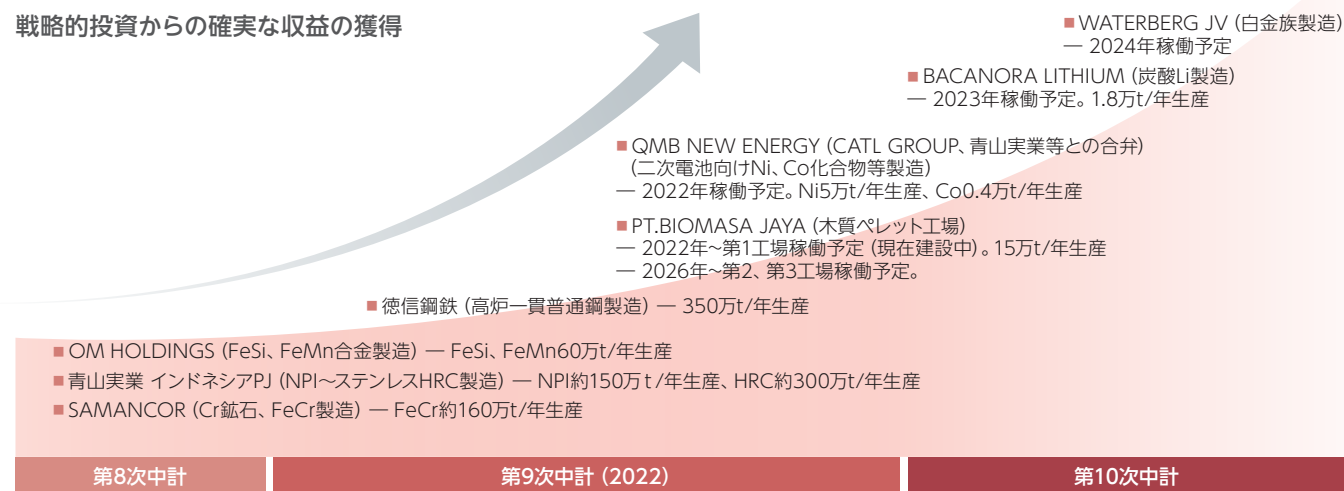
### 投資の収益化

3階部分となる「投資の収益化」では、第8次中計までに種蒔きをしてきた各投資プロジェクトが、芽を出して収穫の時期を迎えるまでのタイムスケジュールを整理しました。第8次中計で既に稼働し収益化したプロジェクトもある一方で、本中計期間中でも収益化に至らない長期的な取り組みが必要なプロジェクトもあります。

しかしこのタイムスケジュールにも、新型コロナウイルス感染

症の拡大が影を落としています。中国企業をパートナーとしたインドネシアの製鉄プロジェクトでは、感染拡大によって世界的に人の動きが制限され、高炉設置工事が遅れました。こうした予期せぬクライシスから収益化が若干遅れるようなこともあります。第10次中計も含めた長期的な視点で俯瞰的に見ると、これらは十分挽回可能と考えています。

### 戦略的投資からの確実な収益の獲得



## 「阪和のサーキュラー・サプライチェーン・マネジメント」を通じた持続的な成長と発展

当社の事業活動を、ESG、SDGsの視点を加えたマネジメントシステムとして整理したものが「阪和のサーキュラー・サプライチェーン・マネジメント」です。

当社の事業活動を俯瞰してみると、流通業者として広くスクラップや廃棄物のリサイクル事業に携わり、また、建設資材を介した国土強靱化や再生可能エネルギーの拡販を通じてサーキュ

ラー型社会の形成に貢献していると言えます。

今後も、この「産出」、「製造・加工」、「消費・利用」、「廃棄」からリサイクルして、また製造・加工に戻るサーキュラー・サプライチェーン・マネジメントシステムをさらに磨き、ステークホルダーとの対話を進めながら、持続的な成長と環境・社会との共存につなげていきたいと考えています。

- (1) 長期的な重要課題の特定

  - ▶ 持続的に成長していくために取り組むべき長期的課題の抽出
  - ▶ 重要課題の社内共有

(2) 重要課題の事業戦略への取込み

  - ▶ 事業プロセスすべてにおけるSDGsの戦略への取込み
  - ▶ 既存事業の実行 (守り)

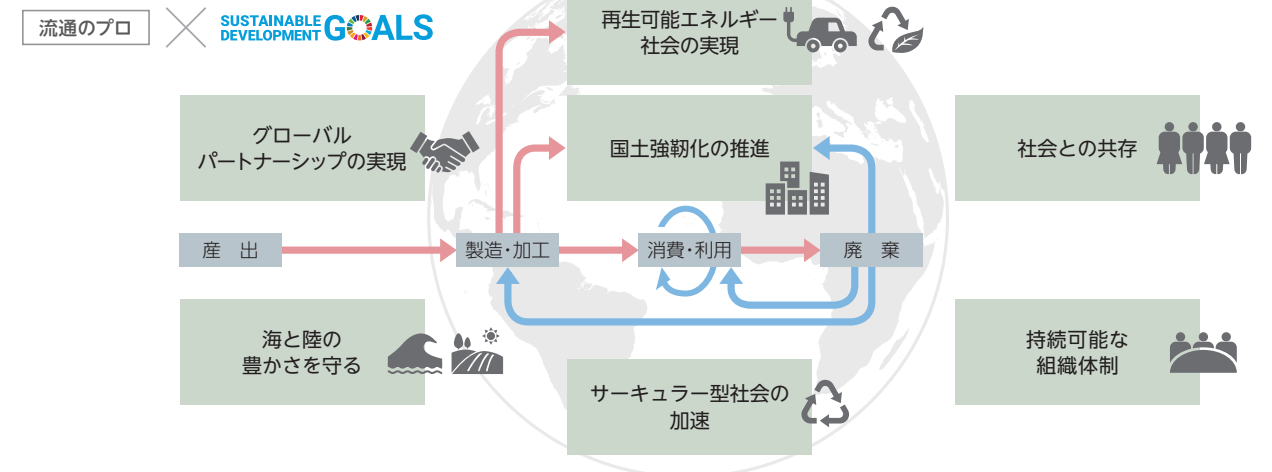
(3) ステークホルダーとの対話

  - ▶ 対話のフィードバック
  - ▶ 戦略の見直しと事業の方向性の軌道修正による更なる成長

・CSR活動の推進 (土台)

・新規事業の構築 (攻め)

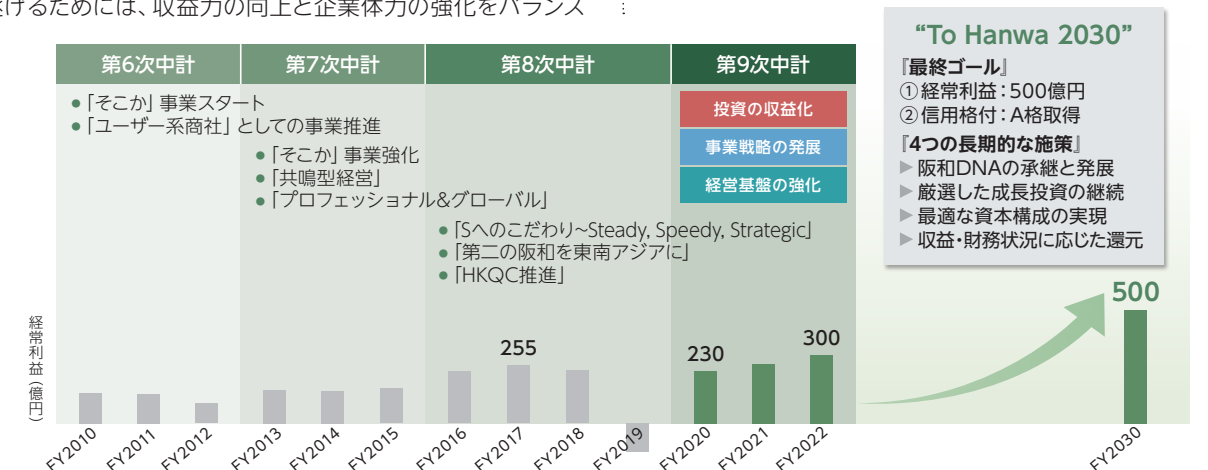
### SDGsを取り込んだ新規事業への挑戦



## 2030年に向けた展望

変わり続ける国際情勢や経済情勢、厳しさを増す業界動向、そして複雑化する環境・社会課題の変化に適応し、更なる飛躍を遂げるためには、収益力の向上と企業体力の強化をバランス

よく進めていくことが欠かせません。いまを超える未来の実現に向けて、長期的な展望をもって挑戦していきます。





# サステナビリティの基本的な考え方

## サステナビリティの基本的な考え方

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

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

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

## サステナビリティの重要テーマ

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

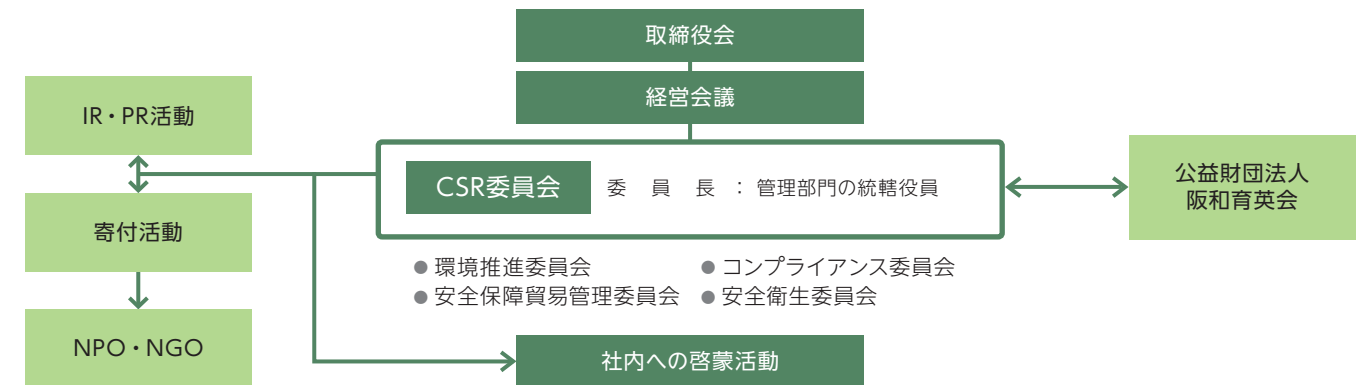
このテーマのもと、当社はグローバルに活動する商社として、世界が直面する課題に真摯に向き合い、持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。



## サステナビリティ推進体制

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

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



### 重点テーマ1 透明度の高い経営、積極的な情報開示



当社は、良き企業市民たるべき社会的責務を果たし、当社のステークホルダーから「価値ある企業」との評価・支持を得るため、積極的な情報開示により透明性に優れた経営体制の確立を目指しています。

P.29

### 重点テーマ2 法令遵守の徹底



当社は、社員一人一人が高い倫理観を持ち、社会的良識・ルールに則って行動することが当社の持続的な成長に不可欠なものだと考えており、全ての役職員が日々の企業活動においてコンプライアンスを徹底するとともに、自由闊達で倫理性の高い企業風土を作り上げるよう注力しています。

P.36

### 重点テーマ3 従業員が生き生きと働ける職場づくり



当社は、「商社は人なり」という信条と「企業の繁栄と社員の幸福は車の両輪である」という理念に基づき、社員の健康管理を経営的な視点で捉え、社員及びその家族の健康増進に努めています。また、全ての社員が活躍できる環境づくりと人材育成を推進しています。

P.37

### 重点テーマ4 環境への配慮



当社は、「次世代へ豊かな地球環境を引き継ぐべく、持続可能な発展の実現に向けて最善の努力を行うものとする」ことを環境方針の基本理念に掲げ、社員一人一人がこの理念のもと業務を推進しています。

P.41

### 重点テーマ5 「良き企業市民」としての社会貢献活動



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

P.46

### 重点テーマ6 財務面での高い健全性の維持



当社は、持続的な成長を果たしていくために必要な投資を行うつつも、財務規律の強化と資本構成の最適化を図ることが重要と考えています。

# 役員紹介

(2020年7月1日現在) ＊所有株式数(2020年3月31日現在)

## 取締役



### 古川 弘成

代表取締役社長  
＊30,725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  
＊25,883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  
＊11,757株  
1983年4月 当社入社  
2011年4月 理事 東京厚板・鋼板販売・鋼板建材  
第一・鋼板建材第二・北海道支店担当  
2015年6月 取締役執行役員  
2017年4月 取締役専務執行役員(現任)



### 中川 洋一

取締役専務執行役員  
＊5,188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 取締役常務執行役員  
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  
＊5,725株  
1983年4月 当社入社  
2012年8月 理事 大阪薄板第一・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薄板  
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  
＊1,461株  
1984年4月 当社入社  
2012年4月 理事 東京薄板担当兼薄板部長  
2017年6月 取締役常務執行役員(現任)



### 口石 隆敏

取締役常務執行役員  
＊10,077株  
1981年4月 当社入社  
2010年4月 理事 東京条鋼建材第一・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)



### 松原 圭司

取締役常務執行役員  
＊3,628株  
1983年4月 当社入社  
2014年4月 理事 中国華東地区総代表兼阪和  
(上海) 管理有限公司(董事長総経理) 兼  
アジア地域線材特殊鋼チタン担当  
2020年6月 取締役常務執行役員(現任)

## 取締役



### 堀 龍児

独立役員  
社外取締役  
＊1,164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(2020年5月退任)  
2018年6月 (株)ロッテ社外監査役(現任)  
2019年12月 TMIベンチャーズ(株)代表取締役(現任)



### 手島 達也

独立役員  
社外取締役  
＊1,225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専務執行役員  
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  
＊624株

1974年4月 野村證券(株)(現 野村ホールディングス(株))入社  
1995年6月 同社取締役  
1999年4月 同社常務取締役  
2003年4月 野村アセットマネジメント(株)取締役兼専務執行役員  
2003年6月 同社専務執行役  
野村ホールディングス(株)執行役(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 野村土地建物(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)だいこう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)



### 佐々木 順子

独立役員  
社外取締役  
＊―株

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



## 役員紹介

(2020年7月1日現在) ＊所有株式数 (2020年3月31日現在)

### 監査役



#### 川西 英夫

監査役 (常勤)  
＊23,260株  
1973年4月 当社入社  
2005年4月 理事 大阪厚板・鋼板販売・  
鋼板建材担当  
2005年6月 取締役  
2017年6月 監査役 (常勤) (現任)



#### 小笠原 朗彦

監査役 (常勤)  
＊10,122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  
＊780株  
1978年4月 (株)住友銀行  
(現 (株)三井住友銀行) 入行  
2006年4月 同行執行役員  
2010年4月 同行常務執行役員 (2013年4月退任)  
2013年5月 同行顧問 (2018年8月退任)  
2014年6月 当社監査役 (現任)



#### 高橋 秀行

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

### 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

名古屋支社長

#### 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

#### 畠中 康司

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

#### 山本 浩雅

アジア総代表

#### 常務執行役員

#### 篠山 陽一

東京鋼板部門・新潟支店統轄

#### 出利葉 知郎

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

#### 口石 隆敏

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

#### 松原 圭司

海外営業第一・第二・貿易業務・全社線材特殊  
鋼事業統轄

#### 竹迫 隆一

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

#### 執行役員

#### 小林 秀雄

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

#### 池田 佳正

法務審査・情報システム・品質安全環境管理  
担当

#### 宮野 好史

エネルギー部門・食品部門担当

#### 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

#### 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

#### 藤塚 正彦

中国総代表兼阪和 (上海) 管理有限公司 (董事長)  
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) 兼長富不銹鋼中心 (蘇州)  
有限公司 (董事長)

#### 竹村 英明

大阪条鋼部門・西日本条鋼・大阪製鋼原料・  
北陸営業所担当

## 社外取締役座談会



社外取締役

手島 達也

社外取締役

堀 龍児

社外取締役

中井 加明三

「ユーザー系商社」として独自の個性を持ち、国内では多くの協力企業を束ね、グローバルでは中長期を見据えた戦略的投資を進める阪和興業。常に前進を続ける会社のあり方を外部の視線で照らし出し、助言・監督を行う3人の社外取締役の座談会を行いました。

### ダイナミックに変化する取締役会

それぞれの社外取締役の方々が、どのようなきっかけで現職につかれたのかをお聞かせください。

**堀** 私は早稲田大学法学部並びに法務研究科教授として11年間教育機関にいましたが、もともと社会人としてのスタートは日商岩井という総合商社です。そこで37年間働きましたから、今も心は商社マンだと思っています。日商岩井時代から、阪和興業はユニークな商社として有名で、私もその存在に注目していました。古川社長から社外取締役になりませんかという話があり、2014年に就任いたしました。日商岩井と同様、阪和興業は足で稼ぐ、いわば泥臭い営業力が原点ともいえる商社で、そこが大きい魅力です。私なりに商社経験を活かして助言をしています。

**手島** 当社は鉄鋼をコアとする商社ではありますが、その他の分野も拡大し現在は製造メーカーも傘下に入れ、さらに南アメリカやインドネシア、メキシコなどでも資源に関わる事業に参入しています。またニッケル、コバルト、リチウムなど、これからの自動車用電池に役立つ資源投資にもコミットしているところも大変興味深い点です。私は出自が東邦亜鉛という非鉄金属製錬・資源会社ですので、その点で経験が少しでもお役に立つのではないかとこの気持ちで就任しました。

**中井** 私は証券ビジネスを30年、アセットマネジメントビジネスを6年、セルサイドとバイサイドの両面から資本市場に関わってきました。古川社長とは知り合った当時、取引の透明性やガバナンスのあり方などに関して、私なりの考えをお話したことがあったのですが、私自身、野村不動産ホールディングスの社長時代はガバ

ナンスの強化にこだわった経営体制の構築を目指していたこともあり、古川社長から社外取締役にというお話をいただきました。

阪和興業のコーポレートガバナンスについて、取締役会評価委員会を新設するなど、より積極的な動きがあります。

**堀** 古川社長は管理体制にとっても厳しい人です。私はもともと法律や審査などが得意分野ですが、たとえば取引先の与信管理、保険なども社長が自ら先頭を切ってやる。取締役会で社長が問題点を指摘しますから、我々も常に緊張感を持って、厳しく意見交換をしています。

**中井** そうですね。取締役会では常に議論を重ねていますし、こだわるところは徹底してこだわる。時には我々も強硬な意見を出すことがあります。そういう意味では、いろんな意見を闊達に言いやすい取締役会であることは、私も実感しています。取締役会評価委員会は今年からスタートし、実効性評価のアンケートを取り、多くの方からの意見を聞いています。ガバナンスをしっかりと作りこんでいこうという会社の思いと、我々独立役員の思いがきちんと形になりつつある。私が社外取締役に就任して1年ほどですが、その間でも大きな変化が生まれています。

**手島** 当社は非常に躍進している会社なので、議案には大型の重要投融資案件が非常に多く執行部門がそれらの案件の状況や経緯についての詳細な説明を施すことになるわけですが、アジェンダシェイピングを含め今後審議時間をどう確保するかを検討する時期かと思います。

**中井** 執行部門で議論する部分と、取締役会に上げる案件をしっかりと分けるべきだという意見は今回の実効性評価の中にも課題として出てきていて、今期のテーマになると考えています。常に取り締役会を改善していこうという流れは強くあって、社外取締役だけでなく、監査役の皆さんもその意向で動いています。

### 攻めと守りのバランスを取る

東南アジアへの進出や資源投資など、海外での案件も着実に増え、阪和興業は海外での存在感を増しています。

**堀** グローバルな案件が増えているのは事実です。当社は専門商社からスタートし、今や鉄鋼以外にも様々な金属、資源、さ

らには食品なども扱っています。また従来のように商社が間に入るビジネスだけではなく、自ら投資をして事業を行う形もある。当初の専門商社から、よりクリエイティブな総合商社へと移り変わりつつあるのです。この時期、経営で何が一番問題かという、やはりリスクマネジメントです。様々な分野での投資は今後、どんどん増えていきますが、その判断は重要です。

**中井** コーポレートガバナンスにあたって、堀さんのおっしゃるように、リスクマネジメント、つまり守りをきちんと固めることは大事です。一方で、事業を持続的に成長させていくことは企業の存続の根幹を成す部分なので、攻めと守りというのは、常に重要な2つの歯車です。

その際、経営者のリーダーシップはもっとも重要ですが、オーバーランし過ぎないようにチェックをすることも必要です。今回、SAMANCOR社で大きな減損を出しましたが、ここでひるんでしまっては次がありません。そのためのストレスチェック、財務規律を改めて見直し、もう一度挑戦するための仕組みをしっかり作っていく。今、当社にはそれらを実践できるマネジメントシステムが形成されつつあると思います。特に当社の特徴として、経営トップのリーダーシップと長年培ってきた社員の営業力があり、これはどこにも負けない強さです。ここに加えて、資本効率を念頭においた経営戦略や、KPIを意識して物事を進めていくという体制が進めば、今後まだまだ伸びしろがあり、グローバルにおいても大きな可能性を秘めていると私は思っています。

**手島** 私は東邦亜鉛の社長時代、リーマンショック、東日本大震災、中国経済危機など大変厳しい社会状況を受けながらも、なんとか乗り越えてきましたが、今般の米中問題、また新型コ





## 社外取締役座談会

コロナウイルスによるパンデミックは想像を絶する事態で、自分自身がこれを先読みすることが全くできなかったことを自戒しております。

ただし予兆というのは、必ずあるものです。かつてのリーマンショックも実際に発生する3年くらい前から、はっきりした予兆がありました。ですから今後の経営の現場では、社外取締役をはじめ、全社員がマクロトレンドを如何に先読みしていくかが重要です。小さな変動でも、それらを集約すると正しい道が見えてきます。現時点でのベストエフォートを追求することが大事だと考えています。

**堀** 先を読むという点は、そもそも商社がもっとも得意とする分野です。メーカーなどとは違い、可能性を求めて、様々なチャレンジができるので、非常に面白い局面でもあります。今は新型コロナウイルス対策が重要ですが、社会状況は1年、2年単位でどんどん変わっていきます。今後はデジタルを活用するビジネスがトレンドですから、当社もスピーディーに物事を進めなければなりません。今年度は佐々木順子さんという、デジタル分野に詳しい方が社外取締役に就任されました。時代ごとの当社のビジネスに合わせて、社外取締役も確かな人選が進んでいます。

## 将来を見通す目を養う

環境問題やSDGs、企業のサステナビリティについても注目される時代ですが、今後の課題とは？

**手島** 当社は資源確保や流通など、社会の持続性を担保するような事業を広く行っています。リチウムやニッケルなど、電気自



動車に必要な資源への投資はもちろん、中長期の視点でクロム資源にも参入しています。錆びにくい鉄であるステンレスは、環境的な観点で非常に評価できる素材ですが、クロムがなければ作ることができない。今後の環境問題、そして企業のサステナビリティを踏まえて、評価できる事業です。今日明日の事業も大切ですが、先を見据えての投資も行い、全体のバランスをよく考えているのではと思います。

**堀** 環境については喫緊の課題ですし、当社もビジネスとして捉えて、様々なことを始めています。資源エネルギーの分野では、バイオマス発電などに使うPKS（パーム椰子殻）などの取引が、このコロナ禍の中でも非常に調子がいい。こういうところに投資をする判断ができる点が、当社の強さです。

**中井** 商社の宿命なのでしょうが、まず先行投資をして将来への布石を打つということを常に続ける必要があります。そのあり方は従来の商社のビジネスモデルから一歩進み、現在は投資会社のような形になってきています。ここでも時代の大きな変化、そして当社の進化を感じます。

**手島** 当社は社会に必要とされ、生活に役立つ商品しか扱っていませんし、グローバルでは現地の人を雇用し、それぞれの暮らしを豊かにしています。まさに会社の存在そのものが社会の役に立っていると自負しています。すぐに利益を上げることが難しくても、将来の社会を支える意味でリスクを背負って投資をする。時代に合わせて、様々に変容できる商社だからこそ、できることだと思います。

**堀** まさに社会あつての阪和興業ですから、今後はいかにサステナビリティを強めていくか。この分野では若い人の考え方やアイデアが必要ですから、どんどん発想して経営に進言することが大切ですね。総合商社は企画部門がいろいろと考えて提案する形を取るので、当社もますます企画や若手の発想を重視する方向性を持って欲しいです。

## 未来を築く「人財」を育てる

まさに大きく転換しつつある社会の中で、今後の阪和興業の課題とはなんでしょうか？

**手島** 日本の人口は今後どんどん減少し、約30年後には9,000万

人台になると言われています。この状況下、グローバルに出て、新しい分野に進出しなければならないのは当然です。工場があつて設備を抱え、身動きの取りにくいメーカーとは異なり、商社はどんどん人が動いて、世の中に最適な形をつくり出すことができます。阪和興業は若手のうちから様々な現場で経験を積んでいて、特に中堅の人たちは本当に能力が高い。今後、彼らに思い切り仕事をしてもらうためにも、10年、20年先の長期的視点がさらに重要になってきます。

**中井** イノベーションを起こす、新しいものを創りあげていくという意味で、人財育成は特に重要になっていくでしょう。当社は本質的に営業中心の会社なので、本社部門が肥大化するのは好ましくない、まずは営業に集中すべきだという考え方があります。しかし持続的な成長をして行くには、経営企画部にしっかりしたガバナンス体制をつくり、中長期の経営戦略をどうしていくのか。ここを十分に考える舞台をつくる必要があると思います。そういったところに若手の人財を投入し、当社を支える次世代を育成するのが、今後の大きな課題だという気がしています。

**堀** 私が社外取締役になって以降も、ますますグローバル化が著しく、また子会社や関係会社も増えています。グローバルで見ると英語圏と中国語圏がありますが、若手を留学や研修など

に、どんどん出していかなければいけない。また即戦力としてグローバルで活躍できる人を、日本人、外国人にかかわらず中途採用でどんどん採用することもやっていくべきです。

もうひとつは経営の経験です。将来ある若手に子会社、関係会社へ出向してもらい、経営を学んでもらう。これは長い目で考えると阪和興業をより強くする施策だと言えます。

本日は幅広いテーマについて話をしましたが、当社が持続的に成長し社会の発展に貢献できるよう、社外取締役として引き続き助言していきたいと考えています。



## 新任社外取締役メッセージ

グローバル化、デジタル化が進展する中、企業は持続的な価値向上に努めなくてはなりません。新型コロナウイルスの感染拡大や緊張する国際情勢、環境保全への対応といった通常とは異なる事態にも迅速・適切に対応する必要があります。

社外取締役の責務は、ガバナンスの強化、結果としての企業価値の向上に貢献することだと思っています。グローバルIT企業で経営に携わった経験から、当社の中長期の成長戦略に資する議論を積極的に行っていきたいと考えております。また、多様化する市場・顧客のニーズに対応し、従業員のモチベーションを高め、継続的なイノベーションを起こし続けるために、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)をさらに進める必要があります。この点についても、自らの経験から、推進のお役に立てればと考えております。

「守りのガバナンス」をベースに、「攻めのガバナンス」にも取り組んでいく所存です。



社外取締役  
佐々木 順子

message



## コーポレート・ガバナンスの基本方針

### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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

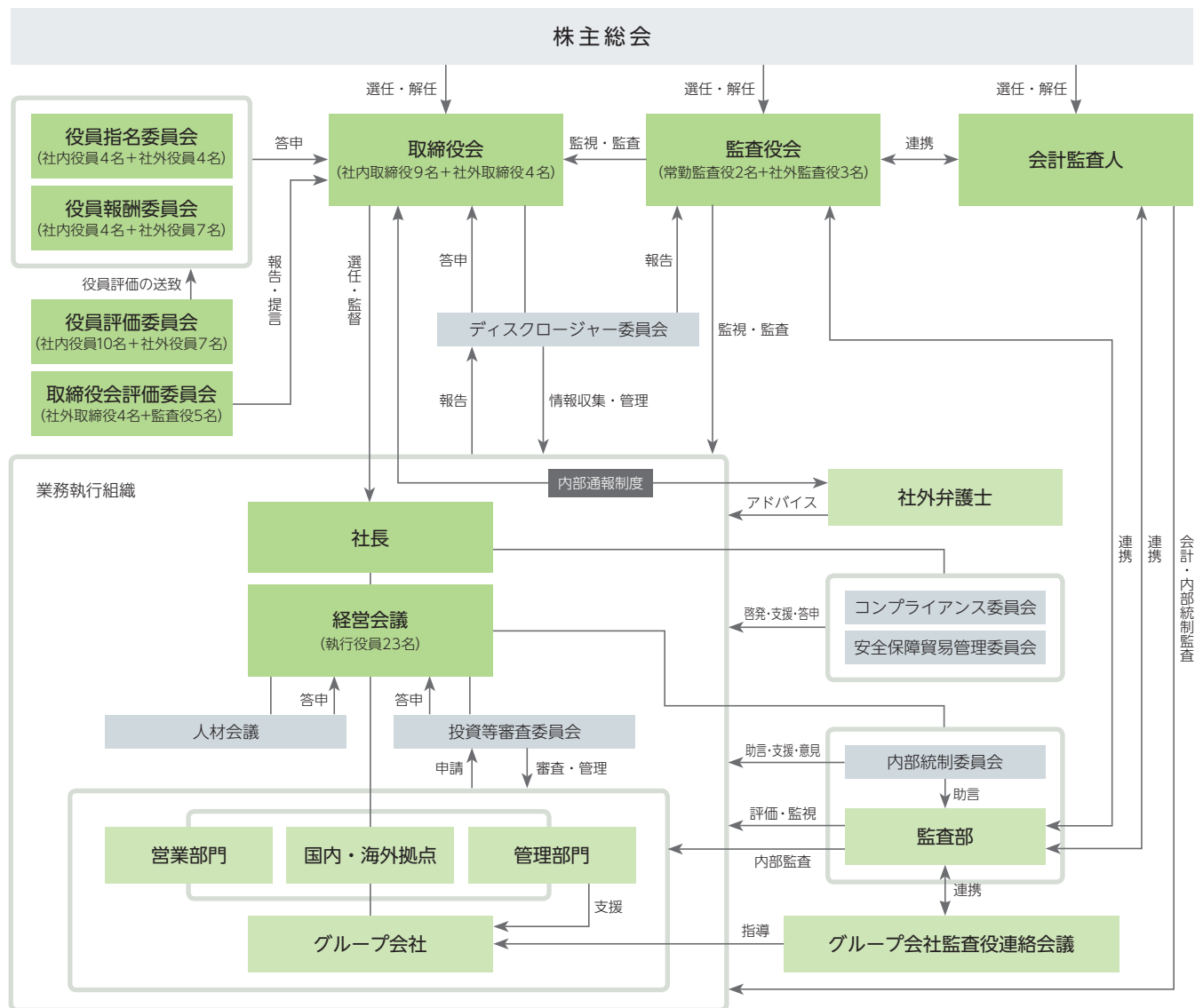
目指しています。また、企業の社会的責任への活動を積極的に推進し、存在を評価される企業ブランドの確立を目指して、「CSR委員会」を設立してCSR経営を推進しています。

### コーポレート・ガバナンスの体制について

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

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

### 【コーポレート・ガバナンス体制図】



## 取締役・取締役会

### 取締役の構成

当社取締役会は、社外取締役4名、社内取締役9名により構成されております。社内取締役は社長のほか、鉄鋼事業担当6名、プライマリー原料事業、リサイクル原料事業及び管理部門担当1名、食品事業及びエネルギー・生活資材事業担当1名となっ

ており、それぞれの豊富な知識と経験をもとに経営管理、業務執行の監督を行っております。なお、取締役の任期は、経営環境の変化に機動的に対応するために1年としています。

### 社外取締役の役割

株主を始めとする社外のステークホルダーの代表として、客観的な視座で当社グループの経営判断や業務執行の妥当性・適

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

### 取締役会の機能

取締役会を原則月1回開催し、法令や定款に定められた事項のほか、阪和興業グループにとっての重要な経営の立案及び業務執行を行っています。また、各取締役から当社グループにおける

業務執行等に関する報告を受け、取締役の職務執行の監督を行っています。

### 社外取締役の選任理由と出席状況

| 役員    | 氏名     | 独立役員 | 選任理由                                                                                                                        | 2019年度出席回数                  |
|-------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 社外取締役 | 堀 龍児   | ○    | 総合商社におけるリスク管理等に長年携わること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。 | 取締役会 16回/16回                |
| 社外取締役 | 手島 達也  | ○    | 長年にわたり非鉄金属製錬会社の経営者を務め、経営を通じて培われた広範な知識と豊富な経験を有していることから、その高い人格・識見に基づき、実践的且つ客観的な立場から当社の経営判断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。  | 取締役会 16回/16回                |
| 社外取締役 | 中井 加明三 | ○    | 長年にわたる証券会社や不動産業界での会社経営を通じて培われた広範な知識と豊富な経験を有しており、特に金融や投資における実践的且つ多面的な立場から当社の経営判断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。           | 取締役会 13回/13回<br>(2019年6月就任) |
| 社外取締役 | 佐々木 順子 | ○    | グローバルに展開するIT企業等における経営経験を通じて培われた広範な知識と豊富な経験を有しており、実践的且つ専門的な視点から当社の経営判断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。                     | —<br>(2020年6月就任)            |

## 監査役・監査役会

### 監査役会の構成

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

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

### 監査役会の機能

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

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



社外監査役の選任理由と出席状況

| 役員    | 氏名     | 独立役員 | 選任理由                                                                                                                             | 2019年度出席回数                   |
|-------|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 社外監査役 | 名出 康雄  | ○    | 重機メーカーでの豊富な実務経験と、企業経営を通じて培われた広範な知識と豊富な経験を当社の監査に活かしていただけるものと判断し、監査役に選任いたしました。                                                     | 取締役会 16回/16回<br>監査役会 13回/14回 |
| 社外監査役 | 大久保 克則 | ○    | 金融機関の業務に長年携わることで培われた専門知識と広範な知見に加え、豊富な国際経験も有することから、グローバルな視点で当社の経営を監査していただけるものと判断し、監査役に選任いたしました。                                   | 取締役会 16回/16回<br>監査役会 14回/14回 |
| 社外監査役 | 高橋 秀行  | ○    | 金融機関の業務に長年携わることで培われた金融及び財務に関する専門知識を有しているうえ、経営及び監査に関する経験も豊富に有していることから、これらの知見や経験を活かして適切に当社の取締役会の監査・監督を行っていただけるものと判断し、監査役に選任いたしました。 | —<br>(2020年6月就任)             |

社外役員の独立性に関する判断基準

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

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

である場合は、当該団体に所属する者をいう。）

7. 当社から直近の事業年度において、年間1,000万円を超える寄付・助成等を受けている者（当該寄付・助成等を受けている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体の業務執行者）
8. 過去3年間ににおいて上記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ができるものとします。

取締役会の諮問委員会

当社では、取締役会の独立性と客観性を確保するため、取締役会の諮問機関として社外取締役及び社外監査役も参加する役

員評価委員会、役員指名委員会、そして役員報酬委員会を設置しています。

各委員会の役割

| 役員評価委員会                                   | 役員指名委員会                                              | 役員報酬委員会                                                                             |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 役員の人事及び報酬案検討の基礎となる各取締役・執行役員の評価を取りまとめています。 | 役員評価や社員の人事考課の結果をもとに次年度の役員構成を検討し、素案を作成して取締役会に答申しています。 | 各役員の総合評価の結果を受けて、月例固定報酬であ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フォーミュラ案を作成し、取締役会に答申しています。 |

各委員会のメンバー

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

取締役会の実効性評価

当社は、2019年度から取締役会の実効性について分析・評価を行い、取締役会のさらなる機能向上に取り組んでいます。2019年度の実効性評価の概要及び結果は以下の

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

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

役員報酬制度

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

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

で構成される役員報酬委員会にて検討のうえ、月例固定報酬となる定期同額給与と案を作成し、取締役会にて決定しています。また、賞与につきましては、各経営陣・取締役の成果責任をより明確に反映させる業績連動給与制を採用しており、各年度の業績連動給与の算定ルール案を役員報酬委員会で検討のうえ、取締役会にて決定しています。

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

報酬内容

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

役員報酬の金額

| 役員区分           | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額（百万円） |        |       | 対象となる役員数<br>(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。） | 383             | 383             | —      | —     | 11              |
| 監査役（社外監査役を除く。） | 51              | 51              | —      | —     | 2               |
| 社外役員           | 58              | 58              | —      | —     | 7               |

経営会議

全執行役員から構成され、原則として毎月2回の頻度で開催しています。経営会議では当社グループの経営判断に係る重要な事項を取締役に議題提出するとともに、最高業務執行機関として、取締役会にて決定された経営方針に沿った業務執行を行っています。

内部統制

内部統制体制

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

内部統制体制の強化

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

内部統制に係る各種委員会

|              |                                                                                                                                   |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 内部統制委員会      | 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、当社グループの内部統制における様々な課題を検討し、その結果を経営会議に報告しています。                    |
| コンプライアンス委員会  | 管理部門の部長・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、当社グループに対して、コンプライアンス（法令遵守）に関する啓発と総括管理を行っています。 |
| 安全保障貿易管理委員会  | 管理部門及び営業部門を代表する課長以上の役職者から構成される委員会で、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または理事が委員長を務めています。新規事業及び投融資案件を審査し、経営会議及び取締役会に意見具申を行っています。                                              |
| CSR委員会       | 部長・室長以上の役職者及びグループ会社の社長から構成される委員会で、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。当社グループ各社に対して、CSR（企業の社会的責任）に関する啓発と総括管理を行っています。                         |
| ディスクロージャー委員会 | 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・地域社会をはじめとするあらゆるステークホルダーの理解を促進します。                     |
| 環境推進委員会      | 部長・室長以上の役職者及びグループ会社の社長からなる委員会で、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。                                  |

リスクマネジメント

基本的な考え方

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

危機管理対策

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

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。

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、当社では品質安全環境管理部を設置し、協力業者も含めた品質管理体制の強化を進めています。2020年6月には当社の建設・製造事業等における労働災害及び公衆災害の防止と、コンプライアンスの徹底及びそれらに関わる社のリスク回避を目的として安全衛生管理規程（建設・製造事業等）を制定しました。

新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症への対応にあたっては、「危機管理マニュアル」に基づき、社長を本部長とする危機対策本部を立ち上げ、従業員とその家族、お取引先の皆様の健康と安全の確保を最優先に考え、一時帰休や在宅勤務などの対応を実施しています。

今後毎日変化する状況に応じた取り組みを各国・各拠点にて実施していく方針です。

新型コロナウイルス感染症に関する当社の対応

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



緊急事態宣言中の大阪本社



原則自宅勤務となり閑散とした東京本社



外出自粛要請を受け閑散とした銀座中央通り



## HKQCの取り組み

## HKQCとは

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

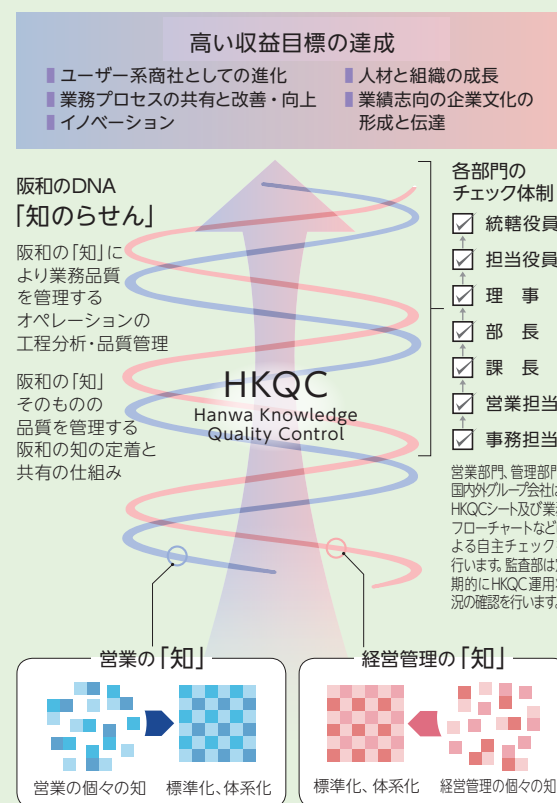
HKQC活動にあたり、各部門にヒアリングを行い、従来のリスク・コントロール・マトリックス (RCM) と業務フローチャートを統合した「HKQC・RCM統合版」を作成しました。業務フローの「見える化」と共有化により、チェック機能が働かないことによる損失を防ぎ、収益力を向上させます。

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の精神を含めた当社グループの企業文化の伝承の場として、グループ会社各社でもHKQC大会をそれぞれ開催するなど、HKQC大会は、業績志向の企業文化の形成と伝達の場として、当社グループ全体に定着しています。

## 具体的な取り組み

## ・HKQC大会

2019年度は当社において計9回のHKQC大会を開催し、総勢1,272人の社員が参加しました。各回それぞれテーマを定めて議論し、様々な意見を出し合うことで日常業務に潜むリスクや非効率な手続きなどの課題を洗い



出し、改善に向けた取り組み方針を確認しました。また、グループ各社でも大会を開催し、工程管理の徹底や安全衛生の維持向上に向けた方策等について議論しました。

|         | 開催回数/社数 | 参加人数   | 主なテーマ                                                                                 |
|---------|---------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 阪和興業(株) | 9回※     | 1,272人 | ・前回大会までに抽出された課題の改善状況の確認<br>・業務におけるリスク管理方法について<br>・業務のデジタル化、効率化について<br>・業務手順の統一化について、他 |
| グループ会社  | 28社     | —      | ・工程管理の徹底について<br>・安全衛生の維持向上について、他                                                      |

※当初11回の開催を予定していましたが、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、2月下旬以降のHKQC大会は延期いたしました。

## ・人事考課制度への取り組み

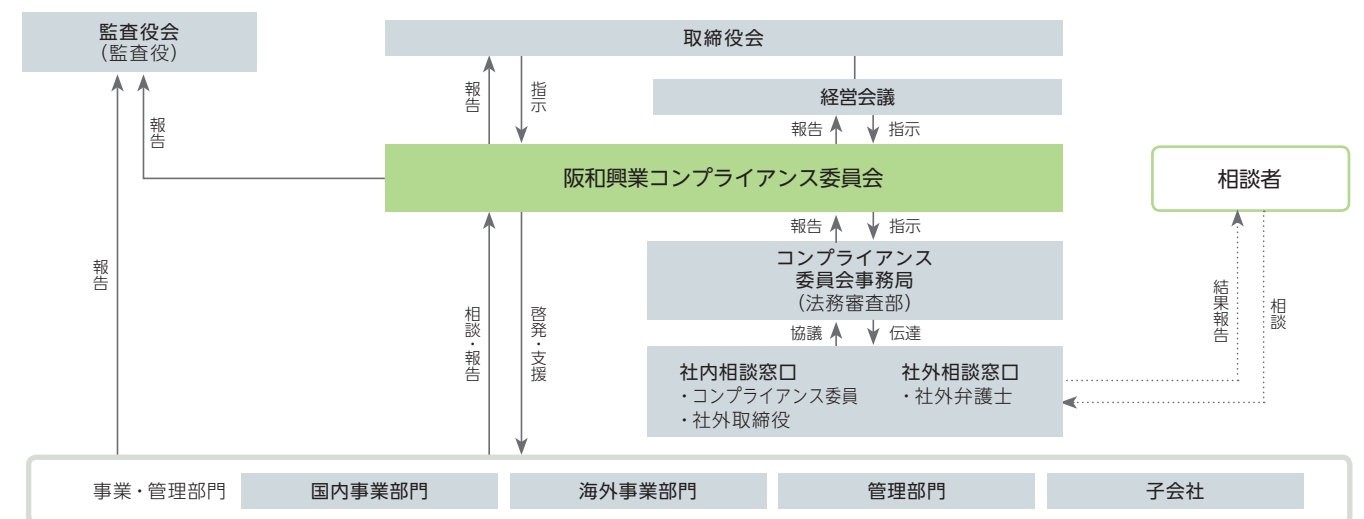
HKQCを毎日の活動として個人レベルで定着させることを目的として、HKQC活動に取り組んだ成果を個人

の業績評価に取り込む人事考課制度を2020年度から実施します。

## コンプライアンス

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

## 【コンプライアンス体制の概要図】



## コンプライアンスの徹底に関する取り組み

## (1) 役職員への教育

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

## (2) 体制強化

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

## (3) 社会変化への対応

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

## 基本的な考え方

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

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

## (4) 相談窓口

当社は、当社グループの全ての役職員がコンプライアンス上の問題に関し自由に相談、通報できるよう複数の社内相談窓口を設けるとともに、法律事務所が対応する社外相談窓口を設けています。また、近時、世間を賑わせることの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。

## 重点テーマ3 従業員が生き生きと働ける職場づくり

SDGsとの関連



### 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。当社の社員の構成をみても、中途採用社員や外国籍の社員、女性総合職など多様な人材が活躍する状況に変化しているため、今後も

様々な意見を吸い上げながら、働く環境を整備していくことが必要です。

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

### 働きやすい職場環境づくり

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。

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

生産性を高めていく中の取り組みの一環として社内で「ペー

パー削減プロジェクト」を進めています。従来から注文書、納品書など様々な書類を用いて取引先との商売を進めてきましたが、そのために、大量の書類の保管場所が必要であり、業務の自動化や在宅勤務を進められない要因になっていました。今後は不要な文書を削減し、データを自動計上するシステムの導入や、AIやRPAをうまく活用しながら業務効率化につなげる考えです。

勤務場所についても会社以外の場所で勤務できるように、サテライトオフィスの活用方法や在宅での勤務の方法を検討し、移動時間を有効に活用する等の生産性を高める取り組みを行っていく考えです。コロナ禍の影響で緊急対応の在宅勤務を導入し、実施していますが、今後は新しい常態に向けた取り組みを検討していきます。

### 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という意味も含みます。

2020年度は「グローバル人材育成元年」と位置付け、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、海外トレーニー制度や語学留学制度を通じてグローバル人材育成を行っていきます。また、引き続き人材配置やOJT、OFF-JTの集合研修なども効果的に行っていきます。研修内容については常に現場ニーズや社会の潮流と対話しながら、多岐にわたる内容を積極的に取り入れてまいります。

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 ”

経営環境や社会環境が日々変化していく中で、変化に対応し適応していく人材が新たな価値を創造する時代になっています。旧来の価値観や仕事内容にとらわれず、自ら意識を改革し、新しい価値やビジネスモデルを創造していく人材がこれからの阪和興業の成長を支えていくと考えています。

企業としての知名度や魅力を高めながら、継続して質の高い学生を採用し、研修等を通じて優秀な人材に育てていながら、中途採用にも力を入れて適材適所で必要な人材を登用していきます。

創業から70年を超え、当社の社員数は連結で4,000人を超える会社になってきました。日本人社員が海外に駐在してビジネスを展開するだけでなく、海外ナショナルスタッフが日本に来て活躍するなどグローバルな規模での人材交流が進み、新たなビジネスが立ち上がろうとしています。2020年はグローバル人材育成元年と位置付けており、これまで以上に国内外問わず活躍できる社員を育成していきます。

当社においてもダイバーシティを意識した取り組みを行っており、従来の男性中心に業務を進めるところから変革し、女性社員の活躍の場を広げるべく、一般職から総合職への転換や一般職の社内昇幹システム改修プロジェクトへの参画などに取り組んでいます。また男性の育児休業者も増加しており、社員の意識も変わりつつあると感じています。

そのような取り組みをしていく中で、働き方を変えていくことは欠かせません。残業時間規制や有給取得義務などの法令遵守を行いながら、他社よりも競争優位を作り出す働き方や職場環境作りを模索していく必要があります。社員の様々な要望や希望にも耳を傾けながら、在宅勤務制度などの柔軟な勤務形態を制度化していくことや、社員の健康面でのサポートを充実させて心身ともに充実した状態で業務において最大のパフォーマンスを発揮してもらえる環境作りや、社員自身のレベルアップを図るような研修制度の充実により、社員の会社に対する帰属意識の充実を図っていく考えです。

2020年4月からはシニア人事制度をスタートさせ、60歳の定年後も長く働ける環境を整えました。従来から阪和興業の社員はその個々の力を活かしながら様々なビジネスを展開してきましたが、定年で区切りにするのではなく、定年後も長く会社や社会に貢献し、活躍しながら、当社の発展や次世代の経営幹部育成に寄与してもらいます。

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



## ダイバーシティの推進

### 女性活躍推進について

2020年4月に女性活躍推進のための行動計画を更新しました。この計画は向こう3年間で期間とし、2019年度に実施した女性活躍研修（全7回）のアンケートを元に女性社員の意見を多数反映した内容となっています。また当社としては初となる女性

社員の部長と、海外部門でのマネジメント職が各1名誕生しました。女性の社外取締役の招聘も行い、一層の女性活躍推進に取り組んでいきます。

#### 「女性活躍推進法」「次世代育成支援対策推進法」に基づく行動計画

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 計画期間    | 2020年4月1日から 2023年3月31日までの3年間                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 当社の課題   | 【課題1】就業環境の整備、休暇取得の促進及び時間外労働時間の削減が不十分 → 【目標 1,2,3】<br>【課題2】男性社員の育児休業取得が少ない → 【目標 4】<br>【課題3】一般職、一般基幹職の異動が少なく新たな経験を積む機会に乏しい → 【目標 5】<br>【課題4】管理職を含む総合職に占める女性の割合が少ない → 【目標 6】                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 目標と取組内容 | 【目標1】生産性向上を目的とした就業環境の整備<br>・2020年度上期以降：新人事システムの活用<br>・2020年度上期：時間単位年休制度の導入、テレワーク制度の導入<br>介護休業等に関する規程の周知機会を設ける<br>・2020年度下期：フレックスタイム制度の導入検討<br>・2020年度下期以降：育児休業者の復職支援、ITリテラシー向上のための研修を実施<br>業務標準化・効率化を目指した新基幹システムの導入<br><br>【目標2】年次有給休暇の65%を取得<br>・各年度：有給休暇取得推奨日を設定し、有給休暇取得を奨励する<br>・各年度：年次有給休暇の取得が少ない社員に対して人事部が個別にアプローチする<br>・各年度：定期的に各部署の年次有給休暇の取得率をまとめ、管理職に周知する<br><br>【目標3】1人あたりの年間総労働時間を1,900時間にまで削減<br>・各年度：時間外労働の上限時間について定期的に部長職以上に周知する<br>・各年度：毎月部署毎の残業時間資料を作成し、部長職以上に周知する<br><br>【目標4】男性社員の育児休業取得を推進<br>・各年度：社員向けに育児休業制度を周知する機会を設ける<br><br>【目標5】異動の活性化<br>・各年度：社員と部門の希望を総合的に考慮し、長期的なキャリアを見据えた異動を継続する<br><br>【目標6】総合職と管理職に占める女性の割合を増加<br>・各年度：新卒採用における女性総合職の割合を20%以上に保ち最終年度に30%以上にする<br>・各年度：女性活躍研修を実施することで自身のキャリアを見つめ直す機会を提供する |

### 障がい者雇用について

2020年4月現在の障がい者雇用は35名で法定雇用率2.2%をクリアしています。

来年は法定雇用率の上昇が予定されており、積極的な雇用活動を継続いたします。

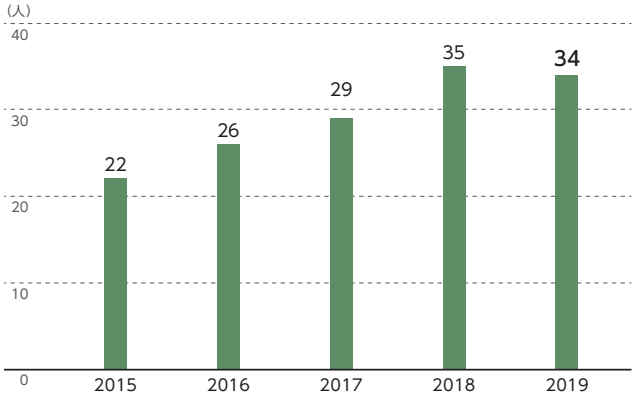
当社では長く安心して働ける環境づくりを意識しています。障

害者雇用専門業者とコンサルティング契約を結び、毎月1回ヒアリングの機会を設け、就労環境の状況や個人的な悩みの相談を受け付けています。また障がい者それぞれの個性や環境に合った働き方を提供する取り組みも行っています。その一例として、2018年5月より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います。毎朝チームのメンバーで話し、健康状態などを確認しながら、互いの特徴を理解し協力しながら働きやすい環境を整えています。入社当初は短時間勤務でしたが、今ではフルタイムの勤務が可能になりました。この取り組みは地方においての雇用の創出にも貢献しています。

また社会貢献活動の一環として、障がい者社員が障がい者雇用に関するwebマガジンや、ひきこもりセミナー等に、自らの特性を公開することによって、同じ特性を持つ方々へ気持ちの共有や課題へのヒントを与える活動も行っており、読者や参加者から好評を得ており、今後も継続する考えです。

#### 障がい者雇用者数の推移



### 障がい者雇用の新しい挑戦

障がい者雇用の新しい挑戦も行っております。この度、障がい者自身が職人となり、靴磨き事業を行っているスタートアップ企業と提携しました。当社社員の靴はもちろんの事、当社の取引先様

への靴磨きを提供するサービスを目指します。障がい者自身が自ら持続可能な事業を継続するといった活動はまさにSDGsへの取組となっています。



## 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んでいます。

健康経営に関する目標として、「HANWA HEALTH PLAN 2020」を制定し、疾病の発生予防・重症化予防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、改正健康増進法の全面施行を受け、禁煙外来治療の補助制度を設ける他、受動喫煙防止対策として喫煙スペースの

厳格化に取り組んでいます。さらに、具体的取り組みとして、保健師によるヘルスアップセミナーの開催や、社員へのストレスチェックの実施とその分析結果の部門長へのフィードバック研修を実施しています。その他、社員が楽しく健康管理に取り組める様、「健康弁当の販売」・「バランスボールの設置」・「ヨガイベントの実施」などの企画を行ってきました。

2020年には健康経営優良法人2020（大規模法人部門）に認定されています。

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。

重点テーマ4 環境への配慮

SDGsとの関連



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

環境方針

基本理念

当社は、「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、環境負荷低減のために最善の努力を行うものとする。

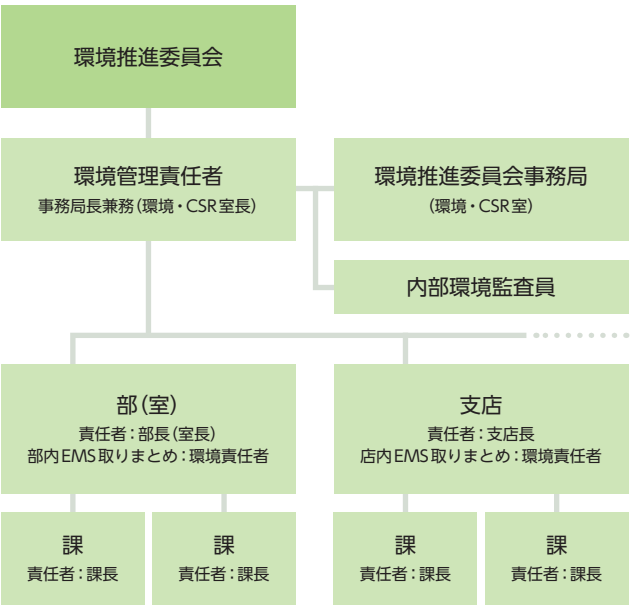
行動指針と主な取り組み

| 行動指針                                                                             | 目的・目標                                           | 2019年度の主な取り組み                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 環境マネジメントシステムの継続的改善<br>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<br>新任環境責任者への規格説明会                                                      |
| 2. 環境関連法規の遵守<br>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<br>業界取り決め、ガイドラインの遵守 | パーゼル条約（パーゼル法）遵守<br>エネルギー使用の合理化に関する法律遵守<br>廃棄物の処理及び清掃に関する法律遵守<br>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<br>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                                       | 鉄スラップリサイクル推進／<br>中古鋼材の販売／非鉄金属リサイクル推進／<br>古紙リサイクル推進／<br>鉄鋼スラグの提案、販売                   |
| 4. 資源・エネルギーの有効活用<br>地球環境の保全に配慮し、資源、エネルギーを有効活用する。                                 | 再生可能エネルギー関連事業への取り組み                             | バイオマス燃料の開発推進<br>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<br>事業活動、取扱商品を通して、環境負荷の低減を常に考慮し、汚染の予防に努める。                            | 国内事業所におけるCO <sub>2</sub> 排出量削減                  | 節電対策の実施                                                                              |
|                                                                                  | 海洋汚染対策                                          | 船橋油槽所において、<br>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／<br>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、<br>関連商材の取扱拡大                                                        |
| 6. 啓発活動の推進<br>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                               | 新任課長、新任環境責任者に対する<br>環境教育                                                             |

環境マネジメント体制

当社は環境推進委員会を設置し、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に関する実務及び部内教育を推進しています。

【環境マネジメント体制図】



EMSの継続的改善

内部環境監査

2019年6月13日～19日に25部門、11月20日～29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、2019年7月16日～18日に12部門に対して行われました。また、2020年1月23日～24日にかけて10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。2019年は、3月20日に新任課長、5月16日・21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

2019年6月25日の環境推進委員会で、2018年度の活動に対するマネジメントレビューを行いました。



循環型社会に向けた取り組み

再生可能エネルギー関連事業

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出電力供給を支えています

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

PKSとは、ヤシの実の種子の中心(仁)を覆う殻の部分のことで、主にアブラヤシの実からパーム油を製造する過程で排出されます。もともとは廃棄物として捨てられていましたが、油分が多く発熱量が高いことから、近年バイオマス燃料として注目されています。主にインドネシアやマレーシアなど東南アジアの国々で生産されており、当社では2013年から輸入を開始し、日本や韓国の発電事業者向けに供給しています。2019年には

専用のバイオマス燃料輸送船を備船するなど、持続的かつ安定的に供給するための取り組みを進めています。



リサイクル燃料RPF

工業生産用の化石代替燃料として普及が進んでいるRPF(Refuse Paper & Plastic Fuel)の取り扱いにも力を入れています。RPFは、古紙や廃プラスチックなどの産業系廃棄物を主原料としており、CO2排出量が石炭の3分の2程度で、値段も安価であるなど多くの長所があります。2003年に取り扱いを開始し、現在の年間取り扱量は10万トンを超えています。全国に有するネットワークに加え、2015年にはRPFメーカーである西部サービスグループ(西部サービス㈱、(有)アルファフォルム)を傘下に迎え、より安定した供給体制を構築しています。



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、鉄鋼関連の工場では化石燃料のA重油やC重油の代替燃料として使用されています。



鉱物資源のリサイクル事業

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

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。

鉄のリユースシステムを確立

「鉄にもう一度活躍の場を!」をモットーとする当社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

当社グループの昭和金属㈱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。当社は昭和金属㈱とともに、「グローバルメタルリサイクラー」として、あらゆるニーズに適応し、きめ細かなレアメタルスクラップ事業を展開しています。

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

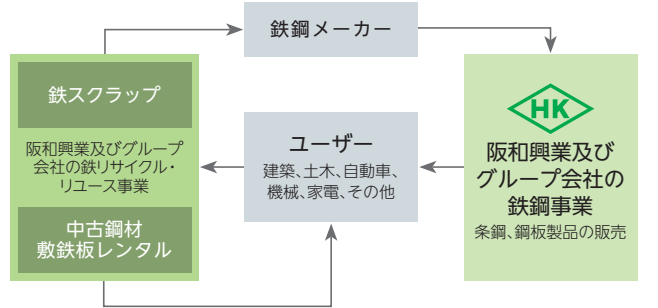


市鉱山」の活用に内外に豊富な実績を誇るとともに、循環型社会の形成に貢献しています。

回収されたチタンスクラップ



【阪和興業における鉄の循環図】



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㈱(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。

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㈱、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。

Can to Can製品「アルミ缶再生塊」



ステンレスのリサイクル

当社グループの阪和メタルズ㈱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㈱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㈱のスクラップ専用ヤード



## 重点テーマ5 「良き企業市民」としての社会貢献活動

SDGsとの関連



### 公益財団法人 阪和育英会

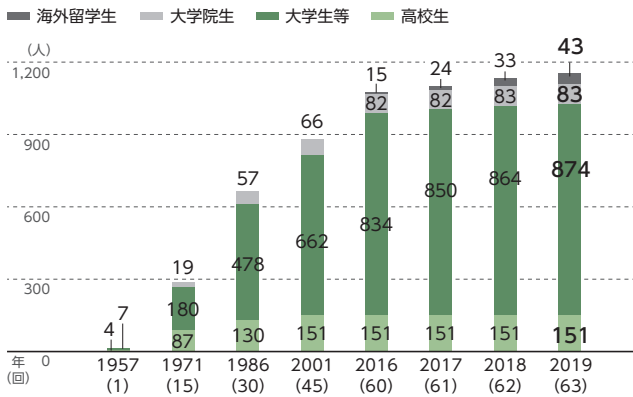
公益財団法人 阪和育英会は、当社の創立10周年記念事業として1957年4月に設立されました。当社の創業者で、当会の初代理事長であった北 二郎は自身が苦学した体験があり、奨学金を出して経済的支援をし、「我が国社会に有為な人材を育成したい」と念願して、当社の資本金がわずか1億円の時に1,000万円を投じて当会を設立しました。2017年4月をもって設立60周年を迎えた当会は、今日までに1,100名を超える奨学生に奨学支援をすることができました。

従来の貸与型の国内奨学金に加え、2015年度からは1人100万円の給付型の海外留学奨学金制度を発足させたのも、国際化がますます進む中、一人でも多くの意欲と能力のある学生が海外留学を通じて視野を広げ、知識を磨き、世界各国の優秀な若者に伍していける人材になってほしいとの思いからです。

我が国は経済的には豊かな社会になっていますが、他方で少子化による人口減少、経済格差の拡大、社会道德の退廃、教育

水準の低下など、教育の再生についての議論が沸騰しています。次代を担う若い人たちが社会で大いに活躍できるよう、当会は民間の奨学財団としての特色を活かし、さらに事業を発展させてまいります。

#### 2019年度までの奨学生数の累計



#### 60年超の実績と広がる輪

阪和育英会の正味財産は2019年度で6億245万円、奨学生数は累計で、大学院生83名、大学生等874名、高校生151名、海外留学生43名、総計1,151名となっています。奨学生OB・

### 芸術・スポーツ・教育・文化活動への支援

|                 |                 |                  |
|-----------------|-----------------|------------------|
| 日本交響楽振興財団       | スポーツ振興資金財団      | 官民協働海外留学支援制度     |
| 新日本フィルハーモニー交響楽団 | 絆甲子園野球大会        | がん研パワーアッププロジェクト  |
| 日本フィルハーモニー交響楽団  | 全日本柔道連盟         | 徳川黎明会            |
| 名古屋フィルハーモニー交響楽団 | OSAKA2020夢プログラム | 世界遺産熊野古道の修復作業の実施 |

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

#### 荷主としての取り組み

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

#### オフィスでの取り組み

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

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

#### 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。

### 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m<sup>3</sup>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認証及びASC-CoC認証を取得

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

は、環境や社会に配慮した養殖場で生産された持続可能な水産物の証です。



MSC認証

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



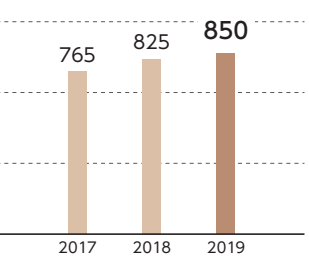
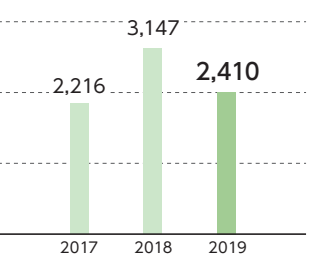
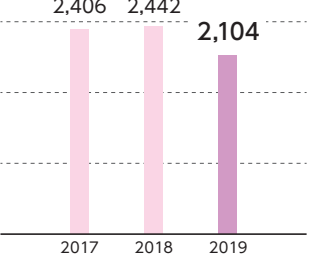
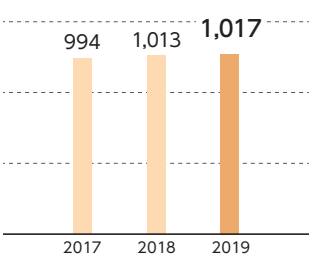
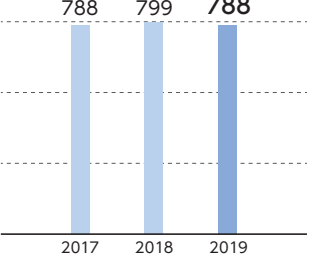
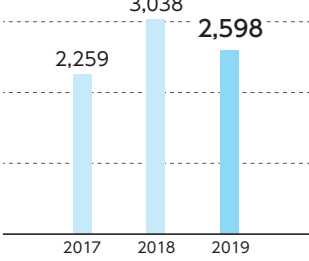
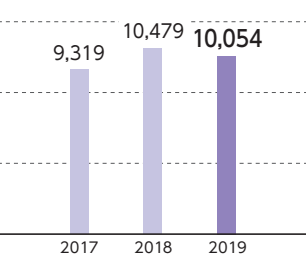
# 拡大・深化しながら、発展し続けるビジネスフィールド

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

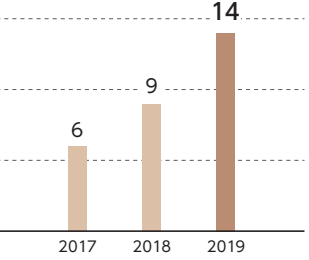
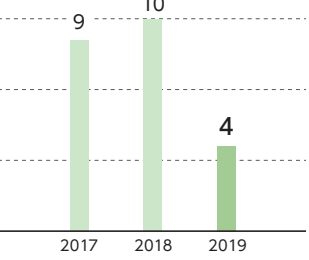
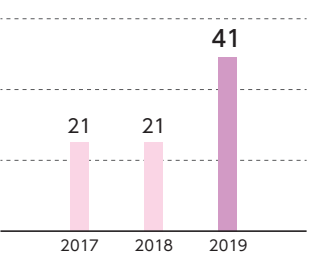
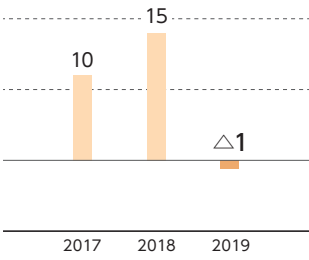
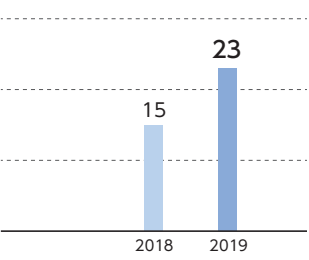
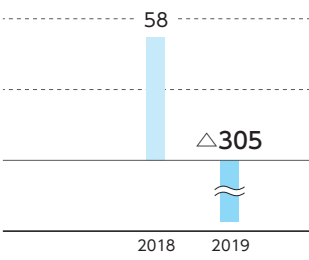
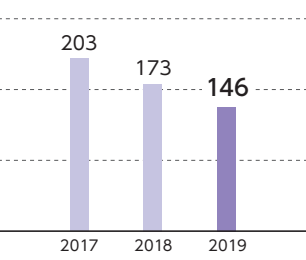
「存在感のある商社」として、時代・社会の変化に応じてフィールドを広げ、お客様のビジネスニーズにお応えします。



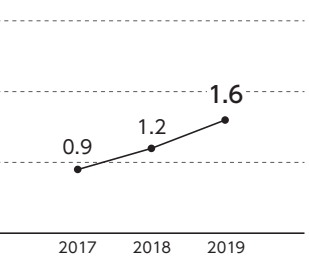
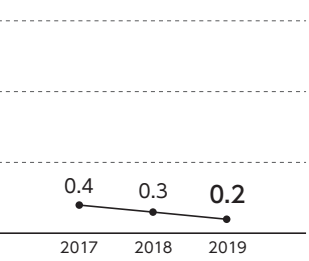
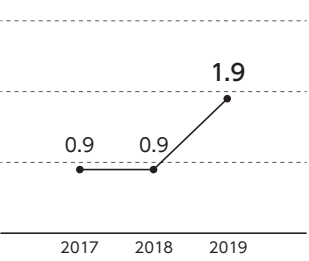
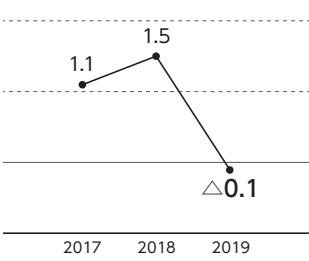
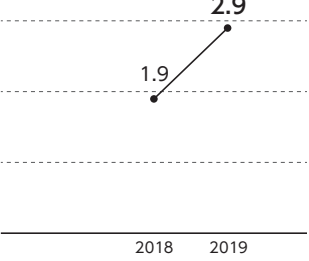
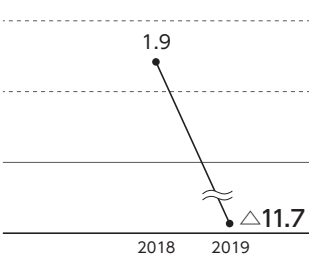
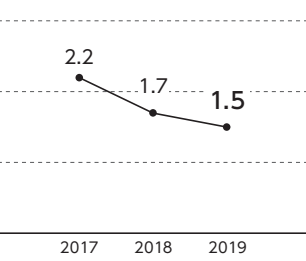
売上高の推移  
(億円)



セグメント利益  
又は損失の推移  
(億円)



セグメント利益率の  
推移  
(%)



事業構成比 (2019年度)



※事業構成比率は、外部顧客への売上高に基づいています。

## 鉄鋼事業



### 事業概要

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

### 主な取扱商品またはサービスの内容

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

### SDGsの取組み

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

## 強み・特徴

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

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

## 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ヘシフトする可能性は否定できません。

## 中長期の事業方針

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

このような事業環境において、鉄鋼事業としては、多様化・高度化するユーザーニーズに応えるため、機能を有する加工先のさらなる確保や取扱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。

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域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。

## 2019年度の実績

売上高

10,054 億円

セグメント  
損益

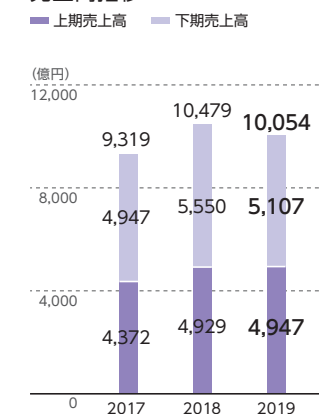
146 億円

セグメント  
従業員数

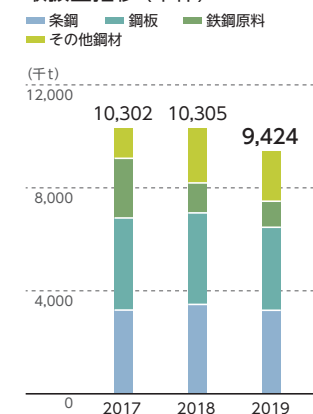
3,022 名

鉄鋼事業においては、米中貿易摩擦や消費税率引上げによる影響のほか、オリンピック関連工事の一巡などにより鋼材需要が減退傾向にあったなかで、当社の取扱数量も製造業向け・建設土木向けともに減少しました。また、鋼材価格は前年度に比べると高い水準にはあったものの、需要の減退によりじり安傾向が続いたため、子会社を中心に利幅を確保しづらい状況が続きました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比4.1%減の1兆54億円、セグメント利益は前年度比15.9%減の146億円となりました。

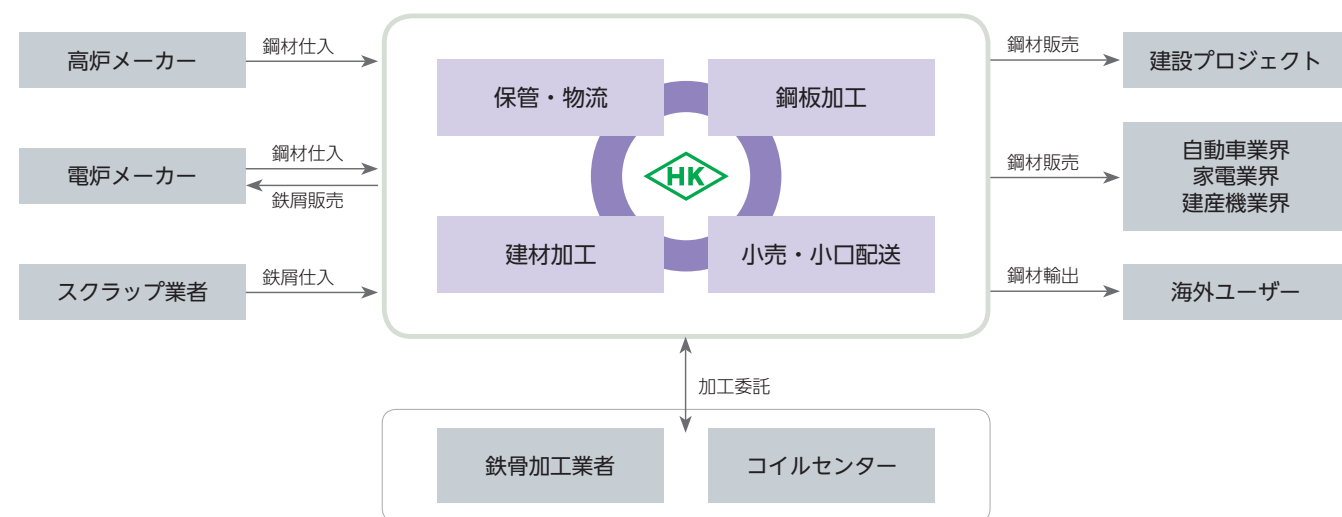
### 売上高推移



### 取扱量推移 (単体)



## バリューチェーン





## プライマリー原料事業



### 事業概要

プライマリー原料事業では、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、マンガン及び合金鉄やステンレス母材、スクラップです。

### SDGsの取組み

世界各地の需要家に金属資源を安定供給することで産業基盤の構築に貢献しています。また、今後に向けてさらなる普及が期待される電気自動車の増産に欠かせない二次電池の正極材の流通に深く携わることで、CO<sub>2</sub>の削減と地球温暖化問題への対応に貢献しています。

## 強み・特徴

プライマリー原料事業では、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量が最大規模となっている合金鉄商材を多数有しており、ヘッジ機能、在庫機能を活かし、世界各国への原料の安定供給を担っています。出資に関しては、南アフリカのクロム事業大手であるSAMANCOR社に出資し、日本向けフェロクロムの独占販売権を獲得しており、また、OM HOLDINGS社に出資し、マレーシアのサラワク州で生産するフェロシリコンやマンガン系合金鉄を国

内外の需要家に供給しています。

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

## 事業を取り巻く環境と課題

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

プライマリー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

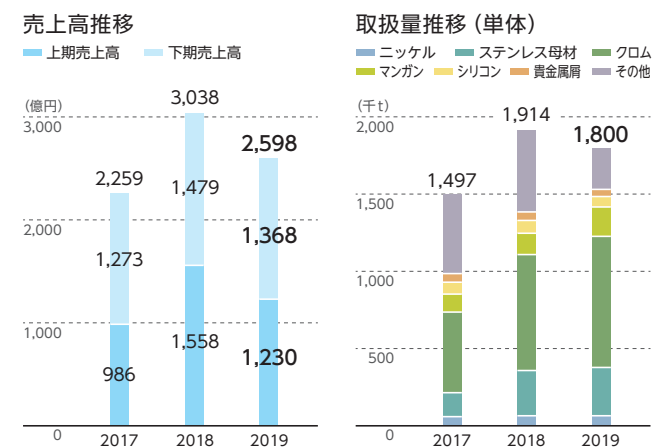
長年にわたる事業経験で培われたトレーディング力を基盤にして鉄鋼、特殊鋼、非鉄金属製錬メーカーなど各ユーザーに対して有用な金属資源の安定供給を果たすと同時に、特徴ある資源投資を通じて合金鉄の生産者の領域へと事業を拡大し、競合他社との差別化を進めていく方針です。また、現状すでに投資を進めている南アフリカ、インドネシア、マレーシア

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。

## 2019年度の実績



プライマリー原料事業においては、クロム系・マンガン系の合金鉄やステンレス鋼の価格が総じて弱含みで推移したことや、シリコン系合金鉄などの取扱数量が減少したことが収益を下押ししました。また、営業外損益においては、フェロクロム市況の低迷などSAMANCOR社を取り巻く事業環境の悪化が長引くなかで、同社に対する投資の全額を回収することは困難であると判断し、同社株式に含まれる鉱業権等の期末簿価273億円を全額減損処理した結果、同社に関する持分法による投資損失が349億円となりました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比14.5%減の2,598億円、セグメント損益は305億円の損失（前年度は、58億円の利益）となりました。



## バリューチェーン





## リサイクル原料事業



### 事業概要

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

### 主な取扱商品またはサービスの内容

アルミニウム、銅、亜鉛、鉛、ニッケル系特金、ステンレス、チタンのリサイクル事業を行っています。

### SDGsの取組み

長年かけて築き上げた金属リサイクル（回収・選別・加工）のノウハウと、回収・販売両面における国内外の豊富なネットワークを強みにし、循環型経済の形成に貢献すると同時に、アルミ製品リサイクル事業では、省CO<sub>2</sub>型の選別設備を導入する等気候変動への対応にも取り組んでいます。

## 強み・特徴

リサイクル原料事業では、自社グループ内での加工、分別、検査の設備・機能を所有し、アルミ圧延・押出メーカーや脱酸材用途で鉄鋼メーカーの要望に応える体制を構築、また特殊金属のリサイクル事業ではステンレス・特殊鋼メーカー、レアメタル精錬企業向けに再資源として供給、鉛、亜鉛、錫の精錬工程からの副産物のリサイクルも積極的に手掛けています。

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

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

## 事業を取り巻く環境と課題

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

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

課題としては、中国の新ルールに適応した銅スクラップの取

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

資源のサステナビリティや炭素排出量の軽減を担保するために、世界中でリサイクル原料の使用比率が加速度的に上昇していく中、分別・加工技術、品質保証能力を全方位で高めていくことが必要となります。

## 中長期の事業方針

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

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

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

## 2019年度の実績

売上高

788 億円

セグメント  
損益

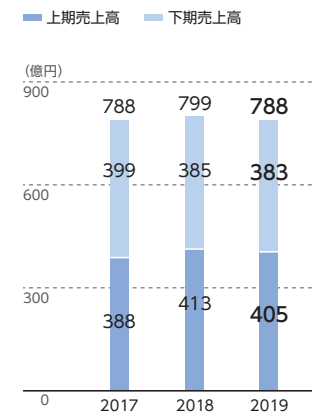
23 億円

セグメント  
従業員数

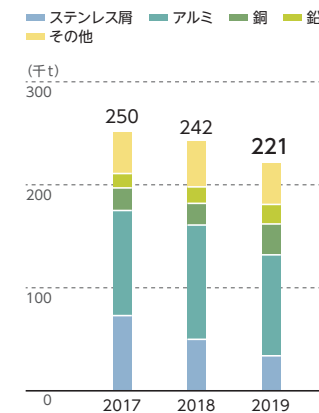
197 名

リサイクル原料事業においては、米中貿易摩擦や各国の景気後退懸念などからベースメタルの国際価格が前年度に比べて弱含みで推移したほか、ステンレスやアルミニウムスクラップなどの取扱数量が減少したことにより減収となりました。一方、銅スクラップ価格の下降局面で安値調達したことによる採算の改善や新規連結したPT. HANWA ROYAL METALS社からの利益の上乗せなどから増益となりました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比1.4%減の788億円、セグメント利益は前年度比51.4%増の23億円となりました。

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

### 主な取扱商品またはサービスの内容

主な取扱商品は、サケ、エビ、カニなどの水産物及び鶏肉などの畜産物です。

### SDGsの取組み

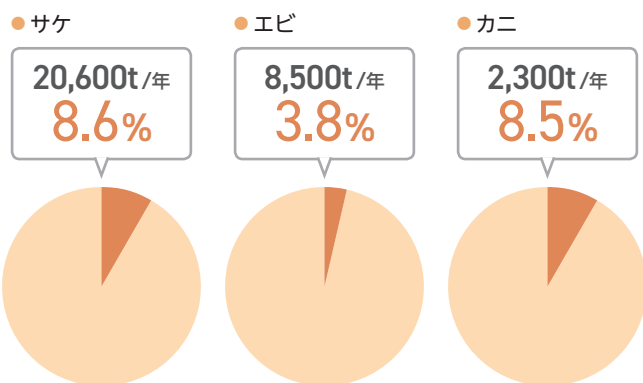
水産物をはじめとする食料品を取り扱ううえで必要とされる責任を果たし、持続可能な水産資源の循環に貢献します。また、国内外で展開しているバリューチェーンの川上（原料調達）から川下（最終商品）まですべての段階に携わることで、食品産業（原料生産・加工）に携わる地域の経済発展及び世界への安全・安心な食品の流通に貢献しています。

## 強み・特徴

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

高度な商材知識を持ちフットワークの軽い当社社員が自ら原料調達・現地加工・最終製品販売までに関与し、生産指導・品質管理を徹底させることで、安全・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（2019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を背景に、仕入先に対する日本企業の発言力は相対的に低下傾向にあります。今後は、グローバルに販路を持ち、海外需要に対応できる能力を持つ企業でないと買付が厳しくなることが見込まれます。また、現状では、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

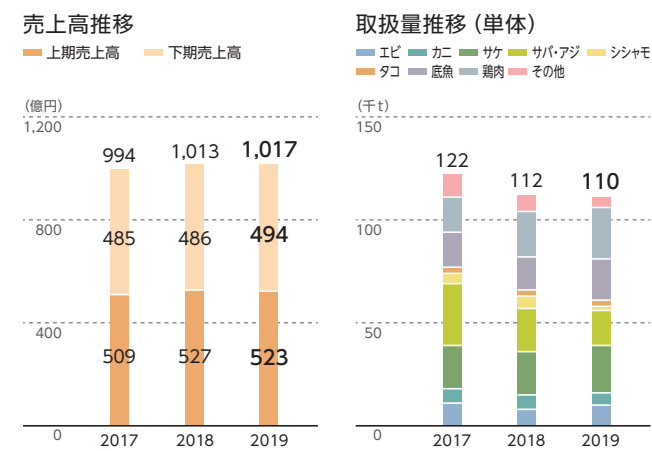
資本提携やアライアンスを通じて、海外の水産物加工業者や養殖業者との関係を強化するとともに、川下展開として、当社グループ会社が持つエンドユーザー向けの販路の拡大を目指し

ていきます。また、水産物に限定せず、畜産物など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。

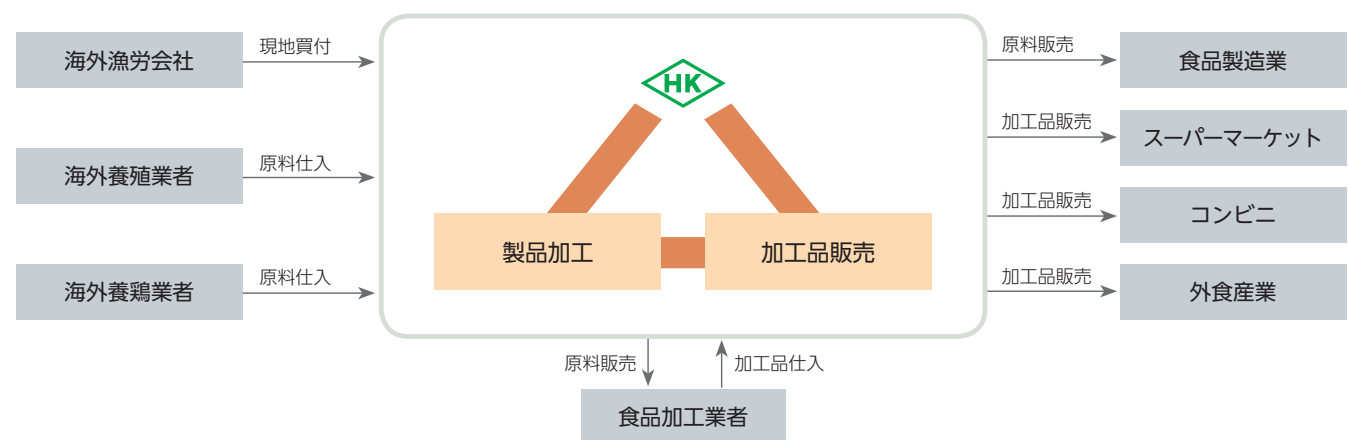
## 2019年度の実績



食品事業においては、主力品目であるサケ類などで供給過多の状況が続いていたところ、新型コロナウイルス感染症の拡大により主要消費国での需要が減退したほか、国内の外食産業における営業自粛なども重なり、商品市況は年度末にかけて下落しました。一方、米国の子会社が取扱品目を拡大したほか、国内において連結子会社の数が増加した影響もあり、売上高は微増となりました。また、利益面ではサケ価格の急落によりたな卸資産評価損が増加したことや為替差益が減少したことなどが下押ししました。これらの結果、当事業の売上高は前年度比0.4%増の1,017億円、セグメント損益は1億円の損失（前年度は、15億円の利益）となりました。



## バリューチェーン



## エネルギー・生活資材事業



### 強み・特徴

エネルギー事業では多様な仕入れソースを持ち、輸出入取引及び在庫管理などの商社機能をフルに発揮して、低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マス燃料(木質ペレット、PKSなど)の供給体制の構築に取り組んでいます。その他、潤滑油原料・添加剤・化学品の取り扱いにおいては、ユーザーのニーズのもと、扱い商品は多岐にわたります。

### 事業を取り巻く環境と課題

エネルギー事業では、国内石油メーカーの寡占化が進み、十分な機能を持たない同業他社は収益力が低下し撤退を余儀なくされる中、ユーザーからはデリバリー力を含め商材の安定供給を求める声が高まっています。現在、当社が取扱いにおいて高いシェアを保っているバイオマス燃料は、再生可能エネルギーとしての需要の増加が見込まれます。生活資材事業では、仕入れ先はベトナムやフィリピンなど海外メーカーが多く、ユーザーは国内の大手小売業者を中心としており、流通業者には高いレベルでの調達力、品質管理力、在庫物流機能などが求め

### 中長期の事業方針

エネルギー事業では、引き続き国内大手の石油メーカーとの取引を維持し、船舶会社や各種メーカーに対して船舶用燃料や燃料用C重油などを供給していきます。また一方で、世界的な環境課題への関心が高まる中、バイオマス発電事業向けの木質ペレットやPKSなどの取扱いを拡充する方針です。生活資材事業では、中長期的にも日本国内の大手取引先をメインユーザーと位置付けて、商品の提案と在庫物流機能を提供することで販売強化を目指していきます。メイン商材については、現在のレジ・ゴミ

生活資材事業では原料(樹脂)から製品(レジ・ゴミ袋)まで幅広く取り扱っており、商品開発からパッケージデザイン・製造・販売、デリバリーに至るまで一貫したサービスをユーザーに提供できることを強みとしています。また、品質管理の専門部署を有しており、ユーザーに対して安心・安全な商品を提供しています。紙料事業では価格優位性のある日本製の古紙や損紙を、経済成長に伴い紙の使用量が増加するアセアン諸国などに輸出しています。さらにリサイクル燃料(RPFなど)事業など、環境ビジネスへの取り組みも拡大しています。

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ます。RPFについては、世界的な脱炭素化の流れを受けて、中長期的にも需要は底堅いと考えています。

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。

#### 事業概要

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

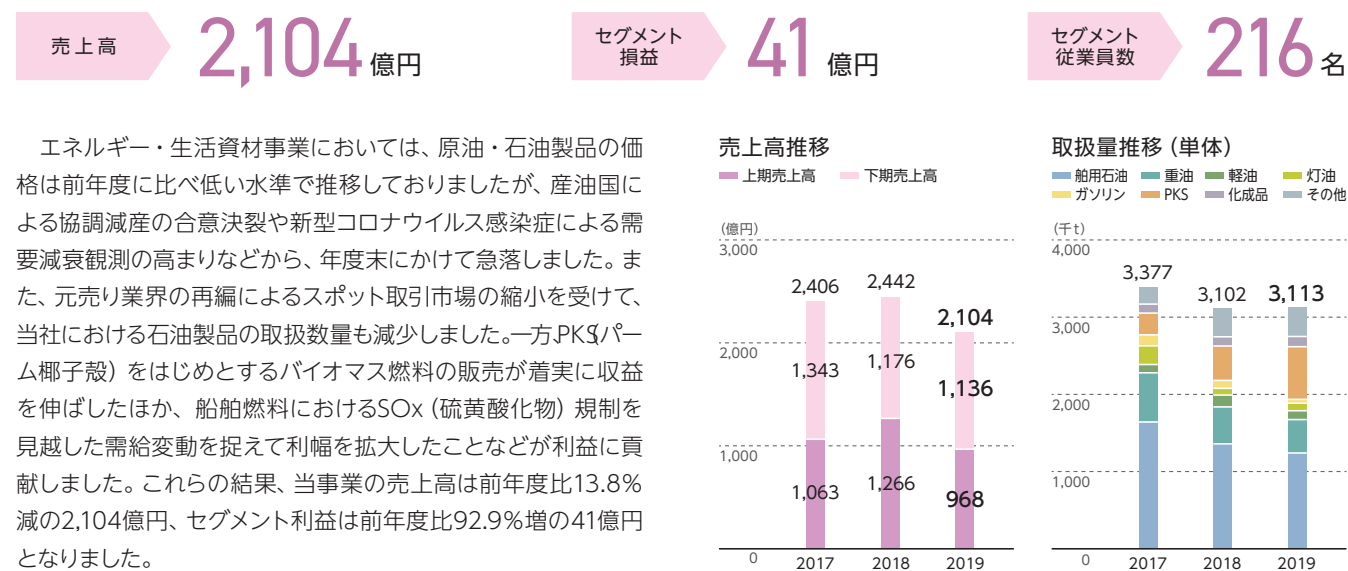
#### 主な取扱商品またはサービスの内容

主な取扱商品は、石油製品、工業薬品、化学品及びリサイクル燃料です。

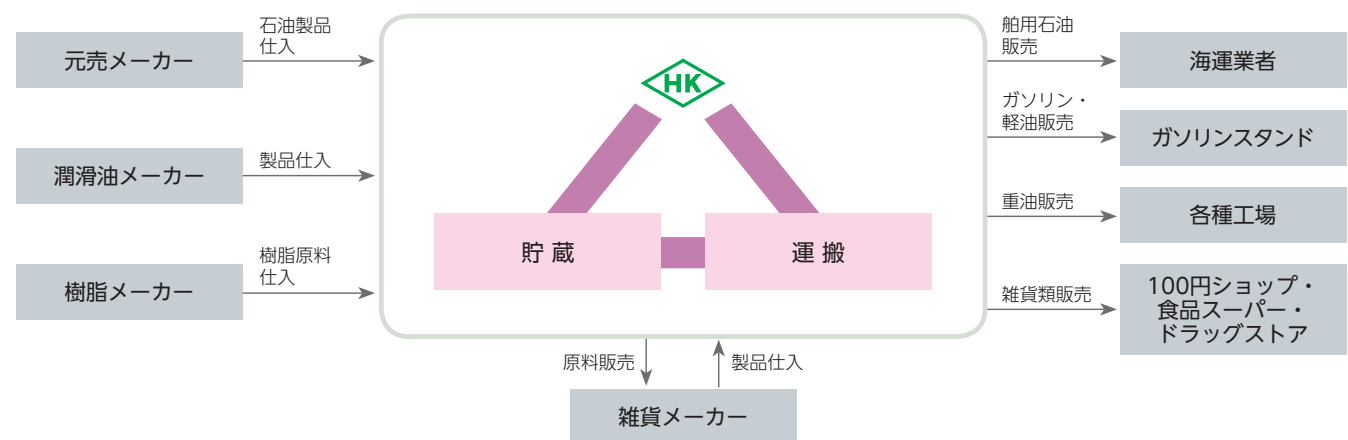
#### SDGsの取組み

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

### 2019年度の実績



### バリューチェーン





## その他の事業

〔木材事業〕 〔機械事業〕

### 木材事業



### 機械事業



### 〔木材事業〕

#### 事業概要

木材事業では世界各地の林産地から優良な木材を輸入し、住宅会社・建販商社・建材メーカー・木材加工業者・特約店等に販売しています。販売は国内に留まらず建築・建材用途でアジアや中東への三国間貿易にも注力しています。

また、住宅会社に対する木材加工製品を中心とした住宅部材の総合販売窓口としての機能を拡充しております。

#### 主な取扱商品またはサービスの内容

主な取扱商品は、輸入・国産木材製品及び住宅向け建材全般です。

#### SDGsの取組み

国内外のネットワークとスケールメリットを活かして、世界の木材需要に応えています。また、国産材の輸出にも力を入れており、国内林業の持続的な発展と森の豊かさの維持に貢献していきます。

### 〔機械事業〕

#### 事業概要

機械事業は、レジャー施設事業と産業機械事業で構成されており、レジャー施設事業ではテーマパークなどに遊戯機械や演出を、産業機械事業では各種鉄鋼加工機械、各種搬送機械などを販売しています。

#### 主な取扱商品またはサービスの内容

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

#### SDGsの取組み

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

## 強み・特徴

### 〔木材事業〕

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

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

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

### 〔機械事業〕

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

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

## 中長期の事業方針

### 〔木材事業〕

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

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

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

### 〔機械事業〕

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

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

## 事業を取り巻く環境と課題

### 〔木材事業〕

メイン市場の住宅業界が少子化に伴い徐々に縮小していく中、住宅会社間での競争は激しさを増しており、ユーザーの視線は機能やコストに益々シビアになり、機能の少ない中間流通は省かれる方向にあります。

木材原料や加工製品に関しては既に相応の競争力を有していますが、変動する相場の中で適した材を組み合わせる提案する力が求められています。

また、商品をただ販売するのではなくデリバリー機能や施工など、顧客ニーズに応じた付加価値を足して商品を提供することが重要になってきており、さらなる機能の拡充が求められています。

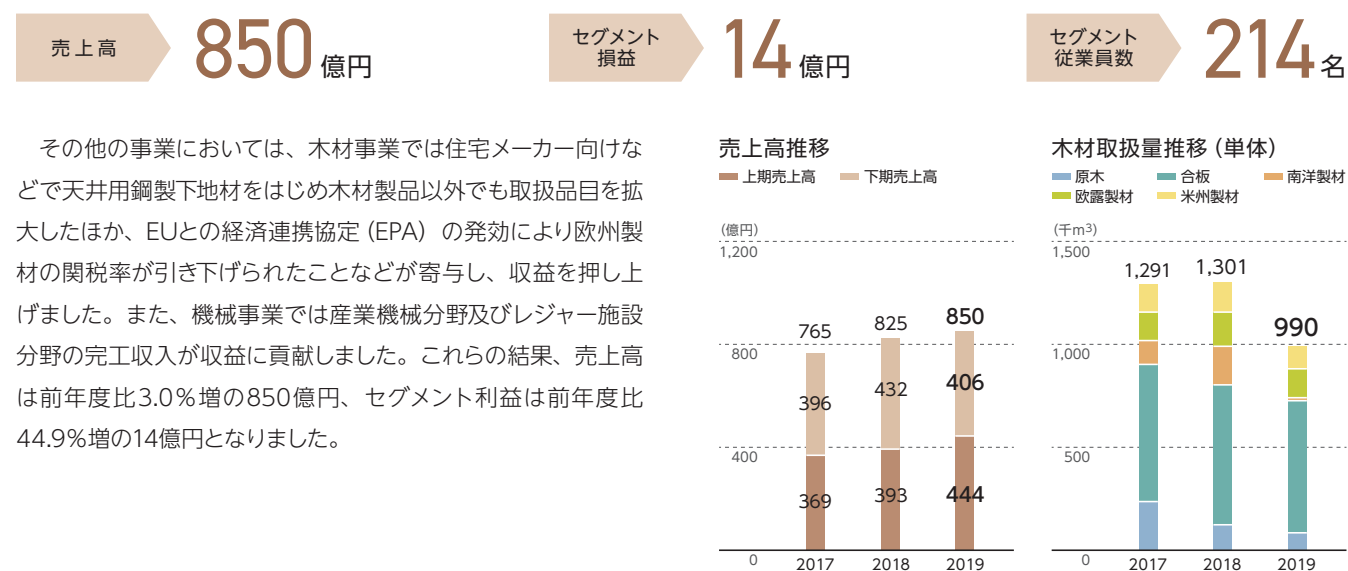
### 〔機械事業〕

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

産業機械事業では、単純なクレーンなど汎用機械の取引については簡単に拡大できない状況が続いていますが、製造ラインの設備など複数の業者の取りまとめやアイデアが求められるような複雑な案件においては、当社が元請に指定されるケースが増えています。

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

## 2019年度の実績



# 海外販売子会社



## 主な取扱商品またはサービスの内容

海外の主要な拠点において当社と同様に多種多様な商品の売買を行っています。

## 2019年度の実績

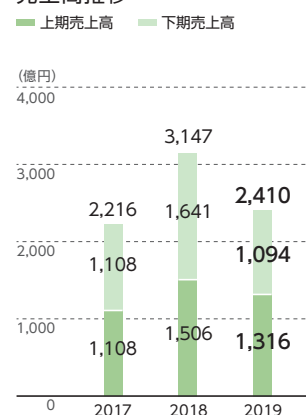
売上高 **2,410** 億円

セグメント  
損益 **4** 億円

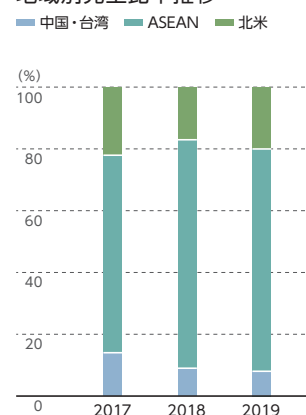
セグメント  
従業員数 **438** 名

海外販売子会社においては、各国経済が縮小傾向にあるなかで、シンガポールでの石油製品の取扱い減少やタイ・台湾などの非鉄金属の需要の減少、米国での金属原料類の取扱い減少のほか、インドネシアでは鋼材販売が停滞する一方で地場取引比率の増加を背景に現地通貨建資金の調達コストが負担となったことも利益を押し下げました。これらの結果、売上高は前年度比23.4%減の2,410億円、セグメント利益は前年度比54.5%減の4億円となりました。

### 売上高推移



### 地域別売上比率推移



## 地域ごとの売上高と有形固定資産

### (1) 売上高

| 日本(百万円)   | アジア(百万円) | その他の地域(百万円) | 合計(百万円)   |
|-----------|----------|-------------|-----------|
| 1,342,564 | 481,678  | 83,250      | 1,907,493 |

※売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。

### (2) 有形固定資産

| 日本(百万円) | アジア(百万円) | その他の地域(百万円) | 合計(百万円) |
|---------|----------|-------------|---------|
| 64,328  | 7,841    | 2,993       | 75,162  |

## 主要な関係会社

●：鉄鋼事業 ●：プライマリー原料事業 ●：リサイクル原料事業 ●：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)<br>● エスケー<br>エンジニアリング(株)                  | 東京都中央区                   | 222百万円       | ● ハンワフーズ(株)                                       | 東京都中央区                        | 200百万円        |
| ● (株)ダイサン                                         | 大阪市西区                    | 200百万円       | ● 丸本本間水産(株)                                       | 札幌市西区                         | 20百万円         |
| ● 阪和流通センター<br>東京(株)                               | 千葉県習志野市                  | 100百万円       | ● SEATTLE SHRIMP &<br>SEAFOOD<br>COMPANY, INC.    | Washington,<br>U.S.A.         | US\$ 300千     |
| ● 阪和流通センター<br>大阪(株)                               | 堺市堺区                     | 100百万円       | ● トーヨーエナジー(株)                                     | 大阪市中央区                        | 120百万円        |
| ● 阪和流通センター<br>名古屋(株)                              | 愛知県海部郡<br>飛島村            | 100百万円       | ● 西部サービス(株)                                       | 大阪市淀川区                        | 20百万円         |
| ● 阪和スチールサービス(株)                                   | 滋賀県甲賀市                   | 100百万円       | ● (有)アルファフォルム                                     | 大阪市淀川区                        | 3百万円          |
| ● 阪和エコスチール(株)                                     | 千葉県鎌ヶ谷市                  | 100百万円       | ● HANWA SINGAPORE<br>(PRIVATE) LTD.               | Singapore                     | US\$ 129,527千 |
| ● 三栄金属(株)                                         | 大阪市中央区                   | 100百万円       | ● HANWA AMERICAN<br>CORP.                         | New Jersey,<br>U.S.A          | US\$ 40,000千  |
| ● (株)トーハンスチール                                     | 千葉県船橋市                   | 64百万円        | ● HANWA THAILAND<br>CO.,LTD.                      | Bangkok,<br>Thailand          | THB 612,200千  |
| ● ダイコースチール(株)                                     | 大阪市住之江区                  | 50百万円        | ● 阪和(香港)<br>有限公司                                  | 香港、中国                         | HK\$ 70,000千  |
| ● 亀井鐵鋼(株)                                         | 愛媛県松山市                   | 50百万円        | ● 阪和(上海)<br>管理有限公司                                | 上海、中国                         | US\$ 2,500千   |
| ● 大鋼産業(株)                                         | 大阪市中央区                   | 35百万円        | ● 台湾阪和興業股份<br>有限公司                                | 台北、台湾                         | NT\$ 15,000千  |
| ● 太洋鋼材(株)                                         | 大阪市中央区                   | 10百万円        | ● HANWA CANADA<br>CORP.                           | Vancouver,<br>Canada          | CAN\$ 2,300千  |
| ● (株)松岡鋼材                                         | 滋賀県甲賀市                   | 10百万円        | ● PT.HANWA<br>INDONESIA                           | Jakarta,<br>Indonesia         | US\$ 32,100千  |
| ● (株)カネキ                                          | 京都府久世郡<br>久御山町           | 20百万円        | ● (株)ハローズ                                         | 東京都中央区                        | 100百万円        |
| ● すばる鋼材(株)                                        | 大阪市大正区                   | 57百万円        | (持分法適用関連会社)<br>● 近江産業(株)                          | 大阪市大正区                        | 100百万円        |
| ● ジャパンライフ(株)                                      | 東京都葛飾区                   | 60百万円        | ● ステンレスパイプ工業(株)                                   | 堺市美原区                         | 100百万円        |
| ● 廣内庄延工業(株)                                       | 大阪市城東区                   | 100百万円       | ● メタルテック(株)                                       | 東京都墨田区                        | 50百万円         |
| ● 山陽鋼材(株)                                         | 広島市中区                    | 20百万円        | ● COSMOSTEEL<br>HOLDINGS LTD.                     | Singapore                     | S\$ 56,324千   |
| ● HANWA STEEL<br>SERVICE MEXICANA<br>S.A. DE C.V. | Guanajuato,<br>Mexico    | MXN 870,547千 | ● SOHBI KOHGEI<br>(PHILS.), INC.                  | Batangas,<br>Philippines      | US\$ 7,772千   |
| ● HANWA STEEL<br>SERVICE (THAILAND)<br>CO.,LTD.   | Chonburi,<br>Thailand    | THB 576,000千 | ● SMC TOAMI LLC.                                  | Ba Ria Vung Tau,<br>Vietnam   | VND 65,217百万  |
| ● PT.HANWA STEEL<br>SERVICE INDONESIA             | Jawa Barat,<br>Indonesia | US\$ 18,000千 | ● SENDO STEEL PIPE<br>JOINT<br>VENTURE CO., LTD.  | Ba Ria Vung Tau,<br>Vietnam   | VND 176,201百万 |
| ● 阪和鋼板加工(東莞)<br>有限公司                              | 東莞、中国                    | US\$ 15,000千 | ● NIPPON EGALV<br>STEEL SDN. BHD.                 | Penang,<br>Malaysia           | MYR 64,850千   |
| ● 長富不銹鋼中心(蘇州)<br>有限公司                             | 太倉、中国                    | US\$ 18,000千 | ● NST SAIGON COIL<br>CENTER CO., LTD.             | Binh Duong,<br>Vietnam        | VND 54,100百万  |
| ● HANWA STEEL<br>CENTRE (M) SDN.<br>BHD.          | Penang,<br>Malaysia      | MYR 40,000千  | ● SMC TRADING<br>INVESTMENT JSC.                  | Ho Chi Minh,<br>Vietnam       | VND 609,946百万 |
| ● 日鴻不銹鋼(上海)<br>有限公司                               | 上海、中国                    | RMB 95,000千  | ● SAMANCOR<br>CHROME HOLDINGS<br>PROPRIETARY LTD. | Johannesburg,<br>South Africa | ZAR 2,555百万   |
| ● 日本南ア・クロム(株)                                     | 東京都中央区                   | 13,608百万円    |                                                   |                               |               |
| ● 昭和メタル(株)                                        | 川崎市川崎区                   | 20百万円        |                                                   |                               |               |
| ● 日興金属(株)                                         | 北九州市門司区                  | 20百万円        |                                                   |                               |               |
| ● 正起金属加工(株)                                       | 愛知県知多郡<br>武豊町            | 20百万円        |                                                   |                               |               |
| ● PT.HANWA ROYAL<br>METALS                        | Jawa Timur,<br>Indonesia | US\$ 3,800千  |                                                   |                               |               |

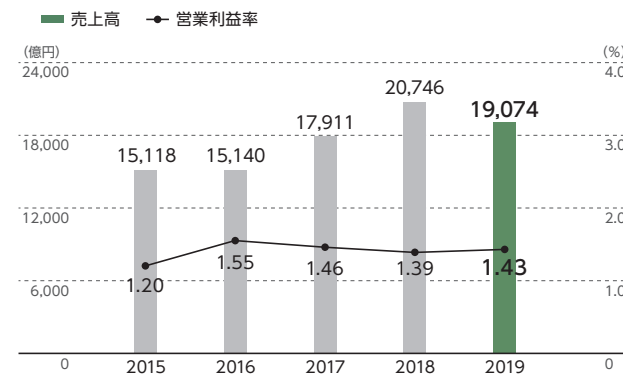
※アミューズメント施設の管理・運営



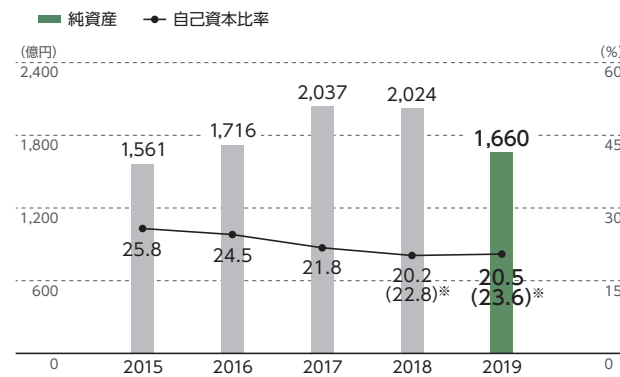
# 財務・非財務ハイライト

## 財務指標

### 売上高／営業利益率

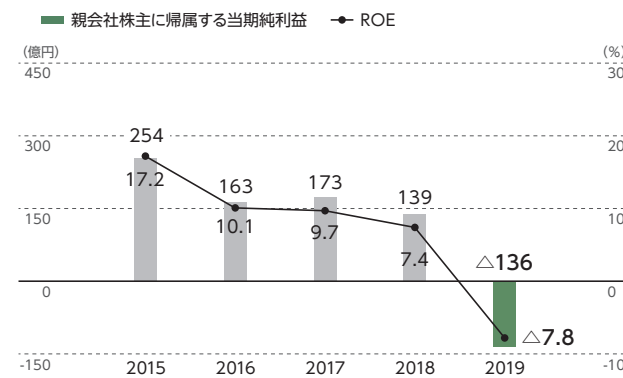


### 純資産／自己資本比率

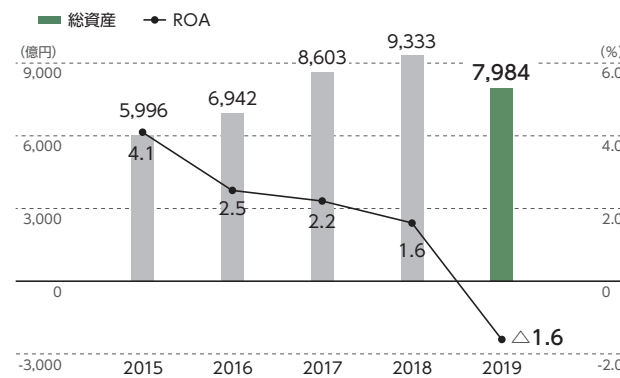


※2019年3月に実施した劣後特約付ローン500億円について、格付上の資本性 (50%) を考慮して算出しています。

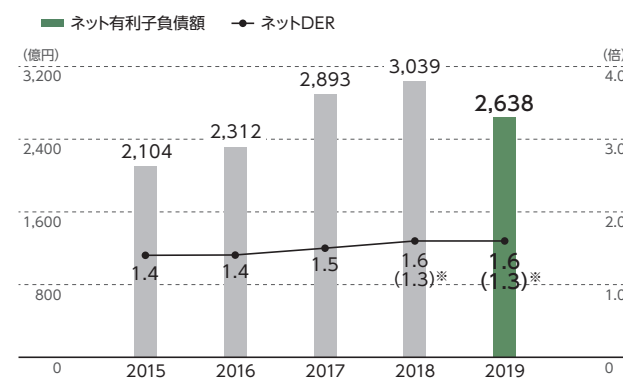
### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



### 総資産／ROA

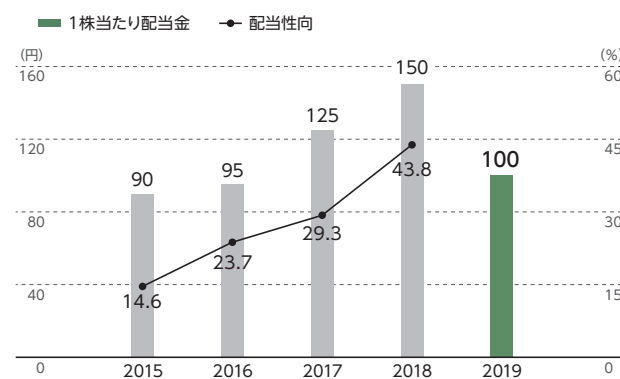


### ネット有利子負債額／ネットDER



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

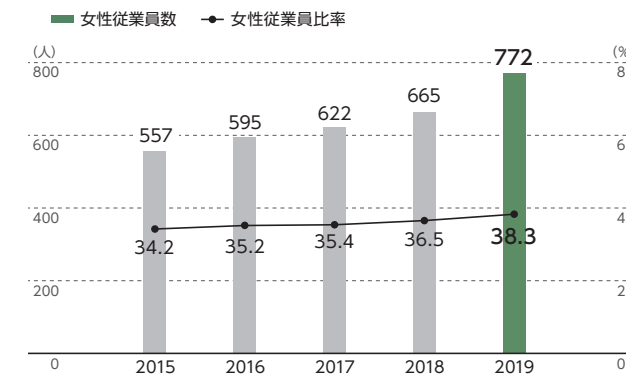
### 1株当たり配当金／配当性向



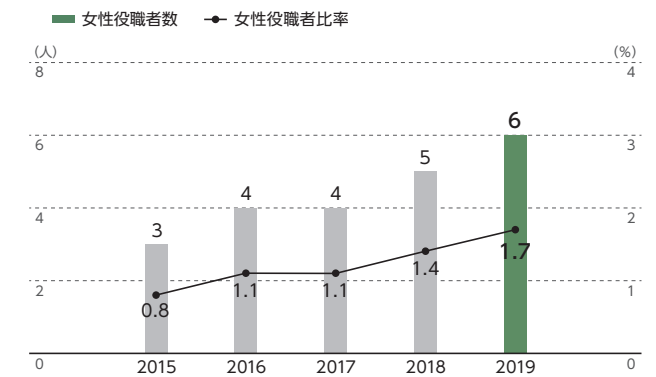
※2017年10月1日に普通株式5株を1株とする株式併合を行いました。1株当たり配当金は当該株式併合を考慮した金額を記載しています。

## 非財務指標

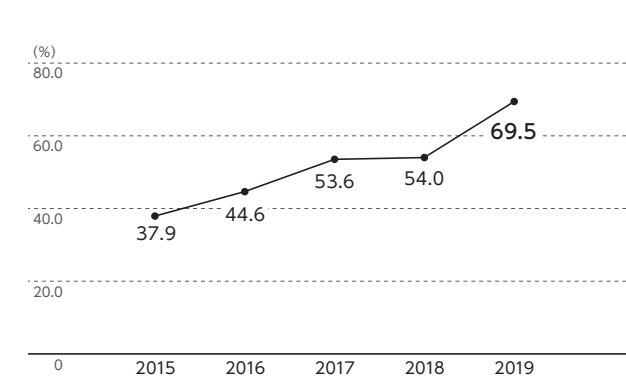
### 女性従業員数・女性従業員比率 (2020年4月30日時点)



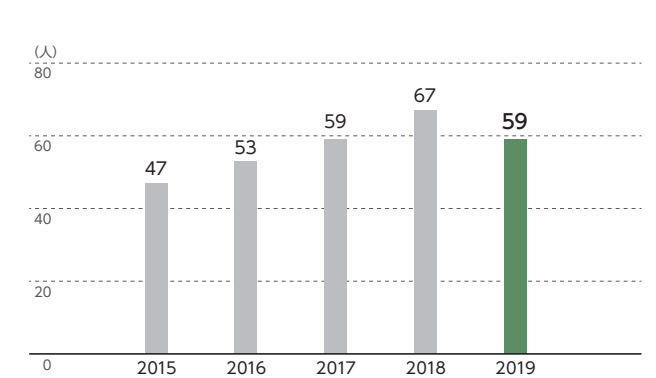
### 女性役職者数・女性役職者比率 (2020年4月30日時点)



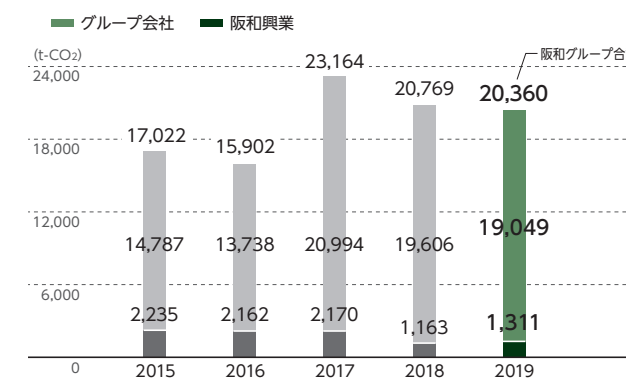
### 有給休暇取得率



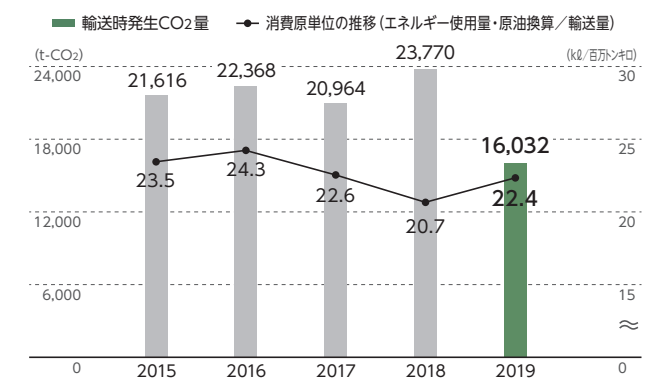
### 育児休業取得者数 (4月1日時点)



### 国内事業所におけるCO<sub>2</sub>排出量



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



※対象：阪和興業が荷主となる国内輸送

11年財務サマリー

| 年度                                       | 2009年     | 2010年     | 2011年     | 2012年     | 2013年     | 2014年     | 2015年     | 2016年     | 2017年     | 2018年       | 2019年       |
|------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| 経営成績 (百万円)                               |           |           |           |           |           |           |           |           |           |             |             |
| 売上高                                      | 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   | 1,907,493   |
| 売上総利益                                    | 40,589    | 43,744    | 46,346    | 44,762    | 51,365    | 55,729    | 56,559    | 64,514    | 72,195    | 79,222      | 79,826      |
| 営業利益                                     | 11,420    | 13,853    | 14,976    | 12,491    | 16,252    | 19,107    | 18,178    | 23,426    | 26,217    | 28,904      | 27,330      |
| 経常利益又は経常損失 (△)                           | 9,412     | 13,490    | 13,116    | 8,871     | 14,698    | 14,264    | 15,424    | 22,907    | 25,502    | 23,395      | △12,598     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益又は<br>親会社株主に帰属する当期純損失 (△) | 11,579    | 5,793     | 4,632     | 4,720     | 7,896     | 9,086     | 25,469    | 16,363    | 17,354    | 13,914      | △13,674     |
| キャッシュ・フローの状況 (百万円)                       |           |           |           |           |           |           |           |           |           |             |             |
| 営業キャッシュ・フロー                              | 46,250    | △46,948   | 11,970    | 19,380    | 343       | 1,790     | 53,098    | 3,959     | △19,755   | 15,417      | 74,261      |
| 投資キャッシュ・フロー                              | △12,991   | △7,610    | △12,009   | △5,106    | △5,244    | △13,692   | △10,446   | △18,427   | △39,971   | △20,623     | △24,159     |
| 財務キャッシュ・フロー                              | △43,669   | 51,271    | 1,596     | △16,363   | △4,927    | 19,339    | △41,751   | 15,447    | 66,435    | 28,132      | △42,314     |
| フリー・キャッシュ・フロー※1                          | 33,258    | △54,559   | △39       | 14,273    | △4,901    | △11,902   | 42,652    | △14,468   | △59,727   | △5,205      | △50,102     |
| 財政状態 (会計年度末) (百万円)                       |           |           |           |           |           |           |           |           |           |             |             |
| 総資産                                      | 443,444   | 532,797   | 582,404   | 552,908   | 593,351   | 651,456   | 599,694   | 694,232   | 860,344   | 933,307     | 798,442     |
| 純資産                                      | 106,855   | 110,458   | 115,956   | 120,674   | 125,361   | 142,749   | 156,139   | 171,637   | 203,700   | 202,459     | 166,097     |
| 有利子負債※2                                  | 175,578   | 235,204   | 243,142   | 236,169   | 245,906   | 272,575   | 237,552   | 259,670   | 325,562   | 363,257     | 331,107     |
| ネット有利子負債※3                               | 150,909   | 214,497   | 219,594   | 212,883   | 229,899   | 248,032   | 210,437   | 231,205   | 289,346   | 303,949     | 263,850     |
| 1株当たり情報 (円)                              |           |           |           |           |           |           |           |           |           |             |             |
| 1株当たり当期純利益※4                             | 55.46     | 27.95     | 22.35     | 22.78     | 38.11     | 43.85     | 122.92    | 80.18     | 427.04    | 342.41      | △336.51     |
| 1株当たり純資産※4                               | 512.16    | 529.65    | 548.22    | 570.50    | 591.68    | 682.46    | 747.40    | 838.70    | 4,621.96  | 4,632.55    | 4,027.01    |
| 1株当たり配当額※5                               | 12.00     | 12.00     | 12.00     | 12.00     | 12.00     | 15.00     | 18.00     | 19.00     | 85.00     | 150.00      | 100.00      |
| 財務指標                                     |           |           |           |           |           |           |           |           |           |             |             |
| 総資産当期純利益率 (ROA) (%)※6                    | 2.5       | 1.2       | 0.8       | 0.8       | 1.4       | 1.5       | 4.1       | 2.5       | 2.2       | 1.6         | △1.6        |
| 自己資本当期純利益率 (ROE) (%)※7                   | 11.6      | 5.4       | 4.1       | 4.1       | 6.6       | 6.9       | 17.2      | 10.1      | 9.7       | 7.4         | △7.8        |
| 自己資本比率 (%)※9                             | 24.0      | 20.6      | 19.5      | 21.4      | 20.6      | 21.7      | 25.8      | 24.5      | 21.8      | 20.2 (22.8) | 20.5 (23.6) |
| ネットDER (倍)※8,9                           | 1.4       | 2.0       | 1.9       | 1.8       | 1.9       | 1.8       | 1.4       | 1.4       | 1.5       | 1.6 (1.3)   | 1.6 (1.3)   |
| 連結配当性向 (%)                               | 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、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<br>(2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2020年3月31日) |
| <b>資産の部</b>          |                         |                         |
| <b>流動資産</b>          |                         |                         |
| 現金及び預金               | 59,307                  | 67,256                  |
| 受取手形及び売掛金            | 416,394                 | 341,559                 |
| 電子記録債権               | 36,637                  | 21,281                  |
| 有価証券                 | 1,190                   | 1,167                   |
| たな卸資産                | 140,633                 | 127,460                 |
| その他                  | 71,328                  | 69,949                  |
| 貸倒引当金                | △504                    | △1,046                  |
| <b>流動資産合計</b>        | <b>724,987</b>          | <b>627,629</b>          |
| <b>固定資産</b>          |                         |                         |
| <b>有形固定資産</b>        |                         |                         |
| 建物及び構築物              | 45,156                  | 51,797                  |
| 減価償却累計額              | △22,980                 | △25,545                 |
| <b>建物及び構築物（純額）</b>   | <b>22,176</b>           | <b>26,252</b>           |
| 機械装置及び運搬具            | 24,116                  | 26,730                  |
| 減価償却累計額              | △16,491                 | △18,105                 |
| <b>機械装置及び運搬具（純額）</b> | <b>7,624</b>            | <b>8,624</b>            |
| 土地                   | 33,864                  | 34,165                  |
| その他                  | 11,508                  | 13,190                  |
| 減価償却累計額              | △6,311                  | △7,071                  |
| <b>その他（純額）</b>       | <b>5,196</b>            | <b>6,119</b>            |
| <b>有形固定資産合計</b>      | <b>68,862</b>           | <b>75,162</b>           |
| <b>無形固定資産</b>        | <b>5,031</b>            | <b>6,331</b>            |
| <b>投資その他の資産</b>      |                         |                         |
| 投資有価証券               | 101,900                 | 56,892                  |
| 長期貸付金                | 21,162                  | 19,141                  |
| 繰延税金資産               | 385                     | 600                     |
| その他                  | 12,304                  | 13,754                  |
| 貸倒引当金                | △1,327                  | △1,070                  |
| <b>投資その他の資産合計</b>    | <b>134,426</b>          | <b>89,318</b>           |
| <b>固定資産合計</b>        | <b>208,319</b>          | <b>170,812</b>          |
| <b>資産合計</b>          | <b>933,307</b>          | <b>798,442</b>          |

| (単位：百万円)             |                         |                         |
|----------------------|-------------------------|-------------------------|
|                      | 前連結会計年度<br>(2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2020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            | 280,858                 | 202,671                 |
| 電子記録債務               | 4,964                   | 19,146                  |
| 短期借入金                | 92,851                  | 67,177                  |
| 1年内償還予定の社債           | 10,021                  | 10,021                  |
| 未払法人税等               | 3,486                   | 2,466                   |
| 賞与引当金                | 2,647                   | 2,774                   |
| 製品保証引当金              | 253                     | 481                     |
| その他                  | 59,833                  | 59,913                  |
| <b>流動負債合計</b>        | <b>454,916</b>          | <b>364,653</b>          |
| <b>固定負債</b>          |                         |                         |
| 社債                   | 50,034                  | 40,013                  |
| 長期借入金                | 208,936                 | 212,372                 |
| 繰延税金負債               | 3,173                   | 1,308                   |
| 再評価に係る繰延税金負債         | 1,591                   | 1,562                   |
| 退職給付に係る負債            | 5,950                   | 6,162                   |
| その他                  | 6,245                   | 6,271                   |
| <b>固定負債合計</b>        | <b>275,931</b>          | <b>267,691</b>          |
| <b>負債合計</b>          | <b>730,847</b>          | <b>632,344</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                | 139,036                 | 119,475                 |
| 自己株式                 | △3,737                  | △3,728                  |
| <b>株主資本合計</b>        | <b>180,949</b>          | <b>161,398</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         | 10,800                  | 6,042                   |
| 繰延ヘッジ損益              | 61                      | 745                     |
| 土地再評価差額金             | 3,343                   | 3,277                   |
| 為替換算調整勘定             | △1,435                  | △2,434                  |
| 退職給付に係る調整累計額         | △5,473                  | △5,380                  |
| <b>その他の包括利益累計額合計</b> | <b>7,295</b>            | <b>2,250</b>            |
| <b>非支配株主持分</b>       | <b>14,214</b>           | <b>2,448</b>            |
| <b>純資産合計</b>         | <b>202,459</b>          | <b>166,097</b>          |
| <b>負債純資産合計</b>       | <b>933,307</b>          | <b>798,442</b>          |

## 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<br>(2018年4月1日～2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2019年4月1日～2020年3月31日) |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 売上高                                 | 2,074,600                         | 1,907,493                         |
| 売上原価                                | 1,995,378                         | 1,827,666                         |
| 売上総利益                               | 79,222                            | 79,826                            |
| 販売費及び一般管理費                          | 50,318                            | 52,496                            |
| 営業利益                                | 28,904                            | 27,330                            |
| 営業外収益                               |                                   |                                   |
| 受取利息                                | 4,195                             | 2,142                             |
| 受取配当金                               | 1,383                             | 1,868                             |
| その他                                 | 1,387                             | 1,316                             |
| <b>営業外収益合計</b>                      | <b>6,965</b>                      | <b>5,327</b>                      |
| 営業外費用                               |                                   |                                   |
| 支払利息                                | 5,052                             | 5,494                             |
| 持分法による投資損失                          | 75                                | 35,439                            |
| 為替差損                                | 3,331                             | 2,515                             |
| その他                                 | 4,014                             | 1,805                             |
| <b>営業外費用合計</b>                      | <b>12,474</b>                     | <b>45,255</b>                     |
| 経常利益又は経常損失（△）                       | 23,395                            | △12,598                           |
| 特別利益                                |                                   |                                   |
| 固定資産売却益                             | 416                               | 229                               |
| 投資有価証券売却益                           | —                                 | 976                               |
| <b>特別利益合計</b>                       | <b>416</b>                        | <b>1,206</b>                      |
| 特別損失                                |                                   |                                   |
| 固定資産売却損                             | 202                               | —                                 |
| 固定資産除却損                             | 236                               | —                                 |
| 減損損失                                | 251                               | 1,003                             |
| 災害による損失                             | 32                                | —                                 |
| 投資有価証券評価損                           | 1,820                             | 6,589                             |
| 関係会社貸倒引当金繰入額                        | 203                               | 615                               |
| 製品保証引当金繰入額                          | —                                 | 394                               |
| 固定資産処分損                             | 109                               | —                                 |
| <b>特別損失合計</b>                       | <b>2,856</b>                      | <b>8,603</b>                      |
| 税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失（△）         | 20,955                            | △19,995                           |
| 法人税、住民税及び事業税                        | 7,396                             | 5,962                             |
| 法人税等調整額                             | △266                              | △406                              |
| 法人税等合計                              | 7,130                             | 5,555                             |
| 当期純利益又は当期純損失（△）                     | 13,825                            | △25,550                           |
| (内訳)                                |                                   |                                   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失（△） | 13,914                            | △13,674                           |
| 非支配株主に帰属する当期純損失（△）                  | △88                               | △11,876                           |

### 連結包括利益計算書

|                   | 前連結会計年度<br>(2018年4月1日～2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2019年4月1日～2020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      | △3,549                            | △4,755                            |
| 繰延ヘッジ損益           | 230                               | 684                               |
| 為替換算調整勘定          | △799                              | 287                               |
| 退職給付に係る調整額        | △79                               | 92                                |
| 持分法適用会社に対する持分相当額  | △6,183                            | △730                              |
| <b>その他の包括利益合計</b> | <b>△10,381</b>                    | <b>△4,421</b>                     |
| 包括利益              | 3,444                             | △29,972                           |
| (内訳)              |                                   |                                   |
| 親会社株主に係る包括利益      | 5,964                             | △17,974                           |
| 非支配株主に係る包括利益      | △2,520                            | △11,997                           |

連結株主資本等変動計算書

| 前連結会計年度 (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       |
| 自己株式の処分                        |        |         | —      | —       |              |         |          |          |              |               |         | —        |
| 連結子会社株式の取得による持分の増減             |        | —       |        | —       |              |         |          |          |              |               |         | —        |
| 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  |

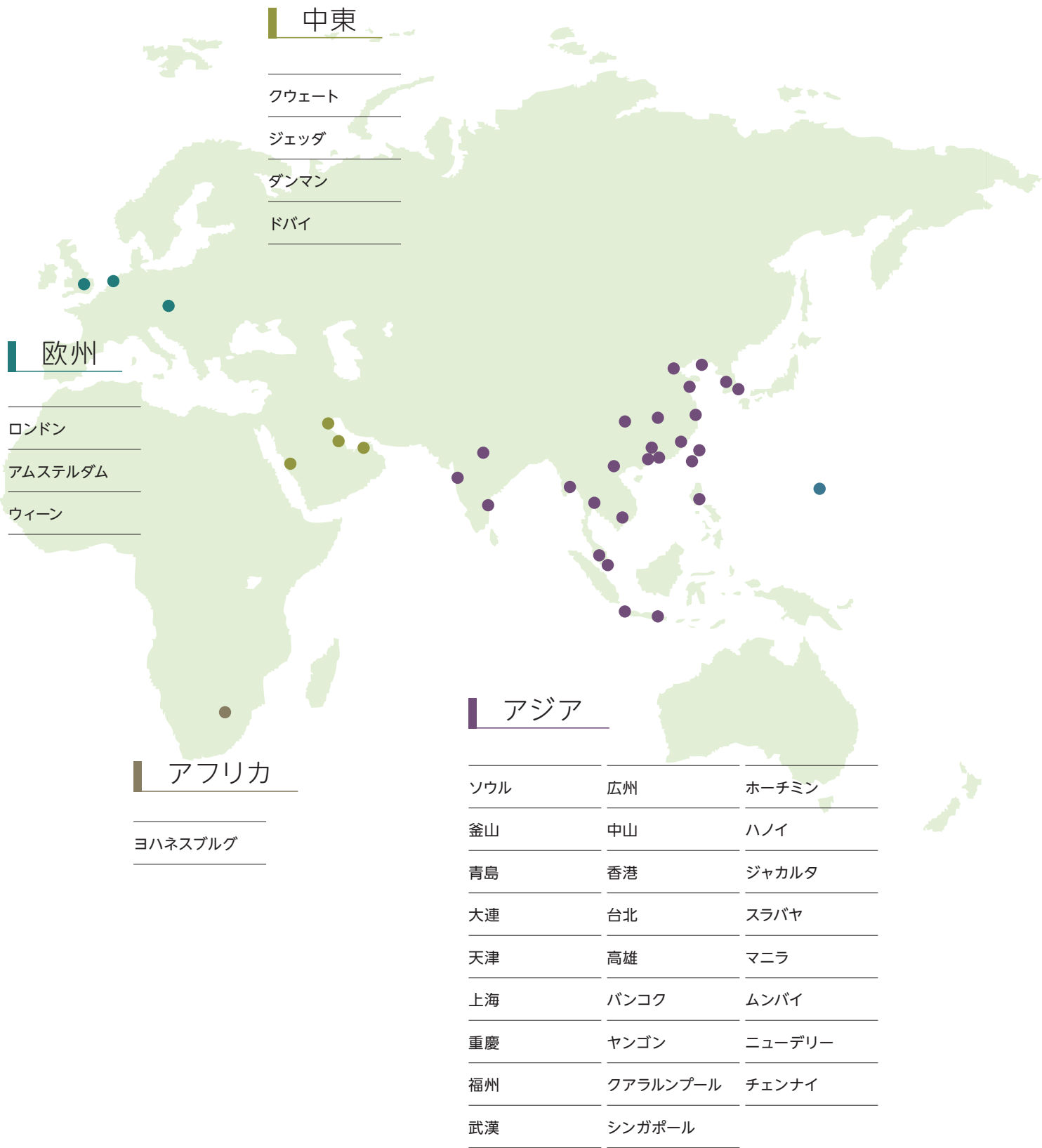
| 当連結会計年度 (2019年4月1日～2020年3月31日) |        |         |        |         |              |         |          |          |              |               |         | (単位：百万円) |
|--------------------------------|--------|---------|--------|---------|--------------|---------|----------|----------|--------------|---------------|---------|----------|
|                                | 株主資本   |         |        |         | その他の包括利益累計額  |         |          |          |              |               | 非支配株主持分 | 純資産合計    |
|                                | 資本金    | 利益剰余金   | 自己株式   | 株主資本合計  | その他有価証券評価差額金 | 繰延ヘッジ損益 | 土地再評価差額金 | 為替換算調整勘定 | 退職給付に係る調整累計額 | その他の包括利益累計額合計 |         |          |
| 当期首残高                          | 45,651 | 139,036 | △3,737 | 180,949 | 10,800       | 61      | 3,343    | △1,435   | △5,473       | 7,295         | 14,214  | 202,459  |
| 当期変動額                          |        |         |        |         |              |         |          |          |              |               |         |          |
| 剰余金の配当                         |        | △6,095  |        | △6,095  |              |         |          |          |              |               |         | △6,095   |
| 連結範囲の変動                        |        | △906    |        | △906    |              |         |          |          |              |               |         | △906     |
| 持分法の適用範囲の変動                    |        | 1,141   |        | 1,141   |              |         |          |          |              |               |         | 1,141    |
| 土地再評価差額金の取崩                    |        | 66      |        | 66      |              |         |          |          |              |               |         | 66       |
| 親会社株主に帰属する当期純損失（△）             |        | △13,674 |        | △13,674 |              |         |          |          |              |               |         | △13,674  |
| 自己株式の取得                        |        |         | △0     | △0      |              |         |          |          |              |               |         | △0       |
| 自己株式の処分                        |        |         | 0      | 0       |              |         |          |          |              |               |         | 0        |
| 連結子会社株式の取得による持分の増減             |        | △91     |        | △91     |              |         |          |          |              |               |         | △91      |
| その他                            |        | 0       | 9      | 9       |              |         |          |          |              |               |         | 9        |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額）            |        |         |        |         | △4,758       | 684     | △66      | △998     | 93           | △5,045        | △11,765 | △16,811  |
| 当期変動額合計                        | —      | △19,560 | 9      | △19,551 | △4,758       | 684     | △66      | △998     | 93           | △5,045        | △11,765 | △36,362  |
| 当期末残高                          | 45,651 | 119,475 | △3,728 | 161,398 | 6,042        | 745     | 3,277    | △2,434   | △5,380       | 2,250         | 2,448   | 166,097  |

連結キャッシュ・フロー計算書

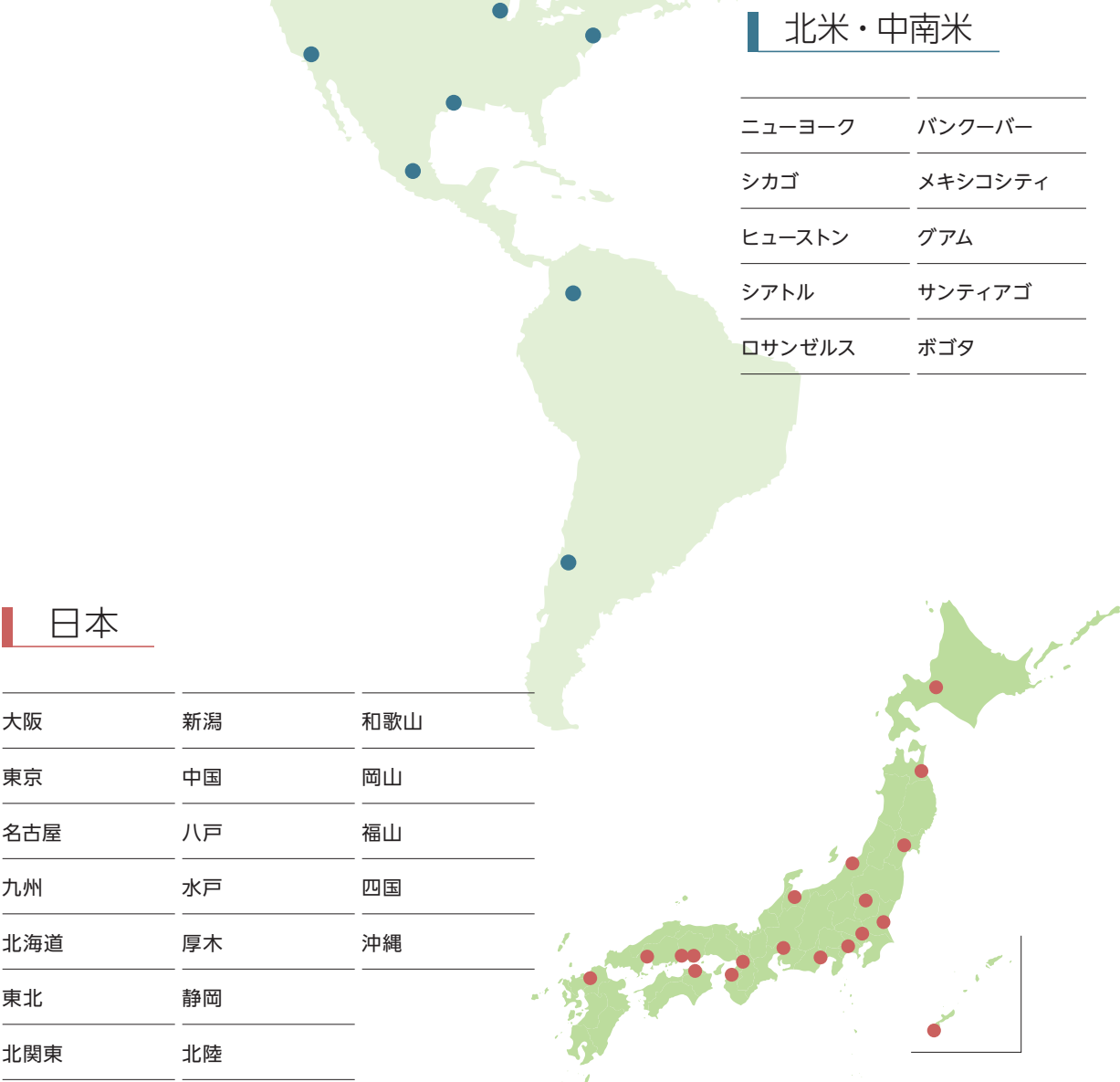
| (単位：百万円)                    |                                   |                                   |
|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
|                             | 前連結会計年度<br>(2018年4月1日～2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2019年4月1日～2020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又は税金等調整前当期純損失（△） | 20,955                            | △19,995                           |
| 減価償却費                       | 4,513                             | 5,245                             |
| 減損損失                        | 251                               | 1,003                             |
| のれん償却額                      | 671                               | 514                               |
| 貸倒引当金の増減額（△は減少）             | 422                               | △358                              |
| 受取利息及び受取配当金                 | △5,578                            | △4,010                            |
| 支払利息                        | 5,052                             | 5,494                             |
| 持分法による投資損益（△は益）             | 75                                | 35,439                            |
| 固定資産売却益                     | △416                              | △229                              |
| 投資有価証券売却益                   | —                                 | △976                              |
| 固定資産売却損                     | 202                               | —                                 |
| 固定資産除却損                     | 236                               | —                                 |
| 災害による損失                     | 32                                | —                                 |
| 投資有価証券評価損                   | 1,820                             | 6,589                             |
| 関係会社貸倒引当金繰入額                | 203                               | 615                               |
| 製品保証引当金繰入額                  | —                                 | 394                               |
| 固定資産処分損                     | 109                               | —                                 |
| 売上債権の増減額（△は増加）              | △24,019                           | 95,209                            |
| たな卸資産の増減額（△は増加）             | △4,357                            | 21,897                            |
| 仕入債務の増減額（△は減少）              | 17,181                            | △69,814                           |
| 前受金の増減額（△は減少）               | 21,097                            | △10,004                           |
| 前渡金の増減額（△は増加）               | △29,789                           | 12,212                            |
| 退職給付に係る負債の増減額（△は減少）         | 1,009                             | 321                               |
| その他                         | 13,731                            | 2,421                             |
| 小計                          | 23,404                            | 81,969                            |
| 利息及び配当金の受取額                 | 5,858                             | 4,931                             |
| 利息の支払額                      | △4,919                            | △5,594                            |
| 法人税等の支払額又は還付額（△は支払）         | △8,926                            | △7,044                            |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー            | 15,417                            | 74,261                            |
| 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                | △2,030                            | △679                              |
| 定期預金の払戻による収入                | 2,446                             | 1,598                             |
| 有形固定資産の取得による支出              | △7,718                            | △7,500                            |
| 有形固定資産の売却による収入              | 1,261                             | 575                               |
| 投資有価証券の取得による支出              | △8,325                            | △10,614                           |
| 投資有価証券の売却及び償還による収入          | 1,156                             | 1,546                             |
| 短期貸付金の純増減額（△は増加）            | △4,435                            | △3,516                            |
| 長期貸付けによる支出                  | △5,049                            | △7,091                            |
| 長期貸付金の回収による収入               | 4,224                             | 5,188                             |
| その他                         | △2,153                            | △3,665                            |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー            | △20,623                           | △24,159                           |
| 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）            | △19,091                           | △23,470                           |
| コマーシャル・ペーパーの純増減額（△は減少）      | △10,000                           | —                                 |
| 長期借入れによる収入                  | 91,161                            | 30,854                            |
| 長期借入金の返済による支出               | △37,272                           | △32,958                           |
| 社債の発行による収入                  | 19,892                            | —                                 |
| 社債の償還による支出                  | △10,121                           | △10,021                           |
| 配当金の支払額                     | △6,089                            | △6,092                            |
| 非支配株主への配当金の支払額              | △48                               | △143                              |
| 連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出  | —                                 | △187                              |
| その他                         | △298                              | △295                              |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー            | 28,132                            | △42,314                           |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額            | △0                                | △1,389                            |
| 現金及び現金同等物の増減額（△は減少）         | 22,926                            | 6,398                             |
| 現金及び現金同等物の期首残高              | 34,855                            | 58,384                            |
| 新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額        | 576                               | 2,460                             |
| 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  | 25                                | —                                 |
| 現金及び現金同等物の期末残高              | 58,384                            | 67,243                            |



グローバルネットワーク



| 〔 国内 〕 |       | 〔 海外24ヵ国 〕 |             |
|--------|-------|------------|-------------|
| 本社     | 2 拠点  | 現地法人       | 20 法人 40 拠点 |
| 支社     | 2 拠点  | 支店         | 2 拠点        |
| 支店     | 5 拠点  | 事務所        | 2 拠点        |
| 営業所    | 10 拠点 |            |             |
| 合計     | 19 拠点 | 合計         | 44 拠点       |



# 会社概要・株式情報

(2020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  | 1,459名（連結4,627名）                                |
| 東京本社  | 〒104-8429<br>東京都中央区築地一丁目13番1号<br>銀座松竹スクエア       |
| 大阪本社  | 〒541-8585<br>大阪市中央区伏見町四丁目3番9号<br>HK淀屋橋ガーデンアベニュー |

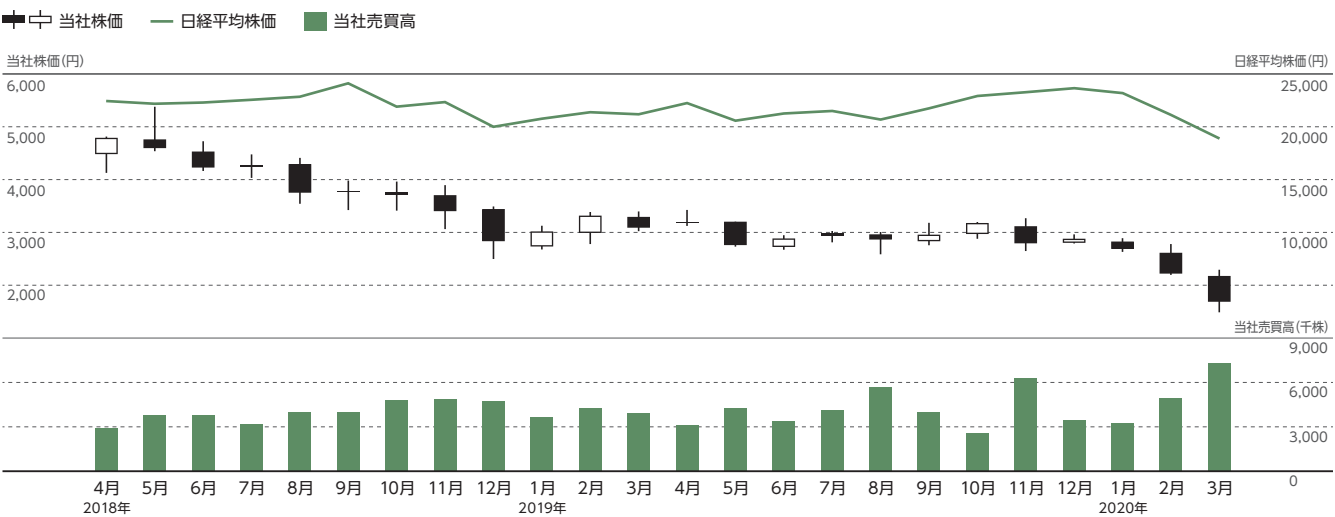
## 大株主

| 株主名                          | 所有株式数<br>(千株) | 持株比率<br>(%) |
|------------------------------|---------------|-------------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）      | 2,223         | 5.47        |
| 阪和興業取引先持株会                   | 1,831         | 4.51        |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）    | 1,770         | 4.36        |
| JP MORGAN CHASE BANK 385632  | 1,727         | 4.25        |
| 株式会社三井住友銀行                   | 1,526         | 3.76        |
| GOVERNMENT OF NORWAY         | 972           | 2.39        |
| 阪和興業社員持株会                    | 913           | 2.25        |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT | 835           | 2.06        |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）   | 748           | 1.84        |
| JP MORGAN CHASE BANK 385151  | 704           | 1.73        |

※上記のほか、当社は自己株式1,694,788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

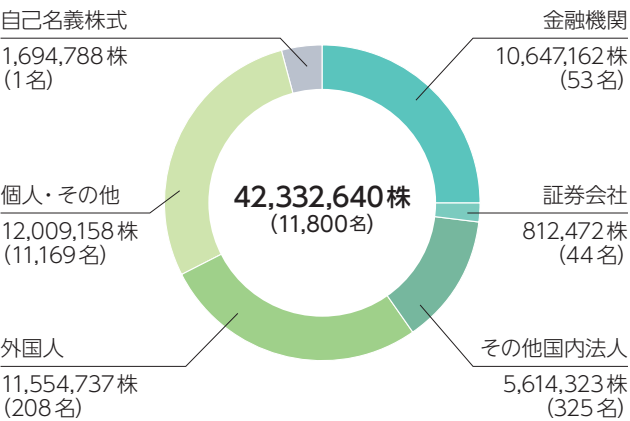
(2018年4月～2020年3月)



## 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<br>三井住友信託銀行株式会社                  |
| 郵送物送付先               | 〒168-0063<br>東京都杉並区和泉二丁目8番4号<br>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                  | 11,800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                                               |

## 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を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いきます。

### 対象範囲

当社及び当社の子会社

### 対象期間

2019年度（2019年4月1日～2020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/