HANWA
すべての「ほしい」をつなげてく。

中期経営計画2028

Go Beyond ~殻を打ち破れ~
(2026-2028年度)

2026年5月

阪和興業株式会社 TSE:8078

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

Contents

01 中期経営計画2025の総括

02 中期経営計画2028

03 補足資料

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

Contents

01 中期経営計画2025の総括

02 中期経営計画2028

03 補足資料

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

定量目標の達成状況

事業環境の急変により未達となった項目もあるが、株主還元や財務基盤の強化については目標を上回る水準

KPI			定量目標	実績	達成状況	成果/内容
収益力	経常利益	最終年度	700億円	522億円	×	海外の鉄鋼市況の長期低迷やEV普及の減速、各種商材の事業環境の急変により、プライマリーメタル、エネルギー・生活資材、海外販売子会社事業において下振れ
グローバル鉄鋼取扱重量		最終年度	1,700万トン	1,433万トン	×	ASEAN等での市況低迷・需要減退の中にも関わらず、地産地消ビジネスや冷鉄源の取扱量拡大により海外においては取扱量を伸ばしたものの、国内において想定以上に鋼材需要が減退したことで未達
資本効率性	ROE*1	期間平均	12.0%	12.8%	○	最終年度の利益は目標を下回ったものの、株主還元の強化もあり達成
財務健全性	Net DER	最終年度	1.0倍以下	0.6倍	○	安定的な収益の継続および適切な有利子負債のコントロールにより、財務健全性が確保された結果、中計3年間を通して1.0倍以下を維持 信用格付けはA- → Aに格上げ (R&I、JCR)
成長投資	累積投融資枠	期間累計	800億円	688億円 (実行済ベース)	△	一部案件においてキャッシュアウト時期が26年度にずれ込んだものの、承認済ベースでは達成
株主還元	DOE*2	最終年度	下限 2.5%	3.4%	○	安定的な収益を背景に企業価値向上に向けて株主還元を強化した結果、下限として設定していた2.5%を上回る水準で配当を実施
	自己株式取得	期間累計	–	120億円	○	柔軟かつ機動的に自己株式取得を実施

*1 ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均株主資本

*2 DOE＝配当総額÷期首株主資本

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

事業戦略の発展と経営基盤の強化を着実に推進

中計2025での主な取り組み

事業戦略の発展/投資の収益化

鉄鋼	プライマリーメタル	リサイクルメタル	食品	エネルギー・生活資材	海外販売子会社	その他
■ 高付加価値加工の推進 ■ 請負工事等ソリューション事業の強化	■ 特定地域に偏在する原料の調達先多角化 ■ 電池材料のトレーディング強化	■ 国内スクラップヤードの機能拡充 ■ 貴金属原材料の取扱強化	■ 国内外にてエンドユーザー向け販売拡大 ■ ホタテ等の競争力のある原料の確保	■ バイオマス/リサイクル燃料の取扱拡大 ■ エネルギートランジションにともなう提案型営業の強化	■ ASEAN各国で、現地鉄鋼メーカーの製品取扱拡大や協業の推進 ■ Green Esteel社への出資を通じたHBI取扱開始	■ **住宅資材：** 非住宅木造建築分野の取り組み強化 ■ **機械：** シンクス社の買収および海外展開 ■ **L&A：** 大型案件や地方パーク案件の獲得

経営基盤の強化/サステナビリティ経営

株主還元	■ DOE基準による安定的かつ累進的な配当の実施 ■ 2016年度以来となる自己株式取得の実施
リスクマネジメント	■ 全社エクスポージャーの管理 ■ リスクアセットの計測
投資管理	■ 投融資審査プロセスの高度化 ■ 実行後のモニタリング体制の強化
サステナビリティ	■ サステナ関連指標のモニタリング体制の構築 ■ 人権・サプライチェーン・気候変動等の各基本方針の策定
財務基盤	■ 自己資本比率 26.2% → 35.3% ■ 信用格付け A⁻ → A (R&I、JCR) ■ Net DER 1.0倍 → 0.6倍
ガバナンス	■ 監査等委員会設置会社への移行
人的資本	■ 新人事制度施行 (メリハリのある報酬体系の導入、人事評価制度へのROIC導入) ■ 社員教育制度の強化
DX	■ データ分析基盤を構築、経営管理BIおよび営業部門のマーケティングツールとしての活用

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

『課題は成長の糧』と捉え、新たなステージを切り拓く

中計2028にて取り組むべき課題

- サプライチェーン全体の最適化を実現する事業戦略の推進強化
- 資本配分・ポートフォリオマネジメントの高度化（経営管理/投融資管理・ガバナンスの強化含む）
- グループ会社数増加を踏まえた、事業のグループ最適化
- 安定した既存事業基盤をもとに、成長分野・市場への進出を加速
- 資本市場からの評価の向上
- よりスピーディかつ適切な経営判断が可能な体制の構築（業務執行体制への権限委譲の推進等）
- 人材多様化が進む中での人的資本戦略の強化および組織体制の見直し
- DX・AI・データ活用の経営実装、サステナビリティ管理体制の強化

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

外部環境

■ これまで以上に不確実性の高い事業環境が継続すると認識
■ 一方、ユーザーニーズを的確に捉えることで新たなビジネスの成長機会を創出

外部環境	想定される成長機会
国内の人口減少 /労働市場の構造変化	● ユーザーの現場生産性向上に寄与するビジネスの推進 ● ユーザーの外注ニーズの取込
保護主義的な通商環境 /地政学リスク	● 新規商流創出の機会
金利のある世界	● 事業ポートフォリオの磨き上げ・再構築
脱炭素・環境規制	● 環境配慮型商材やカーボンニュートラルに資する商材の取扱拡大余地
地域間成長率格差 の拡大	● 成長地域での商流構築・投資機会 ● 既存事業の横展開・拡張機会

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

contents

01 中期経営計画2025の総括

02 中期経営計画2028

03 補足資料

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

強化した財務基盤・リスク管理体制を土台に攻めに転じる

中計2025
“いまを超える未知への飛翔”

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

中計2028
“Go Beyond ~殻を打ち破れ~”

- 非連続的成長に資する
  攻めの事業投資への転換
- 事業戦略を推進するための
  原動力となる人的資本の強化
- 事業ポートフォリオの
  磨き上げ・再構築

グローバルに事業と人材を最適配置し
持続可能な社会を支える

サプライチェーン創造型商社へ

トレーディングにとどまらず
事業投資・事業経営を通じて
サプライチェーンそのもの
を設計・高度化

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

Mission/Hanwa Spiritの再定義

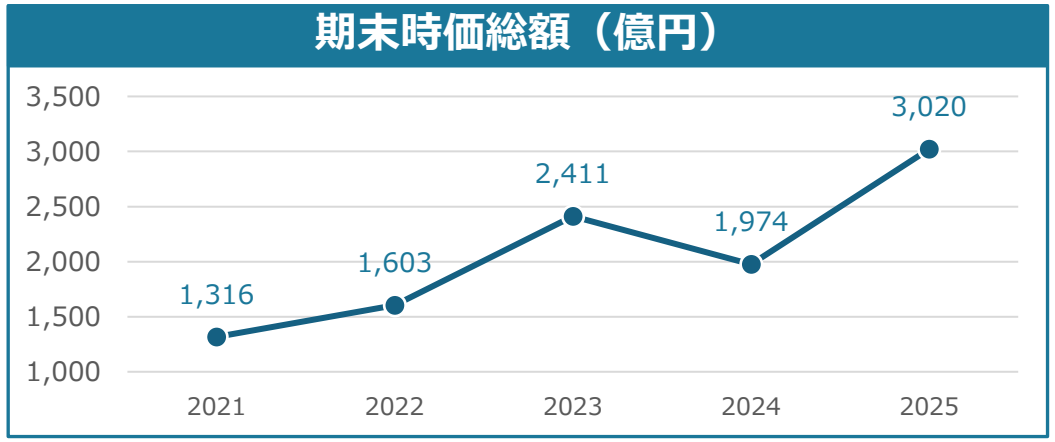
阪和の目指す方向性を明確化し
社員一人ひとりの日々の行動指針となる価値観を再定義

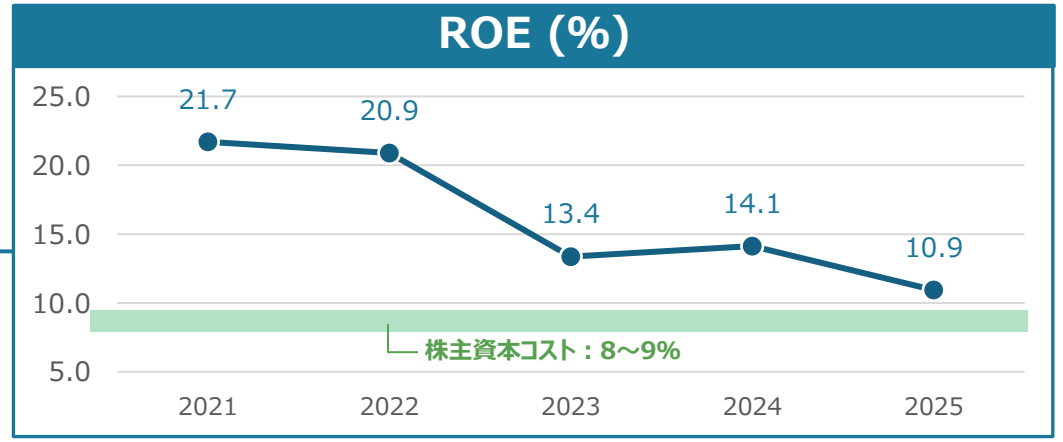


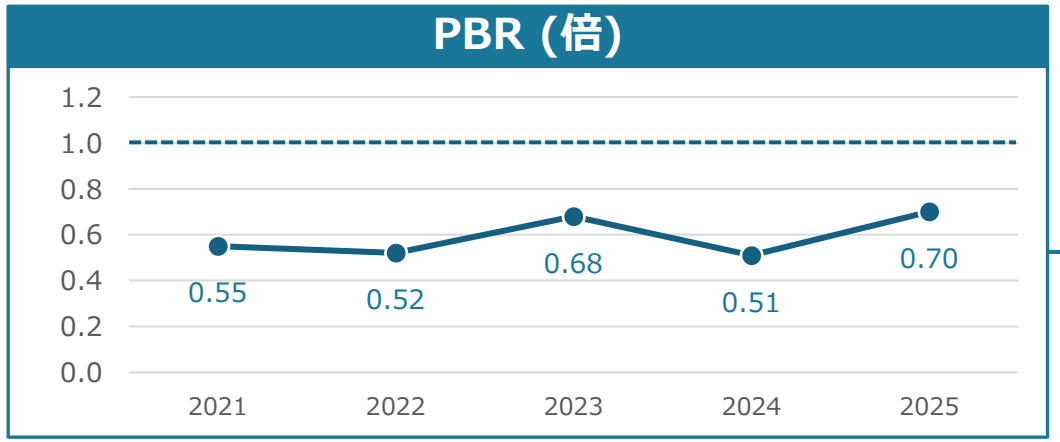
Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

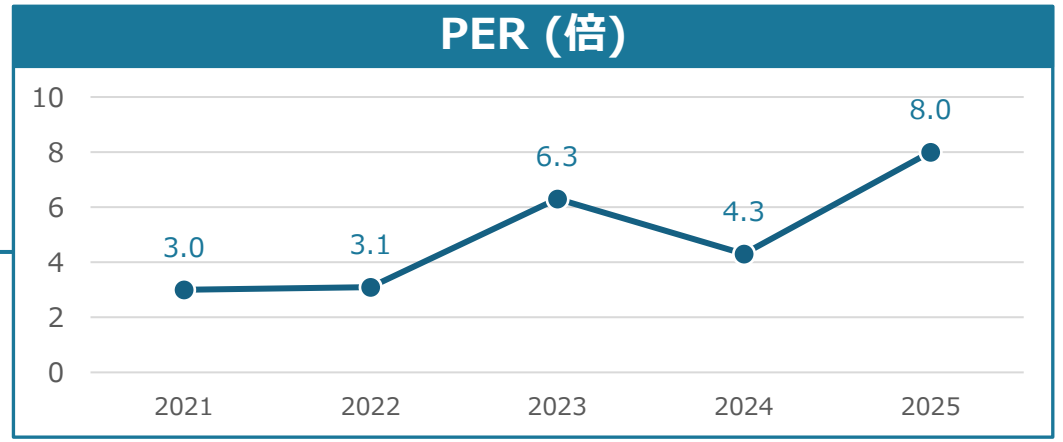
企業価値向上に向けた取り組み - 現状認識

- 過去3年平均ROEは12.8%と株主資本コストを上回る水準を維持しており、PERに課題
- 当社が認識する**株主資本コストは8～9%** (CAPM水準)
  CAPMおよび残余利益モデル、PER評価等複数手法により検証した結果、当社の成長戦略およびリスクマネジメント態勢強化の効果が株主・投資家の皆様から十分に理解を得られていないと分析





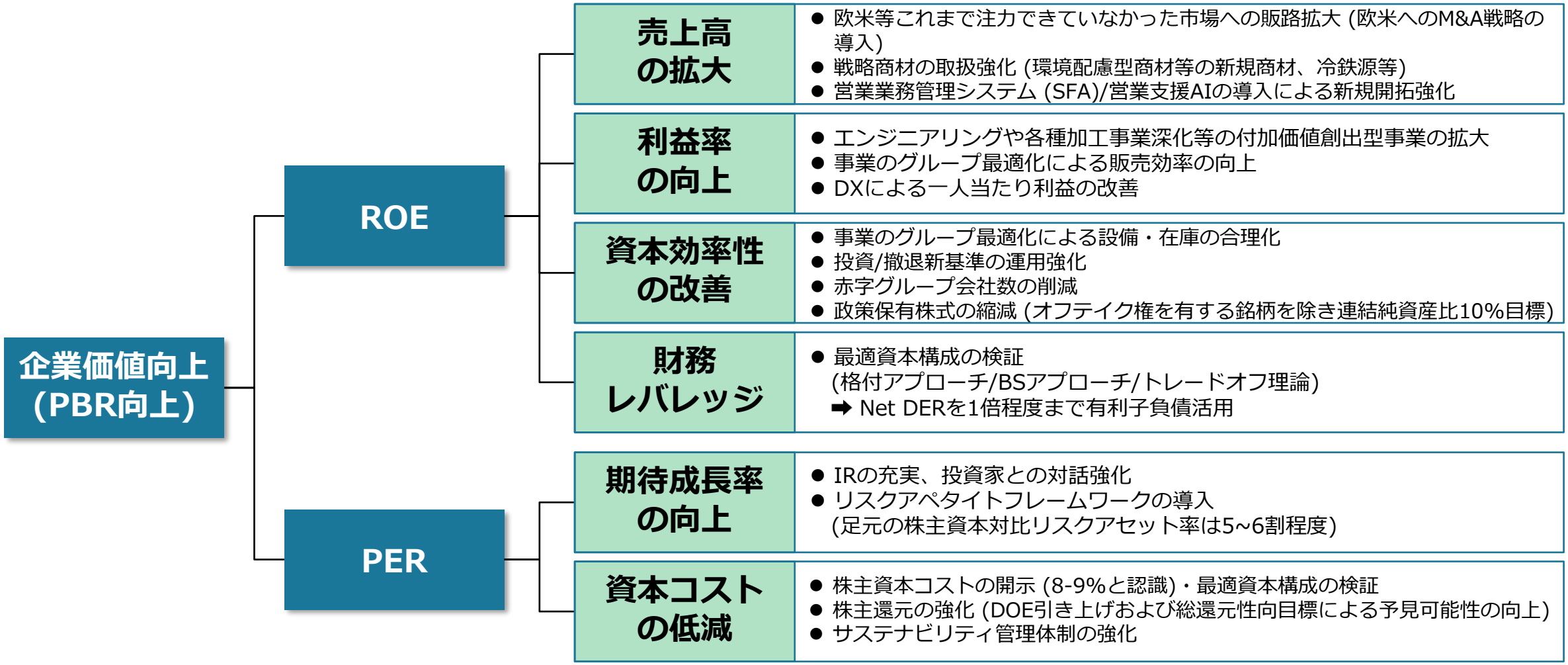




Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

企業価値向上に向けた取り組み - PBR向上施策

■ **株主資本コストを上回るROEの維持向上と株主・投資家の皆様との積極的な対話を通じた成長期待醸成によるPERの向上を実現し、PBR1倍以上を達成する**



Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

HANWA
すべての「ほしい」をつなげてく。

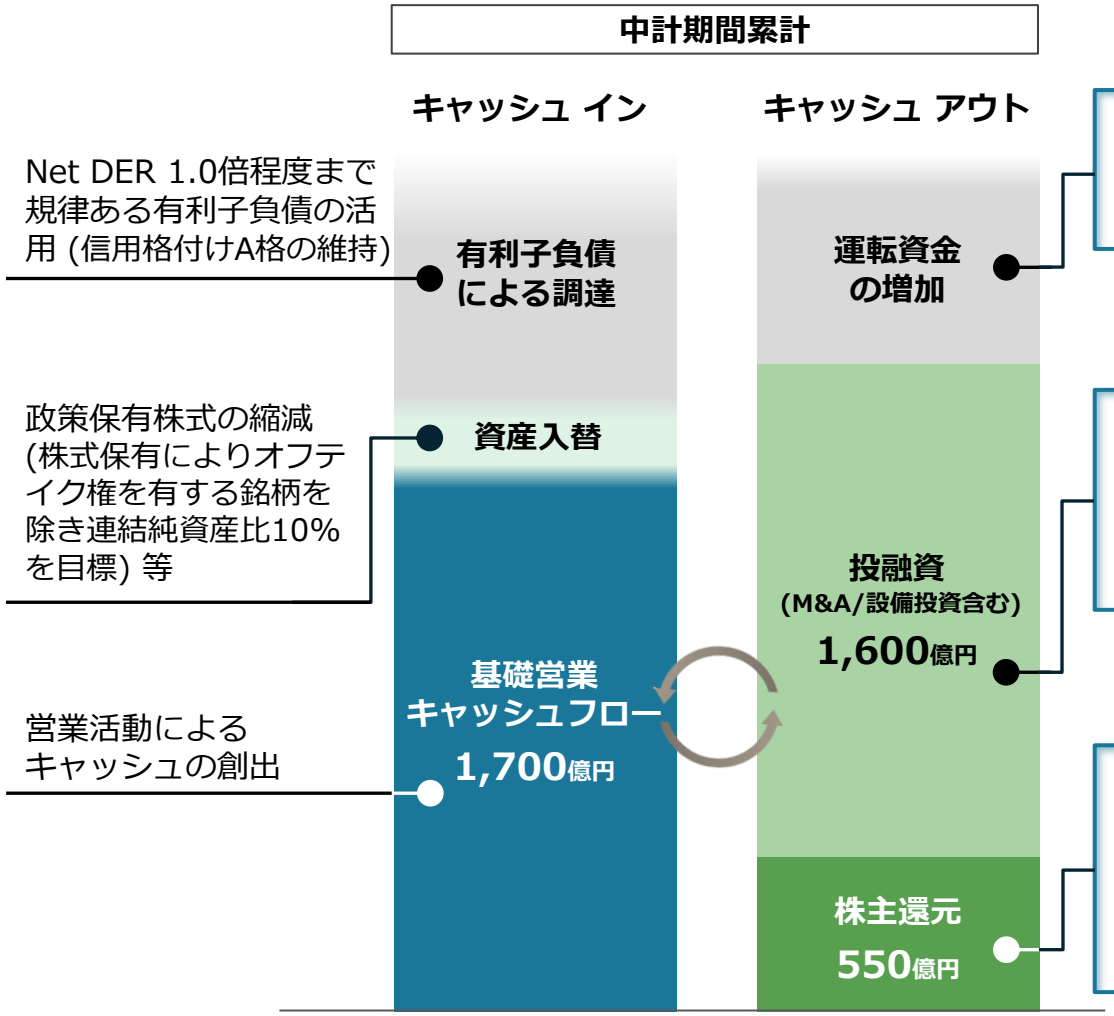
規律あるレバレッジで成長・株主還元の両立による企業価値向上を追求

資本効率性	経常利益 (中計最終年度)	投融資枠 (中計期間3年累計)
ROE 12.0%以上	750億円	1,600億円

株主還元	グローバル鉄鋼取扱重量	財務健全性
DOE 3.5%下限 および 総還元性向40% 程度を目標	1,700万トン	Net DER 1.0倍程度

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

キャッシュアロケーション方針を明示し、キャッシュ経営を強化



運転資金の増加

売上高の拡大にともなう増加

投融資 (M&A、設備投資を含む)

1,200億円程度：成長投資
400億円程度　：グループ最適化のための投資 (設備投資含む)

株主還元

- DOE 2.5%下限 ➡ 3.5%下限に水準を引き上げ
- 総還元性向40%程度を目標として新たに導入
- 機動的かつ継続的な自己株式取得を実施

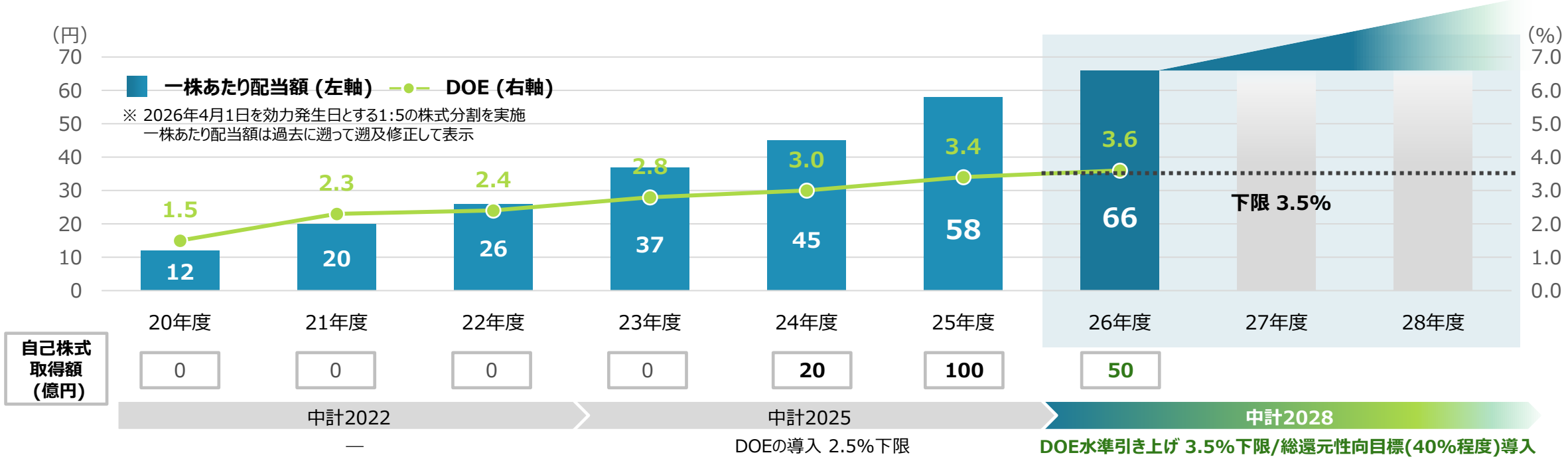
Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

株価・PBR改善に向け、株主還元を強化

還元方針

中計2025において進めてきた収益力の向上および財務基盤の強化を踏まえ、株主還元を一段と強化。
持続的な成長投資とのバランスを確保しつつ、株主価値の向上を目指す。

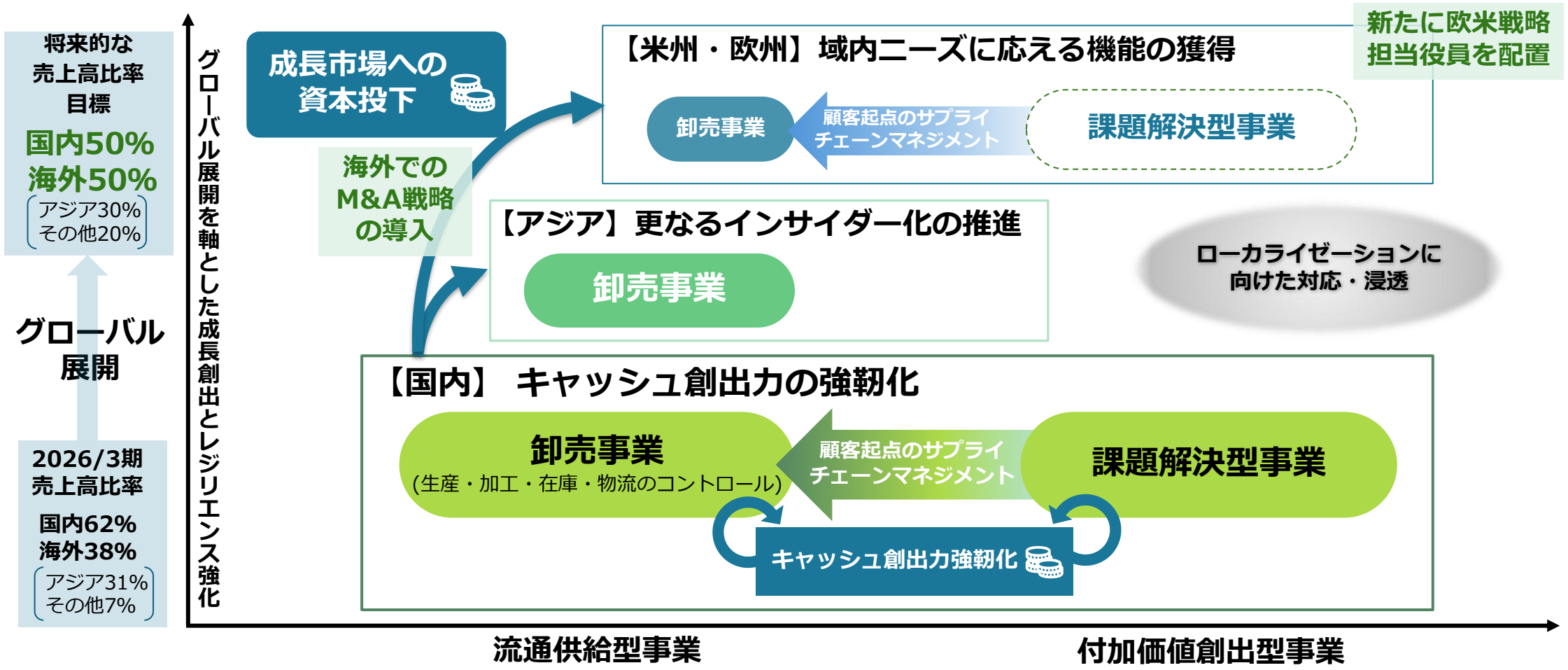
➡ **【配当】**安定的かつ累進的な配当を基本方針として継続。**DOEの下限を2.5%から3.5%へ引き上げ**
【自己株式取得】**機動的かつ継続的な自己株式取得を実施**
【総還元性向】予見性の高い株主還元を実現するため**新たに総還元性向目標を設定**
40%程度を目標に配当および自己株式取得を実施



Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

事業戦略のグランドデザイン

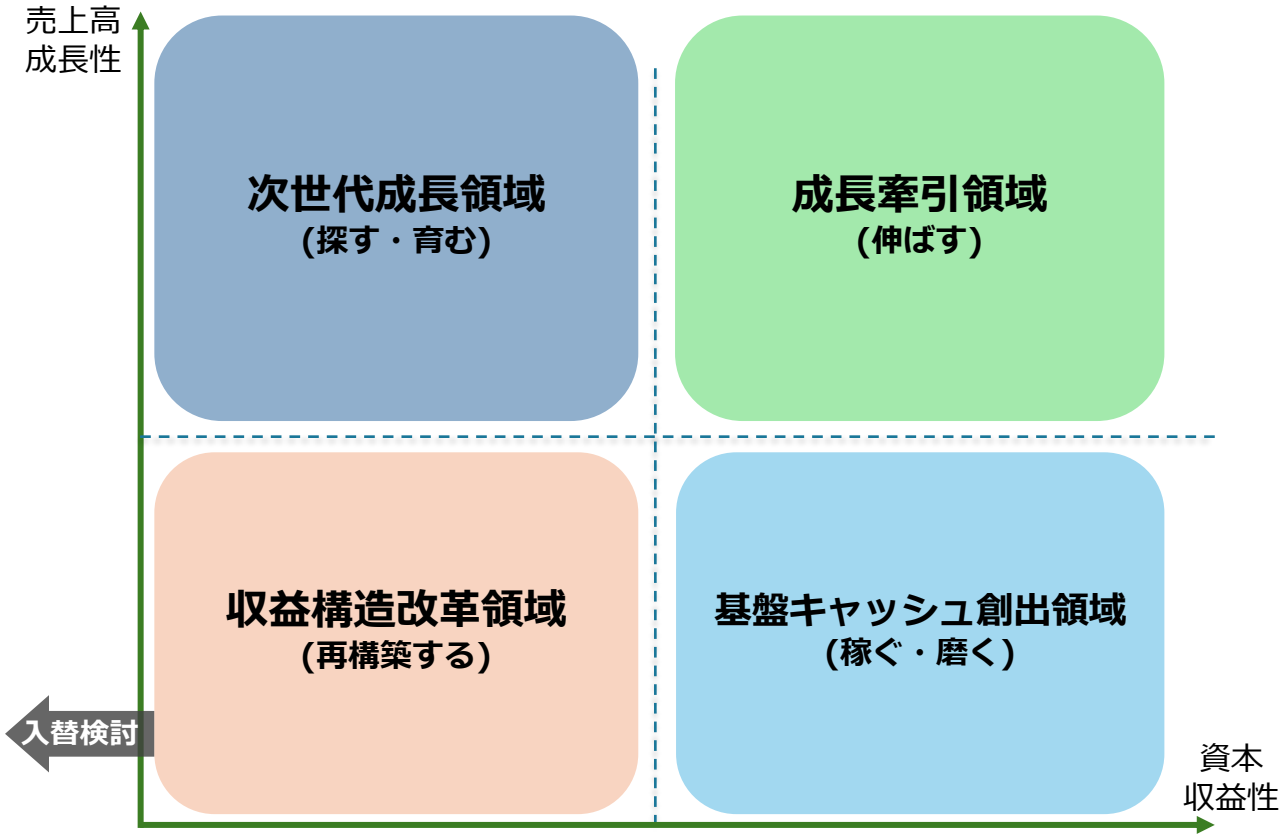
国内事業で創出したキャッシュを成長市場の域内ニーズに応える機能へ重点的に投下、インサイダー化を進めグローバルでの成長を加速

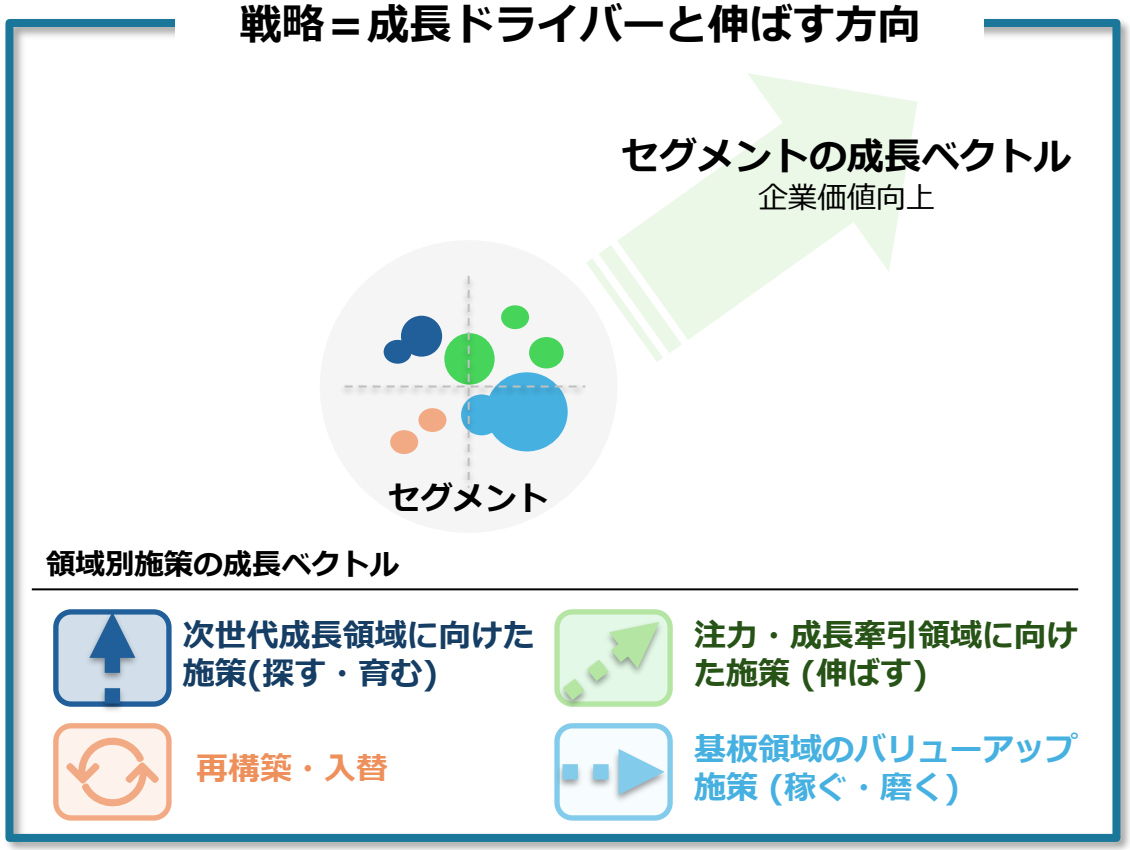


Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

事業ポートフォリオの考え方

■ 各セグメントごとに、事業ポートフォリオの磨き上げ・再構築を推進することで成長を加速
- 成長性・資本収益性を軸とした事業価値の評価・推進
- 既存事業・資産の入替を通じたキャッシュの創出と、成長領域への経営資源の重点配分による好循環の確立



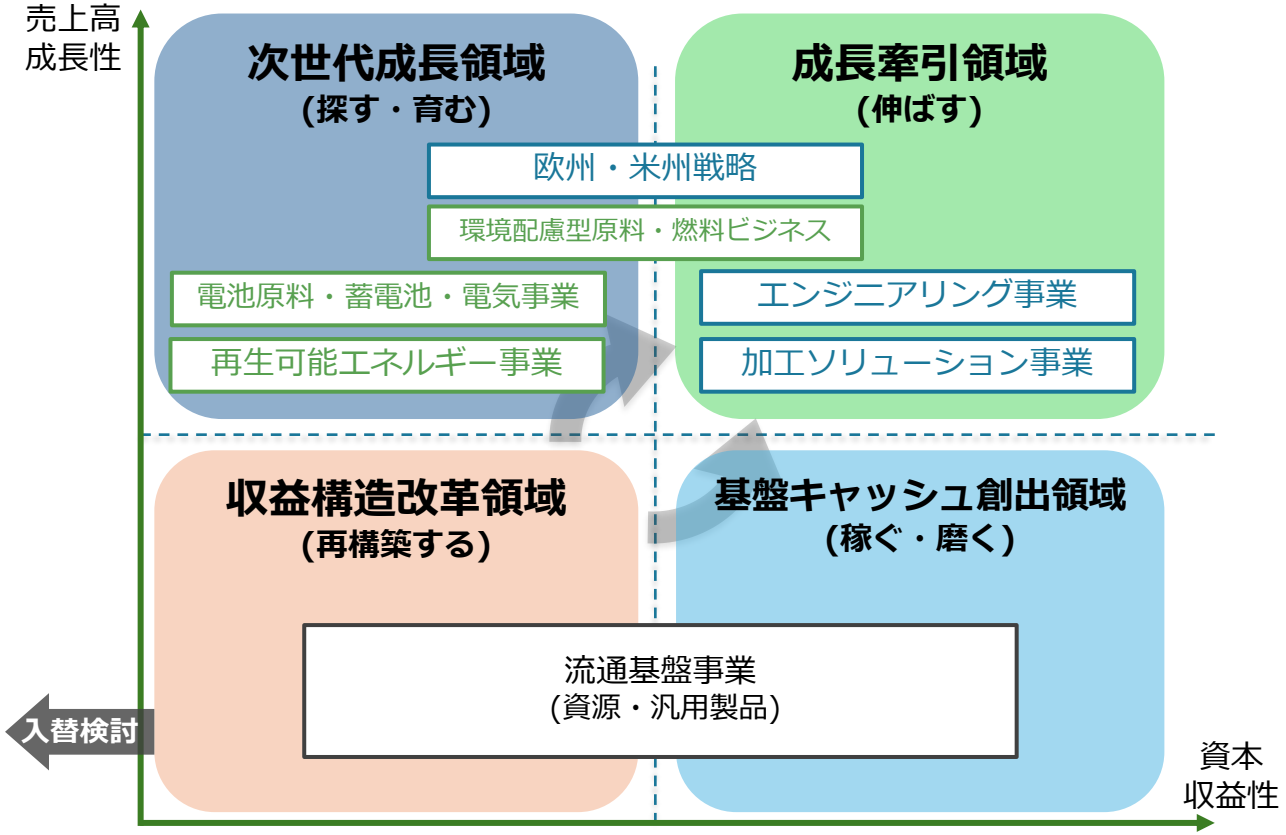


Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

重要テーマ

■ **当社が流通基盤事業で培ってきた強みである「サプライチェーン創造力」を起点に、ユーザー価値の向上と社会的要請への対応に資する領域を重要テーマと位置づけ、「ユーザー課題解決型ビジネス」および「社会課題解決型ビジネス」を強化**

事業ポートフォリオ



重要テーマの概要

ユーザー課題解決型ビジネス

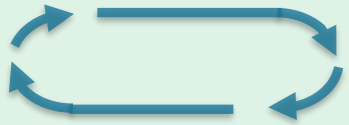
ユーザーが経営資源を自社のコア領域に集中できるよう、事業運営に必要な財・サービスの最適調達をデザインし、提供するビジネス。



- 欧州・米州戦略
- エンジニアリング事業
- 加工ソリューション事業

社会課題解決型ビジネス

地球環境の持続に不可欠でありながら調達が困難な原料・エネルギーについて、安定的に確保・供給するサプライチェーンを構築するビジネス。



- 環境配慮型原料・燃料ビジネス
- 電池原料・蓄電池・電気事業
- 再生可能エネルギー事業

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

ユーザー課題解決型ビジネス

■ ユーザーが経営資源を自社のコア領域に集中できるよう、事業運営に必要な財・サービスの最適調達をデザインし提供する

	ユーザー課題	当社の提供価値	当社の役割
欧州・米州戦略	● 越境調達に係る規制 ● 脱炭素対応	ユーザー単独では最適化が難しい調達課題を、サプライチェーンの再接続・統合・創出で解決 安定的でレジリエンスの高い調達と総調達コスト最適化を提供することでユーザーの成長に貢献	欧州・米州に事業基盤を構築し、域内完結型バリューチェーンで安定供給と規制対応を実現する
エンジニアリング事業	● 設計・管理人材の不足 ● 現場施工人材の逓減 ● 既設設備の更新・入替案件の増加による工数の増大		設計・調達・施工を一気通貫でマネジメントすることで、最適なサプライチェーンを設計する
加工ソリューション事業	● 加工品調達のサプライチェーン運用人材不足 ● ノンコア業務の管理工数負担が大きい ● 調達先廃業・規制強化による供給不安 ● 自社単独では最適サプライチェーン構築・維持が困難		製造請負の立場に立ち、業界・業種の垣根を超えた最適な加工サプライチェーンを設計・再構築する

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

社会課題解決型ビジネス

HANWA
すべての「ほしい」をつなげてく。

■ 地球環境の持続に不可欠でありながら調達が困難な原料・エネルギーについて、安定的に確保・供給するサプライチェーンを構築する



社会課題	当社の提供価値	
持続可能な社会の実現	環境配慮型原料ビジネス	世界各地の強固な調達ネットワークを活かし、バイオカーボンやグリーンガス、RPFなどの環境配慮型原料・燃料を安定供給することで、脱炭素社会と循環型社会の実現を支える
	電池原料・蓄電池・電気事業	電池原料から蓄電・電力までを横断的に支え、脱炭素社会を支える持続可能なエネルギー供給に貢献する
	再生可能エネルギー事業	国内洋上風力分野において、材料供給力と案件組成力を高め、再生可能エネルギーの実装を通じ持続可能な未来の実現に貢献する

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

人的資本戦略

『企業の繁栄と社員の幸福は車の両輪である』創業者 北二郎

従業員への施策

「全力で活躍できる」企業風土の醸成

- 理念・戦略への共感、自己成長、健康を軸としたエンゲージメントの向上 **(スコア65以上)**
- DE&Iを通じた多様な視点の融合による非連続な価値創造
- 一人ひとりが全力を発揮できる風通しの良い組織風土の維持・向上
- 次世代リーダー育成と計画的サクセッションの推進
- 事業変革を支えるDX人材基盤の充実

×

戦略推進人材・組織の創出

- グローバル人材
- エンジニアリング/加工ソリューション領域人材
- 事業投資高度化人材
- 次世代経営人材
- コーポレートプロフェッショナル人材
- 戦略軸による組織体制
- DXを活用した経営基盤・収益力強化

成長牽引事業への取り組み加速

既存市場の収益基盤の更なる強化

主な具体的施策

- 投資・経営人材育成のための国内MBA派遣の大幅拡張 **(45名/3年)**
- 一般職の活躍領域拡大
- 風通しの良い組織風土構築のための研修や評価制度の導入
- グローバル人材育成の為の制度拡充

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

事業モデルの変革、基盤強化、IT/DX人材育成を三位一体で推進し、生産性・業務効率の向上を図る

Project SAI

【事業モデルの変革】

『デジタル推進室』を新たに設立
デジタル変革による価値創出を目指す

- 生成AIとデータ分析の更なる活用 (データドリブン経営/営業)
- 営業業務管理システム (SFA)全社導入による情報共有の深化
- 事業部門を巻き込んだ全社でのデジタル推進の実行

【基盤強化】

データ、基幹システム、セキュリティ整備

【IT/DX人材育成】

育成カリキュラム策定、継続的な人材輩出基盤

業務効率化

- 入力作業の効率化
- 書類読取・照合・分析　等

営業活動高度化

- 在庫・物流最適管理
- 各業務特化AIエージェント構築
- 需要予測のAI管理　等

DXによる価値創出

- 既存事業における新たな付加価値モデルの構築

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

サプライチェーン全体を通じて環境・社会・ガバナンスの課題に対応

攻め

環境価値の事業化

顧客・市場の移行ニーズを起点に、阪和の商流・情報・機能を通じて**収益機会を拡大**

- **脱炭素・資源循環を軸にした収益機会の創出**
- **CFP算定の推進・カーボンクレジットの創出等環境関連サービスや環境配慮型商材ビジネスの強化**

守り

サプライチェーンの信頼性確保

商社としての広範なサプライチェーンを踏まえ、**リスクの可視化と管理体制を強化**

- **ESGリスクの把握・管理の高度化と取引先等のサプライチェーン上における責任ある事業の運営**

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

Contents

01 中期経営計画2025の総括

02 中期経営計画2028

03 補足資料

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

事業別成長戦略

	鉄鋼事業	プライマリーメタル事業	リサイクルメタル事業
経常利益	2025年度実績 **387億円** → 2028年度予想 **435億円**	2025年度実績 **▲1億円** → 2028年度予想 **50億円**	2025年度実績 **13億円** → 2028年度予想 **45億円**
ビジネス概要	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、国内外における在庫・加工機能を活かしたサービスを提供している。	ニッケル系、クロム系、シリコン系、マンガン系合金鉄や鉄屑、冷鉄源などの金属資源を確保し、ヘッジ機能や在庫機能を活用することで、世界各国へ安定供給を行っている。	アルミニウム、銅、チタン、貴金属原料などのリサイクル資源を回収し、選別・加工を通じて国内外の製錬・精錬メーカーへ供給する、循環型ビジネスを展開している。
社会課題・外部環境認識	■ 人口減少を背景とした建設業・運送業における深刻な人手不足や労働時間規制の強化に伴う鋼材需要の減少 ■ 鉄鋼流通再編機運の高まり	■ 供給リスクの高い重要鉱物（クリティカルミネラル）の安定確保に対する重要性の高まり ■ ESGを背景とした電炉鋼生産の拡大と冷鉄源需要の拡大	■ 脱炭素・循環型社会への移行を背景とした、再生資源活用ニーズの一層の高まり ■ 地政学リスクの顕在化に伴う、資源調達・供給の不確実性の拡大
注力テーマ	■ 加工ソリューション・エンジニアリング等の機能を組み合わせた、高付加価値ソリューションの拡充 ■ 在庫・物流・商流の最適化や共同配送の推進による、国内供給におけるコスト競争力の強化 ■ 海外CC事業の拠点再構築も含めた競争力の強化	■ 特色ある仕入れソースの確保 ■ グローバルサプライチェーンの強化 ■ 取扱商材および展開地域の拡大 ■ 蓄電池分野におけるサプライチェーン全領域への関与と事業機会の取り込み ■ 需要が拡大する冷鉄源事業の強化	■ 高付加価値リサイクルビジネスへの参画 ■ ステークホルダーと連携した回収・再生・再投入のクローズドループの構築、発展 ■ 業務提携先との協業加速

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

事業別成長戦略

	食品事業	エネルギー・生活資材事業	海外販売子会社
経常利益	2025年度実績 30億円 → 2028年度予想 50億円	2025年度実績 85億円 → 2028年度予想 140億円	2025年度実績 55億円 → 2028年度予想 130億円
ビジネス概要	サケ、エビ、カニなどの水産物および鶏肉などの畜産物を取り扱い、国内外の調達・販売ネットワークを展開。水産物分野では、多品目においてトップレベルの輸入販売シェアを有している。	石油製品、バイオマスエネルギー、再生可能エネルギー、リサイクルエネルギー、化学品、生活資材全般を主軸に、国内外での調達、在庫、物流、販売までを一貫して担う商社機能を展開している。	海外の主要拠点において、日本国内と同様に多種多様な商品を扱い、各地域に根差した販売・事業基盤を構築している。
社会課題・外部環境認識	■ 国内食品市場の縮小および消費構造の変化 ■ 外食・量販・小売チャネルにおけるバリューチェーンへの対応力の重要性の高まり ■ 海外における日本食需要の拡大 ■ 原材料価格の変動リスクの増大	■ 脱炭素化・循環型社会への移行を背景とした再生可能エネルギー、バイオ燃料、リサイクル資源への需要拡大 ■ 中国による供給過剰に端を発する化学品産業構造の激変 ■ 法規制、認証対応の複雑化に伴うリスクの増大 ■ エネルギー転換に伴う原料確保の難易度の上昇	■ 脱炭素・循環型社会への移行や地政学リスクの高まりを背景に、各地域におけるサプライチェーン再編ニーズが拡大 ■ 保護主義の進展や原料調達の不確実性の高まりを受け、インサイダー化の重要性が増大 ■ 単なる流通機能にとどまらない、高付加価値型事業展開への要請の高まり
注力テーマ	■ 国産水産物の輸出拡大や三国間取引を活用した海外販売の強化 ■ 商品開発・加工事業を通じた外食・小売向けビジネスへの本格参入	■ 需要が拡大する再生可能エネルギーやバイオ燃料、リサイクル資源の確保 ■ 原料の安定確保を目指した仕入れ先との関係強化や投融資 (製造への出資・設備投資、物流機能の確保など含む) ■ 新規商材の拡充	■ アジアに加え、米州・欧州においても、地産地消型ビジネスを加速 ■ M&AおよびJV等を通じた現地化を推進し、地域に根差した事業プラットフォームを構築 ■ 需要が拡大する冷鉄源事業の強化

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

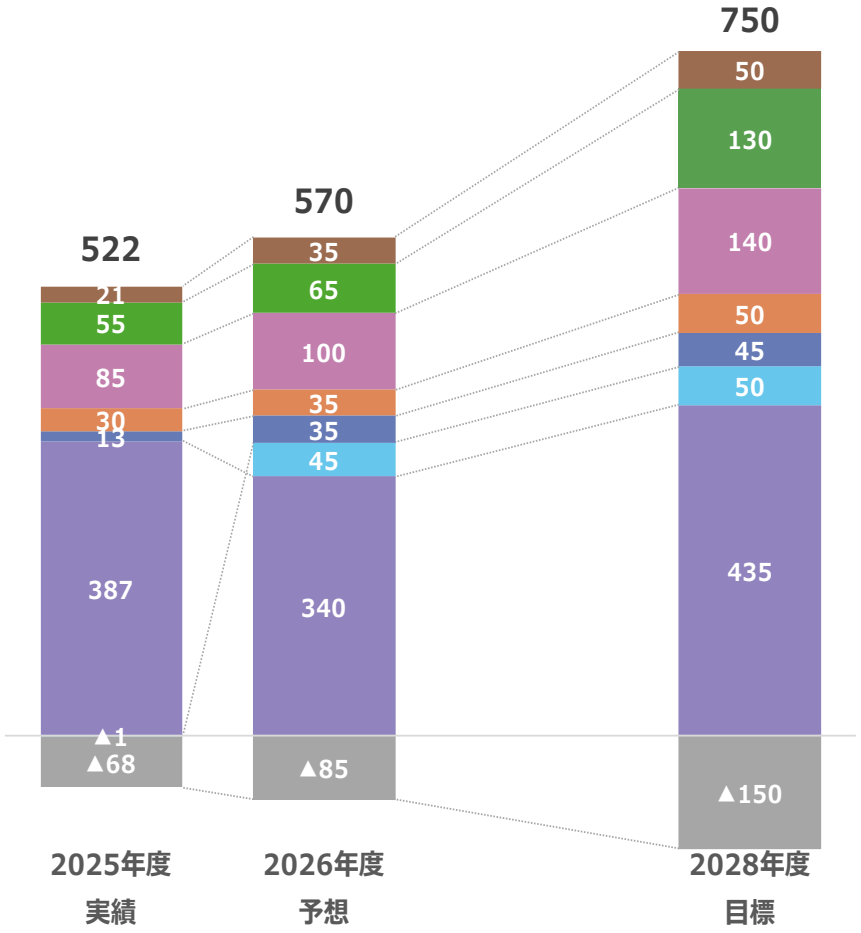
事業別成長戦略

	その他事業（住宅資材）	その他事業（機械）
経常利益 (その他事業合計)	2025年度実績 **21億円**	2028年度予想 **50億円**
ビジネス概要	住宅メーカーおよびプレハブメーカー向けに、製材、合板、プレカット材、鋼材、鋼材加工品など、住宅建築に必要な資材全般を安定的に供給している。	遊戯機械および産業機械を中心に、販売から据付、保守・管理までを一体で提供している。商社としての調達力に加え、アフターサービスを含めた運営支援機能を備え、顧客との継続的な取引関係を構築している。
社会課題・外部環境認識	■ 人口減少や住宅着工戸数の減少を背景とした国内木材・住宅資材需要の中長期的な縮小 ■ 非住宅分野 (物流施設、工場、商業施設等)における木材需要の拡大 ■ 国産材活用や環境配慮型建材への関心の高まり	■ 国内市場の成熟・縮小を背景とした新規需要の逓減 ■ 顧客ニーズの高度化に伴う、機器単体販売からトータル提案へのシフト
注力テーマ	■ 建材アイテムの拡充や機能商材の取扱強化による提案力の向上 ■ 非住宅分野向け需要の取り込みによる市場領域の拡大 ■ 国産材の取扱拡大を通じた安定調達体制の強化と環境対応価値の提供	■ 取扱機器・サービス領域の拡張による事業領域の拡大 ■ 機器販売から運営・保守・更新までを包含したワンストップソリューションの確立

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

セグメント別経常利益目標

セグメント別経常利益	2025年度 実績	2026年度 予想	2028年度 目標
鉄鋼	387億円	340億円	435億円
プライマリーメタル	▲1億円	45億円	50億円
リサイクルメタル	13億円	35億円	45億円
食品	30億円	35億円	50億円
エネルギー・生活資材	85億円	100億円	140億円
海外販売子会社	55億円	65億円	130億円
その他	21億円	35億円	50億円
調整	▲68億円	▲85億円	▲150億円
合計	522億円	570億円	750億円



Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

Go Beyond!

HANWA

すべての「ほしい」をつなげてく。

Copyright© Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved