2026

統合報告書



HANWA

すべての「ほしい」をつなげてく。

阪和興業

VEGETABLE OIL INK

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

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

すべての「ほしい」をつなげてく。

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、私たちは半世紀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、そして社会的責任を遂行していきます。
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。

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

対象範囲
当社および当社のグループ会社

対象期間
2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）
一部、対象期間以前、もしくは以降の活動内容も含まれます。

発行
2026年9月

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

参照したガイドライン
IFRS財団
「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省
「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」

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

CONTENTS

価値創造ストーリー
03 数字で見るHANWA
05 社長メッセージ
09 価値創造のあゆみ
13 価値創造プロセス
15 価値創造の源泉
17 中期経営計画の振り返り
19 中期経営計画2028
27 新任取締役メッセージ
29 管理部門統轄役員メッセージ

サステナビリティ戦略
33 サステナビリティ経営の推進
35 マテリアリティ
37 マテリアリティに関わる事業活動
41 環境への取り組み
45 人材マネジメント
53 人権への取り組み

成長を支えるガバナンス
55 役員紹介
57 コーポレート・ガバナンス
63 リスクマネジメント
66 コンプライアンス

ビジネスフィールド
67 拡大・深化しながら、発展し続けるビジネスフィールド
69 鉄鋼事業
70 プライマリーメタル事業
71 リサイクルメタル事業
72 食品事業
73 エネルギー・生活資材事業
74 海外販売子会社
75 その他の事業
77 主要な関係会社
78 グローバルネットワーク

パフォーマンス報告・会社情報
79 サステナビリティデータ
80 財務指標
81 11年財務サマリー
83 会社概要・株式情報
84 ステークホルダーとの対話を通じた企業価値向上

数字で見るHANWA

（2026年3月31日時点）

Corporate Information

設立

1947年

GHG削減

21.2%削減
（2021年度比）

連結従業員数

6,079人

グループ会社数

144社

連結子会社

66社　国内 39社　海外 27社

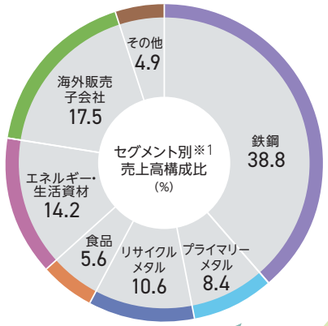
持分法適用会社

31社　国内 12社　海外 19社

Performance

連結売上高

2兆6,626億円
（前年度 2兆5,545億円）
UP



連結営業利益

584億円
（前年度615億円）
DOWN

親会社株主に帰属する当期純利益

382億円
（前年度454億円）
DOWN

ROE※2

10.9%
（前年度14.1%）
DOWN

1株当たり年間配当金※3

290円
（前年度225円）
UP

※1 外部顧客への売上高に基づいています。
※2 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
※3 2026年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割をしています。

社長メッセージ



代表取締役社長
中川 洋一

“成長投資、人的資本強化、
事業ポートフォリオの磨き上げを通じて
サプライチェーン創造型商社への進化を遂げる”

経営基盤の強化を進めた前中期経営計画の振り返り

2025年度は「中期経営計画2025」（以下、前中計）の最終年度でした。計画当初は経常利益700億円を目標として掲げておりましたが、実績は522億円となり、収益面で未達となりました。また、グローバルでの鉄鋼取扱重量につきましても、目標を下回る結果となりました。

鉄鋼を中心とした市況の低迷に加え、米国や中国をはじめ各国の政策転換によりサプライチェーンの分断が進み、国内外ともに需要が計画ほど伸びなかったことなど、計画策定時を上回る外部環境の悪化が収益や取扱数量に影響したと考えています。

一方、厳しい環境下においても、当社グループの強みを改めて認識することができた3年間でもありました。外部環境の落ち込みは想定を上回るものでしたが、当社グループは単なるトレーディングにとどまらず、現場に足を運び、お客様の課題を的確に捉え、知恵を絞りながら価値をつくり出す営業力を発揮してまいりました。こうした現場起点の営業力と実行力があったからこそ、厳しい環境下においても収益を下支えすることができたものと考えています。

また、前中計では財務基盤の強化において着実に成果を上げることができました。Net DERは0.6倍まで改善し、1.0倍以下を安定的に維持するとともに、自己資本比率も向上するなど、有利子負債を適切にコントロールできる体質が整ってきました。その結果、国内の主要格付機関からAの格付けを取得できたことは、大きな前進です。ガバナンス面では、監査等委員会設置会社へ移行し、執行と監督の分離をより明確にしました。さらに、リスクマネジメント部を中心に、グループ全体のリスクを横断的に管理する体制を構築しました。リスクアセットを定量化し、リスクバッファーに対するリスク量水準を継続的にモニタリングする仕組みを整えたことは、今後の成長戦略を推進するうえで重要な基盤になります。前中計で強化した財務、ガバナンス、リスクマネジメントの各基盤は、新中期経営計画における成長戦略を支える重要な土台になるものと考えています。一方で、経営基盤の強化だけでは企業価値向上は実現できません。私は、前中計で築いた基盤を土台として、今後は収益力の強化と成長への挑戦に経営資源を振り向けていく段階に入ったと考えています。

目指す姿と強みの進化

前中計を通じて明らかになった課題を成長への糧と捉えることで、当社が目指すべき方向性はより明確になりました。当社はこれまで、ユーザー系商社として現場に根差し、お客様のニーズに真摯に向き合うことでお客様から選ばれてきました。今後はこうした強みをさらに発展させ、調達から加工、物流、販売に至るまでを一体として最適化し、サプライチェーン全体を設計・高度化する「サプライチェーン創造型商社」へと進化することで、お客様のご期待に応えてまいります。例えば、日本国内では人口減少にともなって、さまざまな場面で人手不足が進んでいます。建設分野では、需要があっても現場の人手不足によって工事が進まないという問題が起きています。そうした場面で、当社が製品図面を受け取り、材料を手配して曲げや穴あけなどの加工まで一気通貫で対応できれば、お客様の負荷を減らすことができます。鉄鋼だけではありません。食品事業においても、原料を仕入れるだけでなく、鮮魚をすしネタのサイズに加工して納品するなど、お客様の現場に必要な形でお届けし、課題解決に貢献することができます。

2026年度から開始した3か年の新中期経営計画「中期経営計画2028 Go Beyond～殻を打ち破れ～」（以下、新中計）では、前中計で強化した財務基盤とリスクマネジメント体制を土台にして、事業投資や事業経営を通じて価値創出の領域を一段と拡張するとともに、トレーディングにとどまらず、商社機能の進化を通じて、お客様および社会に対する持続的な価値提供を実現してまいります。

世界経済に目を向けると、各国の政策動向等を背景にブロック経済化が進んでいます。こうした環境下では、グローバルな視点で成長が見込める地域を見極め、その地域において調達から販売までを一貫して行う地産地消型のサプライチェーンを構築することが重要となります。当社はこれまで、ASEAN、とりわけインドネシアを中心にこうした取り組みを進めてきましたが、新中計ではこの取り組みを欧米にも広げて、グローバルレベルでの展開を加速してまいります。今後、当社の成長余地は国内だけでなく海外に大きく存在すると考えています。特に欧米市場においては、これまで培ってきた現場力と事業運営ノウハウを活かし、新たな成長基盤を構築していきます。

HANWA Spiritを原動力に、殻を打ち破る

新中計では、「Go Beyond～殻を打ち破れ～」というメッセージを掲げています。ここには、これまでの延長線上にある成長にとどまらず、さらに一段上のステージへ進むために、私たち自身が固定観念や既存の枠組みを打ち破り、自らの変革に挑むという思いを込めています。

新中計では、2028年度に経常利益750億円、ROE12.0%以上を目標に掲げています。さらに、その先には経常利益1,000億円の実現を見据えています。しかし、その実現は決して容易ではありません。国内市場の縮小が見込まれる中、従来と同じやり方の延長線上では持続的な成長は望めず、利益率や資本効率を重視した事業運営への転換が不可欠です。私たちは、自らの事業を改めて見つめ直し、提供する付加価値を高めることで収益力の向上を図っていかなければなりません。私は今、当社が次の成長ステージへ進めるかどうかの重要な分岐点に立っていると考えています。だからこそ私は、現状維持を選ぶのではなく、変革を選びます。「Go Beyond ～殻を打ち破れ～」は、私自身を含め、経営陣と社員一人ひとりが従来の発想や慣習を乗り越え、自ら変革の担い手となることへの強い決意を表しています。

この変革を進めるうえで原動力となるのが、当社が培ってきた強みです。当社は、来年設立80周年という節目を迎えます。次なる100周年に向けた新たな一歩として、日々の行動指針となる当社の価値観を改めて明確化し、次世代へ継承していくため、HANWA Spiritを再定義しました。

当社の原点は、現場起点でお客様の課題を捉え、解決に向けて粘り強く取り組む姿勢にあります。机上で商品を右から左へ動かすだけでは、お客様の真のニーズを捉えることはできません。現場に深く入り込み、本質的な課題や必要な機能を的確に

社長メッセージ

見極め、仕入先やメーカーと緊密に連携しながら最適なサプライチェーンを構築していく。これこそが、ユーザー系商社である当社の強みです。

目指す姿を実現するため、この強みを支える現場起点の価値観を、新たなHANWA Spiritである「“GRIP & GRIT”つかんで やり抜く力」として掲げ、グループ全体で共有してまいります。これは単なるスローガンではありません。私は、この価値観が経営陣から若手社員まで共有され、一人ひとりの行動として体現されて初めて企業文化になると考えています。

成長戦略を支える3つの重点テーマ

新中計では、国内からアジア、そして欧米へと成長のフィールドを広げていく事業戦略のグランドデザインを策定しました。各地域において地産地消型のサプライチェーンの構築を進めるため、「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」の3つを重点テーマに掲げています。

まず、「非連続的成長に資する攻めの事業投資への転換」では、投融資枠を前中計の800億円から倍増となる1,600億円に拡大しました。今後3年間を、当社グループの将来を左右する重要な成長投資期間と位置付けています。前中計で財務基盤とリスクマネジメント体制を整備した今だからこそ、成長に向けた投資を加速すべきタイミングであると判断しました。その考えのもと、投融資枠1,600億円のうち400億円を設備投資を含むグループ最適化に、1,200億円を成長投資に振り分けます。特に、成長投資については、これまで十分に展開できていなかった欧米市場への投資を強化してまいります。従来、海外における投資は、アライアンスの構築やオフテイク権の確保を目的としたものが中心でした。しかし、今後の欧米戦略では経営権の取得を通じて、現地に根差した事業展開を目指します。ブロック化が進む世界経済の中で、各地域において強固なサプライチェーンを構築するためには、現地でイニシアチブを持つことが重要です。当社では、新たに欧米戦略担当役員を設け、2026年7月に㈱日本政策投資銀行と共同で買収したAssociated Steel Group, LLC（ASG）を米国事業拡大の足がかりとし、欧米市場における事業基盤の強化と成長機会の獲得に取り組んでまいります。

ただし、成長投資の拡大は、闇雲にリスクを取ることを意味するものではありません。成長に向けてアクセルを踏むためには、適切なリスクマネジメントが不可欠です。今後は、1,600億円の投融資枠という成長の原資を最大限に活用しながら、リスクマネジメントを単なる抑制の手段としてではなく、適切なリスクテイクを可能にする基盤として機能させてまいります。リスクを回避すること自体を目的とするのではなく、企業価値を向上させるために、どの水準までならリスクを取ることができるのかを見極め、攻めと守りのバランスを取りながら持続的な成長を目指します。

次に、「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」では、人材への投資を最優先課題の一つと位置付けています。現場に深く入り込みながらサプライチェーンを創造していく当社グループにとって、人材こそが最も重要な経営資本です。新中計で掲げる成長戦略の実現も、その担い手となる人材がいて初めて可能になります。私は、企業の競争力を最終的に決定するのは人材であると考えています。どれほど優れた戦略や仕組みがあっても、それを実行し、新たな価値を生み出すのは人であり、社員一人ひとりの成長なくして会社の成長はありません。特に、今後の海外事業の拡大に向けては、海外拠点において事業を主体的にマネジメントできる、経営視点を備えた人材の育成が不可欠です。当社グループには優れた営業人材が多数在籍していますが、営業と経営では求められる視点やスキルが異なります。今後は、これまで培ってきた営業力に加え、経営の視点を持つ人材の層を厚くしていくことが重要です。そのため、国内MBAへの派遣や海外トレーニー制度の充実、語学研修の強化などを通じて、経営者マインドを備え、海外においてもイニシアチブを発揮できる人材の育成を進めてまいります。また、育成した人材が長期にわたり能力を発揮し続けるためには、働きがいのある環境づくりも欠かせません。エンゲージメント調査などを踏まえた具体的な施策を着実に実行することで、社員一人ひとりが阪和興業で働く価値を実感できる組織の実現を目指してまいります。

そして、「事業ポートフォリオの磨き上げ・再構築」では、各セグメントにおいて、目標達成に向けた効率化を着実に推進していきます。必要に応じて、事業の再構築や入れ替えといった選択肢も柔軟に検討する考えです。ただし、足元の業績のみをもって撤退や縮小を判断するのではなく、その事業が各セグメントにおいてどのような機能や役割を担っているかという観点を重視して評価してまいります。そのうえで、機能の集約や再編など、あらゆる可能性を排除することなく、最適なポートフォリオの実現を目指します。当社が推進する効率化は、単なる人員削減を目的とするものではありません。社員一人ひとりが有する強みや意欲を最大限に活かすことを前提に、共通機能の最適化や連携の強化を図ることで、グループ全体の競争力強化と生産性向上を目指してまいります。こうした取り組みを通じて、グループ全体での機能最適化を進め、持続可能な成長を支える強固な事業基盤を構築していきます。

新中計の浸透と実行力の強化

計画は、策定して終わるものではありません。重要なのは、計画を具体的な施策へと落とし込み、当社グループの社員一人ひとりが自分のこととして理解し、日々の取り組みを通じて着実に実践していくことです。

新中計では、これまで以上に詳細な個別目標や実行項目を設定し、その進捗を確認する体制を整えています。経常利益という最終目標を掲げるだけではなく、その達成に向けて具体的に何をすべきかを明確にし、現場の行動へと結びつけていくことが重要です。

また、新中計を真に浸透させるためには、一方的に計画を説明するのではなく、その背景や考え方、目指す姿を丁寧に共有し、社員一人ひとりの理解と共感を得ることが欠かせません。新中計では、事業戦略に加え、資本効率を重視した経営への転換も重要なテーマとして位置付けていますが、制度や指標を導入するだけでは、本当の意味での浸透は図れません。なぜ資本効率の向上が企業価値向上につながるのか、なぜその取り組みが必要なのかを丁寧に説明し、対話を重ねていくことが不可欠です。

当社には熱意を持って仕事に向き合う人材が多く、風通しの良い企業文化が根付いています。セグメントの垣根を越えた連携も活発で、自らの担当領域にとどまらず、会社全体としてどのようなビジネスを創出できるかを追求する姿勢と連携力は、当社の大きな強みです。こうした強みを最大限引き出すためには、社員が率直に意見を発信できる環境が欠かせません。社員が「言っても無駄だ」と感じ、声をあげなくなることは、組織にとって最も避けなければならないことです。私自身も、できる限り現場の声に耳を傾け、経営と現場が双方向で対話できる環境づくりに努めてまいります。

新中計の浸透に向けては、まず管理職以上を対象に、策定に関わった役員によるパネルディスカッションを実施しました。単に資料を共有するだけではなく、質問を受け付け、計画策定の背景や込めた思いを直接伝える場を設けました。今後も、管理職向けの詳細版中計の共有などを通じて、計画の意義や背景を繰り返し伝えてまいります。

マネジメント層が丁寧に働きかけ、社員一人ひとりの熱量を成長の方向へと結びつけることで、新中計の実効性を一層高め、計画を着実に実行してまいります。



持続的な企業価値向上に向けて

これまで述べてきたとおり、当社グループは、新中計を通じて成長を見据えた積極的な投資を進めます。同時に、株主の皆様への還元につきましては、更なる拡充と予見可能性の向上を図るべく、DOE下限を3.5%へ引き上げるとともに、新たに総還元性向40%程度を目標として導入しています。加えて、自己株式の取得も継続的に実施することで、安定的かつ予見性の高い株主還元の実現を目指してまいります。積極的な成長投資によって利益の拡大を図り、その成果を株主還元と更なる成長投資へと振り向ける好循環を生み出すことで、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

また、IR機能の強化にも注力していきます。当社の戦略や成長の方向性について、資本市場との対話をこれまで以上に丁寧に重ね、投資家の皆様からのご意見やご期待を経営にも反映していきます。現在、当社のPBRは1.0倍を下回る水準にありますが、株主資本コストを意識した経営を実践し、企業価値向上に向けた取り組みを着実に進めるとともに、その内容を分かりやすく発信していきます。企業価値向上は資本市場からの評価なくして実現できません。私は、事業の成長と市場との対話の双方に責任を持ち、PBR1.0倍以上の実現とその定着に向けて取り組んでまいります。

当社は、現場に足を運び、お客様のニーズをつかみ、知恵を絞り、汗を流して価値を創出する会社です。その強みをさらに磨き、サプライチェーン創造型商社への道を着実に推し進めます。そして、その成長の成果を、株主の皆様への還元としてお届けしたいと考えています。次なる100周年に向けて、社員一人ひとりとともに殻を打ち破り、私自身が先頭に立って変革と成長を推進してまいります。

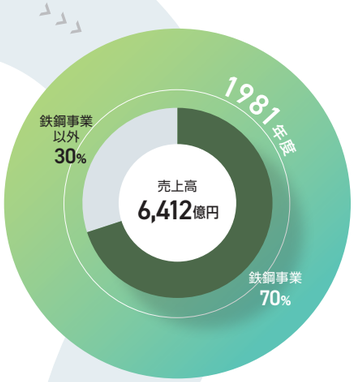
価値創造のあゆみ　–持続可能な社会の実現に向けた貢献–

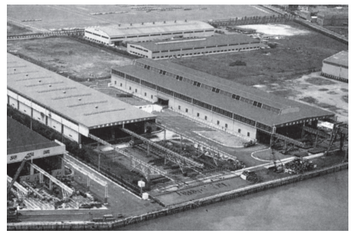
創業以来、私たちは歩みを止めず、変化する時代に合わせて
最適なビジネスを展開してきました。
市場の多様化、スピード化、グローバル化が進む中、
常に成長する企業であり続けます。

1946-1981



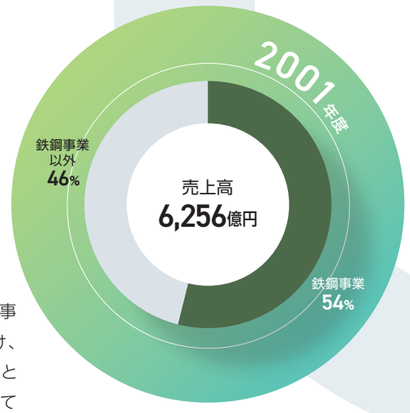
1946年12月に北二郎、名出良作、北茂の3兄弟で阪和商会を創業し、翌年4月に阪和興業（株）に改組しました。林野庁・営林局向け鉄鋼資材の販売を皮切りに丸鋼の販売も増加し、「丸鋼の阪和」として事業を固め、販路を広げました。1963年に大阪証券取引所第二部に上場を果たしたことを機に社会的信用力、財務力を高めた当社は、鉄鋼事業のみならず石油事業、木材事業、非鉄金属事業、食品事業など多角的に事業を展開し、香港、ニューヨーク、シアトルなどに海外事務所を開設しました。

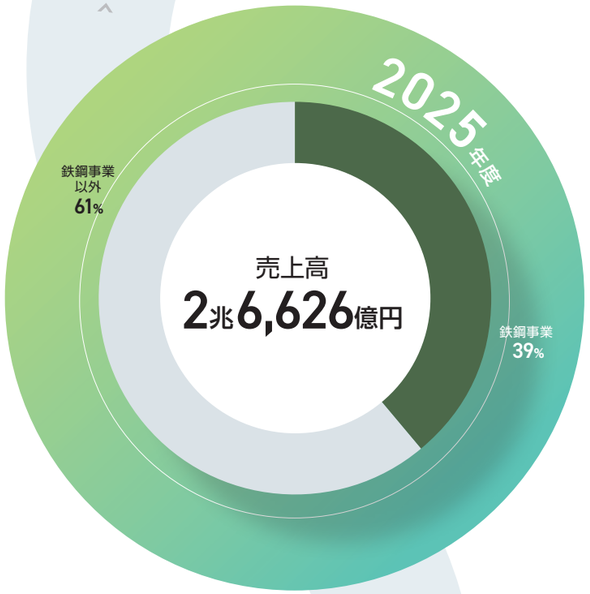




1982-2001

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

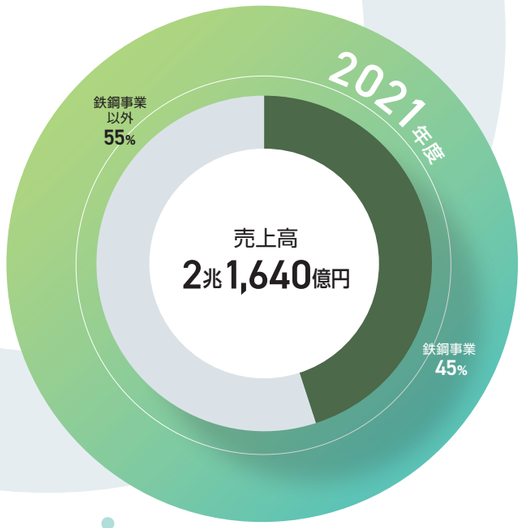




2022-



2022年4月に中川洋一が社長に就任し、変化の激しい時代に柔軟に対応できる組織作りに向けた改革を進めています。さらに、2026年度から2028年度を対象とした3か年の「中期経営計画2028"Go Beyond ～殻を打ち破れ～"」のもと、これまで進めてきた経営基盤の強化を土台に、守りから攻めへと戦略を転換していきます。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・高度化し、次の100年に向けて持続的な成長を実現するサプライチェーン創造型商社を目指してまいります。



2002-2021



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

企業の基盤強化と社会貢献　●環境　●社会　●ガバナンス

1957年 ●財団法人（現　公益財団法人）阪和育英会を設立
1970年 ●企業年金制度を導入
1976年 ●阪和興業健康保険組合を設立
2000年 ●ISO14001認証取得
2003年 ●企業倫理規範及び企業倫理行動基準を策定
2004年 ●CSR委員会（サステナビリティ推進委員会の前身）を設置
2006年 ●内部統制委員会を設置
2009年 ●ダイバーシティ推進室を設置
2012年 ●執行役員制度を導入
2015年 ●「官民協働・海外留学生支援制度募金」を評価され紺綬褒章を受章
2021年 ●サステナビリティ推進委員会を設置
2022年 ●サステナビリティ基本方針を策定
●阪和興業グループ人権方針を策定
●TCFD提言に賛同
2023年 ●マテリアリティを特定
●GXリーグに参画
●GHG排出削減目標を策定
2024年 ●サプライチェーン行動指針を策定
●「健康経営優良法人」に初認定
2025年 ●監査等委員会設置会社へ移行
●TNFD提言に賛同
2026年 ●FTSEのESG関連2指数の構成銘柄に初選定

価値創造のあゆみ －事業を通じた持続可能な社会の実現に向けた貢献－

鉄鋼事業

鉄のリユース・リサイクル事業の推進により、持続可能な循環型社会の構築に貢献していきます。

- 1953 鉄スクラップをインド、アメリカから輸入
- 1955 戦後日本初の輸入解体船事業を展開し、17隻の解体船の鉄屑等を販売
- 1965 取引先と提携し、日本初の鉄屑専用船「和光丸」を運航
- 1994 敷鉄板リース事業に進出
- 2004 清掃工場解体工事で日本初のダイオキシン類汚染物の現場無害化処理工事を受注
- 2020 阪和流通センター大阪㈱にて自家消費用太陽光発電設備を設置
- 2022 大型ソーラーカーポート事業を開始
- 2024 HBIの取扱いを開始
- 2025 兼松トレーディング㈱（現 HKGトレーディング㈱）の株式を取得

プライマリーメタル事業

金属資源の安定供給と二次電池正極材の流通、鉄屑の国内循環で、産業基盤の構築とCO_2削減に貢献していきます。

- 1975 金・銀・シリコン・ニッケルの取扱いを開始
- 1981 金融機関の機器に含まれる資源に着目し、情報機器類の解体・回収事業に着手
  中国産合金鉄の取扱いが慎重な他社に先駆け、大量輸入を開始
- 1997 太陽電池原料（シリコン・スクラップ）の取引を開始
- 2001 中国以外（インド、カザフスタン、スウェーデン、イラン、南アフリカ）の合金鉄の仕入先を開拓
- 2018 二次電池向けニッケル・コバルト化合物等製造会社への出資
- 2021 一般社団法人電池サプライチェーン協議会に加入
- 2022 自動車メーカーと電動車バッテリー用レアメタル安定調達に向けた戦略的パートナーシップ契約を締結
- 2024 金属シリコンなどの製造・販売を行うマレーシア企業の株式を取得

リサイクルメタル事業

金属リサイクルのノウハウやネットワークの活用及び省CO_2型設備の導入を通じて、気候変動対応にも配慮した循環型経済の形成に取り組んでいきます。

- 1953 非鉄屑を初輸入
- 1981 ニッケル原料のキャタリスト（廃触媒）の集荷に注力し、特殊電気炉用に納入
- 1984 名古屋鉄鋼センターにアルミニウムスクラップ選別作業場を新設
- 1994 アルミ缶のリサイクル事業へ参入
- 1995 Can To Can事業の新規仕入先を開拓し、集荷量が増加
- 2010 高機能合金スクラップなどの加工・販売を行う昭和メタル㈱を子会社化
- 2011 ステンレススクラップ集荷販売事業を行う阪和メタル㈱を設立
- 2015 アルミニウムの再生事業を行う正起金属加工㈱、金属のリサイクル事業を行う日興金属㈱をそれぞれ子会社化
- 2019 タイでの金属スクラップ原料の選別加工のためのライセンスを取得
- 2023 リチウムイオン電池屑のリサイクル事業を行う韓国企業と戦略的提携に関する覚書を締結

▸P.37

食品事業

安全・安心な食品を流通させるべく、持続可能な水産資源・畜産資源の循環に貢献していきます。

- 1971 台湾ウナギの取扱いを開始し、食品業界へ参入
- 1973 冷凍技術を有する韓国企業と提携し、三国間貿易を開始したことにより、冷凍フィッシュブロックの取扱量が増加
- 1978 ラスパルマス事務所にて、現地の漁獲量調査や品質改善の指導を行い、取扱量が拡大
- 1989 輸入畜産物（牛肉・豚肉・鶏肉）の取扱いを開始
- 2006 北米でのエビ販売強化のため、SEATTLE SHRIMP & SEAFOOD COMPANY, INC.を設立
- 2010 水産資源保護に向けたMSC-CoCを取得
- 2012 水産加工品の卸売を行うハンワフーズ㈱を設立
- 2014 水産物の加工を行う丸本本間水産㈱を子会社化
- 2019 水産食品の製造を行う東日本フーズ㈱を子会社化
- 2024 水産物の加工・販売を行う㈱マルゴ福山水産を子会社化
- 2026 CSI-CoC認証を取得

エネルギー・生活資材事業

環境に優しいエネルギーやプラスチックの供給を通じた持続可能な社会の実現や、古紙・プラスチックのリサイクルによる循環型社会の形成に貢献していきます。

- 1957 鉄鋼の取引先へ重油の販売を開始
- 1965 工場燃料による公害規制に対応するため、代替燃料である灯油の取扱いを開始
- 1983 古紙の取扱いを開始
- 1997 米国大手化学品会社と合成潤滑油原料PAO（ポリ・アルファオレフィン）の取引を開始
- 2013 PKSの輸入を開始
- 2015 RPFを製造する西部サービス㈱と㈲アルファフォルムを子会社化
- 2017 尿素の取引を開始
- 2019 バイオマス燃料の自社船「MV MIDORI号」の運航を開始
- 2020 RSB認証とGGL認証を取得し、認証取得をサポートする事業を展開
- 2023 国土交通省によるバイオ燃料の調査事業に参画

▸P.38 ▸P.39 ▸P.39 ▸P.38 ▸P.38

その他の事業

［住宅資材］木材・鉄鋼の需要にグローバルに応え、森林資源の保全と循環社会の形成に貢献していきます。
［機械］再生可能エネルギー関連設備などの導入に携わることで、持続可能な地球環境の実現に向けて貢献していきます。

- 1947 全国の農業会と協力し、性能の高い搾油機や砂糖絞り機を全国に販売
- 1965 木材の輸入を開始
- 1973 最新鋭の圧延廃水処理（廃水から加圧浮上方式で油分・浮遊固形物を除去）設備を販売
- 1975 電炉メーカーより業界最大級の工場排廃水処理設備を受注
- 1998 中古遊具機械市場でパーク全体をアジア・ヨーロッパに輸出する日本初のプロジェクトを実施
- 2002 ゴミ中継基地に破砕設備、集塵・脱臭装置を納入し、官庁への販売実績を蓄積
- 2005 森林認証FSC-CoCを取得
- 2009 森林認証PEFC-CoC及びSGEC-CoCを取得
- 2017 木材調達方針を策定
- 2024 工作機械などを製造するシンクス㈱を子会社化

▸P.40

価値創造プロセス

当社は、設立以来ユーザーのために・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。



経営理念 ▸P.01

経営資本 ▸P.15
- 人的資本
- 事業資本
- ビジネスノウハウ
- パートナーとの関係・ネットワーク
- 自然資本
- 財務資本

事業環境
- 国内の人口減少/労働市場の構造変化
- 保護主義的な通商環境/地政学リスク
- 金利のある世界
- 脱炭素・環境規制
- 地域間成長率格差の拡大

機会とリスクの認識 ▸P.63

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



事業活動 ▸P.67

中期経営計画2028 ▸P.19

提供価値

経済的価値 ▸P.20

数値目標

ROE
12.0%以上

経常利益
(2029年3月期)
750億円

累計投融資枠
(中期経営計画2028期間)
1,600億円

グローバル鉄鋼取扱重量
1,700万t/年

Net DER
1.0倍程度

社会的価値

ユーザーのために
「流通のプロ」としてサプライチェーンに係る課題を解決し続け、ユーザーが最大限に付加価値を発揮できる社会を実現する

ユーザーとともに
より多くのユーザーをつなぎ、サプライチェーン全体が生み出す価値の最大化を追求する

ステークホルダーへの還元

社会
ビジネスを通じた社会課題の解決

顧客
ユーザーニーズに応じた高付加価値製品やサービスの提供

環境
脱炭素社会への貢献

株主
利益還元の拡充

社員
個々が成長し、働きがいのある職場環境の実現

マテリアリティ ▸P.35
- 持続可能な循環型社会の形成
- カーボンニュートラルの実現
- 強くしなやかな社会インフラの構築
- 多様な人材確保と育成
- リスクマネジメント態勢の高度化

価値創造の源泉（経営資本）

（2026年3月31日時点）



当社グループは、6つの経営資本を価値創造の源泉として位置づけ、
各資本の強みを掛け合わせながら、サプライチェーン全体で新たな付加価値の創出を推進しています。
中長期的な成長と社会課題への対応を両立させ、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

人的資本

当社グループにとって人材は最も重要な経営資本の一つです。
人材への継続的な投資を通じ、一人ひとりの能力や可能性を最大限に引き出し、人的資本の強化を推進していきます。

連結従業員数 **6,079**人

単体従業員数 **1,820**人

- 女性比率 **48.1**%
- 管理職に占める女性比率 **3.9**%
- キャリア採用率 **41.7**%
- 一人当たり研修時間／費用
  26.4時間／**156.5**千円
- 平均勤続年数 **11.3**年
- 自発的離職率 **3.1**%
- 平均年齢 **37.4**歳



事業資本

既存事業の競争力強化とともに、成長分野への投資や事業ポートフォリオの継続的な見直しを通じて、「流通のプロ」として環境変化に柔軟かつ強靭に対応できる体制を構築しています。

- **7**事業セグメント
- 設備投資額 **70**億円
- 海外売上高比率
  38%



ビジネスノウハウ

各業界で培ってきた深い知見や経験、リスク管理力、業務プロセスなどのビジネスノウハウを、受け継いできました。これらを社内外のパートナーの知見と掛け合わせることで、サプライチェーン全体における新たな価値創造を推進しています。

- 設立 **1947**年
- 投資実績（2025年度） **210**億円
- 企業内大学HKBS 約**200**講座
- グループ会社数 **144**社



パートナーとの関係・ネットワーク

国内外の顧客やパートナーとの長年にわたる信頼関係と、グローバルに広がる事業ネットワークを基盤に、ユーザーのために、ユーザーとともに課題を解決し続け、サプライチェーン全体が生み出す価値の最大化を追求しています。

- 主要な事業地域
  25か国



自然資本

事業活動が水・森林・鉱物などの自然資本と依存・影響の相互関係にあることを認識し、サプライチェーン全体で環境負荷の低減と資源の有効活用に取り組んでいます。再生資源や低炭素・循環型商材の取扱い拡大を通じて、脱炭素や循環型社会の実現に貢献しています。

- 取水量 **236,676**㎥
- 脱炭素に資する削減貢献量
  5,212千tCO_2e
- 資源循環に資する金属系
  リサイクル商材の取扱量 **1,336**千t



財務資本

財務規律の維持・向上を重視し、成長投資、財務健全性、株主還元のバランスを踏まえた財務運営を行っています。
「攻め」と「守り」の両立を図りながら、健全で強固な財務基盤の維持・強化に取り組んでいます。

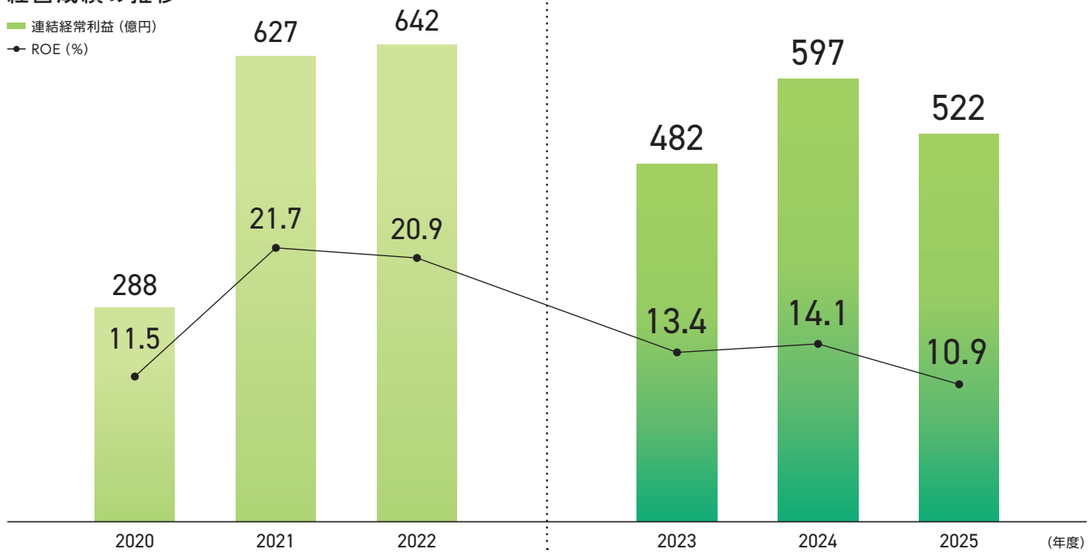
- 総資産 **1**兆**2,126**億円
- 信用格付 **A**（JCR、R&I）
- Net DER **0.6**倍（**0.5**倍）※1
- 自己資本比率 **35.3**%（**37.3**%）※1
- ROE **10.9**%※2
- 営業キャッシュ・フロー **743**億円
- フリー・キャッシュ・フロー **634**億円

※1 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
※2 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



中期経営計画の振り返り

経営成績の推移



重点施策

（3階）Ⅲ. 投資の収益化

- 既存の資源・鉄鋼・合金鉄メーカーなどからの利益の最大化
- 国内外グループ会社の集約やシェアリングも含めた全体最適
- 投資（Seeds）の育成・進捗管理

》

- 事業投資を通じた利益の最大化
- 電池原材料や再生資源などへの投資促進
- グループ会社の全体最適

（2階）Ⅱ. 事業戦略の発展

- トレーディングから高付加価値営業へ
- 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展開と国内外での協業の推進
- 『東南アジアに第二の阪和を』戦略の発展としての海外での地産地消型ビジネスの拡大

》

- 流通機能強化、高付加価値事業への展開
- ソリューション型ビジネスへの進化
- 地産地消型ビジネスの海外での拡大

（1階）Ⅰ. 経営基盤の強化

- 財務基盤の強化・再構築
- コーポレートガバナンス体制の高度化
- 人財強化
- 業績管理手法・組織・業務等の再設計

》

- 財務基盤強化、新たな株主還元方針
- 投資の推進/管理、RM態勢高度化
- CG体制高度化、人材戦略、DX戦略

（基礎）ESG、SDGsに根差した経営

- ESG、SDGsの理念を織込んだ事業プロセス構築
- Stakeholdersとの対話を踏まえた経営の舵取り
- カーボンフリー社会を目指した投資戦略

》

サステナビリティ経営

- ESG、SDGsに根差した事業/投資戦略
- 持続的成長を支える組織体制の強化

振り返り

第9次中計

成果

- 国内での「そこか（即納・小口・加工）」戦略、海外での「東南アジアに第二の阪和を」戦略を起点に、国内・海外のグループ会社の収益が大きく拡大
- Samancor社、青山実業グループをはじめとする戦略的投資先の収益化を実現。事業収益に加え、持分・配当利益が貢献
- 新・基幹システムの導入、DX認定の取得などデータ・プロセスのデジタル化を通じて、今後デジタル×ビジネスモデル変革を生み出すための土台を整備

主なトピックス

脱炭素化と自動車産業の電動化を受けて電池チーム（現 電動化グローバルグループ）を設立。正・負極材原料やFCV向け資源へ投資し、電池事業の川上から再生までを担う事業体制を構築。



定量目標達成状況

	計 画	実績（2022年度）	状況
売上高	2兆1,000億円	3兆1,006億円（2兆6,682億円）※	達成
経常利益	300億円	642億円	達成
累計投融資枠	500億円	628億円	超過
株主資本	2,000億円	2,708億円	達成
Net DER	1.3倍程度	1.0倍	達成
人材育成・研修予算	従来比3倍	2019年度比約3倍	達成
グローバル鉄鋼取扱重量	年間1,500万t	年間1,459万t	未達
グローバル新規取引先獲得数	累計5,000社	累計6,430社	達成

※収益認識基準適用後

次期中計に向けての課題と対応方針

- トレーディングの枠を超え、サプライチェーン全体の最適化を実現する事業戦略への移行を進めていく
- 多様化するビジネスモデルに呼応した、全社横断的なリスクマネジメント態勢を強化し、各事業の安定的な成長を支えていく
- 利益・キャッシュフローを株主還元、財務基盤の強化および成長投資にバランス良く配分し、持続的な企業価値の成長を追求していく

第10次中計

- 高付加価値加工や請負工事等のソリューション事業の強化による事業基盤の拡充
- ASEANを中心とする地産地消ビジネスの推進と海外事業基盤の拡大
- 監査等委員会設置会社への移行
- 全社エクスポージャー管理やリスクアセット計測の導入
- 人事評価制度へのROICの導入
- 投資審査プロセスの高度化と投資実行後のモニタリング体制の強化

主なトピックス

Net DER1.0倍以下を指標とした財務基盤強化を推進し、信用格付けのシングルA−からシングルAへの格上げを実現。また、DOE2.5％下限の配当方針や自己株式取得を通じて、資本効率の向上と株主還元を充実。



	計 画	実績（2025年度）	状況
経常利益	700億円	522億円	×
グローバル鉄鋼取扱重量	1,700万t	1,433万t	×
ROE※1	12.0%以上	12.8%	○
Net DER	1.0倍以下	0.6倍	○
累計投融資枠※2	800億円	688億円	△※4
DOE※3	下限2.5%	3.4%	○
自己株式取得※2	—	120億円	○

※1 2023～2025年度の平均値
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 2023～2025年度の累計
※3 DOE=配当総額÷期首株主資本
※4 社内承認済みの実行案件を含めると達成

- 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

中期経営計画 2028 "Go Beyond ～殻を打ち破れ～"

“部門の垣根を越えた“殻を破る”連携を促進し、新しい成長の領域を獲得する”



エネルギー部門・食品部門・生活資材部門・新規事業推進統轄
取締役専務執行役員
宮野 好史



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

中期経営計画2025（以下、前中計）では、財務基盤の強化において一定の成果を上げることができた一方、収益力の向上をはじめとする課題を残す結果となりました。今後、持続的な成長を実現していくためには、従来の延長線上にとどまらず、もう一歩踏み込んだ変革が必要であると認識しました。

中期経営計画2028（以下、新中計）の策定にあたり、特に重視したのは「策定」そのものではなく、「実行」につなげることです。前中計では、各事業の成長戦略を推進してきた一方で、グループ全体として取り組むべき重要課題については、組織横断的な取り組みをさらに強化する余地がありました。そこで新中計では、事業ごとの成長戦略に加え、セグメントや事業を跨ぐ重点取り組み、人的資本・IT/DX・サステナビリティをはじめとする非財務領域など、部門横断で取り組むべき重要テーマを定義し、明確な目標を設定しました。

新中計の大きな特徴は、現場の意見を取り入れながら、全社で作り上げた計画である点です。事業横断的なテーマについては、現場の声を踏まえ、マネジメント層で議論を重ねて設定しました。私たちは、既存セグメントの枠組みだけでは、将来的な成長に限界があると考えています。今後は、部門や事業の垣根を越えて機能を結びつけ、新たな価値を創出していくことが求められます。さらに、プロジェクトごとに必要な人材や機能を柔軟に組み合わせ、機動的にチームを編成できる組織を目指していきます。

当社グループの社員には、与えられた目標に対して成果を上げる力や、利益を生み出す力があります。新中計に掲げた事業横断的なテーマの実践を通じて、これまで十分に目を向けてこなかった領域や地域にも関心を広げ、自ら殻を打ち破って挑戦する社員を増やしていきたいと考えています。新中計を単なる業績目標達成のための計画にとどめるのではなく、社員一人ひとりの意識と行動を変え、組織風土そのものの変革につなげていきます。

当社グループは、サプライチェーン創造型商社への変革に向けたロードマップを着実に実行し、長期的ビジョンを実現するとともに、持続的な企業価値の向上を追求していきます。

基本的な考え方

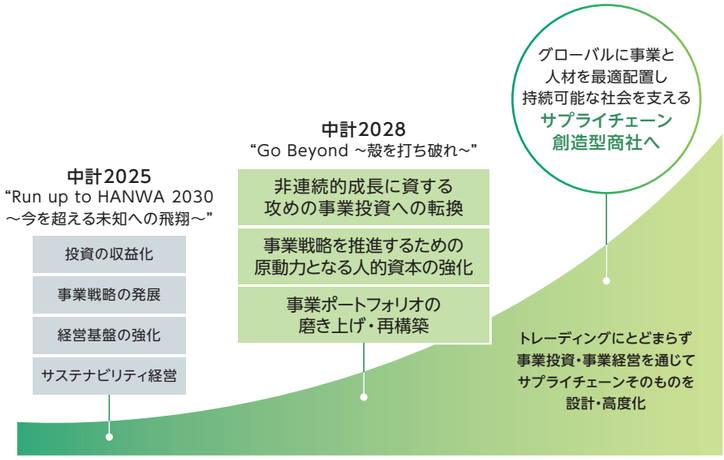
新中計では、前中計で強化した財務基盤・リスク管理体制を土台に、「非連続的成長に資する攻めの事業投資への転換」、「事業戦略を推進するための原動力となる人的資本の強化」、「事業ポートフォリオの磨き上げ・再構築」を基本方針として掲げています。

事業投資では、これまで当社グループが推進してきた、国内ではM&A、海外では少額出資やアライアンスを基本とする「M&AプラスA」の取り組みをさらに進化させ、海外においても非連続的な成長に資するM&Aを積極的に活用し、攻めの事業投資へと転換していきます。

人的資本については、各事業戦略を着実に推進し、将来の当社グループを支える原動力として強化していきます。成長戦略の実現には、それを担う人材の育成と、グローバルな事業展開を支える組織力の向上が不可欠です。事業と人材を一体で捉え、成長領域への人材配置や育成を進めていきます。

事業ポートフォリオについては、成長領域への投資を強化する一方で、不採算事業からの撤退や既存事業の磨き上げ・再構築を進めます。経営資源の最適配分を通じて、既存事業の収益力と資本効率の向上を追求し、グループ全体の持続的な成長につなげてまいります。

こうした基本方針のもと、当社グループは、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」への変革を実現してまいります。

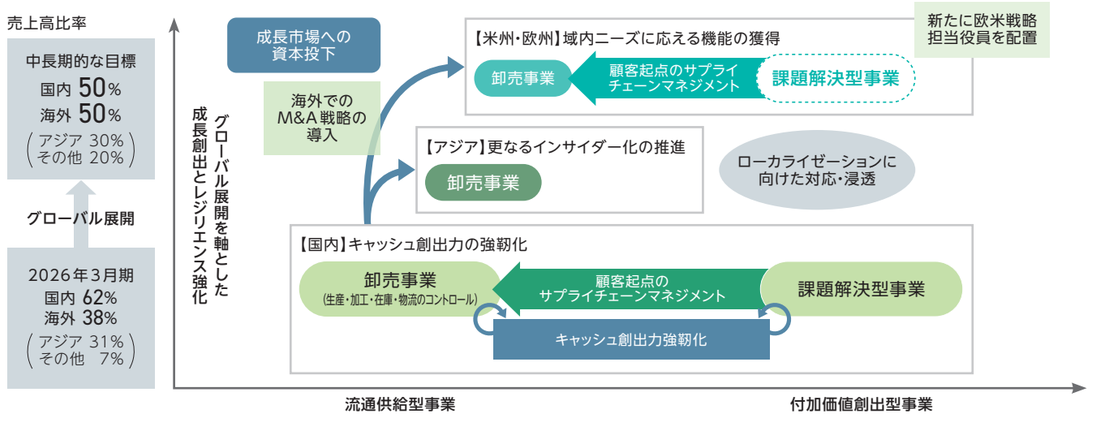


【定量目標】

資本効率性	ROE 12.0%以上
経常利益（2028年度）	750億円
投融資枠（中計期間累計）	1,600億円
株主還元	DOE 3.5%下限および総還元性向40%程度
グローバル鉄鋼取扱重量	1,700万トン
財務健全性	Net DER 1.0倍程度

事業戦略のグランドデザイン

当社グループは、国内事業で創出したキャッシュを成長市場への投資に振り向けることで、グローバルでの成長を加速していきます。国内では、既存事業の磨き上げを通じてキャッシュ創出力をさらに強化し、アジアではこれまで培ってきた事業基盤を活かし、地域に根差した事業展開を進める「地産地消型ビジネス」を一層推進していきます。また、米州・欧州では、米州における相対的に安定した事業環境や人口増加を背景とする市場の成長性に加え、欧州における環境規制への対応需要を収益機会と捉え、付加価値の高い課題解決型事業を拡大していきます。こうした取り組みに加え、海外においてもM&Aを積極的に活用し、グローバルでの成長をさらに加速していきます。中長期的には、売上高比率を国内50%、海外50%程度とし、海外についてはアジア30%程度、米州・欧州を中心としたその他地域20%程度とすることを目指します。



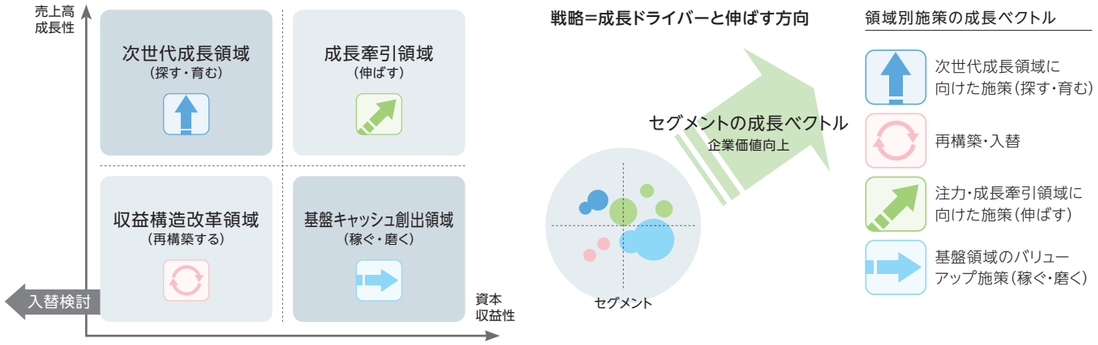
中期経営計画 2028

事業ポートフォリオの考え方

事業ポートフォリオ戦略では、各セグメントに含まれる事業を事業単位で捉え、成長性や資本収益性などの観点から評価し、経営資源の最適配分を進めていきます。

「成長牽引領域」や「次世代成長領域」には経営資源を重点的に配分し、将来の収益拡大につなげていきます。一方、「基盤キャッシュ創出領域」では、安定的なキャッシュ創出力を維持・強化しながら、事業運営の効率化や資本効率の改善を通じて、資本収益性の更なる向上を図ります。また、「収益構造改革領域」については、事業の集約・再編、合理化、必要に応じた縮小・撤退も視野に入れながら、構造改革を進めていきます。

こうした取り組みを通じて、各事業の特性や成長段階に応じた戦略を推進し、事業ポートフォリオ全体の成長性と資本収益性を高めていきます。



重要テーマに基づく事業戦略の方向性

事業ポートフォリオの見直しを通じて、各事業の成長機会や当社グループの強みを改めて整理する中で、セグメントを越えて共通する成長の方向性として、ユーザー価値の向上と社会的要請への対応を重要テーマとしました。当社グループは、流通基盤事業で培ってきた「サプライチェーン創造力」を成長の源泉と位置付けています。その強みをさらに発展させるため、その具体的な取り組みとして、新中計ではセグメントを越えて「ユーザー課題解決型ビジネス」と「社会課題解決型ビジネス」を推進していきます。これは事業を新たに分類するものではなく、各事業が有する調達、加工、物流、施工、エネルギー供給などの機能を有機的に連携させ、より大きな価値を創出するための考え方です。当社グループは、お客様や社会が抱える課題に対し、サプライチェーン全体を最適化することで、課題解決と新たな成長機会の創出につなげていきます。

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。

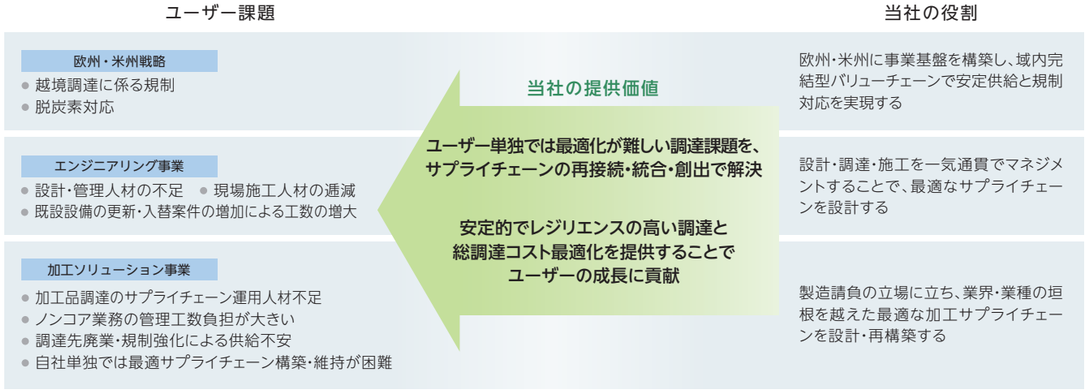
環境配慮型原料・燃料ビジネス
電池原料・蓄電池・電気事業
再生可能エネルギー事業

ユーザー課題解決型ビジネス

ユーザー課題解決型ビジネスは、ユーザー単独では最適化が難しい調達やサプライチェーン運営上の課題に対し、最適なサプライチェーンを設計・再構築する取り組みです。主な取り組みとして、「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」を位置付け、それぞれの事業領域において想定されるユーザー課題と、それに対する当社グループの役割を整理しました。

欧州・米州戦略では、脱炭素化や各種規制への対応など地域特有のニーズを捉え、現地に深く根差したサプライチェーンの構築・運営を通じて新たな価値を創出します。エンジニアリング事業では、設計・調達・施工までを一貫して提供することで、人材不足や専門人材の確保といった課題の解決に貢献します。また、加工ソリューション事業では、加工品調達や供給体制の最適化に関する課題に対し、業種を越えたネットワークを活用して最適な供給体制を設計・再構築します。

当社グループは、長年培ってきたネットワークや事業基盤を活かし、お客様がコア領域へ経営資源を集中できる環境を整えることで、お客様の持続的な成長に貢献していきます。

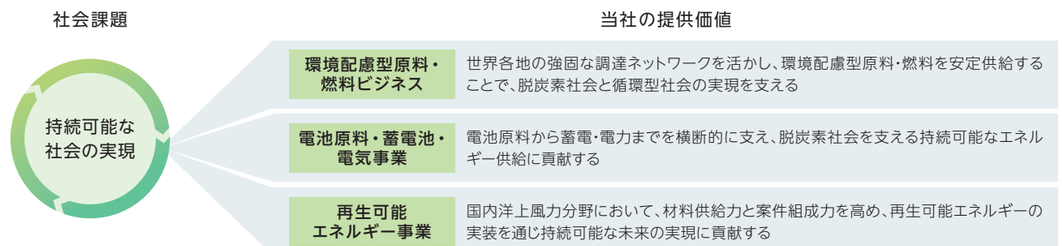


社会課題解決型ビジネス

社会課題解決型ビジネスは、持続可能な社会の実現に向けて重要性が高まる原料・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取り組みです。主な取り組みとして、「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」を位置付け、それぞれの領域において想定される社会課題と、それに対する当社グループの提供価値を整理しました。

環境配慮型原料・燃料ビジネスでは、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に貢献します。電池原料・蓄電池・電気事業では、電池原料から蓄電池、電力供給までを幅広く担い、脱炭素社会を支える持続可能なエネルギー供給体制の構築に取り組みます。また、再生可能エネルギー事業では、国内洋上風力分野を中心に、材料供給力と案件形成への関与を通じて、再生可能エネルギーの普及・拡大に貢献します。

当社グループは、セグメントの枠を超えた事業横断的な連携により、社会課題の解決に資するサプライチェーンを構築し、持続可能な社会の実現と新たな収益機会の創出につなげてまいります。



中期経営計画 2028

企業価値向上に向けた資本政策

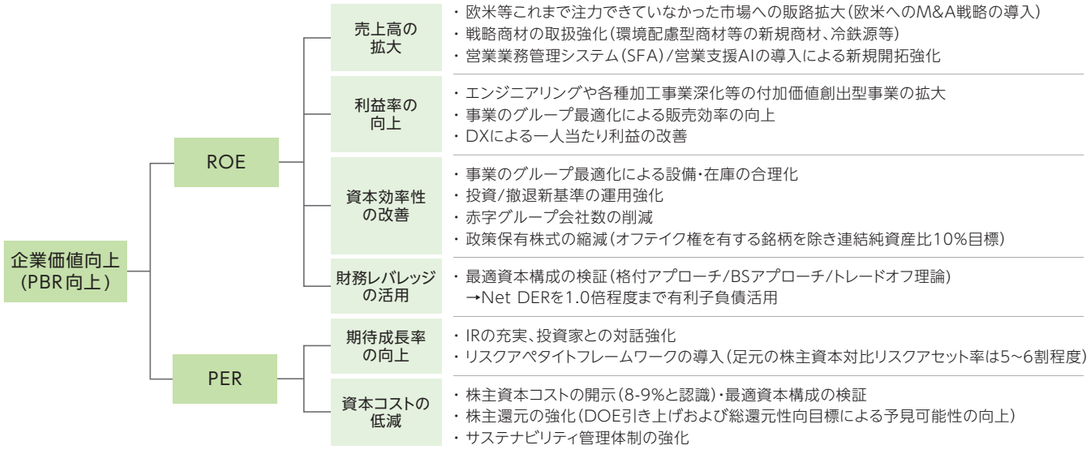
PBR向上施策

当社は、各施策が企業価値向上にどのようにつながるのかを明確にするため、PBR向上に向けた取り組みをROEの維持・向上とPERの改善の両面から整理しました。

ROEについては、売上高の拡大、利益率の向上、資本効率性の改善および財務レバレッジの活用を通じて、株主資本コストを上回る水準の維持・向上を目指します。

また、PERの改善に向けては、IR活動の充実や投資家の皆様との対話強化を通じて成長戦略への理解を促進するとともに、リスクアペタイトフレームワークの導入により、成長投資とリスク管理の高度化を図ります。さらに、株主還元方針の強化やサステナビリティ管理体制の充実などを通じて、資本コストの低減にも取り組みます。

これらの施策を一体的に推進し、PBR1.0倍以上の実現と持続的な企業価値向上につなげてまいります。

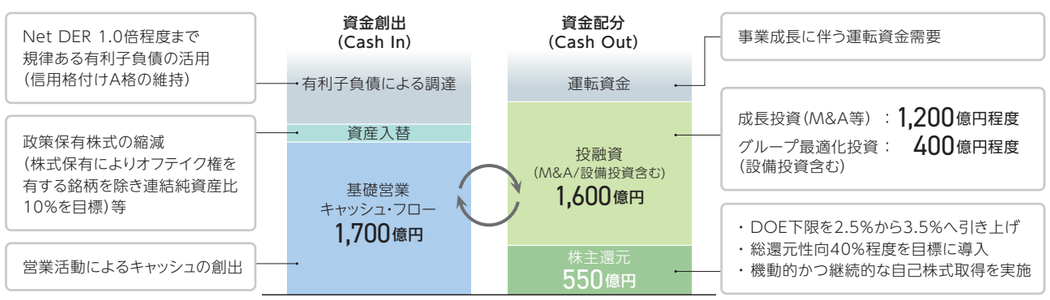


キャッシュ・アロケーション

当社は、キャッシュを意識した経営を一層強化するため、キャッシュ・アロケーション方針を明示しました。中計期間中の基礎営業キャッシュ・フローは1,700億円を想定し、成長投資を中心とする投融資に1,600億円、株主還元に550億円を配分する計画としています。

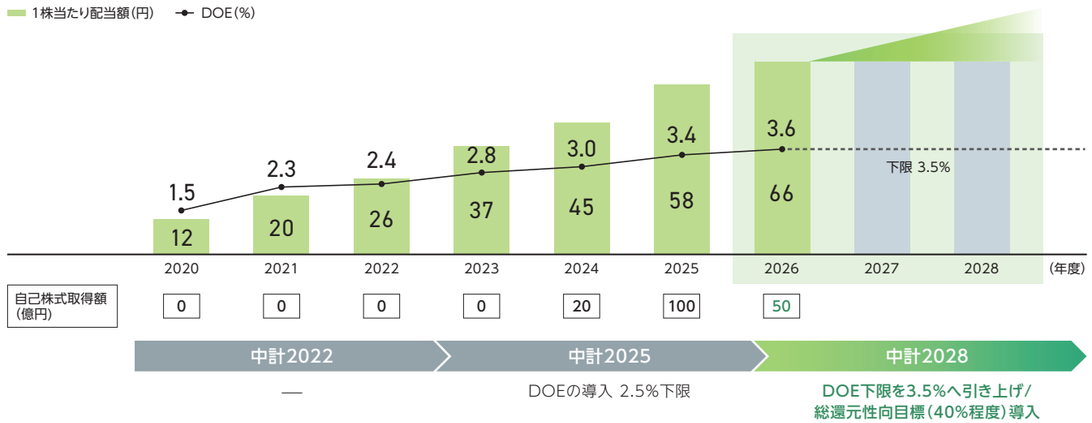
投融資枠は前中計比で約2倍に拡大し、M&Aを中心とする成長投資に加え、グループ最適化に向けた設備投資などに充当します。また、株主還元についても重要な資本配分の一つと位置付け、安定的な利益還元と資本効率の向上を意識しながら実施していきます。

また、基礎営業キャッシュ・フローを上回る資金需要については、政策保有株式の縮減などによる資産入替に加え、信用格付A格の維持を前提として、Net DER1.0倍程度まで有利子負債を規律ある形で活用します。こうした資本配分を通じて、成長投資と株主還元の両立を図るとともに、持続的な企業価値向上を実現してまいります。



株主還元方針

当社は、安定的かつ累進的な配当と、機動的かつ柔軟な自己株式取得の継続を株主還元の基本方針としています。DOEの下限を2.5%から3.5%へ引き上げるとともに、新たに総還元性向40%程度を目標として導入することで、株主還元の安定性と予見可能性を高め、株主・投資家の皆様への利益還元を強化してまいります。

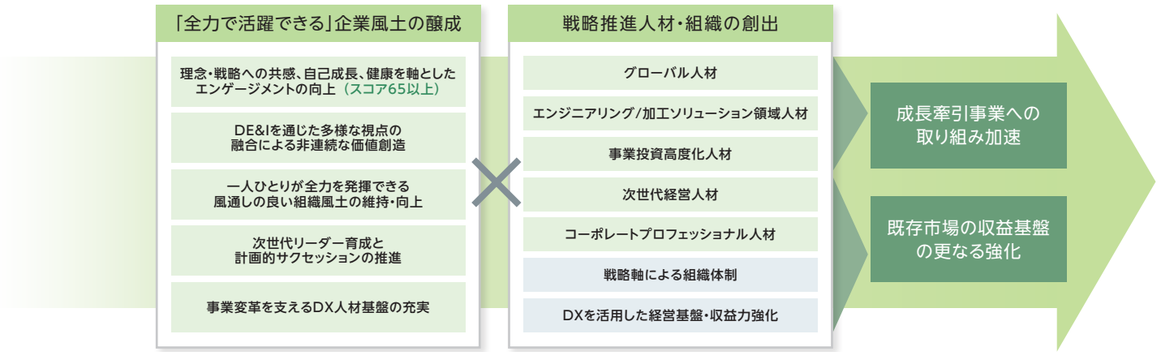


※2026年4月1日付の株式分割(普通株式1株につき5株)を踏まえ、当該株式分割後ベースで換算しています。

人的資本戦略

当社グループは、創業者・北二郎の「企業の繁栄と社員の幸福は車の両輪である」という考え方のもと、人的資本を持続的な成長を支える重要な経営基盤と位置付けています。

人的資本戦略では、社員一人ひとりが「全力で活躍できる」企業風土の醸成に向けた社員への施策と、成長戦略の実現に必要な人材・組織の創出を一体的に推進します。社員の成長と組織能力の向上を通じて、成長牽引事業への取り組みを加速するとともに、既存市場の収益基盤をさらに強化し、持続的な企業価値向上につなげていきます。



▶ 人的資本戦略についての詳細は、P.45をご確認ください。

中期経営計画 2028

IT/DX戦略

当社は、IT/DX戦略として、「事業モデルの変革」、「デジタル基盤の強化」、「IT/DX人材育成」を三位一体で推進し、当社グループ全体の変革力を高めていきます。IT/DXを単なる業務効率化の手段だけではなく、営業力の強化や新たな価値創出、持続的な成長を支える経営基盤と位置付けています。

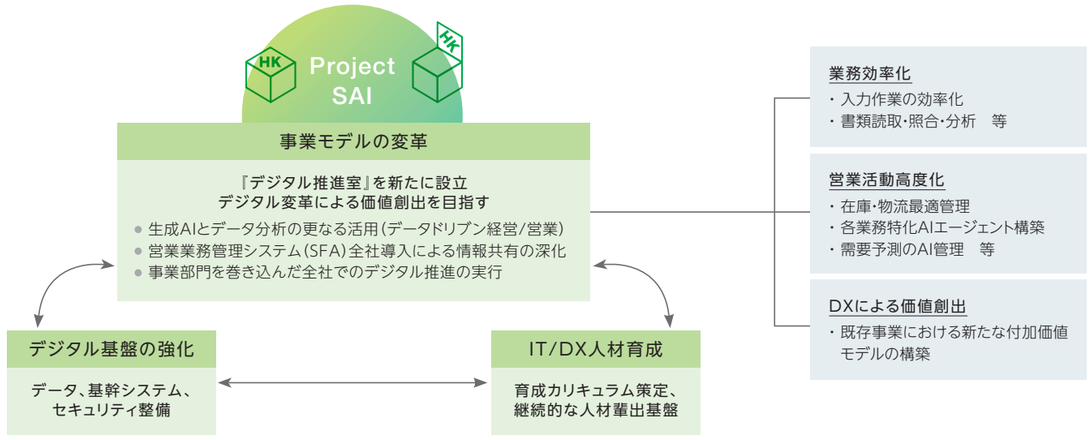
デジタル基盤の強化では、高度化するサイバー脅威への防御力を高め、社員が安全・安心にシステムを利用できる環境を整備します。あわせて、社内外の多様なデータを統合・活用するための基盤を強化し、営業活動や意思決定の高度化につなげます。

IT/DX人材育成では、OJTを中心としてきた育成体系を見直し、基幹システム、インフラ、セキュリティなどの領域を横断的に学ぶカリキュラムを整備します。さらに、経済産業省の「デジタルスキル標準」を踏まえ、AI活用に向けた課題の特定やAIエージェントの開発などの実践的な取り組みを通じて、DXを企画・推進できる人材を継続的に育成します。

事業モデルの変革では、2027年のデジタル推進室の新設を見据え、デジタル推進準備室を中心に全社横断的な施策の具体化を進めています。

こうしたIT/DX戦略の中核施策として、AI・デジタルによる個別最適と全社最適の両立を目指す「Project SAI」を推進します。グループ共通の生成AI基盤とAIポータルを整備し、社員一人ひとりが生成AIを安全に日常業務に活用できる環境を構築します。さらに、AIエージェントの活用を通じて、業務効率化や、営業活動の高度化を進め、将来的には、データとAIを活用した新たな商品・サービスやビジネスモデルの創出につなげます。

デジタル活用を一部門の取り組みで終わらせず、社員一人ひとりが変革の当事者となる企業文化を醸成します。当社グループが培ってきた商流、顧客接点、現場の知見とデータやデジタル技術を組み合わせ、新たな顧客価値へと転換することで、持続的な競争優位を確立し、サプライチェーン創造型商社としてのさらなる成長を目指します。



サステナビリティ戦略

当社グループは、サステナビリティ戦略において、サプライチェーン全体を通じた環境・社会・ガバナンス課題への対応を進めています。お客様の脱炭素化や資源循環への対応を支援し、収益機会の創出につなげる「攻め」と、サプライチェーン上のESGリスクを適切に把握・管理し、信頼性を確保する「守り」の両面から取り組みを推進していきます。

「攻め」では、顧客・市場の移行ニーズを起点に、当社グループの商流、情報、機能を組み合わせ、脱炭素・資源循環に資する商材・サービスの拡充を図ります。製品単位のCO_2排出量算定、カーボンクレジットの創出・活用、環境認証を取得した商材の提案などを通じて、お客様の脱炭素対応や安定調達を支援します。「守り」では、商社としての広範なサプライチェーンを踏まえ、環境・人権・労働安全・コンプライアンスなどに関するリスクの可視化と管理体制の強化に取り組みます。お取引先等との対話や情報収集を通じてESGリスクを把握し、リスクの未然防止や発生時の適切な対応につなげることで、責任ある事業運営と安定的な供給体制の両立を図ります。

これらの取り組みを、社会課題解決型ビジネスをはじめとする中計の重要テーマと連動させ、各事業における商流・顧客接点・サプライチェーンマネジメント機能に落とし込むことで、サステナビリティを事業戦略の実行力を高める要素として展開し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

攻め	守り
環境価値の事業化 顧客・市場の移行ニーズを起点に、当社グループの商流・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	**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

社外取締役メッセージ

“前中計の成果を礎に、更なる成長ステージへ”



社外取締役
中井 加明三

前中計においては、事業戦略の推進と財務基盤の強化が着実に進展したと評価しています。一部の定量目標は未達となったものの、財務基盤の充実や資本効率の改善が進み、ROEや自己資本比率、Net DERの向上に加え、株主還元の強化を実現したことは大きな成果です。

一方で、新中計において新たなステージを切り拓くためには、サプライチェーン全体の最適化、資本配分や事業ポートフォリオマネジメント、人的資本戦略の強化など、経営基盤を一段と高度化していくことが不可欠です。前中計の成果と課題を踏まえ、取締役会ではこれらのテーマについて多角的な議論を重ね、収益力の強化、成長投資、株主還元の両立を通じた企業価値向上への道筋を明確化してきました。

中期経営計画は策定して終わりではなく、実行と検証を繰り返しながら、適切にPDCAを回していくことが重要です。私たち社外取締役も、取締役会を通じて計画の進捗や成果を定期的にモニタリングし、必要に応じて戦略の見直しや事業ポートフォリオの再構築について、執行側と建設的な議論を行ってまいります。これまで培ってきた財務基盤とリスク管理体制を土台に、守りから攻めへと転じ、「持続可能な社会を支えるサプライチェーン創造型商社」への進化を実現できるよう、社外取締役として独立した立場からその実行を支えてまいります。

新任取締役メッセージ



取締役専務執行役員
宮野 好史

エネルギー部門・
食品部門・
生活資材部門・
新規事業推進統轄

“主体的に挑戦をする企業風土を育む”

私は、「中期経営計画2028」(以下、新中計)の策定において中心的な役割を担ってきました。現在は、推進責任者として新中計で掲げた目標の達成に向けて、具体的な施策を主導する立場にあります。

新中計の推進にあたっては、計画を実現していく担い手である阪和興業の「人」に着目しなければなりません。若手にも積極的に権限を委ね、大きな挑戦の機会を与える風土が当社には根付いています。私自身、食品部門で働くなかで、取引先の水産会社や食品会社のマネジメント層が行うような意思決定を若いうちから任されてきました。その経験が、事業全体を俯瞰して考える視点や、困難な局面でも自ら責任をもって判断する力を養うことが出来たと感じています。だからこそ、「あれをやれ」「これをやれ」と指示するのではなく、若い社員が新しいことに果敢にチャレンジし、自らの意思で事業を切り開く環境を整えることが私の役割だと思っています。

新中計は3年間の指針にすぎません。しかし、会社はその先も続いていきます。その持続的な成長を支えるのは、社員一人ひとりの主体性です。「やらされ仕事」ではなく、自ら課題を見つけ、行動する企業文化こそが当社の成長の原動力であり、次世代へ確実に引き継いでいかなくてはならないと考えています。

社員一人ひとりが自ら目標を設定し、主体的に挑戦できる組織であり続けるためには、従来の縦割り組織を超えた連携が不可欠です。新中計で部門を跨いだテーマを設定したのも、組織を硬直化させることなく、新しい発想や挑戦を生み出せる環境をつくるためです。新しいアイデアは若い世代から生まれることが少なくありません。私の役割は、社員の提案や挑戦に向き合い、それを実現できる土壌を整えることだと思っています。新中計の達成はもちろん重要ですが、あくまで通過点にすぎません。その先の持続的な成長を見据え、社員が挑戦し続けられる阪和興業らしい企業風土の醸成に、これからも力を注いでいきます。



取締役常務執行役員
内藤 憲治

東京厚板部門・
機械部門・
全社線材特殊鋼事業・
東アジア統轄

“悩んだときこそ最初に相談してもらえる商社を目指す”

私はこれまで、鉄鋼製品の営業を基盤に、人事部門や海外ビジネスなど幅広い領域で経験を積んできました。その中で強く実感してきたのは、企業の成長を支える最大の経営資源は「人」であるということです。

サプライチェーン創造型商社を目指す当社グループにとって、多様なパートナーと信頼関係を築きながら事業をつくり上げていく力は、まさに人材に支えられています。AIやデジタル技術が進化する時代だからこそ、自らの可能性に限界を設けることなく、変化を恐れず挑戦し続ける人材が、持続的な成長の原動力になると考えています。私自身も、人材戦略に関する経験と事業運営の現場で培った知見を活かし、経営戦略と現場をつなぐ役割を担っていきます。社員一人ひとりの力を引き出し、挑戦を後押しする環境づくりを通じて、持続的な成長を支える組織づくりに取り組んでまいります。

また、事業の拡大や新たなサプライチェーン創造に向けては、当社単体では不足するリソースを補完するM&Aや戦略投資も重要な経営手段です。私はこれまで、複数のM&Aにおいて、案件の発掘から買収の実行、PMIまで一貫して携わってきました。M&Aは実行すること自体がゴールではなく、異なる強みを結び付け、新たな価値を創出してこそ真の成果につながります。これまで培ってきた経験を活かし、グループ全体の競争力向上と持続的な成長に資する事業ポートフォリオの構築に取り組んでまいります。

当社グループの強みの一つは、風通しの良い企業文化にあります。変化の激しい時代においては、組織や地域の垣根を越えたオープンな対話と、迅速な情報共有が欠かせません。現場の声に真摯に耳を傾け、課題やリスクを早期に把握し、迅速な意思決定につなげることで、グループ全体の成長を支えていきたいと考えています。社員、グループ会社、取引先の皆様、そして社会から、「悩んだときこそ最初に相談したくなる」存在を目指し、当社グループの企業価値向上に貢献してまいります。



取締役常務執行役員
渡辺 安彦

米州統轄 兼 経営企画・
サステナビリティ推進・
欧米戦略担当

“組織の壁を越えたグローバルな成長へ”

私は入社以来、鉄鋼製品の輸出、海外駐在、請負工事、経理、経営企画など、幅広い業務を経験してきました。中でも、大型観覧車をはじめとする元請工事の経験は、現在の仕事の進め方の基礎になっています。工事の完成時期をゴールに、許認可、設置、人員、資金などの必要な要素を逆算して組み立てる実務を通じて、プロジェクト・マネジメントを学び、「最終的に何を実現したいのか」を起点に考える姿勢を身につけました。

また、営業部門から経理部長に異動した経験も、大きな転機となりました。コーポレート部門が事業活動を支える重要な基盤であると実務を通じて理解できたことは、私にとって大きな財産となっています。営業とコーポレートの双方を経験したことで、事業の成長性だけでなく、財務・会計、税務、法務などを含め、多面的な視点から経営を捉えられるようになったと考えています。

当社が今後さらに成長していくためには、組織や地域の枠を越え、会社全体の利益を起点に行動することが重要です。経営企画を担当する立場として、時には難しい判断や調整も担いながら、全社最適の視点を浸透させていきたいと考えています。また、営業部門とコーポレート部門、国内と海外、さらには地域間の連携を促進し、新たな価値の創出につなげていくことも、重要な役割だと認識しています。

取締役としては、執行に対する監督機能を果たすとともに、個々の事業戦略を全社の経営戦略へ結びつける役割を担います。そのためには、現場に委ねるべき意思決定は適切に権限委譲を進め経営陣が事業ポートフォリオの見直しや、新たな地域・業種への展開といった、本来議論すべき経営課題に注力できる環境を整えることが必要です。

国内市場の縮小が見込まれる中、今後は日本を起点とした発想だけでなく、人口やGDPが成長する地域を起点に事業を構想することが求められます。欧米や豪州を含め、それぞれの地域で事業を生み出し、地域間の取引へと発展させることで、阪和興業の新たな成長を実現していきます。こうした変革を着実に進め、持続的な成長と企業価値の向上につなげていきます。



取締役執行役員
松本 大吾

東京厚板部門・
鋼板販売・
鋼管販売・
新潟支店担当

“人と組織の力を結集し、新たな成長を目指す”

私は入社以来、一貫して国内鉄鋼製品の流通事業に携わってきました。私が鉄鋼業界で経験を積んできた時代は、総合商社による鉄鋼事業の再編や鋼材市況の低迷など、市場環境が大きく変化した時代でもありました。こうした厳しい環境の中で、従来の商流にとらわれることなく、お客様の課題やニーズに応じた提案を重ね、販売数量の確保に努めるとともに、お客様とともに新たな需要を創出していく営業活動に取り組んできました。また、造船向け鋼材流通の集約や、当社の条鋼事業とグループ会社の加工・販売機能を統合した阪和ダイサン㈱の設立など、事業再編や組織統合にも携わり、変化の成長につなげる経験を重ねてきました。

阪和ダイサン㈱では社長として、会社経営そのものと向き合う機会を得ました。この経験を通じて実感したのは、会社の成長を支えているのは営業戦略だけではなく、人と組織の力であるということです。どれほど優れた戦略であっても、それを実行する人材と組織が機能しなければ成果にはつながりません。経営の重要な役割は、企業理念に基づき事業戦略を策定し、人と組織の力を最大限に引き出し、一つの方向へ導いていくことだと考えています。

阪和興業には、現場の課題を深く理解し、高い専門性と実行力を備えた人材が数多くいます。経営陣と社員が一体となり、環境変化に柔軟かつ力強く対応できる会社をつくり、その力を次世代へ繋いでいくことが、我々の重要な役割だと考えています。

当社の鉄鋼事業では、建材、厚板、薄板、線材など多種多様な商品を扱っており、それぞれの部門が高い専門性と、長年培ってきた強みを有しています。一方で、専門性が高いからこそ、部門ごとに蓄積された知見やノウハウを十分に共有しきれていない面もあります。各部門の強みを最大限に発揮するためには、部門の壁を越えて知見やノウハウを結び付け、全体最適の視点で事業を推進していくことが重要です。これまで培ってきた営業現場での経験に加え、グループ会社経営を通じて得た知見を活かしながら、部門間の橋渡しを丁寧に担い、新たな価値創造につなげていきます。そして、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に貢献してまいります。

管理部門統轄役員メッセージ



前中期経営計画の総括

「中期経営計画2025」（以下、前中計）の最終年度となった2025年度は、経常利益700億円、グローバル鉄鋼取扱重量1,700万トンという目標に対し、実績はそれぞれ522億円、1,433万トンとなり、目標達成には至りませんでした。

2025年度は、国内外で鉄鋼需要が低調に推移し、鉄鋼・非鉄金属市況も軟調な環境が続くなど、厳しい事業環境にありました。しかし、目標未達となった一方で、鉄鋼市況要因だけに左右されない事業基盤づくりも着実に進んできていると考えています。

前中計では、加工機能やソリューション機能の拡充といった高付加価値ビジネスの推進、バイオマスおよびリサイクル燃料の取扱拡充やエネルギートランジションに伴う提案型営業の強化によるエネルギー・生活資材事業の収益基盤の強化など、一定の成果を上げることができました。目標には届かなかったものの、厳しい環境下においても500億円を超える経常利益を確保できたことは、当社の付加価値提供の強みが発揮された結果であると認識しています。

経営基盤の強化においては、着実な成果を上げることができました。Net DERは目標としていた1.0倍以下を継続して達成し、さらにリスクマネジメント体制の強化や実効性が対外的にも評価されたことで、国内主要格付機関よりA格付を取得することができました。経営基盤の強化を実現できたことは、将来の大型投資や資本政策の選択肢を広げる意味で大きな成果であったと考えています。

一方で、収益力の向上や経営資源の最適配分、投下資本を意識した事業運営については、なお発展途上の部分があると考えています。今回の結果は、持続的な成長に向けて、収益力と資本効率をさらに高めていく必要があることを改めて認識する機会となりました。

こうした成果と反省の両方を踏まえ、新たな「中期経営計画2028」（以下、新中計）では、財務健全性を維持しつつ、規律ある有利子負債の活用を通じて、適切なリスクテイクを促し、市況環境だけに依存しない事業基盤や収益力の強化に引き続き取り組んでまいります。あわせて、資本効率を意識した経営の高度化を進め、持続的な企業価値の向上につなげてまいります。

利益へのこだわりと資本効率の両立

当社グループには、従来から「稼ぐ」ことへの強いこだわりがあります。お客様の課題に向き合い、取引の中で付加価値を創出しながら利益を着実に積み上げていく姿勢は、当社グループの大きな特徴であり、強みでもあります。

一方で、近年は利益の絶対額だけではなく、投下した資本に対してどれだけ効率的に利益を生み出しているかという視点が、これまで以上に求められています。そのため、新規投資案件の審査や既存事業のモニタリングにも資本効率指標を活用し、事業ポートフォリオの最適化を進めています。さらに、こうした認識のもと、当社ではROICを重要な部門業績評価指標の一つに組み込むなど、現場レベルでも資本効率に対する意識の浸透を図るべく人事評価制度の改革も行ってきました。

お客様への供給責任やサービス品質を維持しながら、投下資本に見合うリターンを着実に創出していくことが、今後の重要な課題です。ROIC向上のためには、運転資本を適切に管理するだけでなく、投資案件の収益性向上や低収益資産を見直すことも重要です。当社グループの事業領域は広範にわたるため、ROIC向上に向けた具体的な取り組みは部門ごとに異なります。今後も各事業の特性を踏まえながら、利益へのこだわりと資本効率を意識した経営の浸透と実行力の向上の両立を進めてまいります。

資本効率と財務規律を軸に、成長投資を実行

前中計での経営基盤の強化が進み、当社グループは成長投資を拡大できる段階に入ったと判断しています。新中計では、3年間の累計投融資枠を前中計比で2倍となる1,600億円へ拡大し、そのうち1,200億円を成長投資に充当する計画です。

前中計における投融資は、実行ベースで688億円となった一方、決議ベースでは約800億円に達しました。投資案件のパイプラインも着実に拡充しており、成長投資に向けた案件発掘・検討体制は強化されていると認識しています。新中計では、こうした実績を踏まえ、より大きな投融資枠を設定することで、成長機会を確実に取り込んでいく方針です。また、投資額の拡大そのものを目的とするのではなく、資本コストを上回るリターンを継続的に創出できる案件への厳選投資を徹底し、グループ全体の成長を財務面から支えてまいります。

資本配分の観点では、国内事業から創出されるキャッシュ・フローを原資として、より高い成長性や収益性が期待できる欧米を中心とする成長市場や重点テーマ領域へ再配分していきます。従来の海外展開は少額出資+アライアンスを中心としてきましたが、新中計ではM&Aも積極的に活用し、当社グループが主体的に事業を牽引できる体制の構築を目指します。また、こうした大規模な投資を実行していくうえでは、適切な財務規律の維持とリスクマネジメントの更なる高度化が不可欠です。

財務レバレッジについては、新中計に向けて最適資本構成について複数アプローチによる検証を行った結果、格付Aの維持を大前提としつつ、Net DERを1.0倍程度まで機動的に活用する方針です。過度なリスクテイクは抑制しながらも、財務健全性と資本効率のバランスを見極め、成長に向けた適切なレバレッジ活用を進めてまいります。

リスクマネジメントの面では、各アセットが内包するリスクを定量的に管理し、リスクアセットの総量を株主資本とのバランスを踏まえて適切に管理しています。足元においても、規律あるリスク管理のもとで追加的な投資余力を確保しており、成長投資を推進できる財務基盤を維持しています。

当社におけるリスクマネジメントは、単に投資を抑制するための仕組みではありません。リスクを定量的に把握し、資本投下余力を可視化し、取るべきリスクを明確化することで、投資判断の迅速化と精度向上を支える経営インフラと位置付けています。今後も、投資規律を維持しながら、成長領域へ適切に資本を配分し、投資効率の最大化と企業価値の向上につなげてまいります。

資本市場との対話と株主還元の強化を通じた企業価値の向上

前中計では、DOE2.5%を下限とする株主還元方針を導入し、還元方針を明確化したことについては、資本市場から一定の評価をいただきました。一方で、還元水準については改善の余地があると認識しています。こうした課題認識を踏まえ、新中計では財務健全性と成長投資余力を確保しながら安定的かつ累進的な配当を継続できる水準を再検討し、株主還元方針のさらなる充実を図りました。具体的には、DOEの下限を3.5%へ引き上げるとともに、新たに総還元性向40%程度を目標として設定しました。これらの指標を明示することにより、株主還元の予見可能性をさらに高め、投資家の皆様との認識ギャップの縮小につなげていきたいと考えています。

当社の株価は現在、PBR1.0倍を下回る水準にとどまっており、非常に強い問題意識を持っています。一方で、過去3年間の

管理部門統轄役員メッセージ

平均ROEは12.8%と、当社が認識する株主資本コストである8～9%を上回っています。このことから、当社の課題は収益性そのものだけではなく、成長戦略やリスクマネジメント、将来の利益成長の実現に向けた考え方や道筋について、当社として十分に説明しきれていない点にあると認識しています。すなわち、PERの改善に向けた取り組みが重要であり、そのためには、より充実した情報開示と資本市場との対話の強化が不可欠です。

新中計の策定にあたっては、戦略の具体的な内容に加え、それに紐づくキャッシュ・アロケーション方針や株主還元方針について、可能な限り詳細な開示を行いました。一方で、資本市場からは、当社の収益構造が分かりにくいというご指摘や、投資の収益化プロセス、成果が表れるまでの時間軸について、より丁寧な説明を求める声もいただいています。

当社グループのビジネスは、多様な取引先との関係や供給責任のもとでサプライチェーンを創造していくものであり、開示できる情報には一定の制約があることも事実です。しかしながら、今後は、開示可能な情報の更なる充実を図るとともに、資本市場との対話を重ねることで、当社グループの事業モデルや成長戦略、企業価値向上に向けた取り組みに対する理解を一層深めていただけるよう努めてまいります。

新中計の戦略実行を支える人的資本戦略

新中計を着実に実行していくためには、それぞれの戦略を担う人材の育成と、グループ全体で共有すべき価値観の浸透が不可欠です。当社グループには、創業者・北二郎が掲げた「企業の繁栄と社員の幸福は車の両輪である」という考え方があります。



この考え方を原点に、当社グループは、Purpose、Mission、そしてHANWA Spiritである「“GRIP & GRIT” つかんで やり抜く力」を整理し、変化を乗り越え、成長を実現するための共通の価値観として浸透を図っています。“GRIP & GRIT”は、現場や流れ、仲間をしっかりとつかみ、困難に直面しても粘り強くやり抜く力を表すものであり、当社グループが成長を続けていくための力の源です。

新中計の策定にあたっては、こうした価値観に改めて立ち返り、当社グループの成長と社員一人ひとりの成長を結びつける人的資本戦略を整理しました。成長戦略を実行していく主体は、言うまでもなく社員一人ひとりです。会社が目指す方向性や戦略を社員が理解し、自らの役割や成長と結びつけて捉えることができて初めて、戦略は現場での具体的な行動に落とし込まれていきます。その意味で、社員のエンゲージメントを高めることは、単に働きがいや満足度を高める取り組みにとどまらず、会社の成長戦略を実行力あるものにしていくための重要な基盤であると考えています。

こうした考えのもと、当社グループでは、価値観の浸透と社員一人ひとりの成長支援を通じて、エンゲージメントの向上を図るとともに、それを戦略実行力の強化へ結びつけてまいります。

まず、海外事業の拡大に向けて、グローバル人材の育成を進めてまいります。海外現地法人の経営を担い、各地域における戦略を推進できる人材は、今後の成長を支える重要な存在です。また、事業の付加価値を高めていくためには、専門性を持ってお客様の課題解決を担う人材の育成も欠かせません。エンジニアリング事業や加工ソリューション事業において人材層を厚くすることで、各事業の収益力向上につなげてまいります。

加えて、M&Aを積極的に推進していく方針のもと、それを支える人材の育成にも取り組んでまいります。投資案件の発掘から実行、PMI（M&A後の統合プロセス）、投資後のバリューアップまでを担える事業投資高度化人材の育成にも取り組んでまいります。あわせて、M&Aの推進に伴い、本社およびグループ会社の経営を担う人材の重要性も一層高まることから、次世代の経営を担う人材の育成にも注力してまいります。

さらに、サステナビリティ、IT/DX、リスクマネジメントなど、専門性がますます求められるコーポレート領域においても、プロフェッショナル人材の育成を進めてまいります。

こうした人材育成を着実に進めるため、国内MBA派遣の拡充や各種研修制度の強化に取り組んでまいります。また、エンゲージメントサーベイを継続的に実施し、社員の意識や組織課題を的確に把握しながら、その結果を各種施策の改善につなげていきます。今後は、エンゲージメントサーベイの結果も活用しながら、人的資本戦略におけるKPIの高度化を進め、社員一人ひとりの成長と当社グループの持続的な成長の両立を図ってまいります。

成長戦略を支える経営基盤の強化に向けて

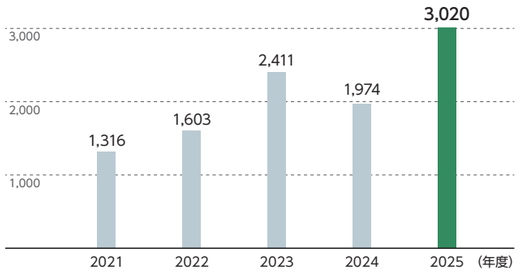
これまで述べてきたように、新中計では、当社グループが培ってきた強みを改めて見つめ直し、ASEANを中心とするアジアに加え、欧米を成長地域として位置付け、大胆な成長投資を進めていく方針を明確にしました。

私の役割は、この成長戦略を経営基盤の強化を通じて支え、規律ある資本運営と適切なリスク管理のもとで、着実に実行につなげていくことです。そして、その成果を企業価値の向上へとつなげるとともに、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様へ着実に還元していきたいと考えています。

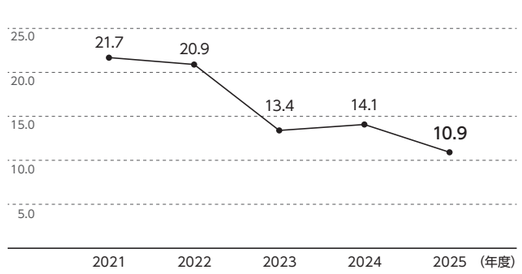
今後も、成長投資、資本効率の向上、株主還元の充実をバランス良く推進し、持続的な成長と企業価値向上を実現してまいります。



期末時価総額（億円）



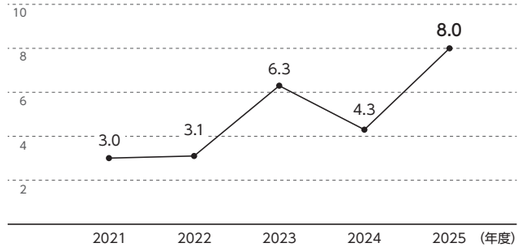
ROE（%）（親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均株主資本）



PBR（倍）



PER（倍）



サステナビリティ経営の推進



社会課題を成長機会へ

気候変動、資源制約、人権尊重、地政学リスクなど、企業を取り巻く環境は大きく変化しています。これらの社会課題は、当社にとって対応すべきリスクであると同時に、お取引先の課題解決を通じて新たな価値を創出する機会でもあります。

当社は「すべての『ほしい』をつなげてく。」というミッションのもと、鉄鋼、非鉄金属、食品、エネルギー、リサイクル、海外事業など幅広い事業領域で培ってきた商流、調達・販売ネットワーク、現場に根差した提案力を活かし、サプライチェーン全体の持続可能性を高める取り組みを進めています。

サプライチェーン創造型商社としての挑戦

中期経営計画2028では、同計画の先を見据えた当社グループの目指す姿として、「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」を掲げています。

サステナビリティにおいても、法令対応や情報開示、方針・体制の整備といった基盤づくりにとどまらず、脱炭素、資源循環、環境配慮型商材の拡充を通じた成長機会の創出を進めてまいります。当社の幅広い商材、グローバルな調達・販売ネットワーク、サプライチェーンマネジメント機能を組み合わせることで、お取引先の環境対応、GHG排出量削減、安定調達に資する提案を強化してまいります。

責任あるサプライチェーン管理の強化

商社としての当社の強みは、単に商品を供給することではなく、需要家と供給者をつなぎ、必要な機能を組み合わせ、サプライチェーンの最適化に寄与できる点にあります。この強みを活かし、環境・社会課題の解決を通じて、新たな事業機会の創出につなげていきます。

一方で、事業活動がグローバルに広がるほど、環境、人権、労働安全、コンプライアンス等に関するリスク管理の重要性は高まります。当社は、人権・サプライチェーン・気候変動等に関する基本方針を基盤に、事業活動に伴う環境・社会リスクの把握と管理の高度化に取り組んでいます。取引先等との対話や情報収集を通じて、サプライチェーン上の課題を適切に把握し、必要な対応につなげる体制の整備を進めてまいります。

全社で実効性ある取り組みへ

サステナビリティは、特定の部門だけで完結するものではありません。営業部門とコーポレート部門が連携し、現場の商流や顧客接点から生まれる課題を起点に、実効性ある施策へ落とし込むことが重要です。当社は、社会からの信頼を経営の基盤とし、環境・社会課題の解決と事業成長を両立させることで、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

サステナビリティの基本的な考え方

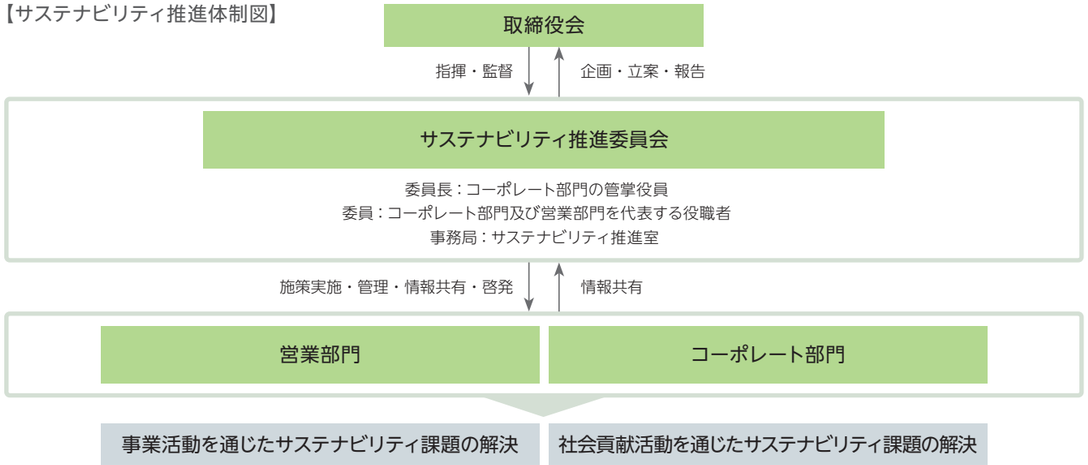
当社は、時代と市場の変化に迅速に対応し、「流通のプロ」として顧客の多様なニーズに応え、広く社会に貢献することを経営理念として掲げ、事業を通じて国際社会、地域社会の持続的な発展に貢献することを使命としています。

地球温暖化や生物多様性の保全などの環境課題、人権や労働問題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＝環境）、S（Social＝社会）、G（Governance＝ガバナンス）に十分配慮した多彩な事業活動を推進し、多様なステークホルダーの期待に応えていく必要があり、そのことが当社の企業価値を高め、サステナブルな成長につながるものと考えています。

サステナビリティ推進体制

当社は、持続的・継続的に取り組むべき課題の分析・進捗管理のために、サステナビリティ推進委員会を設置しています。当委員会を中心に課題の分析・進捗管理を行い、事業活動や社会貢献活動を通じた課題の解決に貢献してまいります。なお、委員会での議論については、適宜取締役会に報告し、必要に応じて対応指示を受けています。

【サステナビリティ推進体制図】



【サステナビリティ推進委員会の活動】

開催年度	主な議題		開催回数
2022	・マテリアリティの特定 ・TCFDへの賛同と情報開示について ・サプライチェーンアンケートへの対応状況について	・人権方針の策定及びビジネスと人権に関する社内研修 ・機関投資家からのESGに関する要請の整理 ・有価証券報告書へのサステナビリティ情報記載の検討	10回
2023	・サステナビリティ全般に関する今後の取り組み事項の整理 ・環境マネジメントマニュアルの改訂について ・CBAMへの対応方針	・サプライチェーン行動指針の策定 ・排出権取引制度に関する検討 ・GXリーグへの参画と情報共有	4回
2024	・循環型社会形成に貢献する営業活動の情報共有 ・脱炭素に資する商材の取り扱い状況共有 ・取引先へのサステナビリティ活動に関するアンケートの実施結果	・GHG排出量の削減に向けた課題と今後の方針 ・サステナビリティに関する当社及び同業他社の取り組み状況整理 ・環境関連法規制の改正に伴う当社の対応状況確認	4回
2025	・マテリアリティに関連する事業の情報共有 ・TCFD及び削減貢献量などの気候変動開示の更新 ・外部ESG評価状況の共有	・ESGリスクマネジメントに関する情報共有 ・LCA/CFPの普及と当社への影響の整理 ・ISO14001への対応見直しの検討	4回

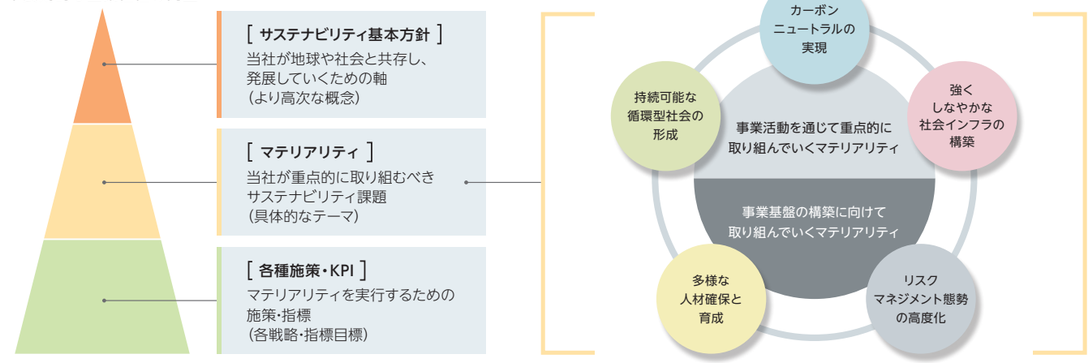
マテリアリティ

マテリアリティの特定

当社は、サステナビリティ基本方針に基づき、環境・社会と共に成長しながら持続的な企業価値の向上を目指し、社内外の有識者の意見も踏まえて、当社グループが重点的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定しています。

これらのマテリアリティの取り組みは、当社の基本方針の実現につながるとともに、中長期的な企業価値の向上に寄与するものと考えています。

中長期的な企業価値の向上



マテリアリティの特定プロセス

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

マテリアリティの特定における有識者からのコメント

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

事業活動を通じて重点的に取り組んでいくマテリアリティ

▸ P.37～

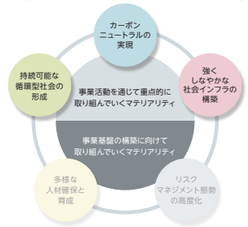
マテリアリティ	概要	主な取り組み
持続可能な循環型社会の形成	鉄鋼や非鉄金属、食品など多岐にわたる資源の流通を担い、既存の流通に加えて、新たな循環の仕組みを創出することにより、限りある資源の有効活用の実現に貢献します。また、当社が関わる流通網において、人権や環境に関する課題にも対応し、健全で持続可能なサプライチェーンの実現に貢献していきます。	**2025年度実績** ● 資源循環に資する金属系リサイクル商材の取扱量（当社単体）　1,336千t
カーボンニュートラルの実現	電池に使用される金属や代替エネルギーの流通を担い、脱炭素社会への移行に伴う需要の変化に対応し、脱炭素に貢献する資材の更なる流通に貢献します。また、当社の事業活動が気候変動に与える影響の低減にも積極的に取り組み、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。	**目標** ● 2030年度 国内Scope1+2 34%削減（2021年度比） ● 2050年度 カーボンニュートラルの実現 **2025年度実績** ● 国内Scope1+2　26,498 t-CO_2e※1 ● Scope1+2　71,449 t-CO_2e※2 ※1 当社単体+国内連結子会社（GXリーグに報告している排出量） ※2 当社単体+国内・海外連結子会社
強くしなやかな社会インフラの構築	建築物やインフラに必要な資材の流通を担うことで、災害に強いまち作りや、老朽化した建築物やインフラの更新・解体などに貢献します。今後も強くしなやかな社会インフラの構築に向けて、資材供給を通じた支援を継続していきます。	● 社会インフラ形成・耐震補強などに資する鉄鋼製品などの商材取り扱いの拡充 ● JICAなどとの連携によるタイの高速道路補修プロジェクトにおける炭素繊維シート納入 ● 建設リサイクル営業部の新設による老朽化した社会インフラなどの解体ビジネスの拡充

事業基盤の構築に向けて取り組んでいくマテリアリティ

▸ P.45～

マテリアリティ	概要	主な取り組み
多様な人材確保と育成	多様な個性や背景をもった人材が、商社としての事業を支える重要な役割を担っています。人口減少などの社会課題が進行する中でも、誰もが長く活躍し、成長できる環境づくりを進めることで、持続可能な事業基盤の構築に取り組んでいます。今後もより多様な人材の活躍を促進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。	指標 / 2028年度目標 / 2025年度実績 自発的離職率 / 3.0% / 3.1% 一人当たりの研修時間 / — / 26.4時間 一人当たりの研修金額 / — / 15.6万円 新卒総合職採用に占める女性比率 / 30%以上 / 36.2% 管理職に占める女性比率 / 4.9% / 3.9% 指標 / 2028年度目標 / 2025年度実績 採用に占めるキャリア採用比率 / 30-50%水準を維持 / 41.7% 管理職に占めるキャリア採用比率 / — / 20.5% 障がい者雇用率※ / 法定雇用率以上 / 2.96% 定期健康診断受診率 / 100% / 100% ※特例子会社制度を適用して算出しております。
リスクマネジメント態勢の高度化	これまで様々な投資を通じて事業を展開してきた中で、近年の不確実性の高まりにより、リスクマネジメントの重要性が益々高まっていると認識しています。今後も投資管理を始めとしたリスクマネジメント態勢の高度化を継続的に進め、持続的な成長と安定的な事業運営に貢献していきます。	● 企業価値向上に資する強固なリスク管理体制の構築、当社を取り巻くリスクの網羅的な把握・対応、健全なリスクカルチャーの醸成・浸透に向けた取り組み ● 積極的なリスクテイクを通じた飛躍的な事業成長を支える適切なリスクバッファー・リスクアセットの管理 ● 投融資プロセスにおける審査、実行後のモニタリング、撤退検討、及びポートフォリオ入れ替えという一連のサイクルの更なる深化

マテリアリティに関わる事業活動



当社グループは、リサイクル・リユース事業をはじめ、再生可能エネルギーの普及、環境配慮型商品の提供、持続可能な森林資源の活用など、多様な事業活動を通じて社会課題の解決に貢献するとともに、新たな事業機会の創出を通じて持続的な成長を実現していきます。

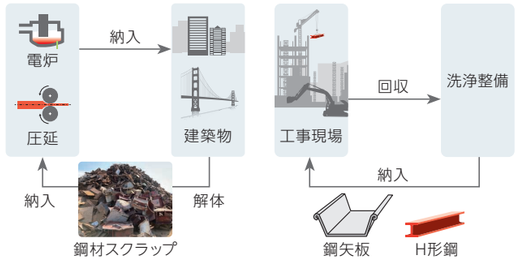
鉄鋼のリサイクルとリユース

当社グループは、老朽化の進んだ鋼材スクラップを原料として再利用できる形に加工し、メーカーに納入しています。メーカーでリサイクルされた鋼材は新たな製品として再生され、その後もスクラップとして回収・再利用されることで、資源循環が継続します。

また、土木建設工事現場などで使われる鋼矢板、H形鋼、覆工板、敷鉄板などの使用済みの鋼材を回収・洗浄・整備し、再利用が可能なものを再利用しています。鋼材をリユースすることで、価格を抑えた鋼材をユーザーに提供するとともに、限りある鉄資源の有効活用とCO2の排出削減を通してサーキュラー型社会の実現に貢献しています。

当社は、鋼材が繰り返し利用できる特性を活かし、リユースとリサイクルの両面から資源循環の高度化に取り組んでいます。

【リサイクル循環図】

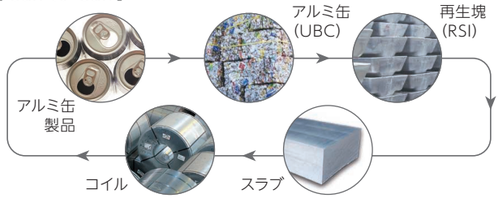


【リユース図】

アルミニウムのリサイクル

使用済みアルミ缶を回収し、リサイクル原料として供給する「Can to Can」や、窓枠に使用されるアルミサッシを循環させる「Sash to Sash」を推進しています。2020年にはタイに加工拠点を設け、東南アジア地域におけるアルミ缶リサイクルの促進にも寄与しています。

【Can to Can】



その他金属のリサイクル事業

当社グループは以下のリサイクル事業を通して、資源循環と環境の負荷の低減に貢献しています。

特殊金属	昭和メタル㈱では、ニッケルスクラップ、チタンスクラップの回収から品質検査、選別、加工、再原料化までを一貫して行っています。レアメタルスクラップを有効な資源活用していくためにクローズドループの構築を推進しています。
ステンレス	阪和メタルズ㈱を中心に、使用済みステンレス鋼をスクラップとして回収し、厳格な品質管理のもとで国内外のステンレス・特殊鋼メーカーへ原料として安定的に供給しています。
銅スクラップ	当社は、世界トップクラスの銅スクラップ取扱量を有し、国内外に構築した集荷・販売ネットワークを通じて素材メーカーへ安定供給を行っています。
Eスクラップ	当社は、電子基板くずなどのEスクラップの回収・流通を通じて、そこに含まれる貴金属のリサイクルを推進しています。さらに、三菱マテリアル社との合弁会社を通じ、欧州で発生するEスクラップの回収・出荷前処理に取り組み、グローバルな資源循環ネットワークの構築と貴金属含有原料事業の拡大を進めています。

バイオマスエネルギーの安定供給

PKS

当社は、パーム油の製造過程で発生するPKS(Palm Kernel Shell)をバイオマス燃料として日本や韓国の発電事業者へ供給し、資源の有効活用に貢献しています。2013年からインドネシアやマレーシアを中心に輸入を開始し、現在では国内トップクラスの輸入取扱実績を有しています。

また、2019年にはバイオマス燃料専用船の長期傭船を開始し、現在は3隻を自社運航することで、安定的かつ持続的な供給体制を構築し、再生可能エネルギーの普及と脱炭素社会の実現に貢献しています。




バイオマスエネルギー専用船「MV MIDORI号」。躍動する「翠かわせみ」と当社のコーポレートカラーである「緑」にちなんで命名されました。

バイオカーボン(グリーンカーボン)

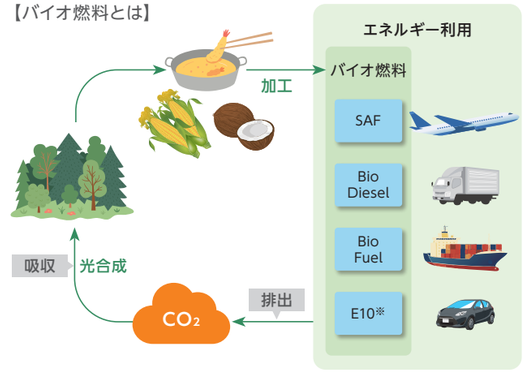
当社では、鉄鋼業界の脱炭素化に向けた取り組みの一環として、石炭やコークスの代替燃料として期待されるバイオカーボン事業を推進しています。木材やココナッツヤシ殻などのバイオマスを炭化させて製造されるバイオカーボンは、鉄鋼向け加炭材や還元剤としての用途に加え、活性炭原料や農業用、さらに将来的には電池材料としての活用も見込まれています。

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

液体バイオ燃料

当社では、GHG排出量削減への社会的要請の高まりを背景に、廃食油や動植物油脂を原料とするバイオ燃料の販売拡大を推進しています。2024年4月に設立した全社横断組織である「液体バイオチーム」では、廃食油の調達から、船舶・航空分野をはじめとする幅広い産業向けのバイオ燃料の供給拡大に取り組んでいます。今後更なる需要拡大が見込まれる中、当社は原料が豊富な東南アジアを中心に調達ネットワークの構築を進め、長期的かつ安定的な供給体制の確立を目指しています。また、原料調達から製造、輸送、リサイクルまでを含むサプライチェーン全体で環境負荷の低減を図り、脱炭素社会の実現と持続可能な産業基盤の構築に貢献していきます。

【バイオ燃料とは】



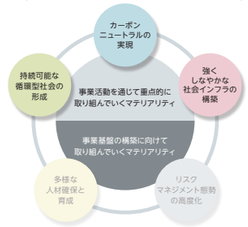
※ガソリンにエタノールを10%配合した燃料

バイオマスエネルギーに関する認証取得

当社は、GGL認証、ISCC EU認証、ISCC PLUS認証、SBP認証などのバイオマスエネルギーに関連する認証を取得しています。また、これまで培った知見を活かし、認証取得を目指す企業に対して、申請書類の作成支援や内部監査対応、認証基準に関する教育、温室効果ガス排出量算定の指導などのサポートサービスを提供しています。

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

マテリアリティに関わる事業活動

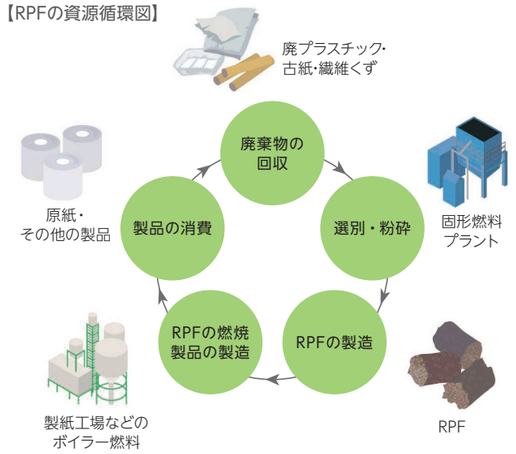


RPFの供給による資源循環の推進

当社は、古紙や廃プラスチックを原料とする固形燃料RPF(Refuse Paper & Plastic Fuel)の取扱いを拡大しており、現在では年間10万トンを超える供給実績を有しています。RPFは石炭に比べてCO_2排出量を抑えることができ、コスト面でも優位性を持つ燃料です。西部サービス㈱及び(有)アルファフォルムとの協業を通じ、製紙メーカーやセメントメーカー向けに安定供給することで、脱炭素化と資源循環の推進に貢献しています。

また、海洋プラスチック問題への対応として、使用済み漁網や、真珠養殖用カゴなどの漁具の回収・再資源化にも取り組んでいます。回収したプラスチックはRPFとして再生し、熱エネルギーとして有効活用するほか、金属部分は鋼材原料として再資源化され、新たな養殖カゴとして生まれ変わります。こうした取り組みを通じて、廃棄物の有効活用と資源の再利用を促進し、資源循環型社会の実現に貢献しています。

【RPFの資源循環図】



廃タイヤのリサイクル

当社は、世界的な環境課題となっている廃タイヤの適正処理と再資源化を推進しています。廃タイヤから製造されるタイヤチップは、石炭に比べてCO_2排出量が少ない代替燃料として活用されているほか、熱分解によって得られるタイヤ分解油や再生カーボンは、燃料やタイヤ原料をはじめ、様々な用途に向けたリサイクル原料として再利用されています。

当社は、グローバルネットワークを活かして廃タイヤの回収から製品化までをつなぐ付加価値の高いサプライチェーンを構築し、資源循環の促進とカーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

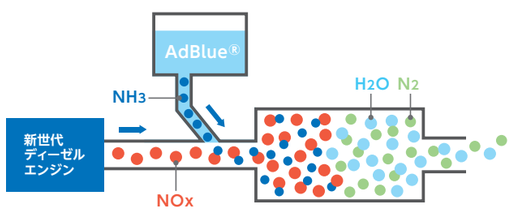
【廃タイヤの循環図】



尿素の安定供給

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

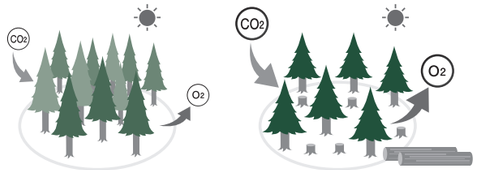
【AdBlue®の仕組み】



排気ガス中の窒素酸化物 (NOx) に対してマフラー内でAdBlue®を噴射することでNOxを窒素 (N_2) と水 (H_2O) に分解し、ディーゼル車のグリーン性能と燃焼効率の向上を実現しています。

持続的な森林資源の活用

当社は、森林資源の有効活用と持続可能な森林経営の実現に向けた取り組みを推進しています。2006年から間伐材等の輸出を開始し、現在では年間約15万㎥の木材を中国や台湾などへ輸出しています。こうした取り組みは、販売先の多様化による木材価格の上昇や雇用の創出を通じて地域経済の活性化に寄与するとともに、森林整備を促進し、国土の保全や森林のCO_2吸収機能の維持・向上にも貢献しています。



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

また、当社住宅資材部ではFSC®(Forest Stewardship Council®、ライセンス番号:FSC-C018719)およびPEFCのCoC認証を取得しています。さらに、SGEC森林認証制度に基づくCoC認証も取得しています。認証木材が加工・流通の各段階で非認証材と混在しないよう適切に管理することで、環境や社会に配慮した木材製品の安定供給に取り組んでいます。今後も環境に配慮した木材製品の取り扱いを拡充し、持続可能な森林経営の推進に寄与していきます。



SGEC-CoC認証書

エシカル消費の拡大とフードロスの削減

■ 環境配慮型日用品

当社は、環境配慮型の日用品の開拓・販売を通じて、エシカル消費の拡大に取り組んでいます。バイオ原料配合のポリ袋や紙製ストロー、サトウキビ由来原料を使用した製品などを100円均一ショップなどの小売店向けに販売しています。また、2024年には燃焼時のCO_2排出量を抑制するグリーンナノ添加ポリ袋の販売を開始しました。さらに、カーボンオフセットを組み合わせることで、温室効果ガス排出量の削減と持続可能な社会の実現に貢献しています。



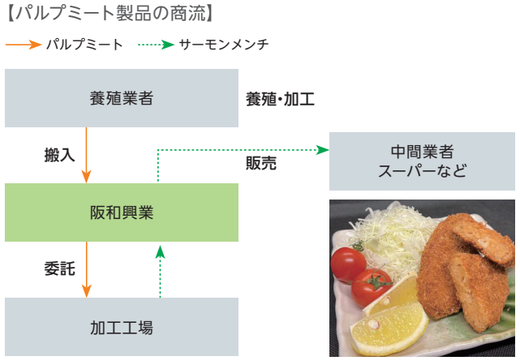
バイオ原料配合の商品

■ 食品ロス削減商品

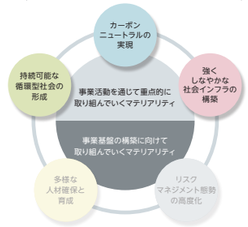
当社では、持続可能な水産資源の循環に貢献するため、食品ロス削減の一環としてパルプミートを使用したサーモンメンチの製造に取り組んでいます。パルプミートとは、チリ産の銀鮭を三枚におろす際に発生する中落部分などの端材を有効活用した副産物です。専用機械を導入することでこれまで廃棄されていた端材を無駄なく活用し、年間約700トンのサーモンメンチの製造が実現可能となりました。

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

【パルプミート製品の商流】



サーモンメンチ



環境への取り組み

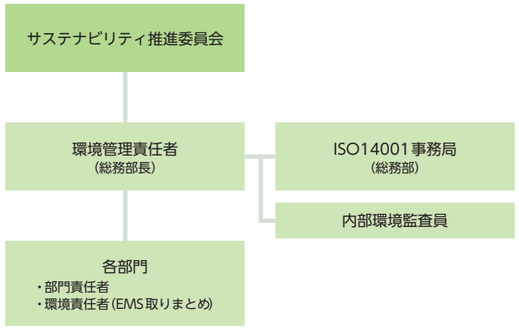
基本方針

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。

環境マネジメント体制

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

当社グループでは環境ガバナンス強化のため、当社および国内のグループ会社において国際規格ISO14001に基づく内部監査を実施し、EMSの有効性を確認しています。

【2026年4月現在のISO14001の認証取得状況】

国内事業所 …… 20拠点　　国内グループ会社 …… 4社

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

EMSの運用にあたり、当社では毎年定期的に新任環境責任者を対象にISO14001要求事項の教育を実施しています。また、年に一度サステナビリティ推進委員会において、1年間の環境マネジメント活動についてマネジメントレビューを行っています。

荷主としての自然環境への配慮

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

気候変動への対応

基本的な考え方

気候変動は、生態系などの自然環境をはじめ人々の生活や企業活動に対しても様々な影響を与えており、今後その影響がさらに深刻化することが懸念されています。こうした状況を踏まえ、当社は気候変動への対応を重要な課題であると認識しています。「事業活動がもたらす気候変動への影響」と「気候変動が当社に与える影響」の双方を見据え、事業活動におけるGHG排出量の削減や、事業を通じたカーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組みを推進するとともに、気候変動によるリスクを最小限に抑えるべく取り組んでいきます。

ガバナンス

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

ガバナンス体制としては、コーポレート部門の管掌役員を委員長とし、コーポレート部門及び営業部門から選定された委員で構成されるサステナビリティ推進委員会を設置しています。当委員会では、気候変動に関する重要課題の審議・検討を行い、取締役会の指揮・監督のもとで対応策を企画・立案し、取締役会にて議論のうえ対応を決定しています。

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

▶ サステナビリティ推進体制の詳細は、P.34をご確認ください。

戦略

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

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

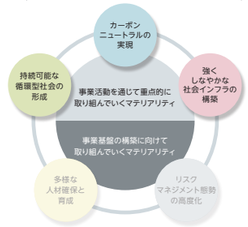
各シナリオに基づく事業への財務的影響の概要

1.5℃シナリオ

本シナリオでは、カーボンニュートラルの実現に向けて、脱炭素関連商材の市場拡大、炭素税の導入など政策的な規制強化、さらにエネルギー市場の構造変化などが進む中で、官民が連携して気候変動の緩和策を推進すると想定しています。当社グループにおいては、リサイクル商材、バイオマスエネルギー、電動化に不可欠なバッテリーメタルなどの需要拡大が見込まれる一方、化石燃料由来の商材については売上縮小のリスクが懸念されます。また、カーボンプライシング制度の導入により、環境負荷に応じたコストが商材の生産コストに上乗せされる可能性があり、環境配慮型製品や持続可能な原材料へのニーズの高まりが、新たなビジネス機会の創出につながると考えられます。

4℃シナリオ

本シナリオでは、気候変動の緩和に関する取り組みが十分に進まず、気温上昇が進むことで、洪水や高潮、異常気象の頻発など、物理的リスクが顕在化すると想定しています。このような環境下では、企業には気候変動に起因する物理的影響へのレジリエンスが求められます。当社グループは、広範なサプライチェーンと在庫資産を有する事業特性上、気象災害によるサプライチェーンの分断や、在庫・建物への被害が懸念されます。一方で、防災意識の高まりにより、当社が取り扱う鋼材など、社会インフラなどの補強に関する商材は、気候変動への適応の観点から、ステークホルダーや地域社会への貢献が期待されます。



環境への取り組み

リスク管理

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

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

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

▶ 全社的なリスクマネジメントについては、P.63～をご確認ください。

指標と目標

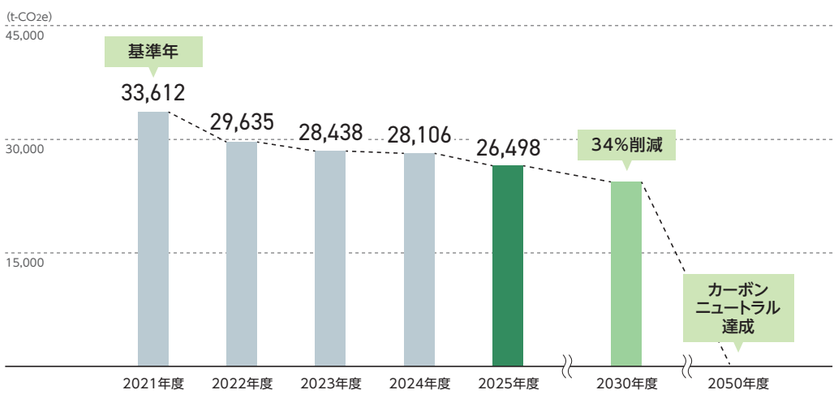
当社グループでは、マテリアリティの一つとして掲げる「カーボンニュートラルの実現」に向けて、GHG排出量を指標とし、中長期削減目標を策定しています。目標の内容は以下のとおりです。

▶ 海外連結子会社を含むグループのGHG排出量については、P.79をご確認ください。

当社グループの「カーボンニュートラルの実現」に向けた目標

2030年度　国内Scope1+2　34%削減（2021年度比）
2050年度　カーボンニュートラルの実現

【当社グループの国内（阪和興業単体+国内連結子会社）GHG排出量】



※GXリーグに報告している排出量を掲載しております。

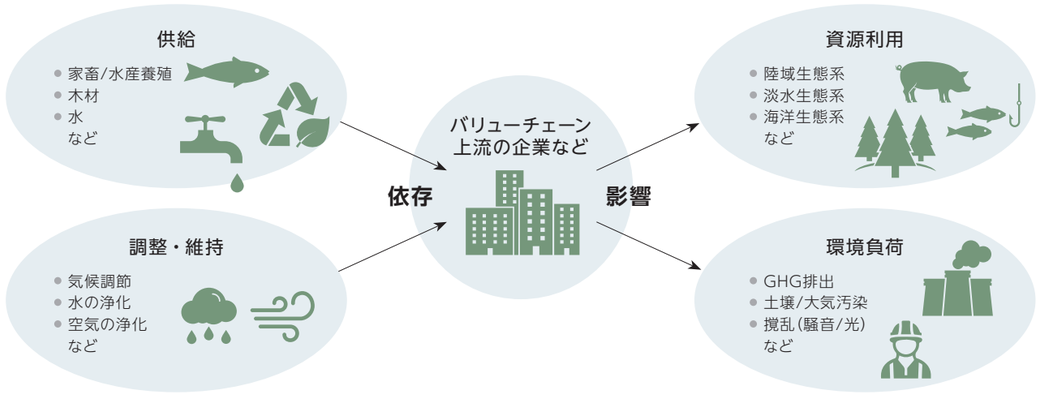
▶ TCFD提言に基づく情報開示の詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。

自然資本への対応

基本的な考え方

当社グループは、事業活動を行う上で自然資本から多くの恩恵を受けると同時に、影響を与える相互関係にあることを認識しています。また、環境方針およびサステナビリティ基本方針に掲げるとおり、持続可能な発展の実現には、資源の有効活用や環境負荷の低減をはじめとする自然環境への配慮が不可欠であると考えています。

こうした認識のもと、当社は、2025年7月にTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の情報開示提言へ賛同を表明し、TNFD Adopterとして登録しました。当社の事業活動における自然資本への依存と影響を把握するとともに、TNFD提言に基づく分析及び情報開示の充実に取り組んでまいります。



ロードマップおよび対応方針

当社は、TNFDが推奨するLEAP（Locate、Evaluate、Assess、Prepare）アプローチに基づき、自然関連リスクと機会に関する分析を段階的に進めています。2025年度は、初期分析としてScopingを実施し、バリューチェーン上流において自然資本への依存と影響が大きい事業領域の把握に着手しました。2026年度は、Scopingをさらに深化させ、優先的に評価すべき事業領域および対象商材を特定した上で、Locate、Evaluate、Assessの各段階における詳細分析を進め、自然関連リスクと機会の特定を進めています。

今後は、分析結果を踏まえて具体的な対応策の検討を進めるとともに、事業戦略やリスク管理と連動した指標・目標の設定を通じて、自然資本への対応を一層強化してまいります。

▶ TNFD提言に基づく分析結果などは、2026年度中に順次当社ウェブサイトにて公表予定です。

【TNFDの対応ロードマップ】

2025年度	2026年度					2027年度～
TNFD賛同	Scoping		Locate	Evaluate	Assess	Prepare	具体的な施策
TNFD Adopterに登録	ENCORE※1を活用し、簡易的に依存と影響が大きい事業領域を把握	BIM※2に基づき商材粒度で依存と影響の大きさを評価。分析対象の優先順位付け	保全優先度や生態系の完全性などの指標を活用し、地域の優先順位付け	危惧される依存と影響を空間評価し、要因の特定・計測	シナリオ分析に基づき今後の影響推移を評価。リスクと機会の特定	TNFD開示要件に沿って開示。Assessで予測したリスクをもとに、影響軽減に繋がる打ち手を検討	Prepareで検討した打ち手を順次実施予定

※1 ENCOREとは、TNFDが推奨する分析ツールの一つで、産業分類ごとに自然資本への依存と影響の度合いを体系的に評価するためのツールです。
※2 BIM（Biodiversity Impact Metrics）とは、事業活動が生物多様性に与える影響を定量的に図るための指標群です。

人材マネジメント

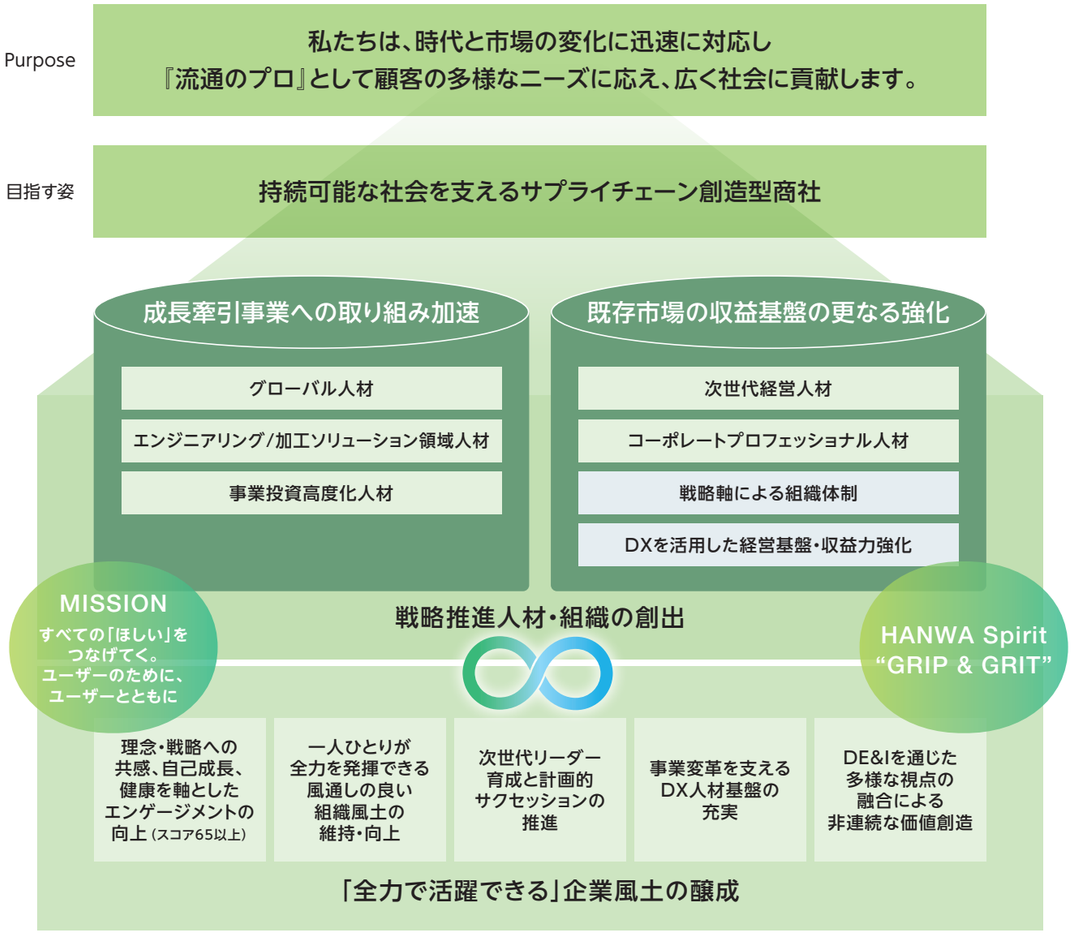


基本的な考え方

当社は、「商社は人なり」の信条のもと、「企業の繁栄と社員の幸福は車の両輪である」との理念を大切にしながら事業を発展させてきました。人材は最大の経営資本であり、価値創造を支える中核ドライバーです。持続的な事業発展と企業価値向上を実現するためには、人材への継続的な投資を通じて、一人ひとりの能力や可能性を最大限に引き出し、人的資本を強化し続けることが重要であると考えています。

当社グループは、Purposeの実現に向け、2026年にグループ共通の人材に求める価値観としてHANWA Spirit “GRIP & GRIT”を定めました。これは、あらゆる環境変化においても、常に現場に根ざした視点でニーズや機会を的確に捉え、力強くつかみ取る力(GRIP)と、粘り強く成果へと結び付ける実行力(GRIT)を通じて価値創出を実現する、当社グループの行動指針です。

中期経営計画2028(以下、新中計)における人的資本戦略は、社員一人ひとりが「全力で活躍できる」企業風土の醸成と、戦略を推進する人材・組織の創出の二つを柱としています。経営戦略と連動した人材の育成・獲得・配置を推進するとともに、多様な人材が互いを尊重し、挑戦を通じて成長できる環境を整備することで、人的資本の強化を持続的な企業価値向上につなげていきます。



人的資本戦略

当社は、社員の活躍を支える企業風土づくりと、経営戦略の実現に必要な人材・組織の創出の二つの柱を一体的に進める人的資本戦略を策定しました。各重点テーマにおいて具体的な施策を展開し、人的資本の強化に取り組んでいきます。

「全力で活躍できる」企業風土の醸成

「全力で活躍できる」企業風土の醸成に向けて、当社は従業員エンゲージメントの向上、DE&I(Diversity, Equity & Inclusion)の推進、風通しの良い組織風土の維持・向上、次世代リーダー育成、DX人材基盤の強化を重点テーマとして推進しています。これらの取り組みを通じて、社員一人ひとりが安心して挑戦し、多様な力を発揮できる組織基盤の強化に取り組んでいます。

従業員エンゲージメントの向上

こうした企業風土の実現に向け、全社員を対象としたエンゲージメントサーベイを2024年度より定期的に実施しています。本サーベイでは、経営戦略の推進力となる「理念・戦略への共感」、「自己成長」、「健康」を重要KPIとして位置付けています。サーベイを通じて組織風土や職場環境に関する課題を定量的に把握し、その結果および改善状況を定期的に経営会議・取締役会へ報告しています。これらの結果を、管理職層のマネジメント力強化、社員の挑戦機会の創出、理念・戦略の浸透、職場環境の改善に反映し、エンゲージメント向上や生産性向上、離職率低減を通じて、持続的な企業価値向上につなげています。

【エンゲージメントサーベイスコア】

項目	2024年度	2025年度
理念・戦略への共感	64	65
自己成長	63	64
健康	62	63

理念の浸透と実践・定着

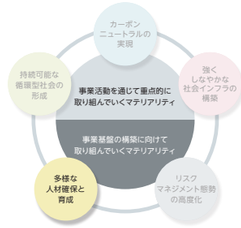
当社は、新中計で再定義したPurpose、Mission、HANWA Spiritを、経営戦略の実行を支える基盤と位置づけ、社員一人ひとりの意思決定や業務遂行に結び付けることを重視しています。戦略の背景や狙いを継続的に発信し、共通認識を形成するとともに、管理職層を中心とした研修や経営層と現場の対話を通じて、理念・戦略を日常業務における行動へつなげています。また、国内外グループ会社を含めた共通言語としてPurpose・Missionへの理解を深め、多様な人材が同一の判断軸のもとで連携し、組織として一体的に行動できる体制を構築しています。これらの取り組みにより、理念の実践を組織全体の行動として定着させ、戦略の実行力を高めていきます。

●社員と会社の価値共有

社員が企業価値の向上を「自分事」として捉え、その成果を共有する仕組みの一つとして、社員持株会を位置付けています。社員一人ひとりの経営参画意識と企業価値向上への主体的な関与を高めるとともに、会社の成長を社員のやりがいや中長期的な価値創造への意識につなげることで、好循環の創出を目指しています。また、拠出期間に応じた奨励金の支給を通じて社員の資産形成を支援するとともに、国内グループ会社へも順次展開し、制度の対象範囲拡大を進めています。

次世代リーダー育成とサクセッション

持続的な価値創造を支える経営人材の確保を重要な経営課題と位置付け、次世代リーダー育成とサクセッションの高度化を推進しています。人事異動については、単なる配置転換ではなく、多様な経験を通じて経営視点を育む重要な人材育成機会と捉えています。全執行役員が参加する「人材会議」を定期的に開催し、経営上重要なポジションに加え、若手社員の海外駐在や関連会社への派遣も含めて議論を行い、中長期的な視点での最適配置を推進しています。これらの取り組みにより、経営人材の計画的な育成と適所適材の配置を実現していきます。



人材マネジメント

戦略推進人材・組織の創出

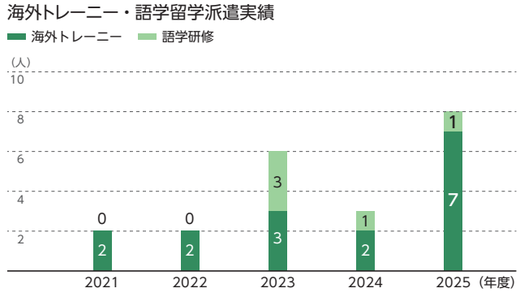
戦略推進人材・組織の創出に向けて、当社はグローバル人材、エンジニアリング／加工ソリューション領域を担う人材、事業投資高度化人材、次世代経営人材、コーポレートプロフェッショナル人材の育成・強化を重点テーマとして推進しています。これらの人材を経営戦略の実現を支える中核と位置付け、戦略に応じた組織体制の整備やDXを活用した経営基盤・収益力の強化とあわせて、人的資本の質・量の双方の強化に取り組んでいます。

グローバル事業を推進する人材の育成

当社は、グローバルでの事業成長の加速に向け、海外拠点における事業運営や投資先マネジメントを担う「グローバル人材」の育成を重要課題と位置付けています。グローバル人材には、各地域の市場環境や規制、商習慣への理解に加え、現地に根差して事業を主体的に推進する力や、M&Aを含む海外投資先の経営を担う実行力が求められます。当社では、語学研修や海外トレーニー制度を通じて、語学力や異文化理解、海外事業に必要な知識を養うとともに、その後の海外駐在を通じて実務経験を積む機会を設けるなど、育成から配置までを一体的に進めています。こうした段階的な取り組みを通じて、グローバル事業を現場で推進できる人材の計画的な輩出に取り組んでいます。

グローバル人材の育成については、海外トレーニー・語学留学などによる派遣を継続的に実施するとともに、新たな海外駐在員の派遣を計画的に進めていきます。これらの取り組みを通じて、海外事業の実行力向上と中長期的な企業価値向上につなげていきます。

海外トレーニー・語学留学派遣実績



●海外ナショナルスタッフ研修

各国・地域で将来の中核を担うリーダー人材の育成を目的に、海外現地法人の社員を対象とした集合研修を実施しています。本研修では、当社グループの価値観や事業方針への理解を深めるとともに、各地域における実践事例の共有や、ビジネス慣行・リーダーシップに関する相互学習を行いました。また、参加者同士の交流を通じて、グループとしての一体感を高め、グローバルでの事業推進に対する当事者意識やエンゲージメントの向上につなげています。今後も、海外現地法人の社員が各地域で主体的に事業を推進し、将来的にグループ経営を支える人材として活躍できるよう、継続的な育成機会の充実を図っていきます。



2025年度実績	主な内容
開催地:当社東京本社 参加国数:10カ国 参加者数:28名	・グループの価値観・事業方針の理解 ・各地域における実践事例の共有 ・ビジネス慣行・リーダーシップに関する相互学習 ・将来に向けたアクションの議論

エンジニアリング／加工ソリューション領域人材

エンジニアリング事業および加工ソリューション事業は、顧客の課題解決に直結する機能を提供し、当社のサプライチェーン創造力を高度化する成長領域です。これらの事業では、設計・調達・施工・運用までを一体的にマネジメントし、サプライチェーン全体の最適化を実現する力が求められます。そのため、当社は、プロジェクトマネジメント、技術営業、品質管理などの専門性を備えた人材の育成・確保をグループ全体で進めています。プロジェクトマネジメントができる人材については、営業現場での経験を基盤としたキャリアパスを通じて計画的に育成しています。また、技術営業および品質管理においては、グループ会社や外部パートナーとの連携も含め、多様な専門性を取り込んだ人材ポートフォリオの構築を図っています。これらの取り組みを通じて、顧客の高度化・複雑化する課題に対して、単なる商流提供にとどまらない付加価値の高いビジネスへの転換を加速していきます。

人材マネジメント

DX人材基盤の強化

当社は、DXおよびAI・データ活用を通じた生産性向上と新たな付加価値創出に向け、社員一人ひとりのデジタル活用力の向上を重要な施策として推進しています。データ基盤や基幹システムの整備と並行して、業務効率化、営業活動の高度化、新規ビジネス創出を担う人材の育成に取り組んでいます。

また、専門組織であるデジタル推進部門を中心に、事業部門と連携した全社的な推進体制を構築し、現場起点でDXを実践できる人材の育成と活用機会の拡大を進めています。これらの取り組みにより、組織全体のデジタル対応力を高め、業務プロセス改革やデータに基づく意思決定の高度化と新たな事業機会の創出につなげていきます。

DE&Iの推進

当社は、DE&Iを競争力の基盤の一つと捉え、性別・年齢・国籍・価値観などの多様な違いを尊重し、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる組織づくりを目指しています。多様な人材が互いを認め合い、切磋琢磨しながら挑戦できる風通しの良い組織風土を醸成することが、変化の激しい事業環境における持続的な成長を支える重要な基盤であると考えています。

当社では、多様な人材が安心して働き続け、それぞれの能力を最大限に発揮できる環境整備に取り組んでいます。採用・登用機会の拡大、働き方や職場環境の整備、ライフステージに応じた支援などを通じて、社員の自律的な挑戦と成長を後押しし、組織としての力を最大限に発揮できる企業風土の醸成につなげていきます。主な取り組みは以下のとおりです。

●女性社員の活躍機会の拡大

女性社員の活躍機会の拡大に向け、採用・配置・登用の各段階で取り組みを進めています。女性管理職および次期管理職候補者向けの研修や、管理職層へのアンコンシャス・バイアス研修を通じて、リーダー人材の育成とジェンダーギャップの解消に取り組んでいます。また、一般職から総合職への転換を含め、社員一人ひとりが自律的にキャリアを形成し、新たな役割に挑戦できる環境づくりを進めています。

項目	目標	2025年度実績
新卒総合職採用に占める女性比率	30%以上	36.2%
管理職に占める女性比率	2028年度末4.9%、中長期的に10%以上	3.9%

●キャリア採用社員の活躍機会の拡大

多様な専門性や経験、価値観を経営・事業に取り込むため、キャリア採用を積極的に実施しています。キャリア採用社員がこれまで培ってきた知見やネットワークを活かし、既存事業の高度化や新たな事業機会の創出につなげることで、事業環境の変化への対応力を高めています。また、管理職への登用を含め、入社後の活躍機会を広げることで、多様な人材が組織の中核として力を発揮できる環境づくりを進めています。

項目	目標	実績
年間キャリア採用比率	30～50%水準を維持	2021年度以降、毎年30%以上を維持
キャリア採用社員の活躍機会	管理職・役員層への登用を含む活躍機会の拡大	2025年4月に執行役員1名が就任

●障がい者雇用

特例子会社である阪和ビジネスパートナーズ㈱を中心に、障がいの有無や内容にかかわらず、一人ひとりが能力を発揮できる職場環境の整備を進めています。業務内容や働き方の最適化に加え、テレワークの活用など、多様な特性に応じた就業機会の創出に取り組んでいます。今後もグループ全体で雇用機会の拡大と定着支援を進め、障がいのある社員が継続的に活躍できる体制の構築を目指します。

項目	目標	2025年度実績
障がい者雇用率	法定雇用率以上を維持	2.96% (法定雇用率2.5%)
障がい者雇用人数	雇用機会の拡大	55名

●ライフステージに応じた両立支援

社員がライフステージの変化に応じて安心して働き続けられるよう、仕事と介護の両立支援に取り組んでいます。近年、介護領域については社員からの相談が増加しており、「仕事と介護の両立ハンドブック」の整備などを通じて、日頃からの理解促進、介護に直面した際の円滑な対応を支援しています。治療・育児・介護など、さまざまな事情を抱える社員が継続的に力を発揮できる環境づくりを進め、人材流出の抑制と組織力の維持・向上につなげていきます。



人材マネジメント

次世代経営人材・事業投資高度化人材の育成

当社は、中長期的な成長と企業価値向上を実現するため、事業戦略の推進を担う「次世代経営人材」および、投資判断や事業価値最大化を担う「事業投資高度化人材」の育成を重要課題と位置付けています。これらの人材には、戦略立案、財務・会計、組織マネジメント、リスク管理などに関する高度な知見に加え、事業を俯瞰的に捉え、適切な意思決定を行う力が求められます。当社では、こうした能力を体系的に強化するため、ジョブローテーションや実務経験を通じた育成に加え、企業内大学Hanwa Business School(HKBS)を基盤とした教育体系を整備しています。その中核施策の一つとして、国内の経営大学院(MBA)への派遣を実施しており、経営理論や戦略的思考の習得と、実務に接続した意思決定力の向上を図っています。

MBA派遣者数は、2022年度から2025年度までの累計で16名となっています。今後は、新中計期間の3年間で45名への拡充を計画しています。本指標は、単なる研修機会の提供数ではなく、経営人材候補および事業投資を担う人材層の計画的な拡充状況を示すものと位置付けています。今後も継続的にモニタリングを行い、事業ポートフォリオの高度化と意思決定力の底上げにつなげていきます。

コーポレートプロフェッショナル人材の強化

コーポレートプロフェッショナル人材の強化は、適切なリスク管理と資本配分を支え、企業価値向上を実現するための重要な基盤です。当社は、事業ポートフォリオの高度化や戦略的投資の拡大に対応するため、経営管理、投融資管理、経理・財務、法務、リスクマネジメントなどの領域において、専門性と実務経験を兼ね備えた人材の確保・育成を推進しています。

こうした考え方のもと、各専門領域における研修に加え、投資案件、グループ会社管理、リスク管理、決算・財務対応などの実務経験を通じて、専門性と実践力を備えた人材の育成に取り組んでいます。また、営業部門とコーポレート部門間のジョブローテーションを通じて、事業の実態とコーポレート業務の双方を理解し、専門性を発揮できる人材層の拡充を図っています。あわせて、グループ会社のコーポレート部門の人材育成にも取り組み、グループ全体の経営監理体制を支える人材基盤を整えています。これらの取り組みにより、投資判断の高度化、ガバナンスの実効性向上、リスク管理体制の強化を進め、資本効率の改善と中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

●次世代経営者育成ワークショップ

将来の経営を担う人材の育成を目的に、「次世代経営者育成ワークショップ」を継続的に実施しており、2026年度で5回目の開催となります。本プログラムでは、多様な部署から選抜された社員が、経営戦略、財務戦略、経営管理、組織マネジメント、論理的思考などを体系的に学び、実際の経営課題を題材としたアクションラーニングに取り組みます。受講者は、当社の企業価値向上に向けた課題をグループで検討し、新規事業の創造や事業領域の拡大、ソリューション提案などを経営陣に対して発表します。講義で得た知識を実務と連動させ、経営視点で課題を捉え、実行可能な施策へと落とし込む力を養うことで、次世代経営人材の育成につなげていきます。

項目	内容
カリキュラム	経営戦略、財務戦略、経営管理、論理的思考、組織マネジメント、アクションラーニング
育成する力	経営視点、戦略立案力、財務・事業分析力、課題解決力、リーダーシップ

●企業内大学HKBSを通じた実践型人材育成

2022年度に企業内大学HKBSを開校し、事業活動を通じて実務の現場で培ってきた「汗」を伴った「知」や、当社ならではの価値観・行動様式であるHANWA Spiritを基盤とした教育プログラムを整備しています。講義内容は、現場の課題意識や事業環境の変化、社会の潮流を踏まえて継続的に見直し、多様なテーマを取り入れています。また、2024年度からは新人事制度とHKBSの研修コンテンツを連動させ、制度運用と教育体系を一体的に整備しました。これらの取り組みを通じて、社員が自らの業務やキャリアに応じて主体的に学び、実践力やリーダーシップを高める環境づくりを進めています。

●社会人としての基礎とHANWA Spiritを育む新入社員研修

新入社員が早期に組織に適応し、その能力を十分に発揮できるよう、入社後約1か月にわたり、集合型研修を中心とした新入社員研修を実施しています。2025年度は98名が本研修を修了し、東京・大阪・名古屋・九州の各拠点へ着任しました。本研修では、ビジネスマナーやコンプライアンスなど社会人としての基礎力の習得に加え、当社の理念や事業への理解を深めることを重視しています。また、共同生活やグループワークを通じて、同期との一体感や相互に支え合う関係を育んでいます。研修期間中の行動や対話を通じて把握した一人ひとりの適性や志向は、個々の特性を踏まえた配属にも活用しており、配属後の円滑な立ち上がりと中長期的な成長を支援しています。



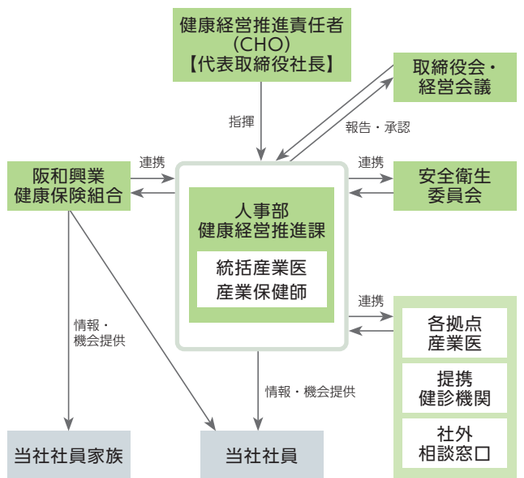
社員の健康と活躍を支える健康経営の推進

当社は、「阪和興業健康経営宣言」に基づき、社員の健康を人的資本経営における重要なテーマとして位置付け、戦略的な健康経営を推進しています。代表取締役社長を健康経営推進責任者(CHO)とする体制のもと、社員一人ひとりの心身の健康の維持・増進に取り組み、社員が高いパフォーマンスを発揮できる職場環境づくりを進めています。こうした取り組みが評価され、経済産業省が実施する健康経営優良法人認定制度において「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に2024年度から3年連続で認定されています。

2026年度からは、生活習慣に起因する健康リスクの低減に向け、飲酒、食事、血糖、睡眠、血圧、脂質の改善を重点テーマとし、健康意識の向上にとどまらず、具体的な行動変容の定着を促す取り組みを強化していきます。また、新中計期間においては、社員の健康リスクを早期に把握し、必要な対応につなげるため、定期健康診断における有所見率のほか、二次検診受診率を重要なKPIと位置付けています。今後も、経営層の関与のもと、健康経営を戦略的に推進し、社員一人ひとりが健やかに働き、能力を十分に発揮できる環境を整備することで、人的資本の価値向上と持続的な企業価値向上につなげていきます。

区分	主な取り組み	内容
行動変容の促進	アルコール感受性遺伝子検査の実施	自身の体質を理解し、飲酒習慣を見直す機会を提供
	「阪和2200運動」の実施	社内飲み会の終了時刻を原則22時までとし、適正飲酒と健康的な生活習慣の定着を促進
健康意識の向上	専属産業医による啓発活動	産業医の専門的知見を活用し、社員の健康意識向上に向けた情報を発信
	5分間健康セミナーの実施	短時間で健康に関する知識を学べるコンテンツを全社員に配信し、日常的な健康行動を促進
健康リスク保持者への対応	持続血糖測定の実施	高血糖者を対象に血糖値の変動を可視化し、食生活改善に向けた個別指導を実施

【健康経営推進体制】



●社員の健康意識を高める社内健康イベント

社員が自身の健康状態を把握し、生活習慣を見直すきっかけづくりとして、社内健康イベントを開催しています。イベントでは、野菜摂取レベルを可視化する「ベジチェック」や血管年齢測定に加え、握力測定、低い姿勢からの立ち上がり動作の確認など、身体機能やコンディションを楽しみながら確認できるプログラムを実施しました。こうした参加型の取り組みを通じて、社員の健康意識の向上と、日常的な健康行動の促進につなげていきます。



人材マネジメント

安全で安心して働ける職場環境づくり

当社グループは、最大の資産である「人」が安全で安心して働ける環境を整備するため、2022年に「阪和興業グループ安全衛生方針」を制定しました。本方針に基づき、社員の健康維持・増進と、働きやすい職場環境作りに継続的に取り組んでいます。また、労働災害の防止や健康管理の徹底、労働安全衛生マネジメントシステムの実効的な運用を重要なテーマと位置付け、右記の目標を掲げています。各種施策の実行と検証を通じて、安全衛生管理レベルの向上とコンプライアンスを最優先とする意識の定着を図っていきます。

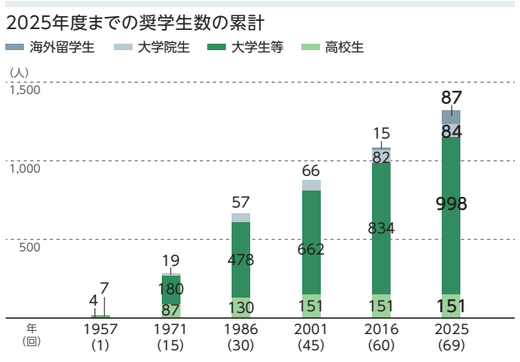
●目標
- 労働災害による死亡事故ゼロ
- 健康診断受診率100%
- 阪和興業及び各グループ会社での労働安全衛生マネジメントシステムの実効的な運用100%
- 労働安全衛生管理レベルの向上およびコンプライアンス最優先のための教育を継続的に実施

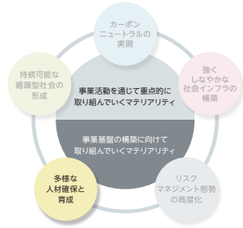
公益財団法人 阪和育英会

阪和育英会は、当社創業10周年記念事業として1957年4月に設立されました。当社創業者であり初代理事長を務めた北二郎は、自身の苦学の経験を背景に、経済的理由により学びの機会が制約される若者に対し、奨学金を通じて支援することで、国・社会に有為な人材の育成に貢献することを志し、当時の当社資本金1億円に対し1,000万円を拠出して設立に至りました。同会はその後、文部省（現 文部科学省）による公益法人認定を受けて活動を展開し、2011年の公益法人制度改革に際しては、内閣府より新制度に基づく公益認定を取得し、現在に至るまで安定的に事業を継続しています。近年では、社会のグローバル化の進展を踏まえ、2015年度に給付型の海外留学奨学金制度を創設したほか、2021年度には国内奨学金についても貸与型から給付型へ移行するなど、経済環境や教育ニーズの変化に対応した制度の拡充を図っています。

これまでの奨学生は累計約1,300名にのぼり、産業界、学界、官界など幅広い分野で活躍しており、社会の発展に貢献しています。我が国においては、少子化の進行や市場環境の変化に加え、教育機会の不均衡をはじめとする社会的格差の広がりが課題となる中、次代を担う人材の育成の重要性は一層高まっています。また、社会の国際化が進展する中で、専門性に加え国際的な視野を備えた人材の育成が求められています。阪和育英会は、こうした社会的要請に応える民間の奨学財団としての機能を担い、柔軟かつ機動的な支援を通じて、将来の社会基盤を支える人材の育成に寄与しています。当社は今後も本活動を継続的に支援し、社会の持続的発展を担う人材の育成と、若者の挑戦を支える基盤づくりに取り組んでまいります。

2025年度までの奨学生数の累計





社外取締役メッセージ

“個の力を組織の力へ、更なる成長に向けて”

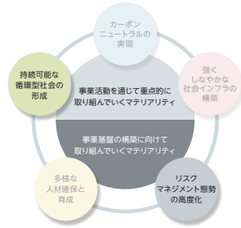


社外取締役
佐藤 千佳

阪和興業の人材の強みの一つは、「個の力」にあると考えています。社員一人ひとりが高いプロ意識を持ち、お客様にとって何が最善かを追求しながら、顧客課題に応じたソリューションを提供していく“現場力”に秀でた人材が多く存在しています。

一方で、今後更なる成長を実現していくためには、「個の力」を最大限に発揮するだけでなく、それぞれの知見や経験を組織全体に結び付け、より大きな価値創造につなげていくことが重要です。そのためには、多様な人材が自分らしく活躍できる環境や企業風土を整えるとともに、グローバルな視点も含めて外部から貪欲に学び、その知見を組織の成長に取り込んでいく姿勢が求められます。あわせて、こうした変革を支える基盤として、コーポレート部門の更なる進化も期待されます。

新中計のテーマである「Go Beyond ～殻を打ち破れ～」は、人材と組織の変革に向けた強い意志を示すものです。前中計で整備してきた経営基盤を活かし、従来の慣習や固定観念にとらわれず、新たな挑戦を積み重ねながら、目指す姿の実現に向けて施策を着実に実行し、その実効性を高めながら成熟させていくことが肝心です。新中計で掲げる「全力で活躍できる」企業風土の醸成に向けて、私自身も社外取締役として、人的資本戦略の進捗や成果について議論を重ね、その取り組みを後押ししてまいります。



人権への取り組み

当社グループは「持続可能な循環型社会の形成」と「リスクマネジメント態勢の高度化」をマテリアリティの中で掲げています。世界各国で事業を展開する企業として、社員のみならずサプライチェーン上の人権尊重の実現に向けた取り組みを進めています。

体制

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

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

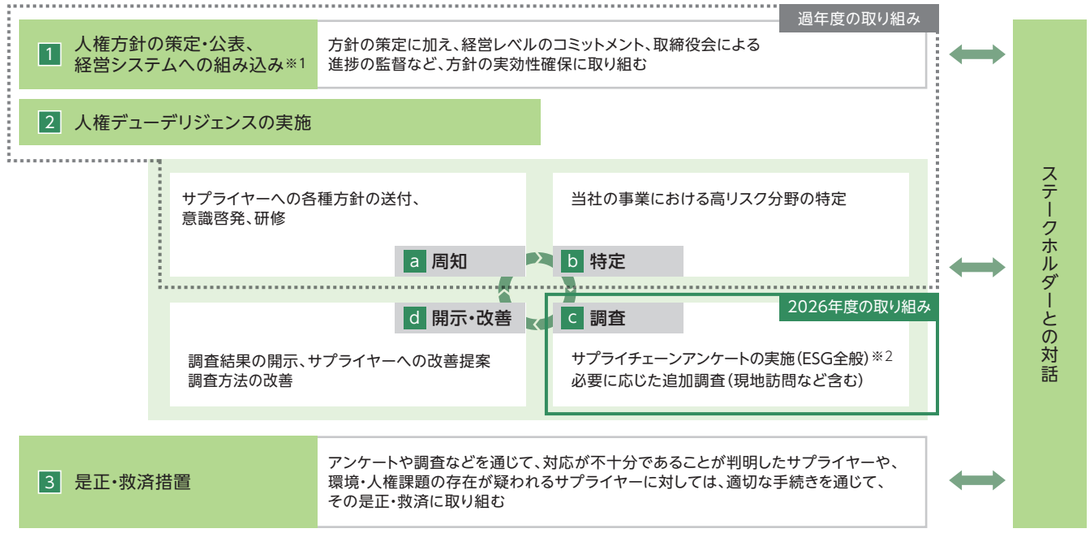
▶ サステナビリティ推進体制の詳細は、P.34をご確認ください。

取り組み

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

当社グループは、事業活動に関わるステークホルダーの人権への負の影響を特定・調査し、改善していくために人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、継続的に実施することを目指しています。強化の取り組みの一環として、一部取引先を対象にサプライチェーンアンケートを実施しています。今後も、調査の拡充などを通じて、人権デューデリジェンスの仕組みを段階的に強化していく想定です。

【当社グループにおける人権尊重の取り組みの全体像】



※1 各種取り組みを通じて経営システムへの組み込み・更なる高度化を進めていく想定
※2 2024年度より継続して実施

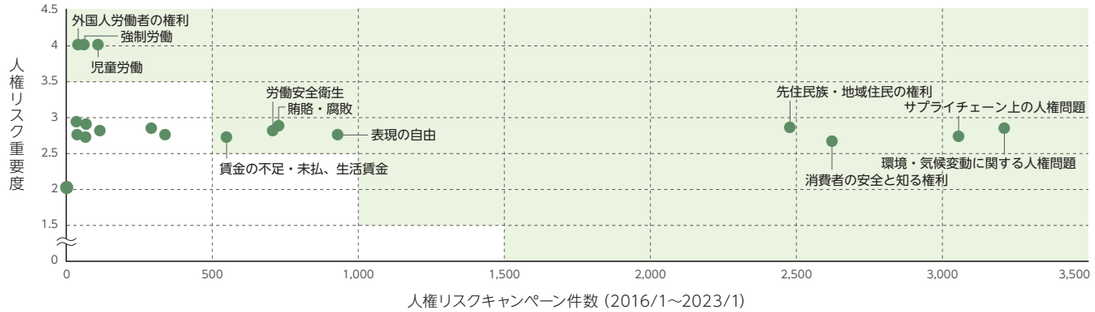
【人権デューデリジェンスの実施】

2-b 特定　当社事業における高リスク分野の特定

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

(1) 注視すべき人権課題の分析

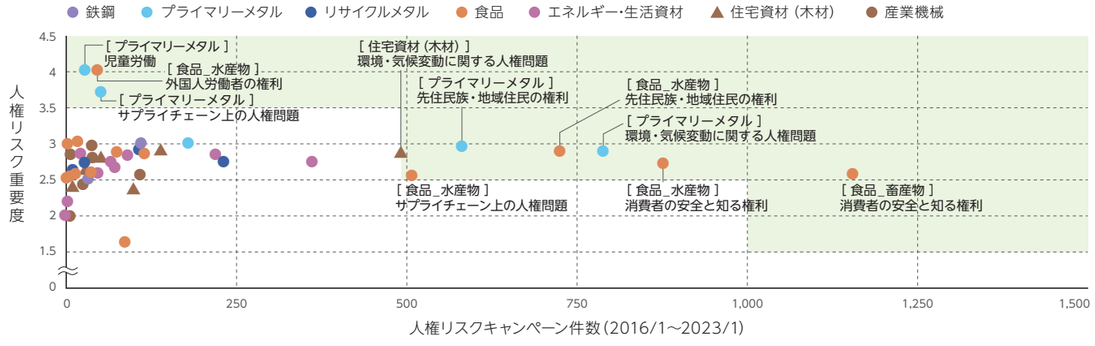
世界各国の人権擁護団体やNGO団体などが指摘した人権課題に対するキャンペーンの件数を、人権リスク重要度に応じてマッピングすると以下のとおりとなります。「強制労働」「児童労働」「賃金の不足・未払、生活賃金」などが注視すべき課題として抽出されました。



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

(2) 注視すべき事業の分析

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



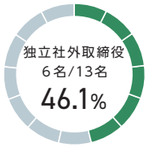
2-c 調査　サプライチェーンにおける人権リスクの確認状況

当社は、仕入額の大きい企業を中心とした一部サプライヤーを対象にESGの取り組みに関する「サプライチェーンアンケート」を実施し、これまでに257社から回答を得ました。アンケートの回答内容およびサプライヤーのESGに関する開示内容などを確認し、改善が必要と考えられる取引先については、書面を通じて状況の改善を依頼し、その改善状況について確認するなどの是正措置を実施しています。また、アンケートや書面確認に加え、一部の取引先について現地訪問による確認を新たに実施しました。今後も、当社のサプライチェーン行動指針や人権方針などの価値観を取引先の皆様と共有し、必要に応じて改善依頼や状況確認を行うなどの是正措置を協議していきます。

役員紹介

在任年数（2026年6月26日現在）/所有株式数（2026年3月31日現在）

独立社外取締役比率



女性役員比率



※監査役であった期間を通算しています。

取締役



中川 洋一
代表取締役社長　11年/98,638株
1986年4月 当社入社
2022年4月 代表取締役社長



宮野 好史
取締役専務執行役員　新任/60,083株
1988年3月 当社入社
2026年6月 取締役専務執行役員



本田 恒
取締役専務執行役員　3年/29,045株
1991年3月 当社入社
2026年4月 取締役専務執行役員



内藤 憲治
取締役常務執行役員　新任/22,701株
1991年3月 当社入社
2026年6月 取締役常務執行役員



渡辺 安彦
取締役常務執行役員　新任/17,401株
1992年4月 当社入社
2026年6月 取締役常務執行役員



松本 大吾
取締役執行役員　新任/30,217株
1996年4月 当社入社
2026年6月 取締役執行役員



中井 加明三 独立役員
社外取締役　7年/19,863株



古川 玲子 独立役員
社外取締役　4年/2,396株



佐藤 千佳 独立役員
社外取締役　2年/550株



竹迫 隆一
取締役 常勤監査等委員　新任/27,995株
1987年3月 当社入社
2026年6月 取締役 常勤監査等委員



髙橋 秀行※ 独立役員
社外取締役 監査等委員　6年/943株



櫻井 直哉※ 独立役員
社外取締役 監査等委員　2年/366株



國賀 久徳※ 独立役員
社外取締役 監査等委員　2年/1,839株

▶ 取締役の略歴の詳細については、
2026年3月期有価証券報告書P.51～P.54の役員一覧をご参照ください。

執行役員

社長

中川 洋一

副社長執行役員

畠中 康司
大阪本店長 兼 大阪条鋼部門・
九州支社・中四国支店・北陸
支店総轄 兼 大阪鋼板部門統轄

専務執行役員

篠山 陽一
東京鋼板部門・住宅資材部門・
名古屋支社・新潟支店・静岡支店統轄

宮野 好史
エネルギー部門・食品部門・
生活資材部門・新規事業推進統轄

本田 恒
管理部門統轄

藤塚 正彦
アジア総代表 兼 欧州・中東・
アフリカ統轄

常務執行役員

南村 重人
大阪条鋼部門・九州支社・
中四国支店・北陸支店統轄

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

白澤 省二
リサイクルメタル部門・
プライマリーメタル部門・製鉄資源・
アジアリサイクルメタル事業統轄

内藤 憲治
東京厚板部門・機械部門・
全社線材特殊鋼事業・東アジア統轄

尾崎 省吾
全社コイルセンター事業・
スチールサービス事業推進統轄
兼 東京薄板・鋼板建材担当

渡辺 安彦
米州統轄 兼 経営企画・
サステナビリティ推進・欧米戦略担当

執行役員

川口 敏弘
大阪条鋼部門・北陸支店・
中四国支店条鋼担当

天野 毅
プライマリーメタル部門・
製鉄資源担当

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

岸本 広一
エネルギー部門・食品部門・
生活資材部門・新規事業推進・
アジア物資事業担当

鶴田 秀行
人事・総務・品質安全環境管理担当

藤田 秀志
大阪鋼板建材・鋼板販売・厚板・
九州鋼板・中四国支店鋼板担当

岸本 晃一
全社線材特殊鋼事業・
住宅資材部門担当

松本 大吾
東京厚板部門・鋼板販売・
鋼管販売・新潟支店担当

伊藤 貴則
名古屋支社長 兼 静岡支店担当

佐原 栄次
欧州担当 兼 HANWA EUROPE
B. V.（社長）

岩城 利幸
大阪薄板・アルミステンレス・
スチールサービス事業推進担当

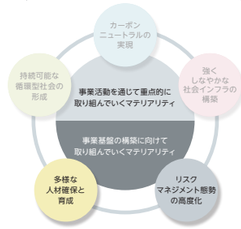
水野 陽介
東京条鋼部門・東北支店担当

田中 英明
アジア鉄鋼事業担当

伴野 純一
リサイクルメタル部門・
アジアリサイクルメタル事業担当

辰己 聖
リスクマネジメント・法務・
審査担当

コーポレート・ガバナンス



コーポレート・ガバナンスの基本方針

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

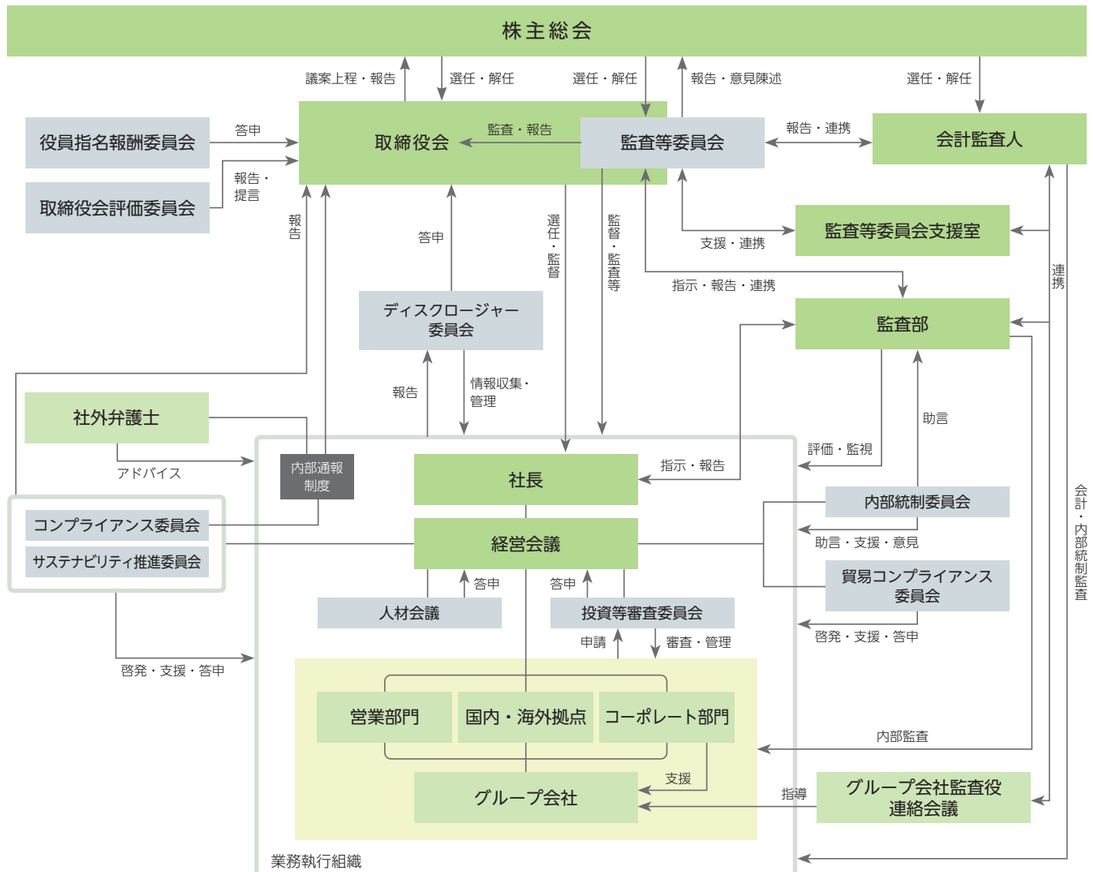
体制

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

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

また、よりきめ細やかな業務執行体制を構築し、意思決定の迅速化およ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・ガバナンス概要図】



取締役会

当社の取締役会は、社内取締役7名および社外取締役6名で構成されています。社内取締役は、社長のほか、営業部門出身者と管理部門出身者で構成されており、実務経験に基づく迅速な意思決定と、財務戦略やDX推進を含むコーポレート機能の高度化を図っています。また、海外事業およびサステナビリティ推進を経営企画機能と一体的に管掌する体制を整備し、グローバルな事業成長と持続可能性の両立に向けた経営基盤の強化を進めています。社外取締役は監督機能を重視した構成となっており、監査等委員でない取締役3名、監査等委員である取締役3名が含まれています。また、女性取締役は、社外から2名登用しています。

取締役の任期は、監査等委員である取締役が2年、それ以外の取締役は1年とし、経営環境の変化に機動的に対応できる体制を整えています。

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

スキル・マトリクス

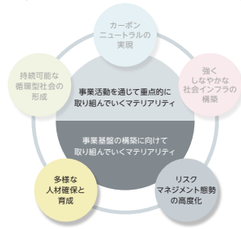
氏 名	地 位	性 別	企業経営	営業／事業戦略	海外駐在経験	財務・経理	法務・リスクマネジメント	人事・労務	IT・デジタル
中川 洋一	代表取締役社長	男性	●		●	●	●	●	
宮野 好史	取締役専務執行役員	男性	●	●	●				
本田 恒	取締役専務執行役員	男性	●	●		●		●	●
内藤 憲治	取締役常務執行役員	男性	●	●	●				
渡辺 安彦	取締役常務執行役員	男性	●	●	●	●	●		
松本 大吾	取締役執行役員	男性	●	●					
中井 加明三	社外取締役	男性	●	●		●	●	●	●
古川 玲子	社外取締役	女性	●				●		●
佐藤 千佳	社外取締役	女性	●		●			●	
竹迫 隆一	取締役 常勤監査等委員	男性	●	●	●				
髙橋 秀行	社外取締役 監査等委員	男性	●			●	●		●
櫻井 直哉	社外取締役 監査等委員	男性	●				●		
國賀 久徳	社外取締役 監査等委員	男性	●	●	●	●		●	

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

取締役会の実効性評価

当社は、2019年度から取締役会の実効性について分析・評価を行い、取締役会の更なる機能向上に取り組んでいます。2025年度は、第三者機関の支援のもと、全取締役を対象としたアンケートおよび取締役会等での議論を通じて、実効性評価を実施しました。その結果、取締役会は適切に運営され、取締役会の実効性は確保されていると評価されました。また、取締役会評価委員会の議長である社外取締役のリーダーシップの下、取締役会で率直かつ建設的な議論が行われていることを確認しました。今回の評価結果およびこれまでの実効性評価を通じて得られた課題認識を踏まえ、取締役会の実効性強化およびガバナンス体制の充実を通じて、持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

コーポレート・ガバナンス



監査等委員会

監査等委員会は、社内取締役(常勤)1名および社外取締役3名で構成しており、委員長を社外取締役が務めております。委員会の活動を円滑に進めるため、監査等委員会支援室を委員会の指揮命令下に設置し、委員会の職務遂行を補助しています。

委員会は、独立した客観的な立場から、業務執行取締役への意見聴取や、常勤監査等委員による経営会議などへの出席を通じて、取締役の職務執行に関して適法性および妥当性の観点から監査などを行っています。その結果は委員会内で承認され、取締役会への意見表明や株主総会への報告を通じて、ガバナンスの実効性向上に寄与しています。

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

役員指名報酬委員会

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、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役で構成する役員指名報酬委員会を設置しています。

委員会の概況

構成メンバー		主な検討事項
社外取締役	〈委員長〉 中井 加明三	・社長のサクセッションプラン ・取締役および執行役員人事 ・社長を除く業務執行取締役および執行役員の個人評価 (コミットメントの評価及び役員相互評価を踏まえた総合評価) ・役員報酬の水準 ・役員の月例固定報酬(定期同額給与)、役員賞与(業績連動給与)および株式報酬制度の設計
	古川 玲子	
	佐藤 千佳	
	髙橋 秀行	
代表取締役社長	中川 洋一	
取締役専務執行役員	本田 恒	

経営会議

主に常務以上の役員および常勤の監査等委員から構成されています。当社グループの経営判断に係る重要な事項を取締役会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迅速に推進するため、原則として毎月2回の頻度で開催しています。

社外取締役

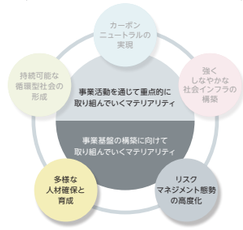
当社は、当社の経営戦略に照らして備えるべき経験と専門的知見を有する独立社外取締役を選任しています。独立社外取締役は、株主をはじめとするステークホルダーの視点を踏まえ、独立した立場から当社グループの経営判断や業務執行を監督するとともに、企業価値向上のために有益な助言・提言を行っています。また、役員指名報酬委員会にも参加し、取締役および執行役員の評価・選任・報酬等について、客観的かつ第三者的な視点から意見を表明することで、経営の透明性および公正性の向上に貢献しています。

社外取締役の選任理由と出席状況

地位	氏名	選任理由	2025年度出席回数
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かつ多面的な立場から当社の経営判断に対する助言および業務執行に対する監督の役割を担って頂くことを期待し、取締役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回
	古川 玲子	長年にわたる大手IT企業における実務や経営、監査などの様々な経験に裏打ちされた深い見識を有していることから、特に、情報システムや内部統制の分野において実践的かつ客観的な視点から当社の経営判断に対する助言および業務執行に対する監督の役割を担って頂くことを期待し、取締役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回
	佐藤 千佳	長年にわたり日本企業および外資系企業において人事部門の責任者を務め、人事施策に関して深い見識と様々な経験を有していることから、特にグローバルでの人材戦略やダイバーシティの推進等の分野において実践的かつ客観的な視点から当社の経営判断に対する助言および業務執行に対する監督の役割を担って頂くことを期待し、取締役に選任いたしました。	取締役会 15回/16回
社外取締役(監査等委員)	髙橋 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、経営および監査に関する経験も豊富に有していることから、これらの知見や経験を活かして、独立した立場と客観的な視点から経営に対する監査・監督を行い、取締役会のモニタリング機能の強化や当社のコーポレート・ガバナンス体制の充実に貢献頂くことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回 監査役会 3/3回 監査等委員会 10/10回
	櫻井 直哉	グローバル企業の法務部門に長年携わることで培われた企業法務の幅広い見識を活かして、独立した立場と客観的な視点から経営に対する監査・監督を行い、取締役会のモニタリング機能の強化や当社のコーポレート・ガバナンス体制の充実に貢献頂くことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任いたしました。	取締役会 15回/16回 監査役会 2/3回 監査等委員会 10/10回
	國賀 久徳	金融機関の業務に長年携わることで培われた専門知識と広範な知見に加えて、豊富な国際経験も有することから、これらの知見や経験を活かして、独立した立場と客観的な視点から経営に対する監査・監督を行い、取締役会のモニタリング機能の強化や当社のコーポレート・ガバナンス体制の充実に貢献頂くことを期待し、監査等委員である社外取締役に選任いたしました。	取締役会 16回/16回 監査役会 3/3回 監査等委員会 10/10回

※当社が定める社外取締役の独立性に関する判断基準を満たしており、㈱東京証券取引所に独立役員として届け出ています。
※2025年6月26日開催の第78回定時株主総会において、監査等委員会設置会社へ移行しました。なお、各氏の出席状況には、監査等委員会設置会社への移行前に開催された監査役会の出席状況についても記載しております。

コーポレート・ガバナンス



役員報酬制度

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

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

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

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

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

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

役員報酬の金額（2025年度実績）※1

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員数（名）
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等※2	
取締役 （監査等委員および社外取締役を除く。）	474	272	130	70	8
監査等委員（社外取締役を除く。）	22	22	—	—	1
監査役（社外監査役を除く。）	14	14	—	—	2
社外役員	100	100	—	—	10

※1 当社は、2025年6月26日開催の第78回定時株主総会終結の時をもって、監査等委員会設置会社に移行しました。役員報酬の金額は、監査役会設置会社としての実績も含めて掲載しております。
※2 非金銭報酬等は、譲渡制限株式報酬として2025年度に費用計上した額です。

内部統制

内部統制体制

当社は、当社グループが法令・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	委員長および委員をコーポレート部門の役職者で構成される委員会で、内部統制の有効性評価の検証についての助言・支援を行うことを目的としています。
コンプライアンス委員会	社長を委員長、管理部門統轄役員を副委員長、人事担当役員および法務担当役員を委員とする委員会です。また、外部弁護士および社外取締役等がオブザーバーとして参加します。コンプラアンスを推進し、当社グループ全体において関係法令が遵守され、適法かつ公正で良識ある企業活動が確保されることを目的としています。
貿易コンプライアンス委員会	コーポレート部門および営業部門を代表する役職者で構成される委員会で、コーポレート部門の管掌役員を委員長としています。当社の貿易関連業務について法令を遵守し、業務を適正かつ確実に遂行するための方針策定を目的としています。
投資等審査委員会	コーポレート部門の役職者で構成される委員会で、コーポレート部門の管掌役員または理事を委員長としています。新規事業・投融資・特殊取引に係る審査を行い、経営会議および取締役会に意見具申を行っています。
サステナビリティ推進委員会	コーポレート部門および営業部門を代表する役職者で構成される委員会で、コーポレート部門の管掌役員を委員長としています。当社グループが地球、社会と共存し、持続的に発展していくために必要な全社的取り組みの企画・立案、実施、案内および管理を行っています。
ディスクロージャー委員会	コーポレート部門の役職者で構成される委員会で、情報取扱責任者を委員長としています。当社グループにおける決定事実や発生事実について、当該情報の重要性などを検討し開示の必要性を判定するとともに、開示内容についても その妥当性を検討しています。また、法的開示・適時開示に関する原則・基本方針の策定や社内体制の整備等も行っています。

社外取締役メッセージ

“ガバナンスの進化を礎に持続的な企業価値向上へ”

前中計期間において、阪和興業のガバナンスは着実に進化してきました。リスクマネジメント体制の強化に加え、執行と監督の役割整理を進め、2025年度には監査等委員会設置会社へ移行しました。監督機能の強化と意思決定の迅速化に向けた取り組みは、着実に進展していると評価しています。

現在の取締役会は、財務・会計に関して強みを持つ社長、営業現場に精通した社内取締役に加え、金融、IT、人事など多様な専門性を持つ社外取締役で構成されています。事業への深い理解と多様な視点を組み合わせながら議論できることが、当社取締役会の特徴です。また、リスク管理を徹底しつつ、成長に必要なリスクを適切に取っていく姿勢が組織に根付いていることも当社の強みであると感じています。

今後は、グローバル展開、DX推進、人的資本経営への対応が一層重要となります。新たな経営体制のもとで、経営の意思や価値観をいかに組織全体に浸透させていくかが、成長戦略を実現するうえでの鍵になると考えています。社外取締役として、客観的かつ多面的な視点から監督と助言を行い、当社の持続的な企業価値向上に貢献してまいります。



社外取締役
古川 玲子

リスクマネジメント

基本方針・リスクマネジメント体制

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

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

さらに、リスクマネジメント部を設置して連結ベースでの統合的なリスクマネジメント体制を構築するとともに、COSO-ERMフレームワークが推奨する3ラインモデル（スリーライン・ディフェンス）に基づく推進体制を構築するものとしています。リスクマネジメント部は、全社的なリスクマネジメントの取り組みの策定・推進を担い、関係部署と連携して個別リスクを管理・モニタリングするとともに、定量的に把握可能なリスクについては、グループ全体のリスク量を経営会議、社長および取締役会に定期報告しています。

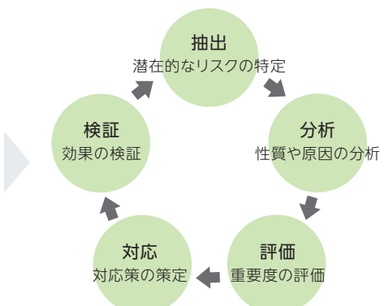
【リスクマネジメントの目的】

経営の健全性確保と企業価値の維持・向上	経営資源の保全と有効活用	事業の安定的な継続と飛躍的な成長	ステークホルダーの信頼維持向上と利益の確保	役職員とその関係者の安全と健康の確保

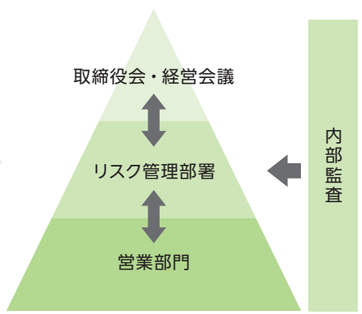
【主要なリスク】

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

【リスクマネジメントのプロセス】

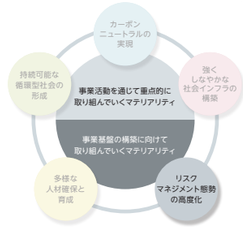


【リスクマネジメント体制】

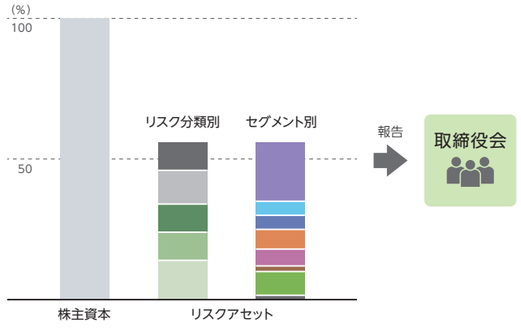


▶ その他のリスクの詳細については、2026年3月期有価証券報告書P.22～P.25の事業等のリスクをご参照ください。

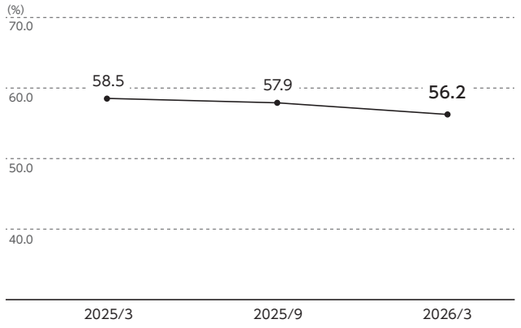
リスクマネジメントの基本原則として計量化に基づく管理を推進しており、管理すべきリスクの計量化範囲を特定したうえで、各リスクの特性に応じた定量的管理と、それに見合う収益性の管理を行っています。また、特に集中的に管理すべきリスクを「重要リスク」と位置づけ、環境変化に応じて随時見直しています。重要リスクのうち、定量的な把握が可能なものは、連結ベースで将来発生しうる最大損失額をもとにリスクアセットを算出し、全社的なリスク量を定期的に把握したうえで、リスクを株主資本（リスクバッファー）の範囲内にコントロールする経営を実践しています。積極的な投融資や事業拡大などによる飛躍的な事業成長を達成するために、リスクバッファーの範囲内で積極的にリスクテイクを行い、リスクを踏まえた収益性を高めることにより、企業価値の向上と経営の健全性の両立を図っていきます。



【株主資本とリスクアセット】



【リスクアセットの推移】



取引先の信用リスク管理

当社グループは、売上債権を中心に、前渡金、貸付金、保証などの形態で取引先に信用を供与しており、その際に、各取引先に対して与信限度額を設定し、必要に応じて信用保険の付保などの措置を講じています。また、エクスポージャーの集中状況などを含めた厳格かつ機敏な与信管理を通じて、信用リスクの低減を図っています。

さらに、社内格付に基づく予想倒産率（PD）や倒産時の損失率（LGD）、デフォルト時のエクスポージャー（EAD）などの指標を活用し、リスクアセット（RA）を算出し、信用リスク量の把握・モニタリングに活用しています。

【取引先の信用リスク管理】

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

商品市況リスク管理

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

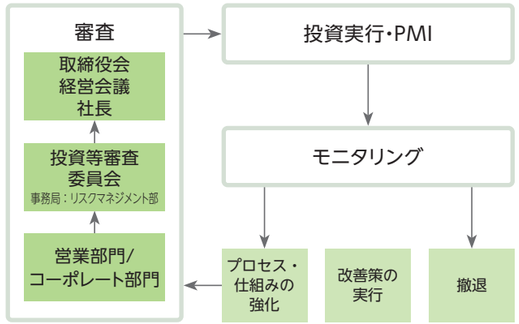
また、市況の変動が大きくなる局面に備え、必要に応じてポジション枠や損失限度枠などを設定し、リスクの集中や過大な損失の回避を図っています。さらに、非鉄地金や石油製品などについては、商品先渡取引や商品スワップ取引などのデリバティブを活用し、相場変動リスクなどのヘッジを行っています。これらの取引は、内部規程に基づき、評価損やリスク枠の上限などを設定したうえで、適切に管理しています。

リスクマネジメント

事業投資リスク管理

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

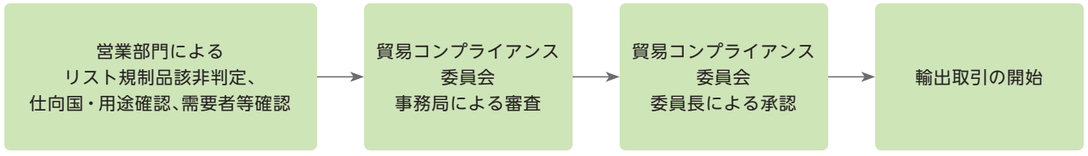
【投資管理・管理プロセス】



貿易管理体制の高度化

当社グループは、国内外に多くの拠点を有し、様々な事業活動を行っていることから、各国の法令・規制の遵守を重要課題と位置付けています。そのため、「貿易コンプライアンス管理規程」を制定し、コーポレート部門の管掌役員を委員長とする貿易コンプライアンス委員会を設置して、全社的な管理統括および継続的な教育・啓発活動を行うなど、貿易コンプライアンス体制の維持・強化に努めています。安全保障貿易管理においては、該非判定、仕向国、用途および需要者の確認などについて、営業部門および当委員会事務局による審査を経たうえで、委員長が最終承認を行う体制としています。今後も、国際社会における平和と安全の維持に貢献すべく、貿易管理体制の更なる整備・充実に努めていきます。

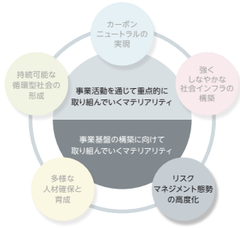
【輸出管理フロー】



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

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

コンプライアンス



コンプライアンスの徹底に関する取り組み

コンプライアンスに関する方針の策定

当社は、贈収賄などの腐敗行為やインサイダー取引・ハラスメントなどの防止を含むコンプライアンスの徹底に向けて、企業倫理理念、企業倫理規範および企業倫理行動基準を策定しています。これらの理念を具現化すべく、各種施策を体系的に取り組むことで、適法かつ公正で、良識ある企業活動を推進しています。

役職員への教育

当社では、2006年より全役職員が遵守すべき指針として、贈収賄などの腐敗行為やインサイダー取引・ハラスメントの防止などを明記したコンプライアンス・マニュアルを策定し、世界中のグループ全役職員に対して各種言語で周知しています。

また、与信法務研修・コンプライアンス研修・インサイダー取引防止研修・贈収賄および腐敗行為防止に関する研修・ハラスメント研修などテーマ別の研修に加え、職群に応じた研修も実施しています。これらの取り組みを通じて、役職員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を図っています。

通報窓口

当社は、コンプライアンス全般について、役職員および退職者が匿名で通報できる社内通報窓口を設けるとともに、外部の法律事務所が対応する社外通報窓口を設けています。また、各種ハラスメントなどについては専用の相談窓口を整備しているほか、取引先をはじめとする外部のステークホルダーが匿名で情報提供や相談を行うことができる窓口を当社ウェブサイト内に設けています。これらの窓口を通じて、問題の早期発見および是正に努めています。

社内管理体制

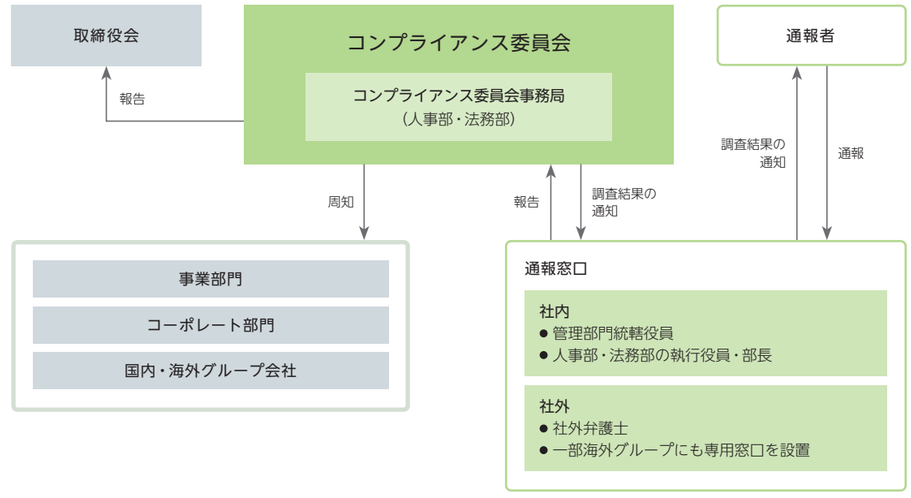
当社では、コンプライアンス委員会を定期的に開催し、コンプライアンスに関する全体方針の策定を行うとともに、各種プログラムの推進や個別のコンプライアンス違反事案への対応を実施し、その状況を取締役会に対して適宜報告を行っています。

社会変化への対応

当社は、2023年に取締役会の監督のもと、贈収賄を含むあらゆる腐敗行為の防止に向けて「贈収賄防止規程」を制定し、不正な利益を得る目的で公務員などに利益を供与しないことを明確に定めました。

また、2026年1月に施行された取適法（旧下請法）を踏まえ、「取適法該当判断に関する指針」を策定し、全社への周知を行いました。さらに、取引先との間で労務費や原材料価格の上昇に伴う価格転嫁が適切に協議されているかを調査するなど、適切な対応に向けた啓発活動も行っています。これらの取り組みを通じて、当社は法改正などの社会変化に対して迅速に対応し、社会的要請に応える体制を整えています。

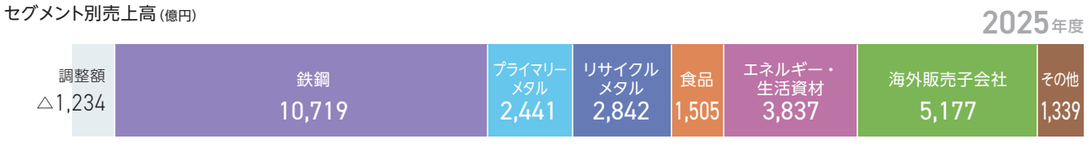
【コンプライアンス・内部通報体制の概要図】



拡大・深化しながら、発展し続けるビジネスフィールド

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

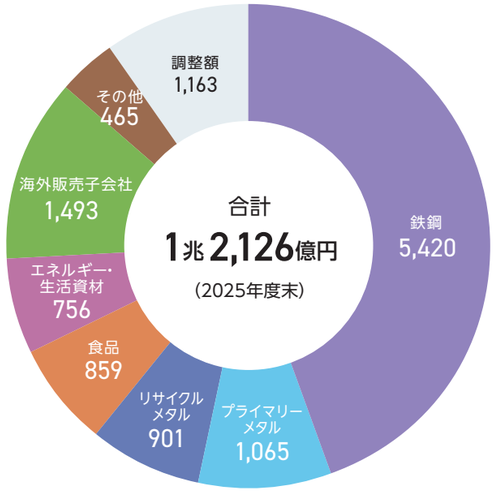
セグメント別売上高（億円）



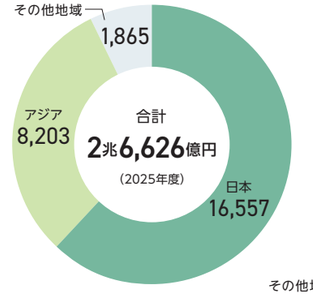
セグメント別利益（億円）



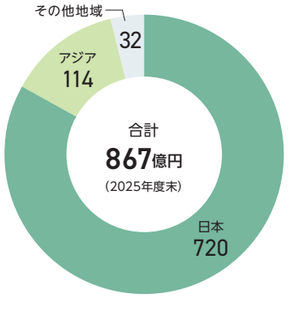
セグメント別資産（億円）



地域ごとの売上高（億円）



地域ごとの有形固定資産高（億円）



鉄鋼事業



連結売上高の約4割を占める当社グループの基幹事業です。多様な鉄鋼製品群と国内有数の大型流通センターが有する在庫・加工機能を活かし、幅広い産業分野のニーズに対応しています。

主な商品・サービス

- 条鋼、鋼板、特殊鋼、線材、鋼管及び鉄屑などの鉄鋼製品
- 建設工事請負や鋼材加工・保管事業

当期の概要

各種鋼材価格の下落や鋼板の取扱数量の減少などにより、収益は減少しました。一方、一部海外子会社の採算改善に加え、持分法による投資利益が拡大したことから利益は増加しました。

プライマリーメタル事業



ニッケル・クロム・マンガン・シリコン系などの金属原料を中心に、主要資源国および中国の生産者との直接取引を通じて資源ソースの拡充を進めています。併せて、鉄屑・冷鉄源の確保・供給を通じ、資源循環に貢献しています。

- ニッケル、クロム、シリコン、マンガン、マグネシウム、硫黄、リチウム、レアアース
- 合金鉄、ステンレス母材、高機能材、鉄屑等冷鉄源

一部の副資材の販売が堅調に推移したことなどにより収益は増加しました。また、各商材の販売量や市場規模も着実に拡大しました。一方、SAMANCOR CHROME HOLDINGS PROPRIETARY LTD.の持分法による投資損益がマイナスに転じたことが利益を押し下げました。

リサイクルメタル事業



幅広い金属のリサイクルを通じ、グローバルかつボーダーレスに資源循環の促進に貢献しています。アルミ・チタン・特殊金属（ニッケル超合金など）については、グループ内の加工設備を活かし、多様なユーザーニーズに柔軟に対応しています。

- アルミニウム、銅、亜鉛、鉛、錫、チタン、特殊金属、貴金属、リチウムイオン電池の各種リサイクル原材料

鉛鉱石や一部のリサイクル原料の取扱数量が増加したことなどにより、売り上げを押し上げました。一方、アルミニウムなどの相場環境が悪化したことなどにより、利益は減少しました。

食品事業



水産物を中心に取扱い、主要品目で高い輸入シェアを有するとともに、海外拠点の拡充と品質・トレーサビリティ管理を通じて、グローバルな市場開拓と安心・安全な製品提供を推進しています。

- 水産物（サケ、エビ、カニなど）
- 畜産物（鶏肉など）

米国子会社で外食産業向け販売が好調に推移したことや、新規連結子会社の業績などが収益・利益を押し上げました。

エネルギー・生活資材事業



バイオマスエネルギーやリサイクルエネルギーを中心としたエネルギー供給に加え、海外での船舶用エネルギー・化学品取引を展開するとともに、生活資材分野ではプラスチック製品や合成樹脂原料の輸入取引を行っています。

- バイオマスエネルギー、リサイクルエネルギー、石油製品、化学品、生活資材全般

期中における原油の平均価格が前年度比で低調に推移したことや、化学品関連の採算が悪化したことなどが収益・利益を押し下げました。

海外販売子会社



鉄鋼製品に加え、非鉄金属、化学品、生活資材などの取扱いを通じて、現地市場ニーズに応じた販売・物流機能を通じて、グローバルな事業展開を支えています。

- 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

東南アジアでスクラップ取引が拡大したことや、新規連結子会社の業績などが収益を押し上げました。一方、主に鉄鋼製品の採算が悪化したことなどが利益を押し下げました。

その他の事業

住宅資材



国産木材・輸入木材を中心に、住宅メーカー向けの木質建材やプレハブメーカー向けの鋼材を取扱うとともに、部門統融合を通じて住宅部材の総合的な販売機能を強化しています。

- 輸入・国産の製材・合板、プレカット材
- 鋼材加工品、建設資材・住宅資材全般

住宅メーカーとの取引拡大が進んだ一方、輸入木材の採算が悪化したことから、増収・減益となりました。今後に向けては、住宅向け商材のアイテム拡充が進んでおり、来期以降の業績への寄与を見込んでいます。

機械



ライフ・アミューズメント事業と産業機械事業で構成され、テーマパーク向けの遊戯機械・演出設備・屋内外の遊具施設・索道関連設備の提供や、鉄鋼加工機械・食品加工機械・バイオマスを中心としたエネルギー関連設備などの産業機械の販売を行っています。

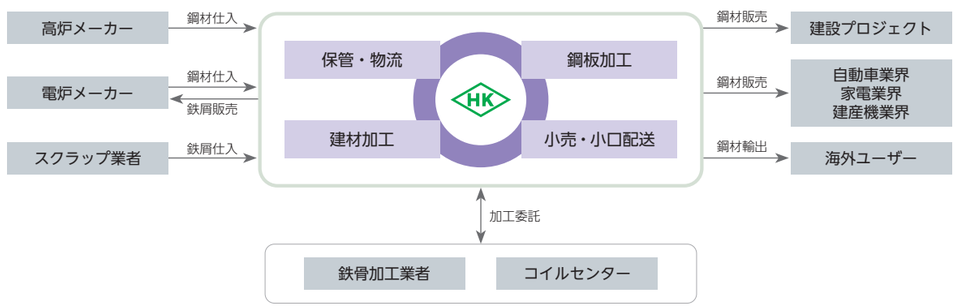
- 遊戯機械および関連設備、産業機械（鉄鋼加工機、食品機械、エネルギー関連設備等）
- 導入設備のメンテナンス及びアフターサービスなど

産業機械分野での完工物件が前連結会計年度比で増加した一方、国内子会社の採算が悪化したことなどから、増収・減益となりました。

鉄鋼事業



バリューチェーン



リスクと機会・市場環境

- 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

中期経営計画2028における注力テーマ

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

建設業をはじめとする各業界では、人手不足や業務効率化への対応が重要な課題となっています。当社は、鋼材の販売にとどまらず、加工、物流、工事請負、エンジニアリングなどの機能を組み合わせることで、お客様の課題解決に貢献する高付加価値ソリューションの提供を強化してまいります。全国の在庫・加工拠点やグループネットワークを活用し、調達から加工、納品までを一体的に提供することで、お客様の業務負荷軽減や生産性向上に貢献します。今後も各機能の連携を強化し、サプライチェーン全体の価値向上と収益力の強化を図ってまいります。

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

国内市場の縮小や物流コストの上昇が進む中、当社は在庫・物流・商流の最適化を通じて、国内供給におけるコスト競争力の強化に取り組んでいます。全国に展開する物流拠点や在庫機能、グループネットワークを活用し、適正な在庫配置や共同配送を推進することで、輸送効率の向上と物流コストの削減を図ります。また、当社とグループ会社の連携を強化し、在庫・物流・商流に関する情報を一体的に管理することで、安定供給と迅速な対応を実現します。これらの取り組みを通じて、お客様への提供価値を高めるとともに、持続的な収益力の向上を目指してまいります。

海外コイルセンター事業の推進と拠点再構築も含めた競争力の強化

海外市場における持続的な成長に向けて、コイルセンター事業の競争力強化を進めています。ASEANを中心に構築してきた加工・物流機能を活用しながら、拠点配置や事業運営体制の見直しを進め、地域ごとの需要に応じた最適な供給体制を構築してまいります。また、加工機能の高度化やオペレーションの効率化を通じて収益力の向上を図るとともに、現地での調達・加工・販売を一体で展開する地産地消型のサプライチェーンを強化します。お客様への安定供給と高付加価値サービスの提供を通じて、海外事業の成長を加速してまいります。

プライマリーメタル事業



バリューチェーン



リスクと機会・市場環境

- 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

中期経営計画2028における注力テーマ

特色ある仕入れソースの確保

脱炭素化や資源ナショナリズムの進展を背景に、レアメタルなどの各種金属の安定調達の重要性が高まっています。当社は投融資や長期契約などを活用し、仕入れソースの確保、原料の安定確保と取扱商品の拡充を通じて、収益機会を創出していきます。

グローバルサプライチェーンの強化

資源需給のひっ迫や地政学リスクの高まりにより、調達から供給までを見据えたサプライチェーンの強靭化が求められています。当社は、海外サプライヤーや精錬・加工・物流パートナーとの連携を深め、地域ごとの需要に応じた供給体制の構築を進めます。調達、加工、在庫、物流を一体的に最適化することで、安定供給力と競争力を高め、グローバルでの取引拡大を目指します。

取扱商材および展開地域の拡大

既存商材に加え、脱炭素化や電動化、半導体需要の拡大に伴い、中長期的な需要増が見込まれるレアメタルなどの各種金属の取り扱いを強化します。また、アジアをはじめ、欧米、インドなど成長が期待される地域での事業展開を推進し、新たな商流の開拓に取り組みます。多様な商材と地域を組み合わせることで、収益機会の拡大と事業ポートフォリオの強化を図ります。

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

EVや蓄電システム（ESS）などの関連市場の成長に伴い、電池関連原料・材料からリサイクル領域まで、蓄電池分野における新たな事業機会が広がっています。当社は、ニッケル、コバルト、リチウム等の電池関連原料の取り扱いを拡大するとともに、多様なパートナーとの連携を通じて、サプライチェーン全領域への関与を深め、将来の成長を支える新たな収益基盤の構築を目指します。

需要が拡大する冷鉄源事業の強化

脱炭素化の進展により、鉄鋼生産における冷鉄源の重要性が高まっています。当社は国内外のネットワークを活用し、冷鉄源の安定調達と販売体制の強化を進め資源循環型ビジネスの拡大と環境負荷逓減に貢献します。

リサイクルメタル事業



バリューチェーン



リスクと機会・市場環境

- 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

中期経営計画2028における注力テーマ

高付加価値リサイクルビジネスへの参画

航空機・発電用ガスタービン向けのニッケル合金やチタン合金スクラップ、貴金属などを含む非鉄金属原料は、高度な選別・加工・再資源化機能が求められる領域です。当社は、スクラップの単純な売買にとどまらず、国内外の仕入れ・販売ネットワークやグループ会社・提携先の機能を活用し、高付加価値リサイクルビジネスへの参画を推進します。こうした取り組みを通じて、非鉄・貴金属原料の安定確保と収益性の向上を図るとともに、新たな事業機会の創出につなげてまいります。

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

資源循環への社会的要請が高まる中、使用済み製品や製造工程で発生するスクラップを回収し、再生原料として再びサプライチェーンに戻すクローズドループの構築が重要となっています。当社は、メーカー、需要家、リサイクル事業者、加工会社など多様なステークホルダーと連携し、回収・選別・加工・再投入までを一体的に推進します。各社の技術やネットワークを組み合わせることで、資源の有効活用と安定供給を両立し、循環型社会の実現に貢献するとともに、リサイクルメタル事業の競争力強化を目指します。

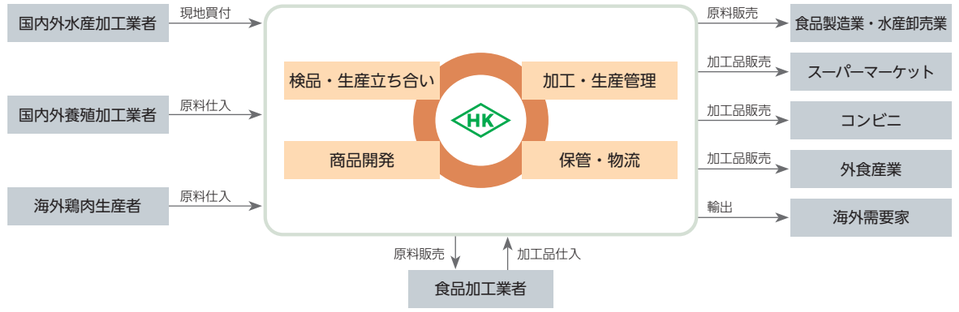
業務提携先との協業加速

業務提携先が有する技術力、設備、処理能力、顧客基盤と、当社の国内外における調達・販売ネットワークを組み合わせることで、リサイクルメタル事業の収益基盤拡大に取り組みます。非鉄金属・貴金属原料や各種スクラップの取扱拡大を図るとともに、既存商流の強化に加え、新たなリサイクルスキームや共同事業の創出を進めます。グループ会社や提携先との連携を深め、リサイクルバリューチェーン全体での競争力を高めてまいります。

食品事業



バリューチェーン



リスクと機会・市場環境

- 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

中期経営計画2028における注力テーマ

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

国内市場の縮小や消費者ニーズの変化が進む一方、海外では日本産水産物や高品質な食品への需要が広がっています。当社は、国内産地や加工会社とのネットワークを活用し、国産水産物の輸出拡大に取り組むとともに、海外拠点や現地販売先との連携を強化することで、グローバルな事業機会の獲得を進めます。特に、北米市場においては、現地ニーズに対応した商品提案や販売体制の強化を図るとともに、必要に応じて出資・投資も視野に入れてまいります。また、産地から需要地へ直接つなぐ三国間取引を活用し、国・地域ごとの需要や食文化に応じた商品提案を行うことで、海外市場における販売力を高めてまいります。さらに、海外で活躍できる人材を配置し、現地パートナーとの協業を通じて、安定的な調達・販売体制を構築し、為替や市況変動にも対応できる収益基盤の強化を図ります。こうした取り組みにより、国内外のネットワークを活かした食品事業の成長を加速してまいります。

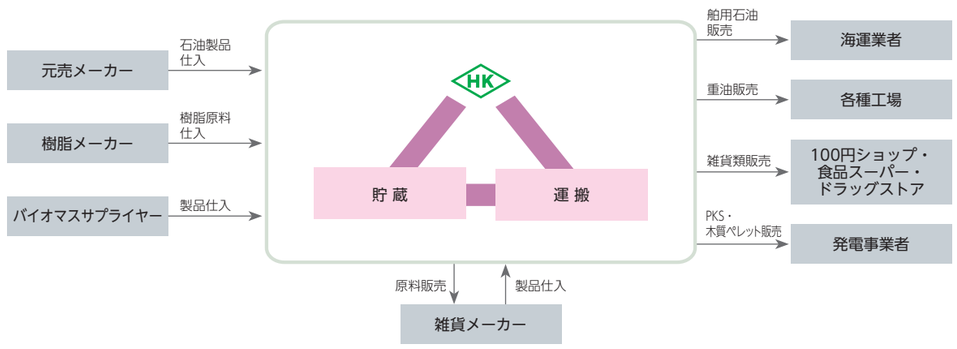
商品開発・加工事業を通じた外食・小売向けビジネスへの本格参入

外食・小売業界では、人手不足や店舗オペレーションの効率化への対応に加え、消費者ニーズの多様化を背景に、利便性が高く、付加価値のある加工食品への需要が高まっています。当社は、原料の仕入れ・販売にとどまらず、商品開発や加工機能を強化し、お取引先との協業を通じて、外食・量販店・ネット通販など多様な販売チャネルに対応したビジネスへの本格参入を進めます。水産物を中心とした食材を、顧客の用途や販売形態に応じて加工・製品化することで、調理負担の軽減、品質の安定化、店舗運営の効率化に貢献してまいります。また、国内外の加工拠点やパートナー企業との連携を通じて、顧客ニーズに応じた商品提案力を高めます。今後は、調達力、加工機能、商品開発力を組み合わせることで、収益性の高い高付加価値型ビジネスへの転換を進め、食品事業の更なる拡大を目指します。

エネルギー・生活資材事業



バリューチェーン



リスクと機会・市場環境

- 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
- 中国をはじめとする供給過剰を背景とした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

中期経営計画2028における注力テーマ

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

脱炭素化や循環型社会への移行を背景に、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は今後も拡大が見込まれます。当社は、長年にわたり培ってきた国内外の仕入れネットワークや需要家との取引基盤を活かし、木質バイオマス燃料やリサイクル燃料、環境配慮型素材など、社会課題の解決に資する商材の安定確保に取り組んでまいります。また、多様な商材を扱う商社機能に加え、物流・在庫・販売ネットワークを組み合わせることで、品質・数量の両面で安定的に供給できる体制の強化を進めます。こうした取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、成長分野における収益機会の獲得を目指します。

原料の安定確保を目指した仕入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）

資源価格の変動や需給ひっ迫、地政学リスクの高まりにより、各種原料の安定確保は事業継続と競争力強化における重要な課題となっています。当社は、主要仕入先との強固な関係に加え、需要家に近い立場で培ってきた商流構築力を強みとして、安定的な調達・供給体制の構築を図ります。必要に応じて製造事業への出資、設備投資、物流機能の確保などにも取り組み、原料調達から製造、保管、物流、販売までの機能を一体的に強化します。サプライチェーンの上流から下流まで関与を深めることで、価格変動や供給制約にも柔軟に対応し、需要家への安定供給と収益性の向上につなげてまいります。

新規商材の拡充

脱炭素化や資源循環への対応が進む中、エネルギー・生活資材分野においても、環境配慮型商材や新たな機能を持つ商材へのニーズが高まっています。当社は、再生可能エネルギー関連商材、バイオ燃料、リサイクル資源、環境配慮型素材など、成長が見込まれる新規商材の開拓・拡充に取り組みます。これまで培ってきた需要家との取引基盤や、国内外のサプライヤー・パートナー企業とのネットワークを活かし、顧客の課題や市場の変化を的確に捉えた商品提案を進めます。既存の販売・物流機能とも組み合わせながら、新規商材を継続的な収益につながる事業へと育成し、事業ポートフォリオの強化を図ります。

海外販売子会社



リスクと機会・市場環境

- 脱炭素化・循環型社会への移行や地政学リスクの高まりを背景とした、地域ごとのサプライチェーン再構築ニーズの拡大
- 保護主義の進展や原料調達の不確実性の高まりを受けた、現地化および地域密着型ビジネスモデルの高まり
- 単なる流通機能にとどまらない、加工・在庫・物流・販売機能を組み合わせた高付加価値型事業への要請の高まり

中期経営計画2028における注力テーマ

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

世界的なサプライチェーン再編やブロック経済化の進展を背景に、海外各地域において、現地で調達し、加工・販売までを行う地産地消型ビジネスの重要性が高まっています。当社グループは、アジアで培ってきた販売ネットワークや在庫・加工機能、現地顧客との取引基盤を活かし、地域ごとの需要に応じた供給体制の強化を進めます。今後は、アジアに加えて米州・欧州においても、現地パートナーやグループ拠点との連携を深め、調達から販売までを一体で展開する事業モデルを加速してまいります。各地域に根差した商流を構築することで、安定供給力と価格競争力を高め、海外事業の収益拡大を目指します。

M&Aおよび合弁事業（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

海外市場で持続的に成長するためには、単なる輸出入取引にとどまらず、地域ごとの商習慣や顧客ニーズを踏まえた現地密着型の事業基盤を構築することが重要です。当社グループは、M&AやJV、現地企業との業務提携などを通じて、販売網、在庫・物流機能、加工機能、人材基盤の強化を進めます。現地パートナーの知見や顧客基盤と、当社グループが有するグローバルネットワーク、商材調達力、事業運営ノウハウを組み合わせることで、地域に根差した事業プラットフォームの構築を図ります。これにより、各市場における顧客対応力を高めるとともに、新たな商流や事業機会の獲得につなげてまいります。

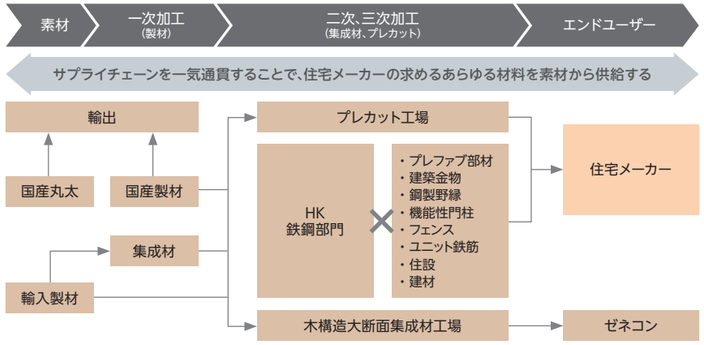
需要が拡大する冷鉄源事業の強化

脱炭素化の進展を背景に、電炉鋼生産の拡大や鉄スクラップをはじめとする冷鉄源への需要が高まっています。当社グループは、海外各地域における仕入れ・販売ネットワークを活用し、冷鉄源の安定調達と販売体制の強化に取り組みます。特に、現地で発生するスクラップ等を回収・選別し、需要地へ供給する体制を整えることで、地域内で資源を循環させるビジネスモデルの構築を進めます。また、鉄鋼メーカーやリサイクル事業者、物流パートナーとの連携を深め、品質・数量の両面で安定した供給力を確保します。冷鉄源事業の強化を通じて、脱炭素社会への移行に貢献するとともに、海外販売子会社の新たな収益基盤の確立を目指します。

その他の事業　住宅資材



ビジネスモデル



リスクと機会・市場環境

- 人口減少に伴う住宅着工戸数の減退を背景とした、国内木材・輸入木材・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）における木材活用ニーズの拡大
- 国産材活用や環境配慮型建材への関心の高まり
- 国内住宅メーカーの海外展開に伴う、海外市場への住宅資材の提案・供給機会の拡大

中期経営計画2028における注力テーマ

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

住宅市場の成熟や顧客ニーズの多様化が進む中、建材分野では、単品販売にとどまらず、用途や施工条件に応じた提案力が一層重要となっています。当社は、建材アイテムの拡充に加え、断熱、耐久、省施工など付加価値のある機能商材の取扱強化を進めます。長年培ってきた販売ネットワークや、エンドユーザーに近い立場での営業基盤を活かし、顧客の課題に応じた商材提案を行うことで、販売機会の拡大を図ります。今後も多様な建材を組み合わせた提案力を高め、住宅資材事業の収益基盤強化につなげてまいります。

非住宅分野向け需要の取り込みによる市場領域の拡大

人口減少に伴い住宅着工戸数の伸びが見込みにくい中、事務所、店舗、物流施設、福祉施設など非住宅分野における需要の取り込みが重要となっています。当社は、住宅向けで培ってきた木質建材販売のノウハウや仕入れネットワークを活かし、非住宅分野向けの木質商材を中心とした提案を強化します。用途や規模、施工条件に応じた商材選定や、販売先・施工業者との連携を通じて、新たな需要の開拓を進めます。住宅分野に加えて非住宅分野への展開を広げることで、市場領域を拡大し、安定的な成長と収益機会の多様化を図ってまいります。

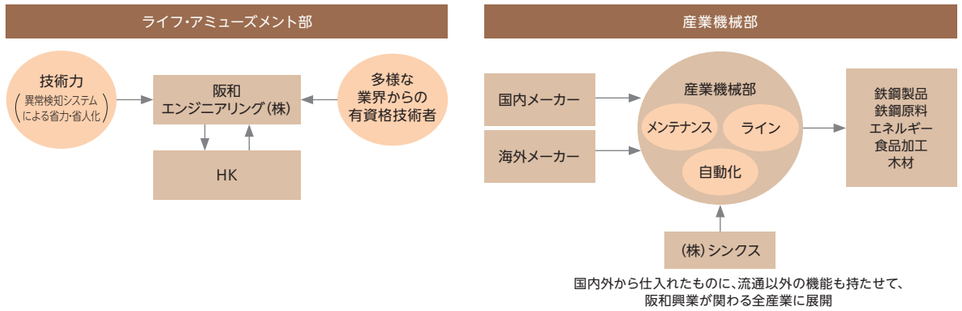
国産材の取扱拡大を通じた安定調達体制の強化と環境対応価値の提供

木材需給の変動や輸入材価格の不安定化を背景に、国産材の活用拡大と安定調達体制の構築が重要となっています。当社は、製材会社や仕入先との関係強化に加え、国有林・民有林の伐採事業や伐採後の植林事業への取り組みを通じて、国産材の取扱拡大を進めています。木材調達から販売までのネットワークを活かし、品質・数量の両面で安定的に供給できる体制を整えるとともに、住宅会社や販売先への提案活動を強化します。また、国産材の活用は、地域資源の有効活用や環境負荷低減にもつながる取り組みです。安定調達と環境対応価値の提供を両立し、持続可能な木材流通の構築に貢献してまいります。

その他の事業　機械



ビジネスモデル



国内外から仕入れたものに、流通以外の機能も持たせて、阪和興業が関わる全産業に展開

リスクと機会・市場環境

- 国内市場の成熟・縮小を背景とした新規設備需要の鈍化
- 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

中期経営計画2028における注力テーマ

取扱機器・サービス領域の拡張による事業領域の拡大

製造業をはじめとする各業界では、人手不足への対応や生産性向上、脱炭素化・省エネルギー化への対応などを背景に、設備投資や周辺サービスに対するニーズが多様化しています。当社は、これまで培ってきた国内外の仕入・販売ネットワークと、現場に根差した営業力を活かし、既存の機械設備に加え、新たな取扱機器やサービス領域の拡張に取り組みます。産業設備や店舗・施設向け機器など、需要の拡大が見込まれる分野において、新規事業領域の開拓を進めるとともに、各業界で蓄積した知見や取引基盤を横展開し、顧客の設備導入ニーズに応じた商品提案を強化します。また、機器単体の販売にとどまらず、周辺設備や運用支援、アフターサービスまで含めた提案を行うことで、顧客との接点を広げ、継続的な取引機会の創出につなげます。こうした取り組みを通じて、収益源の多様化を図り、機械事業の成長基盤を拡大してまいります。

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

設備導入においては、機器の調達・販売だけでなく、計画立案、設計、施工、運営、保守、更新までを一体で支援する体制が求められています。当社は、阪和ネットワークを活かした調達力に加え、技術力、エンジニアリングの企画力、経験豊富な管理技術者・テクニカルスタッフを強みとして、顧客の設備課題に総合的に対応するワンストップソリューションの確立を進めます。顧客の事業計画や現場課題を的確に捉え、最適な機器の選定から導入後のアフターサービス、メンテナンス、人材面での支援までを一貫して提供することで、設備の安定稼働とライフサイクル全体での価値向上に貢献します。また、メーカーや施工会社、保守サービス会社などとの連携を強化し、各分野の専門機能を組み合わせることで、より高度なサービス提供体制を構築します。機器販売を起点とした継続的なサービス収益の拡大を図り、顧客との長期的な関係構築と機械事業の収益基盤強化につなげてまいります。

主要な関係会社

(2026年3月31日現在)

連結子会社

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

名称	所在地	資本金又は出資金
● 阪和エンジニアリング㈱	東京都中央区	222百万円
● 阪和エコスチール㈱	千葉県鎌ケ谷市	110百万円
● 阪和流通センター東京㈱	千葉県習志野市	100百万円
● 阪和流通センター大阪㈱	堺市堺区	100百万円
● 阪和流通センター名古屋㈱	愛知県海部郡飛島村	100百万円
● 阪和スチールサービス㈱	滋賀県甲賀市	100百万円
● 廣内スチール㈱	大阪府八尾市	100百万円
● ㈱ダイサン	大阪市西区	100百万円
● 福岡鋼業㈱	岡山県津山市	100百万円
● 三栄金属㈱	大阪市中央区	100百万円
● 田中鉄鋼販売㈱	埼玉県羽生市	77百万円
● 北陸コラム㈱	富山県射水市	70百万円
● ㈱トーハンスチール	千葉県船橋市	64百万円
● ジャパンライフ㈱	東京都江東区	60百万円
● すばるスチール㈱	大阪市大正区	57百万円
● ダイコー小和野㈱	大阪市住之江区	50百万円
● 亀井鐵鋼㈱	愛媛県松山市	50百万円
● 大鋼産業㈱	大阪市中央区	35百万円
● 阪和ダイサン㈱	東京都中央区	30百万円
● ㈱出雲テック	大阪市中央区	20百万円
● 鉄建工業㈱	福井県坂井市	10百万円
● 太洋鋼材㈱	大阪市中央区	10百万円
● ㈱松岡鋼材	滋賀県甲賀市	10百万円
● ㈱カネキ	京都府久世郡久御山町	20百万円
● MS日吉鋼材㈱	愛媛県今治市	20百万円
● 山陽鋼材㈱	広島市中区	20百万円
● HANWA STEEL SERVICE MEXICANA, S.A. DE C.V.	Guanajuato, Mexico	MXN 1,394,821千
● SAN DIEGO VISTA STEEL SERVICE CORP.	California, U.S.A.	US$ 39,200千
● PT. HANWA STEEL SERVICE INDONESIA	Bekasi, Indonesia	US$ 33,000千
● HANWA STEEL CENTRE (M) SDN. BHD.	Penang, Malaysia	MYR 80,000千
● HANWA STEEL SERVICE (THAILAND) CO., LTD.	Chonburi, Thailand	THB 576,000千
● 阪和鋼板加工(東莞)有限公司	東莞、中国	US$ 15,000千
● 長富不銹鋼中心(蘇州)有限公司	太倉、中国	US$ 18,000千
● HANWA SMC STEEL SERVICE HA NOI CO., LTD.	Ha Noi, Vietnam	VND 64,369百万
● 日本南アフリカクロム㈱	東京都中央区	100百万円

名称	所在地	資本金又は出資金
● 昭和メタル㈱	川崎市川崎区	20百万円
● 日興金属㈱	北九州市門司区	20百万円
● 正起金属加工㈱	愛知県知多郡武豊町	20百万円
● PT. HANWA ROYAL METALS	Jawa Timur, Indonesia	US$ 3,800千
● ハンワフーズ㈱	東京都中央区	200百万円
● ㈱マルゴ福山水産	北海道稚内市	30百万円
● 丸本本間水産㈱	札幌市西区	20百万円
● 東日本フーズ㈱	宮城県石巻市	75百万円
● SEATTLE SHRIMP & SEAFOOD COMPANY, INC.	Washington, U.S.A.	US$ 30,300千
● HANWA CANADA CORP.	Vancouver, Canada	CAN$ 2,300千
● トーヨーエナジー㈱	大阪市中央区	120百万円
● 西部サービス㈱	大阪市淀川区	20百万円
● ㈲アルファフォルム	大阪市淀川区	3百万円
● HANWA SINGAPORE (PRIVATE) LTD.	Singapore	US$ 143,527千
● HANWA AMERICAN CORP.	New Jersey, U.S.A.	US$ 40,000千
● HANWA THAILAND CO., LTD.	Bangkok, Thailand	THB 812,200千
● HANWA METALS (THAILAND) CO., LTD.	Rayong, Thailand	THB 458,000千
● HANWA VIETNAM CO., LTD.	Ho Chi Minh, Vietnam	VND 178,891百万
● 阪和(香港)有限公司	香港、中国	HK$ 35,000千
● HANWA MEXICANA, S.A. DE C.V.	Mexico DF, Mexico	MXN 106,933千
● HANWA UK LTD.	London, U.K.	GBP 1,500千
● HANWA (MALAYSIA) SDN. BHD.	Kuala Lumpur, Malaysia	MYR 7,600千
● 広州阪和貿易有限公司	広州、中国	US$ 1,200千
● HANWA ITALIA S.R.L.	Milano, Italy	EUR 500千
● 阪和(上海)管理有限公司	上海、中国	US$ 2,500千
● 台湾阪和興業股份有限公司	台北、台湾	NT$ 15,000千
● HANWA EUROPE B.V.	Amsterdam, The Netherlands	EUR 300千
● PT. HANWA INDONESIA	Jakarta, Indonesia	US$ 67,100千
● シンクス㈱※1	静岡県焼津市	63百万円
● ㈱阪和アルファビジネス※2	東京都中央区	20百万円
● HANWA REINSURANCE CORP.※3	Pohnpei, Micronesia	360百万円

※1 機械事業　※2 損害保険代理店業　※3 キャプティブ

持分法適用会社

名称	所在地	資本金又は出資金
● 近江産業㈱	大阪市大正区	100百万円
● ステンレスパイプ工業㈱	堺市美原区	100百万円
● メタルテック㈱	東京都墨田区	50百万円
● ㈱富士昭サンマテック	大阪市中央区	40百万円
● ㈱東京富士昭	東京都港区	30百万円
● 三沢興産㈱	大阪市北区	100百万円
● 近江テクノメタル㈱	大阪市大正区	80百万円
● SOHBI CRAFT POLAND SP. Z O. O.	Lysomice, Poland	PLN 46,404千
● SENDO STEEL PIPE JOINT VENTURE CO., LTD.	Ba Ria Vung Tau, Vietnam	VND 176,201百万
● SOHBI KOHGEI (PHILS.), INC.	Batangas, Philippines	US$ 7,772千
● SMC TOAMI LLC.	Ba Ria Vung Tau, Vietnam	VND 65,217百万

名称	所在地	資本金又は出資金
● HANWA FELLOWS ENGINEERING (THAILAND) CO., LTD.	Bangkok, Thailand	THB 6,000千
● 鈴木住電鋼線製品(広州)有限公司	広州、中国	US$ 9,000千
● NST SAIGON COIL CENTER CO., LTD.	Binh Duong, Vietnam	VND 54,100百万
● SMC TRADING INVESTMENT JSC.	Ho Chi Minh, Vietnam	VND 736,785百万
● SAMANCOR CHROME HOLDINGS PROPRIETARY LTD.	Johannesburg, South Africa	ZAR 2,555百万
● COSMOSTEEL HOLDINGS PTE. LTD.	Singapore	S$ 56,324千
● 江陰市暁達金属製品製造股份有限公司	江陰、中国	RMB 28,500千
● PT. GARUDA YAMATO STEEL	West Java, Indonesia	US$ 424,000千

グローバルネットワーク



当社の国内拠点

本社	2拠点(大阪、東京)
支社	2拠点(名古屋、福岡)
支店	6拠点(札幌、仙台、新潟、静岡、富山、広島)
営業所	7拠点(八戸、秋田、和歌山、岡山、福山、高松、那覇)
合計	17拠点

現地法人	25法人43拠点
支店	1拠点
事務所	1拠点
合計	45拠点

サステナビリティデータ

Environment

温室効果ガス（GHG）排出量

（単位：t-CO_{2e}）

	2023年度	2024年度	2025年度
Scope1	17,226	41,469	45,817
Scope2	27,869	28,570	25,632
Scope3	—	26,861,045	26,858,356
【カテゴリー別内訳】			
1：購入した製品・サービス	—	21,507,300	18,879,925
2：資本財	—	6,886	12,875
3：Scope1, 2に含まれない燃料及びエネルギー関連	—	10,922	12,794
4：輸送、配送（上流）	—	15,552	18,649
5：事業から出る廃棄物	—	16	14
6：出張	—	2,393	39,252
7：雇用者の通勤	—	641	2,211
11：販売した製品の使用	—	5,317,334	7,892,636

※Scope1,2並びにScope3のカテゴリー3・6・7・11は当社連結、その他は当社単体を算定対象としています。算定値については、独立した第三者機関であるソコテック・サーティフィケーション・ジャパン㈱による保証を取得しています。
※Scope1は2024年度から、Scope3のカテゴリー6・7・11は2025年度から、算定対象範囲および一部の算定方法を見直しています。このため、それぞれ見直し後の排出量は、過年度の排出量と単純に比較することができません。

環境貢献

	2023年度	2024年度	2025年度
脱炭素に資する削減貢献量（千t-CO_{2e}）	—	5,082	5,212
資源循環に資する金属系リサイクル商材の取扱量（千t）	—	1,466	1,336

※脱炭素に資する削減貢献量は、販売したバイオマス燃料、リサイクル燃料および金属スクラップ（鉄鋼・アルミ）を算定対象としています。

Social

人的資本

	2023年度	2024年度	2025年度
連結従業員数（名）	5,508	5,688	6,079
単体従業員数（名）	1,656	1,745	1,820
男性	880	913	943
女性	776	832	877
女性管理職数（名）	15	16	19
管理職に占める女性比率（%）	3.0	3.3	3.9
管理職に占めるキャリア採用比率（%）	16.9	19.1	20.5
障がい者雇用率（%）	2.4	2.6	2.9
自発的離職率（%）	4.3	3.2	3.1
新卒総合職採用に占める女性総合職比率（%）	33.9	29.5	36.2
採用に占めるキャリア採用比率（%）	49.8	37.1	41.7

※単体従業員数は、当社から関係会社等への出向者を除いた正社員の人数です。
※自発的離職率は、当該年度中に自己都合により退職した、正社員および契約社員、臨時社員の数を期首社員数で除した人数です。
※女性管理職数は、当社の人事制度改定に伴い、2026年3月期より管理職の定義を変更しております。過年度の値も新たな定義に基づいて算出しております。
※障がい者雇用率は各年度3月末時点の雇用率です。

社員が全力を出せる組織風土

	2023年度	2024年度	2025年度
育産休明けの復職率（%）	93.2	95.0	95.7
男性従業員の育児休業取得率（%）	52.3	62.5	77.3
定期健康診断受診率（%）	100	100	100
エンゲージメントサーベイスコア（理念戦略）	—	64	65
エンゲージメントサーベイスコア（自己成長）	—	63	64
エンゲージメントサーベイスコア（健康）	—	62	63

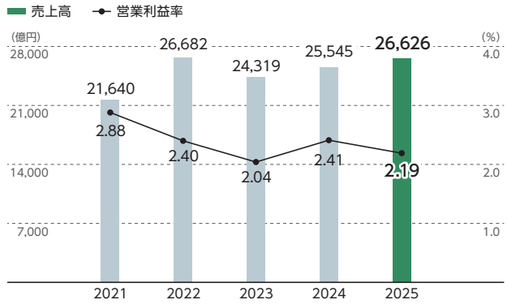
※エンゲージメントスコアは、各年度2月の結果です。

人材育成

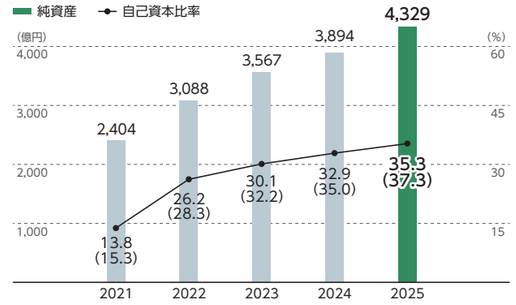
	2023年度	2024年度	2025年度
一人当たりの研修金額（万円）	7.1	13.3	15.6
一人当たりの研修時間（時間）	12.1	28.7	26.4
MBA派遣者数（名）	3	1	7
語学留学・海外トレーニー派遣人数（名）	6	3	8

財務指標

売上高／営業利益率

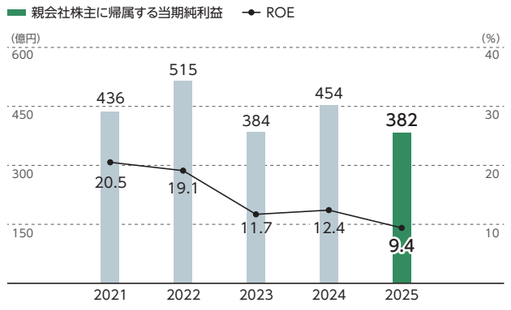


純資産／自己資本比率

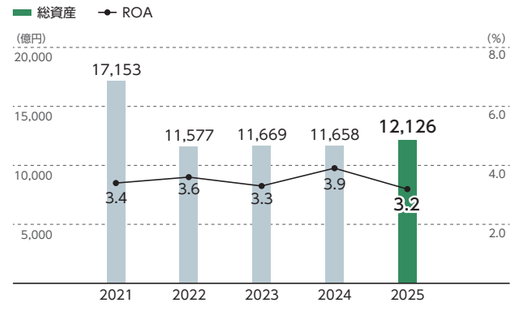


※（ ）は、劣後特約付ローン500億円について、格付上の資本性（50%）を考慮して算出しています。

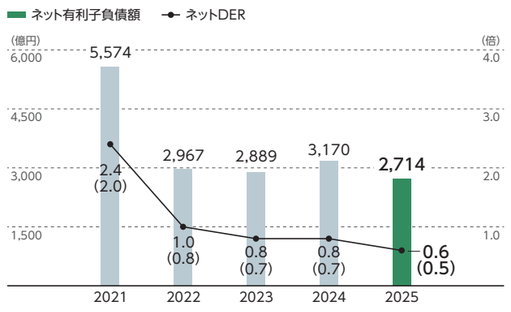
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



総資産／ROA

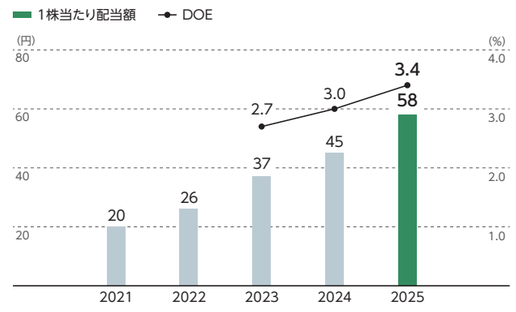


ネット有利子負債額／ネットDER



※（ ）は、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株当たり配当額／DOE



※中期経営計画2025において株主還元方針を見直し、DOE2.5%を下限とする基準を設けました。
※2026年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っており、2021年度期首において当該株式分割が行われたと仮定した金額を記載しております。

11年財務サマリー

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経営成績（百万円）											
売上高※10	1,511,800	1,514,037	1,791,118	2,074,600	1,907,493	1,745,501	2,164,049	2,668,228	2,431,980	2,554,514	2,662,669
売上総利益	56,559	64,514	72,195	79,222	79,826	79,925	119,008	128,541	119,845	140,607	141,116
営業利益	18,178	23,426	26,217	28,904	27,330	29,232	62,367	64,105	49,722	61,532	58,444
経常利益又は経常損失（△）	15,424	22,907	25,502	23,395	△12,598	28,821	62,718	64,272	48,276	59,746	52,262
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（△）	25,469	16,363	17,354	13,914	△13,674	19,617	43,617	51,505	38,417	45,482	38,265
キャッシュ・フローの状況（百万円）											
営業キャッシュ・フロー	53,098	3,959	△19,755	15,417	74,261	19,004	△280,752	284,226	18,187	10,131	74,331
投資キャッシュ・フロー	△10,446	△18,427	△39,971	△20,623	△24,159	△4,190	△14,993	△6,539	1,014	△21,837	△10,840
財務キャッシュ・フロー	△41,751	15,447	66,435	28,132	△42,314	△34,223	406,820	△351,835	△26,319	293	△47,638
フリー・キャッシュ・フロー※1	42,652	△14,468	△59,727	△5,205	50,102	14,814	△295,745	277,687	19,202	△11,705	63,491
財政状態（会計年度末）（百万円）											
総資産	599,694	694,232	860,344	933,307	798,442	824,590	1,715,394	1,157,747	1,166,986	1,165,805	1,212,662
純資産	156,139	171,637	203,700	202,459	166,097	191,857	240,497	308,807	356,765	389,470	432,951
有利子負債※2	237,552	259,670	325,562	363,257	331,107	301,654	722,940	380,982	365,449	382,328	357,074
ネット有利子負債※3	210,437	231,205	289,346	303,949	263,850	250,747	557,489	296,795	288,923	317,015	271,402
1株当たり情報（円）											
1株当たり当期純利益※4 又は当期純損失（△）	122.92	80.18	427.04	342.41	△336.51	482.74	1,073.34	1,267.44	944.90	1,125.66	965.67
1株当たり純資産※4	747.40	838.70	4,621.96	4,632.55	4,027.01	4,656.17	5,834.98	7,459.39	8,636.03	9,485.64	10,988.17
1株当たり配当額※5	18.00	19.00	85.00	150.00	100.00	60.00	100.00	130.00	185.00	225.00	290.00
財務指標											
総資産当期純利益率（ROA）（%）※6	4.1	2.5	2.2	1.6	△1.6	2.4	3.4	3.6	3.3	3.9	3.2
自己資本当期純利益率（ROE）（%）※7	17.2	10.1	9.7	7.4	△7.8	11.1	20.5	19.1	11.7	12.4	9.4
自己資本比率（%）※9	25.8	24.5	21.8	20.2 (22.8)	20.5 (23.6)	22.9 (26.0)	13.8 (15.3)	26.2 (28.3)	30.1 (32.2)	32.9 (35.0)	35.3 (37.3)
ネットDER（倍）※8,9	1.4	1.4	1.5	1.6 (1.3)	1.6 (1.3)	1.3 (1.1)	2.4 (2.0)	1.0 (0.8)	0.8 (0.7)	0.8 (0.7)	0.6 (0.5)
連結配当性向（%）	14.6	23.7	29.3	43.8	—	12.4	9.3	10.3	19.6	20.0	30.0

※1. 「フリー・キャッシュ・フロー」は「営業キャッシュ・フロー」及び「投資キャッシュ・フロー」の合計額です。
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」の合計額です。
3. 「ネット有利子負債」は有利子負債から現金及び現金同等物と定期預金を差し引いたものです。
4. 当社は、2017年10月1日を効力発生日として普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2017年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産を算定しています。
5. 2017年度の「1株当たり配当額」85.00円の内訳は、株式併合前の中間配当額10.00円と株式併合後の期末配当額75.00円です。
6. 「ROA」は、当期純利益（純損失）（当社の所有者に帰属）を、期首及び期末の資産合計の平均で除して算出したものです。
7. 「ROE」は、当期純利益（純損失）（当社の所有者に帰属）を、期首及び期末の「資本（当社の所有者に帰属する持分）」の平均で除して算出したものです。
8. 「ネットDER」は、ネット有利子負債を、「資本（当社の所有者に帰属する持分）」で除して算出したものです。
9. 自己資本比率及びネットDERの（ ）内の値は、劣後特約付ローン（ハイブリッドローン）500億円について、格付上の資本性（50%）を考慮して算出しています。
10. 「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号2020年3月31日）等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等です。

会社概要・株式情報

(2026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	1,820名（連結6,079名）
東京本社	〒104-8429 東京都中央区築地一丁目13番1号 銀座松竹スクエア
大阪本社	〒541-8585 大阪市中央区伏見町四丁目3番9号 HK淀屋橋ガーデンアベニュー

株式情報

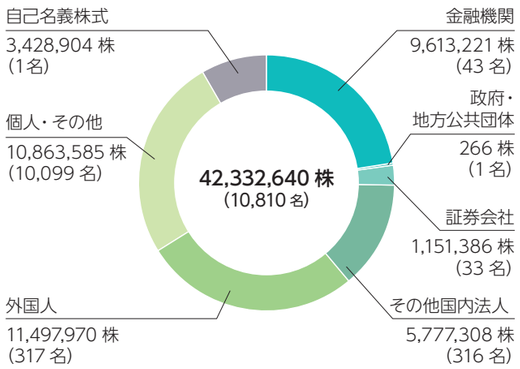
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人及び特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社　証券代行部
電話照会先	0120-782-031（フリーダイヤル）
単元株式数	100株
株主数	10,810名
発行可能株式総数	114,000,000株
発行済株式総数	42,332,640株
上場証券取引所	東京証券取引所　プライム市場
証券コード	8078

大株主

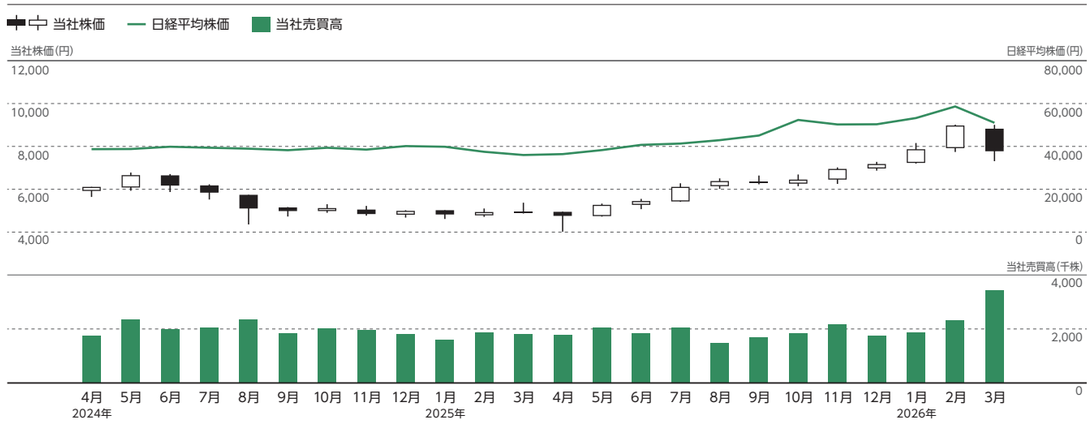
株主名	所有株式数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,821	12.39
阪和興業取引先持株会	2,429	6.25
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,013	5.18
阪和興業社員持株会	1,141	2.94
THE CHASE MANHATTAN BANK, N. A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	1,011	2.60
株式会社三井住友銀行	763	1.96
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	631	1.62
日本製鉄株式会社	600	1.54
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	596	1.53
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	577	1.48

※上記のほか、当社は自己株式 3,428,904 株を保有しており、持株比率は当該自己株式を控除して計算しています。

株式分布状況



株価の推移 (2024年4月～2026年3月)



※2026年4月1日付で、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行いました。記載内容は、当該株式分割前の数値です。

ステークホルダーとの対話を通じた企業価値向上

当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの建設的な対話を企業価値向上の重要な基盤と位置付けています。対話を通じて得られたご意見を取締役会や経営会議にて判断し、その結果や進捗を再び対話を通じてお伝えすることで、企業価値向上に向けた好循環の実現を目指しています。今後も当社の考え方や施策について丁寧な説明に努め、信頼関係の更なる強化を図ってまいります。

ステークホルダーとの対話（2025年度）

対話実績

- 決算説明会　2回
- 投資家・アナリスト向け説明会・ミーティング　3回
- 証券会社主催カンファレンス　1回
- 投資家・アナリストとの個別ミーティング　91回（うちSRミーティング7回）

主な対話テーマ

- 業績・事業環境
- 中長期の成長戦略
- 資本配分・株主還元
- ガバナンス・リスク管理

対話から経営への反映、そして再対話へ

1. ステークホルダーとの対話
   株主・投資家のご意見・ご要望を把握
2. 取締役会・経営会議
   対話内容を共有・議論し、経営課題として認識
3. 経営判断・実行
   戦略・資本配分・施策等に反映し、実行
4. 開示・説明の充実
   取り組みや成果を適切に開示し、ご理解を深化

主なフィードバックと対応（2025年度）

対話で寄せられた関心事項	主な対応・開示の充実
業績・事業環境	・事業セグメント別実力利益の四半期開示
成長戦略・投資関連	・重点地域戦略の明確化 ・成長ドライバーの提示 ・重要テーマの提示 ・投資からの利益貢献
株主還元・株価	・PBR改善に向けた取り組み ・株式分割の実施（2026年4月1日効力発生） ・自己株式の消却（2027年1月29日消却予定） ・キャッシュ・アロケーションの実績開示、方針の明確化

外部からの評価

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

2026 健康経営優良人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

格付機関名	長期(見通し)	短期
日本格付研究所(JCR)	A	J-1
格付投資情報センター(R&I)	A	a-1

※阪和興業がMSCIのいずれかの指数に組み入れられていること、ならびに本書におけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社が阪和興業をスポンサー、推奨または宣伝することを意味するものではありません。MSCIの指数はMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIの指数名称・ロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。