

「価値協創ガイダンス」に基づく自社の価値創造ストーリーの整理

2021年3月14日

阪和興業株式会社

美馬靖

●当社の「**統合報告書**」の記載内容について、下記解説に従い、**価値協創ガイダンスの各コンポーネントに基づき、自社の価値創造プロセスを整理**

●本プログラム第5セッション『**価値協創ガイダンスから学ぶ企業価値分析手法の基本とESGの考え方**』
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 松島憲之様

P35【本ガイダンスに期待される役割①【**企業経営者の手引として**】】

第一に、**企業経営者が**、自らの経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンス等を**統合的に投資家に伝えるための手引**である。直接的には**企業の情報開示や投資家との対話の質を高めることが目的**ではあるが、それを通じて、**経営者が企業価値創造に向けた自社の経営のあり方を整理し、振り返り、更なる行動に結びつけていくことが期待される。**

企業の価値創造プロセスは各社固有のものであり、本ガイダンスの枠組みを基礎としつつも、それぞれの項目を形式的・固定的に捉えることなく、**自社のビジネスモデルや戦略にとって重要なものを選択し、自らの価値創造ストーリーに位置づけて活用することが期待される。**したがって、**本ガイダンスの各項目を示す順番や内容についても、各社の状況や目的等に応じて柔軟に設定されることを想定している。**

また、本ガイダンスで示す事項は、制度的に求められる義務的開示やコーポレートガバナンス・コードの諸原則、さらには企業が自主的に行ってきた任意開示等と独立した追加的なものとして捉えることは適切ではない。むしろ、**本ガイダンスを企業が伝えるべき情報の全体像を体系的・統合的に整理するための手段**として捉えた上で、それぞれの開示要求や対話の場面に応じた情報提供を行うことが期待される。

1. 価値観

1.1. 企業理念と経営のビジョン

「ユーザーのために・ユーザーとともに」(「ユーザー系商社」)

【歴史】

1946年、初代社長になる北二郎と2人の弟が大阪市に創業。「鉄の阪和」の基礎を固める創業期、60～70年代の多角化推進期、80年代の業容拡大期、本業重視経営に徹し始める90年代の構造改革期、攻めの経営に舵を切る2002～06年の復活成長期、アセアンに「第2の阪和興業」をつくり、グローバル展開を加速する07年からの飛躍期へ。

現在、東京と大阪の本社の他、国内に16の事業所、7つの流通センター、海外に51の事業所を擁し、鉄鋼、非鉄・金属材料、食品、燃料・化成品、その他と5つのコア事業を展開。

【特色・強み】

系列に縛られず、自由に事業を展開する独立系商社。顧客第一主義の下、徹底したユーザー志向を追求。全ての判断基準をユーザーのCS（顧客満足度）に置く「ユーザー系商社」を標榜し、高付加価値な商品流通や提案営業により持続的なCSを追求する。

「現場主義」のビジネススタイルを貫き、国内外を問わず、顧客のいるところにすぐに駆け付ける。少数精鋭のビジネス展開により、最終ユーザーへの直接販売比率や1人当たりの売上が大きいのも特色の1つ。

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。

70年以上にわたって培ってきた流通における経験と実績に加え、事業展開力の強化と迅速な対応によって、価値創造と顧客満足の追求を図っていきます。

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

私たちは、それらの活動を通じ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、持続的な顧客満足を追求します。

1.2.社会との接点

「良き企業市民」としての社会貢献活動

……サステナビリティの重要テーマ5

● 公益財団法人阪和育英会（1957年よりを創設）

延べ 1,100 人を超える奨学生を支援。コロナ禍、さらに拡充する予定。2015 年からは海外留学を希望する学生のために 1 人 100 万円の給付型の海外留学奨学金制度を設立。

● 芸術・スポーツ・教育・文化活動への支援

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

● 自然環境への配慮——国内事業所における CO2 排出量削減

・荷主としての取り組み

・・・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る。

・オフィスでの取り組み

・・・環境に対する推進運動を実施、CO2 削減のためオフィスでの省エネルギーに努める。

2. ビジネスモデル

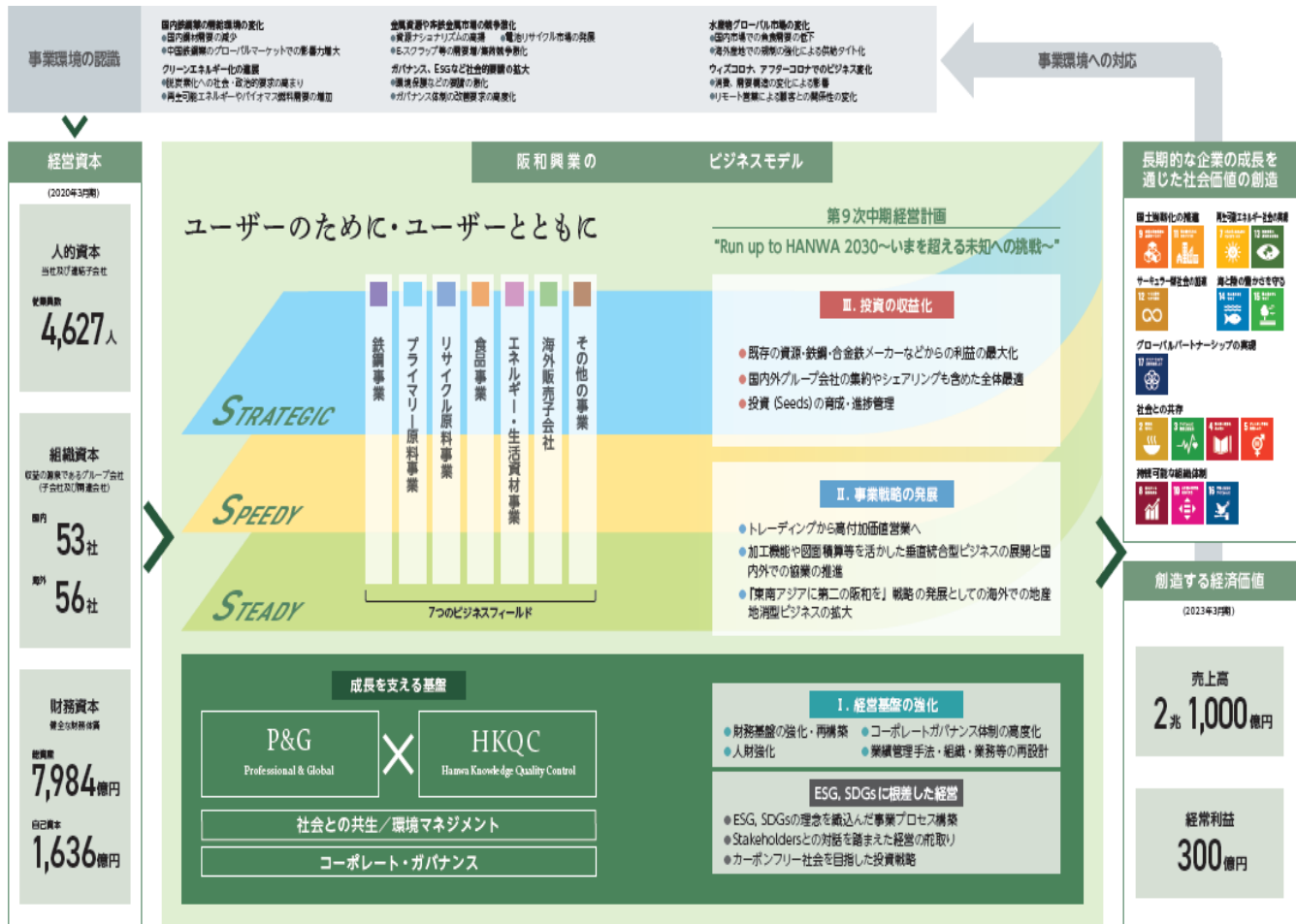
2.1. 市場勢力図における位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖（バリューチェーン）における位置づけ

価値創造プロセス

当社は 70 余年にわたりユーザーのために・ユーザーとともに成長を続けてきました。様々な資本を投入して、**当社の強みを活かしながら事業活動**を行い、そこで得た価値を全てのステークホルダーに提供することで、**企業と社会の持続的発展**を目指し、**中長期的な企業価値向上**につなげていきます。

【統合報告書 P.5-6】



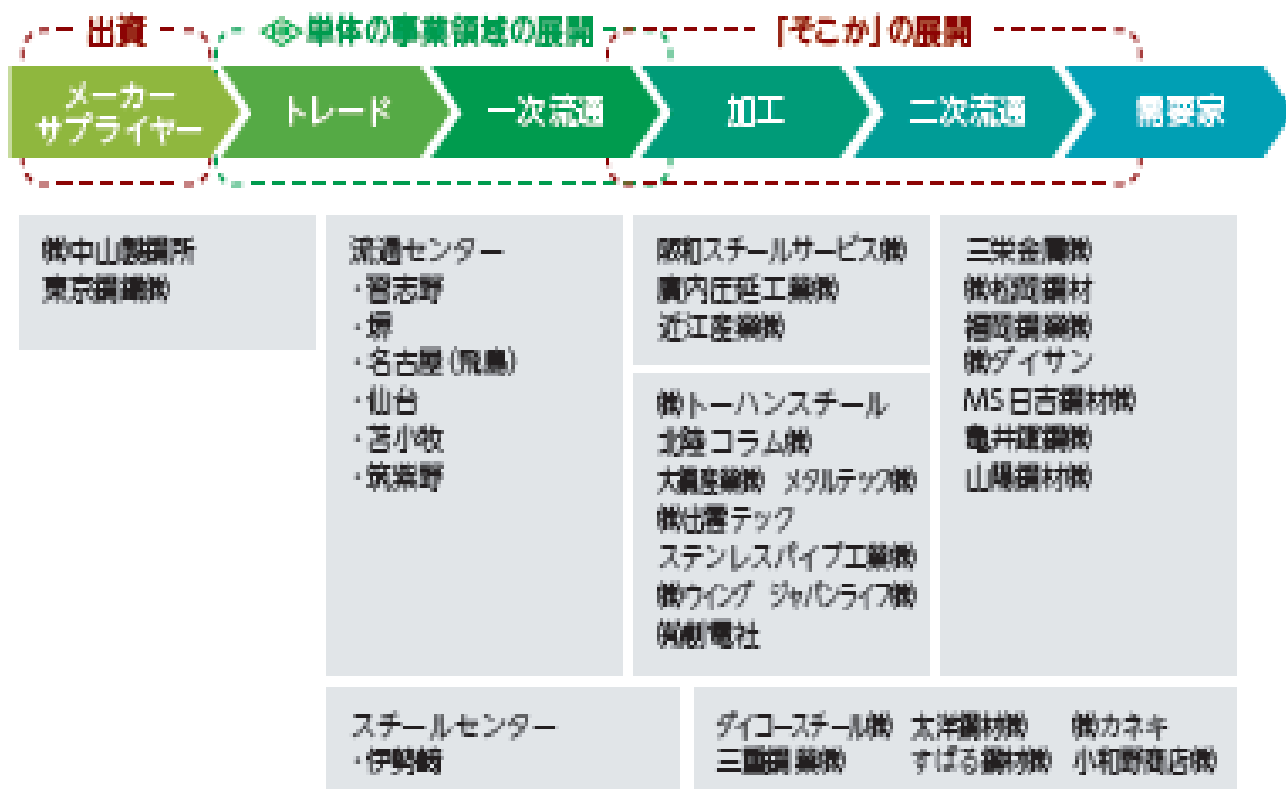
2.1.2 差別化要素及びその持続性

●国内バリューチェーンの伸長戦略

国内事業戦略として、「**M&A プラス A (アライアンス)**」戦略を通じて流通のプロとして当社に求められる機能を拡充する「**そこか**」(即納・小口・加工)戦略を推進しています。

その一環として、**機能をもった中堅・中小企業への資本参加や提携**を行い、手間やコストの面で対応できていなかった商権に対応できる体制づくりを進めてきました。

【統合報告書 P.12】



●(第8次中期経営計画：2016年～最終年度2019年度)

テーマ:『Sへのこだわり **-STEDY,SPEEDY,STRATEGIC-**』

～中長期を見据えた SUSTAINABLE な収益体質と経営基盤の強化～

基本方針

既存の事業領域からの **STEADY** (着実) な成長、

グループ企業及び戦略投資からの収益の確保の **SPEEDY** (迅速) な実現を図るとともに、

将来を見据えた **STRATEGIC** (戦略的) な**投資**などの継続により収益力を積み上げる。

2.2.競争優位を確保するために不可欠な要素

2.2.1 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

経営資本（2020年3月期）

- **人的資本**（当社及び連結子会社） **従業員数：4,627人**
- **組織資本**（子会社及び関連会社） **国内：53社、海外：56社**
- **財務資本**（財務体質） **総資産：7,984億円、自己資本：1,636億円**

成長を支える基盤

- **P & G**（Professional & Global）
：専門性を高めてグローバルに活躍できる人材
- **HKQC**（Hanwa Knowledge Quality Control）【統合報告書 P.35】

HKQCの取り組み

HKQCとは

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

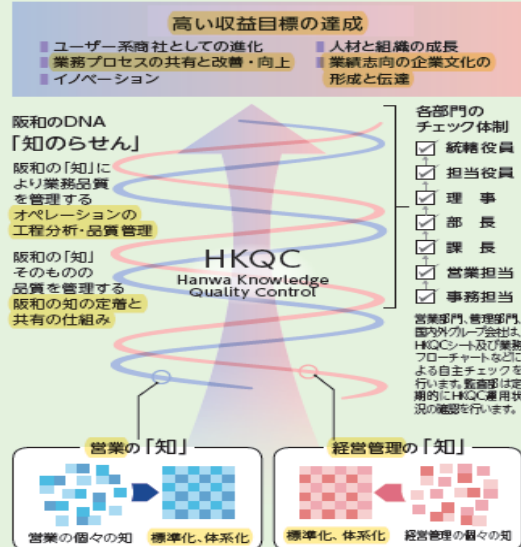
HKQC活動にあたり、各部門にヒアリングを行い、従来のリスク・コントロール・マトリックス (RCM) と業務フローチャートを統合した「HKQC・RCM統合版」を作成しました。業務フローの「見える化」と共有化により、チェック機能が働かないことによる損失を防ぎ、収益力を向上させます。

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

具体的な取り組み

● HKQC大会

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



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

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

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

● 人事考課制度への取り組み

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

の業績評価に取り込む人事考課制度を2020年度から実施します。

2.2.2.競争優位を支えるステークホルダーとの関係

- 東南アジアへの進出を強める**中国企業とのアライアンス**、水平協業を深化。

- ・世界最大のステンレス生産量を誇る**中国・青山実業集団**

インドネシア・スラウェシ島での**ニッケル銑鉄プロジェクト**に参画して6年余り。

収穫期に入り、ニッケル銑鉄・ステンレス鋼母材の取引による収益貢献に加え、配当も。

- ・高炉一貫普通鋼メーカーである**中国・徳信鋼鉄有限公司**

同じく**インドネシア・スラウェシ島**で**同社が新設する高炉メーカーへマイナー出資**。

年間 350 万トンの生産予定（将来 2,000 万トンの生産能力増強に向けインドネシア政府と計画移行協議書に調印）当社は数百万トンの製品・半製品を取扱い、合金鉄等の製鋼原料の供給も担う。

- **「東南アジアに第二の阪和を」戦略**

海外事業において、**国内での「そこか」に代表される機能**を主に ASEAN へ移植し、**地場取引の拡大**を目指す。

現地の有力な流通業者とのアライアンスや**日系企業との共同進出**の拡大を通じ、ASEAN 地域における、**当社のビジネスモデルの浸透**を図っています。

[第8次中期経営計画期間中に新たに加わった**主なアライアンス先**]

ベトナム : HANWA SMC STEEL SERVICE HA NOI CO., LTD., TON DONG A CORP.

マレーシア : BAHRU STAINLESS

インドネシア : PT DEXIN STEEL INDONESIA

ミャンマー : JFE MERANTI MYANMAR

【統合報告書 P.12】

【主なアライアンス先】 ■流通 ■加工 ■製造

タイ

- ・ HSS THAILAND ■
- ・ PCM PROCESSING ■
- ・ FURUKAWA UNIC ■
- ・ SIAM HANWA ■

マレーシア

- ・ EVERSEND AI CORP. ■
- ・ HANWA STEEL CENTRE (M) SDN. BHD. ■
- ・ BAHRU STAINLESS ■

シンガポール

- ・ COSMOSTEEL HOLDINGS ■
- ・ HG METAL MANUFACTURING ■
- ・ JFE MERANTI MYANMAR ■

フィリピン

- ・ SOHBI KOHGEI (PHILIS) ■

ベトナム

- ・ SMC TRADING ■
- ・ TON DONG A CORP. ■
- ・ NST SAIGON COIL CENTER ■
- ・ NIPPON STEEL SPIRAL PIPE VIETNAM ■
- ・ SMC TOAMI ■
- ・ SENDO STEEL PIPE ■
- ・ HANWA SMC STEEL SERVICE HA NOI CO., LTD. ■

インドネシア

- ・ KAPURINDO SENTANA BAJA ■
- ・ HSS INDONESIA ■
- ・ ARAYA STEEL TUBE INDONESIA ■
- ・ PT DEXIN STEEL INDONESIA ■

2.2.3.収益構造・牽引要素（ドライバー）

（第8次中期経営計画）テーマ『Sへのこだわり』 **—STEDY, SPEEDY, STRATEGIC—**

成長戦略

● Steady：既存の事業領域から得られる収益の確保と強化

- ・HKQC（当社グループ知を結集した品質管理）による業務工程内の損失リスクの一掃
- ・仕入・在庫・販売・回収の効率向上によるキャッシュフロー創造力の強化

● Speedy：グループ企業や国内外の戦略投資からの投資効果の早期実現

- ・グループ企業からの収益力強化
- ・既存の優良・有望な事業出資先からの収益の早期確保

● Strategic：戦略的投資による将来の追加収益の確保

- ・中堅・中小企業へのM&Aや出資を通じた柔軟なアライアンス
- ・特色のある資源分野における戦略投資の実施

3.持続可能性・成長性

3.1.ESGに対する認識

（第9次中期経営計画：2020年～最終年度2022年度）

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

環境への配慮

・・・サステナビリティの重要テーマ【統合報告書 P.41】

環境方針

基本理念

当社は、「フットワーク、チームワーク、ネットワーク」をモットーに、あらゆる事業活動を通して「存在感のある商社」として次世代へ豊かな地球環境を引き継ぐべく、環境負荷低減のために最善の努力を行うものとする。

行動指針と主な取り組み

行動指針	目的・目標	2019年度の主な取り組み
1. 環境マネジメントシステムの継続的改善 この環境方針のもとに環境目的・目標を設定し、見直しを行い、環境マネジメントシステムの運用と継続的改善に努める。	EMSの継続的改善／規格の運用	内部監査及び外部監査の実施 新任環境責任者への規格説明会
2. 環境関連法規の遵守 環境に関する、国際条約、日本及び関係国の法令・規制、その他当社が同意した業界等の申し合わせ、取決め等を遵守する。	環境に関する国際条約・日本及び関係国の法令規制等の遵守 業界取り決め、ガイドラインの遵守	バーゼル条約（バーゼル法）遵守 エネルギー使用の合理化に関する法律遵守 廃棄物の処理及び清掃に関する法律遵守 経団連、日本貿易会環境自主行動計画に参加
3. 循環型経済社会システムへの寄与 リサイクル事業等に積極的に取組み、循環型経済社会システムの実現に寄与する。	リサイクル事業推進	鉄スクラップリサイクル推進／ 中古鋼材の販売／非鉄金属リサイクル推進／ 古紙リサイクル推進／ 鉄鋼スラグの提案、販売
4. 資源・エネルギーの有効活用 地球環境の保全に配慮し、資源、エネルギーを有効活用する。	再生可能エネルギー関連事業への取り組み	バイオマス燃料の開発推進 太陽光発電、風力発電関連部材の供給
5. 自然環境への配慮 事業活動、取扱商品を通して、環境負荷の低減を常に考慮し、汚染の予防に努める。	国内事業所におけるCO ₂ 排出量削減	節電対策の実施
	海洋汚染対策	船橋油槽所において、 海洋汚染防止対策実施
	汚染対策商材の拡販	高耐食性メッキ鋼板の拡販／ スチール製バレットの拡販
6. 啓発活動の推進 環境保全の重要性を認識させるため、この方針を社員に周知徹底し、かつ積極的に啓発活動を行う。なおこの環境方針は社外にも公開する。	生物多様性への配慮	SGEC-CoC認証を取得し、 関連商材の取扱拡大
	社員への環境に関する啓発活動の推進	新任課長、新任環境責任者に対する 環境教育

3.2.主要なステークホルダーとの関係性の維持

サステナビリティの基本的な考え方

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






●サステナビリティの重要テーマ

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

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

【統合報告書 P.19-20】



<p>重点テーマ1</p> 	<p>透明度の高い経営、積極的な情報開示</p>	<p>P.29</p>
<p>重点テーマ2</p> 	<p>法令遵守の徹底</p>	<p>P.36</p>
<p>重点テーマ3</p> 	<p>従業員が生き生きと働ける職場づくり</p>	<p>P.37</p>
<p>重点テーマ4</p> 	<p>環境への配慮</p>	<p>P.41</p>
<p>重点テーマ5</p> 	<p>「良き企業市民」としての社会貢献活動</p>	<p>P.46</p>
<p>重点テーマ6</p> 	<p>財務面での高い健全性の維持</p>	

法令遵守の徹底

…サステナビリティの重要テーマ2

●基本的な考え方

企業倫理理念や企業倫理行動基準等を具現化すべく、適法かつ公正で良識ある企業活動を推進。

●コンプライアンスの徹底に関する取り組み

- (1) 役職員への教育…コンプライアンス・マニュアル
- (2) 体制強化…HKQC
- (3) 社会変化への対応…「阪和興業健康経営宣言」
- (4) 相談窓口…法律事務所が対応する社外相談窓口

3.3.事業環境の変化リスク

リスクマネジメント

基本的な考え方

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

3.3.1.技術変化の早さとその影響

地球温暖化防止のための**再生可能エネルギー**のニーズの高まり

電気自動車が時代の本流（100年に一度の大変革の時代）

金属資源や非鉄金属市場の競争激化

- **資源ナショナリズム**の高揚
- **電池リサイクル市場**の発展
- **E-スクラップ**等の需要増/集荷競争激化

水産物グローバル市場の変化

- 国内市場での魚食需要の低下
- 海外産地での規制の強化による供給タイト化

3.3.2.カントリーリスク

国内鉄鋼業の需給環境の変化

- **国内鋼材需要の減少**
- **中国鉄鋼業のグローバルマーケットでの影響力増大**

ウィズコロナ、アフターコロナでのビジネス変化

- **消費、需要構造の変化**による影響
- **リモート営業**による顧客との関係性の変化

3.3.3.クロスボーダーリスク

内部統制

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

内部統制の強化

当社は、**内部統制に係る各種委員会を設置**し、グループ全体の内部統制体制の充実を図っています。

● **安全保障貿易管理委員会**

安全保障貿易管理関連業務を適正かつ円滑に実施するため、全社的な管理統括及び社内教育の企画・立案等を行っています。

● **投資等審査委員会**

新規事業及び投融資案件を審査し、経営会議及び取締役会に意見具申を行っています。

4.戦略

4.1.バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

第8次中期経営計画は、4年間の計画期間の最初の3年間は順調でした。しかし、最終年度である2019年度には、米中貿易摩擦の影響による資源価格の続落、コロナ禍の影響により金融市場がリスクオフとなり株式市場が暴落した影響などから、SAMANCOR社等への投資に関する減損処理を行った結果、経常損失となりました。

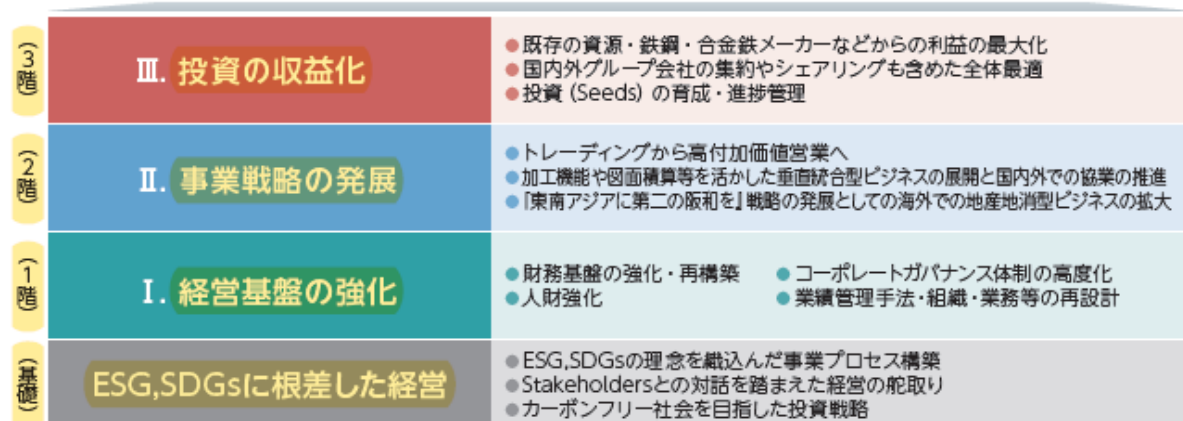
この教訓を踏まえ、2020年度からの3年間となる第9次中期経営計画では、当社グループの成長基盤となるコーポレート機能、特に、財務基盤を改めて強化することを決断しました。

2030年度までの長期目標として、経常利益500億円達成と信用格付A格取得を掲げ、そこから逆算して、当社グループのあるべき姿を追求しました。

【統合報告書 P.13】（第9次中期経営改革：2020年～最終年度2022年度）

基本方針

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



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

第2次「そこか」戦略：国内鉄鋼流通における「即納・小口・加工」機能強化による川下戦略

「M&AプラスA（アライアンス）」

：中堅・中小企業を子会社化（M&A）する、また各地の優良企業との業務提携（プラスA）を通じて「そこか」機能を高める。

「東南アジアに第二の阪和を」戦略：海外での地産地消型ビジネスの拡大

「そこか」戦略をASEAN（タイ、インドネシア、シンガポール、ベトナム、マレーシア、フィリピン、ミャンマー）など海外に移植

現地の有力な流通業者とのアライアンスや日系企業との共同進出の拡大により、ASEAN地区における、当社のビジネスモデルの浸透を図る。

i. 国内鉄鋼事業

(1) 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積極展開
- ▶ 機械・設備等への積極的な技術投資
- ▶ 基幹物流、小口物流、中継地戦略の再構築などによる物流機能改革

(2) 第2次「そこか」戦略

- ▶ 西日本(*2010年度以降23社)を中心とした第1次「そこか」戦略から東日本(*同4社)を含む「そこか」の全国展開推進
- ▶ 「そこか」グループ会社の拠点・間接部門のシェアリング等

2022年度に
目指す姿

高付加価値営業の推進：
加工機能/図面積算の活用/物流改革

第2次「そこか」戦略：
東日本開拓/G会社の効率化

ii. 海外鉄鋼事業

(1) 地産地消型ビジネスの拡大・戦略的日本材輸出

- ▶ 汎用品輸出モデルから地産地消型ビジネスへの転回
- ▶ 高機能・高付加価値日本材の戦略的輸出拡大
- ▶ 国内での成功モデルのASEAN/中国など海外への移植
- ▶ 国内人材の海外への分散配置による現地ニーズの捕捉・深堀り

(2) 戦略的パートナーとのアライアンス/ 緩やかな水平協業の推進

- ▶ 青山実業・徳龍鋼鉄・大明グループ等とのさらなる協業強化

(3) グローバルグループ経営の推進

- ▶ グローバルでの鉄鋼取扱重量等の管理
- ▶ 米州・欧州などでの組織の見直し

2022年度に
目指す姿

グローバル鉄鋼取扱重量：
1,500万t(単純合算)

グローバル・パートナーシップ：
協業の強化・推進

iii. プライマリー原料事業

- (1) 戦略的投資からの確実な収益の獲得
 - ▶ 投資の収益化、CF管理の徹底
- (2) 海外市場開拓、輸出の強化
 - ▶ ASEAN・欧米向け販売体制の強化
 - ▶ 合金鉄供給網の国内外での多様化
 - ▶ 貴金属スクラップの欧州での集荷機能強化
- (3) LiB等電池関連ビジネスの多角化
 - ▶ 原料→加工→在庫→物流までのサプライチェーン構築
 - ▶ LiB正極材・負極材向け材料の開拓
 - ▶ 自動車メーカー向けを含む販売展開

iv. リサイクル原料事業

- (1) アルミ・銅リサイクルの販売強化
 - ▶ 自動車材アルミスクラップ等の拡販
 - ▶ 溶解・加工などの国内外での拡充とさらなる投資機会の追求
- (2) 白系非鉄/特殊金属スクラップ等の海外展開強化
 - ▶ 錫/鉛/亜鉛等のASEAN・インド等での在庫を含めた販売強化
 - ▶ ステンレススクラップの欧米・アジアでの販売強化
- (3) グループ会社間でのコラボレーション促進

v. 食品事業

- (1) 国内人口減少への対応
 - ▶ ASEAN/中国の日系チェーン向け販売強化
- (2) 畜産品の取扱い増
 - ▶ 鶏肉の取扱い1.5倍、牛/豚肉など扱い商材の拡大推進
- (3) 加工機能の強化

vi. エネルギー・生活資材事業

- (1) エネルギー転換への対応
(クリーン/リサイクル/バイオマス化)
 - ▶ 産業用エネルギーのLNG/廃タイヤ/RPF等への転換
 - ▶ 物流用エネルギーの水素/LNG/電気等への転換
- (2) バイオ原料製品/環境に優しい製品の取扱い拡大

vi. その他の事業

- (1) 木材事業における住宅メーカー向けなどでの取扱商材の拡大
- (2) 機械事業における中国等での取引拡大、電気工事や大型建造物への進出

2022年度に
目指す姿

全事業でのグローバル新規ユーザー獲得社数：(累計) 5,000社

4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

(第9次中期経営改革：2020年～最終年度2022年度)

I. 経営基盤の強化

● 人財強化

当社グループが一定の規模を有する**企業グループへ成長**したことで、昨今注目されている**ソリューション型営業人材**や**経営人材**を育成する必要性が出てきた。

● 「P & G (Professional & Global)」

：専門性を高めてグローバルに活躍する人材を育成

● 企業内大学制度「Hanwa Business School」を創設。

：従来の人材教育を効率化・高度化し「Hanwa Business School」の名の下に検討を進める

● 「グローバル人材育成元年」

：中国を中心とした**海外拠点の優秀な外国人社員を東南アジアに派遣する制度**を推進。国籍に関係なく、能力のあるグローバル人材を育成、今後の国際競争力を高める。

v. 人材強化

(1) ソリューション型営業人材・経営人材の育成

- ▶ 企業経営に必要な知識・スキルの計画的な教育
- ▶ グループ会社・取引先等への出向を含む若手人材向け“武者修行プラン”導入、人材活用の多様化検討

(2) Professional & Global人材の育成

- ▶ 企業内大学制度 (Hanwa Business School) の創設
- ▶ 職群・職責に応じた単位制の導入
- ▶ 研修予算の大幅アップ
(Global人材育成元年、スキルアップ研修拡大)

(3) 人材アセスメント

- ▶ 360° (多面) 評価や統計データ等を活用した客観的評価による適正配置の検討
- ▶ 昇格要件への社外資格取得要件などの導入検討

(4) 人材ダイバーシティ

- ▶ 本社における外国人人材の積極的な採用/管理職への女性の登用増
- ▶ ナショナルスタッフ人材の本社・他の地域拠点への活用、育成
- ▶ 新シニア人事制度によるシニア社員の多様な活躍の場の提供

2022年度に
目指す姿

企業内大学制度
Hanwa Business Schoolの創設

研修予算の大幅アップ
従来比3倍

従業員が生き生きと働ける職場づくり

…サステナビリティの重要テーマ3

● 人的資本に対する基本的な考え方

・当社の創業者である北二郎は「**商社は人なり**」を信条とし、「**会社の繁栄と家庭の幸福は車の両輪である**」との理念を掲げ、事業を発展させてきました。創業以来 70 年を経過しますが、この理念は当社の人材に対する考え方の基礎として変わりません。

● 働きやすい職場環境作り

- ・「自己申告書」：人事制度に関する満足度アンケートや本人のキャリアプランを確認
- ・「人事投書箱」：1 年中いつでも社員からの要望や意見を受け付ける体制
- ・福利厚生制度の充実や柔軟な勤務形態を可能にする人事制度の改革
- ・「ペーパー削減プロジェクト」：システムの導入や、AI や RPA を活用し業務効率化。
- ・コロナ禍の影響で緊急対応の在宅勤務を導入、新しい常態に向けた取り組みを検討。

●人材教育

・「人材の教育」の根底にある考え方は「P&G」人材の育成

・「PROFESSIONAL」：高い専門性と経営的なセンスを備え、ユーザーの課題を解決する力

・「GLOBAL」：世界各地の独自性や多様性を理解してコミュニケーションを図れる人材、かつ視野や人間性の広がりを持った人材。

・2020年度は「グローバル人材育成元年」と位置付け、海外トレーニー制度や語学留学制度を通じてグローバル人材育成。

●障がい者雇用について

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

●健康経営

2018年4月1日に「阪和興業健康経営宣言」を制定し、人事部に「健康経営推進室」を設置。

健康経営に関する目標として、「HANWA HEALTH PLAN2020」を制定。

2020年には健康経営優良法人2020（大規模法人部門）に認定。

【統合報告書 P.39】

●ダイバーシティの推進

●女性活躍推進について

「女性活躍推進法」「次世代育成支援対策推進法」に基づく行動計画

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

4.2.2.技術（知的資本）への投資

4.2.2.1.研究開発投資

・・・該当なし

4.2.2.2.IT・ソフトウェア投資

（第9次中期経営改革：2020年～最終年度2022年度）

I. 経営基盤の強化

●業績管理手法・組織・業務等の再設計

2022年度からの運用を目標に、**新・基幹システム「System for Hanwa to Innovating Finance & Trading (Shift)」**の導入。この新・基幹システムをDXの基盤として、業績管理手法の改善や組織のアップグレード、業務の標準化・効率化を進める。

【統合報告書 P.15】

vi. 業績管理手法・組織・業務の再設計

(1) 業績管理手法や組織のアップグレード

- ▶ 管理会計制度の見直し/刷新
- ▶ PL管理に加えBS/CFも重視した業績マネジメント/評価の導入
- ▶ グループ体型の損益管理
- ▶ 管理部門における予算管理の強化や企画立案系/事務系への整理に基づく組織の戦略的・効率的変革

(2) 新・基幹システム(Shift)の導入

- ▶ DXの基盤として業務や組織の再設計に寄与
- ▶ 属人的な業務手順から統一的なシステムフローによる標準化

(3) 働き方改革

- ▶ 働き方・働く場所の多様化
- ▶ ITインフラの充実とペーパー削減プロジェクトの推進
- ▶ 業務フローの効率化とデジタルツールの活用による生産性の向上

2022年度に
目指す姿

新・管理会計制度
2021年度～スタート

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

4.2.3.ブランド顧客基盤構築

（第8次中期経営計画：2016年～最終年度2019年度）

定量目標として、**新規ユーザー獲得社数（累計）**2,700社に対して、**2,666社**。

每期着実に取引ユーザーのすそ野は広がっており、今後の収益に貢献するものとする。

（第9次中期経営改革：2020年～最終年度2022年度）

鉄鋼事業については、国内ではこれまで同様にトレーディングから高付加価値営業へ、「**阪和のDNA**」である「**汗をかきながら稼ぐ商売**」スタイルに注力。

プライマリー原料事業では、EV 市場の拡大に伴って需要拡大が期待できる、BACANORA のリチウムや QMB のニッケル、コバルトなどの電池材料にも注力。

リサイクル事業は、スクラップの集荷ノウハウが、事業を成功させるポイント。

食品事業では、海外に販路を拡大するとともに、加工機能の強化。

エネルギー・生活資材事業では、エネルギー転換への対応として、バイオマス燃料をインドネシアなどで調達して日本へ運搬。

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

4.2.4. 企業内外の組織づくり

透明度の高い経営、積極的な情報開示

(コーポレート・ガバナンス)

……サステナビリティの重要テーマ1

(第9次中期経営改革：2020年～最終年度2022年度)

I. 経営基盤の強化

●コーポレート・ガバナンス体制の高度化

【統合報告書 P.14】

iv. コーポレートガバナンス体制の高度化

(1) 取締役会の在り方の再考

- ▶ 取締役会の役割・責務の再定義
- ▶ 取締役会の監督機能の強化

(2) 組織体制の見直し

- ▶ 取締役の定員数の見直し検討
- ▶ 役付役員の任期設定の検討

(3) 役員評価制度/選解任基準見直し

- ▶ 評価基準の明確化/多様化
- ▶ 評価と選解任基準との連続性

(4) 役員報酬体系の見直し

- ▶ 定期同額/業績連動報酬体系の再考
- ▶ 株式報酬制度の検討

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

●Speedy：グループ企業や国内外の戦略投資からの投資効果の早期実現

- ・グループ企業からの収益力強化
- ・既存の優良・有望な事業出資先からの収益の早期確保

●事業投資

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

【統合報告書 P.12】

【第8次中計期間中の投資実績（戦略的投資・事業投資）】 (単位：億円)

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

4.3.ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

(脱炭素、日本：温室効果ガス排出量を2050年までに実質ゼロ、電気自動車の時代)

二次電池の正極材原料であるニッケル、リチウム、コバルト、マンガンに注目

●高純度ニッケル・コバルト化合物（二次電池の製造用）

QMB NEW ENERGY MATERIALS 社（インドネシア、共同出資者：中国・青山実業、CATL 社）

2022年に稼働予定、年間15万トン以上の硫酸ニッケルや高純化ニッケル化合物（ニッケル純分換算5万トン）を製造予定。

●リチウム資源

Bacanora Lithium 社が行う、メキシコでのリチウムイオン電池向けの高純度炭酸リチウム製造工場プロジェクトに出資。2023年稼働予定。

●環境対応型エネルギー

植物由来のバイオマス燃料 PKS（パーム椰子殻）の輸入取扱いが日本一。
国内バイオマス発電所向け。

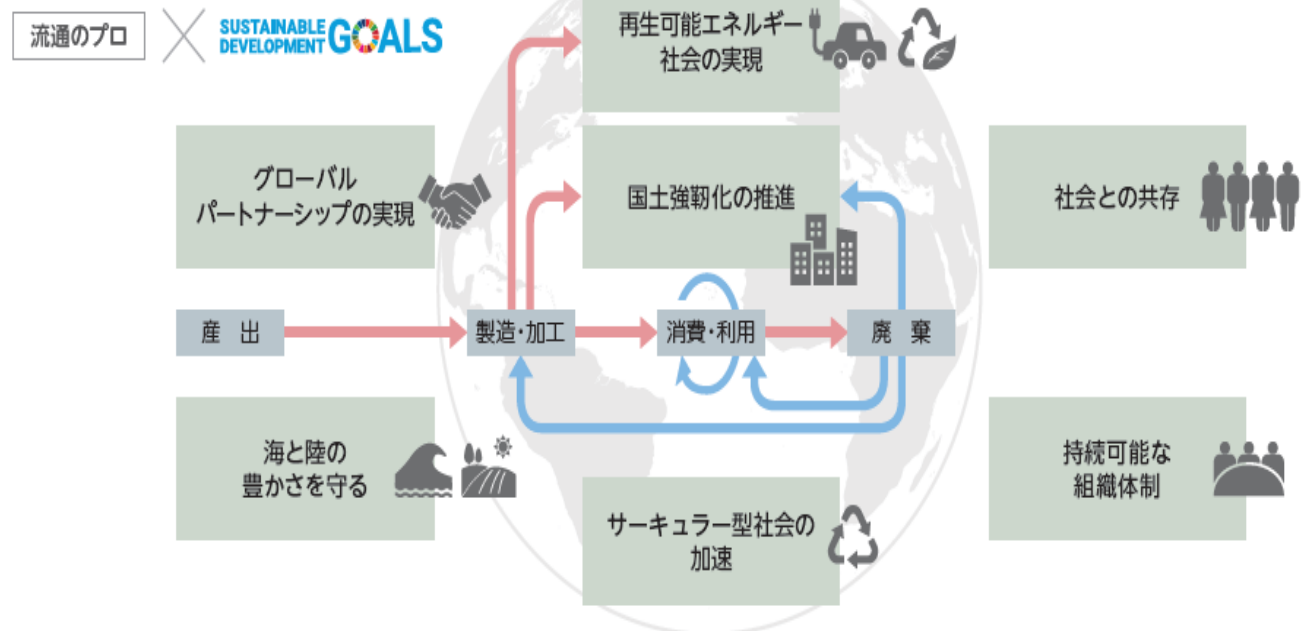
「阪和のサーキュラー・サプライチェーン・マネジメント」を通じた持続的な成長と発展

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

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

【統合報告書 P.18】

SDGsを取り込んだ新規事業への挑戦



環境への配慮

……サステナビリティの重要テーマ4

循環型社会に向けた取り組み

●再生可能エネルギー関連事業

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

再生可能エネルギーとして期待されているバイオマス燃料事業。主に PKS (Palm Kernel Shell) や ウッドペレット などの木質系バイオマス燃料を取り扱い、特に PKS の輸入取り扱い量は日本でナンバーワン。

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

主にインドネシアやマレーシアなど東南アジアの国々で生産されており、当社では **2013 年から輸入を開始し、日本や韓国の発電事業者向けに供給**しています。

2019 年には専用のバイオマス燃料輸送船を傭船するなど、持続的かつ安定的に供給するための取り組みを進めています。



・リサイクル燃料 RPF

RPF (Refuse Paper & Plastic Fuel) :古紙や廃プラスチックなどの産業系廃棄物を主原料、CO2 排出量が石炭の 3 分の 2 程度で、値段も安価。

2003 年に取り扱いを開始、2015 年には RPF メーカーを傘下、安定した供給体制を構築。

・古紙

新聞、ダンボールなどの一般古紙から、ミルクカートンなどの上級古紙まで 30 年にわたって国内製紙メーカーに販売。

・再生重油

使用済みの自動車のエンジンオイルや工業用潤滑油を原料として製造される「再生重油」販売。

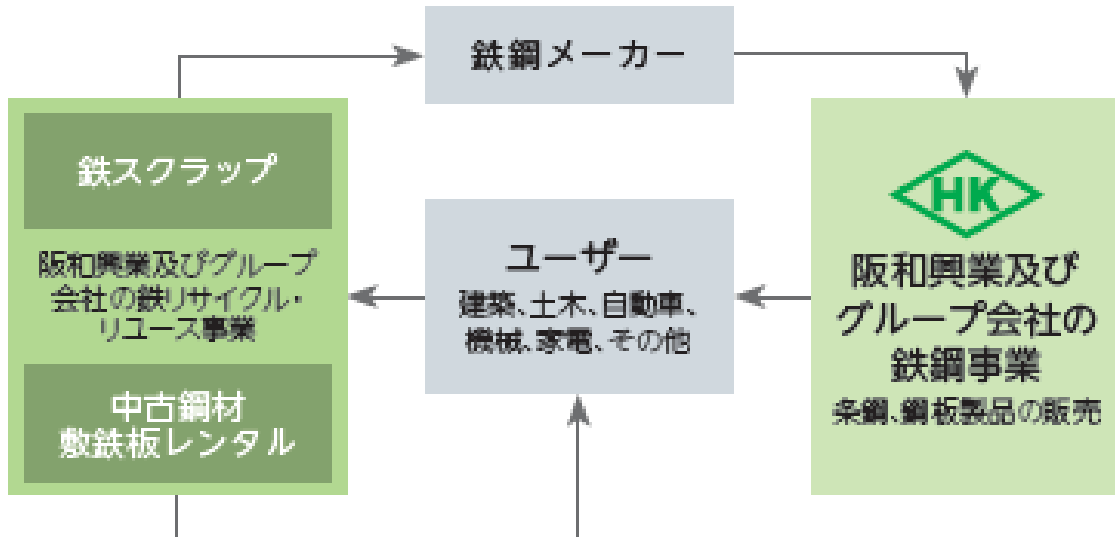
● 鉱物資源のリサイクル事業

・鉄のリサイクル

・鉄のリユースシステムを確立：H形鋼や鋼矢板などを中古鋼材としてリユース

【統合報告書 P.44】

【阪和興業における鉄の循環図】



・アルミのリサイクル

使用済みの**アルミ缶**を回収し、アルミ缶以外の異材・異物を除去、溶解・成分調整を行った再生塊をメーカーに供給。

・非鉄金属のリサイクル

ステンレス鋼、特殊鋼メーカー向けに**チタンスクラップ**と**ニッケルスクラップ**の回収から品質確認、選別・分類、出荷、納入までのプロセスを一貫して行う。

「グローバルメタルリサイクラー」として、レアメタルスクラップ事業を展開。

・海外における非鉄金属スクラップ事業

国内外のユーザーへ再資源として安定した供給を行うとともに、環境負荷低減に寄与。

非鉄金属スクラップの品質、供給の安定化を図るために、高い専門性を持つ人材を派遣し、サプライヤーを世界各国で拡大。

日本企業の海外進出に伴う**ASEAN 各国**での工場ヘジャストインタイム機能を一層強化。

・ステンレスのリサイクル

ステンレススクラップの集荷とスクラップ商品を鉄鋼メーカーに供給。

● 生物多様性への配慮

・間伐材輸出の取り組み

「間伐材」：森林の成長過程で密集化する立木を間引く間伐の過程で発生する木材
2006 年から間伐材輸出の取り組みを開始、中国や台湾などに販売。
木材価格の底上げや雇用の確保を通じた地域経済の活性化に寄与、
森林整備の促進を通じた国土の保全や森林による二酸化炭素吸収促進にも貢献。

・森林保全と商品利用充実のために森林認証を取得

SGEC 森林認証制度は日本独自の認証制度で、森林の保全及び持続可能な森林経営を促進することで、森林・林業の再生を目指すことを目的。

CoC 認証は加工・流通過程で非認証由来の製品と混ざらないよう管理されていることを証明。

・水産資源保護に向けて

MSC-COC 認証及び ASC-CO 認証を取得

MSC 認証とは、「海のエコラベル」とも呼ばれ、水産資源や生態系に配慮した漁業による水産物の証。

ASC 認証とは、環境や社会に配慮した養殖場で生産された持続可能な水産物の証。

※COC(Chain of Custody)認証：製品の製造、加工、流通の全ての工程において、認証物が適切に管理され、認証製品でない製品の混入や、ラベルの偽造がないことを認証するもの

4.4.経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略

4.4.1 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

（第 8 次中期経営計画：2016 年～最終年度 2019 年度）

投資額：768 億円（大型投資含む）

【統合報告書 P.12】

● 戦略的投資

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

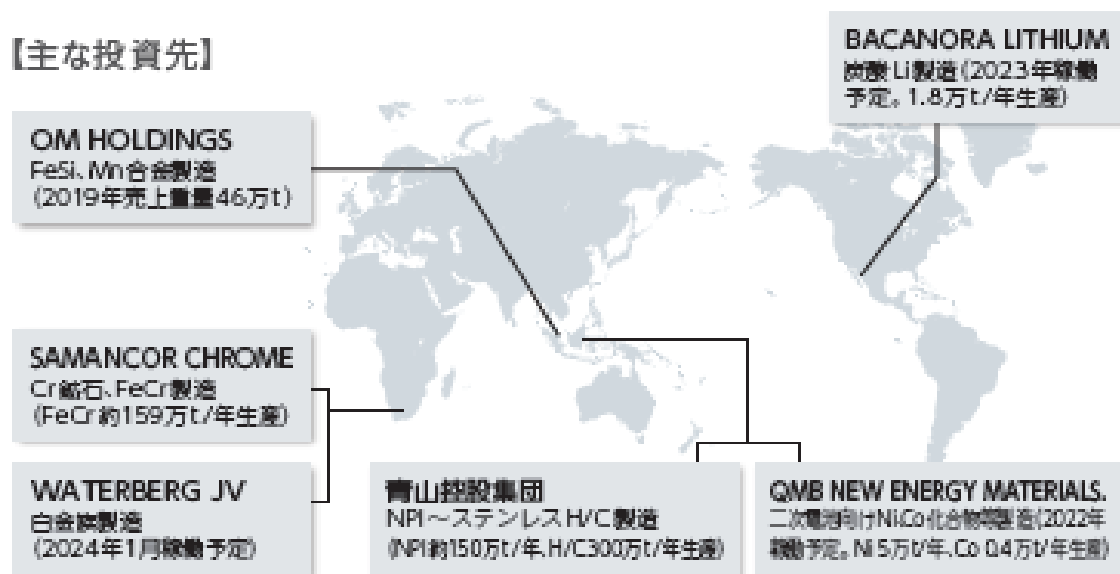
第 8 次中期経営計画においては、以下の分野に対する投資を行いました。

南アフリカ：クロム及びは白金族（プラチナ・パナジウム島）

インドネシア：ニッケル、コバルト化合物

メキシコ：炭酸リチウム

【主な投資先】



【統合報告書 P.14】

(第9次中期経営計画：2020年～最終年度2022年度)

I. 財務基盤の強化

キャッシュフローを重視しバランスシート・資本構成の最適化を目指す財務規律を追求していきます。2022年度末の株主資本2,000億円以上を目標に、資本の拡充による財務基盤の強化を図ります。

i. 「財務規律」に基づくBS/CFマネジメント

- (1) 連結CFを重視した投融資枠の設定/管理
 - ▶ 投融資枠 = 連結基礎営業CF(*) - 株主還元額
 - (*) 連結基礎営業CF = 連結営業CF - 運転資本増減
- (2) 資産の入替えによる財務バランスの向上
 - ▶ 保有効果の低い政策保有株式や非事業用資産の選定/売却
- (3) グローバル財務マネジメントの強化
 - ▶ 海外グループ会社における現地借入から親子ローンへの切替え促進

ii. 投資の推進/管理強化

- (1) 厳選した成長投資の継続
- (2) 投資/撤退基準の見直し
- (3) 投資後のモニタリング体制強化
- (4) 投資諮問機関の在り方等の再考

ii. 株主還元策

- (1) 本中計期間は内部留保の蓄積による財務基盤強化を優先
- (2) 株主還元は現状水準の継続を基本方針とする

2022年度に
目指す姿

2020-2022年度の累計投融資枠：
500億円

2022年度末の株主資本：
2,000億円以上

Net DER：
1.3倍程度 (※ハイブリッドローン考慮前)

4.4.2.無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

(第9次中期経営計画：2020年～最終年度2022年度)

I. 財務基盤の強化

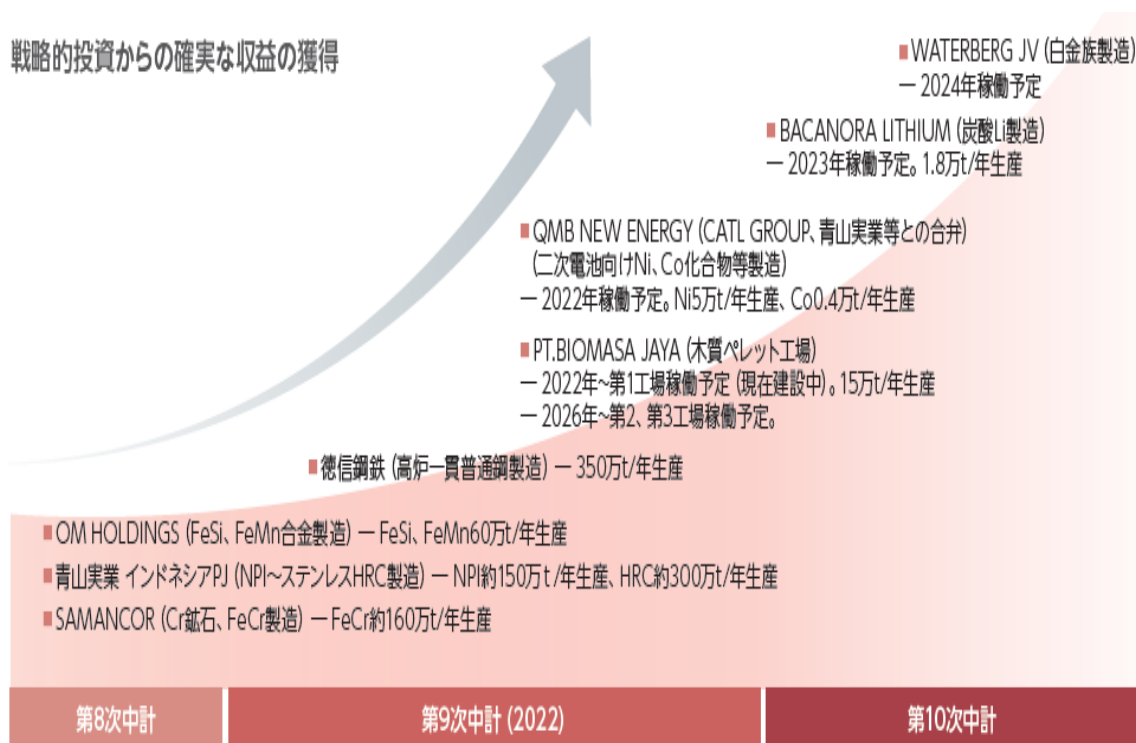
- ii. 投資の推進/管理強化
 - (1) 厳選した成長投資の継続
 - (2) 投資/撤退基準の見直し
 - (3) **投資後のモニタリング体制強化**
 - (4) 投資諮問機関の在り方等の再考

III. 投資の収益化

- **既存投資先（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**

「投資の収益化」では、**第8次中計までに種蒔きをしてきた各投資プロジェクトが、芽を出して収穫の時期を迎えるまでのタイムスケジュールを整理しました。**

【統合報告書 P.17】



5.成果と重要な成果指標（KPI）

5.1.財務パフォーマンス

5.1.1.財務状態及び経営成績の分析（MD&A 等）

（第8次中期経営計画：2016年～最終年度2019年度）

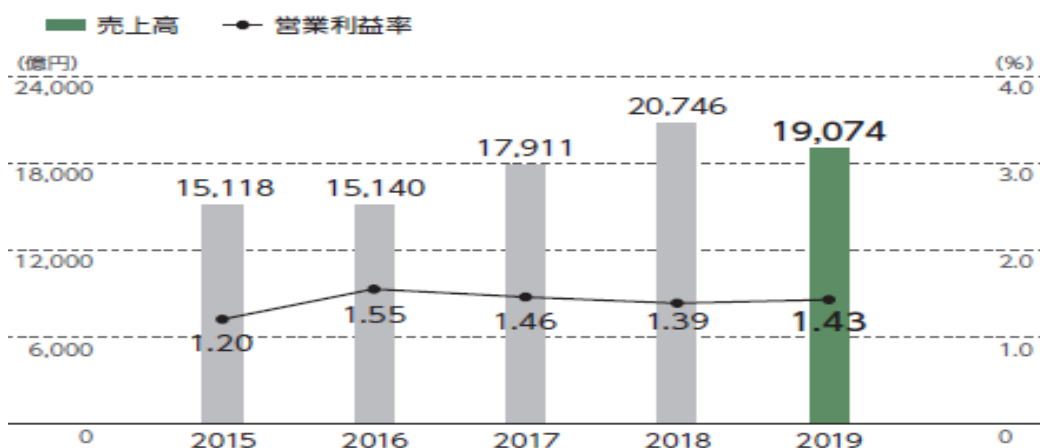
最初の3年間は順調でした。しかし、最終年度である**2019年度**には、米中貿易摩擦の影響による**資源価格の続落**、**コロナ禍の影響により金融市場がリスクオフとなり株式市場が暴落**した影響などから、**SAMANCOR社等への投資に関する減損処理**を行った結果、**経常損失**となりました。

- **売上高（目標：2兆円）**については**ほぼ達成**。
- **経常利益（目標：350億円）**は、**未達**。
- **新規ユーザー獲得数（目標：2,700社）**は、計画期間累計で2,666社と**あと一歩**。
- **投資総額（目標：500億円）**に対し、**実績768億円**

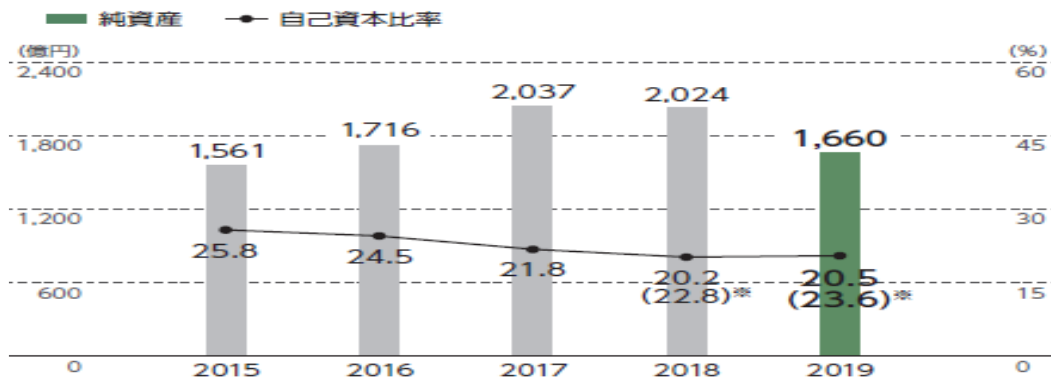
5.1.2.経済的価値・株主価値の創出状況

【統合報告書 P.63】財務・非財務ハイライト

売上高／営業利益率



純資産／自己資本比率



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

5.2.戦略の進捗を示す独自 KPI の設定

●創造する経済価値

(2022 年年度目標)

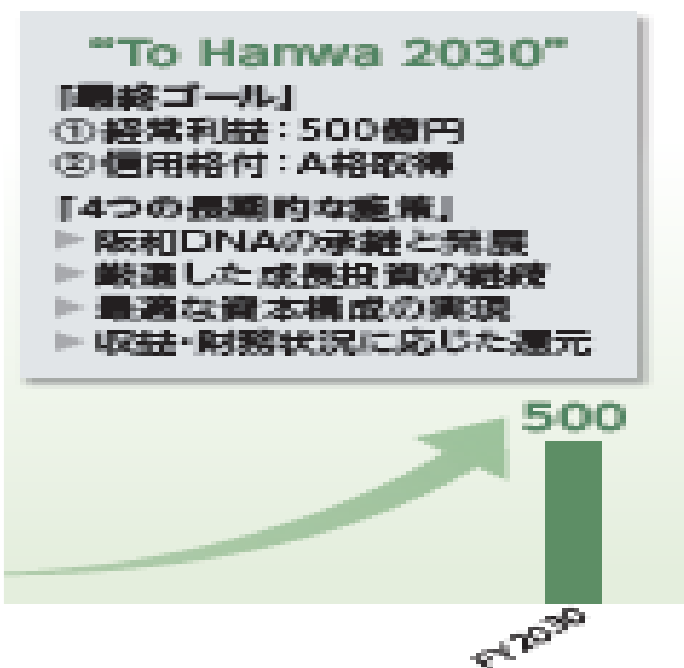
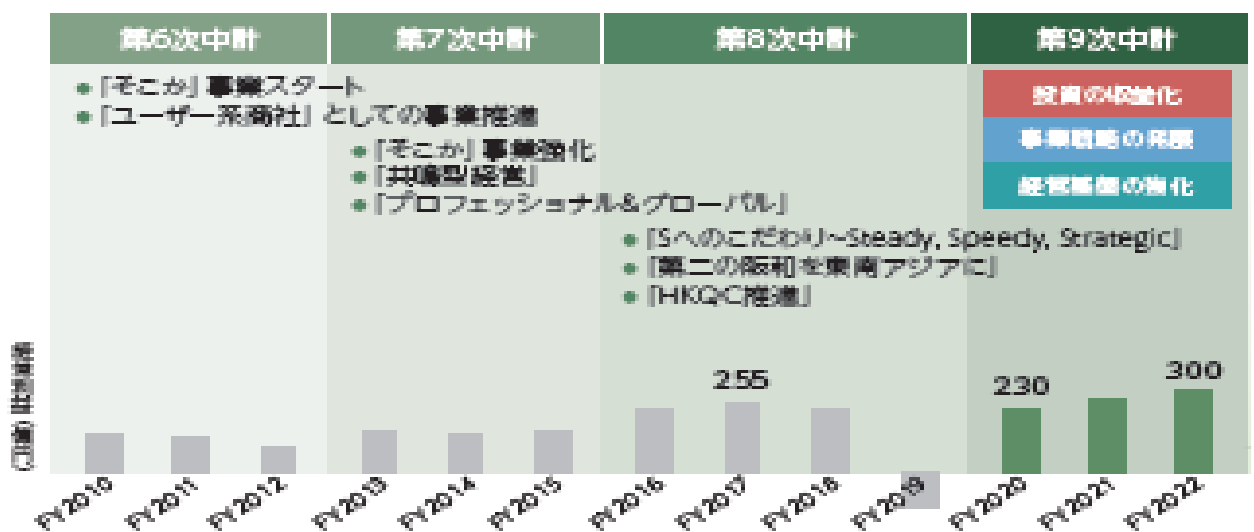
売上高：2兆1,000億円

経常利益：300億円

全事業でのグローバル新規ユーザー獲得社数：(累計) 5,000社

投資総額：500億円

●2030 年に向けた展望【統合報告書 P.18】

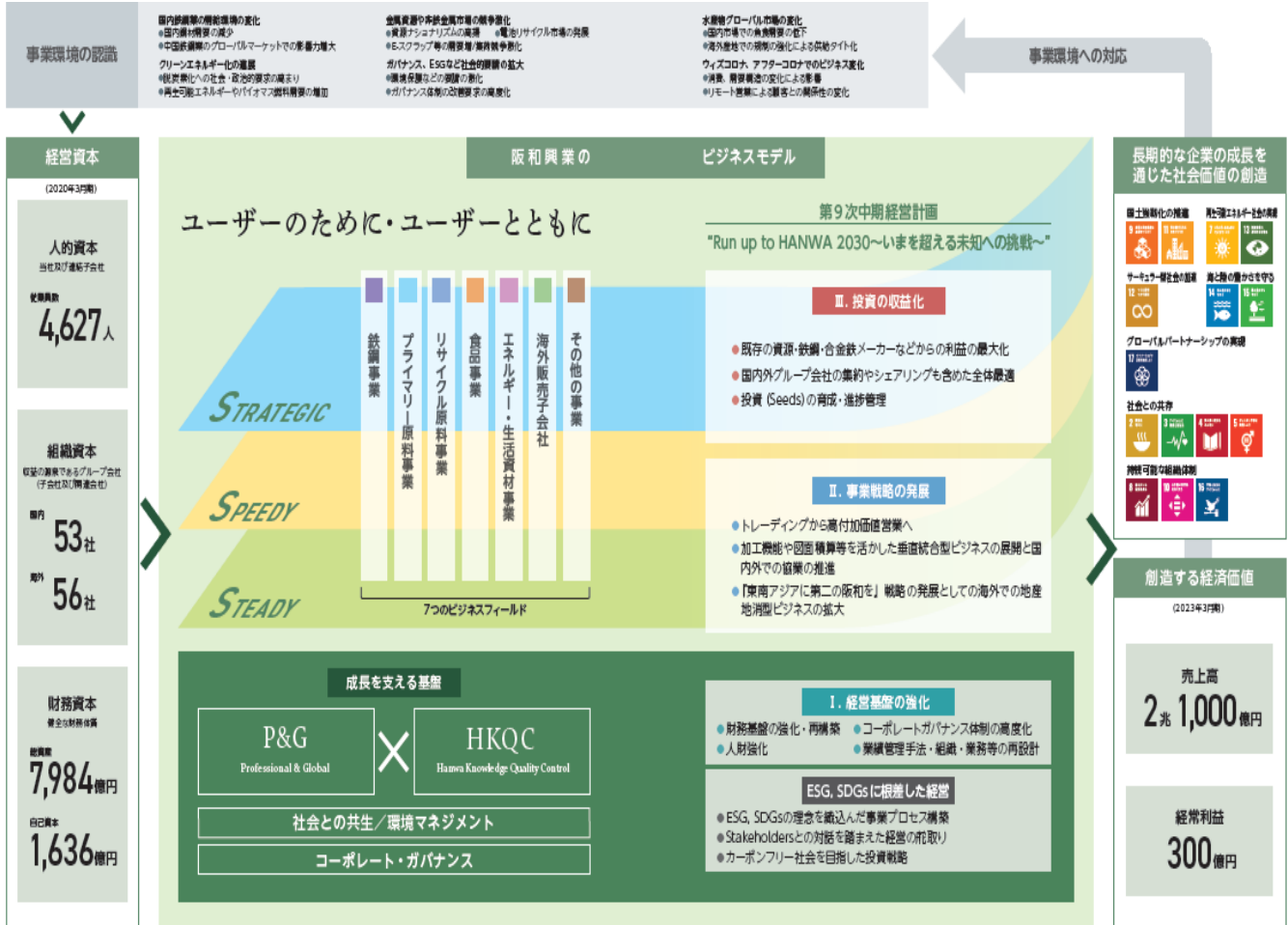


5.3.企業価値創造と独自 KPI の接続による価値創造設計

【統合報告書 P.5-6】

価値創造プロセス

当社は70余年にわたりユーザーのために・ユーザーとともに成長を続けてきました。様々な資本を投入して、当社の強みを活かしながら事業活動を行い、そこで得た価値を全てのステークホルダーに提供することで、企業と社会の持続的発展を目指し、中長期的な企業価値向上につなげていきます。



長期的な企業の成長を通じた社会価値の創造・・・SDGsへの取り組み

- 国土強靱化の推進
- 再生可能エネルギー社会の実現
- サークュラー型社会の加速
- 海と陸の豊かさを守る
- グローバルパートナーシップの実現
- 社会との共存
- 持続可能な組織体制

5.4. 資本コストに対する認識

【統合報告書 P.14】

(第9次中期経営計画：2020年～最終年度2022年度)

I. 財務基盤の強化

キャッシュフローを重視しバランスシート・資本構成の最適化を目指す財務規律を追求していきます。

2022年度末の株主資本2,000億円以上を目標に、資本の拡充による財務基盤の強化を図ります。

i. 「財務規律」に基づくBS/CFマネジメント

(1) 連結CFを重視した投融資枠の設定/管理

▶ 投融資枠 = 連結基礎営業CF(※) - 株主還元額

(※)連結基礎英語湯CF = 連結営業CF - 運転資本増減

(2) 資産の入替えによる財務バランスの向上

▶ 保有効果の低い政策保有株式や非事業用資産の選定/売却

(3) グローバル財務マネジメントの教科

▶ 海外グループ会社における現地借入から親子ローンへの切替え推進

5.5. 企業価値創造の達成度評価

(第8次中期経営計画：2016年～最終年度2019年度)

【統合報告書 P.11】

【定量目標に対する実績】

(単位：億円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	最終年度目標	達成度
売上高	15,140	17,911	20,746	19,074	20,000	95.4%
①STEADY	191	201	188	187	200	93.5%
②SPEEDY	31	58	43	28	60	46.7%
小計	222	260	232	216	260	83.1%
経常損益						
③STRATEGIC	7	△6	0	△346	90	—
調整額	0	0	0	4	—	—
連結経常損益	229	255	233	△125	350	—
新規ユーザー獲得社数(累計)	697	601	725	643	—	—
		(1,298)	(2,023)	(2,666)	2,700	98.7%
投資総額(累計)	112	291	170	195	—	—
		(403)	(573)	(768)	500	153.6%

【成長戦略(3つの「S」)の振り返り】

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

6.ガバナンス

6.1.経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

透明度の高い経営、積極的な情報開示

(コーポレート・ガバナンス)

……サステナビリティの重要テーマ1

●コーポレート・ガバナンスの体制について

当社は監査役設置会社の形態を採用しております。

当社は**広範な分野**にて事業展開しており、**それぞれの分野で「流通のプロ」としての高い専門性**を有していることから、当社のガバナンス体制は**当社の業務に精通した社内取締役**と豊富な経験と高い識見を有する**社外取締役**で構成される**取締役会が重要な経営事項の審議、決定**を行い、**社外監査役も含めた監査役から監視・検証**を受ける**監査役設置会社の方が適している**と判断しています。

また、よりきめ細やかな**業務執行体制**を構築し、**意思決定の迅速化及び効率化**を図るため、**執行役員制度**を導入しています。

6.2.社長、経営陣のスキルおよび多様性

●取締役の構成

当社取締役会は、社外取締役4名、社内取締役9名により構成されております。

社内取締役は社長のほか、鉄鋼事業担当6名、プライマリー原料事業、リサイクル原料事業及び管理部門担当1名、食品事業及びエネルギー・生活資材事業担当1名となっており、それぞれの豊富な知識と経験をもとに経営管理、業務執行の監督を行っております。

なお、取締役の任期は、経営環境の変化に機動的に対応するために1年としています。

6.3.社外役員のスキルおよび多様性

●社外取締役の役割

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

- 堀龍児 : 総合商社におけるリスク管理に長年携わり、大学教授経験あり。
- 手島達也 : 非鉄金属精錬会社の経営者を長年務める。
- 中井加明三 : 証券会社や不動産業界での長年にわたる会社経営。
- 佐々木順子 : グローバルに展開するIT企業等における経営経験。

6.4.戦略的意思決定の監督・評価

【統合報告書 P.32】

●取締役会の実効性評価

2019年度の取締役会の実効性評価の概要及び結果は以下のとおりです。

○評価方法

常勤監査役のうち1名を委員長とし、監査役全員と社外取締役全員で構成する取締役会評価委員会が、取締役及び監査役全員に対して匿名のアンケート調査を行い、その集計・分析結果をもとに、取締役会にて実効性について審議を行い、最終的な評価を決定いたしました。

○評価結果

経営の基本方針・経営戦略の決定、及び重要な業務執行に係る決定・監督において取締役・監査役が重要視すべき要素・観点について、取締役会で適切に議論がなされており取締役会の実効性は確保されていると評価しました。

6.5.利益分配の方針

第8次中期経営計画は、最終年度である**2019年度**に、SAMANCOR社等への投資に関する減損処理を行った結果、**経常損失**となりました。

この教訓を踏まえ、**2020年度からの3年間となる第9次中期経営計画**では、当社グループの成長基盤となるコーポレート機能、特に、**財務基盤を改めて強化**することを決断しました。

財務基盤の強化と成長の種蒔きとなる投資資金の確保を優先するために、**本中計期間の株主還元は現状水準の継続を基本方針**とする予定です。株主の皆様には、**中長期的な視点でぜひ見守っていただきたい**と考えています。

【統合報告書 P.14】

(第9次中期経営計画：2020年～最終年度 2022年度)

I. 財務基盤の強化

iii. 株主還元策

(1) **本中計期間は内部留保の蓄積による財務基盤強化を優先**

(2) **株主還元は現状水準の継続を基本方針とする**

6.6.役員報酬制度の設計と結果

【統合報告書 P.32-33】

報酬内容

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

役員報酬の金額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く。)	383	383	—	—	11
監査役 (社外監査役を除く。)	51	51	—	—	2
社外役員	58	58	—	—	7

6.7.取締役会の実効性評価プロセスと経営課題

●取締役会の実効性評価

当社は、**2019年度**から取締役会の実効性について**分析・評価**を行い、取締役会のさらなる機能向上に取り組んでいます。

2019年度の実効性評価の概要及び結果は以下のとおりです。

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

【統合報告書 P.32】

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

以上