

# 中期経営計画 2025

“Run up to HANWA 2030 ～今を超える未知への飛翔～”

---

阪和興業株式会社

2 0 2 3 年 5 月

## 中期経営計画 2022 レビュー

- 振り返りと今後の課題

## 中期経営計画 2025

- 中期経営計画 2025の基本方針
- 経営基盤の強化
- 事業戦略の発展
- 定量目標まとめ

## 振り返りと今後の課題

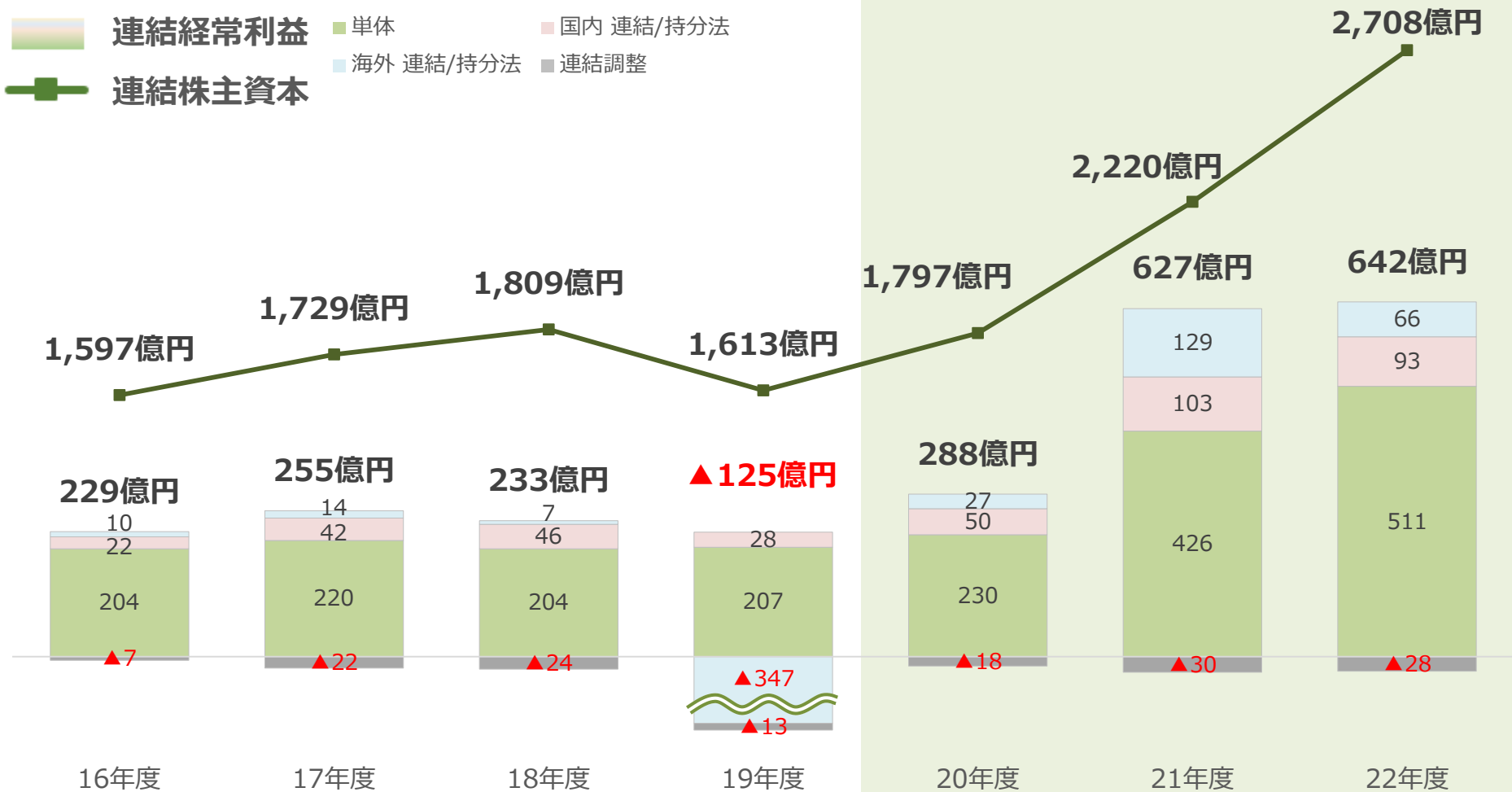
# 過去からの中計の推移

第8次中計 (2019)

第9次中計 (2022)

 連結経常利益
  単体
  国内 連結/持分法
  海外 連結/持分法
  連結調整

 連結株主資本



- 連結経常利益は、創業来最高益となる642億円を計上  
 連結会社等の利益成長が著しく、特にアジア地域での収益拡大や戦略的投資先からの収益が貢献
- 第9次中計期間の3年間を通じた順調な利益の積み上がりにより、連結株主資本は2,708億円に到達

# 定量目標の達成状況

	定量目標		達成 状況	2022年度 実績	成果/内容
2022年度 <b>売上高</b>	収益認識 基準適用前	2兆1,000億円	達成	3兆1,006億円	国内外において取扱数量を伸ばしたことに加え、資源高を背景に鋼材や非鉄金属、原油などの商品価格が高水準で推移
	収益認識 基準適用後	—		2兆6,682億円	
2022年度 <b>経常利益</b>		300億円	達成	642億円	アジア（主にASEAN）地域における販売網の拡大や、戦略的投資の収益化などが寄与し増益
2020-2022年度 <b>累計投融資枠</b>		累計500億円	超過	累計628億円	基礎営業CF内で国内外における成長投資の促進並びに新基幹システムの導入
2022年末時点 <b>株主資本</b>		2,000億円	達成	2,708億円	親会社株主に帰属する当期純利益からの利益剰余金の順調な積み上がりにより増加
<b>Net DER</b>		1.3倍程度	達成	1.0倍(0.8倍)	利益剰余金の順調な積み上がりと有利子負債の圧縮により低下
<b>人材育成・研修予算</b>		従来比3倍	達成	約3倍 (2019年度比)	VR環境を備えた社内大学(Hanwa Business School)の創設、国内MBA派遣の開始、海外語学留学制度の再開
グローバル <b>鉄鋼取扱重量</b>		年間1,500万トン	未達	年間1,459万トン	目標には届かなかったものの、アジア（主にASEAN）地域を中心とした海外での地産地消型ビジネスの拡大により取扱い増
グローバル <b>新規取引先獲得数</b>		累計5,000社	達成	累計6,430社	アジア（主にASEAN）地域を中心とした販売網の拡大、国内そこか戦略の推進により取引のすそ野を拡大

## 第9次中計についての評価

- 国内での「そこか」（即納・小口・加工）戦略、海外での「第二の阪和を東南アジアに」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、青山実業集団をはじめとする戦略的投資先の収益化が実現。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

## 第10次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」、「財務基盤強化」ならびに「成長投資」と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

# 中期経営計画 2025の基本方針

## 当社ビジネスを取り巻く事業環境についての認識

### 【鉄鋼事業における需給環境の変化】

- 国内鋼材需要の減少や中国鉄鋼業のグローバルマーケットでの影響力の増大
- 2024年問題を含む鉄鋼流通市場の構造的変化の可能性
- 海外における生産拠点・生産能力の拡大、国内における生産体制の効率化

### 【金属資源や非鉄金属市場の競争激化】

- 資源高を背景とした資源ナショナリズムの高揚
- 電気自動車（EV）用リチウムイオン電池（LiB）などの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

### 【地政学リスクの高まり】

- ロシア-ウクライナ問題などを背景とした、エネルギーや原材料、工業部品、製品等のサプライチェーンの混乱と資源価格の高騰
- 米中をはじめとする大国間競争の激化と、地政学リスクを意識したサプライチェーンの再構成

### 【クリーンエネルギー化の推進】

- 脱炭素社会に向けた取り組みへの国際的な要求の高まり
- CO2削減に資する鉄スクラップや還元鉄等の冷鉄源の活用拡大
- 再生可能エネルギーやバイオマス燃料需要の増加

### 【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
- 海外産地での規制強化による供給タイト化
- 環境や健康ニーズの高まり（養殖事業／代替タンパク質／栄養強化）

### 【ガバナンス・ESGなど社会的要請の拡大】

- 環境保護などの要請の激化
- ガバナンス体制の改善要求の高まり

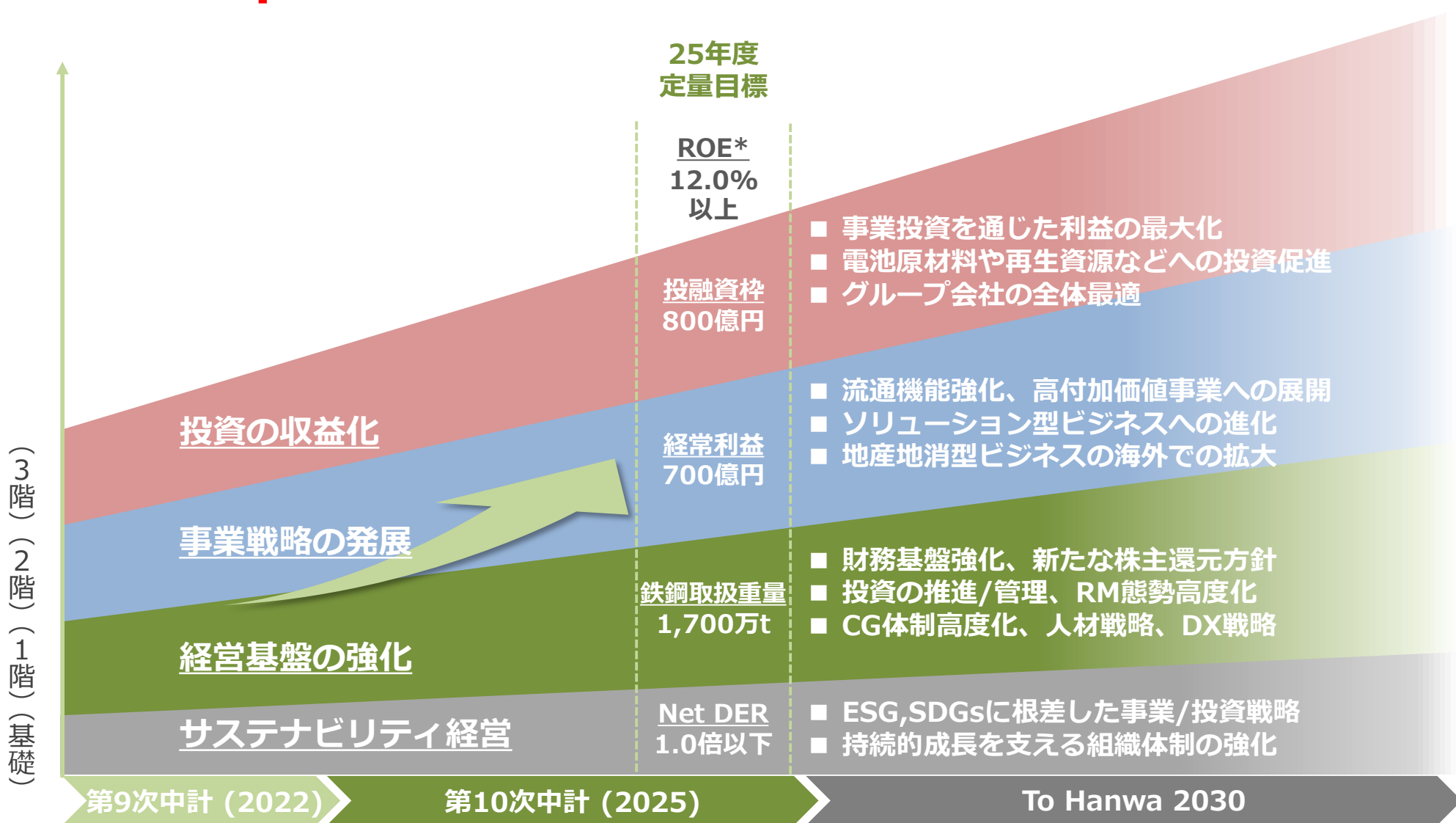
### 【アフターコロナでのビジネス変化】

- 消費、需要構造の変化による影響
- 顧客・取引先等とのコミュニケーション手段の多様化



# 中期経営計画2025の基本方針

## “Run up to HANWA 2030”



\*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

# サステナビリティ経営（ESG/SDGs）

各戦略の実行を通じて、当社が掲げる重要課題（マテリアリティ）に取り組んでいく

## 当社のマテリアリティとその観点

持続可能な循環型社会の形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 限りある資源の有効活用</li> <li>□ 環境や人権に配慮したサプライチェーンの構築</li> </ul>
カーボンニュートラルの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 脱炭素に貢献する資材の流通</li> <li>□ 当社GHG排出の削減</li> </ul>
強くしなやかな社会インフラの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 社会インフラに必要な資材の流通</li> <li>□ 老朽化したインフラ・建築物の更新や解体</li> </ul>
多様な人材の確保と育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 多様な人材が持続的に働ける環境づくり</li> <li>□ 多様な人材が成長できる環境づくり</li> </ul>
リスクマネジメント態勢の高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 事業投資/事業継続のリスクマネジメント</li> <li>□ 企業統治体制</li> </ul>

第10次中計の各戦略の実行

鉄鋼

プライマリーメタル

リサイクルメタル

食品

エネルギー・生活資材

海外販売子会社

木材

機械

経営基盤強化

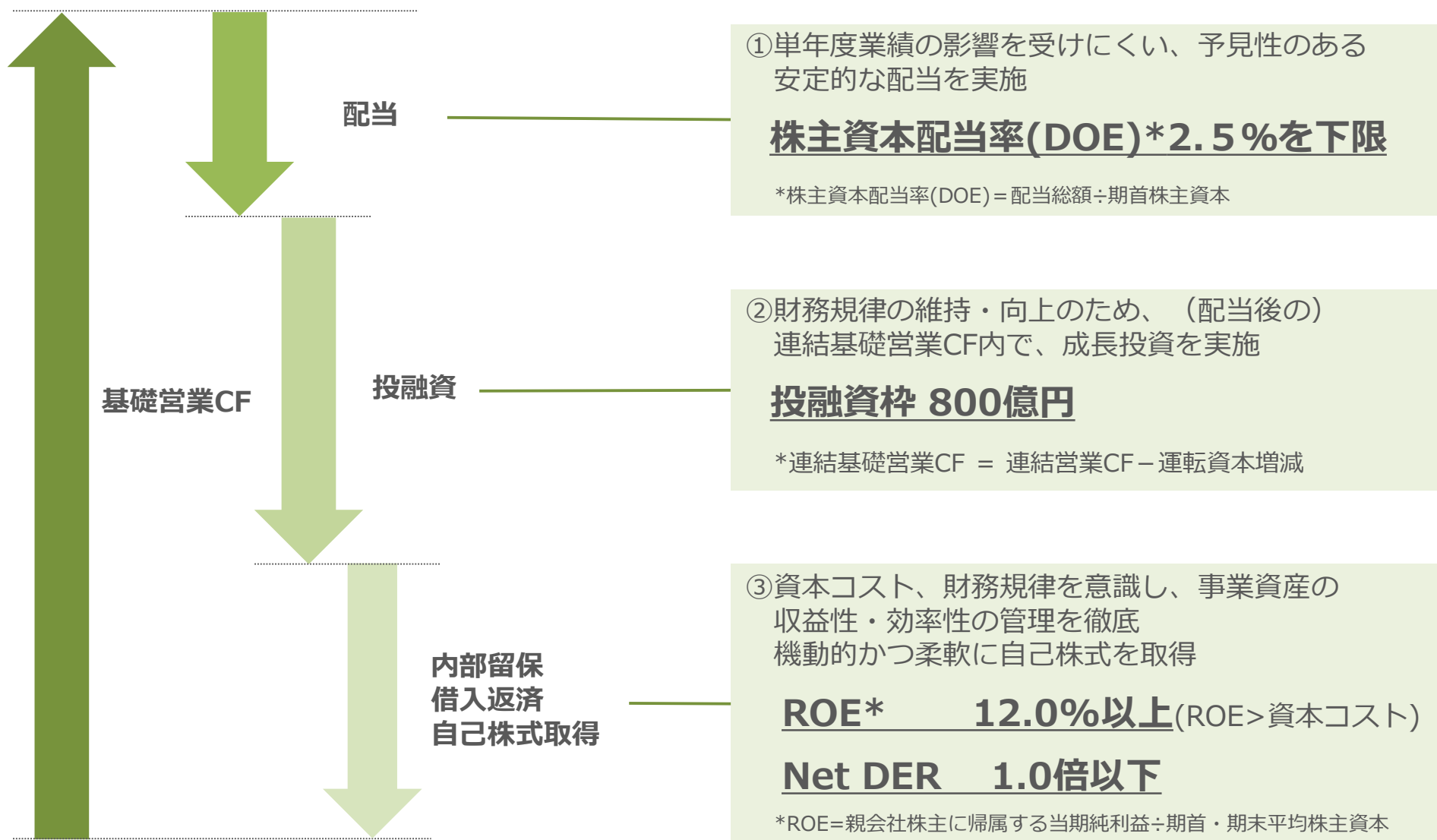
サステナビリティ経営

中長期的な企業価値の向上

# 経営基盤の強化

# 財務基盤の強化

持続的成長に向けて「攻め」と「守り」のバランスを意識、株主還元を強化



# 株主還元方針

安定的・累進的な株主還元を目指し、以下の通り株主還元方針を見直し

安定的な配当を継続して実施することを第一義とする

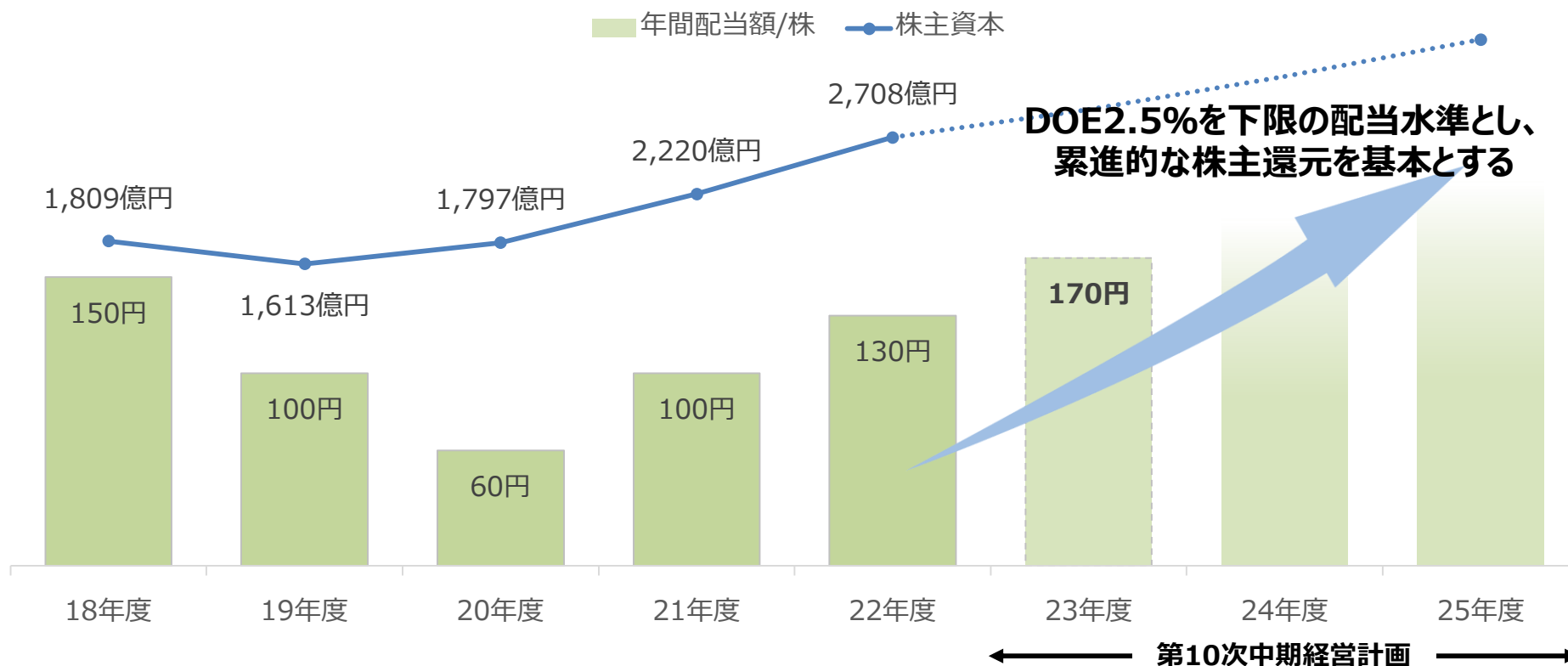
## ■ 新たな株主還元方針

企業価値の持続的な成長に努め、中長期的に配当額の増加を目指す

本中計期間中は、期首の連結株主資本に対して**DOE（株主資本配当率）2.5%を下限**の配当水準とすることに加え、自己株式の取得等による追加の株主還元を柔軟に検討する

## ■ 2023年度（予想）

一株当たり年間配当金は**170円（DOE2.55%）**を見込む



持続的成長の為の厳選投資とそれを支える運営/モニタリング体制の高度化

## 厳選投資先の選定

## 投資実行

## バリューアップ モニタリング

### 投融資枠の管理

- 全社投融資枠の設定、管理
- 当社マテリアリティの解決に向けた、ESG/SGDs投資枠や次世代事業投資枠等の導入の検討

### 投資、撤退基準の整備

- ハードル率を含む投資基準や撤退基準などの見直し

### 審査プロセスの高度化

- 審査・決裁プロセスの再整備
- コーポレート部門による横断的な関与によるリスクマネジメントの強化
- 投資諮問機関の在り方の再考

### バリューアップ

- 投資実行時の事業計画の達成の為のバリューアッププランの立案と実行

### モニタリング

- 定量指標に基づく定期的な経営状況の把握、評価
- 不採算事業（撤退ライン超過）に対する施策
  - ・ 撤退/統廃合
  - ・ 経営改革/事業再生

# リスクマネジメント態勢の高度化

## 「積極的な投融資・事業拡大」による「飛躍的な事業成長」を促進支援するリスクマネジメント

ビジネス領域の深化/拡大に伴うリスクの増大化/複雑化に対応する為、適切なリスクへの対処（回避・転嫁・軽減・受容）を支援するリスクマネジメント態勢の更なる高度化を推進し、事業成長を後押しする

	分類	課題	具体的施策
1.	全社横断的なリスクマネジメントの強化	リスク種別に応じた個別管理と包括的なリスクマネジメントとを両立・最適化	<ul style="list-style-type: none"><li>□ リスクマネジメント部門を強化するとともに、営業部門等との伴走により、リスクの最小化と効果の最大化を図る</li></ul>
2.	重要リスクの再定義	（カントリーリスク・市場リスク等の）リスク管理領域の網羅性点検、重要度の見直し	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 各事業に内在するリスクの洗い出し</li><li>□ 各リスクが全社財務諸表等に与える影響度の分析・管理</li></ul>
3.	審査決裁プロセスの高度化	起案、審査、決裁及び実行までの各段階におけるプロセスの最適化	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 審査フローの再整備</li><li>□ 投資等基準/撤退基準の高度化</li></ul>
4.	エクスポージャー管理の高度化	連結エクスポージャーと想定リスクの管理の高度化	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 連結エクスポージャーの測定</li><li>□ 最大リスクのより精緻な定量化</li></ul>

# 最適なガバナンス体制の構築

第9次中期経営計画において掲げた課題への対応を更に推し進め、株主やステークホルダーに対して透明性・公正性高く、持続的な成長の基盤となる企業統治体制を構築

分類	課題・対応事項
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

## 具体的な取組み状況

### 最適なガバナンス体制の構築

監査等委員会設置会社等への移行の検討も含めた最適なガバナンス体制構築を進める  
また経営会議について、構成員や運営体制を見直し、より闊達な議論ができる会議体を再構築し、今年度より実施する

### 取締役の定員数見直し

2022年度より、全取締役に占める社外取締役の割合を1/3以上に見直し

### 見直した役員評価制度を2023年度より適用

### 新たな役員報酬体系の導入予定

より経営陣に対するインセンティブ機能を強化できるように報酬体系を見直し、また譲渡制限付株式報酬制度の導入を決定し、計画期間の早い時期に導入を予定



事業成長

トレーディングの枠を超え、サプライチェーン全体が共存共栄する世界を実現する

組織像

環境変化に対して、継続的・自律的に適応・進化する組織

求める人材像

Management & Professional & Global

■ 現場力と経営管理力を兼ね備えた経営人材の強化

■ 高度専門職（財務・人事・法務・税務・IT）を含むコーポレート人材の強化

■ グローバル人材の育成及びグローバル人材を活かす組織体制の強化

テーマ別施策

■ **経営人材の現場育成**  
中堅社員をグループ会社の経営陣（役員またはコーポレート部門長）として派遣し経営のプロを育成する。対象者は必要スキルを明示したうえで社内公募制とする

■ **コーポレート人材の海外派遣**  
若手・中堅社員を、海外グループ会社のコーポレート部門マネージャーとして派遣することで、事業理解の深さとグローバル対応力を強化する

■ **グローバル体制強化**  
人種・性別によらず多様な人材をマネジメントできるような人材教育を行う。また優秀な人材については、グループ会社・ナショナルスタッフも含めて経営層への登用を行う

**自律的なキャリア形成の支援**  
個を高める

&

**新たな価値創造にフェアに報いる組織**  
組織を強める

共通施策

個の力を引きだし、挑戦を支援する（制度）

**[登用・制度]**

業務の多様化・変化に対応し、全体の成長意欲を増進させる制度の導入  
**職群制度の再定義**  
職群の役割と定義を明確にし、成長実感を高める  
**公募制、早期登用制の導入**  
意欲・パフォーマンスの高い社員の早期登用を行う

**[評価制度]**

**パフォーマンスの適正評価**  
業績評価に偏らず、新たな取り組みへの挑戦、人材育成、組織形成などの多様な項目を評価し、パフォーマンスを適正に評価できる仕組みへの見直しを行う

**[報酬制度]**

**メリハリのある設計**  
より挑戦と成果に報いる制度への見直しを行う  
**魅力ある報酬水準**  
総合商社に見劣りしない魅力的な報酬水準への見直しを行う

個の力の成長を支援する（育成）

- ・ Hanwa Business School（企業内大学）を基盤とした社員教育制度の拡充  
組織として必要なスキル・専門性の強化を行う
- ・ 国内MBAへの継続派遣

多様な個を集める（採用）

- ・ キャリア採用
- ・ リファラル採用
- ・ 高度専門職採用
- ・ グループ会社との人事交流

自己変革の為のダイバーシティ&インクルージョン推進（成長）

中期的な企業価値向上のためには、多様な個人の化学反応による自己変革が必要不可欠である  
・ キャリア採用、高度専門人材採用によって、積極的に多様な人材の採用を行う  
・ 多様な人材を受け入れマネジメントできるマネージャーの育成を行う  
・ 女性管理職、外国人比率の引き上げを推進する

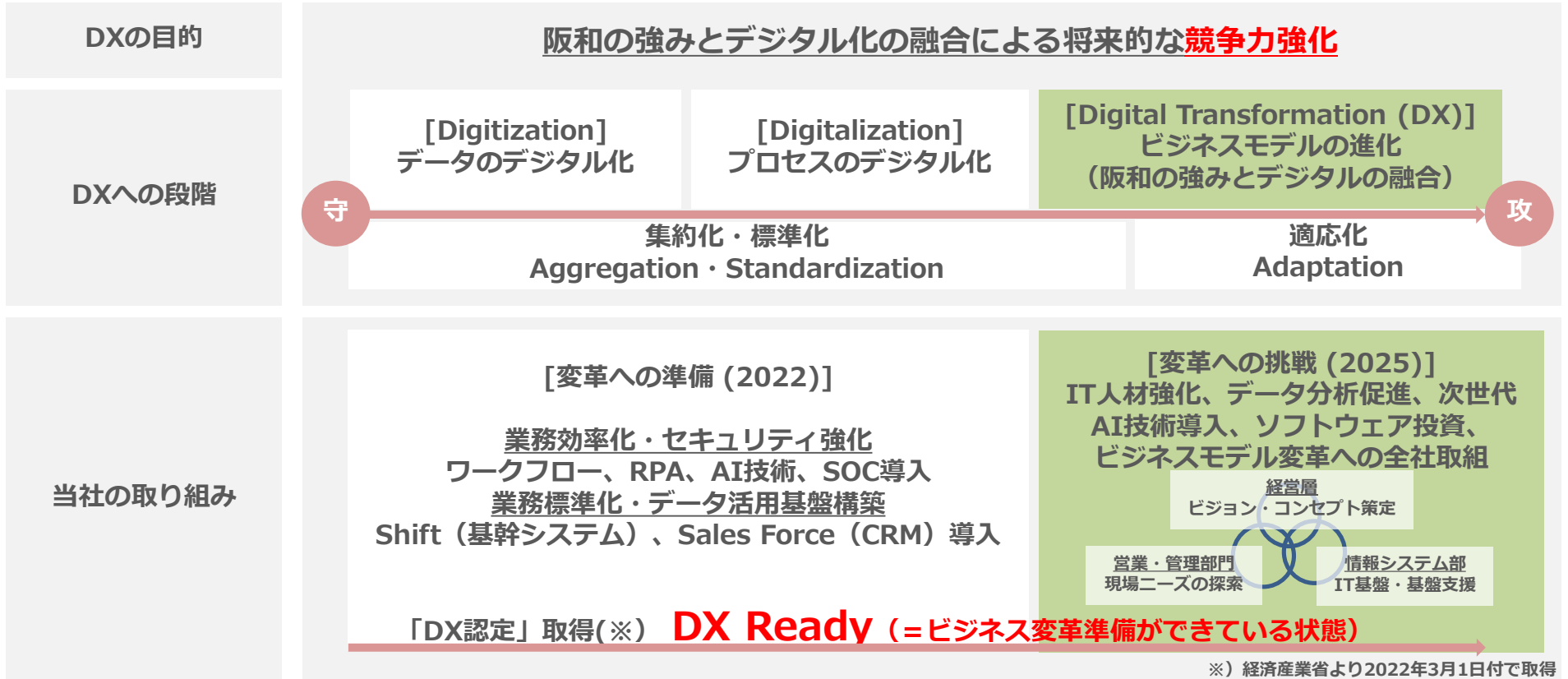
サクセッションプラン策定（永続）

次期経営層・マネジメント層に連なる育成プラン

健康経営への継続的な取り組み（基盤）

「会社の繁栄と社員の幸福は車の両輪」という創業者の理念を基に、働き方改革を推進する

阪和の商売感覚とデジタルとの融合により、今以上に高い付加価値を提供する（専門化&標準化）



- 今後の具体的施策
- “現状維持の否定”による変革マインド（Culture Transformation）の醸成
  - DX実例の情報発信によるDX想起の支援
  - 新たな技術・サービスの積極的導入検討
  - ITスキル、ITリテラシーの積極的な教育サポート
  - 業務改善・効率化についての継続的な取り組み
  - IT人材投資・ソフトウェア投資
  - データ分析と営業活動への有効利用

# 事業戦略の発展

## セグメント

## ビジョン

## 注力事業

鉄鋼

現物にこだわり、ユーザーの課題を解決することで  
**あらゆる産業の持続的発展に貢献する**

- ✓ 国内：現物ビジネス/そこか事業からの発展
- ✓ 海外：地産地消型サプライチェーンの発展

プライマリーメタル

世界に偏在する金属資源ソースを確保し  
**産業基盤の持続的発展に貢献する**

- ✓ 鉄鋼向け金属資源ソースの拡充
- ✓ 二次電池素材事業の展開
- ✓ 貴金属資源の確保と安定供給

リサイクルメタル

リサイクルトランスフォーメーションを推し進め  
**カーボンニュートラル社会を実現する**

- ✓ 各種金属のリサイクル（回収・選別・加工）事業の更なる深堀り
- ✓ 発生源の確保とクローズドループの構築

食品

垂直統合型ビジネスを構築し  
**安心、安全な食の流通に貢献する**

- ✓ トレーディングの更なる深化
- ✓ 加工機能を拡充し、小売りやレストラン向けビジネスの拡充

エネルギー・生活資材

環境対応型エネルギーの供給体制を構築し  
**持続可能な社会を実現する**

- ✓ バイオマス/リサイクルエネルギーの確保
- ✓ リサイクル由来、バイオ由来のポリエチレン製品の開発、供給

海外販売子会社

アジア地域を中心に海外での事業展開を通じて  
**地域社会の発展に貢献する**

- ✓ 現地鉄鋼メーカー向け原料・半製品販売
- ✓ 地場製品の仕入およびユーザーへの販売
- ✓ 鉄鋼以外のビジネスの更なる発展

木材

あらゆる住宅材料を素材から一貫して提供することで  
**サステナブルなくらし実現に貢献する**

- ✓ 住宅メーカー向け材料供給
- ✓ ゼネコン向け木材部材の供給

機械

産業社会に「技術革新」を、人々に「楽しさ」を提供し  
**豊かで温かな社会の実現に貢献する**

- ✓ メンテナンス体制の強化
- ✓ アミューズメント機器製作
- ✓ 新規施設開発

# 鉄鋼事業セグメント - 国内現物ビジネスのグランドデザイン -

阪和独自のサプライチェーンによって、ユーザーのトータルコストダウンに貢献するユーザーの望むカタチで商材を供給することで、ユーザー自身の業績向上に寄与する

## 国内現物ビジネスの基本戦略

### Base

独立系鉄鋼商社

ユーザー視点に立った、最適な調達提案を行う

### Phase 1 そこか戦略

流通機能強化による差別化

材料にプラスαの付加価値を加えることで、材料販売における差別化・競争力強化を目指す

### Phase 2 パーツ商社

高付加価値事業への転換

加工度を更に高めることで、材料卸から高付加価値な加工品販売事業への転換を目指す

### Phase 3 ソリューション

調達領域の枠を超えた新たな価値の提供

“材料・加工”に加え、設計・施工会社とのアライアンス等による包括的なソリューション機能の強化を目指す

豊富な在庫を有する  
卸売事業

そこか事業  
(流通加工から加工製品販売へ)

高付加価値加工品事業  
新製品開発：まだないモノを  
難調達支援：なかなかないモノを  
QCD最適化：よりよいモノを

鉄構営業事業  
(鉄骨工事請負)

冷熱事業  
(防熱工事請負)

- ・ユーザー系商社  
独立系の強みを活かした最適調達提案
- スケールメリット
- 多様な仕入先

- ・そこか戦略 (流通機能の強化)  
即納・小口・加工 (流通加工) の能力増強による差別化
- 切断等の一次加工 (流通加工)
- グループ会社を含む供給網

- ・パーツ商社 (高付加価値加工品販売)  
サプライチェーン再構築によるワンストップ供給サービスの提供
- 広範な取引先ネットワーク
- 専門性の高い製造人材

- ・ソリューション (包括的価値の提供)  
ユーザーニーズに応え、事業領域をトレーディング外にも拡張する
- 製造/設計/施工/ロボット化の統括的管理

# プライマリーメタル事業セグメント

鉄鋼メーカー、非鉄金属メーカー等への安定供給の為に  
 「出資を通じた資源の確保」×「需要地における在庫/即納機能」

鉱山投資へのポイント

埋蔵量

競争力

地政学リスク

グリーンメタル

## AFARAK GROUP PLC

フィンランド  
 クロム鉱石産出/フェロクロムの製造  
 LCフェロクロム年産 2.6万トン (22年実績)

地政学リスク  
 非常に低い

技術競争力  
 高い

## OM Holdings Limited

マレーシア  
 マンガン及びシリコン系合金鉄の製造  
 マレーシア証券取引所上場  
 年産 60万トン

グリーンメタル  
 高い

地政学リスク  
 低い

## Samancor Chrome Limited

南アフリカ共和国  
 クロム鉱石産出/フェロクロムの製造  
 年産 190万トン

埋蔵量  
 非常に多い

地政学リスク  
 低い

## MM Metal Recycling B.V.

オランダ王国  
 金銀滓 (E-Scrap)の受入れ、検品、サンプリング  
 三菱マテリアル90%、当社10%の共同出資

グリーンメタル  
 高い

地政学リスク  
 低い

## 青山実業集団

インドネシア  
 NPI～ステンレスHRC製造  
 NPI 年産150万トン

コスト競争力  
 非常に高い

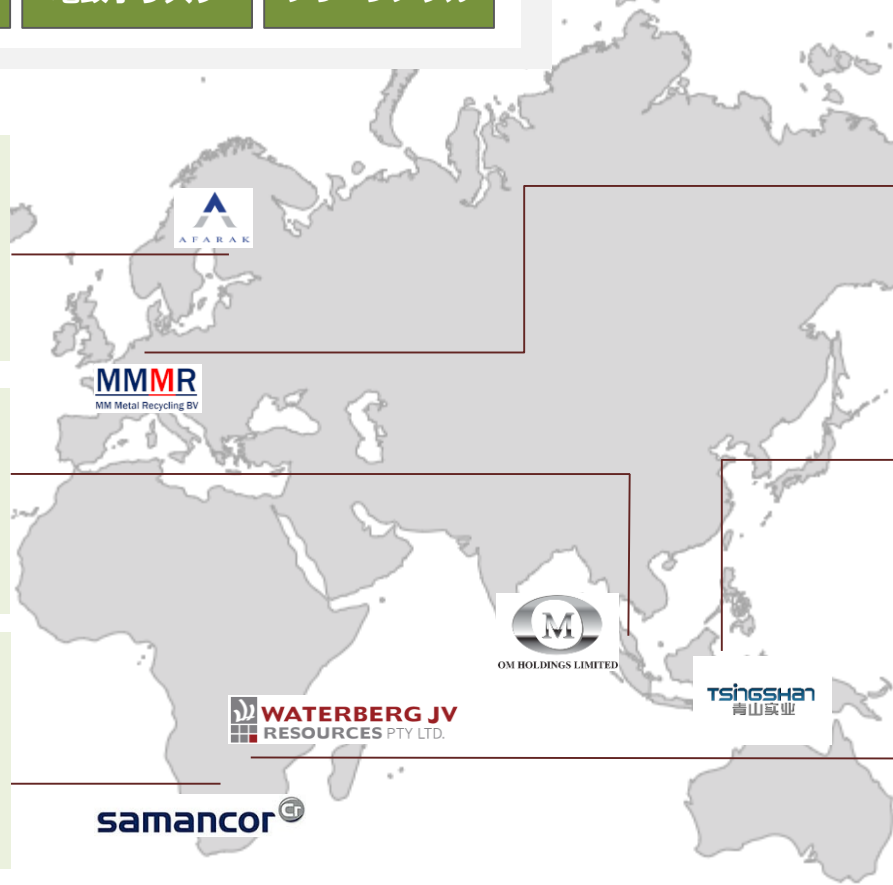
OM HOLDINGS LIMITED

## Waterberg JV Resources Proprietary Ltd.

南アフリカ共和国  
 白金族、ニッケル、銅等のクリティカルミネラルの精鉱  
 2026年稼働予定

埋蔵量  
 非常に多い

地政学リスク  
 低い

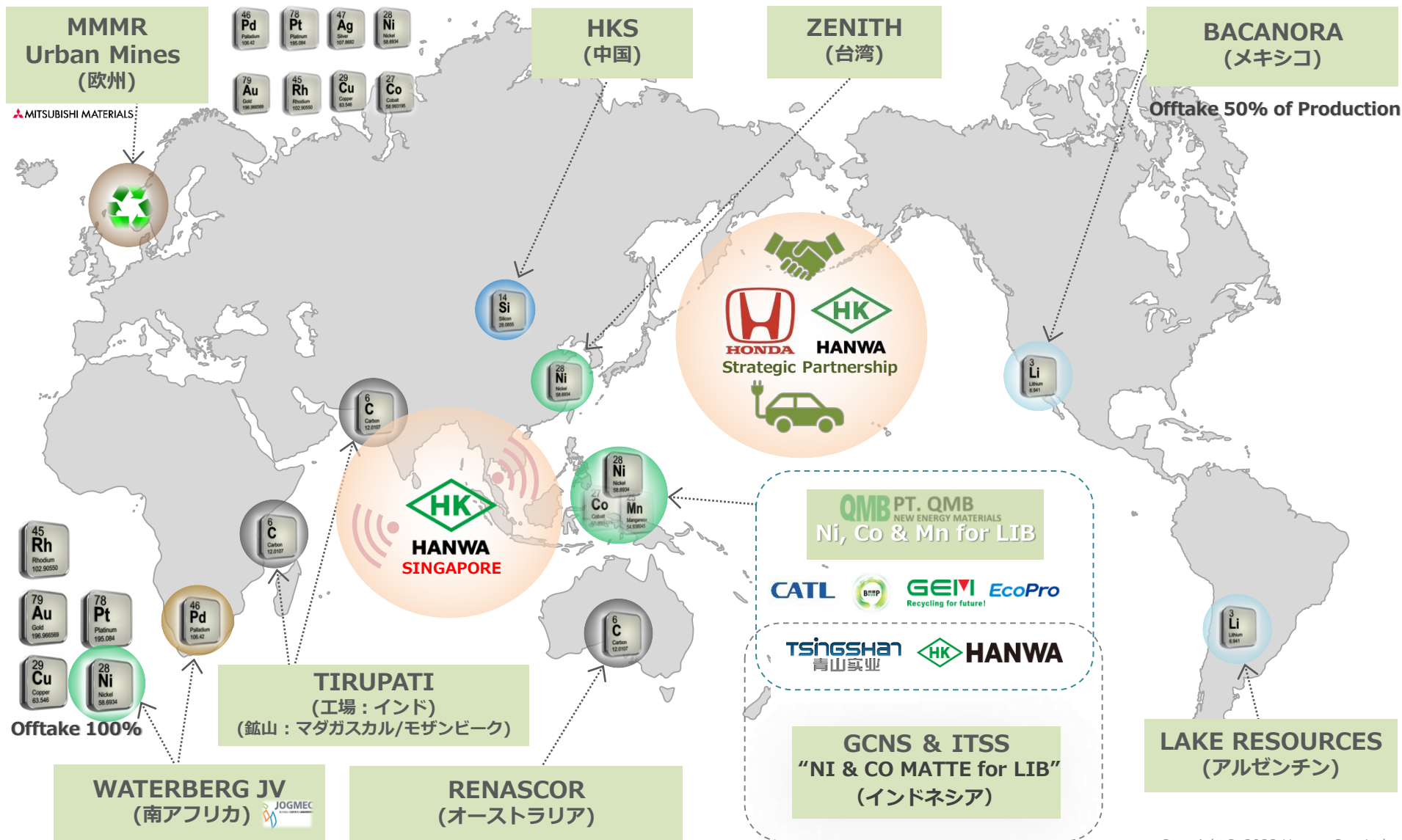


今後の重点施策： ● 出資先企業のバリューアップ支援 ● 需要家への安定供給 ● 半導体産業向け素材事業



# 電動化グローバルグループ発足

2021年4月に発足した電池チームの更なる拡大/深化に伴い、**“グローバル”体制に刷新**  
 偏在する電池資源の確保を更に推し進め、需要家と関連産業全体の発展に貢献する



# リサイクルメタル事業セグメント

リサイクル・トランスフォーメーションを推進し、既存の回収・加工拠点を軸に日本最大規模の金属リサイクル事業へ

本体のトレーディング機能をベースに集荷網の構築と需要家への安定的な供給を実現

Aluminum

Copper

Nickel

Titanium

Tungsten

Zinc

Tin

Cobalt

Chromium

Molybdenum

## 昭和メタル株式会社

高機能スクラップ（特殊金属、レアメタル、チタン）

の回収、選別、加工、在庫



## 正起金属加工株式会社

アルミニウム脱酸材の製造、販売

アルミ缶リサイクル（Can to Can）事業



## 阪和メタルズ株式会社

ステンレス、アルミ、銅スクラップの回収、選別、加工、在庫



## 日興金属株式会社

特殊金属の低品位スクラップ、銅スクラップ

の回収、選別、加工、在庫



- 今後の重点施策：
- 安定的に良質なスクラップを集荷する為に発生源の確保＝資源の確保（自動車、家電、解体）
  - グループ間コラボレーションの更なる深化
  - 太陽光パネルや二次電池リサイクルの準備
  - リサイクル技術や更なる加工拠点、物流ネットワークに対して積極的に投資
  - 顧客を巻き込んだ形でのクローズドループの構築



# 食品事業セグメント

原料～加工までを手掛ける垂直統合型ビジネスを構築しエンドユーザーから選ばれる商社へ

## 水産事業のサプライチェーンマネジメント



**安心・安全な原料の安定確保**



限りある水産資源の安定確保のため、長期的な取組を模索

**トレーディングの深化**

主な輸入品シェア(2022)

サケ・マス	エビ	カニ
2.5%	4.4%	3.4%
サバ	ホッケ	ニシン
4.7%	11.1%	37.4%

基盤となるトレーディング事業の更なる強化

**加工機能の強化**

加工機能を持つ国内グループ会社

**東日本フーズ株式会社**   
 Higashinihon foods ハンワフーズ株式会社

 **本間水産株式会社**

エンドユーザーから選ばれる商社へ

垂直統合型SCMの構築

### その他の食品事業

- ・鶏肉：生肉から加工したトリ肉製品までを取り扱い、食品加工会社、コンビニエンスストア、外食チェーンなどに提供

# エネルギー・生活資材事業セグメント

需要家への安定供給のために

## バイオマスエネルギー

### ●PKS

輸入品取扱量国内トップシェアを維持しつつ安定供給体制を更に強化する

### ●ホワイトペレット（木質ペレット）

自社出資工場の拡充と更なる安定供給（BIOMASA 年産15万ト）

### ●ブラックペレット（木質炭化ペレット）

技術的なハードルを乗り越え、供給網を整備する



## リサイクルエネルギー

### ●RPF

西部サービスを中心とした仕入強化とM&Aによるサプライチェーンの拡充

### ●タイヤリサイクル

産業廃棄物として廃棄されるタイヤを回収/選別/加工してカーボンニュートラル燃料※へ



## その他のエネルギー

### ●船舶用尿素水

### ●肥料用原料の取引拡大

### ●潤滑油原料・添加剤の輸出入拡大。



## 生活雑貨のワンストップソリューション

### ●リサイクル原料、バイオ原料

SDGsを意識した環境配慮型原料の調達提案

### ●OEMによる製品製造

ユーザーニーズを的確に捉えた商品開発力

### ●供給力

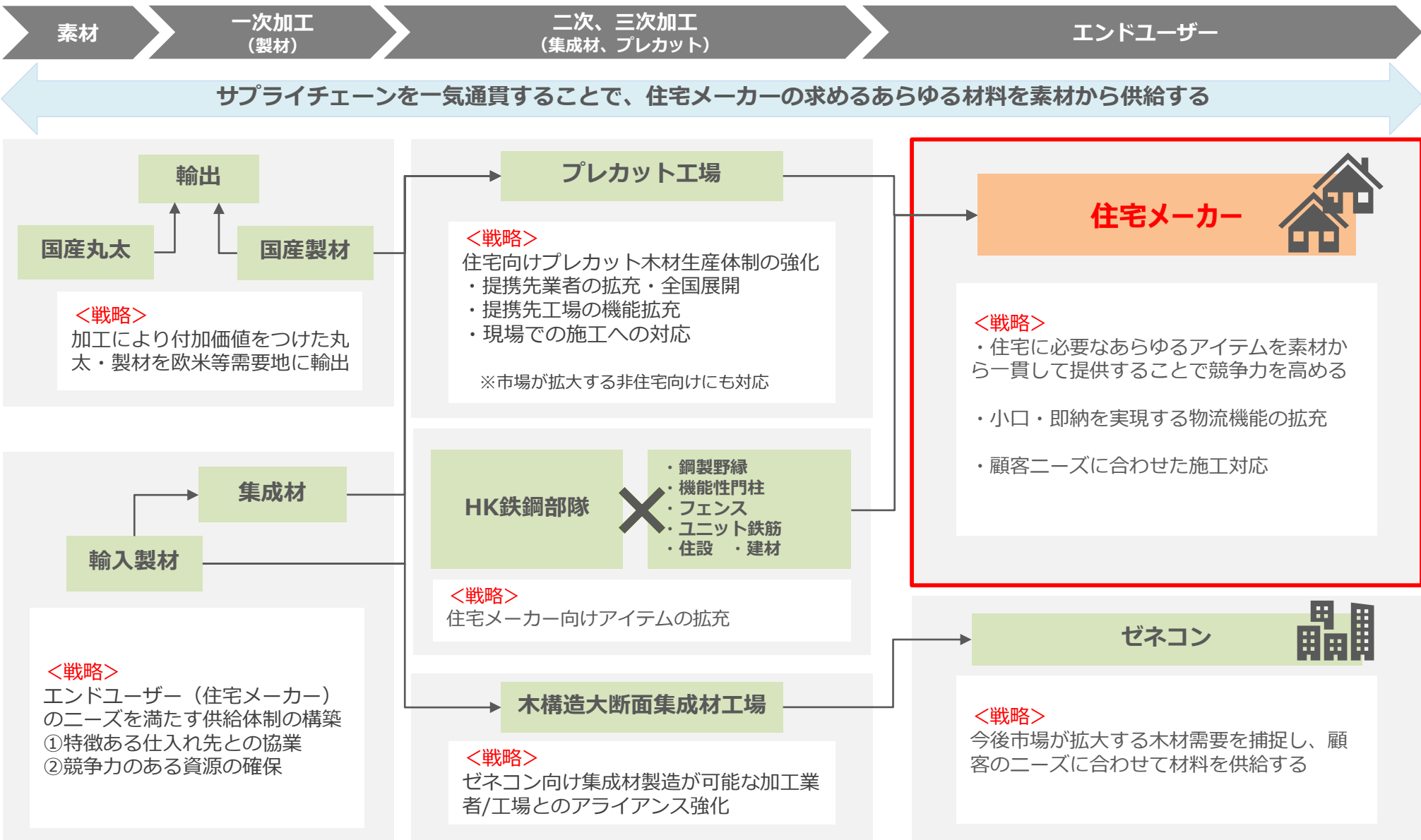
ラストワンマイルの物流機能、品質管理能力



※リサイクルタイヤ燃料は、地球温暖化対策推進法においてカーボンニュートラル燃料として認定されている

# 木材事業セグメント

「木材版そこか+施工」(川下(住宅メーカー)を起点とした供給網(そこか)の構築+施工)



※当社扱い木材の95%が認定材

# 機械事業セグメント

## - ライフ・アミューズメント部/ハローズ -

「レジャー施設部」から「ライフ・アミューズメント部」へ名称変更

子会社の「ハローズ」とともに、事業コンセプトの見直しを通じて、新規商材・マーケットを創造し、新たな総合アミューズメント事業を展開

(旧) レジャー施設部	ハローズ
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 遊園地アトラクション製作・施工</li> <li>□ プール、アスレチック施設製作・設置 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ アミューズメント施設運営</li> <li>□ フィットネスクラブフランチャイズ運営</li> </ul>



これまでのレジャー事業と施設運営の経験を活かし、  
 お客様の生活に寄り添うアミューズメント体験を提供

## - 産業機械部 -

【将来像】 武器（メンテナンス機能）を持ち、自立・永続組織となる

ありたい姿 (To be)

- 国内・海外メーカー問わず幅広い商品ラインナップを有する
- 導入からアフターサービスまでワンストップサポート
- 自主独立し、積極的な営業を通じて、高い収益性を実現する

具体的な施策

- メンテナンス体制の構築 (M&A含む)
- 海外メーカー取扱い強化
- 既存仕入先との関係強化

# 海外販売子会社事業セグメント

## - ASEANを中心としたグローバルでの事業展開 -

**「第二の阪和を東南アジアに」**を推進し、ASEANでのプレゼンスを一段と向上させるとともに、グローバル拠点のさらなる拡大を進めていく

### 鉄鋼（製品・半製品・スクラップ）

鉄鋼メーカーとの出資・提携により、スラブ等の半製品供給することで域内サプライチェーン拡張

### プライマリーメタル

需要の急拡大が見込まれる電池材料の確保、およびSUS製品の販売強化（域内および欧州）

### 食品

日系チェーンの海外進出にあわせ、海外での加工食品の供給

### エネルギー

再生可能エネルギー原料であるPKS（パームヤシ殻）に加え、植林&木質ペレット原料の確保

### 食品

出資先メーカーの従業員向けに米や鶏肉などの食材の供給開始



前中期経営計画期間において、ASEAN子会社全体で年間鉄鋼販売重量300万トンに迫る戦略的  
 重要拠点に成長

## 「第二の阪和を東南アジアに」のさらなる進展

課題①：カーボンニュートラルや脱炭素化などの環境意識の高まりから、冷鉄源・鉄スクラップの需要が旺盛となり、確保が急務

課題②：ASEAN各国において、輸送、加工、在庫の機能を模索



### 施策

- 出資等を含む現地大手鉄鋼メーカーとの連携強化
- 日本・豪州・米国の冷鉄源・鉄スクラップをASEAN地域の鉄鋼メーカーに供給
- 鉄鋼製品をASEAN域内で取引展開し、ASEAN版「そこか（即納・小口・加工）」を実現
- 製鉄プロセスにおけるCO2排出量を削減できる還元鉄（DRI、HBI）を鉄鋼メーカーに供給
- ASEAN各国間および各国子会社間における海上物流の最適化・効率化の実現

	ASEAN域内鉄鋼 目標年間取扱数量 (万t)
2025年	450

2025年度

経常利益：700億円

株主資本利益率(ROE)\*：

12.0%以上

(ROE>資本コスト)

\*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

株主資本配当率(DOE)\*：

2.5% (下限)

\*株主資本配当率(DOE)=配当総額÷期首株主資本

Net DER：

1.0倍以下

2023－2025年度

累計投融资枠：800億円

2025年度

グローバル鉄鋼取扱重量：

1,700万 t



# 阪和興業株式会社

本資料で記述されている業績予想並びに将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、様々な要因の変化により実際の業績は記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おき下さい。