

中期経営計画2020

2018年5月24日

代表取締役社長 樋渡 健治



日鉄住金物産株式会社
NIPPON STEEL & SUMIKIN BUSSAN CORPORATION

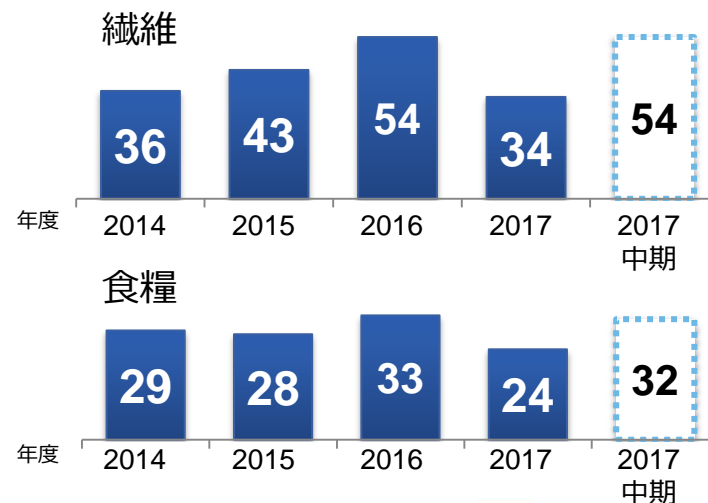
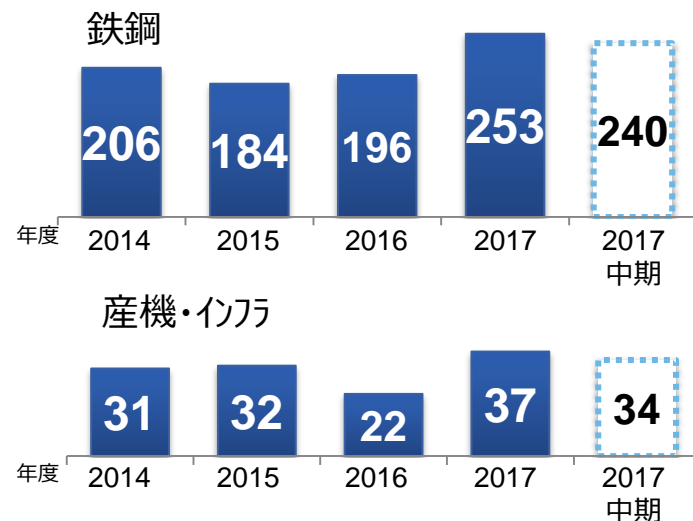
前回中期経営計画のレビュー

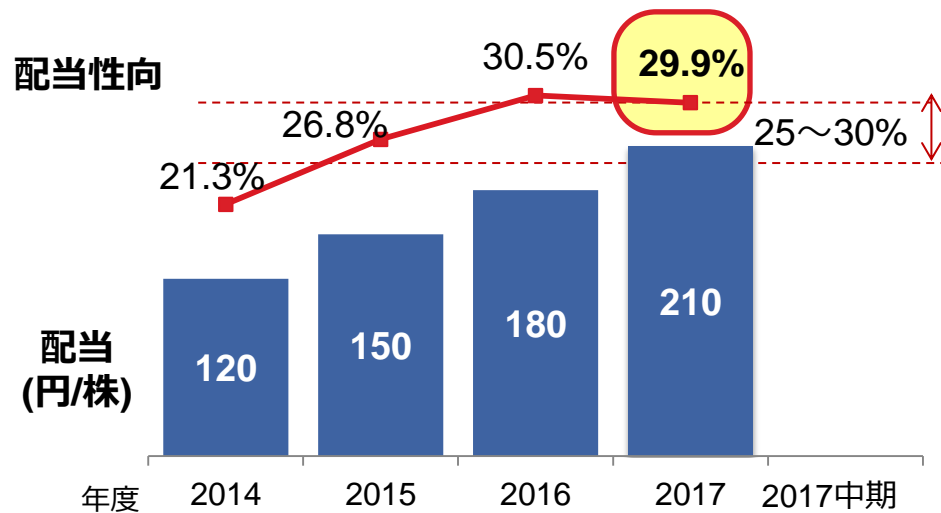
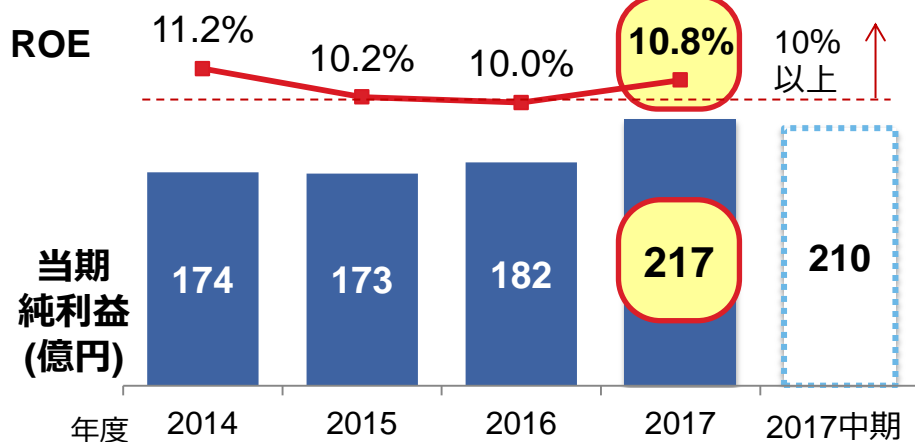
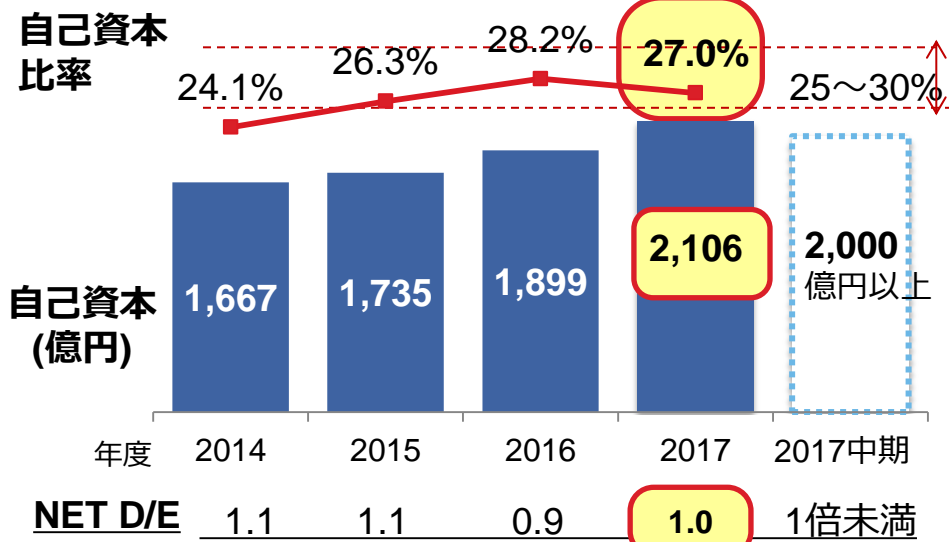
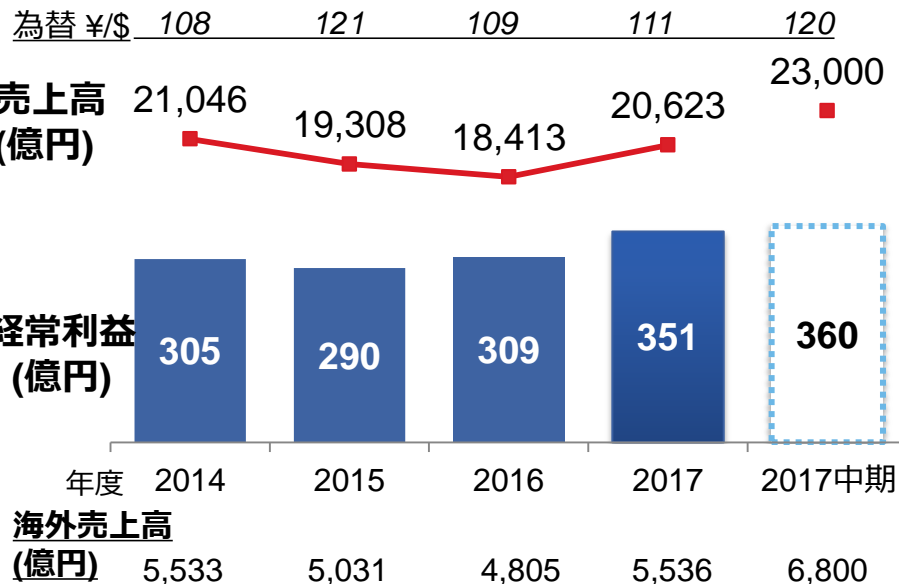
収益実績のレビュー

億円	2017年度 中期目標	2017年度 実績	差異	(差異分析)
売上高	23,000	20,623	▲2,377	<ul style="list-style-type: none"> ・鉄鋼販売数量差 × 27 (計画1,500万ト→実績1,337万ト) ・鉄鋼販売単価差 × 5 (計画89千円/ト→実績87千円/ト) ・為替差 × 6 (計画120¥/\$ → 実績111¥/\$) ・収益改善・一過性他 ○ 30
経常利益	360	351	× 8	
鉄鋼	240	253	○13	
産機・インフラ	34	37	○ 3	
繊維	54	34	×19	
食糧	32	24	× 7	
*当期純利益	210	217	○ 7	

* 親会社株主に帰属する当期純利益 (以下同じ)

事業本部別経常利益の推移 (単位:億円)





* 配当は株式併合後換算

● 選択と集中の推進

社数	合併時 2013/10	2018/3	増減		合計	国内	海外
連結子会社	94	94	0	}	統合・ 清算等	-31	-16
持分法会社	33	29	-4				
連結会社計	127	123	-4		取得・ 新設等	15	7
連結対象外計	56	44	-12				
グループ会社計	183	167	-16		合計	-16	-9

● グループ会社収益の改善

連結グループ会社経常利益

(連結消去前)

2013年度

108 億円

国内 64 億円

海外 43 億円

2017年度

179 億円

国内 85 億円

海外 93 億円

増減

○ 71 億円

国内 ○ 21 億円

海外 ○ 50 億円

経常利益連単倍率

1.4

1.7

● 経営ソフトの改善

事業撤退基準の運用、情報共有体制の強化、コーポレート機能の強化

経営統合の進捗 基盤固めの完了

戦略

13/2
統合検討開始

13/10

経営統合

15/5

中期経営計画

17/9

三井物産Gr 提携強化契約

経営ツール

当社経常利益の推移（億円）～2013年度単純合算

人事制度

ガバナンス・ リスクマネジメント

98 00 02 04 06 08 10 12 2013 2014 2015 2016 2017 年度

- ・支社/支店/Gr会社統合
- ・労働組合統合

- ・信用格付取得（A格）
- ・社債発行
- ・データセンター統合完了

・人事給与システム統合

・基幹統合システム稼動

・管理職人事制度統合

・全人事制度統合完了

・組合員人事制度統合

273

305

290

309

351

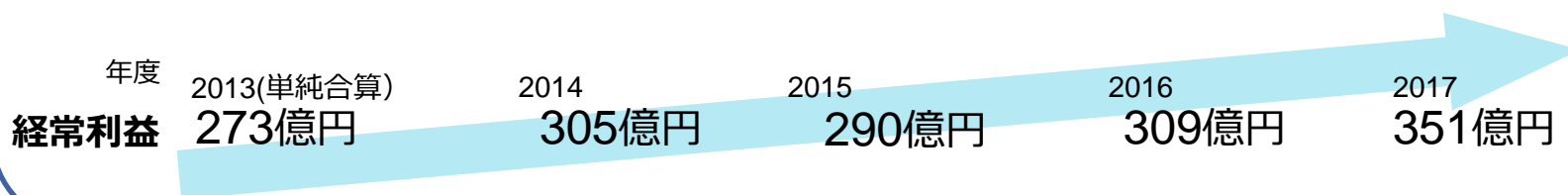
- ・コンプライアンスマニュアル制定
- ・緊急連絡制度の整備

・自律的内部統制システム構築

経常利益
過去最高

前回中期経営計画の総括

経営統合後、中期経営計画への取組みを通じて、
安定的な利益成長を図ると同時に、
経営基盤固め “Post Merger Integration” を完了



ビジネス環境変化の加速

デジタルテクノロジーの進歩

グローバル市場の変化

社会環境の変化

更なる成長を遂げるための戦略とアクションプラン

→ 今回中期経営計画

デジタルテクノロジーの進歩

E-コマース

AI

ビッグデータ

デジタル企業躍進

グローバル市場の変化

アジア市場の成長

保護主義、アンチダンピング

高炉メーカー・流通再編

社会環境の変化

電動化、再生可能エネルギー化

シェアリングエコノミー、コト消費

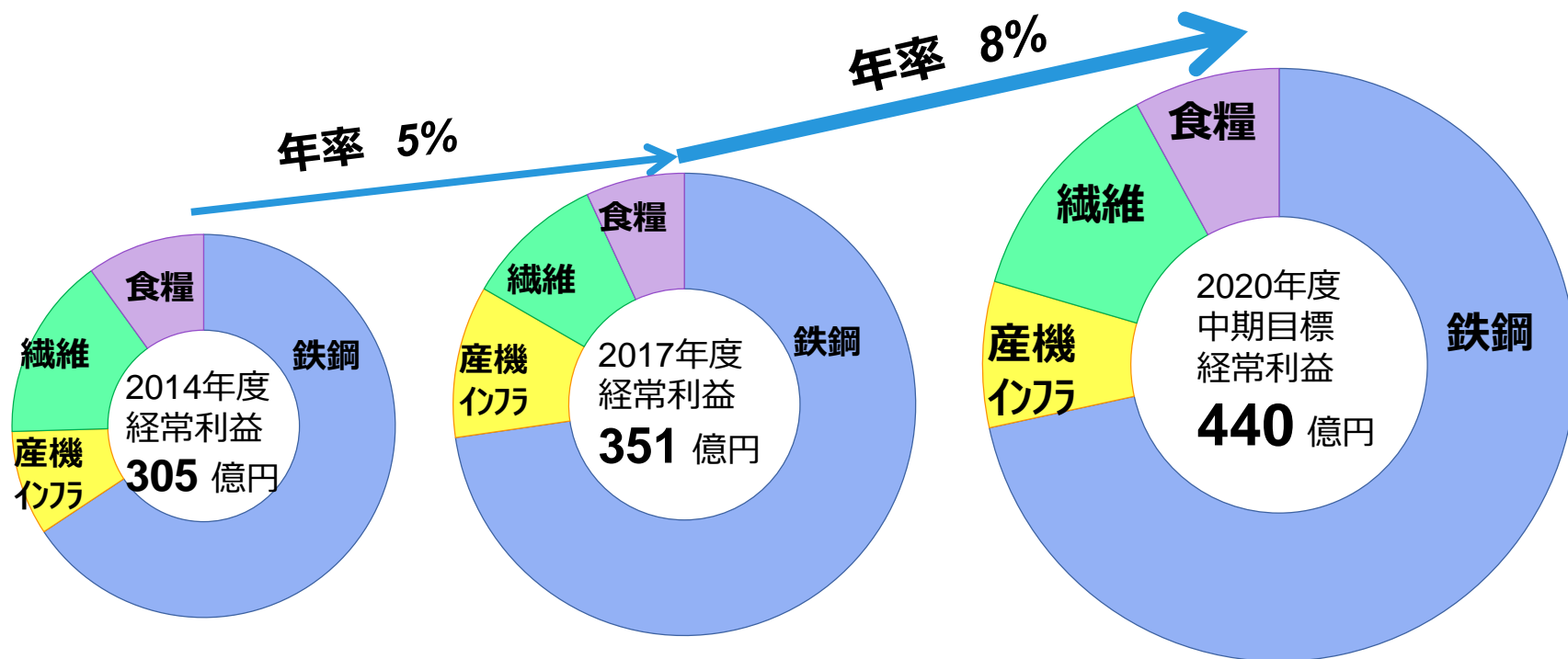
人手不足、働き方改革

中期経営計画2020

Four Business, One Success.

四つの事業力を一つに、顧客と社会に更なる貢献をするエクセレントカンパニーへ。

「鉄鋼」「産機・インフラ」「繊維」「食糧」の四つのコア事業を複合的に展開する
商社として幅広く社会に貢献、バランスのとれた事業拡大に取り組む



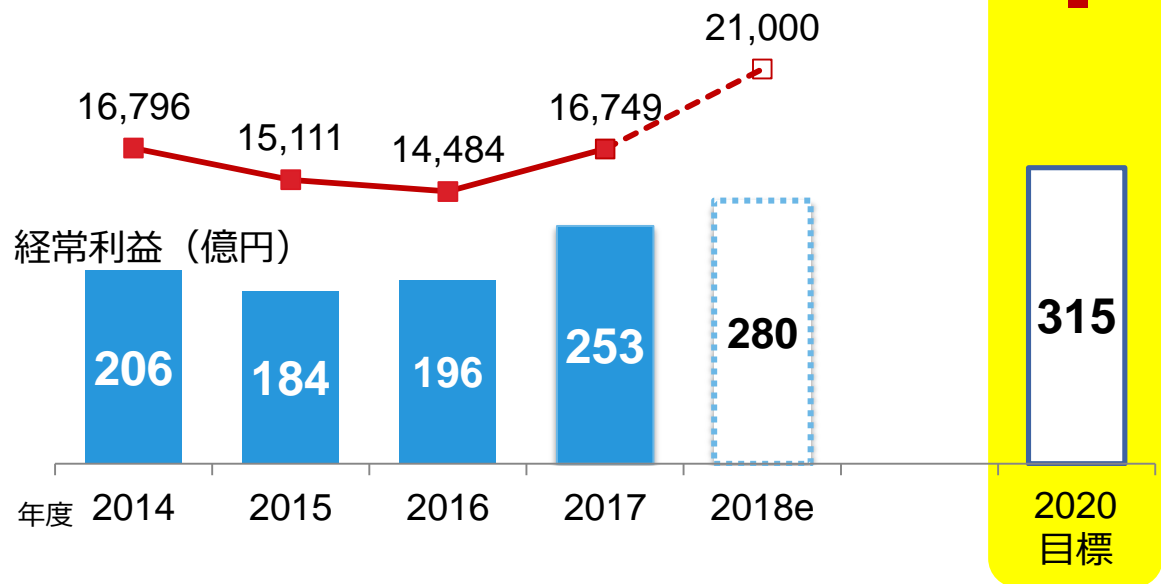
Four Business, One Success.

四つの事業力を一つに、顧客と社会に更なる貢献をするエクセレントカンパニーへ。

全社基本方針

- 経営基盤固めから更なる成長戦略へのシフト
- 社会・産業の変化に対応したサービスとソリューションの提供
- 安心・安全・品質の追求と法令遵守の徹底
- 次世代を担う人材の確保・育成、
「働きやすい職場」「働きがいのある仕事」の創造

売上高（億円）



想定される経営環境

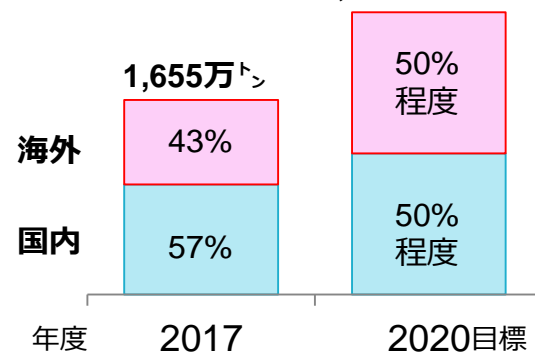
- 世界の鋼材需要は、安定的に成長
- 国内需給は、当面の間は、インフラ更新需要を含め、タイトな需給環境が継続、電動化・軽量化需要も増加
- 海外では新興国能力の拡大・品質向上や保護主義の影響からローカル化の要求が強まる

中期経営計画 経営課題と実行施策

- **新日鐵住金グループ並びに三井物産グループと戦略を共有**する中で、顧客ニーズに即した**調達・物流・加工体制の強化**によりバリューチェーンの更なる拡充を推進
- 国内外の**自動車、建材・インフラ分野等**への総合的な対応力を高め、更なる成長が見込まれる**ASEAN・東アジアをCORE**ゾーンと位置づけ、**欧米・インド等でのプレゼンス拡大**を図り、グローバル視点でのビジネス展開に取り組む。

連結鋼材取扱量目標

(単体+子会社 消去前)
2,400万トンの程度



● 事業譲受

当社が三井物産グループの鉄鋼製品事業の一部（*売上高 約3,700億円）を譲受
（譲受価額 約600億円）

● 第三者割当増資等による資本関係強化

三井物産が第三者割当引受（135万株）+ 相対取引等による取得により当社を持分法
適用会社化（議決権比率11.0%→20.0%）



日鉄住金物産
鉄鋼事業本部



三井物産鉄鋼製品本部

MITSUI & CO.

売上高 14,484億円
販売量 1,379万トン*

約3,700億円
約 400万トン

事業譲受
約600億円

資産 約1,000億円
負債 約 400億円

2017年3月期実績
*販売量は単独

国内向 60%

各需要分野

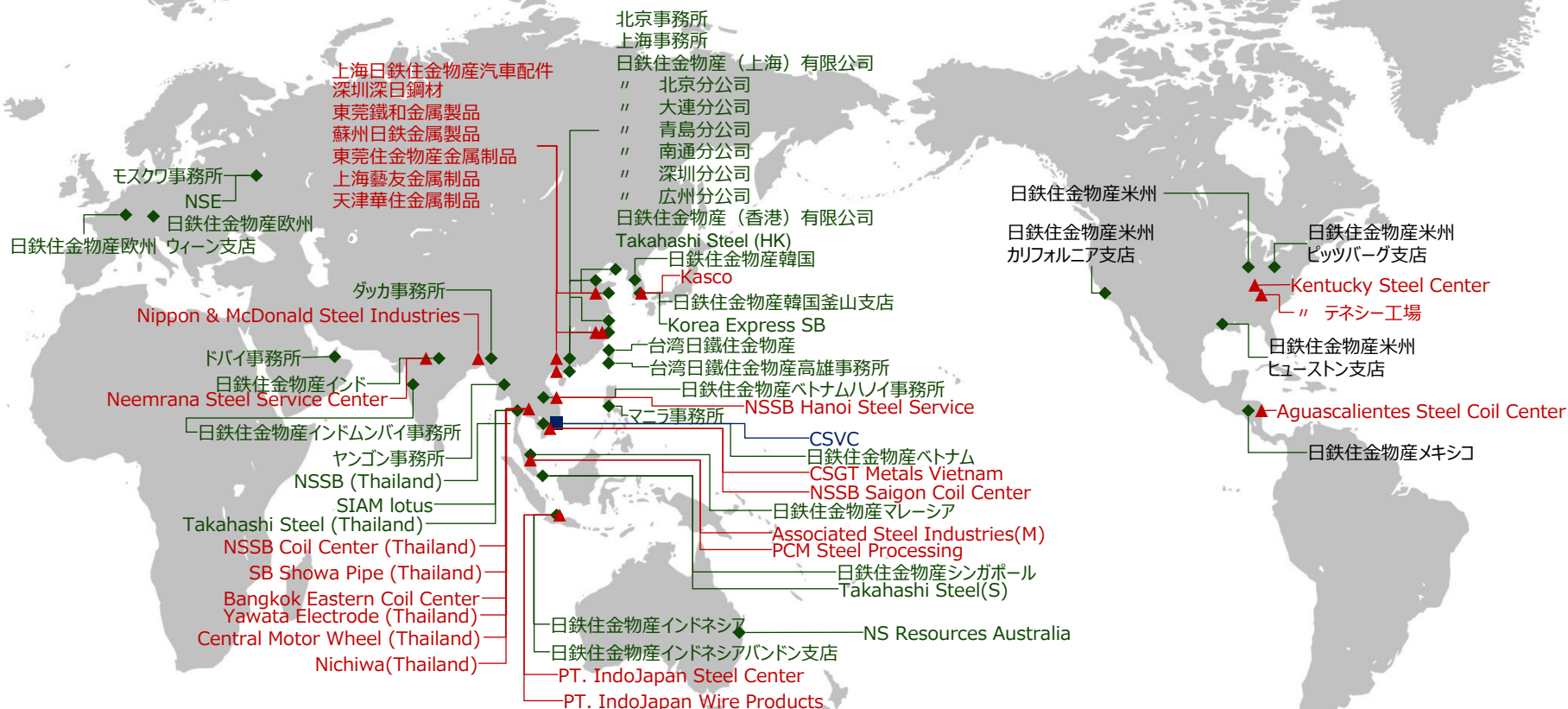
輸出向40%

アジア向け主体

薄板、厚板、鋼管
特殊鋼、ステンレス等

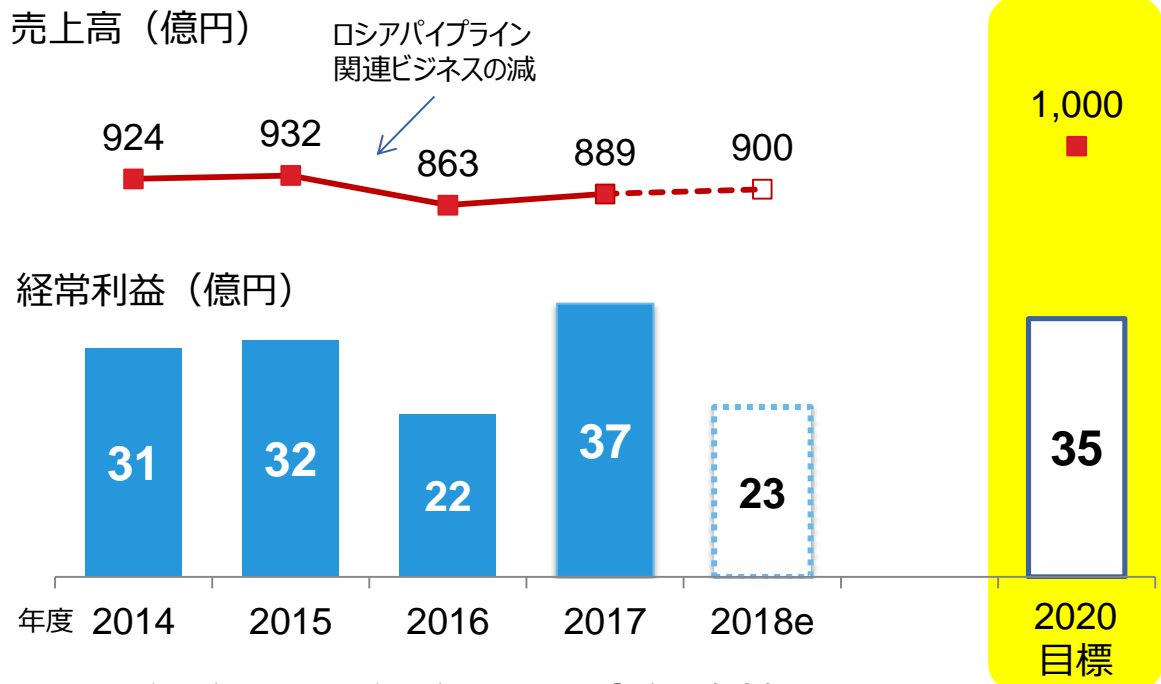
2020年度 輸出・海外子会社取扱量目標 **1,200**万トン程度

(2017年度 700 万トン程度)



＜参考＞ 三井物産の海外拠点
(2017年4月1日現在) **65カ国 125拠点**

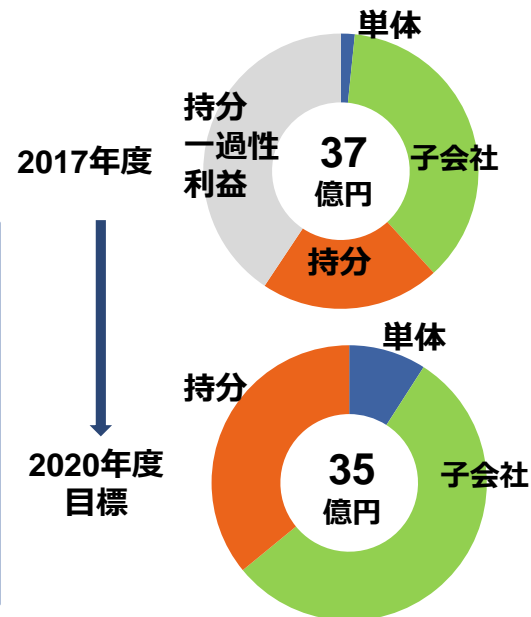
産機・インフラ事業 ～グローバル・ニッチトップ～



想定される経営環境

- アルミ等高機能材料
→ 自動車の軽量化需要拡大
- ヘッドレスト等自動車部品
→ 世界自動車生産の増加
- 工業団地等インフラ事業
→ 日系企業の海外進出回復

産機・インフラ事業経常利益構成



中期経営計画 経営課題と実行施策

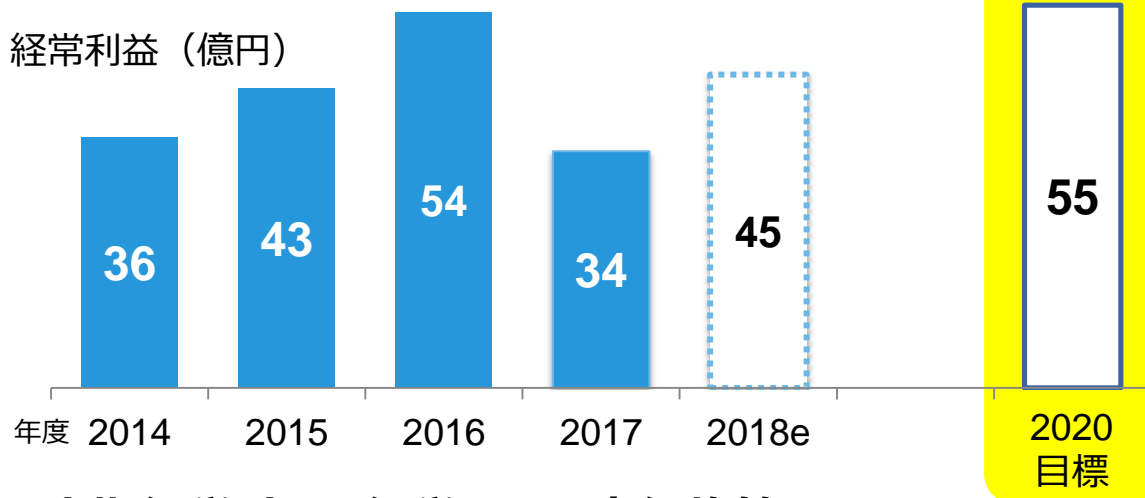
- マルチマテリアルや輸送機器関連、及びインフラ等の各分野において、製造、加工、品質管理、保全等の付加価値向上に繋がる機能を提供するとともに現場力の更なる強化を図り、「グローバル・ニッチトップ」を目指す。
- グローバルに展開しているヘッドレスト部品事業を含めたタイ・メキシコ等での自動車部品事業や工業団地・発電事業等に注力

繊維事業 ～川中の価値再構築～

売上高 (億円)



経常利益 (億円)



想定される経営環境

- 国内アパレル市場は縮小傾向、一方で販売チャネルのEC化は急速に進む
- テクノロジーの進化や人手不足への対応、生産効率改善の為、アパレル産業でもデジタル化ニーズが増大

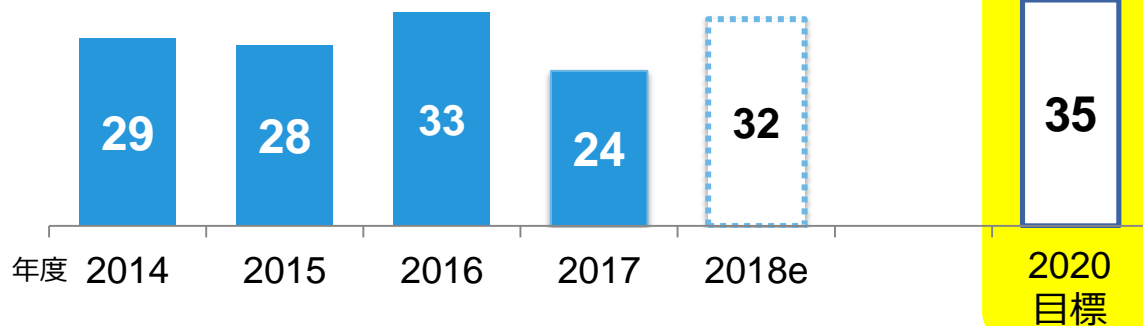
中期経営計画 経営課題と実行施策

- 主力のアパレルOEM/ODM事業において培った企画提案力や生産・物流・販売ノウハウを更に進化させ、**「川中の価値再構築（業界を牽引するソリューションODMへの転換）」**を目指す。
- イノベーション推進室を設置、デジタル／テクノロジーの活用による**事業の可視化・効率化を推進**
- IoT・EC販売・革新技术を有する企業等、**新たな事業投資／アライアンスを推進**

売上高（億円）



経常利益（億円）



想定される経営環境

- 国内の食肉需要は、「高齢者需要増加」「インバウンド」「中食市場拡大」等により底堅く推移
- 世界の食肉需要は新興国主体に成長、調達環境は厳しさを増す。

中期経営計画 経営課題と実行施策

- 蓄積してきた業界知識や現場力、及び食の安全に対する先駆的な取り組みを基盤として、環境に配慮し、**安心・安全を最優先に、新たな食の価値とソリューション（サービス）を顧客に提供する「フードバリュー・クリエイター」**を目指す。
- **卸事業への投資**により国内販売基盤を拡充
- 調達面では**投融資も含め、サプライヤーとの関係強化**に取り組み、食のバリューチェーンを更に深化

目標収益水準

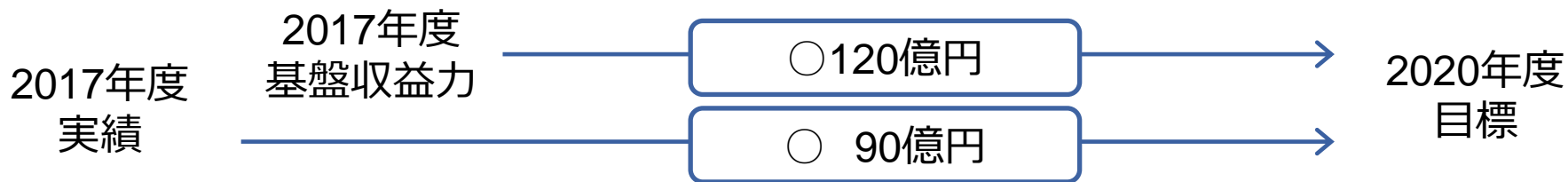
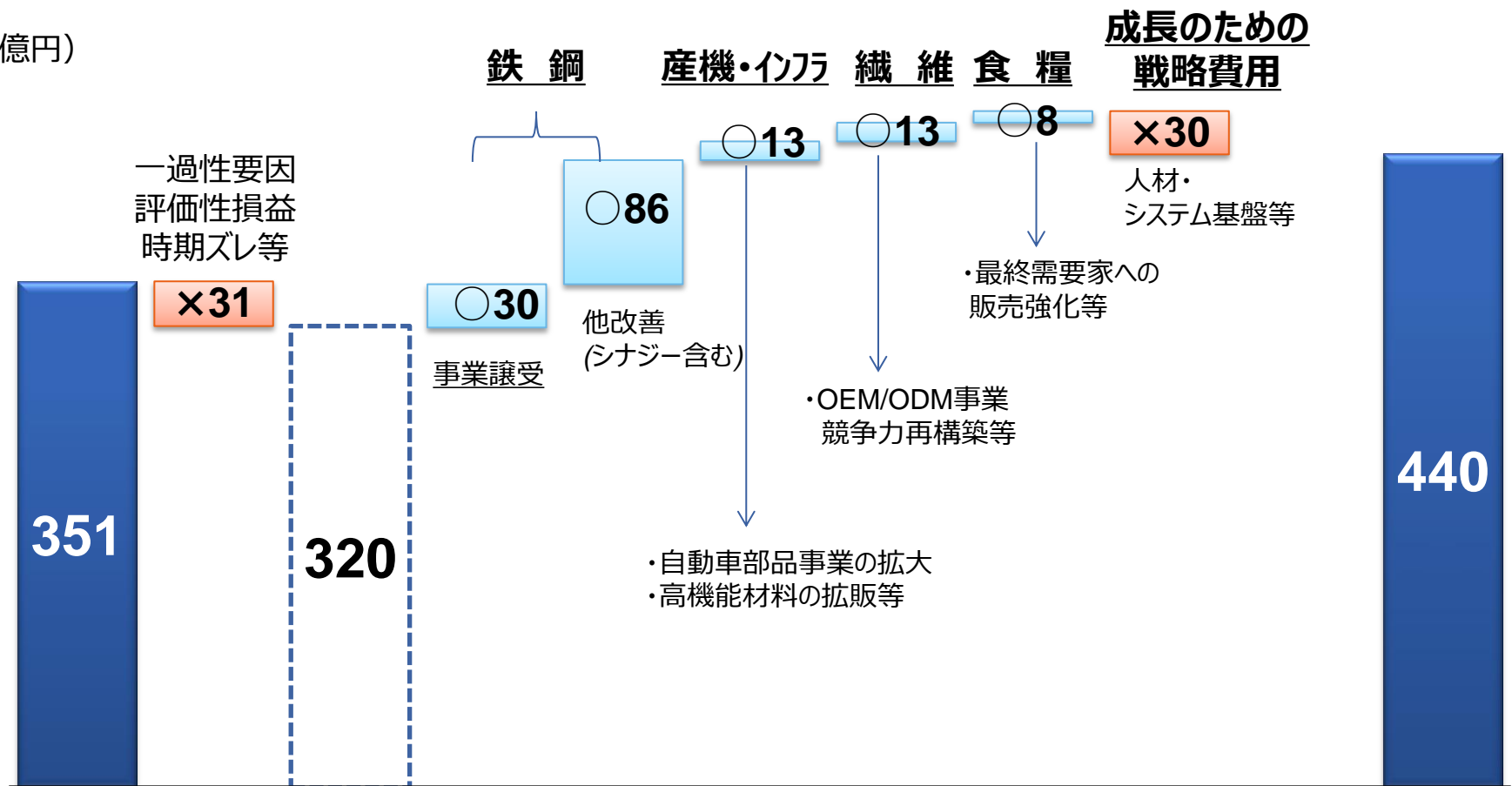
	2017年度 実績 (*基盤収益力)	
売上高	2兆623 億円	
経常利益	351 億円	(320 億円)
鉄鋼	253 億円	(220 億円)
産機・インフラ	37 億円	(25 億円)
繊維	34 億円	(45 億円)
食糧	24 億円	(30 億円)
当期利益	217 億円	

中期経営計画 2020年度目標
2兆8,000 億円
440 億円
315 億円 35 億円 55 億円 35 億円
260 億円

*基盤収益力 :一過性損益、評価性損益、市況の収益反映への時期ズレ要因等を考慮した収益実力

2020年度目標に向けた経常利益改善内容

(億円)



- 投融資枠

各事業分野においてM&Aを含む戦略投資を積極的に検討・実行

2015-2017年度実績

239 億円

2018-2020年度 計画

→ 500 億円

支払いベース

〔三井物産Gr鉄鋼事業譲受
関連 600億円は外数〕

- 次世代を担う多様な人材の確保に努め、各年代層での人材育成を強化
- ワークライフバランスに配慮し、社員一人ひとりにとり「働きやすい職場」、「働きがいのある仕事」の創造を目指す

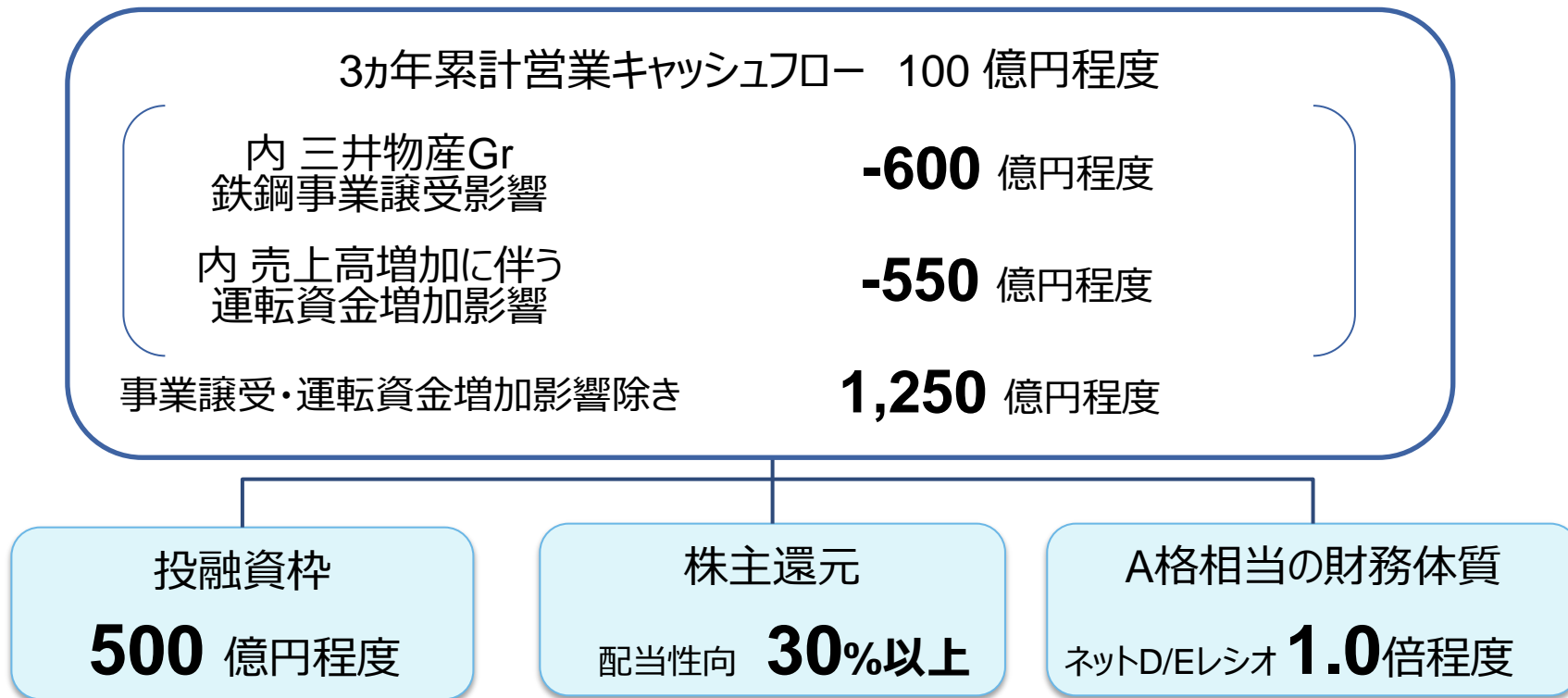
- 事業譲受等で悪化する財務指標は、利益の積み上げと資産圧縮等で回復し、**格付けA格相当の財務体質を堅持**

	2017年度	2018年度 見通し
Net D/E ratio	1.0倍	1.3倍程度
自己資本比率	27.0%	25%程度
ROE	10.8%	10%程度

中期経営計画 2020年度目標
1.0 倍程度
25～30%
10% 程度

キャッシュマネジメントと株主還元の考え方

● キャッシュマネジメント方針



● 配当性向の引き上げ



中期経営計画2020

Four Business, One Success.

四つの事業力を一つに、顧客と社会に更なる貢献をするエクセレントカンパニーへ。

- 経営基盤固めから
更なる成長戦略へのシフト
- 社会・産業の変化に対応した
サービスとソリューションの提供
- 安心・安全・品質の追求と
法令遵守の徹底
- 次世代を担う人材の確保・育成、
「働きやすい職場」、「働きがいのある
仕事」の創造

	中期経営計画 2020年度目標
売上高	2兆8,000 億円
経常利益	440 億円
当期利益	260 億円
Net D/E ratio	1.0 倍程度
ROE	10% 程度
	2018~2020年度合計
投融資枠	500 億円程度
	2018年度~
配当性向	30 %以上

新商号

日鉄物産株式会社

(英文：NIPPON STEEL TRADING CORPORATION)

変更予定日 2019年4月1日

(2018年6月28日開催の第41回定時株主総会に付議)

日鉄住金物産株式会社企業理念

1. 新たな社会的価値を持った製品、サービスを生み出す
高い志を持った企業グループであり続けます。
2. 信用、信頼を大切にし、お客様と共に発展します。
3. 人を育て人を活かし、人を大切にする企業グループを創ります。

本資料は、金融商品取引法上のディスクロージャー資料でなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。また、本資料に記載された将来の予測等は、説明会の時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、不確定要素を含んでおります。従いまして、本資料のみに依拠して投資判断されますことはお控えくださいますようお願いいたします。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

