

中長期経営計画

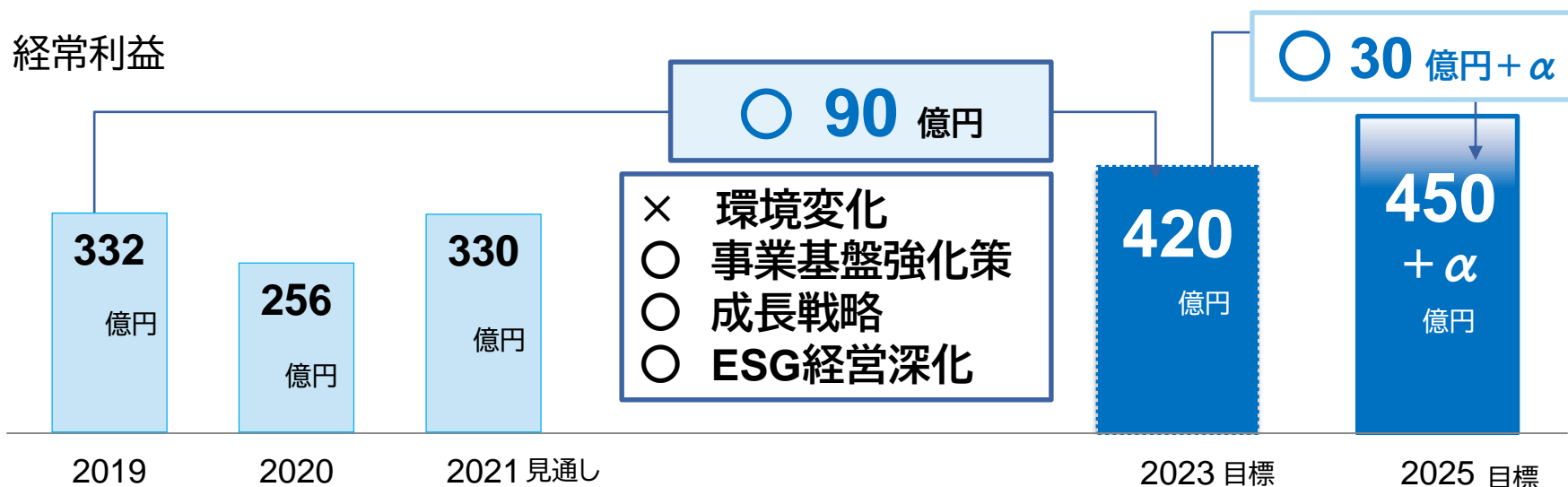
2021年5月10日



日鉄物産
NIPPON STEEL TRADING

Executive Summary	3
1. 中期経営計画2020のレビュー	5-7
2. 環境認識	9
3. 計画の基本方針と実行施策	11-16
4. 各事業の施策	18-25
5. 収益目標と中長期環境目標	27-29

Executive Summary 社会に貢献する強靱な成長企業の実現



定量目標

- 経常利益目標 2023年度 **420** 億円、2025年度 **450** 億円 + α
- 当期純利益目標 2023年度 **260** 億円、2025年度 **280** 億円 + α
- ROE **9~10%**
- ROIC **6%** 程度
- Net D/Eレシオ **1.0倍以下**
- 配当性向 **30%以上を目安**

投入計画

- 投資計画 **750** 億円(2021~2025年度)
- システム投入計画 **170** 億円(2021~2025年度)

中長期CO₂削減目標

- 2030年度 **▲30%**
- 2050年度 **カーボンニュートラル**

1. 中期経営計画2020のレビュー

定量的目標のレビュー

事業環境の構造的変化とコロナ影響、事業規模拡大施策未達等により目標を下回る

	2020年度実績	中期経営計画 2020年度目標
売上高	20,732 億円	28,000 億円
経常利益	256 億円	440 億円
当期利益*	159 億円	260 億円
ROE	6.5 %	10 %程度
NET D/E	0.95 倍	1.0 倍程度

経常利益差

×184 億円

経常利益未達要因

事業環境構造的変化
コロナ影響

×200 億円

2020緊急施策

○40 億円

計画施策の未達

×55 億円

中長期施策先行実施

○30 億円

全国粗鋼生産(百万ト)	2020年度	82.8
自動車生産(万台)		797

連結鋼材取扱量(万ト)	2020年度	1,686	中期目標
	2018-2020合計		2,400程度
投融資額(億円)	2020年度	364	中期目標
	2018-2020合計		500程度

*親会社株主に帰属する当期純利益(以下同)

実行施策のレビュー

計画の基本方針に沿った施策を着実に実行

● 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

アライアンスやM&A戦略の実行

例) 三井物産鉄鋼事業の一部譲受、NST日本鉄板/月星商事のグループ化、米国新コイルセンター建設
海外メーカーと連携したアルミ他高機能素材の拡販、アパレルテック系スタートUP企業への投資
食品ファブレスメーカーの子会社化

● 安心・安全・品質の追求と法令遵守の徹底

安全、品質、環境、防災、与信、情報セキュリティ、業務プロセス等
リスクマネジメント体制を徹底強化を実施

● 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

総合職採用中の女性比率	2014年度 9%	→	2020年度 34%	(2018) えるぼし取得 (2018) くるみん取得 (2020) 健康経営優良法人認定
-------------	--------------	---	----------------------	---

当社事業構造と取り組むべき課題

✓ 固定費の増加

固定費の増加等に伴う付加価値生産性の低下
(経営統合以来の規模拡大に伴う固定費の増加等)

	2017	2019	2020
一人当たり利益(百万円)	23	→ 18	→ 14

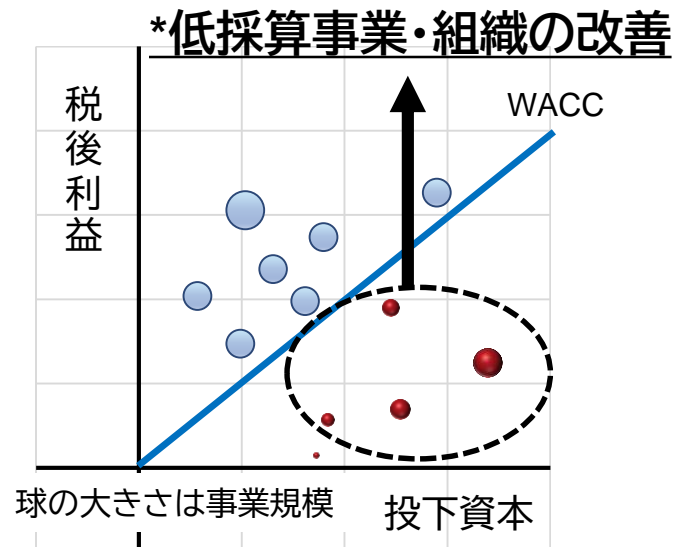
✓ 低採算事業・組織の存在*

投下資本コストに見合わない収益率の
事業・組織が全社のパフォーマンスを押し下げ

	2017	2019	2020
ROIC	6.0%	→ 4.7%	→ 3.9%

✓ 成長シナリオ・実行が不十分

国内既存事業への依存が高く、新規需要分野・グローバル等
成長分野・地域への挑戦途上



事業基盤強化(生産性向上、製造・販売拠点統廃合)に加え、
成長分野・地域に経営資源を集中投入し、
各事業分野において、新たな収益の柱を造り込む

2.環境認識

事業環境認識

- 日本経済
 - コロナ前の水準を回復するのは**2022年度以降**
 - その後も**低成長が継続**



- 世界経済
 - 全体的には**2021年度でコロナ前の水準**を回復
 - その後も**アジア・北米等での成長**が継続
- 鉄鋼需給
 - コロナ禍からの回復はあるが、2025年度に向けて
 - **構造要因により国内需要は減少、一般材中心に輸出も減少**
 - **国内生産の減少**
 - **グローバル需要、社会的ニーズに対応した新規需要は増加**
- アパレル市場 国内市場は2019→2025年度で**▲15%程度減**

環境変化による減益リスク
(2019→2023年度)

2019年度の一過性要因も含む

× **120** 億円程度

鉄鋼・産機 × 90億円程度
繊維 × 30億円程度

~2025年度 ×140~×150 億円程度

3. 計画の基本方針と実行施策

計画の概要

コンセプト

社会に貢献する強靱な成長企業の実現

実行施策

事業基盤強化策の実行
による強靱な企業体質の構築

成長戦略の推進
による持続的な利益成長の実現

ESG 経営の深化

戦略施策、固定費対策の進捗

○ **30+ α** 億円

2019年度経常利益 332 億円

事業環境悪化想定 **×120** 億円

○ **100** 億円

○ **110** 億円

2023年度目標
経常利益 **420** 億円

2025年度目標
経常利益 **450+ α** 億円

事業基盤強化による強靱な企業体質の構築

「付加価値生産性の向上」と「製造・販売拠点の再編・統合・撤退」
により、固定費・一般管理費を削減

2023年度に発現する効果
(2019年度対比)

○ 100 億円
(約70%の効果を2021年度に実現)

■ 「付加価値生産性の向上」 → ○ 50 億円

(成長戦略効果も併せ) 一人当たり利益 1.4 倍

- 業務プロセス徹底見直しとICTツール活用等により抜本的に人員を効率化

当社本体の人員効率化 ○30億円 (人員▲19%、うち管理部門▲27%)
(要員対策 → グループ内最適要員配置、取引先出向、自然減等 2020/12人財開発部を設置し対策スタート)

- 併せて人件費以外の固定費(一般管理費)を削減

一般管理費削減 ○20億円 (▲15%)

■ 「製造・販売拠点の再編・統合・撤退」 → ○ 50 億円

- 子会社人員効率化 ○30億円 (人員 ▲12%)

- 子会社一般管理費削減 ○20億円 (一般管理費 ▲15%)

製造・販売拠点の再編・統合・撤退

低ROIC組織の課題抽出及び対策を実施、特に低ROICの組織については重点的に対策実施



(参考) 既に意思決定・実行済みの案件例

区分	事業	再編前	再編後	時期
再編・統合	鉄鋼	・NSMコイルセンター ・NSTコイルセンター	・NSMコイルセンター	2021/4
		・当社メカニカル鋼管事業の一部 ・岡山原田鋼管 ・古庄産業	・日鉄物産メカニカル鋼管販売	2021/4
		・日鉄物産特殊鋼西日本 ・日鉄物産特殊鋼中部	・日鉄物産特殊鋼	2021/4
		・タカハスチール ・日鉄物産溶材販売	・日鉄物産ワイヤ&ウエルディング	2020/4
撤退	繊維	・瑞耕服装(大連) (メンズスーツ縫製)	・撤退	2021/*

本社・支社・海外現地法人についても、効率化の観点からの統合等を推進

成長戦略の推進による安定的な利益拡大

成長分野・地域に経営資源を重点的に投入し、次世代収益の柱を造り込む

- 2023年度に発現する効果
(2019年度対比)

○110 億円

1. 新規需要捕捉

SDGs関連の社会的ニーズ対応ビジネスを重点的に強化

○ 40 億円

2. 海外事業の深化・拡充に向けたグローバル戦略の推進

各地域におけるインサイダー化を更に進める

○ 35 億円

3. 主要ユーザー連携、流通・加工強化と ソリューション提供による拡販・収益性向上

○ 35 億円

4. 流通効率化や新たな事業創出につながる M&A, アライアンス戦略の推進

5. デジタルトランスフォーメーション戦略の推進

トレーディングデジタル化を基盤にサプライチェーン一貫効率化推進

+ α

ESG経営の深化

Environment

- ビジネスを通じたエコソリューションのご提案による
脱炭素・循環型社会への貢献

自動車用ハイテン、高機能電磁鋼板、
EV・FCV用素材、水素ステーション用SUS 等

洋上風力発電用素材、ソーラーパネル素材、
脱硫装置用素材、太陽光発電事業 等

バイオマス燃料・リサイクル素材・アップサイクル商品 等

抗生物質・ホルモンフリー豚肉 等

Social

- ダイバーシティ&インクルージョンの更なる取り組み強化
- 安全・健康経営の更なる向上
- 労働環境、自然環境に配慮したサプライチェーンCSRの推進
- DX対策やICT技術を活用したサプライチェーン一体での効率化

Governance

- 信用・信頼に基づく経営
- 経営の透明性・効率性を高めるガバナンス体制強化と取締役会の実効性向上
- 資金・資本コストを踏まえた経営
- 安定的な利益成長に応じた株主還元（配当性向30%以上を目安）

（本年秋より統合報告書を発行し、毎年の取組内容、成果、課題をご報告予定）

ESG経営に関する当社グループ重要課題(マテリアリティ)

マテリアリティ



SDGs目標

E
S
G

脱炭素社会・環境保全への貢献

国土・地域発展への貢献

循環型社会・
サステナブルな暮らしへの貢献

サプライチェーンの一貫最適化
(情報・技術の活用)

多様な人財の活用
(人を育て、人を活かし、人を大切に)

信用・信頼に基づく経営

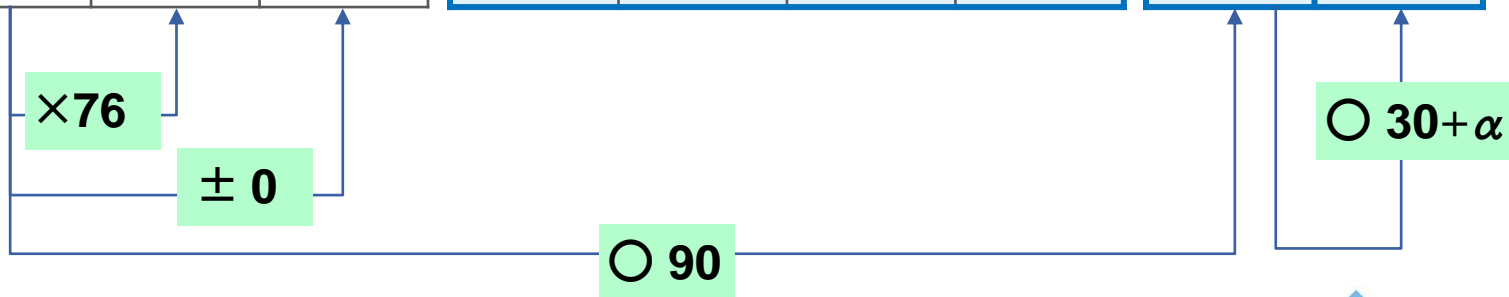
主要ゴール



4. 各事業の施策

2023年度事業別経常利益目標

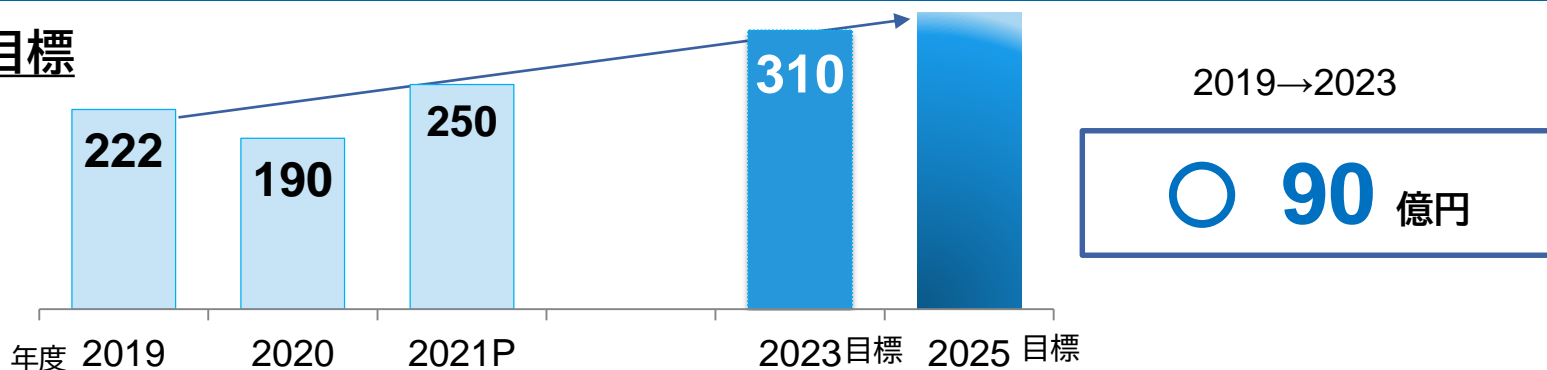
億円	2019 実績	2020 実績	2021 見通し	2019→2023 損益増減				2023 目標	2025 目標
				合計	環境 変化等	事業基盤 強化等	成長 戦略等		
鉄鋼	222	190	250	○ 90	× 75	○ 75	○ 90	310	
産機 インフラ	37	25	26	± 0	× 16	○ 10	○ 6	37	
繊維	46	16	26	× 6	× 30	○ 17	○ 7	40	
食糧	24	23	28	○ 11	-	○ 4	○ 7	35	
経常利益	332	256	330	○ 90	× 120	○ 100	○ 110	420	450+α



鉄鋼事業

経常利益目標

(億円)



環境変化 ×75 億円

2019年度の一過性要因補正も含む

- ↘ 国内需要、日本からの一般材輸出は共に構造的に減少
- ↗ 世界の鉄鋼需要、高機能鋼材需要は増加

事業基盤強化 ○75 億円

成長戦略 ○90 億円

ESG経営の深化

主要成長戦略

環境関連等新規需要捕捉

インサイダー化強化等のグローバル戦略

主要ユーザー連携等による拡販・収益性向上

M&A, アライアンス戦略の推進

DX戦略による鋼材流通の改革

鉄鋼事業の成長戦略

1. 新規需要捕捉

- 軽量化素材、EV・FCV等モーター電池素材等の自動車分野
- 風力、太陽光等の再生可能エネルギー分野
- マルチマテリアル化
- 情報通信、医療機器等向け高機能素材分野 等
- 環境対応型原料(ブラックペレット、HBI 等)

2. 海外事業の深化・拡充に向けたグローバル戦略の推進

- ローカルミルと連携した拡販(ASEAN・北米・インド等)
- インサイダー化の更なる推進(現地コイルセンター、Fabとのアライアンス等)
- 超ハイテン、電磁鋼板、特殊鋼等 高機能材の拡販

3. 主要ユーザー連携、流通・加工強化とソリューション提供による拡販・収益性向上

- 当社、NST三鋼販、NST日本鉄板、月星商事の 総合シナジー追及
- 国土強靱化、建設プロジェクト対応力の強化(BIM =Building Information Modeling 導入等)

4. 流通効率化や新たな事業創出につながるM&A、アライアンス戦略の推進



連結鋼材取扱量
供給ソース多様化も含め

2,100 万トンを以上

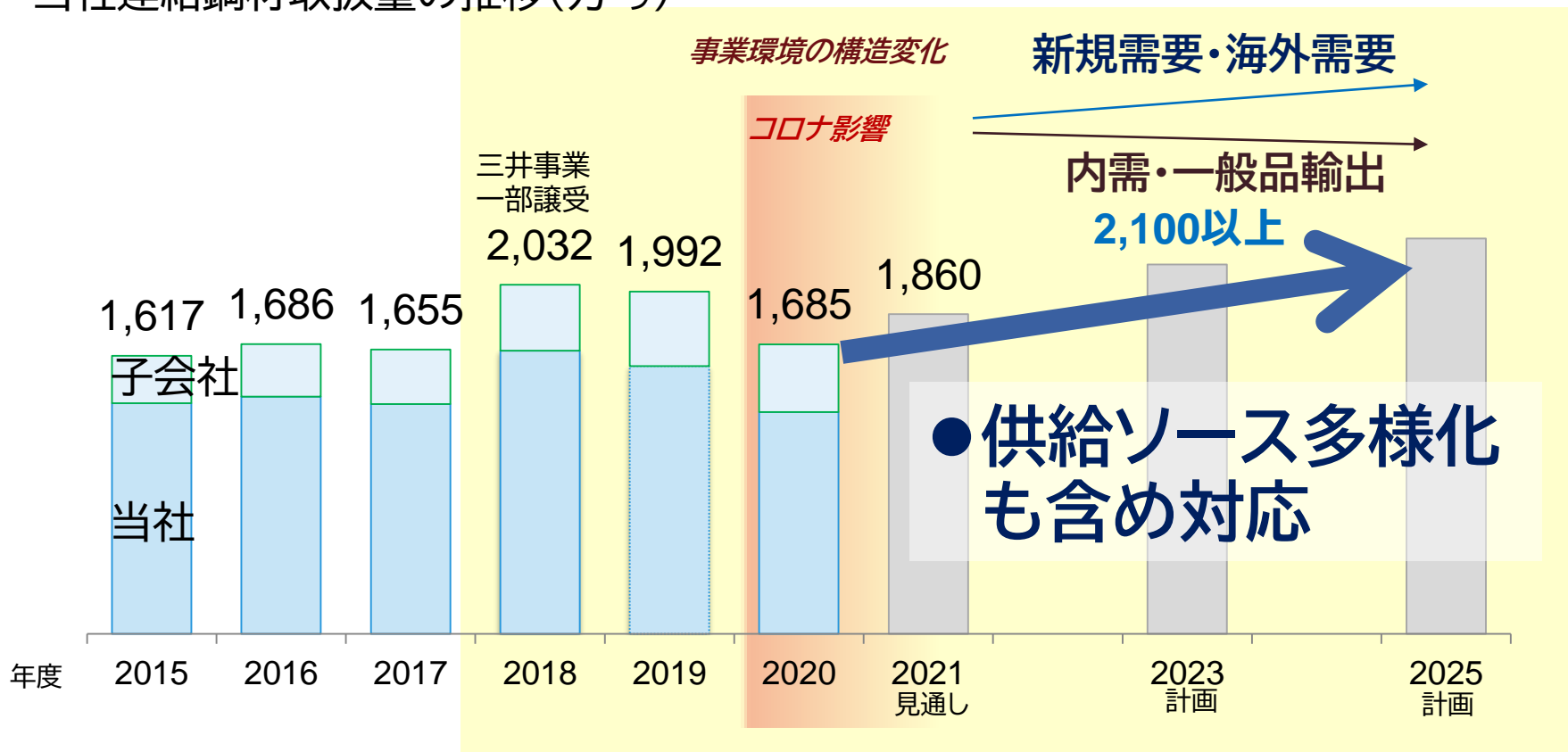
5. デジタルトランスフォーメーション戦略の推進

- トレーディング業務のデジタル化を発展、サプライチェーン一貫プラットフォーム構築

鉄鋼事業連結鋼材取扱量

連結鋼材取扱量 **2,100** 万ト以上
成長戦略の推進により、更なる増加を目指す

当社連結鋼材取扱量の推移(万ト)



デジタルトランスフォーメーション戦略による鋼材流通の改革

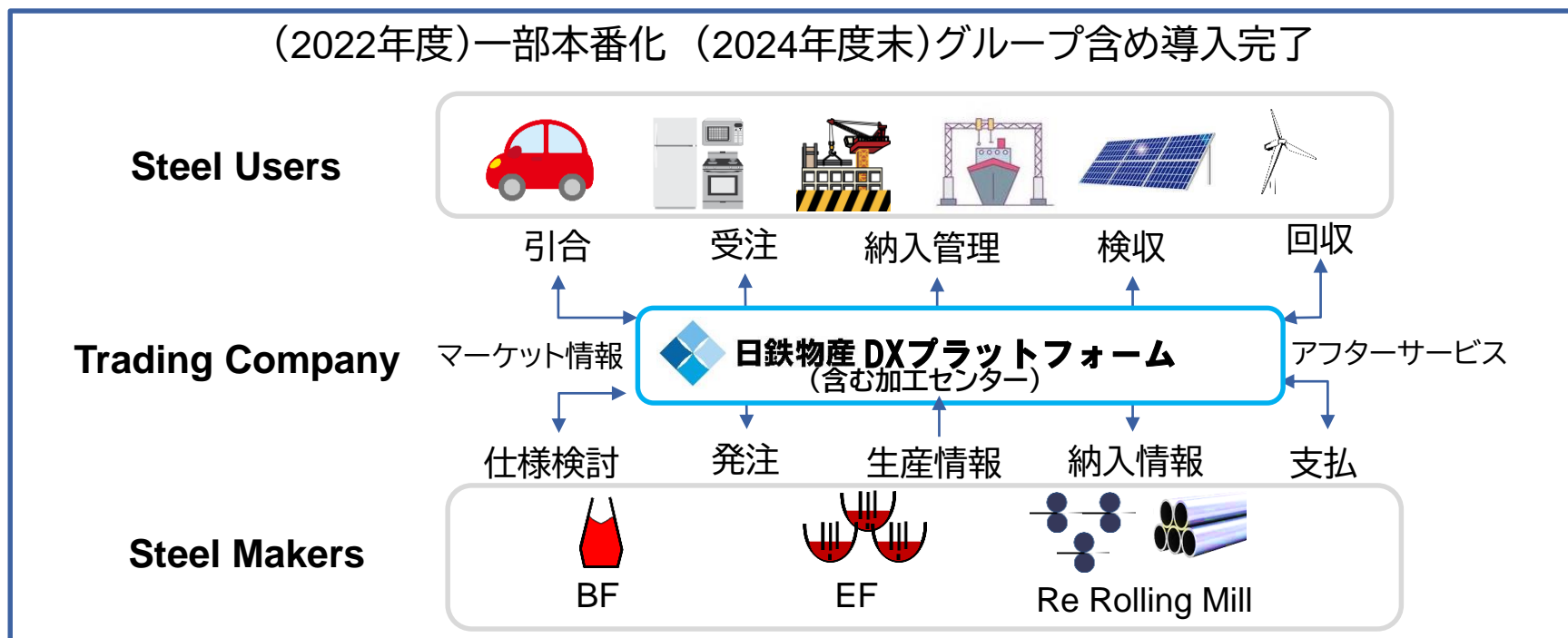
鋼材流通の課題

- 鋼材流通はメーカーもユーザーも多種多様
- 更に少量多品種化、納期品質管理の厳格化も進行

生産性・業務効率悪化
適確性の追求

NST's Solution

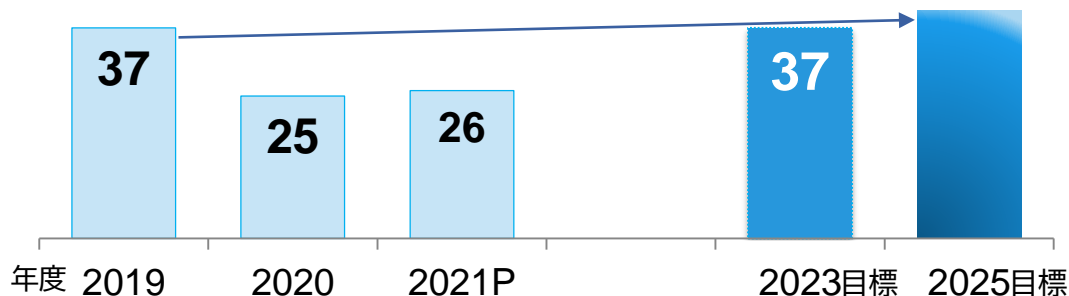
- ◎ 鋼材流通DXプラットフォーム(含む加工センター)を新規に開発し、
当社トレーディング業務をデジタル化
 - ユーザー、流通、メーカー一貫での効率化、業務適確性と品質管理を格段に向上
 - 情報のリアルタイム化・可視化による在庫・ロス・物流効率・生産性向上を実現



産機・インフラ事業

経常利益目標

(億円)



2019→2023

± 0 億円

(2019一過性要因除き)

○ 8 億円

環境変化 ×16 億円

2019年度の一過性要因補正も含む

↘ 国内設備投資の減少

↗ アルミ等高機能素材需要の増加

事業基盤強化 ○10 億円

成長戦略 ○ 6 億円

ESG経営の深化

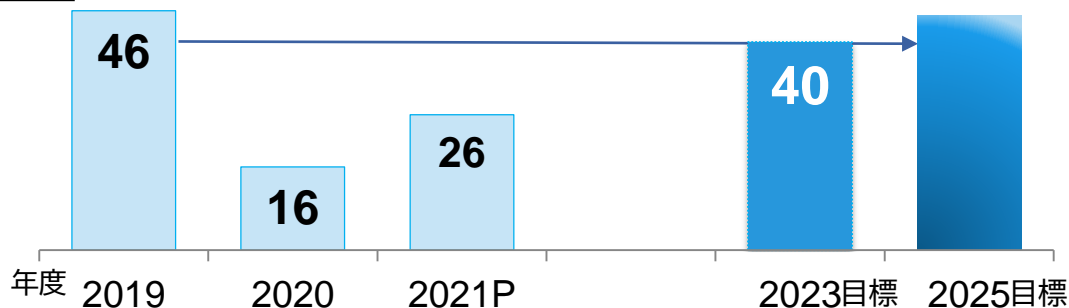
主要成長戦略

- マルチマテリアル化の推進(鉄鋼との協働)
- 世界的なアルミ需要拡大への対応強化
- ヘッドレスト部品事業のグローバル展開拡大
- 鉄道保線機器、厨房自動化機器輸出の拡大
- 屋根置き太陽光発電事業の拡大

繊維事業

経常利益目標

(億円)



2019→2023

× 6 億円

環境変化 × 30 億円

↘ 国内市場

FY2019

9.2兆円

FY2025

7.7兆円

(矢野経済研究所)

↗ 海外マーケット・サステイナブル関連需要の成長

事業基盤強化 ○ 17 億円

成長施策 ○ 7 億円

ESG経営の深化

主要成長戦略

- 成長ユーザー・分野への開拓と深耕 (ライフスタイル市場等)
- グローバル取引拡大 (欧州向け・中国向け等)
- 新規ビジネス開拓 (通販・EC専門向け、フィットネス系等)
- エシカル消費等の社会ニーズに対応した商品拡大 (リサイクル、アップサイクル商品等)

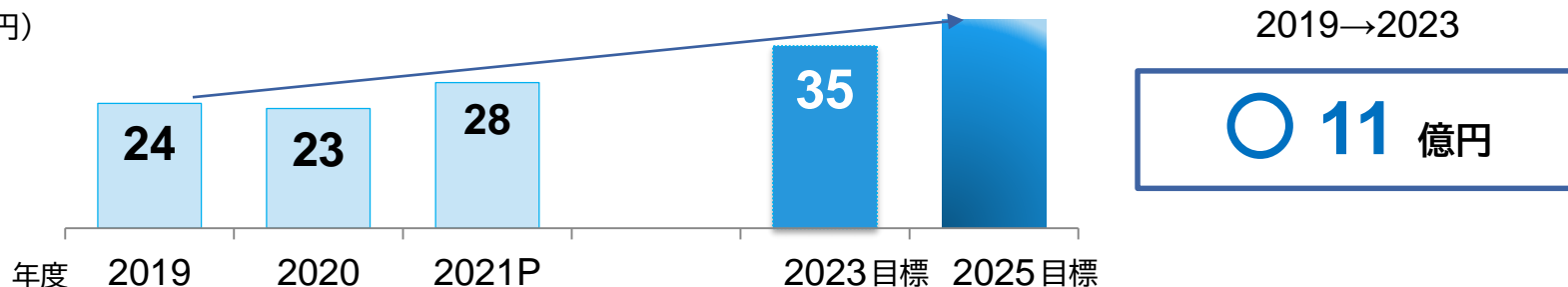
三井物産との提携による成長戦略

(収益は本計画外数)

食糧事業

経常利益目標

(億円)



環境変化 ± 0

→ 足元のコロナ影響による外食不振は
23年度には解消、インバウンド需要も回復

事業基盤強化 〇 4 億円

成長戦略 〇 7 億円

ESG経営の深化

主要成長戦略

- Plant Based Meat (植物由来肉)、Antimicrobial-Free Pork (抗生物質・成長ホルモンフリーの豚肉)の拡販
- 東南アジアマーケットの開拓
- 量販・テイクアウト業態への販売強化
- M&Aによるバリューチェーン充実

5. 収益目標と中長期環境目標

収益目標と投入計画

事業基盤の強化および成長戦略の推進により、2023年度は最高益となる
 経常利益**420**億円を実現、2025年度には**450**億円以上を目指す

年度	2020実績	2021見通し	2023計画	2025目標
経常利益	256 億円	330 億円	420 億円	450+ α 億円
親会社株主に 帰属する 当期純利益	159 億円	220 億円	260 億円	280+ α 億円
ROE	6.5%	8%	9~10%	
ROIC	3.9%	5%	6% 程度	
ネットD/E	0.95倍	1.0倍	1.0倍 以下	

配当性向(現状通り)

30% 以上を目安 (2020年度予定 32.4%)

投入計画

投資計画

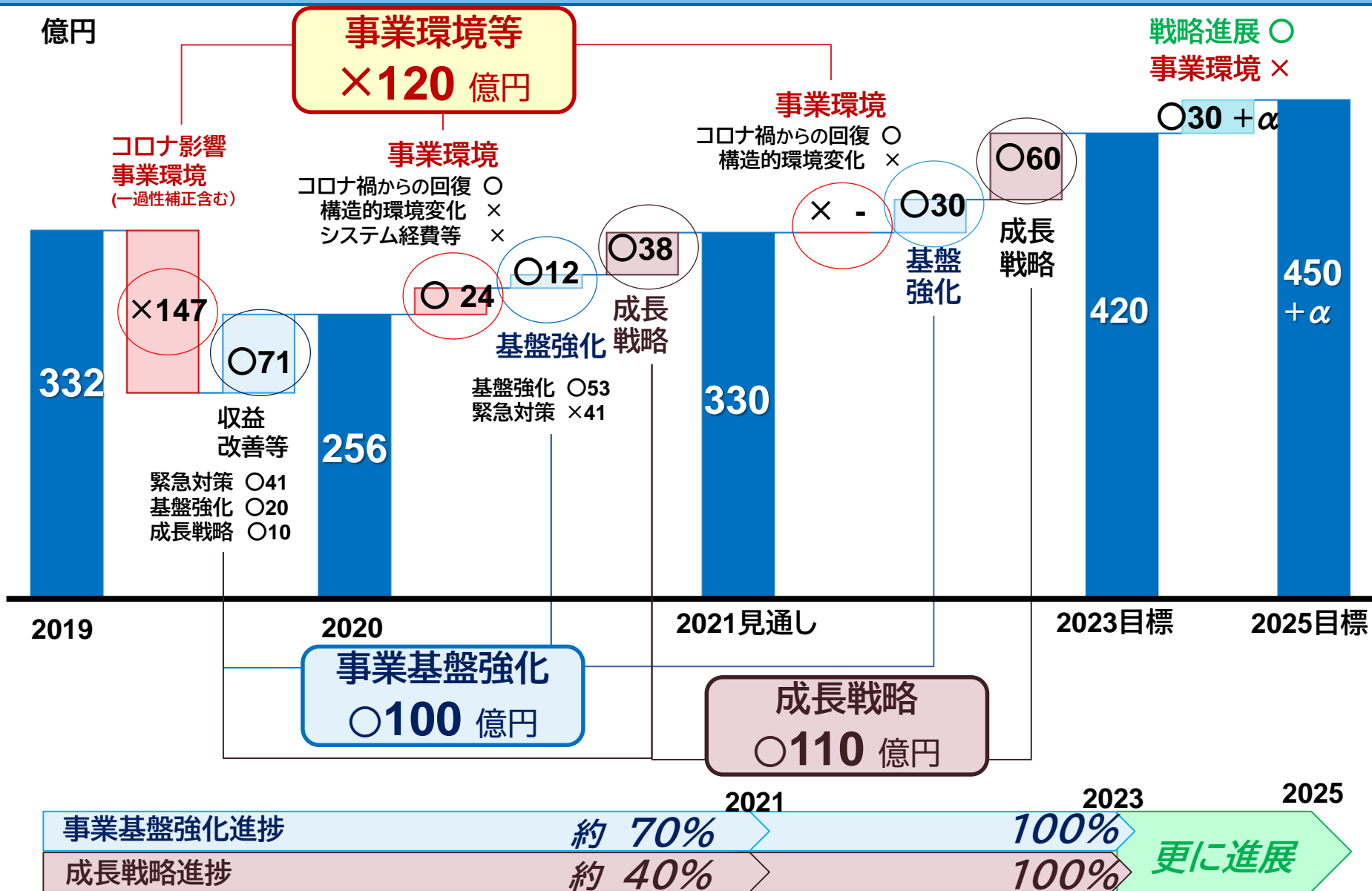
750 億円 (2021-2025年度)

システム投入計画

170 億円 (2021-2025年度)

2019→2025年度 経常利益増減

億円

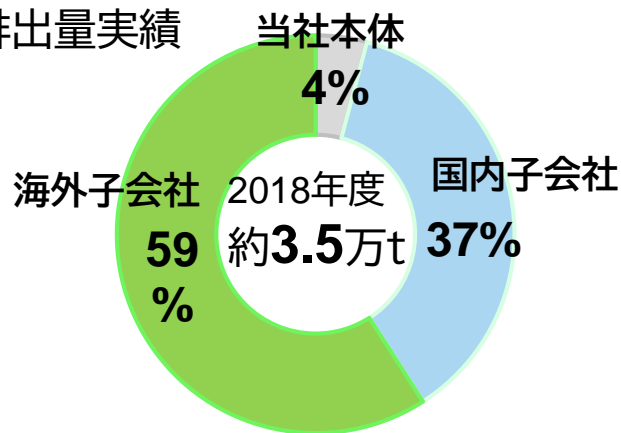


中長期環境目標

1. 当社グループ全体でCO₂削減に向けた活動を展開

- 対象 本体及び国内・海外連結子会社
- 設定目標 2030年度 CO₂排出量 2018年度比 ▲30%
2050年度 カーボンニュートラル

当社グループ
CO₂排出量実績



運輸部門を含む

実行施策

- ① 電力使用量削減
- ② 再生可能エネルギーへの切替推進
- ③ 使用車両のEV等への切替
- ④ 高効率・省エネ型設備への転換

同時に地球環境への負荷がより小さい
商材の販売を強化していく

2. 日本製鉄の「カーボンニュートラルビジョン2050」への提案・協力

日鉄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、開示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ことはお控えくださいますようお願い致します。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。



日鉄物産

NIPPON STEEL TRADING