

阪和興業 中期経営計画

2016年度～2018年度

2016年5月13日



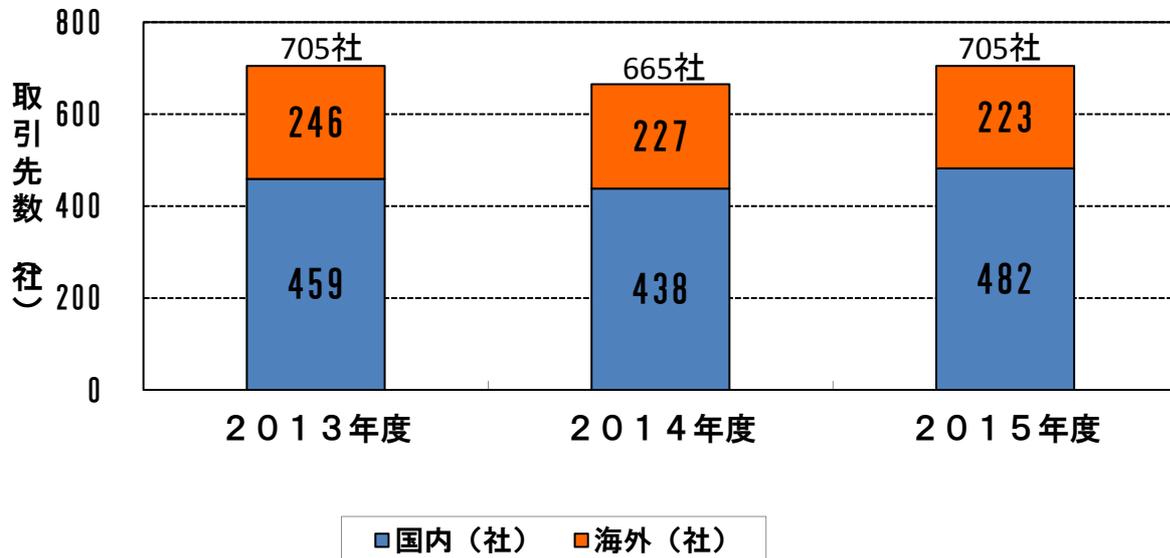
阪和興業株式会社

第7次中期経営計画のレビュー① 経営成績

	第6次最終 2012年度	第7次 目標	第7次1期 2013年度	第7次2期 2014年度	第7次最終 2015年度
売上高（億円）	15,113	18,000	16,825	17,373	15,118
売上総利益（億円）	447	540	513	557	565
営業利益（億円）	124	180	162	191	181 達成
経常利益（億円）	88	150	146	142	154 達成
売上総利益率（%）	3.0	3.0	3.1	3.2	3.7
営業利益率（%）	0.8	1.0	1.0	1.1	1.2 達成
経常利益率（%）	0.6	0.8	0.9	0.8	1.0 達成
ROA（%）	0.8	/	1.4	1.5	4.1
ROE（%）	4.1		6.6	6.9	17.2
ROIC（%） （EBITベース）	3.3		4.9	4.4	4.5
EPS（円）	22.8		38.1	43.9	122.9
ネットDER（倍）	1.80		1.88	1.75	1.36
単体鉄鋼取扱量（万トン）	923		969	1,042	974

3年で2,075社の取引先を新規開拓

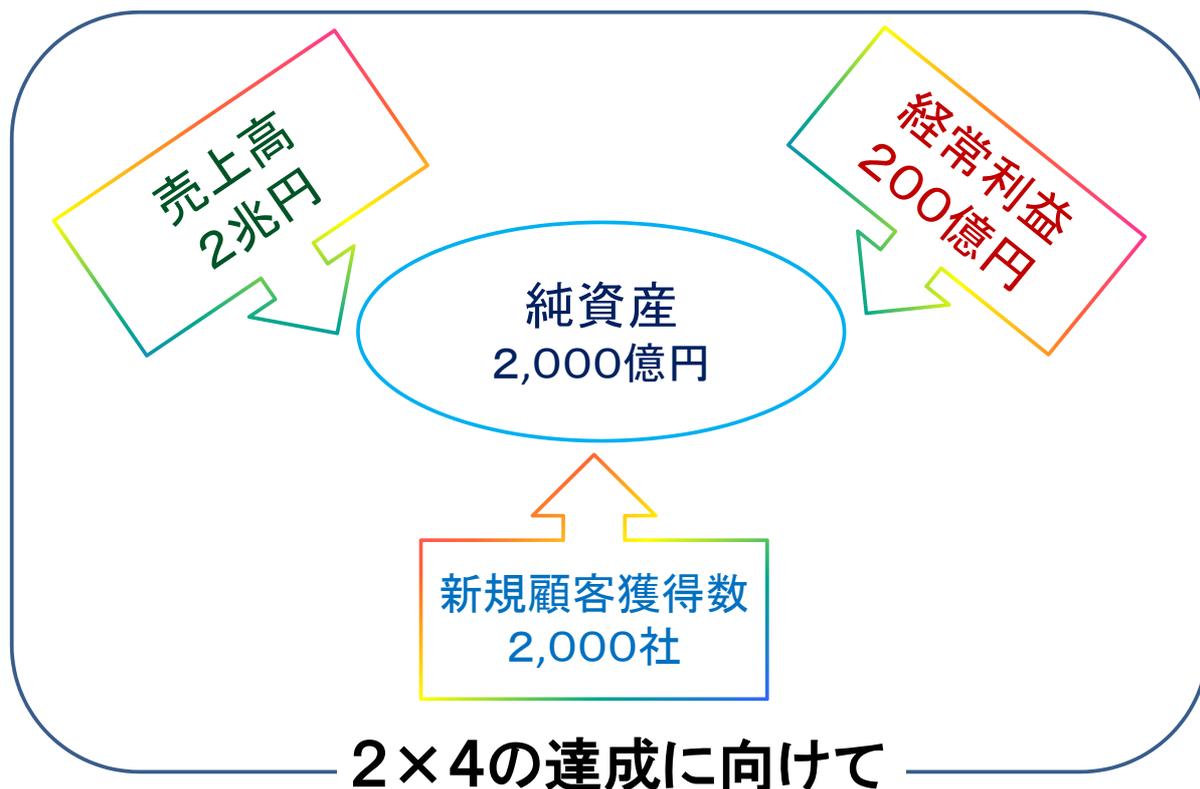
取引先新規開拓件数の推移



第7次中期経営計画のレビュー③ 投資実績

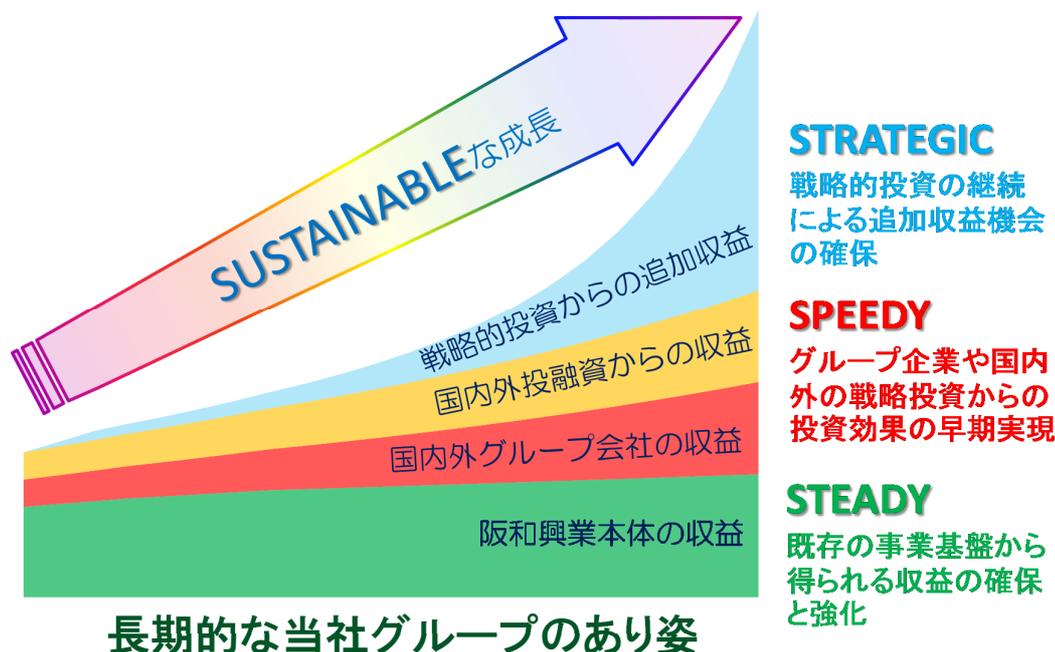
総投資額 468億円 - 資産売却等 248億円 = 純投資額 220億円

セグメント	日本	中国	アセアン	その他
鉄鋼	<そこか企業買収> ・三栄金属 ・北陸コラム ・松岡鋼材 ・福岡鋼業 ・大鋼産業 ・ダイサン <資本参加> ・中山製鋼所 ・東京鋼鐵 ・メタルテック	<資本参加> ・YUANTA(台湾) <能力増強> ・長富不銹鋼	<持分法適用会社> ・COSMOSTEEL (シンガポール) <資本参加・増資> ・NIPPON EGALV(マ) ・TATT GIAP SC(マ) ・SMC TOAMI(ベトナム)	<コイルセンター> ・HSSメキシコ設立
金属原料 非鉄金属	・日興金属 ・正起金属加工		<資本参加・融資> ・青山鋼鐵集団主導の NPI・ステンレス事業 (インドネシア)	<追加投資> ・SAMANCOR CHROME (南アフリカ)
食品	・丸本本間水産			
石油・化成品	・西部サービス ・アルファフォルム			

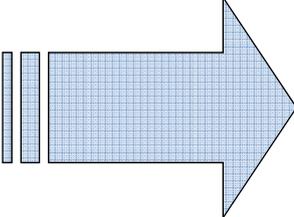


第8次中期経営計画のテーマ

『Sへのこだわり — Steady, Speedy, Strategic』
～中長期を見据えたSustainableな収益体質と経営基盤の強化～



2 × 4 の 3 項目を今中期計画期間中に達成

	第7次最終 2015年度		第8次最終 2018年度
売上高（億円）	15,118		20,000
経常利益（億円） 経常利益率（%）	154 1.0%		200 1.0%
新規ユーザー獲得件数 （3年間累計）	2,075		2,000

第8次中期経営計画の財務方針

- 3年間で300億円規模の戦略的投資の継続
 - － 優良な中堅・中小企業への分散型投資やアライアンス形成
 - － 食品、石油・化成品、木材事業での新たな収益機会の創出
 - － 特色のある資源分野における戦略投資の実施
 - － 成長市場である東南アジア、市場規模が大きな北米における重点的な戦略投資の実施
- 純資産2,000億円の積み上げに向けて
 - － 事業投資の積極化による潜在的なリスク資産の増加への対応
 - － より安定した財務基盤として5年程度での積み上げを実現
- 有利子負債資本倍率（Net DER） 1.5倍以下
 - － 持続的な成長のための資金確保と財務的な健全性の両立
- 配当に対する考え方
 - － 利益水準などを勘案して配当額の増加を目指す

- 世界経済の長期停滞
 - 成熟期に入った中国の景気減速
 - 金融危機や難民問題など域内の問題を抱える欧州
 - 必ずしも強靱でないファンダメンタルズの米国
- 日本の上げ底景気のピークアウト
 - 企業業績は回復基調だが限定的
 - 雇用拡大や賃金上昇の好循環を実感できない経済環境
- 人口動態の変化
 - 例のないペースでの人口収縮と高齢化の進行
 - 人口減少による需要の下押し
- 流通構造の抜本的变化
 - 経済の成熟に伴うメーカーやユーザーの収益獲得機会の減少
 - 機能を発揮できない流通の存在意義の低下
- 企業統治規制の強化
 - 内部統制制度などの外形的規制強化
 - コーポレートガバナンス・コードの制定



HKQC(Hanwa Knowledge Quality Control)の推進

- 阪和の「知」(Hanwa Knowledge)
 - 収益を稼ぐための「営業の知」
 - 稼いだ収益を守る「経営管理の知」
- 「知」のらせん・阪和のDNA
 - 阪和の「知」の正確な伝達
 - 欠損した情報の自己修復機能
 - 環境対応のための情報の突然変異
- 阪和の知による品質管理の実現
 - リスク分析と工程管理の展開
 - 問題発生時の極小化と損失一掃
- 阪和の知の品質管理
 - 知の定着の仕組み
 - 知の共有の仕組み



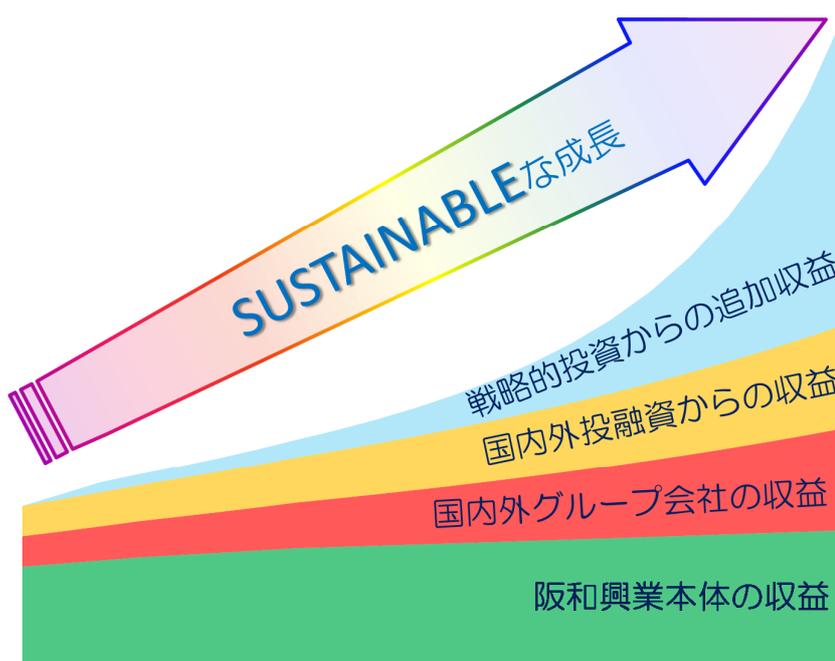
事業戦略の基本スタンス



- 自律的な成長 ～機能のさらなる磨き上げ
 - 既存事業の深掘り: 「そこか」戦略, サプライ・チェーン・マネジメントの深掘り
 - 二兎を追って二兎を得る: 「東南アジアにもう一つの阪和を」・北米での事業強化
- 事業の多様性の確保 ～機能のダイバーシティー～
 - 分散型投資の連打: 散発の大型買収ではない分散型投資
 - 広範なアライアンス構築: 幅広い形での阪和グループの拡大
- 投資効率と収益性の両立 ～リターンの最大化～
 - 個々の投資収益とシナジーや補完性の両立: グループ全体の収益向上
 - 持続可能な出資: 3年で300億円程度



- **Steady:** 既存事業からの確実な収益確保
 - HKQCによる業務工程内の損失リスク掃
 - 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強化
- **Speedy:** 投資効果の早期実現
 - 国内36社、海外33社からなるグループ会社の収益力強化
 - 既存の優良・有望な事業出資先の収益力強化
- **Strategic:** 戦略的投資の継続
 - 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
 - 食品、石油・化成品、木材などのセグメントでの戦略投資機会の創出
 - 特色のある資源分野における戦略投資の実施
 - 東南アジアと北米における重点的な戦略投資の実施



STRATEGIC

戦略的投資の継続による追加収益機会の確保

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

STEADY

既存の事業基盤から得られる収益の確保と強化

- 鉄鋼事業
 - － 「そこか」(即納・小口・加工)戦略の深掘り
 - 機能を補完できるパートナーのM&AプラスAによる取り込み
 - 流通センターの在庫機能の再構築
 - － サプライ・チェーン・マネジメントの深掘り
 - コイルセンターの機能向上によるユーザーへの対応力強化
 - ユーザーのニーズに合わせた最適な提案力の強化
- 食品事業
 - － 食品版「そこか」(即納・小口・加工)事業の強化
 - － アメリカなど海外需要地での販売展開強化
 - － バリューチェーンの上流から下流までの一貫モデルの利点を活かしたビジネスチャンスの創造
- 金属・非鉄金属事業
 - － 戦略投資先(インドネシア, 南アフリカ, マレーシア等)からの収益の刈取り
 - － 世界規模でのサプライヤー開拓
 - － 取扱商品の拡大
 - － 海外ユーザーへの販路拡大
- 石油・化成品事業
 - － エネルギー分野の総合トレーダーへの事業再構築
 - － 在庫機能を活かした収益の取れる体制の構築
 - － ユーザーニーズに合わせたサプライヤーの確保とインフラの整備
 - － リサイクル燃料や新エネルギー事業の拡大

- 「東南アジアにもう一つの阪和を」
 - － アセアン地域を重要な戦略地域と位置付け
 - エネルギー需要や都市への人口集中による住宅需要など旺盛な鉄鋼需要
 - サプライチェーンの域内での広がり
- 成長期から成熟期に入る中国
 - － 世界の工場から国内市場への需要シフト
 - 中国国内ネットワーク(域内子会社13社, コイルセンター7か所, 合弁事業4か所)を使った日本商社としてのきめ細やかなサービスの提供と中国国内需要への対応
 - 再輸出対応を超えた中国製品のマーケティング
- 持続的成長が続く北米
 - － 当社に市場開拓余地のある北米での事業拡大
 - アメリカの長期的な経済成長期待
 - アメリカの工場としてのメキシコの製造業の発展と自動車産業の発展に伴う日本からの活発な企業進出

- 財務規律の強化と資本構成の最適化
 - － 投資サイクルの運用システム全体の強化
 - － 資産ポートフォリオの見直しや新規投資の質の向上
 - － 純資産2,000億円までの積み上げによる財務の健全性の向上
- グループ管理体制の強化
 - － 国内外グループ会社のコーポレート業務の効率化
 - － リスク・マネジメント(与信管理機能など)機能の向上
 - － グループ会社の人材教育の充実

- コーポレートガバナンス体制の強化・充実
 - － コーポレートガバナンス・コードなどへの対応
 - － コンプライアンス・内部統制のチェック機能の向上
 - － 取締役会・監査役会を通じたガバナンス体制の実効性の向上
- 情報システムの強化とICT投資の充実
 - － ユーザー目線での価値提供に取り組むためのICT投資の強化
 - － HKQCを通じた業務フローの徹底改善と情報システムへの反映

- 事業環境に合わせた人材の育成と配置
 - － 国内外で活躍できるプロフェッショナル & グローバル人材の育成
 - － 社員の能力を最大限に発揮できる機会の提供
 - － グループ経営を担う経営スキルの向上
- 企業実力を高める経営戦略としてのダイバーシティの推進
 - － 性別や年齢, 国籍などに関わらず多様な人材の能力を価値につなげる施策の強化
 - － 女性社員個々の能力やキャリアパスに応じて最大限に活躍できる適所配置や管理職への積極的な登用, 女性の役員登用を視野に入れた海外留学・研修や人事ローテーションを組み合わせた総合的な経営人材の育成の推進

ユーザーのために・ユーザーとともに



阪和興業株式会社

当社の中期経営計画は、当社及び当社グループの役職員の業務活動のベクトルをそろえるためのマイルストーンとして位置付けており、当社グループの企業価値向上のために目指している方向性やその到達点、そのための戦略、戦術を分かりやすく提示することを目的としております。
本資料に記載されている当社の中期経営計画についての様々な経営目標やその他の将来に関する事項は、現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、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。そのため、経済情勢や市場動向の変化など、様々な要因の変化により、実際の業績が記載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ります。
従って、当社の将来性や成長性の分析に資するとの考えから中期経営計画を開示しておりますが、記載された目標・予想の達成及び将来の業績を保証するものではなく、株主へのコミットメントになるとは必ずしもとらえていないことをご承知おきください。