

「中期経営計画 2022」

2020年11月9日
阪和興業株式会社

Copyright© 2020 Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

目次

I. 前中期経営計画のレビュー

II. 中期経営計画 2022

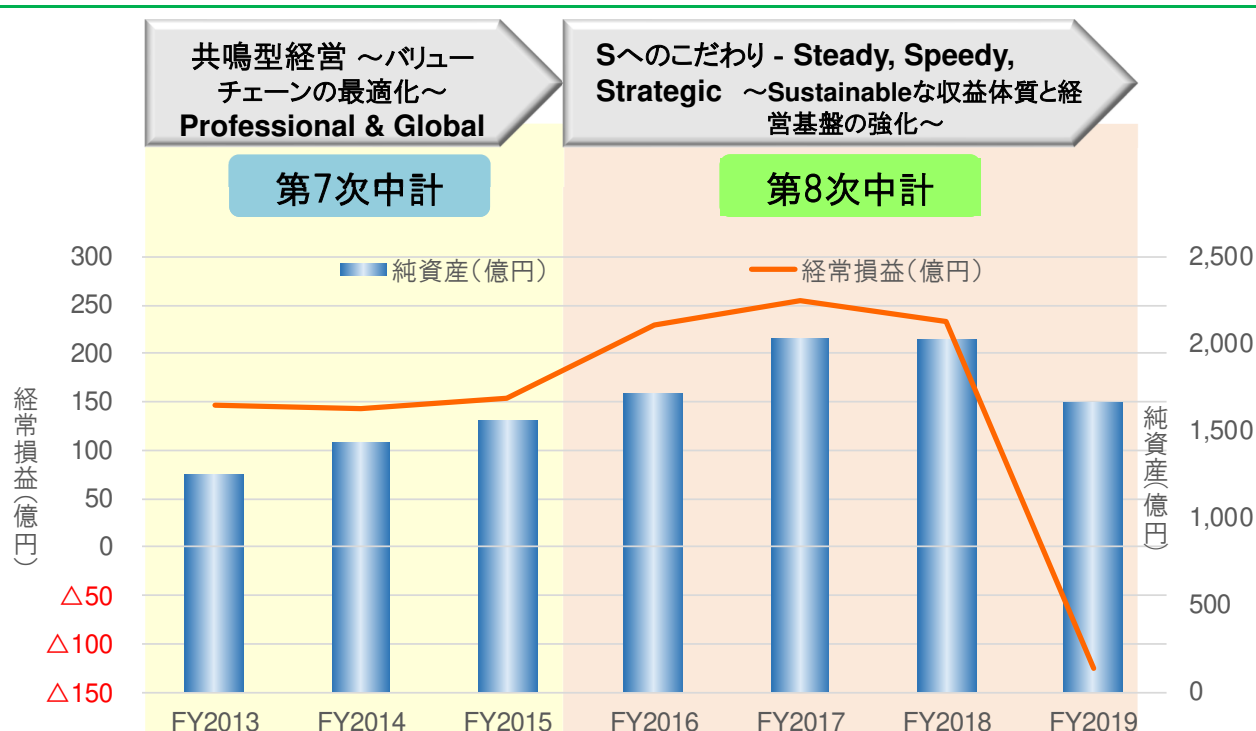
III. 2020年度（2021年3月期）の進捗

I. 前中期経営計画のレビュー

II. 中期経営計画 2022

III. 2020年度（2021年3月期）の進捗

中期経営計画の推移

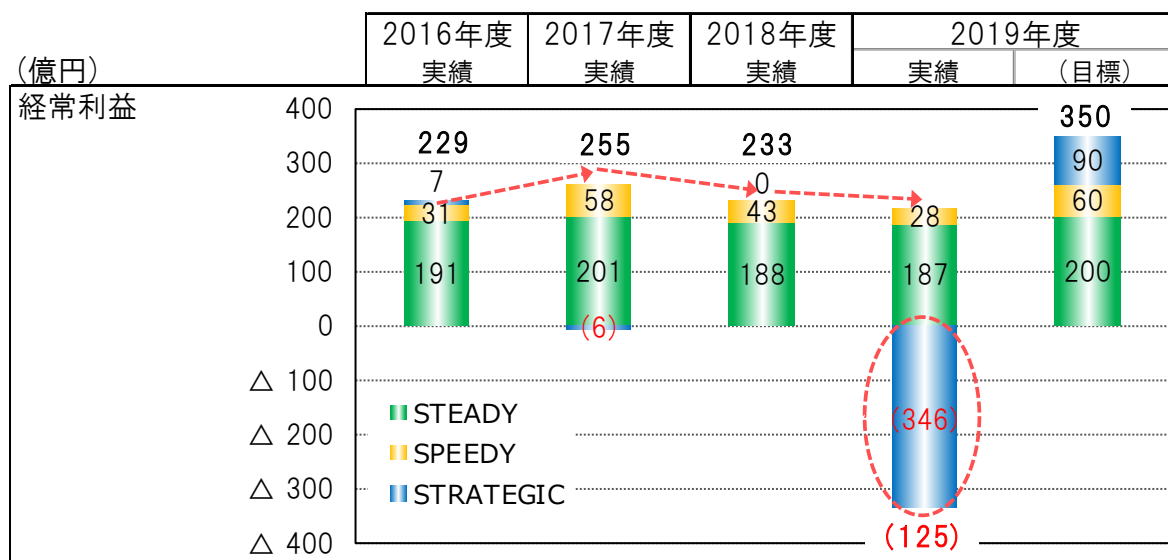


■ 経常利益・純資産は概ね遞増傾向で推移したものの、2019年度では、投資に関する減損損失を計上。グループとして初めての経常損失となり純資産は減少した。

定量目標の達成状況

	2019年度 実績	達成 状況	成果/内容
売上高 2兆円	1兆9,074億円	未達	2018年度では達成したものの、最終年度(2019年度)では市況低下や需要減退により未達
経常利益 350億円	△125億円	未達	投資に関する減損処理などにより最終年度において大幅未達
純資産 2,000億円	1,660億円	未達	2017年度で達成したものの、最終年度において投資に関する減損処理などにより未達
新規ユーザー獲得社数 2,700社	2,666社	未達	2,666社と目標にあと一步及ばなかったものの、取引ユーザーのすそ野は着実に拡大
投資総額 500億円(4年間)	768億円	超過	大型の資源投資により計画を上回る結果。投資効果は2020年度以降を見込む
Net DER 1.5倍以下	1.3倍 (1.6倍)	達成	ハイブリッドローンの調達などにより1.3倍 *()内はハイブリッドローンの資本性を考慮しない場合

3つのS(STEADY,SPEEDY,STRATEGIC) 推移 HANWA



- STEADY (当社単体の経常利益) は、概ね安定した収益力を維持
- SPEEDY (グループ会社からの収益) は、国内外の市況動向や海外現地通貨の変動に左右されるなど業績のブレが目立つ結果に
- STRATEGIC (戦略的投資からの追加収益) は、クロム市況の低迷などを受け、2019年度にSAMANCORに関する減損処理を実施

評価	課題
■ 当社グループの事業領域を3つのS (STEADY, SPEEDY, STRATEGIC) に区分し、事業の特性やリスクに応じた収益・成長機会を捕捉 ■ 国内における「そこか」(即納・小口・加工)戦略、海外における「第二の阪和を東南アジアに」戦略、また「特徴ある資源投資」などにより将来に向けた種蒔きを実施 ■ HKQC(Hanwa Knowledge Quality Control)の推進により阪和の「知」を伝承し、収益や業務品質の管理を推進	■ 多額の減損処理による純資産の毀損や新型コロナウイルスによる先行き不透明な状況等を踏まえ、財務体質などの経営基盤を再度強化する ■ 国内における「そこか」戦略をさらに推し進めながら拠点のシェアリングなども含めた事業の効率化を目指すほか、海外での「地産地消」型の需要を捕捉していく ■ 今後の事業環境の変化を見据えて投資先行型の戦略で対応したことに続き、その進捗を適切に管理し着実に収益に結び付ける

I. 経営基盤の強化 II. 事業戦略の発展 III. 投資の収益化

I. 前中期経営計画のレビュー

II. 中期経営計画 2022

III. 2020年度(2021年3月期)の進捗

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

クリーンエネルギー化の進展

- ✓ 脱炭素化への社会・政治的要求の高まり
- ✓ 再生可能エネルギーやバイオマス燃料需要の増加

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

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度化

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

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

中期経営計画2022の基本方針

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

(3階)

Ⅲ. 投資の収益化

- 既存の資源・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

(2階)

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
- 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展開と国内外での協業の推進
- 『第二の阪和を東南アジアに』戦略の発展としての海外での地産地消型ビジネスの拡大

(1階)

Ⅰ. 経営基盤の強化

- 財務基盤の強化・再構築
- コーポレートガバナンス体制の高度化
- 人財強化
- 業績管理手法・組織・業務等の再設計

(基礎)

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

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
 - ▶ $\text{投融資枠} = \text{連結基礎営業CF} (*) - \text{株主還元額}$
(*) $\text{連結基礎営業CF} = \text{連結営業CF} - \text{運転資本増減}$
- (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

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

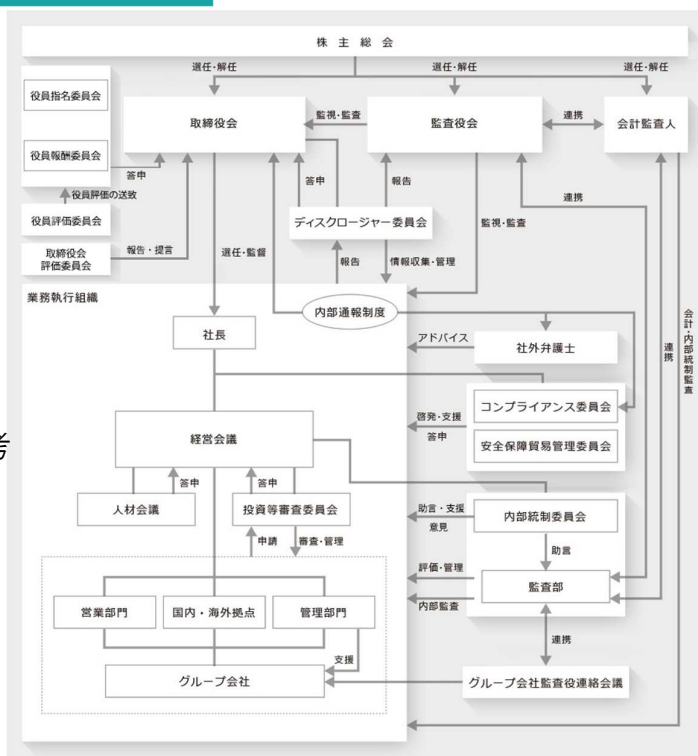
2020-2022年度の累計
投融資枠：500億円

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)

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



v. 人財強化

- (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

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



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**

新・管理会計制度

2021年度～スタート


 新・基幹システム『System for
Hanwa Innovating Finance and Trading』

2022年度～スタート



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



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

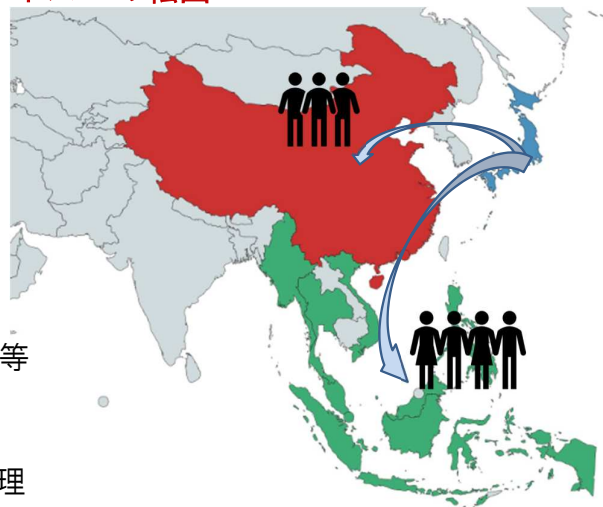
第2次「そこか」戦略：

東日本開拓/G会社の効率化

Ⅱ. 事業戦略の発展

ii. 海外鉄鋼事業

- (1) **地産地消型**ビジネス拡大・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・深掘り
- (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**



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

Ⅱ. 事業戦略の発展

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



Ⅱ. 事業戦略の発展

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**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



vii. 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



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

戦略的投資からの確実な収益の獲得



● WATERBERG JV(白金族製造)
— 2024年稼働予定

● BACANORA LITHIUM(炭酸Li製造)
— 2023年稼働予定。1.8万t/年生産

● QMB NEW ENERGY(CATL GROUP、青山実業等との合併)
(二次電池向けNi、Co化合物等製造)
— 2022年稼働予定。Ni年5万t、Co年0.4万t

● PT.BIOMASA JAYA(木質ペレット工場)
— 2022年～第1工場稼働予定(現在建設中)。15万t/年生産
— 2026年～第2、第3工場稼働予定。

● 徳信鋼鉄(高炉一貫普通鋼製造)— 350万t/年生産

● OM HOLDINGS(FeSi、FeMn合金製造)— FeSi、FeMn60万t/年生産

● 青山実業 インドネシアPJ(NPI～ステンレスHRC製造)— NPI約150万t/年生産、HRC約300万t/年生産

● SAMANCOR(Cr鉱石、FeCr製造)— FeCr約160万t/年生産

第8次中計

第9次中計 (2022)

第10次中計

ESG/Stakeholdersとの対話

阪和のサーキュラー・サプライチェーン・マネジメント

変わり続ける国際情勢や経済情勢、厳しさを増す業界動向、そして複雑化する環境・社会課題に適切に対応し、当社の持続的な成長と発展を確かなものとします。

(1) 長期的な重要課題の特定

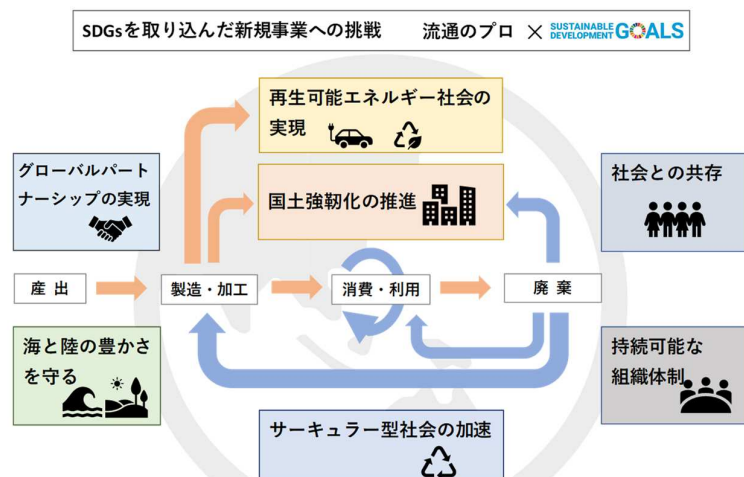
- ▶ 持続的に成長していくために取り組むべき長期的課題の抽出
- ▶ 重要課題の社内共有

(2) 重要課題の事業戦略への取込み

- ▶ 事業プロセスすべてにおけるSDGsの戦略への取込み
- 既存事業の実行(守り)
- CSR活動の推進(土台)
- 新規事業の構築(攻め)

(3) ステークホルダーとの対話

- ▶ 対話のフィードバック
- ▶ 戦略の見直しと事業の方向性の軌道修正による更なる成長



ESG/SDGsへの取組状況と今後の方向性



Copyright© 2020 Hanwa Co., Ltd. All Rights Reserved

20

定量目標のまとめ

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

人財育成・研修予算:
従来比 3倍

グローバル鉄鋼取扱重量:
1,500万t

グローバル新規取引先獲得数
(累計): 5,000社

2022年度(最終年度) 業績目標	第8次中計(参考)				第9次中計	
	2016年度 (実績)	2017年度 (実績)	2018年度 (実績)	2019年度 (実績)	2022年度 (目標)	
売上高(億円)	15,140	17,911	20,746	19,074	21,000	*1
経常利益(億円)	229	255	233	△125	300	*4
連結鉄鋼取扱重量(万t)	1,018	1,048	1,062	980	1,500	*2
連結新規取引先数	697	601	725	643	-	*3
(累計)	(697)	(1,298)	(2,023)	(2,666)	(5,000)	
投資総額(億円)	112	291	170	195	-	
(累計)	(112)	(403)	(573)	(768)	(500)	

*1 2022年度の目標数値の算定にあたっては、「収益認識に関する会計基準（企業会計基準第29号）」を適用しておりません。

*2 第8次中期経営計画期間の数字は阪和興業単体の取扱重量

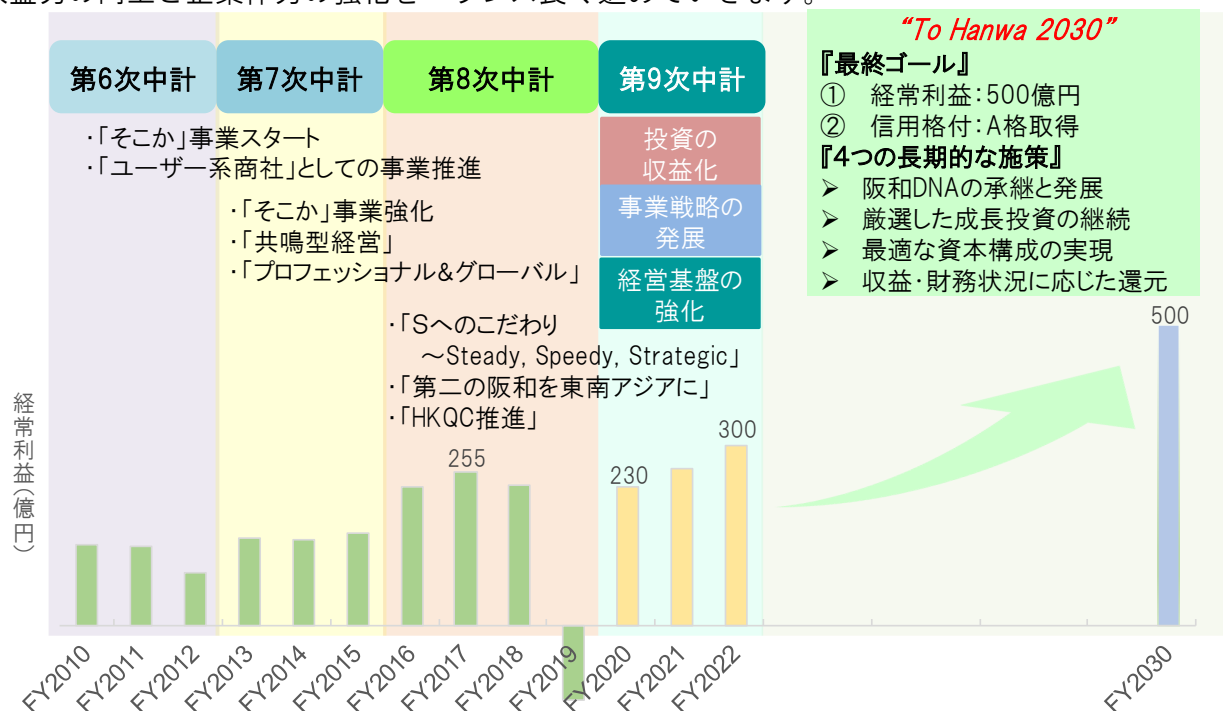
*3 第8次中期経営計画期間の数字は阪和興業単体の新規取引先数

*4 経常利益の内訳は、STEADY(当社単体の経常利益)：180億円、SPEEDY(グループ会社からの収益)：60億円、STRATEGIC(戦略的投資からの収益)：60億円を見込んでおります。なお、STRATEGICについては、従来はSTEADY・SPEEDYに含まれていた事業収益も含めております。

2030年に向けた展望

10年後のステージを見据えて

これからの事業環境の変化にも適応し、一層の飛躍を遂げるために、以下をターゲットにして、収益力の向上と企業体力の強化をバランス良く進めていきます。



I. 前中期経営計画のレビュー

II. 中期経営計画 2022

III. 2020年度（2021年3月期）の進捗

2020年度（2021年3月期）の進捗

計画期間	第9次中計			
	2020年度			2022年度
	(予想)	第2四半期		
		(実績)	(進捗率)	
				(目標)
売上高(億円)	17,000	8,010	47%	21,000
経常利益(億円)	230	102	44%	300
連結鉄鋼取扱重量(万t)	-	560	-	1,500
連結新規取引先数	-	666	-	-
(累計)	-	(666)	13%	(5,000)
投資総額(億円)	-	59	-	-
(累計)	-	(59)	12%	(500)

ユーザーのために・ユーザーとともに



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。