

新日鐵住金グループの中期経営計画について
～『総合力世界 No.1 の鉄鋼メーカー』の実現に向けて～

新日鐵住金グループは、現中期経営計画（2013年3月公表）において、統合シナジーの早期・最大発揮による持続的な利益成長を目指すこととしました。過去2年間、旧両社の技術融合や効率化によるコストダウン、設備集約、海外下工程の投資、グループ会社統合再編等を推進することにより、着実に成果を上げてまいりました。

<現中期計画の達成状況>

| | (2014年度見込) | (現中期計画) |
|---------|---------------------|----------------|
| 売上高利益率 | 7.3% | 最低5%、更に10%目標 |
| 統合効果 | 年率1,400億円 | 年率2,000億円 |
| | (2015FY2,000億円実現目処) | |
| D/E レシオ | 0.7程度 | 早期に1.0、更に0.8目標 |

製鉄事業を取り巻く環境は、中国における大幅な需給ギャップは相当期間継続すると想定されるものの、世界の鉄鋼需要は緩やかに増加することが見込まれ、特に、新興国では社会の成熟化や省エネルギー・環境対応ニーズの高まり等を背景とした高級鋼需要の着実な拡大が期待されます。また国内では、オリンピック需要は2020年に向けて漸減するものの、防災対応の国土強靱化や日本の立地競争力維持強化のための都市インフラの更新需要、製造業の国内生産増の動きなど、底堅い需要が期待されます。

一方、原油・原料価格、為替等の市況変動や世界各地で高まる地政学リスクなど、様々な環境変化が予想されますが、これらへの確に対応することが求められております。

新日鐵住金グループは、こうした事業環境や当社グループの課題に着実に対応し、「技術力」「コスト競争力」「グローバル対応力」を進化させ、揺るぎない『総合力世界 No.1 の鉄鋼メーカー』を実現するため、今般、2015年度～2017年度を実行期間とする「2017年中期経営計画」を策定いたしました。これにより熾烈化する競争を勝ち抜き、持続的な利益成長を目指します。

その主要な内容は以下の通りです。

2017年中期経営計画の概要

1. 製鉄事業

(1) 国内マザーミル競争力の強化

1) 国内マザーミルの位置付けとその強化

国内製造拠点、将来に亘り製鉄事業のマザーミルとして、鉄源の安定生産はもとより、技術開発並びにコスト・生産性改善の拠点としての進化を続け、国内外へのミドル・ハイエンド製品の安定供給と海外事業拠点への技術支援を行っていきます。

そのために、主力製鉄所が設立後40年以上を経過している現状を踏まえ、製鉄所等の「強化・再建」を基本経営課題に据えて、「設備」と「人」の両面で製造実力の強化策を推進します。

2) 鉄源工程の最適体制構築

全社での高出銑操業の追求等による鉄源設備稼働率の向上を図り、より小さい固定費で高い生産性を実現します。

① 現在推進中の君津製鉄所の高炉2基体制への移行（第3高炉休止）については計画通りに2015年度末を目途に実行致します。

② 加えて今回、八幡製鉄所において以下の最適化施策を実施することと致しました。

・戸畑第4高炉増出銑対策の実施、輸送線の設置による戸畑地区から小倉地区へ溶銑の供給

・社内の他製鉄所からの特殊鋼棒線用鋼片の供給

これにより小倉第2高炉を休止し、併せて小倉地区製鋼効率化の実施により、棒線品種の最適生産および競争力強化を図ります。

小倉地区での特殊鋼棒線製品の生産は現状水準を維持致します。

なお、和歌山第5高炉から稼働待機中の新第2高炉への切替えは、需要動向等も踏まえてタイムリーに実施出来るよう、稼働に向けた事前準備を開始します。

これらの施策により、激しい競争環境においても優位性を確保出来る体制を構築します。

①君津（既公表）

高炉2基体制への移行（第3高炉休止）（休止時期：2015年度末 目途）

②八幡

(a)戸畑第4高炉増出銑対策、輸送線（私鉄道+トンネル）（完成時期：2018年度中）
の設置による戸畑地区から小倉地区へ溶銑の供給

(b)小倉第2高炉等休止（休止時期：2018年度末 目途）

(c)小倉地区製鋼効率化対策（休止時期：2018年度末 目途）

品質対応力・生産性で優位性のある第4連鑄機系列を活用、第3連鑄機系列休止

(2) グローバル戦略の推進

当社が有する商品技術力・コスト競争力・供給ネットワークを活かし、高級鋼を軸にグローバルマーケットで当社ポジションの維持拡大を追求していきます。

1) 顧客のニーズに対する材料、設計、工法面からの総合提案や海外拠点活用等により、グローバルマーケットにおける主力分野（自動車、資源エネルギー、鉄道・建築土木等のインフラ関連）での高級鋼需要を着実に捕捉するとともに、差別性ある商品力の更なる向上や流通加工におけるグループの総合力発揮により、国内外市場で当社ポジションの維持拡大を図ってまいります。

2) 海外の成長市場の需要を捕捉する中、特に自動車を始めとする主要顧客が製造拠点を有する北米、ASEANでは、高級鋼輸出及び現地生産の両面により、当社のプレゼンスを確固たるものにいたします。

3) この数年内に稼働を開始、又は今後稼働を予定している海外のプロジェクトについては、立上げに万全を期し、確実に戦力化してまいります。

4) また、グローバル・ビジネス展開に相応しい、地域統括機能の強化、グローバル人材育成、業務システムの構築等、組織・業務運営の基盤を強化してまいります。

<参考> 主要な海外事業投資案件

| 内 容 | 国・地域 | 分野 | 製造能力 | 稼働日/予定日 |
|---|--------|-----------------|-----------|-------------|
| AM/NS Calvert (Arcelor Mittal との JV) | 米国 | 自動車 (熱延、冷延、CGL) | 530 万 t/年 | 2014 年 2 月 |
| TENIGAL(Ternium との JV) | メキシコ | 自動車 (CGL) | 40 万 t/年 | 2013 年 8 月 |
| NSGT | タイ | 自動車 (CGL) | 36 万 t/年 | 2013 年 10 月 |
| JCAPCPL (TATA との JV) | インド | 自動車 (CAPL) | 60 万 t/年 | 2014 年 5 月 |
| KNSS (PTKS との JV) | インドネシア | 自動車 (GAPL) | 48 万 t/年 | 2017 年度中 |
| BNA (宝鋼との JV) | 中国 | 自動車 (No4CGL 新設) | 42 万 t/年 | 2015 年度中 |
| VSBS (Vallourec との JV) | ブラジル | エネルギー (OCTG) | 60 万 t/年 | 2011 年 9 月 |
| VAM® BRN(住商との JV) | ブルネイ | エネルギー (初切リライン) | 2 万 t/年 | 2016 年度中 |
| NSBS (BlueScope との JV) | アジア・米国 | インフラ (CGL 等) | 140 万 t/年 | 2013 年 3 月 |
| CSVC (CSC との JV) | ベトナム | インフラ (CDCM 等) | 120 万 t/年 | 2013 年 4 月 |

上記 (1) (2) により、「世界最強の鉄源工程と高級鋼の製造・開発基地としての国内マザーミル」と「成長市場に立地し、マザーミルの素材と技術力を活用する海外下工程拠点」の両輪によるグローバル事業展開を図る、当社のビジネスモデルを徹底して強化します。

(3) 技術先進性の発揮

- 1) 当社が有する世界最大規模 (研究員 約 800 名)・世界最高水準の技術開発力の一層のレベルアップを図り、自動車・資源エネルギー・インフラ分野を軸とした成長市場におけるハイテン鋼板や耐食性高合金シームレス鋼管などの高機能商品開発、お客様への設計・鋼材選択・加工などの総合ソリューション提案、プロセス革新による生産性の向上等で世界をリードします。
- 2) そのために現状より研究開発費を 10%程度拡充することで開発スピードを加速化するとともに、水素社会を始めとした新しい社会ニーズに対応した次世代鋼材研究や、高度な解析・数理技術等を駆使した要素・基盤技術の研究にも積極的に取り組み、お客様や社会のニーズへの確に対応してまいります。

こうした技術先進性の発揮は、高級鋼を軸にグローバル市場でポジション拡大を図る当社の事業戦略を支えるとともに、国内外拠点の製造技術力の向上にも大きく寄与します。

(4) 世界最高水準のコスト競争力の実現

生産体制の集約を含む統合効果のフル発揮、コークス炉リフレッシュ効果、歩留向上等の徹底した操業技術改善などにより、3年間を目途に年率 1,500 億円以上(単独)のコスト改善の実現を目指します。これに上記マザーミル強化策の効果を併せ、グローバル競争を勝ち抜く世界最高水準のコスト競争力を実現いたします。

- 1) 統合効果のフル発揮 600 億円
最適生産体制 (高炉稼働体制、下工程集約等)、旧両社技術のベストプラクティス展開、グループ会社統合効果、本社のスリム化 等
- 2) 体質強化投資の成果発揮等 900 億円
コークス炉リフレッシュ対策、歩留向上対策 等

(5) 製鉄事業グループ会社の体質強化

既に統合再編したグループ会社については、シナジー効果の更なる追求を図るとともに、当社とグループ会社一貫、またはグループ会社間などのシナジー追求も拡大します。

加えて、各社のドメイン事業の再検証を行い、更なるグループ内再編や「選択と集中」を進めてまいります。

2. 製鉄以外の各事業セグメントの方針

各事業は競争力基盤を強化し、中核事業である製鉄事業へのシナジー追求と各業界でのトップクラスの収益体質の確保を目指します。

加えて、製鉄事業を含む5事業セグメントが保有する、世界市場をリードする製品や技術力を融合し、研究開発連携や、需要家への総合ソリューション提案の強化等を通じ、当社グループ・シナジーの最大化を図ってまいります。

(1) エンジニアリング事業

製鉄事業の差別化製品を支える製鉄プラントを主たる事業として、鋼構造分野における国内の防災・国土強靱化施策、東京オリンピックに向けたインフラ整備等のビジネスチャンスの確実な捕捉に加え、環境・エネルギー分野におけるアジアを中心とした成長市場への積極的展開等により、各事業分野毎に更なる利益成長を図ってまいります。

(2) 化学事業

製鉄事業のコークス炉の副産物であるタールを主たる原料として、炭素材料（ニードルコークス、カーボンブラック等）、化学品（スチレンモノマー等）、回路基板材料（エスパネックス®）、エポキシ樹脂を軸とした安定的収益構造を確立するとともに、炭素・樹脂というコア技術をベースとして、自動車・インフラ分野に軸足を置いた次世代を担う事業創出に取り組みます。

(3) 新素材事業

全社研究開発部門からシーズや基礎技術の提供を受けた、電子産業分野（表面被覆 EX ワイヤ®等）、インフラ分野（炭素繊維複合材）、環境分野（排ガス浄化用メタル担体）を中心に、差別化商品・技術の深掘り、海外生産拠点の増強、将来に向けた技術開発・事業開発により、成長戦略を推進します。

(4) システムソリューション事業

製鉄事業の効率的生産を支えるグループ内システムソリューション機能に加えて、顧客企業の活発化するITニーズに対する的確なソリューションや、運用・保守を中心とするITアウトソーシング、クラウドコンピューティングサービス等のITサービス提供を通じて、持続的な事業成長と業界トップクラスの収益力の実現を目指します。

3. 成長を支える経営資源投入

マザーミルの競争力強化を目的とした国内設備投資は、コークス炉等の大型設備更新、設備健全性の維持・強化策、コスト競争力強化に資する収益改善策等、4,500億円/年程度（対現中期+1,000億円程度）を計画化し、実行します。また、事業投資は1,000億円/年程度の投入枠を設定し、タイムリーに成長投資を決断してまいります。採用については1,300人/年程度（対現中期+600人程度）を織り込み、人的戦力を強化・拡充します。

なお、上記資源投入の実行と併せて、グループ全体の選択と集中を更に進めて、資産圧縮（約2,000億円/3カ年）を行い、上記の成長投資の財源の一部に充当し、財務体質の改善も同時に実現します。

| | 2017年中期 | (参考) 2013-14年度見込 |
|--------|---------------|------------------|
| 国内設備投資 | 約13,500億円/3カ年 | 約7,000億円/2カ年 |
| 事業投資 | 約3,000億円/3カ年 | 約2,600億円/2カ年 |
| 研究開発費 | 約2,100億円/3カ年 | 約1,300億円/2カ年 |
| 採用(単独) | 約1,300人/年 | 約700人/年 |

4. 信頼される企業に向けた取り組み

- (1) 当社の基本理念※を実践し、社会への一層の貢献に努めてまいります。
- (2) 各種法令・ルールを遵守するとともに、安全・環境・防災等のリスク管理を適切に行ってまいります。特に、名古屋製鉄所の事故を教訓に、全社を挙げて未然防止対策に取り組んでまいります。

新日鐵住金グループは、社会から信頼される企業に向け、上記の取り組みを継続します。

※常に世界最高の技術とものづくりの力を追求し、優れた製品・サービスの提供を通じて、社会の発展に貢献します。

5. 『総合力世界 No.1 の鉄鋼メーカー』の実現に向けて

- (1) こうした一連の施策により、国内競争力基盤の充実（国内粗鋼能力5,000万t）、海外事業の収益拡大・戦力化（海外拠点販売量を2014年度比+20%）による中長期的な利益成長とキャッシュフロー拡大を図り、ROS10%以上、ROE10%以上を目指します。
- (2) また、前述した成長資金の投入を織り込んだ上で、2017年度末のD/Eレシオについては国際格付A格の平均水準である0.5倍程度を目指すこととし、盤石な財務体質を実現します。
- (3) 株主の皆様への配当還元につきましては、連結配当性向の方針を現行の「20%程度を基準」から「20~30%を目安」へと拡充することといたします。（2015年度から適用）
- (4) これらを通じて、『総合力世界 No.1 の鉄鋼メーカー』の実現に向けて邁進します。

<2017年中期経営計画のターゲット>

| | 2017年度 | (参考) 2014年度見込 |
|---------|--------|---------------|
| 売上高利益率 | 10%以上 | 7.3% |
| 株主資本利益率 | 10%以上 | 6~7%程度 |
| D/E レシオ | 0.5程度 | 0.7程度 |

(お問い合わせ先) 総務部広報センター TEL : 03-6867-2135, 2146, 2977, 5807

以上