

証券コード:5401



新日鐵住金
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

2020年 中期経営計画

2018年3月2日

代表取締役社長
進藤 孝生

特に断りのない限り、本資料中の財務数値は連結数値

© 2018 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

社長の進藤です。

本日は、当社の2020年度までの3か年、そして2021年度以降の長期にわたる進化に向けた施策を含む新しい中期経営計画のポイントについて ご説明してまいります。

1. 基本方針
2. 取り組み施策
3. 2017年中期経営計画の振り返りと
2020年中期経営計画の3年目標

1. 基本方針

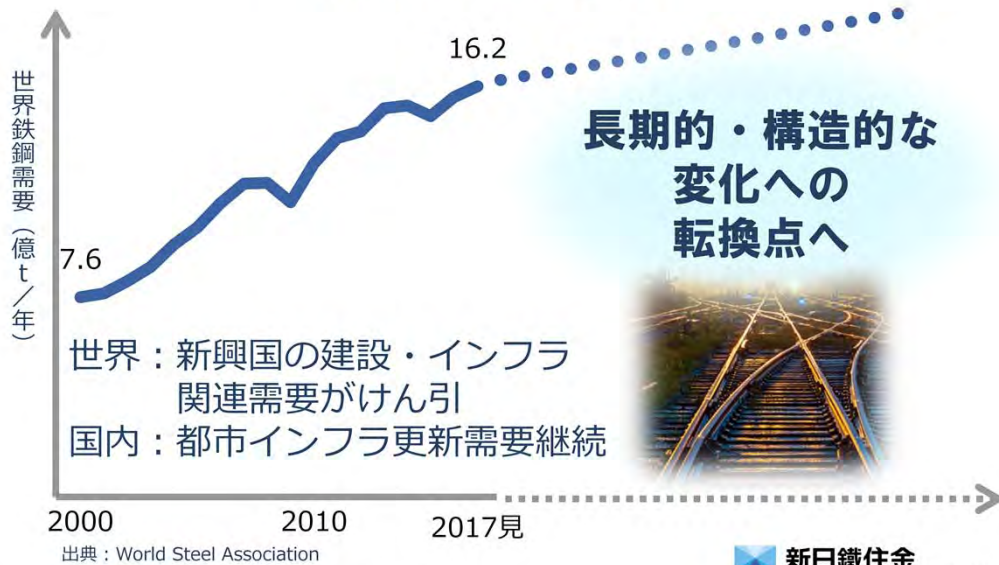


© 2018 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

 **新日鐵住金**
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

最初に、今回の中期経営計画の基本方針をお話いたします。

世界鉄鋼需要は長期的に 着実な拡大を継続



まずは、事業をとりまく環境であります。

世界経済は引き続き底堅く維持されることが期待されるなかで、鉄鋼需要も長期的に全世界で着実な拡大を継続する見通しです。新興国の建設・インフラ関連が鉄鋼需要をけん引し、国内においても都市インフラの更新需要の継続が期待されます。

一方で、

社会と産業のあり方が、長期的・構造的に大きく変化することが予想されており、鉄鋼業も進化を求められる、転換点を迎えていると考えております。

事業環境の長期的変化 リスクとオポチュニティ

6

鉄鋼需給構造の変化

国内人口減少
各国の保護主義化
新興国の自国産化

社会・産業構造の変化

高度 I T 活用
EV化・自動運転

持続可能な社会の実現

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS

温暖化ガス削減
循環型社会構築

 新日鐵住金
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

© 2018 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

日本の人口は既に減少を始めており、国内の鉄鋼需要は、長期的には、減少することが予想されます。海外では、各国で保護主義的な動きが見られ、また需要の成長する新興国では、鉄鋼製品を輸入するよりも自国内で生産することを志向する動きも予想されます。世界の鉄鋼需要が伸びる中であっても、需給構造は変化することが想定され、日本からの鉄鋼輸出にも変化が生じる可能性があります。

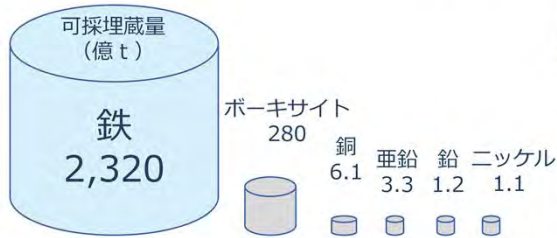
一方、高度 I T の急速な進歩、自動車メーカー各社の車体軽量化や高強度化ニーズの高まり、E V 等新エネルギー車への動き、自動運転の普及など、今後、社会や需要業界そのものが大きく変化することが予想されています。

また、S D G s 「持続可能な開発目標」が、国連で採択され、「パリ協定」が発効するなど、持続可能な社会の実現に対する企業の貢献が期待されています。

こうしたメガトレンドの中であっても、鉄は他の素材に比べて大きな優位性があり、あらゆる産業・インフラ構築のために必要不可欠な基礎素材として、素材の主役であり続けるものと確信しております。

鉄は素材の主役

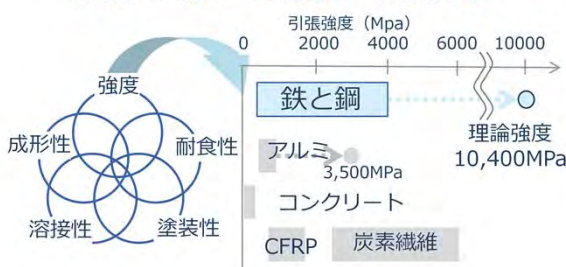
豊富な資源と安価なコスト



何度でも何にでも再生利用できる無限リサイクル



多様な特性と無限の可能性



ライフサイクルでの環境負荷の低さ



鉄は、資源が豊富で、安価な素材であるのはもちろんのこと、強度・成形性・溶接性などの多様な特性を有しており、その性能の向上や組み合わせによる機能の発揮には、無限と言ってもよい可能性があります。

環境面でも、鉄は最も優れた素材と言えます。社会での役割を終えた鉄鋼製品は、磁性を持つという特性によって、容易に選別回収ができます。自動車や建築など、用途によって特性を作り分けた鉄鋼製品であっても、精錬工程でリサイクルする際に一旦その特性をリセットできるため、何度でも、どのような製品にでも、品質を落とすことなく再生利用できます。

また、同じ単位の素材をつくる時のCO2発生も、鉄はアルミや炭素繊維などの他素材よりもはるかに少なくてすみます。素材の環境負荷を評価する場合、使用時の環境負荷にスポットがあたりがちですが、鉄は製造・使用・リサイクルまで含めたライフサイクル全体では、環境負荷が極めて低い素材です。

将来の変化を見据えた
「技術」「コスト」「グローバル」の
更なる進化

基盤強化への継続的取り組み
2020

2018



© 2018 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

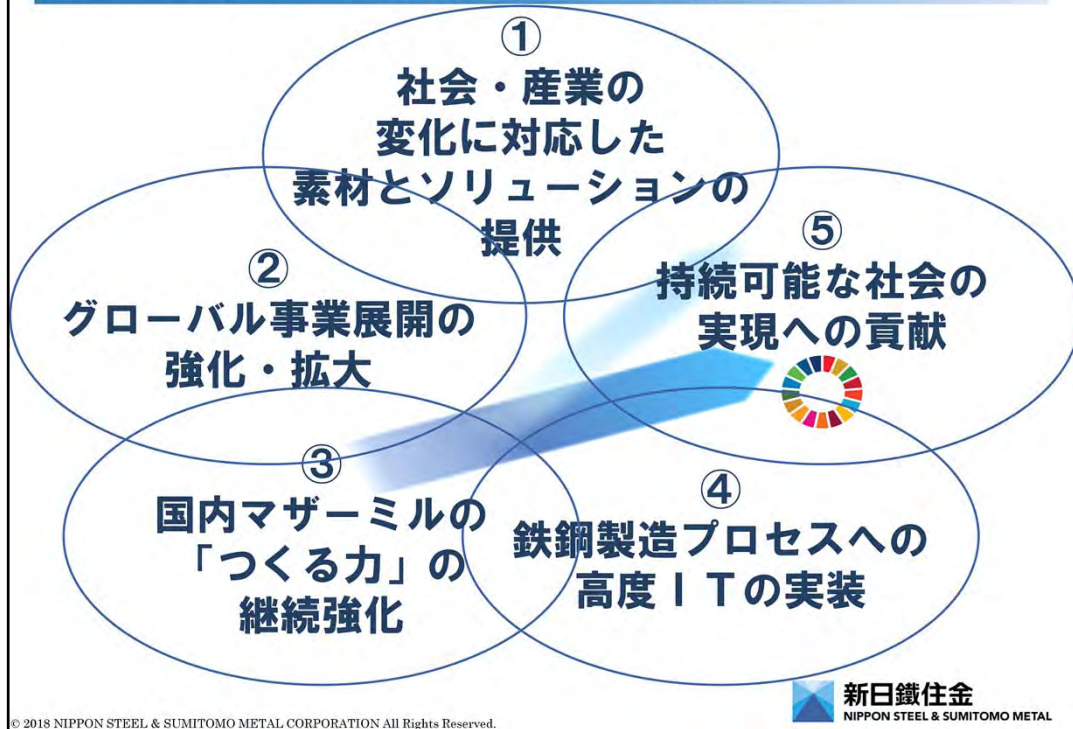
当社は、事業をとりまくメガトレンドを捉えて鉄という優れた素材を更に活かし、社会に貢献してまいります。

そのために、足下から引き続いて、基盤強化への息の長い取り組みを継続するとともに、

10年、20年といった長期的な変化、いわゆるメガトレンドに対応して、当社の強みである「技術」「コスト」「グローバル」を進化させ、更に磨きをかけていくことを真摯に検討し、今回の中期経営計画を策定いたしました。

足下から将来に向けて取り組むべき課題

9



主な取り組み項目は、5つあります。

社会・産業の変化に対応した、素材とソリューションの提供

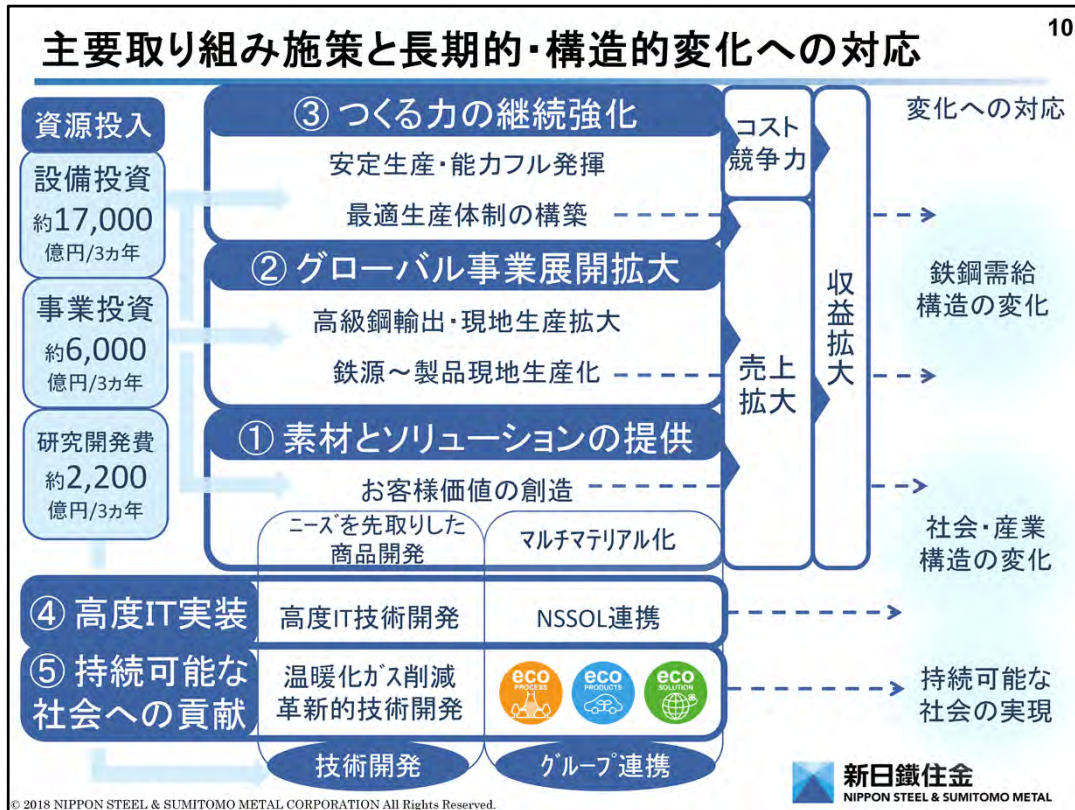
グローバル事業展開の、強化・拡大

国内マザーミルの「つくる力」の継続強化

鉄鋼プロセスへの高度ITの実装

持続可能な社会の実現への貢献

この5つであります。



5つの取り組みは相互に有機的に関連しており、
売上の拡大、コスト競争力の強化を通じて、収益を拡大するとともに、
社会や産業の長期的・構造的な変化にも対応してまいります。

そのために、3年間で、設備投資に約1兆7,000億円、事業投資に約6,000億円、研究開発に約2,200億円と、
それぞれ2017年中期経営計画を上回る投入を行って、
技術開発の力、グループ連携の力を存分に活用しながら、
これら5つの取り組みを進めてまいります。

2. 取り組み施策



© 2018 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

 **新日鐵住金**
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

それでは、5つの取り組み項目それぞれの施策内容について、お話しします。

①-1 素材とソリューションの提供によるお客様価値創造

12

高級鋼需要・伸長するインフラ需要を捕捉
売上（付加価値）を拡大

お客様価値の創造に貢献

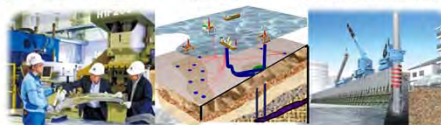


ブランディング



鉄を極め
素材と利用加工技術等の
ソリューションを提供

自動車部品 ソリューション 高強度・高耐食 油井管 インフラ工事への 鋼材と工法の提供



素材に求められる特性の多様化・高度化

新日鐵住金
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

© 2018 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

素材に求められる特性は、
自動車分野での軽量化・電動化への対応、
電子材料分野での軽・薄・短・少と信頼性向上など、
多様化・高度化しています。

これに対して当社は、
鉄を極め、お客様のニーズの変化に対応した素材開発と、
利用加工技術等のソリューション提供を拡大します。

例えば、自動車用ハイテン鋼板、高耐食シームレス鋼管等の、高級鋼分野での
安定供給や機能向上を図ってまいります。

お客様の価値創造に貢献する特徴を持った製品群には、それぞれブランディング
をして、親しみを持っていていただいております。

こうしたことも進めながら、よりお客様のニーズに沿った「売る力」を向上さ
せることで、売上の拡大を図ってまいります。

①-2 自動車分野での変化への対応

13

自動車分野での軽量化・高強度化・
EV拡大・電装化等に対応

「鉄を極める」

鉄の可能性追求
利用加工技術との組み合わせ

鉄を基軸に
非鉄素材事業の持つ
技術・商品と
有機的連携



© 2018 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

新日鐵住金
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

なかでも、軽量化・高強度化・EV化・電装化の拡大など、自動車分野においては、お客様のニーズに大きな変化が予想されます。

当社は、鉄の可能性を極め、利用加工技術と組み合わせることはもちろん、当社グループが非鉄素材分野で有する技術・商品との有機的な連携により、マルチマテリアル化等、複雑化・高度化するお客様のニーズにも応えてまいります。

①-3 化学・新素材事業 非鉄2事業統合と連携強化

鉄を基軸に総合的な素材ソリューション力を強化
社会・産業構造の変化を踏まえた顧客ニーズに対応

(2018年10月統合予定)

新日鉄住金ケミカル&マテリアル(株)

コールケミカル 化学品 事業群 マルチマテリアル 機能材料 事業群

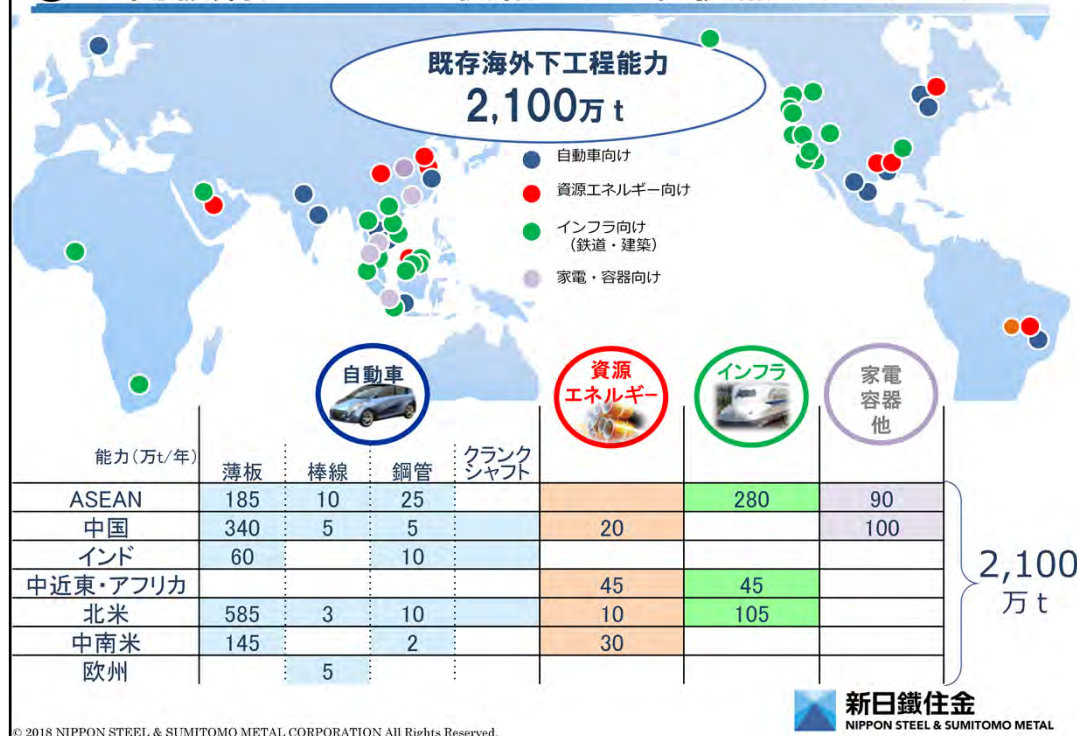
鉄事業の
商品力
ソリューション
提案力



この取り組みの進化を図るために、
本年10月に、新日鉄住金化学と、新日鉄住金マテリアルズを、
「新日鉄住金ケミカル&マテリアル」として統合いたします。

事業戦略を進化させていくとともに、
鉄事業との連携を更に深め、グループ全体で、
自動車や電池等の先端的ニーズへの対応力を強化するなど、
総合的な素材ソリューション提案力を、強化してまいります。

②-1 高級鋼グローバル供給 下工程拠点ネットワーク

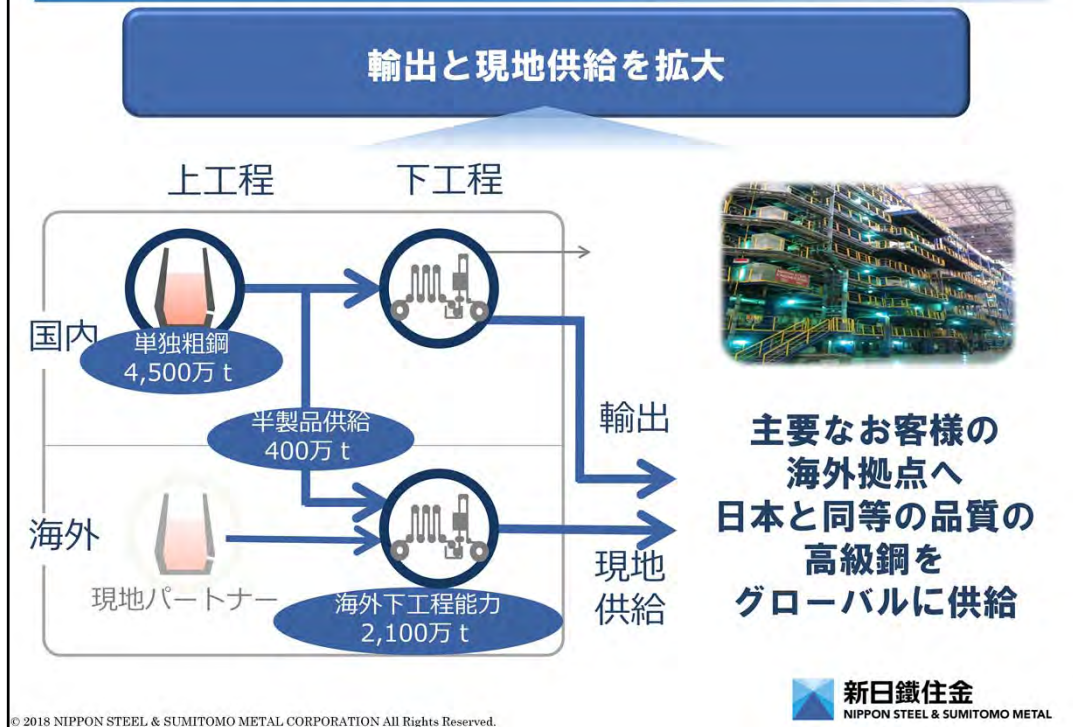


次に、取り組み項目の2点目、グローバル事業展開の強化・拡大についてお話しいたします。

当社はこれまでに、他社に先駆けて、海外の下工程の生産拠点の展開をすすめてまいりました。アジア・北米・中南米などで、自動車・資源エネルギー・インフラの3分野を中心に、既に2,100万tの能力を持つグローバル供給ネットワークを構築しています。

②-2 国際上下分業モデルによる高級鋼グローバル供給

16

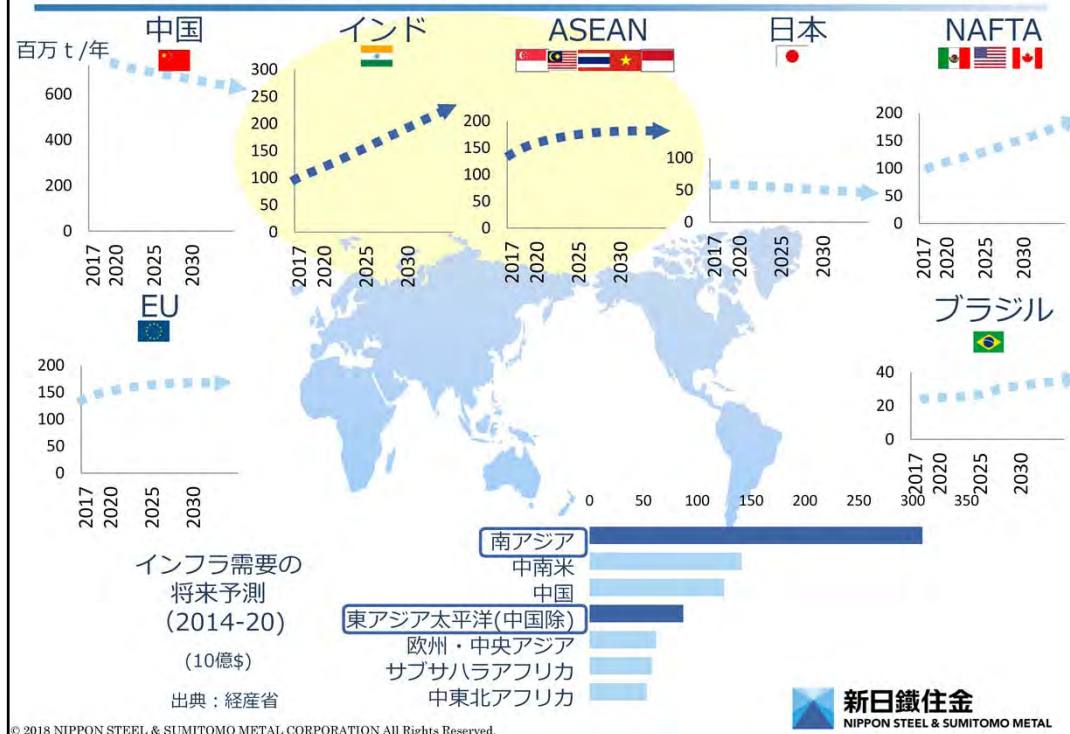


これらの海外下工程拠点は、国内マザーミルの上工程から半製品の供給を受け、当社が得意とする高級鋼の生産を行っています。主要なお客様の海外拠点に対しても、日本と同品質の鋼材のグローバルな供給を実現しております。同時に、合弁パートナーである、各地域でトップレベルの鉄鋼メーカーからも半製品供給を受け、現地の需要に対応しております。

当社は、商品技術力・コスト競争力を活かし、国内マザーミルからの輸出と、現地生産の両面で、当社ブランド鋼材の供給を拡大してまいりました。

②-3 新興国での鉄鋼需要伸長

17



一方、世界の鉄鋼需要は、冒頭申し上げた通り、長期にわたり増加を続けることが予測されますが、中でも、インフラ建設需要の旺盛なアセアン、インド等の新興国で、着実な増加が予測されます。

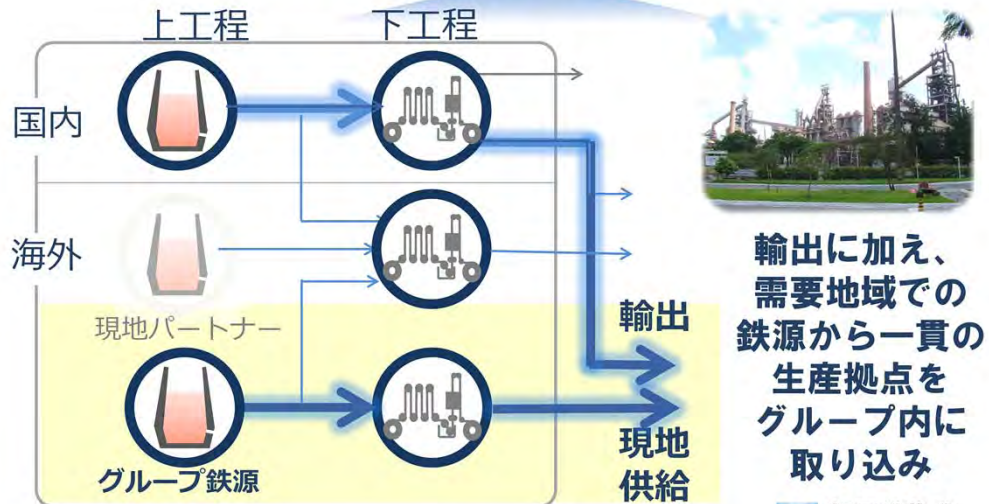
そしてこれらの国々では、自国内での鉄鋼生産を志向する傾向があります。

②-4 需要地域で鉄源から一貫の生産拠点を拡充

18

新たな地域・分野においても伸長する需要を捕捉

保護主義化の拡大、自国産化の動きにも対応



輸出に加え、
需要地域での
鉄源から一貫の
生産拠点を
グループ内に
取り込み

新日鐵住金
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

当社は、新興国で伸長するインフラ需要を捕捉するとともに、保護主義の拡大や、新興国での自国産化の動きへの備えを考えてまいります。

そのために、これまでの国内マザーミルと海外下工程拠点の分業モデルにとどまらず、需要地域において、鉄源から製品までの一貫生産拠点をグループ内に取り込むことも検討してまいります。

②-5 事業投資

19

国内外の品種・分野・地域毎の戦略投資、
有力企業との協業やM&Aに機動的・柔軟に取組み

事業投資 2018-20年度 約6,000億円/3ヵ年

Cf.2015-17年度 中期計画 約3,000億円/3ヵ年 実績見込み 約2,100億円/3ヵ年

アルセロール・ミッタル社と
インド エッサール・スチール社の
共同買収および合併事業化に向けて取組み中

2018年3月2日
共同買収・経営の基本条件について、
アルセロール・ミッタル社と基本契約を締結

【エッサール・スチール社概要】

公称能力： 1,000万t（銑鋼一貫プロセス）
連結売上高： 2,196億ルピー（FY2016）
従業員数： 3,988名（2017年3月31日現在）
生産品種： 熱延鋼板、冷延鋼板、溶融亜鉛めっき鋼板、厚板、鋼管

ESSAR



インド鉄鋼メーカー
粗鋼生産量
(CY2016 百万t/年)

1	Tata	24.5
2	JSW	14.9
3	SAIL	14.4
4	Essar	7.5
5	Vizag	3.8
total		95.5

新日鐵住金
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

© 2018 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

事業投資は2017年中期計画よりも増やして、3年間で約6,000億円とし、有力企業との連携や、大規模なM&Aの実行機会には、機動的かつ柔軟に取り組んでまいります。

本日、アルセロール・ミッタル社との間で、インドのエッサール・スチール社を、共同で買収し経営するための基本条件について合意し、基本契約を締結いたしました。

エッサール・スチール社は、インド西部臨海地に銑鋼一貫製鉄所を有しており、薄板・厚板・鋼管を製造する、インド第4位の鉄鋼メーカーですが、昨年に「倒産・破産法」適用を受け再建手続きが開始されております。

アルセロール・ミッタル社と当社とは、これまでもグローバル戦略提携契約の下で、米国でのI/N TEK・I/N Kote社やAM/NSカルバート社などの合併事業を行うなど、信頼関係を積み重ねてまいりました。

今回、インド鉄鋼業界における知見を備え、多くの鉄鋼会社の買収・再建実績を持つアルセロール・ミッタル社と共同で、エッサール社の買収を検討しております。これが成案化した際には、中長期的に大幅な成長が期待されるインドの鉄鋼需要を当社グループの成長ドライバーとして取り込んでまいります。

③-1 「設備」と「人」の強化

20



続いて、取り組み項目の3点目、
「つくる力」の継続強化についてお話しいたします。

「設備」の強化については、
2017年中期計画にて増額した設備投資を、
更に、年1,000億円規模増額して、積極的に、
高炉、コークス炉等の設備リフレッシュや、新鋭設備の導入を推進します。

「人」の強化についても、
2017年中期計画にて増加させた採用規模を概ね維持し、
技能伝承と教育により、「個の力」「組織の力」の最大化を図ります。
また、人口減少による人手不足へも的確に対応するため、
IT活用・自動化・無人化等による、省力化にも、取り組んでまいります。

これらにより、安定生産、生産性向上、コスト改善等の効果を拡大します。

③-2 世界最高水準のコスト競争力の実現

21

世界最高水準のコスト競争力の実現

コスト改善 年率1,500億円以上

- コークス炉リフレッシュ等
設備新鋭化効果
- 省エネルギー対策
- 資源リサイクル拡大
- 最適生産体制の構築

等



 新日鐵住金
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

© 2018 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

コスト改善も、引き続き進めてまいります。

コークス炉リフレッシュなど、設備の新鋭化効果、省エネルギー対策、資源リサイクル拡大や、次に述べます最適生産体制の構築によるスリム化効果などで年率1,500億円以上のコスト改善の実現を目指し、世界最高水準のコスト競争力を実現します。

③-3 最適生産体制の構築

22



当社は2012年の統合以来、これまでに圧延・表面処理設備14ラインの集約、君津製鉄所の第3高炉休止などを行ってまいりましたが、本中期計画においても、引き続き最適生産体制の構築を進めてまいります。

まず、既に公表しております通り、八幡製鉄所の戸畑地区に2019年に最新鋭の連続鋳造設備を設置しますとともに、小倉地区の鉄源設備を2020年度末を目途に休止します。小倉地区には、八幡製鉄所戸畑地区および他の製鉄所から半製品を供給し、小倉地区での特殊鋼棒線製品の生産は現行水準を維持致します。

和歌山製鉄所では、現在火入れから30年を経過して、世界最長寿命となっている第5高炉を、2018年度末頃に休止し、稼働待機中の新第2高炉への切替えを実施致します。高炉の容積は、第5高炉が2,700立方メートル、新第2高炉が3,700立方メートルですので、生産量は年間50万t程度増やすことができます。

これにあわせて、和歌山製鉄所構内にある、日鉄住金スチールの製鋼工場、電炉と連続鋳造設備を、2019年度末を目途に休止し、和歌山製鉄所の高炉銑による鋼片を同社へ供給する体制に移行します。

旧東京製造所は、2014年に君津製鉄所に組織統合し、配管用、機械構造用を中心とした普通鋼小径シームレス鋼管の製造を続けてまいりましたが、2020年5月を目途に、和歌山製鉄所海南地区に生産を集約いたします。

今後、将来的な事業環境の変化を見据えながら、更なる最適生産体制の構築に、継続して取り組んでまいります。

③-4 世界をリードする技術開発の推進

23



当社の鉄鋼研究員は約800名と世界最大規模で、その技術開発力も世界最高水準を誇ります。研究開発費規模も、2017年中期計画の2,100億円から、更に100億円を増額し、約2,200億円を投入します。

このリソースを、重点開発課題に傾斜配分し、ゴール・マイルストーン・リターンを明確にしたロードマップに沿って開発に取り組んでまいります。

主な重点開発分野は、お客様のニーズ変化を先取りした高機能商品開発や設計・加工技術の開発、革新プロセスの開発、省CO2対策やリサイクル拡大等のサステナブル課題への対応、先進情報通信技術や人工知能の活用、

この4つで、変革のキードライバーとなる技術を開発し、将来にわたり技術で世界をリードしてまいります。

③-5 日新製鋼シナジー発揮

24

早期かつ最大限のシナジー発揮

能力活用	~2020下末	60
営業連携・最適生産		30
技術ベストプラクティス		70
調達		40



当社技術の導入による
呉第1高炉改修延期
2019FY末
⇒2023FY末目途

日新製鋼における
投資裕度拡大

200 億円/年

薄板・ステンレス分野、鉄源生産における 更なる連携の拡大を検討



© 2018 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

2017年3月に子会社化した日新製鋼との間では、シナジー効果として、当初想定の200億円を、2020年度末までに発揮することを計画化し、実行しております。

また、当社の高炉長寿命化技術の適用により、呉第1高炉改修を、2019年度末から2023年度末目途に繰り延べ、日新製鋼における投資裕度拡大を実現しております。

さらに加えて、薄板・ステンレス等の各品種事業、および鉄源生産での連携施策を、一層強化・拡大してまいります。

エンジニアリング事業収益力強化

各事業の競争力強化と需要捕捉

東洋エンジニアリングとの包括連携効果発揮



製鉄プラント 環境ソリューション Iエネルギーソリューション



海洋 建築鋼構造 パイプライン

売上高
内外比率
展開地域
分野



新日鉄住金エンジニアリング	東洋エンジニアリング
2,900 億円	3,500 億円
国内メイン	海外メイン (2 : 8 程度)
国内に加え、東南アジア・インド・中国などへの取組を強化	東南アジア、インドなどに強み
製鉄プラント、環境エネルギー、海洋、建築事業など	石油・化学分野など



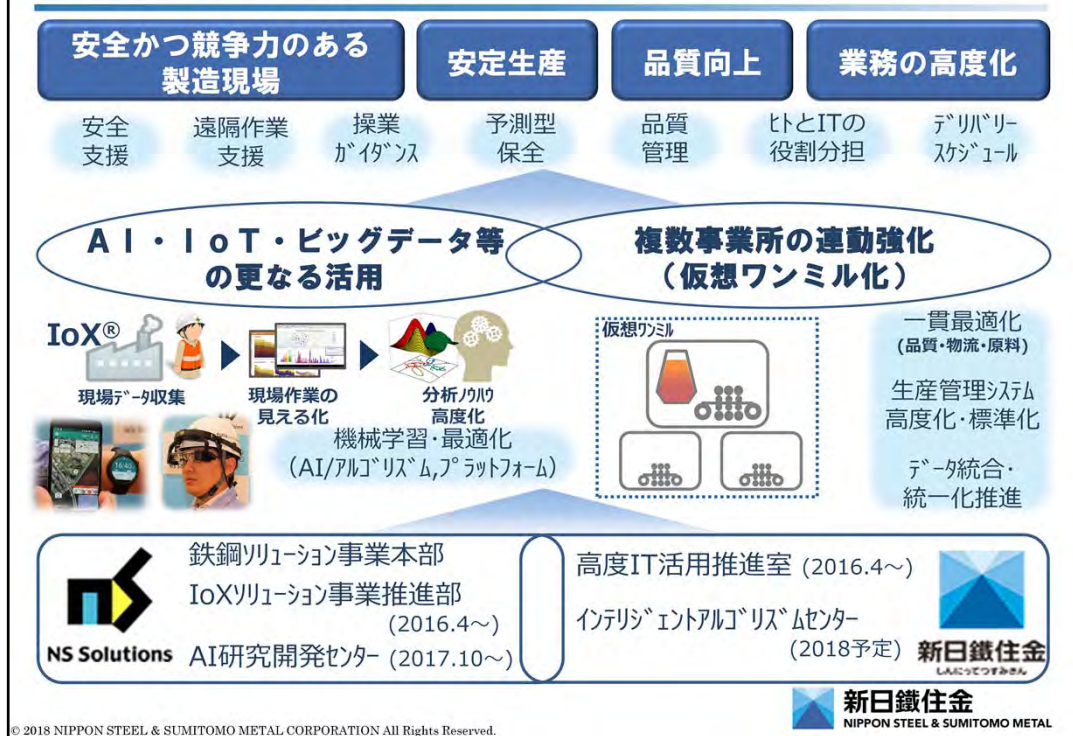
© 2018 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

エンジニアリング事業を担う新日鉄住金エンジニアリングでは、足下、収益が低迷しておりますが、6つの事業それぞれの競争力を強化し、需要を捕捉してまいります。

加えて、他社とのシナジーを追求する視点から、昨年12月に締結した東洋エンジニアリングとの包括連携契約の効果を最大限に発揮し、収益力の拡大を図ってまいります。

④ 高度IT活用～新日鉄住金ソリューションズとの連携

26



さらに、近年の事業運営においては、日進月歩で進歩するIT技術の活用が、企業の競争力を左右する重要要素となっております。

当社には、グループ内にシステムソリューション事業を担う、新日鉄住金ソリューションズを持つという強みがあります。新日鉄住金ソリューションズでは、2016年4月に「IoXソリューション事業推進部」、2017年10月に「AI研究開発センター」を設置し、IoT、AI分野におけるお客様へのソリューション提供を拡大しています。

当社は、2016年4月に、業務プロセス改革推進部内に「高度IT活用推進室」を設置しており、技術開発本部と新日鉄住金ソリューションズとの間で、インテリジェントアルゴリズムの研究開発の強化も検討しております。

こうしたリソースによる総合力を発揮して、人工知能、Internet of Things、ビッグデータを積極的に活用し、安全かつ競争力のある製造現場、安定生産、品質の向上、業務の高度化等の実現に取り組んでまいります。

また、国内、海外の製造拠点の業務プロセスと業務システムの連動を更に強化し、これに各種業務への高度ITの適用を組み合わせることで、一体的かつ効率的な業務の遂行を実現し、究極的にはバーチャルワンミルと言うべき姿を目指してまいります。



【基本理念】

新日鐵住金グループは、



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。



© 2018 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

当社は、

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

という基本理念を掲げています。

⑤-2 社会から信頼されるサステナブルな企業に向けて

28



当社のものづくり価値観は、「安全・環境・防災」は全てに優先し、「品質」は第二、「生産」が第三、であります。

特に、過去のトラブル・事故の教訓を風化させず、適切なリスク管理、未然防止対策に継続して取り組みます。

こうした価値観のもと、関連法規を遵守し、財務報告の信頼性と業務の有効性・効率性を確保するため、内部統制システムを整備し適切に運用するとともに、その継続的改善に努めています。

そして、業務の標準化・効率化と高度ITの活用によって業務運営を刷新し、「働き方改革」を実現して参ります。

「持続可能な開発目標」、いわゆるSDGsの17の目標の中には、環境関連のゴール・ターゲットが多く盛り込まれております。当社は、「環境」を、企業経営の根幹をなす重要課題と位置づけて、「3つのエコ」と「革新的技術開発」を推進しています。

「3つのエコ」とは、鉄の製造段階において環境負荷を低減する「エコプロセス」、環境配慮型製品の提供によって、お客様が使用する段階での環境負荷低減に貢献する「エコプロダクツ®」、これまでに培った環境技術の提供により、世界の環境問題の解決に貢献する「エコソリューション」の3つです。

また「革新的技術開発」として、水素による還元プロセスを用いた「COURSE 50」やCO₂を固定化したり、CO₂から有価物をつくるプロセスなどにも、中長期的視点で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であり続けるために、以上の取り組みを継続します。

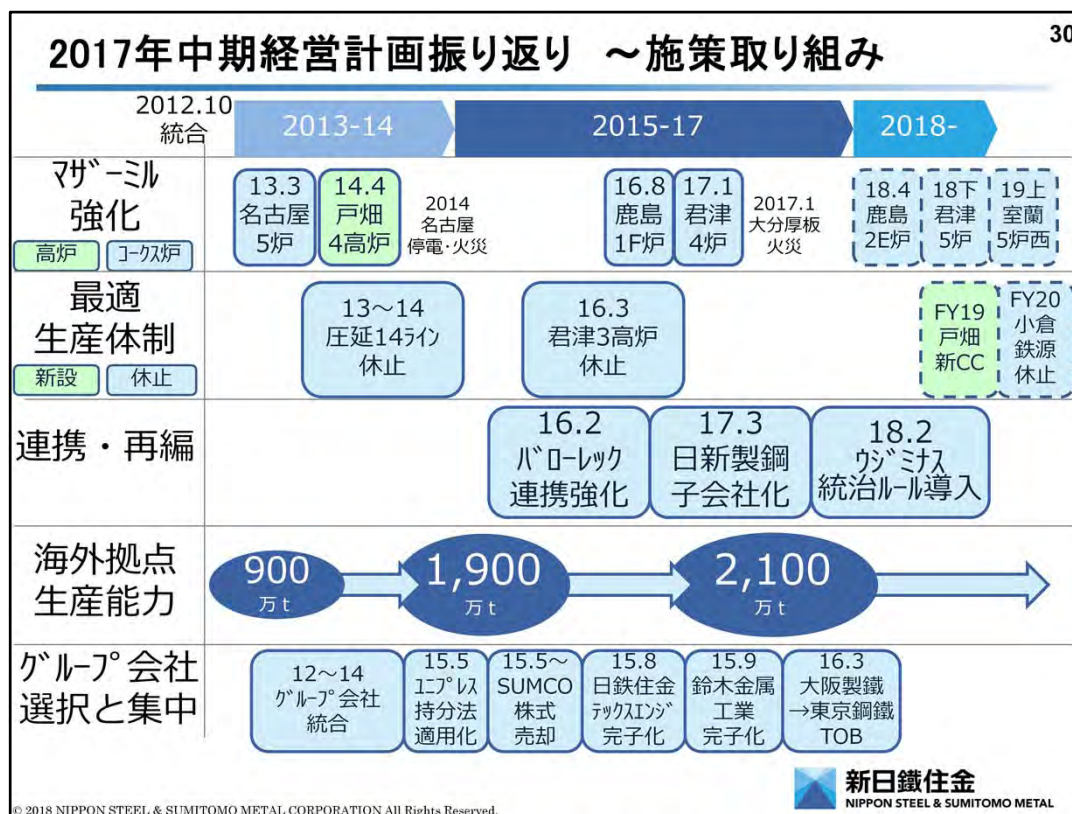
3. 2017年中期経営計画の振り返りと 2020年中期経営計画の3年目標



© 2018 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

 **新日鐵住金**
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

最後に、2017年中期経営計画を振り返り、今回の中期経営計画の目標をお話しします。

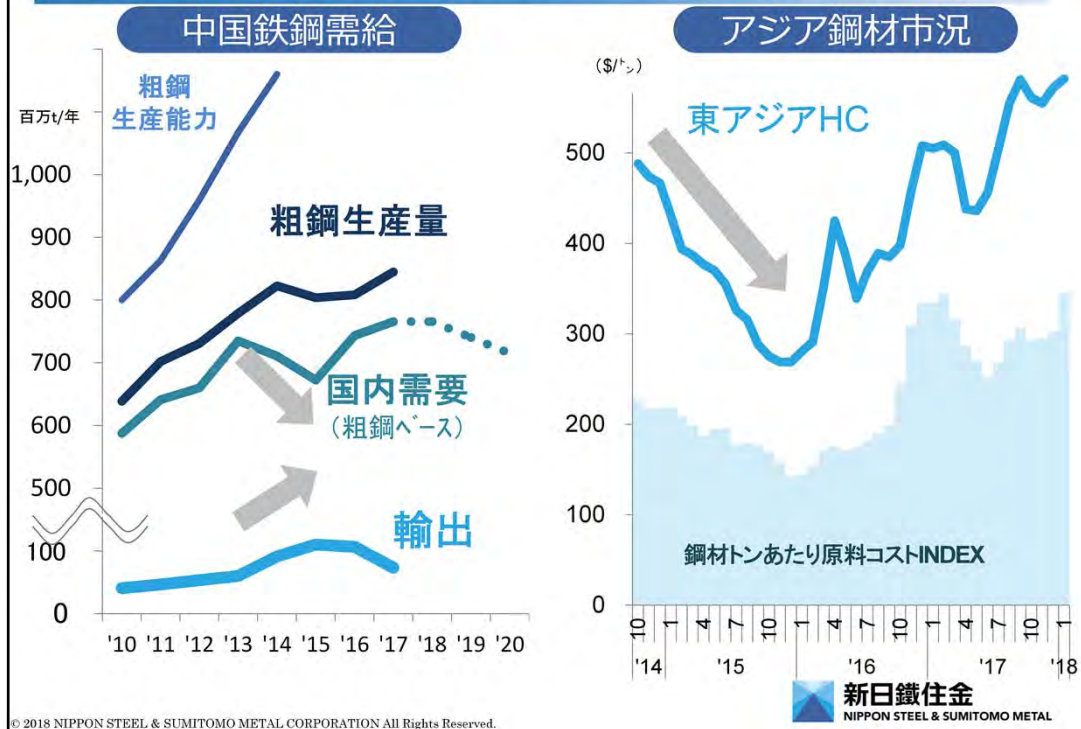


当社は、2017年中期経営計画に掲げた取り組み施策である、マザーミルの強化、最適生産体制の構築、グローバル戦略の推進、グループ会社の選択と集中などにおいて、着実に歩みを進めてまいりました。

しかしながら、その過程では、名古屋製鉄所での停電・火災事故や、大分製鉄所での火災など、社会やお客様に多大なご迷惑をおかけする事故も発生いたしました。

2017年中期経営計画振り返り ～環境変化

31



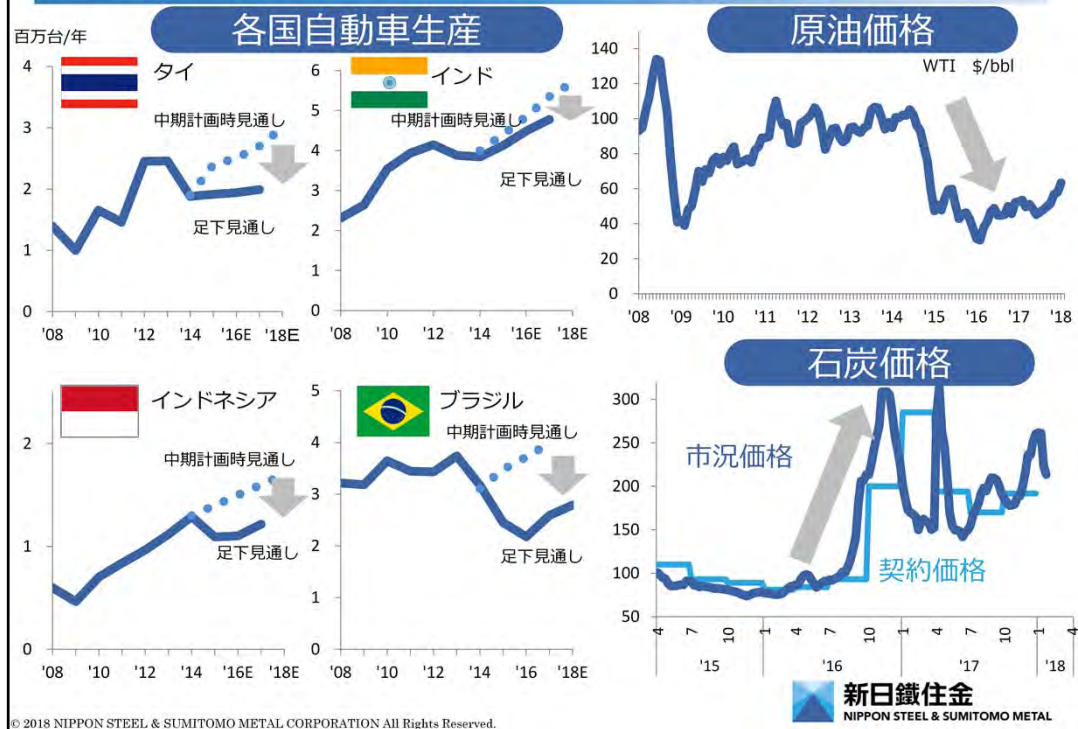
また、事業環境は中期計画策定時から大きく変動いたしました。
 最大の変化は、中国の鉄鋼需給問題です。
 中国の需要は、当初我々が想定していたよりも早く減少し、
 過剰能力を背景に、過剰生産された鋼材が大量輸出され、

世界の鋼材市況が下落するという事態が発生しました。

2016年以降、中国政府は能力削減・減産政策に取り組み、
 需要も政府支出の下支えなどもあり、回復しています。
 その結果、中国からの鋼材輸出は減少傾向にあり、
 世界の鋼材市況も持ち直しつつあるところでもあります。

2017年中期経営計画振り返り ～環境変化

32



一方で、当社が生産拠点を展開しているアジア諸国やブラジルにおいて、経済成長のペースが想定を下回り、とりわけ自動車生産台数は、中期計画で想定していた成長を下回ることとなりました。

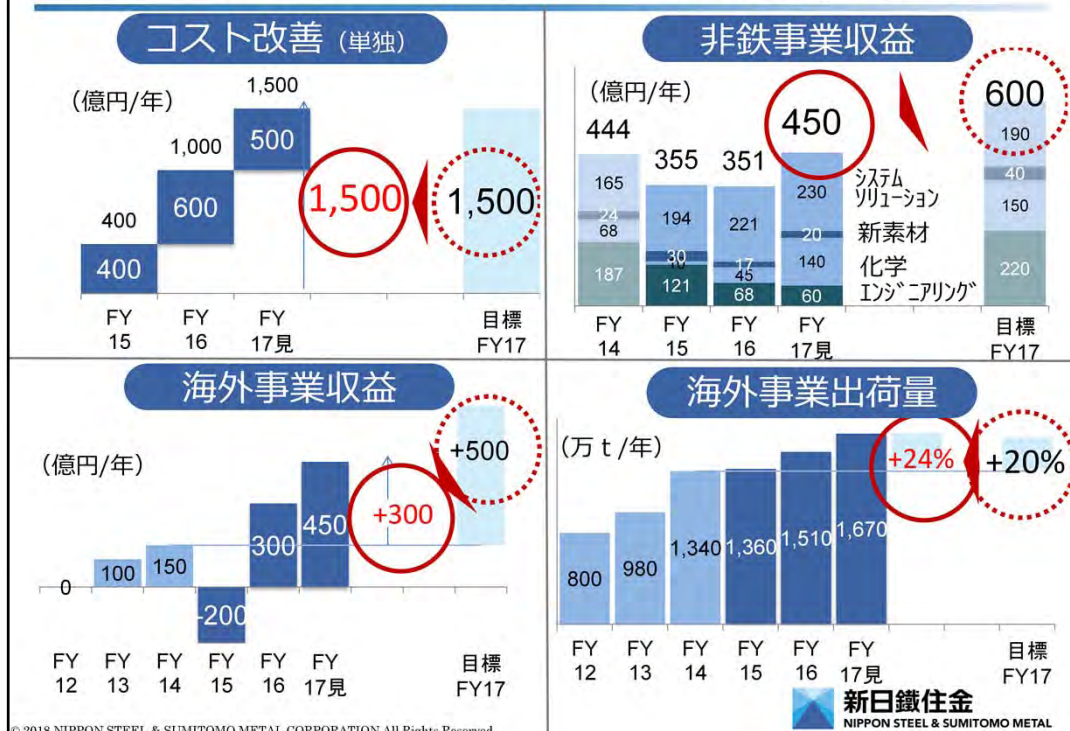
特にブラジルの経済悪化が甚だしく、足下では回復軌道に戻っているものの、中期計画での想定に対して依然大きな乖離があります。

また、資源価格の急激な変動も、当社の経営に大きな影響を与えました。原油価格は1バレル100\$近傍から、40\$近傍に急速に下落し、足下では60\$近傍に回復しているものの、当社の高収益品種であったシームレスパイプの需要・価格の回復には、まだ相応の時間を要する見通しです。

また、2016年下期からの石炭価格の急激な上昇は、当社にとって甚大なコストアップをもたらしました。

2017年中期経営計画振り返り ～収益改善施策

33



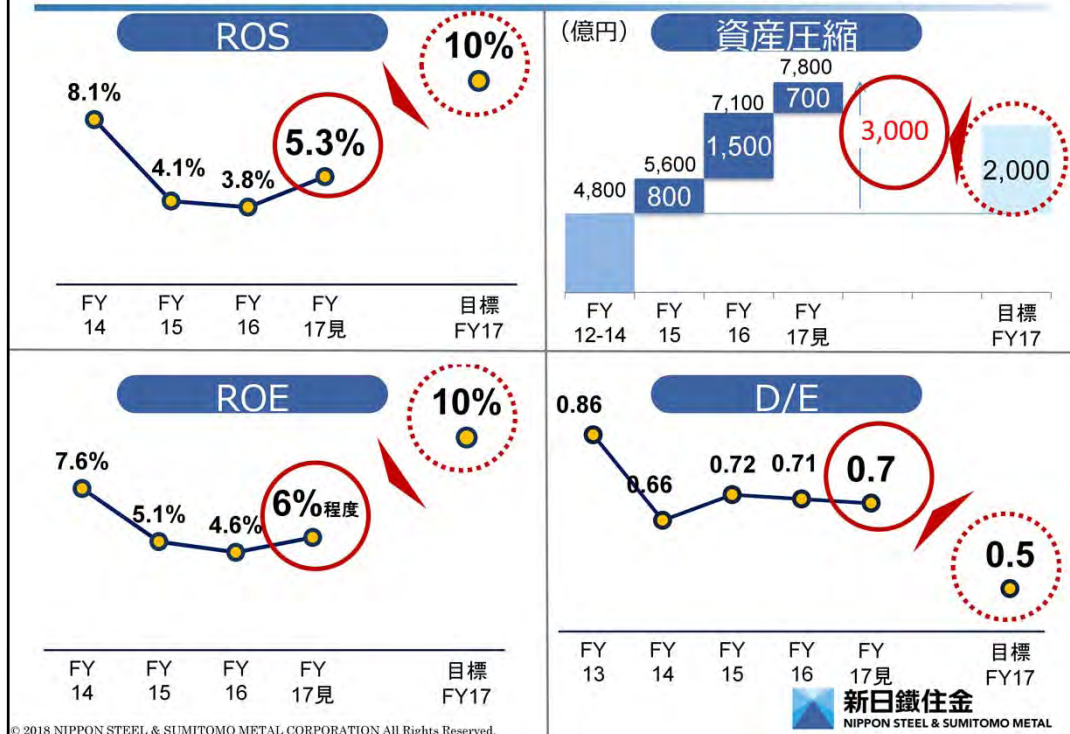
こうした中でも当社は、コスト改善努力を続け、中期計画に掲げた1,500億円の効果を発揮して参りました。

海外製造拠点の利益は、500億円の増益を目指しておりましたが、各地域での経済成長鈍化の影響もあり、300億円程度の増益にとどまる見通しです。

鉄以外の事業においては、システムソリューション事業が過去最高益を更新し、中期計画を上回っている一方で、製鉄プラントや海外エネルギー分野での需要低迷によるエンジニアリング事業の減益が大きく、非鉄事業全体で目標利益を大きく下回る見通しです。

2017年中期経営計画振り返り ～収益、財務体質

34

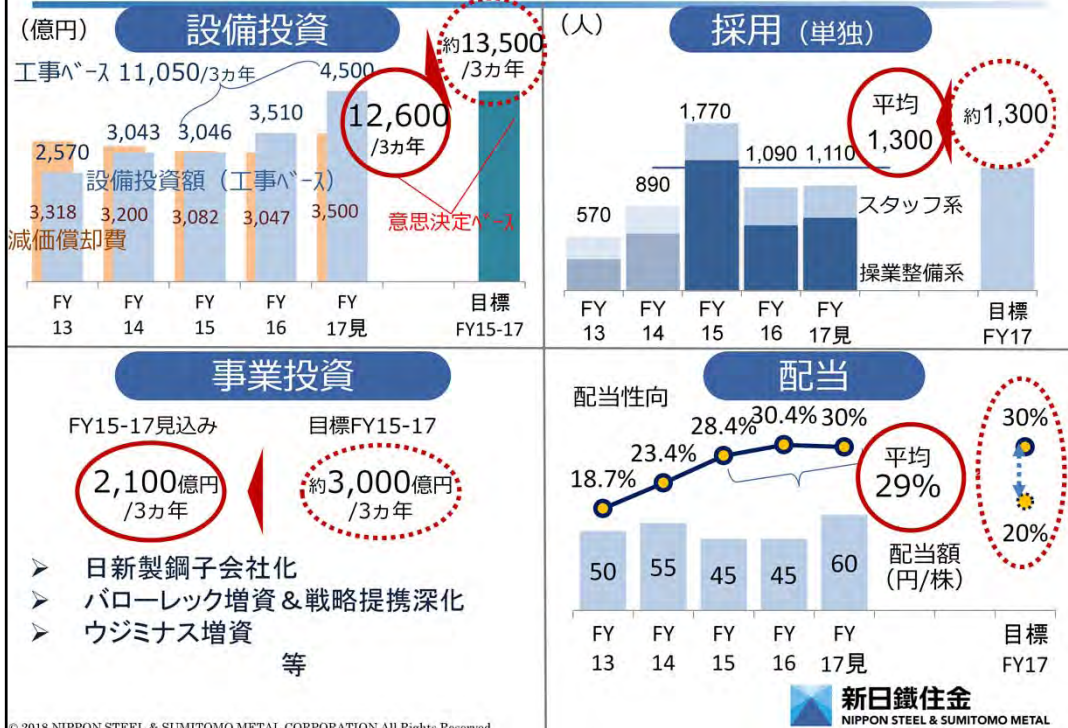


収益水準は、
原油価格低迷に伴うエネルギー分野の需要減少、
設備トラブル等による大幅な減産等の影響もあり、
目標としたROS 10%、ROE 10%には、
遺憾ながら到達しない見通しです。

一方で、資産圧縮は、
計画していた2,000億円を上回る3,000億円となり、
2012年の統合以降の累計では7,800億円にもものぼる見通しです。

財務体質の健全性をあらわすDEレシオは、
0.5程度まで下げることが目標としておりましたが、
営業キャッシュフローが減少したこと、
日新製鋼を子会社化した影響もあり、0.7程度にとどまる見通しです。

2017年中期経営計画振り返り ～資源投入



設備投資、事業投資、採用への資源投入につきましても、若干の時期ずれなどはございますが、概ね計画した通りの投入を行ってまいりました。

株主の皆様への配当は、20～30%を目安としておりましたが、本年は年間30%程度、3年間の平均では29%程度となる見通しで、上限に近い配当を行ってまいりました。

2020年中期経営計画 経営資源投入

36

	2020年 中期計画	2015-17年 見込み	2017年 中期計画
国内設備投資（連結）	約17,000億/3カ年	約12,600億/3カ年	約13,500億円/3カ年
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 高炉・コークス炉改修を含む設備の新鋭化・健全性維持 ➢ 成長分野の需要捕捉に向けた生産対応 等 			
事業投資（連結）	約6,000億円/3カ年	約2,100億円/3カ年	約3,000億円/3カ年
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 国内外の品種・分野・地域毎の戦略展開 ➢ 原料権益の獲得等の成長投資 ➢ M&A実行への備え 			
研究開発費（連結）	約2,200億円/3カ年	約2,100億円/3カ年	約2,100億円/3カ年
採用（単独）	約1,100名/年	約1,300名/年	約1,300名/年
資産圧縮	約1,000億円/3カ年	約3,000億円/3カ年	約2,000億円/3カ年



© 2018 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

2020年中期経営計画におきましては、国内設備投資は3年間で約1兆7,000億円に増額いたします。高炉・コークス炉改修を含む設備の新鋭化・健全性維持、成長分野の需要捕捉に向けた生産対応等、設備対策を推進します。

事業投資は、国内外における品種・分野・地域戦略の展開、原料権益の獲得等の成長投資に加え、M&Aを実行する場合に備え、投資規模を3年間で約6,000億円とします。

研究開発費は、2017年中期計画に対し、3年間で100億円増額し、約2,200億円といたします。採用は、2017年中期計画と同規模の、年間約1,100名といたします。

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るなど、3カ年で約1,000億円の資産圧縮を行い、成長投資の財源の一部に充当します。

2020年中期経営計画 収益目標

37

	2020年 中期計画	2017年 見込み	2017年 中期計画
ROS（売上高事業利益率*）	10%程度	5.3%	10%以上
ROE（自己資本利益率）	10%程度	6%程度	10%以上
粗鋼生産量（単独）	4,500万t/年規模	4,100万t/年	—
➤ 安定生産・一貫能力フル発揮			
コスト改善（単独）	1,500億円	1,500億円	1,500億円
D/E	0.7程度	0.7程度	0.5程度
配当性向	30%程度目安	30%程度	20～30%目安

* 2018年度決算よりIFRS移行予定

事業利益 = 税金等調整前当期純利益 - 負担金利 - 個別開示項目

個別開示項目とは、当社グループの営業活動と関連が低く金額的影響が大きい非定期的項目



© 2018 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

収益目標としましては、

2017年中期計画では遺憾ながら到達できなかった、
ROS 10%、ROE 10%の目標を、再び目指してまいります。

そのために、足下では低水準にとどまっております粗鋼生産も、
4,100万tから、4,500万t程度にしてまいります。
コスト改善は3年間で1,500億円、
2017年中期計画と同じピッチで、更に進めてまいります。

財務体質については、高水準の投資を行う中でも、
DEレシオは0.7程度と、足下並みの水準を維持してまいります。

株主の皆様への配当は、

2017年中期計画では、配当性向20～30%を目安としていましたが、
本中期計画では、30%程度へと変更いたします。

中期経営計画の取り組みと目指す姿

38

将来にわたる
「総合力世界No.1の鉄鋼メーカー」に向けて
たゆみない進化を続け、
企業価値を高めてまいります。

お客様価値の創造 持続可能な社会の実現への貢献



新日鐵住金
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

© 2018 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

本中期計画における、当社の取り組みは、

つくる力を鍛え、
メガトレンドを捉え、
鉄を極める

ということです。

こうした取り組みを通じて
お客様の価値創造と、持続可能な社会の実現に貢献すること

これが我々の考える「総合力世界No. 1の鉄鋼メーカー」の姿です。

当社は、将来にわたる「総合力世界No. 1の鉄鋼メーカー」に向けて、
たゆみない進化を続け、企業価値を高めてまいります。

株主、投資家の皆様はじめ関係各位におかれましては、ご理解・ご支援をいただ
けますよう、よろしくお願いいたします。

私のご説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。

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。