



News Release

2020年1月6日

日本製鉄株式会社

代表取締役社長 橋本 英二

2020年 年頭挨拶（社員向けトップメッセージ）

「変化を恐れず、チャレンジ」 ～V字回復と構造改革着手の年にしよう～

2019年は、様々なリスクが発現し、先行きについての不透明感が一層強まった一年でした。経済面においては、相互追加関税の発動により18年後半から米中対立の悪影響が広がり、解決が期待された19年5月の交渉が決裂したことで、一段と景気が落ち込む展開となりました。また、サービスや建設などの内需主体の非製造業が堅調な一方、グローバルに展開している製造業が全世界的に低迷するという構図が明確になりました。製造業向けを中心に鋼材需要が大きく落ち込んでいるにも関わらず、中国高炉メーカーの建設向け増産により、主原料価格が高止まりする新たな形の中国リスクが発現し、需要低迷に加えてマージンが大幅に低下する、かつてない厳しい状況となりました。

こうした中、「つくる力の再構築」、「売る力の強化」に力を入れて取り組んできましたが、急激な事業環境悪化に、自然災害等のダメージも加わり、鉄本体事業の赤字が継続・拡大する、極めて危機的状況にあります。

20年度も需要が大きく回復することは期待できません。最大需要国である中国の経済減速が明らかであり、本来はインフラ需要が伸びるはずの新興国においても大きな伸びは見込めない状況です。とりわけ当社は、製造業向けが主力であることから、より厳しい需要環境が続くこととなります。この様な厳しい状況ですが、20年度は何としても本体鉄事業の黒字転換が必須です。また、並行して本体鉄事業の抱える本質的な問題にメスを入れ、抜本的な構造改革を遂行していくこととなります。

本体鉄事業の本質的な問題は以下の3つです。

第一は、大きな設備投資を行ってきた結果としての償却費の増加に加えて、保全維持の為に修繕費も増大し、固定費の急速な上昇を招いていることです。第二は、15年度以降、操業や整備のトラブルを主因に生産が長期に亘り低迷しており、固定費総額の増大と相まってトン当たり固定費の悪化を招いていることです。第三は紐付き価格の是正が途上であることです。

本体鉄事業の収益の立て直しは、利益の源泉である市場から得られる限界利益と固定費のバランスを回復させることですが、その対策の具体化に際し、以下2点が前提となります。

一つは、今後も鉄源・エネルギーを中心にまだまだ巨額の投資が必要であり、また保全維持の為に修繕費もかかるということです。計画通りに造る安定生産力を再構築できたとしても、トン当たり固定費を現状からの大幅な改善は困難であることです。もう一つは、中長期的な需給見通しとして、国内は高齢化・人口減少による建設需要の縮小や、お客様の現地生産化の拡大による間接輸出の減少を見込まざるを得ないことです。更には、中国における内需減少、あるいはアセアンにおける中国ミルによる一貫能力の増強により、輸出市場における競合はより激しくなることです。

これら二つを前提とした収益立て直しの方向性としては、より付加価値イコール限界利益の高いものを増やして製品構成を高度化し、一方で、選択と集中を進め今後の投資や修繕費の投入を抑え込んでいく以外にありません。具体的な方策については成案を得たものから一部実施していますが、早急なる構造改革が必要であり、今年から本格的に着手していきます。競争力のある設備、あるいは、より付加価値の高い品種・商品への経営資源の集中を徹底させていきます。

4月から、大括り化した製鉄所体制へ移行します。ものづくり現場の自律性と効率性を向上させ、課題解決力を高めるのが最大の狙いです。工事の効率化と言ったコスト面での効果も含め、多数ミル体制の弱点を強みに変えていく土台となるはずです。各自の労働生産性が向上し、より付加価値の高い仕事にシフトする、あるいは現場現物主義が徹底されていくと確信しています。これは製鉄所に限ったことではなく、本社はもちろんのこと、グループ全体での生産性アップへつなげていきます。

20年度にV字回復させていくことができるか、当社グループの真価が問われています。生産の安定化と紐付き価格の是正という従来課題を完全解決していくことが必須であり、また、市場動向に鋭敏に対応していけるよう、意思決定力を高め、臨機応変の方針が現場一人ひとりに即伝達されるよう組織風土を変えていく必要があります。安全・環境・防災や、コンプライアンス・ガバナンスへの万全な対応は企業存立の前提として当然のことですが、加えて、人手不足や働き方改革への対応、急激に高まっている低炭素・循環型社会への本格的対応など、当社グループを取り巻く課題は山積しています。これらに対し、的確に対応していかないと企業としての存続を認められない時代ですが、その対応の原資となるのは人材と資金であり、優秀な人材や必要な資金を確保していく為には、一定収益が必要なことは言うまでもありません。

20年はすべての基礎となる収益力を回復し、技術力・商品力をなお一層高め、国内外を問わず需要の伸びる地域、あるいは、当社の優位性が発揮できる分野に経営資源を重点投入し、グローバルでの事業規模の拡充を追求していく年にしていきましょう。アルセロール・ミッタル社と共同でのインドにおける一貫製鉄所の買収が実現しました。インド市場の成長を取り込むことで、グローバル連結ベースで現状の7千万トン+αから1億トンへ拡大していくことも視野に入ってきました。

諸対策を確実に実行し成果を出していくことで、当社グループの本来のポテンシャルを発揮できれば、市場の期待に応じて信任を回復し、企業価値ベースでの総合力世界 No.1 の地位を取り戻すことに必ずつながっていきます。一人ひとりが変化を恐れず、チャレンジしていきましょう。

以 上

(お問い合わせ先) 総務部広報センター TEL : 03-6867-2135, 2146, 2977, 3419