

24号中期連結経営計画

平成24年11月15日

日新製鋼ホールディングス株式会社

(目次)

1. 日新製鋼ホールディングスの経営理念
 2. 24号中期連結経営計画の概括
 3. 事業環境の認識と24号中計策定の前提
 4. 前中計の振り返りと24号中計の位置づけ
 5. 経営統合シナジーと24号中計の6つの施策
 - 経営統合シナジーの最大化
 - ① 世界と戦える収益体質の追求
 - ② コア製品戦略と新商品開発
 - ③ グローバル事業体制の構築
 - ④ 新規事業の創出と市場展開
 - ⑤ 強固な企業基盤の構築
 - ⑥ 中計の実現に向けた組織・体制及び効率的な人材活用・育成等
 - 設備投資・投融資計画
 6. 24号中期連結経営計画 収益・B/S・CF計画
 7. 環境悪化時（リスクシナリオ）への対応
- (巻末) 本資料における用語等について



1. 日新製鋼ホールディングスの経営理念

1. 日新製鋼ホールディングスの経営理念

(グループ経営理念)

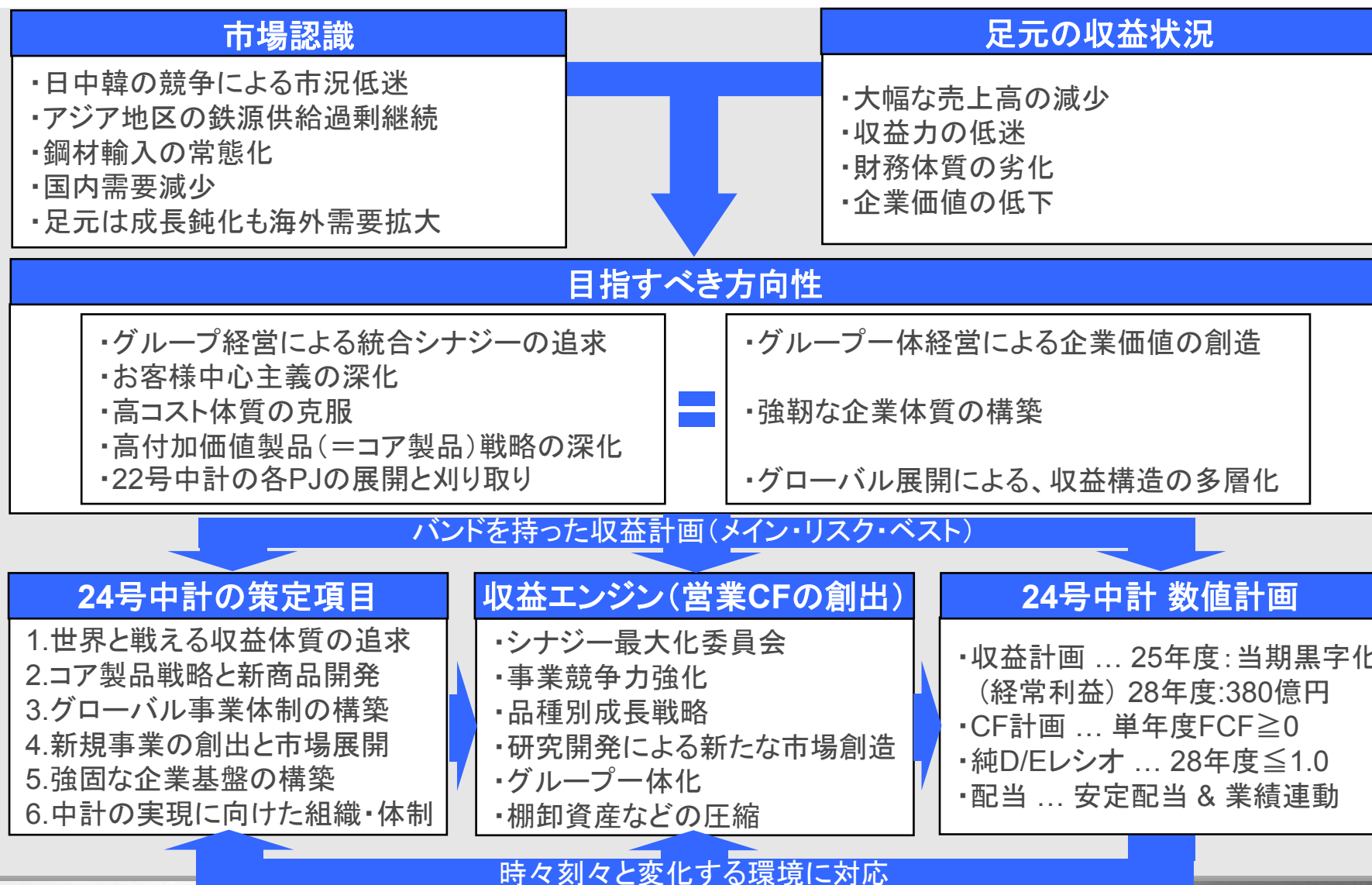
- お客様中心主義に基づき、鉄を通じてお客様の夢と理想の実現をお手伝いするため、価値ある商品・技術・サービスを提供し、お客様とともに新たな市場を創造して、豊かでゆとりある社会の発展に貢献します。

(グループ経営ビジョン)

1. 社員一人一人を大切にし、人と人の繋がりによってグループ総合力を発揮します。
2. 素材・加工メーカーとしての進化を続け、マーケットにおける存在感・存在価値を高めます。
3. 社会や地球環境と調和した健全な発展により、現在と未来のお客様・株主・社員に選ばれる会社を目指します。

2. 24号中期連結経営計画の概括

2. 24号中期連結経営計画の概括

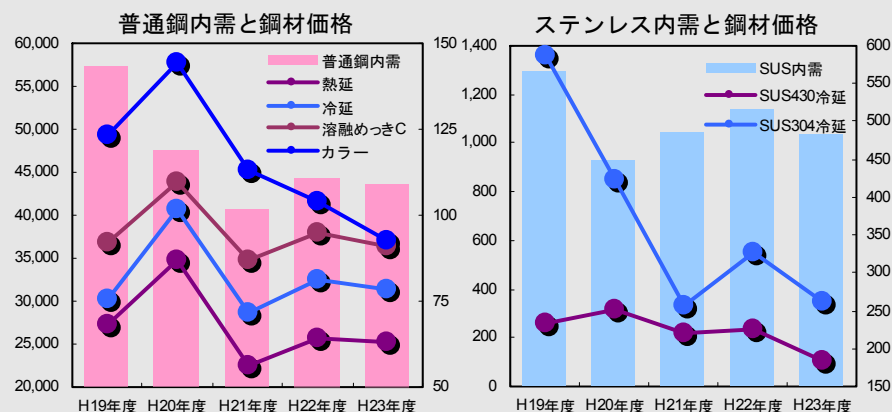


3. 事業環境の認識と24号中計策定の前提

3. 事業環境の認識と24号中計策定の前提

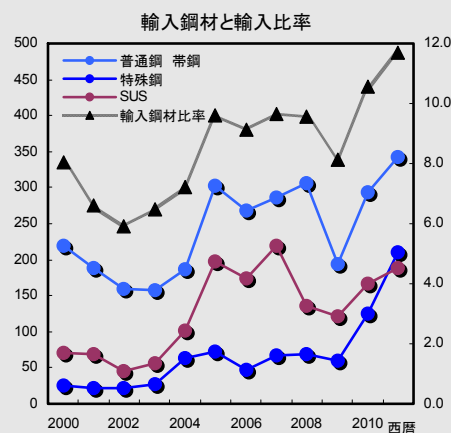
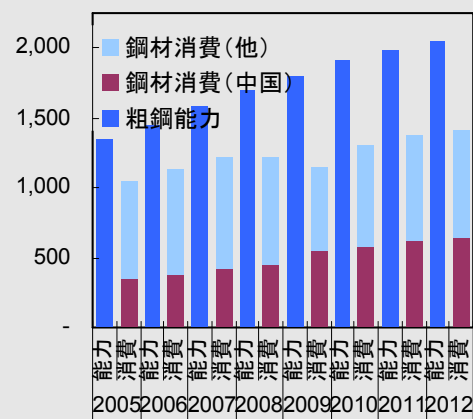
1. 市場認識

■内需減少、市況低迷



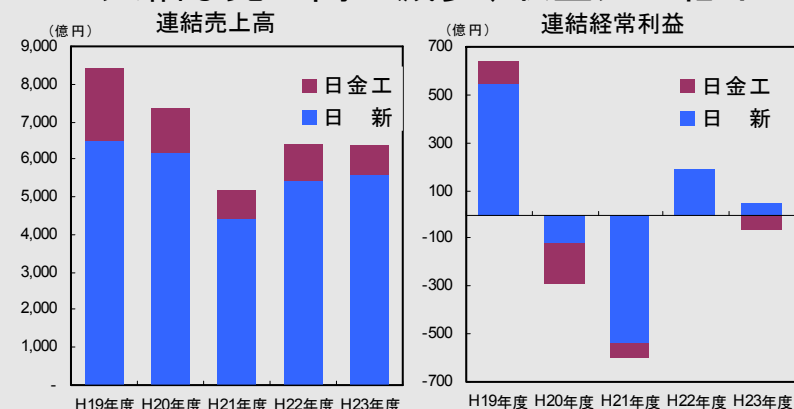
■需給ギャップ拡大、鋼材輸入の常態化

(百万t) 世界の粗鋼能力と鋼材消費

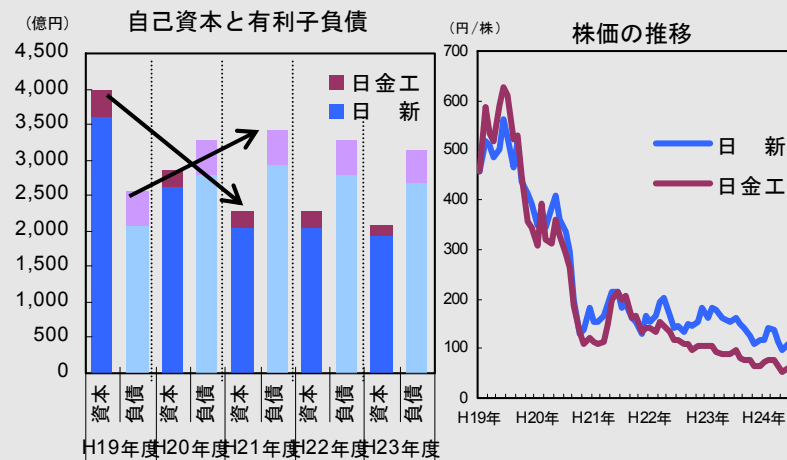


2. 足元の収益状況

■大幅な売上高の減少、収益力の低下



■財務体質の劣化、企業価値の低迷



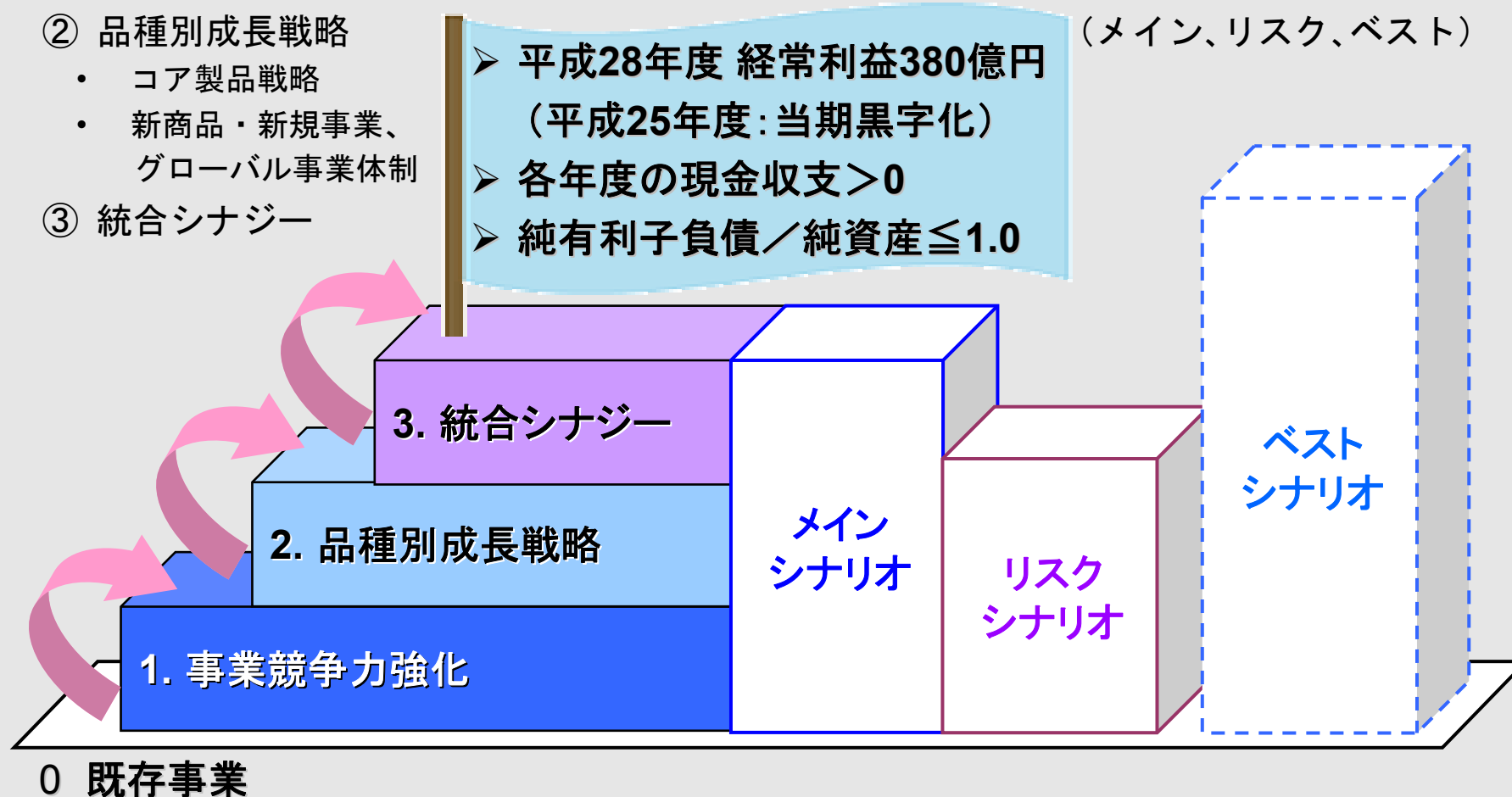
3. 事業環境の認識と24号中計策定の前提

■ 3つのステップアップ

- ① 事業競争力強化
- ② 品種別成長戦略
 - ・ コア製品戦略
 - ・ 新商品・新規事業、グローバル事業体制
- ③ 統合シナジー

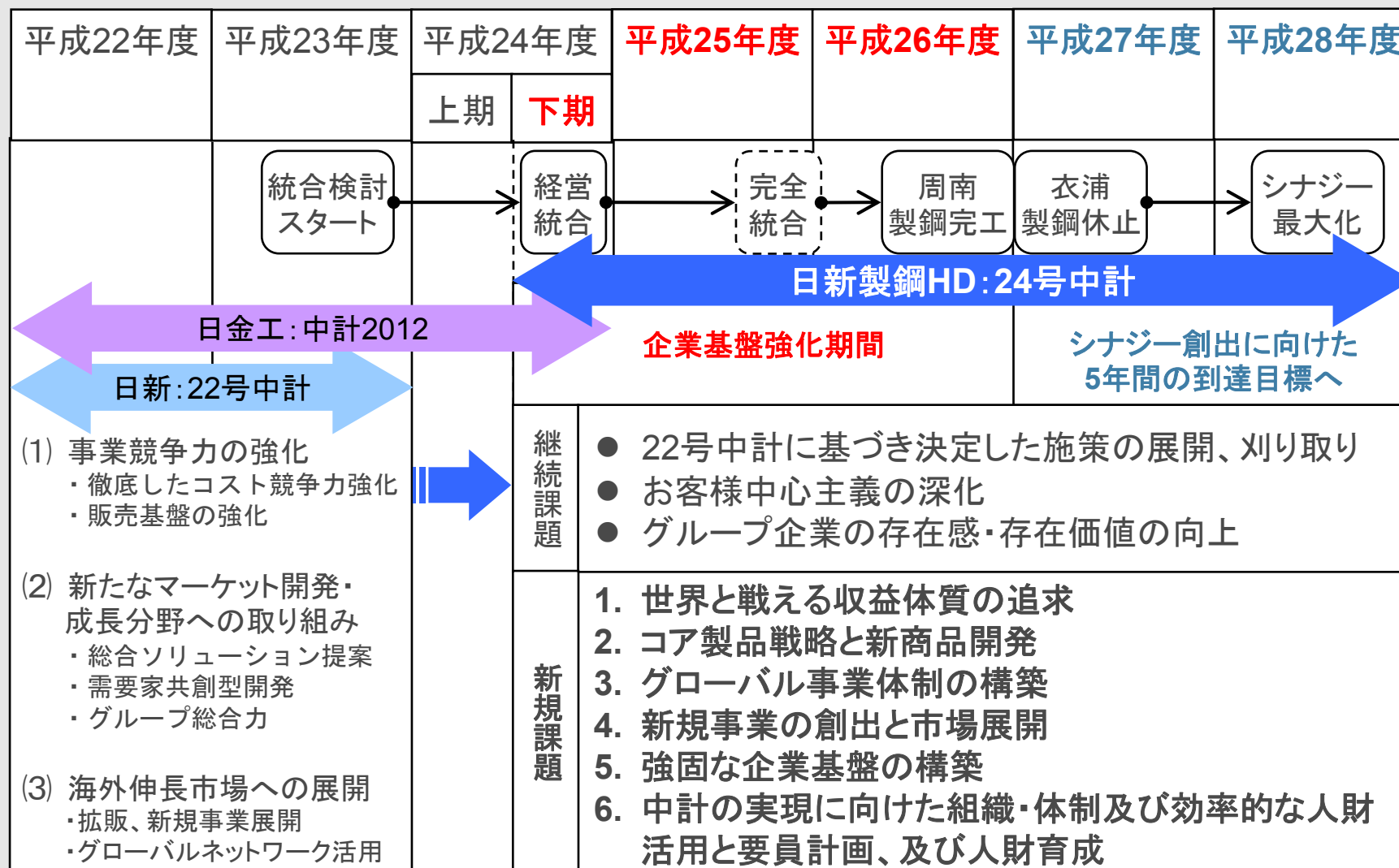
■ 3つの事業計画

→ 刻々と変化する環境に、柔軟に対応
(メイン、リスク、ベスト)



4. 前中計の振り返りと24号中計の位置づけ

4. 前中計の振り返りと24号中計の位置づけ



4. 前中計の振り返りと24号中計の位置づけ

■ 22号中計の各プロジェクト(PJ)の展開の状況

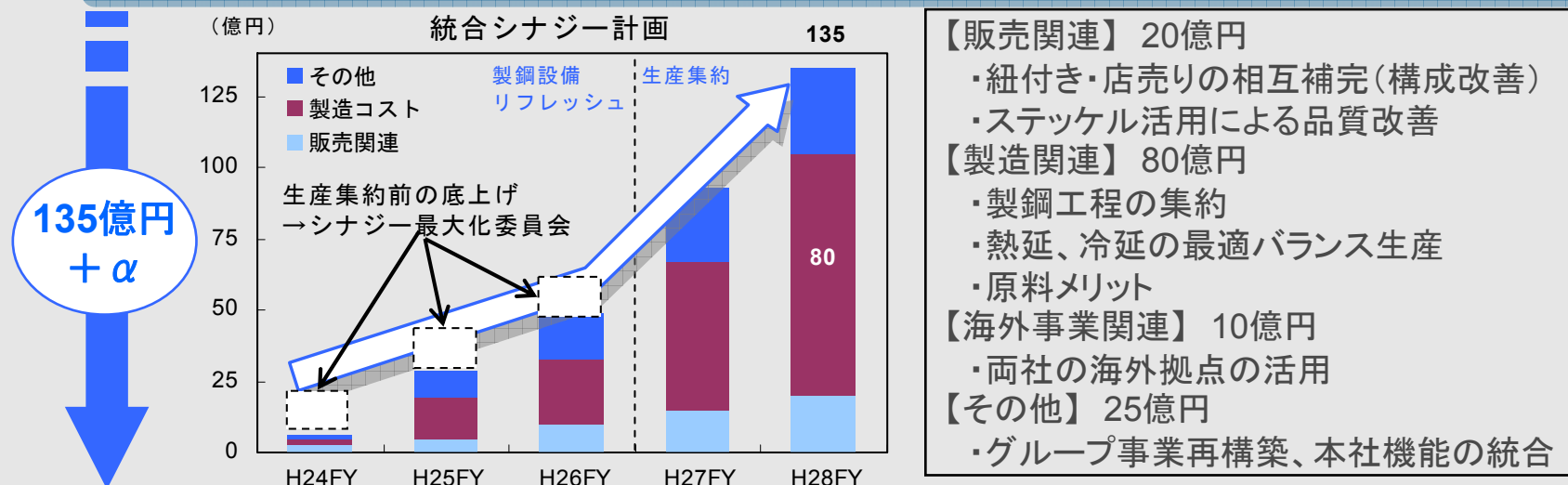
プロジェクト名		活動目標・指針	具体的な成果（決定事項等）
1	合理化・総コスト削減	主要費目毎に合理化・総コスト削減方策を検討し目標を設定	平成24年度：総額130億円超の合理化を策定 → 今年度以降も活動を継続
2	普通鋼・特殊鋼LT短縮化	受注活動～ユーザー納入までのリードタイムを1ヵ月短縮	呉製鉄所/製鋼・熱延計画システム(PDOS)の導入を決定
3	全社一貫生産システム	分散立地という物理的ハンデを克服する最適システム構築	出荷基軸による全社一貫生産システムの再構築を推進中(納期精度・在庫圧縮)
4	ステンレス競争力強化	総合力国内No.1メーカーの地位確立、グローバル・ステンレス・トップメーカーへの飛躍	国内アライアンス：日金工との統合 海外：Bahru第2期への参画と推進 競争力強化：製鋼リフレッシュを決定
5	ZAM販売・生産拡大	ZAM拡販10万t/月による「めっきの日新」としての更なる発展	国内：6万t/月生産体制(市川3CGL改造) 海外：Wheeling-NisshinでのZAM生産化
6	特殊鋼競争力強化	薄板国内No.1シェアの維持と海外展開	高纯净度鋼対応として、呉製鉄所/1製鋼への取鍋精錬炉(LF)導入を決定
7	建材商品開発・販売強化	素材開発力×加工技術によるグループ一体で開発販売体制	屋根・壁材をターゲットとしたグループ共同開発を推進
8	その他	塗装建材事業におけるグループ製造体制の再構築	日新総合建材/八千代CCLを休止し、日新/市川にグループ塗装生産集約を実施

5. 経営統合シナジーと24号中計の6つの施策

5. 経営統合シナジーと24号中計の6つの施策

■ 経営統合シナジーの最大化

平成28年度を目処に統合シナジー135億円を実現



更なる上積みと早期実現に向けて『シナジー最大化委員会』を組織

- | | |
|-------|--|
| 販 売 | : 統合販売組織によりステンレス販売戦略を立案（情報制約からの開放） |
| 製 造 | : 周南・衣浦のコスト構造に基づく最適生産確立（競争力のあるプロセスでの生産）
衣浦の製鋼休止前倒しの検討（低操業継続下における追加コスト削減策） |
| グループ | : 加工部門等の集約と一体運営による事業基盤の強化と周辺分野のグループ内取込み |
| そ の 他 | : 製鋼生産集約後の衣浦製造所の有効活用（中京地区の立地メリットを最大化） |

5. 経営統合シナジーと24号中計の6つの施策

① 世界と戦える収益体質の追求

1. 合理化・総コスト削減PJ等の進展

22号中計PJ活動の深化継承、統合シナジー、グループ一体強化

2. 市況に柔軟に対応ができる生産体制構築

コア製品に弾力性を持つ生産計画、設備休止・集約を伴う最適化

3. 設備の最適化

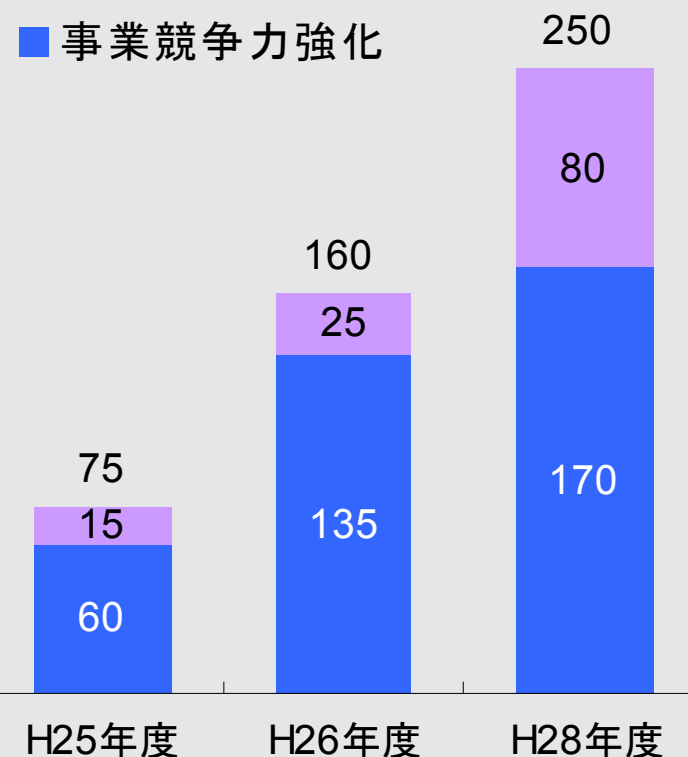
品質・コスト案件への優先投資、投資時期最適化、運用技術改善

4. IT環境の整備とシステム関連PJの実現

統合システムインフラ構築、一貫生産計画化・管理による効率化

コスト削減計画

■ 統合シナジー（コスト）
■ 事業競争力強化



5. 経営統合シナジーと24号中計の6つの施策

② コア製品戦略と新商品開発

- お客様と密着した展開により、収益力のあるコア製品比率をグループで拡大

コア製品

i .ZAM

ii .特殊鋼

iii .ステンレス

iv .カラー

1. 需要開発・ソリューション提案の強化

- (1) 需要創造・市場開拓の推進
- (2) 成長分野の確実な捕捉 … エネルギー、医療・福祉・介護、海外

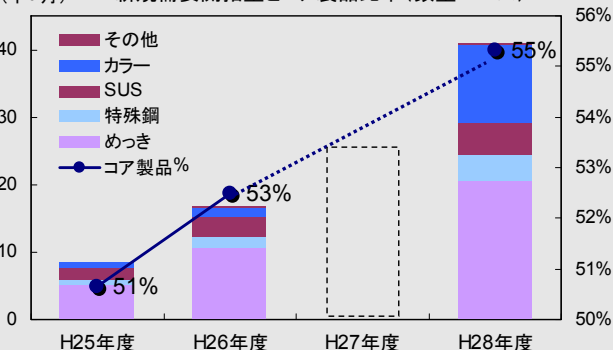
2. コア商品の多層化

- (1) 機能性素材開発
- (2) 機能性後処理・塗膜

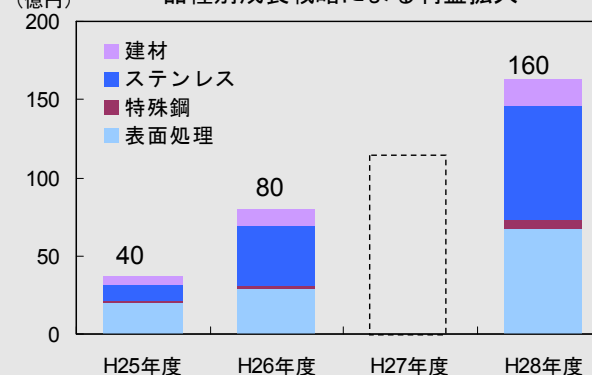
3. 有機的な川下戦略

- (1) グループ一体で収益を獲得するビジネスモデル
- (2) 海外における既存ネットワークの結合と販売ネットワークの構築

(千t/月) 新規需要開拓量とコア製品比率(数量ベース)



(億円) 品種別成長戦略による利益拡大



5. 経営統合シナジーと24号中計の6つの施策

③ グローバル事業体制の構築

日新製鋼HDグループ
利益の最大化

既存ネットワークの結合
個社単位での事業強化



・人的資源
・資金・設備

成長領域への重点配置・
競争力ある事業へ厳選投入

	中国		東南アジア・インド・台湾		北米	
ステン・鋼管	宝新	●自動車向け増対応（安定操業支援） ○衣浦材の適用 ○冷延能力増強の検討	Bahru	●Phase II 立上げ（拡販） ○衣浦材の適用 ○Phase III の検討	NAT	●現調化対応 ○第2ライン活用
表面処理	○銅めっき事業の早期立上げ（自動車現調ニーズ対応）		○溶融めっき事業の検討		W-N	●原板安定調達の維持 ○ZAM生産化（品種拡大による競争力強化）
特殊鋼	○現地冷延事業の検討				凡例 ●: 既存事業の強化 ○: 新規事業の展開	
二次加工・流通	長富	●家電分野以外の強化	NIMS NTK-JJ NTK-JW	●Bahru鉄源の活用 ●日新めっき品取扱い ○建材加工事業検討 ○精密圧延事業強化検討		
	日鴻	●宝鋼Grとの連携強化				
販売	上海	○新規事業化のための需要捕捉（めっき、特殊鋼）	NSA	●NIMS・JJ・JWとの連携 ○新規事業化のための需要捕捉（めっき、建材）	W-N	○ZAMの市場開拓・販売

5. 経営統合シナジーと24号中計の6つの施策

④ 新規事業の創出と市場展開

■ 海外成長市場での新たな事業展開

- (1) 特殊鋼冷延事業 … LFによる高 cleanliness 鋼を武器に市場開拓
- (2) 銅めっき事業 … 当社独自製品により、現地自動車向け供給
- (3) 溶融亜鉛めっき事業 … ZAM10万t/月に向けた布石

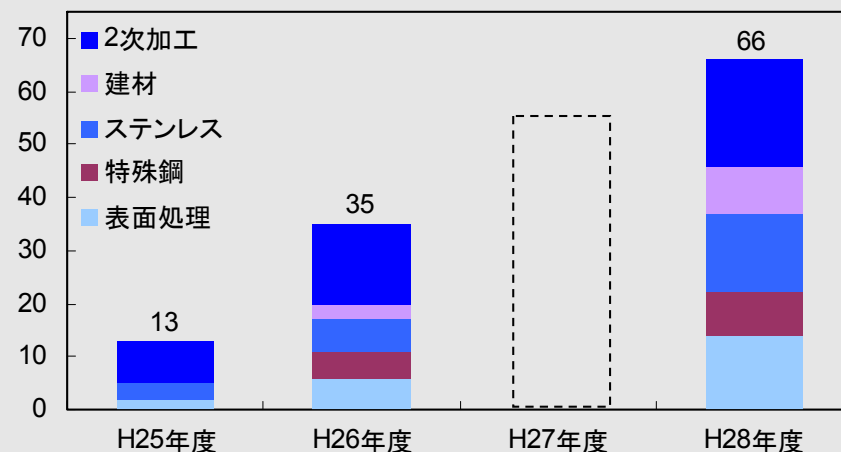
■ “お客様にうれしさ”を提供できる製品をグループ一体で開発・市場化

ソリューション提案

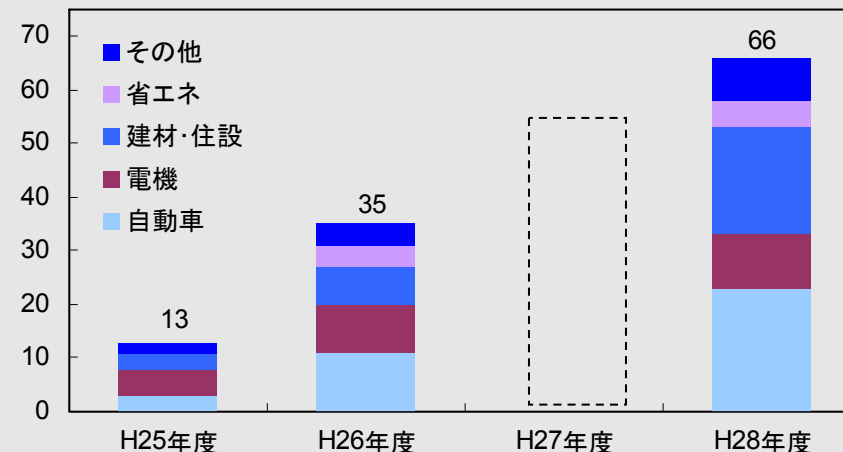
需要家の設計段階からの材料

グループ加工・接合技術

(累積、件) 新規市場化件数 (品種による分類)



(累積、件) 新規市場化件数 (需要分野による分類)



5. 経営統合シナジーと24号中計の6つの施策

⑤ 強固な企業基盤の構築

社会や地球環境と調和した健全な発展に向けた強固な企業基盤の構築への取り組み

コンプライアンス活動の強力推進

『各種規範の遵守』及び『経営理念及び経営ビジョンに適う行動』による企業基盤の強化

顧客要求に応える高品質の追求

- 品質コンプライアンスの充実
- 品質保証体制の強化
 - ・品質保証意識の徹底
 - ・JIS品受注拡大への認証活動
 - ・海外規格対応、等
- 経営統合後の品質基準の統一
 - ・検査基準の摺り合わせ
 - ・鋼種、仕上げの統一、等

社会に貢献する環境保全

- 環境コンプライアンスの推進
- 生産工程における環境負荷低減活動の推進
- 省エネルギー化の推進と温室効果ガス排出量の削減
- エコマテリアルの提供

安全・防災の徹底

- 安全防災コンプライアンスの強化推進
- グループ全体での安全衛生・防災活動のレベル向上
- 完全無災害の実現
- 天災に備えた防災体制の整備

5. 経営統合シナジーと24号中計の6つの施策

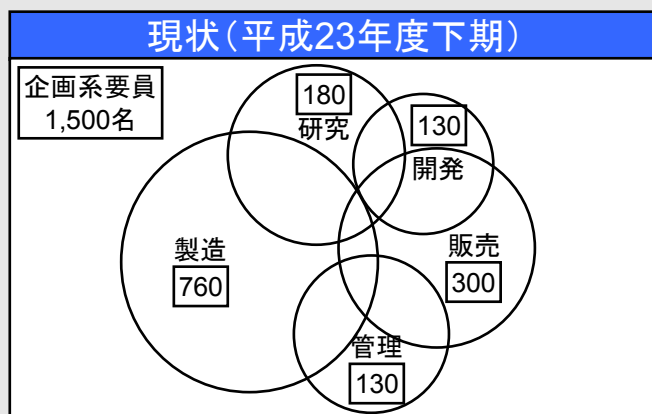
⑥ 中計の実現に向けた組織体制及び効率的な人財活用・育成等

1. グループ事業の再構築

- (1) 日新製鋼HD・日新・日金工の完全統合、(2) 月星海運・新和企業の100%子会社化推進、
(3) グループ全体での合理化・効率化の推進(製造・開発・販売でのグループ間連携と機能集約)

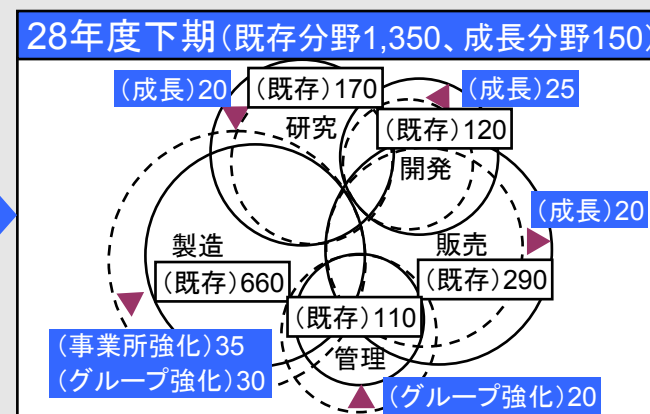
2. 要員規模(構成)において、競争・成長を持続できる体制整備

- (1) 統合シナジーの早期創出、各プロジェクト案件の実現に沿った要員配置、
(2) グループ全体の効率的運営、(3) グローバルな視点でマーケット創造・事業展開できる人財の育成



成長分野等へ
人財シフト150名

- ・ローテーション
- ・業務効率化
- ・人財確保、育成



	基準 (23年度末)	要員計画目標		平成28年度	
		統合 シナジー	合理化等	計画	対基準
連結合計(人)	7,050	▲290	▲80	6,680	▲370

※就業人員ベース(年度末退職者のうち、再雇用者の調整後)

- ・統合シナジー ▲290名
- ・人財シフト ±150名
(グループ・海外強化)

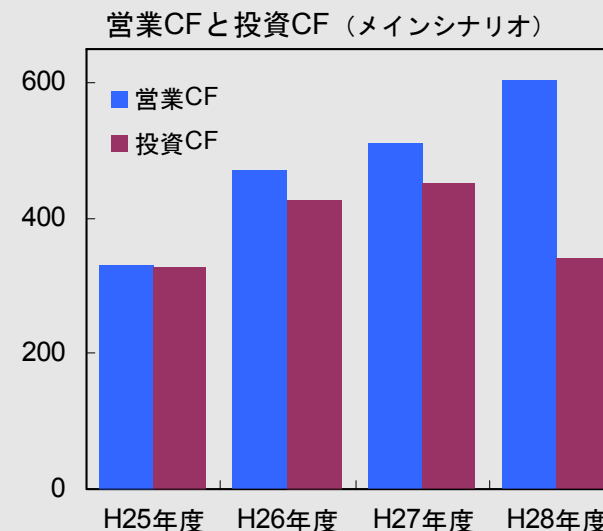
5. 経営統合シナジーと24号中計の6つの施策

■ 設備投資・投融資計画

- コア製品拡大、グローバル体制構築のための投資 → 事業競争力強化と資産圧縮の推進による財源化
- 投資の厳選 と優先順位付け → 環境変化に柔軟に対応した投資行動（社内投資基準による管理）

（検収ベース、億円）

	平成25～26年度	平成27～28年度	4年累計
既存事業の強化	435	505	940
品種別成長戦略・合理化	315	80	395
統合シナジー獲得	190	75	265
計	940	660	1,600
（リスクシナリオ時）	870	600	1,470



	既存事業の強化	品種別成長戦略・合理化	統合シナジー獲得
設備投資・投融資の 主な内容	・周南6AP電気品更新 ・堺2CAL電気品更新 他	・呉1製鋼LF導入 ・北米ZAM（W-N） ・NAT第2ライン ・呉PCI能力増強 ・堺4TM電気品更新 他	・周南製鋼リフレッシュ ・システム統合

6. 24号中期連結経営計画 収益・B/S・CF計画

6. 24号中期連結経営計画 収益・B/S・CF計画

1. 損益計算書（日新製鋼HD連結）

（金額：億円、下段カッコ書はリスクシナリオ）

	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
売上高	5,300 (5,300)	… …	5,950 (5,800)	… …	6,350 (6,050)
経常利益	▲110 (▲110)	(黒字) (黒字)	190 (90)	… …	380 (220)
当期純利益	▲180 (▲180)	(黒字) (黒字)	140 (50)	… …	310 (170)

※ 平成24年度見込みのうち、日金工連結業績は10月～3月の6ヶ月

うち、ステンレス事業

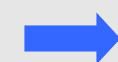
（金額：億円、下段カッコ書はリスクシナリオ）

	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
売上高	1,430 (1,430)	… …	1,925 (1,870)	… …	2,050 (1,950)
経常利益	▲ 30 (▲ 30)	(黒字) (黒字)	70 (20)	… …	180 (110)

※ 平成24年度見込みのうち、日金工連結業績は10月～3月の6ヶ月

■ 平成25～平成26年度

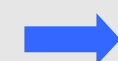
- 合理化・総コスト削減活動の強力な推進



- ・リスクシナリオにおいても平成25年度時点で黒字化

■ 平成27～平成28年度

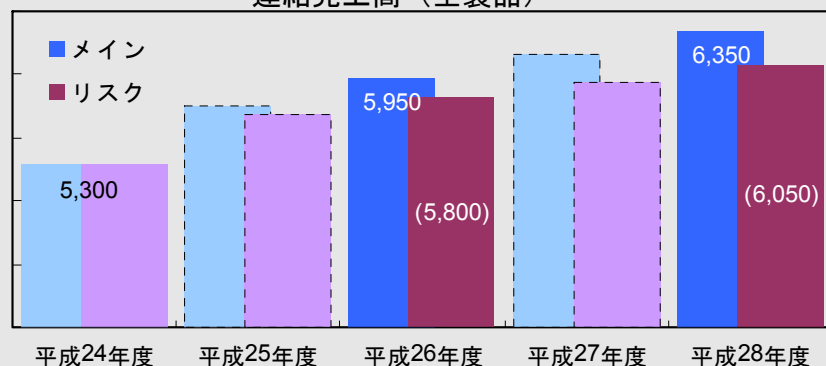
- グローバル体制構築、コア製品戦略、新規事業展開、統合シナジー最大化



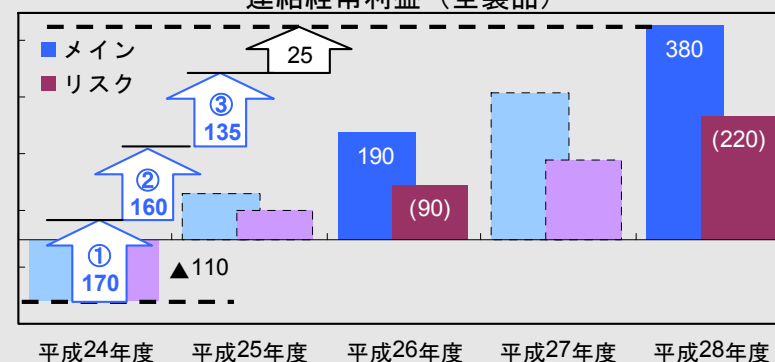
- ・収益拡大による持続的発展
- ・存在感のある企業集団へ

増 加 利 益 記	① 事業競争力強化 170億円
経 常 利 益	② 品種別成長・新規事業 160億円
	③ 統合シナジー 135億円

連結売上高（全製品）



連結経常利益（全製品）



6. 24号中期連結経営計画 収益・B/S・CF計画

2. 貸借対照表 (HD連結、メインシナリオ) (金額：億円)

	平成26年度	...	平成28年度
流動資産	2,500	...	2,650
固定資産	4,450	...	4,450
総資産計	6,950	...	7,100
流動負債	1,950	...	2,050
固定負債	3,000	...	2,600
負債計	4,930	...	4,680
うち有利子負債	3,000	...	2,800
純資産	2,020	...	2,420
負債・純資産計	6,950	...	7,100
純D/Eレシオ	1.1	...	0.9

(リスクシナリオ)

総資産計	6,850	...	6,900
負債計	4,920	...	4,760
うち有利子負債	3,000	...	2,900
純資産	1,930	...	2,140
負債・純資産計	6,850	...	6,900
純D/Eレシオ	1.2	...	1.0

3. CF計算書 (HD連結、メインシナリオ) (金額：億円)

	25～26年度	27～28年度	4年累計
営業CF	800	1,110	1,910
うち減価償却費	650	740	1,390
投資CF	▲ 750	▲ 790	▲ 1,540
フリーCF	50	320	370

(リスクシナリオ)

営業CF	730	880	1,610
投資CF	▲ 710	▲ 710	▲ 1,420
フリーCF	20	170	190

■ 平成25～平成26年度

- 収益改善の本格化前に戦略投資、統合シナジーに向けた投資が集中

→ 棚卸資産や有価証券等の圧縮により、有利子負債増大を抑制

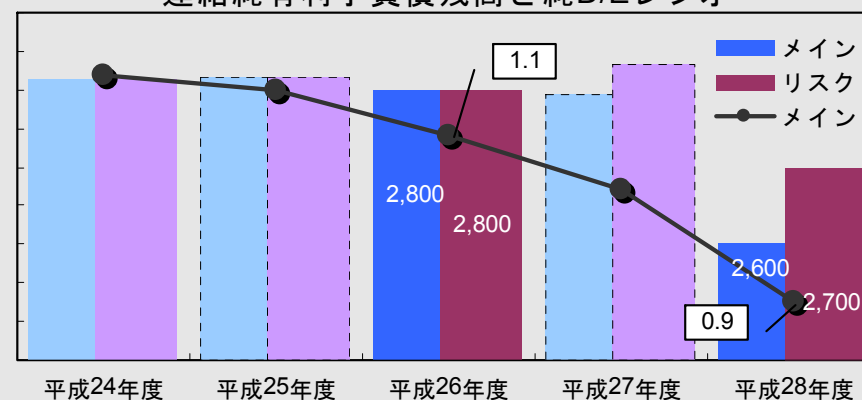
■ 平成27～平成28年度

- 収益拡大による資本充実ならびにCF創出により、有利子負債圧縮と株主還元を推進

→ 財務体質改善 ... 格付上の純D/E※ ≤ 1.0
株主価値向上

※ ハイブリッド証券500億円のうち50%を資本性評価

連結純有利子負債残高と純D/Eレシオ



7. 環境悪化時（リスクシナリオ）への対応

7. 環境悪化時(リスクシナリオ)への対応

■ リスクシナリオへの対応

(1) 操業対策（含む統合シナジー）

- 低負荷条件下でのコストミニマム操業
 - ・ 上工程：衣浦製造所の製鋼休止前倒し
 - ・ 下工程：シフトダウン、ライン集約の実施
- 投資の抑制（社内投資基準の厳格適用）
 - ・ 収益性・投資効率の低い投資案件の取り止め
 - ・ 不要不急の更新投資の延期

(2) 固定費対策

- 年金制度改革を含む労務費の見直し

(3) 資産構造の抜本的な見直し

- 低負荷操業に見合った適正在庫レベルの維持
- 保有有価証券の売却
- 遊休資産の売却

リスクシナリオ時においても
以下の目標を達成

- 1.平成25年度以降の
連結当期純利益の黒字化
- 2.平成25年度以降の
連結フリーキャッシュフロー
黒字確保
- 3.平成28年度時点における
純D/Eレシオ※ ≤ 1.0 の達成

※ ハイブリッド証券500億円のうち
50%を資本性評価

本資料における用語等について

■ 海外関係会社等に関する略語記載について（P17他）

略号	名称	事業内容	事業拠点
宝新	寧波宝新不銹鋼有限公司	ステンレス冷延鋼板製造・販売	中国
Bahru	Bahru Stainless Sdn.Bhd.	ステンレス冷延鋼板製造・販売	マレーシア
ANS	ANS Steel Tubes Limited	自動車用鋼管製造・販売	インド
NAT	Nisshin Automotive Tubing LLC	自動車用ステンレス鋼管製造・販売	米国
W-N	Wheeling-Nisshin, Inc.	溶融めっき鋼板製造・販売	米国
長富	長富不銹鋼有限公司	鋼板加工・販売	中国
日鴻	日鴻不銹鋼（上海）有限公司	ステンレス鋼板加工・販売	中国
NIMS	Nippon Metal Services(S) Pte.Ltd.	ステンレス表面処理製品加工・販売	シンガポール
	Nippon Metal Services(M) Sdn.Bhd.	ステンレス鋼材加工・販売	マレーシア
NTK-JJ	結進日金工精密金属股份有限公司	ステンレス鋼販売	台湾
NTK-JW	NTK Jutha Wan Metal Co., Ltd.	ステンレス鋼販売	タイ
上海	日新製鋼（上海）鋼鉄貿商有限公司	市場開発・販売	中国
NSA	Nisshin Steel Asia	市場開発・販売	シンガポール



<http://www.nisshin-steel-hd.co.jp/>

本資料に関する注意事項

- 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はなく、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。
- 本資料に含まれる当社の将来における計画、戦略に関する記述については、不確定要素を含んでおります。これらの計画等は、内外の政治経済情勢、主要市場における需給動向、諸制度の変更など様々な重要な要素により実際の業績と異なる結果となる場合があります。
- 従いまして、本資料のみに依拠して投資判断されることはお控え下さいますようお願いいたします。また本資料を利用した結果として生じるいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

本資料に関するお問い合わせ先
日新製鋼ホールディングス株式会社
総務部 広報・IRチーム
TEL:03 - 3216 - 5566