

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

1. 基本方針

2. 取り組み施策

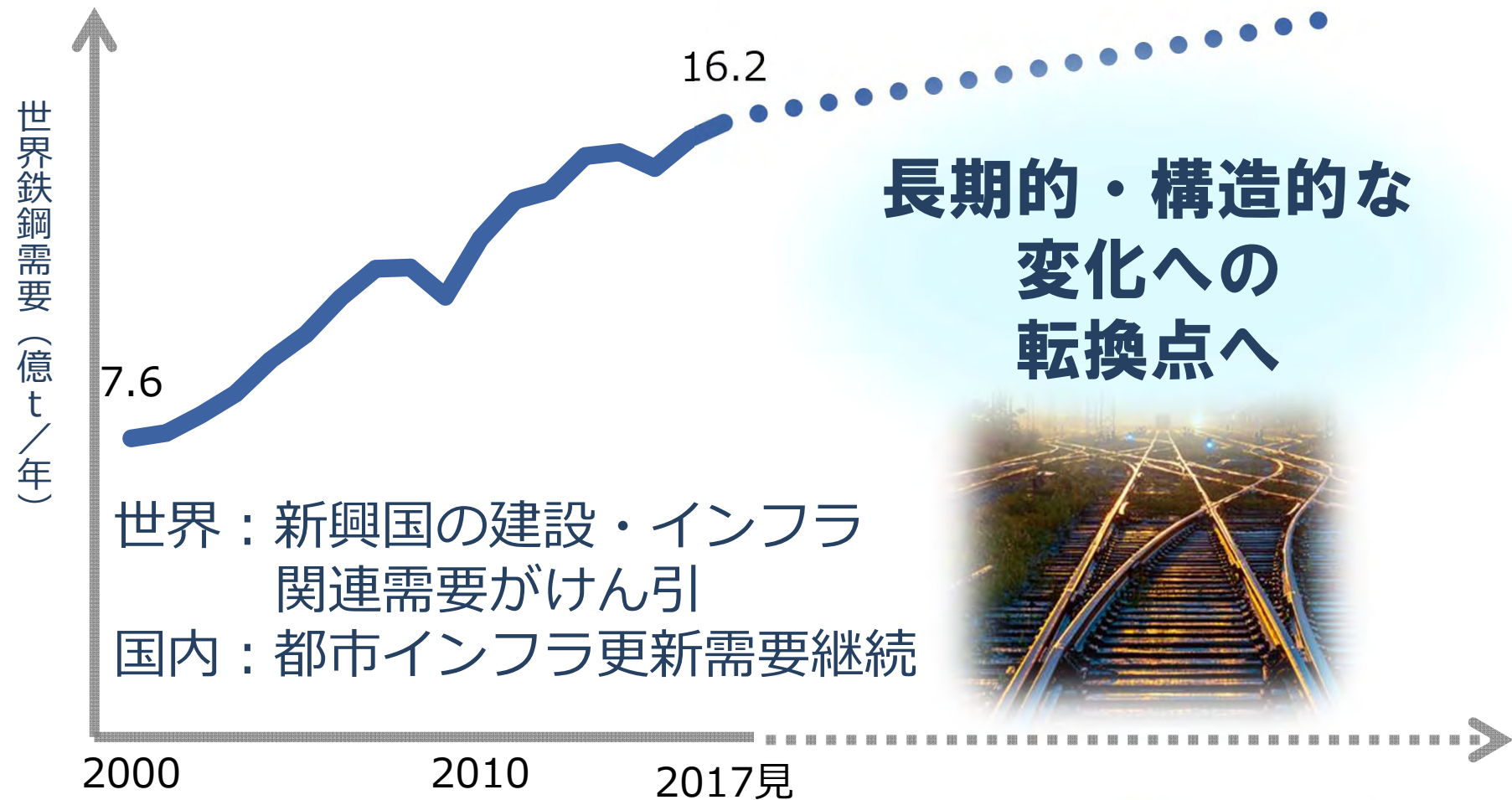
3. 2017年中期経営計画の振り返りと 2020年中期経営計画の3年目標

1. 基本方針



鉄鋼需要見通し

世界鉄鋼需要は長期的に 着実な拡大を継続



出典：World Steel Association

事業環境の長期的変化 リスクとオポチュニティ

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

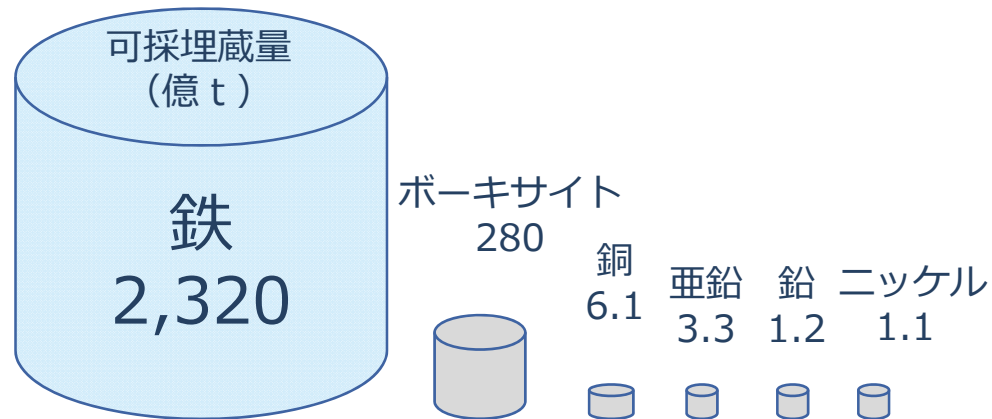


新日鐵住金

NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

鉄は素材の主役

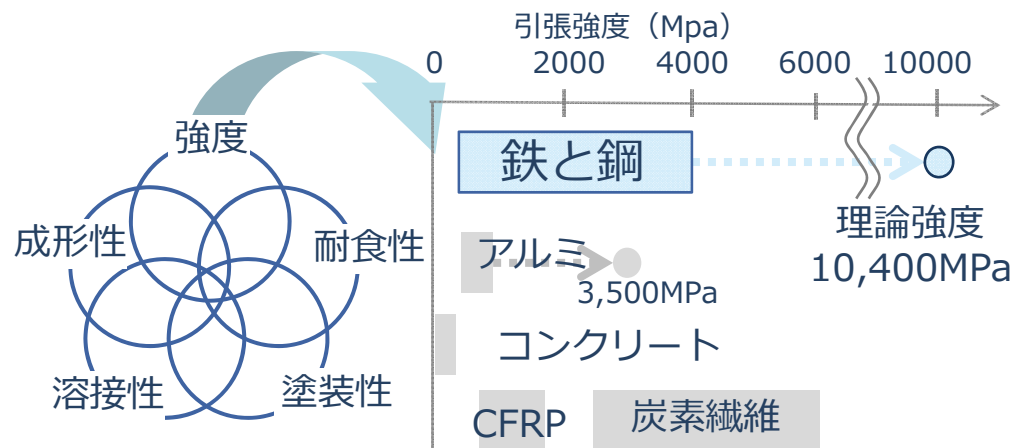
豊富な資源と安価なコスト



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



製造時 + 使用時 + リサイクル = LCA*

* Life Cycle Assessment



新日鐵住金

NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

将来にわたる「総合力世界No.1の鉄鋼メーカー」へ向けた歩み

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
2018 2020



新日鐵住金

NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

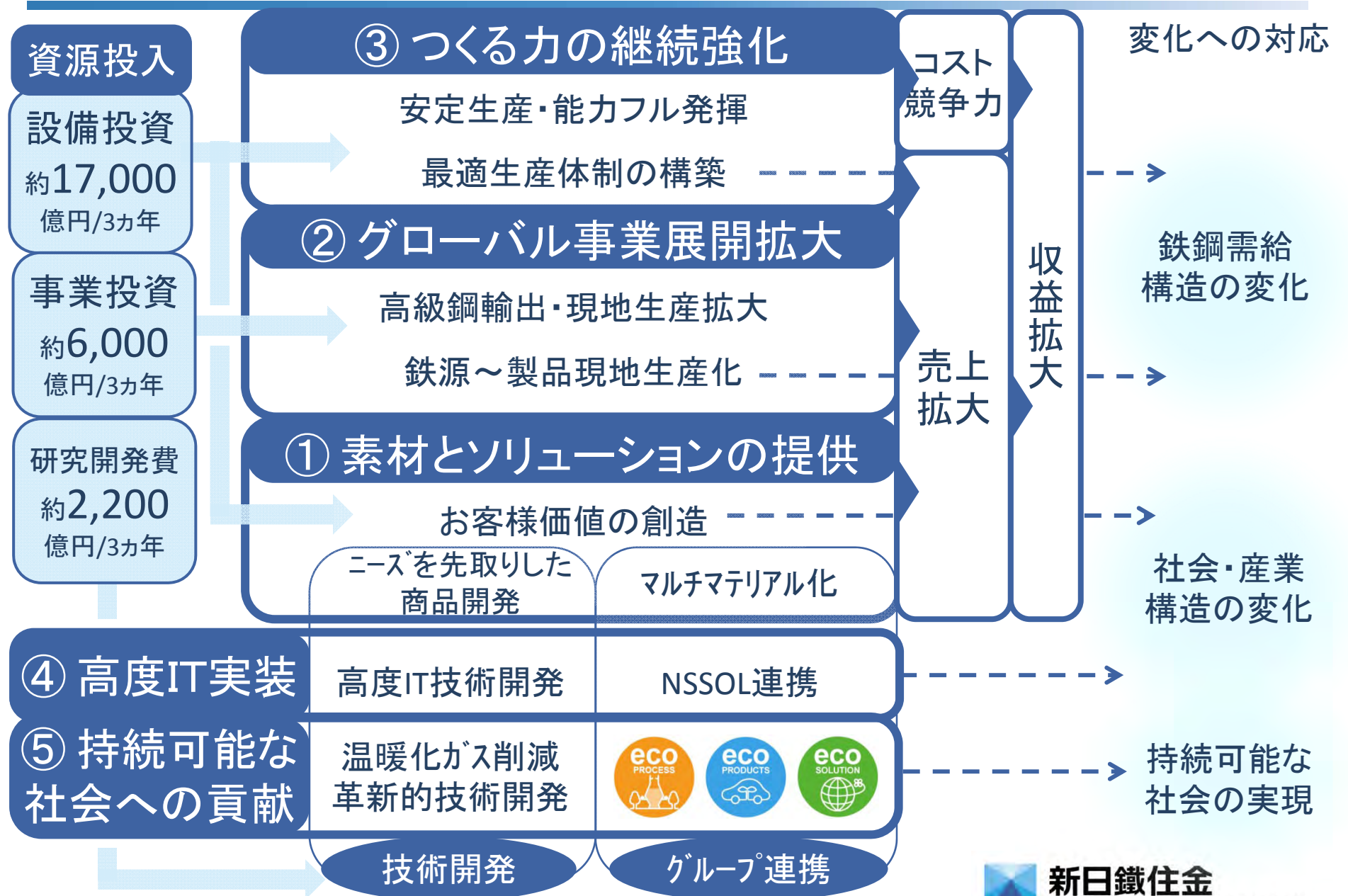
足下から将来に向けて取り組むべき課題



新日鐵住金

NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

主要取り組み施策と長期的・構造的変化への対応



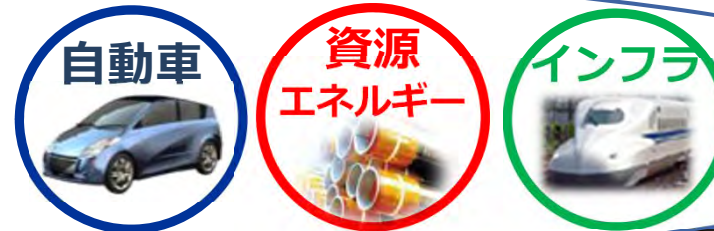
2. 取り組み施策



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

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

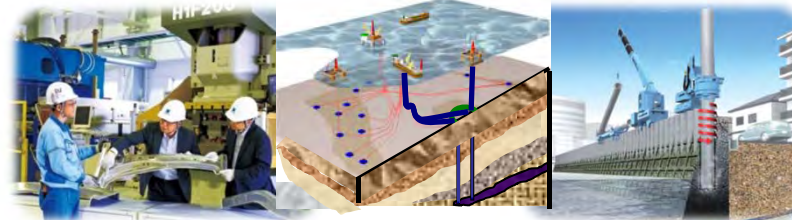


ブランディング



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

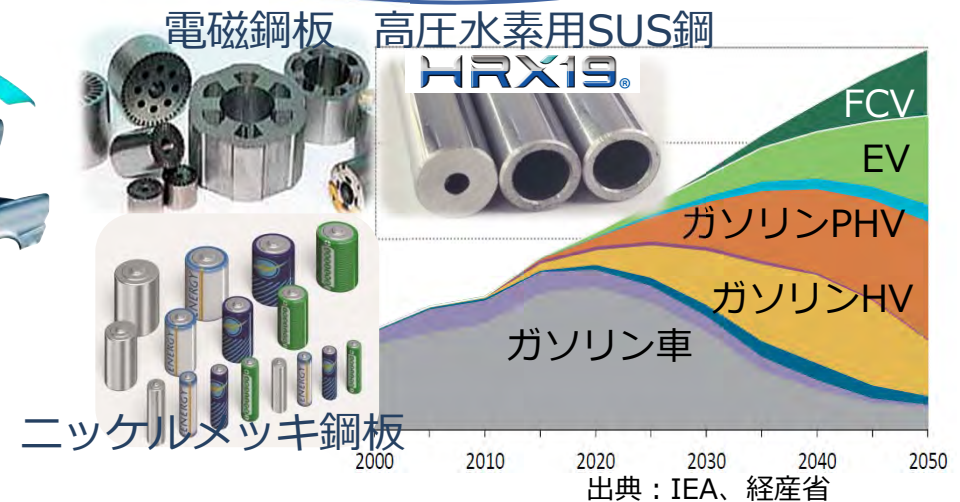
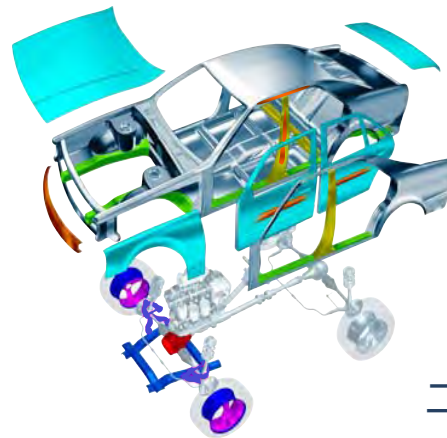
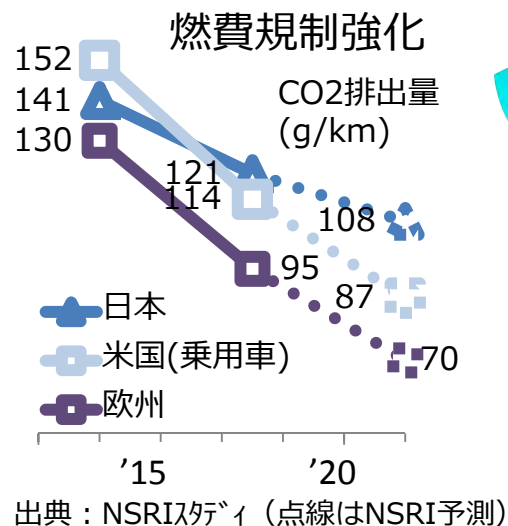
①-2 自動車分野での変化への対応

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



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

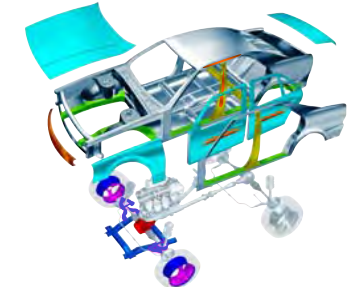
新日鉄住金化学
ディスプレイ材料 エスファイン



新日鉄住金マテリアルズ株式会社
Liイオン電池外装材 LAMINELIGHT



新日鉄住金
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL



新日鉄住金
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

②-1 高級鋼グローバル供給 下工程拠点ネットワーク



能力(万t/年)							
	薄板	棒線	鋼管	クランク シャフト			その他
ASEAN	185	10	25			280	90
中国	340	5	5		20		100
インド	60		10				
中近東・アフリカ					45	45	
北米	585	3	10		10	105	
中南米	145		2		30		
欧州		5					

2,100
万 t

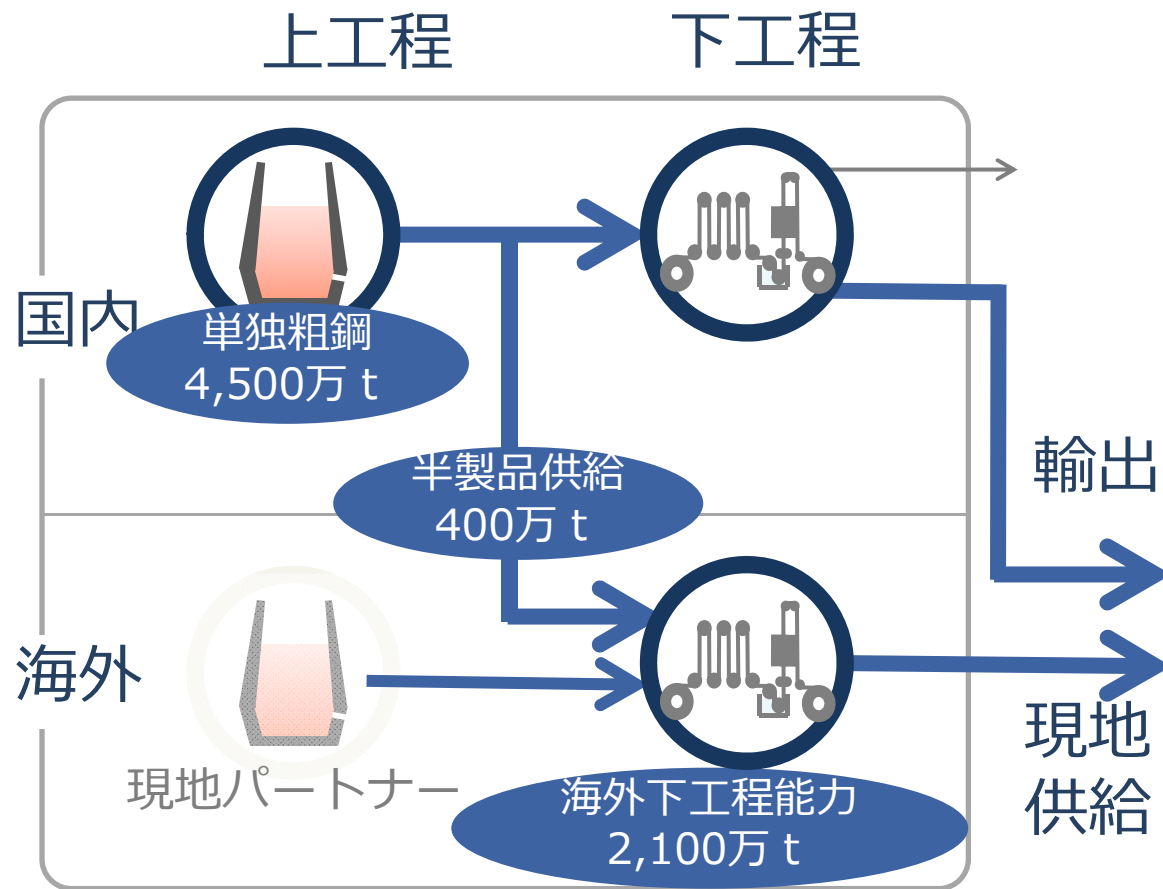


新日鐵住金

NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

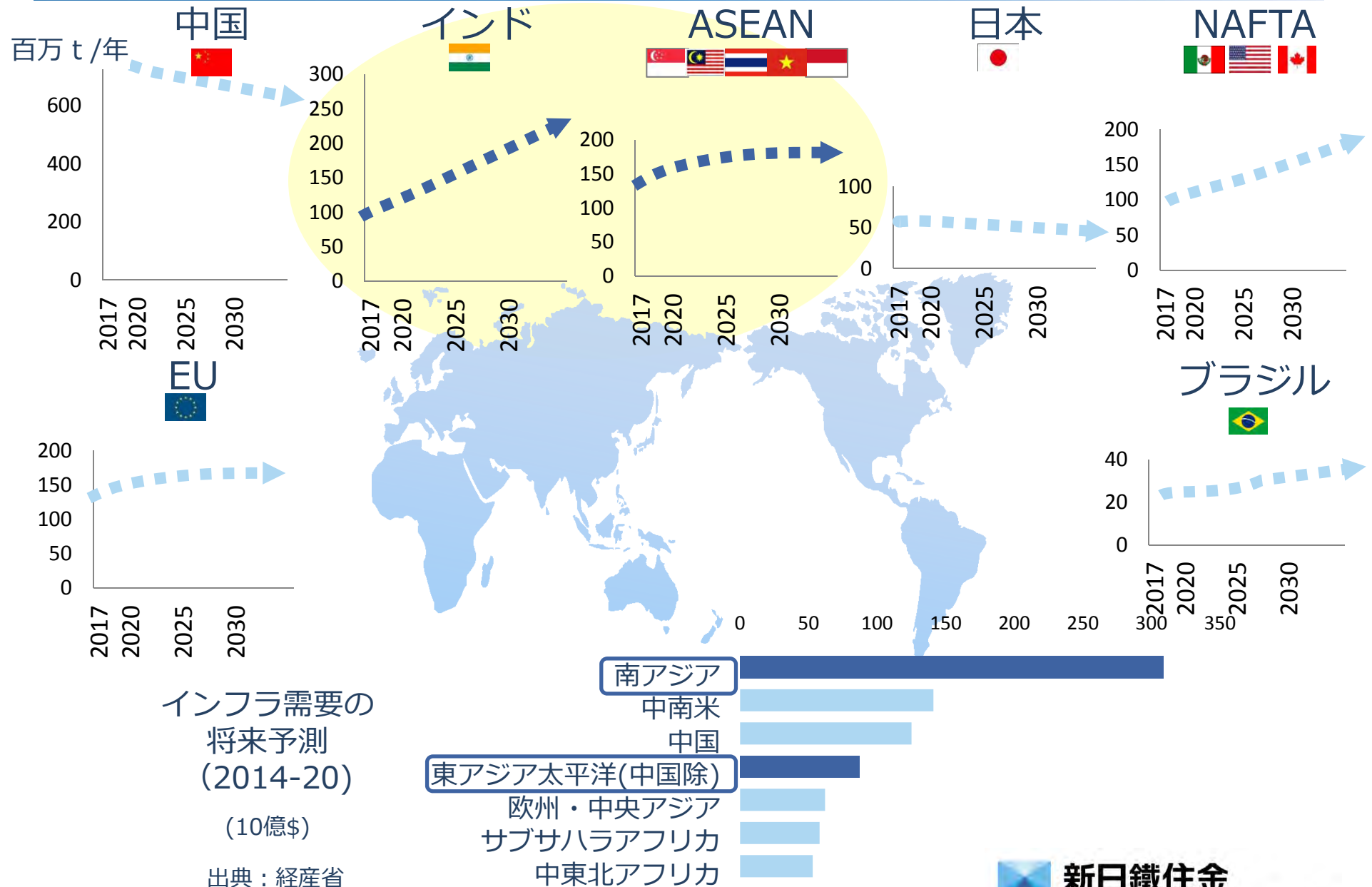
②-2 国際上下分業モデルによる高級鋼グローバル供給

輸出と現地供給を拡大



主要なお客様の
海外拠点へ
日本と同等の品質の
高級鋼を
グローバルに供給

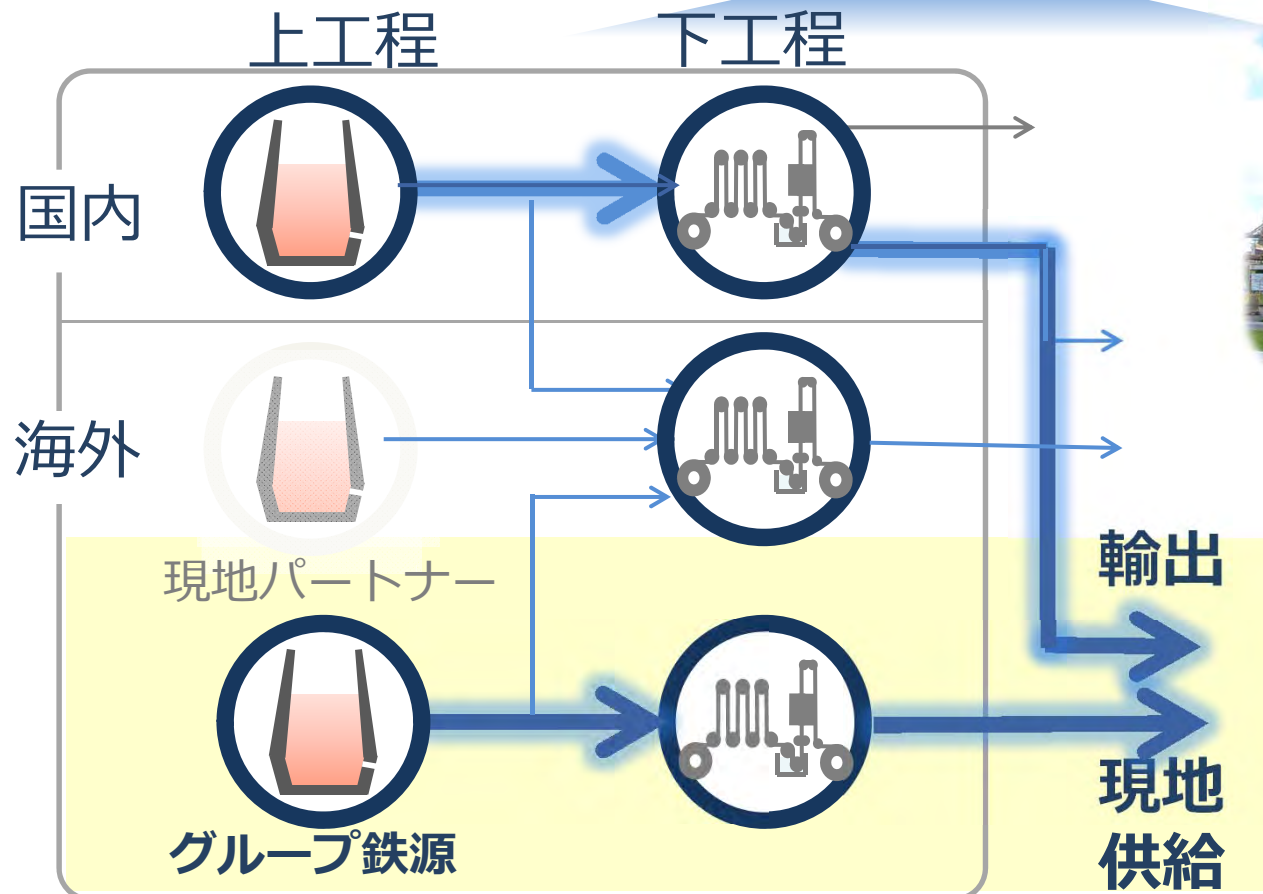
②-3 新興国での鉄鋼需要伸長



②-4 需要地域で鉄源から一貫の生産拠点を拡充

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

②-5 事業投資

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・柔軟に取り組む

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り組み中**

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



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

③-1 「設備」と「人」の強化

20

安定生産と一貫能力フル発揮の実現

「設備」の強化



設備投資額を更に
年1,000億円規模増額

高炉・コークス炉リフレッシュ等
新鋭設備の導入を推進

「人」の強化



技能伝承・教育

省力化対策
(IT活用・自動化・無人化)

人手不足への対応

③-2 世界最高水準のコスト競争力の実現

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

③-3 最適生産体制の構築

全社での稼働率向上・設備新鋭化
 将来の変化を見据えた最適生産体制の構築を継続

八幡（小倉地区） 鉄源設備集約 （既公表）



(2019年度～)
 新鋭連鑄機稼働
 (2020年度末目途)
 小倉地区鉄源設備休止

小倉地区特殊鋼棒線生産は
 現行水準維持

君津小径シームレス （旧東京製造所）集約

(2020年5月目途)
 君津小径シームレス休止
 ⇒和歌山（海南地区）に
 生産集約



和歌山 高炉新鋭化 日鉄住金スチール(株)製鋼工場集約



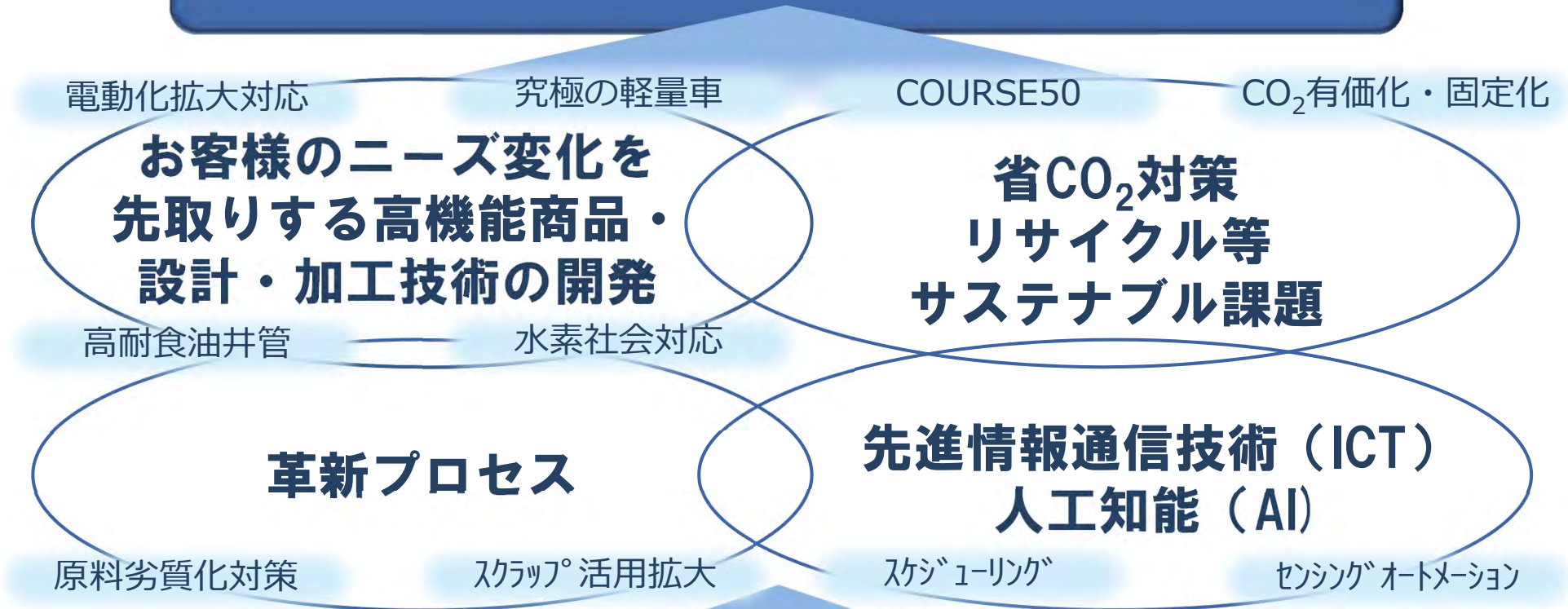
(2018年度末頃)
 第5高炉(2,700m³)休止
 & 新第2高炉(3,700m³)稼働
 ⇒ +50万t/年-粗鋼

(2019年度末目途)
 日鉄住金スチール製鋼工場（電炉・連鑄）休止
 ⇒ 当社和歌山製鉄所からの
 鋼片供給に移行



③-4 世界をリードする技術開発の推進

変革のキードライバーとなる技術開発



世界最大規模
鉄鋼研究員
約**800**名

研究開発費
約**2,200**億円/3カ年
(対前中期+100億円/3カ年)



新日鐵住金
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

③-5 日新製鋼シナジー発揮

早期かつ最大限のシナジー発揮

	～2020下末
能力活用	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
200 億円/年	



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

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



③-6 エンジニアリング事業

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

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

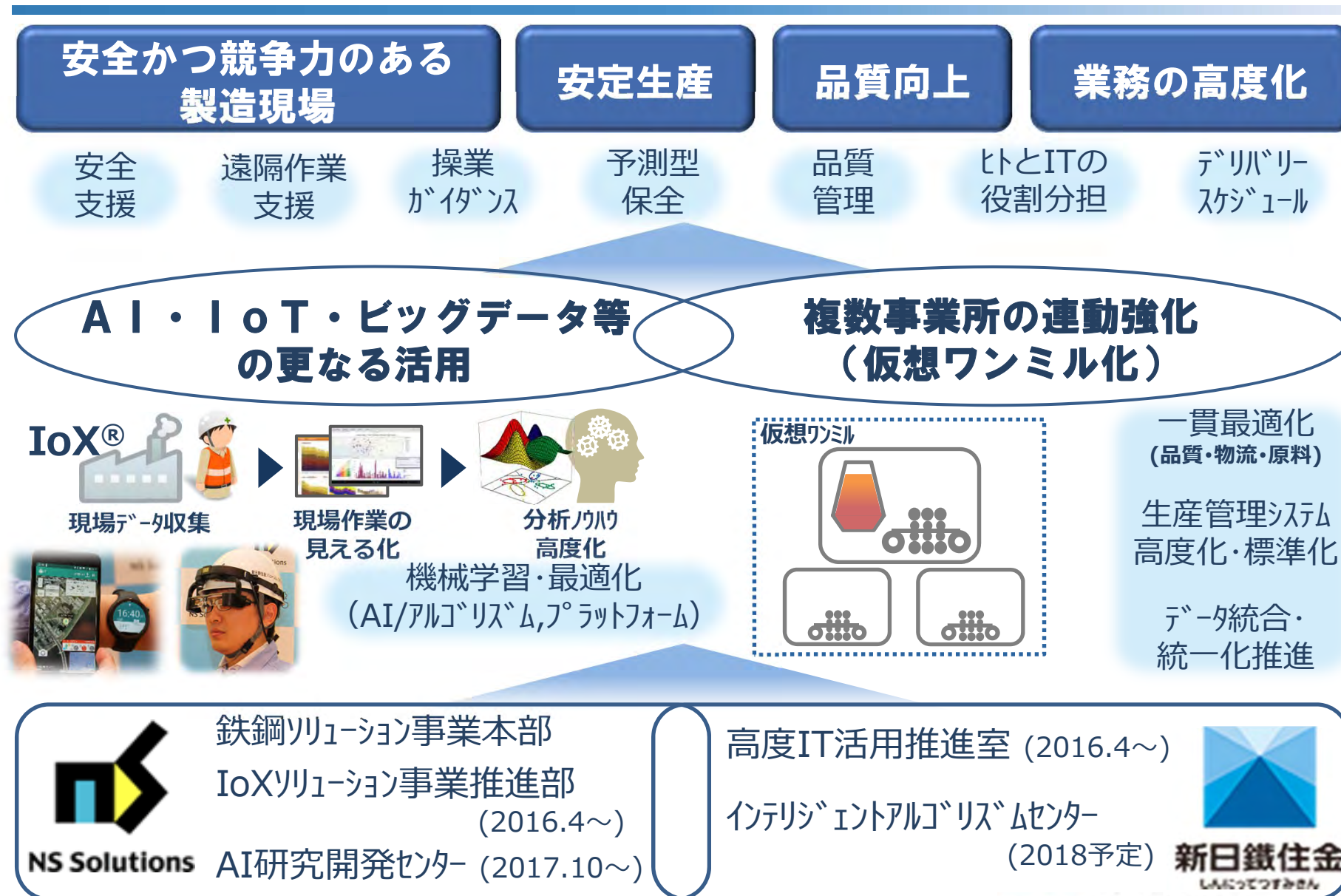


新日鉄住金

NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

④ 高度IT活用～新日鉄住金ソリューションズとの連携

26



⑤-1 企業理念



【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。**



新日鐵住金

NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

ものづくり価値観

「安全・環境・防災」が全てに優先

「品質」は第二

「生産」は第三

地球温暖化対策 循環型社会構築 環境保全の推進

エコプロセス エコプロダクト[®] エコソリューション



+



革新的技術開発

業務の有効性・効率性

関連法規の遵守

財務報告の信頼性

内部統制システムの継続的改善

業務運営刷新

業務の
標準化
効率化

高度IT
活用

～「働き方改革」の
実現へ



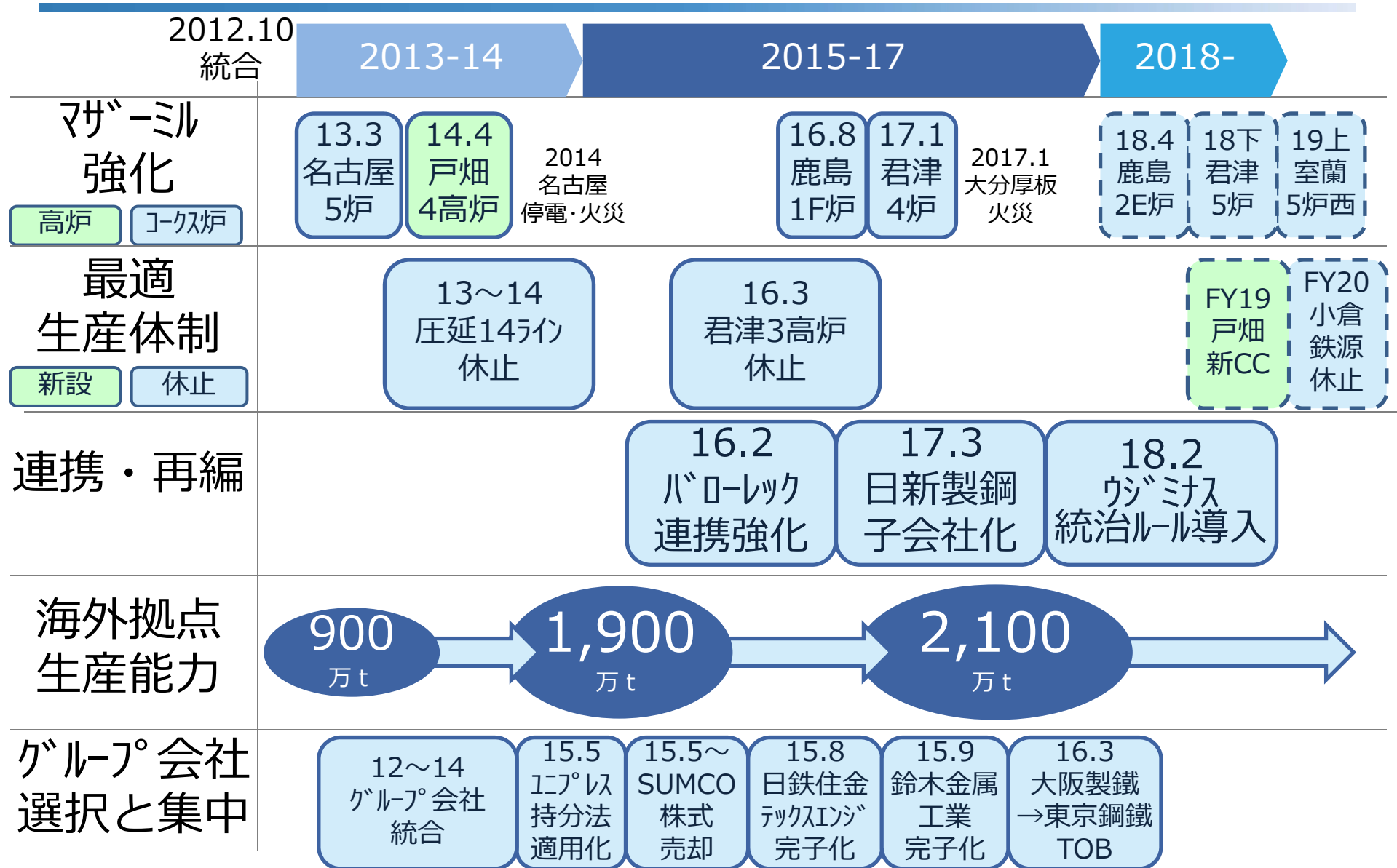
新日鐵住金

NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

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



2017年中期経営計画振り返り ～施策取り組み



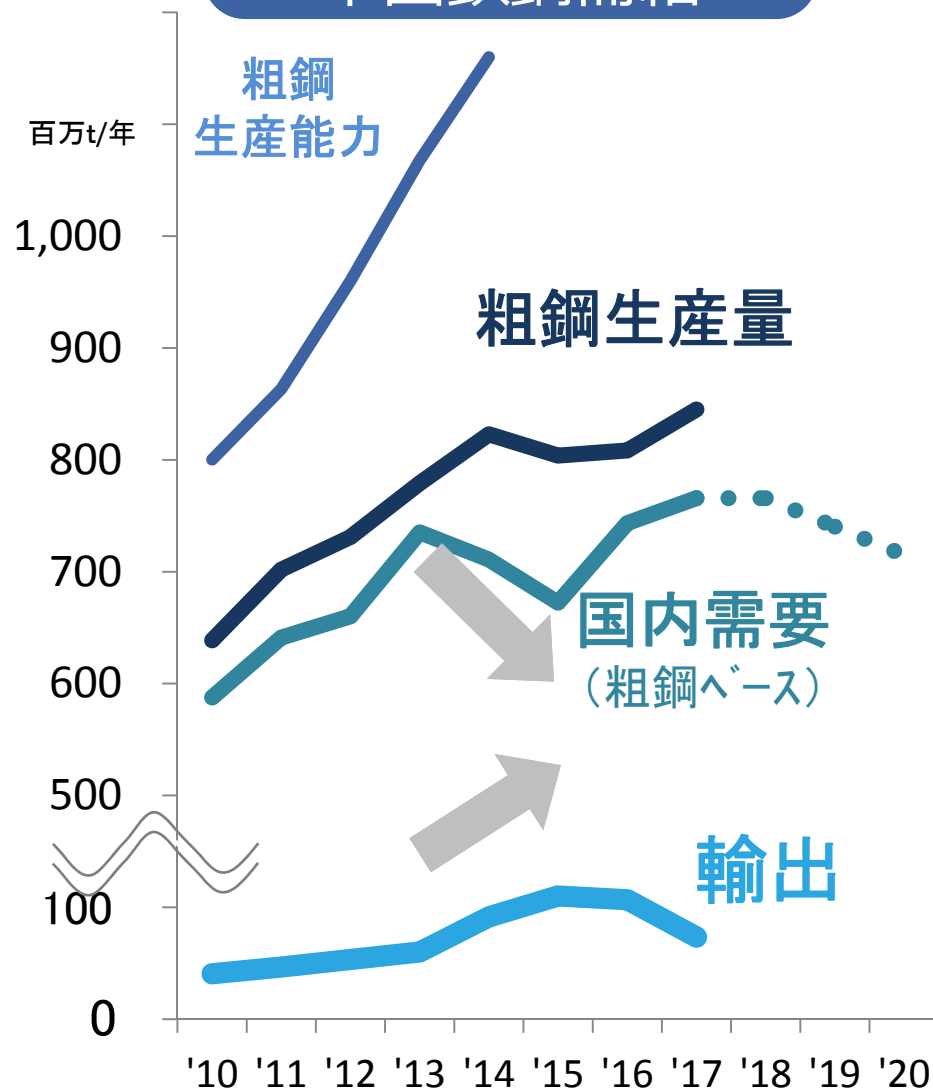
新日鐵住金

NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

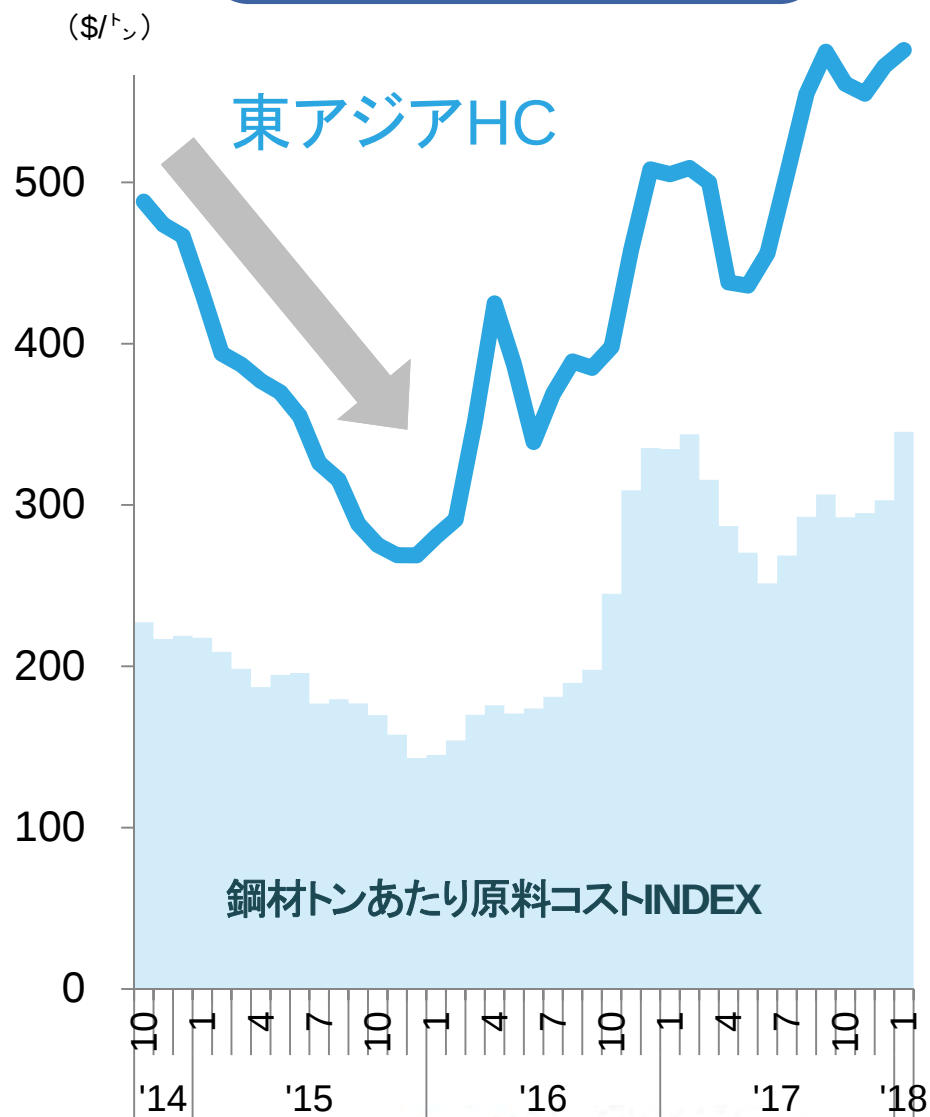
2017年中期経営計画振り返り ～環境変化

31

中国鉄鋼需給



アジア鋼材市況

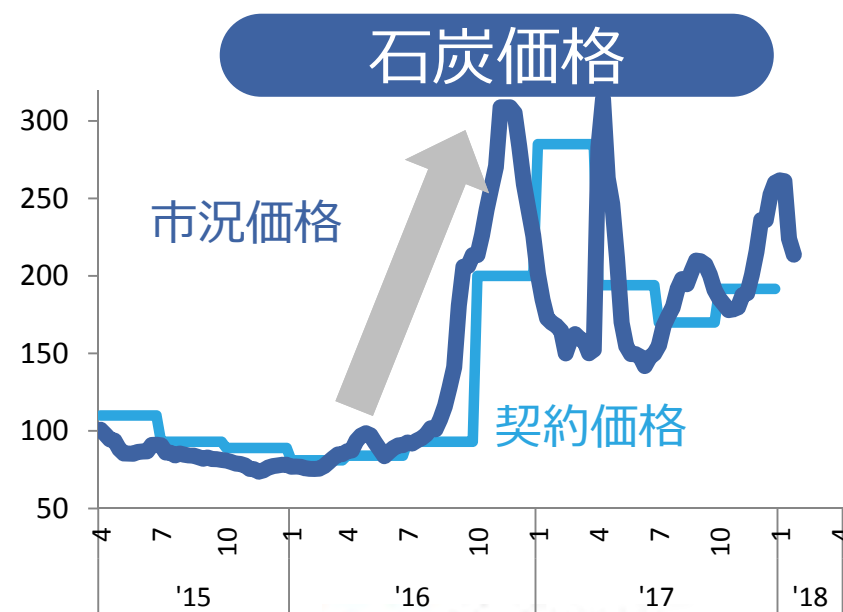
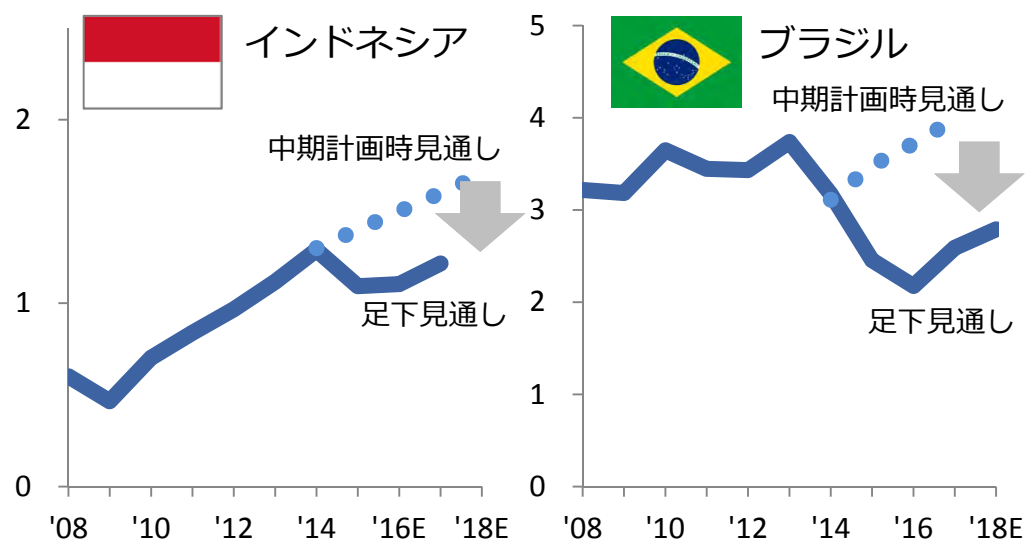
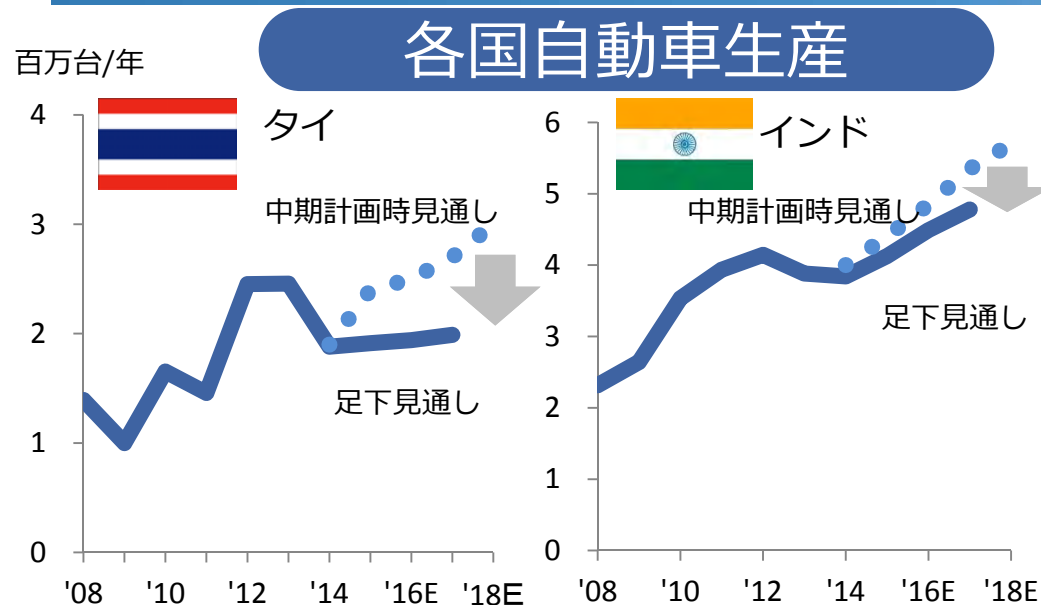


新日鐵住金

NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

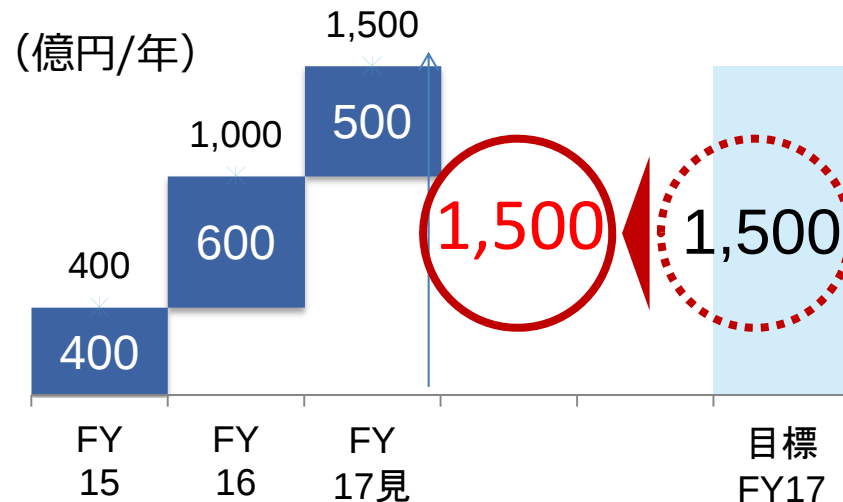
2017年中期経営計画振り返り ～環境変化

32

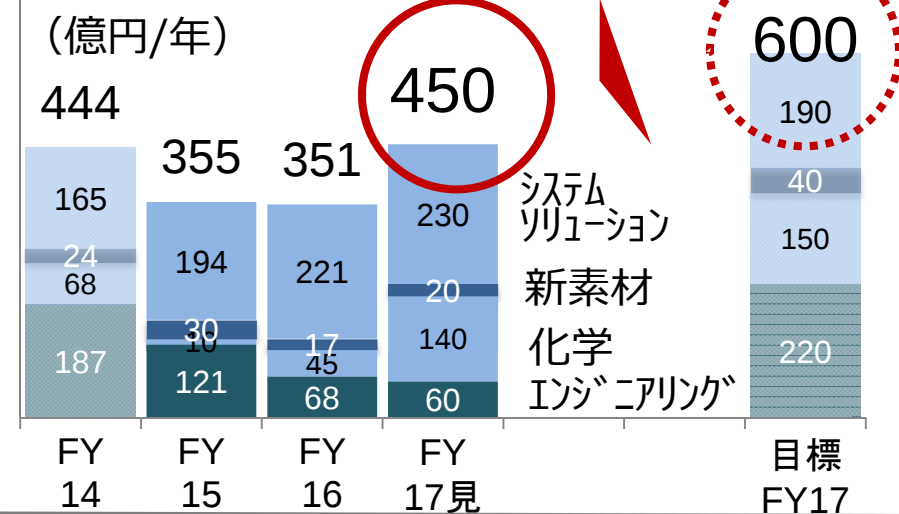


2017年中期経営計画振り返り ～収益改善施策

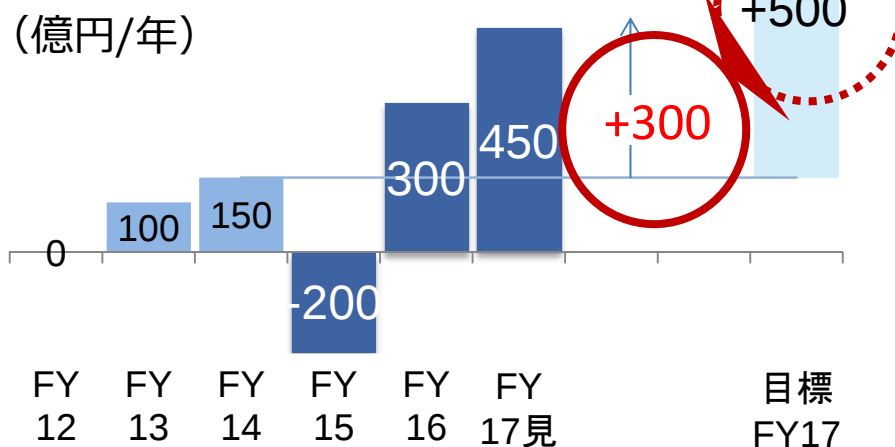
コスト改善 (単独)



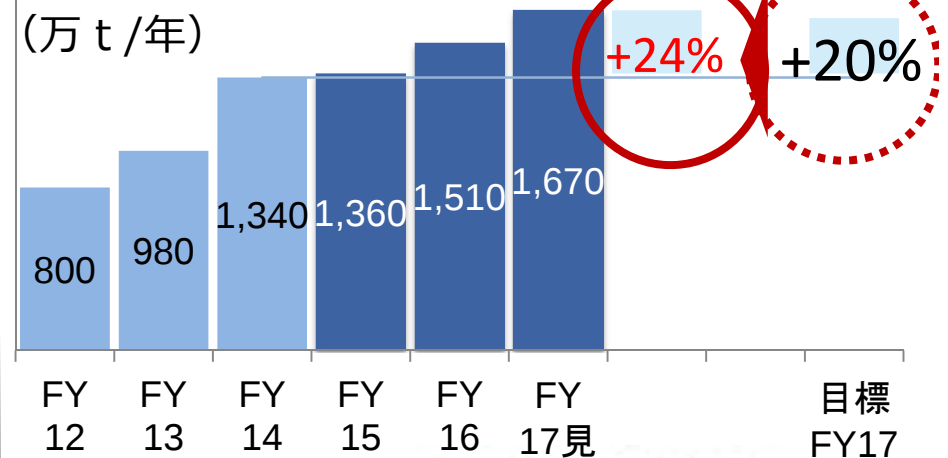
非鉄事業収益



海外事業収益



海外事業出荷量

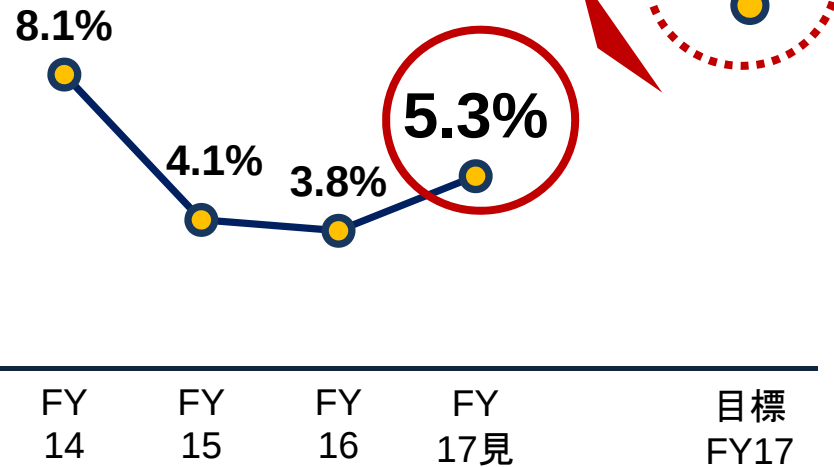


新日鐵住金

NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

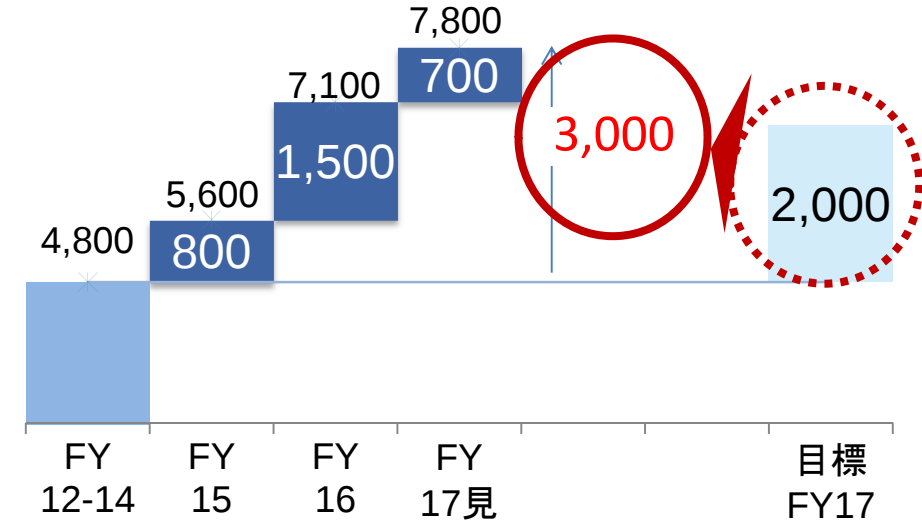
2017年中期経営計画振り返り ～収益、財務体質

ROS

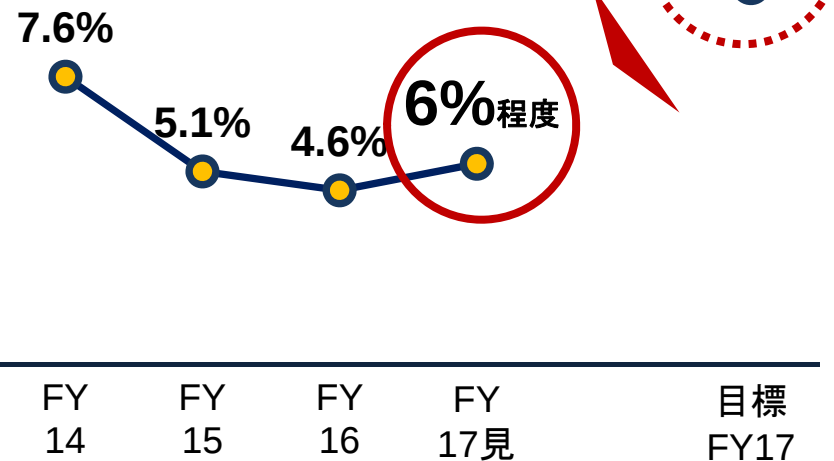


(億円)

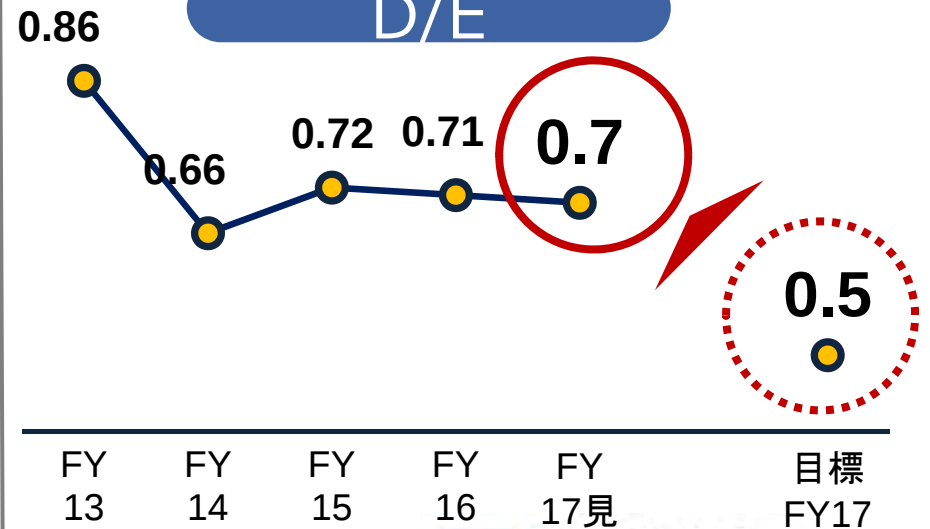
資産圧縮



ROE

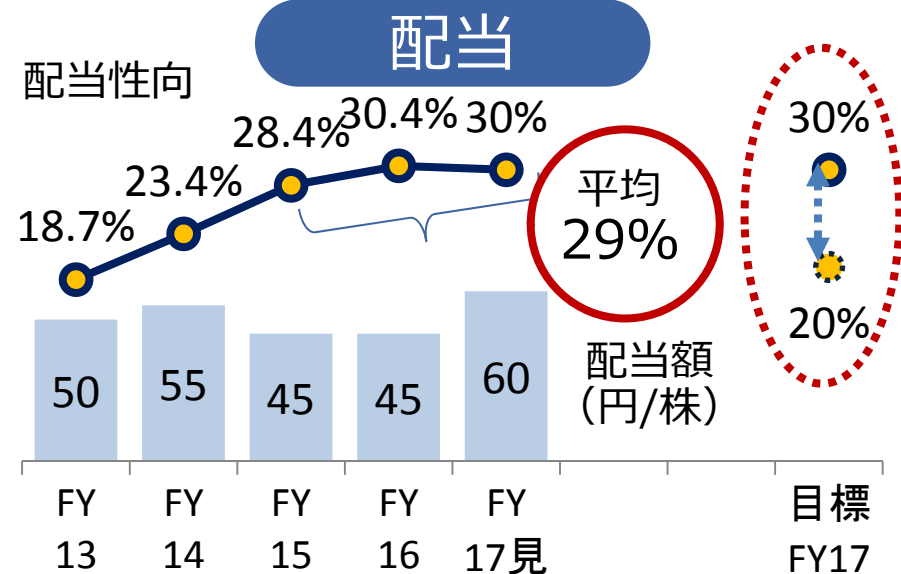


D/E


新日鐵住金

NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

2017年中期経営計画振り返り ～資源投入



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17,000億円/3ヵ年	約12,600億円/3ヵ年	約13,500億円/3ヵ年
➤ 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ヵ年	約2,100億円/3ヵ年	約3,000億円/3ヵ年
➤ 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ヵ年	約2,100億円/3ヵ年	約2,100億円/3ヵ年
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ヵ年	約3,000億円/3ヵ年	約2,000億円/3ヵ年



新日鐵住金

NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

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

中期経営計画の取り組みと目指す姿

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

鉄を極める

メガトレンドを
捉え

つくる力を
鍛え

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。