



**新日鐵住金株式会社**

<http://www.nssmc.com>

2019年4月1日、新日鐵住金株式会社は、日本製鐵株式会社へと商号変更いたします。

**その他ツールのご紹介** 新日鐵住金グループを総合的にご理解いただくため、その他ツールもご活用ください。

**ウェブサイト**

当社の事業案内、会社概要、IR情報、採用情報、CSR情報について総合的に開示しています。

<http://www.nssmc.com>



**環境・社会報告書**

当社の環境への取り組みや社会的責任に関する詳しい内容を報告しています。

<http://www.nssmc.com/csr/>



**ファクトブック**

当社の様々な詳細情報を掲載したデータ集です。

<http://www.nssmc.com/ir/library/guide.html>



# NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

新日鐵住金レポート2018  
2018年3月期



Printed in Japan



**新日鐵住金株式会社**

A photograph of a worker in a steel mill. The worker is wearing a white hard hat, safety glasses, a blue long-sleeved shirt, blue pants, and a yellow high-visibility vest with a green cross. They are standing on a metal walkway between two large, dark, cylindrical coils of steel. The background shows the complex industrial structure of the mill with various pipes, beams, and scaffolding. A sign in the background reads "30t 鋼鉄工業 1891.7".

つくる力を鍛え、  
メガトレンドを捉え、  
鉄を極める

#### 新日鉄住金グループ企業理念

##### 基本理念

新日鉄住金グループは、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。

##### 経営理念

- 1 信用・信頼を大切にするグループであり続けます。
- 2 社会に役立つ製品・サービスを提供し、お客様とともに発展します。
- 3 常に世界最高の技術とものづくりの力を追求します。
- 4 変化を先取りし、自らの変革に努め、さらなる進歩を目指して挑戦します。
- 5 人を育て活かし、活力溢れるグループを築きます。

## 新日鉄住金の 持続的成長ドライバー

# 3つの POINT

## 1 技術的優位性の拡大

当社の成長の源泉は、他の追随を許さない技術力にあります。車体軽量化による燃費向上と乗員安全性を両立し、さらに加工性にも優れた自動車向け高張力（ハイテン）鋼板の分野では、当社が他社に先駆け開発した数々の製品があります。また、オイルメジャーから圧倒的な支持を得ている高合金油井管は、世界シェア8割に上り、鉄道車輪・車軸の分野では、国内のすべての鉄道に当社の製品が使われています。このようにお客様のニーズに応える高い技術をベースとした製品群は、鉄鋼業界最高水準の質と規模を誇る当社研究開発体制から生み出されます。私たちは、現在の技術的アドバンテージをさらに拡大し、これからも技術で世界をリードします。



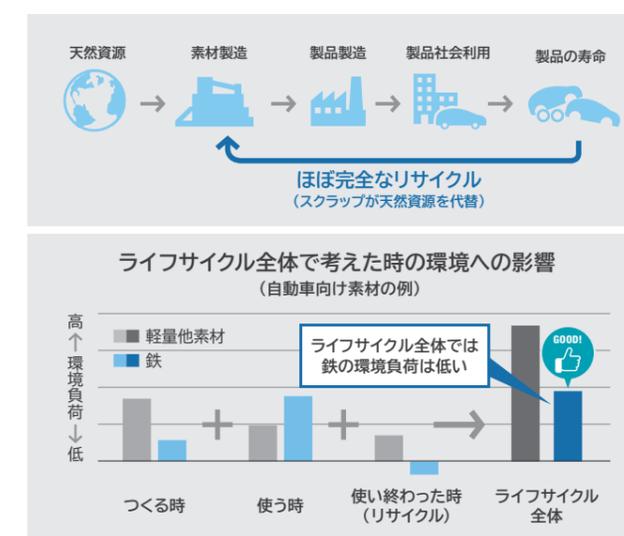
## 2 グローバル事業展開の強化・拡大

日本国内と変わらぬ品質の製品を、世界でビジネスを展開するお客様にタイムリーにお届けするため、自動車向け鋼板分野では1990年に北米進出を、自動車向け鋼管分野では1960年代に東南アジア進出を、エネルギー分野では1980年に中東進出を果たし、その後も成長市場に足場を固めてきました。こうして競合他社に先駆けて構築したグローバルな鋼材供給ネットワークが当社の強みです。新興国をはじめとする成長する地域、自動車・資源エネルギー・インフラなどの成長する分野に広がる、このネットワークを最大限に活用するとともに、今後は海外における鉄源からの一貫製造拠点の拡充も視野に入れ、伸び行く海外需要を確実に捕捉します。



## 3 鉄のエコマテリアルとしての優位性のさらなる追求

自動車や家電などを使用する際、燃費や省エネ性能を考慮するだけでなく、それらの製品の素材をつくる時から、製品を使い終わった時までの、ライフサイクル全体での環境負荷低減が重要です。身近な製品の素材として社会で大量に使用されている鉄は、他素材と比べ、天然資源からつくる時にエコだけでなく、廃棄後もほぼ全量が回収されて種々の新しい鉄製品へとリサイクルされ、何度でも再利用することが可能です。このようにライフサイクル全体から見てエコマテリアルである鉄は、これからも、長期にわたり、社会から求められる存在であり続けます。私たちは、その優位性を、技術の力でさらに追求していきます。



# ビジネスモデル

製鉄事業

鉄づくりを通じ、社会の様々な課題の解決に向けた挑戦を続けています。

インフラ整備、生活水準の向上、地球環境問題、資源・エネルギー問題など解決すべき社会の諸問題に対し、技術とものづくりの力で貢献することを目指しています。

## 解決すべき社会課題



インフラ整備  
新興国での新たな投資  
先進国での更新投資



途上国などの  
生活水準の向上



環境保全/地球温暖化防止  
循環型社会の構築  
生物多様性保全



資源・エネルギー問題



## 新日鉄住金

### 競争優位性



技術



コスト



グローバル

### 戦略3分野



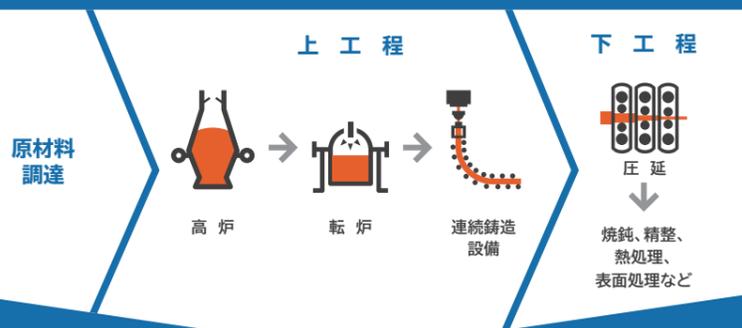
自動車



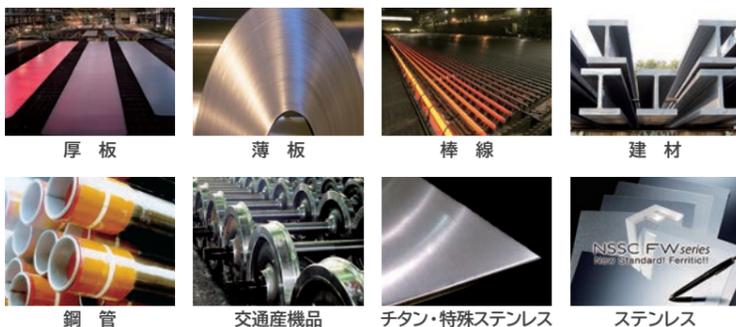
資源エネルギー



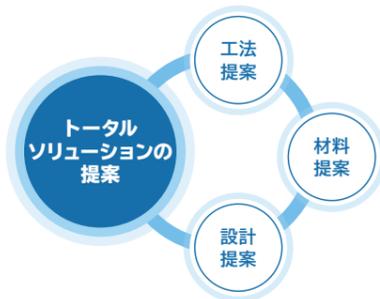
インフラ



### 製品・ソリューション OUTPUT



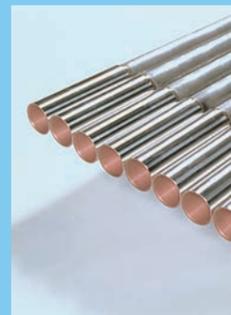
お客様への  
トータルソリューションの提案



## 主な用途



自動車



資源エネルギー



土木建築



鉄道



造船



家電製品



食缶



産業機械

## 生み出す価値

### OUTCOME

#### 社会的価値



土木建築・鉄道関連の  
高度な技術や製品の  
開発・供給を通じた  
効率的なインフラ資本の  
拡充



鉄を活用した自動車や  
家電などの機能改善を  
通じた生活水準の  
向上



生産時の  
環境負荷の低減  
軽量化などによる製  
品を通じた環境負荷  
の軽減



エネルギーの安定供給  
エネルギー効率の向上

#### 中期経営計画の目標

ROS

**10%程度**

ROE

**10%程度**

D/Eレシオ

**0.7倍程度**



**INDEX**

イントロダクション 01-06	社長メッセージ 09-14	財務計画・財務指標 15-16	2020年中期経営計画 17-26	セグメント別事業概況 27-32	コーポレート・ガバナンス 33-40	環境への取り組み 41-48	成長を支える基盤 49-58	財務情報 59-69
--------------------	------------------	--------------------	----------------------	---------------------	-----------------------	-------------------	-------------------	---------------

01-02  
企業理念

03-04  
持続的成長ドライバー  
3つのPOINT

05-06  
ビジネスモデル

「つくる力を鍛え、  
メガトレンドを捉え、  
鉄を極める

代表取締役社長 進藤 孝生

19-20  
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

21-22  
グローバル事業展開の強化・拡大

23-24  
国内マザーミルの  
「つくる力」の継続強化

25  
鉄鋼製造プロセスへの  
高度ITの実装

25  
持続可能な社会の実現への貢献

26  
2017年中期経営計画振り返り

27-30  
製鉄事業

31-32  
非鉄事業の概況

33-35  
基本的な仕組み・体制

35  
内部統制・リスク管理体制

36  
事業投資マネジメント体制

37  
社外役員・役員報酬

38  
政策保有株式保有方針・議決権  
行使方針

38  
株主・投資家との対話

39-40  
役員一覧

41-42  
3つのエコ

43-44  
エコプロセス

45-46  
特集：鉄はエコマテリアル

47  
エコプロダクツ®

48  
エコソリューション

49-50  
組織・技術

51-52  
知財・サプライヤー

53-54  
社員とともに

55-56  
お客様とともに

57-58  
社会とともに

59-62  
11年間財務データ

63-64  
BS・PL・  
連結包括利益計算書

65-66  
連結株主資本等変動計算書

67-68  
CF・セグメント情報

69  
投資家情報





# つくる力を鍛え、 メガトレンドを捉え、 鉄を極める

社長の進藤孝生です。

今、社会と産業は、長期的かつ構造的な、大きな変化の波に直面しています。そして、それに伴い、鉄鋼業も新たな進化に向けた転換点に立っていると私たちは感じています。各国における保護主義化の動きや、新興国における鉄鋼の自国生産化の動きは、鉄鋼の需給構造に変化を及ぼすことが想定されます。また、AIなど高度ITの急速な進歩、EV等新エネルギー車開発の動き、それに伴う自動車メーカーの一層の車体軽量化や高強度化ニーズの高まり、自動運転の普及、シェアリングエコノミーの広がりなど、私たちが深くかかわる需要業界や社会そのものが大きく変化し、鉄鋼の市場構造にも影響を及ぼしていくことが予想されます。さらに、持続可能な開発目標 (SDGs) が国連で採択され、パリ協定が発効するなど、サステナブルな社会の実現に対する企業の貢献も、ますます期待されています。このような流れの中にあっても変わらないもの、それは、鉄が、他の素材には替え難い基礎素材としての優れた特性を有するという点、そして、それ故に、経済の発展とともに社会インフラが整備され、世界のすべての人々が格差なく豊かさを享受できるようになるために、鉄はこれからも社会から求められる存在であるということです。鉄鋼業はこれからも、成長産業であり続けます。その中で、徹底的につくる力を鍛えること、メガトレンドを捉え、変わることと変わらないことをしっかりと見極めること、そして、こうした取り組みを通じ、着実に収益を上げて企業として力強く成長しながら、鉄を極め、鉄で社会に貢献していくこと、これが私たちの目指すところです。その実現に向けて、今、私たちが考えていることをお伝えしたいと思います。

## 基本戦略と5つの施策について

新日鉄住金は、私たちの技術の力をベースに、世界に広がる製造拠点で最適生産体制を構築し、商品競争力とコスト競争力で、グローバルに事業を拡大させていくことを目指しています。この「技術」「コスト」「グローバル」をキーワードに、今後も成長が期待できる「自動車」「資源エネルギー」「インフラ」の戦略3分野の高級鋼マーケットを中心に、収益の拡大を目指しています。この基本戦略の下、2018年3月に2020年度を最終年度とする新しい中期経営計画を発表しました。その計画の柱となるのは、「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」、「国内マザーミルの『つくる力』の継続強化」、「鉄鋼製造プロセスへの高度ITの実装」、「グローバル事業展開の強化・拡大」、「持続可能な社会の実現への貢献(SDGs)」の5つの施策です。

### 素材とソリューションの提供、「つくる力」の継続強化、そして高度ITの実装について

社会や産業の変化とともに、お客様が素材に求めるものも年々高度化しています。例えば自動車分野であれば、強度や加工性を備えたより軽量の鋼材、資源エネルギー分野であれば、より過酷な使用環境に耐える耐腐食・耐高温・耐高圧な性質を備えた優れた鋼材、インフラ分野であれば、新興国においてインフラの都市化・大規模化が進行する中、強度や安全性はもちろん短工期での施工が可能な鋼材など、さらなる付加価値が求められています。私たちは、こうした要望に応えるべく、技術開発を強化し、鉄の素材としての機能を最大限に引き出すとともに、競合他社

との一層の差別化を図るため、難加工素材の使用技術やお客様での施工効率向上に資する技術など、素材を使いこなすためのソリューション技術の深化にも力を入れてまいります。

そして、これらのハイエンドな製品を生み出す国内マザーミルの「つくる力」を一層強化していくため、新鋭設備導入や既存設備のリフレッシュ、技術・技能伝承の着実な推進など、設備と人のさらなる強化を実施します。

近年の事業運営において、最先端のITの活用が、企業の競争力を左右する重要な要素となっています。当社は、システムソリューション事業を担うグループ企業を有していますが、社内にも高度IT活用に向けた新組織を発足させました。グループ連携を通じて総合力を発揮し、IoT、ビッグデータ、AIを積極活用した、安全かつ競争力のある製造現場、安定生産、品質の向上、業務の高度化等に取り組めます。また、国内外の各製造拠点間の業務プロセスと業務システムの連動をさらに強化し、これに高度ITを組み合わせることで、一体的かつ効率的な業務遂行を実現し、究極的には仮想ワームルと言うべき姿を目指します。

私たちは、これらの実行のために、今後3カ年の設備投資に約1兆7,000億円、研究開発に約2,200億円を投入してまいります。つくる力、即ち生産の基盤を盤石なものにすることで、私たちにしかできないハイエンドな製品・ソリューションを安定的にお客様にお届けするとともに、さらなるコスト競争力の強化を目指します。短期的には、大きなキャッシュアウトと償却負担を伴いますが、将来にわたる果実を勝ち取るために、必要かつ重要なステップであると考えます。

### グローバル事業展開の強化・拡大について

鉄鋼他社に先駆けて進めてきた下工程のグローバル展開は、2012年の新日本製鉄と住友金属の統合時に900万トン/年だった海外生産能力が現在2,100万トン/年と着実に拡大し、収益面でも貢献度を高めています。今後も海外の鉄鋼需要は長期的に着実な増加が見込めることから、2020年度までの3カ年で、約6,000億円の事業投資枠を設定し、アジア、北米、中南米などで、自動車、資源エネルギー、インフラの戦略3分野を中心に、将来の成長に資する案件を見極め、積極的に投資を進めてまいります。保護主義の拡大や、鉄鋼の自国生産化の傾向に備え、従来は国内マザーミルと海外下工程の分業体制としていたビジネスモデルに、一部海外需要地域において、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を検討しています。2018年3月には、アルセロール・ミッタル社との間で鉄鋼一貫製鉄所を有する印エッサール・スチール社を共同で買収するための基本条件について合意し、具体的な手続きを開始しました。

### 持続可能な社会の実現への貢献(SDGs)について

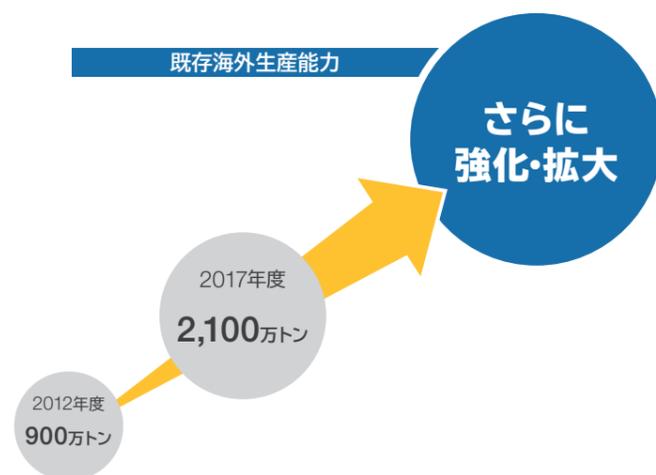
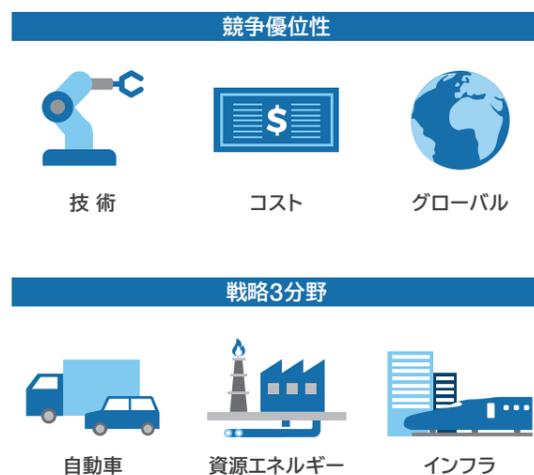
このように日々事業に取り組み、収益を上げ、持続的に成長するとともに、社会から信頼され、社会に貢献する企業となるのが、私たちが最終的に目指す目標であります。まずは、安全・防災を何よりも最優先に考え、過去に発生した事故・トラブルを教訓に、リスクの適切な管理と未然防止に徹底的に取り組んでいます。そして法令を遵守し、財務報告の信頼性と業務の有効性・効率性を確保するため、内部統制システムの継続的改善に努めています。さらに、人権を尊重し、国籍や性別に関係なく、多様な人材が持てる力を最大限発揮できる企業を目指して、仕事の標準化・効率化と高度ITの活用による業務運営の刷新、働き方改革に取り組んでまいります。

SDGsの17の目標にも数多く盛り込まれている地球環境問題については、当社としても企業経営の根幹をなす重要課題と位置づけています。日本は、先に発効したパリ協定を踏まえ、CO<sub>2</sub>排出量を2030年に2013年比で26%減とする目標を掲げ、また、長期的に目指すべき目標を、2050年における80%減としています。これに対して、当社は、製造段階における環境負荷の軽減(エコプロセス)、使用段階における環境負荷の少ない製品の



開発(エコプロダクツ®)、そして、私たちが培った最先端の環境技術を提供することによる世界規模での環境負荷の低減(エコソリューション)という「3つのエコ」で貢献することを目指しています。製造時におけるCO<sub>2</sub>排出を大幅に低減させる試みとして、水素還元プロセスと、高炉ガスからのCO<sub>2</sub>の分離・回収という、極めてチャレンジングな革新的技術の研究を行っています\*。当社君津製鉄所構内にある試験高炉(12m<sup>3</sup>)で検証した結果、2017年度には、試験高炉規模でこれら技術の目的がたち、実用化に向けて大きな前進を遂げました。2030年頃までに技術を確立し、経済合理性が成立することを前提に、2050年までの実用化を目指しています。

\*国内鉄鋼他社と共同で進めている国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の開発プロジェクト(環境調和型プロセス技術の開発/水素還元等プロセス技術の開発)



\* 当社の持分比率反映前、伯ウジミナス社分除く

## 2017年中期経営計画の振り返りと、 2020年中期経営計画の目標とその実現に向けて

2017年中期経営計画の最終年度となった2017年度の連結業績は、売上高5兆6,686億円、経常利益2,975億円、親会社株主に帰属する当期純利益1,950億円と、前期に比べ増収増益を達成し回復傾向となりました。2017年中期経営計画のKPIについては、コスト改善は1,500億円と目標を達成し、3か年で2,000億円を目標とした資産圧縮についても、3,000億円と大幅な超過達成を実現しました。財務体質の健全性を示すD/Eレシオは、0.5を目標としていましたが、営業キャッシュ・フローの減少や、日新製鋼の子会社化等に伴い、0.66への改善にとどまりました。一方で、ROS、ROEについては、それぞれ5.2%、6.4%と、誠に遺憾ながらともに目標の10%に対し未達となりました。

計画が未達となった背景として、過去3か年の計画実行時期に顕在化した、中国の過剰生産・過剰輸出に伴う鋼材市況の悪化、油価低迷に伴うエネルギー向け高付加価値鋼材所要の減少、石炭価格の高騰、市況原料や物流費等のコストアップといった外的要因とともに、生産トラブルによる減産という大きな内的要因もありました。しかしながら、このような状況は、現在改善へと向かっています。外的要因のうち、海外鋼材市況については、中国政府が過剰生産能力削減に向けて大きく舵を切ったことで回復してきました。また、石炭価格の高騰に対しても、鋼材価格への転嫁を着実に進めてきました。エネルギー向け鋼材は、厳しい環境下でも収益を確保できるよう体質の改善を進めていますが、油価は最悪期を脱し回復の兆しが見えはじめています。生産トラブルについても、生産基盤の再構築と発生原因となった

工程の改善を進めるのはもちろん、品質要求の高度化に伴う操業条件の変化にも柔軟に対応できるよう、全社の英知を結集し、安定生産の実現と能力のフル発揮に取り組んでいます。さらに、経営統合以降、拡大してきた海外事業については、収益への貢献が進み、私たちのグローバル戦略は、順調な歩みを進めています。

このような中、私たちは、2020年中期経営計画において、必ず達成するという不退転の決意の下、ROS10%、ROE10%という目標に再び挑戦いたします。これをより確実なものとするために、「売る力」の向上に精一杯取り組んでまいります。市況原料や物流費等のコスト変動を鋼材価格に反映していくとともに、私たちがこれからも世界最高水準の品質の鋼材をお客様に提供していくために、再生産可能な価格水準の確保が必要です。これからも、私たちの鋼材を長くご愛顧いただいているお客様の製品の付加価値向上に貢献し、お客様とともに成長し続けるために、協力・信頼関係を大切に、さらなる高品質製品の開発に努めながら、目標達成への取り組みを進めます。

### 配当について

2017年度の年間配当金につきましては、連結配当性向31.7%、1株につき70円とさせていただきます。2018年度からは、業績に応じた利益の配分の指標として、従来の「連結配当性向年間20%~30%を目安」から「同年間30%程度を目安」といたします。



## 鉄を極め、社会に貢献します

地球は、その1/3が鉄から構成されている「鉄の惑星」です。資源埋蔵量が潤沢であること、高強度かつ安価であること、そして、圧倒的なリサイクル性を有し、製造時もLCA（ライフサイクルアセスメント）\*の観点からも環境負荷が低いことなど、鉄は非常に優れた素材です。それは、社会で利用されている金属製品の約9割が鉄である事実からもうかがい知ることができます。また、少ない元素添加でも熱処理により様々な特性を付加することができるなど、ユーザーのニーズによりきめ細かく応えることができるという、他の素材には替え難い、極めて優れた特徴を有した素材であると言えます。一方で、それは、つくる側の力量次第で、素材の可能性が大きく左右されることも意味しています。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である鉄の可能性をさらに極め、その力を引き出すこと、そして、引き出された鉄の力を社会に還元し、世界中の人々が豊かさを

享受できる社会の実現に貢献すること、これが鉄づくりにかわる、私たちの使命であると考えています。私たちは、2019年4月に商号を変更し、日本製鉄株式会社として新たなスタートを切ります。2012年の新日本製鉄と住友金属の経営統合後、日新製鋼が当社グループの一員となり、現在は山陽特殊製鋼の子会社化を検討しています。今回の商号変更は、私たちが、こうした様々な企業のDNAを包み込む日本発祥の製鉄会社として、グローバルな競争時代を勝ち抜いていくという強い意思を具現化したものです。私たちはその誇りを胸に「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、社会の発展に貢献する」という企業理念の実現に向け、世界を舞台にこれからも日々努力してまいります。

2018年6月

代表取締役社長 **進藤 孝生**

\* LCA(ライフサイクルアセスメント)：製品をつくる、使う、捨てるあるいはリサイクルするまでのすべての段階を通して、環境にどのような影響を与えるのかを評価すること

## 2020年中期 財務計画

収益改善により営業キャッシュ・フローを拡大、資産圧縮によるキャッシュも加えて、設備投資・事業投資を前中期計画から拡大、株主還元も向上させつつ、足下並みの財務体質を維持します

### 収益改善

3年間で年率1,500億円のコスト改善、粗鋼4,500万トン／年レベルへの生産・出荷数量回復、マージン改善、日新製鋼子会社化によるシナジー発揮などグループ会社収益改善等により、投資拡大による償却費増加を上回る収益改善を実現し、ROS10%、ROE10%を目指します。

### 株主還元

株主還元は業績に応じた利益の配当を基本とし、連結配当性向を従来の「20～30%目安」から「30%程度目安」に引き上げます。

### 投資

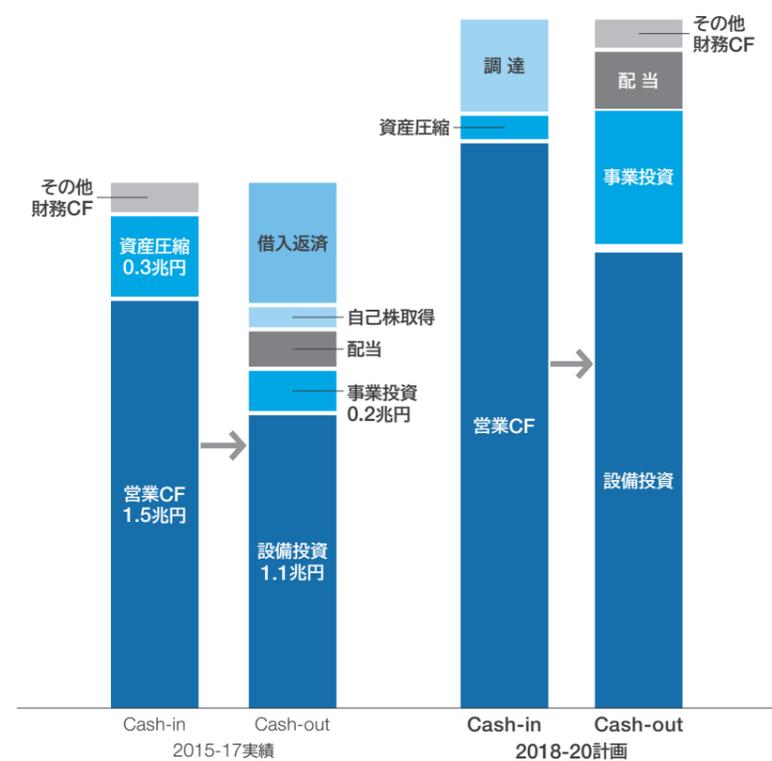
国内設備投資は、高炉・コークス炉改修を含む設備の新鋭化・健全性維持および、社会産業構造変化の中でお客様からの需要が成長する分野での対応のため、3年間で1兆7,000億円の設備投資を行います。

事業投資は、国内外での品種・分野・地域ごとの事業展開や原料権益の獲得等の成長投資に加え、M&Aの実行に備え、3年間で約6,000億円とします。

### 財務体質

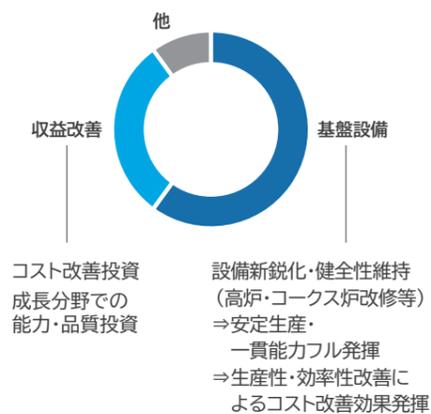
設備の強化および成長投資への投入を織り込んだ上で、2020年度末のD/Eレシオは、2017年度末並の0.7程度を維持します。

### 2020年中期 キャッシュ・フロー計画の考え方



**事業投資**  
グローバル鉄鋼需給の長期的・構造的変化を踏まえ、国内外での品種・分野・地域ごとの戦略投資を柔軟かつ機動的に実行

**設備投資**  
全体で IRR > 資本コスト



## 財務指標

### 2020年中期 目標KPI

ROS **10%程度**

ROE **10%程度**

D/Eレシオ **0.7倍程度**

### 設備投資 (3カ年: 連結)

**1兆7,000億円**

### 事業投資 (3カ年: 連結)

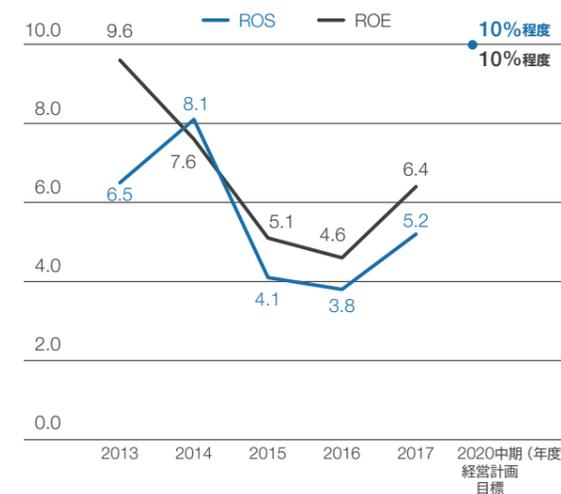
**6,000億円**

### 連結配当性向 (2018年度~)

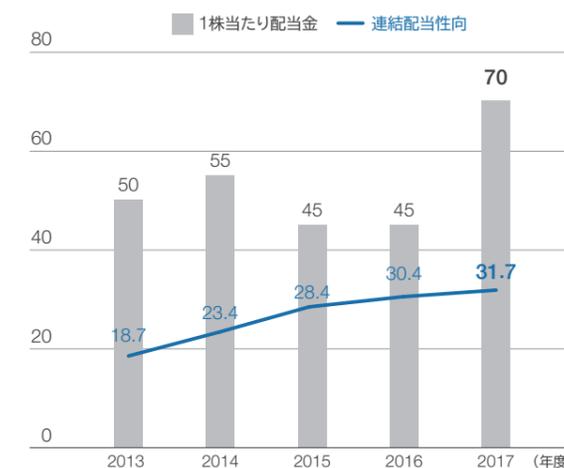
**30%程度目安**

(2017年中期経営計画の「20～30%目安」から変更)

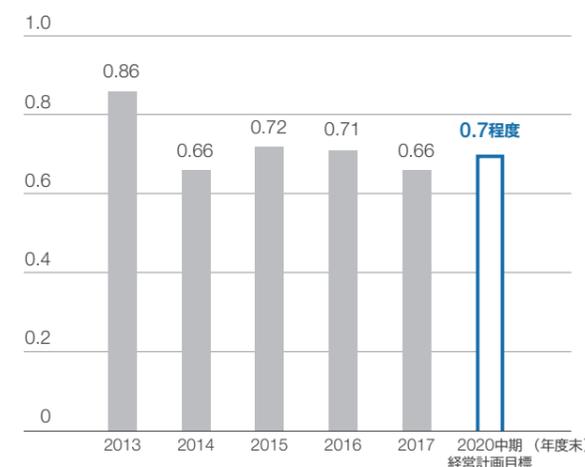
### ROS・ROE (%)



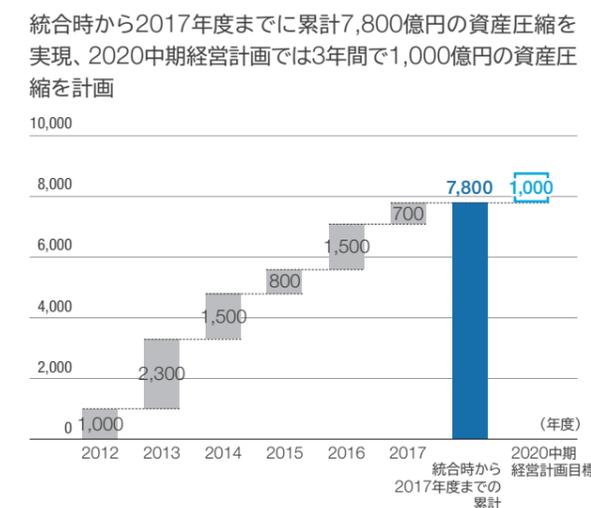
### 配当金 (円)・配当性向 (%)



### D/Eレシオ (倍)



### 資産圧縮 (億円)

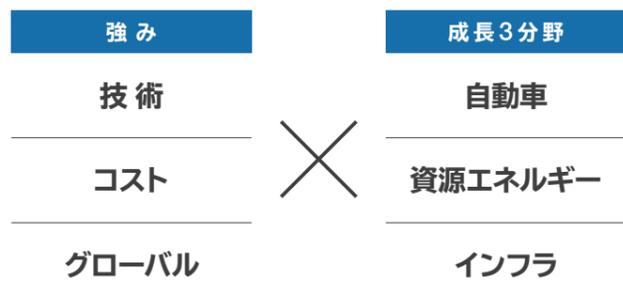


# 2020年 中期経営計画

社会や産業のメガトレンドが今後どのように変化するのか、そして、その中で、鉄という素材を通じ、私たちが社会や産業に対し果たしうる役割とは何かを踏まえながら、取り組むべき中長期の課題と戦略について、議論を重ねました。その議論に基づき策定したのが2020年中期経営計画です。計画の実現を通じて目指すのは、技術力、コスト競争力、グローバル対応力を一層強化し、つくる力を鍛え、鉄を極めることで、「総合力世界No.1の鉄鋼メーカー」に向け進化を続けることです。この目標に向け、5つの施策に取り組みます。



### 基本方針



### 取り組むべき5つの施策

- 1 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
- 2 グローバル事業展開の強化・拡大
- 3 国内マザーミルの「つくる力」の継続強化
- 4 鉄鋼製造プロセスへの高度 ITの実装
- 5 持続可能な社会の実現への貢献 (SDGs)

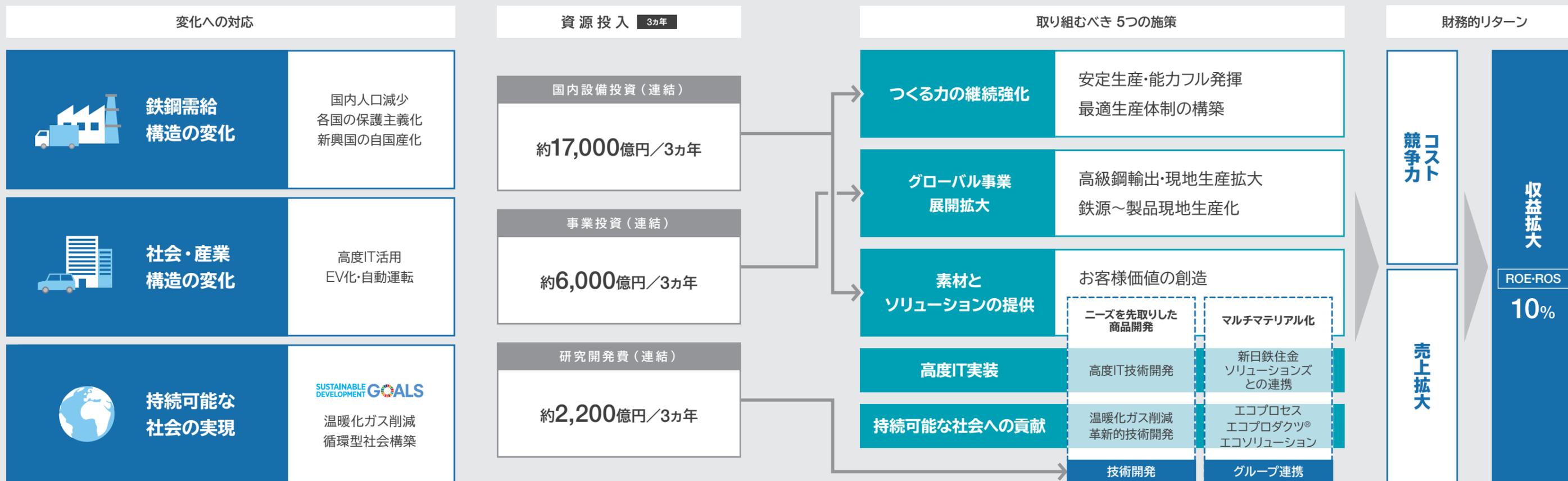
5つの施策は有機的に関連しており、これら施策のすべてを成し遂げることで、売上の拡大、コスト競争力の強化を実現し、収益の拡大とともに、社会や産業の長期的・構造的な変化にも負けない強い体質の構築を目指します。そのために、3年間で、設備投資に約1兆7,000億円、事業投資に約6,000億円、研究開発に約2,200億円と、それぞれ2017年中期経営計画を上回る投入を行います。技術開発の力、グループ連携の力を存分に活用しながら、これら5つの施策の達成に全力で取り組みます。

2020年 中期経営計画 目標	ROS (売上高事業利益率 <sup>※</sup> )	ROE (自己資本利益率)	粗鋼生産量(単独) 安定生産/一貫能力フル発揮	コスト改善 (3カ年:単独)	D/Eレシオ	連結配当性向
2017年度実績	5.2%	6.4%	4,067万トン/年	1,500億円	0.66	31.7%
2020年中期計画	10%程度	10%程度	4,500万トン/年規模	1,500億円	0.7程度	30%程度目安

※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

### 長期的・構造的変化へ対応

### するための、主要取り組み施策



## 2020年中期経営計画

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

社会や産業の変化に伴い、お客様が素材に求める特性は、ますます多様化・高度化しています。そのために、最先端の開発技術で、鉄の素材としての可能性を最大限引き出すのはもちろん、設計提案や工法提案など利用加工技術の向上も重要です。お客様の最終製品がより高い付加価値を獲得するために、素材も含めたトータルなソリューションの提供を進めます。

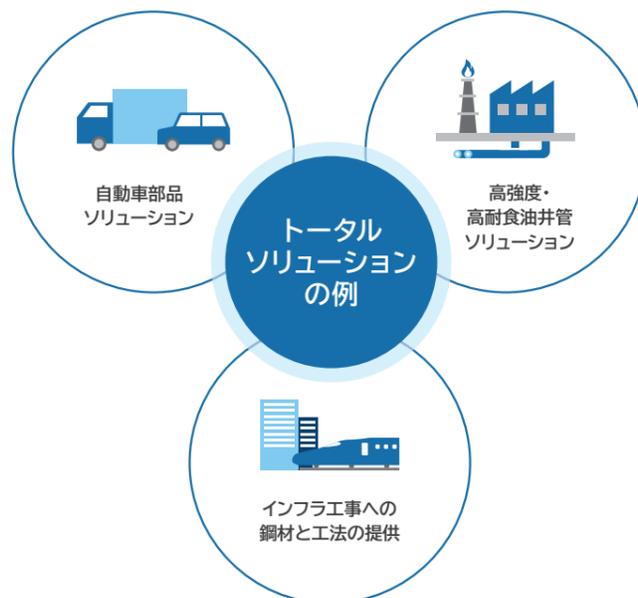
素材に求められる  
特性の多様化・高度化

鉄を極め、素材とともに  
利用加工技術等まで含めた  
トータルソリューションを提供

トータル  
ソリューションの  
提案

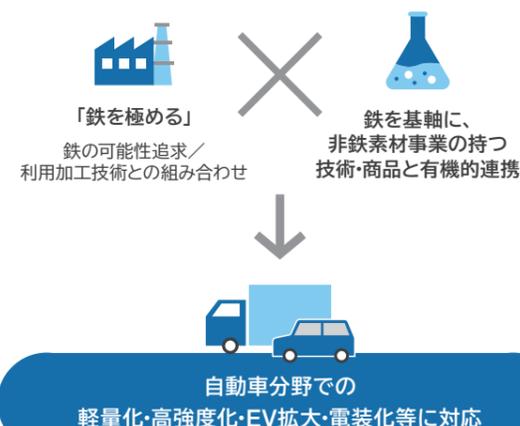
## 戦略3分野におけるトータルソリューションの提供

自動車分野では、軽量化・EV等新エネルギー化への対応、資源エネルギー分野では、耐腐食・耐高温・耐高圧などエネルギー開発環境の過酷化への対応、インフラ分野では、新興国の経済発展に伴うインフラの大型化・高度化や賃金上昇による建設コストの増大を抑えるための短工期化への対応など、お客様の解決すべき課題は多岐にわたり、複雑化しています。自動車向けハイテン鋼板の利用加工技術の提供、油井管の付加価値向上に寄与する特殊継手の開発・顧客サービスの提供、インフラの高強度化や工期短縮によるコスト削減に寄与する工法の提案など、素材の提供とともに、それらを使いこなすためのソリューションの提供によりお客様をサポートします。



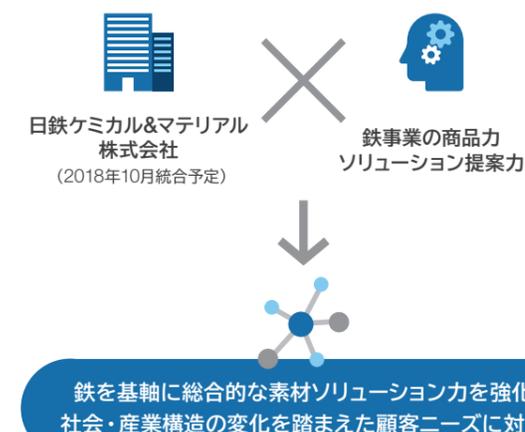
## 自動車分野での変化への対応

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。鉄の素材としての可能性を極め、利用加工技術と組み合わせることはもちろん、2018年4月には、自動車材料企画室を新たに発足させ、鉄を基軸に、当社グループが非鉄素材分野で有する技術・商品とも有機的に連携し、マルチマテリアル化をはじめ、複雑化・高度化するお客様のニーズに応えます。



## 化学・新素材事業 非鉄2事業統合と鉄事業との連携強化

この取り組みの深化を図るために、2018年10月に、新日鉄住金化学と新日鉄住金マテリアルズを統合し、「日鉄ケミカル&マテリアル株式会社」として新たに発足させます。事業戦略を深化させていくとともに、鉄事業との連携をさらに深め、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強化を推進します。



## 2020年中期経営計画

## グローバル事業展開の強化・拡大

世界の鉄鋼需要は、長期にわたり増加を続けることが予測されます。

競合他社に先駆けて構築した海外の下工程の生産拠点は、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2,100万トンの能力を持つグローバル供給ネットワークへと成長しています。

能力 (万トン/年)	自動車分野				資源 エネルギー 分野	インフラ 分野	家電・ 容器 他
	薄板	棒線	鋼管	クランク シャフト			
ASEAN	185	10	25		*	280	90
中国	340	5	5	2百万本/年	20		100
インド	60		10	2百万本/年			
中近東・ アフリカ					45	45	
北米	585	3	10	4百万本/年	10	105	
中南米	145		2		30		
欧州		5					

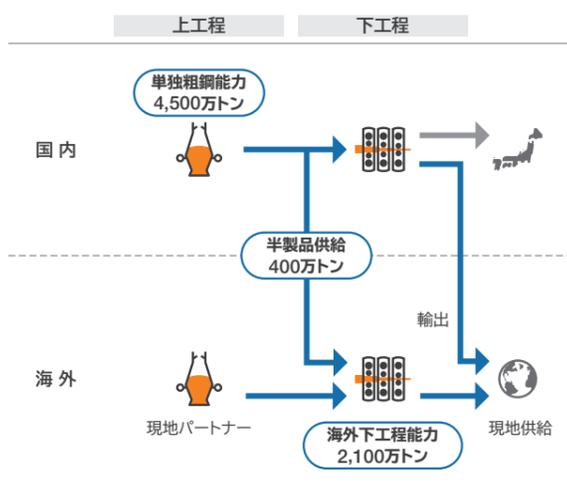
\* 鋼管継手加工拠点



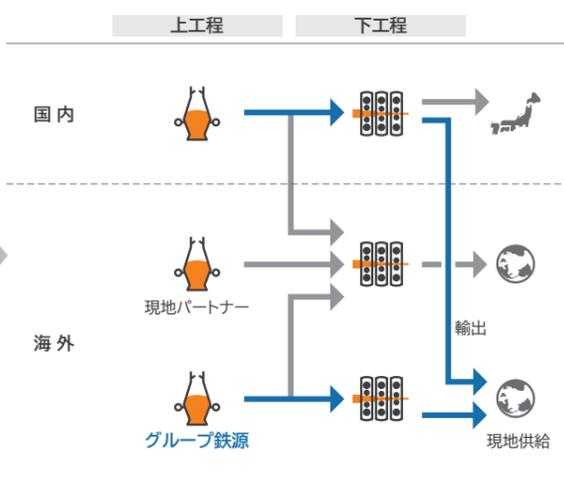
\* 当社の持分比率反映前、伯ウジミナス社分除く

現在、海外下工程拠点は、当社国内マザーミルの上工程や現地の合併パートナーから、半製品の供給を受け、得意とする高級鋼を現地で生産し、海外のお客様にも、日本と同様の高品質な鋼材を、タイムリーにお届けしています。このように、当社は、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きました。一方、世界で見られる保護主義の拡大や、新興国での自国産化の動きへの対応として、当社では、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います。

## 国際上下分業モデルによる高級鋼グローバル供給



## 需要地域で鉄源から一貫の生産拠点を拡充



2018年3月には、上工程を有する一貫製鉄所のインドのエッサール・スチール社について、アルセロール・ミッタル社との間で、共同で買収し経営するための基本条件について合意し、基本契約を締結しました。また、軸受鋼等で世界トップレベルの高清浄度鋼技術を有する特殊鋼メーカーのスウェーデンOvako社を、2018年6月に買収し、完全子会社にしました。2019年3月を目途に子会社化を検討中の山陽特殊製鋼と当社との3社連携を視野に入れ、特殊鋼事業の強化とグローバル事業推進体制の構築を推進します。事業投資枠は、上工程への投資も含め、2017年中期経営計画よりも増額し、3年間で約6,000億円とし、今後も、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みます。

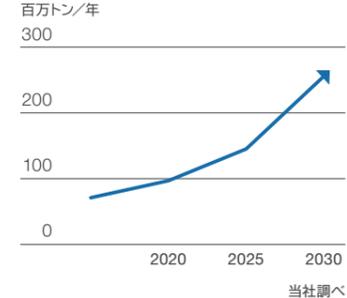
## エッサール・スチール社の共同買収および合併事業化に向け、アルセロール・ミッタル社と取り組み中

エッサール・スチール社は、インド西部臨海地に鉄鋼一貫製鉄所を有し、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。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、今回、アルセロール・ミッタル社と共同で、エッサール・スチール社の買収の検討を開始しました。当社とアルセロール・ミッタル社とは、これまでAM/NSカルバート社をはじめ米国で合併事業を行うなど、信頼関係を積み重ねてきました。本件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いきます。

## エッサール・スチール社概要

公称能力	1,000万トン（鉄鋼一貫プロセス）
連結売上高	2,196億ルピー（2016年度）
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

## インド鉄鋼需要予測



## インド鉄鋼メーカー粗鋼生産量 (CY2016 百万トン/年)

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

出典: worldsteel

## 特殊鋼事業の強化とグローバル事業推進体制の構築について

欧州向けを中心に特殊鋼を製造・販売し、同地域最大規模の生産能力を有するOvako社（本社：スウェーデン）について、2018年6月に買収し、完全子会社としました。Ovako社は、軸受鋼等で世界トップレベルの高清浄度鋼技術を有する特殊鋼メーカーで、高品質の製品を供給しています。また、高清浄度鋼技術をベースとした軸受鋼をはじめとする特殊鋼の分野のトップブランドである山陽特殊製鋼（株）について、2019年3月を目途に子会社化することを検討しています。特殊鋼は、自動車・産業機械・風力発電・ロボットなど様々な産業の重要な部品の素材として使用されており、今後も堅調な需要の伸びが期待されています。機械構造用鋼を中心に特殊鋼棒線事業を展開する当社、Ovako社、山陽特殊製鋼の3社連携を視野に入れ、特殊鋼事業の技術・品質・商品開発力強化とグローバル事業推進体制の構築により、伸び行く需要を確実に捕捉することを目指します。

## Ovako社概要

販売量	78万トン（2017年）
連結売上高	921百万ユーロ（2017年）
従業員数	約3,000名
事業内容	特殊鋼および二次加工製品の製造・販売

## 山陽特殊製鋼概要

販売量	106万トン（2016年度）
連結売上高	1,386億円（2016年度）
従業員数	2,598名
事業内容	鋼材事業（特殊鋼製品の製造・販売）、粉末事業、素形材事業

## 2020年中期経営計画

## 国内マザーミルの「つくる力」の継続強化

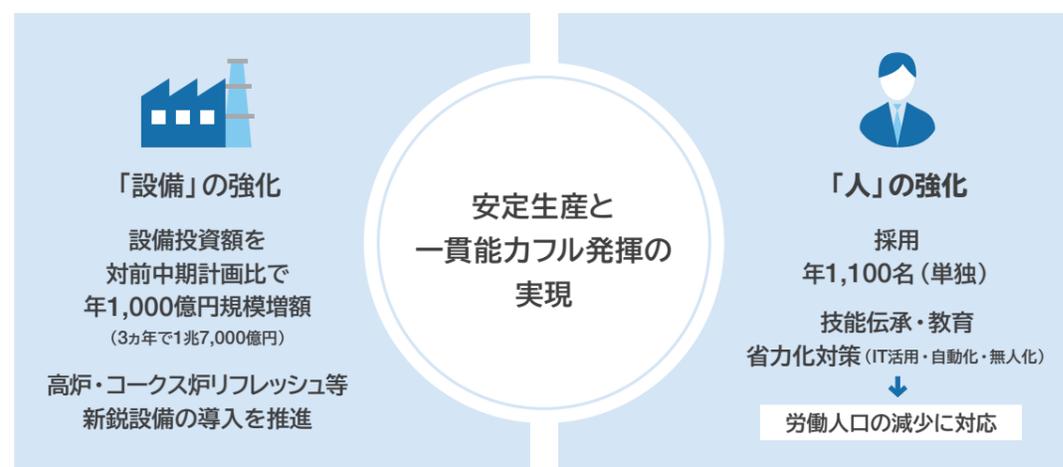
国内マザーミルは「つくる力」を強化し、技術開発並びにコスト・生産性改善の拠点として進化を続け、国内外への鋼材の安定供給と海外事業の支援を行っていきます。

「設備」と「人」のさらなる強化で、安定生産と一貫能力のフル発揮を目指すとともに、

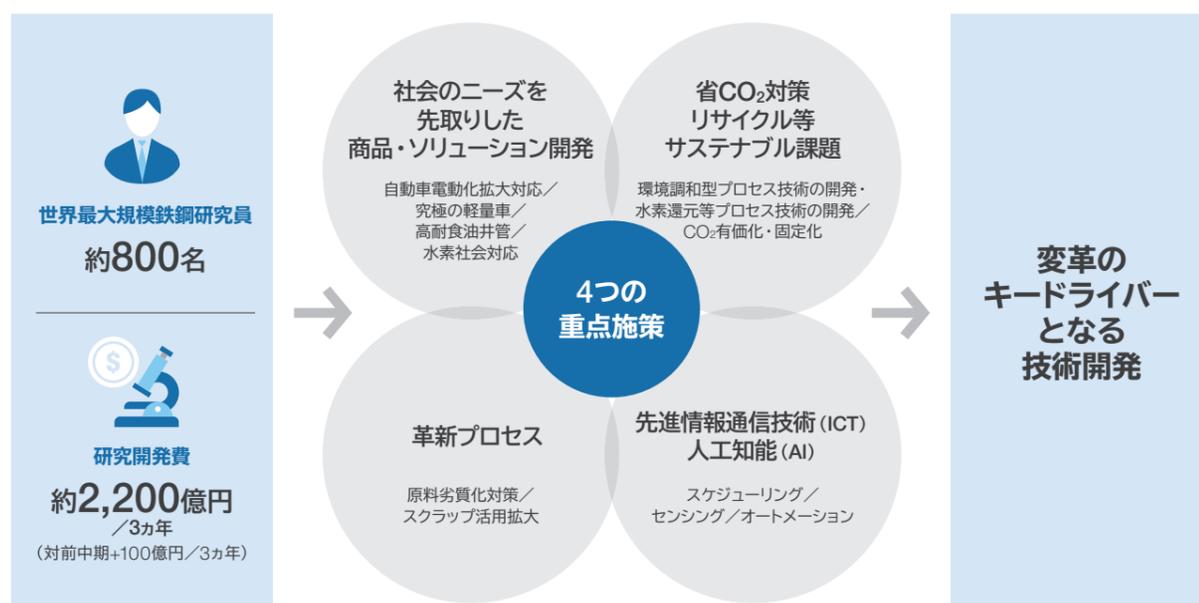
事業環境変化に柔軟に対応し得る強靱な製造体制の確立に向けて、最適生産体制の構築を進めます。

また、鉄鋼業で世界最大規模・世界最高水準の技術開発力を活かし、変革のキードライバーとなる技術開発を推進します。

## 「設備」と「人」のさらなる強化



## 世界をリードする技術開発の推進



## 世界最高水準のコスト競争力の実現

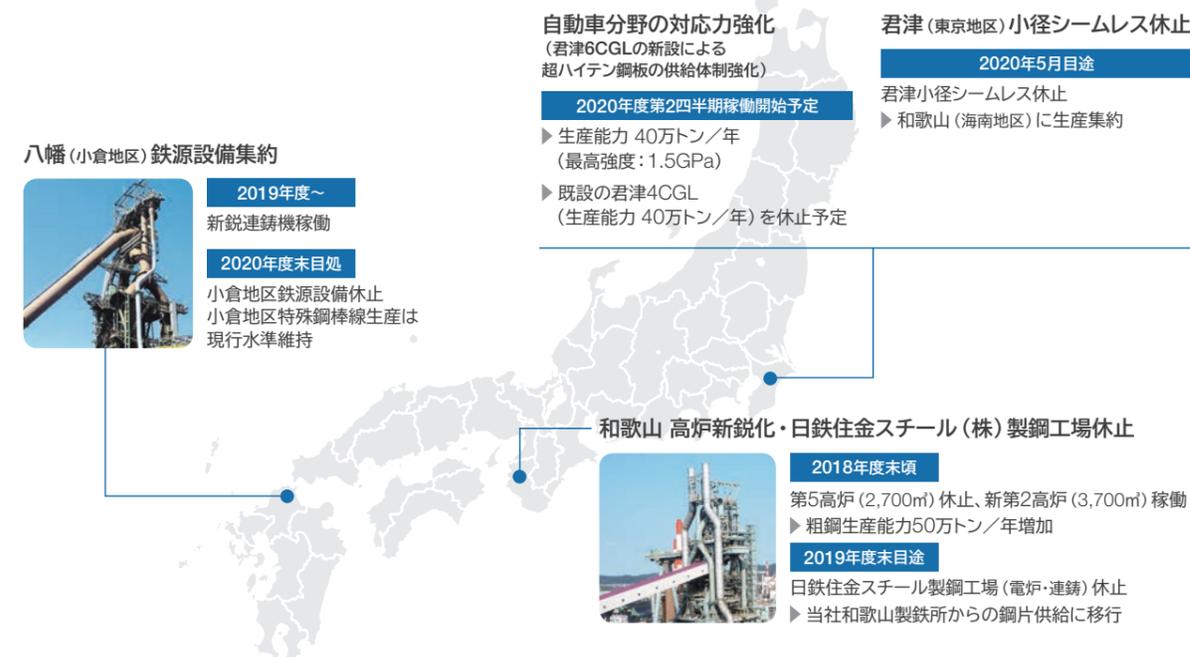
コスト  
改善年率**1,500**億円

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

## 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



## 日新製鋼シナジー発揮

2017年3月の日新製鋼子会社化以来、シナジー効果200億円の2020年度末までの実現に向け取り組みを進めるとともに、当社の高炉長寿命化技術の適用により、日新製鋼第1高炉改修を2019年度末から2023年度末目処に繰り延べ、日新製鋼の投資余力拡大を実現しています。こうした経営資源の相互活用を加速し、連携をさらに深化していくため、2019年1月に日新製鋼を当社の完全子会社とすることを決定しました。さらに、当社、日新製鋼および新日鉄住金ステンレスは、ステンレス事業の早期かつ最大限のシナジー発揮を実現するべく、2019年4月を目処に、ステンレス鋼板事業の統合を決定しました。日新製鋼の完全子会社化と当該ステンレス事業統合によりさらに100億円/年程度のシナジー効果を見込んでいます。

シナジー効果  
(億円/年)

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

計 200億円/年 (~2020年度末)

さらに完全子会社化およびステンレス鋼板事業  
統合で100億円程度のシナジー効果を目指す

日新製鋼の  
完全子会社化(2019年1月)

当社技術の導入による  
第1高炉改修延期  
(2019年度末 ▶ 2023年度末目処)



# 2020年中期経営計画

## 鉄鋼製造プロセスへの高度ITの実装

### 高度IT活用～新日鉄住金ソリューションズとの連携

高度化するIT技術をいかに事業に取り込み活用するかが、企業の競争力を左右する重要要素となっています。

当社グループ内で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は、2016年4月にIoT<sup>\*</sup>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。一方、当社でも、2016年4月に、高度IT活用推進室を設置し、さらに2018年4月には、グループ内の高度IT活用に関するトップクラスの研究者約30名を集結させたインテリジェントアルゴリズム研究センターを発足させました。

こうしたリソースの連携でグループ総合力を発揮し、高度ITを積極的に活用することで、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います。

また、国内外の製造拠点の業務プロセスと業務システムの連動をさらに強化し、これに高度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可能にする「仮想ワンミル化」の実現を目指します。

<sup>\*</sup>IoT:「IoT(モノのインターネット化= Internet of Things)」と「IoH(ヒトのインターネット= Internet of Human)」を包括する概念であり、新日鉄住金ソリューションズの登録商標。



## 持続可能な社会の実現への貢献

### 社会から信頼されるサステナブルな企業に向けて

当社のものづくりにおいて、「安全・環境・防災」はすべてに優先します。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。

また、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ます。

当社は、環境問題への対応を、企業経営の根幹をなす重要課題と位置づけています。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<sup>®</sup>」、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」、この「3つのエコ」と、水素還元プロセス技術の開発、CO<sub>2</sub>の固定化やCO<sub>2</sub>から有価物をつくるプロセスの開発など「革新的技術開発」を推進しています。

社会から信頼される企業であり続けるために、当社はこうした取り組みを継続していきます。



## 2017年中期経営計画振り返り

### 施策取り組み (2017年中期経営計画期間中の決定案件)

2012.10 統合	2013~2014	2015~2017	2018~
マザーミル強化 ●高炉 ●コークス炉	2013年3月 名古屋 5炉 2014年4月 戸畑 4高炉	2016年8月 鹿島 1F炉 2017年1月 君津 4炉	2018年5月 鹿島 2E炉 2018年下旬 君津 5炉 2019年上半 室蘭 5炉西
最適生産体制 ●新設 ●休止	2013年~2014年 圧延14ライン 休止	2016年3月 君津3高炉 休止	2019年度 戸畑 新CC 小倉鉄源 休止 2020年度
連携・再編		2016年2月 パローレック連携強化 2017年3月 日新製鋼子会社化	2018年2月 ウジミナス統治ルール導入
海外拠点生産能力	900万トン → 1,900万トン	→ 2,100万トン	→
グループ会社 選択と集中	2012年~2014年 旧新日鉄・旧住友金属 グループ会社統合	2015年5月 ユニプレス持分法適用化 2015年5月~ SUMCO株式売却 2015年8月 日鉄住金テックスエンジニアリング完全子会社化 2015年9月 鈴木金属工業完全子会社化 2016年3月 大阪製鐵→東京鋼鐵TOB	

### 各種KPI 目標と実績

	実績	目標	
収益改善施策	コスト改善 (単独・億円/3ヵ年)	1,500	1,500
	非鉄事業収益 (2017年度: 億円)	450	600
	海外事業収益 (2017年度: 億円)	450	650
収益・財務体質	ROS (%)	5.2	10
	ROE (%)	6.4	10
	資産圧縮 (連結: 億円/3ヵ年)	約3,000	約2,000
	D/E (倍)	0.66	0.5程度
	国内設備投資 (連結: 億円/3ヵ年)	12,600	13,500
資源投入	採用 (単独: 人/年)	約1,300	約1,300
	事業投資 (億円/3ヵ年)	2,100	約3,000
	連結配当性向 (%)	31.7%	20~30%

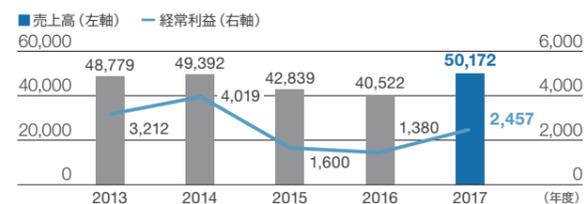
# 製鉄事業の概況

## 2017年度業績・2018年度見通し

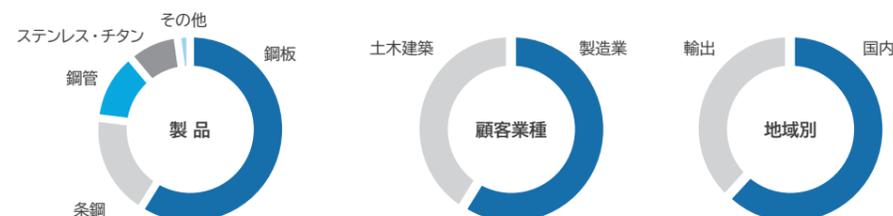
2017年度の製鉄事業は、引き続き、国内マザーミル競争力の強化とグローバル戦略の推進を大きな柱として諸施策に取り組みつつ、コスト改善に寄与する原燃料費の低減や製造歩留まりの向上等に取り組み、鋼材価格については、原材料価格の高騰等を踏まえて、お客様にご理解いただけるよう対応に努めました。その結果、売上高は5兆172億円（前年度4兆522億円）、経常利益は2,457億円（前年度1,380億円）と増収増益となりました。2018年度の国内鉄鋼需要については、自動車向けや産業機械向けを中心に、堅調に推移するものと見込まれ、海外鉄鋼需要についても、引き続き緩やかな伸長が継続するものと予想され

ます。国際鉄鋼市況については、引き締まった需給環境の継続が想定される一方、最近では米国をはじめとする各国の保護主義的な政策に伴う影響への懸念等もあることから、引き続き今後の動きを注視していく必要があります。こうした中、当社は、鋼材需給動向や原料価格動向等に引き続き注意を払うとともに、コスト改善諸施策を着実に実行します。その上で、再生産可能な適正価格の実現に加え、スクラップ・合金等の副原料価格、資材費、物流費等の上昇を受けたコストアップを踏まえた鋼材価格の改定について、お客様にご理解いただけるよう対応に努めてまいります。

### 売上高と経常利益の推移（億円）



### 製鉄事業の構成比



※「製品」および「地域別」は金額ベース、「顧客業種」は数量ベース

### 連結粗鋼生産量（2017年度）

4,682万トン

国内 第1位 世界 第3位

## 事業戦略

### 自動車

環境規制の強化が進み、自動車の動力源のシフトが進んでいく中であっても、自動車メーカーの軽量化ニーズは不変であり、むしろますます高まることが予想されます。当社は、軽量化に寄与する超ハイテン鋼板に代表されるような、当社が競争優位性を有する最先端鋼材の開発を一層推し進めるとともに、鉄をベースに製鉄技術の知見を活かした他素材との連携も視野に入れ、軽量化やマルチマテリアルへのニーズに対応するための研究開発をより深化させます。2018年度より自動車材料企画室を発足させ、開発と営業の綿密な連携により、商品開発とその実車適用を加速させるとともに、薄板、棒線、鋼管など当社製品の品種間、さらには関係会社も含めた連携強化や、効果的な広報戦略の構築など、自動車材料に関する新たな取り組みを担います。一方、グローバル対応については、当社は1990年代初頭の米国における薄板製造

### 資源エネルギー

当社の世界最高水準の技術・サービスレベルを、今後も維持・拡大し、市場のリーダーとしての地位を揺るぎないものとする中で、市場のダウンサイド局面でも環境に左右されにくい、安定した収益構造の構築を目指します。油井管分野においては、鋼管本体だけでなく、気密性の向上など付加価値の源泉となっている特殊継手、サービス面の強化による差別化を行い、長期にわたり当社の製品をご利用いただいている世界のオイルメジャーとの信頼関係をさらに強固なものとしていくことを目指します。

拠点の稼働を開始するなど、自動車材料供給の海外展開を開始し、海外展開するお客様に国内と同レベルの高品質鋼材をタイムリーにお届けするグローバル供給ネットワークを、競合他社に先駆けて整えてきました。将来的には国内市場の縮小が予想される中、このグローバル供給ネットワークの一層の拡充を図り、海外の成長市場を確実に捕捉していくことで、収益拡大を目指します。直近のトピックスとして、薄板分野ではインドネシアのKNSS社が2017年度に稼働開始し、1.2GPa級までの超ハイテン鋼板を含む高品質冷延鋼板・溶融亜鉛めっき鋼板の提供を開始しました。棒鋼・線材分野では、欧州向けを中心とした軸受鋼など特殊鋼の製造・販売で、同地域最大規模のスウェーデンOvako社について、2018年6月に完全子会社化しました。

### インフラ

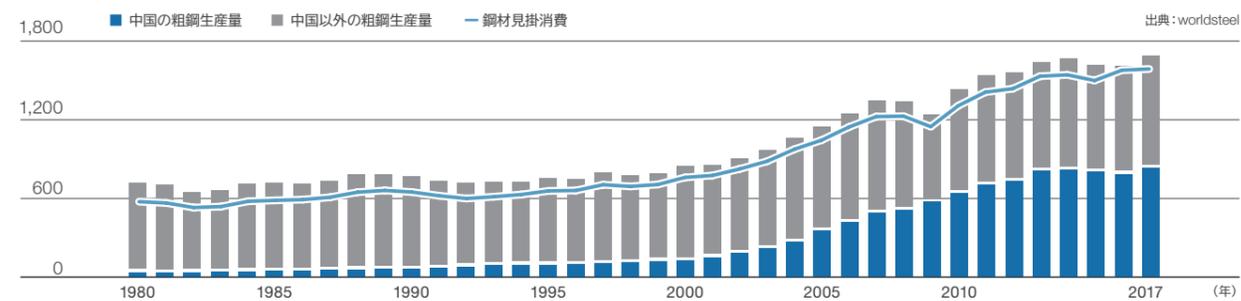
土木建築 インフラ整備需要が旺盛な新興国を中心に、現地の主要大学など学術機関とも連携しながら、鋼構造技術の普及を進めています。

### 鉄道

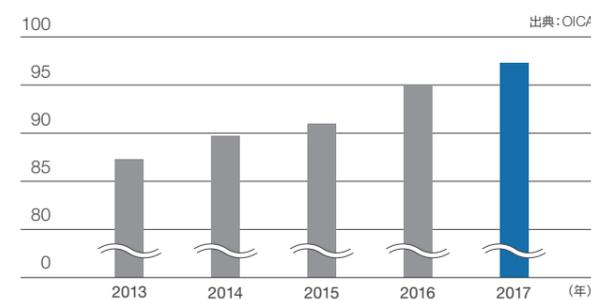
鉄道車輪、車軸の分野では、今後も成長が期待される北米の製造拠点において、日本国内と同レベルの製造を可能とする設備投資が完了し、日米2拠点の製造体制が整いました。これにより、アジア、欧州も含めた世界市場に向けて、シェア拡大を目指していきます。

## 製鉄事業を取り巻く環境（データ集）

### 世界の粗鋼生産量／鉄鋼需要推移（百万トン）



### 世界の自動車生産台数（百万台）

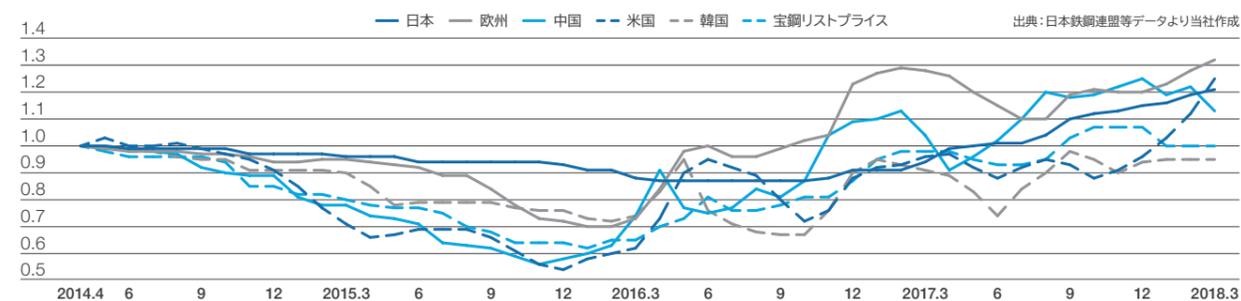


### 原油価格（US\$/バレル）

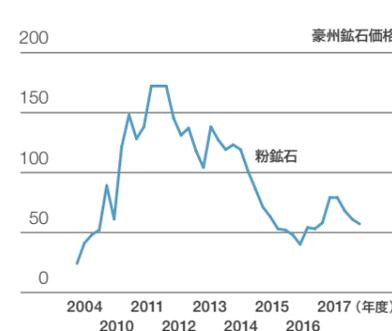


### 世界各国ホットコイル市況推移

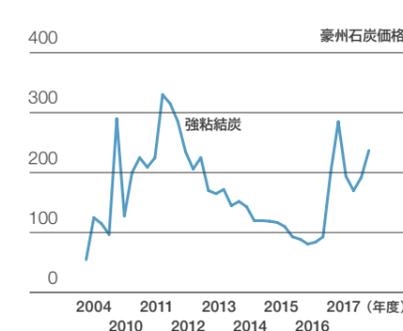
（2014年4月各現地通貨ベースホットコイル価格=1.0）



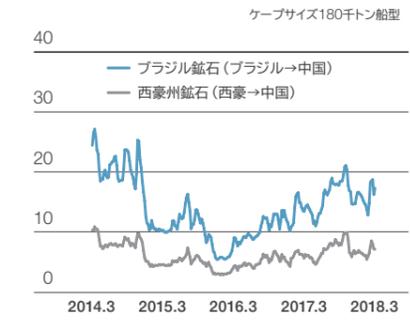
### 鉄鉱石（US\$/dmt）



### 原料炭（US\$/wmt）



### フレート（US\$/wmt）



## 製鉄事業の概況



成長分野別戦略

自動車

### 事業環境

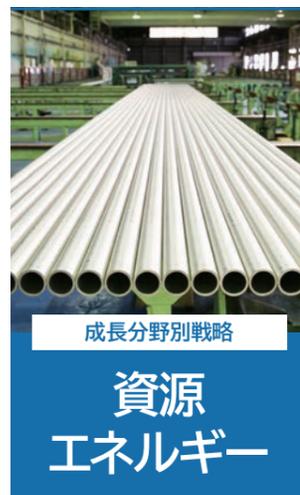
- 世界の自動車市場は、中国を牽引役に、引き続き全体として拡大傾向が続いています。
- 自動車に対する環境規制や衝突安全基準の強化が進んでいます。
- CO<sub>2</sub>排出規制については、最も進んでいるEUでは、2021年までに95g/kmという厳しい排出目標が設定されており、他の国々もそれに準ずるレベルへと追従する傾向が見られます。
- エネルギー制約や、消費者の環境意識の高まりなどから、ハイブリッド（HV）、プラグインハイブリッド（PHV）、電気自動車（EV）の新エネルギー車の市場が拡大しており、さらに次世代エコカーである燃料電池自動車（FCV）についても市販化が始まりました。
- 自動車メーカーのグローバル化に伴う海外現地生産の拡大、戦略車種の世界同時立ち上げの増加、新車開発工期の短縮など、お客様を取り巻く状況やニーズの変化への対応が求められています。

### 強み

CO<sub>2</sub>排出削減を実現する車体軽量化と衝突安全性を実現する強度の向上という相反する機能を同時に実現しながら、加工性にも優れた鋼材の開発で、当社は世界最高水準の技術を有しています。例えば、車体などに使用される当社の高張力（ハイテン）鋼板は、冷間プレス用で1.2GPaの高強度を実用化するなど、薄肉化による軽量化を実現しています。1.5GPaについても開発済みで現在自動車メーカーと実用化に向けた検討を行っています。今般、君津製鉄所における年産40万トンの生産能力を持ち1.5GPa材の製造を可能とする溶融亜鉛めっき設備の新設を決定し、2020年度の稼働を目指しています。熱間プレス用では、裸材は1.8GPa、めっき材で1.5GPaが実用化されています。また、当社は、競合他社を凌駕する幅広い品種・商品メニューを武器とした品種間連携や、素材の提供だけにとどまらない設計提案や工法提案も含めたトータルソリューションを武器に、お客様を強力にサポートします。例えば品種間連携では、昨今の新エネルギー車市場の拡大を踏まえ、車体軽量化に貢献するハイテン／高強度鋼に加え、HV・PHV・EVの駆動モーター用電磁鋼板やFCV向け燃料電池セル用チタン箔等を合わせて開発・提案するなど、当社の優位性を発揮・拡充しています。

### 適用分野

- 外板パネル、足回り、内板・構造部材・補強部材などに使用される高張力（ハイテン）鋼板
- 新エネルギー車向け駆動モーター用電磁鋼板
- エンジン・トランスミッション・足回りなどに使用される特殊鋼棒鋼・線材
- 鋼管
- 鍛造クランクシャフト
- 二次電池用材料
- 燃料電池セル向けチタン・ステンレス箔 など



成長分野別戦略

資源  
エネルギー

### 事業環境

- 原油価格は直近数年の低迷から底打ちして、回復傾向にあります。長期的には、新興国の生活水準の向上からエネルギー需要は拡大すると予想されます。
- 石油・天然ガスの開発現場では、既存の油井、ガス井は次第に枯渇が進み、掘削環境がより過酷化することが予想され、当社が強みを持つハイエンド製品の出荷数量は徐々に回復していくと予想しています。
- 欧州などでは再生可能クリーンエネルギーへのニーズが高まっています。
- 水素社会構築に向け、水素の貯蔵、運搬、利用時などに使用可能な次世代素材の開発が求められています。

### 強み

採掘・精製・輸送・貯蔵、発電など、エネルギー分野におけるサプライチェーンを広くカバーする高機能製品のラインアップで、当社はエネルギーの安定供給に貢献しています。高圧・高温かつ腐食性ガスが存在する過酷な掘削環境で使用されるハイエンド油井管で世界No.1の技術を有しており、高合金油井管で世界シェア80%を獲得しています。また、Ni添加量を控えながら極低温下での使用に耐えるLNGタンク向け厚板、発電効率向上によりCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献する超々臨界発電用ボイラチューブ、エネルギープラントの排煙処理設備など、硫酸や塩酸による腐食環境においても使用可能なS-TEN<sup>®</sup>鋼板、耐水素脆性を有しながら高い強度と溶接施工性を実現した、水素ステーション向け高圧水素用鋼管（HRX-19<sup>®</sup>）など、高い技術力により生み出された特徴ある製品群が当社の強みです。

### 適用分野

- 石油・天然ガス開発向けハイエンド油井管
- ラインパイプ
- ボイラ用鋼管・厚板
- LNG用極低温鋼
- 海洋構造物用厚板
- 水力発電向けパンストック用厚板
- 風力発電向け厚板
- 高圧水素用鋼管 など



成長分野別戦略

インフラ  
(土木建築・鉄道)

### 事業環境

- 土木建築
- インフラ需要が拡大する新興国では、経済発展に伴い、インフラの大型化や高度化、また、賃金上昇等による建設コストの増大が課題となっています。
  - 新興国で主流のコンクリート構造に対し、高強度化を実現し、プレキャストでの工期短縮によるコスト削減等が可能な鋼構造へのニーズが高まっています。
- 鉄道
- CO<sub>2</sub>排出量が少なく環境負荷の少ない輸送手段として鉄道が注目され、中長期的に鉄道関連の市場拡大が期待されます。
  - また、世界的に高速鉄道網が伸び、貨物鉄道は、その輸送力向上のため、積載量の増加が進んでいきます。

### 強み

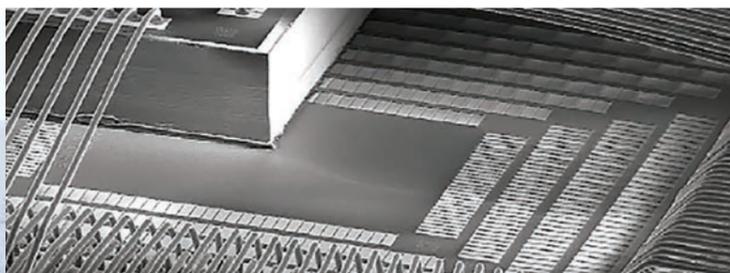
- 土木建築
- 世界最先端の鋼構造建造物を数多く有する日本のマーケットで培われた高い技術力・製品力が強みです。騒音・振動など環境対策や耐震性に優れ、工事の短工期化や低コストを実現する商品・工法を数多く取り揃えています。
- 鉄道
- 旅客鉄道の高速度化や貨物鉄道の積載量増加傾向は、安全性（高品質）・高機能性（低振動・低騒音）・高強度・長寿命など、高い機能を備えた当社製品の需要拡大の機会となります。

### 適用分野

- 土木建築
- H形鋼、鋼矢板、鋼管杭など社会基盤を支える土木・建築用鋼材
- 鉄道
- 鉄道用の車輪・車軸・台車・レールなど

# 非鉄事業の概況

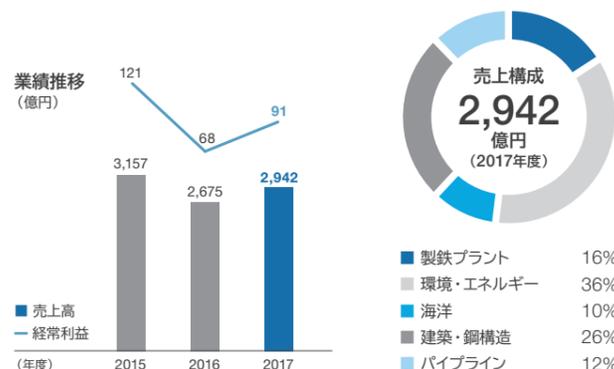
エンジニアリング/化学/新素材/システムソリューション



## エンジニアリング

新日鉄住金エンジニアリング

エンジニアリングセグメントでは、原油価格の上昇、海外鉄鋼メーカーの投資再開等、事業環境に改善の兆しが見られました。また、建築分野等の国内向けの事業環境が堅調であったこと、加えて、プロジェクト実行管理が着実に進められたこと等から、売上高・損益ともに増加しました。エンジニアリングセグメントとして、売上高は2,942億円、経常利益は91億円となりました。



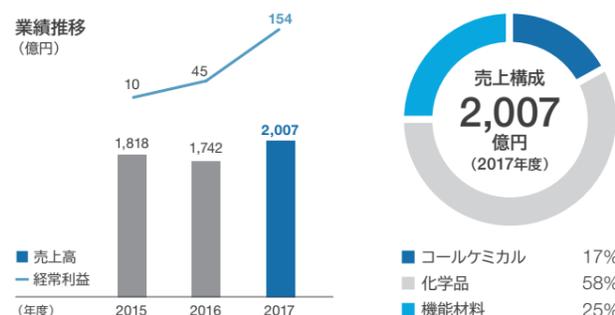
**戦略** お客様の視点に立った最適な「EPC\*×ソリューション」提案力を強化し、EPC事業をコアにプラントのオペレーション・メンテナンス等バリューチェーンの拡大をさらに進めます。海外の成長地域で現地事業体制を強化し、現地ニーズに合わせた事業展開を進めます。さらに、東洋エンジニアリング株式会社との包括連携を含め、外部との連携や各事業領域の技術・ノウハウなどの内部リソース連携を機動的に進め、より強靱かつしなやかな複合事業体として展開していきます。これらにより収益力の安定と成長を目指していきます。

**事業領域** 製鉄プラント、環境・エネルギー、海洋、建築鋼構造、パイプライン、新事業領域でのエンジニアリングソリューションの提供

## 化学

新日鉄住金化学

化学セグメントでは、機能材料事業において、回路基板材料やディスプレイ材料でスマートフォン等の電子機器向けの販売が伸び、両製品ともに過去最高の年間販売数量を記録しました。化学品事業においても、主力製品であるスチレンモノマーの需給環境が良好に推移し、着実に収益を確保しました。また、コールケミカル事業においても、電炉向けの黒鉛電極の旺盛な需要によるニードルコークスの需給逼迫とリチウムイオン電池の負極材向けコークスの需要伸長を背景に、製品の価格水準が上昇するなど、販売環境が大幅に好転しました。これらの結果、売上高・損益ともに増加しました。化学セグメントとして、売上高は2,007億円、経常利益は154億円となりました。



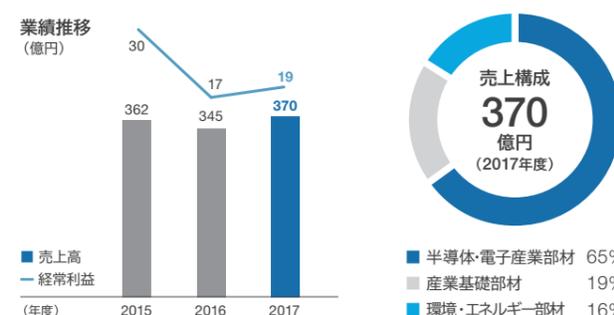
**戦略** 2020年度を最終年度とする中期連結経営計画を推進しており、主要4事業の特長を活かし、持続的かつ安定的に連結経常利益100億円以上（ROS 5%以上）を確保する収益基盤の構築を目指しています。「成長を見据え『基盤整備（設備、人、仕事）』を推進し、同時に『地に足がついた成長プラン』を実行」をスローガンとし、持続的発展を支える基盤整備により既存事業の収益力を着実に成長させていくとともに、コア技術の強みを発揮でき、成長が見込まれる機能材料・自動車関連等の新規事業分野に経営資源を投入して、将来の収益基盤構築に取り組んでいます。

**事業領域** 製鉄プロセスで得られる石炭化学の豊富なリソースを軸に、炭素材料や化学品、機能材料、樹脂材料など、多彩な事業を展開

## 新素材

新日鉄住金マテリアルズ

新素材セグメントでは、半導体・電子産業部材において、サスペンション材等の金属箔の販売が引き続き好調に推移しました。また、環境・エネルギー部材においても、新興国での需要を着実に捕捉したメタル担体の販売が拡大しました。市場競争激化の影響を受けたものの、販売の拡大により売上高・損益ともに増加しました。新素材セグメントとして、売上高は370億円、経常利益は19億円となりました。



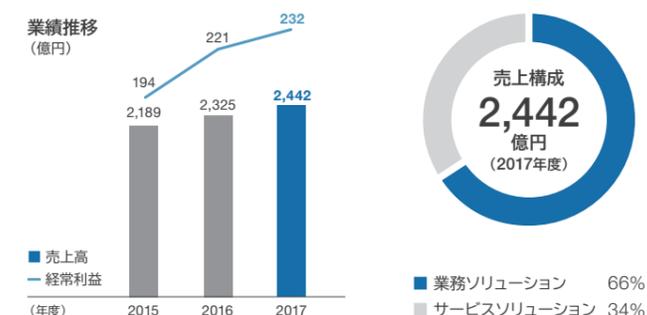
**戦略** 「先端素材で未来を創る」をモットーに、差別化技術と国際的なコスト競争力の確保により、それぞれの事業分野において世界No.1を目指しています。お客様の価値創造に貢献：お客様が真に必要なとされるニーズを探り、価値創造に貢献します。グローバルな事業展開を推進：グローバルな需要増に対応するため国内外に生産・販売拠点をもち、お客様へのサービスレベルとコスト競争力を高めていきます。国内生産拠点はマザー工場の役割を發揮：独創的な新商品開発や徹底的な生産性向上・コスト削減に取り組み、海外拠点に展開しています。

**事業領域** 金属・無機材料・炭素繊維など多様な先端素材を用い、グローバル規模で様々なマテリアルソリューションを提案

## システムソリューション

新日鉄住金ソリューションズ

システムソリューションセグメントでは、幅広い業種のお客様に対し、システムの企画、構築、運用・保守を一貫して提供するとともに、お客様の事業環境変化に対応した先進的なソリューション・サービスを展開しております。2017年度は、お客様によるAI・機械学習やIoTを活用した生産・物流現場等における業務の高度化ニーズの高まりに対応するソリューション展開を推進し、売上高・損益ともに増加しました。システムソリューションセグメントとして、売上高は2,442億円、経常利益は232億円となりました。



**戦略** ITを駆使してビジネスを変革するデジタルイノベーション時代を迎え、従来のSI事業モデルを「NSSOL1.0」と呼んでさらに堅強なものにしながら、「NSSOL2.0」「NSSOL4.0」と呼ぶ新たな事業モデルを展開します。NSSOL2.0では、クラウドサービスやITアウトソーシングサービスを中心にお客様と深く長きにわたるパートナーシップを築き、ともに新マーケットの開拓や、より本質的な経営課題に取り組むことで、お客様のビジネス成長を強力に支援していきます。さらに、NSSOL4.0では、IoT\*ソリューション、AI活用などによりデジタルイノベーションで出現する新たな事業領域を開拓していきます。

**事業領域** 鉄で培った先進的かつ実践的な技術力と豊富な業務知見を活かし、幅広い業種向けにITソリューションを提供

\* EPC:設計 (Engineering)、調達 (Procurement)、建設 (Construction) を含むプロジェクトの建設工事請負。

\* IoT:「モノのインターネット化= Internet of Things」と「IoT(ヒトのインターネット= Internet of Human)」を包括する概念であり、新日鉄住金ソリューションズの登録商標。

# コーポレート・ガバナンス

新日鉄住金は、株主や取引先をはじめとするすべてのステークホルダーの負託と信頼に応えて、当社グループの健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、当社グループの事業に適したコーポレート・ガバナンスの仕組みを整えています。

## コーポレート・ガバナンスの基本的な仕組み

**1. 監査役会設置会社を採用している理由** 製鉄事業を中核とする当社においては、当事業に精通した業務執行取締役および豊富な経験と高い識見を有する社外取締役から構成される取締役会が経営の基本方針や重要な業務執行を自ら決定し、強い法的権限を有する監査役が独立した立場から取締役の職務執行を監査する体制が、経営の効率性と健全性を確保し有効であると判断し、監査役会設置会社を採用しています。

**2. 取締役会出席者の構成および役割等** 現在、当社の取締役会には、11名の業務執行取締役に加え、業務執行には携わらない3名の社外取締役と7名の監査役（社内出身の常勤監査役3名および社外監査役4名）が出席し、全出席者に占める非業務執行役員の割合は21名中10名で約半数、社外役員の割合は21名中7名で3分の1となっています。このうち、社外取締役は、企業経営、国際情勢・経済等の分野における豊富な経験や高い識見に基づき、取締役会等の場において各々独立した立場から意見を述べ、議決権を行使すること等により、取締役会における多様な視点からの意思決定と経営の監督機能の充実に寄与しています。

また、当事業に精通した社内出身の常勤監査役と高い識見を有する社外監査役は、独立した立場から取締役会に出席し意見を述べることに加え、当社の会計監査人、内部統制・監査部等と連携し、取締役の職務の執行状況や会社の財産の状況等を日々監査すること等により、経営の健全性を担保しています。

このように、当社においては、取締役会のすべての出席者がそれぞれの役割・責務を適切に果たすことで、経営環境の変化に応じた機動的な意思決定を行うとともに、取締役会における多角的かつ十分な検討と意思決定の客観性を確保しています。

なお、当社は、すべての社外取締役と社外監査役が必要な情報を得てその役割を十分に果たすことができるよう、会長・社長等とこれらの者が定期的に会合を開き、経営課題の共有化や意見交換を行っています。

**3. 適切な情報開示** 当社は、経営の透明性を高め、各ステークホルダーに当社グループの経営状況を正しく理解していただけるよう、法令や金融商品取引所のルールに基づく情報開示にとどまらず、財務・非財務情報を適切な時期に、わかりやすく、正確に開示することを心がけています。

**4. 内部統制システムの整備および運用** 当社は、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。健全で風通しのよい組織づくりのため、職場内外での対話を重視し、定期的に全社員の意識調査を行うとともに、当社社員のほか、グループ会社社員やその家族等からも相談・通報を受け付ける内部通報制度を設けて、内部統制環境の整備を図っています。

**5. コーポレート・ガバナンスの定期的な点検・レビュー** 当社は、社外取締役や社外監査役の意見も踏まえて自律的に改善を図っていくことができるよう、取締役会において、取締役会全体の実効性についての分析・評価を含め、コーポレート・ガバナンスの仕組みや運用状況を定期的に点検・レビューすることとしています。

## ■ コーポレート・ガバナンスの進化

### 社外取締役

経営統合時  
(2012年度) 0名 → 前年度 2名 → 今年度  
(2018年度) 3名  
(うち女性1名)

### 独立役員

経営統合時  
(2012年度) 4名 → 前年度 6名 → 今年度  
(2018年度) 7名  
(うち女性1名)

### 取締役会全出席者に占める割合

非業務執行役員		社外役員	
2017年度	2018年度	2017年度	2018年度
45%	48%	30%	1/3

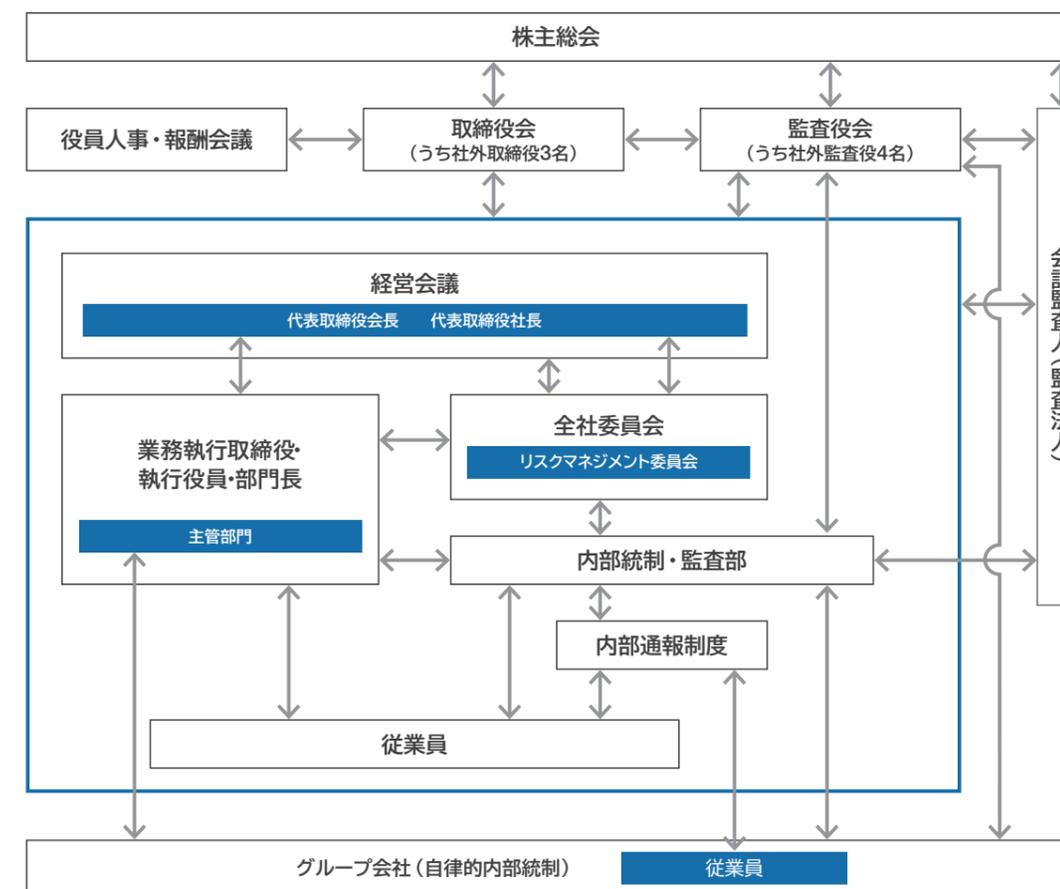
### 2015年10月 役員人事・報酬会議（会長・社長・社外役員3名）の設置

## ■ コーポレート・ガバナンス体制一覧表

	取締役		取締役会 メンバー
	取締役	監査役	
社内	11人	3人	14人
社外	3人	4人	7人
合計	14人	7人	21人

形態	監査役会設置会社
取締役の任期	1年
独立役員の数	7名 (社外取締役3名、社外監査役4名)
監査法人	有限責任あずさ監査法人
執行役員制度の採用	有

## コーポレート・ガバナンス体制図



## ■ 業務執行について

当社および当社グループ経営に関わる重要事項については、社内規程に従い、会長・社長・副社長等によって構成される経営会議（原則、週1回開催）の審議を経て、取締役会（毎月1~2回開催）において執行決定を行っています。

経営会議・取締役会に先立つ審議機関として、目的別に経常予算委員会、設備予算委員会、投融資委員会、資金運営委員会、技術開発委員会、環境経営委員会、リスクマネジメント委員会等、計23の全社委員会を設置しています。

取締役会等での決定に基づく業務執行は、代表取締役社長の下、業務執行取締役、執行役員、部門長が迅速に遂行しています。また、社則において権限と責任、業務手続きを明確にして、適正な業務執行に万全を期しています。

## ■ 取締役・監査役候補の指名、経営陣幹部の選定を行うにあたっての方針と手続き

### 1: 選定の方針

各人がその役割・責務を適切に果たし、当社グループ事業の経営課題に的確に対応しうる最適な体制となるよう、個々人の経験・識見・専門性はもとより、取締役会全体や監査役会としての規模やそれを構成する候補者のバランス（社外役員の員数を含む）を考慮することを方針としています。

### 2: 選定の手続き

会長、社長および社長が指名する3名の社外役員からなる「役員人事・報酬会議」での検討を経て、取締役会で決議することとしています。

同会議においては、上記1.の方針に沿って取締役会全体や監査役会としての規模やそれを構成する候補者のバランス等も考慮し、多角的に議論・検討しています。

なお、監査役候補の指名については、事前に監査役会の同意を得た上で、取締役会に付議することとしています。

## 取締役会全体の実効性についての分析・評価

当社においては、取締役会事務局（総務部）が、取締役会に付議・報告された案件数・審議時間や各役員の出席率・発言回数等を過年度との比較によって定量的に分析し、各取締役・監査役から取締役会運営等に関する自己評価・意見を個別に聴取した結果等を踏まえて、取締役会が、年に一度取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、以降の取締役会の運営等の改善に活用しています。

当社取締役会は、2017年度の実効性評価（2018年4月開催の取締役会）を実施したところ、会社法および社内規程に基づいて

取締役会に付議・報告された各議案について、適切に事前説明がなされた上で、中長期的な企業価値向上の観点を踏まえて、社内外役員による多様な視点からの質疑・審議を経て決議されていること等から、総合的にみて、当社取締役会は実効性があると評価しています。また、実効性のさらなる向上の観点から、2017年度の実効性評価における各取締役・監査役の意見に基づき、足下の主要課題等に関する審議および重要な経営課題や中期経営計画の実行状況報告のさらなる充実化に取り組むことと致しました。

## 内部統制・リスク管理体制

当社は、「内部統制システムの基本方針」を取締役会で決議するとともに、「内部統制基本規程」を制定し、以下の通り内部統制・リスク管理体制を構築・運用しています。

- 内部統制・リスク管理に関する年度計画を制定し、計画的な活動を行っています。
- 監査役会から独立した副社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」において、内部統制に関する年度計画の策定・実行状況や、独占禁止法、贈収賄を含む汚職防止に関する法令等の遵守、社則遵守、および労働安全、人権侵害、環境、防災、品質、財務報告、情報セキュリティ等の ESG リスクも含むリスク管理に関する事項を定期的に報告しています。重要なリスクについては、代表取締役会長、代表取締役社長が出席する経営会議において報告・審議を行います。
- 取締役会は、リスクマネジメント委員会および経営会議において報告・審議された経営上の重要なリスクについて定期的に報告を受けることにより、リスク管理の監督および実効性評価を行っています。
- 社内各部門に「リスクマネジメント担当者」、各グループ会社に「リスクマネジメント責任者」を置き、自律的な活動を促すとともに、定期的な会議等を通じて情報の共有化を図っています。
- 点検・監査の仕組みを整え、当社グループ全体にわたって内部統制の状況を定期的に確認しています。
- 当社グループは、公務員、政治家、国営企業等の役職員に対する贈収賄や汚職などの法令違反行為を、社則において明確に禁じています。取締役会は、これらの違反行為の防止について監督を行っています。
- 自然災害や環境事故の発生を想定し、事業継続計画（BCP）を策定するとともに定期的に訓練を行い、発生時に備えています。また、問題が発生した際は業務への影響や二次被害を最小限にとどめるよう、「危機管理本部」等を招集するなどの対応計画を定め、運用しています。
- 内部通報・相談制度として、「コンプライアンス相談室」（社内窓口：内部統制・監査部、社外窓口：外部専門機関）を設置し、社員およびその家族、取引先等から法令・社則違反等に関する通報・相談を受け付け、未然防止や業務改善等に役立てています。
- 外部のステークホルダーからの当社に係る法令・社則違反等の通報は、当社ウェブサイトを通じて受け付けています。
- 法令・社則違反等が発生した場合、
  - 内部統制・監査部は、法令・社則違反等が発生した部門・グループ会社に対し、初期対応、事実・原因調査、再発防止策の策定等を指示・指導し、発生部門・グループ会社は必要な対応策を実行します。
  - 内部統制・監査部は、事実関係、原因・再発防止策等をリスクマネジメント委員会に報告します。同委員会は、対応状況の妥当性、再発防止策の実効性、関係者の責任等を評価します。
  - 内部統制・監査部は、重要な法令・社則違反等を当社グループ内へ共有化し、各部門・グループ会社における業務の適正性の点検・確認を促します。

## 事業投資マネジメント体制

国内・海外での会社の設立・出資・M&Aなどの、事業投資の適切な意思決定と、実行段階での課題の早期発見・解決、およびノウハウの共有・継承を図るため、PDCAサイクルを明確に定めたマネジメント体制をとっています。



### 1 審議・意思決定

事業戦略上の意味合い、市場の成長性や競合相手の存在、個別リスク（カントリー、パートナー、為替ほか）を検討し、M&A案件においては資産負債査定（Due Diligence）に基づいてリスクの把握と適切な手当てを行った上で、リスクシナリオの検討も踏まえて、投資に見合うリターンの実現性の確認を行います。

### 投融資委員会

投融資委員会では、コーポレート各部門の専門的視点で案件を審議します。事業投資の案件は、投融資委員会での審議を経て、経営会議に付議されます。また、特に重要な案件は、取締役会に付議されます。

### 2 実行評価

立ち上げ当初は、案件ごとにKPIを設定し、定期的にコーポレート部門が進捗状況をフォローすることで、課題の早期発見・解決を図ります。また、立ち上げから一定期間経過後には、中間報告（「成果報告」）を行い、一連のプロセスから得られた知見やノウハウを共有し、今後の事業投資の検討に反映させます。中間報告以降は、コーポレート部門が設定した評価基準に基づいて、継続的に会社の財務状況の健全度を評価し、改善が必要な会社を抽出して対応をとります。

### 立ち上げ進捗フォロー

立ち上げ当初3年程度は、案件ごとの操業・生産・出荷・財務等のKPIを設定し、定期的にコーポレート部門が事業計画の達成度をフォローし、投融資委員会・経営会議に報告を行います。

### 成果報告

立ち上げから3年程度経過後には、意思決定からフルアップに至るまでの一連のプロセスを総括し、投融資委員会・経営会議に報告を行います。

### 経営健全度評価

直接・間接出資のグループ会社全社に対し、毎年定期的に、財務データに基づき、財務状況の健全度を評価し、経営会議に報告を行います。財務状況に問題がある会社は、改善計画の策定を求め、実行フォローを行います。

## 社外役員

### ■社外役員（社外取締役および社外監査役）の独立性

社外役員（社外取締役および社外監査役）の独立性については、国内の金融商品取引所が定める独立性基準に従い、当社との人的関係、資本関係、取引関係その他の利害関係を勘案し、その有無を判断しています。各社外役員はいずれも独立性を備えていると判断されることから、国内の各金融商品取引所に対し、全員を独立役員として届け出ています。

### ■社外取締役・社外監査役のサポート体制およびトレーニング

当社は、総務部および監査役事務局に十分な人員を置き、それらの者が社外取締役又は社外監査役に対し、取締役会その他の重要な会議に付議・報告される案件の事前説明を行うなど適時・適切に会社の情報を提供し、社外取締役および社外監査役の業務をサポートしています。なお、監査役事務局には、取締役からの独立性を確保するため専任の事務局員を配置し、社外監査役を含むすべての監査役の指示の下で監査活動への支援その他の監査事務に関する業務を行っています。

当社は、各社外取締役および社外監査役に対し、就任の際に、当社の企業理念やグループ事業の内容等について関連役員から個別に説明を行うとともに、就任以降、製鉄所・研究所の視察等の機会や会長・社長および副社長と対話する機会を積極的に設けています。

### 2017年度における取締役会および監査役会への出席状況

社外取締役	取締役会の出席状況
大塚 陸毅	13回/13回
藤崎 一郎	12回/13回

社外監査役	取締役会および監査役会の出席状況	
	取締役会	監査役会
永易 克典	12回/13回	16回/17回
大林 宏	13回/13回	17回/17回
牧野 治郎	13回/13回	17回/17回
東 誠一郎	13回/13回	17回/17回

## 役員報酬

### 1.方針の内容

当社の「取締役および監査役の報酬等の額の決定に関する方針」は、以下の①および②のとおりです。

#### ① 取締役

求められる能力および責任に見合った水準を勘案して役位別に基準額を定め、これを当社の連結の業績に応じて一定の範囲で変動させ、株主総会で承認を得た限度額の範囲内で各取締役に係る月例報酬の額を決定することとしています。

#### ② 監査役

役位および常勤・非常勤の別に応じた職務の内容を勘案し、株主総会で承認を得た限度額の範囲内で各監査役に係る月例報酬の額を決定することとしています。

上記の方針の下、取締役の報酬は、月例報酬のみで構成し、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上のためのインセンティブを付与すべく全額業績連動型とし、連結の業績に応じた変動については、当社の連結当期損益および製鉄セグメント経常損益の前年度実績に基づき、中期経営計画との関係も勘案し、決定することとしています。

なお、取締役および監査役の退職慰労金制度は2006年に廃止しています。また、取締役および監査役の賞与については、2013年に「取締役および監査役の報酬等の額の決定に関する方針」から賞与に関する部分を削除し支給しないこととしています。

### 2.方針の決定

取締役については取締役会決議により、監査役については監査役の協議により、それぞれの月例報酬の額の決定に関する方針を定めています。

### 3.報酬等の額の決定に関する手続き

各取締役の月例報酬の額については、会長、社長および社長が指名する3名の社外役員からなる「役員人事・報酬会議」での検討を経て、取締役会で決議することとしています。

各監査役の月例報酬の額については、監査役の協議により、決定することとしています。

### 2018年3月期 取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	人数(名)	報酬等の総額(百万円)
取締役	15	857
内、社外取締役	2	28
監査役	7	210
内、社外監査役	4	57
合計	22	1,067

\*上記には、2017年6月27日開催の第93回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2名を含んでいます。

## 政策保有株式の保有方針および議決権行使に関する基本方針

### ■政策保有に関する方針

当社は、営業上の取引関係の維持・強化、提携関係の維持・発展、事業活動の円滑な推進等を通じた当社の中長期的な企業価値の向上を目的に、いわゆる政策保有株式（当社関係会社株式以外のすべての株式）を保有しています。また、この政策保有株式については、毎年定期的に取締役会において、保有意義に加えて投資先企業の業績や財務体質等を定量的に評価し、保有の合理性を検証しています。なお、2018年3月末時点の貸借対照表に計上されている投資有価証券に該当する株式のうち、保有目的が

純投資目的以外の目的である株式の銘柄数は、単独ベースで、361銘柄（2016年度末372銘柄／2015年度末408銘柄）、貸借対照表計上額の合計額は6,359億円です。

### ■政策保有株式に係る議決権の行使に関する基本方針

政策保有株式に係る議決権の行使については、当社の各責任部門が投資先企業の株主総会議案の内容を精査し、当社および投資先企業の企業価値の向上に寄与するか否かを総合的に判断し、適切に議決権を行使しています。

## 株主・投資家との対話

### ■対話の基本方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、株主の皆様との建設的な対話を促進するための諸施策に取り組んでいます。株主・投資家の皆様との対話全般につい

### ■対話の充実に向けた取り組み

株主の皆様に対しては、株主総会において積極的な情報提供と丁寧な質疑応答に努めているほか、各地で定期的に開催する経営概況説明会や工場見学会、情報冊子の発行などを通じて、当社の経営状況に関する理解促進と対話の充実を図っています。また、機関投資家の皆様に対しては、四半期ごとの決算説明会、

### ■取締役会等に対するフィードバック

上記の取り組みを通じて株主・投資家の皆様からいただいたご意見等につきましては、定期的に取締役会等に報告・フィード

バックしては、総務担当取締役および財務担当取締役が統括し、総務部・財務部をはじめとする社内各部門が連携して、施策の充実に努めています。

中期経営計画説明会、製鉄所・研究所の見学会等を通じて当社の経営戦略、事業内容、業績等を説明するほか、投資家向けスモールミーティング、各種カンファレンス、海外機関投資家訪問等による対話の充実に取り組んでいます。

バックしています。

## IR活動一覧

( )内2017年度実績

活動	内容
機関投資家・アナリスト向け活動	各四半期決算発表時に、IR担当役員による説明会を開催（4回） 経営戦略に関する重要事項がある場合は、必要に応じて説明会・電話会議を開催（3回） 当社での個別取材対応（のべ約300人） 海外主要機関投資家訪問・カンファレンス面談（のべ約100人） 製鉄所・研究所などの拠点見学（8回）
株主向け活動	経営概況説明会（4回）* 工場見学会（12回）*

IR資料のウェブサイト掲載  
http://www.nssmc.com/ir/

決算短信／IR説明会資料・質疑要旨／有価証券報告書（四半期報告書）  
アニュアルレポート／ファクトブック／経営計画の説明資料・質疑要旨／事業報告書

\*一定数以上の株式保有が必要／抽選

# 役員一覧

2018年6月26日現在



代表取締役会長  
宗岡 正二  
Shoji MUNEOKA



代表取締役社長  
進藤 孝生  
Kosei SHINDO



取締役  
大塚 陸毅<sup>\*1</sup>  
Mutsutake OTSUKA

東日本旅客鉄道(株)相談役

#### 選任理由

企業経営者としての高い識見や豊富な経験等を有していることから、適任であると判断しています。



取締役  
藤崎 一郎<sup>\*1</sup>  
Ichiro FUJISAKI

一般社団法人日米協会 会長

#### 選任理由

外務省において培われた国際情勢・経済・文化等に関する高い識見や特命全権大使その他の要職を歴任した豊富な経験等を有していることから、適任であると判断しています。



取締役  
伊岐 典子<sup>\*1</sup>  
Noriko IKI

公益財団法人21世紀職業財団 会長

#### 選任理由

厚生労働省において培われた雇用・労働、多様な人材の活躍促進等に関する高い識見や東京労働局長、特命全権大使その他の要職を歴任した豊富な経験等を有していることから適任であると判断しています。



代表取締役副社長  
橋本 英二  
Eiji HASHIMOTO

グローバル事業推進本部長委嘱  
各海外事務所(現地法人を含む)担当



代表取締役副社長  
榮 敏治  
Toshiharu SAKAE

総務、法務、内部統制・監査、業務プロセス改革推進、人事労政、環境、原料担当



代表取締役副社長  
谷本 進治  
Shinji TANIMOTO

知的財産、安全推進、防災推進、技術総括、標準化推進、品質保証、設備・保全技術、製鉄技術、製鋼技術、エネルギー技術、スラグ・セメント事業推進担当  
環境に関する事項につき、榮副社長に協力



常任監査役  
竹内 豊  
Yutaka TAKEUCHI



常任監査役  
吉江 淳彦  
Atsuhiko YOSHIE



監査役(常勤)  
鈞部 正人  
Masato TSURIBE



代表取締役副社長  
中村 真一  
Shinichi NAKAMURA

営業総括、物流、プロジェクト開発、機材調達、各品種事業、支社・各支店担当  
各海外事務所(現地法人を含む)に関する事項につき、橋本副社長に協力



代表取締役副社長  
井上 昭彦  
Akihiko INOUE

技術開発本部長委嘱



代表取締役副社長  
宮本 勝弘  
Katsuhiko MIYAMOTO

経営企画、関係会社、財務担当



監査役(非常勤)  
永易 克典<sup>\*2</sup>  
Katsunori NAGAYASU

(株)三菱UFJ銀行 特別顧問

#### 選任理由

企業経営者としての高い識見や豊富な経験等を有していることから、適任であると判断しています。



監査役(非常勤)  
大林 宏<sup>\*2</sup>  
Hiroshi OBAYASHI

大林法律事務所 弁護士

#### 選任理由

法曹としての高い識見や検事総長その他の要職を歴任した豊富な経験等を有していることから、適任であると判断しています。



監査役(非常勤)  
牧野 治郎<sup>\*2</sup>  
Jiro MAKINO

一般社団法人日本損害保険協会 副会長

#### 選任理由

財務省において培われた財政全般にわたる高い識見や国税庁長官その他の要職を歴任した豊富な経験等を有していることから、適任であると判断しています。



常務取締役  
西浦 新  
Shin NISHIURA

鋼管事業部長、  
グローバル事業推進本部VSBプロジェクトリーダー委嘱



常務取締役  
飯島 敦  
Atsushi IIJIMA

薄板事業部長、グローバル事業推進本部上海宝山冷延・CGLプロジェクトリーダー、グローバル事業推進本部インドC.A.P.L.プロジェクトリーダー委嘱  
営業総括、物流に関する事項管掌



常務取締役  
安藤 豊  
Yutaka ANDO

知的財産、安全推進、防災推進、技術総括、標準化推進、品質保証、設備・保全技術、製鉄技術、製鋼技術、エネルギー技術、スラグ・セメント事業推進に関する事項管掌  
各品種事業に関する事項につき、中村副社長を補佐  
物流技術に関する業務につき、飯島常務取締役に協力



監査役(非常勤)  
東 誠一郎<sup>\*2</sup>  
Seiichiro AZUMA

公認会計士東誠一郎事務所 公認会計士

#### 選任理由

企業会計に精通している公認会計士としての高い識見や豊富な経験等を有していることから、適任であると判断しています。

\*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件を備えている。 \*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役の要件を備えている。

# 環境への負荷の少ない 社会の構築に貢献していきます

新日鉄住金は、「優れた製品・サービスの提供を通じて、社会の発展に貢献する」という企業理念の下、つくるときからエコ(エコプロセス)、つくるものがエコ(エコプロダクツ®)、そして当社の高い技術の世界へひろげるエコ(エコソリューション)の「3つのエコ」を通じて、エネルギー効率の高い生産活動、製造工程における廃棄物削減、リサイクル促進など、環境負荷低減に積極的に努めています。



## 地球温暖化対策の推進

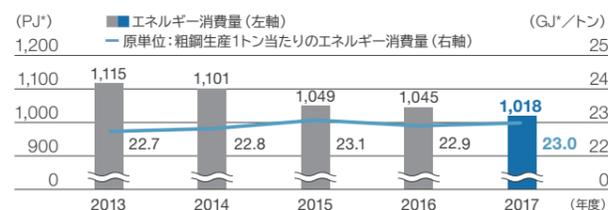
最も効果的な温暖化対策は、いかにエネルギーの消費を抑えるかにあります。当社は、第一次石油危機以降、1990年頃までに工程連続化・排熱回収などを徹底して推進し、大幅な省エネルギーを達成しており、現在、世界最高水準のエネルギー効率を実現しています。

当社では、副生ガス・排熱の回収による発電をはじめとする製鉄プロセスで発生するエネルギーの有効利用や、廃プラスチック・廃タイヤのリサイクル活用などによるCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいます。これらの取り組みの結果、2017年度の当社グループ(当社および関連電炉会社等\*)のエネルギー消費量は1,018PJ、CO<sub>2</sub>排出量は88百万トン(暫定値)\*2となりました。

\*1 関連電炉会社等 大阪製鉄、合同製鉄、新日鉄住金ステンレス、日本コークス工業、共同火力5社、サンノセンター2社等

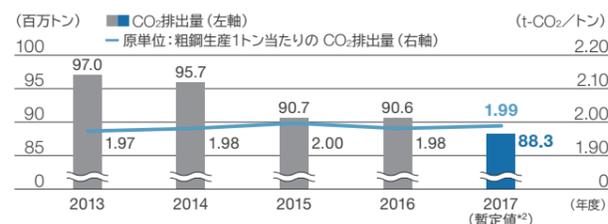
\*2 暫定値 2017年度の購入電力1単位当たりに含まれるCO<sub>2</sub>の量を2016年度と同じとした場合の数値

新日鉄住金グループのエネルギー消費量



\*PJ (ペタジュール) : P (ペタ) は10の15乗、J (ジュール) はエネルギー、熱量の単位  
GJ (ギガジュール) : G (ギガ) は10の9乗

新日鉄住金グループのCO<sub>2</sub>排出量



## 循環型社会構築への貢献

新日鉄住金は、鉄の製造工程を活用することで、社内副産物の循環利用による、ゼロエミッションの実現や、社会や他産業で発生する廃棄物の再資源化にも積極的に取り組んでいます。鉄の製造工程では、鉄を1トンつくるのに約600kgの副産物が発生します。当社では、2017年度に4,067万トンの粗鋼を生産し、2,329万トンの副産物が発生しました。副産物の大半は社内外でリサイクルされ、廃棄物として最終処分される数量は約23万トンとなり、99%という高水準の再資源化率を維持しました。

また、廃プラスチックや廃タイヤを、製鉄プロセスを利用して100%再資源化しています。例えば、廃プラスチックリサイクルでは、容器包装リサイクル法に基づき、全国で回収される廃プラスチックの約3割にあたる年間約20万トンを当社で処理し、2017年度末までの累計処理量は約289万トン、CO<sub>2</sub>排出削減効果は約925万トンに上ります。

## 環境リスクマネジメントの推進

当社は、大気汚染防止法などの法令遵守はもちろん、製鉄所ごとに異なる環境リスクへの対応を行うとともに、各地域の環境保全活動の継続的な向上を目指して、環境リスクマネジメントを推進しています。

## 大気リスクマネジメント

当社では、SO<sub>x</sub>(硫黄酸化物)、NO<sub>x</sub>(窒素酸化物)の低減やばいじん・粉じんの飛散防止のため、効果的な設備対策を実施するとともに、常時モニタリングや定期的なパトロールによって、外部への異常な排出がないように監視しています。

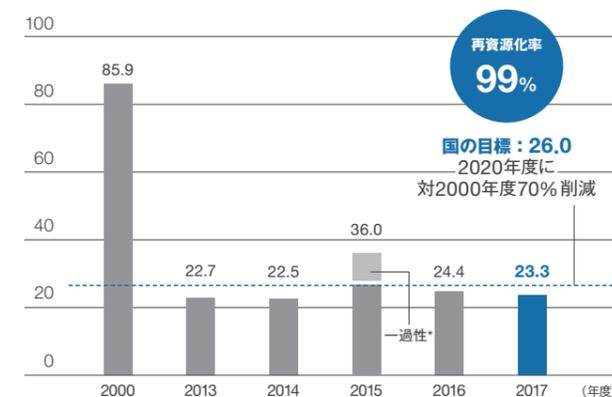
## 水リスクマネジメント

当社は、全製鉄所で使用する年間約60億m<sup>3</sup>の淡水のうち約90%を再生・循環使用しており、大切な水資源を無駄にせず、排水量の抑制に努めています。また、水質汚濁防止の重要性に鑑み、万一操業トラブルが発生しても、異常な排水を製鉄所外へ出さないように、排水自動監視装置、排水遮断ゲート、緊急貯水槽等を設置しています。

## 化学物質の総合的な排出管理

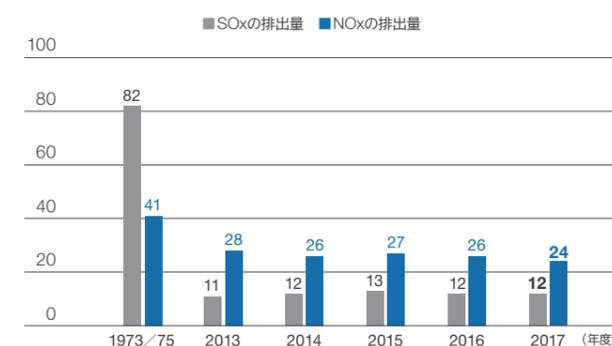
当社は、VOC (Volatile Organic Compounds: 揮発性有機化合物) などの化学物質の管理に関わる法律や日本鉄鋼連盟および当社の自主管理手順に則り、化学物質の生産・取り扱い・環境への排出・廃棄等を適正に管理し、改善に努めています。さらには、PCB (ポリ塩化ビフェニル) や水銀といった有害物質を含有する製鉄所資機材の代替化促進にも率先して取り組んでいます。

新日鉄住金の副産物の最終処分量(百万トン)

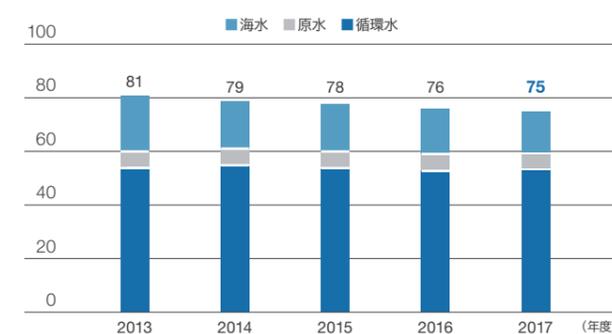


\*2015年度は大規模工事に伴い一過性に発生した廃棄物(9.7万トン)を含む

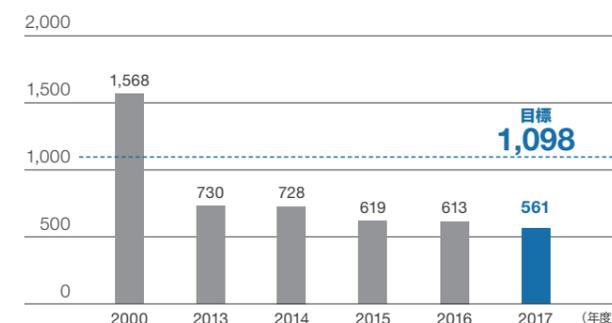
SO<sub>x</sub>・NO<sub>x</sub>の排出量(10<sup>6</sup>Nm<sup>3</sup>)



全社水使用量(%) (発電所を含まない)



VOC(トン/年)





# エコプロセス (つくるときからエコ)

生産活動・製造工程での環境負荷を低減します。

限りある資源・エネルギーを、すべてのプロセスで無駄なく利用する努力を続けています。

新日鉄住金の製造拠点では、設備の効率化、燃焼の効率化や省電力等、すべての製造工程で省エネルギーを徹底し、CO<sub>2</sub>排出量を削減しています。冷却、洗浄に使用する水は循環利用し、製造工程で発生する副産物は再資源化を進めています。また、社会で使用された鉄はスクラップとして鉄鋼生産プロセスに戻り、何度でも生まれ変わります。長年にわたり培った知恵と技術で、私たちは、資源とエネルギーを徹底的に有効利用しています。

## 製鉄所内エネルギー・水のリサイクル

副生ガスのリサイクル率 **100%**

製鉄所内で発生する副生ガスはすべて所内エネルギー源として活用

蒸気生産の排熱利用率 **76%**

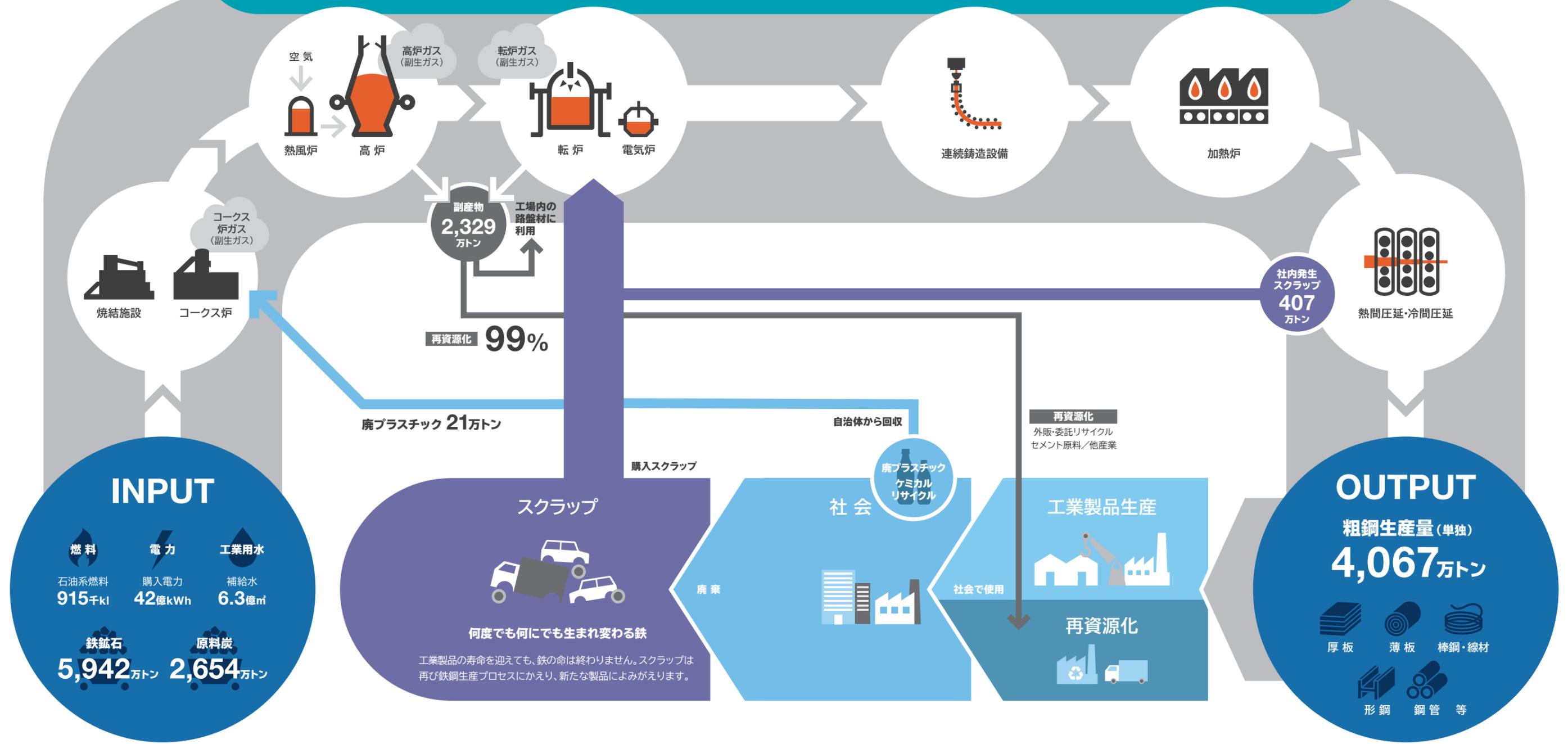
製鉄所内で様々な熱源となる蒸気の76%は燃料を使わず排熱により生産

自家発電の所内発生エネルギー利用率 **78%**

自家発電の78%は排熱や副生ガスを活用

用水の再生・循環利用率 **90%**

製鉄所内で使用する水は90%再生し繰り返し使用



**INPUT**

<b>燃料</b>	<b>電力</b>	<b>工業用水</b>
石油系燃料 915千kl	購入電力 42億kWh	補給水 6.3億m <sup>3</sup>
<b>鉄鉱石</b> 5,942万トン	<b>原料炭</b> 2,654万トン	

**OUTPUT**

粗鋼生産量 (単独)  
**4,067万トン**

厚板 薄板 棒鋼・線材  
形鋼 鋼管 等

**スクラップ**

購入スクラップ

何度でも何にでも生まれ変わる鉄

工業製品の寿命を迎えても、鉄の命は終わりません。スクラップは再び鉄鋼生産プロセスにかえり、新たな製品によみがえります。

**社会**

廃棄

社会で使用する鉄

再資源化

自治体から回収

廃プラスチック  
ケミカル  
リサイクル

再資源化  
外販・委託リサイクル  
セメント原料/他産業

## 特集

## 鉄はエコマテリアル

## 「つくる時」「使う時」「使い終わった時」…ライフサイクル全体で考える鉄の環境優位性について

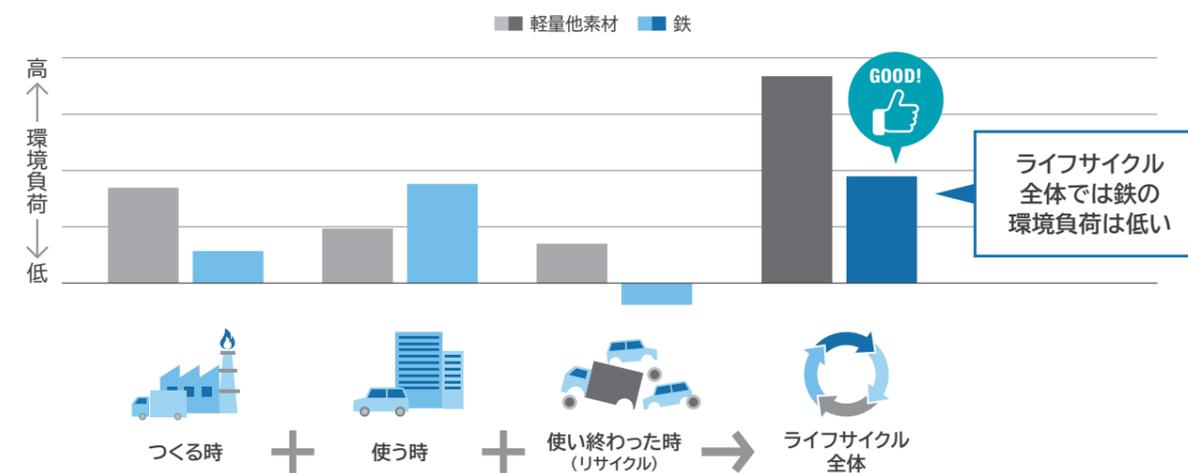
自動車などの製品の環境負荷（CO<sub>2</sub>排出量等）を評価する時、走行時の燃費など、使用時の環境負荷だけに着目しがちですが、それだけでは不十分です。

自動車の重量の大半は鋼材の重量であり、当社は鋼材の軽量化の研究開発を進めていますが、一方で、一部の部材では、鉄の代替としてアルミニウムや炭素繊維などの軽量素材の適用も進んでいます。

しかし、走行時の環境負荷をより低く抑えることができる素材

を使用したとしても、その素材が製造される時の環境負荷や、製品としての寿命を終えた後のリサイクル性に問題がある場合もあるため、それらについても考える必要があります。製品の生涯のトータルな環境負荷で見た場合、かえって環境負荷を高めてしまうような材料選択は、環境負荷低減にはつながりません。ここでは、鉄やその他の素材の環境負荷の側面からの特徴について、「つくる時」「使う時」「使い終わった時」に分けて、考えてみたいと思います。

## ライフサイクル全体で考えた時の環境への影響（自動車向け素材の例）



つくる時



使う時



使い終わった時 (リサイクル)



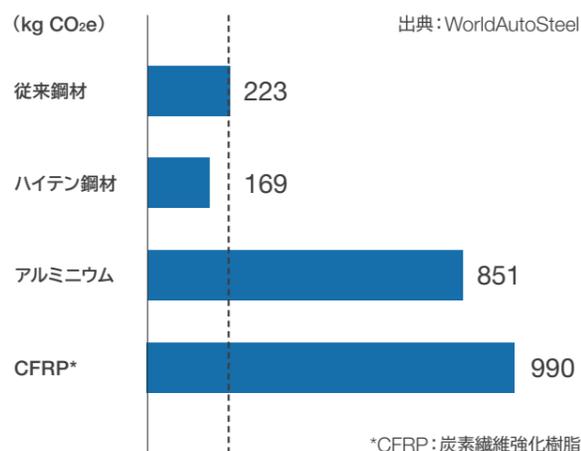
ライフサイクル全体で考えた時

下図は、素材の製造時の環境負荷（CO<sub>2</sub>排出量）を等価機能当たりで比較したグラフです。製造時に電力を大量に消費するアルミニウムや高温で焼成する必要がある炭素繊維に比べ、鉄のCO<sub>2</sub>排出量が圧倒的に低いことがわかります。

さらに長期的な取り組みとして、炭素（石炭）の一部を水素に置き換えて鉄鉱石を還元することにより今以上にCO<sub>2</sub>排出量を抑える革新的なプロセスの研究\*も、進めています。

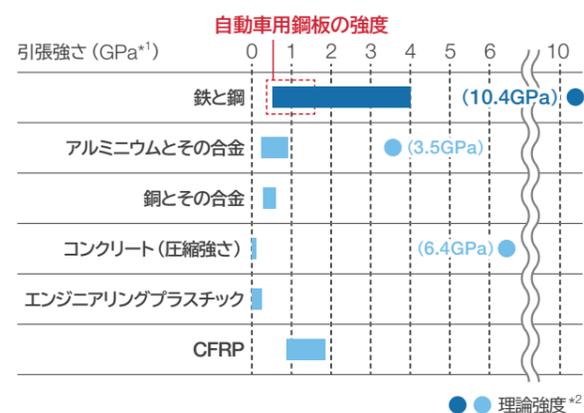
\*国内鉄鋼他社と共同で進めている国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の開発プロジェクト（環境調和型プロセス技術の開発／水素還元等プロセス技術の開発）

## 同一機能当たりの素材製造時環境負荷比較



従来よりもはるかに強い、軽量化と安全性を両立できる最新技術の高張力（ハイテン）鋼板を当社では開発・製造し、多くの自動車に利用されています。ハイテン鋼板は、非常に高強度なので少ない量でクルマをつくることができ、走行時のCO<sub>2</sub>排出量はアルミを使った場合と大きく変わらないレベルにまでなっています。その上、鉄の理論強度は他の材料よりはるかに高く、現在の自動車用ハイテン鋼板の強度は、まだその1割程度にしか達していません。当社では、さらなる強度の向上で鋼板の軽量化を実現するための研究開発を進めています。

## 材料強度の潜在能力と現在の実用化レベル



\*1: GPa (ギガパスカル) は引張強度を表す単位。G (ギガ) は10<sup>9</sup>。  
\*2: 理論強度は剛性率の1/5~1/7.5とされている。ここでは、剛性率の1/7.5を用いた。

自動車としての役割を終えて廃車になったあと、鉄はほぼ完全にリサイクルされ、再び自動車用鋼板によみがえるだけでなく、ビルや橋、船など様々な材料に使われる鉄鋼製品に生まれ変わっています。一方、自動車に使われているアルミニウムは廃車後、十分にリサイクルされているわけではありません。それは磁石にくっつく鉄とは違ってアルミニウムは他の金属との分別が難しいことに加え、リサイクルの際、鉄と比べて除去困難な不純物成分（トランプエレメント）が多いため、品質の劣化が生じやすいことも要因の一つとなっています。また炭素繊維については焼却することも難しく、経済合理的なリサイクル技術もまだ確立されていない状況です。自動車は、世界で毎年1億台に迫る台数が生産されています。製品のリサイクル性を素材選択の段階から考えることは非常に重要です。

## 再生の際に除去困難な不純物成分

鉄	Co, Cu, Mo, Ni, Sn (これらのほとんどは収集時に磁気分離可能)
アルミニウム	B, Ce, Co, Cr, Fe, Mo, Nb, Ni, Pb, Si, Sn, Ti, V

\*平木岳人他、第23回廃棄物資源循環学会研究発表会、2012 23\_269より抜粋

このように、製品に使われる材料をつくる時の環境負荷や、製品を使い終わったあとの材料を廃棄処理する際の環境負荷やリサイクルのしやすさは見落とされがちです。たとえ製品を使う時の環境負荷が改善されても、製品のライフサイクル全体では必ずしも環境負荷の低減につながらない場合があるのです。当社は「鉄は地球環境にやさしい」「だからこそ鉄でなければ」と評価していただけるように、製品のライフサイクル全体で環境負荷の低減に貢献する鉄づくりに取り組んでいます。





# エコプロダクツ® (つくるものがエコ)

環境にやさしい製品群で環境負荷低減に貢献します

社会の様々な分野で幅広く採用されている当社製品は、優れた技術力に基づく高い機能性と信頼性により、省エネルギー・CO<sub>2</sub>削減による地球温暖化対策の推進、製品長寿命化・リサイクル性の向上による循環型社会構築の推進、環境保全・化学物質管理による環境リスクマネジメントの推進に貢献しています。

## 省エネルギー・CO<sub>2</sub>削減 (地球温暖化対策の推進)

新日鉄住金は、薄肉・軽量化が可能なハイテンなどの高強度鋼材使用による省エネルギーおよび燃費向上に伴うCO<sub>2</sub>の削減に寄与しています。



土木向け施工効率向上  
吊り橋用高強度線材



鉄道向け  
軽量化・高速化による  
省エネルギー  
高速鉄道用輪軸  
(車輪・車軸)



土木向け施工効率向上  
ハット形鋼矢板

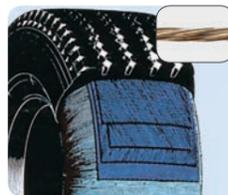


エネルギー転換促進  
水素ステーション用  
鋼製蓄圧器向け  
シームレス鋼管

写真提供:  
(株)日本製鋼所



トラック・バス用  
補助ブレーキ燃費向上、  
フットブレーキの  
摩耗抑制  
永久磁石式リターダ



自動車向け軽量化、  
燃費向上  
タイヤ用スチールコード



家電向け熱効率向上  
ステンレスクラッド鋼



食肉向け軽量化  
極薄ブリキ・  
ラミネート鋼板

## 製品長寿命化・リサイクル性 (循環型社会構築の推進)

当社は、製品の使用される環境や使われ方に対応する高い耐食性や耐摩耗性を発揮する鋼材の提供により製品の長寿命化に寄与するとともに、リサイクル性が極めて高い鉄に様々な機能を付加して提供することにより、循環型社会の構築に貢献しています。



建産機向け長寿命化、  
耐久性向上、信頼性向上  
耐摩耗鋼「ABREX®」

写真提供:  
(株)小松製作所



建築向け長寿命化、  
耐久性向上、信頼性向上  
チタン製屋根



家電・建材向け  
耐食性向上  
高耐食性めっき鋼板  
「スーパーダイマ®」

## 環境保全・化学物質管理 (環境リスクマネジメントの推進)

当社は、従来鉛などの環境負荷物質の添加により確保していた機能を、添加なしでも実現するとともに、製品使用時の騒音発生を抑制する鋼材を提供することなどにより、環境リスク低減に貢献しています。



船舶向け海洋安全性向上  
衝突エネルギー吸収鋼  
「NSafe®-Hull」



家電用クロメートフリー  
電気亜鉛めっき鋼板  
「NSジンコート®  
ブラック」



鉄道向け騒音・振動対策  
世界最長150mレール

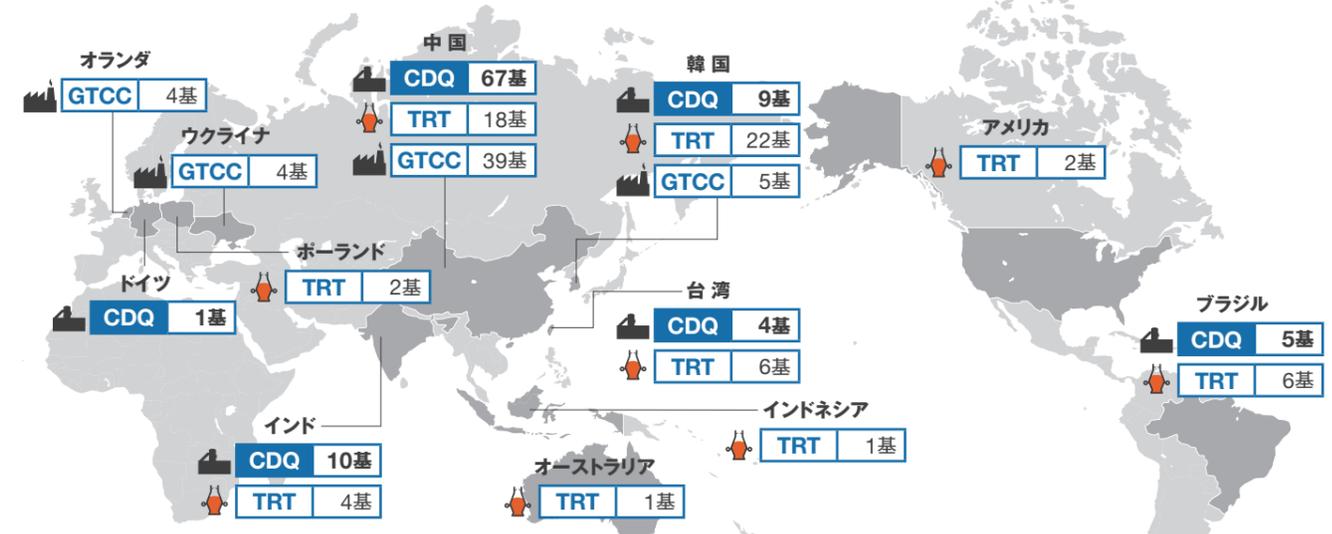


# エコソリューション (世界へひろげるエコ)

世界の国々の環境課題の解決に、  
新日鉄住金グループの技術が大きく貢献しています

日本の優れた省エネルギー技術の海外への移転が、地球規模でのCO<sub>2</sub>排出量削減に最も効果的であるとの認識の下、多国間や日中・日印の2国間など様々な形で世界的な省エネルギー・環境対策の取り組みに積極的に参画しています。

## 世界に広がる日本鉄鋼業の省エネルギー技術 (数字は設備基数)



CDQは赤熱したコークスを不活性ガスで冷却し、回収した排熱で発電する設備です。

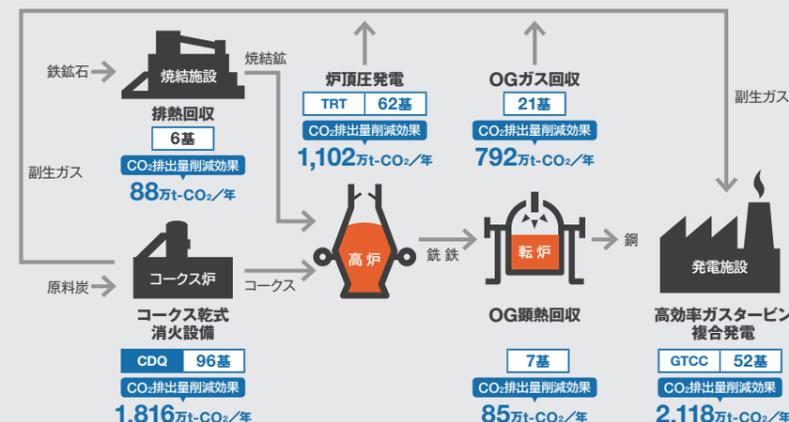
\*CDQの96基はすべて新日鉄住金グループ (新日鉄住金エンジニアリング等) の実績です。

## 海外の鉄鋼業が導入した日本の省エネ設備によるCO<sub>2</sub>排出量削減効果

(2016年度までの累積 日本鉄鋼連盟)

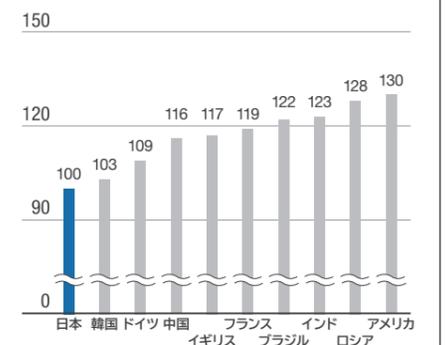
これまで、日本企業が海外で普及に努めた鉄鋼分野での省エネルギー技術のCO<sub>2</sub>削減効果は、合計で6,001万トン/年になります。

CO<sub>2</sub>排出量削減効果 合計 **6,001** 万t-CO<sub>2</sub>/年



当社をはじめとする日本の鉄鋼業は、第一次石油危機以降、1990年頃までに工程連続化・排熱回収などを徹底して推進しました。その結果、現在、世界最高水準のエネルギー効率を実現しています。

## 転炉鋼エネルギー消費原単位 (日本=100) (2015年)



出典:「エネルギー効率の国際比較 (発電、鉄鋼、セメント部門)」公益財団法人地球環境産業技術研究機構 (RITE) (和訳・数値記載は一般社団法人日本鉄鋼連盟)

# 成長を支える基盤

新日鉄住金の持続的な成長は、業界最高水準の質と量を誇る技術開発体制、お客様や地域・社会の皆様との強い信頼関係、サプライヤーとともに培ってきた質の高い調達戦略など、私たちが長期にわたり育んできた様々な資産に支えられています。また、こうした資産を生み出す人材を活かし大切に育てる風土、そして、その人材が最大限に力を発揮することができる組織そのものもまた、私たちの重要な資産であり、成長を支える基盤です。私たちは、こうした財務情報にはあらわれない様々な見えない資産にさらに磨きをかけ、次世代へと受け継ぎ、さらなる成長の実現を目指します



## 1

### 組織

## 組織の力を高め、鉄を極めます

巨大な設備を必要とする鉄づくりにはチームの強い組織力が不可欠です。チームのメンバーが、高いモラルと責任感をもち、個々の能力を最大限に発揮するには、束ねる組織が正しく機能することが重要です。私たちは、常に組織として成長し、鉄づくりを極めていくことを目指しています。

### 基本理念

新日鉄住金グループは、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。

### 経営理念

信用・信頼を大切に作るグループであり続けます。社会に役立つ製品・サービスを提供し、お客様とともに発展します。常に世界最高の技術とものづくりの力を追求します。変化を先取りし、自らの変革に努め、さらなる進歩を目指して挑戦します。人を育て活かし、活力溢れるグループを築きます。

### 企業行動規範

当社グループは、企業行動規範を定め、この実践を通して社会的責任を果たしていきたいと考えています。

法令・規則を遵守し、高い倫理観をもって行動します。

社会的に有用で良質かつ安全な製品・サービスを開発・提供し、お客様の満足と信頼を獲得します。

公正かつ自由な競争ならびに適正な取引を行い、政治・行政との健全かつ正常な関係を保ちます。

広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示するとともに、各種情報の保護・管理を徹底します。

安全・健康で働きやすい職場環境を実現するとともに、従業員の人格と多様性を尊重します。

社会の一員として、積極的に地球環境保全や地域・社会に貢献します。

反社会的勢力や団体とは一切の関係を持たず、不当な要求に対しては、断固たる態度で臨みます。

各国・地域の法律を遵守し、各種の国際規範、文化、慣習等を尊重して事業を行います。

本規範を遵守し、その確実な実行に向けた体制を確立するとともに、本規範に違背する事態が発生した時は、迅速に原因究明と再発防止に努め、的確に説明責任を果たします。

## 2

### 技術先進性を目指して

## 鉄を極め、未来を創造します

鉄は地球の重量の1/3を占める豊富な元素です。その理論強度は10GPaといわれていますが、例えば自動車用鋼板では私たちはまだその1割程度の能力しか引き出すことができていません。業界最高水準の質と量を誇る研究開発体制で、素材としての鉄の可能性を極限まで引き出すこと、すなわち「鉄を極める」という目標に向けて、私たちは挑戦し続けています。

### 研究開発体制

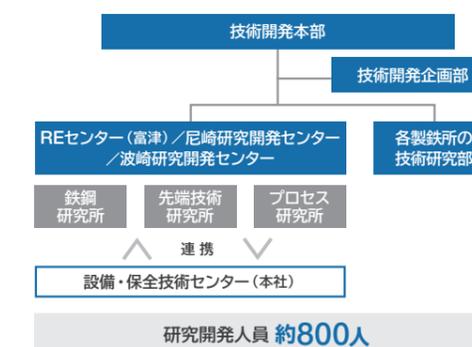
当社では、富津（千葉県）・尼崎（兵庫県）・波崎（茨城県）の3つの中央研究組織を中核に、設備・保全技術センター（本社）と各製鉄所に配した技術研究部の総勢約800人が強固な連携を図り、基礎基盤研究から、応用開発、エンジニアリングまでの一貫した研究開発を行っています。統合前は複数拠点に分散していた同一分野の各研究部を原則一拠点化し、各拠点の位置付けと役割分担を明確化することで、その効果を最大限に発揮する最適研究開発体制を整えています。2018年4月に高度IT活用に関する研究機能強化

### 研究開発の強み

- R&Dとエンジニアリングの融合による総合力・開発スピード
- お客様立地の研究開発体制
- グループ企業の製品・技術も包含した総合ソリューション提案力
- 製鉄プロセス技術に基づいた環境・エネルギー問題対応力
- 産学連携、海外アライアンス、お客様との共同開発
- 基礎基盤研究の蓄積

のため、当社グループ内当該分野トップクラスの研究者を集結させた「インテリジェントアルゴリズム研究センター（略称：IA<sup>3</sup>センター 呼称：アイ・イー・キューブ）」を設立しました。当社の強みは、研究開発（R&D）とそれを実現するエンジニアリングの融合による総合力および開発スピード、お客様の近くに立地する研究開発体制、グループ会社の製品・技術も包含した総合ソリューション提案力、製鉄プロセス技術を基盤とした環境・エネルギー問題への対応力、産学連携・海外アライアンス・お客様との共同研究、基礎基盤研究の長期にわたる蓄積にあります。

### 研究開発組織



### 3つの中央研究組織



REセンター(富津)



尼崎研究開発センター



波崎研究開発センター

## 3

知的財産

新日鉄住金  
特許権保有件数約70カ国  
のべ約  
29,500件揺るぎない「総合力世界No.1の鉄鋼メーカー」を実現するための  
知的財産のグローバル活用推進に向けて

当社は、「常に世界最高の技術とものづくりの力を追求する」という経営理念の下、新たに創出した先進技術をはじめとする保有技術群を知的財産として確保し、それを経営・事業戦略に則った中長期知的財産戦略に従って活用する取り組みを行っています。

## 重点課題

知的財産部門は、事業部門並びに技術開発部門と緊密に連携しながら、当社のグローバル経営戦略の推進を支えています。私たちは、知的財

産を「世界で、世界と戦う武器」との認識の下、事業のあらゆる局面に利用可能なツールとして、質・量両面で拡充・蓄積し、それらを戦略的に活用する取り組みを推進していきます。

## 具体的な取り組み

知的財産の創出サポートと保護・活用の強化

## I. 知的財産の創出サポート

- ① 知的財産ポートフォリオ作成・戦略立案
- ② 発明発掘・知財権利化機能の拡充  
(機能分社としての日鉄住金総研(株)の機能拡充)

## II. 知的財産の保護・活用強化

- ① 特許品質の国際化、海外登録特許の積極的活用  
(特許権保有件数：国内約15,000件、海外約14,500件  
[2018年5月時点]、トムソンロイター社を前身とするクラリペイトアナリティクス社の「Top 100グローバルイノベーション」を2012年より6年連続で受賞)
- ② 知財要員の海外駐在の拡充、戦略的渉外組織の設置
- ③ ブランド戦略の展開

知的財産の保護をベースとした活用の展開

2016年1月1日に改正不正競争防止法が施行されました。当社としても法改正の精神に則り、営業秘密保護の行動規範を策定し、日常業務に反映できるように取り組みを強化しております。一方、共有すべき技術情報については、情報漏えいを危惧する

あまり情報共有が滞ることのないように社内において積極的に共有・活用していきます。また、当社の社名・ブランド・知的財産権等の不正使用および、模倣品等に対しては引き続き適正に対処していきます。

ブランド体系の戦略的構築

当社では、棒線事業部のブランドとして「SteelLinC®」(スティーリンク)を立ち上げ、お客様との価値観の共有のため個別商品ブランドを構築し、ブランド価値を浸透・向上させる活動を進めています。2017年には、SteelLinC®のロゴマークと「内蔵」を意味する英語“built-in”を組み合わせたお客様の製品向けロゴを新たに追加し、普及促進を図っております(採用事例：シモンズのベッド、昭和産業のメッシュ製品等)。

他の事業・製品についても、浅草寺等著名建築に使用されている意匠性チタン製品ブランド「TranTixxi®/トランティクシー」、水素ステーションで採用実績を伸ばしている高圧水素用ステンレス鋼「HRX19®」や建設機械向け耐摩耗鋼「ABREX®」

のブランドロゴなど、その特徴や価値をお客様により的確に認知していただくため、メッセージ性や訴求力のある商品ブランドを戦略的に構築していきます。同時に、多くのステークホルダーに当社の提供する価値を伝え共有する活動を展開していきます。



SteelLinC® built-inのロゴマーク

## 4

サプライヤーとともに

## 基本方針

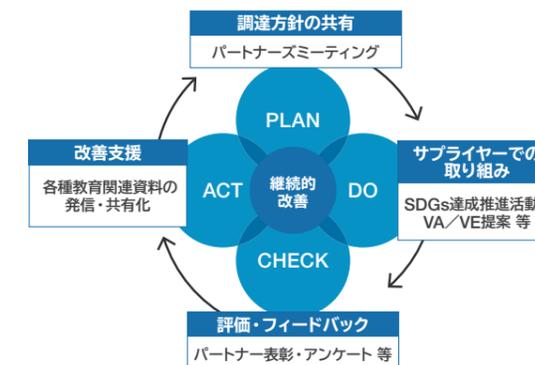
1  
法の遵守2  
機会均等3  
パートナーシップの構築4  
情報の公平な開示と迅速な取引手続き5  
資源保護・環境保全等への十分な配慮6  
機密の保持サプライヤーとともに、ものづくりの競争力向上と  
サステナブルな社会の実現を目指して

新興国の経済発展を背景に、グローバルな調達環境が急速に変化する中、ものづくりの競争力向上に向け、戦略的な調達活動が求められています。一方、サステナブルな社会の実現に向け、自社だけではなく、サプライチェーン全体で社会的責任を果たしていく必要性もますます重要となっています。新日鉄住金は、高炉などの巨大設備から、電機・機械品、安全・防災用品、事務用品などまで、約100万品目の設備・資材の調達を行っており、取引のある資機材サプライヤーは約3,000社に上ります。私たちは、基本方針に則り、これらのサプライヤーの皆様との対話を重視した、質の高い調達戦略の実現を目指しています。

当社は、サプライヤーとの対話をより深化させるため、その一環として、基本的に3年に1回、中期経営計画の開始年度に、上記基本方針をベースに経営戦略を踏まえた調達方針の共有化を目的として、「資機材調達パートナーズミーティング」を開催することといたしました。初回となる2018年度は、約1,300社のサプライヤーにお集まりいただき、ものづくり競争力向上のためのパートナーシップの強化や、サステナブルな社会の実現に向けた調達活動の推進に向け、「コンプライアンスの徹底」「製品安全、QCD\*の確保と技術開発力の向上」「人権差別・労働環境・安全衛生への配慮」「地球環境への配慮」「情報管理の徹底」といった調達方針の共有を実施しました。この方針の下、ガバナンス体制の強化を含めたCSRへの取り組み強化、紛争鉱物に関する調査の徹底、安定した事業継続のためのBCP策定など、サプライチェーン全体でのリスクマネジメントの強化に向

けた一層の取り組みを進めてまいります。また、きめ細かくサプライヤーの声を収集し、対応していくために、「パートナーズアンケート」の年次運用を開始しました。こうした取り組みを進めるとともに、当社のもので競争力向上に大きく貢献いただいたサプライヤーに感謝の意を表する「パートナー表彰制度」を実施しています。

\*QCD: Quality, Cost, Deliveryの略

環境負荷低減に考慮した  
サプライチェーンマネジメント

当社は、ライフサイクル・アセスメントの思想に立って、サプライチェーンの様々な場面で環境負荷低減に取り組んでいます。特に、化学物質の管理強化の要求がますます高まる中、カドミウムなど16の有害な化学物質群について、お客様・サプライヤーと連携して管理基準を定め、梱包材を含めた調達原料や製品中の環境負荷物質を管理する体制を整備しています。関係法令、

経団連「企業行動憲章」に定められている適正な購買取引方針などを含めて社内規程化し、資源保護、環境保全などへの十分な配慮を怠らないことを購買取引の基本方針として取り組んでいます。また、当社は、産・官・学や、地方自治体、NGOなどと連携し、環境負荷の小さい製品やサービスの購入を進める仕組みづくりも進めています。当社は、グリーン購入の取り組みを促進するために1996年に設立されたグリーン購入ネットワーク(GPN)に発足当時から参加しています。

品質保証に関する有害物質管理について

<http://www.nssmc.com/csr/customer/support.html>

## 5

社員とともに

## 「世界最高の技術とものづくりは人づくりから」を合言葉に、「現場力」と「技術先進性」を高め、製造実力の向上に取り組んでいます

### 人材の活用と育成

#### 人材育成方針

当社は、「人材育成は仕事そのもの」との共通認識の下、上司一部下間の対話により、各職場で求められる能力・スキルの明確化と職務遂行能力の向上に取り組む日々のOJTをベースに、マネジメントスキルに関する階層別研修や技術教育プログラムなど、OJTを補完する各種OFF-JTを行っています。

また、製造現場においては、高い品質と生産性を支える熟練従業員の経験やスキルを、若手従業員に伝承していくため、従業員の新規採用を安定的に行うことはもとより、作業手順のビジュアル化、理解度試験等、伝承方法の進化を図っています。

#### 海外事業展開を支える人材育成

当社は海外成長市場への積極的な事業展開を行っており、海外事業拠点では、多くの当社従業員が合弁パートナーや現地従業員と力を合わせてプロジェクトを進めています。これらの拠点においては、従業員を現地採用し、雇用機会の創出を通じた現地社会への貢献も果たしています。ますます拡大する海外事業展開を支える人材の育成のため、異文化理解研修や留学派遣等、国際化教育に力を入れています。

#### 人事処遇制度

当社の人事処遇制度は、すべての社員が入社から退職まで、成長への意欲を保ちながら職務に精励するためのインセンティブとしての機能を有しており、日々の上司一部下間での対話を通じ、一人ひとりの能力・成果について、人材育成施策と一貫した公正な評価を行い、それらを的確に処遇に反映する仕組みとしています。

また、育児のための在宅勤務制度や、育児・介護等のために退職した社員の再入社制度などを導入しているほか、出産・育児期にある社員が安心して交替勤務を続けられるよう、製鉄所に24時間対応の保育所を設置するなど、仕事と家庭生活の両立を支援するための施策の充実を図っています。

#### 人材の活用と育成

<http://www.nssmc.com/csr/employees/human.html>

### 人権・多様性の尊重

#### 人権尊重

当社グループは、世界人権宣言等の人権に関する国際規範の下で、多様な価値観を尊重し、円滑なコミュニケーションと協働により個性を活かすことで、豊かな価値を創造・提供していきます。また、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などにに基づき、企業の社会的責任を踏まえて制定した「新日鉄住金グループ企業行動規範」に則り、経済のグローバル化に伴う人権問題などに充分配慮しつつ、高い倫理観をもって事業活動を展開しています。労働者の権利を守り、強制労働や児童労働を排除する等、あらゆる人権の尊重は企業活動の基本です。当社グループは国籍、人種、宗教、思想信条、性別、年齢、性的指向、障がいの有無等に基づく不当な差別の排除に努めています。また、海外事業の展開にあたっては、各国特有の伝統・文化・商習慣・労使慣行等にも十分な配慮をしています。

#### 児童労働・強制労働の防止

当社は、児童労働・強制労働に関する国際規範を基本とし、双方を根絶するとの方針の下、グループ会社に対して定期的にモニタリング調査を実施し、当社の事業活動における発生を防ぎます。

#### ワーク・ライフ・バランスの推進

当社は各国の労働法令を遵守し、個々の従業員が最大限に能力を発揮できる職場環境の構築に努めています。また、労働組合とも連携しながら、有給休暇の取得を促進するとともに、適正な労働時間管理の下、長時間労働の削減に努め、仕事と生活の調和のとれた働き方（ワーク・ライフ・バランス）を推進しています。また、様々な福利厚生施策で個々の従業員の私生活を支援するとともに、各部門の事業実態に応じて、独自にノー残業デーを設定するなど様々な取り組みを行い、ワーク・ライフ・バランスを推進しています。

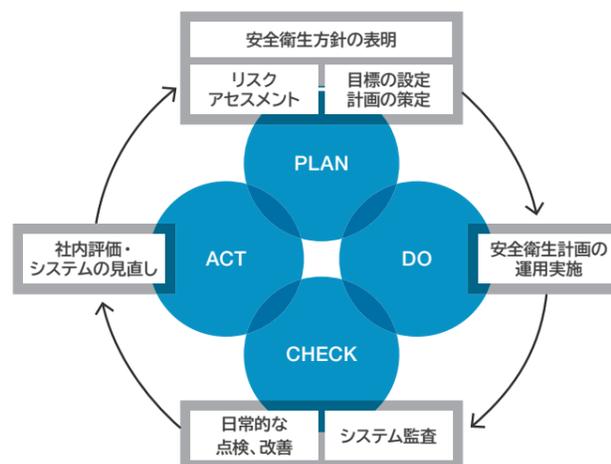
#### 人権・多様性の尊重

<http://www.nssmc.com/csr/employees/diversity.html>

### 安全衛生

当社グループは、「安全と健康は、すべてに優先する最も大切な価値であり、事業発展を支える基盤である」との理念の下、安全・環境・防災最優先の原則をはじめとする「当社ものづくり価値観」（即ち、安全・環境・防災が第一優先、品質は第二優先、生産は第三優先とする）を堅守し、すべての活動に取り組んでおり、労働安全衛生マネジメントシステム（OSHMS）のレベルアップを図りつつ、安全で安心できる職場づくりを進めています。安全衛生方針は当社だけでなく関係協力会社に対しても適用されます。OSHMSでは、安全衛生方針、安全衛生目標、安全衛生計画を策定し、PDCAサイクルを回しながら継続的な改善を行います。また、当社は2018年3月に制定されたISO（JIS）45001の取得の検討を進めています。第三者機関によるOSHMS認証については現在、全事業所のうち、約40%の事業所で取得しています。

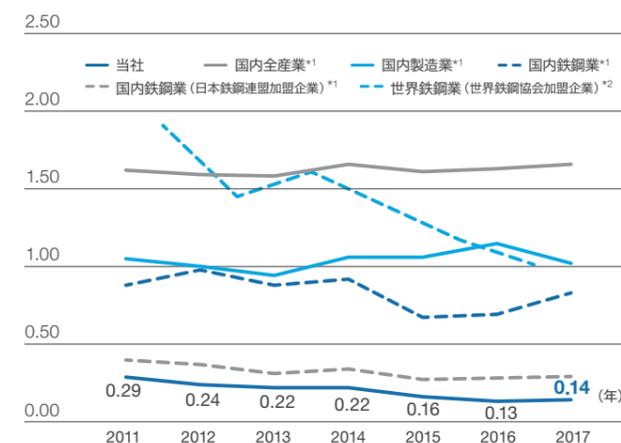
#### 労働安全衛生マネジメントシステム



#### 災害リスクの徹底排除・効果的施策の早期横展開

リスクアセスメントを推進し、新規プロジェクトの計画時および既存のプロジェクトについては定期的に安全性のリスク評価を実施し、事故の未然防止とリスクの軽減に努めています。設備の本質安全化、ヒューマンエラー対策の推進に取り組んでいます。また、類災防止内容および災害分析による効果的な取り組み事例の早期横展開を図っています。

#### 休業災害度率の推移



\*1 出典：一般社団法人日本鉄鋼連盟「平成30年版安全管理概況」

\*2 出典：worldsteel

\*休業災害度率 =  $\frac{\text{休業以上の災害件数}}{\text{のべ労働時間数}} \times 1,000,000$

#### 作業・職場環境の快適化と心身の健康づくり

健康管理については、社員に対する保健指導を強化するとともに、メンタルヘルスについても早期発見や適切な対応に向けた取り組みを継続的に推進しています。また、世界各地で事業を展開する中で、新規に海外赴任する社員や駐在員はもとより、その帯同家族を含めて、健康な生活を守るため、予防接種やセミナーなどを通じて、HIV、結核、マラリアなどグローバルな健康課題への対応を積極的に実施しています。今後も継続して適切に対応を進めていきます。

#### 安全教育

製造現場の新任管理者に対する安全衛生教育（対象者全員受講。2016年度：84名受講、2017年度：108名受講）や現場作業における危険を疑似体験させる危険体感教育をはじめ、事故の未然防止に向けた教育の充実を図っています。

#### 安全衛生

<http://www.nssmc.com/csr/safety/index.html>

## 6

お客様とともに

## 長期にわたるお客様との信頼関係を大切にしています

新日鉄住金は、単に素材を販売して終わるだけの鉄鋼メーカーではありません。材料提案とともに設計提案や工法提案など利用加工技術も含めたトータルなソリューションをご提供することで、お客様の製品の付加価値向上に貢献しています。お客様から信頼され、「新日鉄住金でなければ」と常にご指名いただける存在であり続けるために、日々努力を続けています。



### お客様からの評価・採用事例 自動車分野

#### 当社超ハイテンおよびそのソリューション技術がHonda N-BOXに採用

当社の外板用1,180MPa級冷延ハイテン、高穴広げ型980MPa級冷延ハイテン、連続フランジ工法などの超ハイテンやソリューション技術が、本田技研工業株式会社の軽乗用車N-BOX（2017年9月発売）に採用されました。これらは本田技研工業の研究開発を担う、株式会社本田技術研究所と連携の下、ボディ部品に適用され、N-BOXの軽量化・

高剛性化に貢献しています。

#### 当社の米国における クランクシャフト機械加工・販売会社が Navistar社より Diamond Supplier Awardを受賞

当社の米国におけるクランクシャフト機械加工・販売会社であるNippon Steel & Sumikin Crankshaft LLCが、米国トラックメーカー最大手のNavistar International Corporationより、2017年のDiamond Supplier Awardを受賞しました。この賞は、品質、納期に加え、開発技術、価格競争力などの総合力で卓越した貢献をした上位2%のサプライヤーに贈られる賞で、Navistar社のサプライヤーの中で、32社がこの賞に選出されました。当社のクランクシャフト事業は、母材製造から鍛造、機械加工までの一貫製造体制を構築して、お客様である自動車メーカー・エンジンメーカーの幅広いニーズに応えるサービスを提供しています。



### お客様からの評価・採用事例 資源エネルギー分野



### お客様からの評価・採用事例 インフラ分野

#### 当社ハット形鋼矢板がシンガポールおよび オーストラリアのインフラ建設工事に連続採用

当社は、シンガポールにおいて、Avenue Engineering社により建設された、公益企業庁発注の雨水幹線 Lucky Height Water Drainageの土留め壁向けに、ハット形鋼矢板（近接施工用鋼矢板NS-SP-Jを一部含む）を納入しました。また、オーストラリアにおいて、McConnell Dowell社により建設された、南オーストラリア州政府交通インフラ計画庁発注の道路トンネル O-Bahn City Access Projectの土留め壁向けに、ハット形鋼矢板を納入しました。当社のハット形鋼矢板は、これまで海外において港湾・河川工事等に採用されてきましたが、海外の都市

#### オマーン最大の石油開発会社との 戦略的パートナーシップ継続について

オマーン最大の石油開発会社であるPetroleum Development Oman（以下、PDO）と当社および住友商事株式会社は、油井管の供給に関する長期的戦略パートナーシップを継続することを確認し、2017年1月にオマーンにてセレモニーを開催しました。当社と住友商事は、長年にわたりPDOにハイエンド油井管を供給しており、今般、オマーンにおける住友商事子会社であるSumitomo Corporation Tubular Services Oman LLC およびPDO間の、油井管サプライチェーンマネジメントサービスに関する5年間の長期契約が更新されました。当社は、この長期契約を通じて、油井管のプレミアムサプライヤーとしてPDOに対して、引き続きハイエンド製品を供給いたします。

土木工事においても、急速かつ安定した施工が可能なこと、設計において断面性能の低減が不要なことなどから採用されました。当社は、今後も国内外の建設市場において当社製品・ソリューションの適用をさらに進め、質の高いインフラの整備に貢献していきます。

#### 北米最大手の貨車リース会社TTX社より Excellent Supplier 2017を受賞

当社および当社の米国における鉄道用車輪・車軸の製造会社 Standard Steel社は、2018年6月に、米国TTX社よりExcellent Supplier 2017を同時受賞しました。TTX社は、北米全域で運行される貨車を20万両以上保有する北米最大手の貨車リース会社で、当社グループの車輪・車軸販売先のお客様です。Excellent Supplier賞とは、品質・コスト・納期やサービス、財務や管理といった項目について毎年評価を受け、100点中90点以上を獲得したサプライヤーに与えられるもので、鉄道業界で最も厳しいサプライヤー評価とされています。当社は2004年の初受賞以来、12回目の受賞、Standard Steel社は賞の創設以来27回の連続受賞となります。27回受賞した企業はStandard Steel社が唯一となります。

お客様からの表彰例（2017年度 アルファベット順）

お客様名	賞名など	品種
富士ゼロックス株式会社	調達プレミアパートナー	線材
Navistar International Corporation	Diamond Supplier Award	クランクシャフト
パナソニック株式会社	ECO・VC金賞	薄板
TTX Company	Excellent Supplier	鉄道車輪

## 7

社会とともに

## 地域・社会とともに成長していきます

多くの製造拠点を有する新日鉄住金は、これらの拠点の地域の皆様に支えられ、地元根差した事業活動を行ってきた長い歴史があります。私たちは「地域・社会との共生」との考えの下、地域の環境保全、教育支援、スポーツ・文化支援を中心とした特色ある社会貢献活動を推進しています。このような活動を通じて培われた、当社への、さらには鉄鋼業やLCAから見た鉄素材そのものの優位性への深い理解は、事業の持続性や人材の採用などの観点からも非常に重要であると考えています。

## 地域社会と連携した環境保全活動

環境・エネルギー問題への対応や循環型社会構築のためには、企業、行政、学界、市民がそれぞれの枠に留まらず、未来のために考え、行動することが必要です。当社は、国際社会や地域社会の様々な団体との環境リレーション活動を積極的に展開しています。

## 郷土（ふるさと）の森づくり

「自然と人間の共生」を目指して、宮脇昭氏（横浜国立大学名誉教授）のご指導の下、1971年に大分製鉄所の敷地に小さな苗木を植えることから始まった植林活動「郷土の森づくり」は、その後、当社国内各製造拠点へと活動が広がり、現在合計約900ヘクタールの巨大な森へと成長しました。土地本来の自然植生を調べて樹木を選定し、地域の方々や従業員がともに一本一本植えていくもので、日本初のエコロジー（生態学的）手法に基づく企業による植林活動となりました。



当社新入社員による植林活動

## NPO法人「森は海の恋人」との連携

1989年より、宮城県気仙沼市の牡蠣・帆立の養殖業者で、NPO法人「森は海の恋人」の代表でもある畠山重篤氏（2012年国連フォレストヒーロー受賞）を中心とした方々が、森・里・海の連環が海の恵みを育むとの学説の下、気仙沼湾に流れ込む大川の上流にある岩手県の室根山に木を植える「森は海の恋人」運動をはじめました。当社は、積極的にこの活動に参加しています。2017年6月には、学生や社会人など約1,600名が参加する中、当社グループ社員も植樹祭に参加しました。



植樹祭の様子

## ものづくり・環境教育

当社は、未来を担う子供たちや学生、その教育に携わる教員の皆様と積極的に交流し、ものづくりの面白さや奥深さ、私たちの環境への取り組みを知っていただこうと、様々な活動を行っています。

## ものづくりの魅力を伝える「たたら製鉄」実験

当社は、子供たちにもものづくりの魅力を感じていただくため、日本独特の製鉄法である「たたら製鉄」の操業実演を開催しています。毎年、全国各地の製鉄所やその近辺の学校などで行い、ものづくりの楽しさを体験していただいています。

## 地域に根ざした教育支援

当社は、地域に根ざした特色ある環境教育やものづくり教育の支援活動を行っています。君津製鉄所で「理科屋台」を開催し、若手社員が小中学生に鉄の魅力や電気の起こる仕組みなどを紹介しました。また、大分製鉄所では近隣小中学校で「理科出張授業」を実施しました。本社では神奈川県下の中学校で実施した「エネルギー環境ワークショップ」で当社の廃プラスチックを例にした実験を交えて、鉄鋼業の環境への取り組みを紹介しました。また、東日本大震災の被災地の子供たちに対し、防災・減災についての知識を広め、自然災害のリスクに対する判断力を養うための活動を行っている東北大学の基金への拠出を通じ、その活動を支援しております。

## インターンシップ・大学での寄付講座の開催

当社では、学生への就業体験の提供、業務紹介などを目的に、従来からインターンシップを実施しています。2017年度は全国の製鉄所や研究所などで1,171名の大学生、高専生を受け入れて好評を博しています。当社の事業戦略の一つでもある「技術先進性の発揮」への貢献にも資する大学での寄付講座の開催も行っています。

鉄鋼業への理解を深めていただく  
教員の民間企業研修

当社は、教員の皆様に鉄鋼業と社会とのかかわりやものづくりの魅力をお伝えし、教育に活かしていただくことを目的に、毎夏、（一財）経済広報センターや（一社）日本鉄鋼連盟が主催する教員の民間企業研修を受け入れています。2017年は当社製造拠点の内、のべ8つの製鉄所で多数の先生をお迎えし、工場見学、人材育成活動などを体験していただきました。

## 文化・芸術・スポーツ支援活動／社員の社会貢献を支える仕組みづくり

## 文化・芸術・スポーツ支援活動

当社は、創業以来一貫して、鉄という基礎素材で社会の発展を支えてきましたが、経済の成長のみならず、人々の健康で心豊かな生活を支援し、社会が真に発展することを目指して、文化・芸術やスポーツ分野への地道な支援を続けてきた歴史があります。



紀尾井ホール室内管弦楽団 © ヒダキトモ

例えば、1955年から2005年まで広く親しまれたラジオ番組「新日鉄コンサート」の提供や1990年に創設した「新日鉄住金音楽賞（旧称・新日鉄音楽賞）」などを通じて、約60年にわたり、音楽分野を中心に、文化・芸術活動の支援を行ってきました。現在も紀尾井ホール（東京都）の運営と新日鉄住金文化財団への活動支援を核として、音楽メセナに積極的に取り組んでいます。また、当社サッカー部を母体とするJリーグ鹿島アントラーズ、オリンピックメダリストを輩出している柔道部、プロ野球に選手を多数送り出している野球チームほか、ラグビー、バレーボールチーム等、当社は、製造拠点の立地する地域に深く根差した様々な有力スポーツチームを運営又は支援しています。当社はこれらのチームを通じ、子供向けスポーツ教室、運動施設の住民への開放など、地域に密着し、地域の皆様の健康的な生活をサポートする活動を行うとともに、チームを応援してくださる地域住民の皆様とともに地域の活性化にも貢献することを目指しています。

## ボランティア休暇制度

青年海外協力隊や長期間にわたる社会福祉活動などで、公共性、地域社会への貢献度が高いと認められるボランティア活動について、当社は休暇制度を整え、社員の活動の後押しをしています。

## 11年間財務データ

		年度	2007	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>*5</sup>	2013	2014	2015	2016	2017
<b>経営業績(会計年度) &lt;単位:百万円&gt;</b>													
売上高	新日鉄住金/新日本製鉄		4,826,974	4,769,821	3,487,714	4,109,774	4,090,936	4,389,922	5,516,180	5,610,030	4,907,429	4,632,890	<b>5,668,663</b>
	住友金属		1,744,572	1,844,422	1,285,845	1,402,454	1,473,367	693,601	—	—	—	—	—
営業損益	新日鉄住金/新日本製鉄		545,580	342,930	32,005	165,605	79,364	20,110	298,390	349,510	167,731	114,202	<b>182,382</b>
	住友金属		274,396	226,052	△928	56,301	76,801	15,759	—	—	—	—	—
経常損益	新日鉄住金/新日本製鉄		564,119	336,140	11,833	226,335	143,006	76,931	361,097	451,747	200,929	174,531	<b>297,541</b>
	住友金属		298,218	225,736	△36,634	34,049	60,803	10,815	—	—	—	—	—
税金等調整前当期純損益	新日鉄住金/新日本製鉄		605,485	281,079	11,242	185,377	120,053	△136,970	399,147	376,188	230,778	181,692	<b>289,860</b>
	住友金属		281,298	194,459	△39,758	△27,991	△51,251	△134,831	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する 当期純損益	新日鉄住金/新日本製鉄		354,989	155,077	△11,529	93,199	58,471	△124,567	242,753	214,293	145,419	130,946	<b>195,061</b>
	住友金属		180,547	97,327	△49,772	△7,144	△53,799	△133,849	—	—	—	—	—
設備投資額	新日鉄住金/新日本製鉄		308,993	305,738	329,356	287,236	281,748	355,873	257,019	304,389	304,643	351,038	<b>411,930</b>
	住友金属 <sup>*1</sup>		178,887	159,118	136,643	109,934	115,797	N.A	—	—	—	—	—
減価償却費 <sup>*2</sup>	新日鉄住金/新日本製鉄		244,038	273,744	284,092	291,587	280,940	288,770	331,801	320,046	308,276	304,751	<b>340,719</b>
	住友金属		102,565	109,854	120,853	126,267	122,937	49,757	—	—	—	—	—
研究開発費	新日鉄住金/新日本製鉄		45,329	45,797	46,824	46,663	48,175	60,071	64,437	62,966	68,493	69,110	<b>73,083</b>
	住友金属		20,102	22,120	22,845	22,783	22,842	N.A	—	—	—	—	—
<b>財務状況(会計年度末) &lt;単位:百万円&gt;</b>													
総資産	新日鉄住金/新日本製鉄		5,193,498	4,870,680	5,002,378	5,000,860	4,924,711	7,089,498	7,082,288	7,157,929	6,425,043	7,261,923	<b>7,592,413</b>
	住友金属		2,418,310	2,452,535	2,403,670	2,440,761	2,386,158	—	—	—	—	—	—
自己資本 <sup>*3</sup>	新日鉄住金/新日本製鉄		1,908,777	1,668,682	1,844,382	1,860,799	1,828,902	2,394,069	2,683,659	2,978,696	2,773,822	2,948,232	<b>3,145,450</b>
	住友金属		901,946	857,697	829,219	766,777	709,315	—	—	—	—	—	—
純資産 <sup>*3</sup>	新日鉄住金/新日本製鉄		2,413,954	2,174,809	2,335,676	2,380,925	2,347,343	2,938,283	3,237,995	3,547,059	3,009,075	3,291,015	<b>3,515,501</b>
	住友金属		949,303	904,371	879,209	818,080	761,484	—	—	—	—	—	—
有利子負債残高	新日鉄住金/新日本製鉄		1,192,027	1,454,214	1,383,794	1,337,851	1,334,512	2,543,061	2,296,326	1,976,591	2,008,263	2,104,842	<b>2,068,996</b>
	住友金属 <sup>*4</sup>		883,888	990,010	1,138,353	1,173,382	1,172,120	—	—	—	—	—	—
<b>キャッシュ・フローの状況(会計年度末) &lt;単位:百万円&gt;</b>													
営業活動による キャッシュ・フロー	新日鉄住金/新日本製鉄		525,777	127,540	437,668	369,500	237,414	313,317	574,767	710,998	562,956	484,288	<b>458,846</b>
	住友金属		230,043	190,582	67,002	202,340	88,065	N.A	—	—	—	—	—
投資活動による キャッシュ・フロー	新日鉄住金/新日本製鉄		△438,121	△306,603	△412,827	△325,781	△226,096	△327,336	△196,856	△263,667	△242,204	△343,738	<b>△353,419</b>
	住友金属		△274,316	△214,977	△172,933	△144,009	△120,110	N.A	—	—	—	—	—
財務活動による キャッシュ・フロー	新日鉄住金/新日本製鉄		△200,604	170,209	△79,985	△47,244	△31,785	33,332	△367,115	△451,843	△337,555	△135,054	<b>△89,190</b>
	住友金属		48,751	52,623	87,843	△1,325	△32,714	N.A	—	—	—	—	—
<b>1株当たり情報<sup>*6</sup> &lt;単位:円&gt;</b>													
当期純損益	新日鉄住金/新日本製鉄		56.33	24.60	△1.83	14.81	9.29	△16.23	26.67	23.48	158.71 <sup>*7</sup>	147.96	<b>221.00</b>
	住友金属		39.43	20.98	△10.74	△1.54	△11.61	—	—	—	—	—	—
配当金	新日鉄住金/新日本製鉄		11.0	6.0	1.5	3.0	2.5	1.0	5.0	5.5	45.0 <sup>*8</sup>	45	<b>70</b>
	住友金属		10.0	10.0	5.0	3.5	2.0	—	—	—	—	—	—

\*1 工事ベース・有形固定資産のみ。

\*2 2011年度以前の住友金属の数値は有形固定資産のみ。新日鉄住金/新日本製鉄及び2012年度上期の住友金属の数値はのれんを除く無形固定資産償却を含む。

\*3 自己資本は株主資本+評価・換算差額等。自己資本と純資産の差額は少数株主持分です。

\*4 借入残高(借入金+社債+コマーシャル・ペーパー)の数値を記載。

\*5 2012年度の新日鉄住金/新日本製鉄の数値は、新日本製鉄の上半期(4月1日~9月30日)の数値に新日鉄住金の下半期(10月1日~3月31日)の数値を加算しています。2012年度の住友金属の数値は、住友金属の上半期(4月1日~9月30日)の数値です。

\*6 2015年10月1日に、10株を1株とする株式併合を実施。

\*7 2015年度の1株当たり当期純利益は、期首に株式併合が行われたと仮定し算定。

\*8 2015年度の配当は、中間配当を株式併合を踏まえて換算し、期末配当と合計した場合の年間配当金。

## 11年間財務データ

		年度	2007	2008	2009	2010	2011	2012*6	2013	2014	2015	2016	2017
<b>財務指標</b>													
ROS (売上高経常損益率) <単位: %>	新日鉄住金/新日本製鉄 住友金属		11.7% 17.1%	7.0% 12.2%	0.3% △2.8%	5.5% 2.4%	3.5% 4.1%	1.8% —	6.5% —	8.1% —	4.1% —	3.8% —	<b>5.2%</b> —
ROE (自己資本当期純損益率) <単位: %>	新日鉄住金/新日本製鉄 住友金属		18.7% 20.3%	8.7% 11.1%	△0.7% △5.9%	5.0% △0.9%	3.2% △7.3%	△5.9% —	9.6% —	7.6% —	5.1% —	4.6% —	<b>6.4%</b> —
自己資本比率 <単位: %>	新日鉄住金/新日本製鉄 住友金属		36.8% 37.3%	34.3% 35.0%	36.9% 34.5%	37.2% 31.4%	37.1% 29.7%	33.8% —	37.9% —	41.6% —	43.2% —	40.6% —	<b>41.4%</b> —
発行済株式総数*1 <単位: 千株>	新日鉄住金/新日本製鉄 住友金属		6,806,980 4,805,974	6,806,980 4,805,974	6,806,980 4,805,974	6,806,980 4,805,974	6,806,980 4,805,974	9,503,214 —	9,503,214 —	9,503,214 —	950,321 —	950,321 —	<b>950,321</b> —
年度末株価*1 <単位: 円>	新日鉄住金/新日本製鉄 住友金属		505 378	263 197	367 283	266 186	227 167	235 —	282 —	302.5 —	2,162 —	2,565 —	<b>2336.5</b> —

## セグメント別連結売上高\*2 &lt;単位: 百万円&gt;

製鉄事業	3,994,526	4,038,685	2,823,193	3,473,495	3,476,855	3,790,450	4,877,909	4,939,239	4,283,923	4,052,261	<b>5,017,245</b>
エンジニアリング事業	359,884	386,643	331,905	254,941	248,934	303,002	314,174	348,699	315,727	267,545	<b>294,268</b>
都市開発事業	93,839	70,152	80,073	86,556	80,419	—	—	—	—	—	—
化学事業	289,029	212,172	179,412	193,896	197,669	195,719	230,130	212,777	181,823	174,227	<b>200,767</b>
新素材事業	76,157	59,907	58,799	60,888	54,245	42,211	37,241	36,449	36,280	34,519	<b>37,050</b>
システムソリューション事業	165,360	161,541	152,234	159,708	161,582	171,980	179,856	206,032	218,941	232,512	<b>244,200</b>
内部売上の消去	(151,823)	(159,281)	(137,904)	(119,711)	(128,769)	(113,442)	(123,132)	(133,168)	(129,267)	(128,175)	<b>(124,868)</b>

## セグメント別連結経常損益\*2 &lt;単位: 百万円&gt;

製鉄事業	475,951	307,047	△20,589	181,968	98,846	41,522	321,287	401,987	160,088	138,017	<b>245,708</b>
エンジニアリング事業	21,496	24,674	31,655	14,883	12,775	18,189	17,702	18,758	12,163	6,838	<b>9,110</b>
都市開発事業	12,602	3,929	2,937	9,273	9,371	—	—	—	—	—	—
化学事業	21,050	894	10,431	13,244	13,598	9,778	10,057	6,898	1,093	4,518	<b>15,480</b>
新素材事業	559	△2,397	444	2,111	607	984	1,391	2,482	3,073	1,786	<b>1,919</b>
システムソリューション事業	14,756	11,479	10,732	11,332	11,215	11,673	12,760	16,565	19,493	22,113	<b>23,292</b>
内部損益の消去	(835)	(2,696)	(3,607)	(6,478)	(3,408)	(5,217)	(2,101)	5,053	5,017	1,256	<b>2,030</b>

## 非財務パフォーマンス

粗鋼生産量 <単位: 万トン>	新日鉄住金/新日本製鉄 (連結) 新日鉄住金/新日本製鉄 (単独) 住友金属*3	3,623 3,311 1,362	3,124 2,861 1,287	2,992 2,750 1,165	3,492 3,246 1,290	3,244 3,020 1,272	4,603 4,355 —	4,816 4,567 —	4,732 4,496 —	4,453 4,217 —	4,517 4,262 —	<b>4,682</b> <b>4,067</b> —
鋼材出荷量 (単独) <単位: 万トン>	新日鉄住金/新日本製鉄 住友金属*4	3,290 1,249	2,820 1,144	2,709 1,089	3,135 1,172	2,909 1,124	4,097 —	4,202 —	4,188 —	3,962 —	3,978 —	<b>3,779</b> —
鋼材販売価格 (単独) <単位: 千円/トン>	新日鉄住金/新日本製鉄 住友金属*4	79.8 105.7	104.7 124.3	75.4 88.0	81.7 94.2	86.2 103.5	80.1 —	86.0 —	87.2 —	77.1 —	72.6 —	<b>84.7</b> —
輸出比率 (単独・金額ベース)*5 <単位: %>	新日鉄住金/新日本製鉄 住友金属*4	33.4% 45.1%	32.5% 45.2%	38.4% 42.9%	40.4% 41.6%	39.2% 40.9%	44% —	46% —	47% —	45% —	42% —	<b>41%</b> —
従業員数 (連結) <単位: 人>	新日鉄住金/新日本製鉄 住友金属	48,757 24,926	50,077 24,245	52,205 23,674	59,183 22,597	60,508 23,007	83,187 —	84,361 —	84,447 —	84,837 —	92,309 —	<b>93,557</b> —

\*1 2015年10月1日に、10株を1株とする株式併合を実施。

\*2 2012年度以前は新日本製鉄の数値を記載。△はマイナスを表し、括弧は消去を表す。2009年度以前のセグメント別連結損益は、営業損益を記載。2012年度より、2012年10月1日の(株)新日鉄都市開発と興和不動産(株)の経営統合に伴い事業セグメント区分を変更し、「都市開発事業」を「内部売上の消去」及び「内部損益の消去」に含めています。

\*3 住友金属の粗鋼生産量は、(株)住友金属小倉(2012年1月1日に住友金属と合併)と(株)住友金属和歌山(現日鉄住金鋼鉄和歌山(株))の数値を含めています。

\*4 住友金属の鋼材出荷量、鋼材販売価格、輸出比率は(株)住友金属小倉(2012年1月1日に住友金属と合併)、(株)住友金属直江津(2012年1月1日に住友金属と合併)、(株)住友金属和歌山(現日鉄住金鋼鉄和歌山(株))の数値を含めています。

\*5 新日鉄住金/新日本製鉄の輸出比率は、鋼材の輸出比率です。住友金属の輸出比率は、売上高に対する輸出比率です。

\*6 2012年度のROS、ROEに用いている売上高、経常損益、当期純損益は、新日本製鉄の上半年(4月1日~9月30日)の数値に新日鉄住金の下半年(10月1日~3月31日)の数値を加算しています。2012年度の粗鋼生産量、鋼材出荷量は新日本製鉄の上半年、住友金属の上半年、新日鉄住金の下半年の合算です。新日鉄住金の鋼材平均価格及び輸出比率の2012年度上期は、新日本製鉄と住友金属の加重平均です。

## 連結貸借対照表 <単位：百万円>

	前期 2017年3月31日現在	当期 2018年3月31日現在
<b>借方</b>		
<b>流動資産</b>	2,244,436	<b>2,476,863</b>
現金及び預金	88,111	<b>108,782</b>
受取手形及び売掛金	624,089	<b>678,579</b>
有価証券	4,654	<b>7,266</b>
たな卸資産	1,215,649	<b>1,380,003</b>
繰延税金資産	59,441	<b>77,363</b>
その他	254,669	<b>226,635</b>
貸倒引当金	△2,179	<b>△1,766</b>
<b>固定資産</b>	5,017,487	<b>5,115,549</b>
有形固定資産	2,840,838	<b>2,874,959</b>
建物及び構築物（純額）	753,697	<b>759,716</b>
機械装置及び運搬具（純額）	1,114,851	<b>1,131,993</b>
工具、器具及び備品（純額）	47,903	<b>52,671</b>
土地	654,475	<b>653,182</b>
リース資産（純額）	10,318	<b>13,061</b>
建設仮勘定	259,591	<b>264,334</b>
無形固定資産	91,287	<b>84,972</b>
のれん	38,652	<b>32,401</b>
リース資産	359	<b>1,636</b>
特許権及び利用権	5,229	<b>4,802</b>
ソフトウェア	47,045	<b>46,131</b>
投資その他の資産	2,085,361	<b>2,155,616</b>
投資有価証券	816,389	<b>871,399</b>
関係会社株式	1,041,397	<b>1,069,688</b>
長期貸付金	36,713	<b>32,149</b>
退職給付に係る資産	92,948	<b>116,573</b>
繰延税金資産	55,521	<b>26,185</b>
その他	45,959	<b>43,346</b>
貸倒引当金	△3,569	<b>△3,726</b>
<b>資産合計</b>	7,261,923	<b>7,592,413</b>

	前期 2017年3月31日現在	当期 2018年3月31日現在
<b>貸方</b>		
<b>流動負債</b>	1,955,134	<b>2,086,291</b>
支払手形及び買掛金	728,300	<b>775,126</b>
短期借入金	316,115	<b>300,632</b>
コマーシャル・ペーパー	20,000	<b>76,000</b>
1年内償還予定の社債	140,000	<b>85,700</b>
リース債務	3,769	<b>3,016</b>
未払金	383,125	<b>449,913</b>
未払法人税等	31,909	<b>43,916</b>
工事損失引当金	2,297	<b>1,508</b>
その他	329,616	<b>350,477</b>
<b>固定負債</b>	2,015,774	<b>1,990,620</b>
社債	255,690	<b>209,996</b>
長期借入金	1,360,025	<b>1,380,660</b>
リース債務	8,444	<b>12,990</b>
繰延税金負債	99,293	<b>114,120</b>
土地再評価に係る繰延税金負債	7,069	<b>7,010</b>
役員退職慰労引当金	4,799	<b>4,991</b>
退職給付に係る負債	188,016	<b>166,152</b>
その他	92,433	<b>94,698</b>
<b>負債合計</b>	3,970,908	<b>4,076,911</b>
<b>株主資本</b>	2,624,294	<b>2,750,997</b>
資本金	419,524	<b>419,524</b>
資本剰余金	386,873	<b>386,865</b>
利益剰余金	1,949,960	<b>2,076,769</b>
自己株式	△132,063	<b>△132,162</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>	323,938	<b>394,453</b>
その他有価証券評価差額金	269,282	<b>313,116</b>
繰延ヘッジ損益	△2,370	<b>△2,107</b>
土地再評価差額金	3,002	<b>3,001</b>
為替換算調整勘定	△9,339	<b>△4,898</b>
退職給付に係る調整累計額	63,363	<b>85,341</b>
非支配株主持分	342,782	<b>370,050</b>
<b>純資産合計</b>	3,291,015	<b>3,515,501</b>
<b>負債純資産合計</b>	7,261,923	<b>7,592,413</b>

## 連結損益計算書 <単位：百万円>

	前期 (2016年4月1日～2017年3月31日)		当期 (2017年4月1日～2018年3月31日)	
	金額	%	金額	%
売上高	4,632,890	100.0	<b>5,668,663</b>	<b>100.0</b>
売上原価	4,065,779		<b>4,969,121</b>	
売上総利益	567,111	12.2	<b>699,541</b>	<b>12.3</b>
販売費及び一般管理費	452,908		<b>517,158</b>	
営業利益	114,202	2.5	<b>182,382</b>	<b>3.2</b>
営業外収益：				
受取利息	5,654		<b>5,146</b>	
受取配当金	14,923		<b>17,608</b>	
持分法による投資利益	79,180		<b>122,675</b>	
その他	43,162		<b>55,704</b>	
営業外収益合計	142,921		<b>201,135</b>	
営業外費用：				
支払利息	18,006		<b>20,106</b>	
その他	64,586		<b>65,869</b>	
営業外費用合計	82,593		<b>85,976</b>	
経常利益	174,531	3.8	<b>297,541</b>	<b>5.2</b>
特別利益：				
投資有価証券売却益	—		<b>25,685</b>	
関係会社株式売却益	24,172		<b>—</b>	
段階取得に係る差益	10,027		<b>—</b>	
特別利益合計	34,200		<b>25,685</b>	
特別損失：				
減損損失	—		<b>15,602</b>	
設備休止関連損失	12,793		<b>11,604</b>	
災害損失	7,839		<b>—</b>	
事業再編損	6,407		<b>6,158</b>	
特別損失合計	27,039		<b>33,366</b>	
税金等調整前当期純利益	181,692	3.9	<b>289,860</b>	<b>5.1</b>
法人税、住民税及び事業税	47,074		<b>76,309</b>	
法人税等調整額	△11,377		<b>△7,510</b>	
法人税等合計	35,697		<b>68,798</b>	
当期純利益	145,995	3.2	<b>221,061</b>	<b>3.9</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	15,048		<b>26,000</b>	
親会社株主に帰属する当期純利益	130,946	2.8	<b>195,061</b>	<b>3.4</b>

## 連結包括利益計算書 <単位：百万円>

	前期 (2016年4月1日～2017年3月31日)	当期 (2017年4月1日～2018年3月31日)
当期純利益	145,995	<b>221,061</b>
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	68,181	<b>44,845</b>
繰延ヘッジ損益	6,515	<b>△736</b>
為替換算調整勘定	△30,691	<b>10,937</b>
退職給付に係る調整額	20,348	<b>23,779</b>
持分法適用会社に対する持分相当額	7,103	<b>△288</b>
その他の包括利益合計	71,458	<b>78,537</b>
包括利益	217,453	<b>299,598</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	203,625	<b>265,294</b>
非支配株主に係る包括利益	13,828	<b>34,303</b>

## 連結株主資本等変動計算書 <単位:百万円>

	前期 (2016年4月1日～2017年3月31日)	当期 (2017年4月1日～2018年3月31日)
<b>株主資本</b>		
<b>資本金</b>		
当期首残高	419,524	<b>419,524</b>
当期変動額		
当期変動額合計	—	—
当期末残高	419,524	<b>419,524</b>
<b>資本剰余金</b>		
当期首残高	383,010	<b>386,873</b>
当期変動額		
自己株式の処分	△17	<b>1</b>
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	3,879	<b>△8</b>
当期変動額合計	3,862	<b>△7</b>
当期末残高	386,873	<b>386,865</b>
<b>利益剰余金</b>		
当期首残高	1,837,919	<b>1,949,960</b>
当期変動額		
剰余金の配当	△13,554	<b>△66,293</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	130,946	<b>195,061</b>
連結及び持分法適用範囲の変動等に伴う増加高(△は減少)	△5,385	<b>△1,959</b>
土地再評価差額金の取崩	34	<b>0</b>
当期変動額合計	112,041	<b>126,809</b>
当期末残高	1,949,960	<b>2,076,769</b>
<b>自己株式</b>		
当期首残高	△87,942	<b>△132,063</b>
当期変動額		
自己株式の取得	△44,321	<b>△102</b>
自己株式の処分	199	<b>3</b>
連結及び持分法適用範囲の変動等に伴う増加高(△は減少)	0	<b>0</b>
当期変動額合計	△44,121	<b>△98</b>
当期末残高	△132,063	<b>△132,162</b>
<b>株主資本合計</b>		
当期首残高	2,552,512	<b>2,624,294</b>
当期変動額		
剰余金の配当	△13,554	<b>△66,293</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	130,946	<b>195,061</b>
自己株式の取得	△44,321	<b>△102</b>
自己株式の処分	182	<b>4</b>
連結及び持分法適用範囲の変動等に伴う増加高(△は減少)	△5,385	<b>△1,958</b>
土地再評価差額金の取崩	34	<b>0</b>
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	3,879	<b>△8</b>
当期変動額合計	71,782	<b>126,702</b>
当期末残高	2,624,294	<b>2,750,997</b>

	前期 (2016年4月1日～2017年3月31日)	当期 (2017年4月1日～2018年3月31日)
<b>その他の包括利益累計額</b>		
<b>その他有価証券評価差額金</b>		
当期首残高	171,378	<b>269,282</b>
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	97,904	<b>43,834</b>
当期変動額合計	97,904	<b>43,834</b>
当期末残高	269,282	<b>313,116</b>
<b>繰延ヘッジ損益</b>		
当期首残高	△10,883	<b>△2,370</b>
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	8,513	<b>262</b>
当期変動額合計	8,513	<b>262</b>
当期末残高	△2,370	<b>△2,107</b>
<b>土地再評価差額金</b>		
当期首残高	3,025	<b>3,002</b>
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△23	<b>△0</b>
当期変動額合計	△23	<b>△0</b>
当期末残高	3,002	<b>3,001</b>
<b>為替換算調整勘定</b>		
当期首残高	14,652	<b>△9,339</b>
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△23,991	<b>4,440</b>
当期変動額合計	△23,991	<b>4,440</b>
当期末残高	△9,339	<b>△4,898</b>
<b>退職給付に係る調整累計額</b>		
当期首残高	43,136	<b>63,363</b>
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	20,226	<b>21,978</b>
当期変動額合計	20,226	<b>21,978</b>
当期末残高	63,363	<b>85,341</b>
<b>その他の包括利益累計額合計</b>		
当期首残高	221,310	<b>323,938</b>
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	102,628	<b>70,515</b>
当期変動額合計	102,628	<b>70,515</b>
当期末残高	323,938	<b>394,453</b>
<b>非支配株主持分</b>		
当期首残高	235,252	<b>342,782</b>
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	107,530	<b>27,267</b>
当期変動額合計	107,530	<b>27,267</b>
当期末残高	342,782	<b>370,050</b>
<b>純資産合計</b>		
当期首残高	3,009,075	<b>3,291,015</b>
当期変動額		
剰余金の配当	△13,554	<b>△66,293</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	130,946	<b>195,061</b>
自己株式の取得	△44,321	<b>△102</b>
自己株式の処分	182	<b>4</b>
連結及び持分法適用範囲の変動等に伴う増加高(△は減少)	△5,385	<b>△1,958</b>
土地再評価差額金の取崩	34	<b>0</b>
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	3,879	<b>△8</b>
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	210,158	<b>97,783</b>
当期変動額合計	281,940	<b>224,486</b>
当期末残高	3,291,015	<b>3,515,501</b>

## 連結キャッシュ・フロー計算書 <単位:百万円>

	前期 (2016年4月1日～2017年3月31日)	当期 (2017年4月1日～2018年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	181,692	<b>289,860</b>
減価償却費	304,751	<b>340,719</b>
減損損失	—	<b>15,602</b>
のれん及び負ののれんの償却額	4,015	<b>4,774</b>
受取利息及び受取配当金	△20,577	<b>△22,754</b>
支払利息	18,006	<b>20,106</b>
持分法による投資損益(△は益)	△79,180	<b>△122,675</b>
有形及び無形固定資産除却損	8,694	<b>4,540</b>
有形及び無形固定資産売却損益(△は益)	△7,192	<b>△9,023</b>
投資有価証券売却損益(△は益)	△8,535	<b>△25,685</b>
関係会社株式売却損益(△は益)	△24,172	<b>△2,635</b>
段階取得に係る差損益(△は益)	△10,027	<b>—</b>
事業再編損	6,407	<b>6,158</b>
貸倒引当金の増減額(△は減少)	1,439	<b>△260</b>
売上債権の増減額(△は増加)	△29,227	<b>△50,156</b>
たな卸資産の増減額(△は増加)	26,500	<b>△162,841</b>
仕入債務の増減額(△は減少)	27,363	<b>49,296</b>
その他	109,945	<b>157,865</b>
小計	509,900	<b>492,892</b>
利息及び配当金の受取額	34,568	<b>50,566</b>
利息の支払額	△18,428	<b>△21,175</b>
法人税等の支払額	△41,751	<b>△63,438</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	484,288	<b>458,846</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△321,879	<b>△403,064</b>
有形及び無形固定資産の売却による収入	15,004	<b>13,430</b>
投資有価証券の取得による支出	△48,715	<b>△3,169</b>
投資有価証券の売却による収入	42,520	<b>39,936</b>
関係会社株式の取得による支出	△14,413	<b>△4,939</b>
関係会社株式の売却による収入	30,820	<b>9,522</b>
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△52,892	<b>289</b>
貸付けによる支出	△9,511	<b>△6,537</b>
貸付金の回収による収入	3,504	<b>2,875</b>
その他	11,826	<b>△1,762</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△343,738	<b>△353,419</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△49,857	<b>1,271</b>
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	13,000	<b>56,000</b>
長期借入れによる収入	179,443	<b>246,411</b>
長期借入金の返済による支出	△271,826	<b>△243,628</b>
社債の発行による収入	20,000	<b>40,000</b>
社債の償還による支出	△50,000	<b>△140,000</b>
自己株式の取得による支出	△44,315	<b>△96</b>
配当金の支払額	△13,554	<b>△66,293</b>
非支配株主への配当金の支払額	△4,720	<b>△6,565</b>
非支配株主からの払込みによる収入	2,696	<b>—</b>
その他	84,080	<b>23,709</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△135,054	<b>△89,190</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	△655	<b>196</b>
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	4,839	<b>16,433</b>
現金及び現金同等物の期首残高	85,203	<b>91,391</b>
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,348	<b>3,953</b>
現金及び現金同等物の期末残高	91,391	<b>111,779</b>

## セグメント情報 <単位:百万円>

当期(2017年4月1日～2018年3月31日)	報告セグメント					合計	調整額	連結財務諸表 計上額
	製鉄	エンジニアリング	化学	新素材	システムソリューション			
<b>売上高</b>								
外部顧客への売上高	<b>4,983,335</b>	<b>260,908</b>	<b>197,057</b>	<b>37,050</b>	<b>190,310</b>	<b>5,668,663</b>	<b>—</b>	<b>5,668,663</b>
セグメント間の内部売上高又は振替高	<b>33,910</b>	<b>33,360</b>	<b>3,709</b>	<b>—</b>	<b>53,889</b>	<b>124,868</b>	<b>△124,868</b>	<b>—</b>
計	<b>5,017,245</b>	<b>294,268</b>	<b>200,767</b>	<b>37,050</b>	<b>244,200</b>	<b>5,793,531</b>	<b>△124,868</b>	<b>5,668,663</b>
セグメント利益(経常利益)	<b>245,708</b>	<b>9,110</b>	<b>15,480</b>	<b>1,919</b>	<b>23,292</b>	<b>295,510</b>	<b>2,030</b>	<b>297,541</b>
セグメント資産	<b>7,003,681</b>	<b>247,696</b>	<b>154,230</b>	<b>30,758</b>	<b>223,601</b>	<b>7,659,967</b>	<b>△67,554</b>	<b>7,592,413</b>
セグメント負債(有利子負債)	<b>2,057,997</b>	<b>8,313</b>	<b>4,520</b>	<b>6,999</b>	<b>3,693</b>	<b>2,081,524</b>	<b>△12,527</b>	<b>2,068,996</b>
その他の項目								
減価償却費	<b>330,393</b>	<b>2,489</b>	<b>5,467</b>	<b>1,861</b>	<b>4,646</b>	<b>344,859</b>	<b>△4,140</b>	<b>340,719</b>
のれんの償却額	<b>3,029</b>	<b>1,279</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>465</b>	<b>4,774</b>	<b>—</b>	<b>4,774</b>
受取利息	<b>4,983</b>	<b>180</b>	<b>35</b>	<b>2</b>	<b>146</b>	<b>5,348</b>	<b>△202</b>	<b>5,146</b>
支払利息	<b>20,080</b>	<b>44</b>	<b>42</b>	<b>130</b>	<b>11</b>	<b>20,309</b>	<b>△202</b>	<b>20,106</b>
持分法投資利益又は損失(△)	<b>116,408</b>	<b>378</b>	<b>148</b>	<b>—</b>	<b>△10</b>	<b>116,925</b>	<b>5,750</b>	<b>122,675</b>
持分法適用会社への投資額	<b>950,887</b>	<b>4,393</b>	<b>24,843</b>	<b>—</b>	<b>17</b>	<b>980,142</b>	<b>83,614</b>	<b>1,063,757</b>
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	<b>390,623</b>	<b>6,301</b>	<b>5,863</b>	<b>2,633</b>	<b>7,638</b>	<b>413,061</b>	<b>△1,130</b>	<b>411,930</b>

前期(2016年4月1日～2017年3月31日)	報告セグメント					合計	調整額	連結財務諸表 計上額
	製鉄	エンジニアリング	化学	新素材	システムソリューション			
<b>売上高</b>								
外部顧客への売上高	4,016,670	234,861	168,596	34,519	178,242	4,632,890	—	4,632,890
セグメント間の内部売上高又は振替高	35,590	32,683	5,630	—	54,270	128,175	△128,175	—
計	4,052,261	267,545	174,227	34,519	232,512	4,761,065	△128,175	4,632,890
セグメント利益(経常利益)	138,017	6,838	4,518	1,786	22,113	173,274	1,256	174,531
セグメント資産	6,716,970	248,628	146,406	30,584	200,252	7,342,843	△80,919	7,261,923
セグメント負債(有利子負債)	2,092,610	6,066	7,400	8,790	1,177	2,116,045	△12,000	2,104,045
その他の項目								
減価償却費	294,008	2,653	6,110	2,116	4,174	309,064	△4,313	304,751
のれんの償却額	2,518	1,257	—	—	240	4,015	—	4,015
受取利息	5,566	124	19	16	133	5,860	△206	5,654
支払利息	17,831	118	98	135	28	18,212	△206	18,006
持分法投資利益又は損失(△)	70,723	655	920	—	21	72,320	6,859	79,180
持分法適用会社への投資額	931,342	4,056	19,749	—	32	955,181	76,571	1,031,752
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	335,733	5,637	7,005	2,224	4,343	354,943	△3,905	351,038

## 投資家情報

(2018年3月31日現在)

### 本社

〒100-8071  
東京都千代田区丸の内二丁目6番1号  
電話：03-6867-4111（代表）  
URL：http://www.nssmc.com

### 発足

2012年10月1日（合併により発足）

### 資本金

419,524百万円

### 証券コード

5401

### 発行済株式の総数

950,321,402株

### 発行可能株式の総数

2,000,000,000株

### 株主数

436,620名

### 上場取引所

東京証券取引所  
名古屋証券取引所  
福岡証券取引所  
札幌証券取引所

### 株主名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社  
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号  
事務取扱所  
0120-785-401（フリーダイヤル）

### 1単元の株式数

100株

### 所有者別保有割合

(発行済株式総数に対する所有株式数の割合)



### 大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%) <sup>*3</sup>
日本トラステイ・サービス信託銀行(信託口)	39,987	4.5
日本マスタートラスト信託銀行(信託口)	37,861	4.3
日本生命保険	24,532	2.8
住友商事	18,269	2.1
日本トラステイ・サービス信託銀行(信託口5)	16,913	1.9
みずほ銀行 <sup>*1</sup>	16,299	1.8
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	14,896	1.7
三井住友銀行 <sup>*2</sup>	14,647	1.7
明治安田生命保険	13,960	1.6
日本トラステイ・サービス信託銀行(信託口9)	13,904	1.6

\*1 みずほ銀行は、上記以外に2,235千株(持株比率0.3%)を退職給付信託設定しています。

\*2 三井住友銀行は、上記以外に6,638千株(持株比率0.8%)を退職給付信託設定しています。

\*3 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式の数を控除した上で計算しています。

### 株主優待情報

項目	内容	ご案内回数(実施時期)	ご案内対象
当社カレンダーのご送付	当社カレンダーをご送付いたします。	年1回ご送付 (11月下旬～12月初旬)	9月末における 500株以上所有の株主様
工場見学会へのご招待 (抽選)	製鉄所・製造所の見学にご招待いたします。	年2回ご案内 (3～4月頃、10～11月頃)	3月末・9月末における 1,000株以上所有の株主様
経営概況説明会へのご招待 (抽選)	東京・大阪をはじめ各地で開催いたします。	年2回ご案内 (2～3月頃、7～9月頃)	
鹿島アントラーズ観戦ご招待 (抽選)	J1リーグ戦(ホームゲーム又はアウェイゲーム)にご招待いたします。	年2回ご案内 (4～8月頃、8～12月頃)	3月末・9月末における 5,000株以上所有の株主様
紀尾井ホール演奏会へのご招待 (抽選)	紀尾井ホール室内管弦楽団の定期演奏会をはじめとした各種演奏会にご招待いたします。	年2回ご案内 (4～7月頃、9～2月頃)	