

**新日鐵住金グループの中期経営計画について**  
～『総合力世界 No.1 の鉄鋼メーカー』の早期実現に向けて～

世界の鉄鋼需要は、緩やかに増加するものの、2015年前半には華南～アセアンで新製鉄所の稼働が予定されています。また、国内の鉄鋼需要は6,000万t/年水準が継続するものと見込まれ、ホーム・マーケットである東アジアの競争は厳しさを増すものと想定されます。

新日鐵住金グループは、こうした事業環境に的確に対応し、スケール、コスト、テクノロジー、カスタマーサービス等、すべての面でレベルアップした『総合力世界 No.1 の鉄鋼メーカー』を早期に実現するため、今般、2013年度から3年程度の経営方針を示す中期経営計画を策定いたしました。

本計画の狙いは、統合により当社のみが実現できる「技術」「コスト」「グローバル対応」における統合シナジーを早期・最大発揮し、東アジアにおける新興ミルが本格稼働を始める**2015年までに世界最高水準の競争力を実現すること**であり、これにより熾烈化する競争を勝ち抜き、持続的な利益成長を目指します。

その主要な内容は以下の通りです。

### **中期経営計画の概要**

当社は、グループの総力を結集して、『総合力世界 No.1 の鉄鋼メーカー』の早期実現に向けた施策を強力に進めて参ります。

#### **1. 製鉄事業： 計画実現を支える5つの施策**

##### **(1) 技術先進性の発揮**

統合による両社の製造技術力、商品技術力、研究開発力の融合により、世界最大規模（研究員 約800名）・世界最高水準の技術力を一層向上させ、プロセス革新による生産性の飛躍的向上、自動車・資源エネルギー・海外インフラ等成長分野における高機能商品開発、お客様への総合ソリューション提案等で世界をリードします。

さらに、水素・クリーンエネルギー分野向け等の次世代材料研究や、高度な解析・数理技術等を駆使した要素・基盤技術の研究にも積極的に取り組み、お客様や社会の新たなニーズへの確に対応して参ります。

こうした技術先進性の発揮は、コスト改善・品種事業戦略・グローバル戦略・グループ総合力の発揮等、本中期経営計画におけるすべての改革を根底から支えるキードライバーとなります。

##### **(2) グローバル競争を勝ち抜く世界最高水準のコスト競争力の実現**

3年間程度を目途に年率2,000億円以上の統合効果の実現を目指します。昨年10月の経営統合以降、具体的な施策の実行に着手し、成果を発揮しております。今後実行する施策の早期かつ最大発揮に取り組むとともに、更なる上積みを図って参ります。加えて、定常コスト削減に取り組む、グローバル競争を勝ち抜く世界最高水準のコスト競争力の実現を図ります。

<参考：統合効果目標> 別紙1参照

### (3) 鉄源・圧延関連設備の休止による最適生産体制の構築

旧両社がそれぞれ有していた、生産設備能力ならびに優れた操業技術の効率的な組み合わせにより、最適生産体制を構築し、国際コスト競争力を抜本強化することを狙いとして、以下の通り生産設備休止等を実施いたします。

#### 1) 鉄源

圧延工程での対策も踏まえた上で、各製鐵所が出銑～出鋼～熱間圧延一貫でフル稼働し、高出銑比操業等を極限まで追求、より小さな固定費で高い生産性を実現すると同時に、低品位原料使用等変動費面でも徹底した低コスト操業を目指します。

##### a. 君津

(a) 高炉2基体制への移行(第3高炉休止) (休止時期: 2015年度末 目途)

(b) 1製鋼整流化対策

a) 第5連鑄機休止 ( " : 2014年度上期 目途)

b) 転炉1基操業への移行(転炉1基休止) ( " : 2016年度1/四期 目途)

##### b. 和歌山

・新2高炉の稼働を当面延期(第1高炉+第5高炉体制の継続)

#### 2) 圧延関連設備の休止及びシフトダウン

旧両社技術の融合による競争力あるラインの更なる強化と国内地域別の拠点最適配置、海外展開強化による海外ラインの拡大、一方で相対的に競争力劣位なラインの休止、を同時に実施し、全社としての能力を確保しつつコスト・品質・納期対応力等一貫競争力の向上を図ります。

< 休止及びシフトダウンする圧延関連設備 >

品 種	製鐵所	ラ イ ン	休止時期(目途)	
薄 板	鹿 島	No. 2 酸洗 No. 1 冷延 No. 1 連続焼鈍 バッチ焼鈍 No. 1 溶融亜鉛めっき No. 2 電気亜鉛めっき	2014年度4/四期末	
		和歌山	No. 3 酸洗 No. 1 冷延 溶融亜鉛めっき 連続焼鈍(電磁鋼板) (尚、高炭素鋼板の生産は継続)	2014年度1/四期末
		名古屋	No. 4 溶融亜鉛めっき 電気亜鉛めっき	2013年度1/四期末 2014年度4/四期末
		君 津	No. 1 連続焼鈍	2014年度4/四期末
厚 板	鹿 島	圧延シフトダウン	2013年度2/四期	
	君 津	圧延シフトダウン	2013年度2/四期	
鋼 管	君 津	鍛接鋼管	2013年度4/四期末	

<参考> 2011 年以降の旧両社での主要な休止及びシフトダウン（注：統合前の各社の独自判断により実施）

品 種	製鐵所	ラ イ ン	休止時期
薄 板	名古屋	No. 3 溶融亜鉛めっき	2012 年 3 月
		No. 2 バッチ焼鈍	2011 年 3 月
	君 津	No. 2 溶融亜鉛めっき	2012 年 3 月
		No. 1 電気亜鉛めっき	2012 年 3 月
鹿 島	No. 1 電気亜鉛めっき	2012 年 3 月	
	八 幡	No. 3 電気亜鉛めっき	2011 年 7 月
厚 板	名古屋	圧延シフトダウン	2011 年 11 月～

#### （４）グローバル戦略の推進

コスト競争力と商品競争力を武器に、各品種毎に、国内外ベスト・ミックスの生産・供給体制を追求していきます。

- 1) 世界鉄鋼需要の伸長に対応し、特に下記の戦略3分野について、海外製造・加工拠点等サプライチェーンの拡充に重点的に取り組み、薄板・鋼管・建材・棒線・交通産機等、幅広い品種をグローバルに供給できる体制を構築します。

自動車向け等高級鋼

資源エネルギー

鉄道・建築土木等のインフラ関連

<参考> 直近の主要な既公表案件

内 容	国	分野	成品能力	稼働日 / 予定日
TENIGAL	メキシコ	自動車 (CGL)	40 万 t/年	2013 年 7 月
NSGT	タイ	自動車 (CGL)	36 万 t/年	2013 年 10 月
JCAPCPL (TATA 社との JV)	インド	自動車 (CAPL)	60 万 t/年	2014 年 1 月
NS Pipe Mexico	メキシコ	自動車 (鋼管)	2 万 t/年	2013 年 6 月
WINSteel	中国	ブリティン等	80 万 t/年	2013 年 9 月
VSB	ブラジル	イ社* - (OCTG)	60 万 t/年	2011 年 9 月
Southern Tube	米国	イ社* - (OCTG 加工)	7 万 t/年	2015 年度目途
NSBS (BlueScope 社との JV)	アム・米国	イワ (CGL)	140 万 t/年	2013 年 3 月
CSVC	ベトナム	イワ (CDCM 等)	120 万 t/年	2013 年 4 月
Standard Steel	米国	イワ (車輪・車軸)	車輪 30 万 P/年	(2011 年 8 月買収)

- 2) 上記の実行を通じ、海外の高級鋼需要におけるシェアを維持・拡大すると共に、成長する現地ローカル需要の捕捉を図ります。

地域需要の捕捉にあたっては、東南アジア・米国におけるブルースコープ社との建材薄板協業における現地販売ネットワーク等を十分に活用して参ります。

- 3) 主として、現地ミドルグレード分野の需要捕捉、域内ブロック化への備えを目的に、アセアンにおける鉄源・ホットコイル供給拠点の構築に向け、検討を推進します。

- 4) これまで進めてきたアルセロール・ミッタル社・ポスコ社等海外有力鉄鋼メーカーとのアライアンスを継続し、相互連携効果の最大発揮を図っていきます。

5) 上記グローバル・ビジネス展開に相応しい、海外事業会社管理（エリア管理、徹底したローコスト経営の追求等）、人材育成・配置、システム構築等、組織・業務運営基盤を構築していきます。

#### (5) 製鉄事業グループ会社の体質強化

統合シナジーの早期実現と競争力ある会社群の形成、連結経営資源の効率化・重点化等の観点から、重複する機能を有する会社や、統合により事業競争力が強化されるような会社については統合・再編を進めます。既に、商社・物流分野等でのグループ会社統合に関し公表（下記参照）がなされておりますが、今後他分野についても検討を進めて参ります。加えて、グループ一貫での最適な機能分担（圧延・加工・物流等）の実施等を通じ、グループ経営管理基盤の強化・レベルアップを推進します。

<参考> 既公表案件

内 容	公表日	統合日 / 予定日
住金物産(株)と日鐵商事(株)との統合(統合検討中)	2013. 2. 7	2013.10.1
(株)日鐵神鋼シャーリングと(株)シーヤリング工場の統合	2013.1.18	2013. 4. 1
日鐵住金精圧品(株)と(株)NS ボルテンの事業統合	2012.11.29	2013. 1. 4
(株)日鐵テクノリサーチと住友金属テクノロジー(株)の統合	2012.10. 3	2013. 4. 1
タイにおける棒線二次加工事業会社の統合	2012.10. 2	2013. 1. 2
太平工業(株)と(株)日鐵エレックスの統合(統合基本契約締結済)	2012. 9.28	2013.10.1
日鐵物流(株)と住友金属物流(株)の統合	2012. 9. 5	2013. 4. 1
日鐵パイプライン(株)と住友金属パイプエンジニア(株)の統合	2012. 6.26	2012.10.1

6月開催予定の両社株主総会に合併契約等の承認が付議される予定

## 2. 製鉄以外の各事業セグメントの方針とグループ総合力の発揮

各事業における競争力基盤を強化し、各々業界トップクラスの収益体質の確保を目指します。

加えて、製鉄事業を含む5事業セグメントが保有する、世界市場をリードする製品や技術力を充実させ、研究開発連携や、需要家への総合ソリューション提案の強化等を通じ、当社グループ・シナジーの最大化を図って参ります。

### (1) エンジニアリング事業

- 1) エネルギー・環境ソリューション事業（海外オンサイト・エネルギー事業、洋上風力発電工事の施工等）の拡大、免震デバイス商品の拡充等、海外・成長分野への対応を強化し、受注規模の確保・拡大を図ります。
- 2) 技術力及びコスト競争力の一層の強化、海洋事業における選択と集中の徹底等により、体質強化と事業構造改善を進めます。

### (2) 化学事業

- 1) ハイエンド炭素材料（黒鉛電極用ニードルコークス、特殊炭素材料等）を中心に、製造実力・収益基盤を強化し、世界トップレベルの製鉄化学事業の実現を目指します。

2) 回路実装材料(エポキシ樹脂)、回路基板材料(エスパネックス)、光学ディスプレイ材料(シルプラス等)、有機デバイス材料(有機EL)等、機能材料分野については、市場における当社製品の優位性や市場動向等を見極め、メリハリのある事業推進判断を徹底し、将来の収益事業への集中による収益基盤の強化を進めて参ります。

### (3) 新素材事業

電子産業分野(表面被覆 EX ワイヤ等)、産業部材分野(炭素繊維等)、環境分野(排ガス浄化用メタル担体)を中心に、海外生産拠点の増強(インドネシア、インド、タイ)と国内マザー工場機能(生産性向上、新商品開発)の発揮、更には SiC ウェハ等の用途開発を含めた新商品開発・投入により、成長戦略を推進します。

### (4) システムソリューション事業

先端データセンターを活用したクラウドコンピューティングサービスや包括的 IT アウトソーシングサービスの拡大、製造業向けグローバルサプライチェーン管理システムの提供を始め、金融機関、ネットビジネス企業等の顧客の海外展開への対応強化などにより、持続的な事業成長と業界トップクラスの収益性の実現を目指します。

## 3. 財務体質と成長投資の両立

上記を通じた安定的な収益基盤の構築、及び足元から進めている資産圧縮(2012年度下期から3年間目途 3,000億円程度)により、成長戦略推進に必要な資源投入(設備投資、投融資、研究開発等)の継続的な実施と財務体質改善の両立を実現いたします。

なお、設備投資については償却内(償却費の80%程度)、戦略投入枠として1,000億円/年程度を念頭に置いています。但し、実行に当たっては、投資採算等を勘案の上、個別に判断して参ります。また、財務体質については、早期に D/E レシオ 1.0 倍程度を実現の上、国際 A 格に十分に達する水準(0.8 倍程度)の実現を目指します。

## 4. 組織・業務運営の改善

常に自己革新できる企業グループを目指し、従来以上に経営環境の変化に即応できる様、品種事業部基軸の効率的な運営体制の定着、製鉄所間連携の強化(八幡 小倉、名古屋 広畑、和歌山 堺・広畑等)等、組織・業務運営改善を進めて参ります。

## 5. 信頼される企業に向けた取り組み

(1) 当社の基本理念 を実践し、社会への一層の貢献に努めて参ります。

(2) 各種法令・ルールを遵守するとともに、安全、環境、防災等のリスク管理を適切に行うことを通じて、社会から信頼される企業であり続けます。

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。

## 6. 新たな成長に向けて

以上の施策により、競争力基盤の強化を図る一方、海外事業の収益拡大・戦力化を行うことで、中長期的なキャッシュフローの増大・利益成長の実現を図り、ROS 5%程度を最低目標とし、更に ROS10%を達成できる企業体質の実現を目指します。

## &lt;参考：統合効果目標&gt;

主 な 項 目	年間効果額
1．旧両社技術・研究開発成果の融合によるコストダウン (1)操業・製造技術のベストプラクティス追求(トップランナー技術・知財・ノウハウ) ・低品位原料使用、高炉・コークス炉操業条件最適化、圧延能率・歩留向上等 (2)研究開発成果の拡大、スピードアップ ・成長分野等での高機能商品の開発強化 ・プロセス技術開発強化によるコスト低減 (3)労働生産性向上	600 億円程度
2．最適生産体制の構築 (1)設備休止による固定費適正化と 鉄源～圧延一貫での高効率・低コスト操業の実現 鉄源工程の高効率生産体制の構築 君津製鉄所高炉2基体制(3高炉休止)、一製鋼整流化(第5連鑄機休止等) 薄板等圧延工程での効率的生産体制構築 薄板冷延めっき休止：鹿島製鉄所、和歌山製鉄所、名古屋製鉄所等 (2)製造ラインごとの最適分担、高機能商品拡大 国内各製鉄所間、海外拠点含めた最適分担を拡大 (3)製鉄所間連携(原料、エネルギー、保全等) (4)重複投資の回避	600 億円程度
3．購買コストの削減(原料、資機材、修繕等) (1)原料 輸送効率向上(船型大型化、配船裕度向上)等 (2)資機材 標準化、集中購買、競争化、ボリュームディスカウント等	300 億円程度
4．本社部門のスリム化 (1)本社・国内外支店等の統合と効率化 及び グローバル展開等への人材再配置 (2)一般管理費の削減 (3)システム開発費の削減(重複投資回避等)	300 億円程度
5．グループ会社 統合再編と連携 (1)グループ会社 統合再編 (2)グループ内での連携拡大(物流、加工、設備、分析等) (3)海外生産・営業拠点の強化	200 億円程度
計	2,000 億円以上

問い合わせ先：総務部広報センター 03-6867-2146、2147、2135、2976、2977