

今後の当社の 経営課題と取組み方針

日本製鉄株式会社

2019年度業績と2020年度上期の状況

2019年度実績

- 米中対立を契機とした製造業向け鉄鋼需要の低迷
- 中国高炉の高生産による主原料価格の高止まり

本体の鉄事業の赤字継続、減損損失の計上
→ 連結事業損失 2,844億円、当期損失 4,315億円

操業・整備のマネジメント強化は着実に進展

2020年度上期の状況

- 当初計画においては黒字転換に目途
(生産安定による変動費改善、紐付き価格対策強化、選択と集中による固定費圧縮)
- コロナ影響による鉄鋼需要急減 (4-6月稼働率60%)

非常に厳しい業績となる見通し

製鉄事業環境の見通し

(新型コロナウイルスがもたらす構造的影響を含めて)

需 要 面

- 国内**
 - 人口減・高齢化によるベース需要低迷・縮小の懸念
 - 対立の蔓延による貿易縮小がもたらす間接輸出減少
- 輸出**
 - 製造業における地産地消・自国産化の加速
 - エネルギー分野、新興国の鉄鋼需要低迷

競 合 面

いち早い経済活動の再開を背景に中国鉄鋼メーカーの優位性拡大

従来からの市場構造変化が、新型コロナウイルス影響で加速化し、さらに厳しい事業環境となる

収益力強化の基本的考え方

ベース力の着実な向上

安定生産の完全定着、紐付き価格のさらなる改善、固定費の圧縮

環境悪化への基本的対応 / 商品・設備・事業の徹底選択

- **最適生産体制への移行加速**（既方針の構造対策前倒し、追加施策検討・実行）
→低採算品への依存度を下げ、高付加価値品も極力生産を集約
- **世界に通用する戦略商品の質・量両面の強化**
- **地産地消に対応した海外事業の深化**（不採算事業撤退を含む）

いかなる事業環境下においても黒字転換を実現

お客様とともに、グローバル競争を勝ち抜く

**株主の皆様におかれましては
今後ともご理解、ご支援を
お願い申し上げます。**

日本製鉄株式会社

第96回定時株主総会 「当社の経営課題と取組みの方針」について

(説明者：代表取締役社長 橋本英二)

それでは、今後の当社の経営課題と取組みの方針につきまして、私からご説明申し上げます。

当社グループは、本体の製鉄事業、海外事業を含むグループ会社の製鉄事業、非鉄事業の3つで構成されますが、抜本的な収益改善が課題となっている本体の製鉄事業に焦点を当ててご説明いたします。

2019年度は、米中対立を契機とした2018年度後半からの世界的な製造業の不振がより深刻となり、当社主力向け先の製造業需要が大きく低迷しました。一方で、中国ではインフラ投資の増加により、高炉の高生産が続き、鉄鉱石等の主原料価格は高止まりしました。その結果、「主原料高・製品安」という過去に例をみない厳しい事業環境となりました。

こうしたなか、台風等自然災害の影響もありましたが、当社本体の製鉄事業の赤字継続、減損損失の計上により、2019年度の業績は、連結事業損失が2,844億円、親会社の所有者に帰属する当期損失が4,315億円となりました。

一方で、最大の課題であった「つくる力の再構築」については、操業・整備両面でのラインマネジメント力強化の努力がようやく成果を上げ、下期は減産につながるトラブルが大きく減少し、変動費も改善しました。

2020年度につきましては、当初計画では、生産安定による変動費の改善、紐付き価格の対策強化、選択と集中による固定費の圧縮により、単独営業利益の黒字転換の目途が立っておりました。しかしながら、新型コロナウイルスの影響により、需要が大きく減少、4月から6月の稼働率は60%程度にまで落ち込んでおり、また、減産によるコスト悪化もあり、上期は非常に厳しい業績となる見通しです。

2019年度業績及び2020年度上期が未曾有の危機的状況となっていること等を踏まえ、2019年度の期末配当につきましては、誠に遺憾ではございますが、実施を見送らせていただくことといたしました。その結果、年間配当金は1株あたり10円となりました。



このようなことになりましたこと、株主の皆様には深くお詫び申し上げます。一刻も早い収益基盤の立て直しと財務体質の改善を実現し、株主の皆様に対する利益還元を図れるようにして参ります。何卒ご理解の程よろしくお願い申し上げます。

次に、製鉄事業環境のこれからの見通しについてご説明致します。

まず需要の見通しであります。

国内向けについては、人口減少や高齢化に伴いベース需要が一段と低迷・縮小する懸念があり、また、対立の蔓延による貿易縮小がもたらす間接輸出の減少を想定せざるを得ません。

輸出についても、2つのことからさらに厳しくなっていく見通しです。

1つ目は製造業における「地産地消」「自国産化」が、新型コロナウイルスの影響でさらに加速し、グローバルに繋がっていた市場の分断が進展すると考えられること。2つ目は、石油価格下落によるエネルギー分野の新規投資の低迷、感染拡大や自国通貨安による新興国の苦境が長引くと想定せざるを得ないことです。

次に、競合面におきましては、言うまでもなく最大の脅威は中国であります。いち早い経済活動の再開を背景に、中国の有力鉄鋼メーカーの相対的な優位性が拡大するものと考えております。

以上、従来からの市場構造の変化が、新型コロナウイルスの影響で加速化し、本体鉄事業は極めて厳しい事業環境にさらされると考えております。

このような厳しい事業環境に対し、どのように収益基盤を立直して行くのか、社長としての対応方針を申し述べたいと思います。

収益のベースとなる「つくる力の再構築」については、安定生産力の完全定着を図って参ります。紐付き価格の改善についても、不十分ではあるものの、需要環境が決して良くない中でも前進してきており、さらなる改善につなげて参ります。固定費については、選択と集中の徹底により修繕費や設備投資を圧縮致します。

次に、中長期的な戦略についてご説明致します。

今後共、高水準の老朽更新投資が必要とされることから、商品と設備の徹底した取捨選択が不可避であります。高付加価値商品の比率をさらに上げていくとともに、極力集中生産することで高級材のコストを下げて行きます。

結果として、2月7日に発表いたしました最適生産構造対策の実行の前倒しや追加対策を検討・実行して参ります。



成長戦略としての海外事業は引き続き積極的に取り組んで参りますが、不採算事業については撤退し、より深化させて行くことと致します。

以上申し述べましたとおり、いかなる事業環境下においても黒字転換を実現する為には、商品と設備と事業について、徹底した取捨選択が不可避であり、これら抜本策の実行には多くの困難を伴いますが、社長として先頭に立ち、不退転の決意をもって断行して参る所存です。

株主の皆様におかれましては、今後ともこれまでと同様、ご理解・ご支援を賜りますよう、改めてお願い申し上げます。

ご清聴ありがとうございました。

以 上