

## 新日鐵住金グループの中期経営計画について ～つくる力を鍛え、メガトレンドを捉え、鉄を極める～

世界経済が引き続き底堅く推移することが期待されるなかで、長期的な鉄鋼需要も着実に拡大していく見通しです。新興国の建設・インフラ関連が鉄鋼需要をけん引し、国内においても都市インフラに関する更新需要の継続が期待されます。また、IT（AI・IoT・BigData等）の急速な進歩、自動車メーカー各社の車体軽量化・高強度化ニーズの高まり、EV等新エネルギー車や自動運転の普及など、今後、社会や産業が大きく変化しようとしています。一方、国連で「持続可能な開発目標（SDGs）」が採択され、「パリ協定」が発効するなど、持続可能な社会の実現に対する企業の貢献が期待されています。

鉄はコスト優位性に加え、多様な特性と無限の可能性、何度でも何にでも再生利用できるリサイクル性、ライフサイクルでの環境負荷の低さなど、他の素材に比べ大きな優位性があり、あらゆる産業・インフラに必要な基礎素材です。従い鉄鋼業は、これからも長い将来に亘り、社会の発展に大きな役割を果たします。

上記の社会や産業の変化のメガトレンドや鉄の果たし得る役割を踏まえ、当社が取り組むべき中期の課題は、

- 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
- グローバル事業展開の強化・拡大
- 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
- 持続可能な社会の実現への貢献（SDGs）

と捉えております。

当社は、これらの課題に取り組むことにより、「技術力、コスト競争力、グローバル対応力」をより強化し「鉄を極める」ことで、「総合力世界 No.1 の鉄鋼メーカー」に向け進化を続けます。これを実現するため、「2020年中期経営計画（2018～2020年の3ヶ年計画及び2021年以降の長期にわたる施策検討・着手）」（以下、「本中期計画」）を策定しました。

主要な内容は以下の通りです。

### （2020年中期経営計画の概要）

#### 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

素材に求められる特性は、自動車分野での軽量化・電動化の進展や、電子材料分野での更なる軽・薄・短・小化と信頼性向上などのニーズを背景に、多様化・高度化しています。これに対し当社は、お客様ニーズの変化に対応した素材開発、及び利用加工技術等のソリューション提供を拡大します。例えば、ハイテン鋼板、高効率電磁鋼板、高耐食シームレス鋼管、高圧水素用材料、高強度軌条等の高級鋼の安定供給や更なる機能向上によりお客様をサポートします。これらを通じお客様の価値創造に貢献し、売上の拡大を図ります。

また、当社の非鉄素材事業（化学・新素材）が持つ技術・商品と、鉄との有機的な連携により、お客様のマルチマテリアル化ニーズに応えます。この取り組みの進化を図るために、新日鐵住金化学(株)と新日鐵住金マテリアルズ(株)を統合し、総合的材料ソリューション提案力を強化します。

（2018年10月統合予定）

## 2. グローバル事業展開の強化・拡大

当社が有する商品技術力・コスト競争力及びグローバル供給ネットワークを最大限活かし、国内外における自動車、資源・エネルギー、インフラ各分野での鋼材供給を拡大します。

特に伸長する海外需要に対しては、国内からの高級鋼を中心とした輸出と、現地生産を担う海外事業会社による供給により対応します。また、インフラ需要等が伸長する地域への鋼材供給を拡大するために、保護主義の拡大や自国産化への備えの観点からも、鉄源から一貫した生産拠点を拡充します。現在、Arcelor Mittal 社とインドの一貫鉄鋼メーカーである Essar Steel India Limited の共同買収に取り組んでいます。

これらを実行するために、今後も有力企業との協業や M&A に機動的かつ柔軟に取り組めます。

## 3. 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。

### (1) 「設備」と「人」のさらなる強化

「設備」の強化については、2017 年中期計画にて増額した設備投資をさらに年 1,000 億円規模増額し、積極的に高炉・コークス炉等の設備リフレッシュや新鋭設備の導入を推進します。これらにより安定生産、生産性向上、コスト改善等の効果を拡大します。

「人」の強化については、2017 年中期計画にて増加させた採用規模を維持し、技能伝承・教育を推進します。また、人口減少による人手不足に的確に対応すべく、省力化対策（IT 活用、自動化・無人化）を並行して実施します。

### (2) 最適生産体制の構築

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。2017 年中期計画で実施してきた、圧延・表面処理設備の集約、君津製鉄所の第 3 高炉休止に加え、本中期計画においては、以下の対策を実行します。

- ① 八幡製鉄所での新鋭連続鋳造設備稼働（2019 年度～）により、小倉地区の鉄源設備（高炉、製鋼）を計画通り 2020 年度末を目途に休止します。なお、小倉地区での特殊鋼棒線製品の生産は現行水準を維持します。（既公表）
- ② 和歌山製鉄所第 5 高炉から稼働待機中の新第 2 高炉への切替えを、2018 年度末頃に実施します。これにより粗鋼生産能力は 50 万 t/年増加します。また、同製鉄所構内にある日鉄住金スチール(株)の製鋼工場について、2019 年度末を目途に休止し、当社和歌山製鉄所からの鋼片供給に移行します。
- ③ 君津製鉄所小径シームレス鋼管工場（旧：東京製造所）を 2020 年 5 月目途に休止し、和歌山製鉄所海南地区に生産を集約します。

## 4. 世界をリードする技術開発の推進、高度 IT（AI・IoT・BigData 等）の活用

鉄鋼業で世界最大規模（研究員約 800 名）・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。具体的には、お客様のニーズ変化を先取りする高機能商品（例：軽量・高強度・高耐食・低電力損失）、設計・加工技術、鉄鋼製品によるライフサイクル（製造～使用～リサイクル）での環境負荷ミニマム化等の技術開発を推進し、鉄を極め世界をリードし続けます。

さらに近年の事業運営においては、日々進歩する IT の活用が、企業の競争力を左右する重要要素となっています。当社はグループ内にシステムソリューション事業（新日鉄住金ソリューションズ(株)）を持つ強みを活かし、高度 IT（AI・IoT・BigData 等）を積極的に活用し、安全かつ競争力のあるユニバーサルな製造現場、安定生産、品質の向上、及び業務の高度化を実現します。

## 5. グループ事業体制の強化

鉄を基軸とした素材とソリューションを通じて、より高い価値をお客様・社会に提供するために、グループ各社の連携を強化し総合力を高めます。

また、更なるグループ内での再編や「選択と集中」を進めます。

### (1) 日新製鋼(株) シナジー発揮

2017年3月に子会社化した日新製鋼(株)との間で2020年度末までに200億円/年のシナジーを発揮します。さらに、薄板・ステンレス等の各品種事業及び鉄源生産での連携施策を一層拡大します。また、当社高炉長寿命化技術の適用により呉製鉄所第1高炉の改修を2019年度末から2023年度末を目途に繰り延べました。

(2) 製鉄事業と化学・マテリアル統合会社の連携を通じ、自動車や電池等の先端ニーズへの対応力を強化する等、事業戦略の進化を図ります。

(3) エンジニアリング事業においても各事業の競争力強化とグループ連携の強化に取り組むとともに、他社とのシナジーを追求する視点から、新日鉄住金エンジニアリング(株)は東洋エンジニアリング(株)との包括連携も活かして収益力拡大に取り組みます。

### (4) システムソリューション事業のさらなる成長、当社グループ IT 基盤の強化

新日鉄住金ソリューションズ(株)では、「IoXソリューション事業推進部(2016年4月設置)」、「AI研究開発センター(2017年10月開設)」の活用を通じて、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。また、当社グループ内に同社を持つ強みを活かし、当社グループのIT基盤強化・高度IT活用に取り組みます。

## 6. 経営資源の積極的投入による成長の実現

### (1) 国内設備投資

「設備」の強化に資する、高炉・コークス炉改修を含む設備の新鋭化・健全性維持、及び成長分野の需要捕捉に向けた生産対応等を推進するために、2017年中期計画に対し3年間で約3,500億円を増額した、約17,000億円の設備投資を実施します。

### (2) 事業投資

国内外の品種・分野・地域毎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、投資規模を3年間で約6,000億円とします。

### (3) 採用

「人」の強化として、2017年中期計画と同規模の1,100人/年程度を採用します。

なお、上記資源投入の実行と併せて、グループ全体の「選択と集中」を更に進めて、資産圧縮(約1,000億円/3ヵ年)を行い、上記成長投資の財源の一部に充当します。

	2020年中期計画	2017年中期見込み (2015~2017年見込み)	2017年中期計画
国内設備投資(連結)	約17,000億円/3ヵ年	12,600億円/3ヵ年	約13,500億円/3ヵ年
事業投資(連結)	約6,000億円/3ヵ年	2,100億円/3ヵ年	約3,000億円/3ヵ年
研究開発費(連結)	約2,200億円/3ヵ年	2,100億円/3ヵ年	約2,100億円/3ヵ年
採用(単独)	約1,100人/年	約1,300人/年	約1,300人/年
資産圧縮(連結)	約1,000億円/3ヵ年	約3,000億円/3ヵ年	約2,000億円/3ヵ年

## 7. 収益・財務体質目標、株主還元

- (1) 2017 年中期経営計画については、国内マザーミル強化策としての設備と人の強化、及びコスト競争力向上対策に取り組みました。しかし、設備トラブル等による大幅な減産、また原油価格低迷に伴うエネルギー分野の所要が減少したことで、遺憾ながら収益目標とした ROS、ROE とともに 10% の水準には到達しない見込みです。
- (2) グローバルでの事業展開、「つくる力」の強化、グループ事業体制の強化等、本中期計画での一連の施策を実行し、「総合力世界 No.1 の鉄鋼メーカー」に向け、たゆみない進化を続けます。これらの取り組みで中長期的な利益成長とキャッシュ創出能力拡大を図り、2020 年度で ROS10% 程度、ROE10% 程度を目指します。
- (3) 設備の強化及び成長資金への投入を織り込んだ上で、2020 年度末の D/E レシオについては、2017 年度末と同水準の 0.7 程度を目指します。
- (4) 株主の皆様への配当還元につきましては、現行方針である「連結配当性向：年間 20%～30% を目安」から「30% 程度を目安」とします。(2018 年度から適用)

<2020 年中期経営計画のターゲット>

	2020 年度	2017 年度見込み	2017 年中期計画
売上高利益率(ROS)	10%程度	5.3%	10%以上
株主資本利益率(ROE)	10%程度	6%程度	10%以上
D/E レシオ	0.7 程度	0.7 程度	0.5 程度
配当性向	30%程度を目安	30%程度	20～30%を目安

## 8. 社会から信頼される企業に向けた取り組み

- (1) 新日鐵住金グループ企業理念（基本理念）  
新日鐵住金グループは、常に世界最高の技術とものづくりの力を追求し、優れた製品・サービスの提供を通じて、社会の発展に貢献します。
- (2) 当社のものづくり価値観は、第一に「安全・環境・防災」、第二に「品質」、第三に「生産」、そして「コスト、収益」の優先順位です。過去のトラブル・事故の教訓を風化させることなく、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。
- (3) 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ます。
- (4) 業務の標準化・効率化と IT の活用拡大によって業務運営を刷新し、「働き方改革」を実現します。
- (5) 当社が考える 3 つのエコ（エコプロセス、エコプロダクツ®、エコソリューション）と、革新的な技術の開発（COURSE50 等）を通じ、循環型社会の確立、環境保全を推進します。

新日鐵住金グループは、社会から信頼される企業であり続けるために、上記の取り組みを継続します。

（お問い合わせ先）総務部広報センター TEL：03-6867-2135, 2146, 2977, 3419

以 上