2019年1月28日
スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コード
のフォローアップ会議／企業ヒアリング

資料２

「経営現場から見た具体的な課題とコーポレートガバナンス」

新日鐵住金株式会社
常任顧問
佐久間　総一郎

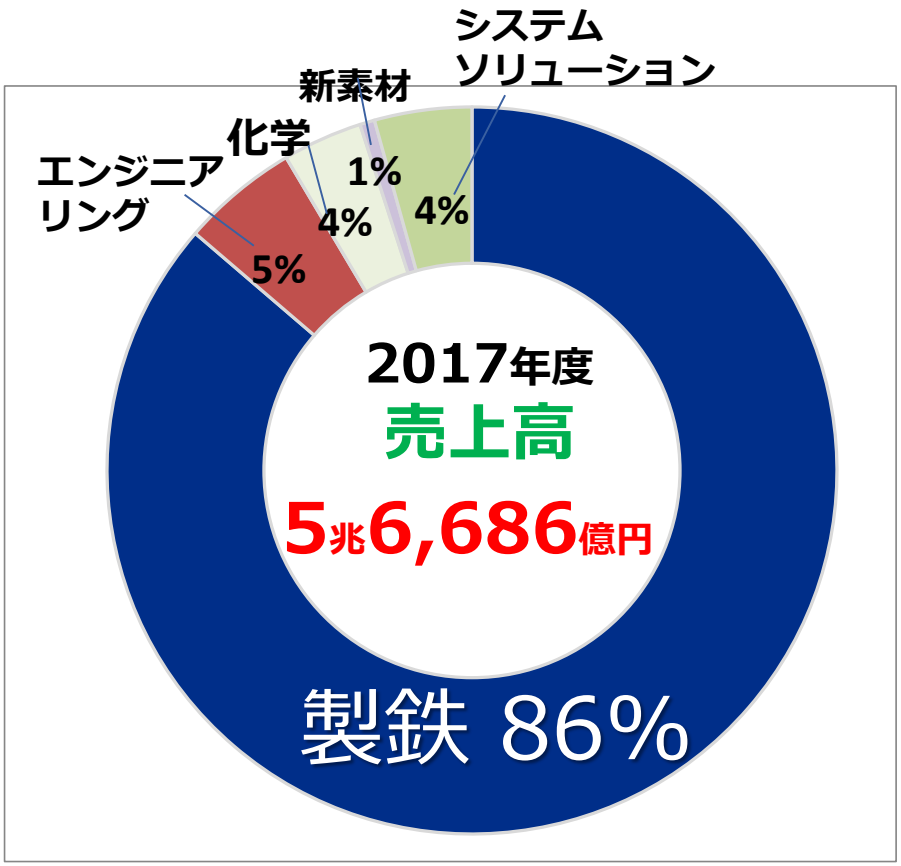
１．会社概要と経営課題

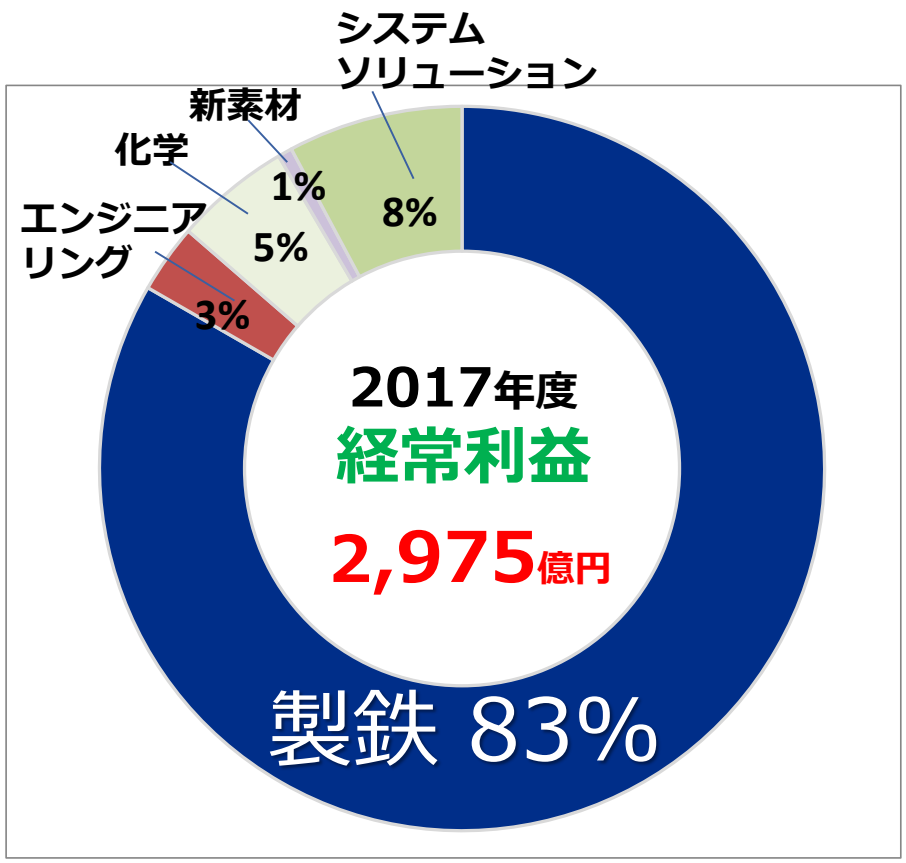
２．コーポレートガバナンスの現状

３．課題と取組

本プレゼンテーションの意見に係る部分は、説明者の個人的な
見解であり、必ずしも所属する組織の見解を示すものではない。

新日鐵住金　売上、経常利益等　2019年4月「日本製鉄」へ





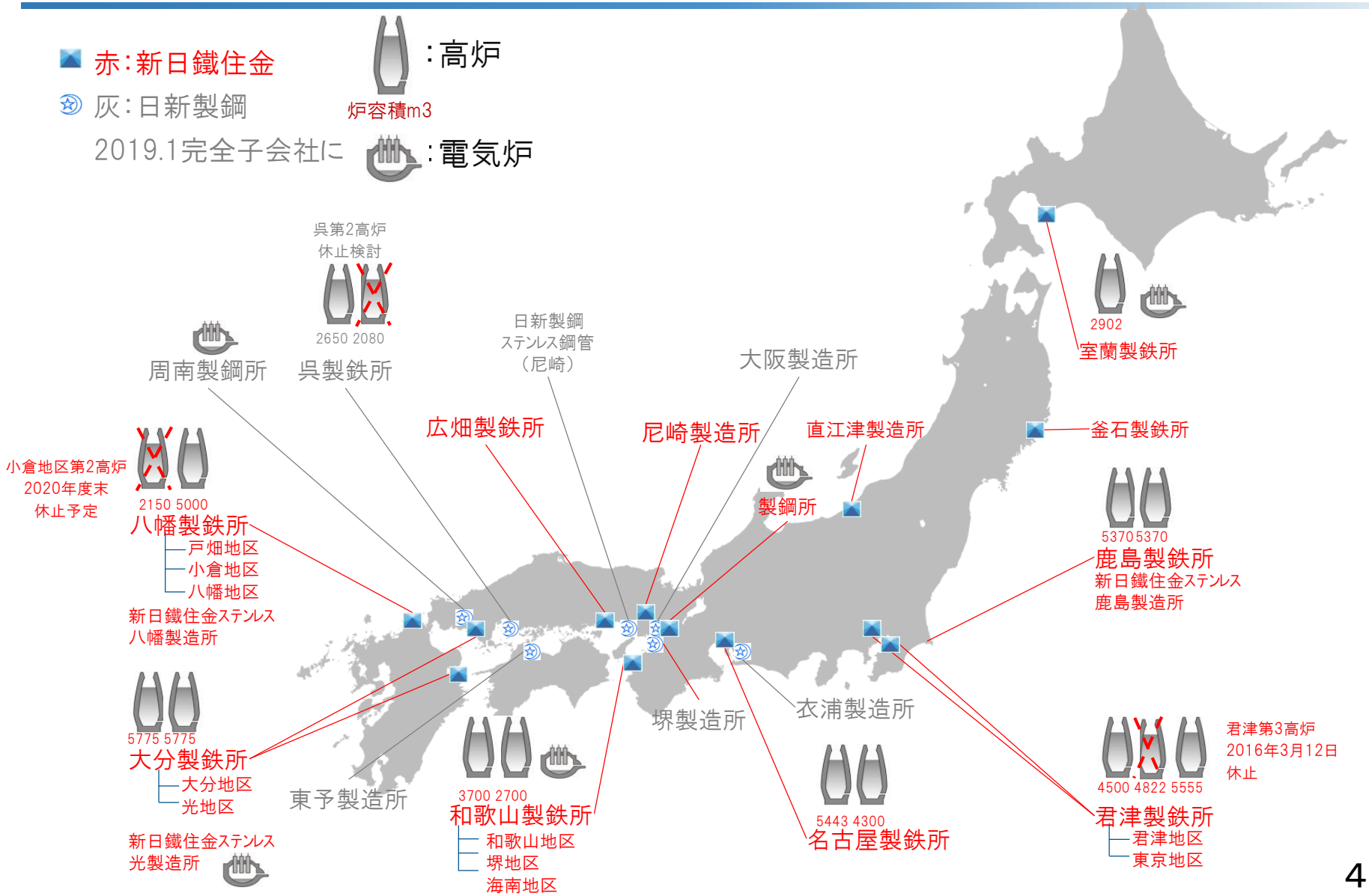
- 連結従業員数：93,557名
- 株主様数：436,620名
- 連結対象会社：491社

（2018年3月末現在）

© 2019 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

新日鐵住金株式会社
しんにってつすみきん

国内基盤



4

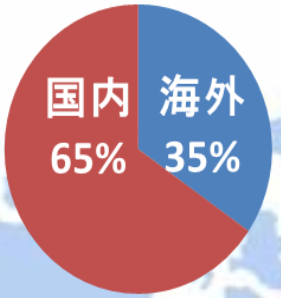
© 2019 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved. 【無断転用等厳禁】

新日鐵住金
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

海外展開

世界 約20ヵ国 約200社

連結売上高比率 (2017年度)



自動車、エネルギー、インフラ分野を中心に
海外拠点を展開しています。

世界での当社の立ち位置

世界鉄鋼メーカー粗鋼生産量 (百万トン)

2000年 世界計 849

1	**新日鐵（日）**	28.4
2	ポスコ（韓）	27.7
3	アーベット（欧）	24.1
4	LNM（欧）	22.4
5	ユジノール（欧）	21.0
6	コーラス（欧）	20.0
7	ティッセンクルップ（欧）	17.7
8	宝山鋼鉄（中）	17.7
9	日本鋼管（日）	16.0
10	リーバ（欧）	15.6
11	川崎製鉄（日）	13.0
12	**住友金属（日）**	11.6

2007年 世界計 1,346

	アルセロールミタル（欧）	116.4
	新日鐵（日）	35.7
	JFE（日）	34.0
	ポスコ（韓）	31.1
	宝山鋼鉄（中）	28.6
	タタスチール（印）	26.5
	鞍山鋼鉄（中）	23.6
	江蘇鋼鉄（中）	22.9
	唐山鋼鉄（中）	22.8
	US スチール（米）	20.5
11	武漢鋼鉄（中）	20.2
20	**住友金属（日）**	13.5

2017年 世界計 1,689

アルセロールミタル（欧）	97.0
宝武鋼鉄（中）	65.4
新日鐵住金*（日）	47.36
河鋼集団（中）	45.6
ポスコ（韓）	42.2
沙鋼集団（中）	38.4
鞍山鋼鉄（中）	35.8
JFE（日）	30.2
首鋼集団（中）	27.6
タタスチール（印）	25.1

＊ 連結(日新製鋼含(2017年3月子会社化))

（出所： World Steel Association）

© 2019 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

新日鐵住金株式会社
しんにってつすみきん

日本の基幹輸出品目

•鉄鋼は長年にわたり日本の輸出品目の上位に位置している

1990年 輸出総額 41.4兆円		
1	自動車	17.8%
2	事務用機器	7.2%
3	半導体等電子部品	4.7%
4	映像機器	4.5%
5	**鉄鋼**	**4.4%**
6	科学光学機器	4.0%
7	自動車部品	3.8%
8	原動機	2.7%
9	音響機器	2.3%
10	通信機	2.1%

2000年 51.6兆円	
自動車	13.4%
半導体等電子部品	8.9%
事務用機器	6.0%
科学光学機器	5.1%
自動車部品	3.6%
原動機	3.2%
鉄鋼	**3.1%**
映像機器	2.7%
有機化合物	2.3%
ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ	2.0%

2005年 65.6兆円	
自動車	15.1%
半導体等電子部品	6.7%
鉄鋼	**4.6%**
自動車部品	4.3%
科学光学機器	3.8%
原動機	3.3%
有機化合物	2.9%
映像機器	2.7%
ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ	2.6%
電気回路等の機器	2.6%

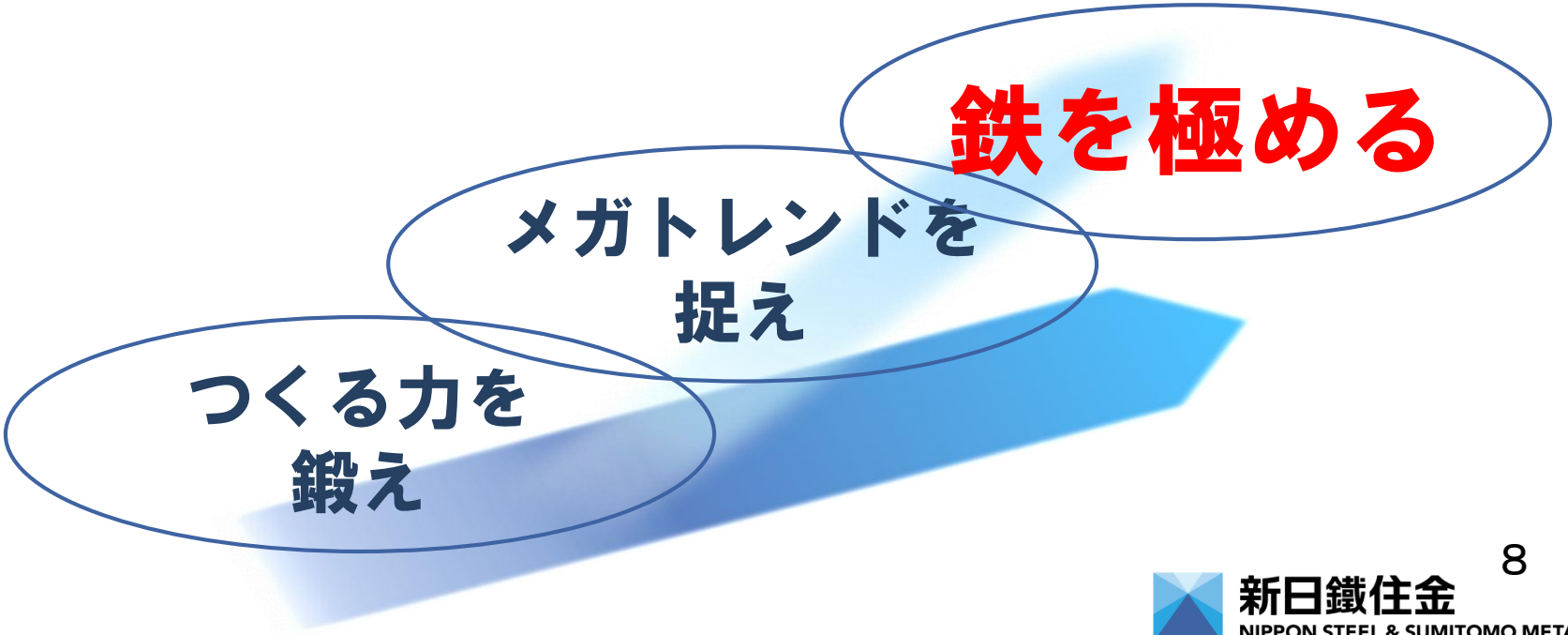
2017年 78.2兆円	
自動車	15.1%
半導体等電子部品	5.1%
自動車部品	5.0%
鉄鋼	**4.2%**
原動機	3.5%
半導体等製造装置	3.3%
ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ	3.2%
科学光学機器	3.1%
電気回路等の機器	2.6%
有機化合物	2.5%

データの出典：通関統計データより新日鐵住金作成

基本的な取り組みと目指す姿

「総合力世界No.1の鉄鋼メーカー」に向けて
たゆみない進化を続け、
企業価値を高めてまいります。

お客様価値の創造　持続可能な社会の実現への貢献



新日鐵住金
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

© 2019 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

鉄　＜元素記号：Fe　原子番号：26＞

1. 地球は、鉄の惑星：　重量%で示すと、鉄約35%・酸素約30%・珪素約15%

2. 鉄は、変幻自在：　常温（固体状態）で温度に応じ結晶構造が変わる、それも2度変わる、稀有の元素

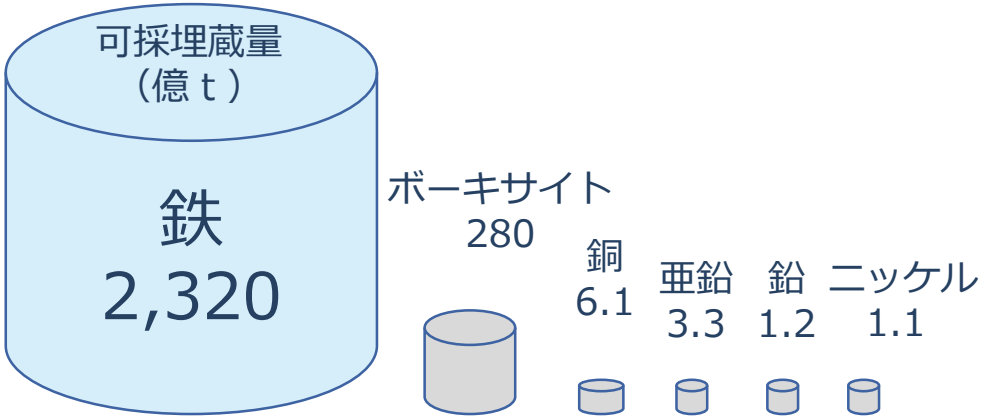
3. 鉄は、磁石に着く：常温で強磁性を持つのは、鉄、ニッケル、コバルトだけ ⇒ 発電機、変圧器、モータのコアに必須の機能材

4. 切断・溶接が容易：鉄は、酸化物の融点が低くなる稀な金属

5. 鉄は、他の多くの元素と融和する優れた親和力を有す。有機物とも結びつきやすい。

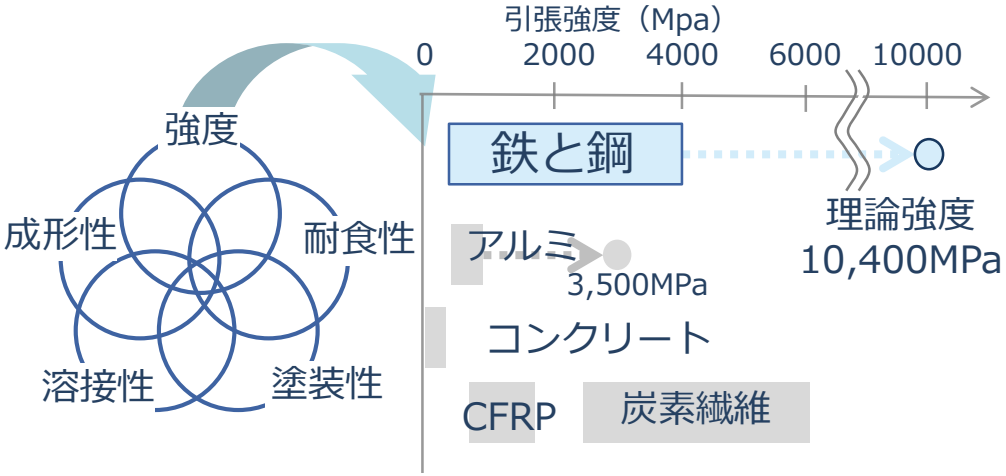
鉄は素材の主役

豊富な資源と安価なコスト



何度でも何にでも再生利用できる無限リサイクル

多様な特性と無限の可能性



ライフサイクルでの環境負荷の低さ

製造時＋使用時＋リサイクル＝LCA*

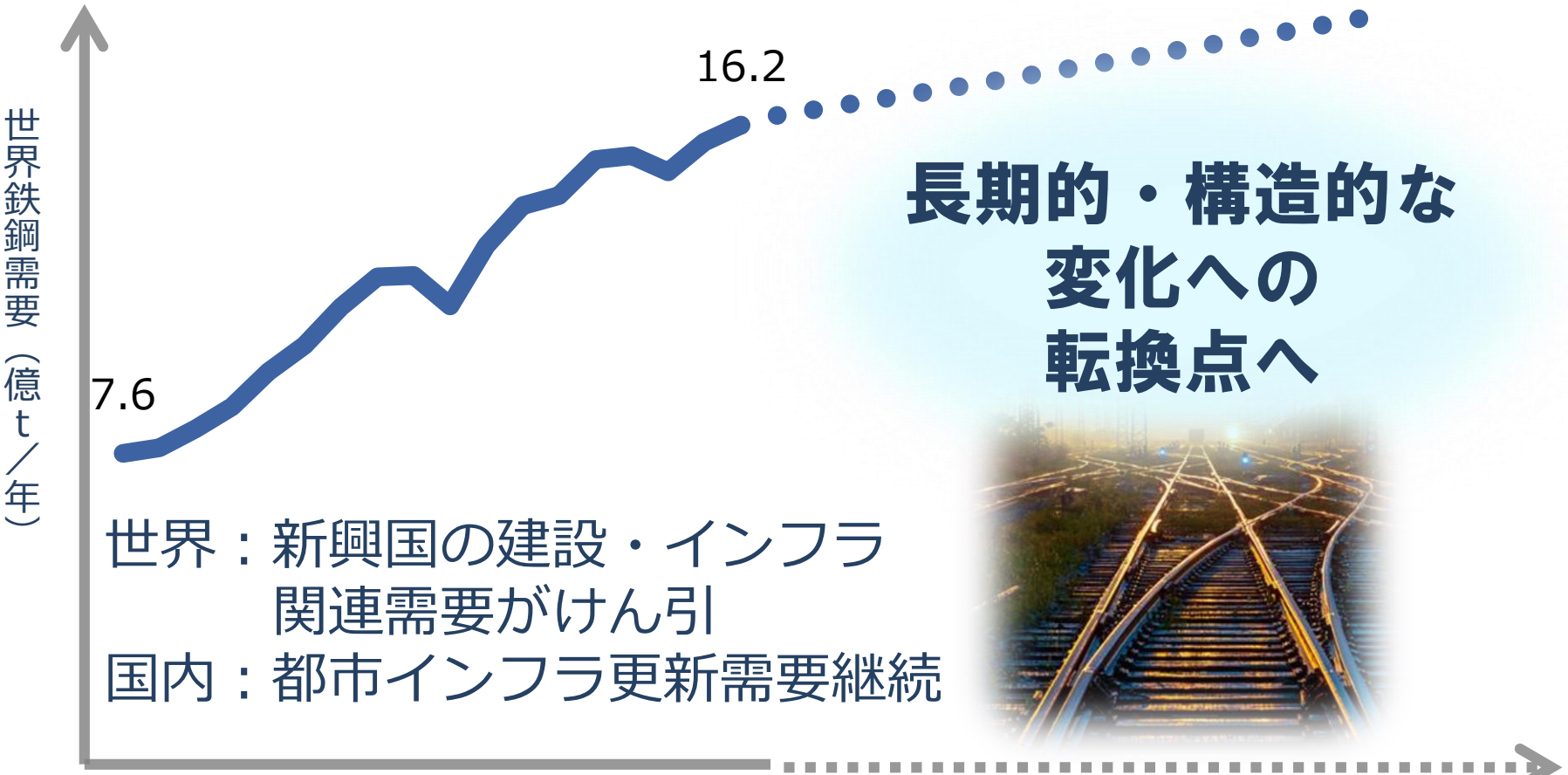
* Life Cycle Assessment

新日鐵住金
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

© 2019 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

鉄鋼需要見通し

世界鉄鋼需要は長期的に着実な拡大を継続



長期的・構造的な変化への転換点へ

世界：新興国の建設・インフラ関連需要がけん引

国内：都市インフラ更新需要継続

出典：World Steel Association

新日鐵住金 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

© 2019 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

2020年中期経営計画での主要取り組みと長期的・構造的変化への対応

資源投入

設備投資
約17,000
億円/3カ年

事業投資
約6,000
億円/3カ年

研究開発費
約2,200
億円/3カ年

③ つくる力の継続強化
安定生産・能力フル発揮
最適生産体制の構築

② グローバル事業展開拡大
高級鋼輸出・現地生産拡大
鉄源～製品現地生産化

① 素材とソリューションの提供
お客様価値の創造
ニーズを先取りした商品開発
マルチマテリアル化

④ 高度IT実装
高度IT技術開発
NSSOL連携

⑤ 持続可能な社会への貢献
温暖化ガス削減革新的技術開発
eco PROCESS
eco PRODUCTS
eco SOLUTION

技術開発
グループ連携

コスト競争力
売上拡大
収益拡大

変化への対応
鉄鋼需給構造の変化
社会・産業構造の変化
持続可能な社会の実現

新日鐵住金
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

© 2019 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

2020年中期経営計画　収益目標

	2020年 中期計画	2017年 見込み	2017年 中期計画
ROS（売上高事業利益率＊）	10%程度	5.3%	10%以上
ROE（自己資本利益率）	10%程度	6%程度	10%以上
粗鋼生産量（単独）	4,500万t/年規模	4,100万t/年	－
➢ 安定生産・一貫能力フル発揮			
コスト改善（単独）	1,500億円	1,500億円	1,500億円
D/E	0.7程度	0.7程度	0.5程度
配当性向	30%程度目安	30%程度	20～30%目安

＊ 2018年度決算よりIFRS移行予定
事業利益＝税金等調整前当期純利益－負担金利－個別開示項目
個別開示項目とは、当社グループの営業活動と関連が低く金額的影響が大きい非定常的項目

新日鐵住金
NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL

© 2019 NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL CORPORATION All Rights Reserved.

2019年重点課題：① 収益基盤の立て直し

1. 安全

- 第1に安全・環境・防災、第2に品質、第3に生産

2. 安定生産実現

- 操業・設備トラブル
- 自然災害対応

3. 営業力発揮

4. 海外事業の強靭化

②中期経営計画・構造的施策の完遂及び ③業務改革、標準化、働き方改革の推進

２．コーポレートガバナンスの現状

当社におけるコーポレート・ガバナンスの現状

a. 監査役会設置会社

b. 採用の理由

「製鉄事業を中核とする当社においては、当社事業に精通した業務執行取締役及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おります。」

＜コーポレートガバナンス報告書2018.12より抜粋＞

取締役会構成及び任意の委員会

			氏　名			地　位	
取締役会出席者	取締役	1	宗　岡　正　二			代表取締役会長	
		2	進　藤　孝　生			代表取締役社長	取締役会議長
		3	橋　本　英　二			代表取締役副社長	
		4	榮　　敏　治			代表取締役副社長	
		5	谷　本　進　治			代表取締役副社長	
		6	中　村　真　一			代表取締役副社長	
		7	井　上　昭　彦			代表取締役副社長	
		8	宮　本　勝　弘			代表取締役副社長	
		9	西　浦　　新			常務取締役	
		10	飯　島　　敦			常務取締役	
		11	安　藤　　豊			常務取締役	
		12	大　塚　陸　毅	社外	独立	非執行	社外取締役	元東日本旅客鉄道社長
		13	藤　﨑　一　郎	社外	独立	非執行	社外取締役	元駐米大使
		14	伊　岐　典　子	社外	独立	非執行	社外取締役	元東京労働局長、元駐ブルネイ大使
	監査役	1	竹　内　　豊			非執行	常任監査役（常勤）	
		2	吉　江　淳　彦			非執行	常任監査役（常勤）	
		3	釣　部　正　人			非執行	監査役（常勤）	
		4	永　易　克　典	社外	独立	非執行	社外監査役	元三菱東京ＵＦＪ銀行頭取
				社外	独立			
		5	大　林　　宏			非執行	社外監査役	元検事総長
		6	牧　野　治　郎	社外	独立	非執行	社外監査役	元国税庁長官
		7	東　　誠一郎	社外	独立	非執行	社外監査役	公認会計士

（注）　社外：社外役員　独立：独立役員　非執行：非業務執行役員

「**役員人事・報酬会議**」は、会長、社長及び社長が指名する3名の社外役員（合計5名）が、取締役会全体や監査役会の構成や取締役の報酬体系や報酬水準等、当社の役員人事・報酬に関わる事項全般について、広く議論・検討する場として位置づけております。「委員長（議長）」は代表取締役社長です。
＜コーポレートガバナンス報告書2018.12より抜粋＞

取締役の報酬

「取締役の報酬は、現金による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も付与すべく全額業績連動型としております。

具体的には、求められる能力及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、これを当社の連結当期損益及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、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報酬額を決定することとしております。

なお、取締役及び監査役の退職慰労金制度は2006年に廃止しております。また、取締役及び監査役の賞与については、2013年に「取締役及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おります。」

＜コーポレートガバナンス報告書2018.12より抜粋＞

３．課題と取組

課題と取組

1. Implementation

2. 役員体制

3. 政策保有株式

   495社（2012.10）⇒361社(2018.3)

4. コンプライアンス

   「情報の良い流れ」

5. その他

取締役会の権限に関する日米比較

日本 （監査役設置会社の場合）	米国 （モデル会社法）
1. 株主総会議案の決定	1. 株主総会議案の決定 （附属定款の制定・変更等）
2. 配当の決定（定款授権の場合）	2. 配当の決定
3. 代表取締役、業務執行取締役の選定及び解職	3. 最高経営責任者その他執行役員の選定及び解職 取締役又は委員会の欠員補充
4. 取締役の職務遂行・業務執行の監督	4. 取締役の職務遂行及び執行役員等の業務執行の監督
5. 重要な業務執行の決定	

日本 （監査役設置会社の場合）	米国 （モデル会社法）
1. 株主総会議案の決定	1. 株主総会議案の決定 （附属定款の制定・変更等）
2. 配当の決定（定款授権の場合）	2. 配当の決定
3. 代表取締役、業務執行取締役の選定及び解職	3. 最高経営責任者その他執行役員の選定及び解職 取締役又は委員会の欠員補充
4. 取締役の職務遂行・業務執行の監督	4. 取締役の職務遂行及び執行役員等の業務執行の監督
5. 重要な業務執行の決定 ① 重要な財産の処分・譲受け （出資、融資、担保提供等を含む） ② 多額の借財 ③ 重要な使用人の選任・解任 ④ 重要な組織の設置、変更等 ⑤ 社債発行時の重要事項 ⑥ 内部統制システムの整備 ⑦ その他の重要な業務執行の決定 （年度事業計画、予算、主力商品決定、年間採用計画等）	※ 基本財務・事業計画の承認、財務書類の承認等を取締役会の役割とする会社がある。 （例. Ford）

機関設計別の社長/CEOの選定手続き

		監査役設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社
CEO/社長の選定		取締役会が決定 （各社の任意により、委員会等を関与させることができる）		
取締役の選任		株主総会が決定		
	取締役候補者の決定	取締役会が決定 （各社の任意により、委員会等を関与させることができる）	指名委員会が決定	取締役会が決定 （各社の任意により、委員会等を関与させることができる）

より薄くて、強くて、加工し易い
鉄の製造を求めて

ご清聴ありがとうございました。