



# 呉地区全設備休止 について

2021年5月20日

日本製鉄株式会社 瀬戸内製鉄所

# 目次

**I. 吳地区全設備休止に至った背景**

**II. 雇用対策および協力会社対応**

**III. 解体撤去・跡地活用**

# I. 呉地区全設備休止に至った背景

---

## ～日本鉄鋼業を取り巻く需給構造の大幅な変化～

市場  
見通し

高齢化・人口減少による需要の縮小  
お客様の現地生産化拡大による間接輸出の減少

**国内需要の減少懸念**

中国における内需減少  
中国ミルの中国沿岸部・ASEANにおける一貫能力増強

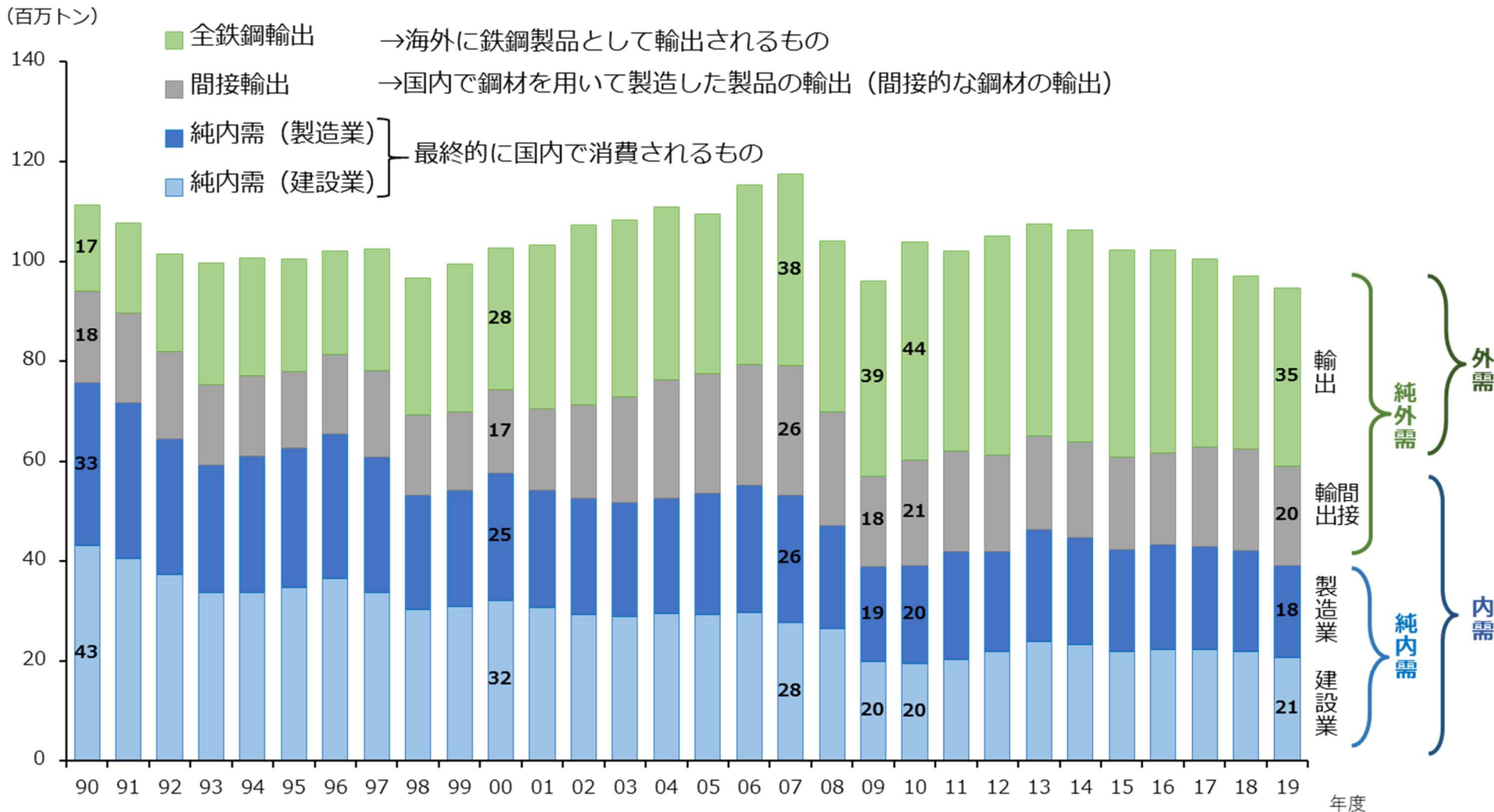
**輸出市場の競合激化懸念**

当社  
固定費  
構造

主力製鉄所が建設から50年以上経過

**選択と集中により抑制してもなお  
大規模な老朽更新投資が必要**

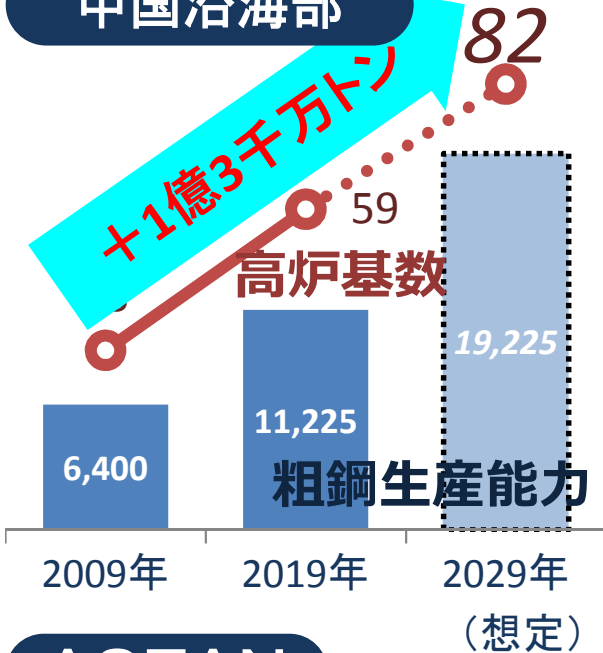
## 鋼材消費(内外需別)



出典: 日本鉄鋼連盟

# 東アジア粗鋼能力増大→競争の更なる激化～

## 中国沿海部



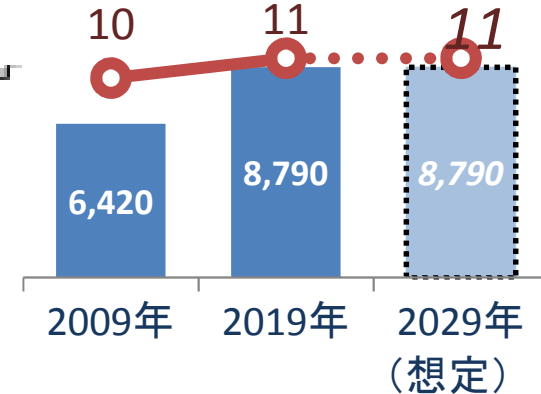
★……中国沿岸部新規ミル

## 中国沿岸部 新規ミル能力拡大

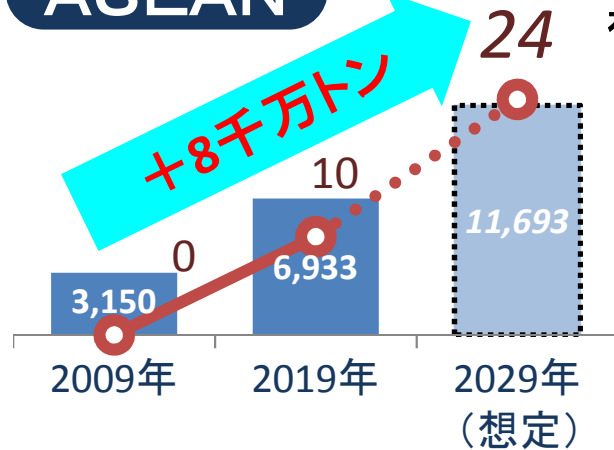


単位：高炉基数  
単位：万t/年

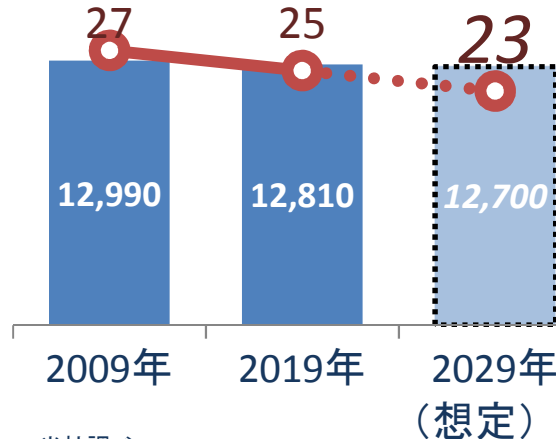
## 韓国



## ASEAN



## 日本



「高炉基数：能力100万t/年以上の高炉基数」

(出典)OECD Statistics、当社調べ  
2029年想定は「計画」、「構想」等、未確定の新規設備投資案件等を含む。

## 2. 弊社実行施策の考え方

外部環境：長期的な内需減少、輸出採算性の悪化

内部環境：老朽更新を含めた高水準の設備投資継続

⇒ **輸出比率の拡大によって国内生産規模を維持する  
現状のビジネスモデルを継続することは困難**

「注文構成高度化」「設備新鋭化」「集中生産」により国内事業を再構築し  
市場に提供する付加価値の拡大により成長

商品と設備の取捨選択

集中生産

最適生産体制の構築

注文構成高度化

設備新鋭化

戦略商品への積極投資

技術力を確実に収益に結実

# 最適生産体制の実現

## 集中生産

### 商品の取捨選択

汎用グレードのウェイトを引下げ  
低採算輸出の継続を前提として  
設備維持するビジネスモデルからの脱却

### 設備の取捨選択

生産設備構造対策により  
競争力優位な設備に生産を集約  
競争力劣位な設備を休止

能力規模の適正化  
固定費規模の適正化

溶融亜鉛めっきライン設置

電磁鋼板能力・品質向上対策

次世代型熱延設置

戦略商品の  
能力・品質向上対策への投資

競争力優位な設備に選択投資  
生産性向上・コスト改善・体質強化

高付加価値商品のウェイト向上

限界利益単価の向上

高炉改修














コークス炉リフレッシュ

## 注文構成高度化

## 設備新鋭化

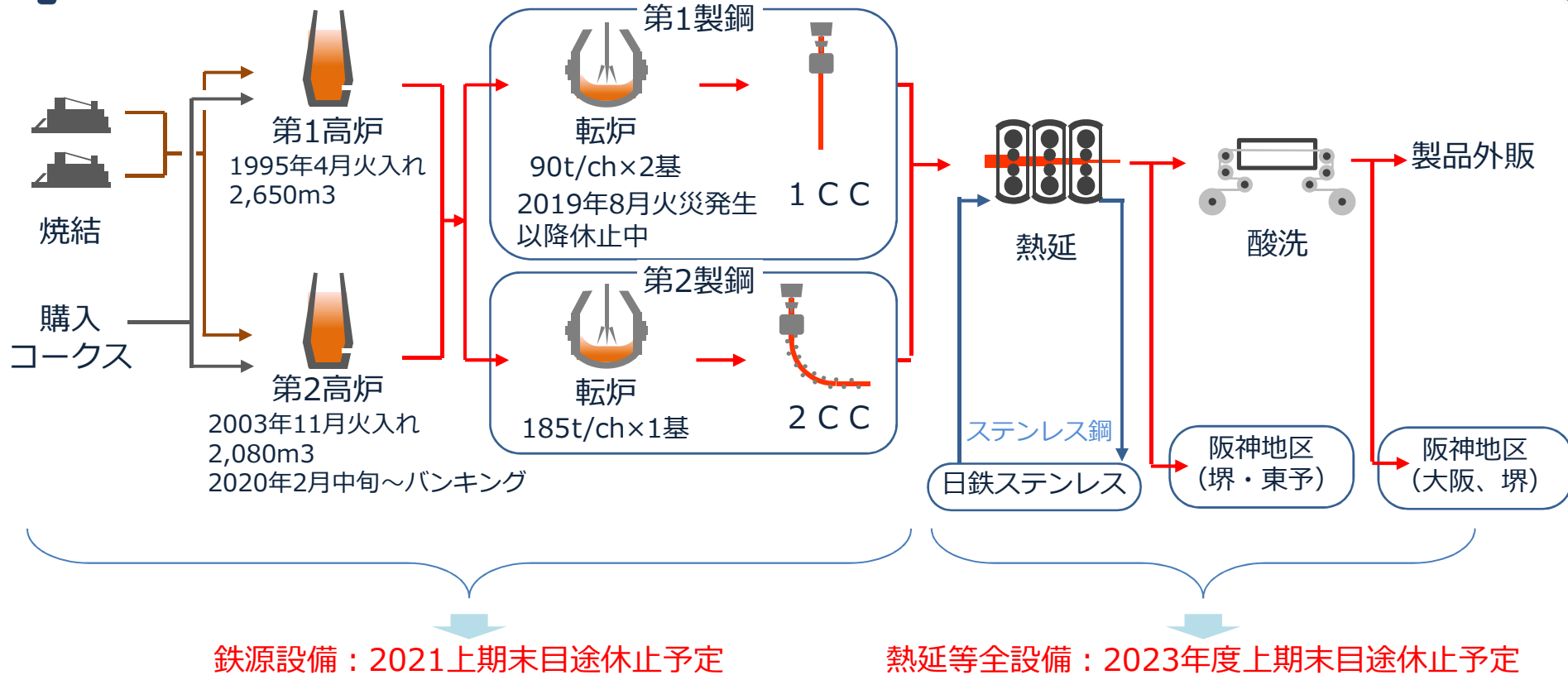


# 生産設備構造対策 主要対象ライン増減

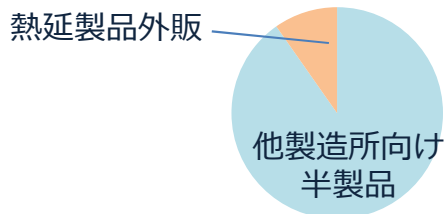
	2020年 以前公表	2021.3 公表	累計	対策前⇒対策後
 <b>高炉</b>	▽4基	▽1基	▽5基	<b>15⇒10</b> 基
 <b>連続鑄造機</b>	▽5基	▽3基	▽8基	<b>32⇒24</b> 基
 <b>厚板ライン</b>	▽1ライン	▽1ライン	▽2ライン	<b>4⇒2</b> ライン
 <b>大形ライン</b>	-	▽2ライン	▽2ライン	<b>4⇒2</b> ライン
 <b>シームレス鋼管ライン</b>	-	▽1ライン	▽1ライン	<b>3⇒2</b> ライン
 <b>UO鋼管ライン</b>	▽1ライン	▽1ライン	▽2ライン	<b>2ライン⇒-</b>
 <b>熱延ライン</b>	▽1ライン	-	▽1ライン	<b>7⇒6</b> ライン
 <b>冷延ライン</b>	-	▽2ライン	▽2ライン	<b>17⇒15</b> ライン
 <b>めっきライン</b>	-	▽3ライン	▽3ライン	<b>19⇒16</b> ライン
 <b>特殊ステンレス冷延ライン</b>	-	▽2ライン	▽2ライン	<b>4ライン⇒2ライン</b>
<b>チタン原材料ライン</b>	-	▽1ライン	▽1ライン	<b>1ライン⇒-</b>
<b>チタン丸棒製造専用設備</b>	▽1ライン	-	▽1ライン	<b>1ライン⇒-</b>
 <b>チタン溶接管製造ライン</b>	▽1ライン	-	▽1ライン	<b>1ライン⇒-</b>
 <b>日鉄ステンレス(株)冷延ライン</b>	-	▽4ライン	▽4ライン	<b>13ライン⇒9</b> ライン
 <b>日鉄ステンレス(株)電気炉</b>	-	▽1基	▽1基	<b>4⇒3</b> 基

# 3. 呉地区を対象とする理由等

## 呉地区 主要設備フロー

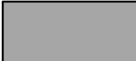


## 呉地区出荷構成



# <参考> 他所比較

	室蘭製鉄所 (北海製鉄)	東日本製鉄所		名古屋製鉄所
		鹿島地区	君津地区	
高炉	No. 2 (3,014m <sup>3</sup> )	No. 1 (5,370m <sup>3</sup> )	No. 2 (4,500m <sup>3</sup> )	No. 1 (5,443m <sup>3</sup> )
		No. 3 (5,370m <sup>3</sup> )	No. 4 (5,555m <sup>3</sup> )	No. 3 (4,300m <sup>3</sup> )
粗鋼生産量 (2019年度)	149万 t	687万 t	683万 t	581万 t
備考		2024年度末 No. 3高炉休止予定		

 = 休止対象

	関西製鉄所 和歌山地区	瀬戸内製鉄所 呉地区	九州製鉄所		
			八幡地区		大分地区
高炉	No. 1 (3,700m <sup>3</sup> ) (バンキング中)	No. 1 (2,650m <sup>3</sup> )	戸畑No. 4 (5,000m <sup>3</sup> )	小倉No. 2 (2,150m <sup>3</sup> )	No. 1 (5,775m <sup>3</sup> )
	No. 2 (3,700m <sup>3</sup> )	No. 2 (2,080m <sup>3</sup> ) (バンキング中)			No. 2 (5,775m <sup>3</sup> )
粗鋼生産量 (2019年度)	472万 t	231万 t	345万 t	111万 t	865万 t
備考	2021年上期末 No. 1高炉休止予定	2021年上期末 高炉・製鋼休止予定		2020.7休止済	

# 呉地区を対象とする理由

## 【呉地区の特色】

### 設備規模が小さい

- ・ 高炉の炉内容積は他所の大型高炉の半分以下

低い生産性

### コークス炉がない

- ・ エネルギーバランスや熱効率が悪い
- ・ 外部コークス・ガスの購入が必要

製造コスト高

### 半製品供給ミル

- ・ 所間搬送の物流コストがかさむ

製品コスト高

- ① 製品としてのコスト、今後の老朽更新設備投資費用（トン当たり）とも、**グループ内拠点で最も高い**
- ② 呉地区が供給している半製品は**他拠点にて安価に代替生産が可能**

以上により、**一貫生産・出荷能力やコスト競争力、商品力等がグループ内で劣っていると判断**

## Ⅱ. 雇用対策および協力会社対応

---

# 雇用対策の基本方針

- 当社社員はもとより、今回の対策で影響を受ける関係協力会社についても「雇用の場」の確保に最大限取り組み、関係協力会社も含めた**当社グループ社員全員の新たな「雇用の場」の確保**を目指していく。
- **生産設備休止となる遅くとも半年前程度を目途に、**新たな雇用の場を提示し、その後の期間を具体的な実行に向けた準備期間とすることで、円滑な配置転換を図っていく。

# 雇用対策の検討・実行体制

## 1. 基本的な考え方

- ・ 本社および関係する製鉄所が連携し、**全社を挙げた体制**にて対応策を検討・実行
- ・ 本社および瀬戸内製鉄所には、対応策の適切な実施のために**必要な組織・人員を強化**

## 2. 具体的な体制（2020年4月スタート）

### (1) 本社

- ・ 人事労政部長（執行役員）を総責任者とし、その下に**新たな組織（「直協雇用対策推進室」）を設置**、人員を強化

### (2) 瀬戸内製鉄所

- ・ **新たに「労働・購買部」を設置**、当該部長が弊社社員および協力会社に関する現地対応を統括するとともに、人員も強化
- ・ 地域との窓口機能強化を図るべく**新たに設置した「総務部部長代理」職位、「呉総務室」とも連携**

# 取り組み施策とスケジュール

	20上	20下	21上	21下	22上	22下	23上	23下	24上
設備休止 スケジュール			▲鉄源設備休止					▲熱延等 全設備休止	
当社社員	● 1次面談 (Step1,2)	● 2次面談 (Step1,2) ● 全体マッチング (Step1,2)	● 3次面談/転勤先打診 (Step1) ● 転勤先説明会 (現地見学含む)	● 4次面談/転勤応諾確認 (Step1) ● 転勤 (Step1、10月-)			● 3次面談/転勤先打診 (Step2) ● 転勤先説明会 (現地見学含む)	● 4次面談/転勤応諾確認 (Step2)	● 転勤 (Step2、10月-)
協力会社	● 各社意向確認 ● 会社マッチング	● 転勤先説明会 (現地見学含む)	● 個人マッチング→ ● 転職先打診→ (Step1,2)	● 転職先説明会 (現地見学含む) ● 転職先内定 (Step1,2)	● 転職 (Step1、10月-)				● 転職 (Step2、10月-)



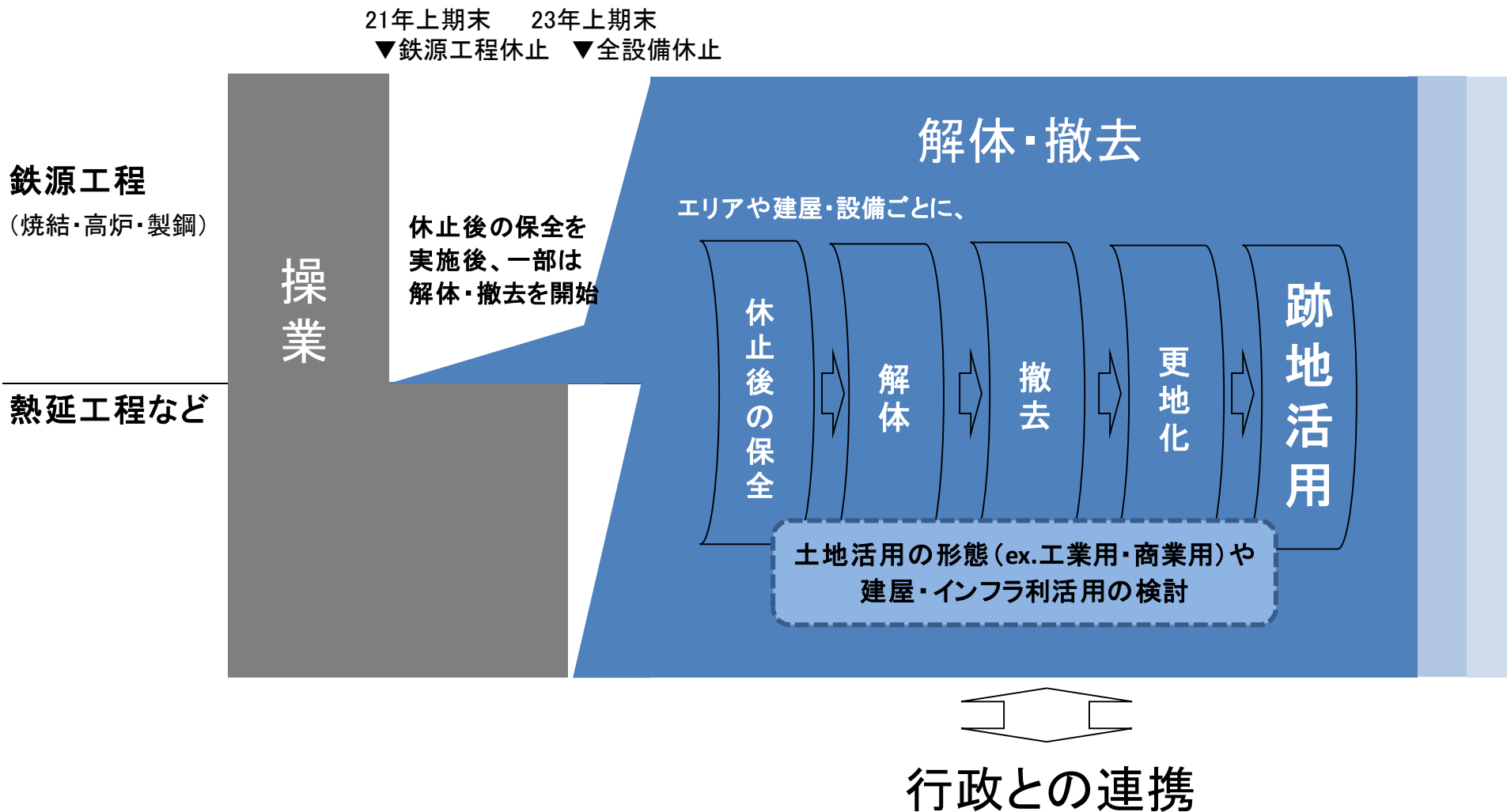
## Ⅲ. 解体撤去・跡地活用

---

# 解体撤去・跡地活用の基本方針

- 本格的な解体撤去は、大型重機を使用する非定常作業となるため、安全・防災上の観点から製造ラインの稼働中は実施できないことから、基本的に全設備が休止する2023年9月末以降に実施。
- 呉地区の土地は弊社にとって重要な資産であり、その跡地の適切な利活用については、弊社において責任をもって検討していく。
- また、解体・撤去については、①安全・防災上の観点、②建屋・インフラの利活用見極め、③トータルコスト等を総合的に考慮し、慎重に進める必要があり、相当の時間を要する。
- 跡地の具体的利活用については、土地活用の形態(ex.工業用・商業用)や活用ニーズを踏まえるとともに、解体撤去の進捗状況も加味して適切に検討していく。
- 検討に当たっては、行政とも連携・協議しながら取り組んでいく。

# 今後のステップ（イメージ図）



# 弊社における再開発事例（堺）

	国・大阪府	堺市
1987年	堺ほか広畑、八幡、釜石、室蘭の各高炉計5基の休止を決定・・・第1次『中期経営計画』	
1988年	弊社から大阪府に「堺国際マリンシティ開発基本構想」を提示	堺市が「堺産業振興ビジョン」を発表
1989年	「大阪湾ハブエリア開発推進協議会」設立	
1990年	☆ 高炉休止 弊社・大阪ガス共同で大阪府、堺市に「堺国際マリンシティ開発基本構想」を提示	
1991年	大阪湾ハブエリア開発推進機構発足、「大阪府ハブエリア開発整備構想検討委員会」の設置	
1993年	「堺北エリア開発整備協議会」発足（大阪府、堺市、弊社、大阪ガス等）	
1995年	大阪府・堺市・地権者間にて開発整備の基本方針に関する『覚書』の締結	
1996年	大阪湾臨海地域開発整備法に基づき「大阪府大阪湾臨海地域整備計画」を大阪府が申請、大臣承認	「堺北エリア2区開発事業計画検討委員会」発足
1998年	大阪湾ハブエリア促進協議会発足、堺北エリア開発整備協議会に2区開発に特化した「2区部会」を設置	
1999年	堺第2区整備計画検討委員会発足（協議会）	
2002年	国）都市再生特別措置法施行 国）都市再生特別措置法に基づく都市再生緊急整備地域指定（堺臨海地域：約95ha）	
2002年 ～現在	個別企業に対して土地の売却・賃貸実施	

# 弊社における再開発事例（堺）



