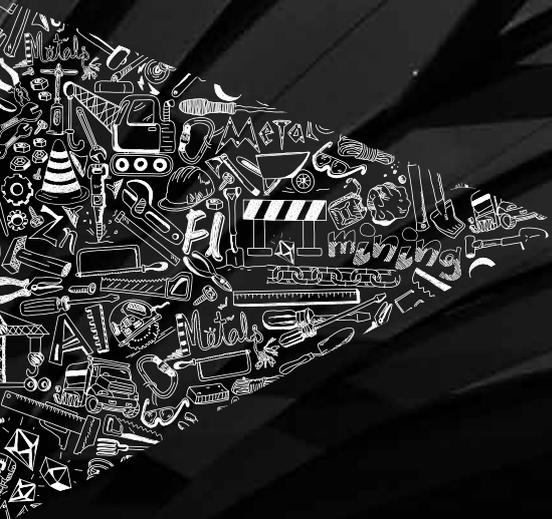


2013年 グローバル鉄鋼業界 これからの世界に対応する新戦略

エグゼクティブサマリー



Executive



垂直統合のメリットは、原料コストをコントロールできることにあります。しかし、鉄鋼メーカーは、垂直統合が生み出す価値について厳しい目で再評価する必要があります。そして、原材料コストの管理について見直すべきです。

アーnst・アンド・ヤング グローバル鉄業 金属リーダー
マイク・エリオット

世界の鉄鋼業界にとって、 2013年は景気の谷となるのでしょうか？

2012年の鉄鋼需要はわずかながらも拡大し、老朽化した生産設備の閉鎖があつたにもかかわらず、世界的な生産過剰は一年前よりも深刻化しています。これは、発展途上国を中心として生産設備が増え続けていることによるものです。

鉄鋼設備の稼働率は、依然として80%を下回っています。2013年も引き続き、余剰生産能力が鉄鋼業界のもっとも大きな問題となりそうです。

世界的な鉄鋼需要は、大幅には改善しない見通しです。需要の低迷にともなう余剰生産能力と原材料コストの変動から、高コスト体質の鉄鋼メーカーは企業の存続を問われることになるでしょう。

2014年および2015年には、老朽化してコストのかかる鉄鋼生産設備の閉鎖、需要の増加による稼働率の改善によって、業界の収益は改善する見通しです。生産性の低い設備の閉鎖は、政治的な介入を退け、ビジネス面での合理的な判断に基づく必要があります。

持続可能な価値の回復

アーnst・アンド・ヤングの2012年版鉄鋼業界レポートでは、鉄鋼メーカーが収益を確保するために取り組むべき課題として、カスタマーリーチ、事業環境変化への機敏な対応、コスト競争力および利害関係者からの信頼確保などを挙げ、その重要性が詳述されています。これらは2013年においても最優先課題となるはずで

特に、鉄鋼メーカーにとって今年最も大きな課題となるのは、企業価値を維持しながらいかにコスト競争力を保つかです。そのためには、新しい事業環境に適応できるのか、以下の観点から評価し、対処することが必要です。

- ▶ 垂直統合に価値はあるのか？
- ▶ コスト削減に戦略的に取り組んでいるか？
- ▶ 資本・資金の最適調達を達成しているか？

垂直統合の価値の再確認

ここ数年で、多くの鉄鋼メーカーは、石炭、鉄鉱石を含む鉱山を自らのサプライチェーンに取り込みました。しかしこうした動きは、原料コストをコントロールできるものの、企業価値に必ずしもプラスの結果をもたらさないことを、アーnst・アンド・ヤングの最新の分析は示しています。

鉄鋼メーカーは、垂直統合が生み出す価値を厳しい目で再評価する必要があります。そして、原材料コストや供給体制の管理、すなわち原料供給の長期契約や製造拠点を原材料サプライヤーの近くに移設するといった対応について見直すべきです。

戦略的なコスト削減

長引く不況にともない、コスト削減への取り組みは、鉄鋼メーカーの存続や今後の成長にとって最も重要になっています。この取り組みは不可欠ですが、経営戦略の全体像から逸脱することなく、将来的な価値の低下を引き起こさないようにすることが重要です。

summary

本レポートでは、キャッシュ・オペレーティング・コストを削減させるために、以下をはじめとして、現在使用されているさまざまなアプローチについて議論します。

- ▶ 赤字プラントの生産量削減による製品価格の安定化と供給過剰の是正
- ▶ 労働コストや労働生産性の見直し
- ▶ さまざまな仕入契約の解除・削減

最適な資本構造の構築

経済情勢の変化により、自らの資本構造が新しい経営環境にとって最適かどうかを評価せざるを得なくなっています。資産ポートフォリオと経営戦略とが一致しているかを客観的に見直す必要があります。企業の目的は、株主の利益を最大化しつつ、もっとも効率的な資本構造を達成するために資本の配分を最適化することです。そのため、効率的な資本配分をもたらす「キードライバー」に着目する経営者が増えています。

これは鉄鋼メーカーにとって特に重要です。なぜなら特定地域の市場における需要低下と過剰供給は、短期的支払能力に悪影響を及ぼし、更には信用格付けの引き下げや、より厳しい財務制限条項を招くおそれがあるからです。通常、資本マネジメントには以下が含まれます。

- ▶ 選択肢の拡大
- ▶ 資本の調達
- ▶ 非中核資産の処分

中国市場、再び

中国は、2012年に、需要の低迷、余剰生産能力、業界の分裂および収益性の低下などを経験しましたが、依然として鉄鋼分野では世界最大の市場です。中国政府は、「第12次5カ年計画」において、これらの問題の解決を目指しています。そこには、不均衡な経済成長の是正、消費主導型成長への転換、都市化の推進による地域振興といった目標が盛り込まれています¹。鉄鋼セクターにおいては、同計画の中で、先進技術利用の促進、エネルギー効率化と品質向上に焦点が当てられています。

同計画の実現は、国内および世界の鉄鋼需要に貢献するだけでなく、付加価値の高い鉄鋼生産を促進するものです。

インドが次の鉄鋼大国になる見通しは？

中国は非常に大きな市場ですが、インドも国内の鉄鋼消費拡大により、グローバル市場においてますます存在感を強めています。中間層の増加に都市化の進行が相まって、国内の鉄鋼消費量はさらに拡大するでしょう。インドは、過去数年間で急激な生産量の増加が見られ、粗鋼生産規模は世界第4位、海綿鉄については世界最大の生産国となっています。

インドの鉄鋼市場には、下記のような多くの成長機会が存在します。

- ▶ 都市部以外での需要の増大
- ▶ 道路建設の投資計画
- ▶ 鉄道網の拡大
- ▶ 自動車および電力分野での特殊鋼の需要増大
- ▶ 政府による製造業の再活性化

しかし、インドが次の鉄鋼大国となるには、以下のような点に課題があります。

- ▶ 用地確保と環境規制
- ▶ 原料炭の不足
- ▶ 国産鉄鉱石の供給力および価格
- ▶ 鉄鋼原料の採掘権付与に関しての地方政府の意向
- ▶ 物流インフラの不足
- ▶ 港湾設備の能力不足
- ▶ 先進技術の導入促進

1 "China's rebalancing push needs tailor-made policy," Shanghai Daily, 20 December 2012, Factiva, <http://global.factiva.com/ha/default.aspx>.

アーンスト・アンド・ヤングの グローバル鉱業・金属センターについて

グローバル鉱業・金属セクターの見通しは、堅調ながらも不安定なため、業界は経営の効率性やコストの最適化を常に視野に入れつつ、生産拡大を通じた将来にわたる成長に注力しています。また当セクターでは、ソーシャルライセンスと呼ばれる操業許可を維持することに関連する環境の変化や、熟練労働力の不足、巨額の資本を投下して行われるプロジェクトをいかに効果的に進めていくか、そして当セクターを重要な収入源としている政府の期待にいかに対応していくか、といった課題にも取り組んでいます。

アーンスト・アンド・ヤングのグローバル鉱業・金属センターは、貴社の可能性の実現をサポートすべく、世界中に専門家チームを配しており、深い業界専門性に基づく、アシュアランス、税務、トランザクション、およびアドバイザリーサービスの豊富な提供経験を有しております。

当センターは、人材とアイデアを結集し、鉱業・金属セクターの企業が直面する課題に対処し、今後の問題に備えるためのお手伝いをするとともに、貴社の目標達成や競争優位の構築を支援します。

グローバル/エリアコンタクト

グローバル鉱業・金属センター

Mike Elliott

Tel: +61 2 9248 4588
michael.elliott@au.ey.com

オセアニア

Scott Grimley

Tel: +61 3 9655 2509
scott.grimley@au.ey.com

中国・モンゴル

Peter Markey

Tel: +86 21 2228 2616
peter.markey@cn.ey.com

日本

Andrew Cowell(日本語対応)

Tel: +81 3 3503 3435
cowell-ndrw@shinnihon.or.jp

ヨーロッパ・中東・インド・アフリカ

Mick Bardella

Tel: +44 20 795 16486
mbardella@uk.ey.com

アフリカ

Wickus Botha

Tel: +27 11 772 3386
wickus.botha@za.ey.com

ロシア

Evgeni Khrustalev

Tel: +7 495 648 9624
evgeni.khrustalev@ru.ey.com

フランス・ルクセンブルク

Christian Mion

Tel: +33 1 46 93 65 47
christian.mion@fr.ey.com

インド

Anjani Agrawal

Tel: +91 22 6192 0150
anjani.agrawal@in.ey.com

英国・アイルランド

Lee Downham

Tel: +44 20 7951 2178
ldownham@uk.ey.com

北米・南米諸国・米国

Andy Miller

Tel: +1 314 290 1205
andy.miller@ey.com

カナダ

Bruce Sprague

Tel: +1 604 891 8415
bruce.f.sprague@ca.ey.com

南米・ブラジル

Carlos Assis

Tel: +55 21 3263 7212
carlos.assis@br.ey.com

サービスライン・コンタクト

グローバル・アドバイザリーリーダー

Paul Mitchell

Tel: +86 21 2228 2300
paul.mitchell@cn.ey.com

グローバルアシュアランスリーダー

Tom Whelan

Tel: +1 604 891 8381
tom.s.whelan@ca.ey.com

グローバル IFRS リーダー

Tracey Waring

Tel: +613 9288 8638
tracey.waring@au.ey.com

グローバル税務リーダー

Andy Miller

Tel: +1 314 290 1205
andy.miller@ey.com

グローバルトランザクションリーダー

Lee Downham

Tel: +44 20 7951 2178
ldownham@uk.ey.com

Ernst & Young

アーンスト・アンド・ヤングについて

アーンスト・アンド・ヤングは、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザリーサービスの分野における世界的なリーダーです。全世界の16万7千人の構成員は、共通のバリュー（価値観）に基づいて、品質において徹底した責任を果します。私どもは、クライアント、構成員、そして社会の可能性の実現に向けて、プラスの変化をもたらすよう支援します。

「アーンスト・アンド・ヤング」とは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのメンバーファームで構成されるグローバル・ネットワークを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。詳しくは、www.ey.comにて紹介しています。

アーンスト・アンド・ヤング ジャパンについて

アーンスト・アンド・ヤング ジャパンは、日本におけるアーンスト・アンド・ヤングのメンバーファームである新日本有限責任監査法人、新日本アーンスト・アンド・ヤング税理士法人、アーンスト・アンド・ヤング・トランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社、アーンスト・アンド・ヤング・アドバイザリー株式会社など、9つの法人で構成されます。各法人は法的に独立した組織です。詳しくは、www.eyjapan.com/jplにて紹介しています。

© 2013 Ernst & Young ShinNihon LLC.
All Rights Reserved.

本書又は本書に含まれる資料は、一定の編集を経た要約形式の情報を掲載するものです。したがって、本書又は本書に含まれる資料のご利用は一般的な参考目的の利用に限られるものとし、特定の目的を前提とした利用、詳細な調査への代用、専門的な判断の材料としてのご利用等はしないでください。本書又は本書に含まれる資料について、新日本有限責任監査法人を含むアーンスト・アンド・ヤングの他のいかなるグローバル・ネットワークのメンバーも、その内容の正確性、完全性、目的適合性その他いかなる点についてもこれを保証するものではなく、本書又は本書に含まれる資料に基づいた行動又は行動をしないことにより発生したいかなる損害についても一切の責任を負いません。

本書はSCORE ER0046の翻訳版です。

www.ey.com/miningmetals

ED 0114

