

# 2014年グローバル鉄鋼業界

チャンスの中に利益を見出す  
～ 将来の需要に備える ～



**EY**

Building a better  
working world



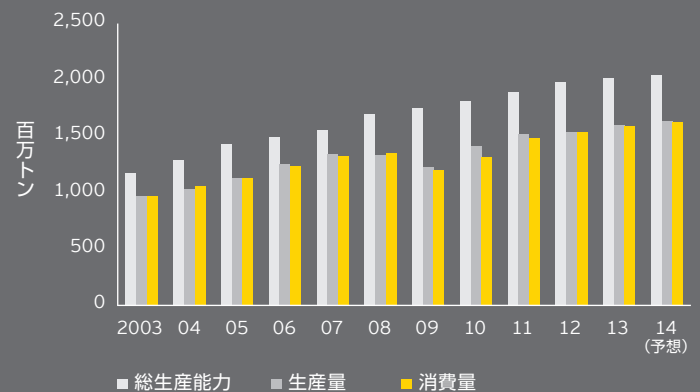
EY グローバル鉄鋼リーダー  
アンジャニ・アグラワル

「持続的な成長を確保するために、  
鉄鋼メーカーは自社のビジネスモデルの  
脆弱性と戦略の柔軟性を検討する  
必要があります」

## 鉄鋼業界にとって最大の脅威は過剰生産能力

鉄鋼需要の見通しが徐々に改善されているという兆しがある一方で、過剰生産能力は依然として鉄鋼業界にとって最大の脅威となっています。鉄鋼業界は長年にわたる過剰な生産設備とマージンの低下がもたらした過酷なプレッシャーに立ち向かうため、懸命に努力しています。

### 世界の鉄鋼メーカーの総生産能力、生産量および消費量



出典：World Steel Association, BREE and 'Initiating on Indian Steel Industry: Steel Support for Superiors Returns,' Metals & Mining, Jefferies, 2 October 2013.

生産設備の一部は今後10年間に削減が予想されているものの、一方で鉄鋼メーカーは2020年にかけて生産能力の増強計画を発表しており、鉄鋼メーカーの設備投資が依然として活発であることが分かります。

しかし、これらの新規の設備投資を考慮した上で、鉄鋼業界が持ちこたえられるだけのマージンに達するためには、全世界で約3億トン分の生産設備を削減し、設備稼働率を80%未満から85%超に引き上げる必要があります。

生産設備の恒久的な閉鎖が市場にバランスをもたらす唯一の解決策ですが、多くの国で国有企業が関与していること、そして採算性の有無にかかわらず雇用維持のため政治的なインセンティブが加わることから、短期的にこの実現には困難が伴うでしょう。

中国政府は、2018年までに8,000万トン分の生産能力を削減することを政策に掲げていますが、世界全体では生産設備は増加しています。

中国では市場の再編と統合が進み、今後一握りの大規模鉄鋼メーカーが出現し、国際競争の激化につながるでしょう。

# エグゼクティブ サマリー



## 競争の激化が市場に 変革をもたらす

鉄鋼メーカーは、価格のボラティリティ（変動性）、需要の中心地のシフト、複雑なサプライチェーン、生産性、費用効果などの多くの課題に取り組んでいます。生き残りを賭けた鉄鋼メーカーの競争が激化し、特に高付加価値、高マージンの鉄鋼製品で顕著になるとみられています。

また、市場競争の激化は、鉄鋼業界で限界費用曲線が平坦になっていることから生じるでしょう。熱間延圧コイル(HRC)メーカーの85%は、限界生産費(追加1トン当たりの生産コスト)の差が100米ドル未満の中で事業を営んでおり、さらに46%は限界生産費の差が50米ドル未満の間でひしめき合っていると思われます。費用曲線上でメーカー間の序列にほとんど差がない場合、生産性の向上または資本コストの変化など、事業環境におけるわずかな変化が、順位や競争力、最終的には企業存続といった急激な変化につながる可能性があります。こうした変化を常に注視し、常に新たな価値を作り出せるかどうか、成功の鍵となるでしょう。

負債比率が高く、資金調達の手段が限られている鉄鋼業界では、今後2～3年に生産能力の10～15%を削減するよう圧力が高まるでしょう。これによって、以下のような影響が考えられます。

- ▶ 鉄鋼業界の合理化を目的とした、強者が弱者を吸収するM&Aの増加
- ▶ 金利上昇前の低金利を活用した早期の借換え
- ▶ 企業価値を高めるためのポートフォリオ最適化
- ▶ 資本をどこに振り向けるかという複雑なジレンマ。原材料確保のため上流アセットに投じるべきか、シェア拡大に向けてバリューチェーンに投じるべきか

原料炭および鉄鉱石市場は、市場に余剰感が生まれ、価格が低下しているにもかかわらず、ボラティリティの高さが続く可能性が大きいでしょう。

これらの市場は寡占状態にあり、数社が世界貿易を支配しています。

このため、数社による生産調整により市場のバランスを変え、価格に影響を及ぼすことが可能となります。

鉄鋼メーカーは垂直統合により、原材料価格の変動や供給の安定性といった課題に対応してきましたが、消費者は鉄鋼デリバティブを用いてこうした課題に取り組んでいるようです。金融商品は、中国および韓国の鉄鋼メーカーを含むアジアの鉄鋼メーカーの間で利用が増加傾向にあります。

しかし、鉄鋼デリバティブ市場における鉄鋼メーカーの占める割合は、依然として低いままです。

## 将来の需要に備える

世界経済における変化のスピードや度合い、そしてグローバルに統合された鉄鋼ビジネスに影響を及ぼす要因がますます複雑に絡み合っていることから、広い視野を持つことが極めて重要となります。

鉄鋼メーカーが成功するためには、プロダクトミックスを最適化し構築する方法を見極め、新たな市場に資金を投じる準備ができているかを判断する必要があります。

需要は発展途上国へとシフトを続けており、鉄鋼業界は中国に向かい、ブラジル、ロシアおよびインドにも注目しています。

また、都市化が進むアフリカでは、今後、需要の争奪戦により、数年以内に現在の状況がまったく変わってしまう可能性もあります。

世界中の大半の鉄鋼市場で景気が上向き、需要が増大する兆しがあります。

## インフラ整備 —

都市化と中産階級の増加は、引き続き建設業界における鉄鋼需要を増加させる世界的なトレンドとなるでしょう。

インフラ投資の増加から、2013年の“long products(条鋼製品)”の世界的な需要は、前年比で8%増加しています。

アジアの建設市場は、引き続き、インフラ整備・建設市場の成長の主な牽引役となっており、建設総支出額の40%前後を占めています。

## 自動車 —

新興国と先進国の両市場で、自動車業界の鉄鋼需要が増大するでしょう。米国、ブラジル、日本、中国は自動車業界の中心地であり、これらの地域では、2016年までに年率で5～11%の成長率が見込まれています。他の素材により代替される恐れはあるものの、鉄鋼は依然として乗用車に用いられる素材の70%近くを占めており、AHSS(高性能の高強度鋼材)などの付加価値のある製品により、鉄鋼メーカーがシェアを獲得するチャンスが十分あります。

## 石油・天然ガス —

石油・天然ガス業界では、上流部門において今後数年にわたり、年間平均支出額6,570億米ドルに上る大規模な設備投資を続けると予想されます。これにより、特に非在来型プロジェクトで用いられる高品質のOCTG(油井管)の需要が高まるはずですが、さらに、配給用パイプラインや製油所など、石油・天然ガスの他のバリューチェーンに対する大幅な投資も予想されています。

## 2014年は鉄鋼業界にとって ターニングポイントとなるか？

鉄鋼メーカーが成功できるかどうかは、高いマージンをもたらす市場機会にスピーディに対応できるかどうかにかかっています。

昨年発行されたEYの『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』では、2013年に鉄鋼市場は底打ちしたのかどうかは問われました。2013年に市況が大幅に改善するという期待は、過剰生産能力が引き続き鉄鋼業界の重荷となったため実現せず、中国を除いて、鉄鋼需要の伸びは予想を下回りました。

しかし、マージンの安定や改善を反映して価格動向と業績が好転した結果、成長の兆しはみられています。2013年に比べ、2014年の見通しは若干好転するとみられ、2015年以降はさらに成長が見込まれます。鉄鋼業界は将来を見据えて計画を立案し、チャンスを利益に変え、将来の需要を取り込むことに注力しています。すぐに状況が変化するわけではありませんが、需要の中心地は変化するでしょう。しかし、鉄鋼業界は今後10年間で次第に勢いを増すと予想され、今後の状況も楽観的です。

## Area contacts

### Global Mining & Metals Leader

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

### Oceania

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

### China and Mongolia

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

### Japan

Andrew Cowell (日本語対応)  
Tel: +81 3 3503 3435  
cowell-ndrw@shinnihon.or.jp

### Africa

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

### Commonwealth of Independent States

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

### France and Luxembourg

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

### India

Anjani Agrawal  
Tel: +91 982 061 4141  
anjani.agrawal@in.ey.com

### United Kingdom & Ireland

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

### United States

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

### Canada

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

### South America and Brazil

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

## Service line contacts

### Global Advisory Leader

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

### Global Assurance Leader

Alexei Ivanov  
Tel: +495 228 3661  
alexei.ivanov@ru.ey.com

### Global IFRS Leader

Tracey Waring  
Tel: +61 3 9288 8638  
tracey.waring@au.ey.com

### Global Tax Leader

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

### Global Transactions Leader

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

## EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

### EYについて

EY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ーなどの分野における世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い社会の構築に貢献します。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバル・ネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、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、ey.com をご覧ください。

### 新日本有限責任監査法人について

新日本有限責任監査法人は、EYメンバーファームです。全国に拠点を持つ日本最大級の監査法人業界のリーダーです。監査および保証業務をはじめ、各種財務アドバイザーの分野で高品質なサービスを提供しています。EYグローバル・ネットワークを通じ、日本を取り巻く経済活動の基盤に信頼をもたらし、より良い社会の構築に貢献します。詳しくは、www.shinnihon.or.jpをご覧ください。

### EYのグローバル鉱業・金属センターについて

鉱業・金属業界の見通しは、堅調ながらも不安定なため、経営の効率性やコストの最適化を踏まえつつ、生産拡大による将来的な成長に注力する必要があります。また、ソーシャルライセンスや熟練労働力の不足、プロジェクトの効率的な実行、そして天然資源を重要な収入源としている政府への対応といった課題にも直面しています。EYのグローバル鉱業・金属センターは、アシュアランス、税務、トランザクション、アドバイザーの各サービスに関する深い知識と業界における豊富な実績を持つプロフェッショナルからなるグローバル・ネットワークと連携、クライアントのさまざまなビジネスニーズに応えます。市場動向とその影響を明らかにし、業界に関するさまざまな課題に対する新たな見解を提供することによって、クライアントの目標達成と競争優位性の確立を強力に支援します。

© 2014 Ernst & Young ShinNihon LLC.  
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務及びその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。新日本有限責任監査法人及び他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

本書はSCORE no.ER0152の翻訳版です。