



JFE

JFEグループ

第5次中期経営計画

～「世界最高の技術とサービスを提供する
グローバル企業」を目指して～

2015年4月23日

JFEホールディングス



目次

1. 第4次中期経営計画のレビュー
2. 第5次中期経営計画
 - ・事業環境認識
 - ・グループ共通施策
 - ・事業会社別施策
3. 主要財務目標と株主還元方針

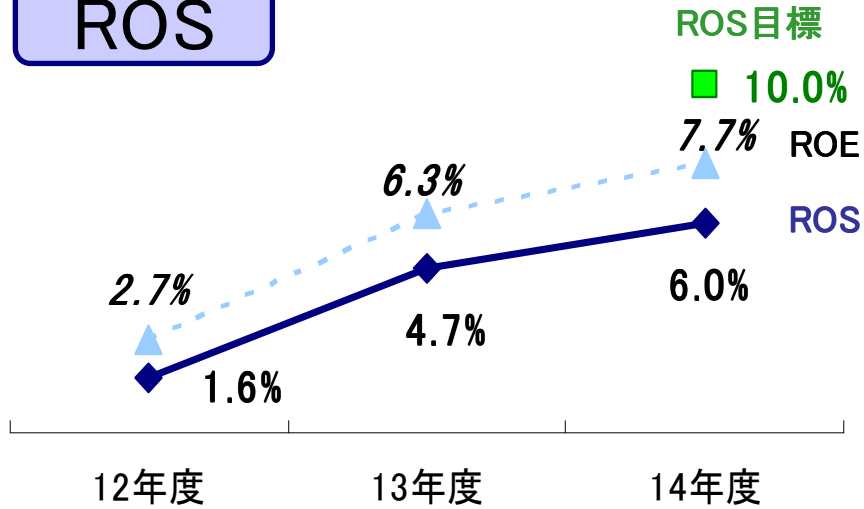
1. 第4次中期経営計画のレビュー



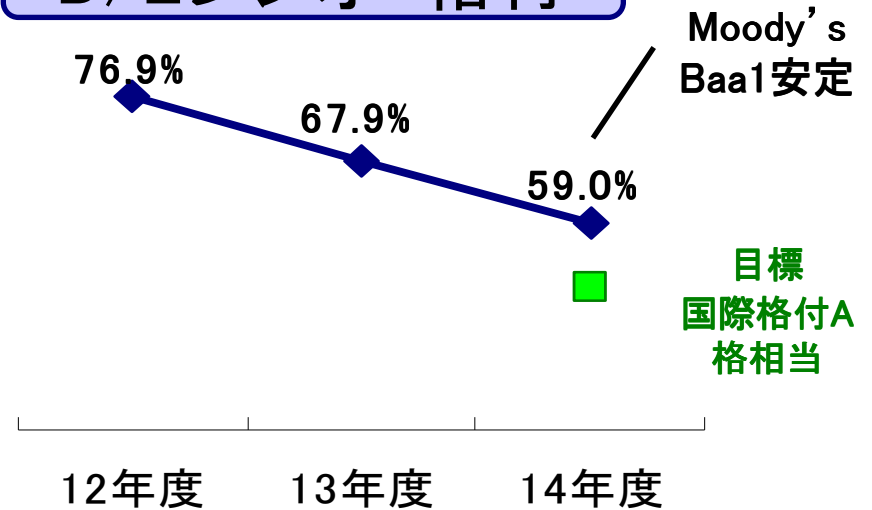
1. 第4次中期経営計画 達成状況

JFE

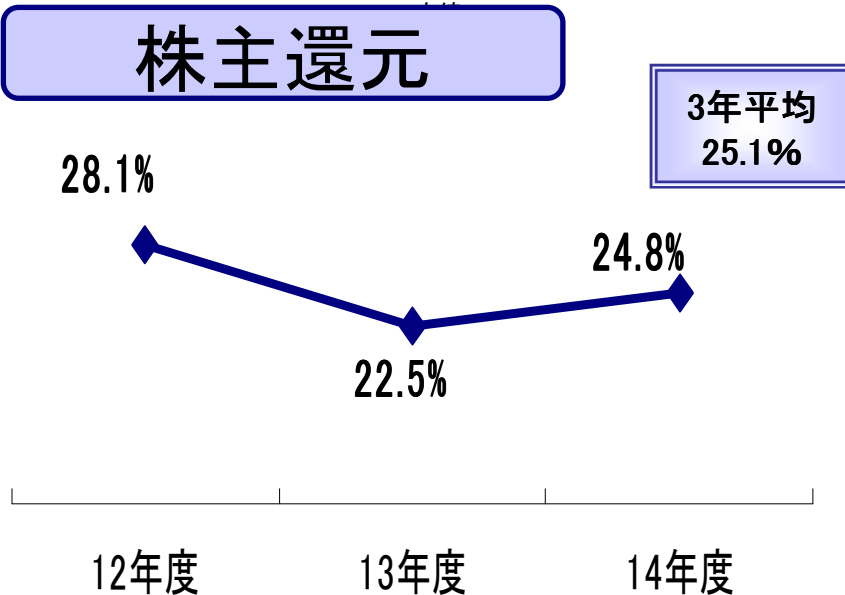
ROS



D/Eレシオ・格付



株主還元



【参考】3カ年累計キャッシュフロー(億円)

原資		用途	
当期純利益	2,800	配当金・有利子負債返済	1,400
		運転収支他	1,200
減価償却費	5,500	設備投資	5,700



1. 第4次中期中の実績①

JFE

【鉄鋼事業①】

主な取組み

2,400億円のコストダウン(3カ年累計)

中長期的視点に立った国内基盤整備の推進

海外プロジェクトの拡大

既存案件は安定・拡大

GJSS: 冷延・第2CGLの円滑立上げ

JSW: 当社技術供与による自動車用
鋼板供給開始、粗鋼生産量拡大

将来を見据えた新規投資実行

〈自動車用鋼板供給拠点拡大〉

JSGT: 立上げ(2013年4月)

JSGI: 建設開始
(2016年稼働予定)

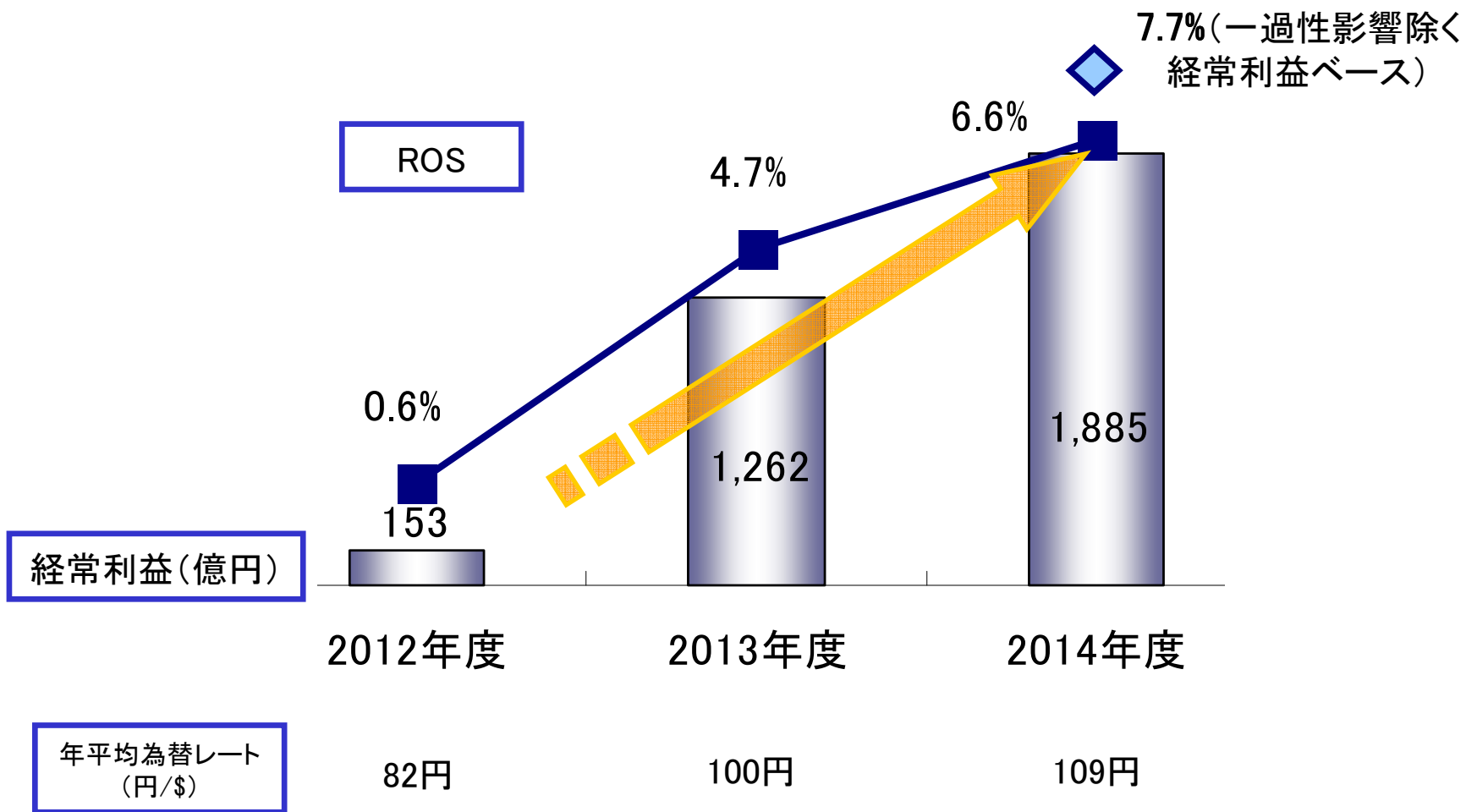
海外鉄源投資については、海外市場における鋼材供給過剰の継続等を鑑み、4次中期中の投資判断を見送った



JFE

1. 第4次中期中の実績②

【鉄鋼事業②】





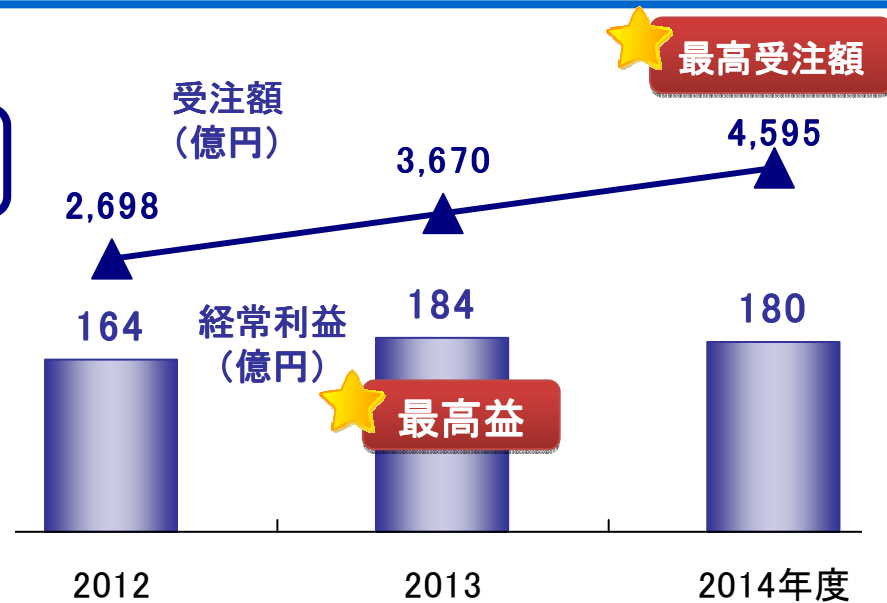
1. 第4次中期中の実績③

JFE

【エンジニアリング事業】

事業規模を拡大、受注増

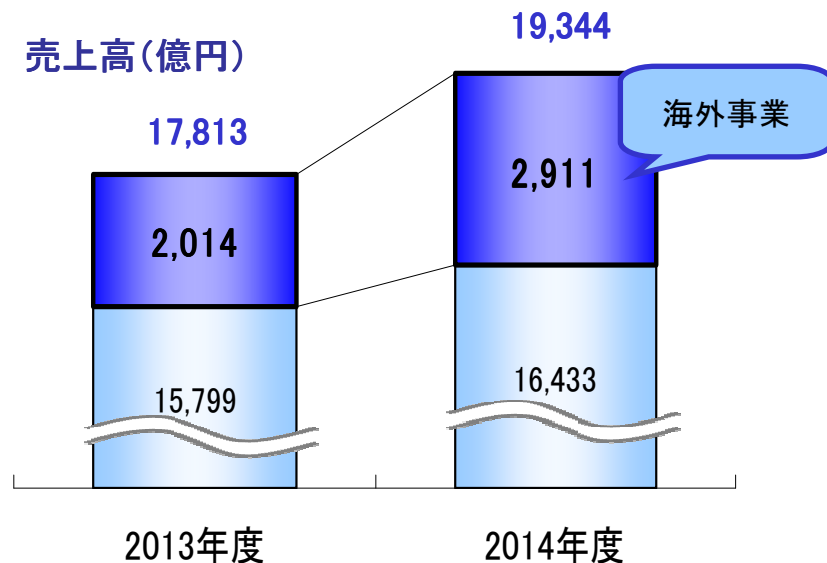
- ・環境分野・電力創生分野をはじめ受注好調
- ・13年度最高益、14年度には最高受注額更新
- ・スタンダードケッセル社買収等、海外事業拡大へ向け着実に進捗



【商社事業】

完全子会社化、M&A加速

- ・2012年10月、完全子会社化
- ・2014年度経常利益: 246億円
- ・北米事業の拡大
Kelly社買収、r. bourgeois社との合併設立等
- ・海外拠点拡大(18ヶ国36ヶ所)





JFE

1. 持続的な成長のための企業体質確立

ダイバーシティの推進、優秀な人材の確保・育成への取組み

女性の活躍推進



「なでしこ銘柄」2年連続選定



数値目標の設定

女性管理職社員数
2020年に3倍へ
(対2014年)

制度・設備の充実

育児休業最長3年
事業所内保育所設置 等



技能継承



テクニカルエキスパート制度導入

(2013年度～)

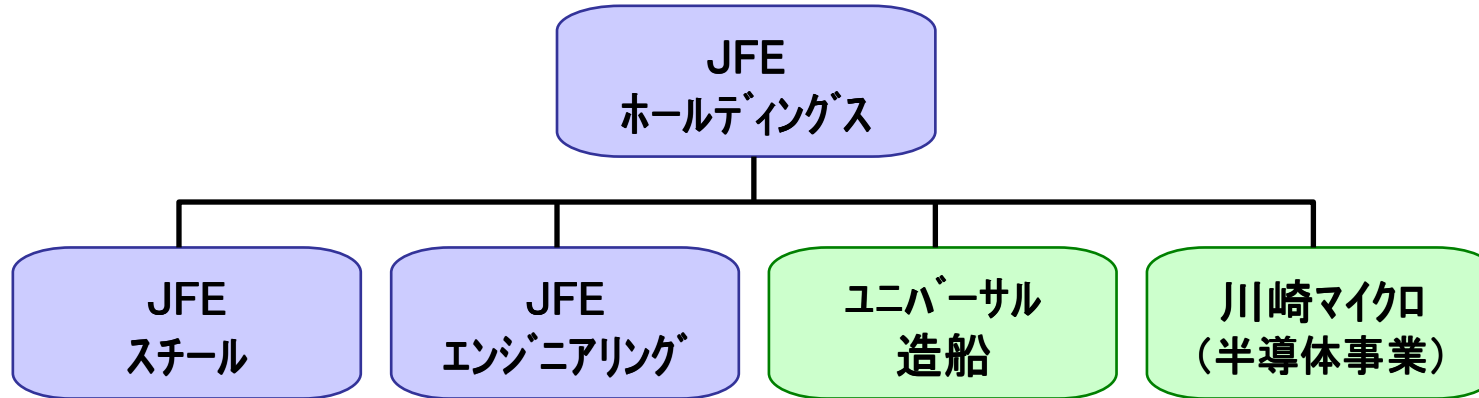
生産現場のベテラン社員・再雇用OBを人材育成専任者に



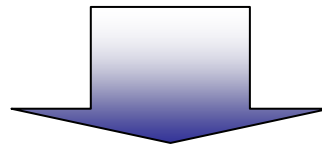
JFE

(参考) 事業ポートフォリオの再編

4次中期前

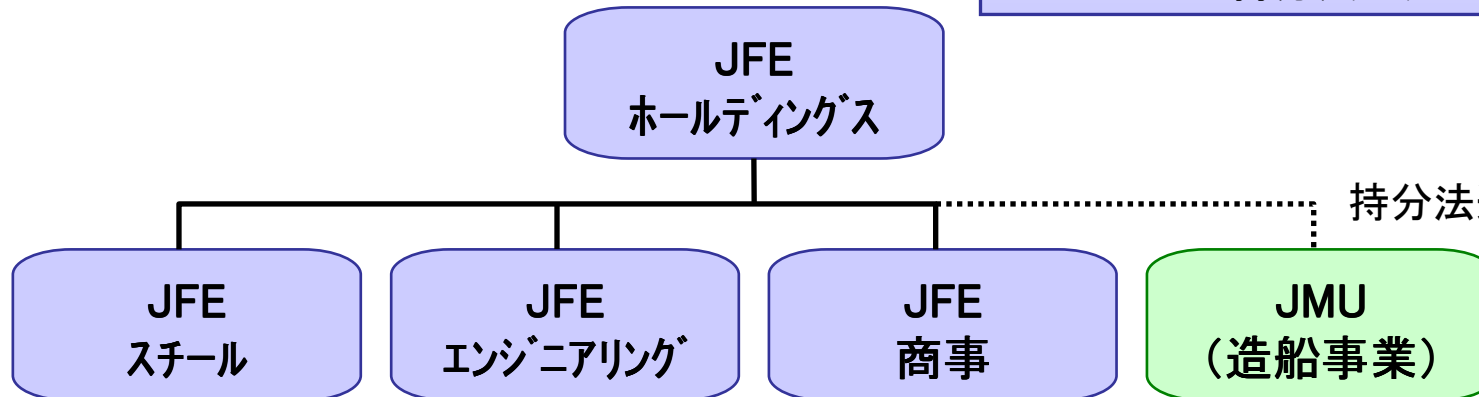


持分法適用子会社



- 12年7月 川崎マイクロ事業譲渡
- 12年10月 JFE商事の事業会社化
- 13年1月 JMU発足(造船事業の持分法化)

現在



持分法適用子会社



JFE

2. 第5次中期経営計画 (2015年度～2017年度)

JFEグループは、「技術優位性」・「多様な人材力」・「グループの総合力」を高め、国内収益基盤の強化と海外事業の収益拡大を推進することにより持続的な成長と企業価値の向上を図り、『お客様に世界最高の技術とサービスを提供するグローバル企業』の実現を目指します。



JFE

2. 第5次中期経営計画

【中期最終年度(2017年度)達成目標】

財務健全性	国際格付A格相当 (目標となるD/Eレシオ0.5倍程度)
資本効率	ROE10%超 ROEを経営目標として導入
【株主還元】	
配当性向	25%~30%程度 (従来25%)

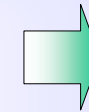


JFE

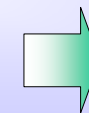
2. 第5次中期経営計画【事業環境認識】

国内需要

- 企業収益の好転
- 国土強靱化、オリンピック・パラリンピック需要
- 人口減、製造業の海外移転、財政問題に起因する公共投資減



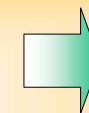
当面は堅調



2020年以降は減少へ

海外需要

- 東アジアの過剰能力状態
- インド・アセアン他新興国の社会インフラ増強等
- 省エネルギー・環境対応のニーズ拡大



当面は供給過剰継続



中長期的には需要拡大



JFE

2. 第5次中期経営計画【主要施策】

グループ共通施策

- (1) 国内収益基盤の強化
- (2) 技術優位性による企業価値向上
- (3) 海外事業の収益拡大
 - 海外投資額: 2,000億円/3カ年規模を計画
- (4) 多様な人材の確保と育成
- (5) 持続的な成長を支える企業体質強化



2. 第5次中期経営計画【鉄鋼事業】

JFE

「常に新たな価値を創造し、お客様とともに成長するグローバル鉄鋼サプライヤー」を目指します。

【経営目標】

➤ ROS(売上高経常利益率) 10% (中期最終年度(2017年度))

➤ JFEブランド4000への拡大 (将来的には5000を目指す)

主として以下の取り組みにより、上記目標の達成を目指す (詳細次頁以降)

◆ 国内製造基盤整備の継続的实施による、世界トップクラスの製造実力の維持・向上 ⇒ コスト削減、粗鋼生産量の安定的な拡大

◆ 海外事業の推進 ⇒ 収益貢献増加、ブランド拡大

◆ 品種高級化によるプロダクトミックス向上 ⇒ 収益率改善

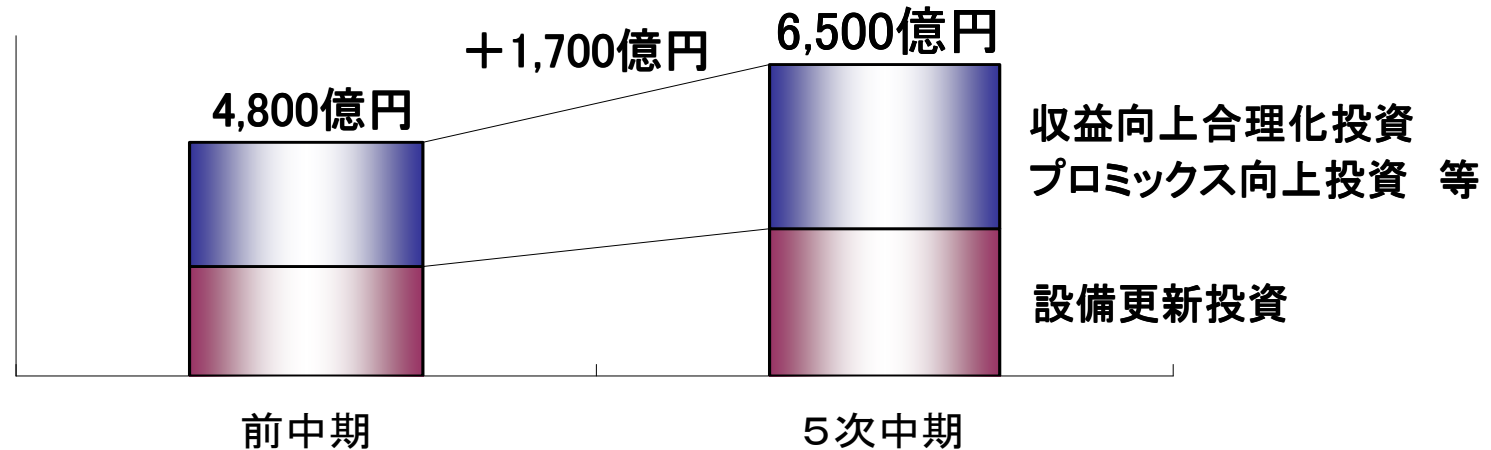


JFE

鉄鋼事業

国内設備投資：6,500億円/3カ年規模

製造基盤整備の継続的实施による安定製造・コスト削減の推進



主な設備投資：

- ◆ 設備更新投資の継続（対前中期約3割増）
- ◆ 収益向上合理化投資の継続
- ◆ 品種高級化を見据えたプロダクトミックス向上投資
- ◆ 製鉄所システムの刷新

- ◆ 設備補修：重点的な基盤整備の継続

コスト削減：1,100億円（3カ年累計）

主として投資効果の回収によりコスト削減を実現

主な投資効果案件：

◆前中期投資案件の効果発現

- ✓コークス炉更新関連（千葉 6Aコークス、倉敷 2・3コークス）
- ✓エネルギー関連（千葉 西発電所リフレッシュ）
- ✓予備処理関連（福山 3製鋼新転炉、千葉 脱Siステーション）
- ✓原料荷役関連（福山 アンローダー更新）

◆5次中期投資案件の効果発現

- ✓上工程・エネルギー関連、品種高級化関連等を実施予定

世界をリードする技術開発力強化

プロセス技術開発

商品開発(重点分野)



自動車



エネルギー



インフラ・建材

研究開発費

対前中期+10%

研究員数

対前中期+7%



海外事業の推進

JFE

【海外事業投資】 アジアを主戦場とした成長投資（重点3分野）

重点 3分野	アジア			NAFTA	中近東
	東アジア	東南アジア	西南アジア		
自動車 グローバル調達 対応徹底	・中国CGL (GJSS) ・中国 (JJP)★	・タイCGL (JSGT)★ ・インドネシア CGL (JSGI)★	・インド (JSW)★	・米国 (AK Steel)	
エネルギー 需要地にて 事業展開	・中国 (PYP) ・中国 (BHNC)	・シンガポール (JFE-TC)		・米国 (CSI)★ ・米国 (Benoit)★	・UAE (AL GHARBIA)★
インフラ・建材 アジアにターゲット絞 り事業展開		・ベトナム (J-Spiral)			

5次中期の重点地域

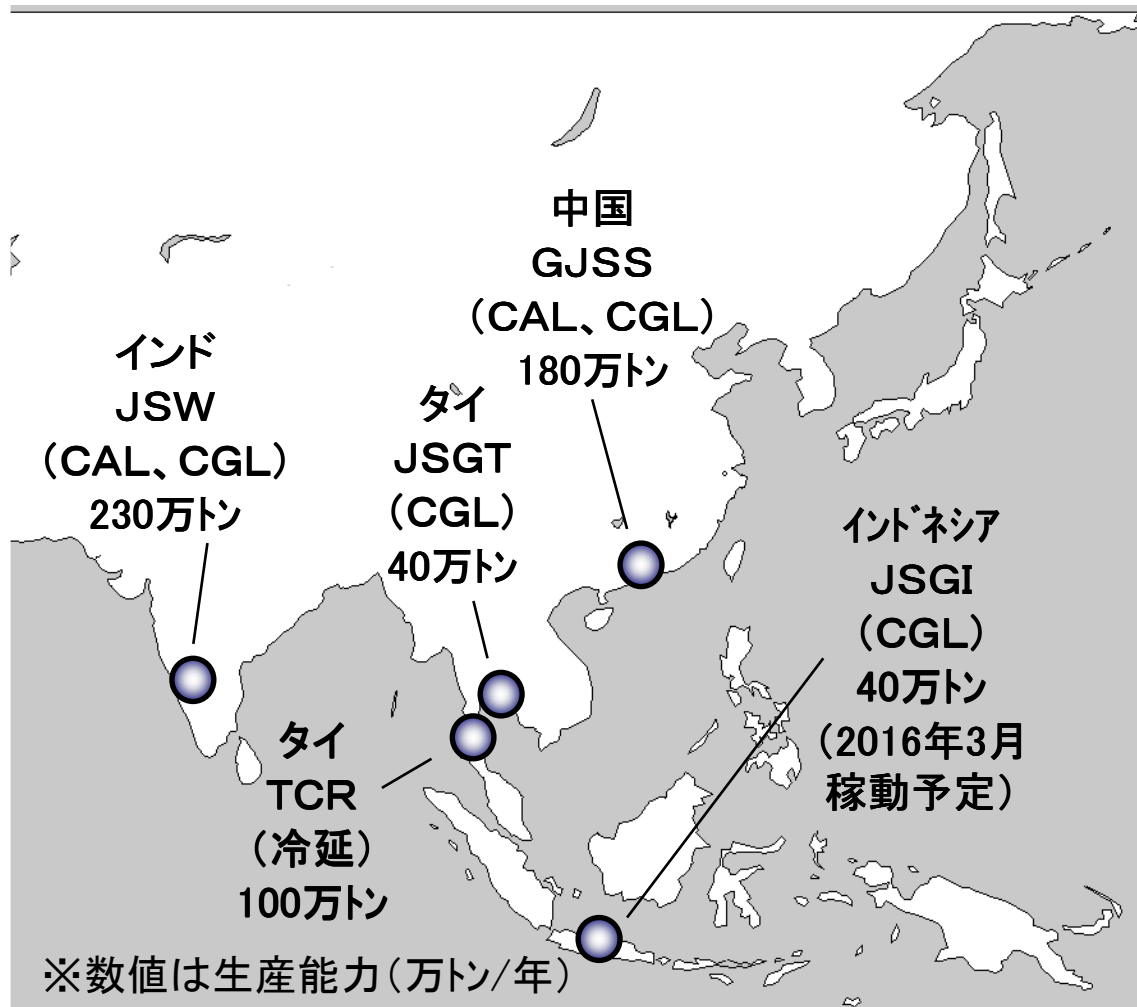
★ 4次中期中の進捗案件(新規投資・拡張・稼働等)



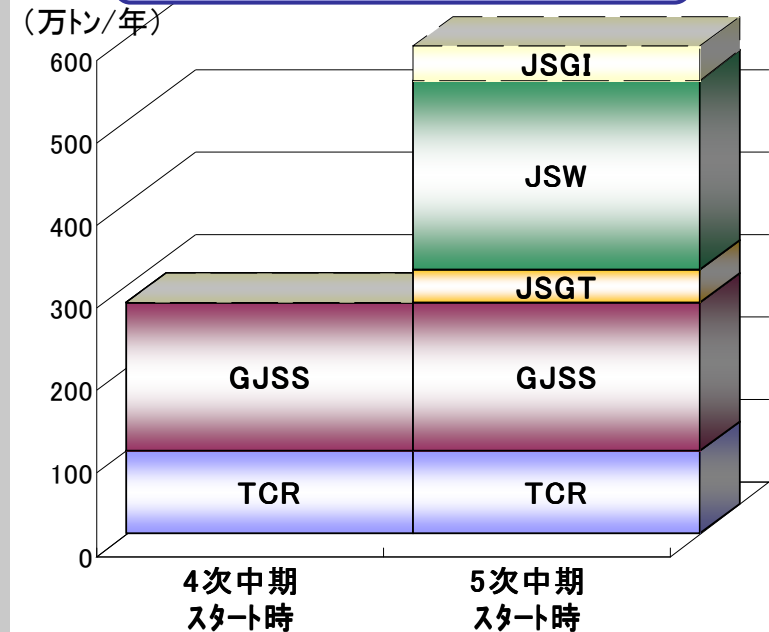
JFE

自動車用鋼板供給拠点の拡大

- ▶ 成長地域(中国・アセアン・インド)での拠点拡大
- ▶ 超ハイテンの現地生産化推進



アジアにおける能力推移



【5次中期主要課題】

- GJSS: 非日系も含む拡販、収益拡大
- JSGT: 早期のフル生産化
- JSGI: 円滑立上げ
- JSW: 数量拡大、更なる収益寄与拡大



JFE

2. 第5次中期経営計画【エンジニアリング事業】

国内では国土強靱化やオリンピック・パラリンピック需要を最大限捕捉し、海外では都市インフラ・環境エネルギー分野を中心にプレゼンスを一段と高め、事業規模の拡大を図ります。

【経営目標(2017年度)】

- 連結売上高： 5,000億円(対14年度+1,327億円)
- 連結経常利益： 300億円(対14年度+120億円)

重点注力分野

- ① 海外事業の拡大
- ② 多様な発電プラントによる電力創生
- ③ 提案型の一貫サービスの提供
- ④ 新商品の開発と市場投入

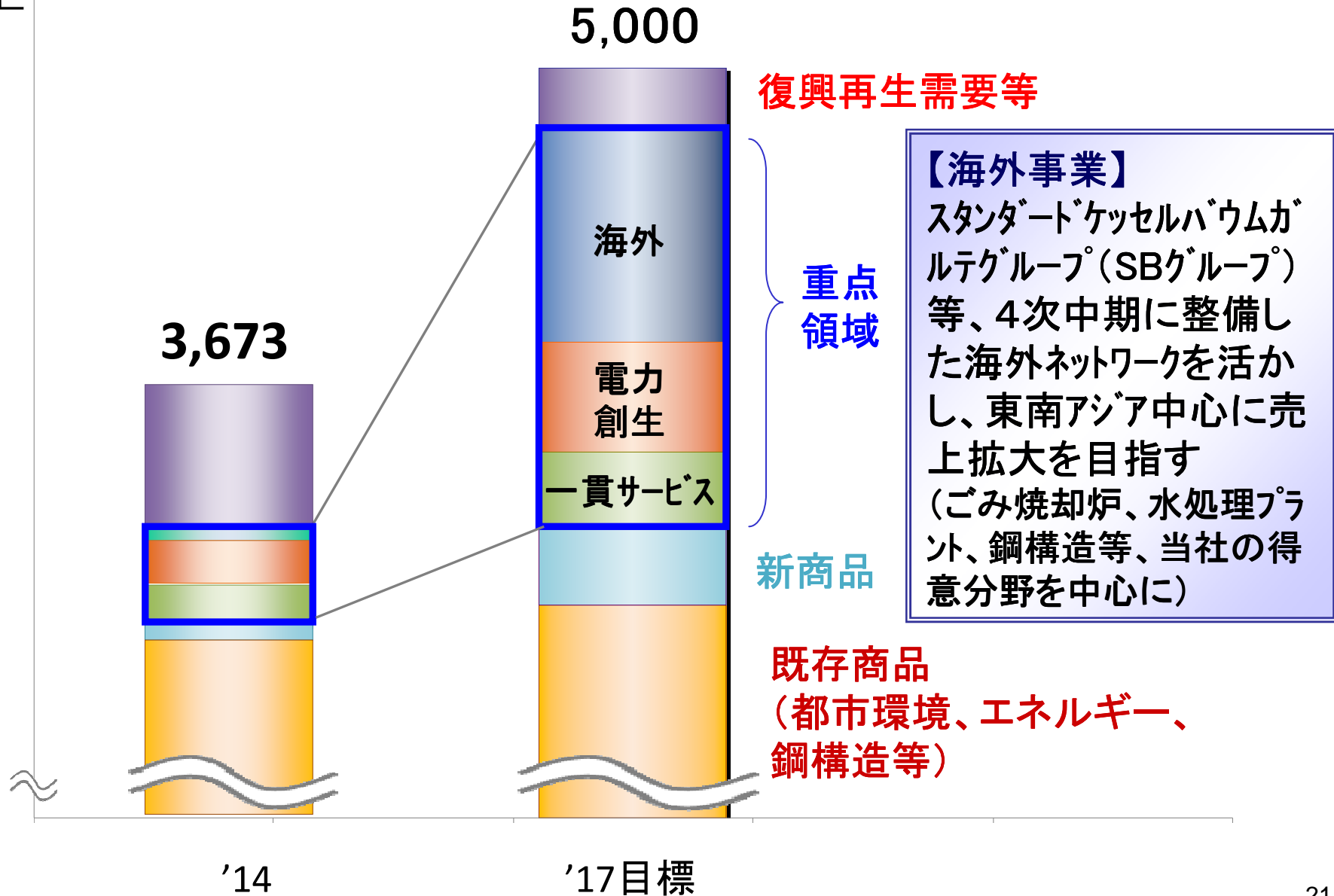


エンジニアリング事業 中期目標売上高

エンジニアリング事業

JFE

売上高(億円)





(参考)エンジニアリング事業 海外事業展開

JFE

海外ネットワークを活用し、
東南アジア中心に現地化推進・拡大

ドイツ
スタンダードケッセル
ハウムガルテグループ
(SBグループ)
従業員数:216名

ミャンマー
J&M社
従業員数:265名

フィリピン
テクノニラ社
従業員数:297名

インド
JFEEインド(フネエ
エンジニアリングセンター)
従業員数:47名

インドネシア
エネルコン社
従業員数:110名

※従業員数は、2015年4月現在

- ごみ焼却炉(廃棄物発電):SBグループの大型炉技術・実績を展開
- エネルギー:インドネシアにおけるパイプライン、地熱発電の展開
- 水処理プラント:マニラにおける実績を東南アジア都市部に拡大
- 鋼構造:ミャンマー・南アジアを中心にODA案件に注力



JFE

2. 第5次中期経営計画【商社事業】

JFEグループの中核商社として一層の機能強化を進め、マーケットイン志向により、業容・収益の拡大を目指します。

【経営目標(2017年度)】

➤ 連結経常利益： 300億円(対14年度+54億円)

主要施策

- ① **マーケットの開拓(鋼材販売量拡大)**
 - 成長地域分野での需要捕捉による鋼材取扱数量拡大
 - 地産地消に対応した地域戦略強化(アジア・米州強化、インド以西開拓)
- ② **付加価値の創造**
 - 在庫・加工・リテール販売等のJFE商事グループ機能を組み合わせ、サプライチェーン全体の価値を向上させるサービスを提供
- ③ **JFE商事グループ力の強化**
 - Kelly Pipe他既実施案件の収益面における早期貢献
 - 機能強化のための投資を継続



JFE

(参考) 商社事業 地域戦略詳細

国内

JFE商事グループの機能強化と効率性を追及し、マーケットでのシェア拡大とプレゼンスを向上させる事で**収益維持**を図る

海外

成長地域での需要の確実な捕捉と、お客様ニーズに応じた仕入ソースの拡充を進める事で**収益の拡大**を図る

再構築

中国

- ・事業スタンス、体制の見直し
- ・地場ミルとの関係強化

維持

日本

- ・系列化、効率化等による収益基盤の維持・拡大

拡大

北中米

- ・エネルギー、自動車関連事業等需要を確実に捕捉する体制を構築し、積極拡大

開拓

以西
インド

- ・JFE-S材及び三国材活用によるマーケット開拓
- ・伸び行く需要の捕捉
- ・地場商権の獲得

深堀

アセアン

- ・既存商権の維持
- ・地場リテール網の獲得等を通じて、拡大する域内需要を捕捉

3. 主要財務目標と株主還元方針



3. 主要財務目標と株主還元方針

JFE

持続的な利益成長により、資本効率の向上と財務健全性の両立を実現

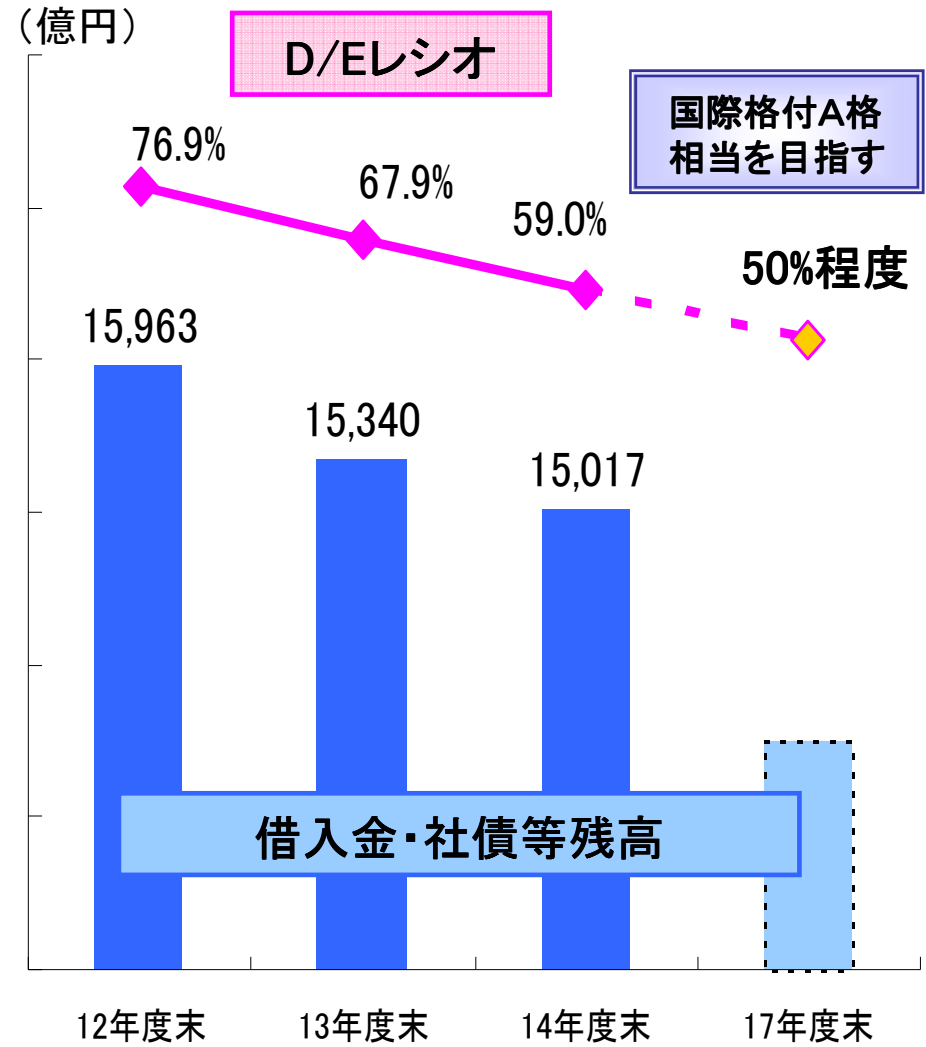
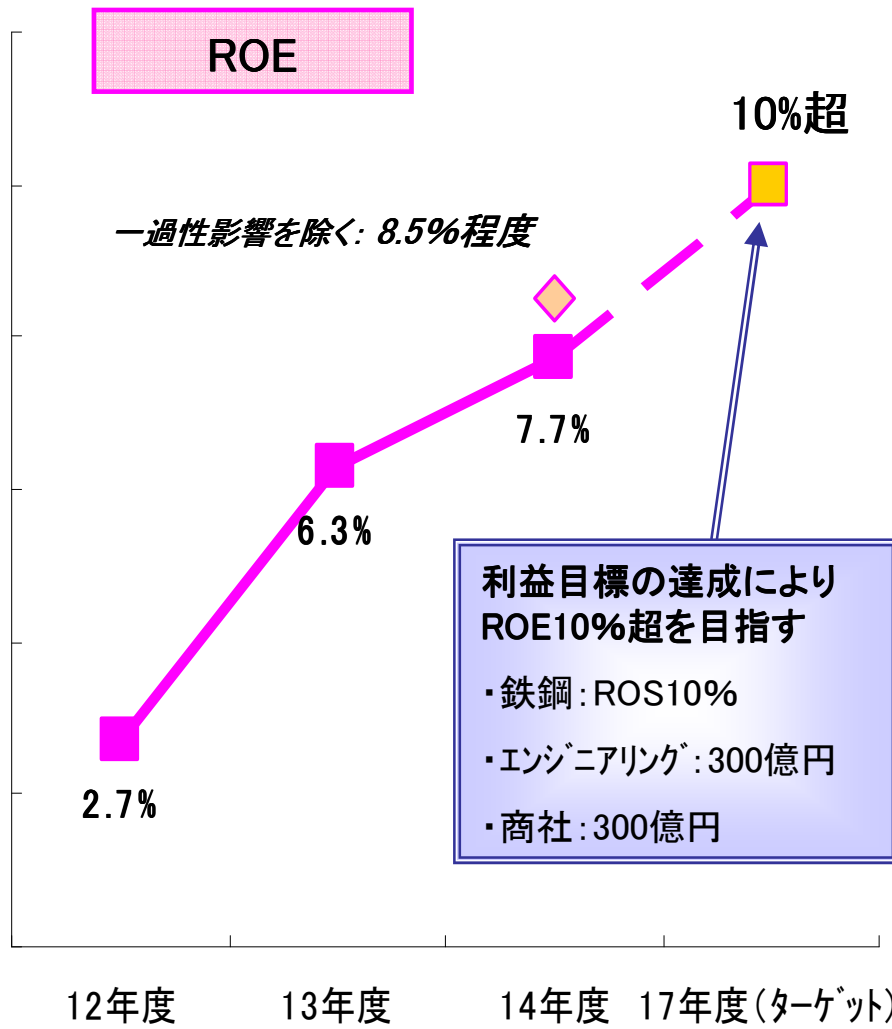
		12年度	13年度	14年度	17年度 目標
収益目標	鉄鋼事業 (ROS)	0.6%	4.7%	6.6%	10%
	エンジニアリング事業 (経常利益、億円)	164	184	180	300
	商社事業 (経常利益、億円)		215	246	300
財務目標 (JFE-HD)	ROE	2.7%	6.3%	7.7%	10%超
	(参考:D/Eレシオ)	76.9%	67.9%	59.0%	50%程度

◆株主還元：**配当性向25%～30%程度**（従来25%）



JFE

主要指標推移 (ROE、D/Eレシオ)



D/Eレシオ: 借入金・社債等残高/自己資本

但し、格付け評価上の資本性を併せ持つ負債(3,000億円)について、格付機関の評価により75%を資本に参入



JFE

(以下、参考資料)



(参考) 主要財務指標推移

JFE

年度	'03	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14
【主要財務指標】(億円、%)									
経常利益	2,183	5,029	4,005	692	1,658	529	522	1,736	2,310
ROS ※1	8.8%	14.2%	10.2%	2.4%	5.2%	1.7%	1.6%	4.7%	6.0%
ROE ※2	15.9%	17.5%	13.7%	3.3%	4.1%	-2.6%	2.7%	6.3%	7.7%
ROA ※3	6.5%	13.0%	10.0%	2.2%	4.6%	1.7%	1.6%	4.5%	5.5%
借入金・社債等 残高(年度末)	18,374	12,819	17,687	14,684	14,964	15,936	15,963	15,340	15,017
D/Eレシオ※4	246.2%	61.4%	98.9%	75.5%	76.5%	83.5%	76.9%	67.9%	59.0%
【1株当たり情報】(円/株、%)									
当期純利益	185.8	450.5	355.6	86.3	110.7	-68.7	71.2	177.4	241.6
配当金	30	120	90	20	35	20	20	40	※ 60
配当性向	16.1%	26.6%	25.3%	23.2%	31.6%	—	28.1%	22.5%	24.8%

(※) 中間20円
期末40円(案)

※1 売上高経常利益率 ※2 当期純利益/期中平均自己資本 ※3 (経常利益+支払利息)/総資産

※4 借入金・社債等残高/自己資本 但し、格付け評価上の資本性を併せ持つ負債(3,000億円)について、格付機関の評価により75%を資本に参入



(参考)ガバナンス体制

当社のガバナンス体制の特徴

- I. 多様な事業会社を管理するために持株会社制を採用。
社内取締役、社内監査役については、JFEホールディングスならびにグループ会社間で取締役・監査役を兼務する体制としている
- II. 「取締役会・監査役会・会計監査人」の機関設計に加え、執行役員制の導入により経営と執行を分離
- III. 取締役の任期は1年間に設定
- IV. 社外取締役については2007年より2名を選任。社外監査役2名と併せて社外役員4名の体制で監査監督を実施
- V. JFEグループ内の連携を念頭に、グループ内で同一の会計監査法人を起用。
また、グループ内連携のためのグループ監査役会議も開催



JFE

(参考) JFEグループ 人材マネジメント基本方針

(1) 人権の尊重と公平・公正な人材マネジメントの推進

すべての社員の人権を尊重するとともに、JFEグループ行動規範、企業行動指針の精神を実現する人材を育成し、公平・公正な人材マネジメントを行う。

(2) 「人を育てる企業風土」の醸成と「働きがいのある職場」の構築

双方向のコミュニケーションの充実により、風通しの良い、人を育てる企業風土を醸成し、安全で魅力に富み、働きがいのある職場環境を構築する。

(3) ダイバーシティの推進

女性・外国人・高齢者・障がい者等を含めた多様な人材が、その能力を最大限に発揮し活躍できる環境を整える。

(4) 優秀な人材の確保および育成の着実な実施

複雑化・多様化する変化の激しい経営環境のもと、グローバル競争を勝ち抜くため、多様かつ優秀な人材を安定的に採用し、技術力・現場力の強化に必要な技術・技能の蓄積と伝承、グローバル人材の育成を着実に実施する。



(参考) Al Gharbia Pipe Companyの設立

(2015年3月4日公表)

JFE

- アラブ首長国連邦(UAE)・アブダビにおいて、エネルギー産業向けを中心とした大径溶接鋼管の製造・販売合弁を設立(伊藤忠丸紅鉄鋼株(MISI)、SENAAT(アブダビ首長国100%出資の投資事業会社)との合弁)
- JFEスチールの持つ高級大径溶接鋼管製造技術、MISIの販売力、SENAATのアブダビにおけるプレゼンスを活かし、高級鋼管の現地生産化によりエネルギー産業向け需要を補足
- UAEを含むGOC(湾岸協力会議)諸国は、原油および天然ガスの採掘コスト競争力と埋蔵量において世界トップクラスを誇り、パイプライン用の高品質鋼管の安定的な需要推移が見込まれる



会社概要

- 設立: 2015年4月(予定)
- 総投資額: 約300百万米ドル
- 出資比率: JFEスチール 27%、SENAAT 51%、MISI 22%
- 生産能力: 240,000トン/年
- 営業生産開始: 2018年10月(予定)



本資料は、金融商品取引法上のディスクロージャー資料ではなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。また、提示された予測等は説明会の時点で入手された情報に基づくものであり、不確定要素を含んでおります。従いまして、本資料のみに依拠して投資判断されますことはお控え下さいますようお願い致します。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。