



JFE

JFEグループ 第1次中期経営計画説明会

- 1 . JFEスチールグループ第1次中期経営計画
- 2 . JFEエンジニアリンググループ第1次中期経営計画
- 3 . JFEグループ中期財務計画

2003年1月29日



JFE

JFEスチールグループ 第1次中期経営計画

(2003年4月～2006年3月 3ヶ年)

2003年1月29日

本資料は、証券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。

中期財務目標

JFEスチール連結ベース

	2002年度 (予想)	2005年度 (目標)	差異
経常利益	780億円	2,300億円	1,520億円
売上高経常利益率 (ROS)	4.0%	11%	+7.0%
総資産金利前経常 利益率 (ROA)	3.6%	9%	+5.4%

参考：売上高 1兆9,500億円 2兆600億円

 営業利益 1,230億円 2,700億円

為替レート前提(2005年) : 110円/\$ 10ウォン/円



中期財務目標

JFEスチール連結ベース

	2002年度 (予想)	2005年度 (目標)
借入金・社債残高	1兆9,300億円	1兆5,000億円

キャッシュフロー累計(03～05年度, 3ヶ年)

4,300億円

= 3カ年の借入金・社債の減少額

財務指標の改善

JFEスチール連結ベース

	2002年度	2005年度	差異
ROE	1.3%	18%	+16.7%
EBITDA	2,860億円	4,200億円	+1,340億円
EBITDAマージン	14.7%	20%	+5.3%
総資本回転率	0.61回	0.69回	+0.08回
在庫回転率	4.49回	5.35回	+0.86回
経済的付加価値*	160億円	800億円	+960億円

*経済的付加価値 = 金利前税後経常利益 - (株主資本 + 借入金・社債) × WACC(3.5%)

本発表資料は情報の提供を目的とするものであり、本資料により何らかの行動を勧誘するものではありません。



連結経常利益(02vs05)の改善差異分析

連結経常利益780億円 2,300億円 = 1,520億円改善

< 単体経常利益 + 1,270億円改善 >

数量・構成等 + 500億円 海外アライアンス先を中心に拡販、品種構成改善等

為替レート 200億円 122円/US\$ 110円/US\$, 17億\$輸出超過

コスト削減 + 970億円 次ページ参照

< 連結子会社及び持分法適用会社の改善 + 250億円 >

再編・統合による改善及び要員効率化等の
コスト削減中心に収益改善



コストダウン(単体)内訳

コスト削減額(単体)02年度比970億円

・原料、資材	+ 250億円
・償却費、補修費	+ 220億円
・要員効率化	+ 200億円
・その他(歩留、物流費等)	+ 300億円
<hr/>	
計	+ 970億円

単体経常利益改善内訳

【1,270億円改善の内訳】

数量・構成等 500	Only1, No1商品への転換等	200
	アライアンス先への拡販等	100
	価格の改定等	200
変動費 550	原料・資材	250
	所コストダウン (歩留、物流費等)	300
固定費 420	減価償却費・補修費	220
	要員効率化	200
為替レート	200	

主要課題

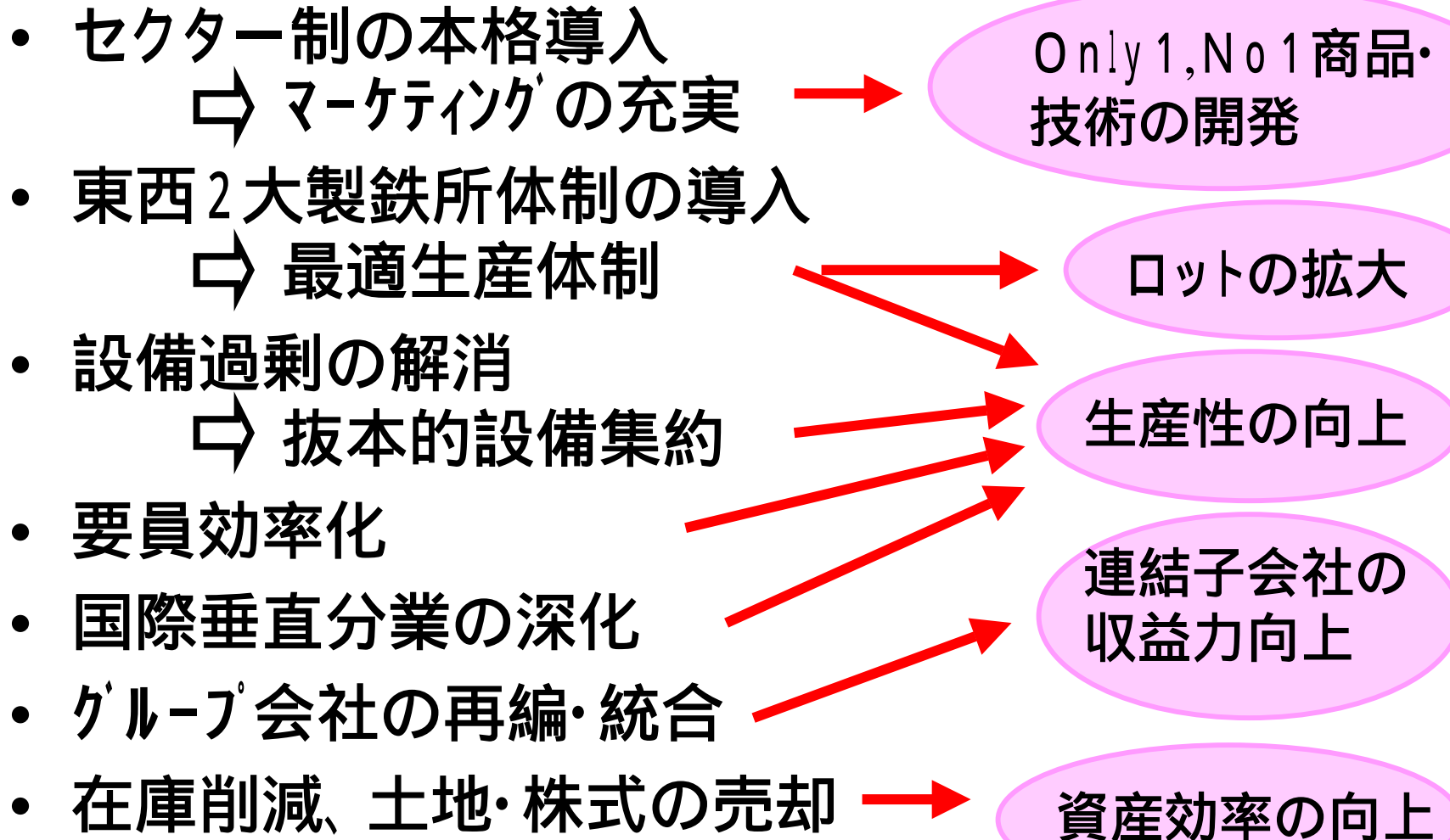
- 安定した高収益力の確保

⇒ ROS 10%の達成

- 継続的財務体質の改善

⇒ D/E 200%の達成

7大主要施策



Only 1, No 1商品の倍増

2005年度目標 : 6 ~ 7% (現状)

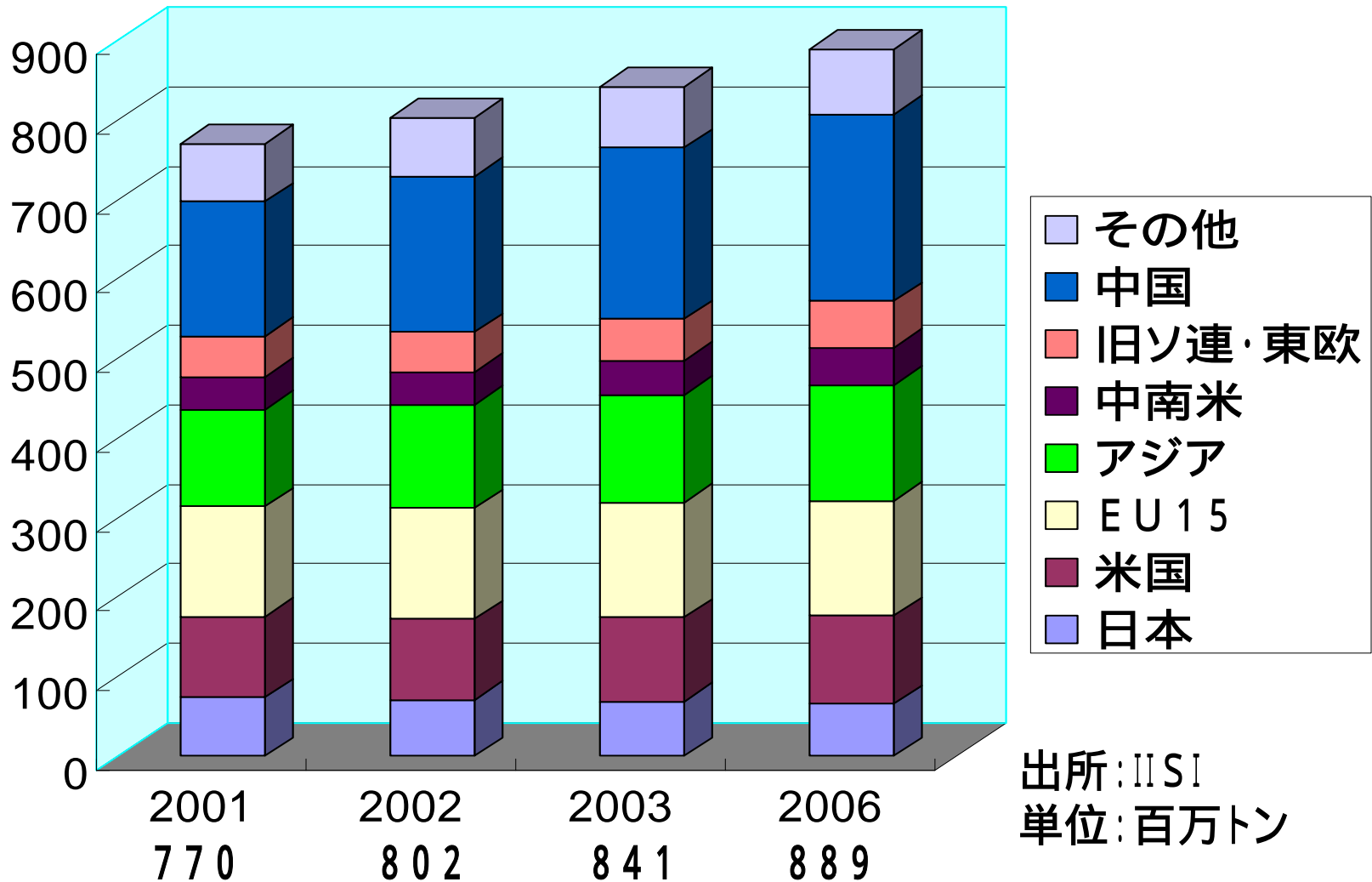
15 ~ 20%

セクター	現状	目標
薄板	4	10
厚板	11	24
鋼管	23	47
電磁鋼板	20	38
ステンレス	7	16
形鋼・スパイラル	35	39
棒線	20	35
鉄粉	22	40

[注] 単位: % (対売上高比率)

本発表資料は情報の提供を目的とするものであり、本資料により何らかの行動を勧誘するものではありません。

世界の鉄鋼需要



海外鉄鋼事業戦略

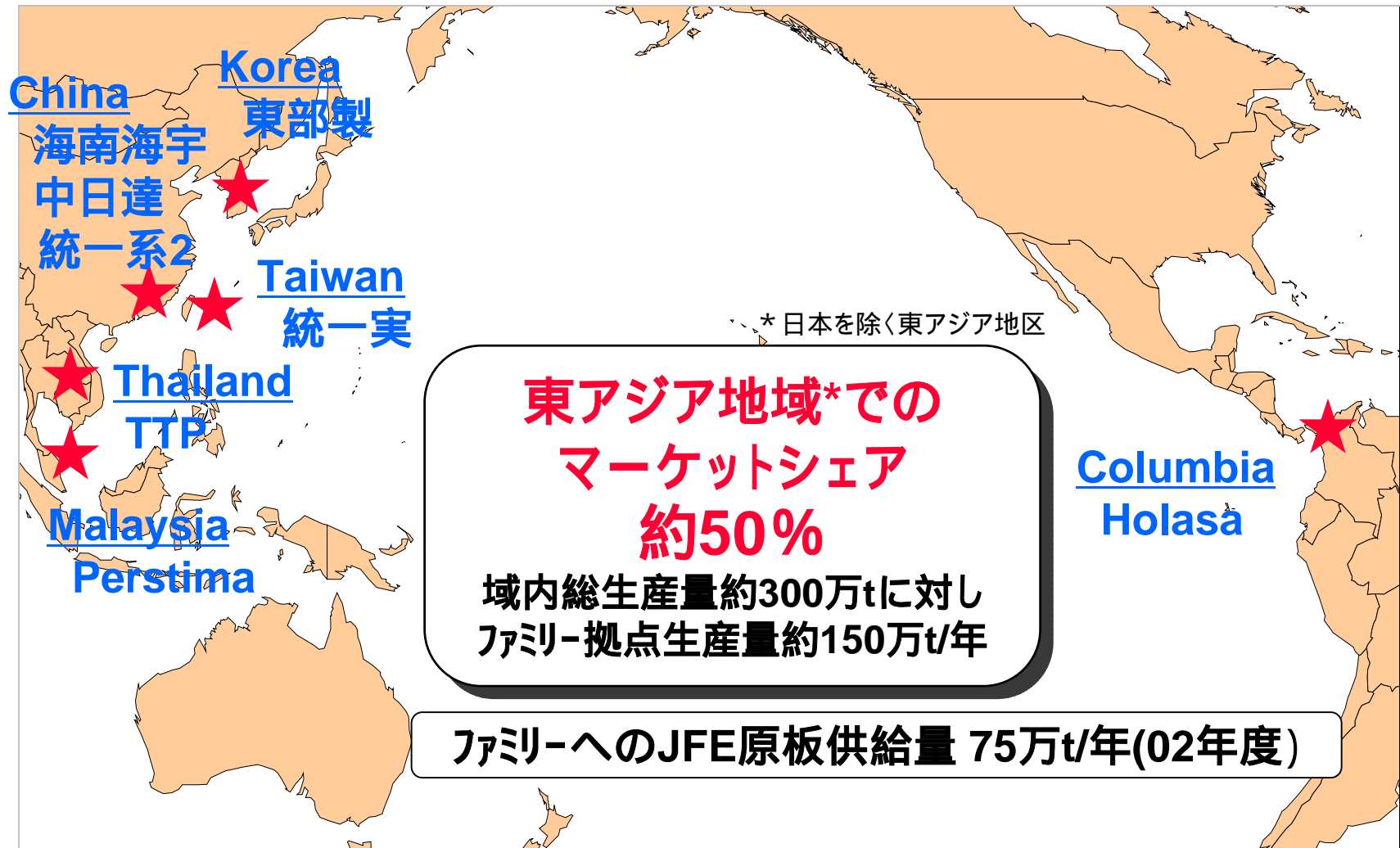
地域別輸出拡販数量

2002年	2005年	拡販分
韓・中・アセアン (東国製鋼Gr・現代Gr・東部製鋼等)		+ 80万トン/年以上
北米 (Dofasco, Stelco等)		+ 50万トン/年以上
計		+ 130万トン/年以上

アライアンスを軸とした素材安定供給

海外事業投資 300億円/3ヵ年

JFEブリキファミリー



本発表資料は情報の提供を目的とするものであり、本資料により何らかの行動を勧誘するものではありません。

鉄源体制



		粗鋼能力	高炉稼働基数
東日本	千葉	400万トン	1 1
	京浜	400	1
	計	800	
西日本	倉敷	900	1 3
	福山	1,000	4
	計	1,900	
JFEトータル		2,700	11基 9基 390万トンの削減

圧延設備集約

休止済み	休止時期	休止予定	休止時期
京浜BAF	02年8月	千葉1EGL	04年3月
京浜CAL	02年8月	千葉1ETL	04年3月
福山2EGL	02年9月	千葉T2SH	04年3月
		倉敷中形*	03年10月
		福山1大形*	03年10月
		知多1中径ERW	03年3月
		京浜小径ERW*	03年3月
		スパイラル2基	03年4月
		千葉3CGL	検討中

検討中 スパイラル+1基、TFL1基

検討中のラインも含め15ライン *グループ会社資産

- 圧延能力削減: 350万トン程度
- 集約効果 : 高炉も含めて年100億円程度
- 特別損失額 : 高炉も含めて 300億円程度

国内支社・海外事務所の集約

	国内支社	海外事務所
川鉄	16	12
NKK	15	9
計	31	21
	↓	↓
JFE	17	14

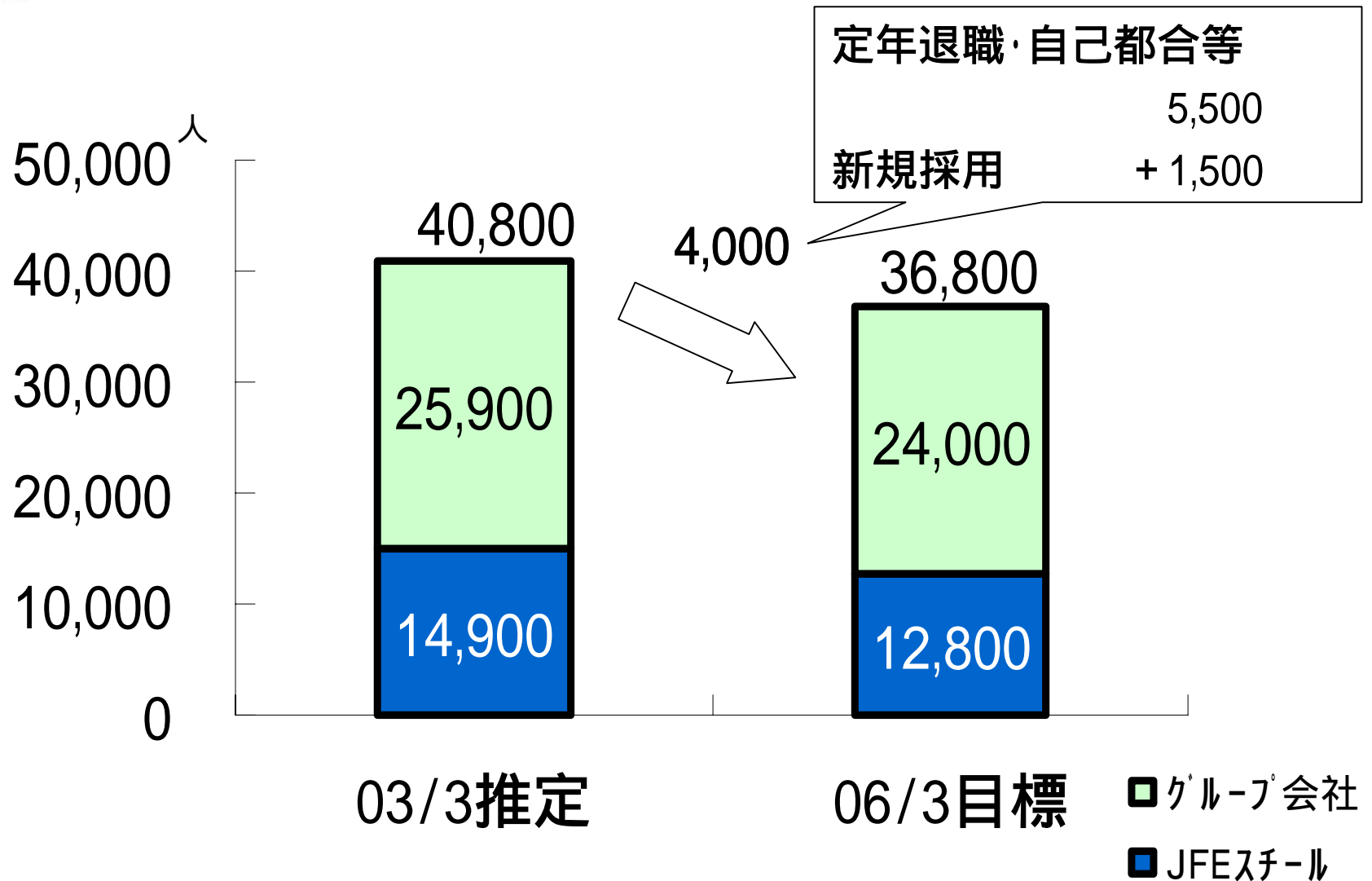
コスト削減 20% 30%
 オフィス面積 20%削減

購買費用削減

	原料	資材
コスト	100億円	150億円
削減	5%削減	15%削減
具体的 施策	<ul style="list-style-type: none"> ・安価原料の使用拡大 ・原料系グループ会社*の有効活用 <p>*PSC, NESなど</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フレートの削減 (Ex.瀬戸内Max船の活用) 	<ul style="list-style-type: none"> ・GTP*の推進 ・供給ソースの拡大 ・安価仕様への統合

* GTP: Group Total Purchasing

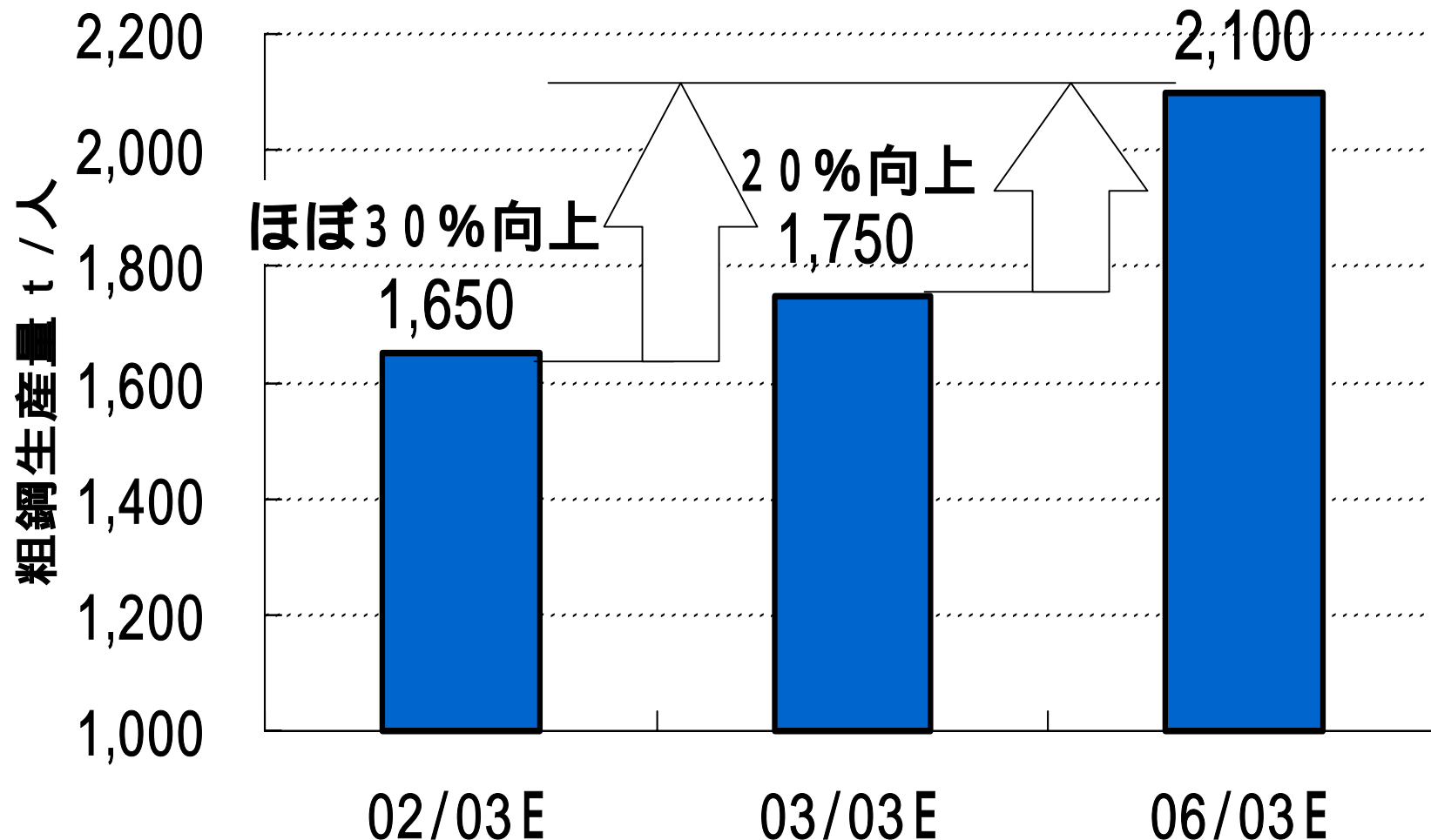
要員効率化



生産性の向上



一人あたりの粗鋼生産量



本発表資料は情報の提供を目的とするものであり、本資料により何らかの行動を勧誘するものではありません。



グループ会社の再編統合

統合効果を含めた収益改善は、02年度比250億円

2003年4月統合予定のグループ会社

容器	JFEコンテナ(川鉄コンテナ・鋼管ドラム)
建材	JFE建材(川鉄建材・日本鋼管ライトスチール)
化学	JFEケミカル(アドケムコ・川鉄化学事業部)

2004年4月統合予定のグループ会社

物流、鋳業・スラグ、設備保全

2003年度中統合予定のグループ会社

知財・技術情報、研究支援・検査分析

その他同一分野のグループ会社も、中期期間での再編統合を目指す。

設備投資・投融資

(億円)

		3ヶ年累計 (決裁ベース)
設備投資	一般設備投資	2,000
	システム投資ほか	400
	スチール単体計	2,400
	グループ会社	800
	JFEスチール連結計	3,200
投融資	海外	250
	原料	50
	国内他	50
	スチール単体計	350
	グループ会社	30
	JFEスチール連結計	380

資産圧縮

3年間で約1500億円の資産圧縮

- 在庫 (約500億円)
 - ライン集約、品種集約、ロット集約などにより15%削減
- 土地 (約500億円)
 - 専門組織 (不動産部) による売却物件捻出、売却促進
- 株式 (約500億円)



本中期計画のリスク抵抗力

保守的に設定された諸前提

1. 為替レート
2. 売値
3. 金利
4. 粗鋼生産量



JFE

JFEエンジニアリンググループ 第1次中期計画 (2003年4月～2006年3月 3ヶ年)

2003年1月29日

本資料は、証券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。

事業環境認識

エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ・都市ガスの幹線投資は一巡したが、<u>資源開発会社/電力会社のガス供給事業参入を睨んだPL投資意欲は堅調。価格は依然厳しい水準。</u>
環境	<ul style="list-style-type: none"> ・当面の発注量は6000t/日(ピーク時の50%)。<u>価格は現状比10%ダウン。</u> ・発注仕様の高度化傾向により収益を圧迫。実質単価は更に下落。
水	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>市場規模は漸減傾向</u>に有り、中長期的な回復は期待困難。 ・普及率の向上により<u>新設・増設から更新・更生、高度処理へ需要変化</u>
製鉄インシ	<ul style="list-style-type: none"> ・設備投資は、設備集約/更新、省力・省エネが中心で<u>低価格傾向は継続</u>
鋼構造	<ul style="list-style-type: none"> ・橋梁新設市場は01年度の63万Tに対し、<u>05年度は45万Tと30%縮小</u> ・市場縮小に伴い、熾烈な受注競争・業界再編の展開が予想される。

既存商品を取り巻く環境は厳しい一方

- ・環境保全(環境浄化、省エネ)、エネルギー自由化、新エネルギー(水素、風力発電等)等の分野では、今後新たな需要が見込まれる。

中期財務目標

JFEエンジニアリング連結ベース

	2002年度 (予想)	2005年度 (目標)	差異
経常利益	140億円	160億円	+20億円
売上高経常利益率(ROS)	2.9%	4%	+1.1%

受注高	4300億円	4200億円
売上高	4760億円	4300億円



連結経常利益変動内訳

2002年 140億円 2005年160億円 + 20億

億円

1. 事業環境悪化	60	価格低下
2. 粗利益改善	80	コスト削減、新規商品拡大等
3. 固定費削減	40	要員効率化(200人)、 経費圧縮
4. 造船影響	40	フル連結 持分法連結
合計	20	

中期基本課題

1. コア事業におけるリーダーシップの確保

2. 今後の成長に向けた積極的資源投入

3. マネージメントの変革



課題1: コア事業におけるリーダーシップの確保

ナンバーワン戦略

コア事業を取り巻く環境は厳しいが、**商品毎の市場環境変化に即応した商品戦略の再構築**を行う。

要員削減(200名)等による固定費削減
徹底したコストダウン(15%)
技術力の発揮による提案営業強化
地域密着営業による案件掘り起こし 等

を通じて、**シェアの確保/拡大**を行う

コア商品の中期シェア目標

		2005年度	コメント
パイプライン (国内)	マーケット	3,000億	・他社の追随を許さないコスト競争力、新技術・新工法によりトップシェアを堅持。
	シェア	20%	
	受注額	600	
焼却炉 (新設)	マーケット	6000T / 日	・市場規模の増加が見込まれない中、豊富な品揃えでトップシェアを確保
	シェア	15%	
	受注額	420	
橋梁 (新設)	マーケット	45万T	・発注量減少の中、地方案件を中心にシェアを拡大
	シェア	6%	
	受注額	200	

課題2：今後の成長に向けた積極的資源投入

オンリーワン戦略

(1) 新事業、新商品開発への注力

3年間で150億の研究開発投資のうち100億円を新事業・新商品開発に傾斜。

環境保全：省エネプラント(水和物スラリー利用) バイオマス利用、環境浄化
エネルギー自由化：水素、DME(利用)、NGH(天然ガスハイドレード)
ソリューション型ビジネス：muSe(プラント操業適正化シミュレーションツール)
カーボンナノチューブ

事業開発推進部の設置 早期商品化・事業化

(2) 運営型事業展開を通じた事業拡大

エネルギー・環境分野を中心としたライフサイクル型ビジネスの拡大
・操業、メンテナンス事業(O & M)
・PFIを含む公共関連施設の運営等

新規商品・事業の受注目標

単位:億円

事業分野	2002年度	2005年度
エネルギー	30	110
環境	50	240
他新規	120	250
合計	200	600
(内、事業開発推進部)	0	160

JFEグループ各社(ホールディングス(環境ソリューション)、スチール、技研)と緊密な連携を取り、シナジー効果を最大限に発揮させ、新商品・事業の拡大を加速する。

本発表資料は情報の提供を目的とするものであり、本資料により何らかの行動を勧誘するものではありません。

課題3：マネジメントの変革



(1) 独立事業会社としてのマネジメント早期確立

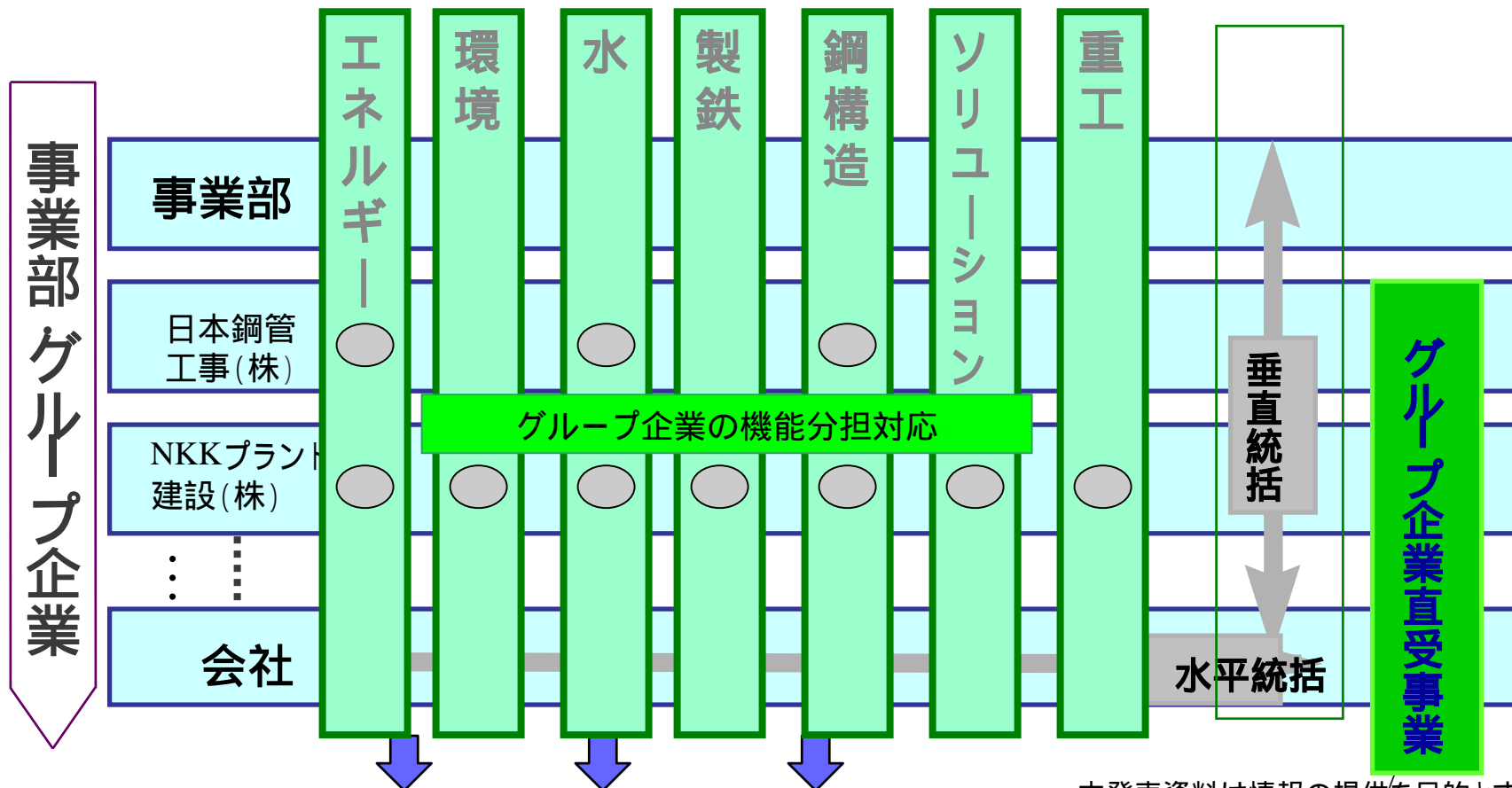
- ・リスクマネジメントの強化
- ・コンピタンス評価による人材育成、評価
- ・業績に連動した諸制度の構築

(2) グループ経営の徹底

- ・5事業部2センターの事業部門と機能分担グループ会社による「事業部カンパニー制」の強化を通じた連結収益の最大化

事業部カンパニー制

事業部カンパニー



カンパニー単位での連結業績評価

本発表資料は情報の提供を目的とするものであり、本資料により何らかの行動を勧誘するものではありません。

(参考) 事業分野別受注/売上高

単位:億円

	受注		売上	
	2002年度	2005年度	2002年度	2005年度
エネルギー	750	930	780	880
環境	1,800	1,820	1,970	1,900
製鉄	160	110	70	110
鋼構造・機械	800	850	800	840
他	490	490	680	570
計	4,000	4,200	4,300	4,300

* 2002年度は造船除く数値

本発表資料は情報の提供を目的とするものであり、本資料により何らかの行動を勧誘するものではありません。



JFE

JFEグループ中期財務計画

(2003年4月～2006年3月 3ヶ年)

2003年1月29日

本資料は、証券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。



中期財務計画の前提

1. 為替レート・金利

- 為替レート： 110円/\$
- 金利率(2005年度)： TIBOR(6ヶ月)=1.5%
スワップ^o(5年)=3%

2. 税負担

- 個別会社負担額の合算(連結納税制度は織込んでいない)

中期財務計画の前提

3. 設備投資・投融資 (3ヶ年累計, 支払ベース)

- 設備投資: 3,850億円
- 投融資: 400億円

4. 資産圧縮

- 在庫、土地、株で1500億円/3ヶ年 (キャッシュベース)
の資産圧縮

JFE中期財務目標まとめ

JFEグループ総連結ベース

	2002年度 (予想)	2005年度 (目標)	差異
経常利益	940億円	2,500億円	+1,560億円
売上高経常利益率(ROS)	3.9%	10%	+6.1%
総資産金利前経常利益率 (ROA)	3.6%	9%	+5.4%
借入金・社債残高	2兆500億円	1兆6,000億円	4,500億円

参考： 売上高	2兆4,300億円	2兆5,000億円
営業利益	1,420億円	2,930億円

損益計算書 (2005年度)

	売上高		経常利益	
	02年度	05年度	02年度	05年度
	億円	億円	億円	億円
JFEスチール	19,500	20,600	780	2,300
JFEエンジニアリング	4,760	4,300	140	160
JFE都市開発	360	470	10	40
川崎マイクロエレクトロニクス	320	520	10	30
JFEグループ	24,300	25,000	940	2,500
			当期利益	160
				1,300



特別損失の織り込み

中期3ヶ年累計で1000億円を織込む

- **設備集約関連** 220: 設備統廃合に伴う除却損失
(02年度前倒し処理を含め 300億円)
- **退職給付債務** 450: 移行時差異の償却
(02年度発生数理差異の償却[50億円/年]
は経常利益に織込み)
- **減損会計リスク他** 330:

合計(3ヶ年) 1,000

キャッシュフロー (3ヶ年累計)

JFEグループ総連結ベース

(億円/3ヶ年)

	中期累計
経常利益	5,800
減価償却費	4,900
設備投資	3,850
投融资支出	400
資産圧縮	1,500
法人税	1,100
運転資金・配当・年金他	2,350
キャッシュフロー計	4,500

バランスシート(2005年度)

JFEグループ総連結ベース

(億円)

	2002年度	2005年度	差異
総資産残高	36,700	34,600	2,100
借入金・社債残高	20,500	16,000	4,500
株主資本	6,000	8,300	+ 2,300
D / Eレシオ	342%	190%	152%
株主資本比率	16%	24%	+ 8%

財務指標の改善

JFEグループ総連結ベース

	2002年度	2005年度	差異
ROE	2.7%	16%	+13.3%
EBITDA*	3,090億円	4,500億円	+1,410億円
EBITDAマージン	12.7%	18%	+5.3%
総資本回転率	0.66回	0.72回	+0.06回
在庫回転率	4.77回	5.28回	+0.51回
経済的付加価値*	160億円	850億円	+1,010億円

* EBITDA = 経常利益 + 支払利息 + 減価償却費

経済的付加価値 = 金利前税後経常利益 - (株主資本 + 借入金・社債) × WACC(3.5%)

本発表資料は情報の提供を目的とするものであり、本資料により何らかの行動を勧誘するものではありません。

ベンチマーキング

	JFE		POSCO	CSC	上海宝山
	02年度見込	05年度	02年度見込	02年度見込	02年度見込
経常利益(億円)	940	2,500	1,500	710	830
ROS	3.9%	10%	12.8%	20.7%	20.3%
ROA	3.6%	9%	10.8%	11.7%	11.1%
当期利益(億円)	160	1,300	1,101	480	N/A
ROE	2.7%	16%	10.2%	10.3%	N/A
	02年度見込	05年度	01年度	01年度	01年度
借入金・社債残高(億円)	20,500	16,000	6,300	2,300	2,800
D/Eレシオ	342%	190%	61%	48%	67%

* 鉄鋼他社の数値はいずれも当社推定



補足資料：その他の事業会社の 中期計画



JFE都市開発第1次中期計画

基本方針

- 大規模遊休地開発の推進(横浜山の内地区、渡田北(川崎)地区ほか)
- 収益事業の核として、売上300億円規模の分譲マンション事業を首都圏を中心に展開する

財務目標

- 2005年度連結経常利益40億円

課題

- 顧客ターゲットの絞り込み・供給エリアの厳選による、安定・継続的マンション供給体制の実現



川崎マイクロエレクトロニクス第1次中期計画

基本方針

- 既存マーケット分野(デジカメ、液晶機器向けなど)での販売拡大、新規マーケット分野の開拓により、500億円の売上高を確保し、高収益体制を確立する
- IPOに向けた体制整備

財務目標

- 2005年度連結経常利益30億円

課題

- ASIC受注競争力の更なる強化
- 次世代ASICの展開
- 業態にふさわしい人事制度等の整備・充実

本発表資料は情報の提供を目的とするものであり、本資料により何らかの行動を勧誘するものではありません。



JFE

以上