

## JFEグループの当面の経営方針について

JFEグループは、2009～2011年度の事業運営の指針となる中期経営計画を策定しました。当グループは、発足後の第1次中期計画（2003～2005年度）と第2次中期計画（2006～2008年度）において、その創設の狙いを最大限発揮することにより、収益性の高い企業体質の確立と、将来の成長に向けた基盤作りに、着実に取り組みました。その結果、日本の製造業の中でも有数の、高収益で株主還元積極的に企業グループと評価していただけるようになりました。

昨年来の経済環境の急激な悪化の中にあっても、当社グループの将来の飛躍に向けた基本方針は不変です。厳しい事業環境の時にこそ、JFE創設の原点である、

（企業理念） 『常に、世界最高の技術をもって社会に貢献します』

（行動規範） 『挑戦。柔軟。誠実。』

に立ち、収益力の強化と中長期的な企業価値の増加に取り組んでまいります。

当社グループでは、現下の経済環境悪化に対応し、経費節減や設備投資の圧縮等の緊急コスト削減と損益分岐点の低減活動に徹底的に取り組んでおります。また、鋼材の需要急減に対応する為に、JFE スチールで高炉2基を休止するなど、需給に見合う減産を徹底しております。今後この状況がどの程度継続するかについて、現時点で見通しが困難な為、中期計画としての具体的な連結財務計画値の策定は、見送ることにしました。

しかしながら、将来の飛躍を図る為の中長期的な経営方針に揺るぎはなく、今後、事業環境を見極めながら、成長戦略に挑戦してまいります。

JFEグループ全体及び主要事業会社の当面の経営方針は、下記のとおりです。

### （1）10年先を見据えた革新的な技術開発

4月1日付でグループの研究開発体制を見直し、JFE技研をJFEスチール・スチール研究所とJFEエンジニアリング・技術研究所に発展的に再編しました。

狙いは、お客様や社会のニーズを先取りした新商品開発のスピードアップに加え、10年先を見据えた革新的なプロセス技術・利用技術の開発や、画期的な新商品開発を加速させることです。中でも、環境技術や省エネ・省資源技術については、JFEグループをあげて、世界最先端・最高水準の技術開発にチャレンジし続けます。

各事業分野においても、より一層研究開発を強化し、高付加価値商品の No1 サプライヤーとして、高収益を生み出せる企業体質を強化します。

#### 【JFE スチール】

- ① お客様満足度向上に資する新商品や新技術の開発スピードアップ
- ② Only1, No.1 商品比率の継続的向上（発足時の 7%が、現在は 30%）
- ③ 高機能電磁鋼板や高張力鋼など、環境負荷低減に寄与する商品開発
- ④ プロセス技術の革新による高品質・高生産技術の確立
- ⑤ 革新的な CO2 削減技術開発や低品位原料使用の拡大

#### 【JFE エンジニアリング】

- ① 次世代事業の創出につながる商品の開発・育成を強力に推進していくために、本年 4 月に技術研究所と、グリーンフロンティアプロジェクトチームを設置
- ② 従来、利用価値の低かった低品位炭等の未利用エネルギーによる発電や、レアメタル等の未回収資源のリサイクルなどでの革新的技術の開発と商品化

#### 【ユニバーサル造船】

- ① 船型/プロペラ/付加物等のハードと、運航支援システム(Sea-Navi)などのソフト開発による、超省エネ船の開発
- ② 構造安全性の最適化と操船性能向上による最高の安全性能を保有する船の開発

### (2) 成長と飛躍の足がかりの構築

#### ① JFE スチール：

中長期的に増大する高級鋼への需要に応える為に、国内での粗鋼 3300 万トン（連結粗鋼 3700 万トン）体制を確立する検討を既に終えております。今後の経済環境の好転時には、迅速に成長と収益向上に結びつけます。加えて、海外での成長機会を捉えて将来の飛躍を図る為に、原料立地・鋼材消費立地の一貫製鉄所建設について、常に情報収集と分析を行い、実現可能性と適切な投資タイミングを検討します。

競争力のある原料の安定調達のために、投資効率を踏まえた資源権益取得や低品質原料の使用拡大を推進します。

これらの成長を実現する為に必要となる、販売体制の構築や、お客様満足度向上への取り組みを強化します。また、グローバル化に対応した人材を育成します。

全社で最も優れた技術を製鉄所・製造所間で水平展開し、品質向上、リードタイム短縮、歩留り向上、製造コスト削減、設備安定化など、総合的な製造実力の継続的な向上を図ります。

## ② JFE エンジニアリング：

固定費の徹底削減と厳格なプロジェクト収益管理により、08年度はV字回復を果たしました。また、4月には傘下の機能分担会社4社と垂直統合し、商品別一貫組織への改編も実施しました。

基幹商品であるパイプライン・都市ごみ焼却炉・橋梁分野は、市場シェア No1 の地位を不動のものにします。また、中国やアジア市場へも積極的に展開します。

更に、新省エネ空調システム『ネオホワイト』、船舶用バラスト水処理システムやカーボンナノチューブ『ナノコア』など、特徴ある開発商品を本格的に市場投入し、拡販に注力します。

商品分野によっては、技術開発の加速や商品開発・販売力の強化を狙いとして、他社とのアライアンスにも取り組んでまいります。

## ③ ユニバーサル造船：

造船事業の受注環境は大変厳しく、将来的にも韓国・中国との厳しい競争が予想されます。約4年分の受注量を確保済みであることから、徹底的なコスト削減に取り組み、09年度の経常利益黒字化、その後も安定的に収益を計上する体質を確立します。

得意分野の大型バルカーとタンカーに経営資源を集中投入し、コスト競争力・商品開発力で世界最強を目指します。

また、景気変動に強い企業体質を作るために、フレキシブルに増産や減産が可能となる造船所の運営体制を構築します。その為に必要な人材の採用・育成と、技術・技能伝承の仕組みを強化します。

更に、将来より強い造船事業となるべく、他社との提携や経営統合も継続して検討いたします。

## (3) グループ経営体制の見直し

より効率的なグループ事業運営を図る為に、発展的に再編した研究開発分野(JFE 技研) 以外においても、体制の見直しに着手しました。

#### ① JFE 都市開発：

都市開発事業は、「マンション事業を中心とした遊休地の再開発により、グループで保有する不動産の有効活用と価値増大を図る」という当初の事業目的を、ほぼ達成しました。

今後は、既存の保有不動産の資産活用を中心に事業を展開します。また、当事業領域には JFE グループ内で重複機能を有する会社もあることから、グループ全体で効率的な事業体制のあり方を検討します。

#### ② 川崎マイクロエレクトロニクス：

半導体事業は、極めて厳しい経営環境の中で、事業の存続をかけた抜本的な収益改善策に全力で取り組みます。その一環として宇都宮工場は 2009 年度末をもって閉鎖することとし、全社要員数の約 5 割を削減します。また、同社の技術優位性を活かし、他社との提携も含めた広い視点で、今後の事業のあり方を検討します。

#### ③ 事業会社傘下の関係会社

より効率的なグループ経営を徹底する為に、事業会社の領域に拘ることなく、事業や管理の重複を排除した事業再編を実施します。

#### (4) CSR の推進・コーポレートガバナンス

社会との信頼関係の基本である、コンプライアンスの徹底、環境課題への取り組み、安全の確立について、グループをあげて真摯な努力を継続します。

コーポレートガバナンスは、第 2 次中期計画の期間中までに各種制度・仕組みを整備・構築しております。今後の事業運営に際して、公正・公平・透明なコーポレートガバナンスを徹底し、株主共同の利益に適うグループ経営に取り組みます。

なお、コーポレートガバナンスの要である持株会社は、現在 50 人を切る効率的な運営体制としておりますが、更に機能的な運営を図るために、事務所を最大の事業会社である JFE スチールの所在地に移転します。

少子高齢化が進む中、高齢者と女性社員の活躍の場を拡大することは、日本製造業の課題の一つです。当社グループでは、シニアエキスパート制度の導入や障害者雇用等に積極的に取り組んできましたが、今後もその取り組みを強化します。

## (5) 財務体質の改善と株主還元

### ① 財務体質の改善

2009年3月末のネット有利子負債は、1兆5507億円（DEレシオ85%）となりました。今後、成長と飛躍に必要となる大型投資に機動的に対応する為には、財務体質を万全の状態に改善する必要があります。

当面の間、高格付けの継続を念頭に営業利益率・キャッシュフローの改善・有利子負債の圧縮を進め、DEレシオ50%を目指した財務体質の改善に取り組めます。

### ② 株主還元

第2次中期計画では、配当性向（連結ベース）を25%程度に高める方向としておりましたが、実績（3年間）の配当性向は25%となりました。また、配当に加えて、当初予定していなかった総額4000億円を超える自己株式も取得したことから、第2次中期計画期間中の総還元性向は80%と高い水準となりました。

今後も引き続き、株主還元を最重要課題の一つと位置付けます。しかしながら、世界経済の先行きに不透明感が増していること、また、将来の飛躍の為の積極的な投資も視野に入れる必要があることから、当社グループの健全な財務体質の維持・改善を優先して考えてまいります。

以 上

本件に関するお問合せは、下記までお願いいたします。

JFEホールディングス(株) 総務部広報室

Tel 03-3217-4030