
平成20年度中期連結経営計画
(平成18年度～平成20年度)

平成17年12月14日
新日本製鐵株式會社



平成20年度中期連結経営計画

～ 技術先進性の拡大と連結経営推進体制の整備・強化を通じた
各事業セグメントの競争力再構築により、利益成長を目指す ～

現中期経営計画(平成15年度～平成17年度)

「財務体質の大幅な改善」
「事業セグメントの選択と集中の完了及び効率化」
「製鉄事業における将来の利益成長を実現する一貫での高付加価値分野への投資対策決定」
を実行してまいりました。

平成18年度～平成20年度を実行期間とする中期連結経営計画

・技術先進性の拡大による利益成長

技術先進性の拡大を基軸に、製造実力を強化し、高級鋼主体の総合力NO.1サプライヤーを目指す。

・連結経営推進体制の整備・強化

エンジニアリング事業、新素材事業を分社し、製鉄事業を中核とする6事業セグメントを、事業ドメインとして位置付けて、独立的・並列的に事業を推進し、自立的発展を可能とする経営推進体制に再構築する。

信頼される企業に向けた取り組み

以上を通じた各事業セグメントの競争力再構築により、利益成長を目指します。

平成20年度中期連結財務目標

連結財務目標	H20年度計画	H17下期構造へ'-ス 〔年率〕 ^{*1}	H17年度計画 (現中期計画)
	売上高	42,000億円程度	40,000億円
営業利益 売上高営業利益率	5,400億円以上 (13%)	4,600億円 (12%)	
経常利益 売上高経常利益率	5,000億円以上 (12%)	4,400億円 ^{*2} (11%)	2,500億円程度 ^{*2} (9%程度)
税後当期利益 EPS(一株当り利益)	3,000億円以上 (44円/株以上)	2,600億円 (38円/株)	
ROA(総資産事業利益率)	12%程度	11%	9%程度
		H17年度見通し	
有利子負債残高	10,000億円以下	11,100億円	16,000億円程度
株主資本	20,000億円以上	15,000億円	10,000億円程度
D/Eレシオ	0.5以下	0.74	1.6程度

*1 H17下期見通しに、
一過性影響を補正した
構造へ'-スの年率値(下期×2)

*2
1)H17下期連結経常利益見通し
(H17.10.31公表) 2,000億円
2)一過性影響補正 200億円
(除却解体費用集中 150億円
・国内薄板三品在庫調整他 50億円)
H17下期構造へ'-ス 2,200億円
同上 年率(下期×2) 4,400億円

平成20年度セグメント別収益目標

(金額:億円)	H20年度中期計画			H17下期構造ベース(年率)		
	売上高	営業利益	売上高営業利益率	売上高	営業利益	売上高営業利益率
製鉄事業	34,000	4,800	14%	33,000	4,100	12%
エンジニアリング事業	3,500	130	4%	3,000	90	3%
都市開発事業	1,000	100	10%	1,030	100	10%
化学事業	2,900	260	9%	3,000	210	7%
新素材事業	600	50	8%	500	30	6%
システムソリューション事業	1,700	150	9%	1,500	120	8%
連結計	42,000程度	5,400以上	13%	40,000	4,600	12%

< 事業区分変更 > 「化学・非鉄素材」事業は、化学事業、新素材事業をそれぞれ独立セグメント化するとともに、チタン・アルミ事業を製鉄事業に移管。「サービスその他」事業(含むIPP)は製鉄事業に移管。

連結キャッシュフロー計画

今中期(H18年度～H20年度)は、
 利益成長のための設備投資・投融資の推進、財務体質改善を両立
 業績連動(単独配当性向20～30%/連結配当性向15～20%)の配当方針に則った配当を実施

	H18～H20年度 中期計画	H15～H17年度 見通し
営業キャッシュフロー(税支払前)	17,000 億円程度 内、減価償却費 6,300億円程度	14,700 億円程度
税支払等	- 5,700 億円程度	- 2,950 億円程度
設備投資・投融資	75% - 8,500 億円程度 内、設備投資(支出ベース) 7,000億円程度	44% - 6,350 億円程度
配当	12% - 1,300 億円程度	4% - 540 億円程度
有利子負債削減	13% - 1,500 億円程度	52% - 7,620 億円程度
資産圧縮	~	2,760 *

* 住宅融資流動化1,160億円を含む

製鉄事業の方針

「技術先進性」の拡大を基軸に、製造実力を強化し、高級鋼主体の総合力No.1サプライヤーを目指す。

(1) 顧客対応力強化による高級鋼を中心とした鉄鋼需要への着実な対応

世界の鉄鋼需給構造が二極化(高級鋼と一般汎用鋼)する中で、需要の増加が期待できる高級鋼需要分野(製造業、資源・エネルギー分野等)に着実に対応
一般汎用鋼については、アジア中心の需要に対し安定的な供給に努め、当社のプレゼンスを確保

(2) 鉄鋼需要への着実な対応を支える当社の技術力・製造実力の強化・拡大

新商品・プロセス開発力、製造実力、安価劣質原料使用技術力、環境対応力強化(ゼロエミッション等)
鉄源工程の競争力と、鉄源から鋼材まで一貫での高級鋼生産体制の強化

(3) 更なる進歩に繋がる事業基盤の強化

技術力を背景とした総合的なコスト競争力強化策を継続して推進
基盤設備の更なるリフレッシュを集中的に実施し、製造インフラ整備を推進
(アジアの新設設備に対しても優位性を拡大)
長期安定調達に向けた資源購買政策(山元への投資等)の推進
製造現場実力の再構築、システム基盤の整備、予防的見地からの環境・防災対策等

(4) 製鉄グループ会社との一貫での収益力・財務体質強化策の推進

当社グループとしての戦略を共有し、当社との一貫での収益力強化と財務体質改善を推進

(5) アライアンスの深化

住友金属工業(株)殿、(株)神戸製鋼所殿、POSCO殿、アルセロール殿等との国内外アライアンスの深化による相互メリットの追求と推進



「技術先進性」の拡大

1. 新商品・プロセス開発力・設備技術力

- 1)顧客ニーズに対応できる 新製品・高機能商品の開発力、ソリューション提案力
- 2)高級鋼製造に関するプロセス改革・設備技術力
- 3)大型高炉技術

2. 製造実力・コスト競争力

- 1)安価劣質原料使用技術力
- 2)高炉の大型化による競争力の強化
- 3)鉄源から圧延・加工分野までの一貫製造体制の強化

3. 省エネ・ゼロエミッション等の環境面での対応力強化

高効率省エネルギー対策、ダスト・スラグ再利用、廃プラ・廃タイヤの更なる有効活用

製鉄事業営業利益改善計画

H17下期年率(構造ベース)
4,100億円

700億円程度

H20年度計画
4,800億円程度

高級鋼分野

+ 800億円

・需要対応及び付加価値向上

一般汎用鋼分野

- 500億円

・市況及び需要変動

コスト改善

+ 900億円

・劣質原料利用技術の強化
・省エネルギーの更なる推進
・生産設備リフレッシュ効果 等

その他

- 500億円

・生産設備基盤強化コスト(減価償却費等)
・高炉改修影響 等

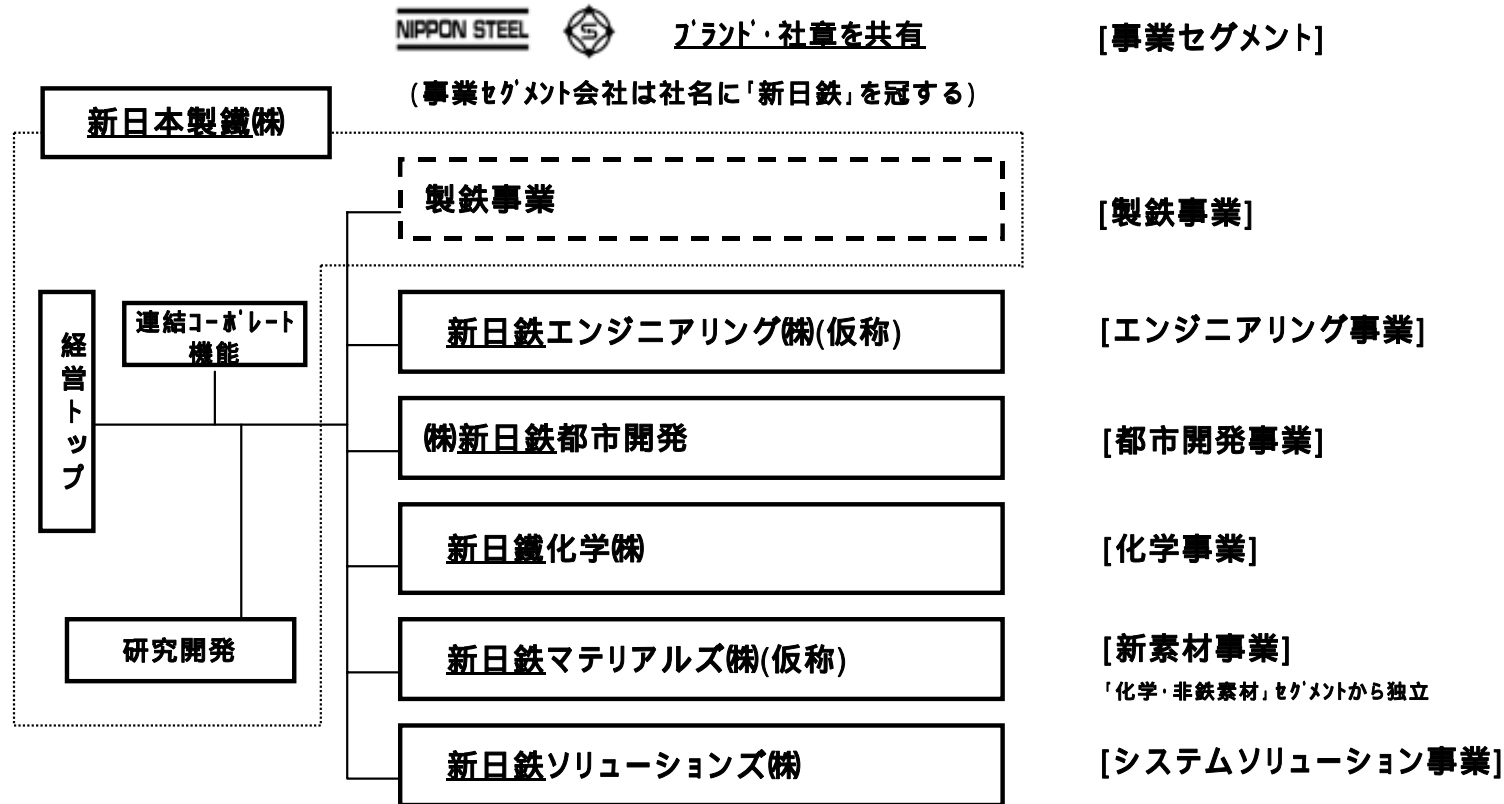
グループ会社

~ 億円

・海外JV立上げ
・ステンレス、公共土木 需要動向 等

仮に原料価格がアップした場合も、鋼材価格改善により製鉄事業損益に与える影響は中立と想定

連結経営推進体制の整備・強化



- ・現中期計画期間中に、6つの事業セグメントへ選択と集中を完了。今後は、この6つの事業を骨格として事業運営を推進
- ・この体制を、更に万全のものとするべく、H18年7月を目処に、エンジニアリング事業、新素材事業を分社。製鉄事業を中核として6つの事業セグメントを事業ドメインとして位置付け、独立的・並列的に事業を推進し、自立的発展を可能とする体制に再構築
- ・連結経営トップマネジメントは、中核の製鉄事業のトップも兼任し、新日鉄を事業持株会社とする
- ・各事業セグメントは、新日鉄グループ経営戦略を共有し、研究開発機能の共同活用等によるグループシナジー最大化、及び、事業特性に適応し顧客ニーズに対応した迅速で柔軟な経営の推進により、各々の利益成長を図り、連結企業価値を向上

エンジニアリング事業〔新日鉄エンジニアリング(株)(仮称)〕

社会に貢献 / 信頼性

複合領域を持つ総合エンジニアリング会社として社会・産業・都市インフラの発展に貢献

重点取り組み分野への戦力集中

- ➔ 需要が回復している4事業分野への経営資源の集中と、事業効率向上

技術のブラッシュアップとソリューション提供型事業の推進

- ➔ 変化するマーケットニーズを先取りし、保有商品・技術を更にブラッシュアップ
- ➔ 多様化する社会ニーズに的確に対応し、ソリューション提供型事業を推進

コンプライアンスを重視した事業運営の徹底

重点4事業分野への取り組み ～ 先進技術と優良顧客基盤～

製鉄プラント分野

- ・国内: 高炉建設 等
- ・中国: 製鉄環境設備 等

環境分野

- ・ガス化溶融炉トップポジション
(設備～操業迄の一貫対応)
- ・産廃処理炉への技術応用

海洋資源・エネルギー分野

- ・東南アジア海域におけるトップポジション
(受注実績、技術蓄積、現地インフラ)
- ・オンサイトプラント、バイオマスガス提案

建設・鋼構造

- ・PFI組合力、提案型営業力
- ・鋼利用技術におけるトップポジション
(海洋鋼構造物、制振デバイス)

都市開発事業 (株)新日鉄都市開発

実績と信頼に基づく「街づくり」で地域・社会に貢献

エリア価値創造企業への挑戦

- ➡ 地域と環境に配慮した街づくり
- ➡ 住む人に喜ばれる街づくり
- ➡ 開発から運営・維持・管理まで一貫して取り組み、街全体の資産価値を最大限に向上
(単体開発 地域開発への進化)
- ➡ (具体例:八幡東田総合開発、さくらが丘アイザック日吉宅地開発)

資産価値再生ビジネスの拡充

- ➡ 市街地再開発、マンション建替等、不動産の持つ本来の価値を最大限に実現
(三田小山町再開発マンション、渋谷金王町マンション建替事業 等)
- ➡ 大規模遊休地開発等で培った不動産開発・管理・運営力
- ➡ 不動産投資信託「トップリート」とのシナジー
- ➡ 新日鉄グループの大規模土地の流動化

【エリア価値創造・八幡東田総合開発】

1990年代初:製鉄所・研究所跡地



2005年・職住学遊の揃うコンパクトシティ



職
住
学
遊

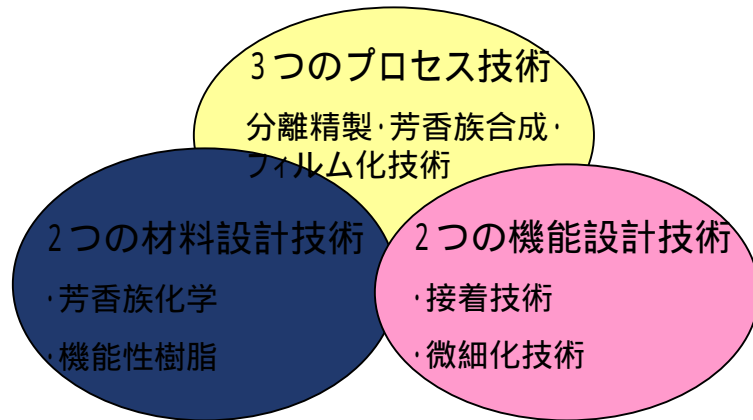


化学事業 (新日鐵化学株)

高度な化学技術を自ら育成・蓄積し、社会に貢献

中核事業(コールケミカル・化学品・電子材料)の競争力の徹底強化

【化学事業のコアテクノロジー(技術先進性)強化】



国内最大のコールケミカル事業の更なる強化

タール蒸留能力80万t年:シェア44%

- ➔ 新日鉄 + 住友金属工業殿タールの最大活用
- ➔ 差別化技術を持つニードルコークスの能力増強
- ➔ タール事業統合(株シーケム)効果のフル発揮

NIPPON STEEL

電子材料事業への重点的取り組み・CCL事業の世界トップシェア*の維持・拡大(*シェア60%超)

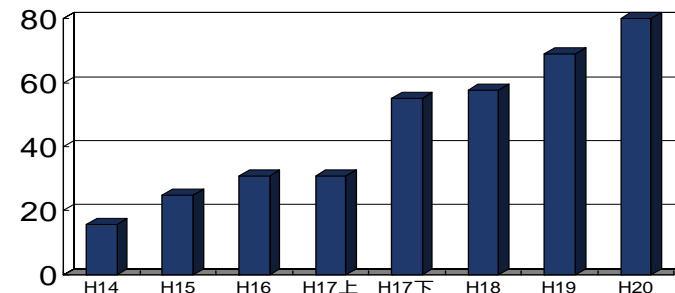
【CCL事業】

- ➔ 高機能品投入による差別性拡大
- ➔ HDDサスペンション材、FPD用COF(*)材等商品メニュー拡充*Chip on Film
- ➔ 大手ユーザーとの結合強化

【強化・育成事業】

- ➔ 液晶ディスプレイ材料(ブラックマトリクス材料等)
- ➔ 有機EL材料(燐光材料等)
- ➔ HT基板(次世代液晶基板等)

万m²/月 CCL販売計画

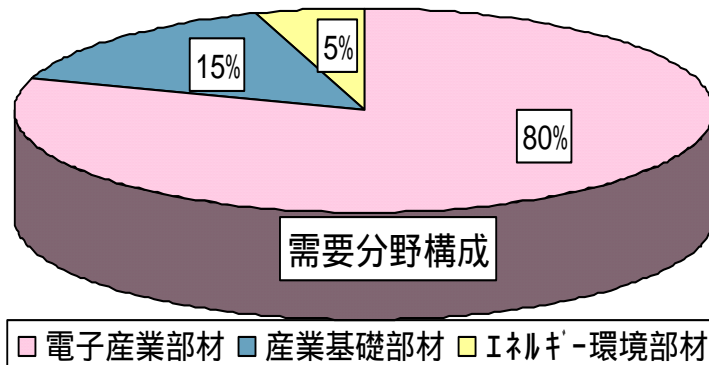


Copyright (C) 2005 NIPPON STEEL Corporation All Rights Reserved.

新素材事業〔新日鉄マテリアルズ(株)(仮称)〕

ニッチ & 高シェアを有するユニークな素材・部材メーカー

高成長の電子産業部材分野に重点



製鉄事業で培った固有技術の活用

- 圧延金属(ステンレス)箔 … 精密圧延技術
- 金ボンディングワイヤ … 線材伸線技術
- 半導体封止材用充填材 … 無機材料溶射技術
- 排ガス浄化用メタル担体 … 金属接合技術
- ピッチ系炭素繊維/複合材 … 材料/構造設計技術

ニッチ & 高シェアな商品群

- HDDサスペンション用ステンレス箔(世界シェア90%超)能力増強実行中
- 半導体封止材用球状充填材(世界トップ2)
- 半導体接続用金ボンディングワイヤ(世界トップ3)海外(東アジア)事業展開の強化

先端研の高度な技術の事業化

- 半導体チップ接続用マイクロボール
- 半導体・液晶ステッパー向ファインセラミックス
- 排ガス浄化用触媒 等
- 環境・エネルギー分野、半導体材料分野等における次世代適用技術を開発中

システムソリューション事業 (新日鉄ソリューションズ(株))

SLC*トータルソリューションを中核としたビジネスモデルの変革・強化

*System Life Cycle

競争力の強化と事業成長 / 業界トップレベルの収益性の維持

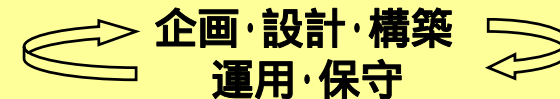
- ➡ リソース(人材)の安定的成長に沿った売上規模の成長(4%/年)
- ➡ 8%以上の利益率維持

新日鉄ソリューションズの強み

- ➡ 製造業向けSIに関する幅広い経験
- ➡ 業務ソリューション(アプリケーション)・基盤ソリューション(ITインフラ等)・保守運用をBest of Breedの観点からトータルで提供
- ➡ 顧客システム全体を再設計するコンサル力

SLCトータルソリューションの提供

- ➡ システムのライフサイクル全体へのサポート

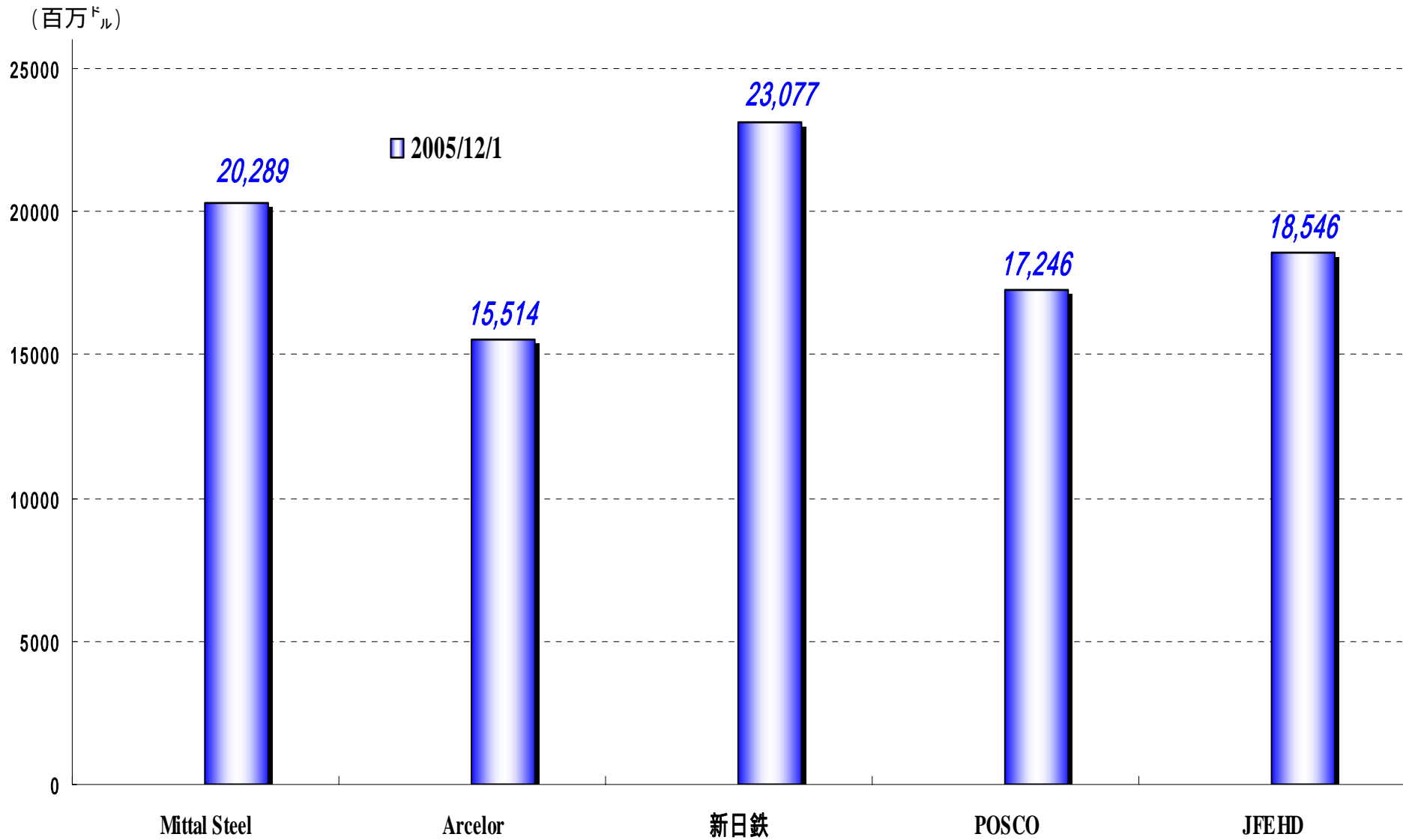


- ➡ 顧客システム全体の再設計(ビジネス・システム・トランスフォーメーション)
- ➡ 企画・開発・運用保守にわたるシステムインテグレーションとプロフェッショナル・ネットワークサービスの提供

製鉄事業とシステムソリューション事業の連携・シナジー追求を通じた競争力向上

- ➡ 生産設備の増強・高度化への最新IT技術の活用
- ➡ 長寿命システムの刷新等への対応
- ➡ 一般向け事業 鉄向け事業の緊密な連携を通じた相互の競争力向上

鉄鋼メーカーの時価総額 (連結粗鋼規模上位5社)



信頼される企業に向けた取り組み

以上の施策を通じて、各事業セグメントの競争力再構築を図ると共に、ゼロエミッションの推進・環境対応型新商品の開発等による資源循環型社会への貢献、省エネやCO₂削減による地球温暖化問題への対応、コンプライアンスの徹底を図り、社会と市場から信頼される企業を目指します。

また、新日鉄グループ企業理念に基づき、各事業セグメントがそれぞれの事業環境に適合しながら、一丸となった取り組みを推進していくことで、新日鉄ブランド価値の更なる向上を図っていくことと致します。

新日鉄グループ企業理念・社員行動指針 (平成16年12月制定)

基本理念

新日鉄グループは、鉄事業を中核として、豊かな価値の創造・提供を通じ、産業の発展と人々の暮らしに貢献します。

経営理念

1. 社会と共生し、社会から信頼されるグループであり続けます。
 2. たゆまず技術の創造と革新に挑戦し、技術で世界をリードします。
 3. 変化を先取りし、さらなる進歩を目指して、自らの変革に努めます。
 4. 人を育て、人を活かし、活力に溢れるグループを目指します。
- 以上の理念のもと、公正かつ透明な経営を行います。

社員行動指針

情熱・創造	世界一のものづくり企業を目指し、チャレンジを続けます
現場・現物	現場を基軸に、本質を追究し、不断の改善に努めます
自主・自律	高い志と目標を持ち、自ら考え、迅速に行動し、必ずやり遂げます
公正・信頼	対話による相互信頼を重んじ、約束とルールを守ります
研鑽・育成	自らを磨き、次世代の人材を育てます

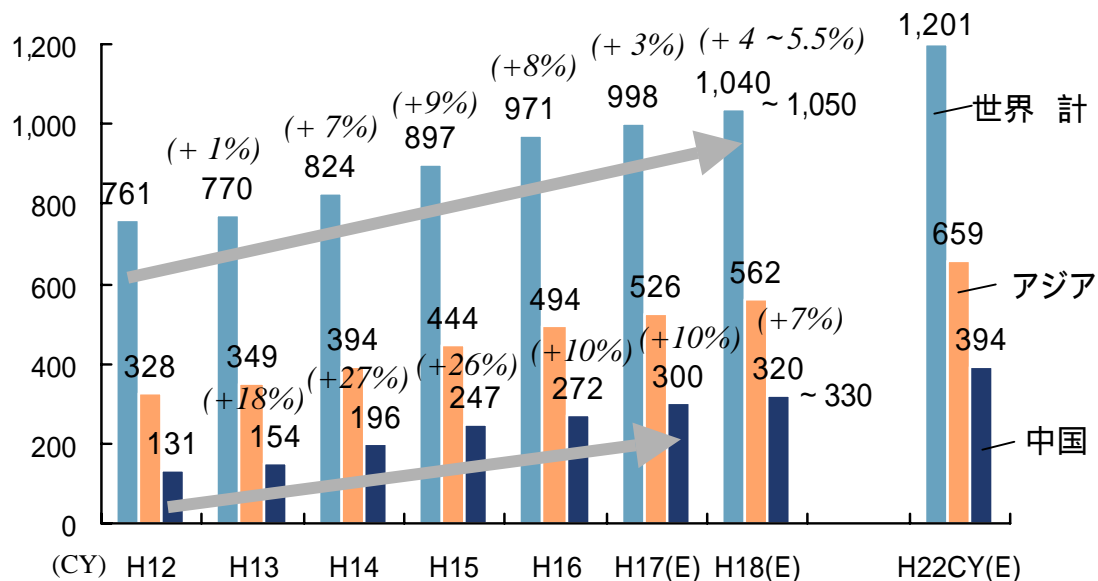
私たちはこれらの指針に則り、常に公明正大、正々堂々と行動します

〔別紙〕 鉄鋼マーケット状況について

世界の鋼材需給

世界・アジア・中国の鋼材需要

(単位:百万トン)

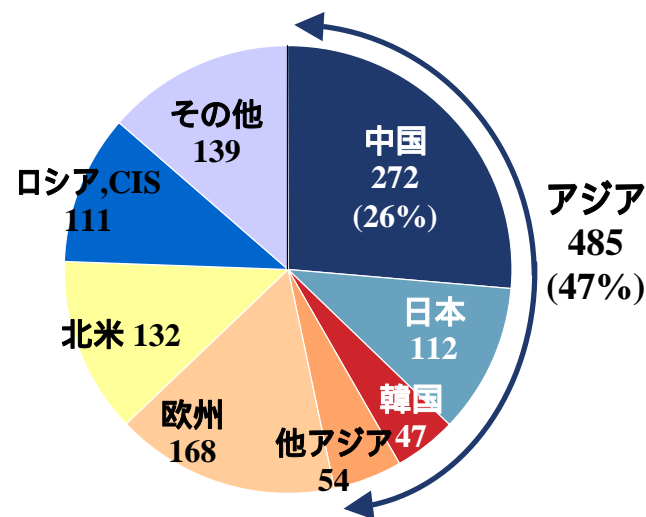


出所: H17.9国際鉄鋼協会

世界の粗鋼生産

(単位:百万トン)

世界合計; 10億3,500万トン (H16CY)



出所: 国際鉄鋼協会

世界・アジア・中国の鋼材需要の伸び

	H16CY	H15CY	H16CY
世界計	971 (100%)	+ 8%	
アジア	494 (51%)	+11%	
中国	272 (28%)	+10%	

世界の粗鋼生産量の伸び

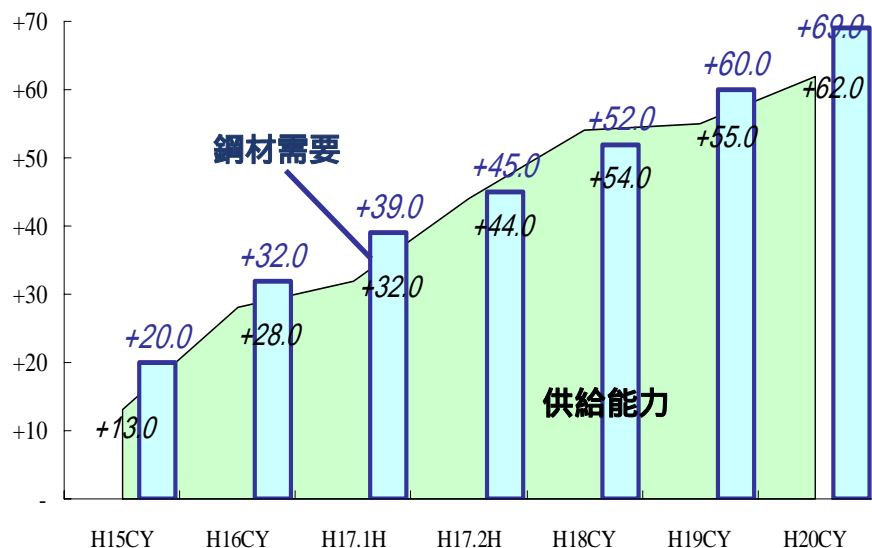
	H16CY	H15CY	H16CY
世界計	1,035 (100%)	+ 9%	
アジア	482 (47%)	+13%	
中国	272 (26%)	+23%	

中国の需給バランス

(薄板系スラブベース; 当社推定)

需給バランス

(百万トﾝ)



高級鋼分野

(百万トﾝ)



一般汎用鋼分野

(百万トﾝ)



- ・ 高級鋼(ミドル・ハイグレード)分野は、着実な鉄鋼需要の高度化のもとで需給タイト感が継続。
- ・ 一方、一般汎用鋼分野は、中国の能力増強が大きく、需給緩和が継続する見通し

中国鉄鋼産業政策について

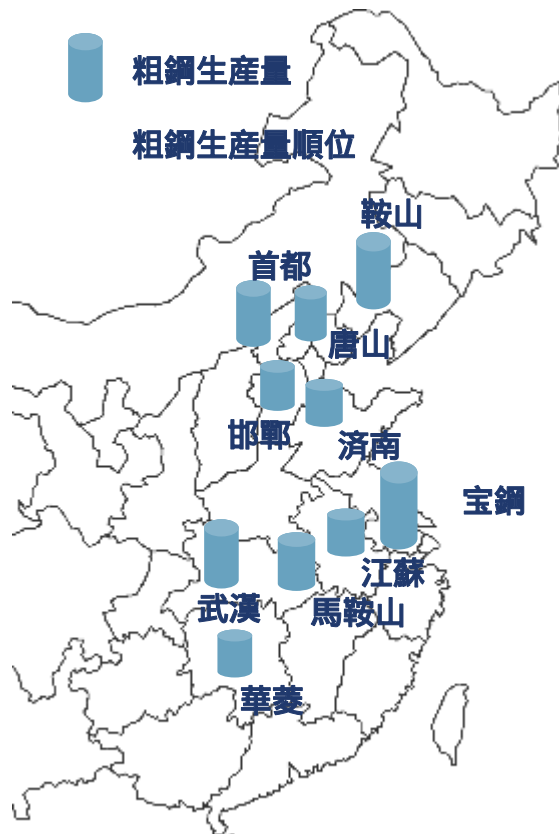
中国鉄鋼産業発展政策(H17.7月発表から抜粋)

〔第一章:政策目標〕

1. 鉄鋼生産能力は合理的規模を保持。世界の鉄鋼生産大国かつ競争力ある鉄鋼強国を目指す。
2. 2010年国内鉄鋼メーカートップ10社の粗鋼生産を全国の50%以上、2020年には70%以上にする。

〔第四章:産業技術〕

1. 300m³以下の高炉、20トンの転炉、電気炉、旧式プロセスは急ぎ廃棄し、新設も禁止。
2. 国・地方の汚染排出基準を達成しない企業は生産経営不認可。新規設備は環境・省エネ設備の設置義務付け。



中国粗鋼生産の内訳

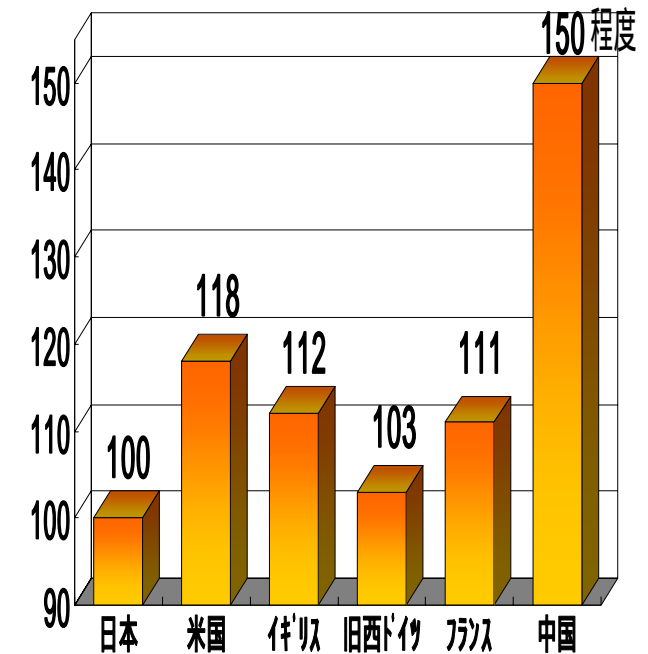
(百万トン)

	H15CY	H16CY	H17 1-9月
上位10社 (7百万トン以上)	80 36%	95 35%	73 29%
11-26位社 (3百万トン超)	54 25%	66 24%	56 22%
27-45位社 (2百万トン超)	38 17%	46 17%	46 18%
他下位メーカ (約800社)	48 22%	66 24%	80 31%
中国計 (年率)	221	272	255 (340)

(出所:日本鉄鋼連盟)

主要製鉄国のエネルギー原単位比較

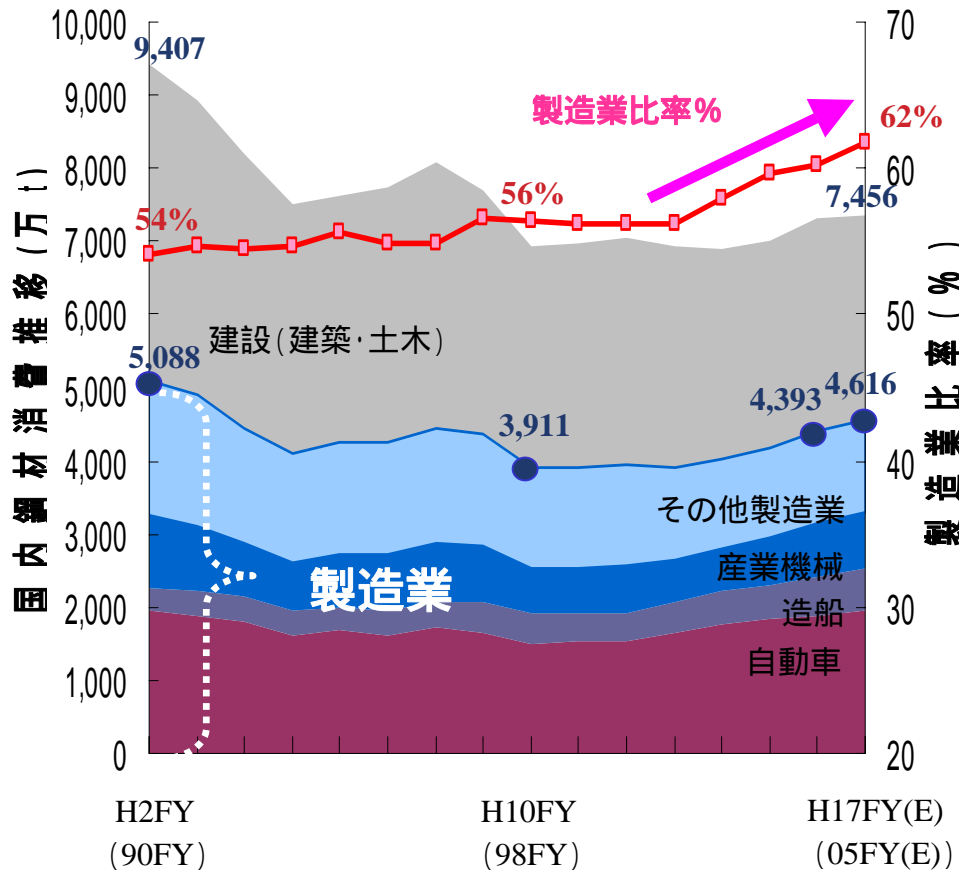
(指数)



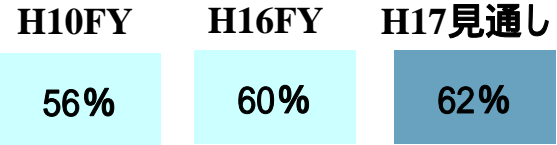
(出所:鉄鋼連盟情報等に基づく当社推定)

日本の鋼材消費構造の変化

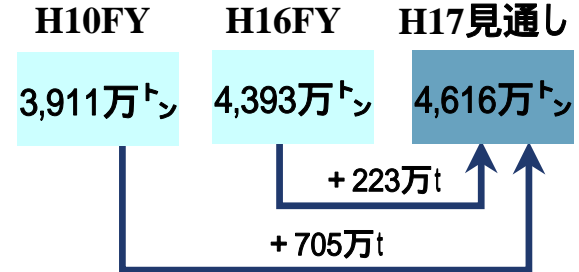
需要分野別鋼材消費推移



製造業比率推移



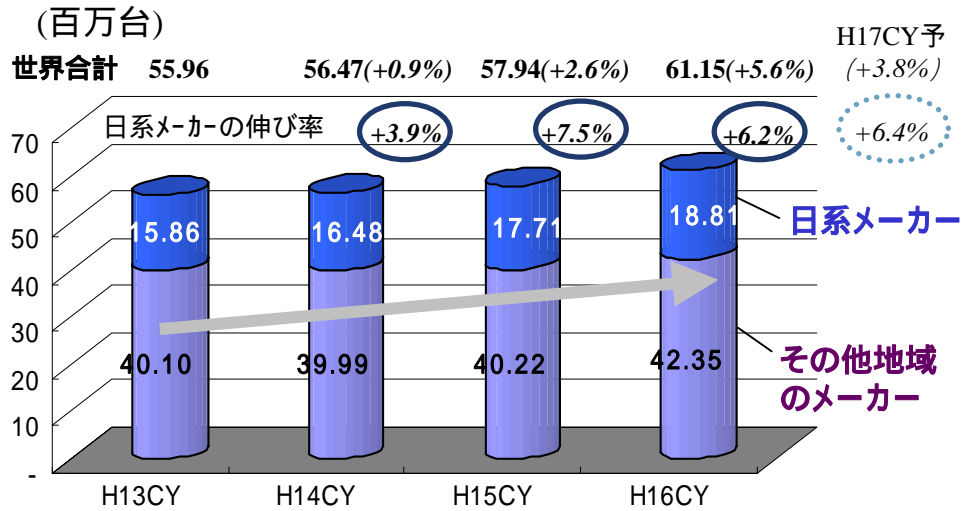
製造業鋼材消費推移



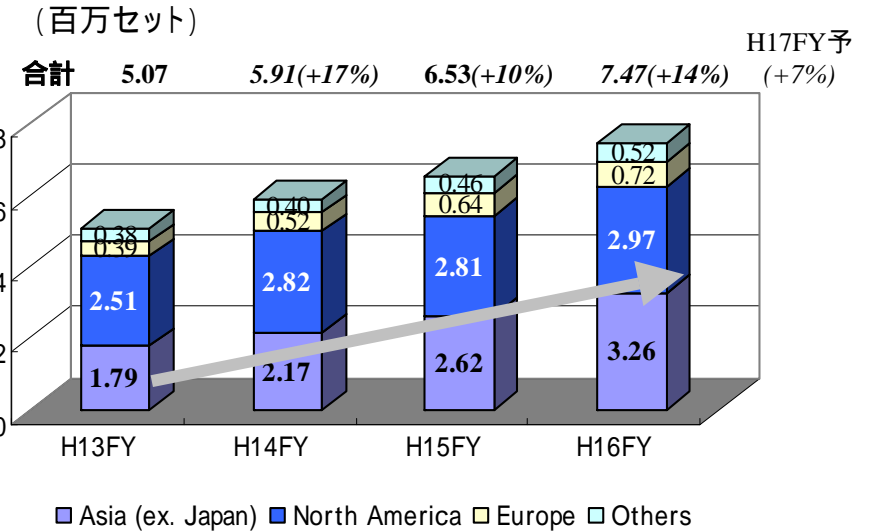
製造業比率: 鋼材消費 (普通鋼と特殊鋼の計) のうち製造業向けの占める割合 (%)

日本製造業生産の強い伸び - 自動車・造船 -

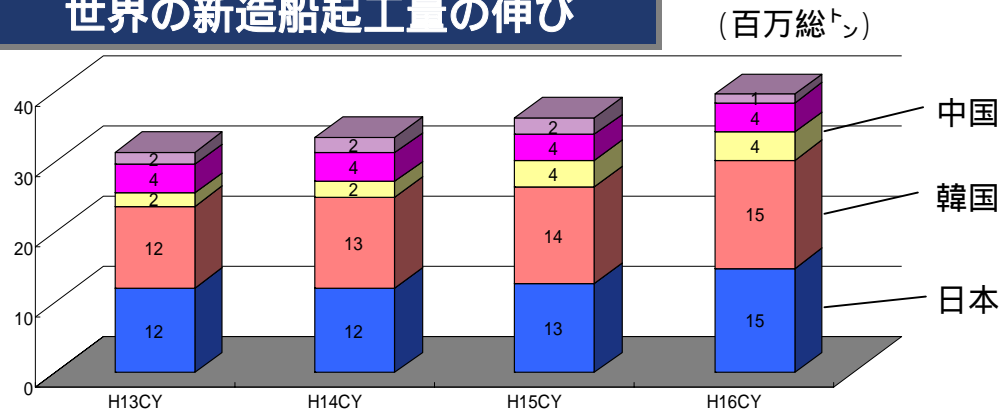
世界の自動車生産台数の伸び



日本からのKDセット輸出の伸び



世界の新造船起工量の伸び

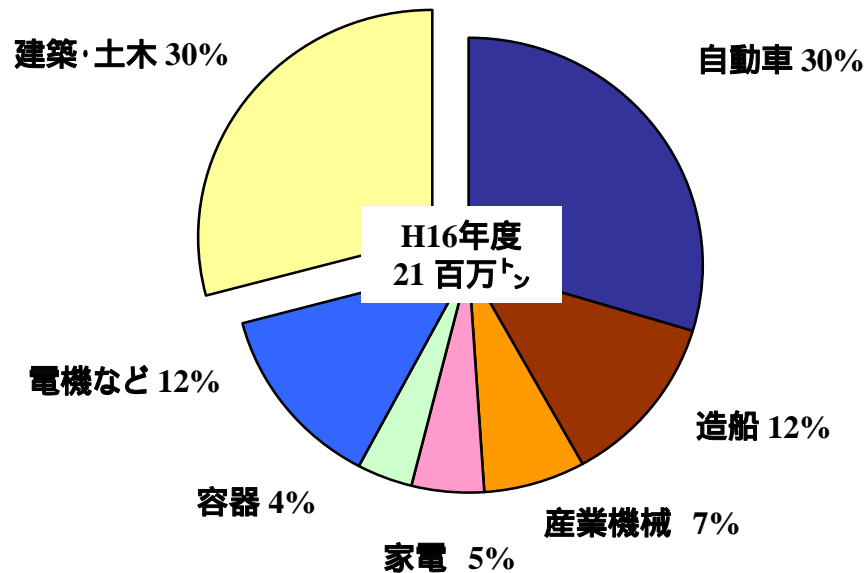


(出典: Lloyd's Register)

当社の供給する需要分野

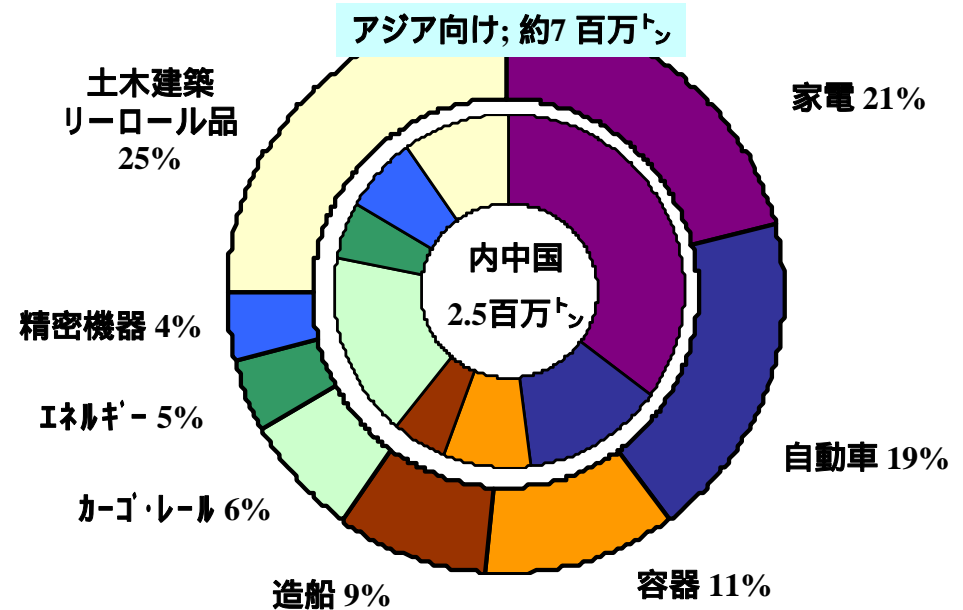
当社鋼材出荷(H16年度:2,915万ト)の国内・輸出比率 : 国内70% 輸出30%

国内出荷構成



国内出荷の70%は、自動車・造船・産業機械・家電など製造業向けが占める

アジア向け輸出の需要分野構成



輸出のうちアジア向けの75%、中国向けの90%は家電・自動車等の製造業向けが占める

当社のグローバルアライアンスネットワーク

