

新日鉄グループの平成23年度中期経営計画について

- 大競争を戦い抜く「競争力基盤の強化」と
「グローバル生産・供給体制の拡充」による新たな成長軌道の構築に向けて —

新日本製鐵株式會社
2010年1月28日

前中期経営計画期間の成果(2006～2008年度)

1. 「グループ粗鋼4000万トン体制」の構築
2. 「グローバル・プレーヤー戦略」の推進
3. 内外鉄鋼メーカーとのアライアンス網の構築
4. お客様との連携強化
5. 6事業セグメントによる連結経営体制の構築
6. 計画を上回る収益の達成と国際格付A1の取得

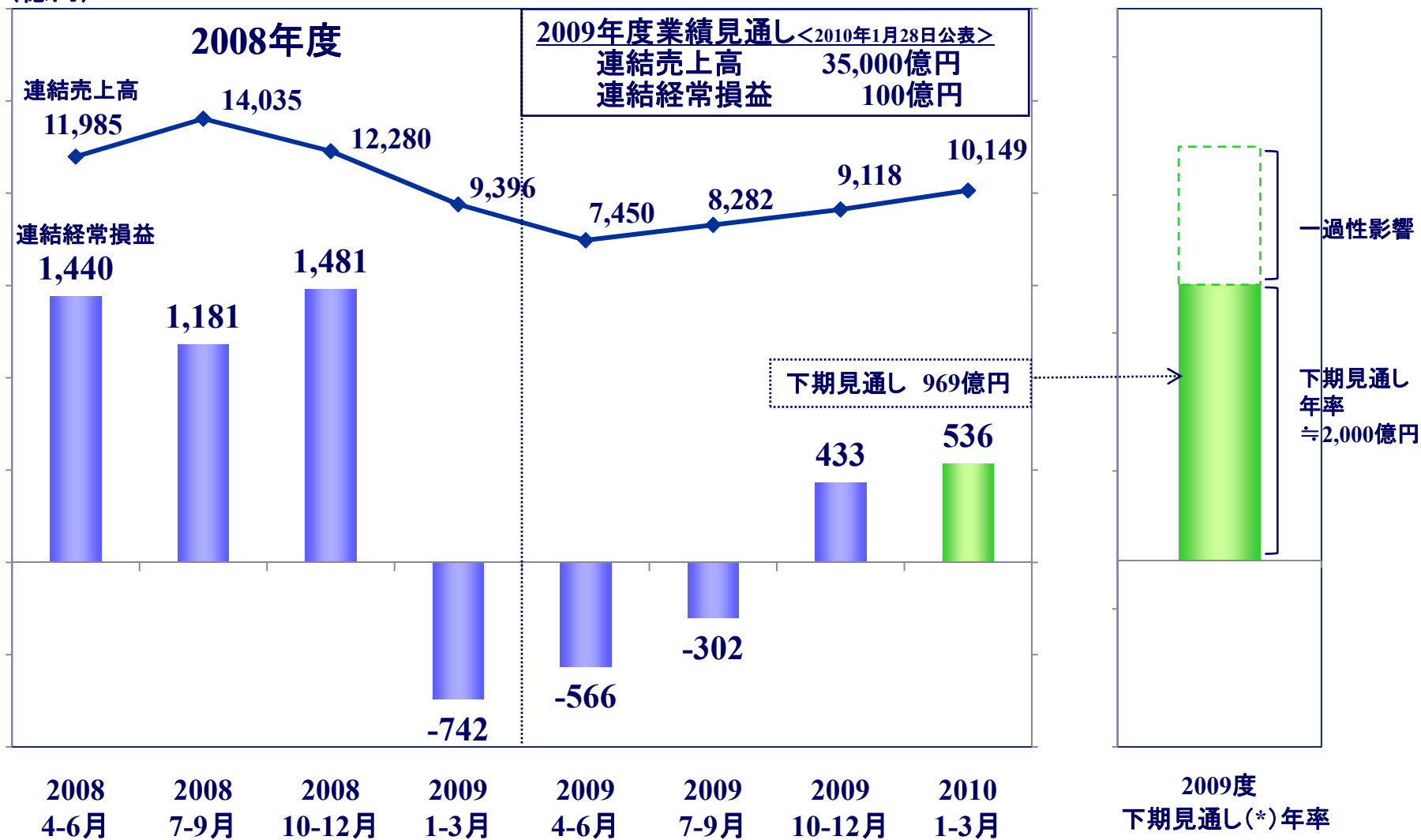
2006～2008年度業績

	中期経営計画	2006-2008年度期間中の実績
連結売上高	42,000億円程度	47,700億円(2008年度)
連結経常利益	5,000億円以上	5,000億円(3年平均)
コスト削減	900億円程度/3年	1,600億円/3年
設備投資・投融資	8,500億円程度/3年	12,200億円/3年
D / E レ シ オ	0.5以下	A1 (2006年4月 Moody's) D/Eレシオ: 0.62(2007年)→0.87(2008年)

業績推移(2008～2009年度)

(億円)

四半期業績推移

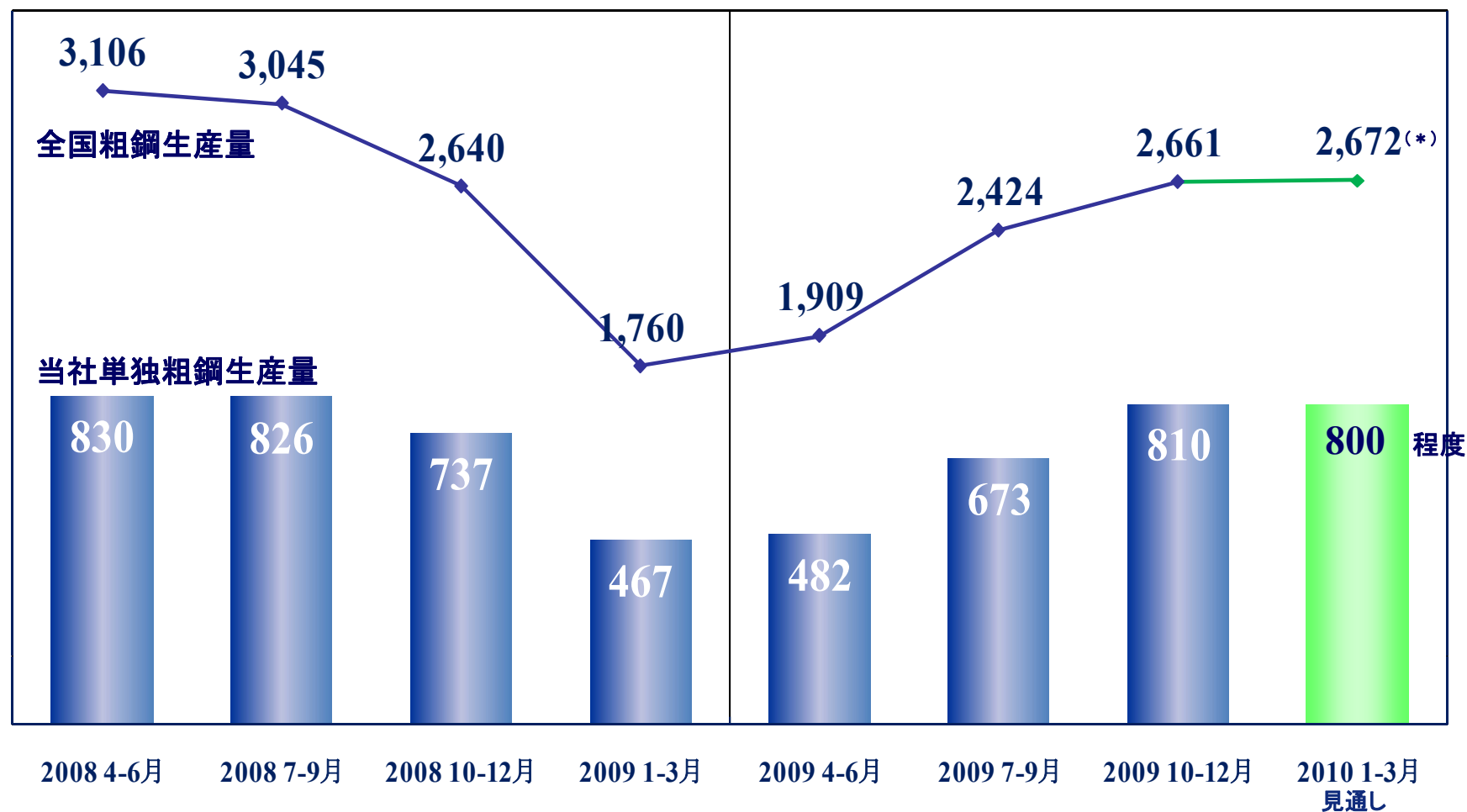


(*)在庫評価差等一過性影響額(▲520億円)含む

全国・当社粗鋼生産量推移(2008～2009年度)

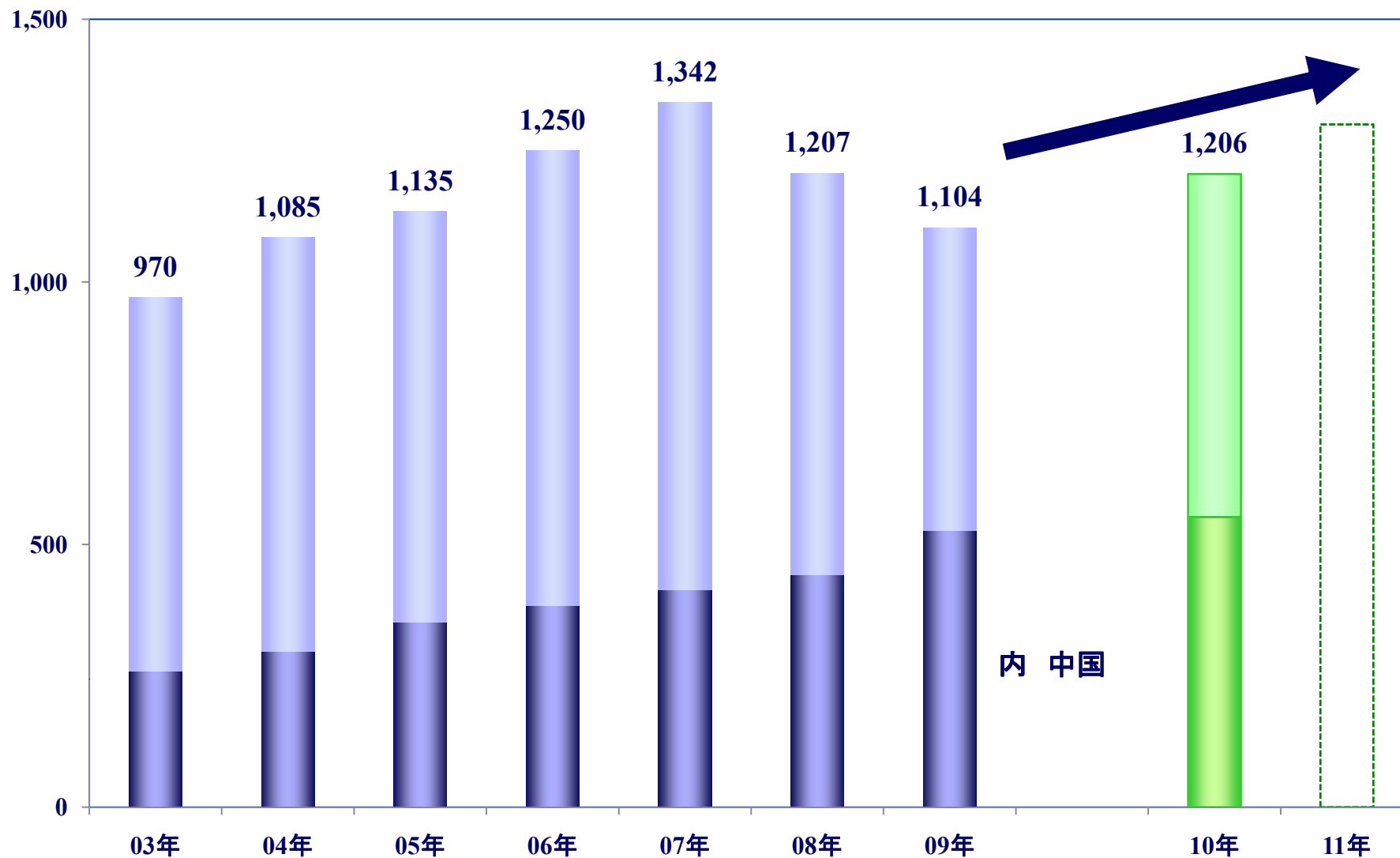
(万トン)

(*)経済産業省公表見通し(2009年12月25日)



世界鋼材消費推移

(百万トン)



内 中国

(出所: world steel association)

当社グループを取り巻く事業環境の変容

ビジネスチャンスの広がり

新興国の経済成長
新たな成長需要(グリーン分野等)

国内経済活動の鈍化懸念

潜在成長率の低下
需要家生産拠点の海外移転

東アジア新製鉄所建設を契機とする「大競争時代」の到来
環境・資源制約の増大

(参考) 世界主要地域のGDP成長率推移・予測

(%)	2006	2007	2008	2009	2010	2011
世界 計	5.1	5.2	3.0	-0.8	3.9	4.3
先進諸国	3.0	2.7	0.5	-3.2	2.1	2.4
新興諸国	7.9	8.3	6.0	2.0	6.0	6.3

(IMF 2010年1月26日)

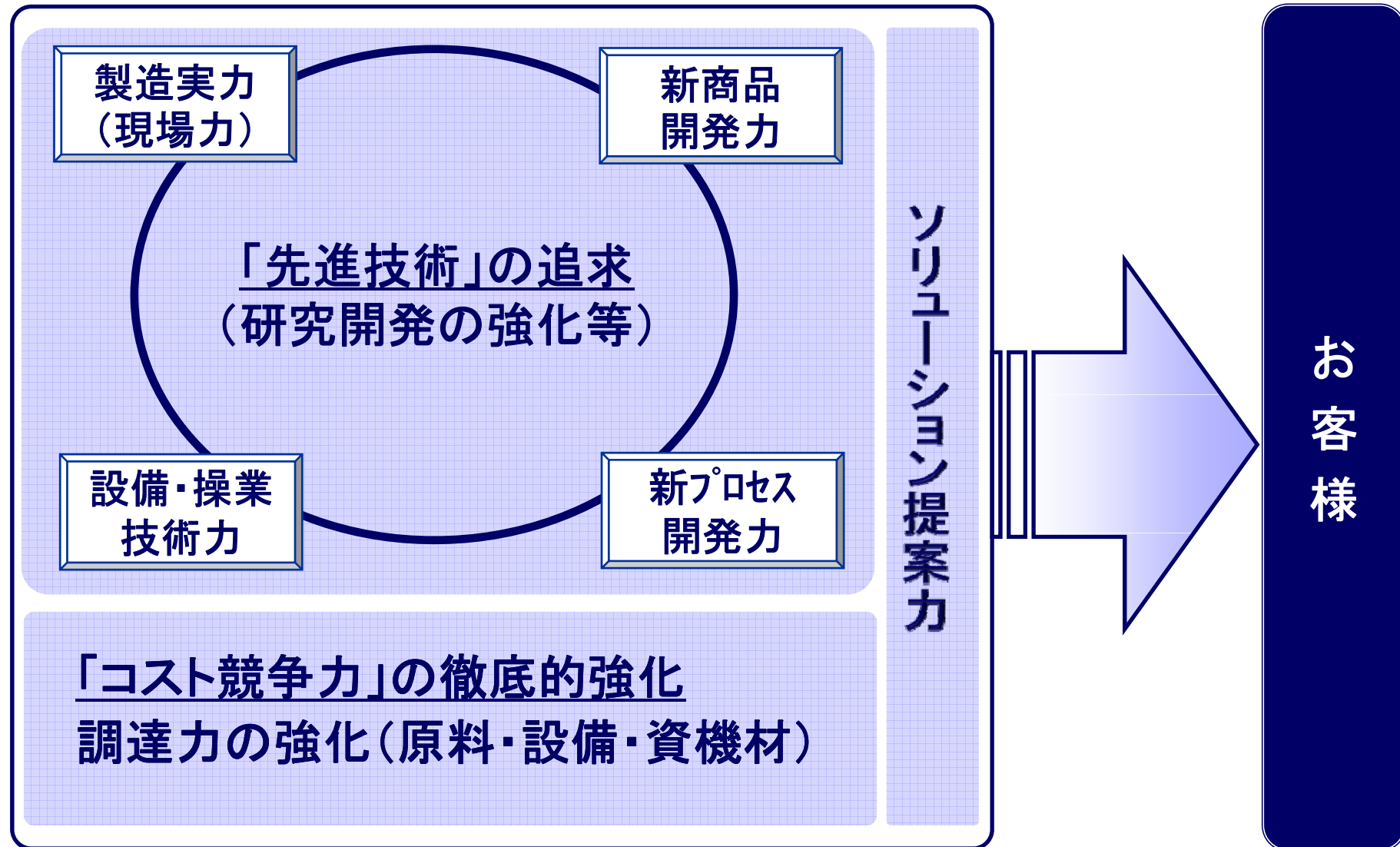
(参考) 東アジアにおける主な新規能力

		能力・稼働時期	
中国	首都鋼鉄/曹妃甸	970万ト	2009年
	鞍本鋼鉄/営口	500万ト	2009年
韓国	現代製鉄/唐津Ⅰ期	400万ト	2010年
	同Ⅱ期	400万ト	2011年
台湾	中国鋼鉄/中龍	250万ト	2009年

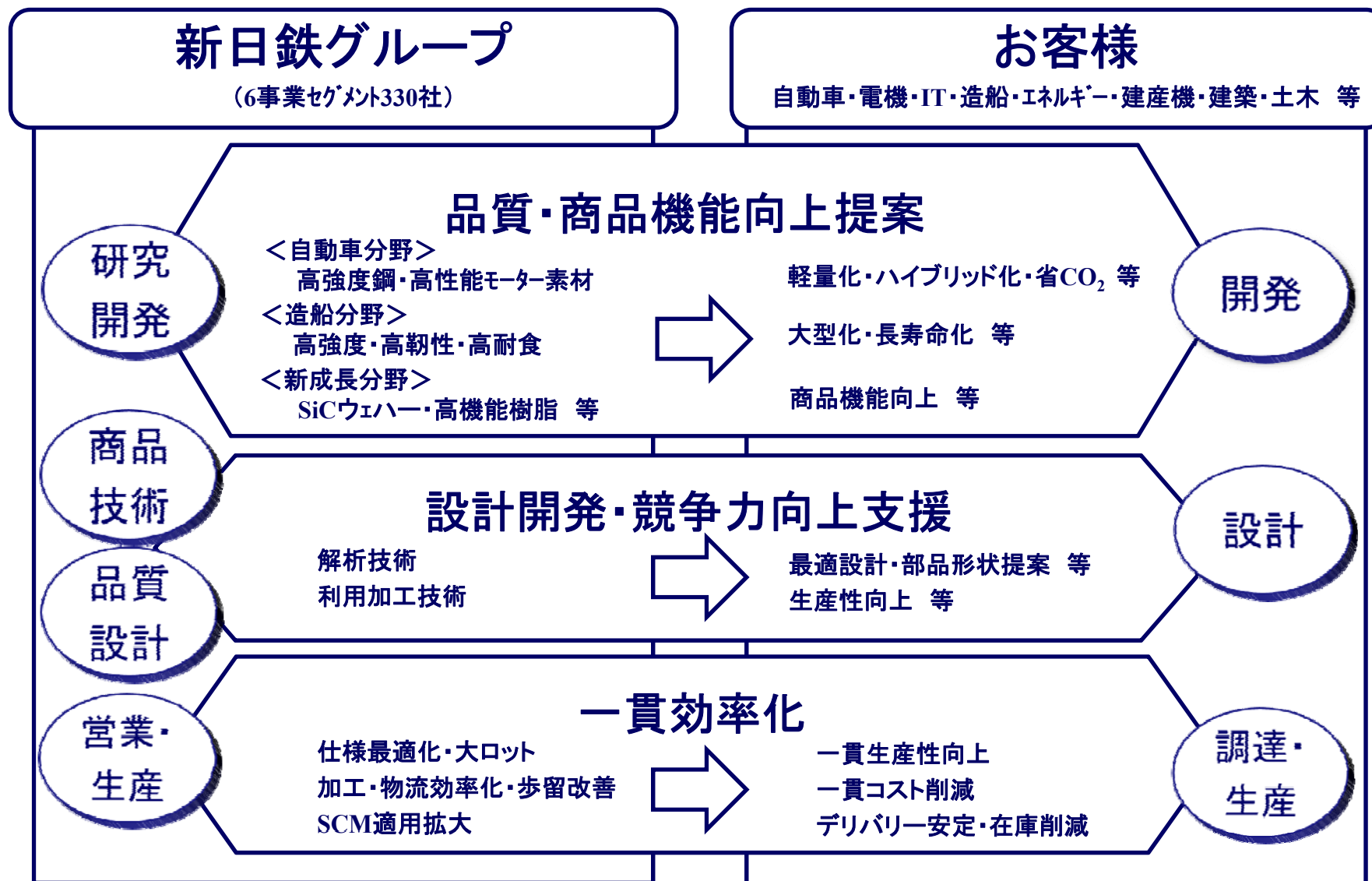
平成23(2011)年度中期経営計画

1. 総合力No.1企業を目指した
企業体質の構築と収益基盤の確保
2. グローバル成長戦略の着実な推進
3. 国内外アライアンス効果の最大発揮
4. 財務体質と成長投資の両立
5. 組織業務運営の改善と人材育成
6. 製鉄事業グループ会社の体質強化等
7. 6事業セグメントのグループ総合力発揮

総合力No.1企業を目指した企業体質の構築と収益基盤の確保

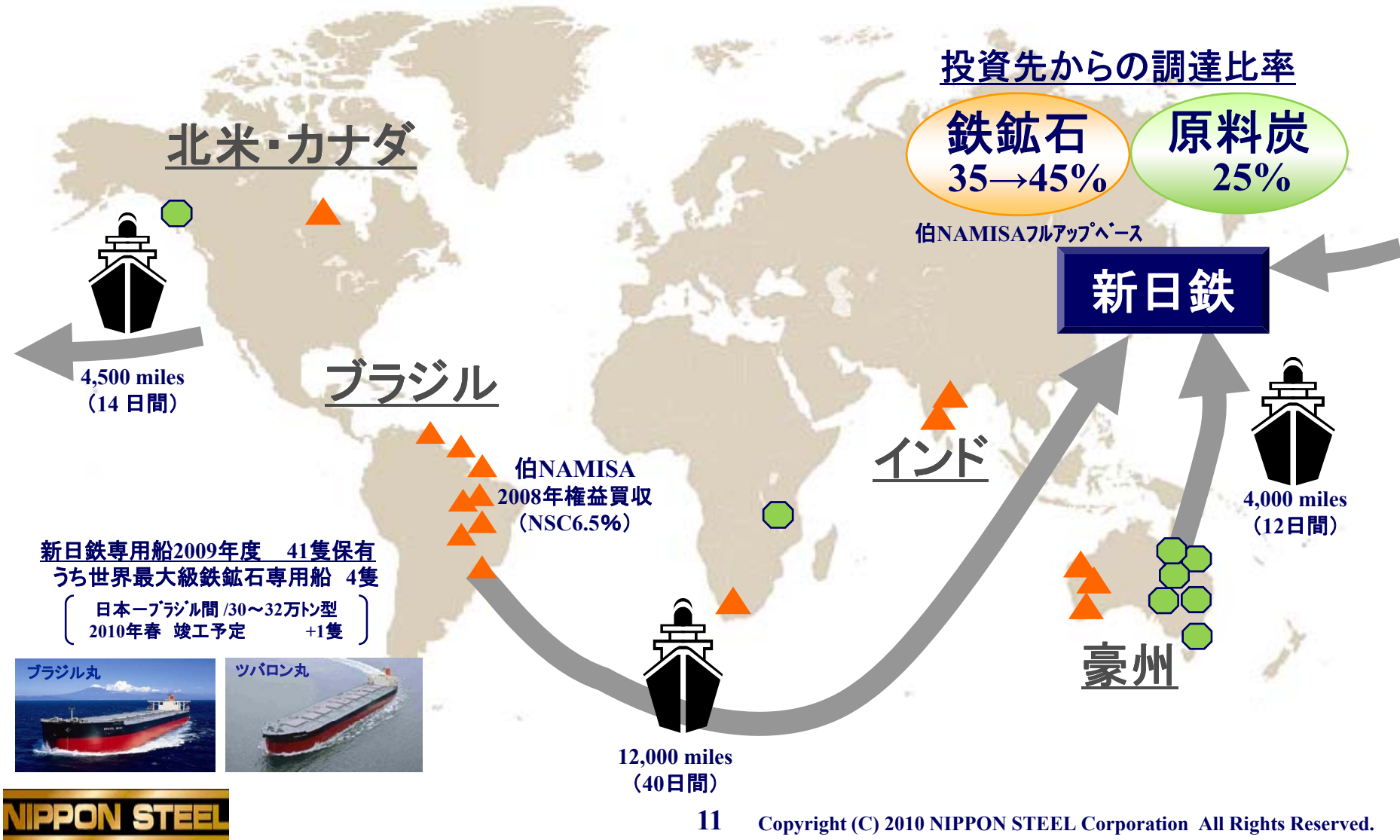


お客様への総合ソリューション提案



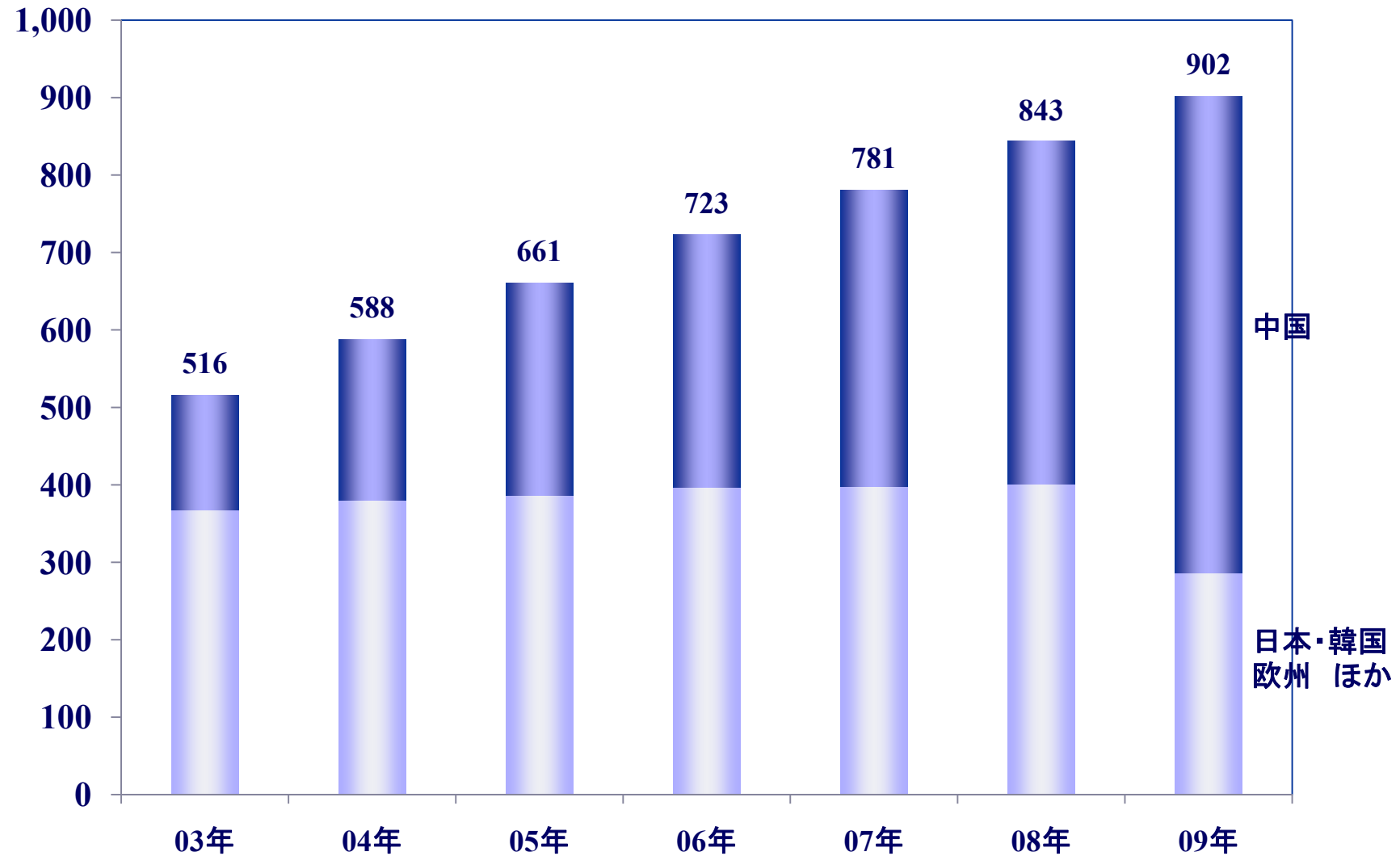
原料の安定調達

優良な原料権益の取得・使用ソースの拡大(投資先からの調達比率アップ)

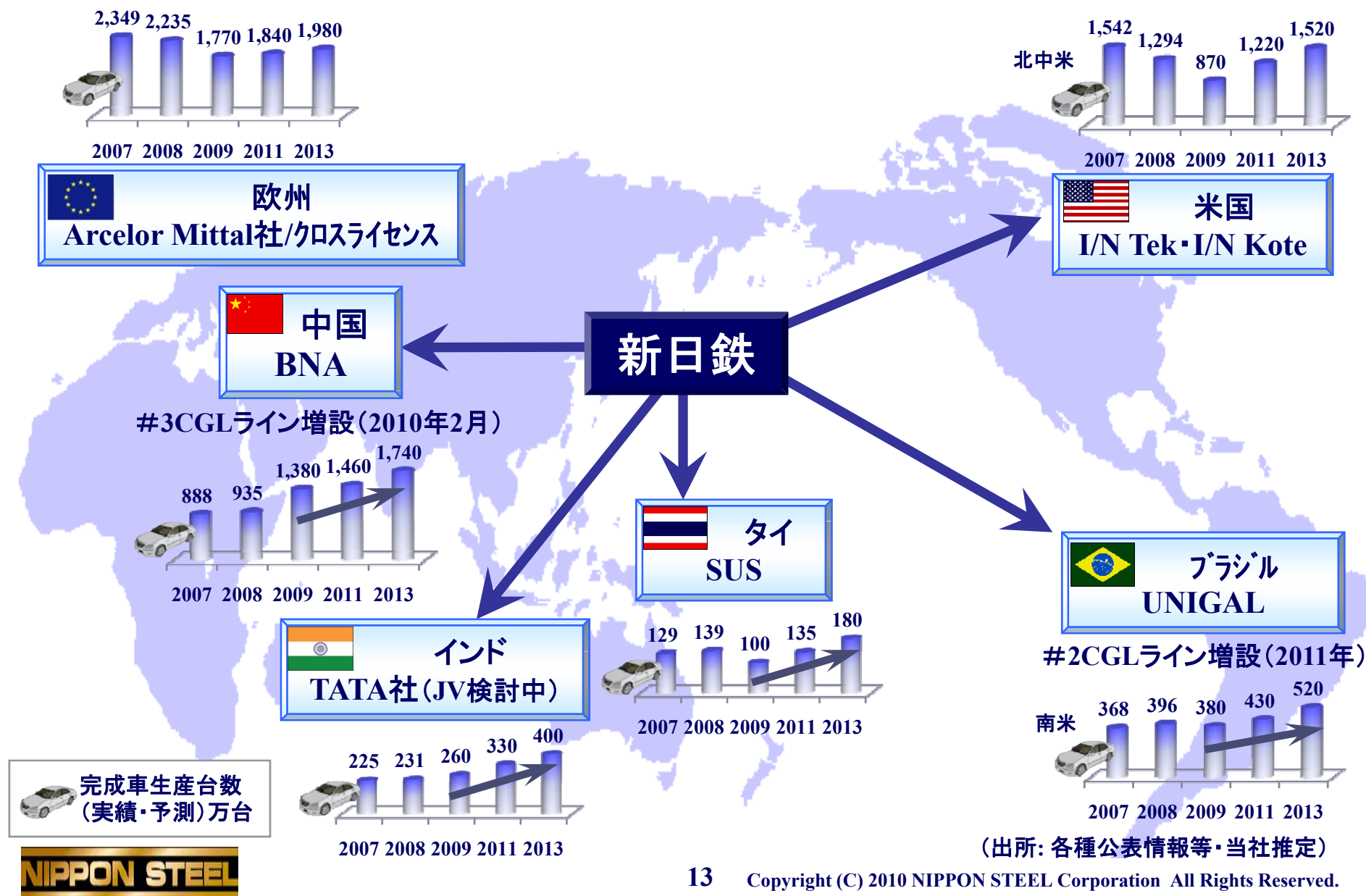


(参考) 鉄鉱石海上貿易量推移

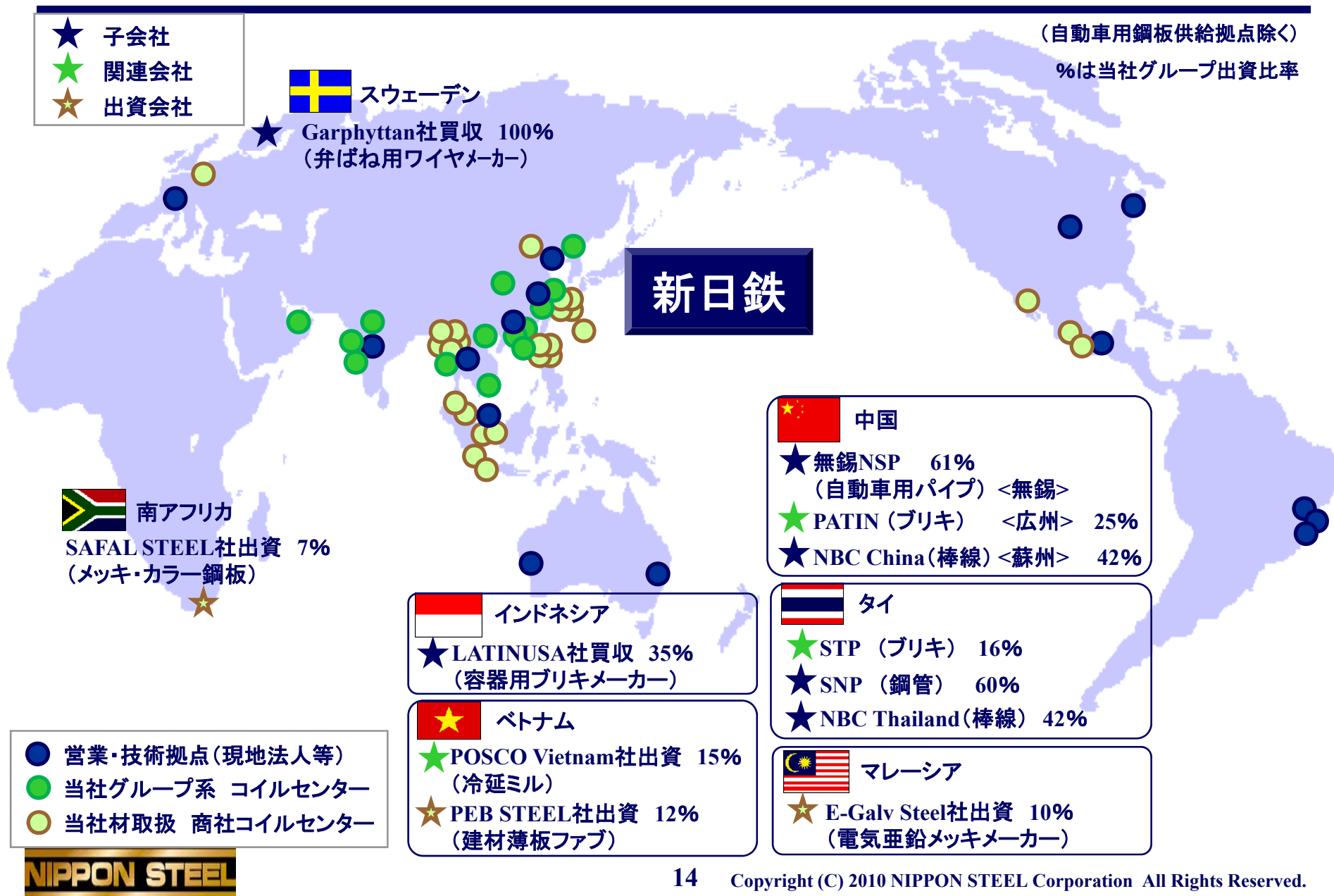
(百万トン/年)



グローバル成長戦略(自動車用鋼板供給体制)



グローバル成長戦略(加工・流通・営業拠点)

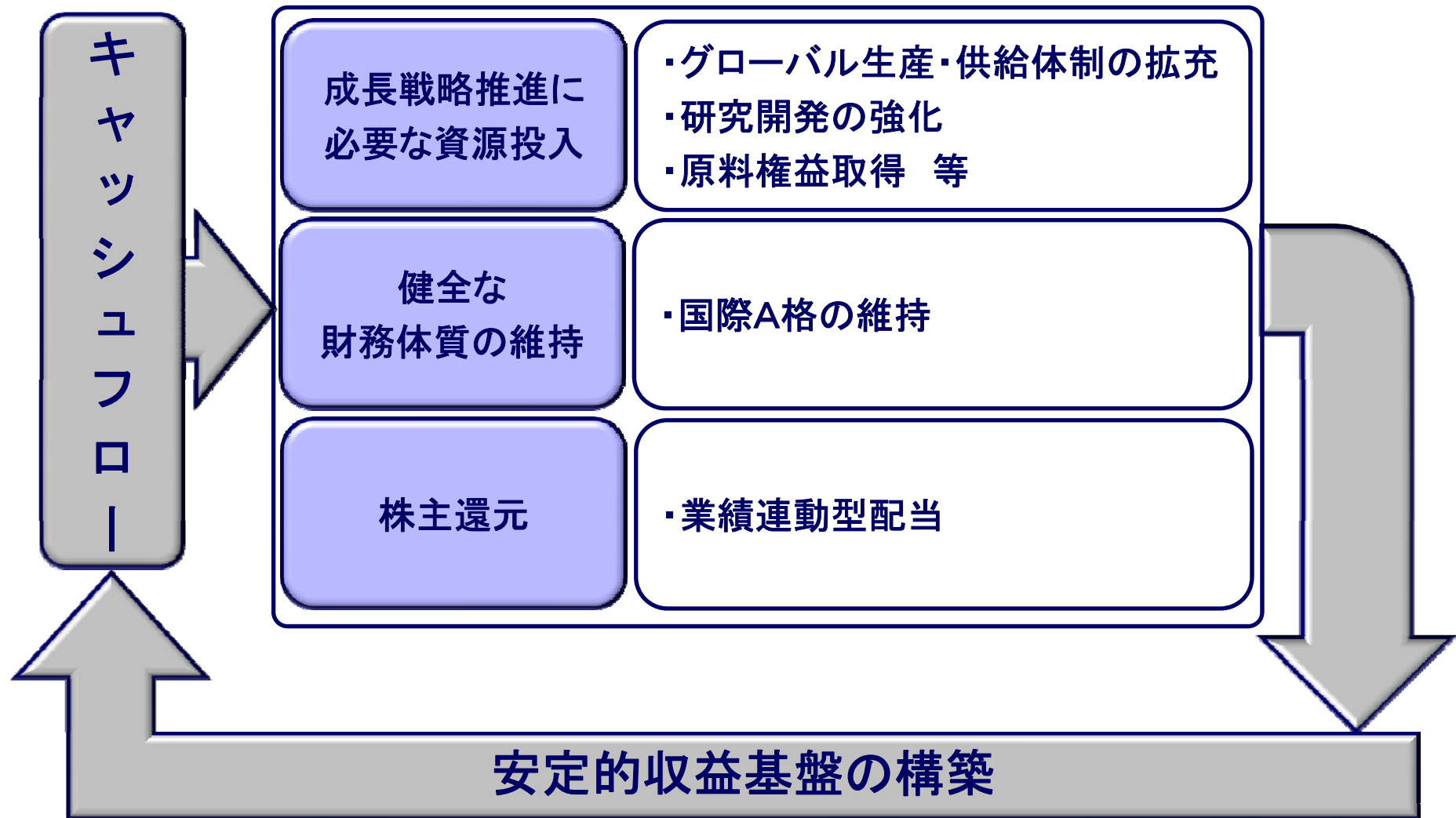


国内外アライアンス効果の最大発揮

	国内3社連携	日新製鋼	USIMINAS ブラジル	POSCO 韓国	Arcelor Mittal 欧州
<新日鉄出資比率>	<住金9.4% 神鋼3.4%>	<10%>	<27.5%>	<5%>	<—>
設備共同利用 (含生産受委託)	住金和歌山鉄源 共同利用		2006年12月 グループ会社化	2000年～ 戦略的提携契約	2001年～ 戦略的提携契約
半製品供給協力	当社－住金・神鋼間 スラブ・熱延材相互供給	2000年～ ステンレス熱延材等 相互供給	半製品供給検討	2007～2011年 高炉改修時 半製品相互供給	
商品分野における相互連携					自動車用鋼板技術対応 クロスライセンス 等
原料資材調達物流等 コストダウン	2008年 NAMISA 鉱山権益買収	2008年 NAMISA 鉱山権益買収		2006年～鉄鉱石価格 2008年 NAMISA 鉱山権益買収	共同交渉
鉄源工程共同研究	製鉄技術部門 の交流 等		拡張計画支援	共同研究・技術交流	
出資会社(JV)の共同運営	2005年～ 東アジア連合鋼鐵		1999年～ UNIGAL	1995年～ Siam United Steel 2009年～ POSCO-Vietnam	1987年～ I/N Tek 1989年～ I/N Kote 2003年～ BNA
子会社・関連会社統合	7事業分野における 統合				
環境・リサイクル分野 における協力	2008年～ RHF JV (広畑構内)	2010年～ ダストリサイクル (呉→広畑JV)		2009年～ RHF JV稼働開始 (浦項・光陽構内)	共同研究・情報交換

(溶接材料・シャーリング・ステンレス・圧延ロール・建材薄板分野・道路土木分野・電弧溶接ステンレス鋼管)

財務体質と成長投資の両立



組織業務運営の改善と人材育成

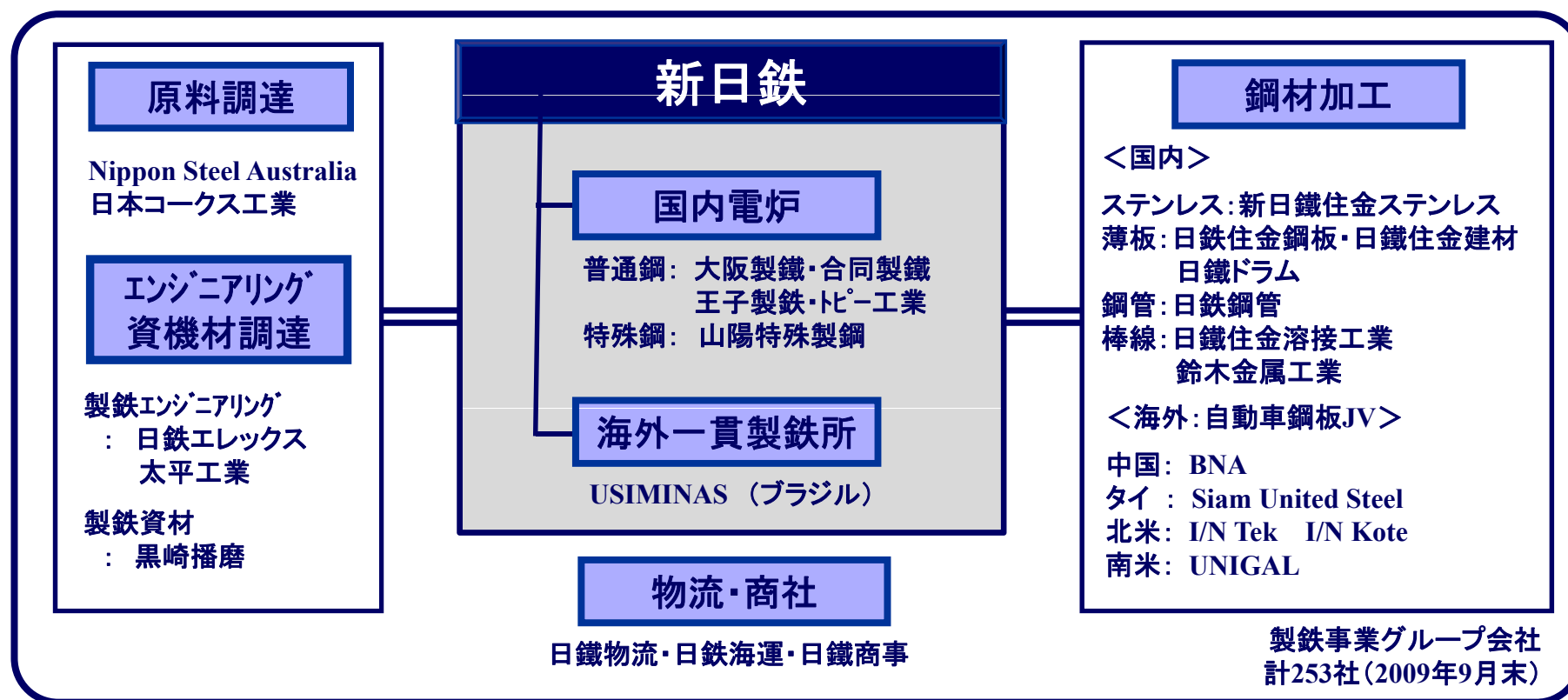
「業務改革」・グローバル・ビジネス展開に
相応しい「人材育成」の加速化



経営環境変化に対応した組織・業務運営改善、人材育成

製鉄事業グループ会社の体質強化等

- 新日鉄との戦略共有に基づく体質強化
- 新日鉄の海外下工程拡充策の一環としての海外展開力強化
- 経営資源の選択と集中



(参考) 当社グループ会社数の推移: 2002年度末 344社→2008年度末 324社 (20社減(119社増・139社減))

製鉄以外事業の方針

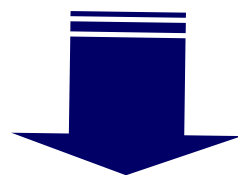
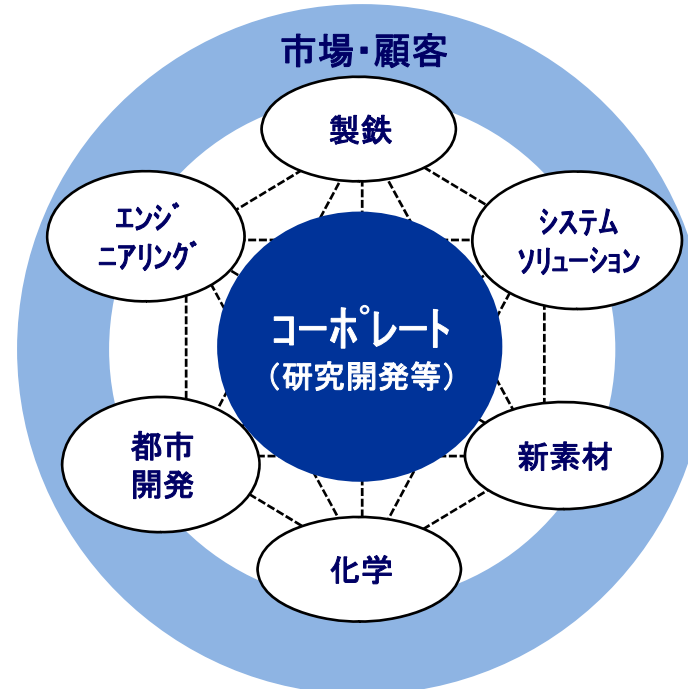
■ 各事業 業界トップクラスの収益体質の確保

－ 既存事業競争力の強化・新たな成長分野(エネルギー・環境等)への取り組み強化

エンジニアリング事業		海洋エネルギー資源開発等の海外市場対応の強化、ソリューション提案力強化による顧客基盤の整備・拡充等を通じた受注規模の拡大 競争力強化、新事業・新商品開発等、TOP3戦略の深化による事業構造改善を推進
都市開発事業		街づくり、エリア価値創造という特色を活かした、市街地再開発・マンション建て替え・等価交換等の都市再生事業・社会インフラ事業の強化 事業規模・収益力の回復と財務体質改善の推進
化学事業		製鉄化学原料をベースとしたハイエンド商品と海外事業展開による世界トップクラスの製鉄化学事業の実現 回路実装材料、光学ディスプレイ材料、有機デバイス材料の3事業をターゲット分野とした顧客ニーズを的確に捉えた事業の展開
新素材事業		海外拠点増強によるコスト競争力強化、新商品(ex. EXワイヤ・SiC等)の開発・拡販による電子産業用素材の成長戦略の推進 炭素繊維、排ガス浄化用メタル担体、太陽光発電用多結晶シリコン等、環境・エネルギー分野の成長を捕捉した事業拡大
ソリューション事業		開発実装力・顧客基盤の拡充により、厳しい市場環境下でも持続的成長が可能な事業体質の構築 クラウドコンピューティング等最先端技術力の整備、テレコム・中国市場等の成長分野への対応強化と、有力ベンダーとのアライアンス構築・強化の推進

新日鉄グループ総合力の発揮 ～6事業セグメント体制～

- 6事業セグメントが保有する世界市場をリードする製品や技術力の一層の充実
- 当社グループシナジーの最大化
- 研究開発の促進



新日鉄グループの総力を結集し
お客様への総合ソリューション提案力を更に強化

地球温暖化問題への取り組み

一 京都議定書期間における自主行動計画の着実な実行

2008～2012年度の削減目標(1990年度比):

エネルギー消費量▼10% (2008年度実績▼14.2%) ・ CO₂排出量▼9% (2008年度実績▼15.1%)

一 ポスト京都への対応方針: 新日鉄の「3つのエコ」

(1) “エコプロセス”の更なる強化による省エネ・省CO₂

(2) 環境に優しい商品“エコプロダクト”の開発・供給

(3) 海外への技術移転等の“エコソリューション”

セクトラル・アプローチ(技術基盤を共有する主要産業の国際連携)

—世界最高水準にある日本鉄鋼業の省エネ技術を、国際的に移転・普及し、地球規模での削減への貢献を図る
(全世界におけるCO₂削減可能量試算: 3.4億ト(日本のCO₂排出量の25%相当))

一 環境調和型製鉄プロセス技術開発(COURSE50(日本鉄鋼業プロジェクト)) など長期施策の着実な推進

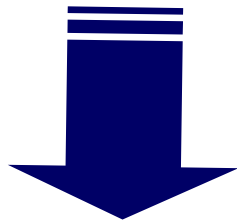
CO₂ Ultimate Reduction in Steelmaking process by Innovative technology for cool Earth 50

信頼される企業に向けた取り組み

基本理念の実践
社会への一層の貢献

コンプライアンス(法令遵守)
の徹底

コンプライアンス月間(毎年12月)の設定などの
徹底的な取り組み



社会からの信頼

新日鉄グループ企業理念

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

新たな成長軌道の構築に向けて

伸びゆく海外マーケットの成長需要・地域ニーズの的確な捕捉



総合力No.1企業に相応しい企業体質・成長力・収益力を有する
真の「グローバル企業グループ」の実現

「グローバル・プレーヤー戦略」の深化

1. 国内グループ粗鋼能力(4000万トン規模)を活かした
グローバルな加工・販売体制の拡充
2. ウジミナス社の能力・品質対応力強化を通じた
米州市場や大西洋圏でのプレゼンス拡大
3. アジア市場での生産・加工拠点拡充と新規立地を検討・実行

先進のその先へ、新日鉄

www.nsc.co.jp