JFE



JFE GROUP REPORT 2020

［ 統合報告書 ］






企業理念

JFEグループは、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。

行動指針

JFEグループの役員および社員は、「企業理念」の実現に向けたあらゆる企業活動の実践において、
「行動規範」の精神に則るとともに以下の「行動指針」を遵守する。
経営トップは自ら率先垂範の上、社内への周知徹底と実効ある体制整備を行い、
企業倫理の徹底を図るとともに、サプライチェーンにもこれを促す。
本行動指針に反する事態には、経営トップ自らが解決にあたり再発防止に努める。
また、社内外への迅速かつ的確な情報公開を行い、権限と責任を明確にした上で厳正な処分を行う。

1.良質な商品・サービスの提供　2.社会に開かれた企業　3.社会との連携と協調　4.グローバル化
5.地球環境との共存　6.政治や行政との関係　7.危機管理の徹底　8.人権の尊重
9.働きがいのある職場環境　10.法令の遵守

編集方針

JFEグループレポート2020（統合報告書）はJFEグループの中長期的な価値創造ストーリーを、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目的に編集・発行しています。

中長期的な成長戦略、業績や経営戦略などの財務情報、ESG（環境・社会・ガバナンス）などの非財務情報を統合的に整理するとともに、具体的な戦略テーマにフォーカスした特集記事を作成し、当社独自の取り組みをわかりやすく記載しました。本レポートを通して、持続的な企業価値の拡大に向けたJFEグループの姿をご理解いただければ幸いです。

当社ではステークホルダーの皆様との対話の中で、本レポートを積極的に活用しており、今後は、皆様からのフィードバックをいただいて、さらに内容を充実させていきたいと考えています。

＜報告対象期間＞　2019年度（2019年4月1日～2020年3月31日）一部対象期間外の活動報告含む
＜対象組織＞　持株会社：JFEホールディングスおよび傘下の3つの事業会社：JFEスチール、JFEエンジニアリング、JFE商事を報告の主体とし、一部、持分法適用会社：ジャパン マリンユナイテッド、および事業会社の傘下のグループ会社（連結子会社・持分法適用会社）の活動を含む。

参考にしたガイドライン

- 国際統合報告評議会IIRCガイドライン「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- GRI「サステナビリティレポーティング ガイドライン GRIスタンダード」
- 金融安定理事会「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）最終報告書」

Environment Social Governance 価値協創ガイダンス Guidance for Collaborative Value Creation

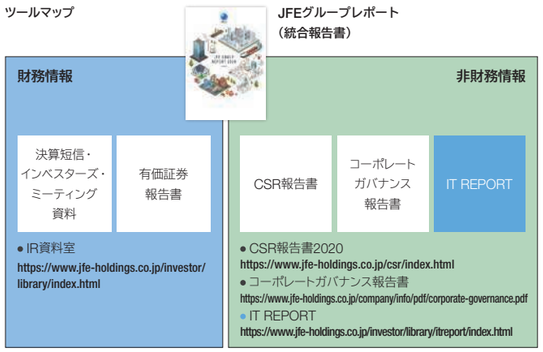
発行時期

Web掲載：2020年9月、冊子発行：2020年10月（次回発行予定：2021年9月）

免責事項

本レポートに記載されている当社の現在の計画、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは、将来に関する見通しであり、リスクや不確定な要素を含んでいます。そのため、実際の業績につきましては、今後の世界経済、日本経済や関連する業界の動向等の様々な要因により、本レポートに掲載されている見通しと大きく異なる結果となることが有り得ます。従って、当社として、その確実性を保証するものではありませんので、ご承知おきください。

ツールマップ



Contents

JFEグループの価値創造

03　COVER STORY
11　JFEグループ　成長の軌跡
13　鉄の価値
15　価値創造プロセス
17　ビジネスモデル（鉄鋼事業+商社事業）
19　ビジネスモデル（エンジニアリング事業）

価値創造を実現する戦略

経営戦略
21　CEOメッセージ

財務戦略
31　CFOメッセージ
33　財務ハイライト

事業戦略
35　鉄鋼事業
39　エンジニアリング事業
41　商社事業
43　造船事業

JFEグループ -新型コロナウイルス感染症を受けて-
44　JFEグループの新型コロナウイルス感染拡大への対応

事業戦略特集
45　**特集01 JFEグループのデジタルトランスフォーメーション戦略**

ESG特集
53　**特集02 JFEグループの気候変動問題への取り組み**
59　**特集03 JFEグループの人材戦略**

社外役員座談会
65　社外役員が語る“JFEグループの価値創造基盤としてのESG”
70　新任役員メッセージ

成長を支える経営基盤

ESG活動状況
71　JFEグループのCSR重要課題（マテリアリティ）
73　CSR重要課題に対するKPI
79　非財務ハイライト
81　マテリアルフロー
83　さまざまなステークホルダーとの関係
85　マネジメント体制
87　コーポレートガバナンス
93　コンプライアンスの徹底
94　リスクマネジメント

財務・企業データ

財務パフォーマンス
95　連結財務諸表等

企業情報
99　会社情報・株式情報
101　事業会社・主要グループ会社
103　年次ハイライト

Cover Story

構造改革を推進し
新たな成長のステージへ

鉄鋼業が直面する構造的な事業環境の変化に対し、生産体制および製造品種の選択と集中を軸とした構造改革を推進し、スリムで強靭な会社への変革を実現させます。
さらに、国内製造拠点の競争力強化、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進、および海外での新たな収益基盤の拡大の3点を柱とする成長戦略を推進し、将来にわたっての確固たる収益基盤を確立させます。

京浜地区厚板工場

Cover Story

高度な技術力で社会を支え、未来を創る

東名高速道路から横浜港へのアクセスを向上させる横浜北西線が、2020年春に開通しました。JFEエンジニアリングは、この道路と東名を結ぶ「横浜青葉JCT」の施工を担当。すぐ近くを東名高速が走る現場で、何本もの道路が複雑に絡み合う構造を形にしていくため、綿密な計画と高い施工精度が求められました。東名をまたぐ箇所は、あらかじめ組み上げた巨大なブロックを据え付ける工法で、一夜にして架設を完了。開通により交通渋滞の改善はもとより、経済の活性化、災害時の道路ネットワーク強化が期待されています。

横浜青葉JCT

Cover Story

人が繋がり、生まれる力

刻々と遷り変わるグローバル市場。
「お客様のニーズを汲み取り、製造現場に伝え一体となってスピーディーに対応する」人と人とのつながりで、私たちのビジネスは成り立っています。
変化する社会のニーズを捉え、お客様を課題解決へと導くことが、JFE商事グループの使命です。既存ビジネスを堅持しつつも、新たなビジネス展開を進め、成長し続けます。

撮影：ベトナム　加工センター　JFE Shoji Steel Hai Phong Co.,Ltd.

Cover Story

一隻一隻に心を込めて建造

ジャパン マリンユナイテッド呉事業所で建造した14,000TEU型省エネコンテナ船“ONE CYGNUS(ワン シグナス)”は、15隻シリーズの最終船です。
本船はJFEスチールと共同開発した極厚高張力鋼「YP460」を採用するなどして、コンテナ積載能力を極限まで高めることで、高効率の輸送能力を実現しました。また、ジャパン マリンユナイテッド独自の省エネ装置であるSURF-BULB®、ALV-Fin®などの採用で高い省エネルギー性能を発揮し、EEDI(エネルギー効率設計指標)3次規制の基準を大幅に下回っています。主機関には高効率の電子制御エンジンを搭載しており、幅広い速力域で低燃費性能を発揮し、フレキシブルな運航を実現しております。

14,000TEU型省エネコンテナ船最終船引渡

JFEグループ 成長の軌跡

2001年– JFE発足に至る経緯

厳しい環境に置かれていた鉄鋼業

日本の鉄鋼業がピークを迎えたのは、高度成長期の「いざなぎ景気」（1965~70年）の頃で、NKKは1965年に福山製鉄所を開設し、川崎製鉄は1967年に水島製鉄所の第1高炉に火入れした。しかし、1971年のニクソン・ショック、2度にわたるオイルショック（1973、79年）、1985年のプラザ合意による世界的な円高の定着により輸出競争力が急激に低下。その後、1990年代のバブル経済崩壊後は一層深刻な状況となった。
1999年以降の、鋼材需要業界における調達先の選別強化と集約化の動きにより、鉄鋼各社間の競争が激化して鋼材価格は急落し、もはや業界構造を変えなければ共倒れになるとの危機感が高まっていった。

1896年– 川崎製鉄

1912年– NKK（日本鋼管）

統合に向けて

統合の相手として選択した理由は、共に官営ではない民間製鉄会社として歩んできたという歴史的背景のほかにも2つの要因があった。
一つは、両社の品種構成が似ていたことである。品種構成が類似していることにより、原材料の一括購入や物流の集約化など、統合によるメリットの極大化が図れると考えた。
もう一つは、製鉄所の立地と競争力である。東日本では川崎製鉄・千葉製鉄所とNKK・京浜製鉄所、西日本では川崎製鉄・水島製鉄所とNKK・福山製鉄所が車で約1時間と近接しており、一体運営が可能と考えた。また、特に両社の水島・福山の基幹製鉄所は、世界的にも最も競争力のある巨大製鉄所であったことから、大きな統合効果が得られると考えられた。

Origin



第1次中期経営計画 2003年–2005年

統合効果を最大限に発揮

JFEグループ創設の最大の狙いである安定したフロー収益力を早期に確立し、積極的な投融資等を実施することで経営基盤を強化。
グループ会社の再編・統合や設備集約を実施し、鉄鋼・エンジニアリングのコア事業の競争力を強化することで強靭な事業構造を構築。

- 2003年5月 ■ 福山地区（旧NKK）で導入した加速冷却設備「Super-OLAC®」を倉敷地区（旧川崎製鉄）の厚板工場に導入し、独自技術の水平展開を実施し、生産性の大幅向上を実現。
- 2004年3月 ■ プレス時の成形性に優れた自動車用高潤滑性GA鋼板「JAZ®」を開発。
- 2004年3月 ■ 高温・高圧環境の高震度で使用できる強度・耐食性に優れた油井管用シームレスステンレス鋼管「UHP 15CR-125鋼管」を開発。
- 2005年3月 ■ 新統合システム「J-Smile」稼働により、全業務領域にわたるシステム統合が完了。

- 2005年4月 ■ 次世代育成支援対策に関する措置として、育児休業期間の延長・育児短時間勤務を新設。
- 2004年6月 ■ 若手社員育成カリキュラム「JFEカレッジ」開講。
- 2004年4月 ■ 福山リサイクル発電の営業運転を開始し、環境に配慮した廃棄物処理リサイクル事業を推進。



福山リサイクル発電

第2次中期経営計画 2006年–2008年

高付加価値商品を拡大

高品質の製品や高度なサービスに基づく高収益体質の確立を目指し、高付加価値商品の生産・販売の拡大に注力。
高付加価値商品の販売の拡大と安定的な生産体制の確立に向け、経営資源を積極的に投入。

- 2007年3月 ■ 環境汚染物質を含まない環境にやさしいクロメートフリー鋼板「エコフロンティア®JM」を開発。
- 2008年1月 ■ 一般的な亜鉛鍍金鋼板の3倍を超える高耐食性を有する新商品「JFEエコガル®」を開発。
- 2007年6月 ■ IHIMU（現・JMU）と共同で超大型コンテナ船体用鋼材として降伏応力460MPa級の高強度鋼板を開発。
- 2007年9月 ■ ナノレベルで鋼の組織を制御することにより強度と加工性を両立させた1180MPa級超高張力熱延鋼板「NANOハイテン®」を開発。

- 2007年6月 ■ 社外取締役を招聘しガバナンス体制を強化。
- 2007年1月 ■ 使用済みプラスチックの微粉化プラント「APR（Advanced Plastic Recycling）」を建設し、省資源・CO_2削減を実現。
- 2007年8月 ■■ 次世代育成支援対策推進法に定められた基準を満たした企業に認定される『次世代認定マーク（くるみん）』を取得。
- 2009年1月 ■ 焼結機への水素系気体燃料吹き込み技術「Super-SINTER®」を開発し、CO_2排出量の削減を実現。



「Super-SINTER®」

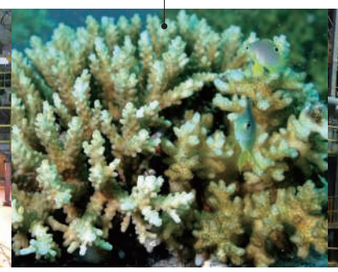
第3次中期経営計画 2009年–2011年

将来を見据えた技術開発を推進

2008年に生じたリーマンショックや2011年の東日本大震災の発生等、厳しい経営環境の中においても、将来の飛躍に向け、10年先を見据えた革新的な技術開発を推進。
高付加価値商品のNo.1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。

- 2010年5月 ■ 従来より15%の板厚を低減し、溶接性にも優れた建築構造用鋼材「HBL®385」が第42回市村産業省貢献賞を受賞。
- 2011年1月 ■ 自動車向けに開発した440MPa級高張力鋼板「ユニハイテン®」が440MPa級として国内で初めてドアパネルに採用され、車体軽量化に寄与。
- 2010年12月 ■ 寒冷地など厳しい環境下のラインパイプにも使用できる電縫鋼管「マイティーシーム®」を開発・商品化。

- 2010年3月 ■ 最高性能のバラスト水処理システム「JFEバラストエース®」がIMO最終承認を取得、生態系維持に貢献。
- 2011年5月 ■ 製鋼スラグに二酸化炭素を吹き込み固めた「マリンブロック®」に宮古島平良港の実証実験でサンゴの産卵確認。
- 2011年～ ■ ガーナ・ナイジェリアの各国教育省へ机および椅子、缶詰を寄贈し社会貢献活動を継続実施。



サンゴが生息する「マリンブロック®」



フェロコークスパイロットプラント

第4次中期経営計画 2012年–2014年

海外成長領域への展開を拡大

海外での成長投資に必要な収益基盤のさらなる強化と革新的な新商品の開発を推進。
中長期的に高い成長が期待される新興国に経営資源を集中投入し、新たな成長に向け、海外現地生産の強化や営業・技術機能の海外展開を拡大。

- 2013年5月 ■ 津波対策の早期整備に向けプレキャスト型防潮堤を新開発し、工期の半減や資機材や人手の現地調達の大幅削減を実現。
- 2014年2月 ■ 世界で初めてAPI（米国石油協会）規格X80グレードの管厚1インチ（25.4mm）電縫鋼管を開発。
- 2014年5月 ■ 石炭運搬船カーゴホールド（貨物倉）の腐食を抑制する画期的な高耐食性厚鋼板「JFE-SIP®-CC」を世界で初めて開発し、石炭運搬船に初採用。
- 2014年8月 ■ 直播稲作で使用される種子コーティング用プレミックス鉄粉「粉美人®」を日本で初めて開発し、製造を開始。

- 2013年4月 ■ CO_2排出量削減に向けた革新的な高炉原料「フェロコークス」の長期製造実験と実高炉における使用実験を実施。
- 2012年6月 ■ 電気自動車用急速充電器をコスモ石油系列のガソリンスタンドに導入し、EV時代に対応するガソリンスタンドの実証事業を実施。
- 2014年3月 ■ 女性がより活躍できる職場環境づくりが評価され、「なでしこ銘柄」に初選定。

第5次中期経営計画 2015年–2017年

国内外の需要を最大限に捕捉

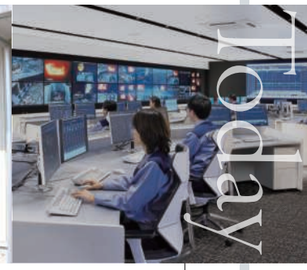
国内の国土強靭化の取り組みやオリンピック・パラリンピック需要を最大限に捕捉する製造・営業体制を構築。
海外では新興国の社会インフラ増強や省エネルギー・環境対応ニーズの拡大が期待される中、将来の成長が期待される重点分野・成長地域への新規事業投資を継続。

- 2015年12月 ■ 超ハイテンでは困難とされていた、優れた伸び特性と穴広げ性を両立する980MPa級の高張力冷延鋼板を開発。
- 2017年1月 ■ 超大型コンテナ船に適用可能な、世界最大厚となる板厚100㎜のYP460MPa級高アレスト鋼を開発。
- 2017年12月 ■ 自動車車体において初の接合位置最適化技術「JFEトポロジー最適化技術」を開発。

- 2015年10月 ■ 最良のコーポレートガバナンスの追求およびその充実を図ることを目的に「JFE ホールディングス コーポレートレポート基本方針」を制定。
- 2016年1月 ■ 東日本製鉄所（千葉地区）において事業所内保育所を設立することを決定。
- 2017年3月 ■ バイオガス化による食品リサイクル事業を2018年8月から開始することを決定し、再生可能エネルギーの創出による低炭素社会の構築に貢献。
- 2018年2月 ■ 従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業として「健康経営銘柄2018」に初選定。



JFEそらいろ保育園福山



グローバルリモートセンター

第6次中期経営計画 2018年–2020年

最先端技術により競争力強化

高度化・多様化する社会ニーズに対して、最先端技術やデータサイエンス技術を積極的に活用し、競争力を強化。
地球環境の保全、人材の確保・育成、ガバナンス体制の構築等、「持続可能な社会の実現」への貢献を重要な経営課題と位置付け、様々なESG課題に対しての取り組みを推進。

- 2019年7月 ■ 廃棄物処理施設で自動燃焼制御装置（ACC）の高度化と自動化システムの開発により、国内で初めて完全自動運転を実現。
- 2019年11月 ■ 国内の製鉄所に保有する全ての高炉に最新のデータサイエンス（CPS）を導入し高炉操業のレベルアップを実現。
- 2019年12月 ■ 自動車用鋼板における独自の利用技術を『JESOLVA™』として体系化し、総合的なソリューションの提供を実現。

- 2018年12月 ■ 製鉄所における安全推進に関するAIを活用した画像認識技術を国内業界で初めて導入。
- 2019年2月 ■ 原料調達に関するあらゆるリスクに配慮し持続可能な原料購買体制の構築を図るため、「原料購買基本方針」を制定。
- 2019年5月 ■ 「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」の提言に賛同。

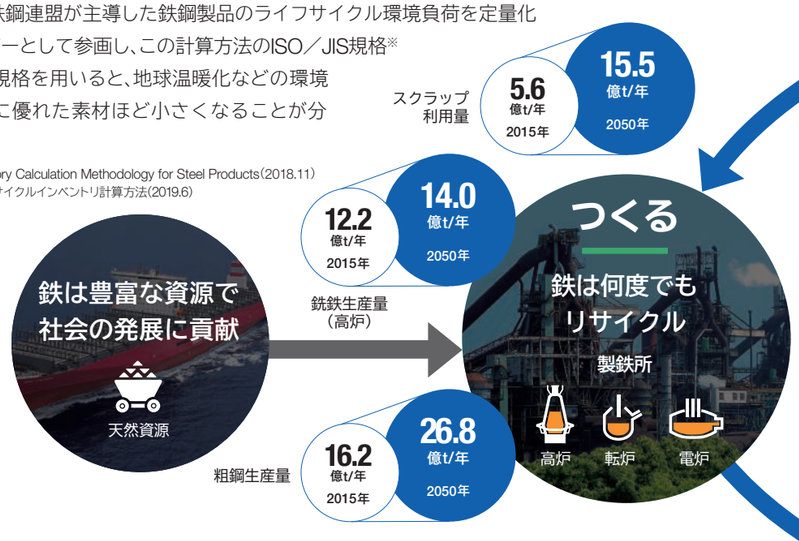
Today

地球の質量の約30%を占める「鉄」は、その豊富な埋蔵量により、低いコストで大量生産が可能です。ほかの素材に比べ製造時の環境負荷が圧倒的に低く、リサイクル性にも優れています。「鉄」は、低い環境負荷で何度でも何にでも生まれ変わり(クローズド・ループ・リサイクル)、私たちの社会の持続的発展に貢献しています。

鉄のLCA(ライフ・サイクル・アセスメント)

「鉄」は、その優れたリサイクル性から、「つくる」、「つかう」、「リサイクル」という高度なバリューチェーンを構築し、何度でも何にでも生まれ変わります。そのため、「鉄」の環境影響はリサイクルを含めたライフサイクル全体で評価することが重要です。JFEスチールは、日本鉄鋼連盟が主導した鉄鋼製品のライフサイクル環境負荷を定量化する活動に主要メンバーとして参画し、この計算方法のISO／JIS規格※を開発しました。この規格を用いると、地球温暖化などの環境影響はリサイクル性に優れた素材ほど小さくなることが分かります。

※ ISO 20915　:Life Cycle Inventory Calculation Methodology for Steel Products(2018.11)
JIS Q 20915 :鉄鋼製品のライフサイクルインベントリ計算方法(2019.6)

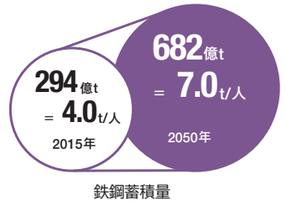






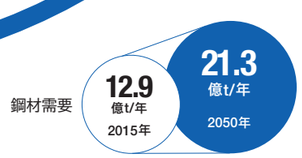
鉄は何度でも何にでも生まれ変わる

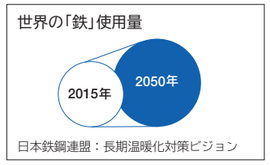




鉄鋼蓄積量







リサイクル　優れたリサイクル性

鉄は磁力による分離・回収が可能など、リサイクル性の優れた素材です。社会での使命を終えた後も、高効率な分離・回収により、高品質・高機能な製品に何度でも生まれ変わります(クローズド・ループ・リサイクル)。

■鉄のクローズド・ループ・リサイクル

鉄という材料の持つ本来の性質を保ったまま、同じ鉄鋼製品の原料として何度でもリサイクルが可能です。
新たに投入される天然資源消費量の削減、さらに環境負荷物質排出量の低減、廃棄物の削減が図られることから、他の材料リサイクルであるオープン・ループ・リサイクル※よりも持続可能性(サステナビリティ)の点で優れています。

※材料の焼却による熱の利用や、材料の劣化・変化を伴うマテリアルリサイクルで、有限のリサイクル。



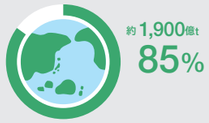
つくる　高い経済性と低い環境負荷

地球は鉄の惑星(豊富な資源)

地球の金属資源の実に85%(1,900億t)は鉄鉱石。

出典:Mineral Commodity Summaries(2016)

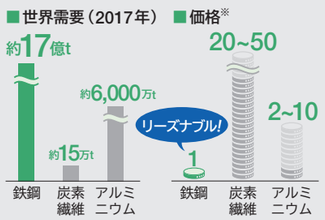
■世界の鉄鉱石の可採埋蔵量



低コストで大量生産が可能

鉄は、豊富な埋蔵量と長年の技術開発により、リーズナブルな価格で、安定的に大量供給され、社会の持続的な発展に貢献します。

■世界需要(2017年)　■価格※



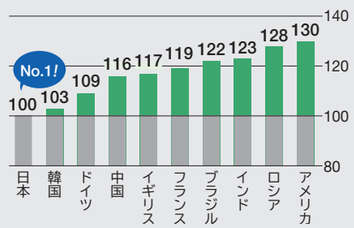
みずほ銀行産業調査部資料および富士経済予測より当社作成

当社調べ
※ 単位重量あたりの価格を鉄を1として他素材と比較

日本の鉄鋼業はエネルギー効率No.1

省エネルギー技術の開発・普及をはじめとする長年の環境保全の取り組みにより、日本の鉄鋼業(転炉鋼)は世界の主要国のなかで最も低い環境負荷で鉄鋼を生産することができます。

■日本を100とした指数(2015年)

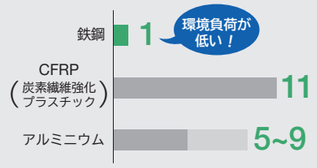


出典:(公財)地球環境産業技術研究機構(RITE)

ほかの素材に比べ圧倒的に低い製造時の環境負荷

鉄鋼製品製造時のGHG(温室効果ガス)排出量※1は、アルミの5～9分の1、炭素繊維の11分の1程度です。

■製造時のGHG排出量※2



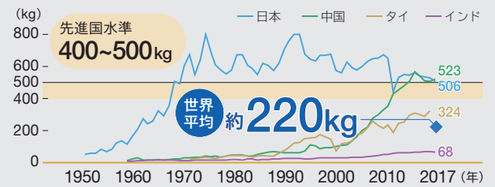
出典:Steel Recycling Institute
※1 原料採取から工場出荷まで　※2 単位重量あたりのGHG排出量を鉄を1として他素材と比較

つかう　くらしと社会を支える基盤

グローバルベースでの成長可能性

一人当たりの鉄鋼年間消費量は全世界平均で220kg程度であり、今後、新興国の経済成長に伴い、長期的には世界全体の鉄鋼需要は今後も成長を続けると考えられます。

■国別一人当たり鉄鋼年間消費量の推移(kg/人・年)

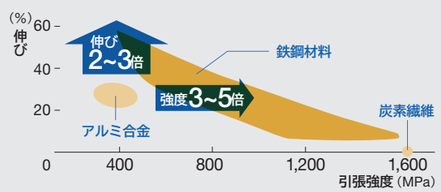


出典:World Steel Association

進化の可能性を秘める

鉄は、同じ硬さのアルミニウムと比べて2～3倍の伸び、同じ伸びなら3～5倍の強度になり、東京スカイツリーなど、時代とともに数多くの世界一の構造物の実現に寄与してきました。鉄には、まだまだ進化のポテンシャルがあり、社会の新たなニーズが鉄を進化させ、豊かな未来を支えます。

■鋼・アルミ・炭素繊維の強度・伸びの比較



当社調べ

価値創造プロセス

企業理念を実践　常に世界最高の技術を　もって社会に貢献します。

インプット

知的資本

- 国内特許公開件数（2019年度）

お客様とともに長年にわたり開発・蓄積してきた世界最高水準の技術

1,051件（グループ全体）

※日本公開、PCT公開JP移行指定の合算値

- 研究開発費（2019年度）

387億円（グループ連結）

製造資本

- 連結粗鋼生産量（2019年度）
- 拠点数（2020年4月時点）

集約された高効率な国内2大製鉄所とグローバルに展開する生産・加工エンジニアリング拠点

2,809万t（JFEスチール連結）

111箇所、**23**の国と地域（グループ全体）

自然資本

- エネルギー消費原単位（2019年度）
- 水資源の循環利用（2019年度）

最先端の省エネルギー・省資源技術で環境負荷の低減と循環型社会を実現

1990年度比

19%減（23.2GJ/t）

93.4%（製鉄プロセス）

社会・関係資本

- お客様数（納入先）（2019年度）

お客様をはじめ、全てのステークホルダーと長期にわたり築き上げた信頼関係

約**24,000**件

※JFEスチール・JFEエンジニアリング・JFE商事単純合算（2019年度）

人的資本

- 従業員数（2020年3月末時点）
- 年間教育時間（2019年度）

広範な事業を支える、豊富な経験と高度な技能・知見を有する多様な人材

64,009人（グループ連結）

83万時間／年間

（事業会社単体合計：一人当たり40時間／年間）

財務資本

- 親会社所有者帰属持分比率（IFRS）（2020年3月末）
- 資本合計（IFRS）（2020年3月末）

さらなる成長投資を可能とする健全な財務基盤

35.0%

1兆7,065億円

長年にわたり積み上げてきた経営資源

事業の成長ドライバー　ビジネスモデル

グループ一体となった事業展開

エンジニアリング事業

都市環境・鋼構造分野などに加え、再生可能エネルギー分野、資源循環ソリューションにも注力し、持続可能な社会の構築に貢献。

P.39

鉄鋼事業

国内2大銑鋼一貫製鉄所とグローバルな生産・加工拠点を保有。
世界最高水準の技術でお客様ニーズにお応えする高付加価値商品を提供。

P.35

造船事業（持分法適用会社）

高い技術力と国内有数の建造能力を誇り多種多様な船種を建造。

P.43

商社事業

鉄鋼製品に付加価値を加えグローバルに提供。
鉄鋼原料・非鉄金属なども取り扱うほか、食品・エレクトロニクスなど幅広い事業を展開。

P.41

持続的成長のための基盤構築　（ESG課題への取り組み）P.71

マーケットへのアウトプット

社会やお客様のニーズに応じたソリューションの提供により、新たな価値を創出


自動車用鋼板


橋梁、橋梁用鋼材


食器・厨房機器用鋼板


都市環境プラント


バイオマス発電設備


超大型原油タンカー

アウトカム

中長期的な企業価値の向上

持続的な社会課題解決への貢献

事業を通じてあらゆる産業と生活の進化を創出

- 自動車・船・家電などの機能向上による快適な暮らしの実現
- 土木・建築分野の発展を通じた強靭なインフラの構築
- 安定的なエネルギー確保や再生可能エネルギーの普及による持続可能な社会の実現
- 環境配慮型商品の開発・提供と資源循環の促進
- CO_2削減への取り組みによる地球規模の気候変動問題解決への貢献
- 優秀な人材の確保と働きがいの実現
- 地域社会との共生・共栄

持続的な成長による経済的価値の創出

事業活動により創出した経済価値を投資と株主還元へ

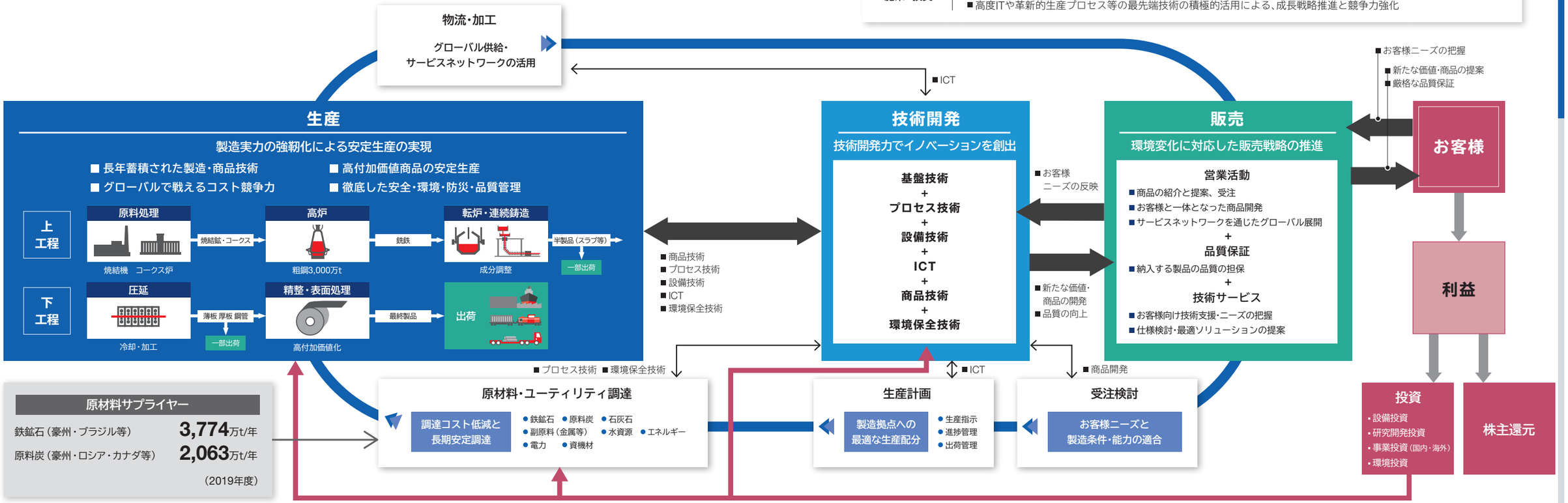
- キャッシュ・フローの持続的拡大
- 成長分野・地域への事業投資や最先端技術の開発投資の継続
- 株主への還元　配当性向30%程度

JFEグループの価値創造

事業を支える土台　コンプライアンスP.93　コーポレートガバナンスP.87　人材P.59　ステークホルダーとの関係P.83

高付加価値なJFEブランドを生み出すビジネスモデル

鉄鋼・商社事業の競争優位の源泉は、**①お客様のニーズに基づいた最先端の「技術開発力」**と、**②製造現場で培われてきた「生産」の実力**、およびJFEスチールとJFE商事が一体となって長年築いてきた、**③強固なお客様との信頼関係に基づく「販売力」**の3つを基礎としています。これらをベースに、お客様のニーズに沿った新たな価値を創造し、最適なソリューションを提供し続けてきました。これらの競争優位性は私たちが長年の努力により積み重ねてきた貴重な財産であり、他社が容易に真似できない持続的成長のドライバーです。



ビジネスモデルを強くする競争優位の源泉 新たな価値の創造を可能とする技術開発力



世界で最も品質に厳しい日本のお客様のご要望にお応えすることで、グローバルで戦える世界最高レベルの技術力を磨き、蓄積してきました。幅広い分野での高機能・高品質の商品やサービスの開発と提供を通じて新たな価値を創造し、世界中の産業や社会の発展と人々の生活の進化に貢献しています。また、優れた環境保全・省資源・省エネ技術により、世界で最も低い環境負荷で鉄鋼を生産することができ、その技術を世界各地の環境対策に役立てるとともに、成長の機会として活用しています。

強化のための施策・投資

- 自動車等の技術革新や社会ニーズの変化に対応した、商品開発・ソリューション提供推進
- 世界最高レベルの省エネ・環境負荷低減技術や低環境負荷商品のさらなる進化とグローバル展開
- 高度ITや革新的生産プロセス等の最先端技術の積極的活用による、成長戦略推進と競争力強化

ビジネスモデルを強くする競争優位の源泉 高い競争力を持つ、集約された国内2大製鉄所



鉄鋼事業の競争力の第一の源泉は、世界有数の規模を誇る東西2大製鉄所にあります。特に西日本製鉄所は年間2,000万tレベルの生産規模を誇り、コストや商品力、技術力の観点からも世界最高レベルの競争力を持っています。また、事業環境の変化に対応した国内生産体制の見直しを実施し、スリムで強靭な体制を磨きます。長年の経験と努力により優れた製造技術や知的財産、ノウハウ等が無数に蓄積されており、これらを基にする製造実力は、当社固有の競争力の源泉です。

詳細は鉄鋼事業戦略35ページをご覧ください。

強化のための施策・投資

- 事業環境の変化に対応する「選択と集中」を軸とした構造改革による強靭な製造体制の確立
- 高度ITやデータサイエンスの積極的な導入による革新的な生産性・品質の向上と安定生産実現
- 国内製鉄所で蓄積したノウハウ・データと高度ITによる鉄鋼事業のソリューション技術の活用
- 安価原料使用技術とJFE商事を含めたネットワークの活用による、原料安定調達とコスト削減

ビジネスモデルを強くする競争優位の源泉 ニーズへの対応力と安定したお客様基盤



長年のお取引による数多くのお客様との双方向のコミュニケーションにより、お客様との信頼関係を構築してきました。お客様との綿密なニーズの摺り合わせや、開発初期段階からの協働等の取り組みを通じて新たな価値を創造し、お客様の課題解決に貢献してきました。結果として、他社が容易に模倣することができない堅固なお客様基盤を構築するとともに、グローバル競争で戦える実力(非価格競争力)を身に付けました。

強化のための施策・投資

- 商品開発と販売の一体化と、お客様とのコミュニケーションの深化による適時適切なニーズ把握
- EVI(Early Vendor Involvement):新商品開発の初期段階からお客様と技術を摺り合わせ、現有技術でできる最高の製品を開発
- お客様のご期待に的確に応え、商品やサービスをタイムリーにお届けできるグローバルネットワークの構築

社会を支え、未来を創造するビジネスモデル

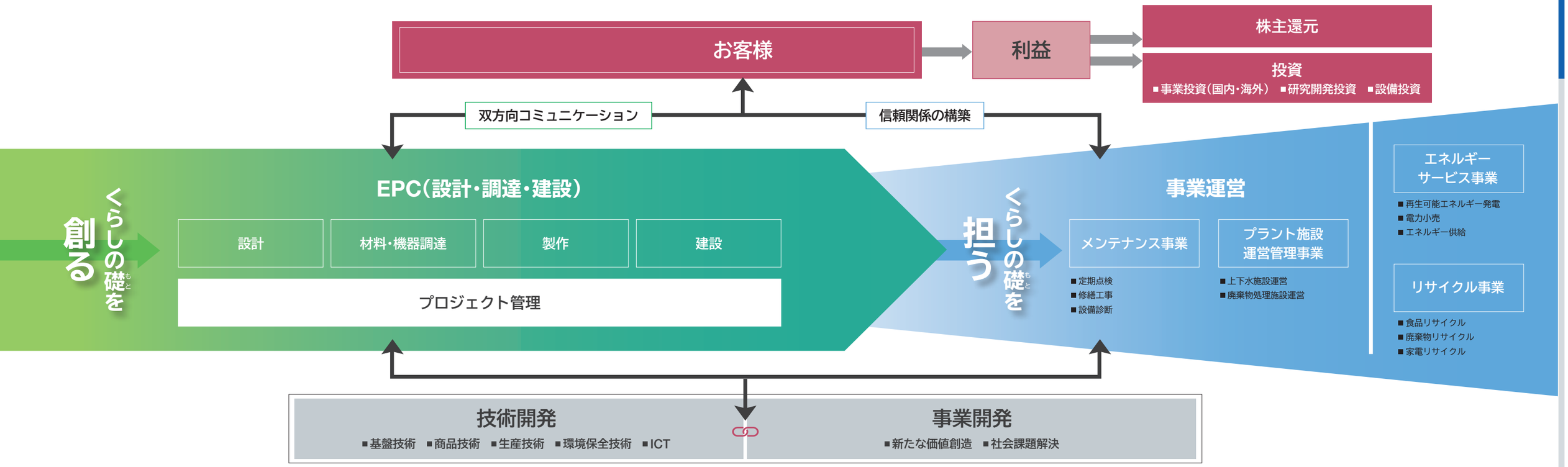
グループの総合力と先進の技術力をベースとした商品・サービスの提供により、
人々の生活と産業を支えるインフラ構築を主としたエンジニアリング事業を展開しています。
世界中の人々が、より快適で豊かな生活を求める限り、我々の使命は無限に存在します。
くらしの礎（もと）を「創り」、それを継続的に「担う」ため、
これからも絶えず社会に最適解を提供し、持続可能な社会の実現に貢献します。

ビジネスモデルを強くする競争優位の源泉　**高度な基盤技術力、多種多彩な商品技術力**



造船事業がベースの加工・組立技術と鉄鋼事業がベースの素材・燃焼技術を融合・進化させた高度な技術力を強みとして、エネルギー・環境や橋梁など幅広い分野で事業を展開してきました。とりわけ、次世代エネルギーの創出や環境問題の解決など、社会を支える技術を数多く保有しており、これらの技術に基づいた新たなビジネスモデルの企画・立案・推進や新たな技術の開発にも総力を挙げて積極的に取り組んでいます。

強化のための施策・投資
- エネルギー・環境分野を中心とした既存商品のさらなる高度化とニーズに合った新商品の開発
- 循環型社会、持続可能な社会の実現に向け、既存事業の一元化等により新たな事業の創出・拡大を加速
- AI・IoT技術の活用等による商品・サービス強化加速のための継続的な投資と人材増強



ビジネスモデルを強くする競争優位の源泉　**豊富な実績と多様な人材によるプロジェクト遂行力**



エネルギー・環境や橋梁など様々な分野で、設計から引き渡しまで、お客様のニーズに即した高機能・高品質な施設を数多く建設してきました。また、国内最大級の鋼構造物製作工場をはじめとする生産拠点を有しており、高品質・低コストでの製品供給を可能としています。さらに、アジア諸国を中心とした海外拠点にグローバルエンジニアリング体制を構築し、一段と競争力を強化しています。

強化のための施策・投資
- 建設現場や製作現場への先進ITの積極的活用による品質・生産性の向上
- それぞれの国に合った最適な商品提供を可能にするグローバルエンジニアリング体制の構築
- プロジェクトの確実な遂行と収益確保に向けたプロジェクト管理体制のさらなる強化

ビジネスモデルを強くする競争優位の源泉　**ものづくりのノウハウを強みにした事業運営力**



環境・上下水などのプラントを中心として、長きに亘りオペレーション・メンテナンスのノウハウを培い、公共サービス分野で数多くの官民連携事業を手掛けています。また、自らが建設したプラントで、リサイクル事業や再生可能エネルギー発電事業を行い、循環型社会、持続可能な社会の構築に取り組んできました。こうした、ものづくりや運営ノウハウを強みにした官民連携事業やエネルギーサービス事業などの運営型事業領域をさらに拡大していきます。

強化のための施策・投資
- 公共サービス分野での官民連携やエネルギーサービス、リサイクル等の運営型事業分野拡大への積極的な投資
- AI・IoT技術を活用した各種プラントの遠隔監視サービスによる運営ソリューション提供体制の構築
- 海外事業の強化に向けた海外における現地パートナーとの協業等の積極的な事業投資



JFE ホールディングス株式会社
代表取締役社長（CEO）
柿木　厚司

難局を新たな挑戦へのチャンスと捉え 私たちは新しいステージへの 一歩を踏み出します。

持続的成長に向けて「鉄鋼事業の構造改革」の実施と「気候変動問題への取り組み」を強化します。

いまだ収束の兆しがみえない新型コロナウイルス感染症は、世界各国の経済活動や人々の生活に大きな影響を及ぼし、当社を取り巻く事業環境は不透明感を増しています。そうした中でも、私たちは目指すべき未来に向けて、確固たる決意を胸に、持続的な成長に向けた決断と実行を推進していきます。

私たちの使命は、企業理念である「常に世界最高の技術をもって社会に貢献する」を拠り所に、どのような環境下にあっても、お客様の求めるソリューションを提供し、産業や社会の発展に貢献し続けることであると考えています。

その使命を今後も担い続けるため、本年、中核事業である鉄鋼事業において、構造改革の実施を決断いたしました。また、この構造改革と併せて、本年を気候変動問題への取り組みを強化する節目の年と位置づけ、CO_2排出量削減に向けた取り組みを積極的に推進していく考えです。

私たちは、持続的成長を可能とする「収益力の強化」と「ESG課題の解決」の実現に向け、新しいステージへと着実に歩みを進めてまいります。

私たちの果たすべき役割と目指すべき未来像

JFEグループは、「鉄」という素材を起点として生み出された様々な商品や技術、サービスを通じて人々の暮らしを支え、産業や社会の発展に貢献する企業です。

鉄は、埋蔵量が豊富で、大量生産が可能であるため供給コストが低く、品質面でも強度と加工性を両立させることができる素材です。製造時の環境負荷も他素材と比べて低い上に、リサイクルも容易であり、高い品質を維持しながら何度でも新たな製品に生まれ変わります。

こうした特長を兼ね備えた素材は他になく、鉄はこれからも人々の暮らしを支え、産業や社会の発展に必要不可欠な素材であり続けると考えます。

また、マーケットの規模についても、今後アジアを中心とする新興国の経済成長が進むなか、鉄に対する需要はグローバルベースで長期に着実に伸びていくと想定しています。

こうした認識のもと、私たちは、鉄を中心とする事業を通じて、あらゆる産業と人々の暮らしを支え、社会の発展および課題解決に貢献していくことを使命と考えています。その実現には、優れた特性を持つ高品質の鉄を低い環境負荷で製造し、お客様との信頼関係に基づく販売ネットワークを通じて、商品やソリューションを安定的・持続的に提供していく必要があります。

一方で、鉄はグローバルに取引される商品であるため、国際的な景気変動や原材料市況などに左右されやすく、当社の収益もこれらの影響を受けざるを得ません。また、新型コロナウイルス感染症の影響や、国内の少子高齢化の進行、世界的な保護主義化の流れ、地球環境に対する危機意識の高まり等により、当社を取り巻く経営環境は従来想定された以上に大きく変化しつつあり、社会的課題の解決に対する要請もさらに厳しさが増していくことを念頭に置かなければなりません。

こうした経営環境の大きな変化に柔軟かつ適切に適応し、「持続的な成長による経済的価値の創出」(経済的持続性)と「事業を通じた持続的な社会的課題解決への貢献」(環境的・社会的持続性)という2つの持続性を兼ね備え、長期にわたって価値を提供し続ける強靭な企業グループであること、これが私たちの目指すべき姿だと信じています。

この実現にあたって必要な具体的取り組みを中心に、お話ししたいと思います。



構造的な経営環境の変化と新型コロナウイルス感染拡大を受けて

～足下の収益対策を着実に推進～

鉄鋼業をとりまく経営環境は非常に厳しい状況が続いています。

昨年来、米中貿易摩擦をはじめとする世界的な保護主義の動きのなかで、中国以外の鉄鋼需要は低迷し、輸出市場を中心に鋼材価格も下落しました。一方、世界の粗鋼の約半分を生産する中国において、国内公共投資をはじめとしたインフラ投資向けを中心に粗鋼生産が拡大した結果、世界全体で鉄鉱石価格は高止まりしました。この結果、現在は利益の確保が難しい製品安・原料高の状態にあります。これに対して、鋼材価格の値上げやコスト削減に継続的に取り組んだものの、2019年度の鉄鋼事業のセグメント利益は、JFEグループ発足以来初めて赤字に転落し、またグループ連結の親会社の所有者に帰属する当期損益も1,977億円という大規模な赤字となってしまいました。剰余金の配当も、1株あたり20円の中間配当を実施しましたが、大幅な業績悪化を受けて、大変遺憾ながら期末配当は見送ることとなりました。株主の皆様をはじめステークホルダーの皆様には多大なるご迷惑、ご心配をおかけする結果となっており、深くお詫び申し上げます。

足下では、さらに、新型コロナウイルス感染症の世界的な大流行の影響により各国の経済活動は抑制され、急激な世界経済の減速と国内経済活動への甚大な影響に直面し、これまでに経験したことのない極めて厳しい状況に見舞われています。世界の鉄鋼需要水準は軒並み下がり、日本でも、これまで比較的堅調だった自動車生産の一部休止、建築工事の遅延等が発生したほか、建設用機械・産業用機械向けの需要も減少しました。

各国とも感染防止対策と社会経済活動の両立に向けた取り組みを進めていますが、コロナ以前の状態に戻ることは容易なことではありません。

まずはこの1年間をどのような形で乗り切るかが、今後を大きく左右することになると考えており、第6次中期経営計画の最終年度でもある2020年度を緊急対策期間と位置づけ、あらゆる対策を迅速・果断に講じ、JFEグループ一丸となってこの難局を乗り切っていく考えです。

既に鉄鋼事業では、急激な鋼材需要の減少に対応するため、倉敷と福山の高炉2基を一時的に休止させ、生産最適化によるコストミニマム操業を実施し、同時に一時休業の実施により従業員の雇用確保にも努めています。さらに補修費削減・緊急労務施策等の固定費削減を含む1,000億円規模のコスト削減や、さらなる設備投資の絞り込み、在庫圧縮、政策保有株式等の資産売却によるキャッシュフロー改善に向け、聖域を設けることなく検討を進め、実行に移しています。また、鋼材価格の適正化に向けた取り組みについても、足下の需要低迷下、難しい状況にはありますが、お客様への丁寧なご説明を継続し、諸物価の上昇分の反映に加え、開発・商品・サービスを含めトータルで提供している付加価値に対して適切な対価をいただけるよう、粘り強く改善活動を進めていきます。

一方、エンジニアリング分野では、公共関連ビジネスや各種リサイクル事業、発電・電力事業等の運転や維持管理を手掛ける運営型事業には大きな影響は見込んでおりませんが、近年拡大している海外における工事案件も含め、建設遅延の発生等に即応できる柔軟な施工計画の策定など、できる限りの対策を打っていきます。

なお、新型コロナウイルス感染症の問題は、短期的な影響にとどまらず、社会・経済全体を大きく変えることになると思われます。どのような社会になるのか、時間軸も含めて現時点で想定することは非常に難しいですが、まずは本年3月に決定した鉄鋼事業における構造改革を確実にやり遂げ、さらにコロナ後の事業環境に関する複数のシナリオを用意して、どのような状況にあっても収益を出せる体制を構築していく考えです。

次期中期経営計画についても、感染症の収束状況や社会・経済情勢を踏まえ、合理的に事業環境が見通せるようになった時点で、速やかに策定を進める予定です。

果たすべき役割を全うし続けるために必要なこと

■ 持続的な成長による経済的価値の創出（経済的持続性）

～競争力強化を目指し鉄鋼事業の構造改革を決断～

中長期的には、国内では人口減少等を背景に鉄鋼需要の減少が避けられません。海外では、新興国における鉄鋼生産能力拡大や、中国の内需減少に伴う中国鉄鋼メーカーの東南アジアへの海外進出や輸出増加等を見込んでいます。特に、現在鉄鋼事業の輸出の約3割を占める汎用品は、新興国ミルでも十分に製造が可能であるため、今後ますます競争が激化し、利益確保はより難しくなってくると想定しています。

一つ一つの設備が巨大である鉄鋼事業の構造上、製造基盤を維持するには、老朽化した設備の更新に多額の投資が必要であるため、利益創出が難しい製品を作り続ければ、長きにわたって採算を悪化させ、持続的な成長実現を阻む要因となります。

そこで、本年、構造的な環境変化を踏まえて、安定した収益基盤を確立すべく、「選択と集中」による製造体制の見直しを軸とした構造改革を断行することとしました。国内の高炉を8基体制から7基体制に変更することにより、粗鋼生産能力を約400万トン削減し、適正規模と見込む2,500～2,600万トン程度とした上で、下工程も含めた生産体制の再構築を実施します。

これらの取り組みによって、競争力のある重点分野に経営資源を集中的に振り向けることが可能となるため、強靭な体質づくりに向けた大きな一歩になると確信しています。

詳細は鉄鋼事業の構造改革35ページをご覧ください。

～最先端技術の活用による国内製鉄所・製造所の製造実力の強靭化と DX推進による生産性向上の実現～

より厳しさを増す事業環境において、各事業会社がそれぞれの得意分野で優位性を余すことなく発揮し、グループの総合力をもってグローバル競争を勝ち抜いていくためには、最先端技術による競争力強化の実現が不可欠です。

JFEスチールでは、重点3分野「自動車（軽量化・EV化等の技術革新への対応）」「インフラ建材（国土強靭化・高効率施工への対応）」「エネルギー（過酷環境への対応）」において、より付加価値が高く、競争力の高い製品開発に特化した販売戦略・品種施策を実行しています。営業部門、製造部門、研究部門が一体となってお客様のニーズに向き合い、よりご満足いただける商品・サービスをご提供することで、収益拡大を目指しています。その実現に向けて、コスト優位性の追求、生産能力の増強・パフォーマンスの最大化、プロダクトミックスの高度化等をテーマとした、国内における製鉄所・製造所の一層の競争力強化を図る投資が重要です。

競争優位性の源泉は製鉄所にあります。特に基幹製鉄所である西日本製鉄所においては、上工程を中心に設備の新設・更新を積極的に進めています。中でも倉敷地区で建設中の連続鋳造設備は世界最高水準の技術を導入し、高効率性と高品質化の両立を実現させ、西日本製鉄所の競争力向上に大きく寄与します。また製品分野では、電磁鋼板は本年1月の「第8回ものづくり日本大賞」において電気機器の省エネ性能向上への貢献が評価され、内閣総理大臣賞を受賞するなど、JFEスチールが業界トップクラスの技術力を誇る商品です。今後は電気自動車等のモーターコアに使われる電磁鋼板の需要の増大が見込まれ、倉敷地区において製造設備を増強する計画です。

また、既存ビジネスの革新的な生産性向上とさらなる変革や新ビジネスの創出を目的に、AIやIoT、ビッグデータ活用等のデータサイエンス、ロボティクス等を含むDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進に力を入れています。

鉄鋼事業では、設備の老朽化や熟練技術者の世代交代等の課題解決に向け、製造設備にCPS（サイバーフィジカルシステム）を導入し、生産を「見える化」することでトラブルを未然に防ぐ体制の構築を推進しています。特に一番の心臓部分とも言える高炉の操業において、トラブル予知・予防および操業停止時間の最短化、早期回復等に寄与するCPSを既に導入しております。2018年度は、高炉トラブルの長期化が発生し、大規模な機会損失を経験しましたが、本技術導入以降、長時間の停止に繋がるような大きなトラブルは発生しておらず、安定操業体制の確立に向けて大きな成果が出始めています。今後は、順次他の主要な製造プロセスへ展開予定であり、当技術の活用は、生産性の向上にも大きく寄与するため、確実にコスト競争力強化につながってくると見込んでいます。

また、生産現場における最優先事項である安全管理の面でも大きな力を発揮することが期待されます。例えばJFEスチールの知多製造所では、稼働中の装置に人が接近するとラインを自動停止させるAI技術を導入しており、今後、他拠点への展開も予定しています。

なお、当社は、経済産業省と東京証券取引所が業種ごとに選定する「DX銘柄2020」（昨年までは「攻めのIT銘柄」）に6年連続で選定されるなど、デジタル技術を新たな成長・競争力強化につなげていく企業として、社外からの評価もいただいています。

詳細はDX特集45ページをご覧ください。

～成長を続けるグローバル製造拠点の収益拡大と 技術ソリューション提供・出資を柱とした新たな海外戦略～

国内の鉄鋼事業において「選択と集中」による競争力強化を進める一方、JFEグループとして今後も成長を続けていくためには、海外、特に潜在的な成長が期待できるアジアにおいてプレゼンスを高めていくことが欠かせません。

JFEスチールで本年4月に設置した「海外事業推進センター」が中心となって、これまでに拡充してきた既存の海外事業の収益最大化に加え、今後の成長を確実に捉えた新規事業の拡大や新たなビジネスモデルの確立を目指していきます。

成長著しいアジア諸国では、海外鉄源の活用で重要な役割を果たすJSWスチール社（インド）やFHS社※（ベトナム）との戦略的なビジネスを展開しております。特に今後も鋼材需要の大きな伸びが期待できるインドでは、JSWスチール社が順調に成長を遂げており、収益力を高めています。また、FHS社も、JFEスチールの出資比率は高くはありませんが、技術供与等様々な形で事業に参画しています。将来的に東南アジア市場における需要の拡大が想定される高級鋼分野を見据え、その需要を確実に捕捉するべく、引き続き関与を深めていきます。

なお、新規の海外事業機会の獲得に向けては、JFEスチールが長年築き上げてきた技術ソリューションの活用と、出資を組み合わせながら、世界の鉄鋼市場の成長を積極的に取り込んでまいります。特に最先端のAI・IoTを組み合わせた鉄鋼製造技術は、提供先の生産性向上、品質安定に大きく寄与することが見込めるため、同社がもつ技術とノウハウを活用した技術ソリューションビジネスを、海外を中心に育てていきたいと考えています。

※FHS : Formosa Ha Tinh Steel Corp.



NUCOR-JFE STEEL MEXICO 鍬入れ式にて

～環境意識の高まりに応えるエンジニアリング事業の運営型事業拡大により収益力を向上～

エンジニアリング事業は、2019年度は初めて売上収益5,000億円を突破、利益も前年度比で増益と伸長しています。「創る」事業のEPC（設計・調達・建設）機能に加え、「担う」事業として、上下水道施設やごみ処理施設といった都市インフラ、公共サービス分野におけるプラント施設や発電所、各種リサイクル施設等の運営型事業への積極的な取り組みが奏功し、国内外でビジネスを拡大させています。運営型事業は、事業経営における収益変動リスクを低下させ、長期にわたる安定収益源として貢献しています。

なお、太陽光・地熱やバイオマス発電といった再生可能エネルギー事業、ペットボトルのリサイクル事業など、ESGのE（環境）に貢献する事業分野については、従来から取り組んできましたが、環境への意識が高まる中、今後さらにビジネスが広がってくるものと大きな期待を寄せています。

また、今回のコロナ禍では、上下水道やごみ処理、発電といった暮らしを支える事業分野が改めて注目されることになりました。これら事業分野は、いかなる状況にあっても操業を維持することが求められますが、JFEエンジニアリングのグローバルリモートセンターは、ごみ焼却炉や発電施設など、国内各地で稼働するプラント施設の遠隔監視と操業支援を24時間体制で行っており、足下で高まる非接触ニーズを先取りする形となっています。昨年10月には廃棄物処理施設のごみ焼却炉の操業において、国内で初めてとなる完全自動運転を実現しています。今後は焼却炉以外のプラント全体の運営自動化を目指し、さらに技術開発を進め、社会活動の維持に向けた貢献を高めていけると確信しています。

～商社事業のネットワークをフルに活用し、グループ総合力でJFEブランドを拡大～

グループの中核商社であるJFE商事は、提案力・発信力を高め、お客様とともに持続的に成長する存在感のある企業を目指しています。

国内では、引き続き需要を捕捉するための、加工・拠点の機能強化や再編等を通じた体質強化を推進しており、今年4月には、お客様への幅広い情報提供や建材製品の品揃え拡充によるワンストップサービスを目的として、JFE商事鉄鋼建材とJFE商事薄板建材の合併を行いました。

海外では、JFEスチールの海外事業戦略と連携したネットワークの拡大を図っており、より最終製品に近い2次・3次加工の機能を強化するとともに、優良なパートナーとの連携による新たなビジネスモデルの構築や活動領域の拡大を図っています。昨年は、カナダの電磁鋼板加工会社Cogent社を新たにグループに迎えて、電磁鋼板を使用した変圧器用鉄心加工において世界トップレベルの加工・流通機能を有することになりました。また、自動車分野ではNucor社とJFEスチールによる合弁会社であるNJSM社※のサプライチェーンの一翼を担うべくメキシコに鋼材加工センターを立ち上げるなど、グローバルベースで多様化する顧客ニーズに応える体制を構築しています。

米中貿易摩擦の長期化や新型コロナウイルス感染拡大を受けて、今後グローバル企業を中心に、調達先の見直しやサプライチェーンの多元化を進める動きが活発化すると想定しますが、日本、米州、中国、アセアンの「グローバル4極」において、きめ細かな鋼材ネットワークを構築しているJFE商事にとっては、こうした動きは事業機会につながってくるととらえています。

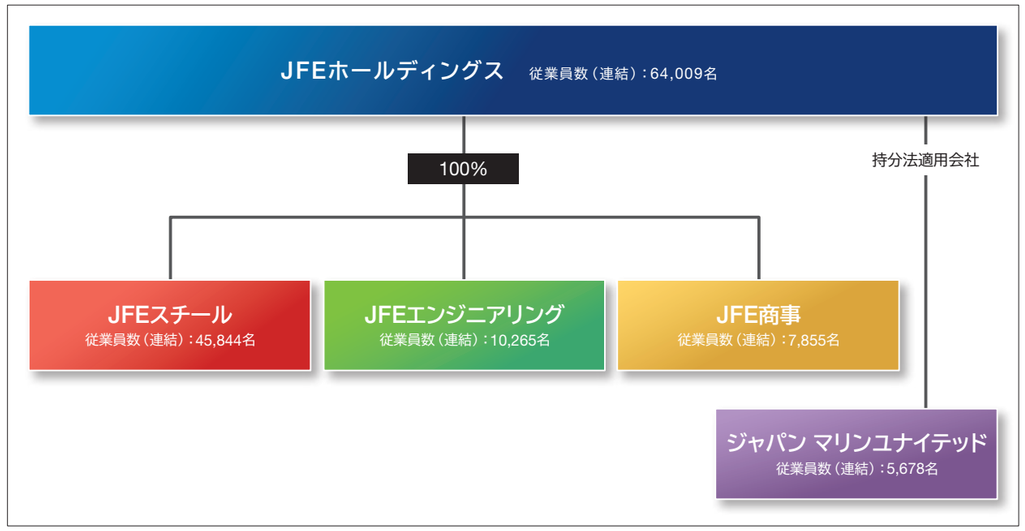
さらに、JFE商事は、エンジニアリング事業との戦略共有を図っており、例えばJFEエンジニアリングの運営するバイオマス発電所に発電燃料を提供するなど、国内外を網羅したネットワークをフルに活用して、JFEグループ全体の総合力向上に一層寄与することを期待しています。

※NJSM：NUCOR-JFE STEEL MEXICO

～日本の造船業全体を牽引し、国際競争力の回復へ～

持分法適用会社であるジャパン マリンユナイテッドは、国際競争力の強化を目的として、国内造船最大手の今治造船との資本業務提携、および合弁会社設立を進めることとなりました。鉄鋼事業における厚板の大需要家として、また共同で商品開発を進めるパートナーとして、日本で造船業が発展し続けることは当社にとっても大変重要なことです。今回の提携を通じて両社の強みを最大限に生かして、収益改善が着実に進んでいくことを期待しています。

JFEグループの体制（2020年3月末時点）



■ 事業を通じた持続的な社会的課題解決への貢献（環境的・社会的持続性）

～環境（E）課題解決への貢献　2030年度のCO_2排出量を20%以上削減～

持続可能な社会の実現に向け、事業を通じて社会的課題の解決に取り組み、地域社会の発展に貢献し続けるために、ESG経営への意思を強めています。特にCO_2を多く排出している鉄鋼事業において、地球環境の保全は事業継続の観点から最重要課題の一つであり、長年にわたり省資源・省エネルギー技術を活用した環境負荷軽減に継続して取り組んできました。

昨年は、気候関連の財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に沿って気候関連リスクと機会のシナリオ分析を行い、分析結果を開示しましたが、今年は気候変動問題へのさらなる対応強化の節目の年と位置づけ、CO_2排出量削減に向けた取り組みをさらに積極的に推進していく考えです。

JFEグループをはじめとする日本の鉄鋼業は、世界の鉄鋼メーカーの中でもトップクラスの環境負荷低減技術を有しており、日本鉄鋼連盟が策定した2100年の最終目標「ゼロカーボン・スチール」の実現に向け、超革新技術の研究開発に業界全体で取り組んでいます。

この取り組みにはこれまで同様主体的に参画していきますが、今年はJFEグループ個社としての取り組みをさらに強化し、その方向性を明らかにしていきたいと考えています。先に述べましたとおり、JFEスチールは構造改革による最適生産体制の構築を通じて経済的な持続性を高めることを決定しましたが、同時に気候変動問題への取り組みを一層強化して環境的・社会的な持続性をさらに高め、これを機に、トータルで持続的な企業価値向上を実現し、厳しい環境下においても中長期的に発展できる、強靭な会社へと進化させていきたいと考えました。具体的な目標として、CO_2排出量の大部分を占める鉄鋼事業において、**2030年度のCO_2排出量を2013年度比で20%以上削減する**ことを目指します。この目標達成に向けて、開発中の多くのCO_2削減技術を最大限に活用して大幅削減を実現すべく、新たにプロジェクトチームを立ち上げ、様々な施策検討を開始します。また、**2050年以降のできるだけ早い時期にJFEグループとしてカーボンニュートラルを実現**すべく、それに必要な新たな技術開発への取り組みを加速させます。技術をしっかりと準備し、社会全体の脱炭素技術インフラが整備されれば速やかに目標を達成できるようにしたいと思っています。

鉄鋼事業以外では、温暖化防止への貢献を事業の機会として活かす取り組みを様々な形で進めています。エンジニアリング事業においては、環境負荷軽減に貢献する廃棄物やバイオマスによる発電、太陽光・地熱発電などの再生可能エネルギー事業により年間約400万トンのCO_2削減に貢献しており、さらにはペットボトルのリサイクルなどの資源循環関連事業の展開も加速させています。また、商社事業でも、国内外で成長が見込まれる再生可能エネルギー分野に向けた鋼材販売を強化するため、専属チームを発足しています。

こうした取り組みは、国内のみならず新興国での事業機会にもつながっており、今後東南アジアを中心に事業を拡大させ、地球環境課題の解決に向けた一翼を担っていきたいと考えています。

～社会(S)課題解決への貢献 複雑化・多様化する変化の激しい環境に進化をもたらし、新たな価値を創出し続ける～

私たちは、鉄を中心とする事業を通じて、あらゆる産業と人々の暮らしを支え、社会の発展および社会的課題の解決に貢献していくことを使命としています。変化の激しい社会環境において、事業を継続し、新しい価値を創造し続けるためには、多様かつ優秀な人材を安定的に確保した上で、それぞれの能力を最大限に発揮できる環境を作っていくことが欠かせません。JFEグループでは中途採用や女性従業員の採用を積極的に実施するなど、多様な価値観を持つ社員を迎え、企業の活性化を推進しています。また、AI・IoT技術も活用した若手人材の育成・技術伝承を加速させるとともに、女性社員が様々な領域で活躍できるよう、研修・啓発活動や育児支援制度の充実を図っています。

安全・防災の視点も重要です。今般の新型コロナウイルス感染拡大への対応にあたっては、従業員の安全・健康を守ることを最優先事項の一つとしました。鉄鋼事業の製造現場は連続操業であり、現場で感染がまん延してしまえば事業も成り立ちません。東日本大震災や新型インフルエンザ流行時の経験から策定したBCP(事業継続計画)のもと、初期段階から感染拡大防止対策を実施し、現在までのところ操業を滞りなく継続しています。

私たちは、当面の間、新型コロナウイルス感染症とうまく付き合っていかなければなりません。社会・経済の変化や人々の意識・行動の変化も踏まえつつ、あらゆるリスクを想定し、BCPの見直しとその実行を継続していきたいと考えます。

～事業を通じたES課題解決を支える 強固なガバナンス(G)体制を構築～

当社取締役会は、取締役8名のうち社外取締役が3名と全体の3分の1以上を占め、社外監査役3名を加えた、合計6名の社外役員とともに非常に活発な議論が行われています。

役員の多様性をさらに進めるため、2019年に女性の常勤監査役が就任したのに続き、2020年6月には当社初の女性社外取締役として安藤よし子氏が加わりました。安藤氏は、女性活躍推進や雇用・労働の幅広い分野に高い知見をもつ労働行政の専門家です。JFEグループのより実効性の高いガバナンスの実現に向けて、多面的な意見を期待しています。

なお、当社は、すべての取締役、監査役を対象に取締役会全体の実効性アンケートを実施し、その評価を踏まえて取締役会にて議論を行いました。取締役会としては、社外取締役を中心に活発な議論がなされており、全体としての実効性は確保されていると評価しています。一方で、今後さらに取締役会としての関与を強化すべき項目として、「ESG活動への関与」「グループ全体のリスク管理に関する監督機能」「経営計画について経営環境が激変した際の取締役会の対応充実」の3つのテーマを抽出しました。

このうち「ESG活動への関与」については、特にCO_2排出量削減を含む地球環境問題に関する取り組みは重大な経営課題であり、取締役会の関与をより深めるべきだとの意見をいただいています。また「リスク管理に関する監督機能」「経営環境が激変した際の対応」については、特に今回の新型コロナウイルス感染拡大等、急激な経営環境の悪化に伴う事象に際し、事業ごとのリスクとそのインパクトに関して、取締役会の中で議論を深めていく方向で進めていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

私自身、新型コロナウイルス感染拡大の影響は、単に世界経済全体を減速させるだけではなく、今後、世の中を質的に大きく変えていくことになると実感しています。

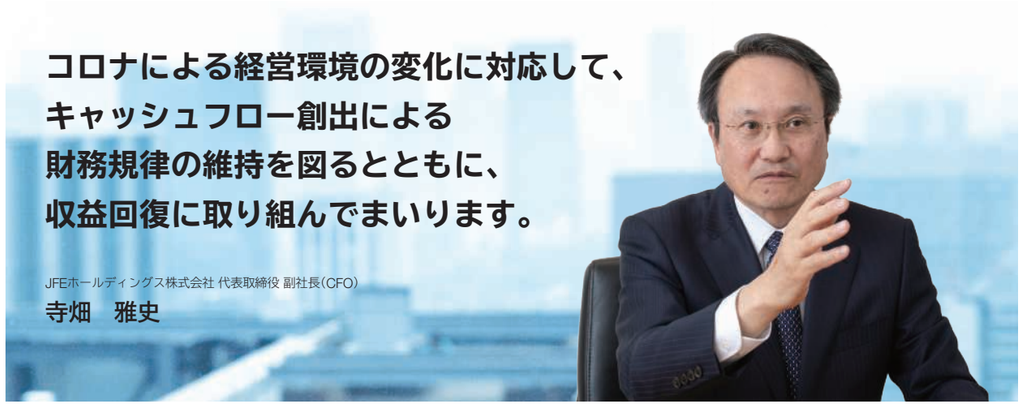
足下の緊急対策も非常に重要ではありますが、世界全体の構造や価値観が大きく変わることが予想され、より不透明さは増しており、さらに厳しい環境が待ち受けているかもしれません。しかし、どのような環境下にあっても、私たちは構造変化を的確に捉え、強靭な企業体質を構築することで、グローバル市場での確固たる地位を築いていきます。

従来の枠組みにとらわれることなく、環境変化に柔軟に対応し、この逆境をむしろ企業が生まれ変わるチャンスととらえ、本年を新たな挑戦に向かう重要な年にしてまいります。

ステークホルダーの皆様には、持続的な価値創造を長期的に実現するための私たちの取り組みに対し、引き続きご理解とご支援をよろしくお願い申し上げます。



CFOメッセージ



2019年度の業績概要

2019年度は、鉄鋼事業のセグメント利益がJFEグループ発足以来、初の損失(87億円)となり、JFEグループ連結での事業利益※1は378億円でした。またJFEスチールでは厳しい経営環境を受けて鉄鋼事業の構造改革を決定し、東日本製鉄所の減損損失を計上することとなり、税金費用等を差し引いた親会社の所有者に帰属する当期損失は1,977億円でした。

キャッシュフローについては、鉄鋼事業における高水準の設備投資の影響で有利子負債の期末残高は前期末に対し2,905億円増加(新リース会計基準の適用によるリース負債期首増加額1,057億円を含む)の1兆8,143億円でした。その結果、2020年3月末のDebt/EBITDA倍率は6.7倍、D/Eレシオは96%※2となりました。

※1 事業利益:税引前利益から金融損益および金額に重要性のある一過性の項目を除いた利益
※2 劣後ローンの格付機関による資本性評価後

主要財務指標推移

	JGAAP(日本基準)		IFRS(国際財務報告基準)	
	2016年度	2017年度	2018年度	**2019年度**
ROE(%)	3.7	7.6	8.6	**△ 11.1**
経常利益/事業利益(億円)	847	2,163	2,320	**378**
設備投資(億円)※工事ベース	2,347	2,572	3,295	**3,913**
Debt/EBITDA倍率(倍)	4.9	3.4	3.6	**6.7**
D/Eレシオ(%)	51.4	58.1	68.2	**96.4**

2020年度の業績見通しおよび緊急対策

昨年度末からの新型コロナウイルス感染拡大により世界経済は急減速しており、JFEグループは発足以来の厳しい局面にあります。現在、この難局を乗り切るためにグループ全体で緊急の収益・キャッシュフロー対策を実行しています。

収益対策としては、鉄鋼事業において1,000億円のコスト削減を進めています。またキャッシュフロー対策として、鉄鋼事業の国内設備投資を6次中期経営計画での3ヵ年累計1兆円に対し、昨年度に決定した1,000億円削減に300億円を上乗せし、1,300億円削減します。また、グループ全体で政策保有株式の売却や棚卸資産圧縮・土地売却等の資産圧縮を昨年度に決定した1,500億円から200億円の上乗せを図り、2020年度末までに1,700億円のキャッシュを創出します。具体的には、政策保有株式について原則保有しない方針のもと売却を順次進めると共に、棚卸資産について主原料在庫を過去最低レベルの在庫率まで削減し、製品在庫についても操業の最適化による圧縮を行います。

以上の緊急対策を織り込んだ2020年度の業績見通し(8月発表)については、残念ながら上期は、鉄鋼事業での数量減やグループ会社収益の減少等の影響が大きく1,250億円の事業損失の見通しです。しかし下期は、鉄鋼事業において自動車分野を中心とした需要業界の活動水準の回復や、収益改善に向けた取り組みの着実な実行等により赤字が解消することに加えて、エンジニアリング事業と商社事業の利益寄与もあり、下期の事業利益は250億円の黒字計画です。通期では1,000億円の事業損失、親会社の所有者に帰属する当期損失は1,000億円の見通しです。

2020年度の資金調達については、先々の経済・金融環境が不透明なことから流動性確保のために資金調達を前倒しで進め、7月に600億円の社債を発行したのに加え、金融機関からの借入も積極的に行い、9月末までに総額約3,000億円の資金調達を行いました。2020年9月末の現預金残高は前期末に対し約400億円増加し1,300億円、有利子負債残高は約1,300億円増加し1兆9,500億円となる見通しです。2019年度の業績悪化もあり有利子負債残高は増加しておりますが、将来の持続的な成長に向けた投資を継続していくためにも、財務規律の維持は経営の重要課題と認識しており、キャッシュフロー対策を着実に進めると共に、収益力の回復によって有利子負債の削減を図っていきます。

2019年度実績と2020年度業績見通し

(単位:億円)

	2019年度実績	2020年度見込み(8月発表)		
	年間	上期	下期	年間
事業利益	378	△ 1,250	250	△ 1,000
■鉄鋼事業	△ 87	△ 1,450	0	△ 1,450
■エンジニアリング事業	231	60	150	210
■商社事業	270	55	65	120
調整額	△ 159	15	△ 45	△ 30
セグメント利益 合計	253	△ 1,320	170	△ 1,150
親会社の所有者に帰属する当期利益	△ 1,977	△ 1,100	100	△ 1,000

※2019年度　個別開示項目として減損損失△2,388億円を計上

緊急収益・キャッシュフロー対策

1 鉄鋼事業 コスト削減
1,000億円削減:減産に伴うコストアップ込みで
1,000億円積み上げ

2 鉄鋼事業 国内設備投資圧縮(対6次中期経営計画1兆円/3か年)
1,300億円圧縮:19年11月公表1,000億円圧縮から
300億円積み増し

3 JFEグループ 資産圧縮(在庫圧縮・政策保有株式売却等)
1,700億円圧縮:19年11月公表1,500億円圧縮から
200億円積み増し

2021年度の黒字化に向けた取り組み

昨年度決定した鉄鋼事業における構造改革は、将来も競争力を維持し続けるためにスリムで強靭な体制の構築を目指して2023年度に生産体制を見直し、固定費削減で年間600億円と減価償却費削減で年間250億円の効果を実現させるものです。しかし世界経済の急減速により足下の事業環境は厳しく、効果発現までの間をいかに乗り切っていくかが大きな課題です。

JFEスチールでは、2021年度に黒字化を必ず達成すべく既に対策に取り組んでおります。現時点で来年度の経営環境を想定することは困難ですが、鉄鋼事業において2020年度下期並みの粗鋼生産レベル(年間2,400万トン)を前提とすれば、生産量の増加効果に加え、西日本製鉄所の新規上工程設備の稼働によるコスト削減効果が確実に発現します。足下の急激な減産下でも、変動費を抑制する様々な取り組みを通じてJFEスチールの製造実力は着実に高まっており、コスト削減を引き続き徹底することで黒字化は十分達成可能です。生産量の下振れリスクも想定されますが、継続的な販売価格水準の改善やさらなる固定費削減の取り組みにより、黒字化を確実なものにしてまいります。

エンジニアリング事業においては、社会生活に必要不可欠な環境、社会インフラ分野等の公共工事を中心とした大型案件の出件増によって受注は伸びており、引き続き安定的な収益が確保できる見込みです。加えて商社事業においては、鉄鋼需要の回復により増益が見込めます。

新型コロナウイルス感染拡大による経済動向がなかなか見通せない状況ではありますが、環境の変化に対応し2021年度の収益回復を図ると共に、JFEスチールの構造改革についても前倒しや効果の早期発現の検討を進め、収益基盤をより強固なものとし、将来の成長投資にも備えた財務体質にしていきます。

株主還元

2019年度の配当につきましては、1株あたり20円の中間配当を実施いたしましたが、業績の大幅な悪化を受け、期末配当につきましては誠に遺憾ではありますが、見送りました。2020年度の中間配当については、現下の損益状況を踏まえ、実施しない方針とさせていただきました(8月発表)。当期末の配当については、下期および来年度の業績動向を見極めつつ検討することとしており、現時点で未定としております。

配当実績推移

	2016年度	2017年度	2018年度	**2019年度**
1株あたり利益(円/株)	117.8	250.9	283.8	**△ 343.4**
1株あたり配当金(円/株)	30.0	80.0	95.0	**20.0**
配当性向(%)	25.5	31.9	33.5	**–**

財務ハイライト

2018年度より従来の日本基準(JGAAP)に替えて国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。

(単位:億円)

	JGAAP(日本基準)										IFRS(国際財務報告基準)	
	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2018年度	**2019年度**
経営業績												
売上高(JGAAP)／売上収益(IFRS)	28,443	31,955	31,665	31,891	36,668	38,503	34,317	33,089	36,786	39,617	38,736	37,297
経常利益(JGAAP)／事業利益(IFRS)※1	692	1,658	529	522	1,736	2,310	642	847	2,163	2,211	2,320	378
税金等調整前当期純利益(JGAAP)／税引前利益(IFRS)	709	1,152	△718	753	1,605	2,266	743	1,054	2,133	2,099	2,093	△2,134
EBITDA(JGAAP)※2／EBITDA(IFRS)※3	3,371	4,289	3,063	2,606	3,689	4,215	2,544	2,799	3,888	4,059	4,282	2,694
親会社株主に帰属する当期純利益(JGAAP)／親会社の所有者に帰属する当期利益(IFRS)	456	586	△366	395	1,023	1,393	336	679	1,446	1,642	1,635	△1,977
設備投資額(工事ベース)	2,252	1,804	1,974	1,796	1,757	2,259	2,125	2,347	2,572	2,876	3,295	3,913
減価償却費(JGAAP)／減価償却費及び償却費(IFRS)	2,483	2,466	2,383	1,940	1,813	1,760	1,779	1,826	1,595	1,721	1,962	2,315
研究開発費	360	335	342	336	311	324	351	355	347	372	372	387
財務状況												
総資産(JGAAP)／資産合計(IFRS)	39,183	39,766	40,072	41,075	42,417	46,394	42,348	43,360	44,409	46,486	47,092	46,461
有形固定資産	18,001	17,123	16,448	16,068	15,991	16,295	16,271	16,508	17,022	17,823	18,352	17,177
自己資本(JGAAP)／親会社の所有者に帰属する持分(IFRS)	14,222	14,375	14,142	15,586	17,021	19,389	18,041	18,658	19,495	20,127	19,263	16,270
純資産(JGAAP)／資本合計(IFRS)	14,658	14,783	14,563	15,967	17,459	19,900	18,579	19,218	20,099	20,791	19,917	17,065
借入金・社債等残高(JGAAP)／有利子負債残高(IFRS)	14,684	14,964	15,936	15,963	15,340	15,017	13,793	13,754	13,309	14,499	15,238	18,143
キャッシュ・フローの状況												
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,895	3,026	1,100	2,870	2,548	2,973	2,671	1,854	2,988	2,357	2,682	2,610
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,367	△3,022	△2,054	△1,636	△1,640	△2,163	△1,373	△1,637	△1,948	△2,845	△3,133	△3,583
フリー・キャッシュ・フロー※4	1,528	3	△954	1,234	907	810	1,297	217	1,039	△488	△451	△973
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,216	230	960	△1,475	△1,055	△782	△1,445	△181	△909	569	518	1,039
1株当たり情報												
当期純利益(JGAAP)／当期利益(IFRS)(円/株)	86	111	△69	71	177	242	58	118	251	285	284	△343
純資産(JGAAP)／親会社の所有者に帰属する持分(IFRS)(円/株)	2,690	2,709	2,628	2,701	2,951	3,362	3,128	3,236	3,382	3,495	3,345	2,826
配当金(円/株)	20	35	20	20	40	60	30	30	80	95	95	20
配当性向(%)	23.2	31.6	—	28.1	22.5	24.8	51.4	25.5	31.9	33.3	33.5	—
財務指標												
Debt/EBITDA倍率(JGAAP)※5／Debt/EBITDA倍率(IFRS)※6(倍)	4.4	3.5	5.2	6.1	4.2	3.6	5.4	4.9	3.4	3.6	3.6	6.7
ROE(JGAAP)※7／ROE(IFRS)※8(%)	3.3	4.1	△2.6	2.7	6.3	7.7	1.8	3.7	7.6	8.3	8.6	△11.1
ROA(JGAAP)※9／ROA(IFRS)※10(%)	2.2	4.6	1.7	1.6	4.5	5.5	1.7	2.3	5.2	5.1	5.0	0.8
自己資本比率(JGAAP)／親会社所有者帰属持分比率(IFRS)(%)	36.3	36.2	35.3	37.9	40.1	41.8	42.6	43.0	43.9	43.3	40.9	35.0
D/Eレシオ(JGAAP)※11／D/Eレシオ(IFRS)※12(%)	75.5	76.5	83.5	76.9	67.9	59.0	56.9	51.4	58.1	62.0	68.2	96.4
年度末株価(円/株)	3,765	2,434	1,778	1,767	1,943	2,654	1,516	1,909	2,144	1,879	1,879	703
セグメント別情報												
売上高(JGAAP)／売上収益(IFRS)												
鉄鋼事業	22,814	27,474	27,144	24,998	26,916	28,738	24,451	23,491	27,154	28,083	28,306	26,813
エンジニアリング事業	2,942	2,651	2,787	2,675	2,841	3,673	3,975	4,261	3,913	4,856	4,858	5,122
商社事業				7,856	17,813	19,344	17,564	16,710	19,079	20,600	11,258	10,841
経常利益(JGAAP)／セグメント利益(IFRS)※13												
鉄鋼事業	323	1,342	257	153	1,262	1,885	278	405	1,988	1,646	1,613	△87
エンジニアリング事業	133	122	143	164	184	180	200	266	193	202	201	231
商社事業				74	215	246	157	218	330	357	357	270
その他												
粗鋼生産量(JFEスチール単独)(万トン)	2,583	2,880	2,690	2,797	2,867	2,844	2,736	2,814	2,846	2,631	2,631	2,673
粗鋼生産量(JFEスチール連結)(万トン)	2,835	3,147	2,924	3,069	3,158	3,104	2,975	3,041	3,006	2,788	2,788	2,809
鋼材出荷量(JFEスチール単独)(万トン)	2,318	2,625	2,467	2,523	2,552	2,607	2,539	2,570	2,530	2,378	2,378	2,347
鋼材平均価格(JFEスチール単独)(千円/トン)	70.2	77.9	82.0	70.6	75.7	77.1	66.8	62.8	75.3	81.5	81.5	78.8
鋼材輸出比率(JFEスチール単独・金額ベース)(%)	45.6	46.5	45.0	49.9	48.4	48.1	45.8	44.0	44.4	41.7	41.7	41.5
従業員数(JFEホールディングス連結)(人)	53,892	54,400	54,133	57,044	57,210	58,856	59,460	60,439	61,234	62,076	62,083	64,009

※1　事業利益(IFRS):税引前利益から金融損益及び個別開示項目(金額に重要性のある一過性の性格を持つ項目)を除いた利益
※2　EBITDA(JGAAP):経常利益＋支払利息＋減価償却費及び償却費
※3　EBITDA(IFRS):事業利益＋減価償却費及び償却費
※4　フリー・キャッシュ・フロー:営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー
※5　Debt/EBITDA倍率(JGAAP):借入金・社債等残高/EBITDA
※6　Debt/EBITDA倍率(IFRS):有利子負債残高/EBITDA
※7　ROE(JGAAP):親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本
※8　ROE(IFRS):親会社の所有者に帰属する当期利益/親会社の所有者に帰属する持分
※9　ROA(JGAAP):(経常利益＋支払利息)/総資産
※10　ROA(IFRS):事業利益/資産合計
※11　D/Eレシオ(JGAAP):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持つ負債について、格付け機関の評価により資本に算入
※12　D/Eレシオ(IFRS):有利子負債残高/親会社の所有者に帰属する持分　但し、格付け評価上の資本性を持つ負債について、格付け機関の評価により資本に算入
※13　セグメント利益(IFRS):事業利益に金融損益を含めたもの



鉄鋼事業

構造改革を推進し、気候変動問題など社会的課題解決への取り組みを通じた持続的成長を目指して

構造的な事業環境の変化に対応するため、国内最適生産体制の構築と新たな成長戦略を推進し、CO_2排出量削減などの環境・社会の課題解決に取り組み、これからも社会から求められる存在として持続的成長を実現します。



JFEスチール株式会社
代表取締役社長(CEO)
北野　嘉久

想定される事業機会

- 自動車軽量化・EV(電動)化等に伴う高級鋼需要の増加
- 防災・減災・老朽化対策をはじめとする国土強靭化に伴う国内インフラ更新需要の増加
- サプライチェーンの見直しによる製造業の国内回帰に伴う新たな鋼材需要
- 新興国の中長期的な成長に伴う鋼材需要の増加
- 新興国鉄鋼メーカーからの操業技術支援ニーズ

取り組むべき課題

- 新型コロナウイルス感染症に対する緊急対策と2021年度の黒字化
- 構造改革の推進(国内最適生産体制の構築)
- 世界最先端の技術開発力の維持・向上
- DX推進による生産性向上・安定生産・技術開発力向上
- 既存技術・ノウハウとAI・IoTを組み合わせた鉄鋼技術ソリューションビジネスの確立
- 低炭素・脱炭素技術開発のさらなる推進

新型コロナウイルス感染拡大への対応

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行によって、急速な世界経済の減速と国内経済活動の停滞に伴う、急激かつ大幅な需要の減少に直面しています。当社は今年度、財務健全性の維持と収益対策のため、緊急のコスト削減を実行しています。補修費削減、緊急労務施策を着実に進める一方で、過去の経験と先端AI・IoTなどの技術を活用し、製造トラブルを抑止しながら、安定操業・安定生産に努めています。また、倉敷地区第4高炉の改修工事の前倒しや福山地区第4高炉のバンキング(一時休止)を実行し、高炉8基体制から一時的に6基体制とするなど、下工程にいたるまで需要に応じたコストミニマム操業による効率的な生産体制を構築しています。これらの取り組みにより、大幅な減産下でも、目標に掲げた1,000億円のコスト削減は着実に達成していきます。また、この急な減産下での変動費抑制の取り組みにより、当社の製造実力は確実に向上しており、今後の収益改善に貢献するものと考えています。

設備投資については、6次中期国内設備投資額1兆円のうち1,000億円を圧縮する計画から、さらに300億円を上乗せし、1,300億円の圧縮を予定していますが、安全・環境・防災といった企業の社会的責任を果たすために不可欠な投資、およびデータサイエンス関連の戦略的な投資は規模を縮小せずに実行していきます。

2021年度は、経営環境を想定するのは困難ですが、下振れするリスクに対しても、需要に見合った柔軟な製造体制、製造実力に磨きをかけ、新規設備投資効果を含むコスト削減を着実に実行することで、確実に黒字化を達成してまいります。

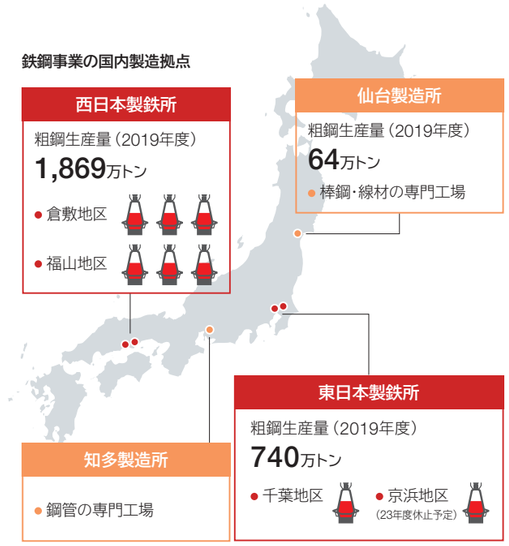
構造改革を決断

鉄鋼業を取り巻く環境は非常に厳しい状況にあります。2019年度は、米中貿易摩擦による鉄鋼需要の低迷、および中国の粗鋼生産拡大に伴う原料価格の高騰などにより、製品安・原料高というこれまでにない状況に陥り、鉄鋼事業はJFE発足以降初めてセグメント利益が赤字となりました。

また、将来的なリスクとして、外的には、新興国における生産能力の拡大や、中国の内需減少に伴う輸出の増加などによる海外市場での競争激化、および国内需要の減少という市場の変化が挙げられます。内的には、中期経営計画の主要施策として、国内の製造基盤整備と製造実力の強靭化を推進してきましたが、今後も長期間にわたり多額の老朽更新投資が必要となることが挙げられます。

これらの構造的な環境の変化を踏まえると、当社が生き残り将来にわたって成長していくためには、生産体制および製造品種の選択と集中を軸とした構造改革が必要と判断しました。

鉄鋼事業の国内製造拠点



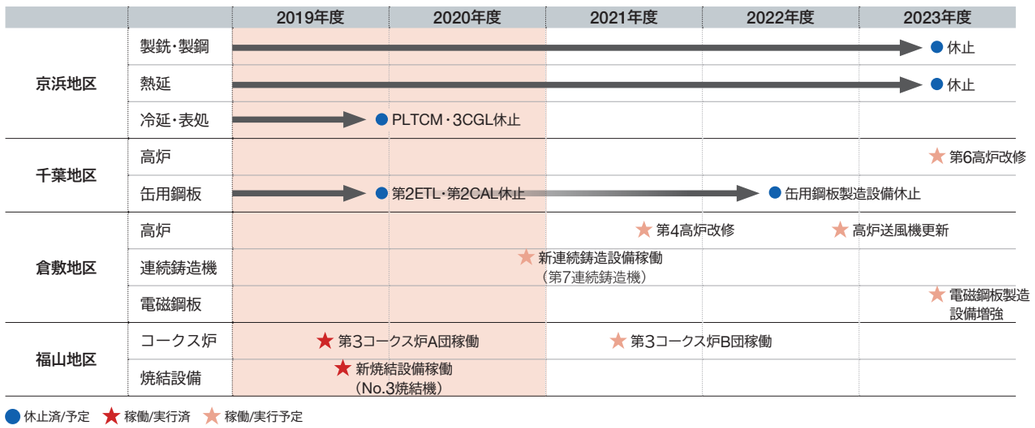
構造改革の推進

現在当社では、自動車用鋼板などの高級鋼や付加価値をつけたミドルグレードの製品の他に、一部汎用品を製造しています。高級鋼は国際市場でも優位性を保っていますが、汎用品は非常に厳しい競争にさらされています。このような環境下で当社の存在感を世界で示していくため、中期経営計画で掲げた自動車・インフラ建材・エネルギーの3分野を中心とした、高級鋼・高付加価値製品へ経営資源を集中していきます。

この前提で、高炉8基のままでは国内生産能力が過剰であると評価し、1基休止して、より競争力のある製品に集中することで、スリムで強靭な会社への変革を目指します。具体的には、2023年度を目途に東日本製鉄所京浜地区の上工程(製銑・製鋼)および熱延設備を休止し、東日本製鉄所の薄板生産について、一部品種(酸洗・特殊鋼)を除き千葉地区に集約します。一連の設備休止に伴う固定費の削減などにより、年間600億円の収益改善効果を見込んでいます。加えて、設備休止により今後10年間程度で発生する老朽更新投資を2,000億円程度抑止することが可能となります。

当社は、この構造改革を全社課題と位置付け、迅速かつ円滑に推進するため、4月1日付で社長直轄の「全社特別対策本部」を立ち上げ、着実に進めております。本対策本

構造改革・製造実力強靭化施策に伴う国内の生産体制



部のもと、高度ITやデータサイエンスの活用を推進し、業務効率化や生産性向上を図るとともに、本社部門を含めた全社の組織・体制のスリム化を着実に進め、スリムで強靭な会社への変革を目指します。また、本構造改革による影響が想定されるお客様、取引先、従業員、地域・行政、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、丁寧にご説明し、ご理解を得て進めてまいります。

今後の成長戦略

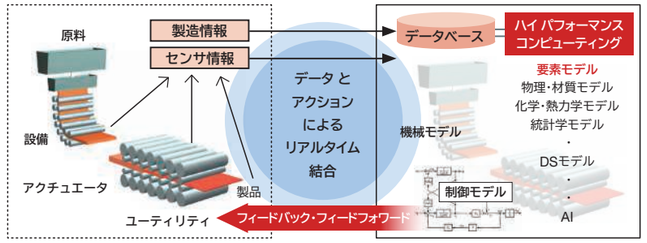
当社は、前述の構造改革を踏まえ、持続的な成長を実現するため、国内製造拠点の競争力強化、DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進、および海外での新たな収益基盤の拡大の3点を柱とする成長戦略を推進していきます。

国内製造拠点について、当社は福山地区の第3焼結機や第3コークス炉の更新、倉敷地区の第7連続鋳造設備新設や第4高炉改修など、計画的に投資を決定・実行してきました。今後も、基幹製鉄所である西日本製鉄所の基盤整備をはじめ、千葉地区の第6高炉改修、さらには倉敷地区の電磁鋼板製造設備増強など、投資を厳選して実行し、需要の伸びる高級鋼需要を捕捉するとともに、ミドルグレード製品の競争力を徹底的に強化していきます。

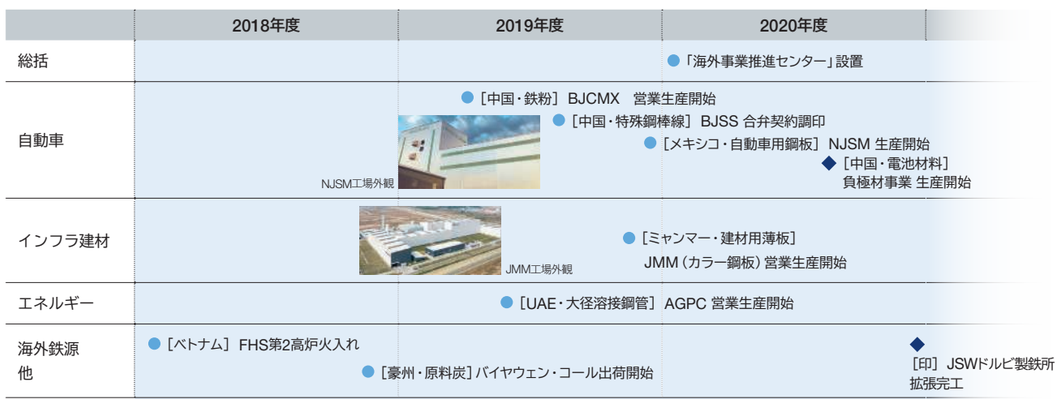
DXについては、最新のIoT・AI・データサイエンス等の積極的な導入によるテクノロジー革新とデータ資産の活用を進めていきます。当社は、諸外国の鉄鋼メーカーと比べて、製造・品質管理のノウハウおよび設備・操業トラブルの予兆管理など、競争力の源泉となるデータを豊富に蓄積しています。これらの豊富なデータを統合的に活用するために本社に開設した「JDXC®」(JFE Digital Transformation Center)を拠点として、CPS(サイバーフィジカルシステム)をはじめとする先端技術の展開を加速し、革新的な生産性向上、品質向上、および安定操業の実現を目指します。

海外事業については、新たな収益基盤の拡大に向けた取り組みを進めていきます。これまで、中国やタイ、インドネシア、メキシコにおける自動車用鋼板の海外製造拠点に代表されるように、主として日本からの原板供給を前提に海外市場の需要を捕捉してきました。さらに、インド・JSWスチールとの長期にわたる戦略的アライアンスによる協業、中国における中国宝武鋼鉄集団との特殊鋼棒鋼合弁事業、およびミャンマーにおける建材用薄板合弁事業など、成長する海外市場におけるアライアンスパートナーや事業会社の価値向上を通じて、海外事業における収益拡大を進めています。これらに加えて、当社が豊富に蓄積してきたデータ・ノウハウと最先端のAI・IoTを組み合わせた鉄鋼技術のソリューションを提供するビジネスを収益の柱の一つとして育てていきます。新たに設置した「海外事業推進センター」を中心に、既存の海外事業の収益最大化を図るとともに、成長機会を的確に捉えて新規の海外事業を推進してまいります。

CPS(サイバーフィジカルシステム)概念図



海外事業の取り組み状況



●BJCMX:上海宝武杰富意清潔鉄粉有限公司　●BJSS:宝鋼特鋼舘関有限公司　●FHS:Formosa Ha Tinh (Cayman) Limited
●JMM:JFE MERANTI MYANMAR Co., Ltd.　●NJSM:NUCOR-JFE STEEL MEXICO　●AGPC:AL GHARBIA PIPE COMPANY

CO_2排出量削減に向けての取り組み

当社をはじめ日本鉄鋼業は、継続的な省エネ努力により、世界最高水準のエネルギー効率を達成し、その省エネ技術を新興国に移転してきました。また、高張力鋼板に代表される当社の高機能製品は、自動車の軽量化・燃費効率向上を支えてきました。これらを通じて、CO_2排出量削減に貢献してきましたが、今後地球規模でのさらなるCO_2削減が望まれており、そのためにはさらに踏み込んだ取り組みが不可欠です。これまで、日本鉄鋼連盟が掲げる2100年へ向けた「『ゼロカーボン・スチール』への挑戦」に参画し、COURSE50・フェロコークスの開発によって得られる知見をベースに、ゼロエミッションを可能とする水素還元製鉄技術、CCS(Carbon Capture and Storage)、およびCCU(Carbon Capture and Utilization)の開発に取り組んできました。加えて、個社としても2030年度のCO_2排出量を2013年度比で20%以上削減することを目指していきます。この目標達成のために、新たにプロジェクトチームを立ち上げ、あらゆる施策を検討・実行していきます。先に述べた脱炭素技術の開発に取り組むとともに、現状の製造プロセスを最大限活用したCO_2排出量の削減も必要であると考え、転炉の増強により熱効率に優れる溶銑予備処理を拡大することで、スクラップをさらに活用し、CO_2排出量を削減する技術など、様々な低炭素技術の開発や施策を進めていきます。また、長期的には、脱炭素の技術開発を推進し、社会的な脱炭素インフラ整備の進展に合わせて、2050年以降速やかに、JFEグループとしてのカーボンニュートラルを実現できるよう貢献してまいります。

詳細は気候変動特集53ページをご覧ください。

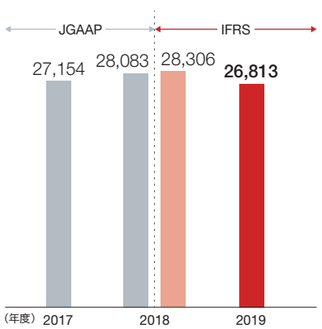
「鉄の力」とともに

鉄は、製造コスト、大量生産、強度と加工性の両立、およびリサイクルのしやすさなどで圧倒的な強みを持った素材であり、人類と社会の発展を支え続けてきました。世の中の変化が激しくなる中、鉄に期待される役割は今後ますます大きくなると確信しています。

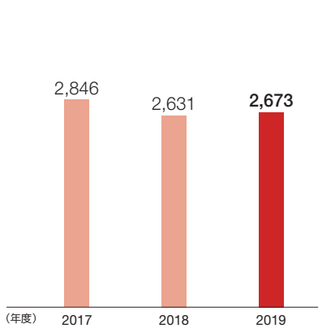
現在当社は、発足以来経験したことのない極めて不確実で厳しい経営環境に直面していますが、構造改革および成長戦略を推進し、スリムで強靭な会社への変革を実現させることで、企業価値を一層向上させます。さらに、最先端の技術力で鉄の無限の可能性を引き出す商品開発・技術開発に取り組み、変わり続ける社会に柔軟に対応し、新たな価値を提供し続けてまいります。

2019年度業績

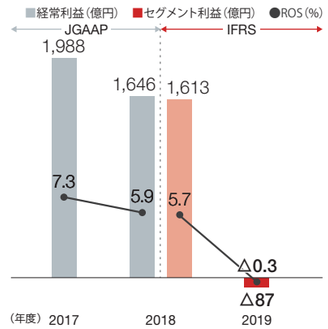
売上高／売上収益（億円）



単独粗鋼生産量（万トン）



経常利益／セグメント利益（億円）、**ROS**（%）



※2018年度より従来の日本基準(JGAAP)に替えて国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。



エンジニアリング事業

「くらしの礎を創り、くらしの礎を担う」を使命にSDGsの達成に積極的にチャレンジするエンジニアリング企業へ

第6次中期経営計画で重要施策として掲げた、「運営型事業の拡大」、「新商品の開発と拡販」の達成に向け、歩みを進めるとともに「将来事業の創出」にも注力しています。



JFEエンジニアリング株式会社
代表取締役社長(CEO)
大下　元

想定される事業機会

- インフラの老朽化と公共サービスの民営化
- 社会構造・産業構造の変化
- 持続可能社会の実現に向けた社会の要請

取り組むべき課題

- インフラ更新・延命化需要の取り込み、運営型事業の推進
- 新技術の開発、新ビジネスモデルへの投資
- 企業活動を通じたSDGsの達成

中長期戦略

JFEエンジニアリングは、従来のEPC(設計・調達・建設)に加え、官民連携(PPP)事業、リサイクル事業、発電・電力事業といった、くらしの礎を「担う」運営型事業の拡大を進めてまいりました。また、これらの事業は、社会生活に必要不可欠なインフラ建設、サービスの提供であり、コロナ禍においても継続し続けました。

EPC事業については、廃棄物発電プラントやパイプライン、橋梁等、従来から得意としている技術にさらに磨きをかけ、くらしの礎を「創る」事業を通じて社会に貢献してまいります。運営型事業については、バイオマスPFI事業や水分野のコンセッション事業など環境分野・水分野で多くの実績を積み重ねているほか、電力分野では、既に地域新電力5社を設立し電力の地産地消を推進しています。リサイクル事業を担うJ&T環境は、首都圏最大規模の産業廃棄物処理能力を有し、新たに使用済ペットボトルから透明なペットボトル原料を製造する「ボトルtoボトル」事業にも参画しています。現在、運営型事業の事業規模は全体の4割に達しており、今後はこの比率を5割に引き上げ、プロジェクトの受注成否により業績が変動しない企業体質の確立を目指してまいります。

新技術の開発、新たなビジネスモデルの探索にも挑戦しています。廃棄物発電プラントにおいては、これまで蓄積した膨大な運転データとAI技術を活用することで、プラント全体の完全自動運転が実現しつつあります。また、今年3月M&AによりJFEプロジェクトワンを発足させ、石油化学プラントEPC分野参入への足掛かりを築いたほか、水質異常を検知するAIスタートアップ企業の買収や社内ベンチャー制度の整備を行う等、新たな技術・ビジネスモデルの探索を積極的に行っています。さらに、5年後・10年後の事業を見据えた長期的な投資を行うべく、昨年東京センチュリーと投資ビークルを設立し、将来事業へ迅速に投資できる体制を構築しました。今後もこうした新たな取り組みを加速させてまいります。

現在JFEエンジニアリングが展開するエネルギー分野、環境分野など事業の多くは、SDGsの17項目に関係しています。当社はこれらの事業活動を通じて「SDGsの達成に積極的にチャレンジする企業」を目指してまいります。

事業概要

廃棄物発電、水処理プラント、橋梁など、人々が生活するうえで不可欠となるインフラの構築、これが当社の事業の核となっています。いつの時代においても世界中で必要とされるこれらの事業分野を中心に、事業企画の立案、EPC(設計・調達・建設)からO&M(運転・維持管理)まで含めた事業運営までを行い、提案型一貫サービスを展開しています。

環境分野

- 廃棄物発電プラント
- 産業廃棄物処理事業



リサイクル分野

- 食品リサイクル
- 家電リサイクル
- ペットボトルリサイクル



水分野

- 水処理プラント(上水・下水)
- 水道パイプライン



エネルギー分野

- 天然ガス処理プラント
- LNG基地
- パイプライン
- 化学プラント



発電・電力分野

- 電力小売・地域新電力
- 再生可能エネルギー発電
- エネルギー供給事業



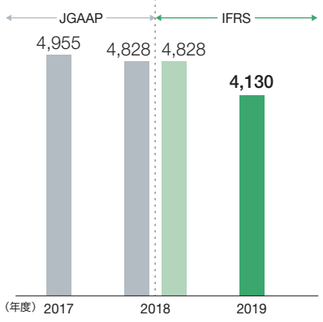
社会インフラ分野

- 交通・物流インフラ(橋梁・港湾施設)
- 防災インフラ(防潮堤・防波堤)
- 産業機械(クレーン・蒸気タービン)

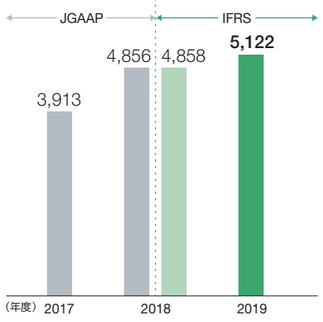


2019年度業績

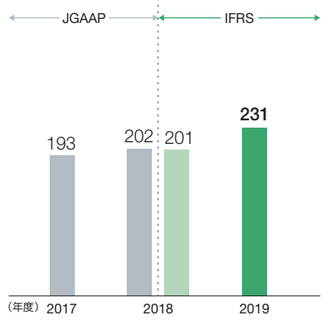
受注高(億円)



売上高／売上収益(億円)



経常利益／セグメント利益(億円)



※2018年度より従来の日本基準(JGAAP)に替えて国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。



商社事業

提案力・発信力を高め、存在感のある商社を目指す

JFEグループの中核商社として常に全体最適を考え、グループ各社と戦略を共有し機能強化に取り組んでいます。さらに、提案力・発信力を高め、お客様と共に持続的に成長する存在感のある企業を目指します。



JFE商事株式会社
代表取締役社長(CEO)
織田　直祐

想定される事業機会

- 米中貿易摩擦やコロナ影響などの外部環境の変化に伴うお客様のサプライチェーンや調達戦略の見直し
- ESG、SDGsへの対応をはじめとした環境的・社会的課題に対する意識の高まり
- CO_2削減や省エネに寄与可能な環境配慮型の商品市場の成長拡大

取り組むべき課題

- トレードと事業の両輪による安定的な収益基盤の確立
- JFEスチールやJFEエンジニアリングとのさらなる連携強化を通じたグループ競争力の維持拡大
- 再生可能エネルギー分野への取り組み強化

中長期戦略

グローバル4極 ネットワーク

JFE商事は、グローバル4極において地域事業本部制によるマネジメントを一層強化するとともに海外拠点間の連携も深め、トレード収益と事業収益の拡大を進めることで安定的な事業基盤を構築いたします。各地域でJFEスチールと戦略的に連携を取りながらグローバルSCMを通じて、JFEスチール材のみならず、JFEスチールの海外製造拠点やJFEグループのアライアンス先で製造される鋼材も含めたJFEブランドを、世界各地のお客様へ良質なサービスとともに提供してまいります。また、お客様のニーズに合わせ、スリットなどの切断加工製品や2次・3次加工を施したより最終製品に近い鋼材商品を提供できる体制を整えてまいります。

JFEグループの中核商社として

変化が激しいグローバル市場において、お客様のニーズを先取りし、JFEスチールやJFEエンジニアリングと強く連携しながらトレードビジネスや事業を展開し、お客様への価値貢献を最大化しております。こうした他社にはないグループ全体最適を追求する商社事業モデルを通じ、グローバル市場におけるグループ全体の競争優位性を維持拡大してまいります。

ESGへの取り組み

JFE商事は、気候変動問題の解決に貢献可能な鉄鋼製品(超高張力鋼板、電磁鋼板)やスクラップなどの環境配慮型商品を、お客様のニーズに合わせ国内外において提供しております。

さらに、成長市場である再生可能エネルギーにおいては、鉄鋼分野では最適な鋼材をお客様へご提案するとともに、原材料分野ではバイオマス発電燃料として使用されるPKS(パームヤシガラ)や木質ペレットのご提供に注力してまいります。

このような幅広い取り組みを通じて持続可能な社会の実現に向けて貢献してまいります。

事業概要

鉄鋼製品を中心に、鉄鋼原料・非鉄金属・化学品・資機材・船舶から食品・エレクトロニクスまで幅広く取り扱い、サプライチェーン全体の付加価値を向上させるサービスを、全世界97社のネットワークでグローバルに提供しています。


鉄鋼製品


鉄鋼原料


資機材


食品


エレクトロニクス

グローバル4極（日本、米州、中国、アセアン）

トレード
販売・調達機能
- 鉄鋼製品全般
- 鉄鋼原料、資機材
- 食品、エレクトロニクス

など

×

事業
加工・流通機能
- コイルセンター事業
- モータコア製造
- 造船ブロック加工
- 鋼材販売会社

など


コイルセンター事業


造船ブロック加工

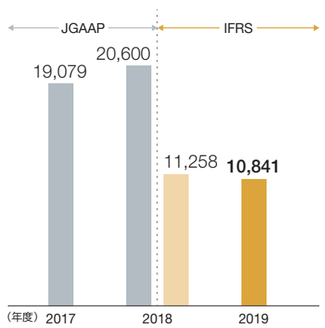

モーターコア製造


鋼材販社

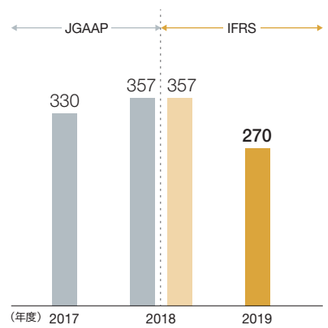
お客様と共に持続的に成長する
存在感のある企業へ

2019年度業績

売上高／売上収益（億円）

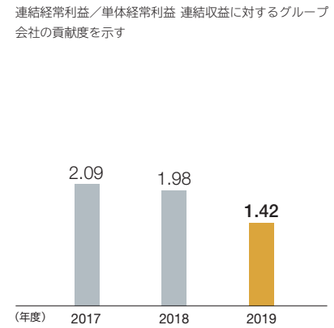


経常利益／セグメント利益（億円）



連単倍率（倍）

連結経常利益／単体経常利益 連結収益に対するグループ会社の貢献度を示す



※2018年度より従来の日本基準(JGAAP)に替えて国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。



造船事業（持分法適用会社）

船舶・海洋分野で最高の商品とサービスを提供し、社会と産業の発展に貢献します

当社は、日本の造船業界のリーディングカンパニーとして、商船・艦船・海洋各分野で世界トップレベルの環境技術と省エネルギー技術を活かしてあらゆるニーズに応えていく最強の造船所を目指しています。



ジャパン マリンユナイテッド株式会社
代表取締役社長（CEO）
千葉　光太郎

想定される事業機会

- 省エネルギー・環境負荷低減型船舶の需要拡大
- 再生可能エネルギー関連事業の拡大

取り組むべき課題

- エネルギーの海上輸送の基盤安定化
- 性能・コスト両面での国際競争力の強化

中長期戦略

今治造船と資本業務提携し、JMUが持つ豊富な人材と高い技術力に加え、今治造船の規模や建造能力などの強みを活かして、互いに協力することにより、性能とコストの両面で競争力を高め、タンカー、バルカー、コンテナ船など大宗船の高付加価値化を進めていきます。また、洋上風力発電設備など新たな海洋開発分野の事業にも挑戦していきます。

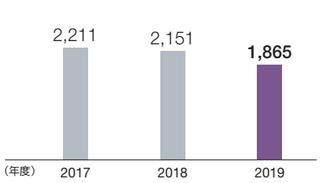
事業概要

当社は、我が国の造船業界をリードしてきた、ユニバーサル造船と、IHIMUの2社が統合して、2013年に誕生しました。商船、艦船、海洋・エンジニアリング、ライフサイクルの、4つの事業分野で高い開発・設計力、豊富な建造実績により、業界トップの地位を確立し、さらなる成長戦略の実現を図ってまいります。

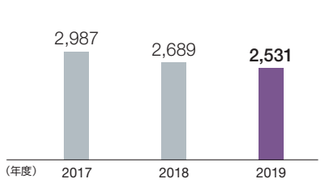


2019年度業績

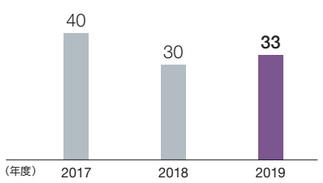
受注高（億円）



売上高（億円）



建造隻数（隻）



JFEグループの新型コロナウイルス感染拡大への対応

新型コロナウイルス感染拡大の防止と事業活動の継続に向けて、
足下で必要となる対策に取り組んでいきます。

操業面での対応

■ 鉄鋼事業

高炉の休止（改修）、バンキング※により生産最適化によるコストミニマム操業を実施

- 西日本製鉄所（倉敷地区）第4高炉・・・4月末に休止し高炉改修工事に着手
- 西日本製鉄所（福山地区）第4高炉・・・6月以降バンキング（2020年度下期 再稼働予定）

※バンキング：送風を停止し、再稼働可能な状態で休止すること

一時休業の実施による従業員の雇用確保

- 2020年5月より全社で実施している一時休業を当面の間、継続

■ エンジニアリング事業

2020年4月に発出された「緊急事態宣言」を受け、鶴見製作所において時差出勤、共有スペースの消毒等の感染防止対策を実施することで操業を継続

収益・キャッシュフロー対策

1 鉄鋼事業のコスト削減
急激な鋼材需要の減少に対応するため、1,000億円（20年度）のコスト削減を積み上げ

2 鉄鋼事業の国内設備投資圧縮
19年11月公表1,000億円の圧縮額からさらに300億円を上乗せ（合計1,300億円）

3 JFEグループの資産圧縮（在庫圧縮・政策保有株式の売却等）
19年11月公表1,500億円の圧縮額からさらに200億円を上乗せ（合計1,700億円）

4 JFEグループの2020年度の資金調達
2020年9月末までに総額約3,000億円の資金を調達（600億円の社債発行（7月）、金融機関からの借入）

従業員の安全・健康面への対応

足下の新型コロナウイルス感染症への対応　（2020年8月時点）

	主な感染防止対策	
	本社・支社	製鉄所・製造所
■ JFEスチール	● 在宅勤務の推奨、コアレスフレックス導入による時差出勤の推進 ● 執務席へのパーテーション設置 ● サーモカメラによる入館時の検温実施	● 職場、食堂等へのパーテーション設置 ● MTGの分散開催による少人数化 ● 休憩中の人と人との間隔の確保
	本社・国内支店	製作所・建設現場・操業事業所
■ JFE エンジニアリング	● 50%以上の在宅勤務体制 ● 検温記録の徹底（毎日）、就業中のマスク着用厳守 ● お客様への検温の実施	● 休憩所へのビニールシート設置 ● 共有設備の利用制限 ● 製作所は3班体制とし1hr間隔の時差出勤
	本社	他拠点
■ JFE商事	● フレックス制度を活用した時差出勤の実施　● 社内会議のWEB化　● 執務席へのパーテーション設置 ● サーモカメラによるお客様への検温実施　● 毎朝出社前の検温励行	
	● 可能な限り在宅勤務の実施（出社率上限：25%）	● 在宅勤務の推奨（出社率上限：50%）
	本社	事業所
■ JMU	● 在宅勤務体制の強化（出社率50%以下目標） ● 執務席へのパーテーション設置 ● 個人行動記録表作成の徹底	● M（マスク）K（換気）S（消毒）運動展開 ● 時差出勤等による3密空間の回避 ● 個人行動記録表作成の徹底

感染者発生時の対応

当社グループにて新型コロナウイルス感染者が発生した場合には、所轄保健所のご指導のもと、当該社員が勤務していた職場および共有部分の消毒、濃厚接触者のPCR検査を迅速に実施し、感染拡大の防止に努めています。

今後も、新型コロナウイルス感染への対策と感染拡大の抑止への迅速な対応に努め、従業員をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様の安全を最優先に、対応を継続してまいります。

特集
01

JFEグループの デジタルトランスフォーメーション戦略

世界を取り巻く環境は、大きな変革期にあるといえます。経済発展により、人々の生活は便利で豊かになる一方で、温室効果ガス排出量の削減、食料の過剰生産やロスの削減、高齢化などに伴う社会コストの抑制、持続可能な産業基盤の確立など解決すべき社会的課題は複雑化しています。
このように世界が大きく変化する一方で、IoT、ロボット、人工知能(AI)、ビッグデータといった社会の在り方に影響を及ぼす新たな技術が次々に登場してきています。これらの先端技術をあらゆる産業や社会生活に取り入れ、経済発展と社会的課題の解決を両立する新たな社会の実現を目指していく必要があります。JFEグループはこうした観点から、DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略を積極的に推進しています。

DXで競争力を飛躍的に高め、持続的かつ安定的な収益基盤を確立します

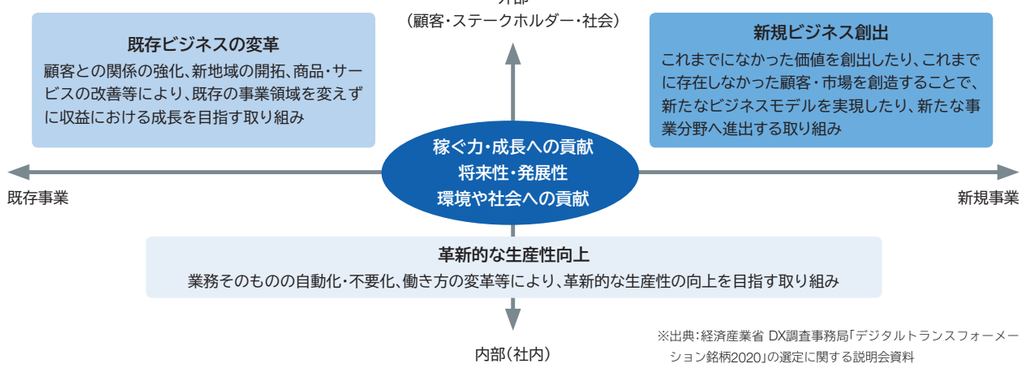
News

「DX銘柄2020」に選定

JFEホールディングスは、グループ全体の競争力を強化し、企業価値を中長期的に向上させるため、戦略的なIT投資を積極的に推進しており、経済産業省と東京証券取引所が共同で発表する「攻めのIT経営銘柄」に5年連続で選定されています。本年より、デジタル技術を前提としてビジネスモデルを抜本的に変革することで、新たな成長や競争力の強化を実現する「デジタルトランスフォーメーション(DX)」に焦点を当てた「DX銘柄」に変更され、当社はDXを積極的に推進する企業として、「DX銘柄2020」に選定されました。

JFEグループは、国内外のマーケットの急激な変化、熟練技術者の世代交代、設備の老朽化など、構造的な事業環境の変化に直面しています。より厳しさを増す事業環境の変化に柔軟かつ迅速に対応するため、データとデジタル技術を活用し、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや組織、プロセス、企業文化・風土を変革するなど、グループ一体となったDX(デジタルトランスフォーメーション)を重要な戦略として位置付けています。
経営上極めて重要な課題に対し、DXを積極的に推進することで、グループ全体の競争力を飛躍的に高め、安定的な収益基盤を確立し、環境変化に柔軟に適応できる強靭な企業体質を構築していきます。
また、JFEグループでは、革新的な生産性の向上、既存ビジネスの変革、および新規ビジネス創出の基盤となりうる情報資産を守るため、情報セキュリティを重要な経営課題の一つとして位置づけており、情報セキュリティガバナンスも強化しています。
こうした考え方に基づき、鉄鋼事業・エンジニアリング事業・商社事業の各事業領域において独自のDX戦略を推進することで、企業価値向上に努めてまいります。

DX推進3分野

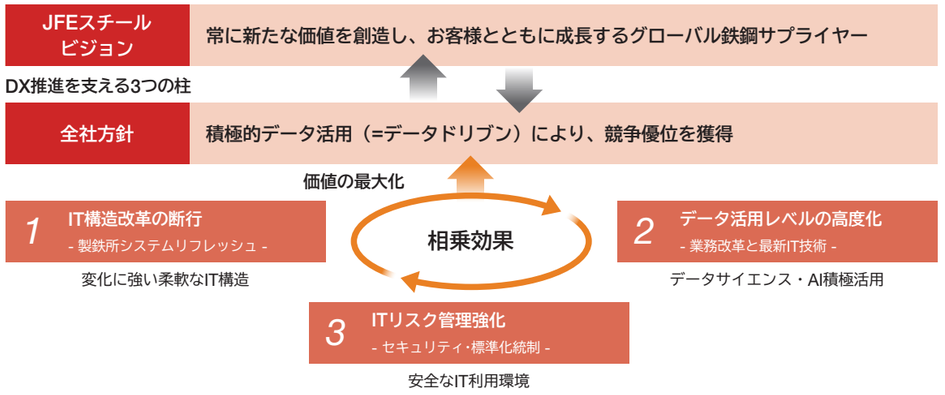


※出典:経済産業省 DX調査事務局「デジタルトランスフォーメーション銘柄2020」の選定に関する説明会資料

■ 鉄鋼事業のDX推進

DX推進ビジョン

JFEスチールのDX戦略の主軸は、IoT・AI・データサイエンス(DS)等の積極的な導入によるテクノロジーの革新とデータ資産の活用です。 当社は諸外国のミルと比較しても、長年のノウハウやデータを多く蓄積しています。この豊富なデータ資産は価値創出の源泉です。これらを最新のDS・AI等を用いて積極的に活用することで、革新的な生産性向上、品質向上、安定操業等を実現し、競争力のさらなる向上を目指します。加えて、各地区の製造設備の遠隔監視など、リモートワークをはじめとするコロナ後の新しい働き方への対応も推進してまいります。



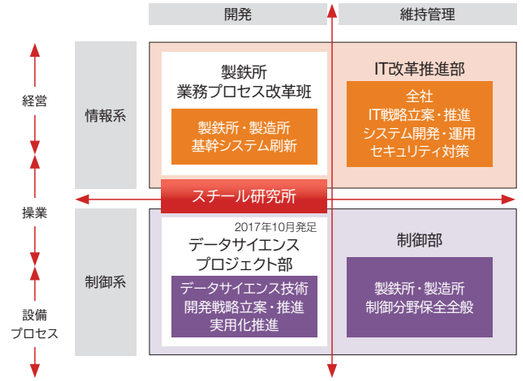
■ 鉄鋼事業のDX推進

DX推進体制および変革

経営上の重要課題であるレガシーシステムの刷新および最新のIoT・AI・DSの積極的な活用を推進するための体制を構築しています。

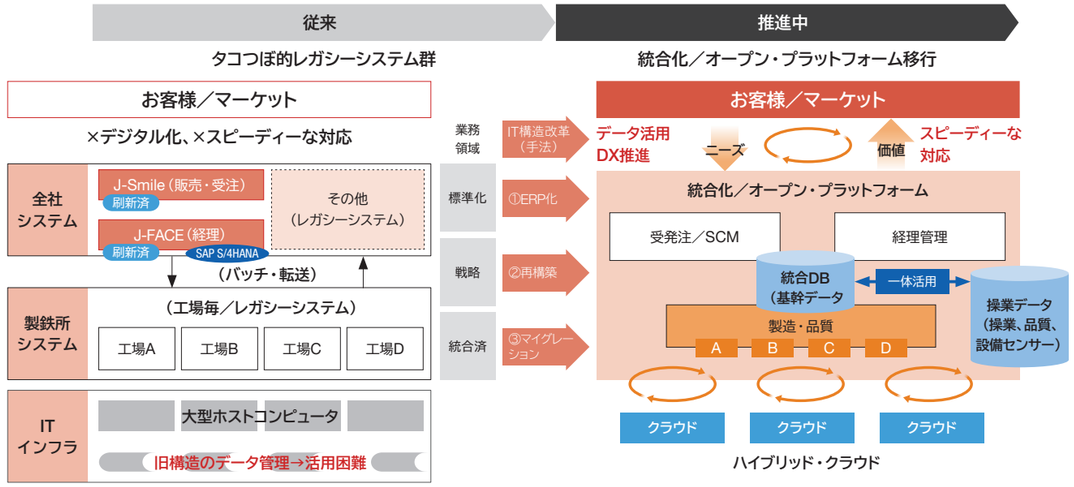
2015年1月には、製鉄所業務プロセス改革班を新設し、各製鉄所毎に保有している基幹システムの刷新および全社統一化を着実に推進しています。

さらに、2017年10月にはデータサイエンスプロジェクト部を、2019年4月にはサイバーフィジカルシステム研究開発部を新設し、最新のIoT・AI・DSの研究開発・展開を、全社視点で効率的かつ系統的に推進しています。



DX推進のための情報システム基盤整備

DX戦略の主軸である豊富なデータ資産の活用を可能とするため、ITプラットフォームの構造改革を進めています。レガシーシステム群を統合し、オープンプラットフォーム化することで、環境変化にスピーディーかつ柔軟に対応できる体制の整備を推進しています。



担当役員メッセージ

現在、IT改革推進部と製鉄所業務プロセス改革班が、製鉄所システムリフレッシュをはじめとするICTプラットフォームの統合を進めています。お客様価値のさらなる向上のため、過去に蓄積されたノウハウやデータ（統合DB）と最新技術で取得する画像やセンサーデータを連携し、自在にデータ活用できる基盤を構築していきます。

一方、高度化するサイバー攻撃や情報漏えいリスクに対しては、2016年度に新設した「JFE-SIRT」を推進主体として、グループ一体で迅速かつ網羅的なリスク対策を実施しています。引き続き情報セキュリティ管理レベルを向上していきます。



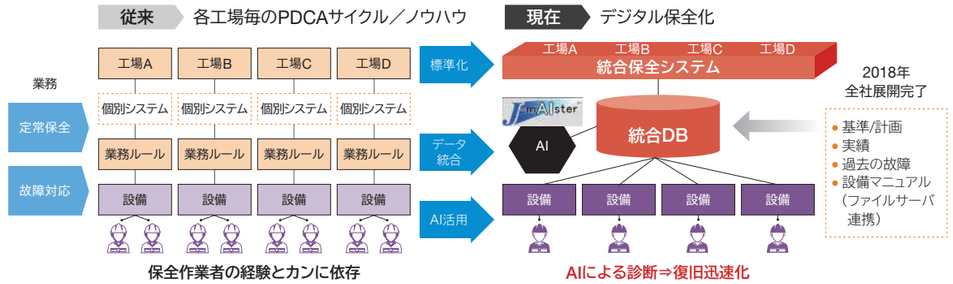
JFEスチール株式会社　常務執行役員
IT改革推進部・製鉄所業務プロセス改革班担当
新田　哲

DX推進に関連する取り組み紹介

（データ活用レベルの高度化）

01 AI技術を活用した設備メンテナンス支援システム：J-mAIster®

JFEスチールは、豊富なデータ資産の活用を積極的に推進しています。2015年に稼働した全社統合保全システムをベースに、2018年に「IBM® Watson」を活用した制御故障復旧支援システム「J-mAIster®」を全製造ラインに導入しました。これにより、若手の保全担当者でも、過去20年間に蓄積された豊富な故障データから、トラブルの対処法を容易に検索・特定することが可能となり、復旧時間の大幅な短縮を実現しました。



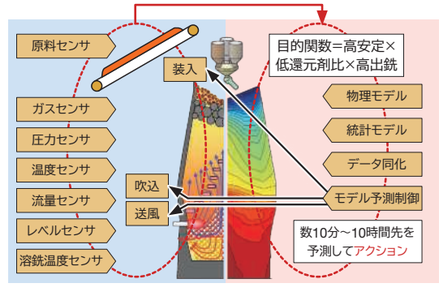
02 高度DS活用：～高炉CPS（サイバーフィジカルシステム）※化～

国内に保有・稼働する全ての高炉にCPSの導入を進めています。これまで、炉内通気の異常や炉内の熱の状態を予測することは非常に困難でした。CPSを導入することで、これらの予測が可能となり、高炉の生産性向上および安定操業に寄与しています。

※フィジカル空間（実際の設備や製品）に関する莫大なセンサー情報（ビッグデータ）をサイバー空間に集約し、これを各種手法で解析した結果をフィジカル空間にリアルタイムにフィードバックすることで、価値を創出するシステム。

予測モデル

- 圧力センサから**炉内通気の異常を予知**（数10分前）
  ⇒**吹抜けトラブル回避**
- 最大12時間先の**炉熱予測**
  ⇒**目標温度を維持するための適切な操業アクション**



03 DX推進拠点「JFE Digital Transformation Center」を開設

DX推進拠点として、「JFE Digital Transformation Center」（「JDXC®」）を本社に開設しました。「JDXC®」は全製鉄所・製造所のデータについて、上工程から下工程までの連携、地区間の共有化など、統合的に活用できる国内鉄鋼業界初の拠点です。今後は「JDXC®」を中心に、CPSの主要な製造プロセスへの展開、およびデータサイエンティストの養成・人員拡充などを進めることで、DX戦略の主軸であるテクノロジー革新とデータ資産の活用をさらに加速します。これにより、各地区製造設備の遠隔監視なども可能となり、リモートワークをはじめとするコロナ後の新しい働き方にも対応してまいります。



担当役員メッセージ

主に設備/プロセス/操業へのIoT・AI・DSの活用を全社視点で系統的かつ効率的に進めます。まずはあらゆるプロセスのデータ収集基盤を強化しており、社内どこでも各地区データを簡単に比較・分析できるようになってきました。これにより従来は地区により異なるノウハウで操業されていたプロセスモデルの共通化を進め、地区間格差の解消、全体レベル向上への取り組みを可能としています。また、複数工程間一貫のデータ活用によるQA/QC高度化や、データの全社シームレス活用による操業効率化、コストダウンに取り組んでいます。



JFEスチール株式会社　常務執行役員
データサイエンスプロジェクト部担当
風間　彰

エンジニアリング事業のDX推進

全社的なDX推進体制により、世界初の焼却炉自動運転システムを実用化

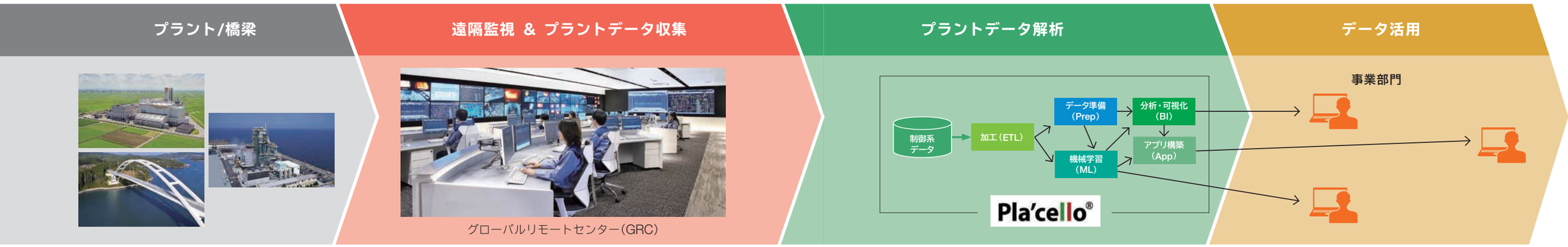
JFEエンジニアリングでは、全国のプラントから運転データを収集するグローバルリモートセンターや収集したデータを解析するためのプラットフォームなど、全社的に情報を収集・活用する体制を構築することにより、事業に直結したDXを推進しています。

中でも廃棄物発電プラントの運用では、燃焼状態のAI 画像解析と熟練オペレータの手動操作のシステム化により、世界で初の焼却炉自動運転システムを実用化しました。

技術・ノウハウ×自社開発のAIにより、様々な分野でDXソリューションを実現

廃棄物発電プラントの自動運転以外にも、橋梁工事のボルト施工検査自動化、あるいは顧客のニーズに基づく水位予測によるダムの最適運転や電力需要予測による供給最適化など、社内・外の様々な課題を解決するDXソリューションに取り組んでいます。

もの創りで培ってきたオリジナル技術や運営ノウハウに、自社開発のAI技術を融合することで、JFEエンジニアリングにしかできない、今までにない効率的な運営サービスや革新的な業務の効率化、あるいは新たなビジネス価値を実現しています。



DX推進に関連する取り組み紹介

グローバルリモートセンター(GRC)

2018年3月に開設したグローバルリモートセンター(GRC)では、お客様のプラント運転データをお預かりし、プラントの遠隔監視・操業支援・メンテナンスなどのサービスを行っています。

これまでプラント種別ごとに分散していたネットワークの集約、通信回線の品質強化、プラントからの各種データのクラウド上での一元管理など、データ活用拡大のための先進的な環境を整備しました。また、廃棄物発電施設では、蓄積されたビッグデータを活用し、燃焼状態の判断を行うAIや熟練運転員のノウハウを対話型で回答するAIを開発、運用開始しています。今後は、予兆診断による運転障害の未然防止や迅速な正常化対応、産業機械やパイプライン監視制御装置のメンテナンスなどにもAI技術を活用し、多様で付加価値の高いサービスを提供していきます。

担当役員メッセージ



ICTで進化するエンジニアリング「ものづくり」と「サービス」の融合でくらしの礎を創る・担う

公共サービスの民営化が世界的に求められる中、当社は、従来の施設を「創る」だけでなく、操業やメンテナンスなど施設を「担う」運営型事業を積極的に展開しています。IoTやビッグデータ、人工知能(AI)は、当社の「創る」をさらに進化させ、「担う」を具現化する必要不可欠なキー技術です。時代を先取りしたインフラビジネスを実践するため、これらの技術を積極的に活用する様々な活動を進めています。

JFEエンジニアリング株式会社　専務執行役員
岡本　敦

IT専門知識不要のデータ解析プラットフォーム

プラントの画像・時系列データを解析可能なデータ解析プラットフォーム「Pla' cello(プラッチェロ)」を構築し、2018年11月に運用を開始しました。一般に、AI・ビッグデータを活用するには「情報学」「統計学」と、適用分野の「領域知識」が必要といわれています。Pla' celloは「情報学」「統計学」の高度な知識がなくとも異常予兆検知、需要予測のデータ解析を可能にするプラットフォームです。

これにより、データ解析に要する時間を最大90%削減しました。

Pla' celloの利用により、2020年度末にはデータ解析を行える技術者を自社内で300名まで拡大する予定です。



廃棄物発電プラントの焼却炉自動運転システム

廃棄物発電プラントではごみ質によって時々刻々と燃焼状態が変化するため、安定操業にはオペレータの手動操作が必要でした。燃焼状態のAI 画像解析と、熟練オペレータの手動操作のシステム化による世界で初の焼却炉自動運転システム「BRA-ING」は既に実用段階となり2021年度に10施設へ拡大する予定です。



商社事業のDX推進

DX推進に関連する取り組み紹介

RPA導入の社内効果をお客様サービス向上へ変換

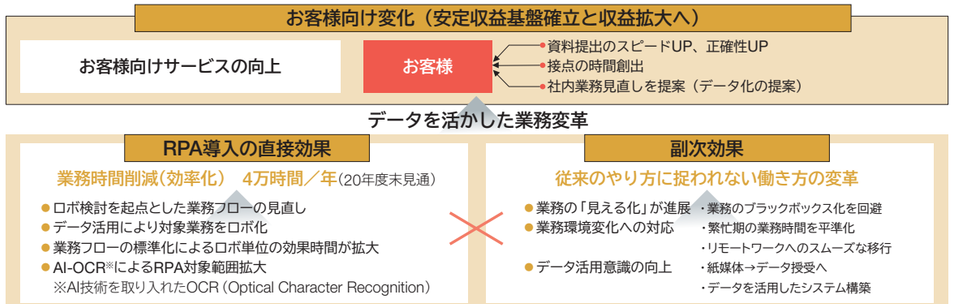
01

2018年度よりRPA導入プロジェクトを全社展開し、2020年度末の同プロジェクト完了時には年間約4万時間の業務時間削減効果を見込んでいます（2019年度よりグループ会社においても展開開始）。社内では、RPA導入を契機に、業務フローの見直し、組織横断的な活動による「業務の見える化・共通化」、および「さらなるデータ活用の機運が高まる」等の副次効果も生まれています。

このRPA導入後、総合職から一般職への業務移管など業務分担の変化も現れています。

また、お客様接点においては、情報提供のスピードUP等、お客様向けサービス向上にも寄与しています。

JFE商事はこの変化を第一歩として、今後ともさらなるDXを推進し、お客様向けサービスの一層の向上に努めてまいります。



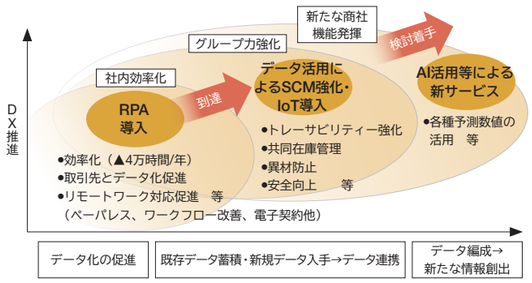
DX推進によりさらにお客様向けサービスの進化を目指す

02

RPA展開活動を通じ、社内にてデータ活用度が高まり、お客様とのやりとりのデータ化推進も、コロナ禍により拍車がかかっています。

さらに、データを活用したSCM強化に繋がるシステム開発や営業系AI活用の検討にも着手しております。また、製造系グループ会社へのIoT導入も進行中です。

今後とも、データ蓄積・活用を充実させ、社内・グループ内の効率化に留まらず、お客様への当社独自の新たな価値のご提供を最終目標に取り組んでまいります。



担当役員メッセージ



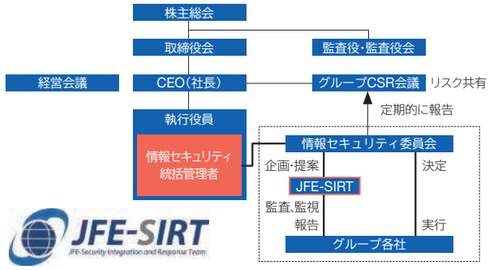
RPA導入で本格化したJFE商事のDXですが、これまではオフィス中心の活動でした。今後は、IoT・AI等も取り入れ領域を広げていきます。具体的には、製造系グループ会社でのIoT活用による生産性向上、AIを活用したデータ分析による各種サービス向上です。今後もデジタル技術を積極的に取り入れ、JFEグループ中核商社としてお客様満足の向上に努めてまいります。

JFE商事株式会社　常務執行役員
坂本　達也

DX戦略を後押しする情報セキュリティガバナンス（守りのDX）

JFEグループ情報セキュリティ管理体制

2015年の経済産業省の「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」の発行を受け、2016年4月にグループ全体のITリスク管理機能を継続的に維持・強化することを目的として、「グループ情報セキュリティ委員会」を設置しました。JFEホールディングスの情報セキュリティ統括管理者※1のもとで、各事業会社のIT部門担当役員が、情報セキュリティを中心にITの重要課題を審議し、グループとしての方針を決定しています。さらに、各事業会社のIT部門長が参画する「JFE-SIRT」を設置し、同委員会の決定に基づき、事業会社ならびにそのグループ会社への、セキュリティ対策とガバナンス強化を推進しています。



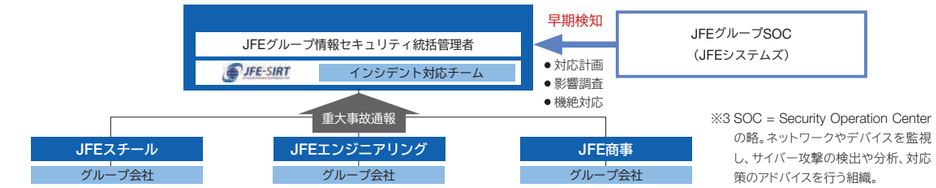
JFE-SIRT（JFE-Security Integration and Response Teamの略）は、CSIRT※2として、情報セキュリティ事故の対応だけでなく、グループ共通施策の企画・提案・推進、グループ会社監査、セキュリティポリシーの見直しなどを担っています。

※1 情報セキュリティ統括管理者（CISO）：Chief Infromation Security Officerの略。最高情報セキュリティ責任者。企業・組織内において情報管理およびその運用を担当し、情報セキュリティを統括する担当役員。

※2 CSIRT（シーサート）：Computer Security Incident Response Teamの略。組織内部で発生する、コンピュータセキュリティに係るインシデントに対処するための組織の一般名称。

セキュリティ統合監視網

企業を狙った標的型サイバー攻撃は日々巧妙化しており、攻撃されていることに長期間気づくことができず、気づいた時には既に情報資産を盗まれた後だったという事態が多発しています。このような脅威を早期に検知して被害拡大を防止するためには、パソコンからネットワークまで多層的に監視するセキュリティ統合監視の仕組みが必要です。グループ共通のSOC※3の体制を整備することで、JFEグループ全体を常時監視できるようにしています。また、各社で起こったセキュリティインシデントは、JFEグループ情報セキュリティ統括管理者のもと、「JFE－SIRT」にて速やかに報告・処置・復旧し、再発防止策を立案する体制を構築しています。

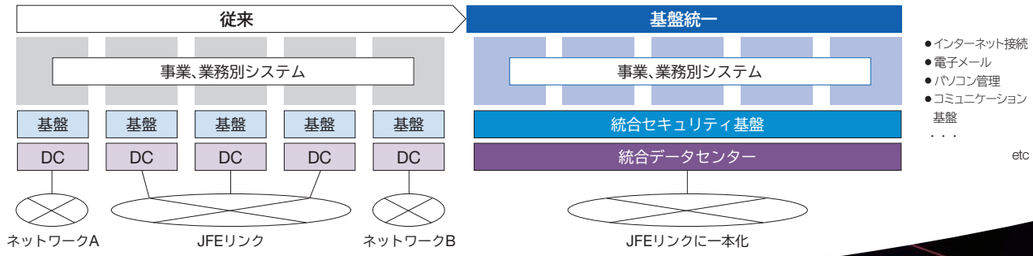


※3 SOC = Security Operation Centerの略。ネットワークやデバイスを監視し、サイバー攻撃の検出や分析、対応策のアドバイスを行う組織。

グループセキュリティ基盤の統一

グループ全体の情報セキュリティレベルを底上げし、高度化するサイバー攻撃からグループ内の情報資産を守るため、ネットワーク、IT機器、セキュリティ関連ソフト等の情報セキュリティ基盤の共通化を推進しています。万が一情報セキュリティ事故が発生した場合でも、共通基盤にすることで、脅威の正確な把握と迅速な対応が可能となります。

昨今のクラウド活用においても、情報コミュニケーション基盤を共通化し、グループ内の安全な情報共有を促進することで、DX分野におけるグループ間のビジネス創造にも寄与しています。



特集 02

JFEグループの気候変動問題への取り組み

持続可能な社会を実現するため、JFEグループは世界最高の技術で気候変動リスクへの対応を進めるとともに、レジリエントな社会の構築に貢献していきます。

CONTENTS

page53 ▶ 気候変動への取り組み　page54 ▶ JFEグループのTCFDへの対応　page57 ▶ シナリオ分析

気候変動への取り組み

事業に影響を及ぼす重要な気候関連リスク・機会に対する取り組み

取り組み 1

JFEグループの中長期ビジョン

～2030年度のCO_2排出量20%以上削減、2050年以降のカーボンニュートラルを目指して～

JFEグループは、鉄鋼事業を取り巻く環境変化に対応すべく事業構造改革を実施していく中で、地球規模の気候変動問題の解決を通じた持続可能性の向上を目指していきます。そして、本年を気候変動問題へのさらなる対応強化の節目の年と位置付け、以下のCO_2削減目標を掲げ、CO_2排出量削減に向けた取り組みを積極的に推進していきます。

JFEグループのCO_2削減目標

2030年に向けて

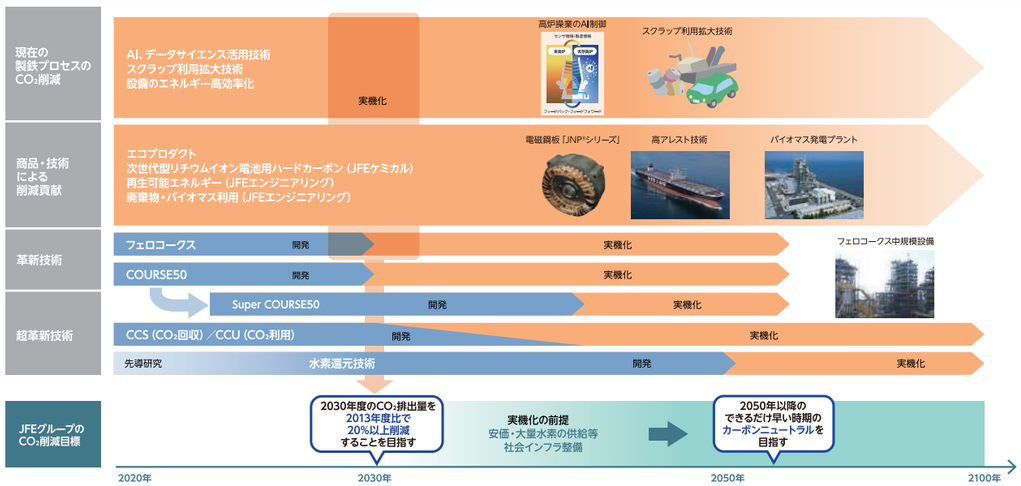
- グループのCO_2排出量の大部分を占める鉄鋼事業において、2030年度のCO_2排出量を2013年度比で20%以上削減することを目指して、既存技術やさまざまな革新的技術等を最大限に活用し、実現可能なシナリオの検討を推進します。
- 日本鉄鋼連盟の低炭素社会実行計画には、これまで同様、主体的に参画しつつ、個社として可能な限りのCO_2排出削減を実現するため、新たにプロジェクトチームを立ち上げ、目標達成に向けたさまざまな施策の検討を開始します。

2050年に向けて

- 長期的には、社会全体の脱炭素技術インフラの整備が進むことと合わせて、2050年以降のできるだけ早い時期にJFEグループのカーボンニュートラルを実現すべく、取り組んでいきます。
- 2050年までのできるだけ早い時期に、カーボンニュートラルを実現する新技術のメニューが提示可能となるよう、研究開発を加速させます。

鉄鋼事業のCO_2排出量は非財務ハイライト79ページをご覧ください。

JFEグループのカーボンニュートラル実現に向けたCO_2削減ロードマップ



Web CSR報告書「気候変動」
https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/esg/climate/index.html

取り組み 2

鉄鋼プロセスの脱炭素化

世界に先駆けて脱炭素化を実現すべく、革新技術の開発を推進。

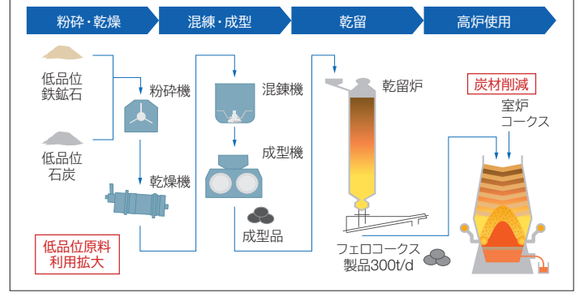
JFEスチールでは従来から省エネルギー技術開発による製鉄プロセスの高効率化、脱炭素化に積極的に取り組み、世界最高レベルのエネルギー効率を誇る製鉄プロセス技術を確立しています。さらなる脱炭素化を進めるため、水素還元やCCSなどによるCO_2排出量削減が期待される革新的製鉄プロセス（COURSE50、フェロコークス）開発を推進していきます。

COURSE50は水素還元技術で約10%、CCSで約20%、合計で約30%のCO_2排出量削減を目指す技術です。2030年頃までに実機化し、高炉関連設備の更新タイミングに合わせて2050年頃までの順次導入を目指します。フェロコークスは高炉内での鉄の還元効率を改善し、CO_2排出量を大幅に削減する技術です。さらに、最終的な『ゼロカーボン・スチール』の実現を目指して、2030年以降の水素還元製鉄技術等への挑戦も推進していきます。

これらの革新技術の導入を重要課題として国と協力して推進していきます。

現在、フェロコークス製造量300t/dの中規模パイロットプラント設備をJFEスチール西日本製鉄所（福山地区）に建設し、2020年度から実用化に向けた試験を開始します。

フェロコークス製造プロセスフロー



JFEグループのTCFDへの対応

持続可能な社会を実現するため、JFEグループは世界最高の技術で気候変動問題への対応を進めるとともに、レジリエントな社会の構築に貢献していきます。また、JFEグループは、気候変動問題のリスクと機会への対応について、シナリオ分析をはじめとするTCFD提言に沿った情報開示を進めていきます。

JFEの気候変動問題への取り組みと今後の対応

大量のCO_2を排出する鉄鋼製造プロセスを抱えるJFEグループにとって、気候変動問題は事業継続の観点から極めて重要な経営課題です。グループのCO_2排出量の99.9%を占める鉄鋼事業では、これまでに様々な省エネルギー・CO_2排出削減技術を開発し、製鉄プロセスに適用することでリスクへの対応を進め、世界で最も低いレベルのCO_2排出原単位で生産を行っています。今後さらに環境負荷低減プロセスの開発を進めるとともに、これまで培ってきた様々な技術をグローバルに展開することで、これを機会と捉え、気候変動問題の解決に貢献していきます。

JFEグループは、お客様の使用段階で省エネルギーに寄与する高機能鋼材、再生可能エネルギーによる発電など、多数の環境配慮型商品や技術を開発・保有しております。

今後ますます自動車の軽量化や電動化が進むと予測される中、JFEグループの持つ高張力鋼板や電磁鋼板などの製品がもつ機能をさらに高めることにより、これらの実現に貢献していきます。また、再生可能エネルギーのさらなる普及に貢献するとともに、リサイクル事業や省資源への取り組みを通じて、CO_2削減に貢献します。

今後もパリ協定長期目標（2℃目標）達成に向けて、引き続き必要な技術の開発と普及に努め、地球温暖化防止に貢献するとともに、すでに顕在化しつつある気象災害の激甚化に備えるため、社会インフラ向け鋼材の供給や建設により、国土強靭化にも貢献してまいります。

TCFD提言に沿った情報開示

JFEホールディングスは、2019年5月27日、TCFD※最終報告書の趣旨に対する賛同を表明しました。

※ G20財務大臣および中央銀行総裁の意向を受け、金融安定理事会(FSB)が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」。

TCFD提言とは

気候関連のリスクと機会は中長期的に企業の財務に大きな影響を与えます。TCFDは、金融市場が不安定化するリスクを低減するために、G20からの要請で金融安定理事会が立ち上げたタスクフォースです。TCFDは、金融市場が気候関連のリスクと機会を適切に評価できるような情報開示方法を検討し、最終提言書として公表しています。

投資家等が財務上の意思決定を行うに際し、気候関連のリスクと機会が投資先の財務状況にどのような影響を及ぼすかを的確に把握していることが重要であるとの考えに基づき、組織運営における4つの中核的要素である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に関する情報を開示することを推奨しています。

TCFD提言の概要	当社の開示内容(CSR報告書の該当部分)
【ガバナンス】　気候関連のリスクと機会に関する組織のガバナンスを開示	
a.気候関連のリスクと機会に関する取締役会の監督について記述	コーポレートガバナンス／リスクマネジメント 気候変動(JFEグループのTCFDへの対応:ガバナンス)
b.気候関連のリスクと機会の評価とマネジメントにおける経営陣の役割を記述	リスクマネジメント体制
【戦略】　気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす実際の影響と潜在的な影響について、その情報が重要な場合は開示	
a.組織が特定した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会を記述	JFEグループのバリューチェーン 気候変動(JFEグループの中長期ビジョン) 気候変動(JFEグループのTCFDへの対応:戦略)
b.気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響を記述	
c.2℃シナリオを含む異なる気候関連シナリオを考慮し、組織戦略のレジリエンスを記述	
【リスク管理】　組織がどのように気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするのかを開示	
a.気候関連リスクを特定し、評価するための組織のプロセスを記述	リスクマネジメント 環境マネジメント 気候変動(JFEグループのTCFDへの対応:リスク管理)
b.気候関連リスクをマネジメントするための組織のプロセスを記述	
c.気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするプロセスが、組織の全体的なリスクマネジメントにどのように統合されているかを記述	
【指標と目標】　気候関連のリスクと機会を評価し、マネジメントするために使用される指標と目標を開示	
a.組織が自らの戦略とリスクマネジメントに即して、気候関連のリスクと機会の評価に使用する指標を開示	CSR重要課題(CSR重要課題に対するKPI) 気候変動(JFEグループのTCFDへの対応:指標と目標)
b.スコープ1、スコープ2、該当する場合はスコープ3のGHG排出量、および関連するリスクを開示	気候変動(JFEグループのCO_2排出量)／環境データ
c.気候関連のリスクと機会をマネジメントするために組織が使用する目標、および目標に対するパフォーマンスを記述	CSR重要課題(CSR重要課題に対するKPI) 気候変動(JFEグループの中長期ビジョン) 気候変動(JFEグループのTCFDへの対応:指標と目標)

ガバナンス

JFEグループは、「JFEグループ企業行動指針」の中で、地球環境との共存を図るとともに、快適なくらしやすい社会の構築に向けて主体的に行動することを定めており、環境保全活動の強化や気候変動問題への対応等の「地球環境保全」は持続可能な社会を実現するうえで非常に重要な課題として認識しています。

従来から取り組んできた製鉄プロセスにおけるCO_2削減や環境配慮型商品の開発と提供等の取り組みについて、円滑にPDCAを回し適切にマネジメントを推進するために、2016年度に「地球温暖化防止」をCSR重要課題(マテリアリティ)として特定しました。

これらの取り組みについては、JFEホールディングスの社長が議長を務める「グループCSR会議」のもと、グループを横断する「グループ環境委員会」を設置し、目標の設定、達成状況のチェック、グループ全体のパフォーマンスの向上等について議論することにより、監督・指導しています。

特に気候変動問題など、経営にとって重要なテーマについては、グループ経営戦略会議でも審議し、さらに取締役会への報告を行っています。取締役会は報告を受けた気候変動問題等の環境課題について議論することを通じ、監督しています。

取締役会に報告し議論された気候変動問題に関する事案の例

1. TCFD最終報告書の趣旨に対する賛同表明
2. TCFD提言に沿った情報開示(シナリオ分析など)

気候変動関連課題のモニタリング方法

「グループCSR会議」、「グループ経営戦略会議」または「経営会議」は、経営に影響を及ぼす可能性のある課題についてモニタリングしています。モニタリング方法としては、各事業会社の環境委員会等で審議した気候関連問題について四半期に一度報告を受けており、対策を講じています。グループ環境委員会ではリスクに関する情報の集約と管理の強化を行い、リスクの発生頻度や影響の低減を図るだけでなく、機会の最大化に努めています。

モニタリングをもとにした対策

1. グループとしての方針審議
2. 方針の浸透状況の監督
3. 議題や発生した問題への対処事例などの情報共有

戦略

気候変動問題に関わるさまざまなリスク・機会は、JFEグループの事業戦略に以下のように統合されています。JFEグループは、2018～2020年度の事業運営の方針となる「JFEグループ 第6次中期経営計画」を策定し、持続的な成長を支える企業体質強化に向けた施策の一つとして、「持続的な社会の実現」への貢献を重要な経営課題と位置付けています。そして、「ESG課題への継続的な取り組み」を主要施策の一つとして取り組むことで、気候変動問題への取り組みを事業戦略に組み込んでいます。シナリオ分析をはじめとするTCFD提言に沿った情報開示を進め、事業に影響を及ぼす重要な要因を選定し、リスク・機会の特定・評価をしています。

JFEグループでは、地球環境の保全を最重要課題の一つと位置付け、製鉄プロセスにおけるCO_2排出削減や水資源・エネルギーの再利用に加えて、環境に配慮した商品・プロセス技術の開発や資源循環ソリューションの提供により、環境負荷低減を積極的に推進する戦略を策定しています。また、気候変動問題や環境保全に関わるさまざまな公共政策について、日本鉄鋼連盟などを通じて、当社の考え方、意見を表明するとともに、それらの活動に主体的に参画しています。

リスク管理

JFEホールディングスが持株会社として、「内部統制体制構築の基本方針」に基づきグループの包括的なリスク管理を担っています。JFEホールディングスの社長が議長を務める「グループCSR会議」を通じて情報の集約と管理の強化を行い、リスクの発生頻度や影響の低減を図っています。気候変動問題などをはじめとするESGリスクの管理についても、担当執行役員などがリスクの認識に努め、必要に応じ適切な会議体において確認・評価し、その対処方針を審議・決定しています。

取締役会は、気候変動問題などのESGリスクやCSRに関する取り組みについて、その重要事項について報告を受け議論することを通じ、監督しています。

気候関連リスクの企業レベルでの特定・評価については、TCFDから提言されたフレームワークに基づき実施したシナリオ分析を踏まえて行っています。事業に影響を及ぼす重要な要因を選定し、より詳細な影響を分析することによって将来の事業戦略策定に活用しています。

指標と目標

JFEグループは、鉄鋼事業会社であるJFEスチールが所属する日本鉄鋼連盟にて策定された、3つのエコと革新的製鉄プロセス開発を柱とする低炭素社会実行計画を推進しています。この計画では、日本鉄鋼連盟として、2020年度までにBAU排出量(Business As Usual、特別な対策をとらない場合に生産実績に基づいて見込まれる予想排出量)に対して300万t-CO_2削減、2030年度までに900万t-CO_2削減を目標としており、JFEスチールも低炭素社会実行計画の目標達成に向けて、積極的な活動を推進しています。

日本鉄鋼連盟は、これらの取り組みに加え、最終的な「ゼロカーボン・スチール」の実現を目指した2030年以降の「長期温暖化対策ビジョン」を策定し公表しました。JFEスチールもこの長期ビジョンの策定に中核的な立場で参画しました。

また、JFEグループは、鉄鋼事業を取り巻く環境変化に対応すべく事業構造改革を実施していく中で、地球規模の気候変動問題の解決を通じた持続可能性の向上を目指していきます。そして、本年を気候変動問題へのさらなる対応強化の節目の年と位置付け、JFEグループのCO_2削減目標を掲げ、CO_2排出量削減に向けた取り組みを積極的に推進していきます。

シナリオ分析

シナリオ分析とは

気候関連リスクと機会を正しく認識した上で、現在の事業戦略に及ぼす影響を評価し、将来の事業戦略策定に活用していくものです。当社事業は気候変動の影響を大きく受ける可能性のある事業であるため、以下の2つのシナリオを設定しました。

いずれのシナリオも国際エネルギー機関(IEA)が公表しているシナリオをベースとしつつ、カーボンプライスについては2℃目標達成の実現性を高めるために主要排出国に共通で導入されることを前提として分析を実施しました。

設定シナリオ		2℃シナリオ	4℃シナリオ
参照シナリオ	移行面	国際エネルギー機関（IEA）による移行シナリオ ●「持続可能な発展シナリオ（SDS）」※1 ●「2℃シナリオ（2DS）」※2	国際エネルギー機関（IEA）による移行シナリオ ●「新政策シナリオ（NPS）」※1 ●「参照技術シナリオ（RTS）」※2
	物理影響面	国連気候変動に関する政府間パネル（IPCC）による気候変動予測シナリオ ●「代表的濃度経路シナリオ（RCP）」※3	
社会像		今世紀末までの平均気温の上昇を2℃未満に抑え、持続可能な発展を実現させるため、大胆な政策や技術革新が進められる。 脱炭素社会への移行に伴う社会変化が、事業に影響を及ぼす社会を想定。 ● 全世界／産業共通のカーボンプライス※4 ● 自動車販売に占める電動車比率拡大	パリ協定に則して定められた約束草案などの各国政策（新政策）が実施されるも、今世紀末までの平均気温が4℃程度上昇する。 温度上昇等の気候の変化が、事業に影響を及ぼす社会を想定。 ● 洪水被害の発生回数増大 ● 海水面の上昇

※1 出典：IEA「World Energy Outlook 2018」 ※2 出典：IEA「Energy Technology Perspectives 2017」 ※3 出典：IPCC「第5次評価報告書」

※4 国によってカーボンプライスが異なる場合、CO_2排出規制が厳しい国の産業と緩やかな国の産業との間で国際競争力に差が生じ、その結果としてカーボンリーケージ（厳しい国の生産・投資が縮小してCO_2排出量が減る一方、緩やかな国での生産・投資が拡大してCO_2排出量が増加する）を引き起こすことになります。参照シナリオであるSDSでは、先進国と一部途上国へのカーボンプライス導入が想定されています。当社では、SDSを踏まえ、2℃目標達成の実現性を高めるために、主要排出国に共通でカーボンプライスが導入されることを前提として2℃シナリオを設定しました。

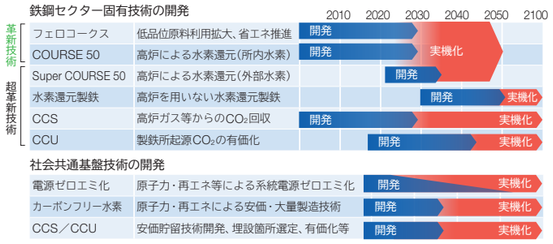
分析対象事業と期間

JFEスチール：鉄鋼事業、JFEエンジニアリング：エンジニアリング事業、JFE商事：商社事業を対象とし、一部グループ会社の事業も含めてシナリオ分析を実施しました。また、分析対象期間は2050年までとしました。

日本鉄鋼連盟「長期温暖化対策ビジョン」との整合性

JFEグループの鉄鋼事業会社であるJFEスチールが所属する日本鉄鋼連盟は、2030年を目標年次とする低炭素社会実行計画の達成に向けて取り組んできました。それに加えて、2018年11月には2030年以降の「長期温暖化対策ビジョン」を策定し、公表しました。JFEスチールはこの長期ビジョンの策定に中核的な立場で参画しました。「長期温暖化対策ビジョン」は、2100年までを見据えた最終的な「ゼロカーボン・スチール」への挑戦を意味するものです。一方、当社グループのシナリオ分析は、長期的な挑戦の途中段階において、当社グループの事業戦略の強靭性を確保していくことを企図しています。

長期温暖化対策ビジョン達成に向けた取り組み



出典：日本鉄鋼連盟の資料をもとに作成

事業に影響を及ぼす重要なリスク機会・要因の選定プロセス

STEP1 対象事業に影響を及ぼす要因をバリューチェーン上で俯瞰して整理

STEP2 要因を網羅的に俯瞰した上で、「要因に与える影響度」と「ステークホルダーの期待と懸念」を勘案し、特に重要な要因を選定

	2℃シナリオ	4℃シナリオ
調達への影響		⑤気象災害多発による原料調達不安定化
直接操業への影響	①鉄鋼プロセスの脱炭素化 ②鉄スクラップ有効利用ニーズの高まり	⑥気象災害による拠点損害
製品・サービス需要への影響	③自動車向け等の鋼材需要の変化 ④脱炭素を促進するソリューション需要の拡大	⑦国土強靭化

影響度 × ステークホルダーの期待と懸念 → 重要な要因の選定

重要な要因の選定軸：
- 影響度（リスク機会が発生する可能性×発生した場合の影響の大きさ）
- ステークホルダーの期待と懸念

シナリオ分析結果

	社会の変化・変化への対応		JFEグループに対するステークホルダーの期待と懸念	評価結果	
2℃シナリオ 重要な要因❶ 鉄鋼プロセスの脱炭素化	鉄鋼プロセスに対する社会的な脱炭素要求の高まり	大規模な脱炭素を実現する革新技術の導入 カーボンプライスの導入	● 革新技術で大きく貢献 ● 革新技術導入のための投資負担の増加 ● カーボンプライス導入による操業コスト増加	［機会］ ［リスク］	既存技術に加えて革新技術を開発・実装 革新技術導入の投資負担は可能 ➡ カーボンプライスは世界共通で導入されコスト競争力は維持
2℃シナリオ 重要な要因❷ 鉄スクラップ有効利用ニーズの高まり	炭素排出量が小さい電炉法への注目の高まり	電炉鋼の期待の高まり スクラップ発生量の増加	● 電炉鋼による転炉鋼の代替 ● JFEグループにおける電炉鋼生産の拡大	［機会］	スクラップ供給量に制約があり、転炉鋼生産は増加 電炉鋼生産、電炉エンジニアリングの拡大 スクラップ物流ビジネスが拡大
2℃シナリオ 重要な要因❸ 自動車向け等の鋼材需要の変化	自動車に求める需要の変化	EVモーター増加 内燃機関減少 軽量化でマルチマテリアル化	● EVモーター用の電磁鋼板需要が増加 ● 内燃機関の減少で特殊鋼需要が減少 ● マルチマテリアル化による自動車向け鋼材の代替 ● 鋼材へのさらなる脱炭素・リサイクル性要求	［機会］ ［リスク］	EV化で電磁鋼板の需要増加 自動車販売台数の増加で特殊鋼需要増加 自動車用高張力鋼板の需要増加 鋼材のリサイクル性に再注目 ➡ マルチマテリアル化の影響は限定的
	素材への環境性能要求の高まり	脱炭素・リサイクル性要求			
2℃シナリオ 重要な要因❹ 脱炭素を促進するソリューション需要の拡大	脱炭素社会への移行	移行を促進するソリューション需要の拡大 省エネ技術の海外展開	● 再生可能エネルギー発電プラント ● 日本で開発・実用化した先端省エネ技術（BAT）の、途上国などにおける低炭素ビジネス（エコソリューション）	［機会］	再エネ（バイオマス、地熱、太陽光発電）プラントの一貫施工・運営 ごみ焼却炉、プラスチックリサイクルプラントの一貫施工・運営 CCU・CCS設備の一貫施工 低炭素ビジネスの海外展開
4℃シナリオ 重要な要因❺ 気象災害多発による原料調達不安定化	気温上昇に伴う気象災害の激甚化	原料調達の不安定化	● 原料調達の不安定化	［リスク］	➡ 具体的対策を推進中「代替調達・ソース分散」
4℃シナリオ 重要な要因❻ 気象災害による拠点損害	気温上昇に伴う気象災害の激甚化		● 台風や大雨による被害増加 ● 渇水被害増加 ● 海面上昇による浸水被害発生	［リスク］	➡ 洪水・渇水対策などは既に実施中 ➡ 海面上昇による浸水影響は対応可能レベル
4℃シナリオ 重要な要因❼ 国土強靭化	気温上昇に伴う気象災害の激甚化	インフラ強化の重要性増大 災害対策製品の需要増加	● インフラ強化に資する鋼材・関連製品で貢献	［機会］	鋼材・関連製品でインフラ強化



特集
03

JFEグループの人材戦略

当社グループが、変化の激しい社会環境において事業を継続し、新しい価値を創造し続けるためには、多様かつ優秀な人材を安定的に確保した上で、それぞれの能力を最大限に発揮できる環境を作っていくことが非常に重要です。
とりわけ、持続的成長に欠かせない「DXの推進」や「海外での新たな収益基盤の拡大」、「国内拠点の競争力強化」に向けて、新たな人材戦略を打ち立てて取り組んでいます。加えて、企業活動の継続には、安全な職場づくりや社員とのその家族の健康は不可欠であると考えています。
当社グループはこれからも「JFEグループ人材マネジメント基本方針」に基づいた企業活動を行い、社員とともに成長してまいります。

CONTENTS

page60 ▶ 人材戦略　page63 ▶ 安全　page64 ▶ 健康経営



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。

JFEグループの人材戦略

DX戦略を支える人材育成

JFEグループでは、各事業領域におけるDX戦略の推進に必要な人材の確保・育成に取り組んでいます。
JFEスチールでは、産業界での応用が急速に進むデータサイエンス（以下、DS）技術をいち早く業務プロセスに導入するための施策の一つとして、データサイエンティストを社内で独自に養成する体制を構築しました。実際の製造・研究開発の現場でDSを応用するためには、鉄鋼業独自のフィールドに関する知識をもつことが不可欠です。そこで社内人材をデータサイエンティストやDSを活用・利用できる人材に養成することを目指し、以下の通り、求められるレベルに応じたピラミッド型の階層的な教育体制を確立しました。

JFEスチールのデータサイエンティスト養成階層

① DS先駆者	課題解決のためのデータ収集からアルゴリズム開発、実用化まで独力でできる人材であり、DSベンダーの専門技術者と同等レベルです。DSを専門とする研究部門の研究員に加え、製造現場のエンジニアを研究所に一定期間派遣する研修で実課題の解決を行うことによって養成しています。
② DS伝道者	DS先駆者のアドバイスを受けながらDSツールを活用して課題解決を行い、その実用化ができる人材です。製造現場のエンジニアなどを対象に、機械学習や深層学習も可能な高度統計解析ツールやモデリングツールの教育、およびそれらを使いこなしてデータに基づいた実課題解決型の教育を行うことで養成しています。なお①、②階層までを「データサイエンティスト」として位置付けています。
③ DS活用者	DSツールを活用し、課題を抽出、解決の方向性を見いだせる人材であり、技術系の社員全員を対象としています。ツールの初期導入教育や統計解析講座、また従来から実施している社内教育を、ビッグデータ解析を主眼としたものにリニューアルした「DS全般教育」を実施し養成しています。
④ DS利用者	データ解析の重要性を認識し、簡単なDSツールを使って日常の業務課題に活かせる人材であり、対象には技術系社員に加え事務系社員も含みます。一般社員のリテラシー、すなわちAIやデータサイエンス技術がどう業務に役立つかの見識を高めていくために導入したe-learning形式の「AIリテラシー習得講座」の実施により養成しています。

階層	対象	養成方法
① DS先駆者	• 研究部門の研究員 • 製造部門のエンジニアの一部	• 学術機関への派遣 • 製造部門から研究部門への派遣
② DS伝道者	• 製造部門のエンジニアの一部	• 実課題解決型教育
③ DS活用者	• 技術系社員全員	• DSツール導入教育 • DS全般教育
④ DS利用者	• 事務系含む社員	• e-Learning

※①、②階層をJFEスチールにおける「データサイエンティスト」と定義

2019年10月時点で200名を超える社内データサイエンティストを養成しており、DS関連の取り組み案件数は5次中期終了時点（2017年度末）を起点とすると倍増しました。
今後、さらなる教育の推進により、当社における6次中期経営計画期間終了時（2020年度末）までに社内データサイエンティストの人数を350名程度へ拡大する計画です。

海外事業を推進するためのグローバル人材の確保・育成

JFEグループがグローバル市場で競争力を高めるうえで、グローバル人材の確保・育成が欠かせません。

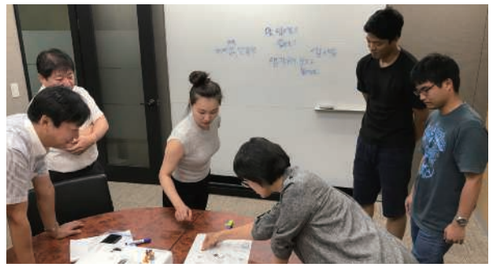
例えばJFEスチールでは、これまでグローバルに生産体制を拡充してきた分野を中心に、収益拡大の取り組みをグループ一体で推進しています。潜在的な成長が期待できるアジア諸国においては、当社が蓄積してきた世界トップの技術力を活用し、提携する海外製鉄会社の企業価値を高めることにより収益拡大を図っていきます。2020年4月にはそれら海外事業に関するマネジメントを強化するため「海外事業推進センター」を設置いたしました。

グループとしては、こうした海外事業を支える人材を確保・育成するために、外国籍社員および海外現地スタッフの採用に加え、積極的に海外留学・研修を実施しております。

JFEスチールでは、若手事務系社員向けの海外事務所・現地法人への研修派遣、中堅社員向けの海外経営大学院(MBA)などへの留学派遣、マネージャー層への海外語学研修の機会を設けて、グローバルビジネスを牽引する素養を身に付けています。また、若手技術系社員の海外提携先への技術指導派遣を通して、海外経験を積む機会も積極的に設けています。これらを合計して、2014年以降で合計330人の社員にグローバル人材育成の機会を提供しています。

JFEエンジニアリングでは、海外プロジェクトに関する人材はその必要なスキルに合わせて研修プログラムを設定しており、プロジェクトマネージャーは、品質管理、工程管理等のプロジェクトマネジメントスキルを、アドミニストレーターは、海外プロジェクトの遂行に必要な税務、法務、貿易・輸送、人事管理、危機管理等のスキルを総合的に習得できるプログラムとしています。

JFE商事では、海外現地法人・事業会社等で採用された優秀な現地従業員(ナショナルスタッフ)を対象とした「ナショナルスタッフマネジメント研修」を毎年東京にて開催するほか、ナショナルスタッフの幹部登用を目指し、さらなる能力向上を目的に本社へ招聘する「日本滞在型研修」を実施する等、JFE商事および海外グループ会社の双方向からのグローバル化を推進しています。



ダイバーシティの推進



JFEグループでは、ダイバーシティの推進を重要な経営課題の一つと位置付け、変化の激しい経営環境に迅速かつ適切に対応するために、性別、国籍や価値観、異なるライフスタイルなど多様な背景を持つ従業員の能力を最大限に引き出すための取り組みを推進しています。

女性の活躍推進については、2020年までに女性管理職社員数を2014年8月時点から3倍にするという目標について2019年4月に前倒しで達成しました。既に、女性管理職社員数を2025年までに2014年8月時点から5倍にするという新たな目標を設定しており、今後も管理職登用を進めていきます。

JFEスチールでは、2012年以降、現業系の定期採用のうち10%を女性採用しており、全社で約400名の女性社員が製鉄現場で活躍しております。これまで、シャワーやロッカー等のインフラ整備や受入職場への研修実施等、女性社員が働きやすい労働環境整備を行ってきました。また、両立支援制度の拡充、主要事業所における保育所の設立等、仕事とライフイベントの両立に向けた施策にも注力しています。

そのほか、異業種経験者などを含む多様な人材の採用を積極的に行っており、キャリア採用は全体の4分の1に及んでいます。とりわけ、JFEエンジニアリングでは、海外グループ会社のナショナルスタッフを国内に常時80名程度受け入れるなど、文化風習の違いを超えてお互いに理解し合う風土も醸成しています。

また、マネジメント層へのダイバーシティに関する意識啓発、女性社員へのリーダーシップ研修や講演会の機会提供にもグループ全体で取り組んでいます。

人材の能力・意欲を引き出す取り組み

IT、IoTを活用した人材育成

ITやIoTの活用は今や人材育成の領域にも及んでいます。JFEグループでは、社員自らがスキルアップを図る仕組みとしてWebを活用した学習カリキュラムを提供しており、様々な研修を社員が時間や勤務地を選ばずに受講することができます。

JFEスチールでは、製造現場における一人ひとりの技術・技能の向上が、品質の高い製品を供給する競争力の源泉となると考えており、人材育成システムを活用して、個々人の技能レベルを定量的に把握し、分析・活用する取り組みを行っています。特に、現場の世代交代が進んでいることから、熟練技能を有する専任講師(テクニカルエキスパート)による集中的な実地指導等を行っており、このような場面でもシステムに集積した技能データと連動した教育を行うことによって、高い技能の着実な継承を図っています。

最近では、VR等のITツールを活用して、座学だけでは体験できないシミュレーションによる模擬・想定訓練を拡充する等、効果的・効率的な教育を実施することにより、「より質の高い人材育成」へ深化させるよう改善に取り組んでいます。



社員のエンゲージメントの向上について

技能習熟型の業態である鉄鋼事業をはじめとして、JFEグループを支える人材が長期にわたり安心して能力を発揮できる環境整備が当社の成長にとって極めて重要です。このため働き方改革の推進や手厚い福利厚生制度の整備、教育カリキュラムの充実等、各社が独自の取り組みに力を入れています。

JFEスチールでは「社員が生き生きと新しいことに挑戦している活力ある会社」を目指しており、この実現のためには、職場における上司と部下の信頼関係を強化することが大切であると考えています。その手段として、上司の日々のマネジメント行動に関して部下・同僚がアンケートで答えるマネジメントフィードバック(360度評価)や、社員満足度調査(エンゲージメント・サーベイ)における部署別の調査結果の各部長へのフィードバックを実施しています。

JFEエンジニアリングでは、社内の第一人者が講師となり、30講座以上の基礎技術教育を実施することで、部門を越えた技術者同士の交流も深めています。また、技術スキル向上を支援する取り組みとして、免許資格取取得費用の補助、取得時の報奨金支給、および若手技術者に対する資格手当の支給を行っており、モチベーションの向上に努めています。

エンゲージメント向上に資する各社の働き方改革について

区分	会社	項目
長時間労働削減	■／■／■ ■ ■ ■	● 定時退社日の設定 ● 勤務間インターバル制度のトライアル実施 ● 20時以降の残業を原則禁止 ● 建設部門の週休２日に向けた取り組み（バックオフィス機能の拡充、ICTツール活用）
年休取得の向上	■／■／■ ■	● 年休取得奨励日の設定 ● 建設部門におけるひといき年休（完工時の連続年休）の促進
柔軟な働き方	■／■ ■ ■／■ ■	● コアレスフレックスタイム制のトライアル実施 ● セルフコアフレックスタイム制の導入 ● 在宅勤務制度 ● テレワーク制度の導入

■JFEスチール ■JFEエンジニアリング ■JFE商事

安全

CSR報告書「労働安全衛生」
https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/esg/safety/index.html

AIを活用した従業員の安全確保

鉄鋼事業においては、最新のICT・AI・データサイエンス等を活用し、さらなる新技術の開発と実用化を進めていくことで製造現場での作業者の安全化を図っています。その一つとして「安全支援システム」を活用しております。このシステムでは、グループ内での音声・映像共有などの通信機能に加えて、作業者の位置や動態情報・重機との接近検知・ガスなどの作業環境情報などを共有し、作業者の安全確保に活用しております。また、これらの情報はスマホ・クラウドを介して管理者へも共有されます。今後も最新の技術を活用した作業者の安全確保に努めていきます。

システム概要



人権

CSR報告書「人権」
https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/esg/human_rights/index.html

JFEグループは「企業行動指針」にて人権の尊重を掲げ、統合以来、社会の人々、従業員を個として尊重し、企業活動において一切の差別を行わない姿勢を明確にしてきました。2年前には「グループ人権基本方針」を策定し、国連のビジネスと人権に関する指導原則（以下、「国連指導原則」）等の国際規範を踏まえた企業活動を進めています。特に、原料調達においては、「原料購買基本方針」を制定し、人権尊重・法令遵守・環境保全に配慮した購買を行っています。また、ビジネスにおける人権意識をグループ内に深く浸透させるため、昨年は各社の人権コンプライアンス担当者を対象に、外部の専門家を講師とした「国連指導原則」に関するセミナーを開催しました。さらに個々の社員においてもそれぞれの意識を醸成させるべく、「国連指導原則」の考え方・世界の動向などを反映した研修内容に組み替えを行い、社内の人権啓発研修を進めるとともに、当該研修の受講率をKPIに設定することで、人権意識の向上を図っています。

健康経営

CSR報告書「労働慣行」
https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/esg/divercity/index.html

健康経営の推進

JFEグループでは、安全で魅力に富み働きがいのある職場の実現と、多様な人材がその能力を最大限に発揮できる環境の整備を強力に推進するため、JFEグループ健康宣言を制定し、健康保険組合や産業保健スタッフと連携し従業員の健康保持・増進に取り組んでいます。

JFEグループ健康宣言

1. 企業理念の実現のためには、社員一人ひとりの安全と健康は欠くことができないという認識のもと、すべての社員がいきいきと働くことができる職場を実現していきます。
2. 会社と健康保険組合が一体となって、社員とその家族の心と身体の健康保持・増進に向けたあらゆる取組みを進めていきます。
3. 安全と健康を最優先する意識の醸成を図り、社員一人ひとりが自立的に活動を実践する健康文化を構築していきます。

社外評価について

健康経営の推進にあたっては、各社が活動するだけではなく、社外からの評価も重要と考えており、社外調査に積極的に協力しています。

SRIインデックス名等	選定内容等	評価等
健康経営銘柄 健康経営優良法人 （ホワイト500）	健康経営銘柄は、経済産業省と東京証券取引所が共同で、従業員などの健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業を健康経営に優れた企業として選定するもので、当社は2018年に初めて選定されました。また、保険者と連携して優良な健康経営を実践している法人を認定する健康経営優良法人にも選定されました。	2018 健康経営銘柄 2018 健康経営優良法人 ホワイト500
DBJ健康経営格付	日本政策投資銀行（DBJ）独自の評価システムにより、従業員の健康配慮への取り組みが優れた企業を評価・選定し、その評価に応じて融資条件を設定するという「健康経営格付」の専門手法を導入した世界初の融資メニューです。当社は、これまでの健康経営の取り組みが認められ、「従業員への取り組みが特に優れている企業」として、2018年に最高ランクの格付を取得しました。	DBJ健康格付 2018

各社の活動

JFEスチール

JFEスチールでは、転倒による怪我や体力低下を防止する体操として、西日本製鉄所で考案された「アクティブ体操®」を全社で実施しています。この体操は、労働災害予防や健康増進のためのツールとして社外からも注目を集めており、社会貢献の観点から、普及推進を図っています。

JFEエンジニアリング

JFEエンジニアリングでは、過去の健診データから当社の健康課題を抽出し改善に向けた取り組みをしています。2018年度には、がん検診の強化のため定期健康診断にて胃部内視鏡検査を導入しました。また、2019年度からは、全従業員を対象としたセルフケア研修を導入し、短時間の仮眠による集中力アップと呼吸法の実践などを進めています。

JFE商事

JFE商事では、がんの予防と早期発見を目的として定期健康診断におけるピロリ菌（血液）検査や、女性のがん検診費用補助等の施策を実施しています。2019年11月には喫煙による肺がんや脳卒中の発症リスクを低減させるべく禁煙外来の費用補助も開始しました。また社員の健康意識向上を目指したeラーニングを実施しています。

社外役員座談会

社外役員が語る“JFEグループの価値創造基盤としてのESG”



1 2 3 4 5

1
監査役 大八木 成男（おおやぎ しげお）
帝人株式会社
相談役

1971年、帝人株式会社に入社。同社代表取締役社長執行役員CEO、取締役会長を経て、2018年6月より現職。また、KDDI株式会社社外取締役、株式会社三菱UFJ銀行社外取締役を務める。2014年6月、当社監査役に就任。

2
監査役 沼上 幹（ぬまがみ つよし）
一橋大学大学院経営管理研究科教授

2000年、一橋大学大学院商学研究科教授に就任。2011年に同大学大学院商学研究科研究科長、2014年、同大学理事・副学長に就任。2018年より現職。2018年6月、当社監査役に就任。

3
監査役 佐長 功（さいき いさお）
阿部・井窪・片山
法律事務所
パートナー弁護士

1989年、弁護士登録、銀座法律事務所（現 阿部・井窪・片山法律事務所）に入所。1998年1月より現職。2017年6月、当社監査役に就任。

4
取締役 家守 伸正（けもり のぶまさ）
住友金属鉱山株式会社
相談役

1980年、住友金属鉱山株式会社に入社。同社代表取締役社長、代表取締役会長を経て、2017年6月より現職。また、長瀬産業株式会社社外取締役、住友不動産株式会社社外取締役を務める。2018年6月、当社取締役に就任。

5
取締役 山本 正己（やまもと まさみ）
富士通株式会社
取締役
シニアアドバイザー

1976年、富士通株式会社に入社。同社代表取締役社長、代表取締役会長を経て、2019年6月より現職。また、株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役を務める。2017年6月、当社取締役に就任。

まずは環境についてお伺いします。気候変動問題への対応について、リスクおよび機会という観点でどのようにお考えでしょうか。

家守　日本の鉄鋼業はエネルギー効率が世界で最も高いと言われており、二度のオイルショックを経験した重化学工業全体としても世界トップレベルにあると認識しています。しかし、世界のCO_2排出量が年間約330億トンであるのに対して、日本はその3.4%の約11.4億トンを排出しており、これは日本の人口構成比（約1.6%）の倍以上にあたり、日本国として真剣に考えなければならないテーマです。そうしたなか、CO_2を多く排出するJFEグループにとって、気候変動問題は大きなリスクであると考えます。



革新的なプロセス開発には多額の研究費が必要ですから、これまでは、主に鉄鋼業界全体として気候変動問題に取り組んできていますが、今後は、個社としてもイニシアチブをとって戦略的に取り組みを進め、これを積極的に発信していくことが求められていると思います。

大八木　持続可能な社会あるいは会社を考える時、CO_2排出削減は重要な経営課題として経営者の誰もが認識していますし、こうした認識のもと、日本の鉄鋼業界も、またJFEグループとしても、過去から努力を積み重ねてきています。

鉄鋼の製造工程では、これまでのところCO_2排出は不可避な状況です。現在、新しい製法である水素還元製鉄の研究開発を進めていますが、一方でCCUやCCS（53ページ参照）のように、排出したCO_2をオフセットする事業を行っていくことも大事です。これは将来的に巨大な産業になる可能性を秘めており、JFEグループには技術力の高いエンジニアリング事業がありますので、新しい事業をどう創り出していくかが大きな焦点です。

山本　製造時のCO_2排出を減らす技術開発は当然ですが、私たちは、電気自動車に使用される電磁鋼板や、車体軽量化に繋がる薄くて高強度の鋼板の提供等で、社会全体の省エネルギーにも貢献しています。JFEは、こうした環境配慮型商品の製造技術の開発と供給能力の拡大に力を入れており、今後当社の大きな強みになると思います。また、機会という観点では、JFEグループ全体での総合的な取り組みという点も重要であり、例えばエンジニアリング事業ではバイオマス発電や食品廃棄物発電など、環境対応型のビジネスを多く展開していますし、商社事業でもバイオマス発電所向けに発電燃料を提供するなどの取り組みを行っています。

取締役会でも議論されていると思いますが、これまでの環境面での取り組みに対する評価はいかがでしょうか。

大八木　CSR活動として、また事業を通じたESG課題への対応という観点で、取締役会で議論されています。また監査役会としても最大の関心事であり、その進捗をウォッチしています。

佐長　取締役会で適宜報告を受けますが、非常に努力していると思います。ただ、努力している事が上手く発信できていないとも感じています。鉄が社会インフラに絶対必要な素材であること、特に個社として頑張っていることを積極的に発信していく必要があります。統合報告書やCSR報告書でPRする事も大事ですが、世間一般の方々に正しいイメージを持ってもらうにはどうしたらいいのかという事をもう少し積極的に議論した方がいいのではないでしょうか。

沼上　鉄は、リサイクル性も含めて総合的なエネルギー効率が良く、CO_2排出削減に貢献している素材です。ところが製造プロセスだけを見てしまうと、鉄鋼業は製造業全体の40%のCO_2を排出しているという負のイメージが拭えない。トータルで貢献している事が分かりやすく伝わるようなマーケティングができるか、例えば「ゼロカーボン・スチール」という名称をどの程度浸透させられるかはとても大事だと思います。

JFEグループは昨年TCFDに沿った情報開示（55ページ参照）を行いました。情報開示についてのご意見をお聞かせください。

沼上　信頼を得るためには、どんな場面でもあらゆる点で正直に情報を開示する事が重要です。世の中で標準的な開示方法があれば、極力それに沿って開示するべきですし、また説明する相手によって、より効果的な方法でお伝えすることも意識しなければなりません。

大八木　TCFDは、気候変動の問題を金融市場からコントロールしていこうとの趣旨で立ち上がったのですが、足下では火力発電に対する融資引き揚げの流れがあるように、世の中の方向付けに大きな影響を及ぼしつつあります。JFEの気候変動の取り組みにおいて、TCFD提言に沿った情報開示を前面に出しているのも、そうした動きに対する危機意識の表れであり、昨年度から始まった取り組みによって適切かつ大きく前進していると評価しています。

続いて社会性に関する話題に移ります。
JFEグループの安全成績および安全の取り組みについてご意見をお聞かせください。

家守　安全対策はきちんと実行されていると思いますが、残念ながら結果が伴っていません。ここ数年、死亡災害が複数件起きていますし、休業災害度数率も悪化しています。社員にとって一番大事なのは、会社で怪我をせずに無事に家に帰る事です。ところが、設定したルールが十分守られなかったために労働災害が発生してしまうケースがあります。昨年も申し上げましたが、私は、安全成績の向上なくして企業価値の向上はない、安全成績を見れば会社全体のパフォーマンスが分かる、と考えています。自身の安全に直結するルールを守れずに、他の製造・品質管理のルールが守れるわけがないからです。社員一人一人に会社の想いが届くようなきめ細かな対策が必要です。

本日の取締役会でも議論しましたが、死亡災害を撲滅することはもちろんのこと、休業災害に関しても度数率の目標を設定し、その達成に向けた取り組みを徹底することとしましたので、早期にその成果が出ることを期待しています。

山本　協力会社の方が多く被災されていますので、JFEグループ社員だけでなく、協力会社も含めた教育の浸透をいかに進めていくかが大事であり、JFEの経営トップ自らが災害対策会議の長を務め、死亡災害ゼロ、撲滅対策に取り組んでいます。地道な活動を企業トップから製造現場の最前線まで浸透させていくしかありません。

加えて、AIやロボットなどITを活用した災害防止、またデータサイエンスの観点からも研究、深掘りしていけば、災害は減少傾向に向かうと信じています。

次に人材についてお聞きします。JFEグループの人材や企業風土についてどんな印象をお持ちでしょうか。また、今後大きなリスクとなるような人材面での課題についてもお伺いします。



佐長　伝統的な鉄鋼メーカーで堅いイメージを持っていましたが、実際は、製造現場の方々は非常に柔軟に対応されていて、心強く感じています。また、特に鉄の事業所で印象的だったのは、若い人が多い事です。これまで操業の中核を担っていた年齢の高い世代が一線を退いた後、若い世代が重要なポジションを担っており、世代交代が進んでいる印象を非常に強く持ちました。

一方で、一昨年の高炉トラブルのように、それが弱みとして現れてしまったという現実もあり、世代交代に伴うスキルの承継に加え、AI等を活用したスキル不足の補完によって、人材の適正配置を実現していかなければならないと思います。

家守　組織の風通しは非常に良いのだろうという印象を持っています。一方で、あるトラブルと似たようなトラブルが別の組織でも起きているという話を聞くと、例えば他部署でトラブルが発生したときに、自分の組織でも起こるかもしれない、何とかしなければならない、といった意識が若干薄いのかなと感じます。自分の属する組織以外の出来事に対して、より敏感になったほうがよいかなと思います。

大八木　製造現場にも本社にも優秀な方が多く、私の過去の経験からみても、経営者にとってうらやましい人材がそろっています。一方、製造業の場合、組織が工程ごとに分かれ、それぞれの組織が、高品質・低コストの商品製造に向けて取り組むことから、組織固有の文化ができやすく、その結果、様々な組織の間に壁ができやすい素地があるように思います。

そのような状況を打開するためには、異例な出来事が起きた時に、情報がきちんと上がってくるような通報システムを構築しておくべきです。JFEは、規模の割には通報システムに寄せられる件数が非常に少ない印象を持っており、本当にいい組織であるためなのか、どこかで情報が伏せられているためなのか、その判断が難しい。会社も社員全員への意識調査を定期的に実施するなど努力していますが、こうした努力を続けて透明性を高めていく事が非常に大事です。監査役としてはそうした点に注目していきます。

沼上　最近の大学生には、コンサルやベンチャー、外資系の金融機関に就職する傾向が高まっていて、自分に向いていてもいなくても、それらの就職先を選ぼうとする人が多いように思います。その為、新卒だけでなく、中途採用やJFE離職者の再採用等も含めて間口を広げていくと、いろいろ考え直した優秀な人材を確保することができるように思います。製鉄所に配属されて少しずつ会社の文化に馴染んで、という従来型ではないキャリアをどれだけ許容するか、という点も考えてみる必要があるかもしれません。

IT人材という点ではいかがでしょうか。



山本　昔のように、仕組みを作ればところてんのようにモノができるほど簡単な時代ではなくなっており、他社との競合の中で自分たちのものづくりに対する最適解を見出すには、変化する状況に応じて適切にチューニングされた仕組みが必要です。いかにITをフル活用してシステムを構築するかが、ものづくりの会社においても差異化のポイントであり、必須条件になると思います。また、製造時に得られる膨大な情報を次にどう活かすかが非常に重要であり、IoTやAI等を使いこなせる人材の育成が不可欠です。

現在、鉄鋼業界でDX(45ページ参照)を一番推進しているのはJFEグループだと思います。あらゆるセンサー系の情報を元に、どんなプロセスを踏めば最高の品質かつ一番効率のよい鉄ができるかという事を積極的に研究しています。JFEグループにはシステム会社がありますし、IT活用をトップ自らがやろうという意志を持っていますから、必ず世界の鉄鋼業界をリードする人材を育成できるものと期待しています。

女性活躍推進についてはいかがでしょうか。

佐長　JFEでは、製造現場における女性の活躍推進がかなり進んでいると思います。また、取締役会においても、昨年社内監査役、今回社外取締役に女性が加わりましたが、お二人とも非常に率直なご意見を出していただいており、取締役会が非常に活性化しています。今後は、社内取締役にも女性が登用される事が望まれるところではないかと思っています。

山本　この課題については、経営者がどれだけ意識を持って取り組むかが重要ですが、JFEの経営者は、女性活躍推進に関して強い意識を持っており、非常に前向きな目標を設定しているため、今後益々、女性活躍が期待できるのではないでしょうか。

大八木　社内から、より多くの女性が役員や管理職に登用され、活躍すれば、周りの方たちも彼女たちをモデルにして頑張ろう、という気になってきます。そういった良い循環が生まれることを願っています。

本年3月に鉄鋼事業の構造改革を発表しました。どのように評価されているか、また取締役会でどのような議論が交わされたのかお聞かせください。

山本　世界の鋼材需給バランスを考えると、鉄鋼事業が置かれている状況はかなり厳しい。常に成長を目指せる状況ではありませんが、鉄は産業の米として、今後も至る所で必要とされる素材であ

り続けます。ですから、経営としては事業継続に向けて、耐える時は耐え、攻める時は攻めるという強弱を付けていくことが肝要です。将来攻めに転じる時は必ず来ますから、それまでに体力を付け、次の攻めに向けて準備しておく必要があります。

佐長　今回の構造改革の前提として、各製鉄所の抱える課題について、これまで取締役会で常々議論してきました。裾野が広い産業で、地域への影響も非常に大きいことから、相当な時間をかけて事実の収集と十分な議論を重ねた上で結論に至ったと考えていますので、現段階においてベストな判断だと思います。

沼上　佐長さんがおっしゃったように、様々な数字を検証しながらどの設備をどう休止していくべきかという議論をしてきましたので、極めて合理的な意思決定だと思います。過剰生産能力をいかに削減していくかというのは、適切な付加価値を手に入れて次の時代に備えるためにも必要な意思決定です。一方で、地元経済や雇用など、企業は社会的にも非常に重要な役割を果たしていますので、今回の意思決定は、単に経済合理性による判断だけでなく、社会性も含めて相当な配慮を重ねた、極めて難しい意思決定だったと思っています。

最後に、ESG全般に関してJFEグループに期待すること、またJFEグループにどんな企業になって欲しいかという期待をお聞かせください。

家守　ESGの基本は、事業を通じて地球と社会に貢献する事です。JFEグループとして、CO_2排出削減に向けた取り組みを滞りなく進めてほしいですし、今後開発が本格化する水素還元製鉄、CCU、CCSについてもJFEグループが業界でイニシアチブを取って進めてほしい。その結果として、製鉄会社としては圧倒的に少ないCO_2排出量で、世界にアピールする会社になってもらいたいと思います。

佐長　私は、弁護士という業務の性質上、色々な会社のお手伝いをすることがありますが、ものづくりをしている産業が最も価値を生んでいると確信しています。特に、産業の米である鉄をこれだけ造っている国は世界でも多くありませんので、日本の強みであると考えます。鉄を造る技術をベースに、ものづくりを大切にしてグループ全体が誇りを持って仕事をしていけるような会社づくりをして欲しいと思います。また、そういった情報をどんどん発信して、ものづくりの会社で働きたいと思うような若い人たちを引き寄せて欲しい。私は司法修習生の頃に製鉄所を見学し、工場で熱くて長い鉄が右に左に走り回っているところを見て、非常に感動した記憶があります。ものづくりの感動をより多くの人に知って頂き、それを日本の強みにしていくような情報発信をどんどんして頂きたいと思っています。



大八木　ESGについては、事業を通じてESGを実現していく事を基本的な視座として考えていけば良いと思います。それを果たせる基盤は全てJFEグループにあります。

また、昨年JFEは社会人野球で日本一になりましたが、これはすごい事で、JFEは「日本一」を成しえる企業なのです。球場で多くの社員が応援している姿も素晴らしい。是非、日本一の人材を育てる会社になって欲しい。特に頑張って欲しいのは、当面は女性の活躍推進です。早く内部昇格で女性取締役が出てきてもらいたいです。

沼上　コロナのもたらす影響と同様に議論しなければならないのは5Gの進展・普及です。5Gの時代では、例えば遠隔での外科手術が可能になるように、事務職も製造現場も働き方が大きく変わる可能性があります。また、私の専門である経営組織論においては、歴史上、情報システムの変化と共に組織設計も大きく変わってきています。コロナによって遠隔でも仕事ができる事に多くの人が気付き、今後5Gが普及して企業と社員、社員同士、企業と企業の関係が大きく変わっていく中で、どのような組織で、どのような働き方をしていくのかという模索が日本企業全般に起きるのではないでしょうか。



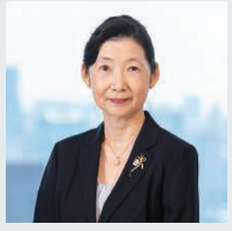
そういった事を視野に入れた上で、新しい時代に新しいビジネスチャンスを捕まえられる会社になって欲しい。例えばエンジニアリング事業において高い技術力をベースに遠隔で様々なサービスが提供できる等、グローバルに戦えるところは沢山ありますので、戦略的にも組織的にも飛躍していってもらいたいです。

山本　鉄は、地球が持続的に残っていく為に必要なもので、鉄なくして産業なしという状況は、あと1000年は続くのではないかと思いますので、JFEグループが持つ価値はこの先も廃れることはない。ですから、JFEが世界で貢献できる会社として存続できる仕組みを作っていかなければならない。例えば先程沼上さんがおっしゃった5Gの世界では距離の概念が無くなっていきますが、そのような世界でどうやって生き延びていくのか。実際の鉄を造ること自体は5Gになっても変わりませんが、造った鉄をどう使うか、鉄を使ってどんなものが新しくできるのか、という点では応用が可能です。そういう事を徹底的に見極めて、「私たちが持続可能な社会を支えていくのだ」という意気込みを社員の皆さんに持ってもらいたいし、そう思う若者の心を捕まえて、JFEグループをさらに飛躍させてほしいです。

新任役員メッセージ

組織管理や危機対応など、行政官として得た知識と経験をもって、経営に貢献

社外取締役
安藤　よし子



一昨年の夏、36年4か月の公務員生活を終え退官しました。就職したのは男女雇用機会均等法制定前の1982年。4年制大学卒の女性に対する民間企業の公募はほとんどなく、自力で食べていく道として公務員を目指し、当時毎年女性を採用していた数少ない省であった労働省に入省しました。図らずも、女性活躍推進を中心とする雇用均等行政はその後の私のライフワークのようになりましたが、その目指すところである、「様々な事情を抱える人々がその持てる能力を存分に生かせる環境を作る」ことは、今や、持続可能な社会の形成に欠かせない要件です。さらに、6回の地方勤務の間には、労働基準監督やハローワークの仕事もし、副知事として3年余りを過ごした滋賀県では、琵琶湖の水環境を中心とした環境行政や障がい者福祉など、滋賀ならではの貴重な経験をさせていただきました。

プラスチックの射出成型をする東京・池袋の零細な町工場で育ち、小さな工夫を積み重ねて、他ではできない精度の高い仕事をしようと努力する父の姿を見てきました。そういう市井の小さな技術、技能が日本の高度成長を支えたのだろうと思います。公務員としての最後のポストが、人材開発統括官という、職業訓練、技能検定はじめ人材育成を担う仕事だったのは、自分の原点に返ったような思いがしました。

今回、JFEグループにご縁をいただきましたが、あらゆる経済活動の基盤ともいうべき鉄にかかわるという大事な仕事を、高い技術をもって成し遂げていこうというグループの理念には深い感銘を受けました。退官後、企業の社外役員を務める機会をいただき、公務の世界とは全く異なる点がある一方で、組織管理や危機対応では共通する部分も多いと感じています。大変厳しい経営環境の中での就任となり、身の引き締まる思いでありますが、素人としての目線を大事にしつつ、行政官として得た知識経験を活かして、当グループの持続可能な成長の実現に貢献できるよう、微力ながら尽力してまいります。

ESG活動状況

JFEグループのCSR重要課題（マテリアリティ）

様々なステークホルダーのニーズに対し、JFEグループの資本をどこにどのように投入すれば、社会に対するマイナスの影響を最小化し、当社グループならではの価値創造の最大化につながるのか。
このような観点に立ち、2016年度にCSR重要課題の特定、2017年度にKPIの設定を行いました。
CSR重要課題への取り組みは、「常に世界最高の技術をもって社会に貢献します。」という企業理念の実践であり、これらを通じてグループの持続的な成長と持続可能な社会の実現への貢献を目指します。



事業活動を通じた「持続可能な開発目標（SDGs）」への貢献

2015年9月に国連サミットで、持続可能な発展のために世界が共有して取り組む17のゴール「持続可能な開発目標（SDGs）」が設定されました。グローバル社会の要請に対し、JFEグループは事業活動を通じた貢献を目指します。



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。

課題の分野		何を重要と捉えているか	主な影響の範囲	CSR重要課題	関連性の高いSDGs
事業活動	良質な商品の提供とお客様満足度の向上	● 優れた技術に基づいた商品とサービスの提供 ・安全で高品質な商品の安定供給を継続 ・お客様の課題の解決	JFEグループ お客様 社会	商品安定供給 品質確保 研究開発の推進 お客様ニーズへの対応	7 9 10 11 12 13 17
	地球環境保全	● 環境負荷低減 ● 循環型社会の実現に貢献 ● グループの技術力を活かし環境保全に貢献する商品を開発	JFEグループ 製造拠点周辺地域 お客様 社会	環境配慮型商品の開発と提供 地球温暖化防止 大気環境の保全 資源循環の推進	6 7 9 12 13 14
	労働安全衛生の確保	● 安全はすべてに優先する ● 社員とその家族のこころとからだの健康の維持と、働きがいのある職場を構築	JFEグループ 協力会社 取引先	労働災害の防止 社員とその家族の健康確保	3 8
	多様な人材の確保と育成	● すべての人材がその能力を最大限発揮できる環境を整備 ● 技術・技能の蓄積と伝承	JFEグループ 協力会社	ダイバーシティ＆インクルージョン 人材育成の推進	4 5 8 9 10
事業活動の基本	コンプライアンスの徹底		JFEグループ 取引先 行政 社会	企業倫理の徹底と法令遵守	10 16

コーポレートガバナンス（公正性・公平性・透明性を確保）

人権の尊重・人権意識

JFEグループの持続的な成長と企業価値の向上

課題への取り組みが目指すもの

持続可能な社会の実現に貢献

2016年度 CSR重要課題の特定

STEP 1 課題の洗い出し

以下の分析に基づき、グループ事業特性も踏まえた「CSR関連課題」35項目を網羅的に抽出
- GRI「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン第4版（G4）」
- ISO26000　● 持続可能な開発目標（SDGs）
- ESGに関する外部評価機関調査票
- 従業員満足度調査等の社内資料
- 3事業のベンチマーク調査

STEP 2 優先順位付け 〈グループ横断検討会の実施〉

「ステークホルダーからの期待度」と「事業との関連性（社会への影響度）」の2軸から優先順位付けを行い、「5分野・13項目」の課題を特定

グループ横断の検討会の実施
各事業会社から部長級社員が集まり、日常業務の経験を踏まえつつ、経営の視点から、優先順位付けを議論

STEP 3 妥当性の確認

特定したCSR重要課題について、以下のプロセスで妥当性を確認
- 各事業会社での確認・検討
- グループCSR会議※における検討と承認

※ メンバー：JFEホールディングス社長（議長）、副社長、執行役員、常勤監査役、事業会社社長等

2017年度 KPIの設定

STEP 4 レビュー／KPIの設定

レビューの実施
- グループCSR会議でのレビュー
- CSR報告書に対する有識者による第三者意見の検討

KPIの設定
以下のプロセスでKPIを設定し、PDCAを推進
- 各事業会社における検討
- グループ環境委員会への原案報告・審議
- グループCSR会議における検討・承認

CSR重要課題に対するKPI

CSR報告書「CSR重要課題」
https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/sus_manage/materiality/index.html

−2019年度の実績と2020年度以降に向けた改訂−

2016年度に特定したCSR重要課題に取り組むため、KPIを設定し課題に対してグループ一体となり取り組んでいます。
2019年度に引き続き、2020年度も前年度実績の評価を行うとともに、その評価結果やステークホルダーとの意見交換を踏まえ、さらなるKPIの見直しを図りました。
今後も事業会社の特性を考慮したKPIを設定することで円滑にPDCAを回し、CSRマネジメントを推進していきます。

評価基準

■ JFEスチール ■ JFEエンジニアリング ■ JFE商事

目標の属性		○	△	×
定量的	単年度設定	100%以上達成	80%以上100%未満	80%未満
	中長期設定（複数年先の目標を設定した場合）	最終目標100%以上達成	最終目標達成に向け取り組み中。一定の成果がある（線形補間して80%以上）。	目標達成に向け取り組み中だが、成果に至っていない（線形補間して80%未満）。
定性的		目標達成。成果を出している。	目標達成に向け取り組み中。一定の成果がある。	目標達成に向け取り組み中だが、成果に至っていない。

※グループ共通の評価については、各社で達成度が一番低い結果を総合結果とする。

課題の分野		CSR重要課題	事業会社	目標・KPI	2019年度の実績・取り組み	評価	2020年度 目標・KPI
事業活動	良質な商品の提供とお客様満足度の向上	商品安定供給	■	①安定操業によるお客様への着実な商品供給 ②高炉安定化対策を始めとする製造基盤整備の着実な推進	●製造基盤整備の着実な推進等により、各製鉄所・地区の設備稼働が安定、前年度比で納期達成率が向上	○	①環境変化による需要変動に臨機応変に対応、安定操業によるお客様への着実な商品供給 ②高炉安定化対策を始めとする製造基盤整備の着実な推進
			■	●監理技術者有資格者の安定確保	●高水準の売上高のなか、監理技術者は安定的に確保できている	○	●監理技術者有資格者の安定確保
			■	●流通加工分野に対する安定的な設備投資	●商品の安定供給に向け、当年度に必要な投資を全て実行 【投資金額（採択金額）】 ▸増強投資：17億円 ▸劣化更新・安全投資 ：20億円 ▸システム投資：18億円	○	●流通加工分野に対する安定的な設備投資
		品質確保	■	●第6次中期経営計画で策定した試験・検査信頼性向上のための設備投資の着実な実施	●6次中期目標である重点4項目の自動化率100%に向けた投資認可を2019年度中でほぼ完了させた（引張試験：96.7%、溶鋼分析：100%、自動車用鋼板板厚測定：100%、めっき付着量測定：100%）	○	●試験・検査信頼性向上のための設備投資を着実に実施し重点4項目（引張試験、溶鋼分析、自動車用鋼板板厚測定、めっき付着量測定）の自動化率100%を目指す
			■	●重大品質トラブルゼロ	●重大品質トラブルゼロ	○	●重大品質トラブルゼロ
			■	●グループ会社に対する品質監査の実施 国内外の製造系グループ会社30社に対し、年1回以上の品質監査を継続（監査実施率100%）	●国内外の製造系グループ会社30社に対し、品質監査を計画通り、順次実施。なお、年度終盤に予定していた6社については、コロナ影響を考慮して計画を変更し、2020年度へ延期 監査実施率：80%（国内：14社、海外：10社）	○	●グループ会社に対する品質監査の実施 国内外の製造系グループ会社32社に対し品質監査を継続 （監査対象会社を30社から32社へ拡大）
		研究開発の推進	■	●第6次中期経営計画で策定した研究開発の着実な実施	●前年度同等額の研究開発費を投入し、新商品を計画通り商品化 ●データサイエンス技術を活用した最適操業技術を全社に展開	○	●戦略的研究開発の推進 ▸DS活用技術開発により2020年度JDXC®立ち上げ、高炉AI化、福山3焼結DS化、熱延全ラインJ-dscom®適用目指す ▸新商品・新技術開発： 2020年度20件以上 （2015年度～2020年度累計135件を目指す） ※DS：Data Science、JDXC：JFE Digital Transformation Center J-dscom: JFE Detecting-anomaly-Signs & COlor-Mapping system
			■	●研究開発費の維持・拡大	●維持・拡大できている 2017年度　38億円 2018年度　41億円 2019年度　47億円（2018年度比15%増）	○	●ICT活用、気候変動対策、プラスチックリサイクルを重点3分野として、技術開発に取り組む 【数値目標】研究開発費における重点3分野比30%以上
		お客様ニーズへの対応	■	①営業部門内における階層別研修を配置2年以内に全員が受講 ②CSアンケート実施と結果のフィードバック徹底	①室長・統括・新任研修いずれも2年以内に受講 ②CSアンケート結果のフィードバック実施	○	①営業部門内における階層別研修を配置２年以内に全員が受講 ②CSアンケート実施と結果のフィードバック徹底
			■	●お客様アンケートに基づくCS向上への取り組み	●公共工事は工事成績評定通知書、民間工事はQMSのお客様アンケートでフィードバックしている	○	●お客様アンケートに基づくCS向上への取り組み
			■	●営業人材の育成 スキル研修等を通した社員教育および、ナショナルスタッフの日本での集合研修を対象者全員が受講	●スキル教育等を通じた社員教育、ナショナルスタッフの日本での集合研修を計画通り100%実施 スキル研修：4種類・計130名 ナショナルスタッフ研修 ：24名	○	●営業人材の育成 スキル研修等を通した社員教育および、ナショナルスタッフの日本での集合研修を対象者全員が受講
	地球環境保全	環境配慮型商品の開発と提供	■	●第6次中期経営計画で策定した新商品・技術開発の着実な実施	●当初の計画通り16件の環境配慮型商品を商品化 「高塩分対応型高耐候性鋼板『LALAC-HS』」、「高速溶接缶用ティンフリースチール『BRITE-ACE®』」、「ニッケルフリー合金鋼粉『FM800』」など	○	●環境配慮型商品・技術のラインナップ拡充：2020年度15件以上 （2015年度～2020年度累計105件を目指す）
			■	−	−	−	●地球環境保全に貢献する新規事業・商品ないし事業規模の拡大 年1件以上 ▸プラスチックリサイクル事業の推進 ▸食品残さリサイクル事業の推進 ▸家電、蛍光灯リサイクル事業の推進 ▸再エネ由来の電力供給事業の推進 ▸環境配慮型商品の新規開発・提供

CSR重要課題に対するKPI

■ JFEスチール ■ JFEエンジニアリング ■ JFE商事

課題の分野		CSR重要課題	事業会社	目標・KPI	2019年度の実績・取り組み	評価	2020年度 目標・KPI
事業活動	地球環境保全	**地球温暖化防止**	■	①日本鉄鋼連盟低炭素社会実行計画のCO_2削減目標 ②省エネルギー投資の推進	①日本鉄鋼連盟低炭素社会実行計画の2020年度目標に向けて計画通り進捗中 ②省エネルギー設備投資を着実に実施	○	●2030年度CO_2排出量を2013年度比20%以上削減を目指す ●その実現のために2020年度内にプロジェクトチームを発足し実行シナリオを策定 ●「ゼロカーボン・スチール」の実現に向けたNEDO技術開発へ参画し、2020-2021年において長期の技術開発ロードマップを策定する ●フェロコークスのパイロットプラントによる実操業試験を開始する
			■	①商品・サービスの提供による地球環境保全への貢献 ▸廃棄物発電プラントの普及 ▸木質バイオマス発電の普及 ▸上下水道施設の省エネルギー ▸地熱、太陽光、風力発電の普及 ▸再エネ由来の電力供給 ②工場、オフィスにおけるCO_2排出量削減	①年2件の計画を上回り、廃棄物発電プラント3件、バイオマス発電プラント3件を納入 国内での当社納入プラント（稼働中）が寄与したCO_2削減相当量413万t/年 ②対前年比1%以上の削減計画を上回り、13.7%削減 （2018年度：13,100トン／年　2019年度：11,300トン／年）	○	①地球温暖化防止に貢献する商品・サービスの提供　年2件以上 ▸廃棄物発電プラントの普及 ▸木質バイオマス発電プラントの普及 ▸消化ガス発電プラントの普及 ▸地熱、太陽光、風力発電の普及 ②工場、オフィスにおけるCO_2排出量削減　対前年度比1%以上
		大気環境の保全	■	①NOx、SOx排出量の低排出レベル維持に向けた取り組み推進 ②VOC排出量：低排出レベル維持（2000年比30%減） ③ベンゼン排出量：低排出レベル維持（1999年比80%減） ④ジクロロメタン排出量：低排出レベル維持（1999年比40%減）	①燃焼管理の徹底によりNOx、SOx排出量の低排出レベル維持 ②VOC排出量：51%減 ③ベンゼン排出量：93%減 ④ジクロロメタン排出量：71%減	○	①NOx、SOx排出量の低排出レベル維持に向けた取り組み推進 ②VOC排出量の低排出レベル維持（2000年比30%減） ③ベンゼン排出量の低排出レベル維持（1999年比80%減） ④ジクロロメタン排出量の低排出レベル維持（1999年比40%減）
			■	●NOx、SOx排出量の低排出レベル維持に向けた取り組み推進	●年間総量規制相当値を大幅に下回ったことから、低排出レベルは維持できている NOx　178Nm^3（18,000Nm^3） SOx　40Nm^3（100Nm^3） ※カッコ内は、年間総量規制相当値	○	●NOx、SOx排出量の低排出レベル維持に向けた取り組み推進 【数値目標】 年間総量規制相当値を下回る NOx ：18,000Nm^3 SOx ：100Nm^3
		資源循環の推進	■	①水資源の高効率利用の維持　循環利用率：90%以上 ②副産物の再資源化率：99%以上	①循環利用率：92.9% ②再資源化率：99.7%	○	①水資源の高効率利用の維持　循環利用率：90%以上 ②副産物の再資源化率 ：99%以上
			■	①建設現場でのリサイクル率 ▸がれきリサイクル率　99.5%以上 ▸汚泥リサイクル率　95.0%以上 ▸産廃リサイクル率　85.0%以上 ②オフィス資源物再生資源化率（横浜本社）98.0%以上 ③リサイクル事業の推進（プラスチック、食品、家電、蛍光灯等）	①建設現場でのリサイクル率 ▸がれきリサイクル率 99.7% ▸汚泥リサイクル率　98.8% ▸産廃リサイクル率　85.0% ②98.8% ③J&T環境による食品残さリサイクル事業の推進	○	①建設現場でのリサイクル率 ▸がれきリサイクル率 99.5%以上 ▸汚泥リサイクル率　95.0%以上 ▸産廃リサイクル率　85.0%以上 ②オフィス資源物再生資源化率 （横浜本社）　98.0%以上
			■	●鉄スクラップのグローバルな資源循環 2017年度数量を上回るスクラップ取引の推進 （2020年度目標：2017年度比3%増）	●2017年度数量を上回るスクラップ取引を実施（2.8%増） 国内外の新規仕入先開拓に注力するとともに、日本からの輸出および外国間取引で数量を伸ばし、循環型社会の拡大に寄与する	○	●鉄スクラップのグローバルな資源循環 2017年度数量を上回るスクラップ取引の推進 （2020年度目標：2017年度比 3%増）
	労働安全衛生の確保	**労働災害の防止**	グループ共通	●死亡災害件数「0件」	●死亡災害件数：■ 4件　■ 2件　■ 0件	×	①死亡災害件数「0件」 ②■ 休業災害度数率：～0.10 【重点施策】 1）各事業所ごとに弱点を捉えた安全活動の強化 2）安全衛生マネジメントシステムの再構築（ISO導入） 3）ICTを活用した安全活動の展開 （具体的取り組み：安全モニタリングシステム導入、AI画像解析による安全作業支援等） ■ 休業災害度数率：～0.25 【重点施策】 1）高所作業は作業床/手すりの設置と安全帯 2）吊荷周囲/重機稼動範囲からの人払い 3）非定常作業時は設備/機械/工具の電源断 4）現場巡視による声掛けと是正 <先進的取り組み事例> ▸安全体感車両やVRによる危険訓練体験を実施 ■ <重点施策> ▸設備改善（安全センサー設置推進等）による人と稼動物の接触防止活動推進

CSR重要課題に対するKPI

■ JFEスチール ■ JFEエンジニアリング ■ JFE商事

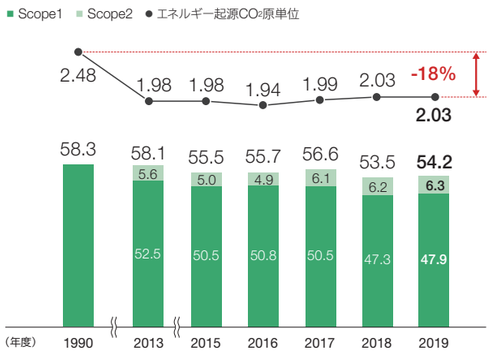
課題の分野		CSR重要課題	事業会社	目標・KPI	2019年度の実績・取り組み	評価	2020年度 目標・KPI
事業活動	多様な人材の確保と育成	**社員とその家族の健康確保**	グループ共通	・特定保健指導実施率（2020年目標） ■ 35% ■ 35% ■ 40%	・特定保健指導実施率 ■ 56.9% ■ 28.9% ■ 36.8%	△	■ 特定保健指導実施率：60%（2023年目標） ■ 特定保健指導実施率：35%（2020年目標） ■ 特定保健指導実施率：40%（2020年目標）
				・配偶者健診受診率：60%（2020年目標）	・配偶者健診受診率 ■ 48.2% ■ 51.7% ■ 51.0%	△	・配偶者健診受診率：60%（2020年目標）
		ダイバーシティ＆インクルージョン	グループ共通	・女性採用比率 ■ 総合職（事務） 35%以上 総合職（技術） 10%以上 現業職 10%以上 ■ 総合職 20%以上 生産・施工技術職 5%以上 ■ 総合職 25%以上	・女性採用比率 ■ 総合職（事務） 27% 総合職（技術） 7% 現業職 10% ■ 総合職 14% 生産・施工技術職 14% ■ 総合職 25.5%	×	・女性採用比率 ■ 総合職（事務） 35%以上 総合職（技術） 10%以上 現業職 10%以上 ■ 総合職 20%以上 生産・施工技術職 5%以上 ■ 総合職 25%以上
				・女性管理職登用：2014年8月比の5倍（2025年目標）	・女性管理職登用：2014年8月比の3.5倍	△	・女性管理職登用：2014年8月比の5倍（2025年目標）
		人材育成の推進	グループ共通	・技術力の向上と質の高い人材育成活動の推進	■ 研修実績　研修総時間：1,197,045Hr ■ 各種教育制度を活用した人材育成 ▸ 階層別研修 389名 ▸ 海外PJ人材育成プログラム 20名 ■ 技術力の向上と質の高い人材育成活動の推進 （階層別研修を行い、対象者の受講率100%）	○	・一人当たり研修時間 ■ 40時間/年以上 ■ 20時間/年以上 ■ 20時間/年以上 ・■ 階層別研修を行い、対象者の受講率100%
				・人権啓発研修の受講対象予定者数に対する受講率100%	人権啓発研修受講率： ■ 99.98% ■ 100% ■ 100%	△	・人権啓発研修の受講対象予定者数に対する受講率100%
事業活動の基本	コンプライアンスの徹底	**企業倫理の徹底と法令遵守**	グループ共通	・ルール遵守意識の浸透徹底に向けた研修等の着実な実施（計画比100%）	■ 階層別でのコンプライアンス研修の実施（実施計画比：100%） ■ ▸ 階層別コンプライアンス研修、法令別研修等を実施 （座学：延べ4,165名　Eラーニング：延べ17,897名） ▸ ホットライン窓口に関する研修および啓発活動を実施 （窓口担当者研修：Gr会社含め29名） ■ ルール遵守意識の浸透に向けた研修を計画通り100%実施 コンプライアンス研修：国内13拠点（677名） 海外16拠点（337名） 階層別コンプライアンス研修（237名） Eラーニング研修（3,487名）	○	・ルール遵守意識の浸透徹底に向けた研修等の着実な実施（計画比100%）
				・企業倫理に関する意識調査における従業員意識の向上 ・全社員を対象とした企業倫理意識調査を実施	全社員を対象とした企業倫理意識調査を実施 ■ コンプライアンス意識が前回比4ポイント向上　65%→69% 設問：「会社におけるコンプライアンスの体制や取り組みが改善されつつあり、自分の意識も向上したと思いますか。」 ■ ホットライン制度認知度が前回比14ポイント向上63%→77% ■ 前回と比べ、全般的に社員のコンプライアンス意識が向上していることを確認。課題は「内部通報・相談窓口の周知」および「パワハラへの取り組み」	○	・企業倫理に関する意識調査における従業員意識の向上

非財務ハイライト

CSR報告書「環境」「社会」
https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/esg/index.html

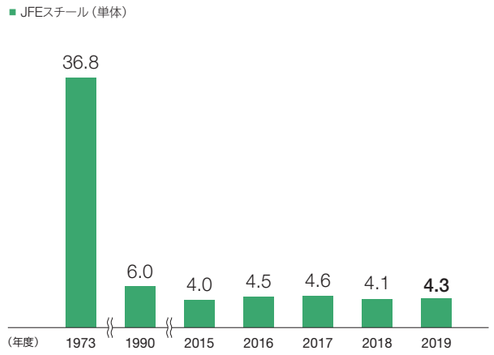
環境指標

JFEスチールのエネルギー起源CO_2排出量（百万t-CO_2）・原単位推移（t-CO_2/t-s）

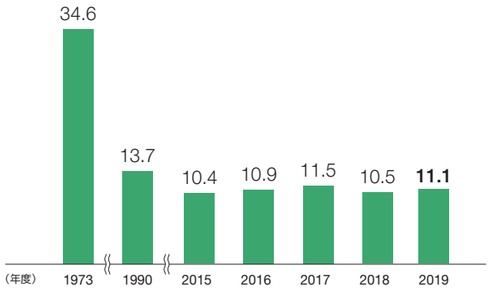


※1 2019年度の購入電力のCO_2排出係数：日本鉄鋼連盟の低炭素社会実行計画における2018年度購入電力のCO_2排出係数
※2 日本鉄鋼連盟の低炭素社会実行計画における2018年度購入電力のCO_2排出係数を適用しているため、2018年度数値を更新
※3 2013年度から2016年度は、JFE条鋼㈱仙台製造所のデータを加えて算出

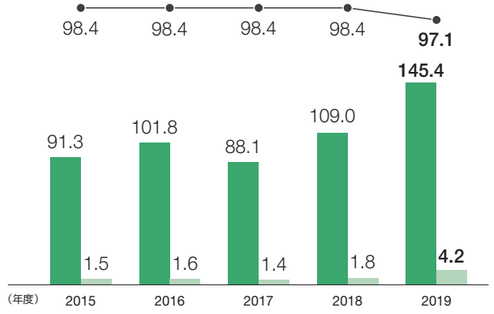
JFEスチールのSOx排出量推移（百万Nm^3）



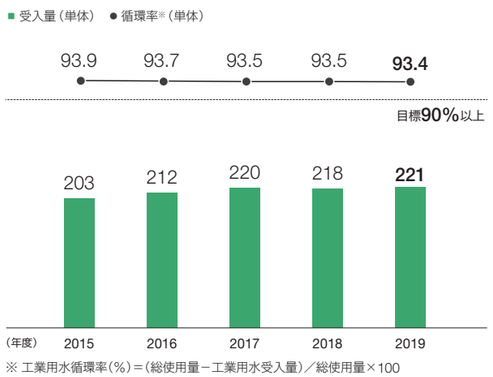
JFEスチールのNOx排出量推移（百万Nm^3）



JFEエンジニアリングの廃棄物発生量の推移（現地工事部門）（千t）・リサイクル率（%）

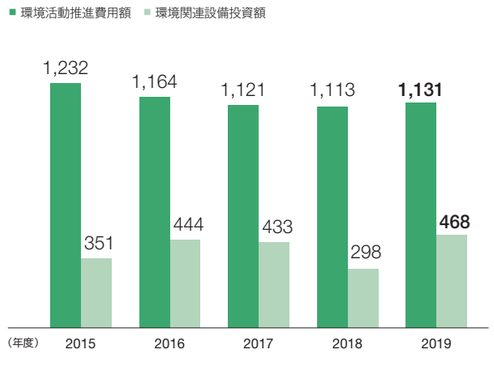


JFEスチールの工業用水受入量（百万t）・循環率推移（%）



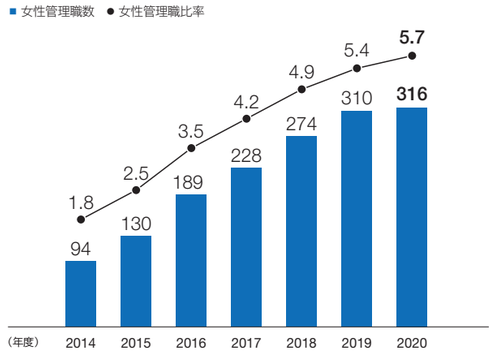
※ 工業用水循環率(%)＝(総使用量－工業用水受入量)／総使用量×100

JFEスチールの環境関連設備投資額（億円）・環境活動推進費用額（億円）



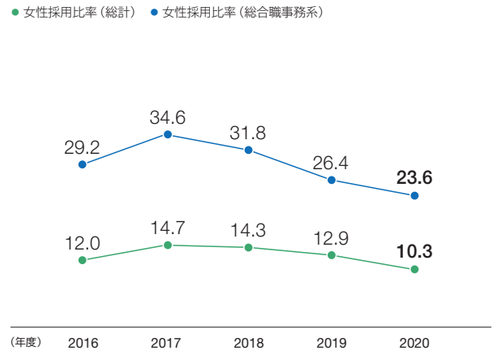
社会性指標

女性管理職数（名）・女性管理職比率（%）



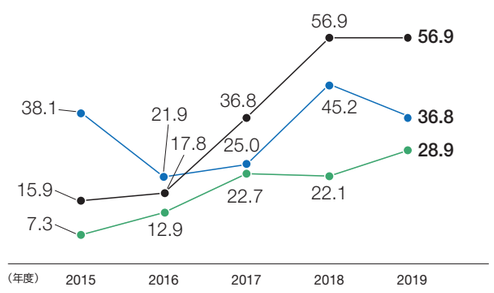
※集計範囲：JFEホールディングスおよび事業会社

女性採用比率（総計）（%）・女性採用比率（総合職事務系）（%）

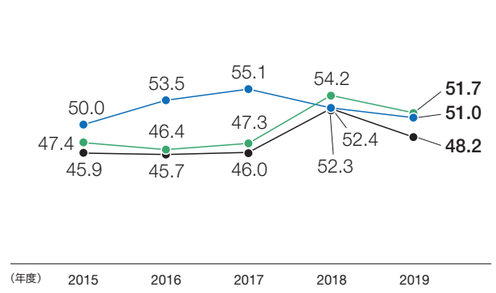


※集計範囲：事業会社3社合計

特定保健指導実施率（%）

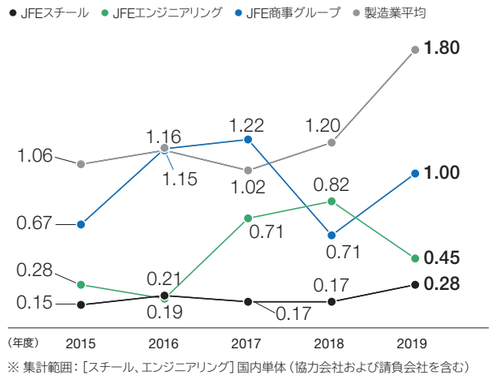


配偶者健診受診率（%）



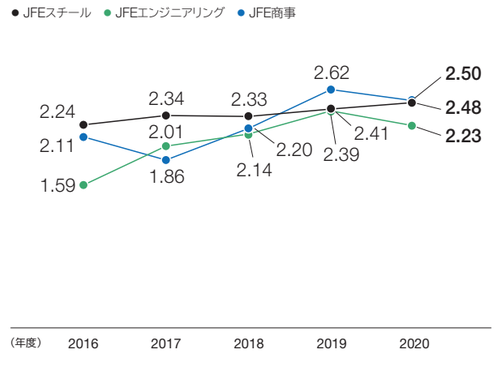
※ 対象：40歳以上の被扶養者（配偶者以外の被扶養者含む）

休業度数率



※ 集計範囲：[スチール、エンジニアリング] 国内単体（協力会社および請負会社を含む）
[商事グループ] 国内単体および国内グループ会社（協力会社および請負会社を含む）
※ 休業度数＝休業以上災害発生者数/延労働時間数×1,000,000

障がい者雇用率（各年6月1日時点）（%）



マテリアルフロー

JFEスチールは、製鉄プロセスにおける環境負荷の低減と資源の有効活用を進めています。生産工程で使用する水は93.4%を循環利用しており、鉄鋼スラグなどの副産物は99.7%を資源化しています。生産工程で生成する副生ガスは鋼材加熱用や自家発電用の燃料としているほか、社会に供給するエネルギーとして100%有効に活用しています。

JFEスチール　JFEエンジニアリング　JFE商事

→ 供給（実線）　--→ 排出（点線）

JFEスチール

投入資源

鉄鋼原料
67.0百万t
- 鉄鉱石 41.4百万t
- 石炭 20.3百万t
- 石灰石 5.3百万t

購入エネルギー
118.2PJ
- 石油系燃料 18.8PJ
- 電力 99.3PJ

工業用水
221百万t

リサイクル原料
- 鉄スクラップ 1.1百万t
- スクラップ（転炉等）
- 使用済みプラスチック
- 使用済みペットボトル
- 廃家電商品
- 食品残渣
- 使用済み乾電池
- ダスト・スラッジ など

排出

CO_2
- Scope 1 49.8百万t-CO_2（エネルギー起源CO_2と非エネルギー起源CO_2の合計）
- Scope 2 6.3百万t-CO_2

排ガス
- SOx 4.3百万Nm³
- NOx 11.1百万Nm³
- ばいじん

輸送時の温室効果ガス（国内製品物流分）
- CO_2 41.1万t-CO_2

化学物質（PRTR）
- 排出量 488t
- 移動量 1,866t

排水 126百万t 3.8%
蒸発 95百万t 2.9%

排出 6.6%

総使用水量 3,323百万t

水資源循環 93.4% 3,102百万t

自社使用 61.0%　社会への供給 39.0%

回収エネルギー
- 副生ガス
- 排熱回収蒸気
- 高炉炉頂圧発電

回収エネルギーの有効活用 100%

製鉄プロセス

コークス工場・焼結工場 → 高炉 → 転炉・連続鋳造設備 → 加熱炉 → 圧延 → 物流

コークス炉ガス　高炉ガス　転炉ガス

再投入 32.9% 5.0百万t

副産物 15.1百万t
- スラグ 12.3百万t
- ダスト 2.0百万t
- スラッジ 0.7百万t
- その他 0.2百万t

副産物の有効活用 99.7%

社会への供給 66.8%

副産物最終処分 4.3万t

最終処分 0.3%

JFEグループのリサイクルプロセス

供給製品

エネルギー供給 39.0%
- 電力
- 燃料ガス
- 蒸気

鉄鋼製品 26.7百万t（粗鋼ベース）

その他の製品
- 化成品
- 酸素
- 窒素
- 水素
- アルゴン

海域・陸上・土木用 10.1百万t
- セメント原料
- 路盤材
- 港湾用
- 肥料

再生製品
- NFボード®
- ペットフレーク
- パレット
- 再生樹脂

地域・環境・社会

JFEエンジニアリング（本社・製作所）

投入資源

原材料	39.4千t
エネルギー	
●電力購入量	26.3GWh
●A重油	150kℓ
●灯油	8.5kℓ
●軽油	235kℓ
●ガソリン	13.8kℓ
●都市ガス	453.3千Nm³
●LPG	111.4t
水	106千t

JFEエンジニアリング

- 鶴見製作所
- 津製作所

供給製品・排出

製品	36.6千t
CO_2	9.7千t-CO_2
●Scope 1	3.0千t-CO_2
●Scope 2	6.7千t-CO_2
廃棄物発生量	1.8千t
●産業廃棄物	1.5千t
●一般廃棄物	313t
排水（海域のみ）	126千t
その他（PRTR）	136t

成長を支える経営基盤

さまざまなステークホルダーとの関係



双方向のコミュニケーションの推進

JFEグループは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、株主のみならず、お客様、取引先、従業員、地域社会をはじめとするさまざまなステークホルダーの利益を考慮し、良好かつ円滑な関係の維持に努めています。

JFEグループの主なステークホルダー

ステークホルダー	考え方	主なコミュニケーション手段等	その他	
			頻度(/年間)	規模等
株主・投資家	正確、公正かつ適時・適切な情報開示と積極的なコミュニケーションに努めています。国内外の株主・投資家の皆様との対話の責任部署としてIR部を設置し、建設的な対話を促進するとともに、得られた情報を経営にフィードバックするなど信頼関係の維持・向上に努めます。	定時株主総会(招集ご通知、決議通知など)	1回	約15万名(単元株主数)
		インベスターズ・ミーティング(決算および中期経営計画等)	5回	のべ約500名
		個別面談(決算および中期経営計画等)	随時	のべ約400名
		会社説明会(証券会社支店等で開催)	11回	約800名
		株主向け工場見学会(製鉄・エンジニアリング・造船等の製造拠点)	23回	約1,800名
		株主通信(JFEだより)の発行	2回(中間・年度)	約22万部/回
		統合報告書、CSR報告書等の各種報告書	1回	約4万部
		ホームページによる情報発信(製品情報)等	随時	
お客様	お客様のニーズにお応えするためには、研究開発を進めるとともに、商品やサービスの安定供給、品質の確保を確実に行うことが必須であると考えています。お客様のニーズ、信頼に応え続けることによりWin-Winの関係構築に努めます。	営業活動を通じたコミュニケーションや品質保証のサポート	随時	事業会社ごとに実施
		満足度調査等のアンケートやヒアリング	随時	事業会社ごとに実施
		ホームページによる情報発信(製品情報)等	随時	
取引先	重要なビジネスパートナーとして、お取引先様と協力してCSRに関する取り組みを積極的に進めています。 購買(調達)基本方針を制定し、公正で誠実な調達活動の推進およびお取引先様との健全な関係を構築しています。	購買活動を通じたコミュニケーション	随時	事業会社ごとに実施
		説明会・意見交換会	随時	事業所ごとに実施
		ホームページによる情報発信等	随時	
従業員	「社員一人ひとりの能力を最大限に引き出すためには、仕事に誇りとやりがいを感じられる働き方の実現が不可欠である」との経営トップの認識のもと、人材マネジメント基本方針および健康宣言を制定し、その実現に向けてさまざまな取り組みを推進します。	日常業務、職場を通じたコミュニケーション	随時	
		社内報およびイントラネット	随時	
		各種労使協議会	2〜4回	各事業会社経営幹部と労働組合
		企業倫理ホットライン	随時	2019年度 101件
		各種研修	随時	階層別、コンプライアンス、人権等
		ファミリーデー(社員の家族による職場訪問や社員食堂でのランチなど)	随時	事業会社毎に実施
		企業倫理等に関する意識調査	1回(/3年)	当社および事業会社
地域社会	地域の皆様との信頼関係の構築、共存共栄が、生産活動を行う製鉄所等の製造拠点では事業継続のためには必要不可欠です。 安全確保や環境負荷低減に向けて継続的に取り組むことはもちろんのこと、持続的な成長と地域の発展の両立を目指してさまざまな活動に取り組みます。	地域の自治会やイベント等を通じたコミュニケーション	随時	
		製造拠点でのイベント(まつり・フェスタ等)	地区ごとに1回程度	年間27万人程度
		工場見学会	随時	年間10万人以上
		清掃活動(製造拠点周辺・地域等の清掃)	随時	
		スポーツ振興(野球教室、ランニング教室、各種スポーツ大会)	随時	
		その他(出前授業、ものづくり教室、職場体験等)	随時	
		ホームページによる情報発信(環境情報等)	随時	
		JFE21世紀財団による社会貢献(各種研究助成、地域活動支援など)	随時	
		Web JFE21世紀財団 ▶http://www.jfe-21st-cf.or.jp/		

近年の社外評価

SRIインデックス名等	選定内容等	評価・選定時期等
FTSE4Good Index Series、FTSE Blossom Japan Index	JFEホールディングスは2020年7月に、ロンドン証券取引所の子会社であるFTSE Russellが開発した投資指数である「FTSE4Good Index Series」および「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定されました。「FTSE4Good Index Series」は、ESG(環境・社会・ガバナンス)について優れた対応を行っている企業が選定されており、サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されています。また、「FTSE Blossom Japan Index」は、ESGの対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスで、GPIFが選定するESG投資指数の一つです。	2020年7月時点
CDP2019	CDPは、2000年に英国で設立されたESG評価機関(NGO)であり、機関投資家がESG投資に活用するために、CDP質問書として企業にESG情報の開示を求めています。CDPは現在、「気候変動」、「水セキュリティ」、「フォレスト(森林)」の3つを活動領域としており、それぞれ8段階で企業を評価しています。CDPが収集する情報量は世界最大の規模になっており(日本では現在300社以上が回答)、機関投資家や社会的責任投資の様々な指標に広く活用されています。 JFEグループは、気候変動、水セキュリティの2領域の回答を毎年行っており、CDP2019の質問書に対しては情報開示の適正化を徹底し、高い企業評価を得ています。	2019年 【CDP2019評価】 気候変動:B、 水セキュリティ:A- サプライヤー・エンゲージメント:A-
DBJ環境格付	日本政策投資銀行(DBJ)の「DBJ 環境格付」は、DBJが開発したスクリーニングシステムにより企業 の環境経営度を評価、優れた企業を選定し、得点に応じて3 段階の適用金利を設定するという「環境格付」の専門手法を導入した世界初の融資制度です。2016 年3 月、JFEホールディングスはこれまでの高度な環境経営の取り組みが認められ、「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的と認められる企業」という最高ランクの格付を取得し、同制度に基づく融資を受けました。	2016年
SNAMサステナビリティ・インデックス	JFEホールディングスは、損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント(SNAM)が2012年8 月に運用を開始した「SNAMサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に9年連続で選定されています。同指標はESGの評価が高い企業を採用しており、長期的な観点からの企業価値評価を通じて投資家の資産形成に寄与することを目的としています。	2012年〜2020年
品質保証認証	JFEスチール西日本製鉄所(倉敷地区)とJFE 商事は、建設機械メーカーのキャタピラー社より2017 年、2018 年、2019 年、2020年の4 年連続で品質保証認証であるSQEP(Supplier Quality Excellence Process)のゴールドクラスの認証を取得しました。SQEPとは、ISO9001の要求事項とキャタピラー社独自の要求事項を審査し、プラチナ・ゴールド・シルバー・ブロンズの4 段階の認証を行うものです。ゴールド認証は日本国内で数社しか取得しておらず、高炉メーカーの認証取得は世界初になります。	2017年〜2020年
DX銘柄2020	JFEホールディングスは、経済産業省と東京証券取引所が共同で発表する「攻めのIT経営銘柄」に5年連続で選定されています。同銘柄は、日本企業の中長期的な企業価値の向上や、競争力強化に結び付く戦略的IT投資の促進に向けた取り組みの一環として選定されるもので、本年より、デジタル技術を前提として、ビジネスモデルを抜本的に変革し、新たな成長・競争力強化につなげていく「デジタルトランスフォーメーション(DX)」に焦点を当てた「DX銘柄」に変更されました。「攻めのIT経営銘柄」に続き、当社はDXを積極的に推進する企業として「DX銘柄2020」に選定されました。	2020年

主な外部表彰

表彰名	表彰内容等
第23回環境コミュニケーション大賞 優良賞	2019年9月に発行した「JFEグループCSR報告書2019」が、環境省および一般財団法人地球・人間環境フォーラム主催の「第23回環境コミュニケーション大賞」において、優良賞を受賞しました。当社の入賞は初めてとなります。 「環境コミュニケーション大賞」は、CSR報告書や統合報告書、環境経営レポートなどあらゆる媒体の中でのマルチステークホルダー向けの優れた環境報告書等を表彰することで、事業者を取り巻く関係者との環境コミュニケーションを促進し、環境への取り組みを一層活性化させることを目的とした制度です。今回は、環境報告部門180点、環境経営レポート部門118点の応募作について審査が行われ、当グループは環境報告部門の優良賞25点の一つに選ばれました。 表彰式は、2020年2月19日(水)に品川プリンスホテルにて開催されました。
省エネ大賞 経済産業大臣賞	JFEエンジニアリングが提供する「多拠点一括エネルギーネットワークサービス(サービス名称「JFE-METS」、以下、同)」が、2019年度省エネ大賞の製品・ビジネスモデル部門の最高位である「経済産業大臣賞」を受賞しました。 JFE-METSは、これまで一般的であった拠点単位のエネルギー最適化ではなく、事業者単位やエリア単位など、複数の拠点を一括管理しエネルギー最適化を提供するサービスです。お客様のエネルギー消費実態を分析し、お客様に代わって各拠点に全体最適となるエネルギー関連設備を配置、運営し、遠隔地も含めたエネルギー融通を実施することで、総合的に省エネを実現します。

技術、商品開発等に関する表彰 (2019年度)

JFEスチール

表彰名	対象	主催
科学技術分野の文部科学大臣表彰　科学技術賞(開発部門)	革新的ミクロ組織制御による高強度・高加工性薄鋼板群の開発	文部科学省
機械振興賞 機械振興協会会長賞	世界最速を実現する調質圧延装置の開発	(一財)機械振興協会
大河内記念賞	超大型コンテナ船の脆性き裂伝播を抑止する集合組織制御型極厚鋼板の開発	(公財)大河内記念会
省エネ大賞 省エネ事例部門「省エネルギーセンター会長賞」	製鉄所の溶鉄搬送容器における熱損失低減による省エネ活動	(一財)省エネルギーセンター
「ものづくり日本大賞」内閣総理大臣賞	電気機器の省エネに貢献する省資源型Si傾斜磁性材料の開発	経済産業省
全国発明表彰発明協会会長賞	電気機器の小型高効率化に寄与する電磁鋼板の発明	(公社)発明協会
Derwent Top 100 グローバル・イノベーター 2018-19	JFEスチールの知的財産活動	クラリベイト・アナリティクス社

JFEエンジニアリング

表彰名	対象	主催
進歩賞(技術)	廃棄物焼却施設におけるボイラ腐食対策技術の確立と発電量増大	(一社)日本エネルギー学会
優秀環境装置表彰 経済産業省・産業技術環境局長賞	AI・データ分析技術を導入した全自動一般廃棄物焼却装置	(一社)日本産業機械工業会
エンジニアリング協会功労者賞	ヤンゴン廃棄物発電プロジェクト	(一財)エンジニアリング協会

マネジメント体制

社内役員体制（2020年9月1日現在）

取締役



指名委員会委員
報酬委員会委員

代表取締役
柿木　厚司（かきぎ　こうじ）

1977年　入社
2015年　JFEスチール株式会社 代表取締役社長、当社代表取締役
2019年　当社代表取締役社長（現職）

当社およびJFEスチールにおける人事・労政部門の業務、および執行役員としての総務・法務・経理・財務・購買等の任務の経験を通じて、グループ経営に必要な豊富な経験と知識を有しています。



指名委員会委員

代表取締役
北野　嘉久（きたの　よしひさ）

1982年　入社
2019年　JFEスチール株式会社 代表取締役社長（現職）、当社代表取締役（現職）

JFEスチールにおける製鋼・生産管理部門の業務に加え、執行役員としての各製鉄所・製造所および海外事業の統括、経営企画ならびにIT等の任務の経験を通じて、グループ経営に必要な豊富な経験と知識を有しています。



報酬委員会委員

代表取締役
寺畑　雅史（てらはた　まさし）

1982年　入社
2018年　JFEスチール株式会社 代表取締役副社長
2019年　当社代表取締役副社長（現職）

当社における総務・法務部門の業務およびJFEスチールにおける人事・労政部門の業務に加え、同社の執行役員としての経理・財務・購買等の経営管理部門の任務の経験を通じて、グループ経営に必要な豊富な経験と知識を有しています。



取締役
織田　直祐（おだ　なおすけ）

1977年　入社
2012年　JFEスチール株式会社 代表取締役副社長
2016年　JFE商事株式会社 代表取締役社長（現職）
2017年　当社取締役（現職）

JFEスチールにおける自動車用鋼材の営業に関する業務に加え、執行役員として営業部門の統括任務を経験することを通じて、グループ経営に必要な豊富な経験と知識を有しています。



取締役
大下　元（おおした　はじめ）

1982年　入社
2017年　JFEエンジニアリング株式会社 代表取締役社長（現職）、当社取締役（現職）

JFEエンジニアリングにおける経営企画、経理・財務関連の業務に加え、執行役員として国内および海外事業の統括等の幅広い任務を経験することを通じて、グループ経営に必要な豊富な経験と知識を有しています。

監査役



監査役
原　伸哉（はら　のぶや）

1984年　入社
2016年　JFEスチール株式会社 監査役（現職）
2017年　当社監査役（現職）

JFEスチールにおける経営企画、経理・財務関連の業務および当社における経理関連の業務を通じて、財務および会計に関する豊富な経験と知識を有しています。また、JFEスチールのグループ会社の経営管理に関する業務および同社の監査役としての任務を通じて豊富な経験と知識を有しています。



監査役
馬場　久美子（ばば　くみこ）

1989年　株式会社東芝入社
2014年　入社
2018年　JFEエンジニアリング株式会社 常務執行役員
2019年　当社監査役（現職）

前職では海外との契約交渉および事業提携等の業務に加え新規事業の立ち上げに携わってきました。JFEエンジニアリング入社後は、海外事業の統括、経理・財務関連の業務に加え、同社の執行役員としての任務の経験を通じて財務および会計に関する豊富な経験と知識を有しています。

社外役員体制（2020年9月1日現在）



A　取締役　山本　正已（やまもと　まさみ）



B　取締役　家守　伸正（けもり　のぶまさ）



C　取締役　安藤　よし子（あんどう　よしこ）



D　監査役　大八木　成男（おおやぎ　しげお）



E　監査役　佐長　功（さいき　いさお）



F　監査役　沼上　幹（ぬまがみ　つよし）

区分	氏名	主要な兼職	独立役員	主な専門性・バックグラウンド							取締役会諮問機関の委員就任状況	
				企業経営 経営戦略	技術	グローバル経営	財務会計	法律	学識経験者	行政 公共政策	指名委員会	報酬委員会
取締役	A 山本　正已	富士通株式会社 取締役シニアアドバイザー	独立	●	●	●					委員長	委員
取締役	B 家守　伸正	住友金属鉱山株式会社 相談役	独立	●	●	●						委員長
取締役	C 安藤よし子	キリンホールディングス株式会社 社外監査役	独立					●		●	委員	
監査役	D 大八木成男	帝人株式会社 相談役	独立	●		●					委員	
監査役	E 佐長　功	阿部・井窪・片山法律事務所 パートナー弁護士	独立					●				委員
監査役	F 沼上　幹	一橋大学大学院経営管理研究科教授	独立	●			●		●		委員	委員

略歴・重要な兼職の状況については、社外役員座談会65ページ、コーポレートガバナンス87ページをご覧ください。

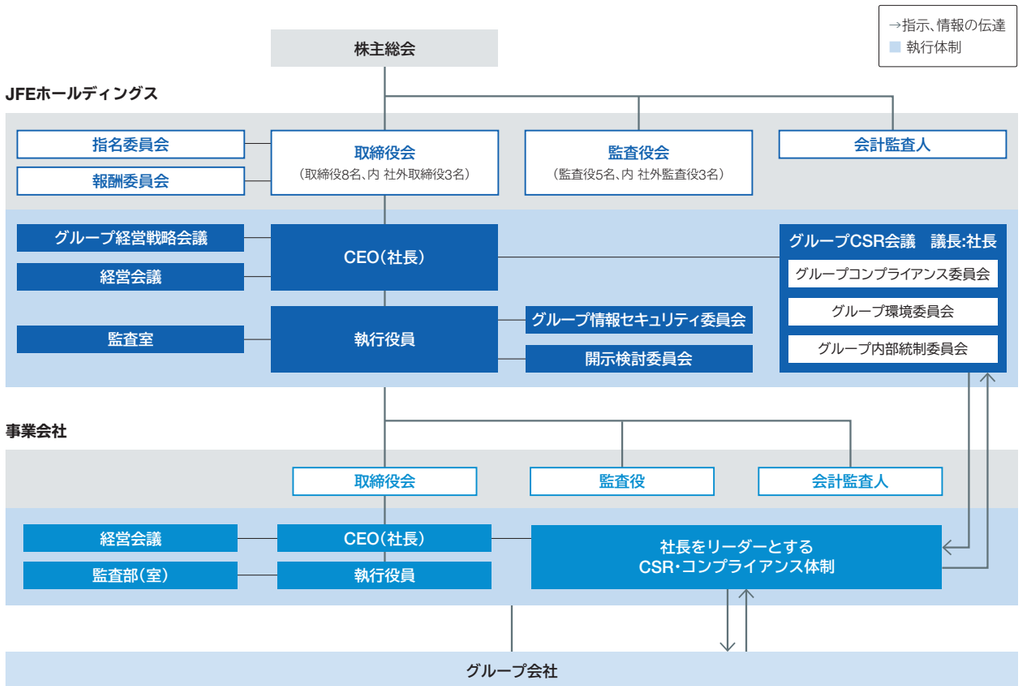
コーポレートガバナンス



基本的な考え方

JFEグループは、鉄鋼事業、エンジニアリング事業および商社事業を柱とし、多くのグループ会社や協力会社とともに極めて広範かつ多様な事業を展開しています。適切なガバナンス体制の構築は各事業会社の自主性・効率性の向上および環境・安全・防災面を含めた様々な事業リスクを適切に管理する上で必要不可欠であり、グループの持続的な成長や中長期的な企業価値向上のために重要だと考えています。

コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンス基本方針の制定

JFEグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、企業理念を実践するためにコーポレートガバナンスの充実を図ることを目的として、2015年10月に「JFEホールディングス コーポレートガバナンス基本方針」を制定しました。

Web JFEホールディングス コーポレートガバナンス基本方針
https://www.jfe-holdings.co.jp/company/info/pdf/kihon-houshin.pdf

コーポレートガバナンス報告書
https://www.jfe-holdings.co.jp/company/info/pdf/corporate-governance.pdf

コーポレートガバナンス体制の概要

グループ体制

JFEグループは、持株会社の傘下に事業を展開する3つの事業会社（JFEスチール、JFEエンジニアリング、JFE商事）を置く経営体制をとっています。

純粋持株会社であるJFEホールディングスは、グループの一元的なガバナンスの中心にあって、全グループの戦略策定機能を担うとともに、リスク管理と対外説明責任を果たすなど、グループの中核としての業務を遂行しています。

また、事業会社は、事業分野ごとの特性に応じた最適な業務執行体制を構築して事業を推進し、競争力の強化と収益力の拡大を図っています。

コーポレートガバナンス体制の概要

機関設計の形態	取締役会・監査役（監査役会）設置会社
取締役の人数（うち、独立社外取締役の人数）	8名（3名）
監査役の人数（うち、独立社外監査役の人数）	5名（3名）
取締役の任期	1年（社外取締役も同様）
執行役員制度の採用	有
取締役会の任意諮問委員会	指名委員会および報酬委員会

2019年度の取締役会の主な議題の例

- M&A（カナダCogent社（CPI）の買収、三井E&Sプラントエンジニアリングの買収等）
- 海外事業投資（中国特殊鋼棒鋼に関する合弁等）
- 大規模設備投資（西日本製鉄所（倉敷地区）第4高炉改修等）
- JFEスチールの構造改革・長期戦略について
- ESG活動の取り組み（CSR重要課題に対するKPIの評価・見直し等）

ガバナンス体制

JFEホールディングスおよび事業会社は監査役設置会社であり、取締役による業務執行の監督、監査役による監査の二重の監督機能を有しています。さらに経営の意思決定と業務執行の分離による権限・責任の明確化、および執行の迅速化を図るため、執行役員制を採用しています。JFEホールディングスにおいては、取締役会が経営効率の維持・向上に努めつつ、法定事項の決議、重要な経営方針・戦略の策定、業務執行に対する監督を行うとともに、監査役会が経営を監視し、その健全性強化に努めています。

ガバナンス強化に向けた主な取り組み

- 2002年9月　JFEホールディングス設立
- 2007年6月　社外取締役2名の招聘
  取締役の任期を2年から1年に短縮
- 2015年10月　「JFEホールディングス コーポレートガバナンス基本方針」の制定、指名委員会および報酬委員会の設置
- 2015年度　取締役会の実効性評価を開始
- 2017年6月　実効性評価の結果をふまえ
  取締役会・監査役会の構成見直し
  ● JFEエンジニアリング・JFE商事の社長を取締役会に加えるとともに、社外役員を2名増員

独立社外取締役選任

独立社外取締役の割合を取締役の1/3以上とすることを目指し、グローバル企業の経営者としての豊富な経験あるいは有識者としての深い知見を有する方々等の中から、ガバナンス強化の役割を担う独立社外取締役に相応しく、かつ当社の独立性基準を満たす人物を選任しています。なお、現在は取締役8名の内3名が独立社外取締役となっています。

独立社外監査役選任

監査役会の半数以上を社外監査役とし、グローバル企業の経営者としての豊富な経験あるいは有識者としての深い知見を有する方々等の中から、監査機能の充実の役割を担う独立社外監査役に相応しく、かつ当社の独立性基準を満たす人物を選任しています。なお、現在は監査役5名の内3名が独立社外監査役となっています。

Web JFEホールディングスの社外役員独立性基準
https://www.jfe-holdings.co.jp/company/info/pdf/dokuritsuseikijyun.pdf

JFEホールディングス社外取締役および社外監査役　（2020年9月1日現在）

役名	氏名	主な職業	独立役員	2019年度取締役会出席回数	2019年度監査役会出席回数
社外取締役	山本 正已（やまもと まさみ）	富士通株式会社取締役シニアアドバイザー 株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役	○	14回/14回（100%）	—
社外取締役	家守 伸正（けもり のぶまさ）	住友金属鉱山株式会社相談役 長瀬産業株式会社社外取締役 住友不動産株式会社社外取締役	○	14回/14回（100%）	—
社外取締役	安藤 よし子（あんどう よしこ）	キリンホールディングス株式会社社外監査役 三精テクノロジーズ株式会社社外取締役	○	—	—
社外監査役	大八木 成男（おおやぎ しげお）	帝人株式会社相談役 KDDI株式会社社外取締役 株式会社三菱UFJ銀行社外取締役 東京電力ホールディングス株式会社社外取締役	○	14回/14回（100%）	20回/20回（100%）
社外監査役	佐長 功（さいき いさお）	阿部・井窪・片山法律事務所パートナー弁護士	○	14回/14回（100%）	20回/20回（100%）
社外監査役	沼上 幹（ぬまがみ つよし）	一橋大学大学院経営管理研究科教授	○	14回/14回（100%）	20回/20回（100%）

取締役会の多様性に関する考え方

取締役会の構成については、様々な分野における専門性や知識、経験などの多様性の充実に主眼を置き、規模の適正性とのバランスを勘案しつつ指名委員会における審議を経て役員を選任しています。2019年6月に女性の監査役1名、2020年6月に女性の取締役1名を選任しており、またグローバルに展開する企業の経営者としての豊富な知識と経験を有する取締役・監査役を選任するなど、ジェンダーや国際性の面での多様性向上にも努めています。引き続きその候補たりうる人材の育成にも具体的な目標を定めて計画的に取り組んでいきます。

指名委員会・報酬委員会

JFEホールディングスでは、2015年10月より取締役等の人事および報酬について公正性、客観性および透明性を担保すべく、取締役会の諮問機関として、指名委員会および報酬委員会を設置しています。両委員会は、それぞれ委員の過半数を社外役員で構成し、委員長は社外役員の中から決定しています。

指名委員会・報酬委員会の構成　（2020年7月1日現在）

委員会の名称	社内取締役	社外取締役	社外監査役	委員長
指名委員会	2名	2名	2名	**山本 正已**（社外取締役）
報酬委員会	2名	2名	2名	**家守 伸正**（社外取締役）

指名委員会においては、当社社長の選解任に関する基本方針、当社社長候補者の選任の原案、当社社長の後継者計画および当社の社外役員候補者の指名に関する事項等について審議し、取締役会に答申・報告しています（2019年度は4回開催）。また、報酬委員会においては、当社および各事業会社の役員報酬の基本方針に関する事項等について審議し、取締役会に答申しています（2019年度は3回開催）。

取締役・監査役のサポート

取締役および監査役がその役割・責務を適切に果たすために必要となる法令やコーポレートガバナンス、リスク管理等を含む事項に関し、就任時および継続的に個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供やその費用の支援を行っています。

また、取締役会の開催に際して、社外取締役および社外監査役を対象とする事前説明会等を開催しています。

上記に加え、経営上の重要な課題を適宜説明するとともに、社長を含む経営トップとの意見交換や、社内各部門から行う重要な業務報告聴取への出席、国内外の事業所やグループ会社の視察等の機会を設け、職務遂行に必要な情報を十分に提供するよう努めています。

実効性評価

JFEホールディングスでは、2015年度より毎年取締役会全体の実効性について分析・評価を実施し、その向上に努めています。

2019年度については、すべての取締役、監査役を対象に、第三者機関によるアンケートを実施し、その評価を踏まえ取締役会にて議論を行った結果、取締役会は社外役員が一堂に会した事前説明や議長の適切な采配等により、社外役員を含めて出席する役員が積極的に意見を述べるなど、取締役会における議論がより活性化され、全体としての実効性は確保されていると評価しました。なお、昨年6月に監査役、本年6月には取締役にそれぞれ女性1名が就任するなど、取締役会の多様性がさらに向上しており、より充実した議論が可能な体制となっています。

また、監査役による取締役の職務執行に対する監査が的確・公正に遂行されていることに加え、取締役会における経営の意思決定や報告に際して監査役からも積極的に意見や質疑が出されることで審議のさらなる活性化につながっており、監査役会設置会社として有効に機能していると評価しています。

一方で、経営計画について、経営環境の急激な変化に対する取締役会の対応の充実や、持続的成長に必要不可欠なESG課題に関する具体的な取り組みの推進など、今後、さらなる実効性向上に向けた取り組みを進めていきます。

業務執行体制

重要事項の決定

グループを構成する各社の重要事項については、各社の規程により明確な決定手続きを定めており、グループ経営に関わる重要事項については、JFEホールディングスにおいて最終的な決定を行います。具体的には、各事業会社では、自社および傘下グループ会社の重要事項について、経営会議などで審議、取締役会で決定しています。また、JFEホールディングスでは、2017年4月に重要会議の運営体制を見直し、グループ全般の経営戦略事項をグループ経営戦略会議で審議、自社・事業会社およびグループ会社の重要個別事項を経営会議で審議した上で取締役会において決定しています。

グループ経営戦略会議・経営会議の体制

会議体	社名	議長	出席者
グループ経営戦略会議	JFEホールディングス	社長	社内取締役（事業会社社長3名を含む）、執行役員、常勤監査役
経営会議	JFEホールディングス	社長	社内取締役（事業会社社長3名を除く）、執行役員、常勤監査役
	各事業会社	社長	取締役、主要な執行役員、監査役

役員報酬

取締役等の報酬は、報酬委員会における審議および答申を踏まえ策定された基本方針に基づき、株主総会で承認された範囲内で取締役会の決議または監査役の協議により決定されています。

役員報酬等の内容　（2019年度）

役名	報酬等の総額（千円）	対象となる役員数
取締役（社外取締役を除く）	267,653	7名
監査役（社外監査役を除く）	78,296	3名
社外役員	86,535	6名

役員報酬等の総額が1億円以上である者の役員報酬等の総額等　（2019年度）

氏名	役名	社名	連結報酬等の会社別の総額（千円）	連結報酬等の総額（千円）
柿木 厚司	取締役	JFEホールディングス	127,181	127,181
北野 嘉久	取締役	JFEホールディングス	9,000	126,340
	取締役	JFEスチール	117,340	

役員報酬の基本方針

- 取締役および執行役員の報酬制度については、「公正性」「客観性」「透明性」を担保すべく、報酬委員会で妥当性を審議した上で取締役会において決定するものとします。
- 取締役および執行役員の報酬は、当社グループの経営環境や同業ないし同規模他社の報酬水準を踏まえつつ、当社グループの企業理念を実践する優秀な人材を確保できる水準とします。
- 当社グループの持続的な成長に向けた健全なインセンティブとなるよう、各取締役および執行役員の役割、責務等に応じて基本報酬と業績に連動する報酬（年次賞与、株式報酬）の割合を適切に設定します。

なお、社外取締役および監査役については、独立した客観的な立場から経営の監督、監査を行うという役割に鑑み、基本報酬のみを支給します。

役員報酬の構成

2018年度より当社取締役等に対する中長期業績連動型株式報酬制度を導入しました。本制度導入後の役員報酬の構成は以下の通りです。

基本報酬

役位等に応じて毎月、定額を金銭で支給します。

年次賞与

社外取締役を除く取締役および執行役員を対象として、単年度の連結業績に連動して水準を決定し、年1回、金銭で支給します。2018年度から2020年度は、「セグメント利益の合計額」を業績指標としております。

中長期業績連動型株式報酬

株式報酬制度は、当社および事業会社の取締役(社外取締役を除く)と執行役員に対し当社株式および当社株式を時価で換算した金額相当の金銭を給付する報酬制度です。本制度に基づく報酬は、当社グループの中期経営計画における業績目標等に連動させて給付水準を決定し、原則として退任時に信託を通じて、当社株式および金銭を給付します。

2018年度から2020年度については、第6次中期経営計画において設定した親会社の所有者に帰属する当期利益目標2,000億円/年の達成度に応じて給付水準を決定します。また、親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)5%以上を給付の最低要件とします。

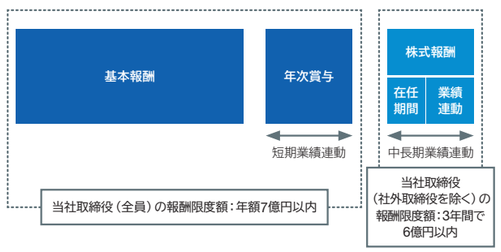
なお、業績目標を達成した際の当社社長の報酬は、基本報酬(固定報酬)、年次賞与(短期業績連動)および株式報酬(中長期業績連動)の割合を概ね6:2:2となるように設定しています。

内部統制体制

JFEグループの内部統制体制は、「内部統制体制構築の基本方針」にしたがって、取締役会規則、グループ経営戦略会議規程、経営会議規程、JFEグループCSR会議規程などの各種会議規程、組織・業務規程、文書管理規程および企業対象暴力対応規程の制定や、企業倫理ホットラインの設置などによって整備しています。持続的な企業価値向上のため、内部統制体制構築の基本方針は適宜改定を行い、改善に努めています。

Web 内部統制体制構築の基本方針
https://www.jfe-holdings.co.jp/company//info/pdf/naib-utousei.pdf

役員報酬の構成イメージ



内部統制体制の強化

内部監査

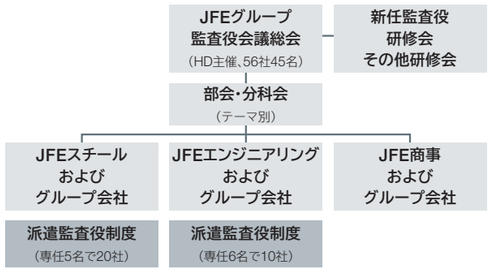
JFEホールディングスおよび主要な事業会社ならびに重要なグループ会社に内部監査組織(2020年4月1日時点で計164名)を設置し、各社の業務運営に対する監査を実施しています。また、各内部監査組織は、情報を共有することで、グループ全体の内部監査体制の充実を図っています。

監査役監査

監査役は、取締役会、グループ経営戦略会議および経営会議、その他の重要会議に出席するほか、取締役および執行役員などから業務報告を聴取し、子会社から事業の報告を受けることにより、取締役の職務の執行を監査しています。法定の監査に加え、さらに次ページのような活動により、監査役監査の充実、監査役間の連携強化を図っています。

- 常勤監査役をホールディングス以下グループの28社に34名配置しています。加えて、事業会社から、監査業務を専任的に行う非常勤の社外監査役として「派遣監査役」をグループ会社に派遣しています。各派遣監査役はグループ会社1~4社の非常勤監査役に就任し、派遣先で監査役監査を担うとともに、グループガバナンスの充実に寄与しています(11名が30社を担当)。
- グループ各社の常勤監査役、派遣監査役で構成する「JFEグループ監査役会議」を設置し、その下で部会・分科会ごとにテーマを設けて情報交換・研究・研鑽活動を行います。年間の活動成果は「JFEグループ監査役会議総会」で発表され、各監査役の監査活動に活かされています。

JFEグループ監査役会議



監査役と会計監査人の連携

監査役は会計監査人(EY新日本有限責任監査法人)と定期的および必要時に会合を持ち(2019年度は8回)、監査計画、監査の実施状況や監査結果の詳細な報告を聴取するとともに、会計監査人の品質管理体制についても詳細な説明を受け、その妥当性を確認しています。また、監査役も会計監査人に対し監査計画などの説明を行うとともに、意見交換を行っています。

監査役と内部監査部門の連携

監査役は内部監査部門と定期的および必要時に会合を持ち(2019年度は6回)、内部監査計画、内部監査の実施状況や監査結果の詳細な報告を聴取するとともに、意見交換を行っています。

事業会社のガバナンス

JFEホールディングスの取締役・執行役員および監査役が各事業会社の取締役および監査役を兼ねることにより、グループ全体のガバナンス強化と情報共有を図っています。また各事業会社の株主総会や経営計画説明会においては、JFEホールディングスの経営陣が出席し、各事業会社の事業報告を受けるとともに、子会社の経営方針について議論するなど、ガバナンス強化に努めています。

上場子会社に関する考え方

JFEグループは、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するため、高度な専門性を有する企業で構成する企業集団を形成し、グループ内の機能分担およびグループ外を対象にした事業展開を図っています。これら子会社のうち、JFEスチール株式会社子会社のジェコス株式会社、JFEコンテイナー株式会社、JFEシステムズ株式会社は、事業領域の特殊性や資金調達、営業・販売および人材採用における知名度や信用力という観点から競争力を向上させる手段として上場を維持しています。上記3社に対しては、他の連結子会社とは異なるルールを適用するなど、各社が自主性・機動性を発揮した自律的な企業活動を行うとともに、上場会社としての経営の独立性を確保し、当該子会社および当社以外の当該子会社の株主の利益が不当に損なわれることのないよう努めております。また、グループのリスク管理上必要な事項については、3社による独立した意思決定を担保しつつ、事前の協議・報告を求めることとしており、グループ会社の一員としてのリスク管理を行っております。

なお、当社は、上場子会社の上場意義の検証を定期的に実施し、取締役会で確認したうえで必要な対応をとることとしています。

株式の政策保有および政策保有株式に係る議決権行使に関する基本方針

当社が保有する株式はすべて子会社株式ならびに関連会社株式です。

当社の100%子会社でありかつ事業会社であるJFEスチール、JFEエンジニアリングおよびJFE商事(以下「各事業会社」)は、原則として上場株式を政策保有株式として保有しません。ただし、グループの事業の維持および成長のために必要と判断した会社の株式については、例外的に政策保有株式として保有します。

保有する政策保有株式については、定期的に保有意義および保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを取締役会で確認し、保有意義が無くなった場合や株主利益の毀損リスクが発生する場合には売却します。なお、2016年4月に政策保有株式について1,000億円規模の縮減を決定し、2018年度までに累計で約1,400億円(時価ベース)の売却を実施しました。2019年11月には、さらに1,000億円規模の政策保有株式の売却の方針を決定し、2019年度には45銘柄の全部または一部売却を実施しています。(売却総額約232億円(時価ベース))また、2019年8月の取締役会において、保有意義および投資リターンについて検証しました。

政策保有株式に係る議決権行使については、各事業会社において議案の内容を検討の上、株主利益最大化に沿った形で適切に行使します。具体的には、投資申請部署と投資管理部署による議案内容のチェックにより、当該会社株主としての利益最大化が毀損されることはないと判断した議案に対して賛成します。

なお、当社連結財務諸表において投資株式の貸借対照表計上額が最も大きく、その大半を占めるJFEスチールの投資株式のうち、保有目的が純投資以外のものは以下の通りです。

	2017年度末	2018年度末	2019年度末
銘柄数	242	238	219
貸借対照表計上額の合計額(億円)	2,591	2,410	1,661

コンプライアンスの徹底



基本的な考え方

JFEグループは、幅広く国内外でビジネスを展開していくうえで、お客様をはじめ、株主・地域社会など全てのステークホルダーとの信頼関係が重要であり、「コンプライアンスの徹底」は、その信頼関係の基盤であると考えています。コンプライアンス違反に起因する不正や不祥事は、長期にわたり築きあげた信頼関係を一瞬にして損なうものです。こういったことから、JFEグループでは、組織を構成する全員がコンプライアンスの知識や認識を深め、日々実践していくことが重要だと考えています。

コンプライアンス体制

企業理念・行動規範に基づいた企業活動を実践するための指針として、「JFEグループ企業行動指針」を制定し、企業倫理の徹底について、JFEグループ役員・従業員に対する周知を図っています。

またコンプライアンスに関わるグループの基本方針や重要事項の審議、実践状況の監督を目的として、JFEホールディングスの社長を委員長とする「グループコンプライアンス委員会」を設置し、3カ月に1回程度開催しています。各事業会社でも同様の会議体を設置し、コンプライアンスに沿った事業活動を推進・監督する体制を整備しています。さらに、各事業会社でコンプライアンスに関わる重要情報が現場から経営トップに直接伝わる制度「企業倫理ホットライン」を導入しています。

Web CSR報告書「コンプライアンス」
https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/esg/compliance/index.html

企業倫理の徹底と法令遵守

設定したKPI（グループ共通）

- ルール遵守意識の浸透徹底に向けた研修等の着実な実施
- 企業倫理に関する意識調査における従業員意識の向上

コンプライアンスの徹底

JFEグループでは、独占禁止法、インサイダー取引防止、安全保障貿易管理、建設業法、公務員贈賄防止などのテーマ別にコンプライアンス研修を実施しています。また、「コンプライアンスガイドブック」を作成し役員、従業員に配布(国内・海外)、読み合わせ等を行うことによりルールの周知徹底を図っています。

内部通報制度

JFEグループでは、企業倫理、法令遵守、腐敗行為の防止を目的とし、独占禁止法違反、贈賄、ハラスメント等のコンプライアンスに関わる重要情報が現場から経営トップに迅速かつ正確に伝わるようグループの役員、従業員等、並びに取引事業者の役員、従業員等、並びに取引事業者の役員、従業員等が利用できる「企業倫理ホットライン」を設置するとともに、社外窓口として弁護士事務所にも同様の相談窓口を整備しています。その運用にあたっては、通報に係る秘密保持の徹底や通報者・相談者の保護に関する規程・ルールを定め、積極的な情報提供を促進し、通報・相談内容は定期的に常勤監査役へ報告しています。なお、取締役会において運用状況の確認を毎年行っています。

企業倫理ホットライン利用件数

会社	2017年度	2018年度	2019年度
JFEホールディングスおよび事業会社	89	80	101

贈賄防止の徹底

JFEグループは国内外の公務員等への金銭その他の利益の供与など贈賄を含むあらゆる犯罪行為を一切容認せず、これらの違法行為によって利益を得ることや問題を解決することはしないという考えに基づき「公務員等贈賄防止に関するグループ基本方針」を制定し、事業会社をはじめグループ内に展開するとともに、公務員等への贈賄防止に関する体制整備に取り組んでいます。

Web 公務員等贈賄防止に関するグループ基本方針
https://www.jfe-holdings.co.jp/company/philosophy/anti-bribery.html

反社会的勢力の排除

JFEグループは、企業行動指針において反社会的勢力との一切の関係を遮断することを宣言し、「反社会的勢力への対応方針」・「企業対象暴力対応規程」を制定し対応基準を明確化しています。

従業員を対象とした意識調査による確認と改善

JFEグループでは、倫理意識の定量把握、企業理念などの周知徹底等を目的として「企業倫理に関する意識調査」を定期的に実施しています。

独占禁止法の遵守

JFEグループは、過去の独占禁止法違反を深く受け止め、徹底した再発防止策を継続しています。

リスクマネジメント



リスクマネジメント体制

JFEホールディングスが持株会社として、「内部統制体制構築の基本方針」に基づきグループの包括的なリスク管理を担っています。JFEホールディングスの社長が議長を務める「グループCSR会議」を通じて情報の集約と管理の強化を行い、リスクの発生頻度や影響の低減を図っています。事業活動、倫理法令遵守、財務報告・情報開示などに関するリスクや近年企業のリスクマネジメント上重要となってきている気候変動などのESGリスクの管理についても、担当執行役員などがリスクの認識に努め、必要に応じ適切な会議体において確認・評価し、その対処方針を審議・決定しています。取締役会は、JFEグループのCSR・ESG活動を、その重要事項について報告を受け議論することを通じ、監督しています。

Web CSR報告書「リスクマネジメント」
https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/esg/risk/index.html

個別リスクへの対応状況

気候変動リスクへの対応

大量のCO_2を排出する鉄鋼製造プロセスを抱えるJFEグループにとって、気候変動問題は事業継続の観点から極めて重要な経営課題です。気候関連リスクの企業レベルでの特定・評価については、TCFDから提言されたフレームワークに従いシナリオ分析を実施することで行っています。事業に影響を及ぼす重要な要因を選定し、より詳細な影響を分析することによって将来の事業戦略策定に活用しています。

知的財産の管理

JFEグループは、事業活動の様々な場面において知的財産の適切な管理を実施しています。第三者の知的財産権の侵害を防止するために、事業に関連する知的財産の最新情報を管理し、必要な対策を取っています。

個人情報保護

JFEグループは、マイナンバーを含む個人情報の取り扱いに関する「個人情報保護方針」を定めています。

本方針に基づき、個人情報の管理に関する社内規程を整備し、事業に関係する各国の法令およびガイドラインに従い従業員への周知徹底、教育啓発活動を行うことにより、個人情報の適切な保護に努めています。

Web JFEグループ個人情報保護方針
https://www.jfe-holdings.co.jp/privacy.html

情報セキュリティ

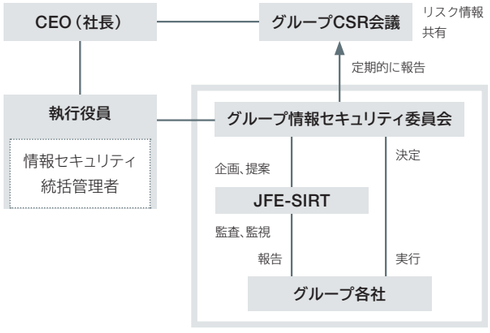
JFEグループは情報セキュリティ管理の諸規程を制定し、サイバー攻撃やシステムの不正利用による情報漏えいやシステム障害を防止する対策を実施しています。従業員に対しては教育・訓練等の指導を行い、ルールの周知徹底および情報セキュリティに関する知識の向上を図っています。また、グループ各社には共通のIT施策を適用するとともに、定期的に情報セキュリティ監査を行い、グループ全体での情報セキュリティ管理レベルの向上に努めています。

また、情報セキュリティを中心にITに関する重要課題を「グループ情報セキュリティ委員会」において審議し、グループとしての方針を決定しています。

同委員会で決定された方針に基づき、「JFE-SIRT※」が情報セキュリティ施策の立案と実施推進、情報セキュリティ監査、インシデント発生時の対応指導を行い、グループ全体の情報セキュリティ管理レベル向上を推進する役割を担っています。

※ JFE-Security Integration and Response Teamの略。2016年４月発足

JFEグループ情報セキュリティガバナンス体制



JFEグループのBCP

JFEグループでは、台風・大規模な地震等の自然災害、新型インフルエンザ等の感染症の急速な拡大等、危機が発生した場合を想定し、事業継続計画(BCP：Business Continuity Plan)を策定するとともに、定期的な訓練を実施するなど、様々な対策に取り組んでいます。

連結財務諸表等

連結財政状態計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （2019年3月31日）	当連結会計年度 （2020年3月31日）
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	82,288	86,704
営業債権及びその他の債権	754,679	678,098
契約資産	124,039	142,075
棚卸資産	917,812	872,602
未収法人所得税	19,076	20,946
その他の金融資産	4,471	6,307
その他の流動資産	86,290	108,410
流動資産合計	1,988,658	1,915,146
非流動資産		
有形固定資産	1,835,229	1,717,751
のれん	4,445	6,497
無形資産	82,567	88,802
使用権資産	—	102,322
投資不動産	59,425	58,158
持分法で会計処理されている投資	315,064	336,040
退職給付に係る資産	16,380	15,520
繰延税金資産	36,609	94,930
その他の金融資産	360,133	296,004
その他の非流動資産	10,686	14,946
非流動資産合計	2,720,543	2,730,974
資産合計	4,709,201	4,646,120
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	584,939	557,252
社債、借入金及びリース負債	329,400	376,473
契約負債	59,060	44,813
未払法人所得税等	16,399	13,249
引当金	14,336	12,507
その他の金融負債	99,097	89,465
その他の流動負債	222,705	210,543
流動負債合計	1,325,938	1,304,306
非流動負債		
社債、借入金及びリース負債	1,194,478	1,437,835
退職給付に係る負債	133,999	143,316
引当金	30,438	25,740
繰延税金負債	3,550	3,723
その他の金融負債	17,140	16,246
その他の非流動負債	11,895	8,398
非流動負債合計	1,391,503	1,635,261
負債合計	2,717,442	2,939,568
資本		
資本金	147,143	147,143
資本剰余金	646,793	652,430
利益剰余金	1,241,420	1,002,076
自己株式	△180,670	△180,637
その他の資本の構成要素	71,650	6,012
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,926,337	1,627,026
非支配持分	65,422	79,526
資本合計	1,991,759	1,706,552
負債及び資本合計	4,709,201	4,646,120

連結損益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （2018年4月1日～2019年3月31日）	当連結会計年度 （2019年4月1日～2020年3月31日）
売上収益	3,873,662	3,729,717
売上原価	△3,328,475	△3,334,103
売上総利益	545,186	395,614
販売費及び一般管理費	△357,323	△356,992
持分法による投資利益	42,685	8,782
その他の収益	30,877	30,818
その他の費用	△29,355	△40,323
事業利益	232,070	37,899
減損損失	△10,252	△238,826
営業利益又は営業損失（△）	221,818	△200,927
金融収益	2,083	2,727
金融費用	△14,588	△15,273
税引前利益又は税引前損失（△）	209,313	△213,473
法人所得税費用	△39,488	20,183
当期利益又は当期損失（△）	169,825	△193,290
当期利益又は当期損失（△）の帰属		
親会社の所有者	163,509	△197,744
非支配持分	6,315	4,454
当期利益又は当期損失（△）	169,825	△193,290
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益又は基本的1株当たり当期損失（△）（円）	283.81	△343.39
希薄化後1株当たり当期利益又は希薄化後1株当たり当期損失（△）（円）	283.76	△343.39

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （2018年4月1日～2019年3月31日）	当連結会計年度 （2019年4月1日～2020年3月31日）
当期利益又は当期損失（△）	169,825	△193,290
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
確定給付制度の再測定	△4,270	△4,975
その他の包括利益を通じて公正価値で測定するものとして指定した資本性金融商品の公正価値の純変動額	△23,091	△49,143
持分法によるその他の包括利益	△430	3,148
純損益に振り替えられることのない項目合計	△27,793	△50,971
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の外貨換算差額	△4,445	△3,080
キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分	△383	△44
持分法によるその他の包括利益	△10,824	△11,786
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△15,653	△14,911
その他の包括利益合計	△43,446	△65,882
当期包括利益	126,378	△259,172
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	120,693	△263,243
非支配持分	5,685	4,070
当期包括利益	126,378	△259,172

連結持分変動計算書

前連結会計年度（2018年4月1日～2019年3月31日）

（単位：百万円）

	親会社の所有者に帰属する持分										非支配持分	資本合計
					その他の資本の構成要素							
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	確定給付制度の再測定	その他の包括利益を通じて公正価値で測定するものとして指定した資本性金融商品の公正価値の純変動額	在外営業活動体の外貨換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分	合計	合計		
2018年4月1日残高	147,143	646,634	1,138,091	△179,070	－	113,073	△1,805	△1,359	109,907	1,862,707	59,357	1,922,065
当期利益又は当期損失（△）	－	－	163,509	－	－	－	－	－	－	163,509	6,315	169,825
その他の包括利益	－	－	－	－	△4,630	△23,108	△14,742	△334	△42,816	△42,816	△630	△43,446
当期包括利益	－	－	163,509	－	△4,630	△23,108	△14,742	△334	△42,816	120,693	5,685	126,378
自己株式の取得	－	－	－	△1,627	－	－	－	－	－	△1,627	－	△1,627
自己株式の処分	－	△16	－	27	－	－	－	－	－	10	－	10
配当金	－	－	△54,784	－	－	－	－	－	－	△54,784	△1,972	△56,756
株式報酬取引	－	170	－	－	－	－	－	－	－	170	－	170
支配継続子会社に対する持分変動	－	4	－	－	－	－	－	－	－	4	△4	－
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	－	－	△5,396	－	4,630	766	－	－	5,396	－	－	－
非金融資産への振替	－	－	－	－	－	－	－	△838	△838	△838	－	△838
その他	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	2,356	2,356
所有者との取引額合計	－	158	△60,181	△1,600	4,630	766	－	△838	4,558	△57,064	379	△56,684
2019年3月31日 残高	147,143	646,793	1,241,420	△180,670	－	90,730	△16,547	△2,532	71,650	1,926,337	65,422	1,991,759

当連結会計年度（2019年4月1日～2020年3月31日）

（単位：百万円）

	親会社の所有者に帰属する持分										非支配持分	資本合計
					その他の資本の構成要素							
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	確定給付制度の再測定	その他の包括利益を通じて公正価値で測定するものとして指定した資本性金融商品の公正価値の純変動額	在外営業活動体の外貨換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分	合計	合計		
2019年4月1日 残高	147,143	646,793	1,241,420	△180,670	－	90,730	△16,547	△2,532	71,650	1,926,337	65,422	1,991,759
会計方針の変更による累積的影響額	－	－	△1,302	－	－	－	－	－	－	△1,302	－	△1,302
遡及処理後期首残高	147,143	646,793	1,240,117	△180,670	－	90,730	△16,547	△2,532	71,650	1,925,034	65,422	1,990,456
当期利益又は当期損失（△）	－	－	△197,744	－	－	－	－	－	－	△197,744	4,454	△193,290
その他の包括利益	－	－	－	－	△4,765	△46,129	△15,393	790	△65,498	△65,498	△384	△65,882
当期包括利益	－	－	△197,744	－	△4,765	△46,129	△15,393	790	△65,498	△263,243	4,070	△259,172
自己株式の取得	－	－	－	△73	－	－	－	－	－	△73	－	△73
自己株式の処分	－	△12	－	17	－	－	－	－	－	5	－	5
配当金	－	－	△40,363	－	－	－	－	－	－	△40,363	△2,559	△42,922
株式報酬取引	－	△34	－	88	－	－	－	－	－	54	－	54
支配継続子会社に対する持分変動	－	5,684	－	－	－	－	－	－	－	5,684	12,287	17,971
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	－	－	67	－	4,765	△4,832	－	－	△67	－	－	－
非金融資産への振替	－	－	－	－	－	－	－	△71	△71	△71	－	△71
その他	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	306	306
所有者との取引額合計	－	5,637	△40,296	33	4,765	△4,832	－	△71	△138	△34,764	10,034	△24,730
2020年3月31日 残高	147,143	652,430	1,002,076	△180,637	－	39,768	△31,941	△1,813	6,012	1,627,026	79,526	1,706,552

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2018年4月1日～2019年3月31日）	当連結会計年度（2019年4月1日～2020年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益又は税引前損失（△）	209,313	△213,473
減価償却費及び償却費	196,243	231,577
引当金の増減額（△は減少）	△23	△6,601
受取利息及び受取配当金	△10,627	△12,205
支払利息	13,648	14,486
営業債権及びその他の債権の増減額（△は増加）	2,533	86,357
棚卸資産の増減額（△は増加）	△82,525	42,559
営業債務及びその他の債務の増減額（△は減少）	19,691	△52,338
その他	△669	184,494
小計	347,585	274,856
利息及び配当金の受取額	19,014	24,192
利息の支払額	△12,606	△13,241
法人所得税の支払額	△85,741	△24,736
営業活動によるキャッシュ・フロー	268,251	261,070
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産、無形資産及び投資不動産の取得による支出	△312,578	△352,842
有形固定資産、無形資産及び投資不動産の売却による収入	488	3,357
投資の取得による支出	△8,394	△35,299
投資の売却による収入	6,889	23,530
その他	243	2,875
投資活動によるキャッシュ・フロー	△313,351	△358,378
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	18,752	△11,500
コマーシャル・ペーパーの増減額（△は減少）	77,000	5,999
長期借入れによる収入	213,499	183,529
長期借入金の返済による支出	△200,487	△104,825
社債の発行による収入	30,000	120,000
社債の償還による支出	△15,000	—
自己株式の取得による支出	△1,627	△73
親会社の所有者への配当金の支払額	△54,640	△40,363
その他	△15,614	△48,865
財務活動によるキャッシュ・フロー	51,882	103,900
現金及び現金同等物の為替変動による影響	388	△2,176
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	7,170	4,416
現金及び現金同等物の期首残高	75,117	82,288
現金及び現金同等物の期末残高	82,288	86,704

企業情報

会社情報・株式情報

会社情報（2020年3月31日現在）

名称(商号)：　JFE(ジェイ エフ イー)ホールディングス株式会社
［英文名称:JFE Holdings, Inc.］

本社所在地：　〒100-0011　東京都千代田区内幸町二丁目2番3号
TEL:03-3597-4321

設立：　2002年9月27日

資本金：　1,471億円

従業員数：　64,009人(連結ベース)　男性:54,796人／女性:9,213人

株式の状況（2020年3月31日現在）

発行可能株式総数	2,298,000,000株
発行済株式総数	614,438,399株
株主数	222,678名

株式情報（2020年3月31日現在）

1単元の株式数：　100株

決算期：　毎年3月31日

上場証券取引所：　東京証券取引所、名古屋証券取引所

証券コード：　5411

株主名簿管理人：　〒103-8670
東京都中央区八重洲一丁目2番1号
みずほ信託銀行株式会社

大株主（2020年3月31日現在）

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	31,914	5.54
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 1300000	23,166	4.02
日本生命保険相互会社	20,821	3.61
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	17,842	3.19
株式会社みずほ銀行	13,403	2.32
第一生命保険株式会社	13,127	2.28
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	10,874	1.89
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	10,564	1.83
JP MORGAN CHASE BANK 385151	9,051	1.57
JFE従業員持株会	8,781	1.52

※ 上記のほか、当社は自己株式37,855千株を保有いたしており、持株比率の算定においては自己株式を除いております。

株主分布状況（2020年3月31日現在）



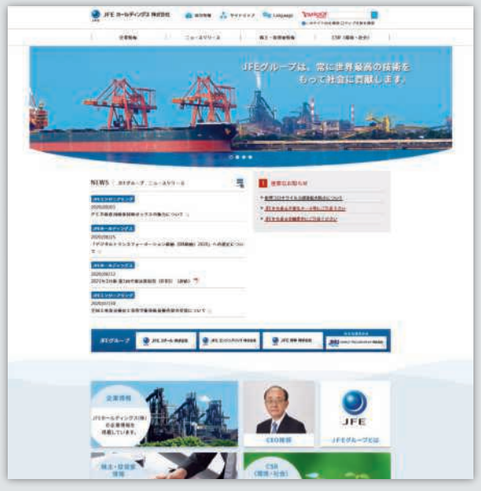
株価・出来高・配当の推移

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
株価（円）（年度末）	3,765	2,434	1,778	1,767	1,943	2,654	1,516	1,909	2,144	1,879	703
出来高（百万株）（年度）	814	760	722	1,206	1,113	799	1,080	1,141	896	685	823
1株当たり年間配当金（円）	20	35	20	20	40	60	30	30	80	95	20

従業員の状況（単体：2019年度実績）

項目		JFEスチール	JFEエンジニアリング	JFE商事
従業員数（人）（2020年3月31日）		15,998	3,841	987
	男性	14,636	3,307	603
	女性	1,362	534	384
管理職者数（人）		2,800	2,106	630
	男性	2,650	1,986	591
	女性	150	120	39
	女性管理職比率（%）	5.4	5.7	6.2
採用者数（人）		1,022	143	83
	男性	935	132	53
	女性	87	11	30
	定期	795	79	70
	中途	227	64	13
平均勤続年数（年）		15.9	13.8	13.9
	男性	15.8	13.8	14.3
	女性	17.9	13.8	12.9
離職率（%）		2.5	1.5	2.9
再雇用者数（人）		824	48	32
年休取得日数（平均）（日／年）		17.0	18.7	12.7
所定外労働時間（平均）（時間／月）		27.4	27.6	26.8
育児短時間勤務者（延べ人数）		129	79	21
派遣社員人数（人）		214	732	16

当社ウェブサイトのご紹介　Web https://www.jfe-holdings.co.jp/





株主・投資家の皆様へ
https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/index.html



CSR(環境・社会)
https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/index.html

事業会社・主要グループ会社 (2020年4月1日現在)

※売上高／売上収益:2019年度実績 ※従業員数:2020年3月31日現在の連結従業員数

* 持分法適用会社

JFEスチール 鉄鋼事業

本　社 東京都千代田区　売上収益 26,813億円　従業員数 45,844名(男性:40,215名　女性:5,629名)

国内グループ会社

- JFE ミネラル㈱
- 水島合金鉄㈱
- JFE マテリアル㈱
- 千葉リバーメント㈱
- 水島リバーメント㈱
- JFE 精密㈱
- JFE プラリソース㈱
- JFE 条鋼㈱
- JFE 建材㈱
- JFE 鋼板㈱
- JFE 溶接鋼管㈱
- JFE コンテイナー㈱
- JFE 大径鋼管㈱
- ガルバテックス㈱
- JFE 継手㈱
- JFE チュービック㈱
- JFE テクノワイヤ㈱
- JFE 鋼材㈱
- 大和鋼帯㈱
- ジェコス㈱
- JFE プラントエンジ㈱
- JFE アドバンテック㈱
- JFE シビル㈱
- ㈱JFE 設計
- JFE 物流㈱
- JFE ウエストテクノロジー㈱
- ㈱JFE ウイング
- JFE テクノリサーチ㈱
- JFE システムズ㈱
- JFE ケミカル㈱
- JFE ライフ㈱
- JFE 東日本ジーエス㈱
- JFE 西日本ジーエス㈱
- JFE アップル東日本㈱
- JFE アップル西日本㈱
- 品川リフラクトリーズ㈱*
- 日本鋳造㈱*
- 日本鋳鉄管㈱*
- ㈱エクサ*
- 瀬戸内共同火力㈱*
- ㈱JFE サンソセンター*
- 水島エコワークス㈱*
- エヌケーケーシームレス鋼管㈱*

海外グループ会社

- Nova Era Silicon S.A.
- Thai Coated Steel Sheet Co., Ltd.
- Thai Tinplate Manufacturing Co., Ltd.*
- JFE Steel Galvanizing (Thailand) Ltd.
- Philippine Sinter Corporation
- PT.JFE Steel Galvanizing Indonesia
- JFE Steel Australia Resources Pty. Ltd.
- Nucor-JFE Steel Mexico, S. Der. L. Dec.V.*
- California Steel Industries, Inc.*
- Hojalata Y Laminados S.A.*
- 福建中日達金属有限公司*
- 渤海能克鑽杆有限公司*
- 広州JFE鋼板有限公司*
- 内蒙古オルドスEJMマンガン合金有限公司*
- 嘉興JFE精密鋼管有限公司*
- 上海宝武杰富意清潔鉄粉有限公司*
- 宝鋼特鋼韶関有限公司*
- JSW Steel Ltd.*
- Thai Cold Rolled Steel Sheet Public Co., Ltd.*
- P.T. Sermani Steel*
- Perusahaan Sadur Timah Malaysia (Perstima) Bhd.*
- JFE Steel Tubular Technical Center Pte. Ltd.*
- J-Spiral Steel Pipe Co., Ltd.*
- Agrimeco & JFE Steel Products Co., Ltd.*
- Al Gharbia Pipe Company*
- JFE MERANTI MYANMAR Co., Ltd.
- JFE Connections America, Inc.
- GECOSS VIETNAM COMPANY LIMITED

JFEエンジニアリング エンジニアリング事業

本　社 東京都千代田区　横浜本社 神奈川県横浜市　売上収益 5,122億円　従業員数 10,265名(男性:8,851名　女性:1,414名)

国内グループ会社

- あすか創建㈱
- アーバンエナジー㈱
- AnyTech㈱
- 北日本機械㈱
- J&T環境㈱
- JFE アクアサービス機器㈱
- JFE 環境サービス㈱
- JFE キャリアナビ㈱
- JFE テクノス㈱
- JFE パイプライン㈱
- JFE ビジネスサポート横浜㈱
- JFEプロジェクトワン㈱
- ㈱Jファーム
- ジャパントンネルシステムズ㈱*
- スチールプランテック㈱*
- 東北ドック鉄工㈱
- 富士化工㈱
- ㈱三重データクラフト

海外グループ会社

- JFE Techno Manila, Inc.
- JFE Engineering (M) SDN. Bhd.
- PT. JFE Engineering Indonesia
- JFE Engineering India Private Limited
- Standardkessel Baumgarte Holding GmbH
- J&M Steel Solutions Company Limited
- 東潔環保科技(上海)有限公司*

JFE商事 商社事業

本　社 東京都千代田区　売上収益 10,841億円　従業員数 7,855名(男性:5,707名　女性:2,148名)

国内グループ会社

- JFE 商事鉄鋼建材㈱
- JFE 商事鋼管管材㈱
- JFE 商事電磁鋼板㈱
- 川商フーズ㈱
- JFE 商事エレクトロニクス㈱
- JFE 商事コイルセンター㈱
- 新潟スチール㈱
- 長野製罐㈱
- 東洋金属㈱
- JFE 商事テールワン㈱
- 栃木シャーリング㈱
- 北陸スチール㈱
- ケー・アンド・アイ特殊管販売㈱
- 大清興業㈱
- 門田鋼材㈱
- JFE 商事造船加工㈱
- JFE 商事甲南スチールセンター㈱
- 内外スチール㈱
- JFE 商事ブリキセンター㈱
- 水島鋼板工業㈱
- 水島メタルプロダクツ㈱
- 日本磁性材工業㈱
- ㈱九州テック
- JFE 商事石油販売㈱
- JFE 商事マテック㈱
- JFE 商事資機材販売㈱
- JFE 商事ビジネスサポート㈱
- JFE 商事サービス㈱
- 門脇鋼材㈱
- ㈱トーセン
- 新日本工業㈱
- ㈱ヤシマナダ
- ㈱三輪鉄建
- JFE 商事住宅資材㈱
- 愛知管材工業㈱
- 星金属㈱
- 昭和企業㈱
- 北陸興業㈱
- 甲南ブランキングサービス㈱
- JFE 商事コーメック㈱
- 阪和工材㈱*
- 北関東スチール㈱*
- 近江産業㈱*

海外グループ会社

- 広州川電鋼板製品有限公司
- 東莞川電鋼板製品有限公司
- 浙江川電鋼板加工有限公司
- 江蘇川電鋼板加工有限公司
- JFE Shoji Steel Philippines, Inc.
- Central Metals (Thailand) Ltd.
- Steel Alliance Service Center Co., Ltd.
- New Bangpoo Manufacturing Co., Ltd.
- JFE Shoji Steel Vietnam Co., Ltd.
- JFE Shoji Steel Hai Phong Co., Ltd.
- JFE Shoji Steel Malaysia Sdn. Bhd.
- PT. JFE Shoji Steel Indonesia
- JFE Shoji Steel India Private Limited
- VEST Inc.
- JFE Shoji Steel America, Inc.
- JFE Shoji Steel de Mexico, S.A. de C.V.
- Kelly Pipe Co., LLC
- JFE Shoji Steel Service Center Bajio, S.A.P.I. de C.V.
- Cogent Power Inc.
- Marushin Canneries (Malaysia) Sdn. Bhd.
- JY Steel Processing Co.,Ltd.
- Kawarin Enterprise Pte. Ltd.*
- r. bourgeois JFE Shoji Magnetic Lamination, Inc.*

ジャパンマリンユナイテッド 造船事業

本　社 神奈川県横浜市　売上高 2,531億円　従業員数 5,678名(男性:5,413名　女性:265名)

国内グループ会社

- ㈱JMUアムテック
- ㈱IMC
- JMUディフェンスシステムズ㈱

年次ハイライト

JFEホールディングス

2019

4月
- 「攻めのIT経営銘柄」に5年連続で選定

5月
- 「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」の提言に賛同

6月
- 第17回定時株主総会

7月
- 第14回全中国選抜日本語スピーチコンテストに協賛

9月
- 「JFEグループレポート2019（統合報告書）」を発行
- 「JFEグループCSR報告書2019」を発行

11月
- JFEグループの「ITレポート2019」を発行

2020

2月
- 「JFEグループCSR報告書2019」が第23回環境コミュニケーション大賞優良賞を受賞

鉄鋼事業 JFEスチール

2019

4月
- 平成31年度 科学技術分野の文部科学大臣表彰 科学技術賞（開発部門）を受賞（革新的ミクロ組織制御による高強度・高加工性薄鋼板群の開発）
- 福山地区・京浜地区で祭りを開催
- 高速溶接缶用ティンフリースチール「BRITE-ACE®」を開発
- 大出力真空レーザ溶接技術を鉄鋼生産プロセス（クラッド鋼板製造工程）に世界初適用
- 令和元年度 全国発明表彰 発明賞を受賞（電気機器の小型高効率化に寄与する電磁鋼板「JNSF コア®」）

5月

7月
- JFE東日本硬式野球部が第90回都市対抗野球大会で初優勝

8月
- 中国　電池材料（負極材）事業に関する合弁会社の設立を決定

9月
- アラブ首長国連邦（UAE）　大径溶接鋼管工場が営業生産開始

10月
- コストパフォーマンスに優れた高塩分対応型の高耐候性鋼板が国内橋梁で初採用
- 仙台製造所・千葉地区で祭りを開催

11月
- 倉敷地区・知多製造所で祭りを開催
- 製鉄所の全高炉にデータサイエンス技術（サイバーフィジカルシステム）を導入
- データサイエンス技術による設備異常予兆検知システム「J-dscom®」の全社展開を開始

11月
- 新画像式表面検査技術の開発による業界初の黒皮鋼材表面検査自動化を実現
- 中国　特殊鋼棒鋼に関する合弁事業の開始を決定
- 香川県庁舎東館耐震改修工事に「J-WALL®Ⅱ工法」が初適用
- 西日本製鉄所（福山地区）第3コークス炉A団が稼働

12月
- 突起付H形鋼「ストライプH™」が八ッ場ダム水門柱構築工事で採用
- 第54回 機械振興賞 機械振興協会会長賞を受賞（世界最速を実現する調質圧延装置の開発）
- ニッケルフリー合金鋼粉「FM800」を開発
- 2019年度 省エネ大賞 省エネ事例部門「省エネルギーセンター会長賞」を受賞（溶鉄容器の断熱技術による熱損失の低減）
- 自動車用鋼板の利用技術を「JESOLVA™」として体系化
- 「第8回ものづくり日本大賞」内閣総理大臣賞を受賞（電気機器の省エネに貢献する高機能電磁鋼板の開発）

2020

1月
- 西日本製鉄所（福山地区）No.3焼結機が稼働
- 当社の車体性能評価技術がスズキの車両開発に採用
- 西日本製鉄所に燃料・電力運用ガイダンスシステムを導入

2月
- 「Derwent Top100 グローバル・イノベーター 2020」を受賞
- 第66回（令和元年度）大河内賞 大河内記念賞を受賞（超大型コンテナ船用極厚高アレスト鋼板「ARRESTEX®」）
- 建築構造用熱間成形継目無角形鋼管「カクホット®」がCLT PARK HARUMI（CLT パークハルミ）で採用
- ミャンマー　建材薄板事業カラー鋼板製造設備が稼動

3月
- NUCOR-JFE STEEL MEXICO自動車用溶融亜鉛鍍金鋼板製造設備が稼働
- KDDIと共同で4月からの東日本製鉄所（千葉地区）への5G導入を発表

エンジニアリング事業 JFEエンジニアリング

2019

4月
- （JFEテクノス）EV用急速充電器「RAPIDAS®」最新型モデル ホンダ販売店向け　93基受注
- 燕市・弥彦村送配水管整備事業受注
- J&T環境発足
- ミャンマー・ミャウンミャ橋竣工
- 山口県岩国市ごみ焼却施設「サンライズクリーンセンター」運営開始
- 館林衛生施設組合廃棄物処理事業の長期包括運営業務の運営開始

5月
- 熊本市でスマートエナジー熊本を主体とした地域総合エネルギー事業開始
- （SBG）ドイツでシュテアグ社向大型ガス焚きボイラ受注

6月
- （J&T環境）札幌市で食品リサイクル事業参入

7月
- 旭化成のシンガポール法人（AKSS）向化学プラント増強工事完工
- 新潟市と地域新電力会社「新潟スワンエナジー」設立
- ごみ焼却炉の完全自動運転を実現
- インド国で潤滑油・接着剤製造プラント竣工
- （アーバンエナジー）「創電割®」に食品廃棄物対象の電力割引サービス追加

8月
- 下水汚泥処理技術「OdySSEA（オデッセア）」商品化
- （JFEテクノス）EV用100kW 超急速充電器開発
- AIのスタートアップ企業AnyTechの全株式取得
- JERA・愛知県知多LNG基地向BOG昇圧設備工事完工

9月
- （SBG）ベルギー国でイーウッド・エナジーセントラーレ社向バイオマス発電プラント受注
- （SBG）スコットランドでアクシオーナ・インダストリアル社向廃棄物発電プラント受注
- （SBG）ドイツでシーメンス社向廃熱回収ボイラ受注
- グローバルリモートセンターに設置したクレーンシミュレータ運用開始
- 博多駅地下サイクルツリー完工
- 国内最大級のバイオマス発電所　八戸エコエネルギー発電所竣工

10月
- 共同投資ビークル「合同会社J&TC Frontier」設立
- フィリピン最大のカマナ下水処理場建設工事受注
- 静岡市より沼上清掃工場の基幹的設備改良工事受注

11月
- ロシア・ソフホース・エレクトロスタリスキー社向日本品種イチゴ用温室受注
- 龍ケ崎地方塵芥処理組合よりくりーんプラザ・龍リサイクル施設基幹的設備改良工事受注

12月
- 岩手県宮古港津波対策工事完工
- （JFEエンジニアリング、JFEアクアサービス機器）非常用コンパクト浄水装置「水姫」発売
- 静岡県浜松市・原田橋竣工
- タイ・チョンブリ廃棄物発電プラント竣工
- 大船渡バイオマス発電所竣工
- 川崎市より浮島処理センター基幹的設備改良工事受注

2020

1月
- びっくりドンキーに「ゼロエミプラン®」の電力供給を開始
- （東潔環保科技）中国恩菲工程技術有限公司向廃棄物発電プラント受注
- 豊前バイオマス発電所竣工
- バングラデシュ・第二KMG橋プロジェクト完工

3月
- 船橋市より高瀬下水処理場消化ガス発電事業受注
- （SBG）ドイツでインフラサーブ・ヘキスト社向廃熱回収ボイラ受注
- 三井E&Sプラントエンジニアリングの株式取得完了。「JFEプロジェクトワン」発足
- 横浜港南本牧埠頭向コンテナクレーン据付完了

商社事業 JFE商事

2019

4月
- 経営企画部に海外事業企画室を新設

5月
- フランスのモーターコアメーカーであるr. bourgeois S.A.の中国現地法人Zhejiang r. bourgeois mechanics CO., LTDに出資
- 当社が米国JFE商事を通じて、メキシコの鋼管メーカーであるProductos Laminados de Monterrey S.A. de C.V.とメキシコで自動車対応を中心とした鋼材加工・販売の合弁会社JFE Shoji Steel Service Center Bajio, S.A.P.I. de C.V.を設立
- JFE商事ブリキセンターが新工場で竣工式を実施

5月
- 当社がJFE Shoji Steel India Private Limited、PT.JFE Shoji Steel Indonesia等のグループ会社の他、パートナー企業の一宮電機と協賛で、ベルリンの電磁鋼板業界最大規模の展示会「CWIEME」に2年連続で出展
- JFE商事造船加工が、JFEスチールと共同で、国際海事展「バリシップ2019」に出展

6月
- 浙江川電鋼板加工有限公司が主要取引先である大手自動車部品メーカーのBrose社より「Quality&Perfomance Award」を初受賞

7月
- JFE商事テールワン、ロールマットジャパンが「建設資材展」にJFEグループで共同出展

9月
- カナダの電磁鋼板加工会社であるCogent Power Inc.を買収
- JFE Shoji America Holdings Inc.を設立
- JFE Shoji Steel Philippines, Inc.が、モーターメーカーである一宮電機のフィリピン現地法人ICHINOMIYA ELECTRONICS PHILIPPINES CORP.の新工場鍛入れ式に参加

10月
- 内外スチールが新工場の竣工式を実施
- 9年連続でアフリカのガーナとナイジェリアにて社会貢献活動を実施

11月
- JFE商事テールワンが「インフラメンテナンス大賞」で優秀賞を受賞

12月
- JFE商事エレクトロニクスが監視カメラクラウドシステムを販売

2020

1月
- 川商フーズの「ノザキのコンビーフ」が70年ぶりにパッケージをリニューアルを発表

2月
- 当社が風力発電展「WIND EXPO 2020」にJFEグループで共同出展

3月
- JFE商事鋼管管材が旭鋼管工業とともに新会社「中部伸管工業」を設立

造船事業 ジャパンマリンユナイテッド

2019

4月
- 船上劇場を有する船「STU48号」の改造工事完工

7月
- 新開発の次世代省エネ型バルクキャリア（J211BC）初受注
- 大型フェリー「さんふらわあ さつま」「さんふらわあ きりしま」はShip of the year 2018 大型客船部門賞受賞
- 護衛艦「はぐろ」命名式並びに進水式
- 世界最大級の自航式SEP船（自己昇降式作業船）の建造を受注

11月
- 今治造船と資本業務提携に関する基本合意書を締結

2020

2月
- 舞鶴事業所において商船建造終了、艦船修理に特化を発表

3月
- 護衛艦「まや」引渡式
- 今治造船と資本業務提携及び合弁会社設立に関する契約等締結

JFE ホールディングス 株式会社

〒100-0011 東京都千代田区内幸町二丁目2番3号
HP : https://www.jfe-holdings.co.jp/

当社の「JFE GROUP REPORT」
「CSR報告書」は
スマートフォンでもご覧いただけます。

- JFE GROUP REPORT 2020
- CSR報告書2020

ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C022915
UD FONT

2020年9月発行