



Challenging Spirit.
Flexibility. Sincerity.

JFE GROUP REPORT 2023

JFE ホールディングス 株式会社

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/>



JFE GROUP
REPORT
2023 統合報告書

1	CONTENTS／編集方針
3	価値創造の仕組み
5	企業理念／行動規範／行動指針
7	鉄の価値
9	歴史
11	JFEの技術力
13	価値創造プロセス
15	価値創造戦略
17	CEOメッセージ
23	市場の動向とビジネスリスク・機会
25	経営上の重要課題
27	経営上の重要課題とKPI
31	第7次中期経営計画（2021－2024年度）の進捗
33	CFOメッセージ
35	特集1：電磁戦略 電磁鋼板の製造強化
39	特集2：京浜地区の土地活用 100年先を切り拓く大規模土地利用転換への挑戦
41	価値創造の取り組み
43	ビジネスモデル（鉄鋼事業＋商社事業）
45	ビジネスモデル（エンジニアリング事業）
47	事業別戦略
47	鉄鋼事業
50	エンジニアリング事業
53	商社事業
55	造船事業
56	年次ハイライト
57	気候変動問題の解決に向けて
63	知的財産活動
64	DXの推進
65	多様な人材の確保と育成
67	成長を支える経営基盤
69	マネジメント体制
71	社外役員座談会
77	コーポレートガバナンス
84	コンプライアンスの徹底
85	リスクマネジメント
87	労働安全衛生の確保
89	人権の尊重
92	さまざまなステークホルダーとの関係
93	データ集
93	国内主要拠点
95	海外主要拠点
97	マテリアルフロー
99	非財務ハイライト
101	財務ハイライト
103	財務パフォーマンス
107	事業会社・主要グループ会社
109	会社情報・株式情報

「JFE GROUP REPORT 2023」の発行にあたって

JFEホールディングスは、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すべ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、経営戦略、財務情報に加えて、ESGなどの非財務情報を統合的に整理した統合報告書を2018年度から発行しています。

2023年度は、第7次中期経営計画の3年目であり、成長戦略を推進するとともに、構造改革の完遂を迎える重要な年に当たります。私たちの使命である、社会の持続的発展と人々の安全で快適な生活を支え、「なくてはならない」存在としての地位を確立するために、「環境的・社会的持続性（社会課題解決への貢献）」と「経済的持続性（安定した収益力）」の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靱な企業グループを目指していきます。こうした私たちの取り組みについて、本レポートが皆様のご理解の一助となれば幸いです。

本レポートの編集にあたっては、IFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイダンス」等を参照しています。当社の方針に則って関係部門が協力して誠実に作成しており、統合報告書の作成プロセスおよび記載内容が正当であることを、ここに表明いたします。

今後もステークホルダーの皆様との対話を通じ、持続的な環境・社会価値の創出、および企業価値の向上に努めていきます。「JFE GROUP REPORT 2023 ー統合報告書ー」をぜひご一読いただき、ご感想やJFEホールディングスの経営に対する忌憚のないご意見をお寄せください。これからもすべてのステークホルダーの皆様と長期的な視点での信頼関係を築きながら、ともに歩んでいきたいと考えていますので、引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。



代表取締役社長（CEO）
柿木 厚司

＜報告対象期間＞

2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）
一部対象期間外の活動報告を含む。

＜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

- ・IFRS財団「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ト・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」



発行時期

Web掲載：2023年9月、冊子発行：2023年10月
（次回発行予定：2024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さまざまな要因により、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あり得ます。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。

価値創造の仕組み

JFEグループは、「鉄」を起点とする商品やサービスを通じて
産業・社会の発展に貢献してきました。

当セクションでは、JFEグループの価値創造の仕組みをご紹介します。

- 3 価値創造の仕組み
- 5 企業理念／行動規範／行動指針
- 7 鉄の価値
- 9 歴史
- 11 JFEの技術力
- 13 価値創造プロセス

Column_1

JFEって

サス鉄ナブル！

JFEグループは、鉄の製造を中心として複数の事業を展開。

サステナブルな社会を目指し、

鉄がもたらすさまざまな価値を世界中に届けています。

鉄鋼事業 JFEスチール

鉄鉱石を原料に製品の生産までを一貫して行う鉄鋼メーカー。世界トップクラスの鉄鋼生産規模と技術開発力を兼ね備えています。

エンジニアリング事業 JFEエンジニアリング

プラントや構造物をつくったり、運営したりする総合エンジニアリングカンパニー。エネルギー・環境分野や社会インフラ分野などで皆様の暮らしと産業を支えています。

商社事業 JFE商事

JFEグループの中核商社。鉄鋼製品を中心に、鉄鋼原料から食品・エレクトロニクスまで幅広く取り扱い、国内外を網羅したサプライチェーンを活用してグローバルに事業を展開しています。

造船事業 ジャパン マリンユナイテッド

国内トップクラスの建造能力と技術力を持つ、造船会社のリーディングカンパニー。大型一般商船や各種艦艇、砕氷艦を建造しています。

CO₂排出削減量

約 **13%**
(2013年度比)

CO₂削減貢献量

1,114万トン

鉄スクラップ利用量

90万トン

水資源の循環利用

93.2%

環境配慮型製品・
技術の市場投入・実装化

16件

数値は2022年度実績



CORPORATE VISION

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。

CORPORATE VALUES

行動規範

挑戦。 柔軟。 誠実。

STANDARDS OF CONDUCT

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

グループ名称の由来

「J」は日本 (Japan)、「F」は鉄鋼 (鉄の元素記号 Fe)、「E」はエンジニアリング (Engineering) を意味し、鉄鋼とエンジニアリングをコア事業とした「日本を代表する未来志向の企業グループ」 (Japan Future Enterprise) であることを表しています。



シンボルマーク

シンボルマークは、無限に回転し続ける球体。この形はお客様との接点を広く求め、コミュニケーションを深めていくことを意味しています。また、ブルーは信頼・奥深さを意味し、地球規模で活動していく企業、宇宙・空といった無限で広大な企業イメージを表現しています。



鉄の価値

豊かな地球の未来のために 安全で快適な暮らしを支える鉄の魅力

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、一般社団法人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加し、この計算方法のISO/JIS規格※1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。また、JFEスチールなど日本国内の高炉・電炉メーカー15社は、鉄鋼製品別の2018年度LCI(ライフサイクルインベントリ)データの日本平均値を作成し、公表※2しています。

※1 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)

※2 <https://www.jisf.or.jp/business/lca/data/index.html#a07>

地球における
金属資源の
85%(1,800億t)が
鉄鉱石



出典: Mineral Commodity
Summaries (2023)

鉄は豊富な資源で
社会の発展に貢献

天然資源

鉄鉄生産量(高炉)



粗鋼生産量

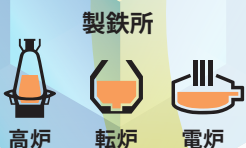


スクラップ利用量



つくる

鉄は何度でもリサイクル可能



リサイクル

鉄は磁性を利用し
効率的に分離・回収

解体・収集

鉄は何度でも
何にでも
生まれ変わる

つかう

世界一の省エネ・
環境技術で暮らしや経済の
持続的発展に貢献

加工・造り分け
自動車・建材など

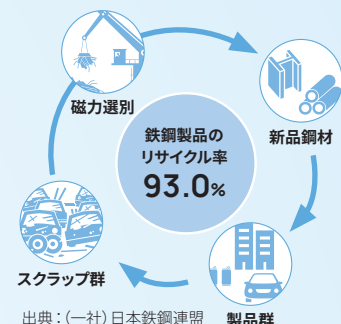
優れたリサイクル性

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ることで、ライフサイクル全体での環境負荷低減を実現しています。

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



出典: (一社)日本鉄鋼連盟

鉄鋼蓄積量



鋼材需要



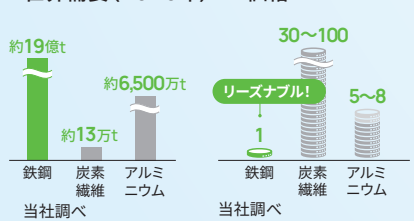
高い経済性と低い環境負荷

鉄は安定して大量に生産することにより、私たちの暮らしや社会を支えています。また、鉄の製造時のCO₂排出量は他の素材と比べて圧倒的に少なく、環境にやさしい素材です。鉄は社会の持続的発展と人々の安全で快適な生活のために「なくてはならない」素材なのです。

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。

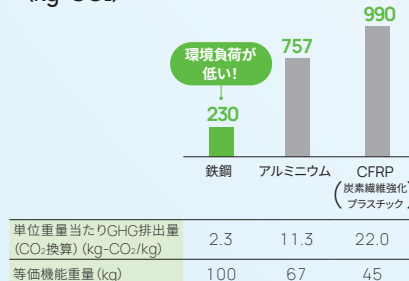
■世界需要(2020年) ■価格※



ほかの素材に比べ圧倒的に低い 製造時の環境負荷

等価機能当たりの鉄鋼製品のGHG(温室効果ガス)排出量は、アルミニウムや炭素繊維の4〜5分の1程度です。

■素材製造時のGHG排出量(CO₂換算)
(kg-CO₂)

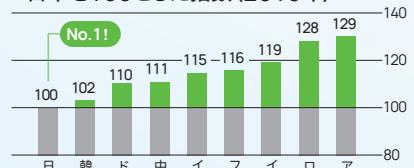


出典: WorldAutoSteelの公表データより作成

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)は世界の主要国の中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(2019年)



出典: (公財)地球環境産業技術研究機構(RITE)

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230kg程度であり、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)

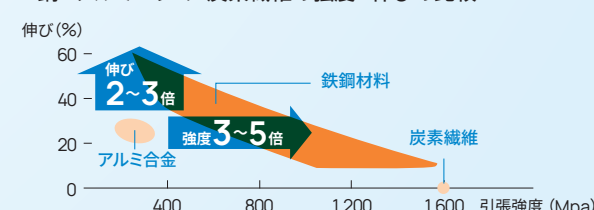


出典: World Steel Association

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。

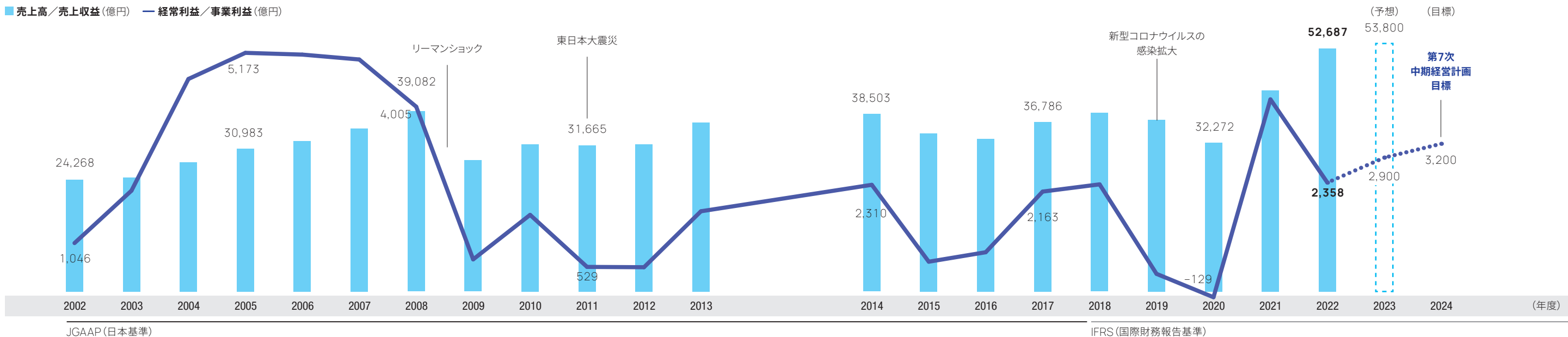
■鋼・アルミニウム・炭素繊維の強度・伸びの比較



当社調べ

いつの時代も「なくてはならない」存在であり続けるために

JFEグループ発足2002年 持株会社と5事業会社体制の構築 日本鋼管(1912年-)と川崎製鉄(1950年-)の経営統合 	第2次中期経営計画2006-2008年度 高付加価値商品を拡大 - 高付加価値商品の生産・販売の拡大に注力 - 経営資源を積極的に投入し、高付加価値商品の販売の拡大と安定的な生産体制を確立 	第4次中期経営計画2012-2014年度 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 - 新興国に経営資源を集中投入し、海外現地生産の強化や営業・技術機能の海外展開を拡大 	第6次中期経営計画2018-2020年度 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、さまざまなESG課題に対する取り組みを推進 
第1次中期経営計画2003-2005年度 統合効果を最大限に発揮 - 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靱な事業構造を構築 	第3次中期経営計画2009-2011年度 将来を見据えた技術開発を推進 - 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 	第5次中期経営計画2015-2017年度 国内外の需要を最大限に捕捉 - 国内の国土強靱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 	第7次中期経営計画2021-2024年度 創立以来最大の変革に挑戦 - カーボンニュートラルに向けた「JFEグループ環境経営ビジョン2050」の推進 - 国内鉄鋼事業における量から質への転換(世界トップレベルの収益力の追求) - 海外を中心とした成長戦略、革新的な生産性向上などのDX戦略の推進 - 効果的な投資実行と財務健全性の確保 



世界最高水準の技術で社会を支える

当社は「常に世界最高の技術をもって社会に貢献します。」を企業理念としています。以下にその技術の一例を紹介します。

■ JFEスチール ■ JFEエンジニアリング

建築構造用低降伏比高強度厚鋼板「HBL®シリーズ」



高強度かつ高変形性能を有し、建築構造物の高層化と耐震性の確保および溶接施工の省力化に寄与。高強度鋼板適用による鋼板重量の低減を通して省資源化やCO₂削減にも大きく貢献

AI配筋検査



橋梁の施工現場における配筋検査について、ドローンによる写真撮影と画像認識AIを活用して配筋検査を自動化する世界初のシステムを開発。計測時間と人員の効率化に寄与

圧粉磁心用絶縁被覆純鉄粉「電磁郎®」

モーターの薄型化に貢献



自動車用鋼板の利用技術「JESOLVA®」

利用技術の提案で超高張力鋼板の適用拡大を可能にし車体の軽量化や性能向上に貢献

高成形性超高張力鋼板「JEFORMA®シリーズ」

部品に求められる特性に合わせて高性能かつ最適な鋼板を提供することで高強度鋼板の適用拡大と高強度軽量部品の安定製造に寄与

高効率超狭間先溶接技術「J-STAR®溶接」



溶接施工能率の大幅な向上を通じて、工期短縮や施工コスト低減に加え、エネルギー使用量やCO₂排出量の削減に貢献

社会インフラの整備

耐摩耗性を向上させた重貨物鉄道用高耐摩耗パーライトレール「SP3」



レールの長寿命化を実現させ、鉄道会社でのレールメンテナンスコスト低減に寄与

JFE-METS (多拠点一括エネルギーネットワークサービス)



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

藻場・サンゴ造成礁「マリプロック®」



鉄鋼製造工程において生成された副産物を活用し、サンゴの再生に寄与

グリーン鋼材「JGreeX™」



「マスバランス方式」を適用し、CO₂排出量を従来の製品より大幅に削減した鉄鋼製品でお客様の鋼材使用に関わるCO₂排出量低減に貢献

電気機器の省エネに貢献する「Si傾斜スーパーコア®」



エネルギー変換効率に極めて優れた高機能素材で電気機器の高効率化、小型化に大きく貢献

産業の発展

船舶の安全性を高めた溶接構造体「構造アレスト」



溶接部に万が一脆性き裂が発生しても伝播を止め、船体の損傷被害を最小限にとどめる性能に優れた鋼板

ボトルtoボトル



西日本PETボトルMRセンターでは、協栄産業とJ&T環境のPETボトルリサイクルに関する運営実績を活かし、中部・西日本地区で初のボトルtoボトル原料の製造を一貫して実施

カーボンニュートラルへの貢献

▶ その他の技術も以下に掲載しています。
グリーントランスフォーメーション：P57-62
知的財産戦略：P63
デジタルトランスフォーメーション：P64

価値創造プロセス



価値創造戦略

JFEグループは、環境的・社会的持続性と経済的持続性の両立を目指しています。
当セクションでは、「第7次中期経営計画」の取り組みを中心に、
さらなる価値創造の実現に向けた戦略をご紹介します。

- 15 価値創造戦略
- 17 CEOメッセージ
- 23 市場の動向とビジネスリスク・機会
- 25 経営上の重要課題
- 27 経営上の重要課題とKPI
- 31 第7次中期経営計画(2021－2024年度)の進捗
- 33 CFOメッセージ
- 35 特集1：電磁戦略 電磁鋼板の製造強化
- 39 特集2：京浜地区の土地活用 100年先を切り拓く大規模土地利用転換への挑戦

Column_2

つくて

サス鉄ナブル!

鉄は安定して大量に作ることができ、
製造時の環境への負担も少ない素材です!

鉄は原材料である鉄鉱石の埋蔵量が豊富な上に、
技術開発によってリーズナブルな価格で安定して大量生産が可能です。
しかも、鉄の製造時の温室効果ガスの排出量は、
アルミニウムや炭素繊維の4～5分の1程度。
CO₂排出量は他の素材と比べて圧倒的に少なく、
環境にやさしい素材と言えるのです。

世界の鉄鉱石の可採埋蔵量

地球の金属資源の85%(約1,800億t)は鉄鉱石



出典：Mineral Commodity Summaries (2023)

素材製造時CO₂排出量(等価機能部品当たり)



出典：WorldAutoSteelの公表データより作成

詳細は「鉄の価値」▶ P.7-8

豊かな地球の未来のために、創立以来最大の変革に挑戦

構造改革の完遂により量から質への転換を進め、高水準の収益を安定して確保するとともに、グループの総力を結集して脱炭素技術の早期開発を実現します。

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

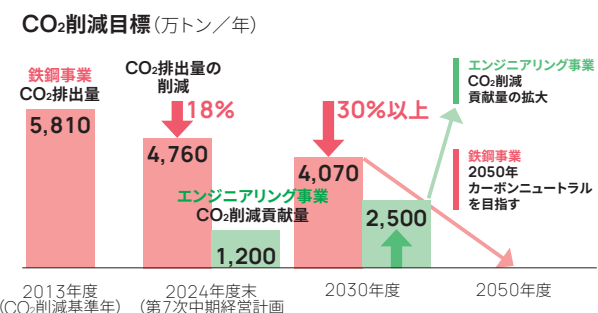
当社の目指す姿

第7次中期経営計画（以下、本中期）を策定した2020年は、全世界をコロナパンデミックが襲い経済活動が大きな痛手を負っていた時期でした。当社主力の鉄鋼事業でも鋼材需要が急減し全く先の見通せない期間がありましたが、こうした時期に全社で徹底的に議論し、策定したのが本中期です。コロナ禍の収束が見通せないこともあり、中期期間を今までの3年から4年へと変更し、アフターコロナを見据えた計画を策定することにしました。その後、ロシアによるウクライナ侵攻等に伴う原材料およびエネルギー価格の高騰、米中のデカップリングによる経済安全保障問題の顕在化等、社会および世界経済が激しく変化しましたが、私は本中期の基本的な方向性は間違っていないと確信しています。

当社は2002年に日本鋼管と川崎製鉄が統合して誕生しましたが、振り返ってみれば、その一員（鉄鋼事業会社の組織人事部長）として、当時私が感じた緊張感ないし高揚感と同様な感慨を持って作成したのが、本中期の基本的スタンスである「豊かな地球の未来のために、創立以来最大の変革に挑戦」です。本中期では、社会の持続的発展と人々の安全で快適な生活のために「なくてはならない」存在を目指して、変革に向けた挑戦を続けていますが、これを実現するために、「環境的・社会的持続性」と「経済的持続性」を両立させることを目標としてきました。「環境的・社会的持続性」については、特に気候変動問題への取り組みを経営の最重要課題と位置付け、これに応えるべく「JFEグループ環境経営ビジョン2050」を策定し、「鉄鋼事業のCO₂排出量削減」と「社会全体のCO₂削減の貢献」を両輪として、脱炭素への道程を示すとともにこれをチャンスとする技術開発に注力しているところです。

また「経済的持続性」については、本中期初年度の

2021年度は棚卸資産評価差等の一過性影響もあり中期目標を達成しましたが、2022年度は経済環境の急速な悪化もあり、目標には到達していません。後ほど詳しく述べますが、主力の鉄鋼事業の構造改革を2023年9月に完遂することで、重点目標の一つである「量から質への転換」をさらに推し進め、本中期を上回る実績を上げるべ



2022年度の振り返りと今後の展望

第7次中期経営計画2年目、厳しい環境下でも一定の利益水準を確保

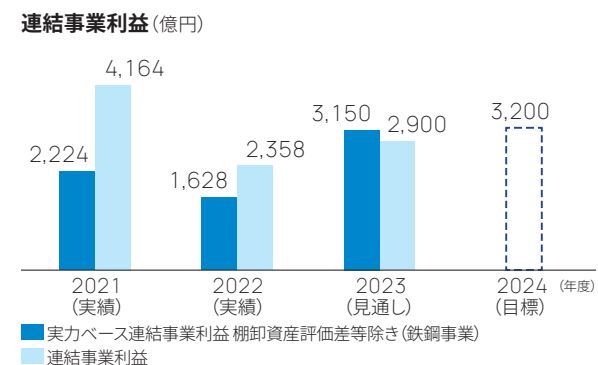
本中期の2年目となる2022年度は、総じて新型コロナウイルス感染症の影響による落ち込みから回復の動きが続いたものの、ウクライナ情勢の長期化や中国における経済活動の停滞、世界的なインフレ懸念の高まりや円安の進行もあり、物価上昇や供給面での制約等の影響が生じました。こうした状況の中、鉄鋼事業では為替影響や棚卸資産評価差等の要因もあり事業利益は前年度に比べ減益となりましたが、主原料や諸物価の価格転嫁による販売価格改善や、高付加価値品比率を向上させる取り組みとともに、構造改革や高炉改修等を着実に実施することで、数量や市況に抛らない強固な収益構造の構築が進んでいます。

特に販売価格改善については、国内鋼材需要の回復の遅れや海外鋼材市況の低迷など厳しい環境ではありましたが、金属やエネルギー、運賃など諸物価上昇分の価格転嫁やエキストラの見直しなどを進めることで、スプレッド※は740億円（2021年度比）改善しています。

※ 販売価格から主原料や諸物価のコストを引いたマージン

く強い決意をもって臨んでいきます。

JFEグループは、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します。」に基づいて、激変する環境下にあっても、その変化に柔軟に対応しながら持続的な成長を目指します。



2023年度・2024年度の展望

2023年度は、アジアを中心に足元の海外鋼材市況は軟調が続いていますが、構造改革の完遂や販売価格改善、前年度の一過性の減益要因解消等により、事業利益は前年度比542億円の増益を見込んでいます。鉄鋼事業については、棚卸資産評価差等除きのトン当たり利益は当初目標の10千円到達を見込んでいます。また、2024年度までに構造改革効果（450億円）のすべてを発現させることに加え、無方向性電磁鋼板ラインの立ち上げや販価改善の継続等、本中期で掲げたアイテムを確実に実行することで、中期最終年度（2024年度）には目標（2,300億円）を上回る2,600億円以上のセグメント利益を目指します。

中でも、量から質への転換については、2023年9月に構造改革の最終段階である京浜地区の上工程休止を予定通り実行しました。国内の粗鋼生産能力を年間約400万トン（約13%相当）削減することで、固定費を450億円削減するとともに、プロダクトミックスの高度化を加速させます。

鉄鋼業は装置産業であるため、これまで量を確保することを最優先としていた時代もありましたが、今後は、高付加価値品を世界市場の中でどれだけ販売していけるかが重要です。構造改革によって大幅に生産能力を絞った上で、差別化の困難な汎用品を減らす一方、当社の技術力

CEOメッセージ

によって、お客様の使用価値に貢献し、かつ収益力の高い高付加価値品を増やしていきます。

具体的には、自動車向けハイテン、高合金シームレス鋼管に加え、自動車用向け棒線、ハイグレード形鋼（輸出造船向け）を中心に、高付加価値品比率は確実に向上しています。2024年度からは後述する無方向性電磁鋼板の能力増強も貢献してくるため、中期目標50%の実現にも目途がたっています。価格についても、使用価値に見合った水準をお客様から認めていただいており、現段階で汎用品に対するマージンの差も中期目標を超過達成しています。

現在、世界的に自動車の電動化の波が押し寄せてきていますが、今後電動車（EV）に不可欠なモーターに使用される電磁鋼板に対する需要は急伸し、将来的に需給がひっ迫する見通しです。特に当社は航続距離増に貢献する高級電磁鋼板の製造を強みとしており、2024年4月と2026年に西日本製鉄所（倉敷地区）の電磁鋼板製造設備を増強し、EV用トップグレード無方向性電磁鋼板の製造能力を現行比3倍にします。EV市場は確実に拡大が見込める成長市場であり、当社は自動車メーカーのニーズに世界最高の

技術力で対応します。（詳細35ページ）

エンジニアリング事業は、中期目標（セグメント利益350億円）の達成に向けて、引き続き受注拡大に取り組むとともに、受注済みのプロジェクトに対しては、資機材費の高騰への対策等に注力し、安定的な収益確保を図ります。また、2023年10月に月島アクアソリューション株式会社と、国内水エンジニアリング事業を統合し、同分野のリーディングカンパニーを目指します。今後も、2030年度売上収益1兆円を視野に入れて、M&Aや業務提携等も活用した競争力強化を図るとともに、安心、安全な社会を創り人々の暮らしを支えていきます。

商社事業は、特に事業環境が好調であった米国を中心に、国内外において収益基盤は確実に強化されており、2021年度・2022年度は2年連続で過去最高益を更新しました。2023年度は高水準に推移してきた米国事業の減速は見込まれるものの、セグメント利益は本中期目標（400億円）を上回る480億円を見込んでおり、中期最終年度の2024年度は500億円の達成を目指しています。

本中期の進捗

カーボンニュートラルの実現に向けて

2022年度は、鉄鋼事業において2050年に向けたロードマップを策定・公表するとともに、2027～2030年を目標に倉敷・高炉1基を高効率・大型の電気炉に置き換える検討を行うことを公表しました。またスクラップ使用量の拡大により大幅な二酸化炭素排出量削減が可能となるプロセスを全地区の転炉に導入したに加え、仙台製造所における電気炉の増強等を決定しました。エンジニアリング事業においても再生可能エネルギープラント、リサイクル施設の建設・運営により2021年度比で約58万トンのCO₂削減に貢献しています。

また、こうした取り組みのさらなる推進を目指し、役員の業績連動報酬に気候変動に関する非財務指標を導入することも決定しました。

2023年度は、千葉地区のステンレス製造プロセスにお

ける電気炉の導入を決定したほか、政府からの支援を受けて複線的にチャレンジしているカーボンリサイクル高炉^{*1}や水素製鉄^{*2}などの超革新技術の開発についても、千葉地区で各技術の試験設備の建設を開始します。

当面は、水素の供給制約や超革新技術の開発進捗などを考慮し、省エネ・高効率化の取り組みに加えて、電気炉によるCO₂削減に注力していく予定です。その際に必要となる鉄源確保の一環として、現在アラブ首長国連邦のエミレーツ・スチールの還元鉄^{*3}プラントプロジェクトへの参画を検討しており、将来的な還元鉄の低コスト・安定的な供給拠点として期待しています。

一方で、日中韓印をはじめとするアジアでは大型高炉中心であるため大々的な電気炉転換が難しい状況にあることや、電気炉生産に欠かせないスクラップや還元鉄、再生可能エネルギーの供給環境が不透明であること等から、電気炉生産がカーボンニュートラルに向けた究極の脱炭素製鉄技術になるとは言い切れません。中長期的にカーボンニュートラルに貢献できる、カーボンリサイクル高炉や水素還元製鉄などの超革新技術の開発に早期に目途を

つけることが極めて重要です。

2023年度上期からは鉄鋼製造プロセスにおける二酸化炭素排出量を大幅に削減したグリーン鋼材である「JGreeX™（ジェイグリークス）」の供給を開始しました。既に常石造船株式会社の水素燃料船や、国内海運8社のドライバルク船への採用が決定しています。CO₂削減という「環境価値」を創出するコストをサプライチェーン全体で負担する世界で初めてのビジネスモデルであり、今回のケースでは4割程度のプレミアムを認めていただいています。大規模な投資を通じてCO₂排出量削減を進めていく当社の持続的成長にとって、このようなビジネスモデルは不可欠であり、今後もカーボンニュートラル社会の実現に貢献できるグリーン鋼材の価値をお客様に認めていただき、市場の創出を図る取り組みを強力に進めてまいります。

※1 高炉から排出されるCO₂をメタン化し、還元材として高炉に吹き込む技術
※2 石炭の代わりに水素を還元剤として利用する技術
※3 高品位の鉄鉱石から天然ガスを使って酸素を取り除いた鉄鋼原料

洋上風力発電の事業化推進

洋上風力発電の事業化に向けては、エンジニアリング事業が、笠岡市において国内初となるモノパイル（洋上風力発電用基礎構造物）の製造工場の建設に着手しており、2024年4月からの生産開始に向けて準備を進めています。ラウンド1案件の遅れによる影響を一定程度受けませんが、モノパイルだけでなく笠岡工場で生産可能な洋上風力基礎の大口径構造部材についても営業活動を進めています。洋上風力建設が本格化する2020年代後半には、日本を中心に、海外の需要も捕捉し400億円規模の売上を見込んでいます。

当該生産で使用する素材については、西日本製鉄所（倉敷地区）の第7連続鋳造機で製造する高品質・大単重厚鋼板を充当する予定です。同製品は従来よりも大きなサイズの厚鋼板であり、発電量拡大等を目的に風車の大型化が進む中、溶接作業回数の削減を通して作業効率の向上や製造コストの削減に貢献します。このような大きなサイズの厚鋼板を大量に製造・供給可能な鉄鋼メーカーは世界的にも限られ、アジアでは最大級であるため、当社の優位性を存分に発揮できると考えています。また商社事業では鉄鋼や原材料・資機材事業で培ったノウハウでサプライチェーンを構築し、需要家への最適提案を行っていきます。加えて洋上風力のO&M（運用および保守点検）事業も検討しており、鉄鋼事業・エンジニアリング事業のグループ会

社などと連携しながら、グループ全体の知見・ノウハウをフル活用し事業化の準備を進めています。（詳細59ページ）

DX戦略の推進

当社グループを取り巻く経営環境は、かつてないほど急激かつ大幅な変化の途上にありますが、変化に素早く柔軟に適応し、中長期的な企業価値向上を確実に実現することを目指してDX戦略を推進しています。

鉄鋼事業では、本中期で1,150億円を投資し、全ラインのサイバー・フィジカル・システム（CPS）^{*}導入などを進め、収益改善効果300億円/年を目標としています。2022年度末時点で投資認可は対中期約45%と順調に進捗しており、今後もDXによる収益改善効果を意識しながら投資を進め、第8次中期経営計画では全ラインCPS化を前提とした操業リモート化と自動化の実現を目指しています。一方、エンジニアリング事業では、デジタル基盤の強化やEPC（設計・調達・建設）業務における設計へのDX活用等により着実にDX投資を進めており、2024年度の目標（設計効率20%向上）の実現に向け着実に進捗しています。（詳細64ページ）

※ 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

京浜地区の土地活用

2023年9月の上工程休止に伴い、222haにも及ぶ扇島の土地活用を本格的に進めていきます。2023年8月に川崎市より示された土地利用方針を受け、当社も9月に土地利用構想「OHGISHIMA2050」を公表しました。今後先導エリアにおけるカーボンニュートラルエネルギー拠点の形成や先導エリア以外においてもさまざまな検討を行政とともに進めてまいります。（詳細39ページ）

既に、扇町地区や南渡田エリア北地区北側など扇島以外で具体的な案件が一部進んでいます。今後の開発にあたっては、このような土地売却益や賃料収入を活用するほか、積極的な公的資金の導入について今後、国・市と協議していきたいと考えており、各エリアの特性を活かしながら、「土地売却」「土地賃貸」「事業利用」の3つを組み合わせた取り組みを推進し、企業価値の最大化を目指します。

成長戦略の推進

海外戦略、ソリューションビジネスの進展

鉄鋼事業では、今後も鋼材需要の伸びが期待できるアジアを中心とする海外市場が当社の成長戦略の舞台となりますが、ここでも限りある経営資源を効率的に配分し、量よりも質を重視した成長を目指していきます。

特にインドは急速な成長が期待できる国であり、また中国からの鋼材が入りにくい非常に魅力的な市場です。その中でも、電力需要の急速な拡大に伴い、変圧器に使用される方向性電磁鋼板に対する需要が大きく伸びる見通しです。当社は、インドにおける方向性電磁鋼板の現地生産・販売を検討してまいりましたが、今般インドの大手鉄鋼メーカーであるJSWスチール社との間で、当社50%、JSWスチール社50%の製造販売会社設立に関する合併契約を締結しました。現地の事業環境に精通した信頼できるパートナーであるJSWスチール社とともに、当社の技術力を活かし、伸長するインドでの需要をインサイダー※として捕捉していきます。合併会社設立次第、現地での建設を開始し、2027年度にフル生産を想定しています。またインドの需要の伸びに合わせて、順次増強していくことも考えています。（詳細37ページ）

加えて、メキシコのNJSM社や米国のCSI社で協業している米国最大の鉄鋼メーカーのNucor社とは両社の経営幹部が互いに往来し、密なコミュニケーションを取っており、お互いの強みを持ち寄った新たな成長案件も検討しています。

新しいビジネスモデルとして期待しているソリューションビジネスについては、2024年度の収益目標（2020年度比3倍）に向けて、毎年収益を伸ばしており、2022年度は1.5倍以上を達成し、2023年度は2倍以上を目指しています。また今後の長期的な成長を目指して、CPSや保全技術を中心にさまざまな技術を商品化して投入していく準備も進めています。

エンジニアリング事業では、重点地域とするアジアを中心に海外事業を展開しています。環境分野では、アジアの設計拠点であるインドやフィリピンを活用し、プロジェクトの競争力を強化することに加え、官民連携事業、発電・電力事業、リサイクル事業などの運営型事業への進出による

収益拡大を図っていきます。基幹インフラ分野においてもM&Aで子会社化したJFEプロジェクトワンとのシナジーにより、化学プラント等の受注拡大を進めています。また、橋梁など鋼構造物関連についてもアジアのみならず、成長著しいアフリカなどの案件を着実に捉えていきます。

商社事業では、急速に拡大が見込まれる電磁鋼板の需要捕捉に向け、2022年度も国内や中国、カナダなどの加工拠点において工場拡張やプレス機などの加工設備を増強し、世界No.1のグローバル加工流通体制構築を進めています。また、海外建材事業では、米国の鋼製薄板建材製品の製造・販売会社を買収し、安定した成長が期待される北米の薄板建材の需要を捕捉します。引き続き成長戦略を推進し、グループ連携によるサプライチェーン強化を図ることでマーケットにおけるグループの存在感を高め、収益の拡大に努めていきます。

※ 海外市場で現地の信頼できる優良パートナーに出資し、そこで製造された鉄源をそのまま現地で加工・販売すること

人的資本経営

当社は「JFEグループ人材マネジメント基本方針」や「JFEグループ健康宣言」を制定し、人的資本への投資を通じて従業員の能力や活力を最大限に引き出す施策に取り組んでいます。

変化の激しい経営環境においては、さまざまな価値観や考え方を融合させることで、これまでになかった発想や解決法が生まれ、企業価値の持続的な向上につなげていくことが求められています。当社グループではダイバーシティ&インクルージョンの推進を重要な経営課題として位置付け、性別、国籍や価値観、ライフスタイルなど多様な背景を持つ人材が能力を発揮できる環境づくりに取り組んでいます。特に女性の活躍について、取締役会での議論を経て、2022年度より女性管理職登用・女性採用比率等についてさらに意欲的なKPI（重要業績評価指標）への見直しを行いました。各事業会社では経営層との議論を通じた全社方針の策定と展開を図るとともに、女性管理職の候補者を拡大する「採用」、社内外ネットワーキングの充実やロールモデル提示などの「定着」、女性社員の個別育成計画作成などの「配置・育成」の観点からさまざまな施策を推進しています。

加えて、多様な人材が活き活きと能力を発揮するために、従業員が働きがいを感じられるための社内環境の整備に取り組んでいます。当社および各事業会社ではエン

ゲージメントサーベ이를年1回実施して社員意識を定期的に把握し、働きがい等に関する課題の特定や施策の検討を行っています。

また、安全な作業環境を整備し労働災害を防止することは、多様な社員が安心して働くための基本的な要件と考えています。当社グループは「安全はすべてに優先する」という基本姿勢のもと、安全に関するKPIを定め、さまざま

な取り組みを推進しています。本中期では安全対策への優先的な投資（グループ全体で年間100億円規模）を実施し、従来の活動に加え、最新技術の活用により設備そのもので災害の発生を防止する取り組みに注力しています。これらの労働災害防止の取り組みを確実なものとするべく、2022年度より役員の業績連動報酬に安全に関する指標を導入しています。

資本市場からの評価について

当社は、株価を重要な経営指標の一つとしており、本中期においても株主資本コストを上回るROE（自己資本利益率）10%以上を定常的に実現することを目指しています。本中期最終年度（2024年度）に向けて、その目標達成も十分視野に入ってきていますが、残念ながら資本市場からは十分な評価をいただけていません。

これまで鉄鋼業の業績はボラティリティの高い状況が続いてきたことや、今後少子化・脱炭素化が進展する中で将来に対する不確実性が高まっていることから、株主資本コストを上回るROEを将来にわたって安定して実現できないだろうと市場から見られているのだと受け止めています。

当社としては、まずは本中期で掲げた量から質への転換を通じて、安定して高水準の収益を上げられる体質に生ま

れ変わったことを、明確な形で皆様にご理解いただくことが急務です。加えて成長の源泉である海外戦略を進展させ、これから伸びゆくインドや北米を中心に海外で成長して収益を上げられるビジネスモデルを形にしていまいます。また脱炭素に向けた超革新技術の開発には時間がかかりますので、開発の進展状況やその技術が社会にもたらすインパクトなど、分かりやすく、かつきめ細かく情報開示することにも心掛けてまいります。

世界で19億トンも生産され、人々の暮らしを支えている「鉄」は今後も世界経済の発展に不可欠な素材であることは疑いようがありません。私たちは「鉄」という素材を起点とした商品やサービスを提供する企業として、脱炭素技術の早期確立とそれを支える経済的持続性がこれまで以上に求められることを痛感しています。JFEグループは、自社の持てる力を結集してこれらの課題にチャレンジし脱炭素技術の早期開発によって、ピンチをチャンスに変えるべく邁進していきます。

最後に

2022年、当社は、日本鋼管と川崎製鉄が経営統合して発足20周年を迎えました。こうした節目もあり、2022年末から「持続可能な社会の実現に向けて、なくてはならない存在」を目指す当社の意気込みを「サス鉄ナブル!」というキャッチコピーに込めて広告宣伝活動の展開を始めました。この活動は、多くの皆様に当社を知っていただくだけでなく、企業の持続的成長に不可欠な人材確保・育成の観点からも大変意義のある取り組みだと考えています。将来にわたって当社の活動を長く支えていってもらう若手社員や、これ

から入社する可能性のある学生の皆さんに、当社の仕事や鉄という素材を通じて、これからの社会に貢献できる領域が無限に広がっていることをこの広告から感じ取ってもらえるからです。実際にコマーシャルをみた若手社員から「自分の仕事の社会的な意味を改めて強く意識するようになった」など心強い反応を得ています。「持続可能な社会の実現に向けて、なくてはならない存在」を目指して、社員とともに企業価値の向上に取り組み、当社のありたい姿、それに向けた取り組みをさまざまな形でお伝えしてまいりますので、当社グループに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。

代表取締役社長（CEO）

柿木 厚司

市場の動向とビジネスリスク・機会



鉄鋼事業・商社事業

世界全体の鉄鋼需要は、今後アジアを中心とする新興国の経済成長が進む中、長期で着実に伸びていくことが予想されています。また、他素材に対する鉄の優位性（圧倒的な生産規模の大きさ、高い経済性、低い環境負荷、高い加工性）も、今後長期にわたって続くと思定します。

一方、少子高齢化に伴う国内市場の縮小や、世界経済の状況等を背景とした国内外の鋼材需給の動向が当社グループの鋼材の販売量や価格に影響を及ぼす可能性があります。とりわけ海外市場においては、中国の内需減少に伴う輸出の増加や、新興国における鉄鋼生産能力の拡大という構造的な変化により、ますます競争が激化していく可能性があります。

こうした外部環境変化に対して、主に右記のような対応を進めていきます。

＜鉄鋼事業＞

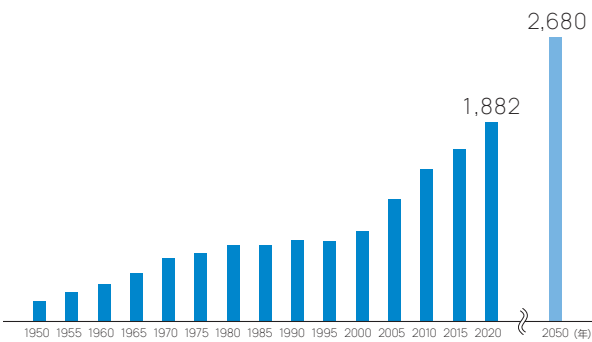
- ①国内外の鋼材需給の変化に対応した生産数量の最適化
- ②設備の統廃合等による最適な生産体制の構築
- ③戦略的な投資によるコスト競争力の向上
- ④技術優位性の高い商品の販売比率の拡大
- ⑤海外での垂直分業体制や海外鉄鋼メーカーへの出資による鋼材の現地製造

＜商社事業＞

- ①流通再編等を通じた販売力の強化や加工設備の更新
- ②グローバル4極体制による加工流通機能の強化
- ③高付加価値分野におけるJFEスチール材の販売強化
- ④海外におけるJFEグループ材（アライアンス先含む）や他サプライヤーの製品活用

世界粗鋼生産量

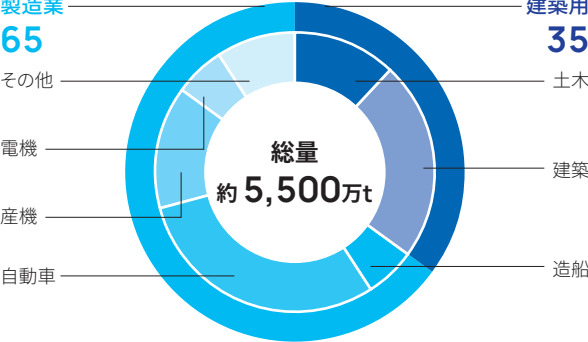
（百万トン）



出典：worldsteel（実績）、（一社）日本鉄鋼連盟（予測）

日本の鋼材消費量

（％）



エンジニアリング事業

エンジニアリング事業のポートフォリオは、公共インフラ関連が過半を占めており、近年国内では環境プラントや橋梁など基幹インフラ関連の更新需要が堅調に推移しています。また、国内で深刻化する生活インフラの老朽化、担い手不足、財源不足などを背景に公共サービスの官から民への潜在需要は高く、ガス上下水道の3事業を一体的に担う複合ユーティリティ企業の設立や従来から取り組んでいる地方自治体と連携した地域新電力の設立などを通じて運営型事業の拡大も進めています。

民需についても、国の「2050年カーボンニュートラル宣言」を受け、温室効果ガスの削減に向けた取り組みが加速しています。こうした社会情勢の変化を踏まえ、現在、洋上風力発電

設備の着床式基礎構造物（モノパイル）を製造する新工場の建設を、2024年4月の生産開始に向け進めているほか、CO₂やアンモニアなどの輸送・貯蔵技術の開発にも積極的に取り組んでいます。さらに、各企業のリサイクルニーズに対応するため、ペットボトルリサイクル事業への参画、食品リサイクル事業の拠点拡大などにも注力しています。

このように、国・自治体の方針・政策影響等に伴う公共事業関連の受注成否により、業績が変動しない企業体質を目指し、リサイクル事業を含めた運営型事業の拡大など、社会ニーズの変化に対応しつつ安定的な事業基盤の構築を図っています。



主な外部環境変化	リスク	機会
気候変動問題 ▶気候変動問題の解決に向けて P.57	・鉄鋼（高炉）プロセスへの脱炭素ニーズの急速な高まり ・超革新技術導入に伴う投資負担の増大 ・炭素税の導入 ・自然災害によるサプライチェーンの寸断 ・海面上昇による拠点の浸水リスク ・他素材との競合 ・環境規制の厳格化	・超革新技術の開発と競争優位性の確保 ・高張力鋼板や電磁鋼板等の高機能鋼材供給によるCO ₂ 削減への貢献 ・電炉生産・電炉エンジニアリングビジネスの拡大 ・再生可能エネルギーソリューションの需要拡大 ・気候変動に伴う災害への対応強化
資源・エネルギー問題 ▶事業別戦略 P.47	・資源の枯渇、原料・資機材の入手困難化や価格高騰 ・老廃スクラップの価格高騰、入手困難化、品位低下 ・取水元の渇水リスク・排水先の汚染リスク	・鉄のリサイクル性への再注目 ・スクラップ利用機会・物流ビジネスの拡大 ・Waste to Resource（プラスチックリサイクル、食品廃棄物発電）の需要拡大
国内少子高齢化 ▶DXの推進 P.64 ▶多様な人材の確保と育成 P.65	・労働力の不足 ・技能伝承の断絶 ・国内鉄鋼需要の縮小 ・民間の投資縮小によるEPC受注案件の減少	・働き方改革による優秀な人材の確保 ・省人化・省力化のための新規技術導入（自動運転、遠隔監視へのニーズ増加）
市場のグローバル化・新興国発展 ▶事業別戦略 P.47	・新興国における鉄鋼生産能力の拡大 ・関税引き上げや輸入規制による輸出取引の制約 ・カントリーリスク、物価上昇・為替変動の影響	・成長市場における鉄鋼需要の増加 ・高付加価値品の使用拡大 ・新興国インフラプロジェクトの増加
インフラ設備の老朽化 ▶事業別戦略 P.47	・老朽化による事故、自然災害時の被害拡大による影響 ・予防保全への転換による国内公共事業の縮小	・自然災害への対応強化を含めたインフラ更新需要の増加 ・インフラ長寿命化要求に伴う高品質な商品・サービスの提供 ・公共サービスの民営化による事業拡大
AI・IoT技術の発展 ▶DXの推進 P.64	・サイバー攻撃やシステムの不正利用による情報漏洩やシステム障害	・DXやAIを活用した新たな付加価値創出やサービス提供の拡大

経営上の重要課題

経営上の重要課題（マテリアリティ）

JFEグループは、さまざまなステークホルダーのニーズに対し、グループの資本を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社会的価値創造の最大化につながるのかという観点から、2016年にCSR重要課題を特定し、取り組みを推進してきました。

2021年度には、第7次中期経営計画をもとに、それまでのCSR重要課題に経済面の重要課題を加えた「経営上の重要課題」を特定して、新たに取り組みを開始しました。グループ一体で重要課題に取り組み、「常に世界最高の技術をもって社会に貢献します。」という企業理念を実践していきます。

重要課題特定のプロセス

2016年度CSR重要課題の特定

- グループ横断検討会における検討
- 「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

2021年度経営上の重要課題の特定

STEP 1 既存CSR重要課題の再評価

KPI達成状況、ステークホルダーからの期待度、現在の事業との関連性の観点からCSR重要課題の重要度を再評価

STEP 2 経済的な重要課題の設定

第7次中期経営計画とJFEグループのビジネスモデルにおける競争優位の源泉から経済的観点の課題を設定

STEP 3 重要課題の候補案20項目を抽出

再評価したCSR重要課題に経済関連の課題を加え、グループ経営戦略会議で議論し、20項目の候補案を抽出

STEP 4 経営上の最も重要な課題13項目とKPIを特定

グループ経営戦略会議および取締役会で候補案について審議し、JFEグループにとって最も重要な課題13項目を特定

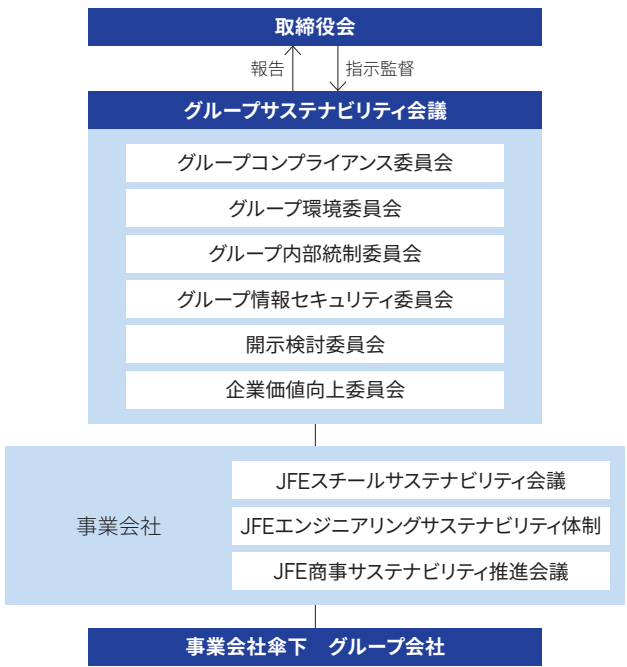
JFEグループでは、特定した重要課題に対して、KPIを設定しグループ一体で取り組みを推進しています。2022年度も、前年度の実績の評価を行うとともに、その評価結果やステークホルダーとの意見交換を踏まえてKPIを見直し、各種課題に

取り組みました。「経営上の重要課題」に対する、2022年度KPIの実績や2023年度KPIは、各事業会社における検討および経営会議で議論の後、グループ経営戦略会議および取締役会において審議し、評価や設定を行いました。

サステナビリティへの取り組みと推進体制

グループ全体のサステナビリティへの取り組みを監督・指導する体制として、JFEホールディングス社長を議長とする「グループサステナビリティ会議」を設置しています。また、グループサステナビリティ会議のもとに各種委員会を設置し、グループとしての方針審議や方針の浸透状況、課題や発生した問題および対処事例等の情報共有を行い、グループのサステナビリティへの取り組みを監督・指導しています。さらに、グループサステナビリティ会議における審議事項のうち、グループの基本方針、活動計画、重要施策の内容および重要事態発生時の対応等について、取締役会に定期的に報告し審議することにより、指示監督を受けています。各事業会社においても各々の会議体を設置し、グループサステナビリティ会議と連携して運営することで、JFEグループの企業価値の毀損防止と向上の観点からグループ全体の取り組みを推進しています。

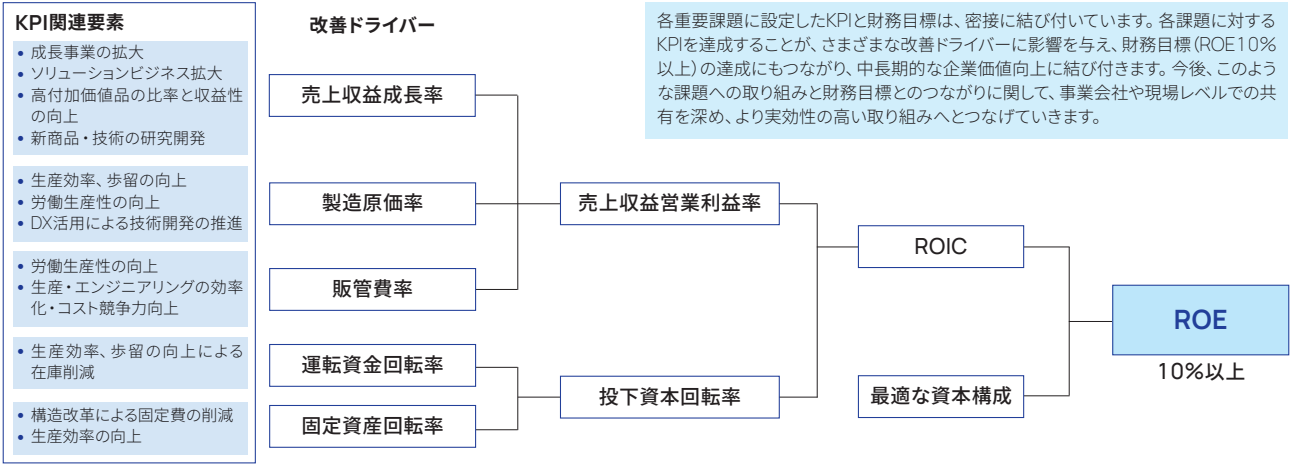
サステナビリティ推進体制図



課題の分野		何を重要と捉えているか	重要課題（マテリアリティ）	関連するSDGs
事業活動	気候変動問題解決への貢献 (2050年カーボンニュートラル 実現に向けた取り組み) → P.57	●2050年カーボンニュートラル実現に 向けた取り組みの推進 ● グループのCO ₂ 排出量の削減 ● 社会全体のCO ₂ 削減への貢献拡大	● JFEグループの CO ₂ 排出量削減 ● 社会全体の CO ₂ 削減への貢献	
	労働安全衛生の確保 →P.87	●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の 健康の維持	● 労働災害の防止 ● 社員とその家族の健康確保	
	多様な人材の確保と育成 → P.65	●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	● ダイバーシティ& インクルージョン ● 人材育成の推進 ● 働きがいのある職場の実現	
	生産・エンジニアリング 実力の強靱化 (DX推進等による世界トップ レベル収益力の実現) → P.64	●世界トップレベルの収益力を追求 ●DX推進等による生産効率、歩留、 労働生産性の向上 ●鉄鋼事業における量から質への転換 (構造改革の完遂) ●コスト削減によるコスト競争力強化 と質的競争力の確保	● 生産・エンジニアリングの 高効率化とコスト競争力向 上 ● 商品・サービスの品質向上 と安定供給	
	商品・サービスの競争力強化 (高付加価値ソリューションの 提供による成長戦略の推進)	●マージンの拡大と安定収益力の確保 ●付加価値の高い商品・サービスの比 率の向上 ●技術ソリューション等を含む販売戦 略や成長事業拡大による安定収益 力の確保	● 高い技術力を活かした商 品・サービスの付加価値向 上による事業拡大 ● 持続的成長を実現するた めの販売戦略	
事業活動の 基本	コンプライアンスの徹底 → P.84	● 企業倫理の徹底と法令遵守		
	人権の尊重 → P.89	● サプライチェーンにおける 人権尊重		

▶ 各重要課題に対するKPIはP.27をご覧ください。

KPIの達成によるROEの向上



経営上の重要課題とKPI

JFEグループでは、重要課題への取り組みとしてKPIを設定し、目標達成に取り組んできました。2021年度には、これまでのCSR重要課題に、経済面の重要課題を加えて再編し、「経営上の重要課題」を特定しました。グループ一体となって、「経営上の重要課題」に取り組み、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ています。

■ グループ共通 ■ JFEスチール ■ JFEエンジニアリング ■ JFE商事

評価基準（※1）

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

※1 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。 ※2 労働災害の防止についてはグループ共通（安全成績）で評価

課題の分野	重要課題	事業会社	2022年度KPI	2022年度の実績・取り組み	評価	2023年度のKPI
気候変動問題解決への貢献 (2050年カーボンニュートラル実現に向けた取り組み)	JFEグループのCO ₂ 排出量削減	JFEスチール	・「2024年度末のCO ₂ 排出量を2013年度比で18%以上削減」において省エネ/技術開発によるCO ₂ 削減目標の50%の達成 ・「2024年度末のCO ₂ 排出量を2013年度比で18%以上削減」において省エネ/技術開発によるCO ₂ 削減目標に対する投資計画の累計CO ₂ 削減量90%の認可完了 ・2050年カーボンニュートラルを見据えた2030年度のCO ₂ 削減目標（30%以上）に向けたCO ₂ 削減計画の策定	・CO ₂ 削減目標：58%の達成 ・投資計画累計：88%の認可完了 ・CO ₂ 削減計画：今後の環境変化も踏まえ複線的に策定	○ △ ○	・「2024年度末のCO ₂ 排出量を2013年度比で18%以上削減」において省エネ/技術開発によるCO ₂ 削減目標の75%の達成 ・「2024年度末のCO ₂ 排出量を2013年度比で18%以上削減」において省エネ/技術開発によるCO ₂ 削減目標に対する設備投資計画の累計CO ₂ 削減量100%の認可完了 ・2023年度上期中に第三者認証を取得し、グリーン鋼材供給体制を構築する
		JFEエンジニアリング	・自社工場、オフィスにおけるCO ₂ 排出量の削減 2024年度：2013年度比 40%削減	・2013年度比 48%減（2013年度：15,600トン、2022年度：8,100トン）	○	・自社工場、オフィスにおけるCO ₂ 排出量の削減 2023年度：2013年度比 40%削減
		JFE商事	・再生可能エネルギー由来の電力調達によるCO ₂ 排出量削減 2022年度国内CO ₂ 排出量：2019年度比10%削減 (2021年度から2024年度までの4年間で毎年2019年度比5%削減)	・2019年度比 11.2%削減	○	・再生可能エネルギー由来の電力調達等によるCO ₂ 排出量削減 2023年度国内CO ₂ 排出量：2019年度比15%削減 (2021年度から2024年度までの4年間で毎年2019年度比5%削減)
	社会全体のCO ₂ 削減への貢献	JFEスチール	・環境配慮型商品・技術*の市場投入・実装化：2022年度 15件以上 (2021～2024年度累計 60件以上) ※鋼材の製造時または使用段階で、省エネ、省資源、廃棄物・環境負荷物質の排出量削減、有害物質の不使用に貢献できる商品または技術	・2022年度：16件（環境配慮型商品 7件、技術 9件） (2021年度～2024年度累計：32件)	○	・環境配慮型商品・技術*の市場投入・実装化：2023年度 15件以上 (2021～2024年度累計 60件以上) ※鋼材の製造時または使用段階で、省エネ、省資源、廃棄物・環境負荷物質の排出量削減、有害物質の不使用に貢献できる商品または技術
		JFEエンジニアリング	・再生可能エネルギー発電施設の提供およびリサイクル事業（プラスチック、食品等）の拠点拡大等により、社会全体のCO ₂ 削減へ貢献 CO ₂ 削減貢献量（2022年度）：1,100万トン/年	・CO ₂ 削減貢献量（2022年度）：1,114万トン/年	○	・再生可能エネルギー発電施設の提供およびリサイクル事業（プラスチック、食品等）の拠点拡大等により、社会全体のCO ₂ 削減へ貢献 CO ₂ 削減貢献量（2023年度）：1,150万トン/年
		JFE商事	①鉄スクラップのグローバルな資源循環 2022年度スクラップ取引量：2020年度取り扱い数量以上 (2024年度目標：2020年度比 +5%) ②バイオマス発電所向け燃料の取り扱い数量の拡大と安定供給の仕組みづくり ・2022年度バイオマス燃料（PKS・木質ペレット）取引量：2020年度取り扱い数量以上 (2024年度目標：2020年度比 100%増) ・安定供給のため仕入先の拡大	・2020年度比 ▲14% 電炉需要増に対応し国内数量拡大も、海外向けは需要減となり販売数量減少 ・取り扱い数量：2020年度比 +25% ・仕入先拡大：新規サプライヤー 3社と取引開始	× ○	①鉄スクラップのグローバルな資源循環 2023年度スクラップ取引量：2020年度取り扱い数量以上 (2024年度目標：2020年度比 +5%) ②バイオマス発電所向け燃料の取り扱い数量の拡大と安定供給の仕組みづくり ・2023年度バイオマス燃料（PKS・木質ペレット）取引量：2020年度取り扱い数量以上 (2024年度目標：2020年度比100%増) ・安定供給のため仕入先の拡大
事業活動	労働安全衛生の確保	グループ共通	■ 死亡災害件数：0件 ・休業災害度数率 ■ ～0.10 ■ ～0.25 ■ ～0.45	■ 死亡災害件数：1件 ・休業災害度数率 ■ 0.18 ■ 0.26 ■ 0.25		■ 死亡災害件数：0件 ・休業災害度数率 ■ 0.10以下 ■ 0.25以下 ■ 0.45以下
		JFEスチール	【重点施策】 1) 本質安全化の推進強化 2次ミル入口電磁ロック等の推進：2022年度目標60% 2024年度100% 2) 安全衛生マネジメントシステムの再構築 ISO45001の全地区認証取得：2022年度100%	【重点施策】 1) 2次ミル入口電磁ロック等の推進：81% 2) ISO45001認証取得：100%		【重点施策】 1) 類似災害防止活動の強化 ヒヤリも含めた対策の全社水平展開と過去災害を自分事として捉える職場活動の推進 2) 本質安全化の推進強化 2次ミル入口電磁ロック等推進：2023年度目標90%、2024年度100%
		JFEエンジニアリング	【重点施策】 1) 墜落・転落、巻き込まれ・挟まれ、飛来・落下災害根絶のため以下重点事項の100%実施 ▶ 着事前確認（高所での開口部/作業床端部の養生、作業計画の周知、機械の覆いや囲い/電源断） ▶ 作業中遵守（安全帯使用、立入禁止措置/誘導員配置） 2) IT活用による多角的な安全衛生管理 ▶ 人物侵入検知（AI）システム開発完了（予定）	【重点施策】 1) 墜落・転落、巻き込まれ・挟まれ、飛来・落下災害根絶のため左記重点事項を100%実施すべく、着手前での作業計画の確認・指導、安全設備の確認、巡視による作業中の不安全行動防止に注力（死亡災害2021年1件→2022年0件） 2) IT活用による多角的な安全衛生管理 人物侵入検知（AI）システム開発完了（2023年度より鶴見製作所にて工場固定システム運用開始）	× (P87) ※2	
		JFE商事	【重点施策】 1) 安全柵・カバー等の設置（計画比100%） 2) クレーン玉掛訓練等の100%実施（各社1回以上/年）	【重点施策】 1) 安全柵・カバー等の設置：計画比100%完了 2) クレーン玉掛訓練等：各社年1回以上100%実施		
	社員とその家族の健康確保	グループ共通	①特定保健指導実施率 ■ 60%（2023年目標） ②喫煙率低減（社員の健康確保と受動喫煙の防止） ■ 1.5%/年減（事業会社合計）	■ 72.2% ■ 39.4% ■ 52.1% ※2021年度実績 ・0.7%/年減（事業会社合計）	× (P88) × (P88)	①特定保健指導実施率 ■ 60%（2023年目標） ②喫煙率低減（社員の健康確保と受動喫煙の防止） ■ 1.5%/年減（事業会社合計）
		ダイバーシティ&インクルージョン	①女性採用比率 ■ 総合職（事務）：男女同数程度 総合職（技術）：10%以上 現業職：10%以上 ■ 総合職（事務）：男女同数程度 総合職（技術）：15%以上 生産・施工技術職：10%以上（4年平均） ■ 総合職：男女同数程度 ②女性管理職登用 課長級以上を10%以上。うち管理・営業部門は20%以上（2030年目標） ③男性育児休業または育児関連休職取得率 配偶者が出産した男性社員全員の取得を目指す	①女性採用比率 ■ 総合職（事務）：24% 総合職（技術）：6% 現業職：6% ■ 総合職（事務）：47% 総合職（技術）：18% 生産・施工技術職：4%（4年平均） ■ 総合職：42% ②女性管理職登用 課長級以上 3.3%（うち管理・営業部門6.1%）（事業会社合計） 93%（事業会社合計）	× (P66)	①女性採用比率 ■ 総合職（事務）：男女同数程度 総合職（技術）：10%以上 現業職：10%以上 ■ 総合職（事務）：男女同数程度 技術系（総合職、生産・施工技術職）：15%以上 ■ 業務職：男女同数程度
	多様な人材の確保と育成	グループ共通	・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	・一人当たり研修時間 ■ 45.2時間/年 ■ 20.9時間/年 ■ 20.1時間/年	○	・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 ・DX人材の育成 ■ 社内データサイエンティスト育成数：2023年度末 累計600名 ■ 社内データサイエンティスト教育受講者数：2023年度末 累計170名
		働きがいのある職場の実現	① ■ 年休取得率75%以上（事業会社合計） ②エンゲージメントサーベイ やりがいに関する設問の肯定割合：75%以上	■ 年休取得率 82%（事業会社合計） ・やりがいに関する設問の肯定割合 ■ 72% ■ 79% ■ 78%	○ △	① ■ 年休取得率75%以上（事業会社合計） ②エンゲージメントサーベイ ■ やりがいに関する設問の肯定割合：75%以上
		人材育成の推進				

経営上の重要課題とKPI

■ グループ共通 ■ JFEスチール ■ JFEエンジニアリング ■ JFE商事

課題の分野	重要課題	事業会社	2022年度KPI		2022年度の実績・取り組み	評価	2023年度のKPI
事業活動	生産・エンジニアリングの効率化とコスト競争力向上	JFEスチール	①労働生産性の向上 2024年度末に労働生産性+20%向上に向けて ・2022年度労働生産性向上マイルストーンの確実な実行と2023・2024年度の計画精度向上 ・2022年度自動化・遠隔化等労働生産性向上投資の認可・実行 ・千葉缶用鋼板製造ライン集約の着実な実行		・各年度の人員数マイルストーンを精査し策定 ・労働生産性+20%向上に向けて各施策を活動中 (線形補間 進捗率 50%に対し、進捗率 48%) ・2022年度の自動化・遠隔化等労働生産性向上投資について計画通り 38件 48億円を認可 ・2022年9月千葉缶用鋼板製造ライン停止に対応した配置転換を計画通り実施	△ ○ ○	①労働生産性の向上 2024年度末に労働生産性+20%向上に向けて ・2024年度末労働生産性+20%向上に向け、各年度マイルストーンの着実な実行 ・2023年度自動化・遠隔化等労働生産性向上投資の認可・実行 ・京浜構造改革に伴う配置転換の着実な実施
			②DS*活用等による歩留向上 DSを活用した製鋼～最終工程までの一貫データによる品質予測技術の本格導入等により品質安定化を図り、歩留を向上させる 2024年度までに歩留+2%UPを目指し、2022年度目標は対2020年度+1.0%とする。(販売構成補正後の数字とする) ※DS：Data Science		DS活用等による歩留向上 2022年度 歩留実績：86.5% (対2020年度+0.4%)	×	②DS活用等による歩留向上 DSを活用した製造安定化、品質予測技術の適用等により歩留を向上させる 2024年度までに歩留+2%UPを目指し、2023年度目標は対2020年度+1.5%とする(販売構成補正後の数字とする)
		JFEエンジニアリング	・DX技術導入によるエンジニアリング業務の効率化 Pla'cello*を活用したビッグデータ解析エンジニア数 1,800人 ※Pla'cello：AIを活用した自社製データ解析プラットフォーム		・約1,950人(2021年度：約1,500人)	○	・DX技術導入によるエンジニアリング業務の効率化 Pla'cello*を活用した、ビッグデータ解析エンジニア数 2,200人 ※Pla'cello：AIを活用した自社製データ解析プラットフォーム
		JFEスチール	①品質確保 ・日本鉄鋼連盟の品質保証体制の強化に向けたガイドラインに則り、当社およびグループ企業に対し、品質コンプライアンス意識向上の活動を継続的に行う ・試験・検査の信頼性向上のため、重点4項目(引張試験、溶鋼分析、薄板(熱延・冷帯)板厚測定、めっき付着量測定)以外の試験検査(衝撃試験破面率、穴広げ等)自動化技術を確立する。 2022年度は、衝撃試験を実機化する		・当社およびグループ企業に対する品質コンプライアンス意識向上に向けた活動を計画通り実施した ・重点4項目については2021年度に自動化を完了済 2022年度は重点4項目以外の試験検査について、衝撃試験破面率測定を実機化した	○	①品質確保 ・日本鉄鋼連盟の品質保証体制の強化に向けたガイドラインに則り、当社およびグループ企業に対し、品質コンプライアンス意識向上の活動を継続的に行う ・グループ会社の引張試験結果自動伝送を推進 対象6社 2023年度 導入率67%(2025年度 100%)
			②DXを活用した製造基盤の強化 2024年度末の全製造プロセスCPS*化に向け、2022年度は全社CPS導入率を36%以上とする ※CPS：Cyber-Physical System		・全社CPS導入率：35%	△	②DXを活用した製造基盤の強化 全製造プロセスCPS化に向け、2023年度は全社CPS導入率を60%以上とする
		JFEエンジニアリング	①監理技術者有資格者の安定確保 ②重大品質トラブル：0件		①高水準の売上収益の中、監理技術者は安定的に確保できている ②重大品質トラブル：1件	○ ×	①監理技術者有資格者の安定確保 ②重大品質トラブル：0件
		JFE商事	①流通加工分野に対する安定的な設備投資		①商品の安定供給に資する、当年度に必要な投資を厳選して実行 【投資金額(採択金額)】 ・増強投資： 113億円 ・劣化更新・安全投資： 31億円 ・システム投資： 16億円 合計 160億円	○	①流通加工分野に対する安定的な設備投資
			②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36社(2021年度比対象を拡大)に対し品質監査を継続(監査実施率100%)		品質監査 36社実施(監査実施率100%達成) 国内グループ会社対象18社(リモート監査0社) 海外グループ会社対象18社(リモート監査5社)	○	②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36社(2022年度と同じ)に対し品質監査を継続(監査実施率100%)
	商品・サービスの競争力強化(高付加価値ソリューションの提供による成長戦略の推進)	JFEスチール	①重点開発分野*を主軸とする戦略的研究開発の推進 新商品・新技術開発：2022年度 20件以上(2021年度～2024年度累計80件以上) ※重点開発分野：自動車・エネルギー・インフラ建材商品、DX技術、GX技術等		2022年度：22件(新商品 10件、新技術 12件) (2021年度～2024年度累計：43件)	○	重点開発分野*を主軸とする戦略的研究開発の推進 新商品・新技術開発：2023年度 20件以上(2021年度～2024年度累計 80件以上) ※重点開発分野：自動車・エネルギー・インフラ建材商品、DX技術、GX技術等
			②高付加価値商品*の比率を2024年度に50%とする (2024年度に半製品を除く販売量の50%である1,090万トン販売する) 2022年度の高付加価値商品の販売量目標：1,030万トン(比率47%) (2020年度比+250万トン) ※技術優位性を有し、お客様から付加価値を認めていただき、汎用品を上回る収益力を持つ商品		2022年度の高付加価値商品の販売：比率47%	○	2023年度の高付加価値商品の販売量比率：48%
			③2024年度のソリューションビジネス収益を2020年度比で3倍にするためのベース固めおよびステップアップとして、 ・2021年度に引き続き新規ソリューションモデルの受注活動に注力する。特に、クラウド経由でデータサイエンス活用技術を提供する初号案件を成約するとともに、サブスクリプション型でサービス提供できるプラットフォームを構築する ・既存のソリューションビジネスにおいても、商材拡充や新規顧客の開拓を進めるとともに、成約案件を着実に実行し、2022年度の収益を2020年度比5割増とする		・データサイエンス活用技術をサブスクリプション型でサービス提供できるプラットフォームを構築し、初号案件において顧客とのオンライン接続まで進めた ・2020年度比 5割増を超過達成	○	2024年度のソリューションビジネス収益の2020年度比3倍達成に向けて、 ・データサイエンス技術や設備診断技術、保全技術等の技術を活用した新たな商品を開発し、顧客への販売活動を開始 ・2023年度のソリューションビジネス全体の収益を2020年度比 倍増
		JFEエンジニアリング	・Waste to Resource、カーボンニュートラル、複合ユーティリティ、DXを重点4分野として、技術開発に取り組む 研究開発費における重点4分野比：65%以上 ・特許出願件数：年80件以上		・研究開発費における重点4分野比：72% ・特許出願件数：88件	○	・Waste to Resource、カーボンニュートラル、複合ユーティリティ、DXを重点4分野として、技術開発に取り組む 研究開発費における重点4分野比：70%以上 ・特許出願件数：年80件以上
		JFEスチール	・高付加価値商品(Aランク商品)と汎用品との収益差を2024年度までに+4千円/トン 拡大する(市況変動や品種構成差の影響を排除する評価方法に見直し) <2022年度KPI> 目標値の50%達成を目指す		高付加価値商品(Aランク商品)と汎用品との収益差 2022年度：+6千円/トン 拡大(2024年度目標値の150%達成)	○	高付加価値商品(Aランク商品)と汎用品との収益差 +6千円/トンを継続する(2024年度目標値の150%達成)
		JFEエンジニアリング	安定収益基盤の拡大 運営型事業を拡大 ・売上：2,550億円 ・拠点の拡大：3拠点以上 リサイクル事業(食品、プラスチック、家電等)、地域新電力事業、廃棄物処理事業、上下水道運営事業		・運営型事業売上：2,725億円 ・新規拠点：3拠点 地域新電力 1拠点、廃棄物処理 1拠点、下水汚泥処理 1拠点	○	安定収益基盤の拡大 運営型事業を拡大 ・売上：2,600億円 ・拠点の拡大：3拠点以上 リサイクル事業(食品、プラスチック、家電等)、地域新電力事業、廃棄物処理事業
		JFE商事	・事業の拡大を通じたサプライチェーンにおける付加価値向上による商品・サービスの競争力向上 サプライチェーン付加価値向上に資する投資の実行：年5件以上		・サプライチェーン付加価値向上に資する投資の実行：年5件実施	○	・事業の拡大を通じたサプライチェーンにおける付加価値向上による商品・サービスの競争力向上 サプライチェーン付加価値向上に資する投資の実行：年5件以上
事業活動の基本	コンプライアンスの徹底	グループ共通	①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 (受講対象予定者数に対する受講率100%)		①受講率 100%(階層別コンプライアンス研修、法令別研修等)	○	①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 (受講対象予定者数に対する受講率100%)
			②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		②全社員を対象とした企業倫理意識調査を実施し、調査結果において従業員意識の向上を確認 設問 2019年度 2022年度 会社のコンプライアンス体制や取り組みが改善され、自身の意識も向上してきたか? 70.0% 73.4% 相談窓口および利用方法を知っているか? 77.3% 86.3% パワーハラスメントに対する会社方針に共感し実践しているか? 70.7% 76.2% 会社の方針に従い労働時間管理を実施しているか? 88.0% 90.3%	○	②企業倫理に関する意識調査における従業員意識の向上
	人権の尊重		①人権啓発研修の受講対象予定者数に対する受講率：100% ②人権デューディリジェンスの実施		①受講率：100% ②以下の取り組みを実施 ・グループ人権基本方針を改正 ・グループ会社への人権デューディリジェンスの展開を拡大 ・各事業会社の調達ガイドライン等を点検、必要な改定を実施	○ ○	①人権啓発研修の受講対象予定者数に対する受講率：100% ②人権デューディリジェンスの実施

第7次中期経営計画(2021－2024年度)の進捗

第7次中期経営計画概要
https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/management/plan/index.html

1 カーボンニュートラルに向けた「JFEグループ環境経営ビジョン2050」の推進

2022年度の鉄鋼事業におけるCO₂排出量は2013年度比で約13%の削減となりました。また、エンジニアリング事業における再生可能エネルギー発電や廃棄物発電などのプラント建設、運営事業の拡大により、社会全体のCO₂削減への貢献量は1,114万t-CO₂となり、いずれも中期計画の目標の達成に向けて着実に進展しています。鉄鋼事業では、低炭素鉄鋼プロセスへの転換を進める2030年までをトランジション期、それ以降を超革新技術を確認・実装しカーボンニュートラルを目指すイノベーション期と位置付け、より具体的なCO₂削減計画を策定しました。2030年度30%以上削減の目標に向け、転炉においてスクラップ使用量を拡大する環境調和型転炉溶銑予備処理プロセス(DRP®)を全地区に導入したことに加え、仙台製造所における電気炉の増強や千葉地区のステンレス製造プロセスにおける電気炉の導入等を決定しました。2050年カーボンニュートラルの実現に向け

ては超革新技術の開発を複線的に進めており、千葉地区において、カーボンリサイクル高炉の試験炉建設工事に着手しました。また自社のCO₂排出削減技術により創出した排出削減量を適用したグリーン鋼材「JGreeX™」の供給を開始することを決定し、2023年度は20万トン程度の供給を予定しています。社会全体のCO₂削減への貢献では、電磁鋼板について、国内は倉敷地区の生産能力を現行の3倍に増強する投資を決定し、インドにおいてJSWスチール社と方向性電磁鋼板の製造販売会社の設立について、合併契約を締結しました。また、エンジニアリング事業における再生可能エネルギー発電事業等の拡大に加え、洋上風力発電の事業化にグループ全体で取り組んでいます。着床式基礎構造物の製造・供給体制を整備すべく、岡山県笠岡市においてモノパイル式基礎製造工場の建設に着手しました。

	2022年度実績	2024年度末	2030年度	2050年度
CO ₂ 排出量削減(鉄鋼事業) 対2013年度比	約13%	18%	30%以上	カーボンニュートラル
社会全体のCO ₂ 削減への貢献 (エンジニアリング事業)	1,114万 t-CO ₂	1,200万 t-CO ₂	2,500万 t-CO ₂	—

2 国内鉄鋼事業における量から質への転換～世界トップレベルの収益力の追求

2022年度も経済的持続性の確立に向けた重点施策を着実に進めました。販売価格については、原料コストの早期反映、諸物価の価格転嫁、エキストラの見直し、価格水準の是正等に取り組みました。高付加価値品比率は前年度より2ポイント増加し47%となり、中期計画の50%に向け着実に進

展しています。構造改革関連では、千葉地区の缶用鋼板設備を休止し福山地区への集約を実施し、千葉地区の高炉改修も着実に実行しています。京浜の土地活用については、扇町の土地売却を決定したことに加え、南渡田エリア北地区北側の事業パートナーを選定しました。

施策	2022年度実績	中期計画(2024年度)
コスト削減	450億円達成(～2022年度)	1,200億円
高付加価値品比率	47%(2020年度40%)	50%
販売価格の改善	中期計画の施策の実行に加え、諸物価の価格転嫁も実施	●主原料コストの販売価格への早期反映 ●エキストラ改善活動の開始・一部改訂等
構造改革の完遂	●千葉地区缶用鋼板設備休止・福山地区集約、千葉地区高炉改修実行 ●京浜土地活用の進展 (扇町土地売却決定、南渡田エリア北地区北側事業パートナー選定)	固定費の大幅削減、労働生産性向上、 品種構成の高度化
鋼材トン当たり利益	7千円/トン(実力※3千円/トン)	10千円/トン

※ 棚卸資産評価差、原料キャリアオーバー、為替換算差を除いた損益

3 成長戦略の推進

▶各事業の取り組みの詳細は、P47-55をご覧ください。

鉄鋼事業	●西日本製鉄所(倉敷地区)電磁鋼板製造設備の追加増強を決定(2023/5) ●インドJSWスチール社との方向性電磁鋼板製造販売会社の共同設立について合併契約を締結(2023/8) ●ソリューションビジネスの拡大(2022年度：対2020年度比1.5倍の収益拡大)
エンジニアリング事業	●洋上風力モノパイル式基礎 新工場(笠岡)建設着工(2024/4稼働予定) ●海外事業の拡大(アフリカでの複数橋梁受注、インドネシアでの大規模下水処理場受注 他)
商社事業	●高機能電磁鋼板世界No.1グローバル加工流通体制の構築 【中国】浙江川電、【米国】JFE Shoji Steel America、【日本】JFE商事電磁鋼板名古屋工場の能力増強 ●海外建材事業の拡大 CEMCO社(米国第3位構造用鋼製フレーム等製造業者)を買収、北米薄板建材分野に参入

4 DX戦略の推進

▶DXの取り組み詳細は、P64をご覧ください。

投資	～2022年度(実績)	中期計画(2024年度)
GX投資	投資採択50%弱 洋上風力発電ビジネスへの取り組み ●モノパイル式基礎 新工場建設(400億円) ●厚板大単重能力増強(130億円) 無方向性電磁鋼板製造設備増強(460億円)	3,400億円
DX投資	投資採択50%超 製鉄所システムリフレッシュ(倉敷)	1,200億円

DX戦略の進捗	
鉄鋼事業	CPS(サイバー・フィジカル・システム)化による生産性向上や生産基盤強化の推進／ロボティクス導入による自動化推進／データサイエンスによる労働生産性向上
エンジニアリング事業	新規ビジネス創出(ボイラ発電プラント向けDXサービスRODAS®)／デジタルツインへの取り組み(3D設計高度化やプラントの見える化)推進／デジタルサービスへの取り組み(5Gオープンラボ)
セキュリティ対策	セキュリティ管理体制のさらなる強化方針を決定 ①グローバルサポート体制整備、②ゼロトラスト基盤整備着工、③持分法適用会社・サプライチェーンへの対応

5 効果的な投資実行と財務健全性

グループ全体	2022年度実績	2024年度計画	事業会社	2022年度実績	2024年度計画
連結事業利益	2,358億円	3,200億円	鉄鋼事業		
親会社所有者帰属当期利益	1,626億円	2,200億円	トン当たり利益※2	7千円/トン※3	10千円/トン
ROE	7.9%	10%	セグメント利益	1,468億円	2,300億円
Debt/EBITDA 倍率	3.7倍	3倍程度	エンジニアリング事業		
D/E レシオ※1	67.8%	70%程度	セグメント利益	134億円	350億円
配当性向(1株当たり配当金)	28.5%(80円)	30%程度	売上収益	5,125億円	6,500億円
			商社事業		
			セグメント利益	651億円	400億円

※1 格付評価上の資本性を持つ負債について、格付機関の評価により資本に算入
※2 鉄鋼事業のトン当たり利益(連結セグメント利益÷単体鋼材出荷数量)
※3 実力3千円/トン

CFOメッセージ

将来のカーボンニュートラル実現および
成長のための投資を見据え、
第7次中期経営計画を確実に達成し、
強靱な財務・収益基盤を確立してまいります。

JFEホールディングス株式会社
代表取締役 副社長（CFO）

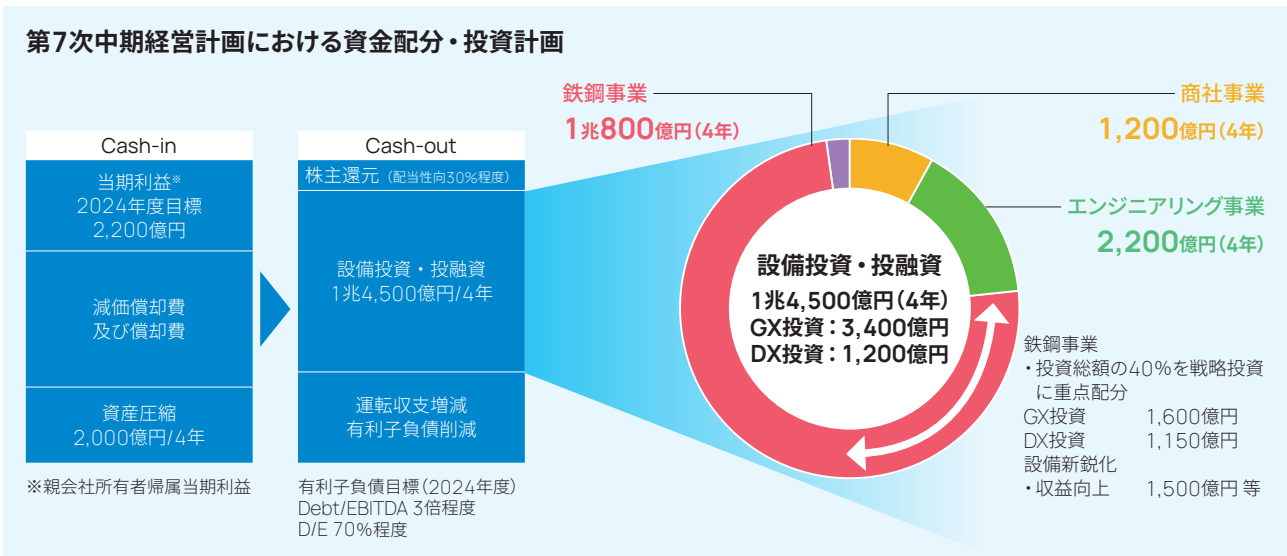
寺畑 雅史



第7次中期経営計画の財務戦略・方針と進捗状況

第7次中期経営計画の財務戦略・方針は、選択と集中に基づく効率的な投資の実行と財務健全性の両立です。設備投資および投融資は、1兆4,500億円を計画していますが、鉄鋼事業における機能維持投資の割合を減らし、GX、DX、設備新鋭化等の戦略投資や海外事業投資に多くを振り向けます。これらの投資は、税・配当後利益と減価償却費の範囲内

で行っていく計画です。財務健全性の確保については、将来のカーボンニュートラル実現および成長のための投資を見据え、資金調達を機動的かつ安定的に行っていくために、D/Eレシオを70%程度にすることを目標としています。そのために、政策保有株式の売却や収益貢献度の低い事業や資産の見直しによる資産圧縮（2,000億円／4年）を行う計画です。



2022年度までの進捗状況

設備投資および投融資については、2022年度までの累計で、グループ全体で50%強の意思決定を行い計画通りの進捗です。特に、CO₂削減目標達成のための投資は、認可と実行を着実に推進中であり、累計約1,100億円を認可しました。投資は、基本方針通り税・配当後利益と減価償却費の範囲内で実施していますが、主原料や諸物価の上昇に伴う運転資金の増加等により、有利子負債残高は、568億円増加の1兆8,629億円となりました。

一方、政策保有株式の売却、事業の見直しによるグループ会社株式の譲渡や京浜地区一部用地の売却等により、資産

2021～2022年度累積の連結キャッシュ・フロー

Cash-in	Cash-out
当期利益 4,506億円	配当金支払 1,155億円
減価償却費 及び償却費 5,218億円	設備投資・投融資 6,354億円
資産圧縮 873億円	運転収支他 3,656億円
有利子負債増 568億円	

有利子負債残高：2021年度末18,494億円→2022年度末18,629億円

圧縮は873億円実施しました。また、2018年3月に調達した劣後特約付きローンのうち期限前弁済権が発生した2,000億円を弁済し、新たに格付機関から50%の資本性（従来ローンは25%）が認められた劣後特約付きローン

中期財務目標達成への道筋

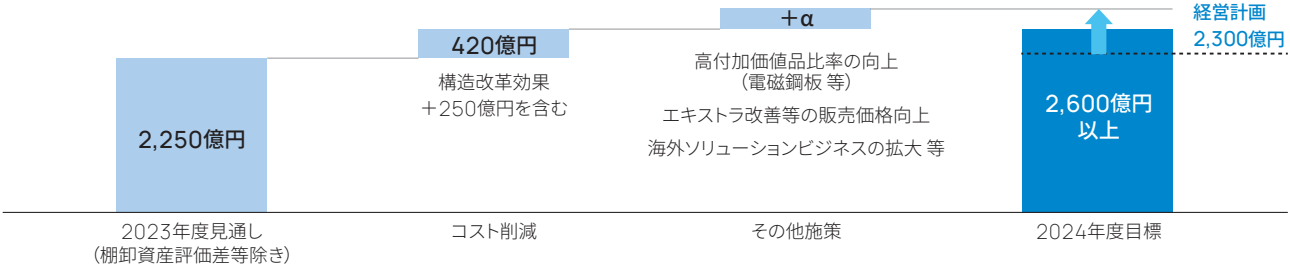
財務目標として掲げている指標のもう一つは、Debt/EBITDA倍率を3倍程度とすることですが、2022年度実績は、3.7倍と未達の状態です。目標達成には、収益目標の達成によるEBITDAの確保とさらなる有利子負債残高の削減が必要で

す。収益については、2023年度見通しとして、鉄鋼事業のセグメント利益は2,000億円（棚卸資産評価差等を除く実力ベースでは2,250億円）を計画しています。鋼材需要の回復に合わせてさらなる販売価格の改善や、2023年9月の京浜上工程休止により構造改革を完遂し固定費削減だけではなく販売構成の高度化を実施します。エンジニアリング事業

2,050億円を2023年3月に調達しました。

それらの効果もあり、D/Eレシオは67.8%と目標を前倒しで達成しました。

鉄鋼事業の2024年度収益目標



株主還元方針

株主の皆様に対する利益還元については、経営の最重要課題の一つとして位置付けています。配当性向を30%程度とすることを基本方針とし、グループ全体としての持続性ある企業体質の確立を図りつつ、積極的に実施してまいります。

2023年度の配当については、業績見通しを踏まえて年間100円／株（配当性向30.6%）を予定しています。

一方、PBRについては、2015年3月以来1倍を下回っている状態です。これは、鉄鋼事業の業績ボラティリティが高いことや、少子高齢化や脱炭素化が進展する中で、鉄鋼業の将来に対する不確実性が高いことから、株主資本コストを上回るROEを安定して実現することができないと市場から評価されているからだと認識しています。

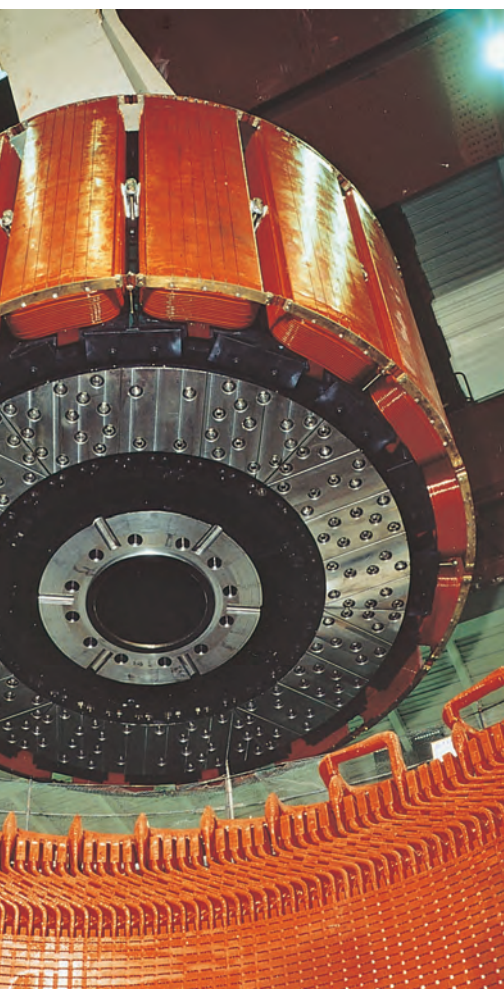
PBR改善に向けては、取締役会等で継続して議論していますが、まずは本中期での施策を完遂し、収益目標の超過達成を目指します。本中期で目標に掲げている、推定株主資本コストに見合う水準であるROE10%（2022年度実績は7.9%）を定常的に実現することが必要だと考えています。また、カーボンニュートラルのための超革新技術の開発を進めると同時に、2030年までのトランジション期における削減も含めて、研究開発や設備投資を行い、鉄鋼業の将来に対する市場の不安を払拭すべくカーボンニュートラルに向けて着実に進展させてまいります。これらの取り組みを、IR活動等を通じて積極的に開示していくことで企業価値の向上、市場評価の改善につなげたいと考えています。

公募増資および転換社債の発行について

当社はGX戦略の推進を機動的かつ確実に実行し、持続的な利益成長を続けるために、さらに強固な財務基盤の構築および財務柔軟性の向上が必要と判断し、本中期計画の道筋が見えたこのタイミングで、2023年9月に海外募集による新株式の発行および自己株式の処分と2028年満期ユーロ円建転換社債型

新株予約権付社債の発行を決議しました。資金使途は、公募増資分は成長性の高い電磁鋼板関連投資に、転換社債分はカーボンニュートラル関連投資等に充当する予定です。

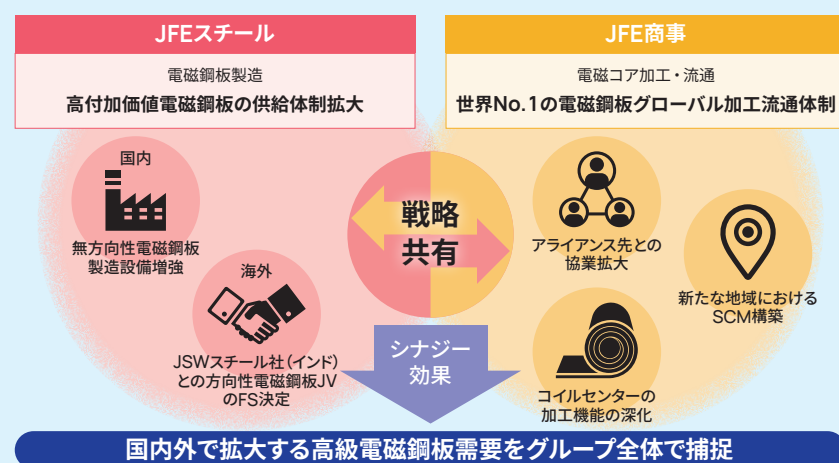
詳細は2023年9月5日発表のニュースリリースをご参照ください。
<https://www.jfe-holdings.co.jp/release/2023/09/230905.pdf>



電磁鋼板の製造強化

当社は、第7次中期経営計画において高付加価値品の製造拡大を掲げており、電磁鋼板はその代表的な製品のひとつです。

現在、世界的な環境規制の強化に伴い、自動車の電動化が加速しています。このため、電動車主機モーター用高級無方向性電磁鋼板の需要が急伸し、需給がひっ迫する見通しです。加えて、世界の電力消費量は今後も増加見込みであり、中でも成長市場であるインドにおいて変圧器に使用される方向性電磁鋼板の需要は高まっています。当社は鉄鋼事業と商社事業のシナジーによりこれらの需要を捕捉し、さらなる成長を目指します。



電磁鋼板とは

鉄にケイ素(Si)やアルミニウム(Al)等を添加した材料で、高磁束密度かつ低鉄損という優れた磁気特性を有します。全方向にほぼ平均的に優れた磁気特性を有し、モーターなどの鉄心材料として用いられる無方向性電磁鋼板と、一方向(圧延方向)に極めて優れた磁気特性を有し、変圧器などの鉄心材料として用いられる方向性電磁鋼板の2種類があります。

家電やIT機器をはじめ、電車、エレベーター、自動ドア、ベルトコンベアなど、社会では電気を使用した大小さまざまな

機器が、私たちの豊かで便利な生活を支えるために活躍しています。電磁鋼板は、それらに欠かせないモーターや変圧器などの部品材料です。電磁鋼板の特徴の一つとして、鉄損(鉄が磁化した時に発生するエネルギーロス。変圧器やモーターの効率を下げる要因の一つ)が非常に小さいことが挙げられ、各種機器の高効率化、小型化、軽量化に貢献しています。

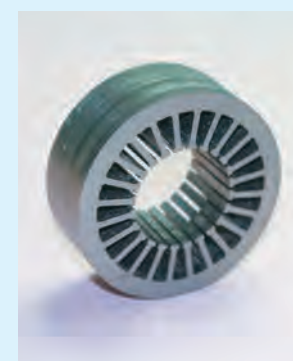
無方向性電磁鋼板

主な用途

- EV等の電動車
- 電気機器等のモーター
- 発電機

主な販売先

- 国内外の自動車、自動車部品、家電、産業機械 等のメーカー



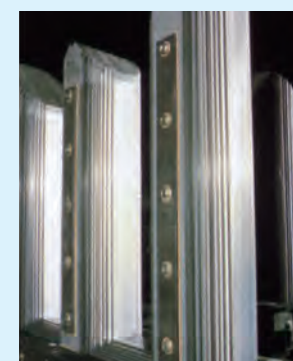
方向性電磁鋼板

主な用途

- 電力・配電用等の変圧器

主な販売先

- 国内外の重電等のメーカー



鉄鋼ビジネス

〈国内〉

西日本製鉄所 (倉敷地区) 電磁鋼板製造設備 の追加増強

トップグレード無方向性
電磁鋼板製造能力現行比
2026年度予定

3倍に増強

カーボンニュートラルに向けた取り組みが全世界的に進む中、自動車の電動化に向けた動きが加速しており、電動車の需要は世界的な環境規制の強化に伴い、さらなる急伸が見込まれています。需要は2019年比で2026年に6倍以上、2035年には14倍以上に及ぶと想定され、これに伴い駆動モーターに不可欠な高級無方向性電磁鋼板の需要も増加すると見込んでいます。

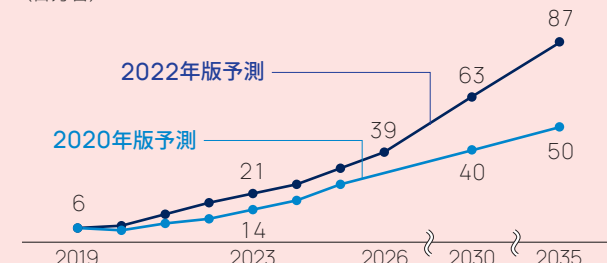
当社は、伸長する需要を確実に捕捉するため、トップグレードの無方向性電磁鋼板の製造能力を現行比3倍に増強します。現在設備増強の対応を進めており、2024年度上期には現行比2倍、2026年度中に現行比3倍とする予定です。

当社が今回増産するトップグレードの無方向性電磁鋼板は、電動車向けに使用される無方向性電磁鋼板の中でも、より低鉄損、高強度、高磁束密度の鋼板です。これを鉄心材として使用することにより、モーターの高効率化(電費向上)や高回転・高出力化が図れるため、モーターの小型・軽量化や、航続距離の増加もしくは電池の削減に寄与します。これらは、自動車メーカーの要求性能に対して、当社独自技術の適用により実現したものです。

自動車の電動化、エネルギー利用の高効率化、および再生可能エネルギーの導入拡大に伴い、高級電磁鋼板に対する需要の増加が全世界的に継続することを見据え、今後もさらなる資本の投入を検討していきます。

商品開発力・生産技術力に加え、グループの充実したサプライチェーンを活かし、
トップグレード無方向性電磁鋼板を増産・販売

電動車世界需要見通し (百万台)



出典：富士経済 2020、2022年版 HEV、EV関連市場徹底分析調査

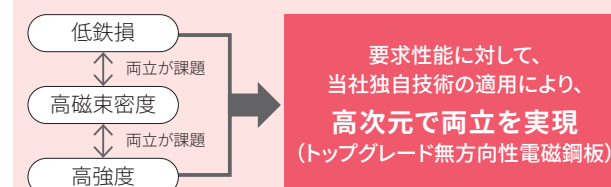
電動車主機モーターのねらい

- 高効率化(電費向上) → 航続距離増・電池削減
- 高回転・高出力化 → 小型化・軽量化

製造能力を増強

	総投資額	稼働時期(予定)	製造能力(予定)
第Ⅰ期	約490億円	2024年度上期	電動車主機モーター用 トップグレード無方向性電磁鋼板 の製造能力を 現行比2倍
第Ⅱ期	約460億円	2026年度中	現行比3倍に増強 第Ⅰ期分を含む

電磁鋼板への要求性能と当社対応



鉄鋼ビジネス

〈海外〉

経済成長が高まるインドでのビジネスを拡大

方向性電磁鋼板需要
2030年市場規模予測

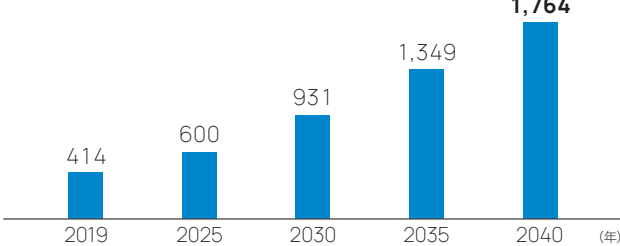
48万トン

世界的な電力需要が増加していることに加えて、再生可能エネルギーの導入拡大もあり、送配電変圧器の需要は今後大幅な増加が見込まれます。特にインドは年率7%で経済成長しており、方向性電磁鋼板の需要も同等に成長し、2030年には48万トンの市場規模になると見込んでいます。

またインド政府による発電所の高効率化規制により、2018年以降政府プロジェクトの変圧器は主に高級方向性電磁鋼板が使用されるなど、高級品需要のさらなる伸びが期待できます。

当社とJSWスチール社は、2009年の戦略的包括提携契約の締結以来、資本参加、および自動車用鋼材や無方向性電磁鋼板、環境対策に関する技術ソリューションの提供など、提携のレベルを深化させてきました。今後も当社技術を最大限発揮し、確実に需要を捕捉してまいります。

インドの発電能力見通し
(GW)



出典：IEA India Energy Outlook 2021

商社ビジネス

〈国内・海外〉

グローバル加工流通No.1に向けて

電磁鋼板海外加工拠点
2022年度末

11カ国
15拠点

JFE商事グループは、電磁鋼板加工拠点として現在国内の5拠点に加え、海外では中国、ASEAN、インド、メキシコ、カナダ等11カ国15拠点において事業を展開しています。

世界的な脱炭素に向けた動きの中で急速に進む自動車のEVシフト、変圧器の高効率化、および再生可能エネルギーの導入拡大に伴う電磁鋼板の需要拡大を受け、当社グループは国内外の各拠点において能力の増強を進めています。

国内では、JFE商事電磁鋼板の名古屋工場において工場の拡張、プレス加工設備の増強を進めています。



インドJSWスチール社と 方向性電磁鋼板製造販売会社設立に基本合意

当社とJSWスチール社は、インドにおける方向性電磁鋼板の製造販売に関して、事業化に向けた詳細検討を進めてきましたが、2023年8月に合併会社設立の契約締結に至りました。合併会社は、JSWスチール社のビジャナガール製鉄所が所在するインド・カルナタカ州ベラリー地区に設立する予定で、素材となる熱延原板を同製鉄所に製造し、インド国内初となる方向性電磁鋼板の一貫製造体制を構築します。当社が長年培ってきたエネルギー効率に優れた高級方向性電磁鋼板を現地で製造することで、よりグリーンな送配電インフラの整備に寄与し、インド経済の著しい成長に貢献していきます。今後、2027年度フル生産を目指し関係当局の認可が得られ次第、合併会社を設立し、設備の建設に着手します。



JSWスチール社のビジャナガール製鉄所

海外では、フランスの大手モーターコアメーカー、ブルジョア社との協業により中国、メキシコ、米国で、主に欧州系自動車メーカー向けのモーターコア供給を推進しており、メキシコのJFE Shoji Steel de Mexicoでは、モーターコア用の無方向性電磁鋼板に加えて、トランスコア用の方向性電磁鋼板の加工・物流機能強化を続けています。また、2019年に当社グループに加わった、カナダのJFE Shoji Power Canada (旧Cogent Power) は、北米市場において続伸が見込まれる変圧器用の方向性電磁鋼板の加工設備増強を年内に完了させるとともに、EV分野の市場開拓も進めています。

さらに、インドのJFE Shoji Steel Indiaは、JSWスチール社と合併会社を設立するJFEスチールと戦略を同期化し、現有事業の強化を含めてSCMの拡充を進めていきます。中国においては、EV需要捕捉のため浙江川電において工場拡張および車載モーターコア用の設備増強に着手しました。

今後も、さらなる拡大が見込まれる電磁鋼板の需要捕捉に向け、国内外において加工流通体制の構築を着実に進め、世界No.1のグローバル加工流通体制を構築します。

JSWスチール社との関係について

当社は成長地域の需要拡大をインサイダーとして積極的に関与し、成長著しいインドにおいてJSWスチール社との協業を進めてきました。2010年に資本参加して以来、自動車用鋼板、無方向性電磁鋼板等、高級鋼の技術支援を行い同社の急速な成長に寄与してまいりました。今般の方向性電磁鋼板の製造販売合併会社設立合意により、インドのグリーンな成長発展にさらに貢献してまいります。



JSWスチール社ジन्दル会長と北野（JFEスチール社長）

JSWスチール社との協業推移

年月	項目
2009年11月	戦略的包括提携
2010年7月	資本参加・技術協力合意
2010年8月	自動車用鋼板製造技術供与、製鉄所操業改善技術供与
2012年2月	持分法適用
2012年12月	無方向性電磁鋼板製造技術供与
2023年8月	方向性電磁鋼板製造販売会社設立に関する合併契約

現場からの声 — 商社ビジネス

VOICE

エネルギーの高効率化、再生可能エネルギーの導入拡大や自動車の電動化などにより、北米における電磁鋼板の需要は確実に拡大しています。

当社は、同じくJFE商事グループのJSA (JFE Shoji Steel America, Inc.) と協業を進めることで、北米における変圧器ならびに自動車向け、両方の電磁鋼板市場でより大きなシェアを獲得することが可能になります。

当社は、2023年末までに新しい変圧器加工設備の設置を完了するとともに、北米の電磁鋼板需要に合わせてEV市場の開拓を進めていきます。

我々は、電磁鋼板変圧器とモーターコアの世界最大手の加工業者であるJFE商事グループに貢献できることを非常に嬉しく思っています。



JFE Shoji Power Canada Inc.
President and CEO

Ron Harper

特集 京浜地区の土地活用

100年先を切り拓く 大規模土地利用転換への挑戦

東日本製鉄所京浜地区の上工程休止を受けて、
扇島の222haを中心とした、400haを超える敷地が
土地利用転換の対象地となります。
JFEグループは、地域・社会の持続的発展のために、
未来志向の土地利用にチャレンジします。

川崎市と協働で地域の持続的な発展に向けた 土地利用を目指す

JFEホールディングスは国内最適生産体制の構築に向けた構造改
革によって生じる京浜地区の用地活用について、川崎市と協定を締
結し、協働で検討を進めています。

京浜地区の特色

- 一大消費圏である首都圏に立地する広大な土地
- 首都高速湾岸線など主要道路および羽田空港に近接する地理的優位性
- 周辺に発電所などのエネルギー施設が集積
- 京浜港に位置し地区内に国内最大級の大水深バースが存在



南渡田地区を大規模土地利用転換の先鞭として事業着手

2023年3月には、南渡田エリア北地区北側において事業
パートナーを選定、研究開発機能を中心としたまちづくりに
着手し、約400haに及ぶ大規模土地利用転換の第一歩を
踏み出しました。また、同年3月に扇町地区について、幹線道
路や川崎港との近接性を活かすことができる企業への土地
売却を決定しました。

水江地区は首都圏における一大リサイクル拠点として拡張
整備を目指しており、JFEエンジニアリングの子会社であるJ
&T環境がプラスチックリサイクル事業について2024年度の
事業開始に向けて行政対応を進めています。

JFEグループの果たす役割と事業利用

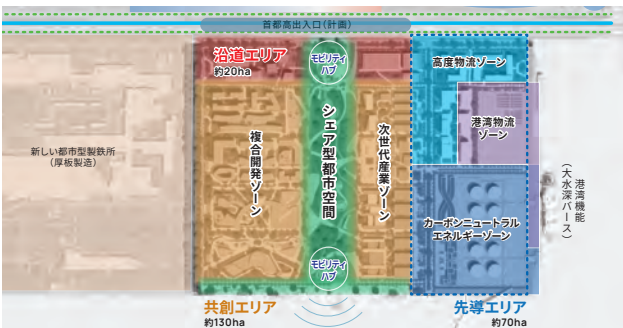
JFEグループは、川崎市をはじめとする行政や近隣エネル
ギー企業を含む地域の企業とも連携して京浜臨海部の持続
的発展につながるまちづくりを進めるべく、「売却」「賃貸」「事

業利用」を適切に組み合わせた総合的な土地マネジメントに
取り組みます。事業利用については、グループ全体で新たな
カーボンニュートラル事業・リサイクル事業を検討します。

扇島先導エリア	カーボンニュートラル事業	■ ■ ■ ■	水素・アンモニア等のサプライチェーンへの事業参画
扇島北地区	カーボンニュートラル事業		
	CO ₂ 事業	■ ■ ■ ■	近隣エネルギー企業等が排出するCO ₂ の回収・輸送・貯蔵・液化・ 出荷事業・CCS/CCU
	電力事業	■ ■	発電所へのH ₂ 導入によるクリーンな電力の発電・蓄電・売電事業
水江地区	リサイクル事業	■	川崎市と連携し、首都圏における一大リサイクル拠点として拡張整備

■ JFEスチール ■ JFEエンジニアリング ■ JFE商事

扇島地区の土地利用ゾーニングと実現へのプロセス



● 沿道エリア ● 共創エリア

先導エリア以外には、アクセスの向上が期待され、その特性を
活かしつつ、土地利用コンセプトに合った施設等を誘致する「沿道
エリア」と、未来を創造する技術の実証や最新のサービスの実装
を行う場を形成することにより次世代産業や商業・文化・生活等
の機能を誘致する「共創エリア」を設定します。

共創エリアは、次世代モビリティ、カーボンニュートラルエネル
ギー、高速情報基盤などDXやGXを支える最先端のインフラを備
えた緑豊かな共用空間である「シェア型都市空間」を中心軸とし、
両サイドには次世代産業や商業・文化・生活等の用途からなる
事業を国内外の企業等からご提案いただく「次世代産業・複
合開発ゾーン」を設定することで、時代に即した可変性かつ多様
性に対応したまちづくりを官民共創で推進したいと考えています。
地区全体の概成は2050年を目標に、切れ目なく段階的に整備
を進めていく考えです。

● 先導エリア

まず「先導エリア」では大水深バースを活用し、水素等供給拠点
の形成と港湾物流施設などの誘致を図り、地区全体のカーボン
ニュートラル化と土地利用転換を先導します。先導エリアは2028
年度に一部土地利用開始予定です。

担当役員メッセージ

当社は、「OHGISHIMA2050」を推進するにあたり、国の重点課題の解決に資する公共・公益性の高い土
地利用への転換を図り、次の100年を担う新たな産業の立地や雇用の創出を通じて、地域・社会の持続的
発展に貢献したいと考えております。今後とも、川崎市をはじめとする行政や
近隣エネルギー企業を含む地域の企業とも連携し、京浜臨海部の総合力を
活かして、2050年の概成に向けて責任を持ってエリアマネジメントに取り
組み、土地利用の転換を強力に推進してまいります。

JFEホールディングス株式会社
専務執行役員
京浜臨海土地活用検討班担当

岩山 眞士



PICK UP 土地利用構想 「OHGISHIMA2050」を公表

JFEホールディングスは2023年9月の高炉等休止に併せ、川崎市の土地利用方針に則った、扇島南地区を中心とした
土地利用構想を「OHGISHIMA2050」として取りまとめ、公表しました。



CONCEPT:

カーボンニュートラルとイノベーションを実現する先進的な取り組みに挑戦するフィールドを創出することで、
地域・社会の持続的な発展および国の重点課題の解決に資する都市を目指します。
また、大規模災害時には首都圏防災に貢献することを目指します。

国土地理院・基盤地図情報を加工して作成

価値創造の取り組み

JFEグループでは、グループ一丸で「第7次中期経営計画」「JFEグループ環境経営ビジョン2050」に取り組んでいます。当セクションでは、これらの進捗を中心に、各組織における具体的な取り組み内容をご紹介します。

- 41 価値創造の取り組み
- 43 ビジネスモデル(鉄鋼事業 + 商社事業)
- 45 ビジネスモデル(エンジニアリング事業)
- 47 事業別戦略
 - 47 鉄鋼事業
 - 50 エンジニアリング事業
 - 53 商社事業
 - 55 造船事業
- 56 年次ハイライト
- 57 気候変動問題の解決に向けて
- 63 知的財産活動
- 64 DXの推進
- 65 多様な人材の確保と育成

Column_3

つかって

サス鉄ナブル!

鉄はみんなの暮らしを
末長く支えます!

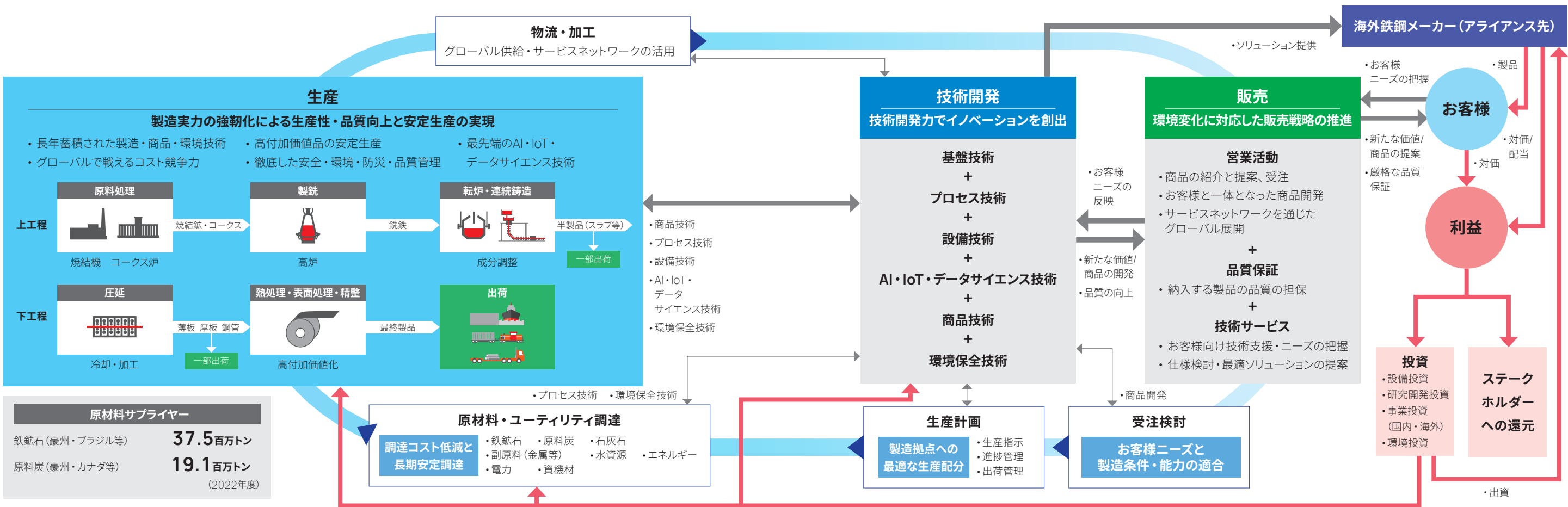
鉄は暮らしに欠かせない素材として、あらゆる産業で使われています。



詳細は「鉄の価値」▶ P.7-8

付加価値の高い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。

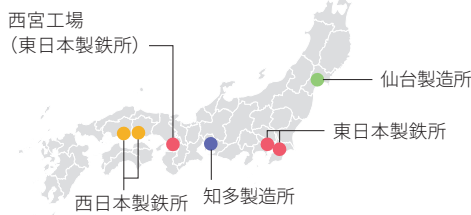


事業概要(鉄鋼事業)

鉄鉱石を原料に最終製品の生産までを一貫して行う鉄鋼メーカー（高炉メーカー）として、高機能な鉄鋼製品を世界中のお客様に提供しています。また、グローバル戦略として、アライアンス先の海外鉄鋼メーカーを起点としながら、インサイダー事業*の深化や「ソリューション型」ビジネスの拡大を推進しています。

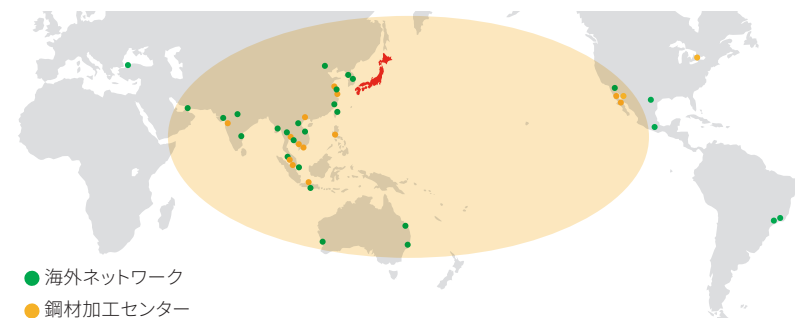
* 海外市場で現地の信頼できる優良パートナーに出資し、そこで製造された鉄源をそのまま現地で加工・販売すること

JFEスチールの生産拠点



事業概要(商社事業)

鉄鋼製品を中心に、鉄鋼原料・非鉄金属・化学品・資機材・船舶・バイオマス燃料から食品・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。



ビジネスモデル(エンジニアリング事業)

人々の“暮らし”を力強く支え続ける ビジネスモデル

エンジニアリング事業の競争優位の源泉は、人々の生活と産業を支えるインフラ構築を主とした①「創る」(設計・調達・建設)エンジニアリング力と、廃棄物発電や上下水道などのプラントを中心に長年培った②「担う」(事業運営)ノウハウ、豊かな“暮らし”を未来に③「つなぐ」多様な人材の活躍とDXの推進です。これら3つの優位性を活かし、世界的な取り組みが進むカーボンニュートラルの実現とサーキュラーエコノミーの推進に貢献します。今後も時代の変化に適応し、常に世界をリードするエンジニアリング企業を目指します。

世界中の人々が、より快適で豊かな生活を求める限り、私たちの使命は無限に存在します。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

▶ 施策 P.50

設計・調達・建設

豊富な実績で培った
プロジェクト遂行力とグローバル体制

エネルギー、環境、橋梁などさまざまな分野で、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。さらに、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。

事業運営

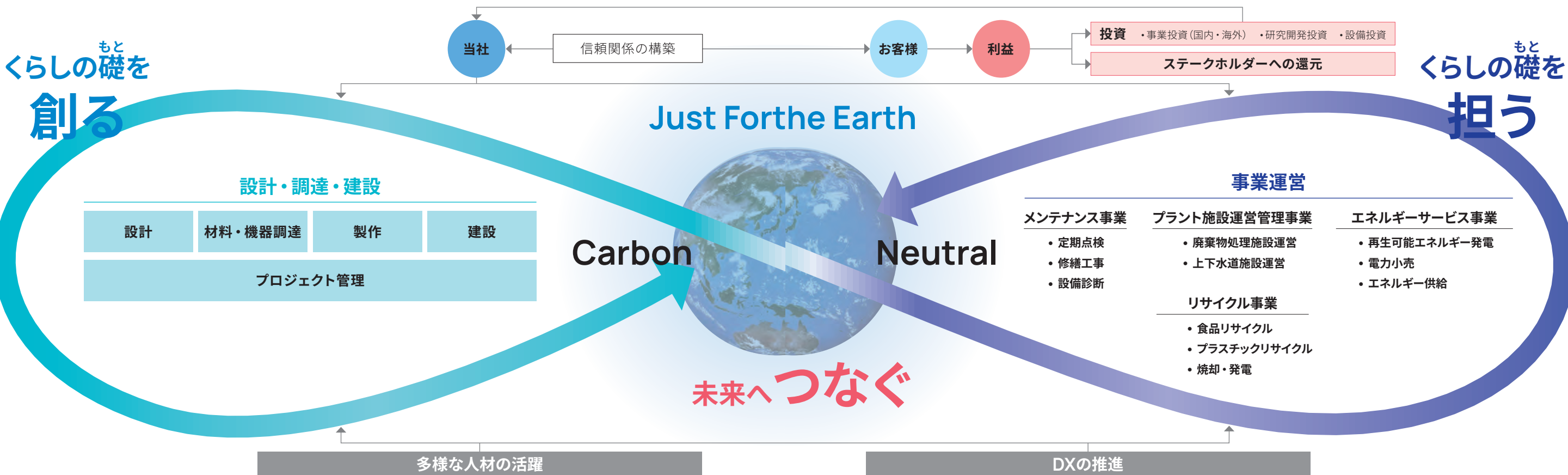
ものづくりのノウハウを
強みにした事業運営力

廃棄物発電や上下水道などのプラントを中心に運営ノウハウを培い、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、自ラリサイクル事業や再生可能エネルギー発電事業も行い、国内外で運営型事業領域をさらに拡大していきます。

多様な人材とDX

事業を支える多様な人材と
会社の進化を支えるDXの推進

全社員の約4割近くを占める女性・外国籍社員、キャリア採用者など、多様な人材が活躍しています。さらに、一人ひとりの能力を最大限発揮できる環境づくりも進めています。また、AI・IoTを活用したデジタル化を進め「創る」「担う」の進化を支えます。



事業概要

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、事業計画の立案から、

設計・調達・建設、事業運営に至るまで、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
- ・プラスチックリサイクル
- ・焼却・発電

水分野



- ・水処理プラント(上水・下水)
 - ・水道パイプライン
- ※ 当社の国内水エンジニアリング事業(海外事業および水道用銅管事業を除く)は、会社分割により、2023年10月1日に月島JFEアソシエーションに移管

エネルギー分野



- ・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)

鉄鋼事業

JFEスチール

カーボンニュートラル実現と「量から質への転換」に向けて、
変革を推進

事業環境の構造的な変化に対応するため、カーボンニュートラル実現に向けた技術開発を加速します。さらに、構造改革の完遂を通じてスリムで強靱な事業構造を確立し、「量から質への転換」を推進します。これからも社会に「なくてはならない」存在としてあり続けるために、「環境的・社会的持続性」を確かなものとして、「経済的持続性」を確立し、中長期的な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

第7次中期主要施策と2024年度収益目標

1. 「量から質への転換」によるスリムで強靱な事業構造への変革
2. 「カーボンニュートラル」達成に向けたイノベーションの推進
3. 「デジタル」による製造基盤強化と新たな成長戦略の実行
4. 「知識、技能、データを活用したソリューション提供」による
海外事業の成長加速・拡大

鋼材トン当たり利益※1

1万円/トン

(セグメント利益 2,300億円※2)

※1 セグメント利益÷単体鋼材出荷数量

※2 中期最終年度に2,600億円以上を目指す

強み

- ・カーボンニュートラル実現に寄与する世界最高水準の環境負荷低減技術
- ・世界最高水準の高付加価値品製造技術
- ・長年にわたって豊富に蓄積してきた世界最先端の技術・操業・研究ノウハウ
- ・DX(デジタルトランスフォーメーション)の強力な推進を可能とする最先端のAI・IoT・データサイエンス技術
- ・長年にわたって築いてきた強固なお客様基盤と世界各国の鉄鋼メーカーとのアライアンス

脅威・リスク

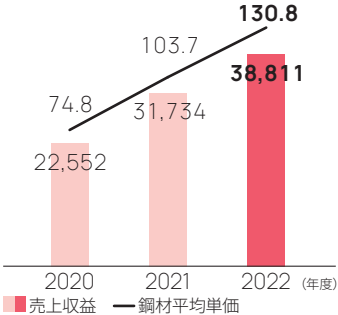
- ・国内鉄鋼需要の長期的な減少
- ・新興国における鋼材の地産地消化
- ・世界的な反グローバル化の高まり
- ・ウクライナ情勢をはじめとした世界経済の先行き不透明感
- ・エネルギー価格、物流費などの諸物価高騰

機会

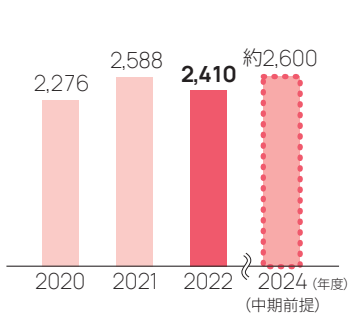
- ・CO₂排出量削減に寄与するエコプロダクト・エコソリューションに対する需要増加
- ・自動車軽量化・EV(電動)化・安全性/耐久性向上などに伴う高級鋼需要の増加
- ・新興国の中長期的な成長に伴う鋼材需要の増加と地場鉄鋼メーカーからの操業・環境技術支援ニーズ
- ・防災・減災・老朽化対策をはじめとする国土強靱化に伴う国内インフラ更新需要の増加
- ・脱炭素製造プロセスの実現で世界のトップランナーへ

2022年度業績

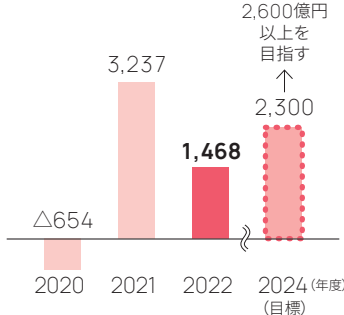
売上収益／鋼材平均単価
(億円) (千円)



単独粗鋼生産量
(万トン)



セグメント利益
(億円)



2022年度の取り組み

2022年度の需要環境は、自動車分野で半導体等の部品供給制約による活動水準の回復の遅れや、建設・土木分野では資材価格の高騰による出件見送りがみられました。海外においても中国内需や欧州経済の先行き不透明感から鋼材需要は力強さを欠く環境でした。円安やエネルギー価格をはじめとした諸物価の上昇などにも直面したものの、主原料コストの早期反映、諸物価の価格への転嫁、エキストラの見直しなど価格水準の是正に取り組みました。

また、構造改革に向け、上期に缶用鋼板の生産を福山地区に集

中長期戦略と今後の取り組み

● 構造改革の完遂

スリムで強靱な会社への変革を目指して取り組んできた一連の構造改革は、2023年9月京浜地区上工程および熱延設備の休止をもって完遂します。競争力強化に向けた「選択と集中」による大幅な固定費削減などのコスト削減効果は、2023年度330億円を見込んでいます。設備休止後の土地利用については2023年9月に公表した「OHGISHIMA2050」に基づき検討を進めていきます。

● カーボンニュートラルに向けた取り組み

2050年カーボンニュートラルに向け、NEDOグリーンイノベーション基金事業に採択された「製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト」のための実証実験設備として、千葉地区におけるカーボンリサイクル高炉、水素直接還元製鉄、電気炉の各種試験炉の建設に着手し、超革新技術の実現に向けた複線的な研究・開発に取り組んでいます。当社は2030年までをトランジション期と考え、プロセスの低炭素化を図っています。環境調和型転炉溶銑予備処理プロセス「DRP®」による既存の製造プロセスにおけるスクラップ利用拡大によるCO₂排出量削減や、仙台製造所の電気炉の能力増強、倉敷地区への高効率・大型電気炉の導入の検討といった電気炉利用の拡大に取り組んでいます。2023年度より製造プロセスにおけるCO₂排出量を大幅に削減したグリーン鋼材「JGreeX™」の供給を開始しました。

また、2030年以降のイノベーション期に向けた取り組みとして、CO₂のメタノール合成試験設備の福山地区での建設や、製鋼スラグへのCO₂固定技術の研究開発などのCO₂有効利用技術の実用化試験を実施します。海外においても、アラブ首長国連邦(UAE)における低炭素



UAEの覚書調印式での岸田文雄首相(右)と北野(JFEスチール社長)

約すべく千葉地区の関連設備を休止し、下期には千葉地区第6高炉の改修も完了するなど、主要施策を計画通り実行しました。

デジタルによる製造基盤強化の取り組みについては、製造拠点として初めて仙台製造所の基盤システムリフレッシュを完了するなど、最新のデジタル環境でのDXを着実に推進しています。



千葉 第6高炉

還元鉄のサプライチェーン構築に関する事業化調査を行うとともに、マレーシアCCS共同スタディと連携した日本起点のCCSバリューチェーン構築の共同検討を実施します。

● 量から質への転換

販売における「量から質への転換」も着実に進めており、高付加価値品比率は2020年度の40%から、2022年度は47%程度上昇し、2024年度目標50%に向け計画通りに進捗しています。2023年度は、洋上風力発電向け大単重厚鋼板「J-TerraPlate™」の供給を開始し、下期には、製造設備増強の完了予定です。電磁鋼板についても現在取り組んでいる設備増強に加え追加の増強を決定し、世界的にも限られたメーカーのみが製造可能な電動車の主機モーターなどに使用されるトップグレードの無方向性電磁鋼板の供給体制を強化します。

販売価格は正の取り組みや構造改革をはじめとした固定費削減の効果もあり、2023年度の棚卸資産評価差等を除いたトン当たり利益は、中期目標である1万円/トンに到達する見込みです。

● 海外戦略

2023年度にインドにおける方向性電磁鋼板の合併会社設立についてJSWスチール社と合併契約を締結するなど、インサイダー事業を深化させています。インド国内初となる一貫製造体制を構築し、当社のエネルギー効率に優れた電磁鋼板の供給を通じてインド経済の成長に寄与します。

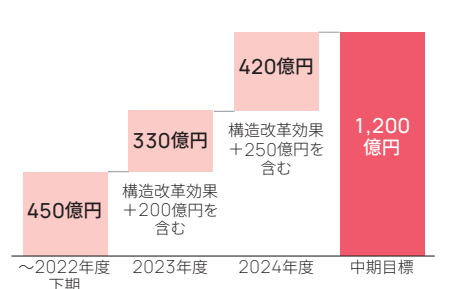
● DX、ソリューションビジネス

DXの一貫として操業の自動化を目指し、製鉄所内の自動運転の実証試験や製造現場の業務におけるロボット化を進めています。また、AIを活用した故障復旧支援システム「J-mAlster®」について日本アイ・ビー・エム(株)と共同で販売活動を開始するなど、国内外のお客様に向けたソリューションビジネスを展開しています。

構造改革と主な設備投資計画の進捗

設備	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度～
千葉 缶用鋼板設備休止 福山 集約		2022年度8月休止 (第2タンデム・第4CAL・TFL)		
高炉改修	倉敷4BF (～2021.12)	千葉6BF (2022.9～2023.1)		
京浜 上工程・熱延設備休止			2023年9月休止	
京浜 土地活用		南渡田北地区北側事業パートナー選定 (2023年3月)	「OHGISHIMA2050」公表 (2023年9月)	扇町 土地売却 (2024年12月)

コスト削減進捗(アクション+構造改革)



TOPICS

カーボンニュートラル

グリーン鋼材「JGreeX™」の供給開始

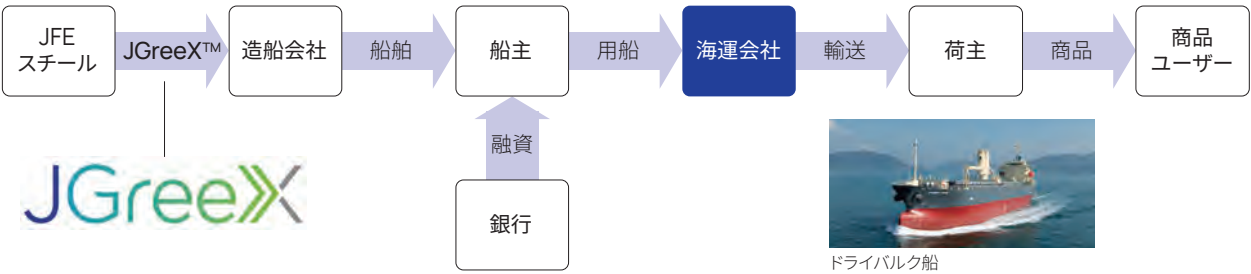
製造プロセスにおけるCO₂排出量を従来の製品より大幅に削減したグリーン鋼材「JGreeX™」の供給を開始しました。現時点では、ただちにCO₂排出量を大幅に低減あるいはゼロとしたグリーン鋼材の供給は難しいことから、まずは当社のCO₂排出削減技術により創出した削減量について第三者機関による認証を受け、「マスバランス方式（詳細58ページ）」を用いて任意の鋼材に割り当てることで、グリーン鋼材を供給します。

採用事例

複数の海運会社で、建造予定の貨物船（ドライバルク船）に「JGreeX™」が採用されました。建造に使用する鋼材はすべて「JGreeX™」を使用する予定で、グリーン鋼材のみを使用した船舶は世界初となります。また、本件は海運会社と荷主でもある当社が共同で、CO₂削減価値をサプライチェーン全体で負担し

社会分配する新たなビジネスモデルを世界に先駆け構築したものです。グリーン鋼材普及のためには、CO₂削減という環境価値をご理解いただき、社会全体で負担していただくことが重要です。今後も環境価値を認めていただくべく、理解活動を推進します。

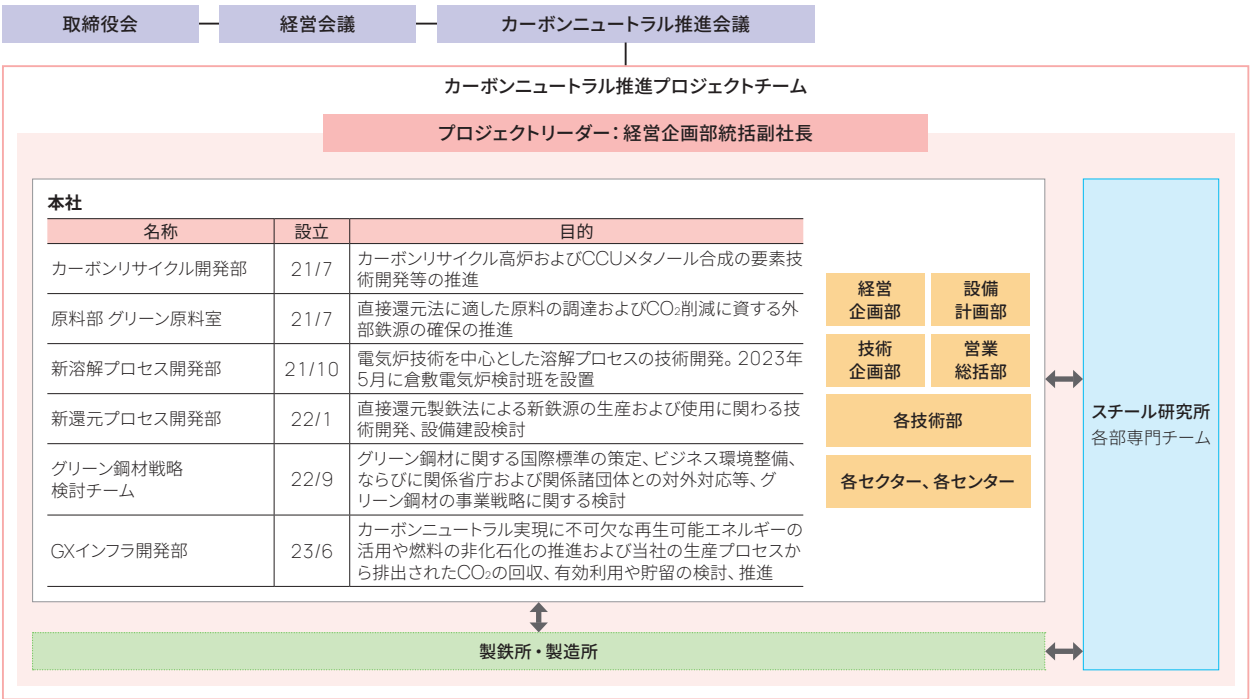
ビジネスモデル図



カーボンニュートラル

2050年カーボンニュートラル実現に向けた推進体制

当社では、2050年カーボンニュートラル実現に向け、2020年10月に社長直轄の全社横断的なプロジェクトチームを創設しさまざまな技術開発、実用化への取り組みを推進しています。2021年7月より順次専門組織を新設し、取り組みを加速しています。



エンジニアリング事業

JFEエンジニアリング

「くらしの礎を『創る』『担う』『つなぐ』」を使命に SDGsの達成に貢献するエンジニアリング企業へ

JFEエンジニアリングは2030年を目標年とした中長期戦略を策定し、「くらしの礎を『創る』『担う』『つなぐ』—Just For the Earth」というパーパス(=存在意義)を策定しました。「安心・安全な社会を創り、人々の“くらし”を力強く支え、そしてそれを次世代につなげる。ひたむきに、地球と人々のために。」という使命感のもと、SDGs達成への貢献および第7次中期経営計画の達成に向けて、全社を挙げて強力に推進します。

JFEエンジニアリング株式会社
代表取締役社長 (CEO)

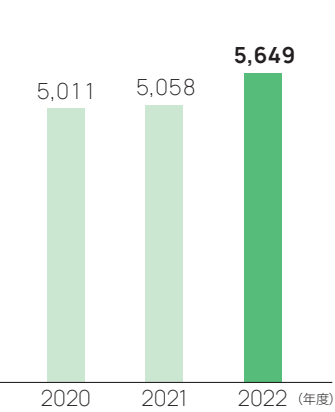
大下 元



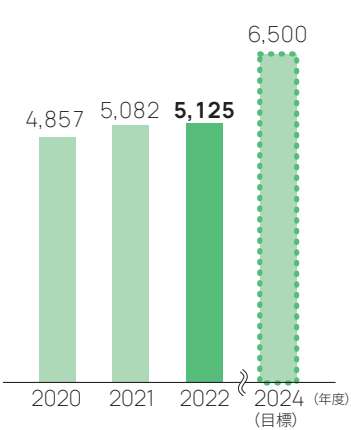
強み	脅威・リスク	機会
- 多岐にわたるインフラ事業における実績と技術力 - 環境・リサイクル分野や再生可能エネルギー分野での実績と技術力 - 運営型事業拡大による安定した収益基盤 - ユーティリティ(水、電気、ガスなど)事業の複合的な提供	- 行政の方針・政策に伴う国内公共事業の縮小 - 資機材等の市況変化に伴う建設コストの上昇 - 民間設備投資縮小によるEPC案件の減少 - ウクライナ情勢などによる世界経済の不透明感	- SDGs達成に向けた社会的要求の高まり - インフラ更新・長寿命化需要の拡大 - 公共サービスの民営化などによる社会構造の変化 - 再生可能エネルギー分野へのニーズの高まり

2022年度業績

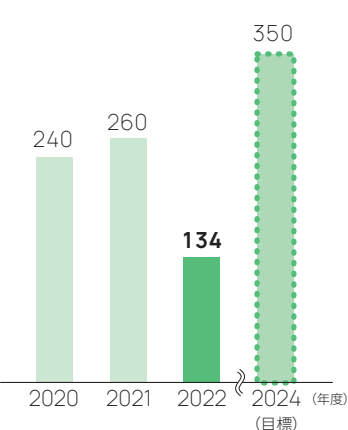
受注高
(億円)



売上収益
(億円)



セグメント利益
(億円)



第7次中期主要施策と2024年度収益目標

1. 成長の柱となる「中長期取り組み分野の強化」
 - ・Waste to Resource
 - ・カーボンニュートラル
 - ・複合ユーティリティサービス
 - ・基幹インフラ
2. 地域のニーズに合わせた事業展開による「海外事業の拡大」
3. エンジニアリング業務全体の「DXの推進」

売上収益
6,500億円
セグメント利益
350億円

2022年度の取り組み

当社は、従来のEPC（設計・調達・建設）に加え、官民連携（PPP）事業、発電・電力事業、リサイクル事業といった、くらしの礎を「担う」運営型事業の拡大を進めてきました。

EPCについては、くらしの礎を「創る」事業として従来から得意とする環境プラントやパイプライン、橋梁等の国内外の基幹インフラ分野を中心に大型案件を確実に捕捉した結果、受注高は当社発足以来、過去最高を更新しました。

運営型事業では、環境プラントを中心にO&Mなど運営事業で、DX技術を活用した遠隔監視拠点の拡大や高度化を実現し、将来的な人手不足や技術伝承などの課題に対応しています。また、複合ユーティリティサービス分野では、食品会社の製造工場にガスコージェネレーションシステムを設置し熱電供給を行うとともに、同社の国内10数拠点に電力融通を行うエネルギーサービス事業を受注しました。さらに、リサイクル事業を担う当社のグループ会

社のJ&T環境（株）は、仙台市でプラスチック資源循環促進法に基づく国内初のプラスチックごみの再商品化事業へ参画するほか、愛知県小牧市で食品リサイクル事業を開始するなどリサイクル事業の拠点拡大などに注力しました。今後も運営型事業を拡大し、プロジェクトの受注成否により業績が変動しにくい企業体質の確立を目指していきます。

海外事業については、化学プラント（シンガポール）、LNG基地設備（台湾）、下水処理場（インドネシア）、橋梁（アフリカ）など新規エリアで大型EPCを受注し、海外案件の総受注高は過去最高を更新しました。

このように、これまで培ってきた技術・ノウハウを活かし、くらしの礎を「創り」「担い」、未来へ「つなぐ」ために事業領域の拡大・高度化に取り組みました。

中長期戦略と今後の取り組み

当社は2021年度に策定した中長期戦略として、大きく5つの分野に取り組みます。

1つ目は「**Waste to Resource**」分野で、「廃棄物を徹底的に利用する」ビジネスモデルの構築に向け、今後拡大する廃棄物発電施設の建替需要を確実に捉え、長期にわたる安定したアセットを拡充し、盤石な収益基盤を構築します。また、海外においてもEPCだけでなく運営型事業の展開を加速していきます。リサイクル事業においては、社会的ニーズが高い「食品リサイクル」「プラスチックリサイクル」「焼却・発電」を中核3事業と位置付け、積極的な投資により拠点の全国展開を目指します。

2つ目は「**カーボンニュートラル**」分野で、これまで注力していた太陽光、バイオマスに加え、洋上風力発電や地熱発電分野を強化します。特に洋上風力発電分野では当社が得意とする着床式基礎構造物の工場を建設し製造体制の増強を実施します。また、長年培ってきた焼却技術のノウハウを活かしたカーボンリサイクル技術

の開発を加速します。

3つ目は「**複合ユーティリティサービス**」分野で、くらしの礎を「担う」運営型事業として、近年拡大している上下水道分野の民営化に対応したコンセッションや地域新電力の立ち上げ、熱供給サービスなど、ユーティリティ（水、電気、ガスなど）サービスを地域課題に即して複合的に提供していきます。

4つ目は「**基幹インフラ**」分野で、橋梁やガス・上下水道のプラント、パイプラインなどにおいて、強靱化・長寿命化といった「つくったインフラを最大限使い切る」ニーズを捉え、新商品・新工法・新材料などの開発・投入を進めます。

5つ目は「**DXの推進**」で、多岐にわたるエンジニアリング業務のデジタル化を進めます。単なる業務効率化にとどまらず、業務プロセスの抜本的な改革や商品・サービスへの新機能搭載など、AI・IoTの活用をはじめ、デジタルツインやデジタルサービスの提供に取り組みます。

中長期で取り組む事業分野

分野	該当する主な事業	2024年度 売上収益目標
Waste to Resource	 国内環境事業の収益力盤石化 リサイクル事業（食品、プラスチック、焼却・発電）重点投資と全国展開	2,900億円
カーボンニュートラル	 再エネ注力（洋上風力、バイオマス、太陽光、地熱等） カーボンリサイクル技術の開発推進等	800億円
複合ユーティリティサービス	 省エネ・低炭素への貢献、高効率な設備運営まで一貫して担う 複合ビジネスモデルへの転換	200億円
基幹インフラ	 インフラの強靱化・長寿命化ニーズに新技術（新商品・新工法・新材料）で貢献	2,600億円



DX推進

4つの事業分野をDXが技術基盤となり強力に推進

TOPICS

カーボンニュートラル

国内初のモノパイル式基礎製造工場 建設

当社は2021年7月、JFEスチール西日本製鉄所（福山地区）の敷地内（笠岡市）に洋上風力発電のモノパイル式基礎製造工場を建設することを決定し、2022年6月より建設を開始、2024年4月の稼働を目指しています。同工場は洋上風力発電用風車の基礎構造部のうち、支柱としてのモノパイルと、風車タワーとの接続のためのトランジションピース素管を製造します。これらは極厚・大口径・長尺の超重量物のため国内既存工場では製造が困難な大きさであり、完成すれば本工場は国内初のモノパイル式基礎製造工場となります。



完成イメージ

基幹インフラ

中国自動車道「大規模リニューアル終日通行止め工事」を完了

当社が代表企業を務める共同企業体（JV）は2023年3月、中国自動車道吹田JCTから中国池田IC間（10.8km）の終日通行止め工事を完了しました。本工事は総鋼重約1万7,300トン規模で、「24時間連続施工×約1.5カ月」を計6回に分けて実施するなど、国内最大規模の橋梁改築プロジェクトです。橋梁を大規模に更新する改築工事は施工条件の制約が多い中、それらに対応するため、当社が提案した国内初の「ジャッキアップ架設工法」をはじめとした新工法・新技術が複数採用されました。今後も当社は最新の技術と豊富な実績を活かし、都市部の通行止めを最小限にとどめる大規模橋梁リニューアル工事に取り組んでいきます。



夜間における橋桁架け替えの様子

Waste to Resource

食品リサイクル拠点を拡大

当社のグループ会社であるJ&T環境（株）は2022年5月に宮城県仙台市、2023年5月に愛知県小牧市で食品リサイクル発電プラントの本格稼働を開始しました。同事業は、食品廃棄物を微生物により発酵させ、発生するメタンガスを燃料として発電するもので、再生可能エネルギーを創出し、低炭素社会の実現とエネルギーの地産地消に貢献します。J&T環境（株）は、既に千葉、横浜、札幌で同事業を展開しており、今回の仙台、小牧に加え、福岡でもプラントを建設中で、今後も地域における資源循環型社会の実現に資する技術を提供していきます。



（株）東北バイオフードリサイクル プラント外観

商社事業

JFE商事

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。提案力・発信力を一層高め、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ます。

さらに、当社は企業活動を通じたエコプロダクトの提供やグローバルな資源循環への取り組みなどにより、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

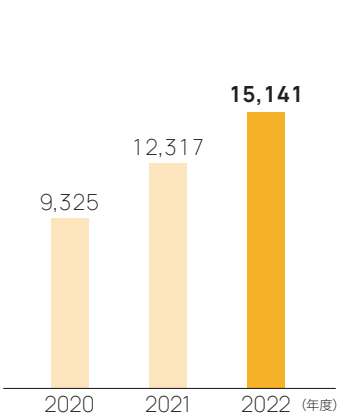
JFE商事株式会社
代表取締役社長 (CEO)
小林 俊文



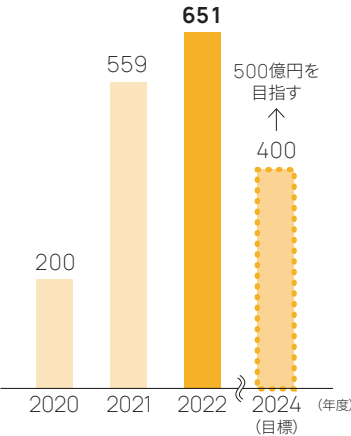
強み	脅威・リスク	機会
- 鋼材、原材料・資機材などの鉄鋼周辺ビジネスにおける強固なビジネス基盤 - グローバル4極（日本、米州、中国、ASEAN）における強固な販売・加工流通ネットワーク基盤 - JFEスチールやJFEエンジニアリングとの強い連携を通じたグループ総合力の最大化 - 鉄鋼周辺ビジネス等をベースに長年にわたり培われた高い専門性と提案力を持つ人材	- ロシアのウクライナ侵攻などの地政学リスクが及ぼすグローバル経済の不確実性 - 欧米各国のインフレ抑制に向けた金融引締めによる世界経済の減速 - 将来的な人口減少に伴う国内市場の成長鈍化や製造業の規模縮小 - カーボンニュートラル推進加速による政策や市場構造の変化	- 地政学リスクの高まりやコロナ禍からの回復など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 - インド・ASEANなどの新興国市場における鋼材需要のさらなる成長 - ESG、SDGsなど社会的要求の高まりによるCO₂削減や省エネに寄与可能なエコプロダクト商品の需要拡大 - DXやAIを活用した流通における新たな付加価値創出やサービスの提供可能性の広がり

2022年度業績

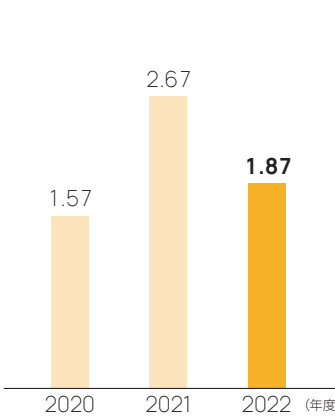
売上収益
(億円)



セグメント利益
(億円)



連単倍率
(倍)



第7次中期主要施策と2024年度収益目標

1. 重点分野における取り組み

- 電磁鋼板 グローバル加工流通 No.1確立
- 自動車向け鋼材のサプライチェーン強化
- 海外建材事業の取り組み加速
- 国内鉄鋼需要の徹底捕捉

2. 仕入れ・販売力の強化

- 鉄鋼、原材料・資機材分野における事業領域の拡大

3. 新たなビジネス機会への対応

- 環境課題解決に貢献するビジネス拡大
- DXへの取り組み

セグメント利益

400億円*

(安定的にセグメント利益400億円を確保できる体制の構築)

※ 中期最終年度に500億円を目指す

2022年度の取り組み

新型コロナウイルス感染症による行動制限が緩和される中で、景気は緩やかな回復基調が続きました。鋼材需要についてもロシアのウクライナ侵攻長期化によるエネルギーや原材料価格の急騰、部品供給の停滞による一部産業での生産活動低下といった懸念要素はあったものの、個人消費や設備投資が緩やかに持ち直したことで、総じて好調に推移しました。一方で気候変動や人権問題等、さまざまなESG課題に対する危機感が広がり、企業はその解決に向けた取り組みを一層強く求められるようになりました。

そのような環境下、当社は2021年度より始まった第7次中期経営計画において、前中期経営計画の「足元固めと次の成長に向けた攻めの両立に取り組む」という基本方針を引き継ぎ、中長期的な競争力強化に向けて取り組みました。

鉄鋼事業においては、引き続きグローバル4極を主軸としたサプライチェーンの強化を推進し、電磁鋼板分野では、再生可能エネルギー由来電力の供給増加に伴う変圧器需要の高まりや、自動車業界のEV化の進展に対応するため、加工流通ネットワークのさらなる拡充を進め、国内外の各拠点において2次加工基盤の拡充など成長に向けた投資を実施しました。また海外薄板建材分野では、米国第3位の鋼製薄板建材メーカーであるCEMCO社の株式を100%取得しました。米国の建築投資額は世界最大規模であり、人口増加を背景に引き続き堅調に推移することが見込まれます。同分野への本格参入を図ることで、さらなる収益の拡大を目指します。

原材料・資機材事業においては、ESG課題の解決に向けた取り組みとして、PKS（パームヤシガラ）・木質ペレット等のバイオマス燃料の取り扱い拡大、将来のスクラップ需要の拡大に向けた仕入先拡充やヤードの整備、高炉スラグ販売の強化などを進め、環境課題に貢献するビジネスの拡大に向けて取り組みました。

重要性が増すDXについては、グループ会社であるJFE商事エレクトロニクスが開発した、工場監視システム「SCADA」と動画マネジメントシステム「VMS」を連携させ、映像とデータの一元管理が可能な統合システム「SDxV®」がJFEスチールの製鉄所で採用されました。今後も、当社グループはDXによる画期的サービスの提供を通じ企業価値を持続的に向上・創出し競争力を高めていきます。



CEMCO社 本社工場

TOPICS

環境対応

国内初となる鋼材加工におけるCO₂排出量実質ゼロを実現

当社の鋼材加工子会社のJFE商事コイルセンター(株)（以下、JCC）は、JFEエンジニアリングの新電力子会社のアーバンエナジー(株)との協業で同社が提供する「オンサイト型PPA（電力販売契約）」の活用により、JCC静岡事業所で使用する電力を100%再生可能エネルギー由来に切替え、国内で初となる鋼材加工におけるCO₂排出量実質ゼロを実現しました。今後も当社グループは、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進し、お客様や仕入先から、品質や安全に加えて環境においても選ばれる商社を目指していきます。



JFE商事コイルセンター 静岡事業所

造船事業

ジャパン マリンユナイテッド (持分法適用会社)

新たな世界へ変化と挑戦

お客様と共有価値を創造する企業へ

サステナブルな社会の課題であるカーボンニュートラル(CN)、安全保障、デジタル化に対して、当社は最先端技術をベースとした「ものづくり」「技術開発」を経営の両輪とし、時代の変化にいち早く適応して、付加価値が高い製品とサービスを提供してまいります。

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)

灘 信之

強み

- 高性能なGHG (温室効果ガス) 対応船舶をはじめとする大型商船の建造実力
- 長年にわたる氷海船舶の実績と開発力
- 洋上風力等、再生可能エネルギー技術
- 今治造船 (株) との資本提携と業務連携
- 4事業所5拠点からなる艦艇造修体制

脅威・リスク

- 鋼材、資機材コストや為替の大幅なボラティリティ拡大
- 中国・韓国造船の供給過剰による国際競争の激化
- 高インフレ、高金利、国家間緊張の悪化による世界経済や海上輸送の減速

機会

- GHG削減に向けた新船やリプレース需要の高まり
 - ▶ 船舶のCO₂排出規制値の段階的な強化
 - ▶ CNケミストリー運搬船の需要拡大
 - ▶ ウィンドファームの実証とプロジェクト拡大
- 国家安全保障戦略強化による艦艇新造・修繕ニーズの高まり

2022年度の取り組み

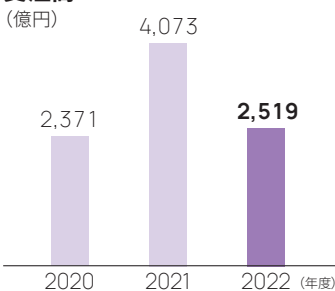
商船事業では、日本シッパード (株) (日本の造船トップ2社今治造船 (株) と当社による営業・設計合弁会社) と連携し受注を広げています。技術面では、アンモニア等の新燃料船の開発設計や無人運航技術などの研究開発に取り組み、船舶のデジタル・ナビサービスも拡大中です。艦船事業では、新型哨戒艦に高い評価をいただき主契約者として選定されました。海洋・エンジニアリング事業では、GI基金 (NEDO) に採択された浮体式発電の設計開発を進めました。また、ウィンドファーム建設に必要な自己昇降式作業台船 (SEP船) を2隻完成させたほか、「基地港における浮体基礎への大型風車搭載技術」の共同開発を始めました。

今後の取り組み

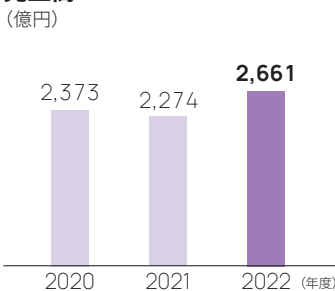
主力である商船、艦船事業において、新造や修繕ニーズの拡大を捕捉すると同時に、持続的な黒字体質を構築し、技術・事業・人財の成長戦略を推進します。これまでの取り組みに加え、コストダウン、建造プロセスのボトルネック解消、長期的な労働力不足にも焦点を当て、AI、ロボティクス技術を活用した高度なデジタル設計の確立、建造プロセスでの機械化や自動化、既存設備の能力向上を加速します。技術開発においては、SDGs目標達成や2030年以降の脱炭素社会に向けて、新たにアンモニアや水素、CO₂等運搬船の設計・建造技術の早期確立、風力発電浮体の実装開発、プロジェクトへの参画を目指します。

2022年度業績

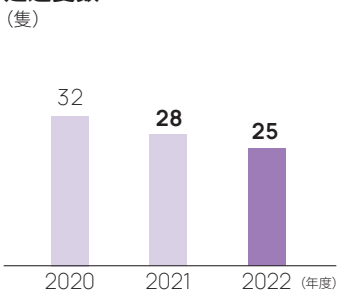
受注高 (億円)



売上高 (億円)



建造隻数 (隻)



年次ハイライト

JFEホールディングス

2022年

- 4月 ENEOS (株)、(株) JERA、JFEホールディングスの3社による京浜臨海部を拠点とした水素・アンモニア供給事業の協業検討の開始
- 5月 JFEホールディングスの完全子会社であるJFEスチールによるJFEコンテナナーの完全子会社化に関する株式交換契約締結
- 6月 トランジションボンド発行条件決定
- 7月 「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」初選定
- 9月 「JFEグループレポート2022」を発行
- 9月 JFE21世紀財団 2022年度 大学研究助成 交付研究を決定
- 9月 「JFEグループCSR報告書2022」を発行
- 10月 京浜臨海部における扇島地区の土地利用の検討に向けた「扇島町内会」を発足

- 12月 JFE グループの企業 CM 放映と特設サイトを開設

2023年

- 2月 JFEグループ DXレポート発行
- 2月 劣後特約付ローンによる資金調達
- 2月 環境省 第4回「ESG ファイナンス・アワード・ジャパン」における「環境サステナブル企業」に選定
- 3月 JFE スチール東日本製鉄所 (京浜地区) の土地の一部売却
- 3月 WIND EXPO風力発電展に出展
- 3月 役員報酬に気候変動に関する指標を導入
- 3月 南渡田エリア北地区北側 事業パートナー選定

JFEスチール (鉄鋼事業)

2022年

- 4月 JFEミネラル (株)、水島合金鉄 (株)、JFEマテリアル (株) 統合
- 4月 ティッセン・クルップ・スチール・ヨーロッパ社と共同で自動車向け冷間加工用の新ハイツを開発
- 4月 令和4年度 科学技術分野の文部科学大臣表彰 科学技術賞受賞 (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)
- 4月 世界鉄鋼協会2022 Steel Sustainability Championsを受賞
- 5月 令和3年度「土木学会環境賞」受賞 (横浜市との「豊かな海づくり」の取り組み)
- 6月 倉敷と千葉で労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格ISO45001の認証取得
- 6月 GI基金事業 製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクトを本格開始
- 6月 CO₂有効利用技術の実用化試験に向けた設備建設を決定
- 7月 プリキ製品でSuMPO環境ラベル「エコリーフ」を取得
- 8月 H形鋼等の建材品種5製品で「エコリーフ」を取得
- 9月 伊藤忠商事 (株)、エミレーツ・スチール社と低炭素還元鉄のサプライチェーンの構築に関するFS実施に合意
- 9月 「第5回エコプロアワード 国土交通大臣賞」受賞 (横浜市との「公民連携による豊かな海づくり」)
- 9月 「JFEスチール カーボンニュートラル戦略説明会」実施
- 9月 アルカリ活性材料を用いた低炭素型プレキャストコンクリート製品の試験製造成功

- 10月 リサイクル型スチールカップ提案活動『Steelish®』を発表
- 11月 仙台の基幹システムをオープン環境へ完全移行
- 11月 土留め用鋼製壁体「Jドメール®」が技術審査証明を取得
- 11月 建築構造向け耐震用製品「JFEの耐震壁」を開発
- 12月 千葉県市原市五井地区、千葉県蘇我地区におけるカーボンニュートラルなコンビナートの実現に向けた共同検討の覚書を締結
- 12月 米・California Steel Industries社で溶融亜鉛めっき鋼板製造設備新設決定
- 12月 京浜構内で (株) IHIとトラック自動搬送システムの実証試験開始

2023年

- 1月 鉄鋼スラグ製品を活用した山口県岩国市の藻場造成事業が「Jブルークレジット®」認証を取得
- 1月 千葉第6高炉火入れ
- 1月 船内自動荷役が可能な2層式RORO船「JFE白隆」就航
- 2月 全事業所で国際規格ISO45001の認証取得完了
- 2月 第57回機械振興賞 機械振興協会会長賞受賞 (自走式精密検査ロボットの開発)
- 3月 2022年度日本エネルギー学会・学会賞 (技術部門) 受賞 (製鉄所における燃料・電力運用ガイダンスシステムの開発)
- 3月 鋼構造物用の薄物耐疲労鋼「AFD®鋼」を開発

JFEエンジニアリング (エンジニアリング事業)

2022年

- 4月 水力発電事業会社「アクアコネクトなみえ (株)」設立
- 5月 (株) 東北バイオファードリサイクル発電事業開始 (J&T環境)
- 6月 ガーナ共和国で交差点立体化 (高架橋) 工事を受注
- 7月 東京工業大学と「JFEエンジニアリング カーボンニュートラル協働研究拠点」設置
- 8月 蓄電池ビジネスに本格参入 自社で計画立案・EPC・最適運用まで一貫したソリューションを実現
- 9月 ハウス食品グループ本社 (株) と多拠点一括エネルギーネットワークサービス (JFE-METS) 実施に合意
- 9月 国内初 仙台市のプラスチックごみの 再商品化事業に参画 (J&T環境)
- 10月 北陸電力 (株) と「ダム最適運用システム」の運用開始

- 11月 コートジボワール共和国で交差点立体化 (高架橋) 工事を受注
- 11月 シンガポール共和国で高機能エラストマー「タフマー®」プラント工事を受注
- 12月 インドネシア共和国ジャカルタ特別州で初となる大規模下水処理場を受注

2023年

- 1月 台湾で大型LNG基地設備工事を受注
- 2月 ボイラ発電プラント向けDXサービスパッケージ「RODAS®」が2022年度「省エネ大賞 経済産業大臣賞」受賞
- 3月 国内初 民間資金による一般海域洋上風力発電事業「入善洋上風力発電事業」への出資参画
- 3月 CO₂液化・貯蔵・荷役設備建設工事 (EPC) 受注・建設開始

JFE商事 (商社事業)

2022年

- 7月 アメリカの鋼管販売会社であるMandal Pipe社の営業権を取得
- 10月 アメリカの鋼製薄板建材製造・販売会社であるCEMCO社の株式を100%取得

2023年

- 1月 九州テックの大型プレスコラム加工ラインが始動
- 2月 JFE商事コイルセンターの静岡事業所が鋼材加工においてカーボンニュートラルを実現

ジャパン マリンユナイテッド (造船事業)

2022年

- 5月 東京海洋大学向けに建造した練習船「汐路丸」が、「シップ・オブ・ザ・イヤー 2021」の漁船・調査船部門賞を受賞
- 8月 秋田県秋田市・潟上市沖で浮体式洋上風力発電設備のハイブリッド係留に係る実海域試験に着手
- 10月 東京大学に「海事デジタルエンジニアリング (MODE)」社会連携講座を開設

2023年

- 1月 最大揚重能力2,500トンクレーンを有する世界最大級の自航式SEP船「BLUE WIND」引渡し
- 2月 当社が参画する「無人運航船」の取り組みが、内閣府が主催する第5回日本オープンイノベーション大賞 国土交通大臣賞を受賞

気候変動問題の解決に向けて

JFEグループは、社会の持続的発展と人々の安全で快適な生活のために「なくてはならない」存在としての地位を確立し、中長期的な持続的成長と企業価値の向上を実現する上で、気候変動問題は極めて重要な経営課題であると考えています。高い目標である「2050年カーボンニュートラルの実現」に向けて、さまざまな技術開発を複線的に進めるなど、あらゆる可能性を模索しながら取り組みを推進していきます。

JFEグループ環境経営ビジョン2050

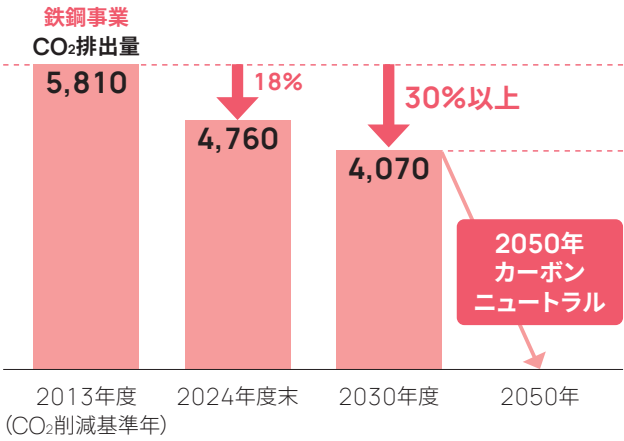
JFEグループは2021年、気候変動問題への取り組みを第7次中期経営計画の最重要課題と位置付け、2050年カーボンニュートラルの実現を目指した「JFEグループ環境経営ビジョン2050」を策定しました。ビジョン策定に当たってはTCFDの理念を経営戦略に反映し、気候変動問題の解決に向けて体系的に取り組んでいきます。

中でも鉄鋼事業においては、2024年度末のCO₂排出量を2013年度比で18%削減します。また、2030年度のCO₂排出量を2013年度比で30%以上削減することを目標として

鉄鋼事業

2050年カーボンニュートラルを目指す

(万トン／年)

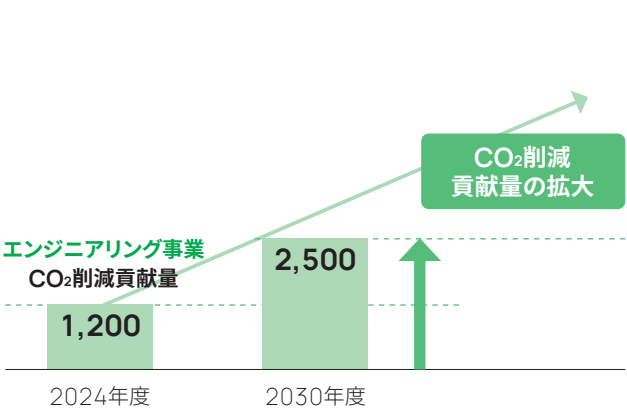


います。2050年カーボンニュートラルの実現に向けては、当社独自技術であるカーボンリサイクル高炉（CR高炉）をはじめとする超革新技術に挑戦するとともに、さまざまな技術開発を複線的に進めていきます。また、エンジニアリング事業の再生可能エネルギー発電やカーボンリサイクル技術の拡大・開発、鉄鋼事業における高機能鉄鋼製品の供給等による社会でのCO₂削減貢献を拡大していきます。さらに、グループ全体で洋上風力発電ビジネスの事業化を推進していきます。

エンジニアリング事業

社会全体のCO₂削減貢献量の拡大

(万トン／年)



低炭素鉄鋼プロセスへのトランジション

当社は、2050年カーボンニュートラル実現に向け超革新技術の開発を含む複線的な取り組みを進めています。鉄鋼事

業においては、2030年までをトランジション期、それ以降をイノベーション期と定義し、トランジション期においては、既存

		2021～2024年度	2025～2030年度
省エネ化・高効率化	福山：高効率コークス炉への更新	▽16万t (480億円)	
	電力需要設備の効率改善 (高炉送風機電動化など)		
	AI・DS技術活用による省エネ化		
低炭素原料料活用	転炉でのスクラップ利用拡大、還元鉄の活用 (環境調和型転炉溶鉄予備処理プロセス:「DRP®」の全社展開完了)	▽200万t	
	スクラップ、還元鉄の確保、集荷基地の増強		
	LNG供給網増強		
電炉活用	仙台：電気炉増強 (強硬化、DX推進等)	▽10万t	
	倉敷：高効率・大型電気炉導入の検討	▽300万t	
	千葉：ステンレス用電気炉導入	▽45万t (150億円)	



プロセスの省エネルギー・高効率化および電気炉技術の活用等の取り組みを進めています。2030年度のCO₂削減目標達成に向けては、1兆円規模の投融資が必要な可能性を想定し

ており、2022年度までに約1,100億円の認可を行いました。引き続き、削減目標達成に向け、必要な投融資の認可と実行を着実に推進していきます。

超革新技術の開発

イノベーション期に向けて、カーボンリサイクル高炉や水素製鉄（直接還元）等の超革新技術の研究・開発にチャレンジし、2050年カーボンニュートラルの実現を目指します。

JFEスチールは日本製鉄（株）、（株）神戸製鋼所、一般財団法人金属系材料研究開発センターとともにコンソーシアムを結成し、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）から公募された「グリーンイノベーション基金事業／製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト」を共同で

受託し、2050年のカーボンニュートラルに向けた取り組みを推進しています。

JFEスチールは、CR高炉をはじめとした本プロジェクトに関する実証試験を行うための各種設備を東日本製鉄所（千葉地区）に集中して建設し、効率的な開発を推進することで、コンソーシアムメンバーと共同で超革新技術の開発を加速させます。

【実証試験の実施計画内容】

CR試験高炉（内容積150m ³ ）	：2023年現地工事開始、2025年4月稼働、2026年までに実証試験完了予定
水素直接還元小型ベンチ試験炉	：2023年現地工事開始、2024年稼働、2026年までに実証試験完了予定
試験電気炉（10t試験炉）	：2023年現地工事開始、2024年稼働、2025年までに実証試験完了予定

グリーン鋼材「JGreeX™」の供給開始

JFEスチールは、鉄鋼製造プロセスにおけるCO₂排出量を従来の製品より大幅に削減した鉄鋼製品「JGreeX™（ジェイグリークス）」の供給を2023年度上期より開始しました。「JGreeX™」は、既に複数の海運会社で採用が決定しています（詳細はP.49をご覧ください）。当社のCO₂排出削減技術により創出した削減量を、「マスバランス方式」を適用し、第三者認証を受けた上で任意の鉄鋼製品に集約した鋼材として

供給することで、お客様の鋼材使用に関わるCO₂排出量低減に貢献します。

サプライチェーン全体でのCO₂削減が急速に進む中、さまざまな低炭素化技術や省エネ・高効率化技術の適用拡大により、CO₂排出量のさらなる削減を実現するとともに、「JGreeX™」の供給能力拡大により、社会全体の脱炭素化に貢献していきます。

JGreeX™供給概要

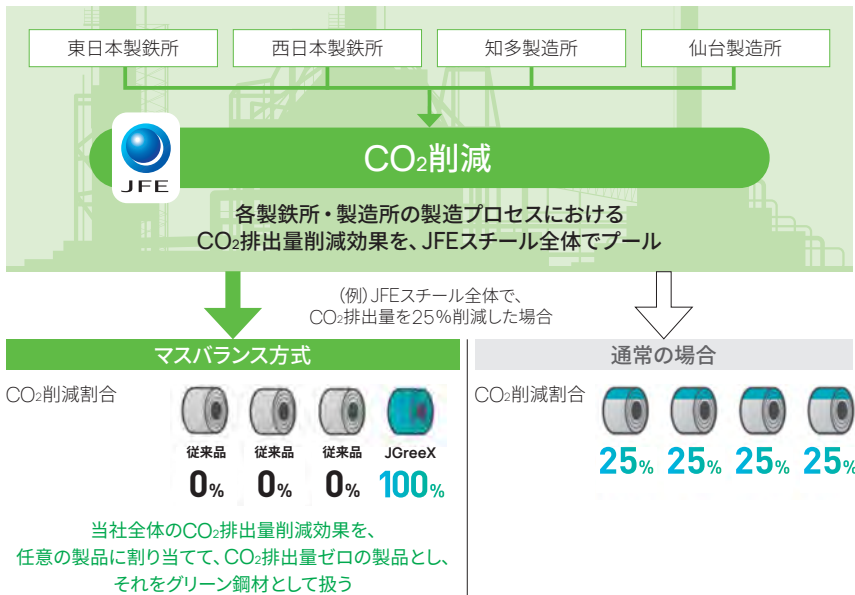
供給開始時期	2023年度上期
2023年度供給可能数量	20万トン程度
対象商品	当社が製造するすべての鉄鋼製品
認証機関	（一財）日本海事協会



■名称の由来：
JFE + Green + GX
社内の関連部署から広く公募し、「JFEスチールが提供するグリーン鋼材である」と伝わりやすいことから、この名称に決定しました。

■ロゴのデザインについて
「X」の文字に矢印を組み合わせ、「カーボンニュートラル実現に向け前進していく」という意思を表現しています。

グリーン鋼材「JGreeX™」の考え方



洋上風力発電ビジネスの事業化推進

洋上風力発電は、これまで欧州および中国を中心に導入されてきましたが、今後は日本を含むアジア各国で大きな伸びが予測されます。日本でも洋上風力発電を2050年までのカーボンニュートラル実現に向けた「グリーン成長戦略」の柱の一つとして位置付けられています。

JFEグループでは、現在、国内初となる洋上風車を支える基

礎構造物(モノパイル)の製造工場を岡山県笠岡市に建設中です。モノパイルに用いる素材は製鉄所(倉敷地区)から供給される大単重厚鋼板を活用します。モノパイル用の溶接技術や海洋上での運用・保守技術など、新たに必要となる技術開発はJFEグループの総力を挙げて取り組んでいます。



洋上風力発電ビジネスにおけるJFEグループの優位性は、鉄鋼事業を中心に、エンジニアリング事業、商社事業、造船事業、そして各事業のグループ会社など多様な事業を有すること、そしてそれぞれが連携してシナジーを創出できることが挙

げられます。グループの事業ノウハウを最大活用し、洋上風力発電事業で求められる多様な機能に対してフルラインアップ供給体制を提供することで、洋上風力発電ビジネスの事業化を推進していきます。

TCFDに基づく情報開示



TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

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)」

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、最終報告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。

■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、快適な暮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上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CO₂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。2021年には、重要課題に経済的な観点の項目を加えるとともに、より重要度の高い項目を選定すること

■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、2021~2024年度の事業運営の方針となる「JFEグループ第7次中期経営計画」を策定し、グループの中長期における持続的な成長と企業価値の向上を実現するために、気候変動問題への取り組みを経営の最重要課題と位置付けています。

そして、「環境的・社会的持続性の確保」を主要施策の一つとして掲げ、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた「JFEグループ環境経営ビジョン2050」を策定することで、気候変動問題への取り組みを事業戦略に組み込むとともに、TCFDの理念を経営戦略に反映し、気候変動問題解決に向けて体系的に取り組んでいます。シナリオ分析をはじめとする

■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「グループサステナビリティ会議」を通じてグループ横断的に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、必要に応じてグループサステナビリティ会議において確認・評価し、その対処方針を審議・決定しています。

で、経営上の重要課題として新たに取り組みを開始しました。

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「グループサステナビリティ会議」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。

取締役会で決議または報告された気候変動問題に関する事案の例

- TCFD最終報告書の趣旨に対する賛同表明
- TCFD提言に沿った情報開示(シナリオ分析など)
- 第7次中期経営計画「JFEグループ環境経営ビジョン2050」の策定
- 2030年度CO₂削減目標の見直しについて
- 気候変動に関する指標の役員報酬への導入について

TCFD提言に沿った情報開示を進めると同時に事業に影響を及ぼす重要な要因を選定し、特定したリスクと機会、評価を経営戦略に反映しています。

「JFEグループ環境経営ビジョン2050」では、カーボンニュートラルの実現に向けて、「鉄鋼事業のCO₂排出量削減」「社会全体のCO₂削減への貢献拡大」「洋上風力発電ビジネスへの取り組み」という3つの戦略を軸に企業活動を行っていくことを掲げています。製鉄プロセスにおいては、CO₂排出削減に向けた取り組みとともに、水資源・エネルギーの再利用に加え、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を通じて積極的に環境負荷低減を推進していきます。

取締役会は、気候変動問題などのESGリスクやサステナビリティに関する取り組みに係る重要事項について決議し、または報告を受けています。

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従い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第7次中期経営計画などの事業戦略策定に活用しています。

気候変動問題の解決に向けて

気候変動関連リスクのモニタリング方法

「グループサステナビリティ会議」「グループ経営戦略会議」または「経営会議」では、経営に影響を及ぼす可能性のあるリスク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

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、2030年度までに900万t-CO₂削減を目標としてきました。2020年に低炭素社会実行計画のフェーズⅠが終了、「カーボンニュートラル行動計画」と改め、フェーズⅡ 目標として2030年度のエネルギー起源CO₂排出量を2013年度比30%削減へと改訂されました。JFEスチールもこの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。さらに、2021年「我が国の2050年カーボンニュートラルに関する日本鉄鋼業の基本方針」を発表し、日本鉄鋼業として早期のゼロカーボン・スチールの実現に向けて、果敢に挑戦することを宣言しました。

また、JFEグループは、鉄鋼事業を取り巻く環境変化に対応

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、機会の最大化に取り組んでいます。

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ます。2020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、『2030年度のCO₂排出量を2013年度比で20%以上削減、2050年のカーボンニュートラル実現を目指す』というCO₂削減目標を掲げました。

2021年5月、JFEグループは、気候変動問題への取り組みを経営の最重要課題と位置付け、「JFEグループ第7次中期経営計画」において2050年カーボンニュートラルの実現に向けた「JFEグループ環境経営ビジョン2050」を策定し、新たなCO₂削減目標を公表しました。加えて2022年2月には、2030年度のCO₂排出量削減目標を上方修正し、『2013年度比で30%以上の削減』を目標としました。さらに、JFEスチールの国内の主要グループ会社においてもJFEスチールと同レベルのCO₂削減目標を策定しました。国内外のグループが一丸となって気候変動問題への取り組みを事業戦略に組み込むとともに、TCFDの理念を経営戦略に反映し、CO₂排出量削減に向けた取り組みを体系的に推進していきます。

TCFD対照表

TCFD推奨開示項目	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
	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 気候変動(ガバナンス)
【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	第7次中期経営計画(第7次中期経営計画の主要施策) JFEグループのバリューチェーン
	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	気候変動(JFEグループ環境経営ビジョン2050)
	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	気候変動(JFEグループの気候変動戦略) TCFD推奨シナリオ分析
【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
	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	環境マネジメント
	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	気候変動(リスク管理)
【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	第7次中期経営計画(第7次中期経営計画の主要施策) 経営上の重要課題(マテリアリティ) 気候変動(指標と目標)
	b. Scope 1、Scope 2、該当する場合はScope 3のGHG排出量、および関連するリスクを開示	気候変動(指標と目標) 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	経営上の重要課題(マテリアリティ) 気候変動(JFEグループ環境経営ビジョン2050) 気候変動(指標と目標)

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、従来2℃・4℃シナリオを設定していましたが、2022年度からは1.5℃シナリオにも対象を広げました。

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、カーボンプライシングについては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。また、追加参照した1.5℃シナリオでは脱炭素技術の開発・実装化のさらなるスピードアップが求められますが、開発費用やグリーン水素・電力等の課題もあります。JFEグループは脱炭素を前倒して進めていくために、各種取り組みを推進していきます。

	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
1.5/2℃シナリオ 重要な要因① 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	・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 ・カーボンプライシング導入による操業コスト増加	[機会] ➡ 既存技術に加えて革新技術を開発・実装 [リスク] ➡ 革新技術導入の投資負担は可能 ➡ 1.5℃シナリオで研究開発・実装化のさらなるスピードアップが必要 ➡ カーボンプライシングは世界共通で導入されコスト競争力は維持 ➡ (適切な形で導入されない場合) 操業コスト増加
		カーボン プライシング の導入		
1.5/2℃シナリオ 重要な要因② 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
1.5/2℃シナリオ 重要な要因③ 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	・EVモーター用の電磁鋼板需要が増加	[機会] ➡ 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 ➡ 低CO ₂ 鋼材の需要増
		内燃機関減少	・内燃機関の減少で特殊鋼需要が減少	
		軽量化でマルチ マテリアル化	・マルチマテリアル化による自動車向け鋼材の代替	
	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	・鋼材へのさらなる脱炭素・リサイクル性要求	[リスク] ➡ マルチマテリアル化の影響は限定的
1.5/2℃シナリオ 重要な要因④ 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	・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
		省エネ技術の 海外展開		
4℃シナリオ 重要な要因⑤ 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」「設備能力増強」
4℃シナリオ 重要な要因⑥ 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⑦ 国土強靱化	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	・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
		災害対策製品の 需要増加		



価値創造の取り組み

知的財産活動



JFEグループでは、「常に世界最高の技術をもって社会に貢献します。」という企業理念のもと、創造性にあふれる研究開発を展開しています。そうして生み出された先進的な技術や製品は、JFEグループの重要な経営資源であり、これらを知的財産権として適切に確保し、戦略的に保護・活用する取り組みを推進していきます。

JFEスチールにおける知的財産活動

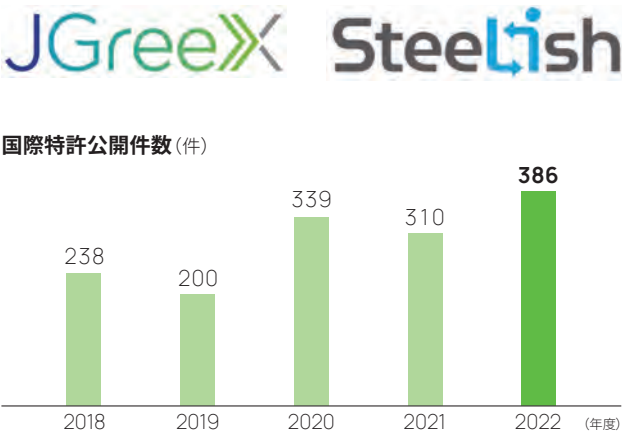
JFEスチールでは、各事業分野における事業戦略に則した知財戦略を推進するため、事業分野ごとに事業部門・研究開発部門・知的財産部門の3者が一体となった知財活動を推進しています。また、「グリーン・イノベーション」や「高付加価値製品」などの特に重要な研究開発テーマについては、研究開発部門と知的財産部門が密に連携し、戦略的な特許出願活動および他社特許監視活動を重点的に行っています。

特に国内事業で培った知識・技能・データをプラットフォーム化した上で海外の会社へ提供するソリューションビジネスに注力しており、海外事業の成長を加速・拡大させています。そのためには、それぞれの国で特許権を取得していることが不可欠であることから、海外への特許出願を戦略的に伸ばしています。その結果、国際特許の公開件数は2022年度には386件まで増加しており、これは世界の鉄鋼会社の中で最多の件数となっています。さらに、これらの活動が、海外特許ライセンスの拡大につながっています。

JFEスチールでは、優れた発明の創出を促すことを目的に、2018年に社内に「特許表彰」制度を設け、社長表彰として、毎年多くの発明者を表彰しています。そうして生まれた特許は、社外からも高く評価されており、(公社)発明協会が主催する「全国発明表彰」においては、「自動車の燃費と衝突安全

性を向上する超高強度薄鋼板」の特許が令和5年度「経済産業大臣賞」を受賞するなど、過去10年間で9回の受賞を誇っています。また、株式会社パテントリザルトが発表している「特許資産規模ランキング2022」では、【鉄鋼・非鉄金属・金属製品】部門で第1位の評価を受けています。

さらに、JFEスチールでは、特許だけではなく、グリーン鋼材「JGreeX™」や、リサイクル可能なスチール製品を使うライフスタイル「Steelish®」のブランドを立ち上げるなど、企業価値を高めるブランド戦略も推進しています。



技術、製品開発等に関する主な社外表彰

JFEスチール

表彰名	対象	主催
令和5年度 全国発明表彰 経済産業大臣賞	自動車の燃費と衝突安全性を向上する超高強度薄鋼板	(公社)発明協会
第57回機械振興賞 機械振興協会会長賞	自走式精密検査ロボットの開発	(一財)機械振興協会
令和5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)	超大型コンテナ船の建造を実現した極厚高強度鋼板の開発	文部科学省



令和5年度 全国発明表彰式

国際的なルール形成、標準化に対応した取り組み

JFEスチールでは今後の鉄鋼業界に必要な国際的なルール形成や標準化などの活動に積極的に参画し、それらの早期策定に尽力しています。その中で、業界として協調すべき技術、JFEスチールとして差別化すべき技術を見極め、目的に応

じた標準化戦略と知的財産戦略を研究開発段階から行うことで、鉄鋼業界への貢献と、鉄鋼業界内外でのJFEスチールの競争優位確立の実現を図っています。

DXの推進



現在推進中の「第7次中期経営計画」において、DX戦略は創立以来最大の変革の成否を左右する重要戦略の一つとして位置付けています。DX戦略をグループ一体となって推進し、中長期的な企業価値向上を実現するとともに、社会の持続的発展と人々の安全で快適な生活のための新たな付加価値の提供につなげていきます。

JFEグループにおけるDXの取り組み

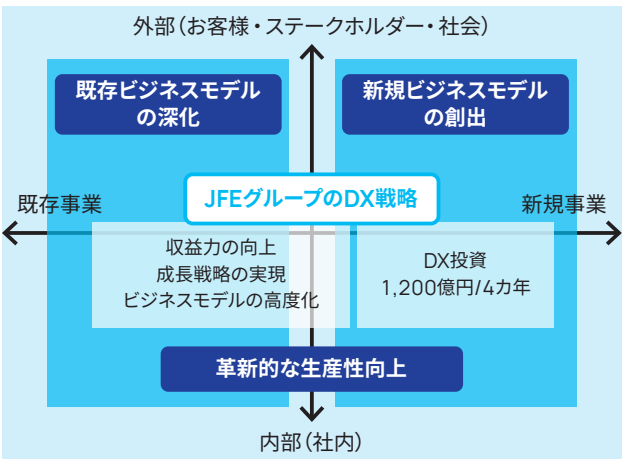
長年にわたり多様な事業を展開してきた当社は、世界でもトップレベルの膨大な操業データやノウハウ・技術を保有しており、これらは他社にはない唯一無二の貴重な財産です。

当社にとって価値創造の源泉であるこれらの無形資産をAI、IoT、データサイエンス等の最先端の技術と組み合わせ、革新的な生産性向上や既存ビジネスの深化、新規ビジネスの創出に向けた取り組みを重点的に推進しています。

一方、サイバー攻撃や情報漏洩リスクへの対応の重要性はますます高まっています。セキュリティ対策とグループ全体のセキュリティガバナンス強化は、DX戦略推進と両輪をなす極めて重要な活動であり、さらに活動を進めていきます。

また、DXの担い手である人材の確保と育成がDX推進の力を握っています。JFEグループでは、それぞれの事業に精通し、DXを推進できる人材の確保と育成を、グループ全体でかつ幅広い階層で進めています。

DXを積極的に推進し、収益力の向上・成長戦略の実現・ビジネスモデルの高度化につなげていきます。



出典：経済産業省DX調査事務局『「DX銘柄2023」選定企業レポート』をもとに作成

事業別の戦略と取り組み

JFEスチール 【戦略】データの高度活用により競争優位を確立

基幹システム完全オープン化および製鉄所インテリジェント化を目指す

JFEスチールでは、DX推進を支える柱の一つとして、老朽化したレガシーシステム群をオープンプラットフォームへ統合・移行させるIT構造改革を推進しています。2021年度に本社、2022年度に仙台の基幹システムのオープン化を完了させ、全社完全オープン化に向け着実に進んでいます。

製鉄所においては「インテリジェント製鉄所」の実現を目指し、高炉、焼結や熱延などあらゆるプロセスのCPS化を推進しています。また、トレーラーの自動運転など自動・自律運転にも取り組んでいます。

JFEエンジニアリング 【戦略】さらなるデータ活用による抜本的業務改革やデジタルサービス提供

ボイラ発電プラント向けDXサービス「RODAS®」

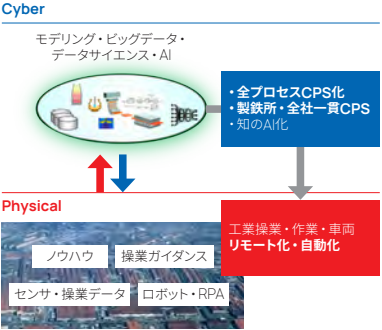
JFEエンジニアリングは、DX技術を活かした新サービス創出に取り組んでいます。RODAS®は、プラントデータの管理・分析機能に加え、遠隔支援や高度な制御技術を適用することで、バイオマス発電プラントの最適(省エネ)かつ安定的な運営に寄与するDXサービスです。(2022年度省エネ大賞の製品・ビジネスモデル部門で経済産業大臣賞を受賞)

今後もプラントのDX促進と最適運営による再生可能エネルギーの利用拡大に貢献していきます。

JFE商事 【戦略】DXソリューションの外販やグループ内活用により事業を創出

製鉄所のプラント情報(温度、圧力等)や監視カメラの映像を一括管理可能に

生産現場の状況を正確かつ瞬時に把握、判断することはオペレーターの大変な負担になっています。JFE商事エレクトロニクスはプラント情報や監視カメラの映像を一括管理できる遠隔監視システム「SDxV®(エス・ディー・エックス・バイ)」を提供しています。SDxV®の導入により、現場の一元可視化のほか、映像AIによる異常検知や予兆保全も可能になります。



SDxV®操作画面イメージ



多様な人材の確保と育成

JFEグループが複雑化する変化の激しい経営環境のもとで将来にわたって企業価値を向上させ続けるためには、これを支える一人ひとりの従業員の力が重要です。当社は「グループ人材マネジメント基本方針」を制定し、人的資本への投資を通じて従業員の能力や活力を最大限に引き出す施策に取り組んでいます。

人材マネジメント基本方針

多様な人材の確保と育成におけるJFEグループ全体の方向性を示す指針として「人材マネジメントに関する基本方針」を定め、各社において具体的な施策を展開しています。

グループ人材マネジメント基本方針

(全文はこちら <https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/social/divercity/>)

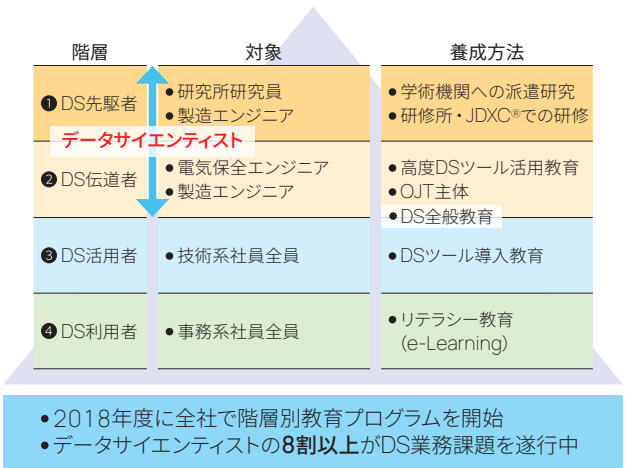
- 1 人権の尊重と公平・公正な人材マネジメントの推進
- 2 「人を育てる企業風土」の醸成と「働きがいのある職場」の構築
- 3 ダイバーシティの推進
- 4 優秀な人材の確保および育成の着実な実施

DX人材の育成

従業員一人ひとりの能力向上と、海外事業の拡大に対応したグローバル人材の育成に重点を置き、研修・教育の充実を図っています。近年では、JFEグループの経営戦略の一つであるDX戦略の推進に必要な人材の確保・育成にも注力しています。

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持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、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。

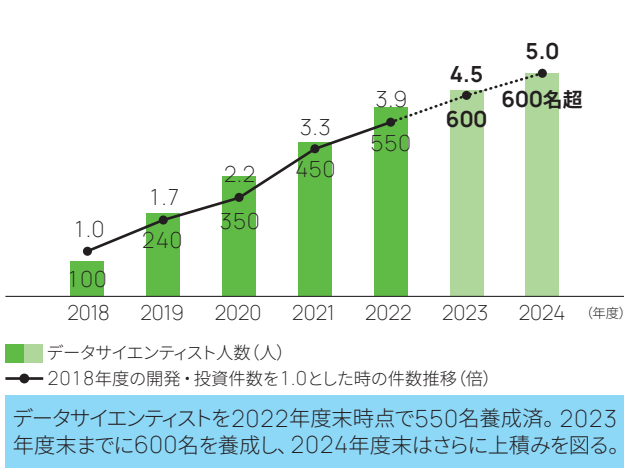
階層別教育プログラム（JFEスチール）



2022年度末までに550名の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2018年度比で3.9倍に増加しました。今後、さらなる教育の推進により、社内データサイエンティストの人数を2023年度末に600名まで拡大し、2024年度末にはさらに600名超への上積みを図っていきます。また2023年度からは、全社員へのDXリテラシー教育によるビジョンの浸透・マインド転換ならびに役員・管理者層へのマインドセット研修を実施することで、一層の推進を目指します。

また、JFEエンジニアリングでは、データの分析可視化や機械学習について専門的知識が学習できる「データサイエンティスト養成教育」を開講しており、2023年度末までに延べ170名が受講することを目指しています。

データサイエンティスト育成（JFEスチール）



ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)

JFEグループとして重要な経営課題の一つと位置付けているD&Iの推進には、経営層のコミットメントが不可欠です。各事業会社では社長をトップとするD&I推進に関する委員会を設置するなど、経営層と一体となり全社方針の策定・展開を実施しています。また経営層向けの研修等を通じた意識改革も継続して取り組んでいます。

女性の活躍推進については、当社取締役会での方針・目標についての議論を経て、2030年に課長級以上に占める女性の割合を10%以上（うち管理・営業部門は20%以上）にするという目標の設定や、女性採用比率に関する目標の引き上げを2022年度に実施しました。各事業会社では「採用」、「定着」および「配置・育成」の観点からさまざまな施策を推進しています。例えば「採用」については、2022年度はJFEスチールにおいて女性採用比率の実績が未達となりましたが、セミナーへの積極参加、女性の働きやすさやキャリアイメージへの共感を得るための広報活動の充実等を実施することで達成を目指しています。また「定着」の観点では女性社員同士の交流会実施や、経団連、J-win等の社外研修への積極的な派遣などを通じて社内外ネットワーキングを促し、ロールモデルを提示する取り組み等に注力しているほか、「配置・育成」については女性社員の個別配置育成計画の策定を進め、管

理職に向けた計画的な育成を行っています。JFE エンジニアリングでは役員による女性管理職向けのメンタリングプログラムを導入しており、JFE商事では上司・女性部下合同で女性のキャリア意識や上司のキャリア支援マインドを醸成する研修なども実施しています。

男性の育児参画への支援にも力を入れており、配偶者が出産した男性社員全員が育児休業または育児関連休暇を取得することを全事業会社共通の目標として掲げています。社内制度の周知徹底に加え、取得促進に向けたメッセージや休業取得者の事例の発信など、より多くの男性社員が育児休業を取得できる風土醸成を図っています。

各事業会社の好事例は各社間で定期的に共有するとともに、事業会社合同での取り組みも行っています。2022年度は管理職としてのマインドのさらなる醸成を目的とし、当社安藤よし子取締役と、当社および各事業会社女性管理職とのラウンドテーブル（意見交換会）を実施しました。このような取り組みも通じ、JFEグループ全体でのダイバーシティのさらなる推進を図っていきます。



ラウンドテーブルの様子

エンゲージメント

多様な人材が活き活きと能力を発揮するために、従業員が働きがいを感じられるための社内環境の整備は不可欠と考えています。各事業会社ではエンゲージメントサーベイを毎年1回実施し社員意識を定期的に把握するとともに、KPIとして「やりがいに関する設問の肯定割合75%以上」を掲げ、働きがい等に関する課題の特定や施策の検討につなげています。これまで、自発的アクションにより新たなキャリア獲得の挑戦機会を提供する「社内公募制」の実施や、社員の成長を支援するための「1on1ミーティング」の実施など、さまざまな施策を実施してきました。今後、経営層との議論等を通じ、さらなる働きがいの向上に向けた検討を進めていきます。

また、従業員が働きがいを感じるためには働きやすい職場づくりも重要な要素です。そこでJFEグループでは多様な社員が一人ひとりの事情に応じた、柔軟な働き方を選択できるようにすることで、働きがいや充実感を得ながら仕事をし、その上で会社の生産性向上につなげていくことを目指し、「新しい働き方」の取り組みを推進しています。例えば在宅勤務制度の拡充によるテレワークの推進、コアレスフレックス制度の導入、チャット・Web会議ツールの導入、RPAの推進、ペーパー

レス化等を実施しており、これらの取り組みを通じてより付加価値の高い働き方を志向しています。またワークライフバランスの充実を図るため、年休奨励日の設定等により、休暇を取得しやすい風土を醸成しています。

広告宣伝活動（サス鉄ナブル!）について

サス鉄ナブル!

2022年にJFEホールディングスは20周年を迎え、JFEスチール、JFEエンジニアリング、およびグループ会社については、2023年に同様に創立20周年を迎えました。これに伴い、JFEグループのサステナブルな未来の実現に向けた取り組みをステークホルダーの皆様にご紹介し、当社をより身近に感じていただくことを目的として、企業CMを制作しました。広告宣伝活動を通じた幅広い認知獲得は従業員エンゲージメント向上や採用力の強化にもつながると期待しており積極的に取り組んでいます。

成長を支える経営基盤

JFEグループは、企業価値向上を持続的なものとするために、経営環境の変化への対応力を強化しています。

当セクションでは、その体制や取り組みについてご紹介します。

- 67 成長を支える経営基盤
- 69 マネジメント体制
- 71 社外役員座談会
- 77 コーポレートガバナンス
- 84 コンプライアンスの徹底
- 85 リスクマネジメント
- 87 労働安全衛生の確保
- 89 人権の尊重
- 92 さまざまなステークホルダーとの関係

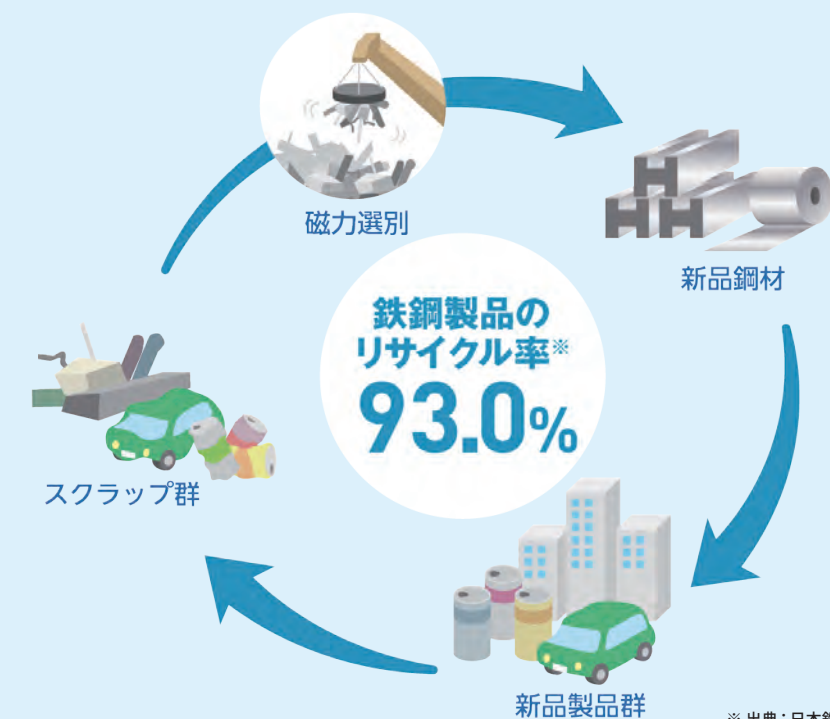
Column_4

リサイクルで

サス鉄ナブル！

鉄は何度でも何にでも
生まれ変わることができます！

鉄は、分離・回収が簡単で、リサイクル性に優れた素材です。
社会での使命を終えた後も、リサイクルして、
質の高い製品に何度でも生まれ変わることができます。
リサイクルできれば、新たに使われる天然資源の消費量を減らすことができます。
しかも、CO₂の排出量を抑えたり、廃棄物も少量で済むので、
サステナブルな未来を作ることができるのです。



※ 出典：日本鉄鋼連盟

詳細は「鉄の価値」▶ P.7-8

マネジメント体制

社内役員体制 (2023年7月1日現在)

取締役



1953年5月3日生
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。



1957年9月11日生
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



1961年12月11日生
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。



1958年2月20日生
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。



1957年12月19日生
1980年 入社
2016年 JFEスチール株式会社 代表取締役副社長
2021年 JFE商事株式会社 代表取締役社長 (現職)、
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。



1968年5月2日生
1991年 入社
2022年 当社総務部担当役員付主任部員
JFEエンジニアリング株式会社監査役 (現職)
JFE商事株式会社監査役 (現職)
2022年 当社監査役 (現職)

当社およびJFEスチールの法務関連業務を通じたグループの内部統制体制の適切な整備運用等の豊富な経験と、米国ニューヨーク州弁護士としての見識を有しています。加えて、JFEエンジニアリング、JFE商事の監査役としての任務から、取締役の職務の執行の監査を的確、公正に行う経験と知識を有しています。



1959年10月31日生
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。



社外役員体制 (2023年7月1日現在)

取締役



1954年1月11日生
1976年4月 富士通株式会社入社
2010年1月 同社執行役員副社長
2010年4月 同社執行役員社長
2010年6月 同社代表取締役社長
2015年6月 同社代表取締役会長
2017年6月 同社取締役会長
当社取締役 (現職)
2019年6月 富士通株式会社取締役シニアアドバイザー (現職)

重要な兼職の状況
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



監査役



1961年8月11日生
1989年4月 弁護士登録
1989年4月 銀座法律事務所 (現 阿部・井窪・片山法律事務所) 入所
1998年1月 阿部・井窪・片山法律事務所パートナー
弁護士 (現職)
2014年4月 当社監査役
2014年6月 同上退任
2017年6月 当社監査役 (現職)

重要な兼職の状況
阿部・井窪・片山法律事務所パートナー弁護士



1951年4月12日生
1980年9月 住友金属鉱山株式会社入社
2006年6月 同社取締役常務執行役員 金属事業本部長
2007年6月 同社代表取締役社長
2013年6月 同社代表取締役会長
2016年6月 同社取締役会長
2017年6月 同社相談役
2018年6月 当社取締役 (現職)
2021年6月 住友金属鉱山株式会社名誉顧問 (現職)

重要な兼職の状況
住友金属鉱山株式会社名誉顧問
住友不動産株式会社社外取締役



監査役



1960年3月27日生
2000年4月 一橋大学大学院商学研究科教授
2011年1月 同大学大学院商学研究科研究科長
2014年12月 同大学理事・副学長
2018年4月 同大学大学院経営管理研究科教授
2018年6月 当社監査役 (現職)
2023年4月 早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授 (現職)

重要な兼職の状況
早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授
東京センチュリー株式会社社外取締役
株式会社荏原製作所社外取締役



1959年3月17日生
1982年4月 労働省入省
2013年7月 厚生労働省労働基準局労災補償部長
2014年7月 同省雇用均等・児童家庭局長
2015年10月 同省政策統括官 (労働担当)
2016年6月 同省政策統括官 (統計・情報政策担当)
2017年7月 同省人材開発統括官
2018年7月 同省退官
2020年6月 当社取締役 (現職)

重要な兼職の状況
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



監査役



1956年12月25日生
1980年4月 旭硝子株式会社 (現AGC株式会社) 入社
2013年1月 同社常務執行役員
電子カンパニープレジデント
2015年1月 同社社長執行役員CEO
2015年3月 同社代表取締役兼社長執行役員CEO
2021年1月 同社代表取締役会長
2021年3月 同社取締役会長 (現職)
2022年6月 当社監査役 (現職)

重要な兼職の状況
AGC株式会社取締役会長
株式会社荏原製作所社外取締役



中期経営計画の進捗と JFEの目指すべき姿



やまもと まさみ
山本 正巳
取締役

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月に同社取締役シニアアドバイザー（現職）に就任。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。



けもり のぶまさ
家守 伸正
取締役

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、相談役を経て、2021年6月に同社名誉顧問（現職）に就任。また、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。



あんどう よしこ
安藤 よし子
取締役

1982年、労働省入省。厚生労働省政策統括官、人材開発統括官を経て、2018年に退官。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を務める。2020年6月、当社取締役に就任。



さいき いさお
佐長 功
監査役

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月に阿部・井窪・片山法律事務所パートナー弁護士（現職）に就任。2017年6月、当社監査役に就任。



ぬまがみ つよし
沼上 幹
監査役

2000年、一橋大学大学院商学研究科教授に就任。2014年、同大学理事・副学長に就任。同大学大学院経営管理研究科教授を経て、2023年4月に早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授（現職）に就任。また、東京センチュリー株式会社社外取締役、株式会社荏原製作所社外取締役を務める。2018年6月、当社監査役に就任。



しまむら たくや
島村 琢哉
監査役

1980年、旭硝子株式会社（現AGC株式会社）に入社。同社代表取締役兼社長執行役員CEO、代表取締役会長を経て、2021年3月に同社取締役会長（現職）に就任。また、株式会社荏原製作所社外取締役を務める。2022年6月、当社監査役に就任。

第7次中期経営計画で掲げられている施策のうち、特に鉄鋼事業における「量から質への転換」に対する評価や、今後の課題をお聞かせください。

家守 本中期経営計画期間の半分以上が過ぎたところですが、極めて順調な進捗です。2023年度の棚卸資産評価差等除きの鋼材トン当たり利益は、中期目標の1万円に到達する見込みです（※）。また、コスト削減については、4年間で1,200億円という目標に対してこれまでの2年で450億円はやや少ないですが、今後の京浜地区の構造改革もあり実現できると期待しています。重厚長大で超大型の装置産業である鉄鋼業においては、過去、増産によって利益を追求していくのが当たり前でしたが、本中期経営計画においては高炉を8基から7基体制にして生産量を下げた上で利益を上げていこうとしており、そのような中で成果が出ていることを評価しています。

課題は3つあると思います。1点目は必要な時にいつでも最大生産能力が引き出せるような体制を維持すること、2点目は、トン当たり利益が目標を超えたとしても、その値が世界の同業他社と比較して本当に競争力があると言えるのかを定量的に検証すること、最後に、現在進めている無方向性電磁鋼板の製造設備の建設期間がもう少し短くならないか。建設期間が長くなるほど外部環境の変化で悪影響を受ける場合もあるので、短期間で立ち上げて利益を享受すべきだと考えています。

※ 2023年8月3日公表の業績予想ベース。

島村 監査役に就任して1年が経ちましたが、取締役会や監査役会では皆さん率直かつ誠実に議論をされている印象を持ちました。そういう雰囲気づくりを事務局や執行サイドで整備してくれているので、非常に風通しの良い役員会の運営ができていると思います。

私がまず評価しているところは、鉄が社会にとって大事な素材であることを原点に戻って確認した上でこの中期経営計画が作られた点です。鉄鋼事業は、社会的価値はあるものの装置産業で投資額が大きく、収益的には非常に難しい面が過去にあったと思います。そのような中で、今年の京浜地区の上工程の休止が象徴するように、特に国内の生産構造・事業構造の大胆な変革に着手したことは非常に大きなポイントだと思います。また、日本の素材産業はコストに一定の利益を上乗せる価格設定が一般的ですが、製品そのものの価値をベースに価格設定することにチャレンジして、具体的な成果が出てきたことは非常に評価しています。

課題は財務の健全性です。GXやDXに大きな投資を必要としますので、資金調達についても知恵を絞らなければなりません。また、JFEグループだからこそできる付加価値の創出にもう一步踏み込んで欲しいと思います。差異化された高付加価値品を作ることができる鉄鋼事業、その鉄を使って社会的なソリューションを提供するエンジニアリング事業、グループ内外の架け橋となる商社事業、それぞれが持っている強みを掛け合わせて、グループ一体となって価値を生み出してもらいたいです。

安藤 「量から質への転換」は順調に進んでいると思います。構造改革の取り組みは予定通り着実に進めていますし、価格改定による利益率の向上も見られます。

今後は販売価格の改善にさらに注力していただきたいです。JFEの企業理念は「世界最高の技術をもって社会に貢献します。」ですが、最高の技術をもって作り上げたものには、それに見合った価値を評価してもらい価格に適正に反映すべきだと思います。また、これまでの中期経営計画は3〜4年の期間で作っていますが、例えば10年先くらいの中長期ビジョンを持った上で、3年程度のスパンでローリングして見直していくことを考えても良いのではないかと思います。電磁鋼板の生産設備の増強もそうですが、鉄鋼事業では投資判断をして設備をつくり、生産・販売するまでに何年もかかります。今の状況では、その間に外部環境がどんどん変化しますので、相当先を見通した投資判断が必要になってきます。環境については「JFEグループ環境経営ビジョン2050」という中長期ビジョンがありますので、それを膨らませた形の計画や方針があってもよいのではないかと思います。



JFEグループの成長戦略について、今後どのような点に注目されていますか。

山本 世界が持続可能な社会を目指す中で、JFEグループの役割は何かが改めて問われています。端的に言えば「量から質への転換」だと思います。つまり、第7次中期経営計画の延長線上にJFEの将来があると私は思います。強く軽い高品質な鉄はカーボンニュートラルにもwell-beingな社会づくりにも貢献できます。また、現在はCO₂多排出企業として悪者扱いされることもありますが、JFEの技術でCO₂をコントロールできるようになれば、世の中の見方が変わると思います。世の中に役立つJFEの姿を徹底的に追求し、実績を示していくという、有言実行の会社を目指して欲しい。加えて、先ほども話が出ましたように、JFEは3つの事業会社を持つ強みがあります。これらを活かし社会に貢献できるかどうか試される時代になっていると思います。



沼上 先進国で暮らしていると鉄鋼業は成熟産業のように思えますが、実は成長の可能性をたくさん抱えています。その1つは海外ビジネスで、特にインドのJSWスチール社との方向性電磁鋼板に関する合併会社設立の動きには関心を寄せています。また、先進国で需要が拡大している無方向性電磁鋼板についても、JFEスチールとJFE商事によるシェア拡大の取り組みに非常に注目しています。2つ目はカーボンリサイクル高炉と大型電気炉です。長期の成長のために、これらの技術開発を他社に先駆けてどれだけ前倒しで実現できるかが極めて重要な要素だと思います。3つ目はエンジニアリング事業です。私はこの事業に大いに期待しており、資源循環型社会の時代に、ペットボトルなどさまざまなリサイクル事業を行っているJFEエンジニアリングのポテンシャルをどう活用できるかは、グループの成長にとって極めて重要です。同社には各種プラントを遠隔で

監視・操業支援する「グローバルリモートセンター」もありますので、その技術を鉄鋼事業に応用し、アジアの巨大な高炉をカーボンリサイクル高炉に置き換えた上で、それを日本から遠隔でサポートするようなビジネスができるかもしれません。

課題はキャッシュの確保だと思いますので、ベストオーナーの視点で資金投入すべき領域の見極めが必要です。また、これだけ多様なビジネスに直面しているということは、スキルやタイプの異なる多様なマネージャーの育成も課題になります。人を集めるために広報宣伝活動も大変有効だと思います。

佐長 私も今後の海外における収益の取り込みという点で、インドのJSWスチール社との合併には注目しています。もう一つの注目点は、グループで事業化を進めている洋上風力発電ビジネスです。風力発電は日本において必ずや有力な電力源の一つになってくるはずなので、流れに乗り遅れないよう事業化を進めてもらいたいです。

今後の課題としては、中期経営計画をどのように策定していくのか、さらに議論を重ねる必要があると思います。第7次中期経営計画を立てる際には、計画の前提条件と実績が大きく乖離した前中期の反省も踏まえ、どのようなコンセプトで中長期的な計画を立てるのかについて取締役会で時間を割いて議論しました。これから第8次中期経営計画の議論が盛んになってくると思いますが、経営環境が刻一刻と変わる中で、長期の目標を踏まえて、足元の課題にどう取り組むべきかを議論していく必要があると思います。



カーボンニュートラルに向けた取り組みの進捗をどのように評価していますか。また今後はどのような点に注目されるか教えてください。

安藤 「JFEグループ環境経営ビジョン2050」における目標は、十分に精査した上で設定しており、取り組みも着実に進捗しているので、達成されると信じています。私が期待している点は三つあります。1つはJFE独自の取り組みであるカーボンリサイクル高炉です。水素還元製鉄は本格的な実用段階に入っていないので、既存の設備を活用できるカーボンリサイクル高炉が早く実用化できれば、それだけ早くCO₂削減につながります。2点目は、JFEスチールで最近供給を開始したグリーン鋼材「JGreeX™」です。顧客がグリーン鋼材を使うことの価値を認める形で市場が形成されると、カーボンニュートラルに向けた重要な課題であるコスト分担についても市場メカニズムの中でコンセンサスが作られていくと思います。そのため、「JGreeX™」のブランド価値をどうやって確立していくかが鍵になります。3つ目はエンジニアリング事業におけるCO₂削減貢献です。JFEが持つ優れた技術を活用した廃棄物発電事業やリサイクル事業を、国内のみならず海外でも展開することで、グローバルなCO₂削減に貢献し、この分野における日本企業存在感を高めることを期待しています。

島村 JFEが2050年のカーボンニュートラルを前提として、通過点である2030年のCO₂削減目標を定量化し、それに対する具体的なアクションを取っていること、また、JFEの技術や製品を使った社会のCO₂削減への貢献を具体的な数値も含めて明確に打ち出していることを評価しています。カーボンニュートラルはとてつもなく高いハードルだと思われるがちですが、そこに向けて対策を考え、イノベーションに挑戦することが技術的な進歩につながります。そういった目標があるからこそ、働く人々の熱意や夢も出てくるのではないのでしょうか。2030年までに、それ以降のイノベーション期におけるテーマをどれだけ具体化して先行できるかがJFEグループの競争優位を左右するため、技術開

発も含めてさらに高いレベルを目指してもらいたいです。また、炭素税など外部要因が変化する可能性も踏まえ、グリーン鋼材も含めた新たな製品に対する価値を世の中に理解していただく努力をしていくべきだと思います。

山本 JFEは私たちの期待通りに環境課題に取り組んでいます。一方で、社会づくりの基盤となる鉄の重要性や製造プロセスにおけるCO₂削減の難しさを、世間にもう少しアピールすべきだと思います。鉄は道端に転がっているぐらいありふれた感覚がありますが、電気自動車においても、車体の軽量化・高強度化やモーターの性能に至るまで、その多くに鉄の技術が貢献しています。また、JFEは鉄を作る際に出てしまうCO₂を削減するために、あらゆるリソースを使い、難しい技術にも果敢にチャレンジしていますが、それをもっと強くアピールしていかなければ、グリーン鋼材の価値も理解していただけないのではないのでしょうか。その意味では公開中の「サス鉄ナブル」のコマーシャルも大変有効だと思っています。鉄は絶対に必要な素材なので、沼上監査役のお話のように、CO₂を削減する革新的な技術が実現し、遠隔地からコントロールできるようになれば、非常に明るいJFEの未来が期待できると思います。



役員報酬(業績連動報酬)に、2022年度から安全に関する指標、2023年度から気候変動に関する指標が導入されました。報酬委員会ではどのような議論がありましたか。

家守 報酬委員会で非財務指標の導入について議論を始めたのは、第7次中期経営計画を発表した2021年5月からです。我々が当初考えていた非財務指標と先行企業が導入した指標に大きな差がなかったことから、JFEも早急にESG報酬を導入することに決めました。導入する指標

は、企業価値の向上に資する最適な役員報酬体系となるよう、本中期経営計画において最も重要な安全と気候変動を最初の候補としましたが、気候変動指標の導入には課題がいくつかあったため、最初に安全指標を導入し、その一年後に気候変動指標を導入しました。気候変動指標

に関する課題とは、短期業績連動報酬にすべきか、あるいは中長期業績連動報酬にすべきかという点、事業会社の事業特性によってKPIの難易度や重要性が大きく異なる点などです。最終的に短期業績連動報酬としたのは、まずは導入することが大切だと考え、既に設定していた単年度のKPIを指標に採用したことが大きな理由です。結果的には業界他社に先駆けて導入できて非常に良かったと考えています。

今後は中長期的な視点も導入する必要があると考えていますが、10年先や30年先のCO₂削減については不確定な要素も多く、中長期業績連動報酬に用いるKPIは、時間を掛けて議論する必要があると思います。安全・気候変動以外の非財務指標の導入や、報酬全体に対するESG報酬の比率なども含めて、継続して議論していきます。

佐長 気候変動に関する指標は、KPIが明確に設定できている2030年よりも先のことも考えて、さらに本質的な議論をしていく必要があると考えています。いつイノベーションが起こるのか、カーボンニュートラルの前提となる水素は順調に供給されるのかなど、KPI設定にあたってさまざまな課題が出てくると思います。

報酬委員会としての議論からは外れますが、安全については、安全指標の達成度を従業員にもどのように還元して

いくのか、会社として議論していく必要があると私は考えています。

沼上 報酬委員会での議論は既に説明いただいたので、指標に関する私の考えをお話しします。指標には3つの種類があり、まずは財務指標です。企業は価値があるものをその価値より低いコストで提供しているから永続できるのであって、財務指標は会社が生き残り成長していくためにどうしても必要です。これと対極にあるのが、例えば、生物多様性のように、企業に限らず皆が地球社会の中で生きていくために守っていかなければいけない指標です。その間に位置する三番目の指標が、ダイバーシティ&インクルージョンのように社会的に良いことであると同時に長期では組織の健全性や力量を上げていくために重要となる指標です。これは、イノベーションと同様、施策を実施する時点においては合理的と思えないこともあります。社会や組織に変化が起こった後で振り返ると合理的だったと思えるような意思決定を促す指標になります。私としては、JFEには社会にも貢献し、長期的に強い組織を作れる企業になってもらいたいので、この3つの指標をしっかりと整理して報酬委員会でも議論していきたいと思っています。

付加価値品比率の向上も目標に掲げ、現時点でJFEスチールだけで最終年で2,600億円のセグメント利益を見通せる状況にもかかわらず、株価という形ではあまり評価されていません。これは、投資家・株主の皆様の多くにとって、JFEの将来像が現在の延長線上でしか見通せず、新しい分野で利益を大きく伸ばす姿を思い描けないからでしょう。次の中期経営計画では、JFEグループは将来これほど良い会社になる、という10年後20年後のあるべき姿を示し、そこからバックキャストिंगで短期的にやるべきことを明確にすべきだと思います。

安藤 市場から評価されるためには、実力をつけること、今後も成長していけること、そしてその実力と成長性が市場に理解されることが必要だと思います。実力は数字で出てくるので分かりやすいのですが、成長性はストーリー性をもって説明しないと理解してもらえません。JFEはそこがあまり得意でないように思います。景気変動に大きく影響を受ける素材産業はどうしても短期の動向に目が行きがちになりますが、カーボンニュートラルや世界的な人口変動などに伴って需要構造が変化しているので、それに対応した長期の目線で成長ストーリーを描いていくことが大事です。高い技術力があり、3つの事業会社を持つJFEには、そのための素材はたくさんあると思います。未来の社会とその中で存在価値を示すJFEの姿を描いていくことを大いに期待しています。

佐長 PBRについては鉄鋼業界全体の悩みだと思います。それでも同業他社と比較すると、JFEは投資家へのアピールに課題があるのではないのでしょうか。取締役会で、業績も比較的堅調で、構造改革も進んでいるのに株価が低迷しているのはなぜかという議論がありましたが、私はアピールが足りないからではないかということをお願いしてきました。JFEの真面目で慎重な部分は良い面でもあるのですが、もったいないとも感じられます。

そういった中でも、足元では比較的堅調な業績をベースにしながら先々の取り組みについてきちんと将来のビジョンを持って発表すると、株価の反応も見られるようになりました。細かい積み上げで良いので、これからもグループの良い取り組みを積極的に発表して、投資家の目に触れるようにしてもらいたいです。そういった積み重ねでPBRが向上すれば良いと考えています。

沼上 株式市場の評価については、将来のキャッシュ・フローまで考えた時に不安が残っているという見方もできると思います。そういう意味では、カーボンリサイクル高炉などJFEの技術力によって環境課題が克服できるということ、説得力を持って訴えていければ株価は反応するでしょう。

また、JFEホールディングスとして基本的にやるべきことは、キャピタルアロケーションとシナジーの創出です。資本コストを強く意識した経営を志向し、利益が得られる領域に確実に資本を配分できるか、グループの中でシナジーがある所にどれだけサポートできるか、このあたりができれば株式市場からの評価も上がってくると思います。資本を投下してきちんと利益が得られる領域に若い人を投入すれば、育成にもなりますので、ホールディングスとしては、各事業会社が適切に資本や人材を投入して最大限のリターンを得られるようにウォッチすること、必要なリスクを取れるようにサポートすることが重要です。

島村 PBRや株価については、素材産業が共通で持つ悩みだと思います。鉄やガラスは市況商品という印象が強いので投資家はボラティリティを不安視している面があるように思います。まずは安定的な収益を出すことが第一ですが、JFEが構造改革によって効率性を追求する中で、事業や製品のポートフォリオを変えていく大きなチャンスが巡ってきています。先行投資型で資産効率が悪いという印象を変えていき、さらに、環境に関わるようなものをベースにどれだけ最先端のものづくりをしているのか継続してアピールする機会を増やしていくと、株価は上がっていくと思います。



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応についての要請が高まっています。取締役会での議論も含め、資本市場での評価向上に向けて取り組むべきことについて、ご意見をお聞かせください。

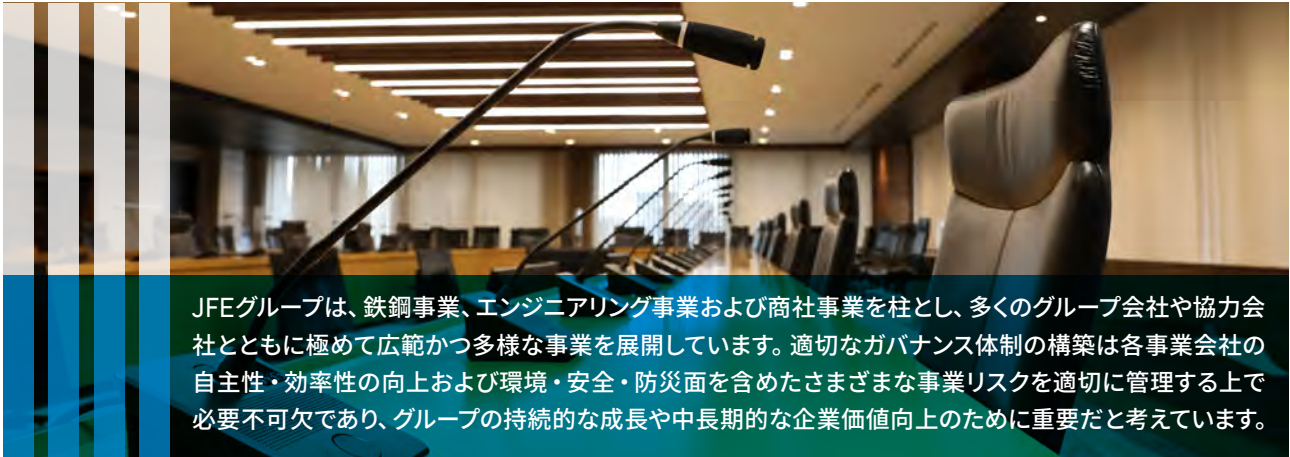
山本 社外役員だけで議論する会議でも採り上げたことがあり、東京証券取引所の指針が出る前から気にかけてきたテーマです。先ほども申し上げたように、JFEは世の中になくはならない会社です。鉄鋼業は投資が大きく先行するので、どうしてもPBRが厳しい値になるという構造的な面はありますが、JFEが世の中にどういうふうに関与していき、利益を出して還元していくのかというプロセスを、皆様に認めてもらうことにもっと重点を置かなくてはなりません。株主の皆様も、世の中になくはならない会社としてJFEを応援したいと思ってくださっているでしょうし、利益の追求だけでなく、世の中にどれだけ貢献できるのかわかりやすくお伝えすることが重要だと私は思います。

家守 社外役員の共通の認識として、現状のPBRはかなり低いと見ています。JFEグループがすべきことは、ROEの改善と株式市場に評価される成長戦略の開示です。

ROE10%程度で満足することなく、次の中期経営計画期間には、在庫評価益などを除いて10%を大きく上回る水準、例えば15%程度を安定的に維持できるようになれば良いと考えています。また、成長戦略の開示は株式市場に評価されるものでないと意味がありません。第7次中期経営計画では、構造改革のほか、大規模なコストダウンや高

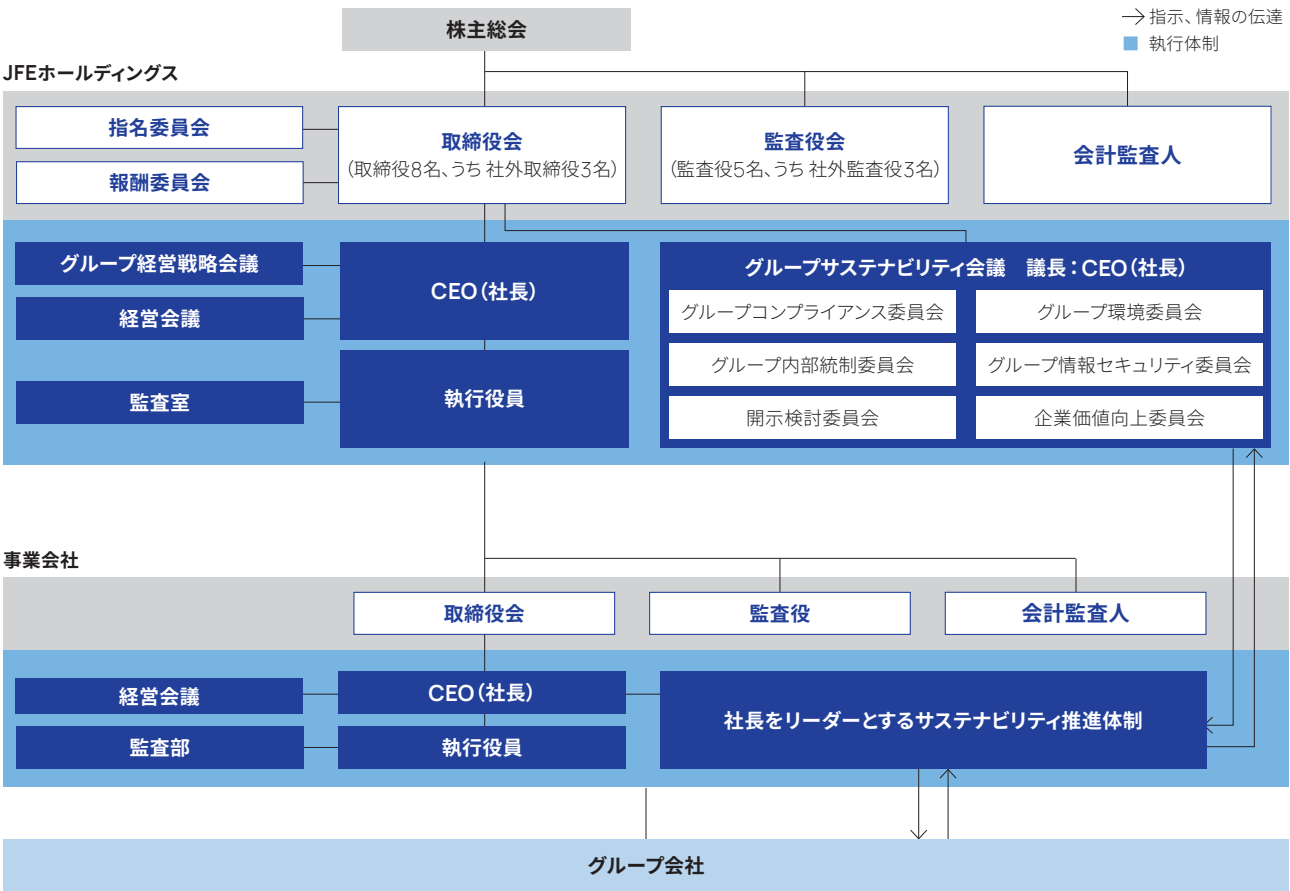


コーポレートガバナンス



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・防災面を含めたさまざま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グループの企業理念を実践するために最良のコーポレートガバナンスを追求し、さらなる充実を図ることを目的として、「JFEホールディングス コーポレートガバナンス基本方針」を制定しています。

「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/kihonhoushin.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 独立社外取締役の人数 女性取締役の人数	8名 3名 1名
監査役の人数 独立社外監査役の人数 女性監査役の人数	5名 3名 1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

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（監査役会）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。なお、2022年度の実績として、第7次中期経営計画の進捗やサステナビリティ課題に関する取り組み等の議論を実施しました。

2022年度の実績として、第7次中期経営計画の進捗

- 第7次中期経営計画の進捗
- 大規模設備投資（高炉送風機電動化更新工事（倉敷）、第6コークス炉A団建設工事（福山）等）
- ESG課題への取り組み（カーボンニュートラルに向けた取り組み、経営上の重要課題に対するKPIの評価・見直し等）

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踏まえ取締役会・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3分の1以上とし、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、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名のうち3名が独立社外取締役となっています。

一方、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名のうち3名が独立社外監査役となっています。

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>

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、さまざま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。女性の監査役は2019年6月に1名、女性の取締役は2020年6月に1名を選任しています。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。なお、取締役会において当社の経営に必要なスキルを特定し、各取締役・監査役が保有する主たるスキル等を一覧化したマトリックスは次の通りとなります。

コーポレートガバナンス

JFEホールディングス取締役および監査役とスキルマトリックス（2023年7月1日現在）

役員区分／氏名	企業経営・ 経営戦略	サステナビ リティ・環境	テクノロ ジー・DX	財務・会計	内部統制・ ガバナンス	法務・コンプ ライアンス	人事労務・ 人材開発	営業・マー ケティング	知見を 有する事業	独立役員	指名 委員会	報酬 委員会	2022年度 取締役会 出席回数	2022年度 監査役会 出席回数
代表取締役社長 柿木 厚司	○	○	○	○	○	○	○		鉄鋼		委員	委員	15回／15回 (100%)	—
代表取締役 北野 嘉久	○	○	○		○				鉄鋼		委員		15回／15回 (100%)	—
代表取締役副社長 寺畑 雅史	○	○		○	○	○	○		鉄鋼／商社			委員	15回／15回 (100%)	—
取締役 大下 元	○	○	○	○	○			○	エンジニアリング				15回／15回 (100%)	—
取締役 小林 俊文	○	○	○		○			○	鉄鋼／商社				15回／15回 (100%)	—
社外取締役 山本 正巳	○	○	○		○				—	○	委員長	委員	15回／15回 (100%)	—
社外取締役 家守 伸正	○	○	○		○				—	○		委員長	15回／15回 (100%)	—
社外取締役 安藤 よし子		○			○	○	○		—	○	委員		15回／15回 (100%)	—
監査役 原 伸哉	○			○	○				鉄鋼				15回／15回 (100%)	19回／19回 (100%)
監査役 秋本 なかば					○	○			鉄鋼／ エンジニアリング ／商社				12回／12回 (100%)	13回／13回 (100%)
社外監査役 佐長 功					○	○	○		—	○		委員	15回／15回 (100%)	19回／19回 (100%)
社外監査役 沼上 幹	○			○	○			○	—	○	委員	委員	15回／15回 (100%)	19回／19回 (100%)
社外監査役 島村 琢哉	○	○			○			○	—	○	委員		12回／12回 (100%)	13回／13回 (100%)

※秋本なかば氏および島村琢哉氏は、2022年の定時株主総会（2022年6月24日開催）において新たに監査役に選任されましたので、取締役会および監査役会の開催回数が異なります。

指名委員会・報酬委員会

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。（2022年度は3回開催、各委員の出席率はいずれも100%）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。（2022年度は6回開催、各委員の出席率はいずれも100%）

指名委員会・報酬委員会の構成（2023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 正巳 (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)

取締役・監査役をサポート

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。

取締役会の実効性評価

JFEホールディングスでは「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、取締役会全体の実効性評価に取り組んでいます。2022年度は、一部項目の内容を見直しすべての取締役および監査役に対しアンケートを実施しました。また、2021年度の分析・評価において得られた意見および提言を踏まえた2022年度の取り組みの成果についても、検証しました。

アンケート結果および第三者機関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、社外役員ミーティングでの十分な事前説明や議長の適切な采配等により、積極的に発言がなされるなど取締役会での議論が活性化され、全体としての実効性は確保されていると評価しました。

2021年度までの実効性評価結果を踏まえた2022年度の取り組み

- カーボンニュートラルに向けた取り組みや経営上の重要課題に関するKPIの見直しに加え、人権デューディリジェンス、品質保証、税務、独占禁止法遵守の取り組み等、グループCSR会議（現グループサステナビリティ会議）において審議したサステナビリティ課題やリスクマネジメントに関する事項について取締役会に報告し、議論の充実を図りました。今後も取締役会での議論を踏まえ、グループ全体のリスク管理の改善を図っていきます。
- コンプライアンス重視の意識の浸透に向けて、当社および事業会社において「企業倫理等に関する意識調査」を実施いたしました。調査結果を踏まえた課題への対応の方向性等について今後議論の充実を図っていきます。
- 取締役会における議論の充実・監督機能のさらなる強化、および意思決定の迅速化を図ることを目的として、付議基準の見直しを実施しました。
- 取締役会における議論活性化の観点から、社外役員が自由に意見交換できる機会をさらに拡充するため、社外役員のためのミーティングを定期的に開催しました。

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

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ました。なお、今回のアンケートによりさらなる実効性向上に向けて主に以下の課題が抽出されました。

さらなる実効性向上に向けた課題

- 持続的な成長に向けて、経営上の重要課題である人的資本経営や人権尊重等の取り組みを推進すべく、ダイバーシティ&インクルージョンや人材育成の推進、働きがいのある職場の実現に関するKPIの見直し等と併せて今後議論を充実させるべき。
- リスク管理の観点から、グループ全体の潜在的なリスクを把握することを目的として、子会社や関連会社に関する情報について取締役会への報告をさらに充実させるべき。
- コンプライアンス重視の意識のさらなる浸透を目的として、従来施策を常に見直し、改善を進めることにより、リスクの顕在化を防止することが重要である。

また2023年度においても国内事業所での取締役会開催や国内外事業所の視察等を通じ、事業会社経営層との意見交換の機会の充実を図っていきます。

これらの点を踏まえつつ引き続き積極的な取り組みを行うことで、取締役会の実効性をさらに高め、当社グループの企業価値向上を図っていきます。

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
	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
経営会議	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「当社取締役および執行役員の報酬に関する基本方針」および「当社取締役および執行役員の個人別報酬の決定方針」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（2022年度）

役員区分	報酬等の 総額 (千円)	報酬等の種類別の総額(千円)				対象 となる 役員数
		基本報酬	賞与	業績連動 部分	株式報酬 在任期間 部分	
取締役 (社外取締役を除く)	303,881	217,415	48,890	23,912	13,664	5名
監査役 ^{※1} (社外監査役を除く)	78,335	78,335	—	—	—	3名
社外役員 ^{※2}	91,847	91,847	—	—	—	7名

※1 監査役（社外監査役を除く）には、当事業年度中に退任した監査役1名を含みます。
※2 社外役員には、当事業年度中に退任した社外監査役1名を含みます。

コーポレートガバナンス

当社取締役および執行役員の報酬に関する基本方針

- 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、報酬委員会が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。

当社取締役および執行役員の個人別報酬の決定方針の概要

- 取締役および執行役員の報酬は、基本方針および決定方針に従い、報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会の決議により決定する。
- 当社の取締役および執行役員に対する報酬は、基本報酬と業績連動報酬（年次賞与および株式報酬）から構成される。
- 基本報酬は、役位等に応じて毎月、定額を金銭で支給する。
- 年次賞与は、単年度の会社業績（財務指標および非財務指標に基づき算出）に連動させ、年1回、金銭で支給する。
- 株式報酬は、退任時に信託を通じて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。
- 種類の報酬割合は、上位の役職ほど業績連動報酬のウエイトが高まる構成とし、社長については業績目標を達成した場合の比率を「基本報酬：年次賞与：株式報酬＝6：2：2」とする。

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。事業会社の業務執行取締役を兼務する取締役については、当社からの年次賞与および株式報酬の支給は行いません。

また、業績連動報酬については、以下の通り算定を行っています。

年次賞与

年次賞与は、単年度のセグメント利益の合計額、従業員の安全に関する指標および気候変動に関する指標を業績連動指標としており、当該指標のそれぞれの達成度に役位ごとの一定の係数を乗じて額を算定します。

非財務指標として、2022年度より従業員の安全に関する指標、2023年度より気候変動に関する指標を導入しました。

従業員の安全に関する指標は、各事業会社がKPIとして定めた死亡災害0件および休業災害度数率に関する項目より、達成度を算出します。気候変動に関する指標については、各事業会社がKPIとして定めた「気候変動問題解決への貢献（2050年カーボンニュートラル実現に向けた取り組み）」から選定した一部項目より達成度を算出します。（図表参照）

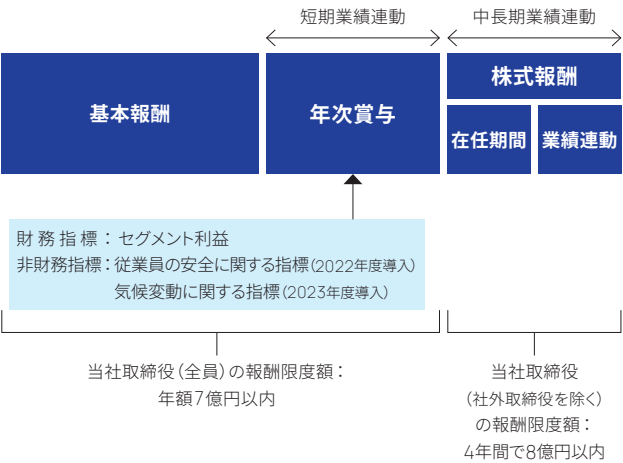
株式報酬

株式報酬制度は、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ます。2021年度から2024年度については、第7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2,200億円/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、取締役を解任された場合および一定の非違行為があった場合には、取締役会の決議により、当該取締役の給付を受ける権利を失効させることができることとしています。既に給付を受けた者についても一定の非違行為があった場合には、取締役会の決議により、既に給付した当社株式等に相当する経済価値の返還を請求することができることとしています。

当社グループは持続的な成長に向け、より健全なインセンティブとして機能する役員報酬制度を目指し、報酬委員会・取締役会において引き続き検討を進めていきます。

役員報酬の構成イメージ



気候変動に関する達成度の算出方法

	KPI		
JFE スチール 役員	「省エネ／技術開発によるCO ₂ 削減目標」 の達成度 (75%)		「環境配慮型商品・ 技術の市場投入・実装 化目標」の達成度 (25%)
JFEエンジ ニアリング 役員	「自社におけるCO ₂ 排出量削減目標」 の達成度 (25%)	「CO ₂ 削減貢献量目標」の達成度 (75%)	
JFE商事 役員	「自社におけるCO ₂ 排出量削減目標」の達成度 (100%)		
JFEホール ディングス 役員	JFEスチール 達成度 (70%)	JFE エンジニアリング 達成度 (20%)	JFE 商事 達成度 (10%)

※社外取締役は除く
※各事業会社の達成度の加重平均

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」に従って、取締役会規則、グループ経営戦略会議規程、経営会議規程、グループサステナビリティ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。

「内部統制体制構築の基本方針」
<https://www.jfe-holdings.co.jp/company/info/pdf/naibutousei.pdf>

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（2023年4月1日時点で計172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。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。また、内部監査の実効性確保のため、内部監査の結果について、取締役会および監査役会に報告を行っています。

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、グループサステナビリティ会議、その他の重要会議に出席し、必要に応じて意見表明を行うとともに、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、後述のような活動により、監査役間の情報の共有化などによる連携強化を図り、監査役監査の充実に努めています。

常勤監査役をホールディングス以下グループの29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1～5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。（7名が24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・研鑽活動を行っています。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（2022年度は9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（2022年度は8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

当社は、「常に世界最高の技術をもって社会に貢献します。」という企業理念を実践し、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、当社は以下に記載の2社の上場子会社を有しています。

ジェコス(株) (東京証券取引所 プライム市場)

同社は、建設仮設材の賃貸および販売、仮設工事の設計・施工等を主要な事業としています。同社の製品・サービスは、土木・建築を主な向け先とし、JFEスチールおよびグループ会社との連携により、お客様のニーズに対応した製品・サービスの提供を行っています。人材交流や研究開発等、JFEスチールとの各種連携の取り組みを通じて、同社を子会社として事業運営を行うことが、同社および当社グループの価値最大化に資するものと考えています。また、同社は資金調達、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2社に対しては、上場子会社に関する経済産業省や東京証券取引所の指針を踏まえ、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います。また、グループのリスク管理上必要な事項については、各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います。

なお、東京証券取引所 スタンダード市場に上場していたJFEコンテナは、2022年7月28日付で上場廃止し、同年8月1日付で株式交換によりJFEスチールの完全子会社と

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・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、保有意義がな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、2022年度は、30銘柄の全部または一部につき、271億円(時価ベース)を売却しています。また、2022年9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。

JFEシステムズ(株) (東京証券取引所 スタンダード市場)

同社は、情報システムの企画・設計・開発・運用・保守を行うシステム・インテグレーション、ソリューションや自社プロダクトを活用したシステム構築、業務システムを支えるITインフラソリューションを主要な事業としています。鉄鋼事業におけるコンピュータシステムは、受注・生産・出荷・品質管理等、事業活動全般を支え、多様なデータを活用するための重要な基盤であり、また今後DXを推進していく上でも、同社を子会社としてノウハウの蓄積や人材交流の継続性を担保することは、JFEスチールが競争力を維持するために不可欠です。また、同社は資金調達、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。

なりました。同社がJFEスチールの完全子会社となることで、例えば高圧ガス容器事業においては脱炭素・水素社会の実現に向けた一層のグループ連携による新たな分野の開拓、事業の創出機会の拡大が期待できることなどから、同社の完全子会社化がJFEグループ全体の企業価値向上に資するとの認識に至りました。

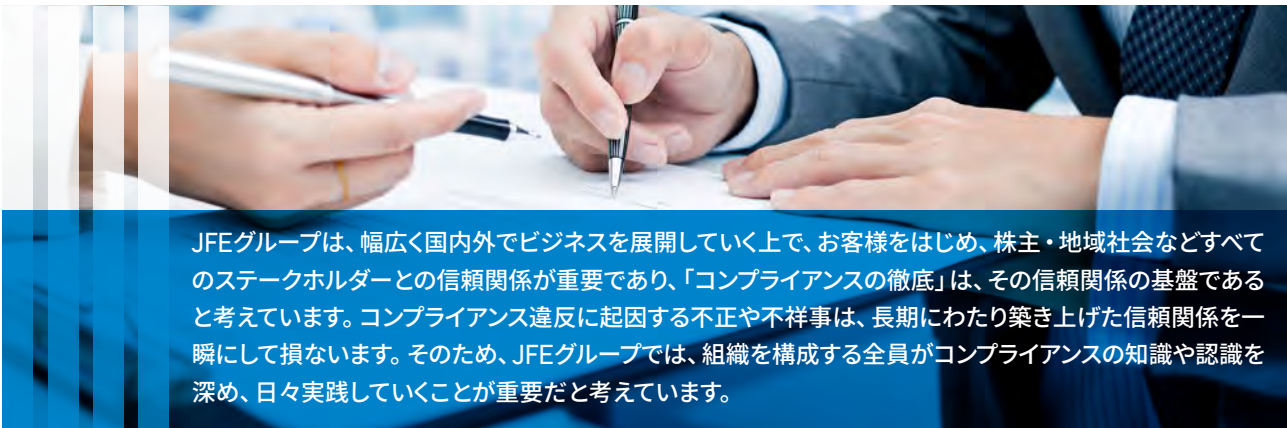
また、当社は、上場子会社の上場意義の検証を定期的実施し、取締役会で確認した上で必要な対応をとることとしています。本内容については2023年5月に開催された取締役会において検証・議論したものです。

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い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。

	2019年度末	2020年度末	2021年度末	2022年度末
銘柄数	219	171	146	138
貸借対照表計上額の合計額(億円)	1,661	960	712	590

コンプライアンスの徹底



JFEグループは、幅広く国内外でビジネスを展開していく上で、お客様をはじめ、株主・地域社会などすべ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、長期にわたり築き上げた信頼関係を一瞬にして損ないます。そのため、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、当社グループでは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として「企業倫理ホットライン」を導入しています。

「JFEグループ企業行動指針」 <https://www.jfe-holdings.co.jp/company/philosophy/guideline.html>

企業倫理の徹底と法令遵守

コンプライアンスの徹底

JFEグループは、コンプライアンスの意識強化の取り組みの一環として、「コンプライアンスガイドブック」を作成し、役員・従業員に配付(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。

コンプライアンス
<https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/governance/compliance/>

内部通報制度

企業倫理、法令遵守、腐敗行為、人権侵害の未然防止を目的として、JFEグループの役員、従業員等(社員、契約社員、派遣社員等またはそれらの退任・退職者)、なら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」を設置しています。通報・相談の具体的な方法として、電子メール・専用電話・親書(郵送)によって通報・相談(匿名による報告・相談も可)を受け付ける環境を整えており、社外窓口として独立した弁護士事務所にも同様の窓口を整備しています。

通報・相談内容は定期的に常勤監査役へ報告するとともに取締役会において運用状況の監督を行っています。

企業倫理ホットライン利用件数

会社	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
JFEホールディングスおよび事業会社	101	87	133	127

独占禁止法の遵守

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。また、これらの再発防止の取り組みについて定期的にグループコンプライアンス委員会において報告することにより、その実効性を高めています。

腐敗(贈賄)防止の徹底

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。

「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

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」を制定して反社会的勢力に対する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

企業理念・行動規範・企業行動指針の浸透・徹底を確認すること等を目的として、当社および事業会社の役員・従業員を対象に「企業倫理等に関する意識調査」を定期的実施しています。

リスクマネジメント



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。」という企業理念のもと、グループの持続的な成長と企業価値の向上を図るために、グループ全体のリスクを的確に認識し、確実な対応をとるために、リスク管理体制を整備し、活動を推進しています。

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おり、当社の取締役会がリスク管理の監督およびその実効性を確認する体制を構築しています。

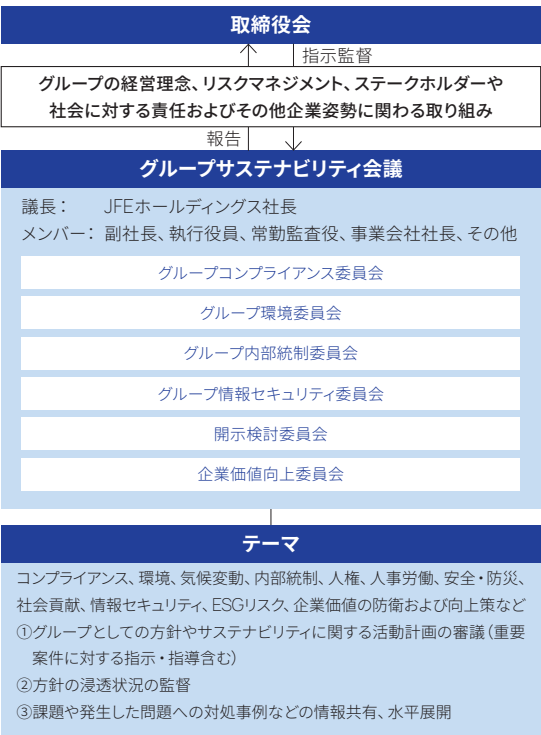
具体的には、事業活動、コンプライアンス、企業理念や会社方針・規程の遵守、環境、気候変動、人事労働、安全・防災、人権侵害、品質管理、財務報告、情報セキュリティなどのESGリスクも含むリスクについて責任を有する執行役員などがその認識に努め、JFEホールディングスのCEO（社長）が議長を務める「グループサステナビリティ会議」において確認・評価し、その対処方針やリスク管理に関する活動計画について審議・決定しています。

取締役会は、リスク管理に関するグループとしての方針および活動計画などについて定期的に報告を受けるとともに、リスク管理に関わる重要事項について審議・決定することを通じてリスク管理の監督および実効性の確認を行っています。

引き続き、取締役会での議論を踏まえ、グループ全体のリスク管理について継続的に改善を図っていきます。

リスクマネジメント
<https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/governance/risk/>

サステナビリティ推進体制図



事業会社、グループ会社

主なESGリスクへの対応状況

気候変動リスクへの対応

JFEグループでは、気候変動問題への取り組みを経営の最重要課題と位置付け、2050年カーボンニュートラルの実現を目指した「JFEグループ環境経営ビジョン2050」を策定しました。第7次中期経営計画における取り組みとして、鉄鋼事業において2024年度末のCO₂排出量を2013年度比で18%削減すること、また2030年度のCO₂排出量を2013年度比で30%以上削減すること、さらに2050年カーボンニュートラルに向けた取り組みを複線的に推進することを経営目標として掲げています。

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従い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第7次中期経営計画などの事業戦略策定に活用しています。

▶ TCFDに基づく情報開示 リスク管理はP59をご覧ください。

知的財産の管理

JFEグループは、事業活動のさまざま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、必要な対策をとっています。

▶ 知的財産活動の詳細は、P63をご覧ください。

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。

「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

JFEグループのBCP体制

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、さまざまな対策に取り組んでいます。

大規模な自然災害への対応

大規模地震に対しては、津波に対する避難場所の設置や、通信規制・停電等の状況下での全社指揮命令機能の維持、データのバックアップ等の対策を実施しています。近年激化する国内の台風や豪雨に対しても、製鉄所内の排水設備の増強等を実施しています。

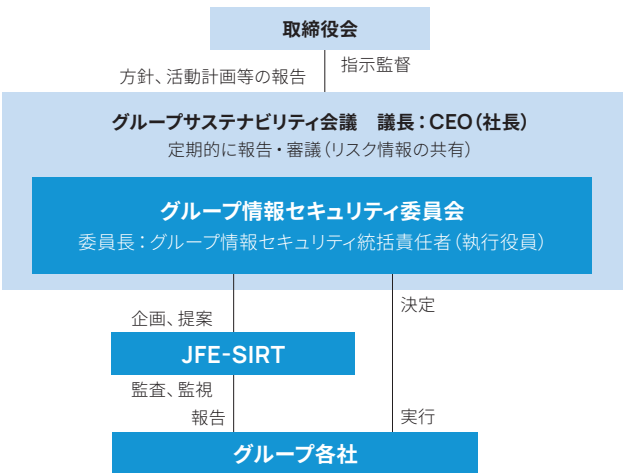
管理レベルの向上に努めています。

また、「グループ情報セキュリティ委員会」において、情報セキュリティを中心としたITに関する重要課題を審議し、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



感染症への対応

新型インフルエンザ等の感染症への対応方針を定めており、製鉄所・製造所の操業をはじめとした重要業務の維持継続のため、万が一感染が拡大し従業員の欠勤率が増加した場合の操業シミュレーションを実施するなどさまざまな状況に応じた対策を講じています。また、本対応方針については、グループサステナビリティ会議等において、適宜点検・見直しを実施しています。加えて、社員を感染症の脅威から守るため、海外赴任者とその帯同家族、海外出張者に必要な予防接種や健康診断等を実施するとともに、各国の安全情報や感染症情報を提供して注意を喚起し、状況によって渡航制限等の安全対策も実施しています。

労働安全衛生の確保

JFEグループは、「労働安全衛生の確保」を人的資本に関するマテリアリティの一つとしています。事業活動を持続的に進めていくための根幹として「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」を基本姿勢とし、グループ会社・協力会社と一体となって安全で健康的な職場づくりに取り組んでいます。

労働災害の防止

JFEグループは、安全な作業環境を整備し労働災害を防止することを多様な社員が安心して働くための基本的な要件と考え、死亡災害件数(0件)および休業災害度数率に関するKPIを定めています。2022年の実績は未達となっており、引

き続き第7次中期経営計画で掲げた安全対策への優先的な投資(グループ全体で年間100億円規模)を実施し、設備そのもので災害を防ぐ本質安全化に向けた活動を推進していきます。

JFEスチールの取り組み

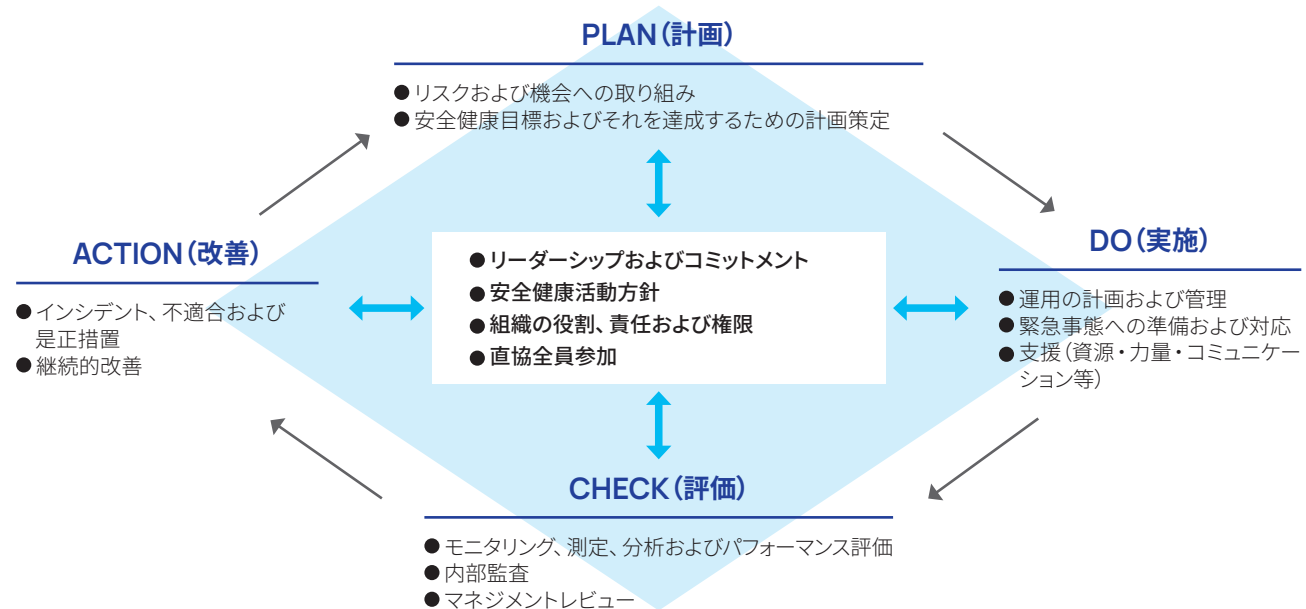
国際規格ISO45001の全事業所での取得

JFEスチールでは、類似災害や繰り返し災害を防止するため、ヒヤリも含めた対策の全社水平展開と、過去災害を自分事として捉える職場活動の強化に注力しています。さらに、労働安全衛生管理を組織全体でより自立のかつ体系的に推進するため、国際規格ISO45001に準拠した労働安全衛生マネジメン

トシステムを構築し、全事業所で国際規格ISO45001(JIS Q 45001)の認証を取得しました。

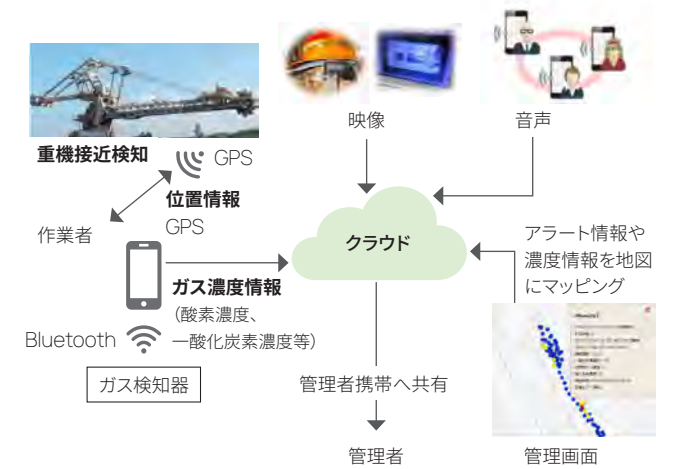
今後とも、労働安全衛生マネジメントシステムを継続的かつ効果的に運用していくことで、より安全で健康的な職場づくりに努めていきます。

JFEスチールで実施しているPDCAサイクルのポイント



AIを活用した従業員の安全確保

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」を活用しています。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います。また、これらの情報はスマートフォン、クラウドを介して管理者へも共有されます。さらに、これまで紙で実施してきた現場の危険予知活動を音声入力によりデジタル化することで、より確実な危険予知につなげています。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。



JFEエンジニアリングの取り組み

JFEエンジニアリングでは、従業員および協力会社の全員が必ず遵守すべき「全社共通の重点実施項目」を定め、各事業本部の業務特性を踏まえた「リスクアセスメントによる危険源の特定と安全対策」を推進し、災害の撲滅に注力しています。また、IT(作業監視、情報伝達システム、安全管理業務サポートシステム等)を活用した多角的な安全衛生管理も推進していま

す。例えば、情報伝達、注意喚起など災害防止の手段として、屋外型大型モニター(デジタルサイネージ)の活用なども実施しています。



JFE商事の取り組み

JFE商事では、傘下のコイルセンターなどの加工拠点における重大災害ゼロを目指し、「重大災害につながる不安全作業の撲滅」を目標に、JFE商事が主導して現場パトロールを通じた不安全作業の洗い出し、設備改善の実施等に取り組んでいます。またグループ各社に安全担当者を配置して知識・情報を共有し、各社の安全衛生活動のレベルアップを図っています。

近年では、各社で過去に発生した災害の対策が現在も有効

に機能しているかどうかを総チェックし、見直しが必要なものがあつた場合は新たな対策を立案し実行する「過去災害振り返り活動」に注力しています。



社員とその家族の健康確保

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て従業員の健康保持・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り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。

JFEグループでは、特定保健指導の実施率および喫煙率低減に関してKPIを定めて取り組みを推進しており、このうち喫煙率の低減については受動喫煙の防止など従業員を対象とした施策を通じて家族の健康保持・増進にもつながる取り組

みとして位置付けています。目標に対しては途上の状況ですが、各事業会社では定期的に情報交換を実施しており、今後は各社で大きく効果が発現した取り組みについて水平展開を図ることにより、さらなる改善を目指していきます。

人権の尊重



JFEグループは「世界人権宣言」や「国際人権規約」という、いわゆる国際人権章典や国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」を支持・尊重します。JFEグループは、人権尊重が企業の社会的責任であるとともに経営基盤の一つであると考え、企業行動指針に企業活動において一切の差別を行わないことを明示し、活動してきました。今後も、人権が尊重・擁護される社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。

人権尊重の推進体制

人権尊重への取り組みを着実に進めるためJFEホールディングス社長が委員長を務めるグループコンプライアンス委員会の傘下、ホールディングス執行役員が議長を務める「JFEグループ人権啓発推進会議」を設置し、グループ全体の方針を策定するとともに、各事業会社設置された人権啓発担当部門（人権啓発室等）と定期的に情報交換を行っています。

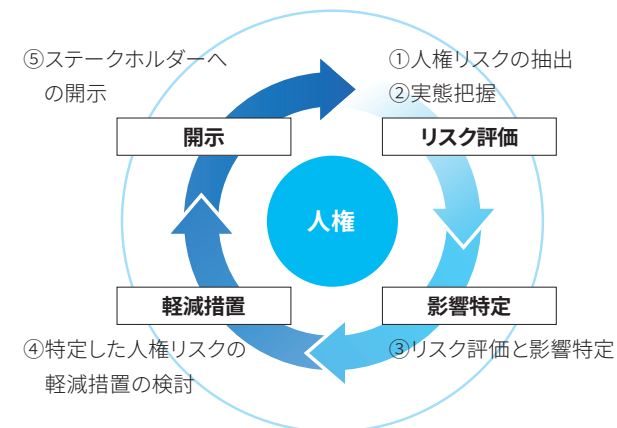
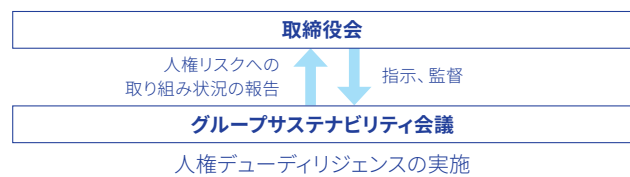
また、あらゆる人権リスクへの対応を図るため、ステークホルダーとのコミュニケーションを重視し、その連絡手段として、各事業会社だけでなく独立した弁護士事務所にも社外窓口としての企業倫理ホットラインを開設するとともに、ハラスメン

ト専用相談窓口を主要事業所ごとに開設し、人権問題を含む通報や相談を受け付けています。（匿名での報告・相談も可）加えて、外部のステークホルダーからの人権問題を含むコンプライアンス等に関する問い合わせについてはWebサイト上のお問い合わせフォームにて受け付けています。（匿名での連絡も可）これらの窓口の運用状況や寄せられたハラスメント等の人権侵害事案については、グループサステナビリティ会議に報告するとともに、定期的に取締役会においても報告を行い、指示・監督を受けています。

人権デューディリジェンスの実施

JFEグループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権デューディリジェンスに取り組んでいます。

人権デューディリジェンスのプロセス



①人権リスクの抽出

各国国際規範やガイドラインを参照し、人権リスクのロングリストを作成した上で、業界特有の人権リスクや地域性等を考慮し、当社グループのサプライチェーンに関連する人権リスクをステークホルダーである従業員、サプライヤー（女性、児童、地域住民等を含む）ごとに抽出しました。

抽出した考慮すべき15の人権課題

1. 国際規範が求める人権尊重の基準や要綱の遵守	2. 人権侵害への非加担、コンプライアンス・社会保障と公正な競争	3. 差別の禁止と法の下での平等
4. 救済へのアクセス	5. 取引先管理の徹底	6. ハラスメントと虐待
7. 女性の権利	8. 児童労働	9. 強制労働
10. 労働安全衛生	11. 労働時間	12. 適切な労働環境
13. 十分な生活水準を享受できる賃金	14. 結社の自由・団体交渉権	15. 先住民族・地域住民の権利

②実態把握

JFEグループ人権基本方針や各社の調達に関する基本方針などにおける「児童労働」や「強制労働」といった各種人権リスクに対するポリシー開示状況や「救済へのアクセス」としての通報制度、腐敗防止を含めたコンプライアンス遵守の取り組み、その他社内外に対する人権に関する取り組みや制

度・規則・規程などについて調査を行い、人権リスクに対する現在の管理体制などを確認しました。

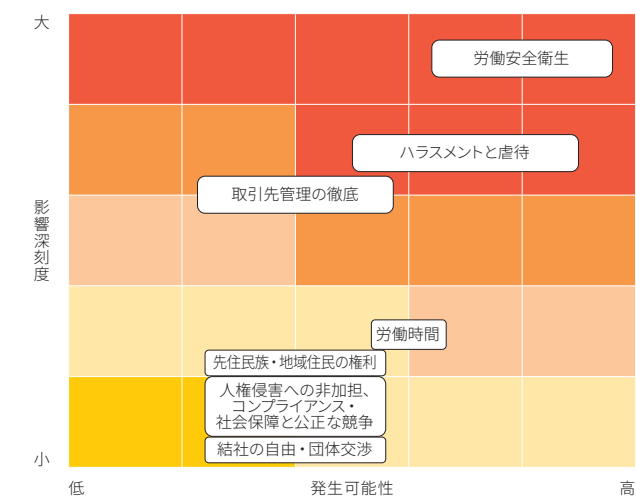
③リスク評価と影響特定

抽出した考慮すべき人権課題について、影響深刻度や発生可能性を踏まえたリスク評価を行うとともに、実態をより正確に反映するための書面調査やヒアリングによる人権尊重への取り組み状況の調査を行いました。またリスク評価を行う過程で、人権リスクが当社グループおよびステークホルダーに及ぼす負の影響を特定しました。

【特にリスクが高く、対応が必要であると特定した人権リスク】

- 労働安全衛生
- ハラスメントと虐待
- 取引先管理の徹底
（サプライチェーン全体の人権リスク管理体制の構築）

重点人権リスクのマップ



④特定した人権リスクの軽減措置の検討

特定した人権リスクへの対応や予防是正措置、推進体制など、軽減のための対策を実施しています。労働安全衛生やハラスメントに対しては、従来からKPIを定めて災害やハラスメント撲滅への取り組みを推進しており、それらの活動を継続・強化しています。また、持続可能で強靱なサプライチェーンの構築に向けて、サプライチェーン全体の人権リスクの管理体制構築を進めており、人権リスクの影響深刻度やその発生可能性も踏まえて調査優先度を決定し、サプライヤーの人権リスクに関する調査についても推進していきます。

⑤ステークホルダーへの開示

JFEグループ人権基本方針や各事業会社の調達に関するガイドライン等をホームページ上で開示しており、人権デューディリジェンスをはじめとする人権尊重の取り組みやその進捗状況に関する情報については、引き続きステークホルダーへ適切に開示していきます。

2022年度の取り組み

①グループ人権基本方針の点検、改正

JFEグループは、人権尊重が企業の社会的責任であるとともに経営基盤の一つであると考え、これまでも企業行動指針に、企業活動において一切の差別を行わないことを明示し、活動してきました。このたび、昨今の人権に関する意識や課題の変化を踏まえ、当社グループおよびサプライチェーン全体での人権尊重への取り組みをより一層強化するために、2018年に制定したJFEグループ人権基本方針を改正しました。

②主要なグループ会社への人権デューディリジェンスのプロセス展開

グループ会社約70社を対象に、人権に関する説明会を開催するとともに、これまでグループ会社14社に対して書面およびヒアリングによる実態調査を実施しました。また、調査結果に基づき重点課題を抽出し、人権リスクの低減・予防に向けた対策を検討するなど、グループ全体における人権デューディリジェンスを進めています。

③サプライヤーの人権リスク管理体制強化

グループ人権基本方針の改正に沿って、各事業会社で策定している調達に関するガイドライン等を点検、改正しました。また、人権リスクの影響深刻度や発生可能性をもとに、サプライヤーの調査優先度を決定し、人権リスクに関するアンケート調査の準備を進めました。

今後の取り組み

①グループ会社への人権デューディリジェンスのプロセスの展開拡大

2023年度は国内の主要なグループ会社約80社において新たに人権リスクに関する実態調査を実施するとともに、既の実態調査を進めているグループ会社に対しては、引き続き人権リスクの是正・改善を支援するとともに、定期的なリスク調査や是正状況の確認方法について検討していきます。また、海外のグループ会社についても、実態調査を進めるべく、優先度や調査実施方法の検討を進めていきます。

②サプライヤーの人権リスク管理体制構築

改正したグループ人権基本方針やガイドライン等について、引き続きサプライヤーへ周知するとともに、調査優先度の高いサプライヤー約600社から順次、人権リスクに関するアンケートを実施します。また、回答結果を踏まえた具体的な改善を支援していきます。

これらの取り組みを継続していくことにより、サプライチェーン全体の人権リスクの低減のための体制を構築していくとともに、グループサステナビリティ会議および取締役会の監督のもと、人権尊重に向けた取り組みを評価し改善に努め、実効性を高めていきます。

JFEグループ人権基本方針

JFEグループは、グループ全体で人権尊重の取り組みを推進し、事業活動の過程で影響を及ぼすすべてのステークホルダーに対してその責任を果たしていくために、国連のビジネスと人権に関する指導原則に基づく当社グループの人権基本方針をここに定めます。

1. 人権の尊重に関する基本的な考え方

JFEグループは、「世界人権宣言」や「国際人権規約」等によって構成される国際人権章典や国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」を支持・尊重しています。

また、人権尊重が企業の社会的責任であるとともに経営基盤の一つであると考えており、企業行動指針に、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ことを明示し、実践するとともに、自らが人権侵害に加担しないよう、人権を尊重・擁護する取り組みを推進しています。

本方針は、企業行動指針に基づいた当社グループの人権尊重の取り組みを約束するものです。

2. 適用範囲

本方針は、JFEグループのすべての役員および従業員に適用します。また、サプライチェーンをはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にも本方針を理解し、支持していただく事を期待します。

3. 適用法令の遵守

JFEグループは、日本国はもとより、事業活動を行う各国または地域の法令や規制を遵守します。国際的に認められた人権と各国または地域の法令や規制に矛盾がある場合には、可能な限り国際的に認められた人権を尊重する方法を追求します。

4. 人権デューディリジェンス

JFEグループは、人権に対する負の影響を特定し、防止または軽減を図るための人権デューディリジェンスの仕組みを構築し、これを継続的に実施します。

5. 是正・救済

JFEグループは、事業活動にともなう人権への負の影響に関する社内外からの通報窓口を設置しています。人権に対する負の影響を引き起こした、あるいは関与したことが明らかになった場合には、必要な手続きを通じてその是正・救済に取り組みます。

6. 教育

JFEグループは、すべての役員および従業員が本基本方針を理解し実践するよう、人権尊重に関する適切な教育を行います。

7. 責任者

JFEグループは、JFEホールディングス株式会社の社長を議長とするグループサステナビリティ会議において、本方針の遵守状況と取り組みについての実施状況の監督を行います。

8. ステークホルダーとの対話や協議

JFEグループは、本方針の一連の取り組みにおいて、外部の専門知識を活用するとともに、社内外のステークホルダーとの対話や協議を行います。

9. 情報開示

JFEグループは、人権尊重の取り組みやその進捗状況に関する情報について、ホームページ等を通じて適切に開示します。

10. 事業に関連する人権課題

- (1) 差別の禁止と法の下での平等
- JFEグループは、企業活動に関する一人ひとりを個として尊重し、人種、国籍、民族、信条、宗教、社会的身分、門地、年齢、性別、性的指向、性自認、障がいの有無等に関する一切の差別を行いません。
- (2) ビジネスパートナーへの展開
- JFEグループは、当社グループが人権を尊重・擁護する取り組みについて、すべてのビジネスパートナーに対しても協力を求め、人権が尊重・擁護される社会の実現に貢献していきます。
- (3) ハラスメント
- JFEグループは、性別・地位などを背景にした、相手の尊厳を傷つけ不快感を与える言動等、その他一切のハラスメント行為を行いません。
- (4) 強制労働と児童労働
- JFEグループは、すべての国、地域において一切の強制労働、児童労働を行いません。また、債務労働や人身売買等のいかなる形態の現代奴隷も許容しません。
- (5) 労働安全衛生と適切な労働環境
- JFEグループは「安全はすべてに優先する」という基本姿勢のもと、安全健康活動を進め、心身ともに安心して働くことができる安全で健康的な職場づくりに取り組みます。
- (6) 労働時間と十分な生活水準を享受できる賃金
- JFEグループは、事業活動を行う国や地域において適用される労働時間と賃金に関するすべての法令を遵守します。また、十分な生活水準を享受できる賃金の実現に取り組みます。
- (7) 結社の自由・団体交渉権
- JFEグループは各国の法令や労働協約に則り、結社の自由、団体交渉を行う権利を尊重します。また、各国の法令や労働慣行を踏まえつつ、国際規範に則り、常に従業員と誠実かつ積極的な対話を通じて、健全な労使関係の構築と問題解決に取り組みます。
- (8) 地域住民・先住民族の権利
- JFEグループは、事業活動を行う地域における住民の土地の権利、水へのアクセス、安全、健康、先住民族の権利などを尊重し、配慮します。

以上

本方針の改正は、人権に関する専門家の支援を受けて内容の策定を行い、JFEホールディングス株式会社の社長を議長とするグループサステナビリティ会議において承認されました。

2018年4月制定
2023年4月改正
JFEホールディングス株式会社
代表取締役社長 柿木 厚司

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、株主の皆様のみならず、お客様、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。

主なステークホルダーとの対話事例

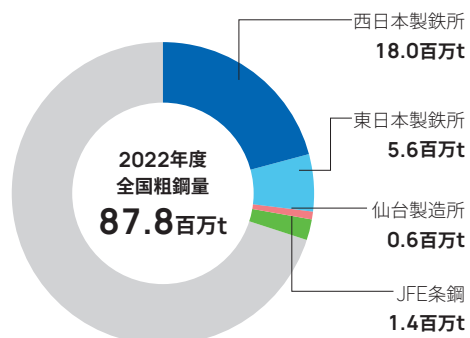
ステークホルダー	考え方	主なコミュニケーション手段等	その他	
			頻度（/年間）	規模等
株主・投資家	正確、公正かつ適時・適切な情報開示と積極的なコミュニケーションに努めています。国内外の株主・投資家の皆様との対話の責任部署としてIR部を設置し、建設的な対話を促進するとともに、得られた情報を経営にフィードバックするなど信頼関係の維持・向上に努めます。	定時株主総会	1回	約22万名（単元株主数）
		IR面談（主に機関投資家のファンドマネージャー・アナリストが対象）		国内51社（162回） 海外65社（130回）
		SR面談（主に機関投資家のESG担当・議決権行使担当が対象）		国内23社（48回） 海外17社（17回）
		インベスターズ・ミーティング ESG説明会（アナリスト・ESG担当等が対象）	5回	延べ約1,100名
		オンライン会社説明会（個人投資家が対象）		当日参加100名 視聴10,000回以上
		実地 / オンライン工場見学会（個人株主が対象）	11回	約1,500名
		株主通信（JFEだより）	2回（中間・年度）	約28万部 / 回
		統合報告書、サステナビリティ報告書等の各種報告書 （※ 部数は統合報告書、サステナビリティ報告書はWeb公開のみ）	1回	約2.3万部
お客様	お客様のニーズにお応えるためには、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	
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	2022年度127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）※ ※ 2020・2021年度はWeb形式にて実施	随時	事業会社ごとに実施
		企業倫理等に関する意識調査 ※ 2024年度より1回/2年に変更予定	1回（/3年）	当社および事業会社
		エンゲージメントサーベイ（社員満足度調査） ※ 会社に対する満足度を調査し、施策・運営に活かしていくことを目的とした全社員アンケート	1回	当社および事業会社
		マネジメントフィードバック（360度診断） ※ 執行役員・職位長のマネジメントを同僚や部下が評価し、本人へフィードバック	1回	当社およびJFE スチール
		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	
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。	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5.6万人程度
		工場見学会	随時	年間7万人以上
		清掃活動（製造拠点周辺・地域等の清掃）	随時	※新型コロナウイルス感染症拡大防止を講じた上で実施
		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） ▶ JFE21世紀財団：http://www.jfe-21st-cf.or.jp/	随時	

データ集

- 93 データ集
- 93 国内主要拠点
- 95 海外主要拠点
- 97 マテリアルフロー
- 99 非財務ハイライト
- 101 財務ハイライト
- 103 財務パフォーマンス
- 107 事業会社・主要グループ会社
- 109 会社情報・株式情報

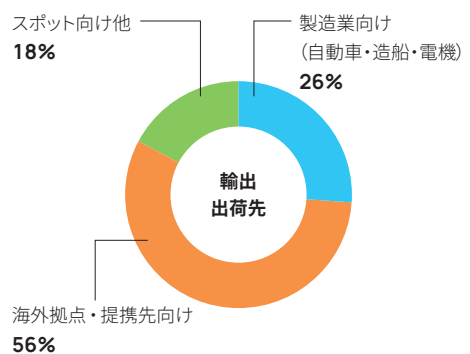
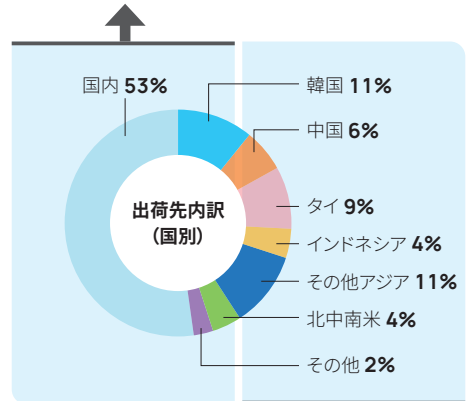
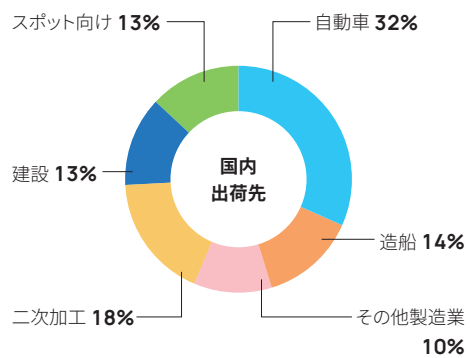
国内主要拠点

国内生産量(鉄鋼事業)



国内粗鋼生産量の
約30%

出荷先(鉄鋼事業)



国内主要拠点



JFEスチール

西日本製鉄所 A

敷地面積は約2,510万m²。世界最大級の規模を誇る、JFEスチールの基幹製鉄所です。高度な技術力と高効率の生産体制により、質・量ともに世界最強の製鉄所を目指しています。



東日本製鉄所 B

敷地面積は約1,598万m²。首都圏に立地した都市型製鉄所です。日本初の民間製鉄所である京浜地区と、戦後初めての鉄鋼一貫製鉄所として建設された千葉地区から成り立っています。また、西宮工場は千葉地区とともにステンレス製品を製造しています。



西宮工場 C

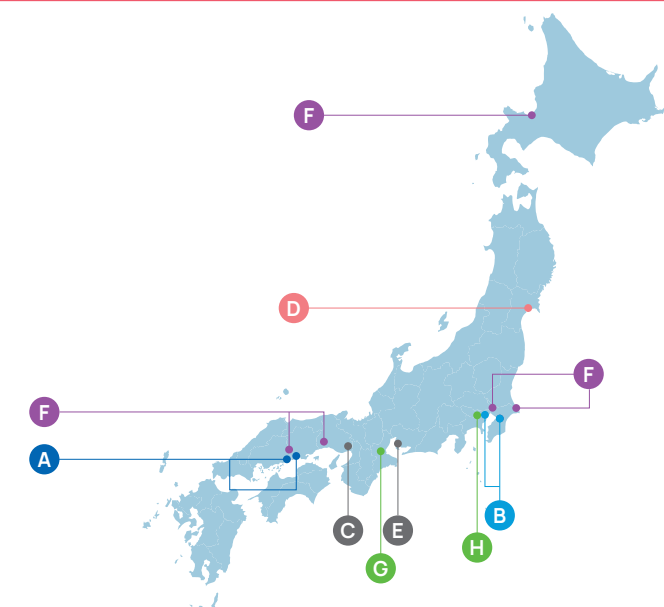
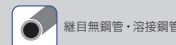
仙台製造所 D

棒鋼・線材専門工場です。製鋼から圧延に至る一貫製造体制のもと、徹底した品質・工程管理により高品質な製品を提供しています。



知多製造所 E

世界有数の鋼管専門工場です。数多くの種類とサイズの鋼管製品を製造し、単一の事業所としては世界一の品揃えを誇っています。



JFE条鋼(株) F

国内5製造所で電気炉を用いた製鉄プロセス活用により「鉄スクラップ」を原料として、鉄鋼製品を再生産(リサイクル)しています。



● JFE条鋼の製造拠点

JFEエンジニアリング



スチール研究所

JFEスチールのすべての製造拠点において、製造プロセスや製品開発、またそれらを支える基盤技術の研究を行っています。

<お客様との共同開発施設>

千葉地区	京浜地区	福山地区
カスタマーズ・ソリューション・ラボ (CSL) 自動車分野のお客様とのEVI(Early Vendor Involvement)の活動拠点。	鋼構造材料ソリューションセンター (THiNK SMART) 鋼構造分野のお客様や大学・法人研究機関との共同研究を推進。	カスタマーズセンター福山 (CCF) 自動車・鋼材分野のお客様とのEVIの活動拠点。



海外主要拠点

[22カ国・地域 116拠点]

欧州・中近東

<スチール>

- AGPC (大径溶接鋼管の製造・販売 UAE)

<エンジニアリング>

- スタンダードケッセル (環境・発電プラントのエンジニアリング全般 ドイツ)

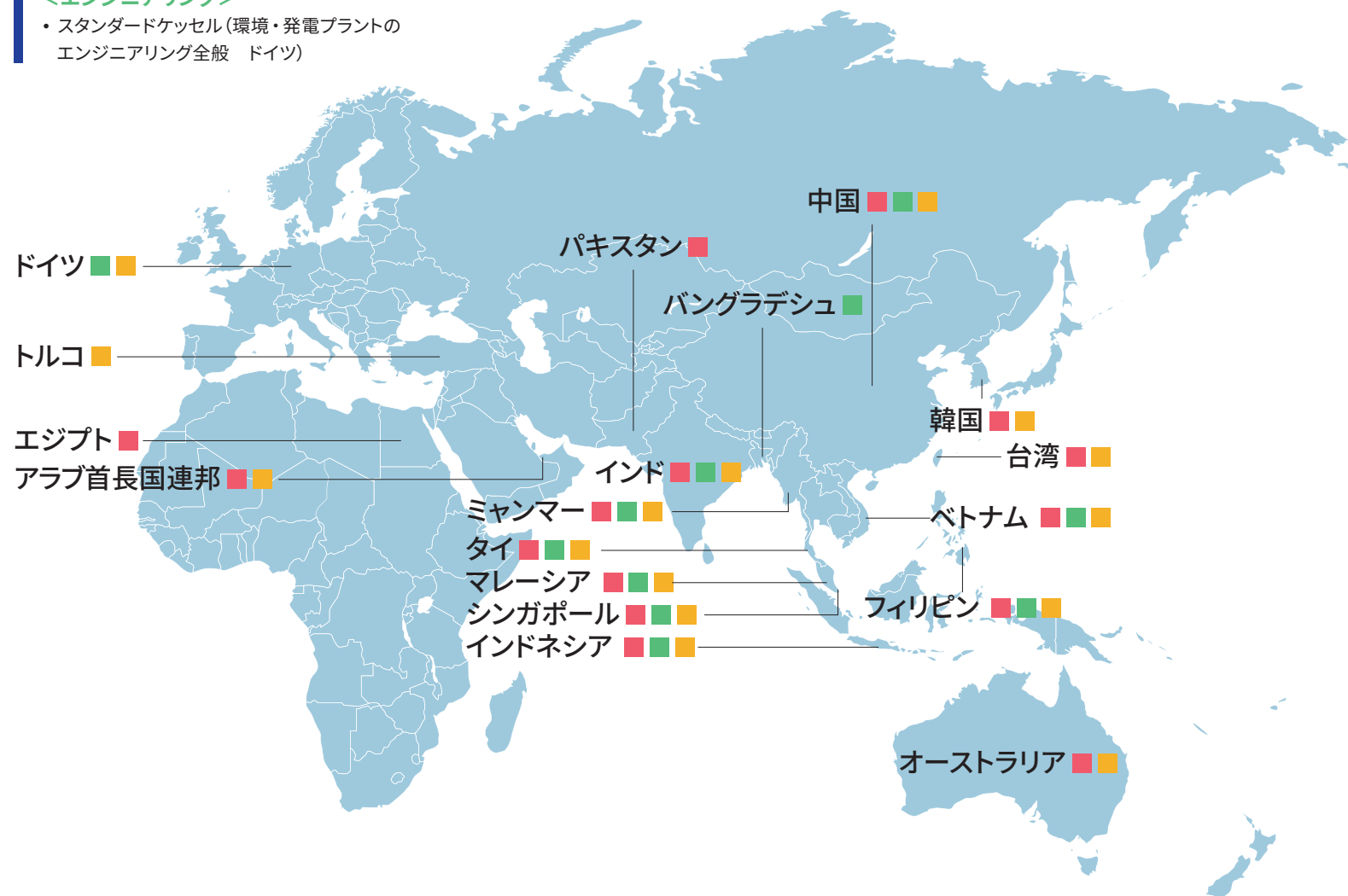
中国

<スチール>

- 中日達 (缶用鋼板 (ブリキ) の製造・販売)
- 渤海ドリル (ドリルパイプ用ツールジョイントの加工・圧接およびドリルパイプの販売)
- GJSS (自動車用鋼板の製造・販売)
- JJP (自動車用鋼管等の製造・販売)
- BJCMX (自動車用鉄粉等の製造・販売・技術サービス)
- BJSS (特殊鋼棒鋼の製造・販売)

<商事>

- 広州川電 (自動車用鋼板の加工・販売)
- 浙江川電 (電磁鋼板の加工・販売)



鉄鋼事業
18カ国・地域 **41**拠点

エンジニアリング事業
12カ国 **17**拠点

商社事業
19カ国・地域 **58**拠点

北中米・南米

<スチール>

- CSI (鉄鋼製品の製造・販売 アメリカ)
- NJSM (自動車用鋼板の製造・販売 メキシコ)
- NES (フェロシリコンの製造・販売 ブラジル)

<商事>

- ケリーパイプ (鋼管の販売 アメリカ)
- CEMCO (鋼製薄板建材の製造・販売 アメリカ)
- JFE商事パワーカナダ (電磁鋼板の加工・販売 カナダ)
- JSSB (自動車用鋼板の加工・販売 メキシコ)



アジア・オセアニア

<スチール>

- 東国製鋼 (形鋼・棒鋼・厚板および冷延製品の製造・販売 韓国)
- TCR (冷延鋼板の製造・販売 タイ)
- TCS (電気垂鉛めっき鋼板の製造・販売 タイ)
- JSGT (自動車用鋼板の製造・販売 タイ)
- SSI (熱延鋼板の製造・販売 タイ)
- J-Spiral (スパイラル鋼管および建材加工商品の製造・販売 ベトナム)
- FHS (海外一貫製鉄所 ベトナム)
- PSC (焼結鉱の製造・販売 フィリピン)
- JSGI (自動車用鋼板の製造・販売 インドネシア)
- Perstima (缶用鋼板の製造・販売 マレーシア)
- JSWスチール (海外一貫製鉄所 インド)
- JFE-STAR (資源プロジェクトへの投資 オーストラリア)

<エンジニアリング>

- JFETM (計画・設計・プロジェクト管理 フィリピン)
- JFEEインドブネエンジニアリングセンター (環境・発電プラントの計画・設計 インド)

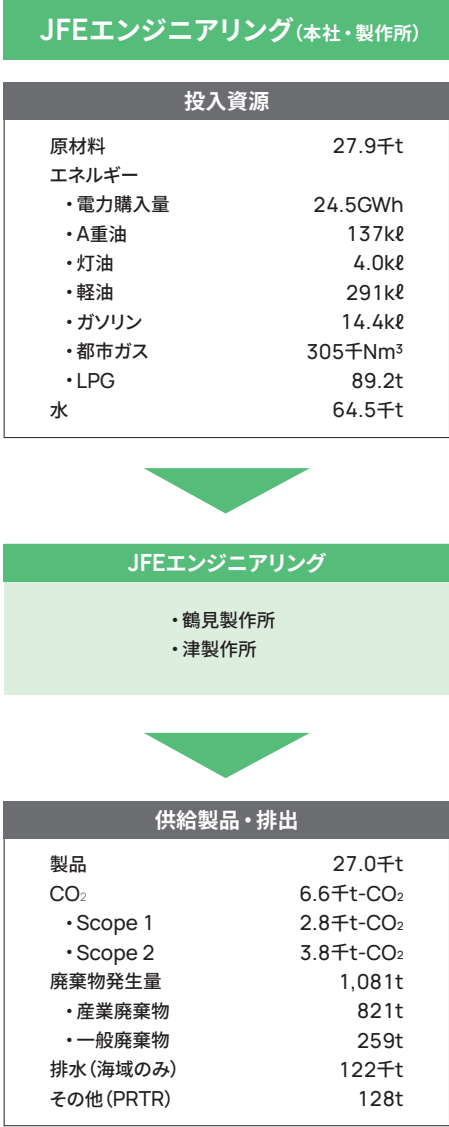
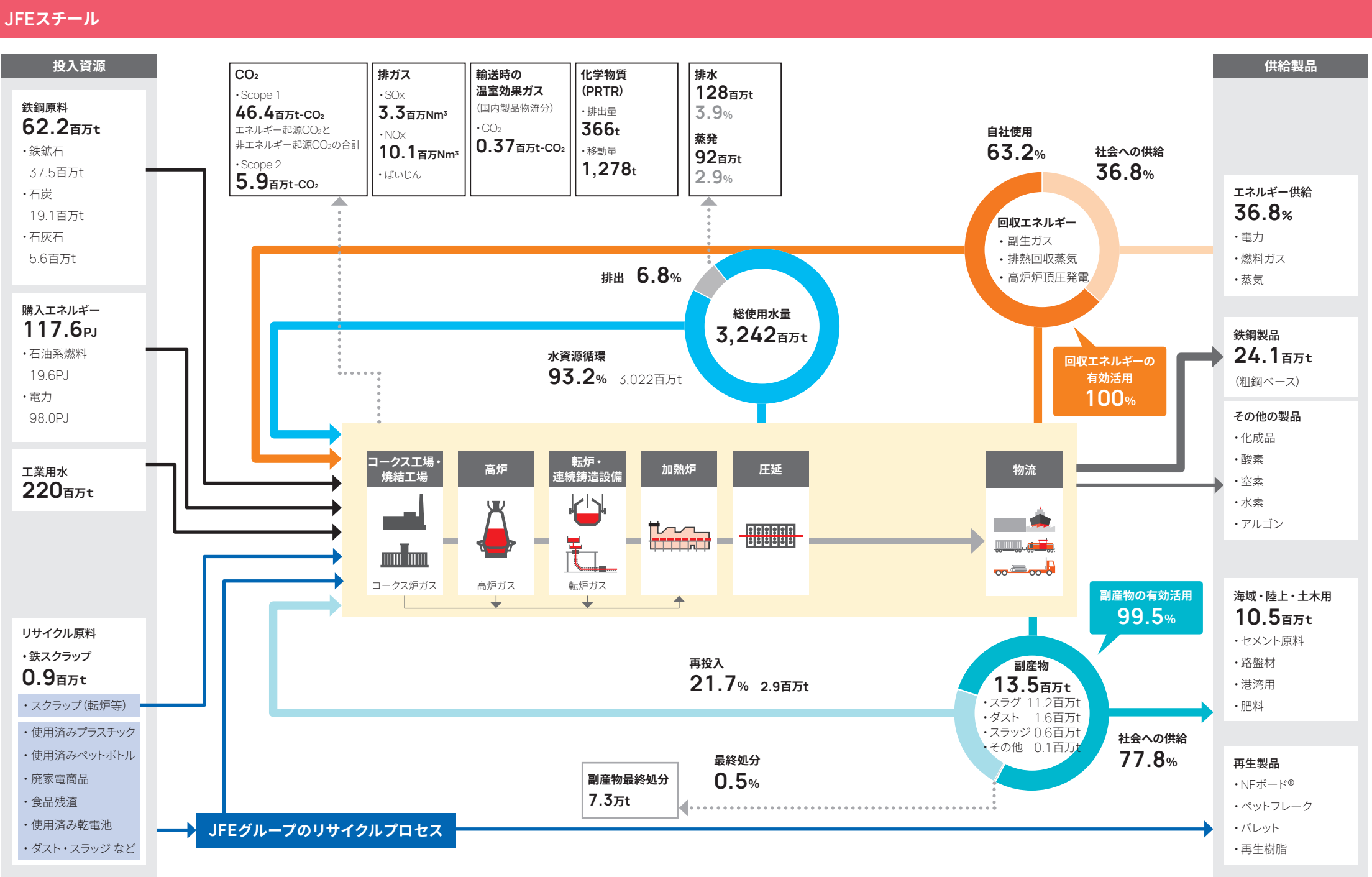
<商事>

- JSSI (電磁鋼板の加工・販売 インドネシア)
- JSSV (電磁鋼板の加工・販売 ベトナム)
- CMT (自動車用鋼板の加工・販売 タイ)
- SASC (自動車用鋼板の加工・販売 タイ)

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93.2%を循環利用しており、鉄鋼スラグなどの副産物は99.5%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。

2022年度実績

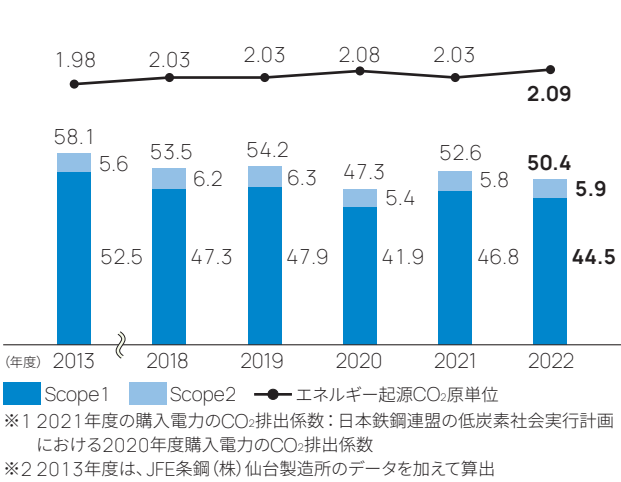




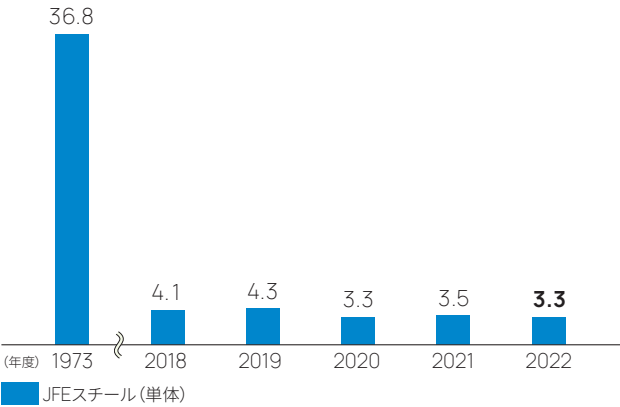
非財務ハイライト

環境指標

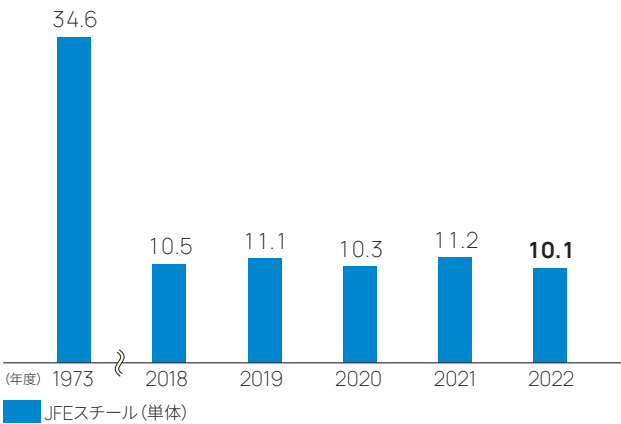
JFEスチールのエネルギー起源CO₂排出量(百万t-CO₂)・
原単位推移(t-CO₂/t-s)



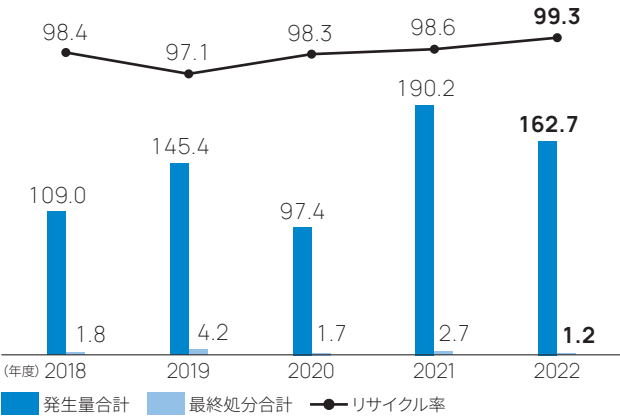
JFEスチールのSOx排出量推移(百万Nm³)



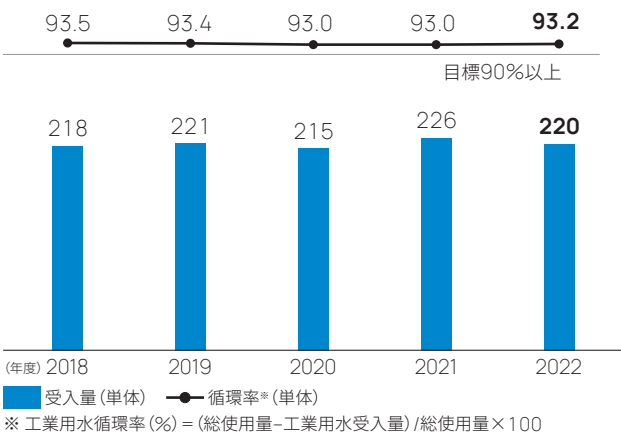
JFEスチールのNOx排出量推移(百万Nm³)



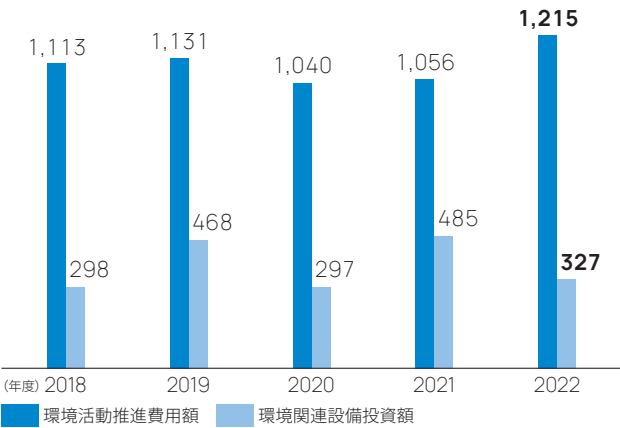
JFEエンジニアリングの廃棄物発生量の推移
(現地工事部門)(千t)・リサイクル率(%)



JFEスチールの工業用水受入量(百万t)・循環率推移(%)

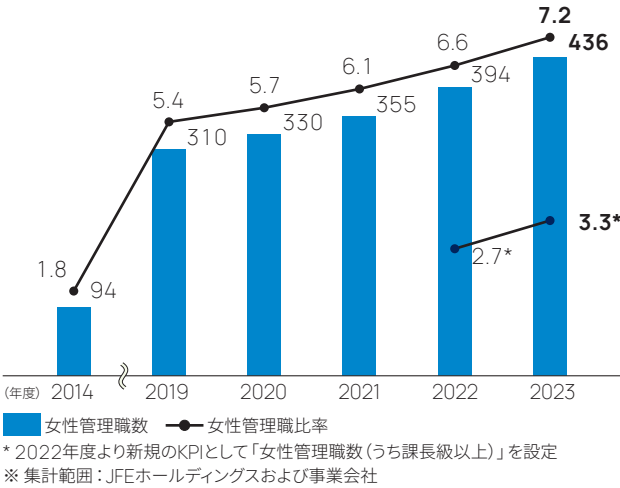


JFEスチールの環境関連設備投資額(億円)・
環境活動推進費用額(億円)

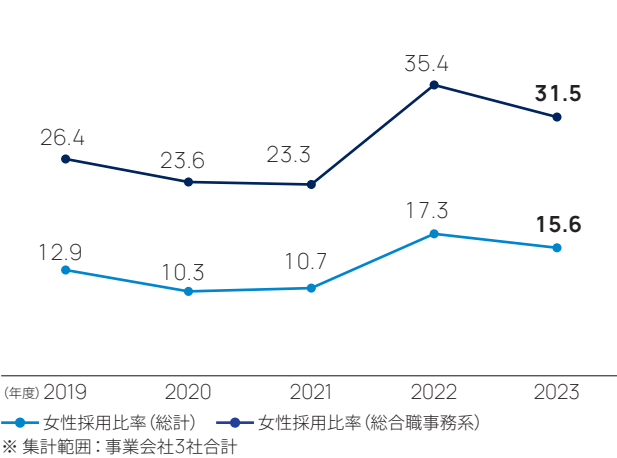


社会性指標

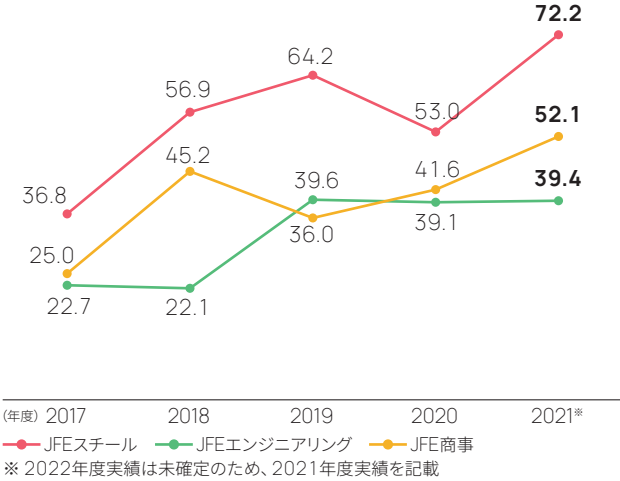
女性管理職数(人)・女性管理職比率(%)



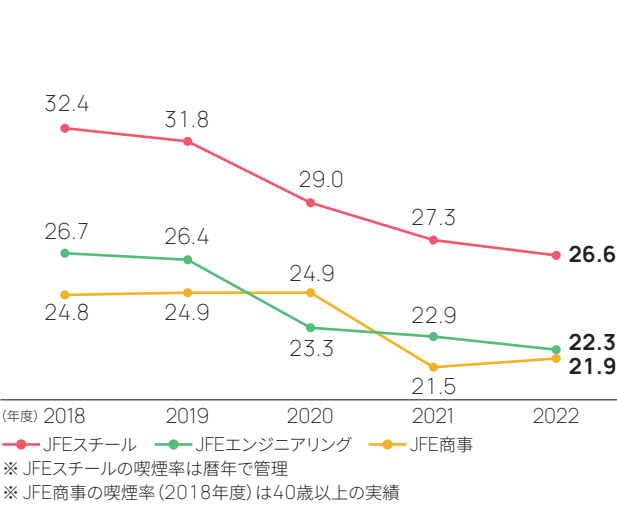
女性採用比率(総計)(%)・女性採用比率(総合職事務系)(%)



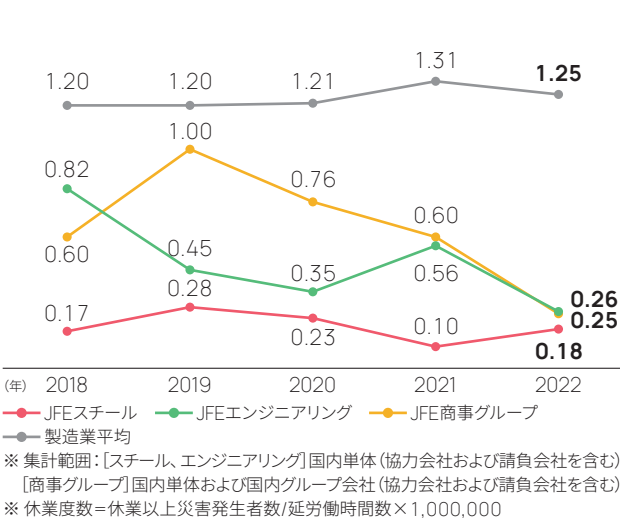
特定保健指導実施率(%)



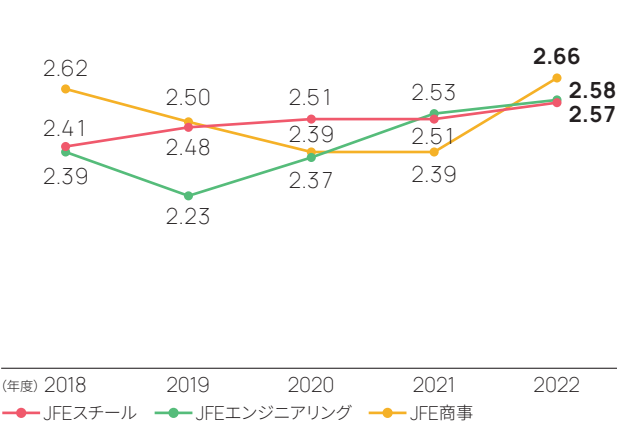
喫煙率(%)



休業度数率



障がい者雇用率(各年6月1日時点)(%)



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)				
	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	2020年度	2021年度	2022年度
経営業績												
売上高 (JGAAP) / 売上収益 (IFRS)	31,891	36,668	38,503	34,317	33,089	36,786	39,617	38,736	37,297	32,272	43,651	52,687
経常利益 (JGAAP) / 事業利益 (IFRS) ※ ¹	522	1,736	2,310	642	847	2,163	2,211	2,320	378	△ 129	4,164	2,358
税金等調整前当期純利益 (JGAAP) / 税引前利益 (IFRS)	753	1,605	2,266	743	1,054	2,133	2,099	2,093	△ 2,134	△ 49	3,885	2,102
EBITDA (JGAAP) ※ ² / EBITDA (IFRS) ※ ³	2,606	3,689	4,215	2,544	2,799	3,888	4,059	4,282	2,694	2,234	6,687	5,054
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)	395	1,023	1,393	336	679	1,446	1,642	1,635	△ 1,977	△ 218	2,880	1,626
設備投資額 (工事 ベース)	1,796	1,757	2,259	2,125	2,347	2,572	2,876	3,295	3,913	3,423	3,409	3,256
減価償却費 (JGAAP) / 減価償却費及び償却費 (IFRS)	1,940	1,813	1,760	1,779	1,826	1,595	1,721	1,962	2,315	2,363	2,522	2,696
研究開発費	336	311	324	351	355	347	372	372	387	362	396	430
財務状況												
総資産 (JGAAP) / 資産合計 (IFRS)	41,075	42,417	46,394	42,348	43,360	44,409	46,486	47,092	46,461	46,549	52,879	55,240
有形固定資産	16,068	15,991	16,295	16,271	16,508	17,022	17,823	18,352	17,177	17,723	18,507	18,910
自己資本 (JGAAP) / 親会社の所有者に帰属する持分 (IFRS)	15,586	17,021	19,389	18,041	18,658	19,495	20,127	19,263	16,270	16,792	19,882	21,203
純資産 (JGAAP) / 資本合計 (IFRS)	15,967	17,459	19,900	18,579	19,218	20,099	20,791	19,917	17,065	17,601	20,707	21,933
借入金・社債等残高 (JGAAP) / 有利子負債残高 (IFRS)	15,963	15,340	15,017	13,793	13,754	13,309	14,499	15,238	18,143	18,061	18,494	18,629
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	2,870	2,548	2,973	2,671	1,854	2,988	2,357	2,682	2,610	2,472	2,987	3,957
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,636	△ 1,640	△ 2,163	△ 1,373	△ 1,637	△ 1,948	△ 2,845	△ 3,133	△ 3,583	△ 1,642	△ 2,880	△ 2,743
フリー・キャッシュ・フロー※ ⁴	1,234	907	810	1,297	217	1,039	△ 488	△ 451	△ 973	830	107	1,214
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,475	△ 1,055	△ 782	△ 1,445	△ 181	△ 909	569	518	1,039	△ 300	△ 574	△ 1,101
1株当たり情報												
当期純利益 (JGAAP) / 当期利益 (IFRS) (円 / 株)	71	177	242	58	118	251	285	284	△ 343	△ 38	500	281
純資産 (JGAAP) / 親会社の所有者に帰属する持分 (IFRS) (円 / 株)	2,701	2,951	3,362	3,128	3,236	3,382	3,495	3,345	2,826	2,916	3,453	3,650
配当金 (円 / 株)	20	40	60	30	30	80	95	95	20	10	140	80
配当性向 (%)	28.1	22.5	24.8	51.4	25.5	31.9	33.3	33.5	—	—	28.0	28.5
財務指標												
Debt/EBITDA 倍率 (JGAAP) ※ ⁵ / Debt/EBITDA 倍率 (IFRS) ※ ⁶ (倍)	6.1	4.2	3.6	5.4	4.9	3.4	3.6	3.6	6.7	8.1	2.8	3.7
ROE (JGAAP) ※ ⁷ / ROE (IFRS) ※ ⁸ (%)	2.7	6.3	7.7	1.8	3.7	7.6	8.3	8.6	△ 11.1	△ 1.3	15.7	7.9
ROA (JGAAP) ※ ⁹ / ROA (IFRS) ※ ¹⁰ (%)	1.6	4.5	5.5	1.7	2.3	5.2	5.1	5.0	0.8	△ 0.3	8.4	4.4
自己資本比率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分比率 (IFRS) (%)	37.9	40.1	41.8	42.6	43.0	43.9	43.3	40.9	35.0	36.1	37.6	38.4
D/E レシオ (JGAAP) ※ ¹¹ / D/E レシオ (IFRS) ※ ¹² (%)	76.9	67.9	59.0	56.9	51.4	58.1	62.0	68.2	96.4	93.2	80.8	67.8
年度末株価 (円 / 株)	1,767	1,943	2,654	1,516	1,909	2,144	1,879	1,879	703	1,363	1,723	1,679
セグメント別情報												
売上高 (JGAAP) / 売上収益 (IFRS)												
鉄鋼事業	24,998	26,916	28,738	24,451	23,491	27,154	28,083	28,306	26,813	22,552	31,734	38,811
エンジニアリング事業	2,675	2,841	3,673	3,975	4,261	3,913	4,856	4,858	5,122	4,857	5,082	5,125
商社事業	7,856	17,813	19,344	17,564	16,710	19,079	20,600	11,258	10,841	9,325	12,317	15,141
経常利益 (JGAAP) / セグメント利益 (IFRS) ※ ¹³												
鉄鋼事業	153	1,262	1,885	278	405	1,988	1,646	1,613	△ 87	△ 654	3,237	1,468
エンジニアリング事業	164	184	180	200	266	193	202	201	231	240	260	134
商社事業	74	215	246	157	218	330	357	357	270	200	559	651
その他												
粗鋼生産量 (JFE スチール単独) (万トン)	2,797	2,867	2,844	2,736	2,814	2,846	2,631	2,631	2,673	2,276	2,588	2,410
粗鋼生産量 (JFE スチール連結) (万トン)	3,069	3,158	3,104	2,975	3,041	3,006	2,788	2,788	2,809	2,396	2,726	2,548
鋼材出荷量 (JFE スチール単独) (万トン)	2,523	2,552	2,607	2,539	2,570	2,530	2,378	2,378	2,347	2,049	2,238	2,174
鋼材平均価格 (JFE スチール単独) (千円 / トン)	70.6	75.7	77.1	66.8	62.8	75.3	81.5	81.5	78.8	74.8	103.7	130.8
鋼材輸出比率 (JFE スチール単独・金額 ベース) (%)	49.9	48.4	48.1	45.8	44.0	44.4	41.7	41.7	41.5	42.3	45.5	44.5
従業員数 (JFE ホールディングス連結) (人)	57,044	57,210	58,856	59,460	60,439	61,234	62,076	62,083	64,009	64,371	64,296	64,241

※ 1 事業利益 (IFRS) : 税引前利益から金融損益および個別開示項目 (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
ただし、格付評価上の資本性を持つ負債について、格付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
ただし、格付評価上の資本性を持つ負債について、格付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



財務パフォーマンス

連結財政状態計算書

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	101,773	119,391
営業債権及びその他の債権	796,955	776,115
契約資産	123,888	116,293
棚卸資産	1,227,935	1,367,230
未収法人所得税	1,009	22,957
その他の金融資産	22,830	18,937
その他の流動資産	118,235	96,759
小計	2,392,629	2,517,685
売却目的で保有する資産	—	40,929
流動資産合計	2,392,629	2,558,615
非流動資産		
有形固定資産	1,850,779	1,891,053
のれん	8,174	14,911
無形資産	108,547	126,855
使用権資産	98,417	98,611
投資不動産	57,660	53,559
持分法で会計処理されている投資	454,642	465,482
退職給付に係る資産	24,079	23,521
繰延税金資産	60,372	74,728
その他の金融資産	217,217	200,599
その他の非流動資産	15,388	16,100
非流動資産合計	2,895,280	2,965,425
資産合計	5,287,909	5,524,040
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	678,377	703,212
社債、借入金及びリース負債	339,726	397,026
契約負債	32,580	48,543
未払法人所得税等	50,547	32,320
引当金	12,345	10,781
その他の金融負債	143,406	181,046
その他の流動負債	236,856	265,268
小計	1,493,840	1,638,200
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	—	23,598
流動負債合計	1,493,840	1,661,798
非流動負債		
社債、借入金及びリース負債	1,509,739	1,465,939
退職給付に係る負債	125,927	120,663
引当金	22,663	19,128
繰延税金負債	12,065	5,480
その他の金融負債	43,976	41,325
その他の非流動負債	8,957	16,308
非流動負債合計	1,723,330	1,668,846
負債合計	3,217,170	3,330,644
資本		
資本金	147,143	147,143
資本剰余金	652,233	640,536
利益剰余金	1,294,875	1,397,735
自己株式	△180,580	△156,408
その他の資本の構成要素	74,596	91,315
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,988,268	2,120,322
非支配持分	82,470	73,073
資本合計	2,070,739	2,193,395
負債及び資本合計	5,287,909	5,524,040

連結損益計算書

	前連結会計年度 (2021年4月1日～2022年3月31日)	当連結会計年度 (2022年4月1日～2023年3月31日)
売上収益	4,365,145	5,268,794
売上原価	△3,694,690	△4,659,371
売上総利益	670,454	609,423
販売費及び一般管理費	△360,415	△392,446
持分法による投資利益	99,730	23,002
その他の収益	37,524	38,060
その他の費用	△30,828	△42,198
事業利益	416,466	235,841
土地売却益	—	4,105
減損損失	△11,355	△3,542
関係会社整理損失	△4,918	△6,739
構造改革費用	—	△4,578
営業利益	400,192	225,086
金融収益	1,549	3,677
金融費用	△13,205	△18,481
税引前利益	388,535	210,282
法人所得税費用	△98,741	△43,530
当期利益	289,793	166,752
当期利益の帰属		
親会社の所有者	288,058	162,621
非支配持分	1,734	4,130
当期利益	289,793	166,752
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	500.28	280.68
希薄化後1株当たり当期利益(円)	500.12	280.52

連結包括利益計算書

	前連結会計年度 (2021年4月1日～2022年3月31日)	当連結会計年度 (2022年4月1日～2023年3月31日)
当期利益	289,793	166,752
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	8,978	8,144
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	5,984	△8,651
持分法によるその他の包括利益	△3,954	2,891
純損益に振り替えられることのない項目合計	11,007	2,384
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	16,707	18,239
キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分	4,931	1,823
持分法によるその他の包括利益	32,808	14,614
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	54,447	34,677
その他の包括利益合計	65,455	37,061
当期包括利益	355,249	203,814
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	352,318	198,999
非支配持分	2,930	4,815
当期包括利益	355,249	203,814



連結持分変動計算書

前連結会計年度(2021年4月1日～2022年3月31日) (単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分											
	その他の資本の構成要素								合計	合計	非支配持分	資本合計
	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			
2021年4月1日残高	147,143	652,465	1,029,976	△180,639	—	61,620	△32,256	914	30,278	1,679,223	80,930	1,760,154
当期利益	—	—	288,058	—	—	—	—	—	—	288,058	1,734	289,793
その他の包括利益	—	—	—	—	9,015	2,120	48,343	4,780	64,260	64,260	1,195	65,455
当期包括利益	—	—	288,058	—	9,015	2,120	48,343	4,780	64,260	352,318	2,930	355,249
自己株式の取得	—	—	—	△68	—	—	—	—	—	△68	—	△68
自己株式の処分	—	47	—	77	—	—	—	—	—	125	—	125
配当金	—	—	△40,355	—	—	—	—	—	△40,355	△1,237	△41,592	
株式報酬取引	—	123	—	50	—	—	—	—	—	173	—	173
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	232	232
支配継続子会社に対する持分変動	—	△403	—	—	—	—	—	—	—	△403	324	△79
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	17,195	—	△9,015	△8,180	—	—	△17,195	—	—	—
非金融資産への振替	—	—	—	—	—	—	—	△2,745	△2,745	△2,745	—	△2,745
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	△709	△709
所有者との取引額合計	—	△232	△23,159	58	△9,015	△8,180	—	△2,745	△19,941	△43,274	△1,389	△44,664
2022年3月31日残高	147,143	652,233	1,294,875	△180,580	—	55,560	16,086	2,949	74,596	1,988,268	82,470	2,070,739

当連結会計年度(2022年4月1日～2023年3月31日) (単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分											
	その他の資本の構成要素								合計	合計	非支配持分	資本合計
	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			
2022年4月1日残高	147,143	652,233	1,294,875	△180,580	—	55,560	16,086	2,949	74,596	1,988,268	82,470	2,070,739
当期利益	—	—	162,621	—	—	—	—	—	—	162,621	4,130	166,752
その他の包括利益	—	—	—	—	9,023	△6,700	31,854	2,200	36,377	36,377	684	37,061
当期包括利益	—	—	162,621	—	9,023	△6,700	31,854	2,200	36,377	198,999	4,815	203,814
自己株式の取得	—	—	—	△60	—	—	—	—	—	△60	—	△60
自己株式の処分	—	△2,000	—	24,204	—	—	—	—	—	22,204	—	22,204
配当金	—	—	△75,198	—	—	—	—	—	△75,198	△1,815	△77,014	
株式報酬取引	—	131	—	27	—	—	—	—	—	158	—	158
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	△127	△127
支配継続子会社に対する持分変動	—	△9,827	—	—	—	—	—	—	△9,827	△12,382	△22,210	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	15,437	—	△9,023	△6,413	—	—	△15,437	—	—	—
非金融資産への振替	—	—	—	—	—	—	—	△4,221	△4,221	△4,221	—	△4,221
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	112	112
所有者との取引額合計	—	△11,696	△59,761	24,172	△9,023	△6,413	—	△4,221	△19,658	△66,944	△14,213	△81,157
2023年3月31日残高	147,143	640,536	1,397,735	△156,408	—	42,446	47,941	928	91,315	2,120,322	73,073	2,193,395

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 (2021年4月1日～2022年3月31日)	当連結会計年度 (2022年4月1日～2023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	388,535	210,282
減価償却費及び償却費	252,283	269,600
引当金の増減額 (△は減少)	△2,917	△5,172
受取利息及び受取配当金	△5,417	△9,315
支払利息	12,652	16,760
持分法による投資損益 (△は益)	△99,730	△23,002
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△23,333	19,336
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△431,449	△124,579
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	174,808	6,995
その他	39,122	117,396
小計	304,554	478,301
利息及び配当金の受取額	35,450	37,250
利息の支払額	△11,559	△15,155
法人所得税の支払額又は還付額 (△は支払)	△29,706	△104,599
営業活動によるキャッシュ・フロー	298,738	395,797
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	△313,328	△289,197
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	2,711	17,673
投資の取得による支出	△5,557	△9,072
投資の売却による収入	33,449	20,939
その他	△5,309	△14,651
投資活動によるキャッシュ・フロー	△288,034	△274,308
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)	13,834	△4,576
コマーシャル・ペーパーの増減額 (△は減少)	—	19,999
長期借入れによる収入	122,422	305,876
長期借入金の返済による支出	△103,959	△330,944
社債の発行による収入	35,000	30,000
社債の償還による支出	△30,000	△20,000
自己株式の取得による支出	△65	△60
親会社の所有者への配当金の支払額	△40,355	△75,198
その他	△54,303	△35,271
財務活動によるキャッシュ・フロー	△57,427	△110,175
現金及び現金同等物の為替変動による影響	6,080	7,839
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△40,643	19,153
売却目的で保有する資産への振替に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	—	△1,536
現金及び現金同等物の期首残高	142,416	101,773
現金及び現金同等物の期末残高	101,773	119,391

事業会社・主要グループ会社(2023年4月1日現在)

※売上高／売上収益：2022年度実績
※従業員数：2023年3月31日現在の連結従業員数
* 持分法適用会社

鉄鋼事業 JFE スチール			
本社	東京都千代田区	売上収益	38,811億円
		従業員数	44,469人(男性：38,682人 女性：5,787人)
国内グループ会社			
■JFE ミネラル(株) ■千葉リバーメント(株) ■水島リバーメント(株) ■JFE 精密(株) ■JFE プラリソース(株) ■JFE 条鋼(株) ■JFE 建材(株) ■JFE 鋼板(株) ■JFE 溶接鋼管(株) ■JFE コンテナー(株) ■JFE 大径鋼管(株) ■ガルバテックス(株) ■JFE チュービック(株) ■JFE テクノワイヤ(株) ■JFE 鋼材(株) ■大和鋼帯(株) ■ジェコス(株) ■JFE プラントエンジ(株) ■JFE アドバンテック(株) ■JFE シビル(株) ■(株)JFE 設計 ■JFE 物流(株) ■JFE ウェストテクノロジー(株) ■(株)JFE ウイング ■JFE テクノリサーチ(株) ■JFE システムズ(株) ■JFE ケミカル(株) ■JFE ライフ(株) ■JFE 東日本 ジーエス(株) ■JFE 西日本 ジーエス(株) ■JFE アップル東日本(株) ■JFE アップル西日本(株) ■品川リフラクトリーズ(株)* ■日本鋳造(株)* ■日本鋳鉄管(株)* ■(株)エクサ* ■瀬戸内共同火力(株)* ■(株)JFE サンソセンター* ■水島 エコワークス(株)*			
海外グループ会社			
■Nova Era Silicon S.A. ■Thai Coated Steel Sheet 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. de R.L. de C.V.* ■California Steel Industries, Inc.* ■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* ■内蒙古オールドス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* ■宝武傑富意特殊鋼有限公司* ■JSW Steel Ltd.* ■Thai Cold Rolled Steel Sheet Public Co., Ltd.* ■PT. 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 LLC* ■JFE MERANTI MYANMAR HOLDING PTE. LTD. ■JFE Connections America, Inc. ■GEOSS VIETNAM COMPANY LIMITED			
エンジニアリング事業 JFE エンジニアリング			
本社	東京都千代田区	横浜本社	神奈川県横浜市
		売上収益	5,125億円
		従業員数	11,086人(男性：9,592人 女性：1,494人)
国内グループ会社			
■あすか創建(株) ■アーバンエナジー(株) ■AnyTech(株) ■大牟田リサイクル発電(株) ■北日本機械(株) ■J & T 環境(株) ■JFE アクアサービス機器(株) ■JFE 環境 サービス(株) ■JFE 環境テクノロジー(株) ■JFE キャリアナビ(株) ■JFE テクノス(株) ■JFE パイプライン(株) ■JFE ビジネスサポート横浜(株) ■JFE プロジェクトワン(株) ■(株)Jファーム苫小牧 ■ジャバントンネルシステムズ(株)* ■スチールブランテック(株)* ■東北ドック鉄工(株) ■富士化工(株) ■(株)三重 データクラフト ■妙高グリーンエナジー(株)			
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 ■Mitr Project Services Co., Ltd. ■Standardkessel Baumgarte Holding GmbH ■J & M Steel Solutions Company Limited			
商社事業 JFE 商事			
本社	東京都千代田区	売上収益	15,141億円
		従業員数	8,631人(男性：6,201人 女性：2,430人)
国内グループ会社			
■JFE 商事鉄鋼建材(株) ■JFE 商事鋼管管材(株) ■JFE 商事電磁鋼板(株) ■川商 フーズ(株) ■JFE 商事エレクトロニクス(株) ■JFE 商事コイルセンター(株) ■新潟スチール(株) ■長野製罐(株) ■東洋金属(株) ■JFE 商事テールワン(株) ■栃木シャーリング(株) ■北陸スチール(株) ■ケー・アンド・アイ特殊管販売(株) ■大清興業(株) ■門田鋼材(株) ■JFE 商事造船加工(株) ■JFE 商事甲南スチールセンター(株) ■内外スチール(株) ■JFE 商事プリキセンター(株) ■水島鋼板工業(株) ■水島メタルプロダクツ(株) ■日本磁性材工業(株) ■(株)九州 テック ■JFE 商事マテック(株) ■JFE 商事資機材販売(株) ■JFE 商事ビジネスサポート(株) ■JFE 商事サービス(株) ■門脇鋼材(株) ■(株)トーセン ■新日本工業(株) ■(株)ヤシマナダ ■(株)三輪鉄建 ■JFE 商事住宅資材(株) ■(株)ローレルマツジャパン ■愛知管材工業(株) ■星金属(株) ■北陸興業(株) ■甲南 プランキングサービス(株) ■JFE 商事 コーメック(株) ■阪和工材(株)* ■北関東スチール(株)* ■近江産業(株)*			
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 ■CEMCO, LLC ■JFE Shoji Steel Service Center Bajio, S.A.Pl. de C.V. ■JFE Shoji Power Canada Inc. ■Marushin Canneries (Malaysia) Sdn. Bhd. ■JY Steel Processing Co.,Ltd. ■Kawarin Enterprise Pte. Ltd.* ■r. bourgeois JFE Shoji Magnetic Lamination, Inc.*			
造船事業 ジャパンマリンユナイテッド			
本社	神奈川県横浜市	売上高	2,661億円
		従業員数	4,820人(男性：4,514人 女性：306人)
国内グループ会社			
■(株)JMU アムテック ■(株)IMC ■JMUディフェンスシステムズ(株)			

従業員の状況(単体：2022年度実績)

JFE スチール

従業員数(2023年3月31日)	15,185人	(男性13,909人、女性1,276人)
課長級以上管理職者数	1,641人	(男性1,613人、女性28人)
女性管理職比率	1.7%	
採用者数	320人	(男性293人、女性27人)
		(定期240人、中途80人)
平均勤続年数	16.7年	(男性16.4年、女性19.8年)
離職率	2.8%	
年休取得日数(平均)	16.7日/年	
所定外労働時間(平均)	25.1時間/月	
育児短時間勤務者(延べ人数)	82人	
派遣社員人数	157人	

JFE エンジニアリング

従業員数(2023年3月31日)	3,846人	(男性3,294人、女性552人)
課長級以上管理職者数	1,617人	(男性1,566人、女性51人)
女性管理職比率	3.2%	
採用者数	152人	(男性120人、女性32人)
		(定期86人、中途66人)
平均勤続年数	15.4年	(男性15.4年、女性15.3年)
離職率	2.3%	
年休取得日数(平均)	19.1日/年	
所定外労働時間(平均)	26.7時間/月	
育児短時間勤務者(延べ人数)	56人	
派遣社員人数	656人	

JFE 商事

従業員数(2023年3月31日)	1,035人	(男性613人、女性422人)
課長級以上管理職者数	614人	(男性567人、女性47人)
女性管理職比率	7.7%	
採用者数	80人	(男性53人、女性27人)
		(定期59人、中途21人)
平均勤続年数	12.3年	(男性12.5年、女性11.9年)
離職率	3.4%	
年休取得日数(平均)	14.5日/年	
所定外労働時間(平均)	28.7時間/月	
育児短時間勤務者(延べ人数)	65人	
派遣社員人数	34人	

会社情報・株式情報

会社情報 (2023年3月31日現在)

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：64,241人(連結ベース) 男性：54,510人／女性：9,731人

株式の状況 (2023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 286,625人

株式情報 (2023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

証券コード：5411

株主名簿管理人：〒100-8241
東京都千代田区丸の内一丁目3番3号
みずほ信託銀行株式会社

大株主 (2023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)	87,157	14.99
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	36,418	6.26
日本生命保険相互会社	15,855	2.73
第一生命保険株式会社	13,127	2.26
JFE従業員持株会	12,272	2.11
株式会社みずほ銀行	12,138	2.09
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,702	1.67
JFE取引先持株会	9,480	1.63
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	7,352	1.26
東京海上日動火災保険株式会社	7,042	1.21

※上記のほか、当社は自己株式32,862千株を保有しており、持株比率の算定においては自己株式を除いて算出しています。

株主分布状況 (2023年3月31日現在)



株価・出来高・配当の推移

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
株価(円) (年度末)	1,767	1,943	2,654	1,516	1,909	2,144	1,879	703	1,363	1,723	1,679
出来高(百万株) (年度)	1,206	1,113	799	1,080	1,141	896	685	823	1,077	2,708	1,384
1株当たり年間配当金(円)	20	40	60	30	30	80	95	20	10	140	80

ツールマップ



当社の「JFE GROUP REPORT」「JFEグループサステナビリティ報告書」はスマートフォンでもご覧いただけます。



▶ JFE GROUP REPORT



▶ JFEグループサステナビリティ報告書

外部評価

