

# 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 マネジメント体制
- 69 社外役員座談会
- 75 コーポレートガバナンス
- 82 コンプライアンスの徹底
- 83 リスクマネジメント
- 85 人権の尊重
- 87 さまざまなステークホルダーとの関係



JFE商事

## 鉄と、未来を創る

あらゆる人々の暮らしを支えている鉄の可能性は、まだまだ広がります。私たち最大の強みは、川上から川下まで、鉄に関する全ての商売を担っていること。新たな価値創造のために、未来のために、鉄と、私たちの旅は続いていきます。

# マネジメント体制

## 社内役員体制 (2022年7月1日現在)

### 取締役



指名委員会委員  
報酬委員会委員

代表取締役  
かきぎ こうじ  
柿木 厚司

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・労務部門の業務、および執行役員としての総務・法務・経理・財務・購買等の任務の経験を通じて、グループ経営に必要な豊富な経験と知識を有しています。



指名委員会委員

代表取締役  
きたの よしひさ  
北野 嘉久

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。



報酬委員会委員

代表取締役  
てらはた まさし  
寺畑 雅史

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・労務部門の業務に加え、同社の執行役員としての経理・財務・購買等の経営管理部門の任務の経験を通じて、グループ経営に必要な豊富な経験と知識を有しています。



取締役  
おかもと はじめ  
大下 元

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。



取締役  
こばやし としのり  
小林 俊文

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。



### 監査役



監査役  
はら のぶや  
原 伸哉

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。



新任  
監査役  
あきもと なかば  
秋本 なかば

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・知識を有しています。



## 社外役員体制 (2022年7月1日現在)



独立役員  
指名委員会委員長  
報酬委員会委員

取締役  
やまもと まさひろ  
山本 正巳

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



独立役員  
報酬委員会委員長

取締役  
いもり のぶまさ  
家守 伸正

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



独立役員  
指名委員会委員

取締役  
あんどう よしこ  
安藤 よし子

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



独立役員  
報酬委員会委員

監査役  
さいき たかひこ  
佐長 功

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



独立役員  
指名委員会委員  
報酬委員会委員

監査役  
しむらみ つよし  
沼上 幹

1960年3月27日生  
2000年4月 一橋大学大学院商学研究所教授  
2011年1月 同大学大学院商学研究所研究科長  
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(現職)  
2018年6月 当社監査役(現職)

重要な兼職の状況  
一橋大学大学院経営管理研究科教授  
東京センチュリー株式会社社外取締役



独立役員  
指名委員会委員

新任  
監査役  
しまむら たくや  
島村 琢哉

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



主な専門性・バックグラウンド

- 企業経営・経営戦略
- テクノロジー・DX
- 内部統制・ガバナンス
- 人事労務・人材開発
- サステナビリティ・環境
- 財務・会計
- 法務・コンプライアンス
- 営業・マーケティング

# 社外役員が語る 中期経営計画の進捗と企業価値向上



Profile

**山本 正巳**

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、当社取締役役に就任。

**家守 伸正**

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、当社取締役役に就任。

**安藤 よし子**

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、三精テクノロジー株式会社社外取締役を務める。2020年6月、当社取締役役に就任。

**佐長 功**

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。

**沼上 幹**

2000年、一橋大学大学院商学研究科教授に就任。同大学大学院商学研究科研究科長、同大学理事・副学長を経て、2018年4月に同大学大学院経営管理研究科教授（現職）に就任。また、東京センチュリー株式会社社外取締役を務める。2018年6月、当社監査役に就任。

第7次中期経営計画（以下、本中期）の1年目となる2021年度業績は2期連続の赤字からV字回復を果たしました。一方、コロナ禍やウクライナ情勢など、外部環境の変化が企業に大きな影響を与えています。足元の事業環境やリスクに関するお考え、当社が注視すべきポイントや課題について、ご意見をお聞かせください。

**山本** 2021年度は鋼材のスプレッド改善に加え棚卸資産評価差等の一過性のプラス要因が大きく、初年度ながら本中期の収益目標をクリアしました。しかし足元では、原材料価格の乱高下や、ウクライナ情勢の長期化による経済の停滞リスク、エネルギー問題など、近い将来の予測も難しい事業環境にあります。本中期の最終年度までには、こうした環境の変化にも左右されず、安定的に目標の数字が達成できるような体質を作っていかなければなりません。

そのためには、鉄鋼事業では、本中期で掲げた「量から質への転換」と低炭素社会に向けた「CO<sub>2</sub>排出量削減」という2つの大きな課題を着実に進めていく必要があります。商社事業でも、「量から質への転換」に関連して、世界中のお客様に高付加価値品を提供することを通じてJFEの価値を高めるという大きな役割があります。また、エンジニアリング事業では、鉄を単なる素材として捉えるのではなく、そのアプリケーションとして様々な構造物を建設し、運用やメンテナンスのサービスを提供するという「連鎖」を作る役割があります。5年10年単位で考えると、エンジニアリング事業の持つ強みがより一層活きてきます。洋上風力発電事業が一例ですが、3事業が三位一体となった形でビジネスを大きくしていきたいと考えます。

**家守** インフレの高止まりや世界景気の後退という外部環境リスクが気になっています。本中期では、4年間で1兆4,500億円の設備投資と事業投融資を計画していますが、インフレが進むと設備投資額が増加し、また景気後退が起こると資金回収が遅れ負債が膨らむリスクも出てきま

す。従って、投資に優先順位を付けることが大事ですし、一方でやると決めたことは、実現時期をより早め、かかる費用はより減らし、得られる効果はより多く、ということ意識してほしい。そのためにも構造改革の完遂によって一人当たりの生産性と歩留まりを高め、基礎体力をつけることが重要です。

また、エンジニアリング事業では、2024年度の売上収益6,500億円、2030年度1兆円規模という意欲的な計画を掲げていますが、その実現には大型M&Aが必須です。商社事業も同様にM&Aを有効に活用する必要があります。シナジー効果も十分に精査し、当社グループの成長に資する優れた案件を確実に実現させることによって、ビジネス展開を加速していただきたいと思います。

**沼上** 世界の政治経済状況を常にウォッチして、リスクをどれだけ事前に読み込めるか、あるいは「この範囲内ならこのように対応できる」といった心構えをしておくことが大事なポイントです。

もう一つは本中期の追い風になるであろうEV化の流れです。収益拡大と地球環境への貢献の両面で、電磁鋼板は非常に重要な商品です。当面はバッテリーの能力がボトルネックとなり、いかに効率性の高いモーターを作るかは重要なポイントの1つになりますので、電磁鋼板は確実に利益が見込めます。鉄鋼事業の技術力はもちろん、商社事業のグローバルサプライチェーンも大きな役割を果たしてくれると思います。

環境面では、鉄鋼事業における2030年度CO<sub>2</sub>排出量削減目標の上方修正（20%以上→30%以上）やロードマップの更新をはじめ、様々な取り組みや方針を打ち出しました。現時点における取り組みの進捗をどのように評価し、今後はどのような点に注目して監督されるかについて教えてください。

**家守** 進捗は順調です。鉄鋼事業の2030年度目標は、業界で最も早い2020年9月に20%以上と公表した上で、本中期で「本中期期間中（～2025年3月）に見直す」としましたが、これを早期（2022年2月）に見直した点の評価をしています。

今後は次の3点に注目して監督していきます。1点目は、現在複線的に進めているカーボンリサイクル高炉、水素製鉄、電気炉の技術開発の進捗です。2点目は、その技術開

発の前提になってくるCCUS、グリーン電力、グリーン水素の国内外での開発状況です。最後に、こうした外部環境の変化も見通した上での、それぞれの製鉄法の製造コストです。特に現状の高炉法に比べてコストがどの程度上がるのかを明確にしないと、正しい判断はできません。

**佐長** カーボンニュートラル実現に向けて非常に頑張っているとの印象を持っていますが、家守さんがおっしゃったよ

社外役員座談会

うに、外部環境の影響が極めて大きい。特にグリーン水素とグリーン電力のコストが不確定なままでは、市場もなかなか反応しません。JFEの取り組みを高く評価してもらうためには、外部環境の見直しを含めた取り組みの実現性をより具体化した形で市場に発信していけるかにかかってきます。現状は技術的な話を中心ですが、ビジネスとして企業の持続性にどのようにつなげていくのか、議論がもっと必要です。もちろん個社だけで解決できる問題ではありませんので、国や関係する産業界との連携もしっかり詰めていかないといいません。また、海外戦略も、脱炭素という文脈の中でメッセージ性を意識しながら検討していく必要があります。

**沼上** 2030年度の目標引き上げにあたっては、活用可能な技術を最大限まで積み上げた形で見直しが行われており、チャレンジングな目標を設定できたと評価しています。また超革新製鉄技術の中で一番注目しているのは、カーボンリサイクル高炉です。既存設備を活かせる点や、既存原料の利用を想定していることなどから水素製鉄よりも早



期の導入が期待できる点に、大きな魅力を感じています。アジアの高炉から排出されるCO<sub>2</sub>を削減する技術をいち早く確立することは、世界にとっての重要課題であり、カーボンリサイクル高炉の成否にかかってくるといっても過言ではありません。ですから、時間をかけて最善の技術を追求することよりも、とにかく少しでも早く実用化させることを優先してもらいたいと考えます。一方で、高度に挑戦的な課題であり、長い目で見る意識も必要ですので、両方の視点をバランスよく持つことを心掛けていきます。

**コーポレートガバナンス・コードの改訂等によって、社外役員に求められる役割はますます注目されています。社外役員に求められる役割についてのお考えや、取締役会で意識されていることについて、ご自身の知見や他社でのご経験などを踏まえてお聞かせください。**

**安藤** 社外役員には、広くステークホルダーの目線に立ち、その目線を議論に加えることで企業価値を高めていく役割があると考えており、常に一步離れて客観的に見るようにしています。

JFEグループの特徴は、鉄鋼とエンジニアリングと商社それぞれが、強みを持ち寄ってシナジーを生み出していくポテンシャルがあることです。そのため、個別事業会社の案件であっても、ホールディングス全体のメリットを引き出せるよう意識しています。

また、行政官として労働行政に携わってきた経験から、特に意識が働くのは人・組織に関する課題です。安心して誇りを持って、成長しながら働ける環境にあるのか、会社がありたいと考える将来ビジョンを社員と共有できているのか、といった点に着目しています。

**佐長** 私は、一般の株主や機関投資家が会社の方針や取り組み状況を聞いたときに本当に納得できる説明になっているのか、あるいは会社のメッセージがうまく伝わっているのかという点で監督することを強く意識しています。JFEは真面目な会社で、技術的な制約などをロジカルに積み上げると「ここまでしか言えない。」ということも多いのですが、その中でも「こうありたい。」「こうしていきたい。」とい

う会社の思いをプレスリリースなどには織り込んでいってほしいと申し上げています。

**山本** 私が社外取締役として経験した会社の中で、JFEの取締役会は機能面でも運営面でもスムーズに実行されています。JFEの取締役会では、取締役も監査役も分け隔てなく議論ができ、執行側に色々な問題提起や提案ができる自由闊達な風土があります。また、執行側の説明も具体的に分かりやすいので、会社が進むべき方向性など本質的な議論を効率的に進めることができている。

また、昨今の取締役会には、執行側の管理監督から一歩踏み出して、経営戦略そのものに対してもしっかり監督することが求められており、その中で、社外役員ならではの、社内の論理に流されない多様な視点からのチェックを強く心掛けています。



**2021年12月に新たなスキルマトリックスを公表しました。これに関して、指名委員会や取締役会ではどのような議論がなされたのでしょうか。**

**山本** 主に指名委員会で議論しましたので、委員長の私から説明します。私たちは、まず会社としてあるべき姿、ありたい姿を踏まえた上で、取締役会メンバー、特に社外役員にはどのようなスキルが求められるのか、議論しました。そして、要求されるスキルを8つ抽出し、定義付けを行いました。結果として、現役員は、当社にとって適切なスキルをバランスよく持ち合わせていることを改めて認識したわけですが、今後は外国籍の役員の登用も課題になってこうと思っています。

**安藤** 必要なスキルについては、主にJFEに求められる重要課題への対応という観点で議論し、中でもサステナビリティ・環境、テクノロジー・DXは今後ますます重要性を増すことから抽出しました。総じて基本的な項目が並んでいる印象を持たれるかと思いますが、これだけ大きな組織を率いていく以上、私はむしろ自然なことだと考えます。また、ホールディングスは3事業会社を統括する存在ですから、それぞれの分野に通じた人物が取締役にいることがバランスの取れた議論の土台になるという観点で、社内役員の事

業会社における経験について付記したことも特徴です。

ただし、スキルマトリックスはこれで確定というものではなく、今後の環境変化によって求められる能力や取締役会のあり方が変わってくれば、改めて見直す局面があるものと理解しています。

**沼上** 知識の高度化・専門化が進むなか、これだけ様々な事業領域を束ねる会社を経営していくためには、トップマネジメントが多様な視点と情報・知識を持ち寄りて総合的に意思決定できることが重要です。取締役会メンバーそれぞれが日頃属しているネットワークはビジネス、官界、法曹界、学界と様々であり、それぞれのネットワークで常識とされる情報は、おそらく全てが一致することはありません。取締役会では、こうした異なるネットワークに属する多様な人々が一堂に会し、それぞれのネットワークで常識だと考えることを忖度せずに発言・議論することが大事だと思います。

**重要課題の一つであるダイバーシティ&インクルージョンに関し、女性管理職登用のKPIを見直しましたが、これについて取締役会でどのような議論がなされたのでしょうか。**

**安藤** 女性管理職や採用に関するKPIについては、目標値の見直しだけでなく、職種別、事業会社別の目標設定などカテゴライズも見直しました。事業会社によって雇用環境や職種構成は異なりますので、各社ごとに実態・課題を整理した上でKPI策定につなげていきました。女性管理職のKPI(課長級以上10%以上、うち管理・営業部門では20%以上)は、結果として政府目標\*からは離れた水準となってしまったことは残念ですが、策定プロセスからしてもJFEの真面目さがよく表れた目標となりましたので、社外の方々には、当社がこのKPIの達成を強くコミットしている点を前向きに受け止めていただければと思います。



とはいえ、女性社員の絶対数や幹部登用数が少ないことに加え、勤続年数が長いほど女性の離職率が男性を大きく上回る実態から、これまで十分な対応がとれていなかったのではないかと、というのが率直な印象です。その原因を真摯に突き詰め、雇用管理制度や企業風土も含めて現状を変えていくことが必要です。

また、男性も含めた社員全員の能力を最大限引き出せる組織のあり方に議論がつかないといけないですね。今後KPIに加えて、こうした見直しが進むことも確認していきたいですし、各事業会社にはこうした取り組みが経営戦略の重要な一環であると腹落ちさせた上で取り組んでもらいたいと考えます。

\* 2020年代の可能な限り早期に指導的地位に占める女性の割合30%程度を目指す

**家守** JFEで女性管理職が少ない要因は大きく2つあります。

1つ目は、女性の採用数自体が少ないことです。事務系は女性採用比率のKPIを男女同数程度と設定していますが、技術系については、理系学生の女性比率が少ないことを鑑みても採用数は低い水準にあります。JFEに入りたい

## 社外役員座談会

と思う女性の数を増やしていくためのアピールが必要です。

2つ目は、安藤さんがおっしゃるように女性の離職率が高いことです。結果として管理職候補の母数が小さくなり、自ずと管理職社員は減ってしまいます。現在は離職に関するKPIは設定していませんが、管理職社員の候補者を確保するためには離職対策も重要です。例えば辞めた方の離職理由を確認するだけでなく、在籍中の女性社員に「過去辞めたいと思ったが辞めずに頑張っている理由」を聞き、魅力ある職場づくりにつなげていく方法も有効ではないかと考えます。

**佐長** 私が社会人になった頃に男女雇用機会均等法が施行され、鉄鋼メーカーにも女性の総合職が入社したはずですが、それから40年近く経過しても、女性管理職が少ないということは、長く勤め続けられない理由がどこかにあると思います。一方で、結婚、出産、子育てなどを経験しな

がら活躍されている女性幹部社員もいますので、そういった体験を社内外にもっと発信していく事も大事ではないでしょうか。また、執行側でも、トップに近いポジションへの女性登用と活躍の実例を示すなど、力を入れていただきたいです。



**柿木社長は、社長メッセージの中で「株価向上は重要な経営課題の一つであり、中長期的な企業価値の向上が欠かせない」とコメントしています。JFEグループがさらに企業価値を向上させ、今後も「社会にとってなくてはならない存在」であり続けるためには何が必要か、ご自身の知見や経験などを踏まえてお聞かせください。**

**沼上** 実証研究によると、株価および配当を含めたトータルシェアホルダーリターン(TSR)を決める要因は、短期では様々ですが、長期では殆どが利益成長、利益を伴う売上成長です。つまり、短期的なマージンの増加やコストダウンだけでなく、利益ある成長を継続できるシナリオを社会や資本市場に示していくことが重要です。カーボンリサイクル高炉や、ソリューション事業におけるプラットフォームを目指す挑戦など、本中期には利益を伴う成長を目指すシナリオが多く描かれていますので、それをどう伝えていけるのか、将来が大変楽しみです。

また、鉄鋼事業で掲げている「トン当たり利益」目標は社内向けには重要な指標ですが、外部向けに分かりやすく言い換えることも必要です。社内でROEを上げろと言われても社員は何をすればいいか分からないと思いますが、トン当たり利益を上げろと言われて、製品構成を変える、より高い値段で売るなど分かりやすく、組織を動かす上では良い方法です。一方で、社会や資本市場と対話をしていく上では、トン当たり利益をこのぐらい上げればROEがどのぐらい上がり、長期的にこんなに良い会社になります、という伝え方が必要になると思います。

**佐長** 株価は市場が決めることですのでなかなか難しいところですが、足元の配当は、株価に対してかなり高い水準にありますし、当社は産業あるいは日常生活に不可欠な製

品を供給することで社会を支えています。にもかかわらず株価が上がらないのは、やはり将来に対する不安が大きいことが一番ではないでしょうか。

本中期をきちんと仕上げていくことと同時に、脱炭素へ向けた2050年までの取り組みを具体的に説明できるようにしていかなければなりません。グリーン水素やグリーン電力などの供給が大きな課題にある中で、国や産業界も含めて、国内でどのようにカーボンニュートラルを実現していくのか、あるいは海外市場にどのようにアプローチしていくのか、ストーリーを明確にしていくことで、この会社はもっと評価されると思います。

**安藤** 中長期的な企業価値の向上のためには、端的には「常に世界最高の技術をもって社会に貢献します。」という企業理念を追求し、高い技術と3つの事業分野のシナジーを発揮しながら環境面も含めて社会に貢献していくことが必要です。

これを社会・市場から適切に評価していただくためには、お二人もおっしゃった通り、今後の戦略についてストーリーを持って分かりやすく伝えていくことが大事だと思います。「何のために公表するのか」、「誰に何をどう伝えていくのか」をよりクリアに示してもらいたいと考えます。今後、環境・人的資本・知的財産など非財務情報の開示を求められる傾向は強まっていますが、単に義務であるから開示

するということではなく、「なぜJFEは社会にとってなくてはならない存在なのか」、「なぜ今後もそうあり続けていけるのか」を対外的にアピールするチャンスと捉えて工夫してもらいたいと期待しています。

**家守** 基本は中長期的な企業価値を上げる、収益を上げるということですが、加えて業界トップ企業に対する相対的な評価向上を積み重ねていく必要があるでしょう。そのた



めにも、原料調達や製品の製造・販売など各領域にわたって当社の強みを改めて整理した上で、生産量や売上収益がトップの企業とは異なるビジネスモデルを追求し、各領域で大きな利益の源泉を確保することを意識した経営にあたっていただきたいと思います。

**山本** 株価が重要なテーマであることは間違いありませんが、そのためにも本中期を約束通り着実に遂行していくことが最優先事項です。

その上で、JFEにとって大切なことは、自分たちの活動が世の中でどのように役に立っているかを常に意識することです。鉄は半導体と同じく産業のコメであり、鉄や半導体なくして今の産業界は成り立ちません。持続可能な社会を構築するためには、徹底して鉄の付加価値を高め、良質かつ環境にやさしい鉄を安定的に提供し続けていくことが求められます。ポリウム合戦ではなく品種や質の戦いに持ち込んで、日本にJFEありという存在感をぜひ示してもらいたいと考えます。

## 新任役員メッセージ

私は、1980年にAGCの前身で1907年創業の旭硝子に入社し、2015年のCEO就任後は、既存事業のポートフォリオの組み換えと新規事業の立ち上げ、いわゆる「両利きの経営」に注力しました。併せて、会社を取り巻く環境の変化に自立的に対応できる企業カルチャーに変え、それを担う人財の育成に取り組み、仕上げとして社名を「旭硝子」から「AGC」に変更しました。

さて、この50年間の日本の製造業を取り巻く環境を振り返ってみると、1970年代のオイルショック、1980年代のプラザ合意など、大きな試練の連続でした。しかし多くの企業は①常に長期的視野に立つ②聖域なく変革に取り組む③企業の社会的存在意義を忘れない、を実践することで、見事に生き残ったのです。今また新たにVUCA\*の時代といわれ、感染症や地政学的混乱も加わり、過去の成功体験が通じない状況が生まれています。一方で、カーボンニュートラル実現に代表されるSDGs課題に向けたステークホルダー資本主義の重要性が高まってきたことは、古来より伝わる日本の経営哲学である「三方よし」にも通じるのではないのでしょうか。企業はいかなる状況下においても企業価値の持続的成長に努めなければなりません。今一度「企業は社会の公器である」という原点に立ち戻り、「利益は社会的価値の創出の上に初めて生まれる」と考える時が来ています。JFEグループは、鉄鋼、エンジニアリングという社会の発展に不可欠な価値を「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、「挑戦。柔軟。誠実。」を行動規範として長年歩んで来られました。私はこのことに深く共感いたします。今回監査役を拝命いたしました。その責任の重さを感じつつ、同じ素材産業の経営に携わっている者としての経験も活かし、JFEグループがさらなる社会的価値提供を通じて、持続的な企業価値創造を実現できるように微力ながら愚直に取り組んでまいります。

\* Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)

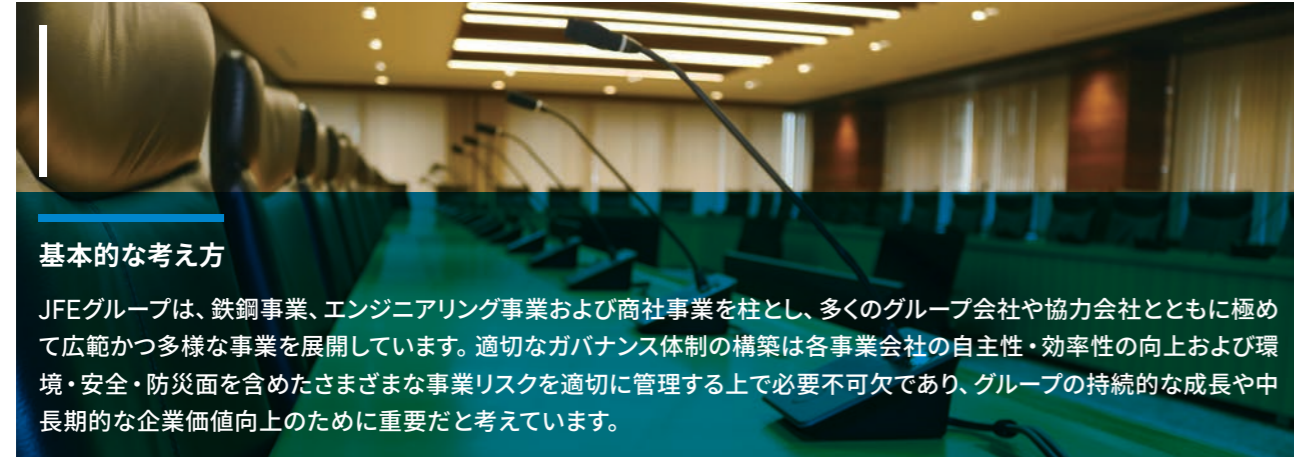


島村 琢哉

社外監査役

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。

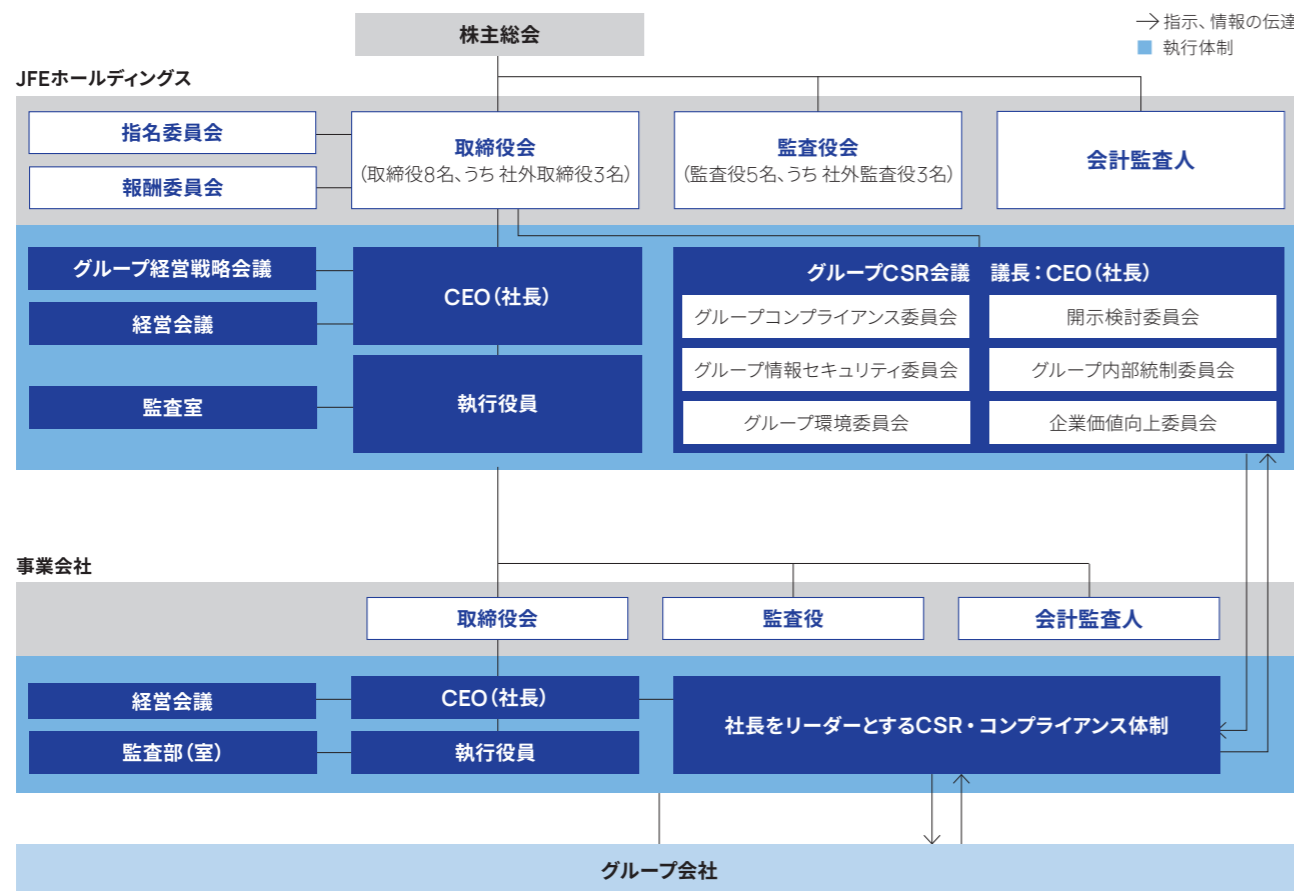
# コーポレートガバナンス



## 基本的な考え方

JFEグループは、鉄鋼事業、エンジニアリング事業および商社事業を柱とし、多くのグループ会社や協力会社とともに極めて広範かつ多様な事業を展開しています。適切なガバナンス体制の構築は各事業会社の自主性・効率性の向上および環境・安全・防災面を含めた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实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	8名
独立社外取締役の人数	3名
女性取締役の人数	1名
監査役の数	5名
独立社外監査役の数	3名
女性監査役の数	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

### 2021年度の取締役会の主な議題の例

- ・第7次中期経営計画
- ・大規模設備投資(製鉄所システムリフレッシュ(倉敷)、洋上風力モノパイル式基礎製造工場建設等)
- ・洋上風力発電事業へのJFEグループ取り組み方針
- ・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)

### ガバナンス体制

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

### ガバナンス強化に向けた主な取り組み

- 2002年9月** JFEホールディングス設立
- 2007年6月** 社外取締役2名の招聘  
取締役の任期を2年から1年に短縮
- 2015年10月** 「JFEホールディングス コーポレートガバナンス基本方針」の制定、指名委員会および報酬委員会の設置
- 2015年度** 取締役会の実効性評価を開始
- 2017年6月** 実効性評価の結果を踏まえ取締役会・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。

### 独立社外監査役選任

監査役会の半数以上を社外監査役とし、グローバル企業の経営者としての豊富な経験あるいは有識者としての深い知見を有する方々等の中から、監査機能の充実の役割を担う独立社外監査役に相応しく、かつ当社の独立性基準を満たす人物を選任しています。なお、現在は監査役5名のうち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 (2022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	2021年度取締役会出席回数	2021年度監査役会出席回数
代表取締役社長 柿本 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				12回/12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%)	20回/20回(100%)
監査役 秋本 なかば					○	○			鉄鋼/エンジニアリング/商社				—	—
社外監査役 佐長 功					○	○	○		—	○		委員	15回/15回(100%)	20回/20回(100%)
社外監査役 沼上 幹	○			○	○			○	—	○	委員	委員	15回/15回(100%)	20回/20回(100%)
社外監査役 島村 琢哉	○	○			○			○	—	○	委員		—	—

※小林俊文氏は、昨年(2021年6月25日開催)において新たに取締役に選任されましたので、取締役会の開催回数が異なります。  
※秋本なかば氏および島村琢哉氏は、本年(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。

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(2021年度は5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(2021年度は7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 (2022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

「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、2015年度から取締役会全体の実効性評価に取り組んでおり、2018年度以降、当社から独立した立場からの客観的な視点を取り入れるため第三者機関を起用して分析・評価を行っています。なお、2021年度はコーポレートガバナンス・コードの改訂を踏まえ一部項目の追加等、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、2020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2021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。

2020年度までの実効性評価結果を踏まえた2021年度の取り組み

- サステナビリティ課題の具体的な取り組みについては、カーボンニュートラルに向けたグループ全体の取り組みに加え、ダイバーシティ&インクルージョン、経営上の重要課題やKPIの見直しについても取締役会に報告し議論の充実を図りました。
- 取締役会における議論活性化の観点から取締役会の事前報告として社外役員ミーティングを実施してきましたが、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することとしました。
- グループガバナンスについては、取締役会がグループCSR会議の活動実績や活動計画等について報告を受け審議することにより、グループ全体のリスク管理について監督する体制を整備しました。2021年度の具体的な取り組みとして、情報セキュリティや腐敗防止、グループ会社におけるコンプライアンスの取り組みに関する調査結果について取締役会に報告しました。取締役会での議論を踏まえ、継続的にグループ全体のリスク管理の改善を図っていきます。

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

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

- グループのリスク管理やサステナビリティ課題への対応等に関する報告内容の充実を図ることにより取締役会の監督機能をさらに高めるべき
- より一層のコンプライアンス重視と意識の浸透を図るべく、その対策と実行について取締役会として適切に監督すべき

また、2022年度においても引き続き新型コロナウイルスの感染状況を踏まえながら、国内事業所での取締役会開催や国内外事業所の視察実施を検討し、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て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との協議により決定されています。

役員報酬等の内容(2021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	株式報酬 業績連動部分 在任期間部分		
取締役(社外取締役を除く)	351,377	203,765	89,540	44,408	13,664	6名
監査役(社外監査役を除く)	78,335	78,335	—	—	—	2名
社外役員	91,847	91,847	—	—	—	6名

コーポレートガバナンス

役員報酬等の総額が1億円以上である者の役員報酬等の総額等(2021年度)

氏名	役名	社名	連結報酬等の総額(千円)	連結報酬等の会社別の総額(千円)	報酬等の種類別の総額(千円)			
					基本報酬	賞与	株式報酬	
							業績連動部分	在任期間部分
柿木 厚司	取締役	JFEホールディングス	208,357	208,357	110,207	56,670	31,720	9,760
北野 嘉久	取締役	JFEホールディングス	209,957	12,000	—	—	—	—
	取締役	JFEスチール		197,957	98,207	58,270	31,720	9,760
寺畑 雅史	取締役	JFEホールディングス	114,219	114,219	64,757	32,870	12,688	3,904
大下 元	取締役	JFEホールディングス	110,708	8,400	—	—	—	—
	取締役	JFEエンジニアリング		102,308	60,768	20,800	15,860	4,880
小林 俊文	取締役	JFEホールディングス	112,890	6,300	—	—	—	—
	取締役	JFE商事		106,590	57,900	27,950	15,860	4,880

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

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の時価で換算した金額相当の金銭を給付する。
- 種類別の報酬割合は、上位の役職ほど業績連動報酬のウェ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および従業員の安全に関する指標(死亡災害ゼロおよび休業災害度数率)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。

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。

当社は、2022年度より、従来の財務指標に加え非財務指標も業績連動報酬として用いることとしました。非財務指標を用いた役員報酬については、最終的には環境・社会等に関する複数の指標を組み合わせる設計を予定していますが、2022年度は、まず従業員の安全に関する指標を年次賞与に導入します。また、経営の最重要課題と位置付ける気候変動に関する指標につきましては、第7次中期経営計画期間中に役員報酬制度に導入します。その他の指標につきましても、役員報酬制度への導入に向けた検討を継続していきます。

役員報酬の構成イメージ



内部統制体制

JFEグループの内部統制体制は、「内部統制体制構築の基本方針」にしたがって、取締役会規則、グループ経営戦略会議規程、経営会議規程、JFEグループCSR会議規程などの各種会議規程、組織・業務規程、文書管理規程および企業対象暴力対応規程の制定や、企業倫理ホットラインの設置などによって整備しています。2021年4月に同基本方針の見直しを行い、リスク管理に関する取締役会の監督機能を強化し実効性を高めるべく、JFEホールディングスのCEO(社長)が議長を務めるグループCSR会議において一元的にグループ全体のリスク管理を行うとともに重要な事項については取締役会に報告し、指示・監督を受ける体制を整備しました。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(2022年4月1日時点で計169名)を設置し、各社の業務運営に対する監査を実施しています。また、各内部監査組織は、情報を共有することで、グループ全体の内部監査体制の充実を図っています。

監査役監査

監査役は、取締役会、グループ経営戦略会議および経営会議、グループCSR会議、その他の重要会議に出席するほか、取締役および執行役員などから業務報告を聴取し、子会社から事業の報告を受けることにより、取締役の職務の執行を監査しています。法定の監査に加え、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も努めています。

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(8名が25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(2021年度は8回)、監査計画、監査の実施状況や監査結果の詳細な報告を聴取するとともに、会計監査人の品質管理体制についても詳細な説明を受け、その妥当性を確認しています。また、監査役も会計監査人に対し監査計画などの説明を行うとともに、意見交換を行っています。

監査役と内部監査部門の連携

監査役は内部監査部門と定期的および必要時に会合を持ち(2021年度は6回)、内部監査計画、内部監査の実施状況や監査結果の詳細な報告を聴取するとともに、意見交換を行っています。

事業会社のガバナンス

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



## コーポレートガバナンス

## 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

## 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。

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を通じた新たな分野の開拓、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、2022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。

## 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2019年度に、上記の通り原則として国内上場株式を政策保有株式として保有しない方針を決定し、2019年度から2020年度までに143銘柄の全部または一部につき、1,459億円(時価ベース)の売却を実施しました。2021年度は、61銘柄の全

部または一部につき、419億円(時価ベース)を売却しています。また、2021年8月の取締役会において、保有意義および投資リターンについて検証しました。

政策保有株式に係る議決権行使については、各事業会社において議案の内容を検討の上、株主利益最大化に沿った形で適切に行います。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
銘柄数	219	171	146
貸借対照表計上額の合計額(億円)	1,661	960	712

## コンプライアンスの徹底



## 基本的な考え方

JFEグループは、幅広く国内外でビジネスを展開していく上で、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す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す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

JFEグループは、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	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
JFEホールディングスおよび事業会社	80	101	87	133

## 独占禁止法の遵守

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

## 腐敗(贈賄)防止の徹底

JFEグループは国内外の公務員等への金銭その他の利益の供与など贈賄を含むあらゆる犯罪行為を一切容認せず、これらの違法行為によって利益を得ることや問題を解決することは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

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

JFEグループでは、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。

## JFEグループ社員の起訴について

JFEエンジニアリング株式会社が沖縄県竹富町と契約した工事に関し、入札妨害に関与した疑いで同社社員が2022年3月に起訴されました。

このような事態に至りましたことは誠に遺憾であり、多くの関係者の皆様にご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。本件を真摯に受け止め、コンプライアンスを徹底するとともに、グループ一丸となって早期の信頼回復に努めてまいります。

## リスクマネジメント



### 基本的な考え方

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、確実な対応を図るために、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

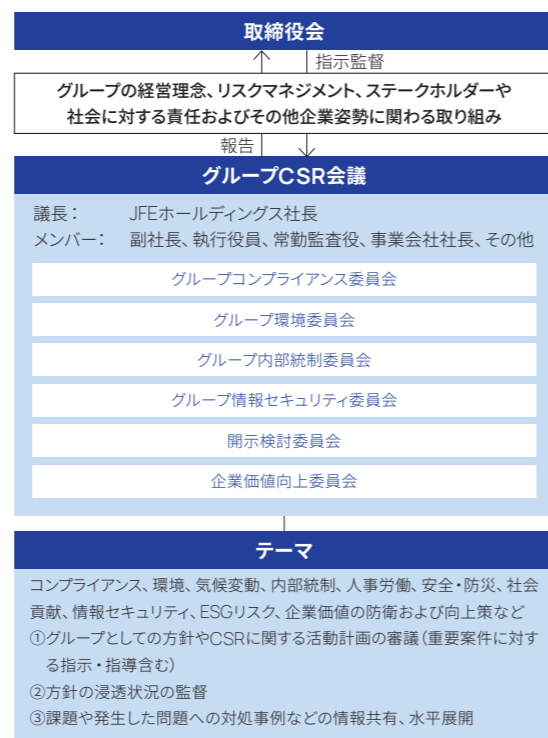
JFEホールディングスが持株会社として、「内部統制体制構築の基本方針」に基づきグループの包括的なリスク管理を担っており、当社の取締役会がリスク管理の監督およびその実効性を確認する体制を構築しています。

具体的には、事業活動、コンプライアンス（独占禁止法・公務員等に対する贈収賄を含む汚職防止に関する法令等の遵守等）、企業理念や「JFEグループ企業行動指針」などの会社方針・規程の遵守、環境、気候変動、人事労働、安全・防災、セクハラ・パワハラなどの人権侵害、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CSR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/>  
**CSR推進体制図**



## 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CO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で約18%削減すること、また2030年度末のCO<sub>2</sub>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。

### 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。

### 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、事業に係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

## 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。近年激甚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。

### 新型コロナウイルス感染症への対応

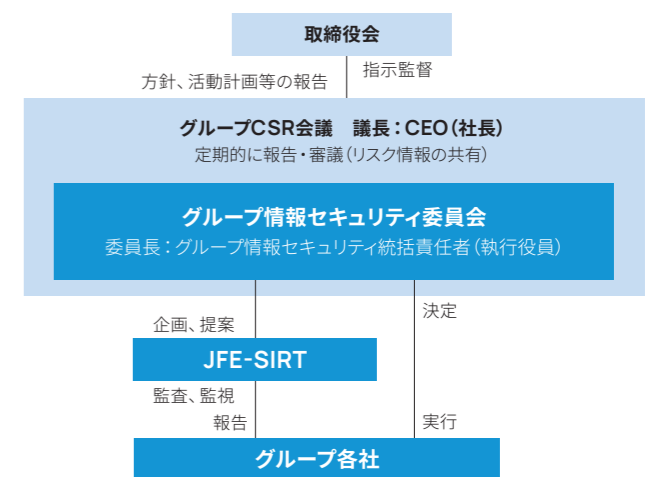
新型コロナウイルス感染症に対しては、新型インフルエンザ等の流行を想定した対応方針に従い、迅速に対策検討チームを発足させ、さまざまな対策を実施しています。制度要件の緩和等を実施し在宅勤務を推奨することにより、従業

員を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

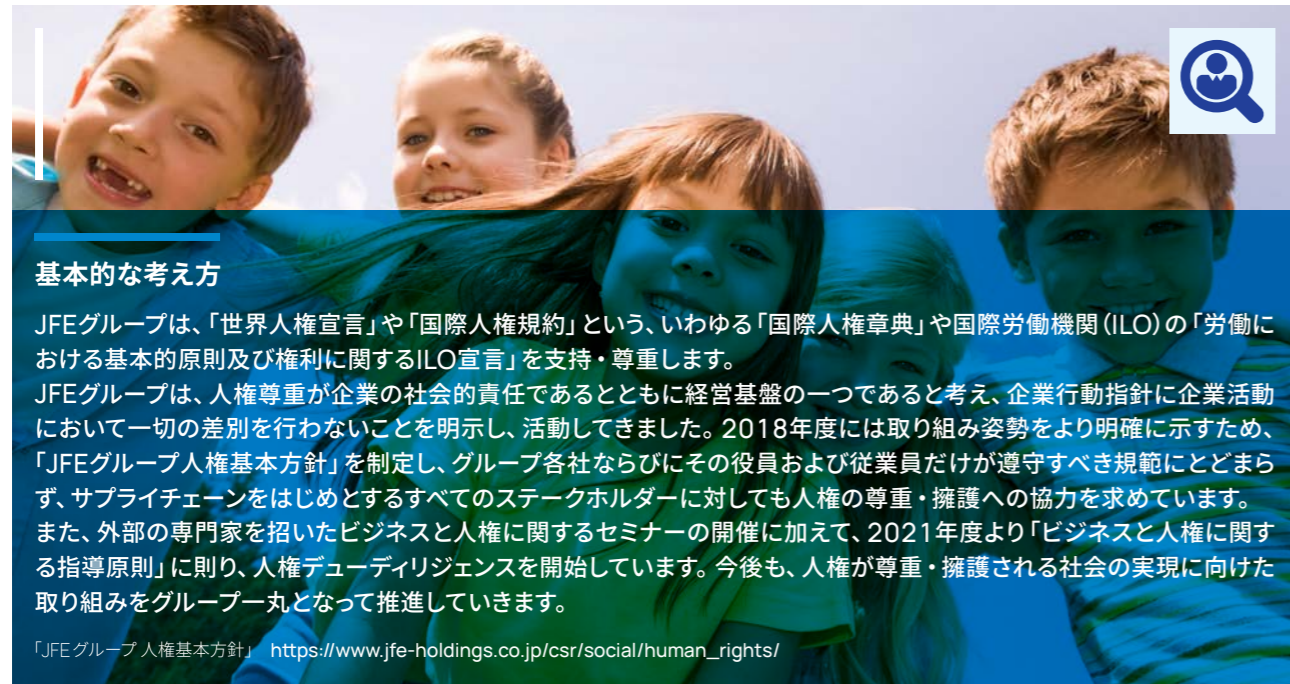


員の出勤抑制に努めるとともに、出勤する場合であっても時差出勤の活用や、執務室へのパーテーション設置、オンライン会議活用等の対策を徹底し、感染リスクの低減に取り組んでいます。またペーパーレス化の推進、決裁・押印の電子化等を通じて、在宅勤務でも支障なく業務を遂行できる環境を整備してきました。こうした取り組みを通じて、より柔軟な働き方を模索し労働生産性の向上にもつなげています。

とりわけJFEスチールでは、新型インフルエンザの流行を想定したBCPを見直し、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るとともに、衛生管理の徹底や、リモートワークに関するインフラ構築等の環境整備を実施しました。加えて、ワクチンの職域接種についても積極的に推進してきました。

引き続き、従業員や関係者の安全および健康の確保を最優先に事業運営に取り組んでいきます。

## 人権の尊重



### 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」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。2018年度には取り組み姿勢をより明確に示すため、「JFEグループ人権基本方針」を制定し、グループ各社ならびにその役員および従業員だけが遵守すべき規範にとどまらず、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に対しても人権の尊重・擁護への協力を求めています。また、外部の専門家を招いたビジネスと人権に関するセミナーの開催に加えて、2021年度より「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権デューデリジェンスを開始しています。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グループ一丸となって推進していきます。

「JFEグループ人権基本方針」 [https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/social/human\\_rights/](https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/social/human_rights/)

### 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JFEグループコンプライアンス委員会の傘下に、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、各事業会社に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、各事業会社に企業倫理ホットラインや主要事業所ごとのハラ

メント専用相談窓口を開設し、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ウェブ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CSR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。

### 人権尊重への取り組み

#### 労働者の権利の尊重

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。社長以下の経営幹部と労働組合の代表者が経営課題やワーク・ライフ・バランス、職場環境、労働条件等について定期的に話し合いの場を設け活力のある職場づくりに取り組むとともに、真摯な労使協議の実施を通じて、健全で良好な労使関係の構築に努めています。

#### 表現の自由の尊重

JFEグループでは、「JFEグループ人権基本方針」において基本的人権の尊重を掲げ、企業活動において一人ひとりの人権を尊重・擁護します。「国際人権規約」等の国際規範において認められている表現の自由やプライバシー権保護についても、人権侵害がないように注意を払っています。

#### 子どもの権利の尊重

JFEグループは、「児童の権利に関する条約」および「子どもの権利とビジネス原則」を支持し、児童労働の根絶のみならず、「児童の権利に関する条約」の4つの柱である子どもの「生きる権利」「育つ権利」「守られる権利」「参加する権利」を尊重します。

### 人権デューデリジェンスの実施

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、人権デューデリジェンスに取り組んでいます。人権デューデリジェンスを開始した2021年度は、当社お

よびJFEスチール・JFEエンジニアリング・JFE商事をはじめとする主要なグループ会社を対象として、人権リスクの特定と是正に向けた取り組みの検討を行いました。2022年度以

降、特定したリスクの低減に向けた是正への取り組みを推進するとともに、サプライヤーの人権リスクの管理体制を拡充し、また順次グループ会社へも人権デューデリジェンスのプ

ロセスを導入していくなど、サプライチェーンにおける人権尊重の実現に向けて取り組みを進めていきます。

### 2021年度の取り組み

#### ①人権リスクの抽出

各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、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
- ・取引先管理（サプライチェーン全体の人権リスク管理体制の構築）

#### 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検討しました。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・強化していきます。また、サプライヤー全体の人権リスク管理体制については、持続可能で強靱なサプライチェーンの構築に向けて、2022年度からサプライヤーの人権リスクの管理体制構築の検討を行っています。

### 今後の取り組み

#### ①グループ人権基本方針点検、改正

当グループの人権尊重に関する取り組み姿勢を明確に示すべく2018年度に制定した「JFEグループ人権基本方針」について、新たに2021年度に抽出した当社グループが考慮すべき人権課題を踏まえ、点検や必要な改正を行います。

#### ②サプライヤーの人権リスク管理体制構築

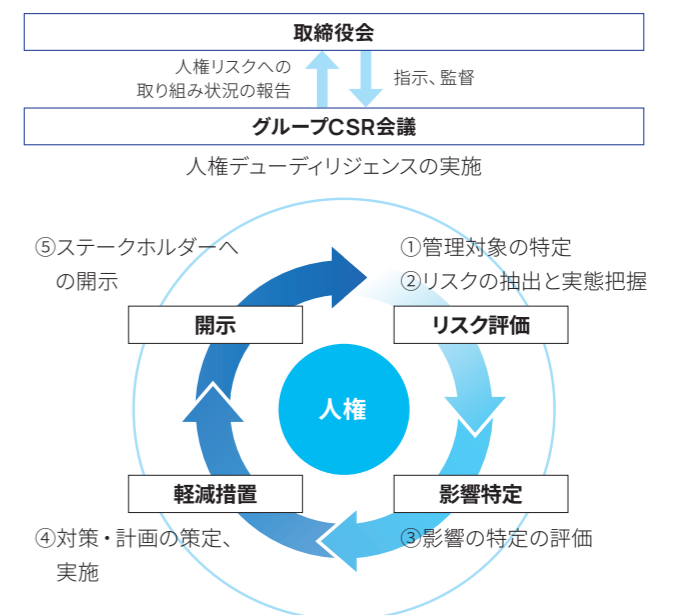
「JFEグループ人権基本方針」の改正にもとづき、JFEスチール、JFEエンジニアリング、JFE商事でそれぞれ策定している調達に関する基本方針・ガイドライン等を点検、改正します。また、改正した基本方針・ガイドライン等についてサプライヤーに対する遵守の要請を行い、サプライヤーの人権リスク管理体制構築に向けて取り組みを進めていきます。

#### ③主要な国内海外のグループ会社への人権デューデリジェンスのプロセスの導入

実施対象や優先度、調査実施方法を決定した上で、段階的に人権デューデリジェンスのプロセスを導入、書面等により実態調査を行い、必要な是正を進めていきます。

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CSR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。

### 人権デューデリジェンスのプロセス



## 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	頻度 ( / 年間)	その他 規模等
株主・投資家	正確、公正かつ適時・適切な情報開示と積極的なコミュニケーションに努めています。国内外の株主・投資家の皆様との対話の責任部署としてIR部を設置し、建設的な対話を促進するとともに、得られた情報を経営にフィードバックするなど信頼関係の維持・向上に努めます。	定時株主総会(招集ご通知、決議通知など) インベスターズ・ミーティング(決算および中期経営計画等)・ESG説明会 機関投資家・証券アナリストとの個別面談 個人投資家向け会社説明会(Web形式) 株主向け工場見学会(製鉄・エンジニアリング・造船等の製造拠点) (※2019年度実績を記載、2020・2021年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止により中止。なお2021年度はオンラインにて開催。(計2回、約1,400人)) 株主通信(JFEだより)の発行 統合報告書、CSR報告書等の各種報告書 (※部数は統合報告書、CSR報告書はWeb公開のみ) ホームページによる情報発信(株主・投資家向け情報)等	1回 7回 随時 2回 23回	約15万人(単元株主数) 延べ約1,000人 延べ約380人 約10,000回再生 約1,800人
		2回(中間・年度) 1回	約28万部/回 約2万4千部	
お客様	お客様のニーズにお応えするためには、研究開発を進めるとともに、商品やサービスの安定供給、品質の確保を確実にする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 満足度調査等のアンケートやヒアリング ホームページによる情報発信(製品情報)等	随時 随時 随時	事業会社ごとに実施 事業会社ごとに実施
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 社内報およびイントラネット 各種労使協議会 企業倫理ホットライン 各種研修 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 企業倫理等に関する意識調査 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 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	随時 随時 2~4回 随時 随時 随時	各事業会社経営幹部と労働組合 2021年度133件 階層別、コンプライアンス、人権等 事業会社ごとに実施
		1回(1/3年) 1回 1回	当社および事業会社 当社およびJFEスチール、JFE商事 当社およびJFEスチール	
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めます。	地域の自治会やイベント等を通じたコミュニケーション 製造拠点でのイベント(まつり・フェスタ等) 工場見学会 清掃活動(製造拠点周辺・地域等の清掃) 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) その他(出前授業、ものづくり教室、職場体験等) ホームページによる情報発信(環境情報等) 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: <a href="http://www.jfe-21st-cf.or.jp/">http://www.jfe-21st-cf.or.jp/</a>	随時 地区ごとに1回程度 随時 随時 随時 随時 随時	年間27万人程度 年間10万人以上 ※2020・2021年度は新型コロナウイルス感染症拡大により中止または縮小して実施したため、2019年度実績を記載

### 技術、商品開発等に関する表彰(2021年度)

#### JFEスチール

表彰名	対象	主催
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(開発部門)	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	文部科学省
第68回(令和3年度)大河内記念技術賞	国土強靱化に資する環境対応型高耐震高強度鋼板の開発	(公財)大河内記念会
第56回機械振興賞 機械振興協会会長賞	高効率超狭間先溶接システムの開発	(一財)機械振興協会
令和3年度全国発明表彰 日本経済団体連合会会長賞	船舶の安全性を高めた溶接構造体の発明「構造アレスト」	(公社)発明協会
令和3年度土木学会環境賞(IIグループ)	公民連携による「豊かな海づくり」共同研究プロジェクト〜鉄鋼スラグ製品による海域環境改善の実証と環境教育に向けた取組み〜	(公社)土木学会
令和3年度資源循環技術・システム表彰経済産業省産業技術環境局長賞	使用後耐火物クローズドループリサイクル技術の確立	(一社)産業環境管理協会
2021年度日本塑性加工学会 学会大賞	世界最速を実現するインテリジェント調質圧延制御技術の開発	(一社)日本塑性加工学会
第22回物流環境大賞 特別賞	広島県から千葉県への鋼材輸送のモーダルシフト	(一社)日本物流団体連合会
IT Japan Award 2021 準グランプリ	高炉の「デジタルツイン」開発、数億円の損害が出るトラブルを回避	日経コンピュータ
経団連推薦社内報審査 奨励賞	社内報「JFEスチールマガジン」	(一社)経団連事業サービス社内広報センター

#### JFEエンジニアリング

表彰名	対象	主催
令和3年度 新エネルギー大賞 資源エネルギー庁長官賞(商品・サービス部門)	廃棄物処理施設の焼却炉自動運転AIシステム「BRA-ING®」	(一財)新エネルギー財団
令和3年度 新技術推進技術者表彰	画像認識AIを用いた配筋検査高度化への取組	国土交通省関東地方整備局

### 近年の社外評価

FTSE Blossom Japan Indexに選定 < GPIF採用 >	JFEホールディングスは、FTSE Russellが提供する「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に3年連続で選定されています。当指数にはESG(環境・社会・ガバナンス)について優れた対応を行っている企業を選定されており、サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に利用されています。	
初選定 FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexに選定 < GPIF採用 >	JFEホールディングスは、FTSE Russellが提供する「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されました。当指数は2022年3月にGPIFが新たに採用したESG指数です。FTSE RussellのESG評価をベースに、一部のカーボンインテンシティ(売上高当たり温室効果ガス排出量)が高い企業について、企業の気候変動リスク・機会に対する経営姿勢が評価に反映されています。	
初選定 MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数に選定 < GPIF採用 >	JFEホールディングスは、MSCI社が提供する「MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に選定されました。当指数は世界で1,000社以上が利用するMSCIのESGリサーチに基づいて構築し、さまざまなESGリスクを包括的に市場ポートフォリオに反映したESG総合型指数であり、業種内でESG評価が相対的に高い銘柄が組み入れられています。	
MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)に選定 < GPIF採用 >	JFEホールディングスは、MSCI社が提供する「MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に2年連続で選定されています。当指数はMSCI ジャパンIMIトップ700指数構成銘柄の中から多面的に性別多様性スコアを算出し、各業種から同スコアの高い企業を選別することで構築されています。	
S&P / JPXカーボン・エフィシエント指数に選定 < GPIF採用 >	JFEホールディングスは、S&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社と日本取引所グループが共同で開発した「S&P / JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定されています。当指数は、環境情報の開示状況や炭素効率性(売上高当たり炭素排出量)の水準に着目して構成銘柄のウェイトを決定する指数です。	
FTSE4Good Index Seriesに選定	JFEホールディングスは、FTSE Russellが提供する「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄に3年連続で選定されています。当指数は「FTSE Blossom Japan Index」と基本的に同じESG評価スキームを用いており、世界の主要銘柄の中でESG評価の絶対評価が高い銘柄をスクリーニングしたESG総合型指数です。	
MSCI ESG Leaders Indexesに選定	JFEホールディングスは、MSCI社が提供する「MSCI ESG Leaders Indexes」の構成銘柄に2018年以降連続して選定されています。当指数は世界の主要銘柄を選定対象としており、MSCIのESGリサーチに基づいて、業種内でESG評価が高い銘柄が組み入れられています。	
CDP2021による評価	CDPは、2000年に英国で設立されたESG評価機関(NGO)であり、機関投資家がESG投資に活用するために、CDP質問書として企業にESG情報の開示を求めています。現在、CDPは「気候変動」「水セキュリティ」「フォレスト(森林)」の3つを活動領域としており、それぞれ8段階(AからD-)で企業を評価しています。CDPが収集する情報量は世界最大の規模になっており(日本では現在350社以上が回答)、機関投資家や社会的責任投資のさまざまな指標に広く活用されています。JFEグループは、CDPリーダーサービスの会員としてCDPの活動に積極的に参画しています。また、気候変動、水セキュリティの2領域の回答を毎年行っており、CDP2021の質問書に対しては情報開示の適正化を徹底し、高い企業評価を得ています。	
SOMPOサステナビリティ・インデックスに選定	JFEホールディングスは、SOMPOアセットマネジメント社が運用する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」(旧:「SNAMサステナビリティ・インデックス」)の構成銘柄に11年連続で選定されています。同指標はESGの評価が高い企業を採用しており、長期的な観点からの企業価値評価を通じて投資家の資産形成に寄与することを目的としています。	
キャタピラー社より品質保証認定取得	JFEスチール西日本製鉄所(倉敷地区)とJFE商事は、コロナ禍の中、Webにて監査を無事に更新し、建設機械メーカーのキャタピラー社より品質保証認定であるSQEP(Supplier Quality Excellence Process)のゴールドクラスの認定を、2022年に6年連続で取得しました。SQEPとは、ISO9001の要求事項とキャタピラー社独自の要求事項を審査し、プラチナ・ゴールド・シルバー・ブロンズの4段階の認定を行うものです。ゴールド認定は日本国内で数社しか取得しておらず、高炉メーカーの認定取得は世界初になります。	

\* 当社のMSCI指数への組み入れやMSCIのロゴ、商標、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCIまたは関係会社による当社のスポンサーシップ、推奨または広告宣伝ではありません。MSCI指数は、MSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCI指数の名称とロゴは、MSCIまたは関係会社の商標もしくはサービスマークです。

### 主な外部表彰(2021年度)

第3回ESGファイナンス・アワード・ジャパン 環境サステナブル企業部門において、「環境サステナブル企業」に選定されました。「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」は、ESG金融と環境・社会事業に積極的に取り組み、環境・社会に優れたインパクトを与えた機関投資家、金融機関、仲介業者、企業等について、その先進的な取り組み等を表彰し、ESG金融の普及・拡大につなげる目的で創設された表彰制度です。「環境サステナブル企業」は、重要な環境課題に関する「リスク・事業機会・戦略」、「ガバナンス」の開示充実度が評価され、中長期戦略に基づき課題に取り組むとともに、適切なガバナンスや管理・プロセスの仕組みを有する企業を選定するものです。当社におけるESG関連の情報開示の充実度やステークホルダーの方々との対話姿勢をご評価いただき、「環境サステナブル企業」として選定されたものと考えています。		
サステナビリティサイト・アワード2022でシルバーを受賞	JFEホールディングスは、一般社団法人サステナビリティコミュニケーション協会(旧名称:CSRコミュニケーション協会)が選定する「サステナビリティサイト・アワード2022」において、シルバー(優秀賞)を受賞しました。「サステナビリティサイト・アワード」は、国内の上場企業のWebサイトでのサステナビリティ情報開示の実態調査を目的として、サイト総合調査および格付として2017年から毎年発表されています。調査方法は、サイトの公開情報のみを専門知識を持つアナリストが調査し、サイトに必要な8テーマ(280以上の評価要素)を基準にそって評価しています。評価要素は「GRIスタンダード2016」を中心に社会の変化に合わせて毎年見直し、サステナビリティ評価におけるグローバルトレンドとの整合性を高めています。今回の受賞は、当社ウェブサイトの情報開示の充実度を高くご評価いただいた結果と考えています。	
世界鉄鋼協会2022 Steel Sustainability Championsを受賞	JFEスチールは、世界鉄鋼協会が選考する「2022 Steel Sustainability Champions」を受賞しました。「Steel Sustainability Champions」は、世界鉄鋼協会が1年に一度、持続可能な鉄鋼業と社会の構築をリードし、サステナビリティの向上に関して顕著な成果を上げた会員企業を表彰するものです。JFEスチールでは、2021年に「JFEグループ環境経営ビジョン2050」を策定し、環境負荷低減に貢献する超革新技術の開発推進に取り組んでいます。また、環境や安全衛生など様々な分野のサステナビリティに関する基本方針の策定やデータの開示を行っています。さらに経営上の重要課題(マテリアリティ)を特定し、重要業績評価指標(KPI)を設定して、課題と指標の適切さを常に見直しながら取り組んできました。こうした取り組みが評価され、「Steel Sustainability Champions」の2年連続受賞に至りました。	