



JFEグループ
第6次中期経営計画
(2018～2020年度)

2018年4月26日

JFEホールディングス株式会社

1. 第5次中期経営計画のレビュー

2. 第6次中期経営計画
 - ・事業環境認識
 - ・グループ共通施策
 - ・事業会社の基本方針・施策
 - 鉄鋼事業
 - エンジニアリング事業
 - 商社事業
 - ・持続的な成長を支える企業体質強化

1. 第5次中期経営計画のレビュー (2015年度～2017年度)

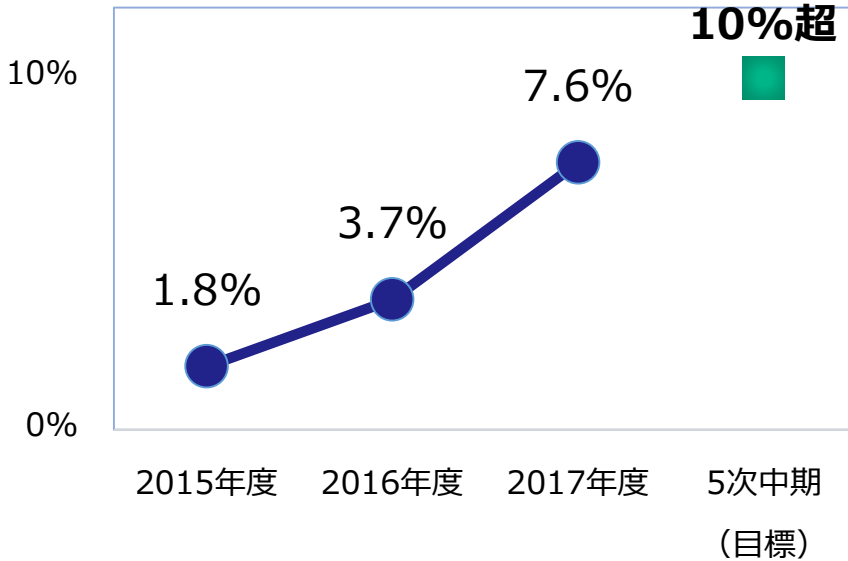




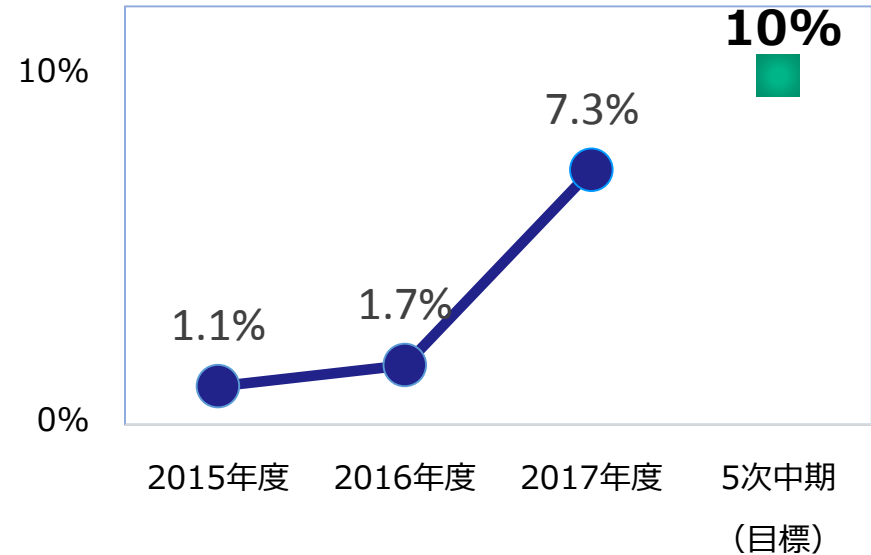
財務指標推移①

JFE

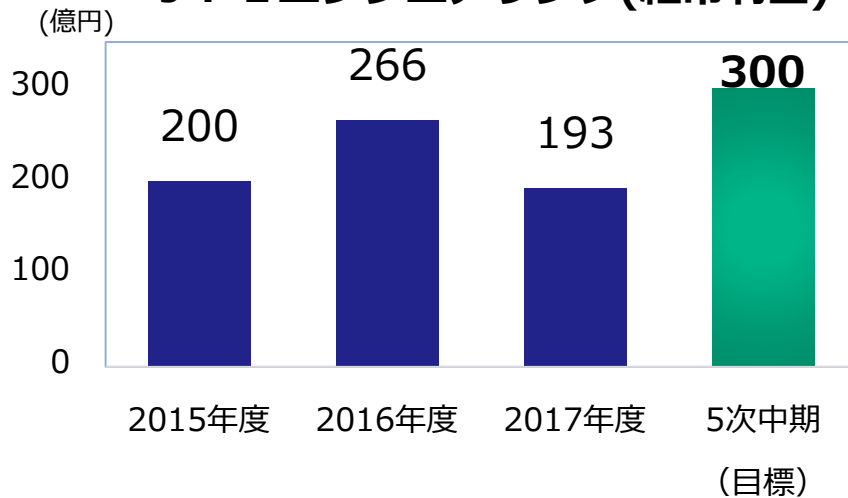
J F Eホールディングス(ROE)



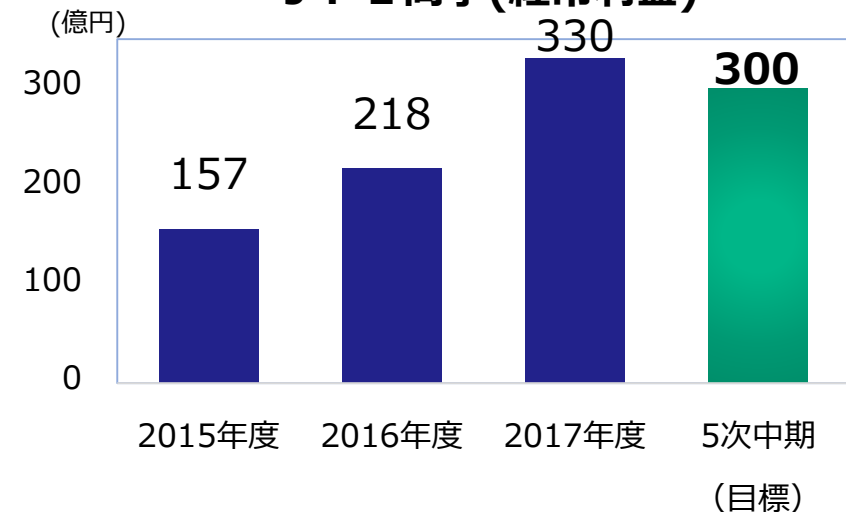
J F Eスチール(ROS)



J F Eエンジニアリング(経常利益)



J F E商事(経常利益)

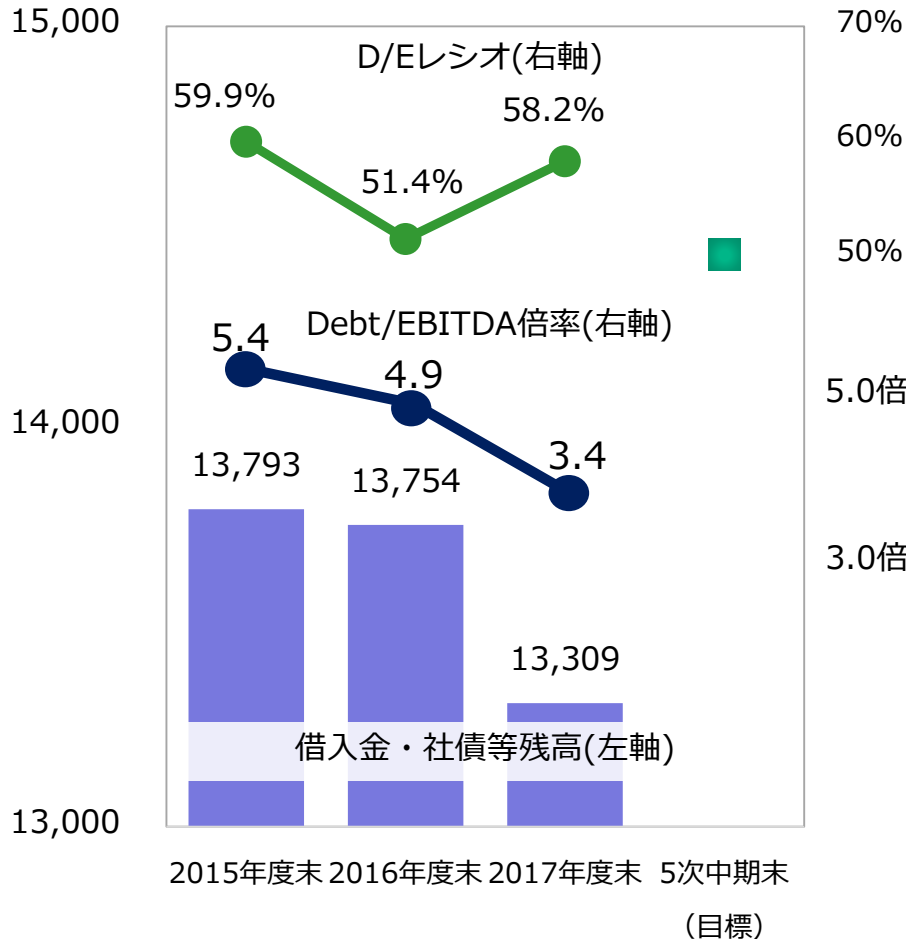




財務指標推移②

JFEホールディングス

(億円) (借入金・社債等残高、D/Eレシオ)



- Debt/EBITDA倍率：**3.4倍まで改善**
- 借入金・社債等残高：**1兆3,309億円**に減少
- D/Eレシオ：**58.2%**に上昇
財務健全性が向上したことから、2018年3月に低資本評価の劣後ローンに借り換え

(参考) キャッシュフロー (3カ年累計)

原資		使用	
当期純利益	2,461	配当金支払	747
		運転収支他	329
減価償却費	5,200	設備投資・投融資	7,298
資産圧縮	2,421	借入金返済	1,708
	10,082		10,082

■ D/Eレシオ=借入金・社債等残高/自己資本 但し、格付け評価上の資本性を併せ持つ負債について、格付機関の評価により資本に算入

第5次中期の実績【鉄鋼事業②】

3. 海外事業の推進

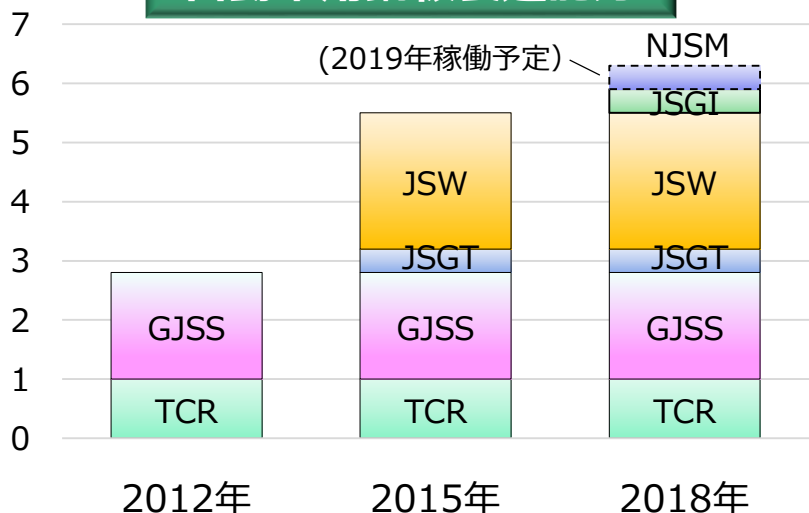
既存事業の拡大に加え、新規投資を推進

既存
事業

- ・GJSS(CGL)・JSGT：現地生産化推進によりほぼフル稼働化。黒字継続中
- ・JSGI：2016年1月稼働。お客様による材料承認も進み、順次生産拡大が進展
- ・JSW：粗鋼生産能力は18百万t/年まで拡大。自動車用鋼板・電磁鋼板の当社技術供与による現地生産も進展

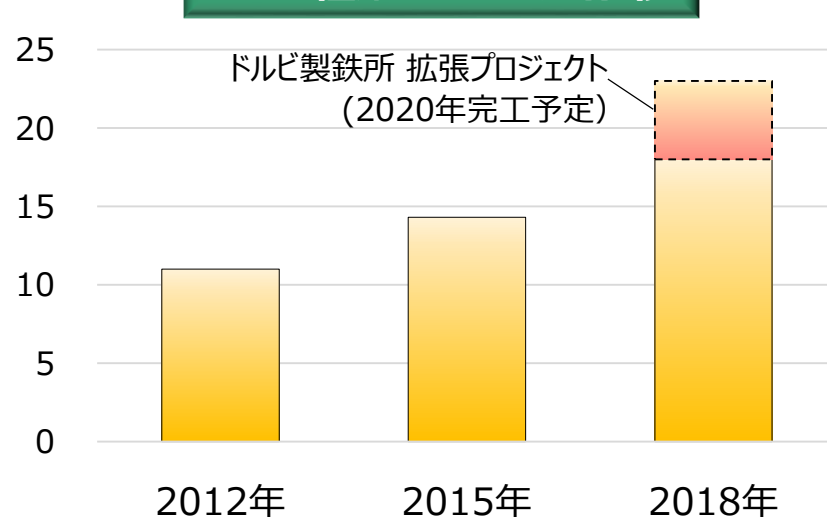
(百万ト/年)

自動車用鋼板製造能力



(百万ト/年)

JSW粗鋼生産能力推移



新規
投資

- ・ベトナムFHS：海外鉄源の確保とASEAN地域におけるインサイダー化推進
- ・メキシコCGL(NJSM)：NAFTA地域における自動車用鋼板供給体制の整備
- ・ミャンマーCGL(JFEメランティ)：成長が期待される高級建材需要をターゲット



第5次中期の実績【鉄鋼事業③】

JFE

4. 技術開発力強化

研究開発費（実績）： 対4次中期+ 8%

プロセス
開発

フェロコークス実用化へ向け、中規模パイロットプラントの新設

商品
開発

1.5Gpa級冷延ハイテン 世界最高強度の自動車用冷延超ハイテンの実用化

高アレスト鋼 高アレスト性能と溶接性を両立する世界最大厚の厚板の実用化

エコガルNeo 環境に配慮した亜鉛系高耐食溶融めつき鋼板の生産開始

先進IT

AI、IoTの活用推進を担うデータサイエンスプロジェクト部の新設

5. グループ会社再編

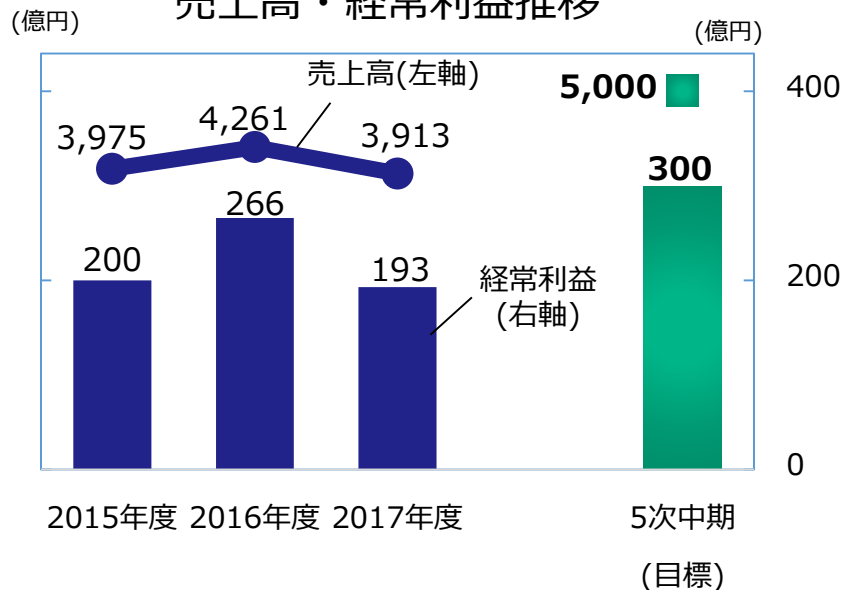
- ・設備保全事業の統合：JFEプラントengi（2016年4月設立）
- ・棒線事業の統合：JFEスチール棒線事業とJFE条鋼仙台事業所を統合（2017年4月）
- ・小径電縫管事業の統合：JFE溶接鋼管（2017年4月設立）

第5次中期の実績【エンジニアリング事業】

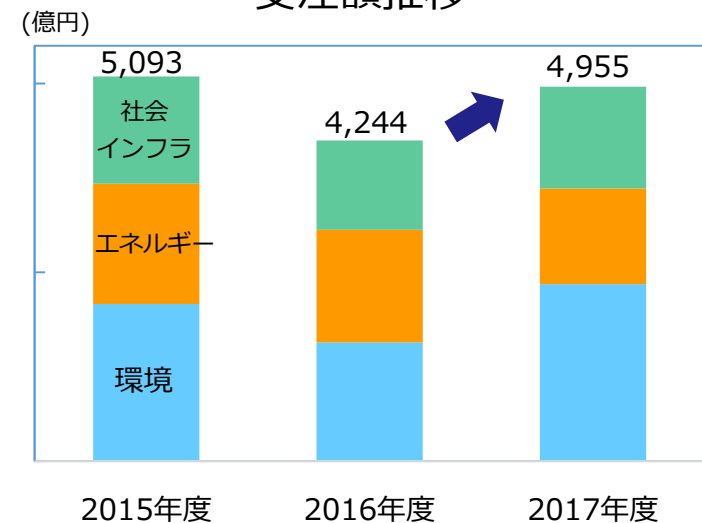
JFE

2017年度は、前年度受注高減に伴う売上高減や一過性影響により減益となり中期目標に対して未達も、受注額は回復。

売上高・経常利益推移



受注額推移



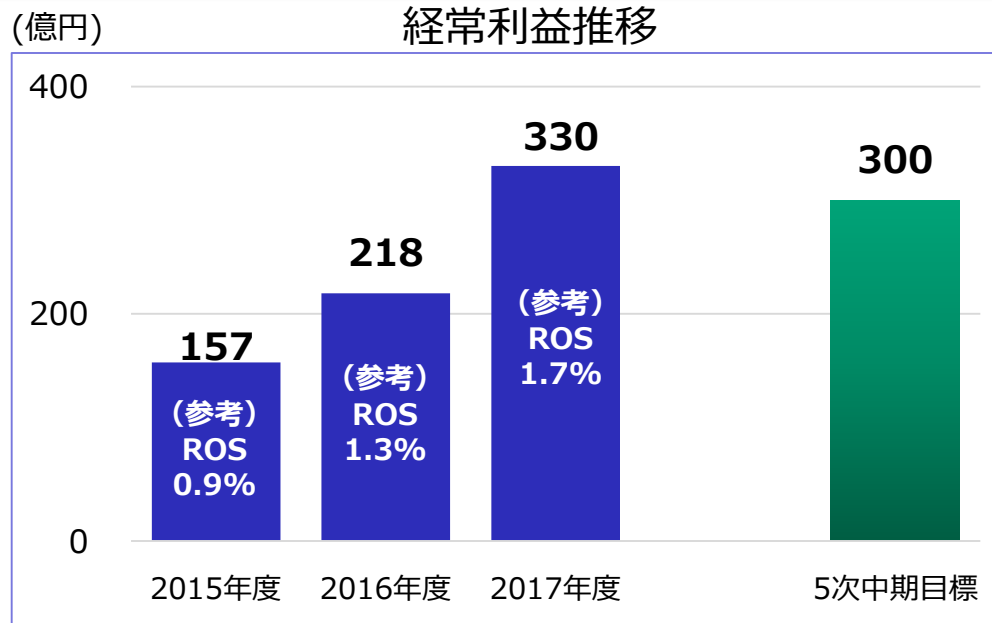
(※)EPC：設計・調達・建設

5次中期期間における主な取り組み

- 従来のEPC_(※)に加え、環境分野・エネルギー分野の運営事業に注力
- 再生可能エネルギー分野において、発電プラントのラインナップを拡充
- J&Mスチールソリューションズの生産能力を拡大 (年間1万t→3万t)

第5次中期の実績【商社事業】

2017年度、国内外のグループ会社の体質強化による収益改善に加え、販売数量の拡大、鋼材価格の回復などにより中期目標を達成。



5次中期期間における主な取り組み

国内

- グループ再編等を通じた**加工・流通ネットワークの最適化、サプライチェーン強化**
(近江産業(コイルセンター)への出資、JFE商事電磁鋼板の子会社化など)

海外

- 米国Kelly Pipeや中国、アセアン地区コイルセンターなどグループ会社の**収益改善**
- 電磁鋼板の二次・三次加工強化やミャンマーCGL事業など**海外投資の推進**



持続的な成長のための企業体質強化

JFE

コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

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」制定
指名委員会・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

- ・実効性評価をふまえた取締役会・監査役会の体制見直し

①多様性の向上による議論の深化と活性化

- 技術系経営者、弁護士の社外役員を増員
- エンジニアリング事業・商社事業の社長が取締役に就任

②中立性・透明性のさらなる向上

- 監査役会は過半数が独立社外監査役（3名/5名）

③戦略的方向性やビジョンに関する議論の深化

JFEグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上

2. 第6次中期経営計画 (2018年度～2020年度)





第6次中期経営計画【事業環境認識】

機会

【構造変化・社会ニーズの捕捉】

自動車軽量化・EV(電動)化

新興国における成長継続

国内インフラ更新需要

PPP(官民連携)拡大

電力・ガス自由化

地球温暖化防止

資源循環型社会構築

リスク

【環境変化への対応】

国内人口減

(鋼材需要減少・労働力不足)

資源価格の変動性の高まり

保護主義の台頭

鉄鋼需給ギャップ^oの再拡大



第6次中期経営計画【グループ共通施策】

JFE

(1)最先端技術により社会ニーズに同期化し、成長戦略を推進

(2)国内収益基盤整備の継続と製造実力の強化

(3)海外事業の推進と収益拡大

(4)持続的な成長を支える企業体質強化

① ESG課題への継続的な取り組み

② 多様な人材の確保と能力を最大限発揮できる環境整備の継続

【財務目標】

資本効率	ROE10%
財務体質	国際格付けA格

【総投資額（3ヶ年・意思決定ベース）】

総投資額	1兆円規模
うち国内投資	9,000億円規模
うち海外投資	1,000億円規模



主要財務・収益目標と株主還元方針

(1) 主要財務・収益目標

中期最終年度での到達目標ではなく、3年間で安定的な達成を目指す水準（期間平均）を設定

	6次中期目標 (期間平均)	<参考> 2017年度実績
連結経常利益	2,800億円/年	2,163億円
親会社株主帰属 当期純利益	2,000億円/年	1,446億円
Debt/EBITDA倍率	3倍程度	3.4倍

(2) 株主還元方針

	第6次中期	第5次中期
配当性向	30%程度	25～30%程度



主要財務・収益目標

(3) 事業会社 連結経常利益目標

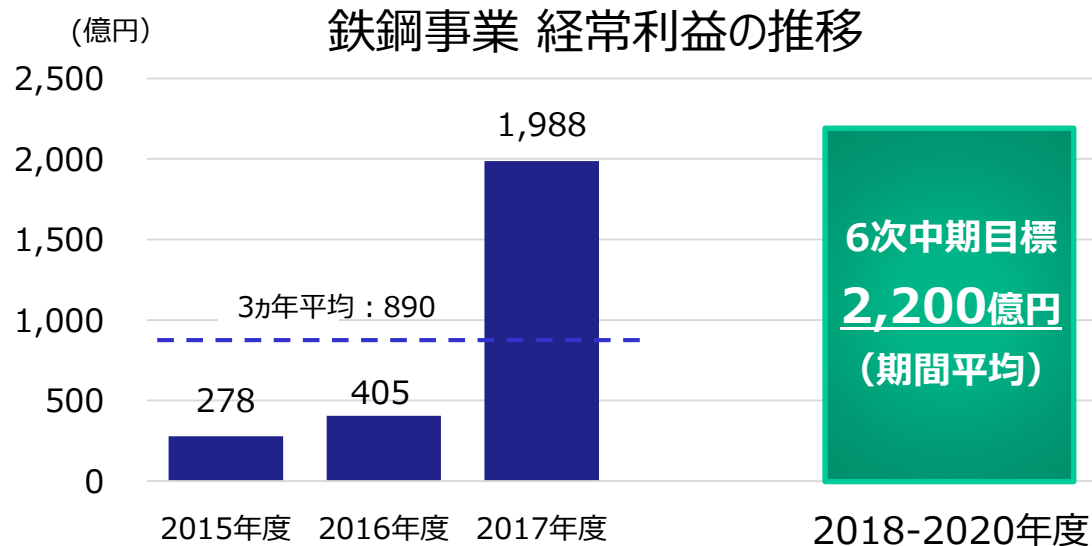
中期最終年度での到達目標ではなく、3年間で安定的な達成を目指す水準（期間平均）を設定

	6次中期目標 (期間平均)	<参考> 2017年度実績
鉄鋼事業 (JFEスチール)	2,200億円/年	1,988億円
エンジニアリング事業 (JFEエンジニアリング)	300億円/年	193億円
商社事業 (JFE商事)	350億円/年	330億円

第6次中期経営計画【鉄鋼事業】

収益目標

連結経常利益：**2,200億円/年**（期間平均）



主要施策

- ①最先端技術による成長戦略の推進
- ②製造実力の「強靱化」
- ③長期的成長の柱となる海外事業戦略の遂行
- ④お客様のニーズに対応した販売戦略・品種施策の実行
- ⑤人的資源の最大活用と環境整備の推進

最先端技術による成長戦略の推進

JFE

1. 重点分野を中心とした商品開発

<重点3分野>

- ① **自動車** : 軽量化・EV化対応
- ② **インフラ建材** : 高効率施工対応
- ③ **エネルギー** : 過酷環境への対応

2. 環境プロセス技術

- ・ **フェロコークス**の製造技術開発
- ・ **水素還元製鉄法、CO2の分離・回収技術**の開発 (COURSE50)

3. 先進IT技術の活用

- ・ **データサイエンス**技術
(AI・IoT・ビッグデータ等)
- ・ **ロボティクス**技術

研究開発費

1,100億円/3カ年(対前中期実績+10%)

製造実力の「強靱化」

JFE

競争優位の源泉である西日本製鉄所への重点投資を推進

国内設備投資 8,500億円規模/3カ年 (対前中期実績+10%) ※意思決定ベース

1. 西日本製鉄所を中心とした能力増強・

パフォーマンス最大化への投資

- ・倉敷連続鋳造機の新設
- ・下工程における増強投資 (ほか)

2. コスト優位性を追求する上工程を中心とした戦略的投資

- ・焼結増強投資(福山3焼結等)
- ・安価原料使用拡大に向けた投資 (ほか)

3. 計画的な更新投資

- ・上工程の更新(倉敷高炉、福山3コークス等)
- ・エネルギー等製鉄所ユーティリティの更新 (ほか)

4. プロダクトミックス高度化へ向けた戦略的品種転換投資

- ・重点3分野(自動車、インフラ建材、エネルギー)中心に実施

5. 継続的なシステム投資の実施

- ・AI・IoTなど先進的ITの積極活用、製鉄所システムリフレッシュ

**単独粗鋼3,000万トンの
安定生産実現**

コスト削減：

+1,050億円(3カ年)

(粗鋼トあたり+3,500円/年)

- ・投資案件の効果刈取り
- ・焼結増強による
購入ペレット削減
- ・安価原料使用拡大 (ほか)

プロダクトミックスの向上



長期的な成長の柱となる海外事業戦略の遂行

JFE

重点分野を中心に拡充してきた海外事業の現地生産拡大・収益拡大を図る

重点分野	アジア			NAFTA	MENA
	中国	東南アジア	西南アジア		
自動車 グローバル調達 対応徹底	・GJSS(CGL) ・JJP (自動車用鋼管) ・BJCMX (鉄粉) 2018年稼働予定	【タイ】 ・JSGT(CGL) 【インドネシア】 ・JSGI(CGL)	【インド】 ・JSW トルコ製鉄所 拡張プロジェクト 2020年完工予定	【メキシコ】 ・NJSM(CGL) 【米国】 ・AK Steel	・2019年稼働予定
インフラ建材 アジアにターゲット絞り 事業展開		【ベトナム】 ・J-Spiral(鋼管杭、鋼管矢板) ・A&J(建材加工) ・GECOSS VN(建材仮設リース) 【ミャンマー】 ・JFE MERANTI(建材用薄板)		2020年稼働予定	【エジプト】 ・Kandil (冷延、CGL) 2018年稼働予定
エネルギー 需要地にて 事業展開	・BHNC	【シンガポール】 ・JFE-TC		【米国】 ・CSI ・Benoit	【UAE】 ・AL GHARBIA (ラインパイプ)
海外鉄源	第2高炉2018年稼働予定 ⇒粗鋼700万トン体制化	【ベトナム】 ・FHS	原料権益【豪州】 ・バイアウェン コール		2018年本格出荷開始

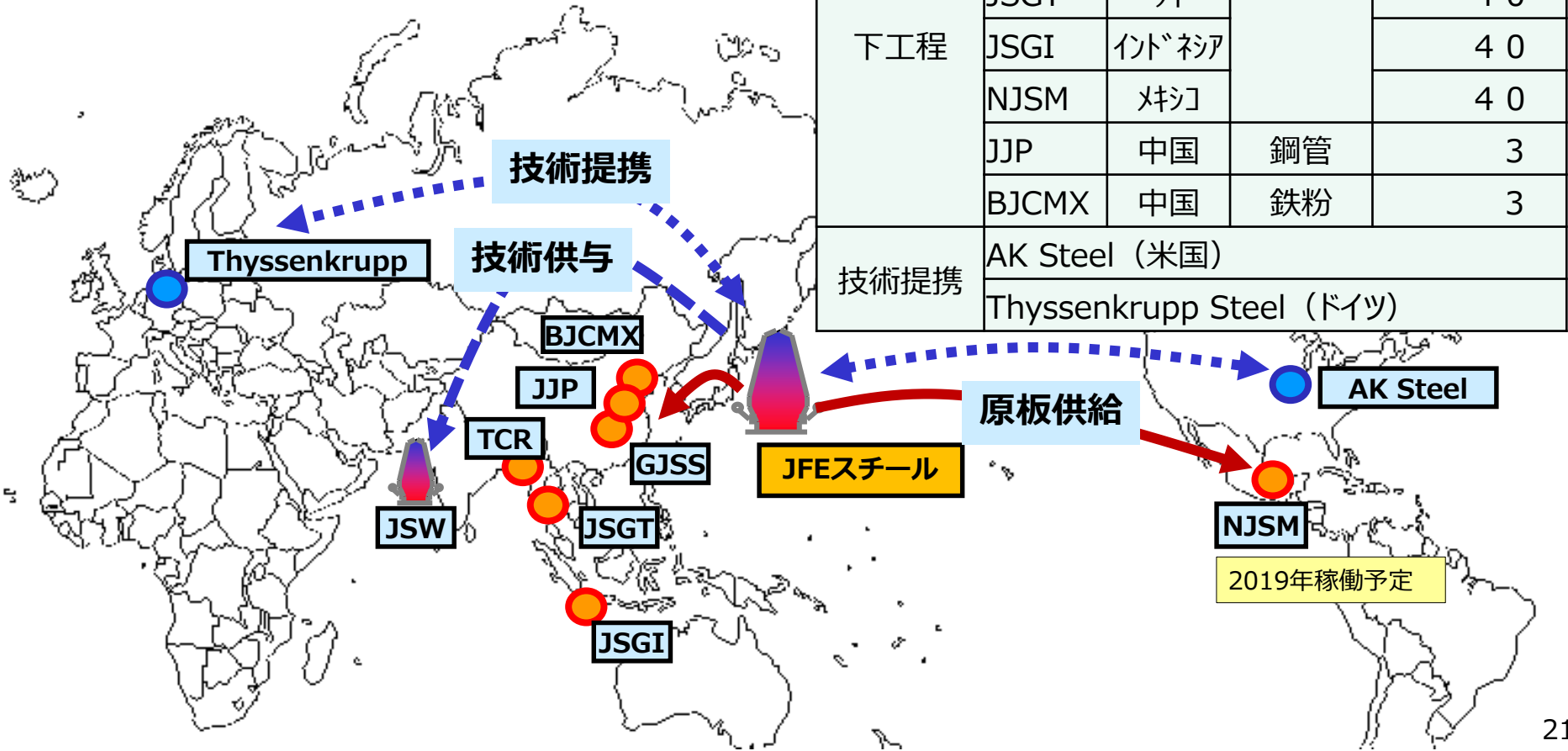


海外事業（自動車分野）の取り組み

JFE

メキシコCGL(NJSM)の立上げによる
グローバル供給体制の強化に加え、
既存事業の生産拡大・収益拡大を推進

分類	社名	所在国	品種	能力 (万トン/年)
一貫製鉄	JSW	インド	鋼板	230
下工程	GJSS	中国		180
	TCR	タイ		100
	JSGT	タイ		40
	JSGI	インドネシア		40
	NJSM	メキシコ		40
	JJP	中国		鋼管
技術提携	BJCMX	中国	鉄粉	3
	AK Steel (米国)			
	Thyssenkrupp Steel (ドイツ)			



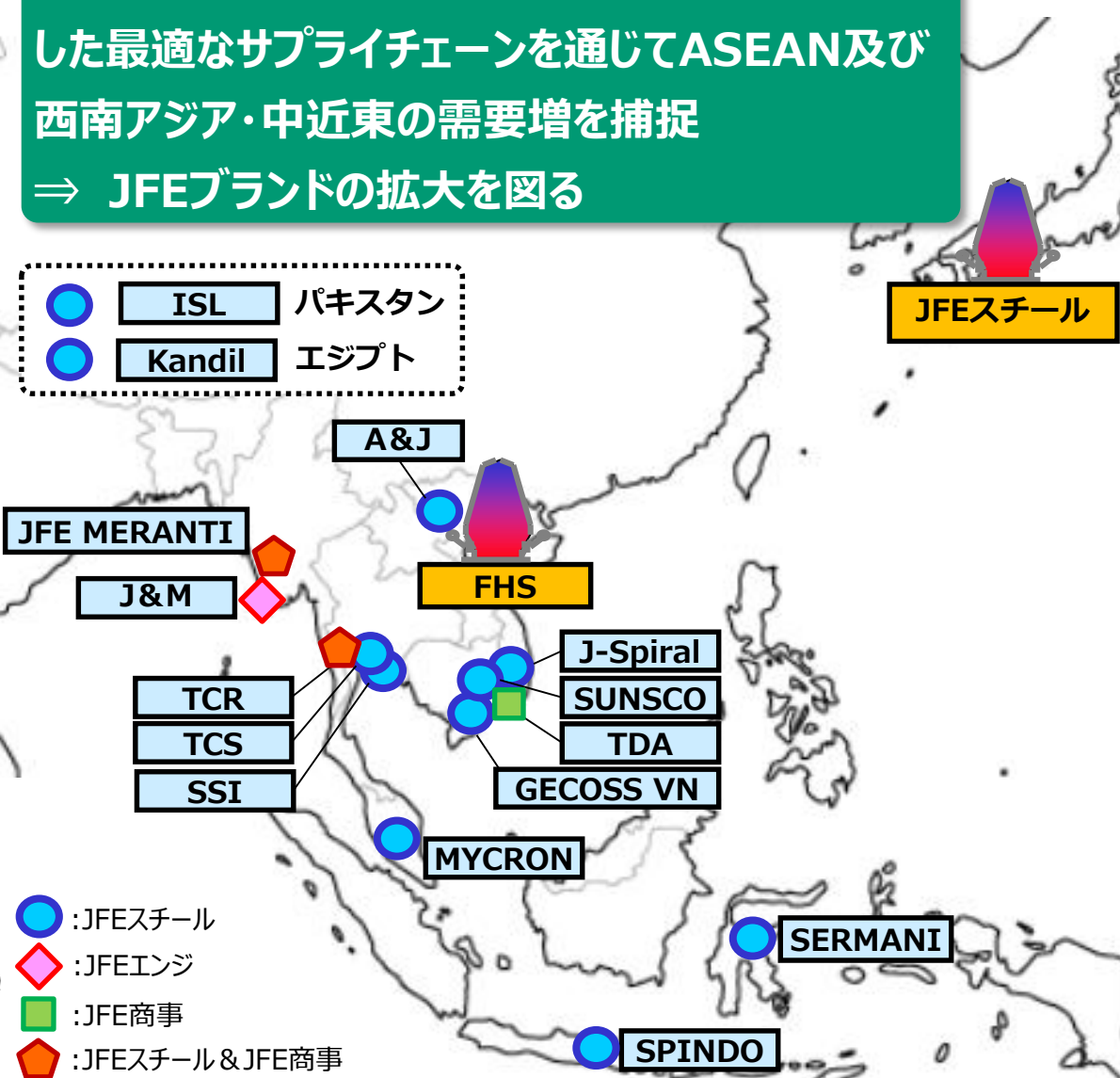


海外事業（インフラ建材分野）の取り組み

JFE

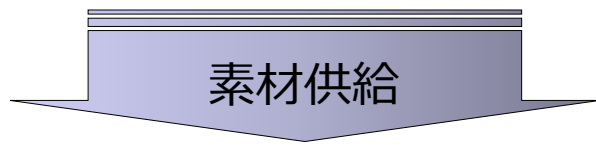
FHSの鉄源を活用し、グループネットワークを利用した最適なサプライチェーンを通じてASEAN及び西南アジア・中近東の需要増を捕捉
⇒ JFEブランドの拡大を図る

- ISL パキスタン
- Kandil エジプト



鉄源

- **FHS(Formosa Ha Tinh Steel)**
 - ・粗鋼生産700万トン/年（第1期）
 - ・第1高炉：2017年5月稼働
 - ・第2高炉：2018年稼働予定
 - ・スラブ、ビレット、熱延コイル、棒鋼・線材の製造



主な下工程（出資先）

- **J-Spiral**：鋼管杭・鋼管矢板
- **JFE MERANTI**：亜鉛鍍金鋼板、カラー鋼板
- **SUNSCO**：亜鉛鍍金鋼板、鋼管
- **MYCRON**：冷延鋼板
- **TDA**：冷延鋼板、鍍金鋼板
- **SSI**：熱延鋼板



お客様のニーズに対応した 販売戦略・品種施策の実行

「常に新たな価値を創造し、お客様とともに成長する

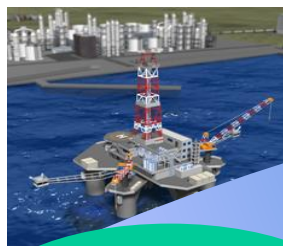
お客様の価値創造ニーズ
【重点分野】

グローバル鉄鋼サプライヤー」を目指す

自動車

インフラ建材

エネルギー



ブランド価値
向上を通じた
収益拡大

JFEブランド
の浸透・拡大

商品開発と販
売の一体化

グローバル生
産体制の拡充

製造実力の
強靱化

超ハイテン
マルチマテリアル対応



ソリューションの提供

電磁鋼板

鋼管杭

ラインパイプ



第6次中期経営計画【エンジニアリング事業】

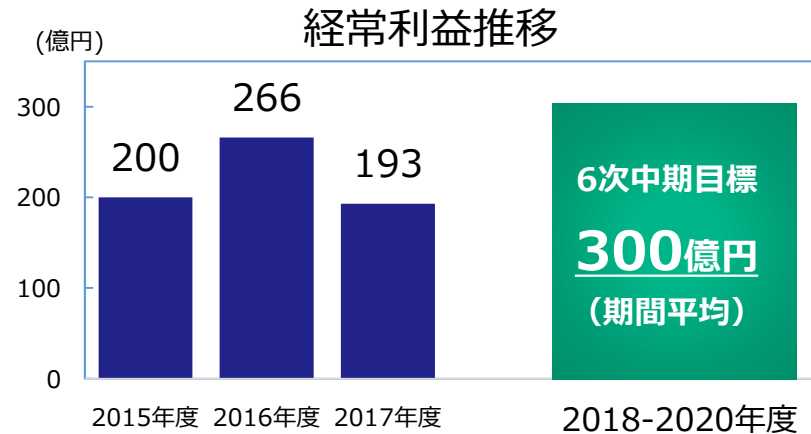
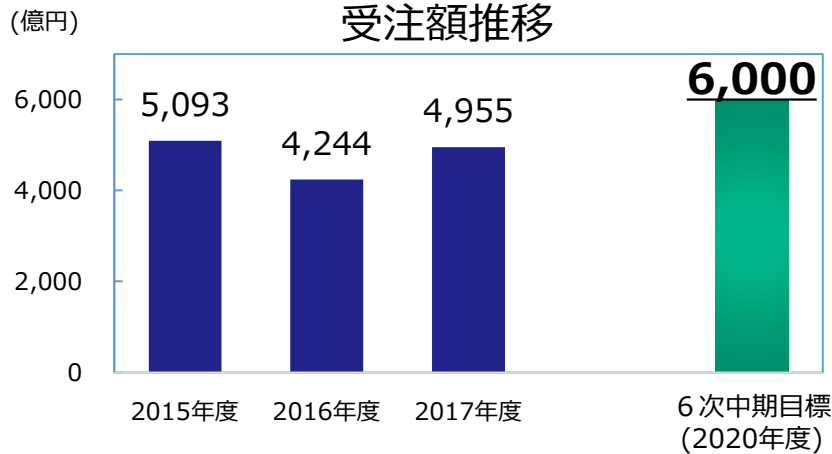
JFE

「運営型事業の拡大、プロジェクト管理強化による収益力の向上」

目標

受注額：**6,000億円**（2020年度）

経常利益：**300億円**（期間平均）



主要施策

- ① 運営型事業の拡大
- ② 新商品の開発と拡販
- ③ 海外事業の収益化
- ④ 生産性の向上と働き方改革



安定収益源拡大に向けた取り組み

JFE

従来型のEPCに加え、O&M^(※1)まで含めた「**運営型事業**」を強化・拡大

※1 Operation & Maintenance 維持管理

運営型事業受注額：+40%（2020年度）

官民連携事業の拡大

(廃棄物処理事業・水処理事業等)

エネルギーサービス事業の拡大

(電力・ガス・蒸気供給事業等)

多様なエネルギーソースを活用した提案型ビジネスを推進



廃棄物発電



水処理



太陽光発電



バイオマス発電



グローバルリモートセンター



AIソリューション



高効率廃棄物発電プラント

新商品の開発と拡販



海外事業の収益拡大に向けた取り組み

JFE

- 優位性を持つ商品分野(廃棄物発電・水処理プラント・橋梁等)を中心に、現地化の加速を通じ**グローバルエンジニアリング体制を強化**
- **地域特性に応じた戦略**を通じ、受注拡大・収益化を推進

スタンダードケッセル・バウムガルテ・
ホールディング(ドイツ)

欧州やアジア大型炉に注力。一部設計を
プネエンジニアリングセンターへ移管

J&Mスチールソリューションズ
(ミャンマー)

東南アジア最大規模の鋼構造物製作
拠点として、海外受注を拡大

JFEエンジニアリング
(日本)

プネエンジニアリングセンター(インド)

海外案件の製作管理・設計拠点化

テクノマニラ(フィリピン)

海外案件の設計拠点化

海外設計拠点 (600人規模) のフル活用によるコスト削減



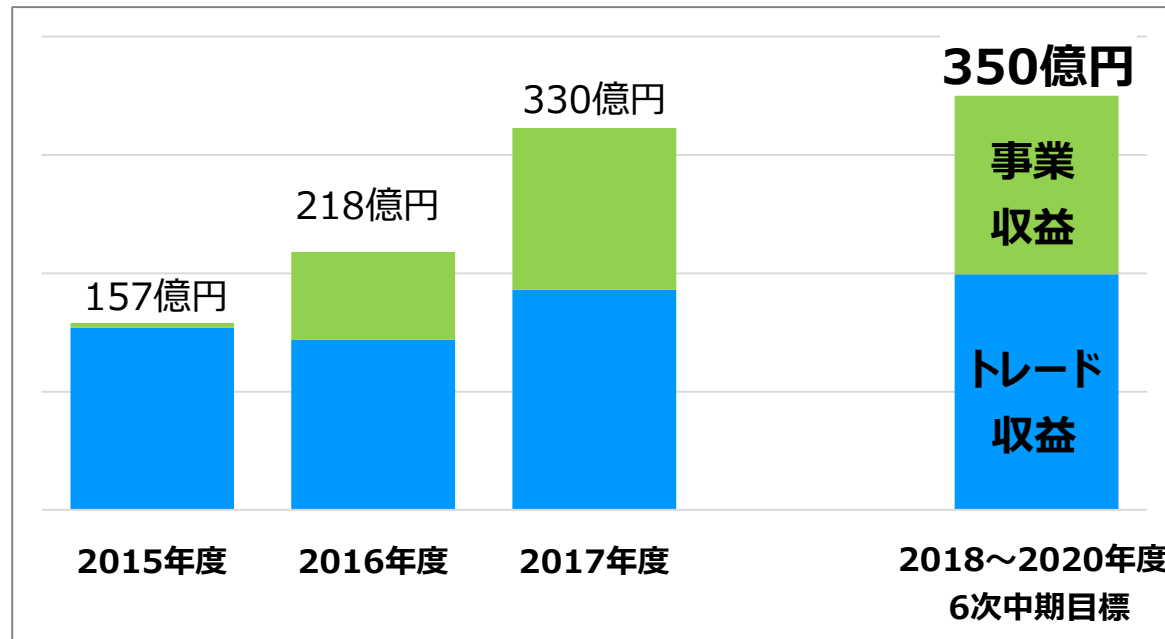
第6次中期経営計画【商社事業】

JFE

「トレードと事業の両輪による安定収益基盤の確立と収益拡大」

収益目標

連結経常利益：**350億円**/年（期間平均）



主要施策

- ① 安定的な収益基盤の確立（トレード収益 + 事業収益）
- ② グローバル地域戦略の強化（日本、米州、中国、アセアン）
- ③ 経営基盤整備の推進（中核人材の育成・先進IT活用など）



トレード収益と事業収益の拡大

日本を中心としたグローバル4極体制(日本、中国、米州、アセアン)の強化を推進

➤ 本社/品種本部との連携に加えて、海外拠点間でも連携を強化

	日本	中国	米州	アセアン	その他地域
トレード 収益	<p>JFE グループリソースの最大活用 (FHS材やマンマーCGL材、JSW材 など)</p>				
	<p>JFE グループ外取引拡大 (JFEグループとの取引で培った知見、ノウハウを最大活用)</p>				
	<p>原材料・資機材部門での外販拡大</p>				
事業 収益	<p>川下強化 (2次・3次加工への進出やリテール販売体制強化)</p>				
	<p>建材・鋼管 加工強化</p>		<p>電磁鋼板加工</p>		
	<p>加工・流通 事業強化</p>		<p>加工・流通/体質強化 (「収益力」の維持・強化に向けた機能拡充・補完を推進)</p>		
	<p>食品・エレクトロニクス</p>				
<p>活動領域の拡大 (地域拡大、商材・品種拡充、 地場サプライチェーンへの参入)</p>				<p>建材 強化・拡大</p>	
<p>M&Aによる活動領域拡大</p>					



持続的な成長を支える企業体質強化①

JFE

ESG課題への取り組み

継続的な活動

環境	環境負荷低減の推進
社会	多様な人材が能力を最大限発揮できる環境整備
ガバナンス	グループ経営の透明性・公正性の向上に向けた取り組み ステークホルダーとの双方向でのコミュニケーションによる情報発信の強化



新たな取り組み

- CSR重要課題に関する**KPI(※)**を設定し、目標達成に向けた活動を展開
- 中長期的な業績に連動する**役員報酬制度の導入**
- 「**統合報告書**」の発行による情報発信の充実

(※)KPI:重要業績評価指標

持続的な成長を支える企業体質強化②

多様な人材の確保と能力を最大限発揮できる環境整備の継続

(1) 採用規模

JFEスチール	830人/年 程度
JFEエンジニアリング	150人/年 程度
JFE商事	60人/年 程度

(2) ダイバーシティの推進

- 女性や外国人をはじめとする多様な人材の活用
- 多様な両立支援制度の整備



(3) 働き方改革の推進

- 健康経営の推進
- 先進ITの積極活用
(データサイエンス技術・ロボティクス技術・RPA_(※)等)
- システムリフレッシュ等による業務改革





JFE

本資料は、金融商品取引法上のディスクロージャー資料ではなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。また、提示された予測等は説明会の時点で入手された情報に基づくものであり、不確定要素を含んでおります。従いまして、本資料のみに依拠して投資判断されますことはお控え下さいますようお願い致します。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。