



JFEグループの発足以来、皆様には、平素より温かいご支援・ご理解を賜り、心から御礼申し上げます。

このたび、代表取締役社長に就任いたしました。JFEグループは、2002年の創設以来、“鉄”を中核とした素材の可能性を社会に幅広く活かすべく事業を展開してきました。また事業の遂行にあたっては、企業として持続的な成長を図るとともに、地球環境との共存や企業倫理の徹底を掲げ、すべてのステークホルダーにとっての企業価値の向上に努めてまいりました。

第5次中期経営計画を策定

当社は、2015年4月に2015～2017年度の事業運営の指針となる「JFEグループ 第5次中期経営計画」を発表いたしました。

現在のJFEグループを取り巻く事業環境としては、国内では国土強靱化の取り組みや2020年東京オリンピック・パラリンピックへの対応など底堅い需要が見込まれ、海外でも新興国を中心とした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ます。一方、国内における少子高齢化の進展、原油などの資源価格や為替の大幅な変動、世界各地の政治・経済情勢の変化などさまざまな環境変動も予想され、これらへの的確な状況判断と迅速な対応が求められています。

今回策定した「第5次中期経営計画」では、JFEグループはこうした事業環境に「技術優位性」「多様な人材力」「グループの総合力」を高めることで対応し、国内収益基盤の強化と海外事業の収益拡大を推進することを掲げ、それにより、持続的な成長と企業価値の向上を図ってまいります。

第5次中期経営計画の主な取り組み

- 国内収益基盤の強化
- 技術優位性による企業価値向上
- 海外事業の収益拡大
- 多様な人材の確保と育成
- 持続的な成長を支える企業体質強化

ステークホルダーの皆様とともに

私たちは、経営の原則である「公平・公正・透明」を貫き、「挑戦。柔軟。誠実。」の行動規範のもと、「常に世界最高の技術をもって社会に貢献する」ことを企業理念に21世紀のエクセレントカンパニー集団を目指して挑戦し続けてまいります。

JFEグループは、お客様・株主様・従業員・地域社会ほかすべてのステークホルダーの皆様と長期的な信頼関係を築きながら、これからもともに歩んでいきたいと考えております。

2015年6月

JFEホールディングス株式会社
代表取締役社長(CEO)

林田 英治

Q.1 第4次中期経営計画の成果と課題について教えてください。

4次中期では、事業ポートフォリオの見直し、コスト削減と国内製造基盤整備、海外プロジェクトの拡大など、企業体質の強化に取り組み、成果を上げることができました。また、収益面も着実に向上させることができました。

一方、鉄鋼事業において、世界的な供給過剰が進行し、海外の市場環境は想定以上に厳しいものとなりました。このような市場環境のもと、経済性を重視した生産・販売を行い、過去平均を大きく上回るコスト削減を積み上げるなど自助努力を行いました。4次中期に設定した収益目標(ROS10%)には届きませんでした。しかしながら、中長期的視点で国内製造基盤の整備を進めるなど、収益を着実にあげていく体制を整えることができたと考えています。

Q.2 第5次中期経営計画の主要施策について教えてください。

第5次中期経営計画では、次の5つの施策に取り組んでいきます。

(1)国内収益基盤の強化

国内需要を最大限捕捉するだけでなく、お客様・市場のニーズに的確かつ迅速に対応する営業体制を構築し、サービスの向上を図ります。製造拠点の収益力強化では、設備の更新・補修による安定製造を目的とした基盤整備にとどまらず、コスト削減や高級鋼へのプロダクトミックスシフトを可能とする設備のリノベーションを進め、更なる競争力強化を図ります。

(2)技術優位性による企業価値向上

革新的な技術開発に取り組み、世界をリードする

技術を生み続け、競争力を高めていきます。省資源・省エネルギー先進技術の更なる高度化へのチャレンジを続け、常に世界最先端・最高水準の技術・商品を提供できるサプライヤーを目指します。

(3)海外事業の収益拡大

JFEグループ全体の海外投資

2,000億円/3カ年規模を計画

これまでに投資した海外プロジェクトについて、現地の需要を着実に捕捉し、各地域の特性に応じた事業運営を図り、更なる収益拡大に取り組むとともに、グループの技術力・ネットワークを最大限活用し、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していきます。

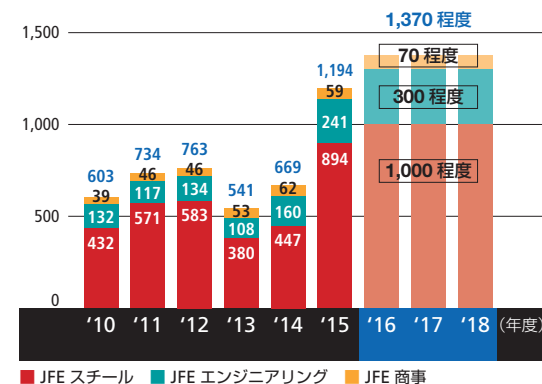
(4)多様な人材の確保と育成

JFEグループ採用規模(単独ベース)

JFE スチール	1,000人/年程度
JFE エンジニアリング	300人/年程度
JFE 商事	70人/年程度

当中期計画を推進していくため、多様な人材の採用と育成を着実に進めていきます。

採用人数(人)



(5)持続的な成長を支える企業体質強化

最終年度(2017年度)財務目標

ROE(自己資本利益率)	10% 超え
財務体質	国際格付A格相当

株主還元方針

配当性向	25% ~ 30% 程度
------	--------------

グループの成長を目指した投資の遂行、国内収益基盤強化および海外事業収益拡大により財務体質の改善、収益・キャッシュフローの改善を図ります。

株主の皆様への還元については、配当性向を現行の25%から高めていきます。また、コーポレートガバナンスの強化、環境経営の徹底についても積極的に取り組んでいきます。

Q.3 各事業ではどのような取り組みを進めていくのですか？

【鉄鋼事業】

製造実力の向上に一層磨きをかけ、「常に新たな価値を創造し、お客様とともに成長するグローバル鉄鋼サプライヤー」を目指します。お客様志向で国内・海外に販売を展開し、JFEブランドの浸透・拡大(当中期で4,000万トン、将来的には5,000万トン)を図るとともに収益拡大に取り組んでいきます。

最終年度(2017年度)収益目標

ROS(売上高経常利益率)	10%
---------------	-----

《鉄鋼事業の具体的取り組み》

① 製造実力の更なる向上

国内製造基盤の更なる強化を行い、安定製造とコスト削減や高級鋼へのプロダクトミックスシフトを推進し継続的なコスト削減を図ります。また、最新のICT(情報通信技術)を活用し、製鉄所システムの刷新による業務改革にも着手し、世界トップクラスの製造実力の維持と向上を目指します。

【コスト削減】 1,100億円/3カ年
 【国内設備投資】 6,500億円/3カ年
 (対4次中期+1,700億円)規模

② 世界をリードする技術開発力強化

お客様のニーズを把握し、最先端技術・革新的な製造プロセスを活用した新商品開発により、販売量を拡大します。またプロセス技術の開発などにより、コスト削減や製造実力の向上を図ります。これらの技術開発を強化・推進するため、研究開発費を10%程度、研究員数を7%程度拡充します。

③ お客様志向の販売活動強化

商品開発・販売機能の一体化とグループ会社との連携を強化し、お客様にとって魅力あるサービス価値を継続的に提供します。

④ 海外事業の推進

これまで進めてきた海外プロジェクト投資からの収益拡大に取り組むとともに、技術優位性に基づき、自動車、エネルギーをはじめとする重点分野での事業展開を図ります。

⑤ 技能伝承と人材育成の継続

技能伝承・人材育成を重視した施策をJFEスチール・グループ会社・協力会社の区分なく実施し、技能の伝承に留まらず、多様な人材の活用やIT化の推進などにより、技術力・現場力の確実な向上に取り組めます。

【エンジニアリング事業】

国内の需要を最大限捕捉するとともに、海外ではごみ焼却炉・水処理プラント・鋼構造などJFEエンジニアリングが優位性を持つ、都市インフラ・環境エネルギー分野を中心にプレゼンスを一段と高め、

事業規模の拡大を図ります。また、事業提案から建設、運営までの一貫サービスの提供を通じて、お客様のニーズに応じたトータルソリューションを提案していきます。

最終年度(2017年度)収益目標

連結売上高 5,000億円
 連結経常利益 300億円

<エンジニアリング事業の具体的取り組み>

- ① 海外事業の拡大
- ② 多様な発電プラントによる電力創生
- ③ 提案型の一貫サービスの提供
- ④ 新商品の開発と市場投入

【商社事業】

マーケットの拡大や現地調達化など、地産地消の動きに対応した地域戦略の強化により鋼材販売量の拡大を図るとともに、在庫・加工・リテール販売などの機能を戦略的に組み合わせることにより、サプライチェーン全体の価値を向上させる提案を行なっていきます。海外投資も、既に実施した案件の収益貢献度を高めるとともに、JFE商事グループのプレゼンスを強化するための投資を積極的に進めます。

最終年度(2017年度)収益目標

連結経常利益 300億円

<商社事業の具体的取り組み>

- ① マーケットの開拓(鋼材販売量拡大)
- ② 付加価値の創造
- ③ JFE 商事グループ力の強化

Q.4 今回、「人材マネジメント基本方針」を制定したとのことですが？

JFEグループすべての人材がその能力を最大限発揮できる環境を整えるべく、今回の中期経営計画の公表にあわせて「JFEグループ人材マネジメント基本方針」を制定しました。

<JFEグループ人材マネジメント基本方針>

- ① 人権の尊重と公平・公正な人材マネジメントの推進
 すべての社員の人権を尊重するとともに、JFEグループ行動規範、企業行動指針の精神を実現する人材を育成し、公平・公正な人材マネジメントを行う。
- ② 「人を育てる企業風土」の醸成と「働きがいのある職場」の構築
 双方向のコミュニケーションの充実により、風通しの良い、人を育てる企業風土を醸成し、安全で魅力に富み、働きがいのある職場環境を構築する。
- ③ ダイバーシティの推進
 女性・外国人・高齢者・障がい者等を含めた多様な人材が、その能力を最大限に発揮し活躍できる環境を整える。
- ④ 優秀な人材の確保および育成の着実な実施
 複雑化・多様化する変化の激しい経営環境のもと、グローバル競争を勝ち抜くため、多様かつ優秀な人材を安定的に採用し、技術力・現場力の強化に必要な技術・技能の蓄積と伝承、グローバル人材の育成を着実に実施する。

Q.5 JFEホールディングス社長としての抱負を教えてください。

JFEグループが持続的な成長を遂げていくためには、「遠心力」と「求心力」の二つの力が重要になると

考えています。「遠心力」とは、それぞれの事業が独自に発展していくというマインドを持ち経営していくことで、当社としては可能な限りこれを支援していきたい。一方で「求心力」はJFEグループの価値観、方針、理念を踏まえ、財務規律を守りながら、事業展開の舵取りをしていくことです。

これらをバランスさせながら、JFEグループ全体の企業価値向上に向けて取り組んでいきたいと考えています。

Q.6 最後に、全従業員に向けて、「JFEグループの将来の姿」と「その実現に向けて求められる人材」について、メッセージをお願いします。

「常に将来の目標に向かって持続的に成長していける企業グループ」でありたいと考えています。ただし、その持続的成長はそれぞれの事業会社が持つ「技術」に基づいたものでなくてはなりません。鉄鋼事業・エンジニアリング事業はもちろんですが、商社事業についても独自の知識・ノウハウを駆使してお客様のニーズに対応したビジネスを創造していけば、更なる成長を遂げていくことは可能です。**「常に世界最高の技術をもって社会に貢献する」という企業理念は10年後も変わらない**と考えています。

従業員の皆様をお願いしたいことは、「**ミッション(使命・目標)**」を明確に認識し、「**パッション(情熱・信念)**」を持って仕事に取り組み、自らが「**アクション(行動)**」すること。また、自らの考えが正しいか判断するために、お客様や社会が何を求めているか、広く情報を受信する力を身につけていただきたいと思います。