



# 激変する経営環境の中 さらなる企業価値向上を 図るために

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

皆様には平素よりJFE グループの活動に対しまして、温かいご理解とご支援を賜り、心より御礼を申し上げます。

鉄鋼事業を中核に、エンジニアリング、商社などの事業を展開する当社は、2002年の会社創設以来、幾多の事業再編を経て、企業としての持続的な成長を図ってまいりました。また、社会のお役に立てる企業グループを目指し、地球環境との共存、企業倫理の徹底を社員一人ひとりが使命と認識することで、全てのステークホルダーの皆様にとっての企業価値向上に努めています。

現在JFE グループでは、昨年春に策定した2015～2017年度における事業運営の基本指針「JFE グループ 第5次中期経営計画」に基づき、持続的な成長と企業価値向上を図っています。そのポイントは、当社の持つ「技術優位性」と「多様な人材力」、そして広い事業領域で培った「グループの総合力」を経営資源として、国内事業の収益基盤強化と海外事業の収益拡大を目指すというものです。しかしながら昨年夏以降、特に鉄鋼事業を取り巻く環境は、停滞する中国経済の影響を強く受け、従来以上に厳しさを増しています。各事業を取り巻く最近の状況と、その対応策についてご報告いたします。

# 技術力、人材力、グループ総合力の強化で 着実な経営計画の推進を

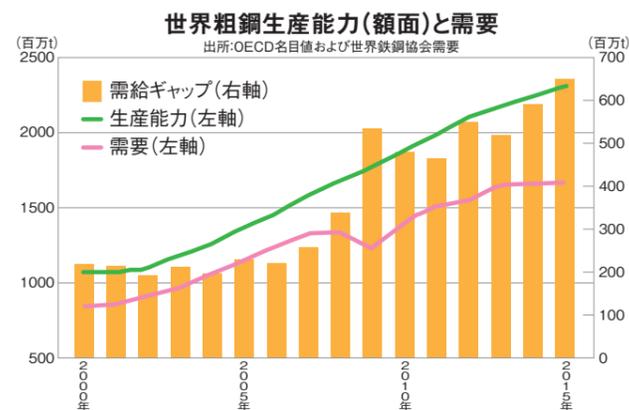
## 国際的な市況悪化で 回復が遅れる鉄鋼事業

世界の粗鋼生産は20世紀終盤までは年間7~8億トンのレンジで推移していましたが、21世紀に入ると中国など途上国の需要が急増し、世界の鉄鋼産業が高収益を謳歌する時期を迎えました。2008年のリーマンショックで鉄鋼需要は激減したものの、好調な中国経済に牽引され一時的な需要減にとどまりました。しかし、国際鉄鋼市場はその後、中国のわずかな需給変動により原材料価格が乱高下する不安定期に入りました。2014年、中国の国内鉄鋼需要の伸びが初めてマイナスに転じると、「供給力過剰」となり国際市況は大幅に悪化しました。原材料価格の下落で一定の利益は確保したものの、中国の国内需要がさらに減少した2015年以降、中国鉄鋼業は輸出にドライブを掛けています。その結果、鉄鋼製品の価格が一気に下落し、国際市況はここ十数年来で最悪の状況となりました。当社が得意とする高付加価値鉄鋼製品にとっても厳しい状況が続いています。

が、失業の引き金となるためなかなか進まないのが実情です。今年に入り、計画の推進をいっそう強化しているものの、急速な改善は望み薄で、本格的な需給回復まであと数年はかかる見込みです。従って、鉄鋼・商社事業ともに、現在の厳しい環境が今後しばらく続くという前提に立ち、事業運営を行っていく必要があると考えています。

エンジニアリング事業については、将来の国内需要減少を見込んで、ここ数年海外で積極的に事業を展開してきました。受注活動の焦点を東南アジア中心に絞っていますが、ここでも中国経済の減速が影響し、海外での受注は中期計画を下回っています。しかし、国内の環境関連事業をはじめとする分野で、強い競争力に基づく受注活動を展開した結果、2015年度の受注金額は過去最高の5,094億円となり、中期計画を上回るスピードで成長しております。

持分法適用会社である造船事業のジャパン マリンユニテッドは、バラ積み船・タンカーの発注が世界的に低迷している中、大型コンテナ船・ガス船・艦船など新たな船種を相次ぎ受注し、今後2年半分の建造量を確保しております。新規船種受注に伴う開発・設計などのコスト負担は小さくはないものの、昨年度・今年度とも黒字を確保しながら事業を進めております。



## 国内外の動向に対応する グループ各事業の近況

鉄鋼事業との関わりが大きい商社事業の収益も、同様に芳しくありません。中国政府は効率の悪い小規模な鉄鋼生産設備の廃棄促進を計画してきました



## 厳しい環境への対応と 成長への具体策

中国の政策などにより、世界の鋼材市況は緩やかに回復するでしょう。しかし、世界経済の低迷が長引けばその回復スピードも鈍らざるを得ません。外部環境の好転に期待をしつつも、好転がみられない場合を想定した事業運営をしていく必要があります。JFEグループにとって厳しい状況はしばらく続くと考えられますが、まずは主力である鉄鋼事業の収益改善を図るべく、最善の努力をしていく所存です。

具体的には、価格競争に晒されやすい汎用品とは異なる高級鋼材の比率をいっそう高め収益を確保すること、生産効率のさらなる向上を通じてコストを削減すること、中長期的な商品力・コスト競争力を確保するために設備の更新・補修を行うこと、人材の若返りのための採用・育成を行うことです。経営環境は第5次中期経営計画の想定とは異なるものの、やるべきことは変わりません。利益目標の達成時期は少し後ろにずれるかもしれませんが、その達成に向けた行動はゆるぎなく進めてまいります。

個々の事業の収益改善に加え、資産圧縮などを通じたキャッシュフローの改善により投資を着実に進め、グループ全体の収益向上と財務改善を両立させてまいります。

## コーポレートガバナンスを充実させる 企業体制の整備

コーポレートガバナンス・コードなど、企業統治のためのさまざまな制度が導入されておりますが、JFEホールディングスにおいてはこれらの導入に先駆け、社外役員の選任、ガバナンス・コンプライアンス強化のための社内体制の確立や研修制度の充実などの方策を取り入れてまいりました。昨年度は新たに社外役員が過半数を占める「指名委員会」「報酬委員会」を設置するなど、企業の透明性をいっそう高める努力を継続しております。

昨年から国内外において企業の不祥事が相次いでいます。私たちJFEグループでは、一人ひとりが社会人としての倫理観とプロフェッショナルとしての自覚を持つことで、今一度ビジネスの基本に立ち返り、コンプライアンスの徹底に努めてまいります。

## 皆様のご期待に応える 事業運営のために

以上のように、事業を取り巻く環境は引き続き厳しいものと推察されますが、その中でステークホルダーの皆様方のご期待に少しでも近づくべく、JFEグループをリードしていくことがCEOとしての私に課せられた任務です。前向きに日々の業務に努めてまいりますので、引き続きご理解・ご支援のほど宜しくお願い申し上げます。

