



[統合報告書]

JFE GROUP REPORT 2018

Contents

JFEグループの価値創造

- 03 COVER STORY
- 11 価値創造のあゆみ
- 13 新たな未来を創る素材「鉄」とともに
- 15 価値創造プロセス
- 17 ビジネスモデル（鉄鋼事業+商社事業）
- 19 ビジネスモデル（エンジニアリング事業）

価値創造を実現する戦略

経営戦略

- 21 CEOメッセージ
- 29 CFOメッセージ
- 31 財務・非財務ハイライト
- 33 特集 社外役員座談会
- 事業戦略
- 39 鉄鋼事業
- 45 エンジニアリング事業
- 51 商社事業
- 55 造船事業

価値創造を支える基盤

JFEグループのESG

- 57 ESG課題への取り組み
- 59 良質な商品の提供とお客様満足度の向上
- 63 地球環境保全
- 69 労働安全衛生の確保
- 70 多様な人材の確保と育成
- 71 コンプライアンスの徹底
- 72 コーポレートガバナンス
- 78 新任社外役員メッセージ
- 79 リスクマネジメント
- 80 人権の尊重・人権意識
- 81 さまざまなステークホルダーとの関係
- 83 マネジメント体制

財務・企業データ

財務パフォーマンス

- 85 連結貸借対照表
- 86 連結損益計算書、連結包括利益計算書
- 87 連結株主資本等変動計算書
- 88 連結キャッシュ・フロー計算書

企業情報

- 89 会社情報・株式情報
- 91 事業会社・主要グループ会社

編集方針

JFEグループは、これまで発行してきた「JFEグループTODAY」に代わり、本年より、「JFEグループレポート」（統合報告書）を創刊します。本レポートは、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全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編集・発行しています。

中長期的な成長戦略、業績や経営戦略などの財務情報、ESG（環境・社会・ガバナンス）などの非財務情報を統合的に整理するとともに、「技術を切り口に新たな価値を創出し、社会・環境課題へのソリューションを提供し続けることで、持続的な企業価値の向上を実現していく」姿をお示しすることにより、JFEグループの価値創造のプロセスをご理解いただけるレポートとしてまとめています。

今後、本レポートをステークホルダーの皆様との対話の中で積極的に活用するとともに、皆様からのフィードバックをいただき、さらに内容を充実させていきたいと考えています。

- <報告対象期間> 2017年度（2017年4月1日～2018年3月31日）
一部対象期間外の活動報告含む
- <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

- 国際統合報告評議会IIRCガイドライン「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ティングガイドライン GRIスタンダード」



発行時期

Web掲載：2018年9月、冊子発行：2018年10月
（次回発行予定：2019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、実際の業績につまましては、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有り得ます。
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、ご承知おください。



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。

行動規範

挑戦。柔軟。誠実。

すべてのステークホルダーの皆様
「JFE GROUP REPORT」をお届けします。

私たちJFEグループは“鉄”を中核に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。世界トップクラスの生産規模と高い技術開発力を有する「鉄鋼事業」、最先端技術力をベースとした商品・サービスの提供により人々の生活と産業を支える「エンジニアリング事業」、グループの先駆けとしてマーケットを切り拓き、新たな価値を創造する「商社事業」、省エネ技術を強みとした「造船事業（持分法適用会社）」を世界中の様々な分野で展開しています。また、これら事業の推進に際しては、企業として持続的な成長を図るとともに、地球環境との調和や地域社会との共存、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きました。

この度、私たちのこのような取り組みを、皆様によりわかりやすくお伝えるため、経営戦略や事業活動、財務状況に加えてESG（環境・社会・ガバナンス）に関する活動

を一冊にまとめた「JFE GROUP REPORT」を統合報告書として創刊しました。このレポートを通じて、グループの中長期的な成長戦略と価値創造ストーリーについて、皆様にご理解いただければ幸いです。

私たちJFEグループは、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します」の企業理念に基づき、中長期的な成長と企業価値の向上、持続可能な社会の実現に貢献していきます。これから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、皆様とともに歩んでいきたいと考えています。

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

JFEスチール

「強靱」な製造実力で 未来を切り拓く

第6次中期経営計画では、前中期を上回る8,500億円規模/3か年の国内設備投資を計画しています。最新鋭設備への更新や革新的な生産プロセス開発を推進することで、徹底した生産性向上・コスト競争力の強化を図るとともに、高付加価値製品の安定生産を実現。激化するグローバル競争を勝ち抜ける「強靱」な製造実力を身に付けていきます。将来にわたっての確固たる収益基盤確立に向けて、「強靱」な意志を持って臨みます。

西日本製鉄所(福山地区)
連続铸造設備



JFEエンジニアリング

運営型事業を拡大し 収益基盤を確立

当社が建設したプラントを、運用開始後も24時間体制で遠隔監視する「グローバルリモートセンター」。全世界での稼働状況を横浜本社とマニラ分室から見守ります。熟練オペレーターの支援が操業の安全を確保。AI・ビッグデータを活用した予兆診断によるトラブルの未然防止や、万一の際の迅速な正常化支援など、多様なサービスを提供しています。JFEエンジニアリングの運営型事業の頭脳として、収益拡大に貢献します。

JFE商事

多様な人材力が、 私たちの原動力

第6次中期経営計画では、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)における地域戦略の推進と日本及び各地域間の連携強化を掲げています。

その原動力となるのが当社の「多様な人材力」。

世界19カ国に広がるネットワークと機能を駆使する商社パーソン達が、グローバルな視点で連携を図り、世界でビジネスを切り拓きます。



JMU

有明から世界の海へ！

—— ジャパン マリンユナイテッド ——

最高の造船技術で 競争力を強化

ジャパン マリンユナイテッドはその高い開発力、技術力、ものづくり力で省エネ・環境負荷低減船など、多様化する顧客ニーズに的確に応えています。この「真の造船技術」を活かすことで船舶・海洋の分野で最高の商品を提供しています。造船事業を担う世界のトップ企業を目指し、社会と産業の発展に貢献していきます。

有明事業所(熊本県玉名郡長洲町)

挑み続けたJFEグループの軌跡

川崎製鉄
1896
川崎造船所の設立
(のち川崎重工業と改称)
1950
川崎重工業の製鉄部門を分離・独立
川崎製鉄を設立

NKK (日本鋼管)
1912
日本鋼管を設立
1940
日本鋼管が鶴見造船所
(旧浅野造船所)を合併
1916
横浜造船所を設立
(のち浅野造船所に改称)

2001

経営統合発表

2002

■ 広州JFE鋼板を設立
(自動車用鋼板の製造・販売)



合併契約書締結式 (2003)

JFEホールディングスを設立

- JFEホールディングス傘下の事業会社設立
- JFEスチール
 - JFEエンジニアリング
 - JFE都市開発 (2011 JFEスチールが吸収合併)
 - 川崎マイクロエレクトロニクス (2012 メガチップスに売却)
 - JFE技研 (2009 JFEスチールに統合)



両社社長が経営統合に合意 (2001)

■ JFEスチール・ガルバライジング (タイランド) 社を設立 (自動車用鋼板の製造・販売)



自動車用の鋼板の製造ライン

■ ユニバーサル造船の子会社化 (日立造船、JFEエンジニアリングから株式取得)



JSWスチール社と戦略的提携契約の締結 (2009)

■ インドのJSWスチール社と戦略的提携契約締結 (2010 資本参加と技術協力に合意)



経営統合基本合意 (2012)

■ ジャパン マリンユニテッド (持分法適用会社) の設立 (ユニバーサル造船とアイ・エイチ・アイ マリンユニテッドが統合)



新たに英国に建設した廃棄物発電所

■ ドイツのエンジニアリング会社のスタンダードケッセル・パワーステムズHD社を買収



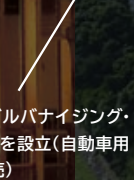
納入式 (2017)

■ メキシコにニューコア・JFEスチール・メキシコを設立 (自動車用鋼板の製造・販売)

2010

■ JFEスチール傘下のJFE商事をJFEホールディングスの事業会社化

■ JFEスチール・ガルバライジング・インドネシア社を設立 (自動車用鋼板の製造・販売)



■ 米国鋼管問屋 Kelly Pipe社の買収



米国のKelly Pipe社

2013

■ アラブ首長国連邦にアルカービヤ・パイプ・カンパニーを設立 (エネルギー産業向けの大径溶接鋼管の製造・販売)

■ 台湾プラスチックグループのベトナム一貫製鉄所プロジェクト (FHS社) に資本参加、技術供与契約等を締結



FHS社の第1高炉が稼働 (2017)

第6次中期経営計画がスタート

2018年4月に2018年～2020年度の事業運営の指針となる「JFEグループ 第6次中期経営計画」を公表しました。成長分野である自動車・環境エネルギー分野における構造変化や、著しく進歩する革新的デジタル技術の利活用を新たなビジネスチャンスと捉え、最先端技術により社会のニーズに応えるべく様々な施策を推進しています。国内製造基盤の強化や海外事業の収益拡大も、引き続き進めており、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現への貢献を推進していきます。

経営統合後の事業を取り巻く環境変化に対応

統合後は、設備集約等による統合効果の発現や、中国の経済発展を中心とした海外鋼材需要の好転などにより、グループの収益は大幅に改善しました。しかしながら2008年のリーマンショック以降、中国の過剰生産による鋼材市況の下落や原料価格の乱高下など様々な環境変化に直面しました。このような中、JFEグループは、事業ポートフォリオの再構築、国内製造基盤の整備、グローバル展開の加速化などの企業価値向上に向けた様々な施策を実施し、収益の改善と持続的成長を図ってきました。

JFEグループの発足、新たな歴史のスタート

日本の鉄鋼業が最初のピークを迎えたのは1960年代の高度成長期の頃で、以降は、オイルショックやバブル経済崩壊など様々な環境変化に見舞われました。また、1990年代以降、自動車等の鋼材需要業界や鉄鉱石等の原料供給業界、海外鉄鋼メーカーの再編が進み、鉄鋼会社間の競争が激化して鋼材価格が下落するなど、日本の鉄鋼業の競争力は大きく低下しました。このような事業環境の中、業界再編の必要性を強く感じた両社は経営統合を決断し、2002年にJFEホールディングスが発足しました。

民間の鉄鋼メーカーとして日本の産業とともに発展

JFEグループの前身となる旧NKK(日本鋼管)・旧川崎製鉄の両社は、民間で設立された日本を代表する製鉄会社でした。両社はそれぞれ、会社発足以来の主力事業である「製鉄事業」・「造船事業(NKK)」に加えて、両事業で培われた鉄の加工・燃焼管理などの技術を活かした「エンジニアリング事業」を幅広く展開し、日本の産業を支え、ともに発展してきました。

価値創造プロセス

常に世界最高の技術をもっと社会に貢献します。

インプット

事業の成長ドライバー

ビジネスモデル

マーケットへのアウトプット

アウトカム

知的資本

お客様とともに長年にわたり開発・蓄積してきた世界最高水準の技術

国内特許公開件数 (2017年度) **1,178**件 (グループ全体)

※日本公開、PCT公開JP移行指定の合算値

研究開発費 (2017年度) **347**億円 (グループ連結)

製造資本

集約された高効率な国内2大製鉄所とグローバルに展開する生産・加工エンジニアリング拠点

連結粗鋼生産量 (2017年度) **3,006**万t (JFEスチール連結)

拠点数 (2018年4月時点) **108**箇所、**22**の国と地域 (グループ全体)

自然資本

最先端の省エネルギー・省資源技術で環境負荷の低減と循環型社会を実現

エネルギー消費原単位 (2017年度) **21**%減 (22.6GJ/t)

水資源の循環利用 (2017年度) **93.5**% (製鉄プロセス)

社会・関係資本

お客様をはじめ、全てのステークホルダーと長年にわたり築き上げた信頼関係

お客様数(納入先) (2017年度) 約**24,000**件

※JFEスチール・JFEエンジニアリング・JFE商事単純合算 (2017年度)

人的資本

広範な事業を支える、豊富な経験と高度な技能・知見を有する多様な人材

従業員数 (2018年3月末時点) **61,234**人 (グループ連結)

年間教育時間 (2017年度) **138**万時間/年間 (事業会社単体合計:一人当たり67時間/年間)

財務資本

さらなる成長投資を可能とする健全な財務基盤

自己資本比率 (2018年3月末) **43.6**%

純資産 (2018年3月末) **2兆65**億円

鉄鋼事業

国内2大鉄鋼一貫製鉄所とグローバルな生産・加工拠点を保有。世界最高水準の技術でお客様ニーズにお応えする高付加価値商品を提供。

▶ P.39

商社事業

鉄鋼製品に付加価値を加えグローバルに提供。鉄鋼原料・非鉄金属なども取り扱うほか、食品・エレクトロニクスなど幅広い事業を展開。

▶ P.51

造船事業

(持分法適用会社)

高い技術力と国内有数の建造能力を誇り多種多様な船種を建造。

▶ P.55

エンジニアリング事業

都市環境・鋼構造分野などに加え、再生可能エネルギー分野、資源循環ソリューションにも注力し、持続可能な社会の構築に貢献。

▶ P.45

持続的成長のための基盤構築

(ESG課題への取り組み)

▶ P.57

社会やお客様のニーズに応じたソリューションの提供により、新たな価値を創出

社会課題解決への貢献

事業を通じてあらゆる産業と生活の進化を創出

- 自動車・船・家電などの機能向上による快適な暮らしの実現
- 土木・建築分野の発展を通じた強靱なインフラの構築
- 安定的なエネルギー確保や再生可能エネルギーの普及による持続可能な社会の実現
- 環境配慮型商品の開発・提供と資源循環の促進
- 雇用の創出と働きがいの実現

持続的な成長による利益確保

事業活動により創出した経済価値を投資と株主還元へ

- キャッシュ・フローの持続的拡大
- さらなる成長のための投資
- 株主への還元
配当性向30%程度



自動車用鋼板



橋梁、橋梁用鋼材



食器・厨房機器用鋼板



都市環境プラント



バイオマス発電設備



超大型原油タンカー

事業を支える土台

コンプライアンス ▶ P.71

コーポレートガバナンス ▶ P.72

人権尊重 ▶ P.80

ステークホルダーとの関係 ▶ P.81

長年にわたり積み上げてきた経営資源

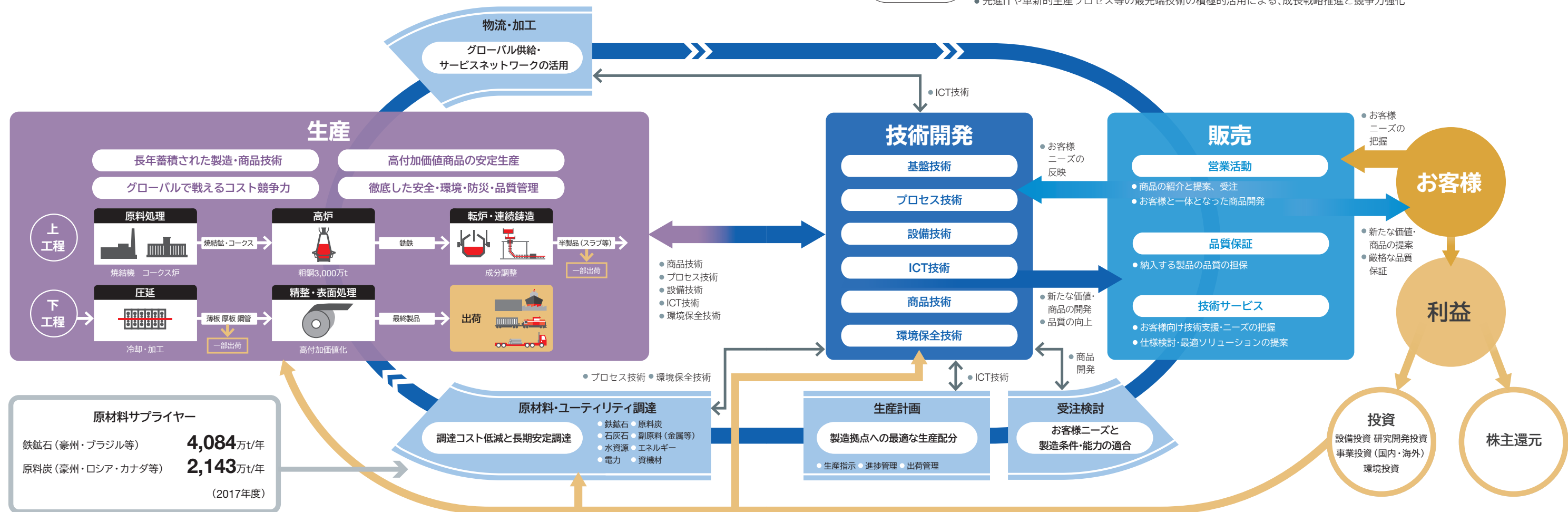
グループ一体となった事業展開

中長期的な企業価値の向上

ビジネスモデル (鉄鋼事業+商社事業)

高付加価値な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。



ビジネスモデルを強くする競争優位の源泉

高い競争力を持つ、集約された国内2大製鉄所

生産



鉄鋼事業の競争力の第一の源泉は、世界有数の規模を誇る東西2大製鉄所にあります。拠点集約により固定費が抑えられ、高効率生産が可能です。特に西日本製鉄所は年間2,000万tレベルの鋼材を生産でき、コストや商品ラインナップ、技術力の観点からも世界最高レベルの競争力を持っています。現場では長年の努力を通じて優れた製造・商品技術や知的財産、ノウハウ等が無数に蓄積されており、これらにより培われた製造実力は、当社固有の競争力の源泉です。

強化のための
施策・投資

- 製造実力強化のための大規模設備更新と戦略的設備投資、革新的生産プロセス開発
- 先進ITの活用や多様な人材の育成による着実な技術・技能伝承と生産性の飛躍的向上
- 国内製鉄所で培った技術や技能を活用した、グローバル生産体制拡充のための海外成長投資
- 安価原料使用技術とJFE商事を含めたネットワークの活用による、原料安定調達とコスト削減

ビジネスモデルを強くする競争優位の源泉

ニーズへの対応力と安定したお客様基盤

販売



長年のお取引による数多くのお客様との双方向のコミュニケーションにより、お客様との信頼関係を構築してきました。お客様との綿密なニーズの掘り合わせや、開発初期段階からの協働等の取り組みを通じて新たな価値を創造し、お客様の課題解決に貢献してきました。結果として、他社が容易に模倣することができない堅固なお客様基盤を構築するとともに、グローバル競争で戦える実力(非価格競争力)を身に付けました。

強化のための
施策・投資

- 商品開発と販売の一体化と、お客様とのコミュニケーションの深化による適時適切なニーズ把握
- EVI(Early Vendor Involvement):新商品開発の初期段階からお客様と技術を掘り合わせ、現有技術でできる最高の製品を開発
- お客様のご期待に的確に応え、商品やサービスをタイムリーにお届けできるグローバルネットワークの構築

ビジネスモデル (エンジニアリング事業)

社会を支え、未来を創造するビジネスモデル

グループの総合力と先進の技術力をベースとした商品・サービスの提供により、人々の生活と産業を支えるインフラ構築を主としたエンジニアリング事業を展開しています。世界中の人々が、より快適で豊かな生活を求める限り、我々の使命は無限に存在します。くらしの礎（もと）を「創り」、それを継続的に「担う」ため、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



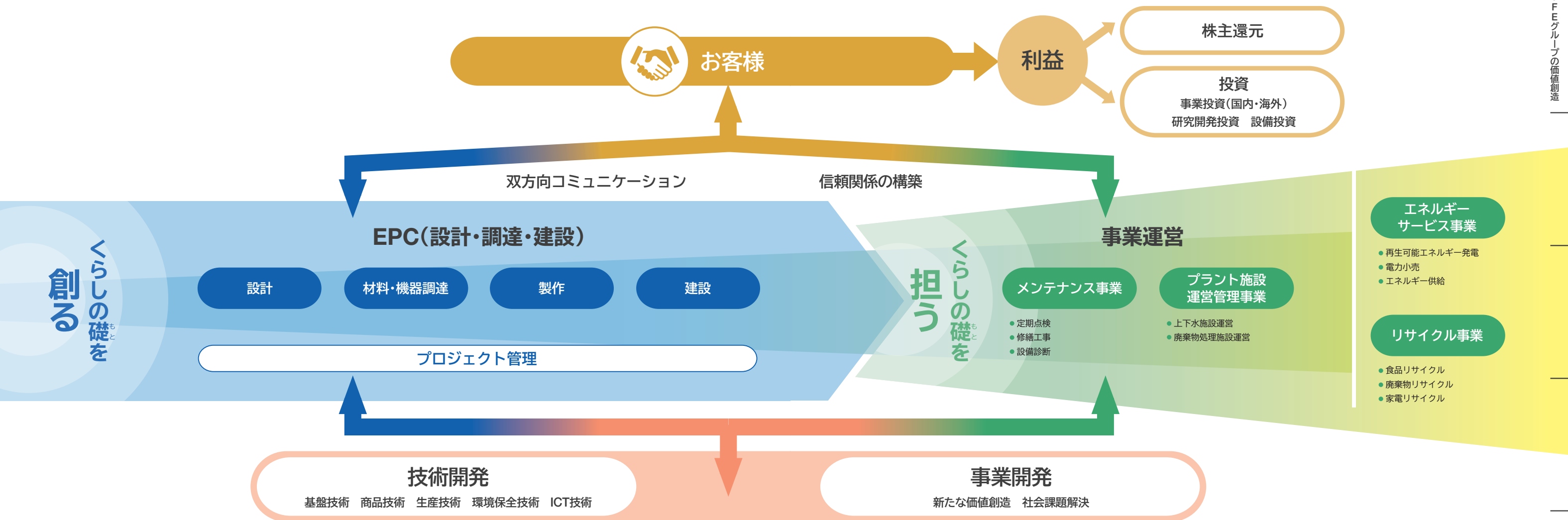
強化のための施策・投資

高度な基盤技術力、多種多彩な商品技術力

技術開発

造船事業がベースの加工・組立技術と鉄鋼事業がベースの素材・燃焼技術を融合・進化させた高度な技術力を強みとして、エネルギー・環境や橋梁など幅広い分野で事業を展開してきました。とりわけ、次世代エネルギーの創出や環境問題の解決など、社会を支える技術を数多く保有しており、これらの技術に基づいた新たなビジネスモデルの企画・立案・推進や新たな技術の開発にも総力を挙げて積極的に取り組んでいます。

● エネルギー・環境分野を中心とした既存商品のさらなる高度化とニーズに合った新商品の開発
● 循環型社会、持続可能な社会の実現に向け、既存事業の一元化等により新たな事業の創出・拡大を加速
● AI・IoT活用等による商品・サービス強化加速のための継続的な投資と人材増強



ビジネスモデルを強くする競争優位の源泉



強化のための施策・投資

豊富な実績と多様な人材によるプロジェクト遂行力

設計・調達・建設

エネルギー・環境や橋梁など様々な分野で、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。また、国内最大級の鋼構造物製作工場をはじめとする生産拠点を有しており、高品質・低コストでの製品供給を可能としています。さらに、アジア諸国を中心とした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。

● 建設現場や製作現場への先進ITの積極的活用による品質・生産性の向上
● それぞれの国に合った最適な商品提供を可能にするグローバルエンジニアリング体制の構築
● プロジェクトの確実な遂行と収益確保に向けたプロジェクト管理体制のさらなる強化

ビジネスモデルを強くする競争優位の源泉



強化のための施策・投資

ものづくりのノウハウを強みにした事業運営力

事業運営

環境・上下水などのプラントを中心として、長きに亘りオペレーション・メンテナンスのノウハウを培い、公共サービス分野で数多くの官民連携事業を手懸けています。また、自らが建設したプラントで、リサイクル事業や再生可能エネルギー発電事業を行い、循環型社会、持続可能な社会の構築に取り組んできました。こうした、ものづくりや運営ノウハウを強みにした官民連携事業やエネルギーサービス事業などの運営型事業領域をさらに拡大していきます。

● 公共サービス分野での官民連携やエネルギーサービス、リサイクル等の運営型事業分野拡大への積極的な投資
● AI・IoTを活用した各種プラントの遠隔監視サービスによる運営ソリューション提供体制の構築
● 海外事業の強化に向けた海外における現地パートナーとの協業等の積極的な事業投資

CEOメッセージ

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



さらなる飛躍に向けて、 私たちJFEグループは挑戦し続けます。

私たちJFEグループの使命は、企業理念の「常に世界最高の技術をもって社会に貢献する」ことを拠り所に、お客様や社会のニーズに合った高機能・高品質な商品やサービスを可能な限り低い環境負荷で供給し、社会の発展に寄与することと考えています。今後も「技術」を切り口にお客様が求めるソリューションを提供し、継続的に社会の発展に貢献できる企業でありたい、という思いを強く持っています。

この使命の実現には、持続的成長を可能とする「収益力の拡大」、「環境・社会課題への適切な対応」、そしてこれらを担保する、公平・公正・透明な「コーポレートガバナンスの確保」が不可欠であり、それが結果として中長期的な企業価値の向上につながると考えています。

有史以来、文明社会の基盤を構築してきた、「鉄」の魅力と可能性

JFEグループが扱う「鉄」という素材は、社会の基盤を構築するために欠かすことのできない重要な素材で、有史以来、あらゆる文明や生活の進化を創出してきました。鉄は、埋蔵量が豊富で大量生産が可能なため素材としてのコストが低く、強度と加工性を両立できます。また、環境調和性の点でも、製造時の環境負荷の低さに加えて、リサイクルが容易で、高い品質を維持して何度でも新しい製品に生まれ変わることができます。これらの特長を全て兼ね備える素材は他にはなく、文明の基礎素材として鉄に代わるものはありません。近年、特に自動車の軽量化等の流れの中で、鉄より比重の小さいアルミや炭素繊維などの素材が利用され始めてはいますが、その結果、かえって鉄の持つこれらの優位性がより強く認識されるようになったのではないかと感じています。

将来性の面でも、鉄は大きな成長の可能性を秘めており、今後の研究開発の進展により、鉄の潜在的な機能がさらに引き出され、産業や人々の生活の進化に今まで以上に貢献できると考えています。また、マーケットの成長性の点でも、新興国における経済成長の進展に伴い、グローバルベースでは長期的に着実な需要の伸びが期待できると考えています。

今後も鉄は文明社会の持続的な発展を支える重要な素材として中心的な役割を果たしていくと考えており、JFEグループは、このような優位性を持った「鉄」という素材を中心に、様々な形で鉄を活用したビジネスを展開しています。

世界最高の「技術」でソリューションを提供する、JFEグループの強み

世界の鉄鋼メーカーの中でJFEの強みは、お客様のニーズや使いやすさという視点に立った、最先端技術に基づく「商品開発力」と、長年にわたって現場で培われてきた「製造実力」、この二つに裏付けられた、高い『品質』にあります。

「商品開発力」に関しては、自動車等の軽量化のために有効なハイテン鋼という薄くて軽い高強度の薄鋼板や、橋梁や高層ビル等の建設現場での施工性に優れた厚鋼板など、日本の鉄鋼メーカーが製造する商品の機能や品質は、海外の競合他社に対して優位にあり、当社はその中でもトップを走っていると確信しています。しかし、中国や韓国の競合他社も最新鋭設備や技術開発へ多額の投資を行い、差を縮めようと努力していますので、最先端技術に磨きをかけ、常に一步先をいく研究開発をやり続けなければなりません。例えば、ハイテン鋼言えば、新興国の企業ではようやく引張り強度が50～60キロ級のハイテンができるようになってきましたが、当社では既に150キロ級にまで達しています。彼らが100キロ級まで追いついてきた時には我々は200キロぐらいまで造れる、という具合に、研究開発は日々継続して取り組むことが肝要です。

また、当社の主な販売先である日本の製造業は、世界で最も品質に厳しいお客様です。そのお客様の高いご要望に応え、開発初期段階からのニーズの摺合せや共同での研究開発等、長期にわたる協働により当社製品の品質はさらに磨

かれ、世界トップクラスの競争力を身に付けてきました。

「製造実力」とは、安定生産と徹底したコスト削減、難しい高付加価値品であっても生産性を落とさずに製造できる力のことで、当社の強みは、強固な製造実力を備えた国内製造基盤(＝製鉄所の競争力)にあります。国内の製造拠点は東西2カ所の大規模製鉄所に集約されており、高品質の鋼材を高効率に低コストで生産できる体制を構築しています。西日本製鉄所は年間2,000万tを超える鉄を生産することができ、世界トップレベルの規模と競争力を有しています。東日本製鉄所は、日本最大の需要地である首都圏に近接しているという立地を活かして、お客様が求める様々な商品をタイムリーに供給しています。そして、これら製鉄所の競争力は、製造現場で長年にわたって蓄積されてきた知見やノウハウを持つ「人材」に支えられています。

これらの優位性に加えて、「販売力」もJFEグループの強みです。JFEスチールとJFE商事が一体となって、タイムリーな納入とサービスのネットワークをグローバルベースで構築し、お客様からの信頼と評価をいただいています。これらの競争優位性は私たちが長年積み重ねてきた貴重な財産であり、他社が容易に真似することのできない強みの一つです。

またJFEグループでは、鋼材の製造・販売に加えて、鉄の加工・組立・燃焼・環境管理等の技術を基盤に、橋梁など

の社会インフラ、廃棄物発電・上下水プラントなど環境・エネルギーといった分野に強みを持つエンジニアリング事業も手掛けています。特に、廃棄物処理とその廃熱を利用した発電に関しては世界トップクラスと自負しており、新興国の経済発展に伴うインフラ需要の拡大や、地球環境保全への対応ニーズの高まりは、事業の成長に大きなチャンスであると捉えています。

これら鉄に関連する技術を活かした多様なビジネスの展開も、JFEグループの強みです。



足下の経済状況は堅調だが、長期的には不透明感が強く、グローバル競争は激化

現在の事業環境は、米国の政策に端を発する保護貿易リスクの高まりは懸念されるものの、経済は国内外ともに堅調に推移しています。中国の供給過剰問題は、政府の指導で古い設備の廃棄や合理化が一定程度進んだことに加え、国内需要が安定していることから、以前に比べてマーケットは落ち着いています。長期的な視点で見ると、海外は新興国の経済成長により着実な需要の伸びが期待されるものの、国内は人口減少により需要は徐々に減退していくと考えられ、楽観することはできません。

世界の競合他社に目を転じると、企業間の経営統合に

よる集約化が進み、新興国メーカーは製造設備・研究開発に多額の投資を行い、競争力の向上を図っており、企業間のグローバル競争は激化の一途を辿っています。

一方、社会ニーズの観点では、自動車分野におけるEV化・軽量化や環境エネルギー分野における構造変化、革新的デジタル技術の進歩など、社会構造の変化が著しく進展すると見えています。これら新たな成長分野における社会やお客様のニーズにソリューションを提供していくことが、新たなビジネスチャンスにつながると考えています。

持続的な収益拡大に向けた、グローバル競争を勝ち抜く成長戦略の推進

国内製造設備の強靱化

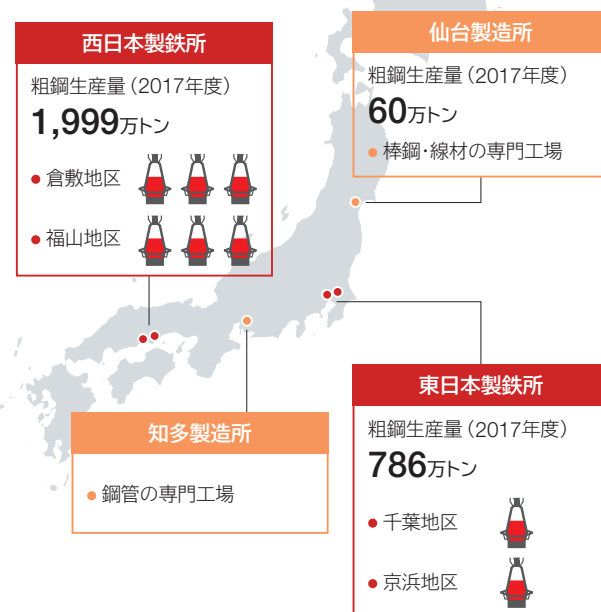
このような事業環境の下、JFEグループが持続的に成長し、収益拡大を図るための第一の施策は、国内の製造基盤をより強靱なものとし、激化するグローバル競争を勝ち抜く製造実力に磨きをかけることです。日本の製鉄所は概ね半世紀前に建設されており、現在、大規模にリフレッシュする時期にきています。それには数千億円規模の投資が必要となりますが、国内の製鉄所は今後もグローバルに鋼材を供給する重要な製造拠点であり、次の半世紀もグローバルな競争力を持続的に確保していくために、これらのリノベーションは着実にやり遂げなければなりません。今年策定した第6次中期経営計画でも、今後3年間で鉄鋼事業の国内基盤整備を中心に9,000億円規模の投資を行っていく予定です。

グローバル拠点の整備・充実

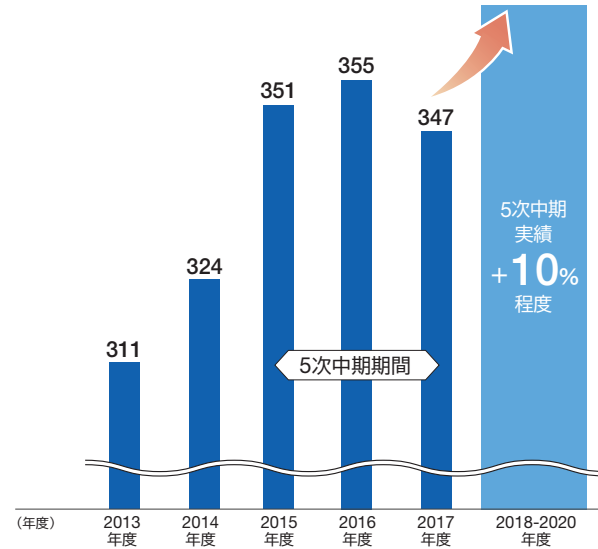
第二には、日本を含めたグローバルでの鋼材供給拠点の整備です。国内は、鋼材のマーケットとしては人口減少により緩やかに縮小していく見込みですが、日本の製造業のための主要な生産拠点であることは今後も変わりません。これらのお客様に対してそのニーズを捉えて高付加価値品をタイムリーに供給することで、安定的な収益の確保と持続的成長を実現します。

海外では新興国を中心とした需要の伸びを着実に捉えることが重要になりますが、戦略は大きく二つに分けられます。一つは、自動車用鋼板等、高付加価値商品の供給体制の構築です。これは日本の製鉄所で途中まで鋼材を製造し、それを現地の製造拠点で鍍金や加工を行ってお客様に

鉄鋼事業の国内製造拠点



JFEグループ研究開発費推移 (億円)



お届けする、従来から取り組んできた垂直分業型の生産体制です。収益拡大のため、国内製鉄所の製造実力の強化と最先端の技術開発をさらに進め、競争力を持った原板を安定的に供給するとともに、現地の製造実力の安定を図っていきます。

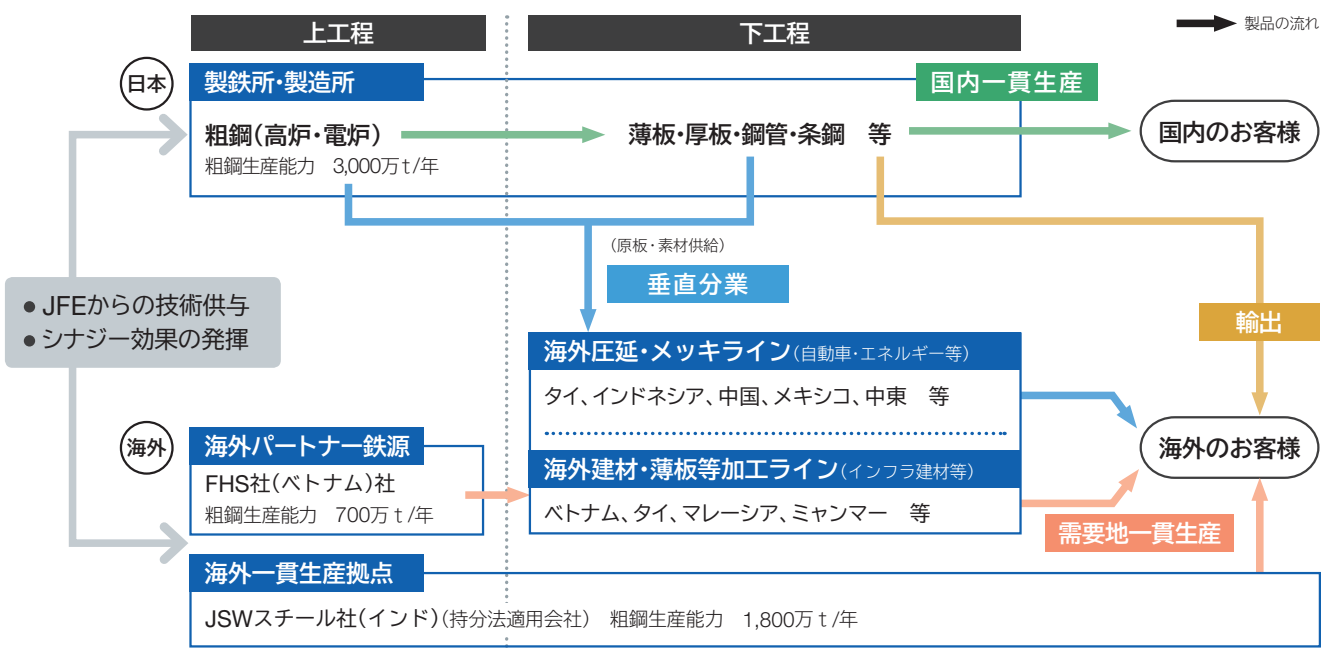
もう一つは、社会インフラ整備のための鋼材供給拠点の整備で、現在、東南アジアを中心に取り組んでいます。これに必要とされる鋼材は主にコモディティ（汎用品）になるため、よりコストを重視した新たなビジネスモデルが必要です。日本から原板を送るのではなく、海外鉄源を活用して需要地での一貫生産体制を構築し、コスト競争力を確保することが必要となります。当社が出資したベトナム初の一貫製鉄所（FHS社）が昨年から稼働しており、さらなる活用を進めてアジアのインフラ需要を着実に捕捉し、JFEブランドの拡大を図ります。これにより、国内の製鉄所はより収益性の高い高級品に特化します。

エンジニアリング事業も同様に、国内で培った得意分野の高度な技術力をベースに、海外展開に取り組んでいます。国や地域の成長過程によって求められるものが違うので、地域ニーズに応じて、橋梁・港湾等の基礎インフラ、水処理設備、廃棄物発電所などを建設し、アジア地域のインフラ整備に貢献します。

新たな成長分野に果敢に挑戦

第三の施策は、新たな成長分野でのビジネスチャンスの獲得です。例えば、地球温暖化等の環境・社会課題の重要性が増していますが、これをチャンスと捉え、環境に対応していく商品の提供が挙げられます。具体的には、鉄鋼や商社事業では自動車の電動化対応がその一つです。モーターやバッテリーには、当社が得意とする高性能の電磁鋼板が使われますし、電気自動車には重い電池を積むため、より薄くて軽く、強度の高い鋼材が必要とされます。また、エネルギー分野では従来の化石燃料分野に加え、太陽光発電や風力など新エネルギー分野へのシフトが進んでいき、これらの発電設備では厳しい使用環境に耐えうる耐食性や耐候性に優れた鋼材が求められます。こういった分野に果敢に投資し、お客様のニーズに対応した商品を開発して価値を認めていただき、さらなる成長投資を可能とする収益を上げることが持続的成長には不可欠です。エンジニアリング事業も同じで、現在、新興国での廃棄物処理の主流は埋め立てですが、これを汚染物質が排出されない方法で焼却し、廃熱を利用して発電すれば、環境保全に加えて社会の発展にも寄与できます。また、プラントの運転やメンテナンスにも注力しており、より効率的な運営管理までを担うことで、お客様の運営コスト低減にもつながり、長期的に安定した収益が確保できます。これらは私たちが最も得意とする分野ですので、海外でもリスクを見極めつつ、着実に実績を積み上げたいと考えています。

鉄鋼のグローバル供給戦略



収益・キャッシュフロー創出力重視の第6次中期経営計画

これら成長戦略を実現するため、本年4月に2018～2020年の事業運営の指針となる「第6次中期経営計画」を策定し、収益目標（年間連結経常利益2,800億円／期間平均）の達成に向けて、様々な施策を着実に実施しています。従来、収益目標は最終年度の到達目標として設定していましたが、今回、期間平均目標を初めて導入しました。

当社の中核である鉄鋼事業は循環的な世界の景気変動の影響を受けやすく、数年後の事業環境を見通すのが非常に難しいビジネスです。前中期においても、この影響もあって収益は大きく変動し、結果として当初想定した収益水準を下回りました。しかし、企業の将来の成長を考えると、当中期以降もかなりの継続的な設備投資や成長

機会を捉えるための事業投資が不可欠で、それらを着実に実行していくための収益、キャッシュフローを生み出さなくてはなりません。このことから、今回、収益・キャッシュフロー創出力重視の方針を経営の中心に据え、中期の3年間トータルで達成すべき「期間平均」の収益目標を設定しました。今後の成長のためには、良い時も悪い時もあるでしょうが、平均的にこれくらいは収益を確保しなくてはいけない、ということです。言い訳のできない非常に厳しい目標であり、コミットメントだと考えています。

▶ 中期計画の詳しい内容については、各社の事業戦略ページ(39ページ～)に掲載しています。

第6次中期経営計画の主要施策と財務・収益目標

グループ共通施策

- 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

総投資額（3ヶ年・意思決定ベース）

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

財務目標

資本効率	ROE10%
財務体質	国際格付けA格

財務・収益目標（6次中期期間平均）

連結経常利益	2,800億円/年
親会社株主に帰属する当期純利益	2,000億円/年
Debt/EBITDA倍率	3倍程度

持続可能性の確保に向けた、環境・社会課題への積極的な取り組み

環境課題への取り組み

冒頭でご説明した通り、鉄は他の素材に比べて製造時の単位量当たりのCO₂排出量は非常に小さく、日本の製鉄会社は世界で最も低い環境負荷で製品を製造していますが、生産量が膨大なため、鉄鋼業はCO₂排出量が電力業に次いで多い産業です。CO₂を全く排出せずに鉄を生産することは不可能ですが、将来にわたり事業を継続して

いくためには、環境に配慮した製造プロセスや商品の開発により、可能な限り排出量を削減していく必要があります。

JFEスチールは、温室効果ガスの削減に貢献するため、3つの方法に取り組んでいます。1つ目は鉄の製造プロセスで温室効果ガスの排出を少なくする活動（エコプロセス）で、環境調和型の原料処理プロセスの開発などを

進めています。2つ目は、環境に配慮した商品の供給（エコプロダクト）で、自動車の軽量化に寄与するハイテン鋼の開発・供給などがこれに当たります。3つ目は当社が有する環境技術を広く世界に普及させる活動（エコソリューション）です。これら以外にも、製鉄プロセスで使用する水資源のほぼ全てを循環利用し、副生物である鉄鋼スラグによる海域環境改善等にも取り組むなど、資源循環型社会の実現に貢献しています。

社会課題への取り組み

社会課題に関しては、当社は優れた機能と品質を持つ商品・サービス等の提供といった事業を通じた貢献が使命と考えており、これを支える人材の確保・育成が重要であると考えています。現在、従業員の大幅な若返りが進行中ですので、この3年間でより人材の育成に力を入れて将来に備えていく必要があります。短期間で全ての知識を詰め込むのは無理がありますから、教育・訓練を通じて着実に技術の向上を図るとともに、先進的なIT技術等を活用して生産性向上や働き方改革を進めて作業の負荷を減らし、社員ができるだけ創造的な仕事に打ち込める環境づくりを進めます。

また、地域社会との共存・共栄も重要です。私たちは大規模な製造拠点を数多く擁しており、事業の安定的な遂行

のためには、地域社会の皆様や自治体と良好なコミュニケーションを図ることが不可欠です。安定的な雇用の確保と地域経済の活性化に貢献し、地域社会の皆様とともに持続的に発展していきたいと願っています。

持続可能な開発目標(SDGs)の達成に向けて

2015年9月に国連サミットで、持続可能な発展のために世界が共有して取り組む17のゴール「持続可能な開発目標(SDGs)」が設定されました。

環境や社会課題は、リスクであると同時にチャンスでもあります。自動車の電動化対応や、廃棄物発電プラントの普及等の事業そのものが環境負荷低減へのソリューション提供であり、これらを通じて社会課題、および気候変動への対応をはじめとする地球環境課題の解決に貢献していきます。

また、当中期において、これらの環境・社会の重要課題にKPI(重要業績評価指標)を設定しました。これにより各事業会社が目標の達成に向けて具体的な活動を活性化させ、持続可能性の着実な確保を進めていくことで、グローバル社会の要請に応え、SDGsの達成に向けて積極的に取り組みます。

重要課題への取り組みの詳細とKPIの内容、SDGsとの関連については、「ESG課題への取り組み」ページ(57ページ～)に掲載しています。

中長期的な企業価値向上を支える、実効性の高いコーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの充実については、これまで、コーポレートガバナンス基本方針の制定、指名委員会・報酬委員会の設置、取締役会の実効性評価とその結果を踏まえた取締役会・監査役会構成の見直し、中長期業績に連動した役員株式報酬制度の導入など、様々な取り組みを実施してきました。

特に、取締役会・監査役会の構成については、指名委員会での審議を経て様々な分野の専門性や知見を有する役員を選任し、バックグラウンドの多様性の充実に主眼を置いた見直しを行いました。女性や外国人の役員への登用

については、その候補たりうる人材の育成に向けて計画的に取り組み、例えば女性管理職に関してはグループ全体で2020年までに2014年比で3倍の登用を目指し、既に達成可能なレベルに達しています。2018年4月には、JFEエンジニアリングにおいて、初の女性執行役員が誕生しました。このような取り組みにより当社の役員候補者層の充実を図り、将来の登用につなげていきたいと考えています。

私としては、現時点では中期計画の達成に必要なガバナンス体制を整えたと考えていますが、毎年の実効性評価を踏まえ、必要であれば適宜見直しを行っていきます。

さらなる飛躍に向けて～すべてのステークホルダーの皆様へ～

最後に私自身の経営に対する考え方について申し上げます。

現在、当社を取り巻く事業環境は比較的堅調ですが、特に国内では人口減少により中長期的に需要は減退し、2020年以降には様々な現象が極端な形で表れてくる恐れがあります。グローバル競争はさらに激化し、社会ニーズや規制の変化、保護貿易の進展等も相俟って、経営環境が激変するリスクを想定せざるを得ません。

私は、そのような環境下においても、当社を海外でもさらに飛躍させ、今より強く、大きな会社にしていきたいと思っています。単に生産量とか売上高だけではなく、収益面でも、地球環境や社会への貢献の面でも、さらに強く大きな会社になっているということがステークホルダーの皆様から求められていることだと思いますし、それを目指して進んでいきます。

そのためには、国内製造基盤のリフレッシュや海外の製造拠点構築のための投資と、最先端の技術開発を積極的に行うことが不可欠です。そして、その上でグローバルマーケットにおいて、各地のニーズと特性に応じた商品やサービスを安定的に供給できる競争力と持続性のあるビジネスモデルをできる限り早期に確立しておくことが重要です。財務基盤はある程度改善しており、機動的に成長投資を行う余力は確保しています。

決して派手さはありませんが、地道に技術と人材を磨き、JFEグループを10年後、20年後においても輝き続ける会社になりたいという強い意志を持って、私は経営に取り組んできました。JFEスチール、JFEエンジニアリング、JFE商事のグループ全体が一丸となってこの第6次中期経営計画の課題にしっかりと取り組み、国内需要が比較的堅調と見込まれる当中期の3年間のうちに、将来の成長に向けた布石を積極的に打っていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様には、中長期的な成長を目指していくこの方針に対して、引き続きご理解とご支援をお願い申し上げます。



※BAU: Business As Usual. 特別な対策をとらない場合に、生産実績に基づいて見込まれる予想排出量
出典: 日本鉄鋼連盟公開内容より作成

CFOメッセージ

キャッシュフローに重点を置いて、製造基盤整備・戦略投資の推進と、財務体質の維持・強化を進めていきます。

代表取締役 副社長(CFO)
岡田 伸一



Q.1 財務戦略の基本方針について教えてください。

A. JFEグループでは、キャッシュフローに重点を置いて財務体質の維持・強化を図っています。主要事業の1つである鉄鋼事業は、大規模な資本を有する一貫製鉄所の維持や成長投資に、多額の長期安定的な資本が必要であることに加え、グローバルに拡大する事業機会での成長投資とリスクに適切に対応するために、強固な財務体質を必要としています。また、鉄鋼業は収益の変動が比較的大きく、借入金の水準に応じた安定的

な株主資本とキャッシュフローの確保が必要であることから、財務状態を的確にコントロールすることが重要となります。

当社では、推定株主資本コストに見合う水準であるROE10%を目標に据えて、引き続き企業価値の向上に努めていきます。第6次中期経営計画で掲げた各種施策に取り組むことで、中期最終年度にはROE10%を達成できるものと考えています。

主要指標推移

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
ROE(%)	6.3	7.7	1.8	3.7	7.6
経常利益(億円)	1,736	2,310	642	847	2,163
設備投資(億円) ※工事ベース	1,757	2,259	2,125	2,347	2,572
Debt/EBITDA倍率(倍)	4.2	3.6	5.4	4.9	3.4
D/Eレシオ(%)	67.9	59.0	56.9	51.4	58.2
1株当たり当期純利益(円)	177	242	58	118	251
配当性向(%)	22.5	24.8	51.4	25.5	31.9

Q.2 第5次中期経営計画の振り返りと、第6次中期経営計画で重視するポイントを教えてください。

A. 前中期では、ROE10%超を目標に掲げて取り組みを進めてきましたが、事業環境の低迷等もあり目標には届きませんでした。一方で、自己資本に対する借入金の倍率であるD/Eレシオでは0.5倍台の低水準を維持し、財務基盤の健全性確保に関しては一定の成果を得ることができました。鉄鋼事業にて国内製造基盤整備を積極的に推進したことなどにより、当初計画に対し1,000億円以上多い設備投資となり資金負担は増えましたが、保有株式を中心に資産の売却を約2,400億円実施するなど、競争力強化と財務体質の改善を両立してきました。

新たに策定した第6次中期経営計画でも、今後のM&A等の戦略投資に対応できる財務余力を確保するといった観点などから、引き続き財務健全性を維持していきます。特に、本中期経営計画ではキャッシュフローの創出力を重視します。その観点から、借入金営業キャッシュフローの何年分に当たるかを示す指標であるDebt/EBITDA倍率を新たに掲げました。第6次中期経営計画の収益目標（連結経常利益2,800億円／期間平均）が達成できれば、掲げるDebt/EBITDA倍率3倍程度の目標は達成可能であり、将来的には国際格付A格が視野に入ってくるものと考えています。

Q.3 今後3年間のキャッシュフローの見通し、および株主還元の方針について教えてください。

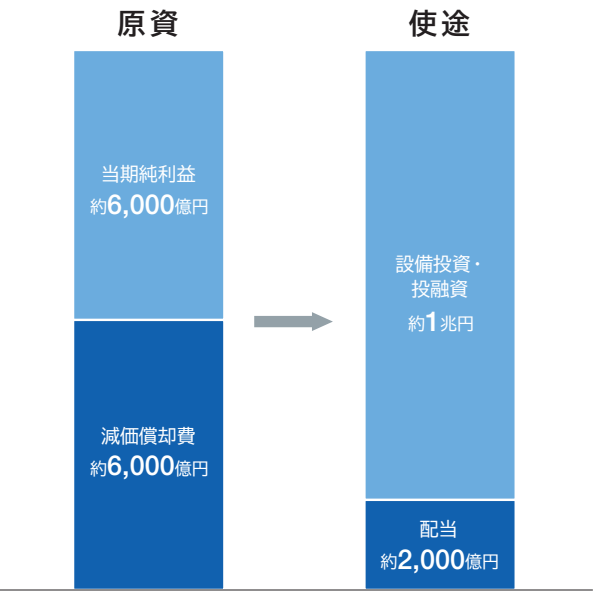
A. 向こう3年間のキャッシュフローは、営業キャッシュフローで約1兆2,000億円を見込んでおり、このキャッシュインの範囲内で企業価値向上へ向けた投資、および株主の皆様への還元を行っていく方針です。

投資については、鉄鋼事業にて製造実力の強靱化を進めます。前中期からの基盤整備を継続することに加え、1,000億円規模のコスト削減や能力の増強、新商品開発などを目的として前中期実績比では+10%の8,500億円の国内設備投資を行う計画です。グループ全体では海外事業投資の1,000億円と合わせて、6次中期中に1兆円規模の投資を行い、持続的成長に向けた取り組みを進めていきます。

株主還元については、配当で行います。当社では株主還元を経営の最重要課題の1つと位置付けており、本中期経営計画では配当性向をこれまでより高め、30%程度とする方針としました。自己株の購入については、当面は高水準の設備投資を行うために安定的な資本が必要となることから、予定していません。

なお本中期計画中には、売上高増加による運転資金の増加に伴い借入金が増える見込みであることから、各事業会社にて経営管理ツールとしてキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)※を導入するなど、資金効率の向上

3か年キャッシュフローイメージ



にも努めていきます。また、今後仮に事業環境等にリスクが顕在化した場合においても、将来の収益力向上のためには設備投資は不可欠と考えており、保有株式の売却等の資産圧縮や設備投資タイミングの変更を検討するなど、キャッシュフローの創出にこだわる経営を行っていきます。

※材料や商品仕入などへ現金を投入してから最終的に現金化されるまでの日数を示し、資金効率を見るための指標

財務・非財務ハイライト

財務項目												(単位:億円)
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
経営業績												
売上高	35,398	39,082	28,443	31,955	31,665	31,891	36,668	38,503	34,317	33,089	36,786	
営業利益	5,105	4,078	887	1,828	447	398	1,533	2,225	906	967	2,466	
経常利益	5,029	4,005	692	1,658	529	522	1,736	2,310	642	847	2,163	
税金等調整前当期純利益	4,472	3,310	709	1,152	△718	753	1,605	2,266	743	1,054	2,133	
EBITDA※1	7,414	6,708	3,371	4,289	3,063	2,606	3,689	4,215	2,544	2,799	3,888	
親会社株主に帰属する当期純利益	2,618	1,942	456	586	△366	395	1,023	1,393	336	679	1,446	
設備投資額(工事ベース)	2,236	2,895	2,252	1,804	1,974	1,796	1,757	2,259	2,125	2,347	2,572	
減価償却費	2,204	2,477	2,483	2,466	2,383	1,940	1,813	1,760	1,779	1,826	1,595	
研究開発費	394	419	360	335	342	336	311	324	351	355	347	
財務状況												
総資産	41,700	43,289	39,183	39,766	40,072	41,075	42,417	46,394	42,348	43,360	44,609	
有形固定資産	18,434	18,432	18,001	17,123	16,448	16,068	15,991	16,295	16,271	16,508	17,022	
自己資本	14,965	13,358	14,222	14,375	14,142	15,586	17,021	19,389	18,041	18,658	19,462	
純資産	15,416	13,780	14,658	14,783	14,563	15,967	17,459	19,900	18,579	19,218	20,065	
有利子負債残高(借入金・社債等残高)	12,819	17,687	14,684	14,964	15,936	15,963	15,340	15,017	13,793	13,754	13,309	
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	4,382	2,437	3,895	3,026	1,100	2,870	2,548	2,973	2,671	1,854	2,988	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,972	△3,501	△2,367	△3,022	△2,054	△1,636	△1,640	△2,163	△1,373	△1,637	△1,948	
フリー・キャッシュ・フロー※2	1,410	△1,064	1,528	3	△954	1,234	907	810	1,297	217	1,039	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,254	2,600	△3,216	230	960	△1,475	△1,055	△782	△1,445	△181	△909	
1株当たり情報												(単位:円)
当期純利益	451	356	86	111	△69	71	177	242	58	118	251	
純資産	2,619	2,526	2,690	2,709	2,628	2,701	2,951	3,362	3,128	3,236	3,376	
配当金	120	90	20	35	20	20	40	60	30	30	80	
配当性向(%)	26.6	25.3	23.2	31.6	—	28.1	22.5	24.8	51.4	25.5	31.9	
財務指標												(単位:%)
Debt/EBITDA倍率(倍)※3	1.7	2.6	4.4	3.5	5.2	6.1	4.2	3.6	5.4	4.9	3.4	
ROE※4	17.5	13.7	3.3	4.1	△2.6	2.7	6.3	7.7	1.8	3.7	7.6	
ROA※5	13.0	10.0	2.2	4.6	1.7	1.6	4.5	5.5	1.7	2.3	5.2	
自己資本比率	35.9	30.9	36.3	36.2	35.3	37.9	40.1	41.8	42.6	43.0	43.6	
D/Eレシオ※6	61.4	98.9	75.5	76.5	83.5	76.9	67.9	59.0	56.9	51.4	58.2	
年度末株価(円)	4,420	2,145	3,765	2,434	1,778	1,767	1,943	2,654	1,516	1,909	2,144	
セグメント別情報												
売上高												
鉄鋼事業	32,033	34,233	22,814	27,474	27,144	24,998	26,916	28,738	24,451	23,491	27,154	
エンジニアリング事業	3,142	3,382	2,942	2,651	2,787	2,675	2,841	3,673	3,975	4,261	3,913	
商社事業						7,856	17,813	19,344	17,564	16,710	19,079	
経常利益												
鉄鋼事業	5,089	4,125	323	1,342	257	153	1,262	1,885	278	405	1,988	
エンジニアリング事業	△110	99	133	122	143	164	184	180	200	266	193	
商社事業						74	215	246	157	218	330	
その他												
粗鋼生産量(JFEスチール単独)(万t)	3,052	2,655	2,583	2,880	2,690	2,797	2,867	2,844	2,736	2,814	2,846	
粗鋼生産量(JFEスチール連結)(万t)	3,427	2,928	2,835	3,147	2,924	3,069	3,158	3,104	2,975	3,041	3,006	
鋼材出荷量(JFEスチール単独)(万t)	2,802	2,506	2,318	2,625	2,467	2,523	2,552	2,607	2,539	2,570	2,530	
鋼材平均価格(JFEスチール単独)(千円/t)	79.2	100.8	70.2	77.9	82.0	70.6	75.7	77.1	66.8	62.8	75.3	
鋼材輸出比率(JFEスチール単独・金額ベース)(%)	43.9	41.6	45.6	46.5	45.0	49.9	48.4	48.1	45.8	44.0	44.4	
従業員数(JFEホールディングス連結)(人)	56,688	56,547	53,892	54,400	54,133	57,044	57,210	58,856	59,460	60,439	61,234	

※1 EBITDA:経常利益+減価償却費+支払利息

※2 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

※3 Debt/EBITDA倍率:借入金・社債等残高/EBITDA

※4 ROE:親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本

※5 ROA:(経常利益+支払利息)/総資産

※6 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、格付け機関の評価により資本に算入

非財務項目





JFEグループの未来を創る ガバナンス

社外役員が語る取締役会の実効性と中期経営計画

2018年度より「第6次中期経営計画」の3年間がスタートしました。その策定には、これまでの経営計画以上に社外役員からの提言が多く取り入れられ、取締役会では活発な意見が交わされました。そこで、第6次中期経営計画の決定に携わった4名の社外役員による座談会を開催し、中期経営計画の策定プロセスを振り返るとともに、当社のコーポレートガバナンスに対しての意見交換を行いました。

はじめに、当社の取締役会の印象からお聞かせください。

山本 2017年に取締役に就任して1年が経ちましたが、議論の活発さや運営の新進性など、中身が非常に充実しているというのが率直な感想です。取締役も監査役も分け隔てなく自由に発言しますし、質問に対する回答も的確で活発な議論が行われていて、バランスのいい取締役会という印象ですね。その効果が会社全体の雰囲気やガバナンス面にも表れていると思います。

佐長 私は以前、JFEの補欠監査役を務めていたのですが、4年前にピンチヒッターとして2か月ほど監査役に就いたことがあります。その時と比べてもさらに議論が活発になったと思いますし、他の企業の取締役会と比べても自由度が高いと感じます。社外役員向けの説明会における議論も非常に活発で、そこでの指摘事項がすぐに議案説明に反映されるなど、取締役会メンバーだけでなく、サポートする事務局の皆さんも、活発な議論を支え、できるだけそれに対応しようという、積極的な姿勢が表れています。

吉田 私は2015年に就任したので約3年が経ちますが、就任当初の取締役会は売上規模に比べて非常にコンパクトな構成でした。2017年の実効性評価の際に、技術



系の方や事業会社の意見を反映してより多様な視点で議論を深めるべきだと助言したところ、すぐに検討が開始され、社外取締役として技術系の経営者である山本さんが招かれることとなり、JFEスチール以外の事業会社からもメンバー入りしました。社外監査役の増員に関しても弁護士の佐長さんを新たに迎えることになりました。構成メンバーだけ見ても、こうした変化への柔軟性、過去の事例に囚われず進化していく良さがあ、スピード感があると感じますね。

大八木 吉田さんがおっしゃるとおり、進歩にスピード感があり、向上を目指して施策を実現していく力があると思いますね。私は社外の監査役ですが、任意の指名委



よしだ まさお
吉田 政雄
古河電気工業株式会社
特別顧問

1972年、古河電気工業株式会社に入社。同社代表取締役社長、代表取締役会長を経て、2018年7月より現職。また、古河機械金属株式会社社外取締役、東京センチュリー株式会社社外取締役を務める。2015年6月、当社取締役就任。



やまもと まさみ
山本 正己
富士通株式会社
取締役会長

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、2017年6月より現職。2017年6月、当社取締役に就任。



おおやぎ しげお
大八木 成男
帝人株式会社
相談役

1971年、帝人株式会社に入社。同社代表取締役社長執行役員CEO、取締役会長を経て、2018年6月より現職。また、KDDI株式会社社外取締役、株式会社三菱UFJ銀行社外取締役を務める。2014年6月、当社監査役に就任。



さいき いさお
佐長 功
阿部・井窪・片山法律事務所
パートナー弁護士

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月より現職。2017年6月、当社監査役に就任。

員会や報酬委員会においては取締役と執行のトップの方がメンバーとなることが一般的だと思いますが、当社では多様性を高めるべく監査役である私もその中に入って議論する形になっています。私が社外監査役を務めてきた4年間で、当社は日本の監査役会設置会社として最先端と言えるところまで進化したのではないかと感じます。報酬のあり方もそうですし、指名委員会も公正で透明性が高く、私たち社外役員から見て、個々人の意見をどんどん言える環境が形づくられてきました。



事業の理解や取締役会の実効性向上に関して、改善されたと感じる点はありますか？

山本 当社はものづくりの会社なので、その現場を理解することが取締役会の議論においても必要になると考え、昨年、鶴見・千葉・福山・倉敷・知多・津と、各地の事業所を視察する機会を貰いました。おかげで、新任ながら皆さんとスムーズに議論できた実感があります。当社がどういうビジネスをやっている、どういう課題があるのか、現場を見て、取締役一人ひとりが身をもって知ってほしいという姿勢と配慮を大いに感じました。現場がある意味では会社の命だという意識がひしひしと感じられ、これは現地に行かないとなかなか感じられないものなので、非常に参考になりました。

佐長 私は今年の初めにミャンマーの現地法人を視察し、埠頭の建設など、いろいろな現場を見せていただいたん

ですが、特に製造現場で若い人が頑張っている様子、あふれる活気に非常に強い印象を受けました。そうした様子に直接触れ、理解を深めることが、監査役としての役目を果たすに際しても、いい影響を及ぼしていると感じます。

大八木 私が在籍したこの4年間で、取締役会の実効性評価に基づく様々な改善が図られ、運営方法や機関設計も進化してきましたが、その中で変わらないものはやはり現場を大事にするという風土だと思います。規模が極めて大きく、現場をととても大事にしている、毎年必ず、現場で取締役会を開催する機会を設けています。また、現場で働く従業員が会社の経営に対し、何を感じているかというアンケート調査も実施しています。当社がどう変化し、どれだけ従業員の理解を得ているか、現場目線から捉えようという姿勢がベースとして根付いているんですね。それをもとに経営の議論が行われ、仕組みを作り直していく。そういう意味では、従業員と経営陣が相互に理解し合い、信頼できる体制になっているのではないかと思います。

吉田 取締役会の開催に先立って役員への事前説明や資料提供がありますが、これは他の企業と比べても、対応や配慮が非常に優れている点の一つです。気になった点を指摘すると、口頭の説明だけでなく資料もしっかり修正されるため、再度同じような質問をしなくて済むので、取締役会当日は本質的な部分の議論に時間をかけることができるようになる。常にいい議論を取締役会でしてもらおうというスタンスが表れています。以前は議題の背景説明や経緯、位置付け等の説明が不十分な場合がありますが、実効性評価において指摘したことでかなり改善され、それが今回の中期経営計画の議論にも役立ちました。我々の指摘した事項や要望事項が経営に実になっている、活かされているということを感じ、嬉しくなりますね。

取締役会における中期経営計画策定の議論と評価は？

山本 吉田さんも中期計画に触れられましたが、私は今回の第6次中期経営計画の策定に際しては、ホールディ

ングスとしての機能が非常に有効に働き、十分な役割を果たしたと捉えています。一般に持株会社での議論では、事業会社が作った計画に対する問題点の検討などにとどまる例も多いですが、当社の場合は、各社の事業計画を尊重しつつ、ホールディングスが主体となって徹底的に取締役会で議論しようという姿勢が表れていて、取締役会が経営戦略や経営方針をしっかりと見るということを本当に実践していると思います。

佐長 私は、中期計画の策定において、前もってホールディングスが事業会社にどのような指示を与えるべきかを議論した方がより良かったのではないかと感じました。事業会社が積み上げた現実的で堅実な数字や計画に対し、ホールディングスは、グループ経営の視点から見た大局的な指示を与えるべきなのでは、と思ったものですから。今後の課題として、さらに発展的にホールディングスの役割と中期計画の作り方の問題について議論していく必要はあるかなと思いました。



大八木 前の第5次中期経営計画の時には、策定段階では取締役会があまり関与しませんでした。それに対する反省を踏まえ、今回は取締役会で計画策定プロセスからの議論がなされたわけです。

当社は、上流で製造実力を確立し、海外の競合先にできない高品質かつ低コストのものづくりを実現してきたので、社内には「高い経営効率と技術革新によってNo.1の地位を築くことができる」という意識は共有されていますが、そうした中でもやはり「社会的なニーズに

どう応えていくか」「社会的なニーズをさらにどう掘り起こしていくか」というところにももう少し焦点を当てて表現した方が、従業員にとっても分かりやすい計画になるのではないかと意見を述べ、それが反映されました。

また、収益目標の設定についても、特に鉄鋼事業は原材料価格やエネルギー価格の変動などの影響を受け、業績が大きく上下する産業分野ですので、今回は、その点を踏まえ「3年間で安定的な達成を目指す水準(期間平均)」という形で明快にコミットする数値が掲げられました。この辺りは、議論が深まった成果ではないかと思っています。

吉田 今のお話の通り、前中期経営計画が取締役会であまり前広に議論されなかったことを改めるべきという意識があり、今回の中期経営計画は、討議プロセスから変えていく姿勢で臨みました。反省としては、計画の立案より前の段階で、「どういう経営課題があり、それをどういう形で解決し、あるべき姿としていくか」というラフデッサンを社外役員も加えて議論し、方向感を社内に示した上で、中期経営計画の具体的な策定に取りかかる形にしたなら、もっとよかったと思います。また、鉄鋼事業は事業領域や投資規模が極めて大きく、投資の妥当性や国内・海外拠点による地域戦略などについて理解するのは容易ではありません。そういう点で鉄鋼事業だけは、さらに濃い密度で議論した方がいいのではないかと感じましたね。

もう一つ言いますと、当社の取締役会は、社外監査役に求められる役割が実質的に社外取締役と同じなんです。社外取締役が6人いるのと同じなので、非常に活発に、多様な視点から深い議論ができて、なおかつ監査役会制度のよさを体現している。これが当社のガバナンスにとってもいい影響を与えていると思っています。

大八木 就任当初、「社外監査役というのはリスクサイドから発言するものでしょう」と述べますと、他の監査役から「それは基本的に間違っている」と言われました。社外監査役も独立役員として積極的に自分の考えを提言し、経営にきちんと貢献することが求められているのだから、自分が感じたことは何でも言えるんだ、と。そこで私もいろんな方々のご意見を聞きつつその中に突入して、活発に議論するようにしました。

今回の中期経営計画では、基軸となる部分に技術開発の拡充に向けた先行投資があります。きちんと計画通り実行すれば、次のステップにおいて、コスト競争力や新しいものを創出する力が相当違ってきますので、どこまでそれができるかがポイントになるでしょう。

ご自身の知見・経験等から、どのような観点に留意して監督・提言をされていますか？

吉田 取締役会では、日本人による研究開発体制にこだわらず、海外の知恵も活かすべきという議論も出ました。私の経験でも、我々日本人の発想を超えた提案が出てきたりして、商品のコンセプト作りでも、すごく役に立つ。当社も今後海外事業をさらに拡大していく形になりますし、ユーザーもどんどん海外になりつつあると思うんですね。そういう意味で研究体制ももう少し海外にウェイトを置いて、マーケティングやユーザー開拓と連携して進めた方が良いように思っています。

山本 もう一つの課題として今、AIやIoT、ビッグデータなどの先進技術を当社のものづくりにおいても有効に利用し、次のステップを目指すことが大きなテーマになっています。ICT企業出身の私から見ても、当社はその点については研究開発部門の取り組みが進んでおり、世の中の流れに遅れてはいないなと感じています。しかし、急速に進化する分野なので、自分の会社だけで全てを賄うのではなく、外部の知見を活かしたコラボレーションによって全体をスピーディーに効率よく回さないと時代に取り残されてしまいますよ、と申し上げています。

大八木 そうですね。やはりこれからは実際のものづくりにとどまらず、それをデジタル化・データ化して、シミュレーションでどんなものができるのかというようなことが可能になる時代になってくる。そういうものにきちんと対応し、そのことがコスト競争力や品質、新しい製品等を産み出す力になるんだと思います。

製造業が目指す規模拡大のあり方は、私が長年携わってきた繊維や樹脂等のビジネスのように、エンドユーザーに向かってサプライチェーンを延ばしていくか、

または鉄鋼業のように上流で徹底的に製造実力を強化し、世界中のコンペティターが誰も作れないようなものを低コストで作っていくか、これは産業によって考え方が分かれるところです。このような、会社全体の事業のモデルをどのように考えて行くかということが、私としてはいろいろと関心を持って議論できるところではないかと感じています。そうした中で一番大事なことは、取締役会の中で「こういう道もあるんじゃないでしょうか」と、より多様な提言を行っていくことだと思っています。

佐長 私は、弁護士のなリーガルの面のリスク管理に加えて、一般の投資家や消費者から見て違和感がないだろうか、という視点でリスクを見ることを大切にしたいと考えています。社内の人たちが当然のように受け止めていることでも、一般の方々から見ると不自然に感じられることはないか。そういったところに留意しながら意見を述べ、議論していきたいと考えています。

ESG課題への取り組みについて、どうお考えですか？

山本 当社にとってESGは、二つのメリットがあると思います。一つは、CO₂の排出量低減などシビアな問題に対するリスク管理として、守りをしっかり固めるという面。もう一つは、エネルギー問題など社会課題の解決を事業のチャンスとして捉える面です。特にJFEエンジニアリングでは、環境・エネルギー分野でいろんなチャレンジを行っていますね。

大八木 鉄鋼業は、どうしても製造プロセスでのCO₂排出量が多いですね。その低減は、日本全体の課題でもあるわけで、あらゆるところでプロセスや原料利用技術の改善に向けた研究開発投資、あるいは大規模設備投資につながっています。単なる生産性向上への設備投資だけではなく、常に環境分野におけるサステナビリティの視点が入った上での新しい設備投資が行われているのは大きな驚きでした。こういった取り組みを今後も積極的に進めていくべきではないでしょうか。

吉田 これまで様々な工夫をして蓄積し開発してきた世界トップレベルの環境負荷低減の成果を、一種の公共財、共有財産として世界中に広め、使ってもらうようにしてほしいですね。そうすれば、ESGのE(環境面)に優れた企業になりますし。JFEエンジニアリングが取り組んでいるリサイクルや環境・エネルギー関連事業も成長の可能性が拡がるとともに、社会のためにも役立っていくと思います。

山本 ガバナンス面では今回、中長期の業績に連動する役員報酬制度を導入しましたが、こうした仕組みを先行的に取り入れていこうという意欲を強く感じ、私は高く評価しています。

佐長 業績と報酬の連動は、非常に難しい多くのパラメータがあり、実際にうまく機能するかどうかはこれからの課題です。これが役員のインセンティブに本当につながっていくのか、しっかり見極める必要がありますね。

大八木 これは、従来の固定的な報酬体系を基本から見直し、再設計を図ったもので、今回、報酬体系を3段階に分けたうえで中長期業績連動の部分を株式報酬にしたということです。単に役員のやる気といった問題だけではなく、会社全体のやる気の向上を新たな報酬体系の中でどう実現していくのかにつなげていくべきだと考えています。

最後に、企業価値向上と持続的成長への課題は？

山本 第6次中期経営計画を策定し、具体的な目標を掲げた展望を描いたものの、米国の政権交代以降世界の環境は大きく変化しつつあり、今のまま順風を保つとは思えません。その変化の中で、中期経営計画にどのような修正をかけながら実現していくか、私たち取締役はしっかり見つめ、スピードが落ちるようであれば、スピードを上げることを助言していくつもりです。



価値創造を実現する戦略

佐長 今後の課題として、特にダイバーシティは大きなテーマの一つだと思います。それをどうやって加速させていくか、今、取締役会および社内において議論を進めています。また、山本さんが述べられたように、私がこの1年見ていただけても外部環境の変化は非常に大きく、中期計画を修正していくべきときに即応できるかどうか、それをしっかり見ていきたいと思っています。

大八木 グローバルな競争が激しい鉄鋼業界で勝ち残っていくためには、やはり日本発の技術開発がキーとなるはずですし、リアルだけでなくデジタルも含めて時代の変化に対応し、常に先行状況を作り出していくことが大事になるでしょう。そのためには、ガバナンスは効かせた上で、現場が率先して行動できるように、決定権限も下に降ろしていくということをどんどんやるべきですね。

吉田 企業というのは、利益が出ないと存続できませんが、利益を出しただけでは、尊敬される企業になりません。本業を通じて世の中に貢献するというのが、企業のあるべき姿だと思います。そういう点で当社は、鉄という素材の供給を通じて世の中を支え、エンジニアリング分野でも公益性の高い取り組みを行っている。まさに本業を通じて社会に貢献できる、誇るべき事業であると思います。今後はぜひ、鉄の作り方を根底から変えるぐらいの意気込みで、また、環境対応という意味でも世界に名を残すぐらいの夢を描いて、鉄鋼業そのもののあり方を変えてほしい。これが当社の将来に対する私の希望です。

鉄鋼事業

変化する時代に
進化する鉄と人で応えるJFEスチール株式会社
代表取締役社長(CEO)

柿木 厚司

私たちは、最先端の技術をもって鉄という素材にさらに磨きをかけ、変化する環境に柔軟に対応することで、これからも社会に求められる存在として輝き続ける会社を目指します。

変化する社会のニーズに対応する「鉄の力」

鉄は、素材の中でも製造コスト、調達性、強度と加工性の両立、リサイクルのしやすさなどに圧倒的な強みを持ち、人類と社会の発展を根底から支え続けてきました。世の中の変化が非常に激しくなる中、鉄に期待される役割はますます大きくなると確信しています。自動車のEV化に伴う軽量化ニーズに対応した、薄さと強度を両立するハイテン材や、社会的課題である人手不足に対応した、お客様の省力化に貢献する建材製品などが好例です。私たちは最先端の技術力で、鉄の無限の可能性を引き出す商品開発・技術開発に取り組み、変わり続ける社会に柔軟に対応し、新たな価値を提供し続けていきます。

これらの取り組みを支えるのが、東西2力所に集約された大規模製鉄所による競争力ある生産体制です。戦略的な投資を継続し、徹底した生産性向上・コスト競争力強化を図ります。さらに、先端のIT技術を積極的に取り入れて飛躍的に生産性を上げ、単独粗鋼3,000万トンを作りきる強靱な体制を確立します。また海外でも、日本で培ってきた技術力や高い品質を武器に、これまで推進してきた新規事業投資や海外鉄源活用などのグローバル展開をさらに強化し、国内の需要が漸減する中で持続的な成長を目指していきます。

変化への柔軟性とチャレンジ精神を持つ「人の力」

鉄のもつ力を最大限に発揮して社会に貢献し続けるためには、それを支える多様な人材の力が欠かせません。社員が伸び伸びと仕事に取り組める環境を整備するとともに、新しいことへのチャレンジを奨励し、変化の激しい環境に迅速かつ柔軟に対応していきます。また、ものづくりの競争力の源泉である製造現場の技術やノウハウを、最新のAI/IoTなども取り入れながらより進化した形で若い世代につないでいく「技術伝承」の取り組みも推進していきます。

事業概要

JFEスチールは世界トップクラスの生産規模と高い技術開発力を有する鉄鋼一貫メーカーです。お客様や社会の多様なニーズにお応えする鉄鋼製品をグローバルに供給しています。

■ 2つの大規模製鉄所を中心とした
競争力ある生産体制

JFEスチールの生産拠点は、東日本製鉄所(千葉地区・京浜地区)・西日本製鉄所(倉敷地区・福山地区)の2つの臨海型大型製鉄所に加え、鋼管専門工場の知多製造所と棒鋼・線材専門工場の仙台製造所で構成されています。効率的で競争力ある生産体制のもと、最先端の技術力による高品質な鉄鋼製品を製造・販売しています。

■ 世界の鉄鋼需要を捕捉する
グローバルな供給体制の構築

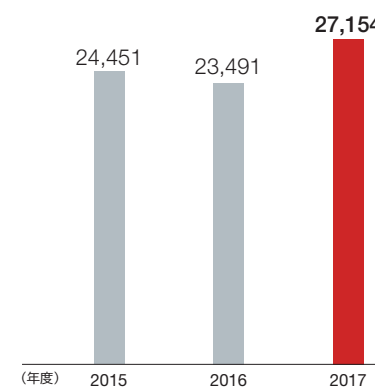
JFEスチールではこれまでアジアを中心に、伸び行く鉄鋼需要を捕捉するための海外展開を積極的に進めてきました。近年では、自動車・エネルギー・インフラ建材を重点分野と位置付け、新たにメキシコやUAE、ミャンマーに進出。日本国内で培った高い技術力・ノウハウをベースに、現地のニーズに応じた高品質な鋼材を提供していきます。



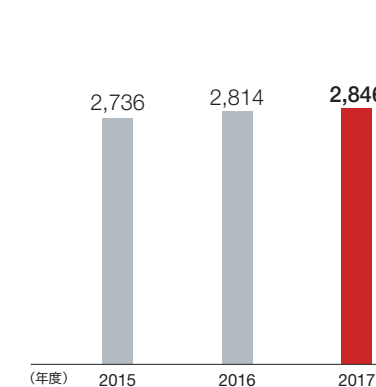
2017年6月 NUCOR-JFE STEEL MEXICO 納入式にて

2017年度業績

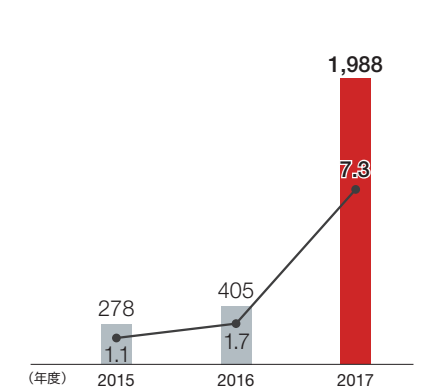
売上高 (億円)



単独粗鋼生産量 (万トン)



経常利益 (億円) / 売上高経常利益率 (%)



6次中期事業戦略

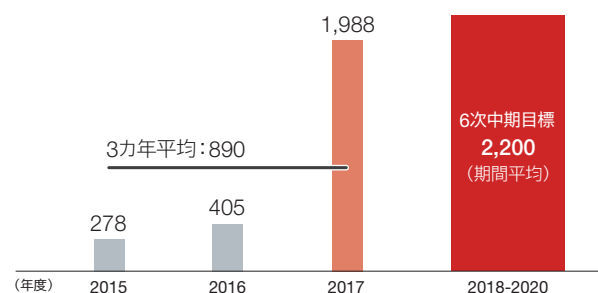
最先端技術による成長戦略の推進、
製造実力の強靱化

社会やお客様のニーズに対応した技術開発を推進するとともに、お客様志向で販売を展開します。
最先端技術により成長戦略を推進し、JFEブランドをさらに浸透・拡大していくことで、
「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。

収益目標 連結経常利益

2,200 億円/年（期間平均）

経常利益の推移（億円）



主要施策 1 最先端技術による成長戦略の推進

社会やお客様のニーズに対応するため、重点分野(自動車・インフラ建材・エネルギー)を中心とした商品開発や、環境調和型の生産プロセス技術開発を推進するとともに、先進IT技術を積極的に活用していきます。

1 重点分野を中心とした商品開発

～社会の変化に対応する商品群で新たな価値を創造～

<重点3分野>

- ①自動車：軽量化・EV化等の技術革新に対応
- ②インフラ建材：お客様の省力化に資する
高効率施工対応
- ③エネルギー：過酷環境での使用に対応

2 環境プロセス技術

～上工程を中心とした技術革新で環境負荷を低減～

- フェロコークス(CO₂の発生量を大幅に削減する革新的な高炉原料)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

～人と設備の生産性向上で競争力を強化～

- 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%）

主要施策 2 製造実力の「強靱化」

世界トップレベルの規模とコスト競争力を有する西日本製鉄所への重点投資などを通じて、製造実力をより「強靱」で揺るぎないものに高めていきます。

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
- 2 コスト優位性を追求する上工程を中心とした投資
- 3 製造基盤整備の継続
- 4 プロダクトミックス高度化へ向けた戦略的投資
- 5 製鉄所システムリフレッシュ等のシステム投資の継続

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)

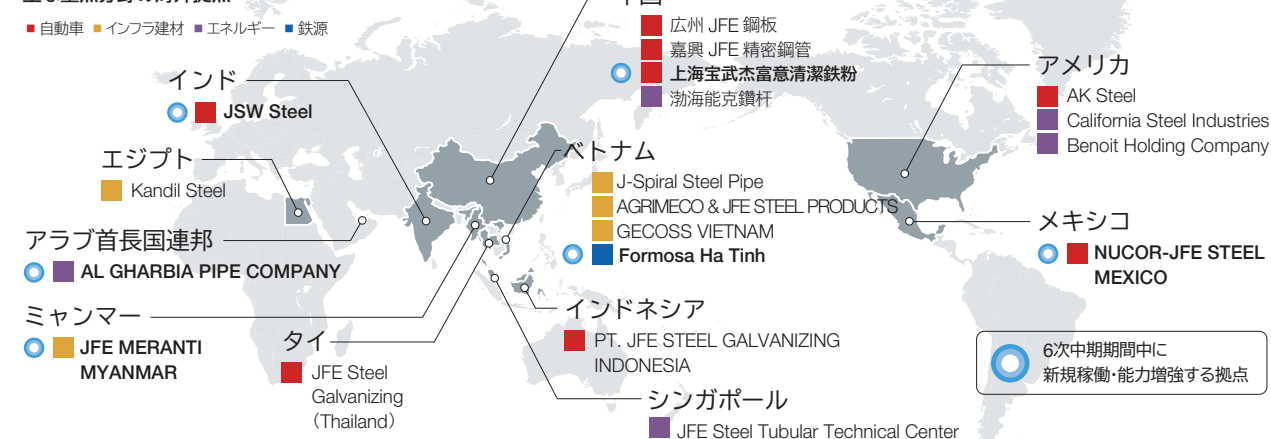
- 投資案件の効果刈取り
- 焼結増強による外部調達コスト削減
- 安価原料使用技術のさらなる活用

プロダクトミックスの向上

主要施策 3 長期的成長の柱となる海外事業戦略の遂行

生産体制を拡充しつつある重点分野の事業を中心に、収益拡大の取り組みをグループ一体で推進し、持続的な成長に結びつけていきます。また、従来型の垂直分業に加えて、成長マーケットに事業として入り込み、その果実を事業収益で得るモデル(一貫製鉄事業も含む)の構築も推進していきます。

主な重点分野の海外拠点

6次中期期間中に
新規稼働・能力増強する拠点

主要施策 4 お客様のニーズに対応した販売戦略・品種施策の実行

製造実力の強靱化等により数量面での対応力を向上させるとともに、商品開発と販売の一体化をさらに進め、総合的提案力を高めることにより、お客様が抱える様々な課題に対してのソリューションを提供していきます。これらの取り組みを通じて、グローバルにJFEブランドを浸透させ、持続的な収益拡大を目指します。

OVERVIEW



1 製造実力の強靱化を推進

2017年12月、さらなる製造実力の向上を図るため、約270億円を投じて福山地区のコークス炉A団・B団を更新することを決定しました。コークス炉の更新は倉敷地区、千葉地区に続くもので、2021年度中の完工を目指します。稼働後はより効率的で、環境に配慮した操業を実現します。また、同月には400億円を投じて倉敷地区での連続鋳造機の新設を決定するなど、着実に製造実力の強靱化を図っています。

2 ミャンマーで建材向け薄板事業を開始

2017年10月、JFE商事や伊藤忠丸紅鉄鋼、阪和興業、MERANTI STEEL PTE. LTD. (所在地:シンガポール)との合併で、ミャンマー初となる高級建材用の薄板を製造するラインの建設に着手しました。設備の稼働は2020年を予定しています。建材用薄板の需要が急速に拡大しているミャンマーで高品質な鋼板を製造し、きめ細かなサービスを提供することにより、伸びゆく需要を確実に捕捉していきます。

3 マルチマテリアルへの取り組み

近年、CO₂排出量削減や燃費向上のため、自動車の車体軽量化のニーズが高まっています。2017年12月、当社と三菱ケミカルは共同で、コストやプレス成形性に優れたスチールと、軽量かつ高剛性の繊維強化樹脂を組み合わせ、スチール製の軽量・高剛性ドア構造を開発しました。今後も、鉄という素材の魅力を最大限に引き出す形でのマルチマテリアル構造の提案を行い、車体軽量化に貢献していきます。

4 データサイエンスの活用

2017年10月、製造現場の技術継承を着実に進めるため、設備メンテナンス業務にAI技術を導入し、ベテランのノウハウを迅速かつ最大限に活用できる仕組みを構築しました。技術伝承や生産性向上などの課題に対し、最先端のIT技術の活用は必要不可欠です。2015年から進めている製鉄所基幹システム刷新によって一元化されるデータベースを武器に、データサイエンスの積極的な活用を通じて競争力向上を図っていきます。

5 第7回ものづくり日本大賞の受賞

第7回ものづくり日本大賞にて、焼結鋳造時のCO₂排出量を大幅に削減する「Super-SINTER®」と、革新的構造・施工技術の適用により安全・環境性能を高めた「構造アレストで実現したメガコンテナ船」が、それぞれ内閣総理大臣賞を受賞しました。内閣総理大臣賞は、各部門における最高位の賞です。当社は今後も世界最高水準の技術をもって、画期的な新技術や新商品の開発に取り組んでいきます。

6 「ワークスタイル変革」への取り組み

当社は2017年を「ワークスタイル変革元年」と位置づけ、個人別の定時退社日の設定、勤務間インターバルの試験導入に加え、RPA (Robotic Process Automation) 等のIT技術の活用を進めてきました。今後もさらに労働生産性を向上させ、付加価値の高い業務へのシフトを目指していきます。また千葉地区に続き倉敷地区・福山地区で保育所を開設するなど、従業員が安心して活力を持って働ける環境整備にも取り組んでいます。

2017 Highlights

2017	
4月	- 倉敷地区第2コークス炉稼働 - 福山地区5CAL月間生産量の日本新記録達成 5%アルミ-亜鉛系高耐食溶融めっき鋼板『エコガルNeo®』の開発・生産開始 - 高加工性高強度鋼板を『JEFORMA®』としてシリーズ化～国内業界初の自動車用ハイテンシリーズ～ - 第49回市村産業賞貢献賞を受賞(省資源型Si傾斜磁性材料『JNHFコア®』、『JNSFコア®』)
5月	- 豪州バイヤウェン炭鋳プロジェクトの開発開始 - 福山地区・京浜地区で祭りを開催 - 平成29年度全国発明表彰「文部科学大臣賞」を受賞(高靱性電縫鋼管『マイティシーム®』の超音波オンライン検査技術)

5月	- 国内最大級の支持力「コン剛パイル®工法」の開発と評定取得～建築基礎向けの高支持力先端拡大根固め杭工法～ - ベトナム一貫製鉄所プロジェクト(FHS社)の第1高炉に火入れ
6月	- 次世代のSCMの基盤となるデータベース「JFE統合現品DB」の本格運用開始 - タイ・天然ガス輸送プロジェクトPTT Public社向けラインパイプ23万トンを受注
7月	福山地区でフェロコークス製造のためのパイロットプラント建設開始
8月	建築構造物向け制振装置「間柱型粘弾性ダンパー」を新開発
9月	ニッケルフリー合金鋼粉『FM1000S』を新開発～高強度と高靱性を兼ね備えた粉末冶金用途向け鉄粉～

10月	ミャンマーで建材向け溶融亜鉛めっき・カラー鋼板事業を開始
11月	- 倉敷地区・知多製造所で祭りを開催 - 製鉄設備メンテナンスにAI技術導入
12月	- 自動車車体組み立て用の高機能スポット溶接技術の開発 - 福山地区第3コークス炉A団・B団更新を決定 - JFEトポロジー最適化技術が三菱自動車工業に採用 - 繊維強化樹脂を活用したスチール製の軽量・高剛性ドア構造の開発 - 倉敷地区連続鋳造機の新設を決定

2018	
1月	第7回ものづくり日本大賞「内閣総理大臣賞」を受賞(CO₂排出量削減に適した製鉄原料製造プロセス(Super-SINTER®)の開発、革新的構造・施工技術「構造アレスト」で実現した安全・環境性能に優れたメガコンテナ船)
2月	平成29年度優秀省エネルギー機器表彰を受賞「資源エネルギー庁長官賞」(焼結機点火用2段燃焼式ジェットバーナ)「日本機械工業連合会会長賞」(自己排ガス再循環型ラジアントチューブバーナ)
3月	企業主導型保育所を倉敷地区・福山地区に設置

エンジニアリング事業

くらしの礎を「創り」 さらに「担う」 エンジニアリング企業へ

第5次中期では、年間売上高4,000億円、経常利益200億円と、第4次に比べ一上上のステージに到達することができました。第6次では、安定的に経常利益300億円を確保するため、「創る」事業の収益力を確実なものとする一方、その先にある「担う」事業へと領域を本格的に拡大していきます。

国内外プロジェクトの確実な収益化を達成します

当社の収益は一つひとつのプロジェクトが生み出す利益の積み重ねにほかならず、プロジェクト毎の採算確保は重要な経営課題と認識しています。経験豊富なメンバーを起用、リスクの早期発見と有効な対策構築を組織的に進め、この課題を確実に解決します。

また、国内はもとより海外においても、都市環境・水処理プラントや橋梁といった、生活に密着したインフラの整備は当社の使命ともいえる事業です。アジアを中心とした新興国を主なターゲットに、これまで構築した拠点体制を軸として着実な事業展開を遂行、海外事業の収益化を必ず達成します。

モノとサービスの融合で新たな事業を拡大します

設立以来、当社は各種プラントやインフラ設備の計画・設計から建設まで、「創る」事業を営んできました。わが国の環境・エネルギー問題に立ち向かい商品開発を続けてきた当社には、関連する知見が蓄積されています。

一方、近年は自治体等のインフラ運営に対する民間企業の参画が広範囲に求められるようになりました。この分野では、当社もオペレーション・メンテナンスをはじめ積極的な取り組みを展開しています。また、再生可能エネルギー発電やリサイクル事業も既に手がけています。

これらの事業でノウハウを培った当社は、自ら建設したプラントに日々の運営というサービスを融合した「担う」事業を本格的に拡大します。エンジニアリング事業の特性である、大型プロジェクトの受注成否により業績が大きく変動するリスクを緩和し、安定的に経常利益300億円を確保できる企業体質を確立していきます。

JFEエンジニアリング株式会社
代表取締役社長(CEO)

大下 元

JFEスチール JFEエンジニアリング JFE商事 ジャパン マリンユナイテッド

事業概要

廃棄物発電、水処理プラント、橋梁など、人々が生活するうえで不可欠となるインフラの構築、これが当社の事業の核となっています。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、事業企画の立案、EPC(設計・調達・建設)からO&M(運転・維持管理)まで含めた事業運営まで、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
- リサイクル
(産業廃棄物・食品・家電リサイクル)



写真:東京二十三区清掃一部事務組合提供・協力

水分野

- 水処理プラント(上水、下水)
- 水道パイプライン



エネルギー分野

- 天然ガス処理プラント
- LNG基地
- パイプライン



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)



機械・システム分野

- 産業機械
(クレーン、蒸気タービン)
- 船舶用環境装置
- 流通システム



発電・電力分野

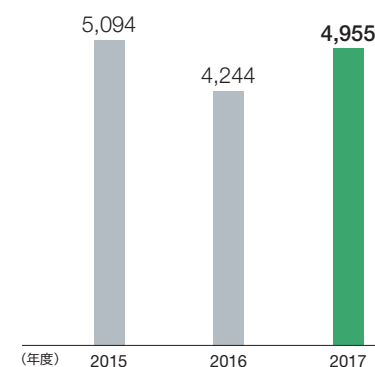
- 電力小売・地域新電力
- 再生可能エネルギー発電
(バイオマス、地熱、風力、太陽光)
- エネルギー供給事業(ESP※)



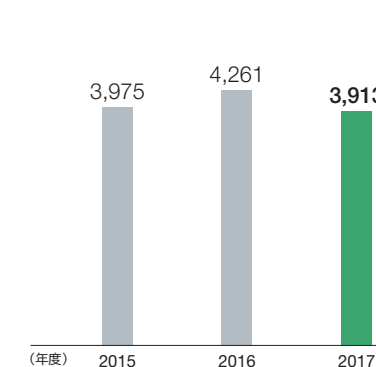
※ ESP(Energy Service Provider)…企業の拠点や一定の地域に対して電気や熱などのエネルギーを包括的に供給する事業。

2017年度業績

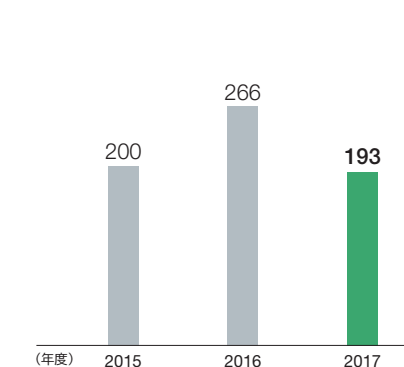
受注高 (億円)



売上高 (億円)



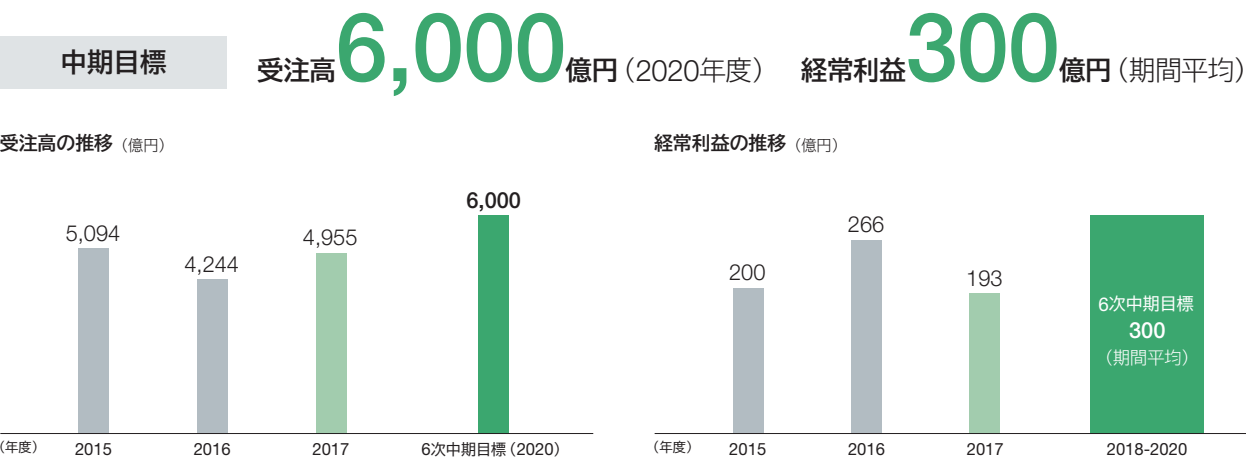
経常利益 (億円)



6次中期事業戦略

安定的に経常利益300億円を生み出す
事業基盤の確立に向けて

本中期では「運営型事業の拡大」「海外事業の収益化」「将来につながる開発・投資」を主要施策に掲げています。国内および海外において、安定した収益を確保できる基盤を構築するとともに、さらなる飛躍を目指して、次期中期につながる開発・投資へ積極的に経営資源を投入していきます。



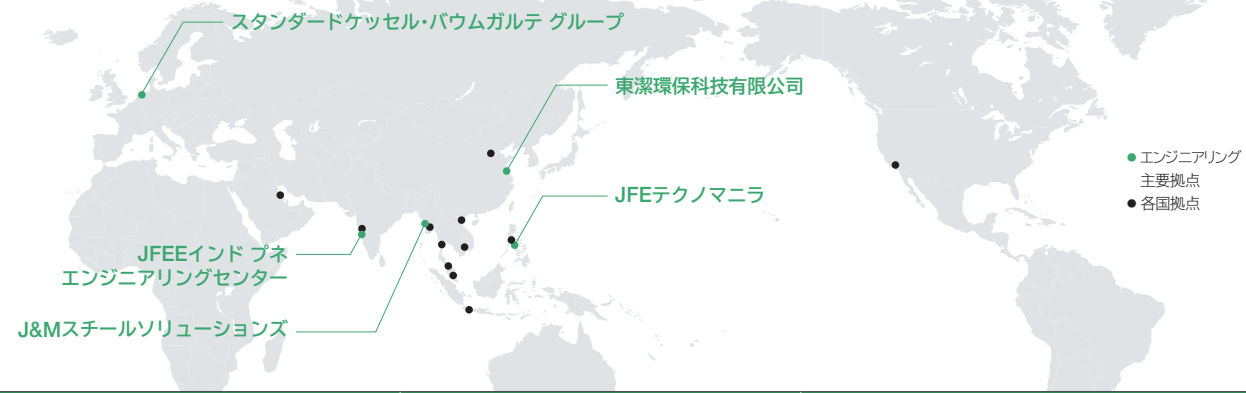
主要施策 1 運営型事業の拡大

従来のEPCに加え、官民連携(PPP)事業、リサイクル事業、発電・電力事業等の運営型事業の拡大を目指します。廃棄物、バイオマス燃料、地熱、LNG等の多様なエネルギーソースを活用し、事業企画から運営までの提案型一貫サービスを提供することでお客様のニーズに応え、安定した収益源の拡大を目指します。



主要施策 2 海外事業の収益化

これまで整備を進めてきた海外拠点を軸に、廃棄物発電、水処理プラント、鋼構造物など優位性を持つ商品分野を中心に取り組み、着実に海外事業の収益化を達成します。そのために「技術移転」、「設計移管」など現地化をさらに加速、グローバルエンジニアリング体制を強化していきます。



エンジニアリング主要拠点	事業内容	第6次中期取り組み
スタンダードケッセル・バウムガルテ グループ	環境・発電プラントのエンジニアリング全般	欧州やアジア大型炉に注力
J&Mスチールソリューションズ	鋼構造物の設計・製作	ミャンマー国外の受注を拡大 新商品分野へ進出
JFEテクノマニラ	全商品分野の計画・設計・プロジェクト管理	海外プロジェクト人材の増強 グローバルリモートセンター分室として機能強化
JFEEインド プ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	廃棄物発電など海外案件の設計拠点化
東潔环保科技有限公司	環境 プラントのエンジニアリング全般	中国の廃棄物発電案件に注力

主要施策 3 将来につながる開発・投資

運営型事業、海外事業、AI・IoTなど次期中期につながる分野へ重点的に500億円を投資します。
お客様・市場のニーズにあった新商品を迅速に開発し、市場に提供することで、受注拡大を目指します。



プラント運転自動化 AI活用による廃棄物発電プラントの自動運転技術などに積極投資



OVERVIEW



1 豊橋市バイオマス活用センター竣工

これまで別々に処理されていた下水汚泥、し尿・浄化槽汚泥、生ごみを集約してメタン発酵処理し、生成されたバイオガスで発電する国内最大規模の複合バイオマスエネルギー化施設です。メタン発酵に伴い発生する残渣も炭化して燃料化。当社を代表とする特別目的会社豊橋バイオウィルが、建設のみならず今後20年にわたる施設の維持管理まで含め運営するPFI事業です。

2 東日本最大級のアーチ橋 気仙沼大島大橋完工

宮城県気仙沼市の市街地と離島の大島を結ぶ、東日本最大級のアーチ橋「気仙沼大島大橋（鶴亀大橋・橋長356m）」が竣工しました。架設には大型クレーン船による一括架設工法が採用され、国内外で培われた当社の技術が活かされています。東北初の離島架橋は、本土との交通手段が船舶のみであった地元住民の永年の悲願であり、東北復興のシンボルです。

3 ミャンマー ティラワ港 ジャケット据付開始

ミャンマー国は、ヤンゴン市南東部に位置するティラワ経済特別区にて港湾施設の拡張を進めています。当社は東洋建設とのJVでミャンマー港湾公社から受注したティラワ港ジャケット栈橋据付工事を開始。この工事には日本のODAが適用されています。また栈橋は同国と当社との合併会社J&Mスチールソリューションズで製作され、現地の雇用創出にも寄与しています。

4 東京港に巨大クレーン設置

国内最大のコンテナ取扱量を誇る東京港。その中央防波堤外側地区Y1バースに全長108m、高さ53mのコンテナクレーンを3基完成させました。羽田空港に近接しており、航空法による高さ制限をクリアするため「中折れ機構」が採用されています。またモニタリングシステムが搭載され、実際の荷役状況を当社横浜本社から監視、メンテナンスや点検に役立てています。

5 順調に進む福島の大災害廃棄物処理

当社は福島県内各地で大災害廃棄物の焼却・減容化処理を進めています。葛尾村、南相馬市（1号炉、2号炉）、伊達地方衛生処理組合、楡葉町の5施設の仮設焼却炉で廃棄物の処理を行っているほか、現在建設中の双葉町を含めると福島県内で受託した処理業務は6件となります。当社はこれまで培った豊富な経験を最大限活用し、総力を挙げて福島復興に貢献します。（写真は楡葉町仮設焼却施設）

6 名古屋港を横断する海底シールドパイプライン完成

中部電力の西名古屋火力発電所に天然ガスを供給する約5kmの海底シールドパイプラインが完成。これまで石油を燃料としていた同発電所が高効率な天然ガス発電所に生まれ変わり、CO₂排出量削減が図られます。また伊勢湾岸にある同社の全ての火力発電所が天然ガス供給ネットワークでつながり、燃料の安定供給と運用の効率化も期待されています。

2017 Highlights

2017

4月

- GINZA SIXならびに東京都中央区向けサイクルツリー®供用開始
- テレワーク勤務制度の導入
- BOG再液化装置を海外展開。フィリピンAG&P社と業務提携
- 福山市内全域の水道施設運転維持管理事業開始
- シグマパワー有明向け50MWバイオマス発電所竣工
- 松山港中折れ式コンテナクレーン稼働開始
- 盛岡・紫波地区環境施設組合清掃センターごみ焼却施設基幹的設備改良工事受注
- 山梨PET診断クリニック向けPET検査システム納入

5月

- 札幌市のスマートアグリプラント稼働
- 大井コンテナ埠頭向けコンテナクレーン2基受注
- ミャンマー初のごみ焼却発電プラント竣工

6月

- 袖師LNG基地LNGリロード設備竣工
- 東京二十三区清掃一部事務組合 目黒清掃工場受注

7月

- 宇部興産向蒸気タービン完成
- シンガポールで化学プラントの増強工事受注

8月

- 日清オイリオグループの全国拠点エネルギー最適化に関し提携

9月

- 中部電力海底シールドパイプライン竣工
- ロシア国営銀行ズベルバンク社とスマートアグリ事業プロジェクト推進に関する覚書締結
- 山陰道多岐・朝山道路 口田儀第2高架橋竣工

10月

- 豊橋市複合バイオマスエネルギー化施設竣工
- 仙台市今泉工場等基幹的設備改良工事受注
- タイで産業廃棄物発電プラント受注
- 浜松市公共下水道終末処理場運営事業に関する実施契約締結
- 東京港Y-1バースコンテナクレーン竣工
- 気仙沼大島大橋完工

11月

- 水道鋼管「断層用鋼管」2017年グッドデザイン賞受賞
- スリランカで高架橋受注
- 新潟県でスマートアグリプラント初竣工
- 所沢市他と再生可能エネルギーの普及促進を目指す地域新電力の設立に向け検討開始
- (SBG)ドイツで廃熱回収ボイラ受注
- 篠山市清掃センター ごみ焼却施設基幹的設備改良工事受注
- (SBG)英国スコットランドで廃棄物発電プラント受注

12月

- (JFE環境) リサイクルプラスチックパレット製造工場稼働
- 所沢市東部クリーンセンター 延命化工事及び長期包括運営委託事業受注

2018

1月

- BOG再液化設備「MiReLiS®」が「省エネ大賞経済産業大臣賞」受賞
- 東京ガス向け茨城幹線ガスパイプライン工事受注

2月

- 廃棄物発電への対向流燃焼方式適用で日本エネルギー学会賞受賞

3月

- 扇都市ガス供給向け都市ガス供給設備建設工事受注
- 福島県双葉町 災害廃棄物減容化処理業務受注
- 国内初 最新無線通信規格対応の防爆アクセスポイント発売
- 横浜本社にグローバルリモートセンター設立
- 知多LNG基地受入栈橋の耐震補強工事完工

JFE商事株式会社
代表取締役社長(CEO)

織田 直祐

商社事業

お客様とともに持続的に 成長する存在感のある 企業を目指す

第5次中期経営計画では、国内外のグループ会社の収益改善や体質強化などに積極的に取り組みました。その結果、安定した国内基盤を軸に、海外事業の収益性が大幅に向上し、中期収益目標を達成することができました。また、従来は鉄鋼製品・鉄鋼原料・資機材などの販売・調達を中心とした「トレード収益」が収益の柱でしたが、グループ会社を中心とした加工・流通分野の「事業収益」が大幅に拡大したことで、目標であった連単倍率2.0倍を超過達成するなど、当社グループの収益構造は変化を見せはじめています。

安定した収益基盤の確立と収益拡大を目指す

第6次中期経営計画では、現状の「足元固め」に取り組むとともに、次の成長に向けた「攻め」の両立に取り組み、「トレードと事業の両輪による安定した収益基盤の確立と収益拡大」を目指します。

当社のベース収益となる「トレード収益」では、JFEグループリソースの最大活用やJFEグループ外取引の拡大に取り組むことで、収益の維持・拡大を目指します。

「事業収益」では、川上・川下強化や加工・流通事業の体質強化に加え、M&Aによる活動領域の拡大にも取り組むことでさらなる収益拡大を目指します。

「地域戦略」では、国内は足元好調な事業環境の継続が見込まれていますが、中長期的には需要の縮減が想定されるため、既存の枠組みに捉われない視点での再編・統合を含めた最適加工・販売体制の構築に取り組めます。海外では、伸長する需要の確実な捕捉に向け、日本を中心に据えた「グローバル4極体制(日本、中国、米州、アセアン)」による販売戦略を実行し、国内・海外でバランスよく収益を獲得できる体制を構築します。

これら施策を着実に実行することで、国内外で安定した収益基盤を築き、お客様にとって存在感のある企業を目指します。

JFEスチール

JFEエンジニアリング

JFE商事

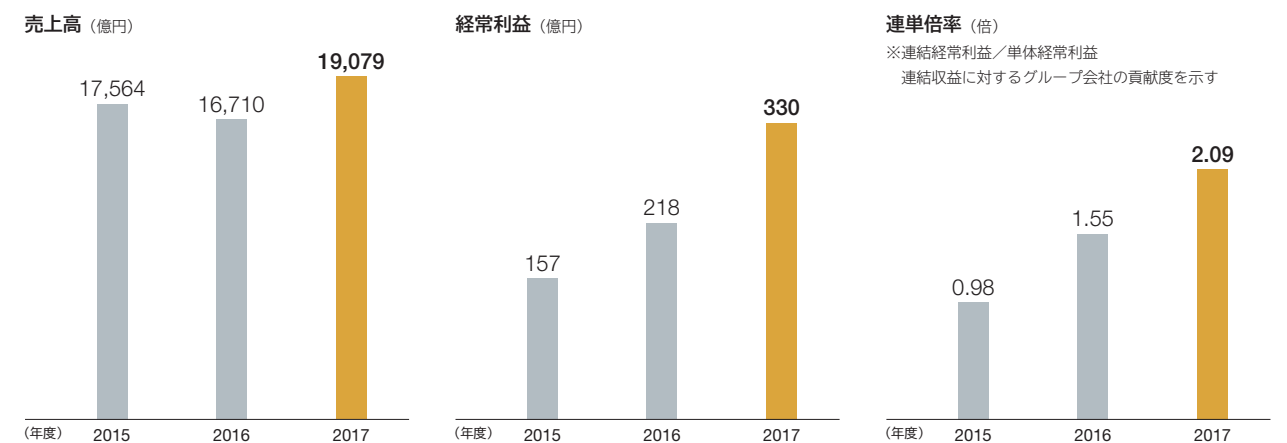
ジャパン マリンユナイテッド

事業概要

鉄鋼製品を中心に、鉄鋼原料・非鉄金属・化学品・燃料・資機材・船舶から食品・エレクトロニクスまで幅広く取り扱い、在庫・加工・リテール販売など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、日本を含めた19カ国94社のネットワークでグローバルに提供しています。



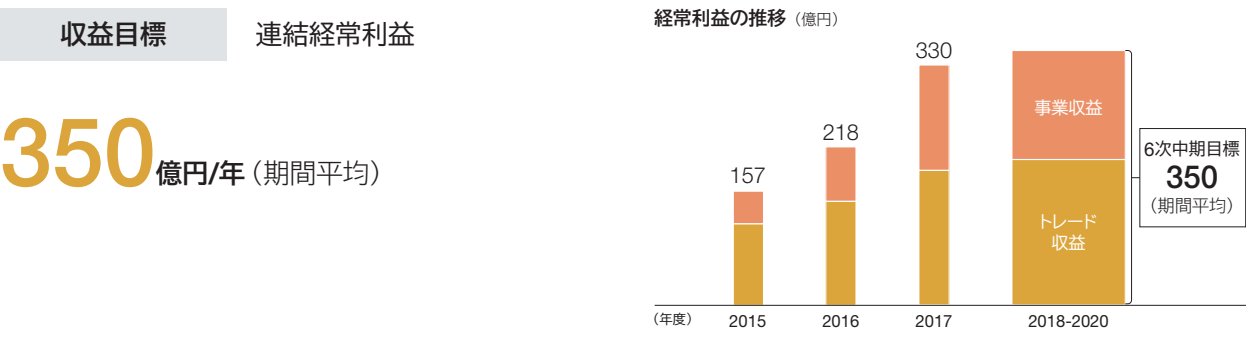
2017年度業績



6次中期事業戦略

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

お客様への提案力・発信力を高め、安定的な収益基盤の確立と日本を中心としたグローバル地域戦略によるマネジメントの強化を図ることで、多様化するニーズを着実に捕捉し、お客様とともに成長する存在感のある企業を目指します。



- 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、中国、米州、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)

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、海外拠点間でも連携を強化し、トレード収益と事業収益の拡大を目指す

重点テーマ	地域	日本	中国	米州	アセアン	その他地域
トレード収益	JFEグループ リソースの最大活用 (FHS材、JFEメランティ材、インド・JSW材など)		海外アライアンス材の取扱数量拡大			
	JFEグループ外取引の拡大 (JFEグループとの取引で培った知見、ノウハウを最大活用)	電力周辺 分野への 拡販		グループ外鉄鋼メーカーとの取引拡大		
事業収益	川下戦略の深化 (需要拡大分野での2次・3次加工の深掘りや リテール販売体制の構築)	建材・鋼管分野 での付加価値 加工	電磁鋼板プレス加工(車載モーターコア)			
			電磁鋼板2次・3次加工(変圧器用鉄芯)			
	既存事業の体質強化 (「収益力」の維持・強化に向けた機能拡充・ 補完を推進)	加工・流通事業 の拡充				
		食品・エレクトロニクス事業の強化				
	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)			建材分野		
				エネルギー分野		
				M&Aによる活動領域拡大		

OVERVIEW



1 モーターコアプレス能力を
大幅増強し川下強化

当社の中国における事業会社である浙江川電鋼板加工有限公司(浙江川電)は、急速に需要拡大する車載モーターを始めとした高効率モーターの主要部品であるモーターコアの生産拡大の為、2017年から2018年にかけてプレス機及び周辺機器の増強を行い、世界でもトップクラスの月間4,000トン強のモーターコア製造基地を整備しました。同社は世界中で注目を集めているEVの駆動モーターも視野に、高効率用途の難易度の高いモーターコアの安定・大量生産販売に向け日々研鑽を重ねています。



2 タイの厚板加工・販売会社
SUGA STEELに出資

当社は厚板加工業者・清鋼材のタイ現地法人であるSUGA STEEL (THAILAND) CO., LTD. (以下、SUGA STEEL)の一部株式を取得しました。当社においては、タイの厚板事業では初の出資となります。SUGA STEELは2012年に設立され、主にタイに進出している日系建機メーカー向けに、厚板溶断製品の加工・販売を行っています。世界的な建機需要の高まりが見込まれる中、タイのお客様ニーズを着実に捕捉するべく、SUGA STEELと販売戦略を共有し、さらなるビジネスの拡大を図っていきます。



2017 Highlights

2017		2018	
4月	■ アセアン事業本部を新設 ■ 富士ゼロックスの「プレミアムパートナー」に6年連続認定 ■ JFE Shoji Steel Indonesiaがインドネシアにおけるスズキの生産拠点であるスズキ・インドモビル・モーター (SIM) から「ベストパートナー賞」を受賞	11月	■ 米国JFE商事、Prolamsa、サンキンによる引抜鋼管合併会社「Pro-SANKIN Tuberia de Precision」が開所式を開催
5月	■ JFE商事エレクトロニクスがルートレック・ネットワークスと資本提携し、次世代養液土耕システム「ゼロアグリ」でAI農業に参入	12月	■ タイの鋼材加工センターであるSteel Alliance Service CenterがJFE Steel Galvanizing (Thailand) からInspection Certificate (検査認証) を取得 ■ 水島鋼板工業が新スリッターラインを導入し、薄板加工能力を増強
7月	■ 浙江川電がモーターコアプレス能力を増強	1月	■ 清鋼材のタイ現地法人である厚板加工・販売会社SUGA STEELに出資
8月	■ JFE Shoji Steel MalaysiaがPanasonic Appliances Air-conditioning Malaysiaからベストパートナーとして表彰 ■ トーセンとJFE商事鉄鋼建材が鋼材加工会社の三輪鉄建に出資 ■ 新潟スチールの厚板事業(柏崎工場)を北陸スチールに移管 ■ JFEスチール、MERANTI STEEL 他2商社とともに、JFE MERANTI MYANMARを設立 ■ 北関東スチールが溶断設備を更新し、極厚板加工機能を強化	2月	■ JFE商事薄板建材の10周年記念式典を開催 ■ 「健康経営優良法人2018 (ホワイト500)」に選定
10月		3月	■ 川商フーズの輸入チリワイン「カルーチェ クラシック カルメネール2016」が日本女性によるワイン審査会SAKURA Japan Women's Wine Awards 2018でダイヤモンドトロフィーを受賞 ■ 巻き鉄芯メーカーであるJFE商事コーメックが50周年記念式典を開催



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)

千葉 光太郎



JMU発足後に開発したJMUマラッカ型
超大型原油タンカーの
1番船 ENEOS ARROW (2017年12月竣工)



海上保安庁向けの500トン型巡視船
「ひたち」
(2018年2月竣工)

造船事業（持分法適用会社）

船舶・海洋分野で 最高の商品とサービスを 提供し、社会と産業の 発展に貢献します

鉄鋼・総合重工系4社の造船部門が2013年に結集してできた当社は、日本の造船リーディングカンパニーとして他社を圧倒する技術陣や研究設備を擁し、商船・艦船・海洋各分野における多様なニーズに対応してきました。今後も「開発・技術力」「ものづくり力」を強化するとともに、「地球環境への配慮」や「急速に進歩するICT技術の利用」など社会の変化を迅速に把握して、お客様の求める「新しい船」、「より良い船」を追い求めていきます。

事業環境は回復基調－足下の業績回復が課題

新造船船の事業環境は、中国・韓国の急速な建造能力拡大と大量竣工から船腹過剰感が続いていましたが、ようやく需給調整が進み緩やかな回復基調になりつつあります。苦戦が続いていた当社にとっても「足下の業績回復」が喫緊の課題です。その目標達成のために全員参加による意識改革と業務の見直しを行い、社内や取引先（海事クラスター）の皆様とのコミュニケーションをさらに密にして、全力で競争力強化に取り組めます。

「最高の環境技術と省エネ技術を活かして 新たな飛躍を目指す」

あらゆる技術は業界の壁を越えて相互に関連しながら発展してきています。船の世界も例外ではありません。地球環境の負荷低減に向けた実海域での燃費性能評価の研究や海上輸送の安全性向上のための自動運航船の研究にも着手しており、今後の事業の発展に大きな期待が寄せられています。最高の環境技術や世界トップレベルの省エネ技術を持つ船など、あらゆるニーズに迅速に 대응していく「真の造船技術」を活かして、世界のトップ企業を目指していきます。

OVERVIEW



1



2

1 大型フェリー 「さんふらわあ ふらの」を建造

ジャパン マリンユナイテッド (JMU) は、2017年4月に横浜事業所磯子工場 で建造していた商船三井フェリー向けの大型フェリー「さんふらわあ ふらの」を完成し、引き渡しました。本船は、茨城県大洗～北海道苫小牧航路に就航している「さんふらわあ ふらの」の後継船で、旅客590名、大型トラック約160台、乗用車約100台を同時に運ぶことができます。最適船型を開発するとともに、二重反転プロペラを始めとしたJMUのGHG（温室効果ガス）削減技術を折込み、優れた燃費性能のフェリーを実現しました。また、推進方式にエンジンとモータの2種類の駆動源を有すハイブリッド推進システムを採用することで、航海中燃費性能と港内操船性能という大型フェリーに重要な性能の両立も図っています。居住区画においても快適に過ごせるような工夫を施しており、「人にも環境にもやさしい」フェリーとして活躍が期待されます。

本船概要

主要寸法	全長199.70m×幅27.20m
総トン数	13,816トン
航海速度	24ノット

2 JFEスチールの製品輸送船 「JFEヴィーナス」を建造

ジャパン マリンユナイテッドは、横浜事業所磯子工場にて、RORO船※「JFEヴィーナス」を建造し、2018年1月に船主である東洋海運に引き渡しました。本船はJFE物流が用船し、JFEスチールの製品輸送に従事しています。本船は、省エネ・安全性向上・操作性向上をコンセプトとして、JMUが高い技術力を発揮して建造した最新鋭のRORO船です。省エネ付加物に加え、船尾形状の改善・低摩擦塗料の採用により、低燃費を達成しました。また、メンテナンス性／操作性の改善により、船上での作業負荷軽減を可能にし、併せて居住性の向上も実現しました。

※貨物を搭載した運搬車が自走して乗船（ロールオン）、下船（ロールオフ）するための岸壁との架橋設備を有する船。

本船概要

主要寸法	全長151.27m×幅30.00m
載貨重量	6,200トン
総トン数	9,378トン
主 機 関	阪神内燃機工業製LA34G ディーゼル機関2基
航海速度	11ノット
最大搭載人員	15名

2017 Highlights

2017

- 4月 ■新開発の大型フェリーの1番船「さんふらわあ ふらの」引き渡し
- 7月 ■自動車運搬船「DRIVE GREEN HIGHWAY」が Ship of the year 2016大賞を受賞
■メガコンテナ船「NYK BLUE JAY」がShip of the year 2016 大型貨物船部門賞を受賞
- 10月 ■日本海事クラスターによる「実海域実船性能評価プロジェクト」共同研究に参加

12月

- 当社社員が歪取りの達人として、秋の叙勲で瑞宝単光章を受章
- JMUが発足後両社のノウハウと最新鋭の技術を結集して開発した次世代省エネ「JMUマラッカ型超大型原油タンカー」の1番船「ENEOS ARROW」引き渡し

2018

1月

- JMUはJFEスチールとIHIとともに、「構造アレストで実現したメガコンテナ船」で、第7回「ものづくり日本大賞」内閣総理大臣賞を受賞
- JFE物流が用船し、JFEスチールの製品輸送に従事する ロールオンロールオフバレット運搬船「JFEヴィーナス」引き渡し

3月

- 海上自衛隊における最大級のFRP製の掃海艦「ひらど」引き渡し

ESG課題への取り組み

JFEグループは、「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、様々なESG課題に対しての取り組みを推進しています。6次中期では、従来の活動に加えてグループのCSR重要課題に対する重要業績評価指標(KPI)を新たに設定し、目標の達成に向けた活動を展開していきます。

「SDGs（持続可能な開発目標）」の17のゴール



CSR重要課題（マテリアリティ）の特定プロセス（2016～2017年度にかけて実施）

当社は、様々なステークホルダーからの期待や要請に応え、社会的価値を創造するためにCSR重要課題を特定しました。グループの持続的な成長におけるリスク低減と機会創出の観点から、最も重要な課題を以下のプロセスにより洗い出し優先順位付けを行いました。



特定したCSR重要課題

企業理念 常に世界最高の技術をもって社会に貢献します。

課題の分野		内容	CSR重要課題	CSR重要課題のKPI		JFEエンジニアリング		JFE商事	関連性の高いSDGs目標				
				JFEスチール									
事業活動	良質な商品の提供とお客様満足度の向上	■優れた技術に基づいた商品とサービスの提供 ・安全で高品質な商品の安定供給を継続 ・お客様の課題の解決	商品安定供給	■安定操業に向けた製造基盤整備の着実な推進		■監理技術者有資格者の安定確保	■流通加工分野に対する安定的な設備投資	791011 121317					
			品質確保	■試験・検査の信頼性向上		■重大品質トラブルゼロ	■グループ会社に対する品質監査の実施						
			研究開発の推進	■研究開発費の維持・拡大		■研究開発費の維持・拡大	—						
			お客様ニーズへの対応	■CS向上に向けた社内基盤整備と営業部門人材育成の推進		■お客様アンケートに基づくCS向上への取り組み	■営業人材の育成						
	地球環境保全	■環境負荷低減 ■循環型社会の実現に貢献 ■グループの技術力を活かし環境保全に貢献する商品を開発	環境配慮型商品の開発と提供	■環境配慮型商品・技術のラインナップ拡充	■商品・サービスの提供による地球温暖化防止への貢献(CO ₂ 削減相当量t/年で評価)	—	679 121314						
			地球温暖化防止	■鉄連低炭素社会実行計画のCO ₂ 削減目標 ■省エネルギー投資の推進									
			大気環境の保全	■NOx、SOx排出量の低排出レベル維持に向けた取り組みの推進	—	—							
			資源循環の推進	■水資源の高効率利用の維持	■がれきリサイクル率:99.5%以上 ■汚泥リサイクル率:95.0%以上 ■産廃リサイクル率:85.0%以上	■鉄スクラップのグローバルな資源循環							
	労働安全衛生の確保	■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と、働きがいのある職場を構築	労働災害の防止	■死亡災害件数「0件」 特定保健指導実施率(2020年目標) ■スチール:35% ■配偶者健診受診率:60%(2020年目標)	■エンジニアリング:35%	■商事:40%	38						
			社員とその家族の健康確保										
	多様な人材の確保と育成	■全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	女性採用比率 ■スチール:総合職事務35%以上、総合職技術10%以上、 現業職10%以上 ■女性管理職登用:2014年比の3倍(2020年目標)	■エンジニアリング:総合職20%以上、 生産・施工技術職5%以上	■商事:総合職25%以上	458 910						
			人材育成の推進	■技術力の向上と質の高い人材育成活動の推進	■人権啓発研修の受講対象予定数に対する受講率100%								
事業活動の基本 コンプライアンスの徹底			企業倫理の徹底と法令遵守	■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	■企業倫理に関する意識調査における従業員意識の向上		1016						

コーポレートガバナンス（公正性・公平性・透明性を確保）

人権の尊重・人権意識

CSR重要課題とKPI

特定した5分野・13項目のCSR重要課題に着実に取り組んでいくため、それぞれの課題に対するKPIを今年度より設定しました。

KPIの設定に当たっては、有識者による外部意見も取り入れつつ、「各課題に対するKPIとして適切か」「事業会社毎に取り組む課題、グループ共通で取り組むべき課題は何か」等の観点から、JFEホールディングス社長を議長

とするグループCSR会議において複数回にわたり議論を重ねて決定しました。

今後は、これらのKPIを定期的にフォローし、結果を社外に開示するとともに、課題への取り組みにより目指している「グループの持続的な成長と企業価値の向上」および「持続可能な社会の実現」への貢献に向けて、適宜、KPIを見直していく予定です。

JFEグループの持続的な成長と企業価値の向上

課題への取り組みが
目指すもの

持続可能な
社会の実現に貢献

良質な商品の提供と
お客様満足度の向上



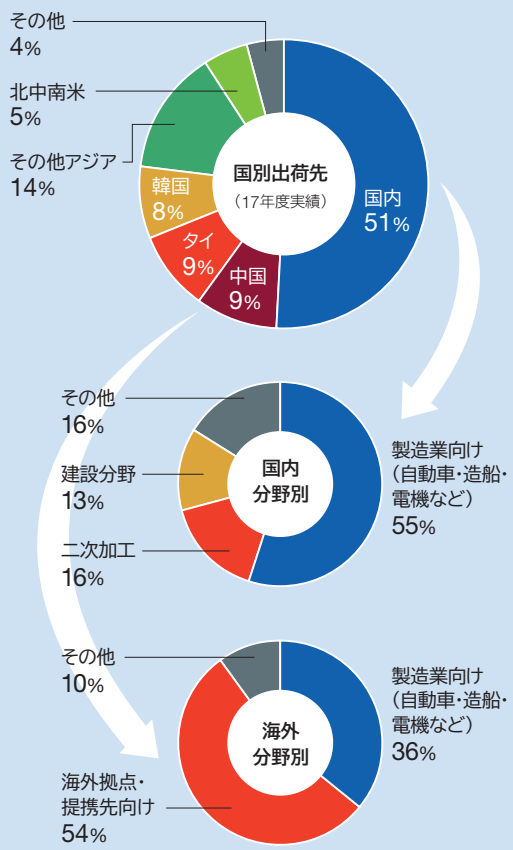
基本的な考え方

JFEグループは、商品やサービスを安定的に供給すること、品質の確保を確実に行うこと、そしてお客様の様々なニーズにお応えするため、世界最高水準の技術を活かした研究開発を進めることが、お客様に選んでいただくための必須の条件であると考えています。確かな品質をベースに常に新たな価値を創造していきます。そして、サービスネットワーク・サプライネットワークをグローバルに拡大し、商品・サービス・技術を安定的にお届けし、世界中のお客様の「信頼」にお応えしていきます。

お客様の「信頼」に応え続けることで、お客様の持続的な発展と当社の競争力強化につなげていきます。このようなWin-Winの関係を築き上げることで、当社の中長期的な企業価値の向上と収益基盤の強化を目指していききたいと考えています。

鉄鋼事業の安定したお客様基盤

JFEスチールは、世界中のお客様に高付加価値・高機能商品をご提供する世界有数のグローバル鉄鋼サプライヤーです。国内外で長年の取引を通じて構築した強固なお客様基盤が私たちの強みです。



JFEグループの品質保証体制

良質な商品の提供とお客様満足度向上の基盤となるのが、確固たる品質保証体制と考えます。

JFEスチールではISO9001に基づく品質マネジメントシステムをベースに、JIS、船級協会規格など、国内の鉄鋼製品に必要なすべての規格認証を取得しています。さらに海外の関連国家規格の認証も取得し、お客様からのご要望にお応えしています。

また、要求された品質に対応すべく、商品や製造技術の開発を行うとともに最先端のセンサーを活用した製造プロセスの監視と高精度の試験・検査機を用いた製品試験による品質保証体制を構築しています。

JFEエンジニアリングでは、商品分野ごとにISO9001認証を取得するとともに、多岐にわたる商品それぞれの特性に合わせた品質マニュアルを定めるなど、最適な品質管理の実現に取り組んでいます。また、社内教育等により社員の品質意識の高揚を図るとともに、検査データをその場で電子化し転送保管する改ざん防止システムの構築を進めています。

JFE商事では様々な鋼材の加工や物流のプロセスにおける品質保証レベルの向上を図っています。

JFE商事の国内外加工センターではヒューマンエラー撲滅のため、加工現場のシステム化・自動化による手作業の排除を推進しています。

加えて、受注～加工指示～出荷段階でのヒューマンエラー抑止に対しては、従業員の意識向上が不可欠であることから、他社も含めた不適合事例を題材とした品質教育の強化に取り組んでいます。

CSR課題

商品安定供給

国内外のお客様の安定操業、プロジェクトスケジュールの確実な実行を支えるために、当社商品を安定的に供給することは、我々に課せられた責務であると考えています。最適な製造・流通・加工のサプライチェーンを構築することにより、商品の安定供給を実現、お客様との信頼関係に基づく競争力強化が可能になると考えています。

設定したKPI	
JFEスチール	■ 安定操業に向けた製造基盤整備の着実な推進
JFEエンジニアリング	■ 監理技術者有資格者の安定確保
JFE商事	■ 流通加工分野に対する安定的な設備投資

JFEスチールでは、第6次中期経営計画において、製造基盤整備の着実な推進に加え、西日本製鉄所を中心に能力増強・パフォーマンスの最大化を図ることで、製造実力の強靱化を進めていきます。前中期経営計画を上回る戦略的投資、老朽設備の更新や着実な補修を実行することで、設備稼働および生産の安定化を実現し、粗鋼3,000万トン(JFEスチール単独)を安定的に生産できる体制を整えます。

JFEエンジニアリングは、機械・土木・建築工事等の指定建設業者であり、各工事現場に施工の技術管理を行う「監理技術者」を専任で配置するよう建設業法で求められています。この有資格者を一定数確保することがプラント工事を安定的に進める上で不可欠です。

現在、国内では少子高齢化・世代交代により、若い優秀な技術者の確保が大きな課題となっています。JFEエンジニアリングでは、キャリア採用に加え、報奨金支給などの免許資格取得を促進するための施策により、有資格者の確保に努めています。

JFE商事では、流通加工機能を商品安定供給に関する重点分野と捉え、機能強化を目的とした安定的な設備投資を進めていきます。

品質確保

当社を選んでいただいたお客様へ世界最高品質の商品をお届けすることは、技術・品質の高さを強みとするサプライヤーとして最優先される課題です。信用・信頼を揺るがないものとし、強固なお客様基盤を構築するには、品質管理・検査の信頼性を確実なものとするのが不可欠であると考えます。

設定したKPI	
JFEスチール	■ 試験・検査の信頼性向上
JFEエンジニアリング	■ 重大品質トラブルゼロ
JFE商事	■ グループ会社に対する品質監査の実施

JFEスチールでは、品質確保に関して、技術開発等で製品品質の向上を図るとともに、品質保証体制強化のため、日本鉄鋼連盟策定の『品質保証体制強化に向けたガイドライン』に沿った活動を展開しています。

その中でも、試験検査の信頼性の向上については、試験検査の実施から結果報告までの各プロセスにおける自動化を推し進め、人が介在する余地を減らすことに取り組んでいます。

JFEエンジニアリングは、「当社で設計、調達、製作並びに建設する製品及びサービスの品質は、お客様の要求事項、適用法令及び規格を満たし、お客様の満足を得るものでなければならない。」とした全社品質方針を掲げ、品質確保に向けた活動を進めています。具体的には、プラント建設における設計、工事、試運転等の各フェーズにおいて専門検査員による検査を実施するとともに、設備引渡し時にはお客様立会いでの検査を実施し、直接その目で性能を確認いただいています。

JFE商事では、加工に関する品質管理レベルの維持・向上を当社における品質確保の重点項目と考え、品質面から加工センターをチェック、助言する仕組みである品質監査を国内外の対象グループ会社に対し年1回以上実施しています。

研究開発の推進

お客様から選ばれる会社であり続けるため、当社は世界最高の技術をもってお客様の課題を解決します。他社に容易に真似のできない技術や商品を開発し、新たな価値を創造し提供することで、競合他社との厳しい競争に勝ち抜くとともに、人々の暮らしの進化と社会の発展に貢献します。

その実現のため、常に最新の技術を提供しうる研究開発体制の強化が重要であると考えています。

設定したKPI	
JFEスチール	■ 研究開発費の維持・拡大
JFEエンジニアリング	

JFEスチールでは、自動車・インフラ建材・エネルギーの3分野を研究開発の重点分野とし、各分野で新商品とソリューションの開発を加速していきます。製造プロセス

では、環境調和型原料処理技術など、革新的な生産技術の開発を推進します。データサイエンス技術やロボティクス技術を積極的に活用し、社会やお客様のニーズに対応した技術開発を進めています。

2018年からの3年間で、1,100億円の研究開発費の投入を計画しています。

JFEエンジニアリングでは、くらしの礎を「創り」、それを「担う」企業として、技術開発を進めています。「創る」技術では、廃棄物焼却・発電設備において、独自の燃焼技術を開発し、安定的かつクリーンな焼却処理と国内トップレベルの発電効率を実現しました。また、「担う」技術では、JFEエンジニアリングが全国で運営する各種プラントから様々なデータを収集、解析する技術や、AIを用いたプラント自動運転技術の開発を進めています。

お客様ニーズへの対応

当社は、お客様との積極的なコミュニケーションを通じて新たなニーズを発掘し、新たな価値を提供することで競合他社を上回るお客様満足度を実現します。お客様のご要望をしっかりと把握し、ご期待に的確にお応えできるようお客様と一体となった課題解決の仕組みや体制を構築することが重要と考えています。

設定したKPI	
JFEスチール	■ CS向上に向けた社内基盤整備と営業部門人材育成の推進
JFEエンジニアリング	■ お客様アンケートに基づくCS向上への取り組み
JFE商事	■ 営業人材の育成

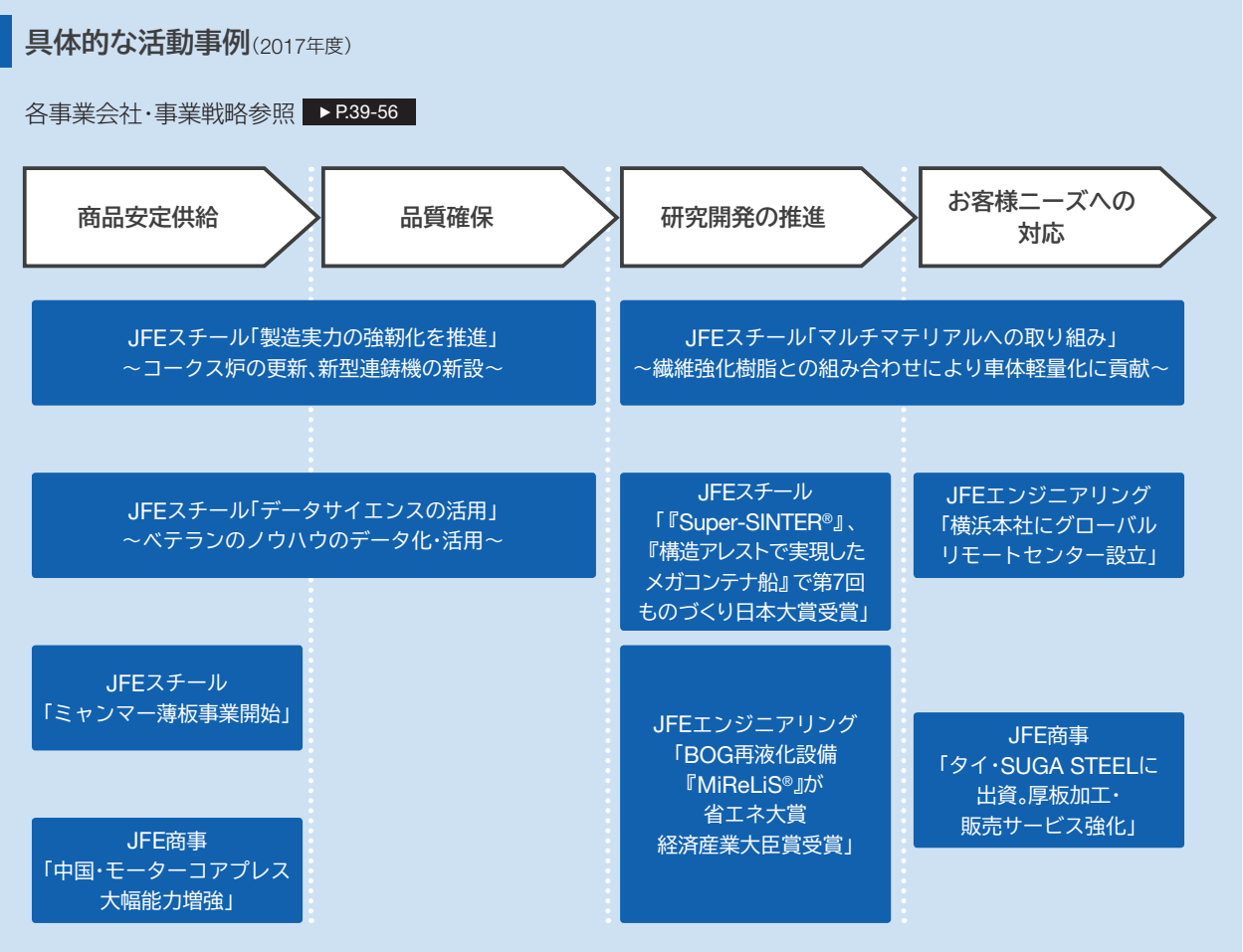
JFEスチールでは、お客様へのアンケートやヒアリングを定期的実施し、そこで収集したデータに基づいてお客様満足度向上のための戦略を立案しています。また、それらの情報は営業部門、製造部門、研究開発部門で共有しており、一貫した効率的なお客様対応の体制のもと、JFEグループの総合力を活かした提案力向上を推進しています。また、営業部門では、お客様志向の販売活動の強化を目的に、本社・支社の営業担当者に対し階層別の研修を実施し、営業教育の充実を図っています。また海外現地法人のナショナルスタッフに対し日本での集合研修を実施し、JFEグループとしての均質なサポート力の強化に努めています。

また、当社はお客様と一体となって商品開発ができる研究施設の整備に注力しています。東日本では自動車分野向けのカスタマーズ・ソリューション・ラボ(CSL)や社会基盤向けの鋼構造材料ソリューション センター(THiNK SMART)、西日本では材料開発、利用技術研究のカスタマーズセンター福山(CCF)を設置して、これらの共同研究拠点を活用したお客様とのEVI活動※の強化により、お客様ニーズを把握し、最先端評価技術・革新的な製造プロセスを活用した新商品開発を進めています。

※Early Vendor Involvementの略。お客様の新商品開発に初期段階から参画し、その新商品のコンセプトに合わせた鋼材使用、部材加工方法、パフォーマンス評価等を提案・開発する活動。

JFEエンジニアリングでは、提供商品やサービスに対するお客様へのアンケート、ヒアリングや工事成績評価通知書を通じて、施工体制、商品品質、高度技術、創意工夫に関する評価情報を収集・蓄積しています。これらの情報を社内各部門で分析し、品質向上や新商品開発、アフターサービス体制の強化などに活かすことで、お客様満足度の最大化を目指しています。

JFE商事では、お客様に対して情報提供や提案を行うための対応力向上もお客様ニーズへの対応につながる重要な要素であると考え、スキル研修等を通した社員教育に力を入れています。さらに海外事務所のナショナルスタッフを選抜して日本での集合研修を実施するなど、日本国内だけでなく海外のお客様の満足度向上にも取り組んでいます。



カスタマーズ・ソリューション・ラボ(CSL)

地球環境保全

詳細については、「JFEグループCSR報告書 2018」をご覧ください。



基本的な考え方

大量の資源やエネルギーを消費し、CO₂を排出する鉄鋼製造プロセスを抱えるJFEグループにとって、地球温暖化による気候変動や環境汚染、資源の枯渇などの地球環境問題は、事業継続の観点から極めて重要な経営課題です。一方、これまで人類の発展を支え、加工性やリサイクル性に優れた鉄という素材をさらに進化させ、安定的に供給していくことは、持続可能な社会を実現するためのJFEグループの使命と考えています。

この課題を解決し、使命を全うするため、JFEグループは省エネルギー・環境負荷低減技術への研究開発と設備投資を大規模かつ継続的にを行い、世界の高炉鉄鋼業の中で最も低いレベルの環境負荷で鉄鋼を生産しています。また、お客様の使用段階や事業活動における環境負荷低減に寄与する鉄鋼製品やプラント・運営技術を通して、温暖化をはじめとした地球環境問題の解決に貢献しています。

これらの高度なプロセス技術・商品をさらに進化させ、グローバルに展開することにより、地球全体の環境保全に寄与するとともに、さらなる成長機会の創出と競争優位性の向上を推進したいと考えています。

環境理念

JFEグループは、
地球環境の向上を経営の重要課題と位置付け、
環境と調和した事業活動を推進することにより、
豊かな社会づくりをめざします。

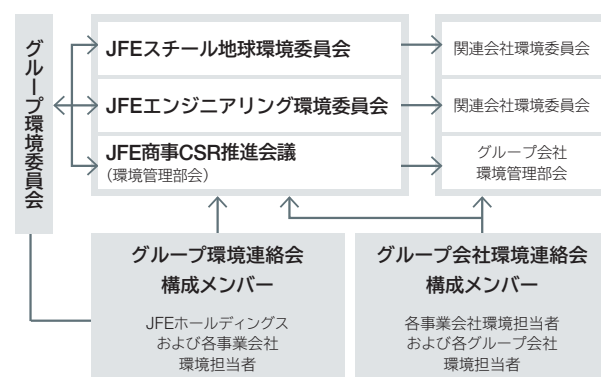
環境方針

- 1 すべての事業活動における環境負荷低減
- 2 技術、製品による貢献
- 3 省資源、省エネルギー事業による貢献
- 4 社会とのコミュニケーションの促進
- 5 国際協力の推進

環境マネジメント体制

JFEグループは「グループCSR会議」のもと、JFEホールディングス社長を議長とする「グループ環境委員会」を設置し、環境目標の設定、達成状況のチェック、グループ全体の環境パフォーマンスの向上など、環境に関する諸問題の解決に取り組んでいます。また、それぞれの事業会社・グループ会社でも専門委員会を設置し、企業単位の活動を進めています。

環境マネジメント組織体制



環境マネジメントシステムの推進

JFEグループ各社は、自主的かつ継続的な環境活動の強化に向け環境マネジメントシステムの国際規格ISO14001の認証取得を推進しています。JFEスチールとJFEエンジニアリングのすべての生産拠点とJFE商事の主要な国内外の事業所でISO14001を取得しており、本報告書の報告対象範囲79社の総従業員数41,000名に対するカバー率は70%となっています。

環境監査

JFEグループは、ISO14001取得事業所の外部監査・内部監査に加えて、各製造拠点への本社の監査部門や環境部門による独自の環境監査を実施しています。

環境教育

すべての従業員が積極的に環境保全に取り組む企業風土の醸成を目指し、JFEグループの各事業会社では、入社時研修を皮切りに、階層別、職種別の教育研修など、さまざまな環境教育を実施しています。

環境配慮型商品の開発と提供

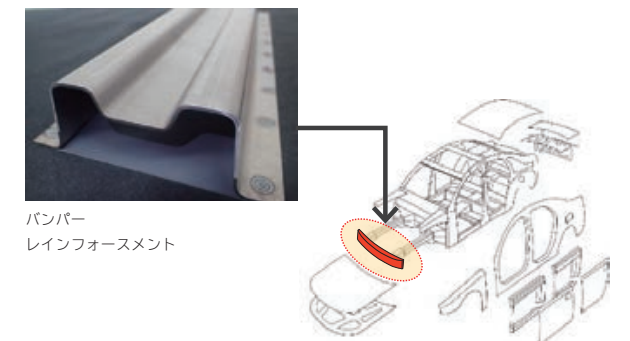
地球規模での環境保全は社会全体の大きな課題ですが、グループ全体で強みを持つ多数の環境配慮型商品や技術を開発・保有しており、これを大きな成長機会として捉え、社会課題の解決に貢献しています。例えば、使用段階で省エネルギーに寄与する高機能鋼材、再生可能エネルギー

による発電、海洋環境を改善して生物多様性を保つ鉄鋼スラグ製品や船舶バラスト水質改良システムなどをすでに提供しており、さらに中長期を見据えた次世代製鉄プロセス技術開発、自動車・エネルギー・インフラを重点分野とする商品技術開発に継続的に取り組んでいます。

設定したKPI	
JFEスチール	■ 環境配慮型商品・技術のラインナップ拡充
JFEエンジニアリング	■ 商品・サービスの提供による地球温暖化防止への貢献（CO ₂ 削減相当量t/年で評価）

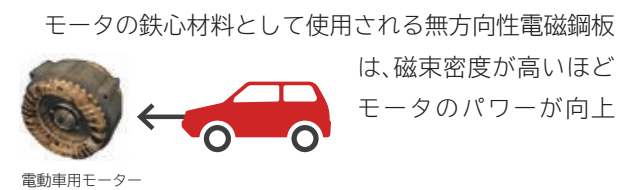
1.5ギガパスカル級自動車用冷延鋼板

JFEスチールは、冷間加工用の自動車用鋼板としては世界最高強度である1.5ギガパスカル級冷延鋼板を開発し、バンパーレインフォースメント用に実用化しました。当材料は非常に高い強度によって自動車車体部品への適用で、優れた衝突性能を維持して大きな軽量化効果が得られます。その省エネ効果が高く評価され、「平成29年度省エネ大賞」の資源エネルギー庁長官賞を受賞しました。



電磁鋼板「JNP®シリーズ」

CO₂排出量削減に貢献するハイブリッド自動車(HEV)や電気自動車(EV)。その中核部品であるモータに採用されているのが、無方向性電磁鋼板JNP®シリーズです。

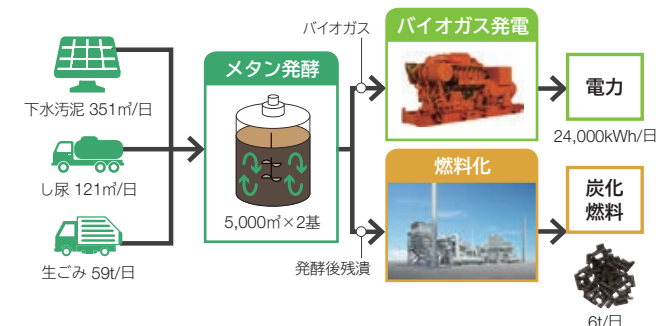


し、鉄損が低いほどモータの効率が向上します。モータのハイパワー化と高効率化を可能にするJNP®シリーズは、従来商品よりも大幅に磁束密度を高めることに成功した高磁束密度・低鉄損材料で、モータ用途に応じた種々のラインナップを用意しています。

JNP®は、その優れた特性で日本金属学会の「第34回技術開発賞」を受賞しています。

複合バイオマスエネルギー利活用事業

JFEエンジニアリングが愛知県豊橋市に建設した国内最大規模の複合バイオマスエネルギー化施設が、2017年



10月に完成しました。

これまで別々に処理されていた下水汚泥、し尿・浄化槽汚泥、生ごみを集約してメタン発酵処理し、生成したバイオガスを燃料として発電するもので、発電した電力(24MWh/日)はFIT※を活用して売電します。

この施設はPFI事業により運営され、JFEエンジニアリングおよび鹿島建設グループ、オーテックが共同で設立した特別目的会社豊橋バイオウィルが今後20年間にわたって施設の維持管理・運営を行います。

※Feed-in Tariff: 固定価格買取制度

地球温暖化防止 CO₂削減に向けた取り組み

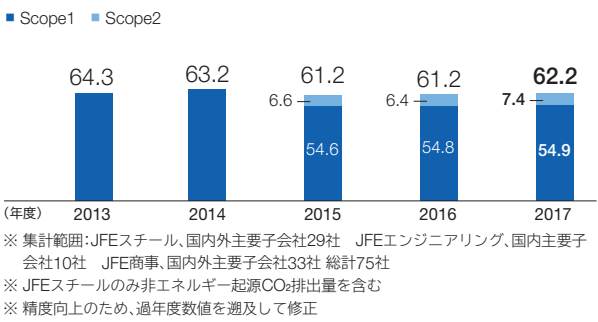
グループのCO₂排出量の99.9%は鉄鋼事業が占めており、地球温暖化防止は当社事業の持続可能性に大きな影響を与えるリスク要因であり、極めて重要な経営課題です。このため、これまで鉄鋼事業では世界最高レベルの省エネルギー・CO₂排出削減技術の開発と、製鉄プロセスへの適用を行ってきました。これらの取り組みにより、JFEグループは、世界の高炉鉄鋼業の中で最も低いレベルの環境負荷で鉄鋼を生産することができます。今後さらに環境負荷低減プロセスの開発を進めるとともに、これまで培ってきた様々な技術をグローバルに展開することで成長機会を創出し、地球温暖化防止への貢献と競争優位性の向上につなげていきます。

設定したKPI	
JFEスチール	■ 鉄連低炭素社会実行計画のCO ₂ 削減目標 ■ 省エネルギー投資の推進
JFEエンジニアリング	■ 商品・サービスの提供による地球温暖化防止への貢献 (CO ₂ 削減相当量t/年で評価)

JFEグループのCO₂排出量

JFEグループのCO₂排出量は、鉄鋼事業からの排出が主体となっています。製鉄プロセスにおけるCO₂排出の削減はもちろんのこと、各事業会社の事業形態に即した省エネルギーとCO₂削減に向けた目標設定・活動を積極的に推進しています。

JFEグループのCO₂排出量推移 (百万t-CO₂)



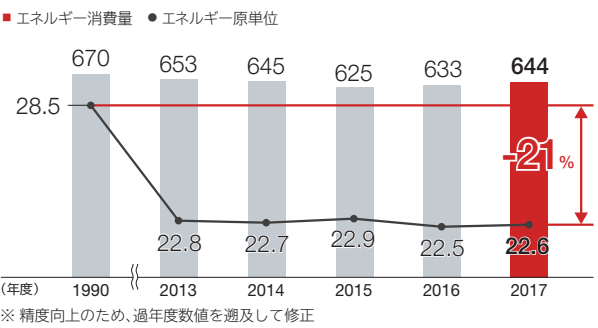
CO₂排出量のグループ別内訳 (2017年度)

JFEスチールグループ	JFEエンジニアリンググループ	JFE商事グループ
62,147千t-CO ₂ 99.85%	57千t-CO ₂ 0.09%	35千t-CO ₂ 0.06%

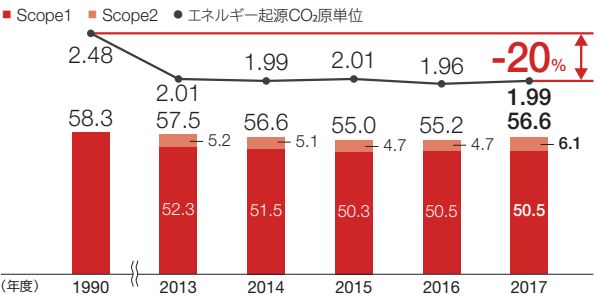
製鉄プロセスにおける省エネルギーとCO₂削減への取り組み

JFEスチールは、日本鉄鋼連盟の自主行動計画が策定される以前から、省エネルギー設備の導入などを中心に省エネルギー化・CO₂削減に向けた活動を積極的に推進してきました。

JFEスチールのエネルギー消費量(PJ)・原単位推移 (GJ/t-s)



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)

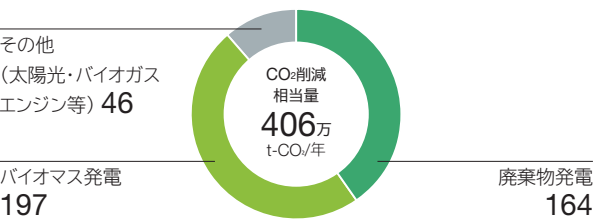


製鉄プロセスにおけるエネルギー消費量やCO₂排出量は、生産量の増減に大きく影響されます。このためJFEスチールでは、操業技術の向上や設備投資による改善効果をより的確に把握するために「原単位(単位生産量当たりのエネルギー消費量およびCO₂排出量)の削減」を重視して、省エネルギー活動に取り組んでいます。その結果2017年度のエネルギー消費量は、1990年度比で4%削減、CO₂排出量では3%削減となっています。さらにこれを原単位で見ると、2017年度のエネルギー消費原単位は22.6GJ/t-sで1990年度比で21%削減、エネルギー起源のCO₂排出原単位は1.99t-CO₂/t-sで1990年度比で20%削減となり、省エネ設備投資や「加熱炉燃料原単位の『見える化』による省エネ推進」などの省エネルギー活動が成果を上げています。

CO₂削減の取り組み

JFEエンジニアリングが2017年度建設中も含めたバイオマス発電や廃棄物発電などの再生可能エネルギー関連プラントを通じて行ったCO₂削減の効果は約406万t-CO₂/年にのぼります。これらに省エネルギー製品などを加えた環境配慮型商品・技術を提供することにより、お客様の事業活動を通じて社会全体のCO₂削減に貢献することを目指しています。

再生可能エネルギー関連プラントによるCO₂削減効果 (t-CO₂/年間)



大気環境の保全 大気への排出抑制

地域社会の皆様との共生・共栄は事業継続のための重要な課題であり、JFEグループは環境保全設備への積極的な投資や内部統制・環境教育の充実などに継続的に取り組んできました。保有する環境保全技術を途上国を中心に移転・普及させることで、地球規模での汚染の防止に貢献しています。

設定したKPI	
JFEスチール	■ NOx、SOx排出量の低排出レベル維持に向けた取り組みの推進

大気への排出抑制

JFEスチールでは、SOx、NOxの主要排出源である焼結工場への脱硫・脱硝装置の設置をはじめ、加熱炉への低NOxバーナ導入、低硫黄燃料などへの転換により排出抑制に努めています。

2017年度の環境保全コスト

主な内容		投資額 (億円)	費用額 (億円)
自社の業務に関わるもの	マネジメント	環境負荷の監視・測定、EMS関連、環境教育・啓発 等	2(1)
	地球温暖化防止	省エネルギー・エネルギー有効利用 等	180(88)
	資源の有効活用	工業用水の循環 自社内発生物のリサイクル、廃棄物管理 等	28(20)
	環境保全	大気汚染の防止 水質汚濁の防止 土壌汚染、騒音、振動、地盤沈下の防止 等	191(272)
	その他	賦課金等	16(46)
	研究開発	環境保全・省エネルギー・地球温暖化防止のための技術開発	0.2(5)
お客さまや一般社会の活動に関わるもの	社会活動	自然保護・緑化活動支援、情報公開、展示会、広報 等	7(8)
	社会活動	自然保護・緑化活動支援、情報公開、展示会、広報 等	14(12)
合計		433(444)	1,121(1,164)

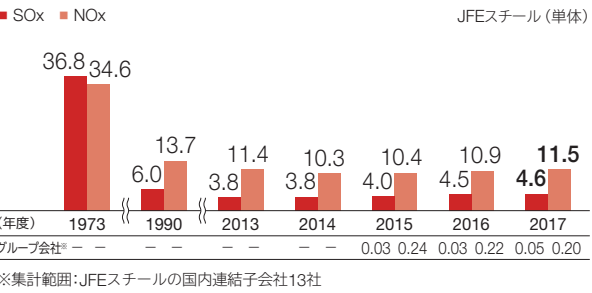
※集計範囲: JFEスチール、ただし研究開発のみJFEエンジニアリングを含む

また、構内清掃の強化、原料ヤードへの散水設備・防風フェンスの設置、集塵機の増強・能力向上などにより、粉じん飛散の抑制に努めています。

JFEエンジニアリングでは、大気汚染防止法や地方条例にしたがい、ばい煙発生設備を保有する鶴見製作所と津製作所において排出される窒素酸化物濃度を定期的に計測するなど、適正な管理を実施しています。

また、工事サイトにおいてはNOx・PM法およびオフロード法にしたがい、建設機械および工事連絡車等の使用による大気への排出を適正に管理しています。

NOxおよびSOxの排出量推移 (百万Nm³)



環境会計

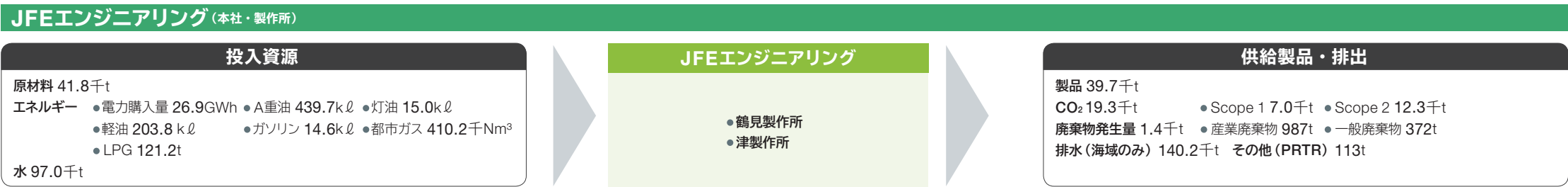
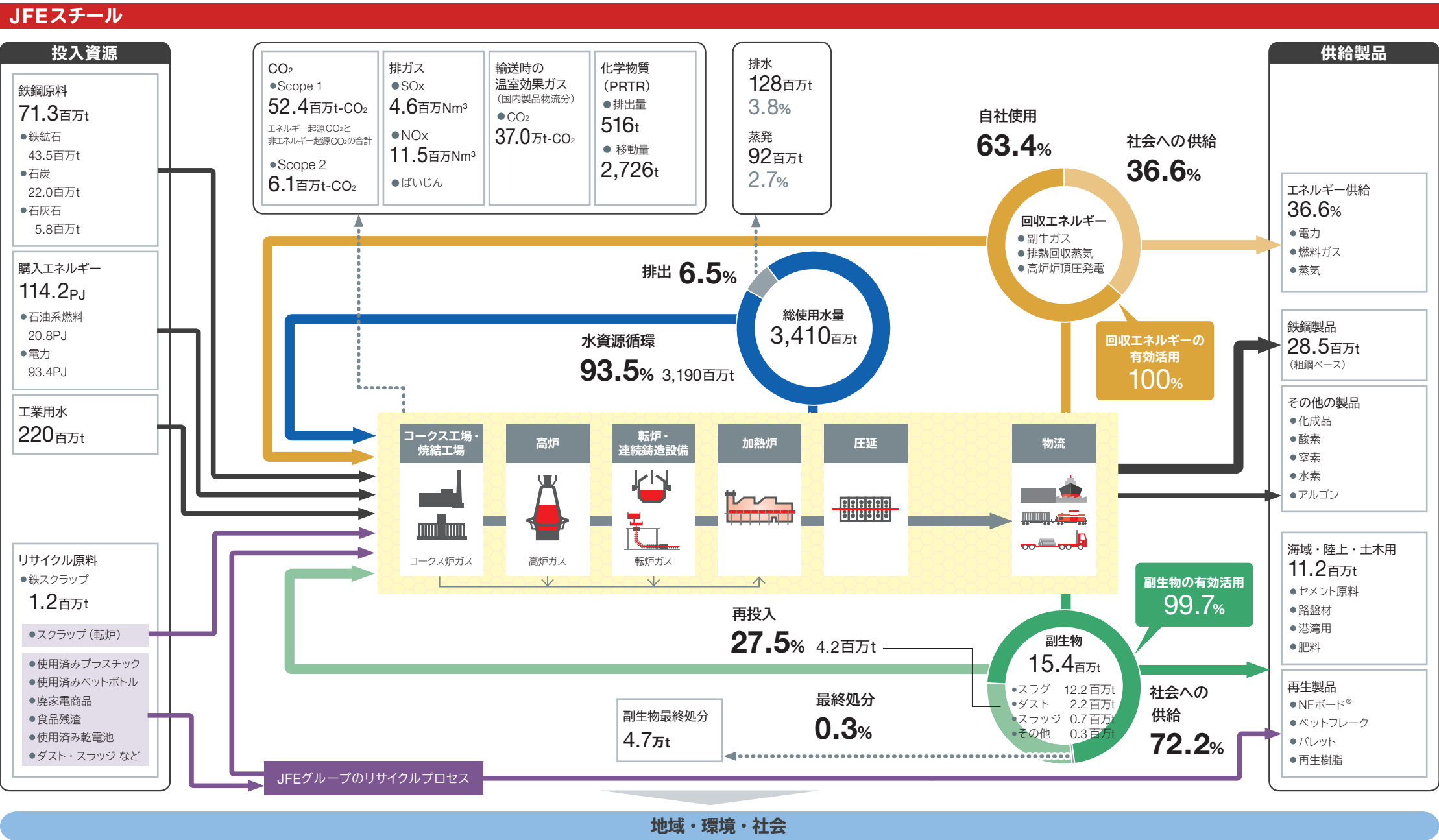
JFEグループは、生産設備の効率化や環境対策設備の導入によって、省エネルギーと環境負荷低減を実現してきました。これらの取り組みを、省エネルギー対策設備、環境対策設備の投資額として、また環境保全、環境負荷低減に要する費用を環境活動推進費用額として把握しています。全設備投資額に占める環境関連設備投資の割合は約24%でした。

JFEグループは積極的な省エネルギー対策投資を進めてきており、その累計は1990年以降で4,929億円にのぼり、世界最高レベルのエネルギー使用効率を実現しています。また、環境保全投資は、1973年以降の累計で6,924億円に達しています。なお、2017年度の省エネルギー効果は約13億円でした。

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93.5%を循環利用しており、鉄鋼スラグなどの副生物は99.7%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

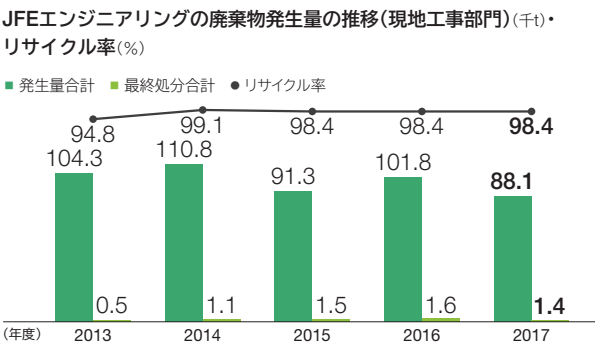
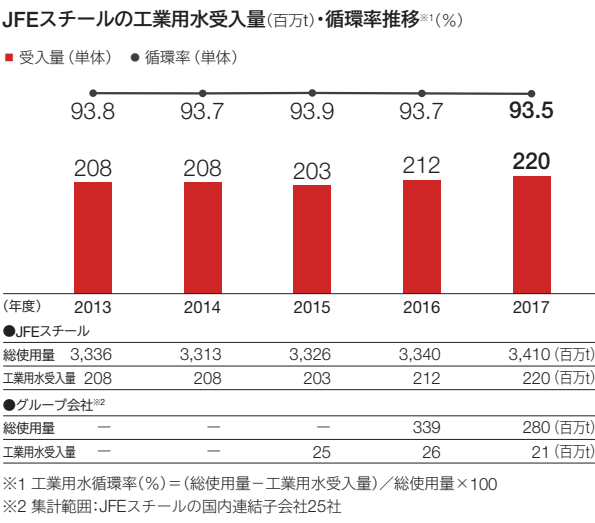
や自家発電用の燃料としているほか、社会に供給するエネルギーとして100%有効に活用しています。



資源循環の推進

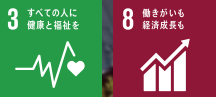
新興国の経済成長によって資源枯渇や環境汚染などの問題が一層顕在化することが予想されます。鉄は回収が容易で、リサイクル性に優れた素材であり、同じ材料製品の原料として無限にリサイクルが可能で（クローズド・ループ・リサイクル）。JFEグループは製鉄プロセスでの副生物の再資源化、工事現場での廃棄物削減、鉄スクラップのグローバル循環など、グループ内それぞれの特徴を活かして資源循環に貢献しています。

設定したKPI	
JFEスチール	■ 水資源の高効率利用の維持
JFEエンジニアリング	■ がれきリサイクル率：99.5%以上 ■ 汚泥リサイクル率：95.0%以上 ■ 産廃リサイクル率：85.0%以上
JFE商事	■ 鉄スクラップのグローバルな資源循環



労働安全衛生の確保

詳細については、「JFEグループCSR報告書 2018」をご覧ください。



基本的な考え方 JFEグループでは、巨大な装置産業である鉄鋼事業やそれをサポートする商社事業、多数の建設工事を行うエンジニアリング事業を柱として、極めて広範かつ多様な事業を展開しています。安全で健康な職場の実現は、これらの事業活動を持続的に進めていくための根幹をなすものであり、企業が存続するための基盤です。「全ての災害は必ず防ぐことができる」という信念をもって一人ひとりが自分自身で考えて行動する自主自立の安全活動を推進するとともに、「職場の健康」「こころの健康」「からだの健康」の3本を柱として社員とその家族の健康を確保するための活動を展開し、安全で健康な生き生きとした会社を目指します。

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。

労働災害の防止

設定したKPI	
グループ共通	■死亡災害件数「0件」

多様な事業を展開するJFEグループの中には、高所作業や高温作業、重量物の運搬など災害の発生リスクが比較的高い作業を伴う職場もあります。高齢者や女性を含め多様な人材が働く上で、安全な作業環境を整備し、労働災害を防止することは、一人ひとりの社員が安心して働くための基本要件です。

JFEスチールでは、「自主自立活動の推進」、「グループ会社・協力会社の安全衛生活動の強化と支援」、「健康

休業度数率・強度率の推移

		2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
JFEスチール	休業度数率	0.06	0.15	0.15	0.21	0.17
	強度率	0.01	0.09	0.16	0.15	0.15
JFEエンジニアリング	休業度数率	0.73	0.42	0.28	0.19	0.71
	強度率	0.03	0.40	0.01	0.30	0.02
JFE商事グループ	休業度数率	0.26	0.65	0.67	1.16	1.22
	強度率	0.08	0.07	1.02	0.41	0.97
製造業平均	休業度数率	0.94	1.06	1.06	1.15	1.02
	強度率	0.10	0.09	0.06	0.07	0.08

度数率：災害の発生のしやすさを表す指標 強度率：災害の重さを表す指標
※ 集計範囲：[スチール、エンジニアリング]国内単体(協力会社および請負会社を含む)
[商事グループ]国内単体および国内グループ会社(協力会社および請負会社を含む)

宣言』を軸とした活動の展開」を3本柱に重点実施事項を進めています。安全文化醸成の取り組みに先進的な企業であるデュポン社の知見を取り入れながら、いわれたことのみをやる「依存型」から、いわれなくても自ら行動する「自立型」への、安全文化の構築を進めています。

社員とその家族の健康確保

設定したKPI	
	特定保健指導実施率※（2020年目標）
JFEスチール	35%
JFEエンジニアリング	35%
JFE商事	40%
	配偶者健診受診率（2020年目標）
グループ共通	60%

※ 40歳以上の社員とその配偶者の生活習慣病予防・改善に向けた6ヶ月間のプログラムの実施率。国の目標：45%以上（2023年）

社員一人ひとりの能力を最大限に引き出すとともに、すべての社員がいきいきと働くことのできる職場を実現するためには、社員だけではなくその家族の心と身体の健康確保が不可欠です。

JFEグループでは、すべての従業員がいきいきと働くことができるよう、健康保険組合や産業保健スタッフと連携し従業員の健康保持・増進に取り組んでいます。

多様な人材の確保と育成

詳細については、「JFEグループCSR報告書 2018」をご覧ください。



基本的な考え方 「JFEグループ人材マネジメント基本方針」に掲げている通り、複雑化・多様化する変化の激しい経営環境のもと、JFEグループがグローバル競争を勝ち抜くためには、多様かつ優秀な人材を安定的に採用するとともに、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ことが重要です。

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。

ダイバーシティ＆インクルージョン

設定したKPI	
	女性採用比率
JFEスチール	■総合職事務35%以上 ■総合職技術10%以上 ■現業職10%以上
JFEエンジニアリング	■総合職20%以上 ■生産・施工技術職5%以上
JFE商事	■総合職25%以上
	女性管理職登用（2020年目標）
グループ共通	■2014年比の3倍

ダイバーシティの取り組み

JFEグループでは、ダイバーシティの推進を経営の重要課題の一つと位置付けています。国内および海外の名製造・販売拠点で優秀な人材が継続的に長く活躍していくためには、性別、国籍、価値観、異なるライフスタイルや家庭状況など多様な背景を持つ社員の能力を最大限に引き出すダイバーシティ＆インクルージョンの推進は不可欠です。

女性の活躍を推進するための様々な施策を展開した結果、事業会社3社の2018年度採用者に占める女性比率は、総合職事務系で31.8%、同技術系で9%、現業職・一般職で11.9%となりました。また、2014年8月末時点のJFEホール

ディングスと事業会社3社合計の女性管理職の管理職全体に占める人数は94名(1.8%)でしたが、2018年4月には274名(4.9%)と2倍を超える水準に増加しました。

※従業員の状況に関する詳細データは、CSR報告書をご参照ください。

JFEグループCSR報告書
<https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/data/index.html>

人材育成の推進

設定したKPI	
グループ共通	■技術力の向上と質の高い人材育成活動の推進

人材育成と技術・技能の継承

グループの中核である鉄鋼事業においては、製造現場において蓄積された技術・技能が競争力の源泉の一つであり、社員の年齢構成の変化による大幅な世代交代に対応するため、技術・技能の蓄積と伝承に重点を置いた人材育成の推進が必要です。

また、海外事業の拡大に対応するため、日本人社員のみならず外国籍社員、海外現地スタッフも対象としたグローバル人材の育成が重要です。

JFEグループでは、従業員一人ひとりの能力向上と、従業員の大幅な世代交代に対応した技術・技能の継承に重点を置き、グループの総力を挙げて取り組んでいます。

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うえで、お客様をはじめ、株主・地域社会など全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、長期にわたり築きあげた信頼関係を一瞬にして損なうものです。こういったことから、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、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、各事業会社で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「企業倫理ホットライン」を導入しています。

企業倫理の徹底と法令遵守

設定したKPI（グループ共通）

- 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
- 企業倫理に関する意識調査における従業員意識の向上

コンプライアンスの徹底

JFEグループでは、独占禁止法、インサイダー取引防止、安全保障貿易管理、建設業法、外国公務員贈賄防止などのテーマ別にコンプライアンス研修を実施しています。

また、「コンプライアンスガイドブック」を作成し役員、従業員に配布（国内・海外）、読み合わせ等を行うことにより周知徹底を図っています。

また、「企業倫理ホットライン」を設置し、コンプライアンスに関わる重要情報が直接に現場から経営幹部に伝わる制度を整備しています。運用に当たっては、通報者・相談者の保護に関する規程・ルールを定めており、監査役に対しても直接通報・相談ができるよう整備しています。また、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確認を行っています。

企業倫理ホットライン利用件数

会社	2015年度	2016年度	2017年度
JFEホールディングス および事業会社	62	62	89

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。

贈賄防止の徹底

JFEグループはコンプライアンスガイドブックを活用し従業員に対して公務員等への贈賄防止に関するルールの周知徹底を図っています。

また、「外国公務員等贈賄防止に関するグループ基本方針」を制定し、国内外グループ会社に展開するとともに、事業会社においては、外国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。

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

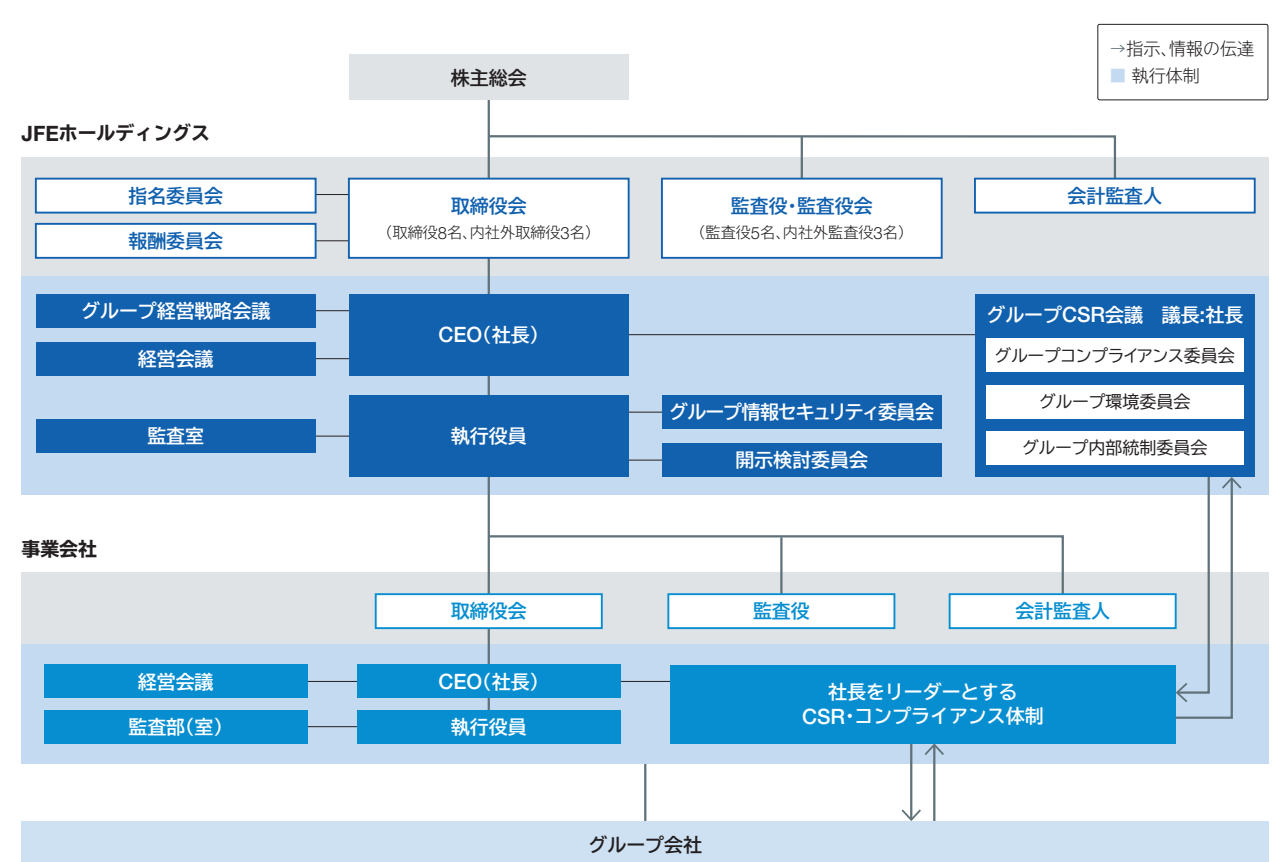
JFEグループでは、倫理意識の定量把握、企業理念などの周知徹底等を目的として「企業倫理に関する意識調査」を定期的実施しています。2016年度に実施した調査では、多くの従業員が会社方針や理念を認識し、コンプライアンス意識を持って業務を行っていることを確認できた一方で、今後の課題も把握しました。調査結果は取締役会やCSR会議に報告するとともに、各社での具体的な取り組みに反映しています。

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・防災面を含めた様々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グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、企業理念を実践するためにコーポレートガバナンスの充実を図ることを目的として、2015年10月に「JFEホールディングス コーポレートガバナンス基本方針」を制定しました。



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/h-gaiyo/kihonhoushin.pdf>

コーポレートガバナンス報告書
<https://www.jfe-holdings.co.jp/company/h-gaiyo/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 （うち、独立社外取締役の人数）	8名（3名）
監査役の人数 （うち、独立社外監査役の人数）	5名（3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	指名委員会及び報酬委員会

2017年度の実効性評価

- 中長期業績連動型株式報酬制度の導入
- 第6次中期経営計画
- 事業会社の事業投融资・設備投資フォロー

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



独立社外取締役選任

独立社外取締役の割合を取締役の1/3以上とすることを目指し、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名の内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名の内3名が独立社外監査役となっています。

Web

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/h-gaiyo/dokuritsuseikijyun.pdf>

JFEホールディングス社外取締役および社外監査役

役名	氏名	主な職業	独立 役員	2017年度 取締役会 出席回数	2017年度 監査役会 出席回数
社外取締役	吉田 政雄	古河電気工業株式会社特別顧問 古河機械金属株式会社社外取締役 東京センチュリー株式会社社外取締役	○	12回/13回 (92%)	—
社外取締役	山本 正巳	富士通株式会社取締役会長	○	9回/10回 (90%)※1	—
社外取締役	家守 伸正	住友金属鉱山株式会社相談役 長瀬産業株式会社社外取締役	○	—	—
社外監査役	大八木 成男	帝人株式会社相談役 KDDI株式会社社外取締役 株式会社三菱UFJ銀行社外取締役	○	12回/13回 (92%)	19回/19回 (100%)
社外監査役	佐長 功	阿部・井窪・片山法律事務所パートナー弁護士	○	10回/10回 (100%)※2	13回/13回 (100%)※2
社外監査役	沼上 幹	一橋大学理事・副学長	○	—	—

※1 昨年の定時株主総会（2017年6月23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。
※2 昨年の定時株主総会（2017年6月23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・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

JFEホールディングスでは、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、当社の最高経営責任者等の後継者に関する事項、当社の代表取締役および役付取締役の選定に関する事項、当社の社外取締役候補および社外監査役候補の指名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（2017年度は4回開催）。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（2017年度は7回開催）。

指名委員会・報酬委員会の構成

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、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。

実効性評価

2015年度より、JFEホールディングスは、取締役会全体の実効性について分析・評価を実施しています。

2017年度については、すべての取締役、監査役を対象としたアンケートの結果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が一堂に会した事前説明会を行うこと等により社外役員を中心とした議論がより活性化され、全体としての実効性は確保されていると評価しました。なお、昨年6月にJFEエンジニアリング・JFE

商事の社長を取締役会に加えるとともに、社外役員を増員したことによりさらに充実した議論が可能となりました。

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、取締役における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おり、監査役会設置会社として有効に機能していると評価しています。

一方で、持続的成長に必要な不可欠なESG課題についての議論の充実など、今後、さらなる実効性向上に向けた取り組みを進めていきます。

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
	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基本方針に基づき、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			(2017年度)	
役名	報酬等の総額 (千円)	対象となる 役員数		
取締役 (社外取締役を除く)	288,020	5名		
監査役 (社外監査役を除く)	78,334	3名		
社外役員	67,697	6名		

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

氏名	役名	社名	連結報酬等の 会社別の総額 (千円)	連結報酬等の 総額 (千円)
林田 英治	取締役	JFEホールディングス	170,135	170,135
	取締役	JFEホールディングス	12,000	
	取締役	JFEスチール	162,212	

役員報酬の基本方針

- 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。

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。

役員報酬の構成

2018年度より当社取締役等に対する中長期業績連動型株式報酬制度を導入しました。本制度導入後の役員報酬の構成は以下の通りです。

基本報酬

役位等に応じて毎月、定額を金銭で支給します。

年次賞与

社外取締役を除く取締役および執行役員を対象として、単年度の連結業績に連動して水準を決定し、年1回、金銭で支給します。

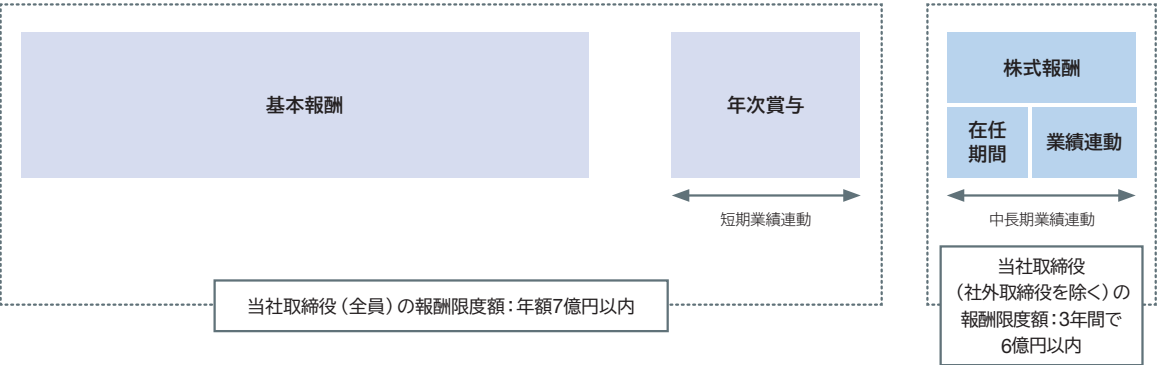
中長期業績連動型株式報酬

株式報酬制度は、当社および事業会社の取締役(社外取締役を除く)と執行役員に対し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報酬制度です。本制度に基づく報酬は、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、原則として退任時に信託を通じて、当社株式および金銭を給付します。

2018年度から2020年度は、第6次中期経営計画において設定した親会社株主に帰属する当期純利益目標2,000億円/年の達成度に応じて給付水準を決定します。また、自己資本利益率(ROE)5%以上を給付の最低要件とします。

なお、業績目標を達成した際の当社社長の報酬は、基本報酬(固定報酬)、年次賞与(短期業績連動)および株式報酬(中長期業績連動)の割合を概ね6:2:2となるように設定しています。

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。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。

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

内部統制体制の強化

内部監査

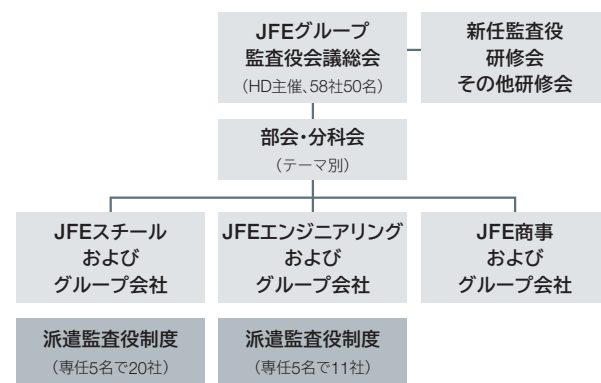
JFEホールディングスおよび主要な事業会社ならびに重要なグループ会社に内部監査組織(2018年4月1日時点で計161名)を設置し、各社の業務運営に対する監査を実施しています。また、各内部監査組織は、情報を共有することで、グループ全体の内部監査体制の充実を図っています。

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、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、さらに次ページのような活動により、監査役監査の充実、監査役間の連携強化を図っています。

- 常勤監査役をホールディングス以下グループの32社に40名配置しています。加えて、事業会社から、監査役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(10名が31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1年間自律的に情報交換・研究・研鑽活動を行います。その成果は「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(2017年度は11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(2017年度は5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。

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、営業取引および金融取引等の円滑な推進を目的として政策保有株式を保有しています。

当社および各事業会社は、定期的に主要な政策保有株式について保有意義および配当利回り等の投資リターンを取締役会で確認し、保有意義が無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総合的見地から売却を検討します。

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く、その大半を占める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とおりです。

	2017年度末	2016年度末	2015年度末
銘柄数	242	243	254
貸借対照表計上額の合計額(億円)	2,591	3,144	3,327

新任社外役員メッセージ



社外取締役 家守 伸正

住友金属鉱山株式会社相談役
1980年住友金属鉱山株式会社入社。
2007年に同社代表取締役社長に就任。2013年に代表取締役会長、2016年に取締役会長、2017年より現職。2018年6月、当社取締役に就任。

安全の確保と無公害の維持は経営の大前提

私は工学部冶金学科を卒業しているので、JFEは勿論のこと、その前身である川崎製鉄と日本鋼管についても、よく知っています。博士課程を修了後、住友金属鉱山に中途採用され、非鉄金属の製錬事業や鉱山開発に携わってきました。世界の鉄鋼生産量は銅の約100倍と規模の点で非鉄を圧倒していますが、日本の鉄鋼業界と非鉄業界が抱える課題は、似ていると思っています。

産業と国民生活に不可欠な基礎素材である鉄や銅を生産する企業にとって、最も大切なことは、顧客に良質な製品を安定供給することです。そのためには、外部環境に係わらず収益を確保して、経営を安定させる必要があります。大型装置産業においては、減価償却を終えた古い設備の生産能力と稼働率を維持して低コストで製品を作り、プロセスの陳腐化や設備の老朽化に際しては、研究開発により世界No1の設備を導入することが、収益の確保と向上に直結します。多くの人がこのことを分かっていますが、実現が難しいことも事実です。

企業活動は、ステークホルダーを含め、全ての人を真に幸せにしなければなりません。まずは、社員のゼロ災と事業所地域の無公害が維持されてこそ、企業価値の向上やガバナンスの強化が始まると考えています。このことを基本に据え、取締役会の一員として、JFEグループに貢献していきたいと思っています。

実践の中で役に立つ経営学の知見をもって経営に貢献

私は経営学を専門として、とくに戦略論と組織論の実証研究と教育に携わっています。学問としての経営学など役に立たないのではないかと自分でも過去には疑っておりましたが、エグゼクティブ教育に携わったり、大学の理事・副学長として教育・学生・経営戦略を担当したり、という経験を通じて、実は経営学も実践の中で役に立つ場面があることを私は日々実感しています。たとえば集団で議論するとき、どのような条件が重なると浅はかな意思決定が行なわれてしまうのかとか、複数のチェック機構を作ることが却って事故を誘発してしまうのはどのような場合かなど、経営組織論の領域は多様な知見を積み重ねてきています。また、どのような業界構造であると苦境に陥りがちか、自社の経営資源として重視しなければならないのはどのようなタイプのものなのか、というような知識は経営戦略論が積み重ねてきています。

経営学の領域で生み出されてきた学術的な知見をJFEホールディングスの経営意思決定の場面にも適切に提供することができれば、世界最高の技術をもって社会に貢献しようという高い志をもつJFEグループに若干の貢献ができるのではないかと考えています。JFEグループの健全なガバナンスを実現するためには多様な視点からの深い議論が必要だと思っています。私も独自の視点からJFEグループの発展に貢献できるように微力ながら誠実に努力を重ねていきたいと思っています。



社外監査役 沼上 幹

一橋大学理事・副学長
2000年一橋大学大学院商学研究科教授に就任。2011年に同大学大学院商学研究科研究科長、2014年より現職。2018年より同大学大学院経営管理研究科教授に就任。2018年6月、当社監査役に就任。

リスクマネジメント

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、「グループCSR会議」を通じて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。事業活動、倫理法令遵守、財務報告・情報開示などに関するリスク管理については、担当執行役員などがリスクの認識に努め、必要に応じ適切な会議体において確認・評価し、その対処方針を審議・決定しています。

個別リスクへの対応状況

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、必要な対策を取っています。

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。

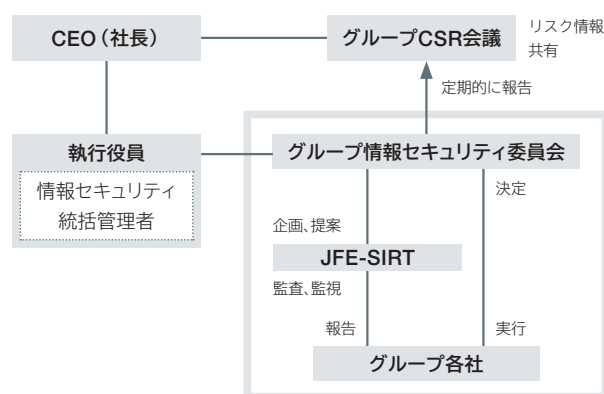
また、情報セキュリティを中心にITに関する重要課題を「グループ情報セキュリティ委員会」において審議し、

グループとしての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



災害時等の対応

JFEグループでは、BCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)の観点から、災害に強い企業を目指して、大規模地震や津波を想定した防災訓練を実施しており、また、安否確認システムの導入、緊急時マニュアルの整備、調達先の多様化などによる体制構築を行っています。

人権の尊重・人権意識

基本的な考え方

JFEグループは企業行動指針にて人権の尊重を掲げ、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姿勢を明確にしてきました。

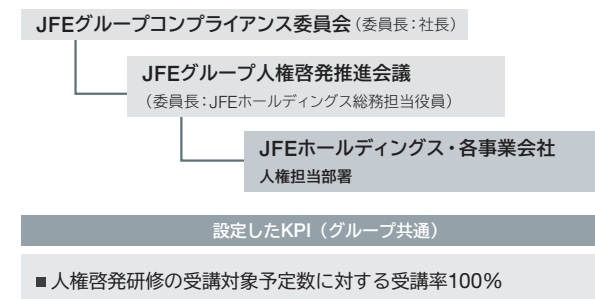
近年、グローバル化を背景に、企業は従業員のみならず事業のサプライチェーンにおいても人権に配慮した行動が求められています。当社グループ各社が、これまで以上に幅広く海外事業を推進していくに当たっては、様々なステークホルダーのニーズに応え、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際規範を踏まえ人権尊重を意識した企業活動を進めていくことが重要であると考えています。

JFEグループ人権基本方針

(2018年度制定。ポスターを制作し、国内外の事業所に周知)

- 基本的な人権の尊重**
企業活動のあらゆる場面において、個人の多様な価値観を認め、国際規範に則り一人ひとりの人権を尊重・擁護します。
- 差別の撤廃**
企業活動において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。
- ハラスメント行為の禁止**
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。
- 労働における基本的権利の尊重**
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努めます。全ての従業員に働きがいのある安全で健康な職場環境の整備を推進します。
- 児童労働、強制労働の禁止**
すべての国、地域において一切の児童労働、強制労働を行いません。
- すべてのステークホルダーへの展開**
これらの人権を尊重・擁護する取り組みは、全役員・従業員に適用するだけでなく、サプライチェーンをはじめとする全てのステークホルダ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。

人権推進体制



人権への取り組み

JFEグループでは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もと、「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の策定・情報交換を行っています。

2018年度には、「JFEグループ企業行動指針」を補完するものとして「JFEグループ人権基本方針」を制定しました。同方針に基づき、①各種人権啓発研修の実施、②就職の機会均等の保障と公正な人事管理の推進、などに取り組んでいます。なかでもセクシャルハラスメントやパワーハラスメントなどの防止については、就業規則に規定するとともに、研修やポスター掲示、事業所ごとの相談窓口の開設などの対応を実施しています。また、東京人権啓発企業連絡会等に参加し、そこで得た人権に関する動向や日本企業特有の課題の情報を、人権啓発研修等に活かしています。事業のグローバル化進展にあわせて、国際社会で求められる企業の人権尊重もテーマとして取り上げています。

なお、JFEスチールにおいては、原料に関して調達先に紛争鉱物を使用していないことを調査したうえで購入しています。

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、株主のみならず、お客様、取引先、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。

主な取り組みについて

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(招集ご通知、決議通知など)	1回	約15万名(単元株主数)
		インバスターズ・ミーティング(決算および中期経営計画等)	4回	のべ約600名
		個別面談(決算および中期経営計画等)	随時	のべ約400名
		会社説明会(証券会社支店等で開催)	14回	約1,000名
		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)	26回	約2,200名
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。	株主通信(JFEだより)の発行	2回(中間・年度)	約22万部/回
		統合報告書、CSR報告書等の各種報告書	1回	約3万部
		ホームページによる情報発信(株主・投資家向情報)等	随時	
		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	事業会社毎に実施
		満足度調査等のアンケートやヒアリング	随時	事業会社毎に実施
取引先	重要なビジネスパートナーとして、取引先の皆様と協力してCSRに関する取り組みを積極的に進めています。購買(調達)基本方針を制定し、公正で誠実な調達活動の推進および取引先の皆様との健全な関係を構築しています。	ホームページによる情報発信(製品情報)等	随時	
		購買活動を通じたコミュニケーション	随時	事業会社毎に実施
		説明会・意見交換会	随時	事業所毎に実施
		ホームページによる情報発信等	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、その実現に向けて様々な取り組みを推進します。	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	2017年度 89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)	1回	事業会社毎に実施
		企業倫理等に関する意識調査	1回(／3年)	当社および事業会社
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様々な活動に取り組みます。	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	随時	
		製造拠点でのイベント(まつり・フェスタ等)	地区毎に1回程度	年間25万人程度
		工場見学会	随時	年間10万人以上
		清掃活動(製造拠点周辺・地域等の清掃)	随時	
		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)	随時	

[Web](#) JFE21世紀財団 ▶ <http://www.jfe-21st-cf.or.jp/>

近年の社外評価

SRIインデックス名等	選定内容等	評価・選定期等
MSCI日本株女性活躍指数	MSCIによる、ESG評価に優れた企業を選別して構成されるMSCIジャパンIMIトップ500指数構成銘柄の中から、業種内で性別多様性に優れた企業によって構成される指数です。女性活躍推進法により開示されるデータに基づき、MSCIが性別多様性について多面的にスコアを算出しています。(2018年6月現在:215社)	2018年6月時点 
SNAMサステナビリティ・インデックス	損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント(SNAM)が、SOMPOリスクケアマネジメント社(環境調査)とインテグレックス社(社会・ガバナンス調査)の経験と知見を活かした独自の評価体系を採用したインデックスであり、当社は7年連続で同インデックスに組み入れられました。	2012年～2018年 
Euronext Vigeo index:World 120	NYSE Euronext社とESG調査会社であるVigeo Eiris社が、欧州、北米、アジア太平洋地域における「環境」、「社会」、「ガバナンス」の観点で優れた企業上位120社で構成されるインデックスです。	2017年 
健康経営銘柄 健康経営優良法人(ホワイテ500)	経済産業省と東京証券取引所が共同で、従業員などの健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業を原則1業種1社選定するもので、今回初めて「健康経営銘柄2018」に選定されました。(健康経営銘柄2018:26社)	2018年 
攻めのIT経営銘柄	経済産業省と東京証券取引所が共同で、中長期的な企業価値の向上や競争力の強化といった視点から経営革新、収益水準・生産性向上をもたらす積極的なIT活用に取り組んでいる企業を、業種区分毎に選定するもので、当社は4年連続で同銘柄に選定されました。(攻めのIT経営銘柄2018:32社)	2015年～2018年 
なでしこ銘柄	経済産業省と東京証券取引所が共同で、女性活躍推進に優れた企業を業種毎に1～3社選定するもので、当社はこれまでに同銘柄として3回選定されました。	2014年 2015年 2017年 
DBJ環境格付	日本政策投資銀行(DBJ)が開発したスクリーニングシステムにより企業の環境経営度を評価、優れた企業を選定し、得点に応じて3段階の適用金利を設定するという「環境格付」の専門手法を導入した世界初の融資制度です。当社は、これまでの高度な環境経営の取り組みが認められ、「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的と認められる企業」として最高ランクの格付けを取得しました。	2016年 

JFEスチール (2017年度)

表彰名	対象	主催
ものづくり日本大賞 内閣総理大臣表彰	CO ₂ 排出量削減に適した製鉄原料製造プロセス(Super-SINTER®)の開発	経済産業省
ものづくり日本大賞 内閣総理大臣表彰	革新的構造・施工技術『構造アレスト』で実現した安全・環境性能に優れたメガコンテナ船	経済産業省
省エネ大賞 資源エネルギー庁長官賞	省エネと衝突性能を両立させた1.5ギガパスカル級自動車用冷延鋼板	(一財)省エネルギーセンター
優秀省エネルギー機器表彰 資源エネルギー庁長官賞	焼結機点火用二段燃焼ジェットバーナー	(一社)日本機械工業連合会
全国発明表彰 発明賞	脆性き裂伝播抵抗に優れた造船用厚鋼板の発明	(公社)発明協会

JFEエンジニアリング(2017年度)

表彰名	対象	主催
JAPANコンストラクション国際賞(国土交通大臣賞)	ウランバートル市高架橋建設計画	国土交通省
優秀環境装置表彰 経済産業大臣賞	対向流燃焼方式を適用した廃棄物焼却炉	(一社)日本産業機械工業会
省エネ大賞 経済産業大臣賞	BOG再液化設備『MiReLiS®』	(一財)省エネルギーセンター
エンジニアリング協会功労賞	ミャンマー鋼構造物製造拠点を核とした技術移転・インフラ発展貢献プロジェクトチーム	(一財)エンジニアリング協会

マネジメント体制



社内役員体制（2018年7月1日現在）

区分	氏名	主な経歴・経験や知識の状況	取締役会諮問機関の委員就任状況		
			指名委員会	報酬委員会	特別委員会
取締役	林田 英治	1973年 入社 2010年 JFEスチール株式会社代表取締役社長、当社代表取締役 2015年 当社代表取締役社長（現職） 当社およびJFEスチールにおける海外事業の経験、新規事業開発、経営企画・管理、財務関連業務および執行役員としての任務を通じて、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	報酬	
	柿木 厚司	1977年 入社 2015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） 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	報酬	
	岡田 伸一	1975年 入社 2012年 当社代表取締役副社長（現職） 資金調達およびプロジェクト金融等の財務関連業務に加え、執行役員として経営企画・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。			
	織田 直祐	1977年 入社 2012年 JFEスチール株式会社代表取締役副社長 2016年 JFE商事株式会社代表取締役社長（現職） 2017年 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。			
	大下 元	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	津村昭太郎	1982年 入社 2014年 JFEスチール株式会社監査役 2016年 当社監査役（現職） JFEスチールにおけるコンプライアンスやリスク管理を担う総務・人事関連の業務および同社の監査役としての任務を通じて豊富な知識と経験を有しています。			
	原 伸哉	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。			

社外役員体制（2018年7月1日現在）

区分	氏名	主要な兼職	独立役員	主な専門性・バックグラウンド						取締役会諮問機関の委員就任状況		
				企業経営 経営戦略	技術	グローバル 経営	財務会計	法律	学識 経験者	指名委員会	報酬委員会	特別委員会
取締役	吉田 政雄	古河電気工業株式会社特別顧問	独立							指名		特別※
	山本 正己	富士通株式会社取締役会長	独立							指名※	報酬	
	家守 伸正	住友金属鉱山株式会社相談役	独立								報酬※	特別
監査役	大八木成男	帝人株式会社相談役	独立							指名	報酬	
	佐長 功	阿部・井窪・片山法律事務所パートナー弁護士	独立								報酬	特別
	沼上 幹	一橋大学理事・副学長	独立							指名		

※委員長

連結財務諸表等

連結貸借対照表

(単位:百万円)			(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)		前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)
資産の部			負債の部		
流動資産			流動負債		
現金及び預金	69,936	76,111	支払手形及び買掛金	446,645	471,897
受取手形及び売掛金	798,058	855,730	短期借入金	204,379	285,542
商品及び製品	313,368	351,961	コマーシャル・ペーパー	8,000	6,000
仕掛品	50,834	60,292	1年内償還予定の社債	50,000	15,000
原材料及び貯蔵品	408,728	438,086	その他	330,433	411,858
その他	169,336	175,947	流動負債合計	1,039,458	1,190,298
貸倒引当金	△1,416	△2,188	固定負債		
流動資産合計	1,808,846	1,955,942	社債	75,000	80,000
固定資産			長期借入金	1,038,089	944,376
有形固定資産			再評価に係る繰延税金負債	9,118	9,113
建物及び構築物(純額)	406,450	402,598	退職給付に係る負債	123,745	127,435
機械装置及び運搬具(純額)	654,918	699,324	その他	128,848	103,115
土地	496,678	489,588	固定負債合計	1,374,801	1,264,041
建設仮勘定	59,982	76,544	負債合計	2,414,259	2,454,339
その他(純額)	32,848	34,191	純資産の部		
有形固定資産合計	1,650,879	1,702,248	株主資本		
無形固定資産			資本金	147,143	147,143
投資その他の資産			資本剰余金	646,582	646,639
投資有価証券	372,196	325,413	利益剰余金	1,126,633	1,208,448
関係会社株式	349,864	312,880	自己株式	△178,853	△179,070
退職給付に係る資産	13,067	18,082	株主資本合計	1,741,505	1,823,161
その他	65,800	64,304	その他の包括利益累計額		
貸倒引当金	△2,953	△1,691	その他有価証券評価差額金	112,545	91,359
投資その他の資産合計	797,975	718,988	繰延ヘッジ損益	△544	△186
固定資産合計			土地再評価差額金	16,321	16,288
資産合計	4,336,069	4,460,903	為替換算調整勘定	△3,596	9,791
			退職給付に係る調整累計額	△395	5,812
			その他の包括利益累計額合計	124,330	123,065
			非支配株主持分	55,972	60,337
			純資産合計	1,921,809	2,006,563
			負債純資産合計	4,336,069	4,460,903

連結損益計算書

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (2016年4月1日～2017年3月31日)	当連結会計年度 (2017年4月1日～2018年3月31日)
売上高	3,308,992	3,678,612
売上原価	2,889,652	3,096,019
売上総利益	419,339	582,592
販売費及び一般管理費	322,593	335,923
営業利益	96,746	246,669
営業外収益		
受取利息	1,474	1,492
受取配当金	9,566	7,879
受取賃貸料	7,178	7,295
持分法による投資利益	12,006	－
その他	15,574	15,636
営業外収益合計	45,800	32,303
営業外費用		
支払利息	12,613	13,026
固定資産除却損	18,129	18,353
持分法による投資損失	－	8,732
その他	27,068	22,521
営業外費用合計	57,811	62,633
経常利益	84,735	216,339
特別利益		
投資有価証券売却益	30,145	29,388
特別利益合計	30,145	29,388
特別損失		
減損損失	9,408	28,496
PCB処理費用	－	3,850
特別損失合計	9,408	32,346
税金等調整前当期純利益	105,472	213,381
法人税、住民税及び事業税	23,359	60,616
法人税等調整額	9,487	2,777
法人税等合計	32,846	63,393
当期純利益	72,625	149,987
非支配株主に帰属する当期純利益	4,685	5,349
親会社株主に帰属する当期純利益	67,939	144,638

連結包括利益計算書

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (2016年4月1日～2017年3月31日)	当連結会計年度 (2017年4月1日～2018年3月31日)
当期純利益	72,625	149,987
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	10,549	△21,736
繰延ヘッジ損益	3,192	△286
為替換算調整勘定	△6,747	234
退職給付に係る調整額	4,436	5,657
持分法適用会社に対する持分相当額	△11,704	15,745
その他の包括利益合計	△273	△385
包括利益	72,352	149,602
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	67,988	143,379
非支配株主に係る包括利益	4,363	6,222

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（2016年4月1日～2017年3月31日）												（単位：百万円）	
	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配株主 持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	147,143	646,380	1,065,037	△178,654	1,679,906	101,709	△3,119	16,328	14,503	△5,130	124,290	53,724	1,857,921
当期変動額													
剰余金の配当			△5,768		△5,768								△5,768
親会社株主に帰属 する当期純利益			67,939		67,939								67,939
自己株式の取得				△216	△216								△216
自己株式の処分			△10	16	6								6
持分法適用会社に対 する持分変動に伴う 自己株式の増減				0	0								0
連結範囲の変動			－		－								－
持分法の適用範囲の 変動			△572		△572								△572
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		202			202								202
土地再評価差額金の 取崩			8		8								8
株主資本以外の項目 の当期変動額（純額）						10,835	2,575	△6	△18,099	4,735	40	2,248	2,288
当期変動額合計	－	202	61,596	△199	61,599	10,835	2,575	△6	△18,099	4,735	40	2,248	63,887
当期末残高	147,143	646,582	1,126,633	△178,853	1,741,505	112,545	△544	16,321	△3,596	△395	124,330	55,972	1,921,809

当連結会計年度（2017年4月1日～2018年3月31日）												（単位：百万円）	
	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配株主 持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	147,143	646,582	1,126,633	△178,853	1,741,505	112,545	△544	16,321	△3,596	△395	124,330	55,972	1,921,809
当期変動額													
剰余金の配当			△34,605		△34,605								△34,605
親会社株主に帰属 する当期純利益			144,638		144,638								144,638
自己株式の取得				△226	△226								△226
自己株式の処分			△4	10	5								5
持分法適用会社に対 する持分変動に伴う 自己株式の増減				0	0								0
連結範囲の変動			34		34								34
持分法の適用範囲の 変動			△28,257		△28,257								△28,257
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		56			56								56
土地再評価差額金の 取崩			9		9								9
株主資本以外の項目 の当期変動額（純額）						△21,186	358	△32	13,388	6,207	△1,265	4,364	3,099
当期変動額合計	－	56	81,814	△216	81,655	△21,186	358	△32	13,388	6,207	△1,265	4,364	84,754
当期末残高	147,143	646,639	1,208,448	△179,070	1,823,161	91,359	△186	16,288	9,791	5,812	123,065	60,337	2,006,563

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 （2016年4月1日～2017年3月31日）	当連結会計年度 （2017年4月1日～2018年3月31日）	
営業活動によるキャッシュ・フロー				
税金等調整前当期純利益	105,472	213,381		
減価償却費	182,638	159,562		
引当金の増減額（△は減少）	△6,241	△10,082		
受取利息及び受取配当金	△11,041	△9,372		
支払利息	12,613	13,026		
売上債権の増減額（△は増加）	△90,601	△37,059		
たな卸資産の増減額（△は増加）	△17,070	△75,445		
仕入債務の増減額（△は減少）	16,262	2,713		
その他	2,033	66,407		
小計	194,066	323,133		
利息及び配当金の受取額	16,324	16,326		
利息の支払額	△12,486	△13,143		
法人税等の支払額	△12,421	△27,504		
営業活動によるキャッシュ・フロー	185,481	298,811		
投資活動によるキャッシュ・フロー				
固定資産の取得による支出	△226,327	△247,191		
固定資産の売却による収入	1,992	2,893		
投資有価証券の取得による支出	△9,676	△10,847		
投資有価証券の売却による収入	69,900	64,798		
その他	310	△4,488		
投資活動によるキャッシュ・フロー	△163,799	△194,835		
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）	△5,425	4,523		
コマーシャル・ペーパーの増減額（△は減少）	△28,000	△1,999		
長期借入れによる収入	291,232	378,474		
長期借入金の返済による支出	△236,944	△397,502		
社債の発行による収入	－	20,000		
社債の償還による支出	△20,000	△50,000		
自己株式の取得による支出	△216	△226		
親会社による配当金の支払額	△5,795	△34,510		
その他	△13,010	△9,757		
財務活動によるキャッシュ・フロー	△18,159	△90,998		
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,861	△7,059		
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	5,384	5,917		
現金及び現金同等物の期首残高	63,873	69,383		
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	125	△75		
現金及び現金同等物の期末残高	69,383	75,225		

会社情報・株式情報

会社情報

(2018年3月31日現在)

名称(商号)：	JFE(ジェイ エフ イー)ホールディングス株式会社 [英文名称:JFE Holdings, Inc.]
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：	61,234人(連結ベース)

株式の状況

(2018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	215,103名

株式情報

(2018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、名古屋証券取引所
証券コード：	5411
株主名簿管理人：	〒103-8670 東京都中央区八重洲一丁目2番1号 みずほ信託銀行株式会社

大株主

(2018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)	36,834	6.4
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	30,487	5.3
日本生命保険相互会社	20,821	3.6
株式会社みずほ銀行	13,403	2.3
第一生命保険株式会社	13,127	2.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	10,974	1.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	10,206	1.8
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	10,204	1.8
東京海上日動火災保険株式会社	9,006	1.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	7,575	1.3

※上記のほか、当社は自己株式37,751千株を保有いたしており、持株比率の算定においては自己株式を除いています。

株主分布状況

(2018年3月31日現在)



株価・出来高・配当の推移

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
株価(円)(年度末)	4,420	2,145	3,765	2,434	1,778	1,767	1,943	2,654	1,516	1,909	2,144
出来高(百万株)(年度)	880	1,035	814	760	722	1,206	1,113	799	1,080	1,141	896
1株当たり年間配当金(円)	120	90	20	35	20	20	40	60	30	30	80

従業員の状況

(単体:2017年度実績)

項目	JFEスチール	JFEエンジニアリング	JFE商事
従業員数(人)	15,578	3,752	955
(2018年3月31日)			
男性	14,327	3,267	606
女性	1,251	485	349
採用者数(人)	837	147	66
男性	734	127	39
女性	103	20	27
定期	732	77	57
中途	105	70	9
平均勤続年数(年)	16.5	13.6	12.1
男性	16.3	13.6	12.1
女性	18.5	13.6	11.9
年間離職率(%)※	2.0	0.9	2.1

※全在籍者に対する自己都合退職者の割合

当社ウェブサイトのご紹介 >> <https://www.jfe-holdings.co.jp/>



- 株主・投資家の皆様へ
<https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/index.html>



- CSR(環境・社会)
<https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/index.html>



事業会社・主要グループ会社

※売上高:2017年度実績 ※従業員数:2018年3月31日現在

JFE スチール 株式会社

* 持分法適用会社

本 社 東京都千代田区				売 上 高	27,154億円	従 業 員 数	44,554名(男性:39,207名 女性:5,347名)	鉄鋼事業
国内グループ会社				海外グループ会社				
● JFE ミネラル(株) ● 水島合金鉄(株) ● JFE マテリアル(株) ● 千葉リバーメント(株) ● 水島リバーメント(株) ● JFE 精密(株)				● Nova Era Silicon S.A. ● Thai Coated Steel Sheet Co., Ltd. ● Thai Tinplate Manufacturing Co., Ltd.*				
● JFE ブラリソース(株) ● JFE 条鋼(株) ● JFE 建材(株) ● JFE 鋼板(株) ● JFE 溶接鋼管(株) ● JFE コンテナ(株) ● JFE 大径鋼管(株)				● JFE Steel Galvanizing (Thailand) Ltd. ● Philippine Sinter Corporation ● PT.JFE Steel Galvanizing Indonesia				
● ガルバテックス(株) ● JFE 継手(株) ● JFE チューブ(株) ● JFE テクノワイヤ(株) ● JFE 鋼材(株) ● 大和鋼帯(株) ● ジェコス(株)				● JFE Steel Australia Resources Pty. Ltd. ● Nucor-JFE Steel Mexico, S. Der. L. Dec.V.* ● California Steel Industries, Inc.*				
● JFE プラントエンジニア(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)				● Hojalata Y Laminados S.A.* ● 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*				
● (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)				● 内モンゴルオールドス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*				
● 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)* ● 日本鑄造(株)*				● JSW Steel Ltd.* ● Thai Cold Rolled Steel Sheet Public Co., Ltd.* ● P.T. Sermani Steel* ● Perusahaan Sadur Timah Malaysia (Perstima) Bhd.*				
● 日本鑄鉄管(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)*				● JFE Steel Tubular Technical Center Pte. Ltd.* ● J-Spiral Steel Pipe Co., Ltd.* ● Agrimeco & JFE Steel Products Co., Ltd.*				
● エヌケーケーシームレス鋼管(株)*				● Al Gharbia Pipe Company* ● JFE MERANTI MYANMAR Co., Ltd.				

JFE エンジニアリング 株式会社

エンジニアリング事業

本 社 東京都千代田区				横 浜 本 社 神奈川県横浜市	売 上 高	3,913億円	従 業 員 数	9,307名(男性:8,089名 女性:1,218名)
国内グループ会社				海外グループ会社				
● あすか創建(株) ● アーバンエナジー(株) ● 北日本機械(株) ● JFE アクアサービス機器(株) ● JFE 環境(株) ● JFE 環境サービス(株)				● JFE Techno Manila, Inc. ● JFE Engineering (M) SDN. Bhd. ● PT. JFE Engineering Indonesia				
● 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) ● (株)Jファーム				● JFE Engineering India Private Limited ● Standardkessel Baumgarte Holding GmbH ● J&M Steel Solutions Company Limited				
● ジャパントンネルシステムズ(株)* ● スチールプランテック(株)* ● 東北ドック鉄工(株) ● 富士化工(株) ● (株)三重データクラフト				● 東潔環境保科技(上海)有限公司*				

JFE 商事 株式会社

商社事業

本 社 大阪市北区				東 京 本 社 東京都千代田区	売 上 高	19,079億円	従 業 員 数	7,333名(男性:5,339名 女性:1,994名)
※2018年10月東京都千代田区に移転								
国内グループ会社				海外グループ会社				
● JFE 商事鉄鋼建材(株) ● JFE 商事鋼管管材(株) ● JFE 商事電磁鋼板(株) ● JFE 商事薄板建材(株) ● 川商フーズ(株)				● 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 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)				● JFE Shoji Steel Philippines, Inc. ● Central Metals (Thailand) Ltd. ● Steel Alliance Service Center Co., Ltd.				
● 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) ● 大清算業(株) ● 門田鋼材(株) ● JFE 商事造船加工(株)				● New Bangpoo Manufacturing Co., Ltd. ● JFE Shoji Steel Vietnam Co., Ltd. ● JFE Shoji Steel Hai Phong Co., Ltd.				
● 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)				● JFE Shoji Steel Malaysia Sdn. Bhd. ● PT. JFE Shoji Steel Indonesia ● JFE Shoji Steel India Private Limited ● Vest Inc.				
● 日本磁性材工業(株) ● (株)九州テック ● JFE 商事石油販売(株) ● JFE 商事マテック(株) ● JFE 商事資機材販売(株)				● JFE Shoji Steel America Inc. ● JFE Shoji Steel de Mexico, S.A. de C.V. ● Kelly Pipe Co., LLC				
● 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 ● 愛知管材工業(株)				● Marushin Canneries (Malaysia) Sdn. Bhd. ● JY Steel Processing Co.,Ltd. ● Kawarin Enterprise Pte. Ltd.*				
● 星金属(株) ● 昭和企業(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)*				● r.bourgeois JFE Shoji Magnetic Lamination, Inc.*				

ジャパン マリンユナイテッド 株式会社

造船事業

本 社 神奈川県横浜市				売 上 高	2,844億円	従 業 員 数	6,068名(男性:5,782名 女性:286名)
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)							



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/>



2018年9月発行

当社の「JFE GROUP REPORT」「CSR報告書」はスマートフォンでもご覧いただけます。



● JFE GROUP REPORT 2018



● CSR報告書 2018