

「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、1兆円規模/3ヵ年(IFRS)の国内設備投資を推進中です。最新鋭設備への更新や、先進のAI・IoTも活用した革新的な生産プロセス開発を推進することで、設備の稼働安定化、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。

転炉(福山地区)

計画から運営まで、 くらしの礎を「担う」 エンジニアリング事業を拡大

JFEエンジニアリングが建設した松尾八幡平地熱発電所が本格運転を始めました。JFEエンジニアリングは調査段階から参加し、蒸気生産設備や発電設備など地上設備一式の施工を担うとともに、出資者として事業運営に携わっています。発電された電力は、JFEエンジニアリング100%出資の新電力会社であるアーバンエナジーを通じて地元の需要家に供給されます。事業企画から運営まで提案型一貫サービスを提供し、安定した収益源を拡大していきます。

松尾八幡平地熱発電所(岩手県)



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

アジアを中心に世界で 鋼材加工センターを展開

JFEグループの各製鉄所とお客様を繋ぐ重要な役割を“誇り”として、日々、技術・品質の向上に励んでいます。

2010年にタイで自動車用鋼板の鋼材サービスセンターであるSteel Alliance Service Centerを設立。当初未経験であったナショナルスタッフも現場で頼れる存在に。彼らの力がビジネスの最前線を支えています。

Steel Alliance Service Centerのナショナルスタッフ

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

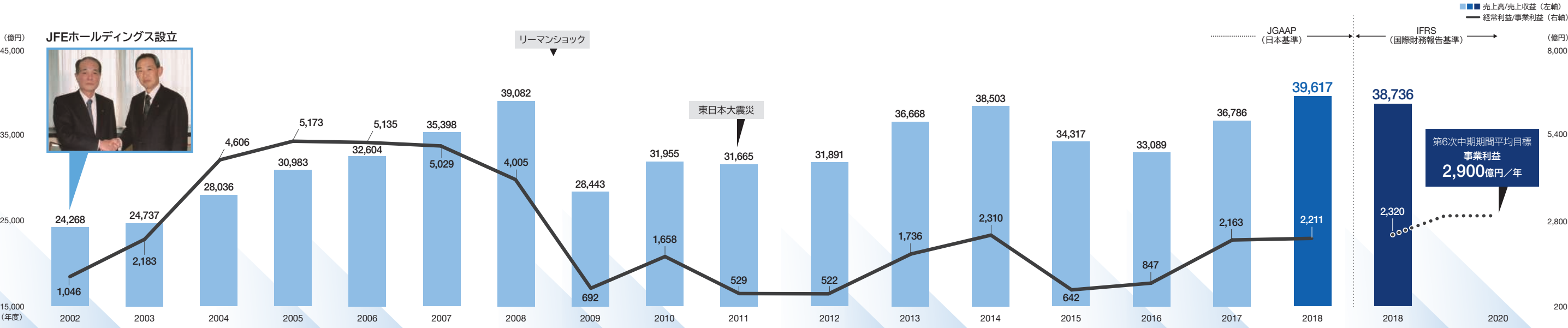
最新鋭の環境・省エネ技術で あらゆるニーズに応える

ジャパン マリンユナイテッドが、統合後新たに開発した、スエズ運河を通過できる最大型の原油タンカー（スエズマックスタンカー）です。

世界の主要な港湾の入港条件、及び現在主流のマーケット要求を満たす最適船型として、長年にわたって蓄積したタンカー開発のノウハウ及び最新鋭の技術を結集した、省エネ・環境負荷低減型の次世代スエズマックスタンカーです。

スエズマックスタンカー PATRIOTIC（パトリオティック）

挑み続けたJFEグループの軌跡



第1次中期経営計画 (2003年～2005年)

統合効果を最大限に発揮

JFEグループ創設の最大の狙いである安定したフロー収益力を早期に確立し、積極的な投融資等を実施することで経営基盤を強化。グループ会社の再編・統合や最適生産体制の構築に向けた設備集約を実現し、鉄鋼・エンジニアリングのコア事業の競争力を強化。

第2次中期経営計画 (2006年～2008年)

高付加価値商品を拡大

高品質の製品や高度なサービスに基づく高収益体質の確立を目指し、高付加価値商品の生産・販売の拡大に注力。高付加価値商品の販売の拡大と安定的な生産体制の確立に向け、経営資源を積極的に投入。

第3次中期経営計画 (2009年～2011年)

将来を見据えた技術開発を推進

2008年に生じたリーマンショックや2011年の東日本大震災の発生等、厳しい経営環境の中においても、将来の飛躍に向け、10年先を見据えた革新的な技術開発を推進。高付加価値商品のNo.1サプライヤーとして高収益を生み出せる企業体質を強化。

第4次中期経営計画 (2012年～2014年)

海外成長領域への展開を拡大

海外での成長投資に必要な収益基盤のさらなる強化と革新的な新商品の開発を推進。中長期的に高い成長が期待される新興国に経営資源を集中投入し、新たな成長に向け、海外現地生産の強化や営業・技術機能の海外展開を拡大。

第5次中期経営計画 (2015年～2017年)

国内外の需要を最大限に捕捉

国内の国土強靱化の取り組みやオリンピック・パラリンピック需要を最大限に捕捉する製造・営業体制を構築。海外では新興国の社会インフラ増強や省エネルギー・環境対応ニーズの拡大が期待される中、将来の成長が期待される重点分野・成長地域への新規事業投資を継続。

第6次中期経営計画 (2018年～2020年)

最先端技術により競争力強化

高度化・多様化する社会ニーズに対して、最先端技術やデータサイエンス技術を積極的に活用し、競争力を強化。地球環境の保全、人材の確保・育成、ガバナンス体制の構築等、「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課題に対する取り組みを推進。

- 海外事業**
- 2003年12月 ■ 広州JFE鋼板有限公司設立
 - 2004年 8月 ■ 豪州の資源会社BHPピリトンと鉄鉱石開発ジョイントベンチャー設立に基本合意
- その他**
- 2002年 9月 ■ JFEホールディングス設立
 - 2003年 4月 ■ 事業会社設立
鉄鋼事業: JFEスチール
エンジニアリング事業: JFEエンジニアリング
都市開発事業: JFE都市開発(2011年 JFEスチールが吸収合併)
LSI事業: 川崎マイクロエレクトロニクス(2012年 メガチップスに売却)
研究開発: JFE技研(2009年 JFEスチールに統合)
 - 2004年 4月 ■ 福山リサイクル発電営業運転開始

- 海外事業**
- 2007年 3月 ■ 中国・広州冷延プロジェクト基本合意(冷間圧延ライン(PL-TCM)、連続焼鈍ライン(CAL)、第2溶融亜鉛鍍金ライン(2CGL)の新規建設を決定)
- その他**
- 2009年 1月 ■ 都市環境プラントの海外展開、青島市で中国初の受注
 - 2006年 9月 ■ 株主工場見学会開始
 - 2007年 1月 ■ APR(使用済みプラスチック微粉化プラント)建設
 - 2008年 3月 ■ ユニバーサル造船がJFEホールディングスの事業会社へ

- 海外事業**
- 2009年11月 ■ インドJSWと戦略的包括提携契約締結(2010年7月、資本参加と技術協力について合意)
- その他**
- 2010年 7月 ■ 「東京スカイツリー」向け鋼管納入を完了
 - 2010年11月 ■ 株主工場見学会参加者が1万名突破
 - 2011年 5月 ■ 「マリンプロック」(鉄鋼スラグ利用の藻場・サンゴ礁造成ブロック)によるサンゴの産卵を宮古島で確認

- 海外事業**
- 2013年 6月 ■ インドネシア初の自動車用溶融亜鉛めっきラインを西ジャワ州ブカシ県に建設を決定
 - 2013年11月 ■ JFEスチールガルバナイズング(タイランド)の開所式を開催
 - 2014年12月 ■ 米国鋼管問屋Kelly Pipeの買収合意
- その他**
- 2014年12月 ■ 独スタンダードケッセル・パワーシステムズHD社を買収
 - 2015年 3月 ■ アブダビ首長国において、大径溶接鋼管の製造および販売を行う合併会社設立を決定(2015年5月設立)
 - 2012年10月 ■ JFE商事がJFEホールディングスの事業会社へ
 - 2013年 1月 ■ ジャパンマリンユニテッド発足
 - 2014年 9月 ■ 各地の都市環境プラントの遠隔支援を開始

- 海外事業**
- 2015年 9月 ■ ベトナム一貫製鉄所プロジェクトへの参画契約締結
 - 2016年 4月 ■ アブダビ首長国連邦の大径溶接鋼管工場の建設予定地で鉄入れ式を実施
 - 2016年 6月 ■ 米Nucor社とメキシコでの自動車用鋼板合併事業を決定
 - 2017年 3月 ■ 宝武鋼鉄集団と中国での鉄粉事業の合併会社設立
 - 2017年 4月 ■ 豪州バイアウエン炭鉱プロジェクトの開発開始
 - 2017年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
- その他**
- 2016年 3月 ■ 川崎市と廃棄物発電によるごみ収集の実証試験を開始
 - 2017年 4月 ■ 新開発大型フェリーの1番船「さんふらわあふらの」引渡し
 - 2017年10月 ■ 気仙沼大島大橋完工

- 海外事業**
- 2019年 6月 ■ オーストラリア連邦科学産業研究機構(CSIRO)が鉄鋼原料(鉄鉱石・石炭)評価技術等の共同研究推進に関して合意
- その他**
- 2018年 3月 ■ 横浜本社にグローバルリモートセンター設立
 - 2018年 6月 ■ 大阪大学 接合科学研究所にJFEウェルディング協働研究所を設立
 - 2018年11月 ■ AI活用ツール「Pla'cello(プラッチェロ)」運用開始
 - 2019年 3月 ■ IBM Watsonを活用した制御故障復旧支援システムを全製造ラインに導入
 - 2019年 7月 ■ JFE東日本野球部 第90回都市対抗野球大会 優勝



(株式会社毎日新聞社提供)

JFEグループの価値創造

企業理念を実践

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

●国内特許公開件数
(2018年度) **1,140**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
(2018年度) **372**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
(2018年度) **2,788**万t (JFEスチール連結)

●拠点数
(2019年4月時点) **109**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
(2018年度) **19**%減 (23.2GJ/t)

●水資源の循環利用
(2018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期にわたり築き上げた信頼関係

●お客様数(納入先)
(2018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(2018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
(2019年3月末時点) **62,083**人 (グループ連結)

●年間教育時間
(2018年度) **108**万時間/年間
(事業会社単体合計:一人当たり52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

●親会社所有者帰属持分比率 (IFRS)
(2019年3月末) **40.9**%

●資本合計 (IFRS)
(2019年3月末) **1兆9,917**億円

長年にわたり
積み上げてきた経営資源



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.33

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.37



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.40



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.39



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



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

持続的成長のための基盤構築

(ESG課題への取り組み) P.49

事業を支える土台

コンプライアンス P.83

コーポレートガバナンス P.77

人材 P.65

ステークホルダーとの関係 P.85

持続的な
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
- 優秀な人材の確保と働きがいの実現
- 地域社会との共生・共栄

事業活動により
創出した経済価値を
投資と株主還元へ

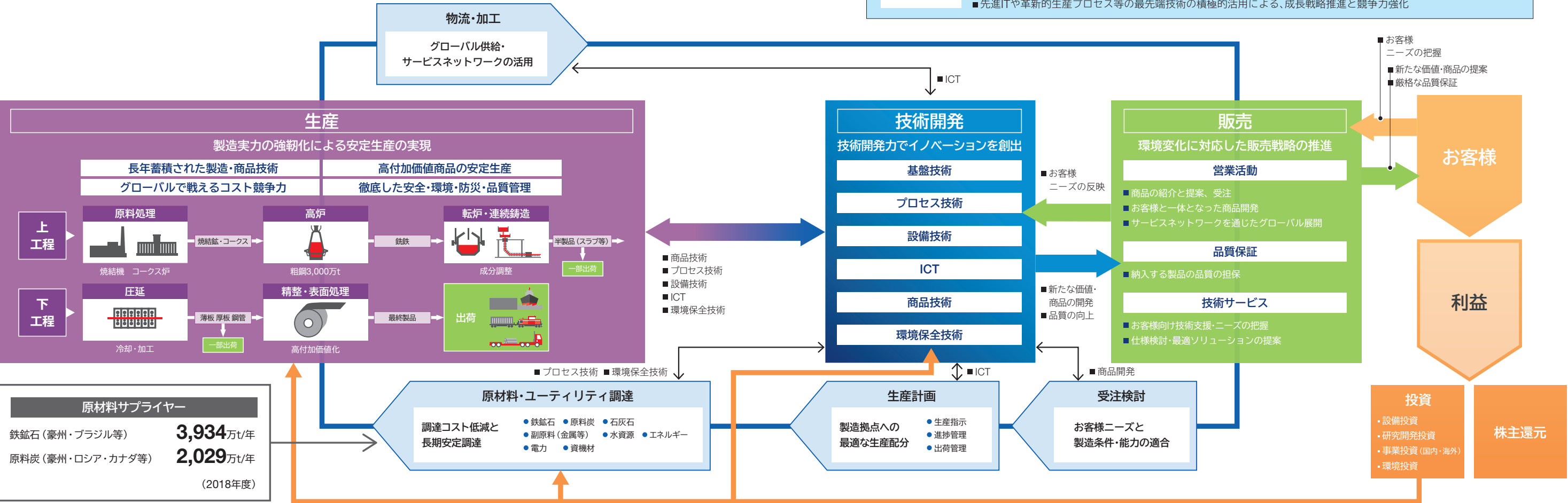
- キャッシュ・フローの持続的拡大
- 成長分野・地域へのさらなる事業投資の継続
- 株主への還元
配当性向30%程度

持続的な
成長による
経済的価値の
創出

中長期的な企業価値の向上

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。



JFEグループの価値創造

ビジネスモデルを強くする競争優位の源泉

生産

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

高い競争力を持つ、集約された国内2大製鉄所

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。

ビジネスモデルを強くする競争優位の源泉

販売

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

ニーズへの対応力と安定したお客様基盤

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。

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

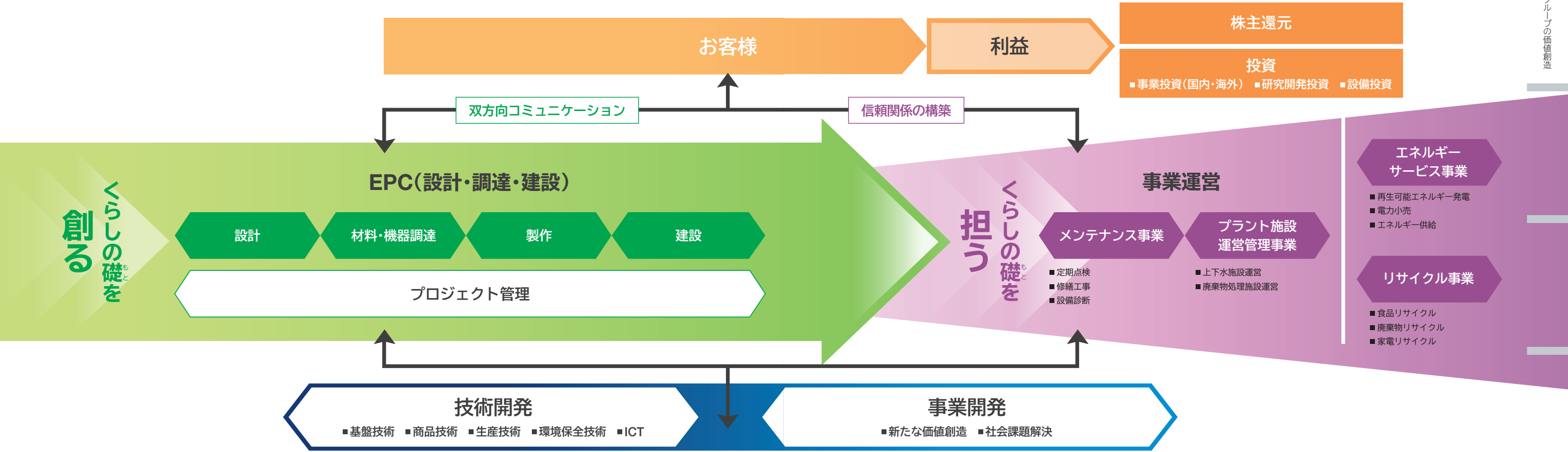
技術開発

強化のための施策・投資

- 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技術の活用等による商品・サービス強化加速のための継続的な投資と人材増強

高度な基盤技術力、多種多彩な商品技術力

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。



ビジネスモデルを強くする競争優位の源泉

設計・調達・建設

強化のための施策・投資

- 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

豊富な実績と多様な人材によるプロジェクト遂行力

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。

ビジネスモデルを強くする競争優位の源泉

事業運営

強化のための施策・投資

- 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技術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

ものづくりのノウハウを強みにした事業運営力

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掛けています。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。