

能動的に動き、変化を機会に変えながら グローバル市場での確固たる地位を 築いていきます。

2019年4月1日付でJFEホールディングスの代表取締役社長(CEO)に就任いたしました柿木厚司です。

当社グループは、企業理念である「常に世界最高の技術をもって社会に貢献します。」を拠り所に、長い歴史の中で培ってきた技術、人材等の経営資源を最大限に活かしながら、時々の変化に対応することで成長を重ねてきました。しかし、変化のスピードはこれまでよりも加速的に増し、さらに激しくなると予測されます。

そうした中で、お客様や社会のニーズに合った優れた商品やサービスをお届けし、皆様の暮らしを支える企業として社会に価値を提供し続けるには、より変化に強い会社となることが不可欠です。新たな変化に「能動的」に対応できる体制を作り上げていくことが、CEOとして果たすべき私の大きな役目であると考えています。

当社を取り巻く環境を踏まえ、目指すべき未来像と、その実現のために必要な課題解決への取り組みについてお話ししたいと思います。

JFEホールディングス株式会社
代表取締役社長(CEO)

柿木 厚司

我々を取り巻く経営環境の変化

～サプライチェーンの変化とグローバル競争の激化

日本国内は、少子高齢化により長期的には人口減少に伴う内需の停滞が見込まれます。一方で、世界全体としては引き続き人口は増加傾向にあり、アジアを中心に多くの新興国において経済成長が見込まれるため、グローバルベースでの成長をグループ全体でどのように捕捉していくかが今後の経営課題です。

昨年、「鉄」は全世界で年間約18億トンという膨大な量が生産されましたが、2050年には生産量は約27億トンに達すると言われています。新興国の成長に伴い、今後もグローバルベースでは鉄の需要は成長を続けると思われますが、私は今後の鉄鋼ビジネスを取り巻く環境を考える上では、世界的な需給問題と保護主義的な通商政策が大きな懸念材料であると考えています。

現在、世界の粗鋼の約半分は中国で生産されていますが、中国政府はここ数年能力削減を進めており、一定の成果が出ています。しかし、その過程で中国の鉄鋼メーカーが内陸部の古い設備を廃棄して、中国沿岸部や東南アジ

アに最新鋭の高炉一貫製鉄所を建設する動きが相次いでおり、近い将来JFEの強力な競争相手になる可能性があります。今後もさらに厳しいグローバル競争が続くことを覚悟しなければなりません。

また、米中通商摩擦を始めとした保護主義的な通商政策は、現在のサプライチェーンを大きく変えてしまう可能性があります。当社グループの高い技術力を結集した鋼材は製造や加工が非常に難しく、需要が急激に減ることは考えにくいと思われませんが、日本国内で鋼材を調達して部品を作り、中国で完成品を組み立て、米国へ輸出するサプライチェーンを確立しているお客様にとっては、中国以外への組み立て移管が切実なものとなり、現地調達化を求める動きも加速することが考えられ、結果として鋼材の調達先が現地メーカーに代替される可能性もあります。こうした需要構造の変化は今後慎重に見極めていかなければならない事象の一つであり、大きな流れとしては鋼材の現地生産化がさらに進んでいくの

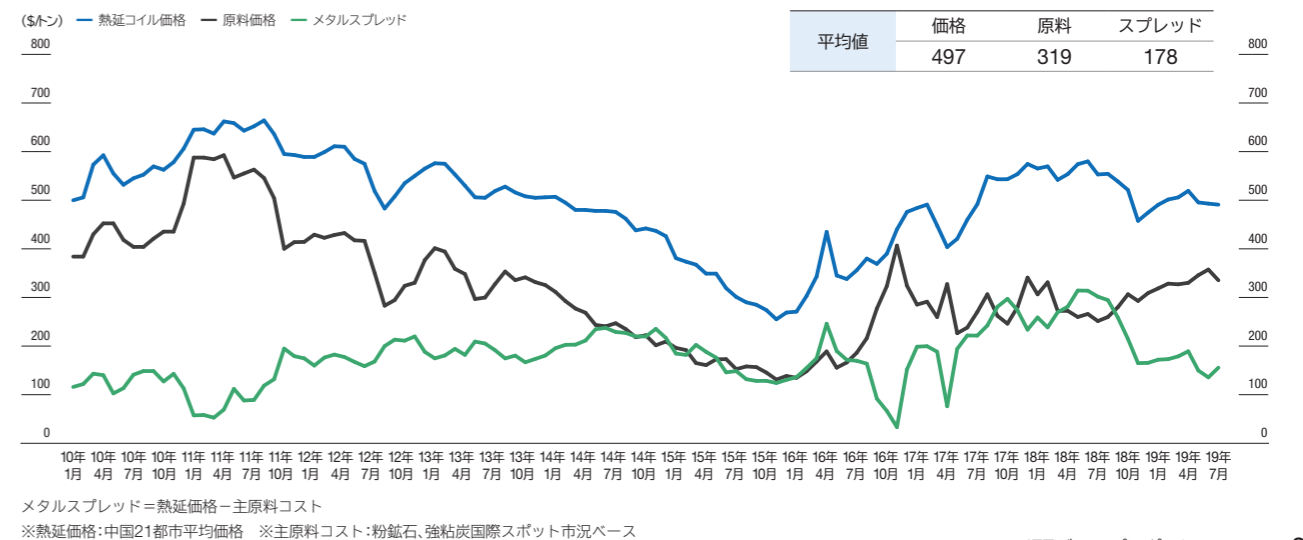
ではないかと考えています。

鉄はグローバルに取引される商品であるため、様々な産業分野における国際的な景気変動や原材料市況に左右されやすく、当社の収益はこれらの影響を受けざるを得ません。今後、当社を取り巻く経営環境は様々な側面で劇的に変貌を遂げ、社会課題解決に対する要請はさらに厳しさを増すことが想定されます。特に、地球環境保全や資

源・エネルギーの有効活用等の環境課題は人類共通の普遍的課題として今後さらに重要性を増し、様々な形で企業経営に対し影響を強めてくるものと思われれます。

このような厳しい環境変化に対し、各事業会社がそれぞれの得意分野で優位性を余すところなく発揮し、グループの総合力でそれを乗り越え、グローバル競争を勝ち抜いていくことが求められています。

海外販売環境(2010年以降の熱延価格・原料コスト・メタルスプレッドのデータ推移)



JFEグループの目指すべき未来像

～持続的な経済的価値の創出と事業を通じた社会課題解決への貢献

私たちJFEグループは、「鉄」という素材を中核とし、それを起点として生み出された様々な商品や技術、サービスを通じて人々の暮らしを支え、産業や社会の発展に貢献する企業です。世の中には様々な素材が存在し、それぞれ優れた特性を持っていますが、その中でも「鉄」は文明社会の基盤を構築するうえで欠かすことのできない重要な素材です。埋蔵量が豊富で大量生産可能なため供給コストが低く、強度と加工性を両立できます。製造時の環境負荷は他素材に比べて低く、リサイクルが容易で、高い品質を維持して何度でも新たな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た素材は他にはありません。

近年、軽量化の観点から、アルミや炭素繊維、樹脂といった素材が注目を集めていますが、お客様からそれらの素材との比較を通じて鉄の価値が改めて認められつつあります。部分的には他の素材に代替されることがあるかもしれませんが、鉄はこれからも人々の暮らしを支え、産業や社会の発展に必要不可欠な重要素材であり続けるでしょう。

私たちの使命は、人々の暮らしを支え、社会の発展に貢献していくために、この優れた特性を持つ高品質の「鉄」を低い環境負荷で製造することに加え、それを起点として生み出されたエンジニアリング技術を含めた世界最高レベルの技術を用いて、商品やソリューションをお客様との信頼関係に基づく販売ネットワークを通じて安定的・持続的にご提供し続けることです。

長年積み上げてきた技術やサービスネットワーク、人材等の経営資源を最大限に活かし、数十年後においても激変する社会のニーズに安定して適応できる「強靱」な会社を社員全員で作上げ、たとえ経営環境が大きく変化してもそれに柔軟に対応でき、長年にわたって持続的に価値を提供できる企業とすること、これが当社グループの目指すべき姿だと信じています。

この目標は当然のことのように聞こえるかもしれませんが、前述した経営環境の劇的な変化に適切に対応しつつ、安定的に価値を創造してお客様のニーズにお応えしていくことは容易なことではないと感じており、これらの実現のためには、私は、以下に述べる2つの持続性を兼ね備えなければならないと思っています。

一つ目は「**持続的な成長による経済的価値の創出**」(経

済的持続性)です。企業が新たな価値を生み出し、人々の生活や産業・社会の発展に貢献していくためには、各事業会社における設備、人材、研究開発や環境保全等に対する継続的な投資や、株主の皆様への利益還元、雇用・納税等のために必要な原資を安定的に確保しなければなりません。激変する経営環境に適応し、多様化する社会のニーズと市場の動向を的確に把握することを通じて、「**稼ぐ力**」(収益力)を高めていく必要があります。

二つ目は、「**事業を通じた持続的な社会課題解決への貢献**」(環境的・社会的持続性)です。企業理念にも掲げた通り、私たちは事業を通じて様々な社会課題の解決に貢献したいと考えており、それが事業機会にも繋がっていますが、同時に事業運営の際に様々な環境的・社会的リスクを抱える恐れがあり、それらを適切に管理していくことは持続的発展のために避けて通れない課題です。

高炉鉄鋼業は石炭を鉄鉱石の還元で使用しており、現在の技術では製造時のCO₂の排出が避けられないため、高度な技術を用いた省エネルギーやCO₂削減等、環境課題への取り組みは経営の根幹をなす重要課題です。また、優秀な人材の確保・育成、安全・防災やサプライチェーンを含めた人権尊重等の社会的価値の実現に加え、大規模事業所を運営していることから、地域社会との共生・共栄も持続的成長に欠かせないテーマです。



目指すべき未来の実現のために必要なこと

このような企業を目指し、私たちJFEグループは一丸となって経営努力を続けていますが、解決しなければならない様々な課題があるのも事実です。それらの主なものを述べるとともに、解決のための取り組みについてご説明します。

持続的な成長による経済的価値の創出 (安定した収益力の確保)

当然のことですが、企業が必要な投資と適正な株主への利益還元を継続的に行うには、事業活動による経済的価値の創出を通じてその原資を確保することが不可欠です。当社は、ROE10%以上という財務目標を設定していますが、資本合計が約2兆円程度であることを考えると、2,000億円程度の当期利益を安定して確保できる収益力を身に付けなければなりません。このROE目標は、中期経営計画期間のみに留まらず、将来にわたって達成が必要と目標と考えており、これを達成できる水準の利益を安定的に生み出すこと、即ち、いわゆる「**稼ぐ力**」(収益力、キャッシュフロー創出力)を向上させ、**厳しい経営環境下においても安定的に高い収益を生み出すことが必要**となります。

この点について、当社グループの最も大きな事業である鉄鋼事業を中心にご説明します。

鉄鋼事業における収益は、「**マージン(利幅)**」×「**販売(生産)数量**」によって生み出されますから、「**数量**」を安定的に確保し、「**マージン**」を拡大させなければなりません。

数量の安定確保のために必要なことは、一つは**生産の安定性を高め、高品質の製品をお客様の必要な納期で確実に製造し、お届けすること**、もう一つは**成長領域(分野・地域)におけるニーズを的確に把握し、需要を着実に捕捉すること**です。

また、マージンの拡大のためには、製造コストを下げて販売価格を上げることが必要ですから、**技術優位性の高い商品による差別化やボリュームゾーンを含めたコスト競争力の強化、環境変化に対応した販売戦略の推進等**をさらに進めることが必要です。

今後、国内の鋼材需要は伸び悩み、需要の拡大は主にアジアを中心とした新興国において進展するものと想定されます。鉄鋼事業、商社事業においては、国内外の多くのお客様との間で長年のお取引を通じて強固な信頼関係を築いてきましたが、販売数量の安定確保のためには、これらのお客様との関係をこれからもしっかりと維持・

発展させつつ、成長領域である海外の新興国市場のインフラ需要や、100年に1度とも言われる自動車分野における技術革新等から導かれる新たなニーズに 대응していかなければなりません。

このために必要なことは、**国内の製造実力強靱化により安定生産を実現し、それをベースに投資に必要な収益を確保すること**、加えて、**そこで得た利益を成長領域である海外での事業展開や高付加価値品拡販のための商品・製造技術開発への投資に充てることで、安定した数量確保とマージンの拡大を図ること**です。

また、エンジニアリング事業においても、従来のEPC(設計・調達・建設)に加え、建設したプラントの運転や保守を含めた運営型事業の拡大に積極的に取り組んでおり、長年に安定した収益を確保できる基盤の強化に努めています。

製造実力の強靱化による安定生産の実現

安定生産の実現には、国内製造拠点の実力を強靱なものとする必要があり、そのポイントは「**設備**」と「**人**」です。

戦後に銑鋼一貫製鉄所体制を確立した日本の高炉製鉄業は、稼働後数十年を経た設備も多く、更新が必要な時期を迎えています。これを放置すると設備劣化等により生産性が低下するとともに、コストの増加や操業トラブル発生を招き、安定生産とコスト競争力が損なわれます。

そこでJFEスチールは、この先の数十年においても持続的に安定生産と競争力確保を実現できる国内製造基盤を確立するため、第5・6次中期経営計画の6年間で合計1兆8,000億円規模の設備投資を集中的に行っています。この約半分は老朽化した設備やシステムの更新のためのものですが、単に古いものを置き換えるのではなく、必ず新しい機能を付加したり、生産性向上や業務改革、環境負荷低減に資する新技術を盛り込んだりした形でのグレードアップを行っています。また、残りの半分は戦略的合理化投資であり、主力の西日本製鉄所における新連鋳機や焼結機の建設による能力増強や、製造の難しい高付加価値品を高い生産性のもとで製造できるようにすると同時に、中級以上の品質を持つボリュームゾーンの鋼材をより安価に製造するコスト競争力を強化し、販売数量を確保するための投資です。徹底的にコストを削減し、世界トップレベルのコスト競争力を確保して、ボリュームゾーンの商品についてもグローバル市場でしっかりと収益を上げなければなりません。

この取り組みは、もう一つの「人」の課題にも関わってきます。現在、世代交代に伴う若手への技術伝承・教育等を進めていますが、それだけでは十分ではないと考え、属人的な技能、KKD(勘・経験・度胸)に頼らない技術基盤作りに注力しています。最新のICTを活用しながら操業の完全自動化、温度制御等における熟練技能の機械化等に取り組んでおり、エンジニアリング事業においても先進技術を活用した対話型の運転支援システム等を開発・運用しています。これらは同時に、当社グループの技術陣にとって非常に大きな挑戦と成長の機会となります。

このような取り組みは、短期的には費用がかかったとしても、持続的に価値を創造し続けるために継続して進めるべき施策です。世界の中で競争力のある企業として確固たる地位を築くための土台固めをこの数年で集中的に行い、完遂したいと考えています。

■ 鉄鋼事業の製造実力強化の詳細については35ページをご覧ください。

環境変化に対応する販売戦略実現のために

当社は、需要構造やお客ニーズの変化など、環境の変化に柔軟に対応するグローバル供給体制の確立・技術開発を核とする販売戦略を実現してまいります。

一方、鉄鋼の製造コストの中で、鉄鉱石や原料炭等の原材料コストは特に収益への影響が大きなものの一つですが、近年、原材料市況は再び不安定さを増しています。また、副原料費・資材費・物流費等も大幅に上昇しており、収益の圧迫要因となっています。安価原料使用技術の開発やJFE商事のネットワーク活用

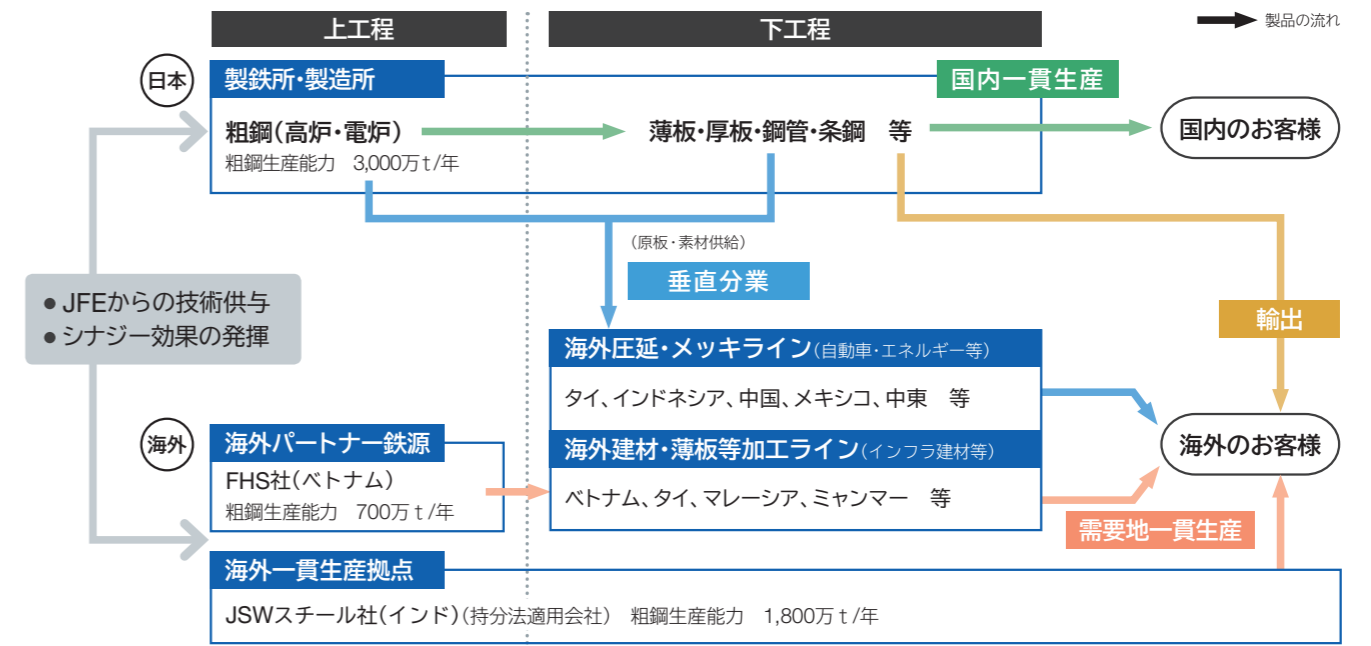
により安定調達とコスト削減を推進していますが、市況急騰でコストアップ分を全て自助努力だけで賄うことが難しい場合もあります。我々の販売戦略を実現し、お客様に新たな価値を提供し続けるためには、相応のコストがかかるのも事実です。自らの努力で可能な限りのコストダウンを実現していきませんが、その価値を提供するために必要なコストについては適正に価格に反映していく努力を続け、持続的な事業運営に必要な収益を着実に確保するための取り組みを進めます。

成長地域への積極的な投資を継続し、さらなる海外事業展開の拡大を推進

長期的に成長を続けるには、新興国を中心とした需要の伸びを着実に捉えると同時に、鋼材の現地調達化への対応を進める必要があります。このサプライチェーンの構築にはグループ一体で取り組んでおり、JFE商事が構築してきたネットワークをフルに活用して、JFEブランドの拡大を進めています。

戦略は大きく二つに分かれます。自動車用鋼材等の高付加価値商品では、日本で母材となる鋼材を製造し、現地で鍍金・加工してお客様にお届けする垂直分業型の生産体制をさらに進化させます。自動車用鋼材の鍍金ラインは、新たに2019年度にメキシコで営業生産を開始する予定です。また、UAEのAL GHARBI PIPE社は、高品質の厚板を需要地に近い場所でラインパイプに加工するプロジェクトで、エネルギー用高級鋼材の数量拡大への貢献が期待できます。今後も日系

鉄鋼のグローバル供給戦略



メーカーを始めとした幅広いお客様に、グローバルに高級鋼材を供給できる生産体制を構築していきます。

もう一つは東南アジアを中心とした新興国のインフラ整備に関連する事業です。この分野は需要ボリュームが大きく、経済発展に伴って今後さらに伸びが見込めるため、競争力確保のために鋼材の現地調達化を進めます。具体的には、出資先であるベトナムのFHS社を始めとしたJFEスチール以外の鋼材を使用し、ベトナム、ミャンマー等にあるグループの加工会社で建材商品に加工してお客様にお届けする、需要地での一貫生産体制の構築によりコスト競争力を確保します。これに伴い、国内拠点はより高付加価値品製造に特化し、収益最大化を図ります。

また、大きな成長可能性を秘めたインドでは、2009年に現地の鉄鋼メーカーであるJISWスチール社にいち早く出資し、10年にわたり技術支援を続けてきました。その結果、同社はインドでトップクラスの企業に成長し、現在も持分法適用会社として当社収益に貢献しており、今後のさらなる成長が期待できます。

新興国のインフラ整備では、JFEエンジニアリングも事業規模拡大を見込んでいます。東南アジアを中心に、得意分野である廃棄物処理、水処理、発電、橋梁といった社会・環境インフラ整備事業にこれまで以上に積極的に取り組んでいきます。

「鉄」の多様性をさらに引き出す技術開発力でイノベーションを創出し、成長需要の捕捉とマージンの拡大を実現

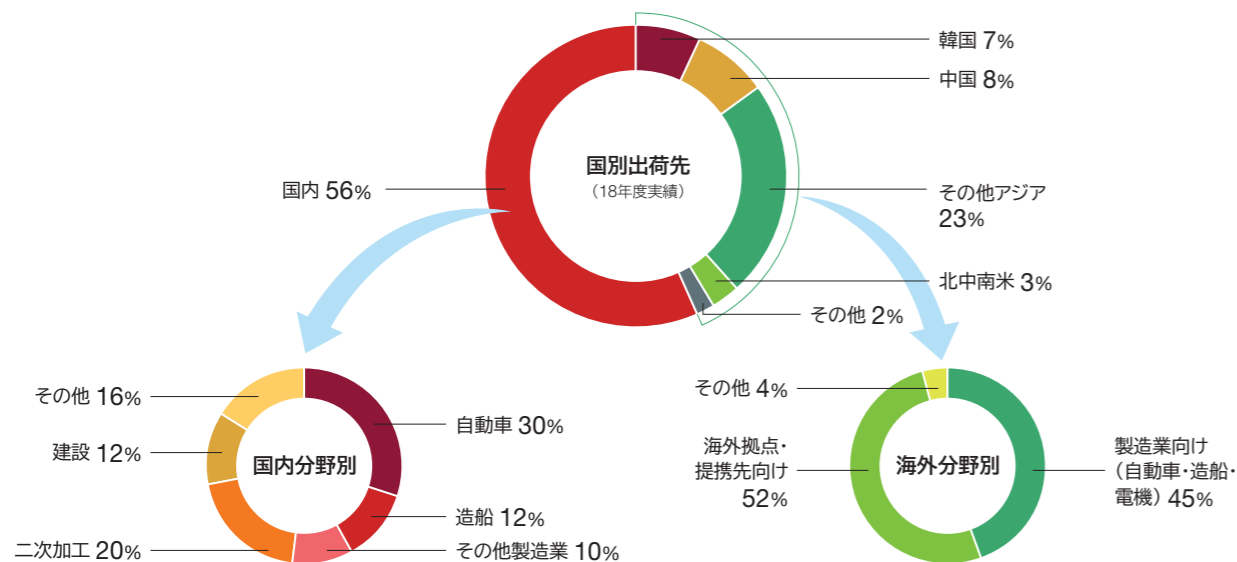
グローバル鉄鋼ビジネスの中で確固たる地位を確保していくための大きな柱の一つが、世界最高水準の技術開発力です。

「鉄」は多様性に優れ、様々な形に姿を変えますが、その可能性はまだ未知数であり、現在も特性の一部しか引き出せていないと言われます。長年蓄積した高い技術力で鉄の多様性を最大限にまで高め、中国や韓国等の競合相手が追いつけない高付加価値商品をお客様に提供し続けることが、厳しいグローバル競争の中で生き残るための競争戦略です。

大きな変革期を迎えた自動車業界では、EV化や軽量化等の技術革新への対応が眼前のテーマですが、高付加価値品の拡販のためには従来以上にお客様ニーズの把握のための感度を高めつつ、最先端の技術力をさらに磨いて能動的に新たなソリューション提案を進める必要があります。自動車ボディ用の高張力鋼板(ハイテン)、EVのモーター等に用いられる電磁鋼板、超高層ビル用建材や大型橋梁用の鋼材等、技術的に最高レベルの鉄を造れる企業は世界でも限られており、当社は高い技術優位性を持っています。今後さらに高付加価値品の比率を高めていくことで、国際市場でも安定したマージンを確保することができると考えています。

■ 自動車分野の戦略の詳細は41ページをご覧ください。

鉄鋼事業の主なお客様(出荷先・分野別)



事業を通じた 持続的な社会課題解決への貢献

ESG、SDGsへの対応をはじめ、環境的・社会的課題に対する意識が高まる中、これらへの取り組みは極めて重要な経営課題です。当社では、重要課題に対するKPIの設定や気候変動に関する取り組み等、グループ全体のESG推進に関する重要事項について、取締役会で審議し、監督を行っています。

現在、我々は日本鉄鋼連盟の低炭素社会実行計画として「3つのエコ」を掲げ、業界全体でCO₂の削減に取り組んでいます。昨年、これに加え、2100年を見据えた長期温暖化対策ビジョンを策定しました。フェロコークス等の新しいタイプの還元剤の利用や水素還元製鉄法、CO₂の貯蔵・有効利用技術、電源のゼロエミ化など、従来の延長線上にはない、新たな次元の超革新技術の研究開発に鉄鋼業界・産業界全体で取り組み、ゼロカーボンスチールの実現を目指します。

生産トンあたりのエネルギー消費量は、日本は世界の高炉メーカーの中で最も少ないのですが、昨年、スクラップをリサイクル使用する電気炉の活用が注目され、高炉ビジネスに対する持続性を危惧する声も聞かれます。しかし、世界の鉄鋼需要は拡大基調にあり、今後、高炉・電気炉ともに伸びていかなければ、世界の需要を賄うことはできません。また、スクラップの元となる鋼材はそもそも鉄鉱石から生まれるものであり、世界経済の発展に伴って増大していくスクラップの活用技術を含め、鉄鋼業全体のシステムとしてCO₂削減などの気候変動問題への貢献をしていくことが求められています。

本年5月には、気候関連の財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同署名を行うとともに、その趣旨に基づ

いた温暖化リスクに関するシナリオ分析を実施し、結果を本報告書において公表しました。今後も気候変動に関する適切な開示に取り組んでまいります。

■ シナリオ分析の詳細は59ページをご覧ください。

一方、環境負荷軽減に貢献する商品として、廃棄物やバイオマスによる発電などの環境インフラ、橋梁などの社会インフラの整備といったエンジニアリング分野での展開、また商社分野ではバイオマス燃料の販売やスクラップ取引の拡大なども進めており、新興国における事業規模の拡大も見込んでいます。まずは東南アジアを中心に、将来的にはその他の地域も視野に入れて事業を拡大していきます。

このように、環境面の課題については、リスク管理の観点に加え、当社グループの高い技術力を活用することで持続的成長のための大きな機会として捉えることが可能であり、人々の暮らしや経済の発展に貢献します。

もう一つの課題は、社会面での課題の解決です。事業運営上まず必要な課題は、優秀な人材の確保と働きがいのある職場環境づくりです。

従来、男性の職場と思われがちだった製鉄所で、女性も働きやすい環境整備を進めてきました。5年前から製造現場でも女性の積極採用を進め、現在では500名を超えました。女性の作業負荷の軽減を目的とした治具や装置を自ら開発していますが、これは男性の高齢就業者にとっても大きな負荷軽減効果をもたらす、職場環境の改善に繋がっています。また、地域ごとに企業内保育所を設け、お子さんがいても安心して働ける環境を整えています。

近年の雇用の流動化を受けて、JFEグループでは外国人採用や中途採用も積極的に実施しています。こうした新しい価値観や能力を持った多様な人材が活躍できる環境を整えていくことが、企業価値向上のために非常に

大切なことだと感じています。

また、巨大な製造設備である製鉄所等の運営には、地域の皆様のご理解をいただき、地域社会との共生・共栄を貫くことなしには成り立ちません。地域社会の皆様と良

質なコミュニケーションを図り、共に持続的に発展し続けるために、安定的な雇用の確保と地域経済の活性化に貢献していきたいと思っています。

■ 環境・社会面の課題対応の取り組みについては57～66ページをご覧ください。

スピード感を持って変化に「能動的」に対応 失敗を恐れず、挑戦する企業風土の再構築を

これらの施策を進めて行く中で非常に大切なのは、挑戦する風土です。企業規模が大きくなるにつれ、行動規範の「挑戦、柔軟、誠実」のうち、挑戦の気概が少しずつ欠けてきた印象があります。変化の激しい時代だからこそ、積極的に挑戦できる風土、「自由を尊び、挑戦心にあふれる企業DNA」をもう一度目覚めさせることを、我々経営陣が考えなければなりません。一例としてJFEスチールでは、具体的な権限委譲策の検討を進め、各部署や製鉄所内での裁量範囲を広げました。挑戦を続け、失敗を重ね、教訓として残しな

がら成功を生み出していく。失敗をある程度許容する空気を作りながら、あらためて挑戦する風土を作り上げることが経営者の役割であると考えています。

変化に強いグループの企業体質を目指すには、時代の変化の先を見越して能動的に対応することが望まれます。眼の前にあるニーズを受け身で捉えるのではなく、主体的に「自分たちにはどういう貢献ができるのか」「その変化を通じていかに会社を強くできるか」を常に考え、能動的に対峙し、提案していくことが必要になってきます。

多様性に富んだ社外役員を迎え活発な議論のもと、高い実効性を維持

企業価値の向上には、それを支える公平・公正・透明なコーポレートガバナンス体制の構築が不可欠です。当社の社外取締役は3名と取締役の3分の1以上を占め、社外監査役も3名選任しています。合計6名の社外役員の内訳は、企業経営経験者が4名、学識経験者と弁護士が各1名と、多様性に富んだ構成になっており、非常に

活発な意見交換が行われています。この6月からは多様性をさらに進化させる意味も含め、常勤の社内監査役に女性が就任しました。新たな視点を加え、より実効性の高いガバナンスの実現に取り組んでいきたいと思っています。

■ 当社のガバナンス体制の実効性に関しては67～82ページをご覧ください。

全てのステークホルダーの皆様へ

2018年度は、製鉄業で一番の肝となる高炉の操業停止による大幅減産というトラブルが発生しました。第6次中期経営計画において「製造実力の強靱化」を掲げる中で、こうしたトラブルが発生してしまったという事実を重く受け止めています。

既に先進ITを活用した恒久的な再発防止策に着手しており、グループ全体で教訓として共有しながら、今後大きなトラブルを起こさない体制を確立させるとともに、次なる飛躍の布石としていきます。

現在進めている「製造実力の強靱化」等の様々な取り組みは、目指すべき未来の実現のために腰を据えて進めるべき施策であることは間違いありません。これをしっかりと仕上げ、世界の中で競争力のある企業としての確固たる地位を築いていきます。

ステークホルダーの皆様には、長期的に持続的な価値創造を実現するための私たちの取り組みに対し、引き続きご理解とご支援をよろしくお願い申し上げます。

