JFEグループのCSR重要課題（マテリアリティ）

様々なステークホルダーのニーズに対し、JFEグループの資本をどこにどのように投入すれば、
社会に対するマイナスの影響を最小化し、当社グループならではの価値創造の最大化につながるのか。
このような観点に立ち、2016年度にCSR重要課題の特定、2017年度にKPIの設定を行いました。
CSR重要課題への取り組みは、「常に世界最高の技術をもって社会に貢献します。」という企業理念の実践であり、
これらを通じてグループの持続的な成長と持続可能な社会の実現への貢献を目指します。

事業活動を通じた「持続可能な開発目標（SDGs）」への貢献

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。グローバル社会の要請に対し、JFEグループは事業活動を通じた貢献を目指します。

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		何を重要と捉えているか	主な影響の範囲	CSR重要課題	関連性の高いSDGs
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	JFEグループ お客様 社会	**商品安定供給** **品質確保** **研究開発の推進** **お客様ニーズへの対応**	7 9 10 11 12 13 17
	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	JFEグループ 製造拠点周辺地域 お客様 社会	**環境配慮型商品の開発と提供** **地球温暖化防止** **大気環境の保全** **資源循環の推進**	6 7 9 12 13 14
	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	JFEグループ 協力会社 取引先	**労働災害の防止** **社員とその家族の健康確保**	3 8
	多様な人材の確保と育成	● すべ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	JFEグループ 協力会社	**ダイバーシティ＆インクルージョン** **人材育成の推進**	4 5 8 9 10
事業活動の基本	コンプライアンスの徹底		JFEグループ 取引先 行政 社会	**企業倫理の徹底と法令遵守**	10 16

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

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

2016年度 CSR重要課題の特定

STEP 1 課題の洗い出し

以下の分析に基づき、グループ事業特性も踏まえた「CSR関連課題」35項目を網羅的に抽出

- GRI「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン第4版（G4）」
- ISO26000　● 持続可能な開発目標（SDGs）
- ESGに関する外部評価機関調査票
- 従業員満足度調査等の社内資料
- 3事業のベンチマーク調査

STEP 2 優先順位付け（グループ横断検討会の実施）

「ステークホルダーからの期待度」と「事業との関連性（社会への影響度）」の2軸から優先順位付けを行い、「5分野・13項目」の課題を特定

グループ横断の検討会の実施
各事業会社から部長級社員が集まり、日常業務の経験を踏まえつつ、経営の視点から、優先順位付けを議論

STEP 3 妥当性の確認

特定したCSR重要課題について、以下のプロセスで妥当性を確認

- 各事業会社での確認・検討
- グループCSR会議※における検討と承認

※ メンバー：JFEホールディングス社長（議長）、副社長、執行役員、常勤監査役、事業会社社長等

2017年度 KPIの設定

STEP 4 レビュー／KPIの設定

レビューの実施

- グループCSR会議でのレビュー
- CSR報告書に対する有識者による第三者意見の検討

KPIの設定

以下のプロセスでKPIを設定し、PDCAを推進

- 各事業会社における検討
- グループ環境委員会への原案報告・審議
- グループCSR会議における検討・承認

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

CSR重要課題に対するKPI

－2018年度の実績と2019年度以降に向けた改訂－

2016年度に特定したCSR重要課題に取り組むため、KPIを設定し課題に対してグループ一体となり取り組んでいます。
今回、2018年度の実績・取り組みを踏まえ、2019年度以降に適用するKPIを一部見直しました。
今後も事業会社の特性を考慮したKPIを設定することで円滑にPDCAを回し、CSRマネジメントを推進していきます。

■ JFEスチール ■ JFEエンジニアリング ■ JFE商事

○：目標達成　△：目標一部未達成　×：目標未達成

課題の分野		CSR重要課題	事業会社	KPI	2018年度の実績・取り組み	評価	2019年度KPI
事業活動	良質な商品の提供とお客様満足度の向上	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	●設備トラブルによりお客様への安定供給は十分に達成できなかったが、上工程を中心とした製造基盤整備の設備投資は着実に実施	△	①安定操業によるお客様への着実な商品供給 ②高炉安定化対策を始めとする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	●2018年度は過去最高の売上収益を記録する中、監理技術者は安定的に確保	○	●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	【投資金額】 ●増強投資：82億円　●劣化更新・安全投資：35億円 ●システム投資 ：31億円	○	●流通加工分野に対する安定的な設備投資
		品質確保	■	●試験・検査の信頼性向上	●試験・検査の信頼性向上に関する設備投資を計画通り実行中	○	●第6次中期経営計画で策定した試験・検査信頼性向上のための設備投資の着実な実施
			■	●重大品質トラブルゼロ	●重大品質トラブルゼロ	○	●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	●国内外の製造系グループ会社30社に対し、年1回以上の品質監査を実施 ●監査実施率：100%（国内：16社、海外：14社）	○	●国内外の製造系グループ会社30社に対し、年1回以上の品質監査を継続（監査実施率100%）
		研究開発の推進	■	●研究開発費の維持・拡大	●2017年度比12%増の研究開発予算を投入	○	●第6次中期経営計画で策定した研究開発の着実な実施
			■	●研究開発費の維持・拡大	●維持・拡大できている 2017年度　38億円※ 2018年度　41億円※（2017年度比8%増）	○	●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	【社内基盤整備】 ●「引き合いワークフロー」システム導入の推進 ●在庫・仕掛情報のモバイル閲覧化の実施 【営業部門人材育成】 ●営業部門内各階層別（新任、中堅、総括、室長）の研修実施 2018年度はQA（品質保証）教育を追加	○	①営業部門内における階層別研修を配置2年以内に全員が受講 ②CSアンケート実施と結果のフィードバック徹底
			■	●お客様アンケートに基づくCS向上への取り組み	●公共工事は工事成績評定通知書、民間工事はQMSのお客様アンケートでフィードバック	○	●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	●スキル教育等を通じた社員教育、ナショナルスタッフの日本での集合研修を計画通り100%実施	○	●スキル研修等を通した社員教育および、ナショナルスタッフの日本での集合研修を対象者全員が受講
	地球環境保全	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	●塗装寿命延長鋼板「EXPAL」、トポロジー最適化（部品軽量化）技術等の開発	○	●第6次中期経営計画で策定した新商品・技術開発の着実な実施
		地球温暖化防止	■	①日本鉄鋼連盟低炭素社会実行計画のCO_2削減目標 ②省エネルギー投資の推進	①日本鉄鋼連盟低炭素社会実行計画の2020年度目標に向けて実行中 ②省エネルギー設備投資を着実に実施	○	①日本鉄鋼連盟低炭素社会実行計画のCO_2削減目標 ②省エネルギー投資の推進

※ 当該年度の研究開発投資額

JFEグループのCSR重要課題（マテリアリティ）

■ JFEスチール　■ JFEエンジニアリング　■ JFE商事

○：目標達成　△：目標一部未達成　×：目標未達成

課題の分野		CSR重要課題	事業会社	KPI	2018年度の実績・取り組み	評価	2019年度KPI
事業活動	地球環境保全	**環境配慮型商品の開発と提供／地球温暖化防止**	■	●商品・サービスの提供による地球温暖化防止への貢献	●当社納入の再生可能エネルギー発電プラントが削減に寄与したCO_2相当量 412万t-CO_2/年	○	①商品・サービスの提供による地球環境保全への貢献 ●廃棄物発電プラントの普及 ●木質バイオマス発電の普及 ●上下水道施設の省エネルギー ●地熱、太陽光、風力発電の普及 ●下水汚泥発電プラントの普及 ●再エネ由来の電力供給 ②工場、オフィスにおけるCO_2排出量削減
		大気環境の保全	■	①NOx、SOx排出量の低排出レベル維持に向けた取り組み推進 ②VOC排出量：低排出レベル維持（2000年比30%減） ③ベンゼン排出量：低排出レベル維持（1999年比80%減） ④ジクロロメタン排出量：低排出レベル維持 （1999年比40%減） ※KPI充実のため②～④を年度途中に追加	①燃焼管理の徹底により、NOx、SOx排出量の低排出レベル維持 ②VOC排出量：51%減 ③ベンゼン排出量：93%減 ④ジクロロメタン排出量：68%減	○	①NOx、SOx排出量の低排出レベル維持に向けた取り組み推進 ②VOC排出量：低排出レベル維持（2000年比30%減） ③ベンゼン排出量：低排出レベル維持（1999年比80%減） ④ジクロロメタン排出量：低排出レベル維持（1999年比40%減）
			■	–	–	—	●NOx、SOx排出量の低排出レベル維持に向けた取り組み推進
		資源循環の推進	■	①水資源の高効率利用の維持　循環利用率：90%以上 ②副産物の再資源化率：99%以上 ※KPI充実のため①の数値目標および②を年度途中に追加	①循環利用率：93.5% ②再資源化率：99.7%	○	①水資源の高効率利用の維持　循環利用率：90%以上 ②副産物の再資源化率：99%以上
			■	●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	●がれきリサイクル率　99.6% ●汚泥リサイクル率　98.8% ●産廃リサイクル率　91.0%	○	①●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 ②オフィス資源物再生資源化率（横浜本社）98%以上 ③リサイクル事業の推進（プラスチック、食品、家電、蛍光灯等）
			■	●鉄スクラップのグローバルな資源循環	●2017年度数量を上回るスクラップ取引を実施（+1.4%） ●日本からの輸出に加え、コンテナによる小ロットでのアセアン内取引を行うなど外国間取引も拡大	○	●2017年度数量を上回るスクラップ取引の推進 （2020年度目標：2017年度比+3%）
	労働安全衛生の確保	**労働災害の防止**	グループ共通	●死亡災害件数「0件」	●死亡災害件数：2件 ●内部監査制度の導入 ●安全モニターの設置	×	●死亡災害件数「0件」
		社員とその家族の健康確保	グループ共通	●特定保健指導実施率（2020年目標） ■35%　■35%　■40%	●特定保健指導実施率　■56.9%　■22.1%　■45.2% ●保健指導専門機関の活用 ●未実施者への実施勧奨	△	●特定保健指導実施率（2020年目標） ■35%　■35%　■40%
			グループ共通	●配偶者健診受診率：60%（2020年目標）	●配偶者健診受診率　■52.3%　■54.2%　■52.4% ●社内、健保による周知	×	●配偶者健診受診率：60%（2020年目標）
	多様な人材の確保と育成	**ダイバーシティ＆インクルージョン**	グループ共通	●女性採用比率 ■総合職事務　35%以上 総合職技術　10%以上 現業職　10%以上 ■総合職事務　20%以上 生産・施工技術職　5%以上 ■総合職事務　25%以上	●女性採用比率 ■総合職事務　43% 総合職技術　12% 現業職　12% ■総合職事務　22% 生産・施工技術職　20% ■総合職事務　28% ●女性総合職向け採用HP・パンフレット作成	○	●女性採用比率 ■総合職事務　35%以上 総合職技術　10%以上 現業職　10%以上 ■総合職事務　20%以上 生産・施工技術職　5%以上 ■総合職事務　25%以上
			グループ共通	●女性管理職登用：2014年8月比の3倍（2020年目標）	●女性管理職登用実績：2014年8月比の3.3倍	○	●女性管理職登用：2014年8月比の5倍（2025年目標）
		人材育成の推進	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	●各種教育制度を活用した人材育成	○	●技術力の向上と質の高い人材育成活動の推進
			グループ共通	●人権啓発研修の受講対象予定数に対する受講率100%	●階層別研修における研修実施	○	●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**	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	●階層別コンプライアンス研修等を実施	○	●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 （計画比100%）
			グループ共通	●企業倫理に関する意識調査における従業員意識の向上	●前回の意識調査により抽出された諸課題への取り組みを実施 取り組み内容 ①ホットライン外部窓口の整備、内部通報規程改定 ②働き方改革の推進（在宅勤務、有給取得促進等）	—※	●企業倫理に関する意識調査における従業員意識の向上 ●全社員を対象とした企業倫理意識調査を実施

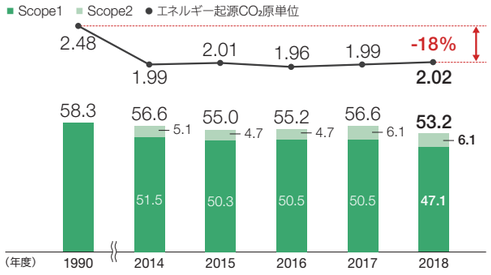
※ 次回意識調査は2019年度を予定

非財務ハイライト

非財務情報についての詳細はJFEグループCSR報告書をご覧ください。
https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/data/index.html

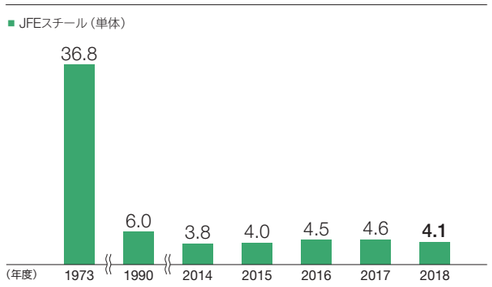
環境指標

JFEスチールのエネルギー起源CO_2排出量（百万t-CO_2）・原単位推移（t-CO_2/t-s）

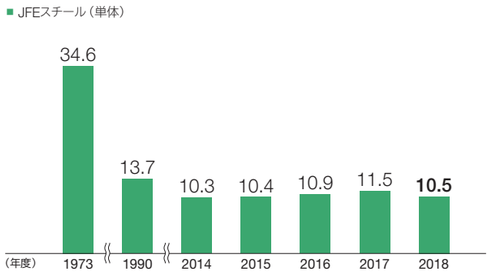


※1 2018年度の購入電力のCO_2排出係数：日本鉄鋼連盟の低炭素社会実行計画における2017年度購入電力のCO_2排出係数
※2 精度向上のため、過年度数値を遡及して修正

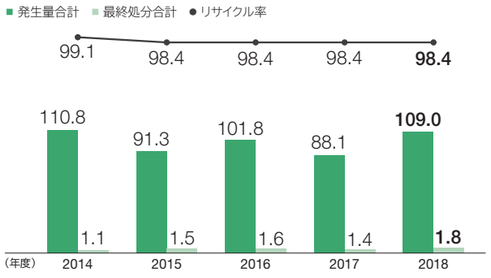
JFEスチールのSOx排出量推移（百万Nm^3）



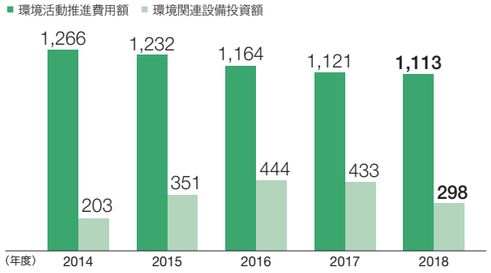
JFEスチールのNOx排出量推移（百万Nm^3）



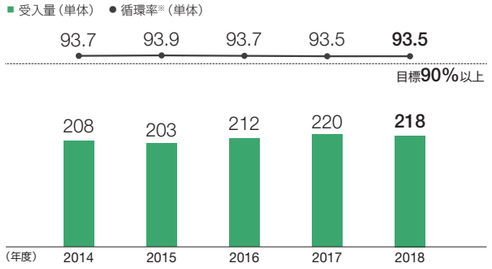
JFEエンジニアリングの廃棄物発生量の推移（現地工事部門）（千t）・リサイクル率（%）



JFEスチールの環境関連設備投資額（億円）・環境活動推進費用額（億円）

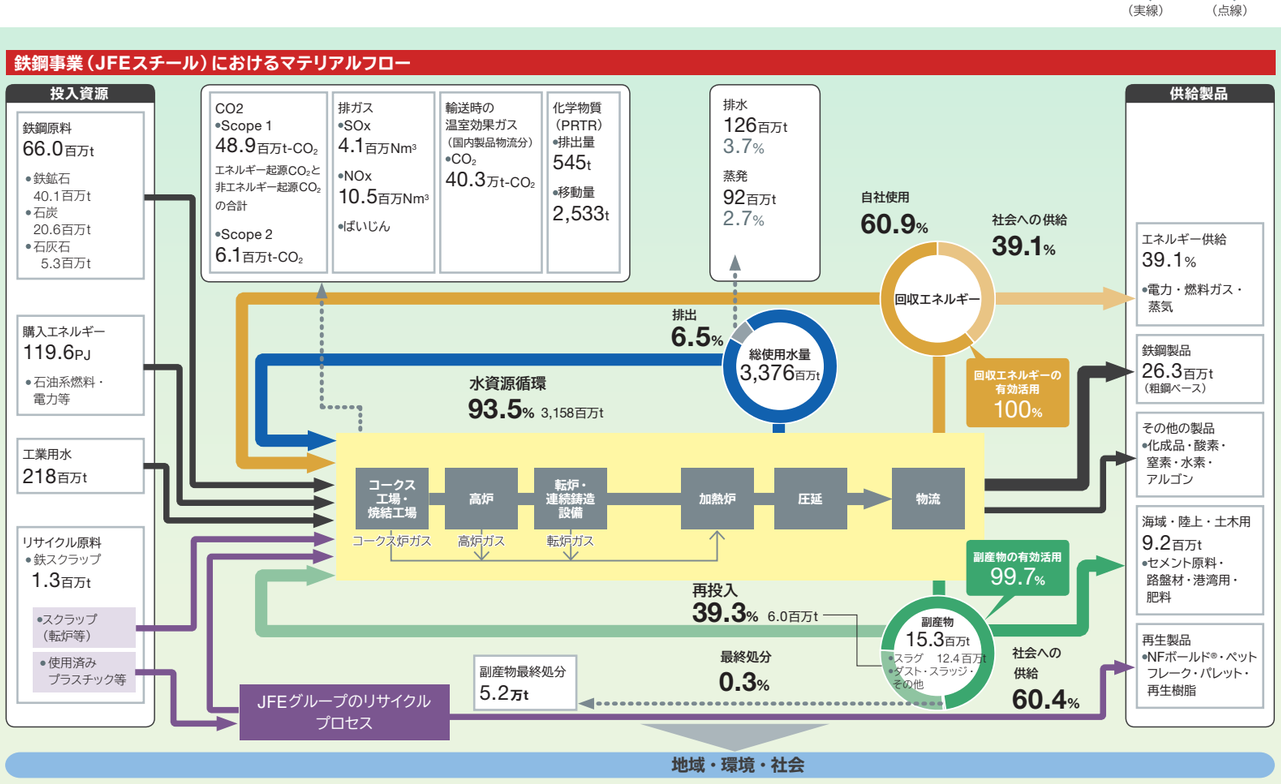


JFEスチールの工業用水受入量（百万t）・循環率推移（%）



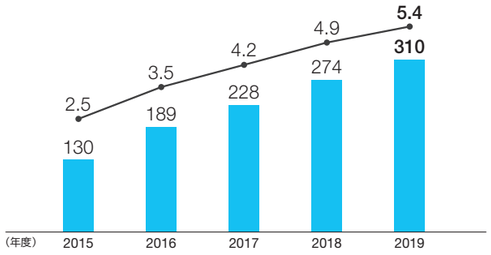
※ 工業用水循環率（%）＝（総使用量－工業用水受入量）／総使用量×100

鉄鋼事業（JFEスチール）におけるマテリアルフロー



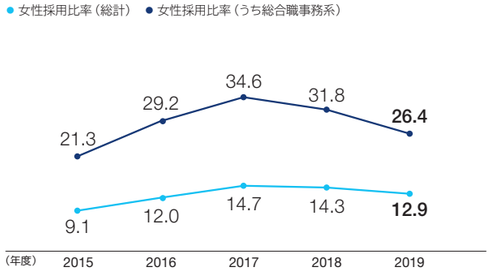
社会性指標

女性管理職数（名）・女性管理職比率（%）



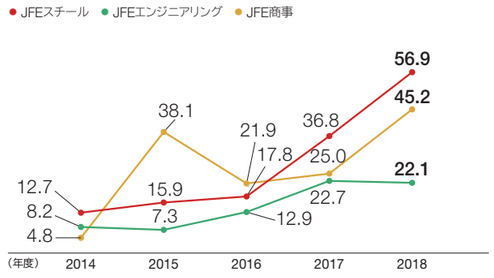
※集計範囲：JFEホールディングスおよび事業会社

女性採用比率（総計）（%）・女性採用比率（うち総合職事務系）（%）

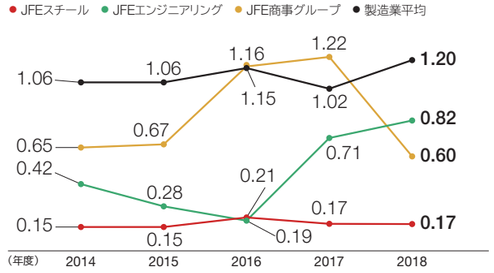


※集計範囲：事業会社3社合計

特定保健指導実施率（%）

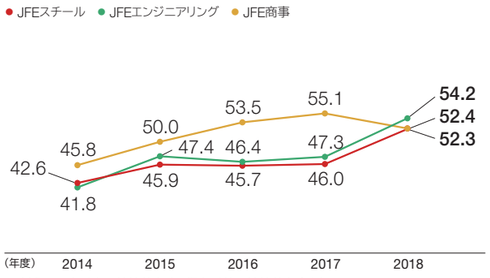


休業度数率



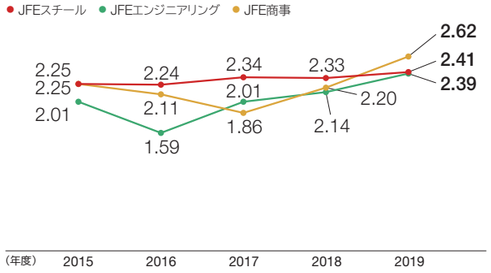
※ 集計範囲：［スチール、エンジニアリング］国内単体（協力会社および請負会社を含む）
［商事グループ］国内単体および国内グループ会社（協力会社および請負会社を含む）
※ 休業度数＝休業以上災害発生者数/延労働時間数×1,000,000

配偶者健診受診率（%）



※ 対象：40歳以上の被扶養者（配偶者以外の被扶養者含む）

障がい者雇用率（各年6月1日時点）（%）



特集 02

JFEグループの気候変動問題への取り組み

持続可能な社会を実現するため、JFEグループは世界最高の技術で気候変動リスクへの対応を進めるとともに、レジリエントな社会の構築に貢献していきます。

JFEスチール　JFEエンジニアリング　JFE商事

●基本的な考え方

大量のCO_2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、気候変動問題は事業継続の観点から極めて重要な経営課題です。グループのCO_2排出量の99.9%を占める鉄鋼事業では、これまでに様々な省エネルギー・CO_2排出削減技術を開発し、製鉄プロセスに適用することにより、世界で最も低いレベルのCO_2排出原単位で生産を行っています。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、これを機会と捉え、気候変動問題の解決に貢献していきます。

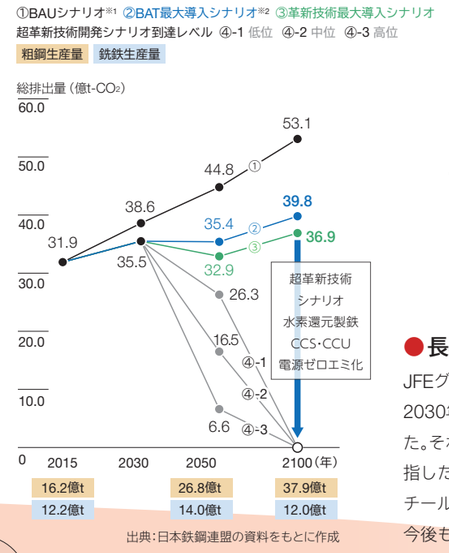
CO_2原単位指標

1990年 100

2018年 82

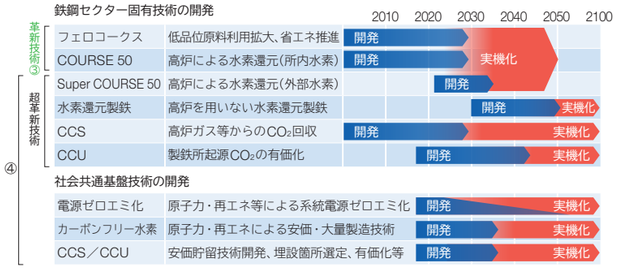
2100年 0

長期温暖化対策シナリオにおけるCO_2排出量の推移



出典：日本鉄鋼連盟の資料をもとに作成

長期温暖化対策ビジョン達成に向けた取り組み



出典：日本鉄鋼連盟の資料をもとに作成

●長期ビジョン、方向性

JFEグループの鉄鋼事業会社であるJFEスチールが所属する日本鉄鋼連盟は、2030年を目標年次とする低炭素社会実行計画の達成に向けて取り組んできました。それに加えて、2018年11月には最終的な『ゼロカーボン・スチール』の実現を目指した2030年以降の「長期温暖化対策ビジョン」を策定し、公表しました。JFEスチールはこの長期ビジョンの策定に中核的な立場で参画しました。
今後もパリ協定長期目標（2℃目標）達成に向けて、引き続き必要な技術の開発と普及に努め、地球温暖化防止に貢献して参ります。

リスクへの対応

エコプロセス・革新技術

■CDQ（コークス乾式消火設備）

■TRT（炉頂圧発電設備）
■リジェネバーナ
■エンドレス圧延

■使用済みプラスチック高炉吹き込み技術

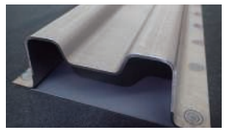
■Super-SINTER®

エコプロダクト

■ユニハイテン®

■高アレスト技術

■1.5ギガパスカル級自動車用冷延鋼板



■電磁鋼板「JNP®シリーズ」

再生可能エネルギー

■風力発電

■太陽光発電

■地熱発電

廃棄物・バイオマス利活用

■廃棄物発電

■バイオガス発電

■木質バイオマス発電

気候変動適応商品

■防災・減災対応

■スマートアグリ（農業の強靭化）

機会の獲得

●これまでの取り組み

JFEグループは、お客様の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など、多数の環境配慮型商品や技術を開発・保有しており、これを機会と捉え気候変動問題の解決に貢献しています。

●長期ビジョン

今後ますます自動車の軽量化や電動化が進むと予測されますが、JFEグループの持つ高張力鋼板や電磁鋼板などの機能をさらに高めることにより、これらの実現に貢献していきます。また、再生可能エネルギーのさらなる普及に貢献するとともに、リサイクル事業や省資源への取り組みを通じて、CO_2削減に貢献します。さらに、すでに顕在化しつつある気象災害の激甚化に備えるため、社会インフラ向け鋼材の供給や建設により、国土強靭化に貢献していきます。

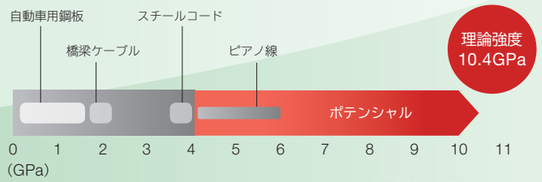
●さらに進化し、豊かな未来を支える鉄鋼材料

鉄鋼材料はその機械的特性や電磁的特性を大きく向上させてきました。例えば自動車用鋼板の場合、1970年代から現在に至るまで、様々な社会背景やニーズに応じて高強度化が進められ、自動車軽量化による燃費の改善などによって、CO_2削減に大きく貢献してきました。 しかし我々が実用化した特性レベルは理論限界値に対して、1/10～1/3（強度の場合）に過ぎません。日本鉄鋼業は、鉄鋼製品のさらなる高強度化のみならず、将来の水素インフラのための次世代鉄鋼製品の開発などを通して、未来社会の基盤を支えるとともに、ライフサイクル全体を通したCO_2削減に貢献していきます。

2017年度 2,973万t-CO_2
高機能鋼材の供給によるCO_2排出量削減への貢献（エコプロダクトの成果）
（日本鉄鋼連盟資料より）

2018年度 412万t-CO_2
再生可能エネルギー関連プラントによるCO_2削減貢献相当量
（JFEエンジニアリング試算）

2019年時点で実現される鉄の引張強さ（GPa）



出展：図表、本文ともに日本鉄鋼連盟資料より

世の中の動き

1997　COP3京都会議「京都議定書」採択
2008　日本鉄鋼連盟「自主行動計画」開始
2013　日本鉄鋼連盟「低炭素社会実行計画」開始
2015　COP21にて「パリ協定」採択
2018　日本鉄鋼連盟「長期温暖化対策ビジョン（ゼロカーボン・スチール）」公表

※1 BAUシナリオ：BAU（Business as Usual、成り行き）シナリオ　※2 BAT最大導入シナリオ：BAT（Best Available Technology、先端省エネルギー技術）最大導入シナリオ

シナリオ分析

**JFEグループは、気候変動問題のリスクと機会への対応について、
シナリオ分析をはじめとするTCFD提言に沿った情報開示を進めていきます。**

JFEホールディングスは、2019年5月27日、TCFD※最終報告書の趣旨に対する賛同を表明しました。

※ G20財務大臣および中央銀行総裁の意向を受け、金融安定理事会（FSB）が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）」。

TCFD提言に沿った情報開示

TCFD提言とは

気候関連のリスクと機会は中長期的に企業の財務に大きな影響を与えます。TCFDは、金融市場が不安定化するリスクを低減するために、G20からの要請で金融安定理事会が立ち上げたタスクフォースです。TCFDは、金融市場が気候関連のリスクと機会を適切に評価できるような情報開示方法を検討し、最終提言書として公表しています。

投資家等が財務上の意思決定を行うに際し、気候関連のリスクと機会が投資先の財務状況にどのような影響を及ぼすかを的確に把握していることが重要であるとの考えに基づき、組織運営における4つの中核的要素である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に関する情報を開示することを推奨しています。

TCFD提言の概要	当社の開示内容（CSR報告書の該当部分）
【ガバナンス】　気候関連のリスクと機会に関する組織のガバナンスを開示	
a.気候関連のリスクと機会に関する取締役会の監督について記述	コーポレートガバナンス体制の概要
b.気候関連のリスクと機会の評価とマネジメントにおける経営陣の役割を記述	リスクマネジメント
【戦略】　気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす実際の影響と潜在的な影響について、その情報が重要な場合は開示	
a.組織が特定した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会を記述	今次シナリオ分析の結果を記述
b.気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響を記述	今次シナリオ分析の結果を記述
c.2℃シナリオを含む異なる気候関連シナリオを考慮し、組織戦略のレジリエンスを記述	今次シナリオ分析の結果を記述
【リスク管理】　組織がどのように気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするのかを開示	
a.気候関連リスクを特定し、評価するための組織のプロセスを記述	リスクマネジメント 環境マネジメント体制
b.気候関連リスクをマネジメントするための組織のプロセスを記述	
c.気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするプロセスが、組織の全体的なリスクマネジメントにどのように統合されているかを記述	
【指標と目標】　気候関連のリスクと機会を評価し、マネジメントするために使用される指標と目標を開示	
a.組織が自らの戦略とリスクマネジメントに即して、気候関連のリスクと機会の評価に使用する指標を開示	CSR重要課題に対するKPI
b.スコープ1、スコープ2、該当する場合はスコープ3のGHG排出量、および関連するリスクを開示	JFEグループのCO_2排出量／バリューチェーンにおけるCO_2排出量
c.気候関連のリスクと機会をマネジメントするために組織が使用する目標、および目標に対するパフォーマンスを記述	CSR重要課題に対するKPI

シナリオ設定

シナリオ分析とは

気候関連リスクと機会を正しく認識した上で、現在の事業戦略に及ぼす影響を評価し、将来の事業戦略策定に活用していくものです。当社事業は気候変動の影響を大きく受ける可能性のある事業であるため、以下の2つのシナリオを設定しました。

いずれのシナリオも国際エネルギー機関（IEA）が公表しているシナリオをベースとしつつ、カーボンプライスについては2℃目標達成の実現性を高めるために主要排出国に共通で導入されることを前提として分析を実施しました。

設定シナリオ		2℃シナリオ	4℃シナリオ
参照シナリオ	移行面	国際エネルギー機関（IEA）による移行シナリオ •「持続可能な発展シナリオ（SDS）」※1 •「2℃シナリオ（2DS）」※2	国際エネルギー機関（IEA）による移行シナリオ •「新政策シナリオ（NPS）」※1 •「参照技術シナリオ（RTS）」※2
	物理影響面	国連気候変動に関する政府間パネル（IPCC）による気候変動予測シナリオ •「代表的濃度経路シナリオ（RCP）」※3	
社会像		今世紀末までの平均気温の上昇を2℃未満に抑え、持続可能な発展を実現させるため、大胆な政策や技術革新が進められる。 脱炭素社会への移行に伴う社会変化が、事業に影響を及ぼす社会を想定。 • 全世界／産業共通のカーボンプライス※4 • 自動車販売に占める電動車比率拡大	パリ協定に則して定められた約束草案などの各国政策（新政策）が実施されるも、今世紀末までの平均気温が4℃程度上昇する。 温度上昇等の気候の変化が、事業に影響を及ぼす社会を想定。 • 洪水被害の発生回数増大 • 海水面の上昇

※1 出典：IEA「World Energy Outlook 2018」　※2 出典：IEA「Energy Technology Perspectives 2017」　※3 出典：IPCC「第5次評価報告書」

※4 国によってカーボンプライスが異なる場合、CO_2排出規制が厳しい国の産業と緩やかな国の産業との間で国際競争力に差が生じ、その結果としてカーボンリーケージ（厳しい国の生産・投資が縮小してCO_2排出量が減る一方、緩やかな国での生産・投資が拡大してCO_2排出量が増加する）を引き起こすことになります。参照シナリオであるSDSでは、先進国と一部途上国へのカーボンプライス導入が想定されています。当社では、SDSを踏まえ、2℃目標達成の実現性を高めるために、主要排出国に共通でカーボンプライスが導入されることを前提として2℃シナリオを設定しました。

分析対象事業と期間

JFEスチール：鉄鋼事業、JFEエンジニアリング：エンジニアリング事業、JFE商事：商社事業を対象とし、一部グループ会社の事業も含めてシナリオ分析を実施しました。また、分析対象期間は2050年までとしました。

日本鉄鋼連盟「長期温暖化対策ビジョン」との整合性

日本鉄鋼連盟で策定した「長期温暖化対策ビジョン」は、2100年までを見据えた最終的な「ゼロカーボン・スチール」への挑戦を意味するものです。一方、当社グループのシナリオ分析の対象期間は、長期的な挑戦の途中段階において、当社グループの事業戦略の強靭性を確保していくことを企図して、2050年に設定しました。

事業に影響を及ぼす重要な要因の選定プロセス

重要なリスク機会・要因の選定プロセス

STEP1：対象事業に影響を及ぼす要因をバリューチェーン上で俯瞰して整理

STEP2：要因を網羅的に俯瞰した上で、「要因に与える影響度」と「ステークホルダーの期待と懸念」を勘案し、特に重要な要因を選定

	2℃シナリオ	4℃シナリオ
調達への影響		⑤気象災害多発による原料調達不安定化
直接操業への影響	①鉄鋼プロセスの脱炭素化 ②鉄スクラップ有効利用ニーズの高まり	⑥気象災害による拠点損害
製品・サービス需要への影響	③自動車向け等の鋼材需要の変化 ④脱炭素を促進するソリューション需要の拡大	⑦国土強靭化

影響度 × ステークホルダーの期待と懸念 → 重要な要因の選定

重要な要因の選定軸：• 影響度（リスク機会が発生する可能性×発生した場合の影響の大きさ）　• ステークホルダーの期待と懸念

JFEグループの気候変動問題への取り組み

シナリオ分析結果

	社会の変化・変化への対応		JFEグループに対するステークホルダーの期待と懸念	評価結果
2℃シナリオ 重要な要因 ❶ 鉄鋼プロセスの脱炭素化	鉄鋼プロセスに対する社会的な脱炭素要求の高まり	大規模な脱炭素を実現する革新技術の導入 カーボンプライスの導入	●革新技術で大きく貢献 ●革新技術導入のための投資負担の増加 ●カーボンプライス導入による操業コスト増加	[機会] ↗ 既存技術に加えて革新技術を開発・実装 [リスク] ↘ 革新技術導入の投資負担は可能 ➡ カーボンプライスは世界共通で導入されコスト競争力は維持
2℃シナリオ 重要な要因❷ 鉄スクラップ有効利用ニーズの高まり	炭素排出量が小さい電炉法への注目の高まり	電炉鋼の期待の高まり スクラップ発生量の増加	●電炉鋼による転炉鋼の代替 ●JFEグループにおける電炉鋼生産の拡大	[機会] ↗ スクラップ供給量に制約があり、転炉鋼生産は増加 ↗ 電炉鋼生産、電炉エンジニアリングの拡大 ↗ スクラップ物流ビジネスが拡大
2℃シナリオ 重要な要因 ❸ 自動車向け等の鋼材需要の変化	自動車に求める需要の変化	EVモーター増加 内燃機関減少 軽量化でマルチマテリアル化	●EVモーター用の電磁鋼板需要が増加 ●内燃機関の減少で特殊鋼需要が減少 ●マルチマテリアル化による自動車向け鋼材の代替 ●鋼材へのさらなる脱炭素・リサイクル性要求	[機会] ↗ EV化で電磁鋼板の需要増加 ↗ 自動車販売台数の増加で特殊鋼需要増加 ↗ 自動車用高張力鋼板の需要増加 ↗ 鋼材のリサイクル性に再注目
	素材への環境性能要求の高まり	脱炭素・リサイクル性要求		[リスク] ➡ マルチマテリアル化の影響は限定的
2℃シナリオ 重要な要因 ❹ 脱炭素を促進するソリューション需要の拡大	脱炭素社会への移行	移行を促進するソリューション需要の拡大 省エネ技術の海外展開	●再生可能エネルギー発電プラント ●日本で開発・実用化した先端省エネ技術（BAT）の、途上国などにおける低炭素ビジネス（エコソリューション）	[機会] ↗ 再エネ（バイオマス、地熱、太陽光発電）プラントの一貫施工・運営 ↗ ごみ焼却炉、プラスチックリサイクルプラントの一貫施工・運営 ↗ CCU・CCS設備の一貫施工 ↗ 低炭素ビジネスの海外展開
4℃シナリオ 重要な要因 ❺ 気象災害多発による原料調達不安定化	気温上昇に伴う気象災害の激甚化	原料調達の不安定化	●原料調達の不安定化	[リスク] ➡ 具体的対策を推進中「代替調達・ソース分散」「設備能力増強」
4℃シナリオ 重要な要因 ❻ 気象災害による拠点損害	気温上昇に伴う気象災害の激甚化		●台風や大雨による被害増加 ●渇水被害増加 ●海面上昇による浸水被害発生	[リスク] ➡ 洪水・渇水対策などは既に実施中 ➡ 海面上昇による浸水影響は対応可能レベル
4℃シナリオ 重要な要因 ❼ 国土強靭化	気温上昇に伴う気象災害の激甚化	インフラ強化の重要性増大 災害対策製品の需要増加	●インフラ強化に資する鋼材・関連製品で貢献	[機会] ↗ 鋼材・関連製品でインフラ強化

シナリオ分析の評価概要

FOCUS　重要な要因❶ 鉄鋼プロセスの脱炭素化

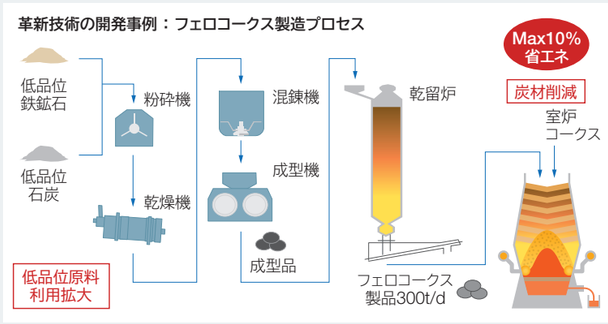
世界に先駆けて脱炭素化を実現すべく、革新技術の開発を推進。
革新技術の導入による投資に耐えうる財務基盤を維持し、脱炭素社会への移行に大きく貢献。

JFEスチールでは従来から省エネ技術開発による製鉄プロセスの高効率化、脱炭素化に積極的に取り組み、世界最高レベルのエネルギー効率を誇る製鉄プロセス技術を確立しています。さらなる脱炭素化を進めるため、水素還元やCCSなどによるCO_2排出量削減が期待される革新的製鉄プロセス（COURSE50、フェロコークス）開発を推進していきます。

COURSE50は水素還元技術で約10%、CCSで約20%、合計で約30%のCO_2排出量削減を目指す技術です。2030年頃までに実機化し、高炉関連設備の更新タイミングに合わせて2050年頃までの順次導入を目指します。フェロコークスは高炉内での鉄の還元効率を改善し、CO_2排出量を大幅に削減する技術です。さらに、最終的な『ゼロカーボン・スチール』の実現を目指して、2030年以降の水素還元製鉄技術等への挑戦も推進していきます。

これらの革新技術の導入を重要課題として国と協力して推進していきます。また、その投資負担に十分耐えうる財務基盤を有しています。

現在、フェロコークス製造量300t/dの中規模パイロットプラント設備をJFEスチール西日本製鉄所（福山地区）に建設中です。



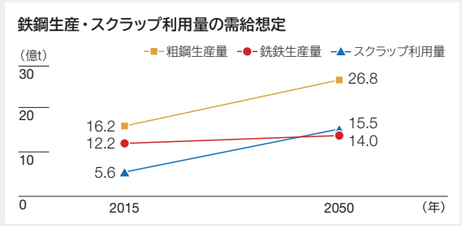
カーボンプライスは全世界共通で導入されるためコスト競争力は維持

主要排出国に共通でカーボンプライスが導入される場合、操業コストの増加分は当然に国内外の鉄鋼製品価格に反映されることになり、当社のコスト競争力は維持されます。加えて、鉄鋼は競合素材の中で生産量あたりのCO_2排出量が最も少ないため、素材間のコスト競争において鉄鋼の優位性を高めます。

FOCUS　重要な要因❷ 鉄スクラップ有効利用ニーズの高まり

スクラップ利用量が増大する一方で、長期的に粗鋼需要も増大するため
高炉による銑鉄生産量（転炉鋼）も増加。また、保有する電炉利用の拡大、
電炉一貫施工技術の活用、スクラップ物流の拡大によりJFEグループ全体の機会に。

電炉鋼の原料である鉄スクラップは、鉄の高度なバリューチェーンの中で既にほぼ全量回収され有効に利用されています。2℃シナリオの世界では、鉄はSDGs実現のための基礎素材として活用され鉄鋼蓄積は拡大し、スクラップ利用量も増加していきますが、人口と経済成長に伴って世界的な鉄鋼需要が進展し、持続的な社会の発展を支えるために高炉による銑鉄（転炉鋼）生産も増加すると推算しています（日本鉄鋼連盟：長期温暖化対策ビジョン）。また、現在の技術では転炉鋼でのみ実現可能な高品質鋼材も多数存在します。転炉鋼と電炉鋼はそれぞれの用途に応じて共存していきます。



JFEグループは、電炉鋼ニーズの高まりや世界的なスクラップ発生増大を機会ととらえ、グループの電炉鋼製造を推進するとともに、最新鋭の省エネルギー電炉設備を一貫施工するエンジニアリング技術を活用し、事業機会を獲得していきます。また、そのほかのスクラップ利用技術も開発を進め、鉄鋼業全体でのスクラップ利用を拡大させます。

一方、スクラップ利用の拡大は、それを流通させる物流の拡大をもたらし、JFE商事での物流ビジネス拡大に繋がります。

JFEグループの気候変動問題への取り組み

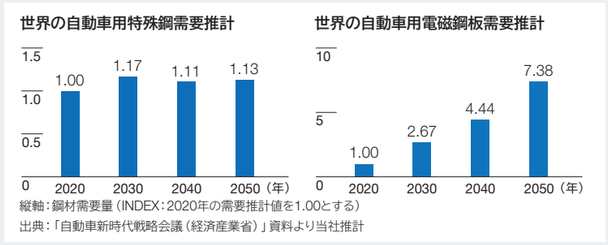
FOCUS　重要な要因❸ 自動車向け等の鋼材需要の変化

世界的に自動車販売台数が増加する中、EVモーター用の電磁鋼板需要および特殊鋼需要も増加。自動車用高張力鋼板の高強度化がさらなる軽量化に貢献。

自動車のEV化は、EVモーター用の電磁鋼板の需要を急拡大させます。JFEスチールは既にエコプロダクトの一つとして、モーター用途に「無方向性電磁鋼板JNEシリーズ」を製品化し、高いシェアを得ています。

自動車のEV化によって使用量が減少する可能性があると指摘されているのは、エンジン関連に使用される特殊鋼です。特殊鋼の使用量は、ガソリン車を基準とすれば、HV車で約8割、EV車で約6割と減少します。しかし、2℃シナリオにおいても自動車の販売台数は増加すると予想されており、自動車向け全体の特殊鋼需要は増加していくため、リスクは小さいと考えられます。

一方、EV車においても車体骨格の軽量化が強く求められる状況に変化はありません。JFEスチールは、エコプロダクトの一つとして「1.5ギガパスカル級冷延鋼板」を開発し、自動車用鋼板として実用化しました。この自動車用鋼板は非常に高い強度を有し、車体骨格の大幅な軽量化が可能です。これにより自動車走行時のCO_2排出量が大幅に削減されます。



縦軸：鋼材需要量（INDEX：2020年の需要推計値を1.00とする）
出典：「自動車新時代戦略会議（経済産業省）」資料より当社推計

脱炭素化に繋がるリサイクル性の高さが再注目され、鋼材需要が増加。

鋼材は高い品質を維持したまま、多様な製品に何度でも生まれ変わることが可能なリサイクル性の高い素材です。今後、社会全体において脱炭素化に繋がる資源循環の促進が想定されます。その中で、鋼材のリサイクル性の高さが再注目されるでしょう。

自動車マルチマテリアル化の影響は限定的。

自動車軽量化のための代替素材として、アルミニウムや炭素繊維強化プラスチックが想定されますが、鋼材と比較して製造コストが高く、またライフサイクルでのCO_2排出量が高いことが指摘されています。したがって、カーボンプライス導入が想定される2℃シナリオでは、鋼材と代替素材の価格差はさらに拡大します。そのため、マルチマテリアル化は一定程度高級車では進展するものの、大衆車では限定的と考えられます。また、仮に高級車のドア等のパネル部品が全てアルミニウムに置き換わる場合でも、その重量減影響は高級車と大衆車の全車体材料の5%であると想定されます。ここに、自動車生産台数の増加を加味すると、自動車車体向け全体の鋼材需要への影響は限定的と考えられます。

FOCUS　重要な要因❹ 脱炭素を促進するソリューション需要の拡大

ソリューション（再エネ発電／リサイクルプラント、省エネ鉄鋼技術）の提供で貢献。

バイオマス発電プラント

廃棄物発電プラント

炭素を排出しない再生可能エネルギーを利用した発電プラントの需要は今後ますます増加すると考えられます。JFEグループでは、エンジニアリング領域において、バイオマス・地熱・太陽光発電などの設計・調達・建設・運営を事業として展開しています。また、資源循環と有効活用の観点から、廃棄物処理施設でも発電量増加への取り組みが進んでおり、JFEエンジニアリングは、ごみ焼却炉の発電量の増加に繋げることが可能な完全自動運転に取り組んでいます。

加えて、リサイクル素材をプラスチック製品の製造に使用し、化石燃料由来原料の新規使用を削減していく取り組みも進んでいます。JFEエンジニアリングはリサイクルプラントの設計・調達・建設の一貫施工および運営を、J&T環境はプラスチックリサイクルを事業展開しています。

さらに、製造プロセス等の技術開発のみでは、産業全体での完全な脱炭素を実現することはできません。そのため、CCU・CCS（CO_2有効利用・貯蔵）設備の需要が増加すると考えられます。JFEエンジニアリングは、CCU・CCS設備の設計・調達・建設を一貫して実施することが可能です。

鉄鋼業の側面では、世界の粗鋼生産の5割弱を占める中国や、さらなる生産拡大が見込まれるインド等において、エコソリューション（省エネルギー鉄鋼技術）の普及の余地は十分あります。日本で普及している先進省エネルギー技術を国際的に移転・普及した場合のCO_2削減ポテンシャルは、全世界で4億t-CO_2超に達します。（エコソリューションによる2030年における日本の貢献は約8,000万t-CO_2と推定されます。）

FOCUS　重要な要因❺ 気象災害多発による原料調達不安定化

「代替調達・ソース分散」、「設備能力増強」による対応を推進中。

原料の主要調達先である豪州では、台風発生が倍増することが想定されます。そのため、豪州で一定期間生産・出荷が途絶えた場合、生産への影響は避けられず、状況によっては被害を受ける可能性があります。

これに対する対策として、「代替調達・ソース分散」、「設備能力増強」を進めています。

「代替調達・ソース分散」	：中国港湾在庫からのスポット調達、近距離ソースであるロシア、インドネシア等からの調達増加や、豪州で被害を受けていない地域の積出し港から別銘柄の購入前倒し・契約増加で対応。また、グループ会社であるPhilippine Sinter Corporationでの備蓄および外部ヤードの活用を実施。
「設備能力増強」	：設備の新設や改修を通じた生産能力増強により、需給調整能力の弾力性を向上して対応。

FOCUS　重要な要因❻ 気象災害による拠点損害

洪水・渇水災害対策は既に推進中。海面上昇による浸水影響は対応可能なレベル。

今後、台風や大雨が激甚化し2018年に発生した西日本豪雨レベルの災害発生頻度が増加することを想定して、被害を最小限に抑えるべく対策を進めています。現在、製鉄所の洪水災害対策として約65億円の投資を行い、排水設備の増強等を実施しています。また、既に製鉄所の渇水災害対策として約35億円の投資を行い、海水を淡水化する装置などを一部の製鉄所に導入しました。1994年に発生した渇水災害以降、甚大な渇水災害は発生していませんが、今後、発生頻度が増加した場合でも被害を最小限に抑えるべく対策を進めています。

製鉄所はいずれも海岸部に位置しており、海面上昇による浸水リスクがあります。2050年頃までを想定した場合、海面上昇は20～30cmと考えられます（2100年時点で気候変動影響が最も著しく発現する場合で70cm程度の上昇）。これは、高潮による浸水が生じるほどの海面上昇ではないため、現状の対策で対応可能であると考えられますが、今後の気象災害の状況を分析しつつ、将来に備えていきます。

FOCUS　重要な要因❼ 国土強靭化

「高強度H形鋼」、「高強度鋼管杭」、「ハイブリッド防潮堤」等でインフラ強化に貢献。

ハイブリッド防潮堤

JFEグループは、国内での近年における気象災害の頻発化・激甚化を重く受け止めています。国民生活が危険にさらされることは非常に大きなリスクであり、国民の生活・経済活動に欠かせない重要インフラの機能を維持するための防災・減災対策、国土強靭化はJFEグループの使命です。

高強度H形鋼・高強度鋼管杭等の建設用鋼材やハイブリッド防潮堤等の災害対策関連製品、さらにはインフラ改築工事への対応まで、JFEグループの総力を結集して貢献していきます。

■ 気候変動問題への対応

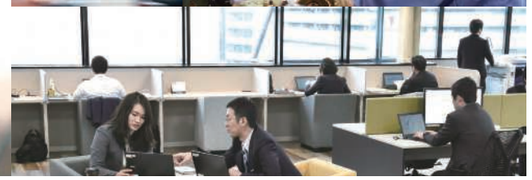
JFEグループは気候変動問題への対応を極めて重要な経営課題の一つと捉え、持続的な成長を支えるためのリスクと機会への対応について情報開示を進めてまいります。

JFEグループにとって、気候変動問題への対応は事業リスクの観点だけでなく、持続可能な社会の実現に貢献する機会としても極めて重要な経営課題です。

2017年に最終提言が公表されたTCFDは、「シナリオ分析」という手法を用いて企業の気候変動問題に対するレジリエントな戦略の開示を求めています。JFEグループは2019年5月、TCFDの提言に賛同することを表明しました。今回初めて、その提言に沿った開示を行い、2℃、4℃それぞれのシナリオにおけるリスク対応だけでなく、革新的製鉄プロセス開発や環境配慮型商品・技術、国土強靭化などによる課題解決への貢献も示しました。投資家をはじめとした様々なステークホルダーの方にご覧いただき、JFEグループの対応をより理解していただく対話の材料となることを期待しております。

JFEホールディングス株式会社
専務執行役員
藤原　弘之

グループ理念を共有し実践する人づくり



「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。
また、JFEグループは、「安全はすべてに優先する」の基本姿勢のもと、グループ会社・協力会社と一体になって安全健康活動を進め、安全で健康的な職場づくりに取り組んでいます。

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

JFEグループでは、ダイバーシティの推進を重要な経営課題の一つと位置付け、変化の激しい経営環境に迅速かつ適切に対応するために、性別、国籍や価値観、異なるライフスタイルなど多様な背景を持つ従業員の能力を最大限に引き出すための取り組みを推進しています。

さらに近年、少子高齢化により労働力人口が減少する中、優秀な人材を安定的に確保するため、ダイバーシティの重要性はますます高まっています。

女性の活躍推進については様々な施策を展開しており、事業会社3社の2019年度採用者に占める女性比率は、約13%となっています。

また、女性管理職社員数を2020年までに2014年8月時点から3倍(282名)にするという数値目標を設定し、早期の管理職登用の拡大を推進した結果、2019年4月に目標数を達成しました(310名)。さらに、2019年6月にはJFEホールディングスで女性監査役が就任しました。

人材育成と技術・技能の伝承

JFEグループでは、社員一人ひとりの能力向上に重点を置き、グループの総力を挙げて取り組んでいます。グループの中核事業であるJFEスチールでは以下のような取り組みを行っています。

製鉄所での人材育成

製鉄所では、一人ひとりの技術・技能の向上が品質の高い製品を供給する競争力の源泉となるため、専任講師であるテクニカルエキスパートを配置し、世代交代の中で高い技能を着実に伝承する取り組みを行ってきました。最近ではVR等のITを活用して効果的な教育を実施することや、データサイエンス等の技術により操業自体をオートメーション化する改善に取り組んでいます。

グローバル人材育成

将来にわたって海外事業が拡大していくことを見据え、若手社員を積極的に海外派遣するなど、キャリアの早期段階からのグローバル人材育成に力を入れています。

経営者トレーニング

JFEスチールおよびグループ会社の将来の経営者を育成するため、執行役員の候補者層を対象に7ヶ月、全20日間にわたるロングラン研修を実施しています。研修では現経営陣との対話や各界の著名な社外講師による講演・討議を通じ、経営者として必要な知識・思考・素養の修得、自社経営課題の再認識と戦略策定能力の向上、および経営環境や社会情勢に対する広い視野の獲得を図っています。

働き方改革の推進

JFEホールディングスおよび事業会社では、様々な経営課題に取り組むためには、これまでの働き方を抜本的に見直し、高い生産性で新たな価値を創造しながら、社員一人ひとりが仕事に誇りと働きがいが感じられる働き方の実現が不可欠であるという共通認識のもと、働き方改革にも積極的に取り組んでいます。システム化やITツールを活用した業務改革を推進するとともに、定時退社の促進や年休奨励日の設定など社員一人ひとりの意識改革も浸透させ、ワーク・ライフ・バランスの推進を図っています。また、より柔軟な働き方を可能とする制度として、在宅勤務制度を当社および事業会社で導入しています。今後も多様な働き方の実現に向けて、注力してまいります。

労働災害の防止

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。

人権への取り組み

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。また、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たグループ人権基本方針の下、企業活動を進めています。

人権への取り組みを着実に進めるためグループコンプライアンス委員会の傘下に「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を策定するとともに、各事業会社に設置された人権啓発担当部門と情報交換を行っています。

具体的な取り組みとして、2019年度には国際社会の動向などを把握するため、外部の専門家を招いてビジネスと人権に関するセミナーを社内で開催するなど、グループ一丸となって人権意識の向上に取り組んでいます。

加えて、原料調達に関しては、持続可能な原料購買体制の構築・維持を図るべく、原料購買基本方針を制定し、人権尊重・法令遵守・環境保全に配慮した購買を行っています。さらに、サプライチェーンへの周知を図るべく同方針をホームページにて公表することに加え、取引先との意見交換を開始しています。なお、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上で購入しています。

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

Web JFEグループ 人権基本方針
https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/society/human_rights_basic_policy/

JFEスチール 原料購買基本方針
https://www.jfe-steel.co.jp/company/purchase_policy/#purchase_policy

人権推進体制

JFEグループコンプライアンス委員会(委員長:JFEホールディングス社長)
- **JFEグループ人権啓発推進会議**
  (委員長:JFEホールディングス総務担当役員)
  - **JFEホールディングス・各事業会社**
    人権担当部署

特集
03

社外役員座談会

社外役員が語る“JFEグループのガバナンス体制の特長と実効性”

当社は監査役会設置会社であり、取締役会の諮問機関として任意の指名委員会および報酬委員会を設置しています。なぜ当社はこのような体制を選択しているのか、指名委員会や報酬委員会ではどのような議論がなされているのかについて、当社の考えを社長からご説明するとともに、ガバナンス体制の実効性について社外役員の生の声をお伝えすべく、社外役員6名全員による座談会を実施しました。

A
大八木　成男（おおやぎ　しげお）
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。

B
沼上　幹（ぬまがみ　つよし）
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、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。

C
吉田　政雄（よしだ　まさお）
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、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、当社取締役に就任。

D
佐長　功（さいき　いさお）
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。

E
家守　伸正（けもり　のぶまさ）
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。また、長瀬産業株式会社社外取締役、住友不動産株式会社社外取締役を務める。2018年6月、当社取締役に就任。

F
山本　正已（やまもと　まさみ）
富士通株式会社
取締役
シニアアドバイザー

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、2019年6月より現職。また、株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役を務める。2017年6月、当社取締役に就任。

監査役会設置会社をベースに任意の指名委員会・報酬委員会を活用したハイブリッド型のガバナンス体制により、経営監督の実効性を高めます。

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

当社のガバナンス体制には、大きく2つの特長があると考えています。1つ目は、広範・多様なグループの事業を幅広くカバーするために独立した強い権限を持つ監査役を設置していること、2つ目は、客観性・透明性を確保するために任意の指名委員会および報酬委員会を設置していることです。

JFEグループは、JFEスチール・JFEエンジニアリング・JFE商事の3つの事業会社が、多くのグループ会社や協力会社と共に、広範かつ多様な事業を展開しています。そのため、各社の自主性・効率性を高める一方、経営上のリスクについてグループ全般にわたって適切に管理することが、持続的な企業価値の向上のためには不可欠です。

この実現のため、JFEグループは、純粋持株会社制・執行役員制により事業会社に適切な権限委譲を行なうことで、迅速な意思決定を可能としています。また当社は、日本では標準的な制度である「監査役会設置会社」を選択することによって、強い権限を付与された独任制かつ任期4年の監査役が、独立した機関として取締役の職務執行およびグループ全体の業務執行を監査するガバナンス体制をとっています。加えて、当社の取締役・執行役員が事業会社の取締役を、当社の監査役が事業会社の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。

JFEグループの監査役の体制について、当社においては独立社外監査役3名および常勤の社内監査役2名により監査役会を構成し、常勤監査役は各事業会社の非常勤監査役でもあります。また、事業会社には常勤監査役を複数名配置し、その監査役が事業会社のグループ会社の非常勤監査役を兼務することで、グループ会社も含めた監査を実施しています。さらに、グループ会社には常勤監査役または各事業会社から監査業務を専任的に行なう派遣監査役を配置しています。各派遣監査役はグループ会社1～4社の非常勤監査役に就任し、グループガバナンスの充実を図っています。

このほか、当社の監査役会が中心となり、事業会社および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、各社における内部統制上の課題を共有する体制を構築しています。また、JFEグループ監査役会議の分科会において研究、研鑽活動を行なうなど、各監査役の監査活動を充実させるための工夫もしています。

このようにグループ全体で「監査ツリー」を構築し、広範に亘るグループのリスク管理をしっかりと行なうことができるこの体制が、当社においては最も有効であると考えています。

内部統制体制の詳細は81ページをご覧ください。

加えて当社では、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るため、過半数が独立社外役員により構成され、かつ独立社外役員を委員長とする指名委員会および報酬委員会を、取締役会の諮問機関として任意で設置しています。

指名委員会では、当社社長の選解任に関する基本方針、後継者計画、社外役員候補者の指名に関する事項等について審議し、また、報酬委員会では、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、それぞれ取締役会に答申・報告しています。

当社はこのように、監査役会設置会社に指名委員会等設置会社の優れた面も取り入れた、いわばハイブリッド型のガバナンス体制のもと、経営監督の実効性を高め、グループの持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に向けた議論を深めていきたいと考えています。

コーポレートガバナンスの詳細は77ページをご覧ください。

社外役員が語る“JFEグループのガバナンス体制の特長と実効性”

まず、この1年間社外役員を務められてお感じになったことをお聞かせください。

家守　私は2018年6月に取締役に就任し、1年が経過しました。当社は日本では標準的な機関設計である監査役会設置会社を採用していますが、その中でガバナンスを有効に機能させるべくどのように工夫しているのか、非常に興味がありました。

最初に出席した取締役会で私が感じたのは、社外監査役と社外取締役の協働が素晴らしいということです。取締役会で、監査役の方々が取締役と何ら変わらず自由に発言されているのです。今の取締役会の構成は社内取締役5名と社外取締役3名ですが、そこに社外監査役の3名が加わり、実質的には5名対6名で社外が多いような形で議論が行なわれ、監査・監視の機能が格段に上がっていると思います。よって、意思決定の内容だけでなく、意思決定後の執行状況報告についても極めて有益な議論ができ、会社全体が良い方向に向かっていると思います。これは、取締役会の議長(社長)が、社外役員が言いたい放題言った後でもなお「もっと意見ある方は言ってください」とオープンマインドで時間を割いて聞いてくれるところも、議論が活発になる一因だと思っています。

沼上　私も最初の1年が経過したところです。それぞれの領域で活躍されている、多様かつ専門性の高い社外役員が、率直に思ったことをずばずばと言い、オープンにディスカッションしているところに大変感銘を受けました。私は組織論や戦略論を専門とする経営学者ですが、組織論においては、集団で意思決定する際に共有情報バイアス※1や集団浅慮※2などの問題が起こりやすいと言われています。ところが、当社の社外役員は非常に率直に、様々な角度から議論を提起されるため、そのような問題が起こりにくいような意思決定の場になっていると思います。また、グループでの議論というのは、単なる表面上の言葉のやりとりではなく、その言葉を手掛かりにその人が背後で考えていること、視点、フレームワークなどを考えながら対話をするものだと思うのですが、多様な人達が集まった時に、言葉の背後にある物の見方の多様性まで理解して言葉にするのはすごく難しいことで、私は教室でディスカッションする時にいつも苦労しています。ところが、当社の取締役会は、議長のインタープリター(通訳者・仲介者)としての能力が極めて高いこともあり、多様な物の見方がうまく統合され、お互いに対話が成り立つように場が設定されているところが素晴らしいと思っています。

※1 集団は、全体で共有されている情報に関する議論には多くの時間を費やし、共有されていない情報に関する議論には時間を費やさない傾向があり、多様かつ多くの情報を持つ人が集まっていたとしても、結果として全ての情報が十分に活かされなくなってしまうこと。
※2 反対意見を言う前に自重してしまうなど、最善の選択を模索するよりも早期に合意形成を図ることが優先され、不合理な意思決定が容認されてしまうこと。

吉田　家守さんのおっしゃる通り、今は社外取締役が6名いるような感じです。私が取締役になった2015年以降、最も変化しているのは社外役員です。取締役には技術系のお二人が加わりました。山本さんはシステムに強くIoTやAIに明るい、家守さんは溶解鋳造から圧延まで現場のことを本当によくご存じで、私がいくら現場を見てもできないような鋭い視点での指摘をされる。監査役には、法律の専門家の佐長さん、経営学者の沼上さんが加わり、様々な課題を多様な視点で広角度から議論できるので、非常に良い構成になっているのではないかと思います。

事業所の視察をされて印象深かったことは何ですか。

沼上　私は、JFEスチールの倉敷、千葉、京浜、JFEエンジニアリングのグローバルリモートセンター、焼却場、舞浜立体交差の工事現場など、多くの現場を見せていただきました。私は、取締役会で論理的に議論するためには、現場で起きている状況を頭の中で動画で再現することが大事と思っていますので、現場を見ているか見ていないかでは全然違います。また、当社の取締役会は、現場の話とグローバルな競争の話を行ったり来たりしながら、両方同時に議論しているところがありますが、もし現場を見ていなければグローバルの話しか分からず、空中戦になってしまうかもしれません。現場を見ていることで、行ったり来たりのダイナミックな議論がより深く理解できますので、大変ありがたいと思っています。

家守　私は専門が冶金技術なので、海外ではベトナム、国内では京浜、倉敷、福山と、高炉のある現場を中心に見せてもらいました。ベトナムのFHS社では基本的には台湾の会社がオペレーションを担っていて、JFEから派遣されている社員は限られていますが、特に圧延工程でJFEが頼られていて、将来の成長に繋がっていることを実感しました。国内では、同行した本社幹部が工場見学あるいはその後の懇親会で現地の幹部や社員とどのように接しているかを見ていると、当社がものづくりの会社、現場主体の会社で、幹部と現場で働く社員の間に壁がないことが感じられ、極めて風通しのいい会社だと思います。また、このような見学の機会があると、身内として現場に接することになるので、改めて自分がJFEの一員になったという実感、親近感が湧いて、この会社のためにできる限り努力したい、という気持ちになります。

次に、監査役会の役割についてお話しください。

佐長　適法性監査がわれわれ監査役の本来の目的であり、監査役会設置会社は、任期が長い監査役が適法性監査を的確に行なうことが目的だと思っています。ただ、それだけでは監査役のリソースの無駄遣いではないかという考え方もあり、当社はそこを色々考えて、監査役会設置会社でありながら、われわれ監査役が社外取締役的な要素も加味して活躍できる場を作っていただいている、というのが第一印象です。他社と比較して、監査役が得られる情報量や発言の機会が格段に多いと感じています。

一方、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社の場合、監査を行なうのは取締役なので、議決権があることが大きいと思います。ただ、任期が短いため長期目線で監査できるかという課題もあり、その点では監査役会設置会社の方が長期目線で安定的に監査しやすいというメリットがあります。その両方のメリットをどう活かしていくのかが大事だと思います。ただ私自身は、監査する人の役割をどう発揮させるかは経営陣の考え方によって全然違うものになると思いますので、監査役会設置会社だからいいとか、そうじゃないと駄目だとか、そういうことではないと思っています。

大八木　監査役会設置会社をなぜ選択しているのかという基本的な考え方は、私が着任する前から一貫して変わっていません。当社は巨大な企業組織であり子会社の数が多く、かつその殆どが製造現場を持っているという特徴がある中で、経営と現場の両方を見なければならない。ゆえに、専門的な方々を監査役として配置し、多種多様な状態を監視できる体制をどうしたら確保できるのか、ということに対する答えが、当社が監査役会設置会社である理由だと思います。監査等委員会設置会社のように、社外の人間が2年という短い任期の中で現場を知り監視、監査活動をするのは現実的には難しいと思います。

また、当社ほど監査役が物を言う会社はありません。他社では許されないことかもしれません。当社は、先程佐長さんがおっしゃった適法性監査という守りのガバナンスだけでなく、攻めのガバナンスについても監査役が積極的に参加しています。取締役会での決議前の議論で、社外監査役が社外取締役同様、社外役員としての視点で思ったことを全て発言することによって、法的には議決

社外役員が語る“JFEグループのガバナンス体制の特長と実効性”

権はなくても実質的に取締役と同等の機能を果たしている、そういう当社の取締役会における独特の文化が作られていると思います。そう簡単にできる話ではないですね。

吉田　あるべき姿を語られる監査役って、私も他では見たことがないので、聞いている取締役の私たちも非常に参考になります。

山本　監査役の発言が多い会社の方が、取締役会は明らかに活性化していますよね。そこが取締役会の活性化の一番の源泉かもしれませんね。

吉田　そうですね。

佐長　監査役という立場での活動としては、取締役会の数日前に開催される社外役員ミーティング、取締役会、監査役会があり、正直申し上げて、監査役の負担がすごく重い会社だなという印象はあります。また、グループ全体の監査の中でわれわれがどう位置付けられているのかが分かるよう、グループの監査役が集まって協議する会議に参加したり、あるいは当社の常勤監査役が中心になってグループ会社の監査の状況をつぶさに確認し、それをまた当社の監査役会でわれわれ社外監査役にフィードバックしてもらったりする機会もあり、多くのグループ会社がある中で比較的効率的に監査が実施できていると感じています。グループ会社の監査役の方々がどんな悩みを持ちながら監査をされているのか、色々聞かせていただいています。

沼上　当社には監査ツリーという仕組みがあり、孫会社までの監査の情報が最終的には全て当社の監査役会まで上がってきて、共有されるわけです。監査役はそれらの情報まで踏まえて発言できるというところが、当社の大きな特徴の一つだと思っています。

大八木　当社の行なっているようなグループでの監査役活動は、恐らく上場企業でも滅多にないのではないでしょうか。40～50名の各社のメンバーが5班に分かれ、班毎に1年間の重点テーマを決めて研究活動を行ない、それを報告してお互い高め合っていく。例えば、他社で起こった事案をテーマにして、当社が学ぶべきことは何かを議論する。こういうことを毎年真面目に繰り返していて、監査役活動をより高度な次元に持っていく力を持っていると思い、感心しています。

任意で設置している
指名委員会・報酬委員会について伺います。
本年4月に社長交代がありましたが、
指名委員会はどのように関与したのでしょうか。

山本　2015年10月に取締役会の諮問委員会として指名委員会と報酬委員会が設置されて以降、今回が初めての社長選任となることから、指名委員会の自主的な選任プロセスがきちんと機能するかが試されました。結論から申し上げると、私はうまく機能し、高いパフォーマンスを発揮できたと思っています。林田前社長から退任の意向をお聞きして以降、指名委員会を複数回開催し、社長の選解任ルール、後継者計画、社内外の取締役の選任等について議論を重ね、社長後継者を選ぶというプロセスがスムーズに行なわれました。他の取締役・監査役の皆さんも、当社の経営の継続性と成長のために必要かつ適切な交代だったと思っているのではないでしょうか。これは、当社の後継者選びが日常の活動の中で意識され、後継者の育成ができていることの一つの表れかもしれません。

　また、今回プロセスの一部を併せて改訂しましたので、次回の選解任時には、さらに一歩進んだプロセスになるのではないかと期待しています。例えば、今後は社長が毎年後継者計画案を指名委員会に提案し、それをもとに指名委員会で議論するプロセスを作りました。社長交代にあたっては、こうした議論を踏まえて指名委員会が後継社長の案を策定し、取締役会に答申することにしています。これは、社長が常に自分の後継者を意識することを課せられたということを意味します。後継者の選定が急に降って湧くのではなく、計画的に進めていく仕組みにしましたので、今後指名委員会はこの仕組みが後継者の人達の教育も含めてうまく機能するかをチェックしていかなければならないと思っています。当社は、取締役会での報告をはじめ事業会社の執行役員との様々なコミュニケーションの機会がありますので、指名委員会はそういう機会を活用して後継者の適性や考え方を常にチェックしていきたいと思っています。

昨年、中長期業績連動型株式報酬制度を
導入し、運用が始まりましたが、
これについてどう評価していますか。

家守　日本の役員報酬は固定額の比率が高く業績にあまり連動していないという批判を考慮するとともに、短期利益を重視し過ぎる制度は日本では馴染まないという考えを踏まえ、中長期の業績も評価し報酬にフィードバックする制度にしています。また、株式報酬を導入することで、株主目線で株価を上げよう、企業価値を高めようという思いが役員の行動に表れてくるのではないかという考えから、現在のような制度になっていると思っており、日本の報酬制度の問題点を改善する方向に進んだ形になっていると評価しています。今後の課題は、この報酬制度が本当に妥当かどうかを三つの視点でチェックする必要があると思っています。一点目は、報酬に影響を及ぼす指標に関して、今後経済環境が大きく変わった場合、本当にその環境下での実績に対する報酬たりうるのか。二点目は、業界内での売上や利益の位置付けとの関連はどうか。最後は、一般社員の報酬との倍率が大きく開いていくことがないのか。それらをチェックした結果、制度を見直した方がいいということになれば、その時は柔軟に見直せばいいと思います。また、今回の役員報酬の改訂が役員のインセンティブになっているのかについても、調査したいと思います。

佐長　業績に連動する報酬となっており、株主の目線からは妥当性はあると思います。一方、中期経営計画をベンチマークにしているので、経営環境が激変し前提条件が変わってしまうと、必ずしも役員のインセンティブにならない可能性があります。皆さん使命感を持って業務に専念されており、適切なインセンティブとなるような報酬制度の見直し、あるいはベンチマークの見直しが、どこかで必要になると感じています。

山本　当社の経営者は皆さんすごく真面目で、中期経営計画を高い目標で作る。だから中期経営計画に対する達成率が低くなる可能性もあり、そうなると役員のインセンティブにならなくなってしまう。これでは本来目指す適切なインセンティブとは言えなくなってしまうので、その点が課題です。

大八木　当社は産業界のリーダー企業であり、リーダー企業のトップとしてプライドが持てるような適切な報酬水準をターゲットにすべきと思います。ただし、鉄鋼業は膨大な設備投資が先行せざるを得ないため固定費水準が高く、原料やエネルギーなどの環境条件の変化によって業績が大幅に振れてしまい、短期的には業績が出ないこともあります。そんな中で変動部分の割合が大きいと、環境が悪化した際には報酬水準が固定部分に張り付いてしまい、インセンティブが働かない報酬体系になってしまうので、ここに対する工夫は非常に難しいと思います。例えばサービス産業であれば、3年間のターゲットを設定して達成できたらしっかりと払い、できなければ払わないということができますが、設備投資の大きな会社はそう

社外役員が語る“JFEグループのガバナンス体制の特長と実効性”

簡単にはいかない。とするとやはり、産業界の中でのある水準を固定的に持って、それに適切なレベルの変動部分を加えるという考え方ではないかと。その上で、景気変動の波を乗り越えて、産業界をリードするレベルの報酬を貰えるようぜひ頑張って欲しい。そのためには何を工夫していくかということを真剣に考えて、インセンティブがある仕組みにして欲しいと思っています。

現在進行中の第6次中期経営計画について、取締役会ではどのような議論がなされているのでしょうか。

吉田　中期経営計画が始まってまだ1年ちょっとですが、その間に物凄い変化が起こっているというのが実感です。米中貿易摩擦、原料価格の急騰、人手不足による物流費・工事費の上昇、関税、為替、金利など、将来の危惧ではなく現実として、計画の前提条件が大きく変わってきています。その中で、変化する外部環境と、自分達の活動の成果との乖離がどうなっているのか。例えば設備投資額が当初の想定からどう変化しているのか、設備トラブルはどうか。中期経営計画を策定した際の視点から少し離れてみて、是正すべき点がないか検証し、場合によっては計画を修正するということを取締役会で議論すべき時期が来ていると思います。投資効果が長期スパンで表れてくる会社なので、先程の報酬体系の話も含めて、少し変えていかないといけないのではないか、と思っています。

沼上　まさにその通りだと思います。私は大学で学生に戦略計画を立てさせる際、環境変化は全部読めないけれど変化は必ず起こるので、できるだけ予測した上で計画を立てるべきだと教えています。計画がなければ当初のシナリオが間違っていたかどうかもチェックできないため、変化に対して敏感でなくなりますから。ただ、一方で計画を墨守するなとも指導しています。予測できないことは常に色々起こってきますので、計画に固執するのではなく、その都度、計画を立てた時点の背後の仮定まで含めて再度チェックし、考え直すべきところは考え直していくことが必要だと思います。

山本　中期経営計画の大きな課題であるグローバル展開もそうです。様々な会社と組んでグローバル展開を進めていますが、環境が変われば提携している会社との関係も変わります。そこにどう適応していくのかは非常に重要なテーマであり、素早く適応していくべきということを常に言い続けなければいけないと思っています。

大八木　本来、中長期計画とは、5年後、10年後の会社のあるべき方向性と、それに対して何をどう実行していくのかというプランだと思いますが、私の経験では、資本市場は短期的な実績とのズレを修正することを強く求めますね。私自身の過去の反省から申し上げると、市場の要求に合わせて、修正すべきタイミングでは計画を修正することを発信すべきだと思います。

家守　私自身、利益目標は出す必要があると思いますが、マーケットが大きく変化したり、思わぬ形でコストが上がったりする状況では、例えばある一定の生産能力を確保することが中長期的には大事だという考え方もあると思います。私の出身会社では、鉱山権益の取得によって生産能力を年間何万トンまで増やすという形で中長期のプランを打ち出します。その上で、3カ年計画では、この価格水準であれば利益はこうなるというのは出しますが、利益の絶対額で中長期の成果を評価しようという考えはあまりありません。利益目標のみで経営者を評価するというのは考え直した方がいいかもしれません。

吉田　鉄鋼業の場合は、高炉と電炉、あるいは先進国と新興国の生産体制の比率がどうなっていくのかという課題もあります。やはり利益を指標に業績連動で評価するという意識は持たざるを得ませんが、それ以外のものも組み合わせないといけないかもしれないとは思います。

大八木　事業のポートフォリオをどう変えていくのかということは、経営者がいつも寝ずに考えるようなテーマです。ところが鉄鋼業の場合、広大な敷地に鉄道が走る巨大な製鉄所はそう簡単には変えられない。そんな状況でどう生き抜いていくのか。

吉田　自動車用鋼板のように川下部分を海外に移管して需要地対応をしていくのか、それとも川上部分も移してある程度比率を変えていくのか。私の出身業界でもそうですが、この議論は常に出てくると思います。

ESG課題への対応が中期経営計画の主要施策の一つになっていますが、取締役会ではどんな意見が出ていますか。

吉田　当社は高炉でコークスを大量に使用するため、いかにカーボンを少なく、かつコストを下げて鉄をつくっていくのかが社会的な使命であり、これができれば社会に大きく貢献できると思います。昨年も同じことを言いましたが、本質的には鉄のつくり方そのものを変える、コークスを使わない製造プロセスを世界に先駆けて研究開発して欲しい。そして、省エネルギーかつ省カーボンの技術を世界に供与して、ある程度の対価をもらって、利益と環境の両立を図っていければいいと思います。取締役会でも報告を受けましたが、当社は、先進企業として地球温暖化防止や気候変動への影響の軽減に貢献していくという自覚を持って、積極的に取り組んでいると思います。

沼上　吉田さんのおっしゃる通り、ひたすら安く作るだけの会社は多くても、そもそも鉄に関するこれだけ高度な研究開発をしっかりと行なっている会社は、世界でもそんなに多くはないと思います。世界の鉄鋼業のリーダーとして、当社は社会に相当貢献できるポテンシャルを持っていると思いますので、研究開発が非常に大事だと思っています。開発費をどれだけ投入するかは難しい問題ですが、どのような成果を出していくのかということも含め、極めて重要なKPIとして設定しておく必要があるのではないかと思っています。

大八木　ガバナンスに関して、取締役会の構造は時代の変化に合わせ随分と変えてきていると思います。私が就任した5年前は社内取締役3名、社外取締役2名の計5名でしたが、議論をより活性化し深めていくために、社内ではJFEエンジニアリングとJFE商事の社長を加え、社外役員の人数も増やしました。また、社外役員を委員長とする任意の指名委員会・報酬委員会も設置しました。近年、日本企業のガバナンス対応はかなり変化してきていますが、当社のこの5年間はそれよりもずっと速い速度で変わってきていると思います。当社は元々従業員あるいは会社の体質が極めて真っすぐで真面目な会社で、ひとたび変わり始めると加速度を増して変化できる会社だという感じがします。

最後に、JFEが企業価値を高めて持続的成長を遂げていくために、社外役員としてどのようなところに着目していきますか。

山本　鉄の存在価値に関して、世の中で鉄が産業の基本であるということはまだまだ変わらないと思います。そういう意味で当社が持つポテンシャルは高く、世界で活躍する場が沢山あるわけですから、ポートフォリオを見定めながら攻めの経営をどうやっていくかが一番重要なことだと思います。是非、守りから攻め、ESGも守りのESGではなく攻めのESGをしっかりやっていける会社になっていくよう、私も協力していきたいと思っています。

社外役員座談会

社外役員が語る“JFEグループのガバナンス体制の特長と実効性”

吉田　山本さんが言われたように、鉄は構造材として非常に有用で、鉄に勝る素材はそんなにないと思います。消費地が色々と移り変わって増えていく中で、利益を出す体制を考えていく時に、技術の高度化はもちろんのこと、どのような技術を使ってどこでつくるのが最も理に適うのか、という比較優位と最適化の視点を常に持ち、次期中期あるいは長期を見据えた議論をしていきたいと思います。

沼上　私は、内部調整が重くなり過ぎて、従業員が疲弊し、ミドル層が疲れきっている組織を長く研究してきました。当社の優秀なミドル層が内向きのエネルギーを費やさず、外の競争に多くのエネルギーを費やすことができるよう、組織上の問題があれば一つ一つ指摘して、貢献できればと思っています。

佐長　鉄鋼業が巨大な設備産業であるにも関わらず、経済環境の変化の影響を大きく受ける業態だということは、業界に詳しい人達はよく分かっていますが、一般の人は分かっていないと思います。よって、専門家だけが分かるような言葉ではなく、一般の投資家、消費者も含めた社会全体に伝わるようなメッセージを、経営者は常に出し続けるべきではないかと思っていますので、今後もプリミティブな質問をさせていただき、より高い次元でアカウンタビリティを果たし、企業価値を上げていけるよう貢献したいと思います。

大八木　大きな企業が20年後、30年後も活き活きと活動し続けるためには、変わり続けるという姿勢が必要なのだと思います。特に当社は、産業界のリーダーとして変わり続けることが大事だと思いますので、それを実行できる、変化し続けられる社員を若いうちからどう育てていくのか。また、20～30年後に向けては、ダイバーシティをまさに今、さらに積極的に推進していかないと間に合わないと思っています。リーダーとしての位置を失うことのないよう、人材育成とダイバーシティにしっかりと取り組んで欲しいと思います。

家守　私の持論ですが、大規模な装置産業においては、安全成績の向上なくして企業価値の向上なしと思っています。災害が起きるということは、決められたSOP（標準作業手順）を守っていないということなので、それは品質のつくり込みや生産性の向上にも繋がってきます。よって安全は全てに優先するということは、最終的には企業の価値にも大きく関係してくるのです。そういう観点で、今後も厳しく意見を言っていきたいと思っています。

　また、私が出身会社の社長時代に手掛けた海外プロジェクトでは、危機管理上、非常に困難な事態も経験しましたが、そこで私が得た貴重な教訓は、グローバルに事業を行なっている海外企業のトップは、どれだけ大変な目にあっても決して泣き言を言わず自力で解決しようとする、ということです。海外に出て行く以上は、それだけ覚悟を持って臨まなければならないことを痛感しました。これはグローバルに事業を展開する当社にも重要な視点だと思っており、こういった経験を活かして助言したいと考えています。

新任役員メッセージ

先入観を乗り越えることが ガバナンスと価値創造の要諦

監査役（常勤）
馬場　久美子

　男女雇用機会均等法施行後に、東芝に入社。当時先端のコンピューター機器等の国際事業に携わりました。米国を中心とするICT企業など多くの提携先と交流し、厳しい契約交渉の現場では、常にフェアでロジカルであることを求められました。商品やビジネスモデルのサイクルが速い分野で、世界シェアトップの事業の醍醐味と緊張感、そしてタイムリーに正しく変化することの難しさを味わいました。縁あって2014年4月にJFEグループに入りました。

　ダイバーシティの推進では「女性の視点を取り入れる」とも言われますが、30年以上のビジネスのキャリアの中で、「プロフェッショナルとしての力量」を問われることはあっても、現実に性別で成果が異なることはありませんでした。最近女性の活用が会社の義務のように表現されることがありますが、本質的には「やっと古い価値観や既成概念から解放され、年齢・性別・出身・その他の属性に対する先入観なく、人的リソースを合理的に活用できる時代になってきた」と捉えています。育児を含めた家庭生活とのバランスの難しさも身に染みて経験していますが、プロフェッショナルとしての価値と相反するものではなく、性別による役割分担の問題も、世界的に新しいステージに入ってきています。

　こうした流れは、会社・個人・社会の価値創造を推し進めると期待しています。そして合理的でフェアな思考は、透明性を担保し、正々堂々説明を尽くすガバナンスに直結すると考えています。

　当社グループは鉄鋼やエンジニアリングといった社会に必須の製品やサービスを届けています。高い志を持ち、オープンマインドで、形式より実質を重んじるよい文化があると感じています。但し、少なからず日本の大企業には、社内用語で会話し、経済合理性に欠ける阿吽の呼吸が存在することも事実です。データや客観的な論拠を尊重し、誠実に議論を尽くす文化に貢献しつつ、プロフェッショナルとしての監査役の責務を果たしたいと思います。

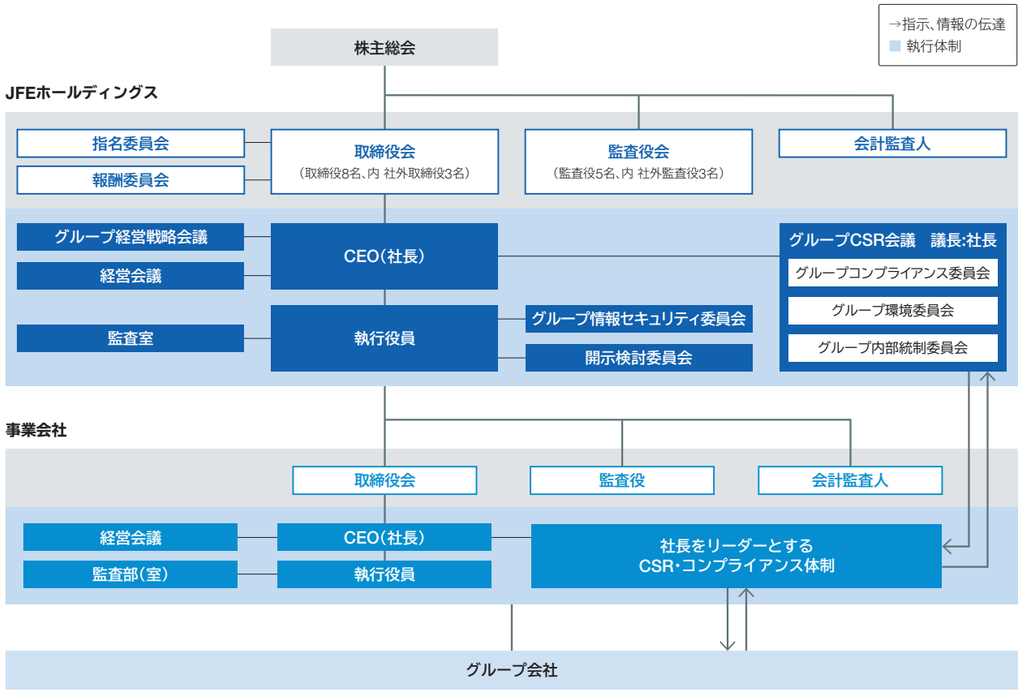
コーポレートガバナンス

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。

現在の当社のガバナンス体制に関する考え方については68ページをご覧ください。

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。

Web 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/info/pdf/kihon-houshin.pdf

コーポレートガバナンス報告書
https://www.jfe-holdings.co.jp/company/info/pdf/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

2018年度の取締役会の主な議題の例

- 「コーポレートガバナンス基本方針」の改訂(改訂コーポレート・ガバナンスコードへの対応)
- 中長期業績連動型株式報酬の導入の件
- 各事業会社の事業投融資・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

- 2002年9月　JFEホールディングス設立
- 2007年6月　社外取締役2名の招聘
  取締役の任期を2年から1年に短縮
- 2015年10月　「JFEホールディングス コーポレートガバナンス基本方針」の制定、指名委員会および報酬委員会の設置
- 2015年度　取締役会の実効性評価を開始
- 2017年6月　実効性評価の結果をふまえ
  取締役会・監査役会の構成見直し
  ● 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2名増員

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/info/pdf/dokuritsuseikijyun.pdf

JFEホールディングス社外取締役および社外監査役　（2019年7月1日現在）

役名	氏名	主な職業	独立役員	2018年度取締役会出席回数	2018年度監査役会出席回数
社外取締役	吉田（よしだ） 政雄（まさお）	古河電気工業株式会社特別顧問 東京センチュリー株式会社社外取締役	○	12回/12回 （100%）	—
社外取締役	山本（やまもと） 正己（まさみ）	富士通株式会社取締役シニアアドバイザー 株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役	○	12回/12回 （100%）	—
社外取締役	家守（けもり） 伸正（のぶまさ）	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 住友不動産株式会社社外取締役	○	9回/9回 （100%）※1	—
社外監査役	大八木（おおやぎ） 成男（しげお）	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/12回 （100%）	18回/19回 （95%）
社外監査役	佐長（さいき） 功（いさお）	阿部・井窪・片山法律事務所パートナー弁護士	○	12回/12回 （100%）	19回/19回 （100%）
社外監査役	沼上（ぬまがみ） 幹（つよし）	一橋大学理事・副学長	○	9回/9回 （100%）※2	13回/13回 （100%）※2

※1 昨年の定時株主総会（2018年6月21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（2018年6月21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。

取締役会の多様性に関する考え方

取締役会の構成については、様々な分野における専門性や知識、経験などの多様性の充実に主眼を置き、規模の適正性とのバランスを勘案しつつ指名委員会における審議を経て役員を選任しています。2019年6月に女性の監査役1名を選任しており、またグローバルに展開する企業の経営者としての豊富な知識と経験を有する取締役・監査役を選任するなど、ジェンダーや国際性の面での多様性向上にも努めています。引き続きその候補たりうる人材の育成にも具体的な目標を定めて計画的に取り組んでいきます。

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・報酬委員会の構成　（2019年7月1日現在）

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 正己** （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）

指名委員会においては、当社社長の選解任に関する基本方針、当社社長候補者の選任の原案、当社社長の後継者計画および当社の社外役員候補者の指名に関する事項等について審議し、取締役会に答申・報告しています（2018年度は6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（2018年度は3回開催）。

取締役・監査役のサポート

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、国内外の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

JFEホールディングスでは、2015年度より毎年取締役会全体の実効性について分析・評価を実施し、その向上に努めています。

2018年度については、すべての取締役、監査役を対象に、第三者機関によるアンケートを実施し、その評価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や議長の適切な采配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、本年6月より女性監査役が就任したことにより、取締役・監査役の多様性が向上し、より充実した議論が可能な体制となっています。

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
経営会議	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　（2018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）	297,832	5名
監査役（社外監査役を除く）	78,334	2名
社外役員	73,847	8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　（2018年度）

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	173,925	173,925
柿木 厚司	取締役	JFEホールディングス	12,000	175,545
	取締役	JFEスチール	163,545	
大下 元	取締役	JFEホールディングス	8,400	101,585
	取締役	JFEエンジニアリング	93,185	

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、報酬委員会で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。2018年度から2020年度は、「セグメント利益の合計額」を業績指標としております。

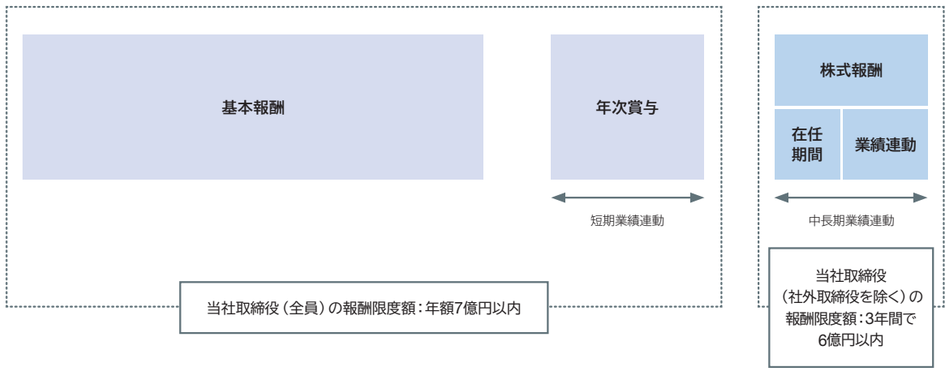
中長期業績連動型株式報酬

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。

2019年度は、第6次中期経営計画において設定した親会社の所有者に帰属する当期利益目標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、親会社所有者帰属持分当期利益率(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//info/pdf/naibutousei.pdf

内部統制体制の強化

内部監査

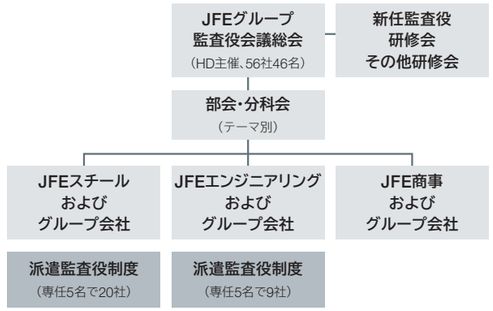
JFEホールディングスおよび主要な事業会社ならびに重要なグループ会社に内部監査組織(2019年4月1日時点で計159名)を設置し、各社の業務運営に対する監査を実施しています。また、各内部監査組織は、情報を共有することで、グループ全体の内部監査体制の充実を図っています。

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29社に36名配置しています。加えて、事業会社から、監査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1～4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29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情報交換・研究・研鑽活動を行います。年間の活動成果は「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(2018年度は8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(2018年度は7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、すべての政策保有株式について保有意義の検証および資本コストと投資リターンとの比較を実施し定期的に取締役会で確認し、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。なお、2016年4月に政策保有株式について1,000億円規模の縮減を決定し、2016年度から累計で約1,400億円(時価ベース)の売却を実施してきました。また、2018年度は8月の取締役会で、上記の観点にて保有意義および投資リターンについて検証しました。

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通りです。

	2016年度末	2017年度末	2018年度末
銘柄数	243	242	238
貸借対照表計上額の合計額(億円)	3,144	2,591	2,410

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、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ルールの周知徹底を図っています。

内部通報制度

JFEグループでは、企業倫理、法令遵守、腐敗行為の防止を目的とし、独占禁止法違反、贈賄、ハラスメント等の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迅速かつ正確に伝わるようグループの役員、従業員等、並びに取引事業者の役員、従業員等、並びに取引事業者の役員、従業員等が利用できる「企業倫理ホットライン」を設置するとともに、社外窓口として弁護士事務所にも同様の相談窓口を整備しています。その運用にあたっては、通報に係る秘密保持の徹底や通報者・相談者の保護に関する規程・ルールを定め、積極的な情報提供を促進し、通報・相談内容は定期的に常勤監査役へ報告しています。なお、取締役会において運用状況の確認を毎年行っています。

企業倫理ホットライン利用件数

会社	2016年度	2017年度	2018年度
JFEホールディングスおよび事業会社	62	89	80

贈賄防止の徹底

JFEグループは国内外の公務員等への金銭その他の利益の供与など贈賄を含むあらゆる犯罪行為を一切容認せず、これらの違法行為によって利益を得ることや問題を解決することはしないという考えに基づき「公務員等贈賄防止に関するグループ基本方針」を制定し、事業会社をはじめグループ内に展開するとともに、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。

Web 公務員等贈賄防止に関するグループ基本方針
https://www.jfe-holdings.co.jp/company/philosophy/anti-bribery.html

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」を定期的に実施しています。

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。

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います。監査役会から独立し、JFEホールディングスの社長が議長を務める「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や近年企業のリスクマネジメント上重要となってきている気候変動などのESGリスクの管理についても、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。取締役会は、JFEグループのCSR・ESG活動を、その重要事項について報告を受け議論することを通じ、監督しています。

Web 詳細は「CSR報告書2019」19～22ページをご覧ください。 **https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/data/index.html**

個別リスクへの対応状況

知的財産の管理

JFEグループは、事業活動の様々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、事業に関係す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。

Web 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

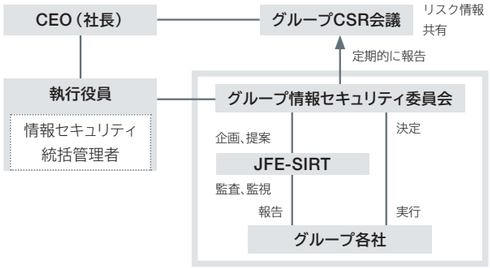
JFEグループは情報セキュリティ管理の諸規程を制定し、サイバー攻撃やシステムの不正利用による情報漏えいやシステム障害を防止する対策を実施しています。従業員に対しては教育・訓練等の指導を行い、ルールの周知徹底および情報セキュリティに関する知識の向上を図っています。また、グループ各社には共通のIT施策を適用するとともに、定期的に情報セキュリティ監査を行い、グループ全体での情報セキュリティ管理レベルの向上に努めています。

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。

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)	その他 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)
		インベスターズ・ミーティング(決算および中期経営計画等)	4回	のべ約500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)	10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)	25回	約2,100名
		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4万部
		ホームページによる情報発信(株主・投資家向け情報)等	随時	
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。	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
		ホームページによる情報発信(製品情報)等	随時	
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。	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。	日常業務、職場を通じたコミュニケーション	随時	
		社内報およびイントラネット	随時	
		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	2018年度 80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)	随時	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28万人程度
		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・選定時期等
MSCI ESG Leaders Indexes MSCI日本株女性活躍指数	両指数はMSCI(モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル)が特にESG評価に優れた企業を選別し構成される指数です。 「MSCI日本株女性活躍指数」については、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ています。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。	2019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8年連続で同インデックスに組み入れられました。	2012年～2019年
健康経営銘柄 健康経営優良法人(ホワイト500)	健康経営銘柄は、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健康経営に優れた企業として選定するもので、当社は2018年に初めて選定されました。また、保険者と連携して優良な健康経営を実践している法人を認定する健康経営優良法人にも選定されました。	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利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5年連続で同銘柄に選定されました。(攻めのIT経営銘柄2019：29社)	2015年～2019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を取得しました。	2016年
DBJ健康経営格付	日本政策投資銀行(DBJ)独自の評価システムにより、従業員の健康配慮への取り組みが優れた企業を評価・選定し、その評価に応じて融資条件を設定するという「健康経営格付」の専門手法を導入した世界初の融資メニューです。当社は、これまでの健康経営の取り組みが認められ、「従業員への取り組みが特に優れている企業」として最高ランクの格付を取得しました。	2018年

技術、商品開発等に関する表彰 (2018年度)

JFEスチール

表彰名	対象	主催
科学技術分野の文部科学大臣表彰 科学技術賞(開発部門)	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	文部科学省
全国発明表彰　発明賞	脆性き裂伝播抵抗に優れる造船用厚鋼板の発明	(公社)発明協会
IT賞　IT特別賞(システム統合賞)	グループ共通経理システム刷新プロジェクト	(公社)企業情報化協会
優秀省エネルギー機器表彰　日本機械工業連合会会長賞	漏れ量判別可能気体リーク位置可視化装置(MK-750)	(一社)日本機械工業連合会
機械振興賞　機械振興協会会長賞	漏洩磁束法による鋼板微小凹凸表面探傷装置	(一財)機械振興協会
大河内記念技術賞	究極の微細パーライト組織をもつ重貨物鉄道用高耐久熱処理レールの開発『SP3』	(公財)大河内記念会

JFEエンジニアリング

表彰名	対象	主催
地球温暖化防止活動環境大臣表彰	BOG再液化設備「MiReLiS®」	環境省
日本機械学会賞(技術)	微粒化技術を適用した都市ガス熱量調整設備「AtoMS®」	(一社)日本機械学会
エンジニアリング協会功労賞(環境貢献)	新型BOG再液化昇圧設備プロジェクトチーム	(一財)エンジニアリング協会
エンジニアリング協会功労賞(エンジニアリング振興)	豊橋バイオマス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（2019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
取締役	A 柿木 厚司（かきぎ こうじ）	1977年 入社 2015年 JFEスチール株式会社代表取締役社長、当社代表取締役 2019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。	委員	委員
	B 北野 嘉久（きたの よしひさ）	1982年 入社 2019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） JFEスチールにおける製鋼・生産管理部門の業務に加え、執行役員としての各製鉄所・製造所および海外事業の統括、経営企画ならびにIT等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。	委員	
	C 寺畑 雅史（てらはた まさし）	1982年 入社 2018年 JFEスチール株式会社代表取締役副社長 2019年 当社代表取締役副社長（現職） 当社における総務・法務部門の業務およびJFEスチールにおける人事・労政部門の業務に加え、同社の執行役員としての経理・財務・購買等の経営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。		委員
	D 織田 直祐（おだ なおすけ）	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。		
	E 大下 元（おおした はじめ）	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。		

区分	氏名	主な経歴・経験や知識の状況
監査役	F 原 伸哉（はら のぶや）	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。
監査役	G 馬場久美子（ばば くみこ）	1989年 株式会社東芝入社 2014年 入社 2018年 JFEエンジニアリング株式会社常務執行役員 2019年 当社監査役（現職） 前職では海外との契約交渉および事業提携等の業務に加え新規事業の立ち上げに携わってきました。JFEエンジニアリング入社後は、海外事業の統括、経理・財務関連の業務に加え、同社の執行役員としての任務の経験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。

社外役員体制（2019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
取締役	H 吉田 政雄（よしだ まさお）	古河電気工業株式会社 特別顧問	独立	●		●	●			委員	
取締役	I 山本 正已（やまもと まさみ）	富士通株式会社 取締役シニアアドバイザー	独立	●	●	●				委員長	委員
取締役	J 家守 伸正（けもり のぶまさ）	住友金属鉱山株式会社 相談役	独立	●	●	●					委員長
監査役	K 大八木成男（おおやぎ しげお）	帝人株式会社 相談役	独立	●		●				委員	委員
監査役	L 佐長 功（さいき いさお）	阿部・井窪・片山法律事務所 パートナー弁護士	独立					●			委員
監査役	M 沼上 幹（ぬまがみ つよし）	一橋大学理事・副学長	独立	●			●		●	委員	