

JFE GROUP REPORT 2019

— 統合報告書 —



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。

企業理念

挑戦。柔軟。誠実。

行動規範

Contents

JFEグループの価値創造

- 03 COVER STORY
- 11 挑み続けたJFEグループの軌跡
- 13 鉄の価値
- 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
- 財務戦略
- 29 CFOメッセージ
- 31 財務ハイライト
- 事業戦略
- 33 鉄鋼事業
- 37 エンジニアリング事業
- 39 商社事業
- 40 造船事業
- 41 特集01 自動車市場向け事業戦略
最先端の技術とグローバルサプライ
ネットワークで市場ニーズの変化の中
で大きな存在感を。

価値創造を支えるマネジメント

- ESGマネジメント
- 49 JFEグループのCSR重要課題
(マテリアリティ)
- 55 非財務ハイライト
- 57 特集02 JFEグループの気候変動問題
への取り組み
- 65 グループ理念を共有し実践する
人づくり
- 67 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”
- 76 新任役員メッセージ
- 77 コーポレートガバナンス
- 83 コンプライアンスの徹底
- 84 リスクマネジメント
- 85 さまざまなステークホルダーとの関係
- 87 マネジメント体制

財務・企業データ

- 財務パフォーマンス
- 89 連結財務諸表等
- 企業情報
- 93 会社情報・株式情報
- 95 事業会社・主要グループ会社
- 97 年次ハイライト

編集方針

JFEグループレポート2019(統合報告書)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、今回より、具体的な戦略テーマにフォーカスした特集記事を作成し、当社独自の取り組みをわかりやすく記載しました。本レポートを通して、持続的な企業価値の拡大に向けたJFEグループの姿をご理解いただければ幸いです。

当社ではステークホルダーの皆様との対話の中で、本レポートを積極的に活用しており、今後は、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> 2018年度(2018年4月1日～2019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トガイドライン」GRIスタンダード
- 金融安定理事会「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD) 最終報告書」

発行時期

Web掲載：2019年9月、冊子発行：2019年10月(次回発行予定：2020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、実際の業績につきましては、今後の世界経済、日本経済や関連する業界の動向等の様々な要因により、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あります。

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。

ツールマップ

財務情報

決算短信・
インベスターズ・
ミーティング
資料

有価証券
報告書

● IR資料室
<https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/index.html>

JFEグループレポート (統合報告書)

非財務情報

CSR報告書

コーポレート
ガバナンス
報告書

IT REPORT

● CSR報告書2019
<https://www.jfe-holdings.co.jp/csr/data/index.html>
● 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>
● IT REPORT
<https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/itreport/index.html>

JFEグループの役員および社員は、「企業理念」の実現に向けたあらゆる企業活動の実践において、「行動規範」の精神に則るとともに以下の「行動指針」を遵守する。
経営トップは自ら率先垂範の上、社内への周知徹底と実効ある体制整備を行い、企業倫理の徹底を図るとともに、サプライチェーンにもこれを促す。
本行動指針に反する事態には、経営トップ自らが解決にあたり再発防止に努める。
また、社内外への迅速かつ的確な情報公開を行い、権限と責任を明確にした上で厳正な処分を行う。

行動指針

- 1 良質な商品・サービスの提供
- 2 社会に開かれた企業
- 3 社会との連携と協調
- 4 グローバル化
- 5 地球環境との共存
- 6 政治や行政との関係
- 7 危機管理の徹底
- 8 人権の尊重
- 9 働きがいのある職場環境
- 10 法令の遵守

「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

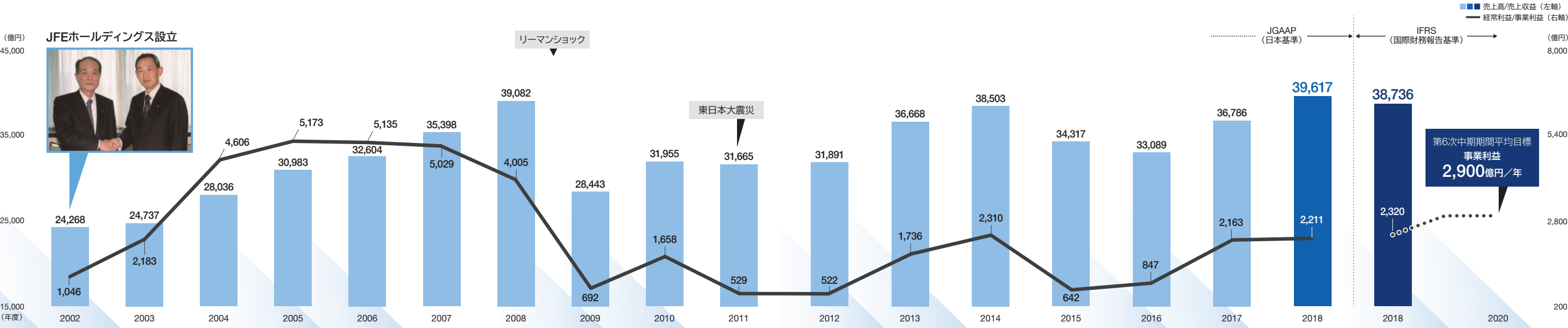
最新鋭の環境・省エネ技術で あらゆるニーズに応える

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-TOM)、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
- その他**
- 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 ■ 宝武鉄鋼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て社会に貢献します。

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

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



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

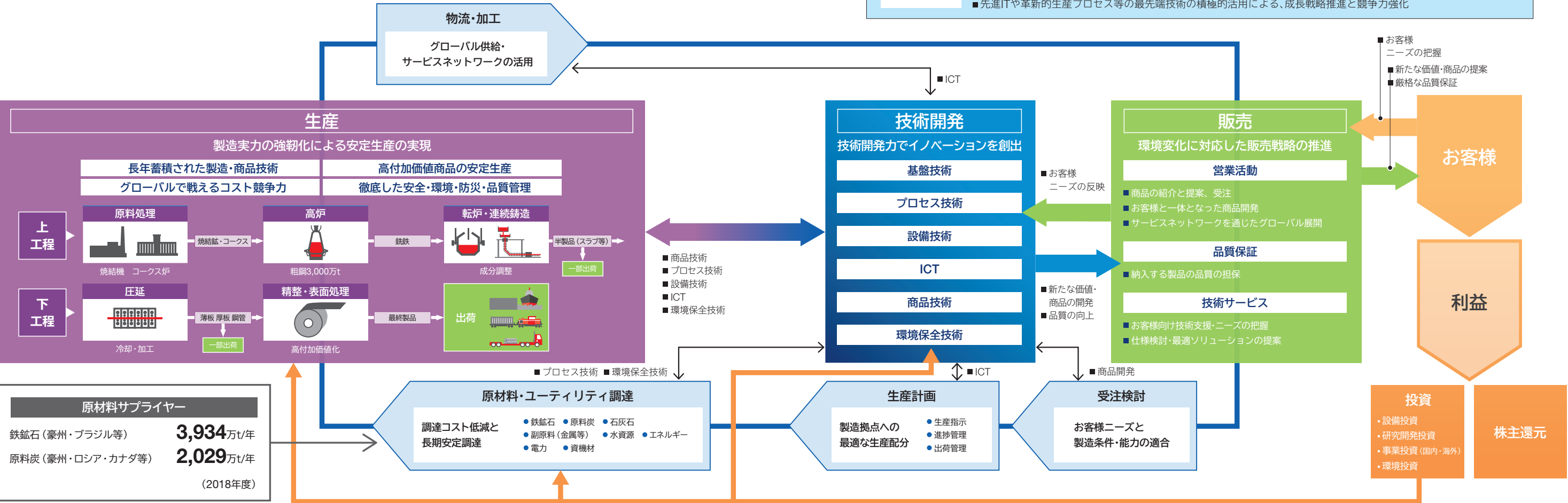
- キャッシュ・フローの持続的拡大
- 成長分野・地域へのさらなる事業投資の継続
- 株主への還元
配当性向30%程度

中長期的な企業価値の向上

持続的な
成長による
経済的価値の
創出

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摺り合わせ、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摺り合わせや、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

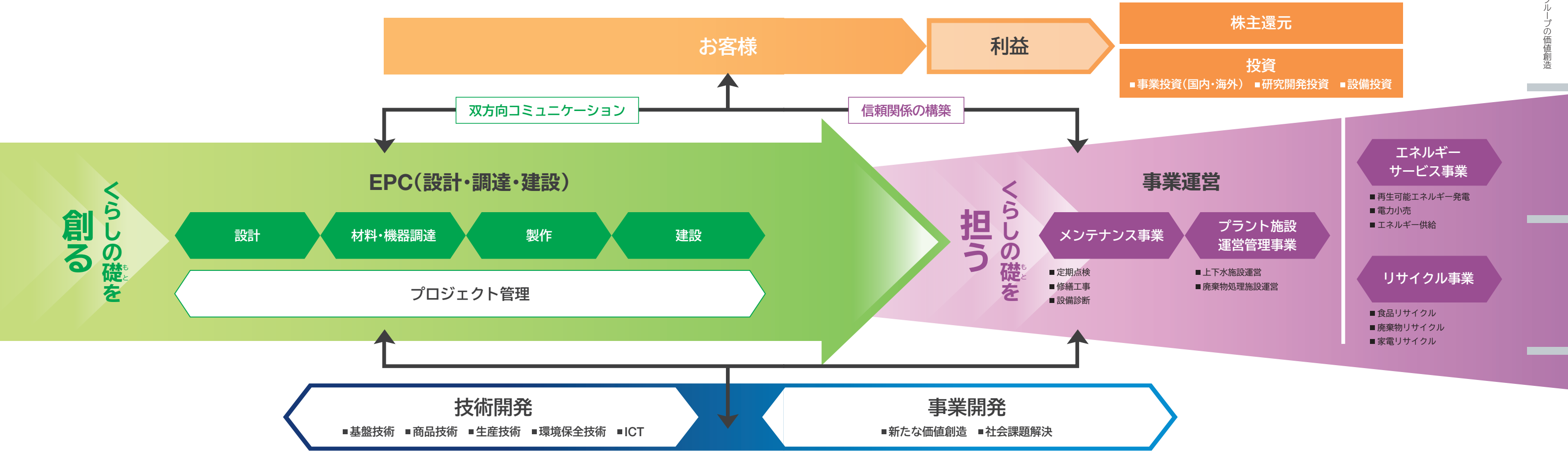
技術開発

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。

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本厚司です。

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度的に増し、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)

柿本 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考えられますが、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

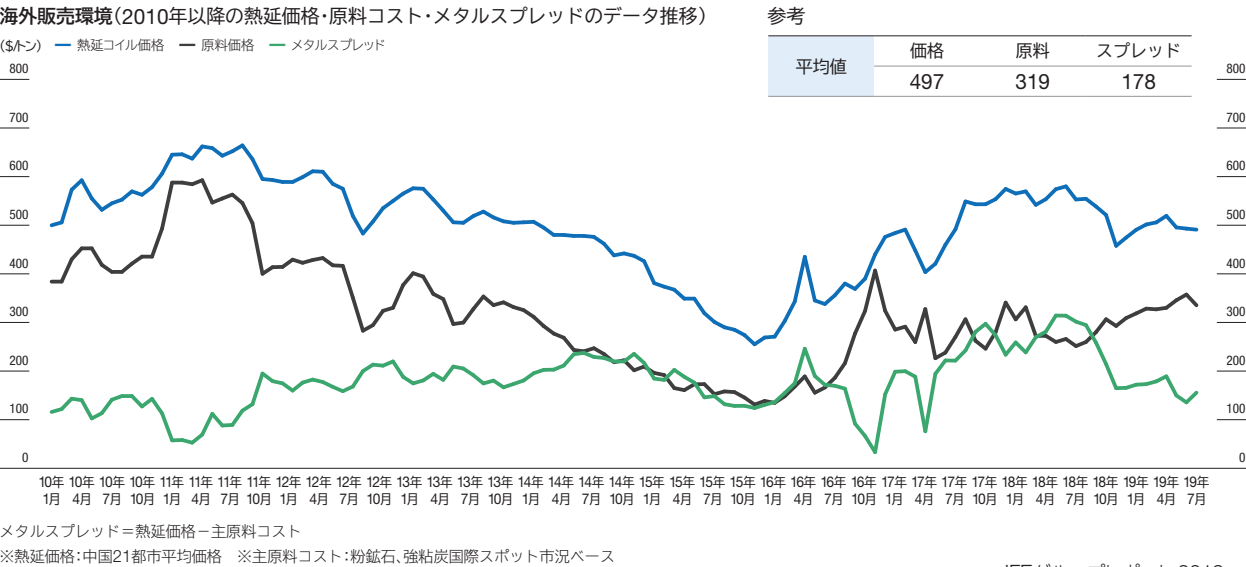
アに最新鋭の高炉一貫製鉄所を建設する動きが相次いでおり、近い将来JFEの強力な競争相手になる可能性があります。今後もさらに厳しいグローバル競争が続くことを覚悟しなければなりません。

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すが、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。



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、お客様からも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り上げ、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、長期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中使用しており、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な目標と考えており、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来ましたが、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応え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、長期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鑄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

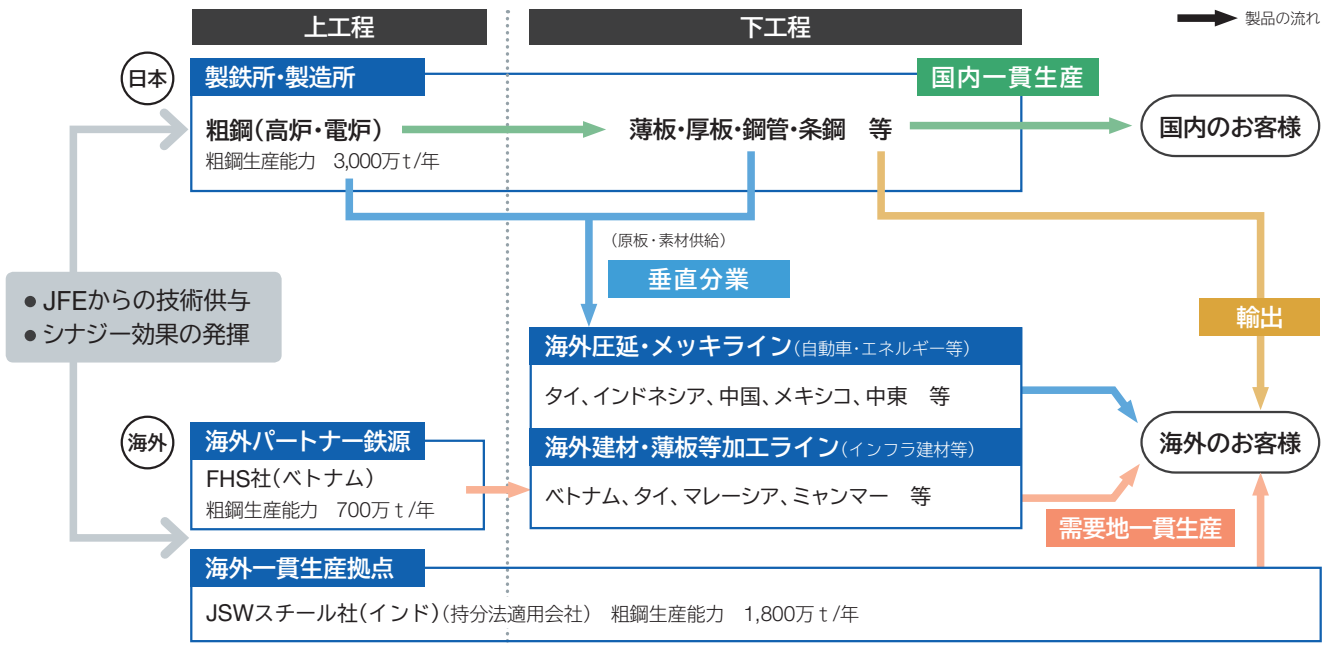
により安定調達とコスト削減を推進していますが、市況急騰でコストアップ分を全て自助努力だけで賄うことが難しい場合もあります。我々の販売戦略を実現し、お客様に新たな価値を提供し続けるためには、相応のコストがかかるのも事実です。自らの努力で可能な限りのコストダウンを実現していきませんが、その価値を提供するために必要なコストについては適正に価格に反映していく努力を続け、持続的な事業運営に必要な収益を着実に確保するための取り組みを進めます。

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。自動車用鋼板の鍍金ラインは、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JWS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

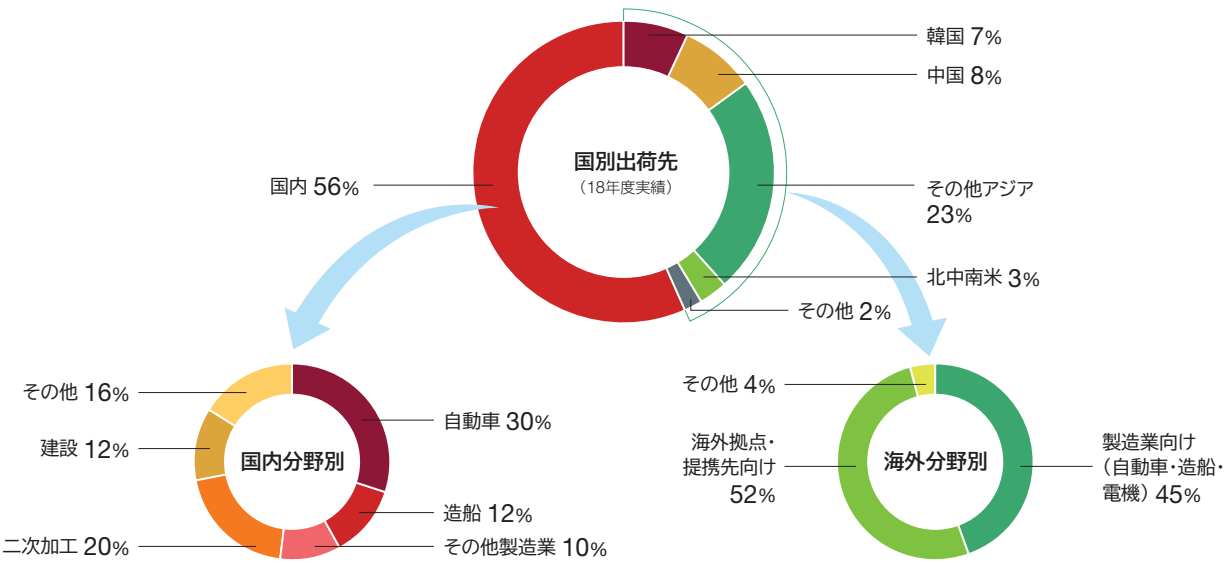
グローバル鉄鋼ビジネスの中で確固たる地位を確保していくための大きな柱の一つが、世界最高水準の技術開発力です。

「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従でき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ことが必要です。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年程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し、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

好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めます。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。



キャッシュフローに重点を置いて、財務健全性の維持と持続的な成長に向けた投資の両立を目指していきます。



JFEホールディングス株式会社 代表取締役 副社長 (CFO)
寺畑 雅史

2018年度実績について

中期初年度にあたる2018年度は、売上収益は3兆8,736億円、事業利益※は2,320億円となり、前期に比べ増収増益となりました。税金費用等を差し引いた親会社の所有者に帰属する当期利益は1,635億円となり、ROEも前期より改善し8.6%となりました。

キャッシュフローについては、鉄鋼事業において製造実力の強靱化を目的とした積極的な国内設備投資を行って

いることから、投資キャッシュフローが営業キャッシュフローを上回り、有利子負債の期末残高は前期末に対し1,326億円増加し、1兆5,238億円となりました。この結果、財務健全性指標として重視しているDebt/EBITDA倍率は、前期末に対し上昇し3.6倍となりました。

※ 事業利益・税引前利益から金融損益および金額に重要性のある一過性の項目を除いた利益

主要財務指標推移

	JGAAP(日本基準)			IFRS(国際財務報告基準)
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
ROE(%)	1.8	3.7	7.6	8.6
経常利益/事業利益(億円)	642	847	2,163	2,320
設備投資(億円)※工事ベース	2,125	2,347	2,572	3,295
Debt/EBITDA倍率(倍)	5.4	4.9	3.4	3.6
D/Eレシオ(%)	56.9	51.4	58.1	68.2
1株当たり当期純利益/1株当たり当期利益(円)	58	118	251	284
配当性向(%)	51.4	25.5	31.9	33.5

持続的な成長に向けた取り組み

JFEグループでは、将来の持続的な成長に向けた投資を継続していくために収益・キャッシュフロー創出力を重視し、財務健全性の維持と投資の両立を図ってまいります。当社の中核である鉄鋼事業は、大規模な設備を有しておりその設備の維持更新に多額の資本を必要とします。第6次中期経営計画では、鉄鋼事業における製造実力の強靱化を重要施策のひとつに掲げ、3カ年で総投資額1兆円規模を計画し、安定生産実現と世界トップクラスのコスト競争力の達成に取り組んでいます。2019年度下期以降、西日本製鉄所の上工程を中心に大型設備の稼働を

予定しており、生産数量増とコスト削減(中期3カ年累計1,050億円)を計画しています。

エンジニアリング事業は、運営型事業の拡大を着実に推進し、利益の積み上げを図っていきます。商社事業は、中期利益目標に対し順調に進捗しており引き続きトレードと事業の両輪による安定収益基盤の構築に取り組んでいきます。各事業会社における様々な取り組みによってフロー収益を積み上げDebt/EBITDA倍率を改善することにより、投資継続と財務健全性のバランスをとりながら、推定株主資本コストに見合う水準であるROE10%を

目指していきます。資金調達については、金融機関借入、社債およびコマーシャルペーパーなど多様な調達手段を用いて、安定的で低コストの調達を目指していきます。

事業環境の悪化リスクに備えた財務対策

鉄鋼業は、多額の資本を必要とする一方、収益の変動が比較的大きいため、安定的な株主資本とキャッシュフローの確保が必要です。中期計画においては、キャッシュフローを安定的に確保するために、中期3年間平均の連結事業利益2,900億円の達成を目標としました。しかしながら2019年度の業績見通し(8月発表)では、鉄鋼事業において、前期に対し数量増並びにコスト削減による増益要素はあるものの、主原料価格上昇等による減益影響が大きいこと、事業利益1,400億円(前期比△920億円)、親会社の所有者に帰属する当期利益900億円(前期比△735億円)と大幅な減益を見込んでいます。その結果、2018年度実績と2019年度見通しの時点での2年平均事業利益は約1,900億円の見込みであり、残念ながら目標とする利益

第6次中期経営計画の主要数値(IFRSベース※)

事業利益	2,900億円/年
親会社の所有者に帰属する当期利益	2,000億円/年
Debt/EBITDA倍率	3倍程度
グループ全体総投資額 うち鉄鋼事業 国内設備投資	1.2兆円規模/3カ年 1兆円規模/3カ年

※ 当社は、グローバルに事業を展開していく中で資本市場における財務諸表の国際的な比較可能性の向上や会計処理の標準化によるグループ経営管理の向上等を目的とし、2019年3月期の期末決算よりIFRSを任意適用しております。

また政策保有株式については、2016年度に1,000億円規模の縮減を決定し、2016年度から累計で1,400億円(時価ベース)の売却を実施してきました。

水準には至っておらず、有利子負債も増加しております。未達の主な要因は、鉄鋼事業で2018年度に自然災害と操業トラブルが生じたこと、並びに金属等の副原料・資材費・物流費等の諸物価が中期計画策定時の想定よりも大幅に上昇したことによるコスト増の影響です。操業トラブルに対しては、高炉操業の安定化のための恒久的対策としてAI、IoTの活用をはじめ100億円規模の設備投資などの取り組みを進めています。また主原料価格の上昇や副原料、資材、物流費等の諸物価上昇に対しては、コスト削減等の自助努力を続けておりますが、自助努力では吸収できない分につきましては、お客様に値上げへの理解を求める営業活動を継続しており、持続的な成長を可能とする収益水準の確保を目指していきます。

当面、国内鉄鋼需要は総じて堅調に推移するものと予想していますが、分野により需要の濃淡が出ている状況です。また海外については、米中貿易摩擦の影響により、一部の分野で鋼材需要および市況に減速感が見られます。鉄鋼業を取り巻く事業環境は厳しくなりつつあることから、棚卸資産圧縮等によるCCC※の改善、保有株式のさらなる縮減等の資産圧縮および設備投資・投融資の優先順位見直し等を行うことで、有利子負債の増加を抑え財務健全性を維持してまいります。

※ キャッシュ・コンバージョン・サイクル: 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。

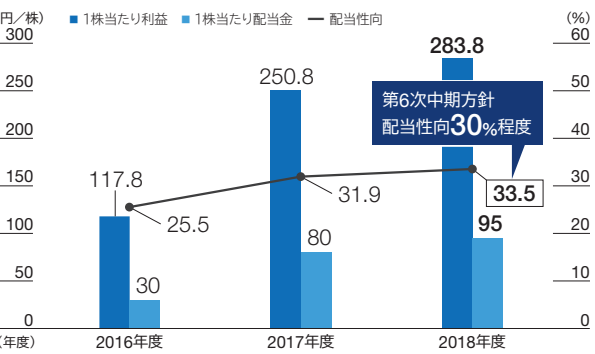
株主還元

株主の皆様に対する利益還元は、経営の最重要課題のひとつと位置付けており、財務の健全性と成長のための投資とのバランスを考慮して、第6次中期経営計画では連結配当性向30%程度を還元方針としました。

2018年度の配当金は、年間1株当たり95円とし、連結配当性向は33.5%となりました。

2019年度の間配当は、現下の損益状況を踏まえ、1株当たり20円とする予定です(8月発表)。年間配当については、今後、業績動向を見極めつつ検討してまいります。

配当実績推移



財務ハイライト

2018年度より従来の日本基準(JGAAP)に替えて国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。

												(単位:億円)
JGAAP(日本基準)												IFRS(国際財務報告基準)
												2018年度
2008年度												2018年度
2009年度												2018年度
2010年度												2018年度
2011年度												2018年度
2012年度												2018年度
2013年度												2018年度
2014年度												2018年度
2015年度												2018年度
2016年度												2018年度
2017年度												2018年度
2018年度												2018年度
経営業績												2018年度
売上高(JGAAP)／売上収益(IFRS)	39,082	28,443	31,955	31,665	31,891	36,668	38,503	34,317	33,089	36,786	39,617	38,736
経常利益(JGAAP)／事業利益(IFRS) ^{※1}	4,005	692	1,658	529	522	1,736	2,310	642	847	2,163	2,211	2,320
税金等調整前当期純利益(JGAAP)／税引前利益(IFRS)	3,310	709	1,152	△718	753	1,605	2,266	743	1,054	2,133	2,099	2,093
EBITDA(JGAAP) ^{※2} ／EBITDA(IFRS) ^{※3}	6,708	3,371	4,289	3,063	2,606	3,689	4,215	2,544	2,799	3,888	4,059	4,282
親会社株主に帰属する当期純利益(JGAAP)／親会社の所有者に帰属する当期利益(IFRS)	1,942	456	586	△366	395	1,023	1,393	336	679	1,446	1,642	1,635
設備投資額(工事ベース)	2,895	2,252	1,804	1,974	1,796	1,757	2,259	2,125	2,347	2,572	2,876	3,295
減価償却費(JGAAP)／減価償却費及び償却費(IFRS)	2,477	2,483	2,466	2,383	1,940	1,813	1,760	1,779	1,826	1,595	1,721	1,962
研究開発費	419	360	335	342	336	311	324	351	355	347	372	372
財務状況												2018年度
総資産(JGAAP)／資産合計(IFRS)	43,289	39,183	39,766	40,072	41,075	42,417	46,394	42,348	43,360	44,409	46,486	47,092
有形固定資産	18,432	18,001	17,123	16,448	16,068	15,991	16,295	16,271	16,508	17,022	17,823	18,352
自己資本(JGAAP)／親会社の所有者に帰属する持分(IFRS)	13,358	14,222	14,375	14,142	15,586	17,021	19,389	18,041	18,658	19,495	20,127	19,263
純資産(JGAAP)／資本合計(IFRS)	13,780	14,658	14,783	14,563	15,967	17,459	19,900	18,579	19,218	20,099	20,791	19,917
借入金・社債等残高(JGAAP)／有利子負債残高(IFRS)	17,687	14,684	14,964	15,936	15,963	15,340	15,017	13,793	13,754	13,309	14,499	15,238
キャッシュ・フローの状況												2018年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,437	3,895	3,026	1,100	2,870	2,548	2,973	2,671	1,854	2,988	2,357	2,682
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,501	△2,367	△3,022	△2,054	△1,636	△1,640	△2,163	△1,373	△1,637	△1,948	△2,845	△3,133
フリー・キャッシュ・フロー ^{※4}	△1,064	1,528	3	△954	1,234	907	810	1,297	217	1,039	△488	△451
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,600	△3,216	230	960	△1,475	△1,055	△782	△1,445	△181	△909	569	518
1株当たり情報												2018年度
当期純利益(JGAAP)／当期利益(IFRS)(円/株)	356	86	111	△69	71	177	242	58	118	251	285	284
純資産(JGAAP)／1株当たり親会社の所有者に帰属する持分(IFRS)(円/株)	2,526	2,690	2,709	2,628	2,701	2,951	3,362	3,128	3,236	3,382	3,495	3,345
配当金(円/株)	90	20	35	20	20	40	60	30	30	80	95	95
配当性向(%)	25.3	23.2	31.6	—	28.1	22.5	24.8	51.4	25.5	31.9	33.3	33.5
財務指標												2018年度
Debt/EBITDA倍率(JGAAP) ^{※5} ／Debt/EBITDA倍率(IFRS) ^{※6} (倍)	2.6	4.4	3.5	5.2	6.1	4.2	3.6	5.4	4.9	3.4	3.6	3.6
ROE(JGAAP) ^{※7} ／ROE(IFRS) ^{※8} (%)	13.7	3.3	4.1	△2.6	2.7	6.3	7.7	1.8	3.7	7.6	8.3	8.6
ROA(JGAAP) ^{※9} ／ROA(IFRS) ^{※10} (%)	10.0	2.2	4.6	1.7	1.6	4.5	5.5	1.7	2.3	5.2	5.1	5.0
自己資本比率(JGAAP)／親会社所有者帰属持分比率(IFRS)(%)	30.9	36.3	36.2	35.3	37.9	40.1	41.8	42.6	43.0	43.9	43.3	40.9
D/Eレシオ(JGAAP) ^{※11} ／D/Eレシオ(IFRS) ^{※12} (%)	98.9	75.5	76.5	83.5	76.9	67.9	59.0	56.9	51.4	58.1	62.0	68.2
年度末株価(円/株)	2,145	3,765	2,434	1,778	1,767	1,943	2,654	1,516	1,909	2,144	1,879	1,879
セグメント別情報												2018年度
売上高(JGAAP)／売上収益(IFRS)												
鉄鋼事業	34,233	22,814	27,474	27,144	24,998	26,916	28,738	24,451	23,491	27,154	28,083	28,306
エンジニアリング事業	3,382	2,942	2,651	2,787	2,675	2,841	3,673	3,975	4,261	3,913	4,856	4,858
商社事業					7,856	17,813	19,344	17,564	16,710	19,079	20,600	11,258
経常利益(JGAAP)／セグメント利益(IFRS) ^{※13}												
鉄鋼事業	4,125	323	1,342	257	153	1,262	1,885	278	405	1,988	1,646	1,613
エンジニアリング事業	99	133	122	143	164	184	180	200	266	193	202	201
商社事業					74	215	246	157	218	330	357	357
その他												2018年度
粗鋼生産量(JFEスチール単独)(万トン)	2,655	2,583	2,880	2,690	2,797	2,867	2,844	2,736	2,814	2,846	2,631	2,631
粗鋼生産量(JFEスチール連結)(万トン)	2,928	2,835	3,147	2,924	3,069	3,158	3,104	2,975	3,041	3,006	2,788	2,788
鋼材出荷量(JFEスチール単独)(万トン)	2,506	2,318	2,625	2,467	2,523	2,552	2,607	2,539	2,570	2,530	2,378	2,378
鋼材平均価格(JFEスチール単独)(千円/トン)	100.8	70.2	77.9	82.0	70.6	75.7	77.1	66.8	62.8	75.3	81.5	81.5
鋼材輸出比率(JFEスチール単独・金額ベース)(%)	41.6	45.6	46.5	45.0	49.9	48.4	48.1	45.8	44.0	44.4	41.7	41.7
従業員数(JFEホールディングス連結)(人)	56,547	53,892	54,400	54,133	57,044	57,210	58,856	59,460	60,439	61,234	62,076	62,083

※1 事業利益(IFRS):税引前利益から金融損益及び個別開示項目(金額に重要性のある一過性の性格を持つ項目)を除いた利益

※2 EBITDA(JGAAP):経常利益+支払利息+減価償却費及び償却費

※3 EBITDA(IFRS):事業利益+減価償却費及び償却費

※4 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

※5 Debt/EBITDA倍率(JGAAP):借入金・社債等残高/EBITDA

※6 Debt/EBITDA倍率(IFRS):有利子負債残高/EBITDA

※7 ROE(JGAAP):親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本

※8 ROE(IFRS):親会社の所有者に帰属する当期利益/親会社の所有者に帰属する持分

※9 ROA(JGAAP):(経常利益+支払利息)/総資産

※10 ROA(IFRS):事業利益/資産合計

※11 D/Eレシオ(JGAAP):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持つ負債について、格付け機関の評価により資本に算入

※12 D/Eレシオ(IFRS):有利子負債残高/親会社の所有者に帰属する持分 但し、格付け評価上の資本性を持つ負債について、格付け機関の評価により資本に算入

※13 セグメント利益(IFRS):事業利益に金融損益を含めたもの

鉄鋼事業

変化する時代に、 進化する鉄と人で応える

私たちは、最先端の技術力で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。



JFEスチール株式会社 代表取締役社長(CEO)

北野 嘉久

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、大量生産、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今後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する、薄さと強度を両立したハイテン材や、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カ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。戦略的な国内製造拠点への投資を継続することで、徹底した生産性向上・コスト競争力の強化を図ります。また、海外でも日本で培ってきた技術力や品質の高さを武器に、

新規事業投資や海外鉄源活用などのグローバル戦略を推進し、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。2018年度は、一連の高炉のトラブルにより皆様に多大なご心配をおかけしましたが、根本原因の徹底究明と、先端のAI・IoTなどの先進ITも活用した恒久対策に取り組んでまいります。

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、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。変化の激しい環境に迅速かつ柔軟に対応していくため、社員が生き生きと新しいことに挑戦できる活力ある会社を目指していきます。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、先端の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・技能継承」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。

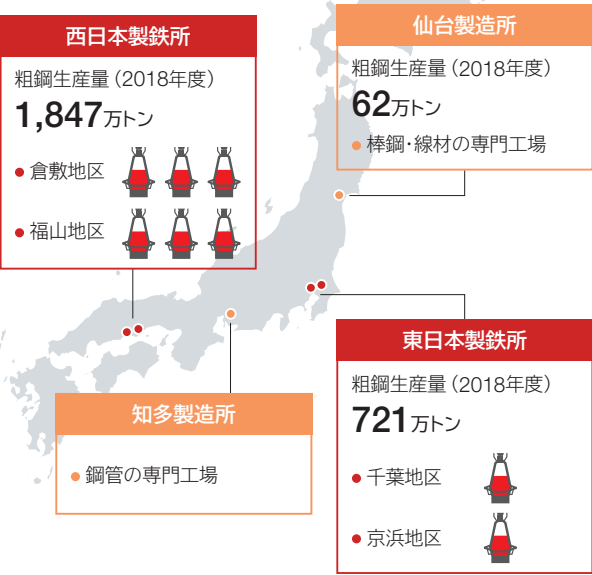
■ 2つの大規模製鉄所を中心とした競争力ある生産体制

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。また各生産拠点に隣接して配置されているスチール研究所では、鉄の潜在能力を引き出す新商品開発や地球環境に配慮した革新的な生産プロセスの開発、そしてそれらの取り組みを支える基盤技術の研究を推進しています。

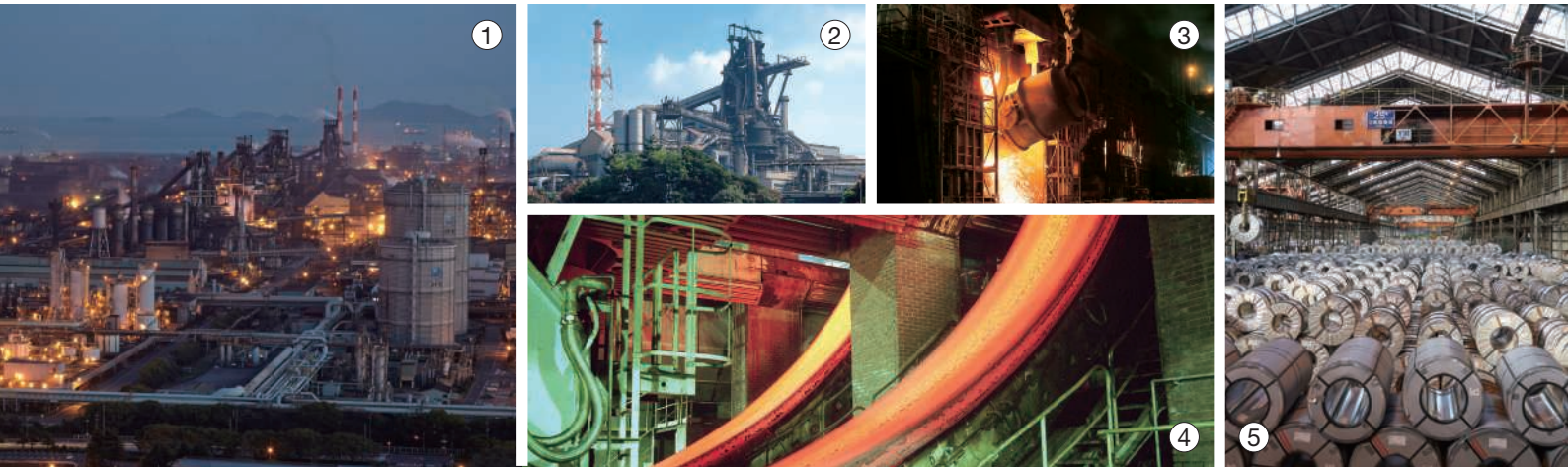
■ 世界の鉄鋼需要を捕捉する グローバルな供給体制の構築

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グローバルな供給体制の構築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(自動車用鋼板)やUAE(パイプライン用鋼管)、ミャンマー(建材薄板)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することで、JFEブランドのさらなる拡大を目指していきます。

鉄鋼事業の国内製造拠点

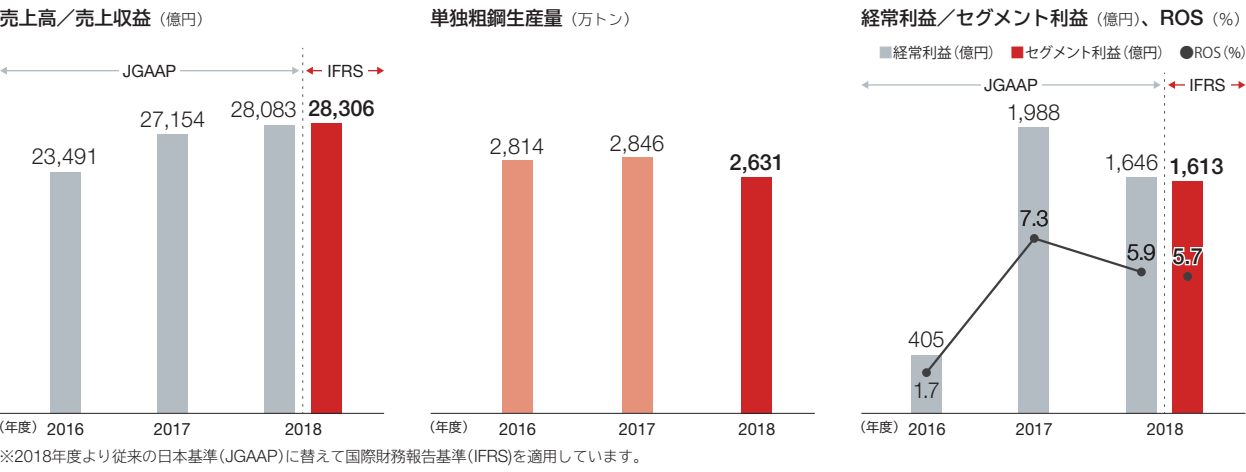


UAEのパイプライン用鋼管製造拠点(ALGHARBIPIPECOMPANY)



① 製鉄所の夜景(福山地区) ② 高炉(千葉地区)
③ 転炉(福山地区) ④ 連続 casting 機(倉敷地区) ⑤ 完成した鉄鋼製品(千葉地区)

2018年度業績



製造実力の強靱化

2019年度に注力する活動として、第6次中期経営計画の主要施策である国内製鉄所・製造所の製造基盤整備を継続いたします。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など、抜本的な製造実力の強靱化を図っていきます。将来の成長を見据えた設備更新により安定生産の定着やコスト削減を推進し、さらなる競争力を確保するとともに、能力増強や高級鋼の開発・製造を進めていきます。

■ 安定操業に向けた取り組みの強化

前中期経営計画においてコークス炉改修等の大規模な設備更新投資を実施し、これらの製造基盤整備により生産の安定化を図ることで、製造実力の早期回復を推進してきました。第6次中期経営計画では製造基盤整備を継続するとともに、前中期を上回る設備投資を計画し、実行しております。

西日本製鉄所・倉敷地区においては連続鑄造機の新設等、能力増強・パフォーマンスの最大化を図ります。また、安価原料使用など上工程を中心とした革新的な生産プロセス技術の開発を推進します。さらに、AI、IoT技術などの先進ITの積極的な活用や、前中期から実施している製鉄所基幹システムリフレッシュの段階的な稼働により、人と設備の生産性向上を図り、トータルコストの優位性を徹底追求します。

これらの取り組みにより、**粗鋼3,000万t**の安定生産の実現と3カ年で**1,050億円規模**のコスト削減を実施し、生産の安定化による回復に目途をつけ、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。

さらに今年度は重要な取り組みとして、昨年度の高炉操業トラブルを受けて潜在的なリスクを抽出して全地区に水平展開し、トラブル防止体制を整備しました。設備面では高炉操業時の異常を早期に検知し、迅速に対応するためのセンシング技術の導入を進めます。また、オペレーターの経験不足をサポートするために、教育の徹底に加えてAIを活用したオペレーター支援システムの構築を推進していきます。

第6次中期国内設備投資 IFRS: **1兆円規模** / 3カ年(日本基準: **8,500億円**)

※日本基準→IFRS差異:固定資産範囲の拡大

主な取り組み

能力増強・パフォーマンス最大化への投資

● 倉敷連続鑄造機の新設ほか
⇒単独粗鋼3,000万t体制の実現

コスト優位性を追求する戦略的投資

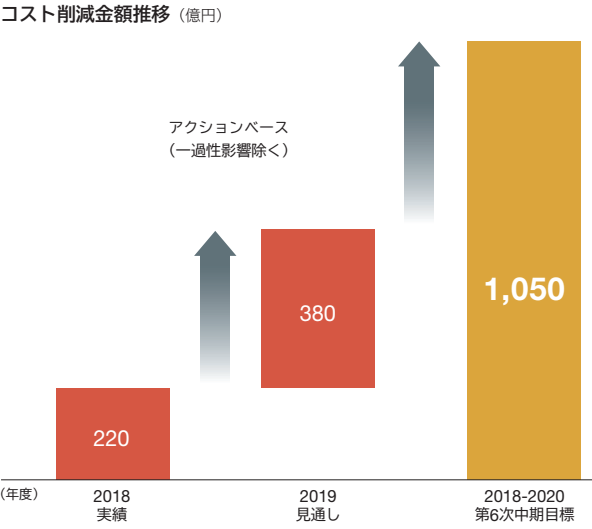
● 福山焼結機増強ほか

計画的な更新投資

● コークス炉更新、エネルギー設備更新ほか

高炉安定化の恒久対策の実施

● 安定化のための設備導入、AI・IoT技術の活用推進



■ 計画的な更新投資と能力増強投資を着実に推進

前中期経営計画から継続している千葉、福山地区におけるコークス炉更新、福山地区の焼結機更新、京浜地区の火力発電所リフレッシュ等の大規模更新を着実に進める中で、中長期的に更新が必要となる設備について

は、計画的な更新投資を実行し、持続的な成長を図っていきます。また、倉敷地区で最新の技術を導入して高効率性と高品質化を両立させる新連続鑄造機を新設するなど、能力増強と競争力強化を目指していきます。

主な設備投資案件の進捗

地区	設備	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
千葉	第6コークス炉B団	18年6月稼働	コークス自給体制確立			3,000万トン体制の確立	
福山	第3コークス炉A団		19年度下期 (稼働予定)				
福山	第3コークス炉B団				21年度下期 (稼働予定)		
福山	第3焼結機		19年度下期 (稼働予定)				
倉敷	第7連続鑄造設備 (新連続鑄造機)			20年度下期 (稼働予定)			
京浜	扇島火力発電所リフレッシュ		19年度下期 (稼働予定)				

稼働済 今後稼働予定

高炉安定操業に対する取り組み

100億円規模の高炉安定化施策を始めとして、製造基盤整備を着実に推進していきます

トラブル原因

高炉付帯設備の破損

● 高炉付帯設備の劣化診断・更新対応の一部不備、非正常操業時の設備負荷増大

設備異常時の操業オペレーションの不備

● 世代交代による経験不足、高炉・地区毎の異常時対応作業標準のばらつき

トラブル対策<完了>

破損部位の補修・対策の実施

異常時対応基準の見直し

操業監視の強化(異常早期検知のためのオペレーター監視&自動センシングの強化)

全高炉が通常操業に復旧

同様のトラブルの再発防止体制を全地区で整備

主な恒久対策<推進中>

高炉付帯設備の劣化対応の推進

異常の早期検知、復旧時間の短縮

● センサーによる高炉「見える化」の推進

● IoT技術を活用した温度管理、炉体診断の導入

● AIを活用したオペレーター支援システムの構築

エンジニアリング事業

「くらしの礎を創り、くらしの礎を担う」を使命にエンジニアリング事業を進化

第6次中期経営計画で重要施策として掲げた、「運営型事業の拡大」、「海外事業の収益化」の達成に向け、着実に歩みを進めています。人々の生活を支えるインフラの構築を事業の核とし、企業体質の変革と強化を図ります。



JFEエンジニアリング株式会社 代表取締役社長(CEO)
大下 元

安定した収益基盤を確立

JFEエンジニアリングは、従来のEPC(設計・調達・建設)に加え、官民連携(PPP)事業、リサイクル事業、発電・電力事業といった、くらしの礎を「担う」運営型事業の拡大を進めてまいりました。本年1月には、民間工場向けに電気・熱等の供給を行うエネルギー供給事業が本格開始、また4月には、東京電力グループとの合併で、首都圏最大の廃棄物処理・リサイクル会社を始動するなど、運営型事業は着実に拡大しています。本中期経営計画中に、O&M(運転・維持管理)まで含めた運営型事業の受注量を全体の5割にまで伸ばし、大型プロジェクトの受注成否により業績が大きく変動しない企業体質を確立します。

海外事業の拡大と収益力強化

JFEエンジニアリングは、生活に密着したインフラの整備を使命として、廃棄物発電・水処理プラントや橋梁などの事業を展開してまいりました。JFEエンジニアリン

グがさらに成長するためには、国内でこれまで培ってきた技術を最大限に活かし、今後成長するアジアを中心とした海外マーケットを確実に捕捉していかなければなりません。これを達成するため、M&Aや海外拠点の増強を積極的に行い、事業拡大に向けて体制を整えてまいりました。その結果、ナショナルスタッフが約1,600人にまで拡大し、各海外拠点では、設計業務に加え、調達やプロジェクト管理といったエンジニアリング業務を担うまでに成長しています。

こうした取り組みが実を結び、2018年度は、ベトナムの水処理プラントやインドの橋梁案件などにより、海外受注は当社発足以来最高の700億円超となりました。グローバルエンジニアリング体制を最大限活用し、また昨年4月に新設したプロジェクト管理組織による受注前・受注後のプロジェクト管理の強化を徹底することで、好調な受注を着実に収益に結び付けていきます。

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)

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

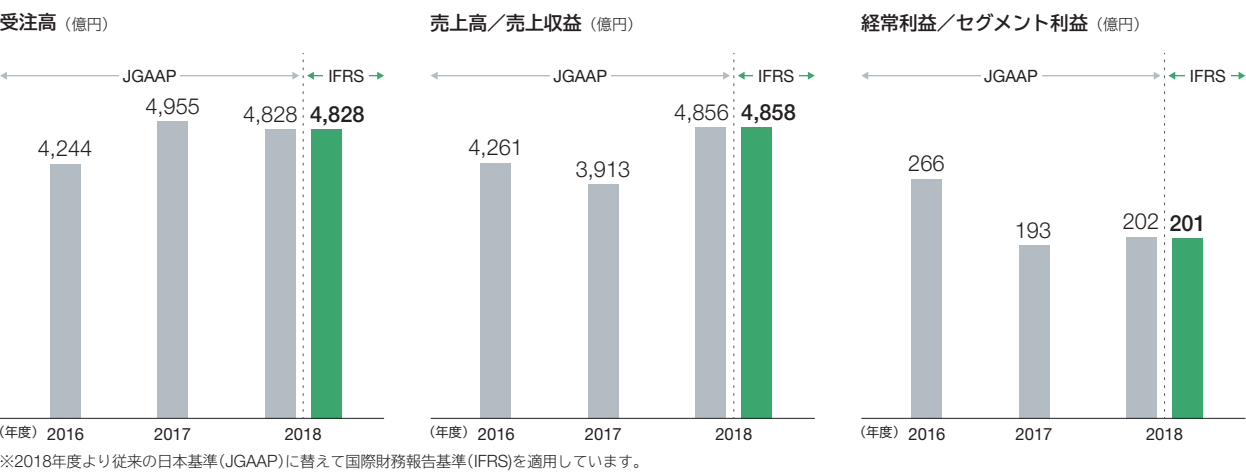
発電・電力分野

- 電力小売・地域新電力
- 再生可能エネルギー発電
- エネルギー供給事業



① 東京電力グループの東京臨海リサイクルパワー㈱と廃棄物処理・リサイクル事業を統合。写真は東京臨海エコクリーン
② 66拠点のプラントを監視するグローバルリモートセンター。運営型事業の中核施設。 ③ ナショナルスタッフがエンジニアリング業務を担う ④ バングラデシュで建設中の橋梁
⑤ ベトナムで受注した水処理プラント。現在試運転中

2018年度業績





JFE商事株式会社 代表取締役社長(CEO)

織田 直祐

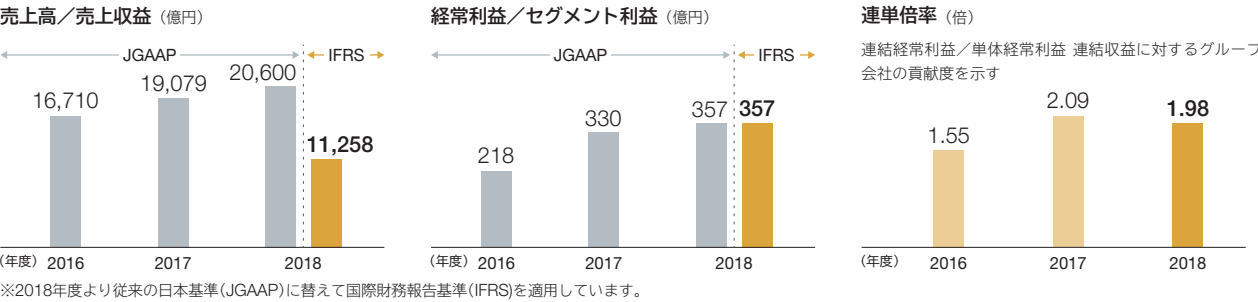
現中期目標達成に加え、次期中期に向けて一層の収益拡大を深堀

JFE商事は、「足元固めと次の成長に向けた攻めの両立に取り組む」方針のもと、「日本・米州・中国・アセアンにおけるグローバル4極体制の確立」と「トレード収益と事業収益の拡大」を進めています。地域別本部制によるマネジメントを深耕するとともに、JFEグループ材の拡販、および国内外における川下分野の強化、加工・流通機能の体質強化、活動領域の拡大に取り組むことで、一層の収益拡大を目指します。

事業概要

鉄鋼製品を中心に、鉄鋼原料・非鉄金属・化学品・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、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、全世界95社のネットワークでグローバルに提供しています。

2018年度業績



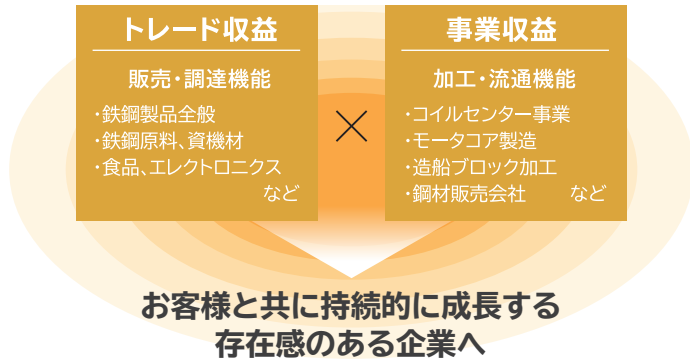
商社事業

提案力・発信力を高め、存在感のある商社を目指す

JFEグループの中核商社として常に全体最適を考え、グループ各社と戦略を共有し機能強化に取り組んでいます。さらに、提案力・発信力を高め、お客様と共に持続的に成長する存在感のある企業を目指します。



- ① 世界に広がるネットワークと機能を駆使する多様な人材。グローバルな視点で連携を図り、世界でビジネスを開拓。
 - ② 現場で鉄筋1本1本を配置する従来工法に対し、あらかじめ工場でカーペット状に編み上げた鉄筋を床材として敷く「ロールマット工法」。
 - ③ 施工時間を50%程度短縮でき、現場の人手不足の解消や建設業界が推進する働き方改革に貢献。
 - ④ ヘルリンで開催された電磁鋼板や磁性材料などに関する世界最大の国際展示会「OWIEME」。
- 世界各国のお客様にモーターコアや斜角コア等、2次・3次加工の取り組みを積極的にPR。
- ④ JFE商事プリキセンターが新工場で竣工式を実施。さらなる品質向上を図り、加工・流通事業を強化。



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

技術力・人財・性能でお客様の信頼を勝ちとる

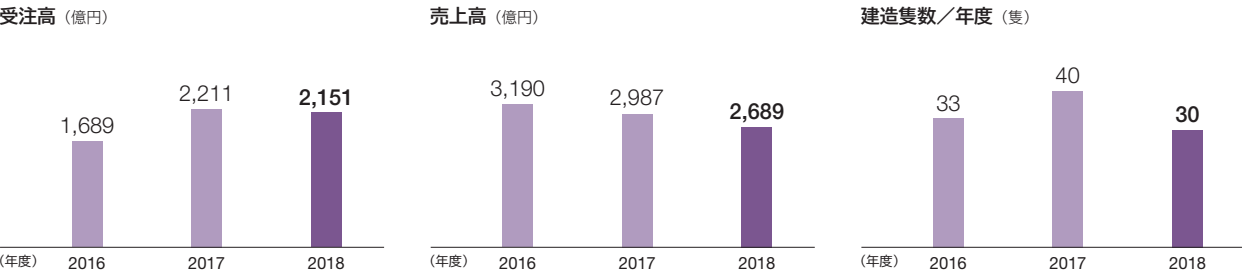
「高い性能の船をマーケット船価で」というお客様の期待に応えるため、今年4月には技術本部と全事業所の生産一元管理を目指した生産センターを新設しました。

これらを活かし、長年にわたり培ってきた環境・省エネ技術をベースに、性能とコストの両面で競争力を高めることにより、タンカー、バルカー、コンテナ船など大宗船の高付加価値化を進めています。また洋上風力発電設備設置用の自己昇降式作業台船建造など新たな海洋開発分野の事業にも果敢に挑戦していきます。

事業概要

我が国の造船業界をリードしてきた、ユニバーサル造船と、IHIMUの2社が統合して、2013年にジャパン マリンユナイテッドが誕生しました。商船、艦船、海洋・エンジニアリング、ライフサイクルの、4つの事業分野を展開し、いずれも高い開発・設計力、豊富な建造実績を持っています。

2018年度業績



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

日本の造船業界のリーディングカンパニーとして、商船・艦船・海洋各分野で世界トップレベルの環境技術と省エネ技術を活かしてあらゆるニーズに応えていく最強の造船所を目指しています。



- ① 14,000個積コンテナ船「ワン コランバ」
- ② 大型フェリー「さんふらわあ きりしま」
- ③ 箱根海賊船「クイーン 芦ノ湖」
- ④ 浮体式洋上変電所「ふくしま 絆」





特集

01

自動車市場向け事業戦略

最先端の技術とグローバルサプライネットワークで
市場ニーズの変化の中で大きな存在感を。

JFEグループは、中期経営計画において、自動車、インフラ建材、エネルギー分野を重点分野と位置付け、技術開発やグローバル展開を進めております。中でも100年に1度の変革の時代と言われる自動車産業での大きな市場ニーズの変化を機会と捉え自動車向け分野の事業展開を進めております。当社の最先端の技術とサービスをグローバルに展開し差別化を図っていきます。

CONTENTS

page.43 ▶ 戦略 1 材料と利用技術を併せた独自の提案による
ハイテン材拡販推進

page.46 ▶ 戦略 2 最先端の電磁鋼板による電動化市場の捕捉

page.47 ▶ 戦略 3 お客様のニーズと市場拡大に対応した
グローバル展開

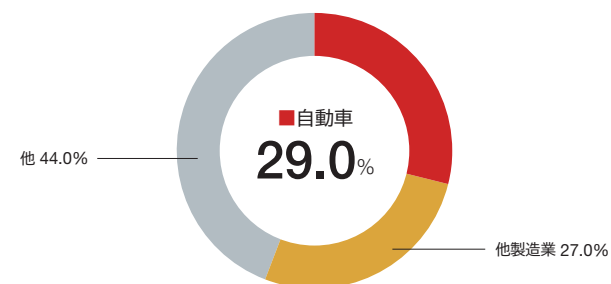
page.48 ▶ 戦略 4 あらゆる商品ラインアップとグループの
総合力で様々なニーズに対応



自動車市場向け事業概況

JFEスチールは、クルマづくりを支える存在として、安定品質・安定供給を土台に自動車向け鋼材の商品開発・利用技術開発に注力し、グローバルに事業を拡大してきました。今後、各国の環境規制厳格化が見込まれる中、軽量化を目的とした鋼材の超高張力鋼板、EVをはじめとした電動車の駆動用/発電用モーター向け電磁鋼板等、社会の変化に対応した商品の開発を推進しています。

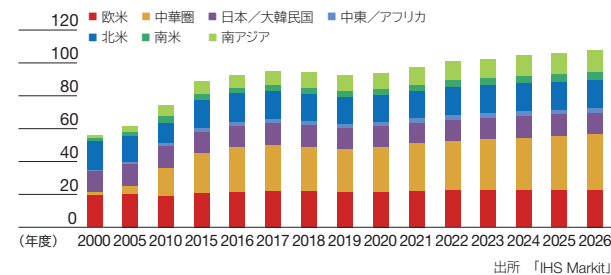
JFEスチール自動車分野向け販売比率



当社における自動車向け販売比率は、一般的な自動車向け鋼材需要比率の2倍を超える水準にあります。

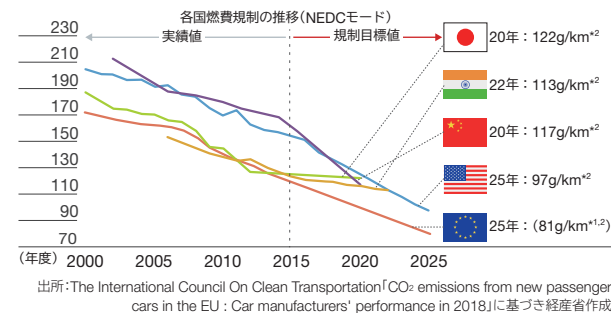
自動車市場を取り巻く環境

世界生産台数推移 (百万台)



今後、海外を中心に益々自動車生産台数は伸長することが見込まれます。当社は、伸びる市場における現地供給体制を拡張していきます。

CO₂排出規制 (g/km)



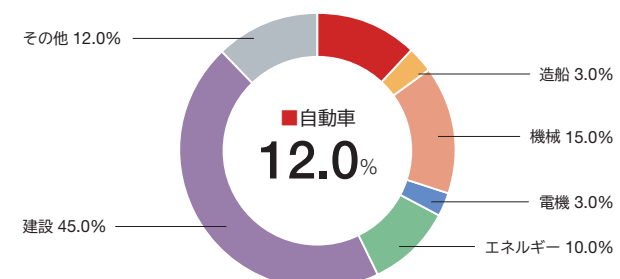
EUが先行する形で燃費規制の強化が進んでおり、COP21、パリ協定「地球温暖化2050年2℃抑止目標」に向けてさらなる規制強化の進展が予想されます。

*1: 草案段階である21年比(95g/km)15%削減から算出

*2: 日米は2014年まで実績値、インド中欧は2015年まで実績値。数値はNEDCモードでの値。

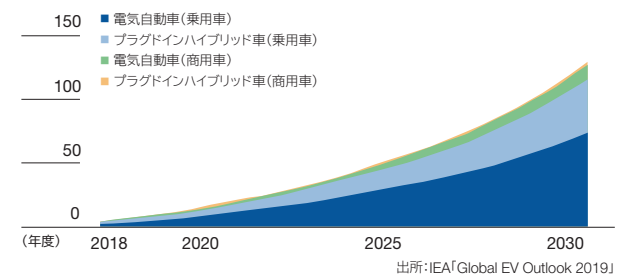
また、超高張力鋼板(超ハイテン)の使用には高度な加工・溶接技術が求められますが、当社は他の鉄鋼メーカーに先駆けて、2005年に千葉地区でカスタマーズ・ソリューション・ラボを、2014年には福山地区にカスタマーズセンター福山を開設し、お客様での利用技術の開発に取り組んで参りました。お客様とともに『新たな価値の創造』を可能とするのが当社の強みです。

世界鋼材消費内訳 (推計)



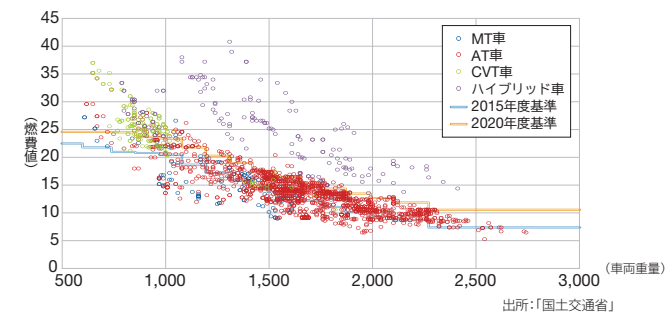
日本鉄鋼連盟「主要国・地域の2017年市場動向に関するアンケート調査の概要」より推計

世界の電動車保有台数 (百万台)



各国の環境規制の厳格化を背景に、将来、電動車を中心とした動力・パワートレインの変化が予想されます。

燃費と車体重量の関係 (燃費値: km/L、車両重量: kg)



燃費向上を志向するなか、車体重量の軽量化に寄与する高張力鋼板の需要拡大が進展していきます。

戦略 1 材料と利用技術を併せた独自の提案による ハイテン材拡販推進

高張力鋼板、いわゆるハイテン材の自動車車体への適用は自動車の衝突安全性と軽量化による燃費向上を低コストで達成する有効な手段です。一方、素材強度の高いハイテン材は従来の自動車部品の製造方法・条件では、成形・溶接が困難で、部品としての品質、性能が達成できない場合があり、使える材料強度や適用部品が限定されています。

JFEスチールは素材メーカーの視点を持ちながら鋼板を加工・溶接する、いわゆる“利用技術”を独自に研究開発し、お客様の多様なニーズに合わせて、最適な材料を開発します。このような他メーカーには容易には真似のできない的確な材料設計と利用技術提案で、ハイテン材の適用範囲を拡大していきます。

使いやすさを追求した 自動車鋼板の品揃え

JFEスチールは、自動車の軽量化ニーズに対応し、最先端技術を活用して開発・製造したハイテンをいち早く市場投入することにより、高い競争力を維持するとともに、収益拡大を図ります。自動車の衝突安全性に寄与する骨格用ハイテン、柔軟で加工性に優れたパネル用ハイテン、足回り用ハイテンなどあらゆる部品の軽量化に適するハイテンを品揃えします。また、欧米系自動車メーカーで広く使われているGI皮膜の摩擦係数を改善したGI-JAZを開発して、販売先の拡大を図ります。

2 ユニハイテン®

低降伏強度と高加工硬化、焼付硬化特性によって、成形パネル部品の面品質と耐凹み性を両立したドアやフードなど外板の薄肉化に適した引っ張り強度440MPa級のハイテンです。冷延、GAともに量産中で、トヨタ自動車のJPN-TAXI向けフードアウトター材としてもご採用頂いています。



3 GI JAZ®

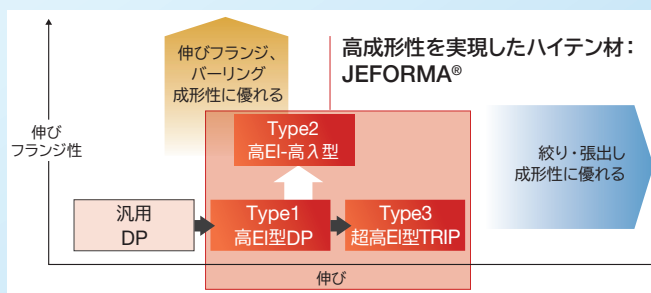
高潤滑合金化溶融亜鉛めっき(GA)鋼板『JAZ®』(JFE Advanced Zinc)で開発した潤滑性向上技術を欧米系メーカーで主流のGIめっき鋼板に応用した商品です。良好な摺動特性により安定したプレス成形性が得られます。



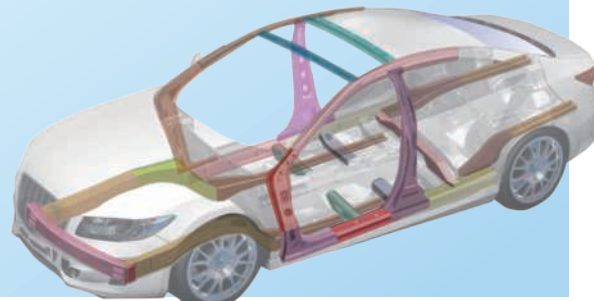
JFEスチール 製品情報 (自動車)
<https://www.jfe-steel.co.jp/products/car/index.html>

1 JEFORMA®

JEFORMA®は、JFE Excellent FORMAbilityを意味する、加工性に優れた自動車骨格用鋼板です。ハイテン材のプレス成形で求められる基本成形特性(伸びおよび伸びフランジ性※)に対し、適用する部品の形状や加工方法に応じて最適な材料を提供するため、冷延鋼板および合金化溶融亜鉛めっき(GA)鋼板の590、780、980、1180MPa級の各引っ張り強度レベルでそれぞれ3タイプの高成形性鋼板をラインナップしました。



※伸びフランジ性：プレス加工時の鋼板端面の変形特性



4 1470MPa級冷延・GAハイテン

1470MPa級冷延ハイテンは、常温で成形する冷間加工による自動車部品の引っ張り強度としては世界最高強度のハイテンで、バンパーレインフォースメントとして実用化しており、今後骨格部品への展開が期待されています。

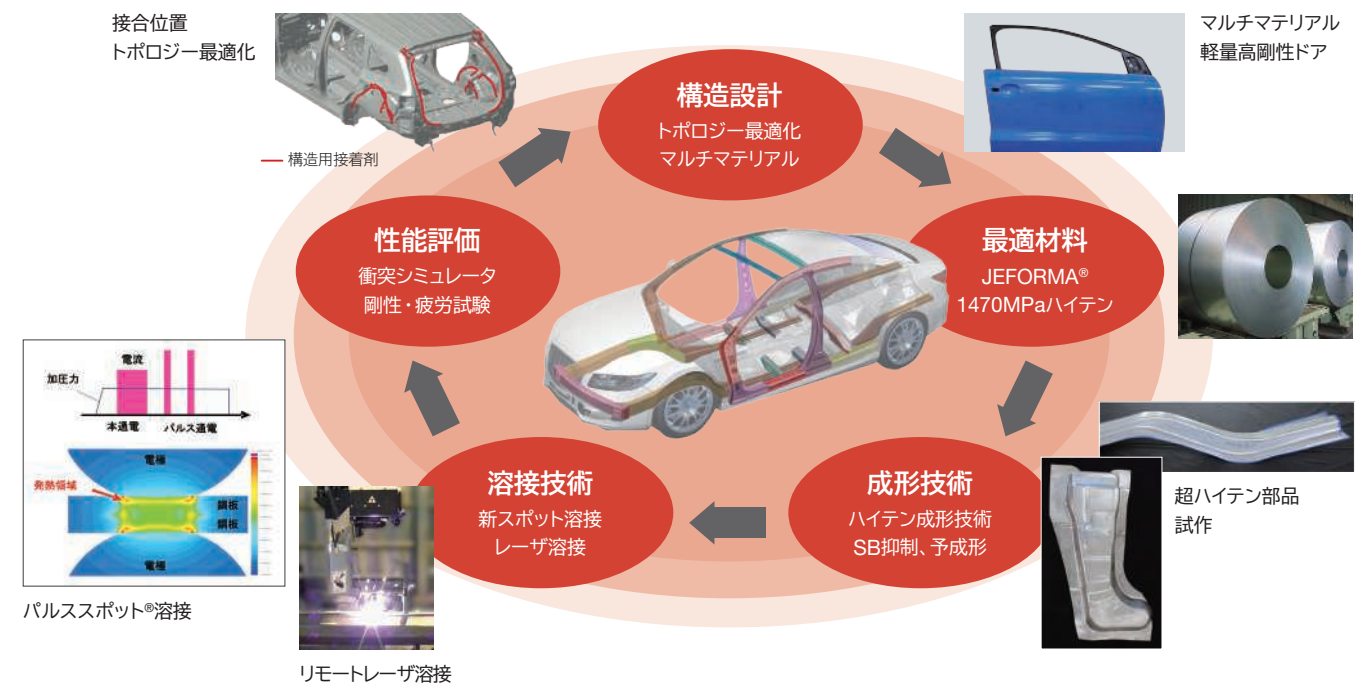
また、同強度レベルのGAハイテンも開発完了しており、自動車各社で適用検討中です。



ハイテン材適用ソリューションの提供(EVI)

JFEスチールは、ハイテン材を使いこなして自動車部品を製造するための利用技術を独自に開発しています。利用技術は自動車メーカーでの部品製造に関わる技術で、主に設計、成形、溶接などに分類されます。当社はお客様ニーズを的確に捉え、これら開発技術をEVI®(Early Vendor Involvement)活動を通じてお客様に提供しています。これにより、当社はハイテン材を中心とした新開発商品の販売確保、拡大を図り、お客様はさらなる軽量化と製造工程の安定化を実現しWin-Winの関係を構築しております。

※EVIとは：新型車開発の初期段階から参画し、車体設計・部品加工・組み立てなどの各段階において、自動車メーカーへ技術提案し共同で開発する活動。



自動車分野向け事業を支える体制

CSL・CCF

CSL(Customers' Solution Lab.)は、お客様とスチール研究所の研究員が一体となって共同研究を推進することを目的に千葉地区に開設した、展示・実験複合研究棟です。2005年8月に開設以来、のべ1,200社5,000人以上のご来訪を頂き、新たな共同開発テーマが多数生まれています。

また、2014年10月に『カスタマーズセンター福山(Customers' Center Fukuyama)』を福山地区に開設し、西日本のお客様にも、自動車、造船、建築やエネルギーなど、多岐の分野にわたるお客様とJFEグループが保有する最新技術に直接触れて頂きやすくなりました。JFEスチールはこれら施設を拠点として、お客様のハイテン適用を強力にサポートします。



プロセス技術
開発および
設備投資

ハイテン材の高効率製造・安定供給のためには、ハイテン製造に適したプロセス技術の開発と設備化が不可欠です。JFEスチールは国内はハイテン製造に対応して設備を最新化するとともに、海外において中国、タイ、インドネシア、メキシコにハイテン対応可能な最新鋭の製造ラインを建設して、グローバルな自動車需要を捉えて、成長を目指します。

品質保証
体制

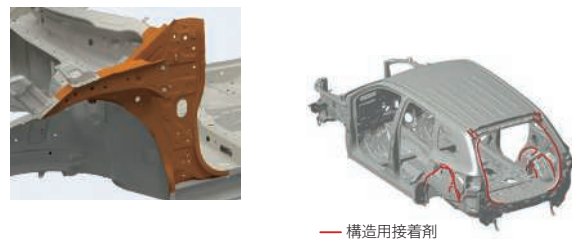
JFEスチールはISO9001に基づく品質マネジメントシステムをベースに、自動車用鋼板の主力製造拠点である西日本製鉄所は国際規格であるIATF16949認証を取得し、お客様からのご要望にお応えしています。独自に開発した製造技術やプロセス監視のためのセンサーを活用し、また、高精度の試験・検査機を用いた製品試験により、確固たる品質保証体制を構築しています。

JFEスチール独自の新開発技術により、軽量化のみならず車の乗り心地やデザイン性の向上、お客様の製造工数削減など、様々なニーズに対応し「お客様に選ばれるJFE」であり続けます。また、昨今は、アルミや炭素繊維など新素材への置換が話題となっておりますが、鉄は今後とも中心となる素材であり、自動車の構造を知り尽くした当社だからこそ可能な他素材との組み合わせ(マルチマテリアル)を提案し、鋼板の新たな価値を創出します。

JFE独自利用技術開発事例

1 トポロジー最適化

トポロジー最適化技術は、与えられた設計空間から要求される特性に必要な要素を残存させ、最も効率のよい材料の分布を求めることができる解析方法です。『JFEトポロジー最適化技術』では、設計空間(当該部品を配置する空間)を車体の一部として組み込んで解析することで、少ない重量で車体の衝突安全性能を効率的に向上させる最適部品形状を作成することができます。スズキの「スイフトスポーツ」に部品形状の設計手法として、また三菱自動車工業の「アウトランダーPHEV S Edition」等の構造用接着剤の塗布位置決定の設計手法として採用されました。



— 構造用接着剤

3 新成形技術(張出し予成形)

難加工部品に適用できる、新しい成形技術を開発しています。このうち張出し予成形法は、通常二段階でのプレス加工のうち、一工程目の形状を最適形状に設計することで、難形状部の加工を可能にします。軟鋼から超ハイテン材まで強度にかかわらず適用できるため、あらゆる部品の性能やデザイン性の向上、軽量化に貢献します。本成形技術を適用することで、エアスポイラの一体バックドアの成形に成功し、デザイン性が高く、かつ低コスト部品製造の可能性を示しました。



2 スポット溶接技術

スポット溶接は、重ね合せた鋼板を二つの電極で挟み込んで大電流を流し、鋼板を溶かすことで点溶接する溶接方法で、自動車組立において最も多く利用されている溶接方法です。しかし、近年では超ハイテンの車体適用拡大に伴い、スポット溶接の施工管理が難しくなるという課題や、車体構造設計への制約が生じてきました。当社は、これらの技術課題を解決する溶接技術として、「J-MACスポット®溶接」、「パルススポット®溶接」、「シングルサイドスポット®溶接」、「インテリジェントスポット®溶接」を新たに開発しました。これら技術を通じ、超ハイテンの適用拡大に貢献しています。



4 マルチマテリアル対応

お客様のさらなる軽量化達成のため、樹脂などの軽量素材を組み合わせたマルチマテリアル構造なども提案し、自動車車体の軽量化に貢献しています。開発したドア構造は、当社が独自開発したトポロジー最適化技術を活用して設計し、鋼板ドアパネルの内側に、三菱ケミカルの繊維強化樹脂を最適配置することで、張り剛性とパネルの薄肉化による大幅な軽量化を両立しました。このように、他素材と組み合わせることで、さらなる高性能・軽量化手段を提案し、鋼板の適用範囲の維持・拡大に努めます。

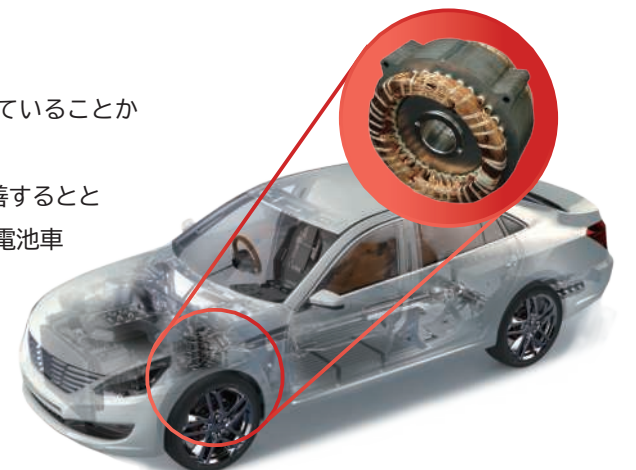


戦略 2 最先端の電磁鋼板による電動化市場の捕捉

国内のCO₂排出量の内、およそ2割弱は自動車から排出されていることから、自動車のCO₂排出量削減は重要な課題となっています。

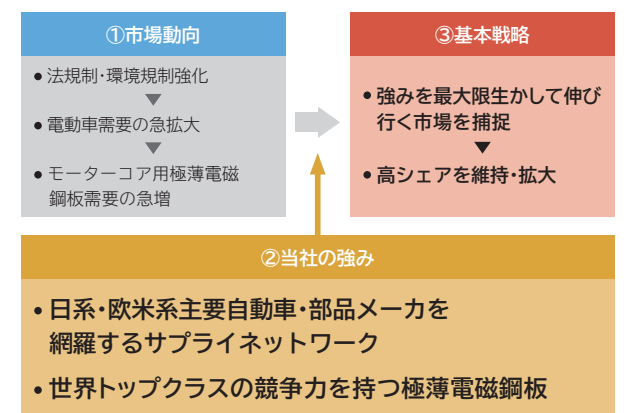
このような背景から、自動車各社ではガソリン車の燃費を改善するとともに、ハイブリッド電気自動車(HEV)、電気自動車(EV)、燃料電池車(FCV)等の電動車開発を進めています。

当社の無方向性電磁鋼板は、これら電動車の中核部品であるモーターの鉄心材料として多くの自動車メーカーに採用されており、モーターの小型化・高効率化に寄与しています。



基本戦略

- ①自動車の電動化が進むことに伴い、モーターの小型化・高効率化に寄与する高級電磁鋼板の需要が拡大する見通しです。
- ②JFEスチールの開発した極薄電磁鋼板は、さらなるモーターの効率化に寄与する低鉄損を実現します。また、JFE商事と連携し、広範囲なグローバルサプライネットワーク、きめ細やかなサービス体制を構築しております。
- ③これらの強みを生かして、伸び行く電動車市場を捕捉することで事業拡大を図るとともに、持続可能な社会の実現にお客様とともに貢献します。



電磁鋼板に求められる特性

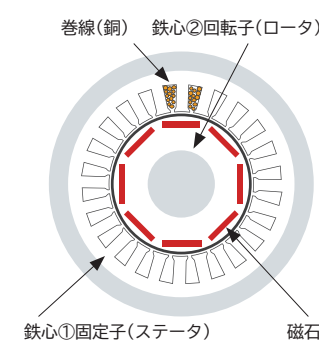
特性	性能	
	モーターの高効率化	高トルク
低鉄損	- 磁力発生時の発熱低減 - 鉄心による損失低減 - 高効率化	—
高磁束密度	- 小電流でハイパワー出力 - 銅線による損失低減 - 高効率化	- 磁力発生時に鉄心が強い磁石となる - 強い回転力を生み出す

鉄心①(固定子=ステータ)に巻かれた銅線に電流が流れることで、鉄心②(回転子=ロータ)を円周方向に引き寄せる力が発生し、モーターは回転します。

この際、銅線に電流が流れることで発熱(=銅損)、鉄心に磁力(磁束)が発生することで発熱(=鉄損)を生じ、モーター効率低下する問題点があります。

一方、鉄心に磁束が発生し易いと(=高磁束密度)鉄心が強い磁石になるので、強い回転力(高トルク)を生み出すことができます。

以上より、モーター鉄心に用いられる電磁鋼板には、低鉄損、高磁束密度の2つの特性が求められます。



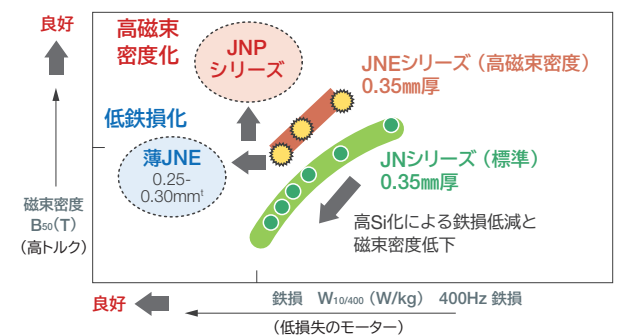
多様なニーズに対応する商品ラインナップ

モーター用途に適した無方向性電磁鋼板の鉄損低減にはシリコン(Si)の添加が有効ですが、磁束密度が低下するデメリットを伴います。

この課題を改善することで、従来のJNシリーズよりも磁束密度を高めたJNEシリーズは磁束密度と鉄損のバランスに優れており、モーターの高効率化に大きく寄与できます。

また、近年の電動車モーターに要求される特性は高度化の一途を辿っています。

これらのあらゆる要求を満たすため、JFEスチールではさらなる高磁束密度を実現したJNPシリーズ、さらなる低鉄損化を実現した薄JNEシリーズを商品化し、世界最高レベルの高性能電動車に対応し、差別化を図ります。



戦略 3 お客様のニーズと市場拡大に対応したグローバル展開

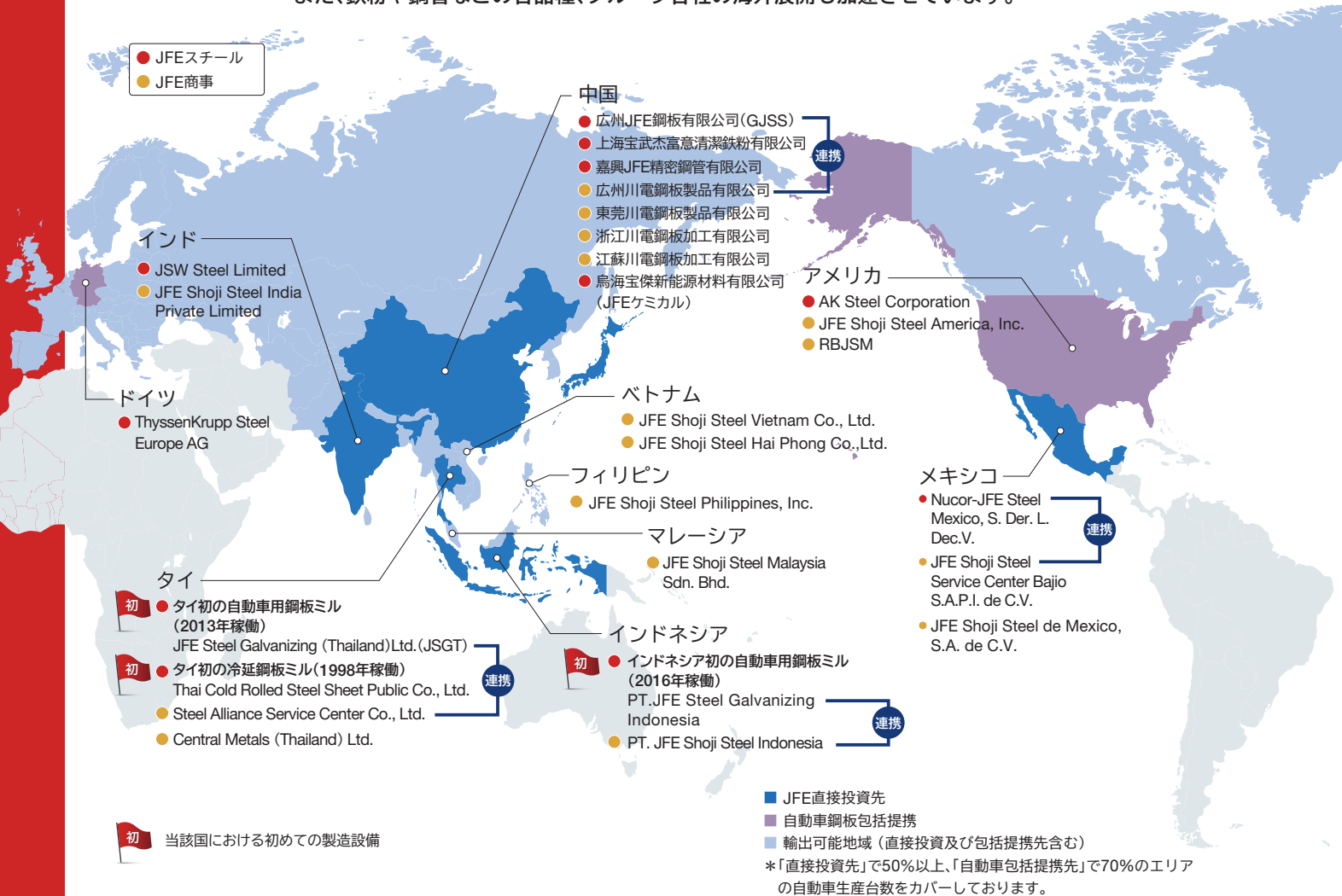
基本方針

JFEグループ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。また、巨大な北米市場を捕捉するため、新たにメキシコにも進出します。

日本国内で培った高い技術力・ノウハウをベースに、各国、各地域のニーズに応じた高品質な鋼材をタイムリーに提供していきます。

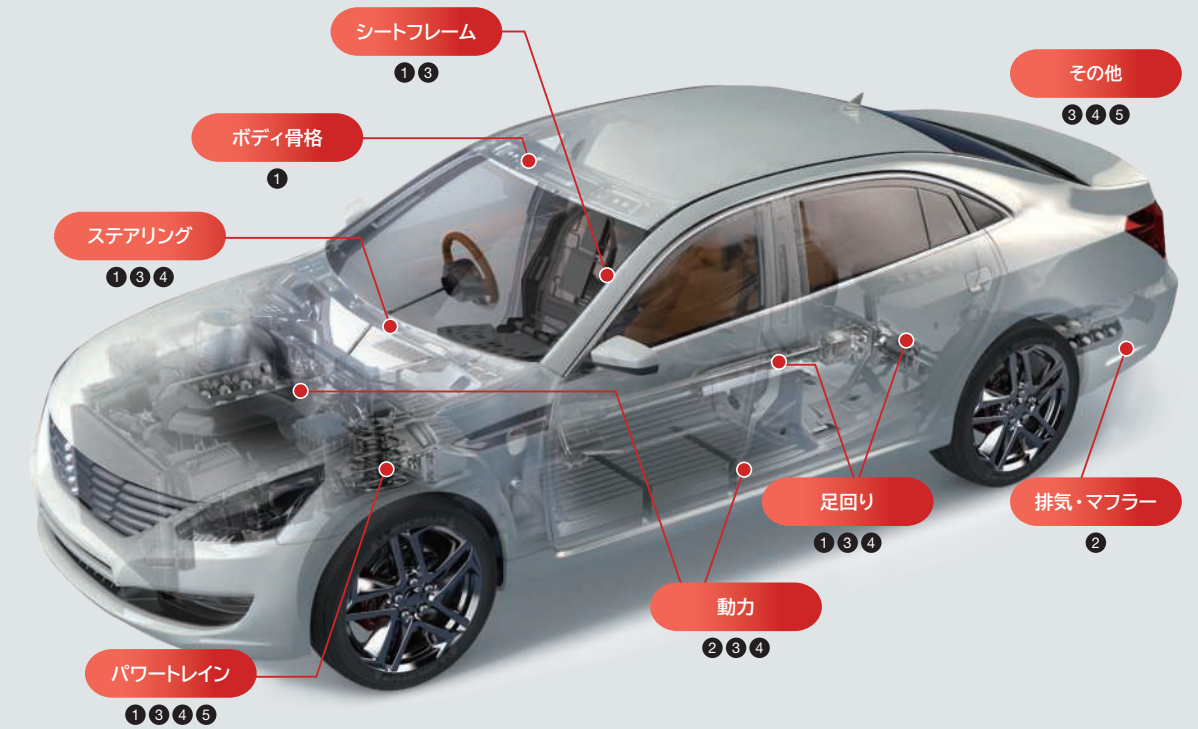
主な施策

- アジア** ➡ 新ライン建設や現地ミルへの資本参加を積極的に進め、伸び行くマーケットを捕捉しています。特にアセアン地域については競合他社に先駆けて進出をしております。
- メキシコ** ➡ 2019年に新ラインを稼働させ、伸び行く北米・メキシコ市場を捕捉します。
- 米国・欧州** ➡ AK Steel及びThyssenKrupp AG社と自動車鋼板について包括提携を締結し、JFEの最先端技術を米国・欧州のお客様へお届けしています。
- Gr連携** ➡ JFE商事とのグループ連携により、生産～流通までの一貫したサプライチェーンを確立しております。また、鉄粉や鋼管などの各品種、グループ各社の海外展開も加速させています。



戦略 4 あらゆる商品ラインアップとグループの総合力で様々なニーズに対応

当社は高強度鋼板や電磁鋼板に加え、鋼管、ステンレス、棒線、鉄粉といった商品群、またグループ会社による非鉄製品や部材で、クルマの「乗り心地」などの性能向上、お客様の製造工程でのコストダウンや生産性向上など、様々なニーズに対応しております。



品種	特徴・代表製品	品種	特徴・代表製品
① 鋼管	「素材(鋼管)開発+2次加工+評価・検査技術開発」のセットで、鋼管特有の閉断面構造化による①高剛性化、②軽量化、③コスト削減ニーズに貢献。 製品例: HISTORY®鋼管	④ 鉄粉	圧縮性と成形性に優れた純鉄粉や高強度部品用各種合金鋼粉など、幅広い粉末冶金用途の品揃えで、軽量化、生産性向上に貢献 製品例: Niフリー高強度合金鋼粉「FMシリーズ」
② ステンレス	高耐熱/高加工ステンレス鋼板で内燃機関車の低燃費、低排出ガス化に貢献。 製品例: TF1® (15年ものづくり日本大賞経済産業大臣賞受賞)	⑤ 非鉄・部材	JFEグループの総合力で新たなマテリアルを提言 製品例: 高機能電極材、KPシート (JFEケミカル) 水素ステーション用タンク、高圧ガス容器 (JFEコンテナ)
③ 棒線	高纯净度化技術により長寿命化 ^{※1} に、制御圧延と析出物制御により冷間加工性を高め工程省略 ^{※2} に貢献。 製品例: ※1 長寿命軸受線材、※2 JECF®		

Web 詳しくは <https://www.jfe-steel.co.jp/products/car/index.html>

お客様とともに

長年培った経験と最先端の技術力で、変化する市場に柔軟に対応 お客様から選ばれ続けるJFEグループ

自動車産業は変革の時代と言われています。環境規制強化により「軽量化」が求められ、電動化シフトにおいても「軽量化」に加え、動力源の「小型化」「高効率化」が求められます。一方、自動車産業は従来型エンジン車も含め今後とも世界で伸びゆく産業です。当社はJEFORMA®をはじめとする高強度で加工性に優れた鋼板や高機能電磁鋼板をはじめとするあらゆる鋼材の商品ラインアップと技術提案力、タイムリーなデリバリーで様々なニーズに対応し、常にお客様に選ばれるパートナーであり続けます。そして戦略的なグローバルサプライネットワークとお客様ニーズを的確に捉えた商品開発力で、新たな価値を創造し世界中に提供し続けます。



JFEスチール株式会社
代表取締役副社長
小林 俊文

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	● 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	791011 121317
			品質確保	
			研究開発の推進	
			お客様ニーズへの対応	
事業活動	● 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	67912 1314
			地球温暖化防止	
			大気環境の保全	
			資源循環の推進	
事業活動	● 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 協会社 取引先	労働災害の防止	38
			社員とその家族の健康確保	
事業活動	● 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 協会社	ダイバーシティ&インクルージョン	4589 10
			人材育成の推進	
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	1016

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

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

CSR重要課題に対するKPI

ー2018年度の実績と2019年度以降に向けた改訂ー

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の一部見直しました。
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
				● 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
	地球環境保全	お客様ニーズへの対応		● 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	○	● スキル研修等を通じた社員教育および、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
				● 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
		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



ESGマネジメント

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 ●再生エネルギー由来の電力供給 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％
				●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
				●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％）
				●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

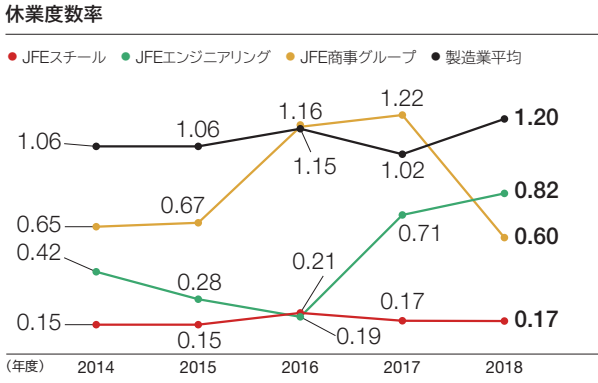
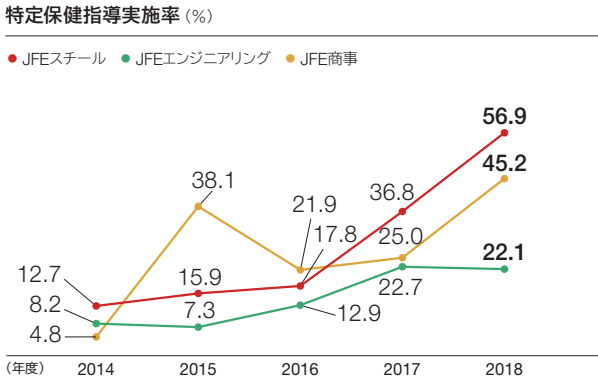
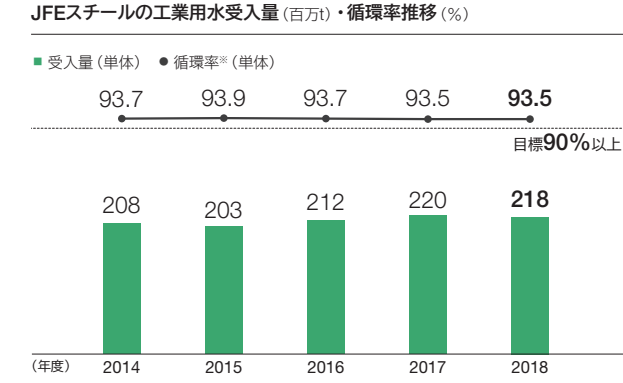
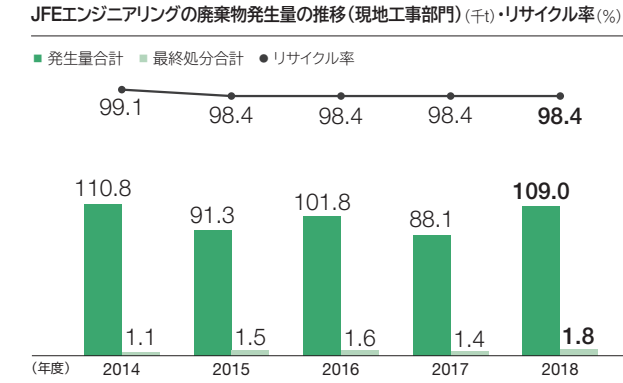
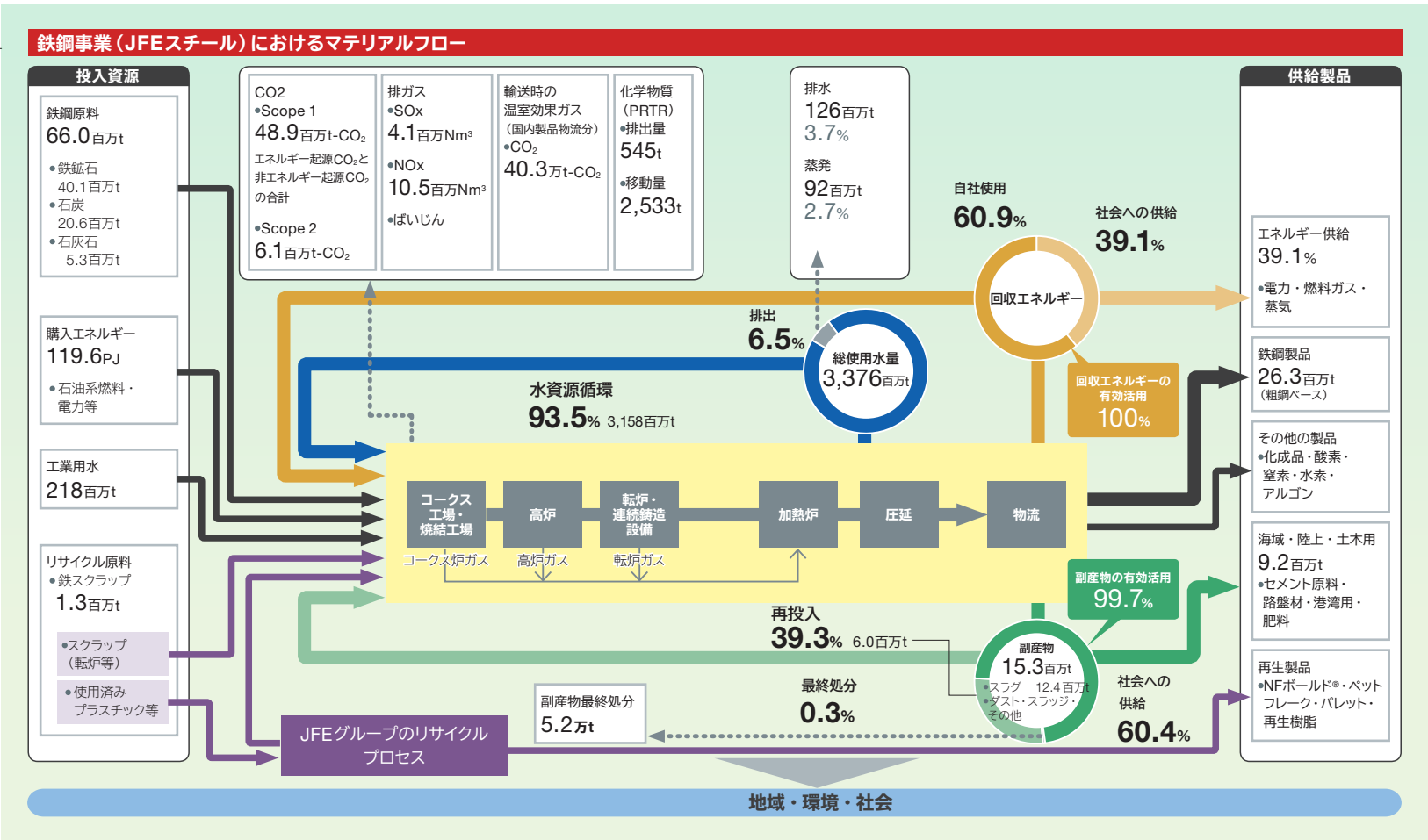
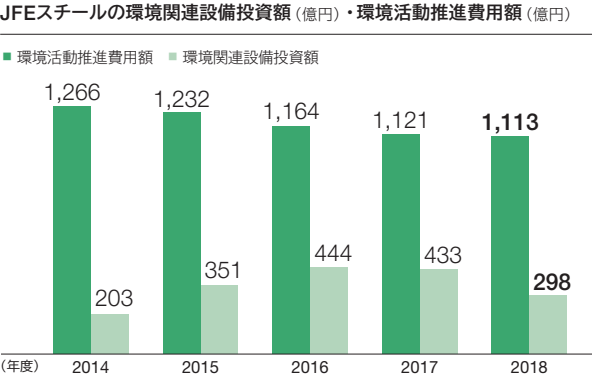
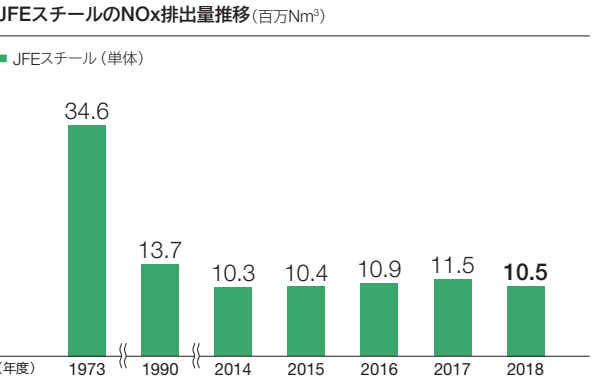
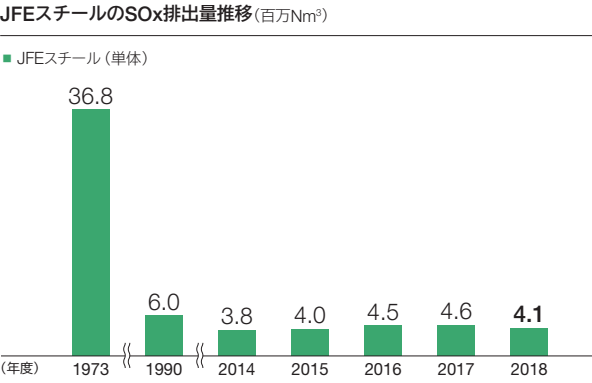
※ 次回意識調査は2019年度を予定

非財務ハイライト

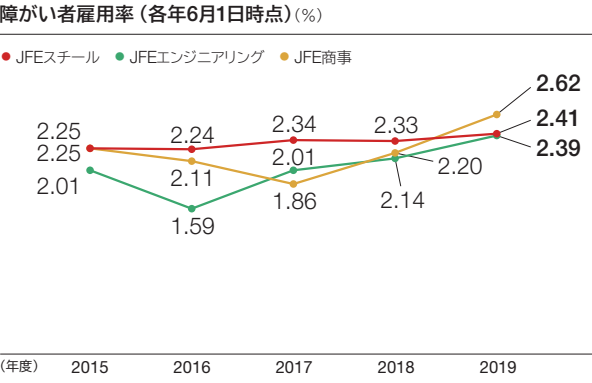
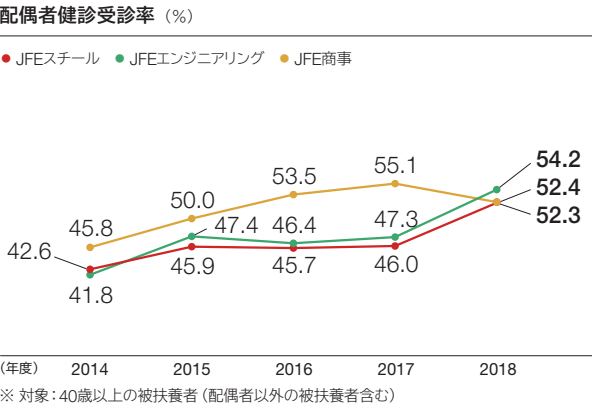
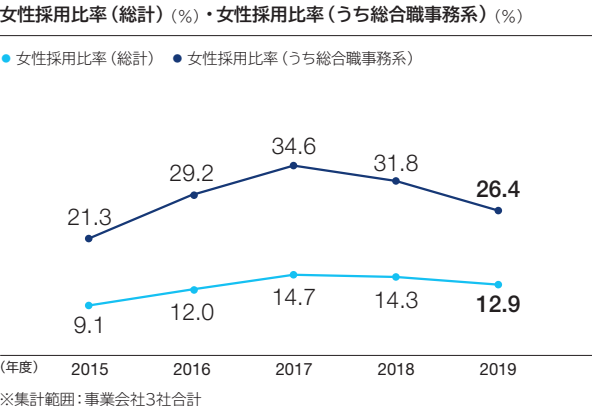
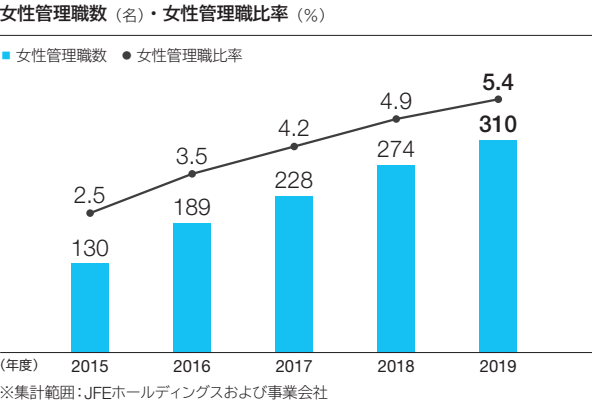
環境指標



※1 2018年度の購入電力のCO₂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CO₂排出係数
※2 精度向上のため、過年度数値を遡及して修正



社会性指標



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。

● 基本的な考え方

大量の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、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CO₂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・CO₂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CO₂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。

CO₂原単位指標

1990年
100

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®

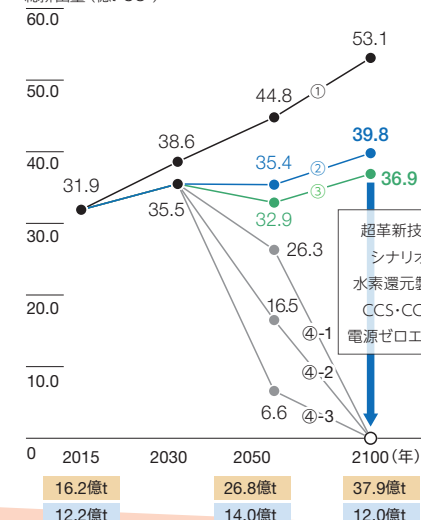


長期温暖化対策シナリオにおけるCO₂排出量の推移

①BAUシナリオ※1 ②BAT最大導入シナリオ※2 ③革新技術最大導入シナリオ
超革新技術開発シナリオ到達レベル ④-1 低位 ④-2 中位 ④-3 高位

粗鋼生産量 銑鉄生産量

総排出量 (億t-CO₂)



出典:日本鉄鋼連盟の資料をもとに作成

2018年
82

長期温暖化対策ビジョン達成に向けた取り組み

鉄鋼セクター固有技術の開発		2010	2020	2030	2040	2050	2100
フェロコークス	低品位原料利用拡大、省エネ推進	開発					
COURSE 50	高炉による水素還元(所内水素)	開発				実機化	
Super COURSE 50	高炉による水素還元(外部水素)			開発			
水素還元製鉄	高炉を用いない水素還元製鉄				開発		実機化
CCS	高炉ガス等からのCO ₂ 回収	開発				実機化	
CCU	製鉄所起源CO ₂ の有価化			開発			実機化
社会共通基盤技術の開発							
電源ゼロエミ化	原子力・再エネ等による系統電源ゼロエミ化	開発				実機化	
カーボンフリー水素	原子力・再エネによる安価・大量製造技術	開発				実機化	
CCS/CCU	安価貯留技術開発、埋設箇所選定、有価化等	開発				実機化	

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まいりました。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。

2100年
0

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

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 (農業の強靱化)



● 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グループの持つ高強度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

2017年度
2,973
万t-CO₂

高機能鋼材の供給によるCO₂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-CO₂

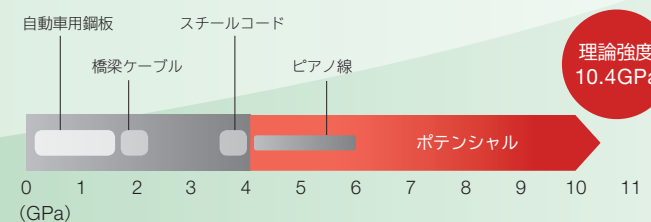
再生可能エネルギー関連プラントによるCO₂削減貢献相当量
(JFEエンジニアリング試算)

源への取り組みを通じて、CO₂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、国土強靱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、CO₂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じたCO₂削減に貢献していきます。

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

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、CO₂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CO₂排出量が減る一方、緩やかな国での生産・投資が拡大してCO₂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靱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国土強靱化



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

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① 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② 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③ 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 素材への環境性能 要求の高まり	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 脱炭素・ リサイクル性要求	●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 【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④ 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⑤ 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⑥ 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⑦ 国土強靱化	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① 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。

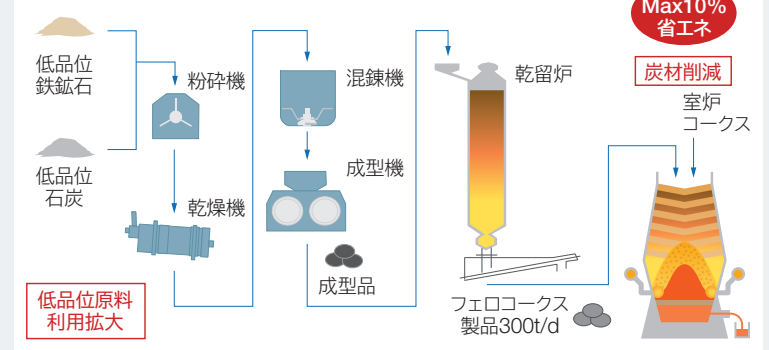
JFEスチールでは従来から省エネ技術開発による製鉄プロセスの効率化、脱炭素化に積極的に取り組み、世界最高レベルのエネルギー効率を誇る製鉄プロセス技術を確立しています。さらなる脱炭素化を進めるため、水素還元やCCSなどによるCO₂排出量削減が期待される革新的製鉄プロセス（COURSE50、フェロコックス）開発を推進していきます。

COURSE50は水素還元技術で約10%、CCSで約20%、合計で約30%のCO₂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。フェロコックスは高炉内での鉄の還元効率を改善し、CO₂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、フェロコックス製造量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。

革新技術の開発事例：フェロコックス製造プロセス



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、鉄鋼は競争素材の中で生産量あたりのCO₂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② 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增大する一方で、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。

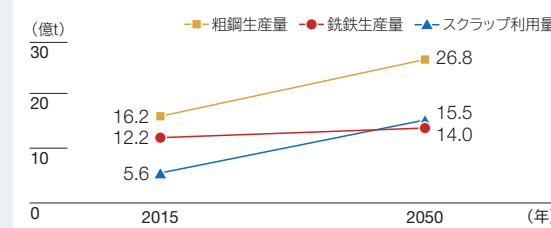
電炉鋼の原料である鉄スクラップは、鉄の高度なバリューチェーンの中で既にほぼ全量回収され有効に利用されています。2℃シナリオの世界では、鉄はSDGs実現のための基礎素材として活用され鉄鋼蓄積は拡大し、スクラップ利用量も増加していきますが、人口と経済成長に伴って世界的な

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。

鉄鋼生産・スクラップ利用量の需給想定



JFEグループの気候変動問題への取り組み

— FOCUS 重要な要因③ 自動車向け等の鋼材需要の変化

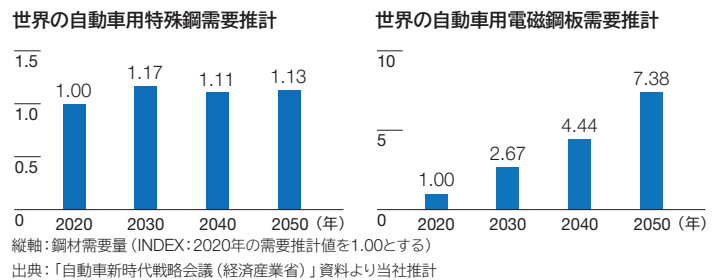
世界的に自動車販売台数が増加する中、EVモーター用の電磁鋼板需要および特殊鋼需要も増加。自動車用高張力鋼板の高強度化がさらなる軽量化に貢献。

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CO₂排出量が大幅に削減されます。



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CO₂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④ 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。

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（CO₂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CO₂削減ポテンシャルは、全世界で4億t-CO₂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-CO₂と推定されます。)

バイオマス発電プラント



廃棄物発電プラント



— FOCUS 重要な要因⑤ 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⑥ 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

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⑦ 国土強靱化

「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、国土強靱化は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、国土強靱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を感じ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。

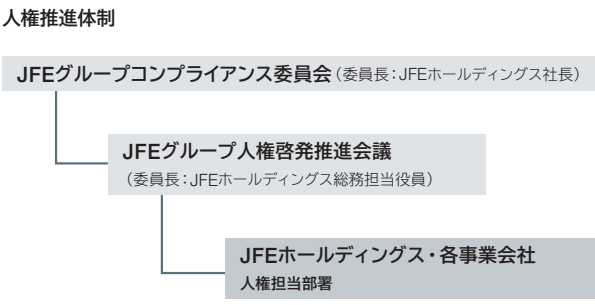
具体的な取り組みとして、2019年度には国際社会の動向などを把握するため、外部の専門家を招いてビジネスと人権に関するセミナーを社内で開催するなど、グループ一丸となって人権意識の向上に取り組んでいます。

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 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





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べく、社外役員6名全員による座談会を実施しました。

A
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。

B
ぬまがみ つよし
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、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
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、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。

D
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。

E
けもり のがまさ
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、当社取締役就任。

F
やまもと まさみ
山本 正巳
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。

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、家守さんは溶解鑄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



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に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 監査役が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、監査役が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のが、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のでしょうか。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、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、
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。結論から申し上げますと、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のでしょうか。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た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、今回の選解任時には、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ります。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ものか。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、調査したいと思っています。

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、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せんが、設備投資の大きな会社はそう

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いて欲しい。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と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ども指導しています。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ますと、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考えています。



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て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つすぐで真面目な会社で、ひとたび変わりはじ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。

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っています。

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年後も生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、現実には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っています。

コーポレートガバナンス

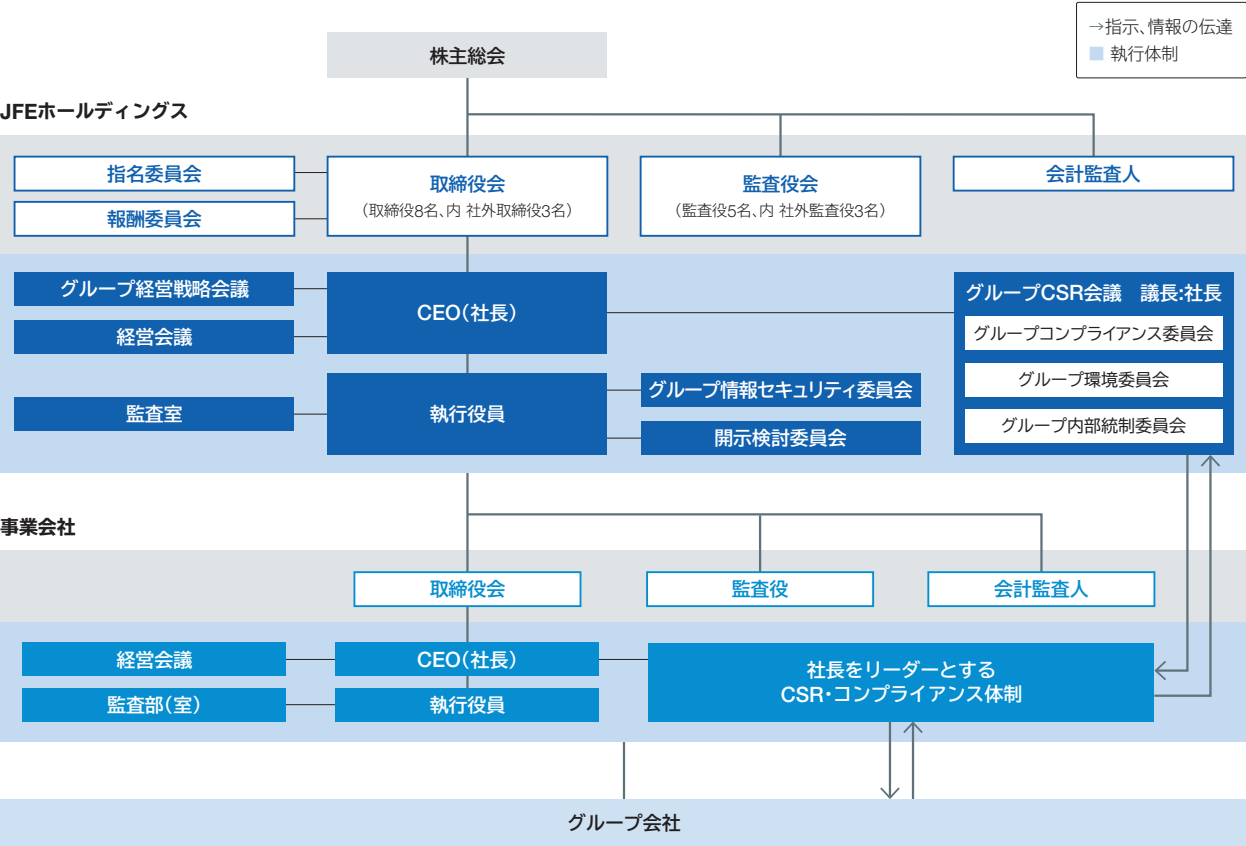


基本的な考え方

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。

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、企業理念を实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/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)
監査役的人数 (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

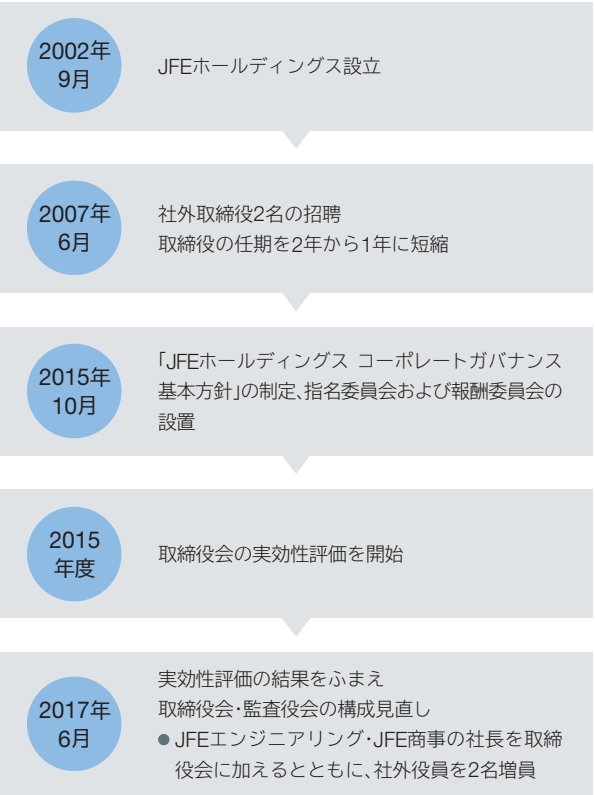
2018年度の取締役会の主な議題の例

- 「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



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。



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	よしど まさあき 吉田 政雄	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	やまもと まさみ 山本 正己	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	けちり のぶまさ 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 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	おおやぎ しげお 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/12回 (100%)	18回/19回 (95%)
社外監査役	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	○	12回/12回 (100%)	19回/19回 (100%)
社外監査役	ぬまがみ つよし 沼上 幹	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、取締役に答申しています(2018年度は3回開催)。

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、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に努めています。

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、取締役に決定しています。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に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
経営会議	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に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。

内部統制体制構築の基本方針
<https://www.jfe-holdings.co.jp/company/info/pdf/naib-utousei.pdf>

内部統制体制の強化

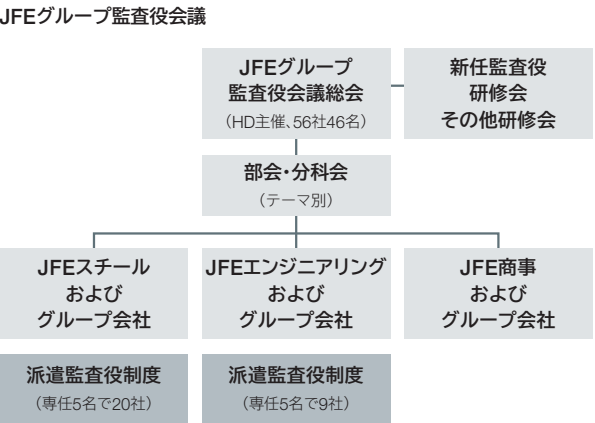
内部監査

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。



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。



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た気候変動などの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。



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。



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

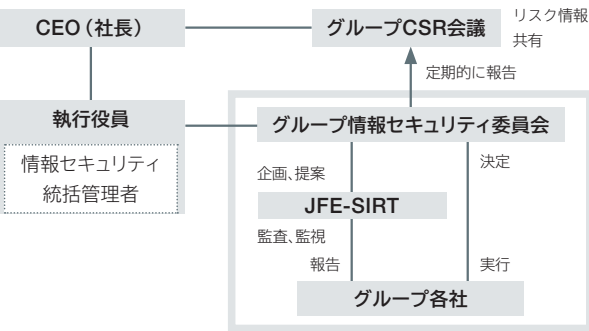
JFEグループは情報セキュリティ管理の諸規程を制定し、サイバー攻撃やシステムの不正利用による情報漏えいやシステム障害を防止する対策を実施しています。従業員に対しては教育・訓練等の指導を行い、ルールの周知徹底および情報セキュリティに関する知識の向上を図っています。また、グループ各社には共通のIT施策を適用するとともに、定期的に情報セキュリティ監査を行い、グループ全体での情報セキュリティ管理レベルの向上に努めています。

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。

同委員会が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)	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500名
株主・投資家	お客様	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する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
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
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。	ホームページによる情報発信等	随時	
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。	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	
地域社会	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。	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
地域社会	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。	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
地域社会	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。	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	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
地域社会	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。	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	
地域社会	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。	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	
地域社会	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。	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	
地域社会	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。			

[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 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  2019 Constituent MSCI ESG Leaders Indexes  2019 Constituent MSCI日本株女性活躍指数(WNI) THE INCLUSION OF JFE HOLDINGS IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF JFE HOLDINGS BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.
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  Member of SNAM Sustainability Index 2019
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  2018 健康経営優良法人 ホワイト500
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  2019 攻めのIT経営銘柄 Competitiveness IT Strategy Company
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  NADESHIKO BRAND 2017
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環境格付 2016
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  DBJ健康格付 2018

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た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 かきぎ こうじ 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、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 きたの よしひさ 北野 嘉久	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 てらはた まさし 寺畑 雅史	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 おだ なおすけ 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。		
	E おおした はじめ 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。		

区分	氏名	主な経歴・経験や知識の状況
監査役	F はら のぶや 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。
	G ばば 久美子 馬場 久美子	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 よしだ まさお 吉田 政雄	古河電気工業株式会社 特別顧問	独立							委員	
	I やまもと まさみ 山本 正巳	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
	J けもち のぶまさ 家守 伸正	住友金属鉱山株式会社 相談役	独立								委員長
監査役	K おおやぎ しげお 大八木 成男	帝人株式会社 相談役	独立							委員	委員
	L 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	独立								委員
	M ぬまがみ つよし 沼上 幹	一橋大学理事・副学長	独立							委員	

財務パフォーマンス

連結財務諸表等

連結財政状態計算書

(単位:百万円)			
	移行日 (2017年4月1日)	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	70,209	75,117	82,288
営業債権及びその他の債権	685,295	758,029	754,679
契約資産	132,500	126,935	124,039
棚卸資産	757,793	836,865	917,812
未収法人所得税	6,796	1,766	19,076
その他の金融資産	4,912	7,157	4,471
その他の流動資産	68,871	77,684	86,290
流動資産合計	1,726,379	1,883,556	1,988,658
非流動資産			
有形固定資産	1,661,123	1,732,154	1,835,229
のれん	5,137	4,473	4,445
無形資産	66,918	73,163	82,567
投資不動産	60,403	59,682	59,425
持分法で会計処理されている投資	332,428	289,223	315,064
退職給付に係る資産	11,224	16,459	16,380
繰延税金資産	27,674	24,467	36,609
その他の金融資産	426,418	393,668	360,133
その他の非流動資産	11,523	10,322	10,686
非流動資産合計	2,602,853	2,603,616	2,720,543
資産合計	4,329,232	4,487,173	4,709,201
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	524,727	560,381	584,939
社債、借入金及びリース債務	271,767	317,494	329,400
契約負債	33,465	53,588	59,060
未払法人所得税等	16,155	43,601	16,399
引当金	8,622	8,594	14,336
その他の金融負債	89,884	92,612	99,097
その他の流動負債	187,016	213,876	222,705
流動負債合計	1,131,639	1,290,149	1,325,938
非流動負債			
社債、借入金及びリース債務	1,153,753	1,073,734	1,194,478
退職給付に係る負債	123,989	128,341	133,999
引当金	36,537	35,914	30,438
繰延税金負債	10,279	5,162	3,550
その他の金融負債	27,588	22,109	17,140
その他の非流動負債	9,197	9,696	11,895
非流動負債合計	1,361,346	1,274,959	1,391,503
負債合計	2,492,986	2,565,108	2,717,442
資本			
資本金	147,143	147,143	147,143
資本剰余金	646,582	646,634	646,793
利益剰余金	1,050,635	1,138,091	1,241,420
自己株式	△178,853	△179,070	△180,670
その他の資本の構成要素	115,941	109,907	71,650
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,781,449	1,862,707	1,926,337
非支配持分	54,796	59,357	65,422
資本合計	1,836,245	1,922,065	1,991,759
負債及び資本合計	4,329,232	4,487,173	4,709,201

連結損益計算書

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (2017年4月1日～2018年3月31日)	当連結会計年度 (2018年4月1日～2019年3月31日)
売上収益	3,627,248	3,873,662
売上原価	△3,054,388	△3,328,475
売上総利益	572,860	545,186
販売費及び一般管理費	△336,949	△357,323
持分法による投資損益（△は損失）	△10,173	42,685
その他の収益	30,619	30,877
その他の費用	△37,979	△29,355
事業利益	218,378	232,070
減損損失	△28,453	△10,252
残余持分の再測定による損失	△18,717	－
PCB処理費用	△3,850	－
営業利益	167,357	221,818
金融収益	1,546	2,083
金融費用	△16,026	△14,588
税引前利益	152,877	209,313
法人所得税費用	△49,723	△39,488
当期利益	103,153	169,825
当期利益の帰属		
親会社の所有者	97,635	163,509
非支配持分	5,518	6,315
当期利益	103,153	169,825
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益（円）	169.34	283.81
希薄化後1株当たり当期利益（円）	169.34	283.76

連結包括利益計算書

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (2017年4月1日～2018年3月31日)	当連結会計年度 (2018年4月1日～2019年3月31日)
当期利益	103,153	169,825
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
確定給付制度の再測定	4,510	△4,270
その他の包括利益を通じて公正価値で測定するものとして指定した資本性金融商品の公正価値の純変動額	13,751	△23,091
持分法によるその他の包括利益	602	△430
純損益に振り替えられることのない項目合計	18,864	△27,793
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の外貨換算差額	△2,098	△4,445
キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分	2,649	△383
持分法によるその他の包括利益	1,535	△10,824
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	2,086	△15,653
その他の包括利益合計	20,950	△43,446
当期包括利益	124,104	126,378
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	117,483	120,693
非支配持分	6,621	5,685
当期包括利益	124,104	126,378

連結持分変動計算書

親会社の所有者に帰属する持分										非支配 持分	資本合計	
資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素					合計			
				確定給付 制度の 再測定	その他の包括利益を 通じて公正価値で 測定するものとして 指定した資本性金 融商品の公正価値 の純変動額	在外営業 活動体の 外貨換算 差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジの 有効部分	合計				
2017年4月1日残高	147,143	646,582	1,050,635	△178,853	—	119,153	—	△3,212	115,941	1,781,449	54,796	1,836,245
当期利益	—	—	97,635	—	—	—	—	—	—	97,635	5,518	103,153
その他の包括利益	—	—	—	—	4,527	13,819	△1,805	3,307	19,847	19,847	1,102	20,950
当期包括利益	—	—	97,635	—	4,527	13,819	△1,805	3,307	19,847	117,483	6,621	124,104
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
配当金	—	—	△34,605	—	—	—	—	—	—	△34,605	△2,176	△36,781
株式報酬取引	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
支配継続子会社 に対する持分変動	—	56	—	—	—	—	—	—	—	56	△56	—
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	24,427	—	△4,527	△19,900	—	—	△24,427	—	—	—
非金融資産への振替	—	—	—	—	—	—	—	△1,454	△1,454	△1,454	—	△1,454
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	172	172
所有者との取引額合計	—	52	△10,178	△216	△4,527	△19,900	—	△1,454	△25,882	△36,224	△2,060	△38,285
2018年3月31日 残高	147,143	646,634	1,138,091	△179,070	—	113,073	△1,805	△1,359	109,907	1,862,707	59,357	1,922,065

当連結会計年度（2018年4月1日～2019年3月31日）												(単位:百万円)	
親会社の所有者に帰属する持分										非支配 持分	資本合計		
資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素					合計				
				確定給付 制度の 再測定	その他の包括利益を 通じて公正価値で 測定するものとして 指定した資本性金 融商品の公正価値 の純変動額	在外営業 活動体の 外貨換算 差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジの 有効部分	合計					
2018年4月1日残高	147,143	646,634	1,138,091	△179,070	－	113,073	△1,805	△1,359	109,907	1,862,707	59,357	1,922,065	
当期利益	－	－	163,509	－	－	－	－	－	－	163,509	6,315	169,825	
その他の包括利益	－	－	－	－	△4,630	△23,108	△14,742	△334	△42,816	△42,816	△630	△43,446	
当期包括利益	－	－	163,509	－	△4,630	△23,108	△14,742	△334	△42,816	120,693	5,685	126,378	
自己株式の取得	－	－	－	△1,627	－	－	－	－	－	△1,627	－	△1,627	
自己株式の処分	－	△16	－	27	－	－	－	－	－	10	－	10	
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	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	
配当金	－	－	△54,784	－	－	－	－	－	－	△54,784	△1,972	△56,756	
株式報酬取引	－	170	－	－	－	－	－	－	－	170	－	170	
支配継続子会社に 対する持分変動	－	4	－	－	－	－	－	－	－	4	△4	－	
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	－	－	△5,396	－	4,630	766	－	－	5,396	－	－	－	
非金融資産への振替	－	－	－	－	－	－	－	△838	△838	△838	－	△838	
その他	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	2,356	2,356	
所有者との取引額合計	－	158	△60,181	△1,600	4,630	766	－	△838	4,558	△57,064	379	△56,684	
2019年3月31日 残高	147,143	646,793	1,241,420	△180,670	－	90,730	△16,547	△2,532	71,650	1,926,337	65,422	1,991,759	

連結キャッシュ・フロー計算書

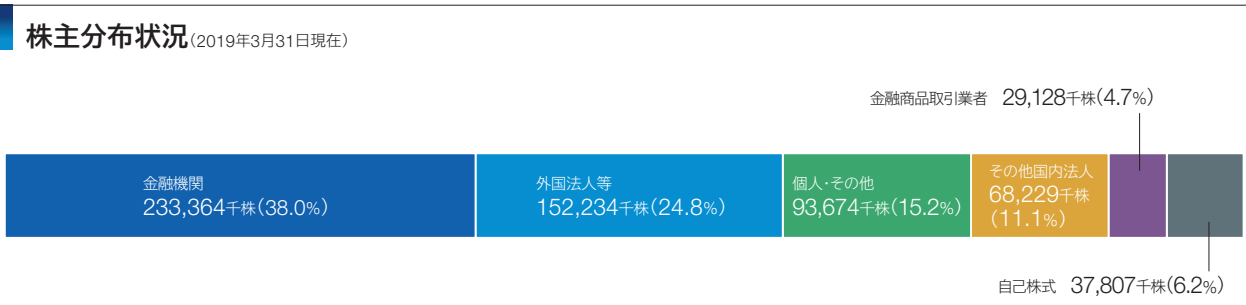
（単位：百万円）		
	前連結会計年度 (2017年4月1日～2018年3月31日)	当連結会計年度 (2018年4月1日～2019年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	152,877	209,313
減価償却費及び償却費	182,646	196,243
引当金の増減額（△は減少）	△724	△23
受取利息及び受取配当金	△9,427	△10,627
支払利息	15,446	13,648
営業債権及びその他の債権の増減額（△は増加）	△72,082	2,533
棚卸資産の増減額（△は増加）	△78,270	△82,525
営業債務及びその他の債務の増減額（△は減少）	30,010	19,691
その他	132,500	△669
小計	352,977	347,585
利息及び配当金の受取額	16,355	19,014
利息の支払額	△12,906	△12,606
法人所得税の支払額	△28,067	△85,741
営業活動によるキャッシュ・フロー	328,358	268,251
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産、無形資産及び投資不動産の取得による支出	△268,379	△312,578
有形固定資産、無形資産及び投資不動産の売却による収入	2,994	488
投資の取得による支出	△10,847	△8,394
投資の売却による収入	64,798	6,889
その他	△5,020	243
投資活動によるキャッシュ・フロー	△216,454	△313,351
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）	4,556	18,752
コマーシャル・ペーパーの増減額（△は減少）	△1,999	77,000
長期借入れによる収入	378,474	213,499
長期借入金の返済による支出	△398,061	△200,487
社債の発行による収入	20,000	30,000
社債の償還による支出	△50,000	△15,000
自己株式の取得による支出	△226	△1,627
親会社の所有者への配当金の支払額	△34,510	△54,640
その他	△18,060	△15,614
財務活動によるキャッシュ・フロー	△99,828	51,882
現金及び現金同等物の為替変動による影響	△7,167	388
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	4,908	7,170
現金及び現金同等物の期首残高	70,209	75,117
現金及び現金同等物の期末残高	75,117	82,288

会社情報 (2019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:	62,083人(連結ベース) 男性:53,193人／女性:8,890人

株式の状況 (2019年3月31日現在)		株式情報 (2019年3月31日現在)	
発行可能株式総数	2,298,000,000株	1単元の株式数:	100株
発行済株式総数	614,438,399株	決算期:	毎年3月31日
株主数	218,589名	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 (2019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)	41,770	7.2	
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	32,487	5.6	
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5)	10,479	1.8	
東京海上日動火災保険株式会社	8,613	1.5	
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	8,075	1.4	
JPMorgan証券株式会社	8,066	1.4	
JP MORGAN CHASE BANK 385151	7,984	1.4	

※ 上記のほか、当社は自己株式37,807千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おります。



株価・出来高・配当の推移											
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
株価(円)(年度末)	2,145	3,765	2,434	1,778	1,767	1,943	2,654	1,516	1,909	2,144	1,879
出来高(百万株)(年度)	1,035	814	760	722	1,206	1,113	799	1,080	1,141	896	685
1株当たり年間配当金(円)	90	20	35	20	20	40	60	30	30	80	95

従業員の状況 (単体:2018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) (2019年3月31日)		15,677	3,847	974
	男性	14,373	3,340	607
	女性	1,304	507	367
採用者数(人)		937	165	69
	男性	838	142	40
	女性	99	23	29
	定期	783	86	61
	中途	154	79	8
平均勤続年数(年)		16.3	13.6	12.1
	男性	16.1	13.6	12.3
	女性	18.2	13.6	11.8
年間離職率(%)※		2.4	1.2	3.9

※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



株主・投資家の皆様へ



CSR(環境・社会)



財務・企業データ

93 JFEホールディングス株式会社

JFEグループレポート 2019 94

事業会社・主要グループ会社

※売上高／売上収益:2018年度実績 ※従業員数:2019年3月31日現在の連結従業員数

* 持分法適用会社

鉄鋼事業

JFEスチール

本

社

東京都千代田区

売上収益

28,306億円

従業員数

44,975名(男性:39,460名 女性:5,515名)

国内グループ会社

●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)

●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 コンテナイナ(株)

●JFE 大径鋼管(株)

●ガルバテックス(株)

●JFE 継手(株)

●JFE チュービック(株)

●JFE テクノワイヤ(株)

●JFE 鋼材(株)

●大和鋼帯(株)

●ジェコス(株)

●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)

●(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)

●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)

●品川リファクトリーズ(株)*

●日本鑄造(株)*

●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)*

●エヌケーケーシームレス鋼管(株)*

海外グループ会社

●Nova Era Silicon S.A.

●Thai Coated Steel Sheet Co., Ltd.

●Thai Tinplate Manufacturing Co., Ltd.*

●JFE Steel Galvanizing (Thailand) Ltd.

●Philippine Sinter Corporation

●PT.JFE Steel Galvanizing Indonesia

●JFE Steel Australia Resources Pty. Ltd.

●Nucor-JFE Steel Mexico, S. Der. L. Dec.V.*

●California Steel Industries, Inc.*

●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*

●内蒙古オールドス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*

●JSW Steel Ltd.*

●Thai Cold Rolled Steel Sheet Public Co., Ltd.*

●P.T. Sermani Steel*

●Perusahaan Sadur Timah Malaysia (Perstima) Bhd.*

●JFE Steel Tubular Technical Center Pte. Ltd.*

●J-Spiral Steel Pipe Co., Ltd.*

●Agrimeco & JFE Steel Products Co., Ltd.*

●Al Gharbia Pipe Company*

●JFE MERANTI MYANMAR Co., Ltd.

エンジニアリング事業

JFEエンジニアリング

本

社

東京都千代田区

横浜本社

神奈川県横浜市

売上収益

4,858億円

従業員数

9,569名(男性:8,280名 女性:1,289名)

国内グループ会社

●あすか創建(株)

●アーバンエナジー(株)

●北日本機械(株)

●J&T環境(株)

●JFE アクアサービス機器(株)

●JFE 環境サービス(株)

●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

●ジャパントネルシステムズ(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

海外グループ会社

●JFE Techno Manila, Inc.

●JFE Engineering (M) SDN. Bhd.

●PT. JFE Engineering Indonesia

●JFE Engineering India Private Limited

●Standardkessel Baumgarte Holding GmbH

●J&M Steel Solutions Company Limited

●東潔環保科技(上海)有限公司*

商社事業

JFE商社

本

社

東京都千代田区

売上収益

11,258億円

従業員数

7,498名(男性:5,430名 女性:2,068名)

国内グループ会社

●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)

●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)

●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)

●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)

●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 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

●(株)三輪鉄建

●愛知管材工業(株)

●星金属(株)

●昭和企業(株)

●JFE商事住宅資材(株)

●北陸興業(株)

●甲南ブランキングサービス(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)*

海外グループ会社

●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 Shoji Steel Philippines, Inc.

●Central Metals (Thailand) Ltd.

●Steel Alliance Service Center Co., Ltd.

●New Bangpoo Manufacturing Co., Ltd.

●JFE Shoji Steel Vietnam Co., Ltd.

●JFE Shoji Steel Hai Phong Co., Ltd.

●JFE Shoji Steel Malaysia Sdn. Bhd.

●PT. JFE Shoji Steel Indonesia

●JFE Shoji Steel India Private Limited

●Vest Inc.

●JFE Shoji Steel America Inc.

●JFE Shoji Steel de Mexico, S.A. de C.V.

●Kelly Pipe Co., LLC

●JFE Shoji Steel Service Center Bajio S.A.P.I. de C.V.

●Marushin Canneries (Malaysia) Sdn. Bhd.

●JY Steel Processing Co.,Ltd.

●Kawarin Enterprise Pte. Ltd.*

●r.bourgeois JFE Shoji Magnetic Lamination, Inc.*

造船事業

ジャパンマリンユナイテッド

本

社

神奈川県横浜市

売上高

2,689億円

従業員数

5,814名(男性:5,541名 女性:273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)

年次ハイライト

JFE ホールディングス	2018	4月	■第6次中期経営計画を発表	6月	■第16回定時株主総会	8月	■JFEグループの「サイバーセキュリティ経営宣言」を策定	10月	■JFEグループの「ITレポート2018」を創刊
	5月	■「攻めのIT経営銘柄」に4年連続で選定	7月	■第13回全中国選抜日本語スピーチコンテストに協賛	9月	■「JFEグループレポート2018（統合報告書）」を創刊 「JFEグループ CSR報告書 2018」を発行	11月	■日本政策投資銀行から「DBJ健康経営格付」を取得	

鉄鋼事業	2018	4月	■平成30年度 科学技術分野の文部科学大臣表彰 科学技術賞（開発部門）を受賞（製鉄原料製造技術「Super-SINTER®」の開発） ■熊本城天守閣復旧整備事業に高施工性CO ₂ アーク溶接技術「超狭開先J-STAR®溶接」が適用 ■ミャンマー・ヤンゴンに拠点開設 ■平成30年度全国発明表彰 発明賞を受賞（コンテナ船用「高アレスト鋼」） ■ベトナム一貫製鉄所プロジェクト(FHS社)の第2高炉に火入れ ■京浜地区・福山地区で祭りを開催 ■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 ■SAP Innovation Awards 2018「Regional Choice」を受賞（グループ共通経理システム刷新プロジェクト）	7月	■中国 偏析防止プレミックス鉄粉工場の営業生産開始	12月	■国内最高強度の冷間ロール成形角形鋼管「JBCR385」の開発と設計法評定取得 ■国内業界初となるAI画像認識による安全行動サポート技術を導入	2月	■第65回(平成30年度)大河内記念技術賞を受賞（重貨物鉄道用高耐久熱処理レール「SP3」） ■鉄鋼分野で世界最大級の大型破壊・疲労評価センターを開設 ■施工効率向上・省力化を可能とする「ハット形鋼SC梁」を開発 ■「Derwent Top 100 グローバル・イノベーター 2018-19」を受賞
JFEスチール	5月			10月	■千葉地区・仙台製造所で祭りを開催 ■倉敷地区・知多製造所で祭りを開催 ■高潤滑自動車用GI鋼板「GI JAZ®」を開発 ■平成30年度 IT賞「IT特別賞（システム統合賞）」を受賞（グループ共通経理システム刷新プロジェクト） ■耐震・制振デバイスの高軸力タイプを新発売	1月	■「JFEトポロジー最適化技術」がスズキ株式会社に採用 ■冷間成形用1310MPa級高張力鋼板が車体骨格部品に初採用 ■第53回機械振興賞 機械振興協会会長賞を受賞（漏洩磁束法による鋼板微小凹凸表面探傷装置） ■平成30年度 優秀省エネ機器・システム表彰にて日本機械工業連合会会長賞を受賞（漏れ量判別可能気体リーク位置可視化装置(MK-750)）	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 ■京浜地区に事業所内保育施設を開園

エンジニアリング事業	2018	4月	■八戸バイオマス発電向けバイオマス発電所 発電開始 ■浜松市公共下水道終末処理場(西遠処理区) 運営事業開始 ■廃棄物焼却排ガス中の水銀除去新システム商品化 ■穂高広域施設組合より新ごみ処理施設受注 ■シンガポールに研究拠点開設 ■(JFEテクノス)JFEレールリンクとリバースチール建設部門統合 ■スマートワーク推進室・グローバル人事推進室発足 ■所沢市と地域新電力「ところざわ未来電力」設立 ■東京ガス向け新型無線鉄塔竣工 ■渋谷駅前西口歩道橋架替工事受注	7月	■(アーバンエナジー)ゼロエミプランサービス開始 ■鳥取県東部広域行政管理組合より新ごみ処理施設受注 ■オーストラリア テリックス社から腎がん診断薬製造受託 ■シンガポール南洋理工大学向けガス化溶融炉試運転開始 ■女川町・出島架橋受注 ■フィリピン・タギボ浄水場受注 ■栃木県下野市でスマートアグリプラント受注 ■(Jバイオフードリサイクル) 食品リサイクル事業開始 ■フィリピン・モロン浄水場受注 ■川崎市が「ZeroEシステム」採用 ■島根県出雲市より次期可燃ごみ処理施設受注	10月	■ハノイ市最大の大規模下水処理場 エンサ下水処理場受注 ■フィリピン・バリヤニャーク下水処理施設竣工	2019	1月	■岩手地熱向け松尾八幡平地熱発電所 本格運転開始
JFEエンジニアリング	5月			8月		11月	■AI活用ツール「Pla ^{cel} lo(プラッチェロ)」運用開始 ■北陸電力・富山新港LNG基地稼働開始 ■地域新電力会社「福山未来エナジー」設立 ■大津市ガス特定運営事業等に係るコンセッション事業に参画 ■新居浜LNG基地 プラント設備建設工事受注 ■川崎市向けハイブリッドケーソン受注 ■ミャンマー・ティラワ港拡張工事竣工 ■日清オイリオグループのESP事業開始	2月	■JFE環境と東京臨海リサイクルパワー 合併契約締結	
	6月	■沖縄電力子会社向け州崎天然ガス供給センター竣工	9月			12月		3月	■「いわたゼロエミでんき」販売開始 ■所沢市が「ZeroEシステム」採用 ■渋谷駅前東口歩道橋架替工事竣工 ■北海道電力・石狩LNG基地稼働開始	

商社事業	2018	4月	■電機鋼材企画部およびE-ビジネス推進室を新設 ■ガーナ経済産業省のアヘンコラ副大臣が、当社と川商フーズを表敬訪問 ■JFE Shoji Steel America, Inc.がIEEE（電子・電気技術学会）による変圧器業界の展示会に出展 ■当社出資先であるタイの厚板加工・販売会社SUGA STEELの新工場が稼働 ■JFE商事テルワンがミャンマー建設省の研修生受け入れを実施 ■北陸スチールがコマツから「金沢工場長表彰」を初受賞	6月	■米国JFE商社会社メキシコシティ支店にシラオ出張所を新設 ■当社がJFE Shoji Steel India Private Limited、PT.JFE Shoji Steel Indonesia等と協賛で、ベルリンの電磁鋼板業界最大規模の展示会「CWIEME」に出展 ■製鋼原料部冷鉄源室がベトナム大手電炉メーカーであるShengLiより「Top Seller」を受賞 ■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2年連続で取得 ■JFE商事ブリキセンターが新工場の建設予定地で地鎮祭を開催	9月	■JFE商事鉄鋼建材が他2社と共同出資で異形鉄筋加工品を扱う「ロールマットジャパン」を設立	2019	1月	■JFE Shoji Steel Vietnam Co.,Ltd がSAMSUNGグループのSEHCから「優秀ベンダー」を受賞
JFE商事	5月			7月		10月	■東京本社を「本社」、大阪本社を「大阪支社」に名称を変更 ■8年連続でアフリカのガーナとナイジェリアにて社会貢献活動を実施	3月	■モーターメーカーである一宮電機のタイ現地法人 I.M.E.（Thailand）に出資	
						12月	■JFE商事鉄鋼建材が他3社と共同で「国交省物流審議官表彰」を受賞 ■川商フーズがたらみ、中国の食品メーカーと共同で中国に合弁会社を設立			

造船事業	2018	4月	■海事展示会Sea Japanへ出展	7月	■護衛艦「まや」命名式並びに進水式挙行 ■LNGを燃料とする大型散積船のコンセプト設計を日本郵船と共同で完成	10月	■第1回JMU技術フォーラム開催	2019	2月	■LNG/パンカリング船を受注
ジャパンマリンユナイテッド				9月	■日本初の国有LNG燃料海洋環境整備船を受注 ■自己昇降式作業台船(SEP)を受注	11月	■船上劇場「STU48号」の改造工事を実施			

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/>

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 2019



● CSR報告書 2019



UD FONT