



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

難局を新たな挑戦へのチャンスと捉え 私たちは新しいステージへの 一步を踏み出します。

持続的成長に向けて「鉄鋼事業の構造改革」の実施と
「気候変動問題への取り組み」を強化します。

いまだ収束の兆しがみえない新型コロナウイルス感染症は、世界各国の経済活動や人々の生活に大きな影響を及ぼし、当社を取り巻く事業環境は不透明感を増しています。そうした中でも、私たちは目指すべき未来に向けて、確固たる決意を胸に、持続的な成長に向けた決断と実行を推進していきます。

私たちの使命は、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する」を拠り所に、どのような環境下にあっても、お客様の求めるソリューションを提供し、産業や社会の発展に貢献し続けることと考えています。

その使命を今後も担い続けるため、本年、中核事業である鉄鋼事業において、構造改革の実施を決断いたしました。また、この構造改革と併せて、本年を気候変動問題への取り組みを強化する節目の年と位置づけ、CO₂排出量削減に向けた取り組みを積極的に推進していく考えです。

私たちは、持続的成長を可能とする「収益力の強化」と「ESG課題の解決」の実現に向け、新しいステージへと着実に歩みを進めてまいります。

私たちの果たすべき役割と目指すべき未来像

JFEグループは、「鉄」という素材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。

鉄は、埋蔵量が豊富で、大量生産が可能であるため供給コストが低く、品質面でも強度と加工性を両立させることができる素材です。製造時の環境負荷も他素材と比べて低い上に、リサイクルも容易であり、高い品質を維持しながら何度でも新たな製品に生まれ変わります。

こうした特長を兼ね備えた素材は他になく、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な不可欠な素材であり続けると考えます。

また、マーケットの規模についても、今後アジアを中心とする新興国の経済成長が進むなか、鉄に対する需要はグローバルベースで長期に著実に伸びていくと想定しています。

こうした認識のもと、私たちは、鉄を中心とする事業を通じて、あらゆる産業と人々の暮らしを支え、社会の発展および課題解決に貢献していくことを使命と考えています。その実現には、優れた特性を持つ高品質の鉄を低い環境負荷で製造し、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、商品やソリューションを安定的・持続的に提供していく必要があります。

一方で、鉄はグローバルに取引される商品であるため、国際的な景気変動や原材料市況などに左右されやすく、当社の収益もこれらの影響を受けざるを得ません。また、新型コロナウイルス感染症の影響や、国内の少子高齢化の進行、世界的な保護主義化の流れ、地球環境に対する危機意識の高まり等により、当社を取り巻く経営環境は従来想定された以上に大きく変化しつつあり、社会的課題の解決に対する要請もさらに厳しさが増していくことを念頭に置かなければなりません。

こうした経営環境の大きな変化に柔軟かつ適切に適応し、「持続的な成長による経済的価値の創出」(経済的持続性)と「事業を通じた持続的な社会的課題解決への貢献」(環境的・社会的持続性)という2つの持続性を兼ね備え、長期にわたって価値を提供し続ける強靱な企業グループであること、これが私たちの目指すべき姿だと信じています。

この実現にあたって必要な具体的取り組みを中心に、お話ししたいと思います。



構造的な経営環境の変化と 新型コロナウイルス感染拡大を受けて

～足下の収益対策を着実に推進～

鉄鋼業をとりまく経営環境は非常に厳しい状況が続いています。

昨年来、米中貿易摩擦をはじめとする世界的な保護主義の動きのなかで、中国以外の鉄鋼需要は低迷し、輸出市場を中心に鋼材価格も下落しました。一方、世界の粗鋼の約半分を生産する中国において、国内公共投資をはじめとしたインフラ投資向けを中心に粗鋼生産が拡大した結果、世界全体で鉄鉱石価格は高止まりしました。この結果、現在は利益の確保が難しい製品安・原料高の状態にあります。これに対して、鋼材価格の値上げやコスト削減に継続的に取り組んだものの、2019年度の鉄鋼事業のセグメント利益は、JFEグループ発足以来初めて赤字に転落し、またグループ連結の親会社の所有者に帰属する当期損益も1,977億円という大規模な赤字となってしまいました。剰余金の配当も、1株あたり20円の間配当を実施しましたが、大幅な業績悪化を受けて、大変遺憾ながら期末配当は見送ることとなりました。株主の皆様をはじめステークホルダーの皆様には多大なるご迷惑、ご心配をおかけする結果となっており、深くお詫び申し上げます。

足下では、さらに、新型コロナウイルス感染症の世界的な大流行の影響により各国の経済活動は抑制され、急激な世界経済の減速と国内経済活動への甚大な影響に直面し、これまでに経験したことのない極めて厳しい状況に見舞われています。世界の鉄鋼需要水準は軒並み下がり、日本でも、これまで比較的堅調だった自動車生産の一部休止、建築工事の遅延等が発生したほか、建設用機械・産業用機械向けの需要も減少しました。

各国とも感染防止対策と社会経済活動の両立に向けた取り組みを進めていますが、コロナ以前の状態に戻ることは容易なことではありません。

まずはこの1年間をどのような形で乗り切るかが、今後を大きく左右することになると考えており、第6次中期経営計画の最終年度でもある2020年度を緊急対策期間と位置づけ、あらゆる対策を迅速・果敢に講じ、JFEグループ一丸となってこの難局を乗り切っていく考えです。

既に鉄鋼事業では、急激な鋼材需要の減少に対応するため、倉敷と福山の高炉2基を一時的に休止させ、生産最適化によるコストミニマム操業を実施し、同時に一時休業の実施により従業員の雇用確保にも努めています。さらに補修費削減・緊急労務施策等の固定費削減を含む1,000億円規模のコスト削減や、さらなる設備投資の絞り込み、在庫圧縮、政策保有株式等の資産売却によるキャッシュフロー改善に向け、聖域を設けることなく検討を進め、実行に移しています。また、鋼材価格の適正化に向けた取り組みについても、足下の需要低迷下、難しい状況にはありますが、お客様への丁寧なご説明を継続し、諸物価の上昇分の反映に加え、開発・商品・サービスを含めトータルで提供している付加価値に対して適切な対価をいただけるよう、粘り強く改善活動を進めていきます。

一方、エンジニアリング分野では、公共関連ビジネスや各種リサイクル事業、発電・電力事業等の運転や維持管理を手掛ける運営型事業には大きな影響は見込んでおりませんが、近年拡大している海外における工事案件も含め、建設遅延の発生等に即応できる柔軟な施工計画の策定など、できる限りの対策を打っていきます。

なお、新型コロナウイルス感染症の問題は、短期的な影響にとどまらず、社会・経済全体を大きく変えることになると考えられます。どのような社会になるのか、時間軸も含めて現時点で想定することは非常に難しいですが、まずは本年3月に決定した鉄鋼事業における構造改革を確実にやり遂げ、さらにコロナ後の事業環境に関する複数のシナリオを用意して、どのような状況にあっても収益を出せる体制を構築していく考えです。

次期中期経営計画についても、感染症の収束状況や社会・経済情勢を踏まえ、合理的に事業環境が見通せるようになった時点で、速やかに策定を進める予定です。

果たすべき役割を全うし続けるために必要なこと

■ 持続的な成長による経済的価値の創出(経済的持続性)

～競争力強化を目指し鉄鋼事業の構造改革を決断～

中長期的には、国内では人口減少等を背景に鉄鋼需要の減少が避けられません。海外では、新興国における鉄鋼生産能力拡大や、中国の内需減少に伴う中国鉄鋼メーカーの東南アジアへの海外進出や輸出増加等を見込んでいます。特に、現在鉄鋼事業の輸出の約3割を占める汎用品は、新興国ミルでも十分に製造が可能であるため、今後ますます競争が激化し、利益確保はより難しくなると想定しています。

一つ一つの設備が巨大である鉄鋼事業の構造上、製造基盤を維持するには、老朽化した設備の更新に多額の投資が必要であるため、利益創出が難しい製品を作り続けられれば、長きにわたって採算を悪化させ、持続的な成長実現を阻む要因となります。

そこで、本年、構造的な環境変化を踏まえて、安定した収益基盤を確立すべく、「選択と集中」による製造体制の見直しを軸とした構造改革を断行することとしました。国内の高炉を8基体制から7基体制に変更することにより、粗鋼生産能力を約400万トン削減し、適正規模と見込む2,500～2,600万トン程度とした上で、下工程も含めた生産体制の再構築を実施します。

これらの取り組みによって、競争力のある重点分野に経営資源を集中的に振り向けることが可能となるため、強靱な体質づくりに向けた大きな一歩になると確信しています。

🔍 詳細は鉄鋼事業の構造改革35ページをご覧ください。

～最先端技術の活用による国内製鉄所・製造所の製造実力の強靱化とDX推進による生産性向上の実現～

より厳しさを増す事業環境において、各事業会社がそれぞれの得意分野で優位性を余すことなく発揮し、グループの総合力をもってグローバル競争を勝ち抜いていくためには、最先端技術による競争力強化の実現が不可欠です。

JFEスチールでは、重点3分野「自動車(軽量化・EV化等の技術革新への対応)」「インフラ建材(国土強靱化・高効率施工への対応)」「エネルギー(過酷環境への対応)」において、より付加価値が高く、競争力の高い製品開発に特化した販売戦略・品種施策を実行しています。営業部門、製造部門、研究部門が一体となってお客様のニーズに向き合い、よりご満足いただける商品・サービスをご提供することで、収益拡大を目指しています。その実現に向けて、コスト優位性の追求、生産能力の増強・パフォーマンスの最大化、プロダクトミックスの高度化等をテーマとした、国内における製鉄所・製造所の一層の競争力強化を図る投資が重要です。

競争優位性の源泉は製鉄所にあります。特に基幹製鉄所である西日本製鉄所においては、上工程を中心に設備の新設・更新を積極的に進めています。中でも倉敷地区で建設中の連続鋳造設備は世界最高水準の技術を導入し、高効率性と高品質の両立を実現させ、西日本製鉄所の競争力向上に大きく寄与します。また製品分野では、電磁鋼板は本年1月の「第8回ものづくり日本大賞」において電気機器の省エネ性能向上への貢献が評価され、内閣総理大臣賞を受賞するなど、JFEスチールが業界トップクラスの技術力を誇る商品です。今後は電気自動車等のモーターコアに使われる電磁鋼板の需要の増大が見込まれ、倉敷地区において製造設備を増強する計画です。

また、既存ビジネスの革新的な生産性向上とさらなる変革や新ビジネスの創出を目的に、AIやIoT、ビッグデータ活用等のデータサイエンス、ロボティクス等を含むDX(デジタルトランスフォーメーション)の推進に力を入れています。

鉄鋼事業では、設備の老朽化や熟練技術者の世代交代等の課題解決に向け、製造設備にCPS

(サイバーフィジカルシステム)を導入し、生産を「見える化」することでトラブルを未然に防ぐ体制の構築を推進しています。特に一番の心臓部分とも言える高炉の操業において、トラブル予知・予防および操業停止時間の最短化、早期回復等に寄与するCPSを既に導入しております。2018年度は、高炉トラブルの長期化が発生し、大規模な機会損失を経験しましたが、本技術導入以降、長時間の停止に繋がるような大きなトラブルは発生しておらず、安定操業体制の確立に向けて大きな成果が始められています。今後は、順次他の主要な製造プロセスへ展開予定であり、当技術の活用は、生産性の向上にも大きく寄与するため、確実にコスト競争力強化につながると見込んでいます。

また、生産現場における最優先事項である安全管理の面でも大きな力を発揮することが期待されます。例えばJFEスチールの知多製造所では、稼働中の装置に人が接近するとラインを自動停止させるAI技術を導入しており、今後、他拠点への展開も予定しています。

なお、当社は、経済産業省と東京証券取引所が業種ごとに選定する「DX銘柄2020」(昨年までは「攻めのIT銘柄」)に6年連続で選定されるなど、デジタル技術を新たな成長・競争力強化につなげていく企業として、社外からの評価もいただいています。

🔍 詳細はDX特集45ページをご覧ください。

～成長を続けるグローバル製造拠点の収益拡大と技術ソリューション提供・出資を柱とした新たな海外戦略～

国内の鉄鋼事業において「選択と集中」による競争力強化を進める一方、JFEグループとして今後も成長を続けていくためには、海外、特に潜在的な成長が期待できるアジアにおいてプレゼンスを高めていくことが欠かせません。

JFEスチールで本年4月に設置した「海外事業推進センター」が中心となって、これまでに拡充してきた既存の海外事業の収益最大化に加え、今後の成長を確実に捉えた新規事業の拡大や新たなビジネスモデルの確立を目指していきます。

成長著しいアジア諸国では、海外鉄源の活用で重要な役割を果たすJSWスチール社(インド)やFHS社*(ベトナム)との戦略的なビジネスを展開しております。特に今後も鋼材需要の大きな伸びが期待できるインドでは、JSWスチール社が順調に成長を遂げており、収益力を高めています。また、FHS社も、JFEスチールの出資比率は高くはありませんが、技術供与等様々な形で事業に参画しています。将来的に東南アジア市場における需要の拡大が想定される高級鋼分野を見据え、その需要を確実に捕捉するべく、引き続き関与を深めていきます。

なお、新規の海外事業機会の獲得に向けては、JFEスチールが長年築き上げてきた技術ソリューションの活用と、出資を組み合わせながら、世界の鉄鋼市場の成長を積極的に取り込んでまいります。特に最先端のAI・IoTを組み合わせた鉄鋼製造技術は、提供先の生産性向上、品質安定に大きく寄与することが見込めるため、同社がもつ技術とノウハウを活用した技術ソリューションビジネスを、海外を中心に育てていきたいと考えています。

*FHS: Formosa Ha Tinh Steel Corp.



NUCOR-JFE STEEL MEXICO 納入式にて

～環境意識の高まりに応えるエンジニアリング事業の 運営型事業拡大により収益力を向上～

エンジニアリング事業は、2019年度は初めて売上収益5,000億円を突破、利益も前年度比で増益と伸長しています。「創る」事業のEPC(設計・調達・建設)機能に加え、「担う」事業として、上下水道施設やごみ処理施設といった都市インフラ、公共サービス分野におけるプラント施設や発電所、各種リサイクル施設等の運営型事業への積極的な取り組みが奏功し、国内外でビジネスを拡大させています。運営型事業は、事業経営における収益変動リスクを低下させ、長期にわたる安定収益源として貢献しています。

なお、太陽光・地熱やバイオマス発電といった再生可能エネルギー事業、ペットボトルのリサイクル事業など、ESGのE(環境)に貢献する事業分野については、従来から取り組んできましたが、環境への意識が高まる中、今後さらにビジネスが広がってくるものと大きな期待を寄せています。

また、今回のコロナ禍では、上下水道やごみ処理、発電といった暮らしを支える事業分野が改めて注目されることになりました。これら事業分野は、いかなる状況にあっても操業を維持することが求められますが、JFEエンジニアリングのグローバルリモートセンターは、ごみ焼却炉や発電施設など、国内各地で稼働するプラント施設の遠隔監視と操業支援を24時間体制で行っており、足下で高まる非接触ニーズを先取りする形となっています。昨年10月には廃棄物処理施設のごみ焼却炉の操業において、国内で初めてとなる完全自動運転を実現しています。今後は焼却炉以外のプラント全体の運営自動化を目指し、さらに技術開発を進め、社会活動の維持に向けた貢献を高めていけると確信しています。

～商社事業のネットワークをフルに活用し、グループ総合力でJFEブランドを拡大～

グループの中核商社であるJFE商事は、提案力・発信力を高め、お客様とともに持続的に成長する存在感のある企業を目指しています。

国内では、引き続き需要を捕捉するための、加工・拠点の機能強化や再編等を通じた体質強化を推進しており、今年4月には、お客様への幅広い情報提供や建材製品の品揃え拡充によるワンストップサービスを目的として、JFE商事鉄鋼建材とJFE商事薄板建材の合併を行いました。

海外では、JFEスチールの海外事業戦略と連携したネットワークの拡大を図っており、より最終製品に近い2次・3次加工の機能を強化するとともに、優良なパートナーとの連携による新たなビジネスモデルの構築や活動領域の拡大を図っています。昨年は、カナダの電磁鋼板加工会社Cogent社を新たにグループに迎えて、電磁鋼板を使用した変圧器用鉄心加工において世界トップレベルの加工・流通機能を有することになりました。また、自動車分野ではNucor社とJFEスチールによる合弁会社であるNJSM社[※]のサプライチェーンの一翼を担うべくメキシコに鋼材加工センターを立ち上げるなど、グローバルベースで多様化する顧客ニーズに応える体制を構築しています。

米中貿易摩擦の長期化や新型コロナウイルス感染拡大を受けて、今後グローバル企業を中心に、調達先の見直しやサプライチェーンの多元化を進める動きが活発化すると想定しますが、日本、米州、中国、アセアンの「グローバル4極」において、きめ細かな鋼材ネットワークを構築しているJFE商事にとっては、こうした動きは事業機会につながってくると考えています。

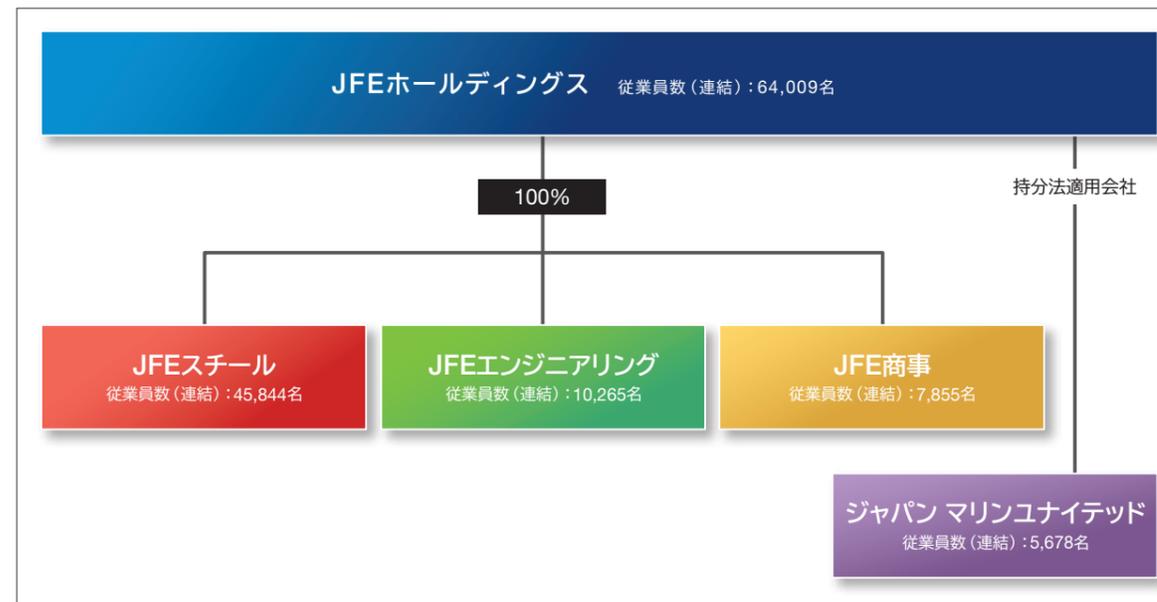
さらに、JFE商事は、エンジニアリング事業との戦略共有を図っており、例えばJFEエンジニアリングの運営するバイオマス発電所に発電燃料を提供するなど、国内外を網羅したネットワークをフルに活用して、JFEグループ全体の総合力向上に一層寄与することを期待しています。

[※]NJSM:NUCOR-JFE STEEL MEXICO

～日本の造船業全体を牽引し、国際競争力の回復へ～

持分法適用会社であるジャパン マリンユナイテッドは、国際競争力の強化を目的として、国内造船最大手の今治造船との資本業務提携、および合弁会社設立を進めることとなりました。鉄鋼事業における厚板の大需要家として、また共同で商品開発を進めるパートナーとして、日本で造船業が発展し続けることは当社にとっても大変重要なことです。今回の提携を通じて両社の強みを最大限に生かして、収益改善が着実に進んでいくことを期待しています。

JFEグループの体制 (2020年3月末時点)



■ 事業を通じた持続的な社会的課題解決への貢献(環境的・社会的持続性)

～環境(E)課題解決への貢献 2030年度のCO₂排出量を20%以上削減～

持続可能な社会の実現に向け、事業を通じて社会的課題の解決に取り組み、地域社会の発展に貢献し続けるために、ESG経営への意思を強めています。特にCO₂を多く排出している鉄鋼事業において、地球環境の保全は事業継続の観点から最重要課題の一つであり、長年にわたり省資源・省エネルギー技術を活用した環境負荷軽減に継続して取り組んできました。

昨年は、気候関連の財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に沿って気候関連リスクと機会のシナリオ分析を行い、分析結果を開示しましたが、今年は気候変動問題へのさらなる対応強化の節目の年と位置づけ、CO₂排出量削減に向けた取り組みをさらに積極的に推進していく考えです。

JFEグループをはじめとする日本の鉄鋼業は、世界の鉄鋼メーカーの中でもトップクラスの環境負荷低減技術を有しており、日本鉄鋼連盟が策定した2100年の最終目標「ゼロカーボン・スチール」の実現に向け、超革新技術の研究開発に業界全体で取り組んでいます。

この取り組みにはこれまで同様主体的に参画していきますが、今年はJFEグループ個社としての取り組みをさらに強化し、その方向性を明らかにしていきたいと考えています。先に述べましたとおり、JFEスチールは構造改革による最適生産体制の構築を通じて経済的な持続性を高めることを決定しましたが、同時に気候変動問題への取り組みを一層強化して環境的・社会的な持続性をさらに高め、これを機に、トータルで持続的な企業価値向上を実現し、厳しい環境下においても中長期的に発展できる、強靱な会社へと進化させていきたいと考えました。具体的な目標として、CO₂排出量の大部分を占める鉄鋼事業において、**2030年度のCO₂排出量を2013年度比で20%以上削減**することを目指します。この目標達成に向けて、開発中の多くのCO₂削減技術を最大限に活用して大幅削減を実現すべく、新たにプロジェクトチームを立ち上げ、様々な施策検討を開始します。また、**2050年以降のできるだけ早い時期にJFEグループとしてカーボンニュートラルを実現**すべく、それに必要な新たな技術開発への取り組みを加速させます。技術をしっかりと準備し、社会全体の脱炭素技術インフラが整備されれば速やかに目標を達成できるようにしたいと考えています。

鉄鋼事業以外では、温暖化防止への貢献を事業の機会として活かす取り組みを様々な形で進めています。エンジニアリング事業においては、環境負荷軽減に貢献する廃棄物やバイオマスによる発電、太陽光・地熱発電などの再生可能エネルギー事業により年間約400万トンのCO₂削減に貢献しており、さらにはペットボトルのリサイクルなどの資源循環関連事業の展開も加速させています。また、商社事業でも、国内外で成長が見込まれる再生可能エネルギー分野に向けた鋼材販売を強化するため、専属チームを発足しています。

こうした取り組みは、国内のみならず新興国での事業機会にもつながっており、今後東南アジアを中心に事業を拡大させ、地球環境課題の解決に向けた一翼を担っていきたいと考えています。

～社会(S)課題解決への貢献

複雑化・多様化する変化の激しい環境に進化をもたらし、 新たな価値を創出し続ける～

私たちは、鉄を中心とする事業を通じて、あらゆる産業と人々の暮らしを支え、社会の発展および社会的課題の解決に貢献していくことを使命としています。変化の激しい社会環境において、事業を継続し、新しい価値を創出し続けるためには、多様かつ優秀な人材を安定的に確保した上で、それぞれの能力を最大限に発揮できる環境を作っていくことが欠かせません。JFEグループでは中途採用や女性従業員の採用を積極的に実施するなど、多様な価値観を持つ社員を迎え、企業の活性化を推進しています。また、AI・IoT技術も活用した若手人材の育成・技術伝承を加速させるとともに、女性社員が様々な領域で活躍できるよう、研修・啓発活動や育児支援制度の充実を図っています。

安全・防災の視点も重要です。今般の新型コロナウイルス感染拡大への対応にあたっては、従業員の安全・健康を守ることを最優先事項の一つとしました。鉄鋼事業の製造現場は連続操業であり、現場で感染がまん延してしまえば事業も成り立ちません。東日本大震災や新型インフルエンザ流行時の経験から策定したBCP(事業継続計画)のもと、初期段階から感染拡大防止対策を実施し、現在までのところ操業を滞りなく継続しています。

私たちは、当面の間、新型コロナウイルス感染症とうまく付き合っていかなければなりません。社会・経済の変化や人々の意識・行動の変化も踏まえつつ、あらゆるリスクを想定し、BCPの見直しとその実行を継続していきたいと考えます。

～事業を通じたES課題解決を支える 強固なガバナンス(G)体制を構築～

当社取締役会は、取締役8名のうち社外取締役が3名と全体の3分の1以上を占め、社外監査役3名を加えた、合計6名の社外役員とともに非常に活発な議論が行われています。

役員多様性をさらに進めるため、2019年に女性の常勤監査役が就任したのに続き、2020年6月には当社初の女性社外取締役として安藤よし氏が加わりました。安藤氏は、女性活躍推進や雇用・労働の幅広い分野に高い知見をもつ労働行政の専門家です。JFEグループのより実効性の高いガバナンスの実現に向けて、多面的な意見を期待しています。

なお、当社は、すべての取締役、監査役を対象に取締役会全体の実効性アンケートを実施し、その評価を踏まえて取締役会にて議論を行いました。取締役会としては、社外取締役を中心に活発な議論がなされており、全体としての実効性は確保されていると評価しています。一方で、今後さらに取締役会としての関与を強化すべき項目として、「ESG活動への関与」「グループ全体のリスク管理に関する監督機能」「経営計画について経営環境が激変した際の取締役会の対応充実」の3つのテーマを抽出しました。

このうち「ESG活動への関与」については、特にCO₂排出量削減を含む地球環境問題に関する取り組みは重大な経営課題であり、取締役会の関与をより深めるべきだとの意見をいただいています。また「リスク管理に関する監督機能」「経営環境が激変した際の対応」については、特に今回の新型コロナウイルス感染拡大等、急激な経営環境の悪化に伴う事象に際し、事業ごとのリスクとそのインパクトに関して、取締役会の中で議論を深めていく方向で進めていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

私自身、新型コロナウイルス感染拡大の影響は、単に世界経済全体を減速させるだけではなく、今後、世の中を質的に大きく変えていくことになる実感しています。

足下の緊急対策も非常に重要ではありますが、世界全体の構造や価値観が大きく変わることが予想され、より不透明さは増しており、さらに厳しい環境が待ち受けているかもしれません。しかし、どのような環境下にあっても、私たちは構造変化を的確に捉え、強靱な企業体質を構築することで、グローバル市場での確固たる地位を築いていきます。

従来の枠組みにとらわれることなく、環境変化に柔軟に対応し、この逆境をむしろ企業が生まれ変わるチャンスととらえ、本年を新たな挑戦に向かう重要な年にしてまいります。

ステークホルダーの皆様には、持続的な価値創造を長期的に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。

