

「豊かな地球の未来のために、創立以来最大の変革に挑戦」

グループシナジーを最大発揮し、中長期的な持続的成長と企業価値向上を実現します。

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



2021 年度を振り返って

第7次中期経営計画初年度、量から質への転換に一定の評価

第7次中期経営計画（以下、本中期）をスタートさせた2021年度は、世界的な経済活動の本格再開に伴う需要回復もありましたが、経営改善に向けた取り組みが実を結び、V字回復を果たすことができました。売上収益は、当社発足以来初の4兆円台となり、事業利益および当期利益は、リーマンショック以降の最高益となりました。

主力の鉄鋼事業において、第6次中期経営計画期間中から着実に進めてきた、製造基盤の強靱化やデータサイエンスの活用等により製造実力が向上したこと、また、足元で販売価格の改善をより強力に推し進めてきたことが大きな改善点です。特に従来に比べて鉄鋼主原料の原料炭や鉄鉱石の価格が乱高下する傾向にありますので、お

客様との協議をこれまで以上に早期に展開することで、主原料コストの変動を販売価格に速やかに反映することができました。また当社の強みである技術力がより活かされる高付加価値品の比率を増やしたことに加え、使用価値に見合った価格体系への見直しも進みつつあり、本中期の重点課題の一つである「量から質への転換」は一定程度進捗したと評価しています。

事業別には、3セグメントとも順調に進捗

鉄鋼事業の2021年度セグメント利益は、2024年度目標（2,300億円）を大きく上回る3,237億円となりました。しかし、棚卸資産評価差等の一過性影響を除いた鋼材トン当たり利益（6千円/トン）は、本中期目標（1万円/トン）には到達していません。後ほど詳しく述べますが、本中期

の残りの期間で改善すべき点、改善できる点はまだまだたくさんあります。

エンジニアリング事業は、ここ数年着実な増収増益基調にあり、2021年度のセグメント利益（260億円）も前年度に比べて増益となりました。特に当社が強みとする、ごみ処理施設やリサイクルなどの環境分野において、EPC（設計・調達・建設）事業だけではなく、建設後の施設運営を請け負う運営型事業の比率を高める取り組みが、安定的な収益基盤の構築につながっています。

商社事業は、国内外の鋼材需要が回復し、中でも北米事業での好収益により、過去最高のセグメント利益（559億円）を達成しました。良好な事業環境が追い風となりましたが、これまで成長投資として、電磁鋼板の加工センターの世界展開に向けてカナダのCogent Power社（現JFE Shoji Power Canada社）買収によって北米拠点を設置したこと、また自動車のサプライチェーン強化に向けて加工能力を増強したこと、建材事業ではベトナムのパートナー企業に追加投資を行ってきたことなどが実を結んだ成果だと評価しています。

市場評価の向上が課題

先ほど申し上げた通り、前期はリーマンショック以降の最高益を実現し、株主資本利益率（ROE）も15.7%に達し

ましたが、残念ながら株主・投資家の皆様から株価という形で十分なご評価をいただくには至っておりません。当社が株主資本コストを上回るROEを安定的に実現することは難しい、と株式市場からみられているのだと想定します。

当社は本中期期間を創立以来最大の変革期と捉え、「経済的持続性」と「環境的・社会的持続性」を兼ね備えた強靱な経営基盤を確立するための諸施策に取り組んでいるところですので、皆様に十分ご理解いただくまでに至っていないことは率直に申し上げて大変残念に思います。

特に主力の鉄鋼事業はCO₂多排出産業であり、今後脱炭素化社会が進展していく中で、当社や鉄鋼産業がどのような位置付けになっていくのかご心配される方も少なからずいらっしゃるかと思います。また、日本では今後少子高齢化が進み、国内鉄鋼需要の頭打ちが想定される一方、世界の鉄鋼需要はアジアを中心に着実に増加していきませんが、その中で当社がどのように存在感を打ち出していくのか、見えてこないとお感じの方もいらっしゃるかもしれません。

私たちは、こうした株主・投資家の皆様のご懸念を払拭し、当社グループの未来への展望や成長への道筋について、多くの皆様にご理解、ご期待いただけるよう今後取り組んでまいり所存です。以下では、本中期の残り3年を中心に特に注力すべきポイントを申し述べます。

経営基盤のさらなる強化

鉄鋼事業における構造改革による品種構成の高度化、収益性向上

特に鉄鋼事業を取り巻く事業環境は、今後、人口減少による国内市場の縮小、地産地消の流れを受けた海外市場での競争激化やEV化の進展など様々な変化が想定されます。これらがいつどのように変化しても、十分な水準の収益を持続的に上げることのできる強靱な収益基盤を、何としても本中期中に確立しなければなりません。

そのためにまずは、量から質への転換を行う大前提となる、鉄鋼事業の構造改革を計画通り完遂することです。2023年9月に予定する東日本製鉄所京浜地区の上工程休止が完了すれば、固定費を中心に500億円/年のコスト

ダウン効果が発現するとともに、新たな生産体制のもと、高付加価値品の製造・販売に経営資源を集中できます。

当社が輸出する鋼材の3割程度を占める汎用品は、東南アジアを中心に進む地産地消の流れの中で現地メーカーとの競争がさらに激しくなることが想定されており、中長期的に持続可能な商品カテゴリーとはいえません。構造改革で絞り込んだ生産能力をフルに有効活用するため、当社の強みである技術力を十分活かすことのできる商品の開発・生産・販売へのシフトを加速させていきます。当社は既に、構造改革完了を前提として、高付加価値品比率の引き上げと、使用価値に見合った鋼材価格水準への見直しに向けて、お客様との協議を着々と進めており、成



果も確実にできています。構造改革が完了する本中期末までには、高付加価値品比率を50%（本中期前：40%程度）に引き上げるとともに、トン当たり1万円の収益を安定的に生み出せる体質にしていきたいと思います。

幸いなことに、私たちのお客様の多くが、様々な分野において、ビジネスを通じて社会的課題解決を図る取り組みを加速させており、そうした中で、当社の得意とする高付加価値品を求める声も多く寄せられています。例えばEV化が進む自動車業界では、バッテリーの重量をカバーするため、車体の軽量化が大きな課題であり、軽量でありながら車体の安全性も確保できる超高張力鋼板（ハイテン）に対する関心はますます高まっており、当社は、お客様とともに品質の改善や生産能力の向上に努めています。また、モーターの小型化、軽量化に貢献する高級電磁鋼板に対する需要も今後急速に伸びていくことが想定されますが、世界の中でも当社が技術優位性を有する分野であり、2024年には倉敷地区で490億円をかけて増産体制を整える予定です。他にも洋上風力発電のモノパイル向け大単重厚板や、コンテナ船の大型化に対応する高アレスト鋼板、CCS（CO₂の回収、貯留）向けに採用拡大が想定される高合金シームレス鋼管など、今後楽しみな分野は多岐にわたります。

もちろん中国をはじめとする私たちの競争相手も日夜技術開発を進めていますので、常に一步先をいく製品開発を進める取り組みに経営資源を集中的に投入してまいります。

カーボンニュートラルに向けた技術の確立

当社は、本中期を契機に「社会の持続的発展と人々の安全・快適な生活のためになくてはならない存在」を目指すことを宣言しました。気候変動問題に対する危機感が世界中で広がる中、今後も多くの産業の基礎素材として欠かすことのできない「鉄」を、できる限り環境負荷の少ない形で製造し、お客様にお届けすることがその答えの大きな一つです。

当面の間、当社が注力するポイントは以下の2点です。

一つは、今後もアジアを中心に増え続ける世界の鋼材需要に対して、より大きなインパクトを及ぼす脱炭素製鉄技術（超革新技術）をいち早く開発することです。「欧州メーカーが水素製鉄で技術開発が進んでいるのではないか?」、「高炉操業をやめて電炉へシフトすれば良いのでは?」といったご指摘もいただきますが、実態としては、脱炭素製鉄の技術開発競争は横一線でスタートしたばかりであり、現時点で有力な技術・メーカーが確立・存在しているわけではありません。水素製鉄でいえば、生産量の少ない高品位鉱石しか使用できないことや、炉内の温度低下対策が必要なこと、水素コストが高いことなどが課題ですし、電炉法でいえば、生産性が低く、かつ高級鋼の生産が困難であること、世界需要をスクラップだけでは賄いきれないことなどが課題であり、世界で必要とされる鋼材の脱炭素化に向けてはまだまだ様々な工夫や選択肢を考えていかなければなりません。当社としても、電炉による高級鋼開発や、水素製鉄の実機化に向けた技術開発を急いでいますが、あわせて当社独自のカーボンリサイクル高炉の開発にも強く期待しています。効率的な大規模生産を強みとする高炉法をベースとした脱炭素製鉄技術が確立すれば、鋼材需要が伸び続けるアジアにおける脱炭素化に多大な貢献をするはずだからです。カーボンリサイクル高炉は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）のグリーンイノベーション基金（GI基金）を活用して開発を進めており、26年までに小型高炉試験を実施し、以降大型化開発を進め、2030年代には実証できた技術から順次実装していくことを計画しています。

もう一つは、超革新技術が開発されるまでの間も、主に既存技術の適用拡大によって脱炭素を着実に進めていく

ことです。2022年2月には2030年度CO₂削減目標を当初の20%以上（13年度比）から30%以上に上方修正し、溶銑配合率のさらなる低減や各プロセスの省エネ投資など既存技術の適用を拡大することに加え、2027～2030年には倉敷地区の高炉を1基休止した上で、高級鋼製造も視野に高効率・大型電気炉導入を検討しています。

気候変動問題への対応に関して、ステークホルダーの皆様にもお伝えしたいことは、「脱炭素社会の進展は、当社にとってピンチではなく、チャンスである。」ということです。脱炭素を求める声が高まるほど、当社の有する世界最高レベルの技術力を活かせるフィールドが広がっていくからです。実は、これは開発に携わる社員たちにも繰り返し伝えてい

ることであり、当社の存在感をよりアピールできるよう、カーボンニュートラル実現に向けて一体感ある取り組みを社内でも求めているところです。

一方で、カーボンニュートラル実現には、研究開発や実機化に巨額の資金が必要となってきます。当社としても、本業での収益力向上に加え、GI基金の活用やトランジションボンドの導入など様々な取り組みを展開していますが、中国や欧州では政府による巨額の研究開発資金支援が進むなど、国家レベルで脱炭素製鉄技術の覇権を争う動きが始まっています。当社をはじめとする日本の製鉄業の技術力を社会で幅広くご活用いただくためにも、日本政府をはじめとする社会全体のご理解・ご支援をいただく取り組みにも注力してまいります。

成長戦略の推進

海外事業の拡大

次に中長期的な成長に向けた取り組みについて申し上げます。

国内市場は少子高齢化を背景に成長鈍化が想定されますので、各事業ともアジアをはじめとする海外市場において成長機会を獲得していかなければなりません。

鉄鋼事業では、本中期の成長戦略として「インドJSWスチール社との方向性電磁鋼板の合併事業」や「ソリューションビジネスの拡大」を掲げました。

今後成長が最も期待されるインド市場では、これまでもJSWスチール社との関係強化を通じて段階的にビジネスを拡張してきました。足元では変圧器等で使用される電磁鋼板の需要拡大に焦点を当てて方向性電磁鋼板での合併を検討していますが、いずれインド市場でも電気自動車への需要が増大していくことを考えると、将来的には無方向性電磁鋼板分野での協業も視野に入ってくると考えます。

北米では、米国最大の鉄鋼メーカーであるNucor社との関係を強化しています。まずメキシコにおいて、自動車用鋼板の合併事業としてNJSM社の稼働を2020年に開始し、2021年には米国CSI社のパートナーとしてNucor社を迎え入れました。今後、Nucor社の高い生産実力・販売力と当社の高級鋼板製造技術を掛け合わせることで、様々な分野での協業・成長の可能性を追求していきます。

他にも、水面下では、当社の強みである技術力をテコに世界市場にアクセスする様々なアイデアが進行中であり、当社鉄鋼事業の成長の未来図をできるだけ早く、かつ分かりやすくお伝えしていくことを意識してまいりたいと考えます。

商社事業では、電磁鋼板のグローバル加工流通体制No.1の確立や自動車鋼材のSCM体制の強化、海外建材事業の取り組み加速に向けてM&Aを含む投融資を積極的に実行しており、本年8月にも米国の鋼製薄板建材の製造・販売会社（CEMCO社）の買収を決定しています。

エンジニアリング事業の海外事業は、M&A（JFEプロジェクトワン）による規模拡大の効果が足元から発現していることに加え、欧州の廃棄物発電に対する需要が今後も堅調であることや、アジアの産廃処理事業等で運営型事業への進出も始まっていることから、順調な滑り出しとみえています。

なお、エンジニアリング事業全体では、2030年度売上収益1兆円規模（2021年度5,082億円）への事業拡大を目標に掲げています。目標達成に向けては、当社にない技術・リソースを獲得し、商品競争力を高める手段として他社との連携は必須であり、これまで同様にM&Aや他社との共同事業の立ち上げ、アライアンス締結などに積極的に取り組み、スピード感を持って事業規模を拡大することを期待しています。

グループシナジーの拡大

当社グループは、経営統合によって誕生してから20年が経過しました。この間、鉄鋼事業の東西製鉄所体制の構築や、各所の優位技術・ノウハウの水平展開、商社事業を含めた事業ポートフォリオの見直しなど、様々なことに取り組んできた結果、鉄鋼・エンジニアリング・商社、それぞれの事業分野において強力かつ安定的な収益基盤を構築しつつあります。

一方で、事業会社間のシナジーという観点では、まだ道半ばであるように感じています。今後、さらなる企業価値拡大を目指していくためには、グループ全体の力を結集してシナジー効果を創出していくことが不可欠です。

本中期の成長戦略の目玉の一つとした着床式洋上風力発電事業では、鉄鋼事業が倉敷地区で製造する大単重の厚板を、エンジニアリング事業がモノパイルとして組み立てた上で、商社事業が物流や商流を担うビジネスモデルになっており、今後の当社成長戦略の方向性を示すモデル事業として注目しています。将来的には、鉄鋼事業の設備保全技術や制御技術、エンジニアリング事業の陸上風力発電における操業・メンテナンスの経験などを活用して、洋上風力のオペレーション&メンテナンス分野への参入も検討するなど大きな可能性を秘めています。

他にも例えば、鉄鋼事業では、高炉などの排ガスから分離したCO₂を水素と合成させること(メタネーション)で生成したメタンガスを高炉に引き込む技術を開発中ですが、エンジニアリング事業においても、焼却炉や発電設備からCO₂を分離回収して、メタネーションなどによってリサイクルする技術開発に取り組んでいますので、相互の技術を持ち寄ることで新たな価値創出につなげていきたいと考えています。

このように、今後持株会社として、傘下の事業会社それぞれの強みをうまく掛け合わせることで新たな成長につなげる取り組みに力を入れてまいります。

デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

経営を取り巻く環境はかつてないほど急激かつ大幅に変化しており、そうした変化に素早くかつ柔軟に適応し、中

長期的な企業価値向上を確実に実現していくためには、DXの推進が欠かせません。

当社はこれまで、鉄鋼事業では、実際の製造プロセスと仮想プロセスをリアルタイムでつなぐサイバーフィジカルシステム(CPS)化等により生産性向上や生産基盤強化を進めてきています。またエンジニアリング事業では、「AI・IoT活用」に加え、仮想空間に現実世界を再現しプロセスやコストの可視化や操業最適化を目指す「デジタルツイン」、施設やインフラの最適運用サービスやデジタル技術を活用した予防保全サービスなどの提供によるビジネス変革を目指す「デジタルサービス」の3つの柱でDXを推進しています。

本中期でもさらなる環境整備を目指して1,200億円の投資を計画していますが、お金さえ用意すれば簡単にDXが進むわけではありません。DX推進には、投資や組織づくりだけでなく、実際の操業を受け持つ現場の納得感が不可欠です。鉄鋼事業を例にとると、社内の人材に、学ぶ機会と時間を与え、「データサイエンティスト」という専門家を450人程度育成してきました(本中期末には600人程度に拡大する計画)。さらに製造部門・研究開発部門において、彼らの言葉を理解して実行できる人材の養成も進めており、現場のアイデアをベースとした投資案件が大きな改善効果をもたらしていくことを期待しています。

今後は、従来の生産性向上などの内部最適化中心の取り組みから、鉄鋼事業で蓄積したデータを活用したソリューションビジネスや、エンジニアリング事業での発電プラント向け予防保全管理サービスなど、外部への付加価値提供やビジネス創出にも挑戦してまいります。

また、情報資産を守り事業活動を安全に推進するためのセキュリティ管理活動も極めて重要であり、セキュリティ対策とガバナンス強化をさらに進めてまいります。

働き方改革による人材獲得と育成

前述のDXの取り組みでも少し触れましたが、企業の根幹をなすのは人であり、人的資本経営に積極的に取り組んでいく必要があります。多様で優れた人材が集まり、会社とともに成長し、持てる能力を最大限に発揮してもらうため、働き方改革やダイバーシティ&インクルージョンの推進、中途採用などの採用ソースの拡大、教育研修制度の

充実など、取り組むべき課題は数多くあります。

中でも、働き方改革は重要であり、多様な社員がそれぞれのスタイルや事情に応じた働き方を選択し、働きがいや充実感を感じながら業務に従事し、それが会社の生産性向上につながっていくことが理想的です。具体的には制度改定(在宅勤務、コアレスフレックス等)やオフィス改善(フリーアドレス等)、作業見直し(ペーパーレス・脱ハンコ等)など、さまざまな施策を展開しつつあります。また社員のエンゲージメント向上を目的に、満足度調査を実施した上で、寄せられた意見を適宜会社施策に反映したり、上司・部下間の1on1ミーティングの定期実施により職場内コミュニケーションの充実を図ったりしています。さらに多様な人材の活用推進の一環として、2022年度は女性管理職登用に関する目標を見直し、「2030年までに課長級以上を10%以上(うち管理・営業部門は20%以上)」と設定しました。

なお、人材戦略は、社員の安全と健康が守られることが大前提にあります。当社グループは「安全はすべてに優先

ステークホルダーの皆様へ

2021年の世界粗鋼生産量は、史上初めて19億トン台に到達しました。世界の人口増加予想や経済成長予測等を踏まえると、2050年には27億トンにまで増加するとの試算もあります。このような規模で生産・消費される産業素材は、鉄鋼において他になく、中長期的に鉄から大々的に切り替わる素材候補も見当たりません。今後も世界経済の発展に不可欠な「鉄」という素材を起点とした商品や技術、サービスを提供する企業として、持続可能な形で産業や社会の発展に貢献する責任があります。

現時点でも、アルミや炭素繊維と比較して鉄の単位量当たりのCO₂排出量は小さく、リサイクル性や生産コストの観点からも大変優れた素材ではありますが、私たちの技術を最大限に活用すれば、「鉄」の良いところをまだまだ引き出すことができると確信しています。

前述しました通り、持続可能性がこれまで以上に求められる社会の流れは、当社にとってピンチではなく、むしろ存



する」を基本姿勢として、グループ全体で年間100億円規模の安全対策投資を最優先で実施するとともに、健康経営を積極的に推進しています。

社長としては、こうした制度や仕組みの充実を図るだけでなく、それぞれの取り組みの狙いや期待を、社員に対するメッセージとしてしっかり発信していくことも心掛けています。

在感をアピールできるチャンスと捉えます。

当社の持てる力を結集し、社会の持続的発展と人々の安全で快適な生活のために「なくてはならない」存在としての地位を確立するため、事業会社それぞれが、安定した収益基盤の構築と成長機会の獲得を追求するとともに、事業会社間の有機的なつながりを通して様々な分野で最大限のシナジー効果を創出し、未来に向けて進化する私たちの姿を皆様におみせすることが私の責務です。

ステークホルダーの皆様には、これからのJFEグループにご期待いただきたいと存じます。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。

代表取締役社長(CEO)

柿木 厚司