

経営基盤

JFEグループは、企業価値向上を持続的なものとするために、経営環境の変化への対応力を強化しています。

当セクションでは、その体制や取り組みについてご紹介します。

- 69 マネジメント体制
- 71 社外役員座談会
- 77 コーポレートガバナンス
- 84 コンプライアンスの徹底
- 85 リスクマネジメント
- 87 人権の尊重

経営基盤

マネジメント体制

社内役員体制 (2024年7月1日現在)

取締役



1958年2月20日生

1982年 入社
2019年 JFEスチール株式会社 代表取締役社長
当社代表取締役
2024年 当社代表取締役社長 (現任)

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。



1963年11月19日生

1986年 入社
2024年 JFEスチール株式会社 代表取締役社長 (現任)
当社代表取締役 (現任)

JFEスチールにおける鉄鋼製品の営業およびグループ会社の経営管理の業務に加え、執行役員として経営企画および総務・購買等の経営管理部門の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。



1959年10月31日生

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 (現任)

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。



1957年12月19日生

1980年 入社
2016年 JFEスチール株式会社 代表取締役副社長
2021年 JFE商事株式会社 代表取締役社長 (現任)
当社取締役 (現任)

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。



1962年3月1日生

1986年 入社
2024年 JFEエンジニアリング株式会社 代表取締役社長 (現任)、当社取締役 (現任)

JFEエンジニアリングにおける上下水道施設に係る営業・設計等に関する業務や、同子会社の経営経験に加え、執行役員として、リサイクルビジネスの推進や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。



監査役



1961年12月11日生

1984年 入社
2016年 JFEスチール株式会社 監査役 (現任)
2017年 当社監査役 (現任)

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。



1968年5月2日生

1991年 入社
2022年 当社総務部担当役員付主任部員
JFEエンジニアリング株式会社監査役 (現任)
JFE商事株式会社監査役 (現任)
2022年 当社監査役 (現任)

当社およびJFEスチールの法務関連業務を通じたグループの内部統制体制の適切な整備運用等の豊富な経験と、米国ニューヨーク州弁護士としての見識を有しています。加えて、JFEエンジニアリング、JFE商事の監査役としての任務から、取締役の職務の執行の監査を的確、公正に行う経験と知識を有しています。



社外役員体制 (2024年7月1日現在)

取締役



1954年1月11日生

1976年4月 富士通株式会社入社
2010年1月 同社執行役員副社長
2010年4月 同社執行役員社長
2010年6月 同社代表取締役社長
2015年6月 同社代表取締役会長
2017年6月 同社取締役会長
当社取締役 (現任)
2019年6月 富士通株式会社取締役シニアアドバイザー
2024年6月 同上退任



1959年3月17日生

1982年4月 労働省入省
2013年7月 厚生労働省労働基準局労災補償部長
2014年7月 同省雇用均等・児童家庭局長
2015年10月 同省政策統括官 (労働担当)
2016年6月 同省政策統括官 (統計・情報政策担当)
2017年7月 同省人材開発統括官
2018年7月 同省退官
2020年6月 当社取締役 (現任)

重要な兼職の状況

キリンホールディングス株式会社社外取締役
三精テクノロジーズ株式会社社外取締役



1959年6月24日生

1985年4月 古河電気工業株式会社入社
2016年4月 同社代表取締役兼執行役員専務
グローバルマーケティングセールス部門長
同社代表取締役社長
2017年4月 同社代表取締役社長 (現任)
2023年4月 同社取締役会長 (現任)
2024年6月 当社取締役 (現任)

重要な兼職の状況

古河電気工業株式会社取締役会長
株式会社NTTデータ社外取締役



監査役



1961年8月11日生

1989年4月 弁護士登録
1989年4月 銀座法律事務所 (現 阿部・井窪・片山法律事務所) 入所
1998年1月 阿部・井窪・片山法律事務所パートナー
弁護士 (現任)
2014年4月 当社監査役
2014年6月 同上退任
2017年6月 当社監査役 (現任)

重要な兼職の状況

阿部・井窪・片山法律事務所パートナー弁護士



1960年3月27日生

2000年4月 一橋大学大学院商学研究科教授
2011年1月 同大学大学院商学研究科研究科長
2014年12月 同大学理事・副学長
2018年4月 同大学大学院経営管理研究科教授
2018年6月 当社監査役 (現任)
2023年4月 早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授 (現任)

重要な兼職の状況

早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授
東京センチュリー株式会社社外取締役
株式会社荏原製作所社外取締役



1956年12月25日生

1980年4月 旭硝子株式会社 (現AGC株式会社) 入社
2013年1月 同社常務執行役員
電子カンパニープレジデント
同社社長執行役員CEO
2015年3月 同社代表取締役兼社長執行役員CEO
2021年1月 同社代表取締役会長
2021年3月 同社取締役会長 (現任)
2022年6月 当社監査役 (現任)

重要な兼職の状況

AGC株式会社取締役会長
株式会社荏原製作所社外取締役



主な専門性・バックグラウンド



企業経営・経営戦略



テクノロジー・DX



内部統制・ガバナンス



人事労務・人材開発



サステナビリティ・環境



財務・会計



法務・コンプライアンス



営業・マーケティング

▶ スキルマトリックスは、P.79をご覧ください。

社外役員座談会

企業価値向上に向けた取り組みの進捗と将来への期待



やまもと まさみ
山本 正巳
取締役

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、取締役シニアアドバイザーを歴任。2017年6月、当社取締役に就任。



あんどう よしこ
安藤 よし子
取締役

1982年、労働省入省。厚生労働省政策統括官、人材開発統括官を経て、2018年に退官。キリンホールディングス株式会社社外取締役、三精テクノロジーズ株式会社社外取締役を務める。2020年6月、当社取締役に就任。



さいき いさお
佐長 功
監査役

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月に阿部・井窪・片山法律事務所パートナー弁護士（現任）に就任。2017年6月、当社監査役に就任。



ねまがみ つよし
沼上 幹
監査役

2000年、一橋大学大学院商学研究科教授に就任。2014年、同大学理事・副学長に就任。同大学大学院経営管理研究科教授を経て、2023年4月に早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授（現任）に就任。また、東京センチュリー株式会社社外取締役、株式会社荏原製作所社外取締役を務める。2018年6月、当社監査役に就任。



しまむら たくや
島村 琢哉
監査役

1980年、旭硝子株式会社（現AGC株式会社）に入社。同社代表取締役兼社長執行役員CEO、代表取締役会長を経て、2021年3月に同社取締役会長（現任）に就任。また、株式会社荏原製作所社外取締役を務める。2022年6月、当社監査役に就任。

Q 2024年度、第7次中期経営計画（以下、7次中期）が最終年度を迎えました。主要施策の「経済的持続性の確立」の進捗をどのように見えていますか。

山本 7次中期の最大のテーマは、日本の内需減少や海外市場での競争激化に対応するため、従来のように生産量を追わず、生産体制の見直しや「量から質への転換」により外部環境に左右されない収益構造を作っていくことですが、鉄鋼事業の京浜地区の上工程休止による大幅なコスト削減や販売価格改善など順調に進捗していると思います。足元の市場環境は、中国経済の落ち込みにより中国からの鋼材輸出が大幅に増加し、アジアのマーケットは大変厳しい状況に陥っていますが、そのような状況にあっても一定水準の収益を安定的に出すことのできる体質になってきています。直近の業績見通しでは、一過的な影響等を受けて、7次中期に掲げた鉄鋼事業のセグメント利益目標（2,300億円）には届かない見通しですが、鋼材トン当たり利益目標（10千円/トン）は確保できる見通しです。また、エンジニアリング事業や商社事業においても、前中期経営計

島村 京浜地区の上工程休止は、固定費削減にとどまらず、他事業所の稼働率向上にも寄与し、グループ全体のコスト構造を見直すものでした。素材産業では、規模の利益を追求するという考え方が一般的ですが、そこに一石を投じたことは非常に大きな意味を持っています。また、海外展開においても「量から質への転換」という一貫した戦略のもと、インドをはじめとしたポテンシャルのある地域や分野にフォーカスした展開を進めている点も評価しています。

沼上 鉄鋼事業において「鋼材トン当たり利益」というキーワードを掲げ、社員の意識変革を促したことも、

計画が順調に進んでいる要因の一つではないでしょうか。

経済的持続性のために特に重要なのは電磁鋼板や自動車用超高張力鋼板（ハイテン）材など高付加価値品へのシフトだと思います。鉄鋼事業で高付加価値品比率を着実に伸ばしてきていることに加え、商社事業でも欧州セルビアに電磁鋼板加工の



新拠点を立ち上げるなど、海外サプライチェーンを着実に構築しています。投資回収に時間を要する鉄鋼業では、事業戦略が長期のトレンドと合っているかどうか重要です。最近、バッテリーEVは逆風が吹いていると言われることもありますが、今後も自動車の電動化の流れは変わらないと考えており、当社の戦略はその流れにマッチしていると思います。

今後期待しているのは鉄鋼事業のソリューションビジネスです。例えば、JFEの鉄鋼事業には、膨大な製造データやノウハウ等の資産が長年蓄積されており、それらを活用した製造プロセスのサイバー・フィジカル・システムを全世界に提供するビジネスを展開すれば、将来的にJFEの収益を大きく支えるものになると思います。特に通信回線が6Gの時代になれば、日本の優れた技術者が海外の設備を遠隔でもタイムリーに管理することも可能だと思います。

Q もう一つの主要施策である「社会課題の解決」について、特に安全、人材、人権に関する取り組みの進捗をどのように見えていますか。

安藤

7次中期で掲げた社会課題の解決は、JFEの今後の成長を左右する課題です。特に、現場を抱える鉄鋼事業やエンジニアリング事業にとっては、人材確保の観点から安全かつ多様な人材が活躍できる職場環境づくりが重要です。

労働災害の防止については、2022年度から役員報酬の年次賞与における非財務指標として従業員の安全に関する指標を入れるなど、非常に意識の高い取り組みが行われています。重大災害が起こった場合には、取締役会でも原因究明や再発防止策などを確認しています。ただ残念ながら、グループとしての死亡災害の根絶には至っておらず、安全投資も含めて不断の努力が必要です。

女性の活躍推進についての取り組みは、女性に限らず多様な人材を受容できる組織づくりにつながると考えており、継続して注目しています。女性管理職比率と女性採用比率については、非常にチャレンジングなKPIを設定して取り組んでいます。目標達成に向けて管理職登用を見据えた育成計画の策定やダイバーシティ月間での意識醸成などが進められていますが、男性と比べて女性の管理職比率や採用人数はまだ低く、離職率も高い実態がありますので、引き続き徹底した取り組みが必要です。

安全とダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)に共通する課題は、既存の制度や運用、組織の常識を新たな目で見直してほしいということです。JFEスチールでは2024年の春から新たに人財戦略本部を立ち上げました。ぜひ、経営戦略と連動した人財戦略を作って新たなビジョンを示してもらいたいと思います。

沼上

安藤取締役がおっしゃるように、会社全体にD&Iを浸透させるためには、これまでの常識や考えと異なることを受け入れることが必要で、それには時として我慢も伴います。時間は要するかもしれませんが、社員一人ひとりが、多様な視点から提案した業務やルールが有効に機能したという成功体験を積み重ねていくことが重要です。

佐長

労働安全衛生に関する全社的な意識は年々高まっており、7次中期以降、国内の重大災害は減っています。ただし、当社がグローバルな事業展開をしている以上、国内だけではなく海外における事業展開にあたっては、統一した考え方や基準を設定して安全健康管理をさらに徹底することが課題だと思っています。



島村

人権についても同様です。JFEグループの事業はサプライチェーンが広範であり、グローバルな視点に立った課題の整理を深化させていく必要があると思います。既に海外取引先についての実態調査を開始しており、海外グループ会社についての調査も実施予定ですが、次の中期経営計画では人権デューデリジェンスのさらなる進展に期待しています。

また、外部へのアピール力も課題の一つでしょう。例えば、JFEグループのCO₂削減の社会に対する貢献は相当なものですので、もっと外部に見える形で発信すべきではないでしょうか。

これまで、素材業界は一般消費者からは見えづらいため、アピールの仕方が難しかったと言われてきましたが、最近では素材系企業の宣伝を目にする機会も増えました。さまざまな世代のステークホルダーに関心を持ってもらうためには、素材メーカーも、事業を通して社会に貢献していることを積極的にアピールすることが求められている時代だと思います。JFEでもコマーシャルの展開などを通じて認知度向上を図る取り組みが進められています。

特に若い世代の方々は、会社の存在意義や仕事のやりがいに対する関心がより高いように感じます。急速に変化する環境の中で、社員が自律的に変革に向けて行動するためにも、自分の仕事が世の中のためになっていると腹落ちすることが重要です。JFEの将来を支える若い社員たちに会社の存在意義に共感してもらえるよう、さまざまな施策を考えていくべきです。

Q 7次中期における取り組みの進捗や課題を踏まえ、中長期的な企業価値向上に向けて、JFEグループに期待していることをお聞かせください。

島村

カーボンニュートラルの観点では鉄の生産・供給には大きな負荷がかかりますが、鉄は世の中に必要不可欠な素材です。技術的なイノベーションを通じて社会への提供価値を追求してもらいたいと思います。

グループ全体では、鉄鋼事業に加えて、エンジニアリング事業と商社事業を持っていますが、それぞれの事業会社が独立した強みを持ちながら、シナジーも創出できる体制になっています。クリーンエネルギーとして注目を集める洋上風力発電は、今後日本においても導入が急速に進むことが想定されますが、エンジニアリング事業では、JFEスチールの西日本製鉄所内で、日本初となるモノパイル製作工場の稼働を開始しました。これに合わせて、鉄鋼事業では、西日本製鉄所(倉敷地区)にモノパイル向けの大単重厚板の増産体制を整えており、グループの総力を挙げて事業化を推進しています。今後M&Aや業務提携も活用しながら、洋上風力発電以外の成長分野でもシナジー効果を広げることが考えられるでしょう。

また、資産効率の向上や京浜地区の再開発も、当社の企業価値や社会的価値を向上させる大きな要素になっていくと見ており、社外監査役としても高い関心を持っています。

山本

中長期で重要なことは、世の中のニーズの変化に対して、JFEが遅滞なく対応できるかどうかです。例えば、電動車や変圧器に使われる電磁鋼板では高効率化に対するニーズが高まっています。また洋上風力発電に必要なモノパイル製造にも期待が高まっています。こうしたご期待にお応えするには当然莫大な投資額が必要になってきますが、必要な時に十分な投資ができるよう、キャッシュ・フローの創出についても取締役会でしっかりと議論していきたいと考えます。

JFEの取締役会では、参加者が分け隔てなく活発に議論できる風土がありますし、議題の上程基準



の見直しも適宜進められ、中長期的な課題に対して徹底的に議論ができる体制が整っていると思います。足元では長期ビジョンと第8次中期経営計画について、2024年度中の発表に向けた議論に注力しているところです。

安藤

今後必要となるのは、長期視点を持った上で、足元で何をすべきかを見極める力です。事業環境が変化する中で、長期を見据えて解を出すことは非常に難しい命題ですが、事業特性として、巨額の初期投資がかかり、投資回収には長い時間を要することは事実です。技術革新の動向、政治・経済情勢、地政学リスクなど自社に影響を与えるものが何か、またそれらがどのように変わりゆくかを見極め、自社のなすべきことを設定する必要があります。取締役会としては、長期投資を着実に行うための健全な財務基盤の維持とともに継続してフォローしていきます。

第8次中期経営計画の策定に向けては、長期目線での成長ストーリーを意識しながら議論が進むことを期待しています。

佐長

長期ビジョンや次の中期経営計画の策定に際しては、第6次中期経営計画の反省を忘れないでもらいたいです。従来は、鉄鋼メーカーには供給責任があるという強い考えのもと、供給力拡大を優先してきましたが、それでは利益が上がらないという強い反省のもとで策定したのが7次中期です。7次中期が順調に進捗している時だからこそ、過去を振り返ることも重要だと思います。

常に現状を見直して改善を図るJFEの姿勢には感心しており、今後も、将来に向けて有効な議論ができるものと思います。

Q 2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、どのような取り組みに注目されていますか。

沼上

鉄鋼業界は、カーボンニュートラルの実現が簡単ではない産業の一つですが、今後も世界中の人々の豊かな暮らしを実現するために、鉄の需要は増え続けることを踏まえると、電気炉でのスクラップからのリサイクルだけでは賄いきれず、高炉による鉄の供給が不可欠です。その中で、JFEはカーボンリサイクル高炉や水素直接還元製鉄など複数の超革新技術の開発に積極的に取り組んでいます。時間はかかりますが、これらの技術をソリューションビジネスと結び付けることができると、生産量が大きい高炉法が中心のアジアの鉄鋼業のCO₂削減に大きく貢献できるとともに、非常に大きなビジネスチャンスにもなります。社会貢献と利益貢献という観点で、私は非常に楽しみにしています。

また、エンジニアリング事業は、事業活動そのものがCO₂削減やエネルギー効率向上、リサイクル促進などに寄与することから、事業機会にも非常に恵まれており、今後の展開を期待しています。

ビジネスチャンスという意味で、私は鋼管事業にも注目しています。採掘や輸送に鋼管が使われる天然ガスの需要が増えていますし、CO₂を地中に埋める時にも鋼管が使用されることを考えると、今後も成長が期待できる分野だと思います。

今後の課題としては、グリーン電力や水素などの社会インフラの問題もありますが、グリーン鋼材の市場とブランドづくりです。将来的にはマスバランス法で製造したグリーン鋼材と、超革新技術で製造したグリーン鋼材とでは、環境価値に差が出てきたり、ブランドを変える必要が出てくる可能性もあります。いずれにしても、最終消費者から「高くてもグリーン鋼材がほしい」と言われることが重要ですので、個社だけでなく業界横断で、グリーン鋼材市場の創出やグリーン価値のブランドづくりといったことを考える必要があるかもしれません。

安藤

気候変動問題への対応は「JFEグループ環境経営ビジョン2050」に沿って取り組みを進めており、鉄鋼事業の2024年度末のCO₂排出削減目標である18%削減(2013年度比)は達成できる見込みです。カーボンリサイクル高炉などの試験炉の建設が進んでいるほか、倉敷の高効率大型電気炉、エミレーツ・スチール社との低炭素還元鉄に関する協業など、さまざまな取り組みが着実に進んでおり、役者が揃ってきたことにワクワクしています。ただ、トランジション期間の2030年まで残りも少なくなってきましたから、できるだけ早く新技術確立するとともに、揃った役者をどう動かすかを具体化さ



せ、JFEの世界最高の技術で社会に大いに貢献してほしいと思います。

昨年もお話ししましたが、カーボンリサイクル高炉や、グリーン鋼材、エンジニアリング事業に期待する気持ちは変わっていません。特にグリーン鋼材は、2023年に「JGreeX®」という商品名で売り出し、船舶への採用をはじめ、建築や電力といった分野にも広がっています。この1年で他社も次々と製品を出しており、社会への露出が増えて存在感が高まったことで、市場を形成しやすくなったと思いますので、JFEとしてどのような位置取りができるのか、今後の差別化戦略に注目しています。また、洋上風力発電については、グループ全体で良いプラットフォームが構築されています。風力発電は国内産業基盤の形成という観点で、国としても重要な課題ですので、技術面でもコスト面でも優位性を発揮できるよう努力を続けてほしいです。

佐長

鉄鋼業共通の傾向ではありますが、利益を上げているにもかかわらず、思うような株価となっていないのは、鉄鋼製造に関するカーボンニュートラルの実現に市場が確信を持つことができていないからでしょう。超革新技術の開発の目途がまだ立っていないことに加えて、水素・アンモニア・電力といった超革新技術を支えるインフラ整備についての明確な計画ができていないためだと思います。しかし、先ほどもお話したように、これら課題に関する議論や取り組みを対外的にアピールすることで期待感を醸成することができます。

インフラ整備については、国や他業界と一緒に地道な努力をしていると思いますが、例えば、電力コストの負担をどう下げるのかも含めた情報発信をしなければ、大型電気炉を設けても競争力のあるものと見てもらえません。私は超革新技術の中で

もJFE独自の技術であるカーボンリサイクル高炉に注目していますが、この技術が実現できた場合の世界の鉄鋼業への貢献度についてのアピールも足りていないように思います。エンジニアリング事業で

も廃棄物発電などCO₂削減に貢献する事業を推進していますし、グループ全体でサーキュラーエコノミー社会へ取り組んでいる姿やJFEの優位性について積極的に発信してほしいと思います。

Q 2024年4月の社長交代について、指名委員会での選任プロセスとその評価についてお聞かせください。また、新経営陣にどのようなことを期待されていますか。

山本

(指名委員会委員長)

社長交代に関する審議は指名委員会で策定した内規に従って行いました。内規には、社長は後継者計画を指名委員会に提案し、指名委員会はこれを審議し、社長候補者の原案を取締役会へ答申することが定められています。今回の社長交代については、数年前から審議してきましたが、JFEスチール社長としての実績も評価して北野社長を推薦しました。また、指名委員会はJFEスチールの社長交代についても審議する役割を担っているため、当時のJFEスチールの北野社長が提案した後継者計画を審議し、広瀬現社長を推薦しました。いずれも指名委員会の中で十分に議論が行われた結果で、良い人選だったと自負しています。

JFEにはさまざまな課題がありますが、新しい経営陣には課題解決に向けて十分な投資をし得る利益を出すという大きな使命を全うしてもらわなければなりません。長期ビジョンや中期経営計画を策定・実行する中でJFEの価値を向上させていくためにも、私たちもしっかりとチェックをしていきます。

島村

指名委員会としては、インタビューも含めて、ご本人の熱意だとか、経歴などの情報だけでなく自分たちの目線で確認した上で決めていますし、人格

沼上

やマネジメント能力も含めて適切な人材かを判断できたと思います。

JFEには年に2回、本社ではなく事業所で開催する取締役会があり、そのような場も通じて多くの経営幹部と面識があります。指名委員会でのインタビュー以外でも幅広く候補者になるような執行役員レベルの方は直接お話ししたことがある方が大半ですので、候補者を適切に判断することができています。

安藤

指名委員会の存在意義は、社外の目が入ることによる公正性・客観性・透明性の担保にあります。先ほど山本委員長がご説明されたプロセスの中でスムーズな選任ができ、改めて指名委員会の役割を示すことができたように思います。

不確実性が高まる環境下において、北野社長にはグループ全体をしっかりと見てグループシナジーを通じて成長に結び付けることと、求心力をもって舵取りをしていただくことの2点をお願いするとともに、次世代にしっかりと渡していけるJFEづくりに期待しています。

新任役員メッセージ

「ものづくり」と「マーケティング」、両面の視点で経営に貢献

私は学生時代に純銅の溶湯の美しさに魅了され、金属工学を学びました。恩師からいただいた「白珪尚可磨(はっけいなおみがくべし)」「処世に公平」という言葉は人生の基本となっており、内省時に常に立ち返っています。

1985年に古河電気工業(株)に入社し、銅加工品のプロセス研究者、製造現場での技術者・管理者、グループ全体の原価低減推進責任者、事業部門経営、そして営業責任者を経験しました。また社長時代には、グループビジョン2030を創り上げ、バックカスティングでマイルストーンをやり切る風土づくりと、その中で資本効率経営へのシフトに尽力しました。

さて日本のGDPシェアは1994年の18%をピークに2023年には4%にまで下がっており、この現状に強い危機感を抱いています。日本が新たな成長をし、再興していくための両輪は「原点回帰の産業基盤強化」と「イノベーションの確実な事業化」であり、そのためには基幹産業がサーキュラーエコノミー型ビジネスに転換することが急務です。JFEホールディングスは「サス鉄ナブル®」を旗印に、①環境への配慮、②資源の効率的利用、③社会的責任、④長期的な経済価値の創造に取り組み、サーキュラーエコノミー型ビジネスへの転換を進めています。もちろんこの活動は簡単ではなく、JFEを中心とするバリューチェーン構築の中で、特に資源循環のパートナーと協働し、エコシステムを構築していく必要があります。

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。」と、その行動規範「挑戦。柔軟。誠実。」に非常に共感しています。その理念、行動規範のもと、JFEホールディングス、そしてそのグループ会社は、常に社会課題を解決する中で社会を支えてきました。私はJFEホールディングスの一員となれたことにワクワクしており、「ものづくり」と「マーケティング」の両視点での経営経験を、JFEホールディングスの一層の企業価値向上に活かしていきたいと考えています。

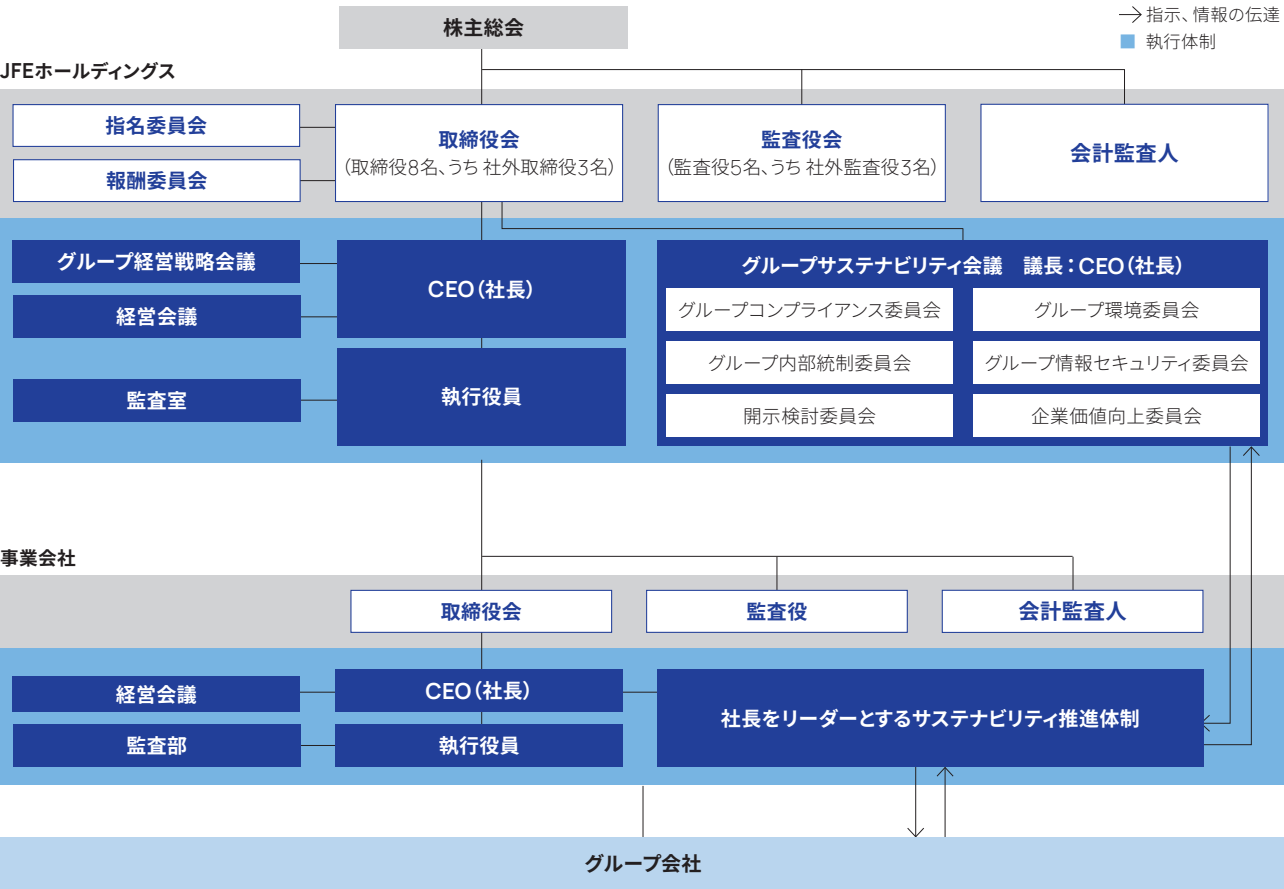


こばやし けいいち
小林 敬一
社外取締役
2024年6月より
当社取締役就任

コーポレートガバナンス

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・防災面を含めたさまざま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。

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グループの企業理念を实践するために最良のコーポレートガバナンスを追求し、さらなる充実を図ることを目的として、「JFEホールディングス コーポレートガバナンス基本方針」を制定しています。

「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/kihonhoushin.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	8名
独立社外取締役の人数	3名
女性取締役の人数	1名
監査役の人数	5名
独立社外監査役の人数	3名
女性監査役の人数	1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	指名委員会および報酬委員会

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（監査役会）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。なお、2023年度の実効性評価の結果を踏まえ取締役会・監査役会の構成見直し、JFEエンジニアリング・JFE商事の社長を取締役に加えるとともに、社外役員を2名増員

- 2023年度の実効性評価の結果を踏まえ取締役会・監査役会の構成見直し、JFEエンジニアリング・JFE商事の社長を取締役に加えるとともに、社外役員を2名増員
- 2023年度の実効性評価の結果を踏まえ取締役会・監査役会の構成見直し
 - 第7次中期経営計画の進捗
 - 大規模設備投資（電磁鋼板製造設備増強等）
 - 海外事業展開（インドJSWスチール社との方向性電磁鋼板に関する合併事業等）
 - ESG課題への取り組み（カーボンニュートラルに向けた取り組み、経営上の重要課題に対するKPIの評価・見直し等）

ガバナンス強化に向けた主な取り組み

2002年9月	JFEホールディングス設立
2007年6月	社外取締役2名の招聘 取締役の任期を2年から1年に短縮
2015年10月	「JFEホールディングス コーポレートガバナンス基本方針」の制定、指名委員会および報酬委員会の設置
2015年度	取締役会の実効性評価を開始
2017年6月	実効性評価の結果を踏まえ取締役会・監査役会の構成見直し ・ JFEエンジニアリング・JFE商事の社長を取締役に加えるとともに、社外役員を2名増員

独立社外取締役と独立社外監査役の選任

独立社外取締役の割合を取締役の3分の1以上とし、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、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名のうち3名が独立社外取締役となっています。

一方、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名のうち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>

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、さまざま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。女性の取締役1名および女性の監査役1名が在任しています。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。なお、取締役会において当社の経営に必要なスキルを特定し、各取締役・監査役が保有する主たるスキル等を一覧化したマトリックスは次ページの通りとなります。

経営基盤

コーポレートガバナンス

JFEホールディングス取締役および監査役とスキルマトリックス（2024年7月1日現在）

役員区分／氏名	企業経営・経営戦略	サステナビリティ・環境	テクノロジー・DX	財務・会計	内部統制・ガバナンス	法務・コンプライアンス	人事労務・人材開発	営業・マーケティング	知見を有する事業	独立役員	指名委員会	報酬委員会	2023年度取締役会出席回数	2023年度監査役会出席回数
代表取締役社長 北野 嘉久	○	○	○		○				鉄鋼		委員	委員	16回／16回（100％）	－
代表取締役 広瀬 政之	○	○			○			○	鉄鋼		委員		－	－
代表取締役副社長 寺畑 雅史	○	○		○	○	○	○		鉄鋼／商社			委員	16回／16回（100％）	－
取締役 小林 俊文	○	○	○		○			○	鉄鋼／商社				13回／16回（81％）	－
取締役 福田 一美	○	○	○		○			○	エンジニアリング				－	－
社外取締役 山本 正巳	○	○	○		○				－	○	委員長	委員	16回／16回（100％）	－
社外取締役 安藤 よし子		○			○	○	○		－	○	委員		16回／16回（100％）	－
社外取締役 小林 敬一	○	○	○		○			○	－	○		委員長	－	－
監査役 原 伸哉	○			○	○				鉄鋼				16回／16回（100％）	19回／19回（100％）
監査役 秋本 なかば					○	○			鉄鋼／エンジニアリング／商社				16回／16回（100％）	19回／19回（100％）
社外監査役 佐長 功					○	○	○		－	○		委員	16回／16回（100％）	19回／19回（100％）
社外監査役 沼上 幹	○			○	○			○	－	○	委員	委員	16回／16回（100％）	19回／19回（100％）
社外監査役 島村 琢哉	○	○			○			○	－	○	委員		16回／16回（100％）	19回／19回（100％）

指名委員会・報酬委員会

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。

指名委員会においては、当社社長の選解任に関する基本方針、当社社長候補者の選任の原案、当社社長の後継者計画および当社の社外役員候補者の指名に関する事項等について審議し、取締役会に答申・報告しています。（2023年度は6回開催、各委員の出席率はいずれも100％）また、報酬委員会においては、当社および各事業会社の役員報酬の基本方針に関する事項等について審議し、取締役会に答申しています。（2023年度は3回開催、各委員の出席率はいずれも100％）

指名委員会・報酬委員会の構成（2024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 正巳 （社外取締役）
報酬委員会	2名	2名	2名	小林 敬一 （社外取締役）

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努めています。

取締役会の実効性評価

JFEホールディングスでは「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、取締役会全体の実効性評価に取り組んでいます。なお、2023年度についてもすべての取締役および監査役に対しアンケートを実施しました。2022年度の分析・評価において得られた意見および提言を踏まえた2023年度の取り組みの成果についても、検証しました。

アンケート結果および第三者機関の評価を踏まえ取締役会にて議論を行った結果、取締役会は、社外役員ミーティングでの十分な事前説明や議長の適切な采配等により、積極的に発言がなされるなど取締役会での議論が活性化され、全体としての実効性は確保されていると評価しました。

2022年度までの実効性評価結果を踏まえた2023年度の取り組み

- ダイバーシティ&インクルージョンや人材育成に関するKPIの見直しのほか、従前から実施してきた企業倫理に関する意識調査に関する議論に加えて、エンゲージメント・サーベイの結果とその対応についても取締役会に報告し、人的資本経営に関する議論の充実を図りました。
- カーボンニュートラルに向けた取り組みや人権デューディリジェンスへの取り組みについて取締役会に報告することによりその進捗を確認するとともに、今後の課題に関する議論を進めています。さらには、グループのBCP対応や生物多様性に関する対応方針等、サステナビリティ課題やリスクマネジメントに関する事項についても取締役会に報告し、議論の充実を図りました。
- 事業会社およびグループ会社におけるリスク情報や経営課題への取り組みに関して報告を充実させました。また、コンプライアンス意識のさらなる浸透とリスクの顕在化防止に向けて、よりタイムリーな課題の把握を目的として、企業倫理等に関する意識調査の実施頻度を見直しました。

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、取締役会における経営の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

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ました。
なお、今回のアンケートによりさらなる実効性向上に向けて主に以下の課題が抽出されました。

さらなる実効性向上に向けた課題

- 持続的な成長に向けて、グループのあるべき姿や長期戦略を検討するとともに、人的資本経営および人権尊重等の経営上の重要課題について、議論をさらに充実させるべき。
- 企業価値向上の観点から、迅速な意思決定と監督機能の両立に向けて取締役会付議事項を整理するとともに、多様性のさらなる向上も含めたガバナンス体制に関する検討を継続するべき。
- グループ全体のリスク管理をさらに強化するために、子会社や関連会社も含めたリスク情報に関して取締役会への報告を充実させることを継続して検討するべき。

また2024年度においても国内事業所での取締役会開催や国内外事業所の視察等を通じ、事業会社経営層との意見交換の機会の充実を図っていきます。

これらの点を踏まえつつ引き続き積極的な取り組みを行うことで、取締役会の実効性をさらに高め、当社グループの企業価値向上を図っていきます。

業務執行体制

重要事項の決定

グループを構成する各社の重要事項については、各社の規程により明確な決定手続きを定めており、グループ経営に関わる重要事項については、JFEホールディングスにおいて最終的な決定を行います。具体的には、各事業会社では、自社および傘下グループ会社の重要事項について、経営会議などで

審議、取締役会で決定しています。また、JFEホールディングスでは、2017年4月に重要会議の運営体制を見直し、グループ全般の経営戦略事項をグループ経営戦略会議で審議、自社・事業会社およびグループ会社の重要個別事項を経営会議で審議した上で取締役会において決定しています。

グループ経営戦略会議・経営会議の体制

会議体	社名	議長	出席者
グループ経営戦略会議	JFEホールディングス	社長	社内取締役（事業会社社長3名を含む）、執行役員、常勤監査役
	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「当社取締役および執行役員の報酬に関する基本方針」および「当社取締役および執行役員の個人別報酬の決定方針」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（2023年度）

役員区分	報酬等の総額（千円）	報酬等の種類別の総額（千円）				対象となる役員数
		基本報酬	賞与	株式報酬 業績連動部分	在任期間部分	
取締役（社外取締役を除く）	320,247	217,415	61,840	27,328	13,664	5名
監査役（社外監査役を除く）	78,335	78,335	－	－	－	2名
社外役員	106,697	106,697	－	－	－	6名

経営基盤

コーポレートガバナンス

当社取締役および執行役員の報酬に関する基本方針

- 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、報酬委員会が妥当性を審議した上で取締役会において決定するものとします。
- 取締役および執行役員の報酬は、当社グループの経営環境や同業ないし同規模他社の報酬水準を踏まえつつ、当社グループの企業理念を実践する優秀な人材を確保できる水準とします。
- 当社グループの持続的な成長に向けた健全なインセンティブとなるよう、各取締役および執行役員の役割、責務等に応じて基本報酬と業績に連動する報酬（年次賞与、株式報酬）の割合を適切に設定します。

当社取締役および執行役員の個人別報酬の決定方針の概要

- 取締役および執行役員の報酬は、基本方針および決定方針に従い、報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会の決議により決定する。
- 当社の取締役および執行役員に対する報酬は、基本報酬と業績連動報酬（年次賞与および株式報酬）から構成される。
- 基本報酬は、役位等に応じて毎月、定額を金銭で支給する。
- 年次賞与は、単年度の会社業績（財務指標および非財務指標に基づき算出）に連動させ、年1回、金銭で支給する。
- 株式報酬は、退任時に信託を通じて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。
- 種類別の報酬割合は、上位の役職ほど業績連動報酬のウエイトが高まる構成とし、社長については業績目標を達成した場合の比率を「基本報酬：年次賞与：株式報酬＝6：2：2」とする。

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。事業会社の業務執行取締役を兼務する取締役については、当社からの年次賞与および株式報酬の支給は行いません。

また、業績連動報酬については、以下の通り算定を行っています。

年次賞与

年次賞与は、単年度のセグメント利益の合計額、従業員の安全に関する指標および気候変動に関する指標を業績連動指標としており、当該指標のそれぞれの達成度に役位ごとの一定の係数を乗じて額を算定します。

非財務指標として、2022年度より従業員の安全に関する指標、2023年度より気候変動に関する指標を導入しました。

従業員の安全に関する指標は、各事業会社がKPIとして定めた死亡災害0件および休業災害度数率に関する項目より、達成度を算出します。気候変動に関する指標については、各事業会社がKPIとして定めた「気候変動問題解決への貢献（2050年カーボンニュートラル実現に向けた取り組み）」から選定した一部項目より達成度を算出します。（図表参照）

なお、取締役または執行役員を解任された場合および一定の非違行為があった場合には、取締役会の決議により、支給を受ける権利を失効させることができますこととしています。

既に支給を受けた者についても一定の非違行為があった場合には、取締役会の決議により、既に受領した金銭の返還を請求することができることとしています。

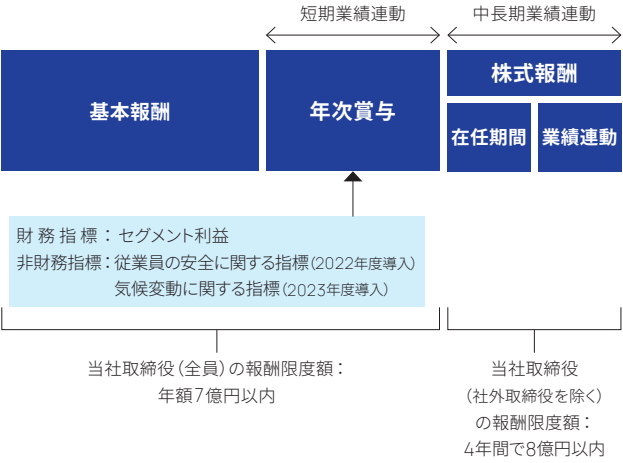
株式報酬

株式報酬制度は、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ます。2021年度から2024年度については、第7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2,200億円/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、取締役または執行役員を解任された場合および一定の非違行為があった場合には、取締役会の決議により、当該取締役の給付を受ける権利を失効させることができますこととしています。既に給付を受けた者についても一定の非違行為があった場合には、取締役会の決議により、既に給付した当社株式等に相当する経済価値の返還を請求することができることとしています。

当社グループは持続的な成長に向け、より健全なインセンティブとして機能する役員報酬制度を目指し、報酬委員会・取締役会において引き続き検討を進めています。

役員報酬の構成イメージ



気候変動に関する達成度の算出方法

	KPI		
JFE スチール 役員	「省エネ／技術開発によるCO ₂ 削減目標」 の達成度 (75%)		「環境配慮型商品・ 技術の市場投入・実装 化目標」の達成度 (25%)
JFEエンジ ニアリング 役員	「自社におけるCO ₂ 排出量削減目標」 の達成度 (25%)	「CO ₂ 削減貢献量目標」の達成度 (75%)	
JFE商事 役員	「自社におけるCO ₂ 排出量削減目標」の達成度 (100%)		
JFEホール ディングス 役員	JFEスチール 達成度 (70%)	JFE エンジニアリング 達成度 (20%)	JFE 商事 達成度 (10%)

※社外取締役は除く
※各事業会社の達成度の加重平均

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」に従って、取締役会規則、グループ経営戦略会議規程、経営会議規程、グループサステナビリティ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/naibutousei.pdf>

内部統制体制の強化

内部監査

JFEホールディングスおよび主要な事業会社ならびに重要なグループ会社に内部監査組織（2024年4月1日時点で計168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。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。また、内部監査の実効性確保のため、内部監査の結果について、取締役会および監査役会に報告を行っています。

監査役監査

当社は、社外監査役3名を含む監査役5名で監査役会を構成しています。各監査役は、取締役会に出席するほか、常勤監査役と他の監査役との間で職務を分担し、グループ経営戦略会議、経営会議、グループサステナビリティ会議、その他の重要会議に出席し、必要に応じて意見表明を行うとともに、取締役および執行役員などから業務報告を聴取し、事業会社およびグループ会社から事業の報告を受けること等により、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、後述のような活動により、監査役間の情報の共有化などによる連携強化を図り、監査役監査の充実に努めています。

常勤監査役をホールディングス以下グループの29社に34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1～5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。（7名が25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・研鑽活動を行っています。年間の活動成果は「JFEグループ監査役会議総会」で発表され、各監査役の監査活動に活かされています。

JFEグループ監査役会議



監査役と会計監査人の連携

監査役は会計監査人（EY新日本有限責任監査法人）と定期的および必要時に会合を持ち（2023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（2023年度は10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。

上場子会社・上場関連会社に関する考え方

(1) グループ経営に関する考え方及び方針を踏まえた上場子会社、上場関連会社を有する意義

当社は、企業理念を実践し、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するため、高度な専門性を有する企業で構成する企業集団を形成し、グループ内の機能分担およびグループ外を対象にした事業展開を図っています。これら企業集団のうち、当社の子会社であるJFEスチールは以下に記載の上場会社1社（JFEシステムズ）および上場関連会社4社（ジェコス（株）、品川リフラクトリーズ（株）、日本鑄造（株）、日本鑄鉄管（株））を有しています。

このうち上場子会社については、親会社であるJFEスチールとの事業上の関連性に応じて最適な体制を志向しており、資金調達、営業・販売および人材採用における知名度や信用力という観点で、上場することが当該企業の成長およびグループ全体の価値向上に必要と総合的に判断した会社を上場させています。

また、上場関連会社については、資金調達、営業・販売および人材採用における知名度や信用力という観点から、競争力を向上させる手段として上場しています。JFEスチールは、鉄鋼製造関連技術の交流や人材交流などのメリットがあるため、4社の株式を一部保有しています。各社の保有意義等については、「コーポレートガバナンス報告書1章5.その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情」に記載しています。

上記の5社に対しては、上場子会社に関する経済産業省や東京証券取引所の指針を踏まえ、他の連結子会社および関連会社とは異なるルールを適用するなど、各社が自主性・機動性を発揮した自律的な企業活動を行うとともに、各社、JFEスチールおよび当社からの独立性を有した社外取締役の選任や、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会の設置等を通じて、上場会社としての経営の独立性

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、原則として上場株式を政策保有株式として保有しません。ただし、グループの事業の維持および成長のために必要と判断した会社の株式については、例外的に政策保有株式として保有します。

保有する政策保有株式については、定期的に保有意義および保有に伴う便益・リスクが資本コストに見合っているかを取締役会で確認し、保有意義がな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売却します。なお、2023年度は、16銘柄の全部または一部につき、216億円（時価ベース）を売却しています。また、取締役会において、保有意義および投資リターンについて定期的に検証しています。

を確保し、当該子会社・関連会社および当社以外の当該子会社・関連会社の株主の利益が不当に損なわれることのないよう努めています。

上場子会社および上場関連会社における事業機会・事業分野の調整・配分については、当社連結財務諸表に重要な影響を与える場合を除き、各社の自主的な経営判断を尊重しています。

また、資金調達および運用については、各社の財務戦略に基づき各社が独立して実行しています。当社は上場子会社からは資金の預入れを受けていますが、取引条件は市場金利等を勘案し合理的に決定しています。

なお、グループのリスク管理上必要な事項については、各社による独立した意思決定を担保しつつ、事前の協議・報告を求めることとしており、グループ会社の一員としてのリスク管理を行っています。

(2) 上場子会社、上場関連会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

各社の役員指名に関する各議案は、各社が主体的に策定しており、JFEスチールは各社の独立性および指名委員会の判断を十分に尊重し、各社の中長期的な企業価値向上を目指して、議決権を行使しています。

なお、当社およびJFEスチールは、各社との技術交流や人的交流等におけるメリットを最大化する目的から、一部の取締役候補者について推薦することがあります。

当社は、上場子会社の上場意義の検証を定期的に実施し、取締役会で確認した上で必要な対応をとることとしています。本内容については、2024年5月に開催された取締役会において検証・議論したものです。

政策保有株式に係る議決権行使については、各事業会社において議案の内容を検討の上、株主利益最大化に沿った形で適切に行使します。具体的には、投資申請部署と投資管理部署による議案内容のチェックにより、当該会社株主としての利益最大化が毀損されることはないと判断した議案に対して賛成します。

なお、当社連結財務諸表において投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい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。

	2020年度末	2021年度末	2022年度末	2023年度末
銘柄数	171	146	138	127
貸借対照表計上額の合計額（億円）	960	712	590	608

コンプライアンスの徹底

JFEグループは、幅広く国内外でビジネスを展開していく上で、お客様をはじめ、株主・地域社会などすべ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、長期にわたり築き上げた信頼関係を一瞬にして損ないます。そのため、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、JFEホールディングスの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、年4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。

「JFEグループ企業行動指針」 <https://www.jfe-holdings.co.jp/company/philosophy/guideline.html>

企業倫理の徹底と法令遵守

コンプライアンスの徹底

JFEグループは、コンプライアンスの意識強化の取り組みの一環として、「コンプライアンスガイドブック」を作成し、役員・従業員に配付（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。

コンプライアンス
<https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/governance/compliance/index.html>

内部通報制度の整備

企業倫理、法令遵守、腐敗行為、人権侵害の未然防止を目的として、JFEグループの役員、従業員等（社員、契約社員、派遣社員等またはそれらの退任・退職者）、なら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」を設置しています。通報・相談の具体的な方法として、電子メール・専用電話・親書（郵送）によって通報・相談（匿名による報告・相談も可）を受け付ける環境を整えており、社外窓口として独立した弁護士事務所にも同様の窓口を整備しています。通報・相談内容は定期的に常勤監査役へ報告するとともに取締役会において運用状況の監督を行っています。

企業倫理ホットライン利用件数

会社	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
JFEホールディングスおよび事業会社	87	133	127	134

独占禁止法の遵守

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。また、これらの再発防止の取り組みについて定期的にグループコンプライアンス委員会において報告することにより、その実効性を高めています。

腐敗（贈賄）防止の徹底

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>

税の透明性

JFEグループは、「JFEグループ企業行動指針」に基づき、世界各国の税法および経済協力開発機構（OECD）などの国際機関が公表している租税に関するガイドラインをはじめとする国際的なルール、それらの精神を遵守し、事業活動を行っている各国へ適時に適正かつ公正な納税を実施します。

また、租税回避を意図した税務プランニングやタックスヘイブンの使用を行わず、透明性を高めることで各国税務当局との信頼関係を築いていきます。

反社会的勢力の排除

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」を制定して反社会的勢力に対する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

企業理念・行動規範・企業行動指針の浸透・徹底を確認すること等を目的として、当社および事業会社の役員・従業員を対象に「企業倫理等に関する意識調査」を定期的を実施しています。

リスクマネジメント

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。」という企業理念のもと、グループの持続的な成長と企業価値の向上を図るために、グループ全体のリスクを的確に認識し、確実な対応をとるために、リスク管理体制を整備し、活動を推進しています。

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おり、当社の取締役会がリスク管理の監督およびその実効性を確認する体制を構築しています。

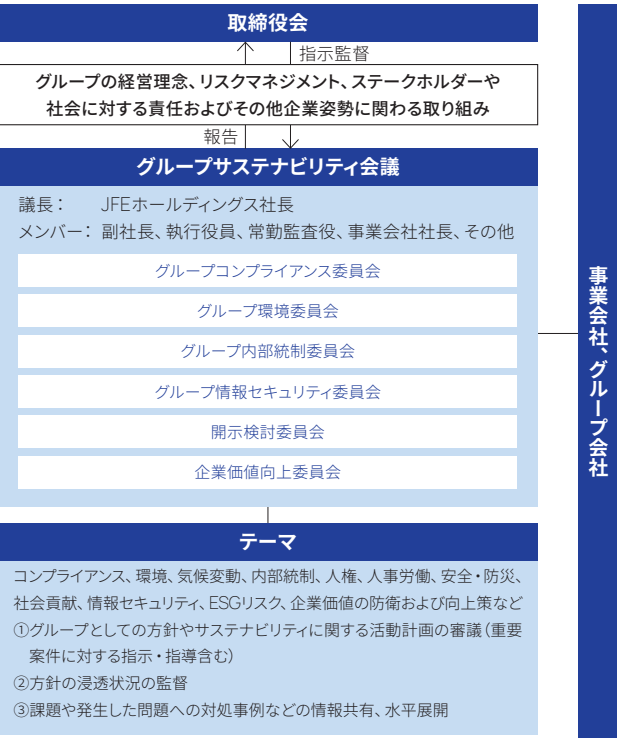
具体的には、事業活動、コンプライアンス、企業理念や会社方針・規程の遵守、環境、気候変動、人事労働、安全・防災、人権侵害、品質管理、財務報告、情報セキュリティなどのESGリスクも含むリスクについて責任を有する執行役員などがその認識に努め、JFEホールディングスのCEO（社長）が議長を務める「グループサステナビリティ会議」において確認・評価し、その対処方針やリスク管理に関する活動計画について審議・決定しています。

取締役会は、リスク管理に関するグループとしての方針および活動計画などについて定期的に報告を受けるとともに、リスク管理に関わる重要事項について審議・決定することを通じてリスク管理の監督および実効性の確認を行っています。

引き続き、取締役会での議論を踏まえ、グループ全体のリスク管理について継続的に改善を図っていきます。

リスクマネジメント
<https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/governance/risk/index.html>

サステナビリティ推進体制図



主なESGリスクへの対応状況

気候変動リスクへの対応

JFEグループでは、気候変動問題への取り組みを経営の最重要課題と位置付け、2050年カーボンニュートラルの実現を目指した「JFEグループ環境経営ビジョン2050」を策定しました。第7次中期経営計画における取り組みとして、鉄鋼事業において2024年度末のCO₂排出量を2013年度比で18%削減すること、また2030年度のCO₂排出量を2013年度比で30%以上削減すること、さらに2050年カーボンニュートラルに向けた取り組みを複線的に推進することを経営目標として掲げています。

気候関連リスクの企業レベルでの特定・評価については、TCFDから提言されたフレームワークに従いシナリオ分析を踏まえて行っています。事業に影響を及ぼす重要な要因を選定し、より詳細な影響を分析することによって第7次中期経営計画などの事業戦略策定に活用しています。

●TCFDに基づく情報開示 リスク管理はP48をご覧ください。

知的財産の管理

JFEグループは、事業活動のさまざま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、必要な対策をとっています。

●知的財産活動の詳細は、P41をご覧ください。

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洩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。

JFEグループのBCP体制

JFEグループでは、台風・大規模な地震等の自然災害、新型インフルエンザ等の感染症の急速な拡大等、危機が発生した場合を想定し、事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）を策定するとともに、定期的な訓練を実施するなど、さまざまな対策に取り組んでいます。

大規模な自然災害への対応

大規模地震に対しては、津波に対する避難場所の設置や、通信規制・停電等の状況下での全社指揮命令機能の維持、データのバックアップ等の対策を実施しています。近年激化する国内の台風や豪雨に対しても、製鉄所内の排水設備の増強等を実施しています。

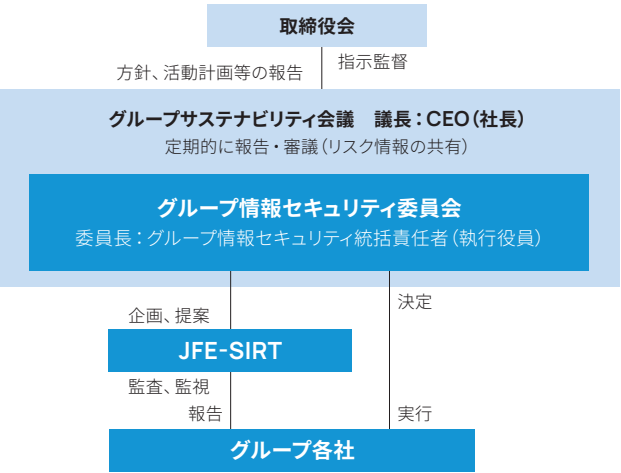
また、「グループ情報セキュリティ委員会」において、情報セキュリティを中心としたITに関する重要課題を審議し、方針を決定しています。

同委員会で決定された方針に基づき、「JFE-SIRT*」が情報セキュリティ施策の立案と実施推進、情報セキュリティ監査、インシデント発生時の対応指導を行い、グループ全体の情報セキュリティ管理レベル向上を推進する役割を担っています。

また、高度セキュリティ人材の獲得・育成およびセキュリティ監視等の体制強化を目的として、「JFEサイバーセキュリティ&ソリューションズ（株）」を2024年4月に設立しています。

※ JFE-Security Integration and Response Teamの略。2016年4月発足

JFEグループにおけるデジタル・ガバナンスおよびサイバーセキュリティの枠組み



感染症への対応

新型インフルエンザ等の感染症への対応方針を定めており、製鉄所・製造所の操業をはじめとした重要業務の維持継続のため、万が一感染が拡大し従業員の欠勤率が増加した場合の操業シミュレーションを実施するなどさまざまな状況に応じた対策を講じています。また、本対応方針については、グループサステナビリティ会議等において、適宜点検・見直しを実施しています。加えて、社員を感染症の脅威から守るため、海外赴任者とその帯同家族、海外出張者に必要な予防接種や健康診断等を実施するとともに、各国の安全情報や感染症情報を提供して注意を喚起し、状況によって渡航制限等の安全対策も実施しています。

人権の尊重

JFEグループは「世界人権宣言」や「国際人権規約」という、いわゆる国際人権章典や国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」を支持・尊重します。JFEグループは、人権尊重が企業の社会的責任であるとともに経営基盤の一つであると考え、企業行動指針に企業活動において一切の差別を行わないことを明示し、活動してきました。今後も、人権が尊重・擁護される社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。



人権尊重の推進体制

人権尊重への取り組みを着実に進めるためJFEホールディングス社長が議長を務めるJFEグループサステナビリティ会議において、グループ全体の方針を策定するとともに、定期的に取り締役ににおいても報告を行い、指示・監督を受けています。加えて、JFEホールディングス社長が委員長を務めるJFEグループコンプライアンス委員会の傘下に、ホールディングス執行役員が議長を務める「JFEグループ人権啓発推進会議」を設置し、各事業会社に設置された人権啓発担当部門（人権啓発室等）と定期的に情報交換を行っています。

また、あらゆる人権リスクへの対応を図るため、ステークホルダーとのコミュニケーションを重視し、その連絡手段として、

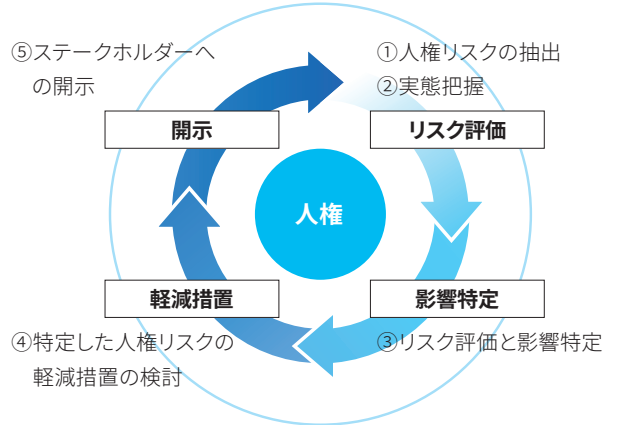
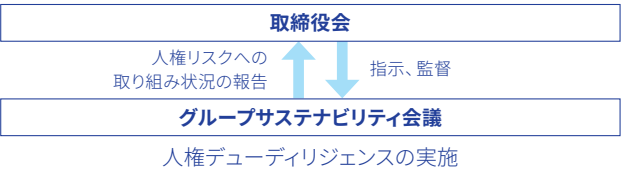
各事業会社だけでなく独立した弁護士事務所にも社外窓口としての企業倫理ホットラインを開設するとともに、ハラスメント専用相談窓口を主要事業所ごとに開設し、人権問題を含む通報や相談を受け付けています。（匿名での報告・相談も可）加えて、外部のステークホルダーからの人権問題を含むコンプライアンス等に関する問い合わせについてはWebサイト上のお問い合わせフォームにて受け付けています。（匿名での連絡も可）これらの窓口の運用状況や寄せられたハラスメント等の人権侵害事案については、グループサステナビリティ会議に報告するとともに、定期的に取り締役ににおいても報告を行い、指示・監督を受けています。

人権デューディリジェンスの実施

JFEグループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権デューディリジェンスに取り組んでいます。

また、「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入しており、参加企業・団体との情報交換等を踏まえ、自社の取り組みを推進しています。

人権デューディリジェンスのプロセス



①人権リスクの抽出

各国国際規範やガイドラインを参照し、人権リスクのロングリストを作成した上で、業界特有の人権リスクや地域性等を考慮し、当社グループならびにサプライチェーンに関連する人権リスクをステークホルダーである従業員、サプライヤー（女性、児童、地域住民等を含む）ごとに抽出しました。

抽出した考慮すべき15の人権課題

1. 国際規範が求める人権尊重の基準や要綱の遵守	2. 人権侵害への非加担、コンプライアンス・社会保障と公正な競争	3. 差別の禁止と法の下の平等
4. 救済へのアクセス	5. 取引先管理の徹底	6. ハラスメントと虐待
7. 女性の権利	8. 児童労働	9. 強制労働
10. 労働安全衛生	11. 労働時間	12. 適切な労働環境
13. 十分な生活水準を享受できる賃金	14. 結社の自由・団体交渉権	15. 先住民族・地域住民の権利

②実態把握

JFEグループ人権基本方針や各社の調達に関するガイドラインなどにおける「児童労働」や「強制労働」といった各種人権リスクに対するポリシー開示状況や「救済へのアクセス」としての通報制度、腐敗防止を含めたコンプライアンス遵守の取り組み、その他社内外に対する人権に関する取り組みや制

度・規則・規程などについて調査を行い、人権リスクに対する現在の管理体制などを確認しました。

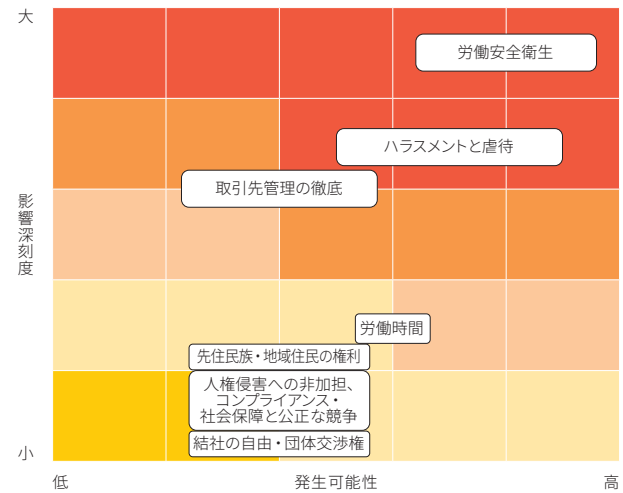
③リスク評価と影響特定

抽出した考慮すべき人権課題について、影響深刻度や発生可能性を踏まえたリスク評価を行うとともに、実態をより正確に把握するための書面調査やヒアリングによる人権尊重への取り組み状況の調査を行いました。またリスク評価を行う過程で、人権リスクが当社グループおよびステークホルダーに及ぼす負の影響を特定しました。

【特にリスクが高く、対応が必要であると特定した人権リスク】

- 労働安全衛生
- ハラスメントと虐待
- 取引先管理の徹底（サプライチェーン全体の人権リスク管理体制の構築）

重点人権リスクのマップ



④特定した人権リスクの軽減措置の検討

特定した人権リスクへの対応や予防是正措置、推進体制など、軽減のための対策を実施しています。労働安全衛生やハラスメントに対しては、従来からKPIを定めるなど災害やハラスメント撲滅への取り組みを推進しており、それらの活動を継続・強化しています。また、持続可能で強靱なサプライチェーンの構築に向けて、サプライチェーン全体の人権リスクの管理体制構築を進めており、人権リスクの影響深刻度やその発生可能性も踏まえて調査優先度を決定し、サプライヤーの人権リスクに関する調査についても推進しています。

⑤ステークホルダーへの開示

JFEグループ人権基本方針や各事業会社の調達に関するガイドライン等をホームページ上で開示しており、人権デューディリジェンスをはじめとする人権尊重の取り組みやその進捗状況に関する情報について、ステークホルダーへ適切に開示していきます。

2023年度の取り組み

①主要なグループ会社への人権デューディリジェンスの展開

売上規模等の観点から人権リスクの影響が大きい、国内の主要なグループ会社約100社に対し、人権リスクに関する調査を順次実施してきており、2023年度には調査が完了しました。これらの調査結果に基づき、人権リスクの低減・予防に向けた対策に取り組んでいます。

②サプライヤーの人権リスク管理体制構築

人権高リスク国に拠点を有するなど、調査優先度の高いサプライヤー約400社に対し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール」を用いて、人権リスクに関するアンケート調査を実施しました。

今後の取り組み

特定した人権リスクの是正・軽減に向けた取り組みを推進するとともに、人権デューディリジェンスの拡充に向けて以下の取り組みを実施していきます。また、取り組みを着実に進めていくため、グループサステナビリティ会議および取締役会の監督のもと、適切な評価の実施と改善に努め、実効性を高めていきます。

①グループ会社への人権デューディリジェンスの展開

2024年度は、人権高リスク国に拠点を有するなど、調査優先度の高い海外グループ会社に対して、人権リスクに関する調査を実施していきます。また、既に調査を行っている国内主要グループ会社に対しては、引き続き人権リスクの是正・改善を支援するとともに、定期的なリスク調査や是正状況の確認方法について検討していきます。

②サプライヤーの人権リスク管理体制構築

2024年度は、2023年度に調査を実施したサプライヤーに対し、調査結果をフィードバックするとともに、フォローが必要であると判断した取引先に対しては、改善に向けた支援を行っていきます。また、今後の調査拡大に向けて、調査の範囲および優先順について検討していきます。

「JFEグループ人権基本方針」
https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/social/human_rights/index.html