



**JFE GROUP  
REPORT**  
2024 統合報告書

# CONTENTS／編集方針

1	CONTENTS／編集方針
3	CEOメッセージ
<b>10</b>	<b>価値創造の源泉</b>
11	鉄の価値
13	企業理念／行動規範／行動指針／目指す姿
15	技術力で社会に貢献し続ける
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)
21	価値創造プロセス
23	サステナブルな未来の実現に向けて
<b>24</b>	<b>価値創造戦略</b>
25	市場の動向とビジネスリスク・機会
27	経営上の重要課題
29	経営上の重要課題とKPI
33	第7次中期経営計画(2021~2024年度)
34	戦略1 財務戦略:CFOメッセージ
37	戦略2 量から質への転換
39	戦略3 ソリューションビジネスの加速
41	戦略4 知的財産活動
43	戦略5 DX戦略の推進
45	戦略6 カーボンニュートラルに向けた 「JFEグループ環境経営ビジョン2050」の推進
50	洋上風力発電ビジネスの事業化推進
53	事業別戦略
53	鉄鋼事業
56	エンジニアリング事業
59	商社事業
61	造船事業
62	年次ハイライト
63	人的資本
63	労働安全衛生の確保
65	多様な人材の確保と育成
67	社会・関係資本
<b>68</b>	<b>経営基盤</b>
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
<b>89</b>	<b>データ集</b>
89	国内主要拠点
91	海外主要拠点
93	マテリアルフロー
95	非財務ハイライト
97	財務ハイライト
99	財務パフォーマンス
103	事業会社・主要グループ会社
105	会社情報・株式情報



## 「JFE GROUP REPORT 2024」の発行にあたって

JFEホールディングスは、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すべ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、経営戦略、財務情報に加えて、ESGなどの非財務情報を統合的に整理した統合報告書を2018年度から発行しています。

2024年度は、第7次中期経営計画の最終年度であり、当社が今後さらに成長していくための長期ビジョンの起点ともなる重要な年です。私たちの使命である、社会の持続的発展と人々の安全で快適な生活を支え、「なくてはならない」存在としての地位を確立するために、「環境的・社会的持続性(社会課題解決への貢献)」と「経済的持続性(安定した収益力)」の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を目指していきます。こうした私たちの取り組みについて、本レポートが皆様のご理解の一助となれば幸いです。

本レポートの編集にあたっては、IFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイダンス」等を参照しています。当社の方針に則って関係部門が協力して誠実に作成しており、統合報告書の作成プロセスおよび記載内容が正当であることを、ここに表明します。

今後もステークホルダーの皆様との対話を通じ、持続的な環境的・社会的価値の創出、および企業価値の向上に努めていきます。「JFE GROUP REPORT 2024 ー 統合報告書 ー」をぜひご一読いただき、ご感想やJFEホールディングスの経営に対する忌憚のないご意見をお寄せください。これからもすべてのステークホルダーの皆様と長期的な視点での信頼関係を築きながら、ともに歩んでいきたいと考えていますので、引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。



代表取締役社長 (CEO)

北野 嘉久

### <報告対象期間>

2023年度(2023年4月1日~2024年3月31日)

一部対象期間外の活動報告を含む。

### <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

- ・IFRS財団「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：2024年9月、冊子発行：2024年10月

(次回発行予定：2025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さまざまな要因により、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、ご承知おきください。

Point of View

01: VISION

カーボンニュートラル実現に向けて盤石な経営基盤を作る

Point of View

02: CHALLENGE

GX・DX・人財に経営資本を投入し、成長を確実なものへ

JFEホールディングス株式会社  
代表取締役社長 (CEO)

北野 嘉久

# カーボンニュートラル時代の到来に向けて 盤石な基盤を構築し、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」存在を目指します。

## DETERMINATION

### 社長就任にあたっての思い

01

2024年4月、JFEホールディングスの社長に就任しました。これまではJFEスチールの社長として、鉄鋼事業を統括する立場でしたが、今後は、鉄鋼事業、エンジニアリング事業、商社事業を成長に導き、新たな企業価値を創造していきます。

JFEグループは、2021年度から4年間の第7次中期経営計画を通じて、持続的成長のための強靱な経営基盤の確立と、新たなステージへの飛躍を目指して、必要な施策に大胆に取り組んできた結果、厳しい事業環境下でも安定して収益を上げる体質に生まれ変わりつつあります。

これから私たちが長期的に目指す姿を考え、成長に向けた目標、ビジョンを示すことが私に課せられた責任です。各事業会社がそれぞれの優位性を発揮し、グループの総合力で厳しい事業環境を乗り越え、グローバル競争を勝ち抜いていくため、多大なるご支援をいただいているステークホルダーの皆様と、構造改革の現場で苦しい思いや努力をした社員たちにとって、魅力ある会社、夢のある会社になりたい、そう決意を新たにしているところです。

## MOTTO

### 「自ら考え、自ら語り、自ら行動せよ」、目標は高く

02

私には、仕事をする上で大切にしている言葉が2つあります。一つは、「自ら考え、自ら語り、自ら行動せよ」という言葉です。1982年に当時の川崎製鉄に入社して以降、その大半を製鉄所の製造現場で生産技術の開発に携わってきましたが、駆け出しのエンジニアの頃に上司から言われた言葉で、その後の信条となっています。もう一つは、松下電器産業(株)(現パナソニックホールディングス(株))の創業者である松下幸之助氏の「何としても二階に上がりたい、どうしても二階に上がろう。この熱意がハシゴを思いつかせ、階段を作り上げる。上がったも上がらなくても考え

ている人の頭からは、ハシゴは生まれない」という言葉です。そこには高い目標設定(二階に上がりたい)と、何としてもやり抜く(どうしても二階に上がろう)という強靱な意志が込められています。課題に立ち向かう時、これらの言葉を思い起こします。

製造部長時代、1トンでも多く鉄を作ろうという好況な時代でしたが、ある時、それまで聞いたこともないような高い目標生産量を当時の製鉄所長から提示されたことがありました。私はなぜその目標の達成が必要なのか突き詰めて考えた上で、製造現場のリーダー全員を集めて、自分

の思いを話しました。すると各自が、どうすれば達成できるか、自らがやるべきことを考え、実践してくれました。そして数カ月後には奇跡と言われたほどの月間生産記録を達成できたのです。さらに、その過程で現場が抱えるいくつもの課題が明確になり、それらに取り組むことで組織も成長を遂げ、その後の設備改造や新規設備の建設につながり、現在でも屋台骨と言われる工場としてJFEスチールの収益を支えています。

2019年、JFEスチールの社長に就任してすぐに、大きな課題に直面しました。最初の2年は赤字となりJFE発足以

来の窮地に立たされたのです。この時期は、国内粗鋼生産能力3,000万トンを目指し、能力増強、機能維持の投資を継続していましたが、中国鉄鋼メーカーの台頭の結果、海外市場における汎用品分野の競争激化によって収益を上げられない事態に陥っていました。厳しい外部環境にあっても、収益を安定的に上げ、さらに成長していける会社にするにはどうすればよいかと考え抜きました。そして、より高い目標設定と強靱な意志をもって行動すべきであると、第7次中期経営計画(2021~2024年度)において「量から質への転換」へ大きく舵を切ることを決断しました。

RESULTS

鉄鋼事業の構造改革を完遂

第7次中期経営計画では、海外市場での競争激化や将来的な内需の減少へ対応するため、国内の生産体制の見直しに着手し、千葉地区の缶用鋼板設備休止や京浜地区上工程休止など、製造ラインの集約を含めた生産体制の見直しを断行しました。雇用は守るという大前提は堅持しましたが、従業員の配置転換も進めざるを得ず、経営者として苦渋の選択でした。

同時に、限られた生産能力の中、高付加価値品の販売に注力し、高付加価値品比率とトン当たり利益をともに高めてきました。その一環として、自動車用超高張力鋼板(ハイテン)や電磁鋼板、あるいは高強度、高耐食性、大単重の厚板などの新製品の開発も加速しました。

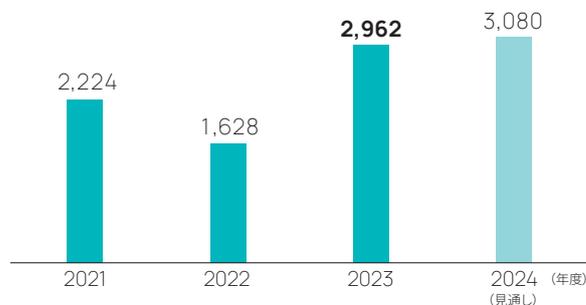
さらに、製造業の基本である安定供給を果たし、製造実力を向上させるため、新しいデータサイエンス技術を取り入れたサイバー・フィジカル・システム(CPS)※を実装化し、着実に効果を上げています。

これらの施策により、厳しい事業環境下でも一定の収益を安定的に確保できるようになりました。2024年度は、上期での一過性の需要減等の影響もあり、第7次中期経営計画に掲げた鉄鋼事業のセグメント利益目標(棚卸資産評

価差などを除く実力損益)の2,300億円には届かない見通しですが、トン当たり利益目標の10千円は確保できる見込みです。一方で、エンジニアリング事業や商社事業においては、両事業合わせて700億円規模のセグメント利益を安定して出せるようになってグループ収益を支えており、2024年度の連結事業利益(棚卸資産評価差などを除く実力損益)は3,080億円を計画しております。

※ フィジカル空間(実際の設備や製品)に関する莫大なセンサー情報(ビッグデータ)をサイバー空間に集約し、これを各種手法で解析した結果をフィジカル空間にリアルタイムにフィードバックすることで価値を創出するシステム

グループ連結事業利益  
(鉄鋼事業棚卸資産評価差除く実力損益)  
(億円)



## VISION

### これからのJFEグループのビジョン

外部環境に左右されない経営基盤は整いつつあり、新たなステージへ飛躍するための準備ができたと考えています。来るべきカーボンニュートラル時代を乗り越えるための盤石な基盤を作り、その先の持続的な成長を実現すること、これが私たちJFEグループの目指す姿だと考えています。

私たちのやるべきことは、第一に、グループ事業利益倍増を目指し、将来の成長のための投資を進めていける財務基盤を作ることです。鉄鋼事業では、カーボンニュートラルに向けた製造プロセス転換に必要な設備投資額は2030年までに1兆円規模になると想定しています。実装化のためにはさらに巨額の投資負担が必要となってくるため、現在の収益レベルではとても足りません。事業利益を倍増する目標を掲げ、競合する鉄鋼メーカーに勝る世界最高レベルの収益性を実現したいと考えています。今後、事

業会社ごとに成長分野や成長地域を見定め、経営資源を投入し、攻めの投資による企業価値向上を図っていきます。

第二には、カーボンニュートラルを達成するため、2030年代半ばまでにカーボンリサイクル高炉や水素による直接還元製鉄といった超革新技術の開発を完了させることです。この技術的チャレンジは高い目標ではありますが、社員にはその夢を実現する意欲と気概を持って取り組んでもらいたいと思います。私たちは、この領域で勝たなければなりません。勝てばチャンスが広がり、先行者利益を獲得できます。カーボンニュートラルに向けた技術開発のトップランナーになることが、その先の成長のため、地球環境のため、私たちが成し遂げなければならない大きな目標なのです。

04

## OUTLOOK

### 事業別の展望

鉄鋼事業においては、量から質への転換をさらに進め、高付加価値品比率を高めていきます。海外市場では、従来、中国、ASEANを主体に展開してきましたが、今後は将来の鉄鋼需要の伸長が期待でき、かつ当社グループの得意とする高付加価値品を活かせる地域に注力していきます。具体的にはインド、インドネシア、北米、豪州などへの展開を強化していく考えです。さらに、中東地域では、石油に代わるビジネスとして太陽光発電などの再生可能エネルギーあるいはCCUSなどが伸びていくとみられることから注目しています。(● P.53 鉄鋼事業)

エンジニアリング事業では、サーキュラーエコノミーに関連した事業に力を入れていきます。カーボンニュートラル時代を迎えるにあたり、サーキュラーエコノミーは今後の当社グループの成長を担う重要なファクターの一つです。サーキュラーエコノミーには「リサイクル」「リユース」「リ

デュース」の3大要素がありますが、エンジニアリング事業では、「リサイクル」「リユース」関連事業として、ごみなどの廃棄物を資源として有効利用する廃棄物発電や、再生可能エネルギーで電力供給するビジネス、回収したペットボトルを再生するビジネスなどを展開しています。これらは今後も需要が伸びるとみており、海外での拡充を含め収益拡大を目指していきます。(● P.56 エンジニアリング事業) なお、鉄鋼事業においてもインフラの長寿命化に貢献する耐疲労鋼や、自動車の軽量化に貢献する超ハイテン材などの高機能鉄鋼製品の供給によって社会の「リデュース」を推進するなど、グループ全体でサーキュラーエコノミーの実現に取り組めます。

商社事業では、事業の特性としてアンテナを高く張り巡らし、さまざまな領域に事業展開しているため、多様な情報を入手・活用することで、サプライチェーンのさらなる拡

05

充によって事業利益の拡大を図ってまいります。またグループ以外との取引拡大にも取り組んでおり、米国や豪州では現地の建材加工会社を買収するなど市場開拓を図ってきました。今後も重点投資地域での事業化を加速して事業収益の拡大を進めるなど、引き続き、M&Aを含めたさまざまなビジネスチャンスを探索していきたいと思えます。(● P.59 商社事業)

造船事業のジャパン マリンユナイテッド(持分法適用会社)は、洋上風力発電に資するSEP船<sup>※</sup>や、艦船、氷海船舶などの付加価値の高い製品を得意としています。造船事業は、円安や船舶需要の回復などの外的要因が追い風となり、2023年度は黒字転換し、2024年度も黒字の計画です。今後、同社の強みを活かしながら外的要因に左右されない経営基盤をどう確立していくのか検討していきます。また、浮体式洋上風力発電の開発を進め、国のエネルギー政策に貢献していきます。(● P.61 造船事業)

鉄鋼事業・エンジニアリング事業・商社事業の収益力強化に加え、構造改革後の京浜地区の土地活用を4本目の新たな収益の柱と考えています。南渡田地区と扇町地区の解体工事を開始し、約400haに及ぶ大規模土地活用転換の先鞭となる事業が始まりました。南渡田地区については事業パートナーとともに研究開発拠点として整備を進めていきます。また扇島地区は、国が支援する大規模水素サプライチェーン構築に向けた実証事業の受入基地として水素供給拠点の形成を進めていきます。また、事業利用として再生可能エネルギー発電・蓄電・CCUS・データセンターなどを近隣企業とも連携して検討していきます。

これらの事業戦略を確実に実行する上で支えとなるGX、DX、人財の分野に経営資本を投入し、今後の成長を確実なものにしていきます。

※ 自己昇降式作業台船。着床式洋上風力発電用の風車を建設するための作業船

## GX STRATEGY

# GX(グリーントランスフォーメーション)へ

06

地球温暖化防止のためにCO<sub>2</sub>排出量を削減することは世界共通の課題です。私はこの課題に挑戦していくことが、JFEグループが「なくてはならない」存在を目指すことにほかならないと考えています。

鉄鋼事業では、2050年カーボンニュートラル実現に向けて超革新技術の開発を進めていくことと同時に、その開発が完了するまでのトランジション期においても、グリーン鋼材の供給量を増やしていくことが重要です。特に高付加価値品のグリーン化を進めることは、日本の産業界の国際競争力を高める上でも重要な戦略だと考えています。例えば、もしカーボンニュートラルな自動車用鋼板を大量供給する体制を構築できれば、世界的にも競争力のある鉄鋼事業となります。まずは倉敷地区に電気炉を導入し、高付加価値グリーン鋼材の供給体制を整えることで大きく前進します。

一方、国内ではまだグリーン鋼材の環境価値は十分認知されていないと言わざるを得ません。今後、政官民一体

となって、グリーンであることの価値を評価するとともに、社会全体でのコスト負担を実現することで、カーボンニュートラル社会を作り上げていくことが肝要です。日本の製品が品質と環境の両面から世界をリードすることが、日本経済の発展に資すると考えています。

エンジニアリング事業では、日本のエネルギー施策に貢献できる洋上風力発電事業、廃棄物発電事業、CCUS事業に取り組んでいきます。洋上風力発電事業では、日本最大のモノパイルサプライヤーとして笠岡モノパイル製作所の運営、洋上風力発電所のO&M(オペレーション&メンテナンス)、浮体式洋上風力発電の研究開発を推進します。廃棄物発電事業では既に全国11カ所、海外で2カ所が稼働中であり、今後も海外設計拠点の活用、部品調達の多様化、多国籍化、デジタル技術を活用したO&Mに力を入れ、世界的にも競争力のある事業として注力していきます。

## DX(デジタルトランスフォーメーション)で次なるステージへ

これから人材の確保が非常に困難な時代になってくるとは間違いなく、DXを活用した労働生産性向上は製造業が果たすべき課題です。(●P.43 DX戦略)

当社は、ロボット導入、遠隔・自動化、AI・IoT活用など新しい技術を取り入れた既存業務の変革や革新的な労働生産性向上と、開発技術を活用した新たなビジネスモデルの創出を軸にDXを進めています。

鉄鋼事業では、他企業に先駆けて基幹システムのメインフレームからクラウドへの全面移行を2025年度に実現しようとしています。従来それぞれの製鉄所・事業所で作り込んできた多岐にわたる技術・ノウハウは当社にとって誇るべき宝です。クラウド上に私たちの有するすべての技能、技術、データを蓄積したプラットフォームを構築することで、

高度なデータ活用が飛躍的に進み、多様な業務改革に取り組むことが可能になります。さらに当社技術・ノウハウを他の製造業に提供するソリューションビジネスにつなげることができるなど、今後夢が広がる分野の一つです。

また、鉄づくりで培った設備保全や作業負荷低減などのノウハウから、幅広い企業でソリューションとして役立つソフトウェアやロボットの提供も始めました。エンジニアリング事業では、プラント向けにAIを活用した省エネ運転や完全自動運転を目指したシステムの開発・実証を進めています。商社事業と連携し洋上風力分野向け統合管理システムの遠隔運用を可能とするなど、今後、グループの強みを活かした新たなDXを推進していきます。

## 今後のグループを担う人財

ここまで述べてきた戦略を推進するためには、人財がますます重要なファクターとなってきます。変革の時代において、人財こそが企業成長の原動力であり、私は、JFEグループは人を大切にす会社、個人の特徴を活かす会社でありたいと心から願っています。そのためにも、人材獲得・育

成、エンゲージメント向上にも注力し、人的資本経営に対する投資も拡大していく考えです。

新しい領域への進出や収益倍増の達成といった変革を進める上では、さまざまな価値観や考え方がぶつかり合うこと、すなわちダイバーシティ&インクルージョンによって、新しい発想や解決法が生まれてくることが重要な役割を果たします。そのためにも一人ひとりの個性・関心をしっかり伸ばす人材育成方法を取り入れ、業務を構築していくマネジメントが必要になります。例えば、鉄鋼事業、エンジニアリング事業では社内公募制度を導入しており、事業部でこのような人材が欲しいという時には、それをオープンにして社内で募集をかけ、ジョブマッチングで異動できるようにしています。公募する立場にある事業部にも、高い目標に到達するために、何が足りないのか、どのような人材が欲しいのか、突き詰めて考えることを強く求めています。



当社は、企業理念「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。」のもと、「挑戦。柔軟。誠実。」の行動規範に則り、グループの中長期的な持続的成長と企業価値向上の実現に向けて、社員が勇気を持って挑戦し続けることができる環境を整えてまいりたいと考えます。かつての私が高い目標を達成した際に喜びを感じた

ように、一人ひとりが夢を持って挑戦できる企業文化を築き、次のJFEグループを担ってもらおう所存です。社員がいきいきと働き、また新しい人たちが入りやすい、魅力ある会社としてJFEの名を広く知ってもらうこと、これも私の重要なミッションです。(●P.63 人的資本)

### CONCLUSION

## ステークホルダーの皆様へ

09

鉄は、社会の豊かな未来にとって必要不可欠な素材です。地球環境を守りながら、鉄という素材を通して社会に貢献していくこと、こうしたカーボンニュートラルに向けた流れは、私たちにとってピンチではなくチャンスです。事業を通して地球の未来を豊かにし、私たちもさらなる成長ができることを確信しています。

JFEグループは、量より質を重視した経営に徹するとともに、カーボンニュートラル社会に貢献できる技術の開発

を加速させていきます。これによって、JFEグループの存在意義である、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」存在を目指して邁進する決意です。ステークホルダーの皆様には、こうした私たちの考え方と行動をご理解いただき、今後のJFEホールディングスにご期待いただきたいと思います。



代表取締役社長 (CEO)

北野 嘉久

# 価値創造の源泉

JFEグループは、「鉄」を起点とする商品やサービスを通じて産業・社会の発展に貢献してきました。

当セクションでは、JFEグループの価値創造の仕組みをご紹介します。

- 11 鉄の価値
- 13 企業理念／行動規範／行動指針／目指す姿
- 15 技術力で社会に貢献し続ける
- 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)
- 21 価値創造プロセス
- 23 サステナブルな未来の実現に向けて

## 鉄の価値

# 豊かな地球の未来のために 安全で快適な暮らしを支える鉄の魅力

### 鉄のLCA(ライフサイクルアセスメント)

「鉄」は、その優れたリサイクル性から、「つくる」「つかう」「リサイクル」という高度なバリューチェーンを構築し、何度でも何にでも生まれ変わります。そのため、「鉄」の環境影響はリサイクルを含めたライフサイクル全体で評価することが重要です。JFEスチールは、一般社団法人日本鉄鋼連盟が主導した鉄鋼製品のライフサイクル環境負荷を定量化する活動に主要メンバーとして参加し、この計算方法のISO/JIS規格<sup>※1</sup>を開発しました。この規格を用いると、地球温暖化などの環境影響はリサイクル性に優れた素材ほど小さくなるのが分かります。また、JFEスチールなど日本国内の高炉・電気炉メーカー15社は、鉄鋼製品別の2018年度LCI(ライフサイクルインベントリ)データの日本平均値を作成し、公表<sup>※2</sup>しています。

※1 ISO 20915 : Life Cycle Inventory Calculation Methodology for Steel Products (2018.11)

JIS Q 20915 : 鉄鋼製品のライフサイクルインベントリ計算方法 (2019.6)

※2 <https://www.jisf.or.jp/business/lca/data/index.html#a07>



出典 : Mineral Commodity Summaries (2024)

### 高い経済性と低い環境負荷

鉄は安定して大量に生産することにより、私たちの暮らしや社会を支えています。また、鉄の製造時のCO<sub>2</sub>排出量は他の素材と比べて圧倒的に少なく、環境にやさしい素材です。鉄は社会の持続的な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」素材なのです。

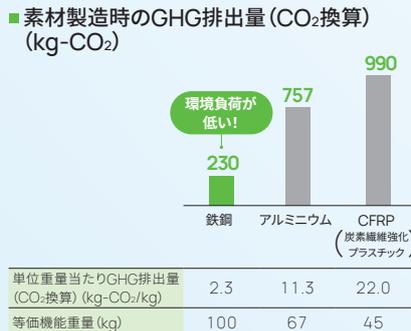
#### 低コストで大量生産が可能

鉄は、豊富な埋蔵量と長年の技術開発により、リーズナブルな価格で、安定的に大量供給され、社会の持続的な発展に貢献します。



#### ほかの素材に比べ圧倒的に低い製造時の環境負荷

等価機能当たりの鉄鋼製品のGHG(温室効果ガス)排出量は、アルミニウムや炭素繊維の4~5分の1程度です。



出典 : WorldAutoSteelの公表データより作成

#### 日本の鉄鋼業はエネルギー効率No.1

省エネルギー技術の開発・普及をはじめとする長年の環境保全の取り組みにより、日本の鉄鋼業(転炉鋼)は世界の主要国の中で最も低い環境負荷で鉄鋼を生産することができます。



出典 : (公財)地球環境産業技術研究機構(RITE)

# リサイクル

鉄は磁性を利用し  
効率的に分離・回収  
解体・収集

鉄は何度でも  
何にでも  
生まれ変わる

# つかう

世界一の省エネ・  
環境技術で暮らしや経済の  
持続的発展に貢献

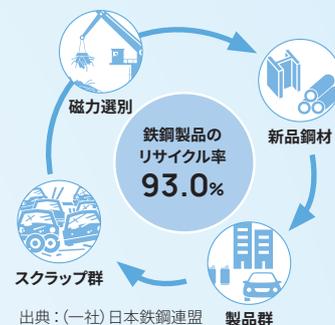
加工・造り分け  
自動車・建材など

## 優れたリサイクル性

鉄は磁力による分離・回収が可能など、リサイクル性の優れた素材です。社会での使命を終えた後も、高効率な分離・回収により、高品質・高機能な製品に何度でも生まれ変わることで、ライフサイクル全体での環境負荷低減を実現しています。

### 鉄のクローズド・ループ・リサイクル

鉄という材料の持つ本来の性質を保ったまま、同じ鉄鋼製品の原料として何度でもリサイクルが可能です。新たに投入される天然資源消費量の削減、さらに環境負荷物質排出量の低減、廃棄物の削減が図られることから、他の材料リサイクルであるオープン・ループ・リサイクル\*よりも持続可能性(サステナビリティ)の点で優れています。



出典：(一社)日本鉄鋼連盟 製品群

\* 材料の焼却による熱の利用や、材料の劣化・変化を伴うマテリアルリサイクルで、有限のリサイクル

さまざまな最終製品の  
形で社会で使用



### 鉄鋼蓄積量

2015年 294億t  
=4.0t/人

2050年 682億t  
=7.0t/人

### 鋼材需要

2015年 12.9億t/年

2050年 21.3億t/年

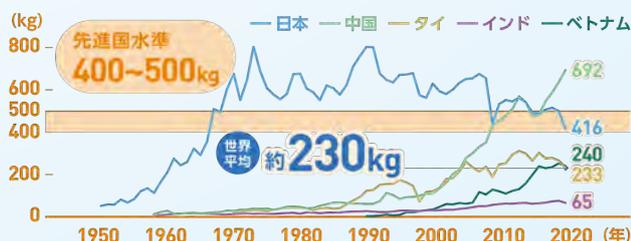
## 暮らしと社会を支える基盤

鉄は私たちの暮らしの中で、環境負荷の低減に貢献しています。例えば、強度を保ちながら板の厚みを薄くした高張力鋼板(ハイテン)を自動車に使用することで、車体の衝突性能を維持したまま大きな軽量化効果を得ることができ、社会全体のCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献しています。

### グローバルベースでの成長可能性

一人当たりの鉄鋼年間消費量は全世界平均で230kg程度であり、新興国の経済成長に伴い、長期的には世界全体の鉄鋼需要は今後も成長を続けると考えられます。

#### ■ 国別一人当たり鉄鋼年間消費量の推移 (kg/人・年)

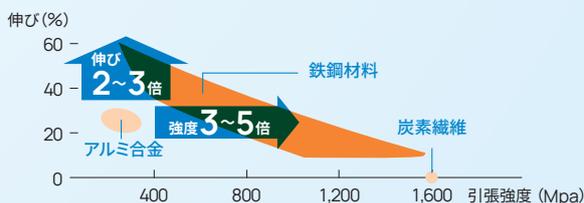


出典：World Steel Association

### 進化の可能性を秘める

鉄は、同じ硬さのアルミニウムと比べて2~3倍の伸び、同じ伸びなら3~5倍の強度になり、東京スカイツリーなど、時代とともに数多くの世界一の構造物の実現に寄与してきました。鉄には、まだまだ進化のポテンシャルがあり、社会の新たなニーズが鉄を進化させ、豊かな未来を支えます。

#### ■ 鋼・アルミニウム・炭素繊維の強度・伸びの比較



当社調べ

CORPORATE VISION

企業理念

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。

CORPORATE VALUES

行動規範

挑戦。 柔軟。 誠実。

STANDARDS OF CONDUCT

行動指針

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確かな情報公開を行い、権限と責任を明確にした上で厳正な処分を行う。

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

## 目指す姿

## いつの時代も 社会に「なくてはならない」存在として

JFEグループは鉄を起点とする商品・サービスを通じて、  
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」存在を目指して、挑戦を続けています。



### 鉄鋼事業： JFEスチール

鉄鉱石を原料に製品の生産までを一貫して行う鉄鋼メーカー。世界トップクラスの生産性と技術開発力を有し、高機能な鉄鋼製品をグローバルに供給しています。



### エンジニアリング事業： JFEエンジニアリング

プラントや構造物をつくらたり、運営したりする総合エンジニアリングカンパニー。エネルギー・環境分野や社会インフラ分野などで皆様のくらしと産業を支えています。



### 商社事業： JFE商事

JFEグループの中核商社。鉄鋼製品を中心に、鉄鋼原料から食品・エレクトロニクスまで幅広く取り扱い、国内外を網羅したサプライチェーンを活用してグローバルに事業を展開しています。



### 造船事業： ジャパンマリンユナイテッド

国内トップクラスの建造能力と技術力を持つ、造船会社のリーディングカンパニー。大型一般商船や各種艦艇、氷海船舶を建造しています。

鉄の製造を中心として複数の事業を展開。  
サステナブルな社会を目指し、  
鉄がもたらすさまざまな価値を世界中に届けています。

技術力で社会に貢献し続ける

# 世界最高の技術力で独自性・機能性の高い製品・サービスを社会に提供

建築構造用低降伏比高強度厚板  
「HBL®シリーズ」



高強度かつ高変形性能を有し、建築構造物の高層化と耐震性の確保および溶接施工の省力化に寄与。高強度鋼板適用による鋼板重量の低減を通して省資源化やCO<sub>2</sub>削減にも大きく貢献

耐摩耗性を向上させた重貨物鉄道用  
高耐摩耗パーライトレール「SP3」



レールの長寿命化を実現させ、鉄道会社でのレールメンテナンスコスト低減に寄与

風力発電向け大単重厚板  
「J-TerraPlate®」



風車を支えるモノパイルなどの基礎構造物製造時の作業効率の向上および製造コストの削減に貢献

藻場・サンゴ造成礁  
「マリibrook®」



鉄鋼製造工程において生成された副産物を活用し、サンゴの再生に寄与

大型コンテナ用高アレスト鋼板  
「ARRESTEX®」



溶接部に万が一脆性き裂が発生しても伝播を止め、船体の損傷被害を最小限にとどめる性能に優れた鋼板

2002  
JFEグループ  
発足



日本鋼管(1912-)  
+  
川崎製鉄(1950-)

- ・強固な営業基盤
- ・高度な技術力
- ・高効率の製鉄所・製作所

社会  
インフラの  
整備

AI配筋検査



橋梁の施工現場における配筋検査について、ドローンによる写真撮影と画像認識AIを活用して配筋検査を自動化する世界初のシステムを開発。計測時間と人員の効率化に寄与

建設分野のソリューション提案活動  
「JFESCRUM®」



建設分野におけるさまざまな課題の解決に向け、研究・開発・製造から技術サポートまでワンストップで支援

高効率超狭開先溶接技術  
「J-STAR®溶接」



溶接施工能率の大幅な向上を通じて、工期短縮や施工コスト低減に加え、エネルギー使用量やCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献

JFE-METS®  
(多拠点一括エネルギーネットワークサービス)



拠点単位のエネルギー最適化ではなく、事業者単位やエリア単位など、複数の拠点を一括管理しエネルギー最適化を提供

グリーン鋼材「JGreeX®」



「マスバランス方式」を適用し、CO<sub>2</sub>排出量を従来の製品より大幅に削減した鉄鋼製品でお客様の鋼材使用に関わるCO<sub>2</sub>排出量低減に貢献

カーボン  
ニュートラル  
への貢献

ボトルtoボトル



西日本PETボトルMRセンターでは、協栄産業とJ&T環境のPETボトルリサイクルに関する運営実績を活かし、中部・西日本地区で初のボトルtoボトル原料の製造を一貫して実施

電気機器の省エネに貢献する  
「Si傾斜スーパーコア®」



エネルギー変換効率に極めて優れた高機能素材で電気機器の高効率化、小型化に大きく貢献

製造ソリューションビジネス  
「JFE Resolus™」



JFEグループで開発した技術や蓄積したノウハウなどを、ソリューションビジネスブランド「JFE Resolus™」として、積極的にお客様に提供

自動車用鋼板の利用技術  
「JESOLVA®」

利用技術の提案で超高張力鋼板の適用拡大を可能にし車体の軽量化や性能向上に貢献

高成形性超高張力鋼板  
「JEFORMA®シリーズ」

部品に求められる特性に合わせて高性能かつ最適な鋼板を提供することで高強度鋼板の適用拡大と高強度軽量部品の安定製造に寄与

産業の発展

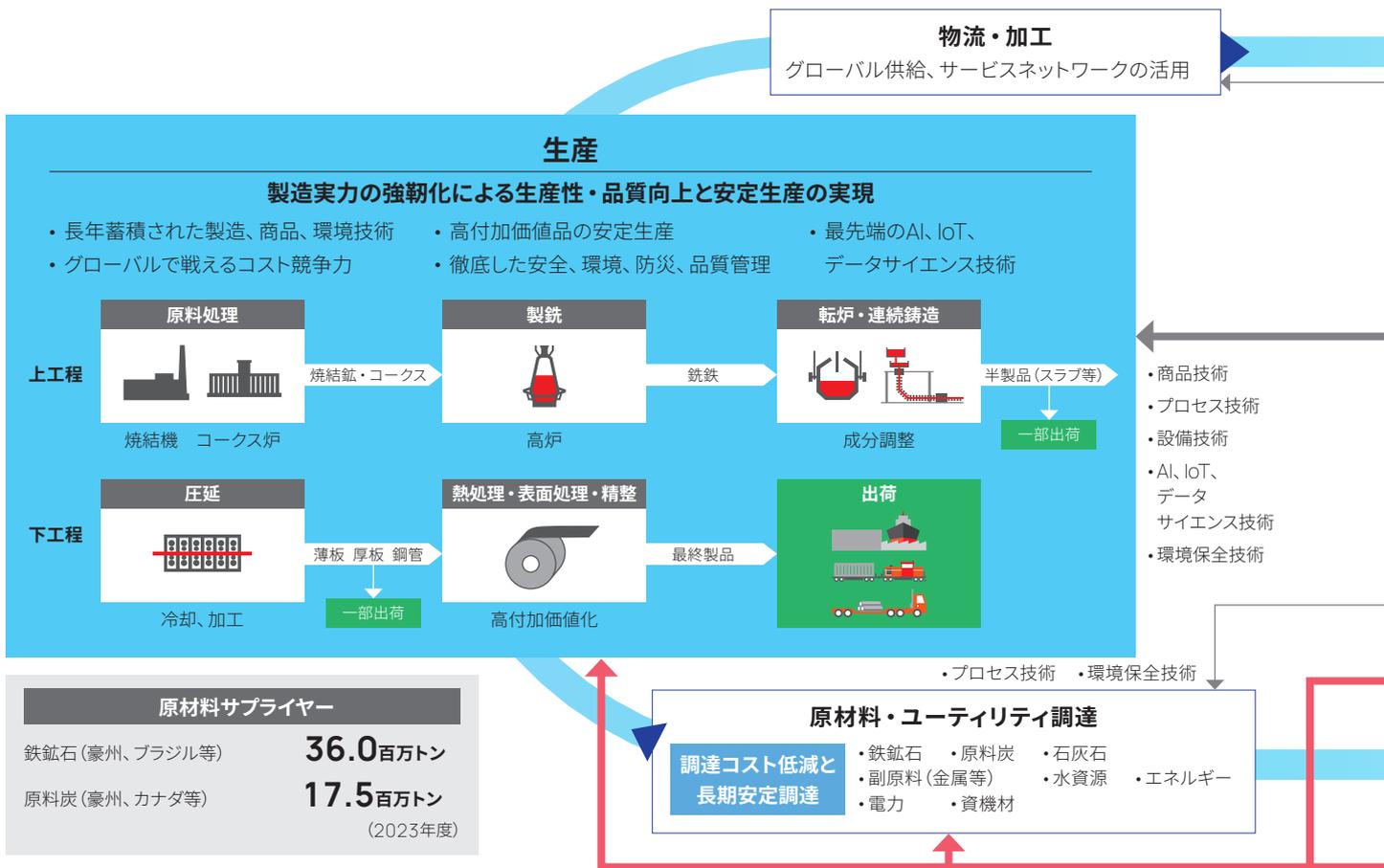
圧粉磁心用絶縁被覆純鉄粉  
「電磁郎®」

モーターの薄型化に貢献

ビジネスモデル(鉄鋼事業 + 商社事業)

# 付加価値の高い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。



**事業概要 (鉄鋼事業)**

鉄鉱石を原料に最終製品の生産までを一貫して行う鉄鋼メーカー(高炉メーカー)として、高機能な鉄鋼製品を世界中のお客様に提供しています。また、グローバル戦略として、アライアンス先の海外鉄鋼メーカーを起点としながら、インサイダー事業\*の深化や「ソリューション型」ビジネスの拡大を推進しています。

\* 海外市場で現地の信頼できる優良パートナーに出資し、そこで製造された鉄源をそのまま現地で加工・販売すること

**JFEスチールの生産拠点**

ビジネスモデルを強くする競争優位の源泉

● 施策 鉄鋼事業P.53 商社事業P.59

技術開発

新たな価値の創造を可能とする  
技術開発力

世界で最も品質要求水準が厳しい日本のお客様のご要望にお応えすることで、グローバルで戦える世界最高レベルの技術力を磨くとともに、蓄積した技術を世界各地にソリューションとして提供しています。

生産

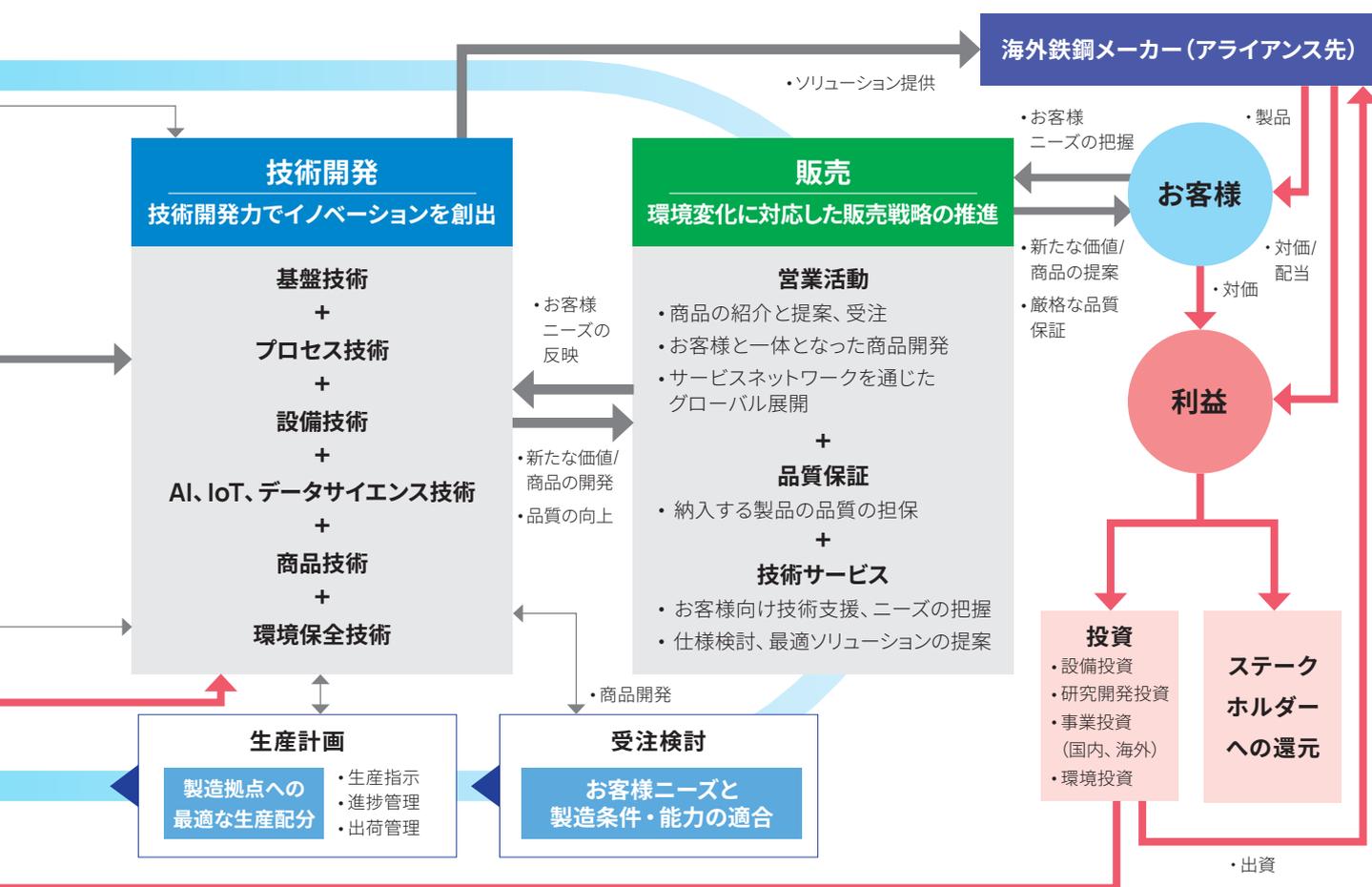
高い競争力を持つ  
集約された国内2大製鉄所

コスト・商品力・技術力において世界最高レベルの競争力を持つ東西2大製鉄所を中心に、長年の経験で蓄積された製造技術・知的財産・ノウハウ等を活かし、お客様のさまざまなご要望にお応えしています。

販売

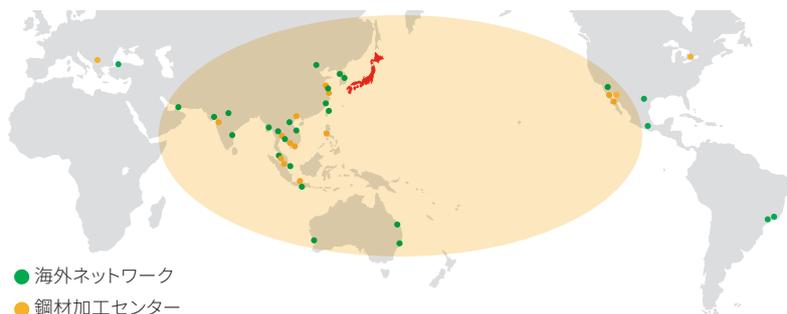
ニーズへの対応力と  
安定したお客様基盤

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を通じて、他社が容易に模倣できない強固なお客様基盤を築いています。



事業概要(商社事業)

鉄鋼製品を中心に、鉄鋼原料・非鉄金属・化学品・資機材・船舶・バイオマス燃料から食品・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97社のネットワークでグローバルに提供しています。

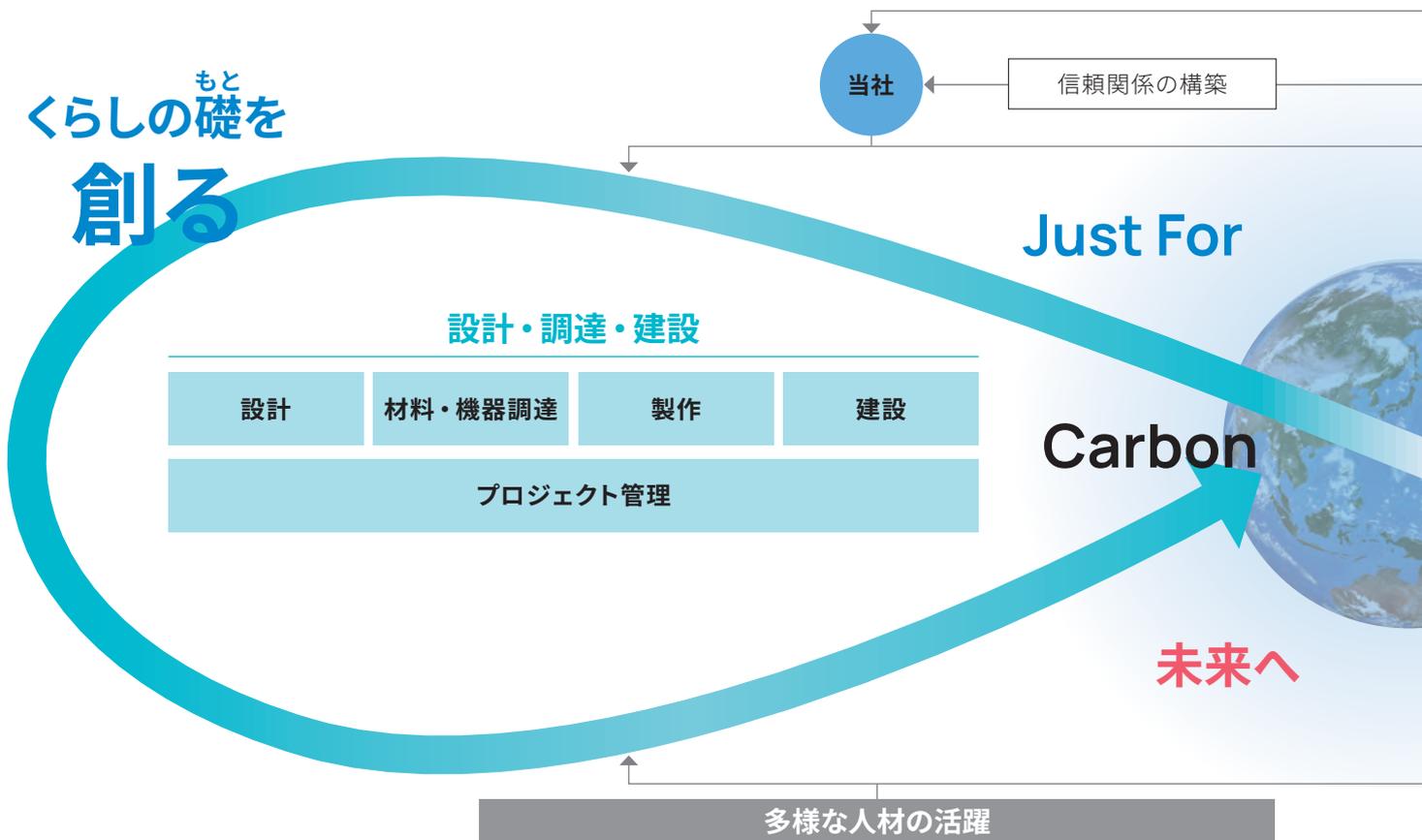


ビジネスモデル(エンジニアリング事業)

# 人々の“暮らし”を力強く支え続ける ビジネスモデル

エンジニアリング事業の競争優位の源泉は、人々の生活と産業を支えるインフラ構築を主とした①「創る」(設計・調達・建設)エンジニアリング力と、廃棄物発電や上下水道などのプラントを中心に長年培った②「担う」(事業運営)ノウハウ、豊かな“暮らし”を未来に③「つなぐ」多様な人材の活躍とDXの推進です。これら3つの優位性を活かし、世界的な取り組みが進むカーボンニュートラルの実現とサーキュラーエコノミーの推進に貢献します。今後も時代の変化に適応し、常に世界をリードするエンジニアリング企業を目指します。

世界中の人々が、より快適で豊かな生活を求める限り、私たちの使命は無限に存在します。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。



事業概要

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、事業計画の立案から、

環境分野



- ・廃棄物発電プラント
- ・産業廃棄物処理事業

リサイクル分野



- ・食品リサイクル
- ・プラスチックリサイクル
- ・焼却・発電

水分野



- ・水処理プラント(上水・下水)
- ・水道パイプライン

※ 当社の国内水エンジニアリング事業(海外事業および水道用鋼管事業を除く)は、会社分割により、2023年10月1日に月島JFEアークソリューションに移管

ビジネスモデルを強くする競争優位の源泉

● 施策 P.56

設計・調達・建設

豊富な実績で培った  
プロジェクト遂行力とグローバル体制

エネルギー、環境、橋梁などさまざまな分野で、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。さらに、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。

事業運営

ものづくりのノウハウを  
強みにした事業運営力

廃棄物発電や上下水道などのプラントを中心に運営ノウハウを培い、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、自らリサイクル事業や再生可能エネルギー発電事業も行い、国内外で運営型事業領域をさらに拡大していきます。

多様な人材とDX

事業を支える多様な人材と  
会社の進化を支えるDXの推進

全社員の約4割近くを占める女性・外国籍社員、キャリア採用者など、多様な人材が活躍しています。さらに、一人ひとりの能力を最大限発揮できる環境づくりも進めています。また、AI・IoTを活用したデジタル化を進め「創る」「担う」の進化を支えます。



設計・調達・建設、事業運営に至るまで、提案型一貫サービスを展開しています。

**エネルギー分野**

- ・LNG基地
- ・パイプライン
- ・化学プラント

**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

**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)
- ・産業機械 (クレーン・蒸気タービン)

# 価値創造プロセス

## 影響の大きい外部環境

- 気候変動問題
- 資源・エネルギー問題
- 国内少子高齢化
- 市場のグローバル化・新興国発展
- インフラ整備の老朽化
- AI・IoT技術の発展



### 知的資本

研究開発費(2023年度): 438億円  
 特許登録件数(2024年4月時点): 約28,000件  
 (国内: 約14,000件、海外: 約14,000件)



### 製造資本

高炉数(2024年4月時点): 西日本製鉄所6基 東日本製鉄所1基  
 拠点数(2024年4月時点): 117箇所、23の国と地域(グループ全体)  
 設備投資額(2023年度): 3,461億円



### 自然資本

鉄鋼原料(2023年度): 56.1百万トン  
 (鉄鉱石・石炭・石灰石)  
 リサイクル原料(2023年度): 0.8百万トン  
 (鉄スクラップ)



### 社会・関係資本

お客様数(納入先)(2023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



### 人的資本

従業員数(2024年3月末): 62,218人  
 (グループ連結)  
 年間教育時間(2023年度): 約77万時間/年間  
 (事業会社単体合計: 一人当たり約39時間/年間)  
 安全対策投資: 年間100億円



### 財務資本

資本合計(IFRS)(2024年3月末): 2兆5,385億円

カーボンニュートラル

量から質への転換

成長戦略の推進

DX戦略推進による競争力の飛躍的向上

鉄鋼事業

世界最高  
裏打ち  
各事業が生

商社事業

グループシナジーの創出

## 経営上の重要課題(マテリ)

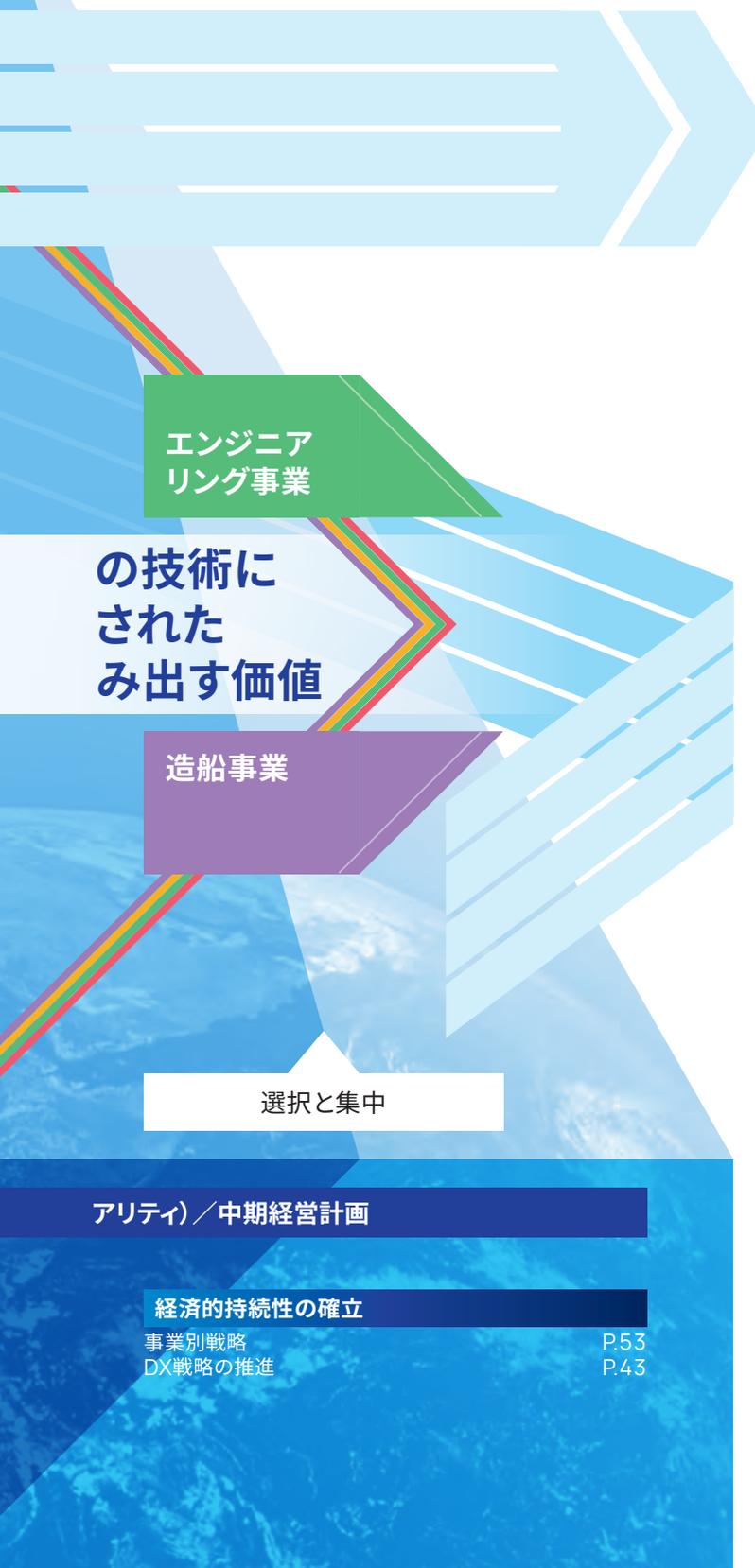
### 事業活動

#### 環境的・社会的持続性の確保

カーボンニュートラルに向けた「JFEグループ環境経営ビジョン2050」の推進 P.45  
 労働安全衛生の確保 P.63  
 多様な人材の確保と育成 P.65

#### 事業活動の基本

コーポレートガバナンス P.77  
 コンプライアンスの徹底 P.84  
 人権の尊重 P.87



# 社会に なくてはならない 存在に

## 経済的価値の増大

キャッシュ・フローの拡大  
世界トップレベルの収益力の実現  
技術開発投資の継続  
ステークホルダーへの還元  
強靱な財務基盤の確立

## 環境的・社会的価値の増大

カーボンニュートラルの実現  
安全で快適な暮らしへの貢献  
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

### 2023年度実績

- 気候変動問題解決への貢献
  - JFEスチール  
CO<sub>2</sub>排出削減量：約17% (2013年度比)
  - JFEエンジニアリング  
CO<sub>2</sub>削減貢献量：1,153万トン
  - JFEスチール  
水資源の循環利用：93.1%
- 収益力
  - JFEグループ  
売上収益：5兆1,746億円
  - JFEグループ  
事業利益：2,982億円
- 競争力向上  
<DX>
  - JFEスチール  
データサイエンティスト：610人
  - <世界最高水準の技術力>
  - JFEスチール  
高付加価値品比率：50%
  - JFEグループ  
国内特許公開件数：1,100件  
※日本公開、PCT公開JP移行指定の合算値
- 配当
  - JFEグループ  
1株当たり配当金：100円

# JFEが持続可能な未来をつくっていく

## サス鉄ナブル!

つくって

鉄は安定して大量に作ることができ、  
製造時の環境への  
負担も少ない素材です!

鉄は原材料である鉄鉱石の埋蔵量が豊富な上に、技術開発によってリーズナブルな価格で安定して大量生産が可能です。しかも、鉄の製造時の温室効果ガスの排出量は、アルミニウムや炭素繊維の4~5分の1程度。CO<sub>2</sub>排出量は他の素材と比べて圧倒的に少なく、環境にやさしい素材と言えます。

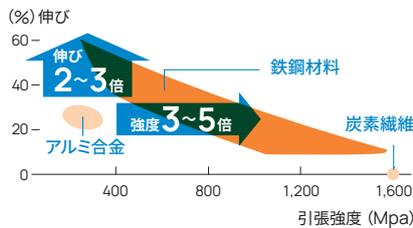


出典：Mineral Commodity Summaries (2024)

つかって

鉄はみんなの暮らしを  
末長く支え続けます!

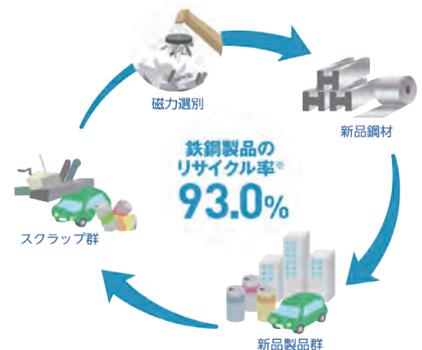
鉄は暮らしに欠かせない素材として、あらゆる産業で使われています。例えば、強くても薄い鉄を作れば、安全性を維持したまま、重量の軽い車を作ることができます。そうすれば、燃費のいい車になり、社会全体のCO<sub>2</sub>排出量も抑えることもできるのです。鉄はアルミニウムや炭素繊維と比べて、強度や伸びもあり長く使い続けることができる素材です。世界中の需要に応えながら、社会全体のCO<sub>2</sub>削減にも貢献できるのです。



リサイクルで

鉄は何度でも何にでも  
生まれ変わることができます!

鉄は、分離・回収が簡単で、リサイクル性に優れた素材です。社会での使命を終えた後も、リサイクルして、質の高い製品に何度でも生まれ変わることができます。リサイクルできれば、新たに使われる天然資源の消費量を減らすことができます。しかも、CO<sub>2</sub>の排出量を抑えたり、廃棄物も少量で済むので、サステナブルな未来を作ることができるのです。



出典：(一社)日本鉄鋼連盟

# 価値創造戦略

JFEグループは、環境的・社会的持続性と経済的持続性の両立を目指しています。当セクションでは、「第7次中期経営計画」の取り組みを中心に、さらなる価値創造の実現に向けた戦略をご紹介します。

- 25 | 市場の動向とビジネスリスク・機会
- 27 | 経営上の重要課題
- 29 | 経営上の重要課題とKPI
- 33 | 第7次中期経営計画(2021～2024年度)
- 34 | 戦略1 財務戦略：CFOメッセージ
- 37 | 戦略2 量から質への転換
- 39 | 戦略3 ソリューションビジネスの加速
- 41 | 戦略4 知的財産活動
- 43 | 戦略5 DX戦略の推進
- 45 | 戦略6 カーボンニュートラルに向けた  
「JFEグループ環境経営ビジョン2050」の推進
- 50 | 洋上風力発電ビジネスの事業化推進
- 53 | 事業別戦略
  - 53 | 鉄鋼事業
  - 56 | エンジニアリング事業
  - 59 | 商社事業
  - 61 | 造船事業
- 62 | 年次ハイライト
- 63 | 人的資本
  - 63 | 労働安全衛生の確保
  - 65 | 多様な人材の確保と育成
- 67 | 社会・関係資本

## 市場の動向とビジネスリスク・機会



### 市場動向

#### 鉄鋼事業・商社事業

世界全体の鉄鋼需要は、今後アジアを中心とする新興国の経済成長が進む中、長期で着実に伸びていくことが予想されています。また、他素材に対する鉄の優位性（圧倒的な生産規模の大きさ、高い経済性、低い環境負荷、高い加工性）も、今後長期にわたって続くと想定します。

一方、少子高齢化に伴う国内市場の縮小や、世界経済の状況等を背景とした国内外の鋼材需給の動向が当社グループの鋼材の販売量や価格に影響を及ぼす可能性があります。とりわけ海外市場においては、中国の内需減少に伴う輸出の増加や、新興国における鉄鋼生産能力の拡大という構造的な変化により、ますます競争が激化していく可能性があります。

こうした外部環境変化に対して、主に右記のような対応を進めていきます。

##### <鉄鋼事業>

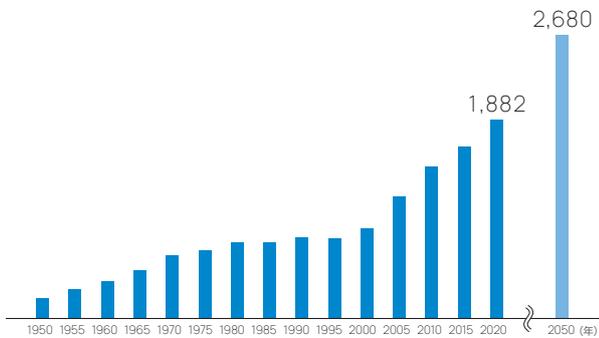
- ①国内外の鋼材需給の変化に対応した生産数量の最適化
- ②設備の統廃合等による最適な生産体制の構築
- ③戦略的な投資によるコスト競争力の向上
- ④技術優位性の高い商品の販売比率の拡大
- ⑤当社の高度な製造技術、操業・研究ノウハウの提供も含めた海外成長市場でのインサイダー化を目指すビジネスの展開・拡大

##### <商社事業>

- ①流通再編等を通じた販売力の強化や加工設備の更新
- ②グローバル4極体制による加工流通機能の強化
- ③高付加価値分野におけるJFEスチール材の販売強化
- ④海外におけるJFEグループ材（アライアンス先含む）や他サプライヤーの製品活用

#### 世界粗鋼生産量

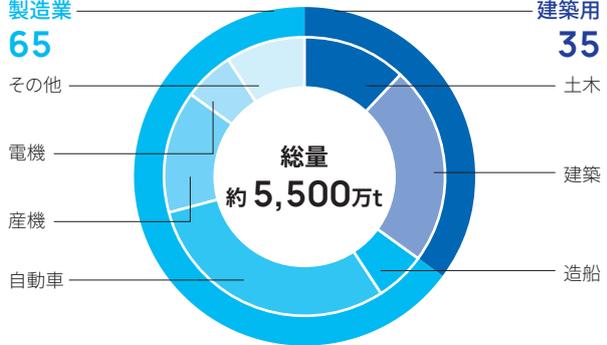
(百万トン)



出典：worldsteel（実績）、（一社）日本鉄鋼連盟（予測）

#### 日本の鋼材消費量

(%)



#### エンジニアリング事業

エンジニアリング事業のポートフォリオは、公共インフラ関連が過半を占めており、近年国内では環境プラントや橋梁など基幹インフラ関連の更新需要が堅調に推移しています。また、国内で深刻化する生活インフラの老朽化、担い手不足、財源不足などを背景に公共サービスの官から民への潜在需要は高く、ガス上下水道の3事業を一体的に担う複合ユーティリティ企業の設立や従来から取り組んでいる地方自治体と連携した地域新電力の設立などを通じて運営型事業の拡大も進めています。

民需についても、国の「2050年カーボンニュートラル宣言」を受け、温室効果ガスの排出量削減に向けた取り組みが加速しています。こうした社会情勢の変化を踏まえ、洋上風力発電

設備の着床式基礎構造物（モノパイル）を製造する笠岡モノパイル製作所を建設し、2024年4月に稼働開始しました。また、CO<sub>2</sub>やアンモニアなどの輸送・貯蔵技術の開発にも積極的に取り組んでいます。さらに、各企業のリサイクルニーズに対応するため、ペットボトルリサイクル事業への参画、食品リサイクル事業の拠点拡大などにも注力しています。

このように、国・自治体の方針・政策影響等に伴う公共事業関連の受注成否により、業績が変動しない企業体質を目指し、リサイクル事業を含めた運営型事業の拡大など、社会ニーズの変化に対応しつつ安定的な事業基盤の構築を図っています。



## JFEグループにとっての主要なリスクと機会

主な外部環境変化	リスク	機会
<b>気候変動問題</b> ●カーボンニュートラルに向けた「JFEグループ環境経営ビジョン2050」の推進 P.45	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉄鋼(高炉)プロセスへの脱炭素ニーズの急速な高まり</li> <li>超革新技術導入に伴う投資負担の増大</li> <li>炭素税の導入</li> <li>自然災害によるサプライチェーンの寸断</li> <li>海面上昇による拠点の浸水リスク</li> <li>他素材との競合</li> <li>環境規制の厳格化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>超革新技術の開発と競争優位性の確保</li> <li>高張力鋼板や電磁鋼板等の高機能鋼材供給によるCO<sub>2</sub>排出量削減への貢献</li> <li>電気炉生産・電気炉エンジニアリングビジネスの拡大</li> <li>再生可能エネルギーソリューションの需要拡大</li> <li>気候変動に伴う災害への対応強化</li> </ul>
<b>資源・エネルギー問題</b> ●事業別戦略 P.53	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源の枯渇、原料・資機材の入手困難化や価格高騰</li> <li>老廃スクラップの価格高騰、入手困難化、品位低下</li> <li>取水元の濁水リスク・排水先の汚染リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉄のリサイクル性への再注目</li> <li>スクラップ利用機会・物流ビジネスの拡大</li> <li>Waste to Resource(プラスチックリサイクル、食品廃棄物発電)の需要拡大</li> </ul>
<b>国内少子高齢化</b> ●DX戦略の推進 P.43 ●多様な人材の確保と育成 P.65	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働力の不足</li> <li>技能伝承の断絶</li> <li>国内鉄鋼需要の縮小</li> <li>民間の投資縮小によるEPC受注案件の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革による優秀な人材の確保</li> <li>省人化・省力化のための新規技術導入(自動運転、遠隔監視へのニーズ増加)</li> </ul>
<b>市場のグローバル化・新興国発展</b> ●ソリューションビジネスの加速 P.39 ●事業別戦略 P.53	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興国における鉄鋼生産能力の拡大</li> <li>関税引き上げや輸入規制による輸出取引の制約</li> <li>カントリーリスク、物価上昇・為替変動の影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長市場における鉄鋼需要の増加</li> <li>高付加価値品の使用拡大</li> <li>新興国インフラプロジェクトの増加</li> </ul>
<b>インフラ設備の老朽化</b> ●事業別戦略 P.53	<ul style="list-style-type: none"> <li>老朽化による事故、自然災害時の被害拡大による影響</li> <li>予防保全への転換による国内公共事業の縮小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害への対応強化を含めたインフラ更新需要の増加</li> <li>インフラ長寿命化要求に伴う高品質な商品・サービスの提供</li> <li>公共サービスの民営化による事業拡大</li> </ul>
<b>AI・IoT技術の発展</b> ●DX戦略の推進 P.43	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXやAIを活用した新たな付加価値創出やサービス提供の拡大</li> </ul>

## 経営上の重要課題

### 経営上の重要課題(マテリアリティ)

JFEグループは、さまざまなステークホルダーのニーズに対し、グループの資本を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社会的価値創造の最大化につながるのかという観点から、2016年にCSR重要課題を特定し、取り組みを推進してきました。

2021年度には、第7次中期経営計画をもとに、それまでのCSR重要課題に経済面の重要課題を加えた「経営上の重要課題」を特定して、新たに取り組みを開始しました。グループ一体で重要課題に取り組み、「常に世界最高の技術をもって社会に貢献します。」という企業理念を実践していきます。

#### 重要課題特定のプロセス

##### 2016年度CSR重要課題の特定

- ・グループ横断検討会における検討
- ・「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

##### 2021年度経営上の重要課題の特定

###### STEP 1 既存CSR重要課題の再評価

KPI達成状況、ステークホルダーからの期待度、現在の事業との関連性の観点からCSR重要課題の重要度を再評価

###### STEP 2 経済的な重要課題の設定

第7次中期経営計画とJFEグループのビジネスモデルにおける競争優位の源泉から経済的観点の課題を設定

###### STEP 3 重要課題の候補案20項目を抽出

再評価したCSR重要課題に経済関連の課題を加え、グループ経営戦略会議で議論し、20項目の候補案を抽出

###### STEP 4 経営上の最も重要な課題13項目とKPIを特定

グループ経営戦略会議および取締役会で候補案について審議し、JFEグループにとって最も重要な課題13項目を特定

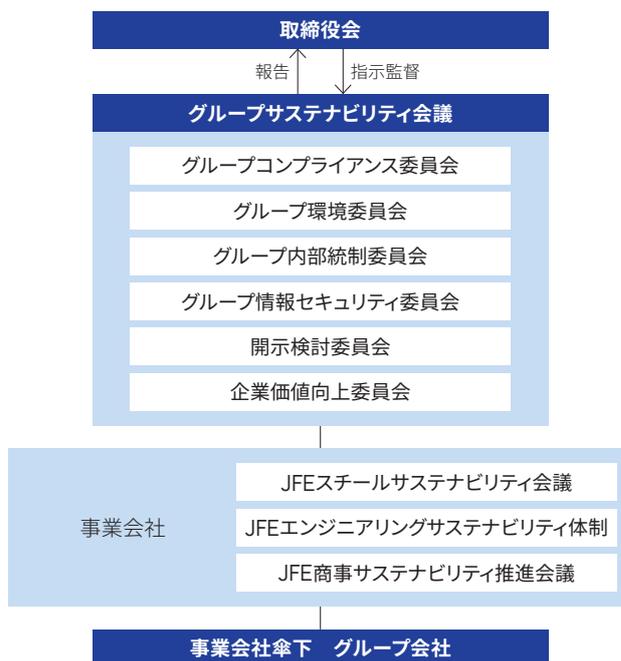
JFEグループでは、特定した重要課題に対して、KPIを設定しグループ一体で取り組みを推進しています。2023年度も、前年度の実績の評価を行うとともに、その評価結果やステークホルダーとの意見交換を踏まえてKPIを見直し、各種課題に

取り組みました。「経営上の重要課題」に対する、2023年度KPIの実績や2024年度KPIは、各事業会社における検討および経営会議で議論の後、グループ経営戦略会議および取締役会において審議し、評価や設定を行いました。

### サステナビリティへの取り組みと推進体制

グループ全体のサステナビリティへの取り組みを監督・指導する体制として、JFEホールディングス社長を議長とする「グループサステナビリティ会議」を設置しています。また、グループサステナビリティ会議のもとに各種委員会を設置し、グループとしての方針審議や方針の浸透状況、課題や発生した問題および対処事例等の情報共有を行い、グループのサステナビリティへの取り組みを監督・指導しています。さらに、グループサステナビリティ会議における審議事項のうち、グループの基本方針、活動計画、重要施策の内容および重要事態発生時の対応等について、取締役会に定期的に報告し審議することにより、指示監督を受けています。各事業会社においても各々の会議体を設置し、グループサステナビリティ会議と連携して運営することで、JFEグループの企業価値の毀損防止と向上の観点からグループ全体の取り組みを推進しています。

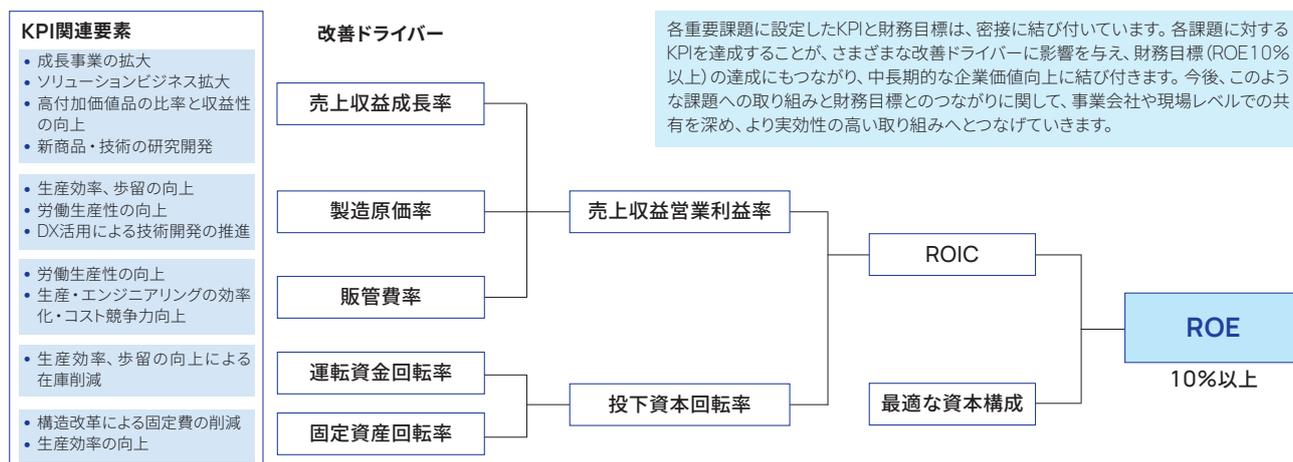
#### サステナビリティ推進体制図



	課題の分野	何を重要と捉えているか	重要課題(マテリアリティ)	関連するSDGs
事業活動	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) ● P.45	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2050年カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの推進</li> <li>● グループのCO<sub>2</sub>排出量の削減</li> <li>● 社会全体のCO<sub>2</sub>削減への貢献拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● JFEグループのCO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>● 社会全体のCO<sub>2</sub>削減への貢献</li> </ul>	
	労働安全衛生の確保 ● P.63	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全はすべてに優先する</li> <li>● 社員とその家族のこころとからだの健康の維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働災害の防止</li> <li>● 社員とその家族の健康確保</li> </ul>	
	多様な人材の確保と育成 ● P.65	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 技術・技能の蓄積と伝承</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>● 人材育成の推進</li> <li>● 働きがいのある職場の実現</li> </ul>	
	生産・エンジニアリング実力の強靱化 (DX推進等による世界トップレベル収益力の実現) ● P.37、43	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界トップレベルの収益力を追求</li> <li>● DX推進等による生産効率、歩留、労働生産性の向上</li> <li>● 鉄鋼事業における量から質への転換(構造改革の完遂)</li> <li>● コスト削減によるコスト競争力強化と質的競争力の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産・エンジニアリングの高効率化とコスト競争力向上</li> <li>● 商品・サービスの品質向上と安定供給</li> </ul>	
	商品・サービスの競争力強化 (高付加価値ソリューションの提供による成長戦略の推進) ● P.39	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マージンの拡大と安定収益力の確保</li> <li>● 付加価値の高い商品・サービスの比率の向上</li> <li>● 技術ソリューション等を含む販売戦略や成長事業拡大による安定収益力の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高い技術力を活かした商品・サービスの付加価値向上による事業拡大</li> <li>● 持続的成長を実現するための販売戦略</li> </ul>	
事業活動の基本	コンプライアンスの徹底 ● P.84		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業倫理の徹底と法令遵守</li> </ul>	
	人権の尊重 ● P.87		<ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライチェーンにおける人権尊重</li> </ul>	

● 各重要課題に対するKPIはP.29をご覧ください。

### KPIの達成によるROEの向上



## 経営上の重要課題とKPI

JFEグループでは、重要課題への取り組みとしてKPIを設定し、目標達成に取り組んできました。2021年度には、これまでのCSR重要課題に、経済面の重要課題を加えて再編し、「経営上の重要課題」を特定しました。グループ一体となって、「経営上の重要課題」に取り組み、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ています。

課題の分野	重要課題	事業会社	2023年度KPI
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)	JFEグループのCO <sub>2</sub> 排出量削減	JFEスチール	<ul style="list-style-type: none"> <li>「2024年度末のCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で18%以上削減」において省エネ/技術開発によるCO<sub>2</sub>削減目標の75%の達成</li> <li>「2024年度末のCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で18%以上削減」において省エネ/技術開発によるCO<sub>2</sub>削減目標に対する設備投資計画の累計CO<sub>2</sub>削減量100%の認可完了</li> <li>2023年度上期中に第三者認証を取得し、グリーン鋼材供給体制を構築する</li> </ul>
		JFEエンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社工場、オフィスにおけるCO<sub>2</sub>排出量の削減 2023年度：2013年度比 40%削減</li> </ul>
		JFE商事	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー由来の電力調達等によるCO<sub>2</sub>排出量削減 2023年度国内CO<sub>2</sub>排出量：2019年度比15%削減 (2021年度から2024年度までの4年間で毎年2019年度比5%削減)</li> </ul>
	社会全体のCO <sub>2</sub> 削減への貢献	JFEスチール	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型商品・技術*の市場投入・実装化：2023年度 15件以上 (2021～2024年度累計 60件以上) ※鋼材の製造時または使用段階で、省エネ、省資源、廃棄物・環境負荷物質の排出量削減、有害物質の不使用に貢献できる商品または技術</li> </ul>
		JFEエンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー発電施設の提供およびリサイクル事業 (プラスチック、食品等)の拠点拡大等により、社会全体のCO<sub>2</sub>削減へ貢献 CO<sub>2</sub>削減貢献量(2023年度)：1,150万トン/年</li> </ul>
		JFE商事	<ul style="list-style-type: none"> <li>①鉄スクラップのグローバルな資源循環 2023年度スクラップ取引量：2020年度取扱い数量以上 (2024年度目標：2020年度比 +5%)</li> <li>②バイオマス発電所向け燃料の取扱い数量の拡大と安定供給の仕組みづくり ・2023年度バイオマス燃料(PKS・木質ペレット)取引量：2020年度取扱い数量以上 (2024年度目標：2020年度比100%増) ・安定供給のため仕入れ先の拡大</li> </ul>
事業活動	労働災害の防止	グループ共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 死亡災害件数：0件</li> <li>■ 休業災害度数率 ■ 0.10以下 ■ 0.25以下 ■ 0.45以下</li> </ul>
		JFEスチール	<p>【重点施策】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>類似災害防止活動の強化 ヒヤリも含めた対策の全社水平展開と過去災害を自分事として捉える職場活動の推進</li> <li>本質安全化の推進強化 2次ミル入口電磁ロック等推進：2023年度目標90%、2024年度100%</li> </ol>
		JFEエンジニアリング	<p>【重点施策】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>重篤災害根絶のため、確実な作業計画と適切な作業指示により災害防止工夫を推進し、以下の重点事項を100%実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>・着手前確認</li> <li>・高所での開口部/作業床端部の養生、作業計画の周知、機械の覆いや囲い/電源断</li> <li>・作業中遵守</li> <li>・安全帯使用、立入禁止措置/誘導員配置</li> </ul> </li> <li>IT活用による多角的な安全衛生管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>・作業監視、情報伝達システム活用</li> <li>・安全管理業務サポートシステム活用</li> </ul> </li> </ol>
	労働安全衛生の確保	JFE商事	<p>【重点施策】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>クレーン玉掛訓練等の100%実施(各社1回以上/年)</li> <li>自社の過去災振り返り これまでに抽出した、見直しが必要な過去災害対策について代替案の策定・実行を完了させる</li> </ol>
		グループ共通	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 特定保健指導実施率 ■ 60% (2023年目標)</li> <li>② 喫煙率低減(社員の健康確保と受動喫煙の防止) ■ 1.5%/年減(事業会社合計)</li> </ol>
		ダイバーシティ&インクルージョン	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 女性採用比率 ■ 総合職(事務)：男女同数程度 ■ 総合職(技術)：10%以上 ■ 現業職：10%以上 ■ 総合職(事務)：男女同数程度 ■ 技術系(総合職、生産・施工技術職)：15%以上 ■ 業務職：男女同数程度</li> <li>② 女性管理職登用 課長級以上を10%以上。うち管理・営業部門は20%以上(2030年目標)</li> <li>③ 男性育児休業または育児関連連休取得率 配偶者が出産した男性社員全員の取得を目指す</li> </ol>
多様な人材の確保と育成	人材育成の推進	グループ共通	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 一人当たり研修時間 ■ 40時間/年以上 ■ 20時間/年以上 ■ 20時間/年以上</li> <li>② DX人材の育成 ■ 社内データサイエンティスト育成数：2023年度末 累計600名 ■ 社内データサイエンティスト教育受講者数：2023年度末 累計170名</li> </ol>

■ グループ共通 ■ JFEスチール ■ JFEエンジニアリング ■ JFE商事

評価基準(※1)

目標の属性		○	△	×
定量的	単年度設定	100%以上達成	80%以上100%未満	80%未満
	中長期設定(複数年先の目標を設定した場合)	最終目標100%以上達成	最終目標達成に向け取り組み中。一定の成果がある(線形補間して80%以上)	目標達成に向け取り組み中だが、成果に至っていない(線形補間して80%未満)
定性的		目標達成。成果を出している	目標達成に向け取り組み中。一定の成果がある	目標達成に向け取り組み中だが、成果に至っていない

※1 グループ共通の評価については、各社で達成度が一番低い結果を総合結果とする。 ※2 労働災害の防止についてはグループ共通(安全成績)で評価

2023年度の実績・取り組み	評価	2024年度KPI
<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>削減目標：93%の達成</li> <li>投資計画累計：101%の認可完了</li> <li>2023年6月に第三者認証を取得し、グリーン鋼材供給開始成案ベースで2.9万トン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○</li> <li>○</li> <li>○</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年度末のCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で18%以上削減達成</li> <li>「2024年度末のCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で18%以上削減」において、省エネ/技術開発によるCO<sub>2</sub>削減目標306万トンの100%の達成</li> <li>グリーン鋼材需要喚起による、JGreeX<sup>®</sup>採用拡大</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>2013年度比 47%減(2013年度：15,600トン、2023年度：8,300トン)</li> <li>2019年度比 20.7%削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○</li> <li>○</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社工場、オフィスにおけるCO<sub>2</sub>排出量の削減 2024年度：2013年度比40%削減</li> <li>再生可能エネルギー由来の電力調達等によるCO<sub>2</sub>排出量削減 2024年度国内CO<sub>2</sub>排出量：2019年度比20%削減 (2021年度から2024年度までの4年間で毎年2019年度比5%削減)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度：16件(環境配慮型商品7件、技術9件)(2021年度～2023年度累計：48件)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型商品・技術の市場投入・実装化：2024年度15件以上(2021～2024年度累計60件以上)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>削減貢献量(2023年度)：1,153万トン/年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー発電施設の提供およびリサイクル事業(プラスチック、食品等)の拠点拡大等により、社会全体のCO<sub>2</sub>削減へ貢献 CO<sub>2</sub>削減貢献量(2024年度)：1,200万トン/年</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>①鉄スクラップのグローバルな資源循環 ・2020年度比 ▲5%</li> <li>②バイオマス発電所向け燃料の拡大と安定供給との仕組みづくり ・取り扱い数量：2020年度比 +110% ・新規仕入れ先を拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>×</li> <li>○</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①鉄スクラップのグローバルな資源循環 2024年度スクラップ取引量：2020年度比 +5%</li> <li>②バイオマス発電所向け燃料の取り扱い数量の拡大と安定供給の仕組みづくり ・2024年度バイオマス燃料(PKS・木質ペレット)取引量：2020年度100%増 ・安定供給のため仕入れ先を拡大</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 死亡災害件数：1件</li> <li>■ 休業災害度数率</li> <li>■ 0.06 ■ 0.28 ■ 0.12 (労働災害件数、災害度数率は暦年管理)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 死亡災害件数：0件</li> <li>■ 休業災害度数率</li> <li>■ 0.10以下 ■ 0.25以下 ■ 0.15以下</li> </ul>
<p>【重点施策】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>類似災害防止活動の強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>全社防災対策会議を毎月実施して活動推進</li> <li>災害データベースを構築し各職場で活用</li> </ul> </li> <li>本質安全化の推進強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>2次ミル入口電磁ロック等推進 2023年度：100%</li> <li>対象数の拡大計画策定(旋錠→電磁ロック等への置き換え)</li> </ul> </li> </ol>		<p>【重点施策】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>類似災害防止活動の強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>ヒヤリも含めた対策の全社水平展開継続</li> </ul> </li> <li>本質安全化の推進強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>2次ミル入口電磁ロック等推進 拡大計画に対し、2024年度100%</li> </ul> </li> </ol>
<p>【重点施策】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>重篤災害根絶のため重点施策を100%実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>巡視により作業計画の確認・指導、設備の確認、不安全行動防止に注力</li> <li>特に、高所作業の作業床・手すりの設置と安全带使用、吊荷周囲・重機可動範囲の立入禁止措置、機械の覆いや囲い/電源断を重点に確認</li> </ul> </li> <li>IT活用による多角的な安全衛生管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>作業監視、情報伝達システム活用 Webカメラ・大型画面での遠隔巡視・指導・情報共有</li> <li>安全管理業務サポートシステム活用 CCUS/現場施工管理業務支援サービス導入推進 ドローン&amp;3Dスキャン計測による高所手戻作業回避 3D+時系列シミュレーションによる施工安全性確認</li> </ul> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>×</li> <li>※2</li> </ul>	<p>【重点施策】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>重篤災害根絶のため、作業床を含む使用設備の着事前点検 確実な作業計画(危険リスク抽出と防止対策) 適切な作業指示(作業計画周知と予定外作業禁止)により、関係者の安全衛生意識向上と災害防止工夫を推進 以下の重点事項を100%実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>着事前確認 使用設備の着事前点検、高所での開口部・作業床端部養生、手すり設置、作業計画の周知、機械の覆い/囲い、非常時電源断</li> <li>作業中遵守 安全带使用、吊荷下・重機可動範囲内立入禁止措置、実体を伴う誘導員の配置、機器・工具不使用時電源断</li> </ul> </li> <li>IT活用を含む多角的な安全衛生管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>遠隔監視、情報伝達システム活用</li> <li>安全管理業務サポートシステム活用</li> </ul> </li> </ol>
<p>【重点施策】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>クレーン玉掛訓練等：各社年1回以上100%実施</li> <li>自社の過去災害振り返り 見直しが必要な過去災害対策208件すべてについて代替案を作成の上、実行中</li> </ol>		<p>【重点施策】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>クレーン玉掛訓練等の100%実施(各社1回以上/年)</li> <li>ハード対策推進(コイル吊り上げ装置のインターロック化) 2024年度対象24台について対策を完了させる</li> <li>新人や配置転換者への教育体制の再確認および再整備</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 特定保健指導実施率 ■ ST: 71.1% ■ EN: 42.7% ■ SH: 35.0%</li> <li>※2022年度対象者実績</li> <li>② 喫煙率低減(社員の健康確保と受動喫煙の防止) ■ 0.8%/年減(事業会社合計)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>×</li> <li>×</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 特定保健指導実施率 ■ 60%</li> <li>② 喫煙率低減(社員の健康確保と受動喫煙の防止) ■ 1.5%/年減(事業会社合計)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 女性採用比率 ■ 総合職(事務)：39% ■ 総合職(技術)：11% ■ 現業職：7%</li> <li>■ 総合職(事務)：50% ■ 技術系(総合職、生産・施工技術職)：14% ■ 業務職：4%</li> <li>② 女性管理職登用 ■ 課長級以上 3.9%(うち管理・営業部門7.2%) (事業会社合計)</li> <li>③ 男性育児休業または育児関連休暇取得率 ■ 91%(事業会社合計)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>△</li> <li>△</li> <li>△</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 女性採用比率 ■ 総合職(事務)：男女同数程度 ■ 総合職(技術)：10%以上 ■ 現業職：10%以上</li> <li>■ 事務系(総合職)：男女同数程度 ■ 技術系(総合職、生産・施工技術職)：15%以上 ■ 業務職：男女同数程度</li> <li>② 女性管理職登用 ■ 課長級以上を10%以上。うち管理・営業部門は20%以上(2030年目標)</li> <li>③ 男性育児休業または育児関連休暇取得率 ■ 配偶者が出産した男性社員全員の取得を目指す</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 一人当たり研修時間 ■ 44.9時間/年 ■ 23.4時間/年 ■ 22.1時間/年</li> <li>② DX人材の育成 ■ 2023年度末 累計610名 ■ 2023年度末 累計179名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○</li> <li>○</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 一人当たり研修時間 ■ 40時間/年以上 ■ 20時間/年以上 ■ 20時間/年以上</li> <li>② DX人材の育成 ■ 社内データサイエンティスト育成数：2024年度末 累計660名 ■ 社内データサイエンティスト教育受講者数：2024年度末 累計210名</li> </ul>

価値創造戦略

経営上の重要課題とKPI

課題の分野	重要課題	事業会社	2023年度KPI	
事業活動	多様な人材の確保と育成	グループ共通	① ■ 年休取得率75%以上(事業会社合計) ② エンゲージメントサーベイ ■ やりがいに関する設問の肯定割合: 75%以上	
	生産・エンジニアリング実力の強靱化(DX推進等による世界トップレベル収益力の実現)	生産・エンジニアリングの効率化とコスト競争力向上	JFEスチール	① 労働生産性の向上 2024年度末に労働生産性+20%向上に向けて ・ 各年度マイルストーンの着実な実行 ・ 2023年度自動化・遠隔化等労働生産性向上投資の認可・実行 ・ 京浜構造改革に伴う配置転換の着実な実施 ② DS*活用等による歩留向上 DSを活用した製造安定化、品質予測技術の適用等により歩留を向上させる  2024年度までに歩留+2%UPを目指し、2023年度目標は対2020年度+1.5%とする(販売構成補正後の数字とする) *DS: Data Science
			JFEエンジニアリング	・ DX技術導入によるエンジニアリング業務の効率化 Pla'cello*を活用した、ビッグデータ解析エンジニア数 2,200名 *Pla'cello: AIを活用した自社製データ解析プラットフォーム
		商品・サービスの品質向上と安定供給	JFEスチール	① 品質確保 ・ 日本鉄鋼連盟の品質保証体制の強化に向けたガイドラインに則り、当社およびグループ企業に対し、品質コンプライアンス意識向上の活動を継続的に行う ・ グループ会社の引張試験結果自動伝送を推進 対象6社 2023年度 導入率67%(2025年度 100%) ② DXを活用した製造基盤の強化 全製造プロセスCPS*化に向け、2023年度は全社CPS導入率を60%以上とする *CPS: Cyber Physical System
			JFEエンジニアリング	① 監理技術者有資格者の安定確保 ② 重大品質トラブル: 0件
	商品・サービスの競争力強化(高付加価値ソリューションの提供による成長戦略の推進)	高い技術力を活かした商品・サービスの付加価値向上による事業拡大	JFEスチール	① 重点開発分野*を主軸とする戦略的研究開発の推進 新商品・新技術開発: 2023年度 20件以上(2021年度~2024年度累計 80件以上) *重点開発分野: 自動車・エネルギー・インフラ建材商品、DX技術、GX技術等 ② 2023年度の高付加価値商品の販売量比率: 48% ③ 2024年度のソリューションビジネス収益の2020年度比3倍達成に向けて、 ・ データサイエンス技術や設備診断技術、保全技術等の技術を活用した新たな商品を開発し、顧客への販売活動を開始 ・ 2023年度のソリューションビジネス全体の収益を2020年度比 倍増
			JFEエンジニアリング	① Waste to Resource、カーボンニュートラル、複合ユーティリティ、DXを重点4分野として、技術開発に取り組む 研究開発費における重点4分野比: 70%以上 ② 特許出願件数: 年80件以上
		持続的成長を実現するための販売戦略	JFEスチール	・ 高付加価値商品(Aランク商品)と汎用品との収益差を拡大 収益差: +6千円/トン(2024年度目標値の150%達成)
			JFEエンジニアリング	安定収益基盤の拡大 運営型事業を拡大 ・ 売上: 2,600億円 ・ 拠点の拡大: 3拠点以上 リサイクル事業(食品、プラスチック、家電等)、地域新電力事業、廃棄物処理事業
	JFE商事	・ 事業の拡大を通じたサプライチェーンにおける付加価値向上による商品・サービスの競争力向上 サプライチェーン付加価値向上に資する投資の実行: 年5件以上		
事業活動の基本	コンプライアンスの徹底	グループ共通	① 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 (受講対象予定者数に対する受講率100%) ② 企業倫理に関する意識調査における従業員意識の向上	
	人権の尊重		① 人権啓発研修の受講対象予定者数に対する受講率: 100% ② 人権デューデリジェンスの実施	

■ グループ共通 ■ JFEスチール ■ JFEエンジニアリング ■ JFE商事

2023年度の実績・取り組み	評価	2024年度KPI
① ■ 年休取得率 89% (事業会社合計) ② エンゲージメントサーベイやりがいに関する設問の肯定割合 ■ 72% ■ 81% ■ 80%	○ △	① ■ 年休取得率75%以上 (事業会社合計) ② エンゲージメントサーベイ ■ やりがいに関する設問の肯定割合75%以上
① 労働生産性の向上 ・ 労働生産性+20%向上に向けて各年度のマイルストーンを精査し各種施策を活動中 (線形補間進捗率75%に対し進捗率81%) ・ 2023年度の自動化・遠隔化等労働生産性向上投資について計画通り64件 85億円を認可 ・ 2023年9月京浜構造改革に対応した配置転換を計画通り実施	○	① 労働生産性の向上 ・ 2024年度末 労働生産性+20%の着実な実行 ・ 自動化・遠隔化等労働生産性向上投資の確実な実行
② 2023年度 歩留実績：対2020年度+1.3% (87.4%)	△	② DSを活用した製造安定化、品質予測技術の適用等により歩留を向上 2024年度歩留：対2020年度+2.0% (販売構成補正後の数字とする)
・ ビッグデータ解析エンジニア：約2,250名 (2022年度 約1,950名)	○	・ DX技術導入によるエンジニアリング業務の効率化 Pla'celloを活用した、AI・ビッグデータ解析エンジニア数 2,400人
① 品質確保 ・ 品質保証部門の人材育成、予算確保、資格取得強化のための、組織改編を実施 ・ 2023年度実績74.8%	○	① 品質確保 ・ 日本鉄鋼連盟の品質保証体制の強化に向けたガイドラインに則り、当社およびグループ企業に対し、品質コンプライアンス意識向上の活動を継続的に行う ・ グループ会社の引張試験結果自動伝送を推進 対象6社、2024年度 導入率83.5% (2025年度100%目標)
② DXを活用した製造基盤の強化 全社CPS導入率：60%	△	② DXを活用した製造基盤の強化 全社CPS導入率：80%以上
① 高水準の売上収益の中、監理技術者は安定的に確保できている	○	① 監理技術者有資格者の安定確保
② 重大品質トラブル：1件	×	② 品質管理システムの運用改善により、情報共有・チェック機能のさらなる強化を図る 重大品質トラブル0件
① 流通加工分野に対する安定的な設備投資 商品の安定供給に資する、2023年度に必要な投資を厳選して実行 投資金額 (採択金額)：合計 165億円	○	① 流通加工分野に対する安定的な設備投資
② グループ会社に対する品質監査の実施 品質監査 36社実施 (監査実施率100%達成)	○	② 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36社 (2023年度と同じ) に対し品質監査を継続 (監査実施率100%)
① 重点開発分野を主軸とする戦略的研究開発の推進 新商品・新技術開発：27件 (新商品 8件、新技術 19件) (2021年度～2023年度累計：70件)	○	① 重点開発分野を主軸とする戦略的研究開発の推進 新商品・新技術開発：20件以上
② 2023年度の高付加価値商品の販売量比率：50%	○	② 高付加価値商品比率の向上 2024年度の高付加価値商品の販売量比率：50%
③ ソリューションビジネス全般の受注活動や成約案件の着実な実行により、2022年度の収益を2020年度比増とする目標を超過達成 また、デジタルソリューション技術や保全技術等の技術を活用した新たな商品を開発し、顧客への販売活動を開始	○	③ ソリューションビジネスの拡大 ・ 2024年度のソリューションビジネス収益を2020年度比3倍規模に引き上げる ・ JFE Resolus™ブランドの新商品の受注実績を3件以上積み上げ、次期中期でのJFE Resolus™の飛躍の足掛かりとする
① 研究開発費における重点4分野比：86%	○	① Waste to Resource、カーボンニュートラル、複合ユーティリティ、DXを重点4分野として、技術開発に取り組む 研究開発費における重点4分野比：70%以上
② 特許出願件数：年100件	○	② 特許出願件数：年80件以上
・ 高付加価値商品 (Aランク商品) と汎用品との収益差 2023年度：+8.2千円/トン (2024年度当初目標値の約2倍達成)	○	・ 高付加価値商品 (Aランク商品) と汎用品との収益差を拡大 収益差：+8千円/トン 拡大を継続 (2024年度目標値の約2倍達成を継続)
・ 運営型事業売上：2,623億円 ・ 新規拠点：6拠点 リサイクル事業 4拠点、廃棄物処理 2拠点	○	安定収益基盤の拡大に向けて、運営型事業を拡大 ・ 売上：2,650億円 ・ 拠点の拡大：3拠点以上 リサイクル事業 (食品、プラスチック、家電等)、地域新電力事業、廃棄物処理事業
・ サプライチェーン付加価値向上に資する投資の実行：年5件実施	○	・ 事業の拡大を通じたサプライチェーンにおける付加価値向上による商品・サービスの競争力向上 サプライチェーン付加価値向上に資する投資の実行：年5件以上
① 受講率：100% (階層別コンプライアンス研修、法令別研修等)	○	① 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 (受講対象予定者数に対する受講率100%)
② 2022年度に実施した企業倫理に関する意識調査により抽出された諸課題への取り組みを実施 ・ ハラスメント防止を目的としたコンプライアンス研修の見直し・充実化 ・ マネジメント層を対象とした多面評価制度の拡充 ・ 適切な労働時間管理のための教育の継続実施	○	② 企業倫理に関する意識調査におけるコンプライアンス意識の向上に関する設問の肯定割合75%以上
① 受講率：100%	○	① 人権啓発研修の受講対象予定者数に対する受講率：100%
② 人権デューデリジェンスの実施 サプライチェーン全体における人権尊重の実現に向け、以下の取り組みを推進 【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 【グループ会社への人権デューデリジェンスの展開】 ・ 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実施してきており、2023年度に調査を完了	○	② 人権デューデリジェンスの推進 サプライチェーン全体における人権尊重の実現に向け、以下の取り組みを推進 【サプライヤーの人権リスク管理体制構築】 ・ 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実施 【グループ会社への人権デューデリジェンスの展開】 ・ 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 ・ 既に調査を行っている国内主要グループ会社に対し、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

# 第7次中期経営計画(2021~2024年度)

第7次中期経営計画 説明資料

<https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/management/plan/index.html>

## 01 経済的持続性の確立

### 選択と集中に基づく効果的な投資の実行と、財務健全性の両立

#### ● P.34 戦略1 財務戦略

		第7次中期経営計画 2024年度	
グループ 全体	連結事業利益	3,200億円	
	親会社所有者帰属当期利益	2,200億円	
	ROE	10%	
	Debt/EBITDA倍率	3倍程度	
	D/Eレシオ※1	70%程度	
事業会社	鉄鋼事業	トン当たり利益※2	10千円/トン
		セグメント利益	2,300億円
	エンジニアリング事業	セグメント利益	350億円
		売上収益	6,500億円
	商社事業	セグメント利益	400億円
株主還元	配当性向	7次中期30%程度	

※1 格付け評価上の資本性を持つ負債について、格付機関の評価により資本に算入  
 ※2 鉄鋼事業のトン当たり利益(連結セグメント利益÷単体鋼材出荷数量)

### 国内鉄鋼事業における量から質への転換

#### ● P.37 戦略2 量から質への転換

- ・コスト削減目標1,200億円/4カ年
- ・労働生産性向上+20%
- ・高付加価値品比率50%

### 成長戦略の推進

#### ● P.39 戦略3 ソリューションビジネスの加速 ● P.53 事業別戦略

- ・鉄鋼事業：インドJSWスチール社と共同で電磁鋼板製造販売会社設立、ソリューションビジネスの拡大
- ・エンジニアリング事業：2030年度売上収益1兆円規模への事業拡大
- ・商社事業：高機能電磁鋼板のサプライチェーンマネジメントの拡充

### DX戦略の推進による、競争力の飛躍的向上

#### ● P.43 戦略5 DX戦略の推進

革新的な生産性向上、既存ビジネスの変革、新規ビジネス創出の3つの変革を軸に、あらゆる事業領域においてDXを推進

## 02 環境的・社会的持続性の確保

### 環境 「JFEグループ環境経営ビジョン2050」の推進

- P.45 戦略6 カーボンニュートラルに向けた「JFEグループ環境経営ビジョン2050」の推進、洋上風力発電ビジネスの事業化推進
- ・鉄鋼事業：2024年度末CO<sub>2</sub>排出量18%削減(2013年度比)
- ・2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み  
鉄鋼事業のCO<sub>2</sub>排出量削減、社会全体のCO<sub>2</sub>削減への貢献拡大、洋上風力発電ビジネスへの取り組み

### 社会 社会課題の解決

- ・安全・健康管理 ● P.63 人的資本
- ・人材の活躍推進 ● P.63 人的資本
- ・エンジニアリング事業を通じた地域社会への貢献 ● P.56 エンジニアリング事業
- ・サプライチェーンの人権尊重 ● P.87 人権の尊重

### ガバナンス コーポレートガバナンスのさらなる充実

- P.77 コーポレートガバナンス
- ・非財務指標を投資判断、役員報酬等のさまざまな指標として適用検討

第7次中期経営計画：戦略1

# 財務戦略：CFOメッセージ

第7次中期経営計画（以下、中期）で確立した  
安定的な収益体制をベースに、  
財務規律を意識しつつ攻めの投資を推進し、  
事業利益倍増を目指すとともに  
カーボンニュートラル実現のための  
超革新技術の開発を進めます。

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



STRATEGY /

1

## 第7次中期経営計画の2023年度までの振り返り

### 収益の状況

2023年度の国内および海外経済は、総じて緩やかに回復したものの、中国経済の停滞や、地政学リスクの拡大に加え、国内における土木建築分野を中心に人手不足や資材高騰の影響等もあり、足踏み状態が続きました。このような厳しい事業環境のもと、当社は、国内販売価格の改善および構造改革による固定費削減効果等により損益分岐点を大幅に引き下げ、事業利益2,982億円、親会社所有者帰属当期利益1,974億円を達成し、量から質への転換という中期目標を確実に推進できたと評価しています。

### キャッシュ・フローの状況および財務健全性

投資支出は、3年累計で中期計画の約70%の9,852億円の支出で、財務方針通り税後・配当後利益＋減価償却費の範囲内で実施しました。資産圧縮は、2023年度に330億円、3年間の累計では1,203億円となりました。さらに、2023年9月に海外募集による新株発行および自己株式の処分ならびに転換社債型新株予約権付社債（CB）の発行により、2,045億円（増資等1,145億円、CB900億円）の資金調達を行い、将来において必須の対応であるGXの推進を確実にしつつ、持続的な利益成長を続けるための強固な財務基盤の構築および財務柔軟性の確保ができたと考えています。その結果、ネット有利子負債残高は中期起点の2020年度末から766億円改善し、15,871億円となりました。また、Debt/EBITDA倍率は3.2倍、D/Eレシオについては58.0と中期目標（70%程度）を大幅に達成しました。

### 2021～2023年度累積の連結キャッシュ・フロー

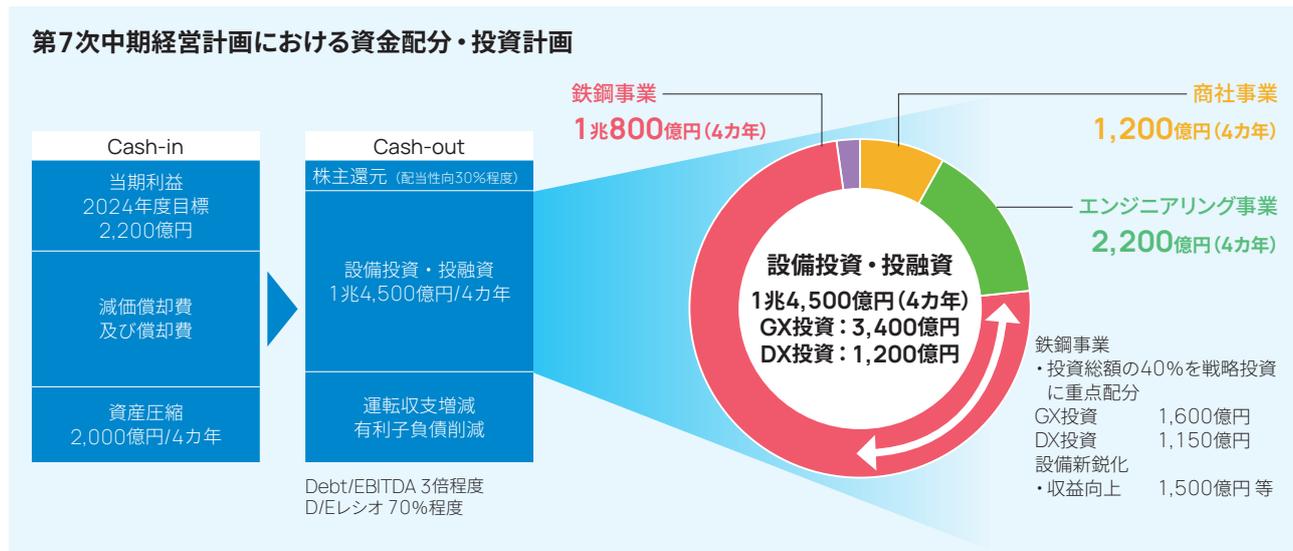
Cash-in	Cash-out
当期利益* 6,480億円	配当金支払 1,647億円
減価償却費 及び償却費 7,959億円	設備投資・投融資 9,852億円
資産圧縮 1,203億円	運転収支他 4,522億円
増資 1,145億円	現預金増 1,007億円
有利子負債増 241億円	

※ 親会社所有者帰属当期利益

### 主要財務指標の推移

	2020年度末	2023年度末
有利子負債残高	18,061億円	18,302億円
ネット有利子負債残高	16,637億円	15,871億円
Debt/EBITDA倍率	8.1倍	3.2倍
D/Eレシオ	93.2%	58.0%

第7次中期経営計画：戦略1



## 2024年度(第7次中期経営計画最終年度)の見通し

中期最終年度である2024年度は、上期に自動車の減産など一過性の鋼材需要減の影響が生じたことで、中期目標には若干未達ではあるものの、事業利益3,080億円(鉄鋼棚卸資産評価差等除く)を確保する見込みです。海外における需給の緩みや市況の停滞が継続する厳しい環境下においても、鋼材のトン当たり利益は中期目標の10千円を達成することができる見通しであり、当期利益については2,050億円の見込みです。

キャッシュ・フローについては、利益の確保の一方、GX・

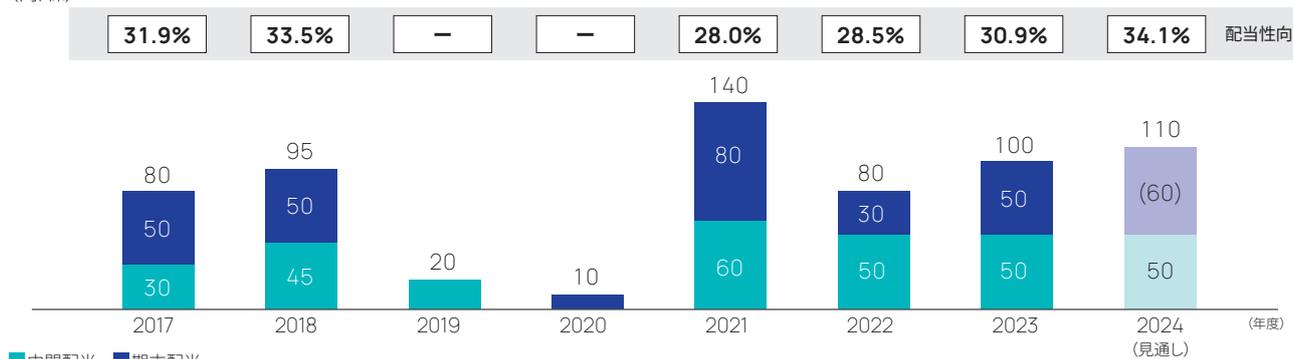
DX投資の本格化で投資キャッシュ・フローが高水準になる見通しですが、京浜地区の土地の一部売却もあり資産圧縮は4年累計で2,000億円の中期目標を達成する見通しです。さらに、CCC(Cash Conversion Cycle)の改善にも継続的に取り組み、有利子負債残高をキープしたいと考えています。

株主還元については、配当性向30%程度の中期計画方針に基づき積極的に実施していくこととし、2024年度の当期利益を踏まえ、配当は前年度より1割アップの110円/株(配当性向34.1%)の見通しです。

		第7次 中期経営計画 2024年度	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 (8/5公表前提)
グループ 全体	連結事業利益 (鉄鋼事業、棚卸資産評価差等除き)	3,200億円	4,164億円 [2,224億円]	2,358億円 [1,628億円]	2,982億円 [2,962億円]	2,600億円 [3,080億円]
	親会社所有者帰属当期利益	2,200億円	2,880億円	1,626億円	1,974億円	2,050億円
	ROE	10%	15.7%	7.9%	8.6%	8.1%

### 支払配当の推移

(円/株)



## さらなる企業価値向上に向けて

当社は、株価を重要な経営指標の一つとして認識しています。しかし、現状当社のPBR(株価純資産倍率)は、1倍を大きく下回っています。本中期においても、株主資本コストを上回るROE(10%以上)を定常的に実現することを目指していますが達成できておりません。

PBRの改善には、「ROEの拡大」と同時に「株主資本コストの抑制」「期待成長率の向上」が必要と考えられています。

$$PBR \uparrow = \frac{ROE(自己資本利益率) \uparrow}{COE(株主資本コスト) \downarrow - g(期待成長率) \uparrow}$$

※株主資本コスト：資本市場が当該企業に求める最低限の収益率

「ROEの拡大」には、資産効率を高め収益力を向上させること(ROIC向上)と資本構成の最適化が必要となります。当社は、将来のカーボンニュートラル実現のために多額の設備投資が必要で、現時点において財務健全性を確保することが重要です。そのような中、2023年度は増資も実行し、最適な資本構成の構築ができたと考えています。一方で、**収益力についてはさらなる向上が課題だと認識しています。**

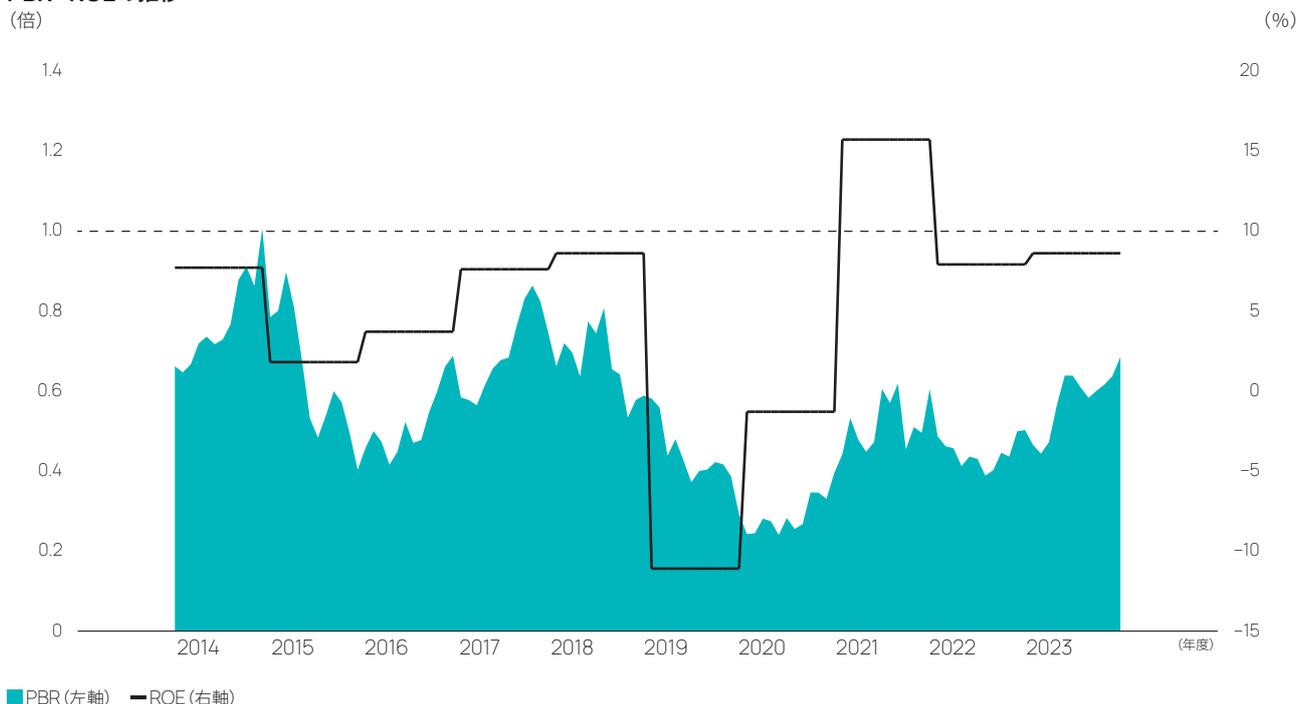
また、「株主資本コストの抑制」と「期待成長率の向上」の観点からは、**鉄鋼業の業績ボラティリティが高いこと、鉄鋼業の将来に対する不確実性が高いこと、すなわち少子高齢化等による国内成長期待の低下への対応と脱炭素化への対応**が課題だと認識しています。

**業績ボラティリティ**については、本中期を通して、鉄鋼事業の「構造改革」および「量から質への転換」により、外部環境に左右されない安定収益を創出する体制を一定程度構築で

きたと考えています。**収益力のさらなる向上と成長期待への対応**として、長期ビジョンを示した上で、当社が2025年度から始まる次期中期経営計画期間において取り組む実行計画を策定します。そこでグループ事業利益倍増を目指し、安定的な収益をベースに一定の財務規律を保持しながら、成長分野地域への攻めの投資を推し進め、市場に評価される成長戦略を示してまいります。さらに、**脱炭素化への対応**については、2030年代半ばまでにカーボンニュートラル実現のための超革新技術の開発を完了させるべく取り組んでまいります。

これらの取り組みを、IR活動等を通じて積極的に開示していくと同時に、株主資本コストを上回るROEを安定的に達成することで、企業価値の向上、市場評価の改善につなげてまいります。

### PBR・ROEの推移



第7次中期経営計画：戦略2

# 量から質への転換

固定費の削減と高付加価値品比率の引き上げにより、鋼材トン当たり利益の改善と収益基盤の強靱化を推進しています。

STRATEGY / 2

## 世界トップレベルの収益力を追求

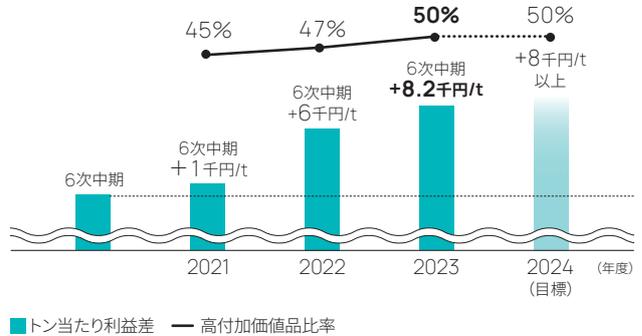
第7次中期経営計画で掲げた「量から質への転換」において、当社が得意とする収益力の高い高付加価値品の販売に注力し、2023年度の高付加価値品の比率は50%を達成しました。汎用品との収益差は第6次中期経営計画と比較し8.2千円/トン拡大しています。さらなる高付加価値品の販売拡大を目指し、今後の需要拡大が見込まれる電動車主機モーター用の高級電磁鋼板について、西日本製鉄所(倉敷地区)において製造能力の拡大を進め、2024年度上期に増強したラインが稼働しました。また、再生可能エネルギー市場で有望な洋上風力発電設備の巨大な風車を支える大単重厚板の製造・供給体制も整え、海外の洋上風力発電設備向けの納入を開始しています。

海外においても、当社の高付加価値品の強みを活かしたビジネスの拡大を目指し、今後電力需要の拡大が見込まれるインドにおいて、変圧器に使用される方向性電磁鋼板の製造販売会社をJSWスチール社と共同で設立しました。

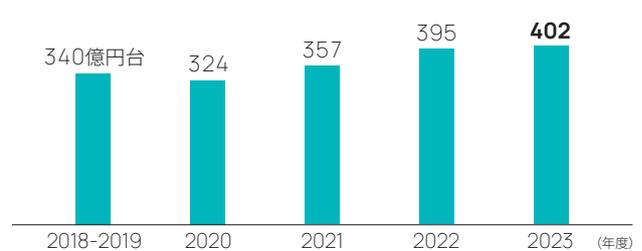
また、これらの施策を推し進めるために、第6次中期経営計画比15%増規模の研究開発費投入や設備投資などの経営資源の投入も行ってきました。「量から質への転換」を支える研究開発では、「世界最高の技術をもって社会に貢献します。」という企業理念のもと、お客様のニーズを先取りした独自商品の開発に取り組んでいます。自動車の軽量化に資する

高張力鋼板や鋼構造物の長寿命化に貢献する鋼材など新商品・利用技術の開発を強力に推進しています。

汎用品とのトン当たり収益差／高付加価値品比率



研究開発費(鉄鋼事業)の推移 (億円)



## 高付加価値品の販売拡大

### 自動車用超高張力鋼板(ハイテン)

- 自動車の車体軽量化に貢献  
車体骨格部品向け1.5GPaハイテン採用
- 電動車向けハイテン材用途開発を推進  
バッテリー構成部品向け980MPaハイテン採用



### 厚板

- 着床式洋上風力発電の基礎構造物  
大単重厚板「J-TerraPlate®」
- 国内外の橋梁の長寿命化に貢献  
耐疲労鋼「AFD®鋼」  
高耐侯性鋼板「LALAC®-HS」



### 電磁鋼板

- 電動車など省エネルギー化に貢献  
無方向性電磁鋼板
- 高効率な発電・送電網に貢献  
方向性電磁鋼板
- 電気機器の低騒音化や小型化に寄与  
「スーパーコア®」



## 高付加価値品拡大に向けた体制づくり

カーボンニュートラル社会においてマーケットの伸長が見込まれる高付加価値品を中心に、国内外で生産設備増強のための投資を計画・実施しています。

### 洋上風力向け大単重厚板の量産体制確立

● 西日本製鉄所(倉敷地区)

2021年度の第7連続铸造機稼働およびその後の厚板工場・周辺施設への設備投資を推進。京浜地区の厚板工場とあわせて量産体制を構築。



### 電動車用トップグレード無方向性電磁鋼板製造能力増強

● 西日本製鉄所(倉敷地区)

2024年度上期に2倍、2026年度に3倍を目指し、電磁鋼板設備の増強を実施。



### 変圧器などに使用される方向性電磁鋼板製造販売会社設立

● JSWスチール社と共同(インド)

2027年度のフル生産を目指す。当社が長年培ってきたエネルギー効率に優れた高付加価値品で、よりグリーンな送電インフラの整備に寄与。

## 構造改革の完遂

スリムで強靱な会社への変革を目指してきた一連の構造改革は、2023年9月に京浜地区上工程および熱延設備を休止したことで完遂しました。固定費削減などのコスト削減効果は2024年度で420億円を見込んでおり、第7次中期経営計画で目標としていた1,200億円を達成する見通しです。

また、DX技術を活用した品質・生産性の向上や大幅なコストダウンも実現し、厳しい事業環境下でも安定収益を確保する体制をさらに強化していきます。

### コスト削減進捗状況

年度	コスト削減効果 (構造改革+操業改善)	構造改革の主な取り組み
~2022年度	380億円	(2021年度) 倉敷4高炉改修 (2022年度) 千葉缶用鋼板設備休止、福山集約 千葉6高炉改修
2023年度	450億円	京浜上工程・熱延設備休止
2024年度	420億円	—
中期目標	1,200億円	高炉7基体制で最適生産体制を構築

## COLUMN 京浜土地活用

### 固定費削減そして新たな収益の柱へ

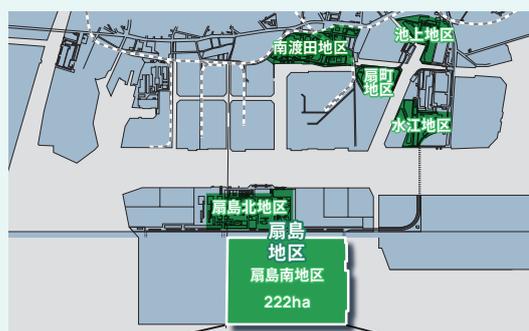
構造改革後の京浜地区の約400haの敷地が土地利用転換の対象となります。「売却」「賃貸」「事業利用」を適切に組み合わせ、行政や近隣企業と連携して日本のカーボンニュートラルを先導する都市づくりに取り組みます。

扇町地区では2023年に土地の一部を売却し、また南渡田北地区北側では研究開発機能を中心としたまちづくりを進め、新たな活用への第一歩を踏み出しています。

扇島の先導エリアにおいては、世界初の液化水素サプライチェーン構築に向けた商用化実証の受入基地として日本水素エネルギー(株)と土地賃貸借契約を締結しました。2030年度中の日本国内への水素供給開始に貢献します。

今後、当社としても水素サプライチェーンへの参画を目指すとともに、自社の発電所での水素利用によってグリーン電力を供給する事業や、水素供給で発生する冷熱や発電事業で発生する温熱を地区内へ供給する事業を検討し、「OHGISHIMA2050」の環境価値を高めていきます。

### JFEスチール東日本製鉄所(京浜地区)



# ソリューションビジネスの加速

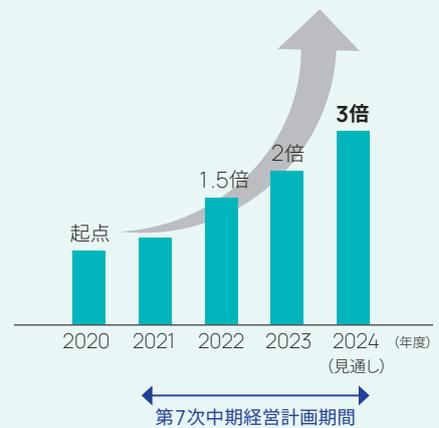
JFEグループでは、これまで培ってきた高度な製造技術・操業・研究ノウハウの提供を行うソリューション型のビジネスモデルの拡大を目指しています。

STRATEGY / **3**

## JFEスチールのソリューションビジネス概要

JFEスチールは世界最高水準の鉄鋼製造技術を開発してきましたが、これまではこの技術を自社における鉄鋼製品製造のためのみに利用してきました。第7次中期経営計画において、ソリューション型のビジネス拡大を掲げ、社内で技術を囲い込むというこれまでの戦略を転換し、当社技術を積極的に外部企業に提供する方針としました。鉄鋼業をはじめとする幅広い製造業のお客様の課題を解決するために、技術協力、製造ライセンス、デジタル技術を組み合わせてトータルソリューションとして提供しています。

これにより、これまで提携先企業へ限定的に行ってきた技術協力先が拡大し、そこから得られる収益も拡大しています。2020年度を起点に2022年度は1.5倍、2023年度には2倍の水準となりました。2024年度はさらなる販売先の拡大を計画し、3倍の収益水準となる見込みです。当社はお客様のニーズを的確に捉え幅広くソリューションを提供し、社会への貢献と収益の拡大を目指していきます。



### 外部への技術開示・提供



### 技術ソリューション部部長メッセージ

当社が手掛けるソリューションビジネスは、鉄づくりを通し培った製造・運営技術を、製造業のお客様を中心として幅広く提供し、社会の発展に寄与していくものです。私自身、製鋼エンジニアとして、長年にわたり、高級鋼の製造や製造過程の高度化に取り組んできましたが、その技術と経験を社外の鉄鋼業をはじめとする幅広い製造業のお客様に提供するという新しい試みは、積み上げてきたものを最大限活かすという使命感と充実感にあふれるミッションです。私たちのソリューションの特徴は自社で自ら経験した課題解決をお客様と共有することであり、そのための努力は惜しみません。これを手掛ける社内組織は技術系・事務系の混成で、年代も若手からベテランまで幅広く、活気にあふれています。また、外部パートナーとの連携も積極的に手掛けています。将来的にはソリューションビジネスを鉄鋼製品製造販売と並ぶ事業の柱に成長させていきます。



JFEスチール株式会社  
技術ソリューション部  
部長

加茂 百紀

## 海外提携先への技術提供

第7次中期経営計画の主要施策である海外事業の加速・拡大を技術面から補完すべく、提携先への技術協力・製造ライセンスの技術提供に引き続き積極的に取り組んでいます。

インドJSWスチール社へは同社主力製鉄所のビジャナガール製鉄所で製造される自動車用鋼板の製造技術提供を行ってきたほか、幅広い分野で技術提供を行ってきました。

また、ベトナムにおいて、台湾の総合石油化学メーカーである台湾プラスチックグループが立ち上げ、当社も出資するフォルモサ・ハティン・スチール(FHS)社の一貫製鉄所の操業立ち上げ、その後の高炉、製鋼、熱間圧延等を中心とした

操業改善支援も継続しています。

さらに、デジタル技術を活用した新たなソリューションも海外提携先へ積極的に提供を始めています。



Formosa Ha Tinh Steel Corporationの一貫製鉄所

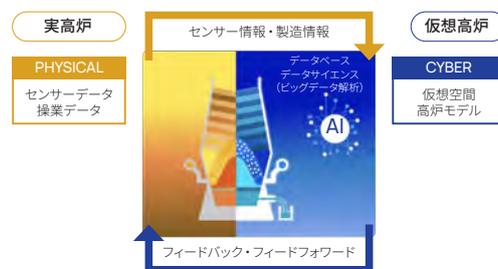
## デジタル・ロボティクス技術を活用したソリューション提供

### 鉄鋼技術

#### (1) インテリジェント高炉操業支援システム (高炉CPS[サイバー・フィジカル・システム])

高炉の状態を見える化し、異常を予知して警告するシステムです。高炉の重大なトラブルを防止するとともに、高効率で安定した操業を実現し、CO<sub>2</sub>排出量削減にも貢献します。

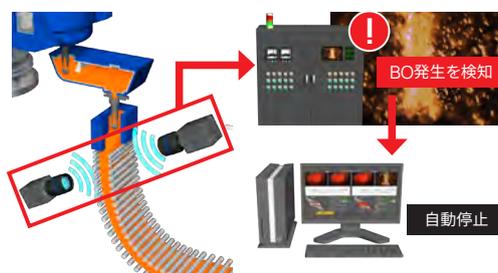
JSWスチール社のビジャナガール製鉄所の4号高炉において導入され、2024年初めに実証運用を開始しました。



#### (2) 連続鋳造機トラブル早期検知システム「BO-Eye®」

製鋼工程における連続鋳造機で発生するブレイクアウト(BO)と呼ばれるトラブルの発生を、機内に設置したカメラ画像を常時監視・解析することで、迅速に発見し自動で操業を停止することで設備被害を最小にするシステムです。

2024年にFHS社への納入が決定しています。

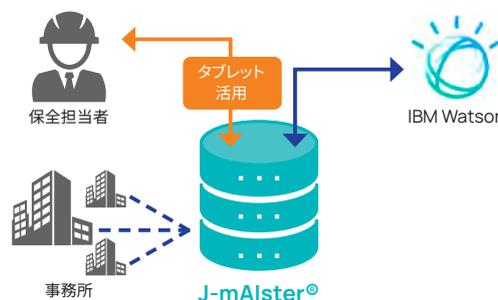


### 多用技術

#### (1) 故障復旧支援システム「J-mAlster®」

AI検索技術を活用し、設備で発生した故障事象に対して、過去の故障履歴やマニュアル等の膨大なデータから、最適なデータソースを提供する故障復旧支援システムです。世代交代が進む製造現場において、大きな課題となる技能伝承への対応に適しています。

日本アイ・ビー・エム(株)と共同で開発し、2023年9月に両社で国内外の幅広いお客様向けに販売活動を開始しました。同システムの普及を通し、お客様の課題解決に貢献します。



### ソリューションビジネスブランド「JFE Resolus™」に込めた思い

2024年5月にこれまで実施してきた技術販売を「JFE Resolus™(レゾラス)」というソリューションビジネスブランドとして立ち上げました。「JFE Resolus™」はJFE Steel + Revolution + Solution + Synergy、つまり、従来にはない革新的なソリューションを通じたお客様とのシナジーにより、お客様のビジネスニーズにお応えするという考え方です。

詳細は、JFEスチールのソリューションビジネスサイトをご覧ください。 <https://www.jfe-steel.co.jp/products/solution/index.html>



第7次中期経営計画： **戦略4**

# 知的財産活動

JFEグループは、持続的な成長のために高度な研究開発によって生み出した知的財産を戦略的に強化するとともに、国際標準化を目指す取り組みなど、競争優位性をさらに高める活動を推進しています。

STRATEGY / **4**

## JFEグループの知的財産への取り組み

JFEグループでは、「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、創造性にあふれる研究開発を展開しています。そうして生み出された先進的な技術や製品は、JFEグループの重要な経営資源であり、競争力を維持し、持続的な成長を実現するために欠かせないものです。これらを知的財産権として適切に確保し、戦略的に保護・活

用する取り組みを推進しています。

### 特許保有件数(2024年4月時点)

国内	約14,000件	海外*	約14,000件
----	----------	-----	----------

※各国における登録特許件数の合計

## JFEスチールの知的財産活動の成果

JFEスチールでは、事業戦略に資する知財ポートフォリオの構築を目指し、量と質の両面から知的財産権の確保を強化しています。特許保有件数は、国内外ともに1万件を超えていますが、特に海外事業の拡大に対応するため、外国への特許出願を戦略的に強化しています。その結果、国際特許(PCT)の新規公開件数は、2023年度には世界の鉄鋼会社の中で最多の418件/年まで増加しています。さらに、これらの活動が、海外特許ライセンスの拡大につながっています。

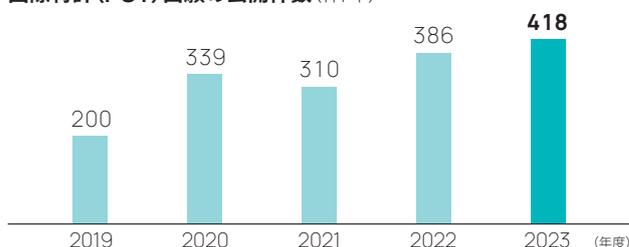
「特許資産規模ランキング2023」の【鉄鋼・非鉄金属・金属製品】部門において、特許1件当たりの資産価値(特許資産規模/特許件数)が鉄鋼会社の中で第1位であることが示されました。

さらに、グリーン鋼材「JGreeX®」や、製造技術のソリューションビジネスのブランド「JFE Resolus™」、建材分野のEVIブランド「JFESCRUM®」を立ち上げるなど、特許だけではなく、企業価値を高めるブランド戦略も推進しています。

また、JFEスチールでは、優れた発明の創出を促すために、2018年に社内に「JFEスチール特許表彰」制度を設けました。社長表彰として、毎年10件を超える特許の発明者を表彰しています。

こうして生まれた特許は、社外からも高く評価されており、(公社)発明協会が主催する「全国発明表彰」においては、「海岸近傍でも無塗装使用可能な高耐候性鋼」の特許が令和6年度「発明賞」を受賞するなど、過去11年間で10回の受賞を誇っています。また、(株)パテント・リザルトが発表している

国際特許(PCT)出願の公開件数(件/年)



### 知財・技術開発等に関する最近の主な社外表彰

表彰名	対象	主催
令和6年度 全国発明表彰 発明賞	海岸近傍でも無塗装使用可能な高耐候性鋼の発明	(公社)発明協会
令和5年度 中国地方発明表彰 文部科学大臣賞	調質圧延における鋼板形状制御技術	(公社)発明協会
令和5年度 関東地方発明表彰 特許庁長官賞	電気自動車の高性能化に貢献する電磁鋼板	(公社)発明協会
令和5年度 大河内記念技術賞	サイバー・フィジカル・システムによる高炉操業の自動化	(公財)大河内記念会

## 経営戦略の推進力を高める研究開発・知的財産活動体制

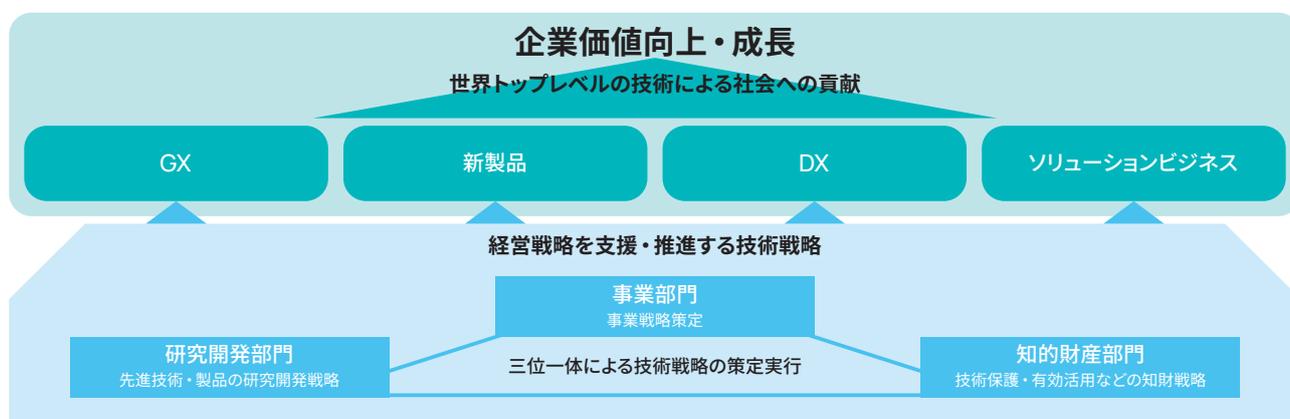
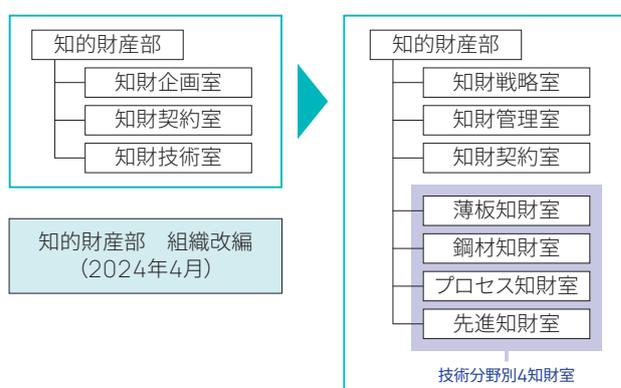
JFEスチールの成長において技術開発とその成果である知的財産は、経営戦略を推進する重要な基盤です。当社では、知的財産部門が中心となって分野ごとに部門横断的な知財戦略会議を設けるなどして、事業部門・研究開発部門・知的財産部門が一体となって技術戦略を策定・実行しています。

研究開発部門であるスチール研究所においては、高付加価値品などの新商品を開発する商品開発技術分野、製造プロセスにおけるCO<sub>2</sub>排出量削減、生産性向上などの新技術を開発するプロセス技術分野、そしてDXをはじめとした共通基盤技術分野の3つの分野が一体となった世界トップレベルの技術開発体制を構築しています。

知的財産部においては、戦略的知財活動の促進のため、知財人材育成に取り組むとともに、2024年4月には組織改編を行い、機能強化を図っています。まず、ソリューションビジネスやDX・GXなどの重要分野を中心に全分野横断で知財戦略を効率的に進めるため、「知財戦略室」を新設しました。特に、当社の新たなビジネスモデルとして期待されているソリューションビジネスにおいては、シーズ開拓やニーズ探索にIPランドスケープを活用するなど、関係部署と連携してプロジェクトを推進しています。また、各技術分野別の知財戦略を効率的に立案、実行するため、技術分野別に4つの「知財室」を新設しました。

これらにより、経営戦略の重点分野ごとに事業部門・研究開発部門・知的財産部門が三位一体となってきめ細かな技術戦略を効率的に推進する強固な体制が整いました。当社の強みである独自技術を知的財産として適切に管理することで、既存事業の成長を促進するだけでなく、ソリューションビジネスの種として、新たなビジネスモデルの拡大にも取り組んでいきます。

### 知的財産部 組織図



## 国際的なルール形成、標準化の取り組み

JFEスチールは今後の鉄鋼業界に必要な国際的なルール形成や標準化などの活動に積極的に参画し、それらの早期策定に尽力しています。また業界（日本鉄鋼連盟）としても、数少ない認定産業標準作成機関として認められ、標準化活動を推進しています。最近では、日本が提案しISO/TC17（鉄鋼）に新たに設置される環境分科会の議長国・幹事国を担うとともに、その国内委員会において、ISOの規格開発の対応だけでなく、市場創出戦略としての規格の活用可能性等について、各社横断的に活動をしています。JFEスチールも業界と協調して標準化活動を展開しており、鉄鋼製品のライフサイ

クル環境負荷の計算方法に関する国際規格(ISO20915)<sup>\*1</sup>の開発など、主要メンバーとして参画しています。

一方、JFEスチール個社では、差別化した技術開発とその知財権の適切な確保にも取り組んでいます。CSO<sup>\*2</sup>とともに経営戦略とリンクした、標準化戦略と知的財産戦略を研究開発段階から行うことで、鉄鋼業界への貢献と、業界内外でのJFEスチールの競争優位確保の実現を図っていきます。

<sup>\*1</sup> P.11の「鉄のLCA(ライフサイクルアセスメント)」をご覧ください。  
<sup>\*2</sup> CSO (Chief Standardization Officer)：最高標準化責任者

第7次中期経営計画：戦略5

# DX戦略の推進

DX戦略を創立以来最大の変革の成否を左右する重要戦略の一つとして位置付け、中長期的な持続的成長と企業価値の向上に取り組んでいきます。

STRATEGY / 5

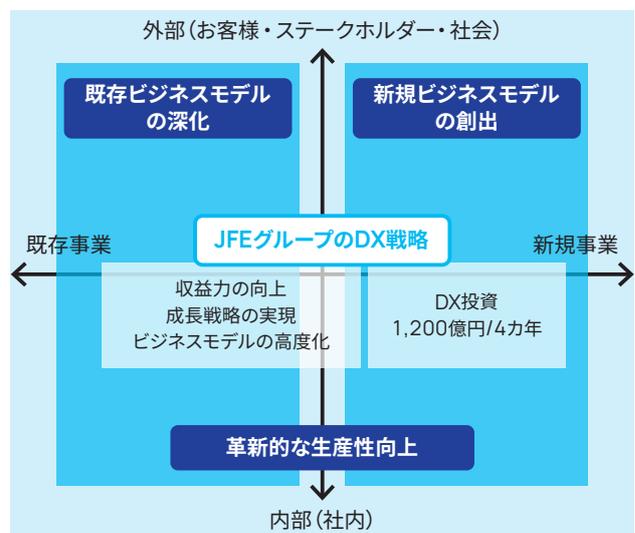
## JFEグループのDX戦略

JFEグループが長年にわたる多彩な事業展開を通じて蓄積してきた膨大な操業データや、たゆまず進化を遂げてきたノウハウ・技術は、世界最高水準の技術で社会を支える当社の価値創造の源泉です。当社はこれらの無形資産を、AI、IoT、データサイエンス等の最先端の技術と組み合わせ、活用を進めています。JFEスチールとJFEエンジニアリングでは、自社のデータプラットフォームをクラウド上に構築し、業務・操業データの統合や新技術との連携を容易にすることで、より高度なデータ活用が可能な環境を整備しています。こうした基盤をもとにさらなる生産性向上を目指すとともに、既存ビジネスの深化や新規ビジネスの創出を推進することで、収益力の向上に加え、人手不足やカーボンニュートラル社会の実現などさまざまなニーズに対応する製品・サービスを提供していきます。

第7次中期経営計画においては、4か年で1,200億円の投資を計画し、着実に実行に移しています。さらに各事業会社において、社員のデジタルスキルの底上げから高度活用に向けたDXリテラシー講座の実施をはじめ、DX人材の育成にも取り組んでいます。(P.65 DX人材の育成)

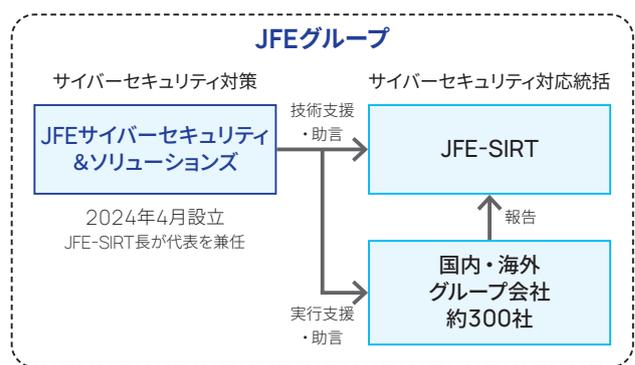
また、高度化するサイバー攻撃や情報漏洩リスクへの対策は、グローバルに事業展開を行う上で避けて通ることのできない極めて重要な経営課題です。当社は2016年にJFE-SIRT\*を設立し、2024年4月にはJFEスチール傘下に「JFEサイバーセキュリティ&ソリューションズ株式会社」を設立しました。セキュリティ監視体制の強化と合わせて、専門人材の獲得・育成を行うことを通じて、JFEグループ傘下の会社約300社を対象としたサプライチェーン全体のセキュリティを一層強化していきます。

\* JFEグループで発生するコンピュータセキュリティに係る対策・対応を包括的に担う組織



出典：経済産業省DX調査事務局「『DX銘柄2024』選定企業レポート」をもとに作成

## JFEサイバーセキュリティ&ソリューションズの役割



### 「DX銘柄2024」に選定

当社のDX戦略は対外的にも評価されており、経済産業省、東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構が上場企業約3,800社の中から選定する「DX銘柄2024」の25社の中に、業界内で唯一選ばれています。2015年に前身の「攻めのIT銘柄」が開始されて以降、当社の本銘柄への選定は9回目となりました\*。

\* 2023年は「DX注目企業」として選定

DX銘柄： [https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/keiei\\_meigara/dx\\_meigara.html](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/keiei_meigara/dx_meigara.html)



DX銘柄2024  
Digital Transformation

## 各事業会社の取り組み

### JFEスチール 組織再編による社内のDX加速とソリューションビジネスの推進

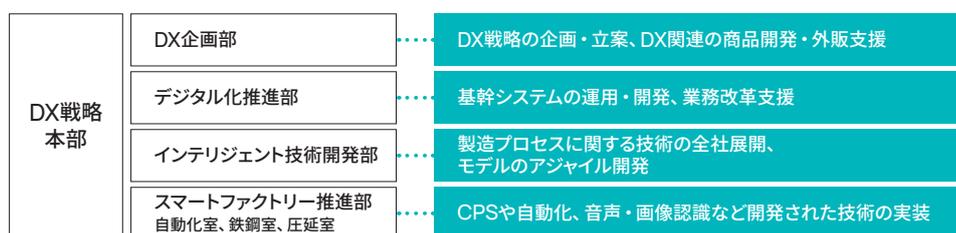
2024年4月にIT・制御・データサイエンスの社内部門を統合したDX戦略本部を発足させ、1)一貫したDX戦略の立案・実行、2)技術開発・実装・展開・保守の効率化、3)ソリューションビジネス、を強力に推進する体制を整えました。製造基盤強化として全プロセスCPS (Cyber Physical System) 化を目指しており、一部高炉の自動運転化等を達成しました。なお、CPSによる高炉操業自動化は第70回大

河内記念技術賞を受賞しました。また、難条件対応型自走式清掃ロボ、鋼管研削ロボを独自開発し、労働生産性向上やいわゆる3K職場の撲滅を推進しています。

全社の基幹システムのクラウド環境への完全移行は、仙台製造所、西日本製鉄所の一部品種で完了するなど、着実に進捗し、主要システムは2025年度に完遂予定です。

●なお、ソリューションビジネスの取り組みについてはP.39をご覧ください。

#### 新たなDX推進体制

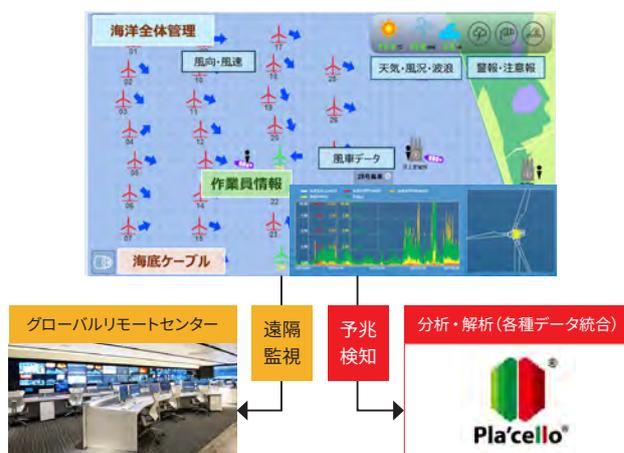


難条件対応型自走式清掃ロボ

### JFEエンジニアリング 洋上風力発電の拡大に貢献するDX推進

JFEエンジニアリングでは、さまざまなプラント建設・運営で培ったデジタル技術を新しい事業領域の拡大に活かしています。洋上風力発電O&M(Operation&Maintenance: 運転および保守点検)の領域では、洋上風力事業の安定運営に必要な変電設備や気象、船舶情報などさまざまな情報を柔軟に管理可能な統合管理システム「ASUNAG(アスナグ)」を開発し、2023年11月には初号機を入善マリンウィンド合同会社「入善洋上風力発電所」向けに納入しました。遠隔監視拠点GRC(Global Remote Center)の国内外88カ所(2024年3月末時点)を対象とした運用実績に基づく技術・ノウハウ、予兆検知につながるビッグデータ解析技術や独自のデータ解析プラットフォームPla'cello®を活用することで、発電施設運営管理における省人化、効率化を目指しています。

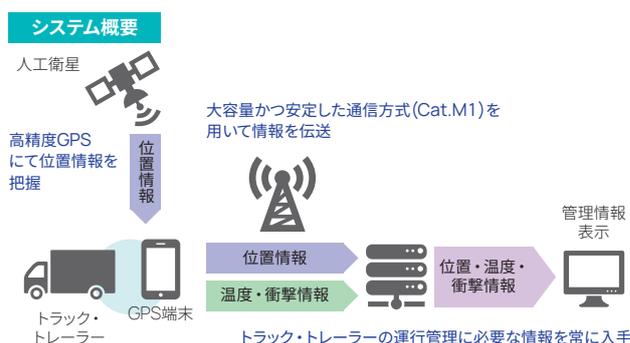
#### 洋上風力統合管理システム「ASUNUG」概要図



### JFE商事 物流DXソリューション GPS端末によるトラック・トレーラー運用状態の可視化と物流効率化

JFE商事ではDXを活用した物流サプライチェーンの効率化につながる取り組みを進めています。JFE商事エレクトロニクスは、2024年春から、GPS端末を使用した物流トラッキングソリューションサービスの実証実験を行っています。GPS端末で位置・温度・衝撃の情報を「見える化」し、物流「2024年問題」解消に向けたトラック・トレーラー運用の効率化やドライバーの業務負担軽減に寄与、輸送品質の向上にも貢献します。

#### 物流DXソリューションのシステム概要図



第7次中期経営計画：戦略6

# カーボンニュートラルに向けた「JFEグループ環境経営ビジョン2050」の推進

STRATEGY / 6

JFEグループは、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し、中長期的な持続的成長と企業価値の向上を実現する上で、気候変動問題は極めて重要な経営課題であると考えています。高い目標である「2050年カーボンニュートラルの実現」に向けて、さまざまな技術開発を複線的に進めるなど、あらゆる可能性を模索しながら取り組みを推進していきます。

## JFEグループ環境経営ビジョン2050の進捗

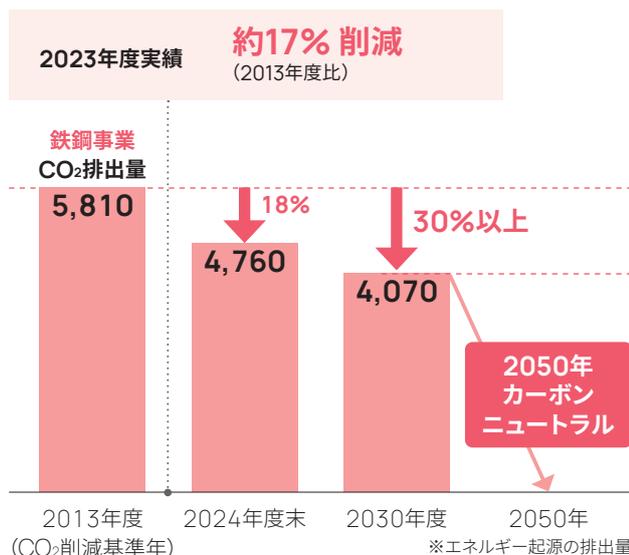
JFEグループは2021年、気候変動問題への取り組みを第7次中期経営計画の最重要課題と位置付け、2050年カーボンニュートラルの実現を目指した「JFEグループ環境経営ビジョン2050」を策定しました。ビジョン策定にあたってはTCFDの理念を経営戦略に反映し、気候変動問題の解決に向けて体系的に取り組んでいます。

鉄鋼事業においては、2024年度末のCO<sub>2</sub>排出削減量を2013年度比で18%削減します。また、2030年度のCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で30%以上削減することを目標に掲げ

取り組んでいます。2050年カーボンニュートラルの実現に向けては、当社独自技術であるカーボンリサイクル高炉（CR高炉）をはじめとする超革新技術開発に挑戦するとともに、さまざまな技術開発を複線的に進めています。また、エンジニアリング事業の再生可能エネルギー発電やカーボンリサイクル技術の拡大・開発、鉄鋼事業における高機能鉄鋼製品の供給等により社会全体でのCO<sub>2</sub>削減貢献量を拡大させています。さらに、グループ全体で洋上風力発電ビジネスの事業化を推進していきます。

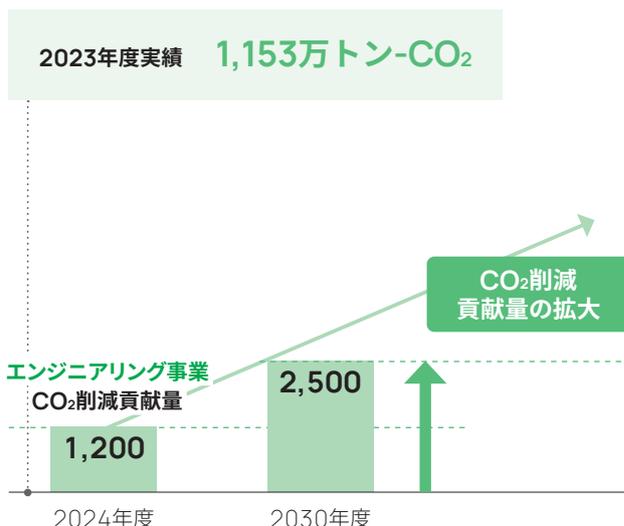
### 鉄鋼事業 2050年カーボンニュートラルを目指す

(万トン/年)



### エンジニアリング事業 社会全体のCO<sub>2</sub>削減貢献量の拡大

(万トン/年)



## JGreeX®の供給拡大

JFEスチールは、鉄鋼製造プロセスにおけるCO<sub>2</sub>排出量を従来の製品より大幅に削減した鉄鋼製品「JGreeX®（ジェイグリークス）」の供給を2023年度上期より開始しました。

「JGreeX®」は、既に造船用途など数多くの案件で採用が決定し、販売を拡大させています。当社のCO<sub>2</sub>排出削減技術により創出した削減量を、「マスバランス方式」を適用し、第三者

認証を受けた上で任意の鉄鋼製品に割り当てた環境価値の高いグリーン鋼材として供給することで、お客様の鋼材使用に関わるCO<sub>2</sub>排出量低減に貢献します。

サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>削減が急速に進む中、さまざまな低炭素化技術や省エネ・高効率化技術の適用拡大により、CO<sub>2</sub>排出量のさらなる削減を実現するとともに、「JGreeX®」の供給能力拡大により、社会全体の脱炭素化に貢献していきます。

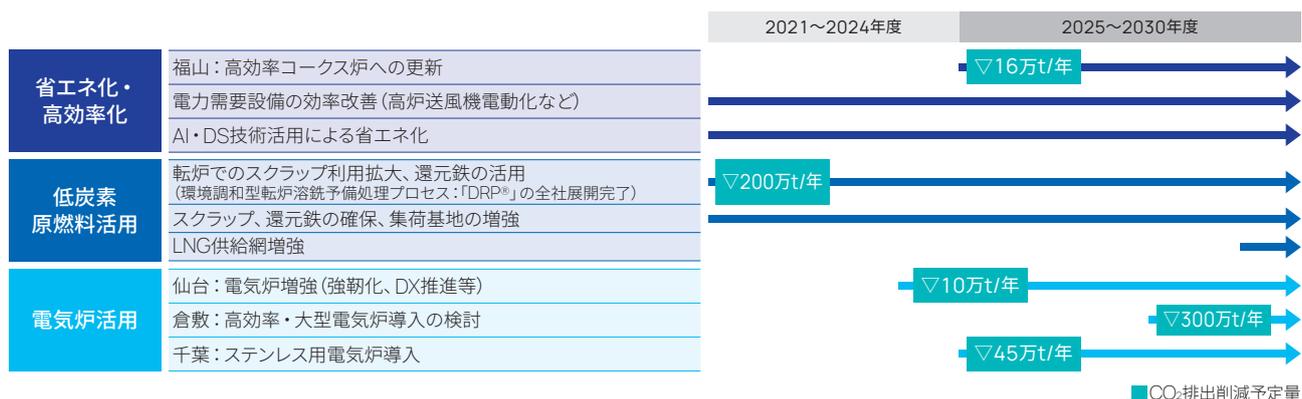
一方で、グリーン鋼材の需要はまだ黎明期にあります。グリーン鋼材の環境価値が認知され、需要を喚起する政策が必要と考えており、政府などに積極的に働きかけをしています。



## 低炭素鉄鋼プロセスへのトランジション

JFEグループは、2050年カーボンニュートラル実現に向け超革新技術の開発を含む複線的な取り組みを進めています。鉄鋼事業においては、2030年までをトランジション期、それ以降をイノベーション期と定義し、トランジション期においては、既存プロセスの省エネルギー・高効率化および電気炉技術の活用等の取り組みを進めています。2030年度のCO<sub>2</sub>削減目標達成に向けては、1兆円規模の投融資が必要な可能

性を想定しており、2023年度までに約3,000億円の認可を行いました。2024年度中には、西日本製鉄所(倉敷地区)に、従来は高炉プロセスのみでしか製造し得なかった高品質鋼材を製造可能にする高効率大型電気炉導入の投資判断を行う予定です。引き続き、削減目標達成に向け、必要な投融資の認可と実行を着実に推進していきます。



## 超革新技術の開発

イノベーション期に向けて、カーボンリサイクル高炉や水素製鉄(直接還元)等の超革新技術の研究・開発にチャレンジし、2050年カーボンニュートラルの実現を目指します。

JFEスチールは日本製鉄(株)、(株)神戸製鋼所、(一財)金属系材料研究開発センターとともにコンソーシアムを結成し、(国研)新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)から公募された「グリーンイノベーション基金事業/製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト(GREINS)」(事業規模約5,737億円※1)を共同で受託し、4社合計で約4,499億円規模の支援※2を受けました。

JFEスチールでは、CR高炉をはじめとした本プロジェクトに関する実証試験炉を東日本製鉄所(千葉地区)に建設中で

あり、一部は実証実験を開始しました。2030年代半ばにはこれらの超革新技術の開発完了を目指しています。

また、製鉄プロセスにおけるカーボンニュートラルの実現に向けては、個社の取り組みだけでなく、政府による政策・支援が必要不可欠です。当社は、政府主催の調査会、分科会等の場において、また日本鉄鋼連盟や日本経済団体連合会等の業界団体を通じて、グリーン電力の大量安定供給の必要性や水素供給のサプライチェーンの構築等のエネルギー政策への提言を積極的に実施しています。(● P.67 カーボンニュートラル実現に向けた政策エンゲージメント)

※1 出典：NEDO製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト(GREINS)の事業概要資料(2024年5月24日)

※2 インセンティブ額を含む。今後ステージゲートで事業進捗などに応じて変更の可能性あり

### 実証試験の実施計画内容

CR試験高炉(内容積150m <sup>3</sup> )	2023年現地工事開始、2025年4月稼働、2026年までに実証試験完了予定
水素直接還元小型ベンチ試験炉	2023年現地工事開始、2024年下期稼働、2026年までに実証試験完了予定
試験電気炉(10t試験炉)	2023年現地工事開始、2024年下期稼働、2025年までに実証試験完了予定

カーボンニュートラルに向けた「JFEグループ環境経営ビジョン2050」の推進

TCFDに基づく情報開示



JFEホールディングスは2019年5月に気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) がまとめた最終報告書の趣旨に対する賛同を表明しました。この報告書に基づき、気候変動問題に対する情報開示を実施しています。

(詳細は「JFEグループサステナビリティ報告書」をご覧ください。 <https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/environment/climate/tcfd/>)

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、最終報告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。

■ ガバナンス

JFEグループは、「JFEグループ企業行動指針」の中で、地球環境との共存を図るとともに、快適で暮らしやすい社会の構築に向けて主体的に行動することを定めており、環境保全活動の強化や気候変動問題への対応等の「地球環境保全」は持続可能な社会を実現する上で非常に重要な課題として認識しています。

従来から取り組んできた製鉄プロセスにおけるCO<sub>2</sub>削減や環境配慮型商品の開発と提供等の取り組みについて、円滑にPDCAを回し適切にマネジメントを推進するために、2016年度に「地球温暖化防止」をCSR重要課題(マテリアリティ)として特定しました。2021年には、重要課題に経済的な観点の

項目を加えるとともに、より重要度の高い項目を選定することで、経営上の重要課題として新たに取り組みを開始しました。

これらの取り組みについては、JFEホールディングスの社長が議長を務める「グループサステナビリティ会議」のもと、グループを横断する「グループ環境委員会」を設置し、目標の設定、達成状況のチェック、グループ全体のパフォーマンスの向上等について議論することにより、監督・指導しています。

特に気候変動問題など、経営にとって重要なテーマについては、グループ経営戦略会議でも審議し、さらに取締役会への報告を行っています。取締役会は報告を受けた気候変動問題等の環境課題について議論することを通じ、監督しています。

**取締役会で決議または報告された気候変動問題に関する事案の例**

- TCFD最終報告書の趣旨に対する賛同表明
- TCFD提言に沿った情報開示(シナリオ分析など)
- 第7次中期経営計画「JFEグループ環境経営ビジョン2050」の策定
- 2030年度CO<sub>2</sub>削減目標の見直しについて
- 気候変動に関する指標の役員報酬への導入について

■ 戦略

気候変動問題に関わるさまざまなリスク・機会は、JFEグループの事業戦略に以下のように統合されています。JFEグループは、2021～2024年度の事業運営の方針となる「第7次中期経営計画」を策定し、グループの中長期における持続的な成長と企業価値の向上を実現するために、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ました。

そして、「環境的・社会的持続性の確保」を主要施策の一つとして掲げ、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた「JFEグループ環境経営ビジョン2050」を策定することで、気候変動問題への取り組みを事業戦略に組み込むとともに、TCFDの理念を経営戦略に反映し、気候変動問題解決に向けて体系的に取り組んでいます。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ると同時に事業に影響を及ぼす重要な要因を選定し、特定したリスクと機会、評価を経営戦略に反映しています。

「JFEグループ環境経営ビジョン2050」では、カーボンニュートラルの実現に向けて、「鉄鋼事業のCO<sub>2</sub>排出量削減」「社会全体のCO<sub>2</sub>削減への貢献拡大」「洋上風力発電ビジネスへの取り組み」という3つの戦略を軸に企業活動を行っていくことを掲げています。製鉄プロセスにおいては、CO<sub>2</sub>排出削減に向けた取り組みとともに、水資源・エネルギーの再利用に加え、環境に配慮した商品・プロセス技術の開発や資源循環ソリューションの提供を通じて積極的に環境負荷低減を推進していきます。

## TCFD対照表

TCFD推奨開示項目	TCFD提言の概要	当社の開示内容(サステナビリティ報告書の該当部分)
【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
	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 気候変動(ガバナンス)
【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	第7次中期経営計画(第7次中期経営計画の主要施策) JFEグループのバリューチェーン
	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	気候変動(JFEグループ環境経営ビジョン2050)
	c. 2°C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	気候変動(JFEグループの気候変動戦略) TCFD推奨シナリオ分析
【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 気候変動(リスク管理)
	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	第7次中期経営計画(第7次中期経営計画の主要施策) 経営上の重要課題(マテリアリティ) 気候変動(指標と目標)
	b. Scope 1、Scope 2、該当する場合はScope 3のGHG排出量、および関連するリスクを開示	気候変動(指標と目標) 環境データ
	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	経営上の重要課題(マテリアリティ) 気候変動(JFEグループ環境経営ビジョン2050) 気候変動(指標と目標)

## リスク管理

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。「グループサステナビリティ会議」を通じてグループ横断的に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。気候変動問題などをはじめとする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、必要に応じてグループサステナビリティ会議において確認・評価し、その対処方針を審議・決定しています。

### 気候変動関連リスクのモニタリング方法

「グループサステナビリティ会議」「グループ経営戦略会議」または「経営会議」では、経営に影響を及ぼす可能性のあるリスクについてモニタリングしています。モニタリング方法としては、各事業会社の環境委員会等で審議した気候関連問題につい

取締役会は、気候変動問題などのESGリスクやサステナビリティに関する取り組みに係る重要事項について決議し、または報告を受けています。

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。

て四半期に一度報告を受けており、対策を講じています。グループ環境委員会ではリスクに関する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るだけでなく、機会の最大化に取り組んでいます。

## 指標と目標

JFEグループは、2021年5月に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、「第7次中期経営計画」において2050年カーボンニュートラルの実現に向けた「JFEグループ環境経営ビジョン2050」を策定し、新たなCO<sub>2</sub>削減目標を公表しました。加えて2022年2月には、2030年度の鉄鋼事業CO<sub>2</sub>排出量削減目標を上方修正し、「2013年度比で30%以上の削減」を目標としました。さらに、JFEスチールの国内の主要グループ会社においてもJFEスチールと同レベ

ルのCO<sub>2</sub>削減目標を策定しました。国内外のグループが一丸となって気候変動問題への取り組みを事業戦略に組み込み、体系的に推進しています。

カーボンニュートラルに向けた「JFEグループ環境経営ビジョン2050」の推進

シナリオ分析

シナリオ分析とは気候関連リスクと機会を正しく認識した上で、現在の事業戦略に及ぼす影響を評価し、将来の事業戦略策定に活用していくものです。当社事業は気候変動の影響を大きく受ける可能性があるため、1.5℃・2℃・4℃と幅広くシナリオを設定し分析しています。2023年度は新たにリスクと機会が与える財務影響を開示しました。

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、カーボンプライシングについては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。また、追加参照した1.5℃シナリオでは脱炭素技術の開発・実装化のさらなるスピードアップが求められますが、開発費用やグリーン水素・電力等の課題もあります。JFEグループは脱炭素を前倒しで進めていくために、各種取り組みを推進していきます。

	社会の変化	機会/リスク		JFEに対するステークホルダーの期待と懸念	戦略取り組み	財務影響 (想定2030年) *	
						内容	金額/規模
<b>1.5/2℃シナリオ</b> 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超革新技術の導入	機会	電気炉など超革新技術の導入等により環境価値の高い鋼材供給をJFEがリード	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存低炭素技術の展開</li> <li>高品質鋼材製造が可能な大型電気炉の導入</li> <li>低炭素還元鉄の活用</li> <li>超革新技術を開発/実装</li> <li>CCUSの実用化に向けた検討</li> <li>JGreeX®の供給能力拡大</li> <li>環境価値のある鋼材の需要創出に向けたロビイング</li> <li>日本鉄鋼連盟各社との連携による環境価値のある鋼材の普及活動</li> </ul>	鋼材の環境付加価値分の売上増	+1,200~+1,500億円/年程度
			移行リスク	電気炉など超革新技術の導入等のための投資負担の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益基盤の強化</li> <li>投資/技術開発資金の調達</li> <li>政府支援のためのロビイング</li> <li>JGreeX®の販売拡大</li> </ul>	GX関連投資額 2024-2030年	▲0.7兆円規模
		カーボンプライシングの導入	移行リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>義務的カーボンプライシング導入による財務負担増</li> <li>環境変化による目標のさらなる深化/厳格化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>確実なCN技術の確立</li> <li>CN達成に向けた政策エンゲージメント等</li> </ul>	カーボンプライシング負担額増加	排出量未達1%当たり ▲約100億円/年
<b>1.5/2℃シナリオ</b> 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気炉法への注目の高まり	冷鉄源 (スクラップ/還元鉄) 競争/価格の高騰	移行リスク	冷鉄源購入コスト増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様/ユーザーとのスクラップ回収連携</li> <li>低品位/難使用スクラップ使用技術の確立</li> <li>還元鉄PJへの参画</li> <li>スクラップ取扱量の拡大</li> <li>製造コストの削減</li> <li>鋼材価格への転嫁</li> </ul>	冷鉄源購入コスト増加	最大 ▲500億円/年程度
		高炉から電気炉へのプロセス転換による電力需要増	移行リスク	電力使用増による製造コスト増加 (使用電力増、副生ガス発生減)	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造コストの削減</li> <li>販売価格への転嫁</li> <li>電力の安定供給・価格に関するロビイング</li> </ul>	プロセス転換による製造コスト増加 (原燃0.5基分相当の電力使用増)	経営戦略上非公開
<b>1.5/2℃シナリオ</b> 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	EV生産等による販売品種構成の変化	機会	EVモーター用素材の電磁鋼板の販売量が増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>電磁鋼板の製造設備の増強</li> <li>電磁鋼板のグローバル加工、流通体制の構築</li> </ul>	電磁鋼板分野の売上増	経営戦略上非公開
			機会	衝突安全性能向上に伴う高張力鋼の販売量の増加	超高張力鋼板の製造能力の増強	高張力鋼板受注拡大による売上増	
			移行リスク	内燃機関減少、マルチマテリアル化により他素材への転換による鋼材販売量の減少	高機能製品の開発	既存自動車用鋼板の売上減	影響小
<b>1.5/2℃シナリオ</b> 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	脱炭素・ソリューションビジネスの商機の拡大	機会	再生可能エネルギー関連事業の拡大	再生可能エネルギープラントの一貫施工・運営事業の拡大 (バイオマス、地熱、太陽光、洋上風力等)	エンジニアリング事業CN関連分野売上高	2,000億円/年程度
			機会	日本で開発・実用化した先端省エネ技術を途上国などへ展開する低炭素ビジネス (エコソリューション) の拡大	低炭素鉄鋼製造技術の支援	海外ソリューションビジネス売上増	策定中
<b>4℃シナリオ</b> 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	物理リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産減による販売減</li> <li>原料コスト増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>代替調達、原料ソースの分散、備蓄等</li> <li>原料権益の獲得</li> </ul>	原料在庫枯渇による鋼材販売売上減	年間販売量減少1%当たり ▲300億円/年程度
<b>4℃シナリオ</b> 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	製造拠点の台風・大雨・渇水被害の発生	物理リスク	生産減による販売減	製造拠点の浸水・渇水対策の実施	浸水・渇水による生産・販売減影響	対策済みのため影響なし
<b>4℃シナリオ</b> 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・災害対策の強化	機会	インフラ強靱化、長寿命化による受注増	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外のインフラ強靱化、長寿命化に対応した事業強化</li> <li>インフラ関連鋼材の販売強化</li> </ul>	エンジニアリング事業の基幹インフラ分野の売上増	現時点では算出困難

\*財務影響はあくまでシナリオ分析に基づく想定値であり、実際の企業の業績とは一致しません

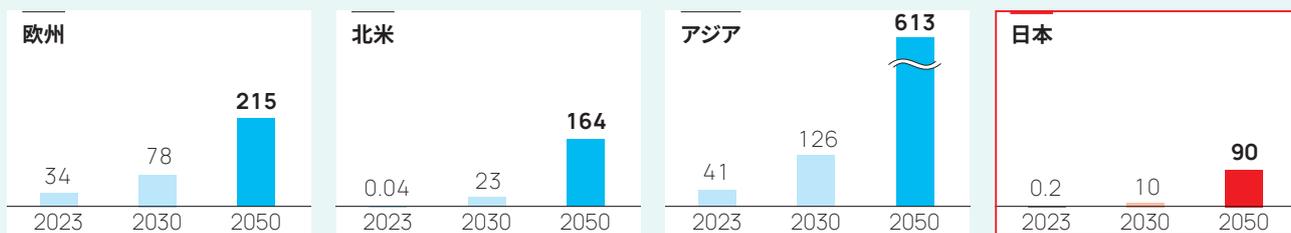
## 洋上風力発電ビジネスの事業化推進

# JFEグループの総合力を強みにフルラインアップ供給体制を構築

**Point 1** アジアでの施設導入の増大を契機とする  
洋上風力発電の市場動向の変化を捉え、  
日本におけるサプライヤーとして強固な存在を目指す。

洋上風力発電事業は欧州・中国を中心に展開されてきましたが、  
今後は北米や日本を含むアジアでの拡大が予測されます。  
その中で、日本政府は2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、  
洋上風力発電を再生可能エネルギーの主力電源化の切り札と  
位置付けています。  
しかしながら、洋上風力産業の多くが国外に立地しているため、  
強靱なサプライチェーンを国内で形成することは、  
エネルギー安全保障や経済安全保障の観点からも  
極めて重要な課題です。

各地域における洋上風力発電 累計導入量予測 (GW) IRENA "Future of Wind" (2019) をもとに作成。日本風力発電協会公表値



**日本国内のモノパイル鋼材需要予測 (当社独自予測)**

鋼材数量 2026年 <b>10万トン/年</b>	鋼材数量 2030年代 <b>20万トン/年~</b>
---------------------------------	-----------------------------------

**2028~2030年運転開始 (国内)**

- 第一ラウンド: 170万kW
- 第二ラウンド: 180万kW
- 第三ラウンド: 105万kW (事業者未選定)

**Point 2** JFEグループは、鉄鋼・エンジニアリング・商社・造船といった多様な事業を展開しており、  
グループ全体でノウハウを最大活用できることが強みです。  
この総合力を活かし、フルラインアップでの供給体制を構築し、  
洋上風力事業の進展とカーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。



洋上風力発電ビジネスの事業化推進

JFEスチール

明日のグリーンエネルギーを支える  
大単重厚板J-TerraPlate®

洋上風力発電においては、発電コストの低減や発電量拡大等を目的とした風車の大型化が進展しており、それに伴って風車を支える基礎構造物も大型化が進んでいます。そのニーズに応えるため、JFEスチールでは基礎構造の主要な形式であるモノパイルに用いる厚板の生産体制を強化しています。2021年に西日本製鉄所(倉敷地区)で稼働した第7連続鋳造機により、従来よりも大きなサイズの厚板用素材の製造が可能になりました。加えて、同地区および東日本製鉄所(京浜地区)の厚板工場ならびに周辺施設への設備投資を推進し、両地区で風力発電向けの高品質大単重厚板「J-TerraPlate®」の量産を開始しています。

大単重厚板を大量に製造・供給可能な鉄鋼メーカーは世界的にも限られており、最大単重37トンの鋼板はアジア最大級です。モノパイル製作時の溶接量や組立工数の削減等の効率化に寄与できる「J-TerraPlate®」は、洋上風力発電の事業者やモノパイルメーカーからその有効性を認められ、既に海外の洋上風力発電プロジェクトに適用されているほか、国内外から数多くのお問い合わせをいただいています。今後も、「J-TerraPlate®」の供給を通じて、グリーンエネルギーとして世界各地で導入が進む洋上風力発電の導入促進に貢献していきます。



- 溶接量削減
  - 組立工数削減
  - 制作リードタイムの短縮
  - 製造数量増加
- ▶ 製造コストダウン
- ▶ 洋上風力導入促進

大単重厚板「J-TerraPlate®」はモノパイル製作の効率化に貢献

JFEエンジニアリング

洋上風力基礎製造の  
リーディングカンパニーを目指して

洋上風力発電はグリーンエネルギーとして大きく期待されており、日本においても2020年より再エネ海域利用法に基づく公募が開始されるなど、今後プロジェクトが本格化していきます。洋上風車を支える基礎構造は着床式と浮体式に大別され、浅い海域に適用されるのは経済的な着床式のモノパイル(MP)形式とされています。

当社は、日本初となるMP製作工場である笠岡モノパイル製作所をJFEスチール西日本製鉄所の福山地区内(岡山県笠岡市)に建設し、2024年4月に稼働しました。笠岡モノパイル製作所では、同製鉄所(倉敷地区)から供給される大単重厚板を活用することで溶接量の低減、組立工数の効率化を実現し、競争力あるMPの製造を可能としました。生産規模は、年間10万トン規模(15MW級洋上風車約50基分に相当)のMP生産が可能で50%の国内シェアを目指しています。

また同製作所では、MPと風車タワーをつなぐ部材であるトランジションピースや、浮体式基礎のコラム部材に使用される大型鋼管も製作可能であることから、幅広い基礎構造に対応できるメーカーとして確固たる足場を築き、日本のカーボンニュートラルに貢献すべく取り組んでいきます。



素材製造

- 高品質大単重厚板

基礎製造

- 着床式基礎(モノパイル式・ジャケット式)
- 浮体式基礎(セミサブ型)

サプライチェーン

- 基礎構造物向け部材供給
- O&M事業用の資機材供給

JFE商事

サプライチェーン構築による洋上風力発電産業への貢献

JFE商事は、長年培ってきた鋼材・加工製品、原材料・資機材販売ビジネスのノウハウをベースに、国内外のメーカーと連携し、洋上風力発電用の鋼材をはじめ、基礎構造物向け部材の供給およびO&M(運転・維持管理)事業用の資機材供給などを行っています。

このように、洋上風力発電産業のポテンシャルサプライヤーである当社の取引先やJFEグループ各社の技術と、地域の発電事業

者等のニーズのマッチングを図り、最適なサプライチェーンの提案を行っていきます。

JFE商事は、強靱なサプライチェーン構築を通じて洋上風力発電産業と地域の発展に貢献していきます。

ジャパン マリンユナイテッド

グリーンイノベーション基金事業フェーズ2に採択され、いよいよ浮体式基礎の実証に取り組む

洋上風力発電は大量導入やコスト低減のポテンシャルが大きく、経済波及効果が見込まれることから、再生可能エネルギーの主力電源化に向けた切り札とされています。特に浮体式洋上風力発電は広範囲な海域に設置が可能なため、早期のコスト低減を行うことで、今後の導入拡大が期待されています。

当社はJFEエンジニアリングとともに参画するコンソーシアムを通じて、NEDOが公募した「グリーンイノベーション基金事業/洋上風力発電の低コスト化/浮体式洋上風力実証事業(フェーズ2)」に、「低コスト化による海外展開を見据えた秋田県南部沖浮体式洋上風力実証事業」(以下、本事業)を共同で提案し、採択されました。

本事業は、秋田県南部沖の沖合約25km、水深約400mの海域に、1基当たり15MW超の風力発電機2基を設置し、2029年秋頃の運転開始を予定しています。

当社は、コンソーシアム一体で本事業に取り組み、フェーズ1で研究開発を行った浮体の最適化設計技術、風車と浮体の連成解析技術、分割建造した浮体の洋上接合技術、チェーンと繊維索を組み合わせたハイブリッド係留システム、さらには浮体へのデジタルツイン技術の適用等を用いて、浮体式洋上風力発電のコスト低減を図り、その導入拡大はもとより、国内サプライチェーンの構築や人材育成などの国内産業の発展に寄与し、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。



秋田県南部沖の事業で用いる当社開発セミサブ浮体イメージ



当社建造SEP船

JFEエンジニアリング

経験とグループリソースの活用による洋上風力発電O&M事業参入

当社は、1996年から25年以上、陸上風力発電所(25サイト/131基)のEPC、機器供給から保守に関するビジネスを行ってきました。この陸上風力での豊富な経験・知見と、JFEグループ各社が保有する技術を最大限に活用して、洋上風力のO&M事業を進めていきます。

2023年10月には富山県入善沖の洋上風力発電設備における20年間のO&M業務を開始しました。本業務では洋上風力において初めて遠隔統合管理システムが採用され、計画的な予防保全や各種センサーやデータの分析・管理による予兆検知および故障診断を行うことが可能となる予定です。

洋上風力発電設備のメンテナンスは、風車へのアクセス、重機作業および水中点検など、陸上風力と比べて難易度が高いとされていますが、入善沖でのO&M実績を着実に積み上げながら、ドローンや無人潜水機(ROV)の活用によって、人手による作業効率化や、補修対象機器の補修が可能となるメンテナンス装置といった当社独自技術を確認し、国内公募案件におけるO&M契約の受注を目指していきます。



写真提供：(株)ウエンティ・ジャパン

施工

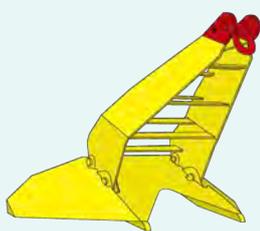
- ・作業船(SEP船)の建造
- ・ケーブル陸揚げ管設置

O&M(運転・維持管理)

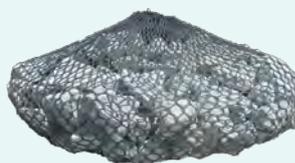
- ・遠隔監視・操業技術
- ・オフショア支援船



台湾 ピンパイル向け鋼板



浮体式基礎向け係留部材



洗掘防止材



操業監視用遠隔カメラ

事業別戦略

鉄鋼事業

JFEスチール



カーボンニュートラルを成長機会に変え、  
長期を見据えた経営戦略を推進

最重要課題であるカーボンニュートラルに向けた取り組みを大きな成長機会として捉え、他社に先駆けて超革新技術の開発を進めていきます。第7次中期経営計画で掲げている「量から質への転換」を通じて安定的な収益基盤を確立し、持続的成長の実現に向け、長期を見据えた経営戦略を実行してまいります。

JFEスチール株式会社  
代表取締役社長 (CEO)

広瀬 政之

第7次中期経営計画主要施策と2024年度収益目標

1. 「量から質への転換」によるスリムで強靱な事業構造への変革
2. 「カーボンニュートラル」達成に向けたイノベーションの推進
3. 「デジタル」による製造基盤強化と新たな成長戦略の実行
4. 「知識、技能、データを活用したソリューション提供」による  
海外事業の成長加速・拡大

鋼材トン当たり利益\*

10千円/トン

(セグメント利益 2,300億円)

※ セグメント利益 ÷ 単体鋼材出荷数量

強み

- カーボンニュートラル実現に寄与する世界最高水準の環境負荷低減技術
- 世界最高水準の高付加価値品製造技術
- 長年にわたって豊富に蓄積してきた世界最先端の技術・操業・研究ノウハウ
- DX(デジタルトランスフォーメーション)の強力な推進を可能とする最先端のAI・IoT・データサイエンス技術
- 長年にわたって築いてきた強固なお客様基盤と世界各国の鉄鋼メーカーとのアライアンス

脅威・リスク

- 国内鉄鋼需要の長期的な減少
- 新興国における鋼材の地産地消化
- 世界的な反グローバル化の高まり
- 地政学リスクの高まりによる世界経済の先行き不透明感
- エネルギー価格、物流費などの諸物価高騰
- 急激な為替の変動
- 不動産部門を中心とした中国国内の経済停滞に伴う鋼材輸出の増加

機会

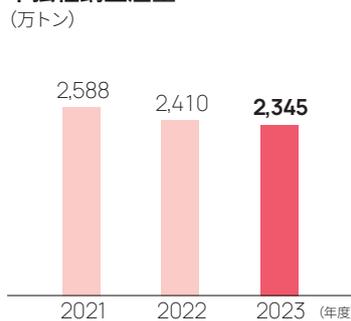
- CO<sub>2</sub>排出量削減に寄与するエコプロダクト・エコソリューションに対する需要増加
- 自動車軽量化・EV(電動)化・安全性/耐久性向上などに伴う高級鋼需要の増加
- 新興国の中長期的な成長に伴う鋼材需要の増加と地場鉄鋼メーカーからの操業・環境技術支援ニーズ
- 防災・減災・老朽化対策をはじめとする国土強靱化に伴う国内インフラ更新需要の増加
- 脱炭素製造プロセスの実現で世界のトップランナーへ

2023年度業績

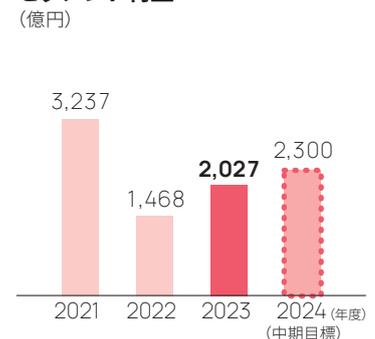
売上収益／鋼材平均単価



単独粗鋼生産量



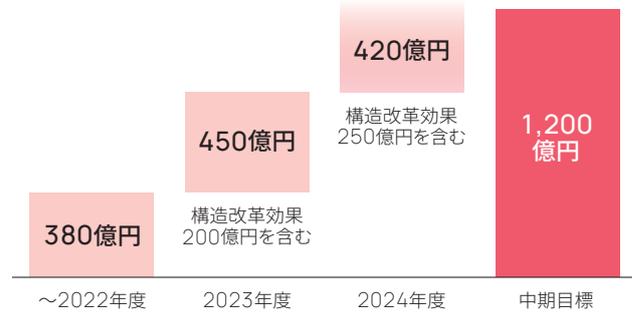
セグメント利益



## 2023年度の取り組み

国内は、自動車分野の緩やかな回復は見られたものの、土木建築分野の2024年問題による人手不足の影響等で需要は低水準となりました。海外についても、中国の不動産分野の低迷による内需不振、中国からの輸出増加により国際マーケットの需給バランスの悪化が継続するなど、厳しい販売環境となりましたが、構造改革の完遂による生産体制の再構築やコスト削減、販売価格の改善や高付加価値品へのシフト等により収益拡大を図りました。これらの施策により、前年度よりも増益となる2,027億円のセグメント利益を計上し、海外マーケットの競争激化など外部環境に左右されない安定収益を確保する体制へと転換しました。また、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、鉄鋼製造プロセスにおいてCO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減したグリーン鋼材「JGreeX®」の販売を開始しました。

### コスト削減進捗 (構造改革+操業改善)



## 中長期戦略と今後の取り組み

### ● カーボンニュートラルに向けた取り組み

2050年カーボンニュートラルに向け、NEDOグリーンイノベーション基金事業に採択された「製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト」のための実証実験設備として、2024年度に小型電気炉の試験炉と直接還元製鉄の小規模試験炉、2025年度にカーボンリサイクル高炉の試験炉の稼働をいずれも千葉地区で予定しています。製造プロセスにおけるCO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減したグリーン鋼材「JGreeX®」は、供給開始初年度(2023年度)に大型船舶や建築、電力分野等で初採用されました。2024年度は全品種・分野において販売することを目標とし、グリーン鋼材の環境価値を社会に浸透させるべく、拡販活動を推進します。



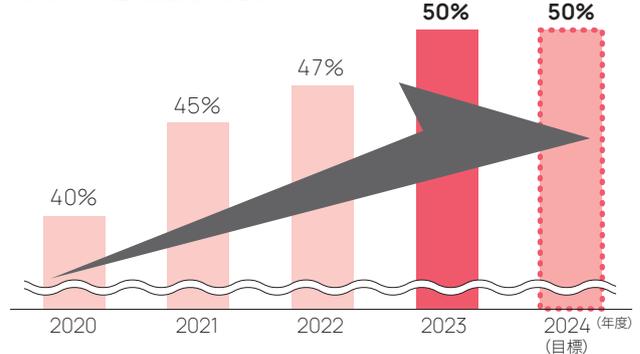
「JGreeX®」のみを使用したドライバルク船

### ● 量から質への転換

世界的な自動車の電動化進展による高機能電磁鋼板の需要拡大を見据え、西日本製鉄所(倉敷地区)において電動車主機モーター用トップグレード無方向性電磁鋼板の製造能力を増強すべく設備投資を決定しました。第1期増強工事は2024年度上期に完了し、生産能力は従来比約2倍となりました。さらに、2026年度末までに従来比約3倍の生産能力に増強すべく第2期増強工事を計画しており、需要を確実に捕捉していきます。また、カーボンニュートラルにも貢献するエコプロダクト・高付加価値商品として自動車用超高張力鋼板(ハイテン)の新規開発や風力発電向けの大単重厚板「J-TerraPlate®」の拡販に取り組んでいます。

販売価格改善の取り組みや構造改革をはじめとした固定費削減の効果も含め、2024年度の棚卸資産評価差等を除いた当期あたり利益は、中期目標である10千円/トン達成の見込みであり、さらなる量から質への転換を図っていきます。

### 高付加価値商品比率推移



### ● 海外戦略

海外事業戦略として、当社の高度な製造技術・操業・研究ノウハウの提供を行い、成長市場でのインサイダー化を目指すビジネスの展開・拡大に取り組んでいます。今後電力需要の拡大が見込まれるインドにおいて、JSWスチール社と方向性電磁鋼板製造販売会社を共同で設立し、2027年度のフル生産開始を目指しています。また、アラブ首長国連邦(UAE)では低炭素還元鉄のサプライチェーン構築に関する検討を進めています。加えて、脱炭素化に向けて良質な原料炭の確保が必要となるため、原料炭ソースの長期安定確保に向けた原料炭炭鉱への投資も引き続き検討していきます。

### ● DX、ソリューションビジネス

デジタルによる製造基盤強化と新たな成長戦略の実行を進めています。IT構造改革として、全社基幹システムのリフレッシュを加速し、当初計画を2年前倒しすることで2025年度までに完全クラウド化を完了させ、生産性・競争力向上につなげます。さらに、これまで鉄鋼事業で蓄積した技術・ノウハウ・データといった豊富な資産を他の分野にも応用・活用するソリューションビジネス「JFE-Resolus™」を展開していきます。また、サイバーセキュリティ会社を設立し、近年高まっているサイバー攻撃等へのリスクへの対応を強化しています。

# TOPICS

## 成長戦略の推進体制

### 戦略本部の設置

長期ビジョンにおいて、GX戦略、DX戦略、人財戦略の3つを重要な戦略と位置付け、2024年度に新たにそれぞれの戦略本部を設置しました。GX戦略本部では、効率的に業務を進めるために関連業務を一元管理できる体制に変え、従来比2倍の人材を投入し、着実にCO<sub>2</sub>排出削減を実現していきます。また、デジ

タル領域全体で中長期戦略を策定するためのDX戦略本部、成長の原動力となる人材の確保・育成、人的資本への積極的投資を推進するとともに新しい企業文化の醸成を目指す人財戦略本部を設置しました。

#### GX戦略

- 超革新技术開発の加速、社会実装の早期実現
- 環境価値の理解度向上による高品質グリーン鋼材の需要創出・販売拡大
- コンピナート/企業間連携などによるCCUS・グリーンインフラ構築
- 脱炭素社会実現に向けた政策提案、ステークホルダーへの情報発信

#### DX戦略

- デジタル技術活用による業務プロセスの抜本的な改革
- 全社一貫CPS化、操業の自動化・遠隔化によるインテリジェント製鉄所の実現
- DXを推進・加速する技術開発、外販支援
- DX人材の育成

#### 人財戦略

- 経営戦略と人財戦略の同期化
- 成長の原動力となる質の高い人材の確保・育成
- 働きがいを高め、会社と社員がともに成長する新たな企業文化の醸成
- DEI推進による多様な人材が活躍できる風土醸成

## ReFuture PROJECT

### 働きがいを高め会社と社員がともに成長することを目指す改革プロジェクト

働きがい向上を重要な経営課題と捉え、「働きがい」＝「働きやすさ×仕事のやりがい」と整理し、それらを向上させるために職場環境改善や業務改革、人事賃金制度改訂、企業風土改革につながるさまざまな施策への取り組みを本格的にスタートしました。また、当社の未来のありたい姿を示し、どのように社会に貢献しているのかを明確にすることで会社の成長戦略を描くとともに、社員自身も業務に価値とやりがいを実感できるよう、「パーパス(会社の存在意義)・パリュウ(大切にしている価値観)」を策定し、それらを事業計画として具体化した第8次中期経営計画ビジョンの策定へとつなげていきます。



経営層と社員の対話会の様子

会社がどのような未来を見据えて変わろうとしているのか、社員に何を期待しているのかを丁寧に伝える一方で、社員からも「会社や業務に対して感じている悩みや課題」を経営層に伝える双方向のコミュニケーションの機会を設けています。

## ReFuture PROJECT

未来を見つめる。未来をつくる。

### JFEスチールのパーパス

## 「ねがう未来に、鉄で応える。」

鉄の真価が問われる時代へ。

未来が切望する世界の実現に向けて、カーボンニュートラル技術と高品質な鉄で応える。

JFEスチールは、新たな世界を築いていくための鉄づくりに、世界中のパートナーと挑んでいます。

私たちの挑戦が豊かでサステナブルな社会と人々の幸せな暮らしを可能にし、

世界の産業を革新させていくと信じて。

エンジニアリング事業

JFEエンジニアリング



「くらしの礎を『創る』『担う』『つなぐ』」を使命にSDGsの達成に貢献するエンジニアリング企業へ

JFEエンジニアリングは2030年を目標年とした中長期戦略を策定し、「くらしの礎を『創る』『担う』『つなぐ』—Just For the Earth」というパーパス(=存在意義)を策定しました。「安心・安全な社会を創り、人々の“くらし”を力強く支え、そしてそれを次世代につなげる。ひたむきに、地球と人々のために。」という使命感のもと、SDGs達成への貢献および第7次中期経営計画の達成に向けて、全社を挙げて強力で推進します。

JFEエンジニアリング株式会社  
代表取締役社長(CEO)

福田 一美

第7次中期経営計画主要施策と2024年度収益目標

- 成長の柱となる「中長期取り組み分野の強化」
  - Waste to Resource
  - 複合ユーティリティサービス
  - カーボンニュートラル
  - 基幹インフラ
- 地域のニーズに合わせた事業展開による「海外事業の拡大」
- エンジニアリング業務全体の「DXの推進」

売上収益

6,500億円

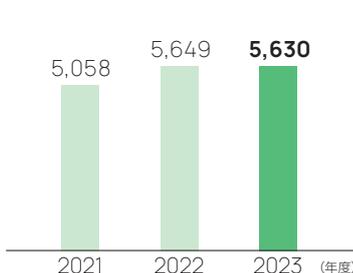
セグメント利益

350億円

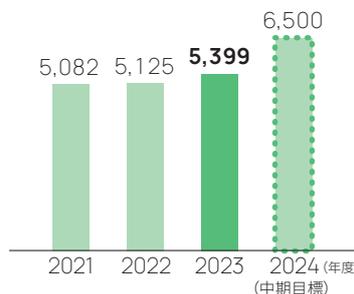
強み	脅威・リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>多岐にわたるインフラ事業における実績と技術力</li> <li>環境・リサイクル分野や再生可能エネルギー分野での実績と技術力</li> <li>運営型事業拡大による安定した収益基盤</li> <li>ユーティリティ(水、電気、ガスなど)事業の複合的な提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政の方針・政策に伴う国内公共事業の縮小</li> <li>資機材等の市況変化に伴う建設コストの上昇</li> <li>民間設備投資縮小によるEPC案件の減少</li> <li>世界経済の不透明感</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGs達成に向けた社会的要求の高まり</li> <li>インフラ更新・長寿命化需要の拡大</li> <li>公共サービスの民営化などによる社会構造の変化</li> <li>再生可能エネルギー分野へのニーズの高まり</li> </ul>

2023年度業績

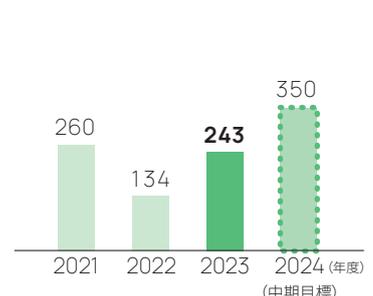
受注高  
(億円)



売上収益  
(億円)



セグメント利益  
(億円)



## 2023年度の取り組み

当社は、従来のEPC（設計・調達・建設）に加え、官民連携（PPP）事業、発電・電力事業、リサイクル事業といった、暮らしの礎を「担う」運営型事業の拡大を進め、売上収益は2期連続で過去最高を更新しました。

EPCについては、暮らしの礎を「創る」事業として従来から得意とする環境プラントやパイプライン、橋梁等の国内外の「基幹インフラ分野」を中心に大型案件を確実に遂行しています。

運営型事業では、環境プラントを中心にO&Mなどで、「DX」技術を活用した遠隔監視拠点の拡大や高度化を実現し、将来的な人手不足や技術伝承などの課題に対応しています。また、環境プラントのDBO\*案件や地域新電力等の電力ビジネス事業など運営型事業比率の増加が収益の安定化に寄与しています。「複合ユーティリティサービス」分野では、製薬会社の製造工場にガスコージェネレーションシステムを設置し熱電供給を行うとともに、国内11拠点到電力融通を行うエネルギーサービス事業を受注しました。「Waste to Resource」分野では、リサイクル事業を手掛ける当社グループのJ&T環境（株）が、神奈川県川崎臨海部に首都圏最大級のプラスチックリサイクル施設建設を決定しました。「カー

ボンニュートラル」の実現に向けた取り組みでは、これまで当社が担ってきた再生可能エネルギーのEPC・事業運営に加え、各種プラントから排出されるCO<sub>2</sub>の分離・回収技術や廃棄物のケミカルリサイクル技術の実証試験を進めています。

海外においては、ベトナム、マレーシアでの廃棄物発電プラント稼働開始、シンガポールでの化学プラント受注、アフリカ・アジアの国々での高架橋や鉄道橋等の建設など、基幹インフラの整備を通じて成長著しい国や地域の発展に貢献しています。

また、月島ホールディングス（株）との国内水エンジニアリング事業の統合を完了し、月島JFEアクアソリューション（株）が営業を開始しました。両社の技術およびサービス・事業の知見を補完・融合させ国内上下水道分野におけるリーディングカンパニーとして事業拡大を図ります。

このように、これまで培ってきた技術・ノウハウを活かし、暮らしの礎を「創り」「担い」、未来へ「つなぐ」ために事業領域の拡大・高度化に取り組みました。

\* Design（設計）、Build（施工）、Operate（運転）を一括して発注する方式

## 中長期戦略と今後の取り組み

当社は2030年を目標年とした「中長期ビジョン」を策定しました。当社が目指すサーキュラーエコノミーの実現に向けて、「Waste to Resource」「複合ユーティリティサービス」「基幹インフラ」の3事業と、CO<sub>2</sub>削減に貢献する「カーボンニュートラル」、そしてそれらを支える技術基盤である「DXの推進」を加えた5つの分野の取り組みを強化しています。

**「Waste to Resource」分野：**「廃棄物を徹底的に利用する」ビジネスモデルの構築に向け、今後拡大する廃棄物発電施設の建替需要を確実に捉え、長期にわたる安定したアセットを拡充し、盤石な収益基盤を構築します。また、海外においてもEPCだけでなく運営型事業の展開を加速しています。リサイクル事業においては、社会的ニーズが高い「食品リサイクル」「プラスチックリサイクル」「焼却・発電」を中核3事業と位置付け、積極的な投資により全国に拠点が拡大しています。

**「カーボンニュートラル」分野：**これまで注力してきた太陽光、バイオマスに加え、洋上風力発電や地熱発電分野を強化しています。特に洋上風力発電分野では日本初の着床式基礎製造拠点である

笠岡モノパイル製作所を建設し、製造体制が整いました。また、長年培ってきた焼却技術のノウハウを活かしたカーボンニュートラル技術の開発を加速しています。

**「複合ユーティリティサービス」分野：**暮らしの礎を「担う」運営型事業として、近年拡大している上下水道分野の民営化に対応したコンセッションや地域新電力の立ち上げ、熱供給サービスなど、ユーティリティ（水、電気、ガスなど）サービスを地域課題に即して複合的に提供していきます。

**「基幹インフラ」分野：**橋梁やガス・上下水道のプラント、パイプラインなどにおいて、強靱化・長寿命化といった「つくったインフラを最大限使い切る」ニーズを捉え、新商品・新工法・新材料などの開発・投入を進めています。

**「DXの推進」：**多岐にわたるエンジニアリング業務のデジタル化を進めています。単なる業務効率化にとどまらず、業務プロセスの抜本的な改革や商品・サービスへの新機能搭載など、AI・IoTの活用をはじめ、デジタルツインやデジタルサービスの提供に取り組んでいます。

### 中長期で取り組む事業分野

分野	該当する主な事業	2030年度売上収益目標
Waste to Resource	 国内環境事業の収益力盤石化 リサイクル事業（食品、プラスチック、焼却・発電）重点投資と全国展開	4,500億円
カーボンニュートラル	 再生可能エネルギー注力（洋上風力、バイオマス、太陽光、地熱等） カーボンリサイクル技術の開発推進等	2,000億円
複合ユーティリティサービス	 省エネ・低炭素への貢献、高効率な設備運営まで一貫して担う 複合ビジネスモデルへの転換	1,000億円
基幹インフラ	 インフラの強靱化・長寿命化ニーズに新技術（新商品・新工法・新材料）で貢献	2,500億円



**DXの推進**  
4つの事業分野をDXが技術基盤となり強気に推進

# TOPICS

## 基幹インフラ／海外

### 台湾LNG基地設備を建設

当社は、台湾の国営石油ガス会社から受注した液化天然ガス(LNG)受入プロセス配管設備の建設工事を進めています。桃園市の第三LNG受入基地において、海岸から1.2kmの沖合に建設するもので、厳しい海象条件下で施工中断リスクを最小化し、短工期を実現するため、台湾初のモジュール化工法※を採用しました。台湾政府は2025年に天然ガスによる発電比率を総発電量の50%に引き上げる目標を定めており、LNGインフラの整備が急務となっています。当社は、日本でLNGの導入が開始された1970年代より受入基地の建設実績を有しており、豊富な実績と技術を活かし、世界のエネルギー安定供給と低炭素化に貢献していきます。

※ 架構、配管、電気計装品などを組み立ててユニット化し、配管耐圧テスト、クリーニング、塗装、保冷まで完了させてから建設現場に海上輸送して現場据付を行う工法



## 基幹インフラ

### 首都高呉服橋・江戸橋出入口の橋桁・橋脚を撤去

当社と清水建設(株)の共同企業体は、首都高速道路都心環状線の呉服橋・江戸橋出入口の橋桁撤去を2023年12月に、橋脚撤去を2024年2月に完了しました。厳しい制約条件のもと、日本橋川の潮位変化を利用した撤去方法など、さまざまな工法を考案・導入し、供用中の本線への影響を最小限に抑えながら、難工事を完遂しました。日本橋川上空の青空完全復活に向けた同区間の地下化への第一歩です。当社は、今後も最新の技術と豊富な実績を活かし、全国の橋梁の改築・更新ニーズに応えていきます。



写真提供：首都高速道路(株)

## カーボンニュートラル

### 森バイナリー発電所を稼働

当社と北海道電力(株)、東京センチュリー(株)は、地熱バイナリー発電事業を推進するため「森バイナリーパワー合同会社」を2021年6月に設立しました。同社は北海道茅部郡森町に森バイナリー発電所を建設し、2023年11月に営業運転を開始しました。バイナリー発電とは、水よりも沸点の低い媒体でタービンを回す発電方式で、隣接する北海道電力森発電所において使用できずに地中に戻っていた熱水の熱エネルギーを有効活用しています。当社は、持続可能な純国産の再生可能エネルギーである地熱発電による電気を安定的にお届けし、2050年カーボンニュートラルの実現に貢献します。



商社事業

JFE商事



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。提案力・発信力を一層高め、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ます。さらに、当社は企業活動を通じたエコプロダクトの提供やグローバルな資源循環への取り組みなどにより、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

JFE商事株式会社  
代表取締役社長 (CEO)

小林 俊文

強み

- 鋼材、原材料・資機材などの鉄鋼周辺ビジネスにおける強固なビジネス基盤
- グローバル4極（日本、米州、中国、ASEAN）における強固な販売・加工流通ネットワーク基盤
- JFEスチールやJFEエンジニアリングとの強い連携を通じたグループ総合力
- 鉄鋼周辺ビジネス等をベースに長年にわたって培われた高い専門性と提案力を持つ人材

脅威・リスク

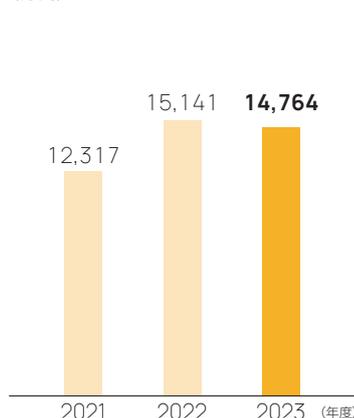
- 地政学リスクの高まりと保護主義的政策の台頭による世界貿易の分断
- 欧米各国のインフレ抑制に向けた金融引き締めによる世界経済の減速
- 中国の不動産不況の長期化による鉄鋼製品の過剰供給
- 人口減少に伴う国内市場の成長鈍化や製造業の規模縮小

機会

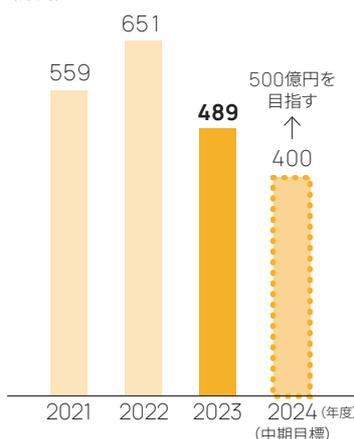
- 安定的な需要が期待できる米国および豪州の建材市場の成長捕捉
- 欧州での環境規制の強化を受けた電動化の進展による自動車用モーター需要の増加
- インドなどの新興国市場における鋼材需要のさらなる拡大
- ESG、SDGsなど社会的要求の高まりによるCO<sub>2</sub>削減や省エネに寄与可能なエコプロダクト商品の需要拡大
- DXやAIを活用した流通における新たな付加価値創出やサービスの提供可能性の広がり

2023年度業績

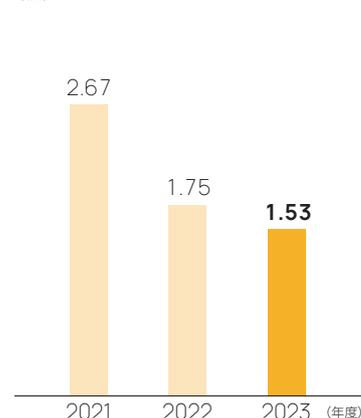
売上収益  
(億円)



セグメント利益  
(億円)



連単倍率  
(倍)



## 第7次中期経営計画主要施策と2024年度収益目標

### 1. 重点分野における取り組み

- ・電磁鋼板グローバル加工流通No.1 確立
- ・自動車向け鋼材のサプライチェーン強化
- ・海外建材事業の取り組み加速
- ・国内鉄鋼需要の徹底捕捉

### 2. 仕入れ・販売力の強化

- ・鉄鋼、原材料・資機材分野における事業領域の拡大

### 3. 新たなビジネス機会への対応

- ・環境課題解決に貢献するビジネス拡大
- ・DXへの取り組み

### セグメント利益

400億円\*

(安定的にセグメント利益400億円を確保できる体制の構築)

※ 中期最終年度に500億円を目指す

## 2023年度の取り組み

国内における鉄鋼需要は、自動車分野が半導体供給制約の解消に伴って回復した一方で、土木建設分野は人手不足や資材価格の上昇などの影響を受け、中小案件での工期の先送りなどにより低迷し、全体では前年度比で概ね横ばいとなりました。海外における鉄鋼需要は、インドでは堅調な成長が続きましたが、米国を中心とする先進国においては高金利とインフレにより回復の遅れが見られます。また、中国では不動産不況の長期化によって低迷が続いています。

そのような環境下、当社グループは2021年度に策定した第7次中期経営計画に基づいて、引き続きグローバル4極を主軸とした電磁鋼板、自動車用鋼材、海外建材、国内鉄鋼の各事業の加工流通機能の強化に取り組みしました。

電磁鋼板については、カーボンニュートラル達成に向けた環境規制の強化によりモーターコアの需要拡大が見込まれる欧州において、電磁鋼板加工販売会社JFE Shoji Serbia d.o.o. Beograd (JSS) 社を設立しました。自動車用鋼材については、各国の自動車メーカーが新規・追加投資を進めるメキシコにおいて、JFE Shoji Steel Service Center Bajio (JSSB) 社にレーザーブランキングラインを導入し、需要拡大を捕捉する体制を整えました。海外建材事業に関しては、2022年度に買収したCEMCO社と既存事業会社との協業深化による流通機能の強化を通じて、米国西海岸地域でのプレゼンス向上に取り組みました。また、2024年5月には米国

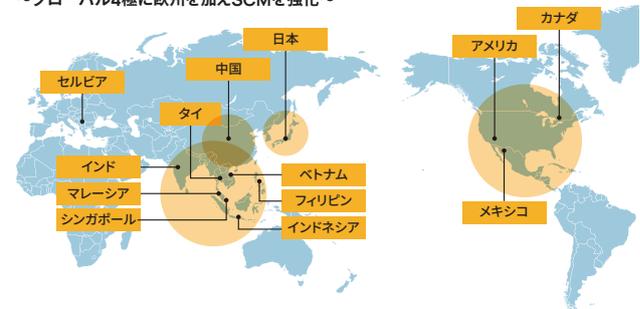
東海岸地域と豪州に製造販売拠点を持つSTUDCO社を買収し、事業収益のさらなる拡大を図ります。国内鉄鋼事業では東日本エリアを中心に加工能力増強などの機能拡充に取り組みしました。

また、マレーシア・サラワク州で合金鉄製造事業などを展開するOM Holdings Limited社へ出資し、水力発電による再生可能エネルギーを利用したグリーン合金鉄の安定供給体制を強化しました。インドではアルミニウム製品・合金鉄の製造・販売会社Arfin India Limitedへ出資し、鉄鋼生産の成長が見込まれるインドおよび周辺地域への製鋼用アルミニウム脱酸剤などの拡販に取り組んでいます。

今後も、国内外において加工流通のサプライチェーンと鋼材加工事業を強化することで、安定的な収益基盤の構築を進めていきます。

### JFE商事グループの電磁鋼板加工拠点国

～グローバル4極に欧州を加えSCMを強化～



## TOPICS

### 電磁鋼板

### セルビア共和国における電磁鋼板加工・販売会社について

セルビア共和国インジャ市に、当社にとって初の欧州での加工拠点となる電磁鋼板加工・販売会社JSS社を設立しました。新工場を設立するセルビアは、バルカン半島のほぼ中央に位置し、多くの東欧諸国と国境を接しています。その生産拠点としての優位性から、近年多くの自動車製造業や自動車関連産業の企業が進出しています。2024年3月の同社工場の起工式では、セルビア共和国大統領や駐セルビア特命全権大使など約50人が出席し、大統領からは「今回の投資はセルビアにとって重要であり、最大限の支援を約束する」とコメントをいただきました。

欧州では、環境規制の強化を受けて増加する電動車の駆動用モーター需要や、自動車の機能や利便性向上のために用いられる車載モーター需要が増加することが予想されており、今後も

モーターコアの需要拡大が見込まれています。同工場の本格稼働は2025年7月を予定しており、当社は、日本・米州・中国・ASEANのグローバル4極体制に加え、成長市場である欧州における加工・販売拠点を設置しサプライチェーンマネジメントを構築することで、欧州のモーターコア需要を捕捉し、電磁鋼板のグローバル加工流通No.1の実現に向けた事業強化を進めていきます。



JFE Shoji Serbia d.o.o. Beograd

造船事業 ジャパン マリンユナイテッド (持分法適用会社)



新たな世界へ変化と挑戦  
お客様と共有価値を創造する企業へ

サステナブルな社会の課題であるカーボンニュートラル(CN)、安全保障、デジタル化に対して、当社は最先端技術をベースとした「ものづくり」「技術開発」を経営の両輪とし、時代の変化にいち早く適応して、付加価値が高い製品とサービスを提供してまいります。

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)

灘 信之

強み	脅威・リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>高性能なGHG(温室効果ガス) 対応船をはじめとする大型商船の建造実力</li> <li>新燃料船、新燃料運搬船の開発力</li> <li>長年にわたる氷海船舶の実績と開発力</li> <li>洋上風力等、再生可能エネルギー技術</li> <li>今治造船(株)との資本提携と業務連携</li> <li>4事業所5拠点からなる艦艇造修体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>鋼材、資機材コスト、人件費、為替、ボラティリティ拡大</li> <li>中国、韓国造船の供給過剰による国際競争の激化</li> <li>高インフレ、高金利、国家間緊張の悪化による世界経済や海上輸送の減速</li> <li>高度技術人材の育成、生産労働力の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量削減に向けた新船やリプレース需要の高まり                         <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 船舶のCO<sub>2</sub>排出規制値の段階的な強化</li> <li>▶ CNケミストリー運搬船の需要拡大</li> <li>▶ ウィンドファームの実証とプロジェクト拡大</li> </ul> </li> <li>国家安全保障戦略強化による艦艇新造、修繕需要の高まり</li> </ul>

2023年度の取り組み

商船事業では、日本シッパード(株)と連携し受注を広げています。アンモニア燃料船、メタノール二元燃料船、LNG二元燃料船\*を受注し、当社の開発、設計、建造力が評価されました。また、昨年就航した世界最大級のコンテナ船(24,000個積)は、今治造船(株)との共同ロット受注による短納期実現と、船の性能の高さが評価され、2023年度のシップ・オブ・ザ・イヤーを受賞しました。加えて、ケーブサイズのばら積み船として、国内初のLNG二元燃料船を建造、JFEスチールにて運用されています。技術面では、新燃料船の開発設計や無人運航技術などの研究開発に取り組み、船舶のデジタル・ナビサービスも拡大中です。艦船事業では、防衛省向けの新造哨戒艦4隻を受注、防衛省および米軍の艦船修理で収益を拡大しました。海洋・エンジニアリング事業では、GI基金事業の洋上風力浮体開発を終え、JFEエンジニアリングを含む関係会社数社とコンソーシアムを組み、次のステップとなる実証フェーズに採択されました。  
\*二元燃料船：重油とガスの2種類の燃料を切り替えて使用できる船

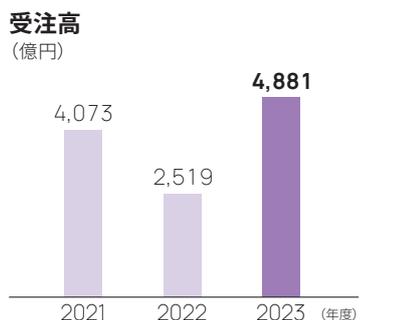
今後の取り組み

主力である商船、艦船事業において、新造や修繕ニーズの拡大を捕捉すると同時に、持続的な黒字体質を構築し、技術・事業・人財の成長戦略を推進します。これまでの取り組みに加え、コストダウン、建造プロセスのボトルネック解消、長期的な労働力不足にも焦点を当て、AI、ロボティクス技術を活用した高度なデジタル設計の確立、建造プロセスでの機械化や自動化、既存設備の能力向上を加速します。技術開発においては、SDGs目標達成や2030年以降の脱炭素社会に向けて、新たにアンモニアや水素、CO<sub>2</sub>等運搬船の設計・建造技術の早期確立、風力発電浮体の実装開発、社会実装への参画を目指します。



アンモニア燃料アンモニア輸送船 (イメージ図)

2023年度業績



# 年次ハイライト

## JFEホールディングス

### 2023年

- 4月 JFEグループ人権基本方針の改正
- 6月 「DX注目企業2023」へ選定
- 7月 GPIFが採用するESG投資指数すべてに選定
- 9月 2028年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の発行を発表
- 9月 JFEスチール東日本製鉄所(京浜地区)土地利用構想「OHGISHIMA2050」公表
- 9月 2028年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の発行条件決定
- 9月 「JFEグループレポート2023」発行
- 9月 JFE21世紀財団 2023年度 大学研究助成 交付研究決定

- 9月 「JFEグループサステナビリティ報告書2023」発行
- 12月 新CM放映開始

### 2024年

- 1月 グリーントランジションファイナンス・フレームワーク更新
- 2月 「DX REPORT 2023」発行
- 2月 第5回「ESG・ファイナンス・アワード・ジャパン」環境サステナブル企業部門銅賞受賞
- 2月 WIND EXPO 風力発電展に出展
- 3月 ロンドン証券取引所グループ主催の「DEALWATCH AWARDS 2023」を受賞

## JFEスチール(鉄鋼事業)

### 2023年

- 4月 令和5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)受賞(超大型コンテナ船の建造を実現した極厚高強度鋼板の開発)
- 4月 世界鉄鋼協会「2023 Steel Sustainability Champion」を受賞
- 5月 グリーン鋼材「JGreeX®」の供給開始
- 6月 令和5年度全国発明表彰受賞(自動車の燃費と衝突安全性を向上する超高強度薄鋼板の発明)
- 6月 高圧水素輸送用ラインパイプ材研究開発が日本財団とDeepStarの連携技術開発助成プログラムに採択
- 7月 倉敷地区の一部を基幹システムオープン環境へ移行
- 7月 鉄鋼スラグ活用材料「カルシア改質土」の新工法技術評価証を取得
- 7月 低炭素還元鉄のサプライチェーン確立に向けた協業体制の構築
- 7月 鋼構造物の耐疲労性能向上に貢献する溶接施工法「FLExB®溶接」を開発
- 8月 倉敷地区で大型特殊車両による鋼材自動搬送の実証試験
- 8月 風力発電用大単重厚板「J-TerraPlate®」の初採用
- 8月 難条件対応型自走式清掃ロボット「GAZMASTAR®」開発
- 9月 日本IBMと故障復旧支援システム「J-mAlster®」販売活動開始
- 10月 世界鉄鋼協会「Safety and Health Excellence Recognition 2023」を受賞
- 10月 連続鋳造機トラブル早期検知システム「BO-Eye®」の販売開始

- 11月 カーボンニュートラル戦略説明会2023を実施
- 11月 施工省力化に貢献する接合法「SHIBORAN-NEO®」を開発
- 12月 令和5年度気候変動アクション環境大臣表彰受賞(鋼と炭素繊維強化樹脂層を複合させた超高圧水素蓄圧器の開発)
- 12月 米ZAG社とセメント原料向け高炉水砕スラグに関する長期販売契約を締結
- 12月 マイファームとインドネシアKUDと「粉美人®」による水稻直播農法普及に向けて基本合意

### 2024年

- 1月 情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格ISO27001の認証取得
- 1月 国内初の鉄鋼原料輸送用大型LNG燃料船の竣工
- 2月 印JSWとの方向性電磁鋼板製造販売会社設立
- 2月 木材を利用した鋼管柱の耐火被覆工法「アーキテツト®木耐火柱」の認定取得
- 3月 気体漏れを検知する「ドローン搭載型エアリークビューアー」を開発
- 3月 優秀な人財の獲得・定着および働きがいの向上を目指した賃金引き上げ実施
- 3月 日立と共同で鉄鋼業向けソリューションを提供開始
- 3月 第70回(令和5年度)大河内記念技術賞受賞(サイバーフィジカルシステムによる高炉操業の自動化)

## JFEエンジニアリング(エンジニアリング事業)

### 2023年

- 4月 大牟田リサイクル発電(株)の全株式取得完了
- 4月 アーバンエナジー(株)の太陽光発電PPAモデル「ゼロエミプラン®オンライン型サービス」導入 50MW 達成
- 5月 食品バイオガス発電事業会社(株)バイオス小牧本格稼働開始(J&T環境(株))
- 6月 日本化薬(株) 11拠点で「多拠点一括エネルギーネットワークサービス」を導入
- 7月 CO<sub>2</sub>分離回収パッケージ「GX-Marble」実証試験開始
- 7月 AGCエスアイテック(株)よりプラント増強工事を受注
- 8月 大規模需要家蓄電池システムの運用を開始

- 8月 環境のミカタ(株)との資本業務提携(J&T環境(株))
- 8月 富山県 伏木富山港コンテナクレーン据付完了
- 9月 入善洋上風力発電所の運転開始
- 10月 月島JFEアクアソリューション(株)営業開始
- 11月 森バイナリー発電所の営業運転開始

### 2024年

- 1月 (株)Jサーキュラーシステムを設立 首都圏最大級のプラスチックリサイクル施設の建設へ
- 2月 インドネシアで塩化ビニル樹脂原料貯蔵設備増設工事を受注
- 3月 マレーシアの廃棄物処理施設が本格稼働開始(J&T環境(株)、JFEエンジニアリングマレーシア)

## JFE商事(商社事業)

### 2023年

- 11月 厚板加工子会社栃木シャーリングにおいて太陽光発電パネルを導入
- 12月 マレーシアで合金鉄製造事業を行うOM Holdings社に出資

### 2024年

- 3月 インドJFE商事が同国のアルミニウム製品・合金鉄製造販売会社Arfin India社に出資
- 3月 セルビアで新たに設立する電磁鋼板加工販売会社(JSS)の起工式を開催

## ジャパン マリンユナイテッド(造船事業)

### 2023年

- 6月 世界最大級の24,000個積コンテナ船「ONE INNOVATION」引き渡し
- 7月 日本財団の無人運航船プロジェクト 社会実装に向けた第2ステージに参加
- 10月 令和2年度計画掃海艦の命名式・進水式を実施

### 2024年

- 1月 アンモニア燃料アンモニア輸送船の建造決定
- 1月 国内初のLNG二元燃料ケープサイズバルクキャリア「SG OCEAN」引き渡し
- 2月 GI基金事業 洋上風車浮体設置の専用船 AIP認証(基本設計承認)取得
- 3月 建造契約で合意した船舶の「実海域性能」の評価方法を確立

## 人的資本

JFEグループが複雑化する変化の激しい経営環境のもとで将来にわたって企業価値を向上させ続けるためには、これを支える一人ひとりの従業員の力が重要です。当社は人材を企業成長の原動力と考え、人的資本への積極的な投資を通じて人材の確保と育成を進め、その能力や活力を最大限に引き出す施策に取り組んでいます。具体的には、「労働安全衛生の確保」および「多様な人材の確保と育成」を人的資本に関する経営上の重要課題として定め、定量的なKPIを設定して取り組みを推進しています。

### 労働安全衛生の確保

JFEグループは、事業活動を持続的に行っていくための根幹として「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」を基本姿勢とし、グループ会社・協力会社と一体となって安全で健康的な職場づくりに取り組んでいます。

#### 労働災害の防止

JFEグループは、安全な作業環境を整備し労働災害を防止することを多様な社員が安心して働くための基本的な要件と考え、死亡災害件数(0件)および休業災害度数率に関するKPIを定めています。2023年の実績は未達となっており、引

き続き第7次中期経営計画で掲げた安全対策への優先的な投資(グループ全体で年間100億円規模)を実施し、設備そのもので災害を防ぐ本質安全化に向けた活動を推進していきます。

#### JFEスチールの取り組み

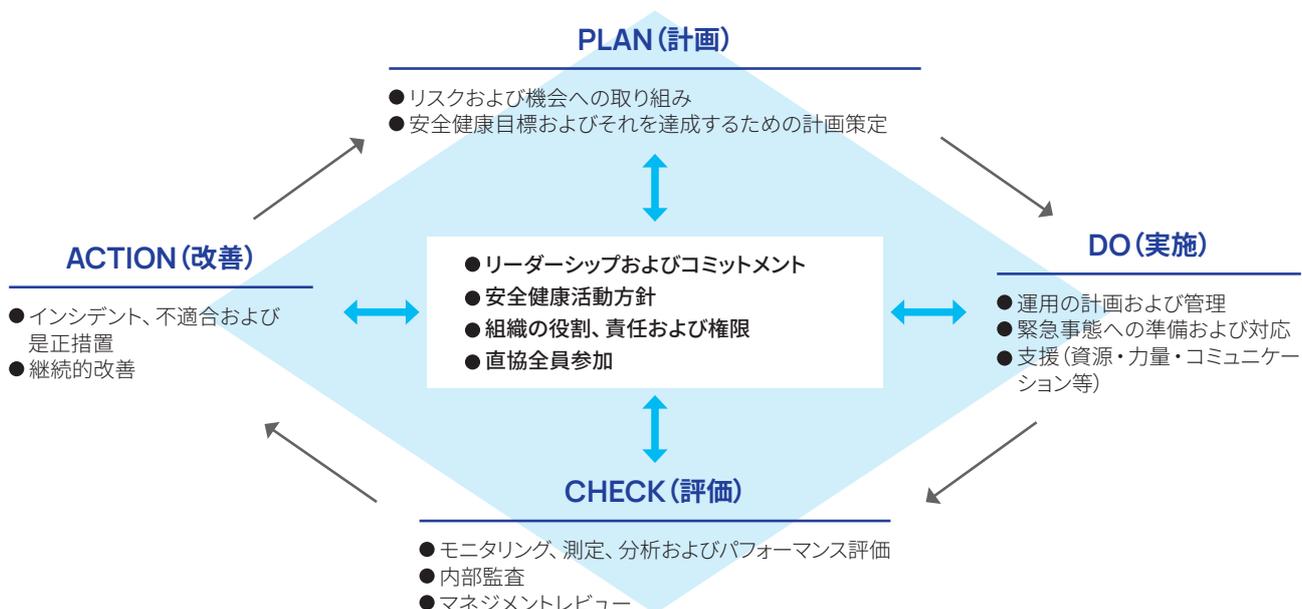
##### 国際規格ISO45001を全事業所で取得

JFEスチールでは、類似災害や繰り返し災害を防止するため、ヒヤリも含めた対策の全社水平展開と、過去災害を自分事として捉える職場活動の強化に注力しています。さらに、労働安全衛生管理を組織全体でより自立のかつ体系的に推進するため、国際規格ISO45001に準拠した労働安全衛生マネジメン

トシステムを構築し、全事業所で国際規格ISO45001(JIS Q 45001)の認証を取得しています。

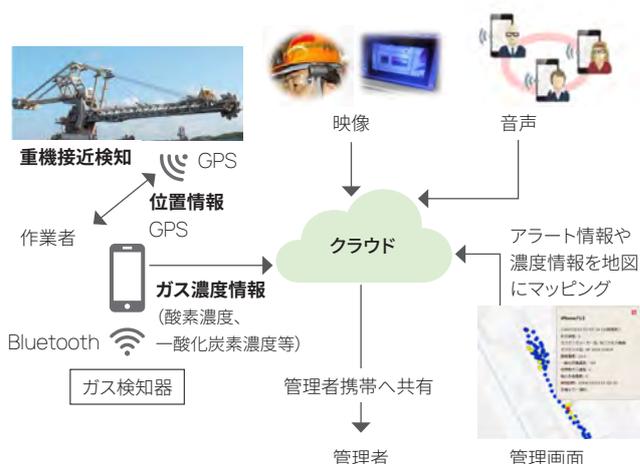
今後とも、労働安全衛生マネジメントシステムを継続的かつ効果的に運用していくことで、より安全で健康的な職場づくりに努めていきます。

#### JFEスチールで実施しているPDCAサイクルのポイント



## AIを活用した従業員の安全確保

最新のICT・AI・データサイエンス等を活用し、さらなる新技術の開発と実用化を進めていくことで製造現場での作業者の安全化を図っています。その一つとして「安全支援システム」を活用しています。このシステムでは、グループ内での音声・映像共有などの通信機能に加えて、作業者の位置や動態情報・重機との接近検知・ガスなどの作業環境情報などを共有し、作業者の安全確保に活用しています。また、これらの情報はスマートフォン、クラウドを介して管理者へも共有されます。さらに、これまで紙で実施してきた現場の危険予知活動を音声入力によりデジタル化することで、より確実な危険予知につなげています。今後も最新の技術を活用した作業者の安全確保に努めていきます。



## JFEエンジニアリングの取り組み

JFEエンジニアリングでは、従業員および協力会社の全員が必ず遵守すべき「全社共通の重点実施項目」を定め、各事業本部の業務特性を踏まえた「リスクアセスメントによる危険源の特定と安全対策」を推進し、災害の撲滅に注力しています。また、IT（遠隔監視・測量、作業監視、情報伝達・安全管理業務サポートシステム等）を活用した多角的な安全衛生管理も推進

しています。例えば、複雑な形状をしたサイロ頂部への機器据付工事において、ドローンによる3D計測結果から高精度図面を作成し、高所作業の低減と手戻り工事防止を実現し安全性を高めています。



ドローンによる高精度3D計測結果を用いた高所作業低減実施例

## JFE商事の取り組み

JFE商事では、傘下のコイルセンターなどの加工拠点における重大災害ゼロを目指し、「重大災害につながる不安全作業の撲滅」を目標に、JFE商事が主導して現場パトロールや安全カメラの録画機能を活用した不安全作業の洗い出し、設備改善の実施等に取り組んでいます。またグループ各社に安全担当者を配置して知識・情報を共有し、各社の安全衛生活動のレベルアップを図っています。

また、足元では設備そのもので災害を防ぐ本質安全化の観点から、吊荷起因の災害対策としてコイル吊り上げ装置のインターロック化（一定の条件が揃わないと設備自体が作動しない仕組み）も推進しています。



安全担当副社長（北島副社長）による定期的なグループ会社の安全査察

## 社員とその家族の健康確保

JFEグループでは、安全で魅力に富み働きがいのある職場の実現と、多様な人材がその能力を最大限に発揮できる環境の整備を強力に推進するため、「JFEグループ健康宣言」を制

定し、健康保険組合や産業保健スタッフと連携して従業員の健康保持・増進に取り組んでいます。

### JFEグループ健康宣言

1. 企業理念の実現のためには、社員一人ひとりの安全と健康は欠くことができないという認識のもと、すべての社員がいきいきと働くことができる職場を実現していきます。
2. 会社と健康保険組合が一体となって、社員とその家族の心と身体の健康保持・増進に向けたあらゆる取組みを進めていきます。
3. 安全と健康を最優先する意識の醸成を図り、社員一人ひとりが自立的に活動を実践する健康文化を構築していきます。

JFEグループでは、特定保健指導の実施率および喫煙率低減に関してKPIを定めて取組みを推進しており、このうち喫煙率の低減については受動喫煙の防止など従業員を対象とした施策を通じて家族の健康保持・増進にもつながる取組

みとして位置付けています。目標に対しては途上の状況ですが、各事業会社では定期的に情報交換を実施しており、今後は各社で大きく効果が発現した取組みについて水平展開を図ることにより、さらなる改善を目指していきます。

## 多様な人材の確保と育成

JFEグループは、人材を企業成長の原動力と考え、経営戦略推進に必要な人材の確保と育成に取り組むとともに、ダイバーシティ&インクルージョンの実現、働きがいの向上など、社員がいきいきと働き挑戦できる企業文化の実現に取り組んでいます。

### 人材マネジメント基本方針

多様な人材の確保と育成におけるJFEグループ全体の方向性を示す指針として「人材マネジメントに関する基本方針」を定め、各社において具体的な施策を展開しています。

**グループ人材マネジメント基本方針** (全文はこちら [https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/social/human\\_capital/index.html](https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/social/human_capital/index.html))

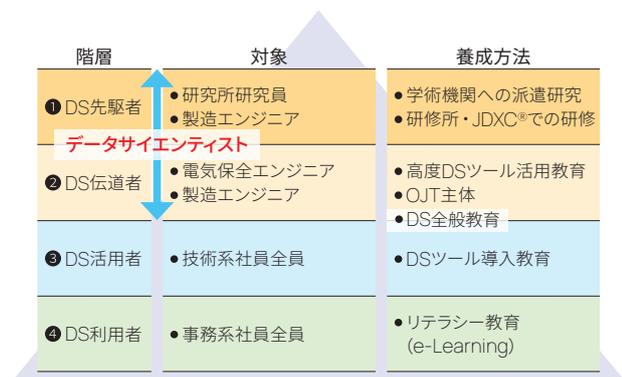
- |                                 |                       |
|---------------------------------|-----------------------|
| 1 人権の尊重と公平・公正な人材マネジメントの推進       | 3 ダイバーシティの推進          |
| 2 「人を育てる企業風土」の醸成と「働きがいのある職場」の構築 | 4 優秀な人材の確保および育成の着実な実施 |

### DX人材の育成

従業員一人ひとりの能力向上と、海外事業の拡大に対応したグローバル人材の育成に重点を置き、研修・教育の充実を図っています。近年では、JFEグループの経営戦略の一つであるDX戦略の推進に必要な人材の確保・育成にも注力しています。

JFEスチールでは、産業界での応用が急速に進むデータサイエンス(以下、DS)技術をいち早く業務プロセスに導入するための施策の一つとして、データサイエンティストを社内で独自に養成する体制を構築しました。実際の製造・研究開発の現場でDSを応用するためには、鉄鋼業独自のフィールドに関する知識を持つことが不可欠です。そこで社内人材をデータサイエンティストやDSを活用・利用できる人材に養成することを目指し、求められるレベルに応じたピラミッド型の階層的な教育体制を確立しました。

#### 階層別教育プログラム(JFEスチール)

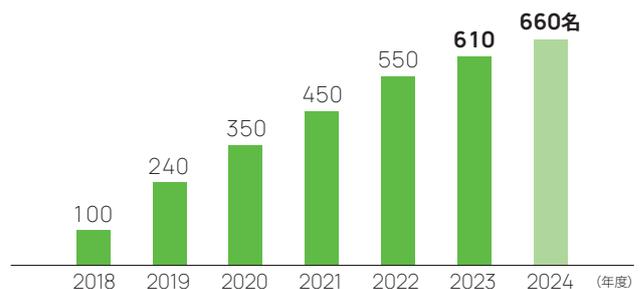


- 2018年度に全社で階層別教育プログラムを開始
- データサイエンティストの8割以上がDS業務課題を遂行中

2023年度末までに610名の社内データサイエンティストを養成しており、DS関連の1年当たりの取り組み案件数は2018年度比で約4倍に増加しました(2021年度~2024年度の平均)。今後、さらなる教育の推進により、2024年度末に人数を660名へ増加させるとともに、育成したデータサイエンティストの質を高める教育にも注力していきます。また2023年度からは、全社員へのDXリテラシー教育によるビジョンの浸透・マインド転換ならびに役員・管理者層へのマインドセット研修も実施しています。

また、JFEエンジニアリングでは、データの分析可視化や機械学習について専門的知識が学習できる「データサイエンティスト養成教育」を開講しており、2024年度末までに延べ210名が受講することを目標としています。

#### データサイエンティスト育成(JFEスチール)



データサイエンティストを2023年度末時点で610名養成済み。2024年度末までに660名の育成を図る。

## ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

JFEグループとして重要な経営課題の一つと位置付けているD&Iの推進には、経営層のコミットメントが不可欠です。各事業会社では社長をトップとするD&I推進に関する委員会を設置するなど、経営層と一体となり全社方針の策定・展開を実施しています。また経営層向けの研修等を通じた意識改革も継続して取り組んでいます。

女性の活躍推進については、当社取締役会での方針・目標についての議論を経て、2030年に課長級以上に占める女性の割合を10%以上(うち管理・営業部門は20%以上)にするという目標の設定や、女性採用比率に関する目標の引き上げを2022年度に実施しました。各事業会社では「採用」「定着」および「配置・育成」の観点からさまざまな施策を推進しています。例えば「採用」については、女性の働きやすさやキャリアイメージへの共感を得るための広報活動の充実、女性を含むキャリア採用の拡充等を実施しています。また「定着」の観点では女性社員同士の交流会実施や、経団連、J-win等の社外研修への積極的な派遣などを通じて社内外ネットワーキングを促し、ロールモデルを提示する取り組み等に注力しているほか、「配置・育成」については女性社員の個別配置育

成計画の策定を進め、管理職に向けた計画的な育成を行っています。JFEエンジニアリングでは役員による女性管理職向けのメンタリングプログラムを導入しており、JFE商事では上司・女性部下合同で女性のキャリア意識や上司のキャリア支援マインドを醸成する研修なども実施しています。

男性の育児参画への支援にも力を入れており、配偶者が出産した男性社員全員が育児休業または育児関連休暇を取得することを全事業会社共通の目標として掲げています。社内制度の周知徹底に加え、取得促進に向けたメッセージや休業取得者の事例の発信など、より多くの男性社員が育児休業を取得できる風土醸成を図っています。

各事業会社の好事例は各社間で定期的に共有するとともに、事業会社合同での取り組みも行っています。2023年度はD&I推進の重要性や今後の課題について当社および事業会社の社長による座談会を実施し、各社内で周知することで一層の風土醸成を図る取り組みを実施しました。このような活動も通じ、JFEグループ全体でのダイバーシティのさらなる推進を図っていきます。

## エンゲージメント

多様な人材がいきいきと能力を発揮するために、従業員が働きがいを感じられるための社内環境の整備は不可欠と考えています。各事業会社ではエンゲージメントサーベイを毎年1回実施し社員意識を定期的に把握するとともに、KPIとして「やりがいに関する設問の肯定割合75%以上」を掲げ、働きがい等に関する課題の特定や施策の検討につなげています。これまで、自発的アクションにより新たなキャリア獲得の挑戦機会を提供する「社内公募制」の実施や、社員の成長を支援するための「1on1ミーティング」の実施など、さまざまな施策を実施してきました。また、賃金も働きがい向上に重要な要素の一つであり、2024年度はJFEスチール・JFEエンジニアリングで30,000円/月の新規財源投入を行い、定期昇給相当分と合わせて平均で12%強の賃上げを実施しました。JFEスチールでは、人事制度のみならず企業文化変革も含めた多面的な施策を推進する「人材戦略本部」を2024年4月に新設し、「社員の働きがいを高め、会社と社員がともに成長することを目指す企業改革」として「ReFuture PROJECT」を開始しました。会社の「ありたい姿」の策定や、より働きやすい職場環境実現のために製造現場を中心とした事務所・福利厚生施設等への投資、社員一人ひとりの働きがいを向上させることを目指した人事・賃金制度改訂をはじめとして、一連の施策を展開しています。今後も、経営層との議論等を通じ、さらなる働きがいの向上を目指した取り組みを進めていきます。

また、従業員が働きがいを感じるためには働きやすい職場づくりも重要な要素です。そこでJFEグループでは多様な社員が一人ひとりの事情に応じた、柔軟な働き方を選択できるようにすることで、働きがいや充実感を得ながら仕事をし、その上で会社の生産性向上につなげていくことを目指し、「新しい働き方」の取り組みを推進しています。例えば在宅勤務制度の拡充によるテレワークの推進、コアレスフレックス制度の導入、チャット・Web会議ツールの導入、RPAの推進、ペーパーレス化等を実施しており、これらの取り組みを通じてより付加価値の高い働き方を志向しています。またワークライフバランスの充実を図るため、年休奨励日の設定等により、休暇を取得しやすい風土を醸成しています。

### 広告宣伝活動(サス鉄ナブル!)について

## サス鉄ナブル!

JFEグループのサステナブルな未来の実現に向けた取り組みをステークホルダーの皆様にご紹介し、当社をより身近に感じていただくことを目的として、企業CMを制作しています。

広告宣伝活動を通じた幅広い認知獲得は従業員エンゲージメント向上や採用力の強化にもつながると期待しており積極的に取り組んでいます。

# 社会・関係資本

## 主なステークホルダーとの対話事例

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	1回	約23万名(単元株主数)
		IR面談(主に機関投資家のファンドマネージャー・アナリストが対象)		国内54社(181回) 海外86社(150回)
		SR面談(主に機関投資家のESG担当・議決権行使担当が対象)		国内25社(44回) 海外18社(25回)
		インベスターズ・ミーティング ESG説明会(アナリスト・ESG担当等が対象)	5回	延べ約1,100名
		オンライン会社説明会(個人投資家が対象)		視聴約2,000回
		実地/オンライン工場見学会(個人株主が対象)	14回	約1,900名
		株主通信(JFE дайり)	2回(中間・年度)	約30万部/回
		統合報告書、サステナビリティ報告書等の各種報告書 (※ 部数は統合報告書、サステナビリティ報告書はWeb公開のみ)	1回	約2.3万部
お客様	お客様のニーズにお応えするためには、研究開発を進めるとともに、商品やサービスの安定供給、品質の確保を確実に行うことが必須であると考えています。お客様のニーズ、信頼に応え続けることによりWin-Winの関係構築に努めます。	営業活動を通じたコミュニケーションや品質保証のサポート	随時	事業会社ごとに実施
		満足度調査等のアンケートやヒアリング	随時	事業会社ごとに実施
		ホームページによる情報発信(製品情報)等	随時	
従業員	「社員一人ひとりの能力を最大限に引き出すためには、仕事に誇りとやりがいを感じられる働き方の実現が不可欠である」との経営トップの認識のもと、人材マネジメント基本方針および健康宣言を制定し、その実現に向けてさまざまな取り組みを推進します。	日常業務、職場を通じたコミュニケーション	随時	
		社内報およびイントラネット	随時	
		各種労使協議会	2~4回	各事業会社経営幹部と労働組合
		企業倫理 ホットライン	随時	2023年度134件
		各種研修	随時	階層別、コンプライアンス、人権等
		ファミリーデー(社員の家族による職場訪問や社員食堂でのランチなど)* ※ 2020・2021年度はWeb形式にて実施	随時	事業会社ごとに実施
		企業倫理等に関する意識調査	1回(/2年)	当社および事業会社
地域社会	地域の皆様との信頼関係の構築、共存共栄が、生産活動を行う製鉄所等の製造拠点では事業継続のためには必要不可欠です。安全確保や環境負荷低減に向けて継続的に取り組むことはもちろんのこと、持続的な成長と地域の発展の両立を目指してさまざま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)	地区ごとに1回程度	年間17万人程度
		工場見学会	随時	年間8万人以上
		清掃活動(製造拠点周辺・地域等の清掃)	随時	
		スポーツ振興(野球教室、ランニング教室、各種スポーツ大会)	随時	
その他(出前授業、ものづくり教室、職場体験等)	随時			
ホームページによる情報発信(環境情報等)	随時			
JFE21世紀財団による社会貢献(各種研究助成、地域活動支援など) ▶ JFE21世紀財団: <a href="https://www.jfe-21st-cfor.jp/">https://www.jfe-21st-cfor.jp/</a>	随時			

## カーボンニュートラル実現に向けた政策エンゲージメント

鉄鋼業界の中の取り組み	日本鉄鋼連盟「カーボンニュートラル行動計画」の策定に参画
日本経済界の中の取り組み	経済産業省『「トランジション・ファイナンス」に関する鉄鋼分野における技術ロードマップ策定」に鉄鋼連盟の委員として参画 グリーンイノベーション基金事業の採択状況 ・鉄鋼事業：製鉄プロセスにおける水素活用(COURSE50、CR高炉、水素直接還元、電気炉) ・エンジニアリング事業：廃棄物・資源循環分野におけるカーボンニュートラル実現 ・エンジニアリング事業、造船事業：洋上風力発電の低コスト化 GXリーグ参画 GX推進機構への出資 政府への政策提言活動 ・第8回GX実行会議(2023年11月7日) ・第56回総合資源エネルギー調査会基本政策分科会(2024年6月6日) 外部イニシアチブ等への参画 ・TCFDコンソーシアム ・日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP) ・国連グローバルコンパクト 等 国内での講演 ・GGX×TCFD Summit(主催：経済産業省) ・ラウンドテーブル「IRA and GX Strategy: U.S.-Japan Partnership for a Net-Zero World.」(主催：The U.S. Embassy in Tokyo, the U.S.-Japan Council, and the Institute of Energy Economics, Japan) 他
グローバルでの業界の取り組み	世界鉄鋼協会のClimate Action Data collection programmeに参画 日印鉄鋼官民協会 日ASEAN鉄鋼イニシアチブ 日中鉄鋼業環境保全・省エネ先進技術交流会 海外での講演 ・Low-Carbon Transition for the Built Environment(主催：IES/StructE Joint Committee(技術者協会)、NUS(シンガポール国立大学)) ・「第1回日韓グリーンスチール共同セミナー」(日本鉄鋼連盟・韓国鉄鋼協会共催) 他

※「JFEグループサステナビリティ報告書」の「政策エンゲージメント」も合わせてご覧ください([https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/environment/climate/steel\\_industry\\_efforts/](https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/environment/climate/steel_industry_efforts/))

# 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

# 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



指名委員会委員  
報酬委員会委員  
代表取締役  
きたの よしひさ  
**北野 嘉久**

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。



指名委員会委員  
代表取締役  
ひろせ まさゆき  
**広瀬 政之**

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。



報酬委員会委員  
代表取締役  
てらはた まさし  
**寺畑 雅史**

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総務・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。



取締役  
こばやし としのり  
**小林 俊文**

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。



取締役  
ふくだ かずよし  
**福田 一美**

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、同社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



監査役  
はら のぶゆき  
**原 伸哉**

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。



監査役  
あきもと  
**秋本 なかば**

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



独立役員  
指名委員会委員長  
報酬委員会委員

取締役  
やまもと まさみ  
**山本 正巳**

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




独立役員  
指名委員会委員

取締役  
あんどう よしこ  
**安藤 よし子**

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




独立役員  
報酬委員会委員長

取締役  
こばやし けいいち  
**小林 敬一**

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  
2017年4月 同社代表取締役社長  
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社取締役会長  
株式会社NTTデータ社外取締役



### 監査役



独立役員  
報酬委員会委員

監査役  
さいき いさお  
**佐長 功**

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




独立役員  
指名委員会委員  
報酬委員会委員

監査役  
ぬまがみ たかのり  
**沼上 幹**

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




独立役員  
指名委員会委員

監査役  
しまむら たくや  
**島村 琢哉**

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1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 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。

### 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

画に比較して収益力が向上し、両事業合わせて700億円規模のセグメント利益を安定して出せるようになってきたこともグループ収益を支えています。

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、



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。



ぬまがみ 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。

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。



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CO<sub>2</sub>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。

**島村**

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い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。今後も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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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を確認するとともに、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<sup>®</sup>」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CO<sub>2</sub>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

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。

**沼上**

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、バックキャスト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

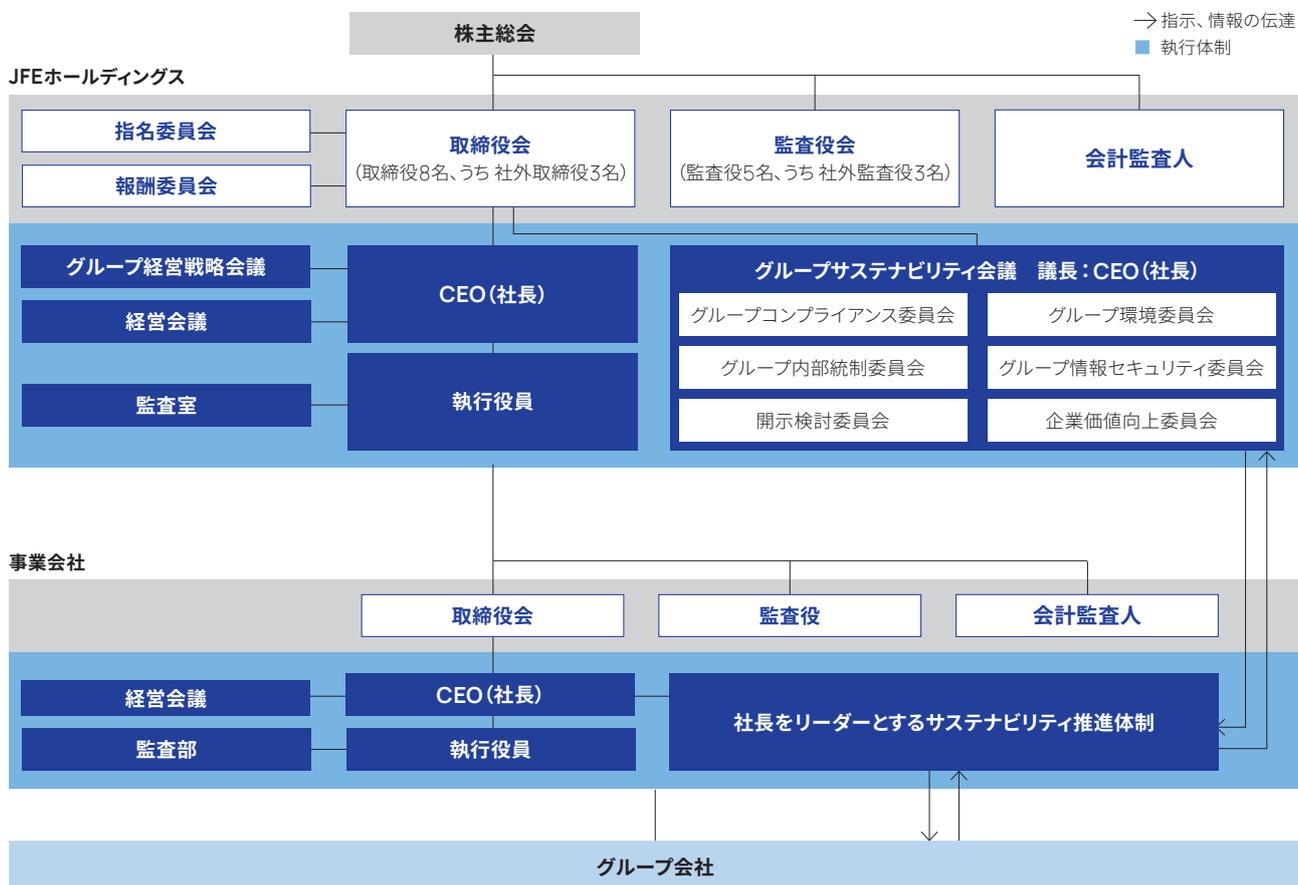
2024年6月より  
当社取締役役に就任

## 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

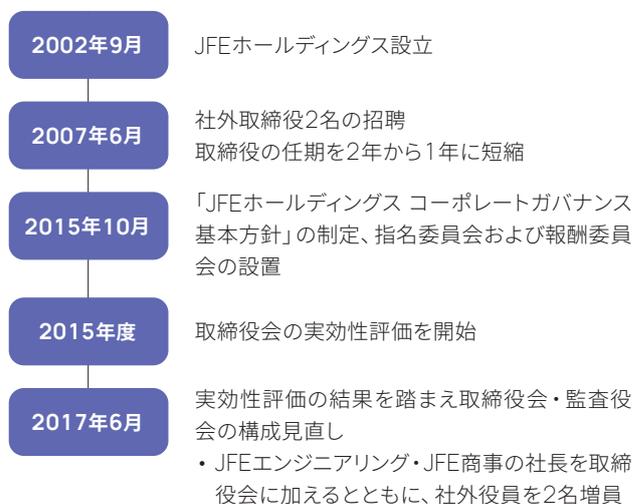
### ガバナンス体制

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年度の取締役会においては、第7次中期経営計画の進捗やサステナビリティ課題に関する取り組み等の議論を実施しました。

2023年度の取締役会の主な議題は以下の通りです。

- 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



### 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。

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

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

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。

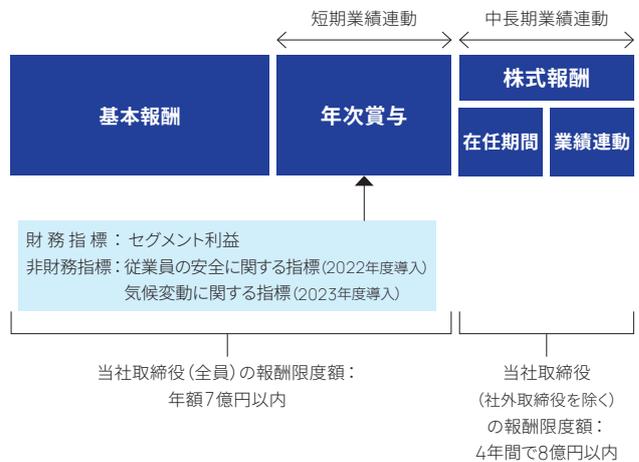
株式報酬

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きます。

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 <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 排出量削減目標」の達成度(25%)	「CO <sub>2</sub> 削減貢献量目標」の達成度(75%)	
JFE商事役員	「自社におけるCO <sub>2</sub> 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、監査業務を専任的に行う非常勤の社外監査役として「派遣監査役」をグループ会社に派遣しています。各派遣監査役はグループ会社1～5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な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

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を実施し、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。

## 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。

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。

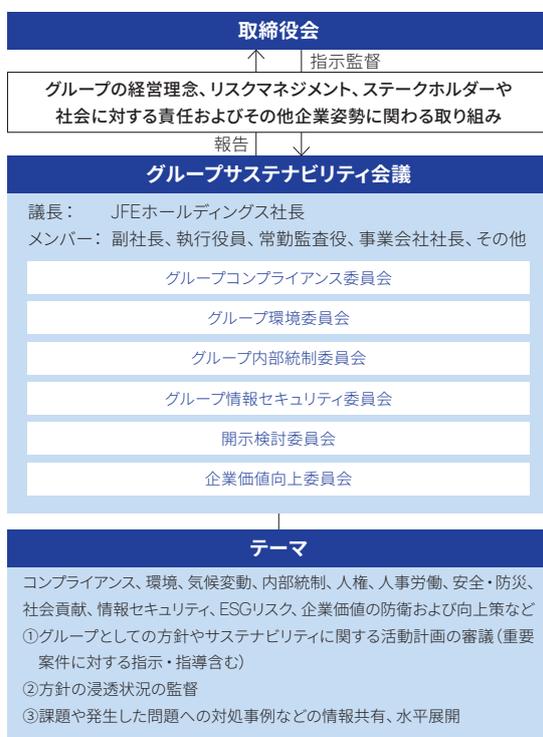
具体的には、事業活動、コンプライアンス、企業理念や会社方針・規程の遵守、環境、気候変動、人事労働、安全・防災、人権侵害、品質管理、財務報告、情報セキュリティなどのESGリスクも含むリスクについて責任を有する執行役員などがその認識に努め、JFEホールディングスのCEO（社長）が議長を務める「グループサステナビリティ会議」において確認・評価し、その対処方針やリスク管理に関する活動計画について審議・決定しています。

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



事業会社、グループ会社

## 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CO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で18%削減すること、また2030年度のCO<sub>2</sub>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、P.41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。

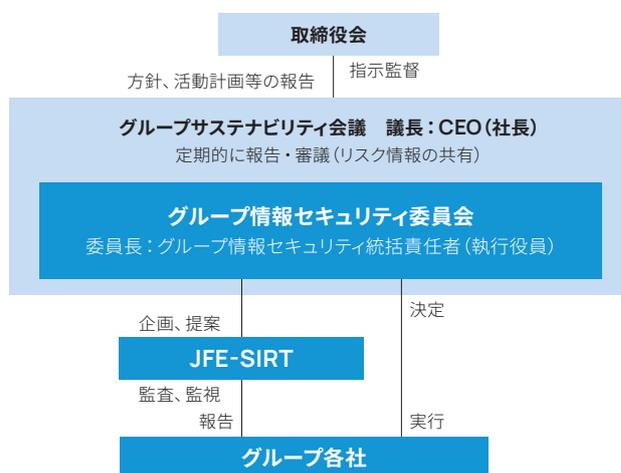
また、「グループ情報セキュリティ委員会」において、情報セキュリティを中心としたITに関する重要課題を審議し、方針を決定しています。

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



## 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。近年激甚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。

## 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、

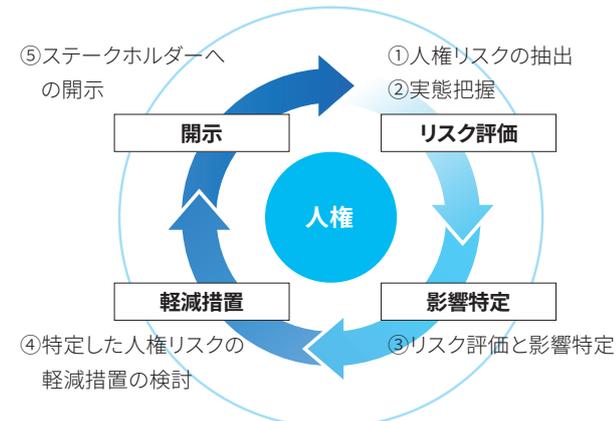
各事業会社だけでなく独立した弁護士事務所にも社外窓口としての企業倫理ホットラインを開設するとともに、ハラスメント専用相談窓口を主要事業所ごとに開設し、人権問題を含む通報や相談を受け付けています。(匿名での報告・相談も可) 加えて、外部のステークホルダーからの人権問題を含むコンプライアンス等に関する問い合わせについてはWebサイト上のお問い合わせフォームにて受け付けています。(匿名での連絡も可) これらの窓口の運用状況や寄せられたハラスメント等の人権侵害事案については、グループサステナビリティ会議に報告するとともに、定期的に取り締役ににおいても報告を行い、指示・監督を受けています。

### 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。

#### 人権デューデリジェンスのプロセス



#### ①人権リスクの抽出

各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。

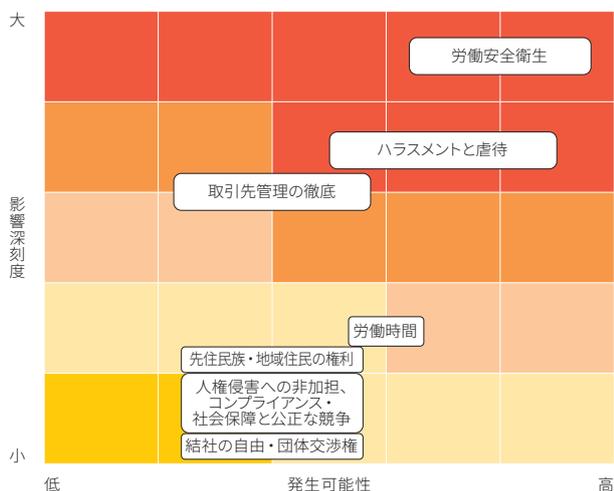
### ③リスク評価と影響特定

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位について検討していきます。

「JFEグループ人権基本方針」

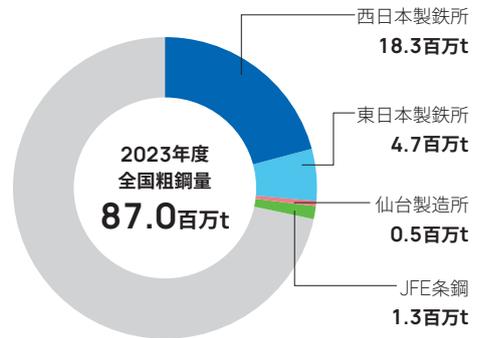
[https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/social/human\\_rights/index.html](https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/social/human_rights/index.html)

# データ集

- 89 国内主要拠点
- 91 海外主要拠点
- 93 マテリアルフロー
- 95 非財務ハイライト
- 97 財務ハイライト
- 99 財務パフォーマンス
- 103 事業会社・主要グループ会社
- 105 会社情報・株式情報

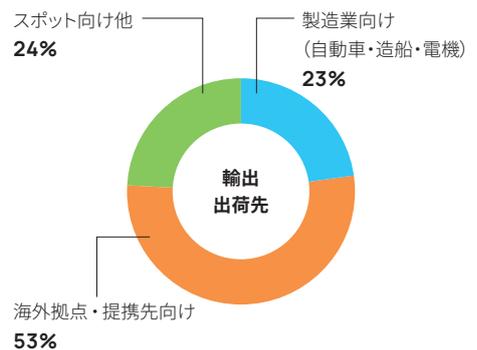
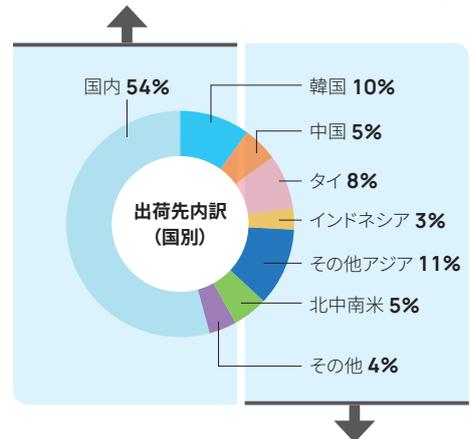
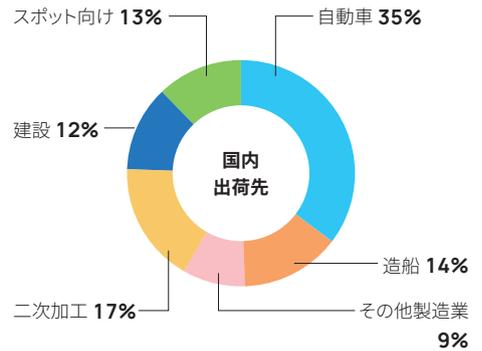
## 国内主要拠点

### 国内生産量 (鉄鋼事業)



国内粗鋼生産量の  
約**28%**

### 出荷先 (鉄鋼事業)



国内主要拠点



JFEスチール

西日本製鉄所

敷地面積は約2,510万m<sup>2</sup>。世界最大級の規模を誇る、JFEスチールの基幹製鉄所です。高度な技術力と高効率の生産体制により、質・量ともに世界最強の製鉄所を目指しています。

福山地区



倉敷地区



東日本製鉄所

敷地面積は約1,598万m<sup>2</sup>。首都圏に立地した都市型製鉄所です。日本初の民間製鉄所である京浜地区と、戦後初めての鉄鋼一貫製鉄所として建設された千葉地区から成り立っています。また、西宮工場は千葉地区とともにステンレス製品を製造しています。

京浜地区



千葉地区



仙台製造所

棒鋼・線材専門工場です。製鋼から圧延に至る一貫製造体制のもと、徹底した品質・工程管理により高品質な製品を提供しています。

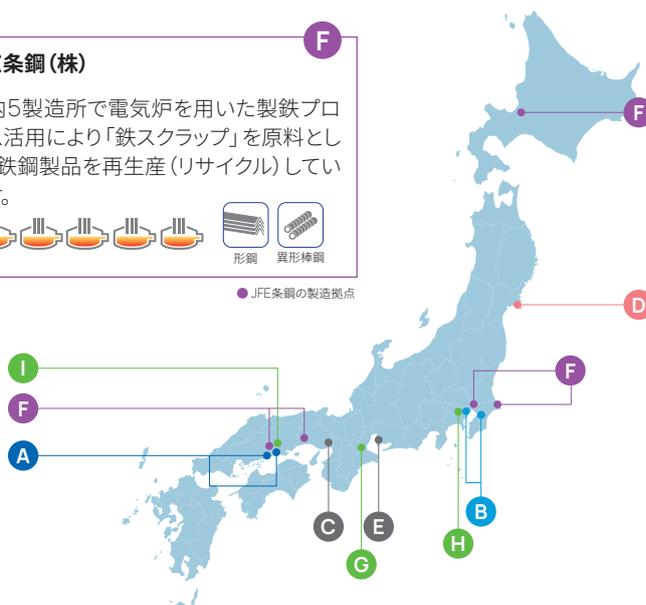


JFE条鋼(株)

国内5製造所で電気炉を用いた製鉄プロセス活用により「鉄スクラップ」を原料として、鉄鋼製品を再生産(リサイクル)しています。



● JFE条鋼の製造拠点



知多製造所

世界有数の鋼管専門工場です。数多くの種類とサイズの鋼管製品を製造し、単一の事業所としては世界一の品揃えを誇っています。



JFEエンジニアリング

津製作所



鶴見製作所



笠岡モノパイル製作所



スチール研究所

JFEスチールのすべての製造拠点において、製造プロセスや製品開発、またそれらを支える基盤技術の研究を行っています。

<お客様との共同開発施設>

千葉地区

カスタマーズ・ソリューション・ラボ(CSL)

自動車分野のお客様とのEVI(Early Vendor Involvement)の活動拠点。

京浜地区

鋼構造材料ソリューションセンター(THINK SMART)

鋼構造分野のお客様や大学・法人研究機関との共同研究を推進。

福山地区

カスタマーズセンター福山(CCF)

自動車・鋼材分野のお客様とのEVIの活動拠点。

## 海外主要拠点

[ 23 国・地域 117 拠点 ]

### 欧州・中近東

#### <スチール>

- AGPC (大径溶接鋼管の製造・販売 UAE)

#### <エンジニアリング>

- スタンダードケッセル (環境・発電プラントのエンジニアリング全般 ドイツ)

#### <商事>

- JSS (電磁鋼板の加工・販売 セルビア)

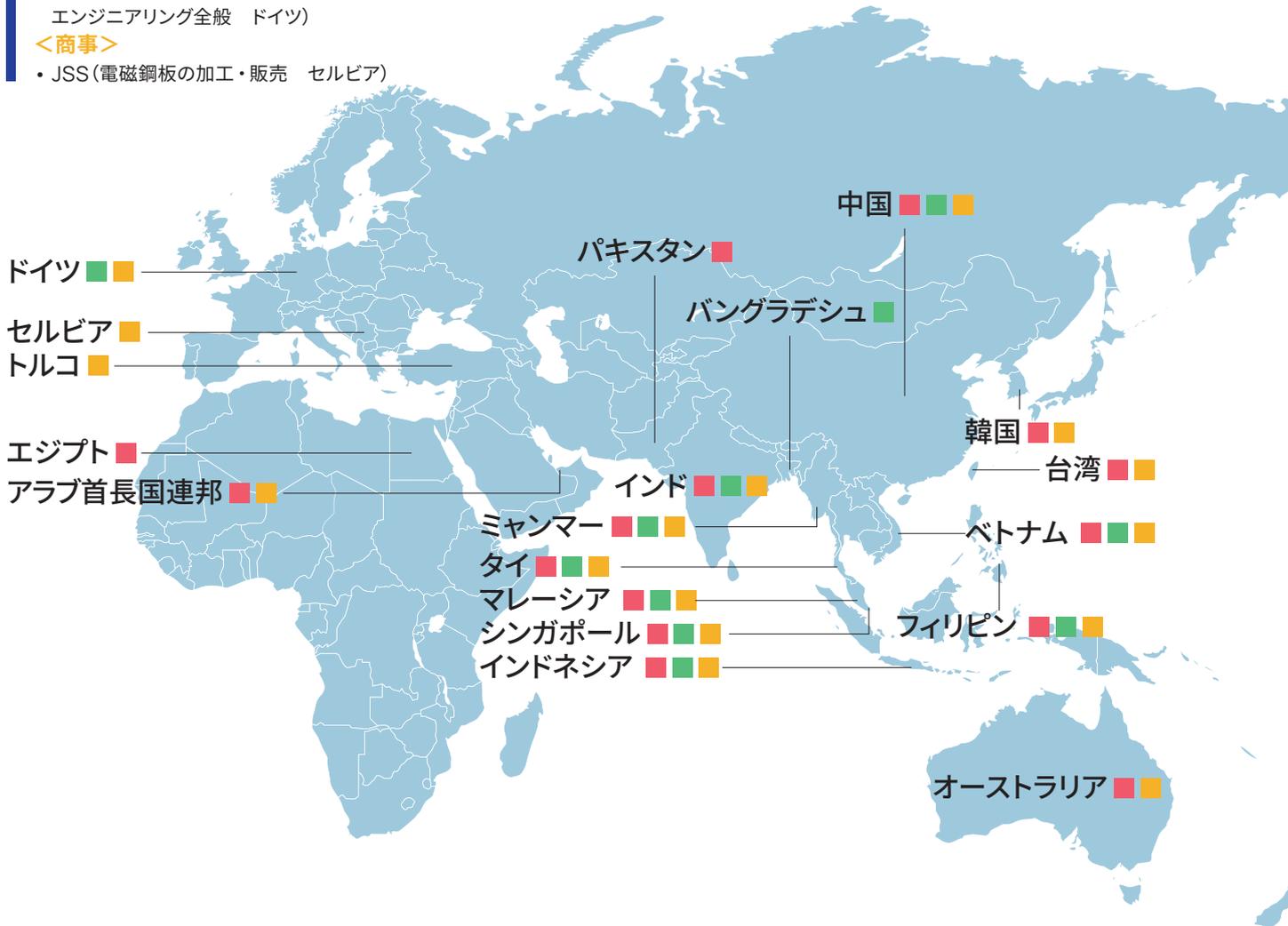
### 中国

#### <スチール>

- 中日達 (缶用鋼板 (ブリキ) の製造・販売)
- 渤海ドリル (ドリルパイプ用ツールジョイントの加工・圧接およびドリルパイプの販売)
- GJSS (自動車用鋼板の製造・販売)
- BJSS (特殊鋼棒鋼の製造・販売)

#### <商事>

- 広州川電 (自動車用鋼板の加工・販売)
- 浙江川電 (電磁鋼板の加工・販売)



鉄鋼事業

18カ国・地域 41拠点

エンジニアリング事業

12カ国 17拠点

商社事業

20カ国・地域 59拠点

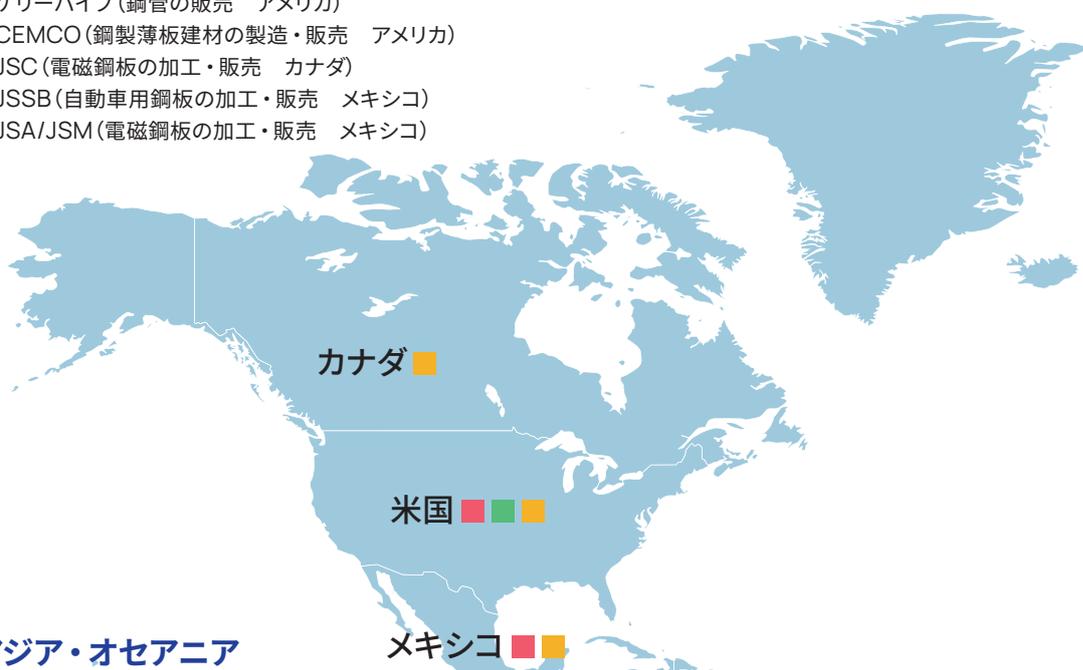
## 北中米・南米

## &lt;スチール&gt;

- CSI(鉄鋼製品の製造・販売 アメリカ)
- NJSM(自動車用鋼板の製造・販売 メキシコ)
- NES(フェロシリコンの製造・販売 ブラジル)

## &lt;商事&gt;

- ケリーパイプ(鋼管の販売 アメリカ)
- CEMCO(鋼製薄板建材の製造・販売 アメリカ)
- JSC(電磁鋼板の加工・販売 カナダ)
- JSSB(自動車用鋼板の加工・販売 メキシコ)
- JSA/JSM(電磁鋼板の加工・販売 メキシコ)



## アジア・オセアニア

## &lt;スチール&gt;

- 東国製鋼(形鋼・棒鋼・厚板および冷延製品の製造・販売 韓国)
- TCR(冷延鋼板の製造・販売 タイ)
- TCS(電気亜鉛めっき鋼板の製造・販売 タイ)
- JSGT(自動車用鋼板の製造・販売 タイ)
- SSI(熱延鋼板の製造・販売 タイ)
- J-Spiral(スパイラル鋼管および建材加工商品の製造・販売 ベトナム)
- FHS(海外一貫製鉄所 ベトナム)
- PSC(焼結鉱の製造・販売 フィリピン)
- JSGI(自動車用鋼板の製造・販売 インドネシア)
- Perstima(缶用鋼板の製造・販売 マレーシア)
- JSWスチール(海外一貫製鉄所 インド)
- JFE-STAR(資源プロジェクトへの投資 オーストラリア)

## &lt;エンジニアリング&gt;

- JFETM(計画・設計・プロジェクト管理 フィリピン)
- JFEEインド(環境・発電プラントの計画・設計 インド)

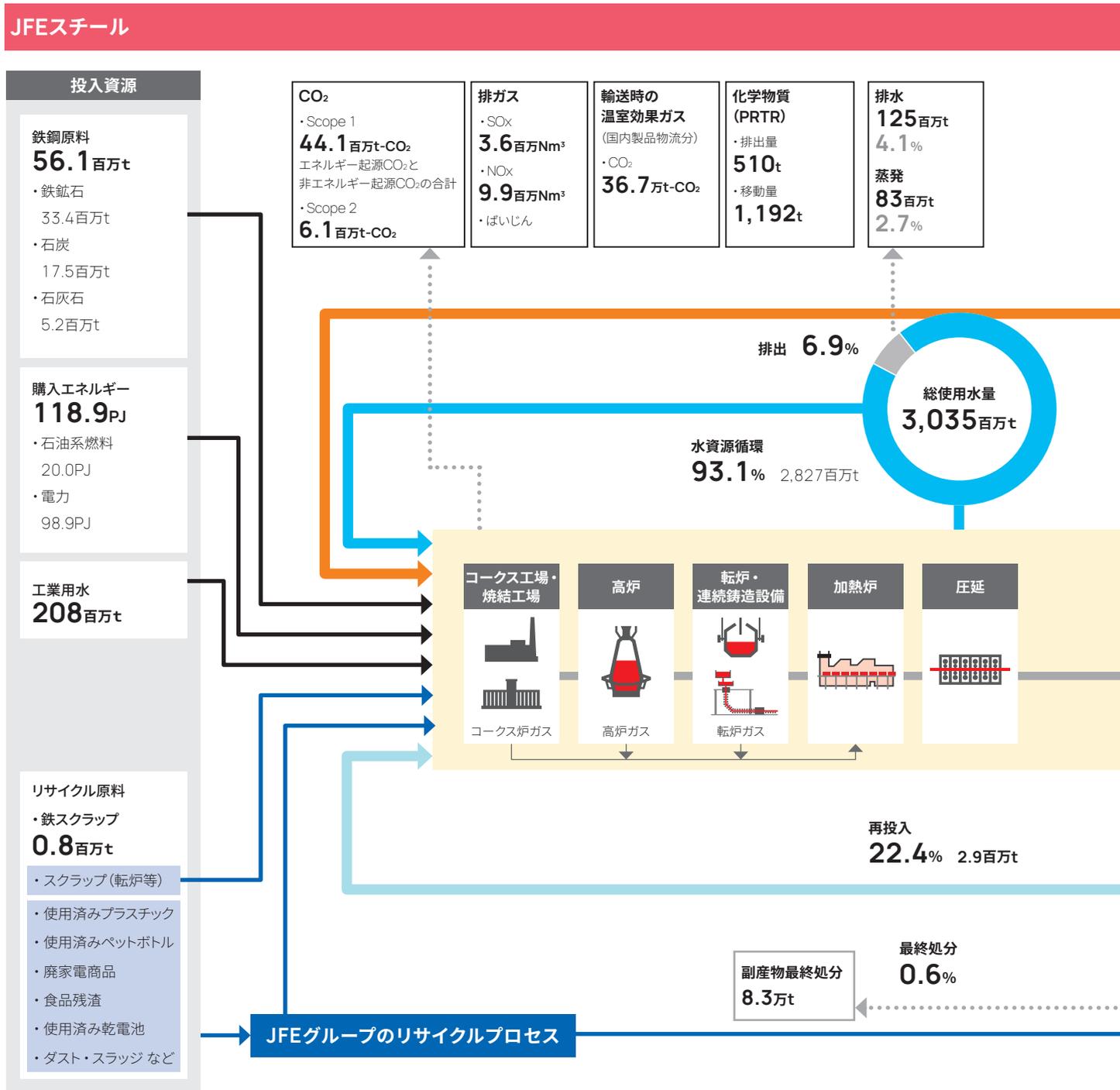
## &lt;商事&gt;

- JSSI(電磁鋼板の加工・販売 インドネシア)
- JSSV(電磁鋼板の加工・販売 ベトナム)
- CMT(自動車用鋼板の加工・販売 タイ)
- SASC(自動車用鋼板の加工・販売 タイ)
- JSI(電磁鋼板の加工・販売 インド)

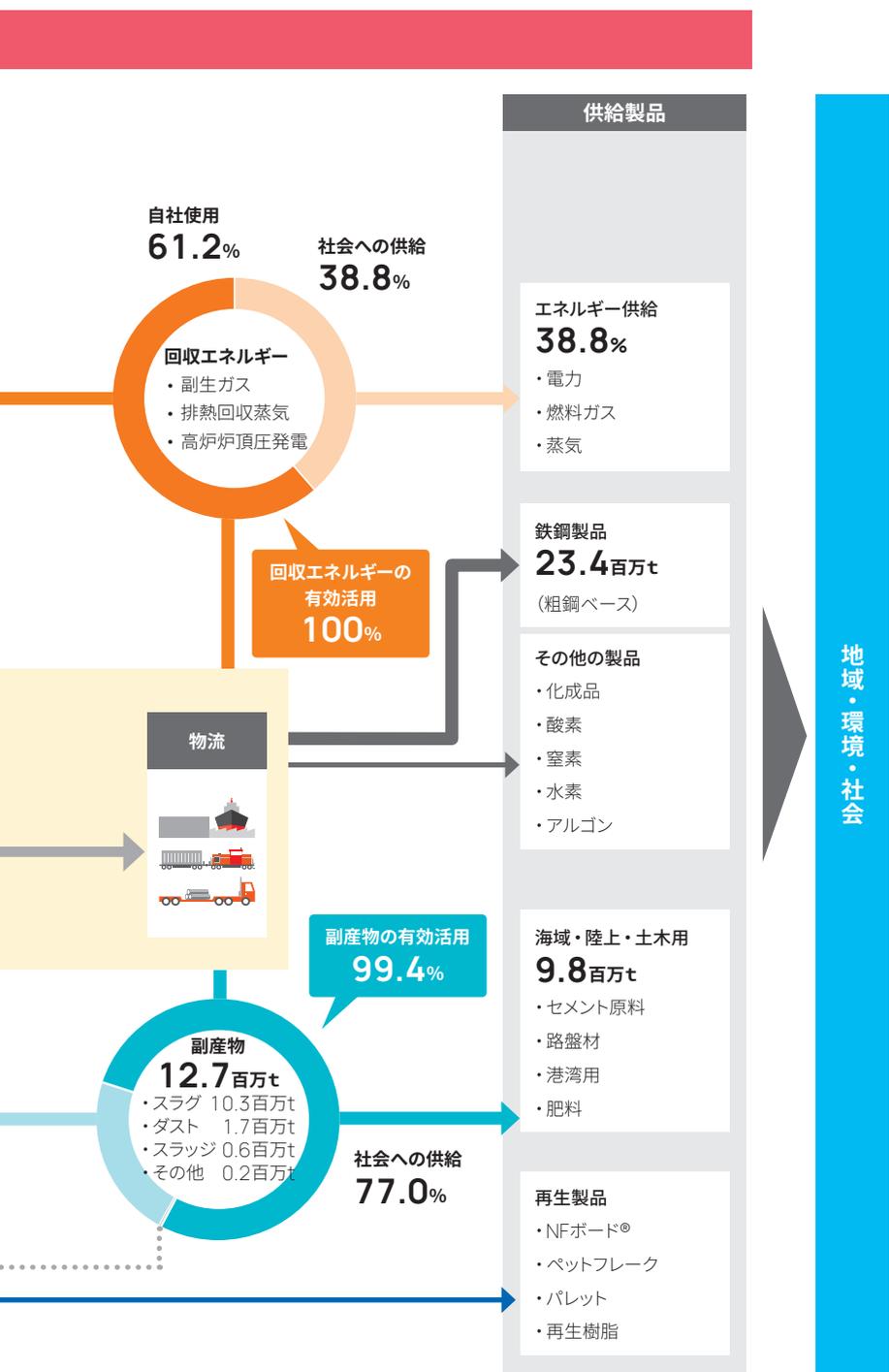
# マテリアルフロー

JFEスチールは、製鉄プロセスにおける環境負荷の低減と資源の有効活用を進めています。生産工程で使用する水は93.1%を循環利用しており、鉄鋼スラグなどの副産物は99.4%を資源化しています。生産工程で生成する副生ガスは鋼材加熱用や自家発電用の燃料としているほか、社会に供給するエネルギーとして100%有効に活用しています。

## 2023年度実績



→ 供給 (実線)    ... 排出 (点線)



JFEエンジニアリング(本社・製作所)

投入資源	
原材料	24.0千t
エネルギー	
・電力購入量	23.4GWh
・A重油	177kℓ
・灯油	3.4kℓ
・軽油	280kℓ
・ガソリン	14.9kℓ
・都市ガス	354千Nm <sup>3</sup>
・LPG	69.2t
水	72.9千t



JFEエンジニアリング

・鶴見製作所
・津製作所

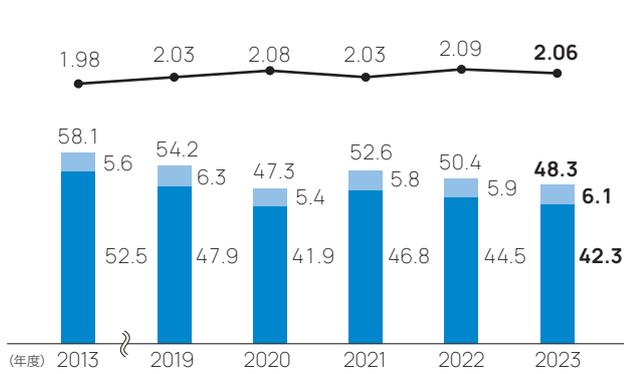


供給製品・排出	
製品	23.0千t
CO <sub>2</sub>	5.3千t-CO <sub>2</sub>
・Scope 1	2.5千t-CO <sub>2</sub>
・Scope 2	2.8千t-CO <sub>2</sub>
廃棄物発生量	925t
・産業廃棄物	706t
・一般廃棄物	219t
排水(海城のみ)	122千t
その他(PRTR)	83t

# 非財務ハイライト

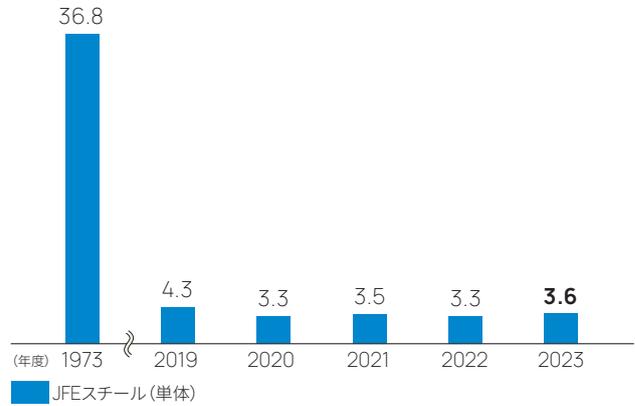
## 環境指標

JFEスチールのエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量(百万t-CO<sub>2</sub>)・原単位推移(t-CO<sub>2</sub>/t-s)

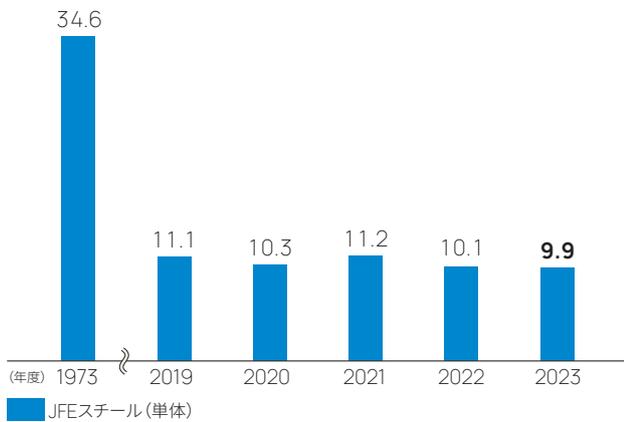


■ Scope 1 ■ Scope 2 ● エネルギー起源CO<sub>2</sub>原単位  
 ※1 2021年度の購入電力のCO<sub>2</sub>排出係数：日本鉄鋼連盟の低炭素社会実行計画における2020年度購入電力のCO<sub>2</sub>排出係数  
 ※2 2013年度は、JFE条鋼(株)仙台製造所のデータを加えて算出

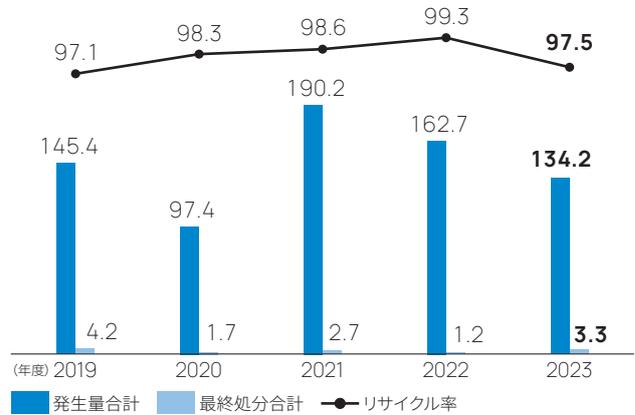
JFEスチールのSOx排出量推移(百万Nm<sup>3</sup>)



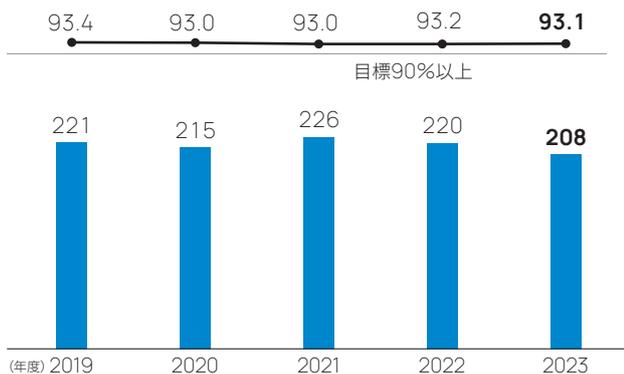
JFEスチールのNOx排出量推移(百万Nm<sup>3</sup>)



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

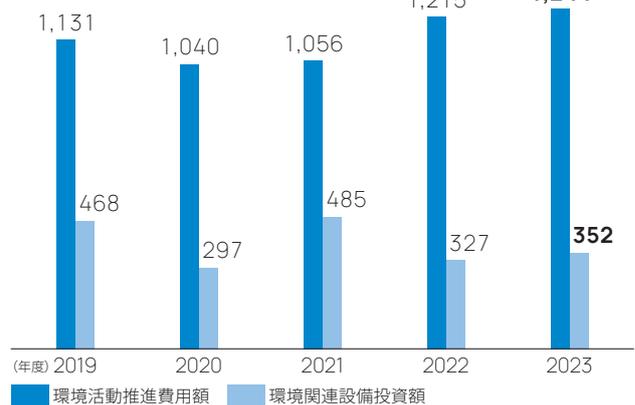


JFEスチールの工業用水受入量(百万t)・循環率推移(%)



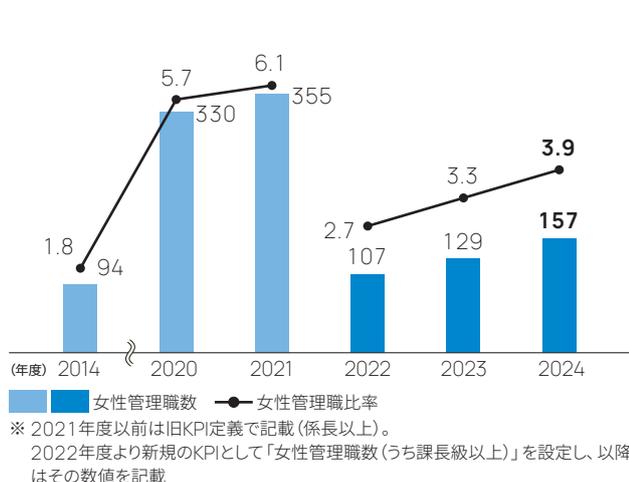
■ 受入量(単体) ● 循環率\*(単体)  
 ※ 工業用水循環率(%) = (総使用量 - 工業用水受入量) / 総使用量 × 100

JFEスチールの環境関連設備投資額(億円)・環境活動推進費用額(億円)

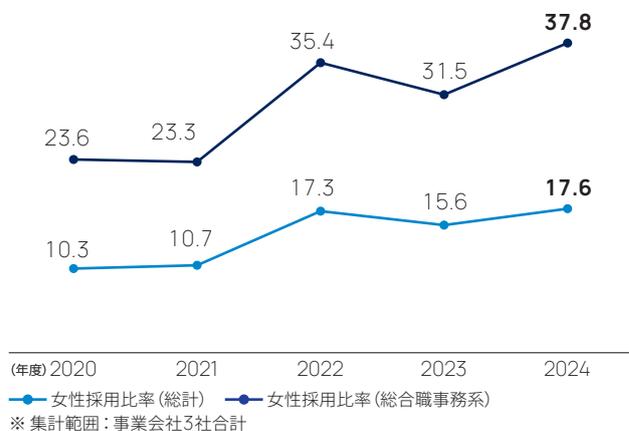


## 社会性指標

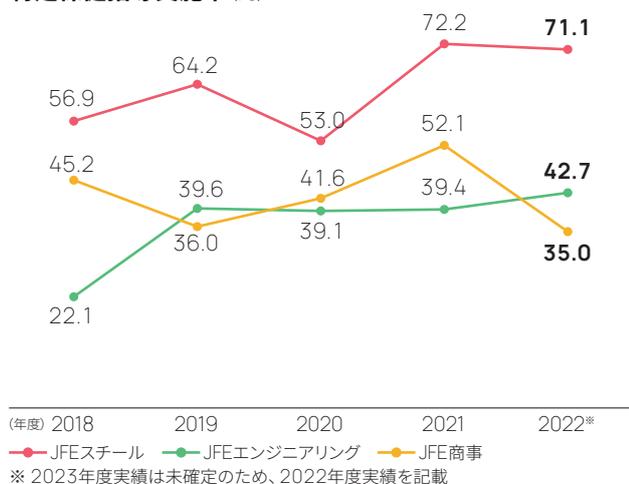
女性管理職数(人)・女性管理職比率(%)



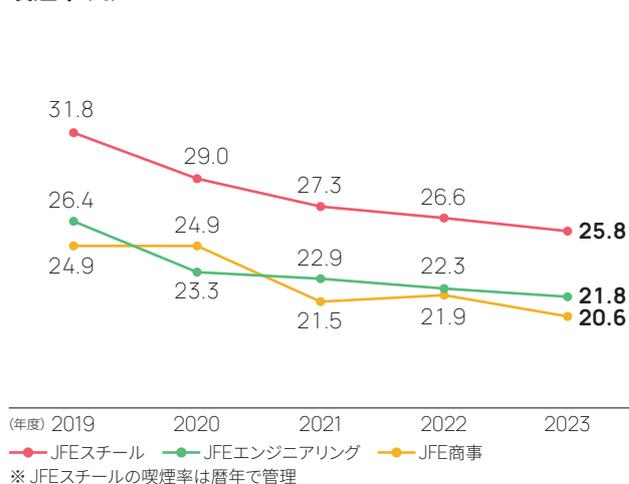
女性採用比率(総計)(%)・女性採用比率(総合職事務系)(%)



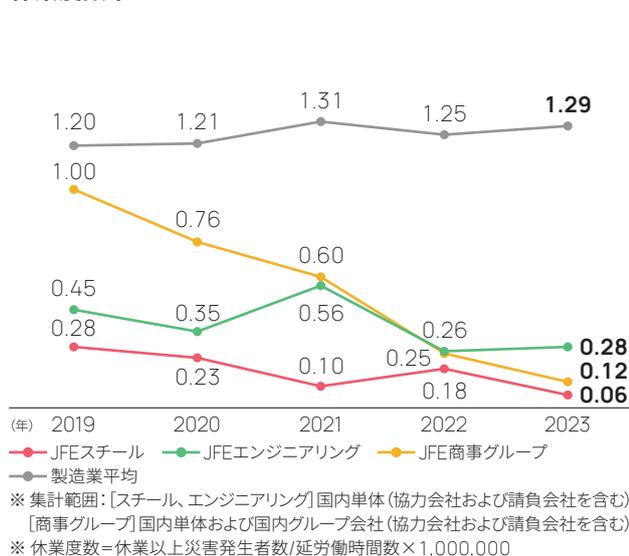
特定保健指導実施率(%)



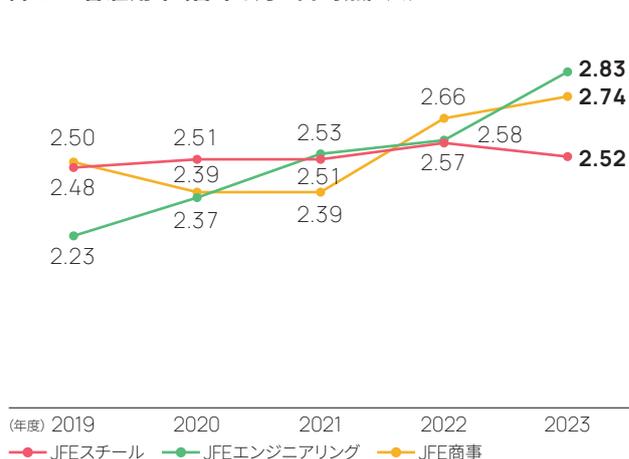
喫煙率(%)



休業度数率



障がい者雇用率(各年6月1日時点)(%)



## 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。

	JGAAP (日本基準)			
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>経営業績</b>				
売上高 (JGAAP) / 売上収益 (IFRS)	36,668	38,503	34,317	33,089
経常利益 (JGAAP) / 事業利益 (IFRS) *1	1,736	2,310	642	847
税金等調整前当期純利益 (JGAAP) / 税引前利益 (IFRS)	1,605	2,266	743	1,054
EBITDA (JGAAP) *2 / EBITDA (IFRS) *3	3,689	4,215	2,544	2,799
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)	1,023	1,393	336	679
設備投資額 (工事ベース)	1,757	2,259	2,125	2,347
減価償却費 (JGAAP) / 減価償却費及び償却費 (IFRS)	1,813	1,760	1,779	1,826
研究開発費	311	324	351	355
<b>財務状況</b>				
総資産 (JGAAP) / 資産合計 (IFRS)	42,417	46,394	42,348	43,360
有形固定資産	15,991	16,295	16,271	16,508
自己資本 (JGAAP) / 親会社の所有者に帰属する持分 (IFRS)	17,021	19,389	18,041	18,658
純資産 (JGAAP) / 資本合計 (IFRS)	17,459	19,900	18,579	19,218
借入金・社債等残高 (JGAAP) / 有利子負債残高 (IFRS)	15,340	15,017	13,793	13,754
<b>キャッシュ・フローの状況</b>				
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,548	2,973	2,671	1,854
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,640	△ 2,163	△ 1,373	△ 1,637
フリー・キャッシュ・フロー *4	907	810	1,297	217
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,055	△ 782	△ 1,445	△ 181
<b>1株当たり情報</b>				
当期純利益 (JGAAP) / 当期利益 (IFRS) (円 / 株)	177	242	58	118
純資産 (JGAAP) / 親会社の所有者に帰属する持分 (IFRS) (円 / 株)	2,951	3,362	3,128	3,236
配当金 (円 / 株)	40	60	30	30
配当性向 (%)	22.5	24.8	51.4	25.5
<b>財務指標</b>				
Debt/EBITDA 倍率 (JGAAP) *5 / Debt/EBITDA 倍率 (IFRS) *6 (倍)	4.2	3.6	5.4	4.9
ROE (JGAAP) *7 / ROE (IFRS) *8 (%)	6.3	7.7	1.8	3.7
ROA (JGAAP) *9 / ROA (IFRS) *10 (%)	4.5	5.5	1.7	2.3
自己資本比率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分比率 (IFRS) (%)	40.1	41.8	42.6	43.0
D/E レシオ (JGAAP) *11 / D/E レシオ (IFRS) *12 (%)	67.9	59.0	56.9	51.4
年度末株価 (円 / 株)	1,943	2,654	1,516	1,909
<b>セグメント別情報</b>				
売上高 (JGAAP) / 売上収益 (IFRS)				
鉄鋼事業	26,916	28,738	24,451	23,491
エンジニアリング事業	2,841	3,673	3,975	4,261
商社事業	17,813	19,344	17,564	16,710
経常利益 (JGAAP) / セグメント利益 (IFRS) *13				
鉄鋼事業	1,262	1,885	278	405
エンジニアリング事業	184	180	200	266
商社事業	215	246	157	218
<b>その他</b>				
粗鋼生産量 (JFE スチール単独) (万トン)	2,867	2,844	2,736	2,814
粗鋼生産量 (JFE スチール連結) (万トン)	3,158	3,104	2,975	3,041
鋼材出荷量 (JFE スチール単独) (万トン)	2,552	2,607	2,539	2,570
鋼材平均価格 (JFE スチール単独) (千円 / トン)	75.7	77.1	66.8	62.8
鋼材輸出比率 (JFE スチール単独・金額ベース) (%)	48.4	48.1	45.8	44.0
従業員数 (JFE ホールディングス連結) (人)	57,210	58,856	59,460	60,439

\*1 事業利益 (IFRS) : 税引前利益から金融損益および個別開示項目 (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

(単位:億円)

		IFRS (国際財務報告基準)					
2017年度	2018年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
36,786	39,617	38,736	37,297	32,272	43,651	52,687	<b>51,746</b>
2,163	2,211	2,320	378	△ 129	4,164	2,358	<b>2,982</b>
2,133	2,099	2,093	△ 2,134	△ 49	3,885	2,102	<b>2,683</b>
3,888	4,059	4,282	2,694	2,234	6,687	5,054	<b>5,723</b>
1,446	1,642	1,635	△ 1,977	△ 218	2,880	1,626	<b>1,974</b>
2,572	2,876	3,295	3,913	3,423	3,409	3,256	<b>3,461</b>
1,595	1,721	1,962	2,315	2,363	2,522	2,696	<b>2,741</b>
347	372	372	387	362	396	430	<b>438</b>
44,409	46,486	47,092	46,461	46,549	52,879	55,240	<b>57,549</b>
17,022	17,823	18,352	17,177	17,723	18,507	18,910	<b>19,482</b>
19,495	20,127	19,263	16,270	16,792	19,882	21,203	<b>24,641</b>
20,099	20,791	19,917	17,065	17,601	20,707	21,933	<b>25,385</b>
13,309	14,499	15,238	18,143	18,061	18,494	18,629	<b>18,302</b>
2,988	2,357	2,682	2,610	2,472	2,987	3,957	<b>4,789</b>
△ 1,948	△ 2,845	△ 3,133	△ 3,583	△ 1,642	△ 2,880	△ 2,743	△ <b>3,252</b>
1,039	△ 488	△ 451	△ 973	830	107	1,214	<b>1,537</b>
△ 909	569	518	1,039	△ 300	△ 574	△ 1,101	△ <b>454</b>
251	285	284	△ 343	△ 38	500	281	<b>323</b>
3,382	3,495	3,345	2,826	2,916	3,453	3,650	<b>3,875</b>
80	95	95	20	10	140	80	<b>100</b>
31.9	33.3	33.5	—	—	28.0	28.5	<b>30.9</b>
3.4	3.6	3.6	6.7	8.1	2.8	3.7	<b>3.2</b>
7.6	8.3	8.6	△ 11.1	△ 1.3	15.7	7.9	<b>8.6</b>
5.2	5.1	5.0	0.8	△ 0.3	8.4	4.4	<b>5.3</b>
43.9	43.3	40.9	35.0	36.1	37.6	38.4	<b>42.8</b>
58.1	62.0	68.2	96.4	93.2	80.8	67.8	<b>58.0</b>
2,144	1,879	1,879	703	1,363	1,723	1,679	<b>2,540</b>
27,154	28,083	28,306	26,813	22,552	31,734	38,811	<b>37,160</b>
3,913	4,856	4,858	5,122	4,857	5,082	5,125	<b>5,399</b>
19,079	20,600	11,258	10,841	9,325	12,317	15,141	<b>14,764</b>
1,988	1,646	1,613	△ 87	△ 654	3,237	1,468	<b>2,027</b>
193	202	201	231	240	260	134	<b>243</b>
330	357	357	270	200	559	651	<b>489</b>
2,846	2,631	2,631	2,673	2,276	2,588	2,410	<b>2,345</b>
3,006	2,788	2,788	2,809	2,396	2,726	2,548	<b>2,480</b>
2,530	2,378	2,378	2,347	2,049	2,238	2,174	<b>2,077</b>
75.3	81.5	81.5	78.8	74.8	103.7	130.8	<b>131.5</b>
44.4	41.7	41.7	41.5	42.3	45.5	44.5	<b>42.9</b>
61,234	62,076	62,083	64,009	64,371	64,296	64,241	<b>62,218</b>

※ 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

ただし、格付評価上の資本性を持つ負債について、格付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

ただし、格付評価上の資本性を持つ負債について、格付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

## 財務パフォーマンス

## 連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
<b>資産</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	119,391	243,079
営業債権及びその他の債権	776,115	762,428
契約資産	116,293	134,569
棚卸資産	1,367,230	1,348,378
未収法人所得税	22,957	5,792
その他の金融資産	18,937	18,778
その他の流動資産	96,759	113,992
小計	2,517,685	2,627,020
売却目的で保有する資産	40,929	—
<b>流動資産合計</b>	2,558,615	2,627,020
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	1,891,053	1,948,217
のれん	14,911	15,446
無形資産	126,855	140,591
使用権資産	98,611	98,758
投資不動産	53,559	52,849
持分法で会計処理されている投資	465,482	561,477
退職給付に係る資産	23,521	29,495
繰延税金資産	74,728	56,249
その他の金融資産	200,599	207,448
その他の非流動資産	16,100	17,410
<b>非流動資産合計</b>	2,965,425	3,127,944
<b>資産合計</b>	5,524,040	5,754,964
<b>負債及び資本</b>		
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>		
営業債務及びその他の債務	703,212	667,072
社債、借入金及びリース負債	397,026	426,428
契約負債	48,543	50,186
未払法人所得税等	32,320	32,698
引当金	10,781	12,191
その他の金融負債	181,046	149,300
その他の流動負債	265,268	282,317
小計	1,638,200	1,620,195
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	23,598	—
<b>流動負債合計</b>	1,661,798	1,620,195
<b>非流動負債</b>		
社債、借入金及びリース負債	1,465,939	1,403,849
退職給付に係る負債	120,663	105,706
引当金	19,128	17,592
繰延税金負債	5,480	6,050
その他の金融負債	41,325	53,467
その他の非流動負債	16,308	9,581
<b>非流動負債合計</b>	1,668,846	1,596,247
<b>負債合計</b>	3,330,644	3,216,443
<b>資本</b>		
資本金	147,143	171,310
資本剰余金	640,536	587,266
利益剰余金	1,397,735	1,570,027
自己株式	△156,408	△14,938
その他の資本の構成要素	91,315	150,461
親会社の所有者に帰属する持分合計	2,120,322	2,464,128
非支配持分	73,073	74,392
<b>資本合計</b>	2,193,395	2,538,521
<b>負債及び資本合計</b>	5,524,040	5,754,964

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年4月1日～2023年3月31日)	当連結会計年度 (2023年4月1日～2024年3月31日)
売上収益	5,268,794	5,174,632
売上原価	△4,659,371	△4,518,447
売上総利益	609,423	656,185
販売費及び一般管理費	△392,446	△408,682
持分法による投資利益	23,002	56,160
その他の収益	38,060	47,482
その他の費用	△42,198	△52,921
事業利益	235,841	298,224
土地売却益	4,105	—
減損損失	△3,542	△11,220
関係会社整理損失	△6,739	—
構造改革費用	△4,578	—
営業利益	225,086	287,003
金融収益	3,677	5,048
金融費用	△18,481	△23,665
税引前利益	210,282	268,386
法人所得税費用	△43,530	△67,414
当期利益	166,752	200,971
当期利益の帰属		
親会社の所有者	162,621	197,421
非支配持分	4,130	3,550
当期利益	166,752	200,971
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	280.68	323.33
希薄化後1株当たり当期利益(円)	280.52	315.09

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年4月1日～2023年3月31日)	当連結会計年度 (2023年4月1日～2024年3月31日)
当期利益	166,752	200,971
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	8,144	18,000
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	△8,651	11,698
持分法によるその他の包括利益	2,891	653
純損益に振り替えられることのない項目合計	2,384	30,351
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	18,239	22,569
キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分	1,823	5,035
持分法によるその他の包括利益	14,614	29,635
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	34,677	57,240
その他の包括利益合計	37,061	87,592
当期包括利益	203,814	288,563
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	198,999	284,357
非支配持分	4,815	4,206
当期包括利益	203,814	288,563

## 連結持分変動計算書

前連結会計年度(2022年4月1日~2023年3月31日)

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分												
	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	合計	非支配 持分	資本合計
					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				
2022年4月1日残高	147,143	652,233	1,294,875	△180,580	—	55,560	16,086	2,949	74,596	1,988,268	82,470	2,070,739	
当期利益	—	—	162,621	—	—	—	—	—	—	162,621	4,130	166,752	
その他の包括利益	—	—	—	—	9,023	△6,700	31,854	2,200	36,377	36,377	684	37,061	
当期包括利益	—	—	162,621	—	9,023	△6,700	31,854	2,200	36,377	198,999	4,815	203,814	
自己株式の取得	—	—	—	△60	—	—	—	—	—	△60	—	△60	
自己株式の処分	—	△2,000	—	24,204	—	—	—	—	—	22,204	—	22,204	
配当金	—	—	△75,198	—	—	—	—	—	—	△75,198	△1,815	△77,014	
株式報酬取引	—	131	—	27	—	—	—	—	—	158	—	158	
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	△127	△127	
支配継続子会社に 対する持分変動	—	△9,827	—	—	—	—	—	—	—	△9,827	△12,382	△22,210	
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	15,437	—	△9,023	△6,413	—	—	△15,437	—	—	—	
非金融資産への振替	—	—	—	—	—	—	—	△4,221	△4,221	△4,221	—	△4,221	
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	112	112	
所有者との取引額合計	—	△11,696	△59,761	24,172	△9,023	△6,413	—	△4,221	△19,658	△66,944	△14,213	△81,157	
2023年3月31日残高	147,143	640,536	1,397,735	△156,408	—	42,446	47,941	928	91,315	2,120,322	73,073	2,193,395	

当連結会計年度(2023年4月1日~2024年3月31日)

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分													
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	新株予約権	その他の資本の構成要素					合計	合計	非支配 持分	資本合計
						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				
2023年4月1日残高	147,143	640,536	1,397,735	△156,408	—	—	42,446	47,941	928	91,315	2,120,322	73,073	2,193,395	
当期利益	—	—	197,421	—	—	—	—	—	—	197,421	3,550	200,971		
その他の包括利益	—	—	—	—	—	18,281	11,862	48,094	8,697	86,935	86,935	656	87,592	
当期包括利益	—	—	197,421	—	—	18,281	11,862	48,094	8,697	86,935	284,357	4,206	288,563	
新株の発行	24,167	24,167	—	—	—	—	—	—	—	—	48,335	—	48,335	
株式発行費用	—	△453	—	—	—	—	—	—	—	—	△453	—	△453	
自己株式の取得	—	—	—	△76	—	—	—	—	—	—	△76	—	△76	
自己株式の処分	—	△75,184	—	141,432	—	—	—	—	—	—	66,248	—	66,248	
配当金	—	—	△49,275	—	—	—	—	—	—	—	△49,275	△1,698	△50,973	
株式報酬取引	—	47	—	114	—	—	—	—	—	—	162	—	162	
転換社債型新株予約権付 社債の発行	—	—	—	—	3,081	—	—	—	—	3,081	3,081	—	3,081	
連結範囲の変動	—	△1	—	—	—	—	—	—	—	—	△1	△484	△485	
支配継続子会社に 対する持分変動	—	△1,846	—	—	—	—	—	—	—	—	△1,846	△801	△2,648	
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	24,146	—	—	△18,281	△5,864	—	—	△24,146	—	—		
非金融資産への振替	—	—	—	—	—	—	—	—	△6,725	△6,725	△6,725	—	△6,725	
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	97	97	
所有者との取引額合計	24,167	△53,269	△25,129	141,470	3,081	△18,281	△5,864	—	△6,725	△27,790	59,448	△2,887	56,561	
2024年3月31日残高	171,310	587,266	1,570,027	△14,938	3,081	—	48,444	96,035	2,900	150,461	2,464,128	74,392	2,538,521	

## 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 (2022年4月1日～2023年3月31日)	当連結会計年度 (2023年4月1日～2024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	210,282	268,386
減価償却費及び償却費	269,600	274,101
引当金の増減額(△は減少)	△5,172	△559
受取利息及び受取配当金	△9,315	△10,513
支払利息	16,760	21,353
持分法による投資損益(△は益)	△23,002	△56,160
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	19,336	31,139
棚卸資産の増減額(△は増加)	△124,579	34,780
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	6,995	△43,563
その他	117,396	△2,209
小計	478,301	516,754
利息及び配当金の受取額	37,250	24,699
利息の支払額	△15,155	△20,507
法人所得税の支払額又は還付額(△は支払)	△104,599	△41,979
営業活動によるキャッシュ・フロー	395,797	478,967
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	△289,197	△329,830
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	17,673	10,329
投資の取得による支出	△9,072	△16,183
投資の売却による収入	20,939	14,281
その他	△14,651	△3,855
投資活動によるキャッシュ・フロー	△274,308	△325,259
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)	△4,576	△13,970
コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	19,999	△19,999
長期借入れによる収入	305,876	60,347
長期借入金の返済による支出	△330,944	△130,654
社債の発行による収入	30,000	90,000
社債の償還による支出	△20,000	△40,000
株式の発行による収入	—	52,072
自己株式の取得による支出	△60	△76
自己株式の処分による収入	884	62,499
親会社の所有者への配当金の支払額	△75,198	△49,275
その他	△36,155	△56,429
財務活動によるキャッシュ・フロー	△110,175	△45,487
現金及び現金同等物の為替変動による影響	7,839	13,931
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	19,153	122,151
売却目的で保有する資産への振替に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△1,536	1,536
現金及び現金同等物の期首残高	101,773	119,391
現金及び現金同等物の期末残高	119,391	243,079

# 事業会社・主要グループ会社 (2024年4月1日現在)

※売上高/売上収益: 2023年度実績

※従業員数: 2024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 37,160億円 従業員数 43,081人

### 国内グループ会社

- JFE ミネラル(株) ■ 千葉リバーメント(株) ■ 水島リバーメント(株) ■ JFE 精密(株) ■ JFE プラリソース(株) ■ JFE 条鋼(株) ■ JFE 建材(株)
- JFE 鋼板(株) ■ JFE 溶接鋼管(株) ■ JFE コンテナ(株) ■ JFE 大径鋼管(株) ■ ガルバテックス(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(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) ■ 品川リフラクトリーズ(株)\*
- 日本鍛造(株)\* ■ 日本鍛鉄管(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 5,399億円 従業員数 10,466人

### 国内グループ会社

- あすか創建(株) ■ アーバンエナジー(株) ■ AnyTech(株) ■ 大牟田リサイクル発電(株) ■ 北日本機械(株) ■ J&T環境(株)
- JFE 環境サービス(株) ■ JFE 環境テクノロジー(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) ■ JFE プロジェクトワン(株) ■ (株)Jファーム 苫小牧 ■ ジャパントネルシステムズ(株)\* ■ スチールプラントック(株)\*
- 月島JFE アクアソリューション(株)\* ■ 東北ドック鉄工(株) ■ 富士化工(株) ■ (株)三重データクラフト ■ 妙高グリーンエナジー(株)

## 商社事業 | JFE 商事

本社 東京都千代田区 売上収益 14,764億円 従業員数 8,618人

### 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) ■ 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) ■ 栃木シェアリング(株)
- 北陸スチール(株) ■ ケー・アンド・アイ特殊管販売(株) ■ 大冨興業(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 ■ JFE 商事住宅資材(株) ■ (株)ロールマットジャパン ■ J鉄建コンストラクションプロデュース(株) ■ 愛知管材工業(株) ■ 星金属(株)
- 北陸興業(株) ■ 甲南プランニングサービス(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)\*

## 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 2,864億円 従業員数 4,892人

### 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)

## 従業員の状況 (単体: 2023年度実績)

### JFE スチール

従業員数(2024年3月31日)	14,599人	(男性13,351人、女性1,248人)
課長級以上管理職者数	1,659人	(男性1,625人、女性34人)
女性管理職比率	2.0%	
採用者数	455人	(男性392人、女性63人)
		(定期328人、中途127人)
平均勤続年数	17.1年	(男性16.8年、女性20.3年)
離職率	2.6%	
年休取得日数(平均)	18.4日/年	
所定外労働時間(平均)	24.9時間/月	
育児短時間勤務者(延べ人数)	82人	
派遣社員人数	146人	

### JFE エンジニアリング

従業員数(2024年3月31日)	3,646人	(男性3,094人、女性552人)
課長級以上管理職者数	1,685人	(男性1,627人、女性58人)
女性管理職比率	3.4%	
採用者数	162人	(男性131人、女性31人)
		(定期91人、中途71人)
平均勤続年数	15.8年	(男性15.8年、女性15.4年)
離職率	3.0%	
年休取得日数(平均)	19.4日/年	
所定外労働時間(平均)	26.0時間/月	
育児短時間勤務者(延べ人数)	70人	
派遣社員人数	670人	

## 海外グループ会社

- Nova Era Silicon S.A. ■ Thai Coated Steel Sheet 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. de R.L. de C.V.\*
- California Steel Industries, Inc.\* ■ 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\* ■ 宝武傑富意特殊鋼有限公司\*
- JSW Steel Ltd.\* ■ Thai Cold Rolled Steel Sheet Public Co., Ltd.\* ■ PT. 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.\* ■ ALGHARBIA PIPE COMPANY LLC\* ■ JFE MERANTI MYANMAR HOLDING PTE. LTD.
- JFE Connections America, Inc. ■ GECOSS VIETNAM COMPANY LIMITED

## 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
- Mitr Project Services Co., Ltd. ■ Standardkessel Baumgarte Holding GmbH ■ J & M Steel Solutions Company Limited

## 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 LLC
- JFE Shoji Steel America, Inc. ■ JFE Shoji Steel de Mexico, S.A. de C.V. ■ Kelly Pipe Co., LLC ■ CEMCO, LLC ■ JFE Shoji Serbia d.o.o. Beograd
- JFE Shoji Steel Service Center Bajio, S.A.P.I. de C.V. ■ JFE Shoji Power Canada Inc. ■ Marushin Canneries (Malaysia) Sdn. Bhd.
- JY Steel Processing Co., Ltd. ■ KAWARIN ENTERPRISE PTE. LTD.\* ■ r. bourgeois JFE Shoji Magnetic Lamination, Inc.\*

## JFE 商事

従業員数(2024年3月31日)	1,051人	(男性618人、女性433人)
課長級以上管理職者数	617人	(男性555人、女性62人)
女性管理職比率	10.0%	
採用者数	66人	(男性40人、女性26人)
		(定期43人、中途23人)
平均勤続年数	12.9年	(男性12.8年、女性12.9年)
離職率	2.8%	
年休取得日数(平均)	16.1日/年	
所定外労働時間(平均)	30.2時間/月	
育児短時間勤務者(延べ人数)	67人	
派遣社員人数	27人	

## 会社情報・株式情報

## ■ 会社情報 (2024年3月31日現在)

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： 1,713億円  
 従業員数： 62,218人(連結ベース) 男性：51,441人／女性：9,323人  
※一部地域において性別従業員数の調査を実施しておらず、従業員数と男女合計値に乖離があります。

## ■ 株式の状況 (2024年3月31日現在)

発行可能株式総数 2,298,000,000株  
 発行済株式総数 639,438,399株  
 株主数 297,544人

## ■ 株式情報 (2024年3月31日現在)

1単元の株式数： 100株  
 決算期： 毎年3月31日  
 上場証券取引所： 東京証券取引所  
 証券コード： 5411  
 株主名簿管理人： 〒100-8241  
 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号  
 みずほ信託銀行株式会社

## ■ 大株主 (2024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)	88,084	13.84
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	41,265	6.48
日本生命保険相互会社	15,855	2.49
JFE従業員持株会	13,096	2.06
JPモルガン証券株式会社	12,504	1.96
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	12,464	1.96
株式会社みずほ銀行	9,776	1.54
JFE取引先持株会	9,623	1.51
JP MORGAN CHASE BANK 385781	8,068	1.27
第一生命保険株式会社	7,679	1.21

※当社は自己株式2,896千株を保有しており、持株比率の算定においては自己株式を除いて算出しています。

## ■ 株主分布状況 (2024年3月31日現在)



※株主分布状況のパーセンテージは合計が100%になるように端数を調整しています。

## ■ 株価・出来高・配当の推移

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
株価(円)(年度末)	1,943	2,654	1,516	1,909	2,144	1,879	703	1,363	1,723	1,679	2,540
出来高(百万株)(年度)	1,113	799	1,080	1,141	896	685	823	1,077	2,708	1,384	1,289
1株当たり年間配当金(円)	40	60	30	30	80	95	20	10	140	80	100

外部評価

 <b>FTSE Blossom Japan</b>	 <b>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</b>	 <b>FTSE4Good</b>	<p>【CDP2023評価】          気候変動:A-、          水セキュリティ:A-、          サプライヤー・          エンゲージメント:A-</p>	 <b>S&amp;P/JPX          カーボン          エフィシエント          指数</b>	 <b>2024          Somo Sustainability Index</b>
<b>2024 CONSTITUENT MSCI日本株          ESGセレクト・リーダーズ指数</b>		<b>2024 CONSTITUENT MSCI日本株          女性活躍指数 (WIN)</b>		 <b>2024 MSCI ESG Leaders          Indexes Constituent</b>	

※ 当社のMSCI指数への組み入れやMSCIのロゴ、商標、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCIまたは関係会社による当社のスポンサーシップ、推奨または広告宣伝ではありません。MSCI指数は、MSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCI指数の名称とロゴは、MSCIまたは関係会社の商標もしくはサービスマークです。

ツールマップ

※本文記載の引用先ホームページは適宜更新される場合があります。

 <b>JFE GROUP REPORT 2024          (統合報告書)</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; text-align: center; vertical-align: middle;"><b>非財務情報</b></td> <td style="padding: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">JFEグループサステナビリティ報告書</div> <div style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">コーポレートガバナンス報告書</div> <div style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">DX REPORT</div> </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="padding: 5px;"> <p>JFEグループサステナビリティ報告書  <a href="https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/index.html">https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/index.html</a></p> <p>コーポレートガバナンス報告書  <a href="https://www.jfe-holdings.co.jp/company/info/pdf/corporate-governance.pdf">https://www.jfe-holdings.co.jp/company/info/pdf/corporate-governance.pdf</a></p> <p>DX REPORT  <a href="https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/dxreport/index.html">https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/dxreport/index.html</a></p> </td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; text-align: center; vertical-align: middle;"><b>財務情報</b></td> <td style="padding: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">決算短信 インベスターズ・ミーティング資料</div> <div style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">有価証券報告書</div> </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="padding: 5px;"> <p>IR資料室  <a href="https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/index.html">https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/index.html</a></p> </td> </tr> </table>	<b>非財務情報</b>	<div style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">JFEグループサステナビリティ報告書</div> <div style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">コーポレートガバナンス報告書</div> <div style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">DX REPORT</div>		<p>JFEグループサステナビリティ報告書  <a href="https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/index.html">https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/index.html</a></p> <p>コーポレートガバナンス報告書  <a href="https://www.jfe-holdings.co.jp/company/info/pdf/corporate-governance.pdf">https://www.jfe-holdings.co.jp/company/info/pdf/corporate-governance.pdf</a></p> <p>DX REPORT  <a href="https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/dxreport/index.html">https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/dxreport/index.html</a></p>	<b>財務情報</b>	<div style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">決算短信 インベスターズ・ミーティング資料</div> <div style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">有価証券報告書</div>		<p>IR資料室  <a href="https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/index.html">https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/index.html</a></p>
<b>非財務情報</b>	<div style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">JFEグループサステナビリティ報告書</div> <div style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">コーポレートガバナンス報告書</div> <div style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">DX REPORT</div>								
	<p>JFEグループサステナビリティ報告書  <a href="https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/index.html">https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/index.html</a></p> <p>コーポレートガバナンス報告書  <a href="https://www.jfe-holdings.co.jp/company/info/pdf/corporate-governance.pdf">https://www.jfe-holdings.co.jp/company/info/pdf/corporate-governance.pdf</a></p> <p>DX REPORT  <a href="https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/dxreport/index.html">https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/dxreport/index.html</a></p>								
<b>財務情報</b>	<div style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">決算短信 インベスターズ・ミーティング資料</div> <div style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">有価証券報告書</div>								
	<p>IR資料室  <a href="https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/index.html">https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/index.html</a></p>								

当社の「JFE GROUP REPORT」「JFEグループサステナビリティ報告書」はスマートフォンでもご覧いただけます。



JFE GROUP REPORT



JFEグループサステナビリティ報告書

# 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/>

