CEOメッセージ

社会の持続的発展と
人々の安全で快適な生活に寄り添う
「なくてはならない」存在を目指して

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

自ら考え、自ら語り、自ら行動せよ

2024年にJFEホールディングス社長に就任し、昨年発行した統合報告書では先人から伝授された言葉として「自ら考え、自ら語り、自ら行動せよ」「目標は高く」を座右の銘として紹介しました。事業環境が厳しい今だからこそ、この言葉を自分の心に刻み続けています。

2024年から2025年にかけて当社の事業環境は厳しさが増すばかりです。国内では、経済の停滞、各産業の国際競争力の低下、人口減による内需減少の影響などがボクシングのボディブローのごとくじわじわと日本全体、各分野に広がっています。海外では、中国の内需停滞による鋼材輸出の著しい増加による国際市況の低下、米国の関税政策に代表される保護貿易主義、自国第一主義の台頭による自由貿易主義の危機など、JFEグループを取り巻く事業環境は国内外ともに我々がかつて経験したことのない厳しさと言えます。

また、気候変動問題についても、異常気象による自然災害を目の当たりにするたびに、地球温暖化の波が差し迫ってきていると感じます。温室効果ガス（GHG）削減、カーボンニュートラルを目指していくことは、地球上で人類が快適な暮らしを継続するためには避けては通れない大きな課題でしょう。特に国内の産業界の40%に相当するCO_2を排出する鉄鋼業にとってはカーボンニュートラルへの対応は最重点課題であることは疑いようもありません。

このように課題、難題が押し寄せてきている事業環境下で「会社はどう成長していくのか」「JFEグループはどこを目指していけば良いのか」という方向性を経営者として社内外に提示していかねばなりません。

まず事業環境が未曾有の厳しさであっても企業が成長していくために、「自ら変革できる組織」をつくっていかねばならないと思っています。高度経済成長下では、ただひたすら同じ目標（増産）に向かってがむしゃらに働けばおのずと収益が上がり、会社は成長できましたが、もうそのような時代は到底望めません。そのような過去の成功体験から経営者が脱却せねばならないと思っています。自ら変革できる組織をつくっていくには、社員一人ひとりが「我々はなぜ存在するのか」という、いわゆる存在意義を常に意識し、現状に満足することなく高い目標を掲げ、そして「我々は何をして生き残っていくのか」を自律的に考え、周囲とコミニュケーションしながら変革に向けた行動をしていくことが必要と思っています。まずは経営トップからその姿勢を見せなければなりませんし、役員がその範を示すことが肝要です。また、多様性（DEI）とはまさにこのような活動を実践するための大事な考え方と捉えています。画一的でない、多様な考え方があることを受容し、公平な場を作って、議論して初めて変革へのヒントが生まれ、次なる成長の足掛かりとなると思います。「自ら考え、自ら語り、自ら行動せよ」、「目標は高く」という先人の言葉は非常に厳しい事業環境下でこそ重みを増している言葉と痛感しています。

そして、社員が自分たちの事業、組織、個人の「存在意義」を自ら考え、長期的視野で「ありたい姿」「目指す姿」を描き、高い目標を定め、それに向けて挑戦する会社にしていきたい。今般、「パーパス」（存在意義）および「JFEビジョン2035」（長期ビジョン）を策定するに至ったのはこのような背景からです。

事業会社ごとのパーパス策定

当初は「JFEホールディングスとしてのパーパスを作るべきではないか」という意見もありましたが、グループを支える事業会社ごとに存在意義が違うのではないか、それぞれの社員の思いをくんで策定すべきではないかと考え、事業会社ごとに策定することとしました。

JFEスチールのパーパス「ねがう未来に、鉄で応える。」は「ねがう未来」が何かは明確にしていません。「ねがう未来」は時代によって変化するかもしれません。カーボンニュートラ

ル、豊かな社会、お客様の期待、社員の将来などさまざまなステークホルダーの「ねがう未来」に鉄づくりを通じて応えていく姿勢が示されています。

JFEエンジニアリングのパーパス「くらしの礎(もと)を創る・担う・つなぐ―Just For the Earth―」は「つなぐ」に未来思考を、「Just For the Earth」に地球と人々のために持続的な社会の実現にひたむきに取り組む思いが込められています。安全安心な社会を希求し、人々の「くらし」を力強く支え、次世代へ継承してゆく、揺るぎない決意が込められています。

ヒト・モノ・機能をつないでソリューションや新たな機能を生み出す、JFE商事のパーパス「世界をつなぐ。鉄でつなぐ。」ではつくり上げたネットワークを世界中に広げる意志を「つなぐ」に込めています。まさに、商社ならではの表現であり、コアである「鉄」への思いから「鉄でつなぐ」としていますが、JFE商事はさまざまな商材を扱っているため、個々の社員がそれぞれの商材に置き換えることができるフレーズです。

3つの事業会社ごとのパーパスはそれぞれの持ち味がうまく表現されていると自負しています。

なくてはならない存在を目指して

循環経済（サーキュラーエコノミー）移行への取り組み

20世紀の100年間で世界人口は15億人から60億人と4倍にも増加し、2023年には80億人に達し、早晩100億人になるといわれており、人口増により、資源・食料・環境・格差などさまざまな課題が我々人類に押し寄せてきていると思います。そうした中で人類が「快適なくらし」を継続するための一つの対策として、地球上の限られた資源を「最小限に使用を抑える（リデュース）」「何度でも使う（リユース）」「別の形で有効に使う（リサイクル）」という3つの「R」が大事になってきます。こうした課題認識から、循環経済移行の必要性への意識が社会全体に高まってきています。

JFEグループは循環経済への移行に向けて従前からさまざまな取り組みを実践してきており、当社の強みといえます。今後さらにグループ3社が相互連携し、それぞれの商品、技術を社会に提供できるよう取り組んでいきます。

例えば、鉄鋼事業では、最終製品のライフサイクルの長期化や高効率による省エネルギー化等により新たな資源の使用を減らすことを可能にする高性能電磁鋼板、自動車向け高張力鋼板（ハイテン）や、高耐食性鋼板、耐疲労鋼板など「リデュース」につながる商品群があります。鉄鋼製造プロセスにおいては、電気炉への転換や既存の高炉法でのスクラップ使用拡大を推進します。加えて新たに倉敷に建設する革新電気炉での高品質鋼材を生産できるような技術開発により、スクラップの活用の幅を広げ、スクラップを新たな製品に生まれ変わらせるという「リユース」を拡大し、同時に石炭の使用量削減によるGHG削減にも寄与します。エンジニアリング事業では、ボトルtoボトル、プラスチックリサイクル、食品リサイクル、廃棄物発電などの事業で「リユース」「リサイクル」を推進します。商社事業はそれらの取り組みが社会に広がるようサプライチェーンを構築します。

この循環経済移行への活動は、この後に述べる「JFEビジョン2035」および第8次中期経営計画においても重要な骨格となります。JFEグループの存在意義を考える上で非常に重要

パーパス | PURPOSE

JFEスチール
ねがう未来に、
鉄で応える。

JFEエンジニアリング
くらしの礎を
創る・担う・つなぐ
Just For the Earth

JFE商事
世界をつなぐ。
鉄でつなぐ。

であり、経済性を確保しながら事業として拡大していくことによって「なくてはならない存在」として成長していけると思っています。

長期ビジョン「JFEビジョン2035」が目指すもの

2050年カーボンニュートラルに向けて

これまでJFEグループでは中期経営計画として3年ごとの計画を示してきました。今回、10年後の長期目標である「JFEビジョン2035」を定めたのは、2050年のカーボンニュートラルの実現を目指す当社にとって、2035年度はカーボンニュートラル技術の開発を完了させた上で、以降その技術を実装した大規模プロセス転換を進めていく極めて重要なタイミングであると考えたからです。

ステークホルダーの皆様の懸念は、「カーボンニュートラルに向かって鉄鋼業界は技術面・資金面で対応し完遂できるのか」「あらゆる競争が激化する中、JFEは果たして持続的に成長していけるのか」の2点と認識しています。同様の不安を感じている社員もいると思います。「JFEビジョン2035」で掲げた「CN（カーボンニュートラル）に向けた技術開発でのトップランナー」「グループ事業利益増大（セグメント利益7,000億円）」の2つの目指す姿は、当社がこれらの懸念にしっかりと向き合い、果敢に立ち向かっていくことを宣言したものです。

当社は、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて2035年度までに1兆円、2036～2050年度には4兆円規模のGHG削減関連投資が必要と試算しています。このためには、事業利益を拡大し、財務体質を強くして乗り越えていく必要があります。これらの投資に必要な水準として、「JFEビジョン2035」では2035年度のセグメント利益の目標を7,000億円としました。いわゆる積み上げ方式ではない考え方で利益目標を定めたのはグループ発足以降初めてのことです。

セグメント利益目標7,000億円の内訳は、鉄鋼事業で5,000億円、エンジニアリング事業、商社事業の目標を、それぞれ1,000億円としました。

この利益を実現するには、従来のやり方の延長線上では達成が困難です。大きな変革が必要であり、成長分野への投資も欠かせません。達成するためには、「成長事業への選択と集中」「成熟している事業の利益拡大」「資産効率の向上」の3つの視点からのアプローチが必要です。

1つ目の視点の「成長事業への選択と集中」は、競争優位事業に国内外ともに積極的に投融資を行う戦略です。鉄鋼事業では、国内製鉄事業を高付加価値品やグリーン鋼材、カーボンニュートラルプロセスのグローバル展開のための技術開発や人材の創出といった役割を担うマザーミルと位置付け、需要環境に対応し徹底的にスリム化した上で、引き続きしっかりと資本投入し強靭化を図ります。国内で培った技術力を活かして、海外事業では競争優位な地域・分野においてトップクラスのパートナーと共にインサイダー型事業を拡大します。商社事業でも、事業優位性の高い地域を選んでM&A等によるインサイダー化を推進し、グローバルサプライチェーンを拡大していきます。エンジニアリング事業では、循環経済とGHG排出削減の観点から、先進的でかつ安全安心なインフラ・サービスを提供していきます。そのためにも業界再編を通じて盤石な収益・技術基盤を構築し、グローバルトッププレーヤーへの足掛かりを確立します。

2035年度の目指す姿「JFEビジョン2035」

カーボンニュートラルに向けた技術開発でのトップランナー

- 超革新プロセス転換技術の開発完了
- 地球環境保全に貢献する高い技術力と多様なエコプロダクト群の提供
- 高品質なグリーン鋼材の市場におけるメインプレーヤー

グループ事業利益増大（セグメント利益7,000億円）

- 成長戦略に基づいたスリムで強靭な国内体制
  - ・競争優位性の源泉である技術・人材を創出
  - ・量から質への転換の深化、各事業の再編と統合
- 海外成長地域でのインサイダー型事業拡大による成長
  - ・トップクラスのパートナーとの協業、M&A

2つ目の視点の「成熟している事業の利益拡大」では、現状でも安定的に収益を稼いでいる事業について、その収益を増大するにはどうするかを考えます。合理化やコストダウン活動のみならず、JFEグループ内にとどまらない同業他社との連携やM&A等も視野に“稼ぐ力”を向上させていきます。

一方で、どの事業にあっても赤字が継続している事業や将来的にも厳しい事業は、設備休止による生産規模縮小や他社との再編統合を進めなくてはなりません。場合によっては、事業撤退か売却も実行する覚悟です。

そして3つ目の視点は「資産効率の向上」です。保有している資産で利益を生み出せていないものを抽出し、改善策を実

行します。上工程の休止により遊休となった土地・建物を活用して利益を生み出す京浜の土地活用事業や、保有している技術・技能・ノウハウで利益を上げるソリューション事業などに取り組んでいきます。

これらの視点で取り組みを進め、セグメント利益目標7,000億円を着実に実現したいと考えています。

第8次中期経営計画

「JFEビジョン2035」からのバックキャスト

長期ビジョン「JFEビジョン2035」とあわせ、その実現に向けた成長戦略として、第8次中期経営計画を策定しました。第8次中期経営計画の最終年度である2027年度は、2035年度のセグメント利益7,000億円の通過点として、3,650億円の目標を設定しました。2024年度の実績である2,155億円（鉄鋼 棚卸資産評価差等除き 消去・調整込み）と比べて高い水準ですが、これまで認可済の成長投資案件の立ち上げや、国内体制の再構築、海外事業での収益拡大により達成できると見込んでいます。グループ全体を俯瞰すると、国内事業でしっかり収益を上げつつ、利益目標の1/3は伸び行く海外市場での事業利益拡大を織り込んでいます。2035年度の利益目標7,000億円に向けて、海外事業拡大にいかに目途を立てる事ができるかが、第8次中期経営計画以降の要諦といえます。

第8次中期経営計画の2つの軸は、「国内のスリムで強靭な体制の再構築」「海外の成長分野・地域への積極的な投資を含めた事業拡大」です。

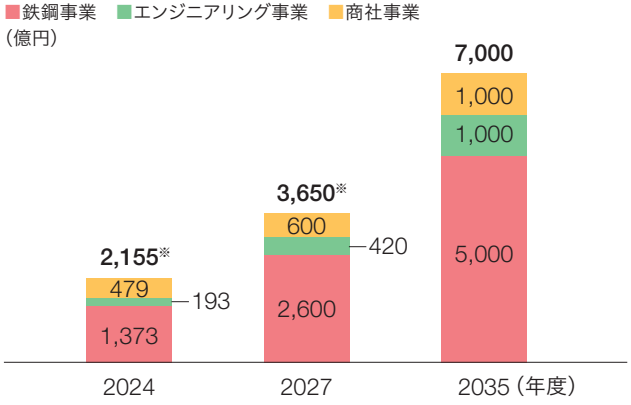
鉄鋼事業に関しては、第6次中期経営計画（～2020年度）までは粗鋼生産量3,000万トンの構築を掲げ、国内製鉄所の生産能力の維持・増強に注力してきました。第7次中期経営計画の策定にあたっては、汎用品の価格競争の激化など潮目の変化を強く感じ、3,000万トン体制へのこだわりを捨て、国内最適生産体制の確立に舵を切りました。いわゆる「量から質への転換」に踏み切り、東日本製鉄所の構造改革を通じて、粗鋼生産2,600万トンでも利益が出る体制を構築しました。しかし、中期最終年度である2024年度は、我々の想定を超える需要の落ち込みとなり、粗鋼生産量が2,195万トンまで減少し、2024年度の利益は目標に対して大幅に未達となりました。

第8次中期経営計画では、長期的に人口減少などによる需要の縮小が見込まれる国内を中心に、この厳しい環境は今後も継続していくと想定しました。第8次中期経営計画の最終年度（2027年度末）では、さらに2,600万トンから2割減の2,100万トンでも利益が出せる体制を目指します。具体的には、現中期経営計画期間中に西日本製鉄所の高炉1基を休止し、次の中期にあたる2028年度第1四半期には、高炉をもう1基休止し革新電気炉に切り替えることにより、高炉5基と革新電気炉1基の体制に移行します。製造設備の休止は苦渋の決断ではありますが、鉄鋼業は装置産業であるが故に、需要環境に見合った生産規模に変化させ、スリムで強靭な体制に変革し続けることが肝要です。

国内製造拠点の強靭化にあたって欠かせないのが、第7次中期経営計画に顕著な成果を上げた高付加価値品比率の向上です。前述したような高性能電磁鋼板や、洋上風力発電用大単重厚板などの付加価値の高い製品を開発し、拡販のための設備投資も実行してきました。この投資効果がいよいよ第8次中期経営計画に発現します。また、自動車分野では、一般的な鋼板を高強度の高張力鋼板（ハイテン）に置き換える軽量化が主流ですが、さらに強度を高めつつ加工性にも優れた製品の開発に取り組んできました。第8次中期経営計画においても、需要が伸びゆく分野を見極め、供給体制整備に結び付けていくことで、確実な成果につなげていきます。

成長のエンジンとなる海外でも、今後の需要拡大が見込まれる地域で成長投資を推進し、収益を拡大していきます。インドではJSWスチールと10年以上にわたって関係を築いており、第7次中期経営計画では、方向性電磁鋼板の一貫製造・

セグメント利益（鉄鋼 棚卸資産評価差等除き）



※消去・調整込み

CEOメッセージ

販売ビジネスを共同で行うことを決定しました。今後電力インフラの拡大が見込まれるインドで、インサイダーとして徹底的に変圧器向け電磁鋼板の需要を捕捉します。また、北米ではNucorをパートナーとして、堅調な成長を見せる自動車用鋼板や建材の事業を展開しています。いずれも現地トッププレイヤーである企業と強固なパートナーシップを構築しており、パートナーの強みと当社の技術や資金を掛け合わせることで、成長が見込まれる地域でインサイダーとして伸びゆく需要を着実に捕捉すべく、各社とさまざまな検討を進めています。

鉄鋼事業と同様に、第7次中期経営計画期間中に、挑戦的なプロジェクトへの投資によりさまざまな成長の種まきが進んだのが、エンジニアリング事業です。洋上風力発電用のモノパイル基礎構造物を国内で量産製造できるのはJFEエンジニアリングだけです。2024年4月から稼働した「笠岡モノパイル製作所」は、超大型風車にも対応できます。国内ラウンド案件の受注が始まる第8次中期経営計画での収益化を見込みます。また、JFEエンジニアリングは、設計・調達・建設から運営・アフターサービスまで一貫で手掛ける廃棄物発電プラントやリサイクル事業にも強みがあります。廃棄物発電プラントは、国内での実績をモデル化し、アジアを中心に海外でも事業拡大を狙っていきます。また、食品リサイクル事業の新たな展開として、外食大手と食品リサイクルの事業展開を全国6カ所で開始しました。飲食店から出る食品廃棄物を回収して発酵させてメタンガスに変換し、そのメタンガスで発電し店舗に供給するビジネスモデルで、発酵後の残渣も肥料として活用できます。これらの事業は循環社会への移行に伴い、ニーズの高まりが見込まれる事業です。

商社事業では、国内での需要拡大は大きくは望めないため、現在の流通分野をいかに強靭な体質に再編していくかがポイントです。その上で、成長の基軸は、海外展開と考えており、成長する地域、成長する分野において、M&Aを含めてグローバルベースで事業投資する戦略を展開していきます。第7次中期経営計画期間中には、米国のCEMCOと米国・オーストラリアのStudcoという、2つの薄板建材加工会社を買収しました。さらにセルビアにおいては、電磁鋼板の加工・販売会社を立ち上げました。第8次中期経営計画では新たに北米、豪州、インド、欧州を重要地域とし、積極展開していきます。

第7次中期経営計画で開始した京浜土地活用では、先に公表した「OHGISHIMA2050」の推進にあたり、公共・公益性の高い土地利用転換に向けて首都圏で他に類を見ない規模の広大な土地開発を進めます。第8次中期経営計画では水素受入基地のための整備が始まります。JFEグループとしても将来的には土地の賃貸だけでなく、水素を利用した自家発電所からのグリーン電力の供給やその電力を活用したデータセンター事業の検討も推進します。廃プラスチックなどリサイクル事業も推進し、カーボンニュートラルと循環型社会の実現に向けた土地の利活用を今後推進していきます。

JFEグループ共通の主要施策として推進してきたDX（デジタル・トランスフォーメーション）では、長年蓄積された「操業データ・ノウハウ」と「広範な事業領域から生み出される技術」が競争優位性の源泉であると捉え、前中期経営計画に引き続きDXによるビジネス変革と生産プロセス・業務プロセス革新を推進します。また鉄鋼事業で培った世界最高水準の製造・プロセス技術をソリューションビジネスとして製造業

全般へ提供したり、エンジニアリング事業でもAIを用いてこれまでのノウハウを操業支援に活用したO&Mビジネスを提供するなど、新たなビジネスチャンスとして今後も成長を期待しています。

JFEグループの使命

カーボンニュートラルに向けた技術開発でトップランナーに

昨今、低炭素化・脱炭素化をけん引してきた欧州の主要な脱炭素プロジェクトが、政策の不透明さ、エネルギーコストの高騰などを理由とした中断や中止が相次ぎ、あらためて社会がカーボンニュートラルに向かう経済性を含めた厳しさが浮き彫りになっています。こうした環境にあるものの、私はカーボンニュートラルに向けた大きな潮流は変わらないと考えます。

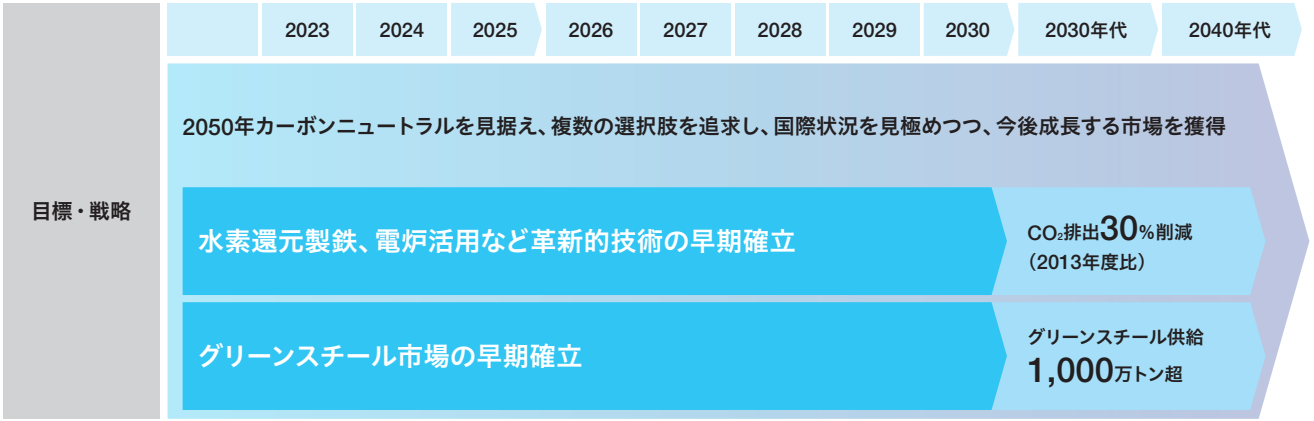
日本政府も、2050年カーボンニュートラルに向けてGX2040ビジョンを本年（2025年）打ち出しており、日本の産業競争力を確保するという軸足は変えていません。将来的には鉄鋼に限らず、すべての製品がグリーンなものに変わっていくパラダイムシフトが起こるとみています。当社が超革新技術開発のトップランナーであり続け、世界におけるプレゼンスを高めることが、失いつつある日本の産業の国際競争力を復活させるトリガーとなるのではないか、そしてこれに向けて取り組むことが当社の使命であると考えています。カーボンニュートラルを進めるためには環境と経済性の両立が前提となりますが、我々はそのための人材、技術、研究設備を備えており、これがJFEグループの成長の基盤であると自負しています。

JFEグループでは、このパラダイムシフトを我々がリードするチャンスと捉え、環境と経済性を両立させたカーボンニュートラル実現に向けた超革新技術開発を強い決意でむしろ加速し、できあがった技術をいち早く実装して、強みである高品質鋼材の生産に結び付けていきます。社内には超革新技術の開発を2035年度には完了するようにと発破を掛けています。非常にハードルは高いですがなんとしても乗り越える必要があると考えています。

パラダイムシフトの過程で重要となるのが、グリーンスチールの環境価値を世の中に認めていただくことです。グリーンスチールは一部で利用が始まったものの、日本社会全体では、その環境価値への評価がまだ発展途上であるのが現状です。鉄鋼業界は率先して政府に働き掛けており、昨年度には経済産業省主催で「GX推進のためのグリーン鉄研究会」が設けられ、今後必要となる支援策が具体的に示されました。

さらに進めているのが、国際標準化です。グリーンスチールの海外需要を拡大していく上でも、この環境価値を国際標準としていくことが大切であり、まさにここを日本が担っていくべきだと考えます。既に日本鉄鋼連盟では、グリーンスチールのガイドラインを作成しており、これをベースに世界鉄鋼協会（worldsteel）でも2024年に「worldsteel guidelines for GHG chain of custody approaches in the steel industry」の公表につなげました。次は、GHGプロトコル改訂やISOに向け取り組みを進めています。これらの取り組みでも、日本の鉄鋼業界がけん引していくことが重要です。

日本鉄鋼業界のカーボンニュートラルに向けた目標と戦略



出典：GX実現に向けた基本方針参考資料（経済産業省、2023年2月）
（https://www.meti.go.jp/press/2022/02/20230210002/20230210002.html）を加工して作成

CEOメッセージ

長期ビジョン実現を支える人材に対する取り組み

人材こそが企業成長の原動力

第8次中期経営計画も、「JFEビジョン2035」も、社員の力なくしては、実現は到底望めません。JFEグループには、非常に誠実で、仕事に一生懸命取り組む社員がそろっているのは頼もしい限りだと感じています。

私たちはいま、来たるべきカーボンニュートラル時代を乗り越えるという、かつてない大きな変革の渦中にあります。このような状況においては、当社が掲げる行動規範「挑戦。柔軟。誠実。」の中でも、とりわけ「挑戦」が重要になってきています。そしてあらゆる挑戦をしていく中で、冒頭に述べたように、これから大切になるのがDEIです。カーボンニュートラルや循環経済への移行などJFEグループを取り巻く社会全体の環境は大きく変わり、これまで経験したことのない、簡単には答えの出ないさまざまな課題が目の前に広がる状況では、異なるバックグラウンドからさまざまな考え方を持った社員が融合するからこそ、前に進むパワーが生まれ、JFEグループの目指す姿に向かって道を切り開いていけると確信しています。

そのためにも、社員が能力を最大限発揮していきいきと働ける、魅力ある会社にしていくことが、私の重要なミッションです。社員一人ひとりの成長を後押ししながら、安全と健康を守るための投資を積極的に実施し、働きがいのある職場づくりを推進していきます。

ステークホルダーの皆様へ

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考えておりますが、残念ながら株式市場における評価は低いと言わざるを得ず、これを上げていかねばなりません。現状、当社のPBR（株価純資産倍率）が1倍を大きく下回っていることは、重要な課題と認識しています。

ステークホルダーの皆様の当社に対する評価を高めるには、この厳しい事業環境下にあっても、先に述べました「JFEビジョン2035」および第8次中期経営計画の課題を着実に実行することにより、株主資本コストを上回るROE（自己資本利益率）を安定的に実現し、市場からの信頼性を向上させていくことで、企業価値を向上させることであると考えています。

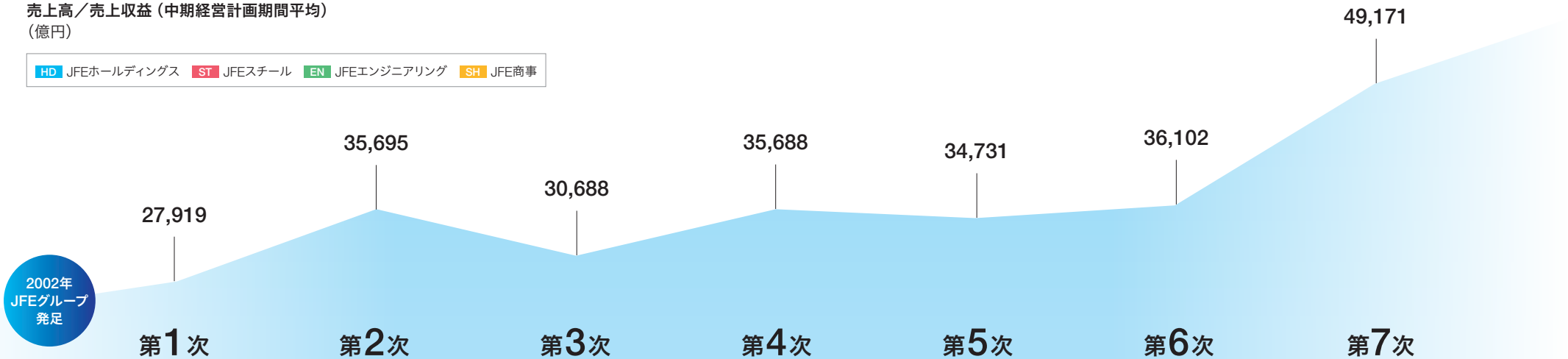
JFEグループは、これからも社員が一丸となって、社会の持続的発展と人々の安全で快適な暮らしに寄り添う「なくてはならない存在」となれるよう、コンプライアンスを徹底し、ガバナンス強化に努めつつ、さまざまな課題に取り組んでまいります。

ステークホルダーの皆様には、ここで述べましたJFEグループの進むべき姿をご理解いただき、今後のJFEグループにご期待ください。

これまでの中期経営計画の振り返り

売上高／売上収益（中期経営計画期間平均）
（億円）

HD JFEホールディングス　ST JFEスチール　EN JFEエンジニアリング　SH JFE商事



第1次（2003-2005）
統合効果を最大限に発揮
経営基盤を強化

第2次（2006-2008）
高付加価値品を拡大
安定生産、高収益体質の確立

第3次（2009-2011）
将来を見据えた技術開発を推進
高付加価値品のNo.1サプライヤーへ

第4次（2012-2014）
海外成長領域への展開を拡大
現地生産の強化、営業・技術機能の海外展開

第5次（2015-2017）
国内外の需要を最大限に捕捉
製造・営業体制の強化、新規事業投資

第6次（2018-2020）
最先端技術により競争力を強化
データサイエンス技術の積極活用

第7次（2021-2024）
量から質への転換
カーボンニュートラルへの対応、成長戦略の推進

会社設立・再編

2002/9 JFEホールディングス設立 HD
2003/1 日本鋼管および川崎製鉄の会社分割契約書締結を承認
2003/4 JFEスチール、JFEエンジニアリングを設立 ST EN
2003/12 中国の広州鋼鉄企業集団有限公司と広州JFE鋼板有限公司を設立 ST
2004/8 JFE商事HDを設立 SH

2008/3 日立造船およびJFEエンジニアリングからの株式取得によりユニバーサル造船を子会社化 HD
2008/11 JFEスチール・ガルバナイジング（タイランド）を設立 ST
2009/2 タイに鋼材加工会社SASC設立 SH

2010/7 インドのJSWスチールに資本参加 ST
2011/1 インドに鋼材加工会社JSI設立 SH

2012/10 JFE商事を株式交換により完全子会社化 SH
2013/1 ジャパン マリンユナイテッドを設立（ユニバーサル造船とアイ・エイチ・アイマリンユナイテッドが統合） HD
2013/5 JFEスチール・ガルバナイジング（インドネシア）を設立 ST
2013/12 アーバンエナジー設立 EN
2014/12 米国鋼管問屋Kelly Pipeを買収 SH

2015/4 アラブ首長国連邦にアルガーピア・パイプカンパニーを設立 ST
2015/9 ベトナムのFHSに資本参加 ST
2016/8 メキシコにニューコア・JFEスチール・メキシコを設立 ST
2019/1 メキシコに自動車向け加工会社JSSBを設立 SH

2019/4 JFE環境と東京臨海リサイクルパワーが合併し、J&T環境発足 EN
2019/9 カナダの電磁鋼板加工会社のコジェント・パワー（現JSC）を買収 SH
2020/3 三井E&Sプラントエンジニアリングの株式取得を完了（JFEプロジェクトワン発足） EN

2022/10 米国建材加工会社CEMCOを買収 SH
2023/9 京浜地区土地利活用構想「OHGISHIMA2050」発表 HD
2024/2 インドに電磁鋼板製造販売会社JSW JFE Electrical Steelを設立 ST
2024/5 米豪建材加工会社Studcoを買収 SH
2025/3 住友ケミカルエンジニアリングの株式を取得（JFEプラントテクノロジー発足） EN

これまでの中期経営計画の振り返り

製造設備・DX

2004/4 新統合システム（経管系1期）稼働 ST
2004/6 千葉地区 第5高炉休止 ST

2006/3 新統合システム「J-Smile」稼働 ST

2010/2 最適生産販売計画システム「J-Flessa」稼働 ST
2011/9 仙台市向け震災廃棄物焼却炉の運転開始 EN

2014/12 福山地区 第3製鋼工場における3号転炉稼働 ST

2017/12 西日本本部でリサイクルプラスチックパレット製造工場稼働 EN
2018/3 プラントの統合遠隔監視拠点「グローバルリモートセンター（GRC）」設立 EN
2018/11 Jバイオフードリサイクル 食品リサイクルプラント本格稼働 EN

2018/9 日本IBMの「IBM Watson」を活用した制御故障復旧システム「J-mAister」を全製造ラインに導入 ST
2019/11 全高炉にデータサイエンス技術（高炉CPS）を導入 ST
2019/11 設備異常予兆検知システム「J-dscom」の全社展開開始 ST
2020/6 DX推進拠点「JFE Digital Transformation Center」開設 ST
2020/7 ごみ焼却炉の完全自動運転システム「BRA-ING」を提供開始 EN

2021/4 ボイラ発電プラント向けDXサービスパッケージ「RODAS」を提供開始 EN
2023/9 京浜地区、上工程・熱延設備休止 ST
2024/4 笠岡モノパイル製作所が稼働 EN
2024/7 倉敷地区、電磁鋼板製造設備増強Ⅰ期完工 ST
2025/3 倉敷地区の基幹システムをオープン化へ移行 ST

ESG（ガバナンス体制、気候変動、主要方針）

2004/6 若手社員育成カリキュラム「JFEカレッジ」開講 ST

2007/6 社外取締役2名招聘 HD
2007/6 取締役任期を2年から1年に短縮 HD

2011 ガーナ・ナイジェリアの各国教育省へ机・椅子・缶詰の寄贈を開始 SH

2012/9 JR鶴見駅ビルに企業内保育所を開設 EN

2015 取締役会の実効性評価を開始 HD
2015/10 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 HD
2015/10 指名委員会および報酬委員会を設置 HD
2017/6 JFEエンジニアリング、JFE商事の社長が取締役に就任 HD
2017/6 社外取締役、社外監査役を1名ずつ増員 HD

2018/4 JFEグループ人権基本方針を制定 HD
2019/5 「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」の提言に賛同 HD
2020/6 当社初の女性社外取締役就任 HD
2020/7 ESG投資の代表的指数「FTSE 4Good Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に初選定 HD
2020/9 JFEグループのCO_2排出削減目標を公表 HD

2021/5 「JFEグループ環境経営ビジョン2050」を策定 HD
2022/6 GI基金事業製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクトを本格開始 ST
2022/6 CO_2有効利用技術の実用化試験に向けた設備建設を決定 ST
2022/12 取締役会付議基準見直しによる執行への権限委譲 HD
2023/3 入善洋上風力発電事業に参画 EN
2023/2 JFE商事コイルセンター静岡事業所が鋼材加工においてCO_2排出量実質ゼロを実現 SH
2023/5 グリーン鋼材「JGreeX」の供給開始 ST
2024/4 役員報酬に気候変動に関する指標を導入 HD

ガーナの小学校の皆さん

企業内保育所の様子

CFOメッセージ

成長投資およびカーボンニュートラル対応と財務規律を両立させ企業価値向上を図ります

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

「第7次中期経営計画」の振り返り

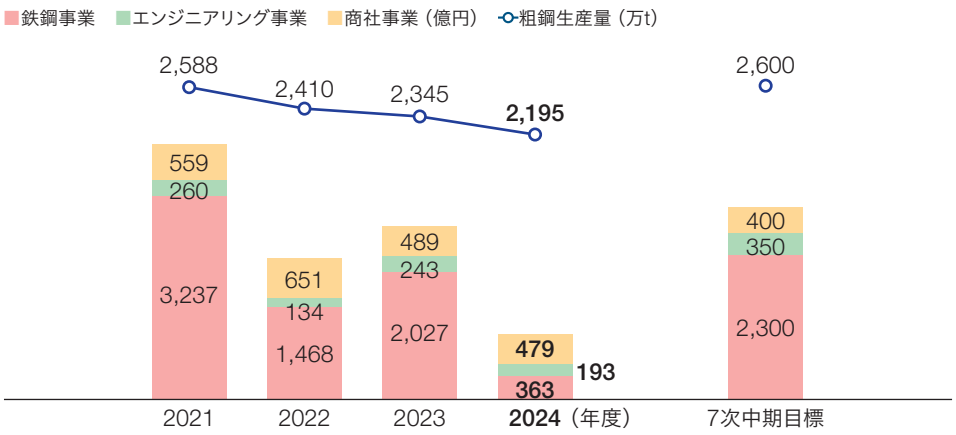
収益状況

鉄鋼事業では、第7次中期経営計画期間中に、京浜の上工程停止による構造改革の完遂や高付加価値比率を50%弱へ引き上げるなど、量から質への転換を図った一方で、特に2024年度において、国内は、資材高騰・人手不足の影響、自動車メーカーの品質・認証問題等により、内需が一層落ち込み、さらに海外では、中国材の廉価での輸出拡大による市場混乱がより深刻化し、想定以上に粗鋼生産量が減少し、収益レベルを落とすことになりました。加えて、原料炭下落や円安進展により、棚卸資産評価差等で1,000億円程度の損失があり、目標には遠く及びませんでした。

エンジニアリング事業においては、受注規模を順調に拡大したものの、主に海外事業での利益率向上が果たせなかったことや洋上風力案件の遅れ等もあり、4年間を通して、ターゲットを上回ることができませんでした。

商社事業は、海外M&Aによる収益拡大が寄与したことを主因に、安定的に目標を上回る損益を計上しました。

連結セグメント利益および粗鋼生産量



キャッシュアロケーションおよび主要財務指標

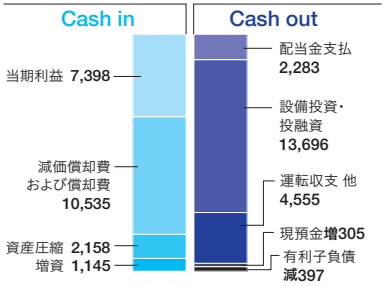
2021年度から2024年度の4年間累計で、設備投資および投融資支出は、1兆3,696億円と概ね当初計画していたレベルとなり、配当支出と合わせて、当期利益＋減価償却費の範囲内で実施し、財務規律を堅持できたと評価しています。

また、資産圧縮も京浜の土地売却を中心に、目標としていた2,000億円を上回る2,158億円を計上できました。加えて、2023年9月には、新株発行および自己株処分による増資を実行し、将来のGXの推進、成長分野への投資に備えた強固な財務基盤と柔軟性を確保しました。

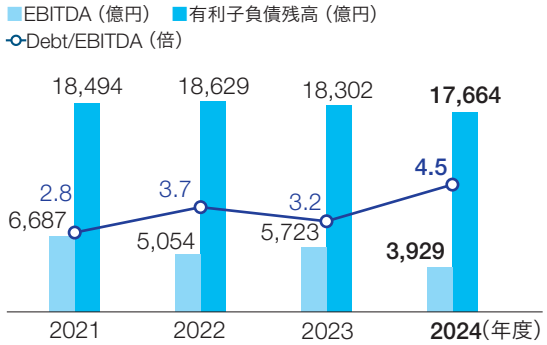
増資の効果に加え、2024年度末には、有利子負債も、2020年度末に若干減少したことから、D/Eレシオは54.3%と目標の70%を大きく下回ることができました。

一方で、2024年度の利益が大きく落ち込んだことから、Debt/EBITDA倍率は、4.5倍（目標3倍程度）と上昇し、一刻も早く収益力を回復すべく、危機感を持って取り組まなければなりません。

2021～2024年度 累計連結キャッシュ・フロー



Debt/EBITDA倍率の推移



CFOメッセージ

「第8次中期経営計画」の収益目標とキャッシュアロケーション

収益目標

第8次中期経営計画に先駆けて、JFEグループの目指すべき姿を示すために、10年後を想定した「JFEビジョン2035」を策定しました。カーボンニュートラル（CN）への対応については、鉄鋼業として避けて通れませんが、逆に大きなビジネスチャンスでもあり、現在取り組んでいる超革新プロセス転換技術の開発を2035年度末までに完了させる予定です。その上で、2050年に向けて、超革新プロセスの実装化を順次行っていくと、その投資規模は総額で4兆円と想定され、財務の健全性を保ちながら、成長投資や株主還元も実施していくためには、2035年度に、7,000億円程度の収益を確保することが必要です。

一方で、鉄鋼事業では、足元の厳しい環境が当面継続すると想定されることから、需要減に対応し、第8次中期経営計画期間中に、もう一段踏み込んだ国内の最適生産体制の再構築やさらなる高付加価値品の比率向上、海外でのインサイダー型事業の拡大等に取り組み、2035年度収益目標の5,000億円の実現に向けて、収益力の底上げを実行します。エンジニアリング事業では、海外WtRの推進や洋上風力モノパイルに代表されるCNビジネス等、商社事業では海外重点地域への成長投資等といったアイテムで確実に成果を挙げることで財源を確保し、CNのトップランナーとしての地位を揺るぎないものとすることを目指します。

キャッシュアロケーション

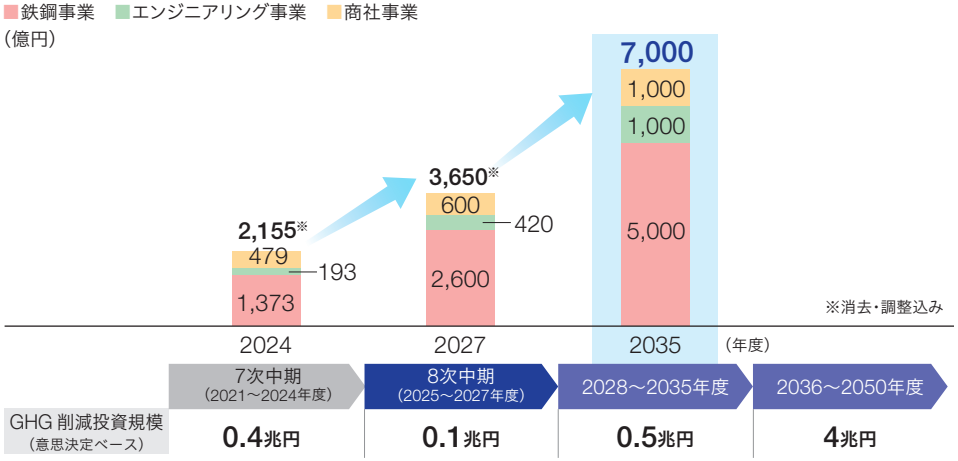
第8次中期経営計画の3年間で、投資支出については、営業キャッシュ・フローを上回る16,800億円を想定しております。メインは収益力向上のための成長投資であり、海外では主に伸び行く市場への戦略投資、国内では合理化やグループ会社投資を含めた強靭化関連で、国内外で概ね半々という内訳です。着実に収益拡大に寄与する案件に資金を投入していきます。

原資としては、営業キャッシュ・フローに加えて、第7次中期経営計画に引き続き収益貢献の低い事業や資産の見直しを行い、1,800億円を捻出いたしますが、一定程度、有利子負債も増加することになります。

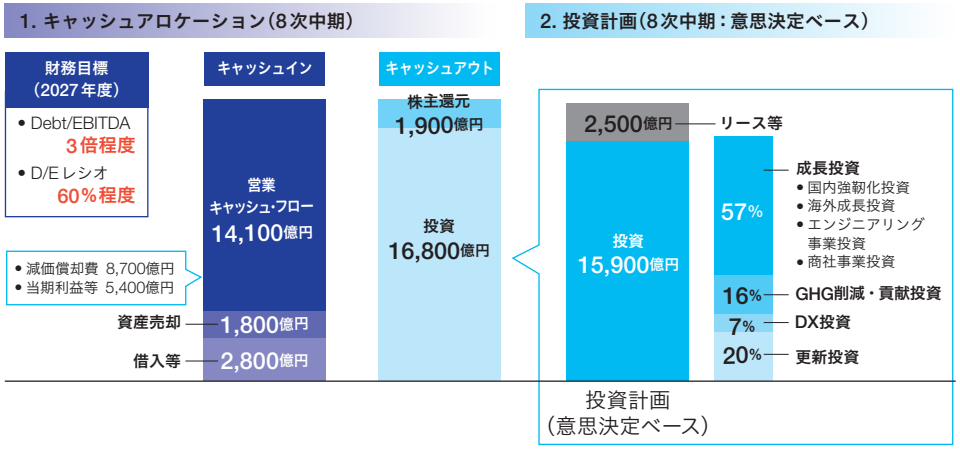
有利子負債については、2024年度末でD/Eレシオは、50%台まで改善しており、成長投資のために一時的にある程度増加することは許容範囲と認識しており、その上で、収益の積み上げにより、D/Eレシオを60%程度にとどめることを目指します。従来の目標は、D/Eレシオ70%程度を掲げていましたが、来たるべき超革新プロセスの実装化に備え、余力を確保すべく、今中期計画では、60%程度を目標としました。

なお、営業キャッシュ・フローが想定より下回る場合は、財務目標を達成するために、投資案件を厳選していきます。

セグメント利益（鉄鋼 棚卸資産評価差等除き）



キャッシュアロケーション・投資計画

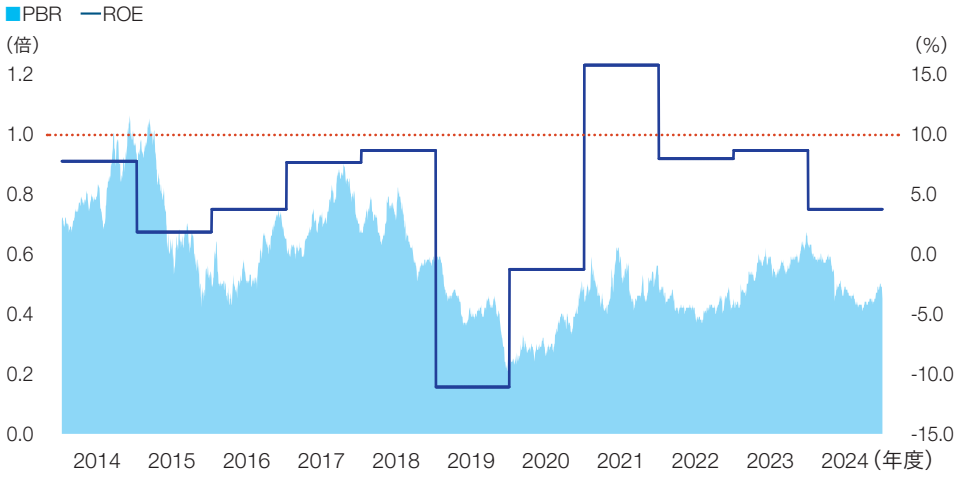


CFOメッセージ

資本コストと株価を意識した経営の実践

当社は、投資家をはじめとしたあらゆるステークホルダーの皆様に対して、継続的な成長と中長期的な企業価値向上を示していかなければならないと認識しています。それを図るバロメーターとしてPBR（株価純資産倍率）が挙げられます。PBRの向上は、ROE（自己資本収益率）、もしくは、PER（株価収益率）、または双方の改善によって実現します。

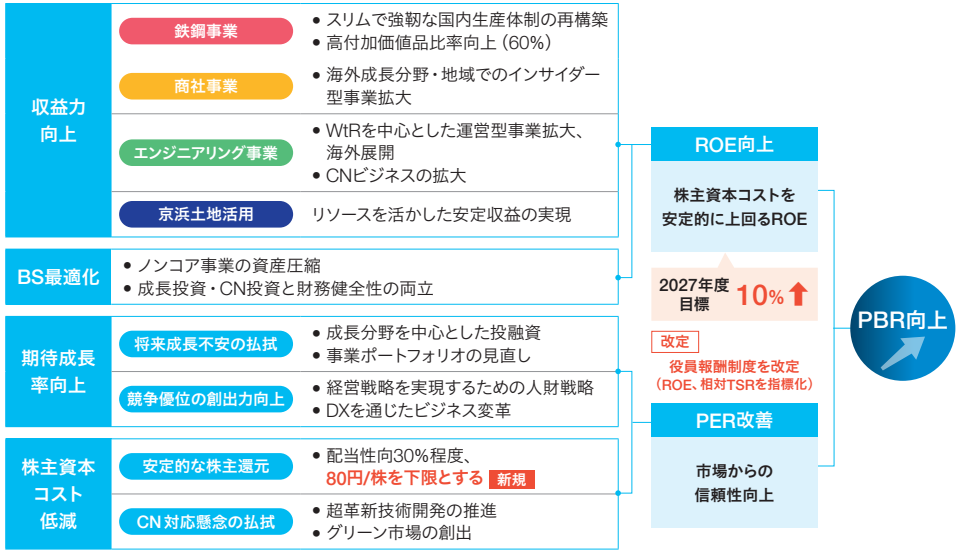
PBR・ROE推移



PERについては、株価を純資産と利益に見合った水準に押し上げることが必要です。そのためには、株主資本コストを引き下げることと成長期待を醸成することが重要であり、業績とともに株主還元を安定させることだけでなく、将来への不安の払拭が鍵となります。

具体的には、国内生産体制の再構築等による国内成長の低下への対応、一方で海外成長市場への戦略的な資金投入、超革新技術開発やグリーン鋼材・エコプロダクトの推進による脱炭素への取り組みなどについて逐次、進捗を発信していきます。

ROEについては、過去10年間で、目標としているROE10%を上回ったのは、2021年度の1回のみです。これについては、本中期経営計画で掲げた施策を着実に実行し、収益力を向上するとともに、ノンコア事業の資産圧縮等、投下資本をミニマイズすることが肝要と考えています。



$$PBR \uparrow = ROE \uparrow \left[\frac{\text{当期利益}}{\text{自己資本}}\right] \times PER \uparrow \left[\frac{\text{時価総額}}{\text{当期利益}}\right]$$

$$PER = \frac{1}{COE\,(\text{株主資本コスト}) \downarrow - g\,(\text{成長率}) \uparrow}$$

$$COE = \text{リスクフリーレート} + \beta \times \text{市場リスクプレミアム}$$

CFOメッセージ

株主還元の強化に向けた取り組み

従来、当社では株主の皆様への利益還元を最重要経営課題の一つに掲げており、グループ全体として持続性のある高収益体質の確立を図り、成長に向けた投資への対応と財務体質の改善を行いつつ、積極的に配当を実施することを基本方針としています。

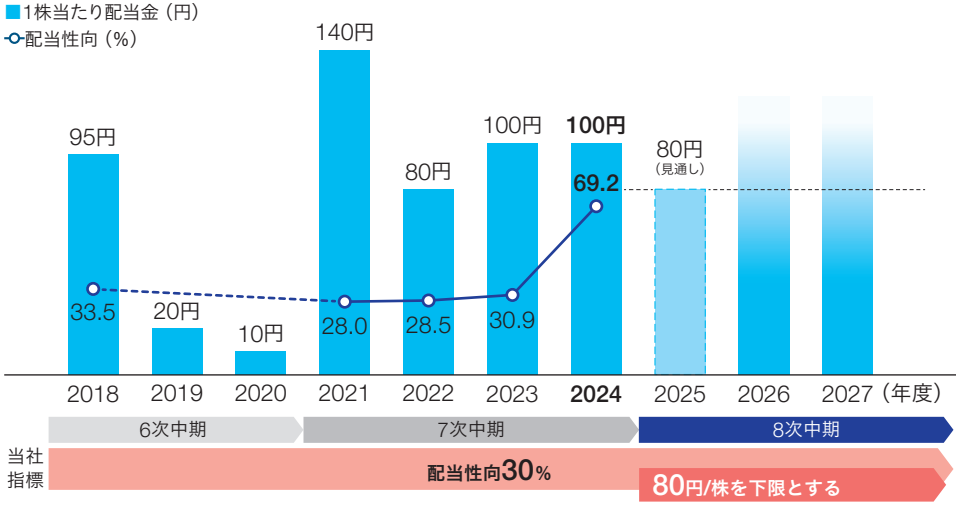
第7次中期計画までは、配当性向（連結ベース）30%程度を目標としておりましたが、配当に対する投資家の皆様の関心の高まりを意識し、これまでの株主・投資家の皆様と対話を通じて何らかの安定配当策が必要との結論に至りました。

そこで第8次中期経営計画期間においては、従来の「目標収益を達成し、それに見合う高水準の配当を目指す」という考え方は踏襲しつつ、新たに「80円/株を下限値として設定する」こととしました。

これにより、一定程度の配当利回りを確保できることから、株主の皆様に長期間保有していただけることを期待しています。

下限配当の水準については、成長戦略やCNを推進するための投資と財務の健全性維持のバランスを総合的に判断して決定しましたが、収益が目標を上回る公算が高まりましたら、下限値の引き上げも考えていきます。

株主還元方針



株主・投資家との対話

当社は、IR活動において正確、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。

対話の機会	対応者	回数（2024年度実績）
決算説明会	代表取締役社長、代表取締役副社長 （IR部統括役員、以下同じ）ほか	計4回
個別事業戦略説明会	同事業の担当執行役員	計1回
証券アナリストとのスモールミーティング	代表取締役社長	計2回
証券アナリスト向け工場見学会	IR部	計1回
個別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）	代表取締役社長、 代表取締役副社長ほか	国内　198回（71社） 海外　195回（94社）
個別SR面談 （主に機関投資家のESG担当・ 議決権行使担当が対象）	代表取締役副社長ほか	国内　41回（24社） 海外　20回（16社）
実地工場見学会 （主に個人株主が対象）	代表取締役社長、 代表取締役副社長ほか	計14回（約750名）

対話内容	詳細
主なテーマ、 株主・投資家の関心事項	• 業績および株価・PBR • 中期経営計画の進捗や成長戦略、キャッシュアロケーション • ESG課題への取り組み （カーボンニュートラル、取締役会の実効性、人的資本、人権等）
取締役会へのフィードバック	• IR部より事業会社を含む社内関係部署にタイムリーな情報共有を図るとともに、少なくとも年1回、取締役会に報告を実施
フィードバックの結果	**＜施策＞** • 「JFEビジョン2035」および第8次中期経営計画の策定 • 役員報酬制度の見直し（業績連動報酬の比率向上、賞与の非財務指標拡充、株主資本コストや株価をより意識した株式報酬算定指標の改定等） **＜情報開示・拡充＞** • 個別事業戦略説明会の開催（2024年度は電磁鋼板をテーマに実施） • 気候変動のシナリオ分析に基づく財務影響の開示 • 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の開示

第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

鉄鋼事業

JFEスチール株式会社
代表取締役社長(CEO)
広瀬 政之

長期ビジョン

- **鉄鋼業界のカーボンニュートラルトップランナーになる。**
- **強靭な国内製鉄事業を基盤に、海外鉄鋼事業や新規事業へ果敢に挑戦し、新たな成長を遂げる。**

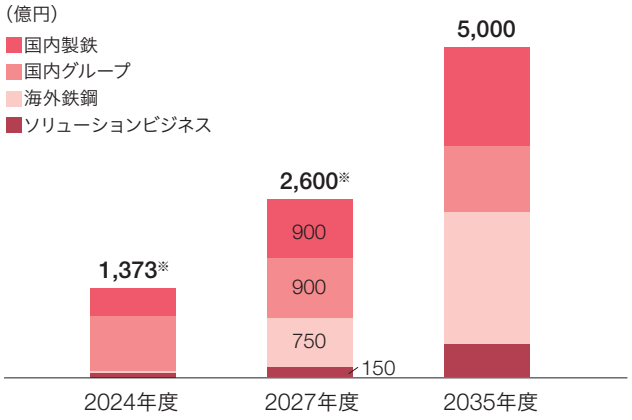
収益目標　2035年度セグメント利益 **5,000億円**

収益目標

10年後のありたい姿である長期ビジョンを考え、2035年度の鉄鋼セグメント利益5,000億円を目標としました。

第8次中期経営計画では、右に掲げる国内製鉄事業、国内グループ会社事業、海外鉄鋼事業、ソリューションビジネスの4つの事業において、競争優位性のさらなる強化に取り組むことで、2027年度の鉄鋼セグメント利益2,600億円の達成を目指します。加えて、競争力や持続可能性を左右するカーボンニュートラルへの対応に着実に取り組みます。

セグメント利益



※1 鉄鋼 棚卸資産評価差等除き
2 消去・調整込み

第8次中期経営計画の取り組み

国内製鉄事業

最もコアとなる事業であり、我々の競争力の源泉である技術力・人材を生み出します。スリムで強靭な最適生産体制のもと、グリーンかつ高品質な高付加価値品比率を高め、稼ぐ力を向上させます。また、原料権益投資拡大により、原料調達の安定を図るとともに、利益を安定化させます。

西日本製鉄所（福山地区）の高炉群

海外鉄鋼事業

当社の技術・商品・人材を活かし、JSWスチール（インド）やNucor（北米）といった海外成長地域トップクラスのパートナーとのインサイダー型事業を拡大します。

ソリューションビジネス

当社が競争優位性を持つ世界最高水準の製造・プロセス技術等を活用したソリューションを、鉄鋼業以外の製造業全般に提供し、事業を拡大していきます。

国内グループ会社事業

国内における建築・土木分野を中心に漸減傾向にある需要動向や、環境負荷低減に資するエコプロダクトやグリーン鋼材のニーズの高まりなど、さまざまな市場環境の変化に柔軟かつ迅速に対応するため、国内グループ会社と他社との協業を含めた再編を推進し、シナジー最大化による競争力の強化を図ります。そして、成長分野・新規事業を開拓します。

【形鋼分野】
JFEスチール、JFE条鋼、大和工業、ヤマトスチールの間で各社の強みを活かした一体運営に関する協議検討に着手し、協業の第一歩として、JFEスチールのH形鋼製品の一部について、ヤマトスチールを供給元として紹介する取り組みを開始

H形鋼製品

【建材薄板分野】
JFEスチール、JFE鋼板、淀川製鋼所の3社で戦略的アライアンスの具体的検討を開始

第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

国内生産体制の再構築および事業の再編

国内における需要の減少や中国材の廉価での輸出拡大による海外市場の混乱など足元の厳しい状況が継続することが見込まれ、さらに、米国の関税政策に代表される保護主義の流れが加速することによる環境悪化リスクが想定されます。このような厳しい環境においても、国内製鉄事業の「稼ぐ力」を向上させるため、スリムで強靭な生産体制の再構築を実施するとともに、前ページで述べたグループ会社における他社との協業を含めた再編を推進し、競争力強化を図ります。

JFEスチールにおける粗鋼生産体制

粗鋼生産能力2,600万トン（高炉7基体制）に対し、高炉休止により2027年度粗鋼生産能力2,100万トン程度へとスリム化を実施します。

2028年度には倉敷地区で革新電気炉を稼働させ、高炉5基＋革新電気炉1基体制とします。

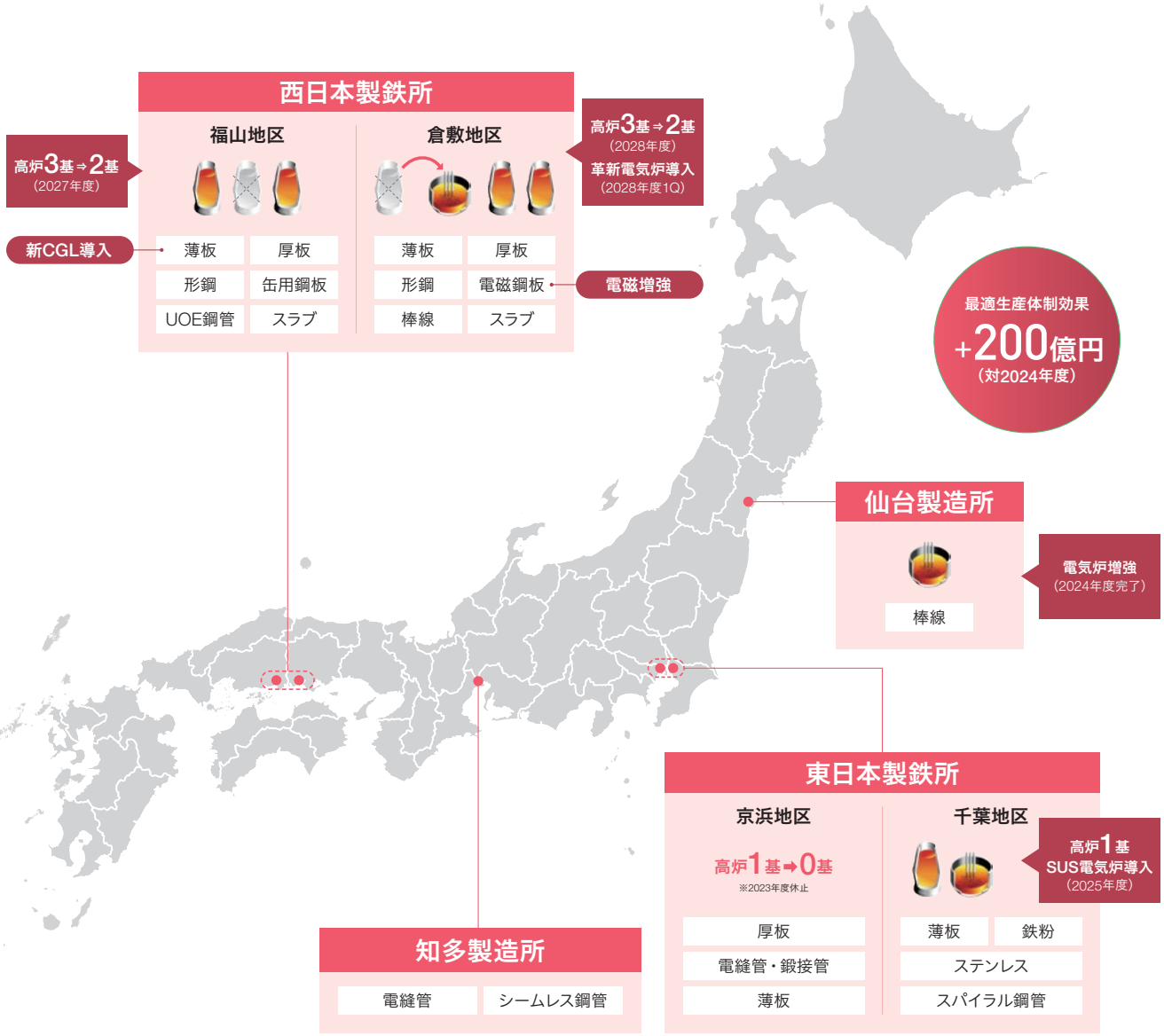
主な設備休止予定は以下の通りです。

【倉敷地区】

- 第3高炉：バンキング　（2025年7月～第2高炉休止迄の予定）
- 第2高炉：完全休止　（革新電気炉へのプロセス転換による休止、2028年度）
- コークス1B炉　（2025年度）
- コークス4AB炉　（2027年度）

【福山地区】

- 第4高炉：完全休止　（2027年度）
- コークス4ABC炉　（2026年度、6A炉稼働後）
- ブルーム連続鋳造機　（2027年度）
- 第4スラブ連続鋳造機　（9次中期）



第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

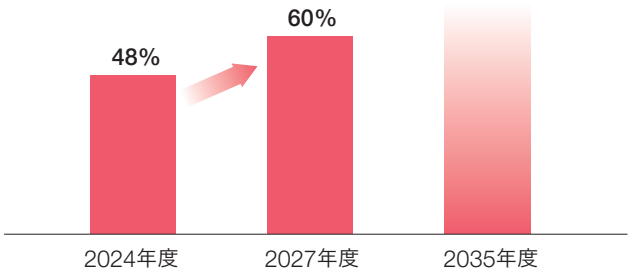
高付加価値品戦略

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、当社が得意とする技術優位性を持ち、収益力の高い高付加価値品の販売比率は2024年度に48%となりました。第8次中期経営計画では、国内生産体制の再構築を実施し、輸出汎用品の販売を減少させ、高付加価値品の販売を拡大させる計画としています。当社技術を活かした高性能電磁鋼板、自動車用高張力鋼板（ハイテン）、洋上風力厚板、新エネルギー対応厚板、シームレスパイプ等の高付加価値品の販売をさらに拡大させ、高付加価値品の販売比率を60%へ引き上げるとともに、製品トン当たり利益の向上を目指していきます。この高付加価値品販売の拡大による収益効果は年間400億円を見込んでいます。

高付加価値品等の販売拡大を実現するために、今後、2024年度までに投資決定をした国内の新たな製造設備が立ち上がってきます。

高付加価値品比率※

戦略品種拡販効果等
+400億円
（対2024年度）



※高付加価値品：技術優位性を有し、お客様から付加価値を認められ、汎用品を上回る収益力を持つ商品（当社定義）

国内の大規模成長投資

2021年6月／530億円

倉敷新連続鋳造機建設→大単重厚板製造可能化

巨大な風車の支柱（モノパイル）に使われる大単重厚板の製造・供給体制を確立し、海外の洋上風力発電設備向けの納入も拡大。

大単重厚板（洋上風力）

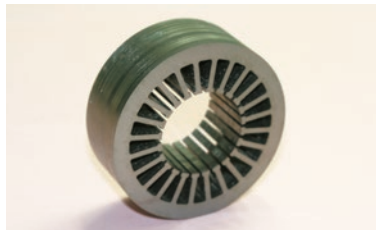
2024年9月／490億円

倉敷高級電磁NO製造能力増強1期（従来比2倍）

2026年度予定／460億円

倉敷高級電磁NO製造能力増強2期（従来比3倍）

西日本製鉄所（倉敷地区）において、2026年度に電動車主機モーター用の製造能力の増強2期が完了し、1期と合わせて従来比で3倍となり、さらなる販売拡大が見込まれる。



モーターコア用電磁鋼板

2028年度1Q予定／3,294億円

倉敷革新電気炉建設

既存の電気炉では製造できなかった高品質・高機能鋼材供給体制を実現し、国内グリーン鋼材市場でトップシェアを目指す。

2028年10月予定／700億円

福山超ハイテン製造CGL建設

年々厳しくなる自動車の環境規制、衝突安全基準に対応するため、車体の軽量化と高強度化が進展。そのニーズに応えるため、当社では2028年に西日本製鉄所（福山地区）へ溶融亜鉛めっきライン（CGL）を新設し、加工性の良い自動車用ハイテン鋼板の製造能力を増強し、拡大する需要に対応するとともに、将来のさらなる高強度化・高機能化ニーズにも対応。

自動車用ハイテン

第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

海外事業成長戦略

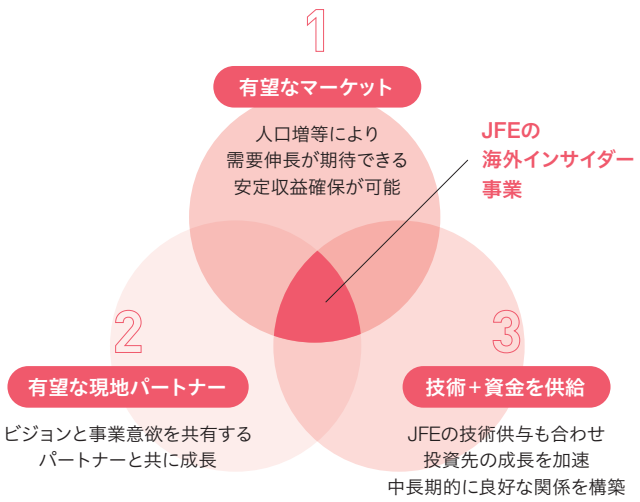
海外戦略の3つの柱

海外事業戦略であるインサイダー型事業を推進するにあたって3つの柱を設定しています。この3点が合致する点が望ましい投資条件と考えています。

① **有望なマーケット**：需要伸長が期待でき安定収益確保が可能なエリア
② **有望な現地パートナー**：ビジョンと事業意欲を共有するパートナーと共に成長
③ **技術＋資金を供給**：JFEの技術供与も合わせ投資先の成長を加速。中長期的に良好な関係を構築

とりわけパートナーを選ぶにあたっては、“現地”に信頼できる有力なパートナーを求めることが要です。

JFE海外戦略の3つの柱



8次中期取り組み方針

左記3つの柱から見ても、インド・北米は最重点地域であり、同地域のNo.1企業であるJSWスチール（インド）・Nucor（北米）との協業拡大を引き続き最重点テーマとして取り組んでいきます。

今後はこれらに加えて、海外戦略の3つの柱と合致する、海外有望地域トップクラスの現地パートナーとのインサイダー型事業のさらなる拡大により、成長する海外鉄鋼需要を捕捉します。

そのための成長投資枠として、原料権益投資も含め4,000億円規模を設定しています。2027年度の鉄鋼セグメント利益2,600億円のうち、海外事業は750億円を目標としています。

2035年度の鉄鋼セグメント利益5,000億円に向けては、引き続きパートナーとの協業、M&A等により海外成長地域でのインサイダー型事業を推進していきます。

JFEスチールの海外展開

インド

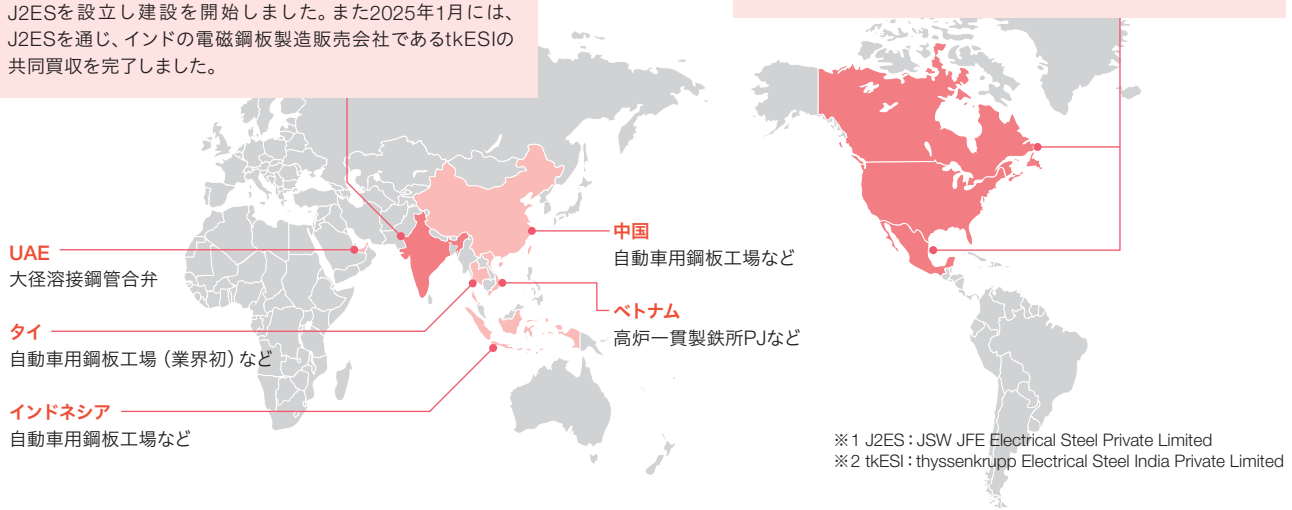
JSWスチールと戦略的提携
- J2ES※1：印国内初の方向性電磁鋼板（2023年度）一貫製造・販売会社の共同運営
- J2ES Nashik：旧tkESI※2の共同買収（2024年度）

JSWスチールとは2010年7月の出資以来、自動車用鋼板の技術供与等を通じてお互いの信頼関係を強化してきています。2024年2月にインドにおける方向性電磁鋼板の合弁会社J2ESを設立し建設を開始しました。また2025年1月には、J2ESを通じ、インドの電磁鋼板製造販売会社であるtkESIの共同買収を完了しました。

北米

- **Nucorとメキシコに自動車用鋼板工場新設（2019年度）**
- **Nucorと米CSIにおける協業（2021年度）**

Nucorとはメキシコで自動車用鋼板を製造する合弁会社NJSMを設立、量産化をスタートさせています。また2022年2月にはブラジルValeの持分がNucorに売却されたことで、CSIが米国で初めてとなるJFEとNucorの合弁事業となり、建材向け新CGLの投資も決定しています。



※1 J2ES：JSW JFE Electrical Steel Private Limited
※2 tkESI：thyssenkrupp Electrical Steel India Private Limited

第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

エンジニアリング事業

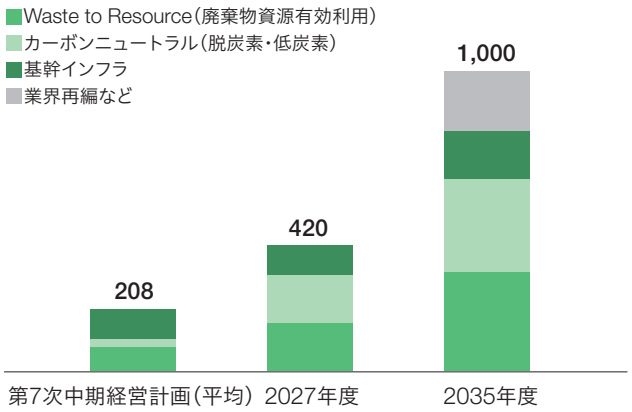
JFEエンジニアリング株式会社
代表取締役社長(CEO)
福田 一美

収益目標

2035年度長期ビジョンで掲げる利益1,000億円を実現するため、強靭な財務基盤の構築を目指します。また、積極的な業界再編を推進し、将来にわたり安全安心なインフラ・サービスを提供できる業界構造改革を主導し、国際競争力も強化していきます。

第7次中期経営計画で実施したWaste to Resource（WtR）、カーボンニュートラル（CN）分野への成長投資の効果を早期に実現するとともに、第8次中期経営計画でも同分野への投資を継続することで、2027年度の収益420億円実現を目指します。

セグメント利益
（億円）



	分野	取り組み
基幹インフラ	橋梁・鋼構造物	● 新設橋梁：有力企業とのJVによる大規模シリーズ案件受注 ● 橋梁改築：クラッド鋼橋の拡販、桁架替需要の創出 ● 鋼構造物：CN・新エネ対応に向けた民間事業者の桟橋への注力
	海外	● ODAをベースロードとしてアフリカ・中米へ地域拡大 ● 非ODA・道路インフラPPP分野に進出
	産業機械	● 新設とメンテナンスの一体サービス提供のさらなる推進 ● 3Dプリンター活用による新規事業への挑戦
カーボンニュートラル	エネルギー	ポートフォリオシフトと高収益案件の確実な取り込み ● CN（CCS、アンモニアなど）、化学プラント分野での事業拡大 ● 他社との協業、M&Aを通じた対応力強化
	電力ビジネス	強みである包括サービス提供にリソースを集中し、スケール拡大 ●「地域PJ」「JFEGr」のベースロードの維持・拡大に加え、「外部民間販売」の拡大に注力 ● 太陽光PPA・蓄電池事業、エネルギーサービスの拡充
	洋上風力	笠岡モノパイル製作所の安定収益体制確立 ● 国内公募案件の確実な取り込み
WtR	国内WtR	効率化によるさらなる収益力強化 ● 収益性の高い大型炉に集中 ● 運営、直轄メンテナンス事業強化 ● DX活用による事業リソース確保
	海外WtR	アジア市場での確実な案件形成 ● ベトナム、フィリピン、タイおよび先進地域を中心に取り組み ● 事業投資による案件創出 ● インドを中心としたグローバルエンジニアリング体制の確立
	国内リサイクル	盤石な収益基盤を構築 ● 最終処分場含めたリサイクルバリューチェーンの確立 ● 官民連携のプラスチックリサイクル事業拡大

基幹インフラ

新手取川橋架替プロジェクト
過酷な塩害環境に100年耐える、クラッド鋼を用いた新たな橋梁を架設

カーボンニュートラル

関西電力（株）舞鶴発電所内のCO_2輸送システム（陸上設備）
世界最先端の設備を設計から建設まで一貫対応

WtR

福山ローズエネルギーセンター
福山市内の複数のごみ処理施設を統合し、処理能力は中四国地方で最大級を誇る

第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

重点施策

収益力向上	● 国内の既存事業においては、受注時利益率の目標を設定し案件の選別受注を徹底します。 ● グローバル事業全般では着実な受注増による黒字化定着を目指します。アジア地域での事業投資による市場創出やインドを中心としたグローバルエンジニアリング体制の確立を推進します。 ● 業務の徹底分析により業務プロセスを最適化した上で、DXによる自動化・高度化で生産性の向上を実現します。
事業ポートフォリオシフト	● 企業としての成長機会を最大化することを目標に、人材・資金などの経営資源を成長性の高い分野へ戦略的に配分していきます。そのために、収益性・成長性などの評価指標の見直しを行い、新たな事業ポートフォリオ管理の仕組みを構築します。
安定収益基盤確立（運営型事業拡大など）	● 今後も安全安心なインフラサービスの提供を維持するとともに、成長が見込まれる重点分野（サーキュラーエコノミー、CO_2削減など）および収益基盤となる運営型事業への戦略的な投資を実施します。 ● 第7次中期経営計画で承認した投資案件については、経営によるモニタリングを強化し、早期収益化を図ります。

注目のプロジェクト

第8次中期経営計画で注力していくカーボンニュートラルと運営型事業について、代表的なプロジェクトを紹介します。

笠岡モノパイル製作所

岡山県笠岡市

洋上風力モノパイル製造事業

JFEスチール
鋼材供給

JFE商事
SCM※1サポート

モノパイル（試作品）
Φ約10m、長さ60m、
重量1,000トン規模

- 国内初のモノパイル※2製造工場が2024年4月に稼働
- 培ってきた溶接技術をベースに製造技術を確立（実機スケール試作品を製作）
- 国内ラウンド案件を取り込み、2025年度下期より本格製造開始予定
- JFEグループの総合力（シナジー）を活かし、再生可能エネルギー拡大に貢献

※1 Supply Chain Management　※2 洋上風力発電設備の基礎構造物

廃棄物発電事業

ベトナム国バクニン省

海外運営型事業

- 海外案件で事業計画から建設・運営までトータルプロデュースを実施
- 1日500トンの一般廃棄物・産業廃棄物を焼却し発電（出力11.6MW、年間想定発電量91,872MWh）
- 同様のEPC・O&Mビジネスをモデル化し、海外の他の国や地域への展開を推進
- サーマルリカバリーで資源循環型社会の実現に貢献

川崎スーパーソーティングセンター

神奈川県川崎市

国内運営型事業

- 首都圏で発生する使用済みプラスチック資源循環推進の拠点
- 複数の自治体や事業者を対象にリサイクル特性に応じ使用済みプラスチックを原料化、マテリアルリサイクルからケミカルリサイクルまで幅広く対応
- 処理能力は一般廃棄物・産業廃棄物を合わせ首都圏最大級の年間6万トン

※3 Polypropylene
※4 Recycled Plastic Material

第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

商社事業

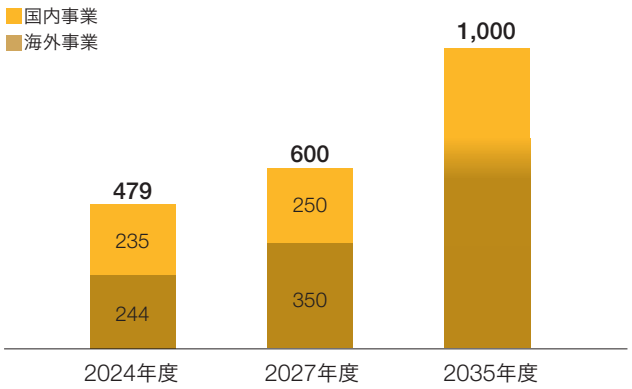
JFE商事株式会社
代表取締役社長（CEO）
祖母井 紀史

収益目標

トレードと事業、国内と海外、JFEグループでの共同展開とJFE商事での独自展開、これらの6輪すべてを事業環境の変化に応じて効果的、効率的に動かしていくことで、JFEグループの中核商社としての機能を最大限発揮していきます。

2035年度1,000億円を目線とし、第1フェーズとなる第8次中期経営計画では、右に掲げる3点を重要戦略として取り組み、最終年度（2027年度）に600億円を目指します。

セグメント利益



取り組み

1. 経営基盤の刷新

- 業務見直し・基幹システムの刷新
  2025年1月に発足した業務プロセス刷新班を中心に、徹底的に業務プロセスの見直しを行い、基幹システムを刷新します。
  その上で生み出されたリソースを「成長戦略」「付加価値創造・新規分野」に投入していきます。
- 規程・決裁権限の見直し
  権限を下位委譲することで、意思決定の迅速化を図るとともに、実行に重点を置き、責任を持ってやりきる組織を目指します。
- 組織・制度変革
  挑戦を続ける企業風土を定着させるための組織改革や社員の意欲を高める人事施策を推進します。

2. 国内市場における収益力の強化

鉄鋼：筋肉質な流通体制の構築

- 人口減少により市場規模が縮小する中においても、数量・案件数にこだわり、機能や付加価値を高めていくことで、収益力を高めていきます。
- グループ会社の機能を再点検し、再編も視野に入れ、効率化と機能強化を図ります。

原材料・資機材：環境ビジネスへの取り組み強化

- 革新電気炉立ち上げを見据えたスクラップ集荷力を強化します。
- グリーン原料ビジネス開発を推進し、社会課題の解決に貢献します。

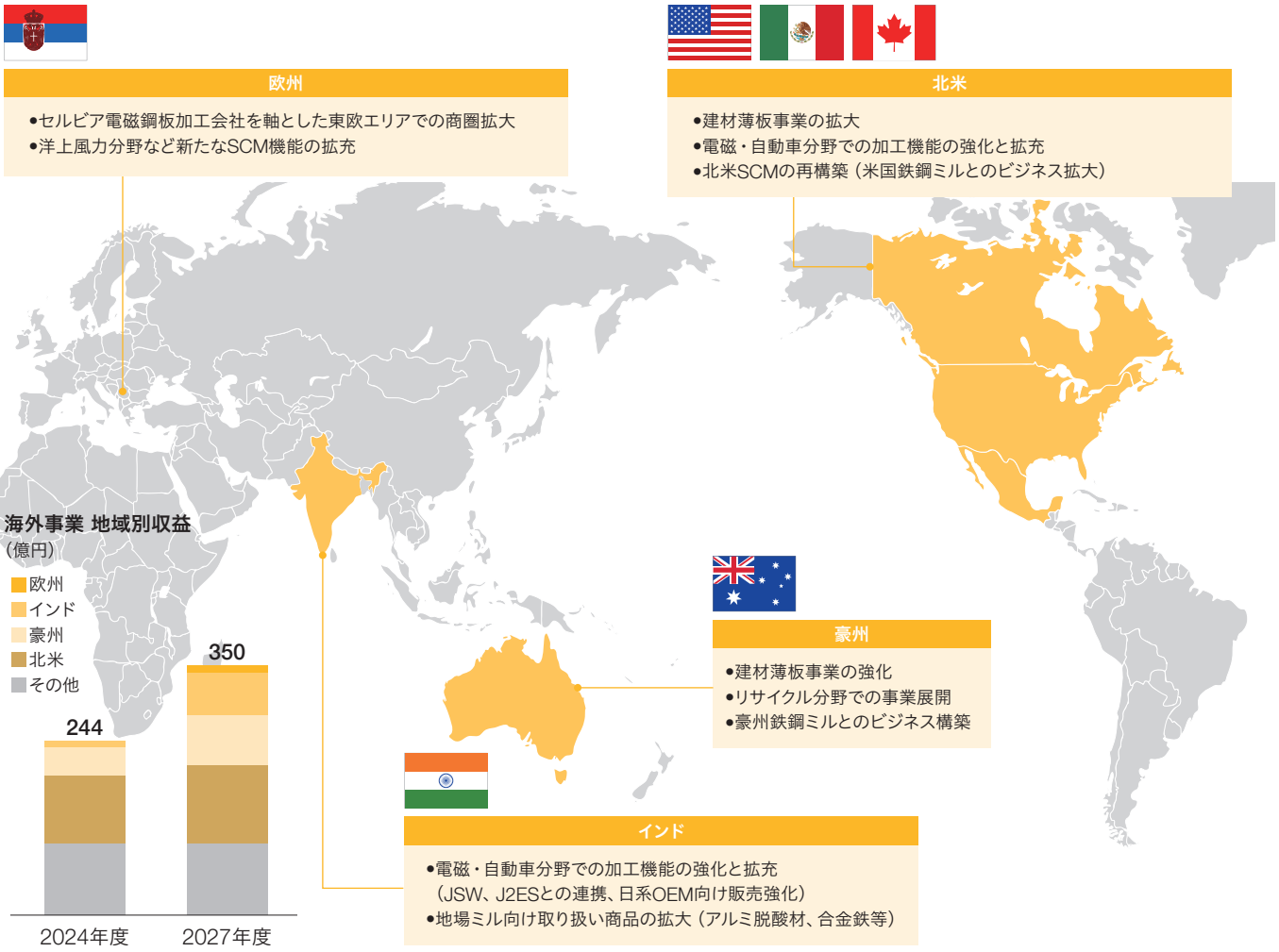
3. 海外市場での現地完結型ビジネスの推進

- 北米・豪州・インド・欧州を中心に、M&Aも含めた、加工・物流拠点を拡充するための成長投資を実行し、インサイダー化による現地完結型のビジネスを推進していきます。
- 鉄鋼事業と連携した高付加価値商品（高性能電磁鋼板や自動車用ハイテン鋼板等）のSCMを強化します。

第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

重点施策

- 重点地域である北米・豪州・インド・欧州を中心に850億円規模の成長投資を実行
- 事業環境の変化に合わせてポートフォリオの入れ替えを実施し、経営資源の最適配分を行う



注目のプロジェクト

米国・豪州での建材薄板事業

2022年に買収したCEMCOに続き、Studco（豪州・米国）を2024年に買収しました。同社は、主力である鋼製フレーム事業やドア関連事業（ブランド名：EZCONCEPT）を展開しており、引き続き伸長が見込まれる市場での建材需要の捕捉を図っていきます。

インドでの原材料事業

2024年にインドの製鋼用アルミニウム脱酸材等の製造会社へ出資し製品販売権を獲得。インド鉄鋼ミルとの直接取引に参入し、他品種も含めた現地取引の拡大を進めています。

セルビアでの電磁鋼板加工事業

初の欧州加工拠点となるJSSの開所式を2025年4月に開催しました。同社を軸に、拡大する欧州での自動車部品需要を捕捉していきます。

第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

京浜土地活用

「OHGISHIMA2050」の推進に向けた取り組みが順調に進捗

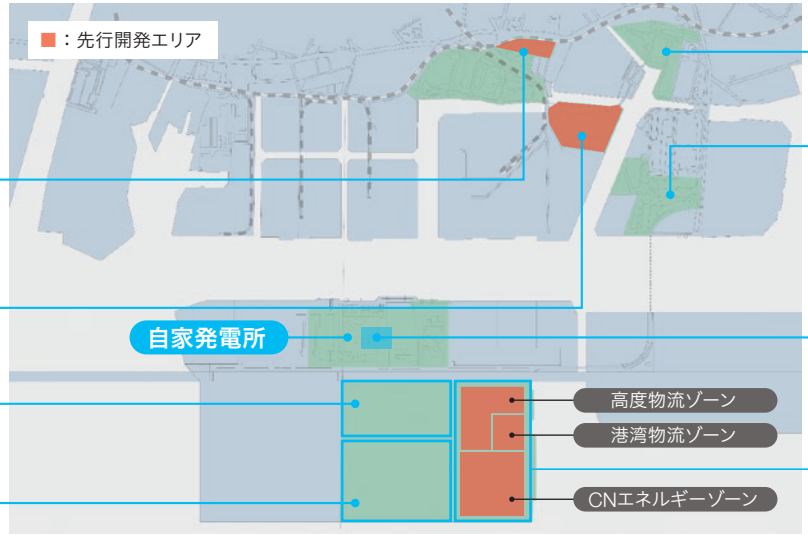
「OHGISHIMA2050」https://www.jfe-holdings.co.jp/uploads/230907.pdf

「OHGISHIMA2050」の推進にあたり、首都圏に近い京浜土地のポテンシャルを活かした、公共・公益性の高い土地利用転換を推進しています。

また、京浜土地の立地とJFEグループが持つリソースを活用した新規事業の立ち上げ、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーの実現に資する事業利用の推進にも取り組んでいます。なお、土地事業（賃貸）および事業利用は、2035年度時点で100億円／年を目指します。

2035年度に目指す姿

（京浜土地利用転換エリア）



南渡田地区
- 研究開発機能を核とした産業拠点の整備
- 1期（6ha・売却済 2024年度 ）に続き、2期（4ha）の土地利用開始

扇町地区
- 売却済 2024年度

沿道エリア
- 遊休施設解体、土地利用開始 2031年度

共創エリア
- 遊休施設の解体 2025～2034年度完了

池上地区
- 臨海部の交通結節点として整備

水江地区
- 首都圏一大リサイクル事業拠点化

扇島北エリア
- 電力事業（水素利用）
- データセンター共同事業化

先導エリア※1
- GI事業（液化水素サプライチェーンの商用実証）への賃貸 2025年度～
- 高度物流ゾーンの売却 2027年度

※1 首都高速湾岸線扇島出入口（仮称）は2028年度に一部供用開始予定

事業利用

水素社会の推進

電力事業（水素利用）
- 自家発電所から先導エリアへの電力供給開始 2028年～
- 水素発電への段階移行（混焼→専焼）を推進し、CN化を先導 2030年～

データセンター事業（グリーン電力活用）
- グリーン電力の供給も可能な立地特性を活かしたデータセンターの共同事業化を三菱商事と検討 2025年～

サーキュラーエコノミーの実現

リサイクル事業
- 首都圏の一大リサイクル拠点として整備
- リサイクル工場を拡張し、サーキュラーエコノミーの実現に向けた事業展開を強化

カーボンニュートラルに向けたCO_2の有効活用

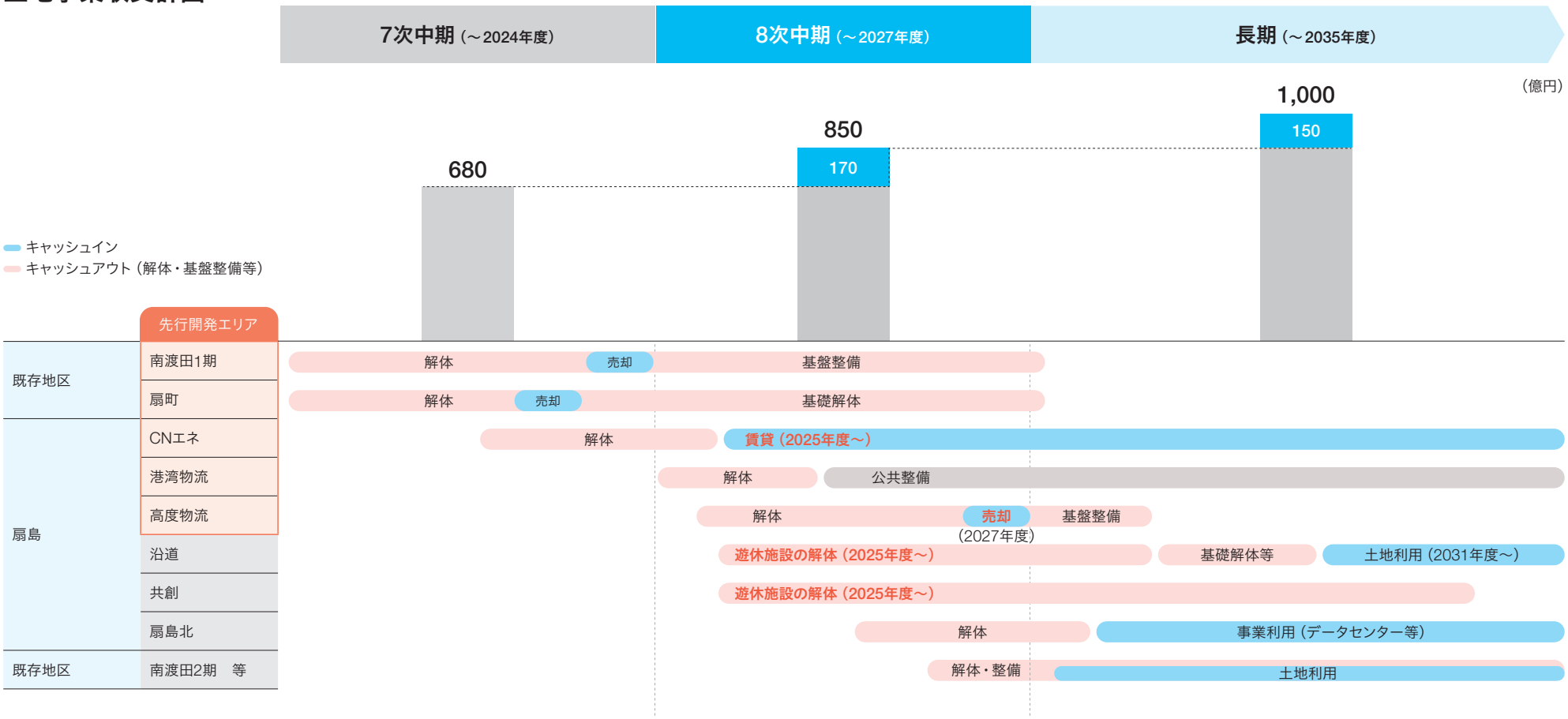
CO_2事業
- 先進的CCS事業※2で培った知見・ノウハウを活かしたCCUS事業を検討

※2 経済産業省事業の一環として行われているCCS事業

第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

- **土地事業における8次中期経営計画累積（～2027年度）事業収支は850億円、2035年度に1,000億円を達成。**
- 土地利用転換エリア約400haのうち先行開発エリア計約100haで800億円の事業収支を見込む。
- CNエネルギーゾーンは2025年度に賃貸を開始、高度物流ゾーンを2027年度に売却。
- 沿道・共創エリアの遊休施設解体を2025年度より開始、沿道エリアは2031年度の土地利用開始。

土地事業収支計画

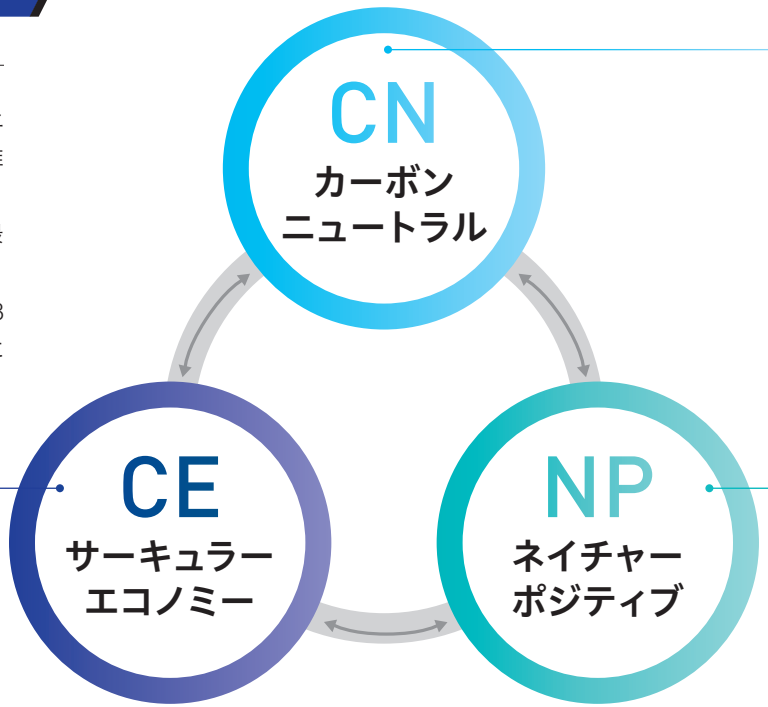


第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

環境的持続性への取り組み

基本的な考え方

JFEグループの環境理念「JFEグループは、地球環境の向上を経営の重要課題と位置付け、環境と調和した事業活動を推進することにより、豊かな社会づくりをめざします。」のもと、JFEグループ一体で環境マネジメント体制を構築し、社会に最も影響を与えている「気候変動問題」への取り組みを中心に、「循環経済への移行」や「生物多様性の保全・自然再興」も第8次中期経営計画の重要課題に設定し、地球環境課題の解決に積極的に取り組んでいきます。



気候変動問題への取り組み

方向性電磁鋼板

洋上風力発電

循環経済への移行

廃棄物発電

生物多様性の保全・自然再興

ビオトープ知多

マリンブロック

循環経済への移行の取り組み

JFEグループは、サーキュラーエコノミーへの移行が持続可能な社会の実現に不可欠な重要テーマであると捉え、社会全体の経済システムを従来の「線形経済」から「循環経済」へ移行する取り組みを、デジタル技術を活用しながら、さらにグループの枠組みを越えて行政、自治体、お客様などのバリューチェーンと連携して進めていきます。「再生資源の利用・販売拡大」「資源効率の高いエコプロダクト/エコソリューション技術の開発」「副産物・廃棄物の資源への転換」といった3つの視点で活動を推進していきます。

生物多様性の保全・自然再興への取り組み

JFEグループの事業活動は生物多様性や自然資本に依存し影響を与えているという認識を深め、リスク低減を図る活動を推進します。同時にこれらに貢献するプロセス・製品・技術の開発のみならず、地域社会やサプライチェーンとの連携も含めて多様なアプローチで活動を推進していきます。さらに、JFEグループはTNFD提言に賛同し、TNFDフレームワークに沿った情報開示を進め、ステークホルダーの皆様と広く共有していきます。

循環経済への移行の取り組みと生物多様性の保全の取り組みの詳細はJFEグループサスティナビリティ報告書をご覧ください。
https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/environment/

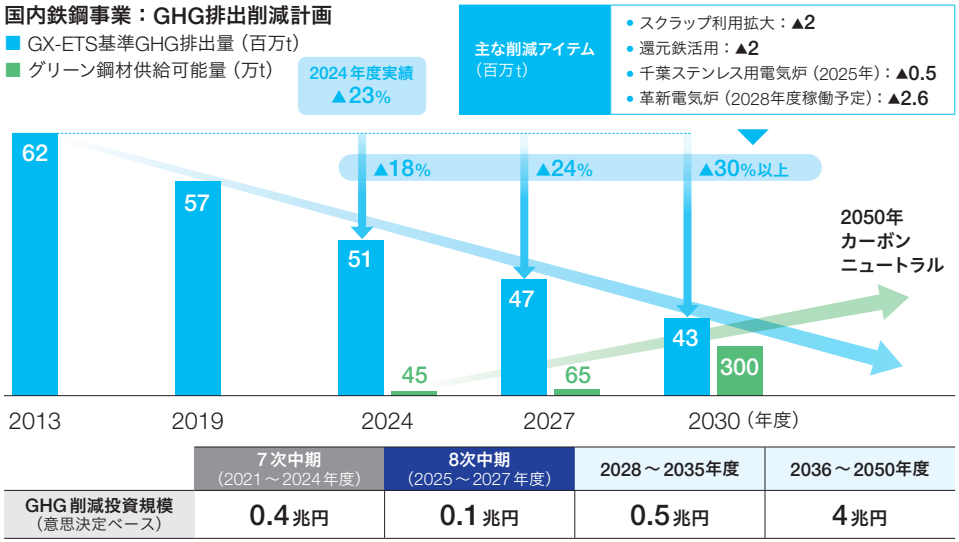
第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

気候変動問題への取り組み

JFEグループは、気候変動問題を極めて重要な経営課題と位置付け、2050年のカーボンニュートラル実現を目指しています。その達成に向けて、新技術の研究開発を加速させ、超革新技術への挑戦を続けています。また、社会全体の温室効果ガス削減に貢献することを事業機会と捉え、企業価値の向上を図っていきます。

鉄鋼事業

国内鉄鋼事業：GHG排出削減計画



	7次中期（2021～2024年度）	8次中期（2025～2027年度）	2028～2035年度	2036～2050年度
GHG削減投資規模（意思決定ベース）	0.4兆円	0.1兆円	0.5兆円	4兆円

温室効果ガス（GHG）排出削減

① 2027年度のGHG排出削減目標を24%と設定し、千葉地区のステンレス製造用電気炉新設等に取り組んでいます。

② 2030年度のGHG排出削減目標を30%以上とし、その取り組みの一つとして倉敷地区に高効率・大型の革新電気炉を導入します。革新電気炉において高炉と同等の高品質・高機能なグリーン鋼材の大量供給を構築していきます。

③ 2050年CN実現に向けて超革新技術（超革新高炉、直接還元製鉄法での水素活用、革新電気炉）の開発を推進、2035年頃までに鉄鋼製造プロセスのCN技術開発に目途を付けます。

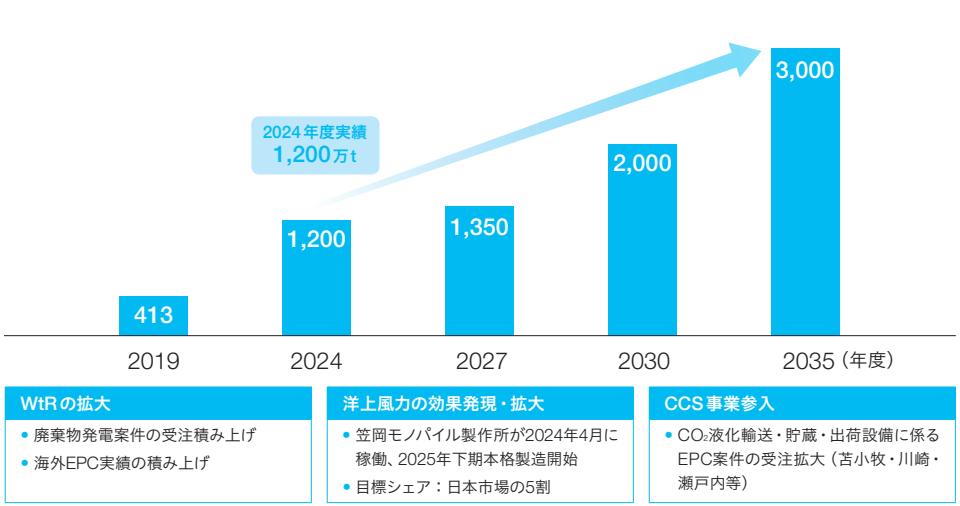
グリーン鋼材の供給拡大

① 2030年度：グリーン鋼材供給可能目標300万トンを目指します。

② グリーン鋼材市場創出に向けて、GX価値の見える化による需要促進、グリーン鋼材の定義の国際標準化を推進、また公共調達や調達支援等の政府支援も活用し、市場拡大を図ります。

エンジニアリング事業

エンジニアリング事業：GHG排出削減貢献計画



WtRの拡大
- 廃棄物発電案件の受注積み上げ
- 海外EPC実績の積み上げ

洋上風力の効果発現・拡大
- 笠岡モノパイル製作所が2024年4月に稼働、2025年下期本格製造開始
- 目標シェア：日本市場の5割

CCS事業参入
- CO_2液化輸送・貯蔵・出荷設備に係るEPC案件の受注拡大（苫小牧・川崎・瀬戸内等）

① GHGの排出削減貢献量の拡大に向けて、洋上風力発電の需要を確実に取り込み、また今後社会実装が進むと見込まれる水素・アンモニア・CCS分野の初期構想から実行計画の策定によりEPC※受注や事業参画につなげ、目標達成を目指します。

※設計、調達、建設工事の一括請負

② 排出削減貢献効果を最大化するため、廃棄物ガス化＋エタノール合成、CO_2分離回収の技術開発を推進します。

社外取締役座談会

長期ビジョン、新中期経営計画を通じた企業価値向上に向けて

Q 5月に公表したJFEグループ長期ビジョン「JFEビジョン2035」と第8次中期経営計画について、取締役会の関与の仕方など、策定プロセスの評価をお聞かせください。

島村　今回の「JFEビジョン2035」および第8次中期経営計画（以下、8次中期）策定にあたっての大きなポイントは、“JFEグループの存在意義が何であるのか”という原点に立ち返り、“これから先どうありたいのか”、をもう一度見直した点にあります。「JFEビジョン2035」および8次中期は執行サイドを中心に策定されたものですが、取締役会としては、JFEには高い技術力があり、それをベースに価値提供していけるということを各事業会社のトップと議論し再確認しました。その上で、執行サイドが作成した案を積極的に後押しし、果敢に挑戦してほしいとの思いから、さまざまな助言を行いました。

私自身としては、短期の業績に一喜一憂するのではなく、長期の視点で事業を考えるべきだということと、量から質への転換に関しては非常にチャレンジングな取り組みではあるものの、JFEは他社に比して非常に優れた技術を持っているわけですから、“JFEならできる”という、自信を持ってもらえるようにエンカレッジしてきました。

小林　第7次中期経営計画（以下、7次中期）期間において、事業環境の変化もあり、なかなか思い通りの結果が出ない中で策定したものが、「JFEビジョン2035」であり、8次中期です。

私は、策定作業の途中段階からの参加でしたが、ステークホルダーの“果たして経済的将来性はあるのか？”“カーボンニュートラルに対して技術や資金の面で対応できるのか？”という懸念に対して、将来像からバックキャストし、それぞれのロードマップを守るには2035年にセグメント利益7,000億円が必要なのだと、ドーンと掲げた点が今回のポイントだと思います。そして、その数値目標に向かって何をすべきか――What's new?（新しい打ち手は何か？）、Where to grow?（ど

社外取締役座談会

こで成長するのか?)、How to win? (どのように勝ち抜くのか?)、Who will it make happy? (誰が幸せになるのか?)の4つの視点からしっかりと戦略を策定できたと思います。

この策定プロセスにおいて、私は、社内とは違った視点、視座で意見を発信することを心掛けてきました。JFEでは、毎回、取締役会にあたって非常に丁寧な説明をいただきますが、双方にとって意義のある質疑になるよう、“大局的な視点”と、“深掘りする視点”を使い分けながら発言してきました。JFEの取締役会は、議論の際に頭をフル回転させる必要があるため、本当に疲れます (笑)。

安藤　8次中期策定プロセスの特徴としては、先ほどから皆さんがおっしゃるように、やはり長期ビジョンに基づく形で中期経営計画を策定した点だと思います。今回、取締役会ではこの両方について幾度も議論を重ねましたが、事業会社の議論を定点観測することで、重層的な議論ができたと思います。

また、長期ビジョンに加えて、企業の存在意義であるパーパスの策定においては、社員をどのようにインボルブするのかといった点まで踏み込んで議論しましたので、今後、これらを実践していく中で、社員の皆さんが“自分たちのもの”という感覚を持って共有されるようにしていただきたいと考えています。高い目標ではありますが、長期的な目線を合わせて社員一丸となって取り組める目標が策定できたと思っています。

沼上　安藤取締役が先ほどおっしゃられたパーパスについては、グループで一つのものとはせず、事業会社ごとに策定した点が、非常に良い判断だったと思います。それぞれの言葉にどう意味を持たせるかという点も含めて丁寧に議論した結果、各社が世の中にどのように貢献するのか、社員だけでなく、社外のステークホルダーにも非常に分かりやすく伝わるものになったのではないでしょうか。次回、教科書を書く機会があればぜひ使いたいぐらい良いケースだったと思います。

Q 8次中期の「経済的な将来性」に関する取り組みについて、注目されている点や期待されている点をお聞かせください。

安藤　7次中期から掲げている、経済的持続性と環境的・社会的持続性を掛け合わせることで企業価値向上を目指すという方向性は引き続き必要だと思います。主要な取り組みの一つである鉄鋼事業の「量から質への転換」は着実に進展していると評価しています。7次中期では環境変化が想定以上に大きく、数値目標を達成できなかったことは残念ですが、取り組みの方向性自体は間違っていないので、収益性を高めるため、より一層取り組みを強化していく必要があると考えています。

8次中期においても、鉄鋼事業は、国内市場の需要縮小に対応するため生産体制の再構築を進めることが重要です。倉敷の高炉を革新電気炉に置き換える計画については、高品質なグリーン鋼材を生産可能とするプロジェクトでもあり、注目しています。また、海外においては、インドJSWスチールとの事業をはじめ、成長が見込まれる市場でのトップクラスのパートナーとの連携を通じた事業拡大に期待しています。

次に、エンジニアリング事業は、多様な事業ポートフォリオが強みですが、国内はプレイヤーが多い事業環境にあるため、7次中期で実施したような積極的な再編や統合等を通じた一層の収益力の向上に期待しています。

また、商社事業も7次中期中にM&Aを通じて北米や豪州に

社外取締役
安藤（あんどう） よし子（こ）

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。2020年6月、当社取締役に就任。

社外取締役座談会

非常に良い足掛かりを確保しました。不確実性が増す事業環境でも、商社事業特有のバランスの良さを活かしながら、積極的な事業展開を図ることを期待しています。

グループ全体として、7次中期では将来に向けた成長投資を積極的に推進しました。8次中期ではこれら投資の成果を確実に回収し、今後のさらなる成長につなげてほしいと考えています。取締役会としても投資効果と財務健全性の双方について引き続きフォローしていきたいと思います。投資はタイミングの見極めが難しいですし、JFEの事業特性上、投資効果の発現には一定の期間を要しますが、長い目線で結果を出していくことにコミットすることが大事だと考えています。

沼上　世の中の鉄鋼業界全般への成長期待は必ずしも高くないですが、JFEを事業ごとに見てみると、「収益性が高く成長期待も高い事業」や、「現状では収益性は高くはないものの、成長期待が高い事業」が数多くありますので、こうした事業をよりアピールしていくべきだと思っています。

「収益性が高く成長期待も高い事業」には、JFEスチールの高性能電磁鋼板や自動車用高張力鋼板（ハイテン）、洋上風力モノパイル用厚板などの高付加価値品、そしてJFEエンジニアリングの「Waste to Resource（以下WtR）」分野が該当します。また、7次中期でJFE商事がM&Aを行った海外市場の建材分野なども、堅実に伸びていて非常に良い事業だと思います。

さらに、成長が見込まれるインドや北米においてJSWスチールやNucorといった優れたパートナーと組んだインサイダー型事業の拡大も、非常に良い戦略だと思います。カントリーリスクといった部分は有力な現地パートナーにお任せして、技術の部分はJFEがしっかり貢献するということで、Win-Winの関係をつくっていくべきです。

社外取締役
島村 琢哉（しまむら たくや）

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。2022年6月、当社監査役に就任。2025年6月、当社取締役に就任。

「現状では収益性は高くはないものの成長期待が高い事業」にあたるのが、例えば、カーボンニュートラル実現に必要な超革新技術です。鉄鋼業界では、GHG（温室効果ガス）関連の話は、莫大なコストが必要となるケースが多く、ネガティブに捉えられがちですが、世界経済の成長には必ず鉄が必要なので、GHG排出を大幅に削減する超革新技術の開発ができれば、世界の気候変動問題を解決する上で素晴らしい貢献になると思います。この技術をどのように収益に結び付けるかという点も課題の一つですが、長期的に非常に大きな成長を期待しています。

島村　国内は規模を小さくし、海外についてはインドなどの成長マーケットに任せて、事業ポートフォリオを組み替えていくという地域軸での事業展開。もう一方は、技術オリエンテッドで付加価値の高い製品に特化した技術軸での事業展開。この二つを具体的に進めていくことがJFEの2035年までの重要な戦略になると思います。

国内の生産体制見直しから生まれた京浜の土地活用も、立地特性を活かした新たなビジネス機会の探索という意味で、これから大きく開花していくことが期待されます。海外事業の拡大についても、沼上取締役が仰っていたように、現地パートナーとJFEがそれぞれの役割にうまく特化した良いモデルではないかと思います。

また、JFEはこれまで幅広く事業展開を進めてきていますが、ベストオーナーかどうかという観点から、関係会社を含め、それぞれの事業の整理もしっかり行う必要があります。JMU株式の今治造船への一部譲渡は、長期的に見て非常に大切な決断であったかと思います。

社外取締役座談会

Q 環境的持続性、社会的持続性については、グループの強みを活かし、今後どのような取り組みを期待されていますか。

沼上　鉄は容易にリサイクルが可能なため、循環経済への移行という観点では非常に適した素材でありますが、その中でも、革新電気炉の稼働や超革新技術の開発により、グリーン鋼材の販売が拡大していくことを期待しています。

また、私が特に注目しているのは、先ほども言及したJFEエンジニアリングのWtR事業です。この事業は、国内だけでなく、東南アジアを中心に廃棄物を焼却して発電し、電力不足の地域に供給するなど、既にグローバルに貢献しています。私は以前、監査役の時にミャンマーに往査に行ったことがありますが、現地ではJFEエンジニアリングの技術が必要とされる分野が多くあることを実感しました。また、レストランなどで出る生ごみを発酵させてガスにして発電させる、食品リサイクル・バイオガス発電事業もあります。今後も世界経済の発展が続く中で、必然的に廃棄物の発生量も増えていくため、廃棄物を有効活用するWtR事業の拡大は、社会から必要とされる技術の一つと考えています。

小林　大量生産、大量消費が地球の環境的な限界を超えそうになっている中で、サーキュラーエコノミーやネイチャーポジティブに関する取り組みは非常に重要になっています。JFEには、これらに貢献するさまざまな製品・サービス・技術がありますが、今後、取り組みを進める上では、バリューチェーンを通じたパートナーシップの構築がポイントの一つになってくると考えています。

いかにJFEが優れた技術を持っていたとしても、やはり個社だけではエコシステムを完結することはできません。本当の意味で循環経済を実現するためには、パートナーとタッグを組んでいくことが求められますし、それが社会に対する貢献を拡大し、JFEの将来的な収益貢献にもつながると考えています。

また、企業が循環経済や自然再興にしっかり取り組むことは、人財戦略で昨今注目されるDEIB（Diversity, Equality, Inclusion & Belonging）の観点からも、社員が帰属意識を高め、やりがいを持って業務に取り組む原動力にもなるのではないかと思います。

安藤　カーボンニュートラルに向けた超革新技術については、早期に開発を完了させることに加えて、JFEのグリーン鋼材のマーケティング戦略や、市場のルール作りにも注目しています。

人財戦略では、少子化が進む中で優秀な人材を採用し、十二分に能力を発揮してもらうにあたって、DEIの推進が不可欠だと思います。KPI達成に向けて頑張ってほしいと思いますし、現場で働く人たちの環境についても改善できる部分はまだあるかと思います。

JFEグループは事業内容も社員構成も各社さまざまですので、各事業会社において、それぞれの課題をしっかりと把握し、着実に対策を実行しながら、PDCAを回していくことが重要です。例えば、JFEスチールでは昨年、「ReFuture PROJECT」という、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取り組みを開始しました。こうした取り組みが、より良いカルチャーへ向けた変革につながるものと期待しています。加えて海外事業の重要性が増している中で、海外人材の計画的な採用、育成にも注目しています。

社外取締役（監査等委員）
沼上 幹（ぬまがみ つよし）

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。2018年6月、当社監査役に就任。2025年6月、当社取締役（監査等委員）に就任。

社外取締役座談会

Q 今回の役員報酬制度の改定にあたり、報酬委員会や取締役会ではどのような議論が交わされたのかお聞かせください。

社外取締役
小林 敬一（こばやし けいいち）

1985年、古河電気工業株式会社に入社。同社代表取締役社長を経て、2023年4月に同社取締役会長（現任）に就任。2024年6月、当社取締役に就任。

小林　私は昨年、報酬委員会の委員長を拝命しましたが、従来の役員報酬制度に対して、大きく二つの課題意識を持ちました。一点目が、業績連動報酬の比率を上げるべきではないか、二点目が、業績連動報酬の算定指標について、何が最適な評価指標であるか、というものでした。

これら課題意識に対し、報酬委員会ではさまざまな観点から議論を重ねてきました。その結果、役員報酬の構成比については、ステークホルダーに対して経営の成果を示すという観点で、中期経営計画目標を達成した際に、ホールディングスの社長の場合で従来「基本報酬：年次賞与：株式報酬 6：2：2」としていたところを「2：1：1」とし、固定報酬と業績連動報酬の比率を1：1となるように変更しました。

業績連動報酬の算定指標に関して、まず年次賞与で使用するESG指標については、既に安全と気候変動という非常に重要な指標を入れていましたが、今回、新たに従業員エンゲージメント指標を追加しました。これは、厳しい環境の中で社員がJFEに在籍していることを誇りに感じて、これからも一生懸命やっていくのだという社員の帰属意識の向上が、企業価値向上において重要な視点であるとの議論から加えられたものです。また、株式報酬で使用する財務指標については、従来は当期利益としていましたが、株主資本コストを意識し、ステークホルダーの皆様と目線を同じくすることが重要であるという観点から、ROE（自己資本利益率）と相対的TSR（株主総利回り）という二軸で評価する形に変更しました。達成度は0%から200%というかなり広いレンジですが、すごくよくできたら200%もらっていいじゃないか、という議論になりました。

今回の改定では、社員からも自分たちにとっても良い目標となるな、と思ってもらえるようにしたいと考え議論を行ってきました。現状において、今回の制度改定は、大胆な変革になったと思います。一方で、今後も事業環境や、長期ビジョン達成に向けた課題の進捗状況等により適宜見直していく必要があるということには留意したいと思います。

沼上　報酬制度の設計においては、業績を評価する際の経営努力と外部環境要因の識別がポイントの一つですが、この両者は必ずしも明確に分けられるものではありません。最近は、「固定報酬：短期業績連動：長期業績連動　1：1：1」という設計も増えていますが、鉄鋼業の場合、市況の影響による業績の変動が大きいことを考えると、今回、改定した割合はしっかりとこういった状況が議論され、適切なものになったと評価しています。

また、株式報酬制度の算定指標についても、決して容易な目標ではありませんが、経営陣の結果に対する強いコミットメントの表れだと考えています。

社外取締役座談会

Q 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行の狙いと、今後のさらなる実効性向上に向けての期待をお聞かせください。

島村　今回の移行に伴うもっとも大きな変化は、監査等委員である取締役が取締役会での議決権を持つことになるため、経営に対する責任を持つことになった点です。取締役会としては多方面から議論ができるようになると期待しています。同時に、ルールやプロセスを定めた上できちんと機能することが前提とはなりますが、よりコンパクトな取締役会にして意思決定のスピード化を図ることも可能となりますので、今回の機関設計の変更は、取締役会の機能性を高める上で良い決定だと評価しています。

安藤　今回の機関設計の変更は、JFEの取締役会におけるさらなる議論の質的向上に寄与するものと確信しています。

ガバナンスは制度設計を変えただけで向上するものではありません。監査等委員会設置会社に移行したことで、執行側への大幅な権限委譲が可能となるため、執行側とどのように役割分担していくのか、一方で、取締役会が結果の評価をするだけでなく、どのようにして適切にモニタリング機能を果たしていくのかを、しっかり取締役会の中で議論していきたいと考えています。

沼上　JFEの取締役会では、従来オープンに議論が交わされ、監査役も非常に多く発言する機会がありましたので、今回の移行は実態に見合ったものと考えています。

監査等委員は、現場の細かい案件まで把握することができますので、そういった内容を取締役会の議論に反映させることで、ガバナンスの実効性を高められる点が期待されている点の一つかと思います。それを念頭において引き続き貢献していきたいと考えています。

実効性の向上は機関設計の変更だけで実現するものではありませんが、JFEの取締役会には、お互いの意見が尊重される雰囲気がありますので、今後もますます進化していくことが期待できると思っています。

小林　今回の機関設計変更には、執行力の強化という大きな目的があります。執行サイドに委譲する事柄が増えますので、取締役としてはモニタリングを通じて、自分から知ろうと努力することがより一層問われることになります。執行サイドにどのように伝えてもらうのかをしっかりコミュニケーションしながら、適切な仕組みをつくっていきたいと考えています。取締役会もさまざまな意見が出ると思いますが、進化を続けより良い体制にしていきたいと考えています。

新任役員メッセージ

社外取締役（監査等委員）
鈴木 善久（すずき よしひさ）
2025年6月より当社取締役（監査等委員）に就任

総合商社で45年間、航空宇宙・防衛、情報金融、さらには北米統括や社長COOとして全社経営、そして財界活動まで幅広く経験してまいりました。リーマン危機時のニューヨークで実感した「居安思危（きょあんしき）」は、今も私の座右の銘です。JFEは鉄鋼、エンジニアリング、商事という三つの中核事業を持つユニークな企業体であり、その持続的成長には、各社の自立的発展を尊重しつつ、全体最適の観点での資源配分や戦略判断が不可欠です。まずは監査等委員として現場を良く理解し、資本配分、脱炭素、成長投資など多様な経営課題に対し、守りと攻めのバランスを意識しながら、社外取締役として的確な問いかけと建設的な助言を行うことを目指します。JFEの発展と成長に向け、微力ながら努めてまいります。

社外取締役（監査等委員）
中村 直人（なかむら なおと）
2025年6月より当社取締役（監査等委員）に就任

私は、1985年に弁護士となって以来、会社法と訴訟を専門としてきました。当時は、株主総会の指導や株買い占め事件が多く、バブル崩壊後は株主代表訴訟やM＆A、コンプライアンス等、最近ではコーポレートガバナンスやアクティビスト対応、第三者委員会などといった事案を担当してきました。私は製鉄業等の事業については深い知見はないので、監査等委員としてガバナンスやコンプライアンスの分野で企業価値の向上に寄与できればと考えております。世の中では急速にガバナンスが進展し、しかし他方で不祥事によって企業価値を大きく損ねる事案が続出しています。JFEに適したオーダメイドのガバナンスを考えていきたいと思います。