

CEOメッセージ

**スリムで強靱な国内体制の構築、
高付加価値品の比率向上、
海外成長戦略で成果を明確な結果として示し、
市場の評価を高めていきます。**

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

当社は現在、国内事業の構造改革と海外成長戦略の拡大を両輪とし、資本効率を重視した経営への転換を加速させています。第8次中期経営計画は、ROE10%以上を重要な経営目標として掲げ、その実現に向けた施策を実行フェーズへと移しています。

一方で、資本市場からの評価は依然として十分とは言えません。当社の収益力の持続性に対する懸念とカーボンニュートラルを含む将来成長への期待が十分に評価へ結びついていない現状があると認識しています。私たちはこ

の現状を真摯に受け止め、収益力の向上、資本効率の改善、成長投資の成果の可視化を通じて企業価値向上を実現していきます。

私は、ROEの持続的向上による資本効率の改善とその成果としての市場評価の向上を重要な経営課題と位置付けています。構造改革、成長投資、カーボンニュートラルの技術開発を着実に実行し、その成果を「結果」として示すことで株主をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。

CEO MESSAGE



CEOメッセージ

実行フェーズにおける現状認識

私は、2026年度は中期経営計画の中間年度にあたり、各施策が実行フェーズに入る重要な局面であると位置付けています。

事業環境については、国内では、需要の構造的縮小が想定通り進行しており、この現実から目を背けることなく、競争優位を持つ領域への経営資源の集中と、不採算領域の見直しを徹底しています。

一方で海外では、中国における粗鋼生産の高止まりや高位輸出の継続に加え、各国の保護主義政策が強化されてきており、事業運営上の重要なリスク要因として注視しています。また、中東情勢の不安定化など、当初想定していなかった地政学リスクへの対策が必要となってきています。

カーボンニュートラルを取り巻く環境についても、欧米を中心にスローダウンの兆しがみられるなど、短期的には変化が生じているものの、気候変動対策は長期的には不可逆なトレンドであり、着実に対応を進めていきます。

こうした環境認識を踏まえ、当社が中長期で向き合うべき経営課題は明確です。「JFEビジョン2035」に掲げる方向性のもと、国内では生産拠点を技術開発や人材創出の基盤となるマザーミルとして再定義し、スリムで強靱な体制への転換を進めています。

海外については、保護主義の進展を単なるリスクと捉える

のではなく、成長地域におけるインサイダー型ビジネスの拡大によって、持続的な成長機会へと転換していきます。

また、カーボンニュートラルについては、将来的に確実に新たな需要を生む分野であると認識しています。短期的な環境変化に左右されることなく、長期的な視点に立った技術開

発を他社に先駆けて確立することが、将来の競争優位性の確保につながると考えています。

こうした取り組みにより、「JFEビジョン2035」の実現に向けた基盤を確実に構築していきます。

JFEグループ：長期ビジョンと中期経営計画



※2025年10月以降は「GXスチール」として取り組み※1



※1 GXスチール市場を切り拓く
→P62

CEOメッセージ

変革の進展と手応え

国内外において厳しい事業環境が継続する中においても、グループ全体の変革は着実に進展しています。

従来、国内製鉄所の既存設備の生産機能維持を目的とした更新投資の比重が大きかった状況から、第7次中期経営計画後半以降、海外も含めた成長投資へと軸足を大きく転換してきました。この投資構造の変化により、単なる能力維持ではなく、将来の収益創出力を高める基盤が着実に整いつつあります。

こうした変化は、国内では高付加価値品比率の向上として顕在化しており、2025年度には過去最高水準を記録するなど、「量から質への転換」の成果が具体的な数値として表れ始めています。海外においても、インドBPSL（現JJSL）に対し海外事業投資として過去最大規模となる投資を実行するなど、成長領域への資本シフトを明確に進めています。

カーボンニュートラルに関しては、技術的な実現性だけでなく、経済性の確立が極めて重要です。経済性を確立するためにはGXスチールの普及、すなわち市場創出や制度整備が不可欠です。当社は政府と連携した制度構築や、カーボンニュートラルの価値の見える化のための国際的なルール形成にも積極的に関与しています。その結果、国内の公共工事への採用制度試行開始や国際標準化に向けたガイドライン制定など着実な成果が生まれています。^{※2}

これらの取り組みにより、短期的に厳しい収益環境にあっても、中長期的な競争力強化と収益力の向上に向けた基盤は確実に整いつつあります。

資本市場との対話と企業価値向上

資本市場からの評価については、現状を十分とはいえない水準と真摯に受け止めています。足元の厳しい事業環境における収益低迷に加え、「経済的な将来性」と、「カーボンニュートラルへの対応」が依然として市場から懸念されていることが、現在の株価やPBRに対する市場評価に表れていると考えています。

これらの懸念は、収益力の回復と成長投資の成果が明確に可視化されることで解消されるものと考えています。加えて私はROEの持続的な向上を通じて資本効率を高め、その成果が資本市場における評価の改善すなわちPBRの向上につながると考えています。私たちはこの因果関係を強く意識し、収益力と資本効率の両面から企業価値向上を実現していきます。

「JFEビジョン2035」およびその実現に向けて策定した第8次中期経営計画で掲げた改革と成長投資を確実に実行し、安定的な収益体制の構築を最重要課題として、具体的な取り組みを進めています。

一方で、当初想定よりも収益が低迷する状況下においては

財務健全性の確保も重要です。カーボンニュートラルを含む成長投資の判断においては、個別の投資効率性を見極め規律ある成長投資を推進します。また、不動産等の資産売却やノンコア事業の資産圧縮を促進し、限られた経営資源を成長分野へと振り向けることで、資産ポートフォリオの見直しを進め、資産の好循環を実現していきます。想定した事業環境変化時には投資計画の見直しも機動的に行う必要があると考えており、ホールディングスとしてもより厳しい目で管理していきます。

財務健全性の確保と成長投資の実効性を両立させるには、ガバナンスの強化が必要不可欠です。当社は昨年度、監査等委員会設置会社に移行しましたが、本年度より取締役会の付議基準や運営を見直すとともに、投資案件ごとの個別論点等については、新設した各事業会社のCFOに責任を持たせるなど、権限委譲を進め、当社と事業会社との機能分担の明確化を図っています。事業会社においては、意思決定の迅速化を進めるとともに、資本コストを上回るリターンを前提とした投資効率の向上にも取り組んでいきます。当社取締役会においては、事業会社の執行に対する監督機能の強化やグループ全体の資本配分など、より戦略的な判断を充実させていきます。これら一連の施策により、2027年度の目標であるROE 10%以上の水準実現を目指します。^{※3}



※2 GXスチール市場を切り拓く
→P62



※3 CFOメッセージ
→P14

CEOメッセージ



技術経営の進化とCTO設置の狙い

当社の競争力の源泉は「技術」です。私は技術者として長年技術開発に携わってきた経験から、新たな技術を生み出したときの喜びは個人の成長にとっても大きな原動力になると実感しています。しかし、技術は単に開発するだけでは価値を生みません。重要なのは技術を収益へと転換する「技術経営」です。技術開発するためのリソースは無限ではありません。リターンを生み出す領域へ重点的に経営資源を振り向けるためには、開発テーマの選択と集中を進めていく必要があります。この考えのもと、2026年度から鉄鋼事業およびエンジニアリング事業にCTOを設置し、技術の優位性を収益拡大へとつなげる体制を強化しました。

また、技術を収益へと結び付ける取り組みとしては、前中期経営計画から「JFE Resolus®」のブランドを立ち上げて推進しているソリューションビジネスも、同様の考え方に基づくものです。同ブランドは、当社がこれまで蓄積してきた製造技術やノウハウなどの知的財産をソリューションとして提供する事業です。お客様の課題解決と価値創出に貢献するとともに、新たな収益源として成長しています。同事業による収益は2025年度に100億円を超え、2027年度には150億円規模への成長を目指しています。※4

成長戦略の実行と事業ポートフォリオの進化

鉄鋼事業では、国内の生産体制再構築に関して中期経営計画で公表した高炉5基と革新電気炉1基体制への移行に向けて、倉敷地区で革新電気炉の建設を開始するとともに、本年4月には薄板事業の再編を、5月にはグループ形鋼事業の再編をそれぞれ発表しました。グループ会社も含めたこうした構造転換を通じて、需要構造の変化に適応した持続的な収益体質を構築します。

高付加価値品比率の向上に関しては、電磁鋼板、洋上風力やエネルギー分野向けの高機能鋼材、自動車用高張力鋼板（ハイテン）などの需要の拡大が見込まれる分野での生産能力増強に重点的に取り組んでおり、収益構造の高度化を図っています。

海外では昨年度、インドの戦略的アライアンスパートナーであるJSWスチール（以下、JSW）との共同事業2件を決定しました。

1つ目が、2024年度にJSWと共同設立したインドの方向性電磁鋼板製造・販売会社の製造能力を現行の5万トン/年から2030年度に35万トン/年まで引き上げるというものです。世界最大規模の人口を有するインドの電力需要増加により大幅に拡大する変圧器向け方向性電磁鋼板のニーズに応じた供給能力増強により、インド市場における圧倒的なナン



※4 知財戦略
ソリューションビジネス
「JFE Resolus®」の推進
→P67

CEOメッセージ

パーワンサプライヤーの地位を確立していきます。

そして2つ目は、インド東部に一貫製鉄所を有するJJSLに関してJSWと出資比率50対50で合併事業を行うというものです。今後JJSLは、現行の450万トン/年から、2030年を目標に1千万トン/年まで粗鋼生産能力を拡張していく計画です。生産能力拡大に向け、専門部署の設置や現地への人材派遣を進めています。今後は、当社の強みである技術力と、JSWの確固たる事業基盤や優れた実行力を融合させることで、高付加価値品の製造拡大や生産性向上を図っていきます。JJSLを当社の東日本製鉄所、西日本製鉄所に次ぐ「第3の製鉄所」と位置付け、成長スピードが著しいインド市場における鋼材需要を取り込み、海外事業収益をさらに拡大していきます。^{※5}

エンジニアリング事業では、サーキュラーエコノミーを成長機会と捉え、Waste to Resource (WtR) 分野やカーボンニュートラル分野を軸に事業拡大を進めています。従来のEPC（プラント納入型ビジネス）に加え、リモート監視などのDX技術を活用したO&M（オペレーション&メンテナンス）など、付加価値の高いサービスを組み合わせることで収益モデルの高度化を図っています。

2025年度には受注高が8,361億円と過去最高を更新しました。これは大型案件の獲得に加え、リサイクルや再生可能エネルギーなどの分野での需要の高まりを確実に捉えた結

果です。今後は受注済みプロジェクトを着実に遂行し、収益拡大につなげていくとともに、引き続き成長が見込まれる分野での需要を捕捉していきます。国内で培った技術を海外へ展開し、インサイダーとして事業拡大を進めていくことが今後の成長の鍵になると考えています。^{※6}

商社事業においては、トレーディング主体のビジネスモデルに加え、現地で価値を創出するインサイダー型事業の拡大を進めています。投資効果による事業収益の底上げにより、400億円/年の利益を安定的に出す実力が備わってきたと認識しています。

第7次中期経営計画期間に投資した建材会社のCEMCO（米国、2022年）、Studco（豪州・米国、2024年）などの米国・豪州におけるM&Aを通じて、建材分野における現地完結型の事業基盤を構築しています。鉄鋼事業が出資するCSIからCEMCO等への鋼材供給など現地でのグループシナジーも実現し始めています。

こうした取り組みにより、外部環境の影響を受けやすいトレーディング中心の構造から、安定的に収益を創出できる体制へと進化しています。^{※7}

川崎臨海部約400haの広大な土地を対象とした京浜土地活用は、JFEグループにとって新たな成長ドライバーです。

2035年度以降に100億円/年の利益創出を目標としており、国や川崎市、京浜臨海部の立地企業などと連携し、「売却」

「賃貸」「事業利用」を適切に組み合わせることで、保有する資産を企業価値向上に最大限つなげる総合的な土地マネジメントに取り組んでいます。

事業利用としては、JFEエンジニアリングによる国内最大級の使用済みプラスチックリサイクル工場が既に稼働していますが、電力事業とデータセンター事業について今年3月に三菱商事と覚書を締結し、2030年代前半の事業開始に向けた検討を進めています。^{※8}

マネジメントレベルでのAI活用推進に挑む

JFEグループでは、AIの活用による意思決定の高度化と経営のスピードアップを通じて、企業価値向上を実現していきます。

これまでJFEグループは、スリムで強靱な体制構築に向け、AI技術を現場の生産性向上、品質向上、省力化や自動化、操作の遠隔化などに活用してきました。

今年度は、製造現場での取り組みをフィジカルAIとして進化させるとともに、経営判断にもしっかりと活用すべきでしょう。AIを活用することにより各CxOの意思決定プロセスを高度化、迅速化させます。

もちろん、マネジメントレベルでの本格的なAI活用を進めるにあたっては、AIガバナンスなど組織的対応が欠かせません。



※5 第8次中期経営計画
鉄鋼事業
→P18



※6 第8次中期経営計画
エンジニアリング事業
→P24



※7 第8次中期経営計画
商社事業
→P22



※8 第8次中期経営計画
京浜土地活用
→P28

CEOメッセージ

私は、情報セキュリティをしっかりと担保しながら、AIを実際の経営にどう使い込み、価値創出につなげるかが重要だと考えています。JFEグループとして、AIを「現場の効率化」にとどめず、「経営の競争力」にまで高めていきます。^{※9}

人材・組織：変革を支える基盤

当社にとって、人材はすべての成長の原動力であり、人材育成を最も重要な経営課題として位置づけています。

変革を推進するためには、多様な人材がその能力を最大限に発揮できる組織を構築することが不可欠です。そのため、DEIの推進を通じて、開かれた組織文化の醸成にも取り組んでいます。^{※10}

また、経営の意思をグループ全体に浸透させるため、各事業会社において経営層と従業員が直接対話するタウンホールミーティングを設けるなど、コミュニケーションの強化、エンゲージメントの向上に力を入れています。例えば鉄鋼事業では、社長をはじめとした経営層が、本社だけでなく、製鉄所に足を運び、現場の社員と車座になって対話をします。経営層から各社のビジョンや経営方針などを伝え、従業員からは会社方針や日々の業務に至るまで率直な意見や質問が出ており、改善につながっています。また、本人の希望に応じて他部署への応募を促す「社内公募制」を導入し、自律的なキャリ

ア形成を後押ししています。

経営戦略と連動した人材育成としては、海外事業拡充を担う海外人材や生産性向上を推進する高度DX人材の人材育成を重点的に進めています。

今後、海外投資の拡大に伴い、海外拠点への人材配置は確実に増加していきます。海外勤務や留学などを通じて海外事業を担う人材を育成し、計画的に配置することで、現地における事業推進力の強化を図っています。

また、高度DX人材についても育成は着実に進展しており、各分野において具体的な成果が表れ始めています。今後も、経営戦略と一体となった人材投資を通じて、競争力の源泉となる人材基盤を一層強化していきます。

同時に私は、特定の専門人材をそろえるだけでは十分ではないと考えています。チームをつくって前向きに業務を進めるマネジメント力、すなわち、キャプテンシーのある人材も不可欠です。多様な能力を存分に発揮し、それぞれが連携して価値を生み出せる組織作りこそが、これからのJFEグループの競争力を支える基盤になるでしょう。

第8次中期経営計画の
最終年度に向けたコミットメント

中期経営計画の最終年度である2027年度は、その成果を

「形」として示す年であり、収益目標の達成は当然の責務です。

収益拡大を通じて、企業価値を高め、株価の上昇につなげるという好循環を確立することに、経営として責任を持って取り組みます。成長投資・カーボンニュートラル・財務規律のバランスを堅持しつつも、資本効率を強く意識した経営を徹底し、結果にこだわるマネジメントを実行していきます。

持続的な成長と企業価値の向上を実現し、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様の信頼に応えていきます。



※9 DX戦略
→P64



※10 人材戦略
→P35

CFOメッセージ



JFEホールディングス株式会社
代表取締役 副社長(CFO)

田中 利弘

第8次中期経営計画 2027年度目標

		第8次中期経営計画 2027年度
グループ全体	連結事業利益	4,000億円
	ROE	少なくとも10%
	Debt/EBITDA	3倍程度
	D/Eレシオ	60%程度
事業会社	鉄鋼事業（セグメント利益）	2,600億円
	エンジニアリング事業（セグメント利益）	420億円
	商社事業（セグメント利益）	600億円
株主還元	配当方針	配当性向30%程度 ただし、80円/株を下限とする

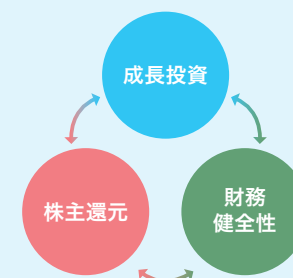
第8次中期経営計画の達成に向けて、 資本効率を重視し、成長投資・株主還元・ 財務健全性を追求、企業価値向上を実現

成長投資と株主還元、財務健全性のバランス

JFEグループの第8次中期経営計画は、2025年度に始動し、1年余りが経過しました。本計画では、最終年度の2027年度に連結事業利益4,000億円の達成を掲げるとともに、少なくともROE 10%以上、財務指標としてDebt/EBITDA倍率3倍程度、D/Eレシオ60%程度を目標としています。また、株主還元については、従来の配当性向30%程度に加え、1株当たり80円の下限配当を設定しました。利益成長およびROE向上に向けては、主に海外における成長投資が最も有効な打ち手になると考えています。得られた利益をさらなる成長投資に再配分すると同時に、株主の皆様へ還元することで、企業価値の向上を図ってまいります。一方で、主として素材産業である当社グループの収益は、外部環境の影響を受けやすく、環境変化局面では、特に投資のコントロールを行い、財務規律を維持することが不可欠です。すなわち、「成長投資」「株主還元」「財務健全性」という三要素のバランスを最適化することが、JFEホールディングスのCFOに課された重要な使命であると認識しています。

当社は、2025年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、投資意思決定の権限が事業会社各社に委譲されたことから、投資に伴う責任の明確化とリスク管理の高度化を図る必要があり、2026年度より、事業会社3社（JFEスチール、JFEエンジニアリング、JFE商事）にCFOを設置しました。各社CFOが、実績および将来キャッシュ・フローを踏まえて投資余力を把握し、リスク評価を徹底した上で、各社の経営会議への上程可否を判断する体制を構築します。

一方で、ホールディングスとしては、グループ全体の投資と財源のバランスを管理し、個別投資のROI（投資利益率）モニタリング、事業ポートフォリオの解析、再構築を通じて、資本効率の向上と財務健全性の維持に取り組んでいきます。



CFOメッセージ

2025年度実績および2026年度の業績見通し

鉄鋼事業

鉄鋼事業を取り巻く環境は依然として厳しく、国内需要は低調に推移しており、大幅な回復は見通しにくい状況です。海外では、中国の高水準な鋼材輸出がアジア市況の重しとなっています。

セグメント利益（棚卸資産評価差等除き）は、2025年度実績および2026年度見通しともに大きな伸長には至っておらず、中期経営計画に対して順調とはいえません。これは、2025年度下期からの為替影響も含めた原料コストが上昇しており、その販売価格への転嫁の遅れが主因です。足元は、原料コスト以外の諸物価上昇も加味して、販価の改善活動に取り組んでおり、海外市況も春先から回復基調にあることから、収益のキャッチアップに向けた基盤は整いつつあります。また、中期経営計画の柱であった海外鉄鋼事業での成長は、特にインドにおいて、現地パートナーであるJSWスチールと電磁鋼板の共同事業開始や一貫製鉄事業の合弁会社JSSL設立等、徐々に成果が表れてきています。

なお、中東情勢の影響による原油価格上昇に伴うコスト増影響についても、速やかな価格転嫁を推進しています。

エンジニアリング事業

エンジニアリング事業は、足元のセグメント利益水準は250億円程度にとどまっていますが、Waste to Resource (WtR) 分野を中心に受注は着実に拡大しており、2025年度の受注実績は8,361億円で、過去最高を更新しました。2026年度以降は、案件の収益化が進み、利益拡大への寄与を見込んでいます。

また、国内唯一の生産拠点を有するモノパイル事業においては、2025年度に国内第一号案件を受注しており、次案件以降の確実な獲得を通じて中期目標達成を目指します。

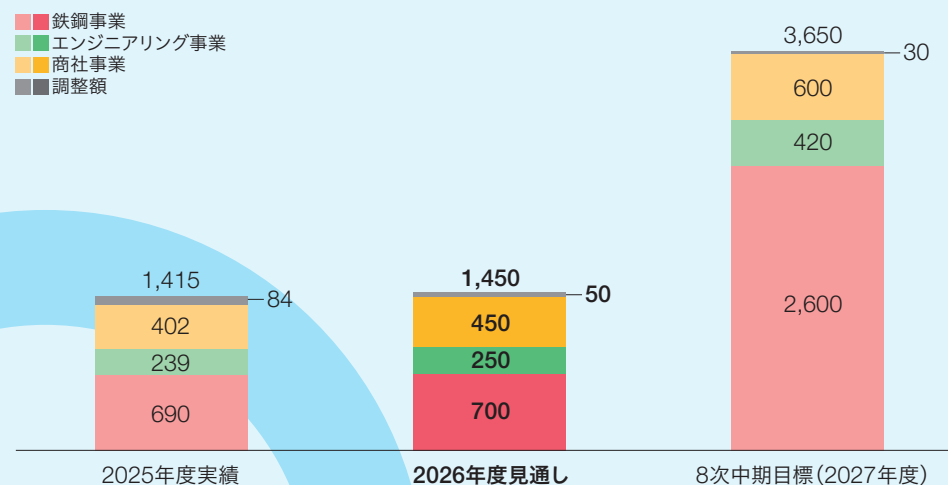
商社事業

商社事業については、2025年度は米国の関税政策の影響等により、取引量が一時的に減少し、想定を下回る利益となりました。2026年度は、米州市場の回復および単価上昇を織り込み、増益を見込んでいます。加えて、前中期経営計画期間にM&Aで取得した米州、豪州等の事業の収益は堅調であり、さらなる上振れの余地があります。

さらに、海外成長分野・地域でのインサイダー型事業を加速させることで、早期の収益貢献を図ります。

2025年度決算	2026年度見通し	第8次中期経営計画
事業利益 1,353億円	事業利益 2,150億円	事業利益(2027年度) 4,000億円
(鉄鋼 棚卸資産評価差等除き) 1,663億円	(鉄鋼 棚卸資産評価差等除き) 1,850億円	年間配当 配当性向30%程度 (80円下限)
親会社の所有者に帰属する当期利益 701億円	親会社の所有者に帰属する当期利益 1,500億円 (対前年度+799億円)	ROE(2027年度) 少なくとも10%
年間配当 80円	年間配当 80円	「JFEビジョン2035」
ROE 2.7%	ROE 6%程度	事業利益(2035年度) 7,000億円
(為替: 150.2円/ドル 単独粗鋼生産量: 2,137万t)	(為替: 155円/ドル程度 単独粗鋼生産量: 2,150万t程度)	

連結セグメント利益(棚卸資産評価差等除き)
(億円)



CFOメッセージ

キャッシュアロケーションと株主還元

第8次中期経営計画では、3年間累計で、営業キャッシュ・フローを上回る16,800億円の投資を計画していますが、その内の約6割は2025年度に実施したJJSLへの出資に代表される成長投資であり、次期中期以降も収益拡大に資するものです。一方で、2025年度および2026年度の損益水準は、中期計画に対してインラインとはいえず、営業キャッシュ・フローも同様の状況です。

その結果、財務指標ではD/Eレシオは目標水準を維持しているものの、Debt/EBITDA倍率は2年連続で4倍超と高止まりしており、早期に改善する必要があります。

そのためには、収益力の強化に加え投資の厳選が不可欠であり、各事業会社が案件の投資効率をより向上させ、ホールディングスとしても投資採算基準の引き上げを行い、キャッシュ創出力に見合った投資規模へと適正化を図ります。また、資産売却については聖域を設けず、不動産等の目に見える有形資産だけでなく、ノンコア事業や低採算もしくは成長が望めない事業の再編、譲渡も含め、早期の資金創出を進めていきます。

株主還元については最重要経営課題と位置付けていることから、配当性向30%程度に加え、最低配当80円の方針を堅持します。

Debt/EBITDA倍率の推移

■ EBITDA (億円)
○ Debt/EBITDA倍率 (倍)



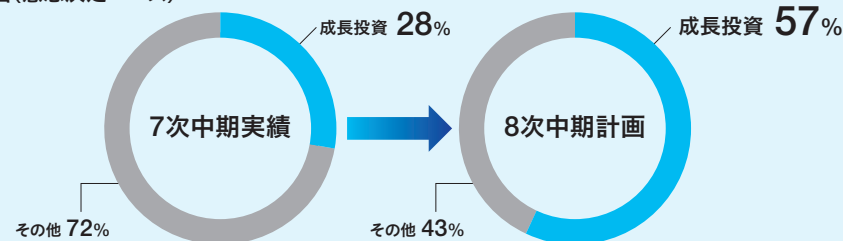
財務目標 (2027年度)

Debt/EBITDA 3倍程度
D/Eレシオ 60%程度

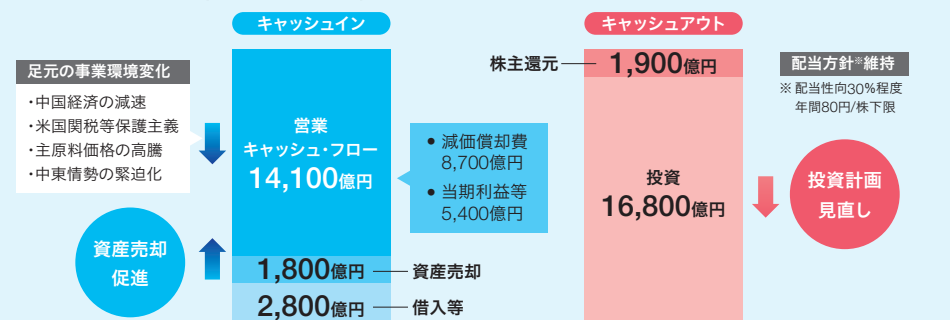
	2024年度	2025年度
有利子負債残高	17,664億円	19,593億円
D/Eレシオ*	54.3%	59.4%

・ EBITDA = 事業利益 + 減価償却費及び償却費
・ Debt/EBITDA 倍率 = 有利子負債残高 / EBITDA
※ 格付け評価上の資本性を持つ負債において、格付け機関の評価により資本に算入

投資計画 (意思決定ベース)

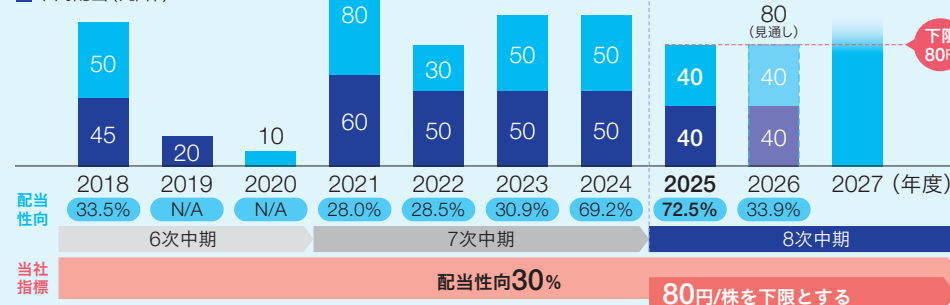


第8次中期経営計画 (2025年5月公表)



1株あたり配当金

■ 期末配当 (円/株)
■ 中間配当 (円/株)



CFOメッセージ

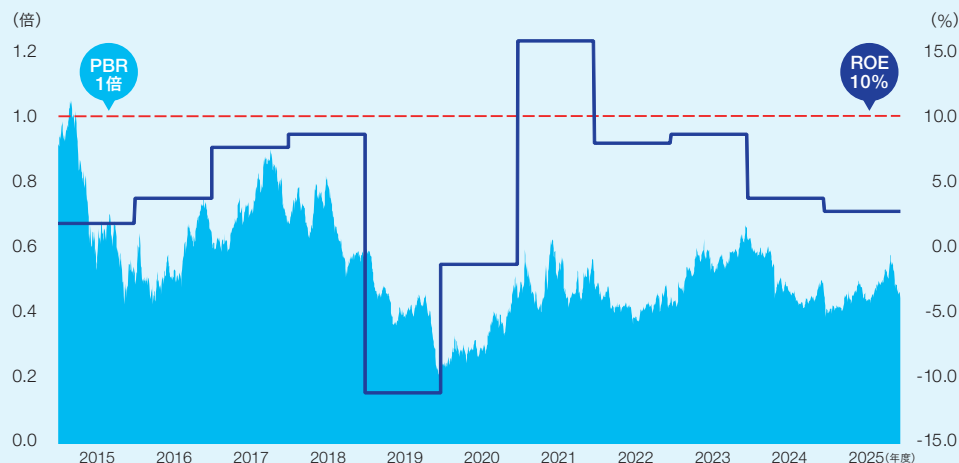
資本コストと株価を意識した経営の実践

当社は、株価を重要な経営指標の一つとして捉えていますが、PBR（株価純資産倍率）は、コロナ禍による落ち込み以降、0.4～0.6倍程度の範囲にとどまり、1倍を大きく割り込んでいます。その要因として最も重要なのは、株主資本コストを上回るROEを安定的に実現できていない点であると認識しています。

PBRは、分子はROE（自己資本利益率）、分母は株主資本コストと成長率で構成されます。成長率を上昇させることも重要ですが、少なくとも株主資本コストを上回るROEを実現しなければなりません。

PBR・ROE推移

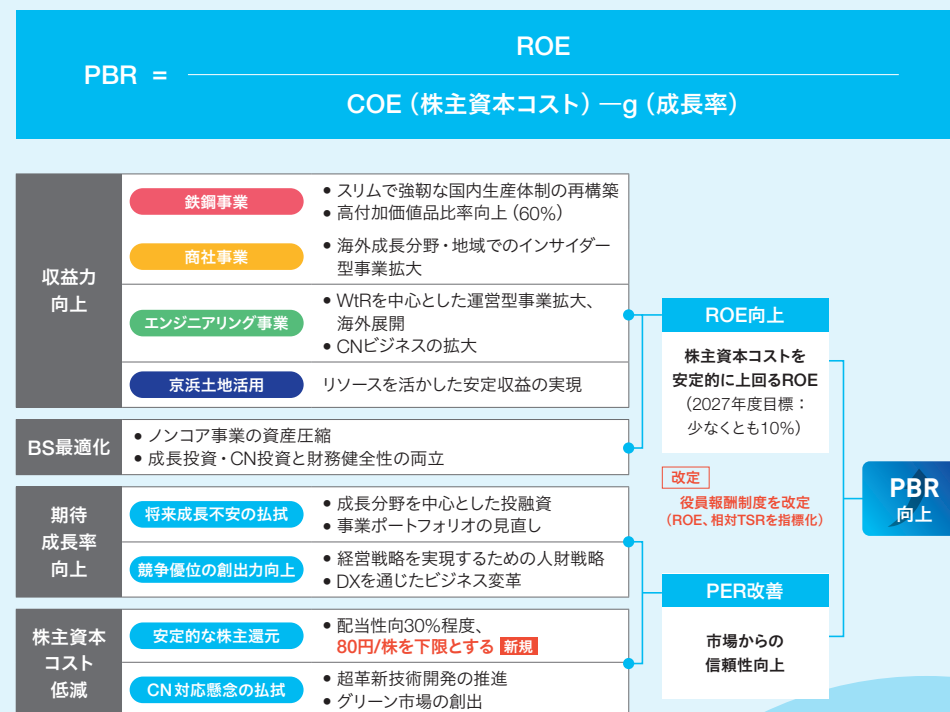
■PBR ■ROE



ROEは、売上高利益率、総資産回転率、財務レバレッジの3指標に分解されます。当社グループの場合、次期中期経営計画以降もさらなる成長投資やカーボンニュートラル対応投資が控えていることから、財務健全性の観点で、財務レバレッジ拡大は制約があります。

従いまして、資産売却や運転資金の効率化を行うことで総資産の増加を抑制しつつ、投資効率を高めることで総資産回転率を上昇させることと、最も課題と認識している収益力向上による当期利益の増大で売上高利益率の改善を進めます。

そのためには、鉄鋼や商社事業でのスリムで強靱な国内生産体制の再構築や高付加価値品比率のさらなる向上を進めるとともに、成長投資については、今まで以上にリスクとリターンを厳格に評価し、ROE向上に資する案件に厳選して実行していきます。



$$\text{ROE} = \frac{\text{当期利益}}{\text{自己資本}} = \left(\frac{\text{当期利益}}{\text{売上高}} \right) \times \left(\frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \right) \times \left(\frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}} \right)$$

売上高利益率 総資産回転率 財務レバレッジ

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



インドに築く成長基盤 — 共同運営と事業拡張による海外事業の深化

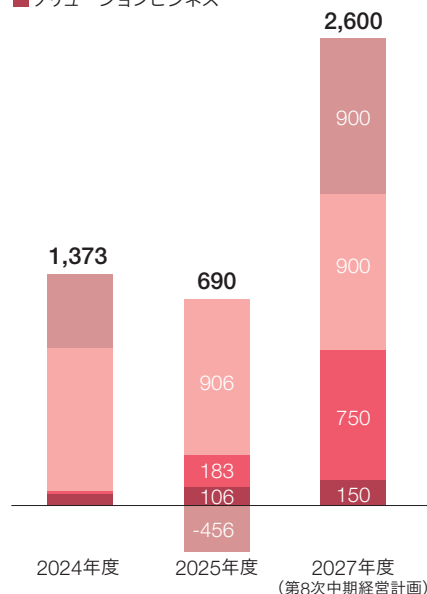
当社は、海外事業を第8次中期経営計画における成長戦略の柱の一つと位置付けており、インド事業をその中核としています。インドは人口増加と経済成長を背景に鉄鋼需要の中長期的な拡大が見込まれ、持続的な成長機会が期待される市場です。当社は、インドのJSWスチールとの戦略的パートナーシップを、2009年の提携を起点として、資本参加、技術供与、電磁鋼板合弁事業へと段階的に発展させてきました。そ

の中で、2025年12月にインドー貫製鉄所事業の共同運営を決定し、両社の関係は今まさに新たなフェーズへと移行しています。今後、当社の製造技術力とJSWスチールの事業基盤・運営力を融合し、能力拡張や高付加価値製品の比率向上を通じて、インド事業における収益基盤の持続的な拡充を目指します。

STEEL BUSINESS

セグメント利益 （億円）

■ 国内製鉄
■ 国内グループ
■ 海外鉄鋼
■ ソリューションビジネス



(注1) 鉄鋼 棚卸資産評価差等除く
(注2) 消去・調整込み

海外事業成長戦略

JFEグループは、長期ビジョン「JFEビジョン2035」において、鉄鋼事業の成長に向け、海外事業の強化を重要な柱としています。国内市場の成熟化を踏まえ、需要成長が見込まれる市場に展開することで、収益基盤の強化・拡大を図ります。

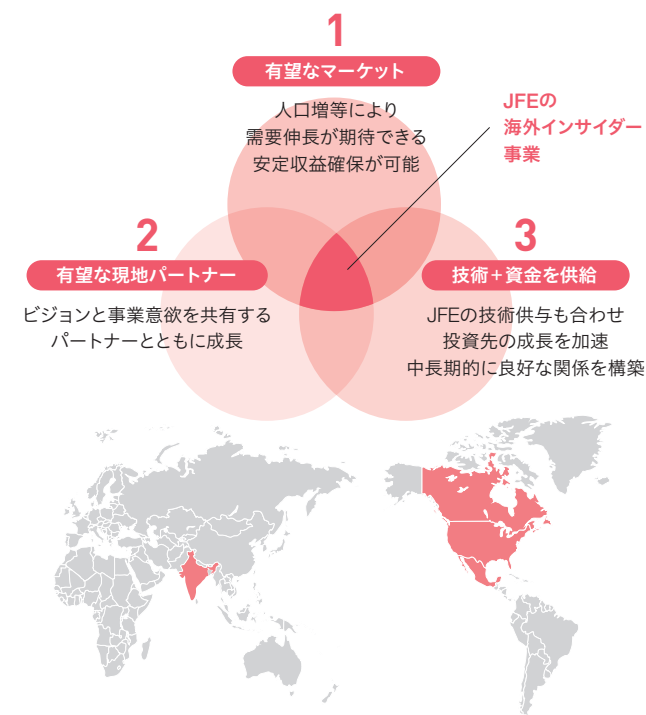
第8次中期経営計画では既存事業の収益拡大と新規投資を両輪とし、海外鉄鋼事業の収益拡大（2027年度 750億円）を目指しています。

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、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ともに成長
- 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“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。当社はインド・北米を重点地域と位置付け、JSWスチール（インド）やNucor（北米）などとの協業を通じて、長期的な収益創出モデルの構築を進めています。インドにおいては、需要拡大の取り込みを通じて、成長ドライバーとしての役割を強化しています。

JFE海外戦略の3つの柱と重点地域



第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

電磁鋼板事業の拡張と一貫製鉄所参画により、インドでの事業基盤を強化

当社のインド事業は、2009年のJSWスチールとの戦略包括提携を起点として、資本参加および技術供与を通じて段階的に深化してきました。第8次中期経営計画においては、インドを海外成長戦略の中核地域と位置付け、JSWスチールとのイコールパートナーシップのもと、電磁鋼板事業と一貫製鉄所運営の両軸で展開を進めています。

一貫製鉄所事業 JJSL

当社は2025年12月、インドにおける事業展開を新たな成長段階へと進めるべく、JSWスチール傘下の一貫製鉄所BPSLへの出資（約2,700億円）を決定し、2026年3月に同社を基盤としてJSWスチールと50:50の合弁会社JJSL（JSW JFE Steel Limited）を発足しました。今後、収益再投資を通じたオーガニックグロースを実現し、2030年度を目標に、1,000万トン級への能力拡張を計画しています。

JJSL Sambalpur製鉄所



参入意義 内需の拡大が見込まれるインド市場において、現地一貫製鉄所の事業運営にインサイダーとして直接関与し、需要成長を取り込む体制を構築。

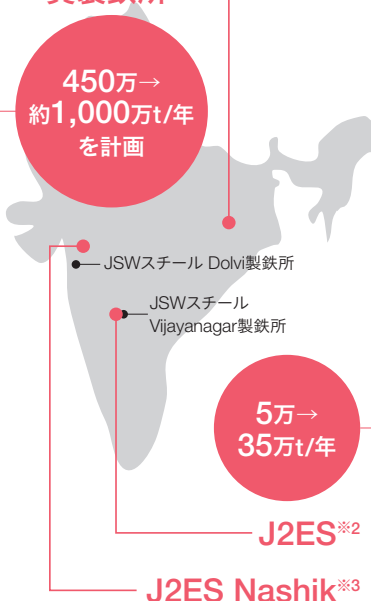
事業基盤 450万トン級の一貫製鉄所と自社鉄鉱石鉱山（Netrabandha鉱山）に加え、インドにおける製鉄事業の重要な要素である製鉄所拡張用地を保有。高いコスト競争力を有し、既存の設備・インフラを活用した早期収益貢献が見込まれるブラウンフィールド案件。

将来拡張 2030年度を目標に、粗鋼能力を既存450万トン級から1,000万トン級へ拡張を計画。1,500万トン級への中長期的拡張ポテンシャルを保有。

価値創出 既に現地への人材派遣を通じて操業・技術の両面で事業運営への関与を開始。単なる出資にとどまらず、当社の高度な技術の投入と共同運営により、高付加価値品の比率向上や生産性向上を通じて、収益性のさらなる向上を実現。

	JJSL
持分比率	JFEスチール50%、JSWスチール50%
主要生産品目	熱延鋼板・冷延鋼板・棒鋼・線材・鋼管
売上高	2025年度：2,221億ルピー（約3,800億円）
従業員数	約25,000人（直社員 約5,000名）
既投資額（JFEスチール）	約2,700億円（2025年12月投資決定）

JJSL^{※1} Sambalpur 一貫製鉄所



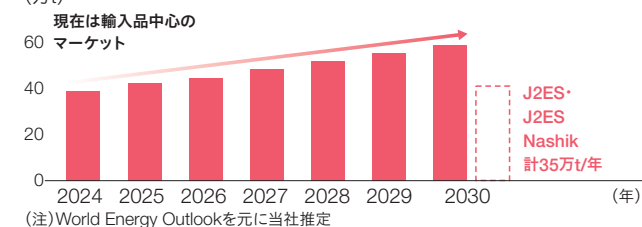
※1 JJSL：JSW JFE Steel Limited
 ※2 J2ES：JSW JFE Electrical Steel Private Limited
 ※3 J2ES Nashik：JSW JFE Electrical Steel Nashik Private Limited

電磁鋼板事業 J2ES・J2ES Nashik

インドでは、経済成長に伴う電力需要増加、再生可能エネルギー使用の拡大、変圧器の高効率化、データセンターの増加に伴い、方向性電磁鋼板の需要が急速に伸びており、その市場規模は大幅に拡大すると見込まれています。当社は、拡大するインド市場で方向性電磁鋼板の圧倒的No.1サプライヤーを目指し、JSWスチールと共同で合計約2,900億円を投じた施策を実行しています。

- 2024年2月 方向性電磁鋼板製造販売会社を設立（J2ES、投資額：約1,000億円、2027年度稼働）
- 2025年1月 ティッセンクルップの方向性電磁鋼板製造販売会社を買収（J2ES Nashik、投資額：約700億円）
- 2025年8月 2拠点の製造能力を、J2ESは当初計画から倍増し約10万トン/年、J2ES Nashikは現状能力5万トン/年を段階的に約25万トン/年へ引き上げ、2030年時点計35万トン/年へと大幅拡張を決定（投資額約1,200億円）

インドの方向性電磁鋼板市場規模想定 (万t)



第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

現地の声

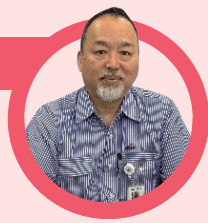
JJSL CEO
Umesh Rai



JFEの先進的な技術力と品質へのこだわり、JSWの卓越した実行力の融合で、JJSLの製造能力と競争力は大きく向上しました。協業を通じて、品質・高付加価値品開発・安全・長期的な経営ビジョンの各分野で強固な信頼基盤を構築し、相互理解も一層深化しています。JJSLにおいては、JFEからのチームを温かく迎え入れ、卓越性の追求という共通のコミットメントのもと、一体で情熱をもって取り組んでいます。この協働の精神こそ、合併事業の強みの源泉です。今後の拡張フェーズにおいても、JFEには、技術移転の加速、生産能力拡大の支援、高度人材の育成で引き続き重要な役割を期待しています。両社の強みを結集し、JJSLはインドを代表する鉄鋼メーカーとしての地位をさらに確固たるものとし、世界水準の品質と持続的な成長を実現するものと確信しています。

現地の声

JJSL Vice President
in the Project Department
鈴木 秀成



インド事業はJFEにとって重要な成長機会であり、とりわけJJSLにおいて一貫製鉄所の運営に直接関与できる点に大きな意義を感じています。実際に現地で操業に携わる中で、設備投資や操業改善といった意思決定のスピード感、現場主体で課題を解決していく実行力は、日本とは異なるダイナミズムがあり、大きな学びとなっています。JSWとの協業を通じて、こうした現場力と当社の技術・品質ノウハウを融合させることが、競争力強化の鍵であると認識しています。今後は、インド市場の持続的な発展に貢献していきたいと考えています。

投資家からの質問

「第3の製鉄所」であるJJSLにJFE スチールは今後どのように関与しますか？

当社はJJSLを、東日本・西日本に次ぐ「第3の製鉄所」と位置付けています。単なる出資にとどまらず、技術・操業・品質管理・事業運営に主体的に関与する中核拠点です。JSWスチールとの共同経営体制を構築し、ガバナンスおよび事業運営の両面から事業基盤強化を推進します。今後、段階的な能力拡張による販売数量の拡大に加え、当社の持つ技術を活かし、高付加価値品の販売拡大、品質管理ノウハウの展開、GHG排出量の少ないプロセス導入を進め、競争優位性を確保し、収益基盤の強化と持続的な成長を実現します。

投資家からの質問

人財戦略について教えてください。

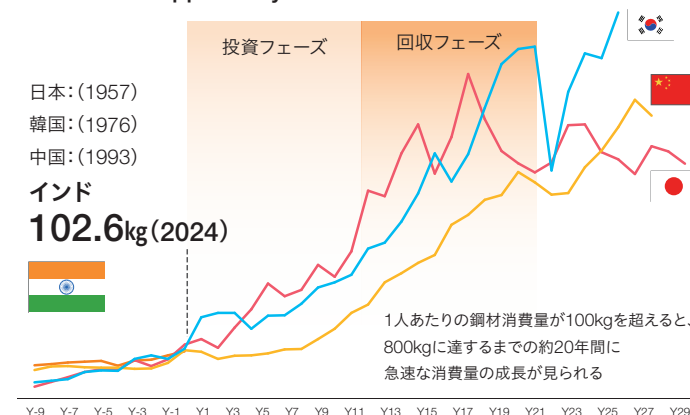
JJSLの成功には、人材の確保と育成が重要な要素です。現在、日本からマネジメント層に加えて、技術者・操業支援人材の派遣を開始しており、今後、製造技術やプロジェクト推進に関するノウハウを現地に展開していきます。あわせて、本事業を通じて当社若手エンジニアの育成の場としても機能させていきます。また、技術・人材の交流を通じた相互学習の機会も活用し、生産性と品質のさらなる向上を推進することで、持続可能な事業運営体制に寄与していきます。当社は、人材を単なるリソースではなく、競争力の源泉として位置付けています。インド事業においても、人財戦略を中核に据え、事業の持続的な成長を支えていきます。

投資家からの質問

インド市場の成長ポテンシャルをどのように評価していますか。

過去、日本・韓国・中国では、一人当たり鋼材消費量が100kgを超えた後、都市化やインフラ・製造業投資を成長ドライバーとして、約20年にわたり需要が急拡大しました。インドも2024年に約103kgへ到達し、同様の成長局面の入り口にあります。旺盛なインフラ需要を背景とした、鋼材需要の力強い拡大を見込んでいます。

Windows of Opportunity 鉄鋼業における投資機会：15～20年

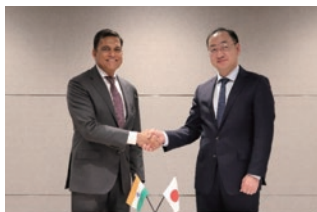


第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

JSWスチールとの関係の進展／長期的パートナーシップの深化

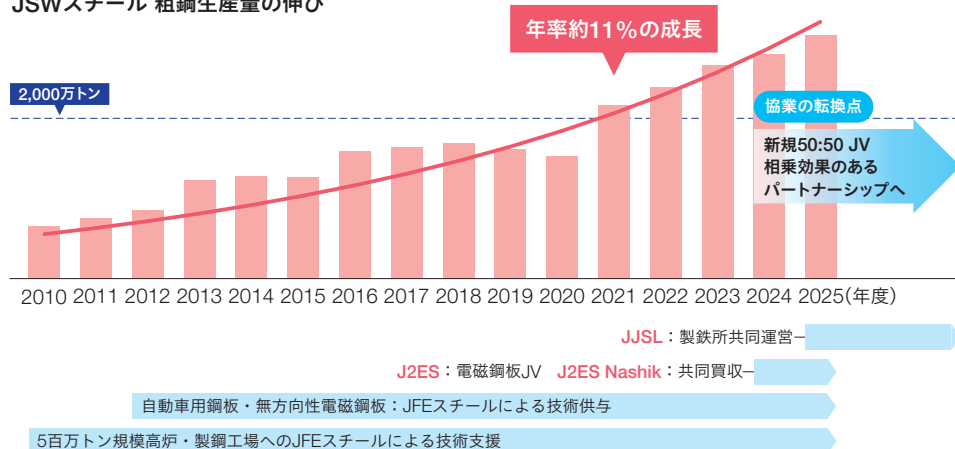
当社とJSWスチールとの関係は、案件単位ではなく、資本参加・技術供与・合併事業運営を軸に、15年超にわたり相互理解と信頼関係を構築してきた点に特徴があります。2009年の戦略包括提携当時、JSWスチールは急成長するインド市場において高付加価値製品の供給力向上を志向しており、当社もまた、インド市場を重要な事業展開先と位置付けていました。当社の技術力とJSWスチールの事業運営力を組み合わせ、相互の強みを活かした価値創出を図るとの認識のもと、両社のパートナーシップが構築されました。

2010年の出資、2012年の株式15%取得を通じて経営関与を強化するとともに、操業面での支援も進めてきました。さらに2012年より自動車用鋼板や無方向性電磁鋼板分野での技術供与を進め、高付加価値品の比率拡大に貢献してきました。こうした実績と信頼関係を基盤に、2024年には方向性電磁鋼板における合併事業、2026年には一貫製鉄所の共同運営を50:50のJVとして開始し、関係の重心は技術支援からイコールパートナーシップによる共同運営へと段階的に移行してきました。これらの取り組みは、収益基盤の確立に向けた確かな支えとなっています。今後も長期視点に立ち、インド市場における持続的な価値創出を実現していきます。



左：JSWスチール Sajjan Jindal会長
右：JFEスチールCEO 広瀬 政之

JSWスチール 粗鋼生産量の伸び



※ JSW Steel公表資料に基づき作成 (Integrated Report 2024-25等)

JSWスチールの概況／インド鉄鋼市場の中核を担うリーディングカンパニー

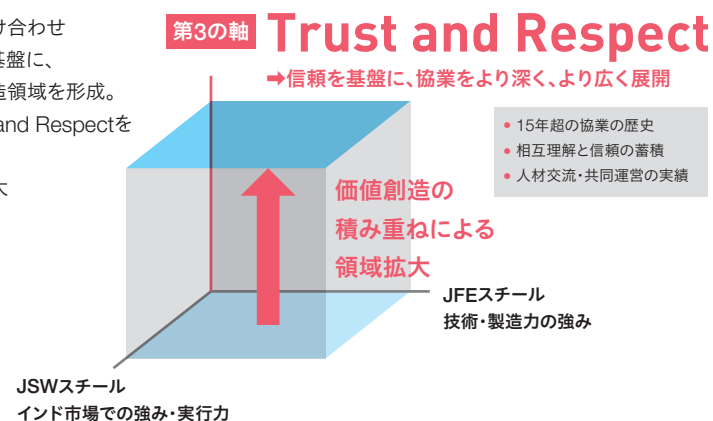
JSWスチールは現在、粗鋼能力3,500万トン級を有するインドトップクラスの鉄鋼メーカーであり、成長戦略に基づく着実な生産能力拡張を継続している点が特徴です。過去5年間にインド国内で約1,500万トンの能力拡張を実施し、2031年度には6,200万トン規模への到達を目指しています。今後も操業効率化、原料確保、デジタル化、脱炭素化への投資を加速していく計画です。

加えて、既存拠点の再強化を通じて競争力を高める運営力も同社の強みです。2017年の旧BPSL（現JJSL）の経営再生プロセス開始以降、設備改善と操業安定化を進めてきた実績は、設備再建と能力増強を着実にやり切る実行力を示すものであり、当社との協業における信頼性と事業推進力の根拠となっています。

また、JSWスチールは近年、事業規模の拡大に加え、ESG分野の取り組みも強化しています。環境面では、2030年のCO₂排出原単位42%削減目標に対し、2025年度時点で30%削減を達成し、目標達成に向け約7割まで進捗しています。社会面では、教育支援、職業訓練、医療支援などの地域社会への取り組みを継続しており、事業活動と地域発展の両立を重視しています。加えて、世界人権宣言やILO中核条約へのコミットメントを明確にし、リスク評価やステークホルダーエンゲージメントを通じた人権リスク管理を推進しています。

信頼を軸に拡大するJFEスチール・JSWスチールの価値創造

両社の異なる強みの掛け合わせ（“1+1=11”の発想）を基盤に、足し算を超えた価値創造領域を形成。さらに、15年超のTrust and Respectを第3軸として加え、その領域を立体的に拡大



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



海外インサイダー型ビジネスの推進、国内市場での収益力強化

当社は、第8次中期経営計画において、海外市場でのインサイダー型ビジネスの推進および国内市場における収益力の強化を進めています。

国内においては、需要減少が続く中でも付加価値の向上と販売数量の確保に努め、事業体制の筋肉質化により収益の拡大に取り組んでいます。

成長のエンジンと位置付ける海外においては、重点地域である北米、

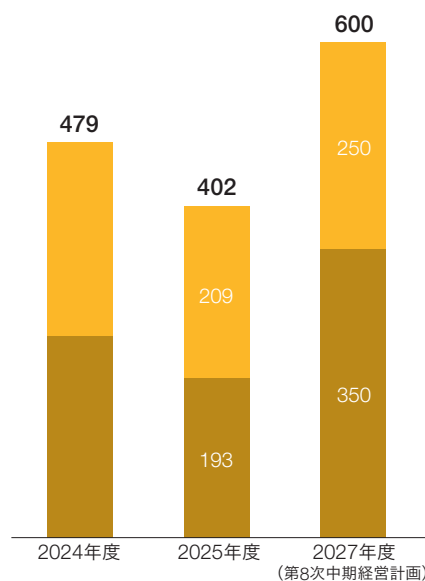
TRADING BUSINESS

豪州、インド、欧州を中心に事業拡大および成長投資を確実に実行し、中期目標であるセグメント利益600億円の達成に取り組んでいきます。

これらの事業を支える経営基盤の刷新も進めています。業務プロセスの見直しや基幹システムの刷新を実行するとともに、権限委譲による意思決定の迅速化を図り、「挑戦と変革」をキーワードに、持続的に成長する企業への変革を推進しています。

セグメント利益 （億円）

■ 国内事業
■ 海外事業

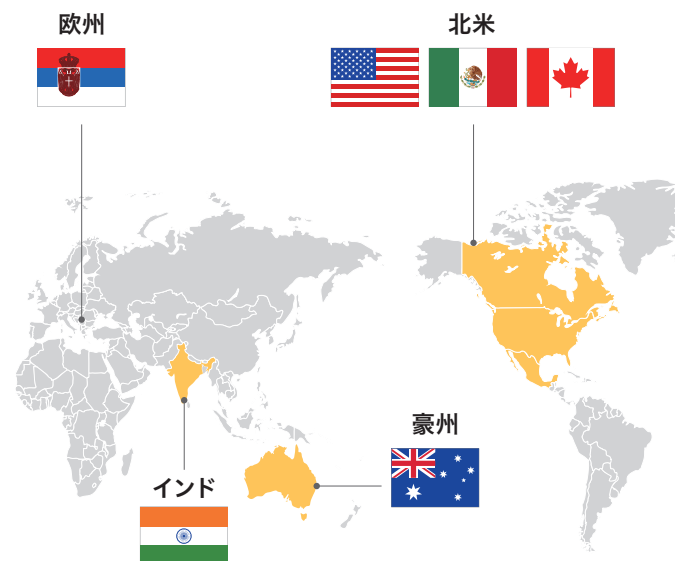


海外事業戦略

当社の海外事業戦略は、従来のトレード主体のビジネスを拡大しながらも、海外現地での製造・販売・事業運営までを一体化した「インサイダー型ビジネス」を推進することを基本方針としています。各国の通商政策や地政学リスクにより、不確実性が高まる中、単純な輸出入に依存したビジネスモデルのみでは収益の安定的な成長が困難になっています。

このため、現地市場に根付いた事業基盤を構築し、現地サプライチェーンの中で付加価値を創出することで、外部環境に左右されにくい収益構造への転換を図っています。これまで当社が電磁鋼板分野において製造加工・流通機能をグローバルに強化してきたことや、北米・豪州においてCEMCO、Studcoといった薄板建材事業を買収したように、既存拠点を軸に付加価値領域の拡充を進めていく方針です。

地域別には、北米を引き続き中核市場と位置付け事業収益の拡大を図るとともに、豪州ではStudcoを中心に薄板建材事業のさらなる拡大を進め、欧州ではセルビア拠点を中心とした電磁鋼板加工・販売の拡大を進めていきます。加えて、インドにおいては、成長ポテンシャルを取り込みつつ、インド国内でのJFEグループシナジーの最大化に取り組んでいきます。



- 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

第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

具体的な戦略

インサイダー型ビジネスによる海外建材事業の強化

当社は薄板建材事業の拡大を目的として、2022年に米国CEMCO、2024年に米国・豪州のStudcoを買収しました。いずれも現地において製造・販売を行うインサイダー型ビジネスを推進する中核拠点と位置付けています。

CEMCOは、2026年2月にデンバー工場を移転、生産能力を増強し、より需要家に近い場所にて顧客へのデリバリー体制を改善、建材製品の供給体制を強化しています。今後は、成長が続くデータセンター建設需要を中心に販売を拡大し、当該事業の収益拡大に取り組みます。



具体的な戦略

グループ連携によるインド事業の拡大

当社は成長著しいインド市場において、加工・在庫・デリバリー機能など商社機能を活かした事業拡大を進めています。鋼材加工センター JSIでは加工能力の増強を進めており、同社の運営を通じて、JFEグループと連携して需要拡大を取り込みます。また、出資先の脱酸材メーカー Arfinとの連携により、原料販売を起点とするインド鉄鋼業界への販売を拡大します。今後もインド国内の成長機会を捉え、グループのJJSLの生産拡張に合わせて原材料・資機材の販売を拡大し、グループシナジーの最大化と持続的成長を実現していきます。



現地の声

CEMCO President and CEO
Tom Porter



1974年にロサンゼルスで創業したCEMCOは、52年にわたり米国市場においてお客様とともに成長してきました。

長年培った業界ノウハウとお客様との信頼関係を基盤に、製造拠点をピッツバーグ、デンバー、ダラスへと拡大してきました。

現在では、鋼製フレームを中心に500種類以上の製品を取りそろえ、多様なニーズに一括して応える商品力を強みとしています。今後も技術と信頼を継承し、お客様への提供価値を高め、持続的な成長と競争力の向上を実現していきます。



投資家からの質問

グループシナジー最大化にあたり、商事に期待されている役割をどのように考えていますか。

当社は、グループシナジー最大化にあたり、トレーディング機能にとどまらず、調達・加工・物流・販売を一体化したサプライチェーンの構築を担っています。電磁鋼板分野では、グローバルな加工・流通ネットワークを活用し、自動車の電動化や省エネ需要の拡大を捉えながら、JFEグループ製品の販売拡大および付加価値向上に貢献しています。

また、サーキュラーエコノミーに資する鉄スクラップの供給体制の強化や、リサイクル原料となる鉄鋼スラグの販売拡大、バイオマス燃料の販売拡大を通して、グループ全体の収益力および企業価値向上につなげていきます。



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



サーキュラーエコノミーを推進し、社会に貢献する

当社は、2035年度にセグメント利益1,000億円を実現するという長期ビジョンの達成に向け、第8次中期経営計画を推進しています。多様な事業ポートフォリオを強みに収益基盤を強化しながら、サーキュラーエコノミーの実現とCO₂削減に貢献する事業の拡大を基本方針に掲げています。

2025年度は、国内廃棄物発電における大型案件の受注拡大等により受注高8,361億円と過去最高を達成。売上収益も5,997億円と4期連続

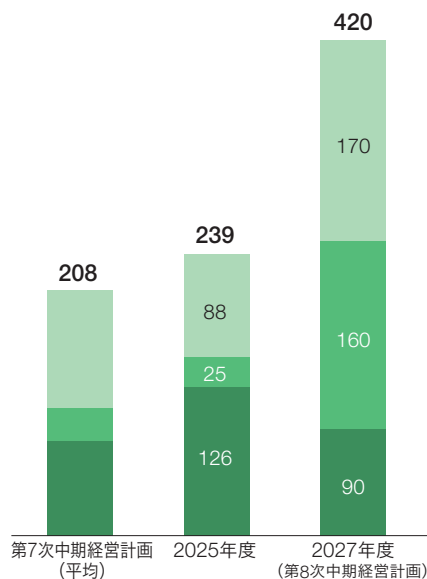
ENGINEERING BUSINESS

で過去最高を更新し、セグメント利益も前年度から改善しました。

成長分野においても着実に前進しており、洋上風力モノパイル工場の本格稼働やインドでの廃棄物発電事業への出資など、カーボンニュートラルとWaste to Resourceの両輪で事業基盤を拡大しています。受注済み案件の安定遂行と成長投資の収益化を推進し、中期経営計画の達成へと歩んでまいります。

セグメント利益
（億円）

■ Waste to Resource
■ カーボンニュートラル
■ 基幹インフラ



エンジニアリング事業の循環経済への移行に対する考え方

当社が推進するサーキュラーエコノミーは、「資源循環」「脱炭素」「インフラ長寿命化」の3つの軸で構成されています。

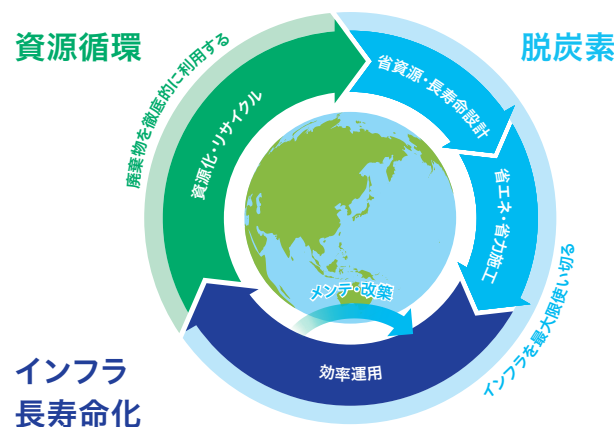
資源循環（Waste to Resource）では、廃棄物を焼却・発電・リサイクルすることで、廃棄物をエネルギーや資源として再生し、循環型社会の実現に貢献します。

脱炭素（カーボンニュートラル）では、再生可能エネルギーや省エネ

設備の導入を通じて、CO₂排出削減に寄与します。

インフラ長寿命化（基幹インフラ）では、新技術・新工法・新材料の提供を通じて、社会インフラの長寿命化・強靱化に貢献します。

これら3分野が相互に連携することで、社会全体のサーキュラーエコノミーの実現を推進しています。



	2025	2030	2035
資源循環	リサイクルバリューチェーン構築・拡大		
	WtC: 廃棄物のケミカルリサイクル		
脱炭素	再エネ発電／地域新電力 拠点拡大		
	洋上風力: モノパイル基礎製造 浮体式への展開		
インフラ長寿命化	橋梁改築・改良／プラント基幹改良		

第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

	分野	取り組み
Waste to Resource (WtR)	国内WtR	効率化によるさらなる収益力強化 - 収益性の高い大型のごみ焼却炉に集中 - 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・欧州市場での確実な案件形成 - インド、フィリピン、ベトナムおよび先進地域（欧州、シンガポールなど）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 - 最終処分場を含めたり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
カーボンニュートラル (CN)	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	再エネ電源を核に、電力サービス・地域新電力で脱炭素に貢献 - 再エネ電源を保有・開発し、地域プロジェクト、JFEグループ向けに加え、外部民間販売を拡大 - 太陽光PPA・蓄電池等、電力小売サービスを拡充 - 地域新電力により、地産地消・脱炭素化に貢献
	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
基幹インフラ	橋梁・鋼構造物	- 橋梁：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棧橋への注力
	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

各分野における事業の例



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



カーボンニュートラル

関西電力（株）
舞鶴発電所内の
CO₂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



基幹インフラ

新手指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

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水準を見直した上で、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の最適化	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。
 安定収益基盤確立のための投資 （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、CO₂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3分野において、注目のプロジェクトを紹介します。



WtR

山辺クリーンセンター（やまとeco）稼働開始

当社が受注した「山辺・県北西部広域環境衛生組合向けごみ処理施設」が完成し、2025年より稼働を開始しました。

本施設は奈良県内10市町村の広域ごみ処理を担う中核施設であり、ストーク力式焼却炉（142トン/日×2炉）による安定的な廃棄物処理を実現しています。

焼却熱を活用した発電により、高効率なエネルギー回収と環境負荷低減を両立するとともに、DBO方式による長期運営を通じて、循環型社会の形成に貢献しています。



カーボンニュートラル

田原バイオマス発電所 稼働開始

当社が参画する「田原バイオマス発電所」が完成し、2025年より営業運転を開始しました。

本発電所は、発電出力112MWの国内最大級の木質バイオマス発電所であり、年間約7.7億kWhの電力を供給します。

木質バイオマスを活用した再生可能エネルギーにより、安定的な電力供給とカーボンニュートラルの実現に貢献しています。



基幹インフラ

バングラデシュ人民共和国鉄道橋の完成

当社が施工を進めていたバングラデシュ「ジャムナ鉄道専用橋建設事業（東工区）」が完成し、2025年3月に全線開通しました。

列車の渡河時間短縮や物流効率化、走行安全性向上に寄与し、同国および周辺地域の経済発展への貢献が期待されています。

今後もアジア、アフリカ、中南米など世界各地の交通インフラ整備を通じて、各国の発展に貢献してまいります。

第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

具体的な戦略

笠岡モノパイル製作所の
本格稼働開始

笠岡モノパイル製作所は、洋上風力発電設備の基礎構造物を担う国内製造拠点として、モノパイルの製作・輸送を行っています。2025年度には、国内ラウンド案件における日本初のモノパイル案件を受注し、製作所稼働後初のプロジェクトとして製作を進めています。これまで橋梁や海洋構造物など大型鋼構造物の製造で培った技術を基盤に、初案件ならではの工夫と慎重さを重ねながら、品質・安全を最優先に工程を着実に遂行しています。さらに、製作所では太陽光発電コーポレートPPAサービスの導入を開始しており、再生可能エネルギー由来の電力を活用した製造を通じて、脱炭素化にも取り組んでいます。

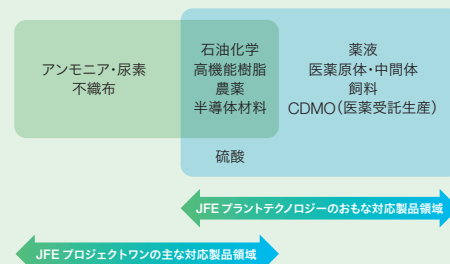


具体的な戦略

化学プラント事業の拡充と
新たなポートフォリオの構築

JFEエンジニアリンググループの化学プラント事業は、M&Aを通じて事業基盤と対応領域を着実に拡大してきました。2020年にグループに加わったJFEプロジェクトワン株式会社は、石油化学プラントを中心に、設計・調達・施工（EPC）と運転・保全（O&M）の両面で実績を有し、化学メーカー向けの顧客基盤を広げてきました。さらに2025年に加わったJFEプラントテクノロジー株式会社は、石油化学に加え、ファインケミカル、半導体材料、医薬原体・中間体など多様な製品領域に対応しており、当社グループの化学プラント事業のポートフォリオ充実に貢献しています。今後は、両社の強みを活かしながら、製薬、食品、カーボンニュートラル関連など新たな分野への展開も視野に、事業の成長を図っていきます。

化学事業の製品領域



担当者の声

笠岡モノパイル製作所 所長
村上 啓治



笠岡モノパイル製作所では、現在進行中の秋田潟上プロジェクトを通じて、製作体制の確立と現場力の向上を着実に進めています。安全を最優先に、品質・工程管理の精度を高めながら、一つ一つの課題に丁寧かつ迅速に対応し、経験を次の成長につなげていく考えです。

多様な人材が力を合わせ、現場と管理が一体となって取り組むことで、今後の量産化や次案件への展開につながる競争力を培っていきます。



投資家からの質問

これまで行ってきたM&Aや事業統合の成果について教えてください。

当社は、Waste to Resource、カーボンニュートラル、基幹インフラの成長3分野を中心に、M&Aや事業提携を通じて事業基盤を強化してきました。JFEプロジェクトワン株式会社、JFEプラントテクノロジー株式会社、小型焼却炉に強いJFE環境テクノロジー株式会社、ガス導管工事の株式会社きんぱいをM&Aにより、水処理事業の月島JFEアクアソリューション株式会社を事業統合によりグループに加え、事業領域を拡大しています。あわせて、成長性や収益性を意識した事業ポートフォリオの改善も進めており、こうした取り組みが受注拡大と収益力向上につながっています。



化学プラントイメージ画像

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」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

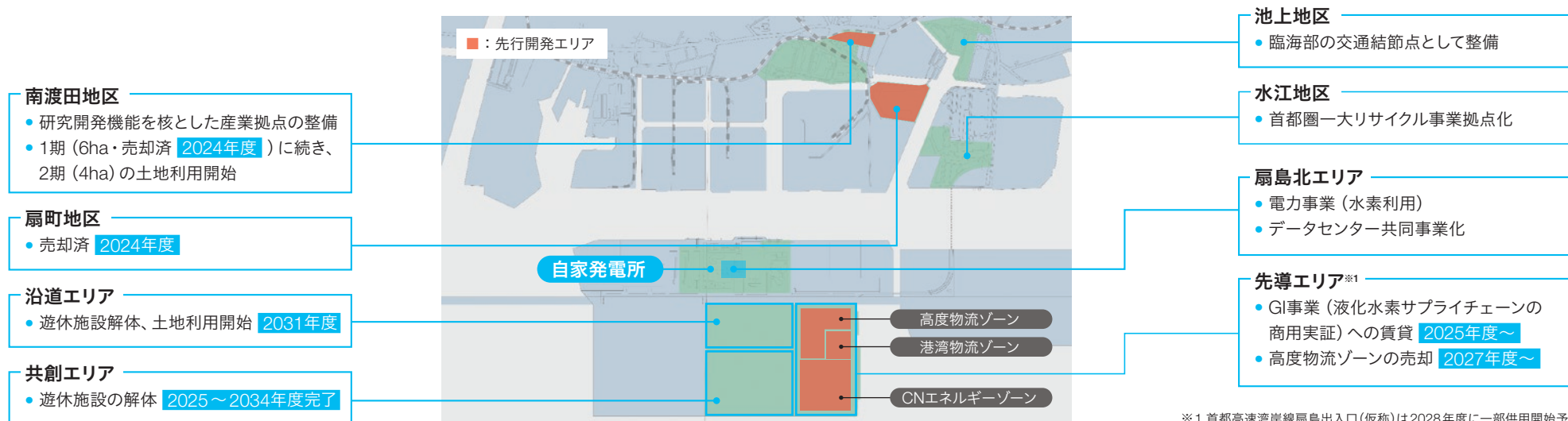
「OHGISHIMA2050」

<https://www.jfe-holdings.co.jp/uploads/230907.pdf>

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年度時点で年間100億円を目指します。



2035年度に目指す姿（京浜土地利用転換エリア）



※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年度～**
- 水素発電への段階移行（混焼→専焼）を推進し、CN化を先導 **2030年度～**
- 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年度～**

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
- 首都圏最大級のプラスチックリサイクル施設（株）Jサーキュラーシステム「川崎スーパーソーティングセンター」が本格稼働（2025年4月～）

カーボンニュートラルに向けたCO₂の有効活用CO₂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）

🗨️ 投資家からの質問

京浜地区の土地利用転換が
生み出す将来価値とは

専務執行役員
(京浜臨海土地活用検討班 担当)
岩山 眞士

**Q1** OHGISHIMA2050とはどのような構想ですか。

また、京浜地区の未来をどのように変えていくのでしょうか。

A1 「OHGISHIMA2050」は、京浜地区の次の100年を見据えた土地利用転換構想です。1912年の創業以来、当社京浜地区は京浜工業地帯の発展を支えてきました。今後は、この歴史ある地を国の重点課題の解決に資する公共性の高い土地へ転換し、新たな産業の立地と雇用創出を通じて、地域と社会の持続的な発展に貢献します。

その第一歩が、世界で初めてとなる商用規模の液化水素サプライチェーンの構築です。2025年に川崎LH2ターミナルの建設を開始し、2028年の実証開始、2030年の商用化を見据えています。液化水素を受け入れ、周辺の発電所や工場に供給するとともに、グリーン電力をデータセンターや土地利用転換エリアへ供給し、AI・IoT、次世代モビリティなどの社会実装につなげます。

その先に、エネルギー、モビリティ、デジタルの次世代インフラを備え、未来技術の事業化・社会実装を加速する「イノベーションフィールドOHGISHIMA」を形成していきます。

Q2 京浜地区の土地活用をどのように進め、将来の収益につなげていくのでしょうか。

A2 京浜地区の土地活用は、「土地売却」「土地賃貸」「事業利用」を組み合わせた土地マネジメントとして進めます。まず土地売却により解体や基盤整備に必要な原資を確保し、その資金で土地利用転換を進めます。扇町に加え、高度物流ゾーンについても土地売却を進め、これらの資金を解体や基盤整備に充当します。

その上で、利用可能となった土地は賃貸収入に加え、電力、データセンター、リサイクルなどの事業利用による収益を積み上げます。また、2026年度からは沿道・共創エリアの解体を本格的に開始し、GX産業や都市機能の導入に向けた基盤整備を進めます。

さらに、川崎市と連携してGX戦略地域の認定に向けた取り組みを進め、補助制度等も活用しながら、扇島に加え南渡田、水江等を含む約400haの土地利用転換を加速させます。その第一段階として、先行開発エリア約100haでは約800億円の事業収支を見込んでいます。さらに長期ビジョンでは、約400haの土地利用転換を進めることで、2035年までの累積で事業収支1,000億円の達成と、土地賃貸・事業利用による年間100億円規模の収益基盤の確立を目指しています。

Q3 OHGISHIMA2050の実現に向けて、現在どのような進捗があり、実現性をどのように評価していますか。

A3 OHGISHIMA2050の実現に向けては、将来像を描くだけでなく、前提条件を一つ一つ整えていくことが重要だと考えています。特にインフラが大事です。扇島では、首都高速湾岸線の扇島出入口、国道357号、臨港道路、東扇島からの一般道アクセスなど、企業誘致の前提となる交通・物流基盤の整備が具体的に進んでいます。

事業面でも、電力事業やデータセンター事業、水江でのリサイクル事業が動き出しています。水素分野では川崎LH2ターミナルの建設が始まり、液化水素サプライチェーンの具体化が進んでいます。

また、川崎LH2ターミナル起工式では、福田市長が「この川崎の地から、日本を、世界を変えるプロジェクトにしたい」との趣旨を述べられており、市長の思いと地域の期待を強く感じています。制度支援も活用しながら、土地利用転換と収益化の実現につなげていきます。

Q4 京浜地区の土地利用転換を進める上で、JFEグループの競争優位性はどこにあるのでしょうか。

A4 京浜地区の競争優位性は、「立地」「インフラ」「規模」、そして「既存資産の活用」にあります。首都高速湾岸線の出入口整備が進み、羽田空港や都心へのアクセスに優れ、陸・海・空の結節点という首都圏有数の立地条件を備えています。また、大水深バースを有し、水素受入や大型船対応など多様なニーズに応えられる港湾機能も強みです。

さらに、首都圏では希少な約400haの土地を一体的に活用できる点も大きな特徴です。南渡田、池上、水江には、天井高、クレーン、高圧電力、工業用水などを備えた建屋や設備が残っており、更地化を待たずに事業利用できる環境があります。

加えて、川崎市には大学、研究機関、キングスカイフロント、新川崎創造の森などが集積し、研究開発から実証、実装までを支える地域基盤があります。既存資産と地域の力を結び付け、新たな産業集積を実現できることが、京浜地区ならではの競争優位性です。

社外取締役座談会

企業価値向上へ、変革の歩みを加速



社外取締役（監査等委員）

なかむら なおと
中村 直人

1985年、弁護士登録。同年に森綜合法律事務所（現 森・濱田松本法律事務所）入所。日比谷パーク法律事務所開設パートナー、中村直人法律事務所（現 中村・角田・松本法律事務所）開設。パートナーを経て、2023年4月中村法律事務所（現任）を開設。2025年6月当社取締役（監査等委員）に就任。

社外取締役（監査等委員）

すずき よしひさ
鈴木 善久

1979年、伊藤忠商事株式会社に入社。同社代表取締役専務執行役員情報金融カンパニープレジデント、代表取締役社長COO、副会長、専務理事などを経て2024年4月同社理事（現任）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（監査等委員）

ぬまがみ つよし
沼上 幹

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、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

あんどう こ
安藤 よし子

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

しまむら たくや
島村 琢哉

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、取締役会長を経て、2026年3月に同社特別フェロー（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。

社外取締役

こばやし けいいち
小林 敬一

1985年、古河電気工業株式会社に入社。同社代表取締役社長、取締役会長を経て、2026年6月に同社エグゼクティブ・アンバサダー（現任）に就任。2024年6月、当社取締役に就任。

社外取締役座談会

Q1 監査等委員会設置会社に移行して1年がたちました。取締役会および監査等委員会には、どのような変化がありましたか。また、今後の課題をどのように捉えていますか。

小林 JFEを取り巻く事業環境は変化が激しく、鉄鋼市場の需給環境は決して楽観できる状況にはありません。このような状況に対応するには執行側への権限委譲を進め、意思決定のスピードを高めることが不可欠です。監査等委員会設置会社への移行後は、社外取締役がモニタリング機能を果たすための情報提供が充実してきており、経営会議等の社内会議の議事録や資料の共有を含め、取締役会の事前説明の質が高まっていると評価しています。

一方で、社外取締役が膨大な社内資料を確認することには限界があります。重要KPIの進捗や、経営会議での主な論点をダッシュボード化するなど、外部からも要点を把握しやすい仕組みを整えることが、今後のモニタリング機能の強化につながると考えています。また、JFEのように鉄鋼、エンジニアリング、商社という事業特性の異なる事業会社を傘下に持つ持株会社では、ホールディングスのCEO・CFOと各事業会社のCEOが一堂に会し、取締役会で議論する意味は大きい

と考えています。各CEOが自ら発言し、社外取締役との直接対話を通じて執行への信頼を高めていくことも重要です。

一方で、現状のJFEの社外取締役比率は46%と決して低くはない水準ですが、モニタリング機能を今後より強化し、取締役会の独立性を明確に示す観点からは、将来的な社外取締役比率のあり方を継続的に検討していくことも必要だと考えています。

島村 VUCA (Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)) の時代には、経営の迅速性がますます重要になります。計画を精緻化してから実行する従来のPDCAサイクルでは対応が間に合わないケースも想定されますので、OODA (Observe (観察)、Orient (状況判断)、Decide (意思決定)、Act (実行)) のサイクルでスピードアップを図ることが必要です。そのような観点で、今回の移行により、監査等委員である取締役が意思決定に加わった意義は大きく、取締役会の視野はこの1年で確実に広がったと感じています。

一方、権限委譲によって執行側の責任はより重くなるため、内部統制等のグリップをどのように利かせるかという点は、権限委譲と表裏一体の課題です。小林取締役がコメントされたように、各事業会社を適切にモニタリングする上では社外取締役がテーマの要点を把握できる仕組みが不可欠です。例えば、経営会議等での主な論点や判断のポイントが事前に共有されれば、取締役会では資料の説明を省いて、議論からスタートすることも可能になります。我々、社外取締役はしっかりと資料を読み込んだ上で取締役会に臨みますし、緊張感の

社外取締役
島村 琢哉

あるより充実した議論につながるものと考えています。

安藤 今回の移行に関する議論は、「移行後にどのような姿を目指すのか」という点から始まり、「具体的にどのように監督するのか」という流れで進みました。執行側にどのようなシステムがあり、どのように意思決定され、そしてその適切性がどのように担保されているのかを明確にすることで、権限委譲を進め、取締役会はモニタリングに徹することができます。

移行後は、内部統制の体制面および運用面を確認した上で、執行側でも課題の洗い出しを行うというやりとりを経て、ホールディングスおよび各事業会社にCCO (最高コンプライアンス責任者) を置く体制を構築しました。また、投資の意思決定については、従来、大きな投資はすべてホールディングス取締役会の決議事項としていましたが、個別案件に関してはその大部分を事業会社で決議するように付議基準を見直しました。そのため、各事業会社に新たにCFOを設置し、事業会社が投資案件の採算性や資本効率に対してより責任を

社外取締役
小林 敬一

社外取締役座談会

持つ体制としました。取り組みはまだ始まったばかりですが、まずは新たな仕組みを動かし、課題があれば柔軟に対応していくことが重要と考えています。

今後の取締役会は、第8次中期経営計画（以下、8次中期）や長期ビジョン「JFEビジョン2035」に沿って、グループ全体

を俯瞰しながらフォローアップする議論の場であるべきです。また、執行側にも、この点を踏まえて議題を設定し、課題を明確に提示してもらいたいと考えています。JFEには以前から社外役員のための会議体がありますが、昨年から開催回数を増やし、回ごとに自由にテーマを設定して議論していますの

で、取締役会での議論の充実につながるよう、今後も実効的に活用していきたいと思っています。

Q2 監査等委員の皆さんは、今回の機関設計変更をどのように捉えていますか。

沼上 今回の移行には、連続的な側面と非連続的な側面の2つがあると捉えています。まず、連続的な側面についてです。私は8年前にJFEの監査役に就任しましたが、その際、当時の林田社長から「外部から広く意見を取り入れ、ガバナンスを活性化させるのがJFEのやり方ですので、監査役、取締役の隔てなく自由に議論してください。」と言われました。実際に、取締役会にて他の監査役が積極的に意見を述べられる姿を見て「なるほど」と思い、私も専門分野である戦略論や組織論の観点から自由に意見を述べてきました。今回の移行は、その延長線上にあるもので、これまでの取り組みに制度が追いついたという印象を持っています。

一方、非連続的な側面としては、鈴木取締役（総合商社の経営経験者）と中村取締役（弁護士）が新たに加わり、将来的な経営監査に関する議論をはじめとして取締役会や監査等委員会に非常にフレッシュな息吹がもたらされたと感じています。また、モニタリングの仕組みは以前からありましたが、移行後は、その仕組みがしっかり機能しているか否かという視点に重点が移ってきており、今回の移行を契機に、JFEのガバナンスが進化を続けていくというモメンタムを得た点を評価しています。

鈴木 権限委譲が進むことで、ホールディングスの取締役会は、個別案件の一つひとつ審議する場から、事業会社のROIC等の指標を通じて結果をレビューし、企業価値がきちんと向上しているかをモニタリングする場へと移っていきます。同時に、執行側には事業審査能力の一層の高度化が求められるため、新たに設置した事業会社CFOがガバナンスを効かせていくことになります。

そのような状況において、監査等委員会に期待される役割は、取締役会による監督と執行側のガバナンスをつなぎ、両者がより良く連携できるように促すことだと考えています。その観点では、現状実施している監査等委員会と社外取締役との連絡会の開催頻度を増やすなど、従来以上に密に情報交換を行っていくことも必要でしょう。これらの取り組みを通じて、JFEのガバナンスをさらに進化させていきたいと考えています。

中村 JFEホールディングスは純粋持株会社であるため、持株会社の取締役会が執行をモニタリングするとともに、持株会社が事業会社をモニタリングするという二重のモニタリングモデルとなっています。このモデルにおいて鍵を握るのは、いかに現場の情報を収集する仕組みをつくるか、です。通常

のレポーティングラインを通じた報告が適切になされるかという点と、内部監査部門がしっかり機能しているかという点が、両輪として機能することが重要です。

通常のレポーティングラインにおける課題は、ネガティブな情報であっても包み隠さず上がってくるかどうかですが、この点は企業風土に依存します。私は就任以降の日々のやり取りから、JFEが非常に誠実な会社であると評価していますが、昨今では、従業員のエンゲージメントが企業風土とより深く関わるようになってきていますので、その状況についても注視していきたいと考えています。



社外取締役（監査等委員）
沼上 幹

社外取締役座談会

内部監査部門強化のポイントは、その部門で働く社員が仕事に誇りを持てるようにすることです。そのためには、専門スキルやノウハウの習得が最も効果的で、専門家としての意識を持って業務にあたれば、被監査部署からの尊敬も自然と生

まれます。また、ルールや手続きが守られているかを確認する準拠性監査にとどまらず、リスクを見極め、限られた監査資源を優先配分するリスクベース監査へと質的強化を図ることも必要です。

監査業務はルーティン化すると停滞しがちですが、世の中では生成AIを活用した不正防止や内部監査も始まっています。JFEにおける内部監査においても、新たな取り組みを継続的に取り入れていく運営が望まれます。

Q3 経済的将来性から見た、8次中期の進捗をどのように評価していますか。

島村 事業環境が混沌としている中で、「JFEビジョン2035」で掲げた2035年のセグメント利益7千億円という目標は、ビジョンを明確にする意味で非常に重要な意味合いがあります。この目標の実現に向け、8次中期は、長期ビジョンからバックキャストした施策を着実に実行へ移すフェーズにあります。国内では、スリムで強靱な体制への再構築と、将来の競争優位性確保に向けた技術開発を進めており、海外では、成長市場であるインドに重点を置き、地域軸での成長戦略を明確にしています。一方、機能軸では、高付加価値品比率の引き上げに加え、収益性に課題のある事業について前倒しで構造改革を進めています。

残念ながら、中期1年目は事業環境もあり、期待するパフォーマンスが出なかったものの、自分たちができることについて言えば、資本効率の向上を含めて、しっかりと決めた計画を遂行していると思います。ただし、不確実性が高い環境だからこそ、一度決めた計画をその通り進めることを前提とするのではなく、キャッシュアロケーションを含め、状況変化に応じて機動的に意思決定していくことが重要です。

小林 8次中期で打ち出した国内生産体制の再構築、海外事業の拡大、高付加価値品比率の向上については、取締役会でも深い議論がなされ、取り組みのベクトルがしっかり揃ってい

ると感じます。一方、痛みを伴う固定費削減については、遅れをとってしまったという反省もあります。生産能力を縮小しつつ成長を果たすには、大きな覚悟が必要です。そのような局面では、現地現物もしっかり確認しながら、執行側と意思を共有していきたいと考えています。

海外事業の拡大については、スピード感を持ちつつ充実した議論を重ねることができました。特にインド・JSWスチールとの合併会社であるJJSLへの出資については徹底的に議論しましたので、私たちとしても「やりきる」ことをしっかり見届けたいと考えています。一方で議論の過程では、“Will”が先行しがちであるという課題も感じました。今後、拡張に向けた議論に入っていきますが、市場分析や局面ごとに「どう勝つのか?」という戦略論をより明確にしていくことが重要です。これからも議論を深め、社外取締役としてJFEグループの進化に伴走していきたいと思っています。

沼上 鉄鋼事業では、「国内生産体制を最適化」し、「高付加価値品の割合を高める」ことで国内の収益性を改善し、その収益で「海外事業投資を進める」という戦略をとっていますが、この三位一体の構造を機能させるには、スピードが必要です。固定費削減をどれだけ他社に先駆けて行うかは難しいテーマですが、もう一段スピードを上げていく必要が



あります。

商社事業についても、国内加工拠点の再編はスピード感を持って取り組む必要がありますが、建材系の海外M&Aに強みがあるので、今後もその機会を狙うとともに、需要の拡大が期待される電磁鋼板分野での海外成長を力強く追求してほしいと思います。

また、エンジニアリング事業は、Waste to Resource分野など環境に貢献する事業の成長性が大きな魅力です。インド現地法人を活用して設計業務を効率化し、グローバルなコスト競争力を高めるといった取り組みにも注目しています。

鈴木 製鉄業は日本が誇る基幹産業であり、厳しい環境下で

社外取締役座談会

もJFEグループの中核であり続けます。だからこそ、国内で安定した収益基盤を築き、海外で成長する道筋をやり抜くことが重要です。その糸口がインドであり、足元取り組みを進めている一貫製鉄所と方向性電磁鋼板の二本柱を、ぜひやり抜いてほしいと思います。これらが強固な収益基盤として機能し始めれば、「国内で安定的に稼ぎ、海外で成長する」というJFEの成長戦略は、いよいよ軌道に乗ることになります。北米

においても、Nucorとの合併により新たな事業が生まれることを期待していますし、海外事業では、原料権益への投資による安定的な原料調達と持分法による投資損益の取り込みという戦略投資もあります。

投資という観点で言えば、商社事業については既に米国における建材事業等で成果を出していますが、今後、総合商社のように投資会社の機能を強化していくことで、グループ内

でも相対的に高ROIC・低WACCの投資効率の良い事業体として成長してほしいと思います。また、エンジニアリング事業は、国内については大きな伸びは期待しにくいものの、安定的な収益源であることに強みがありますし、インドをはじめとした海外には成長の可能性があります。これら鉄鋼、商社、エンジニアリングという独自の三本柱の成長を通じて、JFEグループは、より一層魅力のある会社になっていくと信じています。

Q4 環境的・社会的持続性から見た、8次中期の進捗をどのように評価していますか。

安藤 国内産業界のCO₂排出量の約4割を製鉄業が占める中、鉄鋼製造プロセスにおけるCO₂排出削減は極めて重要な取り組みであり、JFEスチールは、革新電気炉、カーボンリサイクル高炉、水素直接還元製鉄法など複数の技術開発を進めています。足元で重要なのがグリーンスチールの供給拡大であり、2023年よりマスバランス方式に基づくGXスチール(JGreeX[®])を販売し、供給先を着実に広げています。2028年に革新電気炉が稼働し、供給力が拡大する局面に向けて、



社外取締役
安藤 よし子

市場の開拓が進んでいる点を心強く感じています。

一方、JFEは鉄鋼製造プロセスでのCO₂排出削減にとどまらず、社会全体のCO₂排出削減に貢献する技術も提供しています。その大きな柱の一つが、洋上風力発電用モノパイルであり、環境的持続性への取り組みが、新たなビジネスチャンスを創出し、経済的持続性を支えていく可能性が見えてきています。

JFEエンジニアリングは、廃棄物発電をはじめとして、サーキュラーエコノミーの実現に貢献するさまざまな技術を保有しており、今後、海外にも販路を拡大していくことが期待されます。また、こうした将来の成長を支える人財戦略についても、海外人材とDX人材の拡充がグループ共通の重要課題であり、各事業会社で計画的に取り組んでいます。

人材という観点では、他にも、JFEグループとともに大学研究助成事業を担ってきたJFE21世紀財団が若手女性研究者を対象とする助成制度を新設しました。多様な人材の可能性を広げることは、社会全体の研究の質的向上にもつながることですので、期待しています。

中村 安藤取締役が述べられたように、JFEはカーボン



社外取締役（監査等委員）
中村 直人

ニュートラルに向けて、複線的に技術開発に取り組む戦略をとっています。現時点では、この複線化は正しい選択だと思いますが、技術には趨勢があるため、取締役会がそれをモニタリングして見極め、中長期的な計画に反映していくことが欠かせません。取締役会は、判断に必要な情報をいち早く入手し、速やかに意思決定できるよう、技術動向はもちろん、経済情勢や社会情勢に対しても敏感でなければなりません。監査等委員会は、自ら調査に赴き関係者にヒアリングするなど、能動的に情報を取りに行くことができる機関ですので、いち早く情報をキャッチし、スピード感をもって取締役会とも共有できる存在でありたいと考えています。