

機能別戦略

環境的持続性への取り組み

環境価値の創出に向けた経営基盤

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ています。また、3つの環境課題の相互のトレードオン・オフも踏まえ、統合的に地球環境課題の解決に取り組んでいきます。

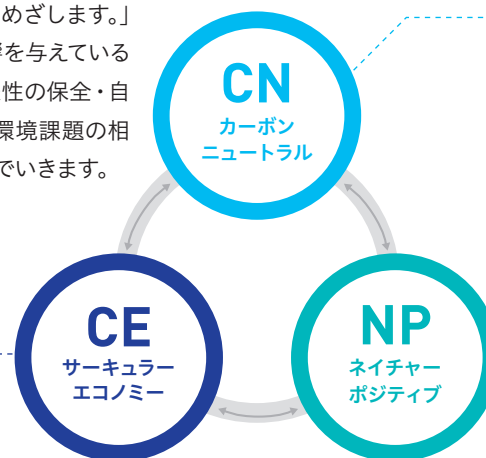
循環経済への移行



インフラ長寿命化（橋梁改築）



廃棄物発電



気候変動問題への対応



カーボンリサイクル試験高炉
(NEDO 製鉄プロセスにおける
水素活用プロジェクト (GREINS))



洋上風力発電

生物多様性の保全・自然再興



ビオトープ知多
(自然共生サイト認定)



マリンプロック

環境関連のガバナンス

JFEグループは、環境関連の課題に対して、グループ横断の委員会体制により統合的に推進しています。社長が議長を務める「グループサステナビリティ会議」において基本方針や重要施策を審議し、そのもと「グループ環境委員会」において具体的な目標管理やリスク・機会の評価、進捗管理を実施しています。これらの議論内容および重要事項は、グループ経営戦略会議および取締役会に報告され、経営レベルでの審議・監督が行われています。また、各事業会社・部門においても責任体制を明確化し、グループ一体となった推進体制を構築しています。

環境関連のリスク管理

JFEグループは、環境関連の課題に係るリスクおよび機会について、TCFDおよびTNFD等の国際的な枠組み等を活用し、体系的に特定・分析・評価を行っています。移行リスクおよび物理リスクの双方を対象に、事業への影響度や発現可能性を踏まえた重要度評価を実施し、その結果、特定された重要リスク・機会は、全社的なリスク管理プロセスとも連携しながら、事業戦略や投資判断、中期経営計画へ反映しています。また、シナリオ分析等を通じて中長期的な影響の把握に努め、継続的な見直しと高度化を図っています。

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最終報告書に対する賛同表明、情報開示（シナリオ分析・財務影響）
- 第7次、第8次中期経営計画（環境経営方針、GHG排出削減/削減貢献目標）とその進捗状況
- 環境関連のKPIの取り組みの進捗状況
- 気候変動関連指標の役員報酬の導入
- GHG排出削減に係る設備投資の意思決定 など

機能別戦略（環境的持続性への取り組み）

環境価値の創造に向けた取り組み

CN 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、「環境経営ビジョン2050」および第8次中期経営計画に基づき、2050年のカーボンニュートラル実現を目指しています。その中間目標として、国内鉄鋼事業においては、2013年度比で2024年度24%、2030年度30%以上の温室効果ガス排出量の削減を掲げて取り組んでいます。また、2019年にTCFD提言に賛同し、そのフレームワークに沿った情報開示を通じて、気候関連のリスクおよび機会と取り組みに対する透明性の向上に努めています。鉄鋼製造プロセスにおける超革新技術への挑戦を続け、2035年までにその技術開発に目途を付けることを目標に、カーボンニュートラルの技術開発のトップランナーとして取り組んでいきます。超革新技術の実装については、水素や電力などのエネルギーの供給体制やGX製品市場の成熟度、経済合理性などを見極めて判断していきます。また、社会全体の温室効果ガス削減に貢献することも事業機会と捉え、洋上風力発電事業への取り組みなど、エンジニアリング事業を通じた温室効果ガス削減の貢献にも注力し、企業価値の向上を図っていきます。

温室効果ガス（GHG）排出削減の主な取り組み

- ① 2027年度のGHG排出削減目標24%達成に向けて、千葉ステンレス用電気炉の導入（2026年4月稼働）等に取り組んでいます。
- ② 2030年度のGHG排出削減目標30%以上達成に向けて、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GXスチールの大量供給体制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。

GXスチールの供給拡大および市場拡大の主な取り組み

- ① 2030年度：GXスチール供給可能目標300万トンを目指します。
- ② GXスチール市場創出に向けて、GX価値の見える化による需要促進、GXスチール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。

社会全体の温室効果ガス（GHG）削減への貢献の主な取り組み内容

- 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。
- 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、CO₂分離回収の技術開発を推進します。

※ EPC：設計、調達、建設工事の一括請負

CE 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超えて行政、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。

循環経済への移行の取り組み 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/resource/>

NP 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、2025年にTNFD提言に賛同し、TNFDが推奨するLEAPアプローチによって事業活動と自然資本の関係性を評価し、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。

生物多様性の保全・自然再興への取り組み 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/biodiversity/>

機能別戦略（環境的持続性への取り組み）

環境経営ビジョン2050の実現に向けて

気候変動関連の指標および目標

鉄鋼事業

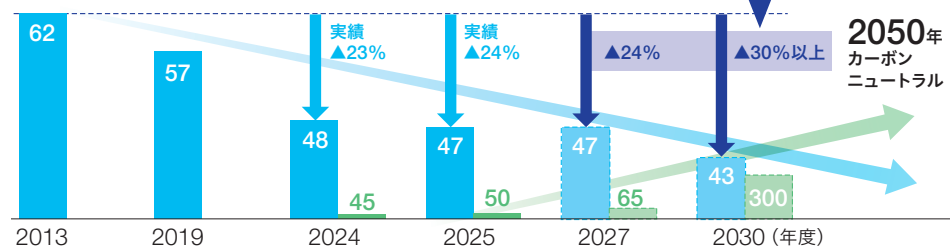
国内鉄鋼事業：GHG排出削減計画

■ GHGプロトコル基準GHG排出量（百万t）

■ GXスチール供給可能量（万t）

主な削減アイテム
（百万t）

- スクラップ利用拡大：▲2
- 還元鉄活用：▲2
- 千葉ステンレス用電気炉（2026年4月稼働）：▲0.5
- 革新電気炉（2028年度第1四半期稼働予定）：▲2.6

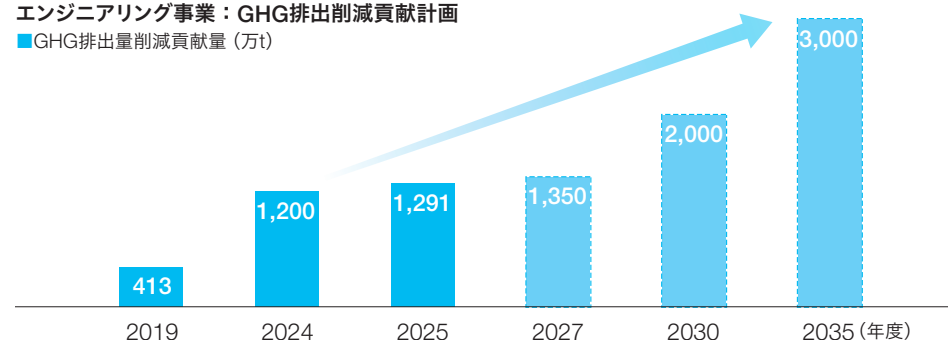


	7次中期 （2021～2024年度）	8次中期 （2025～2027年度）	2028～2035年度	2036～2050年度
GHG削減投資規模 （意思決定ベース）	0.4兆円	0.1兆円	0.5兆円	4兆円
2030年度30%以上削減のための投資		2050年度カーボンニュートラルに向けた 超革新技術の実装を想定した投資		

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

■ GHG排出量削減貢献量（万t）



WtRの拡大	洋上風力の効果発現・拡大	CCS事業参入
- 廃棄物発電案件の受注積み上げ - 海外EPC実績の積み上げ	- 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	CO₂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）

気候変動関連のシナリオ分析

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するものです。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、1.5℃と4℃のシナリオを設定して分析し、リスクと機会が与える財務への影響も含めて開示しています。

分析結果

重要な要因	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2030～2035年）※1	
							内容	金額／規模
1.5℃シナリオ 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	➡	革新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	- 既存低炭素技術の展開 - 高品質鋼材製造が可能な革新電気炉の導入 - 低炭素還元鉄の活用 - 超革新技術を開発/実装 - CCUSの実用化に向けた検討 - JGreeX®の供給能力拡大 - 環境価値のある鋼材の需要創出に向けたロビイング - 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	鋼材の環境付加価値分の売上増	最大+1,500億円/年程度
			移行リスク	⬅	革新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	- 収益基盤の強化 - 投資/技術開発資金の調達 - 政府支援のためのロビイング - JGreeX®の販売拡大	GX関連投資額2025-2035年	▲0.6兆円規模
		カーボンプライシングの導入	移行リスク	⬅	- 排出枠購入等の財務負担の増加 - さらに制度強化による負担の増加 - 欧州向け販売量の減少	- 制度への確実な対応 - 確実なCN技術の確立 - CN達成に向けた政策エンゲージメント	GX-ETS※2やEU-CBAM等の制度導入に伴う炭素コスト負担の増加、欧州向け売上減	最大▲約100億円/年

※1 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。 ※2 GX-ETS分は排出量の1%分が未達だった場合を想定して計算

機能別戦略（環境的持続性への取り組み）

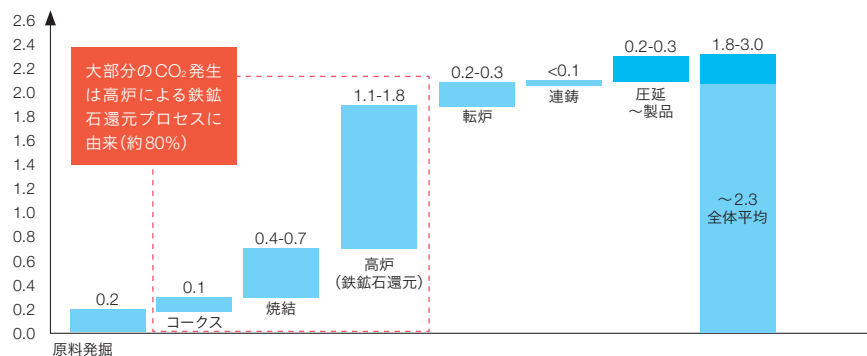
重要な要因	社会の変化	機会／リスク			JFEに対するステークホルダーの期待と懸念	戦略／取り組み	財務影響（想定2030～2035年）※1	
							内容	金額／規模
1.5℃シナリオ ② 鉄スクラップ有効利用 ニーズの高まり	炭素排出量が 小さい電気炉法 への注目の 高まり	冷鉄源 (スクラップ・ 還元鉄)の争奪/ 価格の高騰	移行リスク	➡	冷鉄源購入コスト増加	• お客様/ユーザーとのスクラップ回収連携 • 低品位/難使用スクラップ使用技術の確立 • 還元鉄プロジェクトへの参画 • スクラップ取扱量の拡大 • 製造コストの削減 • 鋼材販売価格への転嫁	冷鉄源購入コスト増加	最大 ▲300億円/年程度
		高炉から電炉 へのプロセス転換 による電力需要増	移行リスク	➡	鉄鋼製造時の電力使用量の増加 (使用電力増、副生ガス発生減)	• 製造コストの削減 • 鋼材販売価格への転嫁 • 電力の安定供給・価格に関するロビイング	プロセス転換による 電力購入増 (原発0.5基分相当の電力)	▲500億円/年程度
1.5℃シナリオ 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	• 電磁鋼板の製造設備の増強 • 電磁鋼板のグローバル加工、流通体制の構築	電磁鋼板分野の売上増	電動車主機モータ用 トップグレード無方向性 電磁鋼板の製造能力3倍増 (2024年度比)
			機会	➡	衝突安全性能向上に伴う高張力鋼の 販売量の増加	• 超ハイテンの製造能力の増強	超ハイテン受注拡大に よる売上増	自動車用超ハイテン製造用 新CGL能力+36万トン増
			移行リスク	➡	内燃機関減少、マルチマテリアル化による 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
1.5℃シナリオ 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	• 再エネプラントの一貫施工・運営事業の拡大（洋上風力、地熱、太陽光 等） • CCUSソリューションの開発・実装、グリーン水素/アンモニア関連技術の事業化	エンジニアリング事業 CN関連分野セグメント 利益増	310億円/年程度
			機会	➡	Waste to Resource 関連事業の拡大	• 廃棄物を徹底的に利用するプラントの一貫施工・運営事業の拡大 (廃棄物発電、リサイクル 等)	エンジニアリング事業 WtR関連分野セグメント 利益増	370億円/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	数百億円規模
4℃シナリオ 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	➡	• 生産減による販売減 • 原料コスト増加	• 代替調達、原料ソースの分散、備蓄等 • 原料権益の獲得	原料在庫枯渇による鋼材 販売売上減	年間販売量 減少1%あたり ▲300億円/年程度
4℃シナリオ 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・ 洪水被害の発生	物理リスク	➡	生産減による販売減	• 製造拠点の浸水・洪水対策の実施	浸水・洪水による 生産・販売減影響	対策済みのため 影響なし
4℃シナリオ ⑦ 物理リスクへのレジリエンス	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、長寿命化に貢献	• 国内外のインフラ強靱化、長寿命化に対応した事業強化 • インフラ関連鋼材の販売強化	エンジニアリング事業の 基幹インフラ分野の セグメント利益増	1.5℃シナリオ前提 120億円/年程度から さらなる増加

機能別戦略（環境的持続性への取り組み）

カーボンリサイクル高炉における 優位性と課題

▲50%
以上のGHG削減が目標

- 高炉一転炉法は高効率生産、高品質・高機能鋼材の製造が可能であるが、高炉による鉄鉱石還元プロセスにおいて、鉄鋼製造プロセスの約80%のCO₂が発生
- カーボンリサイクル高炉は発生するCO₂をメタンに変換し還元材として繰り返し利用し、コークス使用を大幅削減
- 余剰CO₂はCCUSを有効利用して、カーボンニュートラルを目指す

製鉄プロセスからのCO₂発生比率 (t-CO₂/t-粗鋼)

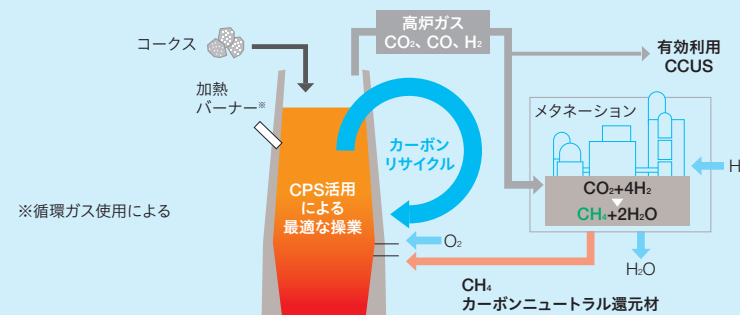
出典：経済産業省「トランジションファイナンス」に関する鉄鋼分野における技術ロードマップ(2021年10月)

- 大量のメタンを酸素と共に高炉に吹き込みCO₂を削減する世界初の技術に挑戦
- 世界初の大規模メタネーション設備との連動操業に挑戦

- 従来高炉と同等の高効率生産能力
- 従来高炉と同等の高品質・高機能鋼製造能力
- 多くの既存設備の活用が可能
- 低品位鉄鉱石が使用可能

外部水素を活用し、排ガス中のCO₂をメタンに 転換して高炉に吹き込み、大幅にCO₂の発生を削減

カーボンリサイクル高炉の仕組みと取り組み



本開発は、G1基金事業NEDO 製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト（GREINS）の補助を活用して実施中

進捗状況

- 東日本製鉄所（千葉地区）において、小規模カーボンリサイクル試験高炉（150m³）の火入れを2025年5月に完了、現在は実証運転を通じた技術検証が進捗中
- 酸素高炉および高炉－メタネーション設備の連動運転に関する実証を進めるとともに、将来的なスケールアップに向けた検討を継続

目標

- あらゆる技術の低炭素化技術を組み合わせたアプローチによって高炉法において製鉄プロセスからCO₂を50%削減する技術を開発
- センサーで取得した情報を解析フィードバックしながら操業を最適化するサイバーフィジカルシステム（CPS）技術の活用により安定した操業を維持
- さらにCCUSを組み合わせ、カーボンニュートラルを目指す

機能別戦略（環境的持続性への取り組み）

革新電気炉（高効率・大型電気炉） における優位性と課題

2030年度
GHG排出

▲30%

以上削減に向けた
プロセス転換の大型投資

特徴

- 電気炉法において、CO₂発生量は高炉一転炉法のおよそ1/4であるが、生産性や製品品質に課題
- 革新電気炉では、高炉と同等の高品質・高機能鋼材（自動車、造船、エネルギー、建設などの製造業向け）を製造可能
- 将来的に、水素還元鉄や脱炭素電力の利用によりCO₂発生ゼロを目指す

課題

- 電気炉での高速・高効率溶解技術の開発に挑戦
- スクラップ・還元鉄に由来する不純物除去／影響軽減の技術開発に挑戦

優位性

- 革新電気炉は高炉代替としていち早く導入が可能
- これまで培ってきたプロセス技術の応用により課題解決が可能

進捗状況

- 2025年4月の補助金※交付決定後、既存設備の撤去を進め2025年10月下旬より基礎杭打設工事に着手
- 既存電気炉や実証炉での試験により、高品質・高効率化技術の確立に目途
- 今後、開発技術の革新電気炉への実装や工程生産に向けたエンジニアリングに移行



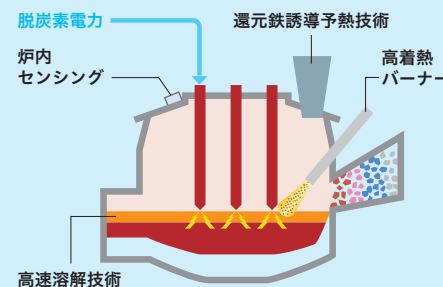
工事の様子（2026年4月）

※ 排出削減が困難な産業におけるエネルギー・製造プロセス転換支援事業

革新電気炉による高品質・高機能GXスチールの 大量供給体制を構築

西日本製鉄所（倉敷地区）への革新電気炉の導入

技術



投資規模	3,294億円 (うち政府支援上限額：1,045億円、自己負担分は2026年3月にGX推進機構による債務保証制度等活用し国内初のトランジションローンを締結)
投資内容	革新電気炉、炉外精錬設備、冷鉄源物流設備、岸壁整備、受配電設備 など
生産能力	約200万トン/年
生産開始	2028年度第一四半期
GHG削減効果	約260万トン/年

- GX経済移行債を活用した政府支援策「排出削減が困難な産業におけるエネルギー・製造プロセス転換支援事業（事業I（鉄鋼）」の交付決定を受け、西日本製鉄所（倉敷地区）への導入を2025年4月に機関決定
- GI基金事業NEDO 製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト（GREINS）で開発した技術の一部導入予定

目標

- 電気炉法における高効率溶解技術と高品質・高機能鋼材の製造技術を確立

機能別戦略（環境的持続性への取り組み）

GXスチール市場を切り拓く

基本的な考え方

JFEグループは、気候変動を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す「環境経営ビジョン2050」を策定しています。これらの目標達成に向け、JFEスチールでは革新技術の導入やGXスチールの供給拡大に取り組んでいます。こうした取り組みには、政府のGX政策による支援や社会との連携が不可欠であり、当社は個社および業界団体を通じて政策提言活動を積極的に行っています。特に、GX政策やエネルギー政策に関する提言を通じて、持続可能

GXスチール※「JGreeX®」の供給

JFEスチールは、当社のGHG排出削減技術により創出した削減実績量を任意の鋼材に割り当てることで、鉄鋼製造プロセスにおけるGHG排出量を従来の製品より大幅に削減したGXスチール「JGreeX®」（ジェイグリークス）の供給を2023年から開始しています。GHG排出削減実績量を反

GXスチール需要の拡大

- 2050年 カーボンニュートラルに向け、経済社会が脱炭素化する中で、高品質・高機能鋼材のGXスチールへの転換を進めることで、サプライチェーン全体の競争力向上に貢献
- 2024年度はGXスチールの需要喚起により全分野へJGreeX®の採用が拡大、2025年度の販売量はKPIを達成
- グリーン購入法に基づく政府優先調達や自動車導入促進補助金対象に加え、公共工事での試行工事、環境省ZEB支援事業、ゼロエミッション船導入支援事業等の対象となり、需要促進策が具体化
- 鉄鋼事業のGHG削減を着実に実行。2030年度のGXスチールの供給能力を300万トン/年まで拡大



な社会の実現に貢献しています。また、業界団体やイニシアチブへの参画にあたっては、グループとしての方針や立場を定期的に確認し、必要に応じて見直しを行っています。以上のようなGXに係るさまざまな取り組みはJFEスチールのGX戦略本部でステアリングし、重要な判断については、グループ経営戦略会議や取締役会で審議・決定しています。

映した環境価値の高い鋼材として供給することで、お客様の鋼材使用に関わるGHG排出量低減に貢献します。

※ GXスチールとは、2025年1月経済産業省主催「GX推進のためのグリーン鉄研究会」の取りまとめで明記された「GX推進のためのグリーン鉄」として日本鉄鋼連盟GXスチールガイドラインで定義されたもの

GXスチールの標準化の取り組み

- 2025年10月 日本鉄鋼連盟として鉄鋼製品に関するカーボンフットプリント（CFP）製品別算定ガイドライン※1、GXスチールガイドライン※2を策定
- 世界鉄鋼協会（worldsteel）ガイドライン※3の改訂（第三者意見反映）。日本のGXスチールの考え方を反映すべく継続議論中
- 国際標準化に向けた環境整備のためISO化やGHGプロトコルへの反映についても活動中

	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
GX価値の見える化	グリーン鉄研究会とりまとめ（1月）	鉄鋼製品に関するCFP製品別算定ガイドライン※1（10月）			
	グリーンスチールに関するガイドライン	GXスチールガイドライン※2（10月）			
国際標準化	ガイドライン策定＜worldsteel＞	日本のGXスチールの考え方を反映すべく議論中			
		ガイドライン改訂（第三者意見反映）※3（2月）			
		GHGプロトコル改訂への反映	改訂骨子案の公表（3月）		
		ISO規格改訂への参画			

※1 https://www.jisf.or.jp/business/ondanka/kouken/greensteel/documents/steelcfpguideline_final.pdf

※2 https://www.jisf.or.jp/business/ondanka/kouken/greensteel/documents/GXSteelGuideline_v4.1.pdf

※3 Guidelines for GHG accounting when using chain of custody approaches in the steel industry
https://worldsteel.org/wp-content/uploads/worldsteel-chain-of-custody-guidelines_Version-1.2_Feb2026_FINAL-1.pdf

機能別戦略（環境的持続性への取り組み）

政策と連携したGX戦略

主なロビー活動と成果の事例

JFEグループは、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、超革新技術の開発と鉄鋼製造プロセスの転換を進めるとともに、政策形成への積極的な関与を通じて、社会全体の持続可能性の向上に貢献しています。特に、GXをはじめとする国家戦略やエネルギー政策に対して、業界の実情を踏まえた提言を行い、制度設計に反映させることで、脱炭素化の加速と産業競争力の両立を目指しています。

JFEスチール専門主監
手塚 宏之出典：World Steel Association
(worldsteel)

主な活動項目	内容	成果
2022年1月採択 研究開発支援	従来の高炉法では石炭由来のCO ₂ 排出が避けられず、抜本的な技術転換が求められている。日本鉄鋼業として、水素を用いた鉄鉱石還元技術の開発にこれまで取り組んできた。実用化には実証設備での検証とさらなる排出削減の技術確立が必要。加えて、電気炉や直接還元法にも原料制約やCO ₂ 排出の課題がある。これらの課題解決のため、研究開発が必要であり、GI基金事業に応募。	JFEスチールは、日本製鉄、神戸製鋼所、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、「製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト（GREINS）」を共同で受託し、4社合計で約4,392億円規模の支援を受けて、2050年のカーボンニュートラルに向けた取り組みを推進中。
2023年11月開催 第8回 GX実行会議	JFEホールディングス社長北野（当時JFEスチール社長、日本鉄鋼連盟会長）が、日本鉄鋼業のカーボンニュートラルに向けた取り組みを説明。政府支援の必要性として、革新技術への投資支援、電力・燃料コストへの対応、グリーン鋼材の需要創出、インフラ整備（電力・水素・CCS）などを提言。	2024年10月に「排出削減が困難な産業におけるエネルギー・製造プロセス転換支援事業」として、革新電気炉導入に対する支援が創設されるとともに、2025年2月に閣議決定された「GX2040ビジョン」にて、GX製品の調達支援や購入支援などが政策として反映。
2024年6月開催 第56回 総合資源エネルギー調査会 基本政策分科会	JFEホールディングス社長北野が、JFEスチールの脱炭素に向けた課題として、革新電気炉導入に関する政府支援の必要性、グリーン鋼材の普及促進、送電インフラの整備・再構築、脱炭素電源の安定供給体制の確保、非化石燃料インフラ整備、GX国家戦略の推進などを提言。	2025年2月に閣議決定された「第7次エネルギー基本計画」において、供給力の確保と系統整備（地内基幹系統等の増強）の必要性や非化石燃料インフラ整備、脱炭素技術導入支援の必要性が明記され、政策形成に反映。
2024年9月開催 GX実現に向けたカーボンプライシング 専門ワーキンググループ	JFEスチール専門主監手塚が第1回会合において、GX-ETS制度設計に関し鉄鋼業の実態を踏まえた意見を発信。限界削減費用が高く長期の技術開発を要する産業特性を説明するとともに、国際競争力確保の必要性、GX製品市場創出の重要性を提言。	本ワーキンググループの論点整理を踏まえ、実際のGX-ETS制度において、セクター特性を踏まえた制度設計が反映。さらに、GX投資を促す制度設計など鉄鋼業の主張が制度設計の方向性に反映。
2024年11月開催 GX推進のためのグリーン鉄研究会	JFEスチール専門主監手塚が、グリーン鉄の必要性や国内外のルール策定状況、COP29等での政策提言活動を紹介。特に、削減実績量の環境価値化の重要性を強調。	「GX推進のためのグリーン鉄」という定義が明確化され、鉄鋼製造プロセスにおける排出削減の価値を反映した鉄鋼製品に対し、政府による優先的調達や購入支援などの政策を重点的に講じる方針が明確化。
2025年4月交付決定 設備投資支援	JFEスチールは、脱炭素技術の実装には巨額の投資が必要であり、民間単独での判断が困難であることを繰り返し訴求。	政府は「排出削減が困難な産業におけるエネルギー・製造プロセス転換支援事業」を創設。当社の革新電気炉導入計画が同事業に採択され、総投資額3,294億円のうち最大1,045億円の支援を受けることが決定。2028年度第1四半期の稼働を目指し、建設を推進中。
2025年10月 GXスチール関連ガイドラインの制定	経済産業省主催の「GX推進のためのグリーン鉄研究会」において、「GX推進のためのグリーン鉄」が政府による需要拡大支援の対象と整理。これを踏まえ、以下の3ガイドラインを制定 ● 鉄鋼製品に関するカーボンフットプリント製品別算定ガイドライン ● GXスチールガイドライン（旧：「グリーンスチールに関するガイドライン」） ● 非化石電力鋼材のカーボンフットプリント算定ガイドライン	2025年度より、グリーン購入法に基づく政府優先調達やクリーンエネルギー自動車導入促進補助金（CEV補助金）に反映されたことに加え、2026年度からは、公共工事におけるGXスチールを活用した試行工事の実施、環境省のZEB支援事業における補助、ゼロエミッション船導入支援事業等の対象となるなど、GXスチールに対する需要促進策が具体化。

主な加入団体に関する評価

各団体が公表している主な提言や活動等について、前述のJFEグループの考え方やスタンスとの整合性を評価しました。その結果、各団体とも、ポリシースタンスや政策提言等にて明らかになっているものについては、JFEグループの考え方やスタンスと整合していることを確認しています。今後引き続き、JFEグループの考え方やスタンスが加入団体が行う活動等に反映されるよう、各団体との建設的な対話や意見交換を行うなどの働きかけを継続していきます。

団体名	GX政策	エネルギー政策	カーボン プライシング	GX製品市場 創出
日本鉄鋼連盟	整合	整合	整合	整合
World Steel Association	整合	整合	整合	整合
日本経済団体連合会	整合	整合	整合	整合

機能別戦略

DX戦略

JFEグループのDX戦略および8次中期の取り組み

広範囲な事業領域で長年蓄積された操業データ・ノウハウと他社に先駆けてオープン化された基幹システムでDXを推進しています。8次中期は1,100億円のDX投資を計画し、各社の施策は計画通りに進捗しています。

DX REPORT

<https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/dxreport/>

DX方針



JFEグループのサイバーセキュリティ

JFEグループでは、サイバーセキュリティをDX推進と両輪をなす重要課題と位置付けています。高度化・巧妙化する脅威に対し、諸規定、監査、IT施策およびインシデント対応の共通化を進め、グループ一体でセキュリティ強化に取り組んでいます。

さらに、ゼロトラストセキュリティの導入、サイバーBCP^{※1}の強化、高度セキュリティ人材の確保・育成を推進し、グループ全体でセキュリティレベルの一層の向上を図っています。

※1 サイバーBCP: サイバー攻撃に備えた事業継続計画

AI活用を通じた経営の迅速化と生産性向上

従来のDX戦略に加え、AIの活用を推進し、AIエージェントの導入などによる経営の迅速化や、フィジカルAIも含めたAIによる革新的な生産性向上を図り、顧客価値創造を目指します。

JFEスチールの生成AI活用

JFEスチールでは、生成AI基盤を整備し、業務効率化と経営判断の高度化を推進しています。Copilotのユーザーライセンス登録は2026年度には5,600名に達する予定で個人レベルの活用が進んでいます。AIエージェントの開発も活発化しており、設備投資判断や営業部門の引合い検討など50件あまりの課題に対して開発・実装を進めており、経営判断に関わる領域でも活用を始めました。また、AIを活用したベテラン社員の暗黙知抽出・活用のためのシステムを独自に構築、データ+暗黙知による自律的な業務遂行範囲を拡大していきます。

JFEエンジニアリングの生成AI活用

生成AIを業務改革の中核と位置付け、全社向け生成AIサービス「Pla'cello xChat®」(2023年9月リリース)の利用者を約3,000名(従業員の約55%)に拡大しました。主カプラント事業では、膨大な機器説明書から必要情報を迅速に取り出すチャットボットとして活用し、現場対応の品質向上と効率化に貢献しています。



JFE商事 業務プロセスの変革を起点とした基幹システム刷新

JFE商事では2025年度に業務プロセス刷新班を発足。現行業務の可視化を進め、全社の取引を計425のパターンに整理し、計2,246件の課題を抽出しました。2026年度は業務プロセスの変革(As-Is→To-Be)を着実に実行し、AI-Readyを見据えたシステム化を順次開始しています。

機能別戦略 (DX戦略)

投資家からの質問

スチール

基幹システム刷新を経てさらなる業務変革 そして経営変革へ

基幹システムオープン化までの流れ

- ～2015 ● 刷新前：ブラックボックス化したシステム／限られたデータ活用／メインフレームの技術的境界
- 2016 ○ J-OSCloudの構築
- DX推進の土台となるプラットフォーム構築／セキュアかつ柔軟で、高い拡張性
 - 製鉄所基幹システム刷新プロジェクトに着手
 - DXレポートの警鐘に先んじて約2億STEPにも及ぶ巨大システムの完全オープン化に着手
- 2018 ● 経産省がDXレポートにて「2025年の崖」問題を提唱*
- 老朽化したシステムを放置することによる企業の事業継続性への影響を指摘
 - 急変するビジネスニーズに対応するため、新技術に対応できる環境への移行が必要と警鐘
- 2025 ○ 製鉄所基幹システム刷新プロジェクトの完遂
- 「2025年の崖」到来前にオープン環境への基幹システム完全移行を完了
- 2026 ○ オープン化された基幹システムの膨大なデータを活用したDXを加速
- AI等によるデータ活用を加速、業務改善や経営判断の迅速化により企業価値の持続的な向上
 - システム刷新支援をソリューションビジネスブランド「JFE Resolus®」のラインアップの一つとして展開

※ DXレポート～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～
https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/dx/20180907_01.pdf



基幹システムの刷新は、日本最大級で難易度の高いプロジェクトを前倒しで完了したことを評価され、IT Japan Award 2026 グランプリを受賞しました。

Q1 基幹システム刷新完了の意義について教えてください。

投資効果をどのように発現させますか。

A1 2018年に経産省から出されたDXレポートが一つのきっかけとなりDXという言葉が日本で広まりました。そこでは「2025年の崖」と称して、複雑化・老朽化した既存ITシステムの課題が提唱されていました。

私たちJFEスチールでは、「2025年の崖」という難課題の克服をDX戦略の柱に掲げ、基幹システム刷新に正面から取り組んできました。すべての製鉄所・製造所の約2億ステップもの巨大な基幹システムを約5年2カ月という短期間でオープン環境へ完全移行することに成功し、長年蓄積してきた製造ノウハウを将来に継承しました。

これにより、レガシーシステムの課題から解放され、新設備導入や構造改革に取り組んでいくことができています。今後、システムの開発や維持業務についても生産性の大幅向上によるコスト低減や業務改革を図り、競争力強化と収益向上につなげていきます。

さらにソリューションビジネスとして、プロジェクトを通じて蓄積してきた経験・ノウハウの他社提供も実施しています。

Q2 マネジメント変革にDXがどのように寄与するのでしょうか。

A2 私たちは基幹システム刷新の過程で製鉄所の業務プロセスを徹底的に可視化しました。その結果、業務の非効率や重複が明らかとなり、徹底した「業務の断捨離」を進めることができました。この取り組みこそが、基幹システム刷新を当初計画より2年前倒しで完遂できた原動力です。この手法をさらに全社の業務変革へ展開し、業務そのものを見直す取り組みに着手し、成果を業務に反映させていきます。また活動の中で、組織の意思決定、合意形成プロセスのシンプル化の課題も具体的に見えてきており、今年度からマネジメント変革の専従組織をつくって企業文化の変革への取り組みも始めました。

JFEのDXは、デジタルを導入することだけではなく、業務そのものを再構成することを目指していきます。

Q3 今後のAI活用方針について教えてください。

A3 AIの機能発展の速度は目覚ましく、その効果をしっかりと取り込んでいきます。JFEスチールでは、日常業務の効率化や生産性向上について、既に多くの社員が取り組み成果をあげてきています。社長をはじめ経営層が自ら活用しており、意思決定の高度化や迅速化といった、経営管理上の領域にまで活用範囲を拡大してきています。製造現場では長年にわたって自動化機器の導入を進めていますが、生産最適化・高度化、コスト削減などにおいてはフィジカルAIとしての進化など、大きな価値を生み出すことに取り組み始めました。AI活用の前提となる安全な基盤づくり、運用のガバナンスなども重要な課題です。近年脅威を増しているサイバーセキュリティ問題に対してもAIの適用を進めていきます。



JFEスチール 専務執行役員
 製鉄所業務プロセス改革班長
 兼 マネジメント変革班長
 西 圭一郎

機能別戦略

 知財戦略

競争優位の源泉としての知的財産の確保と活用

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、創造性にあふれる研究開発を展開しています。そこから生み出される先進的な技術や製品は、競争優位の源泉であり、持続的な成長を実現する重要な経営資源です。当社はこれらの価値を最大化するため、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。

JFEスチールの知財戦略は、経済産業省が推進する「日本型標準加速化モデル」と整合しています。研究開発の初期段階から知財取得と国際標準化を一体的に設計し、オープン・クローズ戦略を組み合わせることで、市場のルール形成と技術の差別化保護を両立しています。これが当社の知財戦略の基本フレームワークです。具体的には、国際標準化においては、業界共通ルールの形成に主導的に関与するオープン戦略を展開しています。一方、クローズ戦略として、高付加価値品・先進技術領域では、特許権を確実に取得することで参入障壁を構築し、競争優位の持続性を確保しています。こうした取り組みにより、JFEスチールの特許ポートフォリオは質・量ともに鉄鋼業界トップクラスの水準を維持しています。

中でも外国特許出願の強化は、この戦略の中核です。海外事業の拡大に伴い、国内中心のポートフォリオからグローバル市場を見据えた構成へと転換を進めています。

先進技術等の特許化においては「規模」と「スピード」を重視し、事業形態やエリア重要度を踏まえた選択と集中により、競争力の高い技術領域へ戦略的に知財権を集中させています。その結果、2025年度の外国特許出願数は対2024年度比で107%まで増加し、2026年度には114%への拡大を計画しています。

こうした知財戦略と国際標準化の一体運用に加え、IPランドスケープ^{※1}による競合・市場機会の可視化や、ソリューションビジネスブランド「JFE Resolus[®]」を通じた知財の収益化など、知財価値を多面的に創出する取り組みも進めています。

今後も、事業戦略・研究開発戦略との連動を一層強化し、先進技術等の迅速な権利化とグローバル標準への主導的関与を両輪として推進していき、持続的成長に資する強靱な知財基盤の確立を推進していきます。

※1 IPランドスケープ：社内外の知的財産の状況を調査・分析し、マーケットや企業情報と組み合わせで知財・経営戦略の策定を支援する手法

国際的なルール形成、標準化の取り組み

JFEスチールは、鉄鋼業界に必要な国際ルールや標準化の早期策定に向け積極的に参画しています。業界団体（日本鉄鋼連盟）としても認定産業標準作成機関として活動を推進しています。近年では、日本提案によりISO/TC17（鋼）に設置された環境分科会^{※2}で議長国・幹事国を担い、各社横断で規格開発と市場創出に向けた規格活用の可能性について取り組んでいます^{※3}。加えて、化学成分分析分野の分科会^{※4}では当社社員が議長を務め、各国の意見を調整しながら国際規格の合意形成を主導しています。一方、差別化技術の開発と知財権の適切な確保を推進し、CSO^{※5}と連携して経営戦略と結び付けた標準化・知財戦略を研究開発段階から展開することで、業界への貢献と競争優位の確保を図っています。

※2 ISO TC17/SC21（鉄鋼産業における気候変動に関連する環境）：鉄鋼製品の環境影響評価や温室効果ガス排出量算定等に関する国際規格の検討を行う分科会

※3 業界（日本鉄鋼連盟）を通じての国際標準化活動（⇒P62 GXスチール市場を切り拓く）

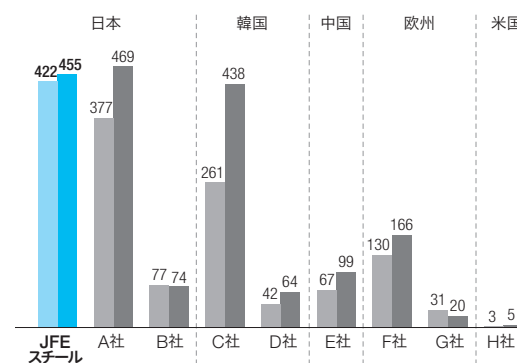
JFEグループサステナビリティ報告書「世界規模での地球環境温暖化防止」もご覧ください
https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/environment/climate/steel_industry_efforts/

※4 ISO TC17/SC1（化学成分の定量方法）：鋼材の化学成分の定量分析方法に関する国際規格の検討を行う分科会

※5 CSO（Chief Standardization Officer）：最高標準化責任者

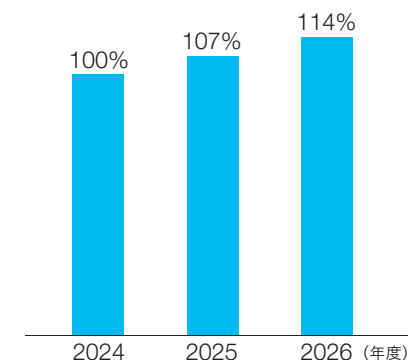
PCT^{※6}公開件数

■ 2024年度 ■ 2025年度



外国特許出願数の増加比率

（対2024年度目標件数）



※6 特許協力条約（Patent Cooperation Treaty）に基づく国際出願

機能別戦略（知財戦略）

JFEグループの知財活動の成果

JFEグループでは、知的財産を事業成長を支える重要な経営資源と位置付け、研究開発・事業戦略と連動した知財活動を推進しています。その成果は、グローバルおよび国内の双方において高い評価を受けています。

LexisNexisによる『Innovation Momentum 2026: The Global Top 100』において、JFEホールディングスは日本企業7社のうちの1社として2年連続で選出されました。本アワードは、全世界の特許を対象に、企業が保有する特許の価値に基づいた競争力と過去2年間の特許ポートフォリオの変化における勢いの強さを評価し、「世界の科学技術の未来をリードするイノベティブな企業」100社を選出するものです。「特許資産指数（件数）と競争インパクト（価値）の両指標が長年にわたり一貫して増加している」点が高く評価されました。JFEスチールの技術革新力と知財戦略が特に高く評価されるとともに、グループ全体としての知的財産活動の成果が世界的に認められた結果といえます。

また、株式会社パテント・リザルトが発表する「特許資産規模ランキング2025」において、JFEスチールは【鉄鋼・非鉄金属・金属製品】部門で2年連続の第1位を獲得しました。特許1件当たりの資産価値においても他社を大きく上回っており、「価値ある特許を適切に出願・権利化する」活動が着実に成果を上げていることが示されています。さらに、令和8年度の知財功労賞（特許庁長官表彰 知財活用企業（特許））をJFEスチールが受賞しました。知的財産を「守り」にとどめず、ソリューションビジネス「JFE Resolus®」として事業創出につなげる戦略的資源として活用してきた取り組みが評価されたものです。

これらの取り組みを通じて、JFEグループでは、知財戦略と国際標準化を両輪とする経営基盤の高度化が着実に進んでいます。今後も、無形資産の戦略的活用をさらに深化させることで、中長期的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

【鉄鋼・非鉄金属・金属製品】特許資産規模ランキング2025

順位	企業名	特許資産規模(pt)	特許件数	特許1件あたりの資産価値(pt)
1	JFEスチール	37,617.4	817	46.0
2	日本製鉄	28,698.8	919	31.2
3	住友電気工業	27,409.4	786	34.9
4	古河電気工業	12,406.6	414	30.0
5	プロテリアル	8,028.2	254	31.6



技術、商品開発等に関する表彰（2025年度）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/evaluation/award/>

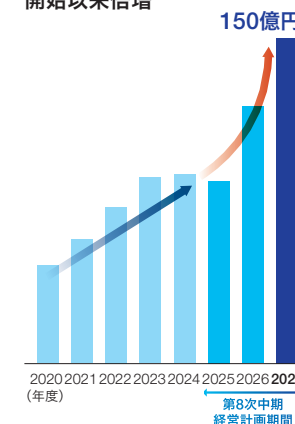
ソリューションビジネス「JFE Resolus®」の推進

JFEスチールでは、ソリューションビジネスブランド「JFE Resolus®」を立ち上げ、知的財産を事業創出につなげる経営資源として戦略的に活用し、収益につなげています。「JFE Resolus®」は、これまで鉄鋼技術開発で培ってきた多様な製造技術やノウハウをトータルソリューションとして体系化し、幅広いお客様に提供するもので、お客様の製造現場の課題解決や新たな価値創出に貢献する、当社の新たなビジネスモデルです。

本事業は、これまで提携先企業などへ限定されてきた提供領域を拡大し、収益も順調に成長しています。2020年度を起点として、2023年度は2倍、2025年度には3倍を超える水準に伸ばしました。今後もJFEグループ全体としてさらなる収益向上を達成するため、挑戦を続けています。この目標を達成するため、以下の施策を軸として活動を推進しています。

- 既存のお客様の収益改善、ビジネス拡大に向けた新規プロジェクトに対するソリューション提案
- ニーズ調査に基づくターゲット業界の特定、新規のお客様発掘およびアプローチ強化
- IPランドスケープなどを活用した技術シーズの発掘
- 社内協力体制の強化による商品化加速
- グループ会社との連携強化による営業・販売機能の強化、商品のパッケージ化による高付加価値化
- Webサイト、展示会、ウェビナー、メールマガジンなどを通じた社内外へのアピール

ソリューションビジネスの収益は2020年度の開始以来倍増



これらの取り組みにより、「JFE Resolus®」のWebサイトで紹介する技術数は200件を超え、日本国内にとどまらず、欧米やアジア各国からの問い合わせも増加しています。販売実績も着実に拡大しています。

ソリューションビジネス「JFE Resolus®」の活動が評価され、知財功労賞を受賞
特許庁 安田特許技監（写真左）と
JFEスチール専務執行役員 大河内 巖（写真右）

ソリューションビジネス「JFE Resolus®」Webサイトはこちら

<https://www.jfe-steel.co.jp/products/solution/>

企業価値を支える経営基盤

マネジメント体制

社内役員体制（2026年7月1日現在）

取締役



指名委員会委員
報酬委員会委員

代表取締役社長
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。



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。



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。



うすい ふみ
祖母井 紀史
1965年3月4日生

1987年 入社
2025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、執行役員としてグループ会社の経営管理および営業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。



新任

報酬委員会委員

代表取締役副社長
たなか としひろ
田中 利弘
1963年1月27日生

1986年 入社
2026年 当社代表取締役副社長（現任）
JFEスチール株式会社取締役（現任）

JFEスチールにおける経営企画および経理・財務関連の業務に加え、執行役員としてグループ会社の経営管理、経理・財務等の任務を通じて、財務および会計に関する豊富な経験と知識や、経営企画、財務、IR等の経営管理部門の任務およびJFEエンジニアリングならびにJFE商事の非常勤取締役の経験を通じてグループ経営に関する豊富な経験と知識を有しています。

取締役（監査等委員）



はらの ぶや
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
2025年 当社取締役（監査等委員）（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。



あきもと
秋本 なかば
1968年5月2日生

1991年 入社
2022年 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）
当社監査役
2025年 当社取締役（監査等委員）（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。

企業価値を支える経営基盤

社外役員体制 (2026年7月1日現在)

取締役



独立役員
指名委員会委員

あんど 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
指名委員会委員長
報酬委員会委員

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
2015年1月 同社社長執行役員CEO
2015年3月 同社代表取締役兼社長執行役員CEO
2021年1月 同社代表取締役会長
2021年3月 同社取締役会長
2022年6月 当社監査役
2025年6月 当社取締役（現任）
2026年3月 AGC株式会社特別フェロー（現任）

重要な兼職の状況

- 株式会社荏原製作所社外取締役



独立役員
報酬委員会委員長

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
2024年6月 当社取締役（現任）
2026年6月 古河電気工業株式会社エグゼクティブ・アンバサダー（現任）

重要な兼職の状況

- 株式会社NTTデータ社外取締役
- 東レ株式会社社外取締役

スキルマトリックスは、P72をご覧ください。

取締役（監査等委員）



独立役員
指名委員会委員
報酬委員会委員

ぬまがみ つよし
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
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）
2025年 6月 当社取締役（監査等委員）（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

すずき よしひさ
鈴木 善久
1955年6月21日生

1979年4月 伊藤忠商事株式会社入社
2016年6月 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
2018年4月 同社代表取締役社長COO
2020年4月 同社代表取締役社長COO兼CDO・CIO
2021年4月 同社取締役副会長
2022年4月 同社副会長
2023年4月 同社専務理事
2024年4月 同社理事（現任）
2025年6月 当社取締役（監査等委員）（現任）

重要な兼職の状況

- 協和キリン株式会社社外取締役
- オムロン株式会社社外取締役



独立役員
報酬委員会委員

なかむら なおと
中村 直人
1960年1月25日生

1985年4月 弁護士登録
1985年4月 森綜合法律事務所
（現 森・濱田松本法律事務所）入所
1998年4月 日比谷パーク法律事務所開設 パートナー
2003年2月 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
2023年4月 中村法律事務所開設（現任）
2025年6月 当社取締役（監査等委員）（現任）

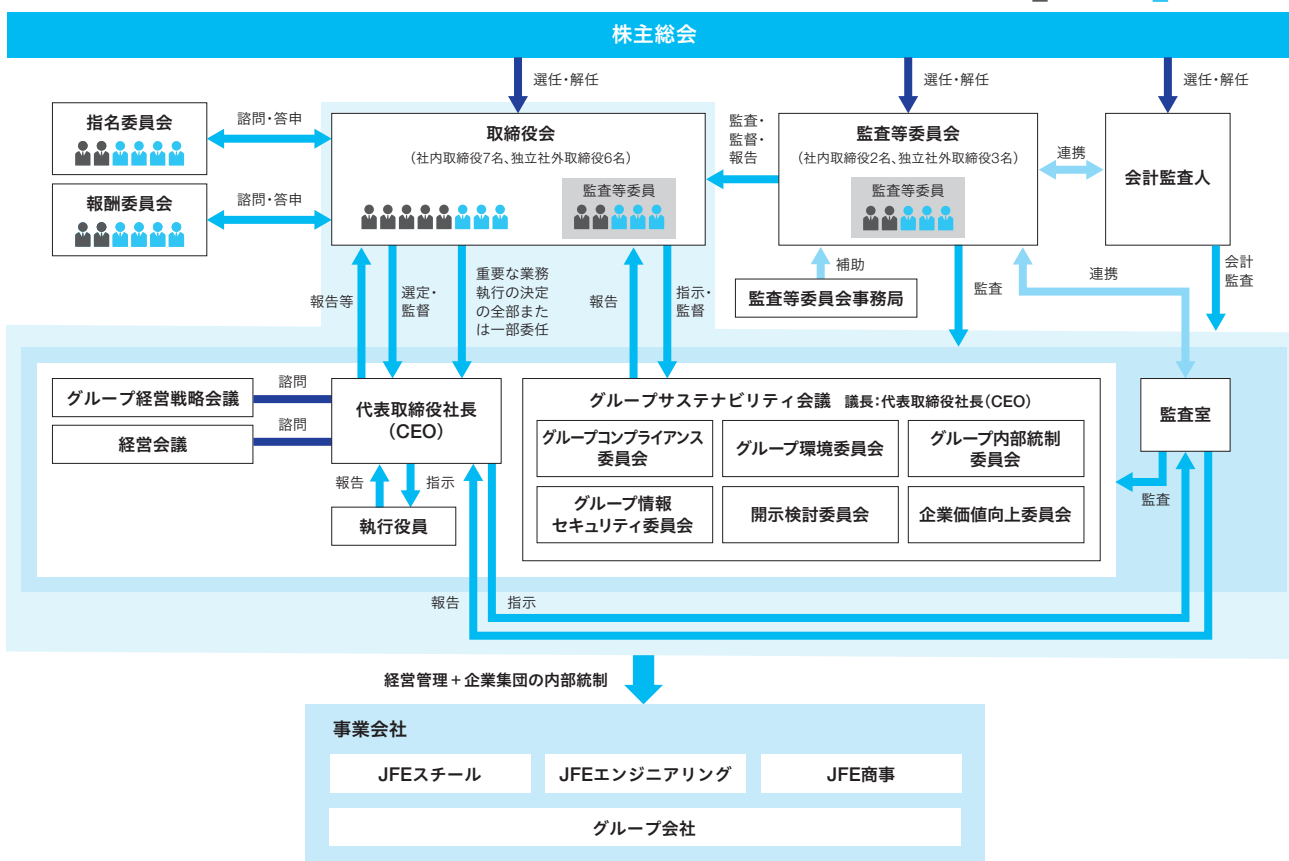
重要な兼職の状況

- 中村法律事務所 弁護士

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極めて重要だと考えています。

コーポレートガバナンス体制

社内取締役 独立社外取締役



コーポレートガバナンス体制の概要

当社は、当社およびJFEグループが、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現し、企業理念を実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、「コーポレートガバナンス基本方針」を制定しています。

コーポレートガバナンス基本方針

<https://www.ife-holdings.co.jp/common/pdf/company/info/kihonhoushin.pdf>

コーポレートガバナンス報告書

<https://www.jfe-holdings.co.jp/common/pdf/company/info/corporate-governance.pdf>

グループ体制・ガバナンス体制

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。

経営基盤

企業価値を支える経営基盤

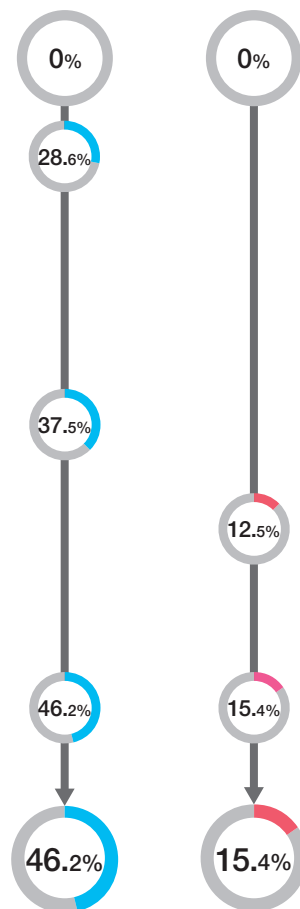
当社のガバナンス強化に向けた取り組み

■ 取締役会の構成の見直し ■ 取締役会のモニタリングの強化 ■ 執行への権限の委譲



※ JFE スチールおよび JFE エンジニアリングに設置

独立社外取締役比率 女性取締役比率



当社は、2025年6月開催の定時株主総会での承認をもって、経営の意思決定の迅速化および経営方針や戦略に関する議論の充実を図り、取締役会による監督機能を強化することを目的として監査等委員会設置会社に移行しました。

本年4月、取締役会付議基準およびその運営を見直しました。また、各種体制の強化にも努めています。

コンプライアンス体制の強化

コンプライアンスの徹底に向けて、当社および事業会社にCCO（最高コンプライアンス責任者）を設置し、CCOをコンプライアンス施策の推進やコンプライアンス重大事態への対応の責任者となりました。特に重大なコンプライアンス事案が発生した場合には、速やかに取締役会に報告し、取締役会が監督します。

資本効率を意識した経営の強化

当社のCFO（最高財務責任者）は、成長投資と財務規律の両立を図り、資本効率を重視した経営を推進してきましたが、これまで以上に資本効率を意識した経営を推進するために、事業会社にCFOを設置しました。事業会社CFOは、投資案件の事業環境・採算性・リスク評価等について審議し、当社CFOがグループ全体の戦略や中期経営計画との整合性を審議します。当社CFO、事業会社CFOによる強固な体制で、企業価値の向上を推進していきます。

技術開発体制の強化

技術開発と経営戦略の連動性を高め、価値創造につながる技術開発をより一層推進していくため、JFEスチールおよびJFEエンジニアリングにCTO（最高技術開発責任者）を設置し、技術開発にかかる執行体制を強化することとしました。

加えて、取締役会・社外取締役への情報共有体制の強化を推進しています。（→P73 取締役会・監査等委員会の運営）

**迅速な意思決定と実効性の高い監督により、
コーポレートガバナンスをさらに強化し、持続的な成長と企業価値の向上へ**

経営基盤

企業価値を支える経営基盤

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。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おり、女性の取締役2名が在任しています。引き続きその候補たり得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下記の通りです。

		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
取締役	社内	北野 嘉久 指名委員会委員 報酬委員会委員	●	●	●	●		●		鉄鋼
		広瀬 政之 指名委員会委員	●	●		●			●	鉄鋼
		田中 利弘 報酬委員会委員	●	●	●	●	●			鉄鋼/エンジニアリング/商社
		福田 一美	●	●	●	●			●	エンジニアリング
		祖母井 紀史	●	●		●			●	鉄鋼/商社
	社外	安藤 よし子 指名委員会委員		●		●	●	●		—
		島村 琢哉 指名委員会委員長 報酬委員会委員	●	●		●		●	●	—
		小林 敬一 報酬委員会委員長	●	●	●	●			●	—
	監査等委員である取締役	原 伸哉	●		●	●				鉄鋼
		秋本 なかば				●	●			鉄鋼/エンジニアリング/商社
		沼上 幹 指名委員会委員 報酬委員会委員	●		●	●			●	—
		鈴木 善久 指名委員会委員	●	●	●	●		●	●	—
		中村 直人 報酬委員会委員	●			●	●			—

独立社外取締役の選任

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13名のうち6名が独立社外取締役です。

JFEホールディングスの社外取締役独立性基準

<https://www.jfe-holdings.co.jp/common/pdf/company/info/dokuritsuseikijyun.pdf>

諮問機関の設置

指名委員会

開催回数 3回/出席率 100%

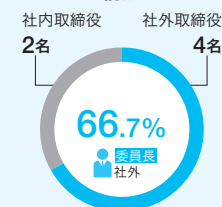
主な任務・役割

取締役等の人事について、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、取締役会に答申する。

主な活動内容

社長の選解任に関する基本方針、社長候補者の選任の原案、社長の後継者計画、社外取締役候補者の指名に関する事項の審議

構成



報酬委員会

開催回数 5回/出席率 100%

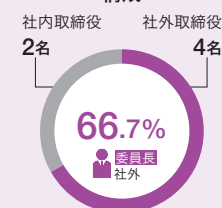
主な任務・役割

取締役等の報酬について、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、取締役会に答申する。

主な活動内容

当社および事業会社の役員報酬に関する基本事項（水準の妥当性、報酬構成ならびに業績連動報酬の算定指標・算定式）の審議

構成



企業価値を支える経営基盤

取締役会・監査等委員会の運営

取締役会

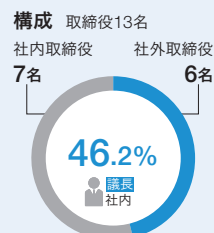
開催回数 15回／出席率 99.6%

主な任務・役割

- 会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に責任を負う。
- JFEグループの経営計画や経営の基本方針を含む経営の重要な意思決定を行う。
- 業務執行者による職務執行をはじめとする経営全般に対する監督を行う。

当期の主な議論の内容

- JFEビジョン2035、第8次中期経営計画の策定
- 第8次中期経営計画の進捗状況
- 大規模投資案件（JSW JFE Electrical Steel Nashik Private Limitedの製造能力拡張、JSW Steel Limitedとの一貫製鉄所の合併事業化等）、投資フォローアップ
- サステナビリティ課題への取り組み（カーボンニュートラルに向けた取り組み、コーポレートガバナンス体制・コンプライアンス体制の強化など）



監査等委員会

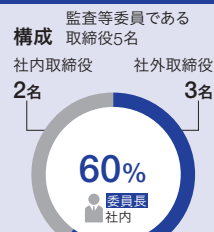
開催回数 14回／出席率 100%

主な任務・役割

- 会社の独立した機関として、取締役の職務執行を監査することにより、会社の健全で持続的な成長の確保と社会的信頼の向上に努める。
- 当社の監査等委員は、監査等委員会を通じて、職務上知り得た重要な情報を、他の監査等委員と共有するように努めるとともに、他の監査等委員との意見交換を通じて、監査等の適正を期する。

主な活動内容

- 取締役、執行役員および使用人等からの報告聴取、代表取締役との意見交換
- 重要会議等への出席、往査・視察
- 会計監査人、内部監査部門との連携
- 取締役の選解任等・報酬等にかかる意見形成 など



取締役のサポート

取締役会事務局を総務部に置き、社外取締役をサポートするために必要な連絡・調整等の支援を行っています。

また、社外取締役である監査等委員を中心に構成される監査等委員会の職務をサポートするため、専任の担当者を監査等委員会事務局に置いています。

取締役がその役割・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は、社外取締役を対象とする事前説明会等を開催しています。

役員向け研修

- JFEグループ概要、中期経営計画進捗状況、財務状況、経営課題（新任社外役員）
- GX（グリーントランスフォーメーション）関連政策および当社グループの取り組みに関する研修（取締役全員、2026年度）

取締役会事前説明の実施 14回

さらに、当社およびグループ会社の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、必要に応じて社内各部門から行う重要な業務報告聴取への出席、主要事業拠点での取締役会開催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に努めています。加えて、社外取締役のみの会合の場を設け、独立した客観的な立場に基づく自由な情報交換の場として活用しています。

主要事業拠点における取締役会開催 2回

- JFEスチール東日本製鉄所（京浜地区）
- JFEスチール西日本製鉄所（福山地区）

社外取締役のみのミーティング開催 4回

（うち、執行との意見交換 2回）

主要事業拠点・グループ会社視察

- JFEスチール 東日本製鉄所（京浜地区）
- JFEスチール 西日本製鉄所（福山地区）
- JFEエンジニアリング 笠岡モノパイル製作所
- 豪州 Studco、原料炭炭鉱



JFEエンジニアリング 笠岡モノパイル製作所

また、社外取締役に対して以下のような情報を提供することにより、社外取締役の当社事業についての理解を深め、取締役会での建設的な議論の促進につなげています。

- 経営会議およびグループ経営戦略会議の資料、議論の概要
- マクロ経済概況、鉄鋼需給概況
- 月次損益
- アナリストレポート
- その他トピックス

（統合報告書・サステナビリティ報告書の発行、展示会への出展、事業会社事業説明会の開催状況・内容、機関投資家との面談状況・関心事項、アナリスト見学会・スモールミーティングの開催状況・内容 など）

企業価値を支える経営基盤

取締役会実効性評価

当社の取締役会は、「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、2015年度から取締役会全体の実効性評価に取り組んでおり、2018年度以降、当社から独立した立場からの客観的な視点を取り入れるため第三者機関を起用して分析・評価を行っています。

なお、2025年度は、すべての取締役に対し以下の事項を内容とするアンケートを実施しました。

加えて、2024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2025年度の取り組みの成果についても、検証しました。

アンケートの主な内容

- I. 取締役会の運営体制（取締役会の構成、運営、事務局の支援・連携体制、文化）
- II. 取締役会の監督機能・諮問委員会の機能（取締役会による監督機能、議論の状況、諮問委員会における議論の状況等）
- III. 株主・ステークホルダーとの関係

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、取締役会事前説明会における十分な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。

2024年度の実効性評価で抽出された課題

- 監査等委員会設置会社への移行に伴い、執行への権限委任のあり方、取締役会の規模や多様性も含め、取締役会としてのあるべき姿についての議論をより充実させるべき。
- 継続的に議論してきた人的資本経営や人権尊重の取り組み等の経営上の重要な課題に加え、市場評価の分析と改善に向けた議論のさらなる充実を図るべき。
- 子会社や関連会社も含めたリスク情報に関する取締役会への報告を充実させ、グループ全体のリスク管理をさらに強化すべき。

2024年度までの実効性評価結果を踏まえた2025年度の取り組み

- 監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役会においてグループ経営の目指す姿を議論したうえで、意思決定の迅速化や戦略的議論の充実等を目的として、取締役会の付議基準およびその運営を見直しました。
- 継続的に実施してきた社外取締役ミーティングの開催頻度を高めるとともに、必要に応じ、社外取締役が本ミーティングへの執行メンバーの参加を求め、経営上の重要な課題や市場評価の分析と改善に向けた取り組み等の共有・意見交換を行うことにより、取締役会における議論の活性化につながりました。
- コンプライアンスに関するグループ基本方針を制定するとともに、責任を明確化すべく、当社および各事業会社にCCO（最高コンプライアンス責任者）を設置し、体制強化を図りました。

2026年度に向けた課題

- 監査等委員会設置会社への移行に伴い運営を見直した取締役会の実効性を確認するとともに、規模や構成も含め最適な体制に向けた議論を継続し、さらなる改善を図るべき。
- 中長期の経営戦略の実現に向けて、計画との整合性や資本効率性に関する議論の充実に加え、株式市場における評価を分析し、改善に向けた議論のさらなる充実を図るべき。
- 内部監査機能の実効性向上に向けて、内部監査の役割や体制等について継続的に議論を進めるべき。

抽出された課題を踏まえつつ、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ます。

企業価値を支える経営基盤

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等委員である取締役の協議により決定されています。

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（監査等委員である取締役を除く。以下同じ。）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

- 取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ。）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ェ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＝2：1：1」とする。

なお、年次賞与・株式報酬については、いわゆるマルス条項・クローバック条項を導入しています。

役員報酬制度

当社社長が業績目標を達成したときの報酬比率

基本報酬：年次賞与：株式報酬 **2：1：1**

基本報酬	短期業績連動 年次賞与	中長期業績連動 株式報酬
------	----------------	-----------------

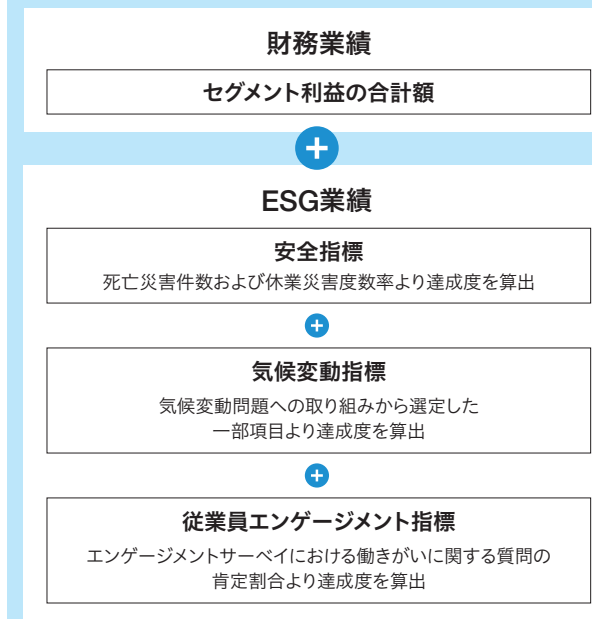
年次賞与

年次賞与は、単年度業績に連動する報酬であり、財務業績に連動する部分とESG業績に連動する部分から構成されています。

財務業績については収益目標に連動したインセンティブ付与の観点からセグメント利益の合計額を指標として選択しており、ESG業績については、当社の重要課題である安全・気候変動・従業員エンゲージメントの3つの指標で構成しており、それぞれ当社および事業会社のマテリアリティに対するKPIを指標として選択しています。

個人別の報酬額については、選定した業績連動指標のそれぞれの達成度に役位ごとに定める基準額を乗じて算定します。

年次賞与（短期業績連動）下記の図は各報酬の割合を表すものではありません。



各業績連動報酬の目標達成度が全て100%となった場合の比率は、財務業績：安全指標：気候変動指標：従業員エンゲージメント指標＝8：1：1：1です。

気候変動に関する達成度算出に使用する各社KPI

スチール

- GHG排出量削減率
- GXスチールの販売量

エンジニアリング

- 再生可能エネルギーに関する発電施設の提供と電力供給事業の拡大等によるCO₂削減貢献量

商事

- 国内CO₂排出量削減率

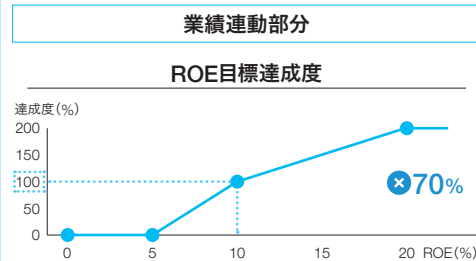
企業価値を支える経営基盤

株式報酬

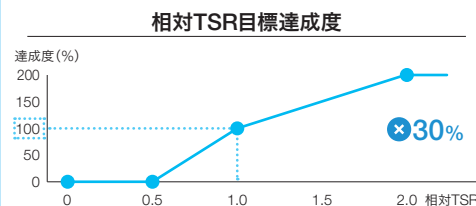
株式報酬制度は、当社グループの中期経営計画における業績目標等に連動させて給付水準を決定します。株主資本コストを意識し、株主の皆様との価値共有を一層促進することのできる報酬体系とするため、ROE（自己資本利益率）と相対TSR（株主総利回り）の達成度に応じて給付水準を決定する仕組みとしています。

株式報酬

（中長期業績連動、第8次中期経営計画期間中）



- 達成度は0～200%で変動。ROE10%のときに達成度100%
- ROE5%以下の場合は達成度0%



- 相対TSRは、当社のTSR（対象期間5年）を配当込みTOPIXのTSR（同上）と比較して算出した相対的な指標とする。
- 達成度は0～200%で変動。相対TSR 1のときに達成度100%
- 相対TSR 0.5以下の場合は達成度0%

在任期間部分

当社の役員報酬

<https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/governance/governance/>

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、当社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、取締役会・経営会議等で決定しています。また、当社では、グループ全般の重要な経営戦略事項をグループ経営戦略会議で、自社・事業会社およびグループ会社の重要な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。

2025年度に監査等委員会設置会社に移行したことを踏まえ、執行への権限の委譲を進めるとともに、取締役会における監督機能の強化の取り組みを推進しています。

グループ経営戦略会議・経営会議の体制

グループ経営戦略会議（JFEホールディングス）

議長：社長

出席者：社内取締役、執行役員

経営会議（JFEホールディングス）

議長：社長

出席者：社内取締役（事業会社社長3名を除く）、執行役員

※ 事業会社の社長、経営幹部が適宜出席

経営会議（各事業会社）

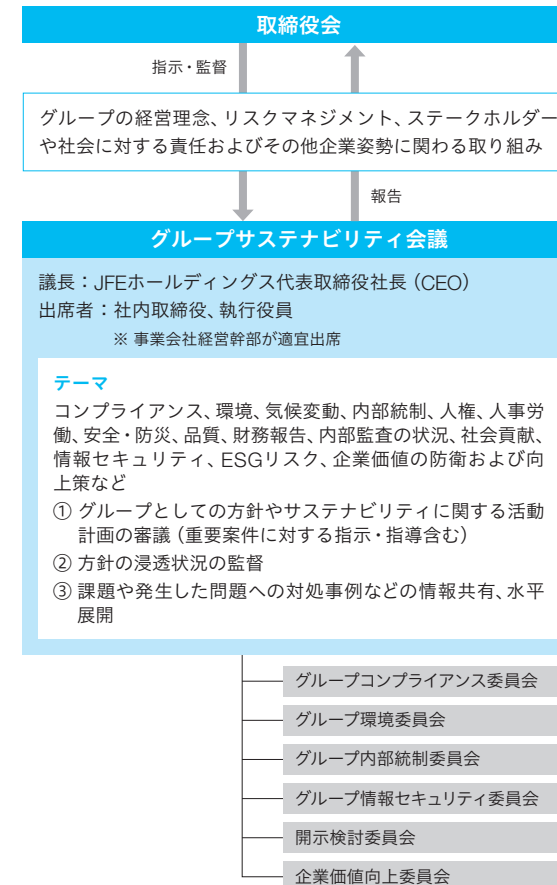
議長：社長

出席者：取締役、主要な執行役員、監査役

サステナビリティ体制

取締役会で取り上げたテーマ

- 気候変動に関する取り組み
- 事業会社の安全活動
- 従業員エンゲージメント調査結果およびその取り組み状況
- コンプライアンス体制の強化
- 人権デューディリジェンスの取り組み状況 など



事業会社、グループ会社

企業価値を支える経営基盤

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。持続的な価値向上を目指し同方針を改定しており、本年4月に、当社および事業会社にCCOを設置し、また、内部監査部門と監査等委員会の連携内容を明確にしました。

内部統制体制構築の基本方針

<https://www.jfe-holdings.co.jp/common/pdf/company/info/naibutousei.pdf>

JFEグループの内部統制体制

<https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/governance/governance/>

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（2026年4月1日時点で計187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等委員会ならびにグループサステナビリティ会議に報告を行っています。

■監査等委員会監査

当社は、社外取締役である監査等委員3名を含む監査等委員5名の体制で監査等委員会を構成しています。監査等委員会は、内部統制体制について、取締役および執行役員等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を

求め、意見を表明しています。監査等委員は、監査等委員会が定めた監査等委員会監査等規程、監査方針、監査計画および職務の分担等に従い、会社の内部監査部門と連携の上、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役および執行役員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、業務および財産の状況を調査しています。また、子会社については、子会社の取締役および監査役等と意思疎通および情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受け、業務および財産の状況を調査しています。以上の方法により、取締役の職務の執行を監査しています。また、監査等委員会は、取締役の選解任等および報酬等について、指名委員会および報酬委員会の審議内容を検討した上で意見を形成しています。

常勤監査役員（常勤監査等委員および常勤監査役）および派遣監査役*をホールディングス以下グループ全体で、76社に対し49名を配置し、監査体制を構築しています。

これらで構成する「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、各監査役員の監査活動に活かされています。

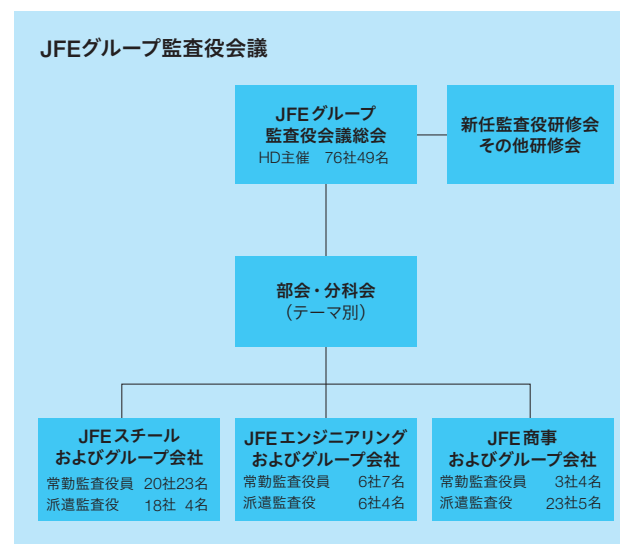
※ 事業会社からグループ会社に非常勤監査役として派遣される「派遣監査役」が各自1～5社のグループ会社の監査を行っており、13名が47社を担当。

■監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会は会計監査人と定例的に、また必要に応じて会合を持ち、監査計画、監査の実施状況や監査結果の報告を聴取し、会計監査人の品質管理体制について説明を受けるとともに、監査等委員会からも監査計画等の説明を行い、意見交換を行うなど、密接な連携を図っています。また、内部監査部門と定例的に、また必要に応じて会合を持ち、内部監査計画、内部監査の実施状況や監査結果の報告を聴取し、意見交換を行うなど、密接な連携を図るとともに、内部監査部門に対し適宜調査を求め、具体的な指示を行うなど、監査の実効性向上に努めています。

■事業会社のガバナンス

JFEホールディングスの取締役および執行役員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。



企業価値を支える経営基盤

上場子会社・上場関連会社に関する考え方

当社は、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スチール株式会社は1社の上場子会社および4社の上場関連会社を有しています。

上場子会社

● JFEシステムズ株式会社

鉄鋼事業におけるコンピュータシステムは、受注・生産・出荷・品質管理などの事業活動全般を支え、多様なデータを活用するための重要な基盤であり、また今後DXを推進していく上でも、同社を子会社としてノウハウの蓄積や人材交流の継続性を担保することは、JFEスチールが競争力を維持するために不可欠です。当社グループでは、親会社であるJFEスチールとの事業上の関連性に応じて最適な体制を志向しており、資金調達、営業・販売および人材採用における知名度や信用力という観点で、上場することが当該企業の成長およびグループ全体の価値向上に必要と総合的に判断しています。

上場関連会社

- ジェコス株式会社
- 品川リフラ株式会社
- 日本鑄造株式会社
- 日本鑄鉄管株式会社

前記の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。なお、現在、上場子会社および上場関連会社から当社への資金の預入はありません。

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。

当社は、上場子会社の上場意義の検証を定期的実施し、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、2026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。

JFEグループの上場子会社・上場関連会社に関する考え方

<https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/governance/governance/>

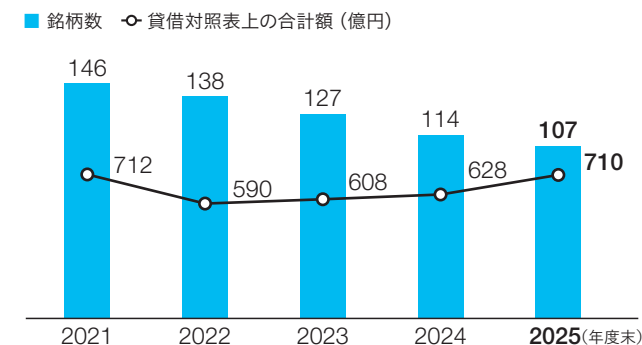
株式の政策保有等に関する基本方針

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。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、保有意義が無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。

2025年度は、上場会社株式5銘柄の全部または一部につき、24億円（時価ベース）を売却しています。また、2025年8月の取締役会において、保有意義および投資リターンについて検証しています。

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。



株式の政策保有等に関する基本方針

<https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/governance/governance/>

企業価値を支える経営基盤

コンプライアンス

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。

本年4月には、「コンプライアンスに関するグループ基本方針」を制定するとともに、責任を明確化すべく、当社および各事業会社にCCOを設置し、体制を強化しました。当社CCOと事業会社のCCOが連携することにより、平時のコンプライアンス強化に努めるとともに、重大なコンプライアンス事案が発生した場合には、CCOが速やかに取締役会に報告し、取締役会が適切に監督しています。また、事業会社にコンプライアンスの専門組織を設置しました。

また、グループサステナビリティ会議の傘下に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。

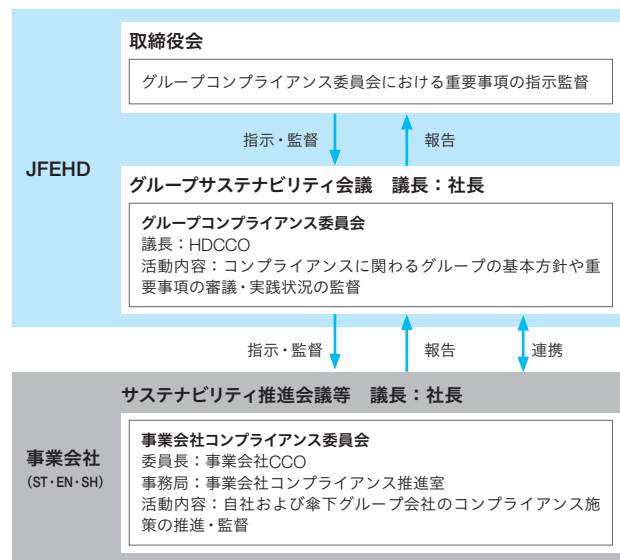
JFEグループ企業行動指針

<https://www.jfe-holdings.co.jp/company/philosophy/guideline.html>

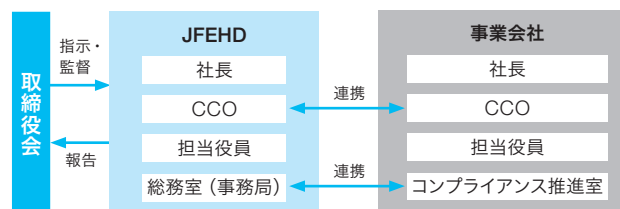
コンプライアンスに関するグループ基本方針

<https://www.jfe-holdings.co.jp/company/philosophy/compliance-policy.html>

コンプライアンス体制図



コンプライアンス事案発生時のフロー



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、専用電話・電子メール・

親書（郵送）によって通報・相談（匿名による受付可。電子メールは24時間・365日、日英で受付）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監査等委員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、ハラスメント相談窓口等への相談件数

	2024年度	2025年度
JFEホールディングスおよび事業会社	161	159
グループ会社	153	146
計	314	305

独占禁止法等遵守に関するグループ基本方針

<https://www.jfe-holdings.co.jp/company/philosophy/competition-law.html>

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>

JFEグループ個人情報保護方針

<https://www.jfe-holdings.co.jp/privacy.html>

企業倫理の徹底と法令遵守

<https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/governance/compliance/index.html>

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。

(⇒ P57-59 TCFDに基づく情報開示 リスク管理)

(⇒ P66-67 知財戦略)

DX REPORT

<https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/dxreport/>

リスクマネジメント・情報セキュリティ

<https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/governance/risk/>

企業価値を支える経営基盤

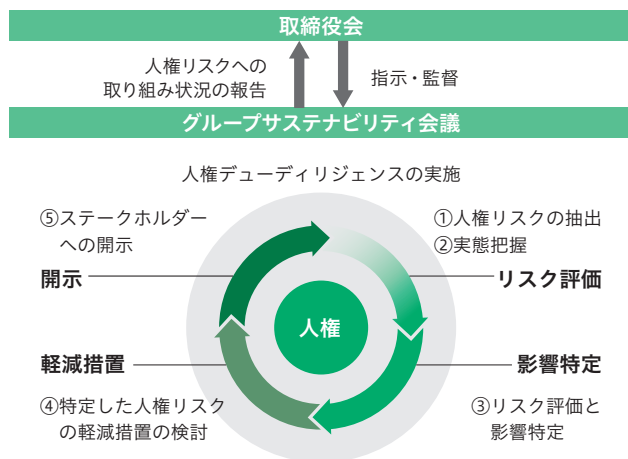
人権の尊重

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。

人権デューディリジェンスの実施

JFEグループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権デューディリジェンスに取り組んでいます。また、「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入しており、参加企業・団体との情報交換等を踏まえ、自社の取り組みを推進しています。

人権デューディリジェンスのプロセス



①人権リスクの抽出

各国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（従業員、サプライヤー、地域住民等）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 差別的禁止と法の下での平等
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

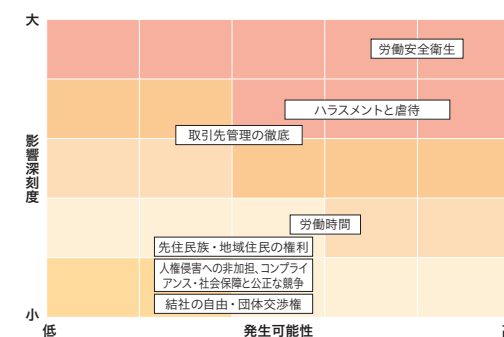
②実態把握

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。

重点人権リスクのマップ



【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）

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は正措置、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、以前からKPIを定めるなど災害やハラスメント撲滅への取り組みを推進しており、それらの活動を継続・強化しています。また、持続可能で強靱なサプライチェーンの構築に向けて、サプライチェーン全体の人権リスクの管理体制構築を進めており、人権リスクの影響深刻度やその発生可能性も踏まえて調査優先度を決定し、サプライヤーの人権リスクに関する調査についても推進しています。

⑤ステークホルダーへの開示

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

企業価値を支える経営基盤

人権リスクに対する当社グループのこれまでの取り組みと今後の予定

■1巡目調査 ■2巡目調査

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度（予定）
方針策定等						
HD・事業会社	当社グループの人権リスクの特定、是正に向けた取り組みの検討開始	サプライヤー調査に向け、調査の方法、優先順位、範囲等を検討	JFEグループ人権基本方針を改正、事業会社の調達ガイドラインを見直し		（一社）ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に正会員として加盟	
自社の人権リスク調査						
HD・事業会社						
サプライヤーへの人権リスク調査						
HD・事業会社	JFEスチール（取引社数 約2,200社）		資材・原料 サプライヤー 調査232社	調査会社のうち脆弱性が高い39社のフォローアップ	資材・原料 サプライヤー 調査218社	調査会社のうち脆弱性・リスクが高い取引先のフォローアップ 原料サプライヤー調査（約10-20社） 新規取引先調査開始
	JFEエンジニアリング（取引社数 約3,700社）		主要サプライヤー 調査107社	調査会社のうち脆弱性が高い42社のフォローアップ	主要サプライヤー 調査76社 新規取引先調査開始	調査会社のうち脆弱性が高い36社のフォローアップ
	JFE商事（取引社数 約2,800社）		鉄鋼原料・ 環境資源資機材 サプライヤー 調査65社	調査会社全社のフォローアップ 鉄鋼原料・ 環境資源資機材 サプライヤー 調査88社	調査会社全社のフォローアップ 鉄鋼サプライヤー 調査14社	調査会社全社のフォローアップ
国内主要グループ会社の自社の人権リスク調査						
	JFEスチール（全28社）	3社	2社	23社		
	JFEエンジニアリング（全41社）	3社	2社	26社	10社	
	JFE商事（全40社）	2社	2社	36社		
海外主要グループ会社の自社の人権リスク調査						
グループ会社	JFEスチール（全6社）			3社	3社	
	JFEエンジニアリング（全11社）	1社		3社	3社	3社
	JFE商事（全45社）			45社		
グループ会社のサプライヤーへのリスク調査						
	JFEスチールグループ会社					国内グループ会社3社で実施
	JFEエンジニアリンググループ会社					国内グループ会社2社で実施
	JFE商事グループ会社					国内グループ会社2社で実施

救済メカニズム

当社は一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に正会員として加盟しており、JaCERが提供する「国連 ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した非司法的な「対話救済プラットフォーム」にて、サプライチェーン上のさまざまなステークホルダーからの人権問題に関する通報・苦情・相談を24時間・365日、多言語で受け付けています。第三者窓口を活用することで公平性・透明性を確保するとともに、人権における本質的な課題解決に取り組んでいます。受け付けた通報については、通報者の匿名性や通報内容の秘匿性を確保します。なお、2025年度には、JaCERへの通報が3件ありました（内1件は人権事案には該当しない案件）。受け付けた事案については、経営陣やサステナビリティ会議に報告の上、適時・適切に調査し、案件の実態に応じて、ライツホルダーとの対話を実施しています。

また、各事業会社の社内窓口、および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）。

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、定期的に取り締役会においても報告を行い、指示・監督を受けています。

JaCER 苦情通報フォーム

<https://jacer-bhr.org/application/form.html>

内部通報制度の整備

本報告書P79をご覧ください。

その他人権尊重に関する取り組み

https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/social/human_rights/