



統合報告書

JFE GROUP REPORT 2026



「JFE GROUP REPORT 2026」で お伝えしたいこと

皆様の関心にお答えします

代表取締役社長（CEO）
きたの よしひさ
北野 嘉久



機関変更による
モニタリング強化

財務健全性の確保と
成長投資の
実効性の両立

海外の成長による
資本効率向上への
貢献

カーボンニュートラル
の技術・対応方針

CEOメッセージ	●	●	●	●	●	●		●
CFOメッセージ	●	●		●	●	●		
第8次中期経営計画	●				●	●		
社外取締役座談会	●	●		●			●	
環境的持続性への取り組み	●							●
コーポレートガバナンス		●					●	

現状認識

「JFEビジョン2035」の
実現性

成長戦略の進捗

取締役会での議論

編集方針

「JFE GROUP REPORT 2026」の発行にあたって

JFEホールディングスは、JFEグループの中長期的な価値創造ストーリーを、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目的に、経営戦略、財務情報に加えて、ESGなどの非財務情報を統合的に整理した統合報告書を2018年度から発行しています。

2026年度は、第8次中期経営計画の2年目として、その着実な進捗と今後の方針について要点をまとめてご紹介しています。本レポートが皆様のご理解の一助となれば幸いです。

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

CONTENTS

価値創造の源泉

- 4 グループ理念
- 5 パーパス／ビジョン
- 6 JFEグループの現在地

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 14 CFOメッセージ
- 18 第8次中期経営計画（2025～2027年度）
 - 18 鉄鋼事業
 - 22 商社事業
 - 24 エンジニアリング事業
 - 28 京浜土地活用
- 30 社外取締役座談会

価値創造の実践

- 35 人財戦略
- 41 ステークホルダー・エンゲージメント
- 42 JFEの歴史
- 44 JFEグループの価値創造
 - 44 価値創造の源泉／鉄の価値
 - 45 技術力で社会に貢献し続ける
 - 46 付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデル
 - 46 鉄鋼事業×商社事業
 - 47 エンジニアリング事業
- 48 価値創造プロセス
- 49 経営上の重要課題（マテリアリティ）
- 52 事業別戦略
 - 52 鉄鋼事業
 - 53 エンジニアリング事業
 - 54 商社事業
 - 55 洋上風力発電ビジネスにおけるグループ連携の取り組み

経営基盤

- 56 機能別戦略
 - 56 環境的持続性への取り組み
 - 64 DX戦略
 - 66 知財戦略
- 68 企業価値を支える経営基盤
 - 68 マネジメント体制
 - 70 コーポレートガバナンス
 - 80 人権の尊重

データ集

- 82 国内主要拠点
- 83 海外主要拠点
- 84 国内主要グループ会社
- 85 マテリアルフロー
- 86 非財務ハイライト
- 88 財務ハイライト
- 90 財務パフォーマンス
- 94 会社情報・株式情報

報告対象期間

2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）
一部対象期間外の活動報告を含む。

対象組織

持株会社：JFEホールディングスおよび傘下の3つの事業会社：JFEスチール、JFEエンジニアリング、JFE商事を報告の主体とし、一部、持分法適用会社：ジャパンマリユナイテッド、および事業会社の傘下のグループ会社（連結子会社・持分法適用会社）の活動を含む。

参考にしたガイドライン

- ・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス」
- ・GRI「サステナビリティレポート・ガイドライン GRIスタンダード」
- ・金融安定理事会「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）最終報告書」

発行時期

Web掲載：2026年9月
（次回発行予定：2027年9月）

免責事項

本レポートに記載されている当社の現在の計画、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは、将来に関する見通しであり、リスクや不確定な要素を含んでいます。そのため、実際の業績につきましては、今後の世界経済、日本経済や関連する業界の動向等のさまざまな要因により、本レポートに掲載されている見通しと大きく異なる結果となることがあります。従って、当社として、その確実性を保証するものではありませんので、ご承知おきください。

グループ理念

企業理念

**JFEグループは、
常に世界最高の技術をもって
社会に貢献します。**



行動規範

挑戦。柔軟。誠実。



行動指針

JFEグループの役員および社員は、「企業理念」の実現に向けたあらゆる企業活動の実践において、「行動規範」の精神に則るとともに以下の「行動指針」を遵守する。

経営トップは自ら率先垂範の上、社内への周知徹底と実効ある体制整備を行い、企業倫理の徹底を図るとともに、サプライチェーンにもこれを促す。

本行動指針に反する事態には、経営トップ自らが解決にあたり再発防止に努める。また、社内外への迅速かつ的確な情報公開を行い、権限と責任を明確にした上で厳正な処分を行う。

1. 良質な商品・サービスの提供
2. 社会に開かれた企業
3. 社会との連携と協調
4. グローバル化
5. 地球環境との共存
6. 政治や行政との関係
7. 危機管理の徹底
8. 人権の尊重
9. 働きがいのある職場環境
10. 法令の遵守



パーパス／ビジョン

JFEスチール

PURPOSE

ねがう未来に、
鉄で応える。

VISION

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。

強靱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。

JFEエンジニアリング

PURPOSE

くらしの礎を
創る・担う・つなぐ
Just For the Earth

VISION

サーキュラーエコノミー、
CO₂削減分野で社会に貢献

2035年度利益1,000億円
(事業規模1兆円超)を目指す

さらに2050年度
グローバルトッププレイヤーへと飛躍

JFE商事

PURPOSE

世界をつなぐ。
鉄でつなぐ。

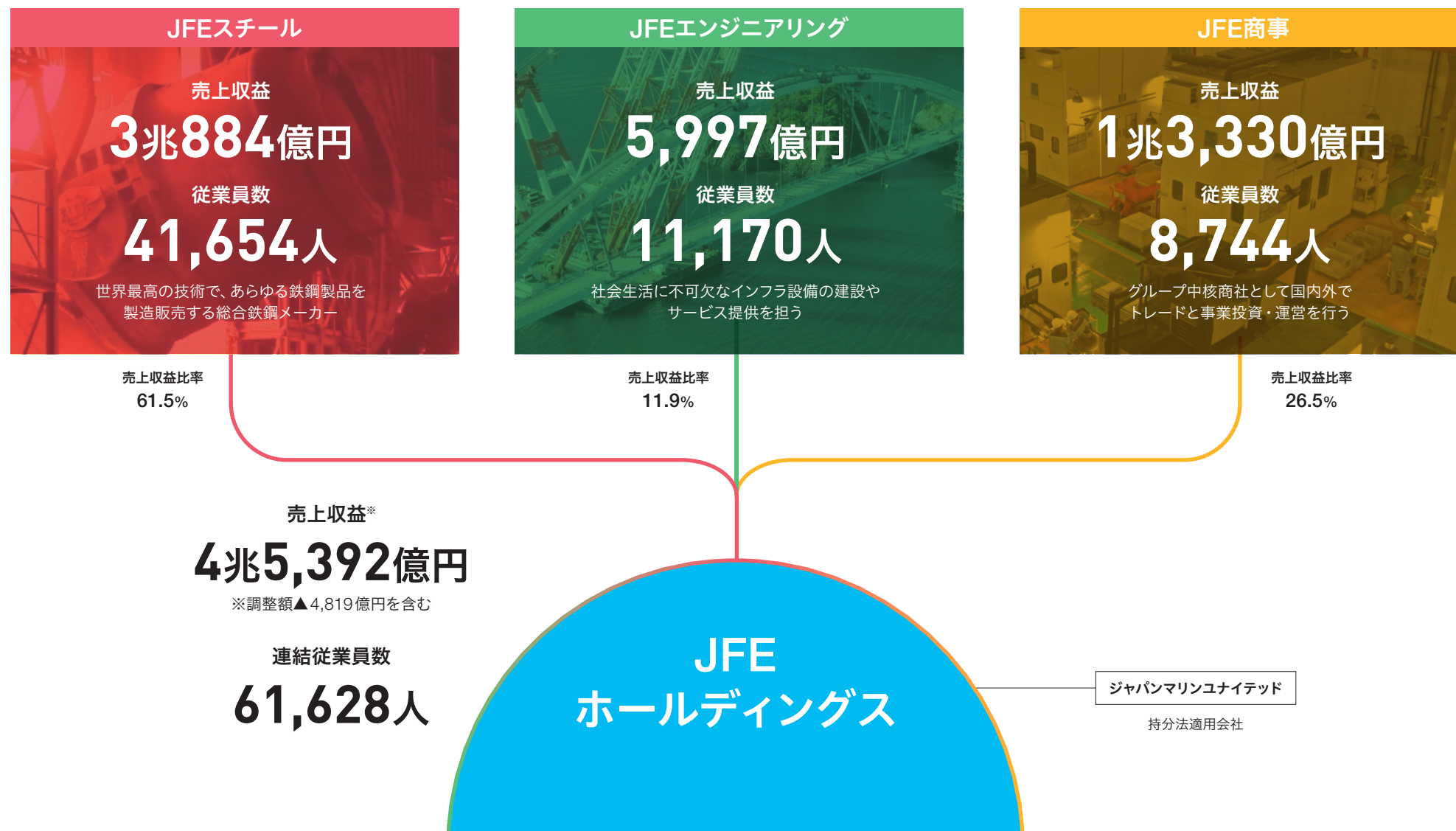
VISION

JFEグループの中核商社として
提案力・発信力を高め、
お客様と共に持続的に成長する、
存在感のある企業を目指す。

JFEグループの現在地 (2026年3月31日現在)

鉄をつくる。社会を支える。そして世界へ届ける。

JFEホールディングスは、鉄鋼、エンジニアリング、商社の力を結集し、社会の基盤を支えながら、豊かな未来の実現に挑戦する企業グループです。



価値創造の源泉

JFEグループの現在地

6つの資本

財務資本

成長投資・事業再構築・株主還元を支える基盤であり、適切な資本配分と資本効率の向上を通じて中長期的な企業価値の最大化を実現する中核資源です。

資本合計 (IFRS)

(2022年3月末)
2兆707億円

(2026年3月末)
2兆6,801億円 

D/Eレシオ

(2021年度)
80.8%

(2025年度)
59.4% 

ホールディングス

⑩ 健全な財務体質の維持

鉄鋼事業

③ 販売製造実力の向上と事業領域の拡大・高度化

エンジニアリング事業

④ 収益力・競争力の向上および成長分野への投資推進

商社事業

⑤ 経営基盤刷新と海外成長市場でのインサイダー化推進

製造資本

スリムで強靱な国内生産体制とグローバル供給体制を基盤に、高付加価値品の供給を拡大しながら、品質・コスト競争力を通じて収益力の持続的向上を支えています。

粗鋼生産量

(2021年度)
約2,588万トン

(2025年度)
約2,135万トン 

有形固定資産

(2022年3月末)
1兆8,507億円

(2026年3月末時点)
2兆399億円 

鉄鋼事業

③ 販売製造実力の向上と事業領域の拡大・高度化

エンジニアリング事業

④ 収益力・競争力の向上および成長分野への投資推進

商社事業

⑤ 経営基盤刷新と海外成長市場でのインサイダー化推進

P18 第8次中期経営計画

(鉄鋼事業、商社事業、エンジニアリング事業)

P82 国内主要拠点

知的資本

鉄鋼技術や研究開発力、ノウハウ・知財により差別化を実現する源泉であり、高付加価値品やGX・DX技術の開発を通じて収益構造の高度化をけん引しています。

研究開発費

(2021年度)
396億円

(2025年度)
428億円 

特許登録件数

(2021年4月)
約26,000件

(2026年4月)
約31,000件 

ホールディングス

③ 適正な品質保証の実施推進

④ 情報セキュリティレベル向上

鉄鋼事業

③ 販売製造実力の向上と事業領域の拡大・高度化

エンジニアリング事業

④ 収益力・競争力の向上および成長分野への投資推進

P58 環境経営ビジョン2050の実現に向けて

P64 DX戦略

P66 知財戦略

自然資本

資源・エネルギー利用と環境負荷低減への取り組みを通じて持続可能性を確保する基盤であり、GX対応を競争優位性につなげる重要な経営資源です。

鉄鋼事業における
GHG排出削減量 (対2013年度比)

(2021年度)
▲9%

(2025年度)
▲24% 

エンジニアリング事業における
CO₂削減貢献量

(2021年度)
約1,057万トン

(2025年度)
約1,291万トン 

ホールディングス

① JFEグループのGHG排出量削減と社会全体のGHG削減への貢献

② サーキュラーエコノミー実現に向けた取り組み推進

⑤ 地域・社会・自然との共生

P24 第8次中期経営計画

(エンジニアリング事業)

P56 環境的持続性への取り組み

人的資本

多様な人材の専門性と現場力を価値創造の源泉とし、DX・GX・海外事業を担う人材育成と組織変革を通じて生産性向上と新たな成長機会の創出を支えています。

従業員数

(2022年3月末)
64,296人

(2026年3月末)
61,628人 

鉄鋼事業の
データサイエンティスト数

(2021年度)
450人

(2025年度)
698人 

ホールディングス

⑥ 人材の確保・育成の推進

⑦ DEIの推進

⑧ 働きがいの向上

⑨ 労働災害の防止

⑩ 健康経営の推進

P35 人材戦略

社会・関係資本

お客様・パートナー・地域社会との信頼関係を基盤とし、バリューチェーン全体での価値創出やグローバル展開の深化を通じて成長を支えています。

海外グループ拠点数

(2022年4月時点)
22カ国・地域／112拠点

(2026年4月時点)
23カ国・地域／116拠点 

製造拠点でのイベント参加者
(まつり・フェスタ等)

(2025年度)
約15万人

ホールディングス

⑪ 事業に関わる一人ひとりの人権尊重

⑫ 企業倫理の徹底と法令遵守

⑬ 適正な品質保証の実施推進

⑭ 地域・社会・自然との共生

P41 ステークホルダー・エンゲージメント

P83 海外主要拠点

関連するマテリアリティ

強化に向けた取り組み

P14 CFOメッセージ

P52 事業別戦略
(鉄鋼事業、エンジニアリング事業、商社事業)

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

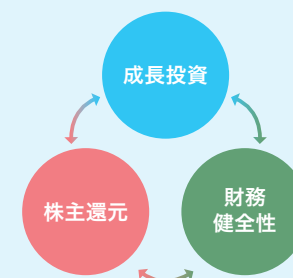
第8次中期経営計画の達成に向けて、 資本効率を重視し、成長投資・株主還元・ 財務健全性を追求、企業価値向上を実現

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。

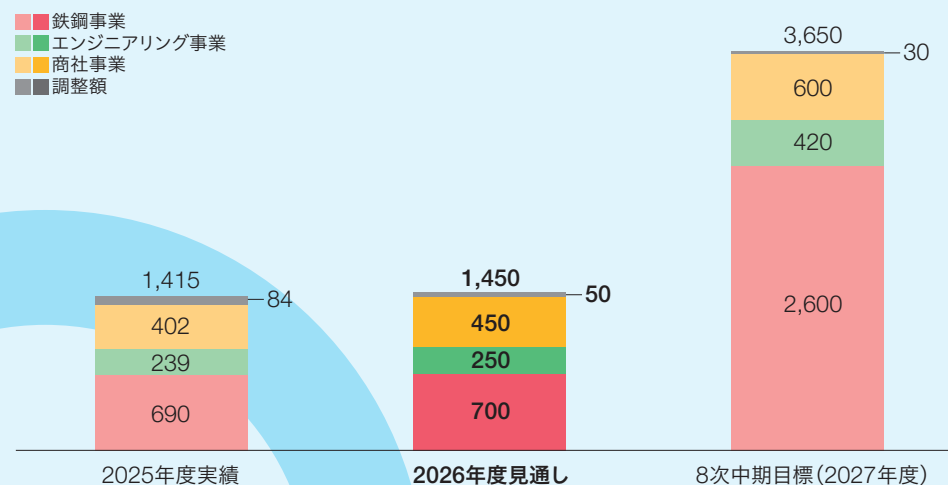
商社事業

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

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)

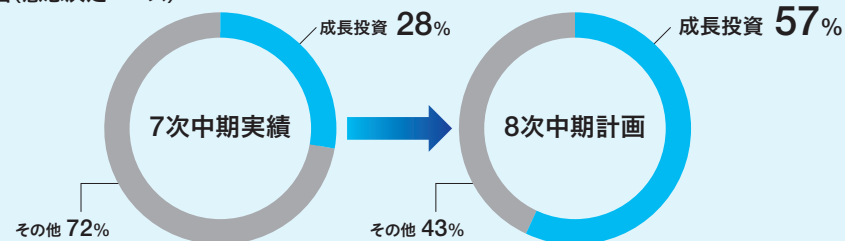


財務目標(2027年度)
Debt/EBITDA 3倍程度
D/Eレシオ 60%程度

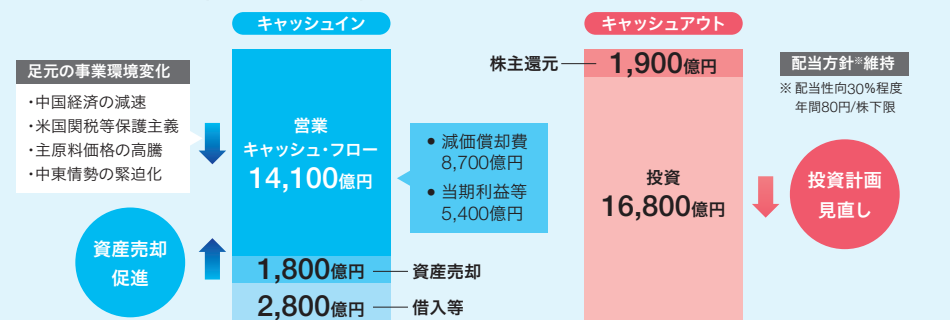
	2024年度	2025年度
有利子負債残高	17,664億円	19,593億円
D/Eレシオ*	54.3%	59.4%

・ 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

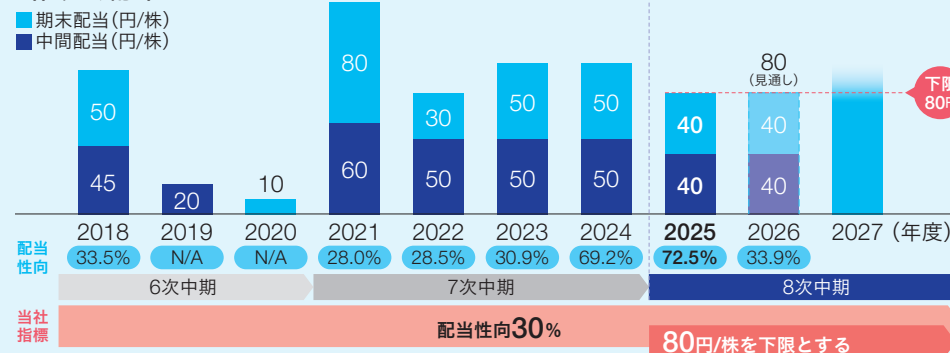
投資計画(意思決定ベース)



第8次中期経営計画(2025年5月公表)



1株あたり配当金



CFOメッセージ

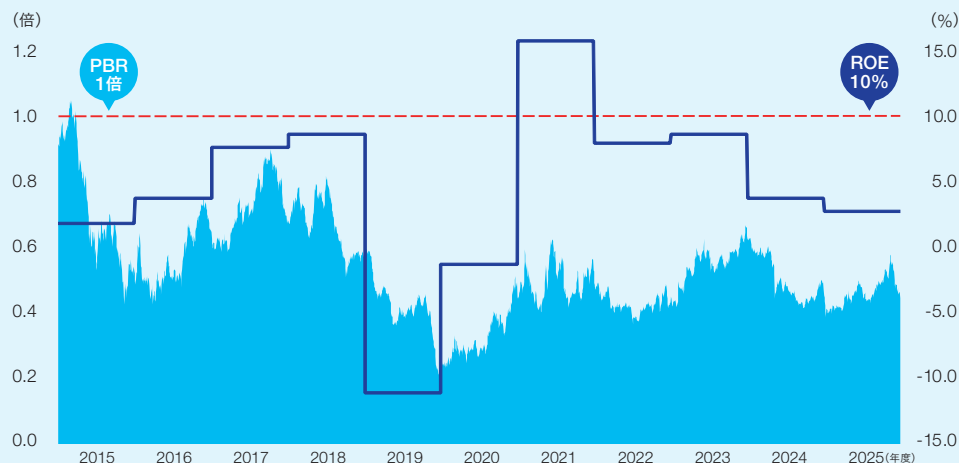
資本コストと株価を意識した経営の実践

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

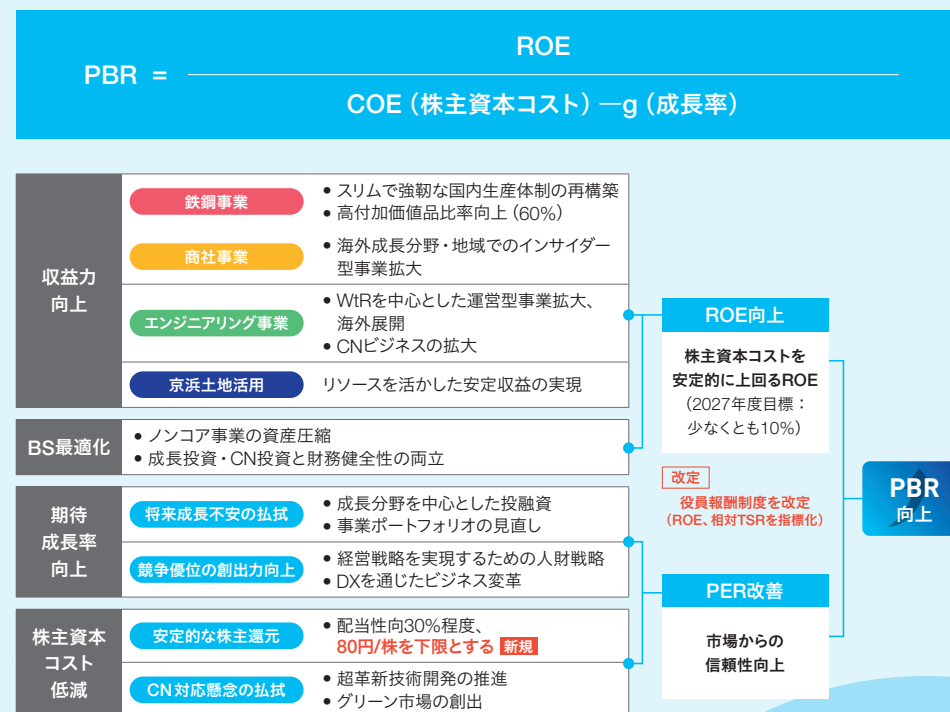
■PBR ■ROE



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。



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

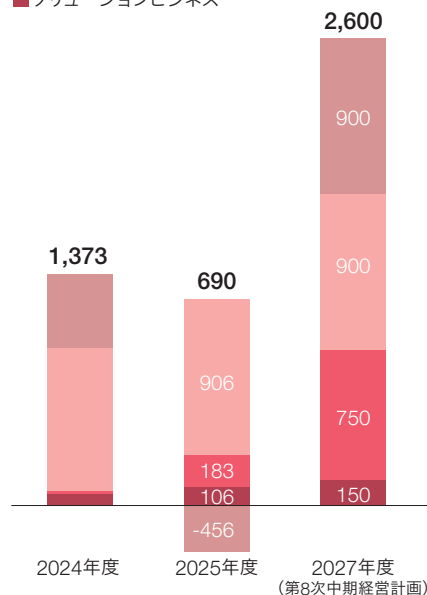
当社は、海外事業を第8次中期経営計画における成長戦略の柱の一つと位置付けており、インド事業をその中核としています。インドは人口増加と経済成長を背景に鉄鋼需要の中長期的な拡大が見込まれ、持続的な成長機会が期待される市場です。当社は、インドのJSWスチールとの戦略的パートナーシップを、2009年の提携を起点として、資本参加、技術供与、電磁鋼板合弁事業へと段階的に発展させてきました。そ

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。

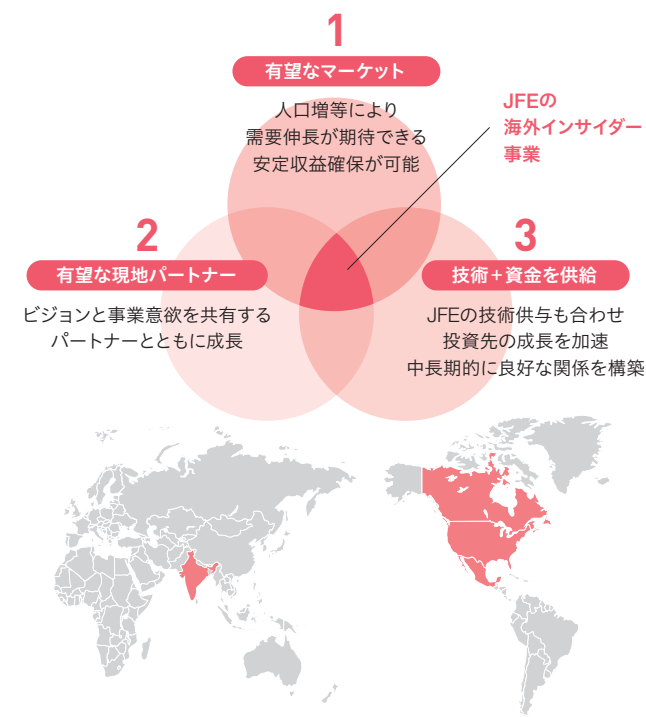
第8次中期経営計画では既存事業の収益拡大と新規投資を両輪とし、海外鉄鋼事業の収益拡大（2027年度 750億円）を目指しています。

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



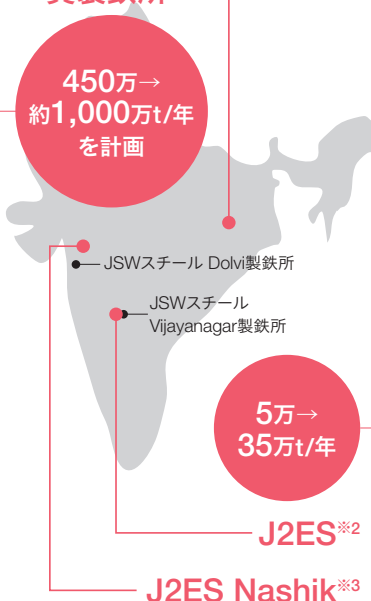
参入意義 内需の拡大が見込まれるインド市場において、現地一貫製鉄所の事業運営にインサイダーとして直接関与し、需要成長を取り込む体制を構築。

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）

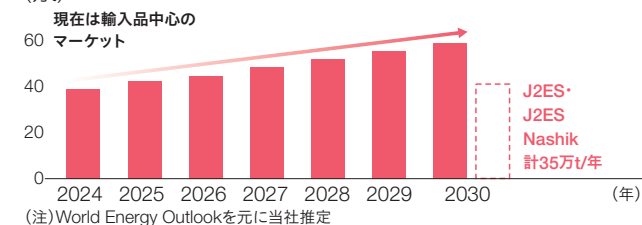
JJSL^{※1} Sambalpur
一貫製鉄所

※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。

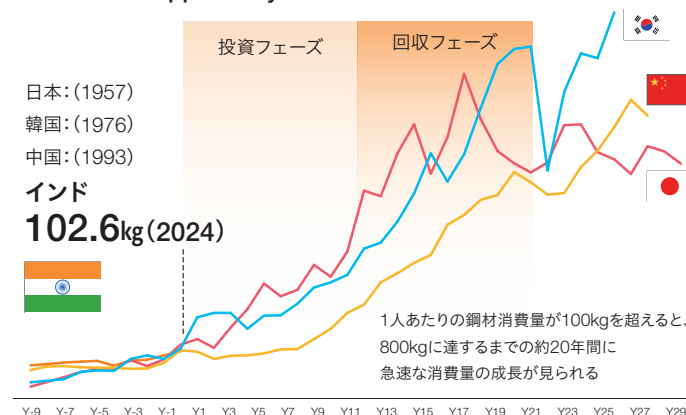
JJSLの成功には、人材の確保と育成が重要な要素です。現在、日本からマネジメント層に加えて、技術者・操業支援人材の派遣を開始しており、今後、製造技術やプロジェクト推進に関するノウハウを現地に展開していきます。あわせて、本事業を通じて当社若手エンジニアの育成の場としても機能させていきます。また、技術・人材の交流を通じた相互学習の機会も活用し、生産性と品質のさらなる向上を推進することで、持続可能な事業運営体制に寄与していきます。当社は、人材を単なるリソースではなく、競争力の源泉として位置付けています。インド事業においても、人財戦略を中核に据え、事業の持続的成長を支えていきます。

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

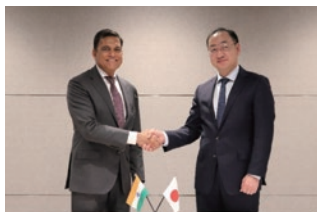


第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

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

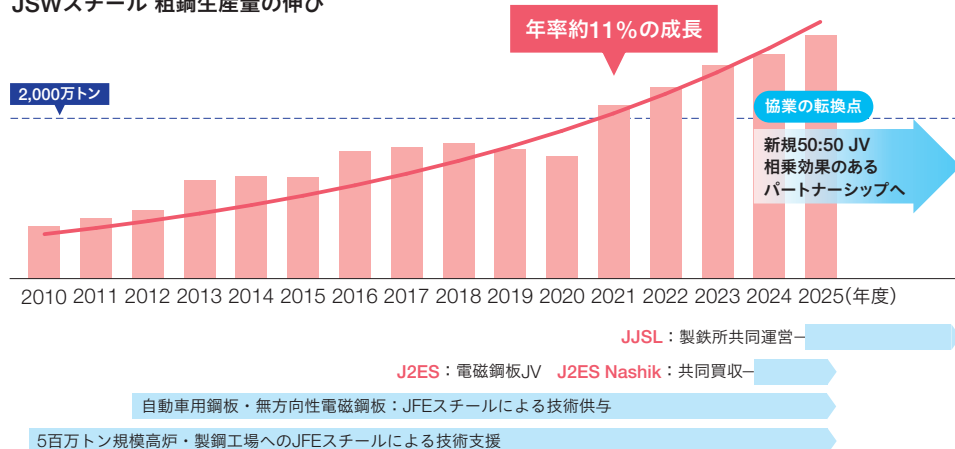
当社とJSWスチールとの関係は、案件単位ではなく、資本参加・技術供与・合併事業運営を軸に、15年超にわたり相互理解と信頼関係を構築してきた点に特徴があります。2009年の戦略包括提携当時、JSWスチールは急成長するインド市場において高付加価値製品の供給力向上を志向しており、当社もまた、インド市場を重要な事業展開先と位置付けていました。当社の技術力とJSWスチールの事業運営力を組み合わせ、相互の強みを活かした価値創出を図るとの認識のもと、両社のパートナーシップが構築されました。

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JJSJ）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。

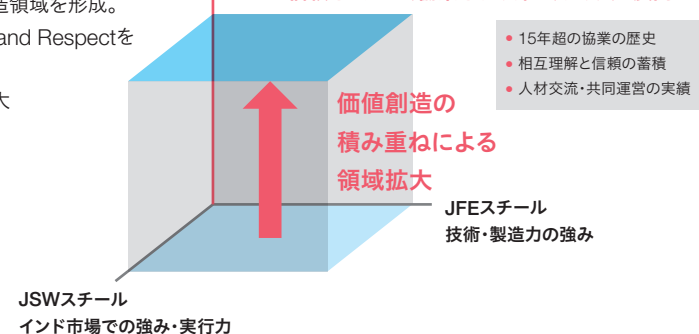
また、JSWスチールは近年、事業規模の拡大に加え、ESG分野の取り組みも強化しています。環境面では、2030年のCO₂排出原単位42%削減目標に対し、2025年度時点で30%削減を達成し、目標達成に向け約7割まで進捗しています。社会面では、教育支援、職業訓練、医療支援などの地域社会への取り組みを継続しており、事業活動と地域発展の両立を重視しています。加えて、世界人権宣言やILO中核条約へのコミットメントを明確にし、リスク評価やステークホルダーエンゲージメントを通じた人権リスク管理を推進しています。

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3の軸 Trust and Respect

→信頼を基盤に、協業をより深く、より広く展開



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、

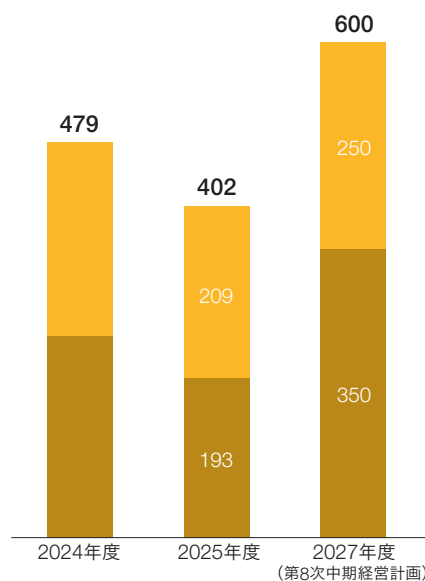
TRADING BUSINESS

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

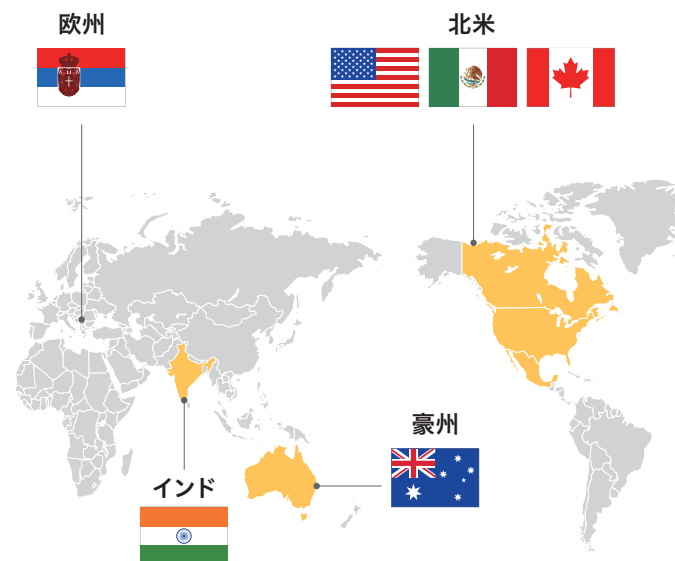


海外事業戦略

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

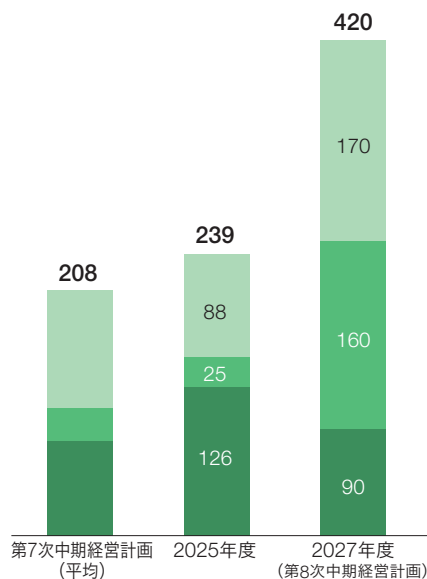
ENGINEERING BUSINESS

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。

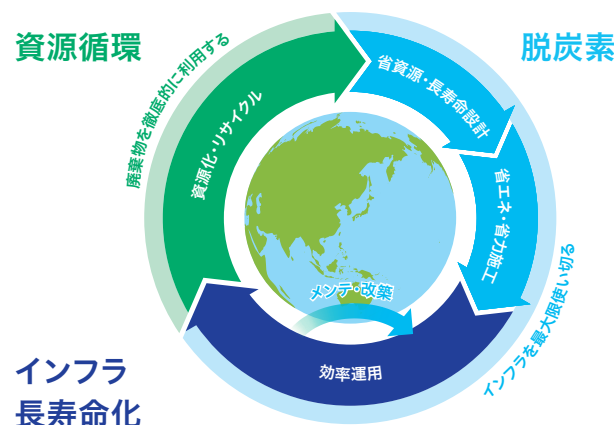
資源循環（Waste to Resource）では、廃棄物を焼却・発電・リサイクルすることで、廃棄物をエネルギーや資源として再生し、循環型社会の実現に貢献します。

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。

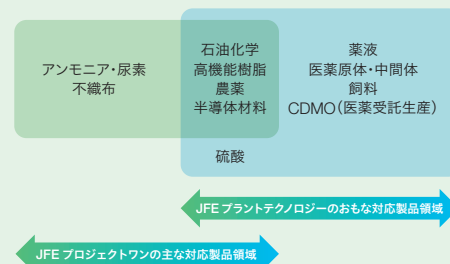


具体的な戦略

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

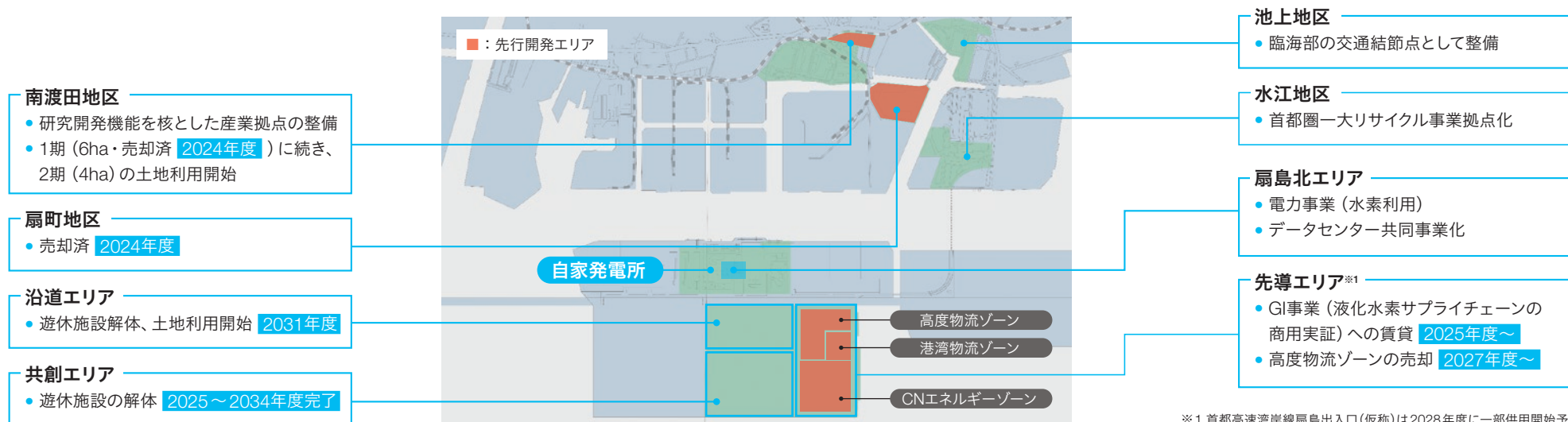
「OHGISHIMA2050」

<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。

今後の取締役会では、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では、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い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。

人財戦略

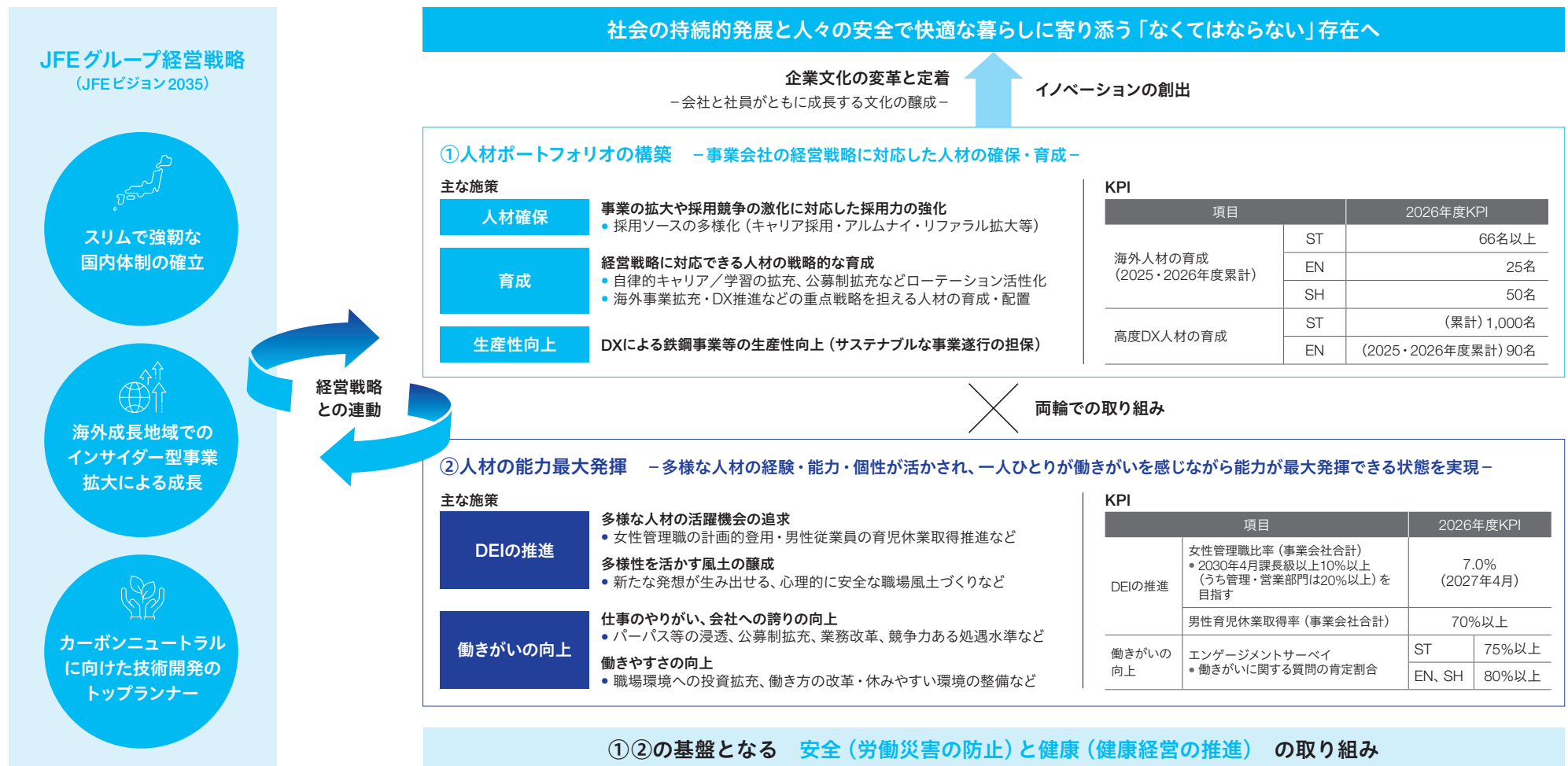
基本的な考え方

変化の激しい経営環境の下で、将来にわたって企業価値を向上させ続けるためには、これを支える個々の人材の力が重要です。
当社は経営戦略と連動した人財戦略のもと、人的資本への積極的投資を通じて人材の能力や活力を最大限に引き出すことで、経営戦略の実現を目指していきます。

人材への
積極的な投資

総額 約 **800** 億円

(8次中期・事業会社合計)



人財戦略

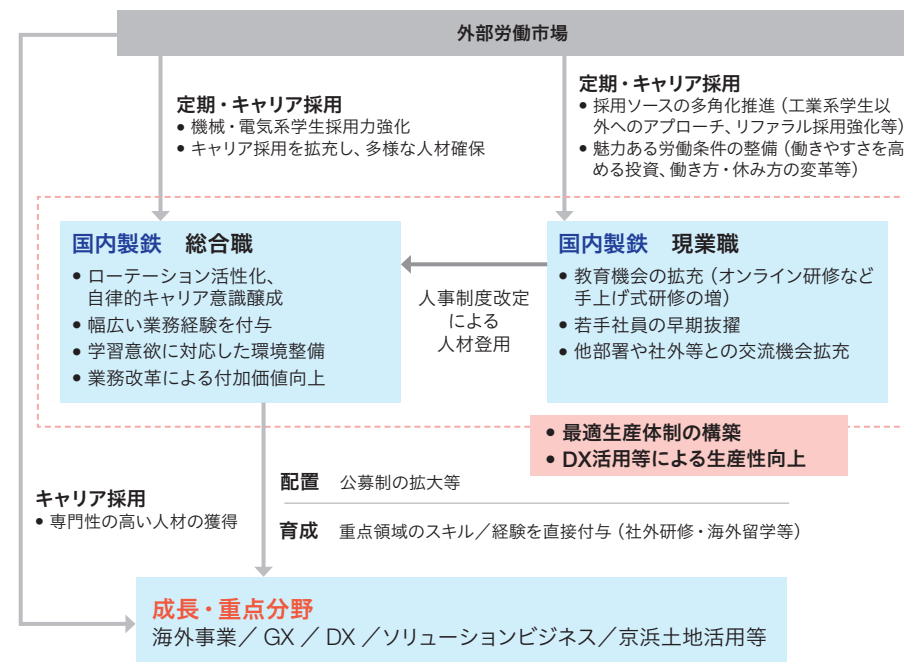
人材ポートフォリオの構築

事業会社の経営戦略の遂行を担う人材を確保・育成し、連動したポートフォリオ構築を図っています。グループ共通の経営戦略として掲げるインサイダー型の海外事業拡大や、スリムで強靱な国内生産体制構築等を遂行するためには海外人材・DX人材を持続的に確保・育成することが必要であり、特に注力しています。

JFEスチールにおける人材ポートフォリオ構築の考え方

生産年齢人口の減少は事業の存続に影響する重要な問題という認識のもと、国内製鉄事業における最適生産体制の構築や、DXを活用した自動化・省力化推進などを通じ、スリムで筋肉質な体制を構築していきます。

その上で、事業の基盤である国内製鉄事業を堅持し人材の力を磨き続けるとともに、その人材の厚みを源泉として、多角的な採用・育成・配置施策を組み合わせ、成長・重点分野の人材を強化していきます。



海外人材の育成

インサイダー型の海外事業拡大に向けて、海外人材の育成に注力しています。

若手社員を中心とした海外部門への配置や海外赴任経験者の拡充、海外留学・海外派遣制度の活用を通じて、海外事業を担う人材のプール形成を進めています。JFEスチールでは、2025年度より新たに公募制による海外留学および帰国後に海外部門へ配置する制度を導入し、社員の成長意欲を活かしながら育成をさらに加速しています。また、JFE商事では海外事業の拡大を見据え、若手社員の海外派遣を通じた海外人材の育成を加速していきます。

Comment

JFEスチール 海外事業総括部 第2事業推進室 天野 勝太



JFEスチール入社以来、研究所で製鋼プロセス開発に携わっていましたが、社内公募で現在の部署に異動した後、社費留学で米国にてMBAを取得しました。さまざまなバックグラウンドを持つ同級生の中で、「日本人にとっての普通が通用しない」、「マイノリティとして生きること」、「肩書ではなく個人のスキルや人間性で評価される」環境で学んだ経験は、海外パートナーとの業務で活かされていると感じます。

現在は北米における新規事業の検討業務に従事しています。本業務は海外パートナーと協力し、新しい価値を生み出すことを目指しています。MBAで学んだ知識やフレームワークを実務の中で発揮し、研究出身の強みを活かすこともできるので非常に刺激的です。

成長市場でプロジェクトを推進することが、社会にとってもより良い未来につながっていると実感でき、日々の原動力となっています。

Comment

JFE商事に入社以来、海外勤務を希望し、JFE Shoji Power Canadaでのトレーニー勤務を経て、現在は米国CEMCOで共通部門の業務に携わっています。

海外勤務を通じ、日本と北米では働き方や価値観が大きく異なり、自分の常識が世界の常識ではないことを実感しました。日本のやり方を一方的に押し付けるのではなく、現地社員の考え方や背景を理解し、主体的に考え行動できる環境づくりを大切にしています。

今後も信頼関係を築きながら、海外拠点の成長に貢献していきたいです。



人財戦略

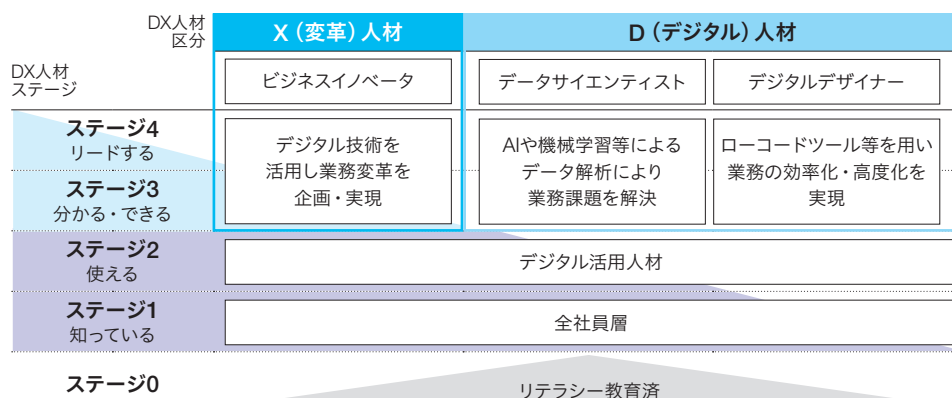
高度DX人材の育成

スリムで強靱な国内生産体制構築等を遂行するため、DX人材の育成に注力しています。

JFEスチール

インテリジェント製鉄所と業務プロセス改革を推進するDX人材の育成

JFEスチールでは、DX人材育成体系を整備しています。2025年度からは、変革を企画しリードする「ビジネスイノベータ」、デジタル活用人材である「データサイエンティスト」と「デジタルデザイナー」をDX人材と定義し、ステージ要件を明確化して高度DX人材と定めるステージ3と4の計画的な育成を進めています。



Comment

JFEスチール
DX戦略本部DX企画部
グループリーダー

山口 収

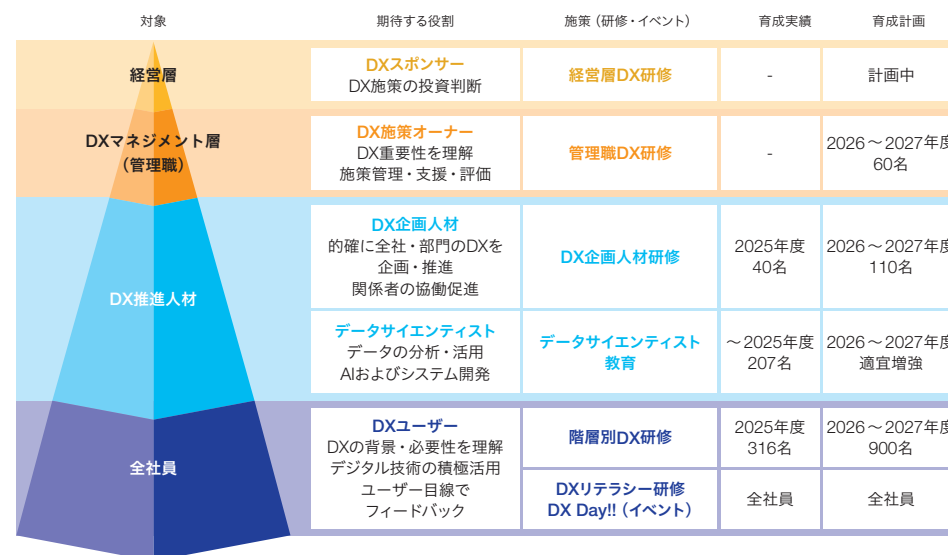


2025年度末までの高度DX人材の育成数は831名であり、2027年度末に1,200名まで増やすことを目指しています。

DX推進は一部の専門家だけが担うものではなく、現場業務や製造プロセスを熟知する一人ひとりの社員が主体的に関わり、データとデジタルを使って課題を解き、価値を創出することが不可欠です。製造プロセスのCPS化を経て、自ら学習し自律的に最適自動操業を行うインテリジェント製鉄所の実現や、基幹システムオープン化後の業務プロセス改革を担い、活躍するDX人材を育成していきます。

JFEエンジニアリング

AI-Readyな企業への変革を推進するDX人材の育成



JFEエンジニアリングでは、DX推進の基盤となる人材の育成・確保と組織風土変革を重要課題と位置付け、全従業員が主体的にDXに取り組める環境づくりを進めています。データドリブン経営の実現とAI-Readyな企業への変革を目指し、社員に対して層別の期待役割を明確化するとともに、DX研修・育成体系を構築し、継続的な人材育成を推進しています。

2025年度に新設した、階層に応じたスキル・素養・マインドを習得する「階層別DX研修」や、ニーズに応じたDX施策を主体的に企画・推進する変革リーダーを育成する「DX企画人材研修」は、毎年内容を改善し、育成を継続します。データサイエンティストについては、教育内容を刷新し、AI-Ready実現に必要なデータ整備スキルを併せ持つ人材の育成を強化します。

2026年度は、DX企画人材による施策を管理職として理解し、管理・支援・評価を通じて会社の変革を推進する「管理職DX研修」を新設します。さらに、経営層が率先垂範して変革をけん引する「経営層DX研修」も計画しています。各層の人材を拡充し、有機的に連携させることで、AIを安全かつ継続的に活用できる事業環境の実現を目指します。

人財戦略

人材の能力最大発揮

DEIの推進

一人ひとりの多様な経験・能力・個性などが活かされる状態を目指しています。経営環境が激しく変化する中、さまざまな価値観や考え方を融合させ、これまでになかった発想や解決法を生み出すことで、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

■経営層のコミット

社長をトップとするダイバーシティ推進に関する委員会を設置するなど、経営層とダイバーシティの推進組織が一体となって議論し、全社方針の策定・展開を実施しています。

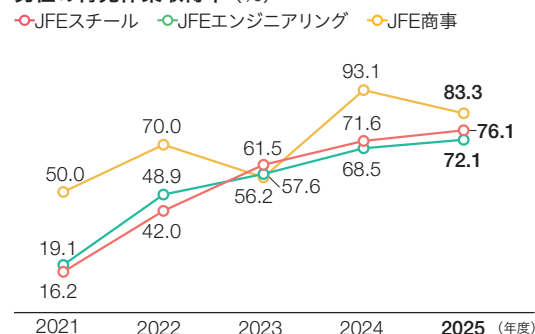
■多様な人材の活躍機会追求

女性活躍の推進については、女性管理職比率を2030年に10%以上（事業会社合計）にする目標のもと、女性管理職の候補者を拡大する新卒・キャリアの「採用」、社内外ネットワークの充実やロールモデル提示等の「定着」、女性社員の個別育成計画作成等の「配置・育成」の観点から戦略的に施策を推進しています。また誰もが仕事と育児を両立させられる風土を醸成するため、男性従業員の育児休業取得推進に注力しています。

■会社間の学び合いの促進

DEI推進の好事例は事業会社間で定期的にも共有するとともに、合同での取り組みも行っており、2024年度はDEI推進に不可欠な「アンコンシャスバイアス」、2025年度は「感謝と賞賛」をテーマとしたセミナーを共同実施しました。また、社外との交流やイベントの合同開催なども積極的に行い、さらなる風土醸成を図っています。

男性の育児休業取得率（%）



※育児休業等の取得率（育児目的休暇を含まない）

働きがいの向上

従業員がいきいきと活躍する状態の実現を目指しています。人材ポートフォリオの一人ひとりが持てる力を最大限に発揮することで経営戦略の着実な実行につなげていきます。

当社および各事業会社では、従業員のエンゲージメントの状況を定量的に把握し、働きがいなどに関する課題の特定および改善施策の検討に活用することを目的として、毎年エンゲージメントサーベイを実施しています。本サーベイでは、働きがいに関する共通設問を設定し、その結果を「働きがいのある職場の実現」に向けたKPIとして管理しています。

JFEスチール 2025年度の働きがいに関するKPI 目標75% → 実績69%

JFEスチールは従業員の働きがい向上と会社の持続的成長を実現するための全社的な活動として、「社員の働きがいを高め、会社と社員がともに成長することを目指す企業改革」を掲げ、社長をプロジェクトオーナーとする「ReFuture PROJECT」を2024年度より開始しています。

2025年度の調査結果では、働きがいに関する平均スコアは社員計で69%、このうち総合職社員が78.4%、現業職社員が64.3%となりました。総合職および現業職の共通の課題として業務効率化が挙げられており、この課題に迅速に対応するため全社横断で業務プロセスの変革・刷新を推進する組織である「マネジメント変革班」を2026年度より設置しています。また、特にスコアが相対的に低位にある現業職社員については、休日の確保や働き方の柔軟性向上が課題の一つであると認識しています。生産性を維持しながら工場で働く交替勤務者の休日日数を増やす働き方の実現に向けて、従来の4組3交替勤務制度に加え、2026年7月より4組2交替勤務を制度化し、交替勤務者の働き方の選択肢を増やす取り組みを進めています。

取り組み領域	主要施策
ありたい姿の策定	パーパス、ビジョン、バリューの浸透
業務改革	業務プロセスの見直し、IT化推進、バリューを活用した業務改善など マネジメント変革班による全社レベルでの業務の仕組み改革
職場環境改善	製造現場を中心とした事務所等への重点的投資による、より働きやすい職場環境実現
人事・賃金制度見直し	改定趣旨に沿ったマネジメントの定着、現業職社員の働き方・休み方の多様化など
コミュニケーション改革	「対話」による企業文化変革推進（経営層⇄社員、部長等⇄部下）
マネジメント改善/ リーダーシップ強化	管理職研修の再構築などによる、パーパス・ビジョン・バリューに沿ったマネジメントの促進
成長支援/キャリア自律	手上げ式の教育研修や、公募制の異動を拡大
心理的安全性の向上/ 組織風土改革	心理的安全性を高め、組織風土を変えるため、意識・行動の変化につながるソフト面の取り組み促進

人財戦略

人材の能力最大発揮

JFEエンジニアリング 2025年度の働きがいに関するKPI 目標80% → 実績81%

サーベイ結果の分析から、エンゲージメント向上のポイントは「成長環境」・「フィードバック／評価」・「風土」の3点であると特定しており、これらを重点施策として取り組んでいます。

取り組み領域	主要施策
成長環境の整備	“自律的”、“継続的”な成長を支えるための教育プログラムを整備 - 複数の専門性を持つ「π型人才」の育成として複数分野を経験するローテーションの開始
フィードバック／評価の充実	- フィードバック、1on1を仕組みとして導入 - マネージャーへのフィードバック研修・1on1研修を実施
風土改革	- 目指す風土として「伝えよう。ちゃんと聴こう。共に創ろう。」を設定し、風土改革を実施中 - 経営からの情報発信を強化するとともに、座談会を通じた社員との対話の継続

JFE商事 2025年度の働きがいに関するKPI 目標80% → 実績79%

制度改革と対話の充実、業務改革の推進を通じて、従業員一人ひとりが成長を実感し、やりがいと誇りをもって働ける環境づくりに取り組んでいます。

取り組み領域	主要施策
制度改革	自律的な挑戦と成長促進のための社内公募制度導入、人事制度改定
対話促進	キャリア形成支援と相互理解の深化を目的とした1on1面談、経営層との対話機会創出
エンゲージメント向上	組織別スコア公開、改善アクション実施
業務改革	業務プロセスの見直し・システム化推進

■役員-社員間の対話実施状況

企業文化変革・風土改革の取り組みの一環として、経営層と従業員の「対話」の場を積極的につくる活動を展開しています。対話会やタウンホール形式でのミーティングは、経営層から直に経営メッセージを伝える場として、また従業員が直面する課題を経営層に届ける場として活用し、活発な双方向コミュニケーションが生まれています。

JFEスチール

コミュニケーションの機会	1回あたりの参加者	2025年度実施回数
リプロ対話会	社長・副社長と従業員約10～50名	計59回

主な対話テーマ

- ・パーパス、ビジョン、バリュー職場浸透
- ・仕事のやりがい
- ・会社に対する要望



社長による対話会の様子

JFEエンジニアリング

コミュニケーションの機会	1回あたりの参加者	2025年度実施回数
パーパス浸透会	社長と従業員約40名	計6回
社長タウンミーティング	社長と従業員約10名	計9回
現場最前線ルポ	社長と従業員約10名	計15回

主な対話テーマ

- ・組織風土、会社や社長に対する要望
- ・パーパス・ビジョン浸透
- ・現場最前線のやりがい

JFE商事

コミュニケーションの機会	1回あたりの参加者	2025年度実施回数
Vision Talk	取締役5名と従業員約250名	計4回
ラウンドテーブル	取締役1名と従業員約10名	計17回

主な対話テーマ

- ・Vision Talk：長期ビジョン、第8次中期経営計画
- ・ラウンドテーブル：挑戦と変革

人財戦略

安全・健康

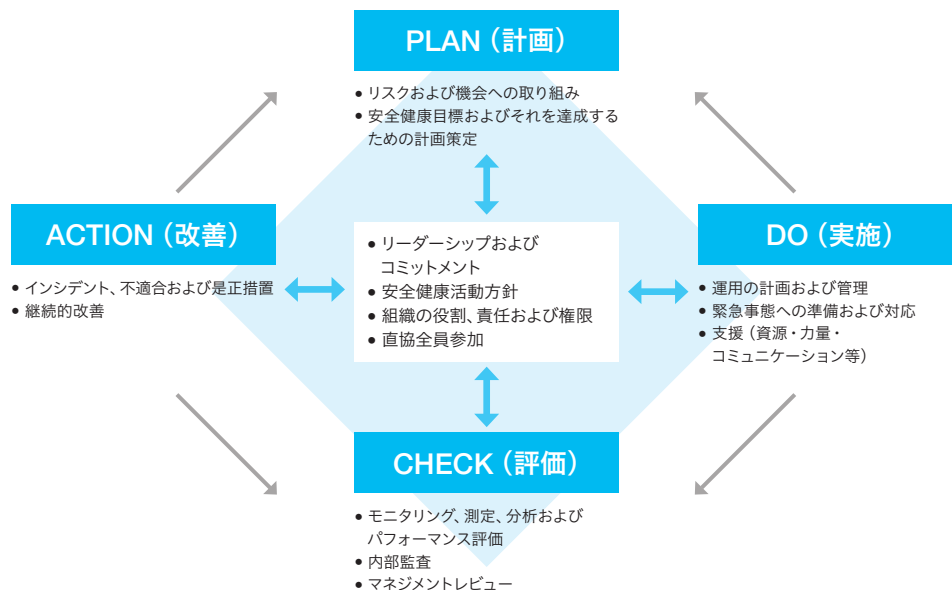
労働災害の防止

安全な作業環境を整備し労働災害を防止することは多様な社員が安心して働くための基本的な要件であり、成長の基盤であると考えています。そのため、死亡災害件数（0件）および休業災害度数率に関するKPIを定め、協力会社・請負会社を含むすべての社員が安全に働ける環境の整備に取り組んでいます。

■安全に強い人・組織づくりの徹底

JFEスチールでは、類似災害や繰り返し災害を防止するため、第一線作業者と本音の対話を実践してリスクを抽出し改善する活動や、ヒヤリも含めた全件を内容精査の上、必要な対策を全社水平展開する活動に注力しています。また全事業所で国際規格ISO45001（JIS Q 45001）の認証を取得し、自立的かつ体系的な労働安全衛生管理を行っています。JFE商事ではグループ各社に安全担当者を配置して知識・情報を共有し、各社の安全衛生活動のレベルアップを支援しています。

JFEスチールで実施しているPDCAサイクルのポイント



■設備の本質安全化・DXを活用したレベルアップ

第8次中期経営計画では事業会社合計で第7次中期経営計画と同規模（100億円規模/年）の安全投資を継続し、設備の改造などによる稼働部位と人との完全隔離を進めるとともに、DXを活用した多角的な安全衛生管理（監視・検知等）をさらに推進していきます。例えばJFEスチールでは、人間が間違ってしまった場合でも怪我をしないようにDXの活用によって保護する取り組みをさらに加速しています（安全投資のうちDX関連を第7次中期経営計画比約2.5倍に拡充）。JFEエンジニアリングにおいても、建設現場の作業特性に対応し、ドローンによる高精度3D計測を用いて高所作業を低減するなどDXを積極的に活用しています。



AIカメラが人物を検知すると設備の稼働を自動で停止（JFEスチール）



ドローンによる高精度3D計測結果を用いた高所作業低減（JFEエンジニアリング）

健康経営の推進

健康保険組合や産業保健スタッフと連携して従業員の健康保持・増進に努めています。第8次中期経営計画以降は心身ともに健康でパフォーマンス高く働いている社員を増やすこと（プレゼンティーイズムの低減）を上位目標に設定し、早期発見・治療継続の支援や禁煙支援、睡眠対策など、改善につながる施策を体系的に展開していきます。

ステークホルダー・エンゲージメント

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 (2025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、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4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2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 200回 (64社) 海外 232回 (97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 42回 (23社) 海外 15回 (18社)
実地/オンライン工場見学会 (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16回 (約2,700名)

対話内容	詳細
主なテーマ、 株主・投資家の関心事項	● 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、投資効果 ● 業績および株価・PBR、資本効率 ● 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、AI活用等)
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 (一例)	<施策> ● 監査等委員会設置会社への移行を踏まえた、取締役会の付議基準や運営の見直し ● 事業会社CFOの設置と投資案件の審議プロセス見直し (資本効率を意識した経営の強化) <情報開示・拡充> ● 個別事業戦略説明会の開催 (2025年度はグループ環境経営戦略、JFEスチール海外事業、JFEエンジニアリングの事業、JFEスチールのインドー貫製鉄所合弁事業をテーマに計4回実施) ● アナリスト向け京浜土地活用見学会の開催 ● 自然資本に関するTNFDの枠組みに基づく情報開示 ● 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拡充

その他の主なステークホルダーとの対話実績

主なステークホルダー	対話事例	2025年度実績	
お客様	営業活動を通じたコミュニケーションや品質保証のサポート	事業会社ごとに実施	
	満足度調査等のアンケートやヒアリング	事業会社ごとに実施	
	ホームページによる情報発信 (製品情報) 等	随時	
取引先	購買活動を通じたコミュニケーション	事業会社ごとに実施	
	アンケート調査やヒアリング	事業会社ごとに実施	
	説明会・意見交換会	事業会社ごとに実施	
	ホームページによる情報発信等	随時	
従業員	日常業務、職場を通じたコミュニケーション	随時	
	社内報およびイントラネット	随時	
	各種労使協議会	2～4回	各事業会社経営幹部と労働組合
	企業倫理ホットラインおよびハラスメント相談窓口利用件数	随時	JFEホールディングスおよび事業会社159件、グループ会社146件
	階層別、コンプライアンス、人権等研修	随時	事業会社ごとに実施
	ファミリーデー (従業員の家族による職場訪問や社員食堂でのランチなど)	随時	事業会社ごとに実施 ST 6回 EN 2回 SH 2回
	企業倫理等に関する意識調査	1回	当社および事業会社
	エンゲージメントサーベイ	1回	当社および事業会社
	マネジメントフィードバック*	1回	当社、JFEスチールおよびJFEエンジニアリング
	地域の自治会やイベント等を通じたコミュニケーション	随時	
地域社会	製造拠点でのイベント (まつり・フェスタ等)	地区ごとに1回程度	年間15万名程度
	工場見学会	随時	年間9万名程度
	製造拠点周辺・地域等の清掃活動	随時	
	スポーツ振興 (野球教室、ランニング教室、各種スポーツ大会)	随時	
	出前授業、ものづくり教室、職場体験	ST 34回 EN 20回 SH 5回	
	ホームページによる情報発信 (環境情報等)	随時	
	JFE21世紀財団による社会貢献 (各種研究助成、地域活動支援など)	随時	

※ 執行役員・職位長のマネジメントを同僚や部下が評価し、本人へフィードバック

価値創造の実践

JFEの歴史

売上高／売上収益
(中期経営計画期間平均)

2002年JFEグループ発足

27,919 億円

第1次

(2003-2005)

統合効果を
最大限に発揮
経営基盤を強化

事業基盤

2002/9 JFEホールディングス設立 **HD**

2003/4 JFEスチールおよびJFEエンジニアリングを設立 **ST** **EN**

2004/6 JFEスチール東日本製鉄所千葉地区第5高炉休止 **ST**

2004/8 JFE商事ホールディングス設立 **SH**

ESG

2004/6 若手社員育成カリキュラム
「JFEカレッジ」開講 **ST**

35,695 億円

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

事業基盤

2008/11 JFEスチール・ガルバナイジング（タイランド）設立 **ST**

2009/2 タイに鋼材加工会社SASC設立 **SH**

ESG

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**

30,688 億円

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

事業基盤

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**

ESG

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**

35,688 億円

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

事業基盤

2013/5 JFEスチール・ガルバナイジング（インドネシア）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**

ESG

2012/9 JR鶴見駅ビルに
企業内保育所を開設 **EN**

価値創造の実践

JFEの歴史

34,731 億円

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

事業基盤

- 2016/8 メキシコにニューコア・
JFEスチール・メキシコ設立 **ST**
- 2019/1 メキシコに自動車向け加工会社
JSSB設立 **SH**

技術

- 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

ESG

- 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**

36,102 億円

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

事業基盤

- 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**

技術

- 2018/9 日本IBMの「IBM Watson」を
活用した制御故障復旧支援システム
「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**

ESG

- 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**
- 2020/9 JFEグループのCO₂排出量削減目標を
公表 **HD**

49,171 億円

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

事業基盤

- 2023/9 京浜地区、上工程・
熱延設備休止 **ST**
- 2023/9 京浜地区土地利用構想
「OHGISHIMA2050」発表 **HD**
- 2024/2 インドに電磁鋼板製造販売会社
JSW JFE Electrical Steel
設立 **ST**

技術

- 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**

ESG

- 2021/5 「JFEグループ
環境経営ビジョン2050」を
策定 **HD**
- 2023/5 GXスチール「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**

さらなる収益力強化

第8次
(2025-2027)高付加価値品拡大と
海外成長スリムで強靱な国内体制と
海外での成長捕捉

事業基盤

- 2025/7 JFE商事
秋田オフショアマテリアルズ
株式会社設立 **SH**
- 2025/9 ベトナムで大規模下水処理場が
完工 **EN**
- 2025/12 インドー貫製鉄所BPSL（現JJSL）
への投資を決定 **ST**

技術

- 2025/4 京浜でデータセンター事業
の検討開始 **HD**
- 2025/12 製鉄所基幹システム刷新
完了 **ST**

ESG

- 2025/4 革新電気炉導入を決定
ST
- 2025/6 監査等委員会設置会社に移行 **HD**

JFEグループの価値創造

価値創造の源泉／鉄の価値

豊かな地球の未来のために安全で快適な暮らしを支える

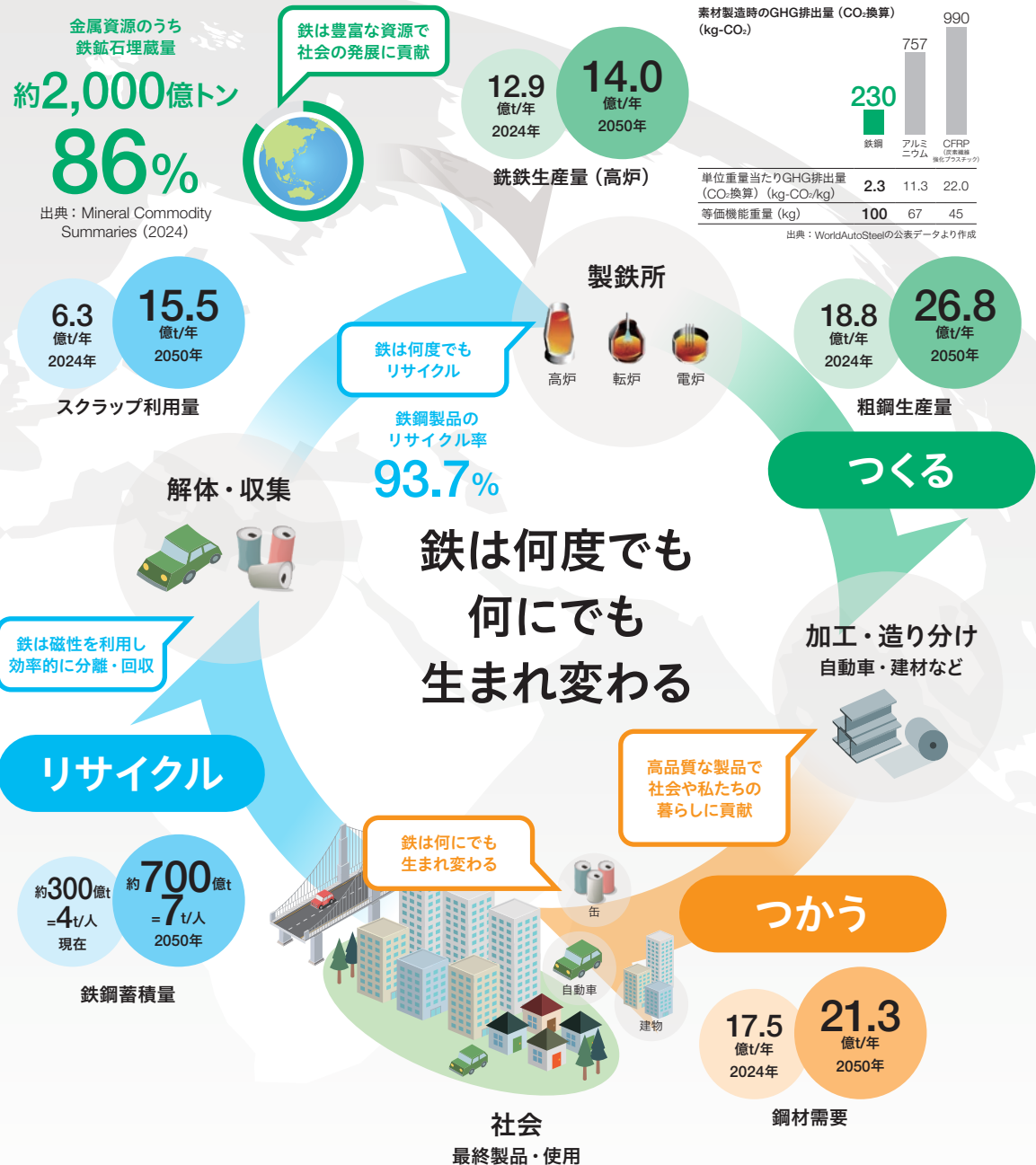
鉄は地球の質量の約30%、金属資源の86%（約2,000億t）を占め、低コストでの大量生産が可能で、製造時の環境負荷も低い材料です。「つくる」「つかう」「リサイクル」の高度なバリューチェーンが確立されており、何度でも再利用が可能であることに加え、リサイクル率は93.7%に達しています。また、世界の鋼材需要は17.5億t/年（2024年）から21.3億t/年（2050年）へと拡大し、粗鋼生産量は18.8億t/年から26.8億t/年へ、スクラップ利用量は6.3億t/年から15.5億t/年へ増加する見通しです。こうした動向を背景に、鉄鋼蓄積量は約300億t（4t/人）から約700億t（7t/人）へ拡大し、資源循環の進展が一層期待されます。

鉄の製造時のCO₂排出量は他素材と比較しても少なく、等価機能当たりの鉄鋼製品のGHG（温室効果ガス）排出量は、アルミニウムや炭素繊維の4～5分の1程度です。そして、日本の鉄鋼業（転炉鋼）は世界の主要国の中で最も低い環境負荷で鉄鋼を生産することができます。

（日本を100とした指数において、アメリカは129（2019年）
出典：（公財）地球環境産業技術機構）

鉄は私たちの暮らしの中で、環境負荷の低減に貢献しています。例えば、強度を保ちながら板の厚みを薄くした高張力鋼板（ハイテン）を自動車に使用することで、車体の衝突性能を維持したまま大きな軽量化効果を得ることができ、社会全体のCO₂排出量の削減に貢献しています。

鉄は、クローズド・ループ・サイクルのリサイクル性により、新たに投入される天然資源消費量の削減、さらに環境負荷物質排出量の低減、廃棄物の削減が図られることから、他の材料リサイクルであるオープン・ループ・リサイクルよりも持続可能性の点で優れています。鉄のリサイクルは、循環経済への移行につながります。

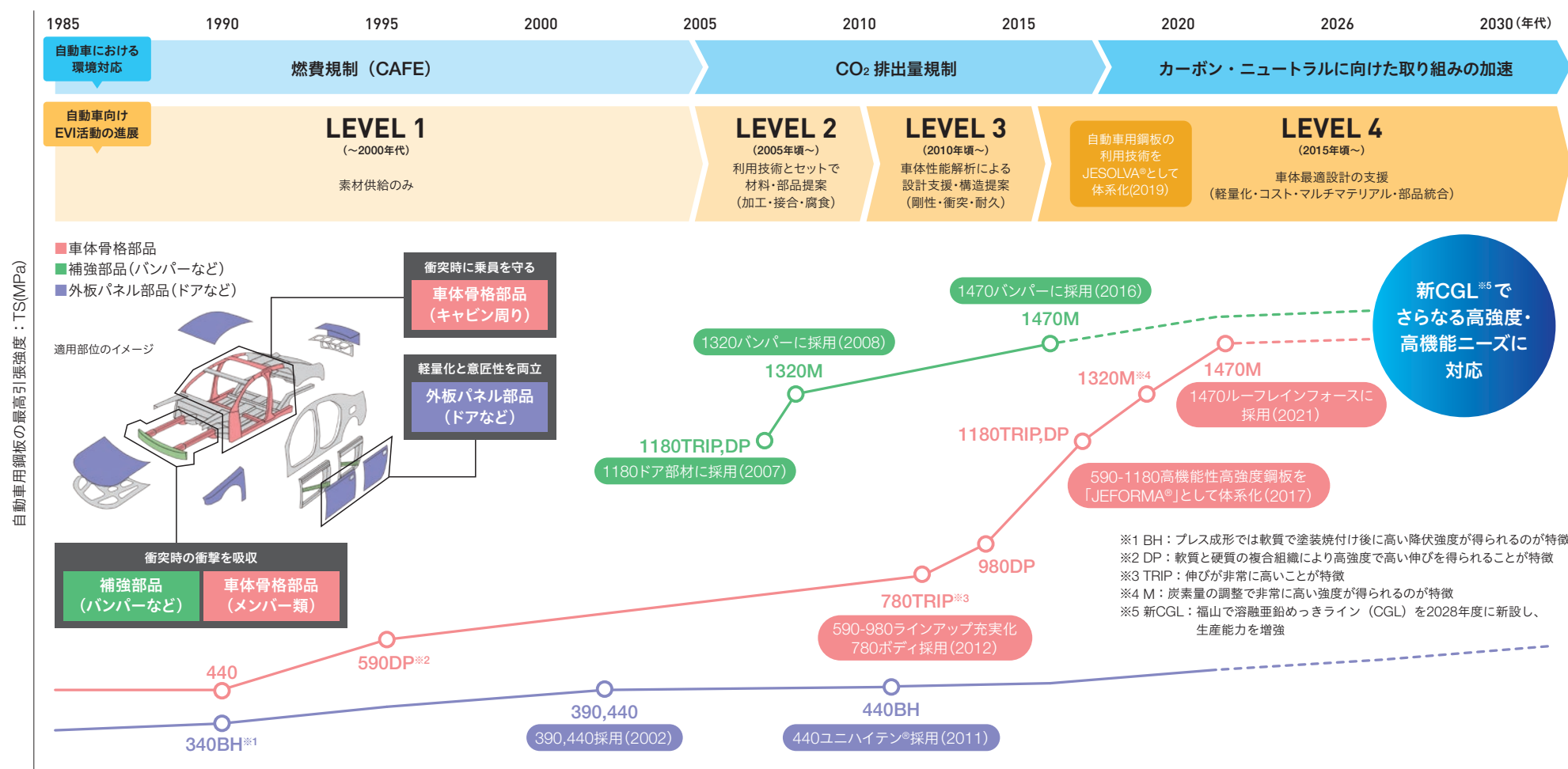


JFEグループの価値創造

技術力で社会に貢献し続ける

社会環境の変化とともに、自動車用鋼板はより薄くて高強度な鋼板へのニーズが高まってきました。

JFEスチールの高張力鋼板（ハイテン）は、自動車の軽量化と安全性向上を両立する材料です。独自技術によって高強度と加工性を兼ね備えた超ハイテンの適用拡大を進めるとともに、成形・溶接・車体設計まで含めた総合的な利用技術でお客様の車づくりを支援しています。これにより、走行時のCO₂排出量削減と衝突安全性能の向上を実現し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献しています。



JFEグループの価値創造

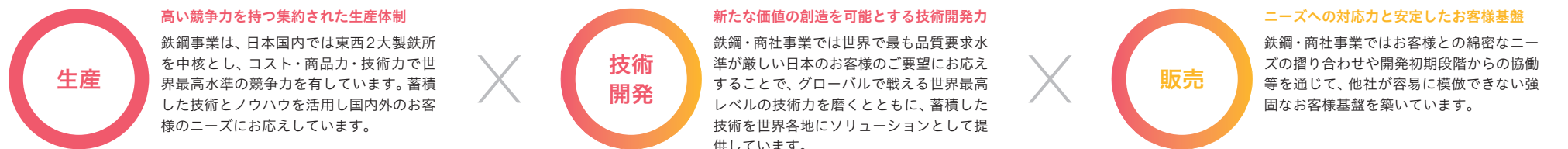
付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデル

鉄鋼事業

×

商社事業

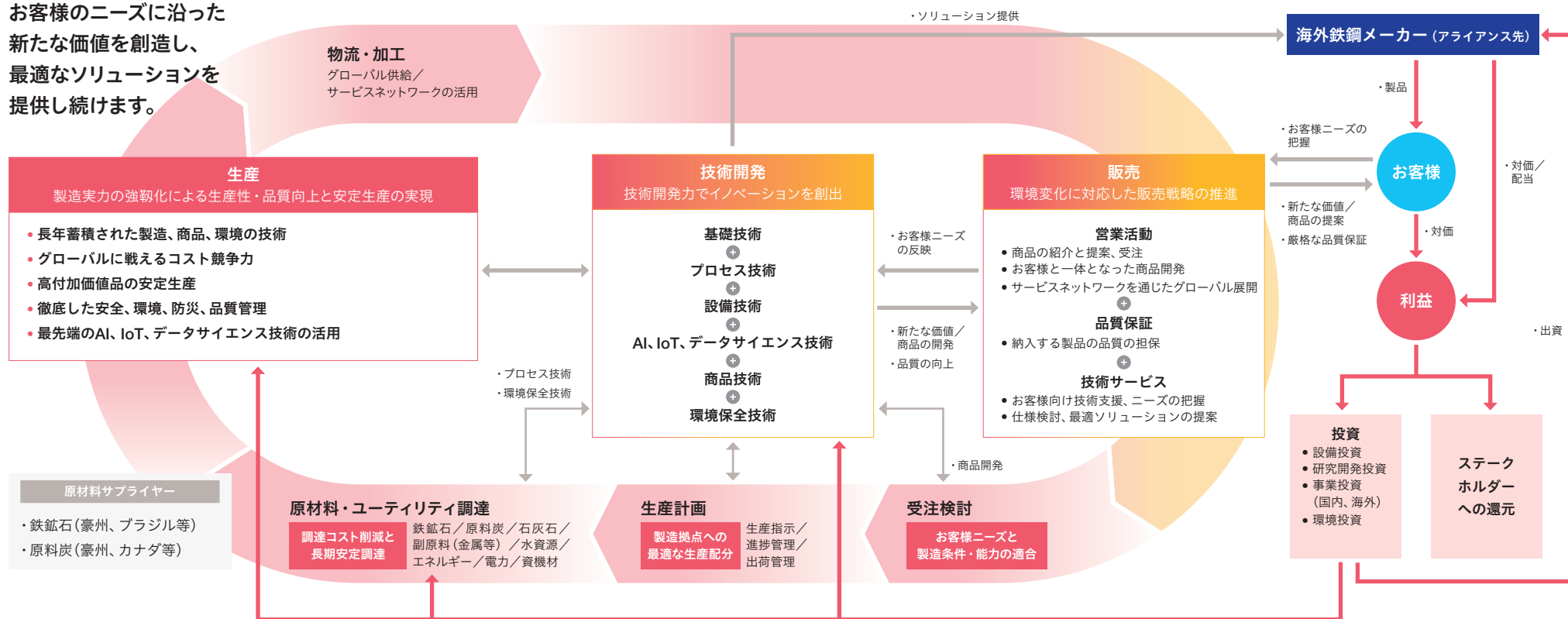
ビジネスモデルを強くする競争優位の源泉（生産・技術開発・販売）



現中期経営計画
における
注力ポイント

- ・グローバル競争を勝ち抜く**世界トップレベルの収益力**を構築
- ・革新電気炉(高効率・大型電気炉)への切り替えを推進
- ・長期的成長が見込まれる**マーケット(インド、北米)**における利益成長
- ・戦略分野(自動車、建材、電磁)の鋼材加工流通取扱量を拡大

お客様のニーズに沿った
新たな価値を創造し、
最適なソリューションを
提供し続けます。



JFEグループの価値創造

付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデル

エンジニアリング事業

当社は「くらしの礎を創る・担う・つなぐ -Just For the Earth」をパーパスに設定し、ビジネスモデルを構築しています。エンジニアリング事業の競争優位の源泉は、人々の生活と産業を支えるインフラ構築を主とした「創る（計画・設計・調達・建設）」エンジニアリング力と、廃棄物発電、上下水道などのプラント操業、メンテナンスを中心に培った「担う（事業運営）」ノウハウ、豊かなくらしを未来に「つなぐ」ための多様な人材の活躍とDXの推進力です。これらの優位性を活かし、世界的な取り組みが進むカーボンニュートラル実現とサーキュラーエコノミー推進に貢献しています。

特に「サーキュラーエコノミー」は、持続可能な社会実現への重要な鍵です。多方向からさまざまなフェーズで社会基盤を支えているJFEエンジニアリングこそが、サーキュラーエコノミーの主導的役割を担うべきと考えています。独自の複合事業体制を最大限に活用し、既存資源の価値を最大化させるための革新的な取り組みへと挑戦を続けています。持続可能な社会の実現に向け、私たちの技術と経験が新たな価値を創造します。

ビジネスモデルを強くする競争優位の源泉（創る・担う・つなぐ）

創る 計画／設計／調達／建設

先進的な生活インフラを創り、提供する技術機能

環境、エネルギー、鋼構造物などさまざまな分野で、設計から引き渡しまで、お客様のニーズに即した高機能・高品質かつ最適な規模の施設を数多く建設してきました。さらに、海外拠点にグローバルエンジニアリング体制を構築し、一段と競争力を強化しています。

担う 事業運営

多岐にわたる生活インフラに対応可能な事業運営機能

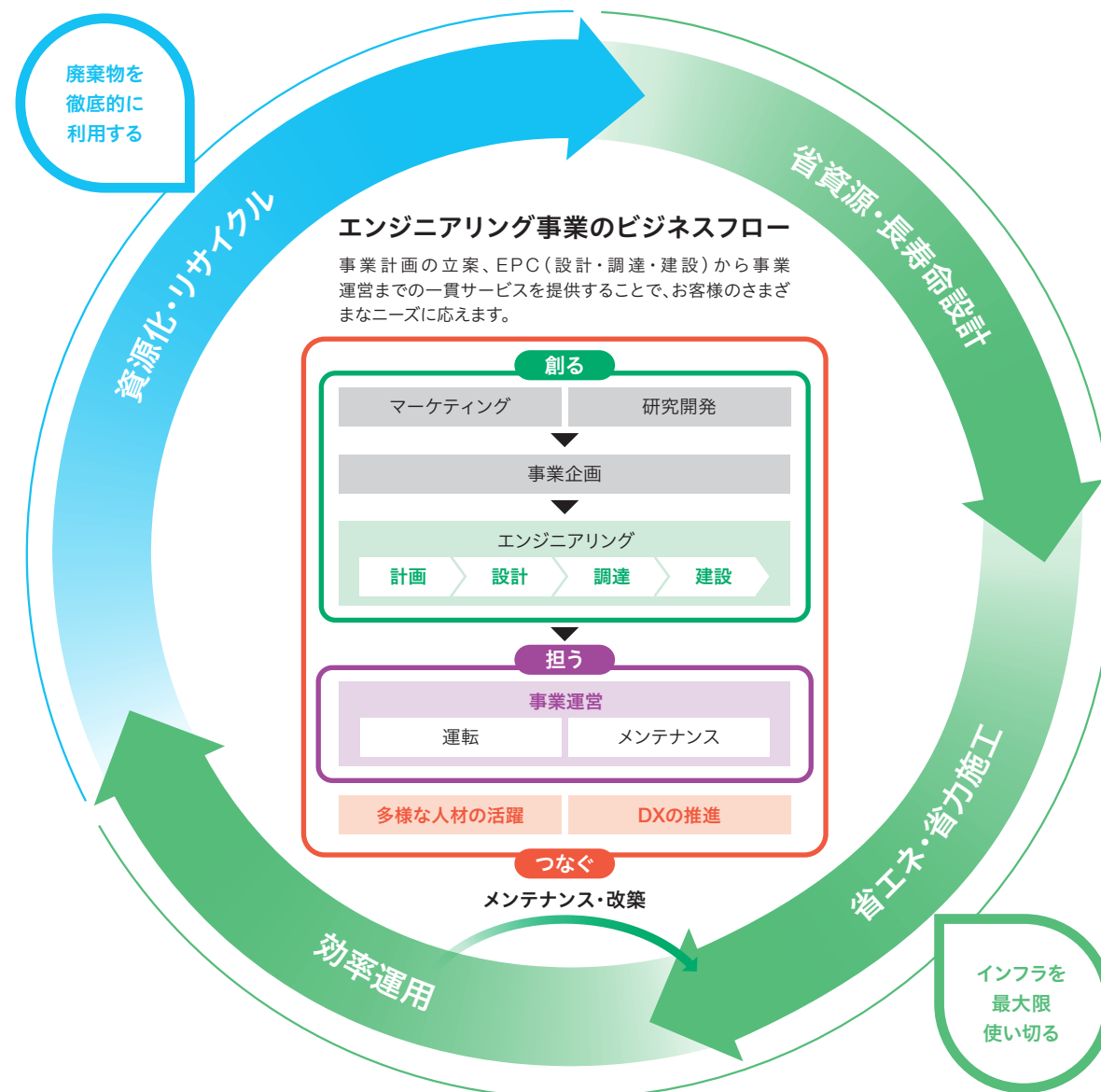
廃棄物発電や上下水道などのプラントを中心に運営ノウハウを培い、公共サービス分野で数多くの官民連携事業を手掛けています。また、自らリサイクル事業や再生可能エネルギー発電事業も行い、再エネ導入促進に寄与します。さらに、これらの知見で国内外の運営型事業領域を拡大していきます。

つなぐ 多様な人材とDX

多様性と変革でさらなる付加価値を追求する機能

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

JFEエンジニアリングが取り組むサーキュラーエコノミー



JFEグループの価値創造

価値創造プロセス



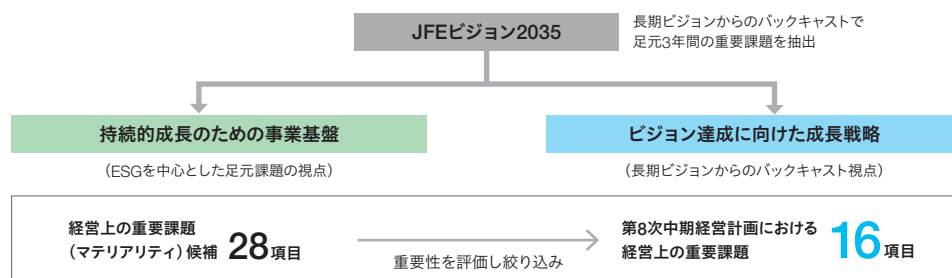
JFEグループの価値創造

経営上の重要課題（マテリアリティ）

JFEグループは「JFEビジョン2035」の実現に向け、事業を通じた社会課題の解決と持続的な企業価値向上の両立を目指しています。経営上の重要課題（マテリアリティ）は、中長期的な価値創造の実現に向けた経営判断の基盤として位置付け、事業戦略や投資判断、人財戦略などの意思決定に反映しています。また、定量目標による進捗管理と経営指標との連動を図り、持続的な成長につなげています。

経営上の重要課題の特定プロセス

経営上の重要課題は、「JFEビジョン2035」からのバックキャストと、足元の事業課題の両面から検討しており、「持続的成長のための事業基盤」と「ビジョン達成に向けた成長戦略」の観点から28項目の候補を抽出しました。第8次中期経営計画においては、特に3年間で注力して取り組むべき課題について、重要性評価を行い、経営会議上の重要課題（6分野・16項目）を特定しました。



課題の分野	経営上の重要課題
気候変動問題への取り組み	① JFEグループのGHG排出量削減と社会全体のGHG削減への貢献
循環型社会実現への貢献	② サーキュラーエコノミー実現に向けた取り組み推進
強靱な収益力の獲得	③ 【鉄鋼事業】販売製造実力の向上と事業領域の拡大・高度化 ④ 【エンジニアリング事業】収益力・競争力の向上および成長分野への投資推進 ⑤ 【商社事業】経営基盤刷新と海外成長市場でのインサイダー化推進
人的資本経営の推進	⑥ 人材の確保・育成の推進 ⑦ DEIの推進 ⑧ 働きがいの向上
社員の労働安全衛生の確保	⑨ 労働災害の防止 ⑩ 健康経営の推進
経営の根幹を揺るがすリスクの低減	⑪ 事業に関わる一人ひとりの人権尊重 ⑫ 企業倫理の徹底と法令遵守 ⑬ 適正な品質保証の実施推進 ⑭ 情報セキュリティレベル向上 ⑮ 地域・社会・自然との共生 ⑯ 健全な財務体質の維持

2025年度のKPI実績評価および2026年度の設定

KPIは重要課題ごとに設定しており、経営戦略との整合を図りながら進捗を管理しています。2025年度実績の評価に基づき、2026年度は第8次中期経営計画達成および今後の成長に向けた目標を設定しました。KPIの達成状況を継続的にモニタリングし、必要に応じて施策の見直しや資源配分の最適化を行うことで、重要課題への対応を着実な成果創出につなげています。

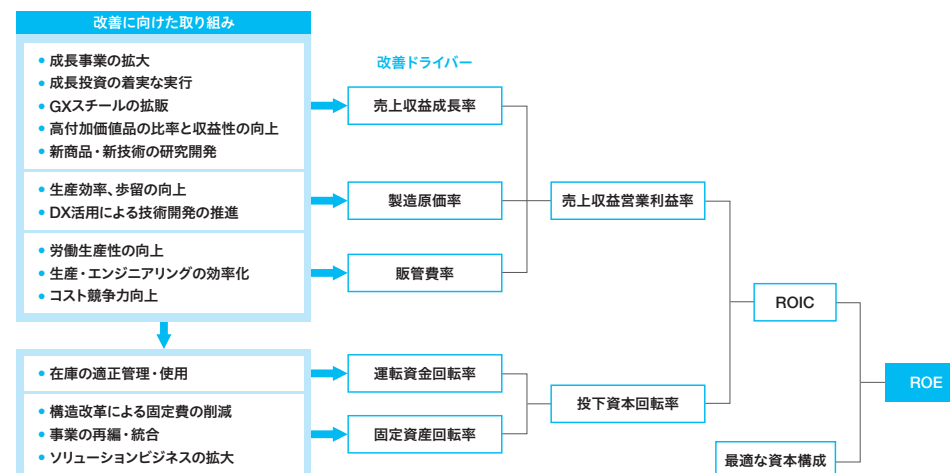
（→P50-51 経営上の重要課題に対する目指す姿と2026年度KPI）

2025年度のKPI実績はJFEグループサステナビリティ報告書2026をご覧ください。

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

具体的な取り組みによる企業価値向上

経営上の重要課題への対応は、社会的要請への対応にとどまらず、中長期的な企業価値向上の源泉となると考えています。環境価値や社会価値の創出を通じて競争力を高めることで、収益機会の拡大や事業リスクの低減につなげています。また、生産性向上や資本効率改善を進めることで、売上収益事業利益率およびROICの向上を図り、持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。



JFEグループの価値創造

経営上の重要課題に対する目指す姿と2026年度KPI

課題の分野	重要課題	目指す姿	2026年度KPI
気候変動問題への取り組み	JFEグループのGHG排出量削減と社会全体のGHG削減への貢献	鉄鋼事業 2030年度GHG排出量削減率：30%以上削減 その通過点として2027年度GHG排出量削減率：24%以上削減 (対2013年度比)	①2030年度GHG排出量削減率 30%以上削減に向けたGX投資認可率：98% ②GXスチールの販売量：20万トン/年
		エンジニアリング事業 自社工場、オフィスにおけるCO ₂ 排出量削減率：40%削減 (対2013年度比)	自社再生可能エネルギーの活用推進 使用電気の非化石比率：90%以上
		エンジニアリング事業 CO ₂ 削減貢献量：1,350万トン/年	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CO ₂ 削減貢献量：1,300万トン/年
		商社事業 国内CO ₂ 排出量削減率（対2019年度比） 2027年度：▲27.5% 2030年度：▲35%	2026年度国内CO ₂ 排出量削減率：2019年度比25%削減
循環型社会実現への貢献	サーキュラーエコノミー実現にむけた取り組み推進	鉄鋼事業 鉄源・副産物等の資源循環の高度化	①リターン屑回収・使用の拡大：2.5倍（対7次中期平均数量） ②社内で発生する副産物のリサイクル推進（スラグ・ダスト・スラッジ等の資源化率）：99%以上 ③鉄鋼スラグ製品の海域利用向け利用量拡大（8次中期累計）：14万トン
		エンジニアリング事業 サーキュラーエコノミー推進に資する事業拠点の拡大	リサイクル/地域新電力/廃棄物発電事業等の拠点拡大（8次中期累計）：6カ所以上
		商社事業 サーキュラーエコノミー推進に資する商材の拡大	サーキュラーエコノミーに資する商材のラインアップ数の拡充 ●8次中期から販売拡大を進める商材として、6,000トン/年以上の扱い商材を3品種以上増やす
強靱な収益力の獲得	鉄鋼事業 販売製造実力の向上と事業領域の拡大・高度化	国内製鉄事業実力損益の拡大：900億円	①全社一貫OPY（対2024年度実績）：+0.6% ②新商品・新技術開発件数：20件/年 ③高付加価値品収益向上（比率）：56% ④基幹システムの刷新・DS・自動化による合理化と労働生産性向上による収益貢献：2027年度目標の50%達成 ⑤生成AI・ローコード開発による時間創出：8,500時間/月 ⑥労働力・人口減に追隨した省力推進（8次中期累計）：▲200名以上
		海外鉄鋼事業・国内グループ事業・ソリューションビジネス事業 損益の拡大 海外鉄鋼：750億円 国内グループ：900億円 ソリューションビジネス：150億円	①海外鉄鋼事業収益：450億円 ②国内グループ事業収益：800億円 ③ソリューションビジネス事業収益：150億円 ④外国特許出願数の増加比率：114%
	エンジニアリング事業 収益力・競争力の向上および成長分野への投資推進	ROS：6%	プロジェクトの採算性向上 全プロジェクトにおける高付加価値化・差別化の比率：2027年度までに50%以上を目指し、2026年度45%以上
		運営型事業規模の拡大による収益安定化	運営型事業売上：3,300億円以上
		労働生産性向上	（2035年度業務効率化に向けた）業務改革の活動進捗 ：2027年度の業務プロセス全体最適化完了を目指し、2026年度対象部門の業務棚卸完了
	商社事業 経営基盤刷新と海外成長市場でのインサイダー化推進	DXソリューション収益の拡大	販売チャネル拡大施策の全面見直しおよび体制強化を行うことで、拡大を加速させる 2027年度新規顧客数20%増を目指し、2026年度13%増（対2024年度比）
		基幹システムの刷新 トレード・事業収益 各300億円	●2027年度中に基幹システムの刷新に目途をつける ●2026年度 全社業務プロセス刷新26施策への取り組みを開始し、そのうちの重点7施策を100%実施 収益達成に向けた成長投資の実行（850億円/3カ年）

JFEグループの価値創造

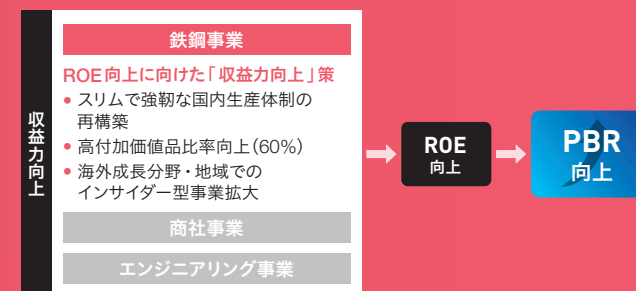
課題の分野	重要課題	目指す姿	2026年度KPI						
人的資本経営の推進	人材の確保・育成の推進	経営戦略を実現できる人材ポートフォリオの構築	鉄鋼事業 ①海外人材の新規育成数（2025・2026年度累計）：66名以上 ②高度DX人材の育成数（累計）：1,000名						
			エンジニアリング事業 ①海外人材の新規育成数（2025・2026年度累計）：25名 ②高度DX人材の新規育成数（2025・2026年度累計）：90名						
			商社事業 海外への新規派遣数（2025・2026年度累計）：50名						
	DEIの推進	多様な人材の経験・能力・個性が活かされる状態の実現	①女性管理職比率：2030年課長級以上10%以上（内、管理・営業部門は20%以上）を目指し、2027年4月に7.0% ②男性育児休業取得率：70%以上						
	働きがいの向上	社員一人ひとりの能力が最大発揮される状態の実現	エンゲージメントサーベイ 働きがいに関する質問の肯定割合： <table><tr><td>鉄鋼事業</td><td>75%以上</td></tr><tr><td>エンジニアリング事業</td><td>80%以上</td></tr><tr><td>商社事業</td><td>80%以上</td></tr></table>	鉄鋼事業	75%以上	エンジニアリング事業	80%以上	商社事業	80%以上
鉄鋼事業	75%以上								
エンジニアリング事業	80%以上								
商社事業	80%以上								
社員の労働安全衛生の確保	労働災害の防止	完全無災害達成に向けた安全な職場環境の確立	重大災害 0件 休業度数率： <table><tr><td>鉄鋼事業</td><td>0.10以下</td></tr><tr><td>エンジニアリング事業</td><td>0.25以下</td></tr><tr><td>商社事業</td><td>0.15以下</td></tr></table>	鉄鋼事業	0.10以下	エンジニアリング事業	0.25以下	商社事業	0.15以下
	鉄鋼事業	0.10以下							
エンジニアリング事業	0.25以下								
商社事業	0.15以下								
	健康経営の推進	全員が心身ともに長く健康で働いている状態の実現	心身ともに健康でパフォーマンスが80%以上で働いている社員の割合（プレゼンティーイズムが20%以下の社員の割合）：67%以上						
経営の根幹を揺るがす リスクの低減	事業に関わる 一人ひとりの人権尊重	サプライチェーンにおける人権に対する負の影響の特定および防止・軽減	①人権啓発研修の受講対象予定者数に対する受講率：100% ②人権デューデリジェンスの実施 サプライチェーン全体における人権尊重の実現に向け、以下の取り組みを実施 ・自社およびグループ会社への人権DDの継続実施 ・サプライヤーの人権リスク管理体制構築						
	企業倫理の徹底と法令遵守	コンプライアンス遵守意識の向上	①コンプライアンス研修の受講率：100% ②企業倫理に関する意識調査におけるコンプライアンス意識の向上に関する設問の肯定割合：90%以上（1回/2年）						
	適切な品質保証の実施推進	鉄鋼事業 重大QAトラブル発生ゼロ	①グループ会社品質監査実施率：対計画 100% ②QA投資執行率（累積）：63%						
		エンジニアリング事業 品質コンプライアンス違反ゼロ	①グループ会社を含めた商品部門の第三者的な監査による品質チェック機能の強化：10部門 ②品質コンプライアンス意識の浸透 （e-ラーニング受講対象予定者数に対する）受講率：100%						
		商社事業 常にお客様から要求される品質を満足する商品を提供	重大識別異常：0件						
	情報セキュリティレベル向上	重大セキュリティ事故『レベル3 [※] 』発生ゼロ継続 ※ レベル3：経営の根幹に関わる事故	①脆弱性管理の徹底 ②サイバー攻撃への耐性向上						
	地域・社会・自然との共生	鉄鋼事業 地域から信頼される製鉄所・製造所の実現	環境・防災重大事故：0件 ①開かれた製鉄所・製造所に向けた取り組みの継続・充実化 ②各事業所における地域とのコミュニケーションの機会創出とニーズに応じた社会貢献活動の推進						
		鉄鋼事業 生物多様性への貢献拡大	ブルーカーボン・海域環境改善を目指した自治体との新たな連携：+2件/年						
		エンジニアリング事業 生物多様性保全への取り組み推進	インフラ建設分野における生物多様性影響評価の実施						
	健全な財務体質の維持	R&I格付 AA格	<8次中期目標> ①Debt/EBITDA倍率：中期目標 = 3倍程度 ②D/Eレシオ：中期目標 = 60%程度						

事業別戦略

鉄鋼事業

JFEスチール

「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。」「強靱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。」を長期ビジョンとして掲げ、長期を見据えた経営戦略を実行していきます。



事業環境認識

機会

- (国内) ● CO₂削減に寄与するエコプロダクト需要(電磁・ハイテン等)増
● GXスチール、新エネルギー用途鋼材の需要増
● サーキュラーエコノミーの進展
- (海外) ● インドを中心とした成長マーケット
● CNプラント需要増、再生可能エネルギーニーズ拡大
● トップクラスのパートナーとのアライアンス活用

リスク

- (国内) ● 人口減少による需要減少
● 労働人口減少による採用難
● 脱炭素化の停滞
- (海外) ● 中国材の廉価輸出拡大
● 米国関税政策、保護主義化・ブロック経済化
● 競合する海外ミルの技術力向上

事業戦略

国内製鉄事業

- 最適生産体制構築による強靱化
- グリーンかつ高品質な高付加価値品の比率向上

国内Gr.

- 国内グループ会社やパートナー企業との市場環境の変化に応じた連携による競争力の強化
- 成長分野・新規事業展開(機能素材・精密化学品・電池事業等)

海外鉄鋼

- 海外成長地域におけるトップクラスのパートナーとのインサイダー型事業の拡大

ソリューションビジネス

- 競争優位性の源泉である「長年蓄積された操業データ・ノウハウ」や「広範な事業領域から生み出される技術」を活用したソリューションビジネスのさらなる拡大

事業概況(2025年度以降の取り組み)

国内製鉄

- 福山第4高炉休止(2027年度)、倉敷第2高炉休止(2028年度)、形鋼事業再編(2027年度)、薄板事業再編(2028年度)など、最適生産体制構築を着実に進展
- 高級電磁NO製造能力増強(第2期)、洋上風力用大単重厚板、倉敷革新電気炉建設によるGXスチール、新CGL建設による超ハイテンなど高付加価値品の供給体制基盤強化を推進

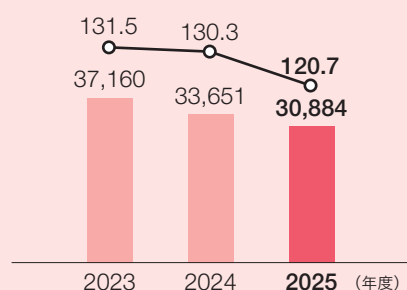
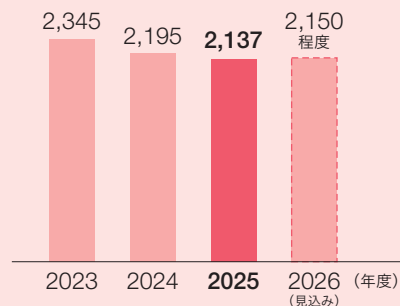
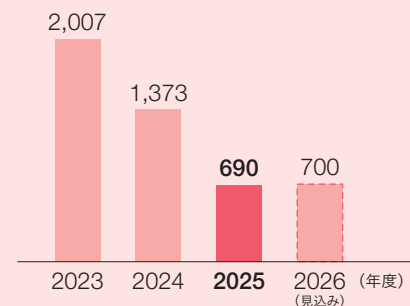
海外鉄鋼

- インドにおいてJSWスチールとの2つの合併事業を始動し、成長市場での事業基盤を強化
(→P18 第8次中期経営計画 鉄鋼事業)

ソリューションビジネス

- JFE Resolus®として、グループ体となったビジネスを展開
(→P67 知財戦略 ソリューションビジネス「JFE Resolus®」の推進)

2025年度業績

売上収益／鋼材平均単価
(億円)／(千円)■ 売上収益
○ 鋼材平均単価単独粗鋼生産量
(万トン)セグメント利益
(億円) ※棚卸資産評価差等除き 消去・調整込み

PURPOSE

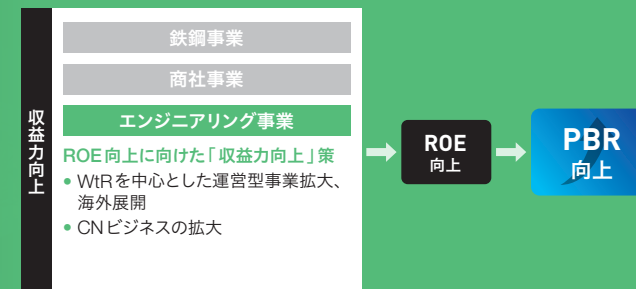
ねがう未来に、
鉄で応える。

事業別戦略

エンジニアリング事業

JFEエンジニアリング

鉄を起点に人々の安全で快適な暮らしを支える「エンジニアリング」では、高度な基盤技術力と多種多様な商品開発力、確かなプロジェクト遂行力、そして事業運営力を武器に、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーに貢献すべく、グローバルに活躍の場を広げています。



事業環境認識

機会

- 廃棄物発電・リサイクル設備の大型更新・新設需要の拡大
- 洋上風力・水素・アンモニア等カーボンニュートラル設備需要の増大
- 老朽化インフラの大規模更新・維持管理需要の増加
- サーキュラーエコノミー推進に伴う新規事業機会の創出
- インド・東南アジア等新興国における廃棄物処理インフラ需要の拡大

リスク

- 建設資材・エネルギーコストの継続的な上昇
- 技術者・熟練工の人材不足・採用難の深刻化
- 脱炭素化投資の停滞・政策変更リスク
- 競合他社との業界再編加速による競争激化
- 保護主義化・地政学リスクによる海外事業への影響

事業戦略

全体方針

- 多様な事業ポートフォリオを強みに収益基盤を強化
- 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を拡大

Waste to Resource

- 国内廃棄物発電・リサイクル事業の収益基盤強化
- アジア・インドを中心とした海外市場への展開拡大

カーボンニュートラル

- CNプラント・エネルギーサービス事業の拡大
- 洋上風力モノパイル製造拠点の本格稼働・収益化

基幹インフラ

- インフラの強靱化・長寿命化に向けた新商品、新工法、新材料の開発・提供

事業概況（2025年度以降の取り組み）

Waste to Resource

- 国内廃棄物発電の大型案件獲得により、受注高・売上収益ともに過去最高を更新
- インド廃棄物発電事業への出資やペットボトル・食品リサイクル事業の拡大を推進

カーボンニュートラル

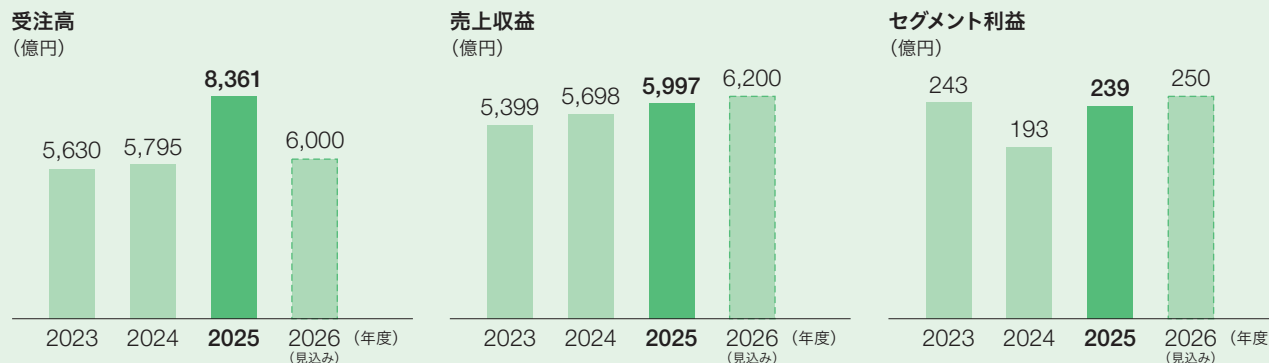
- 笠岡モノパイル製作所が本格稼働
- CNプラント・再エネ・エネルギーサービス事業を拡大

基幹インフラ

- ステンレスクラッド鋼の道路橋への初採用など、新技術・新工法の展開を推進
- ボルト自動締付けロボットなど建設DX技術を橋梁現場に本格導入

（→P24 第8次中期経営計画 エンジニアリング事業）

2025年度業績



PURPOSE

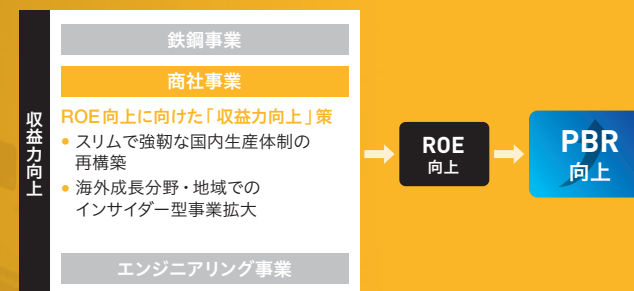
くらしの礎を
創る・担う・つなぐ
Just For the Earth

事業別戦略

商社事業

JFE商事

JFEグループの中核商社として培ってきた提案力と発信力をさらに高めるとともに、強みであるグローバルネットワークを活かし、環境変化の激しい時代においても柔軟かつ機動的に対応していきます。「挑戦と変革」をキーワードに会社として成長し続け、お客様や社会に新たな価値を提供し続けていきます。



事業環境認識

機会

- 保護主義の進展を背景とした、現地完結型ビジネス拡大
- 北米、豪州、インド、欧州等の成長市場における需要拡大
- 環境資源関連における需要拡大

リスク

- 各国の通商問題および地政学リスク
- 国内需要の減少（人口減、建築需要の停滞）
- 中国の鋼材過剰供給

事業戦略

国内事業

（鉄鋼）

- 人口減少により市場規模が縮小する中においても、数量にこだわり、付加価値を向上し、収益力の強化
- マーケット環境に合わせた筋肉質な組織体制を構築

（原材料・資機材）

- 成長が見込まれるグリーン原料ビジネスの強化など、事業領域を拡大

海外事業

- 海外市場を成長の柱と位置付け、事業優位性の高い地域においてインサイダー化による現地完結型ビジネスを推進

経営基盤の刷新

- 業務プロセスや基盤システムの刷新、権限委譲による意思決定の迅速化、組織・制度改革を通じて経営基盤を強化
- 創出するリソースを成長分野へ投入

事業概況（2025年度以降の取り組み）

国内事業

- 需要家により近い川下領域への事業を拡張することで付加価値を向上
- 革新電気炉立ち上げに向け、高品質なスクラップの集荷力および物流体制の強化を実施
- グループ会社機能の見直しを行い、再編統合も視野に最適な事業体制を構築

海外事業

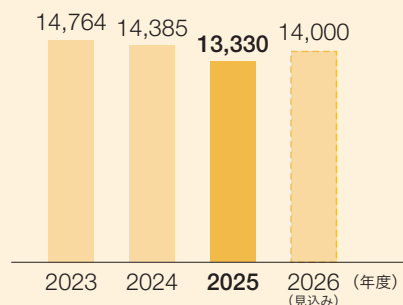
- 北米・豪州・インド・欧州を中心に、各地域の事業環境や需要動向を見極めながら、加工・物流機能を強化するための成長投資を実行（⇒P22 第8次中期経営計画 商社事業）
- 事業環境の変化を踏まえ、各拠点の役割・機能を見直し、収益力向上に向けた事業体制を強化

経営基盤の刷新

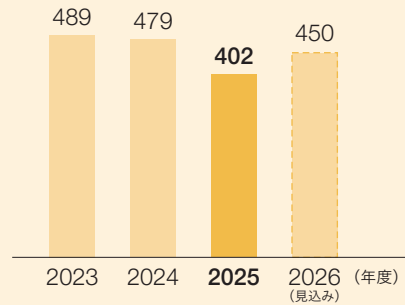
- 権限委譲による意思決定の迅速化を実施し、新業務プロセスへの移行および基幹システム刷新の実行段階へ（⇒P64 DX戦略 JFE商事 業務プロセスの変革を起点とした基幹システム刷新）
- 人事制度の改定を通じ、「挑戦と変革」を後押しする組織風土の醸成

2025年度業績

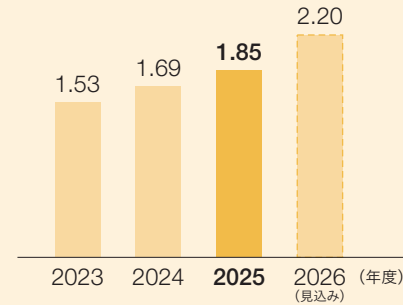
売上収益 (億円)



セグメント利益 (億円)



連単倍率（連結業績÷単体業績） (倍)



PURPOSE

世界をつなぐ。
鉄でつなぐ。

事業別戦略

洋上風力発電ビジネスにおけるグループ連携の取り組み ～国産モノパイル第1号案件の受注～

JFEグループは、国産モノパイル採用の国内第1号案件である秋田県男鹿市、潟上市および秋田市沖の洋上風力発電事業において、基礎分野への取り組みを進めています。グループの総合力により、洋上風力発電分野における国産サプライチェーンの確立を推進しています。

- 2023 ● 秋田県男鹿市、潟上市および秋田市沖における洋上風力事業者選定（2023年12月）
- 2024 ● 笠岡モノパイル製作所稼働（2024年4月 国内唯一）
- 2025 ● 鹿島建設株式会社が建設を受注（2025年10月）

● 鹿島建設株式会社よりモノパイル製造を受注（2025年12月）

JFEエンジニアリングは、モノパイルおよびトランジションピースの製作と基地港までの輸送を担当しています。本案件は笠岡モノパイル製作所稼働後初のプロジェクトであり、これまで培った大型鋼構造物の技術を活かしつつ、品質と安全の確保を最優先に推進しています。現在、各工程は順調に進んでおり、スケジュールに沿った製品供給に努めています。

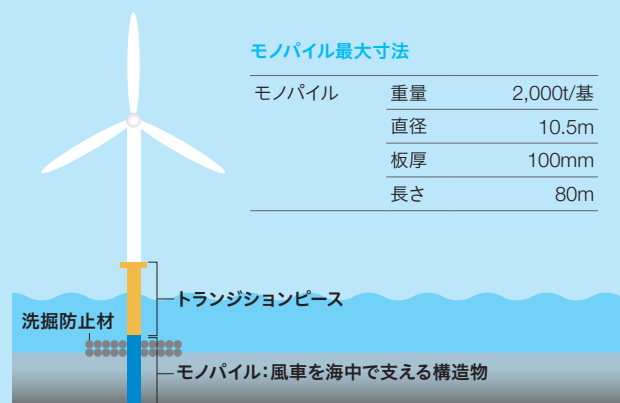
JFEスチールは、モノパイルの素材として風力発電用大単重厚鋼板「J-TerraPlate®」を日本国内で初めて適用しました。一品一様で、風力発電用途に求められる厳しい品質スペックを確保しながら、1,000枚超の最大板厚100mmの広幅厚鋼板を供給しました。

JFEエンジニアリング・JFEスチール連携の強みを活かして短納期での製造を実現しています。

- 2026 ● モノパイル初出荷（2026年9月）

- 2027 ● 施工開始（2027年4月予定）

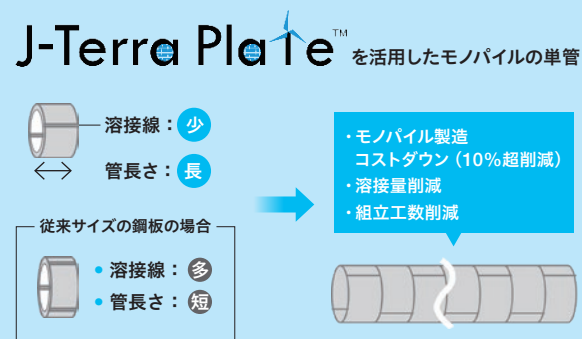
- 2028 ● 運転開始（2028年6月予定）



モノパイル最大寸法

モノパイル	重量	2,000t/基
	直径	10.5m
	板厚	100mm
	長さ	80m

モノパイル製造における大単重厚鋼板のメリット



モノパイル初製作品

洗掘防止材事業への取り組み

JFE商事は2025年5月、秋田県男鹿市にて、洋上風力発電向け洗掘防止材の製造・販売を行うJFE商事秋田オフショアマテリアルズ株式会社を、県内企業7社と共同で設立し、供給体制の構築を進めています。洗掘防止材は、波や潮流によるモノパイル周辺の海底地盤の洗掘を防ぎ、洋上風力発電設備を安定的に支えるために使用されます。鉄鋼スラグを原料とした人工石材を活用することで、資源循環や海域環境の改善にも寄与していきます。



洗掘防止材

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。

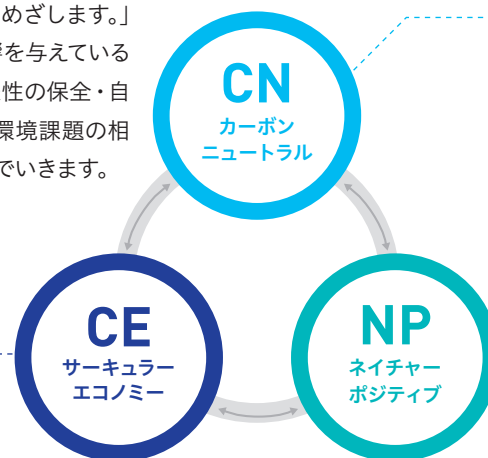
循環経済への移行



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

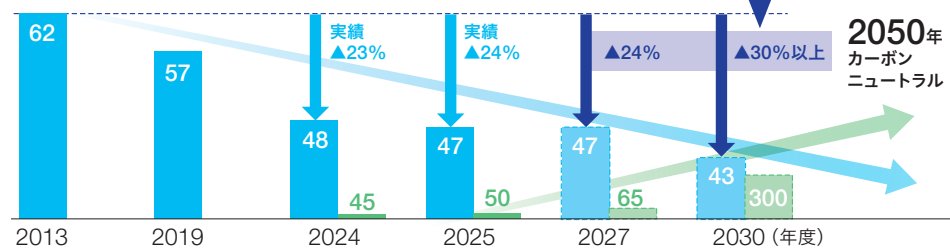
国内鉄鋼事業：GHG排出削減計画

■ 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

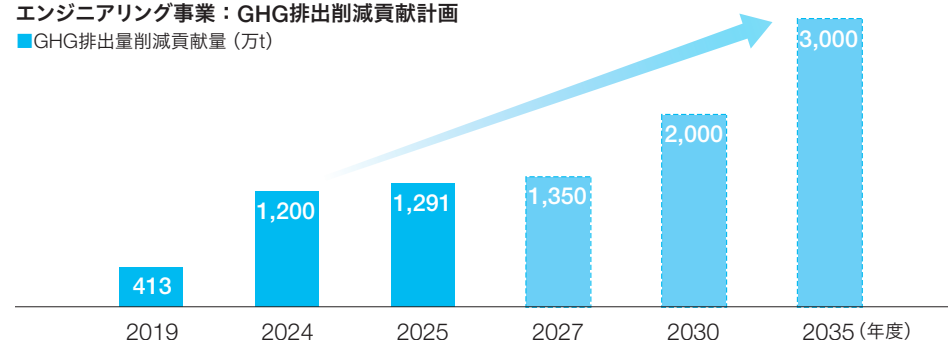
2030年度30%以上削減のための投資

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		
				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

※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）

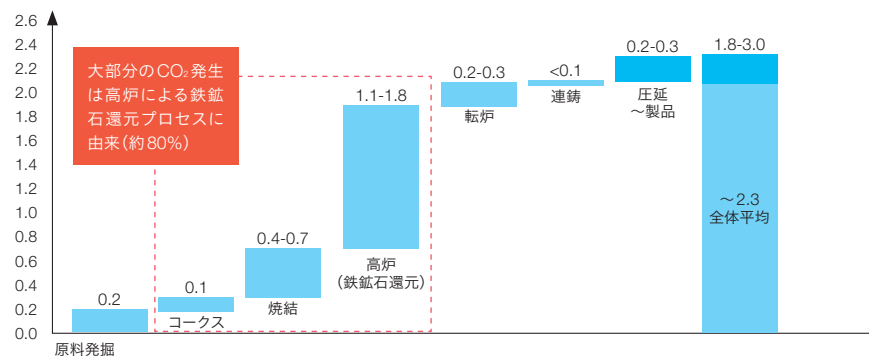
重要な要因	社会の変化	機会／リスク			JFEに対するステークホルダーの期待と懸念	戦略／取り組み	財務影響（想定2030～2035年）※1	
							内容	金額／規模
1.5℃シナリオ 2 鉄スクラップ有効利用 ニーズの高まり	炭素排出量が 小さい電気炉法 への注目の 高まり	冷鉄源 (スクラップ・ 還元鉄)の争奪/ 価格の高騰	移行リスク	➡	冷鉄源購入コスト増加	- お客様/ユーザーとのスクラップ回収連携 - 低品位/難使用スクラップ使用技術の確立 - 還元鉄プロジェクトへの参画 - スクラップ取扱量の拡大 - 製造コストの削減 - 鋼材販売価格への転嫁	冷鉄源購入コスト増加	最大 ▲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)

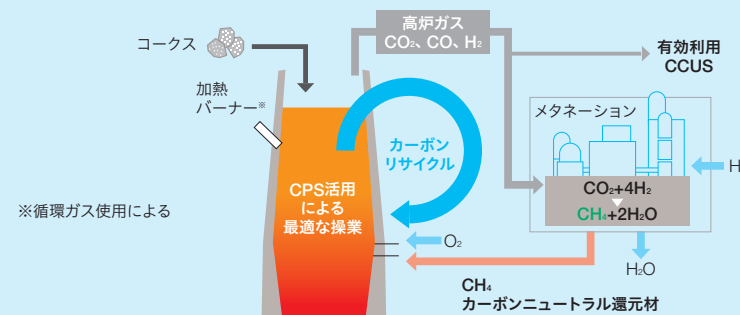
出典：経済産業省「トランジションファイナンス」に関する鉄鋼分野における技術ロードマップ(2021年10月)

- 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作に挑戦

- 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作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作を維持
- 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



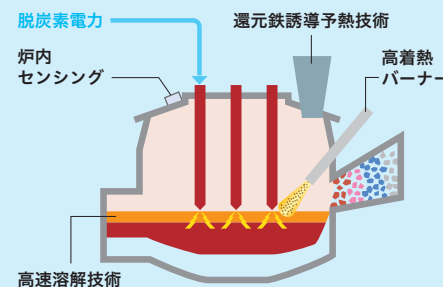
工事の様子（2026年4月）

※ 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。今後も引き続き、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）

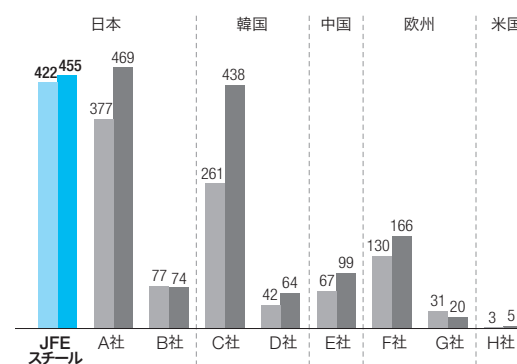
JFEグループサステナビリティ報告書「世界規模での地球環境温暖化防止」もご覧ください
https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/environment/climate/steel_industry_efforts/

※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

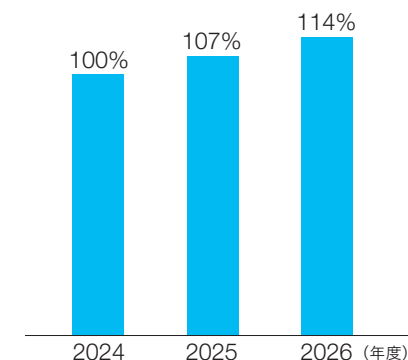
PCT^{※6}公開件数

■ 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って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/>

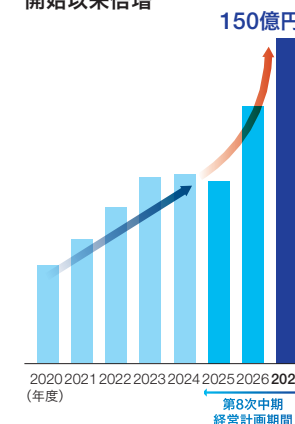
ソリューションビジネス「JFE Resolus®」の推進

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

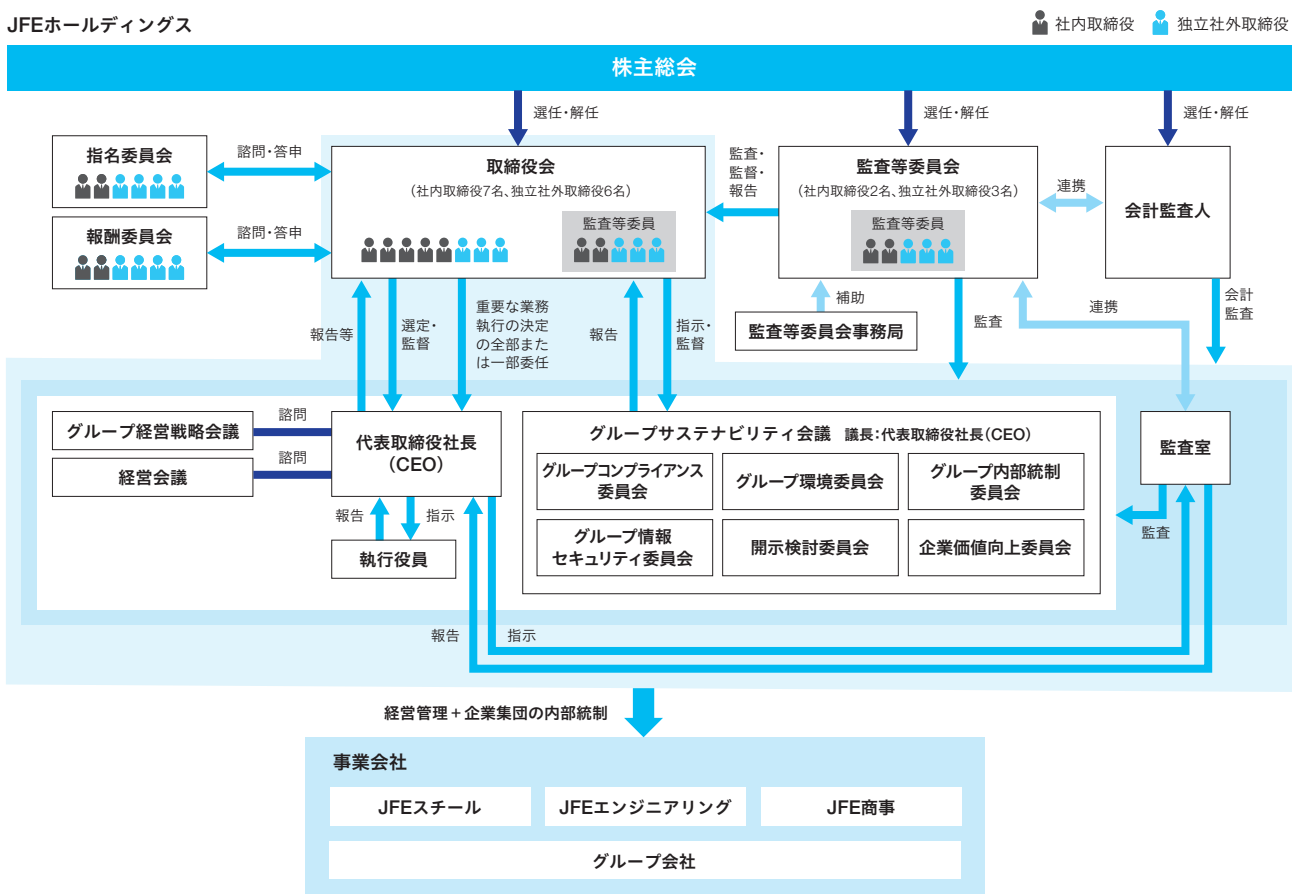
コーポレートガバナンス

JFEグループは、鉄鋼事業、エンジニアリング事業および商社事業を柱とし、多くのグループ会社や協力会社とともに極めて広範かつ多様な事業を展開しています。

適切なガバナンス体制の構築は、各事業会社の自主性・効率性の向上および環境・安全・防災面を含めたさまざまな事業リスクを適切に管理する上で必要不可欠であり、グループの持続的な成長や、中長期的な企業価値向上のために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

JFEホールディングス



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



28.6%

37.5%

46.2%

46.2%

女性取締役比率



0%

12.5%

15.4%

15.4%

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

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%

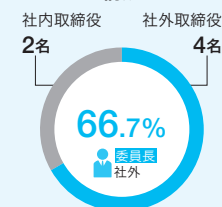
主な任務・役割

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%

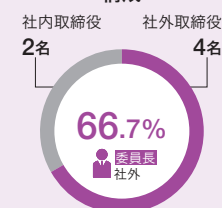
主な任務・役割

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

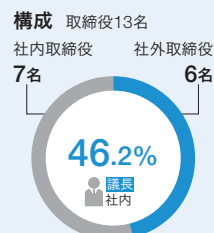
開催回数 15回／出席率 99.6%

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

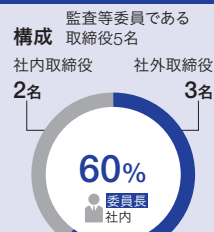
開催回数 14回／出席率 100%

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
------	----------------	-----------------

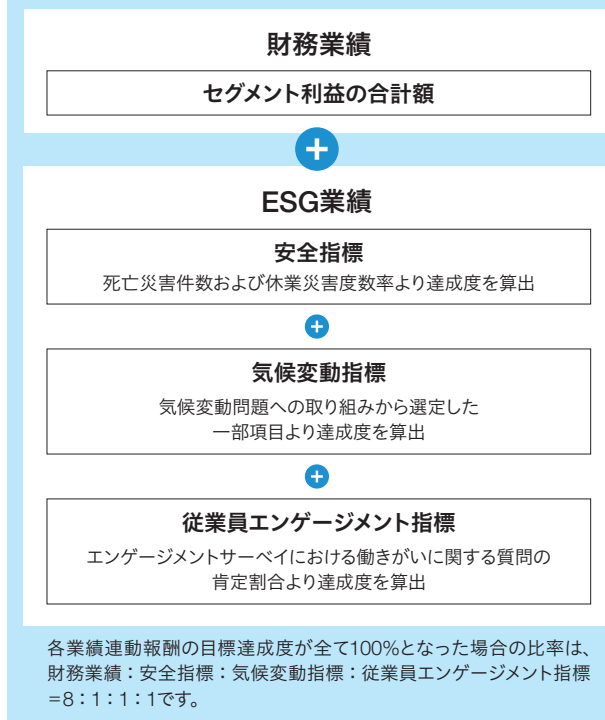
年次賞与

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。



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

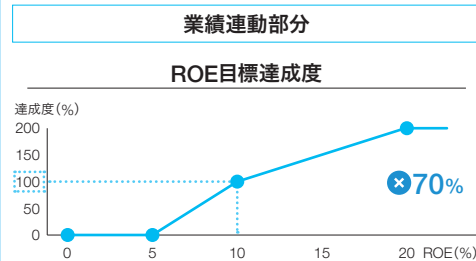
企業価値を支える経営基盤

株式報酬

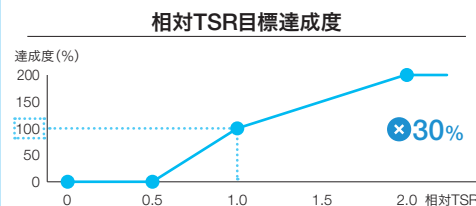
株式報酬制度は、当社グループの中期経営計画における業績目標等に連動させて給付水準を決定します。株主資本コストを意識し、株主の皆様との価値共有を一層促進することのできる報酬体系とするため、ROE（自己資本利益率）と相対TSR（株主総利回り）の達成度に応じて給付水準を決定する仕組みとしています。

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）

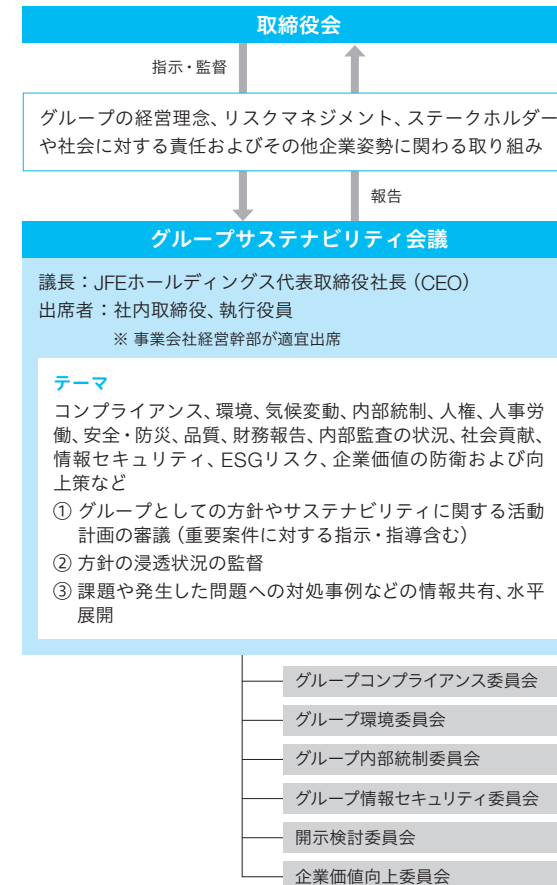
議長：社長

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



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。

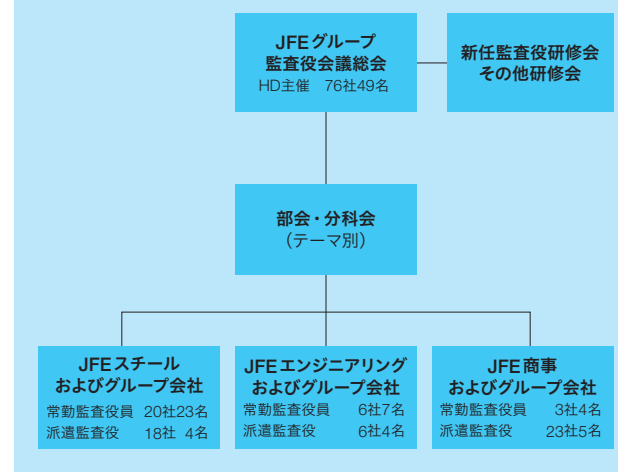
■監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

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。

JFEグループ監査役会議



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/>

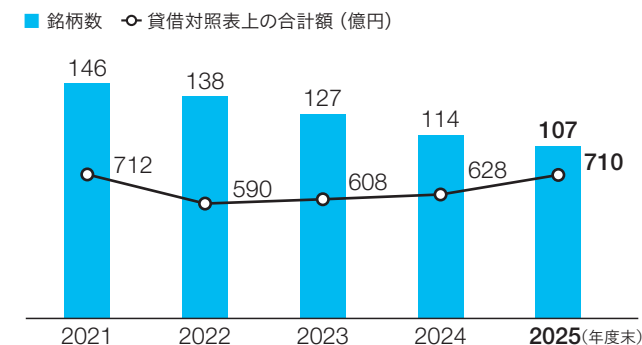
株式の政策保有等に関する基本方針

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。

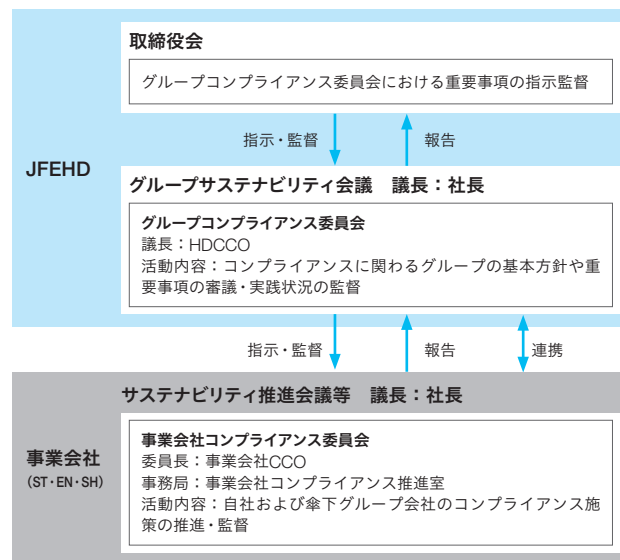
JFEグループ企業行動指針

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

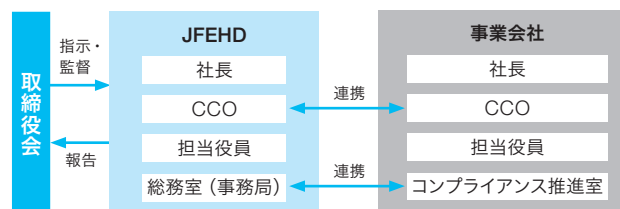
コンプライアンスに関するグループ基本方針

<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

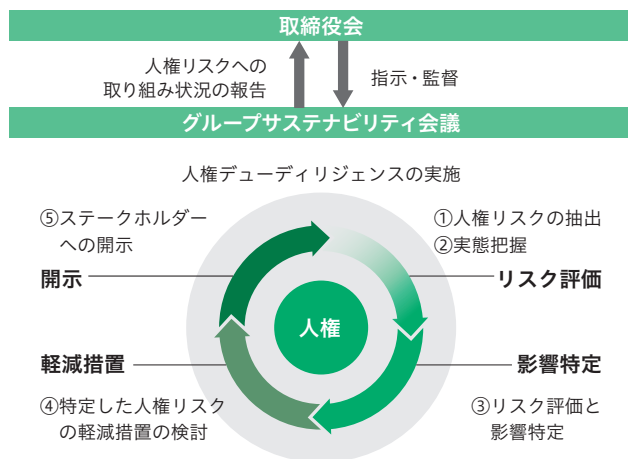
人権の尊重

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

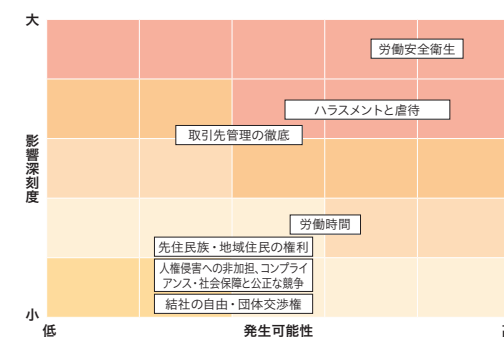
②実態把握

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）
HD・事業会社	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						
	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							
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。

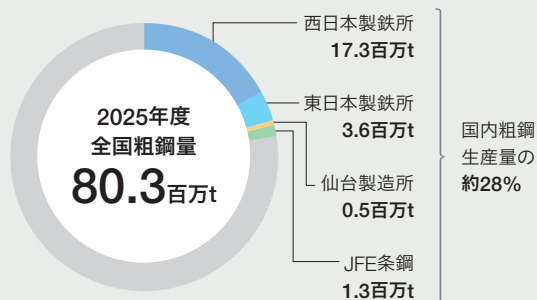
その他人権尊重に関する取り組み

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

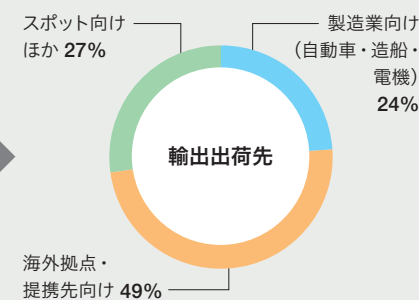
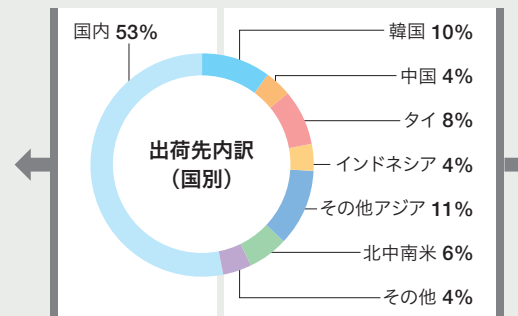
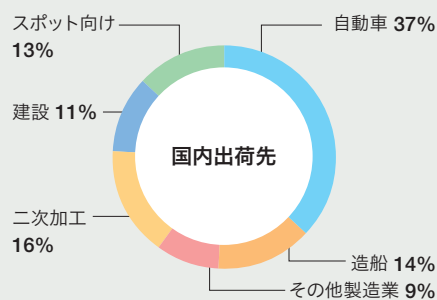
国内主要拠点

鉄鋼事業の供給体制

国内生産量



出荷先



国内主要拠点

JFEスチール

西日本製鉄所 A

- 敷地面積は約2,510万m²
- 世界最大級の規模を誇る、JFEスチールの基幹製鉄所
- 高度な技術力と高効率の生産体制により、質・量ともに世界最強の製鉄所を目指す

福山地区



薄板	厚板
形鋼	缶用鋼板
UOE鋼管	スラブ

倉敷地区



薄板	厚板
形鋼	電磁鋼板
棒線	スラブ

知多製造所 C

- 世界有数の鋼管専門工場
- 数多くの種類とサイズの鋼管製品を製造し、単一の事業所としては世界一の品揃え

電縫管 シームレス鋼管

JFE条鋼 (株) F

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



仙台製造所 D

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



東日本製鉄所 B

- 敷地面積は約1,468万m²
- 首都圏に立地した都市型製鉄所
- 日本初の民間製鉄所の京浜地区と、戦後初めての銑鋼一貫製鉄所として建設された千葉地区で構成
- 西宮工場は千葉地区とともにステンレス製品を製造

京浜地区

厚板	薄板
電縫管・鍛接管	

西宮工場 E

ステンレス	鋼板
-------	----

千葉地区

薄板	鉄粉
ステンレス	
スパイラル鋼管	



JFEエンジニアリング

津製作所 G

橋梁	沿岸構造物
鳥居	鋼製セグメント
コンテナクレーン	

鶴見製作所 H

ディーゼルエンジン	
ガスエンジン	シールド掘進機
水道用鋼管	蒸気タービン
金属3Dプリンタ受託造形	

笠岡モノパイル製作所 I

モノパイル

JFEスチール研究所

JFEスチールのすべての製造拠点において製造プロセスや製品開発、またそれらを支える基盤技術を研究するとともに、お客様との共同開発施設として機能

福山地区

カスタマーズセンター福山 (CCF)
自動車・鋼材分野のお客様とのEVI (Early Vendor Involvement) の活動拠点

千葉地区

溶接・破壊・疲労研究開発拠点 (JWI)
世界中のお客様が頼りにする溶接・破壊・疲労研究拠点

カスタマーズ・ソリューション・ラボ (CSL)
自動車分野のお客様とのEVIの活動拠点

海外主要拠点

23カ国・地域／116拠点

鉄鋼事業

18カ国・地域／40拠点

エンジニアリング事業

12カ国・地域／17拠点

商社事業

20カ国・地域／59拠点

欧州・中近東

スチール

- AGPC(大径溶接鋼管の製造・販売 UAE)

エンジニアリング

- SBG(環境・発電プラントのエンジニアリング全般 ドイツ)

商事

- JSS(電磁鋼板の加工・販売 セルビア)

中国・韓国

スチール

- 中日達(缶用鋼板(ブリキ)の製造・販売 中国)
- GJSS(自動車用鋼板の製造・販売 中国)
- BJSS(特殊鋼棒鋼の製造・販売 中国)
- 東国製鋼(形鋼・棒鋼・厚板および冷延製品の製造・販売 韓国)

商事

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

アジア・オセアニア

スチール

- TCR(冷延鋼板・電気亜鉛めっき鋼板の製造・販売 タイ)
- JSGT(自動車用鋼板の製造・販売 タイ)
- SSI(熱延鋼板の製造・販売 タイ)
- J-Spiral(スパイラル鋼管および建材加工商品の製造・販売 ベトナム)
- FHS(海外一貫製鉄所 ベトナム)
- PSC(焼結鉱の製造・販売 フィリピン)
- JSGI(自動車用鋼板の製造・販売 インドネシア)
- JSWスチール(海外一貫製鉄所 インド)
- JJSL(海外一貫製鉄所 インド)
- J2ES(方向性電磁鋼板の製造・販売 インド)
- JFE-STAR(資源プロジェクトへの投資 オーストラリア)

エンジニアリング

- MPS(石油化学プラントのエンジニアリング全般 タイ)
- JFETM(計画・設計・プロジェクト管理 フィリピン)
- JFEEインド(環境・発電プラントの計画・設計 インド)

商事

- CMT(自動車用鋼板の加工・販売 タイ)
- SASC(自動車用鋼板の加工・販売 タイ)
- JSSV(電磁鋼板の加工・販売 ベトナム)
- JSSI(電磁鋼板の加工・販売 インドネシア)
- JSI(電磁鋼板の加工・販売 インド)
- Studco(薄板建材の製造・販売 オーストラリア)



国内主要グループ会社（2026年4月1日現在）

※売上収益／売上高：2025年度実績

※従業員数：2026年3月31日現在の連結従業員数

* 持分法適用会社

鉄鋼事業 | JFE スチール

本社 東京都千代田区 売上収益 **30,884** 億円 従業員数 **41,654** 人

- JFE ミネラル(株) ● 千葉リバーメント(株) ● 水島リバーメント(株) ● JFE 精密(株) ● JFE プラリソース(株) ● JFE 条鋼(株) ● JFE 建材(株) ● JFE 鋼板(株) ● JFE 溶接鋼管(株) ● JFE コンテナ(株)
- JFE 大径鋼管(株) ● JFE ガルバテックス(株) ● JFE チュービック(株) ● JFE テクノワイヤ(株) ● JFE 鋼材(株) ● 大和鋼帯(株) ● JFE プラントエンジニア(株) ● JFE アドバンテック(株) ● JFE シビル(株)
- (株)JFE 設計 ● JFE 物流(株) ● JFE ウェストテクノロジー(株) ● (株)JFE ウイング ● JFE テクノリサーチ(株) ● JFE システムズ(株) ● JFE サイバーセキュリティ&ソリューションズ(株) ● JFE ケミカル(株)
- JFE ライフ(株) ● JFE 東日本ジーエス(株) ● JFE 西日本ジーエス(株) ● JFE アップル東日本(株) ● JFE アップル西日本(株) ● 品川リフラ(株)* ● 日本鋳造(株)* ● 日本鋳鉄管(株)* ● ジェコス(株)*
- (株)エクサ* ● 瀬戸内共同火力(株)* ● (株)JFE サンソセンター*

エンジニアリング事業 | JFE エンジニアリング

本社 東京都千代田区 横浜本社 神奈川県横浜市 売上収益 **5,997** 億円 従業員数 **11,170** 人

- あすか創建(株) ● アーバンエナジー(株) ● 北日本機械(株) ● (株)きんぱい ● J&T 環境(株) ● JFE 環境サービス(株) ● JFE 環境テクノロジー(株) ● JFE キャリアナビ(株) ● JFE テクノス(株) ● JFE パイプライン(株)
- JFE ビジネスサポート横浜(株) ● JFE プラントテクノロジー(株) ● JFE プロジェクトワン(株) ● ジャパントネルシステムズ(株)* ● スチールプランテック(株)* ● 月島 JFE アクアソリューション(株)* ● 富士化工(株)
- (株)三重データクラフト ● 妙高グリーンエナジー(株)

商社事業 | JFE 商事

本社 東京都千代田区 売上収益 **13,330** 億円 従業員数 **8,744** 人

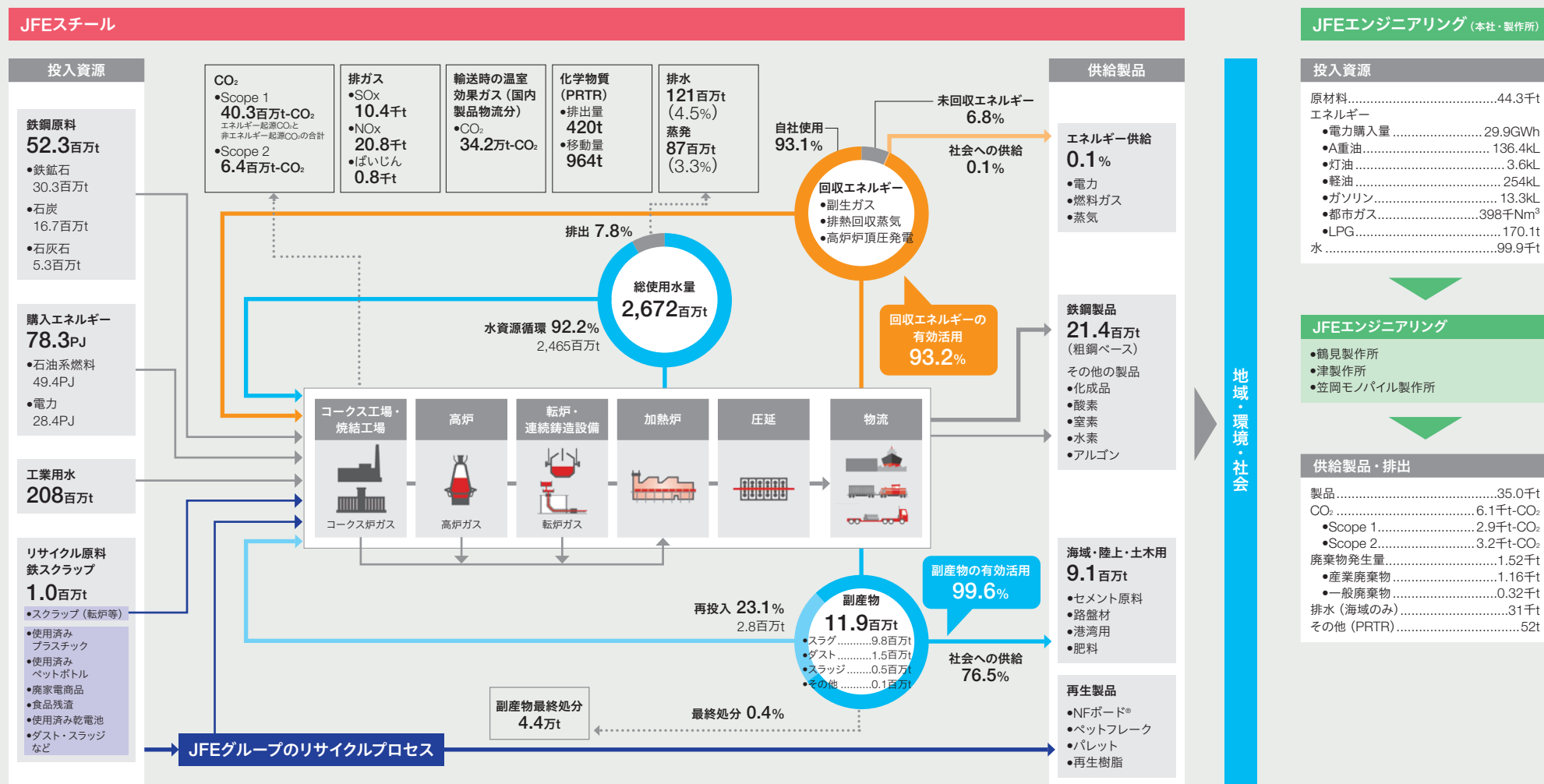
- JFE 商事鉄鋼建材(株) ● JFE 商事鋼管管材(株) ● JFE 商事電磁鋼板(株) ● 川商フーズ(株) ● JFE 商事エレクトロニクス(株) ● JFE 商事コイルセンター(株) ● 新潟スチール(株) ● 長野製罐(株) ● 東洋金属(株)
- JFE 商事テールワン(株) ● 栃木シャーリング(株) ● 北陸スチール(株) ● ケー・アンド・アイ特殊管販売(株) ● 大光興業(株) ● 門田鋼材(株) ● JFE 商事造船加工(株) ● JFE 商事甲南スチールセンター(株)
- 内外スチール(株) ● JFE 商事ブリキセンター(株) ● 水島鋼板工業(株) ● 水島メタルプロダクツ(株) ● 日本磁性材工業(株) ● (株)九州テック ● JFE 商事マテック(株) ● JFE 商事秋田オフショアマテリアルズ(株)
- JFE 商事資機材販売(株) ● JFE 商事ビジネスサポート(株) ● JFE 商事サービス(株) ● 門脇鋼材(株) ● (株)トーセン ● 新日本工業(株) ● (株)ヤシマナダ ● (株)三輪鉄建 ● JFE 商事住宅資材(株) ● (株)ロールマットジャパン
- J 鉄建コンストラクションプロデュース(株) ● 愛知管材工業(株) ● 星金属(株) ● 北陸興業(株) ● 甲南ブランディングサービス(株) ● JFE 商事コーメック(株) ● 丸八鋼管(株) ● エスティーエンジニアリング(株)
- 阪和工材(株)* ● 北関東スチール(株)* ● 近江産業(株)*

マテリアルフロー

JFEスチールは、製鉄プロセスにおける環境負荷の低減と資源の有効活用を進めています。生産工程で使用する水は92.2%を循環利用しており、鉄鋼スラグなどの副産物は99.6%を資源化しています。生産工程で生成する副生ガスは鋼材加熱用や自家発電用の燃料としているほか、社会に供給するエネルギーとして100%有効に活用しています。

2025年度実績

→ 供給（実線） 排出（点線）

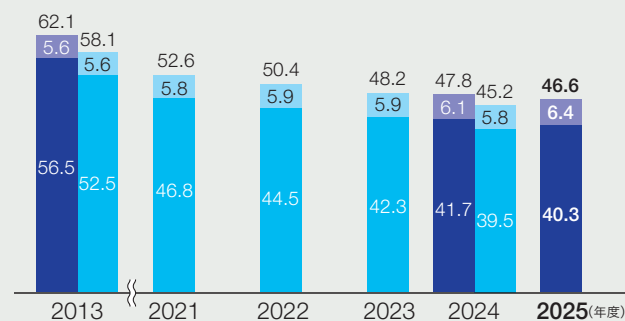


非財務ハイライト

環境指標

JFEスチールのGHG排出量（百万t-CO₂e）

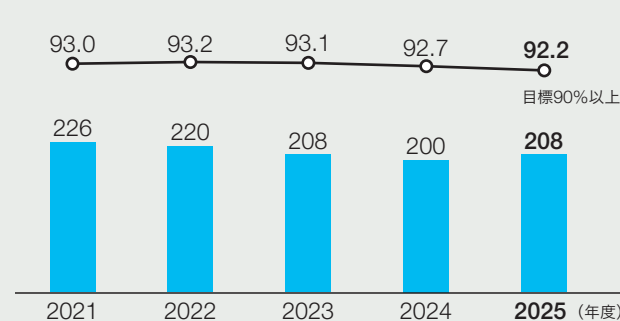
■ Scope1 ■ Scope2 (GHGプロトコル基準)
■ Scope1 ■ Scope2 (日本鉄鋼連盟CN行動基準)



※2021～2024年度は、日本鉄鋼連盟カーボンニュートラル行動基準で算定
2024年度以降は、GHGプロトコル基準にて算定

JFEスチールの工業用水受入量（百万t）・循環率推移（%）

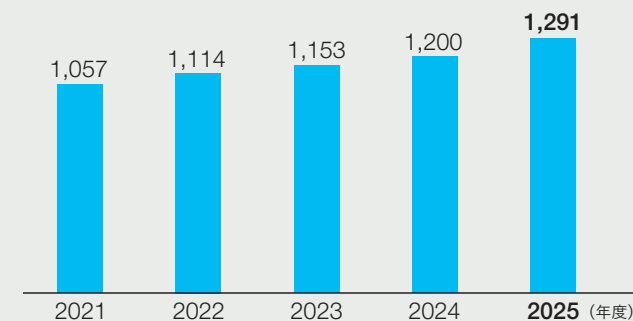
■ 受入量（単体） ○ 循環率*（単体）



※工業用水循環率(%)=(総使用量-工業用水受入量)/総使用量×100

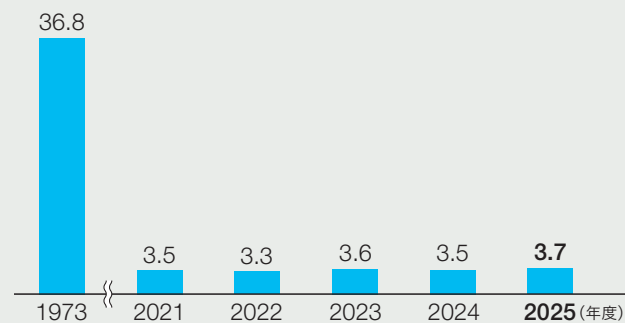
JFEエンジニアリングのGHG削減貢献量（万t-CO₂/年）

■ JFEエンジニアリング（グループ含む）



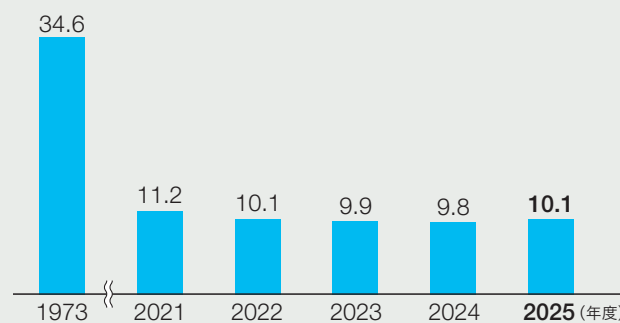
JFEスチールのSO_x排出量推移（百万Nm³）

■ JFEスチール（単体）



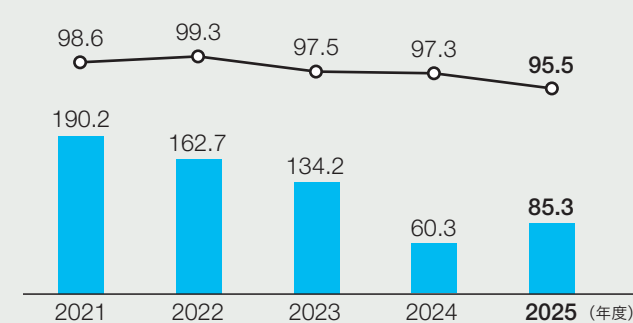
JFEスチールのNO_x排出量推移（百万Nm³）

■ JFEスチール（単体）



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

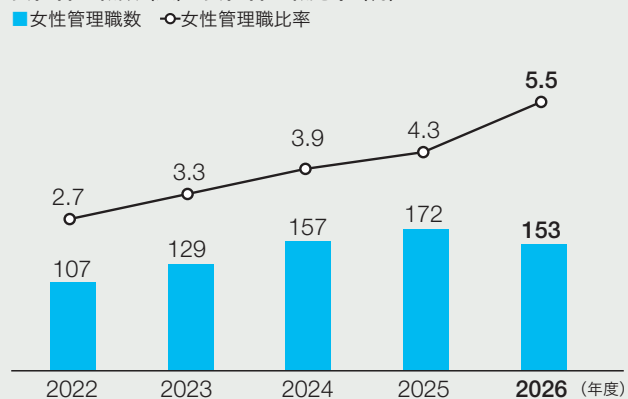
■ 発生量合計 ○ リサイクル率



非財務ハイライト

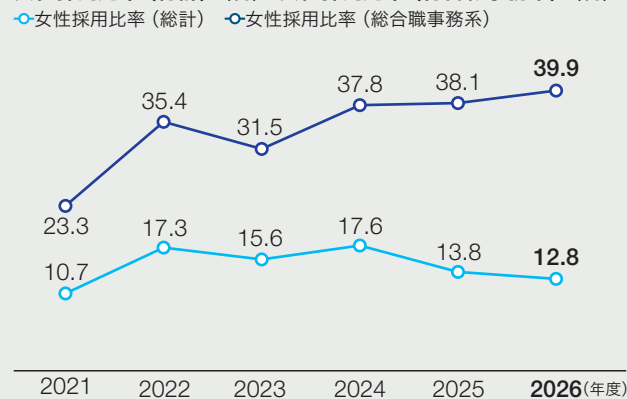
社会性指標

女性管理職数（人）・女性管理職比率（％）



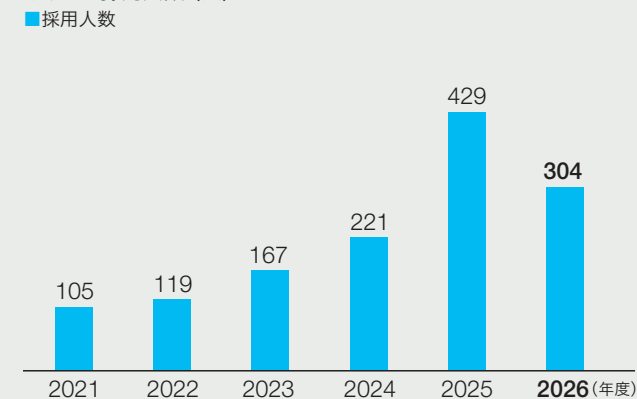
※集計範囲：HD単体・事業会社3社合計
 ※課長級以上の実績
 ※エンジニアリングは2026年4月実績より管理職定義を変更

女性採用比率（総計）（％）・女性採用比率（総合職事務系）（％）



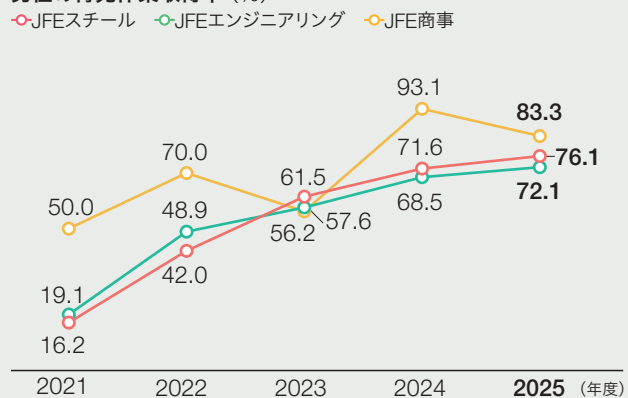
※集計範囲：事業会社3社合計

キャリア採用人数（人）



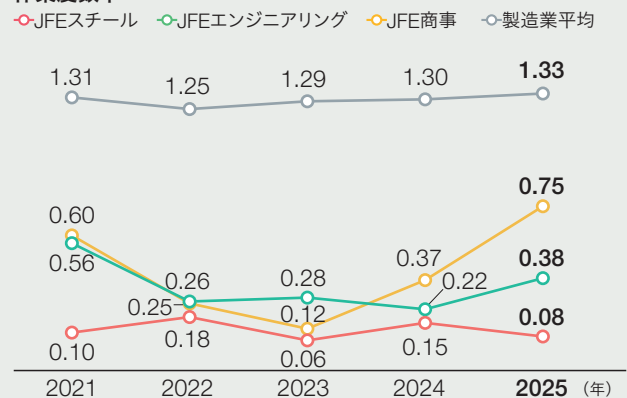
※集計範囲：事業会社3社合計

男性の育児休業取得率（％）



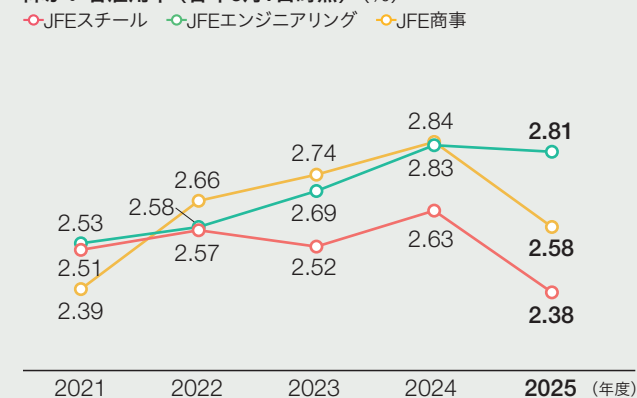
※育児休業等の取得率（育児目的休暇を含まない）

休業度数率



※集計範囲：「スチール、エンジニアリング」国内単体（協力会社および請負会社を含む）
 「商事グループ」国内単体および国内グループ会社（協力会社および請負会社を含む）
 ※休業度数＝休業以上災害発生者数／延労働時間数×1,000,000

障がい者雇用率（各年6月1日時点）（％）



財務ハイライト

2018年度より従来の日本基準（JGAAP）に替えて国際財務報告基準（IFRS）を適用しています。

（単位：億円）

	JGAAP (日本基準)				IFRS (国際財務報告基準)							
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経営業績												
売上高 (JGAAP) / 売上収益 (IFRS)	34,317	33,089	36,786	39,617	38,736	37,297	32,272	43,651	52,687	51,746	48,596	45,392
経常利益 (JGAAP) / 事業利益 (IFRS) ※1	642	847	2,163	2,211	2,320	378	△129	4,164	2,358	2,982	1,353	1,353
税金等調整前当期純利益 (JGAAP) / 税引前利益 (IFRS)	743	1,054	2,133	2,099	2,093	△2,134	△49	3,885	2,102	2,683	1,443	874
EBITDA (JGAAP) ※2 / EBITDA (IFRS) ※3	2,544	2,799	3,888	4,059	4,282	2,694	2,234	6,687	5,054	5,723	3,929	4,095
親会社株主に帰属する当期純利益 (JGAAP) / 親会社の所有者に帰属する当期利益 (IFRS)	336	679	1,446	1,642	1,635	△1,977	△218	2,880	1,626	1,974	918	701
設備投資額 (工事ベース)	2,125	2,347	2,572	2,876	3,295	3,913	3,423	3,409	3,256	3,461	3,148	3,799
減価償却費 (JGAAP) / 減価償却費及び償却費 (IFRS)	1,779	1,826	1,595	1,721	1,962	2,315	2,363	2,522	2,696	2,741	2,576	2,742
研究開発費	351	355	347	372	372	387	362	396	430	438	429	428
財務状況												
総資産 (JGAAP) / 資産合計 (IFRS)	42,348	43,360	44,409	46,486	47,092	46,461	46,549	52,879	55,240	57,549	56,476	58,952
有形固定資産	16,271	16,508	17,022	17,823	18,352	17,177	17,723	18,507	18,910	19,482	19,640	20,399
自己資本 (JGAAP) / 親会社の所有者に帰属する持分 (IFRS)	18,041	18,658	19,495	20,127	19,263	16,270	16,792	19,882	21,203	24,641	25,295	26,195
純資産 (JGAAP) / 資本合計 (IFRS)	18,579	19,218	20,099	20,791	19,917	17,065	17,601	20,707	21,933	25,385	25,868	26,801
借入金・社債等残高 (JGAAP) / 有利子負債残高 (IFRS)	13,793	13,754	13,309	14,499	15,238	18,143	18,061	18,494	18,629	18,302	17,664	19,593
キャッシュ・フローの状況												
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,671	1,854	2,988	2,357	2,682	2,610	2,472	2,987	3,957	4,789	3,789	3,790
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,373	△1,637	△1,948	△2,845	△3,133	△3,583	△1,642	△2,880	△2,743	△3,252	△2,831	△4,527
フリー・キャッシュ・フロー ※4	1,297	217	1,039	△488	△451	△973	830	107	1,214	1,537	957	△737
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,445	△181	△909	569	518	1,039	△300	△574	△1,101	△454	△1,574	616
1株当たり情報												
当期純利益 (JGAAP) / 当期利益 (IFRS) (円/株)	58	118	251	285	284	△343	△38	500	281	323	144	110
純資産 (JGAAP) / 親会社の所有者に帰属する持分 (IFRS) (円/株)	3,128	3,236	3,382	3,495	3,345	2,826	2,916	3,453	3,650	3,875	3,977	4,118
配当金 (円/株)	30	30	80	95	95	20	10	140	80	100	100	80
配当性向 (%)	51.4	25.5	31.9	33.3	33.5	—	—	28.0	28.5	30.9	69.2	72.5

※1 事業利益 (IFRS) : 税引前利益から金融損益および個別開示項目 (金額に重要性のある一過性の性格を持つ項目) を除いた利益

※2 EBITDA (JGAAP) : 経常利益 + 支払利息 + 減価償却費及び償却費

※3 EBITDA (IFRS) : 事業利益 + 減価償却費及び償却費

※4 フリー・キャッシュ・フロー : 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

財務ハイライト

(単位：億円)

	JGAAP (日本基準)				IFRS (国際財務報告基準)							
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
財務指標												
Debt/EBITDA 倍率 (JGAAP) ^{※5} / Debt/EBITDA 倍率 (IFRS) ^{※6} (倍)	5.4	4.9	3.4	3.6	3.6	6.7	8.1	2.8	3.7	3.2	4.5	4.8
ROE (JGAAP) ^{※7} / ROE (IFRS) ^{※8} (%)	1.8	3.7	7.6	8.3	8.6	△11.1	△1.3	15.7	7.9	8.6	3.7	2.7
ROA (JGAAP) ^{※9} / ROA (IFRS) ^{※10} (%)	1.7	2.3	5.2	5.1	5.0	0.8	△0.3	8.4	4.4	5.3	2.4	2.3
自己資本比率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分比率 (IFRS) (%)	42.6	43.0	43.9	43.3	40.9	35.0	36.1	37.6	38.4	42.8	44.8	44.4
D/Eレシオ (JGAAP) ^{※11} / D/Eレシオ (IFRS) ^{※12} (%)	56.9	51.4	58.1	62.0	68.2	96.4	93.2	80.8	67.8	58.0	54.3	59.4
年度末株価 (円/株)	1,516	1,909	2,144	1,879	1,879	703	1,363	1,723	1,679	2,540	1,829.5	1,815.5
セグメント別情報												
売上高 (JGAAP) / 売上収益 (IFRS)												
鉄鋼事業	24,451	23,491	27,154	28,083	28,306	26,813	22,552	31,734	38,811	37,160	33,651	30,884
エンジニアリング事業	3,975	4,261	3,913	4,856	4,858	5,122	4,857	5,082	5,125	5,399	5,698	5,997
商社事業	17,564	16,710	19,079	20,600	11,258	10,841	9,325	12,317	15,141	14,764	14,385	13,330
経常利益 (JGAAP) / セグメント利益 (IFRS) ^{※13}												
鉄鋼事業	278	405	1,988	1,646	1,613	△87	△654	3,237	1,468	2,027	363	380
エンジニアリング事業	200	266	193	202	201	231	240	260	134	243	193	239
商社事業	157	218	330	357	357	270	200	559	651	489	479	402
その他												
粗鋼生産量 (JFEスチール単独) (万トン)	2,736	2,814	2,846	2,631	2,631	2,673	2,276	2,588	2,410	2,345	2,195	2,137
粗鋼生産量 (JFEスチール連結) (万トン)	2,975	3,041	3,006	2,788	2,788	2,809	2,396	2,726	2,548	2,480	2,320	2,255
鋼材出荷量 (JFEスチール単独) (万トン)	2,539	2,570	2,530	2,378	2,378	2,347	2,049	2,238	2,174	2,077	1,936	1,886
鋼材平均価格 (JFEスチール単独) (千円/トン)	66.8	62.8	75.3	81.5	81.5	78.8	74.8	103.7	130.8	131.5	130.3	120.7
鋼材輸出比率 (JFEスチール単独・金額ベース) (%)	45.8	44.0	44.4	41.7	41.7	41.5	42.3	45.5	44.5	42.9	41.7	40.8
従業員数 (JFEホールディングス連結) (人)	59,460	60,439	61,234	62,076	62,083	64,009	64,371	64,296	64,241	62,218	61,296	61,628

※5 Debt/EBITDA 倍率 (JGAAP) : 借入金・社債等残高/EBITDA

※6 Debt/EBITDA 倍率 (IFRS) : 有利子負債残高/EBITDA

※7 ROE (JGAAP) : 親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本

※8 ROE (IFRS) : 親会社の所有者に帰属する当期利益/親会社の所有者に帰属する持分

※9 ROA (JGAAP) : (経常利益 + 支払利息)/総資産

※10 ROA (IFRS) : 事業利益/資産合計

※11 D/Eレシオ (JGAAP) : 借入金・社債等残高/自己資本

ただし、格付評価上の資本性を持つ負債について、格付機関の評価により資本に算入

※12 D/Eレシオ (IFRS) : 有利子負債残高/親会社の所有者に帰属する持分

ただし、格付評価上の資本性を持つ負債について、格付機関の評価により資本に算入

※13 セグメント利益 (IFRS) : 事業利益に金融損益を含めたもの

財務パフォーマンス

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	172,841	167,807
営業債権及びその他の債権	692,985	668,994
契約資産	155,257	155,769
棚卸資産	1,228,540	1,188,142
未収法人所得税	6,257	14,605
その他の金融資産	22,116	22,956
その他の流動資産	90,786	86,462
流動資産合計	2,368,785	2,304,738
非流動資産		
有形固定資産	1,964,041	2,039,974
のれん	33,999	31,348
無形資産	201,002	208,881
使用権資産	93,447	111,370
投資不動産	54,126	53,317
持分法で会計処理されている投資	636,972	816,153
退職給付に係る資産	27,432	35,794
繰延税金資産	56,432	44,072
その他の金融資産	190,524	225,997
その他の非流動資産	20,873	23,590
非流動資産合計	3,278,851	3,590,500
資産合計	5,647,637	5,895,238

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	595,954	571,142
社債、借入金及びリース負債	395,415	443,307
契約負債	47,591	38,964
未払法人所得税等	29,849	15,096
引当金	10,410	11,906
その他の金融負債	148,830	131,952
その他の流動負債	245,661	277,021
流動負債合計	1,473,713	1,489,391
非流動負債		
社債、借入金及びリース負債	1,371,035	1,516,078
退職給付に係る負債	103,092	85,930
引当金	29,355	23,185
繰延税金負債	15,430	10,023
その他の金融負債	40,098	54,516
その他の非流動負債	28,042	35,923
非流動負債合計	1,587,055	1,725,657
負債合計	3,060,768	3,215,048
資本		
資本金	171,310	171,310
資本剰余金	579,514	579,387
利益剰余金	1,607,951	1,646,021
自己株式	△13,736	△12,608
その他の資本の構成要素	184,539	235,423
親会社の所有者に帰属する持分合計	2,529,578	2,619,535
非支配持分	57,289	60,654
資本合計	2,586,868	2,680,190
負債及び資本合計	5,647,637	5,895,238

財務パフォーマンス

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年4月1日～ 2025年3月31日)	当連結会計年度 (2025年4月1日～ 2026年3月31日)
売上収益	4,859,647	4,539,270
売上原価	△4,326,565	△4,013,367
売上総利益	533,081	525,903
販売費及び一般管理費	△409,375	△431,062
持分法による投資利益	29,133	54,537
その他の収益	30,614	28,621
その他の費用	△48,115	△42,614
事業利益	135,339	135,385
土地売却益	86,622	3,202
京浜土地活用整備推進費	△14,607	△12,176
減損損失	△25,194	△8,743
GX設備建設関連撤去費用	—	△5,464
子会社の支配喪失に伴う損失	△13,129	—
PCB処理費用	△3,962	—
営業利益	165,068	112,203
金融収益	5,714	5,588
金融費用	△26,467	△30,373
税引前利益	144,315	87,417
法人所得税費用	△51,060	△13,385
当期利益	93,254	74,032
当期利益の帰属		
親会社の所有者	91,867	70,165
非支配持分	1,386	3,867
当期利益	93,254	74,032
1株当たり当期利益		
基本的 1株当たり当期利益(円)	144.43	110.30
希薄化後 1株当たり当期利益(円)	138.24	105.47

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年4月1日～ 2025年3月31日)	当連結会計年度 (2025年4月1日～ 2026年3月31日)
当期利益	93,254	74,032
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
確定給付制度の再測定	6,899	21,580
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する ものとして指定した資本性金融商品の公正価値の 純変動額	△6,570	17,369
持分法によるその他の包括利益	11,729	△1,935
純損益に振り替えられることのない項目合計	12,059	37,014
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の外貨換算差額	10,041	27,430
キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分	1,725	4,120
持分法によるその他の包括利益	20,615	12,372
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	32,382	43,922
その他の包括利益合計	44,442	80,937
当期包括利益	137,696	154,969
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	135,807	148,830
非支配持分	1,888	6,139
当期包括利益	137,696	154,969

財務パフォーマンス

連結持分変動計算書

前連結会計年度（2024年4月1日～2025年3月31日）

（単位：百万円）

	親会社の所有者に帰属する持分												
	その他の資本の構成要素										合計	合計	非支配持分
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	新株予約権	確定給付制度の再測定	その他の包括利益を通じて 公正価値で測定するものとして 指定した資本性金融商品の 公正価値の純変動額	在外営業活動体 の外貨換算差額	キャッシュ・ フロー・ヘッジの 有効部分	合計			
2024年4月1日残高	171,310	587,266	1,570,027	△14,938	3,081	—	48,444	96,035	2,900	150,461	2,464,128	74,392	2,538,521
当期利益	—	—	91,867	—	—	—	—	—	—	—	91,867	1,386	93,254
その他の包括利益	—	—	—	—	—	8,934	3,071	27,581	4,352	43,939	43,939	502	44,442
当期包括利益	—	—	91,867	—	—	8,934	3,071	27,581	4,352	43,939	135,807	1,888	137,696
自己株式の取得	—	—	—	△970	—	—	—	—	—	—	△970	—	△970
自己株式の処分	—	△924	—	1,835	—	—	—	—	—	—	911	—	911
配当金	—	—	△63,672	—	—	—	—	—	—	—	△63,672	△1,207	△64,880
株式報酬取引	—	△193	—	336	—	—	—	—	—	—	143	—	143
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	△18,741	△18,741
支配継続子会社に対する持分変動	—	379	—	—	—	—	—	—	—	—	379	△69	309
非支配持分に付与されたプット・オプション	—	△7,014	—	—	—	—	—	—	—	—	△7,014	—	△7,014
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	9,728	—	—	△8,934	△793	—	—	△9,728	—	—	—
非金融資産への振替	—	—	—	—	—	—	—	—	△133	△133	△133	—	△133
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,027	1,027
所有者との取引額合計	—	△7,752	△53,944	1,201	—	△8,934	△793	—	△133	△9,862	△70,356	△18,991	△89,348
2025年3月31日残高	171,310	579,514	1,607,951	△13,736	3,081	—	50,722	123,616	7,118	184,539	2,529,578	57,289	2,586,868

当連結会計年度（2025年4月1日～2026年3月31日）

（単位：百万円）

	親会社の所有者に帰属する持分												
	その他の資本の構成要素										合計	合計	非支配持分
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	新株予約権	確定給付制度の再測定	その他の包括利益を通じて 公正価値で測定するものとして 指定した資本性金融商品の 公正価値の純変動額	在外営業活動体 の外貨換算差額	キャッシュ・ フロー・ヘッジの 有効部分	合計			
2025年4月1日残高	171,310	579,514	1,607,951	△13,736	3,081	—	50,722	123,616	7,118	184,539	2,529,578	57,289	2,586,868
当期利益	—	—	70,165	—	—	—	—	—	—	—	70,165	3,867	74,032
その他の包括利益	—	—	—	—	—	22,232	13,412	30,960	12,059	78,665	78,665	2,271	80,937
当期包括利益	—	—	70,165	—	—	22,232	13,412	30,960	12,059	78,665	148,830	6,139	154,969
自己株式の取得	—	—	—	△655	—	—	—	—	—	—	△655	—	△655
自己株式の処分	—	△979	—	1,589	—	—	—	—	—	—	609	—	609
配当金	—	—	△57,334	—	—	—	—	—	—	—	△57,334	△1,834	△59,168
株式報酬取引	—	△18	—	194	—	—	—	—	—	—	176	—	176
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	16	16
支配継続子会社に対する持分変動	—	870	—	—	—	—	—	—	—	—	870	△760	110
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	25,239	—	—	△22,232	△3,006	—	—	△25,239	—	—	—
非金融資産への振替	—	—	—	—	—	—	—	—	△2,541	△2,541	△2,541	—	△2,541
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	△195	△195
所有者との取引額合計	—	△126	△32,094	1,128	—	△22,232	△3,006	—	△2,541	△27,780	△58,874	△2,774	△61,648
2026年3月31日残高	171,310	579,387	1,646,021	△12,608	3,081	—	61,128	154,577	16,636	235,423	2,619,535	60,654	2,680,190

財務パフォーマンス

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年4月1日～ 2025年3月31日)	当連結会計年度 (2025年4月1日～ 2026年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	144,315	87,417
減価償却費及び償却費	257,638	274,292
引当金の増減額(△は減少)	1,684	△4,388
受取利息及び受取配当金	△9,312	△9,619
支払利息	24,064	28,125
持分法による投資損益(△は益)	△29,133	△54,537
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	55,868	31,436
棚卸資産の増減額(△は増加)	123,540	45,815
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△66,022	△35,516
その他	△80,270	61,267
小計	422,372	424,293
利息及び配当金の受取額	28,019	30,359
利息の支払額	△21,916	△26,071
法人所得税の支払額又は還付額(△は支払)	△49,507	△49,499
営業活動によるキャッシュ・フロー	378,968	379,081
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産、無形資産及び投資不動産の取得による支出	△279,417	△321,720
有形固定資産、無形資産及び投資不動産の売却による収入	91,406	4,777
投資の取得による支出	△81,242	△148,877
投資の売却による収入	3,464	15,339
その他	△17,390	△2,302
投資活動によるキャッシュ・フロー	△283,179	△452,784

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年4月1日～ 2025年3月31日)	当連結会計年度 (2025年4月1日～ 2026年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△29,170	61,995
コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	17,995	15,977
長期借入れによる収入	145,161	214,071
長期借入金の返済による支出	△158,292	△142,098
社債の発行による収入	30,000	70,000
社債の償還による支出	△60,000	△50,000
自己株式の取得による支出	△62	△655
自己株式の処分による収入	909	605
親会社の所有者への配当金の支払額	△63,672	△57,334
その他	△40,304	△50,880
財務活動によるキャッシュ・フロー	△157,435	61,681
現金及び現金同等物の為替変動による影響	△8,590	6,987
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△70,237	△5,034
現金及び現金同等物の期首残高	243,079	172,841
現金及び現金同等物の期末残高	172,841	167,807

会社情報・株式情報

会社情報 (2026年3月31日現在)

本社所在地 〒100-0011 東京都千代田区内幸町二丁目2番3号
TEL 03-3597-4321
設立 2002年9月27日
資本金 1,713億円
従業員数 61,628人（連結ベース） 男性：51,213人／女性：9,572人
※一部地域において性別従業員数の調査を実施しておらず、従業員数と男女合計値に乖離があります。

株式の状況 (2026年3月31日現在)

発行可能株式総数 2,298,000,000株
発行済株式総数 639,438,399株
株主数 392,237人

株式情報 (2026年3月31日現在)

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

大株主 (2026年3月31日現在)

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	97,152	15.25
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	37,121	5.83
日本生命保険相互会社	15,855	2.49
JFE 従業員持株会	14,899	2.34
野村信託銀行株式会社(投信口)	10,822	1.70
JFE 取引先持株会	10,367	1.63
株式会社みずほ銀行	9,776	1.53
JP MORGAN CHASE BANK 385781	8,729	1.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	8,544	1.34
THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT	6,780	1.06

※当社は自己株式2,223千株を保有しており、持株比率の算定においては自己株式を除いて算出しています。

株主分布状況 (2026年3月31日現在)



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

証券会社 13,071千株 (2.0%)

株価・出来高・配当の推移

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
株価(円) (年度末)	1,516	1,909	2,144	1,879	703	1,363	1,723	1,679	2,540	1,829.5	1,815.5
出来高(百万株) (年度)	1,080	1,141	896	685	823	1,077	2,708	1,384	1,289	1,081	993
1株当たり年間配当金(円)	30	30	80	95	20	10	140	80	100	100	80

会社情報・株式情報

外部評価

FTSE JPX Blossom
Japan IndexFTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

FTSE4Good

※ FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに JFE ホールディングス (株) が第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Index、FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index および FTSE4Good Index Series の組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。これらはグローバルなインデックスプロバイダーである FTSE Russell が作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について特定の対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたもので、サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

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



気候変動：B、
水セキュリティ：A-、
サプライヤー・エンゲージメント：A



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

JFE GROUP REPORT

JFEグループ
サステナビリティ報告書

ツールマップ

JFE GROUP REPORT
2026
(統合報告書)非財務
情報

JFEグループサステナビリティ報告書

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

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](https://www.jfe-holdings.co.jp/common/pdf/company/info/corporate-governance.pdf)

DX REPORT

[https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/
library/dxreport/](https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/dxreport/)
財務
情報

決算短信、インベスターズ・ミーティング資料

IR資料室
<https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/index.html>

有価証券報告書

[https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/
annual_securities_report/](https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/annual_securities_report/)

JFE ホールディングス 株式会社

〒100-0011 東京都千代田区内幸町二丁目2番3号

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

サス鉄ナブル!

