



JFE

# JFEグループ長期ビジョン「JFEビジョン2035」 第8次中期経営計画（2025～2027年度）

2025年5月8日

JFEホールディングス株式会社

証券コード：5411

- 1. JFEグループの目指す姿 「JFEビジョン2035」**
- 2. 第7次中期経営計画の振り返り**
- 3. 第8次中期経営計画**
- 4. 環境的・社会的持続性に向けた取り組み**
- 5. 財務・資本戦略**

# 1. JFEグループの目指す姿 「JFEビジョン2035」

～ 社会の持続的発展と人々の安全で快適な暮らしに寄り添う「なくてはならない」存在を目指して ～

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。」

- 各事業会社がそれぞれの強みを生かし、社会でどのような役割を果たし貢献していくべきかの議論を重ね、「パーパス」を策定。

パーパス

JFEスチール

JFEエンジニアリング

JFE商事

ねがう未来に、  
鉄で応える。

くらしの礎を 創る・担う・つなぐ  
————— Just For the Earth —————

世界をつなぐ。  
鉄でつなぐ。

- JFEグループの目指す姿を示すため、JFEグループ長期ビジョン「**JFEビジョン2035**」を策定。
- 目指す姿に向けた成長戦略推進のため、**第8次中期経営計画（2025-2027年度）**を策定。

## 第7次中期経営計画

- **量から質への転換**
  - ・ 構造改革完遂
  - ・ 高付加価値品比率の向上（50%）
  - ・ 販売価格体系の見直し
- **成長分野への投資促進**
  - ・ 電磁鋼板製造・加工・流通
  - ・ リサイクル事業
  - ・ 洋上風力発電ビジネスへの参入

- **環境経営ビジョン  
2050の策定**

経済的  
持続性

環境的  
社会的  
持続性

## 第8次中期経営計画

- **国内生産体制の再構築**
  - ・ 高付加価値品比率の向上（60%）
  - ・ 国内生産体制・事業の再編
- **海外事業拡大**
  - ・ 成長地域トップクラスのパートナーとのインサイダー型事業拡大
- **グリーン鋼材の開発と普及**
  - ・ 超革新技術の開発（GI基金）
  - ・ 革新電気炉<sup>(\*)</sup>の建設
  - ・ グリーン鋼材の拡販

## 「JFEビジョン2035」

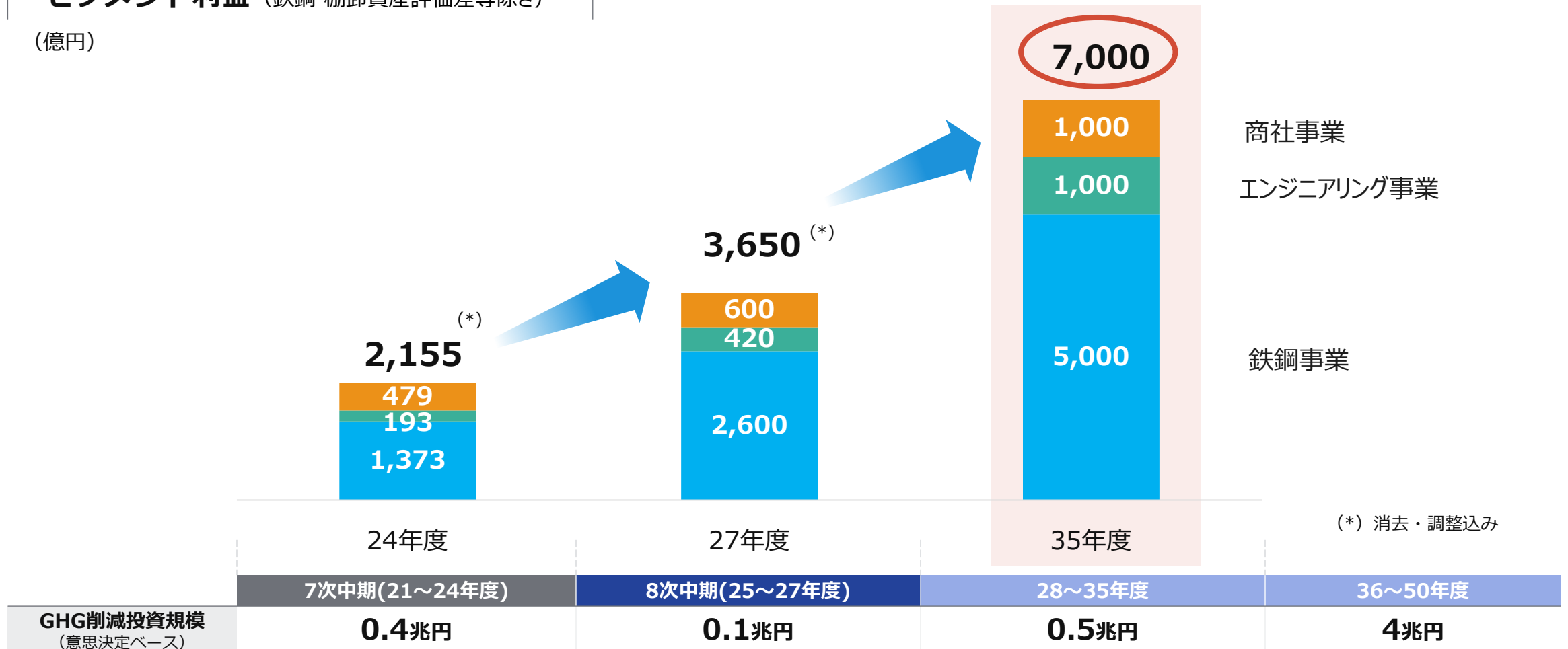
- **グループ事業利益増大  
（セグメント利益 7,000 億円）**
  - ・ 成長戦略に基づいた**スリムで強靱な国内体制**
    - 競争優位性の源泉である技術・人材を創出
    - 量から質への転換の深化、各事業の再編と統合
  - ・ **海外成長地域でインサイダー型事業拡大**による成長
    - トップクラスのパートナーとの協業、M&A
- **CNに向けた技術開発のトップランナー**
  - ・ **超革新プロセス転換技術の開発完了**
  - ・ 地球環境保全に貢献する高い技術力と多様なエコプロダクト群の提供
  - ・ 高品質な**グリーン鋼材市場におけるメインプレーヤー**

(\*) 高品質・高機能鋼材が製造可能な高効率・大型の革新電気炉

- **2050年CN達成のためには、7,000億円（35年度）の利益水準が必要。**  
（GHG削減投資：～35年度に1兆円、36～50年度に4兆円規模の投資を想定）

## セグメント利益（鉄鋼 棚卸資産評価差等除き）

（億円）



## 2. 第7次中期経営計画の振り返り

- 構造改革を完遂、量から質への転換を図るも、第7次中期経営計画の**想定を上回る事業環境悪化により、鉄鋼事業における収益大幅未達**。株価も満足できる水準に未達。

## ①主要施策への取り組み状況

### 鉄鋼

- 構造改革の完遂、量から質への転換
- CN社会実現に向けた技術開発の推進
  - ・超革新高炉プロセス開発試験開始
- 成長投資の着実な実行
  - 〔国内〕
    - ・電磁鋼板製造設備の増強（倉敷）
    - ・超ハイテン製造CGL建設投資の採択（福山）
    - ・革新電気炉建設投資の採択（倉敷）
  - 〔海外〕
    - ・電磁鋼板製造会社設立（J2ES）、買収（J2ES Nashik）（インド）
    - ・ブラックウォーター炭鉱権益の取得（豪州）

### エンジニアリング

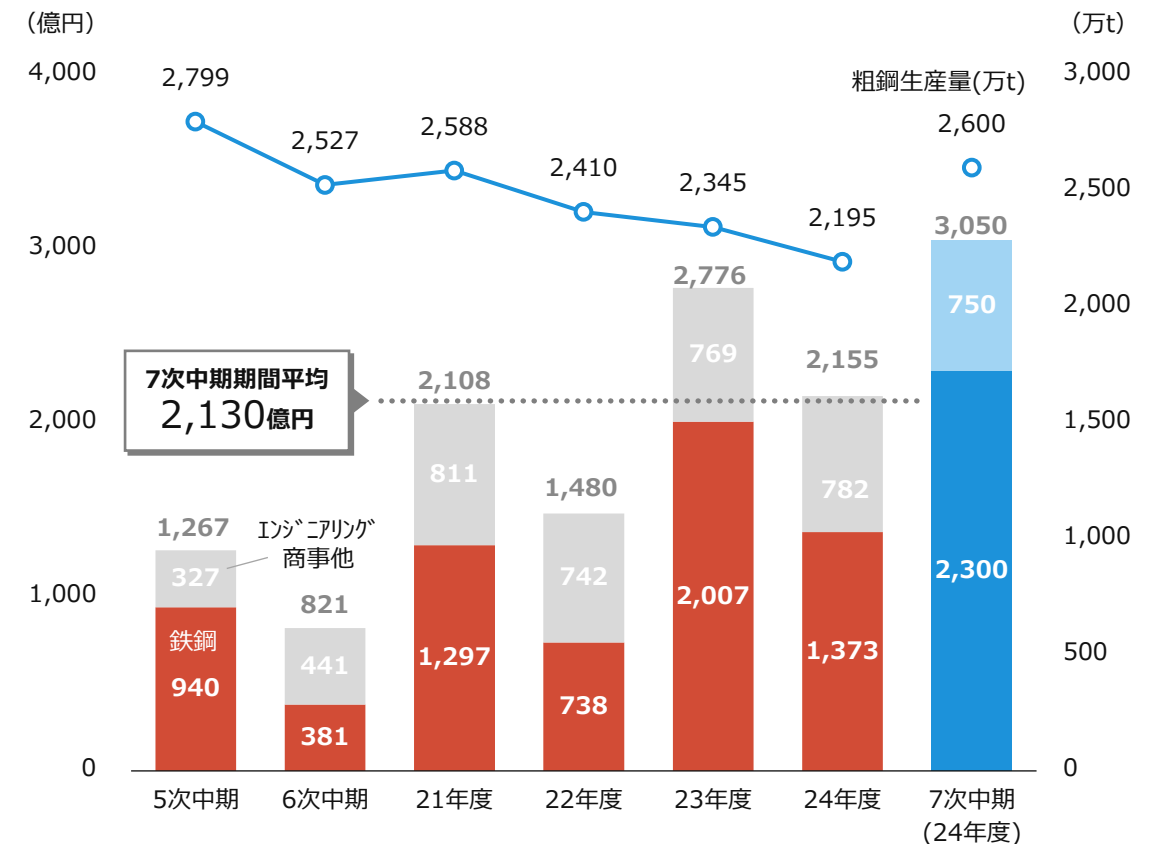
- WtR、CN分野への集中的な投資の実施
- 運営型事業の拡大（売上高の約50%）
- 業界再編（化学プラント会社の買収など）

### 商事

- 電磁鋼板グローバル加工流通網の強化と拡充
- M&Aによる海外建材事業基盤の構築
  - ・STUDCO、CEMCOの買収

## ②セグメント利益・粗鋼生産量

（\*鉄鋼 棚卸資産評価差等除き）



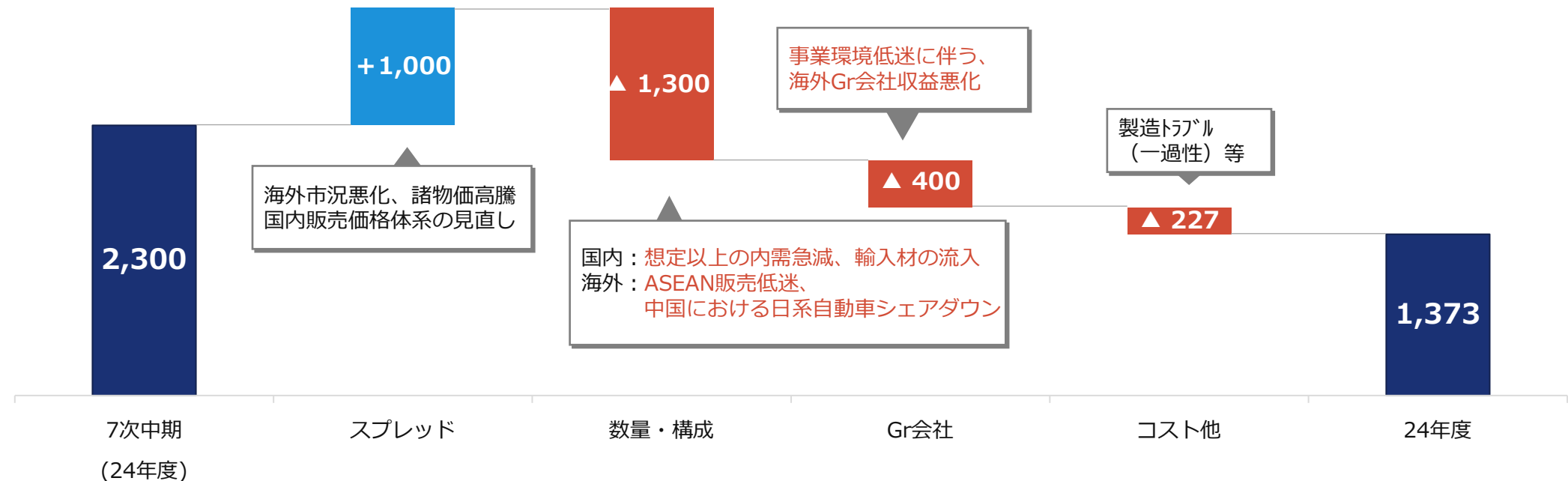


- 第7次中期経営計画（24年度）に対し、▲927億円（7次中期：2,300→24年度実績：1,373）  
 （+）海外市況悪化、諸物価高騰も、国内販売価格体系の見直しにより、スプレッドは超過達成。  
 （▲）想定以上の生産・販売減、海外Gr会社収益悪化、一過性コスト（構造改革によるコスト削減は予定通り）等。

## セグメント利益

（\*鉄鋼 棚卸資産評価差等除き）

（億円）



			第7次中期経営計画 2024年度	2024年度 実績
グループ 全体	連結事業利益		3,200億円	1,353億円
	親会社所有者帰属当期利益		2,200億円	918億円
	ROE		10%	3.7%
	Debt/EBITDA		3 倍程度	4.5倍
	D/E		70%程度	54.3%
事業会社	鉄鋼事業	セグメント利益	2,300億円	1,373億円 (*)
		トン当たり利益	10千円/t	7千円/t (*)
	エンジニアリング 事業	セグメント利益	350億円	193億円
		売上収益	6,500億円	5,698億円
	商社事業	セグメント利益	400億円	479億円
株主還元	配当性向		7次中期 30%程度	7次中期平均 34%

(\*) 鉄鋼 棚卸資産評価差等除き

# 3. 第8次中期経営計画

- **内需減少**や**中国材の廉価輸出拡大**、米国の関税政策に代表される**保護主義化**のリスクがある一方で、**インドを中心とした成長マーケット**、**CN社会実現に向けた需要**は底堅い。

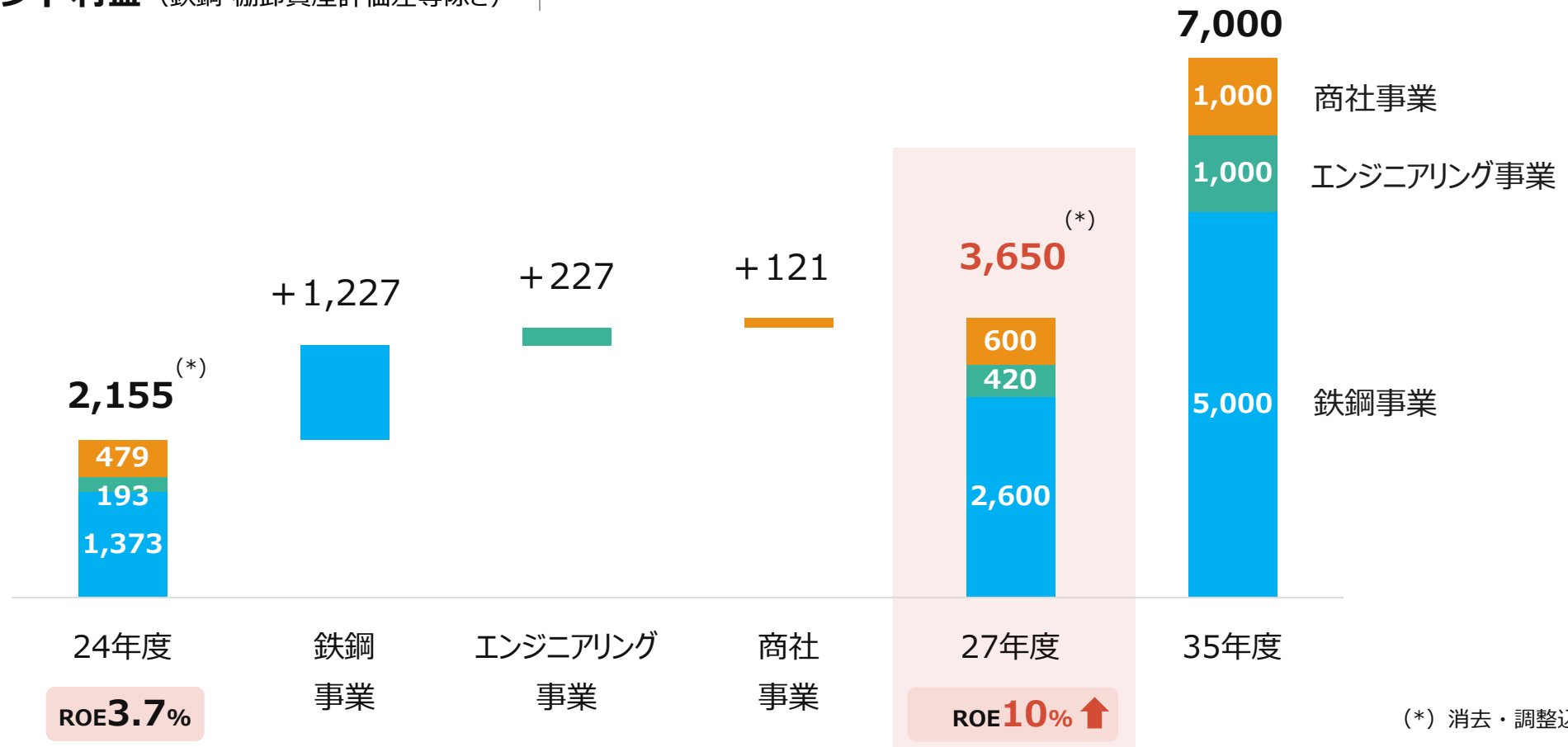
	国内	海外
リスク	人口減少による需要減少	中国材の廉価輸出拡大
	労働人口減少による採用難	米国関税政策、保護主義化・ブロック化
	脱炭素化の停滞	競合する海外ミルの技術力向上
機会	CO <sub>2</sub> 削減に寄与するエコプロダクト需要（電磁・ハイテン等）増	インドを中心とした成長マーケット
	グリーン鋼材、新エネ用途鋼材の需要増	CNプラント需要増、再エネニーズ拡大
	サーキュラーエコノミーの進展	トップクラスのパートナーとのアライアンス活用

- **国内のスリムで強靱な体制の再構築、海外の成長分野・地域への積極的な投資**を含めた事業拡大を基軸とした、第8次中期経営計画を策定。

## 27年度目標：セグメント利益3,650億円

セグメント利益（鉄鋼 棚卸資産評価差等除き）

（億円）



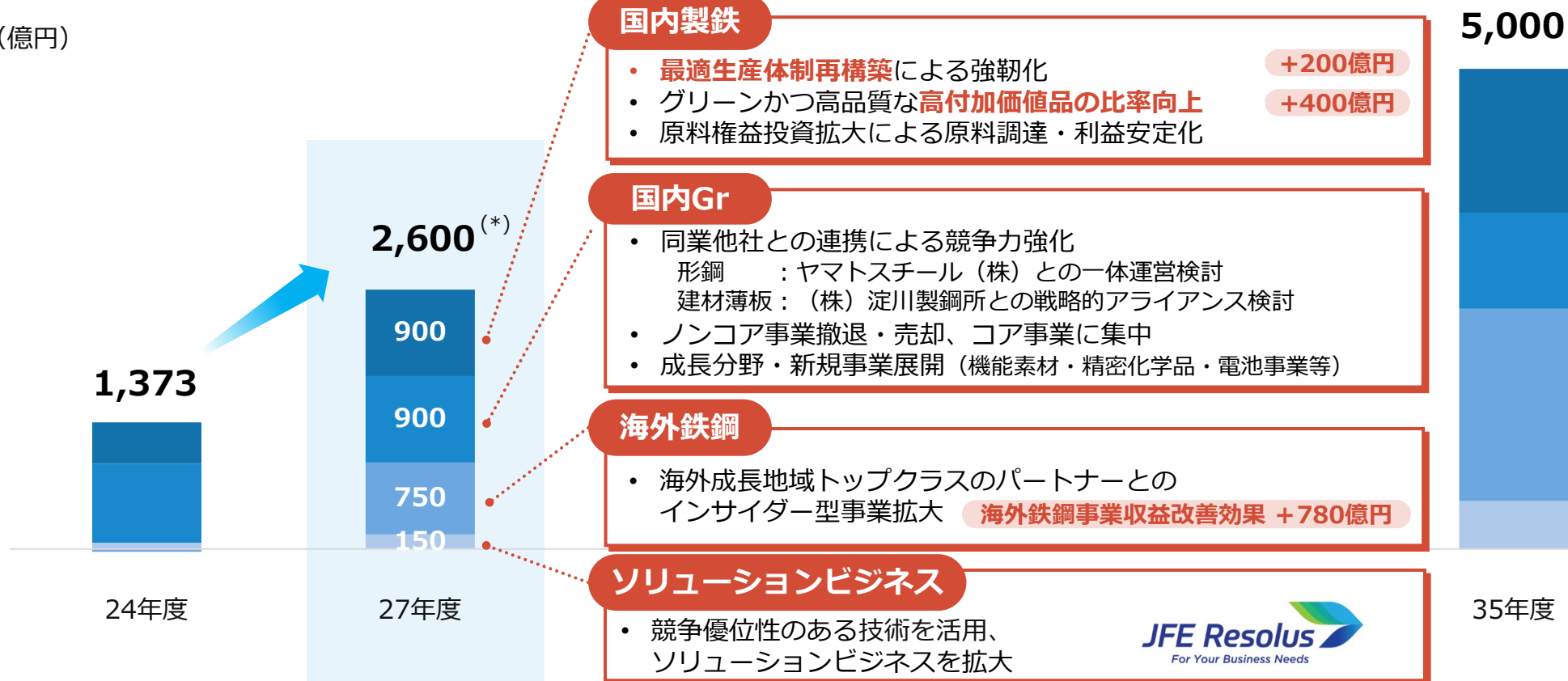
(\*) 消去・調整込み

## 27年度目標：セグメント利益2,600億円

- 強靱化した国内製鉄所・製造所で競争優位性の源泉であるCNを含めた革新技術や高付加価値品で稼ぐ力を向上。海外成長地域において、優位性のある技術・商品・人材を活かしてトップクラスのパートナーと連携して事業拡大。

### セグメント利益（鉄鋼 棚卸資産評価差等除き）

（億円）



(\*) 消去・調整込み

- 粗鋼生産能力2,600万t（高炉7基体制）に対し、**高炉休止により27年度粗鋼生産能力2,100万t程度へスリム化を実施**。28年度には、高炉5基+革新電気炉1基体制。

[最適生産体制効果] +200億円（対24年度）



### 仙台製造所



**電気炉増強 (24年度完了)**

棒線

### 東日本製鉄所

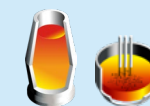
#### 京浜地区

**高炉1→0基**

※23年度休止

厚板
電縫管・鍛接管
薄板

#### 千葉地区



**高炉1基  
SUS電気炉導入 (25年度)**

薄板	鉄粉
ステンレス	
スパイラル鋼管	

### 知多製造所

電縫管	シームレス鋼管
-----	---------

## ● 休止予定設備

### [倉敷地区]

- ・第3高炉 ※バンキング (既公表、第2高炉休止迄の予定)
- ・第2高炉 ※完全休止 (革新電気炉へのプロセス転換による休止、28年度)
- ・コークス1B炉 (25年度)
- ・コークス4AB炉 (27年度)

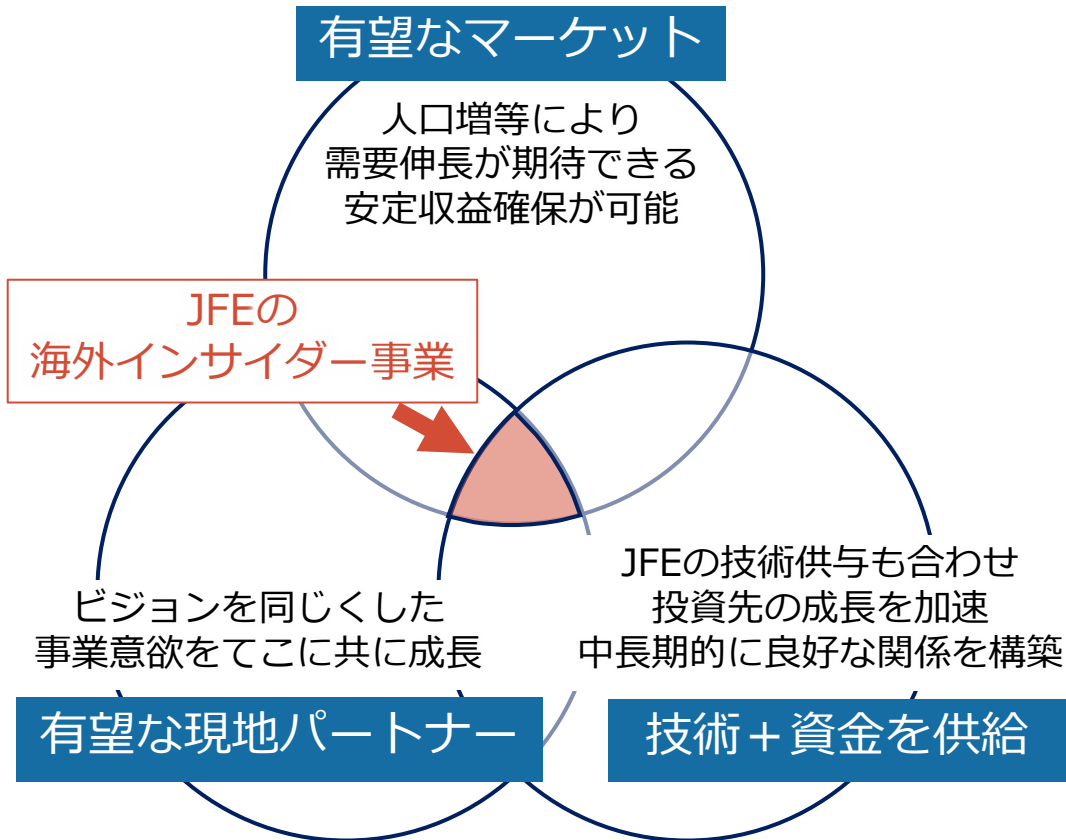
### [福山地区]

- ・第4高炉 ※完全休止 (27年度)
- ・コークス4ABC炉 (26年度、6A炉稼働後)
- ・ブルーム連続铸造機 (27年度)
- ・第4スラブ連続铸造機 (9次中期)

- **海外戦略の3つの柱**と合致する現地パートナーである**JSW(インド)**、**Nucor(北米)**への**技術供与・資金拠出**を通じて、**インサイダー型事業**を進めてきた。更なる拡大に向け、成長市場における海外鉄鋼需要を捕捉。

成長投資枠として 4,000 億円規模を設定  
(原料権益投資含む)

## JFE海外戦略の3つの柱



## JFEスチールの海外展開

### インド(2011年～)

**JSWスチール**と戦略的提携  
(世界鉄鋼業界 時価総額1位)

- ・ J2ES : 印国内初の方向性電磁鋼板(23年)  
一貫製造・販売会社の共同運営
- ・ J2ES Nashik : IltkESIの共同買収(24年)

### 北米(2019年～)

**Nucor**とのCSI社における協業(米国)  
**Nucor**と自動車鋼板用工場新設(メキシコ)  
(世界鉄鋼業界 時価総額2位)

### 中国(2018年～)

自動車鋼板用工場増強

### UAE(2018年～)

大径溶接鋼管合弁

### タイ(2012年～)

自動車鋼板用工場新設  
(業界初)

### ベトナム(2015年～)

高炉一貫製鉄所PJ参画

### インドネシア(2012年～)

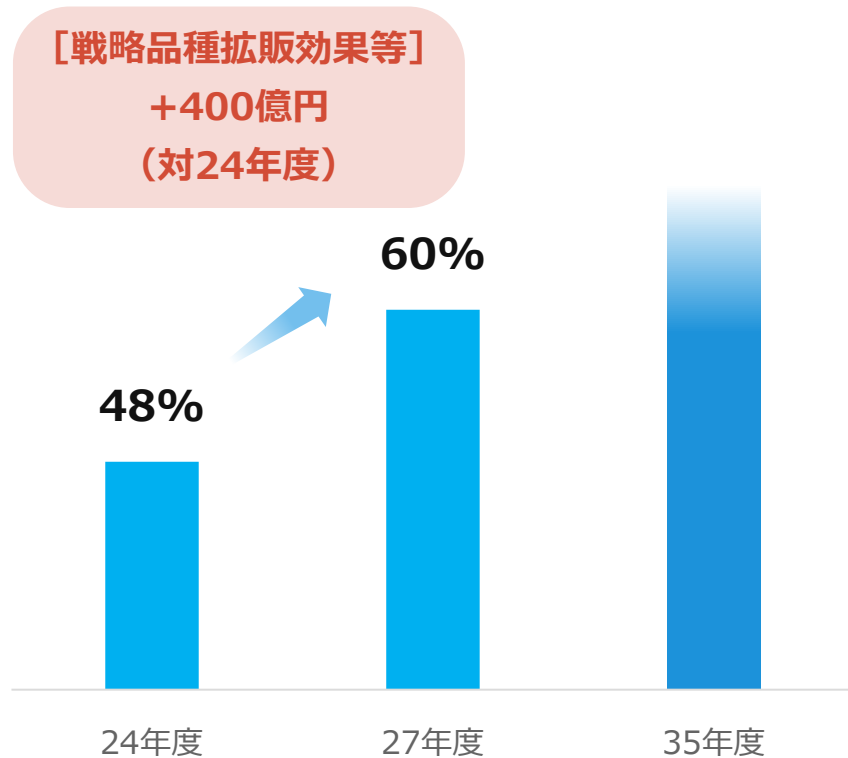
自動車鋼板用工場新設

J2ES : JSW JFE Electrical Steel Private Limited



- 当社の技術力を活かした高性能電磁鋼板や自動車用ハイテン、洋上風力用厚板、新エネルギー対応厚板/シームレスパイプ等の製品の拡販（輸出汎用品から置換）により、製品トン当たり利益向上。

## 高付加価値品比率<sup>(\*)</sup>



(\*)高付加価値品：

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

## 国内の大規模成長投資

2021年6月 530億円

倉敷新連続鋳造機建設→**大単重厚板**製造可能化



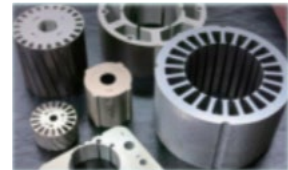
◀大単重厚板  
(洋上風力)

2024年9月 490億円

倉敷**高級電磁NO**製造能力 増強1期 (従来比2倍)

2026年度 予定 460億円

倉敷**高級電磁NO**製造能力 増強2期 (従来比3倍)



◀モーターコア用  
電磁鋼板

2028年度1Q 予定 3,294億円

倉敷**革新電気炉**建設

2028年10月 予定 700億円

福山**超ハイテン**製造CGL建設



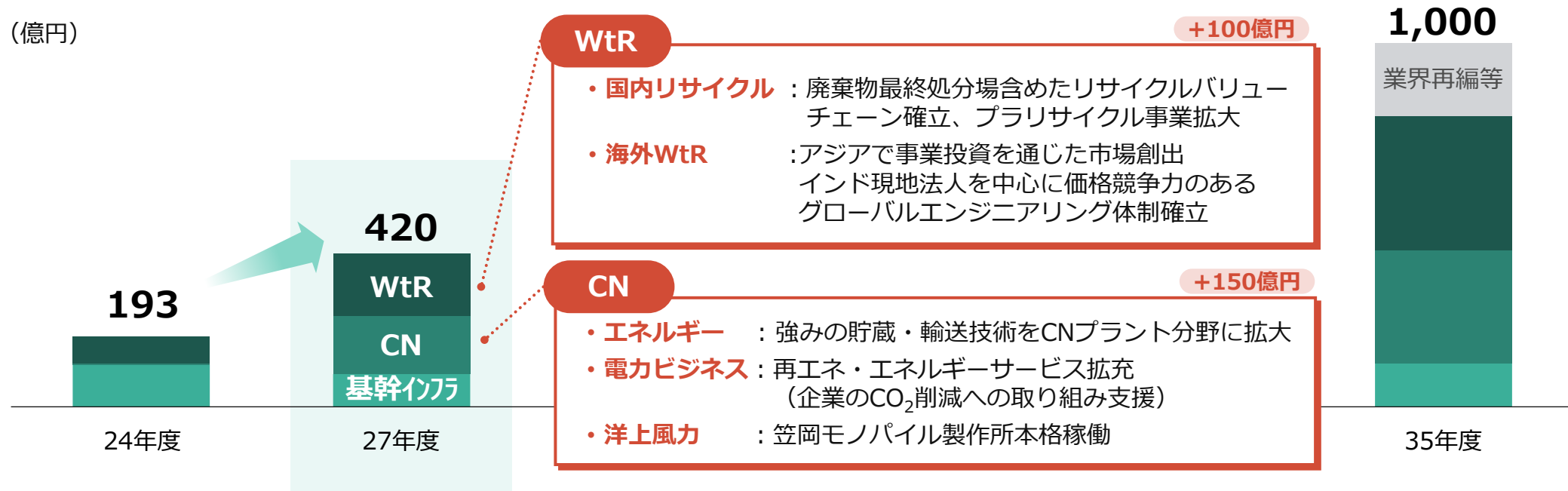
◀自動車用  
ハイテン

## 27年度目標：セグメント利益420億円

- 多様な事業ポートフォリオを強みとして収益基盤を強化しつつ、「サーキュラーエコノミーの実現」を通じて事業の拡大を推進
- 7次中期で実施した化学プラント会社買収や事業統合等、業界再編を積極的に推進。持続可能で安全・安心なインフラ・サービスの提供体制を構築し、国際競争力を強化

### セグメント利益

(億円)



- 7次中期で実施した運営型事業・洋上風力モノパイル製造事業への投資効果を最大化

### 運営型事業

WtR

#### 廃棄物発電事業

- ・ 事業投資を伴うEPC・O&Mビジネスを立ち上げ
- ・ 同モデルの海外展開を推進



◀ 海外廃棄物発電事業（ベトナム）

25年2月事業開始

WtR

#### 食品リサイクル事業

- ・ 全国5エリアにおいて事業展開中
- ・ 食品系廃棄物から電力、肥料へのリサイクルを実現



◀ 食品リサイクル事業  
(福岡バイオフードリサイクル)

24年1月事業開始

### 洋上風力モノパイル製造事業

CN

- ・ 国内初の洋上風力着床式基礎製造拠点が24年4月より稼働
- ・ 国内ラウンド案件を取り込み、25年下期から本格製造を開始予定



◀ 笠岡モノパイル製作所



▶ モノパイル試作品

直径 10m

長さ 60m

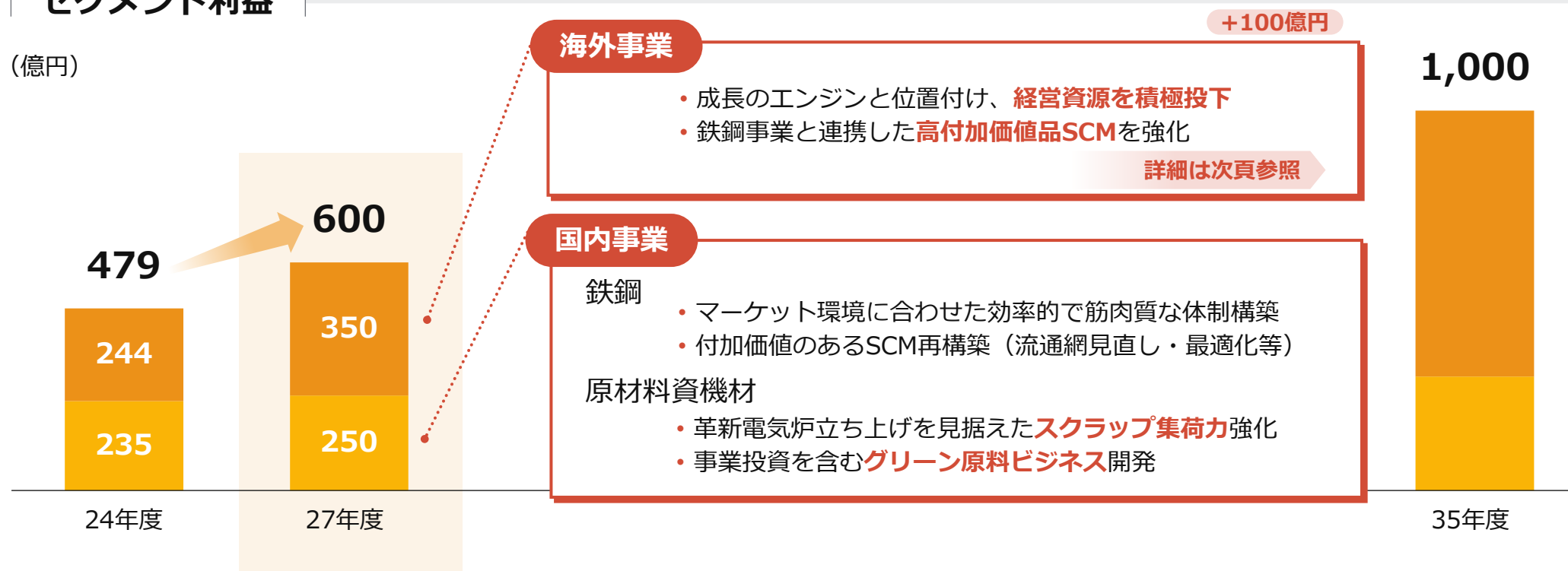
重量1,000t規模

## 27年度目標：セグメント利益600億円

- 重点地域を中心に**850億円**規模の積極投資を実行し、**現地完結型ビジネス**への転換とJFEグループの鉄鋼事業戦略に同期化したSCMを強化

### セグメント利益

(億円)



- 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。

## 欧州



- セルビア電磁鋼板加工会社を軸とした東欧エリアでの商圈拡大
- 洋上風力分野など新たなSCM機能の拡充

## インド



- 電磁・自動車分野での加工機能の強化と拡充  
(JSW,J2ESとの連携、日系OEM向け販売強化)
- 地場ミル向け取扱商品の拡大  
(アルミ脱酸材、合金鉄等)

## 北米



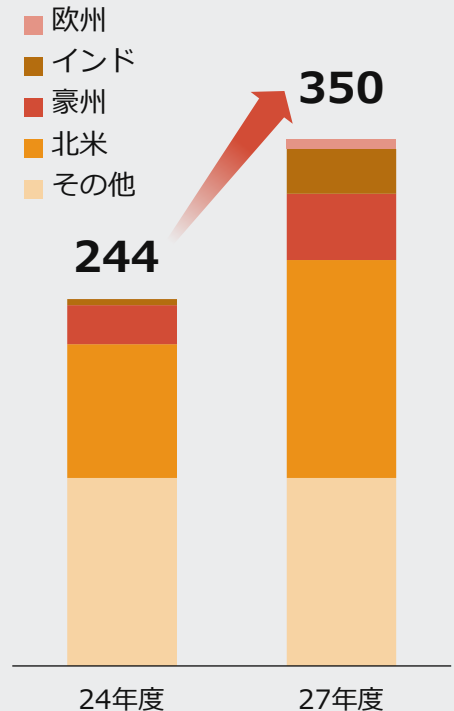
- 建材薄板事業の拡大
- 電磁・自動車分野での加工機能の強化と拡充
- 北米SCMの再構築(米国鉄鋼ミルとのビジネス拡大)

## 豪州



- 建材薄板事業の強化
- リサイクル分野での事業展開
- 豪州鉄鋼ミルとのビジネス構築

## 海外事業 地域別収益 (億円)

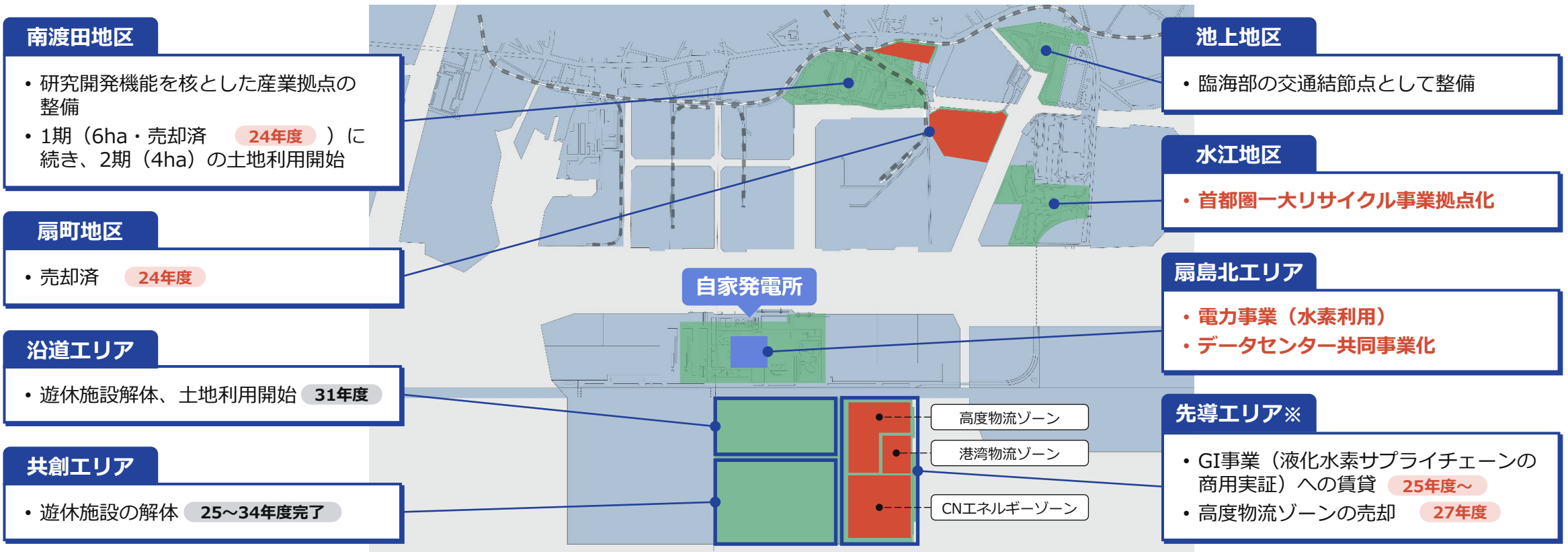




- 「OHGISHIMA2050」の推進にあたり、公共・公益性の高い土地利用転換を図る。
- 土地利用転換エリア約400haのうち**先行開発エリア計約100haで800億円の事業収支**を見込む。
- 8次中期では先導エリアのCNエネルギーゾーンにおけるGI事業への賃貸、高度物流ゾーンの売却、さらに沿道・共創エリアの遊休施設の解体を開始し、土地利用転換を推進。

## 2035年度に目指す姿（京浜土地利用転換エリア）

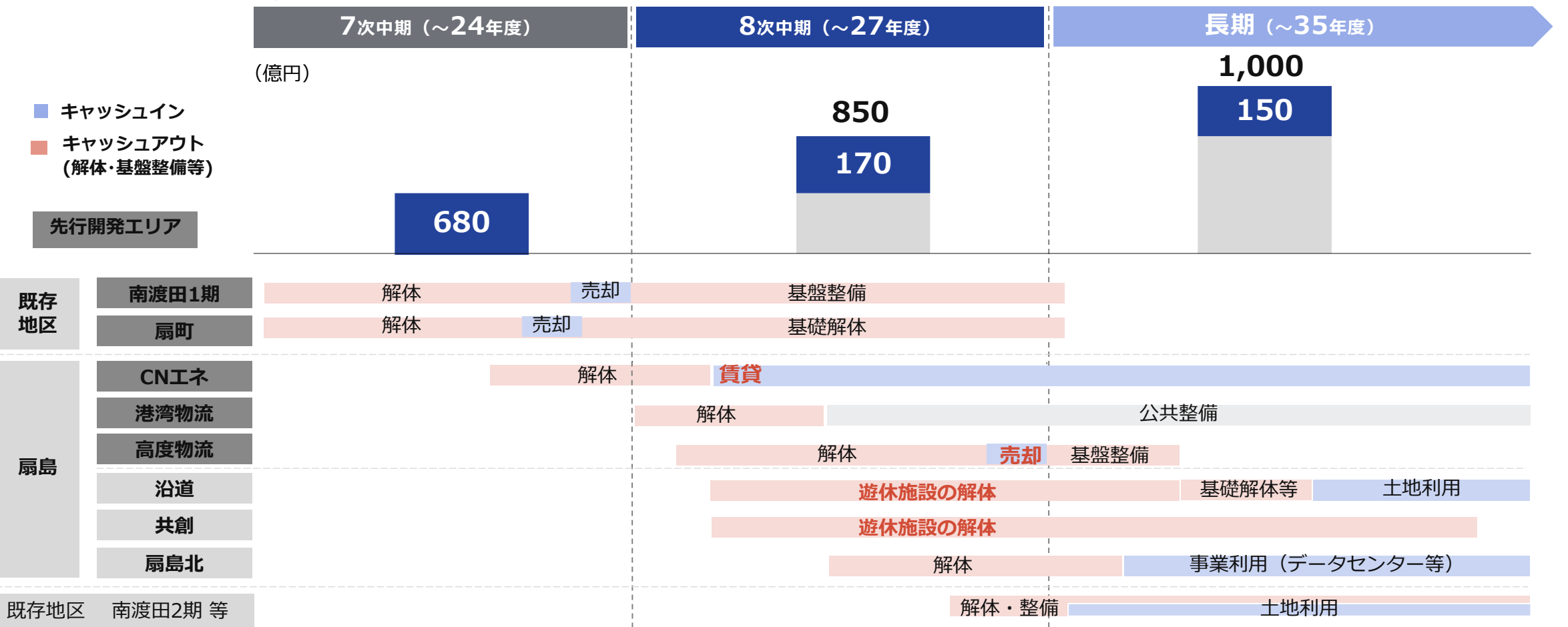
■：先行開発エリア



※首都高速湾岸線扇島出入口（仮称）は28年度に一部供用開始予定

- **土地事業における 8 次中期累積（～27年度）事業収支は850億円、35年度に1,000億円を達成。**
- CNエネルギーゾーンは25年度に賃貸を開始、高度物流ゾーンを27年度に売却。
- 沿道・共創エリアの遊休施設解体を25年度より開始、沿道エリアは31年度の土地利用開始。

土地事業収支計画



- 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を立ち上げ。
- 35年度時点で、**土地事業（賃貸）および事業利用による利益：100億円/年**を目指す。

## 水素社会の推進

### 電力事業（水素利用）

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

### データセンター事業（グリーン電力活用）

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

## サーキュラー エコノミー の実現

### リサイクル事業

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

## カーボンニュートラル に向けた CO<sub>2</sub>の有効活用

### CO<sub>2</sub>事業

- ・先進的CCS事業<sup>(\*)</sup>で培った知見・ノウハウを活かしたCCUS事業を検討

(\*) 経済産業省事業の一環として行われているCCS事業



- 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、生産/業務プロセス革新により強靱な収益基盤を構築。

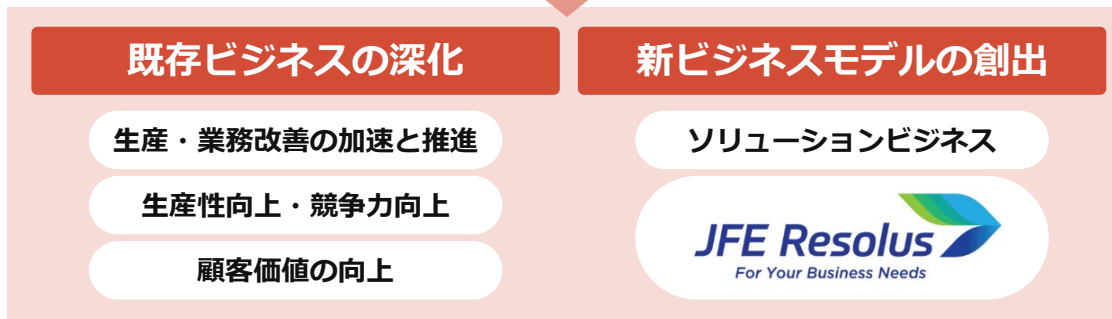
**DX銘柄2025**  
Digital Transformation

8次投資額 1,100億円

## DX方針



デジタルトランスフォーメーション  
事業成長



## 8次中期における取組内容

### 鉄鋼

- インテリジェント製鉄所の実現に向けた一貫CPSの拡充
- オープン化された基幹システムを活用し最新技術による柔軟な業務プロセス改善

### エンジニアリング

グローバルリモートセンターにおける次世代のプラント遠隔監視・制御などの多様なソリューション提供

### グループ共通

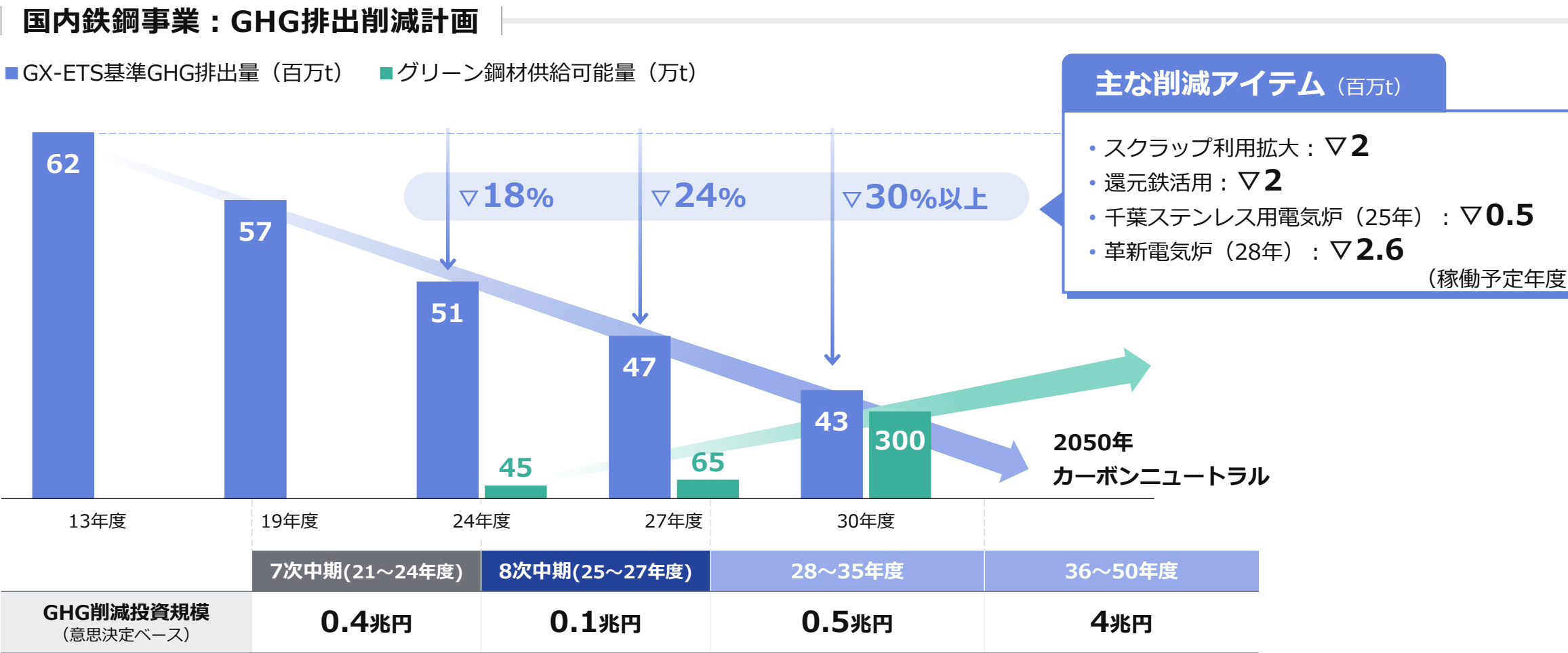
生成AI活用・システム刷新による業務プロセスの可視化・効率化・自動化

## 4. 環境的・社会的持続性に 向けた取り組み

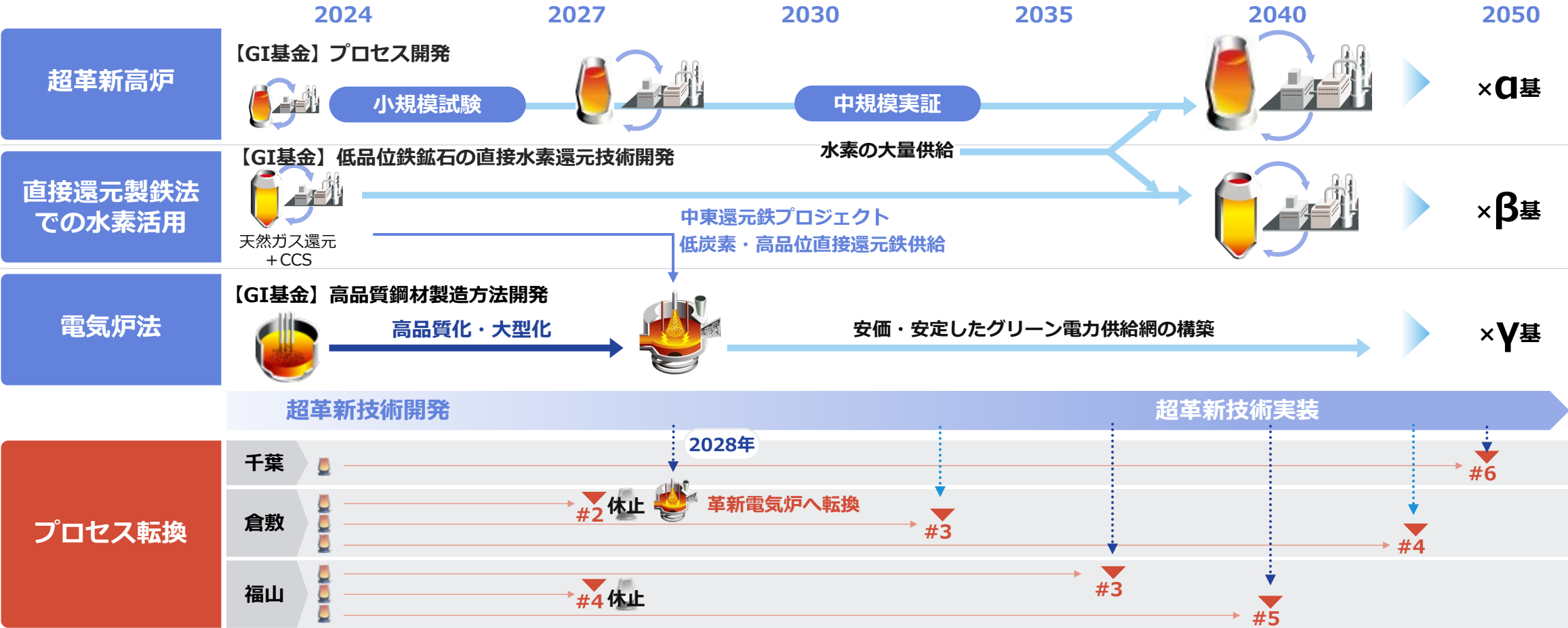
- 「気候変動問題への取り組み」を中心に、「循環経済への移行」、「生物多様性の保全・自然再興」にも積極的に取り組み、JFEグループ全体で地球環境・社会に大きく貢献。



- 鉄鋼事業の**GHG削減を着実に実行**。倉敷に革新電気炉を実装し、**グリーン鋼材の大量供給体制を構築**。カーボンニュートラルに向けて、超革新技術開発を推進。



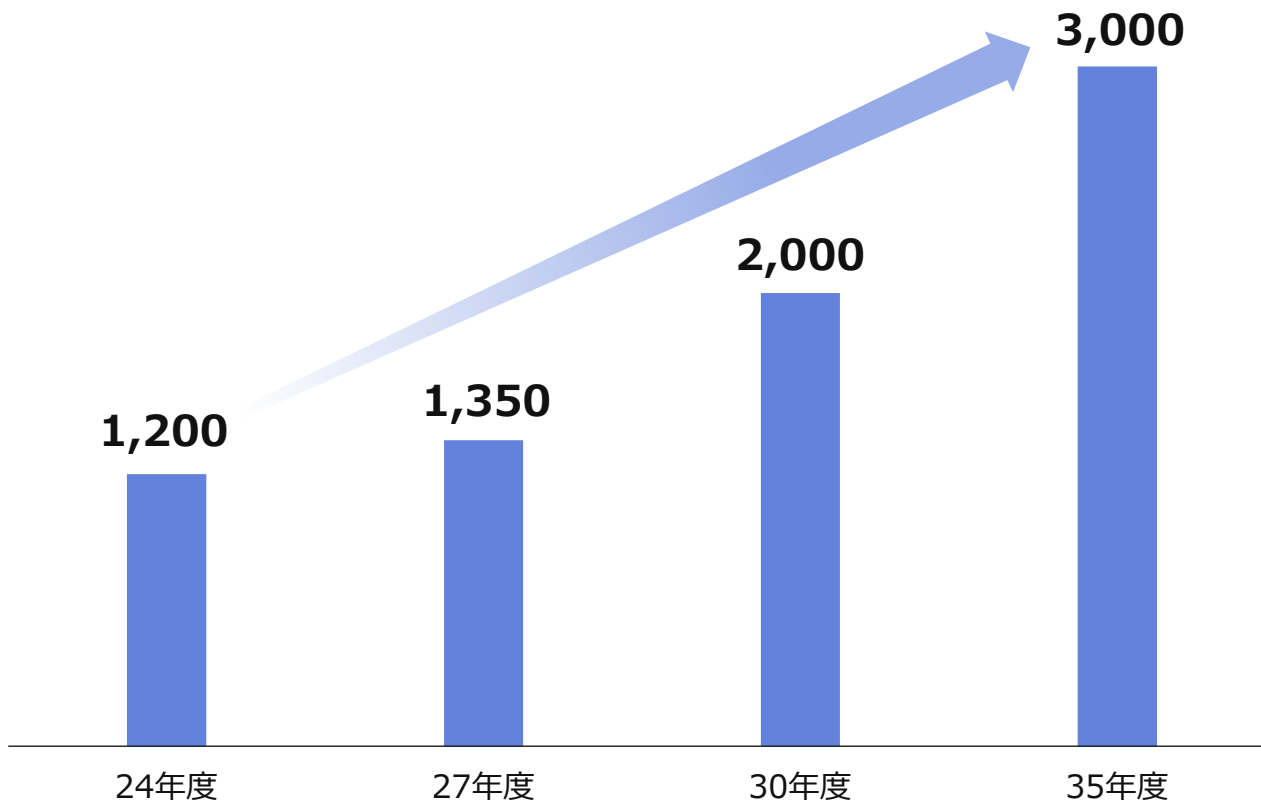
- **超革新技術** : GI基金等を活用し技術開発を完了させ、技術的な目途をつける（2035年頃）
- **転換方針** : 水素・電力の安価・安定・大量供給網の構築、グリーン鋼材の需要なども考慮した上でプロセス転換の方法・タイミングを総合的に判断。



- エンジニアリング事業では**GHG削減貢献を拡大**。  
WtR・洋上風力などに加えてCCS事業への参入も検討し、様々な分野で削減貢献を拡大。

## 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

- ・ 廃棄物発電案件の受注積み上げ
- ・ 海外EPC実績の積み上げ

### 洋上風力の効果発現・拡大

- ・ 笠岡モノパイル製作所が24年4月に稼働、25年下期本格製造開始
- ・ 目標シェア：日本市場の5割

### CCS事業参入

- ・ CO<sub>2</sub>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）

- **循環経済への移行**が持続可能な社会の実現のために不可欠な重要テーマであると捉え、個社だけでなく、行政・自治体・お客様等のバリューチェーンとも連携し推進。

## 主要な取組み

### 副産物/廃棄物の資源への転換

- ST** スラグ・ダスト等の資源化、廃プラスチック利用促進
- EN** 廃棄物発電・プラスチックリサイクル・食品リサイクル等事業拠点拡大

- ST** 鉄鋼事業
- EN** エンジニアリング事業
- SH** 商社事業

### 資源効率の高いエコプロダクト/ ソリューション技術の開発

- ST** 電磁鋼板・ハイテン等のエコプロダクト拡大
- EN** インフラ強靱化・長寿命化への取り組み強化

### 再生資源の利用・販売拡大

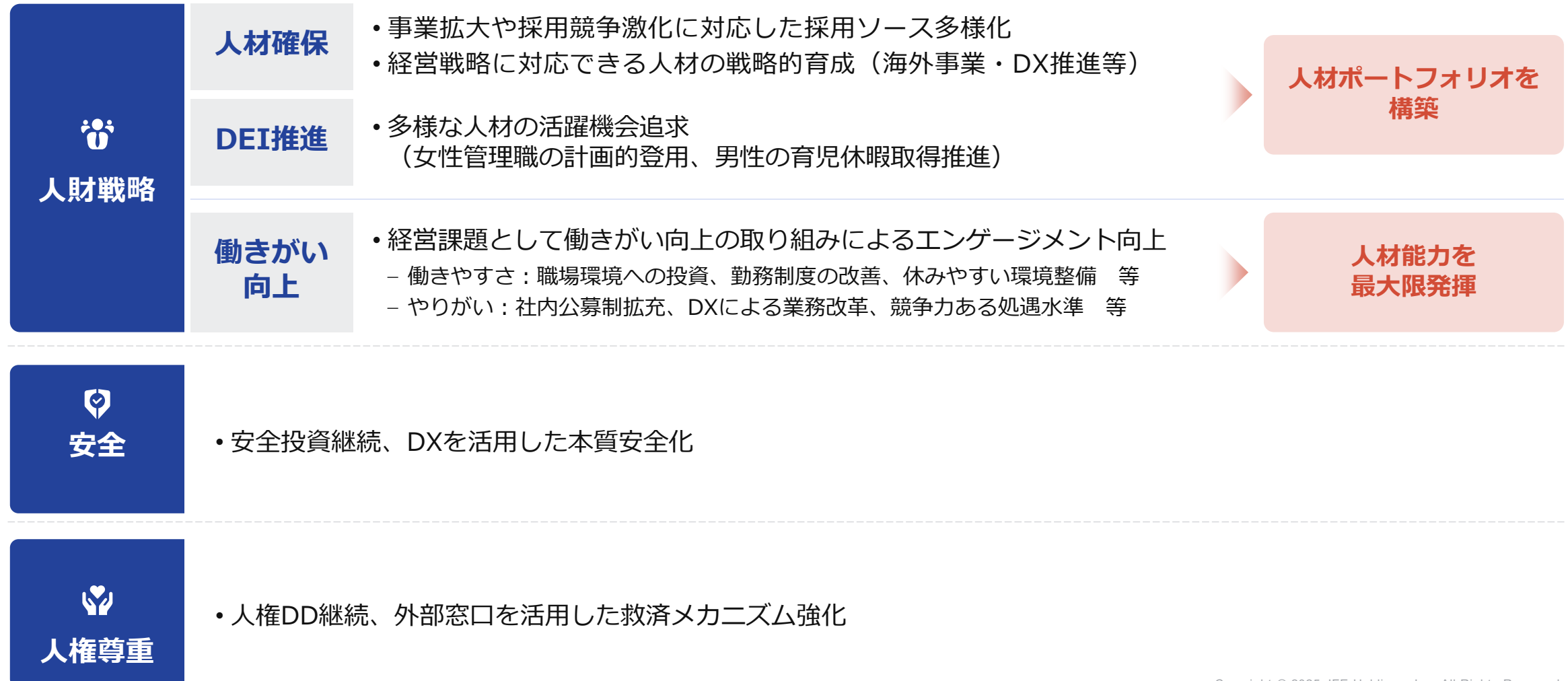
- ST** **SH** 鉄スクラップ回収・使用拡大
- ST** 鉄鋼スラグ製品の海域利用向け販売量拡大
- SH** 廃タイヤ等の環境商材の仕入れ強化

**気候変動問題・生物多様性の保全にも貢献**



- 「人材こそが企業成長の原動力」と捉え、経営戦略の実現に向け、**「会社の成長」と「社員の成長」が連動する人財戦略**を策定。

8次投資額 800億円





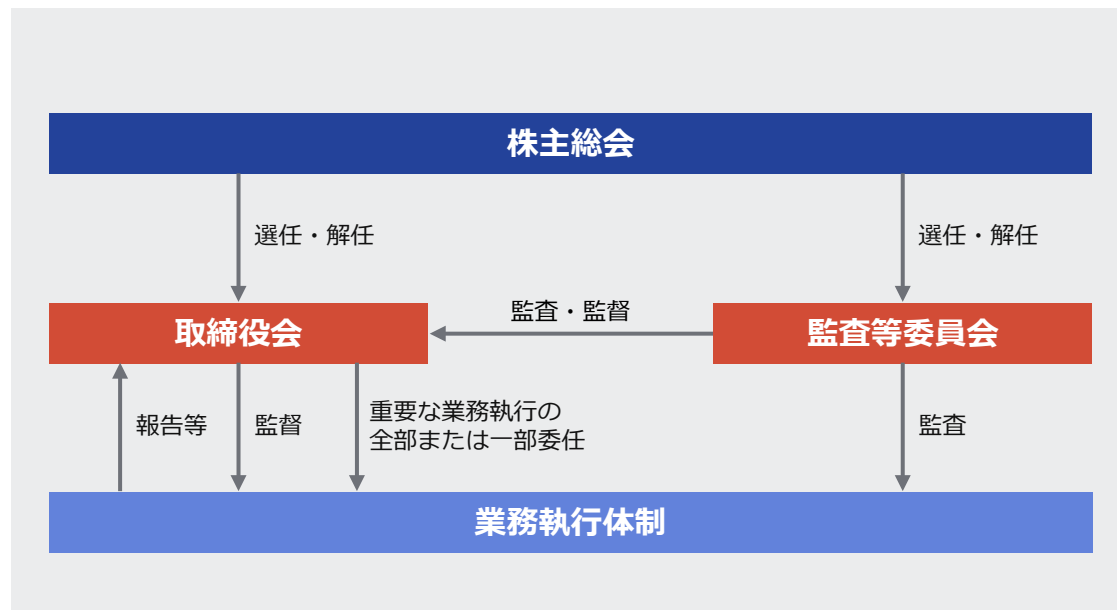
- カーボンニュートラルやDX等、当社事業を取り巻く環境の急激かつ大きな変化に迅速に対応すべく、「監査等委員会設置会社」に移行。<sup>(\*)</sup>
- 資本コストや株価を意識した役員報酬制度へ変更。<sup>(\*)</sup>

(\*) 25年6月開催予定の第23回株主総会での承認を前提

## 「監査等委員会設置会社」への移行

### 目的

- ①権限委譲を通じた、意思決定のさらなる迅速化
- ②経営方針や経営戦略を中心とした議論の深化
- ③取締役会の監督機能の強化



## 資本コストや株価を意識した役員報酬制度への変更

役員報酬制度について、以下3点の改定を実施

### ① 報酬に占める業績連動比率アップ



### ② 株式報酬算定手法の改定



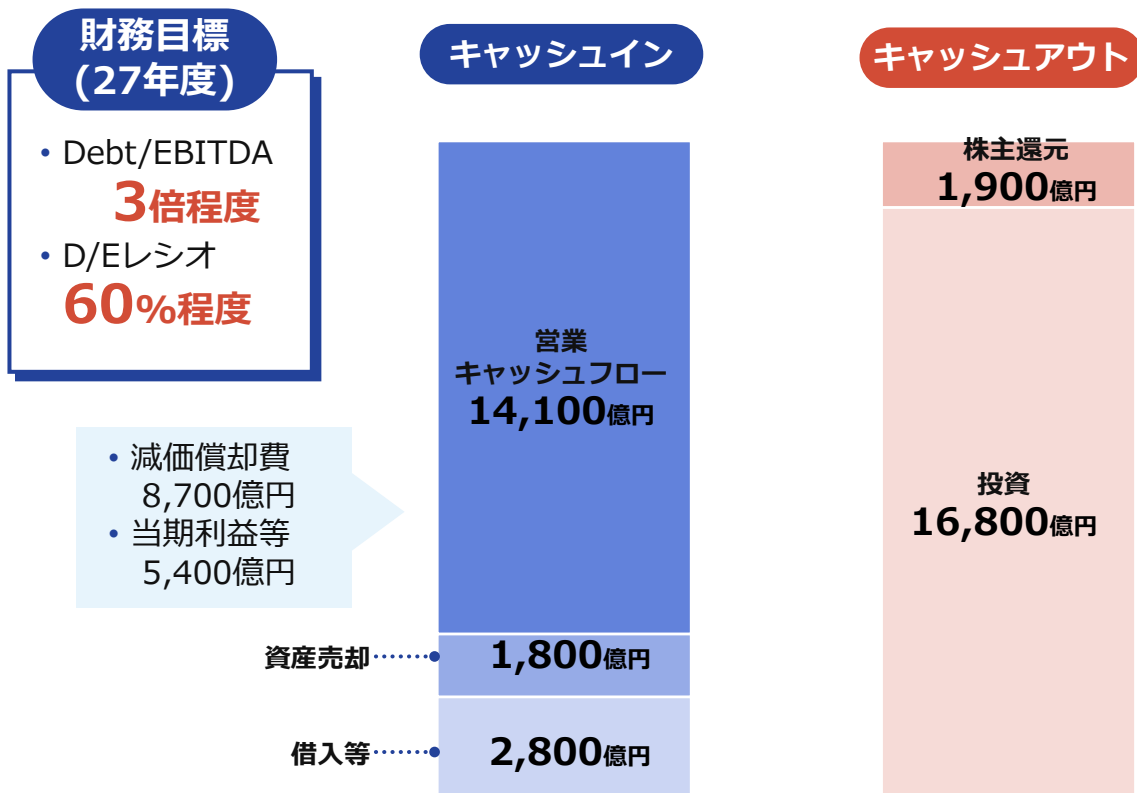
### ③ ESG報酬に「人的資本」に関する観点を追加



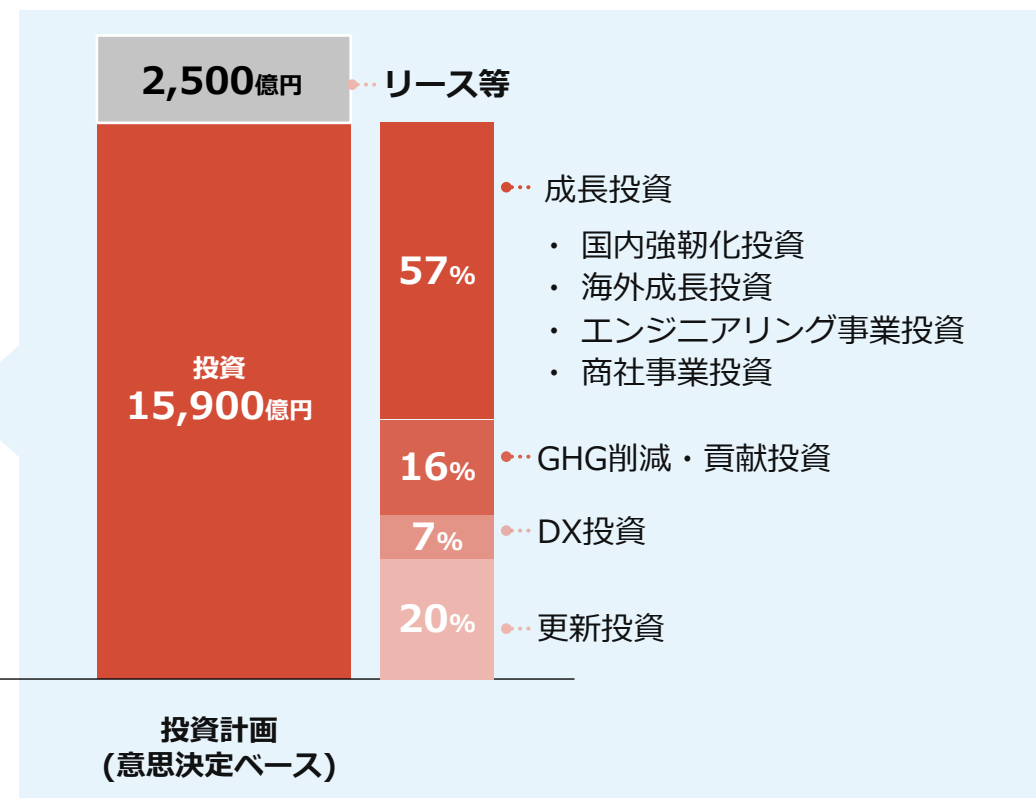
# 5. 財務・資本戦略

- 財務健全性を確保しつつ、成長投資・CN 対応投資と安定的な株主還元を両立させるべく、財務目標を意識した経営を実行。

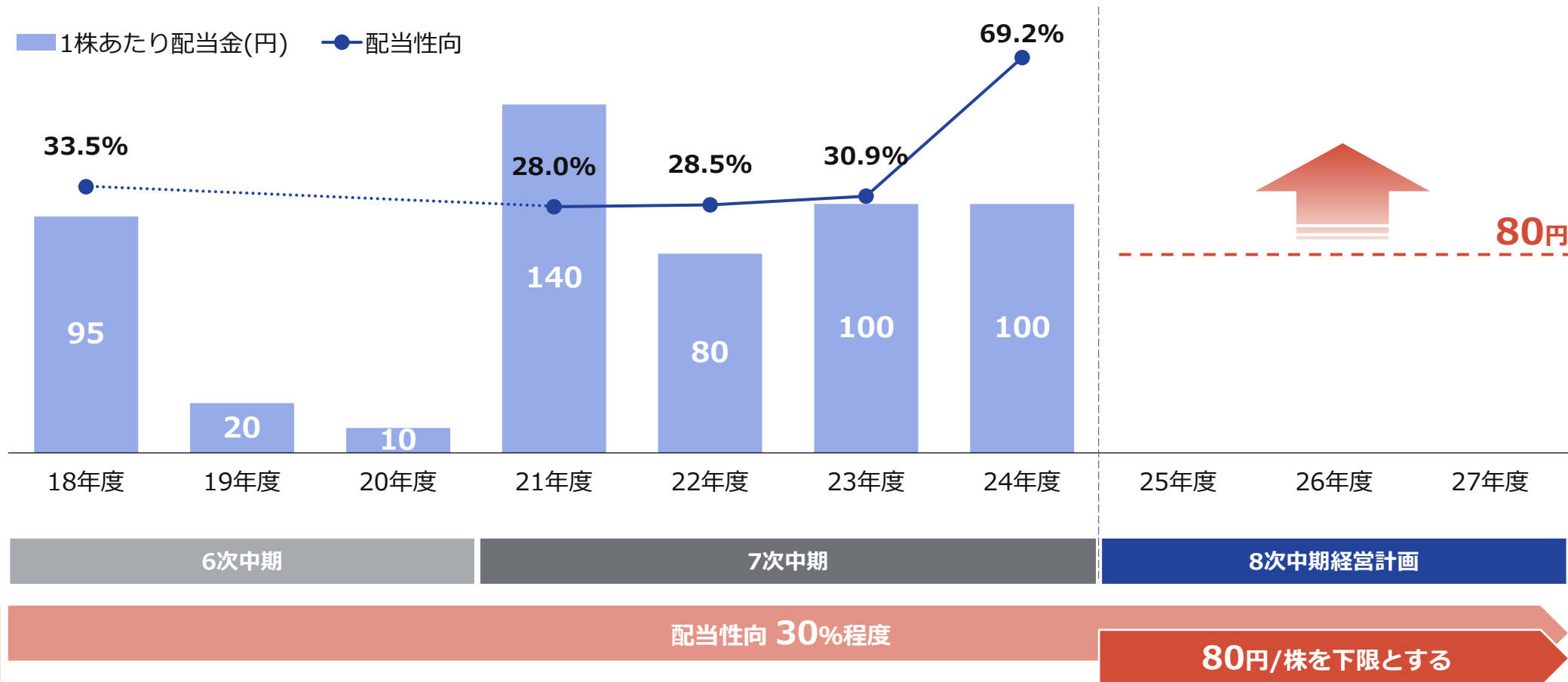
## ① キャッシュアロケーション（8次中期）



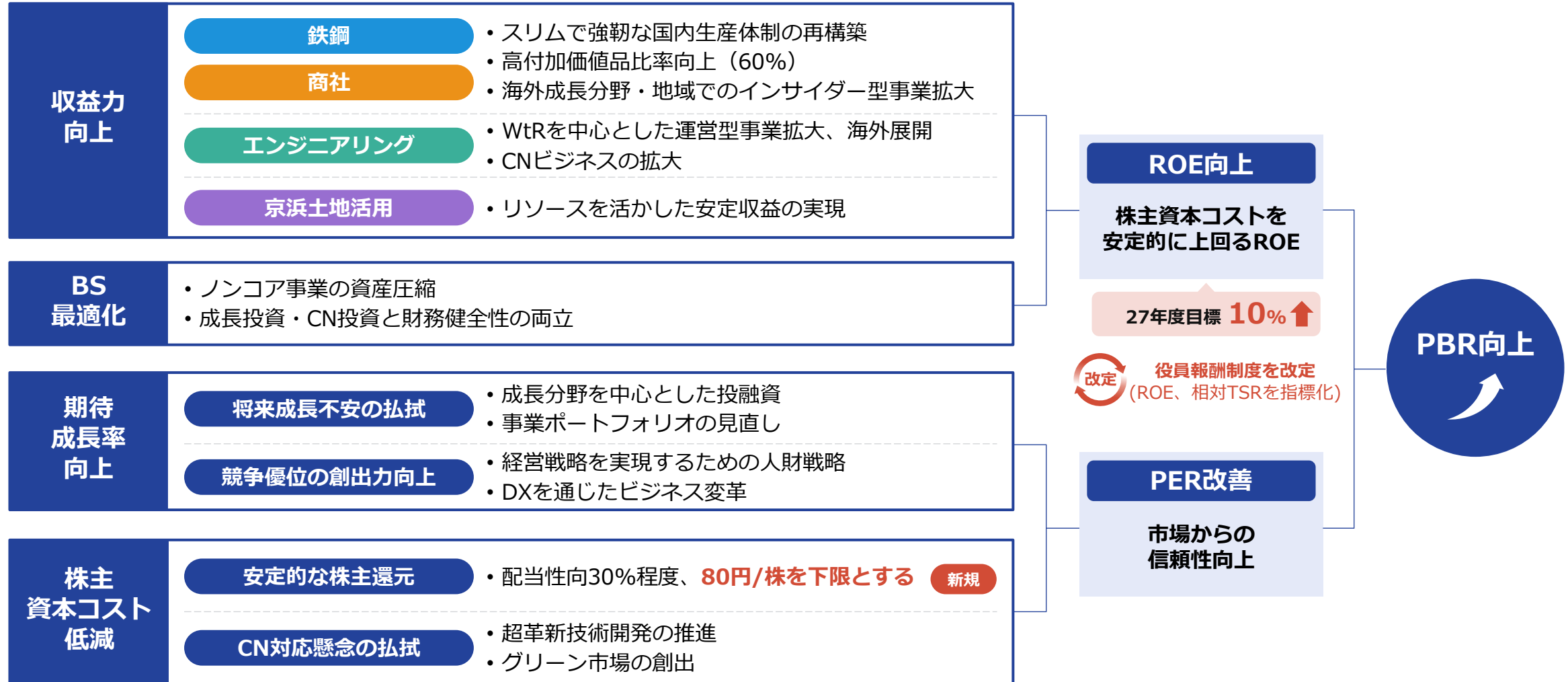
## ② 投資計画（8次中期：意思決定ベース）



- 株主の皆様への利益還元を最重要経営課題の一つと考え、グループ全体で持続性のある企業体質の確立を図りつつ、積極的に配当を実施すべく、第8次中期経営計画では、**配当性向30%程度**に加え、**安定配当を実施する観点から、80円/株を下限とする**方針。



- 企業価値の持続的な向上に向けて、**資本コストや株価を意識した経営**を推進。



			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		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 但し、80円/株を下限とする



本資料は、金融商品取引法上のディスクロージャー資料ではなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。

また、提示された予測等は説明会の時点で入手された情報に基づくものであり、不確定要素を含んでおります。

従いまして、本資料のみに依拠して投資判断されますことはお控え下さいますようお願い致します。

本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。