

第7次中期経営計画の進捗

JFEグループは、2021年に中長期的な企業価値向上を確実に実現することを目指して、2021年度から2024年度までを対象とした**第7次中期経営計画(中期計画)**を策定しました。中期計画期間を創立以来最大の変革期ととらえ、長期の持続的成長のための強靱な経営基盤を確立するとともに、社会の持続的発展と人々の安全で快適な生活のために「なくてはならない」存在を目指して、変革に向けた挑戦を続けています。「JFEグループ環境経営ビジョン2050」で示した気候変動問題への取り組みをはじめ、人材の活躍推進、地域社会への貢献やサプライチェーンの人権尊重等の取り組みを推進することにより、環境的・社会的持続性の確保に取り組んでいます。また、鉄鋼事業における構造改革の完遂やDX戦略の推進等によってコスト競争力を高めるとともに、脱炭素化の進展を事業機会ととらえ、高機能電磁鋼板等の高付加価値品の供給や再生可能エネルギー発電の拡大等の成長戦略を推進することにより、安定した収益力による経済的持続性の確立に向けて取り組んでいます。

▶ **第7次中期経営計画(CSR報告書2021 P.15)** (https://www.jfe-holdings.co.jp/common/pdf/sustainability/data/2021/csr_2021_j.pdf)

第7次中期経営計画の取り組み状況

環境的・社会的持続性の確保

気候変動問題への対応

JFEグループは、気候変動問題への取り組みを極めて重要な経営課題ととらえ、「JFEグループ環境経営ビジョン2050」を掲げ、カーボンニュートラルの実現に向けて「鉄鋼事業のCO₂排出量削減」「社会全体のCO₂削減への貢献」を戦略の軸として取り組みを進めています。2023年度の鉄鋼事業におけるCO₂排出量は2013年度比で約17%の削減となり、中期計画の目標である18%以上削減に向けて継続して取り組んでいきます。また、エンジニアリング事業における再生可能エネルギー発電や廃棄物発電などのプラント建設、運営事業の拡大により、2023年度の社会全体のCO₂排出量削減への貢献量は1,153万t-CO₂となり、中期計画の目標である1,200万t-CO₂の達成に向けて着実に進展しています。

鉄鋼事業では、2030年度においてCO₂排出量を2013年度比で30%以上削減し、2050年にカーボンニュートラルを実現することを目指しています。2022年度に、より具体的なCO₂削減計画^{*1}を策定し、低炭素鉄鋼プロセスへの転換を進める2030年までをトランジション期、超革新技術確立・実装しカーボンニュートラルを目指す2050年までをイノベーション期と位置付け、その実現に向けた一歩を踏み出しました。2030年度30%以上削減の目標に向けては、転炉においてスクラップ使用量を拡大し、大幅なCO₂排出量削減が可能となる環境調和型転炉溶鉄予備処理プロセス(DRP[®])を全地区に導入しました。加えて、仙台製造所において電気炉の増強を実施し、現在、千葉地区のステンレス製造プロセスにおける電気炉を建設中です。倉敷地区においては、高炉の改修時期に合わせて2027年度に稼働するべく**高効率・大型電気炉の導入**も検討しており、目標の達成に向けて必要な設備投資を実行してまいります。2050年カーボンニュートラルの実現に向けては、NEDOグリーンイノベーション基金事業の支援を受け、超革新技術の開発を複線的に進めています。千葉地区においては、**カーボンリサイクル高炉^{*2}の試験炉建設**工事に2023年度より着手しており、超革新技術の早期実装を目指し、研究開発を加速してまいります。

また、鉄鋼製造プロセスにおけるCO₂排出量を従来の製品より大幅に削減し、マスバランス方式を適用したグリーン鋼材「JGreeX[®](ジェイグリークス)」の供給を開始しています。カーボンニュートラル社会の実現に貢献できるグリーン鋼材の価値をお客様に認めていただけるよう市場の創出に積極的に取り組んでいきます。

社会全体のCO₂削減への貢献では、EV向けモーターや変圧器の効率性向上に資する電磁鋼板について、国内において倉敷地区の生産能力を現行の3倍に増強する投資を決定し、海外ではインドにおいてJSWスチール社と方向性電磁鋼板の製造販売会社を設立し、工場建設に着手しており、2027年度のフル生産を予定しています。また、エンジニア

リング事業における再生可能エネルギー発電事業等の拡大に加え、洋上風力発電の事業化にグループ全体で取り組んでいます。2023年度は着床式基礎構造物の製造・供給体制を整備すべく、岡山県笠岡市においてモノパイル製造工場を建設しました(2024年4月1日稼働)。環境配慮型商品の供給や再生可能エネルギー関連の事業を拡大し、社会全体のCO₂を削減することに貢献していきます。

▶ ※1 カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ (P.83)

※2 カーボンリサイクル高炉：高炉から排出されるCO₂をメタン化し、還元材として高炉に吹き込む技術

社会課題に対する取り組み

当社グループが将来にわたって持続的な成長を成し遂げるためには、環境課題とともに、社会課題への取り組みも不可欠です。当社グループは、人権が尊重・擁護される社会の実現に向けて**人権デューディリジェンス**に取り組んでいます。さらなる取り組みの深化に向けて、2023年4月にグループ人権基本方針の改正を行いました。今後もサプライチェーンも含めたすべてのステークホルダーに対する人権尊重のために、取り組みを拡大していきます。

従業員の安全・健康の確保は企業活動の基本要件であり、特に安全については、「**重大災害ゼロ**」の実現に向けて、設備そのもので災害の発生を防止する取り組みに注力しています。2023年度も計画通り、グループ全体で年間100億円規模の安全投資を実行しました。また多様な背景をもつ人材の能力・意欲を最大限に引き出すため、**ダイバーシティ&インクルージョン**や働き方改革の取り組みを推進しています。2022年度から女性採用や女性管理職の比率について、より意欲的なKPIを設定して取り組みを推進しています。人的資本への投資を通じて、多様な人材の確保や人材の育成、従業員が働きがいをもって能力を最大限に発揮できる職場環境や制度の整備などを進めています。

また、2022年度以降は、**役員の業績連動報酬**について、従来の財務指標に加え、環境や社会に関する非財務指標も用いて算定することとしています。2022年度には、従業員の安全に関する指標を導入し、2023年度には、経営の最重要課題と位置付けている気候変動問題への取り組みを加速させるインセンティブとして、気候変動に関する指標を導入しました。

中期計画で掲げた環境・社会的持続性の確保を目指して、気候変動問題を中心とするESG課題への取り組みを積極的に推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

経済的持続性の確立

量から質への転換と成長戦略の推進

2023年度においても経済的持続性の確立に向けた中期計画の重点施策を着実に進めました。鉄鋼事業においては、引き続き原料コスト変動や諸物価高騰の価格への反映、エキストラ見直し、価格水準の是正等の販売価格改善を推進し、スプレッドは前年度に対して5千円/トンの大幅改善となりました。また高付加価値品の比率は、前年度から2%増加し50%となり中期計画を達成しました。電動車主機モーター用トップグレード無方向性電磁鋼板や洋上風力向け大単重厚板等の拡販を実行することで高付加価値品比率を向上させ、さらなる販売価格、スプレッドの改善を目指します。2023年9月には京浜地区の上工程を休止し、構造改革を完遂しました。構造改革後の京浜の土地利用については、「OHGISHIMA2050」として構想を取りまとめ、順調に進展しています。

エンジニアリング事業については、2025年度以降での洋上風力国内案件を中心にモノパイル工場の稼働率向上、Waste to Resource分野やカーボンニュートラル分野での受注増加による増益を図っていきます。商社事業では、2023年度のセグメント利益が489億円となり、中期計画最終目標の400億円を上回りました。

DX戦略の推進

中期計画ではDXを創立以来最大の**変革の鍵となる重要な戦略**と位置付けています。鉄鋼事業における「データの高度活用」は重要な戦略テーマの一つです。高級鋼製造ノウハウ、老朽設備への対策や予知・予兆に関わるデータは競争力の源泉であり、これらを活用したさまざまな取り組みが推進されています。2023年度の実績として、西日本製鉄所（倉敷地区）の形鋼品種領域において大規模一貫製鉄所初となる基幹システムのクラウド環境への移行が完了しました。ほかの製鉄所でも順次移行を進めており、この移行により、レガシーシステムからの脱却による事業継続性と発展性の確保に加え、AI等の最新テクノロジーの導入により、蓄積されたデータやノウハウの高度活用が可能となります。また、CPS（サイバー・フィジカル・システム）のコア技術であるデジタルツインをコークス炉設計に適用し、炉内空気量を部分的に制御する機構の有効性を確認、燃料使用量（▲5%）やCO₂排出量（▲6,600t/年）を削減するなど、定量的な成果にもつながっています。

エンジニアリング事業では、自動運転AIシステムを搭載したプラント操業支援サービスを用いて、ごみ焼却炉92日間完全自動運転が実現されるなど、次世代の国内外プラント遠隔監視サービス拠点（GRC：グローバルリモートセンター）を活用した取り組みを進めています。

グループ全体のDX投資については1,200億円程度（4カ年合計）を計画しており、2023年度までにその8割超の実施を意思決定しています。DX戦略をグループ一体となって推進し、企業価値向上と社会への新たな付加価値の提供につなげていきます。

効果的な投資の実行と財務健全性の両立

中長期の成長に向けた攻めの経営には安定した財務基盤の確立が必要であり、そのためには十分な収益性を確保するための**選択と集中に基づく効果的な投資の実行と財務健全性の確保を両立**させることが重要です。2023年度末の有利子負債残高は、海外募集による株式の発行520億円および自己株式の処分624億円を実行したこともあり、前期に比べ327億円減少し1兆8,302億円となりました。中期計画の財務目標として掲げているDebt/EBITDA倍率は3.2倍、D/Eレシオについては58.0%となり中期計画目標の70%程度を1年前倒しで達成しました。引き続き、事業や資産の見直しによる徹底した資産圧縮と、棚卸資産圧縮等によるCCC（Cash Conversion Cycle）の改善により、投資に向けた必要資金を確保するとともに財務健全性の確保に努めていきます。

JFEグループは、中長期的な持続成長と企業価値の向上を目指して中期計画で掲げた施策を完遂するとともに、不透明で急激な環境変化に迅速かつ的確に対応して困難な状況を乗り越えていきます。

■ グループ全体の財務・収益目標と株主還元方針と2023年度の実績および2024年度見込み

財務・収益目標		第7次中期経営計画 (最終年度：2024年度)	2023年度の実績	2024年度見込み
連結事業利益 (鉄鋼事業 棚卸資産評価差等除き)		3,200億円	2,982億円 (2,962億円)	2,600億円/年 (3,080億円)
親会社所有者帰属当期利益		2,200億円	1,974億円	2,050億円
ROE		10%	8.6%	8.1%
Debt/EBITDA		3倍程度	3.2倍	—
D/Eレシオ		70%程度	58.0%	—

株主還元		第7次中期経営計画	2023年度の実績	2024年度見込み
配当性向		30%程度	30.9%(100円)	34.1%(110円)

■ 事業会社の財務・収益目標と2023年度の実績および2024年度見込み

事業会社の財務・収益目標		第7次中期経営計画 (最終年度：2024年度)	2023年度の実績	2024年度見込み
鉄鋼事業	トンあたり利益 (棚卸資産評価差等除き)	10千円/トン	10千円/トン (10千円/トン)	8千円/トン (10千円/トン)
	セグメント利益 (棚卸資産評価差等除き)	2,300億円	2,027億円 (2,007億円)	1,650億円 (2,130億円)
エンジニアリング事業	セグメント利益	350億円	243億円	200億円
	売上収益	6,500億円	5,399億円	5,800億円
商社事業	セグメント利益	400億円	489億円	500億円

■ 投資計画・資産圧縮計画と2023年度までの累計実績

計画内容		第7次中期経営計画(4カ年合計)	2021～2023年度の実績累計
投資	総設備投資・投融資	14,500億円程度	計画の80%程度を採択
	GX投資※1	3,400億円程度	計画の90%程度を採択 (洋上風力発電事業関連、無方向性電磁鋼板製造設備増強、ステンレス製造における電気炉導入など)
	DX投資※2	1,200億円程度	計画の80%強を採択 (製鉄所システムリフレッシュなど)
資産圧縮		2,000億円程度	1,200億円

※1 GX投資：グリーントランスフォーメーション投資
 ※2 DX投資：デジタルトランスフォーメーション投資