



JFE

**JFEグループ
第7次中期経営計画
(2021~2024年度)**

2021年5月7日

JFEホールディングス株式会社

- **第6次中期経営計画の振り返り**
- **当社を取り巻く事業環境**
- **中長期経営の方向性**
 - ありたい姿・目指す会社像（環境的・社会的持続性、経済的持続性）
- **環境的・社会的持続性（社会課題解決への貢献）**
- **経済的持続性（安定した収益力）**
 - 事業会社の基本方針・施策（鉄鋼事業・エンジニアリング事業・商社事業）
 - グループ施策：デジタル・トランスフォーメーション戦略
- **選択的投資と財務健全性の両立**
- **主要財務・収益目標と株主還元方針**



第6次中期経営計画の振り返り

2019年度以降、米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染拡大の影響により、鉄鋼事業を中心に急激に収益が悪化し、第6次中期経営計画収益目標値に対し、大幅未達となった

(億円)	2018年度	2019年度	2020年度	6次中期経営計画
事業利益	2,320	378	▲129	2,900/年
セグメント利益				
鉄鋼事業	1,613	▲87	▲654	2,200/年
エンジニアリング事業	201	231	240	300/年
商社事業	357	270	200	350/年

一方で、今後の持続的成長の基盤確立のため、下記施策は着実に推進

JFEグループ

CO₂削減個社目標を発表・各社ともDXを積極的に推進

JFEスチール	JFEエンジニアリング	JFE商事
製造基盤整備推進 構造改革を意思決定 等	運営型事業の拡大 M&Aの実施 等	電磁加工拠点の強化 SCM拡充を推進 等

第7次中期経営計画における事業環境

JFEグループを取り巻く社会・経済状況は、**急激かつ大幅な変化の途上**にある

中国の台頭に伴う
グローバル競争の激化



米中対立による
世界経済の不透明感



地政学的リスクの拡大



国内の人口減少に伴う
内需の低下



カーボンニュートラル等の
気候変動課題対応



革新的なデジタル技術の進展



新型コロナウイルス感染拡大



7次中期経営計画期間を**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**を確立し、
新たなステージへ飛躍するための4年間と位置付ける

中長期経営の方向性 ～豊かな地球の未来のために、創立以来最大の変革に挑戦～

企業理念：「常に世界最高の技術をもって社会に貢献します。」

JFEグループの存在意義

**社会の持続的发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**

環境的・社会的持続性
(社会課題解決への貢献)



経済的持続性
(安定した収益力)

環境的・社会的持続性を確かなものとして、**経済的持続性**を確立することで、
経営基盤の強靱さを確保し、
グループの中長期的な**持続的成長**と**企業価値向上**を実現する

環境的・社会的持続性（社会課題解決への貢献）の確保のための施策

E 「JFEグループ環境経営ビジョン2050」の策定

- ・ 気候変動問題を極めて重要な経営課題と捉え、
2050年のカーボンニュートラル実現を目指す
- ・ 新技術の研究開発を加速し、超革新的技術に挑戦
- ・ 社会全体のCO₂削減に貢献し、事業機会として企業価値向上を図る
- ・ TCFDの理念を経営戦略に反映し、気候変動問題解決に向けて体系的に取り組む

S 社会課題の解決

1. 安全・健康管理
2. 人材の活躍推進（ダイバーシティ&インクルージョン、人材の育成、働き方改革）
3. エンジニアリング事業を通じた地域社会への貢献
4. サプライチェーンの人権尊重（21年度より人権デューデリジェンス実施）

G コーポレートガバナンスの更なる充実

非財務指標の、投資判断、役員報酬等の様々な指標への適用検討 等



JFEグループ環境経営ビジョン2050の策定

カーボンニュートラルの実現に向けて JFEグループ環境経営ビジョン2050

5月25日
本ビジョンに関する説明会
開催予定

(7次中期経営計画におけるグループ全体でのGX投資額：3,400億円)

1. 第7次中期経営計画における取り組み

GX：グリーンTRANSフォーメーション

- 鉄鋼事業：2024年度末CO₂排出量18%削減（2013年度比）

2. 2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み

① 鉄鋼事業のCO₂排出量削減

- カーボンリサイクル高炉+CCUを軸とした超革新的技術開発への挑戦
- 水素製鉄（直接還元）の技術開発 他

② 社会全体のCO₂削減への貢献拡大

- エンジニアリング事業：再生可能エネルギー発電、
カーボンリサイクル技術の拡大・開発
- 鉄鋼事業：エコプロダクト・エコソリューションの開発・提供
- 商社事業：バイオマス燃料や鉄スクラップ等の取引拡大、エコプロダクト商品のSCM強化等

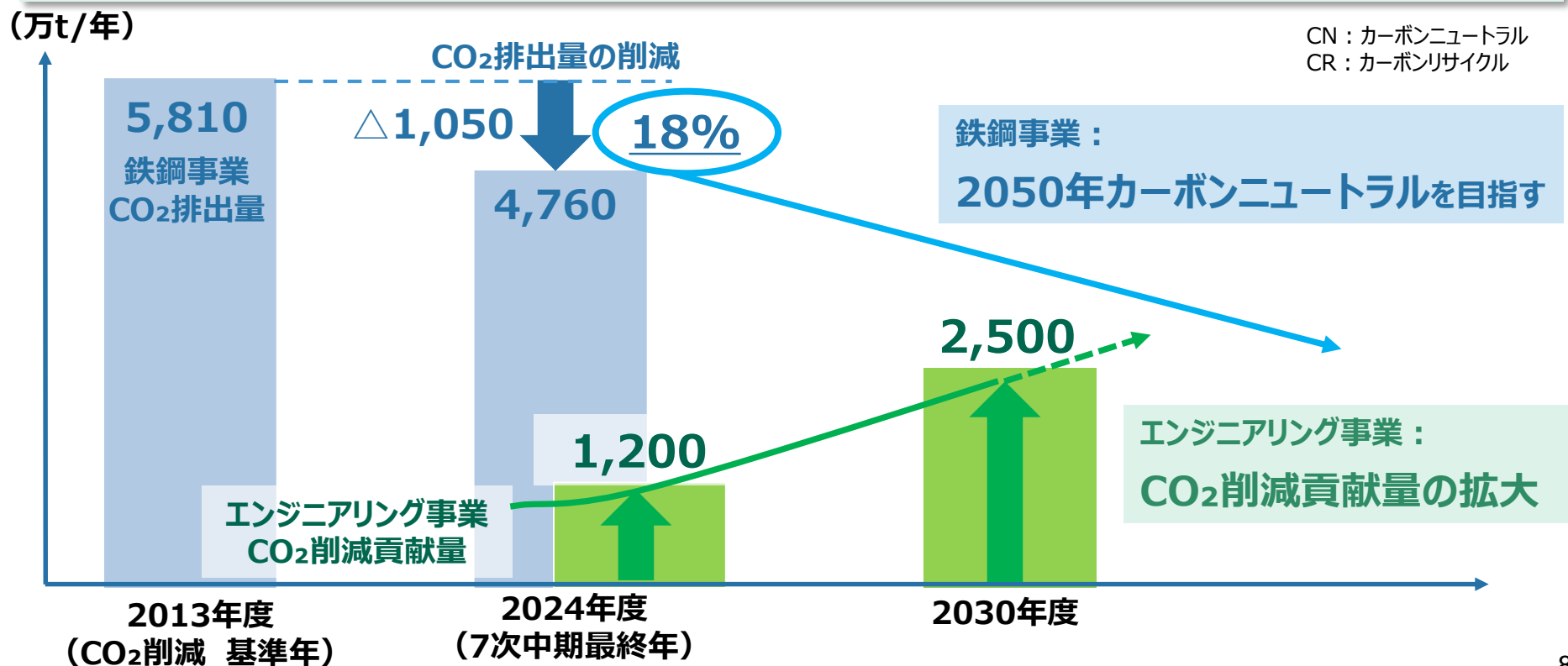
CO₂削減貢献量目標

2024年度	1,200万トン
2030年度	2,500万トン

③ 洋上風力発電ビジネスへの取り組み



JFEグループのカーボンニュートラルに向けた取り組み

鉄鋼事業：2024年度末のCO₂排出量を18%削減（2013年度比）鉄鋼事業のGX投資
：1,600億円/4か年鉄鋼プロセスの脱炭素化等によって、JFEグループのCNを目指す**エンジニアリング事業：再エネ発電、CR技術の拡大・開発などの**エンジニアリング事業のGX投資
：1,300億円/4か年事業を通じたCO₂削減貢献量拡大により、社会全体のCN実現に貢献

2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ°

- 2050年にカーボンニュートラルを実現する新技術の早期確立に向けた研究開発を加速
- カーボンリサイクル高炉+CCUや水素製鉄（直接還元）を主軸とし、様々な超革新的技術開発に複線的にアプローチ
- 業界トップクラスの電気炉技術の最大活用

JFEグループ
主要施策での
鉄鋼製造
プロセス転換

**カーボンリサイクル高炉
CCU連携** 開発

（プロセス開発と大型化を段階的に推進）

実機化*

*実機化の前提

安価・大量水素の供給等の社会インフラ整備、
社会全体でのコスト負担の仕組みなど

既存プロセスへのさまざまなトランジション技術の活用

- フェロコークス、CCUなど
- 業界トップクラスの電気炉技術の最大活用
高級鋼製造のための技術開発推進・環境調和型電気炉の導入 等

**プロセス連携
鉄源多様化**

水素製鉄（直接還元） 開発

実機化*

JFEグループの
CO₂削減目標

2013年度比、
18%削減（鉄鋼事業）

7次中期期間中に
達成目標を精査・公表

2050年の
カーボンニュートラルを目指す

2020年

2024年

2030年

2040年

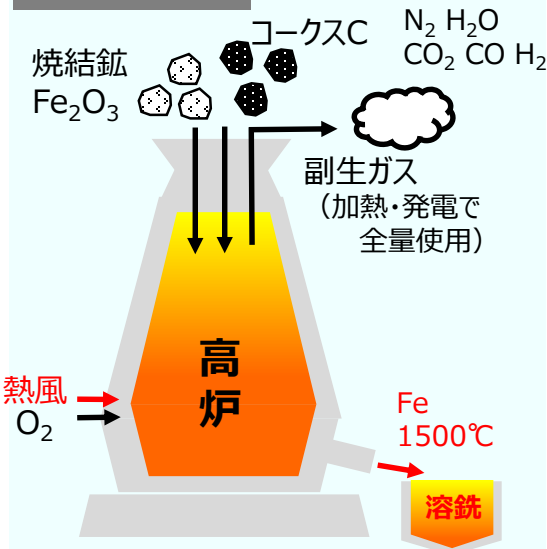
2050年

カーボンリサイクル高炉

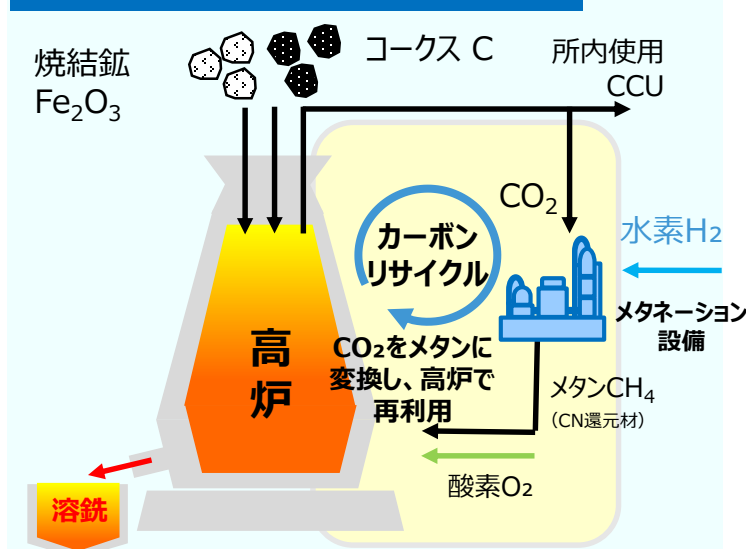
JFE

- 高炉法の大量・高効率生産、高品位鋼製造の特性を活かすために、**高炉におけるCO₂削減技術が重要**
- カーボンリサイクル高炉**と**CCU**を組み合わせることにより、従来の高炉法で使用していた品位の原料を用いて、**製鉄所内でのCO₂再利用を可能**とし、**実質炭素排出ゼロ**を目指す

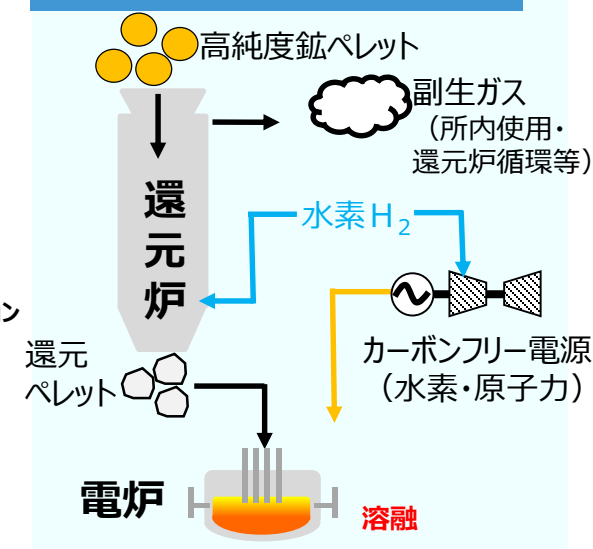
通常高炉



カーボンリサイクル高炉



水素製鉄（直接還元）



通常高炉

カーボンリサイクル高炉

水素直接還元鉄

生産規模	年産400万t/基	年産400万t/基（通常高炉並みを想定）	年産200万t/基（現状直接還元製鉄並みを想定）
還元材	コークス+微粉炭	コークス+リサイクルメタン（CH ₄ ）	水素（H ₂ ）
使用原料	低品位原料使用可能	低品位原料も使用可能	制約あり（高品位鉄）
CO ₂ 排出量	出鉄1トン当たり、2t-CO ₂	ゼロを目指す（高炉での削減+CCUS）	ゼロを目指す（炭素不使用）



洋上風力発電ビジネスの事業化を推進

- 基礎構造物（モノパイル）製造を事業化することにより、洋上風力発電事業における先行者となり、基礎製造・O&M* など、グループ全体でサプライチェーンを構築
- JFEエンジニアリングを主体として、JFEグループの総合力（シナジー）を生かし、再生可能エネルギー分野での事業拡大を目指す

O&M:オペレーション&メンテナンス。補修や分析技術を応用。

J F Eエンジニアリング

洋上風力発電事業における
着床式基礎構造物*製造事業の
検討

*着床式基礎構造物：モノパイル等

SCMサポート
鋼材供給

J F E 商事

洋上風力発電向け鋼材・加工製品の
SCM構築によりグループでの連携
に貢献



鋼材供給

J F E スチール

洋上風力発電用**大単重厚板**の
製造能力を増強し、安定的に量産
倉敷第7連続鋳造機(2021年度稼働予定) の活用

鋼材供給

SCMサポート

グループ各社

JMU*：洋上風力発電浮体の製作
および作業船の建造、**グループ全体**：
リソースを最大限活用したO&M

社会的持続性：安全管理・人材課題

安全管理

安全管理の最重要目標「重大災害ゼロの達成」のために、安全教育やルール
の徹底だけでなく、設備そのもので災害の発生を防止する取り組みに注力

7次中期のGr安全投資：100億円/年規模

先進IT技術を活用した多角的な安全衛生管理（監視・検知等）を推進

人材の活躍推進

人材の能力・活力を最大限に引き出し、グループ全体の競争力強化を図るため、下記分野について取り組みを推進

D&I

多様な背景を持つ従業員の能力の最大活用

D&I：ダイバーシティ&インクルージョン

人材の育成

一人ひとりの能力向上とグローバル人材の育成

働き方改革

従業員が安心・安全に働き、能力を最大限に発揮できる職場環境・社内制度の整備

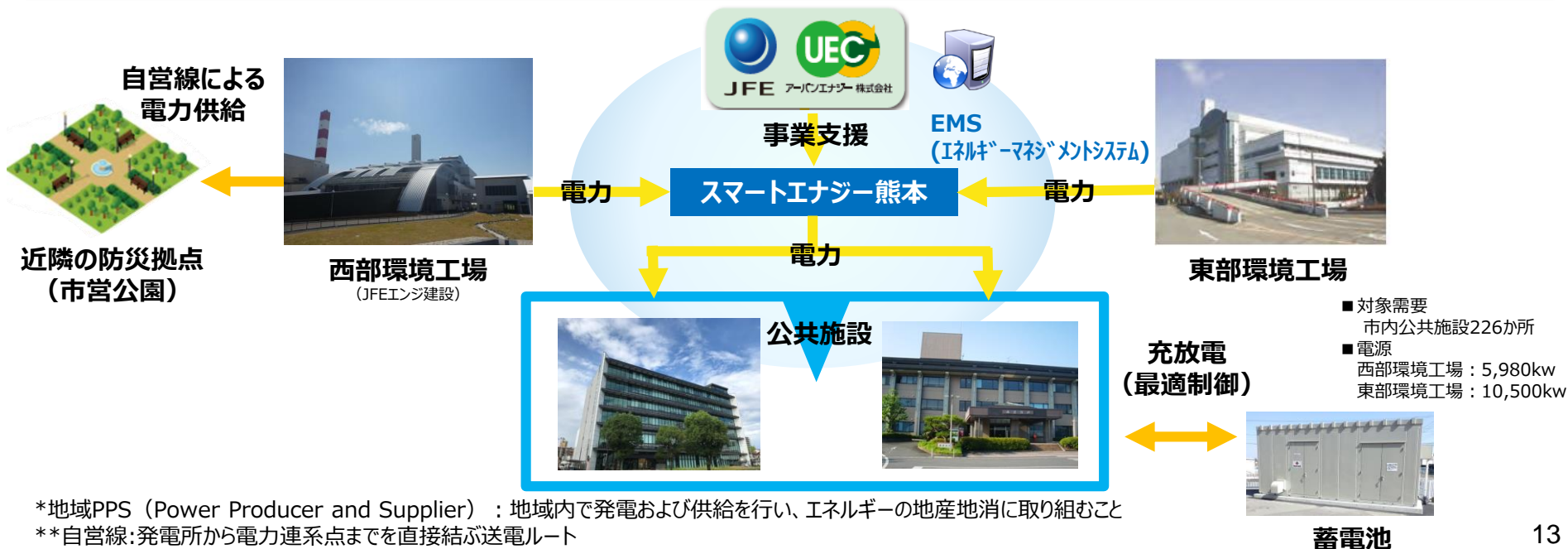
社会的持続性：エンジニアリング事業を通じた地域社会への貢献

- 食品リサイクル事業や地域PPS*事業を中心に地産地消ビジネスの拠点を拡充
- 将来の複合サービス化も視野に、地域社会へ貢献する
- 事業をより幅広く展開し、サーキュラー・エコノミーの実現を図る

(事例) 地域PPS事業：スマートエナジー熊本

特徴

1. エネルギーの地産地消（再エネ地産電源を域内消費）
2. 経済メリットを市基金に還元（市民による再エネ・省エネ投資）
3. 災害対策・省エネ強化（自営線**、蓄電池）



経済的持続性（安定した収益力）の確立のための施策

中長期の成長に向けた攻めの経営のために
十分な収益性・安定した財務基盤を確立

1. 国内鉄鋼事業における量から質への転換 ～世界トップレベルの収益力の追求

- 世界トップレベルのコスト・品質競争力の確保
- マージンの拡大と安定収益の確保

2. 成長戦略の推進

3. DX戦略の推進による、競争力の飛躍的向上

4. 選択と集中に基づく効果的な投資の実行と、 財務健全性の両立



第7次中期経営計画【鉄鋼事業】

鋼材トン当たり利益世界トップレベルを目指し、グローバル成長戦略を強化
カーボンニュートラルに向けたイノベーションも推進する

主要施策

1. 『量から質への転換』によるスリムで強靱な事業構造への変革
2. 『知識、技能、データを活用したソリューション提供』による
海外事業の成長加速・拡大
3. 『デジタル』による製造基盤強化と新たな成長戦略の実行
4. 『カーボンニュートラル』達成に向けたイノベーションの推進

2024年度
収益目標

鋼材トン当たり利益 10千円/トン*
(セグメント利益 2,300億円)

*セグメント利益÷単体鋼材出荷数量

参考：20年度下期（実績）

- ・ 鋼材トン当たり利益 6千円/t
- ・ セグメント利益 708億円

設備投資・事業投融资：10,800億円程度/4か年

(IFRS連結 意思決定ベース)

- ・ GX、DX、設備新鋭化等の戦略投資 40%
(6次中期実績：20%)
- ・ 機能維持投資 30% (6次中期実績：50%)



『量から質への転換』によるスリムで強靱な事業構造への変革

固定費の削減と高付加価値品比率の引き上げにより、
鋼材トン当たり利益を改善し、収益基盤の強靱化を推進

世界トップレベルの コスト・品質競争力の確保

- コスト削減目標1,200億円/4か年
- 労働生産性向上 + 20%
(構造改革効果13%+DX活用等で1,670→2,000t/人・年
要員体制16,000→13,000人)
- 構造改革を完遂し景気に左右されにくい
安定した収益基盤を確立
 - 固定費の大幅削減
 - 損益分岐点の引き下げ
- DX推進を通じた新技術導入
 - 生産効率・歩留改善
 - 労働生産性の飛躍的向上
- 品質・デリバリーの向上による
質的競争力の確保 等

マージンの拡大と安定収益の確保

- 高付加価値品*比率 50%へ引き上げ
*技術優位性を有し、お客様から付加価値を認めていただき、汎用品を上回る収益力を持つ商品
- 商品の「選択と集中」を通したプロダクトミックスの高度化
 - 電磁N/Oの生産能力増強
 - 洋上風力発電用大単重厚板の製造能力増強
 - 自動車用ハイテン材の安定製造
- 販売価格の抜本的な見直しを推進
お客様から求められる高い「価値」に対して、適正な評価をいただき、価値に見合った販売価格体系の抜本の見直しを推進



海外事業の成長加速・拡大

JFE

- 自動車用鋼板製造会社等における①垂直分業事業からのリターン拡大を促進
- 成長地域における現地一貫生産ビジネス（②インサイダー事業）の更なる深化
- 高度な製造技術・操業・研究ノウハウの提供を行う「③ソリューション型」のビジネスモデルの展開
（2024年度のソリューションビジネス収益：20年度比3倍）

インド

JSW



- 2009年出資(現状持分比率：15%)
- 電磁(G/O)JVのFSに関する覚書締結 など、
更なる関係深化へ

①垂直分業型事業

②インサイダー事業

③ソリューション型

中国

広州JFE鋼板 製造ライン改造工事開始[2020年度]

鉄粉事業（BJCMX）稼働[2018年度]

特殊鋼棒鋼事業（BJSS）参入[2019年度]

JFEケミカル 電池材料事業合併会社設立[2019年度]

UAE

ラインパイプ事業（AGPC）稼働[2019年度]

墨国

自動車めっき鋼板事業（NJSM）稼働[2019年度]

ベトナム

FHS



- 2015年出資(現状持分比率4%)

東南亜

JSGI（インドネシア）・JSGT（タイ）
自動車用溶融亜鉛めっき鋼板および冷延鋼板の
製造・販売

鉄鋼事業の重点施策事例：電磁戦略

国内



無方向性電磁鋼板(N/O)の製造設備増強

2021年4月1日リリース

電動車の駆動モータ用の**高級無方向性電磁鋼板に対する需要の増加**に対応し、西日本製鉄所（倉敷地区）の**設備の増強**を決定

<高級無方向性電磁鋼板の需要環境見通し>

世界的な環境規制の前倒しや強化により、自動車の電動化に不可欠な**高級無方向性電磁鋼板の需要は急速に拡大すると想定**

総投資額	約490億円
稼働時期 (予定)	2024年度上期
製造能力 (予定)	高級無方向性電磁鋼板の製造能力を 現行比2倍 に増強
CO ₂ 削減量	約150万t-CO ₂ /年*

*電動車拡大によるCO₂削減効果

海外



JSW社（印）との電磁鋼板JVのFS実施に関する覚書締結

2021年5月7日リリース

インドの戦略的アライアンスパートナーJSW社と共同で、**インドでの方向性電磁鋼板(G/O) 製造販売会社設立の事業性検証を行う**ことを決定

<方向性電磁鋼板の需要環境見通し>

電力需要の継続的な増加、および再生可能エネルギーの導入拡大などにより、変圧器に使用される、**方向性電磁鋼板の需要は全世界的に増大**していく見通し（インドでも経済発展に伴い、電力需要は大幅に増加する見込み）



2009年 戦略的包括契約調印

2012年
無方向性電磁鋼板(N/O)の製造技術を供与JSW社
インド最大のN/Oサプライヤーへ成長

2021年 G/O製造販売会社設立のFS決定

JFEグループの電磁戦略（鉄鋼事業・商社事業）

JFEスチール

電磁鋼板
製造高付加価値電磁鋼板の
供給体制拡大

JFE商事

電磁コア
加工・流通世界NO. 1の電磁鋼板
グローバル流通加工体制

国内
無方向性電磁鋼板
製造設備増強

海外
JSW（印）との
電磁鋼板JVのFS決定

戦略共有

シナジー
効果

アライアンス先との
協業拡大

新たな地域における
SCM構築

コイルセンターの
加工機能の深化

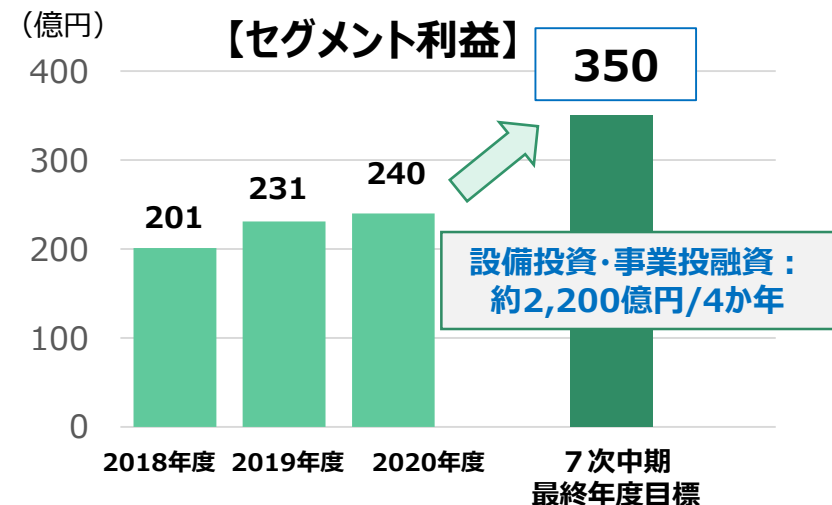
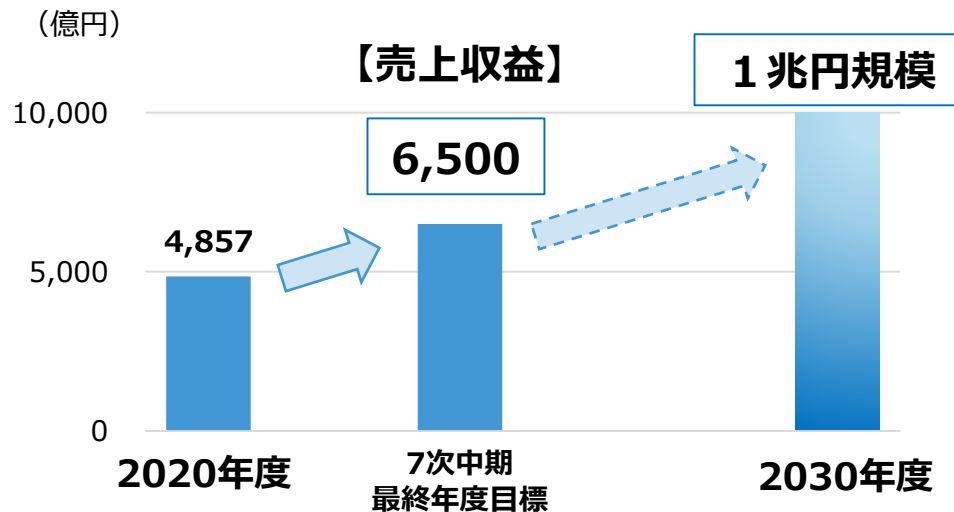
国内外で拡大する高級電磁鋼板需要をグループ全体で捕捉

第7次中期経営計画【エンジニアリング事業】

2030年度 売上収益 1 兆円規模への事業拡大に向けた成長基盤を構築する

2024年度
目標

- 売上収益 **6,500億円**
- セグメント利益 **350億円**



重点施策

1. 中長期取り組み分野の強化（次頁参照）

Waste to Resource、カーボンニュートラル、複合ユーティリティサービス、基幹インフラ

2. 海外事業の拡大

EPC競争力の強化、橋梁ODAの推進、
化学プラント分野でのM&Aシナジーの追求、環境・水・リサイクル分野での現地事業参画 他

3. DXの推進



エンジニアリング事業の重点施策 ～中長期取り組み分野の強化～

JFE

- 環境・リサイクル分野の重要性が高まる中、**当社の成長セクターとして事業規模をさらに拡大し、社会課題解決にも貢献**していく
- 下記の**中長期に取り組む4分野**を設定し、売上・収益の拡大を図る

Waste to Resource

24年度売上収益
2,900億円

- 国内環境事業の収益力盤石化**
- リサイクル事業*重点投資と全国展開**

*食品、プラスチック、焼却・発電



カーボンニュートラル

24年度売上収益
800億円

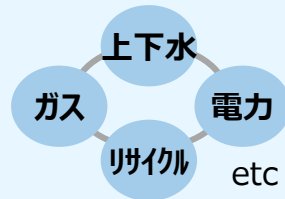
- 再エネ注力（洋上風力、バイオマス、太陽光、地熱等）
- カーボンリサイクル技術の開発推進等



複合ユーティリティサービス

24年度売上収益
200億円

- 省エネ・脱炭素への貢献、高効率な設備運営まで**一貫して担う複合ビジネスモデル**への転換



基幹インフラ

24年度売上収益
2,600億円

- インフラの強靱化・長寿命化ニーズに**新技術で貢献**
- 既存構造物の強靱化→新商品・新工法の投入
- 構造物の長寿命化→新材料・新商品の投入

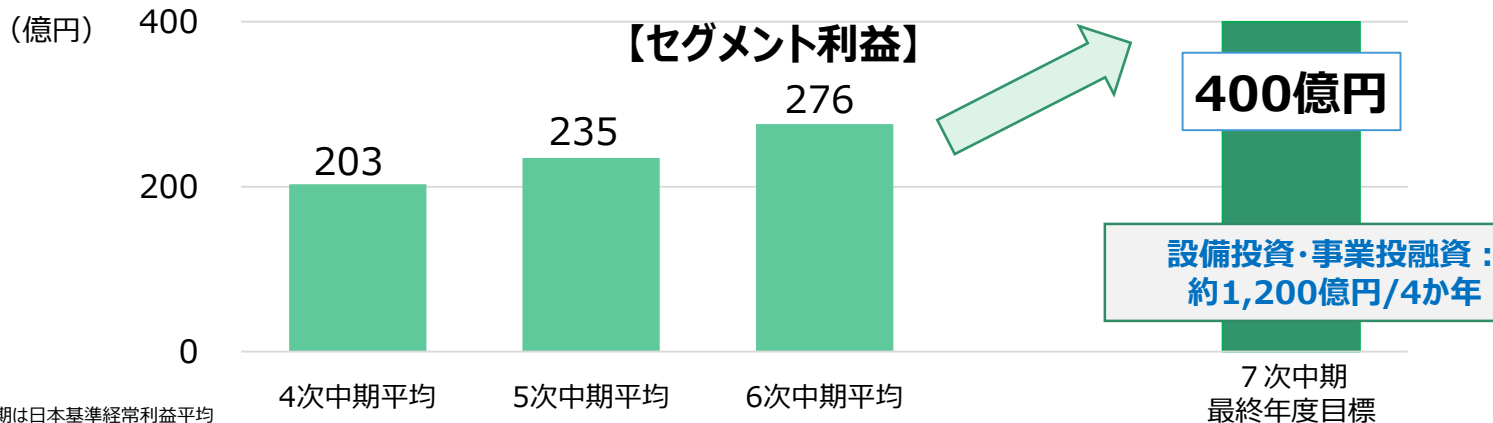
①**Waste to Resource事業**：リサイクルや廃棄物発電等、②**カーボンニュートラル事業**：再生可能エネルギー、カーボンリサイクル等、
 ③**複合ユーティリティ事業**：上下水やガス、電力、リサイクル等、これまでに手掛けた多彩な運営事業を相互に連携・複合化させて地産地消（循環共生）に貢献する事業 ④**基幹インフラ事業**：橋梁、パイプライン等社会基盤を支えるインフラ事業

第7次中期経営計画【商社事業】

SCMを拡充し、成長分野におけるグループの成長基盤を構築

2024年度
目標

セグメント利益 **400億円**



重点施策

1. 成長に向けた主要戦略の推進

：電磁鋼板グローバル加工流通No.1確立、自動車向け鋼材のSCM強化、海外建材事業の取り組み加速、国内鉄鋼需要の徹底捕捉

2. 仕入・販売力の強化（JFEスチール関連以外の取引拡大）

：JFEグループ・アライアンス先製品＋他サプライヤー製品の取り扱い拡大

3. 新たなビジネス機会への対応

：環境課題に貢献するビジネスの拡大、DXへの取り組み



JFE

商社事業の重点施策 ～成長に向けた主要戦略、仕入れ・販売力の強化～

自動車向け鋼材のSCM強化

国内外で**ハイテンSCMの強化**を図り、JFEグループの**戦略品種を拡販**

JFEスチールと国内外において連携を強化

- ・電動化進展や車体軽量化ニーズの高まりに伴い、製品特性や環境性能で優位な高張力鋼の採用比率の更なる上昇を想定



海外建材事業の取組み加速

- ・ASEAN、北米地域を中心に、**トレードビジネスの拡大**に加え、**現地企業との協業**等により事業基盤を拡充

国内鉄鋼需要の徹底捕捉

既存・新規SCM網の『**機能強化・拡大（質）**』と『**新規取引拡大（量）**』により、マーケットにおける**JFEグループの存在感を高めて**収益維持・拡大へ

国内鉄鋼事業の加工・流通機能強化

- ・ **既存SCMの強化**
グループの垣根を越えた連携を強化し、最適加工・流通体制を整備
- ・ **新機能獲得による業務領域拡大**
二次・三次加工等の機能を拡充し、顧客の様々なニーズにお応えする強靱な事業基盤を構築

最重要市場である日本国内において、JFEスチールとも戦略を同期化し、極限まで販売を追求

JFEスチール関連以外の取引拡大

- ・ **お客様のニーズに対応し、事業領域拡大を目指す**
JFEグループ・アライアンス先製品に加え、他サプライヤーの製品取り扱いの積極的な拡大



JFEグループのデジタル・トランスフォーメーション戦略

JFE

- **革新的な生産性向上、既存ビジネスの変革、新規ビジネス創出**のDX推進3分野を中心に、あらゆる事業領域においてDXを推進
- 必要な資金や人材などの経営資源を計画的に投入：**DX投資1,200億円程度/4か年**

JFEスチール

『デジタル』による製造基盤強化と
新たな成長戦略の実行

目標 労働生産性 20%向上
2024年度 構造改革効果13%+DX等の活用

投資 **1,150億円/4か年**

JFEエンジニアリング

エンジニアリング業務全体のデジタル化の実現と、
顧客への新たなデジタルサービスの提供

目標 設計効率 20%UP 2024年度

JFE商事

顧客サービスの向上、新規ビジネス創出

<JFEスチールの主な取り組み>

- 全製造プロセスのCPS化等による**競争力強化**
 - 生産効率化、飛躍的な労働生産性向上、歩留改善 等
- デジタル技術を活用した**品質向上・デリバリー改善**による**顧客満足度向上**
- 成長戦略としての**ソリューションビジネス**の拡大



選択と集中に基づく効果的な投資の実行と、財務健全性の両立

- 競争力強化と安定収益基盤確立のための投資に重点、機能維持投資は徹底選別
- 資産圧縮を徹底し、必要な資金を確保

1. 設備投資・投融資14,500億円程度/4か年

- 設備投資：12,000億円程度/4か年

GX：約3,400億円/4か年*、DX：約1,200億円/4か年

機能維持投資については投資効果と必要性の観点から徹底した選別を実施し、
収益向上投資や設備新鋭化に重点移行

- 事業投融資：2,500億円程度/4か年

鉄鋼事業：海外インサイダー事業等の拡大、エンジニアリング事業：運営型事業や海外事業の拡大、
商社事業：事業収益拡大のためのM&Aを含めた事業投融資の推進 等

*鉄鋼事業：1,600億円
エンジニアリング事業：1,300億円
商社事業：500億円

2. 財源確保

- 資産圧縮によるキャッシュ創出：2,000億円程度/4か年

収益貢献度の低い資産や事業についての見直し等**により必要な投資資金を確保

3. 株主還元方針

- 6次中期と同様、「配当性向30%程度」とする

**構造改革によって生じる京浜地区一部用地の活用（扇島地区）

2023年度整備方針を公表、2030年度までに一部土地の供用を開始できるよう推進



主要財務・収益目標と株主還元方針

JFE

		7次中期経営計画 2024年度	20年度実績
グループ全体	連結事業利益	3,200億円	▲129億円
	親会社所有者帰属当期利益	2,200億円	▲218億円
	ROE	10%	▲1.3%
	Debt/EBITDA	3倍程度	8.1倍
	D/E ^{*1}	70%程度	93.2%
事業会社	鉄鋼事業 トン当たり利益 ^{*2} セグメント利益	10 千円/t 2,300億円	▲3千円/t ▲654億円
	エンジニアリング事業 セグメント利益 売上収益	350億円 6,500億円	240億円 4,857億円
	商社事業 セグメント利益	400億円	200億円
株主還元	配当性向	7次中期 30%程度	6次中期目標 30%程度

*1 格付け評価上の資本性を持つ負債について、
格付け機関の評価により資本に算入

*2 鉄鋼事業のトン当たり利益（連結セグメント利益÷単体鋼材出荷数量）



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。