

JFE グループ 第6次中期経営計画について  
～「将来の更なる飛躍に向け、グループの総合力を最大化」～

JFE グループは、2018～2020年度の事業運営の指針となる中期経営計画(以下、第6次中期計画)を策定しました。

## I. 概要

JFE グループは、前中期計画(2015～2017年度)において掲げた、国内収益基盤の強化等の主要施策を着実に実行して、競争力の向上を図ってきました。また、コーポレートガバナンスの強化や環境経営等の活動を推進して、持続的な成長を支える企業体質強化にも取り組んできました。しかしながら、財務・収益面については、一部分野の需要が低迷したことや設備トラブル等に伴う生産減等により、ROE10%超えの目標水準には到達できませんでした。

現在の JFE グループを取り巻く事業環境は、経済は国内外とも堅調で、景気の拡大が継続しています。また、主要な産業分野である自動車や環境エネルギー分野等における構造変化への時機を捉えた対応や、著しく進歩する革新的デジタル技術の利活用が、新たなビジネスチャンスの獲得・競争力の強化に繋がると考えています。一方、国内における少子高齢化の進展、原料等資源価格の大幅な変動、保護貿易リスクの高まりなど様々な環境変動も懸念されます。また、国際社会においては、国連で「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択され、気候変動抑制に関する「パリ協定」が発効されるなど、持続可能な社会の実現に向けた世界的な枠組みが形成され始めています。これら環境変化への的確な状況判断と迅速な対応が必要不可欠となっています。

今回策定した第6次中期計画では、こうした事業環境に「最先端の技術力」・「先進 IT」・「グループ連携」・「多様な人材力」を最大限活用することによって、成長分野に戦略的に取り組んでいきます。中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現への貢献を推進することにより、JFE グループの企業理念である、「常に世界最高の技術をもって社会に貢献します。」の実現を目指します。

主な取り組みは、以下の通りです。

## II. 主要施策

### 1. グループ共通施策

#### (1) 最先端技術により社会ニーズに同期化し、成長戦略を推進

高度化・多様化する社会ニーズに対して、グループ内連携の強化と社外リソースの有効活用により、革新的な研究・技術開発に取り組み、最先端技術を生み出していきます。更に AI・IoT・ビッグデータ等のデータサイエンス技術やロボティクス技術を積極的に活用して、生産性を飛躍的に向上させ、競争力を高めます。

自動車分野における軽量化やEV化等の技術革新、環境エネルギー分野の構造変化等を新たなビジネスチャンスと見定め、時機を捉えた戦略的投資を的確に実行し、最先端技術の活用、運営型事業の拡大等により、確実に対応していきます。

また、地球温暖化の防止や資源循環型社会の実現に向けて、省資源・省エネルギー型プロセス、商品およびソリューションの提供を進めていきます。

#### (2) 国内収益基盤整備の継続と製造実力の強化

将来の成長を見据えて、国内設備投資は前中期実績を上回る水準で計画的に実行します。設備のリノベーションにより、安定生産の定着やコスト削減を推進し、更なる競争力を確保するとともに、能力増強や高級鋼の開発・製造を通じて、収益拡大を図ります。

構造変化が進む分野に対して、お客様のニーズを的確に把握して、付加価値の高い商品・サービスをグループの総合力を発揮して、タイムリーに提供していきます。

#### (3) 海外事業の推進と収益拡大

第6次中期計画では、前中期までに投資した海外プロジェクトの確実な立ち上げによる収益貢献の拡大に重点を置いた活動を展開します。国内事業との効果的な垂直分業体制や、ミャンマーでの薄板建材事業など、グループネットワークを活用した最適なサプライチェーンを構築し、各地域の特性に応じた事業運営を図ることで、収益の最大化を図ります。

これら既存投資事業の収益拡大に加えて、重点分野・戦略地域への新規事業投資を検討・実施していきます。現時点での第6次中期の新規事業投資は、1,000億円規模を見込んでいます。投資効果の高い案件があれば、上記計画額に拘らず積極的に実施していきます。

#### (4) 持続的な成長を支える企業体質強化

##### ① ESG 課題への継続的な取り組み

当社は、「持続可能な社会の実現」への貢献を重要な経営課題と位置付け、様々な ESG 課題に対しての取り組みを推進しています。

「環境」への取り組みについては、地球環境の保全を最重要課題の一つと位置付け、製鉄プロセスにおける CO2 排出削減や水資源・エネルギーの再利用に加えて、環境に配慮した商品・プロセス技術の開発や資源循環ソリューションの提供により、環境負荷低減を積極的に

推進していきます。

「社会」への取り組みについて、当社は、優れた機能と品質を持つ商品やサービスを提供していくことが豊かな社会作りへの貢献であり、これを支える人材の確保・育成が重要な課題と考えています。前中期に制定した「人材マネジメント基本方針」や「健康宣言」に基づき、働き方改革・業務改革の推進、人材育成や技能伝承、ダイバーシティの推進など、多様な人材がその能力を最大限発揮できる環境整備を進めていきます。

「ガバナンス」の充実については、コーポレートガバナンス基本方針の制定、指名委員会・報酬委員会の設置、取締役会の実効性評価とその結果を踏まえた取締役会・監査役会の一部構成の見直しなどに取り組みました。これらを有効に機能させ、より一層グループ経営の透明性、公正性を高めています。また、様々なステークホルダーと双方向のコミュニケーションを図り、情報発信を強化します。

当社は、これらの継続的な活動に加えて、新たに以下の取り組みを実施します。

- お客様対応・環境保全・労働安全衛生・人材育成など、グループのCSR重要課題に、重要業績評価指標 (KPI) を設定し、各事業会社が目標の達成に向けた活動を展開
- 中長期的な業績に連動する、役員報酬制度の導入
- 「統合報告書」の発行による、ステークホルダーへの情報発信の充実

## ②多様な人材の確保と能力を最大限発揮できる環境整備の継続

第6次中期計画を推進していくために、多様な人材の確保と育成を着実に進めます。また、グループ全ての人材がその能力を最大限発揮できるように、健康経営の推進、先進IT(データサイエンス技術・ロボティクス技術・RPA(\*1))の積極活用やシステムリフレッシュ等による業務改革を実行して、働き方改革を推進していきます。

(\*1)RPA ( Robotic Process Automation) : ロボットによる業務自動化

### 【採用規模(事業会社単独ベース)】

JFEスチール	830 人/年 程度(内総合職	230 人/年 程度)
JFEエンジニアリング	150 人/年 程度	
JFE商事	60 人/年 程度	

## ③財務・収益目標と株主還元

当社は、国内収益基盤の強化および海外事業の収益拡大により、ROE10%を目指して、各施策に取り組んでいます。また、グループの成長を目指した投資を遂行しつつ、国際格付 A 格(目標となる Debt/EBITDA 倍率3倍未満)に求められる財務体質の実現に向け、収益・キャッシュフローの改善を進めています。

第6次中期計画においては、これら財務目標の持続的な達成に向け、連結経常利益2,800億円、親会社株主帰属当期純利益2,000億円の収益目標を掲げ、その達成に向けて、各施策を着実に実行していきます。

なお、グループ連結、事業会社毎の財務・収益目標については、事業の特性や外部環境の変化を踏まえ、中期最終年度での到達目標ではなく、3年間で安定的な達成を目指す水準(期間平均)とします。

株主の皆様への還元は、配当性向を現行の25～30%程度から 30%程度 に高めます。

【連結経常利益】	2,800億円/年
【親会社株主帰属当期純利益】	2,000億円/年
【Debt/EBITDA 倍率】	3倍 程度

【総投資額】	1兆円規模/3ヵ年
(内、国内投資額 9,000億円規模、海外投資額 1,000億円規模)	

## 2. 事業会社の基本方針・施策

### (1) JFE スチール(鉄鋼事業)

#### 「最先端技術による成長戦略の推進、製造実力の強靱化」

社会やお客様のニーズに対応した技術開発を推進するとともに、お客様志向で販売を展開します。最先端技術により成長戦略を推進し、JFE ブランドを更に浸透・拡大していくことで、「常に新たな価値を創造し、お客様とともに成長するグローバル鉄鋼サプライヤー」を目指します。

国内は、製造基盤整備の継続にとどまらず、西日本製鉄所を中心に能力増強・パフォーマンスの最大化を図るなど、製造実力の強靱化へ抜本的な転換を図ります。海外は、グローバル生産体制の拡充や、海外鉄源の更なる活用に取り組みます。

【連結経常利益】	2,200億円/年
----------	-----------

#### ① 最先端技術による成長戦略の推進

自動車分野における軽量化やEV化等の技術革新へ対応するため、ハイテン材を主軸とした技術開発を加速し、進化させていくなど、重点分野(自動車・インフラ建材・エネルギー)を中心に、商品開発やソリューション提供を推進していきます。

また、環境プロセス技術については、フェロコックス等の環境調和型の原料処理技術など、生産プロセス技術の開発を推進します。

これらの推進にあたり、AI・IoT・ビッグデータ等のデータサイエンス技術やロボティクス技術を積極的に活用し、社会やお客様のニーズに対応していきます。

【研究開発費】 1,100億円／3ヵ年（対前中期実績+10%）

<重点分野での技術開発方針>

- ・自動車:軽量化やEV化等の技術革新への対応
- ・インフラ建材:高効率施工対応
- ・エネルギー:過酷環境への対応

## ② 製造実力の「強靱化」

前中期においては、コークス炉改修等の大規模な設備更新投資を実施し、これらの製造基盤整備により生産の安定化を図ることで、製造実力の「早期回復」を推進してきました。

第6次中期計画においては、前中期からの基盤整備を継続するとともに、前中期を大幅に上回る戦略的設備投資を実施します。特に基幹製鉄所である西日本製鉄所を中心に、連続鑄造設備の新設等、能力増強・パフォーマンスの最大化を図り、また、安価原料使用など上工程を中心とした革新的な生産プロセス技術の開発を推進します。更に、AI、IoTなどの先進ITの積極的な活用や、前中期から実施している製鉄所基幹システムリフレッシュの段階的な稼働により、人と設備の生産性向上を図り、トータルコストの優位性を徹底追求します。

これらの取り組みにより、粗鋼3,000万トンの安定生産の実現と3ヵ年で1,050億円規模のコスト削減を実施し、生産の安定化による「回復」に目途をつけ、製造実力を、より「強靱」で揺るぎないものに高めていきます。

【粗鋼生産】 3,000万tの安定生産(JFE スチール単体)

【コスト削減】 1,050億円／3ヵ年

【国内設備投資】 8,500億円規模／3ヵ年（対前中期実績+10%）

## ③ 長期的成長の柱となる海外事業戦略の遂行

地域・市場毎の成長ステージに応じて、これまでにグローバルで生産体制を拡充してきた重点分野を中心に、収益拡大の取り組みをグループ一体で継続・推進します。

また、成長の著しいアジア諸国において、従来型の垂直分業に加えて、需要地での一貫生産体制の構築等により、海外鉄源の更なる活用を推進していきます。

<当中期に稼働予定の主な出資海外拠点（稼働予定年）>

- ・自動車 :NUCOR-JFE STEEL MEXICO(2019年)-メキシコ・CGL  
上海宝武杰富意清潔鉄粉(2018年)-中国・鉄粉

- ・インフラ建材 :JFE MERANTI MYANMAR(2020年)-ミャンマー・CGL
- ・エネルギー :AL GHARBIA PIPE(2018年)-UAE・大径溶接鋼管
- ・高炉一貫 :Formosa Ha Tinh Steel(2018年)-ベトナム・第2高炉  
JSW Steel(2020年)-インド・ドルビ製鉄所・拡張プロジェクト
- ・原料権益 :バイヤウエン・コール(2018年)-豪州・炭鉱(本格出荷)

④ お客様のニーズに対応した販売戦略・品種施策の実行

製造実力の強靱化等により数量面での対応力を向上させるとともに、商品開発と販売の一体化を更に進め、総合的提案力を高めることにより、お客様が抱える様々な課題に対するソリューションを提供していきます。これらの取り組みを推進していくことにより、グローバルにJFEブランドを浸透させ、持続的な収益拡大を目指します。

⑤ 人的資源の最大活用と環境整備の推進

事業拡大や環境変化に対応すべく、女性や外国人をはじめとした多様な人材の活用や、人材育成・技術力向上の取り組みを継続していきます。製鉄所基幹システムの刷新による業務改革やワークスタイル変革等、働きがいのある職場環境の整備を推進していきます。

(2)JFE エンジニアリング(エンジニアリング事業)

「運営型事業の拡大、プロジェクト管理強化による収益力の向上」

国内では従来型のEPC(設計・調達・建設)に加え、O&M(\*2)まで含めた「運営型事業」を強化、拡大していきます。海外においても都市インフラ、環境エネルギー分野を中心に安定した収益を確保できる基盤を構築していきます。また、プロジェクトを確実に遂行し収益を確保すべく、リスク管理体制を強化します。持続可能な社会の実現に貢献できる、「くらしの礎を創る、くらしの礎を担う」エンジニアリング会社を目指します。

(\*2)O&M(Operation & Maintenance 維持管理)

【連結経常利益】 300億円／年

【受注高】 6,000億円(中期最終年度)

① 運営型事業の拡大

廃棄物、バイオマス燃料、地熱、LNG等の多様なエネルギーソースを活用した提案型ビジネスにより、官民連携事業・エネルギーサービス事業等の運営型事業拡大を目指します。

## ② 新商品の開発と拡販

お客様・市場のニーズにあった新商品(高効率廃棄物発電プラント、AIソリューション等)を迅速に市場に提供し、受注拡大を目指します。

## ③ 海外事業の収益化

ごみ焼却炉(廃棄物発電)・水処理プラント・鋼構造物(橋梁等)など、優位性を持つ商品分野を中心に、「技術移転」、「設計移管」等により現地化を加速し、グローバルエンジニアリング体制を強化します。また、各地域の特性に応じた事業活動により、受注拡大・収益化を目指します。

## ④ 生産性の向上と働き方改革

専門性の高いキャリア人材の採用継続に加えて、設計領域や建設現場への先進ITの利活用による効率化推進等、社会の動向に適応した技術開発を推進することにより、業務効率化を図り生産性向上を実現します。また、テレワークの導入、建設現場への週休2日制の導入等の取り組みにより、働き方改革を進めていきます。

### (3) JFE 商事(商社事業)

#### 「トレードと事業の両輪による安定収益基盤の確立と収益拡大」

JFE グループ各社との連携をさらに深化させ、既存の収益基盤の維持・拡大や将来の成長に向けた取り組みを積極的に推進し、安定的な収益基盤の確立と拡大を目指します。

【連結経常利益】 350億円/年

#### ① 安定的な収益基盤の確立

お客様や市場のニーズに応じて、グループリソースを最大限活用し、鋼材販売量の拡大を進めます。加えて、グループ外への取引拡大にも積極的に取り組み、トレード収益の維持・拡大を目指します。

また、鉄鋼サプライチェーンの中において必要な経営資源を投下し、需要を捕捉するための加工・流通拠点の機能強化や、再編等を通じた体質強化に加え、活動領域を拡大すること等により、さらなる事業収益の拡大を図ります。

#### ② グローバル地域戦略の強化

日本を中心に据えたグローバル4極体制(日本、米州、中国、アセアン)でのマネジメント強化を図ります。日本は、品種・分野に応じた最適販売・加工体制の強化や、海外戦略の共同立案の機能を担います。海外は、機能拡充や拠点間・グループ間連携の深化を図り、伸長するマーケットの需要を捕捉します。

### ③ 経営基盤整備の推進

事業拡大や外部環境変化に迅速かつ柔軟に対応するために、若手社員の海外派遣制度を充実させるなど、中核人材の計画的な育成を進めていくとともに、事業リスク管理の一層の充実を図ります。さらに、RPA や AI 等の先進 IT の活用等により、生産性の向上を図ります。働き方改革やダイバーシティ推進についても、引き続き活動を強化していきます。

#### <第6次中期経営計画 主要財務・収益目標と株主還元方針>

		第6次中期 財務・収益目標	2017年度実績 (前中期末)
グループ全体	連結経常利益	2,800億円/年	2,163億円
	親会社株主に帰属する 当期純利益	2,000億円/年	1,446億円
	Debt/EBITDA倍率	3倍 程度	3.4倍
事業会社 連結経常利益	鉄鋼事業	2,200億円/年	1,988億円
	エンジニアリング事業	300億円/年	193億円
	商社事業	350億円/年	330億円

	第6次中期	前中期
株主還元方針(配当性向)	30% 程度	25~30% 程度

以上

本件に関するお問合せは、下記までお願いいたします。

JFEホールディングス(株) IR部広報室

Tel 03-3597-3842