



統合報告書

JFE GROUP REPORT

2025



CONTENTS／編集方針

価値創造の源泉

- 3 グループ理念／パーパス
- 4 JFEグループの現在地
- 6 長期ビジョン実現に向けたロードマップ

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 22 第8次中期経営計画（2025～2027年度）
 - 22 鉄鋼事業
 - 26 エンジニアリング事業
 - 28 商社事業
 - 30 京浜土地活用
 - 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

- 40 Our Value Driver
～競争優位性を生む技術～
 - 40 カーボンリサイクル高炉における優位性と課題
 - 42 革新電気炉における優位性と課題
 - 44 DXによるインテリジェント製鉄所を目指して
- 46 JFEグループの価値創造
 - 46 価値創造の源泉／鉄の価値
 - 47 技術力で社会に貢献し続ける
 - 48 付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデル
 - 48 鉄鋼事業×商社事業
 - 49 エンジニアリング事業
- 50 価値創造プロセス
- 51 経営上の重要課題（マテリアリティ）
- 53 経営上の重要課題に対する取り組み
- 56 事業別戦略
 - 56 鉄鋼事業
 - 58 エンジニアリング事業
 - 60 商社事業
 - 62 造船事業

経営基盤

- 63 機能別戦略
 - 63 GX戦略
 - 68 DX戦略
 - 70 知財戦略
 - 72 人財戦略
- 76 企業価値を支える経営基盤
 - 76 マネジメント体制
 - 78 コーポレートガバナンス
 - 88 人権の尊重

データ集

- 90 国内主要拠点
- 91 海外主要拠点
- 92 国内主要グループ会社
- 93 マテリアルフロー
- 94 非財務ハイライト
- 96 財務ハイライト
- 98 財務パフォーマンス
- 102 会社情報・株式情報

「JFE GROUP REPORT 2025」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。

2025年度は、2035年にありたい姿として定めた「JFEビジョン2035」、そしてその実現に向けた成長戦略である第8次中期経営計画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「価値協創ガイドンス」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。

代表取締役社長（CEO）

きたの よしひさ
北野 嘉久

<報告対象期間>

2024年度（2024年4月1日～2025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：ジャパンマリンユナイテッド、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「価値協創ガイドンス」
- GRI「サステナビリティレポーティング・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：2025年9月、冊子発行：2025年10月
（次回発行予定：2026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も、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／パーパス

企業理念 | CORPORATE VISION

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 | CORPORATE VALUES

挑戦。 柔軟。 誠実。

パーパス | PURPOSE

JFEスチール

ねがう未来に、
鉄で応える。

JFEエンジニアリング

くらしの礎を
創る・担う・つなぐ
Just For the Earth

JFE商事

世界をつなぐ。
鉄でつなぐ。

行動指針 | STANDARDS OF CONDUCT

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

価値創造の源泉

- 3 グループ理念／パーパス
- 4 JFEグループの現在地
- 6 長期ビジョン実現に向けたロードマップ

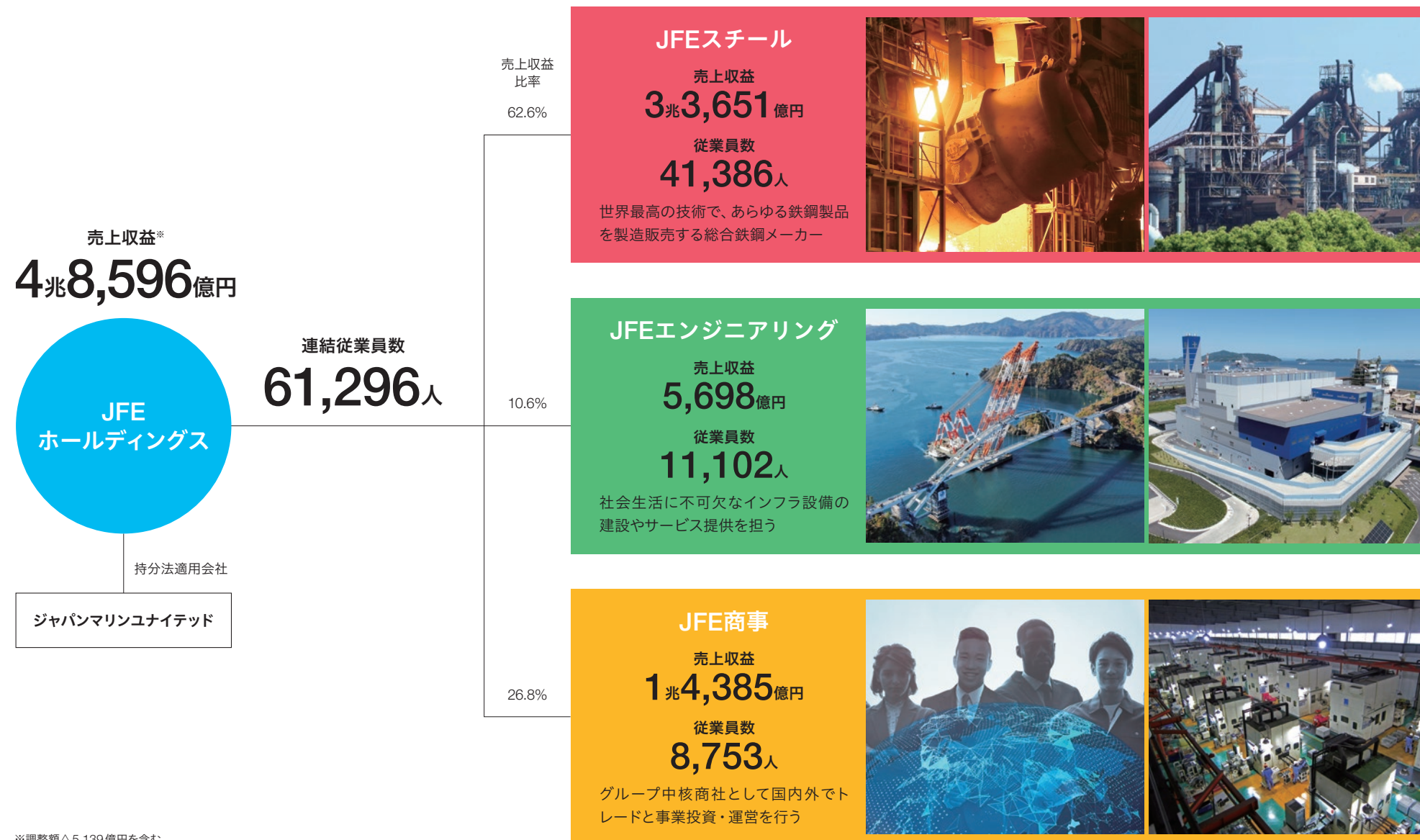
価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

データ集

JFEグループの現在地（2025年3月31日現在）



※調整額△5,139億円を含む

価値創造の源泉

- 3 グループ理念／パーパス
- 4 JFEグループの現在地
- 6 長期ビジョン実現に向けたロードマップ

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

データ集

6つの資本



財務資本
強固な財務基盤構築と柔軟性の確保

- 資本合計 (IFRS 2025年3月末)

2兆5,868億円

- D/Eレシオ (2025年3月期)

54.3%



強化に向けた
取り組み

P18 CFOメッセージ



製造資本
高付加価値製品をグローバルに供給する体制の構築

- 粗鋼生産量 (2024年度)

約2,200万トン

- グループ拠点数 (2025年4月時点)

23カ国・地域／117拠点



P22 第8次中期経営計画
(鉄鋼事業、エンジニアリング事業、商社事業)
P91 海外主要拠点



知的資本
競争力の源泉である卓越した技術力

- 研究開発費 (2024年度)

約429億円

- 特許登録件数 (2025年4月)

約30,000件



P68 DX戦略
P70 知財戦略



自然資本
環境負荷削減への取り組み

- 鉄鋼事業におけるGHG排出削減量 (2024年度)

23% (対2013年度比)

- エンジニアリング事業におけるGHG削減貢献量(2024年度)

1,200万t-CO₂/年



強化に向けた
取り組み

P32 第8次中期経営計画
(環境的持続性への取り組み)
P63 GX戦略



人的資本
企業成長の原動力である人材

- 従業員数 (2025年3月末)

61,296人

- 鉄鋼事業のデータサイエンティスト数 (2024年度)

662人



P72 人材戦略



社会・関係資本
強固な顧客基盤と地域との共生

- お客様 (納入先) (2024年度)

約24,000件

- 製造拠点でのイベント参加者 (まつり・フェスタ等) (2024年度)

約17万人



サステナビリティ報告書
<https://www.jfe-holdings.co.jp/sustainability/social/>

価値創造の源泉

- 3 グループ理念／パーパス
- 4 JFEグループの現在地
- 6 長期ビジョン実現に向けたロードマップ

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

データ集

長期ビジョン実現に向けたロードマップ

来たるべきカーボンニュートラル時代へ、 グループ一丸となって 攻めの投融資を展開し、企業価値を向上

価値創造の源泉

- 3 グループ理念／パーパス
- 4 JFEグループの現在地
- 6 長期ビジョン実現に向けたロードマップ

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

データ集



商社事業

エコプロダクトを中心とした
高付加価値品の開発・拡販



鉄鋼事業

超革新技术開発



エンジニアリング事業

2025

電磁・自動車分野
加工機能の
強化・拡充

海外建材薄板
事業の拡大

環境商材の
取り扱い拡大

エコプロダクト、
エコソリューション
の提供

グリーン鋼材の
拡大

高付加価値品
比率の拡大

海外重点地域
における
インサイダー型
事業拡充

革新
電気炉

直接還元
製鉄法での
水素活用

超革新
高炉

サーキュラー
エコノミー

リサイクルバリュー
チェーン構築

廃プラスチック
リサイクル

ペットボトル
水平リサイクル

食品リサイクル

インフラ

基幹インフラの
強靱化／長寿命化

カーボンニュートラル

再エネ発電地域
新電力拠点拡充

洋上風力発電用
モノパイル
基礎製造



価値創造の源泉

- 3 グループ理念／パーパス
- 4 JFEグループの現在地
- 6 長期ビジョン実現に向けたロードマップ

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

データ集

洋上風力向け
サプライチェーン構築

革新電気炉稼働に
向けたスクラップ集荷力強化

2027

中東還元鉄
プロジェクト
稼働

革新電気炉
稼働

CCS事業
開始

京浜土地
活用

電力
事業

データ
センター
事業

グローバル
エンジニアリング
体制確立

廃棄物ケミカル
リサイクル

バリューチェーン
拡大

浮体式洋上風力発電
への展開

水素・アンモニアなど
新エネルギー事業

CCS・CCU

超革新技术開発に
目途をつける

2035

グループ事業利益増大
(セグメント利益7,000億円)

JFEビジョン
2035

カーボンニュートラルに向けた
技術開発のトップランナー

超革新技术
の実装

新エネルギー、
CCUSの活用

GX製品の
市場定着

サーキュラー
エコノミー定着

2050

カーボンニュートラルの実現

CEOメッセージ

社会の持続的発展と
人々の安全で快適な生活に寄り添う
「なくてはならない」存在を目指して

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



価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
第8次中期経営計画(2025～2027年度)
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集



CEOメッセージ

自ら考え、自ら語り、自ら行動せよ

2024年にJFEホールディングス社長に就任し、昨年発行した統合報告書では先人から伝授された言葉として「自ら考え、自ら語り、自ら行動せよ」「目標は高く」を座右の銘として紹介しました。事業環境が厳しい今だからこそ、この言葉を自分の心に刻み続けています。

2024年から2025年にかけて当社の事業環境は厳しさが増すばかりです。国内では、経済の停滞、各産業の国際競争力の低下、人口減による内需減少の影響などがボクシングのボディブローのごとくじわじわと日本全体、各分野に広がっています。海外では、中国の内需停滞による鋼材輸出の著しい増加による国際市況の低下、米国の関税政策に代表される

保護貿易主義、自国第一主義の台頭による自由貿易主義の危機など、JFEグループを取り巻く事業環境は国内外ともに我々がかつて経験したことのない厳しさと言えます。

また、気候変動問題についても、異常気象による自然災害を目の当たりにするたびに、地球温暖化の波が差し迫ってきていると感じます。温室効果ガス（GHG）削減、カーボンニュートラルを目指していくことは、地球上で人類が快適な暮らしを継続するためには避けては通れない大きな課題でしょう。特に国内の産業界の40%に相当するCO₂を排出する鉄鋼業にとってはカーボンニュートラルへの対応は最重点課題であることは疑いようありません。

このように課題、難題が押し寄せてきている事業環境下で「会社はどう成長していくのか」「JFEグループはどこを目指していけば良いのか」という方向性を経営者として社内外に提示していかなければなりません。

まず事業環境が未曾有の厳しさであっても企業が成長していくために、「自ら変革できる組織」をつくっていかなければならないと思っています。高度経済成長下では、ただひたすら同じ目標（増産）に向かってがむしゃらに働けばおのずと収益が上がり、会社は成長できましたが、もうそのような時代は到底望めません。そのような過去の成功体験から経営者が脱却せねばならないと思っています。自ら変革できる組織をつくっていくには、社員一人ひとりが「我々はなぜ存在するのか」という、いわゆる存在意義を常に意識し、現状に満足することなく高い目標を掲げ、そして「我々は何をして生き残っていくのか」を自律的に考え、周囲とコミュニケーションしながら変

革に向けた行動をしていくが必要と思っています。まずは経営トップからその姿勢を見せなければなりませんし、役員がその範を示すことが肝要です。また、多様性（DEI）とはまさにこのような活動を実践するための大事な考え方と捉えています。画一的でない、多様な考え方があることを受容し、公平な場を作って、議論して初めて変革へのヒントが生まれ、次なる成長の足掛かりとなると思います。「自ら考え、自ら語り、自ら行動せよ」、「目標は高く」という先人の言葉は非常に厳しい事業環境下でこそ重みを増している言葉と痛感しています。

そして、社員が自分たちの事業、組織、個人の「存在意義」を自ら考え、長期的視野で「ありたい姿」「目指す姿」を描き、高い目標を定め、それに向けて挑戦する会社にしていきたい。今般、「パーパス」（存在意義）および「JFEビジョン2035」（長期ビジョン）を策定するに至ったのはこのような背景からです。

事業会社ごとのパーパス策定

当初は「JFEホールディングスとしてのパーパスを作るべきではないか」という意見もありましたが、グループを支える事業会社ごとに存在意義が違うのではないかと、それぞれの社員の思いをくんで策定すべきではないかと考え、事業会社ごとに策定することとしました。

JFEスチールのパーパス「ねがう未来に、鉄で応える。」は「ねがう未来」が何かは明確にしていません。「ねがう未来」は時代によって変化するかもしれません。カーボンニュートラ

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

8 CEOメッセージ

16 これまでの中期経営計画の振り返り

18 CFOメッセージ

第8次中期経営計画(2025～2027年度)

22 鉄鋼事業

26 エンジニアリング事業

28 商社事業

30 京浜土地活用

32 環境的持続性への取り組み

34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

CEOメッセージ

ル、豊かな社会、お客様の期待、社員の将来などさまざまなステークホルダーの「ねがう未来」に鉄づくりを通じて応えていく姿勢が示されています。

JFEエンジニアリングのパーパス「**くらしの礎を創る・担う・つなぐ**—Just For the Earth—」は「つなぐ」に未来思考を、「Just For the Earth」に地球と人々のために持続的な社会の実現にひたむきに取り組む思いが込められています。安全安心な社会を希求し、人々の「くらし」を力強く支え、次世代へ継承してゆく、揺るぎない決意が込められています。

ヒト・モノ・機能をつないでソリューションや新たな機能を生み出す、JFE商事のパーパス「**世界をつなぐ。鉄でつなぐ。**」ではつくり上げたネットワークを世界中に広げる意志を「つなぐ」に込めています。まさに、商社ならではの表現であり、コアである「鉄」への思いから「鉄でつなぐ」としていますが、JFE商事はさまざまな商材を扱っているため、個々の社員がそれぞれの商材に置き換えることができるフレーズです。

3つの事業会社ごとのパーパスはそれぞれの持ち味がうまく表現されていると自負しています。

なくてはならない存在を目指して

循環経済（サーキュラーエコノミー）移行への取り組み

20世紀の100年間で世界人口は15億人から60億人と4倍にも増加し、2023年には80億人に達し、早晚100億人になるといわれており、人口増により、資源・食料・環境・格差などさまざまな課題が我々人類に押し寄せてきていると思います。そうした中で人類が「快適なくらし」を継続するための一つの対策として、地球上の限られた資源を「最小限に使用を抑える（リデュース）」「何度でも使う（リユース）」「別の形で有効に使う（リサイクル）」という3つの「R」が大事になってきます。こうした課題認識から、循環経済移行の必要性への意識が社会全体に高まってきています。

JFEグループは循環経済への移行に向けて従前からさまざまな取り組みを実践してきており、当社の強みといえます。今後さらにグループ3社が相互連携し、それぞれの商品、技術を社会に提供できるよう取り組んでいきます。

例えば、鉄鋼事業では、最終製品のライフサイクルの長期化や高効率による省エネルギー化等により新たな資源の使用を減らすことを可能にする高性能電磁鋼板、自動車向け高張力鋼板（ハイテン）や、高耐食性鋼板、耐疲労鋼板など「リデュース」につながる商品群があります。鉄鋼製造プロセスにおいては、電気炉への転換や既存の高炉法でのスクラップ使用拡大を推進します。加えて新たに倉敷に建設する革新電気炉での高品質鋼材を生産できるような技術開発により、スクラップの活用の幅を広げ、スクラップを新たな製品に生まれ変わらせるという「リユース」を拡大し、同時に石炭の使用量削減によるGHG削減にも寄与します。エンジニアリング事業では、ボトルtoボトル、プラスチックリサイクル、食品リサイクル、廃棄物発電などの事業で「リユース」「リサイクル」を推進します。商社事業はそれらの取り組みが社会に広がるようサプライチェーンを構築します。

この循環経済移行への活動は、この後に述べる「JFEビジョン2035」および第8次中期経営計画においても重要な骨格となります。JFEグループの存在意義を考える上で非常に重要

価値創造の源泉

価値創造戦略

8 CEOメッセージ

- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
第8次中期経営計画(2025～2027年度)
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

パーパス | PURPOSE

JFEスチール

ねがう未来に、
鉄で応える。

JFEエンジニアリング

くらしの礎を
創る・担う・つなぐ
Just For the Earth

JFE商事

世界をつなぐ。
鉄でつなぐ。

CEOメッセージ

であり、経済性を確保しながら事業として拡大していくことによって「なくてはならない存在」として成長していけると思っています。

長期ビジョン「JFEビジョン2035」が目指すもの 2050年カーボンニュートラルに向けて

これまでJFEグループでは中期経営計画として3年ごとの計画を示してきました。今回、10年後の長期目標である「JFEビジョン2035」を定めたのは、2050年のカーボンニュートラルの実現を目指す当社にとって、2035年度はカーボンニュートラル技術の開発を完了させた上で、以降その技術を実装した大規模プロセス転換を進めていく極めて重要なタイミングであると考えたからです。

ステークホルダーの皆様の懸念は、「カーボンニュートラルに向かって鉄鋼業界は技術面・資金面で対応し完遂できるのか」「あらゆる競争が激化する中、JFEは果たして持続的に成長していけるのか」の2点と認識しています。同様の不安を感じている社員もいると思います。「JFEビジョン2035」で掲げた「CN（カーボンニュートラル）に向けた技術開発でのトップランナー」「グループ事業利益増大（セグメント利益7,000億円）」の2つの目指す姿は、当社がこれらの懸念にしっかりと向き合い、果敢に立ち向かっていくことを宣言したものです。

当社は、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて2035年度までに1兆円、2036～2050年度には4兆円規模のGHG削減関連投資が必要と試算しています。このために

は、事業利益を拡大し、財務体質を強くして乗り越えていく必要があります。これらの投資に必要な水準として、「JFEビジョン2035」では2035年度のセグメント利益の目標を7,000億円としました。いわゆる積み上げ方式ではない考え方で利益目標を定めたのはグループ発足以降初めてのことです。

セグメント利益目標7,000億円の内訳は、鉄鋼事業で5,000億円、エンジニアリング事業、商社事業の目標を、それぞれ1,000億円としました。

この利益を実現するには、従来のやり方の延長線上では達成が困難です。大きな変革が必要であり、成長分野への投資も欠かせません。達成するためには、「成長事業への選択と集中」「成熟している事業の利益拡大」「資産効率の向上」の3つの視点からのアプローチが必要です。

1つ目の視点の「成長事業への選択と集中」は、競争優位事業に国内外ともに積極的に投融資を行う戦略です。鉄鋼事業では、国内製鉄事業を高付加価値品やグリーン鋼材、カーボンニュートラルプロセスのグローバル展開のための技術開発や人材の創出といった役割を担うマザーミルと位置付け、需要環境に対応し徹底的にスリム化した上で、引き続きしっかりと資本投入し強靱化を図ります。国内で培った技術力を活かして、海外事業では競争優位な地域・分野においてトップクラスのパートナーと共にインサイダー型事業を拡大します。商社事業でも、事業優位性の高い地域を選んでM&A等によるインサイダー化を推進し、グローバルサプライチェーンを拡大していきます。エンジニアリング事業では、循環経済とGHG排出削減の観点から、先進的かつ安全安心なインフ

2035年度の目指す姿「JFEビジョン2035」

カーボンニュートラルに向けた技術開発でのトップランナー

- 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の市場におけるメインプレーヤー

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
- 海外成長地域での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

ラ・サービスを提供していきます。そのためにも業界再編を通じて盤石な収益・技術基盤を構築し、グローバルトッププレーヤーへの足掛かりを確立します。

2つ目の視点の「成熟している事業の利益拡大」では、現状でも安定的に収益を稼いでいる事業について、その収益を増大するにはどうするかを考えます。合理化やコストダウン活動のみならず、JFEグループ内にとどまらない同業他社との連携やM&A等も視野に“稼ぐ力”を向上させていきます。

一方で、どの事業にあっても赤字が継続している事業や将来的にも厳しい事業は、設備休止による生産規模縮小や他社との再編統合を進めなくてはなりません。場合によっては、事業撤退か売却も実行する覚悟です。

そして3つ目の視点は「資産効率の向上」です。保有している資産で利益を生み出せていないものを抽出し、改善策を実

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

8 CEOメッセージ

- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
 - 第8次中期経営計画(2025～2027年度)
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

CEOメッセージ

行します。上工程の休止により遊休となった土地・建物を活用して利益を生み出す京浜の土地活用事業や、保有している技術・技能・ノウハウで利益を上げるソリューション事業などに取り組んでいきます。

これらの視点で取り組みを進め、セグメント利益目標7,000億円を着実に実現したいと考えています。

第8次中期経営計画

「JFEビジョン2035」からのバックキャスト

長期ビジョン「JFEビジョン2035」とあわせ、その実現に向けた成長戦略として、第8次中期経営計画を策定しました。第8次中期経営計画の最終年度である2027年度は、2035年度のセグメント利益7,000億円の通過点として、3,650億円の目標を設定しました。2024年度の実績である2,155億円（鉄鋼 棚卸資産評価差等除き 消去・調整込み）と比べて高い水準ですが、これまで認可済の成長投資案件の立ち上げや、国内体制の再構築、海外事業での収益拡大により達成できると見込んでいます。グループ全体を俯瞰すると、国内事業でしっかり収益を上げつつ、利益目標の1/3は伸び行く海外市場での事業利益拡大を織り込んでいます。2035年度の利益目標7,000億円に向けて、海外事業拡大にいかにも途を立てる事ができるかが、第8次中期経営計画以降の要諦といえます。

第8次中期経営計画の2つの軸は、「国内のスリムで強靱な

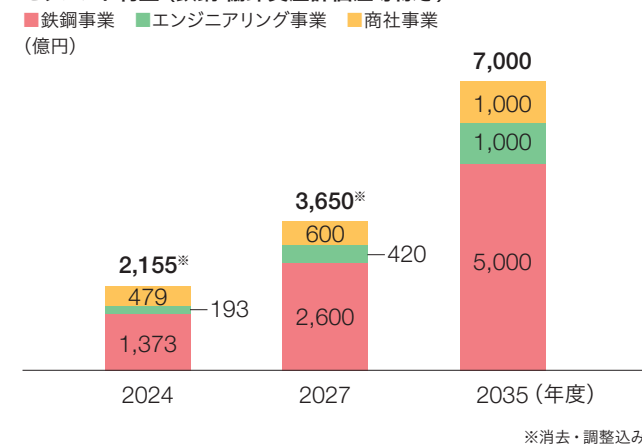
体制の再構築」「海外の成長分野・地域への積極的な投資を含めた事業拡大」です。

鉄鋼事業に関しては、第6次中期経営計画（～2020年度）までは粗鋼生産量3,000万トンの構築を掲げ、国内製鉄所の生産能力の維持・増強に注力してきました。第7次中期経営計画の策定にあたっては、汎用品の価格競争の激化など潮目の変化を強く感じ、3,000万トン体制へのこだわりを捨て、国内最適生産体制の確立に舵を切りました。いわゆる「量から質への転換」に踏み切り、東日本製鉄所の構造改革を通じて、粗鋼生産2,600万トンでも利益が出る体制を構築しました。しかし、中期最終年度である2024年度は、我々の想定を超える需要の落ち込みとなり、粗鋼生産量が2,195万トンまで減少し、2024年度の利益は目標に対して大幅に未達となりました。

第8次中期経営計画では、長期的に人口減少などによる需要の縮小が見込まれる国内を中心に、この厳しい環境は今後も継続していくと想定しました。第8次中期経営計画の最終年度（2027年度末）では、さらに2,600万トンから2割減の2,100万トンでも利益が出せる体制を目指します。具体的には、現中期経営計画期間中に西日本製鉄所の高炉1基を休止し、次の中期にあたる2028年度第1四半期には、高炉をもう1基休止し革新電気炉に切り替えることにより、高炉5基と革新電気炉1基の体制に移行します。製造設備の休止は苦渋の決断ではありますが、鉄鋼業は装置産業であるが故に、需要環境に見合った生産規模に変化させ、スリムで強靱な体制に変革し続けることが肝要です。

国内製造拠点の強靱化にあたって欠かせないのが、第7次

セグメント利益（鉄鋼 棚卸資産評価差等除き）



中期経営計画に顕著な成果を上げた高付加価値品比率の向上です。前述したような高性能電磁鋼板や、洋上風力発電用大単重厚板などの付加価値の高い製品を開発し、拡販のための設備投資も実行してきました。この投資効果がいよいよ第8次中期経営計画に発現します。また、自動車分野では、一般的な鋼板を高強度の高張力鋼板（ハイテン）に置き換える軽量化が主流ですが、さらに強度を高めつつ加工性にも優れた製品の開発に取り組んできました。第8次中期経営計画においても、需要が伸びゆく分野を見極め、供給体制整備に結び付けていくことで、確実な成果につなげていきます。

成長のエンジンとなる海外でも、今後の需要拡大が見込まれる地域で成長投資を推進し、収益を拡大していきます。インドではJSWスチールと10年以上にわたって関係を築いており、第7次中期経営計画では、方向性電磁鋼板の一貫製造・

価値創造の源泉

価値創造戦略

8 CEOメッセージ

16 これまでの中期経営計画の振り返り

18 CFOメッセージ

第8次中期経営計画(2025～2027年度)

22 鉄鋼事業

26 エンジニアリング事業

28 商社事業

30 京浜土地活用

32 環境的持続性への取り組み

34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

CEOメッセージ

販売ビジネスを共同で行うことを決定しました。今後電力インフラの拡大が見込まれるインドで、インサイダーとして徹底的に変圧器向け電磁鋼板の需要を捕捉します。また、北米ではNucorをパートナーとして、堅調な成長を見せる自動車用鋼板や建材の事業を展開しています。いずれも現地トッププレイヤーである企業と強固なパートナーシップを構築しており、パートナーの強みと当社の技術や資金を掛け合わせることで、成長が見込まれる地域でインサイダーとして伸びゆく需要を着実に捕捉すべく、各社とさまざまな検討を進めています。

鉄鋼事業と同様に、第7次中期経営計画期間中に、挑戦的なプロジェクトへの投資によりさまざまな成長の種まぎが進んだのが、エンジニアリング事業です。洋上風力発電用のモノパイル基礎構造物を国内で量産製造できるのはJFEエンジニアリングだけです。2024年4月から稼働した「笠岡モノパイ

ル製作所」は、超大型風車にも対応できます。国内ラウンド案件の受注が始まる第8次中期経営計画での収益化を見込みます。また、JFEエンジニアリングは、設計・調達・建設から運営・アフターサービスまで一貫で手掛ける廃棄物発電プラントやリサイクル事業にも強みがあります。廃棄物発電プラントは、国内での実績をモデル化し、アジアを中心に海外でも事業拡大を狙っていきます。また、食品リサイクル事業の新たな展開として、外食大手と食品リサイクルの事業展開を全国6カ所で開始しました。飲食店から出る食品廃棄物を回収して発酵させてメタンガスに変換し、そのメタンガスで発電し店舗に供給するビジネスモデルで、発酵後の残渣も肥料として活用できます。これらの事業は循環社会への移行に伴い、ニーズの高まりが見込まれる事業です。

商社事業では、国内での需要拡大は大きくは望めないた

め、現在の流通分野をいかに強靱な体質に再編していくかがポイントです。その上で、成長の基軸は、海外展開と考えており、成長する地域、成長する分野において、M&Aを含めてグローバルベースで事業投資する戦略を展開していきます。第7次中期経営計画期間中には、米国のCEMCOと米国・オーストラリアのStudcoという、2つの薄板建材加工会社を買収しました。さらにセルビアにおいては、電磁鋼板の加工・販売会社を立ち上げました。第8次中期経営計画では新たに北米、豪州、インド、欧州を重要地域とし、積極展開していきます。

第7次中期経営計画で開始した京浜土地活用では、先に公表した「OHGISHIMA2050」の推進にあたり、公共・公益性の高い土地利用転換に向けて首都圏で他に類を見ない規模の広大な土地開発を進めます。第8次中期経営計画では水素受入基地のための整備が始まります。JFEグループとしても将来的には土地の賃貸だけでなく、水素を利用した自家発電所からのグリーン電力の供給やその電力を活用したデータセンター事業の検討も推進します。廃プラスチックなどリサイクル事業も推進し、カーボンニュートラルと循環型社会の実現に向けた土地の利活用を今後推進していきます。

JFEグループ共通の主要施策として推進してきたDX（デジタル・トランスフォーメーション）では、長年蓄積された「操業データ・ノウハウ」と「広範な事業領域から生み出される技術」が競争優位性の源泉であると捉え、前中期経営計画に引き続きDXによるビジネス変革と生産プロセス・業務プロセス革新を推進します。また鉄鋼事業で培った世界最高水準の製造・プロセス技術をソリューションビジネスとして製造業



INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

8 CEOメッセージ

16 これまでの中期経営計画の振り返り

18 CFOメッセージ

第8次中期経営計画(2025～2027年度)

22 鉄鋼事業

26 エンジニアリング事業

28 商社事業

30 京浜土地活用

32 環境的持続性への取り組み

34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

CEOメッセージ

全般へ提供したり、エンジニアリング事業でもAIを用いてこれまでのノウハウを操業支援に活用したO&Mビジネスを提供するなど、新たなビジネスチャンスとして今後も成長を期待しています。

JFEグループの使命

カーボンニュートラルに向けた技術開発でトップランナーに

昨今、低炭素化・脱炭素化をけん引してきた欧州の主要な脱炭素プロジェクトが、政策の不透明さ、エネルギーコストの高騰などを理由とした中断や中止が相次ぎ、あらためて社会がカーボンニュートラルに向かう経済性を含めた厳しさが浮き彫りになっています。こうした環境にあるものの、私はカーボンニュートラルに向けた大きな潮流は変わらないと考えます。

日本政府も、2050年カーボンニュートラルに向けてGX2040ビジョンを本年（2025年）打ち出しており、日本の産業競争力を確保するという軸足は変えていません。将来的には鉄鋼に限らず、すべての製品がグリーンなものに変わっていくパラダイムシフトが起こるとみています。当社が超革新技術開発のトップランナーであり続け、世界におけるプレゼンスを高めることが、失いつつある日本の産業の国際競争力を復活させるトリガーとなるのではないかと、そしてこれに向けて取り組むことが当社の使命であると考えています。カーボンニュートラルを進めるためには環境と経済性の両立が前提となりますが、我々はそのための人材、技術、研究設備を備えており、

これがJFEグループの成長の基盤であると自負しています。

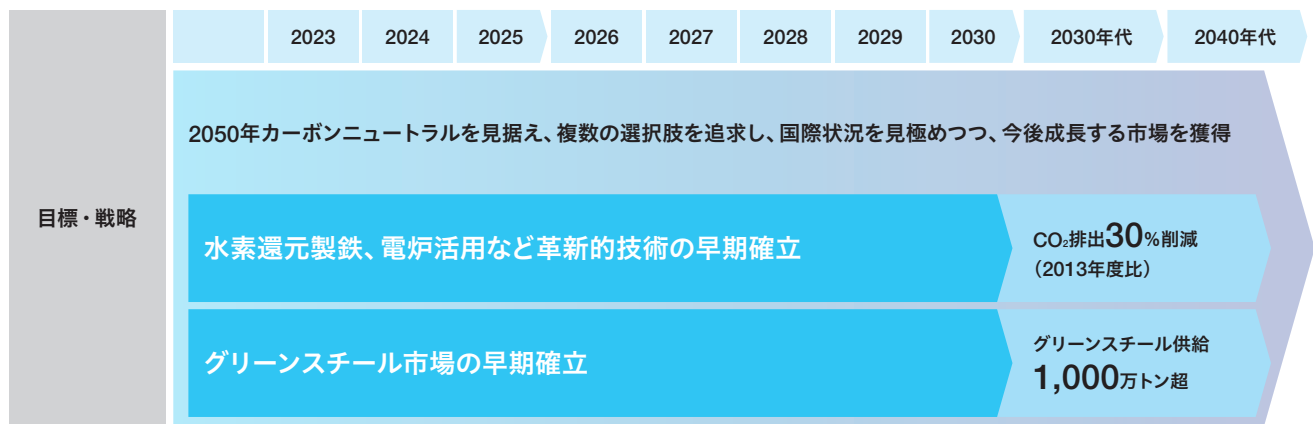
JFEグループでは、このパラダイムシフトを我々がリードするチャンスと捉え、環境と経済性を両立させたカーボンニュートラル実現に向けた超革新技術開発を強い決意でむしろ加速し、できあがった技術をいち早く実装して、強みである高品質鋼材の生産に結び付けていきます。社内には超革新技術の開発を2035年度には完了するようにと発破を掛けています。非常にハードルは高いですがなんとしても乗り越える必要があると考えています。

パラダイムシフトの過程で重要となるのが、グリーンスチールの環境価値を世の中に認めていただくことです。グリーンスチールは一部で利用が始まったものの、日本社会全体では、その環境価値への評価がまだ発展途上であるのが現状で

す。鉄鋼業界は率先して政府に働き掛けており、昨年度には経済産業省主催で「GX推進のためのグリーン鉄研究会」が設けられ、今後必要となる支援策が具体的に示されました。

さらに進めているのが、国際標準化です。グリーンスチールの海外需要を拡大していく上でも、この環境価値を国際標準としていくことが大切であり、まさにここを日本が担っていくべきだと考えます。既に日本鉄鋼連盟では、グリーンスチールのガイドラインを作成しており、これをベースに世界鉄鋼協会（worldsteel）でも2024年に「worldsteel guidelines for GHG chain of custody approaches in the steel industry」の公表につなげました。次は、GHGプロトコル改訂やISOに向け取り組みを進めています。これらの取り組みでも、日本の鉄鋼業界がけん引していくことが重要です。

日本鉄鋼業界のカーボンニュートラルに向けた目標と戦略



出典：GX実現に向けた基本方針参考資料（経済産業省、2023年2月）
<https://www.meti.go.jp/press/2022/02/20230210002/20230210002.html>）を加工して作成

価値創造戦略

8 CEOメッセージ

16 これまでの中期経営計画の振り返り

18 CFOメッセージ

第8次中期経営計画（2025～2027年度）

22 鉄鋼事業

26 エンジニアリング事業

28 商社事業

30 京浜土地活用

32 環境的持続性への取り組み

34 社外取締役座談会

CEOメッセージ

長期ビジョン実現を支える人材に対する取り組み

人材こそが企業成長の原動力

第8次中期経営計画も、「JFEビジョン2035」も、社員の力なくしては、実現は到底望めません。JFEグループには、非常に誠実で、仕事に一生懸命取り組む社員がそろっているのは頼もしい限りだと感じています。

私たちはいま、来たるべきカーボンニュートラル時代を乗り越えるという、かつてない大きな変革の渦中にあります。このような状況においては、当社が掲げる行動規範「挑戦。柔軟。誠実。」の中でも、とりわけ「挑戦」が重要になってきています。そしてあらゆる挑戦をしていく中で、冒頭に述べたように、これから大切になるのがDEIです。カーボンニュートラルや循環経済への移行などJFEグループを取り巻く社会全体の環境は大きく変わり、これまで経験したことのない、簡単には答えの出ないさまざまな課題が目の前に広がる状況では、異なるバックグラウンドからさまざまな考え方をを持った社員が融合するからこそ、前に進むパワーが生まれ、JFEグループの目指す姿に向かって道を切り開いていけると確信しています。

そのためにも、社員が能力を最大限発揮していきいきと働ける、魅力ある会社にしていくことが、私の重要なミッションです。社員一人ひとりの成長を後押ししながら、安全と健康を守るための投資を積極的に実施し、働きがいのある職場づくりを推進していきます。

ステークホルダーの皆様へ

企業価値向上に向けて

当社は、株価を重要な経営指標の一つと考えておりますが、残念ながら株式市場における評価は低いと言わざるを得ず、これを上げていかねばなりません。現状、当社のPBR（株価純資産倍率）が1倍を大きく下回っていることは、重要な課題と認識しています。

ステークホルダーの皆様の当社に対する評価を高めるには、この厳しい事業環境下にあっても、先に述べました「JFEビジョン2035」および第8次中期経営計画の課題を着実に実行することにより、株主資本コストを上回るROE（自己資本利益率）を安定的に実現し、市場からの信頼性を向上させていくことで、企業価値を向上させることであると考えています。

JFEグループは、これからも社員が一丸となって、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」となれるよう、コンプライアンスを徹底し、ガバナンス強化に努めつつ、さまざまな課題に取り組んでまいります。

ステークホルダーの皆様には、ここで述べましたJFEグループの進むべき姿をご理解いただき、今後のJFEグループにご期待ください。



価値創造の源泉

価値創造戦略

8 CEOメッセージ

16 これまでの中期経営計画の振り返り

18 CFOメッセージ

第8次中期経営計画(2025～2027年度)

22 鉄鋼事業

26 エンジニアリング事業

28 商社事業

30 京浜土地活用

32 環境的持続性への取り組み

34 社外取締役座談会

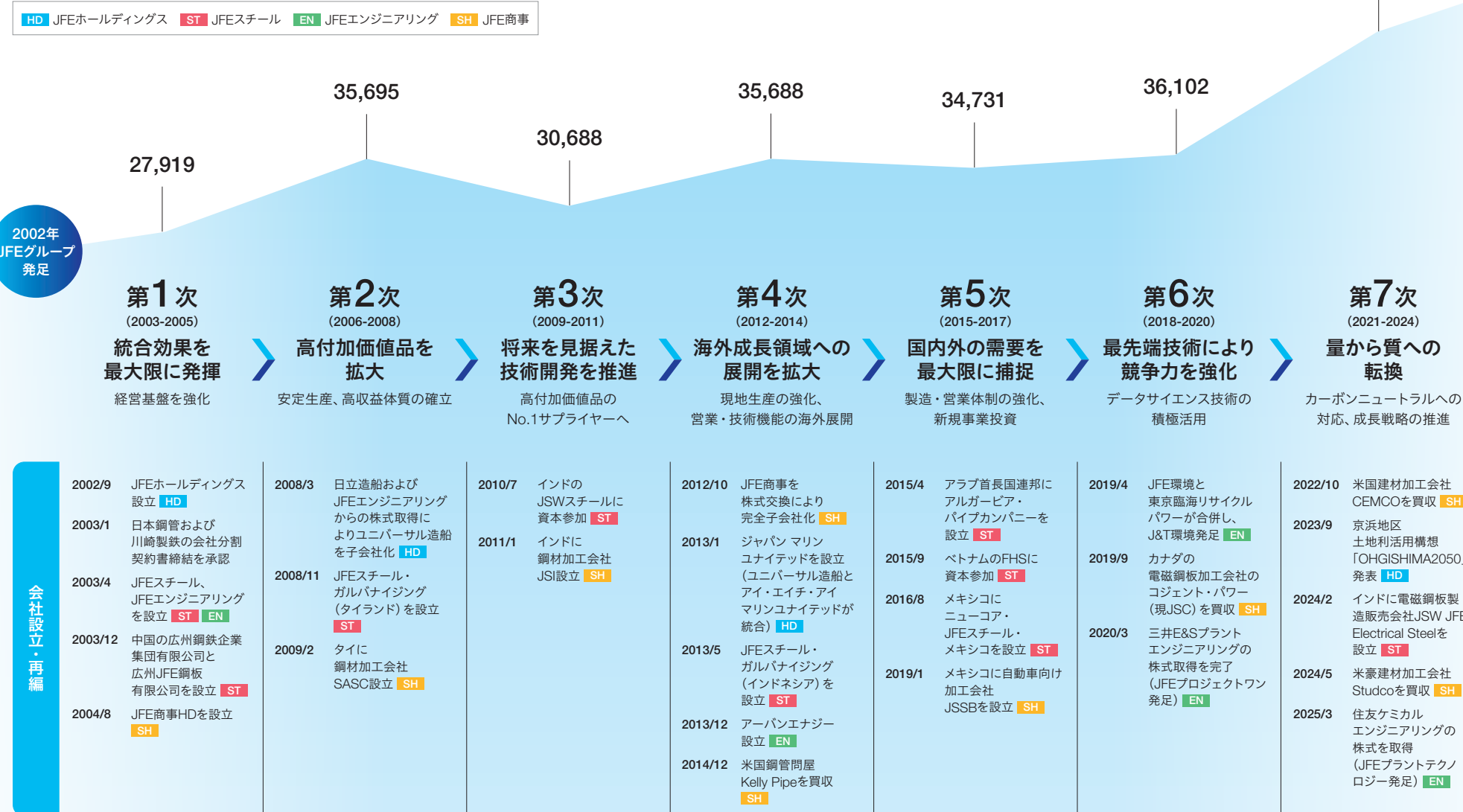
価値創造の実践

経営基盤

データ集

これまでの中期経営計画の振り返り

売上高／売上収益（中期経営計画期間平均）
（億円）



価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画(2025～2027年度)
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

これまでの中期経営計画の振り返り

| | | | | | | | |
|-------------------------|--|---|---|---|---|--|---|
| 製造設備・DX | 2004/4 新統合システム (経管系1期)稼働 ST | 2006/3 新統合システム 「J-Smile」稼働 ST | 2010/2 最適生産販売計画 システム「J-Flessa」 稼働 ST | 2014/12 福山地区 第3製鋼工 場における3号転炉稼 働 ST | 2017/12 西日本本部で リサイクル プラスチックパレット 製造工場稼働 EN | 2018/9 日本IBMの「IBM Watson」を活用した 制御故障復旧システム 「J-mAister」を全製造 ラインに導入 ST | 2021/4 ボイラ発電プラント 向けDXサービス パッケージ「RODAS」 を提供開始 EN |
| | 2004/6 千葉地区 第5高炉休止 ST | | 2011/9 仙台市向け 震災廃棄物焼却炉の 運転開始 EN | | 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 | 2019/11 全高炉にデータ サイエンス技術 (高炉 CPS) を導入 ST | 2023/9 京浜地区、 上工程・熱延設備 休止 ST |
| ESG (ガバナンス体制、気候変動、主要方針) | 2004/6 若手社員 育成カリキュラム 「JFEカレッジ」開講 ST | 2007/6 社外取締役2名招聘 HD | 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 | 2012/9 JR鶴見駅ビルに 企業内保育所を開設 EN | 2015 取締役会の 実効性評価を開始 HD | 2018/4 JFEグループ 人権基本方針を制定 HD | 2021/5 「JFEグループ環境 経営ビジョン2050」 を策定 HD |
| | | 2007/6 取締役任期を 2年から1年に短縮 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 | 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 | 2022/6 GI基金事業製鉄 プロセスにおける 水素活用プロジェクト を本格開始 ST |
| | | | | | 2015/10 指名委員会および 報酬委員会を設置 HD | 2020/6 当社初の 女性社外取締役 就任 HD | 2022/6 CO ₂ 有効利用技術の 実用化試験に向けた 設備建設を決定 ST |
| | | | | | 2017/6 JFEエンジニアリング、 JFE商事の社長が 取締役に就任 HD | 2020/7 ESG投資の代表的指数 「FTSE 4Good Index Series」 「FTSE Blossom Japan Index」の 構成銘柄に初選定 HD | 2022/12 取締役会付議基準見 直しによる執行への 権限委譲 HD |
| | | | | | 2017/6 社外取締役、 社外監査役を 1名ずつ増員 HD | 2020/9 JFEグループの CO ₂ 排出削減目標を 公表 HD | 2023/3 入善洋上風力発電 事業に参画 EN |
| | | | | | | | 2023/2 JFE商事コイル センター静岡事業所 が鋼材加工において CO ₂ 排出量実質ゼロ を実現 SH |
| | | | | | | | 2023/5 グリーン鋼材「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 |



ガーナの小学校の皆さん



企業内保育所の様子

価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画(2025～2027年度)
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

CFOメッセージ

成長投資およびカーボンニュートラル対応と財務規律を両立させ 企業価値向上を図ります



JFEホールディングス株式会社
代表取締役 副社長（CFO）
寺畑 雅史

「第7次中期経営計画」の振り返り

収益状況

鉄鋼事業では、第7次中期経営計画期間中に、京浜の上工程停止による構造改革の完遂や高付加価値比率を50%弱へ引き上げるなど、量から質への転換を図った一方で、特に2024年度において、国内は、資材高騰・人手不足の影響、自動車メーカーの品質・認証問題等により、内需が一層落ち込み、さらに海外では、中国材の廉価での輸出拡大による市場混乱がより深刻化し、想定以上に粗鋼生産量が減少し、収益レベルを落とすことになりました。加えて、原料炭下落や円安進展により、棚卸資産評価差等で1,000億円程度の損失があり、目標には遠く及びませんでした。

エンジニアリング事業においては、受注規模を順調に拡大したものの、主に海外事業での利益率向上が果たせなかったことや洋上風力案件の遅れ等もあり、4年間を通して、ターゲットを上回ることができませんでした。

商社事業は、海外M&Aによる収益拡大が寄与したことを主因に、安定的に目標を上回る損益を計上しました。

キャッシュアロケーションおよび主要財務指標

2021年度から2024年度の4年間累計で、設備投資および投融資支出は、1兆3,696億円と概ね当初計画していたレベルとなり、配当支出と合わせて、当期利益+減価償却費の範囲内で実施し、財務規律を堅持できたと評価しています。

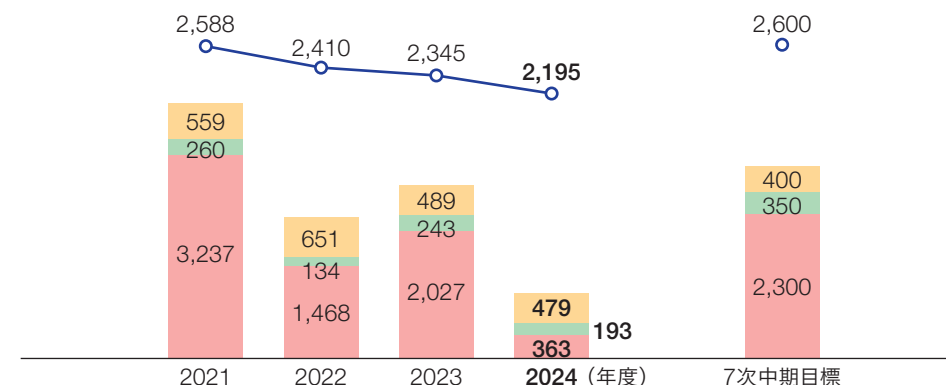
また、資産圧縮も京浜の土地売却を中心に、目標としていた2,000億円を上回る2,158億円を計上できました。加えて、2023年9月には、新株発行および自己株処分による増資を実行し、将来のGXの推進、成長分野への投資に備えた強固な財務基盤と柔軟性を確保しました。

増資の効果に加え、2024年度末には、有利子負債も、2020年度末に若干減少したことから、D/Eレシオは54.3%と目標の70%を大きく下回ることができました。

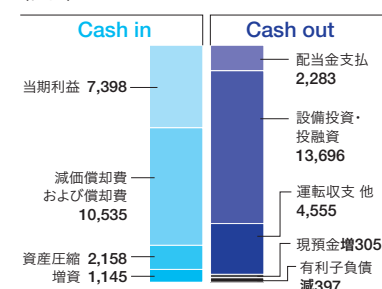
一方で、2024年度の利益が大きく落ち込んだことから、Debt/EBITDA倍率は、4.5倍（目標3倍程度）と上昇し、一刻も早く収益力を回復すべく、危機感を持って取り組まなければなりません。

連結セグメント利益および粗鋼生産量

鉄鋼事業 エンジニアリング事業 商社事業（億円） 粗鋼生産量（万t）

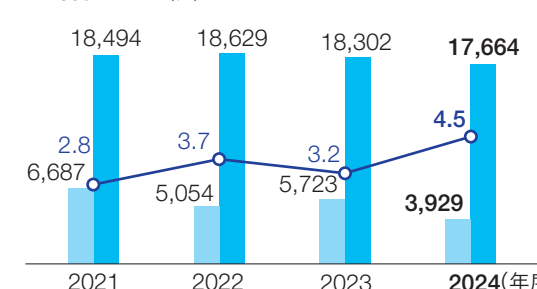


2021～2024年度 累計連結キャッシュ・フロー （億円）



Debt/EBITDA倍率の推移

EBITDA（億円） 有利子負債残高（億円） Debt/EBITDA（倍）



価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
 - 第8次中期経営計画(2025～2027年度)
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

CFOメッセージ

「第8次中期経営計画」の収益目標とキャッシュアロケーション

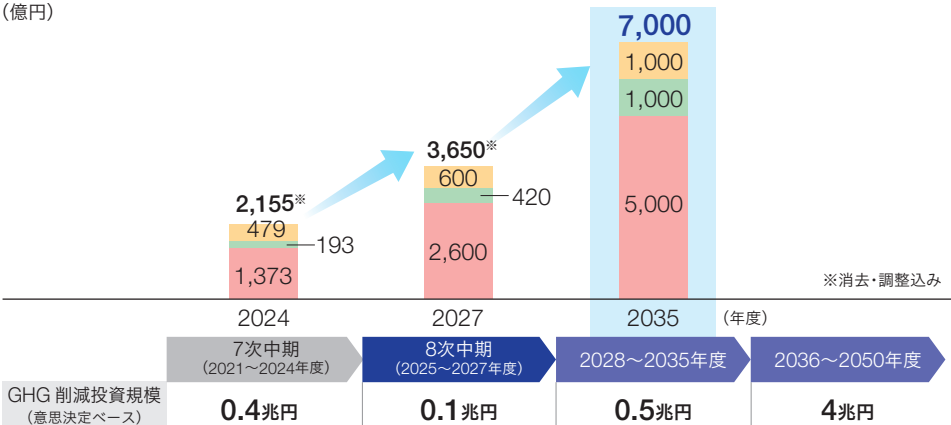
収益目標

第8次中期経営計画に先駆けて、JFEグループの目指すべき姿を示すために、10年後を想定した「JFEビジョン2035」を策定しました。カーボンニュートラル（CN）への対応については、鉄鋼業として避けて通れませんが、逆に大きなビジネスチャンスでもあり、現在取り組んでいる超革新プロセス転換技術の開発を2035年度末までに完了させる予定です。その上で、2050年に向けて、超革新プロセスの実装化を順次行っていくと、その投資規模は総額で4兆円と想定され、財務の健全性を保ちながら、成長投資や株主還元も実施していくためには、2035年度に、7,000億円程度の収益を確保することが必要です。

一方で、鉄鋼事業では、足元の厳しい環境が当面継続すると想定されることから、需要減に対応し、第8次中期経営計画期間中に、もう一段踏み込んだ国内の最適生産体制の再構築やさらなる高付加価値品の比率向上、海外でのインサイダー型事業の拡大等に取り組み、2035年度収益目標の5,000億円の実現に向けて、収益力の底上げを実行します。エンジニアリング事業では、海外WtRの推進や洋上風力モノパイルに代表されるCNビジネス等、商社事業では海外重点地域への成長投資等といったアイテムで確実に成果を挙げることで財源を確保し、CNのトップランナーとしての地位を揺るぎないものとすることを目指します。

セグメント利益（鉄鋼 棚卸資産評価差等除き）

鉄鋼事業 エンジニアリング事業 商社事業
(億円)



キャッシュアロケーション

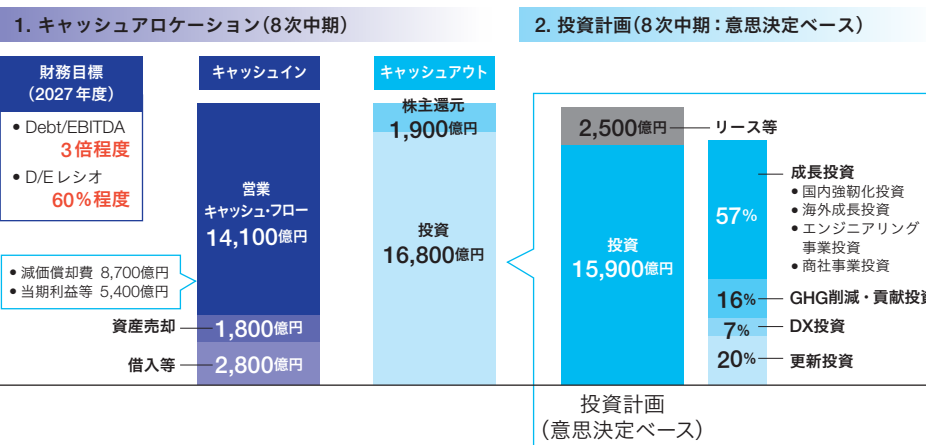
第8次中期経営計画の3年間で、投資支出については、営業キャッシュ・フローを上回る16,800億円を想定しております。メインは収益力向上のための成長投資であり、海外では主に伸び行く市場への戦略投資、国内では合理化やグループ会社投資を含めた強靱化関連で、国内外で概ね半々という内訳です。着実に収益拡大に寄与する案件に資金を投入していきます。

原資としては、営業キャッシュ・フローに加えて、第7次中期経営計画に引き続き収益貢献の低い事業や資産の見直しを行い、1,800億円を捻出いたしますが、一定程度、有利子負債も増加することになります。

有利子負債については、2024年度末でD/Eレシオは、50%台まで改善しており、成長投資のために一時的にある程度増加することは許容範囲と認識しており、その上で、収益の積み上げにより、D/Eレシオを60%程度にとどめることを目指します。従来の目標は、D/Eレシオ70%程度を掲げていましたが、来たるべき超革新プロセスの実装化に備え、余力を確保すべく、今中期計画では、60%程度を目標としました。

なお、営業キャッシュ・フローが想定より下回る場合は、財務目標を達成するために、投資案件を厳選していきます。

キャッシュアロケーション・投資計画



価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画(2025～2027年度)
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

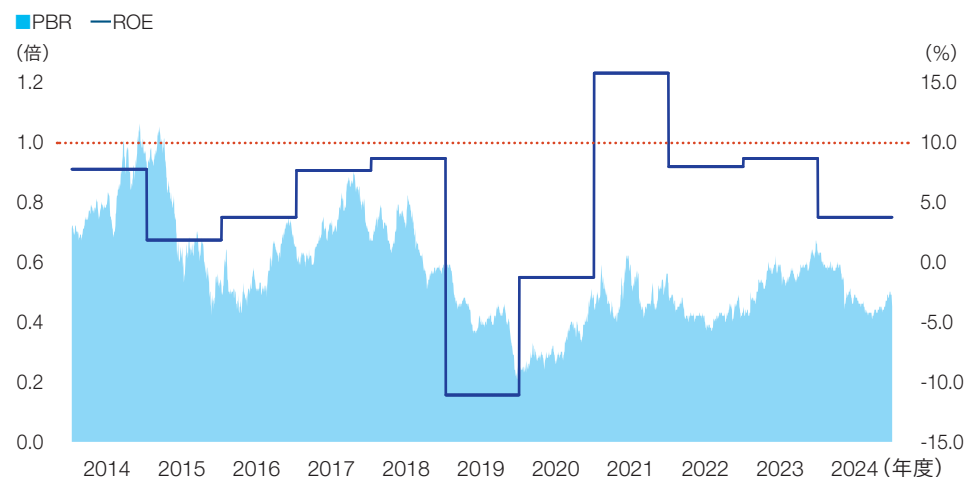
データ集

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、投資家をはじめとしたあらゆるステークホルダーの皆様に対して、継続的な成長と中長期的な企業価値向上を示していかなければならないと認識しています。それを図るバロメーターとしてPBR（株価純資産倍率）が挙げられます。PBRの向上は、ROE（自己資本収益率）、もしくは、PER（株価収益率）、または双方の改善によって実現します。

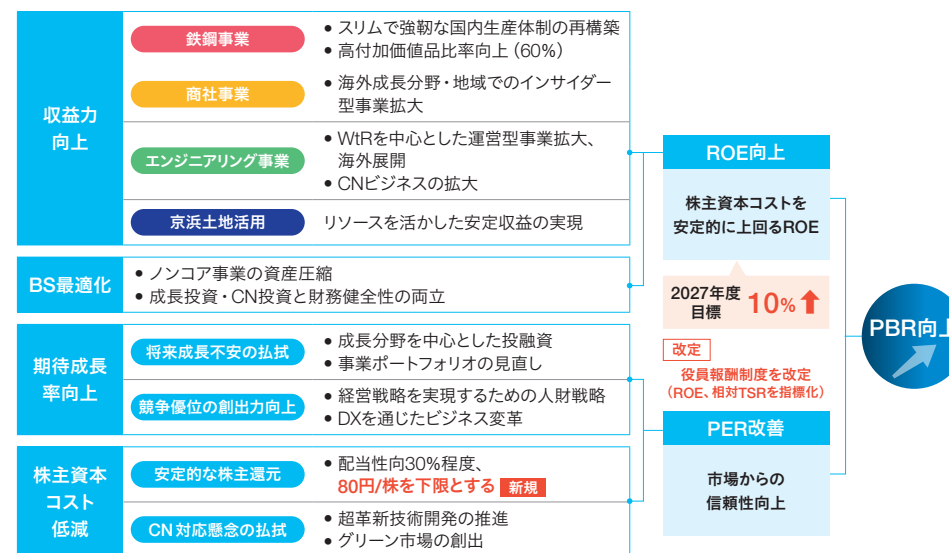
PBR・ROE推移



PERについては、株価を純資産と利益に見合った水準に押し上げることが必要です。そのためには、株主資本コストを引き下げることと成長期待を醸成することが重要であり、業績とともに株主還元を安定させることだけでなく、将来への不安の払拭が鍵となります。

具体的には、国内生産体制の再構築等による国内成長の低下への対応、一方で海外成長市場への戦略的な資金投入、超革新技術開発やグリーン鋼材・エコプロダクトの推進による脱炭素への取り組みなどについて逐次、進捗を発信していきます。

ROEについては、過去10年間で、目標としているROE10%を上回ったのは、2021年度の1回のみです。これについては、本中期経営計画で掲げた施策を着実に実行し、収益力を向上するとともに、ノンコア事業の資産圧縮等、投下資本をミニマイズすることが肝要と考えています。



$$PBR \uparrow = ROE \left[\frac{\text{当期利益}}{\text{自己資本}} \right] \times PER \left[\frac{\text{時価総額}}{\text{当期利益}} \right]$$

$$PER = \frac{1}{COE \text{ (株主資本コスト)} - g \text{ (成長率)}}$$

$$COE = \text{リスクフリーレート} + \beta \times \text{市場リスクプレミアム}$$

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
 - 第8次中期経営計画(2025～2027年度)
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

CFOメッセージ

株主還元の強化に向けた取り組み

従来、当社では株主の皆様への利益還元を最重要経営課題の一つに掲げており、グループ全体として持続性のある高収益体質の確立を図り、成長に向けた投資への対応と財務体質の改善を行いつつ、積極的に配当を実施することを基本方針としています。

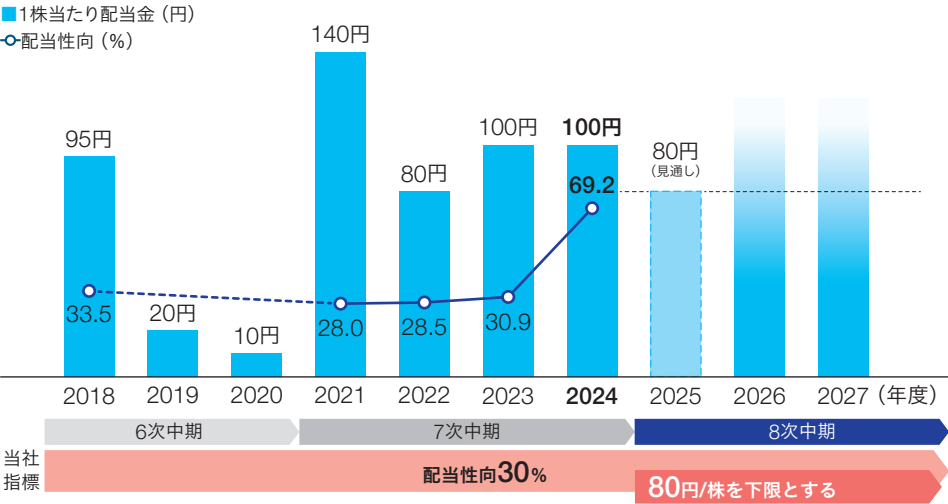
第7次中期計画までは、配当性向（連結ベース）30%程度を目標としておりましたが、配当に対する投資家の皆様の関心の高まりを意識し、これまでの株主・投資家の皆様と対話を通じて何らかの安定配当策が必要との結論に至りました。

そこで第8次中期経営計画期間においては、従来の「目標収益を達成し、それに見合う高水準の配当を目指す」という考え方は踏襲しつつ、新たに「80円/株を下限値として設定する」とこととしました。

これにより、一定程度の配当利回りを確保できることから、株主の皆様にも長期間保有していただけることを期待しています。

下限配当の水準については、成長戦略やCNを推進するための投資と財務の健全性維持のバランスを総合的に判断して決定しましたが、収益が目標を上回る公算が高まりましたら、下限値の引き上げも考えていきます。

株主還元方針



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（2024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部統括役員、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1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1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 198回（71社） 海外 195回（94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 41回（24社） 海外 20回（16社） |
| 実地工場見学会（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14回（約750名） |

| 対話内容 | 詳細 |
|-------------------|--|
| 主なテーマ、株主・投資家の関心事項 | ● 業績および株価・PBR ● 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 ● 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 | <施策> ● 「JFEビジョン2035」および第8次中期経営計画の策定 ● 役員報酬制度の見直し（業績連動報酬の比率向上、賞与の非財務指標拡充、株主資本コストや株価をより意識した株式報酬算定指標の改定等） <情報開示・拡充> ● 個別事業戦略説明会の開催（2024年度は電磁鋼板をテーマに実施） ● 気候変動のシナリオ分析に基づく財務影響の開示 ● 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 |

価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画（2025～2027年度）
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

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

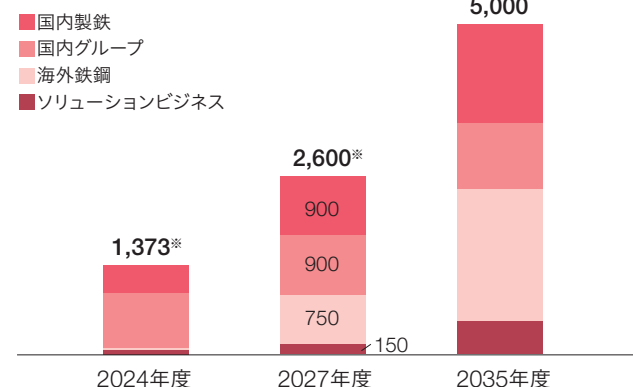


収益目標

10年後のありたい姿である長期ビジョンを考え、2035年度の鉄鋼セグメント利益5,000億円を目標としました。

第8次中期経営計画では、右に掲げる国内製鉄事業、国内グループ会社事業、海外鉄鋼事業、ソリューションビジネスの4つの事業において、競争優位性のさらなる強化に取り組むことで、2027年度の鉄鋼セグメント利益2,600億円の達成を目指します。加えて、競争力や持続可能性を左右するカーボンニュートラルへの対応に着実に取り組みます。

セグメント利益 （億円）



※1 鉄鋼 棚卸資産評価差等除き
2 消去・調整込み

長期ビジョン

- 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。

収益
目標
2035年度セグメント利益
5,000億円

第8次中期経営計画の取り組み

▶ 国内製鉄事業

最もコアとなる事業であり、我々の競争力の源泉である技術力・人材を生み出します。スリムで強靱な最適生産体制のもと、グリーンかつ高品質な高付加価値品比率を高め、稼ぐ力を向上させます。また、原料権益投資拡大により、原料調達を安定化させます。



西日本製鉄所（福山地区）の高炉群

▶ 海外鉄鋼事業

当社の技術・商品・人材を活かし、JSWスチール（インド）やNucor（北米）といった海外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を拡大します。

▶ ソリューションビジネス

当社が競争優位性を持つ世界最高水準の製造・プロセス技術等を活用したソリューションを、鉄鋼業以外の製造業全般に提供し、事業を拡大していきます。

▶ 国内グループ会社事業

国内における建築・土木分野を中心に漸減傾向にある需要動向や、環境負荷低減に資するエコプロダクトやグリーン鋼材のニーズの高まりなど、さまざまな市場環境の変化に柔軟かつ迅速に対応するため、国内グループ会社と他社との協業を含めた再編を推進し、シナジー最大化による競争力の強化を図ります。そして、成長分野・新規事業を開拓します。

【形鋼分野】

JFEスチール、JFE条鋼、大和工業、ヤマトスチールの間で各社の強みを活かした一体運営に関する協議検討に着手し、協業の第一歩として、JFEスチールのH形鋼製品の一部について、ヤマトスチールを供給元として紹介する取り組みを開始



H形鋼製品

【建材薄板分野】

JFEスチール、JFE鋼板、淀川製鋼所の3社で戦略的アライアンスの具体的検討を開始

価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画（2025～2027年度）
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集



第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

国内生産体制の再構築および事業の再編

国内における需要の減少や中国材の廉価での輸出拡大による海外市場の混乱など足元の厳しい状況が継続することが見込まれ、さらに、米国の関税政策に代表される保護主義の流れが加速することによる環境悪化リスクが想定されます。このような厳しい環境においても、国内製鉄事業の「稼ぐ力」を向上させるため、スリムで強靱な生産体制の再構築を実施するとともに、前ページで述べたグループ会社における他社との協業を含めた再編を推進し、競争力強化を図ります。

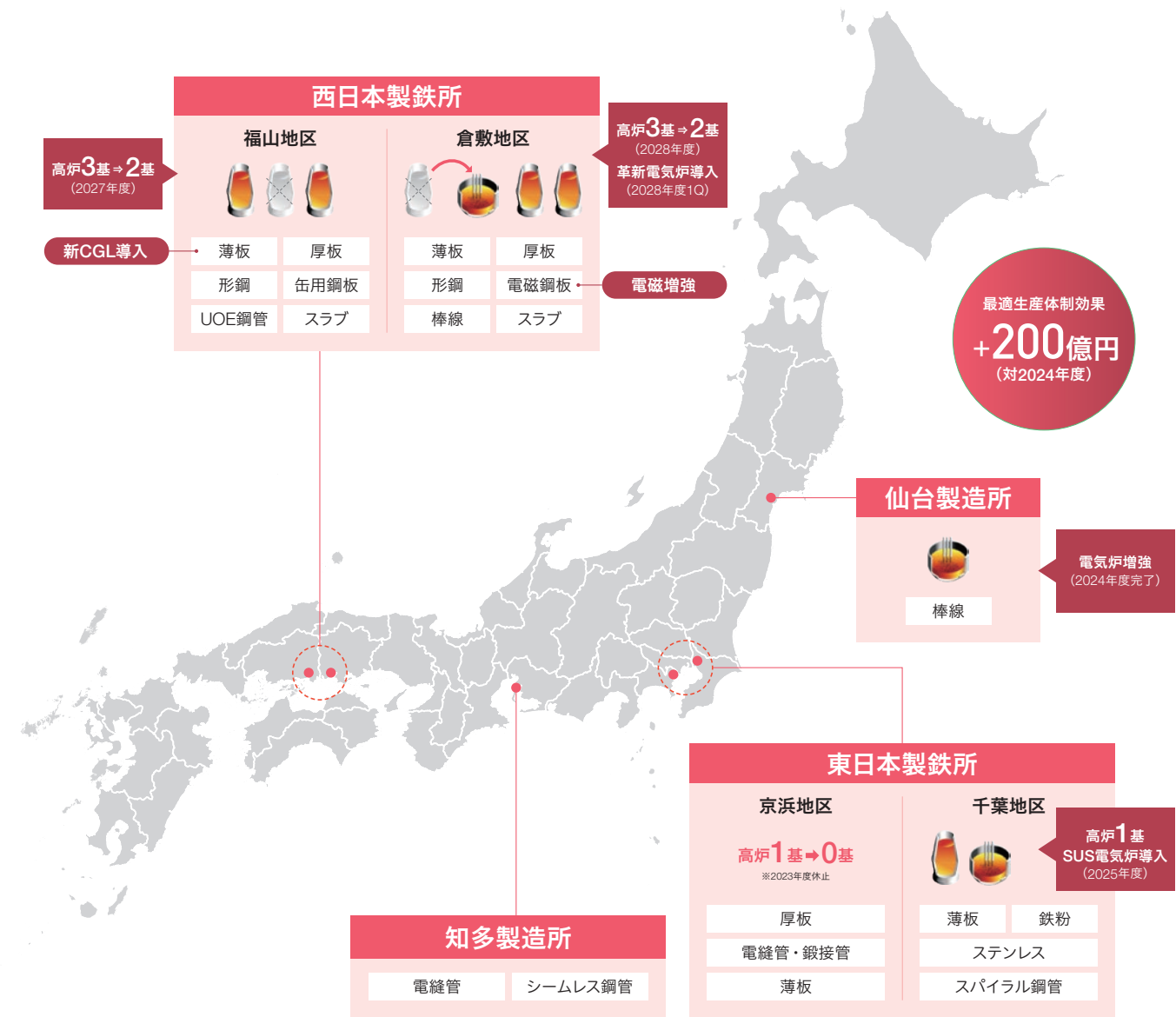
JFEスチールにおける粗鋼生産体制

粗鋼生産能力2,600万トン（高炉7基体制）に対し、高炉休止により2027年度粗鋼生産能力2,100万トン程度へとスリム化を実施します。

2028年度には倉敷地区で革新電気炉を稼働させ、高炉5基＋革新電気炉1基体制とします。

主な設備休止予定は以下の通りです。

| 【倉敷地区】 | |
|--------------|-----------------------------|
| ● 第3高炉：バンキング | （2025年7月～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、2028年度） |
| ● コークス1B炉 | （2025年度） |
| ● コークス4AB炉 | （2027年度） |
| 【福山地区】 | |
| ● 第4高炉：完全休止 | （2027年度） |
| ● コークス4ABC炉 | （2026年度、6A炉稼働後） |
| ● ブルーム連続铸造機 | （2027年度） |
| ● 第4スラブ連続铸造機 | （9次中期） |



価値創造戦略

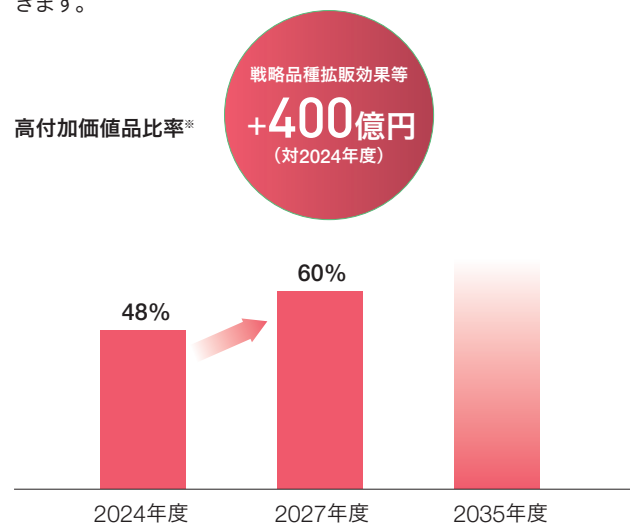
- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画(2025～2027年度)
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

高付加価値品戦略

第7次中期経営計画で掲げた「量から質への転換」において、当社が得意とする技術優位性を持ち、収益力の高い高付加価値品の販売比率は2024年度に48%となりました。第8次中期経営計画では、国内生産体制の再構築を実施し、輸出汎用品の販売を減少させ、高付加価値品の販売を拡大させる計画としています。当社技術を活かした高性能電磁鋼板、自動車用高張力鋼板（ハイテン）、洋上風力厚板、新エネルギー対応厚板、シームレスパイプ等の高付加価値品の販売をさらに拡大させ、高付加価値品の販売比率を60%へ引き上げるとともに、製品トン当たり利益の向上を目指していきます。この高付加価値品販売の拡大による収益効果は年間400億円を見込んでいます。

高付加価値品等の販売拡大を実現するために、今後、2024年度までに投資決定をした国内の新たな製造設備が立ち上がってきます。



※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

倉敷新連続鑄造機建設→大単重厚板製造可能化

巨大な風車の支柱（モノパイル）に使われる大単重厚板の製造・供給体制を確立し、海外の洋上風力発電設備向けの納入も拡大。

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）

西日本製鉄所（倉敷地区）において、2026年度に電動車主機モーター用の製造能力の増強2期が完了し、1期と合わせて従来比で3倍となり、さらなる販売拡大が見込まれる。

2028年度1Q予定／3,294億円

倉敷革新電気炉建設

既存の電気炉では製造できなかった高品質・高機能鋼材供給体制を実現し、国内グリーン鋼材市場でトップシェアを目指す。

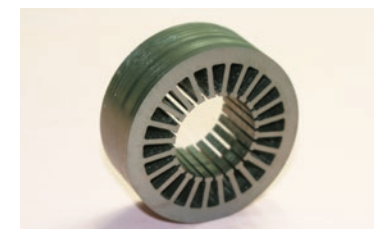
2028年10月予定／700億円

福山超ハイテン製造CGL建設

年々厳しくなる自動車の環境規制、衝突安全基準に対応するため、車体の軽量化と高強度化が進展。そのニーズに応えるため、当社では2028年に西日本製鉄所（福山地区）へ溶融亜鉛めっきライン（CGL）を新設し、加工性の良い自動車用ハイテン鋼板の製造能力を増強し、拡大する需要に対応するとともに、将来のさらなる高強度化・高機能化ニーズにも対応。



大単重厚板（洋上風力）



モーターコア用電磁鋼板



自動車用ハイテン

価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画（2025～2027年度）
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

海外事業成長戦略

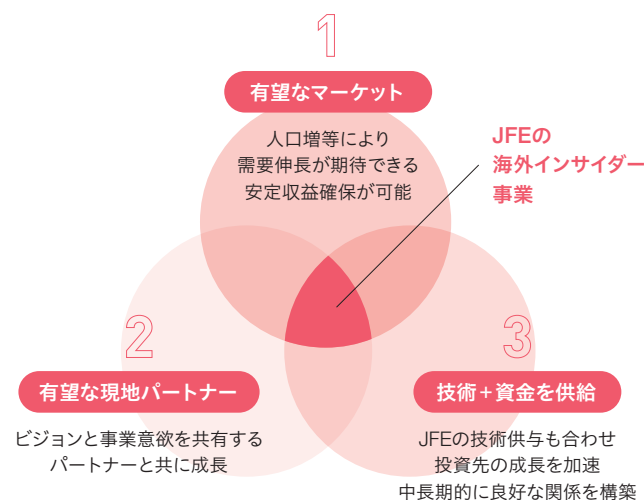
海外戦略の3つの柱

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つの柱を設定しています。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共に成長
- 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

とりわけパートナーを選ぶにあたっては、“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。

JFE海外戦略の3つの柱

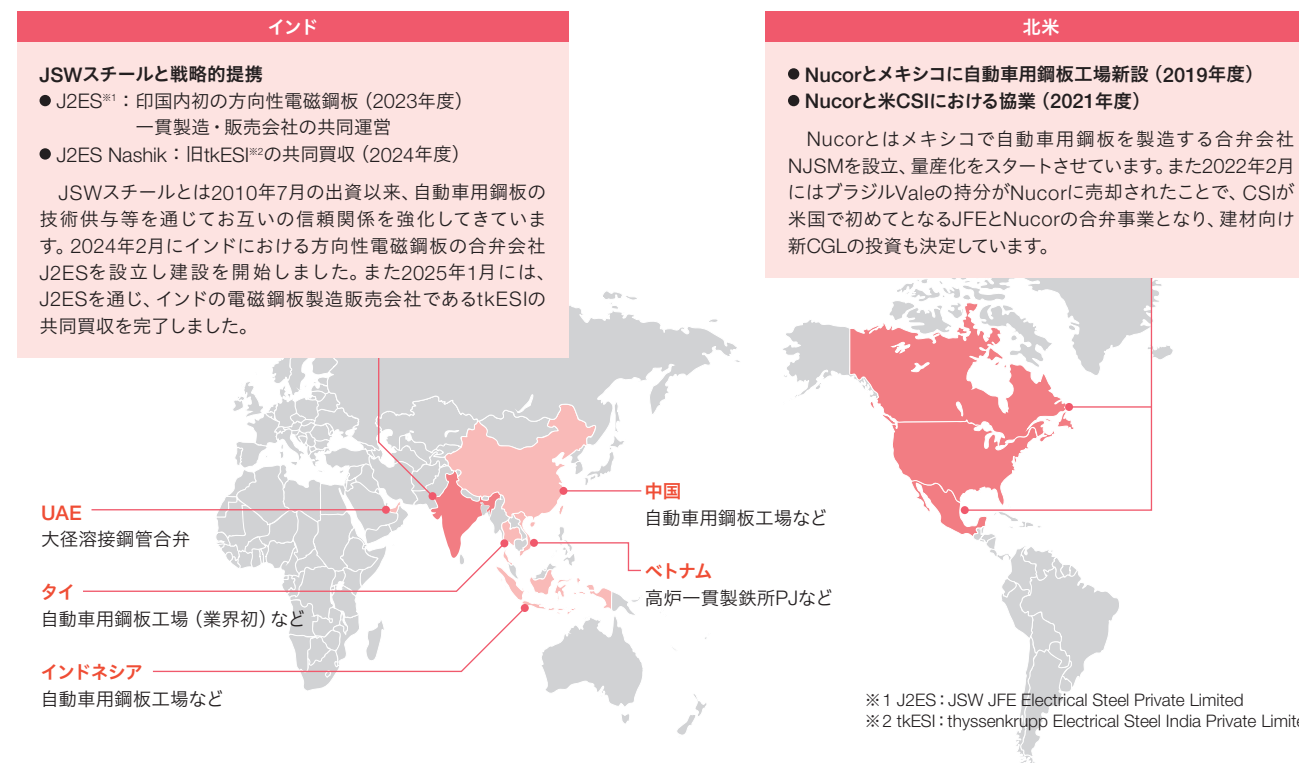


8次中期取り組み方針

左記3つの柱から見ても、インド・北米は最重点地域であり、同地域のNo.1企業であるJSWスチール（インド）・Nucor（北米）との協業拡大を引き続き最重点テーマとして取り組んでいきます。

今後はこれらに加えて、海外戦略の3つの柱と合致する、海外有望地域トップクラスの現地パートナーとのインサイダー型事業のさらなる拡大により、成長する海外鉄鋼需要を捕捉します。

JFEスチールの海外展開



価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画（2025～2027年度）
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

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

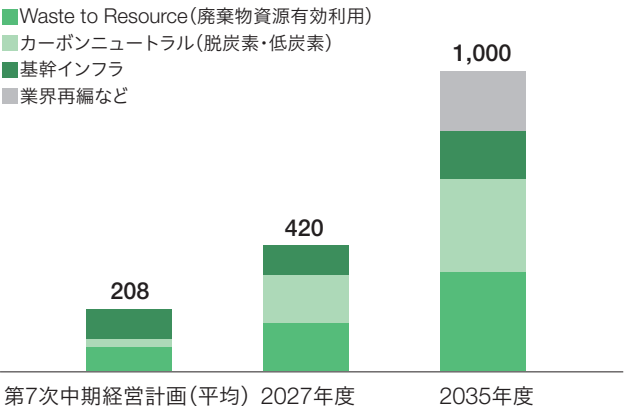


収益目標

2035年度長期ビジョンで掲げる利益1,000億円を実現するため、強靱な財務基盤の構築を目指します。また、積極的な業界再編を推進し、将来にわたり安全安心なインフラ・サービスを提供できる業界構造改革を主導し、国際競争力も強化していきます。

第7次中期経営計画で実施したWaste to Resource (WtR)、カーボンニュートラル (CN) 分野への成長投資の効果を早期に実現するとともに、第8次中期経営計画でも同分野への投資を継続することで、2027年度の収益420億円実現を目指します。

セグメント利益
(億円)



基幹インフラ

カーボン
ニュートラル

WtR

| 分野 | 取り組み |
|---------|--|
| 橋梁・鋼構造物 | ● 新設橋梁：有力企業とのJVによる大規模シリーズ案件受注 ● 橋梁改築：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 |
| 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 | 強みである包括サービス提供にリソースを集中し、スケール拡大 ● 「地域PJ」「JFEGr」のベースロードの維持・拡大に加え、「外部民間販売」の拡大に注力 ● 太陽光PPA・蓄電池事業、エネルギーサービスの拡充 |
| 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 |
| 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 | アジア市場での確実な案件形成 ● ベトナム、フィリピン、タイおよび先進地域を中心に取り組み ● 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 |

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

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

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

価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画(2025～2027年度)
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会




価値創造の実践

経営基盤

データ集

第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

重点施策

| | |
|---|---|
|  収益力向上 | <ul style="list-style-type: none"> ● 国内の既存事業においては、受注時利益率の目標を設定し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、DXI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シフト | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 （運営型事業拡大など） | <ul style="list-style-type: none"> ● 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カーボンニュートラルと運営型事業について、代表的なプロジェクトを紹介します。

▶ 笠岡モノパイル製作所

岡山県笠岡市

洋上風力
モノパイル
製造事業



モノパイル（試作品）
φ約10m、長さ60m、
重量1,000トン規模

JFEスチール
鋼材供給

JFE商事
SCM※1サポート

- 国内初のモノパイル※2製造工場が2024年4月に稼働
- 培ってきた溶接技術をベースに製造技術を確認（実機スケール試作品を製作）
- 国内ラウンド案件を取り込み、2025年度下期より本格製造開始予定
- JFEグループの総合力（シナジー）を活かし、再生可能エネルギー拡大に貢献

※1 Supply Chain Management ※2 洋上風力発電設備の基礎構造物

▶ 廃棄物発電事業

ベトナム国バクニン省

海外
運営型事業



- 海外案件で事業計画から建設・運営までトータルプロデュースを実施
- 1日500トンの一般廃棄物・産業廃棄物を焼却し発電（出力11.6MW、年間想定発電量91,872MWh）
- 同様のEPC・O&Mビジネスをモデル化し、海外の他の国や地域への展開を推進
- サーマルリカバリーで資源循環型社会の実現に貢献

▶ 川崎スーパーソーティングセンター

神奈川県川崎市

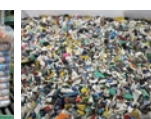
国内
運営型事業



リサイクル原料



ベール



PP※3原料



RPM※4

- 首都圏で発生する使用済みプラスチック資源循環推進の拠点
- 複数の自治体や事業者を対象にリサイクル特性に応じ使用済みプラスチックを原料化、マテリアルリサイクルからケミカルリサイクルまで幅広く対応
- 処理能力は一般廃棄物・産業廃棄物を合わせ首都圏最大級の年間6万トン

※3 Polypropylene
※4 Recycled Plastic Material

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画（2025～2027年度）
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集



商社事業

JFE 商事株式会社
代表取締役社長（CEO）
祖母井 紀史

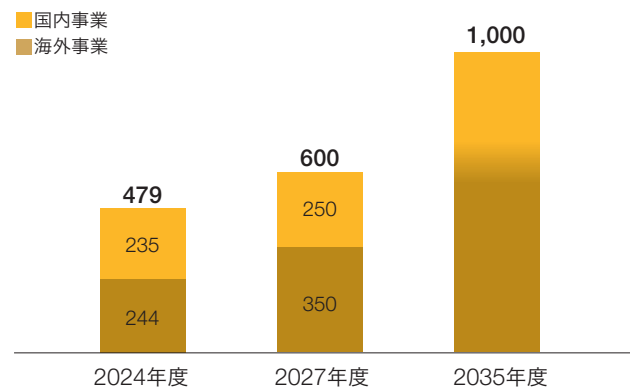


収益目標

トレードと事業、国内と海外、JFEグループでの共同展開とJFE商事での独自展開、これらの6輪すべてを事業環境の変化に応じて効果的、効率的に動かしていくことで、JFEグループの中核商社としての機能を最大限発揮していきます。

2035年度1,000億円を目線とし、第1フェーズとなる第8次中期経営計画では、右に掲げる3点を重要戦略として取り組み、最終年度（2027年度）に600億円を目指します。

セグメント利益 （億円）



取り組み

1. 経営基盤の刷新

- 業務見直し・基幹システムの刷新
2025年1月に発足した業務プロセス刷新班を中心に、徹底的に業務プロセスの見直しを行い、基幹システムを刷新します。その上で生み出されたリソースを「成長戦略」「付加価値創造・新規分野」に投入していきます。
- 規程・決裁権限の見直し
権限を下位委譲することで、意思決定の迅速化を図るとともに、実行に重点を置き、責任を持ってやりきる組織を目指します。
- 組織・制度変革
挑戦を続ける企業風土を定着させるための組織改革や社員の意欲を高める人事施策を推進します。

2. 国内市場における収益力の強化

鉄鋼：筋肉質な流通体制の構築

- 人口減少により市場規模が縮小する中においても、数量・案件数にこだわり、機能や付加価値を高めていくことで、収益力を高めています。
- グループ会社の機能を再点検し、再編も視野に入れ、効率化と機能強化を図ります。

原材料・資機材：環境ビジネスへの取り組み強化

- 革新電気炉立ち上げを見据えたスクラップ集荷力を強化します。
- グリーン原料ビジネス開発を推進し、社会課題の解決に貢献します。

3. 海外市場での現地完結型ビジネスの推進

- 北米・豪州・インド・欧州を中心に、M&Aも含めた、加工・物流拠点を拡充するための成長投資を実行し、インサイダー化による現地完結型のビジネスを推進していきます。
- 鉄鋼事業と連携した高付加価値商品（高性能電磁鋼板や自動車用ハイテン鋼板等）のSCMを強化します。



INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画（2025～2027年度）
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

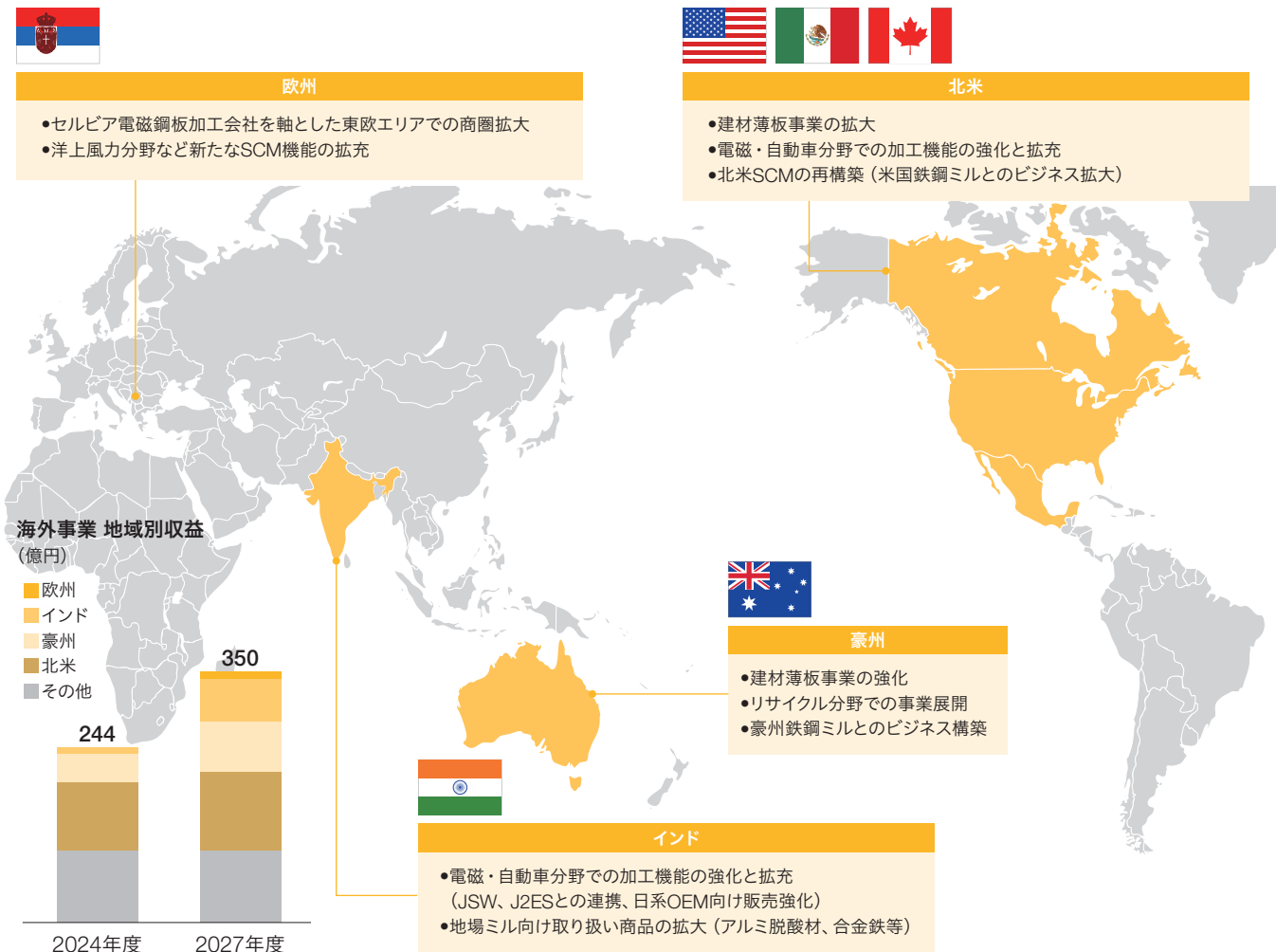
経営基盤

データ集

第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

重点施策

- 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



注目のプロジェクト

▶ 米国・豪州での建材薄板事業



2022年に買収したCEMCOに続き、Studco（豪州・米国）を2024年に買収しました。同社は、主力である鋼製フレーム事業やドア関連事業（ブランド名：EZCONCEPT）を展開しており、引き続き伸長が見込まれる市場での建材需要の捕捉を図っていきます。

▶ インドでの原材料事業



2024年にインドの製鋼用アルミニウム脱酸材等の製造会社へ出資し製品販売権を獲得。インド鉄鋼ミルとの直接取引に参入し、他品種も含めた現地取引の拡大を進めています。

▶ セルビアでの電磁鋼板加工事業



初の欧州加工拠点となるJSSの開所式を2025年4月に開催しました。同社を軸に、拡大する欧州での自動車部品需要を捕捉していきます。

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画(2025～2027年度)
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

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」 https://www.jfe-holdings.co.jp/uploads/230907.pdf](https://www.jfe-holdings.co.jp/uploads/230907.pdf)

「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100億円／年を目指します。



2035年度を目指す姿

（京浜土地利用転換エリア）

南渡田地区

- 研究開発機能を核とした産業拠点の整備
- 1期（6ha・売却済 **2024年度**）に続き、2期（4ha）の土地利用開始

扇町地区

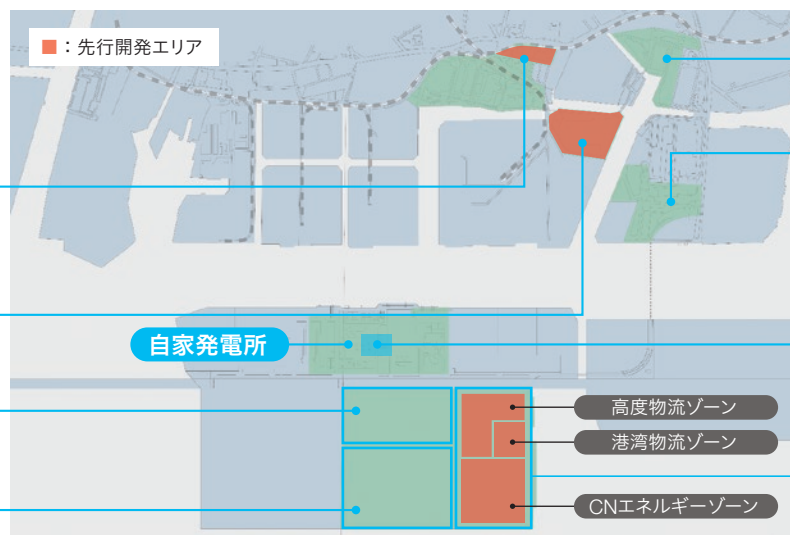
- 売却済 **2024年度**

沿道エリア

- 遊休施設解体、土地利用開始 **2031年度**

共創エリア

- 遊休施設の解体 **2025～2034年度完了**



池上地区

- 臨海部の交通結節点として整備

水江地区

- 首都圏一大リサイクル事業拠点化

扇島北エリア

- 電力事業（水素利用）
- データセンター共同事業化

先導エリア^{※1}

- GI事業（液化水素サプライチェーンの商用実証）への賃貸 **2025年度～**
- 高度物流ゾーンの売却 **2027年度**

※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

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

価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画（2025～2027年度）
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

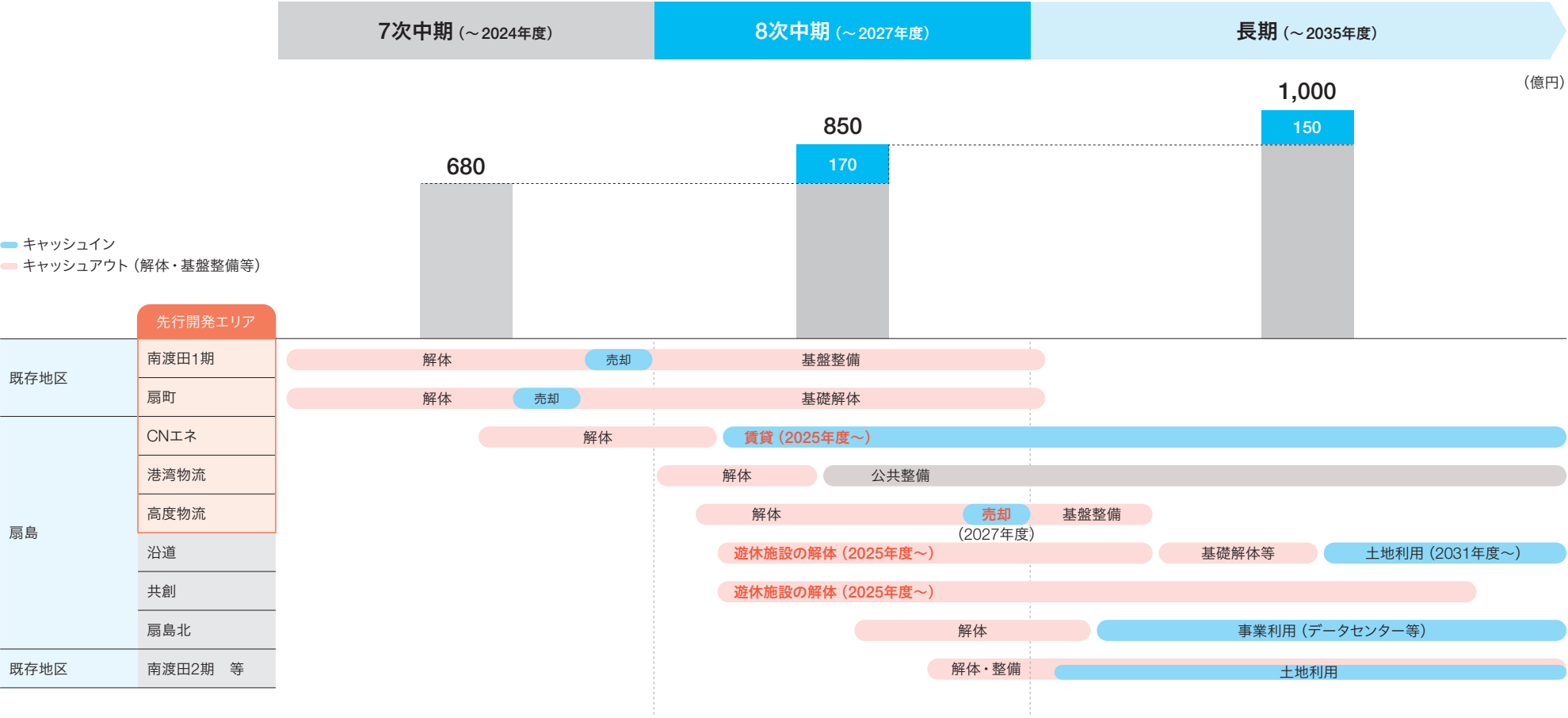
データ集



第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

- 土地事業における8次中期経営計画累積（～2027年度）事業収支は850億円、2035年度に1,000億円を達成。
- 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。
- CNエネルギーゾーンは2025年度に賃貸を開始、高度物流ゾーンを2027年度に売却。
- 沿道・共創エリアの遊休施設解体を2025年度より開始、沿道エリアは2031年度の土地利用開始。

土地事業収支計画



価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画（2025～2027年度）
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

環境的持続性への取り組み

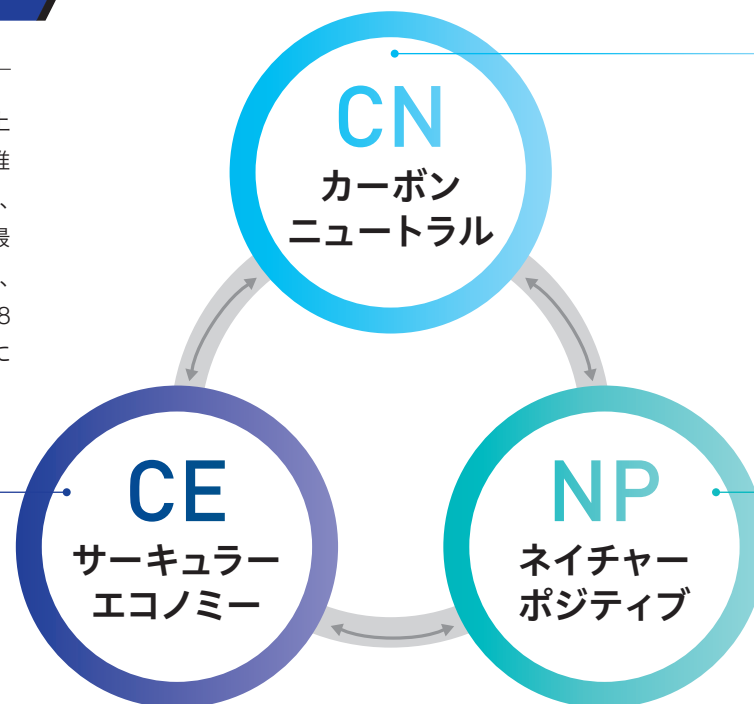
基本的な考え方

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、地球環境課題の解決に積極的に取り組んでいます。

循環経済への移行



廃棄物発電



気候変動問題への取り組み



方向性電磁鋼板

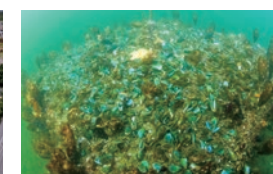


洋上風力発電

生物多様性の保全・自然再興



ピオトープ知多



マリンブロック

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越えて行政、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と生物多様性の保全の取り組みの詳細は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/>

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、JFEグループはTNFD提言に賛同し、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。

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画(2025～2027年度)
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

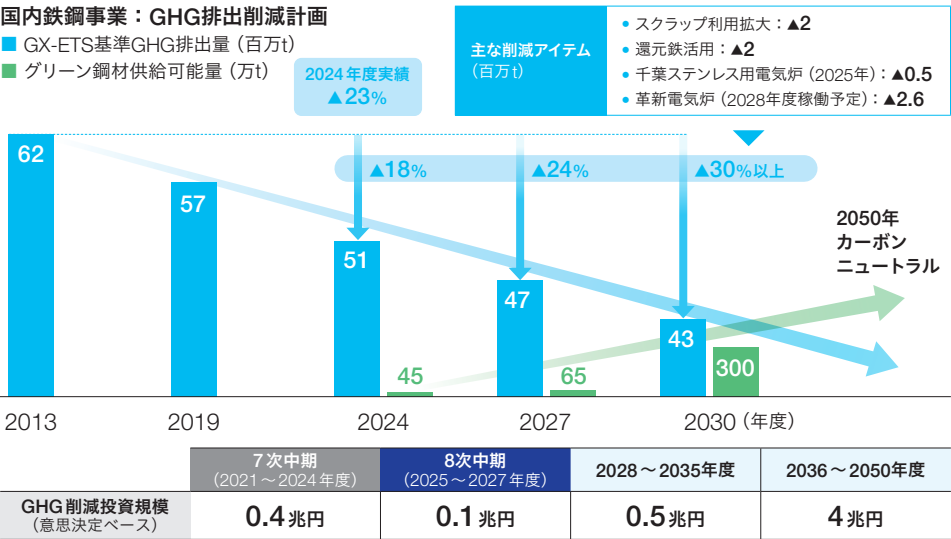


第8次中期経営計画（2025年度～2027年度）

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、2050年のカーボンニュートラル実現を目指しています。その達成に向けて、新技術の研究開発を加速させ、超革新技術への挑戦を続けています。また、社会全体の温室効果ガス削減に貢献することを事業機会と捉え、企業価値の向上を図っていきます。

鉄鋼事業



温室効果ガス（GHG）排出削減

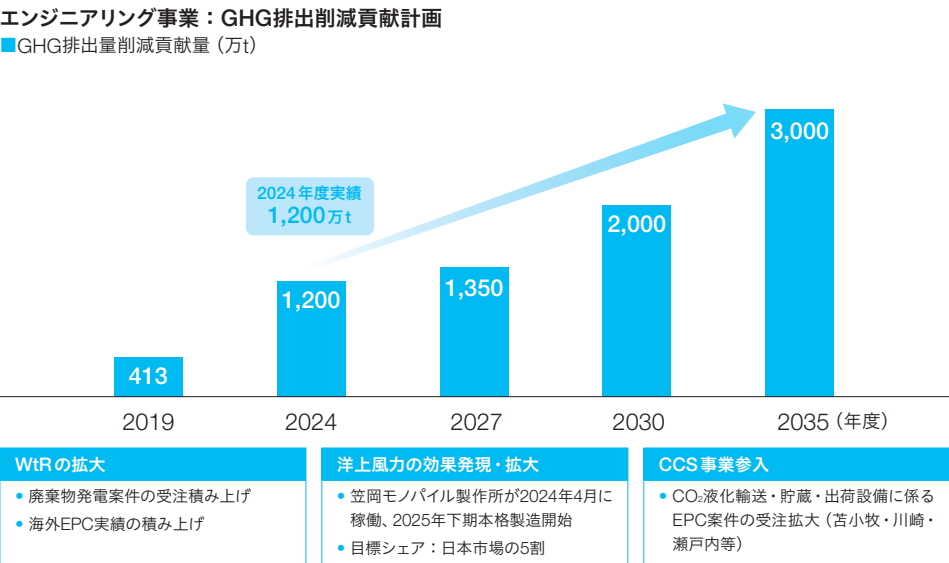
- 2027年度のGHG排出削減目標を24%と設定し、千葉地区のステンレス製造用電気炉新設等に取り組んでいます。
- 2030年度のGHG排出削減目標を30%以上とし、その取り組みの一つとして倉敷地区に高効率・大型の革新電気炉を導入します。革新電気炉において高炉と同等の高品質・高機能なグリーン鋼材の大量供給を構築していきます。
- 2050年CN実現に向けて超革新技術（超革新高炉、直接還元製鉄法での水素活用、革新電

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。

グリーン鋼材の供給拡大

- 2030年度：グリーン鋼材供給可能目標300万トンを目指します。
- グリーン鋼材市場創出に向けて、GX価値の見える化による需要促進、グリーン鋼材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。

エンジニアリング事業



- 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。
※設計、調達、建設工事の一括請負
- 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。

価値創造の源泉

価値創造戦略

- CEOメッセージ
- これまでの中期経営計画の振り返り
- CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画（2025～2027年度）
- 鉄鋼事業
- エンジニアリング事業
- 商社事業
- 京浜土地活用
- 環境的持続性への取り組み
- 社外取締役役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

社外取締役座談会

長期ビジョン、 新中期経営計画を通じた 企業価値向上に向けて



Q 5月に公表したJFEグループ長期ビジョン「JFEビジョン2035」と第8次中期経営計画について、取締役会の関与の仕方など、策定プロセスの評価をお聞かせください。

島村 今回の「JFEビジョン2035」および第8次中期経営計画（以下、8次中期）策定にあたっての大きなポイントは、「JFEグループの存在意義が何であるのか」という原点に立ち返り、「これから先どうありたいのか」、をもう一度見直した点にあります。「JFEビジョン2035」および8次中期は執行サイドを中心に策定されたものですが、取締役会としては、JFEには高い技術力があり、それをベースに価値提供していけるということを各事業会社のトップと議論し再確認しました。その上で、執行サイドが作成した案を積極的に後押しし、果敢に挑戦し

てほしいとの思いから、さまざまな助言を行いました。

私自身としては、短期の業績に一喜一憂するのではなく、長期の視点で事業を考えるべきだということと、量から質への転換に関しては非常にチャレンジングな取り組みではあるものの、JFEは他社に比して非常に優れた技術を持っているわけですから、「JFEならできる」という、自信を持ってもらえるようにエンカレッジしてきました。

小林 第7次中期経営計画（以下、7次中期）期間において、事業環境の変化もあり、なかなか思い通りの結果が出ない中

で策定したものが、「JFEビジョン2035」であり、8次中期です。

私は、策定作業の途中段階からの参加でしたが、ステークホルダーの“果たして経済的将来性はあるのか？”“カーボンニュートラルに対して技術や資金の面で対応できるのか？”という懸念に対して、将来像からバックキャストし、それぞれのロードマップを守るには2035年にセグメント利益7,000億円が必要なのだと、ドーンと掲げた点が今回のポイントだと思います。そして、その数値目標に向かって何をすべきか——What's new?（新しい打ち手は何か?）、Where to grow?（ど

価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画(2025～2027年度)
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集



価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画(2025～2027年度)
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

社外取締役座談会

こで成長するのか?)、How to win? (どのように勝ち抜くのか?)、Who will it make happy? (誰が幸せになるのか?) の4つの視点からしっかりと戦略を策定できたと思います。

この策定プロセスにおいて、私は、社内とは違った視点、視座で意見を発信することを心掛けてきました。JFEでは、毎回、取締役会にあたって非常に丁寧な説明をいただきますが、双方にとって意義のある質疑になるよう、“大局的な視点”と、“深掘りする視点”を使い分けながら発言してきました。JFEの取締役会は、議論の際に頭をフル回転させる必要があるため、本当に疲れます(笑)。

安藤 8次中期策定プロセスの特徴としては、先ほどから皆さんがおっしゃるように、やはり長期ビジョンに基づく形で中期経営計画を策定した点だと思います。今回、取締役会ではこの両方について幾度も議論を重ねましたが、事業会社の議論を定点観測することで、重層的な議論ができたと思います。

また、長期ビジョンに加えて、企業の存在意義であるパースの策定においては、社員をどのようにインボルブするのといった点まで踏み込んで議論しましたので、今後、これらを実践していく中で、社員の皆さんが“自分たちのもの”という感覚を持って共有されるようにしていただきたいと考えていま

す。高い目標ではありますが、長期的な目線を合わせて社員一丸となって取り組める目標が策定できたと思っています。

沼上 安藤取締役が先ほどおっしゃられたパースについては、グループで一つのものとはせず、事業会社ごとに策定した点が、非常に良い判断だったと思います。それぞれの言葉にどう意味を持たせるかという点も含めて丁寧に議論した結果、各社が世の中にどのように貢献するのか、社員だけでなく、社外のステークホルダーにも非常に分かりやすく伝わるものになったのではないのでしょうか。次回、教科書を書く機会があればぜひ使いたいぐらい良いケースだったと思います。

Q 8次中期の「経済的な将来性」に関する取り組みについて、注目されている点や期待されている点をお聞かせください。

安藤 7次中期から掲げている、経済的持続性と環境的・社会的持続性を掛け合わせることで企業価値向上を目指すという方向性は引き続き必要だと思います。主要な取り組みの

一つである鉄鋼事業の「量から質への転換」は着実に進展していると評価しています。7次中期では環境変化が想定以上に大きく、数値目標を達成できなかったことは残念ですが、

取り組みの方向性自体は間違っていないので、収益性を高めるため、より一層取り組みを強化していく必要があると考えています。

8次中期においても、鉄鋼事業は、国内市場の需要縮小に対応するため生産体制の再構築を進めることが重要です。倉敷の高炉を革新電気炉に置き換える計画については、高品質なグリーン鋼材を生産可能とするプロジェクトでもあり、注目しています。また、海外においては、インドJSWスチールとの事業をはじめ、成長が見込まれる市場でのトップクラスのパートナーとの連携を通じた事業拡大に期待しています。

次に、エンジニアリング事業は、多様な事業ポートフォリオが強みですが、国内はプレイヤーが多い事業環境にあるため、7次中期で実施したような積極的な再編や統合等を通じた一層の収益力の向上に期待しています。

また、商社事業も7次中期中にM&Aを通じて北米や豪州に



社外取締役
あんど
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、当社取締役就任。

社外取締役座談会

非常に良い足掛かりを確保しました。不確実性が増す事業環境でも、商社事業特有のバランスの良さを活かしながら、積極的な事業展開を図ることを期待しています。

グループ全体として、7次中期では将来に向けた成長投資を積極的に推進しました。8次中期ではこれら投資の成果を確実に回収し、今後のさらなる成長につなげてほしいと考えています。取締役会としても投資効果と財務健全性の双方について引き続きフォローしていきたいと思っています。投資はタイミングの見極めが難しいですし、JFEの事業特性上、投資効果の発現には一定の期間を要しますが、長い目線で結果を出していくことにコミットすることが大事だと考えています。

沼上 世の中の鉄鋼業界全般への成長期待は必ずしも高くないですが、JFEを事業ごとに見てみると、「収益性が高く成長期待も高い事業」や、「現状では収益性は高くはないものの、成長期待が高い事業」が数多くありますので、こうした事業をよりアピールしていくべきだと思っています。

「収益性が高く成長期待も高い事業」には、JFEスチールの高性能電磁鋼板や自動車用高張力鋼板（ハイテン）、洋上風力モノパイル用厚板などの高付加価値品、そしてJFEエンジニアリングの「Waste to Resource（以下WtR）」分野が該当します。また、7次中期でJFE商事がM&Aを行った海外市場の建材分野なども、堅実に伸びていて非常に良い事業だと思います。

さらに、成長が見込まれるインドや北米においてJSWスチールやNucorといった優れたパートナーと組んだインサイダー型事業の拡大も、非常に良い戦略だと思います。カントリートリスクといった部分は有力な現地パートナーにお任せして、技術の部分はJFEがしっかり貢献するということで、Win-

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、代表取締役会長を経て、2021年3月に同社取締役会長(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。



Winの関係をつくっていくべきです。

「現状では収益性は高くはないものの成長期待が高い事業」にあたるのが、例えば、カーボンニュートラル実現に必要な超革新技術です。鉄鋼業界では、GHG（温室効果ガス）関連の話は、莫大なコストが必要となるケースが多く、ネガティブに捉えられがちですが、世界経済の成長には必ず鉄が必要なので、GHG排出を大幅に削減する超革新技術の開発ができれば、世界の気候変動問題を解決する上で素晴らしい貢献になると思います。この技術をどのように収益に結び付けるかという点も課題の一つですが、長期的に非常に大きな成長を期待しています。

島村 国内は規模を小さくし、海外についてはインドなどの成長マーケットに任せて、事業ポートフォリオを組み替えていくという地域軸での事業展開。もう一方は、技術オリエンテッドで付加価値の高い製品に特化した技術軸での事業展開。こ

の二つを具体的に進めていくことがJFEの2035年までの重要な戦略になると思います。

国内の生産体制見直しから生まれた京浜の土地活用も、立地特性を活かした新たなビジネス機会の探索という意味で、これから大きく開花していくことが期待されます。海外事業の拡大についても、沼上取締役が仰っていたように、現地パートナーとJFEがそれぞれの役割にうまく特化した良いモデルではないかと思っています。

また、JFEはこれまで幅広く事業展開を進めてきていますが、ベストオーナーかどうかという観点から、関係会社を含め、それぞれの事業の整理もしっかり行う必要があります。JMU株式の今治造船への一部譲渡は、長期的に見て非常に大切な決断であったかと思っています。

価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画(2025～2027年度)
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

Q 環境的持続性、社会的持続性については、グループの強みを活かし、今後どのような取り組みを期待されていますか。

沼上 鉄は容易にリサイクルが可能のため、循環経済への移行という観点では非常に適した素材ですが、その中でも、革新電気炉の稼働や超革新技術の開発により、グリーン鋼材の販売が拡大していくことを期待しています。

また、私が特に注目しているのは、先ほども言及したJFEエンジニアリングのWtR事業です。この事業は、国内だけでなく、東南アジアを中心に廃棄物を焼却して発電し、電力不足の地域に供給するなど、既にグローバルに貢献しています。私は以前、監査役の時にミャンマーに往査に行ったことがありますが、現地ではJFEエンジニアリングの技術が必要とされる分野が多くあることを実感しました。また、レストランなどで出る生ごみを発酵させてガスにして発電させる、食品リサイクル・バイオガス発電事業もあります。今後も世界経済

の発展が続く中で、必然的に廃棄物の発生量も増えていくため、廃棄物を有効活用するWtR事業の拡大は、社会から必要とされる技術の一つと考えています。

小林 大量生産、大量消費が地球の環境的な限界を超えそうになっている中で、サーキュラーエコノミーやネイチャーポジティブに関する取り組みは非常に重要になっています。JFEには、これらに貢献するさまざまな製品・サービス・技術がありますが、今後、取り組みを進める上では、バリューチェーンを通じたパートナーシップの構築がポイントの一つになってくると考えています。

いかにJFEが優れた技術を持っていたとしても、やはり個社だけではエコシステムを完結することはできません。本当の意味で循環経済を実現するためには、パートナーとタッグ

を組んでいくことが求められますし、それが社会に対する貢献を拡大し、JFEの将来的な収益貢献にもつながると考えています。

また、企業が循環経済や自然再興にしっかり取り組むことは、人財戦略で昨今注目されるDEIB (Diversity, Equality, Inclusion & Belonging) の観点からも、社員が帰属意識を高め、やりがいを持って業務に取り組む原動力にもなるのではないかと思います。

安藤 カーボンニュートラルに向けた超革新技術については、早期に開発を完了させることに加えて、JFEのグリーン鋼材のマーケティング戦略や、市場のルール作りにも注目しています。

人財戦略では、少子化が進む中で優秀な人材を採用し、十二分に能力を発揮してもらうにあたって、DEIの推進が不可欠だと思います。KPI達成に向けて頑張ってもらいたいと思いますし、現場で働く人たちの環境についても改善できる部分はまだあるかと思います。

JFEグループは事業内容も社員構成も各社さまざまですの、各事業会社において、それぞれの課題をしっかりと把握し、着実に対策を実行しながら、PDCAを回していくことが重要です。例えば、JFEスチールでは昨年、「ReFuture PROJECT」という、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取り組みを開始しました。こうした取り組みが、より良いカルチャーへ向けた変革につながるものと期待しています。加えて海外事業の重要性が増している中で、海外人材の計画的な採用、育成にも注目しています。



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・副学長に就任。同大学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・ファイン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。

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画(2025～2027年度)
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

社外取締役座談会

Q 今回の役員報酬制度の改定にあたり、報酬委員会や取締役会ではどのような議論が交わされたのかお聞かせください。

小林 私は昨年、報酬委員会の委員長を拝命しましたが、従来の役員報酬制度に対して、大きく二つの課題意識を持ちました。一点目が、業績連動報酬の比率を上げるべきではないか、二点目が、業績連動報酬の算定指標について、何が最適な評価指標であるか、というものでした。

これら課題意識に対し、報酬委員会ではさまざまな観点から議論を重ねてきました。その結果、役員報酬の構成比については、ステークホルダーに対して経営の成果を示すという観点で、中期経営計画目標を達成した際に、ホールディングスの社長の場合で従来「基本報酬：年次賞与：株式報酬 6：2：2」としていたところを「2：1：1」とし、固定報酬と業績連動報酬の比率を1：1となるように変更しました。

業績連動報酬の算定指標に関して、まず年次賞与で使用するESG指標については、既に安全と気候変動という非常に重要な指標を入れていましたが、今回、新たに従業員エンゲージメント指標を追加しました。これは、厳しい環境の中で社員がJFEに在籍していることを誇りに感じて、これからも一生懸命やっていくのだという社員の帰属意識の向上が、企業価値向上において重要な視点であるとの議論から加えられたものです。また、株式報酬で使用する財務指標については、従来は当期利益としていましたが、株主資本コストを意識し、ステークホルダーの皆様と目線を同じくすることが重要であるという観点から、ROE（自己資本利益率）と相対的TSR（株主総

社外取締役
こばやし けいち
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を経て、2023年4月に同社取締役会長（現任）に就任。2024年6月、当社取締役に就任。



利回り）という二軸で評価する形に変更しました。達成度は0%から200%というかなり広いレンジですが、すぐよくできたら200%もらっていいじゃないか、という議論になりました。

今回の改定では、社員からも自分たちにとっても良い目標となるな、と思ってもらえるようにしたいと考え議論を行ってきました。現状において、今回の制度改定は、大胆な変革になったと思います。一方で、今後も事業環境や、長期ビジョン達成に向けた課題の進捗状況等により適宜見直していく必要があるということには留意したいと思います。

沼上 報酬制度の設計においては、業績を評価する際の経

営努力と外部環境要因の識別がポイントの一つですが、この両者は必ずしも明確に分けられるものではありません。最近では、「固定報酬：短期業績連動：長期業績連動 1：1：1」という設計も増えていますが、鉄鋼業の場合、市況の影響による業績の変動が大きいことを考えると、今回、改定した割合はしっかりとこういった状況が議論され、適切なものになったと評価しています。

また、株式報酬制度の算定指標についても、決して容易な目標ではありませんが、経営陣の結果に対する強いコミットメントの表れだと考えています。

価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画(2025～2027年度)
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

データ集

社外取締役座談会

Q 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行の狙いと、今後のさらなる実効性向上に向けての期待をお聞かせください。

島村 今回の移行に伴うもっとも大きな変化は、監査等委員である取締役が取締役会での議決権を持つことになるため、経営に対する責任を持つことになった点です。取締役会としては多方面から議論ができるようになると期待しています。同時に、ルールやプロセスを定めた上できちんと機能することが前提とはなりますが、よりコンパクトな取締役会にして意思決定のスピード化を図ることも可能となりますので、今回の機関設計の変更は、取締役会の機能性を高める上で良い決定だと評価しています。

安藤 今回の機関設計の変更は、JFEの取締役会におけるさらなる議論の質的向上に寄与するものと確信しています。

ガバナンスは制度設計を変えただけで向上するものではありません。監査等委員会設置会社に移行したことで、執行側

への大幅な権限委譲が可能となるため、執行側とどのように役割分担していくのか、一方で、取締役会が結果の評価をするだけでなく、どのようにして適切にモニタリング機能を果たしていくのかを、しっかり取締役会の中で議論していきたいと考えています。

沼上 JFEの取締役会では、従来オープンに議論が交わされ、監査役も非常に多く発言する機会がありましたので、今回の移行は実態に見合ったものと考えています。

監査等委員は、現場の細かい案件まで把握することができますので、そういった内容を取締役会の議論に反映させることで、ガバナンスの実効性を高められる点が期待されている点の一つかと思います。それを念頭において引き続き貢献していきたいと考えています。

実効性の向上は機関設計の変更だけで実現するものではありませんが、JFEの取締役会には、お互いの意見が尊重される雰囲気がありますので、今後もますます進化していくことが期待できると思っています。

小林 今回の機関設計変更には、執行力の強化という大きな目的があります。執行サイドに委譲する事柄が増えますので、取締役としてはモニタリングを通じて、自分から知ろうと努力することがより一層問われることになります。執行サイドにどのように伝えてもらうのかをしっかりとコミュニケーションしながら、適切な仕組みをつくっていききたいと考えています。取締役会もさまざまな意見が出るとはありますが、進化を続けより良い体制にしていきたいと考えています。

新任役員 メッセージ



社外取締役（監査等委員）

すずき よしひさ
鈴木 善久

2025年6月より当社取締役（監査等委員）に就任

総合商社で45年間、航空宇宙・防衛、情報金融、さらには北米統括や社長COOとして全社経営、そして財界活動まで幅広く経験してまいりました。リーマン危機時のニューヨークで実感した「居安思危」は、今も私の座右の銘です。JFEは鉄鋼、エンジニアリング、商事という三つの中核事業を持つユニークな企業体であり、その持続的成長には、各社の自立的発展を尊重しつつ、全体最適の観点での資源配分や戦略判断が不可欠です。まずは監査等委員として現場を良く理解し、資本配分、脱炭素、成長投資など多様な経営課題に対し、守りと攻めのバランスを意識しながら、社外取締役としての確な問いかけと建設的な助言を行うことを目指します。JFEの発展と成長に向け、微力ながら努めてまいります。



社外取締役（監査等委員）

なかむら なおと
中村 直人

2025年6月より当社取締役（監査等委員）に就任

私は、1985年に弁護士となって以来、会社法と訴訟を専門としてきました。当時は、株主総会の指導や株買い占め事件が多く、バブル崩壊後は株主代表訴訟やM&A、コンプライアンス等、最近ではコーポレートガバナンスやアクティビスト対応、第三者委員会などといった事案を担当してきました。私は製鉄業等の事業については深い知見はないので、監査等委員としてガバナンスやコンプライアンスの分野で企業価値の向上に寄与できればと考えております。世の中では急速にガバナンスが進展し、しかし他方で不祥事によって企業価値を大きく損ねる事案が続出しています。JFEに適したオーダメイドのガバナンスを考えていきたいと思っています。

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

- 8 CEOメッセージ
- 16 これまでの中期経営計画の振り返り
- 18 CFOメッセージ
- 第8次中期経営計画(2025～2027年度)
- 22 鉄鋼事業
- 26 エンジニアリング事業
- 28 商社事業
- 30 京浜土地活用
- 32 環境的持続性への取り組み
- 34 社外取締役座談会

価値創造の実践

経営基盤

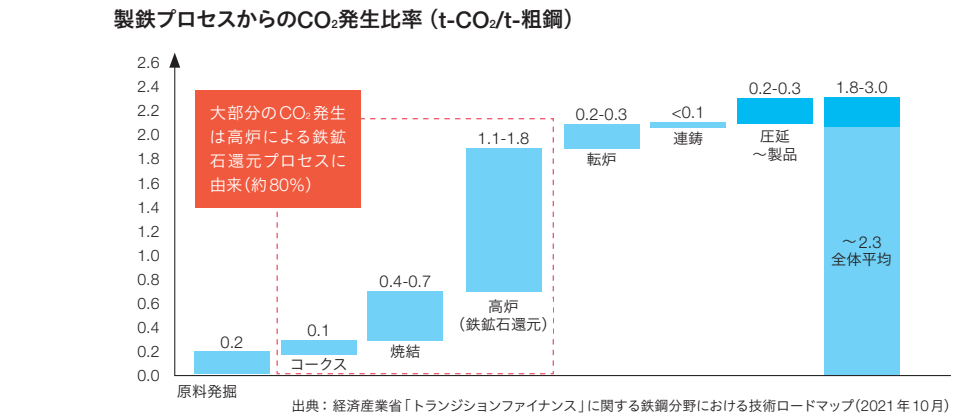
データ集

Our Value Driver ～競争優位性を生む技術～

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

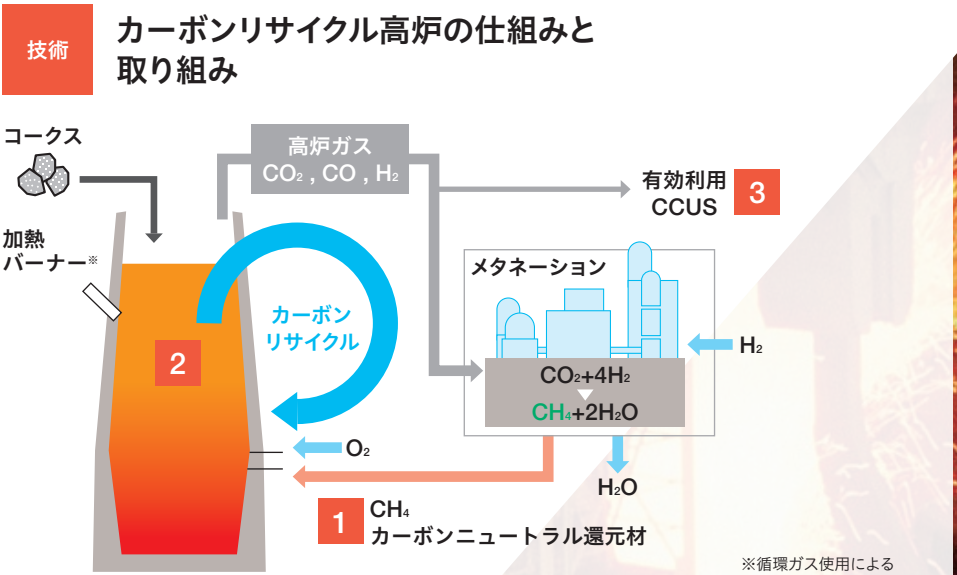
- 特徴
- 高炉・転炉法は大量・高効率生産、高品質・高機能鋼の製造が可能であるが、高炉による鉄鉱石還元プロセスにおいて、鉄鋼製造プロセスの約80%のCO₂が発生
 - カーボンリサイクル高炉は発生するCO₂をメタンに変換し還元材として繰り返し利用し、コークス使用を大幅削減
 - CCUSを活用してカーボンニュートラルを目指す



- 課題
- 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業に挑戦

- 優位性
- 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



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)を建設。2025年5月に火入れが完了し、運転を開始。今後、カーボンリサイクル技術(酸素高炉および高炉—メタネーション設備の連動運転)を確立するとともに、スケールアップに向けた検討を推進。

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

- Our Value Driver～競争優位性を生む技術～
- 40 カーボンリサイクル高炉における優位性と課題
 - 42 革新電気炉における優位性と課題
 - 44 DXによるインテリジェント製鉄所を目指して
- JFEグループの価値創造
- 46 価値創造の源泉／鉄の価値
 - 47 技術力で社会に貢献し続ける
 - 付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデル
 - 48 鉄鋼事業×商社事業
 - 49 エンジニアリング事業
 - 50 価値創造プロセス
 - 51 経営上の重要課題(マテリアリティ)
 - 53 経営上の重要課題に対する取り組み
- 事業別戦略
- 56 鉄鋼事業
 - 58 エンジニアリング事業
 - 60 商社事業
 - 62 造船事業

経営基盤

データ集

価値創造の実践

Our Value Driver～競争優位性を生む技術～

- 40 カーボンリサイクル高炉における優位性と課題
- 42 革新電気炉における優位性と課題
- 44 DXによるインテリジェント製鉄所を目指して

JFEグループの価値創造

- 46 価値創造の源泉／鉄の価値
- 47 技術力で社会に貢献し続ける
- 付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデル
- 48 鉄鋼事業×商社事業
- 49 エンジニアリング事業
- 50 価値創造プロセス
- 51 経営上の重要課題(マテリアリティ)
- 53 経営上の重要課題に対する取り組み

事業別戦略

- 56 鉄鋼事業
- 58 エンジニアリング事業
- 60 商社事業
- 62 造船事業

経営基盤

データ集

目標

超革新高炉技術の確立とサイバーフィジカルシステム技術の活用により、高炉を用いた製鉄プロセスからの50%以上のGHG削減、さらにCCUSを組み合わせ、カーボンニュートラルを目指す

1

カーボンリサイクル高炉では100%酸素とメタンを炉内に吹き込むことにより、窒素ガスの昇温に使われていた燃焼熱をメタンの昇温に使用できるため、メタン吹き込み量を最大化できる。大量のカーボンニュートラルメタンを酸素と共に吹き込み、CO₂を削減する技術は世界初のチャレンジ。これによる炉内ガスの減少、原料加熱能力の低下への対策、商用化に向けたさらなる炉容積拡大が課題。

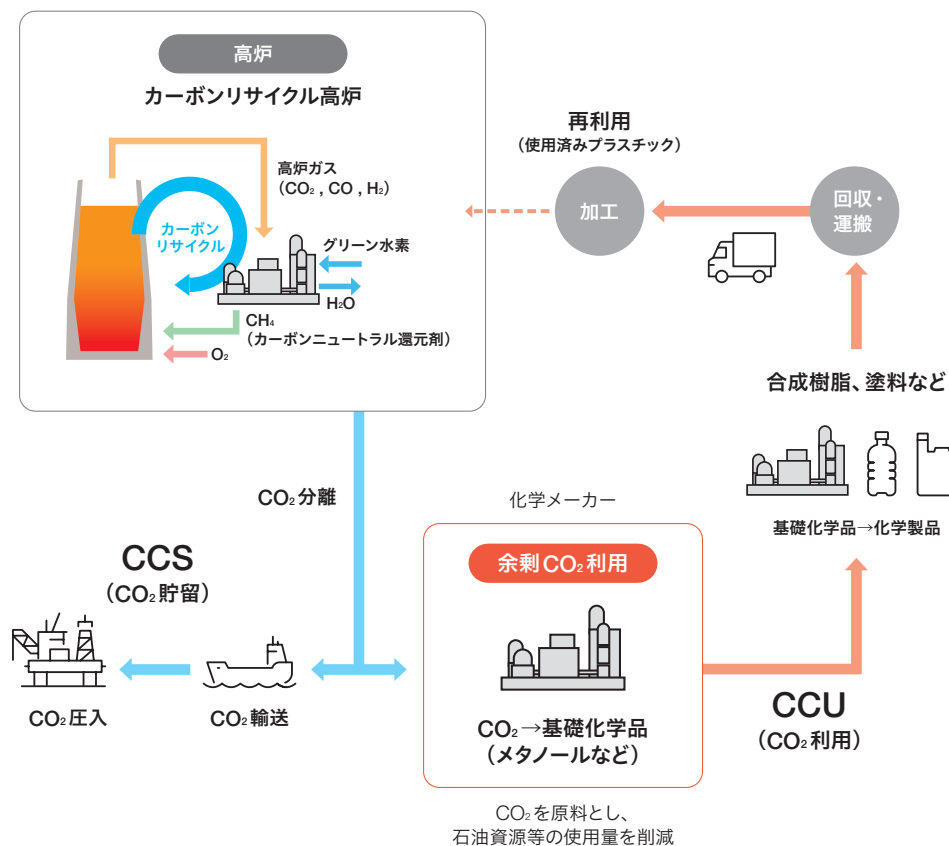
2

実際の高炉から収集したセンサーデータを用い、独自のモデルによりリアルタイムに炉内の状態把握や将来予測を行い、高炉操作において重要な溶銑温度や通気性の制御に関する最適な操業アクションを自動実行するシステム(CPS)を活用。

3

- CCS実現に向け、マレーシア海域でのCO₂圧入事業における、日本起点のバリューチェーン構築を目指す企業連合に参画。
- 日本でのCO₂回収、豪州への輸送、豪州グリーン水素を用いたe-fuel製造等を含めたサプライチェーン構築を目指す日豪4社連合に参画。
- コンビナートの立地を活かし、化学メーカーとの連携により鉄鋼製造プロセスから発生するCO₂を有効活用し、化学品を製造する実証実験を開始。

カーボンリサイクルバリューチェーン構築イメージ



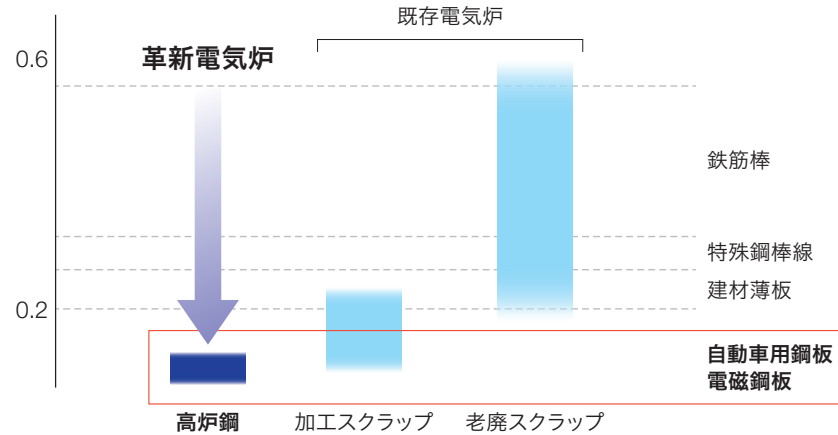
Our Value Driver ～競争優位性を生む技術～

革新電気炉（高効率・大型電気炉） における優位性と課題

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

除去困難な
不純物濃度(%)



出典：ドイツ鉄鋼協会世界鉄鋼会社データベース（2018年版）を当社にて編集

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／無害化の技術開発に挑戦

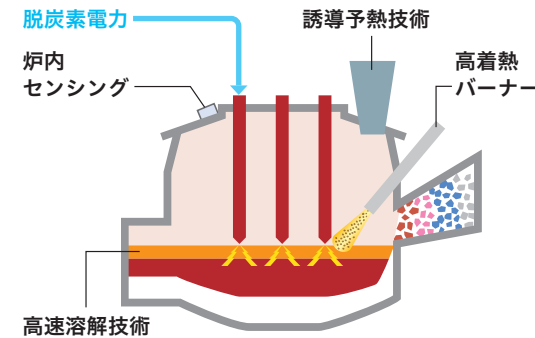
2030年度
GHG排出

▲30% 以上削減に向けた
プロセス転換の
大型投資

革新電気炉による高品質・高機能グリーン鋼材の 大量供給体制を構築

技術

西日本製鉄所（倉敷地区）への革新電気炉の導入



| | |
|---------|-----------------------------------|
| 投資規模 | 3,294億円 (うち政府支援上限額：1,045億円) |
| 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1Q |
| 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

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

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

Our Value Driver～競争優位性を生む技術～

40 カーボンサイクル高炉における優位性と課題

42 革新電気炉における優位性と課題

44 DXによるインテリジェント製鉄所を目指して

JFEグループの価値創造

46 価値創造の源泉／鉄の価値

47 技術力で社会に貢献し続ける

付加価値の高いJFEブランドを生み出す
ビジネスモデル

48 鉄鋼事業×商社事業

49 エンジニアリング事業

50 価値創造プロセス

51 経営上の重要課題（マテリアリティ）

53 経営上の重要課題に対する取り組み

事業別戦略

56 鉄鋼事業

58 エンジニアリング事業

60 商社事業

62 造船事業

経営基盤

データ集



価値創造の実践

Our Value Driver～競争優位性を生む技術～

40 カーボンリサイクル高炉における優位性と課題

42 革新電気炉における優位性と課題

44 DXによるインテリジェント製鉄所を目指して

JFEグループの価値創造

46 価値創造の源泉／鉄の価値

47 技術力で社会に貢献し続ける

付加価値の高いJFEブランドを生み出す
ビジネスモデル

48 鉄鋼事業×商社事業

49 エンジニアリング事業

50 価値創造プロセス

51 経営上の重要課題(マテリアリティ)

53 経営上の重要課題に対する取り組み

事業別戦略

56 鉄鋼事業

58 エンジニアリング事業

60 商社事業

62 造船事業

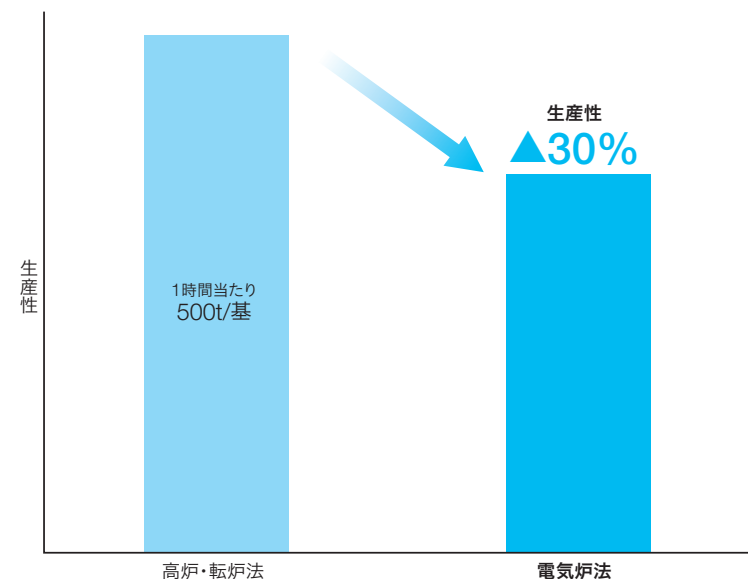
経営基盤

データ集

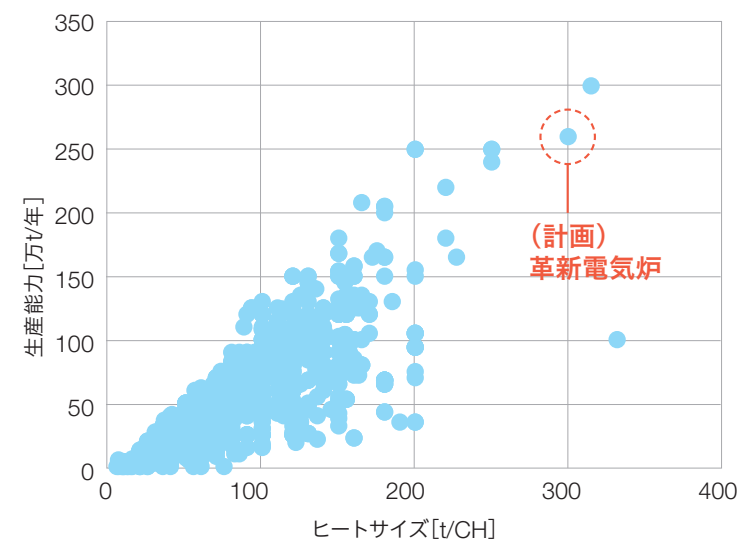
目標

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

- スクラップ等の電気溶解は、転炉に対して生産性が大きく劣る（30%低位）。還元鉄活用では、さらなる生産性低下や電力原単位の悪化が課題
- 既存の電気炉の活用や当社ラボ試験による研究開発により理論的には高品質化技術の確立に目途
- 高効率化に向けてNEDOのグリーンイノベーション基金事業を活用し、還元鉄予熱技術、熱付与バーナー技術、溶鋼攪拌技術に関する開発成果を革新電気炉へ実装予定
- 世界最大規模の電気炉で、高品質・高機能鋼材の大量供給体制を他社に先駆けて実現し、国内グリーン鋼材市場でトップシェアを狙う



出典：MILLENNIUM STEEL, JUMBO SIZE 420T TWIN DC FASTARC®EAF (2011)



出典：JONES, A.J.T., ASSESSMENT OF THE IMPACT OF RISING LEVELS OF RESIDUALS IN SCRAP, PROCESSINGS OF THE IRON & STEEL TECHNOLOGY CONFERENCE (2019) を当社にて編集

価値創造の実践

Our Value Driver～競争優位性を生む技術～

- 40 カーボンサイクル高炉における優位性と課題
- 42 革新電気炉における優位性と課題
- 44 **DXによるインテリジェント製鉄所を目指して**
- JFEグループの価値創造
- 46 価値創造の源泉／鉄の価値
- 47 技術力で社会に貢献し続ける
- 付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデル
- 48 鉄鋼事業×商社事業
- 49 エンジニアリング事業
- 50 価値創造プロセス
- 51 経営上の重要課題(マテリアリティ)
- 53 経営上の重要課題に対する取り組み
- 事業別戦略
- 56 鉄鋼事業
- 58 エンジニアリング事業
- 60 商社事業
- 62 造船事業

経営基盤

データ集

Our Value Driver ～競争優位性を生む技術～

DXによるインテリジェント製鉄所を目指して

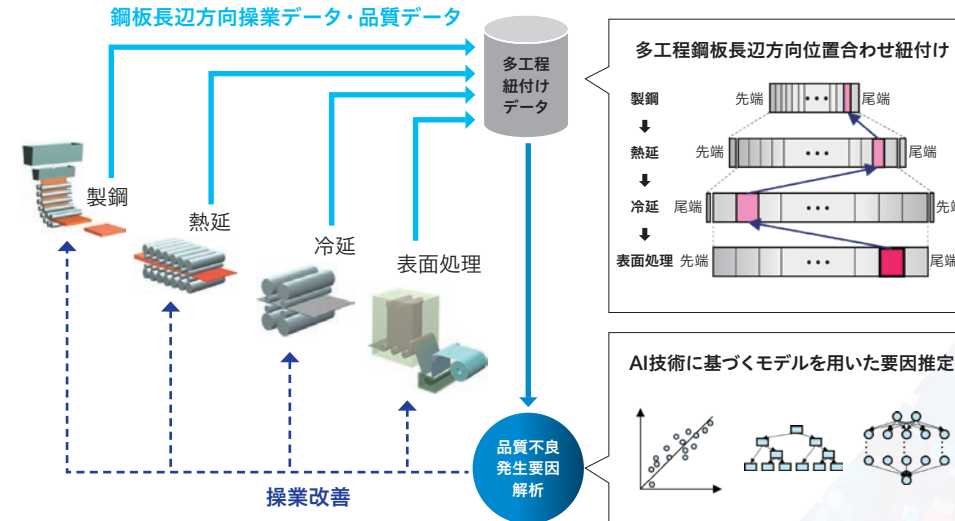
JFEスチールでは、DX戦略として製鉄所全体にCPS (Cyber Physical System) を活用した「インテリジェント製鉄所」の実現を目指しています。CPSとは、仮想モデル (Cyber) と実プロセス (Physical) のリアルタイム融合により自動運転、異常検知/予知、仮想実験などを可能にする操作支援システムです。既に全高炉に導入し、重大トラブル防止や高効率な安定運転を実現するとともにCO₂排出量削減にも貢献するものです。さらに、これらデジタル化したノウハウをソリューションビジネスとして外販する計画です。

2024年4月のDX戦略本部発足後の主要な成果として、IT領域 (生産実績・製品品質データ) とOT領域 (操業データ) の高度な統合と、それを用いたCPS開発・実行を効率的・一元的に行う『J-DNexus®』の構築が挙げられます。これまでの実証運用で、CPS構築にかかる期間を従来と比べて30%程度短縮できることを確認しています。

全高炉にCPS導入済。内部状態のリアルタイム可視化により、操業の高効率化・安定化を実現



※2020年度下期トンあたり利益ベース



『J-DNexus®』上に自動車用薄鋼板を対象とした製造工程の操業データおよび品質データを収集し、データに基づいて品質に対する操業の影響を解析する仕組みとして、多工程一貫品質データ解析システム『J-astquad®』を運用しています。AI技術に基づくモデルを用いて解析することで、品質不良要因の可能性のある操業条件の候補を推定・提示します。操業改善の迅速化を実現し、品質不良発生率の低減につながっています。

価値創造の実践

Our Value Driver～競争優位性を生む技術～

- 40 カーボンサイクル高炉における優位性と課題
- 42 革新電気炉における優位性と課題
- 44 DXによるインテリジェント製鉄所を目指して

JFEグループの価値創造

- 46 価値創造の源泉／鉄の価値
- 47 技術力で社会に貢献し続ける
付加価値の高いJFEブランドを生み出す
ビジネスモデル
- 48 鉄鋼事業×商社事業
- 49 エンジニアリング事業
- 50 価値創造プロセス
- 51 経営上の重要課題（マテリアリティ）
- 53 経営上の重要課題に対する取り組み

事業別戦略

- 56 鉄鋼事業
- 58 エンジニアリング事業
- 60 商社事業
- 62 造船事業

経営基盤

データ集



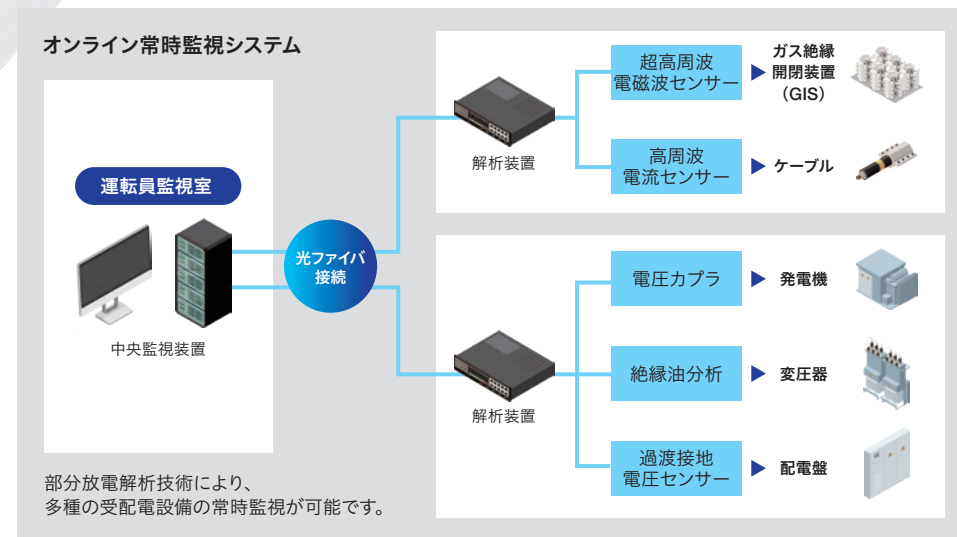
培った技術、知見を ソリューションビジネスに展開

JFEスチールでは、DXを積極的に推進することで、革新的な高生産性と安定稼働の実現を目指しており、培ってきた自社技術や操業改善ノウハウを活用してお客様にソリューションを提供するビジネス「JFE Resolus®（レゾラス）」を展開しています。2024年にはインドJSWスチールのビジャヤナガール製鉄所の4号高炉に高炉CPSを導入し、既の実証運用を開始しています。また、鉄鋼業

だけでなく広く製造業のお客様にご利用いただけるよう積極的に営業展開しています。

さらに、JFEスチールグループ各社が開発した商品・技術も合わせて選りすぐり、グループ全体で密接に連携し、お客様に対し最適に組み合わせ、課題解決のために寄り添うトータルソリューションの提案を行っています。

多用途技術 変電設備のスマート保全技術

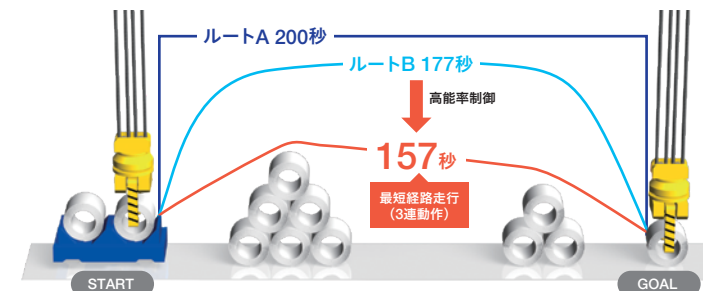


受配電設備の絶縁破壊事故を未然に防ぐ技術です。微小な放電信号を、高感度なセンサーで測定し、信号処理した結果を常時監視することにより、劣化進展を把握できます。日本国内および東南アジアで販売実績を上げています。

鉄鋼技術 クレーン自動化システム

経路上のコイルをかわす
限界のルートで搬送例

最短経路
設定



クレーン作業を自動化する技術です。クレーンの操作を自動化する技術、運搬対象物の置場管理システムおよび搬出順自動配替システム等で構成され、対象物の搬入、置き換え、搬出を自動で行うことが可能です。JFEスチールの複数のグループ会社と連携して技術提供を進めています。

多用途技術 高能率自走式清掃ロボット

3K環境、難条件下における清掃をロボットに実施させる技術です。搭載したセンサーにより自分の位置を認識し、設定した経路を自走し清掃します。大量の粉じんが発生する現場の清掃作業者の負担を軽減可能な装置として引き合いを多くいただいています。



機能追加の
柔軟性が高く、
高出力

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

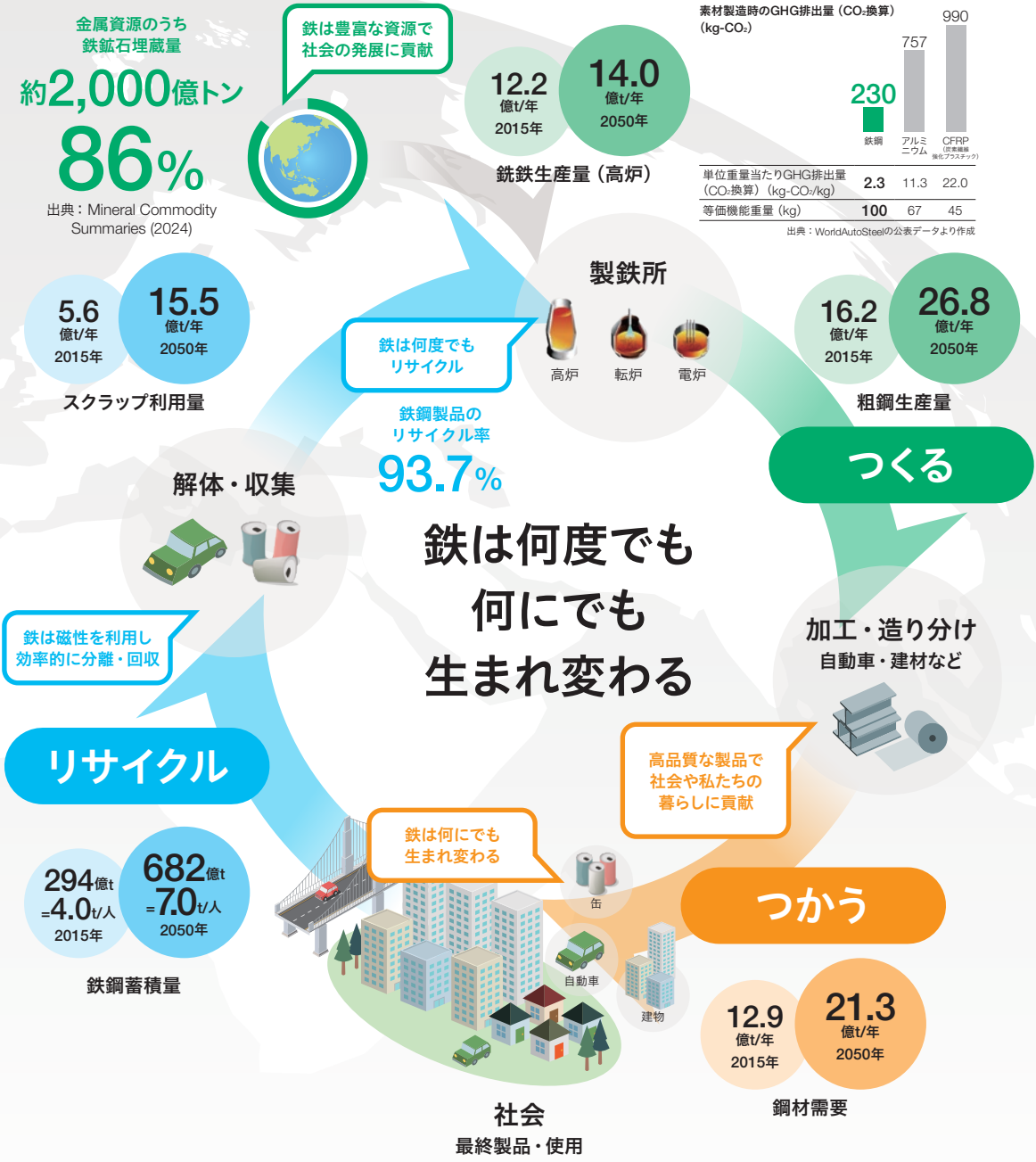
地球の質量の約30%を占める「鉄」は、その豊富な埋蔵量により、低いコストで大量生産が可能です。ほかの素材に比べ製造時の環境負荷が圧倒的に低く、リサイクル性にも優れています。「鉄」は、「つくる」「つかう」「リサイクル」という高度なバリューチェーンを構築し、低い環境負荷で何度でも何にでも生まれ変わり（クローズド・ループ・リサイクル）、私たちの社会の持続的発展に貢献しています。すなわち、「鉄」の環境影響はリサイクルを含めたライフサイクル全体で評価することが重要だと考えています。



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。



価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

- Our Value Driver～競争優位性を生む技術～
- 40 カーボンリサイクル高炉における優位性と課題
 - 42 革新電気炉における優位性と課題
 - 44 DXによるインテリジェント製鉄所を目指して
- JFEグループの価値創造
- 46 価値創造の源泉／鉄の価値
 - 47 技術力で社会に貢献し続ける
付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデル
 - 48 鉄鋼事業×商社事業
 - 49 エンジニアリング事業
 - 50 価値創造プロセス
 - 51 経営上の重要課題（マテリアリティ）
 - 53 経営上の重要課題に対する取り組み
- 事業別戦略
- 56 鉄鋼事業
 - 58 エンジニアリング事業
 - 60 商社事業
 - 62 造船事業

経営基盤

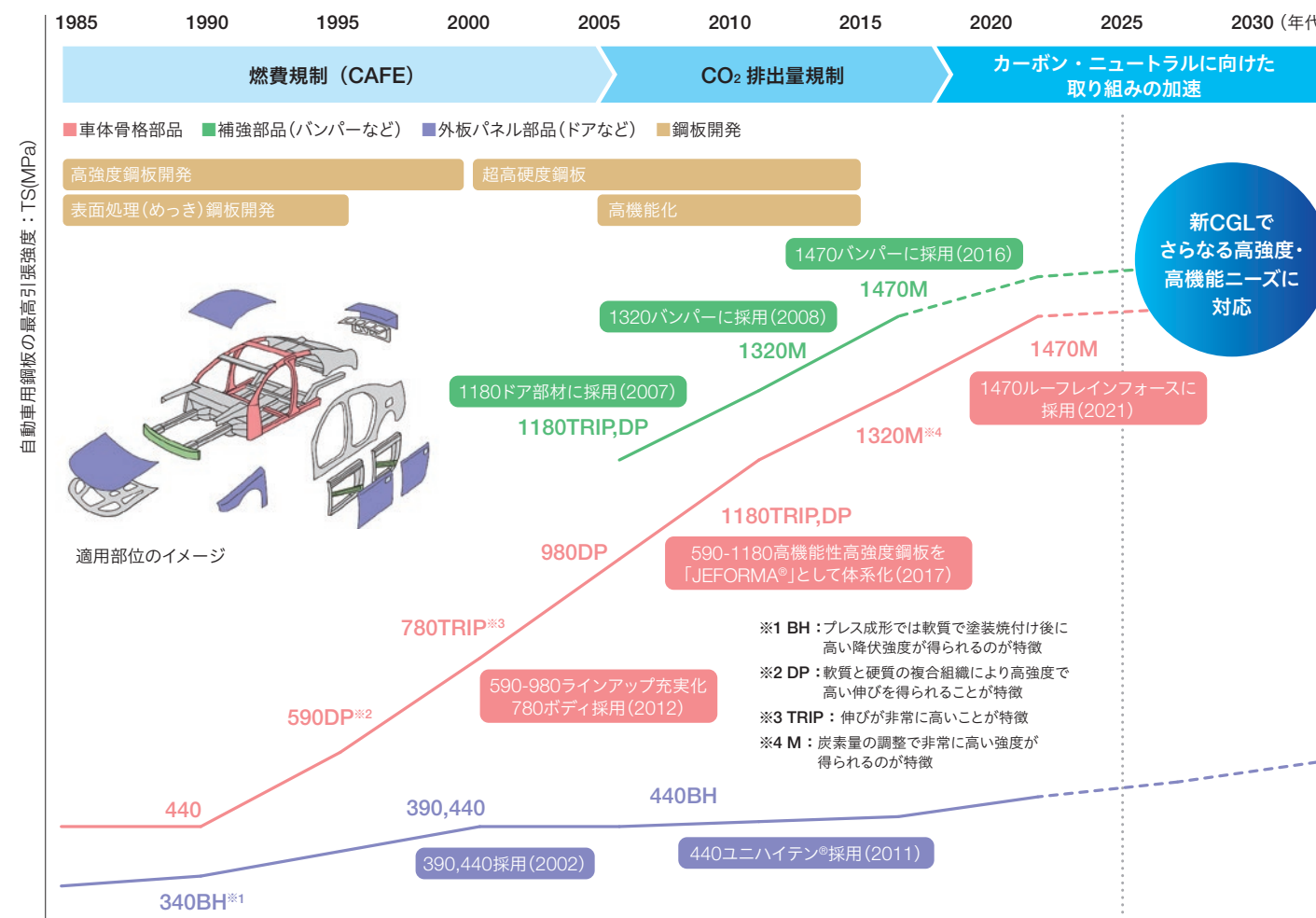
データ集

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スチールは常に最先端の技術開発で、高機能・高性能・高品質な素材とソリューション提案を合わせて提供し、自動車産業の発展に貢献し続けています。



自動車向けEVI活動の進展

LEVEL 1 (～2000年代)
素材供給のみ

LEVEL 2 (2005年頃～)
利用技術とセットで材料・部品提案(加工・接合・腐食)

LEVEL 3 (2010年頃～)
車体性能解析による設計支援・構造提案(剛性・衝突・耐久)

LEVEL 4 (2015年頃～)
車体最適設計の支援(軽量化・コスト・マルチマテリアル・部品統合)

利用技術を「JESOLVA®」として体系化(2019)

ストレスリバース®工法採用(2021)
※スプリングバック抑制技術

JFEトポロジー最適化技術が採用(2023)

車体骨格部品の統合技術開発(2025)

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

Our Value Driver～競争優位性を生む技術～

- 40 カーボンリサイクル高炉における優位性と課題
- 42 革新電気炉における優位性と課題
- 44 DXによるインテリジェント製鉄所を目指して

JFEグループの価値創造

- 46 価値創造の源泉／鉄の価値
- 47 技術力で社会に貢献し続ける
付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデル
- 48 鉄鋼事業×商社事業
- 49 エンジニアリング事業
- 50 価値創造プロセス
- 51 経営上の重要課題(マテリアリティ)
- 53 経営上の重要課題に対する取り組み

事業別戦略

- 56 鉄鋼事業
- 58 エンジニアリング事業
- 60 商社事業
- 62 造船事業

経営基盤

データ集

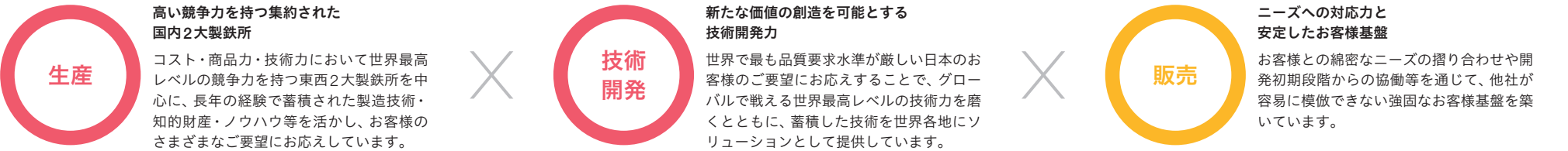


JFEグループの価値創造

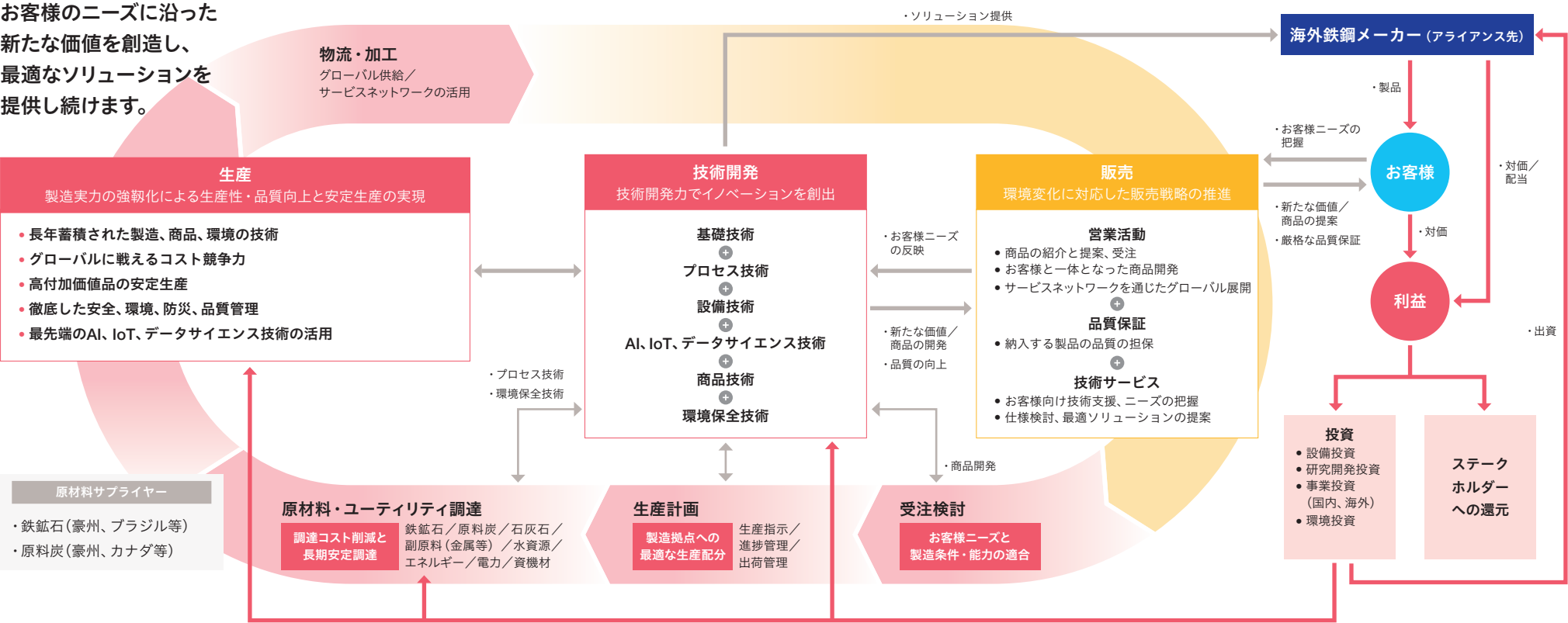
付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデル



競争優位の源泉



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。



新中期経営計画
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

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

Our Value Driver～競争優位性を生む技術～

- 40 カーボンサイクル高炉における優位性と課題
- 42 革新電気炉における優位性と課題
- 44 DXによるインテリジェント製鉄所を目指して

JFEグループの価値創造

- 46 価値創造の源泉／鉄の価値
- 47 技術力で社会に貢献し続ける

付加価値の高いJFEブランドを生み出す
ビジネスモデル

- 48 鉄鋼事業×商社事業
- 49 エンジニアリング事業
- 50 価値創造プロセス
- 51 経営上の重要課題（マテリアリティ）
- 53 経営上の重要課題に対する取り組み

事業別戦略

- 56 鉄鋼事業
- 58 エンジニアリング事業
- 60 商社事業
- 62 造船事業

経営基盤

データ集



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

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」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。多方面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、従来の3R（Reduce, Reuse, Recycle）の枠を超えた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。

競争優位の源泉

創る 計画／設計／調達／建設

豊富な実績で培ったプロジェクト遂行力とグローバル体制

環境、エネルギー、橋梁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・高品質な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

ものづくりのノウハウを強みにした事業運営力

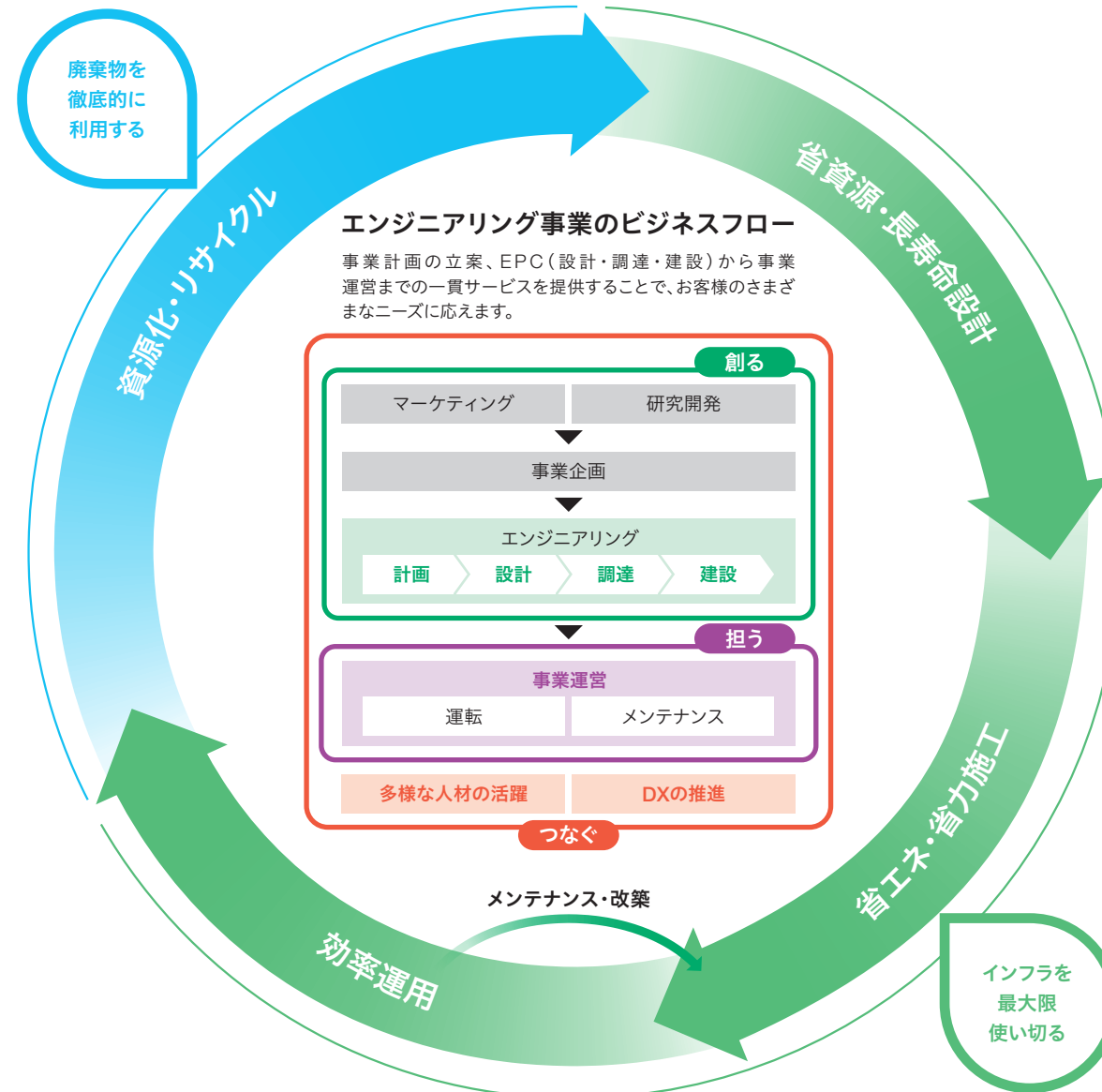
廃棄物発電や上下水道などのプラントを中心に運営ノウハウを培い、公共サービス分野で数多くの官民連携事業を手掛けています。また、自ラリサイクル事業や再生可能エネルギー発電事業も行い、国内外で運営型事業領域をさらに拡大していきます。

つなぐ 多様な人材とDX

事業を支える多様な人材と会社の進化を支えるDXの推進

全社員の約4割近くを占める女性・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進め「創る」「担う」の進化を支えます。

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



INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

Our Value Driver～競争優位性を生む技術～

- 40 カーボンサイクル高炉における優位性と課題
- 42 革新電気炉における優位性と課題
- 44 DXによるインテリジェント製鉄所を目指して

JFEグループの価値創造

- 46 価値創造の源泉／鉄の価値
- 47 技術力で社会に貢献し続ける
- 付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデル
- 48 鉄鋼事業×商社事業
- 49 エンジニアリング事業
- 50 価値創造プロセス
- 51 経営上の重要課題（マテリアリティ）
- 53 経営上の重要課題に対する取り組み

事業別戦略

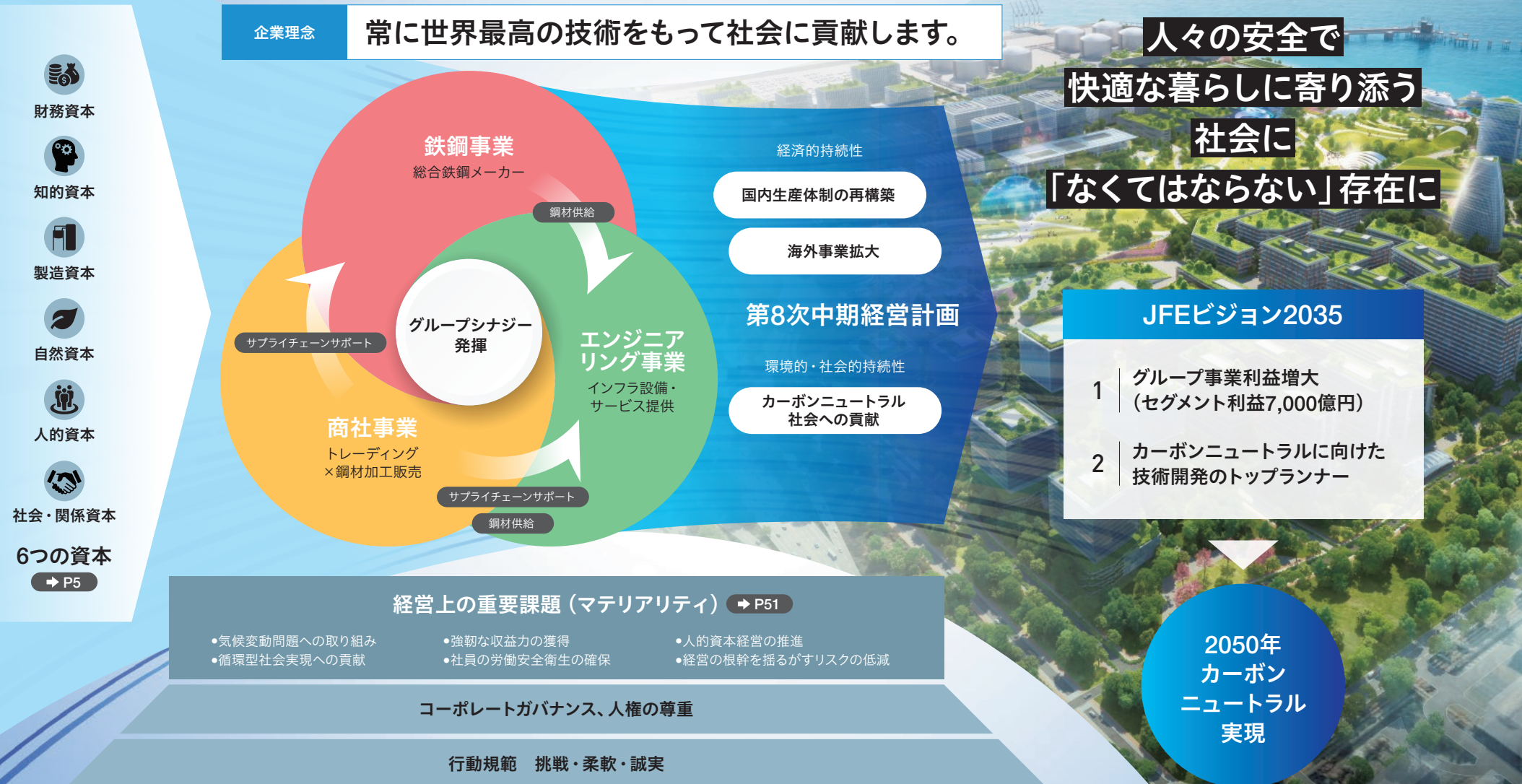
- 56 鉄鋼事業
- 58 エンジニアリング事業
- 60 商社事業
- 62 造船事業

経営基盤

データ集



価値創造プロセス



INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

Our Value Driver～競争優位性を生む技術～

- 40 カーボンリサイクル高炉における優位性と課題
- 42 革新電気炉における優位性と課題
- 44 DXによるインテリジェント製鉄所を目指して

JFEグループの価値創造

- 46 価値創造の源泉／鉄の価値
- 47 技術力で社会に貢献し続ける 付加価値の高いJFEブランドを生み出す ビジネスモデル
- 48 鉄鋼事業×商社事業
- 49 エンジニアリング事業
- 50 価値創造プロセス
- 51 経営上の重要課題（マテリアリティ）
- 53 経営上の重要課題に対する取り組み

事業別戦略

- 56 鉄鋼事業
- 58 エンジニアリング事業
- 60 商社事業
- 62 造船事業

経営基盤

データ集



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）

重要課題への取り組み

JFEグループは、さまざまなステークホルダーのニーズに対し、グループの資本をどのように投入すれば、社会に対するマイナスの影響を最小化し、JFEグループならではの社会的価値創造の最大化につながるのかという観点から、重要課題の特定とKPIの設定による課題への取り組みを推進してきました。

第8次中期経営計画においては、これまで取り組んできた課題も踏まえつつ、「JFEビジョン2035」の実現に向けて足元の3年間で特に注力して取り組むべき課題を「持続的成長のための事業基盤」という観点と「ビジョン達成に向けた成長戦略」という観点で抽出し、抽出された課題に対して重要性評価を行い、経営上の重要課題（6分野・16項目）を特定しました。

2024年度の実績評価および2025年度のKPI設定

2021年度に特定した経営上の重要課題に対して、2024年度のKPIの実績を評価するとともに、後述のプロセスによって右記の通り特定された第8次中期経営計画における経営上の重要課題に対して新たに2025年度のKPIを設定しました。

2024年度の実績および2025年度のKPIは、各事業会社の経営会議等での議論の後、グループ経営戦略会議および取締役会における審議を経て確定しました。KPIを達成していくことで、企業の社会的責任を果たしていくとともに、経営の根幹を揺るがすリスクの低減や強靱な収益力の獲得、財務目標の達成などにつなげていきます。

（⇒ P54-55 2025年度のKPI）
2024年度のKPI実績はJFEグループサステナビリティ報告書2025をご覧ください。

| 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 |
| 社員の労働安全衛生の確保 | ⑥ 労働災害の防止 |
| | ⑦ 健康経営の推進 |
| 人的資本経営の推進 | ⑧ 働きがいの向上 |
| | ⑨ DEIの推進 |
| | ⑩ 人材の確保・育成の推進 |
| 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 |

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

| | |
|------------------------------|----------------------------|
| Our Value Driver～競争優位性を生む技術～ | |
| 40 | カーボンリサイクル高炉における優位性と課題 |
| 42 | 革新電気炉における優位性と課題 |
| 44 | DXによるインテリジェント製鉄所を目指して |
| JFEグループの価値創造 | |
| 46 | 価値創造の源泉／鉄の価値 |
| 47 | 技術力で社会に貢献し続ける |
| | 付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデル |
| 48 | 鉄鋼事業×商社事業 |
| 49 | エンジニアリング事業 |
| 50 | 価値創造プロセス |
| 51 | 経営上の重要課題（マテリアリティ） |
| 53 | 経営上の重要課題に対する取り組み |
| 事業別戦略 | |
| 56 | 鉄鋼事業 |
| 58 | エンジニアリング事業 |
| 60 | 商社事業 |
| 62 | 造船事業 |

経営基盤

データ集

JFEグループの価値創造

経営上の重要課題の特定プロセス

これまで中期経営計画の更新に際し、経営上の重要課題についても再評価を行っています。今回も第8次中期経営計画の策定にあたり、経営上の重要課題についても以下のプロセスで特定を行いました。

STEP 1 第7次中期経営計画における経営上の重要課題の再評価

第7次中期経営計画で設定した経営上の重要課題とそれぞれに対して設定したKPIに対する取り組みの実績や成果を再評価しました。

STEP 2 重要課題の候補を抽出

2035年をターゲットとした長期ビジョンを策定し、「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」の観点で重要課題の28項目の候補を抽出しました。

- 労働災害の防止
- 大気・水環境の保全
- 健康経営の推進
- 生産拠点の防災リスク低減
- 事業に関わる一人ひとりの人権尊重
- 社会インフラ老朽化の対応
- 企業倫理の徹底と法令遵守
- 有事の際の従業員の安全確保
- 適正な品質保証の実施推進
- 経済安全保障リスクへの対応
- 情報セキュリティレベル向上
- 天災等への防災対策
- 地域・社会・自然との共生
- 適切な情報開示
- 健全な財務体質の維持
- ステークホルダーへの利益還元
- JFEグループのCO₂排出量削減と社会全体のCO₂削減への貢献
- 事業領域の拡大、高度化による幅広い社会への商品、サービスの提供
- 働きがいの向上
- 販売製造実力の向上を通じた持続可能なものづくり
- DEIの推進
- 持続的成長に資する利益規模の実現
- 人材の確保・育成の推進
- 運営型事業への継続的投資を通じた事業拡大
- サーキュラーエコノミー実現に向けた取り組み推進
- デジタル技術による業務効率化、生産性向上
- DXIによる商品・サービスの競争力向上
- トレード・事業収益バランス

STEP 3 重要課題の絞り込み

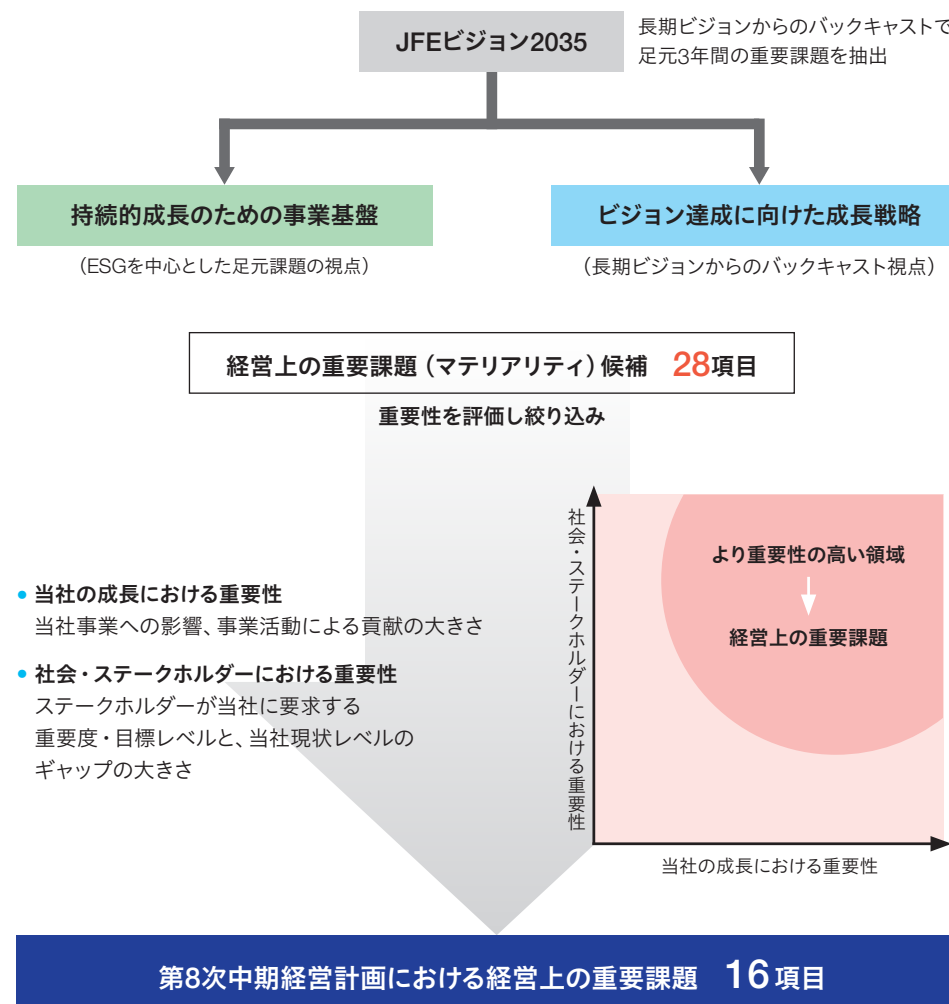
抽出された課題に対して当社の成長における重要性和社会・ステークホルダーにおける重要性を評価し、第8次中期経営計画における経営上の重要課題16項目を特定しました。

STEP 4 目指す姿・目標の設定

特定した経営上の重要課題に対する達成目標・目指す姿と、その達成に向けた活動管理指標としてのKPIを設定しました。

経営上の重要課題については、中期経営計画の策定に際して再評価することに加え、KPIの達成状況・実績のレビューも含めた重要性評価を毎年実施しています。

経営上の重要課題【検討プロセス】



価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

Our Value Driver～競争優位性を生む技術～

- 40 カーボンリサイクル高炉における優位性と課題
- 42 革新電気炉における優位性と課題
- 44 DXによるインテリジェント製鉄所を目指して

JFEグループの価値創造

- 46 価値創造の源泉／鉄の価値
- 47 技術力で社会に貢献し続ける
付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデル
- 48 鉄鋼事業×商社事業
- 49 エンジニアリング事業
- 50 価値創造プロセス
- 51 経営上の重要課題(マテリアリティ)
- 53 経営上の重要課題に対する取り組み

事業別戦略

- 56 鉄鋼事業
- 58 エンジニアリング事業
- 60 商社事業
- 62 造船事業

経営基盤

データ集

JFEグループの価値創造

経営上の重要課題に対する取り組み

財務指標の改善に向けた取り組み

財務目標の達成において改善ドライバーとなる財務指標の向上が重要です。各取り組みと財務目標との関係性を意識し、実効性を高めていくことで中長期的な企業価値向上に結び付けていきます。

売上収益成長率の改善

海外成長地域でのインサイダー型事業やサーキュラーエコノミー推進に資する事業など成長事業の拡大を図ります。また、鉄鋼事業における高付加価値品比率の向上や新商品・新技術の開発件数、エンジニアリング事業におけるプロジェクトの採算性向上などをKPIとして設定し、売上収益向上に向けた活動を推進します。

製造原価率の改善

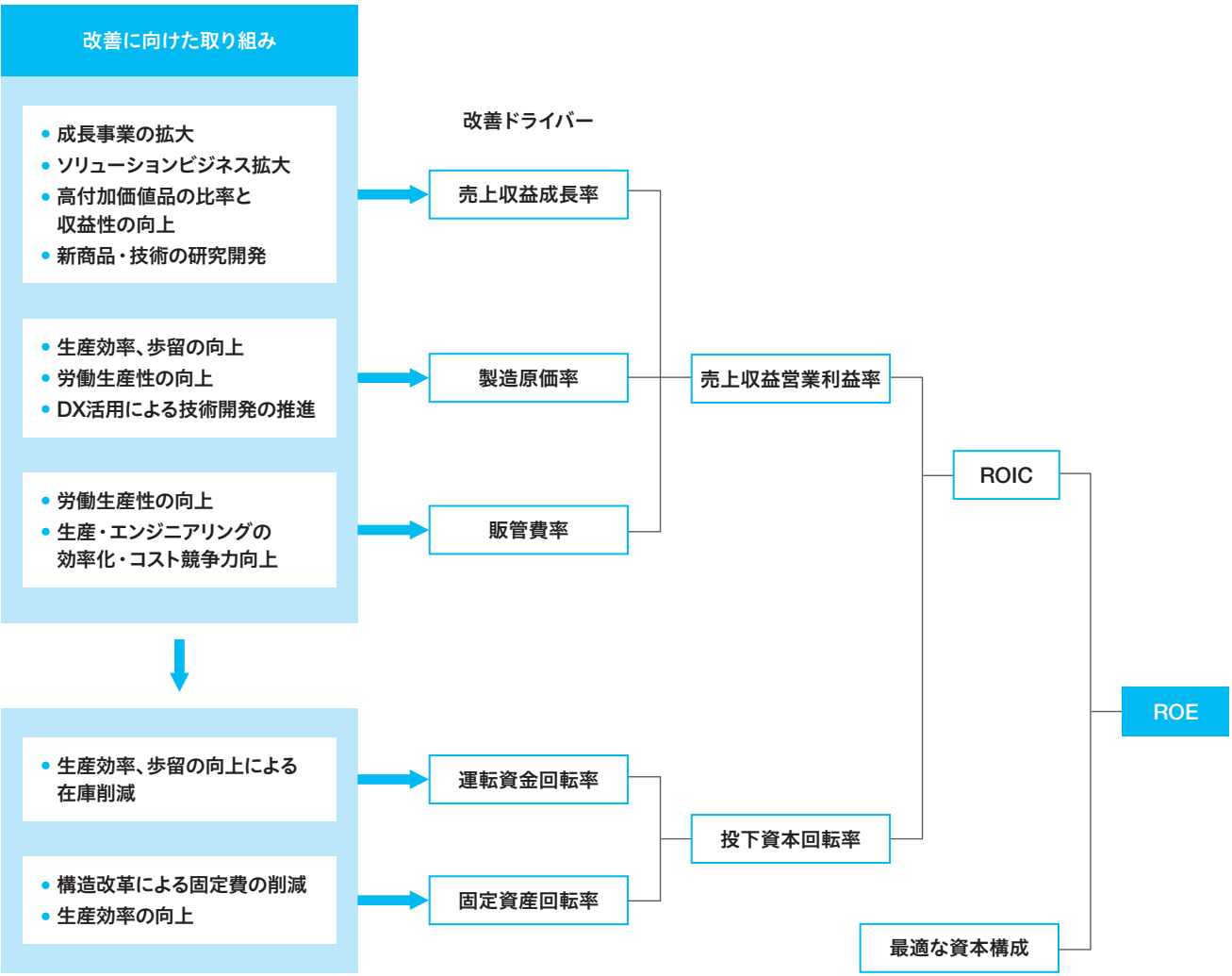
生産効率・歩留の向上に継続して取り組み、製造原価率の改善を図ります。また、DX活用による改善をさらに推進するため、高度DX人材育成人数をKPIとして設定し人材の充実を図ります。

販管費率の改善

労働生産性の向上を目的に、各事業において基幹システムの刷新などによる業務効率化・自動化を進めます。特に鉄鋼事業では、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や、労働力・人口減に追随した省力推進をKPIとして管理していきます。

運転資金回転率・固定資産回転率への影響

上記の改善活動や在庫の適正管理・使用に加え、最適な国内体制構築、事業の再編・統合、京浜地区の土地活用等を推進することによる改善を図ります。また、鉄鋼事業を中心にこれまで培ってきた知見・ノウハウを活用したソリューションビジネスの事業収益をKPIとしても管理し拡大していきます。



価値創造の実践

| Our Value Driver～競争優位性を生む技術～ | |
|------------------------------|---|
| 40 | カーボンリサイクル高炉における優位性と課題 |
| 42 | 革新電気炉における優位性と課題 |
| 44 | DXによるインテリジェント製鉄所を目指して |
| JFEグループの価値創造 | |
| 46 | 価値創造の源泉／鉄の価値 |
| 47 | 技術力で社会に貢献し続ける 付加価値の高いJFEブランドを生み出す ビジネスモデル |
| 48 | 鉄鋼事業×商社事業 |
| 49 | エンジニアリング事業 |
| 50 | 価値創造プロセス |
| 51 | 経営上の重要課題（マテリアリティ） |
| 53 | 経営上の重要課題に対する取り組み |
| 事業別戦略 | |
| 56 | 鉄鋼事業 |
| 58 | エンジニアリング事業 |
| 60 | 商社事業 |
| 62 | 造船事業 |

経営基盤

データ集

JFEグループの価値創造

経営上の重要課題に対する取り組み

2025年度のKPI

| 課題の分野 | 重要課題 | 目指す姿 | 2025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 | <div>鉄鋼事業</div> 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：95% ②グリーン鋼材の販売量：10万吨/年 |
| | | <div>エンジニアリング事業</div> 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 |
| | | <div>エンジニアリング事業</div> CO ₂ 削減貢献量：1,350万吨/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：1,250万吨/年 |
| | | <div>商社事業</div> 国内CO ₂ 排出量削減率（対2019年度比） 2027年度：▲27.5% 2030年度：▲35% | 2025年度国内CO ₂ 排出量：2019年度比22.5%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 | <div>鉄鋼事業</div> 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：2.0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）：5万吨 |
| | | <div>エンジニアリング事業</div> 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：3カ所以上 |
| | | <div>商社事業</div> 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 ・現行商材以外に3千トン/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 | <div>鉄鋼事業</div> 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：+0.3%（対2024年度実績） 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、収益面積指数）：54% 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25%達成 ⑤生成AI・ローコード開発による時間創出：3,000時間/月 ⑥労働力・人口減に追隨した省力推進：▲80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：300億円 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：80億円 ④外国特許出願数の増加比率：109% |
| | <div>エンジニアリング事業</div> 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、2025年度40%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：2,900億円以上 |
| | | 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、2025年度対象部門の業務棚卸完了 |
| | | DXソリューション収益の拡大 | DXソリューション外販活動進捗：2027年度新規顧客数20%増を目指し、2025年度10%増（対2024年度比） |
| | <div>商社事業</div> 経営基盤刷新と海外成長市場でのインサイダー化推進 | 基幹システムの刷新 | ・2027年度中に基幹システムの刷新に目途をつける。 ・2025年度は現行業務の可視化を進め、全体の75%以上の業務フロー作成を完了させる。 |
| | | トレード・事業収益 各300億円 | 収益達成に向けた成長投資の実行（850億円/3カ年） |

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

Our Value Driver～競争優位性を生む技術～

- 40カーボンリサイクル高炉における優位性と課題
- 42革新電気炉における優位性と課題
- 44DXによるインテリジェント製鉄所を目指して

JFEグループの価値創造

- 46価値創造の源泉／鉄の価値
- 47技術力で社会に貢献し続ける
- 付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデル
- 48鉄鋼事業×商社事業
- 49エンジニアリング事業
- 50価値創造プロセス
- 51経営上の重要課題（マテリアリティ）
- 53経営上の重要課題に対する取り組み

事業別戦略

- 56鉄鋼事業
- 58エンジニアリング事業
- 60商社事業
- 62造船事業

経営基盤

データ集

JFEグループの価値創造

| 課題の分野 | 重要課題 | 目指す姿 | 2025年度KPI |
|----------------------|----------------------|--|--|
| 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： <div><div>鉄鋼事業</div>0.10以下 <div>エンジニアリング事業</div>0.25以下 <div>商社事業</div>0.15以下</div> |
| | 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（プレゼンティーズムが20%以下の社員の割合）：67%以上 |
| 人的資本経営の推進 | 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： <div><div>鉄鋼事業</div>75%以上 <div>エンジニアリング事業</div>80%以上 <div>商社事業</div>80%以上</div> |
| | 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4月課長級以上10%以上（内、管理・営業部門は20%以上）を目指し、2026年4月に5.7% ②男性育児休業取得率：65%以上 |
| | 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 | <div>鉄鋼事業</div> ①海外人材の新規育成数：+33名 ②高度DX人材の育成数（累計）：800名 |
| | | | <div>エンジニアリング事業</div> ①海外人材の新規育成数：+10名 ②高度DX人材の新規育成数：+30名 <div>商社事業</div> 海外への新規派遣数：+25名 |
| 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 | コンプライアンス研修の受講率：100% |
| | 適切な品質保証の実施推進 | <div>鉄鋼事業</div> 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：30% |
| | | <div>エンジニアリング事業</div> 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-learning受講対象予定者数に対する）受講率：100% |
| | | <div>商社事業</div> 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 | <div>鉄鋼事業</div> 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 |
| | | <div>鉄鋼事業</div> 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 |
| | | <div>エンジニアリング事業</div> 生物多様性保全への取り組み推進 | 保全活動（森づくり等）推進とインフラ建設分野での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 |

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

Our Value Driver～競争優位性を生む技術～

- 40
- カーボンリサイクル高炉における優位性と課題
- 42
- 革新電気炉における優位性と課題
- 44
- DXによるインテリジェント製鉄所を目指して

JFEグループの価値創造

- 46
- 価値創造の源泉／鉄の価値
- 47
- 技術力で社会に貢献し続ける

付加価値の高いJFEブランドを生み出す
ビジネスモデル
- 48
- 鉄鋼事業×商社事業
- 49
- エンジニアリング事業
- 50
- 価値創造プロセス
- 51
- 経営上の重要課題（マテリアリティ）
- 53
- 経営上の重要課題に対する取り組み
- 事業別戦略
- 56
- 鉄鋼事業
- 58
- エンジニアリング事業
- 60
- 商社事業
- 62
- 造船事業

経営基盤

データ集

事業別戦略

鉄鋼事業

JFEスチール

強化した国内製鉄所・製造所で競争優位性の源泉であるカーボンニュートラル（CN）を含めた革新技術や高付加価値品で稼ぐ力を向上します。また、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を拡大します。

2024年度の取り組み

想定以上のスピードでの内需減少や、中国の年1億トンを超える鋼材輸出によって海外鋼材市況が低迷するといった厳しい事業環境により、2024年度の粗鋼生産量は2,195万トンにとどまりました。

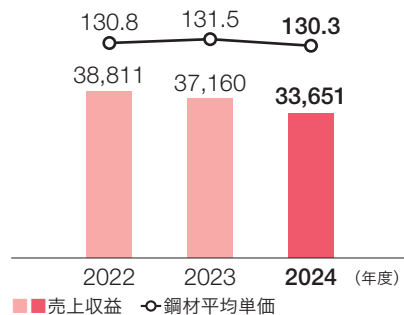
一方で、厳しい事業環境においても、国内販売価格体系の見直しによるスプレッドの超過達成や、高性能電磁鋼板や自動車用高張力鋼板（ハイテン）等の高付加価値品の比率を48%まで引き上げるなどの「量から質への転換」を進めました。大型投資として、国内においては、福山地区での超ハイテン製造用

溶融亜鉛めっきラインの新設（投資額約700億円、2028年10月稼働予定）や、倉敷地区での革新電気炉の新設（投資額3,294億円、2028年1Q稼働予定）など、成長分野やCNに向けた大型投資を決定しました。

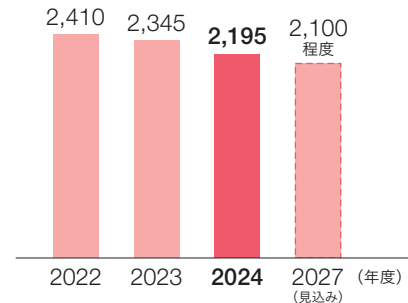
また、海外においては、インドのJSWスチールと共同で方向性電磁鋼板製造販売会社の設立・買収（投資額約1,700億円）や、豪州のブラックウォーター炭鉱権益10%分を約540億円で取得するなど、海外戦略投資も積極的に実行しました。

2024年度業績

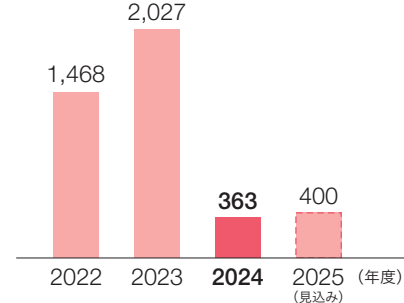
売上収益／鋼材平均単価
(億円)／(千円)



単独粗鋼生産量
(万トン)



セグメント利益
(億円)



PURPOSE

ねがう未来に、鉄で応える。

中長期戦略と今後の取り組み

当社は「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ており、長期を見据えた経営戦略を実行していきます。

(▶ P22～25 第8次中期経営計画 鉄鋼事業)

国内製鉄事業

- 最適生産体制再構築による収益力の向上
- 高付加価値品比率の引き上げによる製品トン当たり利益の向上

グループ会社を含めた国内事業

- 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

海外成長戦略

- 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
- 成長市場に当社技術力を注入し、伸びゆく海外鉄鋼需要を捕捉

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

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

Our Value Driver～競争優位性を生む技術～

- 40 カーボンリサイクル高炉における優位性と課題
- 42 革新電気炉における優位性と課題
- 44 DXによるインテリジェント製鉄所を目指して

JFEグループの価値創造

- 46 価値創造の源泉／鉄の価値
- 47 技術力で社会に貢献し続ける
- 付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデル
- 48 鉄鋼事業×商社事業
- 49 エンジニアリング事業
- 50 価値創造プロセス
- 51 経営上の重要課題(マテリアリティ)
- 53 経営上の重要課題に対する取り組み

事業別戦略

- 56 鉄鋼事業
- 58 エンジニアリング事業
- 60 商社事業
- 62 造船事業

経営基盤

データ集



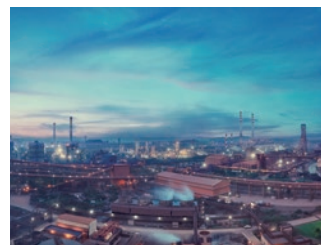
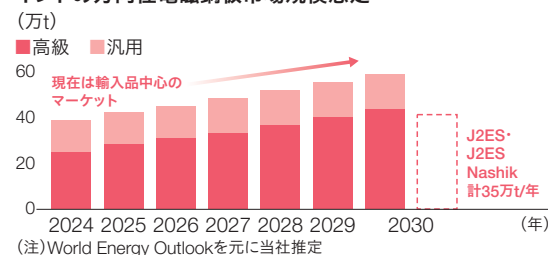
事業別戦略

TOPIC 1

インドにおける方向性電磁鋼板のNo.1サプライヤーを目指して

世界最大規模の人口を有しているインドでは、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。

インドの方向性電磁鋼板市場規模想定



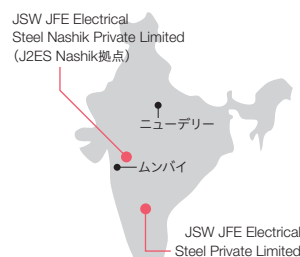
JSWスチールビジャナガル製鉄所

方向性電磁鋼板ビジネス拡大戦略

拡大するインドGO市場でJSWスチールと共同で総額約2,900億円を投じて以下戦略を実行。

- 2024年2月：方向性電磁鋼板製造販売会社を設立（名称：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社の方向性電磁鋼板製造販売会社を買収（名称：J2ES Nashik、投資額：約700億円）
- 2025年8月：2拠点の製造能力について、J2ESは当初計画から倍増して約10万トン/年に、J2ES Nashikは現状能力5万トン/年を段階的に約25万トン/年に引き上げることで、2030年時点で計35万トン/年へと大幅拡張することを決定（投資額約1,200億円）

方向性電磁鋼板製造販売会社の所在地



TOPIC 2

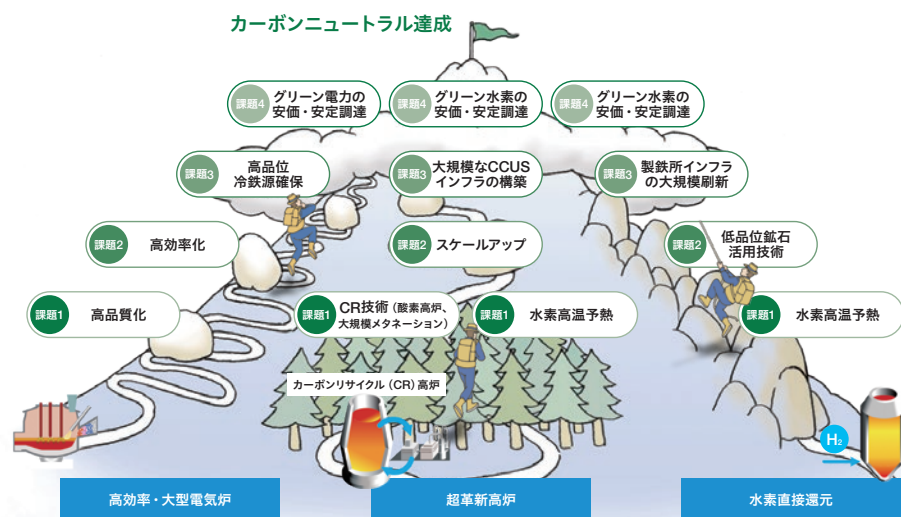
2050年カーボンニュートラルの実現に向けて

2050年カーボンニュートラルの達成には、技術的に多様な道筋と幾多の課題が存在します。どの道筋がいち早く実装化できるかは見通すことができないため、複線的に技術開発を進めています。2022年1月に、グリーンイノベーション基金事業（以下、GI基金事業）として超革新技術の開発に着手し、超革新高炉、水素直接還元、革新電気炉に関して各試験設備を千葉地区に建設し、2024年12月以降、順次試験運転を開始しました。2035年ごろまでに鉄鋼製造プロセスにおけるカーボンニュートラル技術開発の完了を目指します。

また、これらGI基金事業のうち、早期に実装可能な革新電気炉については、3,294億円を投じ、倉敷第2高炉からのプロセス転換を図ることを決定しました。世界最大規模の革新電気炉を導入し、高品質・高機能鋼材の大量供給体制を他社に先駆けて実現し、国内グリーン鋼材市場でトップシェアを狙います。

(⇒ P63~67 GX戦略)

カーボンニュートラルに向けた技術開発の複線的アプローチ



INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

Our Value Driver～競争優位性を生む技術～

- 40 カーボンリサイクル高炉における優位性と課題
- 42 革新電気炉における優位性と課題
- 44 DXによるインテリジェント製鉄所を目指して

JFEグループの価値創造

- 46 価値創造の源泉／鉄の価値
- 47 技術力で社会に貢献し続ける
- 付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデル
- 48 鉄鋼事業×商社事業
- 49 エンジニアリング事業
- 50 価値創造プロセス
- 51 経営上の重要課題(マテリアリティ)
- 53 経営上の重要課題に対する取り組み

事業別戦略

- 56 鉄鋼事業
- 58 エンジニアリング事業
- 60 商社事業
- 62 造船事業

経営基盤

データ集



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。

2024年度の取り組み

当社は、従来のEPC（設計・調達・建設）に加え、官民連携（PPP）事業、発電・電力事業、リサイクル事業といった、暮らしの礎を「担う」運営型事業の拡大を進め、売上収益は3年連続で過去最高を更新しました。

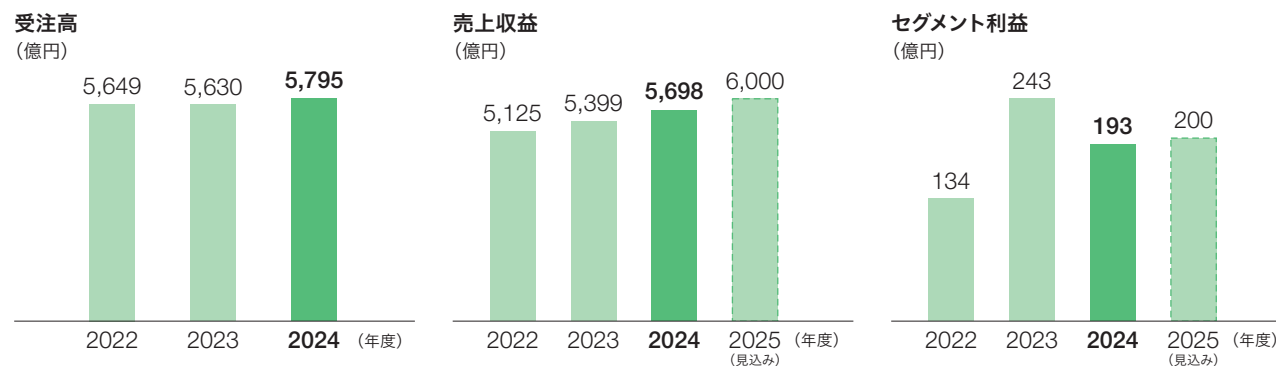
EPCについては、暮らしの礎を「創る」事業として従来得意とする環境プラントやパイプライン、橋梁等の国内外の「基幹インフラ分野」を中心に大型案件を確実に遂行しています。また地域新電力等の電力ビジネス事業などの運営型事業比率の増加や、化学プラント系企業のM&Aなどが収益の増加に寄与しています。

「Waste to Resource分野」では、リサイクル事業を手掛ける当社グループのJ&T環境が、川崎臨海部に国内最大級のプラスチックリサイクル施設を建設し、稼働を開始しました。

「カーボンニュートラル」の実現に向けた取り組みでは、これまで当社が担ってきた再生可能エネルギーのEPC・事業運営に加え、各種プラントから排出されるCO₂の分離回収技術や廃棄物のケミカルリサイクル技術の実証試験が進められています。

「基幹インフラ分野」では、アジア・アフリカ・中米の国々での高架橋や鉄道橋の建設などに加え、インドで道路PPP運営事業を展開し、事業領域をさらに拡大しています。

2024年度業績



PURPOSE

暮らしの礎を
創る・担う・つなぐ
Just For the Earth

中長期戦略と今後の取り組み

当社は第7次中期経営計画に引き続き、積極的な事業統合と業界再編を推進しながら、持続可能かつ安全・安心なインフラサービス提供体制を確立し、国際市場における競争優位性を高めます。

また多様な事業ポートフォリオを活かして収益基盤を一層強化するとともに、「サーキュラーエコノミー」の実現を通じて事業領域を拡大していきます。さらに、温室効果ガス排出削減に寄与する事業活動を展開し、気候変動問題の解決に向けた取り組みを強化していきます。(➡ P26～27 第8次中期経営計画 エンジニアリング事業)

Waste to Resource

国内

- 廃棄処理プラントのEPC・O&M（運転・保守）事業への取り組み
- 廃棄物最終処分場を含めたリサイクルバリューチェーンの確立、プラスチックリサイクル事業の拡大

海外

- アジア地域への事業投資を通じた市場創出
- インド現地法人を中心とした価格競争力のあるグローバルエンジニアリング体制の確立

カーボンニュートラル

- 強みである貯蔵・輸送技術をCNプラント分野に拡大
- 再エネ電源、エネルギーサービスの拡充
- 洋上風力の笠岡モノパイル工場を本格稼働

基幹インフラ

- インフラの強靱化・長寿命化を捉えた新商品、新工法、新材料などを開発・提供

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

Our Value Driver～競争優位性を生む技術～

- 40 カーボンリサイクル高炉における優位性と課題
- 42 革新電気炉における優位性と課題
- 44 DXによるインテリジェント製鉄所を目指して

JFEグループの価値創造

- 46 価値創造の源泉／鉄の価値
- 47 技術力で社会に貢献し続ける
付加価値の高いJFEブランドを生み出す
ビジネスモデル
- 48 鉄鋼事業×商社事業
- 49 エンジニアリング事業
- 50 価値創造プロセス
- 51 経営上の重要課題（マテリアリティ）
- 53 経営上の重要課題に対する取り組み

事業別戦略

- 56 鉄鋼事業
- 58 エンジニアリング事業
- 60 商社事業
- 62 造船事業

経営基盤

データ集



事業別戦略

TOPIC 1

倉敷西部クリーンセンター稼働開始 (Waste to Resource)

当社が受注した「倉敷西部クリーンセンター」が完工し、2025年4月に稼働を開始しました。

新施設は、超高温高压ボイラの採用により、国内の一般廃棄物処理施設としては最高レベルとなる高効率発電を実現します。また、当社のグローバルリモートセンターより、プラントの遠隔運転監視・操業支援を行うことで、より一層安全で質の高い施設運営を行います。

さらに、本事業では焼却残渣（主灰・飛灰）の「全量リサイクル」を行うことにより、全国トップレベルのリサイクル率を誇る倉敷市の施策目標の達成に貢献すべく、倉敷市と共に取り組んでまいります。



倉敷西部クリーンセンター

TOPIC 2

ハウス食品で多拠点一括エネルギーネットワークサービス「JFE-METS®」が稼働開始（カーボンニュートラル）

当社が開発した多拠点一括エネルギーネットワークサービス「JFE-METS (Multisite Energy Total Service)」は、企業の実数拠点をつなぎ、エネルギーを融通しあうことで全社規模のコストダウンを実現する仕組みです。

2024年4月にはハウス食品グループに導入したJFE-METSが稼働を開始。同グループ静岡工場に設置したガスエンジンで発電した電力をグループの実数の拠点へ全国融通するとともに、発電で生じた廃熱を蒸気と温水に変換してレトルト食品の調理などの生産活動に有効利用しています。これにより、同社グループ全体のCO₂排出量削減と静岡工場の大幅な省エネも実現します。



ハウス食品静岡工場に設置したガスコージェネレーションシステム

TOPIC 3

ガーナ共和国で高架橋完工（基幹インフラ）

当社が施工したガーナ共和国「第二次テーマ交差点改良工事」が完工し、2024年12月に開通しました。

経済発展に伴う交通量増加で深刻な渋滞問題を抱えるガーナにおいて、国際幹線道路の合流するテーマ交差点の改良により、交通渋滞の緩和と人・物の円滑な移動を実現しました。

本プロジェクトは、当社がアフリカ大陸で初めて単独受注した橋梁の上下部一式工事です。当社の海外橋梁事業は、建設技術や施工実績が高く評価されており、近年はアフリカのみならず中南米にも事業を拡大しています。

当社は高品質なインフラを供給し、世界各国の交通課題解決と交通インフラ整備に貢献してまいります。



ガーナ共和国 テマ高架橋

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

Our Value Driver～競争優位性を生む技術～

- 40 カーボンリサイクル高炉における優位性と課題
- 42 革新電気炉における優位性と課題
- 44 DXによるインテリジェント製鉄所を目指して

JFEグループの価値創造

- 46 価値創造の源泉／鉄の価値
- 47 技術力で社会に貢献し続ける
- 付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデル
- 48 鉄鋼事業×商社事業
- 49 エンジニアリング事業
- 50 価値創造プロセス
- 51 経営上の重要課題（マテリアリティ）
- 53 経営上の重要課題に対する取り組み

事業別戦略

- 56 鉄鋼事業
- 58 エンジニアリング事業
- 60 商社事業
- 62 造船事業

経営基盤

データ集



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常に全体最適を考え、グループ各社と戦略を共有し、機能強化に取り組んでいます。提案力・発信力を一層高め、お客様とともに持続的に成長する存在感のある企業を目指します。さらに、当社は企業活動を通じたエコプロダクトの提供やグローバルな資源循環への取り組みなどにより、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

2024年度の取り組み

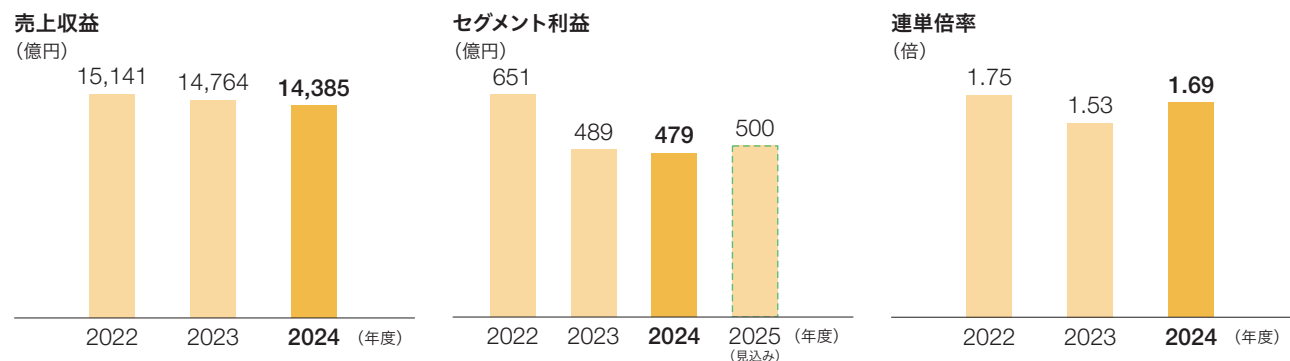
JFE商事グループは、第7次中期経営計画の最終年度において、電磁鋼板、自動車用鋼板、海外建材、国内鉄鋼の各事業における加工流通機能の強化を推進しました。

海外においては、セルビア共和国での電磁鋼板加工・販売会社 JFE Shoji Serbia d.o.o. Indjijaの工場建設を進め、2025年度中の操業開始を予定しております。さらに、インドでは鋼材加工能力の増強を進め、成長が見込まれる電力インフラ向け需要増への対応を図りました。海外建材事業では、米国および豪州において鋼製薄板建材の製造・販売事業を展開するStudcoを買収し、両国における建材需要の捕捉に取り組みしました。

また、新たな地域戦略として、オーストラリアJFE商事を本部格化し、現地で主体的かつ迅速な意思決定ができる体制を整えました。

国内鉄鋼事業においては、最重要地域として加工販売体制の強化に取り組みました。東日本地区で業界トップクラスの在庫・加工能力を持つ鋼管特約店である丸八鋼管を買収し、西日本地区の同分野のグループ会社である星金属と連携し、在庫・加工販売体制の強化を進めています。

2024年度業績



PURPOSE

世界をつなぐ。 鉄でつなぐ。

中長期戦略と今後の取り組み

JFEグループのブランド力（技術力・信用力）と海外ネットワークを活かして、伸びゆく海外を成長の柱に据え、環境変化時においても安定的に収益を確保し、成長し続ける会社をつくり、社会に貢献します。また、挑戦と変革をキーワードに新しい仕組みを考案し、実行する企業風土を定着させます。

（➡ P28～29 第8次中期経営計画 商社事業）

国内事業

鉄鋼

- 日本市場を最重要地域と位置付け、取扱数量および案件数の拡大に注力
- 筋肉質な組織体制を構築し、収益力を強化

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、事業領域を拡大し、新たな収益基盤を構築

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

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

Our Value Driver～競争優位性を生む技術～

- 40 カーボンリサイクル高炉における優位性と課題
- 42 革新電気炉における優位性と課題
- 44 DXによるインテリジェント製鉄所を目指して

JFEグループの価値創造

- 46 価値創造の源泉／鉄の価値
- 47 技術力で社会に貢献し続ける
付加価値の高いJFEブランドを生み出す
ビジネスモデル
- 48 鉄鋼事業×商社事業
- 49 エンジニアリング事業
- 50 価値創造プロセス
- 51 経営上の重要課題（マテリアリティ）
- 53 経営上の重要課題に対する取り組み

事業別戦略

- 56 鉄鋼事業
- 58 エンジニアリング事業
- 60 商社事業
- 62 造船事業

経営基盤

データ集



TOPIC

米国・豪州を拠点とする鋼製建材薄板の製造販売会社の買収について

2024年5月、建築向け鋼製フレームおよびドア関連製品等を製造・販売するStudco Global Holdings, Inc.より同社傘下の米国および豪州の事業会社を買収しました。

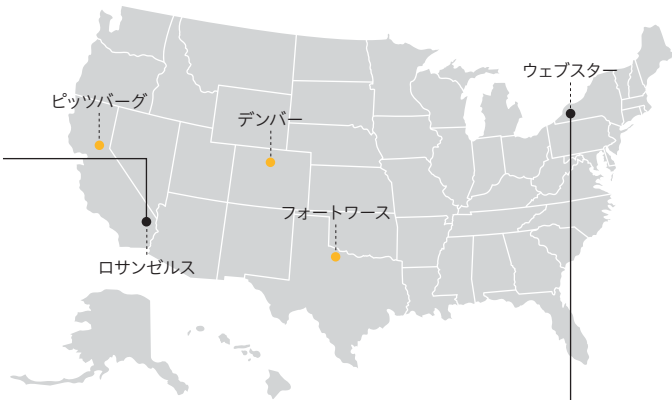
米国事業会社はニューヨーク州ウェブスターに本社および製造拠点を有し、米国東部を中心に営業活動を行っています。2022年に買収したCEMCOIに続き、米国内で新たな事業基盤を獲得するとともに、両社の連携を図りながら、米国の建材需要を捕捉するための取り組みをさらに強化します。

米国

- 製造拠点
CEMCO (4カ所)
Studco (1カ所)



- 本社
CEMCO, LLC



- 本社
Studco Global Holdings, Inc.
- 製造拠点
Studco Building Systems US, LLC

豪州

- 営業拠点
Studco (3カ所)



- 本社
Studco Australia Holdings Pty Ltd
- 製造拠点
Studco Australia Pty Ltd

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

| | |
|------------------------------|---|
| Our Value Driver～競争優位性を生む技術～ | |
| 40 | カーボンリサイクル高炉における優位性と課題 |
| 42 | 革新電気炉における優位性と課題 |
| 44 | DXによるインテリジェント製鉄所を目指して |
| JFEグループの価値創造 | |
| 46 | 価値創造の源泉／鉄の価値 |
| 47 | 技術力で社会に貢献し続ける 付加価値の高いJFEブランドを生み出す ビジネスモデル |
| 48 | 鉄鋼事業×商社事業 |
| 49 | エンジニアリング事業 |
| 50 | 価値創造プロセス |
| 51 | 経営上の重要課題(マテリアリティ) |
| 53 | 経営上の重要課題に対する取り組み |
| 事業別戦略 | |
| 56 | 鉄鋼事業 |
| 58 | エンジニアリング事業 |
| 60 | 商社事業 |
| 62 | 造船事業 |

経営基盤

データ集

事業別戦略

造船事業

ジャパン マリンユナイテッド株式会社（持分法適用会社）

年間約30隻の国内トップクラスの建造能力、脱炭素・燃料転換、船の自律化・省人化、洋上風力発電の普及など社会課題解決に取り組む卓越した技術力により、日本の造船連合として、世界の造船業のリーディングカンパニーを目指します。

2024年度の取り組み

商船事業

LNG二元燃料ばら積み船を含む25隻を完工し、13隻の新燃料船を含む27隻を受注しました。環境省・国交省連携事業「ゼロエミッション船等の建造促進事業」の認定を受け新燃料船建造のボトルネック解消の設備投資に着手したほか、国内の海運・造船会社7社で液化CO₂輸送船の標準仕様・標準船型確立に向けた共同検討を始めるなど、2050年ネットゼロエミッション達成に向け大きな一歩を踏み出しました。

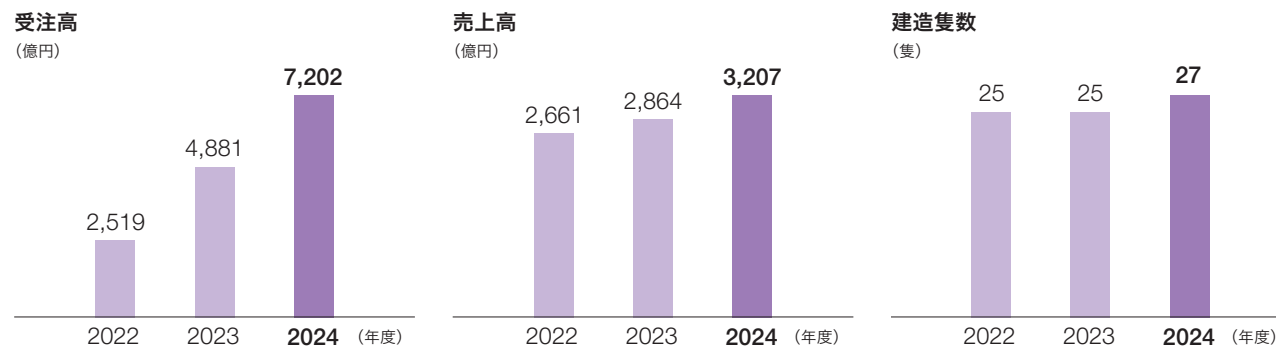
艦船事業

防衛予算増額を背景に艦艇修理工事が増加、大型艦艇の大規模改造や米国艦艇修理等の難易度の高い工事にも積極的に取り組みました。北極域研究船や砕氷巡視船、掃海艦等の建造工事も順調に進捗しています。

海洋・エンジニアリング事業

JFEエンジニアリングとともに参画するコンソーシアムのプロジェクトがGI基金フェーズ2の浮体式洋上風力実証事業として採択され、社会実装へ向けた研究開発を開始しました。

2024年度業績



PHILOSOPHY

船舶海洋分野の「技術」と「ものづくり」で、社会の発展に貢献する

今後の取り組み

当年度は2030年度を見据えた5年間の中期経営計画を策定します。事業・技術・人財への継続的投資を可能にする成長戦略を具体化し、推進していきます。

商船事業

大型設備投資と設計・生産DXにより新燃料船の競争力を高め、従来の年間建造隻数を維持しながら売上拡大を目指します。

艦船事業

防衛費増額や新燃料船就航により艦艇、商船共に修理事業の商機が広がると予測しています。リソースを最適化しながら需要を取り込み、収益構造の多様化につなげます。

海洋・エンジニアリング事業

洋上風力発電浮体の需要期到来に備え、要素技術高度化とビジネスモデル構築を進めるとともに、作業船の新造、改造に注力します。

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

Our Value Driver～競争優位性を生む技術～

- 40 カーボンリサイクル高炉における優位性と課題
- 42 革新電気炉における優位性と課題
- 44 DXによるインテリジェント製鉄所を目指して

JFEグループの価値創造

- 46 価値創造の源泉／鉄の価値
- 47 技術力で社会に貢献し続ける
- 付加価値の高いJFEブランドを生み出すビジネスモデル
- 48 鉄鋼事業×商社事業
- 49 エンジニアリング事業
- 50 価値創造プロセス
- 51 経営上の重要課題(マテリアリティ)
- 53 経営上の重要課題に対する取り組み

事業別戦略

- 56 鉄鋼事業
- 58 エンジニアリング事業
- 60 商社事業
- 62 造船事業

経営基盤

データ集



機能別戦略

GX戦略～気候変動問題への対応～

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グリーン鋼材の供給拡大に取り組んでいます。こうした取り組みには、政府の産業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

グリーン鋼材JGreeX®の供給

JFEスチールは、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鉄鋼製品JGreeX®（ジェイグリークス）の供給を2023年から開始しています。JFEスチールのGHG排出削減技術により創出した削減量に、マスバランス方式を適用し、第三者認証を受けた上で任意の鉄

グリーン鋼材需要の拡大

- 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、高品質鋼材をグリーン鋼材に転換し、サプライチェーン全体の競争力向上に貢献
- 2024年度はグリーン鋼材の需要喚起により全分野へJGreeX®の採用が拡大
- 鉄鋼事業のGHG削減を着実に実行。2030年度のグリーン鋼材の供給能力を300万トン/年まで拡大



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。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。

グリーン鋼材の標準化の取り組み

- 2024年11月国際標準化に向けた第一歩として世界鉄鋼協会（worldsteel）ガイドライン初版を策定（日本がイニシアチブ）
- 鉄鋼製品のカーボンフットプリント（CFP）へのGHG排出削減価値反映に向けた日本鉄鋼連盟ガイドライン改訂に着手
- ISO化により世界的な標準としての信頼性向上を図るとともに、GHGプロトコルへの反映に向け活動

| | 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 | 2027年度 | 2030年度 |
|-----------|--|---|--------------------|---|--------|
| GX価値の見える化 | <p>グリーン鉄研究会 とりまとめ（1月） ＜経済産業省主催＞</p> <p>グリーンスチールに関する ガイドライン</p> | <p>鉄鋼製品に関する製品 別CFP算定ルール</p> <p>排出削減価値を反映した グリーンスチール ガイドラインへの改訂*</p> | | <p>※ GHG排出量をアロケーションする考え方を反映 （GX推進のためのグリーン鉄研究会にて日本鉄鋼連盟が提案 した考え方）</p> | |
| 国際標準化 | <p>ガイドライン （証書方式）策定 ＜worldsteel＞</p> | <p>上記の考え方のworldsteel ガイドラインへの反映に向けた議論*</p> | | | |
| | | | GHGプロトコル改訂（2028年度） | | |
| | | | ISO規格化 | | |

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

經營基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 DX 戰略

70 知財戰略

72 人財戰略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集

機能別戦略

主な政策に対するスタンス

JFEグループは、政府が推進するGX政策を、持続可能な社会の実現に向けた重要な枠組みと捉えています。政府が掲げる「GX2040ビジョン」に賛同し、各政策の方向性と整合した形で、自社の事業活動や環境戦略を展開しています。

| 政策 | スタンス |
|------------|---|
| GX政策 | 脱炭素と産業振興の両立を目指す国家戦略であり、長期的な政策方針を通じてGX投資の予見性向上を図るものです。鉄鋼業の脱炭素化には、技術開発やプロセス転換に伴うコスト増、電力需要の増加に対応するインフラ整備など、政府による強力な支援が不可欠です。さらに、水素・アンモニアの供給網構築、CCUSの推進、GX製品の市場創出なども重要な課題です。JFEグループは、これらの政策が具体化されるよう、個社および業界団体を通じて政策提言や社会への理解促進に積極的に取り組んでいます。 |
| エネルギー政策 | 政府の第7次エネルギー基本計画では、「S+3E（安全性・安定供給・経済効率性・環境適合）」の原則のもと、再生可能エネルギーの主力電源化や原子力の活用方針が示されています。鉄鋼業の脱炭素化、とりわけ高炉プロセスの転換に伴い、電力需要の大幅な増加が見込まれるため、安定的な脱炭素電源の確保、競争力ある電力価格の実現、送電インフラの整備が不可欠です。また、水素・アンモニアなどの脱炭素燃料の供給体制の構築も重要です。JFEグループは、これらの課題に対応する政策が具体化されるよう、個社および業界団体を通じて政策提言や社会への理解促進に積極的に取り組んでいます。 |
| カーボンプライシング | JFEグループは、政府の成長志向型カーボンプライシング構想に賛同しており、排出量取引制度（GX-ETS）や化石燃料賦課金制度の導入を通じて、革新技術への投資が促進されることを期待しています。JFEグループは、鉄鋼業の国際競争力の維持・強化に資する制度が設計され、GX製品市場創出に向けた政策と両輪で進められるよう、個社および業界団体を通じて政策提言を行っていきます。 |
| GX製品市場創出 | GX製品は脱炭素投資によりGHG排出量を削減した価値ある製品ですが、コスト増により市場での自律的な需要形成が難しいため、社会全体でGX価値を評価する仕組みや市場環境の整備が必要です。JFEグループは、GX製品の価値が正しく理解・評価されるよう、官民連携によるルール・標準策定や理解促進活動を推進するとともに、国内外の業界団体や国際イニシアティブにも積極的に参画しています。 |

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 |
| 日本経済団体連合会 | 整合 | 整合 | 整合 | 整合 |
| World Steel Association | 整合 | 整合 | ポジション未表明 | 整合 |

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63GX戦略

68DX戦略

70知財戦略

72人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76マネジメント体制

78コーポレートガバナンス

88人権の尊重

データ集

機能別戦略

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 |
|---|--|---|
| 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3,249億円のうち最大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。 |
| 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）」（事業規模約5,737億円）を共同で受託し、4社合計で約4,499億円規模の支援を受けて、研究開発を推進中。 |

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 DX戦略

70 知財戦略

72 人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集

GX戦略～TCFDに基づく気候関連の情報開示～

| | |
|------------|---|
| TCFD提言への賛同 | JFEホールディングスは2019年5月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）がまとめた最終報告書の趣旨に対する賛同を表明し、枠組みに沿った情報開示をしています。 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/climate/tcfid/ |
|------------|---|

ガバナンス・リスクマネジメント

JFEグループは、温室効果ガス（GHG）削減を重要課題として第8次中期経営計画（対象期間2025～2027年度）に位置付け、グループ横断の委員会体制でPDCAを推進しています。社長が議長を務める「グループサステナビリティ会議」のもと「グループ環境委員会」で目標管理やリスク・機会の評価を行い、重要事項はグループ経営戦略会議や取締役会でも審議・監督されます。気候関連リスクの特定・分析にはTCFDの枠組みを活用し、事業戦略に反映しています。

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）
- 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

戦略・指標と目標

JFEグループは気候変動対応を経営の最重要課題とし、「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、鉄鋼事業のGHG排出削減、社会全体への貢献、洋上風力発電への参画を推進しています。TCFDの枠組みに沿って情報開示を行い、環境技術の開発を通じて企業価値向上を目指しています。具体的な指標と目標については、第8次中期経営計画の環境的持続性（P32）の記載内容をご参照ください。

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

| | 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） [※] | |
|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------|---|---|---------------------------------|-------------------------|
| | | | | | | 内容 | 金額／規模 |
| 1.5℃シナリオ 重要な要因① 鉄鋼プロセスの脱炭素化 | 鉄鋼プロセスに 対する社会的な脱炭 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 | 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大型電気炉の導入 ● 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 | +1,200～+1,500億円/年 程度 |
| | | | 移行リスク | 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 | GX関連投資額 2025-2035年 | △0.6兆円規模 |
| | | カーボンプライシングの導入 | 移行リスク | ● 義務的カーボンプライシング導入による財務負担増 ● 環境変化による目標のさらなる深化/厳格化 | ● 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等 | カーボンプライシング 負担額増加 | 排出量未達1%あたり △約100億円/年 |

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 DX戦略

70 知財戦略

72 人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集



機能別戦略

| | 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）※ | |
|--|-------------------------------|---------------------------------|---------|--|--|--------------------------------------|---|
| | | | | | | 内容 | 金額／規模 |
| 1.5℃シナリオ 重要な要因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 |
| | | 高炉から電気炉への 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 電力使用増 （原発0.5基分相当の電力） | △500億円/年程度 |
| 1.5℃シナリオ 重要な要因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 | ●超高張力鋼板の製造能力の増強 | 高張力鋼板受注拡大に よる売上増 | 自動車用超ハイテン鋼板製 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 重要な要因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およびCCUS/ 水素等次世代技術への取り組み強化 | ●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 重要な要因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 重要な要因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・ 渇水被害の発生 | 物理リスク ➡ | 生産減による販売減 | ●製造拠点の浸水・渇水対策の実施 | 浸水・渇水による 生産・販売減影響 | 対策済みのため 影響なし |
| 4℃シナリオ 重要な要因⑦ 国土強靱化 | 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 |

※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。

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX 戦略

68 DX 戦略

70 知財戦略

72 人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集

機能別戦略

DX戦略

基本的な考え方

JFEグループのDX推進における強みは、鉄鋼、エンジニアリング、商社事業の中で長年蓄積した膨大なデータやノウハウです。これらは他社が容易に真似ることのできない貴重な財産であり、世界最高水準の技術で社会を支える当社の価値創造の源泉です。この無形資産とAI等の最先端の技術を組み合わせることにより、多様な製品サービスが生み出されています。第8次中期経営計画におけるDX投資額は1,100億円を計画しており、DX戦略を事業競争力強化戦略の中心に据えて、取り組みを進めます。

DX方針



DX銘柄2025選定

JFEグループのDXの取り組みは毎年外部から高く評価されています。優れたデジタル活用の実績が表れている企業として、経済産業省、東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構が、上場企業約3,800社の中から選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄2025（DX銘柄2025）」の31社の中に、業界内で唯一、選定されています。



JFEホールディングス
専務執行役員
田中利弘

JFEグループのサイバーセキュリティ

JFEグループでは、セキュリティはDX推進と両輪をなす重要な活動と位置付け、高度化・巧妙化する脅威に対しグループ一体での強化に取り組んでいます。セキュリティ管理に係る諸規定はグループで共通化し、統一した方針でセキュリティ強化を推進しています。グループ各社には共通のIT施策を適用するとともに、定期的にセキュリティ監査を行うなど、グループ全体でのセキュリティ管理レベルの向上に努めています。

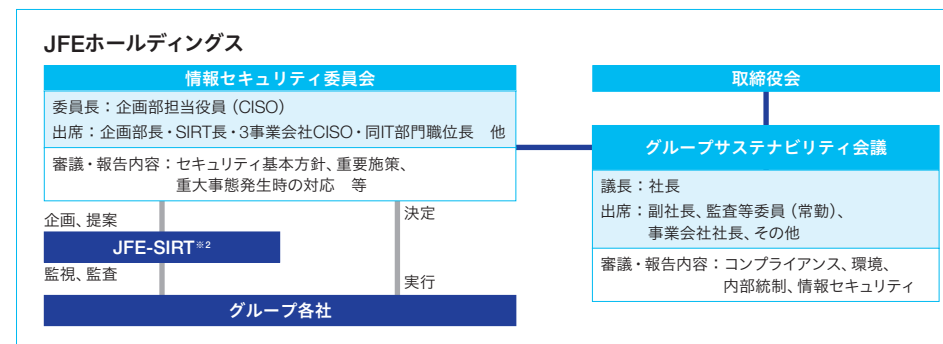
またセキュリティ・バイ・デザイン※1に基づくDX推進を加速させるため2024年4月にはJFEスチール傘下に「JFEサイバーセキュリティ&ソリューションズ株式会社」を設立し、セキュリティ監視体制の強化と合わせて、外部に依存しない自立した高度セキュリティ人材の獲得・育成を通じて、JFEグループ傘下の会社約300社を対象としたサプライチェーン全体のセキュリティを一層強化しています。

※1 セキュリティ・バイ・デザイン：システムの設計段階からセキュリティを考慮し対策を組み込む考え方

セキュリティ管理

JFEグループにおけるデジタル・ガバナンスおよびサイバーセキュリティの枠組み

コーポレートガバナンスの枠組みにグループのデジタル・ガバナンス機構、セキュリティ機構を組み込んでいます。



※2 JFE-SIRT：CSIRT※3として、インシデント対応だけでなく、グループ共通施策の企画・提案・推進、グループ会社監査、セキュリティポリシーの見直しなどを担っています。

※3 CSIRT：Computer Security Incident Response Team の略。組織内部で発生する、コンピュータセキュリティに係るインシデントに対処するための組織の一般名称。

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 **DX戦略**

70 知財戦略

72 人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集

機能別戦略

スチール 8次中期DX方針と基幹システムオープン化の進捗

第7次中期経営計画では、各プロセスのCPS化を推進してまいりました。全製鉄所の約8割にCPSを導入し、操業改善や省力化に効果を上げています。第8次中期経営計画では、複数の製造プロセスを連携させた一貫CPSに向けた開発を推進します。

また、2025年度末にオープン化を完了予定の全製鉄所・製造所の基幹システム上で、AIなどの最新技術を活用した柔軟な業務プロセス改革を進めていきます。

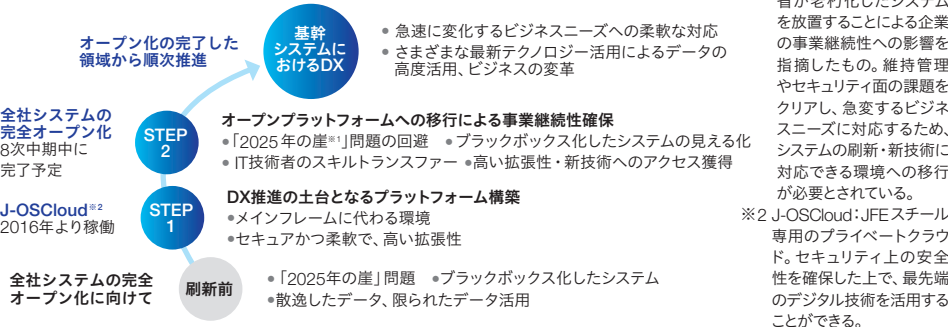
2025年度中に全社システムオープン化完了予定

JFEスチールでは、各製鉄所・製造所の基幹システム刷新を推進しています。倉敷地区では形鋼品種領域（2023年5月）以降順次オープン化を進め、2024年8月に薄板品種・電磁鋼板品種・全品種出荷領域、2025年2月に製鋼および棒線領域を移行し、4年5カ月の短工期で倉敷地区基幹システム（約5,000万STEP）がオープン環境へ完全移行しました。

オープン環境への移行には現行システムの一時的な停止が伴うため、製鉄、製鋼、圧延などの各工程での長時間停止を避け、限られた時間内での本番環境への移行が必要です。2024年8月の移行では、製鉄所全面協力の下、JFEシステムズを含めたプロジェクトメンバー全員が一丸となり、18時間という短時間の工場計画休止の間に、約2,000万STEPの移行を完遂いたしました。

本社、仙台製造所、知多製造所を含め、JFEスチール全体の6割がオープン化済み、2025年度中に全製鉄所・製造所の基幹システムの約2億STEPのオープン化が完了予定です。

基幹システムオープン化のステップ

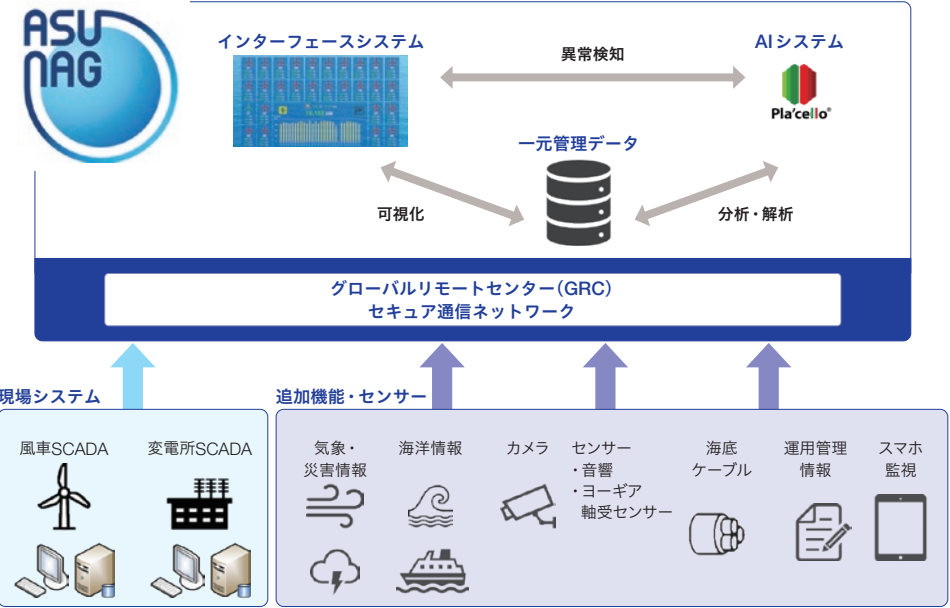


エンジニアリング 着実に成果を生み続けるJFEエンジニアリングのDX推進

エンジニアリング事業では、第7次中期経営計画において、IT/DX基盤のセキュリティ強化、データ解析プラットフォーム「Pla'cello®（プラッチェロ）」の機能強化と活用促進、事業のDX推進による収益力強化に取り組みました。これらの取り組み・実績が評価され、2024年度に公益社団法人企業情報化協会よりIT賞（トランスフォーメーション領域）を受賞しました。具体的成果の一つとして、洋上風力発電向けの統合遠隔管理システム「ASUNAG（アスナグ）」を開発し、2023年度には初号機納入を実現しています。

当社は第8次中期経営計画において洋上風力分野をカーボンニュートラル戦略の重点施策の一つと位置付けています。ASUNAGおよび当社遠隔監視拠点グローバルリモートセンターと自社開発のPla'cello®を有機的に連携させ、運営管理事業の省力化・効率化を実現する技術ソリューションを提供することで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

洋上風力統合遠隔管理システム「ASUNAG」概要図



価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 DX戦略

70 知財戦略

72 人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集

知財戦略

基本的な考え方

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。そうして生み出された先進的な技術や製品は、JFEグループの重要な経営資源であり、競争力を維持し、持続的な成長を実現するために欠かせないものです。これらを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。さらに持続的な成長のために高度な研究開発によって生み出した知的財産を戦略的に強化するとともに、国際標準化を目指す取り組みなど、競争優位性をさらに高める活動をしています。

パテント・リザルトが発表している「特許資産規模ランキング2024」においては、【鉄鋼・非鉄金属・金属製品】部門で、JFEスチールは第1位、「他社牽制力ランキング2024」においては、【エンジニアリング業】部門で、JFEエンジニアリングは第2位と高い知財力を有していることが示されました。

【鉄鋼・非鉄金属・金属製品】
特許資産規模ランキング2024

| 順位 | 企業名 | 特許資産規模(pt) | 特許件数 |
|----|---------|------------|-------|
| 1 | JFEスチール | 33,577.9 | 752 |
| 2 | 日本製鉄 | 32,485.2 | 1,198 |
| 3 | 住友電気工業 | 26,038.5 | 791 |
| 4 | 古河電気工業 | 13,364.7 | 387 |
| 5 | プロテリアル | 11,327.6 | 332 |

【エンジニアリング業】
他社牽制力ランキング2024

| 順位 | 企業名 | 引用された特許数 |
|----|-------------|----------|
| 1 | 栗田工業 | 214 |
| 2 | JFEエンジニアリング | 203 |
| 3 | オルガノ | 101 |
| 4 | 日鉄エンジニアリング | 79 |
| 5 | 東レエンジニアリング | 76 |

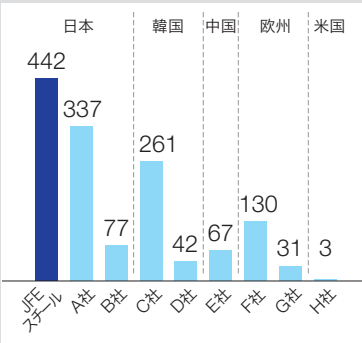
JFEグループの知財活動の成果

JFEスチールでは、グローバルな競争力の強化を目的として、外国出願数の拡大に積極的に取り組んでおり、2024年度の国際出願（PCT）の公開件数は442件に達しました。これは鉄鋼各社の中で最多となっており、当社の知的財産活動の活発さを示すものです。これらの取り組みは国際的にも高く評価されており、レクシスネクシス社が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

を表彰する『Innovation Momentum 2025: The Global Top 100』において、JFEホールディングスが初めて選出されるという快挙を達成しました。この選出は、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。

さらに、JFEグループの知的財産活動は、国内のさまざまな団体・機関からも高く評価されており、これまでに複数の表彰を受けています。これらの表彰は、単なる技術力の高さだけでなく、知財を活用した戦略的な企業活動が社会的に認知されていることを示しています。今後も、JFEグループは知的財産を重要な経営資源と位置付け、持続的な技術革新と価値創造を通じて、国内外における存在感をさらに高めていく方針です。

2024年度 PCT公開件数



また、JFEグループでは、特許だけでなく、企業価値を高めるブランド戦略も推進しており、製造技術のソリューションビジネスのブランド「JFE Resolus®」を通じて、JFEスチール（グループ会社含む）が鉄鋼技術開発で培ったさまざまな製造ソリューションをお客様に提供しています。

（⇒ P45 Our Value Driver）



レクシスネクシスよりトロフィーを授与される
JFEスチール専務執行役員 大河内 巖（写真左）

知財・技術開発等に関する最近の主な社外表彰

| 会社 | 表彰名 |
|-------------|----------------------------------|
| JFEスチール | 令和6年度中国地方発明表彰 岡山県知事賞 |
| JFEスチール | 第71回(令和6年度)大河内記念技術賞 |
| JFEスチール | 令和7年度科学技術分野の文部科学大臣表彰 科学技術賞（開発部門） |
| JFEスチール | 第59回(令和6年度)機械振興賞 経済産業大臣賞 |
| JFEエンジニアリング | 第50回優秀環境装置表彰 経済産業大臣賞 |
| JFE建材 | 令和6年度関東地方発明表彰 千葉県発明協会会長賞 |

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/>

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 DX戦略

70 知財戦略

72 人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集

機能別戦略

JFEスチールの成長を支える知財戦略の深化と挑戦

●知財戦略会議による戦略的知的財産活動

JFEスチールでは、事業部門・研究開発部門・知財部門が連携し、「知財戦略会議」を定期的に開催しています。三位一体の体制で特許重点テーマの進捗管理・重要技術に対する出願戦略、オープン・クローズ戦略の検討など知財全般にわたる議論と意思決定を行い、戦略的な知的財産活動を推進しています。

●グローバル事業展開を支える外国出願戦略

グローバル事業の拡大に対応し、外国特許出願を積極的に推進しており、JFE発足時と比較し約10倍の規模の出願を実施しています。アライアンス先へのライセンスも強化しており、ソリューションビジネスを想定した出願も拡大しています。

●ソリューションビジネス（SB）への挑戦とIPランドスケープの活用

鉄鋼事業で培った製品・技術・ノウハウを、鉄鋼以外の異業種へ展開する取り組みを開始しました。IPランドスケープを活用し、シーズの発掘やニーズの探索を通じて、新たな価値創造を推進していきます。これにより、JFEスチールの知財活動は「守り」から「攻め」へと進化し、事業の多角化と新市場開拓を支援しています。

●発明者・技術者のモチベーション向上

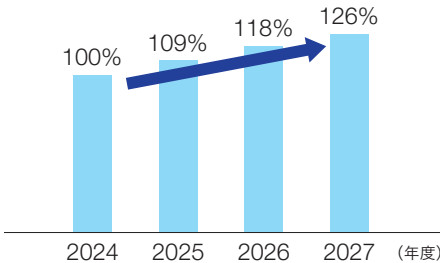
JFEスチールでは、従来の職務発明制度に加え、優れた発明の創出を促すために、2018年に社内に「JFEスチール特許表彰」制度を設けました。社長表彰として毎年10件を超える特許の発明者個人を表彰しています。

JFEスチールの知的財産活動目標

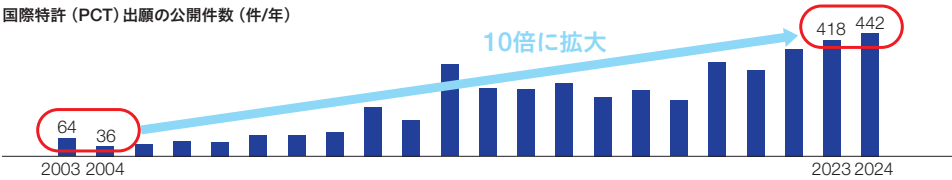
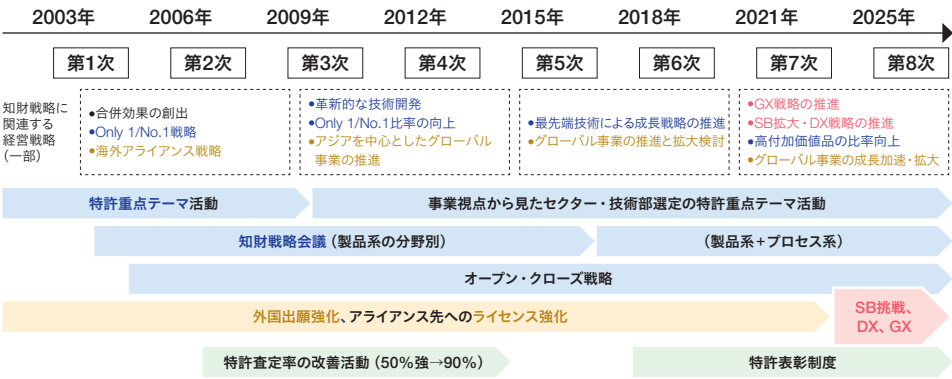
JFEスチールでは、事業戦略に資する知財ポートフォリオの構築を目指し、量と質の両面から知的財産権の確保を強化しています。特に、海外事業の拡大に対応するため、外国への特許出願を戦略的に強化しており、グローバル市場での競争力向上を図っています。

この方針のもと、外国特許出願数の増加比率については、2027年度に2024年度比で126%まで拡大する計画を立てています。

外国特許出願数の増加比率
(対2024年度目標件数)



知財戦略活動の変遷



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標準化活動を推進しています。最近では、日本提案によりISO/TC17（鋼）に設置された環境分科会で、議長国・幹事国を担い、国内委員会では規格開発だけでなく、市場創出に向けた規格活用の可能性についても、各社横断で取り組んでいます。^{※1}

一方、JFEスチールでは、差別化技術の開発と知財権の適切な確保に取り組んでいます。CSO^{※2}と連携し、経営戦略と結びつけた標準化・知財戦略を研究開発段階から進めることで、業界への貢献と、JFEスチールの競争優位の確保を図っています。

※1 業界（日本鉄鋼連盟）を通じての国際標準化活動
(➡ P63 GX戦略 グリーン鋼材標準化の取り組み)
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/
※2 CSO (Chief Standardization Officer) : 最高標準化責任者

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 DX戦略

70 知財戦略

72 人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集

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)

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」存在へ

企業文化の変革と定着
－会社と社員がともに成長する文化の醸成－

イノベーションの創出

①人材ポートフォリオの構築 －事業会社の経営戦略に対応した人材の確保・育成－

主な施策

人材確保

事業の拡大や採用競争の激化に対応した採用力の強化
●採用ソースの多様化（キャリア採用・アルムナイ・リファラル拡大等）

育成

経営戦略に対応できる人材の戦略的な育成
●自律的キャリア/学習の拡充、公募制拡充などローテーション活性化
●海外事業拡充・DX推進などの重点戦略を担える人材の育成・配置

生産性向上

DXによる鉄鋼事業等の生産性向上（サステナブルな事業遂行の担保）

KPI

| 項目 | | 2025年度KPI |
|-----------|----|-----------|
| 海外人材の育成 | ST | +33名 |
| | EN | +10名 |
| | SH | +25名 |
| 高度DX人材の育成 | ST | （累計）800名 |
| | EN | +30名 |

両輪での取り組み

②人材の能力最大発揮 －多様な人材の経験・能力・個性が活かされ、一人ひとりが働きがいを感じながら能力が最大発揮できる状態を実現－

主な施策

DEIの推進

多様な人材の活躍機会の追及
●女性管理職の計画的登用・男性従業員の育児休業取得推進など
多様性を活かす風土の醸成
●新たな発想が生み出せる、心理的に安全な職場風土づくりなど

働きがいの向上

仕事のやりがい、会社への誇りの向上
●パーパス等の浸透、公募制拡充、業務改革、競争力ある処遇水準など
働きやすさの向上
●職場環境への投資拡充、働き方の改革・休みやすい環境の整備など

KPI

| 項目 | | 2025年度KPI | |
|---------|--|-------------------|-------|
| DEIの推進 | 女性管理職比率（事業会社合計） ●2030年4月課長級以上10%以上（うち管理・営業部門は20%以上）を目指す | 5.7% (2026年4月) | |
| | 男性育児休業取得率（事業会社合計） | 65%以上 | |
| 働きがいの向上 | 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 | ST | 75%以上 |
| | | EN、SH | 80%以上 |

①②の基盤となる 安全（労働災害の防止）と健康（健康経営の推進）の取り組み

JFEグループ経営戦略
(JFEビジョン2035)

スリムで強靱な
国内体制の確立

海外成長地域での
インサイダー型事業
拡大による成長

カーボンニュートラル
に向けた技術開発の
トップランナー

経営戦略
との連動



INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 DX戦略

70 知財戦略

72 人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集



機能別戦略

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。

専門人材の育成に向けた取り組み

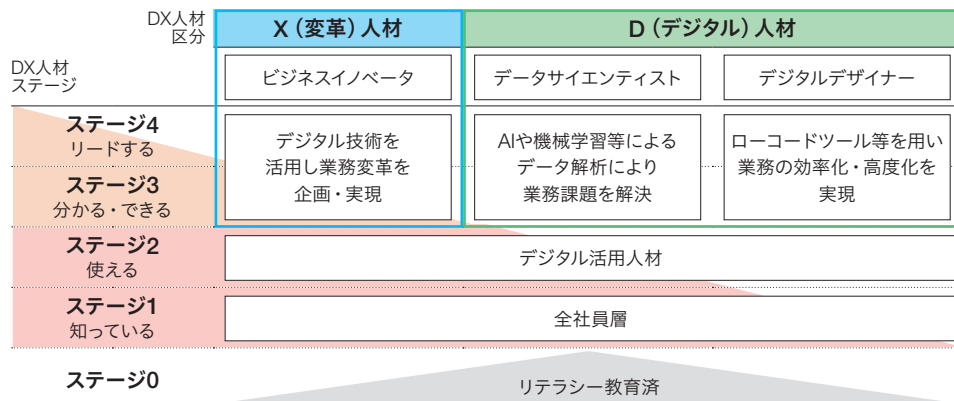
■海外事業

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商事では将来的な海外拠点の現地化を見据え、駐在員による現地採用従業員の育成も強化していきます。

■DX推進

生産/業務プロセス刷新を担うDX人材の計画的な育成に注力しています。JFEスチールではこれまで実際の業務や製造プロセスを熟知する社員をリスクリングすることによってデータサイエンティストなどを育成してきました。2025年度からは「ビジネスイノベータ」、「デジタルデザイナー」を含めて高度DX人材と再定義し、ステージ別に体系化された教育プログラムのもと、計画的に育成していきます。

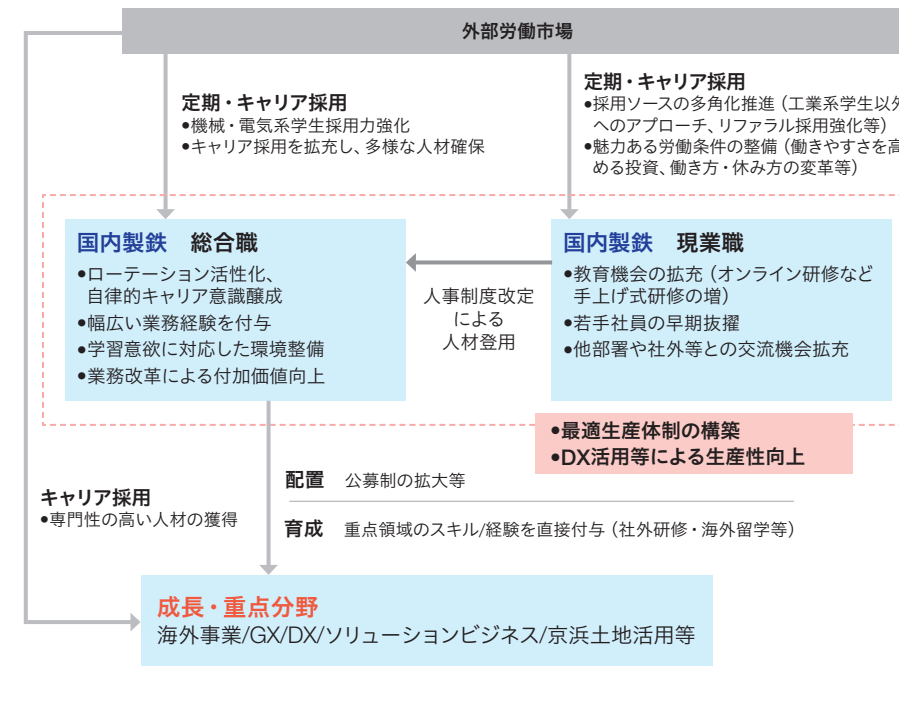
JFEスチールにおける高度DX人材の育成体系



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。

そのうえで、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。



INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 DX戦略

70 知財戦略

72 人材戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集

機能別戦略

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及

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」、社内外ネットワーキング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行われ、2024年度はDEI推進に不可欠な「アンコンシャスバイアス」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。

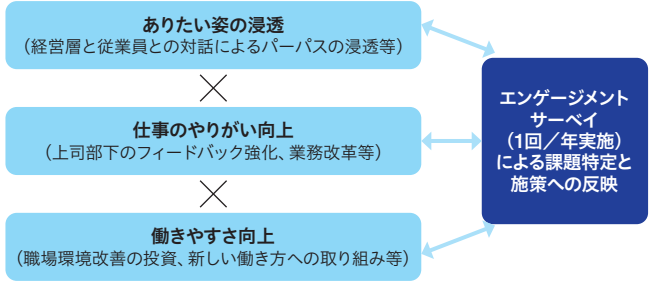


商船三井とJFEスチール合同で開催した対話型DEIイベントの様子

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。

働きがいの向上の考え方



JFEスチールにおける働きがいの向上の取り組み

JFEスチールでは、働きがいの向上が当社の持続的な発展にとって重要な経営課題であるとの経営層の認識のもと、「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」として、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。人財戦略本部内に設置したカルチャー変革室がプロジェクト全体の旗振りを担い、関連部署と連携しながら一連の施策を継続的に展開しています。

| 項目 | 成果 |
|---------------|---|
| ① ありたい姿の策定 | パーパス、ビジョン、バリューの浸透 |
| ② 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 |
| ③ 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 |
| ④ 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 |
| ⑤ 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） |
| ⑥ マネジメント改善等 | 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 |
| ⑦ 成長支援/キャリア自律 | 手上げ式のエデュ研修や、公募制の異動を拡大 |
| ⑧ 心理的安全性の向上等 | 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 |



社長による事業所での対話会の様子



職場環境改善による事務所新築の例（倉敷地区）

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 DX戦略

70 知財戦略

72 人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集

機能別戦略

安全・健康

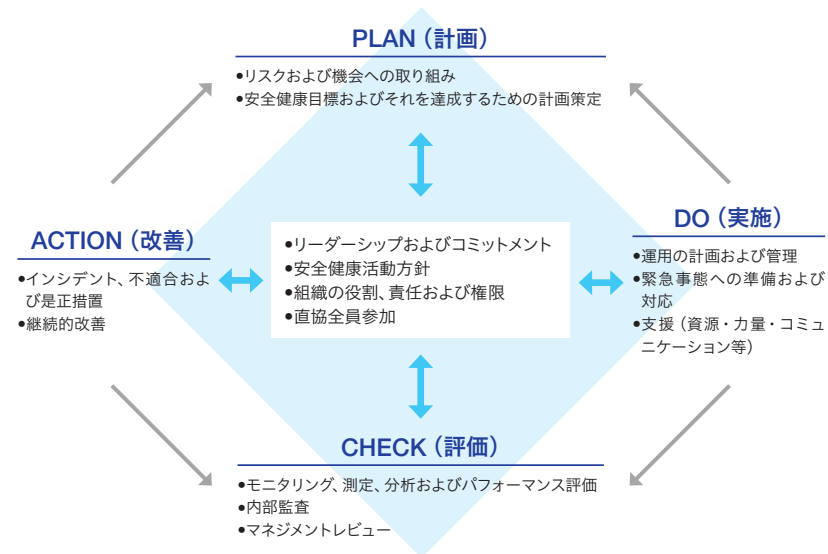
労働災害の防止

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、重大災害件数（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。

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 DX戦略

70 知財戦略

72 人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集

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（2025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
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。



新任

う げ がい よしふみ
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。



報酬委員会委員

代表取締役
てらはた まさし
寺畑 雅史
1959年10月31日生

1982年 入社
2018年 JFEスチール株式会社 代表取締役副社長
2019年 当社代表取締役副社長（現任）

当社における総務・法務部門の業務およびJFEスチールにおける人事・労政部門の業務に加え、同社の執行役員としての経理・財務・購買等の経営管理部門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。

取締役（監査等委員）



新任

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。



新任

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。

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 DX戦略

70 知財戦略

72 人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集



企業価値を支える経営基盤

社外役員体制（2025年7月1日現在）

取締役



独立役員
指名委員会委員

あんどう 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



新任
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（現任）
2022年6月 当社監査役
2025年6月 当社取締役（現任）

重要な兼職の状況

- AGC株式会社取締役会長
- 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（現任）
2024年6月 当社取締役（現任）

重要な兼職の状況

- 古河電気工業株式会社取締役会長
- 株式会社NTTデータ社外取締役

取締役（監査等委員）



新任
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



新任
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



新任
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

スキルマトリックスは、P.80をご覧ください。

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 DX戦略

70 知財戦略

72 人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集



企業価値を支える経営基盤

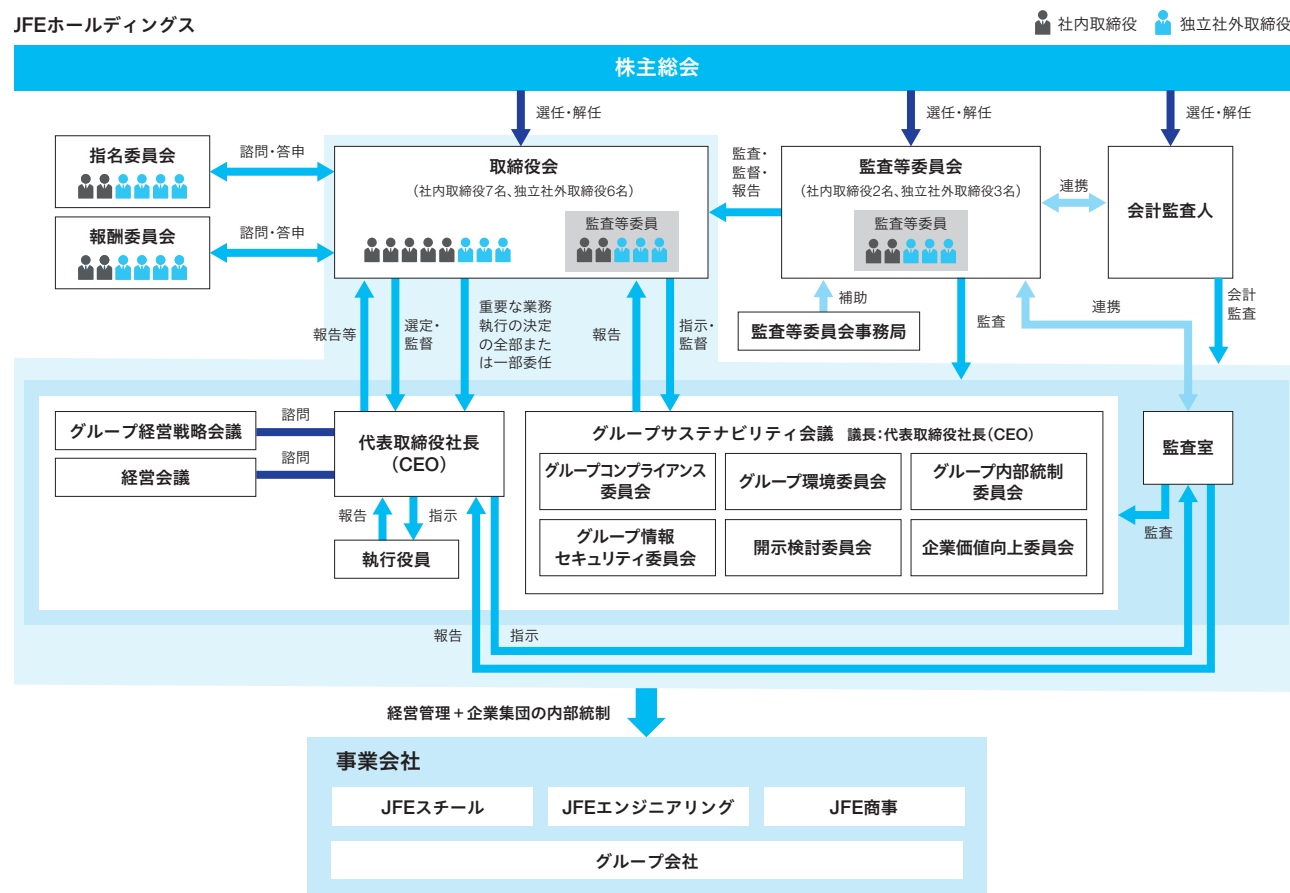
コーポレートガバナンス

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及し、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。

企業価値を支える経営基盤

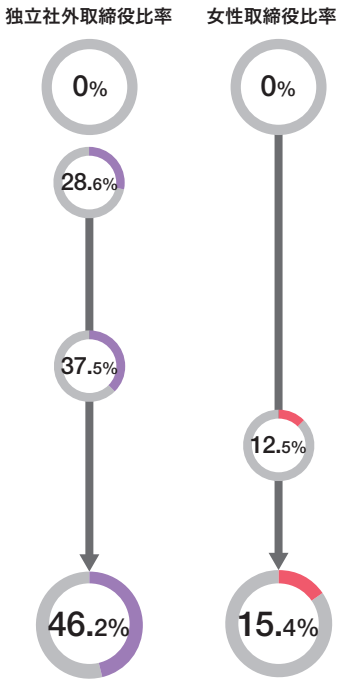
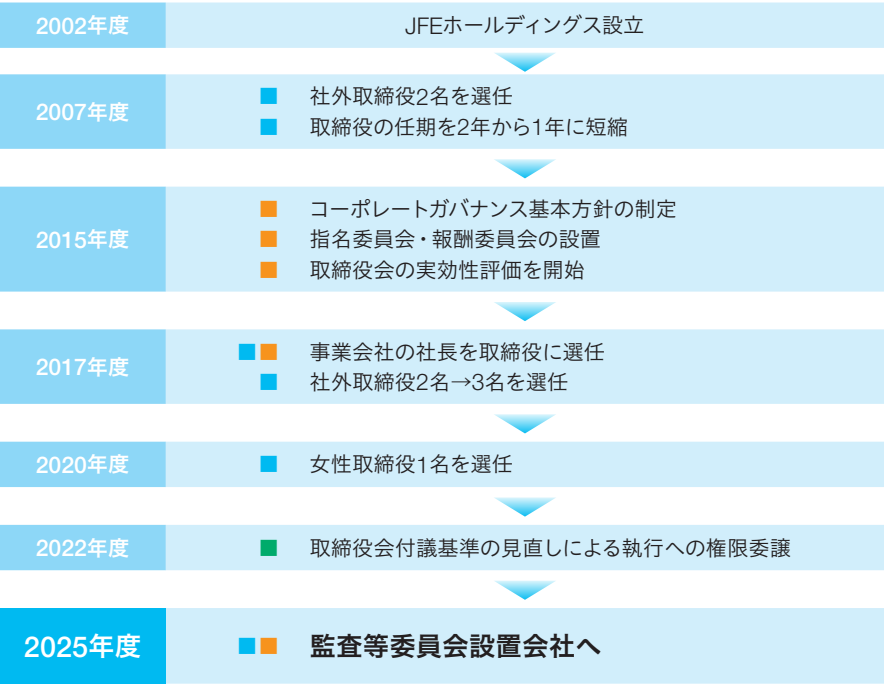
PICK UP

監査等委員会設置会社への移行

当社は、経営の公正性・客観性・透明性を高めることにより、企業価値および株主共同の利益を持続的に向上させることを目的として、コーポレートガバナンス体制を次の通り構築しております。なお、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。

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



コーポレートガバナンス体制の概要

| | | |
|---------|---------------------|---|
| 機関設計 | 監査等委員会設置会社 | |
| 取締役の任期 | 取締役（監査等委員である取締役を除く） | 1年 |
| | 監査等委員である取締役 | 2年 |
| 取締役会の構成 | 取締役13名（うち社外6名） | 取締役（監査等委員である取締役を除く） 8名（うち社外3名） （うち女性1名） |
| | | 監査等委員である取締役 5名（うち社外3名） （うち女性1名） |
| 執行役員制度 | 有 | |
| 任意の諮問機関 | 指名委員会、報酬委員会 | |

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>

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

- 機能別戦略
- 63

GX戦略
- 68

DX戦略
- 70

知財戦略
- 72

人財戦略
- 企業価値を支える経営基盤
- 76

マネジメント体制
- 78

コーポレートガバナンス
- 88

人権の尊重

データ集

コーポレートガバナンスのさらなる強化により、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 |
| | | 寺畑 雅史 | 報酬委員会委員 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | 鉄鋼／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 | 社内 | 原 伸哉 | | ● | | ● | ● | | | | 鉄鋼 |
| | | 秋本 なかば | | | | | ● | ● | | | 鉄鋼／エンジニアリング／商社 |
| | 社外 | 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 | ● | | | ● | ● | | | — |

指名委員会・報酬委員会

取締役等の人事および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、指名委員会および報酬委員会を設置しています。両委員会は、それぞれ委員の過半数を社外取締役で構成し、委員長は社外取締役の中から決定しています。指名委員会においては、当社社長の選解任に関する基本方針、当社社長候補者の選任の原案、当社社長の後継者計画および当社の社外取締役候補者の指名に関する事項等について審議し、取締役会に答申・報告しています。（2024年度は4回開催、各委員の出席率はいずれも100%）また、報酬委員会においては、当社および各事業会社の役員報酬の基本方針に関する事項等について審議し、取締役会に答申しています。（2024年度は5回開催、各委員の出席率はいずれも100%）

取締役会での議論

JFEホールディングスにおいては、取締役会が経営効率の維持・向上に努めつつ、法定事項の決議、重要な経営方針・戦略の策定、業務執行に対する監督を行うとともに、監査等委員会が経営を監査し、その健全性強化に努めています。

■主な議論内容

- 第7次中期経営計画の進捗状況
- JFEビジョン2035、第8次中期経営計画の策定
- 大規模投資（JFEスチール西日本製鉄所（福山地区）CGL建設、豪州ブラックウォーター炭鉱権益取得等）、投資フォローアップ
- サステナビリティ課題に関する取り組み（カーボンニュートラルに向けた取り組み、ガバナンス体制の見直し、経営上の重要課題に対するKPIの評価、見直し等）

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

- 機能別戦略
- 63 GX戦略
- 68 DX戦略
- 70 知財戦略
- 72 人財戦略
- 企業価値を支える経営基盤
- 76 マネジメント体制
- 78 コーポレートガバナンス
- 88 人権の尊重

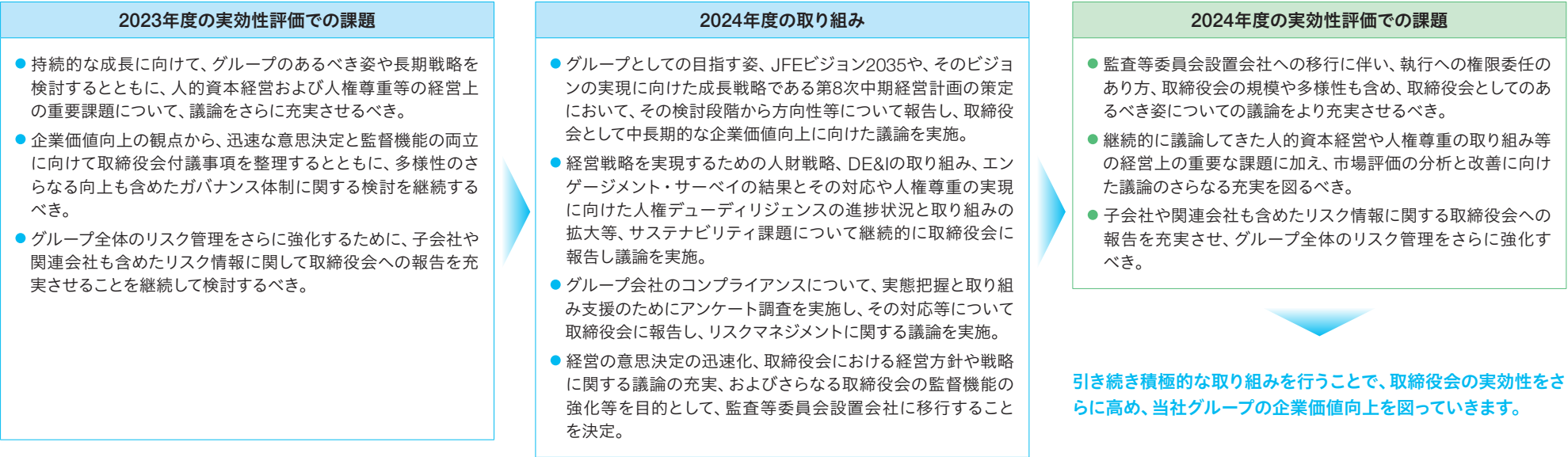
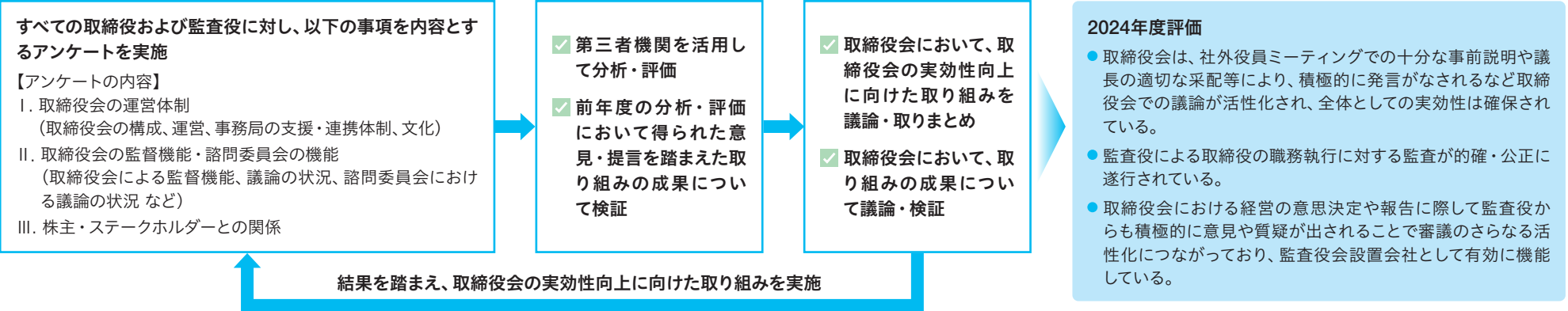
データ集

企業価値を支える経営基盤

取締役会実効性評価

JFEホールディングスでは「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、取締役会全体の実効性評価に取り組んでいます。実効性評価のプロセスおよび評価結果は以下の通りです。

取締役会実効性評価のプロセス



価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

| 機能別戦略 | |
|--------------|-------------|
| 63 | GX戦略 |
| 68 | DX戦略 |
| 70 | 知財戦略 |
| 72 | 人財戦略 |
| 企業価値を支える経営基盤 | |
| 76 | マネジメント体制 |
| 78 | コーポレートガバナンス |
| 88 | 人権の尊重 |

データ集

企業価値を支える経営基盤

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、各議題に関する資料を配布の上、説明を行っています。

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、職務を遂行するために必要な情報を十分に提供するように努めております。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。

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、JFEホールディングス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、経営会議などで審議、取締役会で決定しています。また、JFEホールディングスでは、グループ全般の経営戦略事項をグループ経営戦略会議で審議、自社・事業会社およびグループ会社の重要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。

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（事業会社社長3名を含む）、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

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

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 DX戦略

70 知財戦略

72 人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集



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

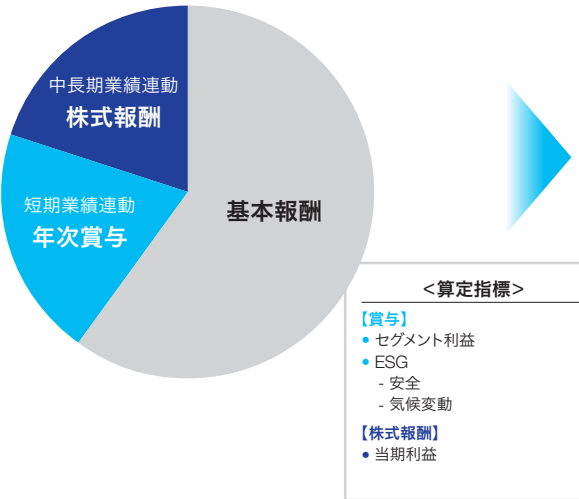
- 取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ。）および執行役員の報酬は、基本方針および決定方針に従い、報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会の決議により決定する。
- 当社の取締役および執行役員に対する報酬は、基本報酬と業績連動報酬（年次賞与および株式報酬）から構成される。
- 基本報酬は、役位等に応じて毎月、定額を金銭で支給する。

- 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エ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おります。

役員報酬制度の主な変更点

旧制度 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 **6：2：2**



<算定指標>

【賞与】

- セグメント利益
- ESG
 - 安全
 - 気候変動

【株式報酬】

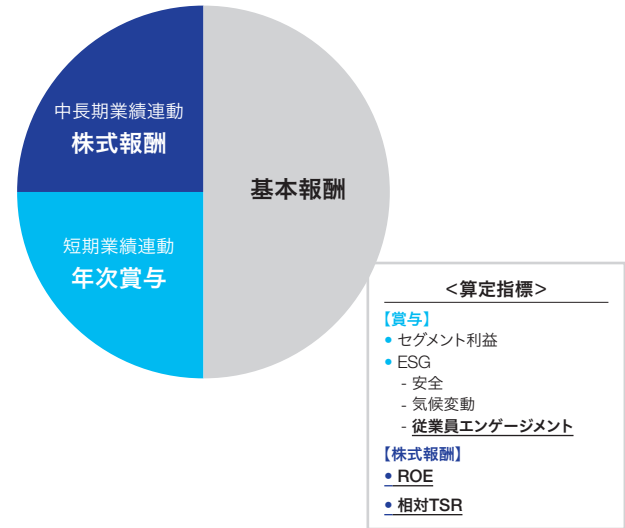
- 当期利益

当社の役員報酬制度

当社は、第8次中期経営計画の開始に合わせ、中長期的な企業価値向上を一層促進することを目的とし、役員報酬制度を改定しました。主な変更点は、報酬構成を見直して業績連動報酬の比率を増やすこと、賞与について人的資本経営の重要性に鑑みESG報酬として新たに従業員エンゲージメント指標を追加すること、株式報酬について株価や株主資本コストを意識した算定指標へ変更することです。

JFEグループは持続的な成長に向け、より健全なインセンティブとして機能する役員報酬制度を目指し、報酬委員会・取締役会において引き続き検討を進めていきます。

新制度 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**



<算定指標>

【賞与】

- セグメント利益
- ESG
 - 安全
 - 気候変動
 - 従業員エンゲージメント

【株式報酬】

- ROE
- 相対TSR

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 DX戦略

70 知財戦略

72 人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集

企業価値を支える経営基盤

年次賞与

年次賞与は、単年度のセグメント利益の合計額、従業員の安全に関する指標を気候変動に関する指標および従業員エンゲージメントに関する指標を業績連動指標としており、当該指標のそれぞれの達成度に役員ごとの一定の係数を乗じて額を算定します。

従業員の安全に関する指標は、各事業会社がKPIとして定めた死亡災害0件および休業災害度数率に関する項目より、達成度を算出します。

気候変動に関する指標は、各事業会社がKPIとして定めた「気候変動問題への貢献」から選定した一部項目より達成度を算出します。

従業員エンゲージメントに関する指標は、各事業会社がKPIとして定めたエンゲージメントサーベイにおける従業員のやりがいに関する肯定割合を用いて達成度を算出します。

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。

今回、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ました。

加えて、算定方法も変更することで、健全なインセンティブが機能し、目標未達時はより厳しく、目標超過達成時は報酬増となるようメリハリのある設計にしました。

当社の役員報酬

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

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
- グリーン鋼材の販売量

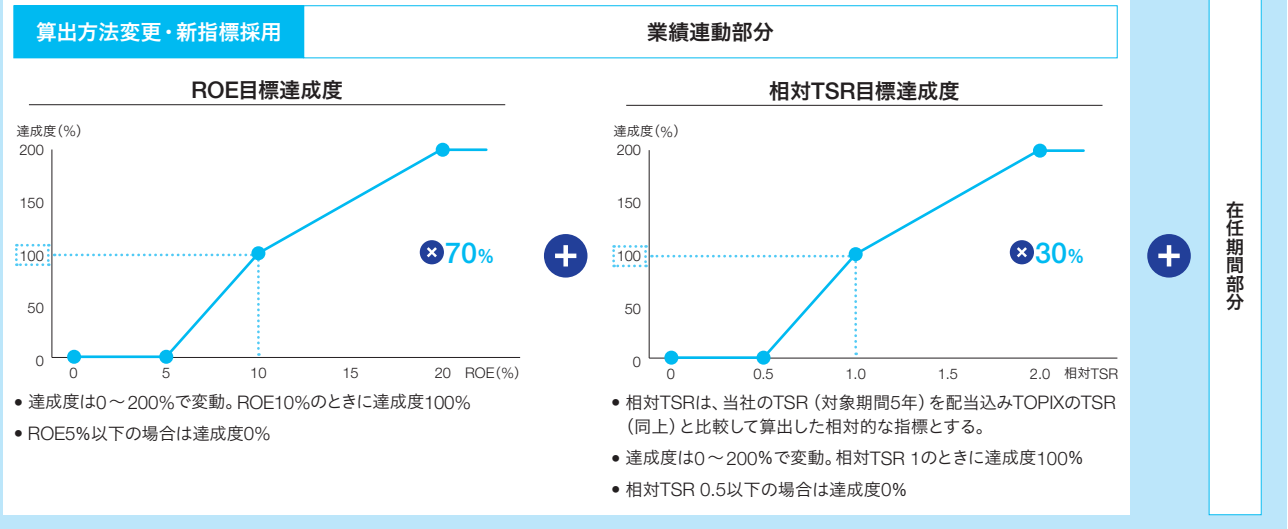
エンジニアリング

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

株式報酬（中長期業績連動、第8次中期経営計画期間中）



価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 DX戦略

70 知財戦略

72 人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集

経営基盤

機能別戦略

| | |
|----|------|
| 63 | GX戦略 |
| 68 | DX戦略 |
| 70 | 知財戦略 |
| 72 | 人財戦略 |

企業価値を支える経営基盤

| | |
|----|-------------|
| 76 | マネジメント体制 |
| 78 | コーポレートガバナンス |
| 88 | 人権の尊重 |

データ集

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、監査等委員会設置会社への移行を踏まえ、2025年6月に同方針を改定しました。

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>

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（2025年4月1日時点で計179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。

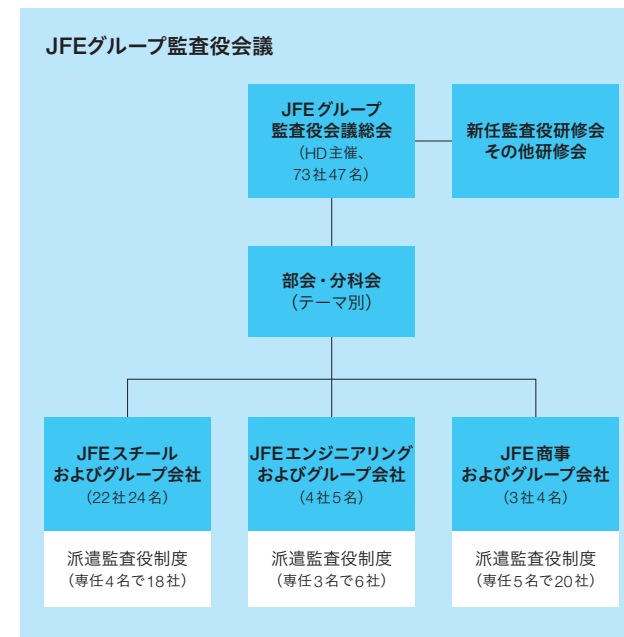
■監査等委員会監査

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おります。監査等委員は取締役会に出席するほか、2名の常勤監査等委員と他の監査等委員との間で職務を分担し、当社の内部監査部門等と連携の上、グループ経営戦略会議、経営会議、グループサステナビリティ会議、その他の重要会議に出席し、必要に応じて意見表明を行うとともに、取

締役および執行役員などから業務報告を聴取、事業会社およびグループ会社から事業の報告を受けることなどにより、取締役の職務の執行を監査します。

常勤監査役員（常勤監査等委員および常勤監査役）をホールディングス以下グループの30社に35名配置しています。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います（12名が44社を担当）。

グループ各社の常勤監査役員、派遣監査役で構成する「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、各監査役の監査活動に活かされています。



■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、意見交換を行う等、密接な連携を図ります。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、密接な連携を図ります。

■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グループの内部統制体制

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

経営基盤

機能別戦略

| | |
|----|------|
| 63 | GX戦略 |
| 68 | DX戦略 |
| 70 | 知財戦略 |
| 72 | 人財戦略 |

企業価値を支える経営基盤

| | |
|----|-------------|
| 76 | マネジメント体制 |
| 78 | コーポレートガバナンス |
| 88 | 人権の尊重 |

データ集

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・品質管理等、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 (2025年10月1日付で商号変更)

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ございません。

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の実施し、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、2025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/>

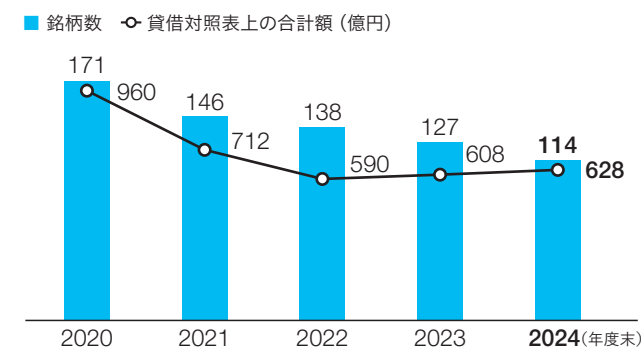
株式の政策保有等に関する基本方針

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。

2024年度は、当社グループで上場会社株式11銘柄の全部または一部につき、142億円（時価ベース）を売却しております。また、2024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。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>

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、電子メール・専用電話・親書（郵送）によって通報・相談（匿名による報告・相談も可）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への相談件数

| | 2023年度 | 2024年度 |
|--------------------|--------|--------|
| JFEホールディングスおよび事業会社 | 134 | 161 |
| グループ会社 | 201 | 153 |
| 計 | 335 | 314 |

腐敗防止の徹底

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>

個人情報保護

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

コンプライアンスに関する取り組み

<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。

（⇒ P66～67 TCFDに基づく情報開示 リスク管理）

（⇒ P70～71 知的財産の管理）

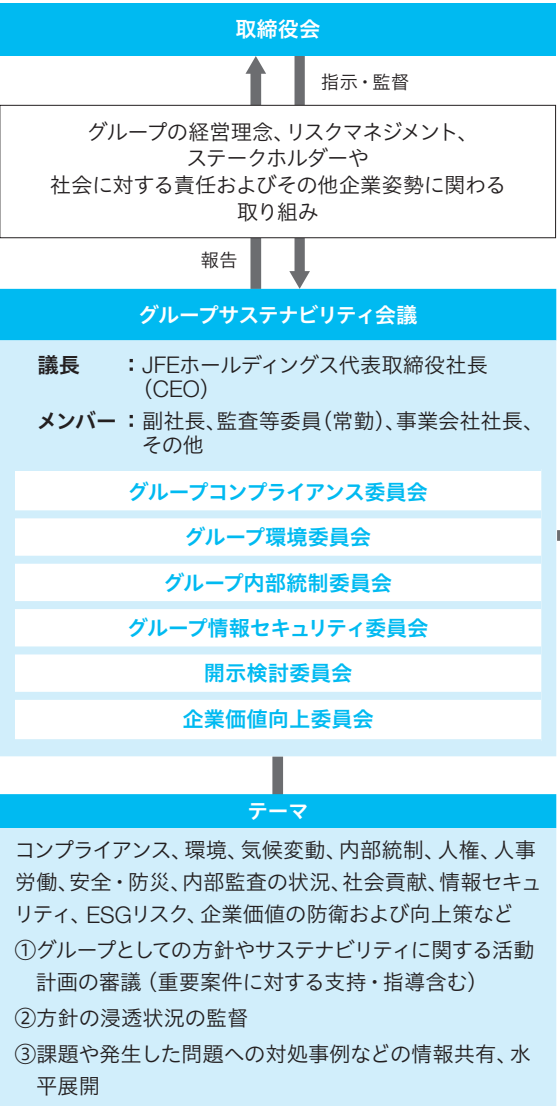
DX REPORT

<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/>

リスクマネジメント体制



事業会社、グループ会社

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 DX戦略

70 知財戦略

72 人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集

企業価値を支える経営基盤

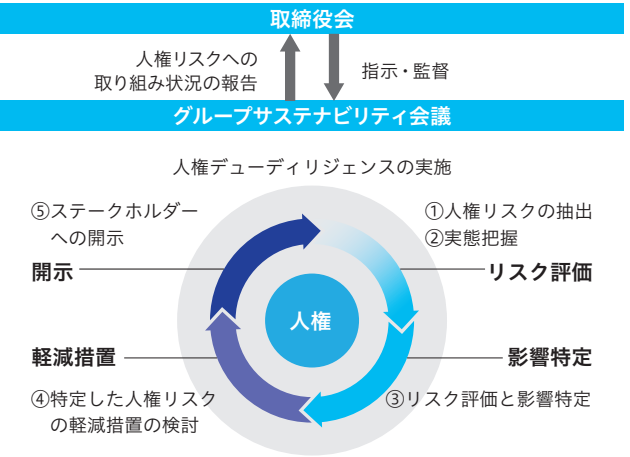
人権の尊重

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である従業員、サプライヤー（女性、児童、地域住民等を含む）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. 差別の禁止と法の下の平等 |
| 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・地域住民の権利 |

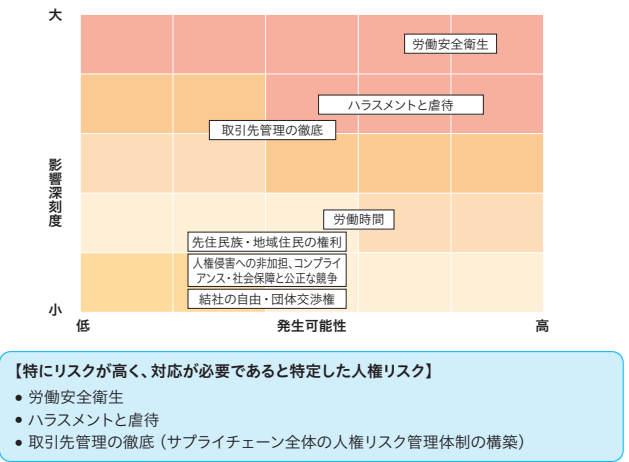
②実態把握

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（スチール エンジニアリング 商事）



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。

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 DX戦略

70 知財戦略

72 人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集

企業価値を支える経営基盤

■2024年度の取り組み実績

【グループ会社への人権デューディリジェンスの展開】

スチール

- 出資比率、企業規模などを踏まえ、調査優先度の高い海外グループ会社3社（タイ、インドネシア、ブラジル）に対して、人権リスクに関する調査およびフィードバックを実施。

エンジニアリング

- 人権高リスク国に拠点を有するなど、調査優先度の高い海外グループ会社3社（フィリピン、インド、タイ）に対して、人権リスクに関する調査およびフィードバックを実施。

商事

- 連結海外グループ会社45社に対して、人権リスクに関する調査を実施。

スチール

エンジニアリング

商事

- 国内主要グループ会社について、今後のグループ会社のサプライヤー調査の展開方法・スケジュール等を検討。

【サプライヤーの人権リスク管理体制構築】

スチール

エンジニアリング

商事

- 2023年度に調査を実施したサプライヤーのうち、フォローが必要であると判断したサプライヤーに対して、「主な課題の解説、具体的取り組み案、参考事例等を掲載したフォローアップツール」を送付するなど、改善に向けた支援を実施。

商事

- 鉄鋼原料・環境資源・資機材サプライヤー88社に新たに人権リスクに関する調査を実施。

■2025年度の取り組み予定

【グループ会社への人権デューディリジェンスの展開】

スチール

- 連結子会社である主要な海外グループ会社3社（フィリピン、アメリカ、シンガポール）に人権リスクに関する調査を実施。

エンジニアリング

- 主要な海外グループ会社3社（マレーシア、インドネシア、ドイツ）への人権リスクに関する調査を実施。

商事

- 2024年度に調査をした海外グループ会社に対し、調査結果のフィードバックを実施。

スチール

エンジニアリング

商事

- 国内主要グループ会社について、引き続き、今後のグループ会社のサプライヤー調査の展開方法・スケジュール等を検討。

【サプライヤーの人権リスク管理体制構築】

スチール

- 主要なサプライヤー（約200社）に対する2巡目の調査を実施（2023年度に1巡目を実施）

エンジニアリング

- 主要なサプライヤー（約70社）に対する2巡目の調査を実施（2023年度に1巡目を実施）

商事

- 主要なサプライヤー（約20社）に対する新規調査を実施。（2025年度に1巡目終了予定）

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様々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。通報受付においては、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4月から7月までの間、JaCERへの通報が1件ありましたが、人権事案には該当しない内容であったため、JaCERから通報者に対しその旨フィードバックされ、対応完了しています。

また、各事業会社の社内窓口、及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P87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/

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

機能別戦略

63 GX戦略

68 DX戦略

70 知財戦略

72 人財戦略

企業価値を支える経営基盤

76 マネジメント体制

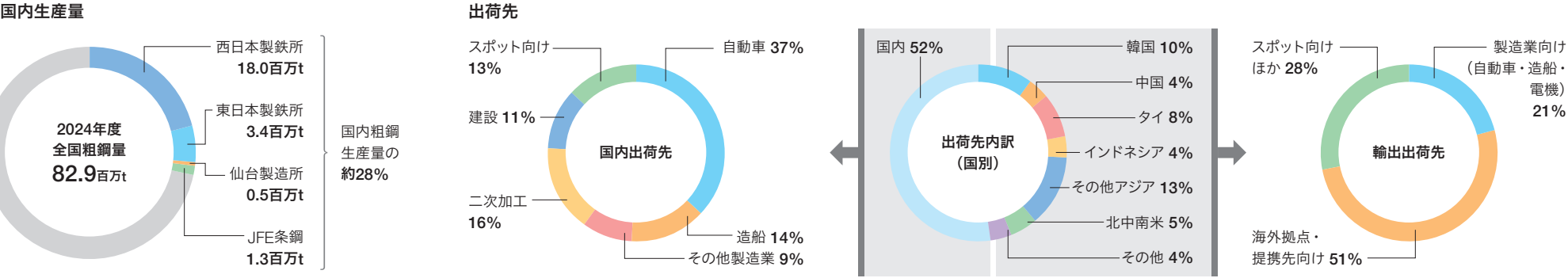
78 コーポレートガバナンス

88 人権の尊重

データ集

国内主要拠点

鉄鋼事業の供給体制



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㎡
- 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)

棒線

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

棒線

東日本製鉄所 **B**

- 敷地面積は約1,598万㎡
- 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、戦後初めての鉄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 | |

笠岡モバイル製作所 **I**

| |
|------|
| モバイル |
|------|

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 (Early Vendor Involvement) の活動拠点

データ集

- 90 国内主要拠点
- 91 海外主要拠点
- 92 国内主要グループ会社
- 93 マテリアルフロー
- 94 非財務ハイライト
- 96 財務ハイライト
- 98 財務パフォーマンス
- 102 会社情報・株式情報

Navigation icons: Home, Previous, Next

海外主要拠点

23カ国・地域／117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／16拠点

商社事業

20カ国・地域／63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**
 - スタンダードケッセル(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

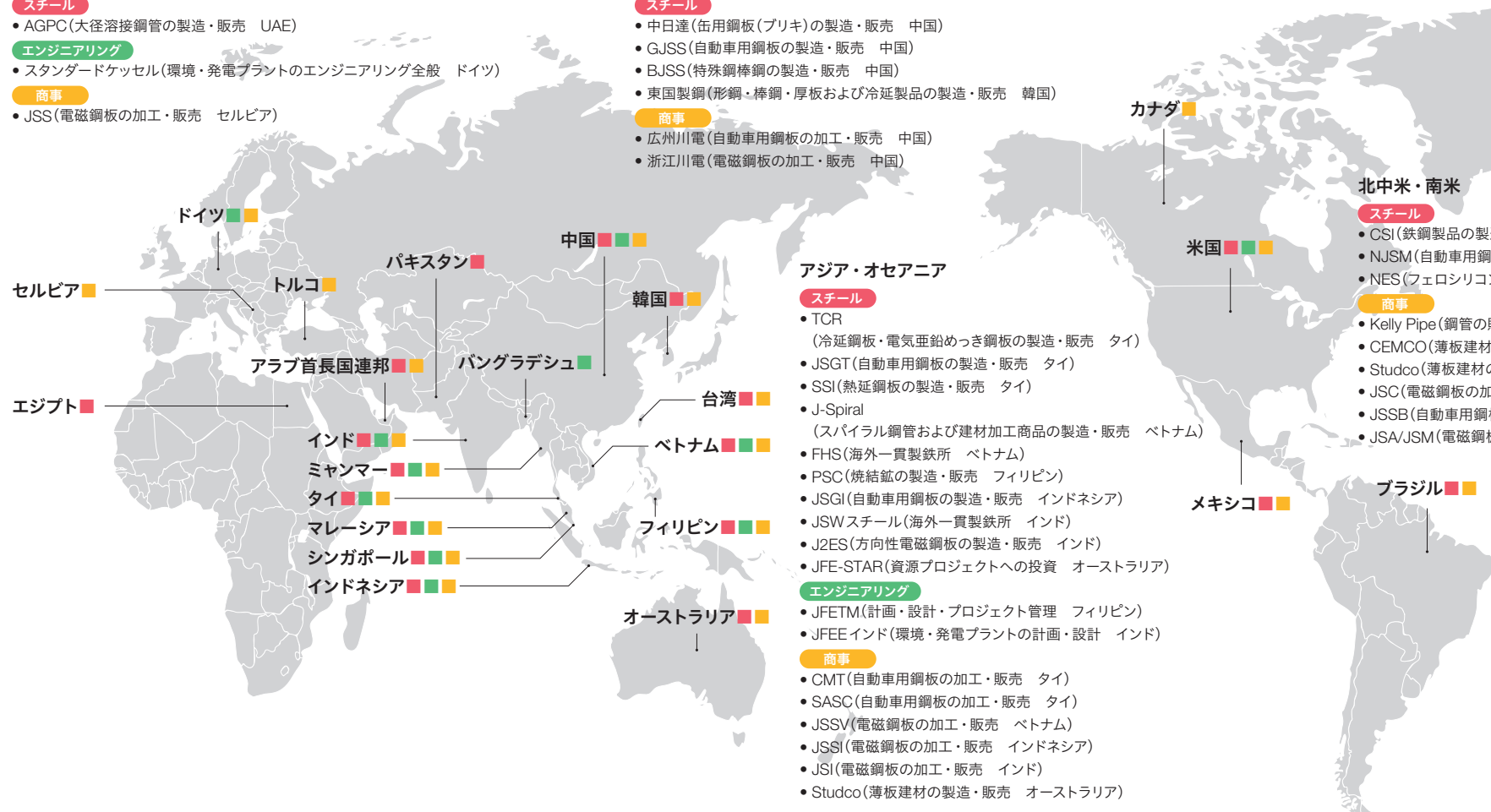
- スチール**
 - 中日達(缶用鋼板(ブリキ)の製造・販売 中国)
 - GJSS(自動車用鋼板の製造・販売 中国)
 - BJSS(特殊鋼棒鋼の製造・販売 中国)
 - 東国製鋼(形鋼・棒鋼・厚板および冷延製品の製造・販売 韓国)
- 商事**
 - 広州川電(自動車用鋼板の加工・販売 中国)
 - 浙江川電(電磁鋼板の加工・販売 中国)

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)
 - JSGL(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)
 - 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**
 - 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)

北中米・南米

- スチール**
 - CSI(鉄鋼製品の製造・販売 アメリカ)
 - NJSM(自動車用鋼板の製造・販売 メキシコ)
 - NES(フェロシリコンの製造・販売 ブラジル)
- 商事**
 - Kelly Pipe(鋼管の販売 アメリカ)
 - CEMCO(薄板建材の製造・販売 アメリカ)
 - Studco(薄板建材の製造・販売 アメリカ)
 - JSC(電磁鋼板の加工・販売 カナダ)
 - JSSB(自動車用鋼板の加工・販売 メキシコ)
 - JSA/JSM(電磁鋼板の加工・販売 メキシコ)



INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

データ集

- 90 国内主要拠点
- 91 海外主要拠点
- 92 国内主要グループ会社
- 93 マテリアルフロー
- 94 非財務ハイライト
- 96 財務ハイライト
- 98 財務パフォーマンス
- 102 会社情報・株式情報



国内主要グループ会社（2025年4月1日現在）

※売上収益／売上高：2024年度実績
※従業員数：2025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 | 33,651 億円 | 従業員数 | 41,386 人 |
|------|----------|----|---------|------|-----------|------|----------|

●JFE ミネラル(株) ●千葉リパーメント(株) ●水島リパーメント(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 コンテナー(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(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rakトリーズ(株)* ●日本鑄造(株)* ●日本鑄鉄管(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 | 5,698 億円 | 従業員数 | 11,102 人 |
|------------|--------------|----|---------|------|---------|------|----------|------|----------|

●あすか創建(株) ●アーバンエナジー(株) ●北日本機械(株) ●(株)きんばい ●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 東日本環境メンテナンス(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) ●(株)Jファーム苫小牧
●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 | 14,385 億円 | 従業員数 | 8,753 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) ●大清興業(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) ●甲南ブランキングサービス(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)*

| | | | | | | | |
|------|----------------|----|---------|-----|----------|------|---------|
| 造船事業 | ジャパン マリンユナイテッド | 本社 | 神奈川県横浜市 | 売上高 | 3,207 億円 | 従業員数 | 4,936 人 |
|------|----------------|----|---------|-----|----------|------|---------|

●(株)JMU アムテック ●(株)IMC ●JMU ディフェンスシステムズ(株)

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

データ集

90 国内主要拠点

91 海外主要拠点

92 国内主要グループ会社

93 マテリアルフロー

94 非財務ハイライト

96 財務ハイライト

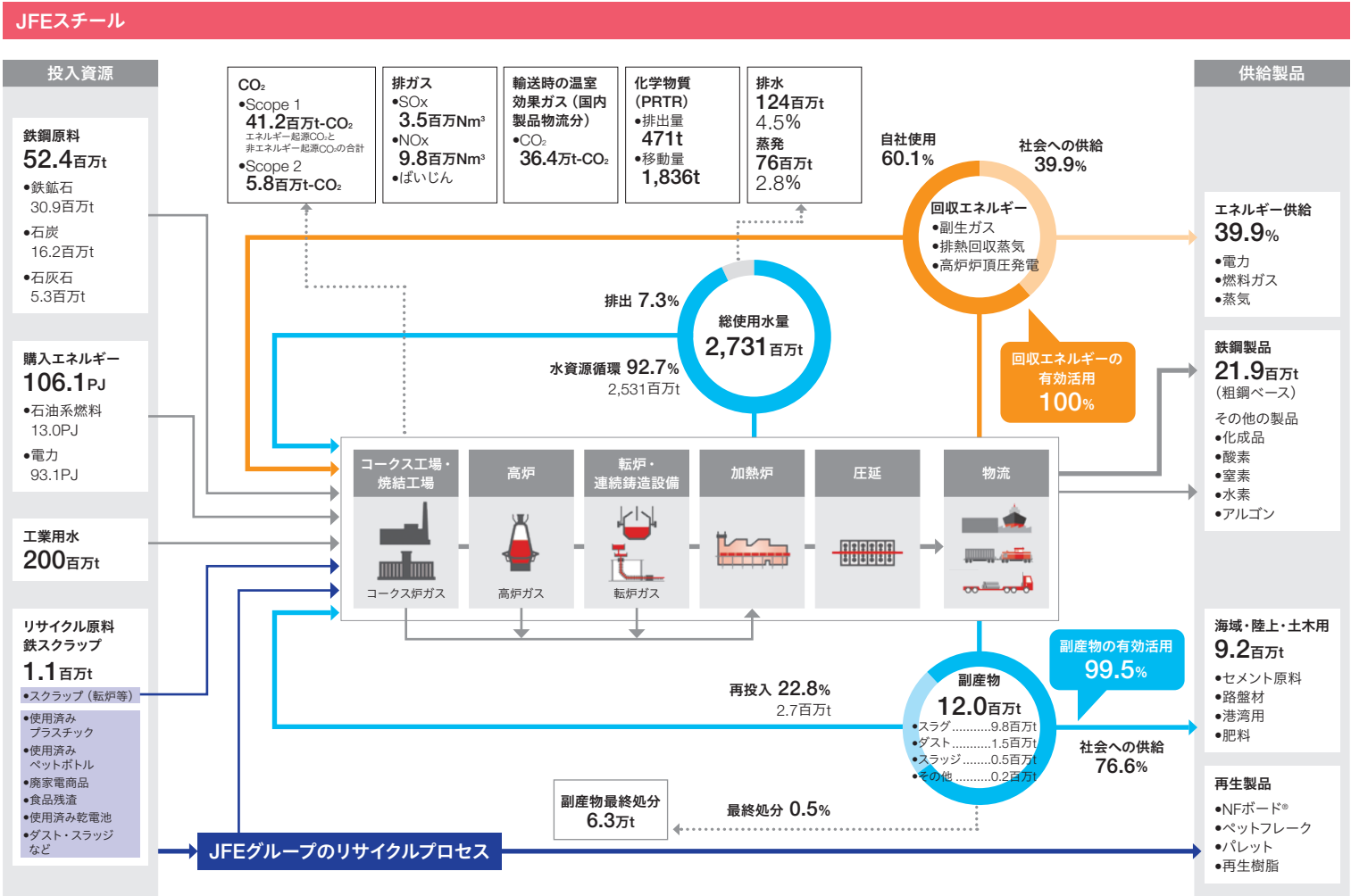
98 財務パフォーマンス

102 会社情報・株式情報

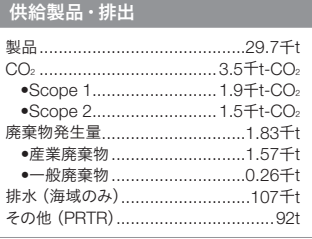
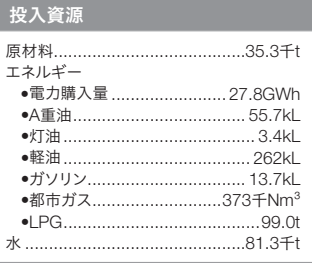
マテリアルフロー

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92.7%を循環利用しており、鉄鋼スラグなどの副産物は99.5%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。

2024年度実績



JFEエンジニアリング（本社・製作所）



データ集

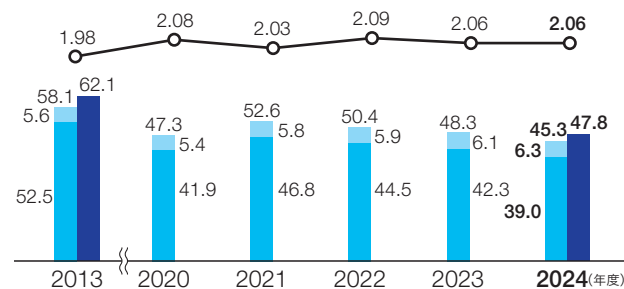
- 90 国内主要拠点
- 91 海外主要拠点
- 92 国内主要グループ会社
- 93 マテリアルフロー
- 94 非財務ハイライト
- 96 財務ハイライト
- 98 財務パフォーマンス
- 102 会社情報・株式情報

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）・
原単位推移（t-CO₂e/t-s）

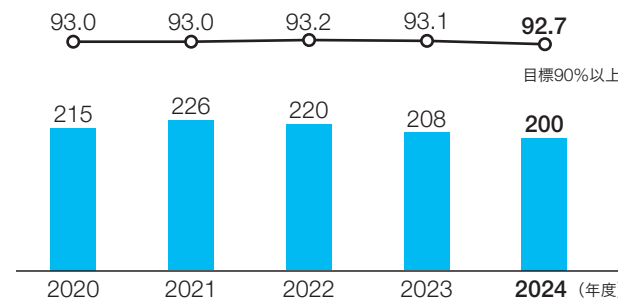
■Scope1※ ■Scope2※ ○エネルギー起源GHG原単位※ ■GX-ETS基準GHG排出量



※日本鉄鋼連盟カーボニュートラル行動計画基準。同計画の排出量はCO₂のみ

JFEスチールの工業用水受入量（百万t）・循環率推移（%）

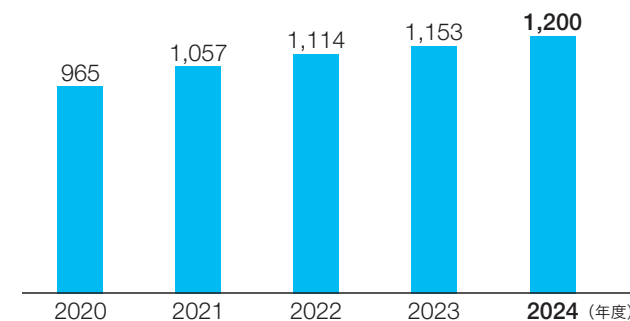
■受入量（単体） ○循環率※（単体）



※工業用水循環率(%)=(総使用量-工業用水受入量)/総使用量×100

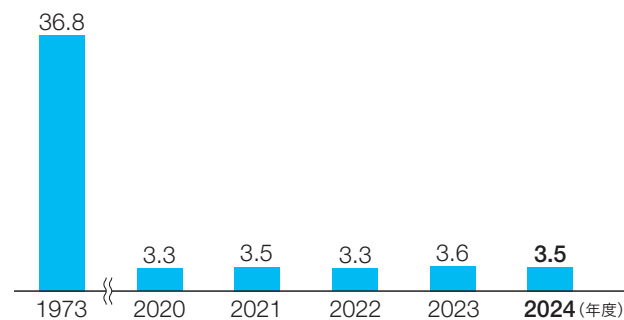
JFEエンジニアリングのGHG削減貢献量（万t-CO₂/年）

■JFEエンジニアリング（グループ含む）



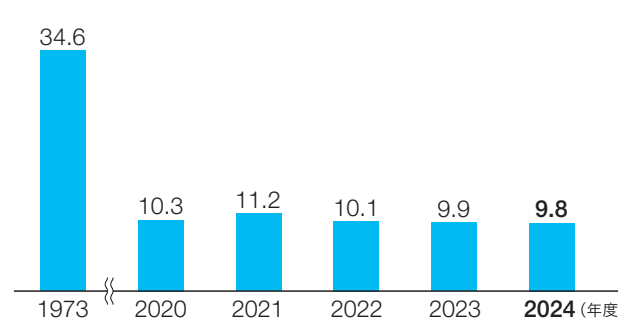
JFEスチールのSOx排出量推移（百万Nm³）

■JFEスチール（単体）



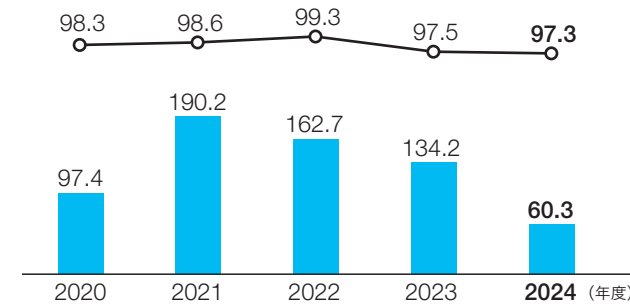
JFEスチールのNOx排出量推移（百万Nm³）

■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



INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

データ集

90 国内主要拠点

91 海外主要拠点

92 国内主要グループ会社

93 マテリアルフロー

94 非財務ハイライト

96 財務ハイライト

98 財務パフォーマンス

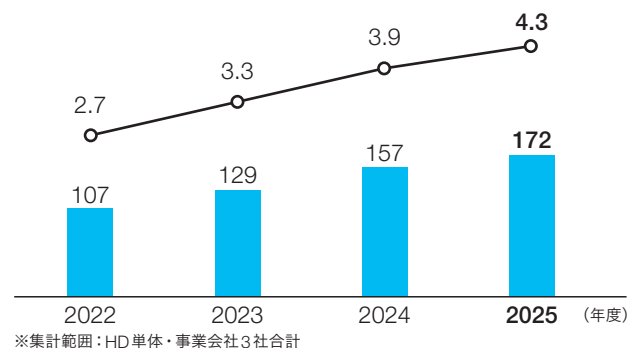
102 会社情報・株式情報

非財務ハイライト

社会性指標

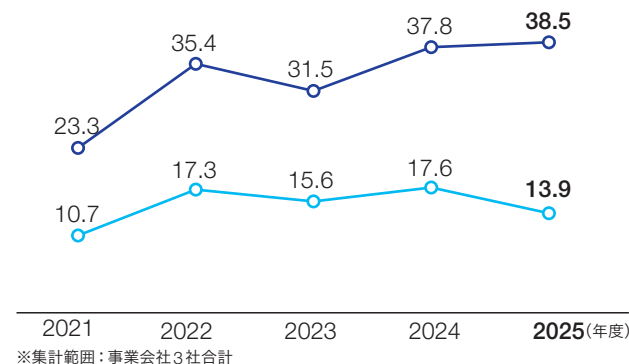
女性管理職数（人）・女性管理職比率（％）

■女性管理職数 ○女性管理職比率



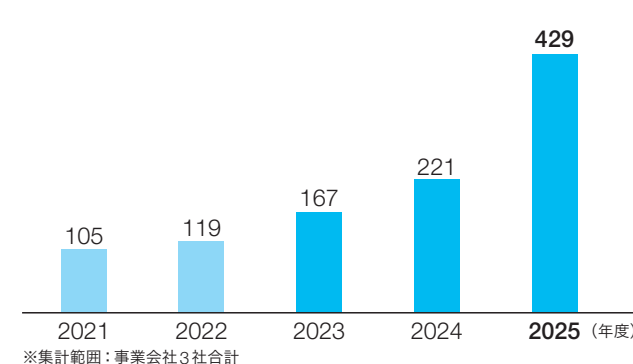
女性採用比率（総計）（％）・女性採用比率（総合職事務系）（％）

○女性採用比率（総計） ○女性採用比率（総合職事務系）



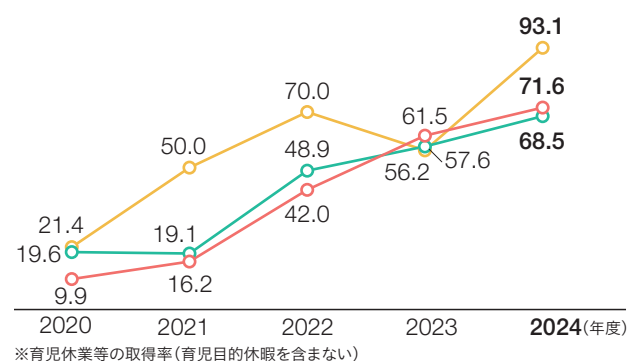
キャリア採用人数（人）

■採用人数



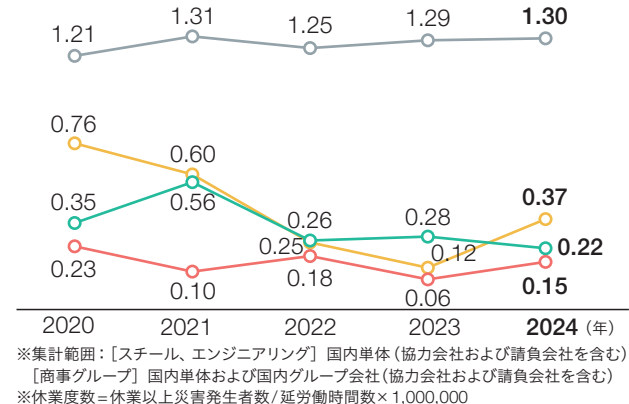
男性の育児休業取得率（％）

○JFEスチール ○JFEエンジニアリング ○JFE商事



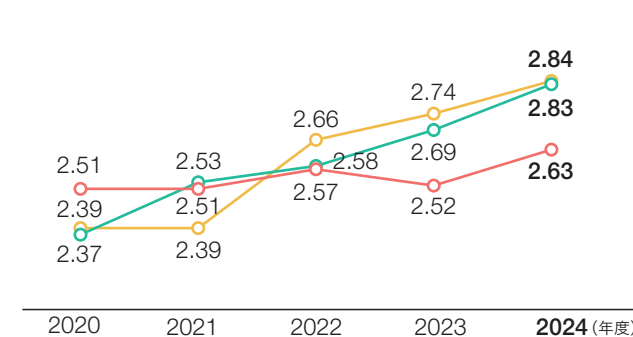
休業度数率

○JFEスチール ○JFEエンジニアリング ○JFE商事 ○製造業平均



障がい者雇用率（各年6月1日時点）（％）

○JFEスチール ○JFEエンジニアリング ○JFE商事



INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

データ集

- 90 国内主要拠点
- 91 海外主要拠点
- 92 国内主要グループ会社
- 93 マテリアルフロー
- 94 非財務ハイライト
- 96 財務ハイライト
- 98 財務パフォーマンス
- 102 会社情報・株式情報

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) | | | | | | |
|---|--------------|--------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2014年度 | 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 |
| 経営業績 | | | | | | | | | | | | |
| 売上高 (JGAAP)／売上収益 (IFRS) | 38,503 | 34,317 | 33,089 | 36,786 | 39,617 | 38,736 | 37,297 | 32,272 | 43,651 | 52,687 | 51,746 | 48,596 |
| 経常利益 (JGAAP)／事業利益 (IFRS)※1 | 2,310 | 642 | 847 | 2,163 | 2,211 | 2,320 | 378 | △129 | 4,164 | 2,358 | 2,982 | 1,353 |
| 税金等調整前当期純利益 (JGAAP)／税引前利益 (IFRS) | 2,266 | 743 | 1,054 | 2,133 | 2,099 | 2,093 | △2,134 | △49 | 3,885 | 2,102 | 2,683 | 1,443 |
| EBITDA (JGAAP)※2／EBITDA (IFRS)※3 | 4,215 | 2,544 | 2,799 | 3,888 | 4,059 | 4,282 | 2,694 | 2,234 | 6,687 | 5,054 | 5,723 | 3,929 |
| 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) | 1,393 | 336 | 679 | 1,446 | 1,642 | 1,635 | △1,977 | △218 | 2,880 | 1,626 | 1,974 | 918 |
| 設備投資額 (工事ベース) | 2,259 | 2,125 | 2,347 | 2,572 | 2,876 | 3,295 | 3,913 | 3,423 | 3,409 | 3,256 | 3,461 | 3,148 |
| 減価償却費 (JGAAP)／減価償却費及び償却費 (IFRS) | 1,760 | 1,779 | 1,826 | 1,595 | 1,721 | 1,962 | 2,315 | 2,363 | 2,522 | 2,696 | 2,741 | 2,576 |
| 研究開発費 | 324 | 351 | 355 | 347 | 372 | 372 | 387 | 362 | 396 | 430 | 438 | 429 |
| 財務状況 | | | | | | | | | | | | |
| 総資産 (JGAAP)／資産合計 (IFRS) | 46,394 | 42,348 | 43,360 | 44,409 | 46,486 | 47,092 | 46,461 | 46,549 | 52,879 | 55,240 | 57,549 | 56,476 |
| 有形固定資産 | 16,295 | 16,271 | 16,508 | 17,022 | 17,823 | 18,352 | 17,177 | 17,723 | 18,507 | 18,910 | 19,482 | 19,640 |
| 自己資本 (JGAAP)／親会社の所有者に帰属する持分 (IFRS) | 19,389 | 18,041 | 18,658 | 19,495 | 20,127 | 19,263 | 16,270 | 16,792 | 19,882 | 21,203 | 24,641 | 25,295 |
| 純資産 (JGAAP)／資本合計 (IFRS) | 19,900 | 18,579 | 19,218 | 20,099 | 20,791 | 19,917 | 17,065 | 17,601 | 20,707 | 21,933 | 25,385 | 25,868 |
| 借入金・社債等残高 (JGAAP)／有利子負債残高 (IFRS) | 15,017 | 13,793 | 13,754 | 13,309 | 14,499 | 15,238 | 18,143 | 18,061 | 18,494 | 18,629 | 18,302 | 17,664 |
| 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 | 2,973 | 2,671 | 1,854 | 2,988 | 2,357 | 2,682 | 2,610 | 2,472 | 2,987 | 3,957 | 4,789 | 3,789 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △2,163 | △1,373 | △1,637 | △1,948 | △2,845 | △3,133 | △3,583 | △1,642 | △2,880 | △2,743 | △3,252 | △2,831 |
| フリー・キャッシュ・フロー※4 | 810 | 1,297 | 217 | 1,039 | △488 | △451 | △973 | 830 | 107 | 1,214 | 1,537 | 957 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △782 | △1,445 | △181 | △909 | 569 | 518 | 1,039 | △300 | △574 | △1,101 | △454 | △1,574 |
| 1株当たり情報 | | | | | | | | | | | | |
| 当期純利益 (JGAAP)／当期利益 (IFRS) (円/株) | 242 | 58 | 118 | 251 | 285 | 284 | △343 | △38 | 500 | 281 | 323 | 144 |
| 純資産 (JGAAP)／親会社の所有者に帰属する持分 (IFRS) (円/株) | 3,362 | 3,128 | 3,236 | 3,382 | 3,495 | 3,345 | 2,826 | 2,916 | 3,453 | 3,650 | 3,875 | 3,977 |
| 配当金 (円/株) | 60 | 30 | 30 | 80 | 95 | 95 | 20 | 10 | 140 | 80 | 100 | 100 |
| 配当性向 (%) | 24.8 | 51.4 | 25.5 | 31.9 | 33.3 | 33.5 | — | — | 28.0 | 28.5 | 30.9 | 69.2 |

※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

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

データ集

90 国内主要拠点

91 海外主要拠点

92 国内主要グループ会社

93 マテリアルフロー

94 非財務ハイライト

96 財務ハイライト

98 財務パフォーマンス

102 会社情報・株式情報

財務ハイライト

| | JGAAP (日本基準) | | | | | IFRS (国際財務報告基準) | | | | | | |
|--|--------------|--------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| | 2014年度 | 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 |
| (単位：億円) | | | | | | | | | | | | |
| 財務指標 | | | | | | | | | | | | |
| Debt/EBITDA 倍率 (JGAAP) ^{※5} / Debt/EBITDA 倍率 (IFRS) ^{※6} (倍) | 3.6 | 5.4 | 4.9 | 3.4 | 3.6 | 3.6 | 6.7 | 8.1 | 2.8 | 3.7 | 3.2 | 4.5 |
| ROE (JGAAP) ^{※7} / ROE (IFRS) ^{※8} (%) | 7.7 | 1.8 | 3.7 | 7.6 | 8.3 | 8.6 | △11.1 | △1.3 | 15.7 | 7.9 | 8.6 | 3.7 |
| ROA (JGAAP) ^{※9} / ROA (IFRS) ^{※10} (%) | 5.5 | 1.7 | 2.3 | 5.2 | 5.1 | 5.0 | 0.8 | △0.3 | 8.4 | 4.4 | 5.3 | 2.4 |
| 自己資本比率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分比率 (IFRS) (%) | 41.8 | 42.6 | 43.0 | 43.9 | 43.3 | 40.9 | 35.0 | 36.1 | 37.6 | 38.4 | 42.8 | 44.8 |
| D/Eレシオ (JGAAP) ^{※11} / D/Eレシオ (IFRS) ^{※12} (%) | 59.0 | 56.9 | 51.4 | 58.1 | 62.0 | 68.2 | 96.4 | 93.2 | 80.8 | 67.8 | 58.0 | 54.3 |
| 年度末株価 (円/株) | 2,654 | 1,516 | 1,909 | 2,144 | 1,879 | 1,879 | 703 | 1,363 | 1,723 | 1,679 | 2,540 | 1,829.5 |
| セグメント別情報 | | | | | | | | | | | | |
| 売上高 (JGAAP) / 売上収益 (IFRS) | | | | | | | | | | | | |
| 鉄鋼事業 | 28,738 | 24,451 | 23,491 | 27,154 | 28,083 | 28,306 | 26,813 | 22,552 | 31,734 | 38,811 | 37,160 | 33,651 |
| エンジニアリング事業 | 3,673 | 3,975 | 4,261 | 3,913 | 4,856 | 4,858 | 5,122 | 4,857 | 5,082 | 5,125 | 5,399 | 5,698 |
| 商社事業 | 19,344 | 17,564 | 16,710 | 19,079 | 20,600 | 11,258 | 10,841 | 9,325 | 12,317 | 15,141 | 14,764 | 14,385 |
| 経常利益 (JGAAP) / セグメント利益 (IFRS) ^{※13} | | | | | | | | | | | | |
| 鉄鋼事業 | 1,885 | 278 | 405 | 1,988 | 1,646 | 1,613 | △87 | △654 | 3,237 | 1,468 | 2,027 | 363 |
| エンジニアリング事業 | 180 | 200 | 266 | 193 | 202 | 201 | 231 | 240 | 260 | 134 | 243 | 193 |
| 商社事業 | 246 | 157 | 218 | 330 | 357 | 357 | 270 | 200 | 559 | 651 | 489 | 479 |
| その他 | | | | | | | | | | | | |
| 粗鋼生産量 (JFEスチール単独) (万トン) | 2,844 | 2,736 | 2,814 | 2,846 | 2,631 | 2,631 | 2,673 | 2,276 | 2,588 | 2,410 | 2,345 | 2,195 |
| 粗鋼生産量 (JFEスチール連結) (万トン) | 3,104 | 2,975 | 3,041 | 3,006 | 2,788 | 2,788 | 2,809 | 2,396 | 2,726 | 2,548 | 2,480 | 2,320 |
| 鋼材出荷量 (JFEスチール単独) (万トン) | 2,607 | 2,539 | 2,570 | 2,530 | 2,378 | 2,378 | 2,347 | 2,049 | 2,238 | 2,174 | 2,077 | 1,936 |
| 鋼材平均価格 (JFEスチール単独) (千円/トン) | 77.1 | 66.8 | 62.8 | 75.3 | 81.5 | 81.5 | 78.8 | 74.8 | 103.7 | 130.8 | 131.5 | 130.3 |
| 鋼材輸出比率 (JFEスチール単独・金額ベース) (%) | 48.1 | 45.8 | 44.0 | 44.4 | 41.7 | 41.7 | 41.5 | 42.3 | 45.5 | 44.5 | 42.9 | 41.7 |
| 従業員数 (JFEホールディングス連結) (人) | 58,856 | 59,460 | 60,439 | 61,234 | 62,076 | 62,083 | 64,009 | 64,371 | 64,296 | 64,241 | 62,218 | 61,296 |

※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

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

データ集

90 国内主要拠点

91 海外主要拠点

92 国内主要グループ会社

93 マテリアルフロー

94 非財務ハイライト

96 財務ハイライト

98 財務パフォーマンス

102 会社情報・株式情報

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 (2024年3月31日) | 当連結会計年度 (2025年3月31日) |
| 資産 | | |
| 流動資産 | | |
| 現金及び現金同等物 | 243,079 | 172,841 |
| 営業債権及びその他の債権 | 762,428 | 692,985 |
| 契約資産 | 134,569 | 155,257 |
| 棚卸資産 | 1,348,378 | 1,228,540 |
| 未収法人所得税 | 5,792 | 6,257 |
| その他の金融資産 | 18,778 | 22,116 |
| その他の流動資産 | 113,992 | 90,786 |
| 流動資産合計 | 2,627,020 | 2,368,785 |
| 非流動資産 | | |
| 有形固定資産 | 1,948,217 | 1,964,041 |
| のれん | 15,446 | 33,999 |
| 無形資産 | 140,591 | 201,002 |
| 使用権資産 | 98,758 | 93,447 |
| 投資不動産 | 52,849 | 54,126 |
| 持分法で会計処理されている投資 | 561,477 | 636,972 |
| 退職給付に係る資産 | 29,495 | 27,432 |
| 繰延税金資産 | 56,249 | 56,432 |
| その他の金融資産 | 207,448 | 190,524 |
| その他の非流動資産 | 17,410 | 20,873 |
| 非流動資産合計 | 3,127,944 | 3,278,851 |
| 資産合計 | 5,754,964 | 5,647,637 |

| (単位：百万円) | | |
|------------------|-------------------------|-------------------------|
| | 前連結会計年度 (2024年3月31日) | 当連結会計年度 (2025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 | 667,072 | 595,954 |
| 社債、借入金及びリース負債 | 426,428 | 395,415 |
| 契約負債 | 50,186 | 47,591 |
| 未払法人所得税等 | 32,698 | 29,849 |
| 引当金 | 12,191 | 10,410 |
| その他の金融負債 | 149,300 | 148,830 |
| その他の流動負債 | 282,317 | 245,661 |
| 流動負債合計 | 1,620,195 | 1,473,713 |
| 非流動負債 | | |
| 社債、借入金及びリース負債 | 1,403,849 | 1,371,035 |
| 退職給付に係る負債 | 105,706 | 103,092 |
| 引当金 | 17,592 | 29,355 |
| 繰延税金負債 | 6,050 | 15,430 |
| その他の金融負債 | 53,467 | 40,098 |
| その他の非流動負債 | 9,581 | 28,042 |
| 非流動負債合計 | 1,596,247 | 1,587,055 |
| 負債合計 | 3,216,443 | 3,060,768 |
| 資本 | | |
| 資本金 | 171,310 | 171,310 |
| 資本剰余金 | 587,266 | 579,514 |
| 利益剰余金 | 1,570,027 | 1,607,951 |
| 自己株式 | △14,938 | △13,736 |
| その他の資本の構成要素 | 150,461 | 184,539 |
| 親会社の所有者に帰属する持分合計 | 2,464,128 | 2,529,578 |
| 非支配持分 | 74,392 | 57,289 |
| 資本合計 | 2,538,521 | 2,586,868 |
| 負債及び資本合計 | 5,754,964 | 5,647,637 |

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

データ集

- 90 国内主要拠点
- 91 海外主要拠点
- 92 国内主要グループ会社
- 93 マテリアルフロー
- 94 非財務ハイライト
- 96 財務ハイライト
- 98 財務パフォーマンス
- 102 会社情報・株式情報

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 (2023年4月1日～ 2024年3月31日) | 当連結会計年度 (2024年4月1日～ 2025年3月31日) |
| 売上収益 | 5,174,632 | 4,859,647 |
| 売上原価 | △4,518,447 | △4,326,565 |
| 売上総利益 | 656,185 | 533,081 |
| 販売費及び一般管理費 | △408,682 | △409,375 |
| 持分法による投資利益 | 56,160 | 29,133 |
| その他の収益 | 47,482 | 30,614 |
| その他の費用 | △52,921 | △48,115 |
| 事業利益 | 298,224 | 135,339 |
| 土地売却益 | — | 86,622 |
| 減損損失 | △11,220 | △25,194 |
| 京浜土地活用整備推進費 | — | △14,607 |
| 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 | 287,003 | 165,068 |
| 金融収益 | 5,048 | 5,714 |
| 金融費用 | △23,665 | △26,467 |
| 税引前利益 | 268,386 | 144,315 |
| 法人所得税費用 | △67,414 | △51,060 |
| 当期利益 | 200,971 | 93,254 |
| 当期利益の帰属 | | |
| 親会社の所有者 | 197,421 | 91,867 |
| 非支配持分 | 3,550 | 1,386 |
| 当期利益 | 200,971 | 93,254 |
| 1株当たり当期利益 | | |
| 基本的 1株当たり当期利益(円) | 323.33 | 144.43 |
| 希薄化後 1株当たり当期利益(円) | 315.09 | 138.24 |

連結包括利益計算書

| | (単位：百万円) | |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|
| | 前連結会計年度 (2023年4月1日～ 2024年3月31日) | 当連結会計年度 (2024年4月1日～ 2025年3月31日) |
| 当期利益 | 200,971 | 93,254 |
| 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 | 18,000 | 6,899 |
| 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 | 11,698 | △6,570 |
| 持分法によるその他の包括利益 | 653 | 11,729 |
| 純損益に振り替えられることのない項目合計 | 30,351 | 12,059 |
| 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 | 22,569 | 10,041 |
| キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分 | 5,035 | 1,725 |
| 持分法によるその他の包括利益 | 29,635 | 20,615 |
| 純損益に振り替えられる可能性のある項目合計 | 57,240 | 32,382 |
| その他の包括利益合計 | 87,592 | 44,442 |
| 当期包括利益 | 288,563 | 137,696 |
| 当期包括利益の帰属 | | |
| 親会社の所有者 | 284,357 | 135,807 |
| 非支配持分 | 4,206 | 1,888 |
| 当期包括利益 | 288,563 | 137,696 |

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

データ集

- 90 国内主要拠点
- 91 海外主要拠点
- 92 国内主要グループ会社
- 93 マテリアルフロー
- 94 非財務ハイライト
- 96 財務ハイライト
- 98 財務パフォーマンス
- 102 会社情報・株式情報

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（2023年4月1日～2024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 | | | |
| 2023年4月1日残高 | 147,143 | 640,536 | 1,397,735 | △156,408 | — | — | 42,446 | 47,941 | 928 | 91,315 | 2,120,322 | 73,073 | 2,193,395 |
| 当期利益 | — | — | 197,421 | — | — | — | — | — | — | — | 197,421 | 3,550 | 200,971 |
| その他の包括利益 | — | — | — | — | — | 18,281 | 11,862 | 48,094 | 8,697 | 86,935 | 86,935 | 656 | 87,592 |
| 当期包括利益 | — | — | 197,421 | — | — | 18,281 | 11,862 | 48,094 | 8,697 | 86,935 | 284,357 | 4,206 | 288,563 |
| 新株の発行 | 24,167 | 24,167 | — | — | — | — | — | — | — | — | 48,335 | — | 48,335 |
| 株式発行費用 | — | △453 | — | — | — | — | — | — | — | — | △453 | — | △453 |
| 自己株式の取得 | — | — | — | △76 | — | — | — | — | — | — | △76 | — | △76 |
| 自己株式の処分 | — | △75,184 | — | 141,432 | — | — | — | — | — | — | 66,248 | — | 66,248 |
| 配当金 | — | — | △49,275 | — | — | — | — | — | — | — | △49,275 | △1,698 | △50,973 |
| 株式報酬取引 | — | 47 | — | 114 | — | — | — | — | — | — | 162 | — | 162 |
| 転換社債型新株予約権付社債の発行 | — | — | — | — | 3,081 | — | — | — | — | 3,081 | 3,081 | — | 3,081 |
| 連結範囲の変動 | — | △1 | — | — | — | — | — | — | — | — | △1 | △484 | △485 |
| 支配継続子会社に対する持分変動 | — | △1,846 | — | — | — | — | — | — | — | — | △1,846 | △801 | △2,648 |
| その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替 | — | — | 24,146 | — | — | △18,281 | △5,864 | — | — | △24,146 | — | — | — |
| 非金融資産への振替 | — | — | — | — | — | — | — | — | △6,725 | △6,725 | △6,725 | — | △6,725 |
| その他 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | 97 | 97 |
| 所有者との取引額合計 | 24,167 | △53,269 | △25,129 | 141,470 | 3,081 | △18,281 | △5,864 | — | △6,725 | △27,790 | 59,448 | △2,887 | 56,561 |
| 2024年3月31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 |

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

データ集

90 国内主要拠点

91 海外主要拠点

92 国内主要グループ会社

93 マテリアルフロー

94 非財務ハイライト

96 財務ハイライト

98 財務パフォーマンス

102 会社情報・株式情報



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 (2023年4月1日～ 2024年3月31日) | 当連結会計年度 (2024年4月1日～ 2025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 | 268,386 | 144,315 |
| 減価償却費及び償却費 | 274,101 | 257,638 |
| 引当金の増減額(△は減少) | △559 | 1,684 |
| 受取利息及び受取配当金 | △10,513 | △9,312 |
| 支払利息 | 21,353 | 24,064 |
| 持分法による投資損益(△は益) | △56,160 | △29,133 |
| 営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加) | 31,139 | 55,868 |
| 棚卸資産の増減額(△は増加) | 34,780 | 123,540 |
| 営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少) | △43,563 | △66,022 |
| その他 | △2,209 | △80,270 |
| 小計 | 516,754 | 422,372 |
| 利息及び配当金の受取額 | 24,699 | 28,019 |
| 利息の支払額 | △20,507 | △21,916 |
| 法人所得税の支払額又は還付額(△は支払) | △41,979 | △49,507 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 478,967 | 378,968 |
| 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 | △329,830 | △279,417 |
| 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 | 10,329 | 91,406 |
| 投資の取得による支出 | △16,183 | △81,242 |
| 投資の売却による収入 | 14,281 | 3,464 |
| 連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 | 673 | △26,897 |
| 連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入 | 1,466 | 6,403 |
| その他 | △5,995 | 3,103 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △325,259 | △283,179 |

| (単位：百万円) | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| | 前連結会計年度 (2023年4月1日～ 2024年3月31日) | 当連結会計年度 (2024年4月1日～ 2025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) | △13,970 | △29,170 |
| コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少) | △19,999 | 17,995 |
| 長期借入れによる収入 | 60,347 | 145,161 |
| 長期借入金の返済による支出 | △130,654 | △158,292 |
| 社債の発行による収入 | 90,000 | 30,000 |
| 社債の償還による支出 | △40,000 | △60,000 |
| 株式の発行による収入 | 52,072 | — |
| 自己株式の取得による支出 | △76 | △62 |
| 自己株式の処分による収入 | 62,499 | 909 |
| 親会社の所有者への配当金の支払額 | △49,275 | △63,672 |
| その他 | △56,429 | △40,304 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △45,487 | △157,435 |
| 現金及び現金同等物の為替変動による影響 | 13,931 | △8,590 |
| 現金及び現金同等物の増減額(△は減少) | 122,151 | △70,237 |
| 売却目的で保有する資産への振替に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少) | 1,536 | — |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 119,391 | 243,079 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 243,079 | 172,841 |

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

データ集

- 90 国内主要拠点
- 91 海外主要拠点
- 92 国内主要グループ会社
- 93 マテリアルフロー
- 94 非財務ハイライト
- 96 財務ハイライト
- 98 財務パフォーマンス
- 102 会社情報・株式情報

会社情報・株式情報

会社情報（2025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 | 61,296人（連結ベース） 男性：50,733人／女性：9,151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（2025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 | 415,923人 |

株式情報（2025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（2025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) | 94,447 | 14.83 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 34,379 | 5.40 |
| 日本生命保険相互会社 | 15,855 | 2.49 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505325 | 15,786 | 2.48 |
| JFE従業員持株会 | 13,979 | 2.19 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 13,104 | 2.06 |
| JFE取引先持株会 | 10,125 | 1.59 |
| 株式会社みずほ銀行 | 9,776 | 1.54 |
| 野村信託銀行株式会社(投信口) | 8,812 | 1.38 |
| 第一生命保険株式会社 | 7,679 | 1.21 |

※当社は自己株式2,535千株を保有しており、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（2025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。

株価・出来高・配当の推移

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|---------|
| 株価（円）（年度末） | 2,654 | 1,516 | 1,909 | 2,144 | 1,879 | 703 | 1,363 | 1,723 | 1,679 | 2,540 | 1,829.5 |
| 出来高（百万株）（年度） | 799 | 1,080 | 1,141 | 896 | 685 | 823 | 1,077 | 2,708 | 1,384 | 1,289 | 1,081 |
| 1株当たり年間配当金（円） | 60 | 30 | 30 | 80 | 95 | 20 | 10 | 140 | 80 | 100 | 100 |

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

データ集

90 国内主要拠点

91 海外主要拠点

92 国内主要グループ会社

93 マテリアルフロー

94 非財務ハイライト

96 財務ハイライト

98 財務パフォーマンス

102 会社情報・株式情報

会社情報・株式情報

外部評価



※ 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 Blossom Japan Index、FTSE 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)について優れた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。

2025 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：A-、
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
2025
(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>

DX REPORT

<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/

INDEX

価値創造の源泉

価値創造戦略

価値創造の実践

経営基盤

データ集

- 90 国内主要拠点
- 91 海外主要拠点
- 92 国内主要グループ会社
- 93 マテリアルフロー
- 94 非財務ハイライト
- 96 財務ハイライト
- 98 財務パフォーマンス
- 102 会社情報・株式情報

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/>



UD FONT

