

2 中期経営計画

JFEグループ 第7次中期経営計画について(2021年5月7日発表)
～「豊かな地球の未来のために、創立以来最大の変革に挑戦」～

当社を取り巻く昨今の社会・経済状況は、急激かつ大幅な変化の途上にあります。 裕用慮取 逢煥它 ヲ逢炬矚 聖 砒陈曼縈 悉葫姪 滝鷹稭鞅烘鞞 火翠 変 東 思
厳しい経営環境に置かれています。

当社は、これらの変化に適応し、中長期的な企業価値向上を確実に実現することを目指して、2021年度から2024年度までを対象とした第7次中期経営計画（以下、本計画）を策定しました。本計画期間を創立以来最大の変革期ととらえ、長期の持続的成長のための強靱な経営基盤を確立し、新たなステージへ飛躍するための4年間と位置づけて、必要な施策に大胆に取り組み、変革に挑戦していきます。

JFEグループの存在意義

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。」という企業理念に基づき、今後も長期にわたって、豊かな地球の未来のための商品やサービスを提供する存在であり続けることを目指しています。

JFEグループは、文明社会の基礎素材として欠かせない「鉄」を事業の中核としていますが、それに留まらず、鉄を起点として生み出され、人々の安全で快適な暮らしを支える「エンジニアリング」事業を持ち、それらの生み出す多様な価値をグローバルな「商社」事業を通じて世界中の隅々にまでお届けすることができる、という強みを持った企業グループです。長年の事業活動を通じて蓄積した、技術・人材・資金・知的財産・ネットワーク等のリソースを最大限に活用することで、持続的に価値を創出しています。

このような活動を通じて、社会の持続的発展と人々の安全で快適な生活のために「なくてはならない」存在としての地位を確立し、社会の皆様へ広く認めて頂ける企業となることを、使命であると考えています。これを具現化するために、「環境的・社会的持続性(社会課題解決への貢献)」を確かなものとして、「経済的持続性(安定した収益力)」を確立します。それにより経営基盤の強靱さ(レジリエンス)を確保し、グループの中長期的な持続的成長と企業価値の向上を実現します。これら一連の取り組みを通じて、社員は「社会の持続的な発展への貢献」に対する使命感と責任感を持ち、「働きがい」を感じながら業務に邁進していきます。

JFEグループは、今後、このような姿を目指して中長期の経営を行っていきます。

第7次中期経営計画の主要施策

1. 環境的・社会的持続性の確保

(1) 「JFE グループ環境経営ビジョン 2050」の推進

気候変動問題への取り組みを、経営の最重要課題と位置付け、「JFE グループ環境経営ビジョン 2050」を策定しました。2050年カーボンニュートラルの実現を目指し、強力に推進します。

【JFE グループ環境経営ビジョン 2050】

- ・気候変動問題を極めて重要な経営課題ととらえ、2050年カーボンニュートラルの実現を目指します。
- ・新技術の研究開発を加速し、超革新的技術に挑戦します。
- ・社会全体のCO₂削減に貢献し、それを事業機会ととらえ、企業価値の向上を図ります。
- ・TCFDの理念を経営戦略に反映し、気候変動問題解決に向けて体系的に取り組めます。

【第7次中期経営計画における取り組み】

2024年度末のCO₂排出量を2013年度比で18%削減（鉄鋼事業）

* 2030年度のCO₂削減目標については、技術開発の進捗を鑑みて本計画期間中に精査・公表

【2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み】

鉄鋼事業のCO₂排出量削減

カーボンリサイクル高炉+CCUを軸とした超革新的技術開発への挑戦

水素製鉄（直接還元）の技術開発

業界トップクラスの電気炉技術を最大活用した高級鋼製造技術の開発、高効率化等の推進

トランジション技術の複線的な開発推進

（フェロコークス、転炉スクラップ利用拡大、低炭素エネルギー変革等）

社会全体のCO₂削減への貢献拡大

エンジニアリング事業：再生可能エネルギー発電、カーボンリサイクル技術の拡大・開発

CO₂削減貢献量目標 2024年度 1,200万トン、2030年度 2,500万トン

鉄鋼事業：エコプロダクトやエコソリューションの開発・提供

商社事業：バイオマス燃料や鉄スクラップ等の取引拡大、エコプロダクトのSCM強化等

洋上風力発電ビジネスへの取り組み

洋上風力発電事業についてグループ全体で事業化を推進

エンジニアリング事業：着床式基礎構造物（モノパイル等）製造事業の検討

鉄鋼事業：倉敷地区の新連铸機を活用した大単重厚板の製造

商社事業：鋼材、加工品のSCM構築

造船事業：洋上風力発電浮体の製作および作業船の建造

持分法適用会社：ジャパン マリンユナイテッド株式会社

グループ全体：リソースを最大限活用したオペレーション&メンテナンス（以下、O & M）

CO₂を排出することなく、高機能な鉄を大量に生産できるプロセスの開発は、今後の社会の持続的な発展のためには避けて通ることのできない取り組みです。カーボンニュートラルの実現に向けた様々な施策を実行する上で、研究開発や新規開発設備への更新に多額のコストが発生することは避けられず、社

グループ横断的なリスク管理体制をさらに強化して、環境変化に伴う多様なリスクに適切に対処し、グループのガバナンスを一層強化していきます。

2. 経済的持続性の確立

- (1) 国内鉄鋼事業における量から質への転換～世界トップレベルの収益力の追求
- 当社にとって最も重要な国内鉄鋼市場は、今後、人口減少による縮小を想定せざるを得ません。汎用品の価格競争激化および鉄鋼の地産地消の流れを受け、海外市場では採算性を持った輸出数量拡大が見込めない中、国内生産体制については収益の源泉を「量」の拡大に求めず、「質」に転換し「鋼材トン当たり利益」を追求していきます。

世界トップレベルのコスト・品質競争力の確保

- ・鉄鋼事業の構造改革の完遂を通じ、固定費の大幅削減と損益分岐点の引き下げを図り、景気変動に左右されにくい収益基盤を確立し、世界トップレベルのコスト競争力を確保します。
- ・デジタルトランスフォーメーション（以下、DX）推進を通じた新技術導入による、生産効率や歩留の改善、労働生産性の飛躍的向上を図るとともに、設備新鋭化・合理化投資の効果により、大幅なコスト削減（1,200億円）を実現します。また品質・デリバリーの向上により質的競争力の確保に努め、お客様満足度向上を図ります。

マージンの拡大と安定収益の確保

- ・商品の選択と集中を通じて、プロダクトミックスの高度化を図るとともに高度な技術力を活かし、高付加価値品の比率を大幅に引き上げ（50%）収益改善を図ります。
- ・お客様が求められる高い「価値」に対して、適正な評価を頂き、販売価格体系の抜本的な見直しを推進します。

技術優位性を有し、お客様から付加価値を認めていただき、汎用品を上回る収益力を持つ商品

(2) 成長戦略の推進

インドJSW社との方向性電磁鋼板製造販売会社の共同設立についての検討（鉄鋼事業）

鉄鋼のグローバル戦略として、インサイダー事業を更に深化させ、収益拡大に繋げていきます。特にインドにおいては、電力需要の大幅な増加に伴い、変圧器に使用される方向性電磁鋼板の需要拡大が見込まれます。当社の高い電磁鋼板製造技術をもってこの機会を捕捉すべく、JSW社とインドでの方向性電磁鋼板製造販売会社の共同設立について検討を開始しました。2021年度内を目的に事業性の検証を進めていきます。

ソリューションビジネスの拡大（鉄鋼事業）

高付加価値品製造や環境負荷低減等に関する技術・操業・研究ノウハウを提供するためのプラットフォームを構築し、「ソリューション型」のビジネス

モデル

労働生産性: + 20%(構造改革効果 13% + DX 活用等で 1,670 2,000 トン/人・年)
高付加価値品比率 : 50% への引き上げ

(2) 「知識、技能、データを活用したソリューション提供」による海外事業の成長加速・拡大

- ・インド JSW 社とのインドにおける方向性電磁鋼板製造販売会社設立の検討開始
- ・海外成長地域の需要拡大を取り込むインサイダー戦略推進(ベトナム FHS 社等の関係強化)
- ・重要な無形資産である技術の最大活用等によるソリューションビジネス収益拡大
2024 年度のソリューションビジネス収益 2020 年度比 3 倍

(3) 「デジタル」による製造基盤強化と新たな成長戦略の実行

- ・全製造プロセス CPS 化等による生産効率化、労働生産性の向上・歩留改善
- ・DX 推進による品質向上、デリバリー改善によるお客様満足度の向上
- ・技術・ノウハウ提供のためのプラットフォーム構築、ソリューションビジネス拡大
DX 投資 : 1,150 億円 / 4 ヶ年

(4) 「カーボンニュートラル」達成に向けたイノベーションの推進

- ・超革新的技術開発への挑戦とあらゆる手段の複線の推進、政府等の支援を仰ぎながら、カーボンニュートラル実現に向けた新技術を早期に提示できるよう、本計画期間から研究開発を加速
- ・カーボンリサイクル高炉 + CCU は、本計画期間中に研究開発着手、2027 年度までにプロセス原理実証を計画
- ・水素製鉄技術は、BHP 社協業による原料ソース拡大等、海外連携の検討も加え、開発を加速
- ・電気炉法による高級鋼製造技術の開発、高効率・経済合理性の追求、使用原材料の多様化の検討
- ・日本鉄鋼連盟長期温暖化ビジョンへの主体的な参画
CO₂ 削減量 : 2024 年度末に対 2013 年度比 18%
GX 投資 : 1,600 億円 / 4 ヶ年

2. エンジニアリング事業 (JFE エンジニアリング株式会社)

【設備投資・事業投融资計画】約 2,200 億円 / 4 ヶ年

【2024 年度売上収益】6,500 億円

【2024 年度セグメント利益目標】350 億円

(1) 重点分野毎の中長期的な取り組み

【Waste to Resource 事業】

- ・国内環境事業において、DX 活用による生産性向上・商品電
・ ~~な~~ ~~産~~ ~~品~~ ~~の~~ ~~増~~ ~~進~~、 ~~a~~ ~~業~~ ~~務~~ ~~の~~ ~~め~~ ~~ぐ~~ ~~ら~~ ~~う~~

【カーボンニュートラル事業】

- ・洋上風力発電事業における着床式基礎構造物(モノパイル等)製造事業の検討
 - ・バイオマス、太陽光、地熱等のEPC強化
 - ・カーボンリサイクル技術の実用化、水素等、新エネルギーの開発の促進
- 2024年度売上収益: 800億円

【複合ユーティリティサービス事業】

- ・省エネ・脱炭素への貢献、高効率な設備運営までを一貫して担う複合ビジネスモデルへの転換
 - ・地域の自立分散型社会構築に資するユーティリティサービス事業拠点の拡充
- 2024年度売上収益: 200億円

【基幹インフラ事業】

- ・新材料、新工法、施工ロボット等の技術を活用し、インフラの強靱化、長寿命化ニーズへ対応
- 2024年度売上収益: 2,600億円

(2) 海外事業の拡大

- ・EPC競争力の強化、橋梁ODAの推進、化学プラント分野でのM & Aシナジーの追求
 - ・環境・水・リサイクル分野: 現地パートナーと協力し、事業参画を検討
- 2024年度売上収益: 1,000億円((1)の内数)

(3) DXの推進

