

JFE ホールディングスの戦略的展望：「ビジョン 2035」と第 8 次中期経営計画の分析－成長性、リスク、市場評価

Gemini Deep Research

1. エグゼクティブ・サマリー

JFE ホールディングス株式会社（以下、JFE）は 2025 年 5 月 8 日、グループの長期ビジョン「JFE ビジョン 2035」および 2025 年度から 2027 年度を対象とする第 8 次中期経営計画（以下、第 8 次中計）を発表しました。本レポートは、これらの新戦略の内容を詳細に分析し、成長性、リスク、海外展開、人材戦略、知的財産・無形資産戦略の観点から評価するとともに、投資家、業界関係者、メディア、アナリストからの反応を考察するものです。

「JFE ビジョン 2035」では、2050 年のカーボンニュートラル（CN）達成に向けた技術開発と設備投資を実行するための利益水準として、2035 年度にグループ事業利益 7,000 億円の達成を掲げています¹。また、CN 技術開発におけるトップランナーとしての地位確立を目指します¹。第 8 次中計では、この長期ビジョンへの道筋をつけるべく、2027 年度にグループ事業利益 3,650 億円を目標とし¹、海外事業拡大には 4,000 億円規模の成長投資枠を設定しています¹。これらの計画は、「量から質への転換」を一層推し進め¹、第 7 次中期経営計画における目標未達の反省を踏まえ、「これまで以上に強い覚悟」をもって臨むものと位置づけられています¹。

主要な戦略の柱としては、国内鉄鋼事業における生産体制のスリム化と電磁鋼板などの高付加価値製品へのシフト、エンジニアリング事業における循環経済および CN 関連分野での成長、商社事業におけるグローバルなサプライチェーン強化と M&A を含む積極的な海外展開、そして新たな収益源として期待される京浜地区の土地開発事業が挙げられます¹。

一方で、JFE 自身が認識するリスクとして、国内需要の構造的減少、中国からの安価な製品の輸出拡大、米国の保護主義的通商政策、そして巨額な投資を要する脱炭素化への対応などが挙げられています²。これらに加え、市場からは計画の実行可能性、近年の業績不振³、そして Simply Wall St. が指摘する「4 つの警告サイン」⁴ などへの懸念も示されています。

ステークホルダーからの反応は、総じて計画の戦略的必要性と野心は認めつつも、過去の目標未達や現在の厳しい市場環境を考慮し、具体的な成果を見極めたいという慎重ながらも期待を込めた見方が大勢です⁴。株主還元策として新たに導入された 1 株当たり

年間配当金 80 円の下限設定は、一定の評価を得ています¹。

結論として、JFE が打ち出した新戦略は、鉄鋼業界が直面する構造的変化に対する大胆かつ不可欠な対応策と言えます。しかし、その成功は、野心的な長期投資と、喫緊の短期的な財務および事業運営上の課題との間で、いかに巧みにバランスを取りながら実行できるかにかかっています。特に、第 7 次中期経営計画での大幅な目標未達と、それに続く株価の低迷¹³は、新計画に対する市場の信頼を再構築する必要性を浮き彫りにしており、計画初期の着実な成果達成が極めて重要となります。また、CN 達成という長期目標は、財務戦略と不可分一体であり²、その実現に向けた技術開発と収益確保の両立が、JFE の将来を左右する最大の鍵となるでしょう。

2. JFE の戦略的枠組み：「ビジョン 2035」と第 8 次中期経営計画の全貌

核心理念：長期的抱負と中期的必須課題

JFE グループは、その企業活動の根幹に「人々の暮らしを支え、持続可能な開発を推進し、すべての人々の安全で快適な生活を確保する、なくてはならない企業」となることを目指す姿として掲げています²。この目標は、グループの企業理念である「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、行動規範である「挑戦。柔軟。誠実。」によって支えられています¹。

この長期的な方向性を示す羅針盤として策定されたのが「JFE ビジョン 2035」です。このビジョンは、2050 年のカーボンニュートラル（CN）達成という壮大な目標を掲げ、その実現に必要な技術開発と設備投資を実行するための利益水準として、2035 年度にグループ事業利益 7,000 億円を達成することを明確に打ち出しています¹。同時に、CN に向けた技術開発において「トップランナー」となることを目指しています¹。

この「ビジョン 2035」の実現に向けた最初の重要なステップとして位置づけられるのが、2025 年度から 2027 年度までの 3 ヶ年を対象とする第 8 次中期経営計画です¹。本計画は、「量から質への転換」を深化させ、成長分野への投資を積極的に行い、国内事業基盤を再構築することを基本方針としています¹。特に、第 7 次中期経営計画（2021～2024 年度）の振り返りが重要な意味を持っています。2024 年度の連結事業利益は、目標としていた 3,200 億円に対し 1,353 億円と大幅な未達に終わりました⁴。鉄鋼事業の利益も、目標 2,300 億円に対し 1,373 億円にとどまりました²。このような結果と、それに伴う株価の低迷⁴は、第 8 次中計策定にあたり、「これまで以上に強い覚悟」をもって成長戦略を推進する原動力となっています¹。

財務設計：主要業績評価指標と収益性目標

「JFE ビジョン 2035」における財務的野心の中核は、2035 年度までにグループ事業利益 7,000 億円を達成するという目標です¹。この利益水準は、2050 年の CN 達成に向けた巨額の投資を実行するために不可欠であるとされています。具体的には、CN 関連投資として 2035 年度までに 1 兆円、さらに 2036 年度から 2050 年度の間に 4 兆円規模の投資が見込まれています²。この目標設定は、CN への取り組みが単なる環境対応ではなく、JFE の長期的な財務戦略そのものであることを示唆しています。巨額の投資を賄うための収益力確保が、持続可能性と成長の両立を目指す上で最重要課題と認識されていることの表れです。

第 8 次中計では、2027 年度のグループ全体の事業利益目標として 3,650 億円が設定されています¹。これは、2024 年度実績の 2,155 億円（セグメント利益ベース²）から大幅な増加を目指すものです。セグメント別の目標は以下の通りです。

- 鉄鋼事業：2,600 億円（2024 年度実績：1,373 億円）¹
- エンジニアリング事業：420 億円（2024 年度実績：193 億円）¹
- 商社事業：600 億円（2024 年度実績：479 億円）¹

株主還元については、従来通り配当性向 30%程度を目安としつつ、新たに 1 株当たり年間配当金 80 円を下限とする方針が導入されました¹。これは、厳しい事業環境と大規模な成長投資が計画される中で、株主への安定的かつ継続的な利益還元を重視する姿勢を明確にするものです¹⁸。過去の業績変動や中期計画の未達を踏まえ、投資家の信頼を維持し、インカムゲインへの期待に応えるための戦略的判断と言えるでしょう。

表 1：JFE ホールディングス－主要財務・戦略目標（第 8 次中期経営計画およびビジョン 2035）

項目	2024 年度実績 (または最新)	2027 年度目標 (第 8 次中計)	2035 年度目標 (ビジョン 2035)	出典
グループ事業利益 (億円)	1,353 (連結事業利益 ⁴) / 2,155 (セグメント利益 ²)	3,650	7,000	¹

鉄鋼事業セグメント利益 (億円)	1,373	2,600	5,000	1
エンジニアリング事業セグメント利益 (億円)	193	420	1,000	1
商社事業セグメント利益 (億円)	479	600	1,000	1
鉄鋼：高付加価値品比率	48%	60%	65%	1
鉄鋼：製品トン当たり利益 (円)	7,000	14,000	—	1
GHG 排出量削減 (2013 年度比)	鉄鋼事業: 18% (2024 年度達成 ⁴⁾)	鉄鋼: 24%削減 ⁴ , エンジニアリング: 40%削減 ⁴	鉄鋼: 2030 年度に 30%以上削減 ¹⁹⁾	1
海外成長投資枠 (第 8 次中計、億円)	—	4,000 (主に鉄鋼)	—	1
人材投資 (第 8 次中計、億円)	—	800	—	1
DX 投資 (第 8 次中計、億円)	—	1,100	—	1
1 株当たり年間配当金 (円)	—	80 円を下限	—	1
配当性向 (%)	—	30%程度	—	1

3. 成長戦略の分析

JFE グループの成長戦略は、中核である鉄鋼事業の抜本的な再構築と高付加価値化、エンジニアリング事業および商社事業の積極的な拡大、そして京浜地区の土地開発という新たな収益の柱の確立という、多岐にわたる野心的な取り組みによって構成されています。

鉄鋼事業：国内再編と高付加価値製品へのシフト

国内鉄鋼事業においては、「国内生産体制の再構築」²が最重要課題とされています。具体的には、現在の年間約 2,600 万トンの粗鋼生産能力を、2028 年度までに約 2,100 万トンへとスリム化する計画です²。この一環として、JFE スチール西日本製鉄所の福山地区第 4 高炉を 2027 年度に、倉敷地区第 2 高炉を 2028 年度に休止し、高炉 5 基と後述する革新電気炉 1 基という体制へ移行します¹。これにより、「スリムで強靱な国内体制」を構築し、固定費削減と生産効率の向上を図ります²。

収益性向上の鍵となるのが、製品トン当たり利益の倍増計画です。2024 年度実績の 7 千円/トンから、2027 年度には目標 14 千円/トンを目指します¹。これを実現するための核となる戦略が、「量から質への転換」¹を象徴する高付加価値製品へのシフトです。高付加価値製品（技術的優位性を有し、汎用品を上回る収益力を持つ商品群¹⁾）の販売比率を、2024 年度実績の 48%から 2027 年度には 60%、さらに 2035 年度には 65%へと引き上げる目標を掲げています¹。重点製品としては、EV モーターや変圧器の効率向上に不可欠な高性能電磁鋼板、軽量化と安全性を両立する自動車用高張力鋼板、洋上風力発電設備用の大単重厚板、水素関連などの新エネルギー対応厚板・シームレスパイプなどが挙げられています¹。

この高付加価値化と並行して進められるのが、技術的優位性の確立です。特に、高品質・高機能な鋼材を製造可能な革新的電気炉（EAF）の導入は、CN 戦略と収益性向上の両面で重要な役割を担います。倉敷地区に建設される国内最大級となる年間 200 万トン能力の大型 EAF は、2028 年度の稼働を予定しており¹、これにより「グリーン鋼材」の生産・販売拡大を推進します²。Argus Media もこの EAF への最終投資決定を報じ、その規模と意義を強調しています²⁾。

さらに、国内市場の変化に柔軟に対応するため、同業他社との連携も模索しています。大和工業とは H 形鋼の一部製品供給で協業を開始しており¹、JFE 日建板および淀川製鋼所とは建材薄板分野での戦略的提携を検討するなど¹、生産体制の最適化と市場対応力の強化を図っています。この国内鉄鋼事業の再編と質的転換は、国内需要の縮小と輸入材との競争激化という構造的課題に対応しつつ、技術的優位性のあるニッチ市場で確

固たる地位を築こうとする、守りから攻めへの転換戦略と言えます。

エンジニアリング事業：循環経済とカーボンニュートラルを捉える

エンジニアリング事業は、多様な事業ポートフォリオを強みとしつつ、「サーキュラーエコノミー（循環経済）の実現」を通じて事業を拡大することを基本方針としています¹。特に、Waste-to-Resource（WtR）とカーボンニュートラル（CN）関連分野が成長の牽引役と期待されています。

WtR 分野では、国内において廃棄物最終処分場を含めたりサイクルバリューチェーンを確立し、プラスチックリサイクル事業（例：福岡バイオフィードリサイクル¹⁷）を拡大します。海外では、アジア地域を中心に WtR 市場の創出を目指し、事業投資を積極的に行います（例：ベトナムでの廃棄物発電事業¹⁷）。この際、インドの現地法人を核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を構築し、国際案件の受注拡大を図ります¹。

CN ソリューション分野では、これまで培ってきた貯蔵・輸送技術を活かし、CCS（二酸化炭素回収・貯留）やアンモニアなどの CN プラント分野へ事業を拡大します。また、2024 年 4 月に稼働し、2025 年度下期から本格生産を開始する予定の笠岡モノパイル製作所¹⁷を活用し、国内の洋上風力発電プロジェクト向け基礎構造物の安定供給体制を確立し、収益基盤を強化します。さらに、企業の CO2 排出量削減を支援する再生可能エネルギー供給やエネルギーサービス事業も拡充します¹。

これらの成長戦略を加速するため、過去の環境プラント会社や化学プラント会社の買収、国内水エンジニアリング事業の統合といった実績を踏まえ、引き続き業界再編を積極的に推進し、国際競争力の強化を目指します¹。エンジニアリング事業の 2027 年度セグメント利益目標は 420 億円（2024 年度実績 193 億円）で、そのうち WtR 分野が 170 億円、CN 分野が 160 億円を占める計画です¹。この事業セグメントは、鉄鋼事業の CN 化を技術面で支えるとともに、社会全体の環境課題解決に貢献することで、JFE グループ全体の企業価値向上に寄与することが期待されます。

商社事業：サプライチェーン・マネジメントとグローバルプレゼンスの強化

商社事業は、JFE グループの「成長のエンジン」と位置づけられ、経営資源が積極的に投下されます²。2027 年度のセグメント利益目標は 600 億円（2024 年度実績 479 億円）と、大幅な伸長が期待されています¹。

国内においては、鉄鋼事業で導入される革新電気炉の稼働を見据え、鉄スクラップの集荷能力を強化するとともに、廃タイヤなどの環境対応型リサイクル原料の取扱量を拡大

します。また、加工・販売拠点の再編を通じて、効率的で筋肉質な運営体制を構築し、収益力向上を図ります¹。

海外展開は商社事業の成長戦略の柱であり、重点地域（北米、豪州、インド、欧州）を中心に 850 億円規模の投資を計画しています。M&A を含む加工拠点の増強や機能拡充を通じて、現地での「インサイダー型」完結ビジネスを推進します¹。特に、成長著しい電磁鋼板や自動車関連分野では、加工機能の強化・拡充が図られます。インドでは JSW スチールおよび JFE スチールと JFE 商事の合併会社である J2ES との連携を深め、日系自動車メーカーへの販売を強化します。また、建材薄板事業におけるサプライチェーンの拡大や、現地鉄鋼メーカー向けの製品ラインナップ拡充も進められます²。これらの施策を通じて、鉄鋼事業との連携を強化し、高付加価値製品のグローバルなサプライチェーン・マネジメント（SCM）能力を高めることが目指されています。

新たなフロンティア：京浜地区土地再開発

JFE グループは、鉄鋼、エンジニアリング、商社という既存の 3 本柱に加え、JFE スチール東日本製鉄所京浜地区の高炉等休止に伴い生じた広大な跡地の再開発を「第 4 の柱」として育成する方針を打ち出しました³。この土地開発事業は、グループの新たな収益源として大きな期待が寄せられています。

具体的な収益目標として、2027 年度までの累計事業収支で 850 億円、2035 年度までには 1,000 億円の達成を目指しています。さらに長期的には、2035 年度に土地賃貸および関連事業利用から年間 100 億円の利益を生み出すことを目標としています¹。

開発コンセプトとしては、公共・公益性の高い土地利用を基本とし、次世代エネルギー供給拠点としての「カーボンニュートラル・エネルギーゾーン」の形成（水素社会の推進）、三菱商事とのデータセンター共同事業化、廃プラスチックやペットボトルなどのリサイクル事業の拡大、CCUS（CO2 回収・有効利用・貯留）関連事業、電力事業などが検討・推進されています¹。この京浜地区の再開発が計画通りに進捗すれば、鉄鋼市況の変動に左右されにくい安定的な収益基盤をグループにもたらし、企業価値全体の向上に貢献する可能性があります。これは、JFE グループの事業ポートフォリオの多角化と収益安定化に向けた重要な一手と評価できます。

総括的成長軌道：野心と現実の評価

JFE グループが掲げる成長戦略は、各事業セグメントの特性を活かしつつ、グループ全体のシナジーを追求する野心的なものです。鉄鋼事業では国内生産体制の効率化と高付加価値製品への大胆なシフト、エンジニアリング事業では環境・エネルギー分野でのソリューション提供能力の強化、商社事業ではグローバルなネットワークと M&A を駆

使した市場深耕、そして京浜地区開発という新たな収益源の創出と、多角的なアプローチが取られています。

これらの戦略は、脱炭素化という世界的な潮流や、国内市場の成熟化、グローバル競争の激化といった事業環境の変化に対応するための必然的な選択と言えます。特に、鉄鋼事業における革新電気炉の導入やグリーン鋼材の開発は、環境規制への対応と製品競争力の強化を両立させる鍵となります。また、エンジニアリング事業や商社事業の成長は、鉄鋼事業の変革を支えるとともに、グループ全体の収益構造をより強靱なものにするでしょう。

しかしながら、これらの野心的な目標達成には多くの課題も伴います。巨額の投資負担、技術開発の不確実性、海外市場での競争激化、そして何よりも計画の着実な実行力が問われます。第7次中期経営計画での目標未達という過去の経験を踏まえ、市場はJFEの実行能力を厳しく見守っています。したがって、第8次中計期間中の具体的な成果の積み重ねが、長期ビジョン「JFE ビジョン 2035」の実現に向けた信頼醸成に不可欠となります。

4. リスク環境と緩和戦略

JFE グループは、第8次中期経営計画および「JFE ビジョン 2035」を推進するにあたり、多岐にわたるリスク要因を認識し、それらに対する緩和策を講じています。しかし、外部環境の不確実性や内部的な課題は依然として存在し、アナリストやメディアからもその脆弱性について指摘がなされています。

JFE が明示したリスク：市場力学、脱炭素化、事業運営上の課題

JFE 自身が事業報告書や説明資料の中で明示している主要なリスクは以下の通りです。

- 厳しい事業環境：
 - 国内市場においては、人口減少に伴う鉄鋼需要の段階的な減少が予測されています²。
 - 国際市場では、中国からの安価な鋼材輸出の拡大が続いており、これが世界の鉄鋼市況に大きな下方圧力をかけています²。
 - 米国の関税政策に代表される保護主義的な動きや、経済のブロック化も、輸出環境の不確実性を高める要因です²。これらの要因が複合的に絡み合い、「厳しい」「困難な」事業環境が継続すると認識されています⁴。
- 脱炭素化の課題：
 - 2050 年のカーボンニュートラル達成は至上命題であるものの、その実現に向

けた技術的・資金的なハードルは極めて高いと認識されています¹。

- 「脱炭素化の停滞」は、事業継続に関わる重大なリスクとしてリストアップされています²。
- CN 達成には巨額の投資が必要であり、2035 年度までに 1 兆円、その後 2050 年度までにはさらに 4 兆円という試算が示されており²、これが大きな財務的負担となる可能性があります。また、カーボンフリー鋼材の市場価格形成や需要家の受容性に関する不確実性もリスク要因です²⁰。
- **事業運営上およびその他のリスク：**
 - 国内の労働力人口減少に伴う、技能人材の採用難および育成の遅れが懸念されています²。
 - 海外の競合鉄鋼メーカーの技術力向上により、JFE の相対的な競争優位性が低下するリスクも指摘されています²。
 - サイバー攻撃など情報セキュリティに関するリスクも増大しており、これに対応するため JFE セキュリティ委員会や JFE-SIRT (Security Incident Response Team) を設置し、グループ全体のガバナンス体制を強化しています¹。

これらのリスクに対し、JFE は第 8 次中計において、国内生産体制のスリム化と高付加価値・環境対応製品へのシフト、海外市場での「インサイダー型」事業展開の拡大、グリーンイノベーション基金などを活用した CN 技術開発（革新電気炉導入など）、そして積極的な人材戦略といった多角的な緩和策を打ち出しています¹。

外部からの精査：主要な脆弱性に関するアナリストおよびメディアの見解

JFE の戦略や業績に対する外部の評価は、期待と懸念が入り混じっています。

- **収益変動と目標未達：**直近の 2025 年 3 月期決算では、純利益が前期比 54%減の 919 億円となり、アナリスト予想を 14%下回りました⁸。売上高も市場予想に届きませんでした⁸。
- **収益性への懸念：**第 7 次中期経営計画における利益目標が大幅に未達であったという事実は²、今回発表されたさらに野心的な新目標の達成可能性に対して、市場に慎重な見方を生んでいます。特に鉄鋼事業の利益は、第 7 次中計の目標を 927 億円も下回りました²。
- **世界の鉄鋼市場からの逆風：**メディア報道では、国内需要の低迷が継続している点、中国からの輸出圧力が依然として強い点、そして米国の関税政策を巡る不確実性が繰り返し強調されています⁶。特に米国の関税は、JFE の主力輸出分野である自動車用鋼板や建設機械用鋼材にとって「重大なリスク」とであると指摘されています⁶。
- **Simply Wall St. の「4 つの警告サイン」：**投資分析プラットフォームである

Simply Wall St.は、JFE ホールディングスに関して「4 つの警告サイン」が存在すると繰り返し指摘しています⁸。提供された情報からは4 つの警告全ての詳細は明らかではありませんが、アナリストによる1株当たり利益（EPS）予想の下方修正と、それに伴う「事業上の逆風 (business headwinds)」が主要な懸念点の一つとして挙げられています⁹。このような具体的な警告は、投資家の警戒感を高める要因となり得ます。

財務上の逆風と業績懸念

JFE の足元の財務状況と業績見通しは、計画の前提となる収益力確保という点で課題を抱えています。

- **2025 年 3 月期実績**：売上高は4 兆 8,600 億円（前期比 6.1%減）、純利益は 919 億円（同 54%減）、1株当たり利益（EPS）は 144 円（前期の 323 円から大幅減）となりました¹⁰。売上高はアナリスト予想を 1.1%、EPSは 14%それぞれ下回る結果でした¹⁰。
- **2026 年 3 月期見通し**：JFE 自身は、2026 年 3 月期の純利益がさらに 18.4%減少し 750 億円になると予測しています¹²。年間配当金は、前期比 20 円減の 80 円を計画しており、これは新設された配当下限と同額です¹²。2025 年 3 月期の第 4 四半期（1-3 月）は、823 億円の最終赤字を計上しており、厳しい状況が続いています¹²。
- **株価パフォーマンス**：2025 年 3 月期決算発表後の一週間で、JFE の株価は 1.4% 下落しました¹⁰。株価純資産倍率（PBR）は依然として 1.0 倍を大きく下回る水準で推移しており¹³、市場が JFE の資産価値や将来の成長性を十分に評価していない状況が続いています。

これらの財務状況は、JFE が第 8 次中計で掲げる野心的な利益目標（2027 年度事業利益 3,650 億円）と、直近の業績および短期的な見通しとの間に大きなギャップが存在することを示しています。このギャップを埋めるためには、計画初期における着実な業績改善が不可欠であり、市場の信頼を回復するための正念場と言えるでしょう。また、巨額の CN 投資（2035 年度までに 1 兆円²）は、技術開発の成否やグリーン鋼材の市場プレミアム形成といった不確実要素を伴うため、これが財務リスクとして顕在化しないよう、慎重な資金計画と収益力強化が求められます。

表 2：JFE の海外展開戦略概要（第 8 次中期経営計画）

対象地域/国	主要パート	戦略的取り	投資重点分	主要根拠/目	出典
--------	-------	-------	-------	--------	----

	ナー	組み	野	標	
インド	JSW スチール	「インサイダー」モデル、J2ES（方向性電磁鋼板 JV）、J2ES Nashik（買収）	技術移転、資金拠出、電磁鋼板、自動車用鋼板、グリーン鉄源	成長市場捕捉、海外鉄鋼事業収益改善効果+780 億円（2027 年度、グループ全体）	1
北米	ニューコア	「インサイダー」モデル、CSI 社協業（米国）、自動車鋼板用工場（メキシコ）	技術移転、資金拠出、自動車用鋼板、電磁鋼板	通商リスク緩和、自動車需要対応	1
豪州	(特定せず)	M&A（商社）、豪州鉄鋼メーカーとの取引構築（商社）	加工拠点（商社）	商社ネットワーク拡大	1
欧州	(特定せず)	M&A（商社）、セルビア電磁鋼板加工会社（商社）	加工拠点（商社）、電磁鋼板	東欧での商社ネットワーク拡大	1
ASEAN (全般)	各社	ベトナム、インドネシア、タイにおける既存 JV/工場（鉄鋼）	自動車用鋼板、高付加価値品	自動車需要対応（一部停滞も指摘 ²⁾ ）	2
中国	各社	既存 JV（鉄鋼）（市場変	自動車用鋼板（市場シフト	歴史的に重要だが、現在逆	2

		化により課題あり)	により慎重姿勢)	風 ²	
グローバル (商社)	－	加工・流通のための M&A、リサイクル分野拡大、グリーン原料	850 億円投資 (商社)、 原料権益 (鉄鋼、4,000 億円枠の一部)	効率的 SCM 構築、海外商社事業利益 350 億円 (2027 年度)	¹
アジア (エンジニアリング)	インド現地法人	WtR への事業投資、グローバルエンジニアリング体制	WtR プロジェクト	WtR 市場創出	¹

5. グローバル展開：戦略と実行

国内市場の成熟化と需要減少という構造的課題に直面する JFE にとって、グローバル市場での成長機会の追求は、持続的な発展のための最重要戦略の一つです。第 8 次中期経営計画では、この海外展開を加速させるための具体的な方針と投資計画が示されています。

対象市場とパートナーシップ主導（「インサイダー」）アプローチ

JFE の海外戦略の核心は、国内需要の減少を補い、成長著しい海外市場の需要を取り込むことです²。このため、第 8 次中計では、原料権益の取得を含む海外成長投資枠として 4,000 億円という大規模な資金を準備しています¹。

特に、北米、豪州、インド、そして欧州が、経営資源を積極的に投下する重点地域として明確に位置づけられています¹。これらに加え、UAE、中国、ベトナム、インドネシア、タイなども、これまでの実績や将来性を踏まえた事業展開地域とされています²。

海外展開の基本的なアプローチとして、「インサイダー」ビジネスモデルの推進が強調されています。これは、現地のトップクラスのパートナー企業と深く連携し、JFE が持つ先進的な技術や資金を提供することで、「伸びゆく海外鉄鋼需要をインサイダーとして捕捉していく」という戦略です¹。単なる製品輸出ではなく、現地企業との長期的なパートナーシップを構築し、共通のビジョンを持って共に成長することを目指しています¹⁷。このアプローチは、貿易摩擦や保護主義的な動きが高まる中で、カントリーリ

スクを低減し、現地市場への円滑なアクセスを確保する上でも有効と考えられます。

この戦略を具現化する代表的なパートナーシップとして、以下の2社が挙げられます。

- **JSW スチール（インド）**：2011年からの長年にわたる戦略的提携関係にあり¹⁷、インド市場におけるJFEのプレゼンス拡大に大きく貢献しています。具体的な共同プロジェクトとしては、インド国内初となる方向性電磁鋼板（CRGO）の一貫製造・販売合弁会社であるJFE JSW Electrical Steel Private Limited（J2ES）が2023年に稼働を開始したほか、2024年には電磁鋼板製造会社である旧 tkESI（現 J2ES Nashik）を共同で買収しました¹。インドは、その人口増加と経済成長から、将来の鉄鋼需要の伸びが最も期待される市場の一つとして、JFEの海外戦略において極めて重要な位置を占めています²。
- **ニューコア（Nucor Corporation、北米）**：米国においては、薄板合弁事業である California Steel Industries（CSI）での協業を継続するとともに、メキシコでは新たに自動車鋼板用工場を共同で設立・運営しています¹。これにより、北米の旺盛な自動車産業向け需要に対応しています。

海外事業からの投資コミットメントと期待リターン

JFEは、これらの海外展開戦略を通じて、具体的な収益向上を目指しています。

鉄鋼事業においては、海外事業からの収益改善効果として、**2027年度に2024年度比でプラス780億円**を目標としています¹。**2027年度**の海外鉄鋼事業全体のセグメント利益目標は**900億円**であり、これは鉄鋼事業全体の目標利益**2,600億円**の大きな部分を占める計画です¹。

商社事業においても、海外事業の拡大が成長の柱と位置づけられています。**2027年度**の海外事業セグメント利益目標は**350億円**です¹。これを達成するため、重点地域を中心に**850億円**を投じ、**M&A**による加工拠点の取得・増強や、現地でのサプライチェーン構築を推進し、現地完結型のビジネスモデルを確立することを目指しています¹。

エンジニアリング事業では、特にアジア地域において、**WtR（Waste to Resource）**市場を事業投資を通じて創出し、拡大していく方針です。また、インドの現地法人を中心として、価格競争力のあるグローバルエンジニアリング体制を構築し、海外での**EPC（設計・調達・建設）**および**O&M（運営・保守）**ビジネスの展開を加速します¹。

国際的成長の実現可能性と課題の評価

JFEの積極的な海外展開戦略は、国内市場の縮小という構造的な課題に対応し、新た

な成長機会を捉えようとする必然的な動きです。特に、インドや北米といった成長市場でのトップティア企業との「インサイダー型」パートナーシップは、技術力と資金力を組み合わせることで、現地市場への浸透を加速させる可能性があります。

しかし、その実現にはいくつかの課題も伴います。まず、海外市場における競争は激しく、現地の有力鉄鋼メーカーや、価格競争力を持つ中国からの輸出材との競争に打ち勝つ必要があります²。また、米国の関税政策に代表されるような保護主義的な動きや地政学的リスクは、依然として海外事業の不確定要素です²。M&A や合併事業においては、買収後の統合（PMI）やパートナー企業との連携を円滑に進め、期待されるシナジーを確実に創出できるかどうか成功の鍵となります。過去の事例として、インドの JSW スチールとの連携は JFE の収益に大きく貢献している一方で、中国における事業は市場環境の悪化により苦戦している状況も報告されており²⁷、地域ごとの市場特性に応じたきめ細やかな戦略遂行が求められます。

メディアも、JFE の 4,000 億円規模の海外投資計画を、国内需要の低迷と中国の輸出圧力に対抗するための重要な一手として注目しています⁶。この大規模投資が、計画通りのリターンを生み出し、JFE グループ全体の成長を牽引できるかどうか、今後の焦点となるでしょう。

6. 戦略的テコとしての人的資本：人材と組織開発

JFE グループは、「人材こそが企業成長の原動力である」との認識のもと¹、第 8 次中期経営計画において人的資本への投資と戦略的な人材育成を重要な柱の一つとして位置づけています。これは、事業構造の変革、グローバル展開の加速、そしてデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進といった目標達成に不可欠な基盤であるとの考えに基づいています。

人材への投資：採用、スキル向上、DEI への取り組み

第 8 次中計の 3 年間で、人材関連に約 800 億円という大規模な投資が計画されています¹。この投資は、採用、育成、多様性の推進、そして働きがい向上という多岐にわたる施策に充当されます。

採用面では、事業の拡大や採用競争の激化に対応するため、採用ソースの多様化を図る方針です¹。特に、「労働力人口の減少に起因する採用難」²は JFE が認識する事業リスクの一つであり、これに対処するための積極的な採用活動が求められます。

育成面では、経営戦略と連動した戦略的な人材育成が強調されています。特に、海外事業の拡大や DX 推進を担うことができるグローバル人材やデジタル人材の育成が急務と

されています¹。これには、資格取得支援制度の充実、e ラーニングコンテンツの拡充、各種専門研修の提供などが含まれます²⁹。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DEI）の推進も重要なテーマです。多様なバックグラウンドを持つ人材がその能力を最大限に発揮できる機会を追求し、具体的には女性管理職の計画的な登用や、男性従業員の育児休暇取得推進などが挙げられています¹。

エンゲージメントとハイパフォーマンスカルチャーの醸成

JFE は、従業員のエンゲージメント向上、すなわち「働きがい向上」を経営上の重要課題と捉え、具体的な施策を推進しています²。

「働きやすさ」の観点からは、職場環境への投資、勤務制度の柔軟化や改善、そして従業員が気兼ねなく休暇を取得できるような風土づくりが進められます¹。

一方、「やりがい」の観点からは、社内公募制度を拡充し従業員のキャリア自律を支援するとともに、DX を活用した業務プロセスの改革による生産性向上、そして競争力のある処遇水準の実現を目指します¹。

関連会社である JFE システムズは、目標設定から実績評価に至る一連の人事評価プロセスを電子化するシステムを提供しており、これにより人事部門および評価者の業務負担を軽減し、収集されたデータを人材戦略の分析に活用することが可能であるとしています³⁰。これは、グループ内での人材マネジメント高度化の一端を示唆している可能性があります。

JFE の人材戦略に対するステークホルダーのコメント

JFE 自身の発表以外では、人材戦略に関する具体的なメディア報道やアナリスト評価は、提供された情報の中では限定的です³¹。しかし、JFE ホールディングスの北野嘉久社長は、就任時のメッセージの中で、過去の構造改革で努力を重ねた社員を含め、従業員にとって魅力ある会社、夢のある会社にしていくという強い決意を表明しており³⁵、経営トップのコミットメントがうかがえます。

この人的資本戦略は、労働力不足という外部環境リスクへの対応だけでなく、海外展開やDXといった成長戦略を支える内部能力の構築という点で極めて重要です。特に、国内の構造改革（高炉休止など⁴）を経た組織において、従業員の士気を維持し、新たな挑戦への意欲を引き出すためには、働きがいとキャリア展望の提示が不可欠となります。800 億円という投資規模は、その本気度を示すものと言えるでしょう。DEI 推進についても、多様な視点を取り込むことがグローバル競争やイノベーション創出に繋が

るという認識が深まれば、より具体的な成果として現れることが期待されます。

表 3：アナリスト評価と主要懸念事項の概要（第 8 次中期経営計画発表後－2025 年 5 月）

アナリスト/情報源	日付 (概算)	格付け	目標株価 (円)	ポジティブ/中立的論点	ネガティブな論点/懸念事項	出典
Simply Wall St (アナリスト 7 名のコンセンサス)	2025 年 5 月	(中立/慎重を示唆)	1,897	売上高成長は業界平均を上回ると予想。目標株価は比較的安定。	来年度 EPS 予想下方修正。「事業上の逆風」。「4 つの警告サイン」(詳細は不明記)。	8
日系大手証券	2025 年 5 月	中立 (据え置き)	1,800 (引き下げ)	－	目標株価引き下げ。	36
日系中堅証券	2025 年 5 月	やや強気 (B+) (据え置き)	－	格付け維持。	－	37
野村証券	(中期計画発表前だが、5 月発表の背景として関連)	(格付けなし)	－	－	鉄鋼事業の改善は見通し難。JFE の「非常に強い危機感」。積極的な還元目標は設定し	14

					づらい。	
R&I (格付機関)	2023 年 12 月 (中期計画発表前の参考情報)	A+ (格上げ)	－	収益構造改善、安定したキャッシュフロー、財務基盤改善。	(第 8 次中計具体策発表前だが、財務健全性評価の参考)	38

7. 知的財産・無形資産：イノベーションの推進

JFE グループの長期的な競争優位性は、継続的なイノベーションとその成果である知的財産・無形資産の戦略的な活用にかかっています。第 8 次中期経営計画では、特にカーボンニュートラル（CN）技術の開発とデジタルトランスフォーメーション（DX）が、研究開発投資の最重点分野として位置づけられています。

研究開発の必須課題：カーボンニュートラル技術とデジタルトランスフォーメーション（DX）

CN 技術開発においては、JFE は「トップランナー」となることを目指し¹、「超革新プロセス転換技術」の開発完了を目標に掲げています²。具体的には、グリーンイノベーション（GI）基金などの外部資金も活用しながら、超革新高炉技術、高炉還元材としての水素利用拡大、そして大型・高効率な革新電気炉といった次世代製鉄プロセスの開発を推進します¹。これらの技術開発により、2035 年頃までには鉄鋼製造プロセスにおける CN 技術の確立に目途をつける計画です¹。この CN への取り組みは、環境規制への対応のみならず、将来の事業継続性と競争力確保のための最重要課題と認識されています。

エンジニアリング事業においても、CN への貢献は主要テーマです。排出削減貢献効果を最大化するため、廃棄物ガス化技術と組み合わせたエタノール合成技術や、CO₂ 分離回収技術の開発を推進します¹。

DX への投資も積極的です。第 8 次中計の 3 年間で約 1,100 億円という大規模な投資を計画しており¹、これは「創業以来最大の変革を成し遂げるための鍵」と位置づけられています¹⁹。長年にわたり蓄積してきた製鉄所などの操業データやノウハウ、そして広範な事業領域から生み出される多様な技術を競争優位性の源泉と捉え、これらを DX によって最大限に活用し、ビジネスモデルの変革、生産プロセスの革新、そして業務プロセスの効率化を目指します¹。この DX 投資は、単なる効率化に留まらず、データ駆

動型の新たな付加価値創出や、独自の製造ノウハウのデジタル化による模倣困難な競争力の構築を意図していると考えられます。

ブランドエクイティと技術的差別化の強化

JFE は、地球環境保全に貢献する多様な「エコプロダクト」群を開発・提供することで、社会全体の CO2 排出量削減に貢献するとともに、製品の付加価値向上を図ります²。特に、高品質な「グリーン鋼材」市場において主要なプレーヤーとなることを目指しており²、これは「量から質への転換」戦略の重要な一環です。

技術的優位性を持つ分野・領域への注力も継続します。高性能電磁鋼板、自動車用高張力鋼板、各種厚板製品、新エネルギー対応鋼材、そしてグリーン製鉄技術といった分野でポートフォリオを最適化し、収益性の向上を図ります¹。

さらに、世界最高水準と自負する製造技術やプロセス技術を、ソリューションビジネスとして広く製造業全般に提供することも戦略の一つとして掲げられています¹。これにより、鉄鋼製品の販売に留まらない新たな収益機会の開拓を目指します。

競争優位性維持における知財戦略の役割評価

JFE の発表資料からは、研究開発投資の規模や重点分野は明確に示されているものの、創出された知的財産の具体的なポートフォリオ管理戦略や、ブランド価値向上に向けた包括的な「ブランド戦略」については、詳細な言及が見られません¹。

外部コンサルティング企業のよろず知財戦略コンサルティングは、知的財産の価値評価（事業的価値、技術的価値、特許的価値、他社牽制効果）や、技術の秘匿と特許出願の選択指針、オープン&クローズ戦略といった一般的な知財戦略の重要性を指摘していますが⁴⁰、これらが JFE の具体的な戦略にどのように反映されているかは不明です。

JFE の知的財産戦略は、現状では CN 関連のプロセス革新技術や、エコプロダクト、高機能鋼材といった製品開発に大きく傾注していると思受けられます。これらは、環境規制への対応と製品の差別化という二つの喫緊の課題に対応するためには不可欠です。しかし、これらの研究開発投資から生まれる革新的な技術やノウハウを、特許、営業秘密、あるいはライセンス戦略などを通じていかに効果的に保護し、活用していくかという具体的な IP マネジメントの枠組みについては、公表資料からは読み取りにくい状況です。今後の持続的な競争優位性確保のためには、この点の強化と戦略の明確化が期待されます。

8. 総括的評価：ステークホルダーの見解と将来展望の統合

JFE ホールディングスが発表した「JFE ビジョン 2035」および第 8 次中期経営計画は、鉄鋼業界を取り巻く構造変化と地球規模の課題に対応するための野心的な戦略転換を示すものです。その内容は多岐にわたり、ステークホルダーからは期待と同時に厳しい視線も向けられています。

投資家心理：リターン、リスク、長期的価値

投資家にとって最大の関心事は、第 7 次中期経営計画での目標未達という過去を踏まえ²、新たに掲げられた野心的な利益目標（2027 年度事業利益 3,650 億円、2035 年度同 7,000 億円）を達成できるかという点です。株主還元策として導入された 1 株当たり年間配当金 80 円の下限設定は¹、安定性を求める投資家には好意的に受け止められています¹⁸、一方で 2026 年 3 月期の業績見通しでは、この下限額への減配が示唆されており¹²、収益力への懸念が残ります。

JFE の経営陣自身も、PBR（株価純資産倍率）が 1.0 倍を大きく下回る現状を「市場からの低い評価」と認識しており¹³、新計画を通じて一貫した高収益性（ROE10%超目標¹⁵）と将来の成長可能性を具体的に示すことで、企業価値向上を目指としています。競合他社（例：日本製鉄⁴¹）では、株主からより野心的な排出削減目標や気候変動対策と連動した役員報酬制度などを求める提案がなされるなど、ESG、特に脱炭素化への投資家の関心は極めて高く、JFE の CN 戦略の進捗は今後も厳しく評価されるでしょう。

計画発表後の株価は、市場の複雑な心理を反映して不安定な動きを見せました。過去には好材料発表翌日に株価が 15%近く上昇した事例もありますが⁴²、直近の 2025 年 3 月期決算発表後は株価が 1.4%下落しました¹⁰。計画発表日である 2025 年 5 月 8 日の終値は 1,603 円と、同日始値の 1,647 円から下落しましたが、その後 5 月 12 日には 1,687.5 円までやや値を戻すなど⁴³、市場は計画の実現可能性を慎重に見極めようとしている様子が見えられます。

業界背景：競争上のポジショニングとセクター動向

鉄鋼業界は、世界的な供給過剰構造、特に中国からの安価な製品の輸出圧力、主要国における国内需要の頭打ち、そして地球温暖化対策としての脱炭素化という、複合的な構造変化に直面しています²。このような厳しい事業環境の中で、JFE は競合の日本製鉄としばしば比較されますが、現状では収益力において日本製鉄が先行しているとの見方があります⁴⁵。JFE は新計画を通じてこの差を縮め、業界内での競争力を再確立することを目指しています。

脱炭素化に向けた電炉（EAF）へのシフトは、JFE だけでなく、日本製鉄や神戸製鋼と

いった国内大手も積極的に進めている業界全体のトレンドです²¹。JFE が計画する大型 EAF の導入は、この流れに沿ったものであり、将来の競争条件を左右する重要な投資と位置づけられます。

長期的な視点では、一部の専門家は、新興国の経済成長などに伴い、世界の鉄鋼需要は今後も増加し続け、2100 年には現在の約 2 倍になる可能性もあると予測しています⁴⁶。このマクロ的な需要増は、JFE が現在の構造改革と技術革新を成功させることができれば、将来の成長機会となり得るでしょう。

メディアの論調：主要テーマと世間一般の認識

主要メディアは、JFE の新戦略について、特に大規模な海外投資（4,000 億円/約 28 億ドル）、国内生産体制の再編（高炉休止、生産能力削減）、そしてグリーン鋼材開発への注力といった点を大きく報じています⁶。これらの報道は、JFE が直面する課題の大きさと、それに対する大胆な変革への意志を浮き彫りにしています。

同時に、厳しい市場環境、中国からの輸出圧力の影響、米国の関税政策の不確実性、そして直近の業績悪化といったネガティブな側面も指摘されており⁶、計画の実現性に対する懐疑的な見方も示唆されています。また、京浜地区の土地開発プロジェクトは、新たな収益の柱としての可能性に注目が集まっています⁵。

アナリストのコンセンサス：格付け、予測、重大な懸念事項

アナリストの評価は、総じて慎重ながらも、戦略の方向性自体には一定の理解を示すものが多いようです。格付けについては、R&I が 2023 年 12 月に JFE の格付けを「A+」へ引き上げるなど（収益構造と財務基盤の改善を評価³⁸）、ポジティブな動きも見られましたが、第 8 次中計発表後の評価はより **nuanced** です。

Simply Wall St.がまとめたアナリスト 7 名のコンセンサスでは、来年度の EPS（1 株当たり利益）予想が下方修正されたことを受け、「やや悲観的」との見方が示されましたが、売上高成長率については業界平均を上回ると予測されています⁹。目標株価のコンセンサスは約 1,897 円で、予想レンジ（1,750 円～2,150 円）は比較的狭く、企業価値評価についてはアナリスト間で大きな乖離はないものの、収益見通しに対する懸念が株価の上値を抑えている可能性があります⁹。ある日系大手証券は、レーティングを「中立」に据え置いたものの、目標株価を 1,800 円に引き下げました³⁶。一方、別の日系中堅証券はレーティング「やや強気（B+）」を維持しています³⁷。

アナリストが共通して指摘する主要な懸念事項としては、野心的な利益目標の実行リスク、世界的な鉄鋼供給過剰（特に中国からの影響）、米国の保護主義的な通商政策、巨

額な CN 関連投資の資金調達と財務健全性の維持、そして一貫した高収益性の達成可能性などが挙げられます。野村證券は、中期計画発表前のコメントとして、鉄鋼事業の収益改善は見通し難く、JFE 自身が「非常に強い危機感」を表明していると指摘していました¹⁴。

市場およびアナリストの評価は、JFE が示した戦略の方向性、すなわち脱炭素化へのコミットメント、海外市場での成長追求、高付加価値製品へのシフトといった点は、概ね必要かつ妥当なものとして受け止められています。しかし、その一方で、厳しい事業環境下でこれらの野心的な計画をいかにして実行し、具体的な財務成果に結びつけることができるのか、という点については依然として懐疑的な見方が根強いと言えます。

「言うは易く行うは難し」という格言が当てはまる状況であり、計画の初期段階での着実な進捗と成果の提示が、市場の信頼を勝ち得るための鍵となるでしょう。

JFE ホールディングスへの戦略的提言（本レポート独自の結論）

本分析に基づき、JFE ホールディングスが「JFE ビジョン 2035」および第 8 次中期経営計画の成功確率を高めるために、以下の戦略的提言を行います。

1. **短期的な目標達成による信頼醸成の徹底**：第 7 次中期経営計画における目標未達は、市場の信頼を大きく損ないました。第 8 次中計の初期段階（特に最初の 1~2 年）において、設定されたマイルストーンや収益目標を着実に達成し、具体的な成果を早期に示すことが、「ビジョン 2035」という長期的な目標に対する信頼性を構築する上で不可欠です。進捗状況の透明性の高い開示と、計画と実績の差異が生じた場合の迅速かつ的確な説明責任が求められます。
2. **カーボンニュートラル戦略の経済合理性と進捗の可視化**：CN 達成に向けた巨額の投資計画は、その財務的負担と技術的実現可能性から、投資家の大きな懸念材料となっています。超革新技术の開発マイルストーン、各技術のコスト競争力、そしてグリーン鋼材の市場プレミアム獲得の見通しなどについて、より具体的かつ定期的な情報開示を行い、CN 戦略が経済合理性に基づいていることを明確に示す必要があります。これにより、CN 投資が将来の収益成長と企業価値向上に繋がるというストーリーを市場に浸透させることが重要です。
3. **「インサイダー型」海外戦略と多角化（京浜地区開発）の価値訴求強化**：海外市場での「インサイダー型」パートナーシップ戦略や、京浜地区の土地開発といった多角化の取り組みは、JFE の成長ポテンシャルを高める重要な要素です。これらの戦略が、具体的にどのように収益貢献に繋がり、事業ポートフォリオのリスク分散に寄与するのかを、投資家に対してより積極的に、かつ分かりやすく訴求していく必要があります。特に、PBR1倍割れの現状を打破するためには、これらの非伝統的な成長ドライバーが持つ潜在的な価値を市場に正しく認識させることが不可欠

です。

これらの提言は、JFE ホールディングスが直面する課題を克服し、ステークホルダーからの信頼を再構築し、持続的な成長軌道に乗るための一助となることを期待するものです。

引用文献

1. JFEグループ長期ビジョン「JFE ビジョン 2035」 および第8次中期経営計画について、5月14, 2025 にアクセス、<https://www.jfe-holdings.co.jp/uploads/2024-chuuki.pdf>
2. JFE Group Long-Term Vision “JFE Vision 2035” Eighth Medium-term Business Plan, 5月14, 2025 にアクセス、<https://www.jfe-holdings.co.jp/uploads/2024-chuuki250508-01e.pdf>
3. JFE Issues Longterm Vision (JFE Vision 2035) and Eighth Medium-term Business Plan, 5月14, 2025 にアクセス、<https://www.jfe-holdings.co.jp/uploads/2024-chuukie.pdf>
4. JFEグループ長期ビジョンおよび第8次中期経営計画について、5月14, 2025 にアクセス、https://www.marr.jp/shared_files/contents/manews/60/60137/60137.pdf
5. フォーカス～ニュース深掘り～JFEHDDがグループ中計・長期..., 5月14, 2025 にアクセス、<https://www.japanmetaldaily.com/articles/-/238362>
6. JFE Holdings, Japan's largest investment company, aims to invest nearly \$3 billion overseas in growth. - Energy News, 5月14, 2025 にアクセス、<https://energynews.oedigital.com/mineral-resources/2025/05/08/jfe-holdings-japans-largest-investment-company-aims-to-invest-nearly-3-billion-overseas-in-growth>
7. Japan's JFE to boost overseas investments, but suspend blast furnace By Reuters, 5月14, 2025 にアクセス、<https://www.investing.com/news/stock-market-news/japans-jfe-to-boost-overseas-investments-but-suspend-blast-furnace-4031801>
8. JFE ホールディングス JFE ホールディングスは決算を逃す - しかしアナリストはモデルを更新した, 5月14, 2025 にアクセス、<https://simplywall.st/ja/stocks/jp/materials/tse-5411/jfe-holdings-shares/news/b67a8cd960a3d9d9>
9. JFE Holdings, Inc. Just Missed Earnings But Analysts Have Updated Their Models, 5月14, 2025 にアクセス、<https://simplywall.st/stocks/jp/materials/tse-5411/jfe-holdings-shares/news/jfe-holdings-inc-just-missed-earnings-but-analysts-have-upda>
10. JFE Holdings Full Year 2025 Earnings: Misses Expectations Simply Wall St, 5月14, 2025 にアクセス、<https://simplywall.st/stocks/jp/materials/tse-5411/jfe-holdings-shares/news/jfe-holdings-full-year-2025-earnings-misses-expectations>

11. JFE Holdings, Inc. Just Missed Earnings- But Analysts Have Updated Their Models - Webull, 5 月 14, 2025 にアクセス、
<https://www.webull.com/news/12793898697360384>
12. J F E、今期最終は 18%減益、20 円減配へ - みんかぶ, 5 月 14, 2025 にアクセス、
<https://s.minkabu.jp/news/4215684>
13. JFE 財務トップが「特に重要な指標は株価」と断言！減益見通しでの配当維持の理由や財務健全化策を解説 | 経営の中核 CFO に聞く！ | ダイヤモンド・オンライン, 5 月 14, 2025 にアクセス、
<https://diamond.jp/articles/-/356472>
14. JFE ホールディングス【5411】株価 2 年ぶり安値、鉄鋼需要の低迷とトランプ関税が懸念 配当利回り 6.4%も今後は - Finasee (フィナシー), 5 月 14, 2025 にアクセス、
<https://media.finasee.jp/articles/-/15806?page=4>
15. 2025 New Year's Message to Employees | JFE Holdings, Inc., 5 月 14, 2025 にアクセス、
<https://www.jfe-holdings.co.jp/en/release/2025/0106/001599/>
16. J F E ホールディングス、成長分野・地域への積極投資に加え、京浜地区土地活用を 4 本目の柱としてさらなる収益拡大を図る 投稿日時 - みんかぶ, 5 月 14, 2025 にアクセス、
<https://minkabu.jp/news/4126061>
17. JFE グループ長期ビジョン「JFE ビジョン 2035」第 8 次中期経営計画 (2025～2027 年度), 5 月 14, 2025 にアクセス、
<https://www.jfe-holdings.co.jp/uploads/2024-chuuki250508-01.pdf>
18. J F E ホールディングス、成長分野・地域への積極投資に加え、京浜地区土地活用を 4 本目の柱としてさらなる収益拡大を図る - ログミーファイナンス, 5 月 14, 2025 にアクセス、
<https://finance.logmi.jp/articles/381188>
19. Progress of the Seventh Medium-term Business Plan | JFE Holdings, Inc., 5 月 14, 2025 にアクセス、
http://www.jfe-holdings.co.jp/en/sustainability/sus_manage/manage/plan/
20. JFE ホールディングス株式会社 | 案件概要 - 経済産業省, 5 月 14, 2025 にアクセス、
https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/transition/overview_jfe.pdf
21. Japan's JFE finalises investment in EAF steel plant | Latest Market News - Argus Media, 5 月 14, 2025 にアクセス、
<https://www.argusmedia.com/en/news-and-insights/latest-market-news/2676959-japan-s-jfe-finalises-investment-in-eaf-steel-plant>
22. JFE Steel and Yamato Kogyo to collaborate in Japan's section steel market | News, 5 月 14, 2025 にアクセス、
<https://www.yamatokogyo.co.jp/en/news/jfe-steel-and-yamato-kogyo-to-collaborate-in-japans-section-steel-market/>
23. Japan's JFE Steel sees lower net profit and net sales in FY2024-25 - SteelOrbis, 5 月 14, 2025 にアクセス、
<https://www.steelorbis.com/steel-news/latest-news/japans-jfe-steel-sees-lower-net-profit-and-net-sales-in-fy-2024-25-1390641.htm>
24. JFE ホールディングス 2025 年通期決算：予想を下回る - Simply Wall St News, 5 月 14, 2025 にアクセス、
<https://simplywall.st/ja/stocks/jp/materials/tse-5411/jfe->

[holdings-shares/news/c4bf5fc14df10aff](https://www.jfe-holdings-shares/news/c4bf5fc14df10aff)

25. March 11, 2025 The Honorable Jamieson Greer United States Trade Representative 600 17th Street, NW Washington, DC 20508 RE - American Iron and Steel Institute, 5 月 14, 2025 にアクセス、<https://www.steel.org/aisi-non-reciprocal-trade-comments-final-031122025/>
26. 2025 年 5 月 2 日, 5 月 14, 2025 にアクセス、<https://www.nikkintsu.co.jp/topnews1.htm>
27. 財務・経営戦略を聞く／J F E H 副社長／寺畑雅史氏／改革効果、実力利益上積み／G X ・ D X ・ 人財開発 次中計の柱に | 鉄鋼・非鉄金属業界の専門紙「日刊産業新聞」, 5 月 14, 2025 にアクセス、<https://www.japanmetal.com/news-to20240227133123.html>
28. JFE GROUP REPORT 2024, 5 月 14, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20241102/20241101509002.pdf>
29. DXREPORT 2024 - JFE ホールディングス, 5 月 14, 2025 にアクセス、https://www.jfe-holdings.co.jp/common/pdf/investor/library/dxreport/2024/all_A4.pdf
30. J-Forpe 目標管理システム - JFE システムズ, 5 月 14, 2025 にアクセス、https://www.jfe-systems.com/products/jforpe_tar/jforpe_tar.html
31. JFE ホールディングス<5411>、JFE グループ長期ビジョン・第 8 次中期経営計画を策定, 5 月 14, 2025 にアクセス、<https://www.marr.jp/genre/topics/matopics/entry/60137/>
32. JFE ホールディングス<5411>、JFE グループ長期ビジョン・第 8 次中期経営計画を策定, 5 月 14, 2025 にアクセス、<https://www.marr.jp/news/entry/60137/>
33. 中期経営計画 | JFE ホールディングス株式会社, 5 月 14, 2025 にアクセス、<https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/management/plan/>
34. JFE ホールディングス<5411>、JFE グループ長期ビジョン・第 8 次中期経営計画を策定, 5 月 14, 2025 にアクセス、https://www.marr.jp/genre/new/advisor_news/entry/60137/
35. CEO メッセージ（統合報告書より） | JFE ホールディングス株式会社, 5 月 14, 2025 にアクセス、<https://www.jfe-holdings.co.jp/investor/library/group-report/message/>
36. 【アナリスト評価】 J F E H、レーティング中立を据置き、目標株価 1800 円に引下げ（日系大手証券）, 5 月 14, 2025 にアクセス、<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/1336c78c7776ef5cb03efc2a2c001ehead60c692>
37. 【アナリスト評価】 J F E H、レーティングやや強気を据置き - Yahoo!ファイナンス, 5 月 14, 2025 にアクセス、<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/6d6dce34178a508e08d02275e63dd53c831fba2c>
38. R&I 格付アウトLOOK——鉄鋼, 5 月 14, 2025 にアクセス、https://www.r-ico.jp/news_release_cfp/2024/06/news_release_cfp_20240604_21874_jpn.pdf
39. JFE スチールカーボンニュートラル戦略説明会, 5 月 14, 2025 にアクセス、

- https://www.jfe-steel.co.jp/company/pdf/carbon-neutral-strategy_220901_1.pdf
40. よろず知財戦略コンサルティング, 5 月 14, 2025 にアクセス、
<https://yorozuipsc.com/>
 41. 慎重を期す時から、行動の時へ - SteelWatch, 5 月 14, 2025 にアクセス、
https://steelwatch.org/wp-content/uploads/2025/05/250507_NS_CCA_JP-1.pdf
 42. なぜ決算発表後に JFE の株は買われ日本製鉄の株は売られたのか? - Frontier Eyes Online, 5 月 14, 2025 にアクセス、
https://frontier-eyes.online/jfe_nippon-steel_stock/
 43. J F Eホールディングス 【5411】 : 株価・チャート・企業概要 | 企業情報 FISCO, 5 月 14, 2025 にアクセス、
<https://web.fisco.jp/platform/companies/0541100>
 44. DXREPORT - JFE スチール, 5 月 14, 2025 にアクセス、
<https://www.jfe-steel.co.jp/saiyou/image/steel/attempt/DXreport.pdf>
 45. 日本製鉄と JFE、図表でわかる「稼ぐ力」の違い 2020 年 3 月期の大赤字転落から急回復を遂げた, 5 月 14, 2025 にアクセス、
<https://toyokeizai.net/articles/-/656798?display=b>
 46. J F Eホールディングス/環境的・経済的持続性両立の観点から CO2 削減を事業機会と捉える - ログミーファイナンス, 5 月 14, 2025 にアクセス、
<https://finance.logmi.jp/articles/376678>
 47. J F E新中計 収益力強化 27 年度事業益 4000 億円目標 | 鉄鋼・非鉄 ..., 5 月 14, 2025 にアクセス、
<https://www.japanmetal.com/news-t20250509142525.html>