

## Organization of JFE Group

### 要旨

JFEグループは持株会社とその傘下の5つの事業会社から構成され、事業分野ごとにその特性に見合った最適な事業執行の実現と、グループ全体でのシナジーを追及する体制を選択した。また、JFEスチールとJFEエンジニアリングの各事業会社がそれぞれ研究所を保有するとともに、グループの共通技術を集約し、最新・先端技術を効率的に研究開発するためJFE技研を設立した。

### Abstract

JFE Group adopts organizations based on a holding company and five operating companies to provide for more effective operational management according to the specific characteristics of each market and to effectively realize synergy effects of the whole group. JFE Steel and JFE Engineering have their own R&D institutes and JFE R&D is established to focus on research and development of common basic technologies and to effectively develop the newest and the leading edge technologies.

### 1. はじめに

JFEグループはその創設にあたって、21世紀のエグゼレントカンパニーを目指し、グローバルに事業展開する経営基盤として、競争力と危機管理能力を兼ね備えた効率的で透明性ある経営体制を確立することを目標とした。

そのため統合に際しては持ち株会社方式を選択し、持株会社(JFEホールディングス)の傘下に、スチール、エンジニアリング、都市開発、半導体、研究開発の5つの事業分野を担う事業会社を設立した。

その最大の狙いは、事業分野ごとにその特性に見合った最適な事業執行体制を実現し、あわせてグループ全体でのシナジーを追及することにある。

本稿ではJFEグループの事業体制ならびに研究開発体制について紹介する。

### 2. グループ事業体制

JFEグループの事業体制は図1に示すように、持株会社と5つの事業会社から構成される。

#### 2.1 JFEホールディングス

持株会社であるJFEホールディングスは、

- (1) グループのガバナンス、事業会社の管理
- (2) 株主やグループ外への広報、IR
- (3) グループ経営戦略・経営計画の策定

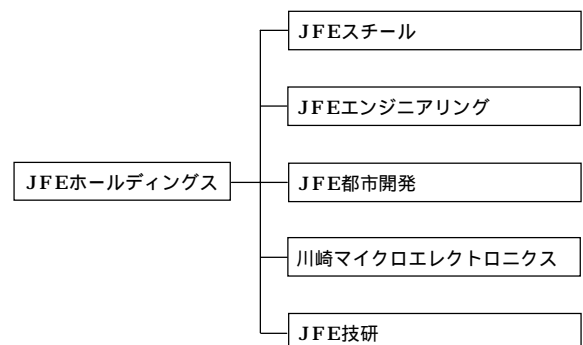


図1 JFEグループの事業体制

- (4) 財務政策の策定、資金の一元的調達と管理
  - (5) 連結計画と連結決算
  - (6) 環境・エネルギーなど成長分野の共通戦略の企画
  - (7) グループに共通するIT施策
- などのグループの共通機能を有し、グループ戦略性とガバナンス性の確保により効率的なグループ運営を図る。

#### 2.2 JFEスチール

JFEスチールは強固な営業基盤、高度な技術力、最強・最効率の製鉄所・製造所を活かした最高水準の競争力を実現するために、以下の事業運営体制を採用する。

- (1) 品種を基軸とした運営体制の構築
- 8分野の品種セクター制のもとで、高度化する顧客ニーズに機敏に対応するとともに、品種別収益管理を

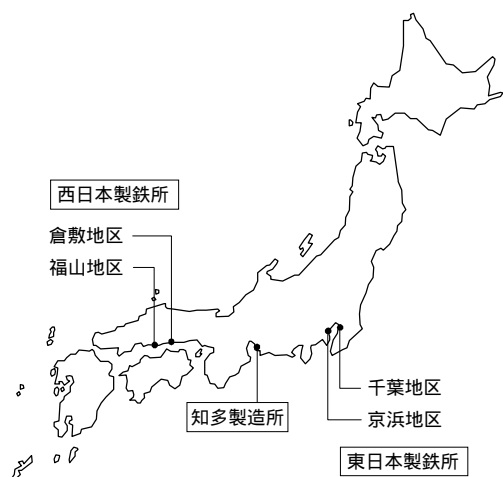


図2 JFEスチール生産拠点

徹底し競争力ある運営体制を構築する。

品種セクターを構成する8分野は、下記のとおりである。

- ・薄板
- ・厚板
- ・形鋼 / スパイラル
- ・鋼管
- ・ステンレス
- ・電磁鋼板
- ・棒線
- ・鉄粉

(2) 2 製鉄所・1 製造所体制による運営

スチール製品の生産体制を東日本製鉄所(京浜地区 / 千葉地区)および西日本製鉄所(倉敷地区 / 福山地区)の2製鉄所と知多製造所の3ヶ所とする(図2)。

そして製鉄所内の隣接する地区を一体運営することで、それぞれの設備特性を有効活用した生産や輸送コストのミニマム化を図るとともに、重複設備の集約と存続設備の最大限の活用により、世界最高水準の競争力ある生産体制を構築する。

2.3 JFEエンジニアリング

JFEエンジニアリングは、パイプラインを中心としたエネルギー分野、ごみ処理施設や上水・下水処理などの環境関連分野、製鉄技術に関連する分野、橋や鉄骨などの鋼構造物分野、産業機械分野において、世界トップレベルの技術でソリューション提供型エンジニアリングを指向する。

その運営体制は事業分野ごとに各事業部と機能分担グループ会社による事業部カンパニーを構築し、事業環境の変化への迅速な対応と経営戦略の共有化の促進により、事業分野ごとの連結収益の最大化を図る。

事業部カンパニー制は5事業部、2センターおよびそれぞれの関連するグループ会社で構成される(図3)。

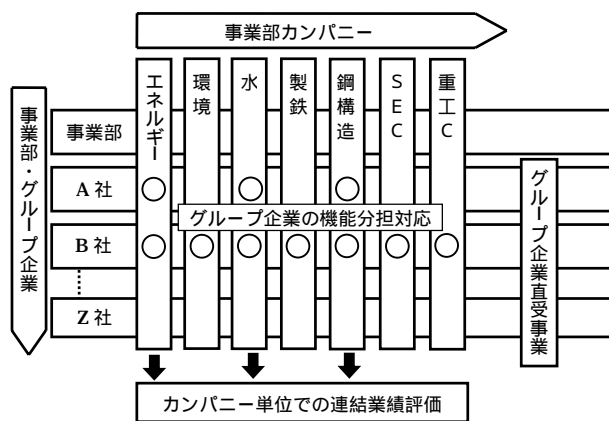


図3 JFEエンジニアリング事業部カンパニー制

(a) 事業部

- ・エネルギーエンジニアリング
- ・環境エンジニアリング
- ・水エンジニアリング
- ・製鉄エンジニアリング
- ・鋼構造

(b) センター

- ・ソリューションエンジニアリング(SEC)
- ・重工

2.4 JFE都市開発

JFEグループが保有する大規模遊休地の開発事業と、マンション分譲事業(首都圏および関西圏)を中心に事業展開を図っていく。

2.5 川崎マイクロエレクトロニクス

ASIC(特定用途IC)事業でのビジネスを展開するために、ネットワーク・通信関連IC、デジタルカメラ向け画像処理IC、OA機器向け画像処理ICなどを中心とした世界トップグループのASICベンダーとしての成長を目指していく。

2.6 JFE技研

グループ全体のシナジー効果を効率的に発揮させるため、共通基盤系技術および成長分野プロジェクトの研究開発機能をJFE技研に集約し、最新・先端技術の効率的な研究開発の推進を図る。

3. グループ研究開発体制

JFEグループの将来の事業基盤の拡大と安定を確かなものとするために、常に世界最高水準の技術の開発と向上を図る。

そのために、JFEスチール、JFEエンジニアリングがそれぞれ保有する研究所およびJFE技研の3研究所体制の

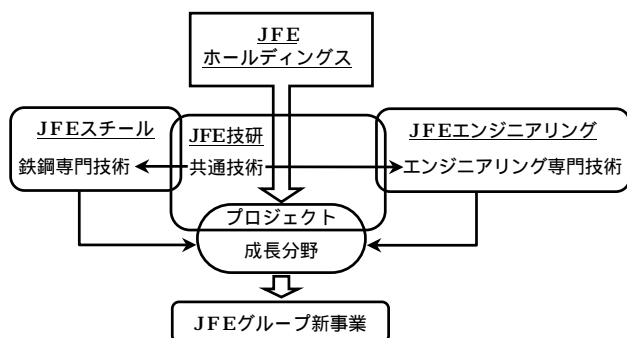


図4 JFEグループ研究開発体制

もとで、

- (1) Only 1, No.1 技術のたゆまぬ創出による Only 1, No.1 商品の拡販
- (2) 設備生産性向上およびターゲットコストの早期達成に寄与するプロセス技術の開発
- (3) コア分野および成長分野でのリーディングテクノロジーの保有

に取り組む(図4)。

各研究所の体制について以下に紹介する。

### 3.1 スチール研究所

スチール研究所は、各商品・プロセス分野ごとの研究部で構成され、セクター、SBU\*戦略に基づく研究開発と次世代商品・技術の創生のための研究開発を実施する。

「商品開発」においては、セクターと連携した商品開発・顧客満足度向上に取り組む。

「プロセス開発」においては、ターゲットコストの達成に注力する。

合わせて「グループ会社 R&D」の視点でスチールグループ研究開発の中核として、建材、電炉、化学などの各グループ会社との一体感ある研究開発を実施する役割も担っている。

### 3.2 エンジニアリング研究所

エンジニアリング研究所は、エネルギー、環境、上下水、製鉄関連、鋼構造の幅広い領域で、他社の追随を許さない

固有の技術を育て、新規事業開拓につながるさまざまな試みに挑戦している。

エンジニアリング研究所を構成する研究部は

- ・エネルギーシステム
- ・環境システム
- ・水システム
- ・生産技術

からなり、CO<sub>2</sub>削減や環境浄化、資源循環型社会へ向けての技術開発に取り組むほか、産業・社会基盤の長寿命化ニーズや、ナノテクノロジー社会への対応も重要な課題として取り組む。

### 3.3 JFE 技研

JFE 技研は、スチールおよびエンジニアリングに共通する要素技術の研究・開発センターとして機能するとともに、先端的基盤・基幹技術の開発を通じて JFE グループの収益に貢献する役割を担っている。

要素技術分野としては、

- ・計測制御
- ・機械
- ・土木建築
- ・数値解析
- ・バイオ/触媒

の5つの分野において、最先端の技術開発に取り組む。

## 4. おわりに

JFEグループは企業理念に掲げているように、世界最高水準の技術力を有するグローバル企業として社会に貢献していく所存である。そのために、新たにスタートした事業体制および研究開発体制が一刻も早く真の力を発揮し、数多くの Only 1, No.1 商品・技術を創出していくことが重要であると考えている。

JFE技研は、これら Only 1, No.1 商品・技術を始めとする JFEグループの持つ技術ポテンシャルの一端を世の中に発信する役割を担っており、これらの情報がさまざまな分野で、社会に役立つよう努力する所存である。

\* Strategic Business Unit。JFE スチールでは、共通技術分野である5部門のSBUが、部門戦略を策定し、技術開発を組織横断的に推進していく。