

1億トン・1兆円ビジョン

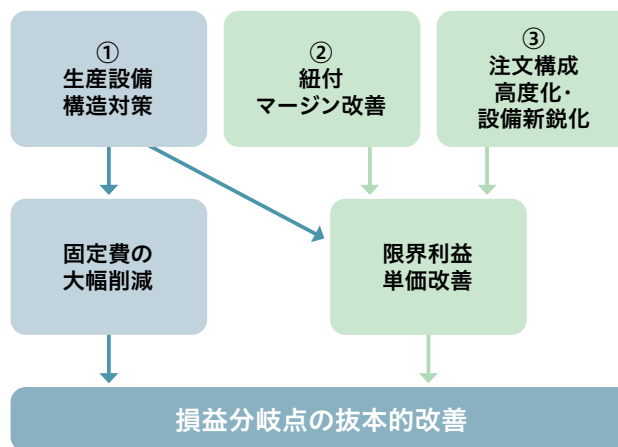
1 国内製鉄事業の再構築

国内製鉄事業の体質を強化し、グローバル戦略の中核を担うマザーミルとして、最高級の商品を効率的に生産し得る最適生産体制を構築しています。マージンの適正化と注文構成高度化等による限界利益単価の改善、生産設備構造対策等による固定費の削減により、損益分岐点を抜本的に改善し、数量に頼らない収益基盤を構築しています。最適生産体制構築に向けては、今後とも需要動向等を適時的確に把握・分析する等不断の検討を行うこととし、継続して必要な対策の成案化を図ります。加えて業務刷新・効率化等も行うことで徹底した体質強化を図ることとします。

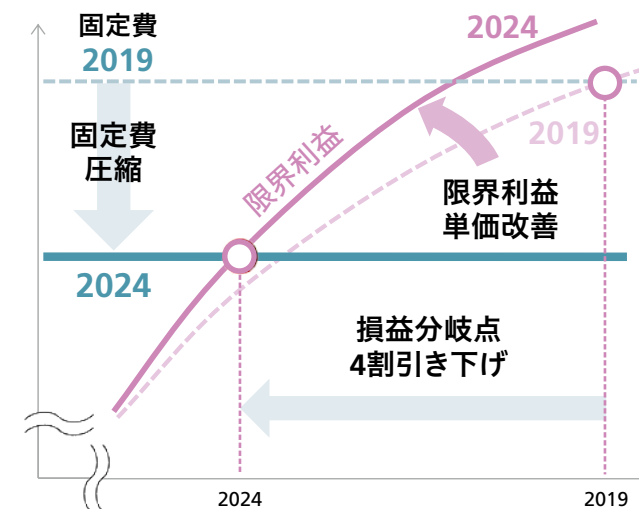
損益分岐点の抜本的改善

「生産設備構造対策」「紐付マージン改善」「注文構成高度化」の戦略を進めてきたことにより、2019年度から固定費の圧縮、限界利益単価の大幅改善を行い、結果として損益分岐点は4割改善しています。日本の全国粗鋼生産量はコロナ前は年間1億トン前後、コロナ後は9,000万トン前後ですが、これが7,000万トン規模にまで縮小したとしても、当社の国内製鉄事業は黒字を

[損益分岐点の抜本的改善]



確保できる体質となっています。今後、戦略商品への設備投資等により償却費が増加しますが、グループ全体としての最適生産体制の更なる追求等により相殺し、低水準の固定費を維持していきます。



1億トン・1兆円 ビジョン	1 国内製鉄事業の再構築
	2 海外事業の深化・拡充
	3 原料事業「調達」から「事業」へ
	4 流通も自らの事業領域へ
カーボンニュートラルビジョン	

① 生産設備構造対策

商品と設備の選択による生産設備構造対策により競争力優位な設備に生産を集約し、競争力劣位な設備を休止することで、生産設備をスリム化・効率化し、生産能力規模と固定費規模を適正化します。中長期経営計画で策定した対策のほとんどを2024年度末までに既に実行し、固定費規模を大幅に低減しています。

中長期経営計画における生産設備構造対策の考え方

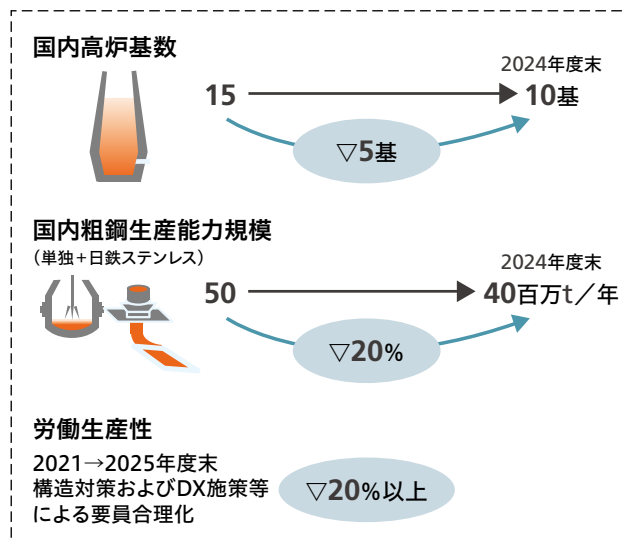
製品製造工程

- 体質強化や生産体制の最適化・効率化を図る観点から一部製造ラインを休止し、競争力が優位あるいは需要地により近接したラインに生産を集約。
- 一部製品については、中長期的な需要動向を踏まえて事業撤退。

鉄源工程

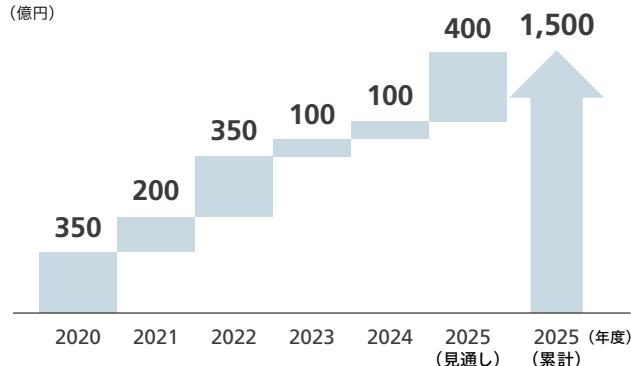
- 鉄源一貫生産での競争力を高める観点から、各製鉄所の一貫生産・出荷能力、コスト競争力、商品力等の競争力を総合的に勘案し、瀬戸内製鉄所呉地区の全設備・関西製鉄所和歌山地区第1高炉と関連設備を休止。
- 製造ラインが休止する地区において、全社鉄源バランスやその地区の一貫生産・出荷能力、コスト等を総合的に勘案し、東日本製鉄所鹿島地区第3高炉と関連設備、君津地区第1連続鋳造機を休止。

[生産設備構造対策]



[構造対策 コスト改善効果額]

(億円)



[生産設備構造対策 主要対象ライン増減]

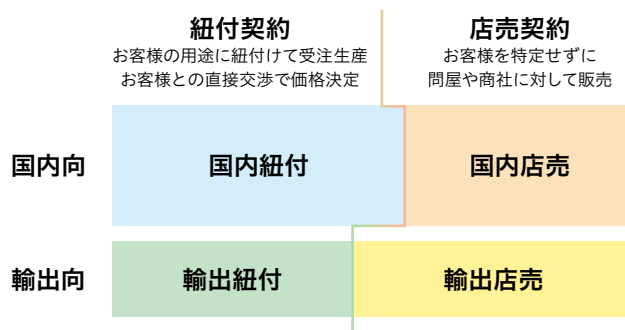
(2021年3月公表)

		削減基数	対策前⇒対策後
	高炉	▽5基	15⇒10基
	連続鋳造機	▽8基	32⇒24基
	厚板ライン	▽2ライン	4⇒2ライン
	大形ライン	▽2ライン	4⇒2ライン
	シームレス鋼管ライン	▽1ライン	3⇒2ライン
	UO鋼管ライン	▽2ライン	2⇒0ライン
	熱延ライン	▽1ライン	7⇒6ライン
	冷延ライン	▽2ライン	17⇒15ライン
	めっきライン	▽3ライン	19⇒16ライン
	特殊ステンレス冷延ライン	▽2ライン	4⇒2ライン
	チタン原材料ライン	▽1ライン	1⇒0ライン
	チタン丸棒製造専用設備	▽1ライン	1⇒0ライン
	チタン溶接管製造ライン	▽1ライン	1⇒0ライン
	日鉄ステンレス冷延ライン	▽4ライン	13⇒9ライン
	日鉄ステンレス電気炉	▽1基	4⇒3基

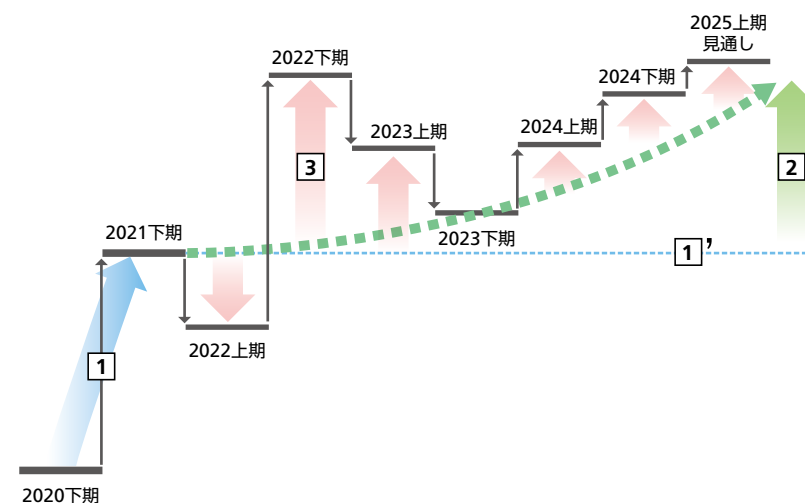
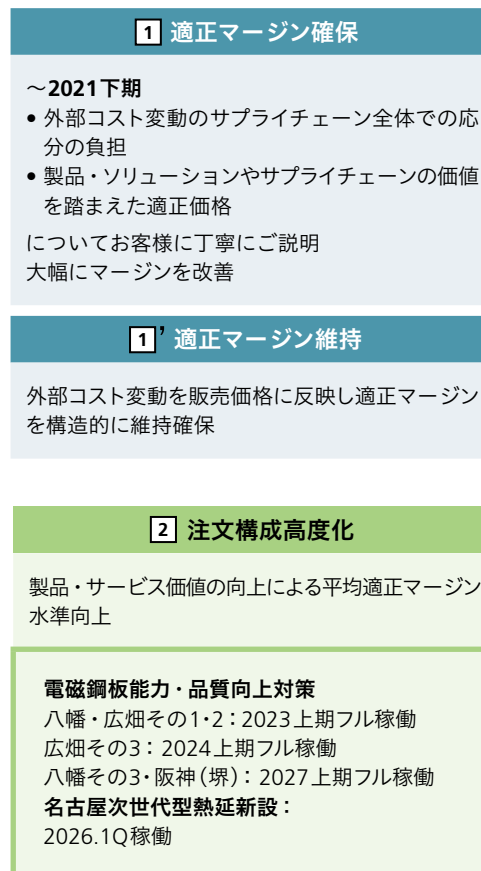
②紐付マージン改善

当社の鋼材販売の過半を占め、お客様のニーズに合わせた機能・品質をもつ鋼材を受注生産する「紐付契約」の販売価格は、当社とお客様との交渉で決定しています。当社は紐付契約のお客様に「主原料・市況原料等コストアップ影響のサプライチェーンにおける応分の負担」「当社の提供する製品・ソリューションの価値」の観点から、紐付き価格の是正が必要であることについて、丁寧にご説明をしてきました。2021年度にはお客様の理解を得て、販売価格の大幅な改善を実現しました。また、価格交渉の商慣習についても見直しを行いました。従来は価格交渉を受注・生産・出荷した後に行う契約が多く存在していましたが、受注前に価格を確定させることで経営上の見通しを立てやすくし、カーボンニュートラル等の中長期的かつ困難な経営課題に着実に取り組んでいけるよう、交渉時期を前倒し・効率化する「先決め方式」への移行をお客様にご提案・協議し賛同を頂きました。2022年4月以降出荷分の紐付契約の価格交渉は「先決め方式」に移行しています。変動する原料・資材価格への対応策の一つとして、契約期間の短期化等についても、お客様ごとに異なる事情等を踏まえながらご提案・協議してきました。既にご提案しご理解、ご賛同を頂いたお客様については2022年4月から短サイクル化を実施しています。今後も更に協議を進めていきます。

[当社の鋼材販売契約形態]



[紐付マージン水準推移イメージ]



3 価格交渉前提と実績での外部コストの差

価格交渉前提と実績の外部コストの差により
適正マージン水準に対して一時的な増減が発生

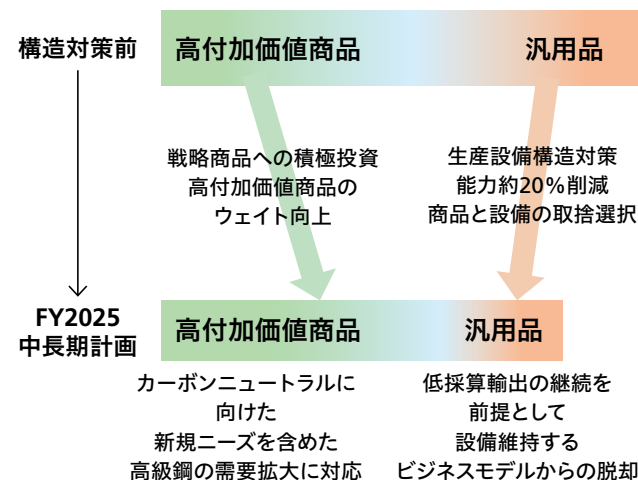
翌期以降で調整され、長期的にはニュートラル

	2022 上期	2022 下期	2023 上期	2023 下期	2024 上期	2024 下期	2025 上期 見通し
価格交渉前提に対する 実績の外部コスト	高	安	安	ほぼ フラット	安	安	安
適正マージンに 対する増減	縮小	拡大	拡大	ほぼ フラット	拡大	拡大	拡大

③注文構成高度化・設備新鋭化

質・量の両面で今後ますます需要が高まることが見込まれる高級鋼を戦略商品と位置付け、生産能力と品質を高めるための設備投資を積極的に行っています。高付加価値商品商品のウェイトを高めるとともに、生産能力のスリム化に伴って汎用グレードのウェイトを下げること、注文構成を高度化し、限界利益の平均単価を改善します。

[注文構成高度化]



戦略商品の能力・品質向上対策への投資も含め、競争力優位な設備への選択投資を行います。設備を新鋭化することで、技術力を確実に収益に結び付けることを可能にします。

名古屋製鉄所 次世代熱延ラインへの戦略投資

自動車業界においては、世界的な環境規制強化と衝突安全基準の厳格化が進むなかで、車体の軽量化・高強度化ニーズに応える超ハイテン鋼板の需要は一層高まると想定されます。今後、普及が見込まれる電気自動車等の電動車においても、走行距離やバッテリー重量の問題により車体の軽量化・高強度化ニーズが一層高まるものと考えられます。

当社は、自動車用鋼板製造の中核拠点である名古屋製鉄所において超ハイテン鋼板等の高級薄板の生産体制を抜本的に強化します。鉄鋼材料の可能性を徹底的に追求した技術開発部門の長年の研究成果を集大成し、世界最大の耐荷重の圧延機を備え、圧延制御性と温度制御性を飛躍的に向上させた次世代の熱延ラインを建設中です。

[次世代熱延ライン投資]

決定時期	投資箇所	投資額	高温試運転	能力
2022年5月	名古屋製鉄所	約2,700億円	2026年度1Q予定	約600万t/年



名古屋製鉄所 次世代熱延ライン建設風景

高級電磁鋼板製造体制の強化

世界的に脱炭素に向けた動きが急ピッチで進むなか、自動車に対するCO₂排出規制や平均燃費規制の厳格化を受け、電気自動車等の電動車需要の伸びが加速し、モーターの鉄心として使用される無方向性電磁鋼板についても、高効率なハイグレード材の需要が飛躍的に伸びる見通しです。また、世界各国で変圧器に対する効率化規制が強化されており、変圧器の鉄心に使用される方向性電磁鋼板について、エネルギーロスの少ないハイグレード材のニーズが一層高まると想定されます。

当社は2019年8月から2023年5月まで数次にわたり、瀬戸内製鉄所広畑地区・阪神地区(堺)、九州製鉄所八幡地区における電磁鋼板の能力・品質向上対策のため累計2,130億円の設備投資を決定しており、工事に着手しています。

[電磁鋼板能力品質向上投資]

決定時期	投資箇所	投資額	稼働時期	能力拡大
① 2019年8月～ 2020年5月	瀬戸内製鉄所 広畑地区 九州製鉄所 八幡地区	1,050億円	2023上期 フル稼働	GO+NO 生産能力 :対現行約1.5倍 うちハイグレード 電磁鋼板 :対現行約3.5倍
② 2021年11月	瀬戸内製鉄所 広畑地区	190億円	2024上期 フル稼働	
③ 2023年5月	瀬戸内製鉄所 阪神地区(堺) 九州製鉄所 八幡地区	900億円	2027上期 フル稼働	エコカー向けNOの 生産能力目標 :対現行約5倍 :対①②実施後約1.6倍

(累計2,130億円)

NO
無方向性電磁鋼板
⇒モーター用



GO
方向性電磁鋼板
⇒変圧器用



④グループ会社も交えた事業再編

当社はこれまで単独ベースでの生産設備構造対策を進めており、ほぼ完成に近づいています。そのため今後は、グループ会社も交えた事業再編に取り組んでいきます。

国内電縫鋼管事業の再編(2024.8公表)

当社およびその完全子会社である日鉄建材、日鉄鋼管、並びに日鉄建材の完全子会社である日鉄めっき鋼管の4社は、国内電縫鋼管事業のより効率的な事業構造への変革と更なる競争力強化を企図し、2025年4月1日付で事業再編を行いました。

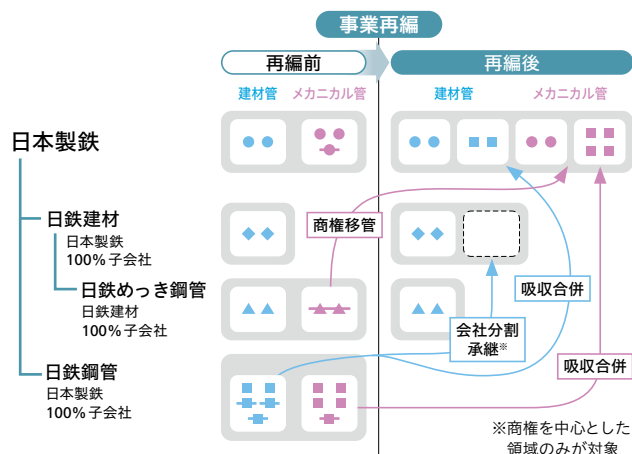
具体的には、日鉄鋼管の建材管事業を日鉄建材へ、メカニカル鋼管*事業を当社へ、それぞれ集約することと合わせ、一部ライン休止も含め生産構造を最適化し、より効率的な事業構造への変革・更なる競争力強化を目指していきます。

国内電縫鋼管事業を取り巻く環境は、足元の国内鋼材需要の低迷の長期化に加え、国内労働力不足、自動車の電動化、お客様・競争環境のグローバル化等の外部環境の構造変化も加速しており、今後より厳しい環境に直面すると想定しています。こうした環境下においても持続的に成長し続けていくためには、より

効率的な事業構造への変革・更なる競争力強化が必要不可欠であると判断しました。

*メカニカル鋼管：自動車等機械部品に使用される鋼管

[国内電縫鋼管事業の再編概要と生産構造最適化]



ステンレス事業の統合（2024.11公表）

日鉄ステンレスは、ステンレス鋼板事業に特化した事業規模を活かし、スピーディかつ効率的な組織・運営体制のもとで、スリムで強靱な生産設備体制の構築を図る等、安定した事業基盤を確立してきました。

一方で、人口減少や自動車電動化等による国内需要の減少、アジア市場における過剰供給能力問題の長期化、脱炭素化に向けた社会・産業構造の変化等、従来にも増して厳しい事業環境が想定されています。こうしたなかでステンレス事業を持続的に成長させていくためには、高度化・多様化する経営課題に取り組んでいく必要があります。とりわけ、今後需要伸長が期待される水素やアンモニア等の新エネルギー分野に対しては、研究開発による知見を活用し、新たな戦略商品の開発を加速する仕組みが不可欠であるとともに、お客様への提案力・対応力を最大限に活かせる営業活動体制が必要となります。

こうした課題認識を踏まえ、2025年4月1日付けで当社と日鉄ステンレスは合併し、グループトータルの観点から人的リソースを強化・最適化し、両社が有する経営資源を最大限に活用できる体制を構築することとしました。

山陽特殊製鋼の完全子会社化と製鋼製品、自由鍛造製品の生産集約（2025.1、2025.5公表）

国内の特殊鋼需要は、人口減に伴う主要需要分野における内需の減少、中国における過剰生産能力と輸出攻勢、中長期的なEV化の潮流等の中で縮小傾向に向かい、競争はますます激化することが想定されています。一方で、北米やインド等の市場では今後も特殊鋼需要の拡大が見込まれる等、グローバルでの特殊鋼事業を取り巻く課題は複雑化すると想定されています。

このような環境の変化に足元からの確かつ迅速に対応し厳しい事業環境下において競争に打ち勝ち、両社の企業価値を中長期的に向上させるために、グループ横断の視点から不断に最適生産を追求するとともに、当社グループとの一層の人事交流等も含めて両社の経営リソースを持ち寄り、更なる一体化・最適化を推進していくことで、競争力を強化していくこと、また北米やインド等の一定の特殊鋼需要の拡大が見込まれる地域での収益機会を確実に当社グループに取り込むことが必須であると考えています。

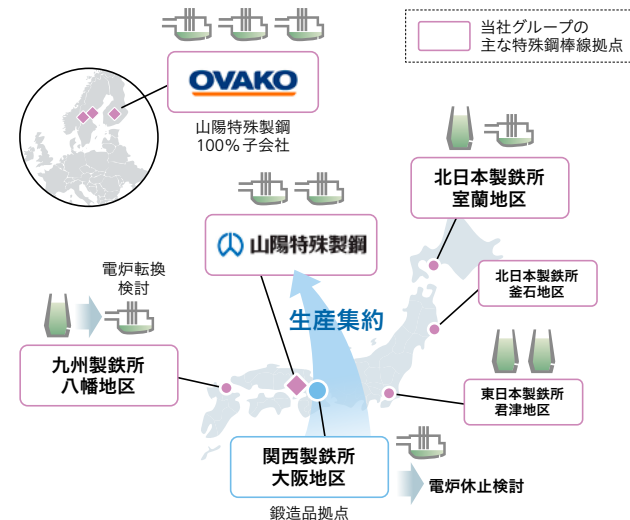
他方で山陽特殊製鋼は上場企業であり、当社と山陽特殊製鋼の一般株主との間に一定の利益相反構造が内包される関係にあることから、技術情報等の共有、経営資源の補完および相互活用等において一定の制約を受けています。こうした現状の制約に

とらわれることなく、両社の協力関係を発展させることが、双方の企業価値向上に資する最善の方策と考え、山陽特殊製鋼の完全子会社化を決断しました。

そしてその上で、完全子会社化によるシナジー効果追求の一環として、両社の類似する生産設備で製造している製鋼製品、自由鍛造製品を、当社の関西製鉄所大阪地区から山陽特殊製鋼に生産集約し、同大阪地区の対象設備を休止することについて、本格的な検討に着手することとしました。

山陽特殊製鋼とは、上記製品の生産集約に加え、引き続き、その他の製品での最適生産体制、営業面での連携を通じた拡販、技術面での連携による技術・ソリューション提案力の強化、グローバル戦略の更なる深化・拡大、スクラップ調達をはじめとする原料調達施策等、様々な視点でシナジー効果を追求し、グループ一貫での企業価値向上を図っていくこととします。

[当社と山陽特殊製鋼の特殊鋼製造拠点と生産集約の概要]



■ 今回の生産集約の概要

検討対象設備：電炉～インゴット铸造設備、自由鍛造設備、特殊溶解設備

集約品種：製鋼製品（インゴット＜鋼塊＞）
自由鍛造製品（プラスチック成型用金型、圧延ロール等）

生産集約完了：2028年度中目途