



当社経営の概況

2024年6月6日
参与 財務部長
池田 悟

日本製鉄株式会社

ご説明内容

1. 鉄の基本と鉄鋼需要

2. 日本製鉄について

3. 2023年度実績・2024年度見通し ・2025年度展望

4. 経営戦略

(参考) カーボンニュートラルビジョン2050

豊富な資源と安価なコスト

地球の重量の1/3は鉄



可採埋蔵量 (億 t)

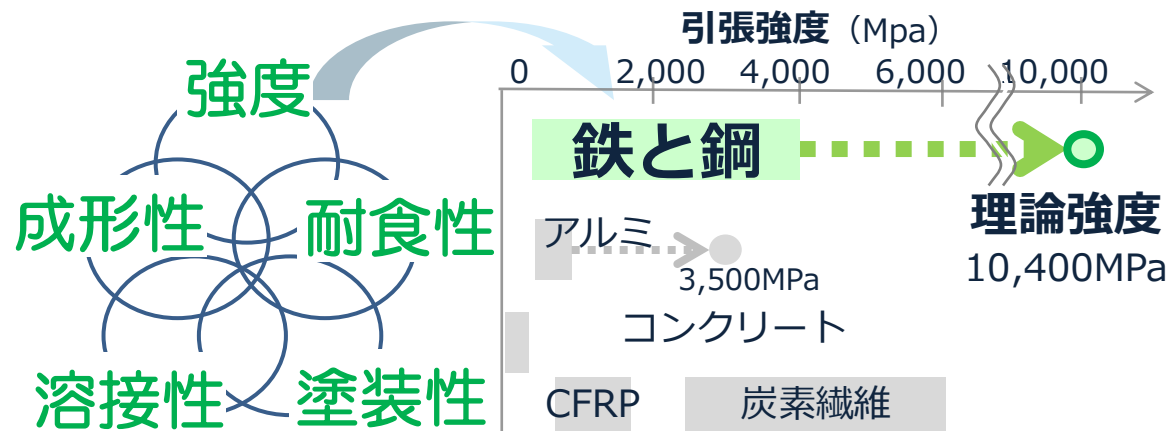


出典: USGS Mineral Commodity Summaries 2023

何度でも再生利用できる無限リサイクル



鉄の多様な特性と無限の可能性



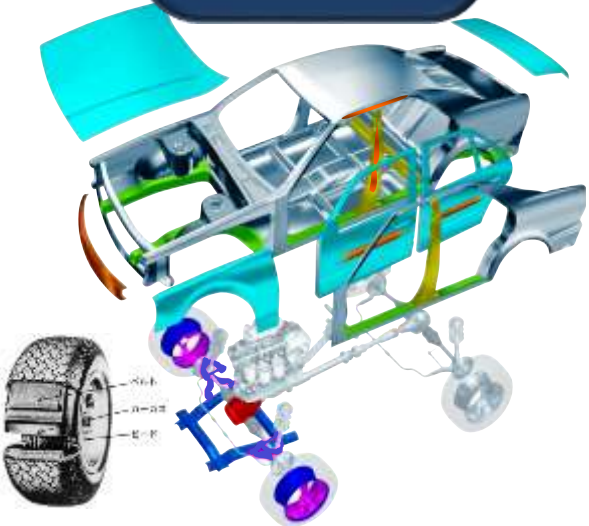
ライフサイクルでの環境負荷の低さ



製造時+使用時+リサイクル=LCA

鉄の幅広い用途 ~鉄は素材の主役

自動車



家電



容器



船舶



建設機械



建築



橋梁



土木



プラント



エネルギー



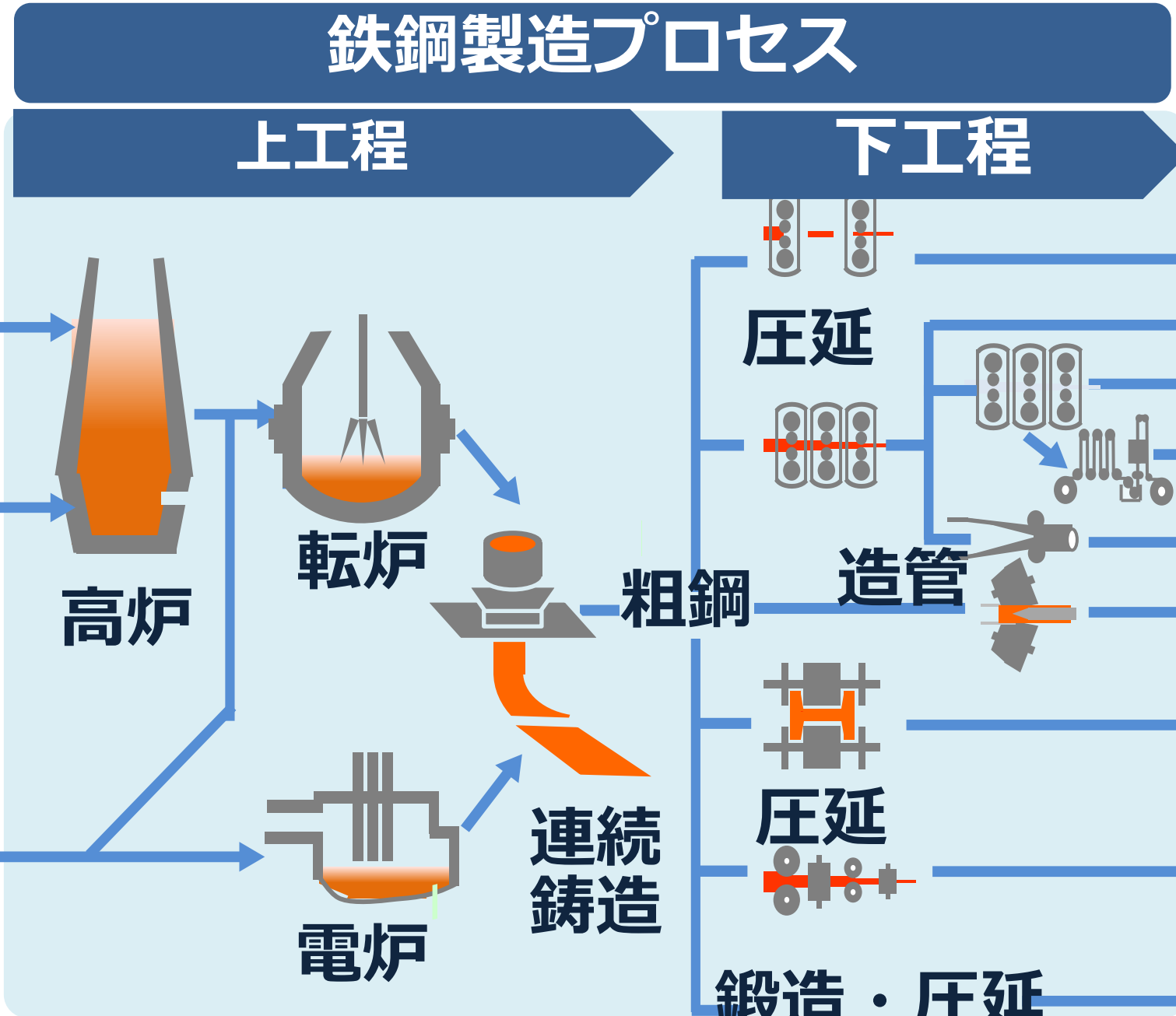
鉄鋼製造プロセス

原料

上工程

下工程

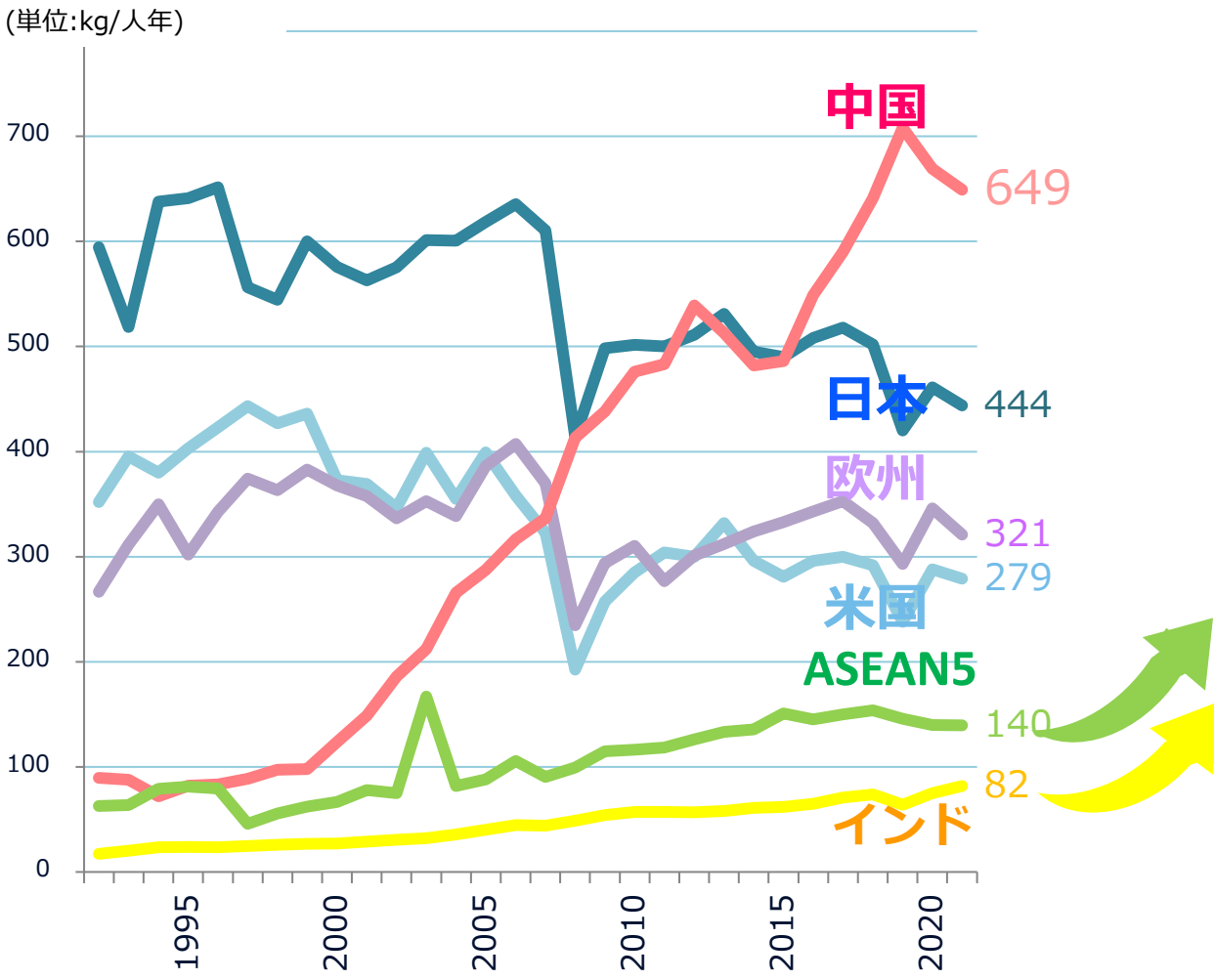
鉄鋼製品



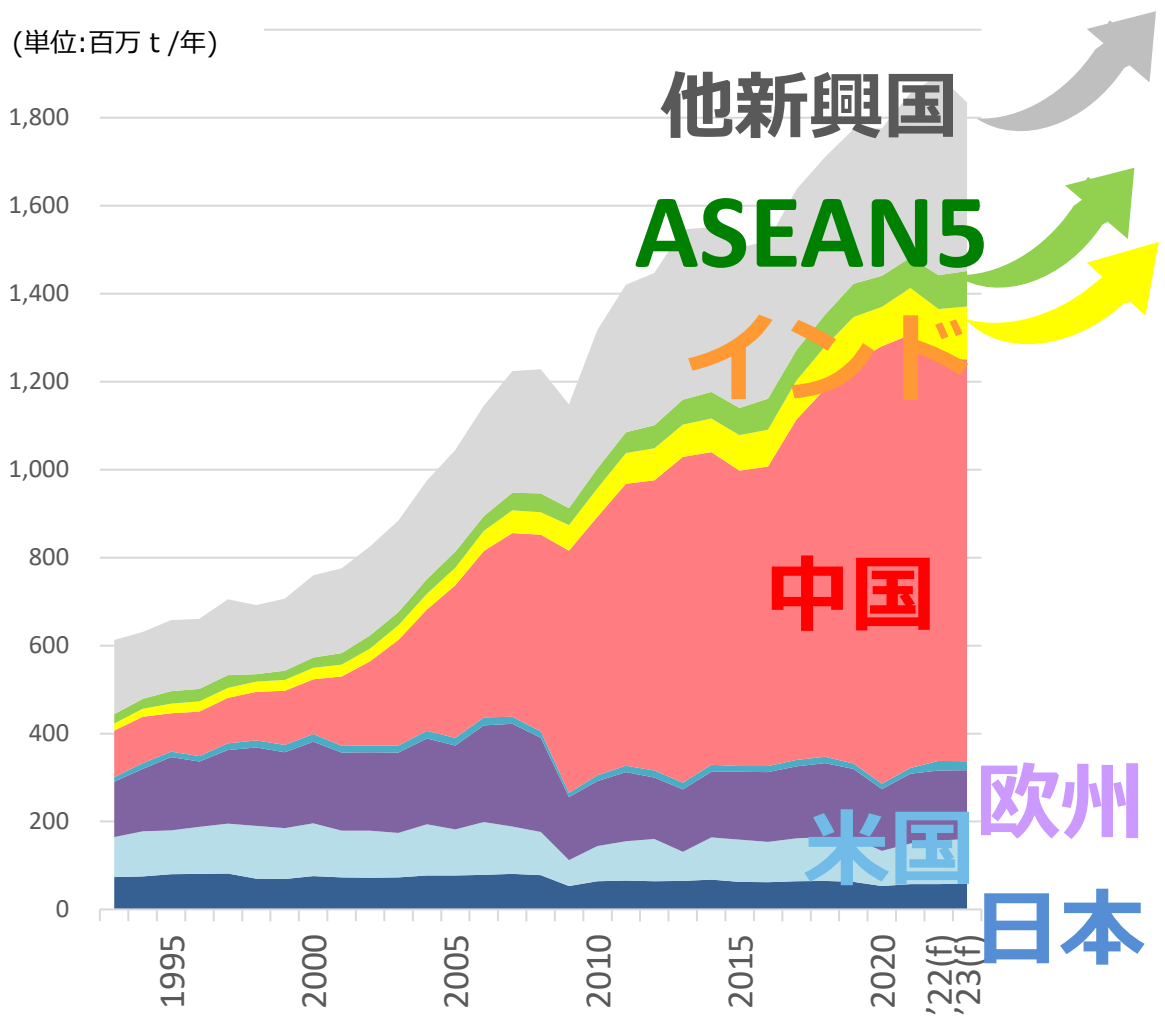
- 厚板 8%
- 薄板 51%
- 鋼管 9%
- 建材 12%
- 棒鋼・線材 6%
- 交通産機品 2%

世界の鋼材需要は新興国を中心に今後も増加

人口一人当たり鋼材需要 (kg/人年)



鋼材需要量 (百万 t /年)

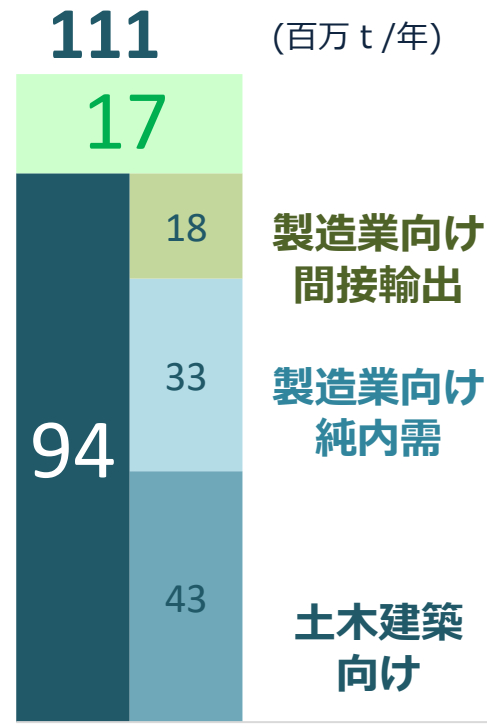


国内鋼材生産の規模と向け先の変化

国内需要減少を輸出拡大でカバー
国内生産レベルを維持
当社は世界一の鉄鋼輸出メーカー

今後国内需要は更に減少、輸出は困難化
輸出の拡大で国内生産規模を維持するという
現状のビジネスモデルを維持することは困難

1990 内需ピーク → 2019 コロナ前

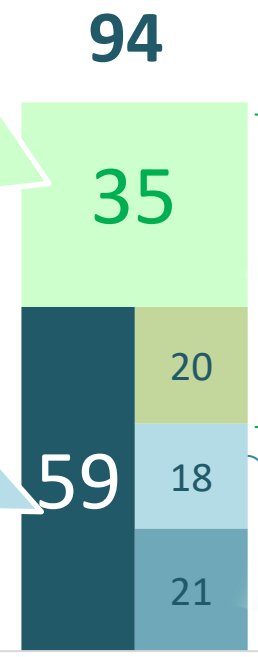


鋼材輸出

増加

国内向け
鋼材需要

減少



減少

減少

世界各国の
自国産化の進展により
貿易市場が縮小

人口減少により
さらに減少

ご説明内容

1. 鉄の基本と鉄鋼需要

2. 日本製鉄について

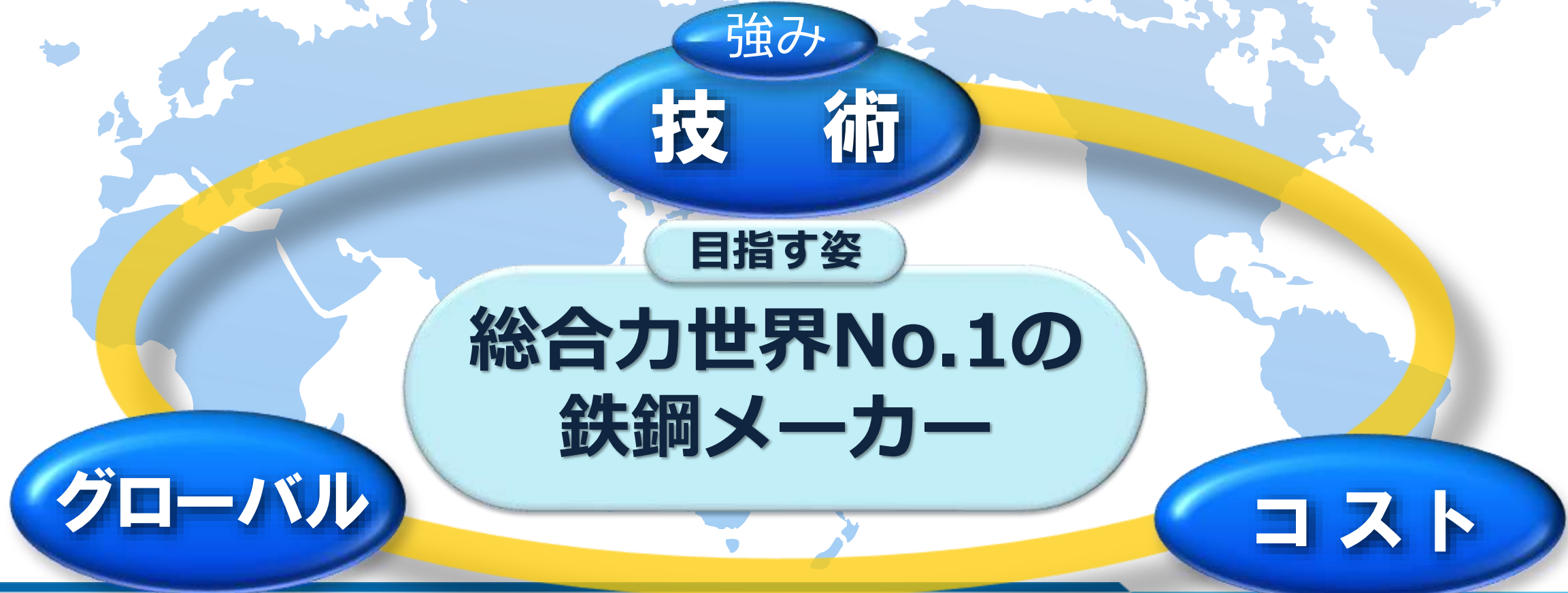
3. 2023年度実績・2024年度見通し
・2025年度展望

4. 経営戦略

(参考) カーボンニュートラルビジョン2050

企業理念

常に世界最高の技術とものづくりの力を追求し、
優れた製品・サービスの提供を通じて、
社会の発展に貢献します



沿革 ~ 統合を重ね、2019年「日本製鉄」へ

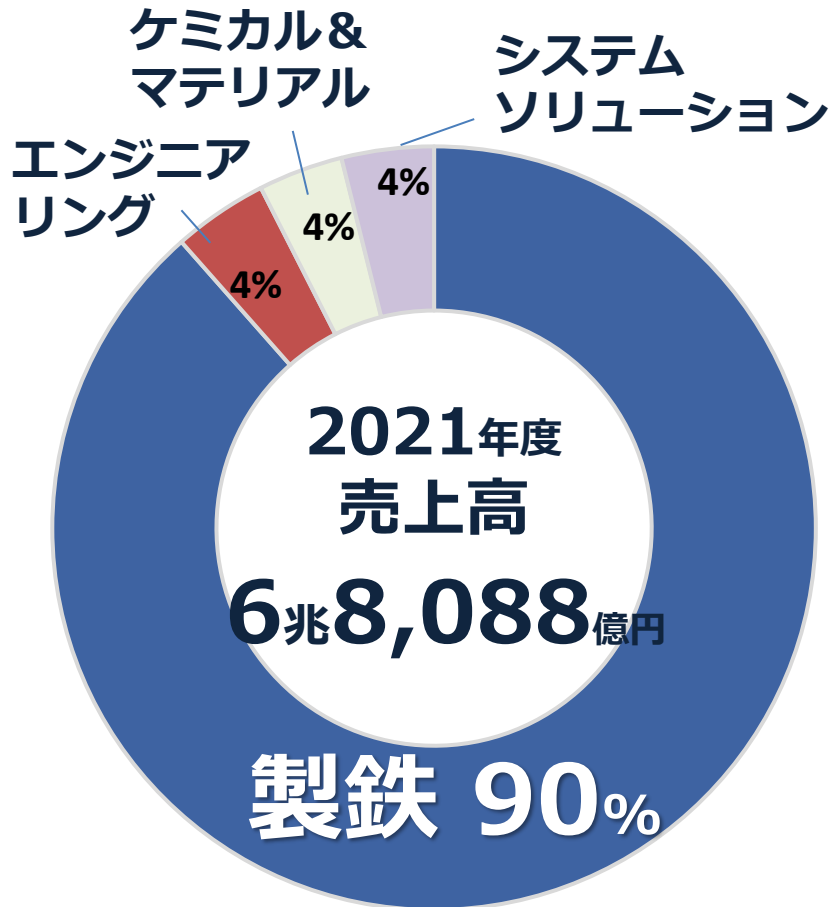
■ 1970年合併 ■ 2012年10月統合 ■ 2019年4月商号変更



■ 2017年 子会社化 ■ 2020年合併

製鉄事業が コアビジネス

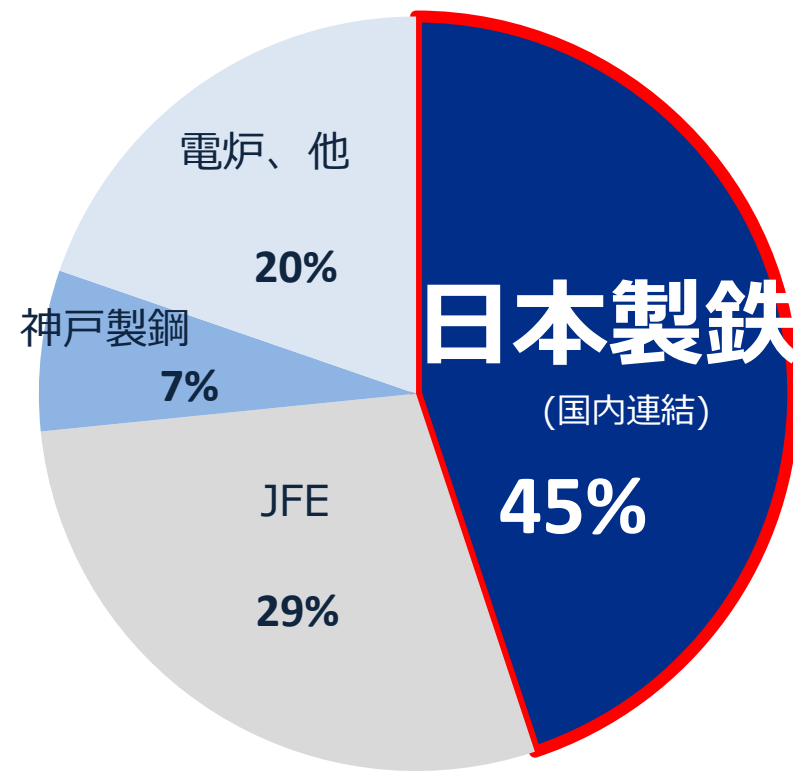
当社売上高構成 (2021年度)



連結従業員数：106,528

国内シェアトップ

国内粗鋼生産シェア (2021年度)



世界シェア4位

世界鉄鋼メーカー粗鋼生産量 (2021年)

世界計 1,951 (百万トン)

メーカー	生産量 (百万トン)
宝武集団 (中)	120.0
アルセロールミタル (欧)	79.3
鞍鋼集団 (中)	55.7
日本製鉄 (日)	49.5
江蘇沙鋼集団 (中)	44.2
ポスコ (韓)	43.0
河北鋼鉄集団 (中)	41.6
建龍集団 (中)	36.7
首鋼集団 (中)	35.4
TATA (印)	30.6

国内製造拠点

6製鉄所・13地区

瀬戸内製鉄所

阪神地区 (東予) 広畑地区 阪神地区 (大阪) (神崎) (堺)

北日本製鉄所

室蘭地区
釜石地区

東日本製鉄所

直江津地区
鹿島地区
君津地区

名古屋製鉄所

関西製鉄所

尼崎地区 製鋼所地区 和歌山地区

九州製鉄所

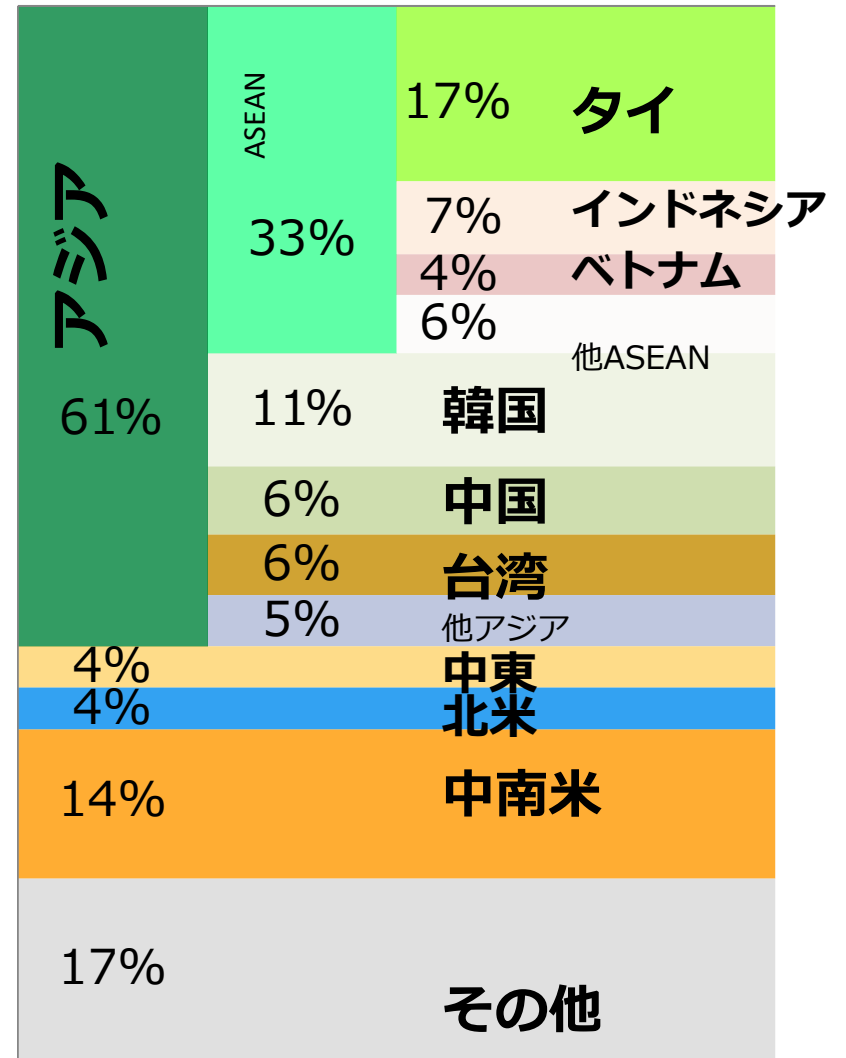
八幡地区
大分地区 (光)

製造業向 6割・土木建築向 4割

輸出はアジア向け中心

国内：6割弱

輸出：4割強



ご説明内容

1. 鉄の基本と鉄鋼需要
2. 日本製鉄について
3. **2023年度実績・2024年度見通し**
・2025年度展望
4. 経営戦略

(参考) カーボンニュートラルビジョン2050

2023年度業績、2024年度見通し、2025年度展望

2023年度実績

下期以降、未曾有の厳しい事業環境となるなか、

2023年度実力ベース連結事業利益は3期連続で、最高益を更新

2024年度見通し

厳しい環境が継続する前提のなか、将来を見据えた人材確保・活躍推進への投資の影響、成長戦略の効果も端境期にあり、一旦減益

2025年度展望

成長戦略の効果発揮により実力利益9,000億円以上へ

	2022年度 (億円/年)		2023年度 実績		2024年度 見通し
在庫評価差等除き 実力損益	7,340	+2,010	9,350 過去最高	-1,850	7,500 以上
在庫評価差等	1,824	-2,480	▲655	-345	▲1,000
連結事業利益	9,164	-468	8,696	-2,196	6,500 以上
個別開示項目	▲328	-581	▲909	-391	▲1,300
当期利益	6,940 過去最高	-1,447	5,493	-2,493	3,000

2025年度の展望

9,000
億円以上の
確保に取り組む

+

U. S. Steel
買収効果
*

*U. S. Steel 税前損益
2023年実績
1,047百万\$ (1,520億円/年)
2021-23年実績平均
2,883百万\$ (4,180億円/年)
(いずれも145円/\$前提)

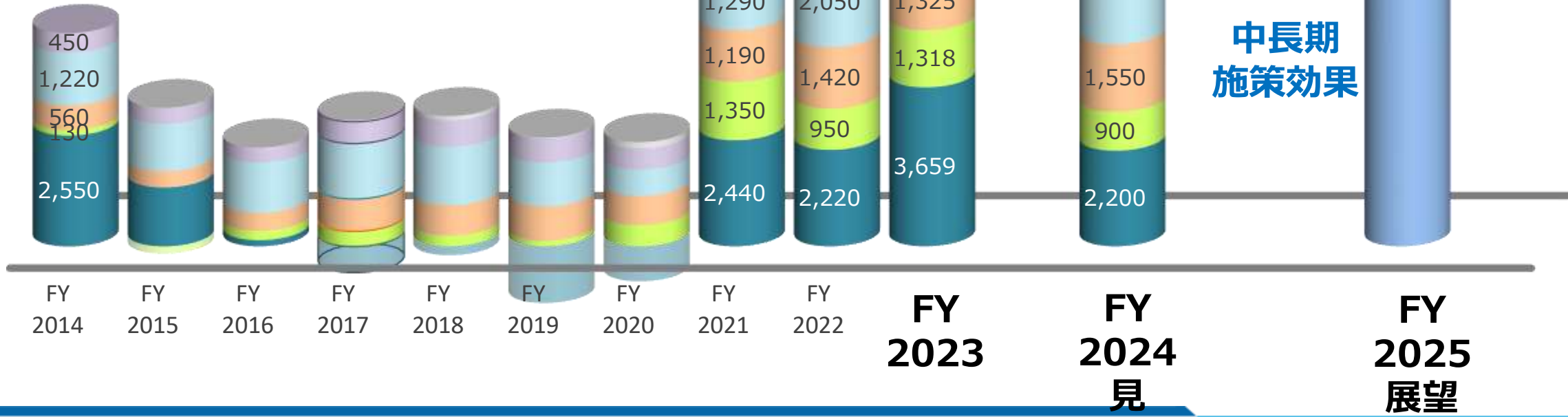
1億トン・1兆円ビジョンに向けた新たなステージへ

- 非鉄3社
- 鉄グループ会社
- 原料事業
- 海外製鉄事業
- 国内製鉄事業

外部環境によらず安定的に
実力ベース連結事業利益
6,000億円以上を確保する
収益基盤を確立

億円/年
4,900

6,000



中長期
施策効果

USスチール
買収効果

1兆円
を目指す

成長戦略ロードマップ

生産設備構造対策

注文構成
高度化

電磁鋼板
能力品質向上対策
名古屋
次世代型熱延

海外事業
進化拡充

U. S. Steel
買収
AM/NS India
鉄源熱延能力

厚みを持
った事業
構造

カナダ炭鋳
EVR JV出資
日鉄物産
子会社化・非公開化

投資額

2023FY

2024FY

2025FY

2026FY~

~2023FY
コスト削減効果
約1,000億円

約100億円

約400億円

累計
1,500億円

2024上期末 阪神(堺)/一部めっきライン休止
2024FY末 鹿島/鉄源1系列・大形・厚板休止

2,130
億円

2023上期
八幡・広畑その1・2
フルアップ

2024上期
広畑その3
フルアップ

2027上期
八幡その3・堺
フルアップ

約
2,700
億円

2023.12 契約締結
2024.4 U. S. Steel 株主総会承認

関係当局許認可

2026.1Q
稼働

14,126
百万\$

2024年(暦年)3Qまたは4Qに
クローリング予定

2022.9
決定

第2高炉・製鋼・熱延
稼働開始

2026
第3高炉
稼働開始

(4,100)
億INR
(JV投資総額)

2023.11 契約締結
2024.1 出資

EVR JV1-3月実績を
当社2024.1Q決算に連結開始

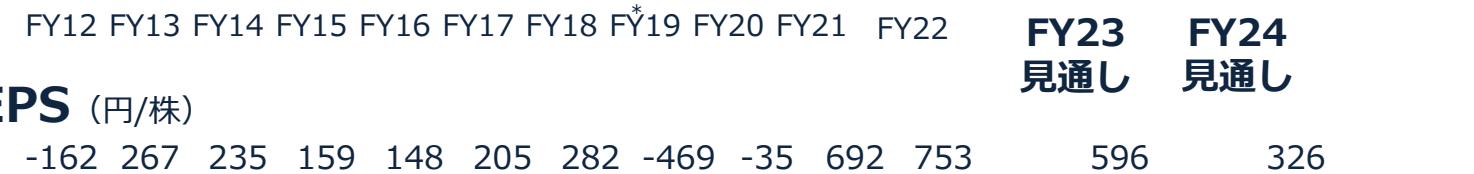
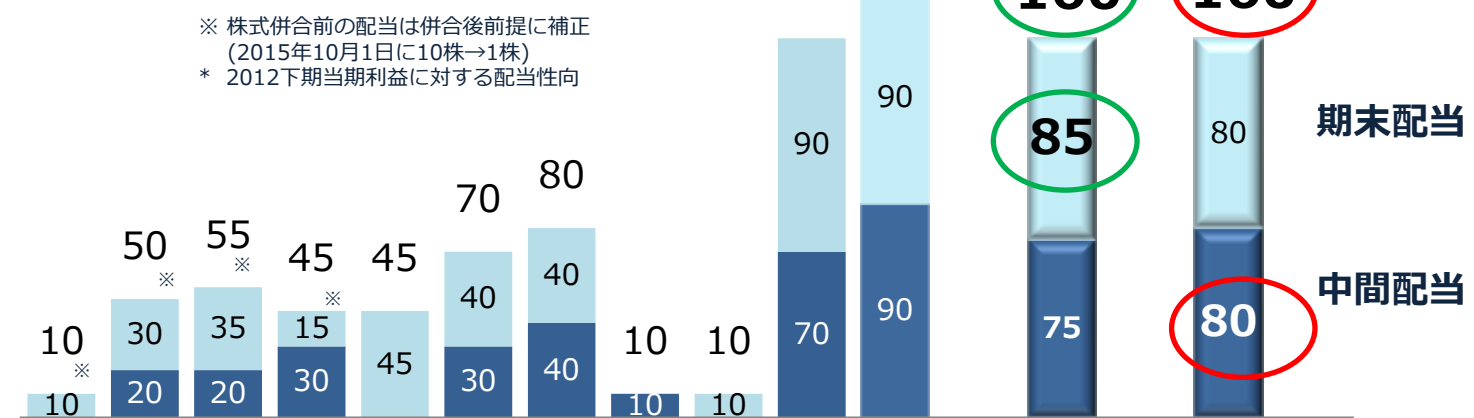
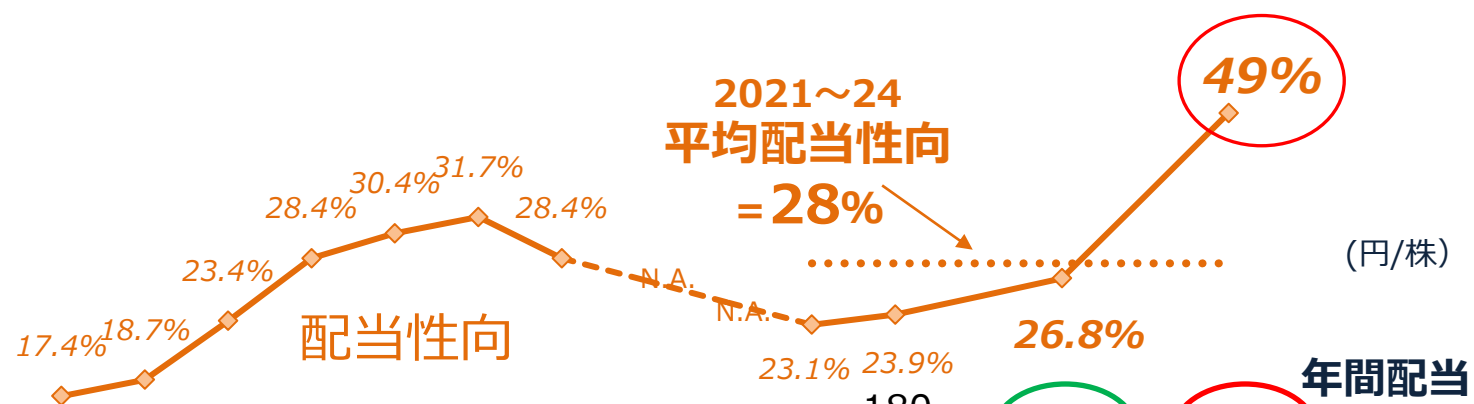
約
2,000
億円

2023.4子会社化

シナジーを発揮

1,370
億円

配当金



2023年度

1株につき85円、年間配当は1株につき160円として6月21日の定時株主総会に提案させていただく予定。

2024年度

2025年度は実力ベース事業利益が回復。加えて構造対策にかかる事業再編損も概ね解消する見通し。
⇒継続的な高水準の株主還元の観点も踏まえ、2023年度と同額の1株につき160円（うち中間配当80円）を予定。

ご説明内容

1. 鉄の基本と鉄鋼需要
2. 日本製鉄について
3. 2023年度実績・2024年度見通し
・ 2025年度展望
4. 経営戦略

(参考) カーボンニュートラルビジョン2050

幅と厚みをもった事業構造への進化



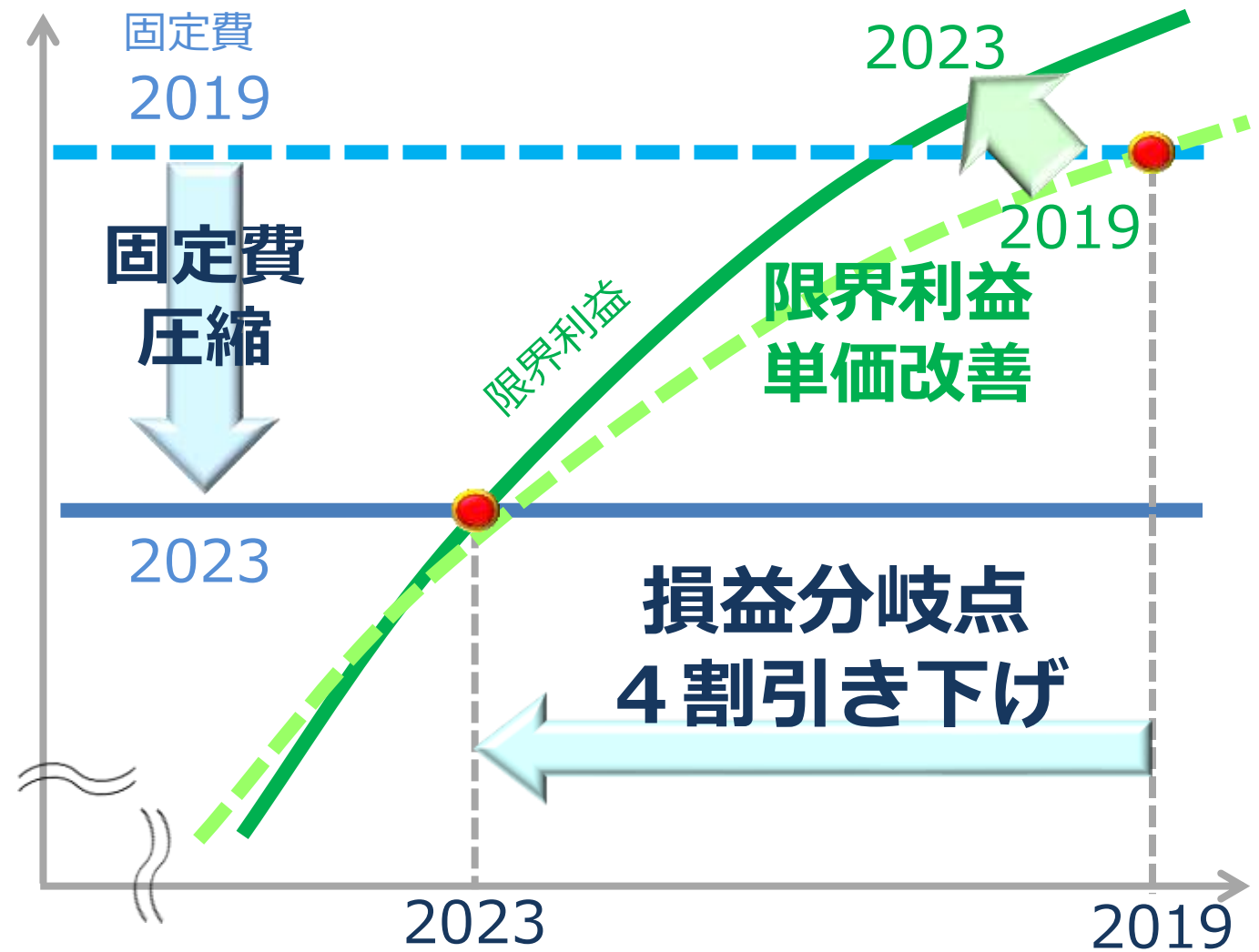
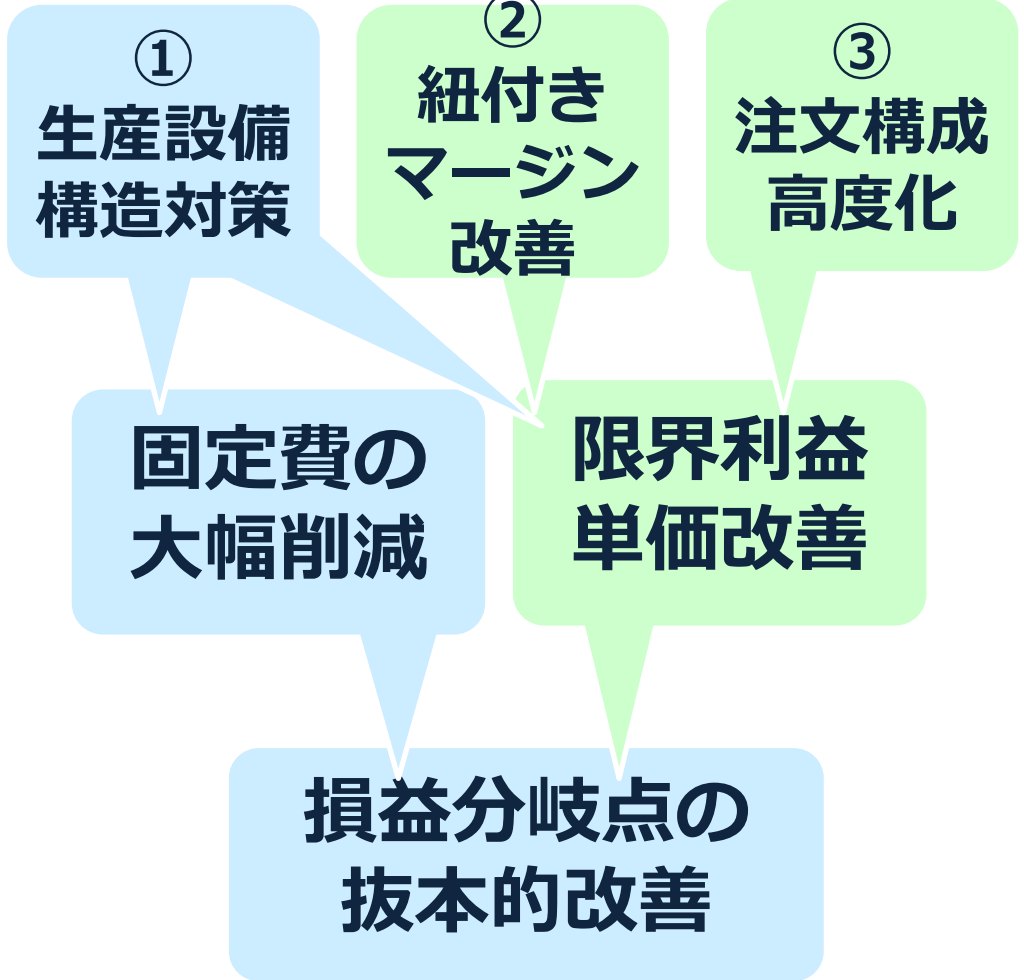
国内製鉄事業の再構築

海外事業の深化拡充

「調達」から「事業」へ

流通も自らの事業領域へ

損益分岐点の抜本的改善



外部環境に左右されにくい収益構造を構築

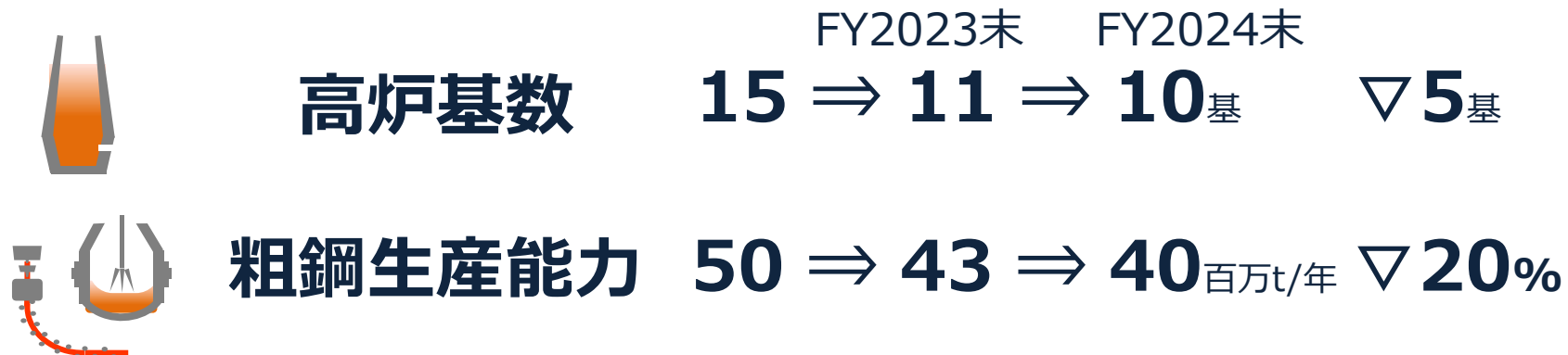
国内製鉄事業

国内製鉄事業の再構築

生産設備
構造対策

紐付き
マージン
改善

注文構成
高度化



外部コストのサプライチェーン全体での応分の負担
製品・ソリューションの価値をふまえた適正価格



引張強度1.0GPa以上でありながら高い加工性を持った鋼板
⇒自動車の車体軽量化と強度の両立によりCO2排出削減と安全性を両立

市場
ニーズ

自動車

車体

自動車用鋼板

燃費・電費向上
CO₂排出削減

軽量化

安全性

キャビン強度

高強度

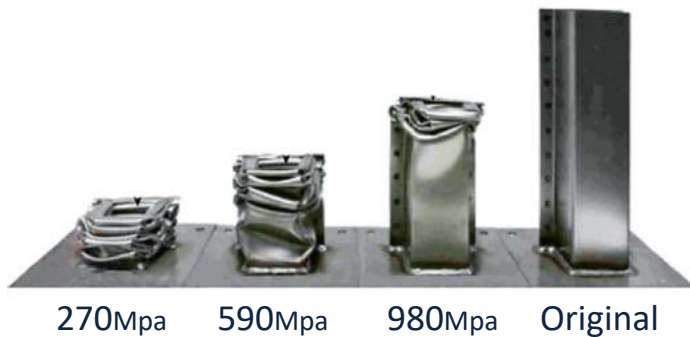
衝撃吸収性

加工性

溶接性

求められる性能の向上は相互に相反し両立が困難

当社の
強み



自動車用鋼板に
求められる
性質を高水準で
両立

- 340- 370MPa
- 440- 590MPa
- 780- 980MPa
- 1,180-1,780MPa



鉄の結晶の方向をコントロールすることにより、モーター（無方向性電磁鋼板）や変圧器（方向性電磁鋼）などで電力と磁力のエネルギー変換時のエネルギーロス（鉄損）を最小化する機能を持つ鋼板

エコカーの性能向上ニーズ

駆動用モーターに求められる性能

電磁鋼板に求められる性能

市場ニーズ

燃費・電費向上
CO₂排出削減

幅広い良走行性
発進、加速、登坂、市街地走行、高速走行

航続距離増

省スペース

高効率

高トルク

高回転

軽量化

小型化

低鉄損化

高磁束密度化

高強度化

加工性

求められる性能の向上は相互に相反し両立が困難

当社の強み

長年にわたるお客様との共同取り組み

当社独自シーズ技術の研究開発

製鉄所における設備技術・操業技術改善

相反するニーズを高レベルでバランス

量産時にも品質の安定性とコスト競争力を両立

国内製鉄事業

2014年度から粗鋼生産量が3割減少するなか 数量に頼らない収益構造を構築

4,823

赤折線: **単独粗鋼生産量**
(万t/年)

2,550

棒: **国内製鉄事業利益**
(在庫評価差等除き単独営業利益) (億円/年)



3,300

3,868

2,220

3,425

3,659

2,200

3,500

↑
構造対策効果
コスト改善
注文構成高度化
等

~FY2019は旧日新製鋼・日鉄日新製鋼の
現瀬戸内製鉄所呉地区・阪神地区含む

FY 2014 FY 2015 FY 2016 FY 2017 FY 2018 FY 2019 FY 2020 FY 2021 FY 2022

FY 2023

FY 2024
見

FY 2025
展望

海外製鉄事業

海外事業の深化・拡充

- ◆ 需要の伸びが確実に期待できる地域
- ◆ 当社の技術力・商品力を活かせる分野において需要地での生産を拡大

上工程から一貫して付加価値を創造できる鉄源一貫製鉄拠点を拡大

M&Aによる
ブラウンフィールドの拠点取得

	2014	2023	U. S. Steel 買収後	将来 ビジョン
国内	52	47	47	
海外	6	19	39	> 60
グローバル 粗鋼生産能力	58	66	86	> 100



グローバル粗鋼生産能力
1億トンを目指す

買収概要

1株あたり**55\$**、総額**141億\$**（約2兆円）で
U. S. Steelの全株式を取得⇒ **100%子会社化**

進捗状況

- ◆ 2023.12.18 U. S. Steel取締役会決議・契約締結・公表
- ◆ 2024. 4.12 **U. S. Steel株主総会承認（賛成比率99%）**
- ◆ 当局審査（独占禁止法、CFIUS）に対応中
- ◆ 2024年（暦年）第3または第4四半期にクローリング予定

資金調達
財務体質
への影響

- 国内金融機関よりブリッジファイナンスのコミットメント受領済
- クローリング・買収代金支払に伴い、D/Eレシオ：約0.5⇒約0.9へ
- U. S. Steelを含む連結利益・キャッシュフロー、及び最適な資金調達等により、速やかにD/E0.7以下の水準への回復を目指す

海外製鉄事業

両社の強みを合わせ、 U. S. Steelの成長を実現

当社の最先端の
先進技術を
全面的に共有

商品
技術

設備
操業技術

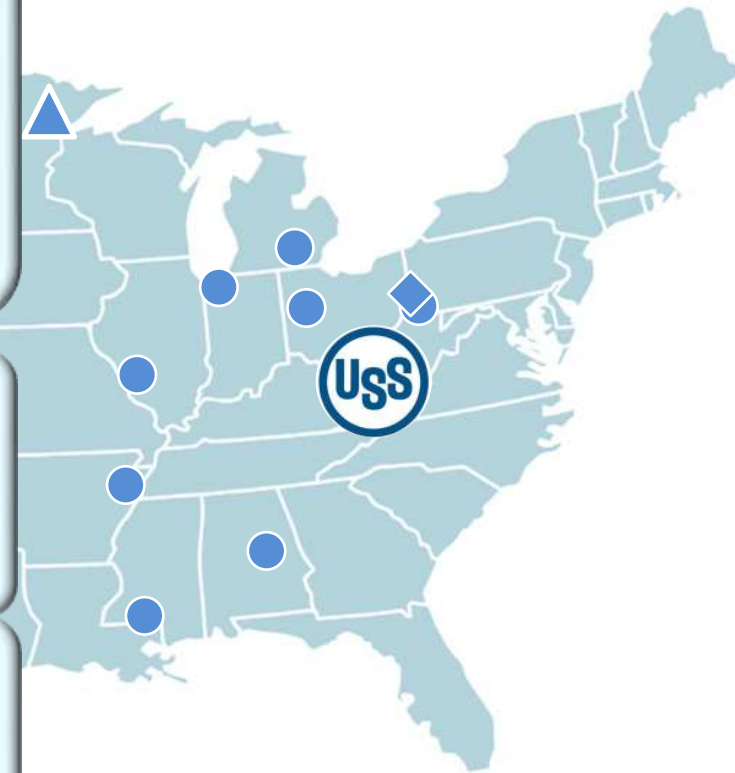
脱炭素
技術

鉄鉱石鉱山・高炉・電炉を
有機的に組み合わせた
強力な設備構成

米国内の幅広い顧客基盤

歴史に裏付けられた
ブランド価値

U. S. Steelの
歴史とブランド
を尊重



能力
増強

ハジラ製鉄所
鉄源・熱延
新設・増強

- ◆ 高炉－転炉プロセスによる一貫能力増強
- ◆ 投資額：4,100億INR（約7,300億円）
- ◆ 鋼材生産能力：+約6百万t/年
- ◆ 2022年9月決定
2025年後半～2026年前半稼働予定
- ◆ さらなる能力増強を検討

東部
一貫製鉄所
建設の検討

- ◆ 2022年12月1日、AM/NS IndiaがOdisha州政府との間で土地活用に関するMOUを締結

高付加
価値化

薄板製造設
備を増強

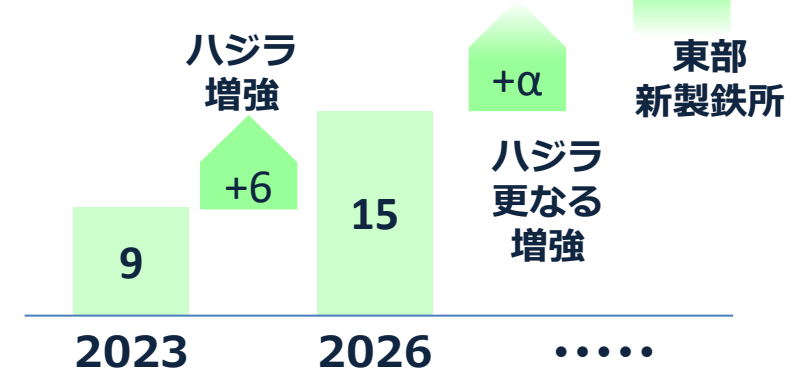
- ◆ 2022年4月
ハジラ製鉄所の薄板設備増強投資を決定
⇒2024年までに生産開始予定
- ◆ 2022年11月
旧Uttam Galva Steels社を買収

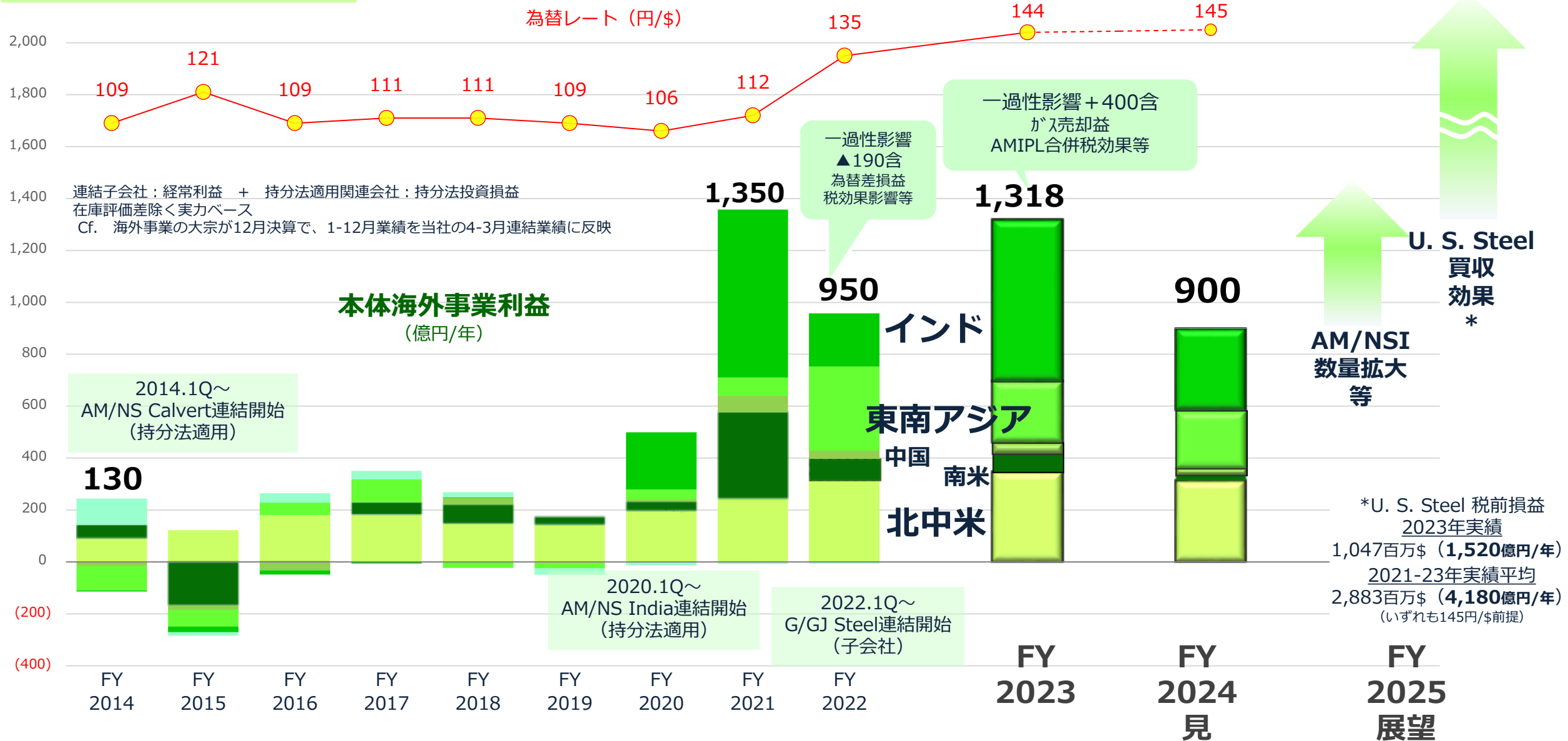
コスト
削減

2022年ハジラ製鉄所等の港湾・電力等を自社保有化
⇒生産・サプライチェーンを安定化・強化、
⇒インフラ使用料支払い削減・設備の改善

AM/NS India生産能力

百万t/年





原料事業

鉄鉱石・原料炭鉱山権益に投資

当社出資先鉱山

		当社 資本参加年	当社 出資比率	主要出資者	生産能力 百万t/年	
鉄鉱石・ ペレット	オーストラリア	Robe River	1977	14.0%	Rio Tinto 53.0%	70
	ブラジル	NIBRASCO	1974	33.0%	VALE 51.0%	10
カーボンニュートラル 鉄鋼生産プロセスにおいても 一定量の原料炭が必要	オーストラリア	Moranbah North*	1997	6.25%	Anglo American 88.0%	12
		Warkworth	1990	9.5%	Yancoal 84.5%	8
		Bulga	1993	12.5%	Glencore 85.9%	7
		Foxleigh	2010	10.0%	Middlemount South 70.0%	3
		Boggabri	2015	10.0%	出光興産 80.0%	7
	Coppabella and Moorvale	1998	2.0%*	Peabody 73.3%	5	
石炭	カナダ	Elk Valley Resources	2024	20.0%	Glencore(予定) 77.0%	27
合金(ニオブ)	ブラジル	CBMM	2011	2.5%	Moreira Salles 70.0%	0.15

自山鉱比率
(投資先からの調達率)

鉄鉱石

約 20%

約50百万t

石炭

約 30%

約25百万t

全体調達量(FY2022実績)

さらなる自山鉱比率の
向上を目指す

原料事業

カナダ優良原料炭鉱に20%出資

当社経営戦略上必要不可欠な 製鉄用原料炭権益確保

投資額：13.4億米ドル（約2,000億円）
2024年1月 出資完了

カーボンニュートラル
鉄鋼生産プロセスにおいて
石炭の使用は減少するが
一定量の高品質原料炭が
必要不可欠

脱炭素の流れの中で、
原料炭の開発投資が
今後増加していくことは
見込めない状況



大規模な露天掘り炭鉱

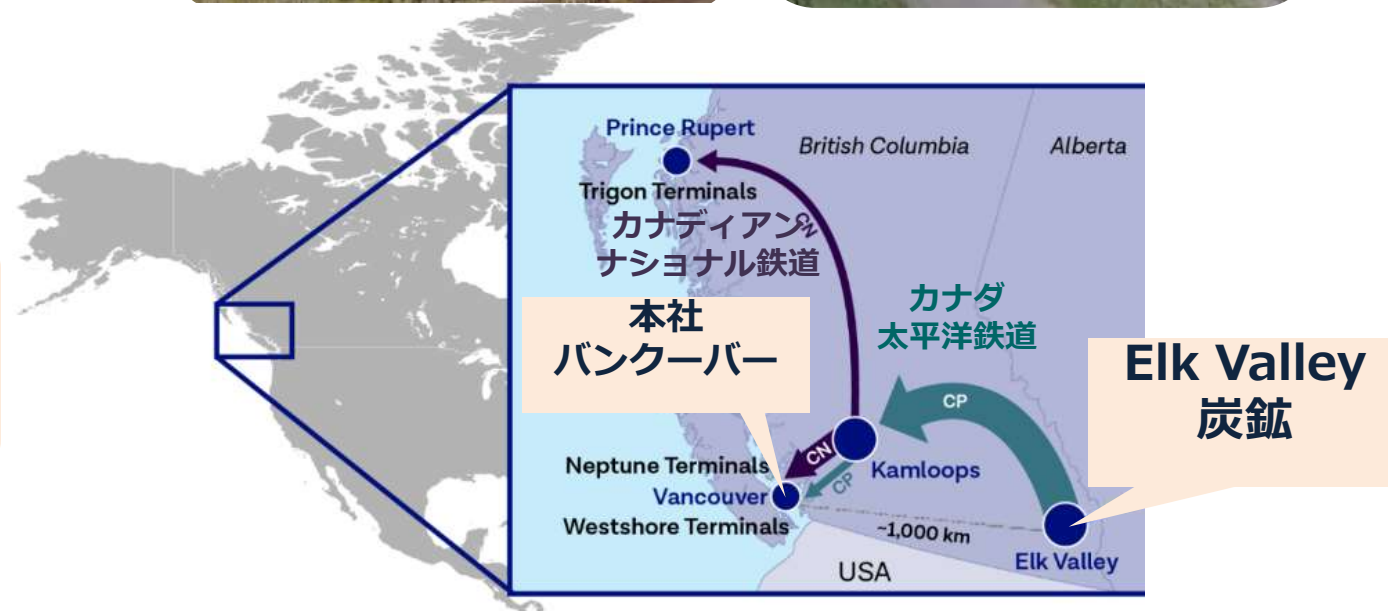


鉄道輸送へのアクセス

当社自らが原料権益への投資を拡大

優良原料権益確保による 当社連結収益の安定化

外部環境に左右されにくい
厚みをもった連結収益構造に転換



原料事業

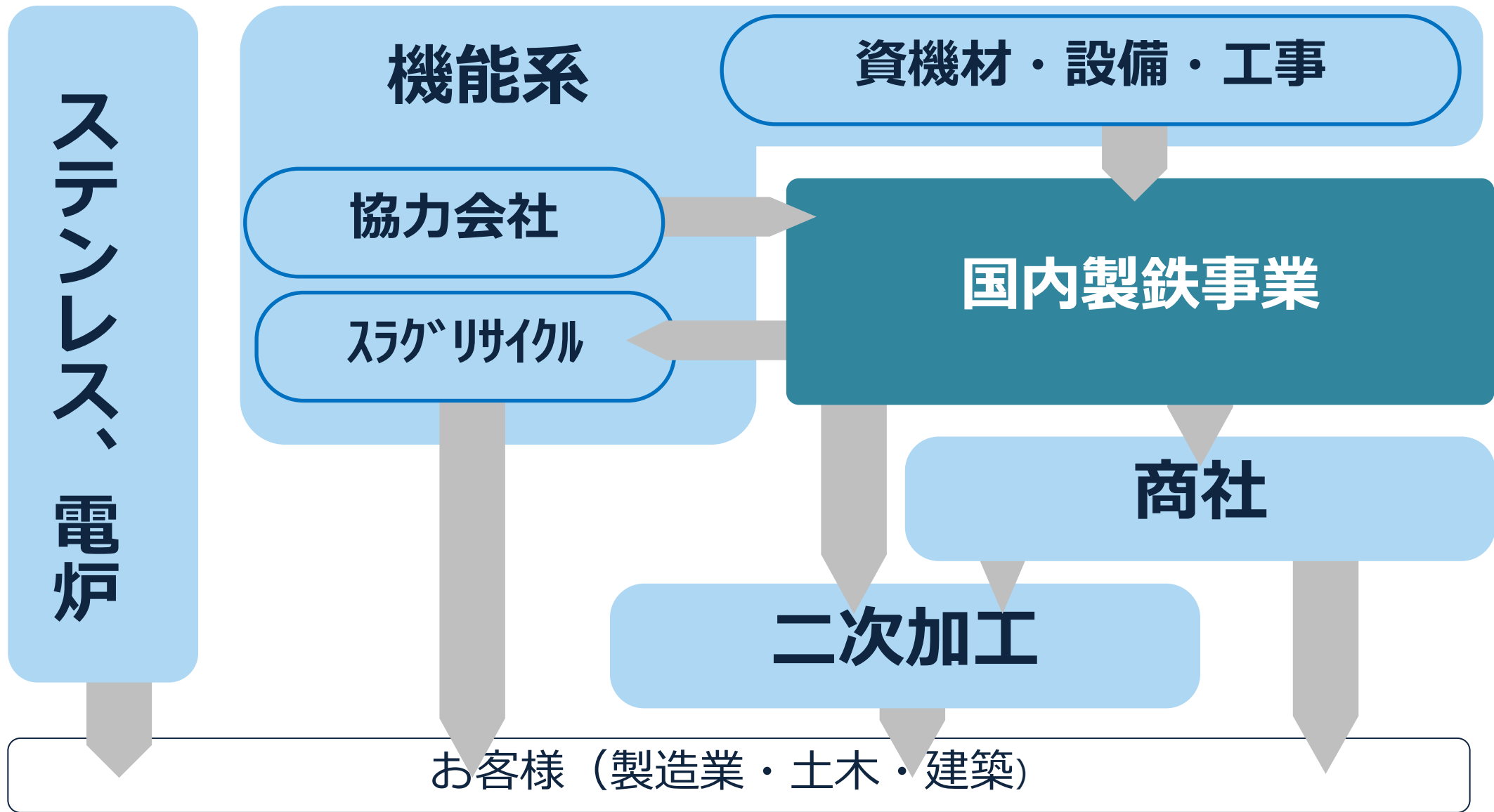
原料市況高止まりのなか高収益継続



原料事業利益 (億円/年)

Cf. 海外原料事業は全て12月決算で、1-12月業績を当社の4-3月連結業績に反映





従来は資本関係が限定的で、
当社とのシナジー発揮や

当社方針に完全に沿った中長期的施策の実施に制約あり

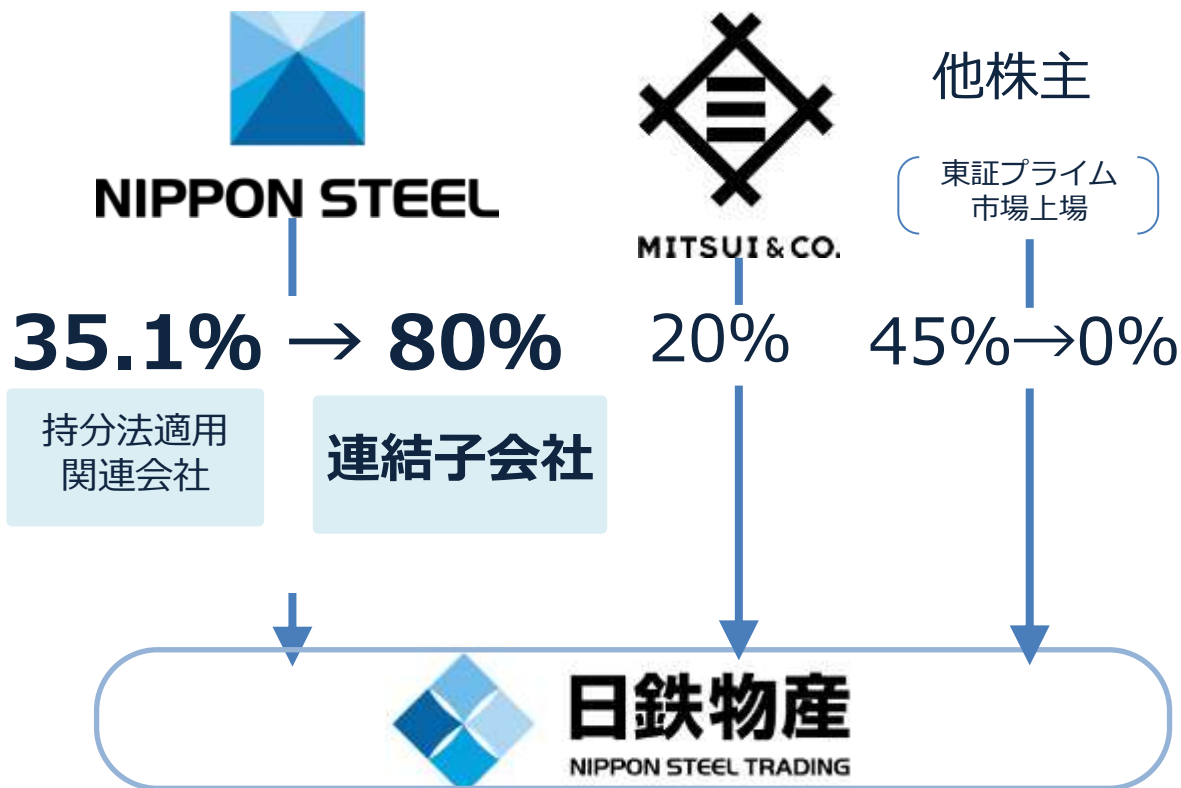
子会社化・非公開化により制約を解消

鉄鋼取引に関わる業務を
自らが一貫して担う力を強化

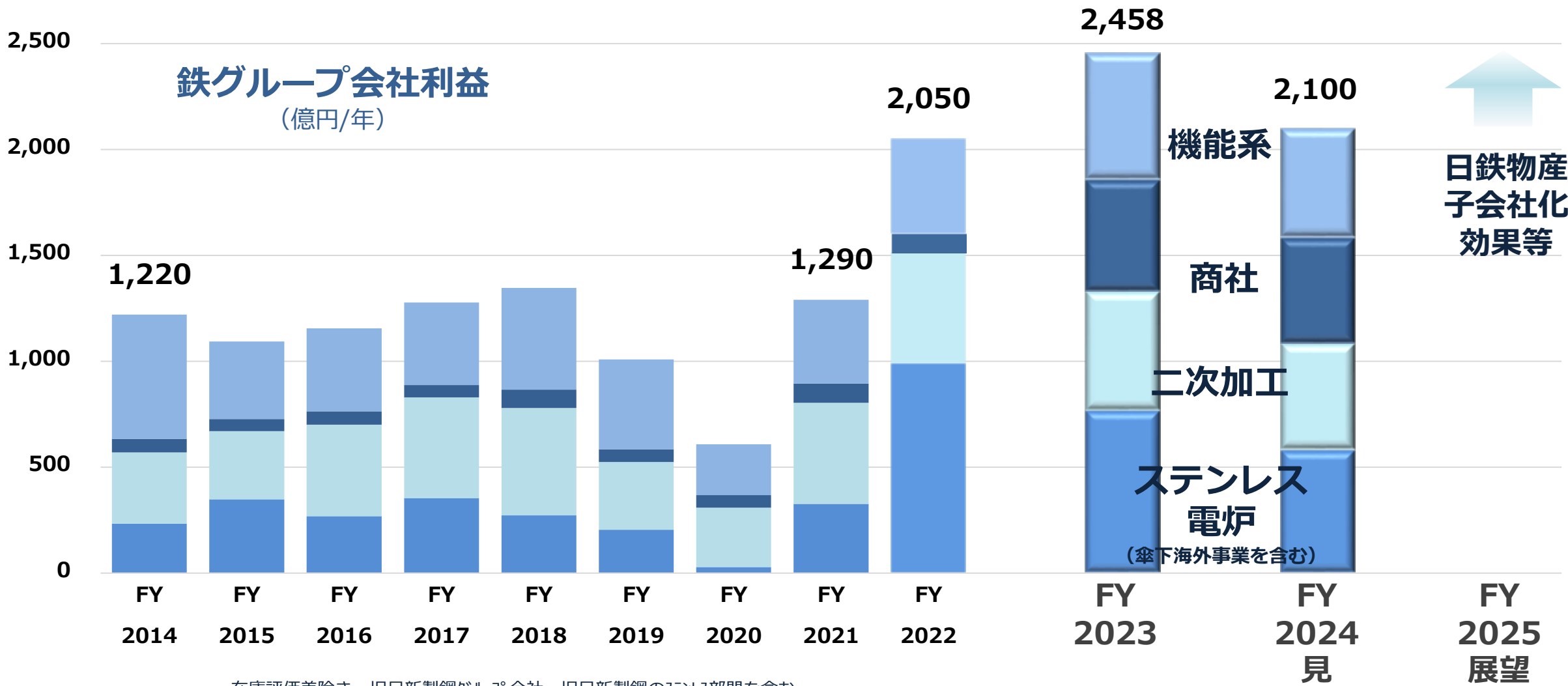
製造流通～加工一貫での最適化や、
新たな付加価値の創造等により、
サプライチェーン全体での競争力を強化

当社グループ一貫での収益を確保

投資額：約 **1,370** 億円
2023年4月 子会社化



鉄グループ会社利益 (億円/年)



↑
日鉄物産
子会社化
効果等

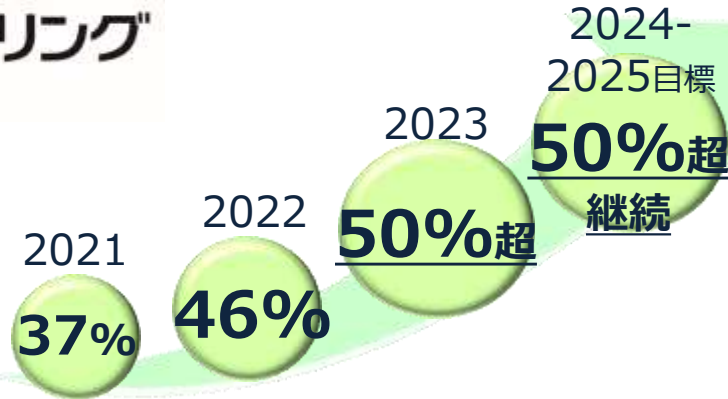
在庫評価差除き 旧日新製鋼グループ会社・旧日新製鋼のステンレス部門を含む

非鉄3社

成長分野に注力



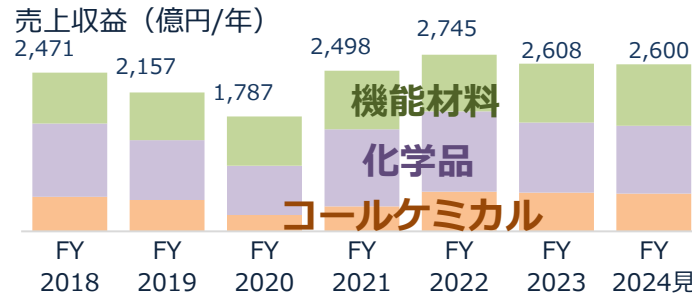
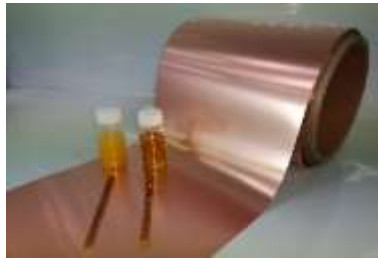
日鉄エンジニアリング



脱炭素・低炭素関連事業売上の拡大

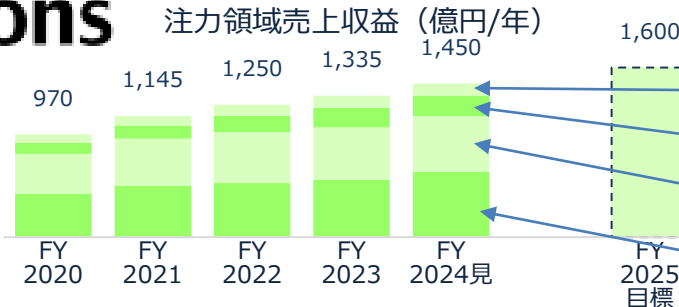
洋上風力、CCUS、水素インフラ、地熱、汚泥燃料化、バイオマス発電、コークス乾式消火設備（CDQ）、廃棄物発電等の建設・操業、高効率エネルギー供給サービス（天然ガスコージェネ）他

日鉄ケミカル&マテリアル



半導体向け需要（とりわけ高付加価値の高速通信・車載用）の捕捉に向けた機能材料の新技术・新商品開発。

NS Solutions

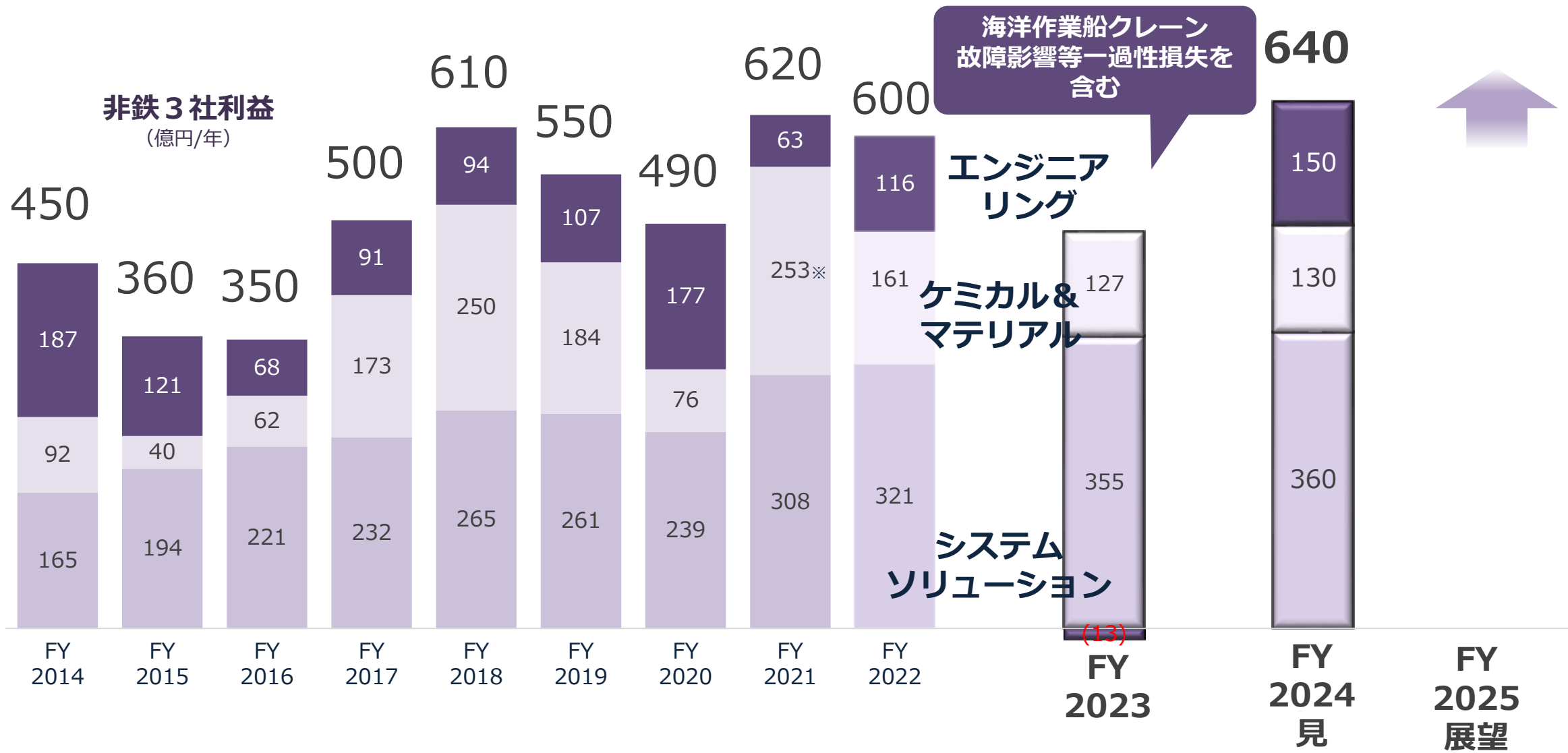


2020⇒2025 CAGR(売上収益成長率) 年率 +5~6%
うち注力領域+10%以上

ITアウトソーシング
プラットフォーム支援
デジタルワークスペースソリューション
デジタル製造業

非鉄3社

製鉄事業とのシナジーと利益成長で連結利益に貢献



ご説明内容

1. 鉄の基本と鉄鋼需要
2. 日本製鉄について
3. 2023年度実績・2024年度見通し
・ 2025年度展望
4. 経営戦略

(参考) カーボンニュートラルビジョン2050

カーボンニュートラルを通じて2つの価値を提供

社会全体の
CO₂排出量削減に寄与する
高機能鋼材とソリューションの提供



お客様における
生産・加工時のCO₂削減

最終消費者における
使用時のCO₂削減

鉄鋼製造プロセスの脱炭素化
カーボンニュートラルスチールの提供



2030年 CO₂総排出量▽30%
2050年 カーボンニュートラル

お客様のサプライ
チェーンでのCO₂削減



対象商品・ソリューション技術

自動車・家電

- ・製品をつくる過程のCO₂排出量削減
- ・製品を使う時のCO₂排出量削減 等

NSafe®-AutoConcept

高強度な素材や設計・工法提案等により車体の軽量化を実現

▶自動車製造時・走行時のCO₂削減に貢献

高強度歯車用鋼

二次加工時の熱処理を省略
高強度化により車体を軽量化

▶自動車製造時・走行時のCO₂削減

ヘアライン調電気亜鉛ニッケル合金めっき鋼板

FeLuce® (フェルーチェ)

めっき層自体にヘアライン調の意匠性を付与
鋼材単体で美しいデザインを実現

▶お客様での塗装工程省略によりCO₂削減に貢献



高効率電磁鋼板

電気エネルギーのロス(鉄損)の削減を実現

▶自動車走行時や家電使用時のCO₂削減に貢献

▶電気を送るための変圧器の効率向上

エネルギー

- ・社会のエネルギー転換への貢献
- ・送配電時の省エネ化への貢献 等

LNGタンク用極低温用鋼

LNG(液化天然ガス)を貯蔵する極低温環境でも高い安全性を実現

▶燃焼時のCO₂排出量が少ないLNGの利用拡大に貢献

高圧水素用ステンレス鋼

HRX19®

水素ステーション等のインフラ製造に必要な強度と施工性を実現

▶水素社会の実現に貢献

高合金油井管

世界トップクラスの優れた耐食性
高濃度CO₂環境でも腐食しない

▶CCSの実装に貢献

インフラ

- ・施工時のCO₂排出量削減
- ・鉄道輸送時のエネルギー効率向上 等

超大型外法一定H形鋼

メガハイパービーム®

ハイパービームの設計簡素化・加工省力化メリットを超大型サイズにまで拡大

▶短期間で少ない資材で建築可能となりCO₂削減に貢献

高速鉄道用車輪・車軸

高速鉄道用車輪・車軸の高強度軽量化を実現

▶鉄道運行時のCO₂削減に貢献

デザインチタン

TranTixxii® (トランティクシー)

強く軽く錆びないチタンに多彩な色調・デザインを付与

▶建設時・メンテナンス時のCO₂削減に貢献

高耐食めっき鋼板 ZEXEED® (ゼクシード)



- ・過酷環境下における優れた耐食性を実現
- ・後塗装の省略も可能
- ▶太陽光発電の架台の寿命を長期化
- ▶お客様の製造工程や補修時の塗装によるCO₂発生を削減

経営の最重要課題としてカーボンニュートラルにチャレンジ

2030年ターゲット

CO₂総排出量▽30%の実現

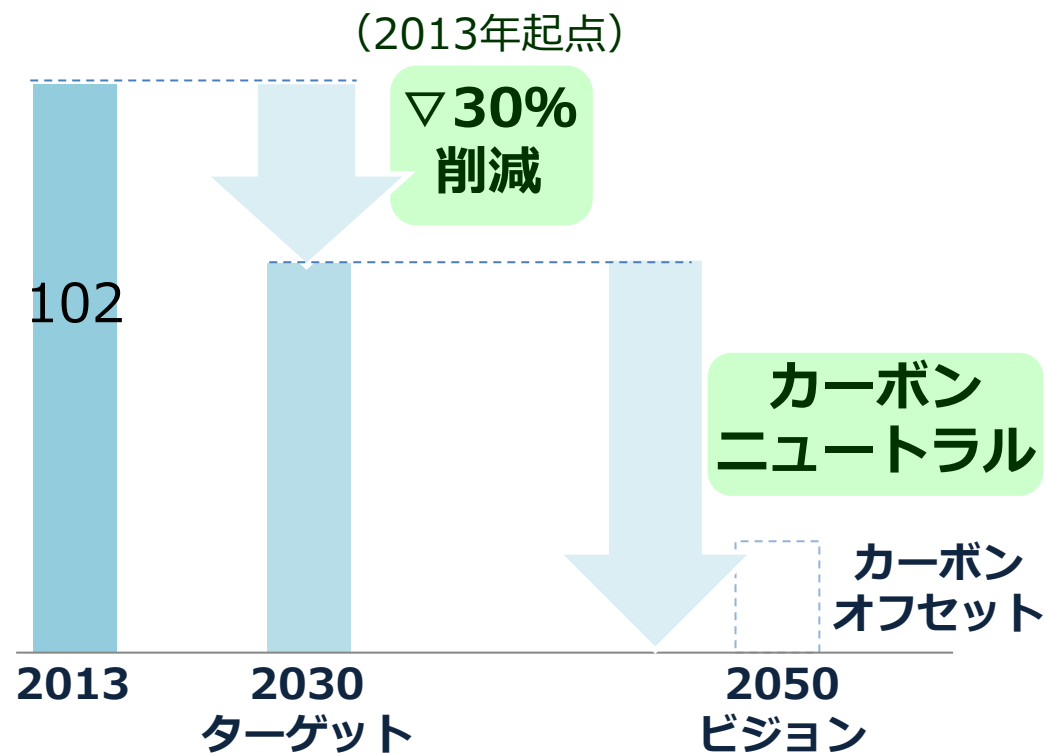
- 高炉水素還元（COURSE50の実機化）
- 既存プロセスの低CO₂化、効率生産体制構築等

2050年ビジョン

カーボンニュートラルを目指す

- 「3つの超革新技术」
 - ①高炉水素還元(Super COURSE50)
 - ②大型電炉での高級鋼の量産製造
 - ③水素による還元鉄製造
- CCUS等によるカーボンオフセット対策等
 - 複線的なアプローチでカーボンニュートラルを目指す。

当社CO₂総排出量（百万t／年）



【シナリオ範囲】

国内 SCOPE1+2

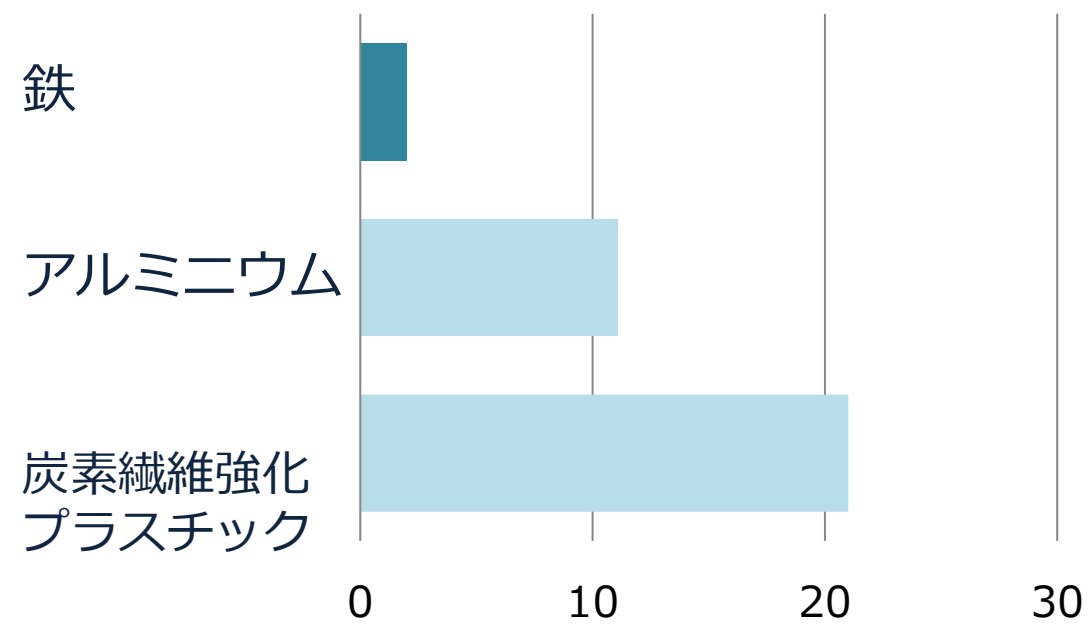
（原料受入～製品出荷 + 購入電力製造時CO₂）

鉄は他素材に比べ製造時の単位あたりのCO₂発生が少ない

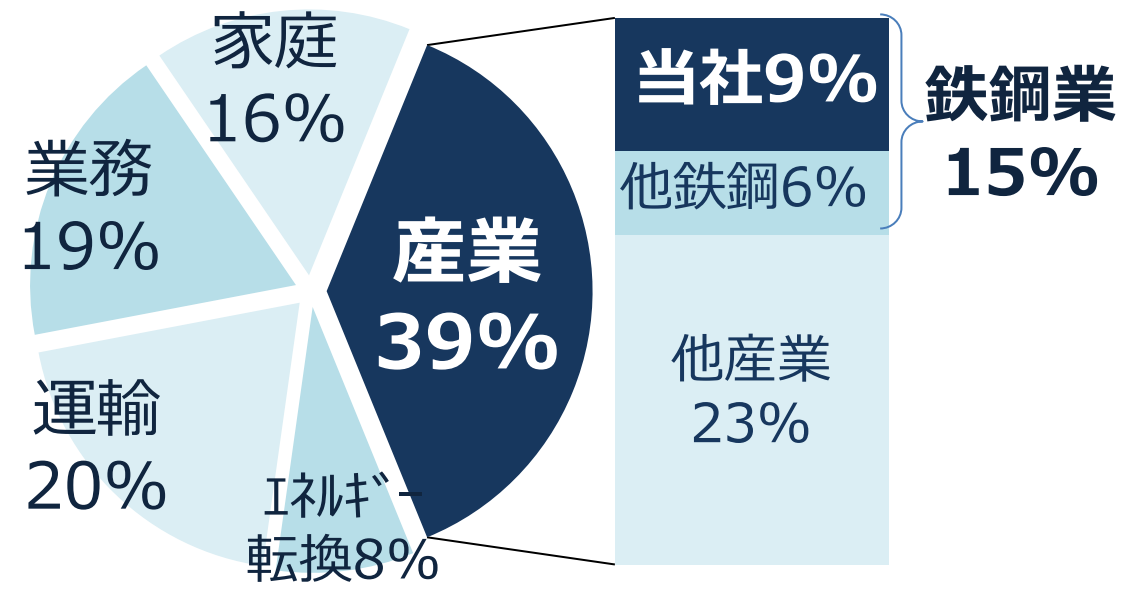
他素材に比べ用途が幅広く圧倒的に大量に使われるため鉄鋼業のCO₂排出量は大きい

自動車用素材 製造時CO₂排出量

(kg-CO₂eq/kg-素材)



日本の使用セクター別CO₂排出量



データ出典：環境省「温室効果ガスインベントリ(2020)」

自然界において鉄は酸化された鉄鉱石として存在しており 鉄鋼生産には鉄鉱石から酸素の除去(=還元)が必要

炭素(石炭)での還元

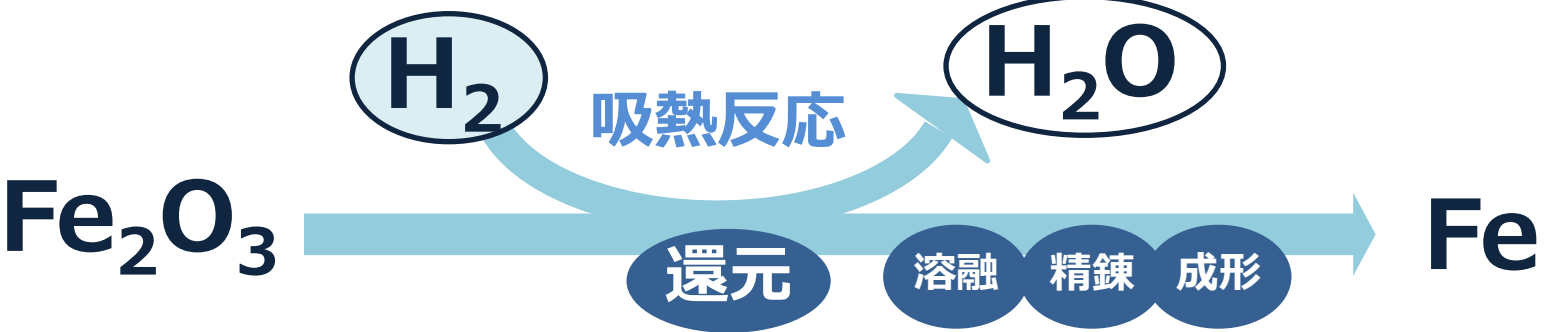
大量・安定的
かつ安価に
鉄鉱石の還元が可能



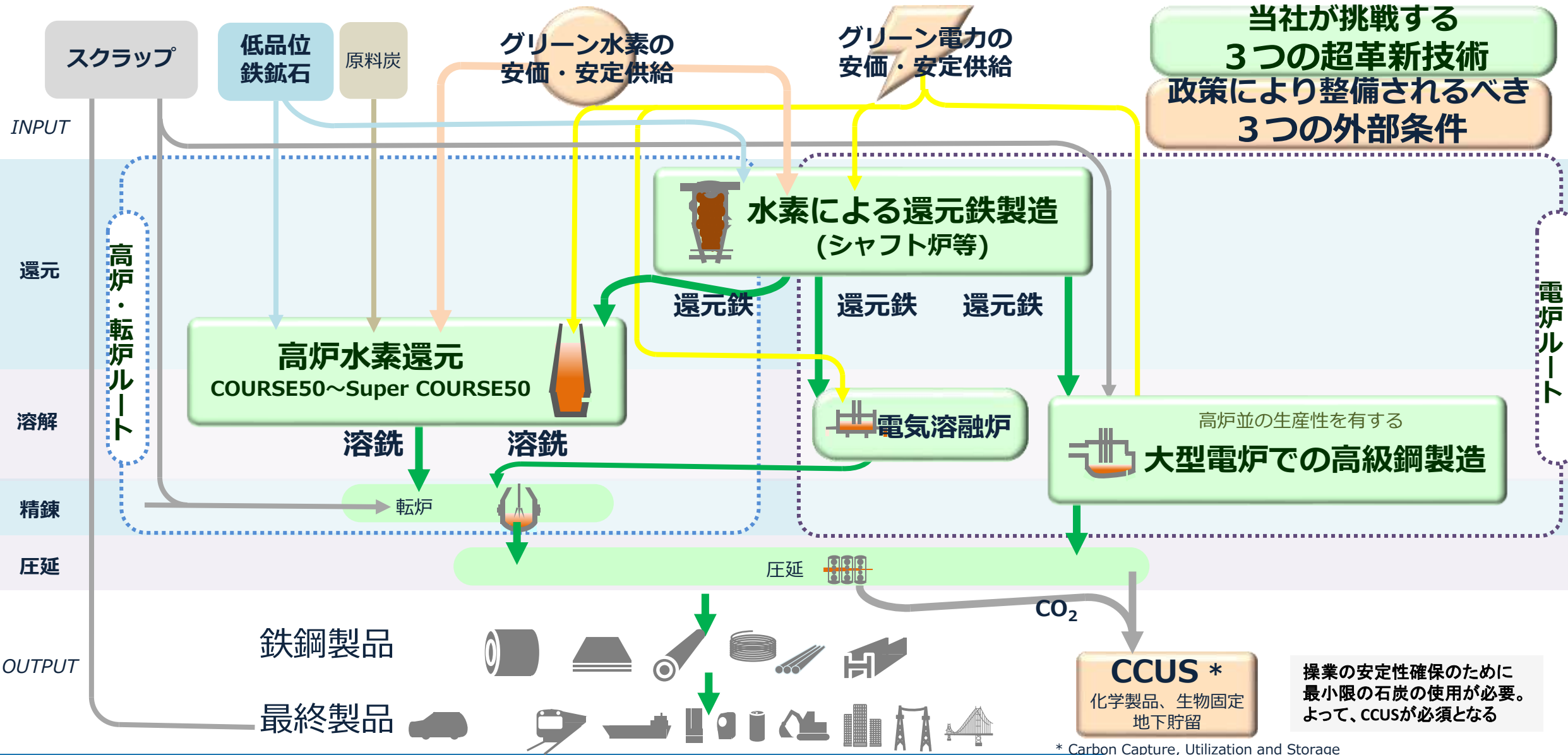
カーボンニュートラル実現のため、水素による鉄鉱石の還元技術の開発にチャレンジ

水素での還元

炭素還元と異なり
吸熱反応であることが
技術的ハードル



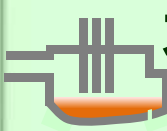
カーボンニュートラル鉄鋼生産プロセス



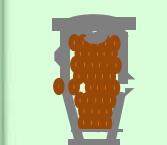
* Carbon Capture, Utilization and Storage

操業の安定性確保のために最小限の石炭の使用が必要。よって、CCUSが必須となる

3つの超革新技術の開発・実機化



**大型電炉での
高級鋼製造**



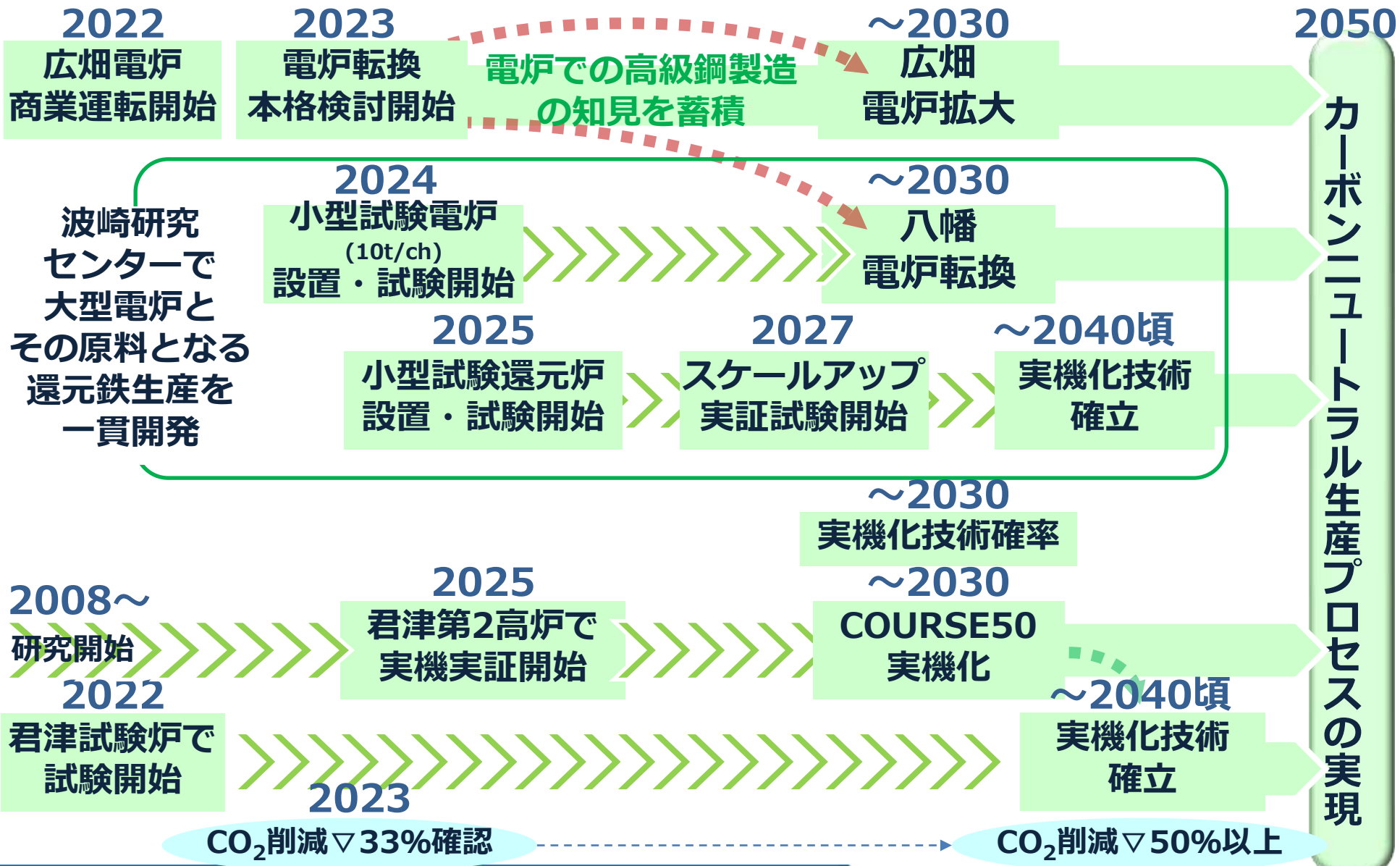
**水素による
還元鉄製造**



電気溶融炉






**高炉
水素還元**



カーボンニュートラル実現に向けた課題

3つの超革新技术の開発・実機化には巨額の投資が必要

- 高炉水素還元 
- 大型電炉での高級鋼製造 
- 水素による還元鉄製造 

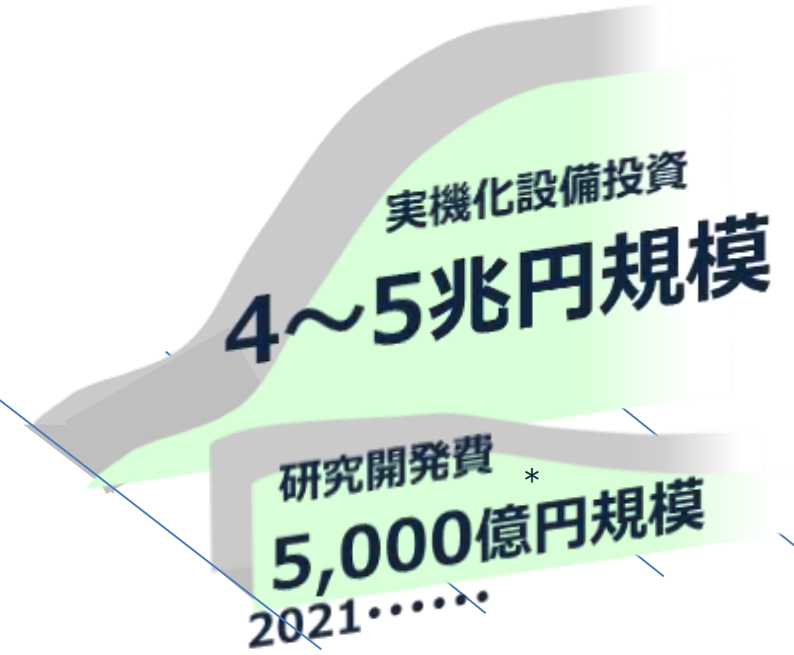
当社のカーボンニュートラル実現に必要な投資額イメージ

3つの外部条件の日本社会全体での整備が必要

グリーン水素  グリーン電力  CCUS 

カーボンニュートラル実現に伴う3つのコストアップ

- ① 巨額の研究開発費
- ② 実機化のための巨額の設備投資
- ③ 安価なグリーン水素・グリーン電力が調達できた場合においても操業コストが上昇



大幅なコストアップを抑制する技術の研究開発・実機化に取り組み

+

カーボンニュートラル実現のためのコストを社会全体で負担するコンセンサスが不可欠

研究開発・実機化投資・操業コストも含めた政府による産業政策支援

NSCarbolex® の脱炭素の価値に応じた価格を通じた社会全体（最終消費者）での応分のコスト負担

目指す姿



優れた製品・サービスを提供し、
社会の持続的成長(SDGs)への貢献



最先端の技術力・商品力を追求し、
世界の鉄鋼業をリード



日本の産業の競争力を支える存在



環境と成長の好循環



ダイバーシティ & インクルージョンを推進し、
多様な従業員が
誇りとやりがいをもって活躍できる企業



NIPPON STEEL

総合力世界No.1の鉄鋼メーカーへ



本資料は、金融商品取引法上のディスクロージャー資料でなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。また、本資料に記載された将来の予測等は、説明会の時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、不確定要素を含んでおります。従いまして、本資料のみに依拠して投資判断されまことはお控えくださいますようお願い致します。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。