



当社経営の概況

2024年10月1日

財務部IR室 西田 美和子

日本製鉄株式会社

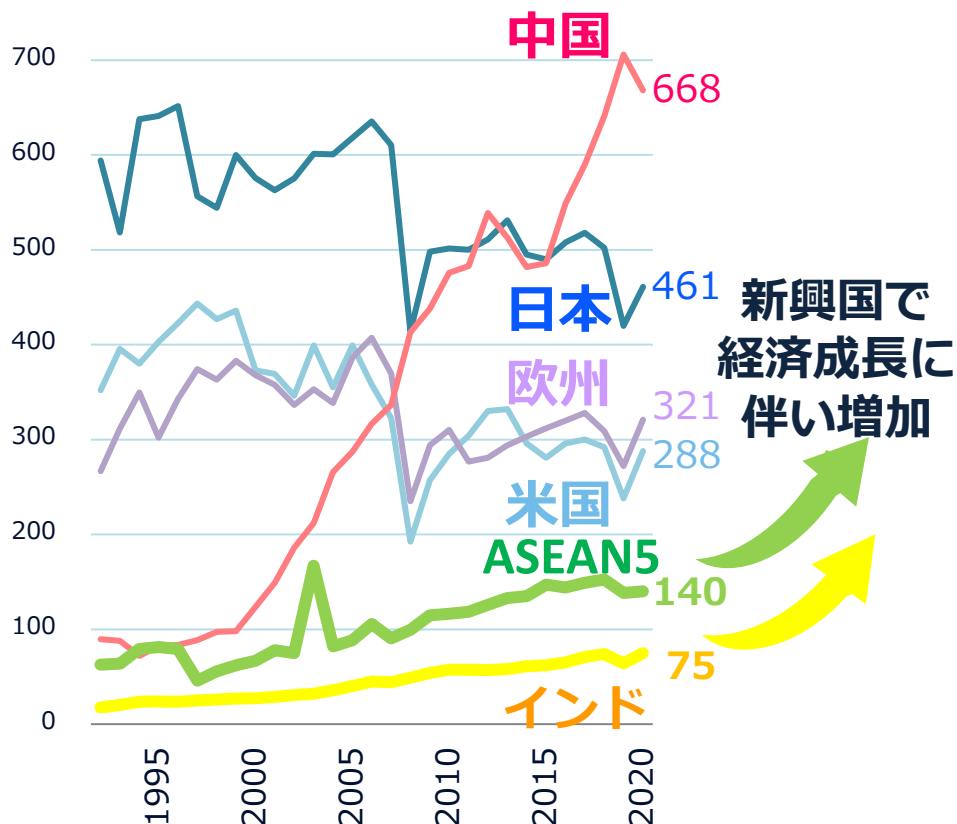
ご説明内容

1. **長期事業環境**
2. **経営戦略**
3. **2024年度見通し・2025年度展望**

世界の鋼材需要は今後も成長

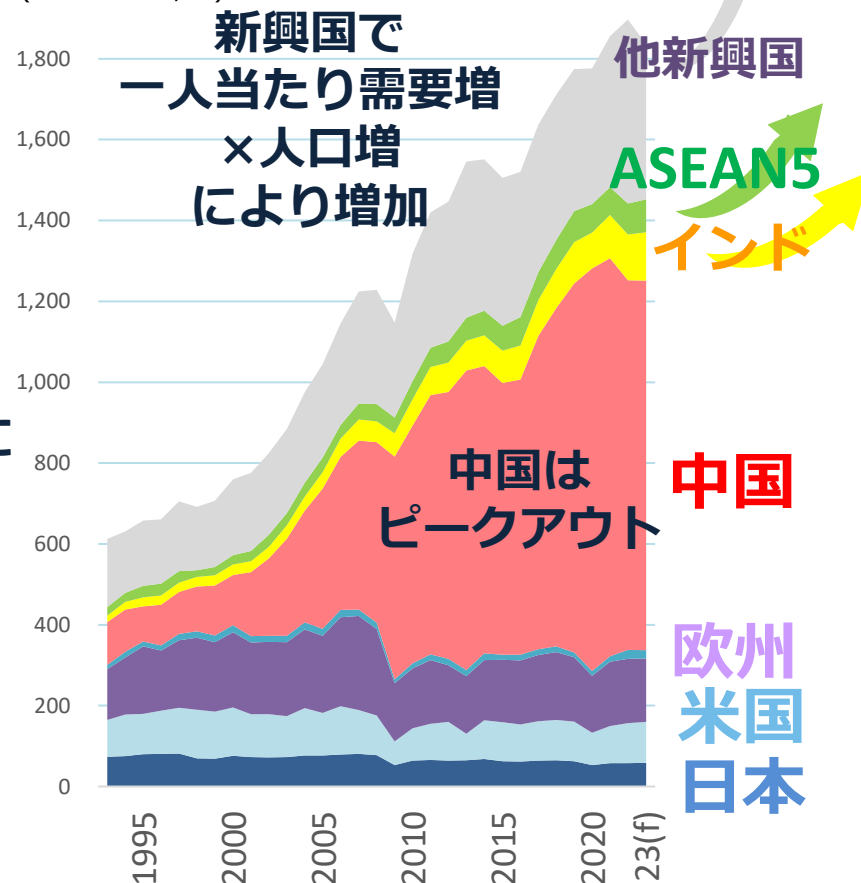
一人当たり鋼材需要

(単位:kg/人年)



世界鋼材需要

(単位:百万 t/年)

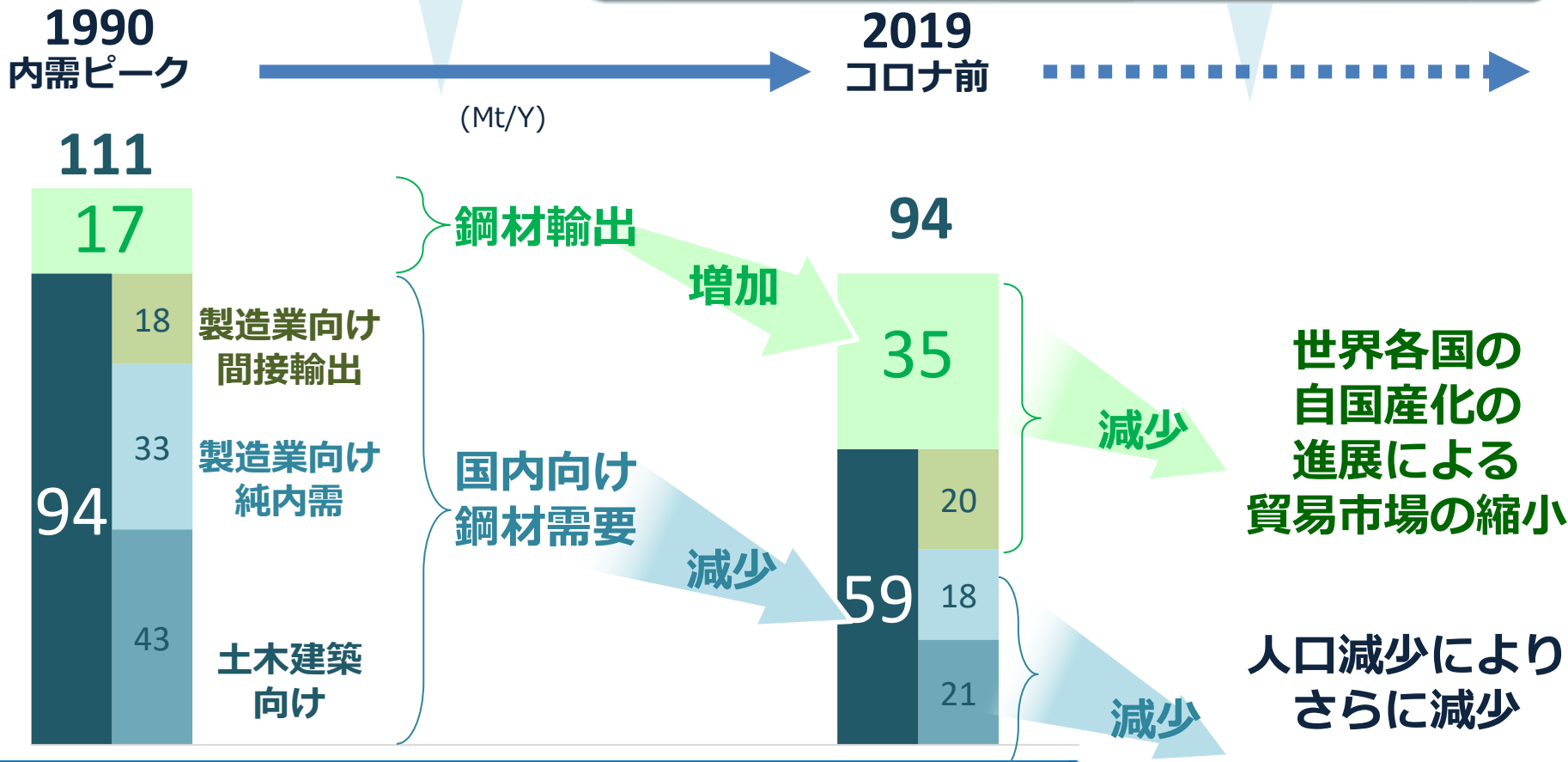


(出典 : World Steel Association)

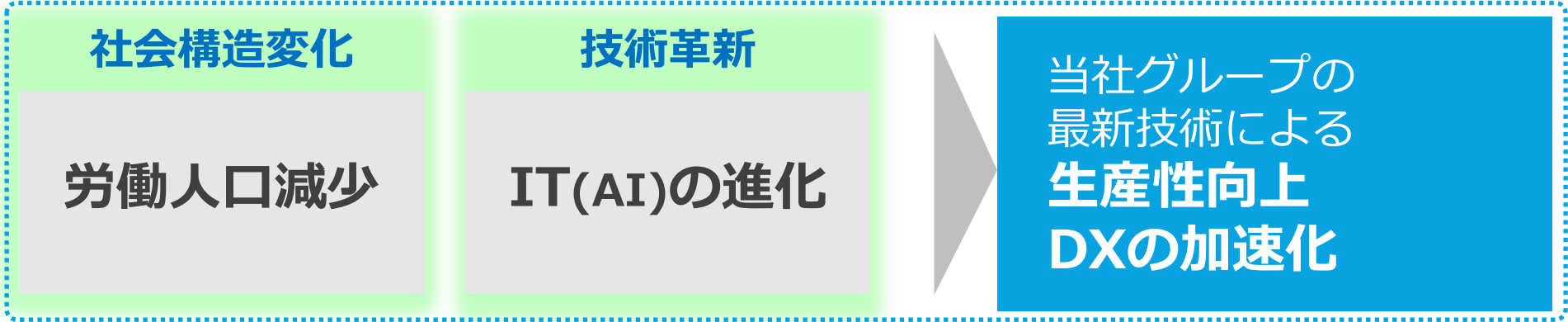
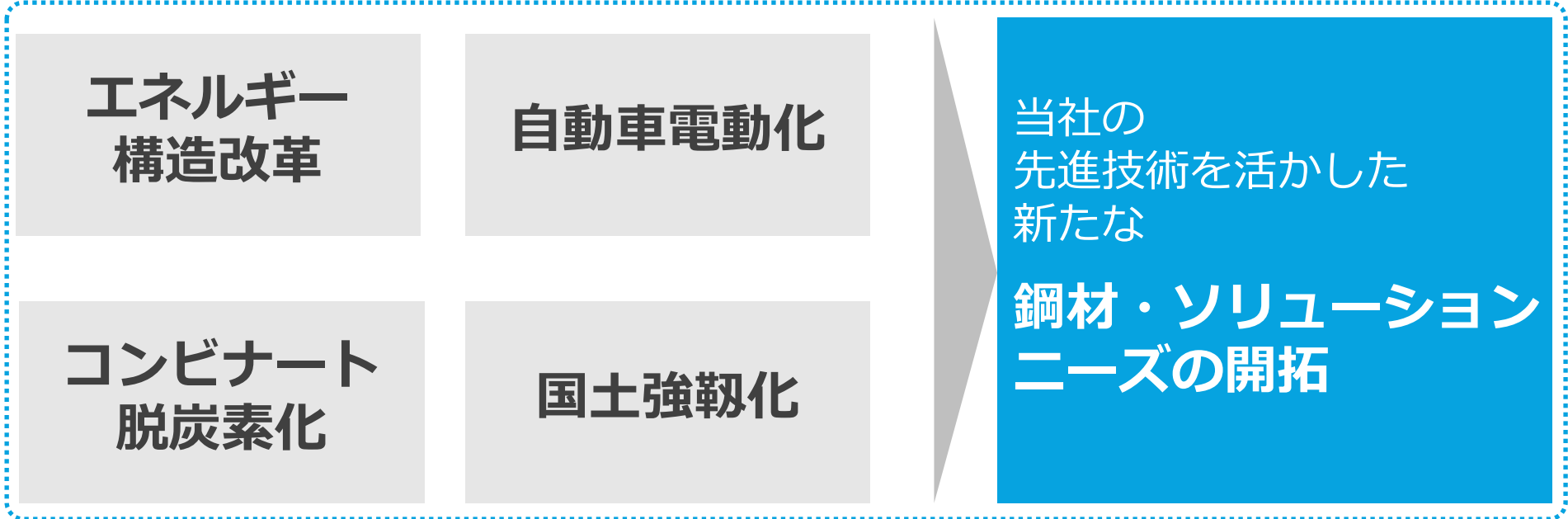
国内需要減と輸出困難化で国内鋼材生産は減少

国内需要の減少を
輸出拡大でカバーして
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



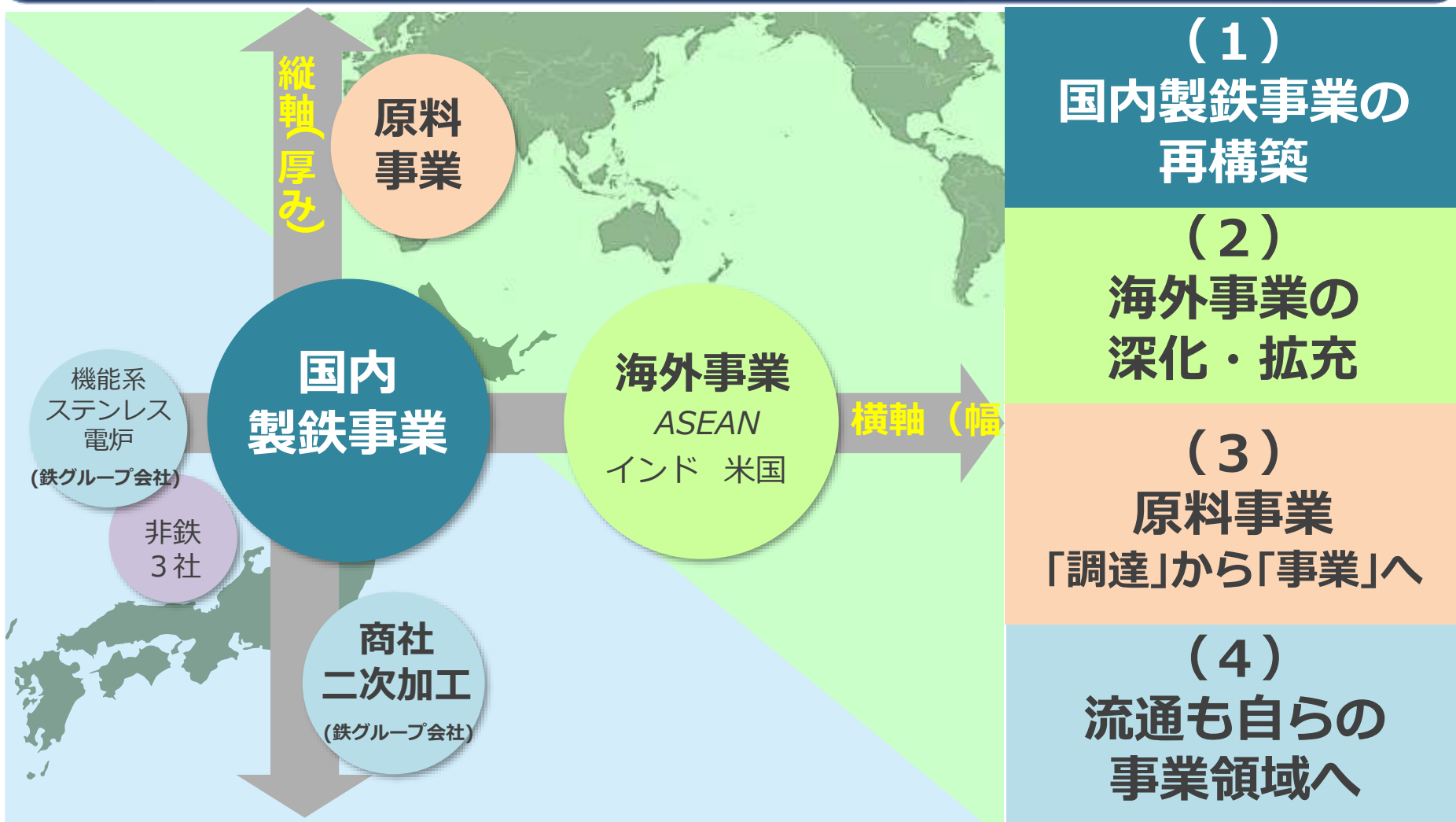
社会の変革をとらえた新たなビジネスチャンス



ご説明内容

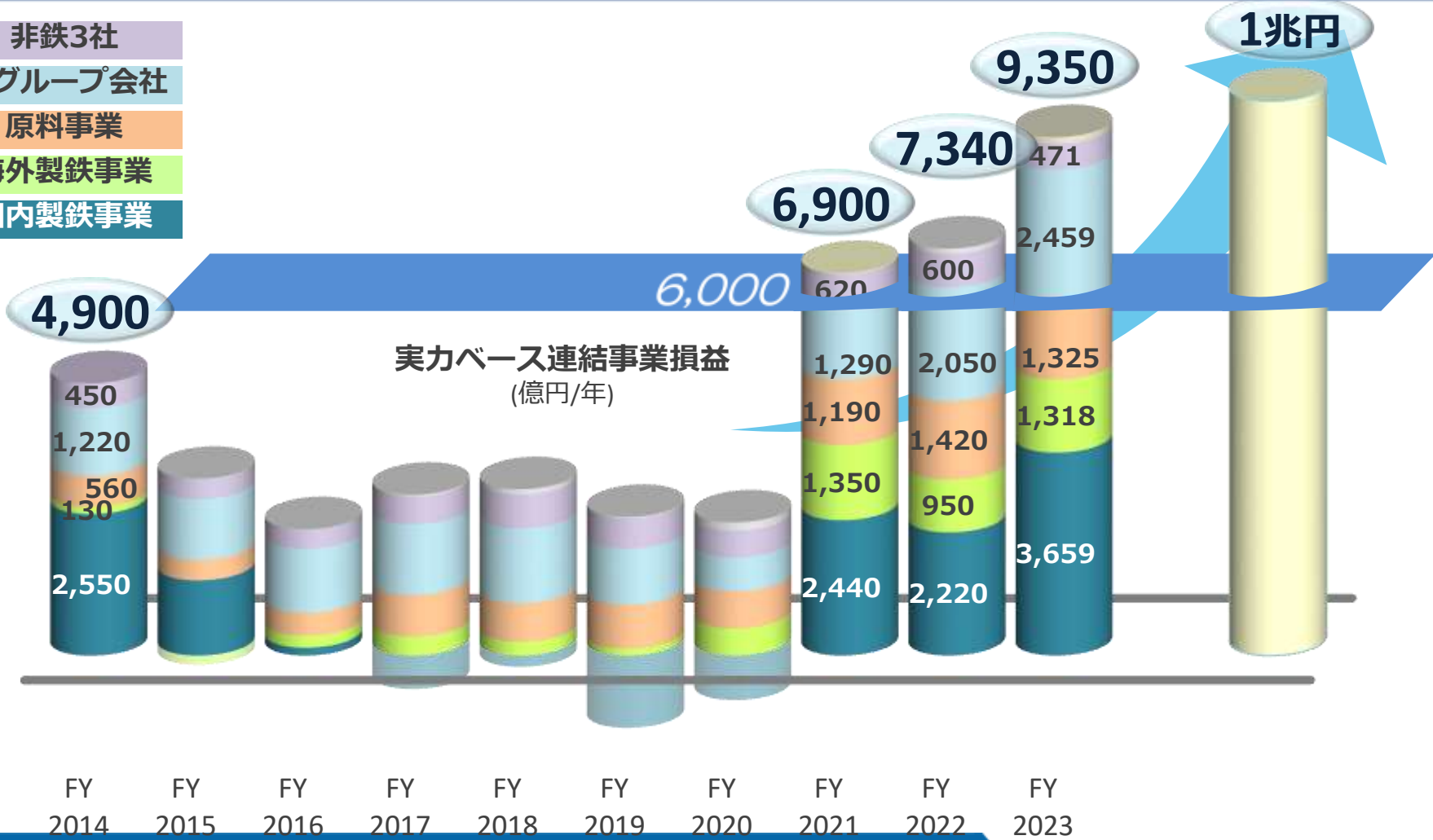
1. 長期事業環境
2. 経営戦略
3. 2024年度見通し・2025年度展望

幅と厚みのある事業構造を実現し 1億トン1兆円ビジョン、さらなる持続的成長へ



外部環境によらず安定的に実カ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構築済み
 ⇒ 1億トン・1兆円ビジョンに向けて新たなステージへ

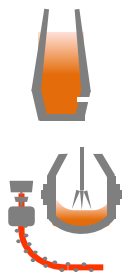
- 非鉄3社
- 鉄グループ会社
- 原料事業
- 海外製鉄事業
- 国内製鉄事業



(1)

国内製鉄事業の再構築

損益分岐点を抜本的に改善

生産設備
構造対策

対策前⇒2023.3⇒FY2024末

高炉基数

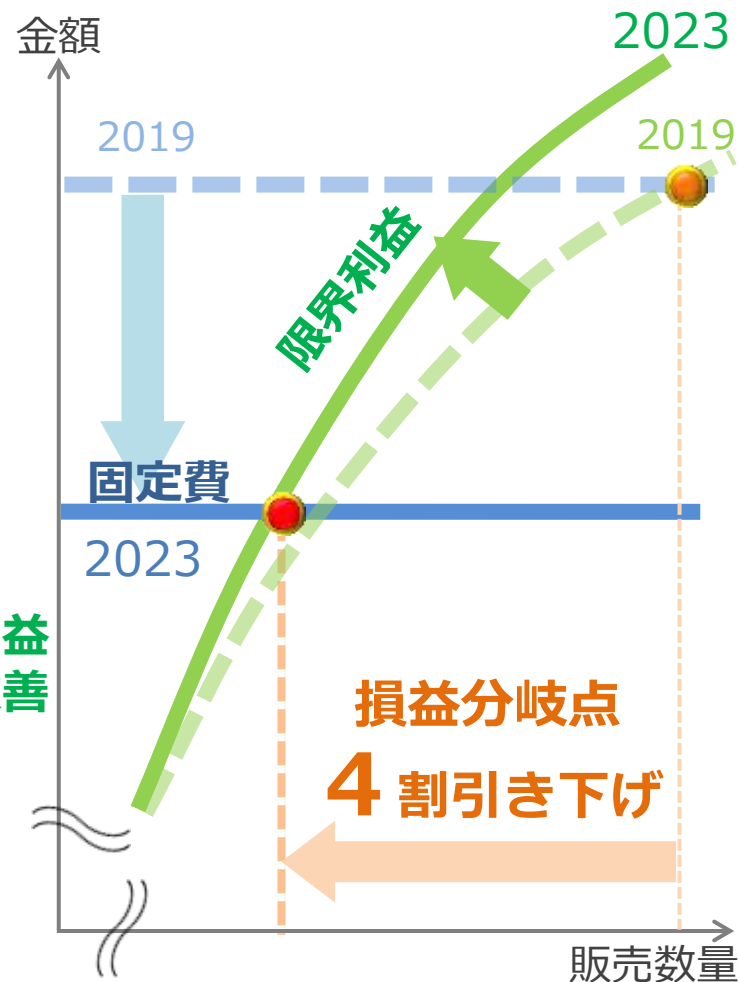
15⇒11⇒10 ∇ 5基粗鋼生産能力(単独+日鉄ス)50⇒43⇒40 ∇ 20%

百万t/年

固定費
圧縮紐付き
マージン
改善製品・ソリューションの
価値をふまえた適正価格サプライチェーン全体での
外部コストの応分の負担限界利益
単価改善注文構成
高度化

高付加価値商品 汎用品

高付加価値商品 汎用品



(2)

海外事業の深化・拡充

グローバル粗鋼能力1億トンへ

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

鉄源一貫製造拠点の拡充 / M&A／ブラウンフィールドの拠点取得

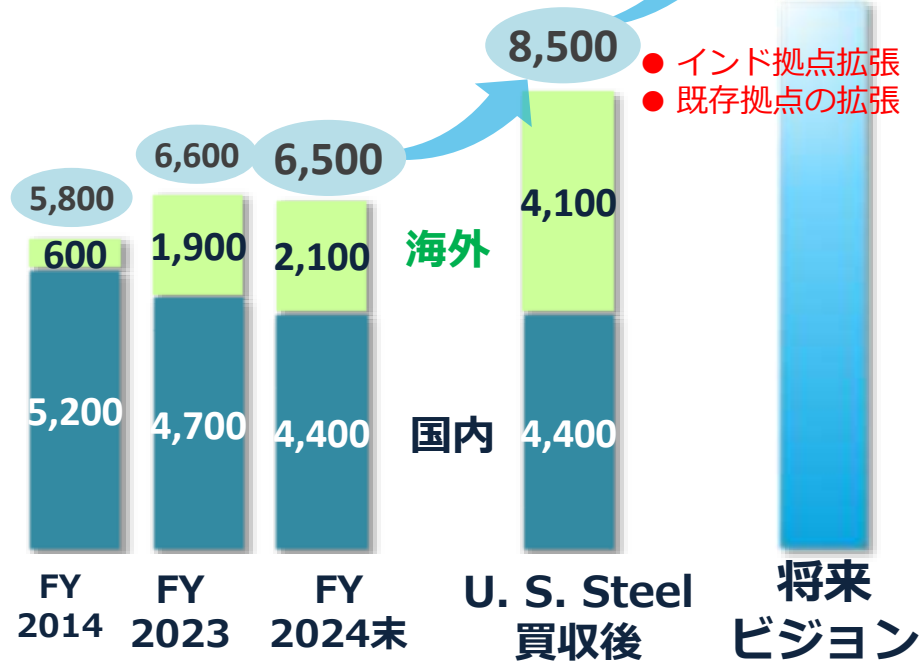
3つの重点拠点でグローバル拠点を多様化



海外16か国、50社以上で事業展開

グローバル粗鋼生産能力

30%以上出資会社の生産能力の単純合算
万トン/年



(2)
海外事業の深化・拡充

U. S. Steelの買収に取り組み中
～両社の強みを合わせ成長を実現



当社の最先端の
先進技術を
全面的に共有

商品
技術

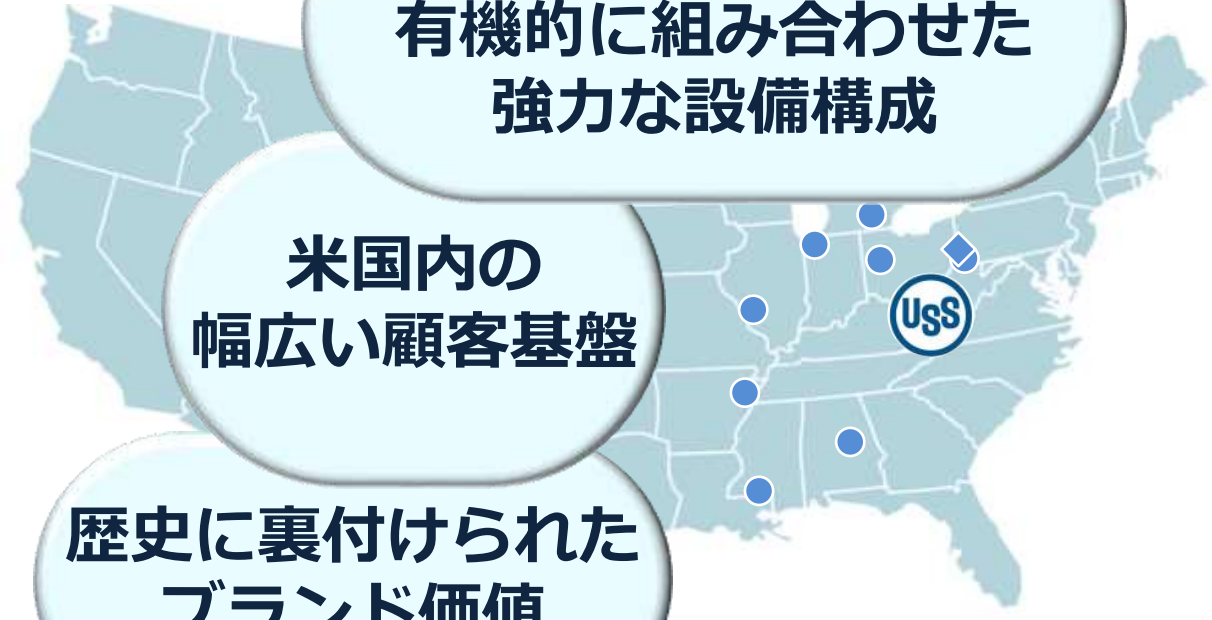
設備
操業技術

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

(2)

海外事業の深化・拡充

U. S. Steelの買収に取り組み中

買収
概要

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

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%）**
- ◆ 米国以外の全ての独禁法規制当局からの承認取得完了
- ◆ 米国当局審査（独占禁止法、CFIUS）に対応中
- ◆ 全米鉄鋼労働組合（USW）に対して、U. S. SteelとUSWの現行の労働協約の遵守と現行契約を上回る内容のコミットメントを提示
- ◆ 2024.9.4 買収後のガバナンス方針を提示
- ◆ 当社経営トップ層の米国現地訪問によるステークホルダーとの直接対話活動、広告宣伝活動などの理解活動を展開中（次頁参照）

2024.12末までのクロージングを目指し取り組み中

(2) 海外事業の深化・拡充

米国内で理解活動を推進中

当社マネジメントによる米国訪問対話活動



米国現地で広告宣伝発信活動を展開

ポンペオ元国務長官を アドバイザーに招聘



(2) 海外事業の深化・拡充

AM/NS Indiaでの取り組み

能力 増強

ハジラ製鉄所 鉄源・熱延設備 新設・増強

2022年9月決定、2025年後半～2026年前半稼働予定
投資額：4,100億INR（約7,300億円）

今後もさらなる増強を検討

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

薄板製造設備を増強

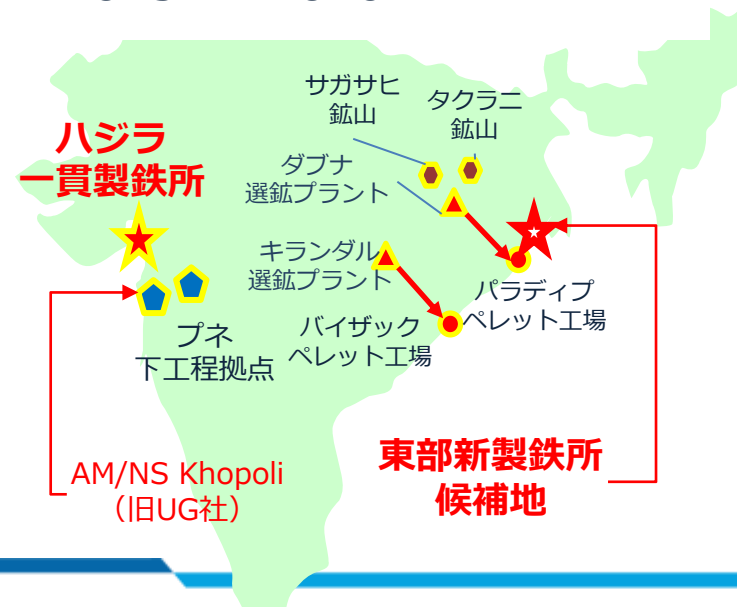
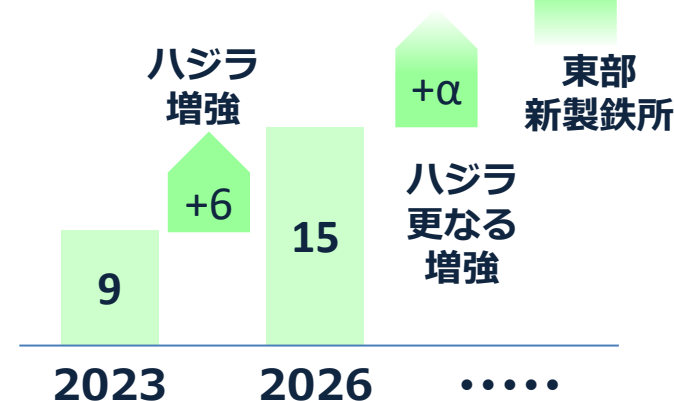
- 2022年4月 ハジラ製鉄所の薄板設備増強投資を決定
⇒2024年までに生産開始予定
- 2022年11月、旧Uttam Galva Steels社を買収

再生可能エネルギー事業に参画

2022年にインド南部の再生可能エネルギー事業に出資
今後25年間にわたりハジラ製鉄所等向けに250万MW/年の
再生可能エネルギー電力を確保

AM/NS India 生産能力

百万t/年



(3) 原料事業 「調達」から「事業」へ

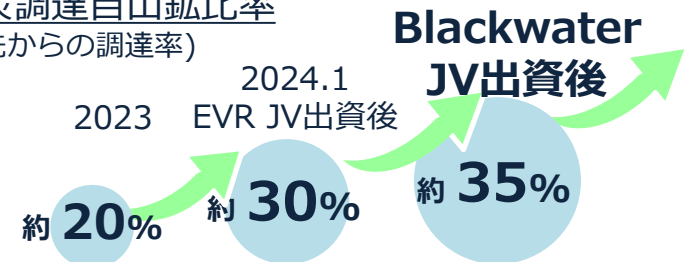
優良原料炭の確保と 連結収益安定化に向け、 原料炭鉱山権益に出資

ねらい① 高品質製鉄用原料炭の安定調達確保

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、
一定量の高品質製鉄用原料炭の使用は必要不可欠

↓
長期的・安定的調達が可能となる
オフテイク権利契約を締結

当社の石炭調達自山鉱比率
(投資先からの調達率)



ねらい② 外部環境に左右されにくい連結収益構造の実現

原料市況の変動による製鉄事業コストへの影響を
原料事業利益で相殺し、連結収益を安定化
カーボンニュートラル実現に必要な
巨額の研究開発費・設備投資の原資確保

持分法による連結が可能な水準まで出資
原料炭事業運営の意思決定に参画
(重要事項決定に際して当社に拒否権あり)

カナダElk Valley Resources (EVR JV)へ20%出資完了

投資額：13.4億米ドル（約2,000億円）
2024年1月 出資完了

豪州Blackwaterへの 20%出資を公表

投資額：7.2億米ドル（約1,080億円）
2024.8.21 出資契約締結
当局承認後実行（2025年1-3月目途）

(4)
流通も自らの
事業領域へ

商社の子会社化・非公開化で シナジー発揮

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

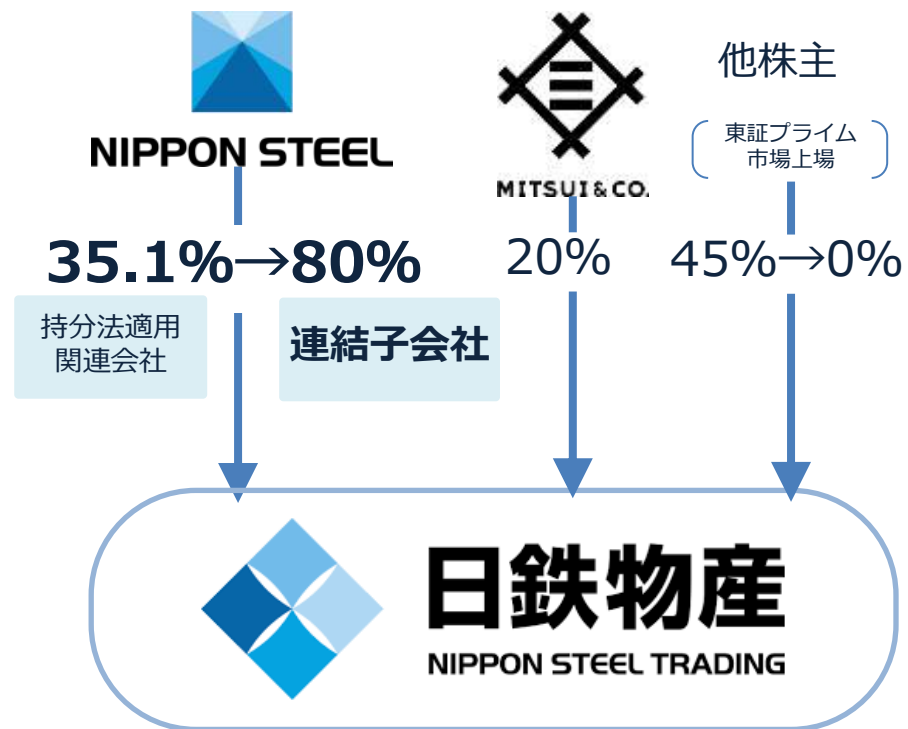
子会社化・非公開化により制約を解消

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

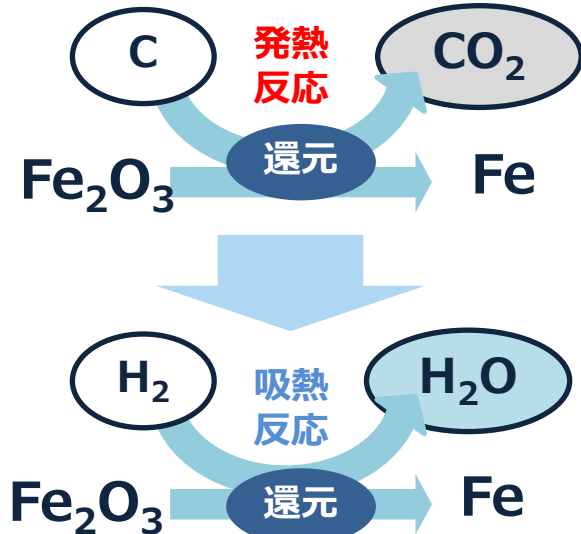


鉄鋼生産プロセスのカーボンニュートラル化に向けて

技術課題

電力⇒再エネ・原子力
自動車⇒EV のような
既存の脱炭素技術は存在しない

↓
水素還元という
超革新技術の開発が必要



投資回収の 予見性

カーボンニュートラル鉄鋼生産
プロセスの実現には、**巨額の投**
資び操業コストの上昇が不可避
だが、鋼材製品は現状と同一

- ↓
- ①政府による支援
 - ②グリーンスチール市場の形成
(環境価値(CO₂削減)を価格転嫁)
が必要

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

実機化設備投資
4~5兆円規模

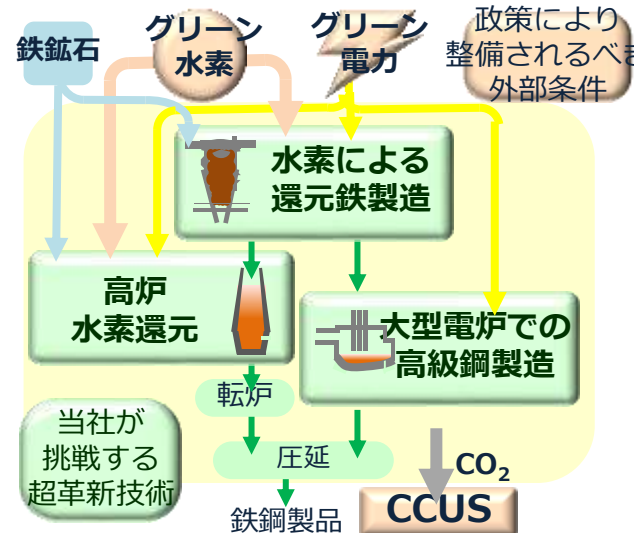
研究開発費
5,000億円規模
2021.....

当面想定される
ミニマム水準

インフラ整備

カーボンニュートラル鉄鋼生産
プロセスは、大量のグリーン水
素・グリーン電力を使用

↓
政策としての社会インフラ整備
(グリーン水素・電力の安価・
安定供給、CCUS) が必要



3つの超革新技术開発による カーボンニュートラル鉄鋼生産プロセスの実現

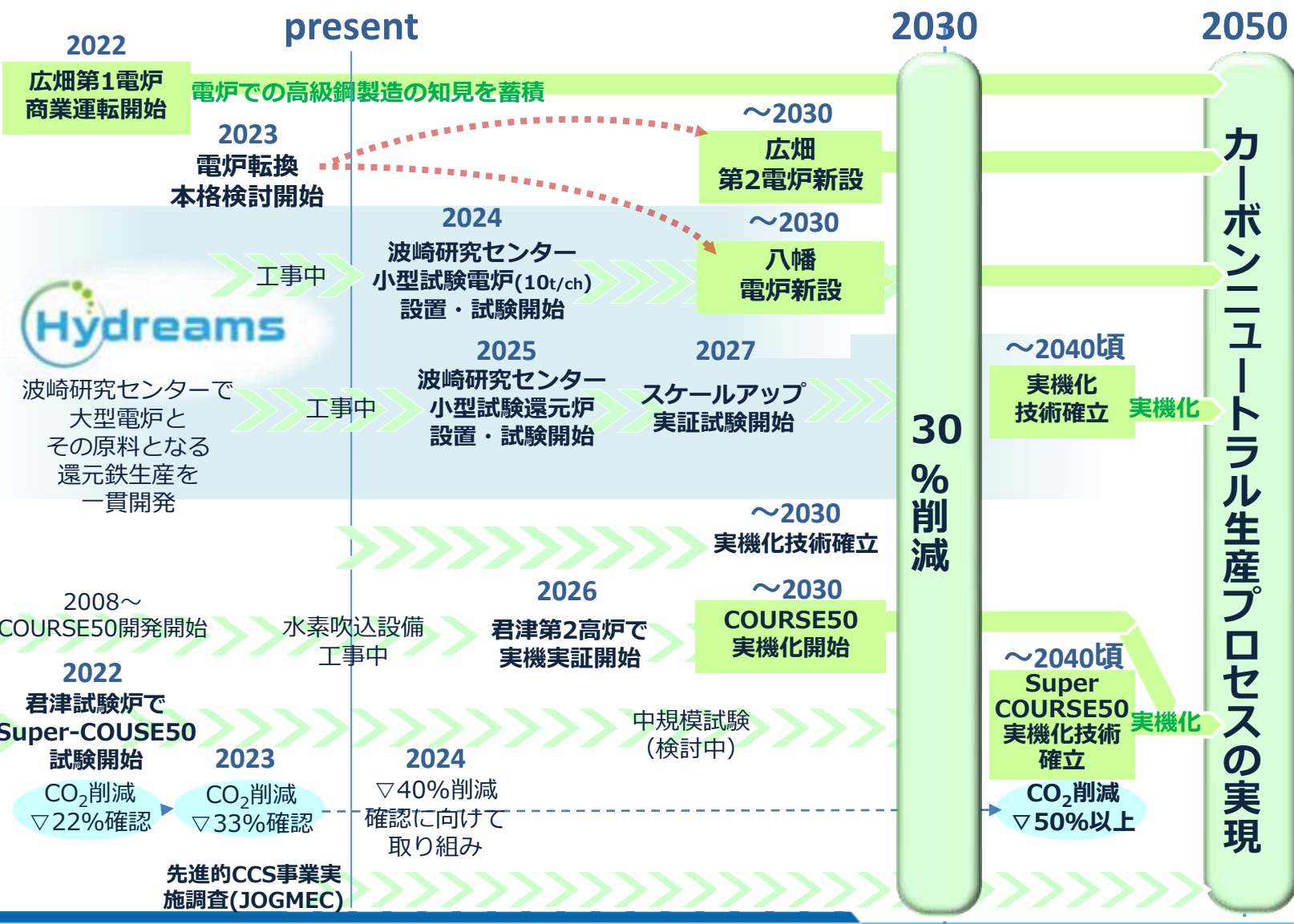
**大型電炉
での
高級鋼製造**

**水素による
還元鉄製造**

**電気
溶融炉**

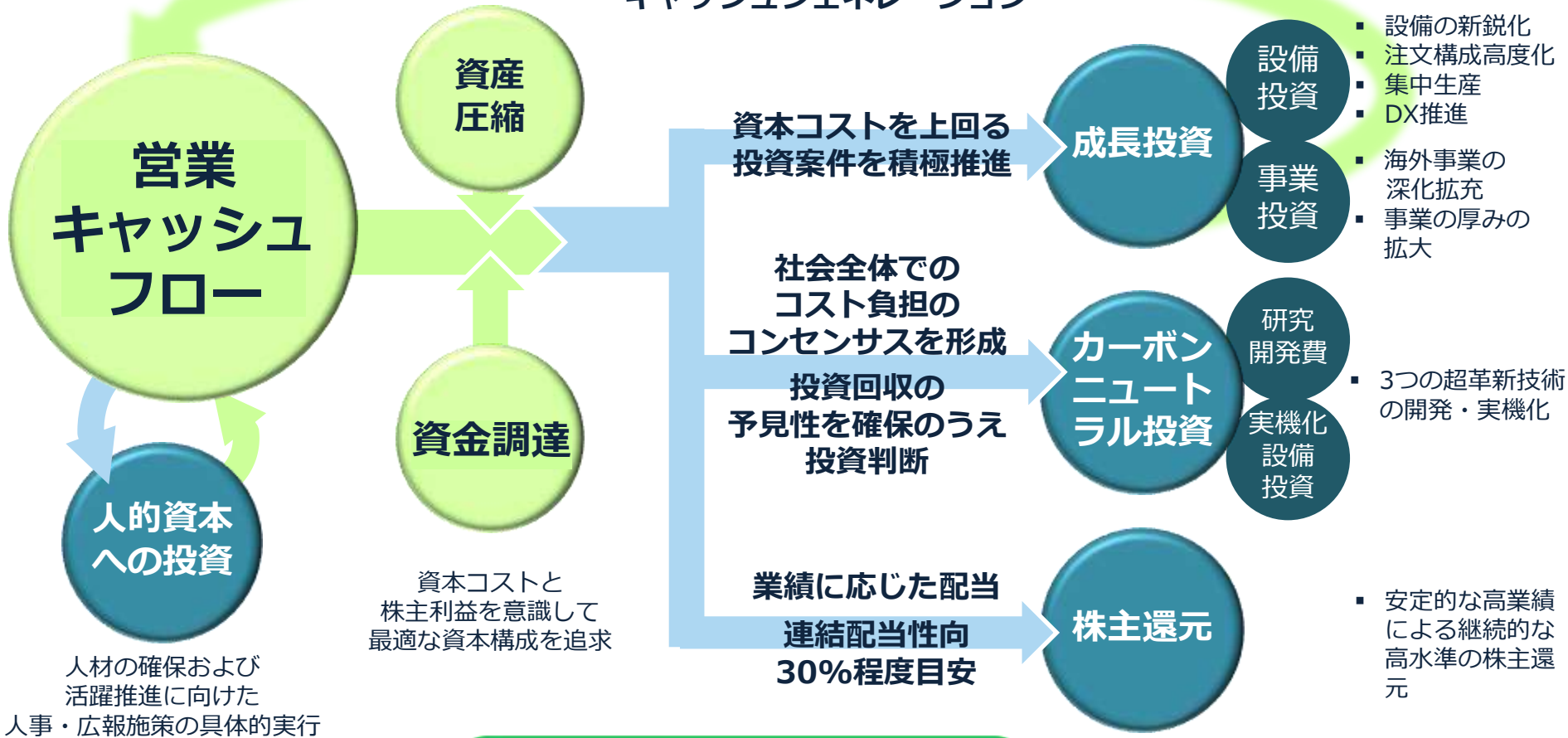
**高炉
水素還元**

CCS



キャッシュの好循環の実現へ

1億トン1兆円ビジョンの実現、さらなる持続的成長による
キャッシュジェネレーション



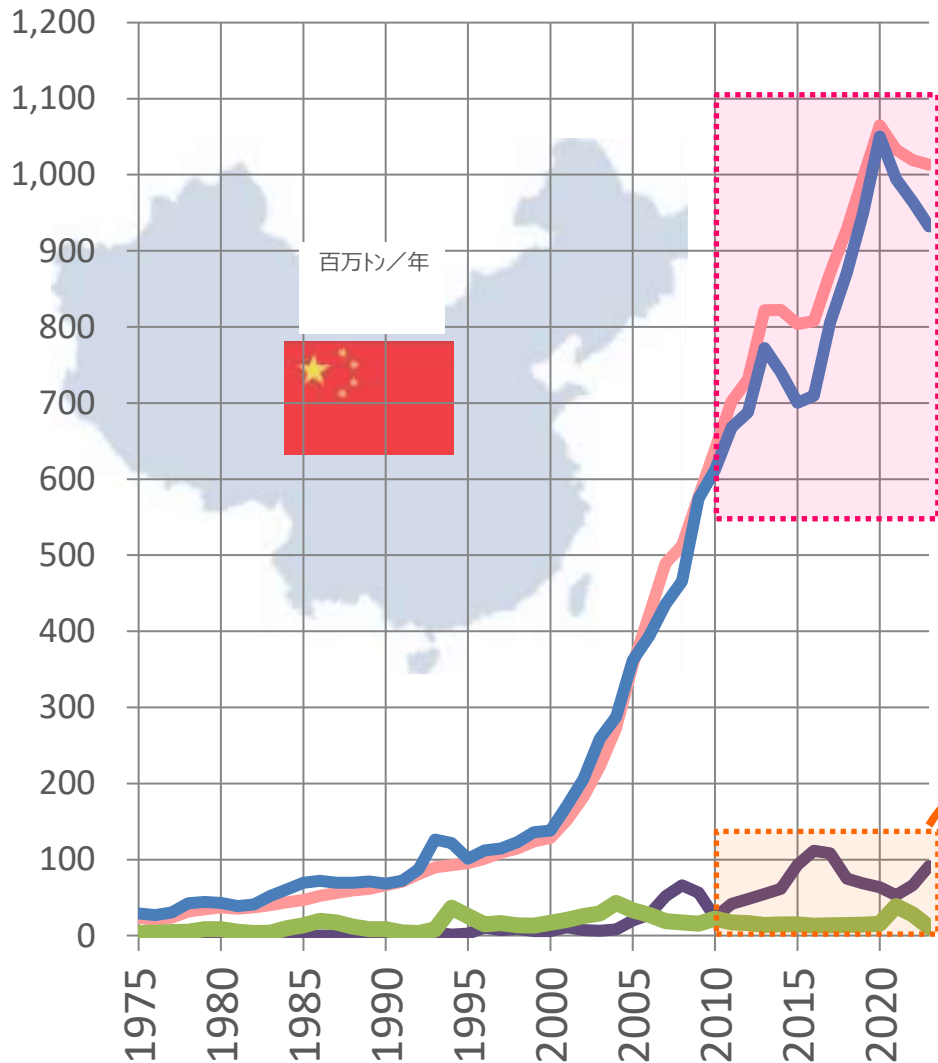
健全な財務体質の確保

中長期的経営計画D/E目標：0.7以下

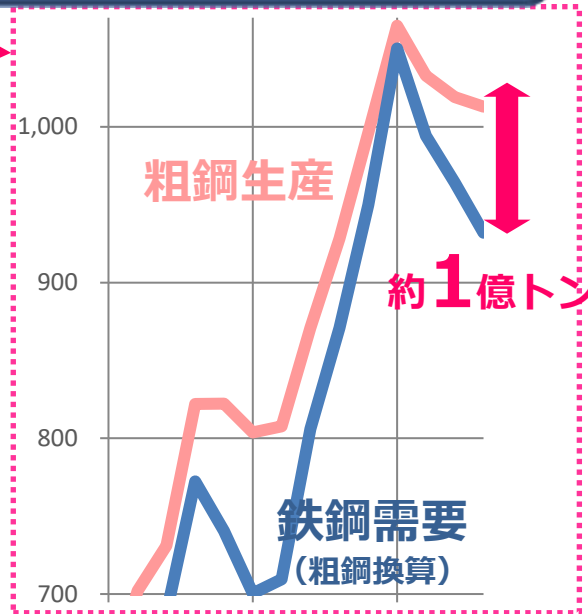
ご説明内容

1. 長期事業環境
2. 経営戦略
3. **2024年度見通し・2025年度展望**

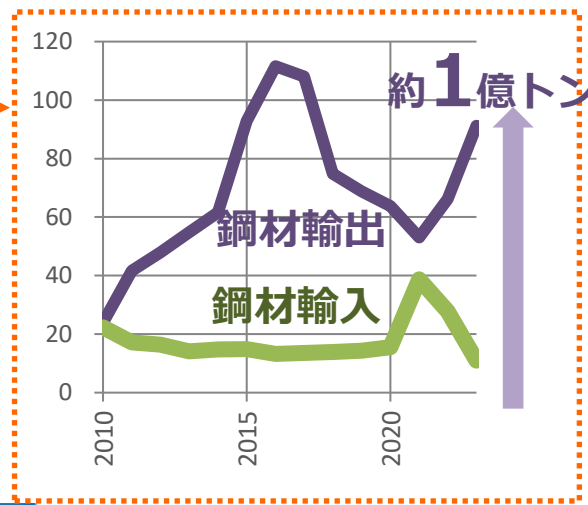
中国での鋼材需要減少下での高生産・輸出増により アジアの鋼材市況は低下



粗鋼生産
鉄鋼需要
(粗鋼換算)



鋼材輸出
鋼材輸入



2024年度は未曾有の厳しい環境が継続するなか、
成長戦略効果の端境期も重なり、対前年減益だが
実力利益7,800億円を見込む

2025年度は成長戦略効果により9,000億円以上への
回復を目指す

	2023 年度実績	1Q 実績	2024 年度見通し
単独粗鋼生産 (万t) 為替レート (円/\$)	3,499 144	870 155	3,450程度 153程度
売上収益 (億円)	88,680	21,915	88,000
在庫評価差等除き 実力ベース	9,350 過去最高	1,950	7,800
在庫評価差等	▲655	419	▲800
連結事業利益 (億円)	8,696	2,369	7,000
ROS	9.8%	10.8%	8.0%

2025年度の展望

9,000
億円以上の
確保に取り組む

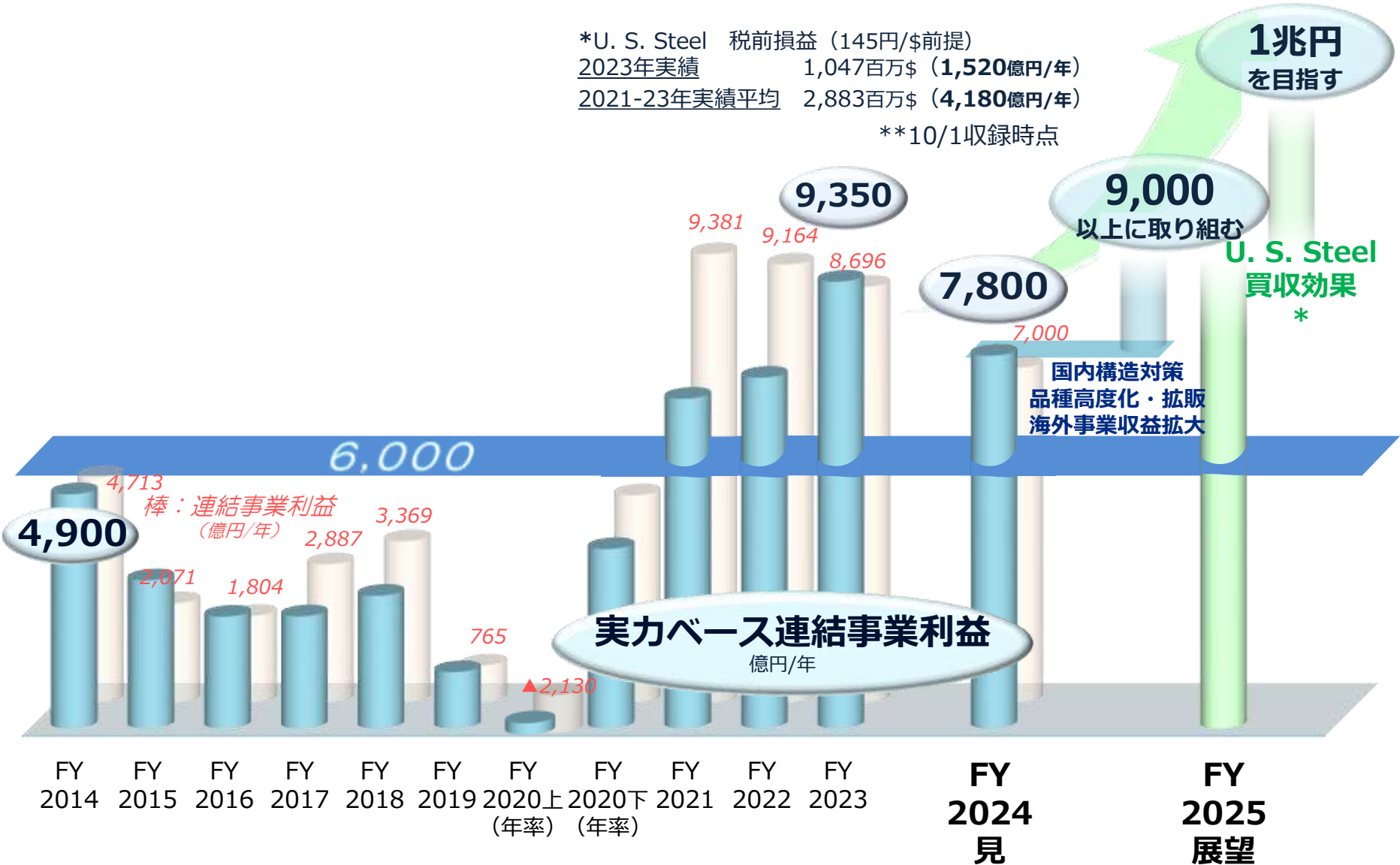
+

U. S. Steel
買収効果
*

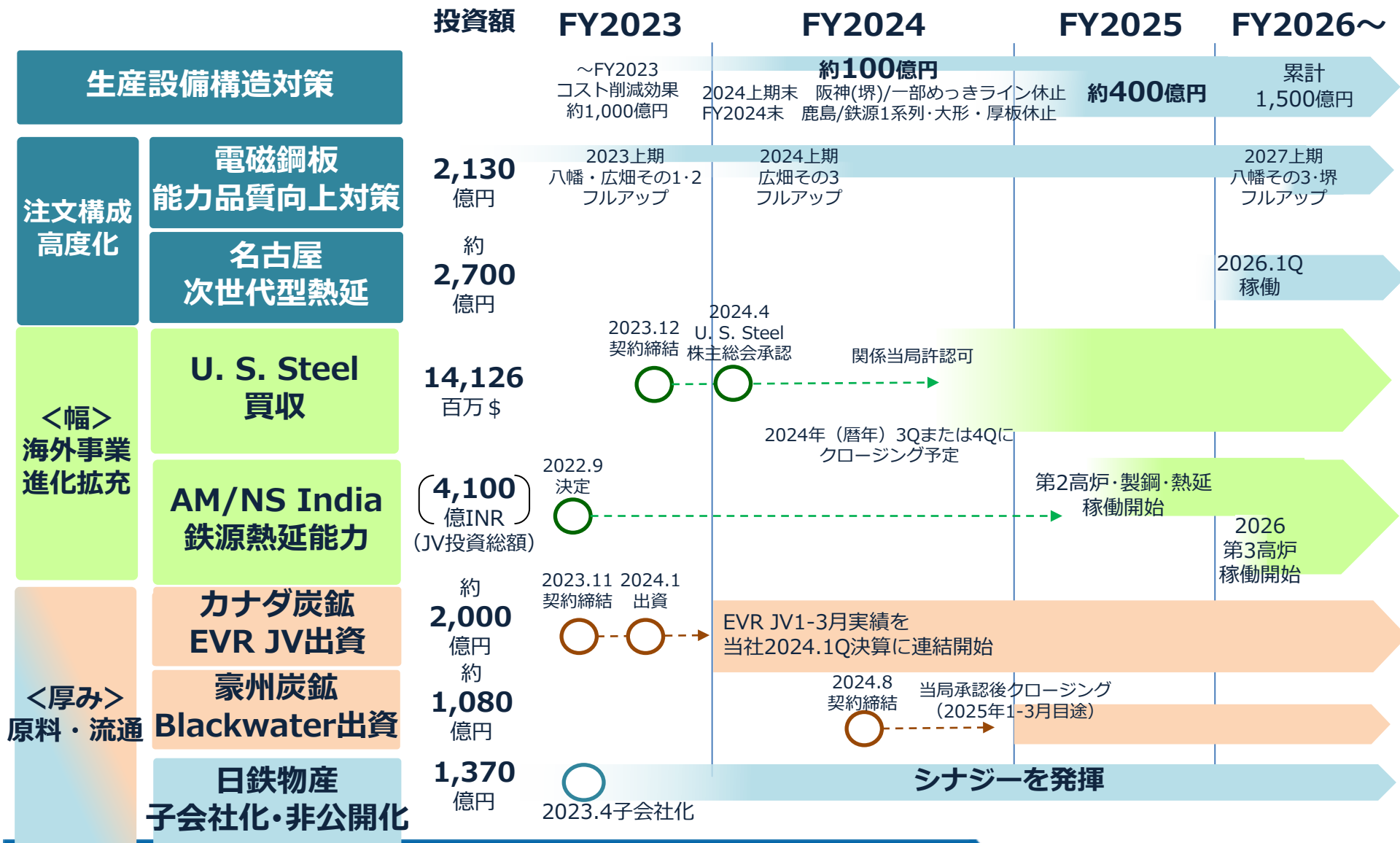
* U. S. Steel 税前損益
2023年実績 1,047百万\$ (1,520億円/年)
2021-23年実績平均 2,883百万\$ (4,180億円/年)
(いずれも145円/\$前提)

1億トン・1兆円ビジョンの実現へ着実に進捗

*U. S. Steel 税前損益 (145円/\$前提)
 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)
 **10/1収録時点



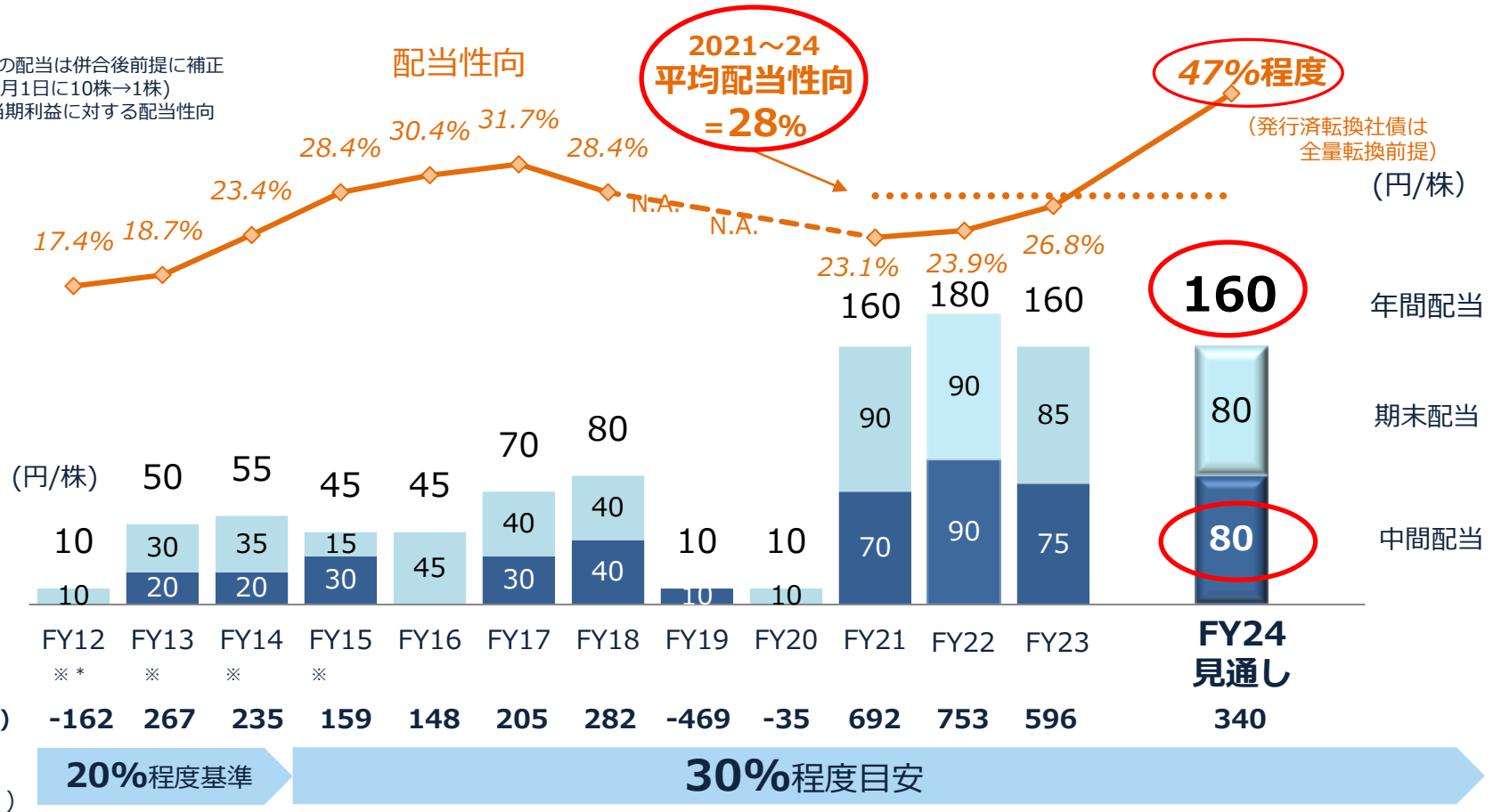
成長戦略ロードマップ



継続的な高水準の株主還元を実現

2025年度は実力ベース事業利益が回復。構造対策にかかる事業再編損も概ね解消する見通し。
 ⇒2024年度の配当は、先行きの業績等も勘案しつつ、継続的な高水準の株主還元を実現すべく、
 2023年度の配当レベルを維持し同額となる**1株につき160円（うち中間配当80円）**を予定。

※ 株式併合前の配当は併合後前提に補正
 (2015年10月1日に10株→1株)
 * 2012下期当期利益に対する配当性向



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。