



日本製鉄の経営概況と GX（グリーントランスフォーメーション） の取組み



NIPPON STEEL
Green Transformation
initiative

2025年5月25日
日本製鉄株式会社

目次

経営概況

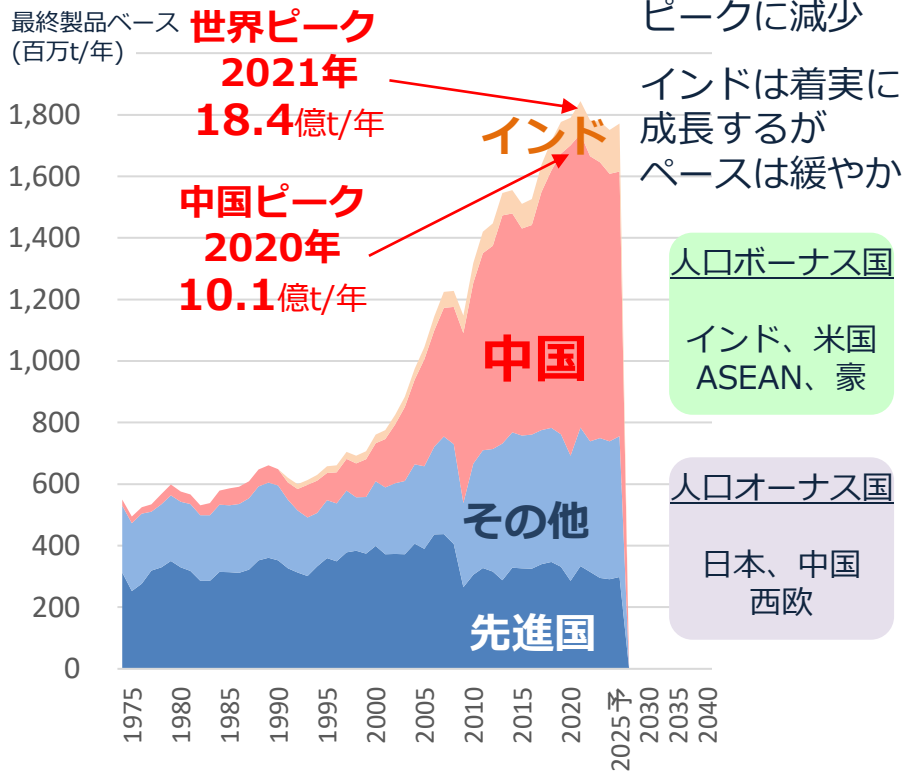
1. 事業環境
2. 2024年度決算実績および2025年度見通し
3. 成長戦略

GX（グリーントランスフォーメーション）の取り組み

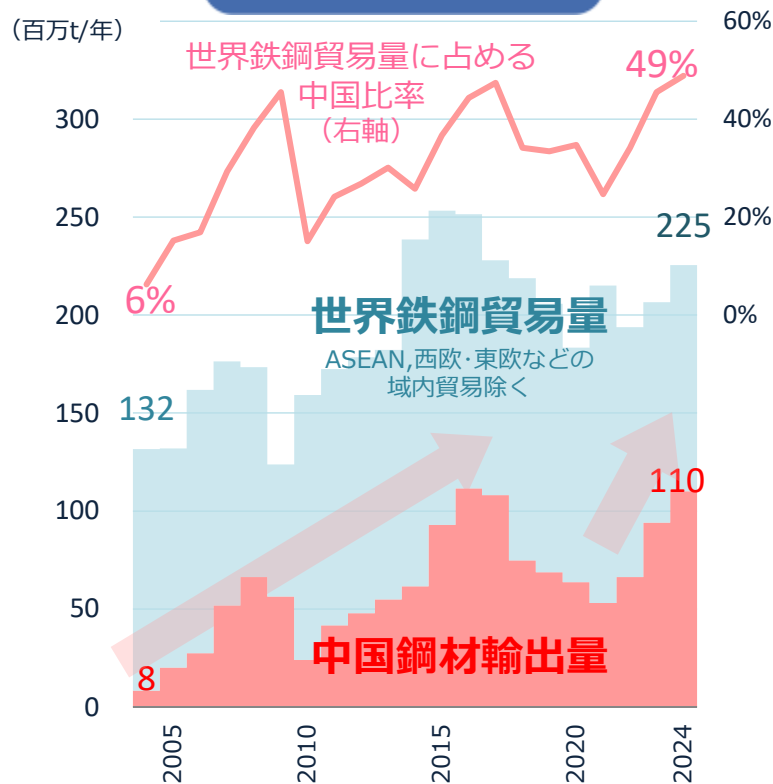
世界の鉄鋼需要は
2021年をピークに、横ばい～微減

世界の鉄鋼貿易量が概ね2億t/年水準で
推移するなか、中国からの輸出が急増

世界鉄鋼需要



中国 鋼材輸出



中国の新規投資等により
世界鉄鋼業の過剰能力が拡大



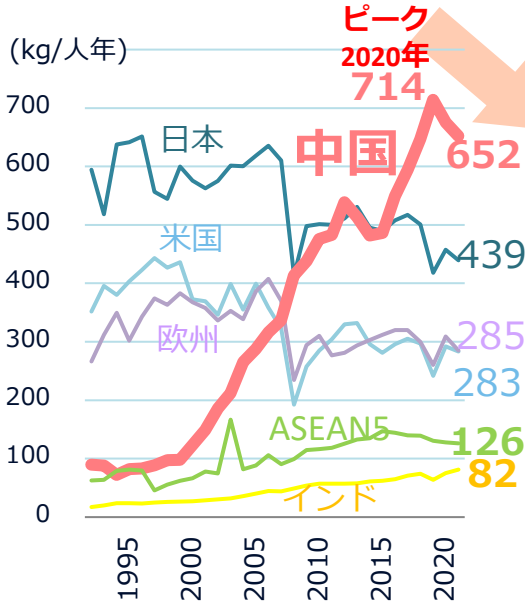
中国資本による国境を越えた新規投資などにより2025～27年で1.65億tの新規能力が追加される見通し

出典：2025.4 OECD 鉄鋼委員会

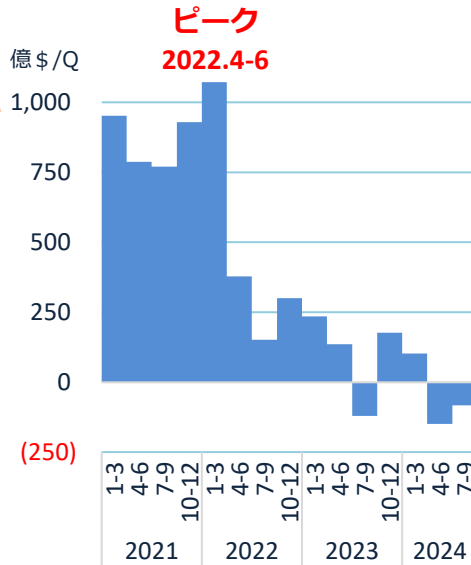
中国の鉄鋼需給ギャップ構造

需要は2020年をピークに今後も長期的に減少が想定されるなか、雇用維持を目的として高水準の生産を継続し、余剰鋼材を大量輸出

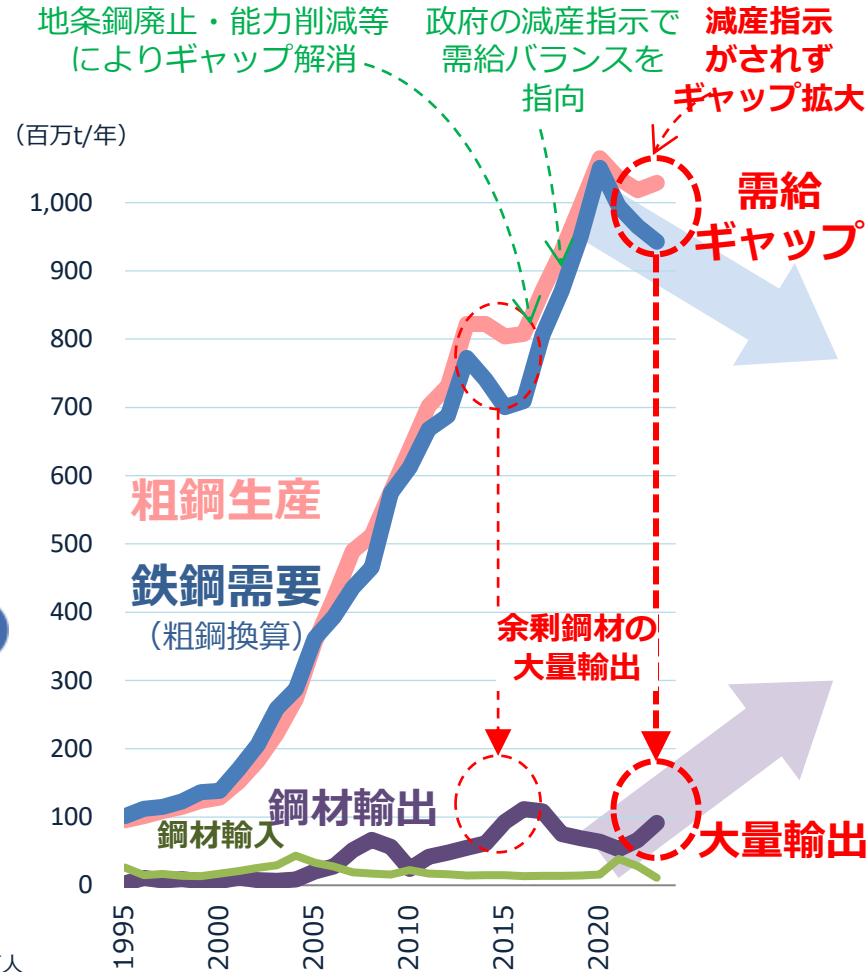
一人あたり鋼材需要



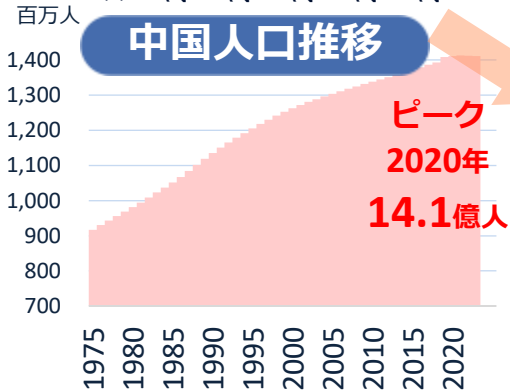
対中国新規直接投資額



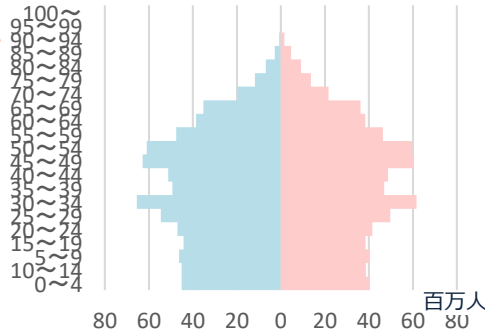
中国 鉄鋼需給



中国人口推移

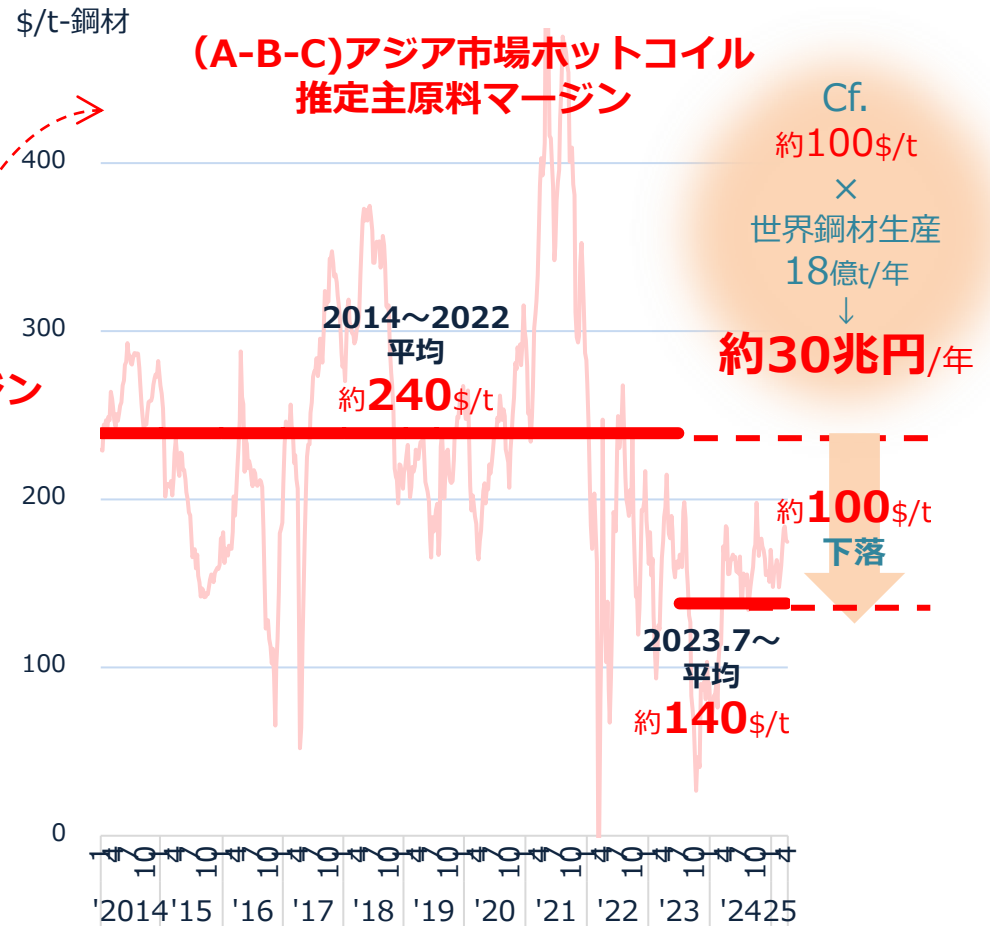
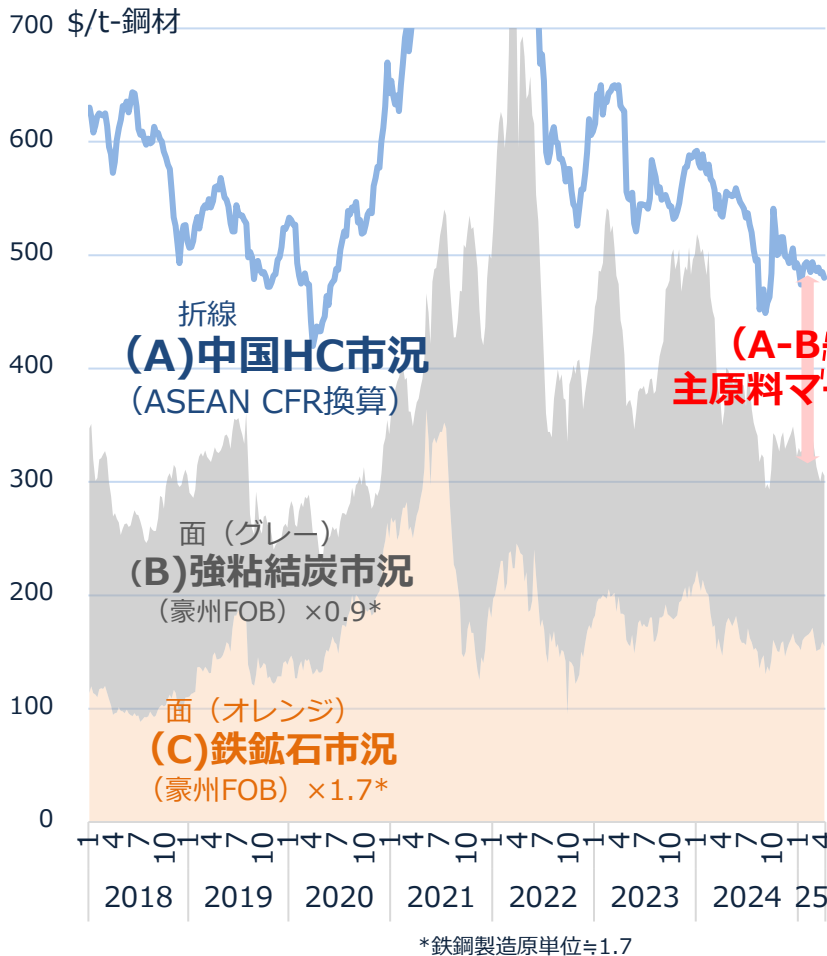


中国人口ピラミッド



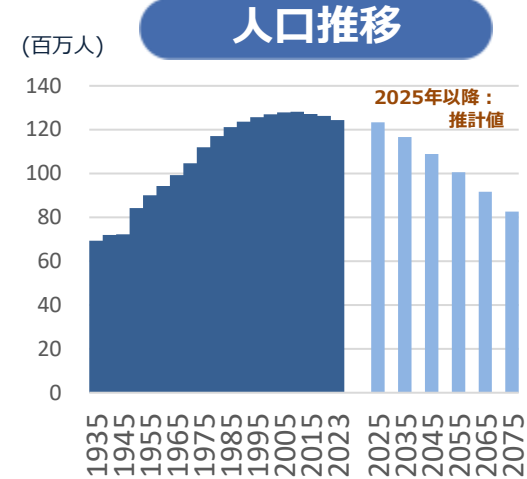
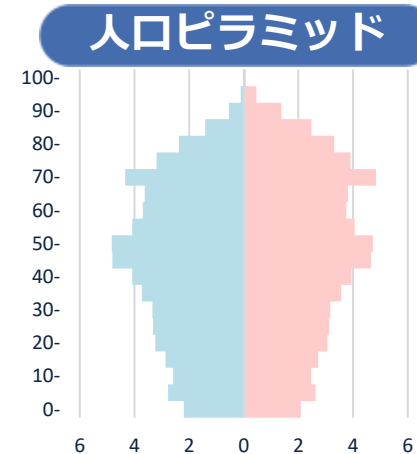
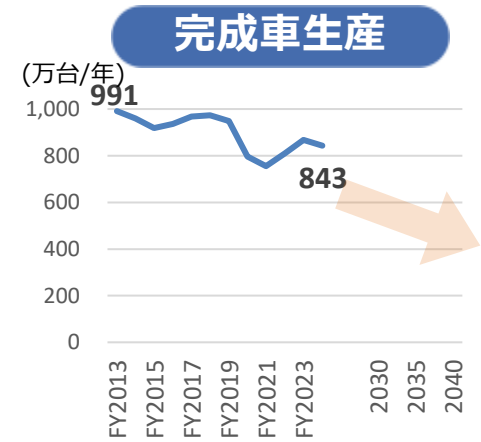
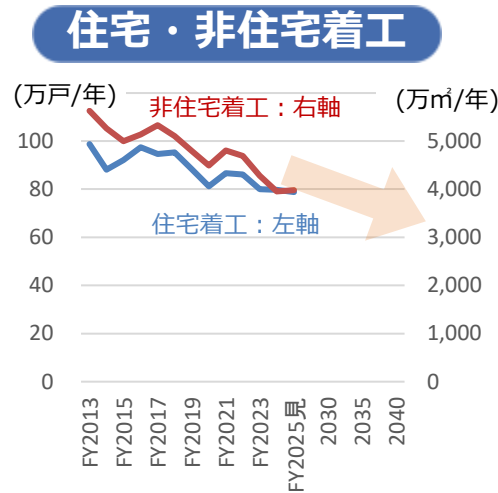
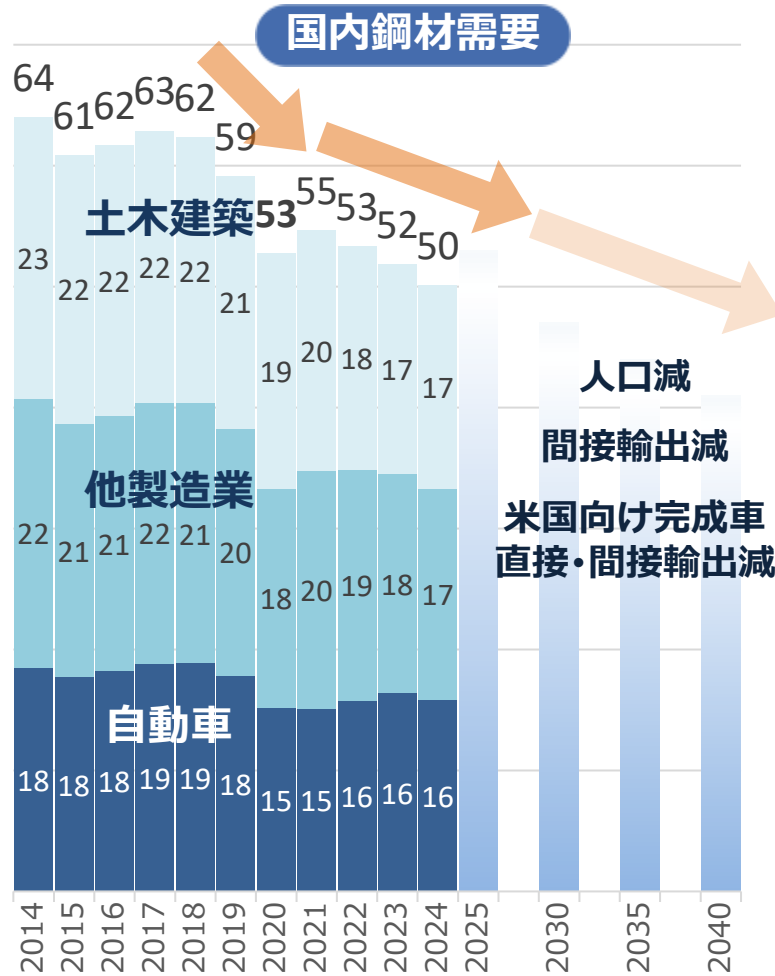
鋼材マージン低迷が鉄鋼メーカーの業績を圧迫

中国の大量輸出によりアジアをはじめ世界の鋼材市況が低迷
 鋼材マージンは過去平均レベルを100\$/t下回る最低水準で底這い
 ⇒ 世界の鉄鋼メーカー全体で約30兆円レベルの業績圧迫に相当



国内鉄鋼需要は漸減

足元需要の低迷は想定を超えて深刻化
 今後も人口減、北米向け完成車輸出減、他製造業の間接輸出減等により
 国内鋼材需要の減少傾向は継続



出典：総務省統計局「国勢調査結果」「我が国の推計人口」「人口推計」
 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」

目次

経営概況

1. 事業環境
2. 2024年度決算実績および2025年度見通し
3. 成長戦略

GX（グリーントランスフォーメーション）の取り組み

2024年度実績 2025年度見通し

2024年度実績

世界鉄鋼事業環境が未曾有の危機的状況へと悪化するなか、見通しを上回る利益を計上世界の鉄鋼メーカーの中で際立つ収益力を発揮

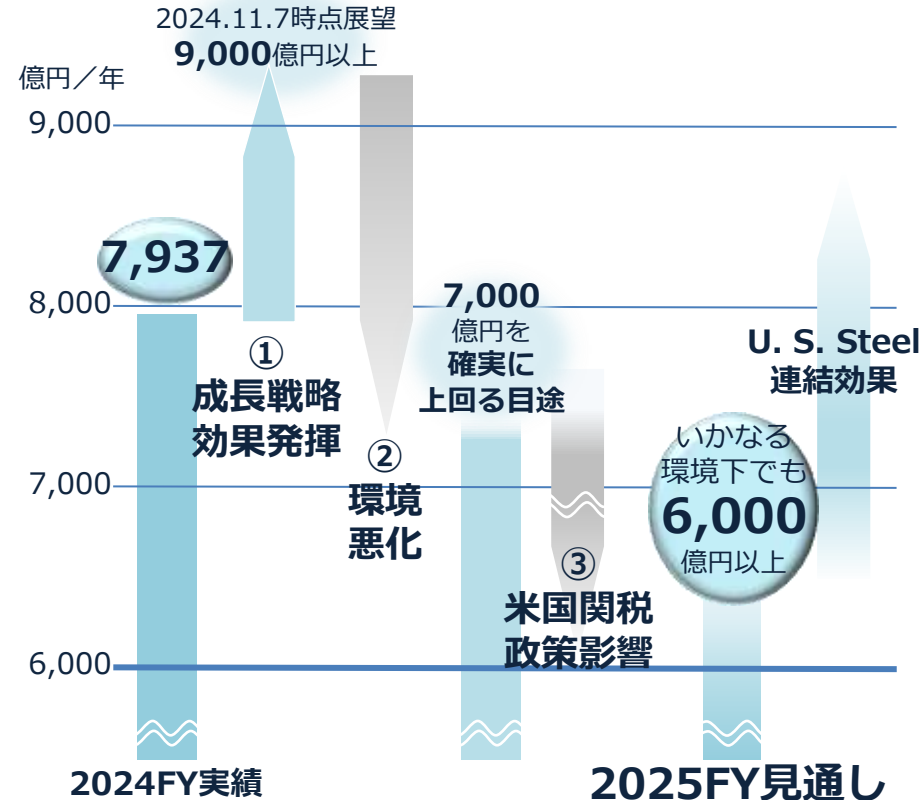
- ① **成長戦略効果発揮**：構造対策効果や設備投資効果のフル発揮等を図る
 - ② **環境悪化**：世界鉄鋼需要は一段と厳しさを増し、製品・原料価格が大幅下落
 - ③ **米国関税政策影響**：米国関税政策の動向が現時点では見通せないなか、国内外の多方面の顧客に供給している当社への間接影響は甚大だが現時点で定量化は困難
- ①②③を含めいかなる環境下でも実力ベース事業利益6,000億円以上の以上を確保

2025年度見通し

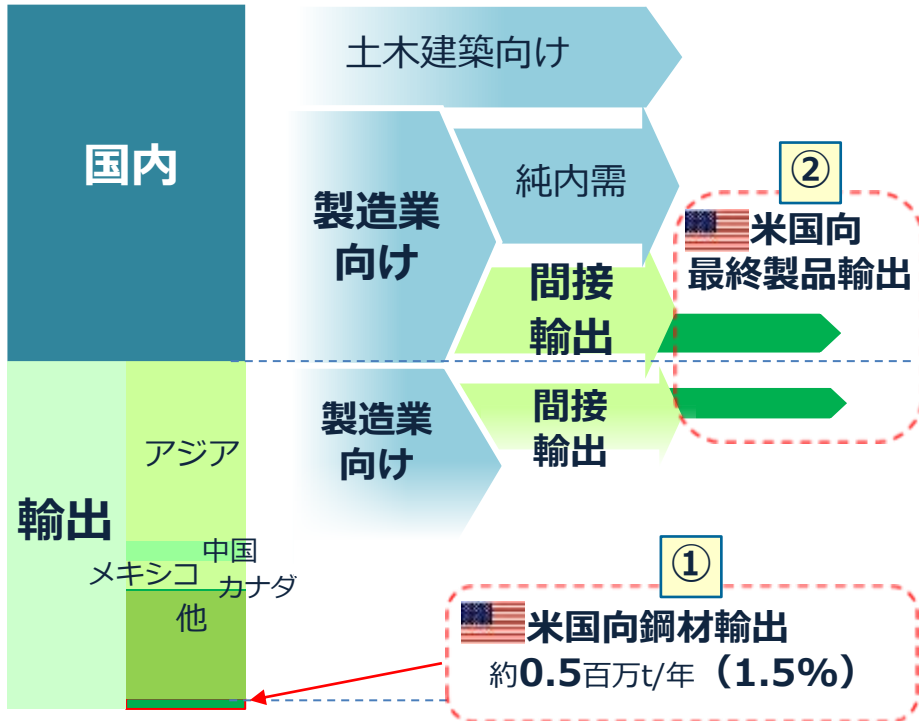
(U. S. Steel合併影響除き)

(単位：億円)

	2024年度実績	対2024年度	2025年度見通し	対2024年度
在庫評価差等除き 実力ベース	7,937	-1,413	6,000以上	-1,937
在庫評価差等	▲1,105	-450	▲2,000	-895
連結事業利益	6,832	-1,864	4,000以上	-2,832
個別開示項目	▲1,352	-895	-	+1,352
当期利益*1	3,502	-2,832	2,000以上	-1,502

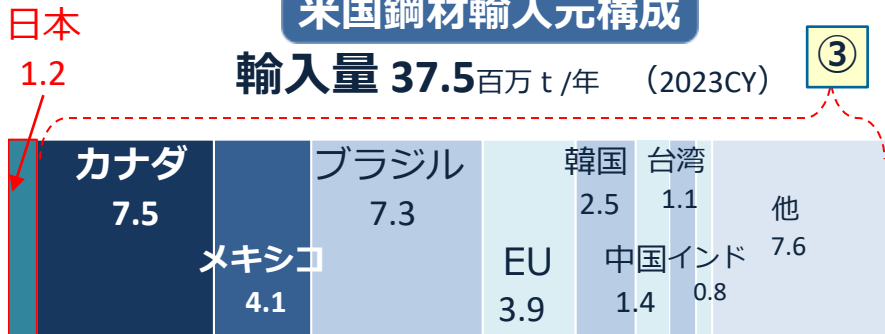


当社鋼材出荷量向け先



米国鋼材輸入元構成

輸入量 37.5百万 t /年 (2023CY) ③



① 鉄鋼関税 直接影響 (当社米国向け鋼材輸出)

当社の米国向け輸出は少量かつ代替困難な製品が多く、影響は当面は限定的と想定

米国ミルが供給不可能なものや、品質評価等に基づき米国顧客が当社材を指定しているものが中心 (高合金シームス鋼管、高耐用熱処理レール等)

② 各種関税 間接影響 (国内外製造業顧客からの輸出減)

米国を最終消費地とする輸出減 (自動車・機械等) により、国内・海外の製造業の鋼材需要が減少する懸念

Cf. 日本の対米自動車輸出台数 (墨・加 経由を含む) : 280万台程度と想定

- 国内自動車メーカーでは一部に下記の報道あり
- ・A社：当面は現在のオペレーションを維持
 - ・B社：一部車種について米国への生産移管
 - ・C社：米国内工場の減産停止・稼働率拡大 等

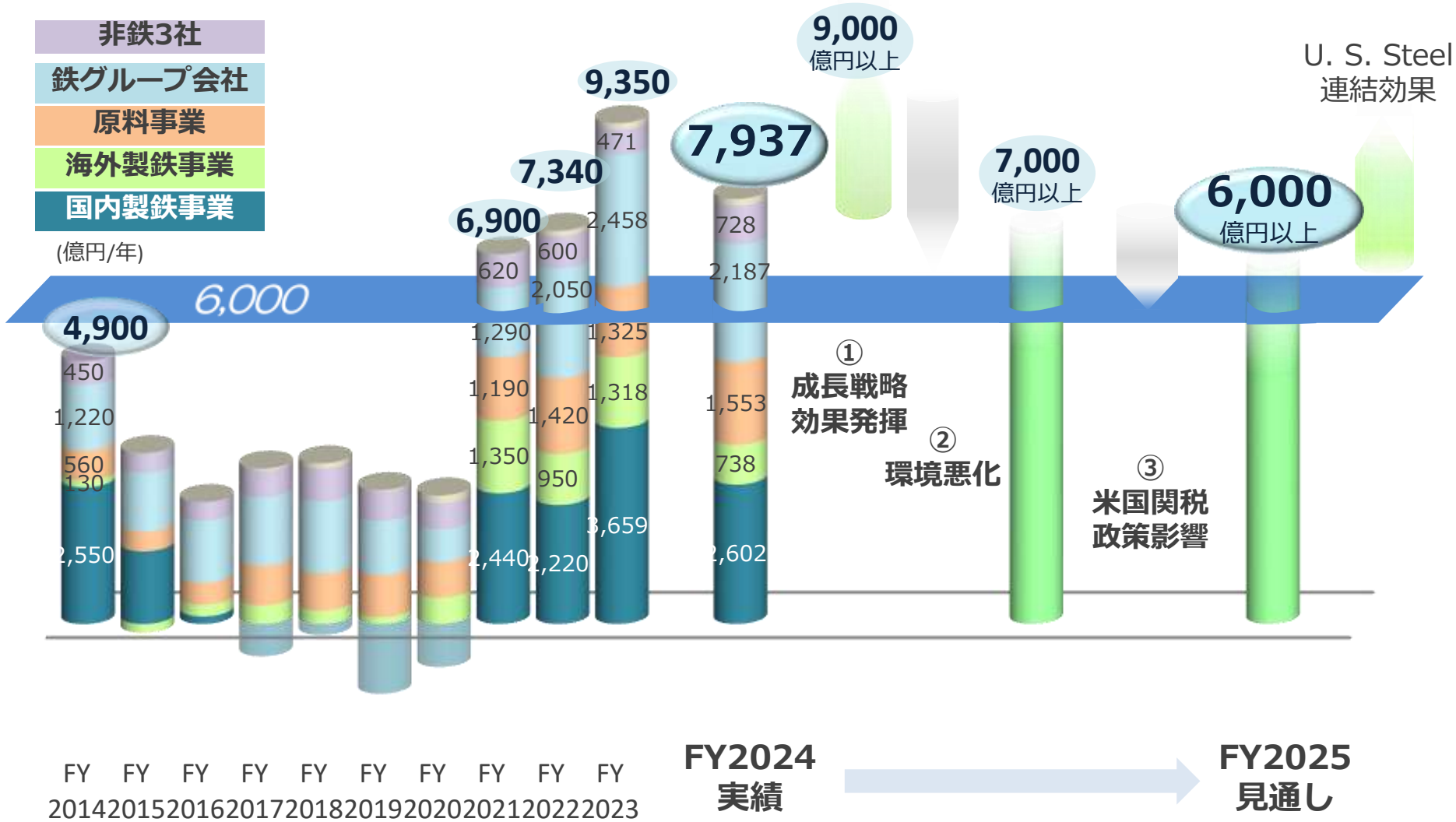
③ 鉄鋼関税 間接影響 (他国輸出材のアジア流入)

各国の鋼材輸出が米国向けからアジア向けに振り替わり、日本における輸入鋼材増加・アジア鋼材需給の更なる緩和が生じる懸念

実力ベース連結事業利益推移

外部環境によらず実力ベース連結事業利益
6,000億円以上を確保する収益構造を確立

米国関税政策影響を含めても
6,000億円以上を確保

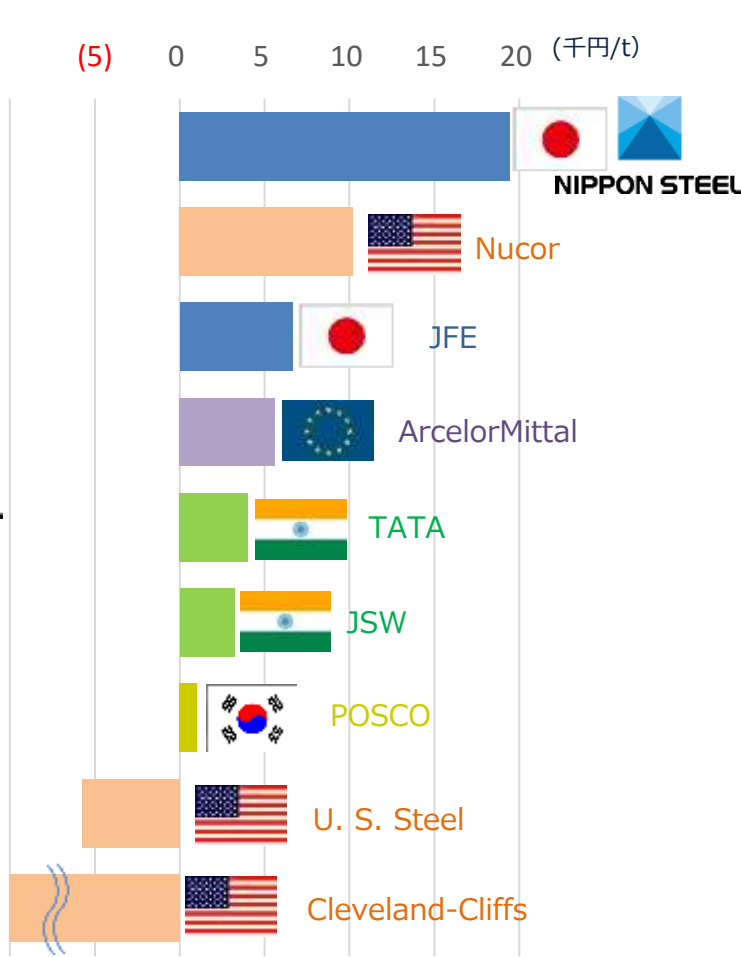
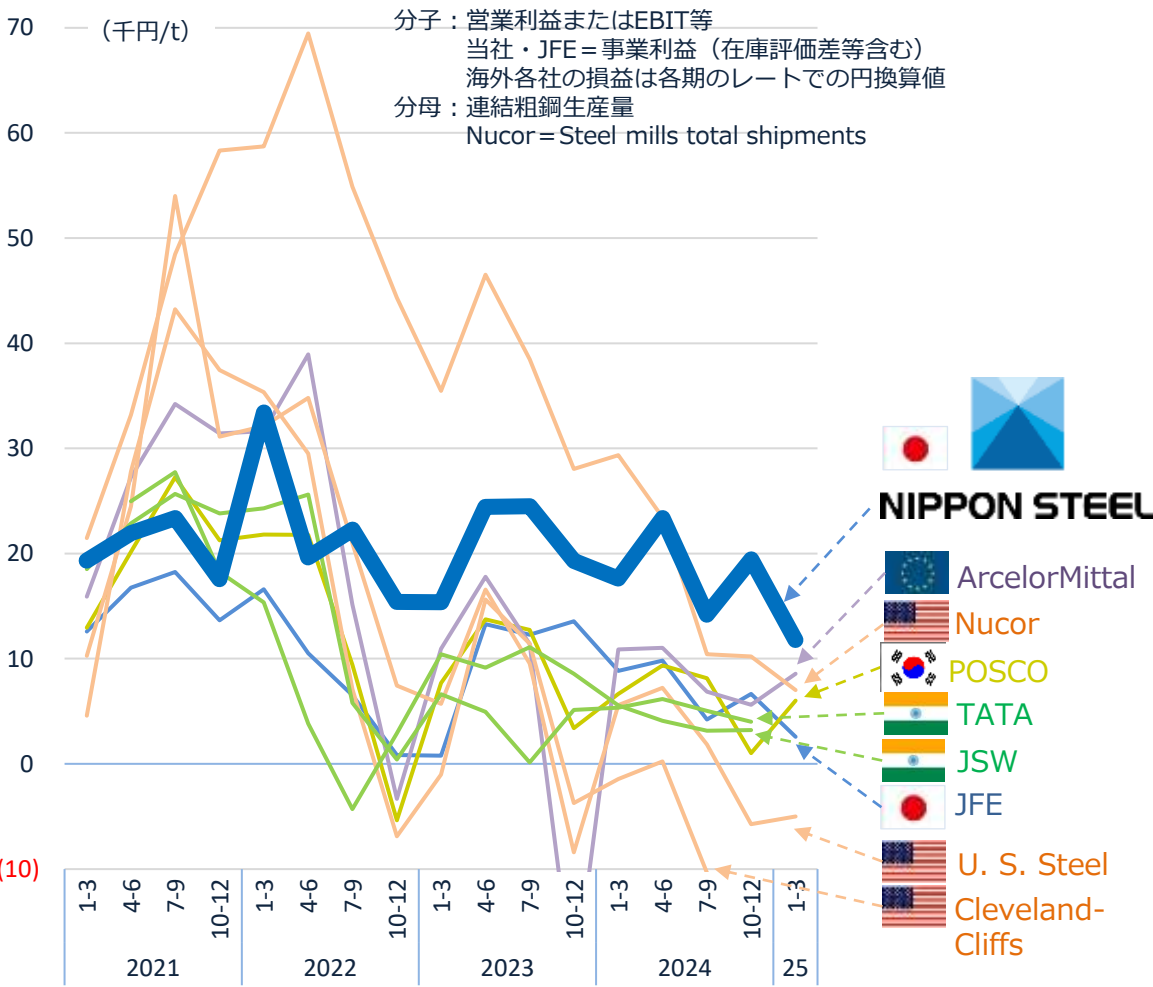


未曾有の厳しい環境下でも当社は安定的に高水準の利益を確保

2024年4-6月期以降、世界の鉄鋼メーカーの中で際立つ収益力

粗鋼トンあたり利益推移

粗鋼トンあたり利益（2024年10-12月期）



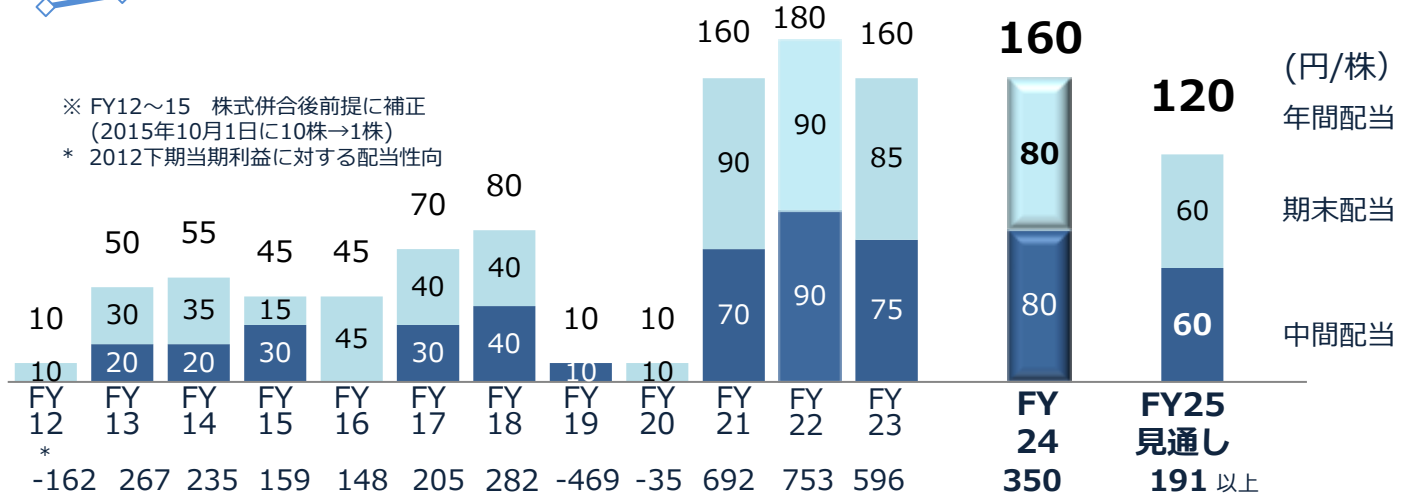
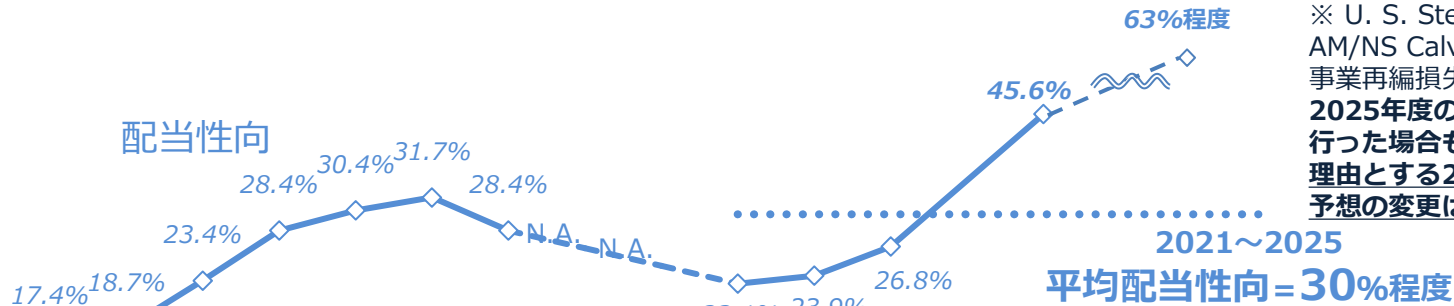
データ出典：Bloombergおよび各社決算公表資料

配当見通し

2024年度 2024年度期末の剰余金の配当については、**1株につき80円、年間配当は1株につき160円**として定時株主総会に提案させていただく予定

2025年度 中長期経営計画最終年度となる2025年度年間配当については、2021～2025年度の5カ年累計で配当性向が30%程度となる1株につき120円（うち、中間配当金60円）を予定※

※ U. S. Steel合併が完了し、AM/NS Calvertの持分譲渡に伴う事業再編損失▲2,300億円により**2025年度の業績見通しの変更を行った場合も、本事業再編損を理由とする2025年度の通期配当予想の変更は行わない予定**



EPS (円/株)
配当方針
連結配当性向

20%程度基準 → **30%程度目安**

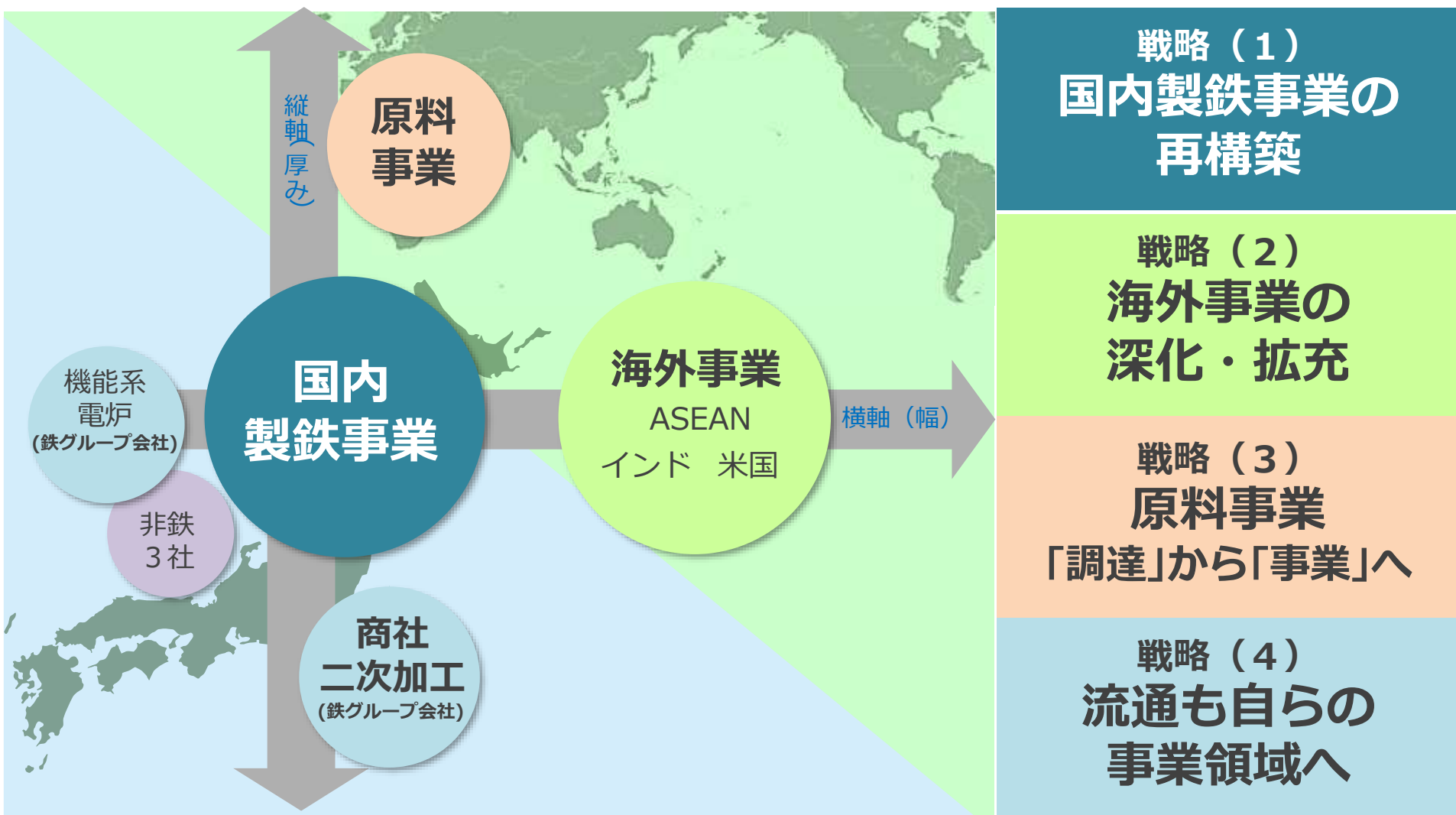
目次

経営概況

1. 事業環境
2. 2024年度決算実績および2025年度見通し
3. 成長戦略

GX（グリーントランスフォーメーション）の取り組み

幅と厚みを持つ、強靱な事業構造への進化



1億トン1兆円ビジョンの実現、さらなる持続的成長へ

外部環境によらない安定的高収益構造の確保

安定的高収益構造を確保する当社の戦略

中国需給ギャップを
起点とする
鋼材マージンの
長期低迷

日本国内の
鉄鋼需要は漸減

人口減、
直接・間接輸出の困難化

生産設備
構造対策

- 国内生産能力を2割削減・固定費を大幅に削減し、損益分岐点を抜本的に改善
- 中国影響で困難化する輸出での稼働率確保に頼らず、数量が減っても利益を確保する構造を構築

注文構成高度化
紐付きマージン
改善

- 中国はじめ世界の同業他社に比し優位な高付加価値鋼材にシフト
- 価値に見合った価格・適正マージンを実現する価格戦略

海外事業の
深化・拡充

- 中国からの影響を受けにくく、成長するインド・最大の高級鋼市場である米国で事業を拡大

原料
自山鉱比率の
向上

- 鋼材販売の約6割を占める紐付契約では原料市況変動を販売価格に転嫁
- 4割を占める店売分野において、中国影響で変動する原料市況変動を、原料権益利益により相殺すべく、自山鉱比率4割を目指す（足元：鉄鉱石20%、石炭35%）

成長戦略ロードマップ

投資額 FY2023 FY2024 FY2025 FY2026～

生産設備構造対策

～FY2023
コスト削減効果
約1,000億円

2024上期末 阪神(堺)/一部めっきライン休止
FY2024末 鹿島/鉄源1系列・厚板・大形休止

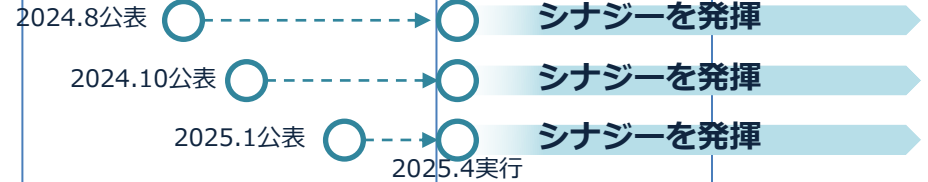
約400億円

累計
1,500億円

グループ
再編

日鉄鋼管事業移管
日鉄ステンレス合併
山陽特殊製鋼完子化

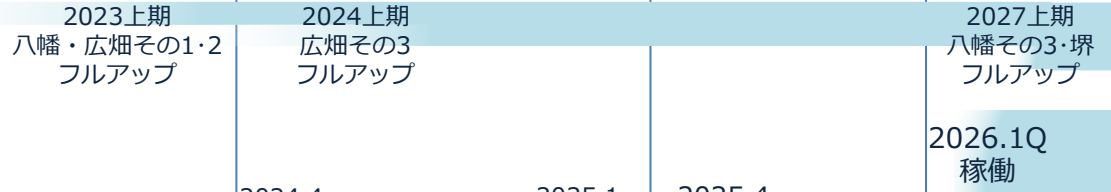
705億円



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

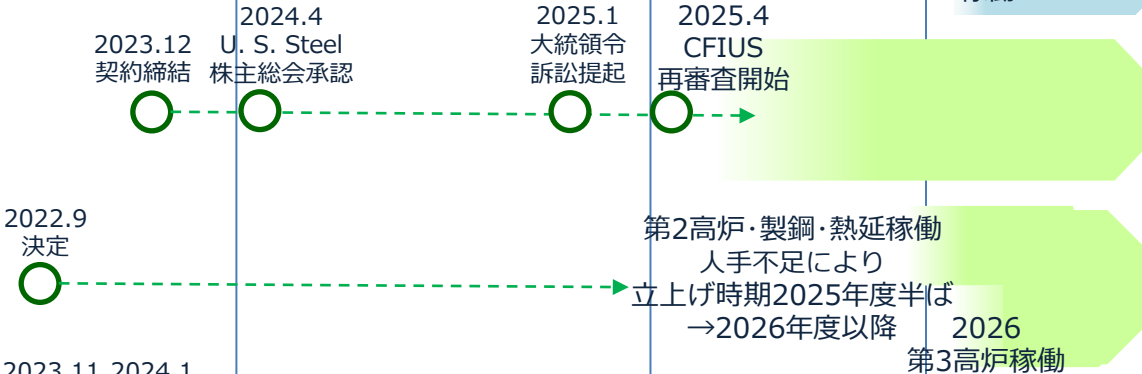
2,130
億円
約2,700
億円



<幅>
海外事業
深化・拡充

U. S. Steel
合併
AM/NS India
鉄源熱延能力

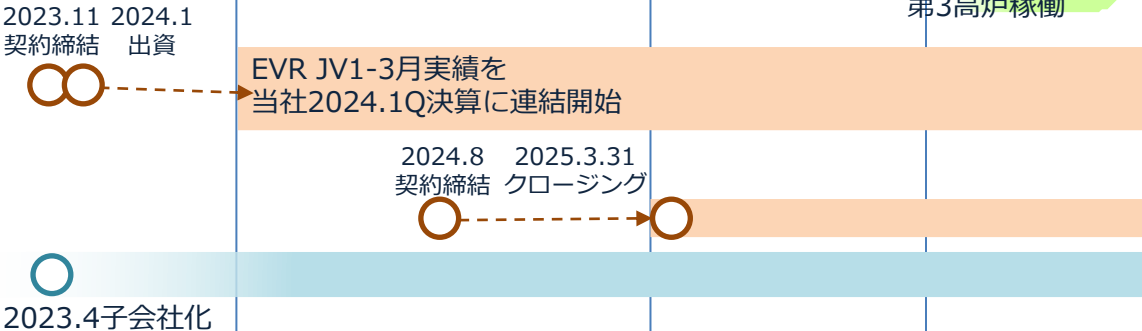
14,126
百万\$
(4,100)
億INR
(JV投資総額)



<厚み>
原料・流通

カナダ炭鉱
EVR JV出資
豪州炭鉱
Blackwater出資
日鉄物産
子会社化・非公開化

約2,000
億円
約1,080
億円
1,370
億円



更なる成長へ向けて次期中長期経営計画策定に着手¹⁷

これまでの成果

外部環境によらず実力ベース連結事業利益
6,000億円以上を確保する収益構造を確立

国内製鉄事業の再構築
約+4,800億円

①数量減 -3,040

②マージン改善 +3,550

③コスト改善 +4,250
 ・構造対策効果+1,100
 ・変動費改善 +2,250
 うち製鉄諸元改善 +1,000
 ・他固定費削減+ 900

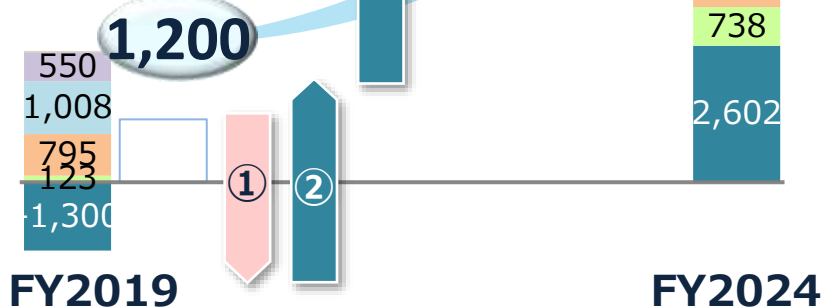
幅と厚みのある
事業構造への深化
約+2,500億円

④海外事業 + 610

⑤原料事業 + 750

⑥鉄グループ会社+1,170

実力ベース
連結事業損益
(億円/年)



さらなる成長へ

次期中長期経営計画の 検討に着手

2025年内目途に公表予定

1兆円

「1億トン1兆円」の早期実現を目指す

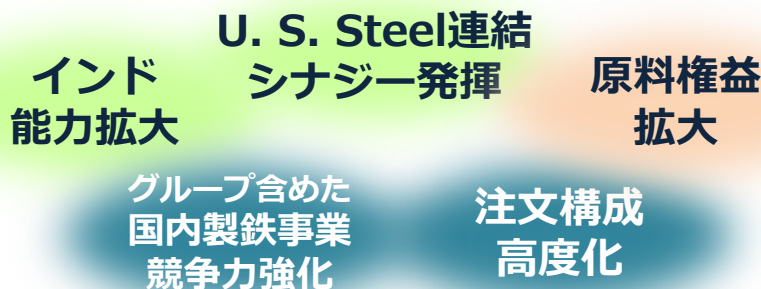
国内

- ◆カーボンニュートラルに向けた革新的技術の開発・実装
- ◆グループ会社再編を通じたシナジー追求等を含めた抜本的な競争力強化→内需の捕捉を強化

海外

- ◆中国発の過剰輸出問題の影響を受けにくく、成長するインド・米国における事業展開のさらなる強化

成案を得た施策は足元から実行



U. S. Steelは当社の成長戦略に合致

中長期的事業環境

当社の海外事業成長戦略

米国市場の魅力

中国
需給ギャップを
起点とする
鋼材マージンの
長期低迷

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

における
海外製造拠点の拡充

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

M&Aによる
ブラウンフィールドの
拠点取得

日本国内の
鉄鋼需要は漸減
人口減、
直接・間接輸出の困難化

高水準の国内鉄鋼需要

- ◆ 先進国中で唯一人口が長期的に増加を継続
- ◆ 安価なエネルギー、世界経済の構造変化を背景に、エネルギー、製造業等の鋼材需要分野における米国内回帰の動き
- ◆ 今後のインフラ投資増に伴う財政支出による鉄鋼需要増加

高級鋼需要の伸びが期待される市場

輸出に依存しない内需中心の需給構造

U. S. Steelの魅力

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

- ◆ 本取引の過程で広範なデュー・ディリジェンスを実施し、U. S. Steelの成長戦略を検討してきたことで、クロージング後、迅速な統合効果の検討が可能

目次

経営概況

1. 事業環境
2. 2024年度決算実績および2025年度見通し
3. 成長戦略

GX（グリーントランスフォーメーション）の取り組み

1. 当社のCO2削減シナリオ
2. 技術開発～実装
3. 脱炭素エネルギー・原料確保とインフラ整備
4. GXスチール市場の形成

気候変動問題に対する日本製鉄の使命

企業理念

日本製鉄グループは
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

気候変動問題への 対応

鉄鋼製造プロセスにおける
CO₂排出量削減

社会における
CO₂排出量削減への貢献
(鋼材加工・使用時のCO₂排出削減)

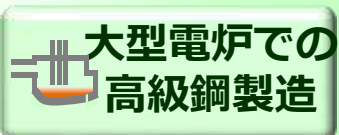
社会基盤を担う素材の 持続的提供と 企業価値の持続的成長

経済合理性の確保

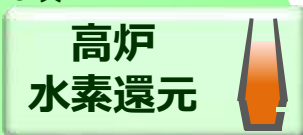
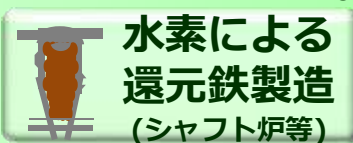
技術と市場形成の両面での取り組みでカーボンニュートラルへ

技術開発～実装

～2030



～2040頃



世界に先駆けた実機化技術確立に全力で取り組み
順次実装へ

GXスチール市場の 形成

CO₂削減価値の
見える化・標準化

CO₂削減コストを
負担する社会環境

社会と連携しつつ市場形成に取り組み

2030年
CO₂排出
▽30%
削減

2050年
カーボン
ニュートラル

当社の取り組み

技術開発
と実装

複線的
アプローチ

製鉄には
電力⇒再エネ・原子力
のような
既存の脱炭素技術は
存在しない

超革新技術の
開発・実装による
複線的アプローチ

脱炭素
エネルギー
・原料の確保

カーボンニュートラル
鉄鋼生産プロセスには
大量の安価な水素・
脱炭素エネルギーが必要

政策としての
社会インフラ整備が必要

- ① 水素・脱炭素エネルギー
- ② CCUS

G
X
市場
形成

GXスチール
普及と
標準化

GXスチール販売の
取り組みと
CO₂削減価値が評価される
ルール作りが必要

マスバランス方式を
ベースとした
国際標準化が必要

投資回収の
予見性

巨額の投資を含め
上昇するコスト回収の
ための社会環境整備が
必要

投資回収の予見性が必要

- ① 政府による支援
- ② 「GXスチール」市場形成

鉄鋼生産プロセスでのCO₂発生

自然界において、鉄は酸化された鉄鉱石として存在
鉄鉱石から酸素を除去(=還元)することが必要
炭素(石炭)と酸素を反応させる結果、CO₂が発生

自然界に酸化鉄(Fe₂O₃等)
として存在する
鉄鉱石から



Fe₂O₃

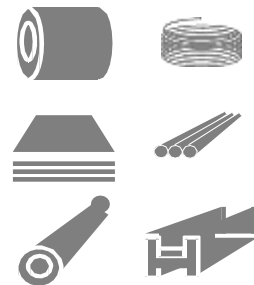
鉄(Fe)より酸素(O)と
結びつきやすい
炭素(C)等により
酸素を奪い取り(還元)

1tの鉄製造で
約2tのCO₂が発生

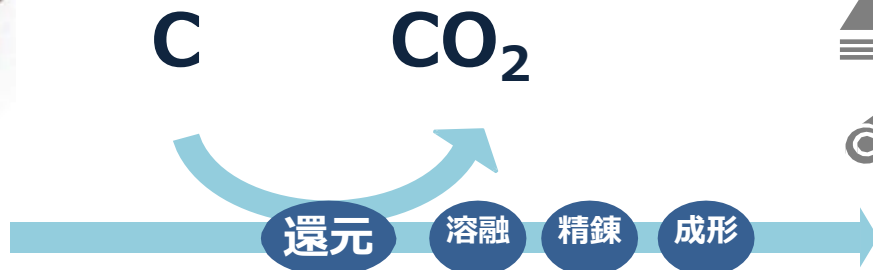
C

CO₂

鉄をつくる



Fe



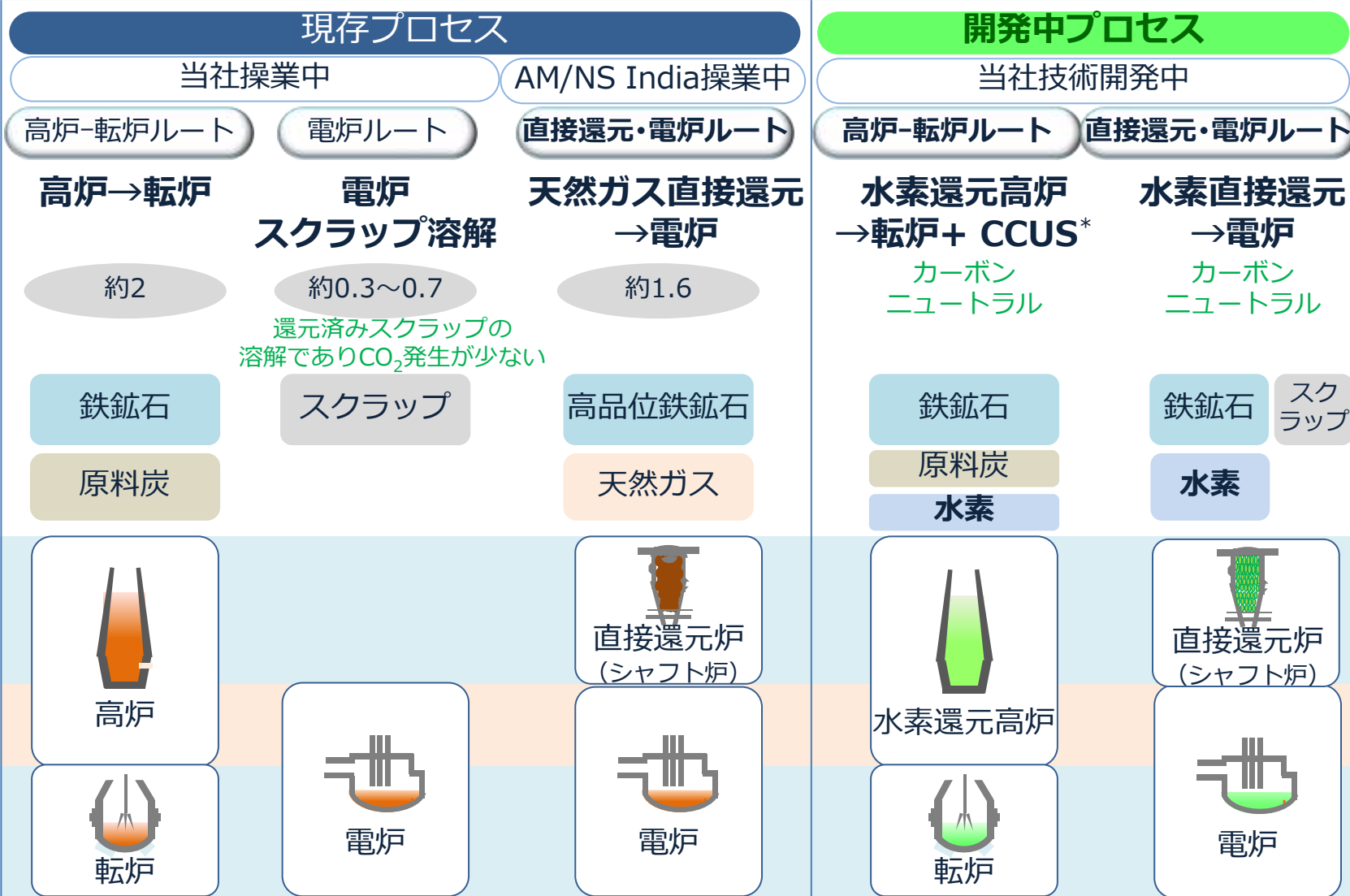
さまざまな鉄鋼生産プロセス

鉄鉱石から還元を行う製鉄プロセスと スクラップを溶解するリサイクル製鉄プロセスが存在

CO₂排出
原単位
t-CO₂/t-steel

原料
還元材

還元
↓
溶解
↓
精錬



「水素直接還元+電炉」プロセスの制約

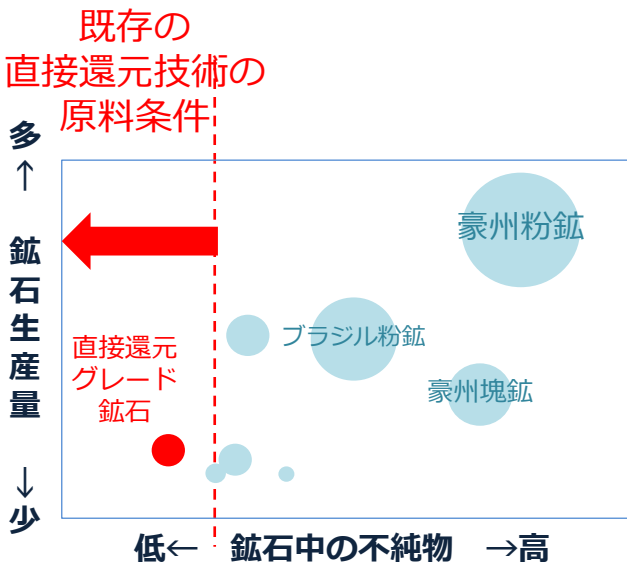
「水素直接還元+電炉」「電炉スクラップ溶解」プロセスは量的・質的制約から、現行生産プロセスの全てを転換することは不可能
⇒水素還元高炉も含めた複線的アプローチが必要

直接還元の制約

量的制約

高品位鉱石の資源量

直接還元鉄の生産には世界の鉄鉱石資源のうち5~10%と希少な高品位鉱石が必要



電炉スクラップ溶解の制約

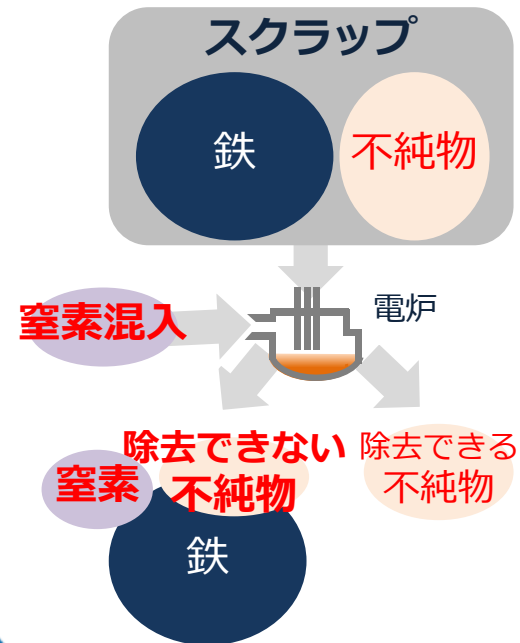
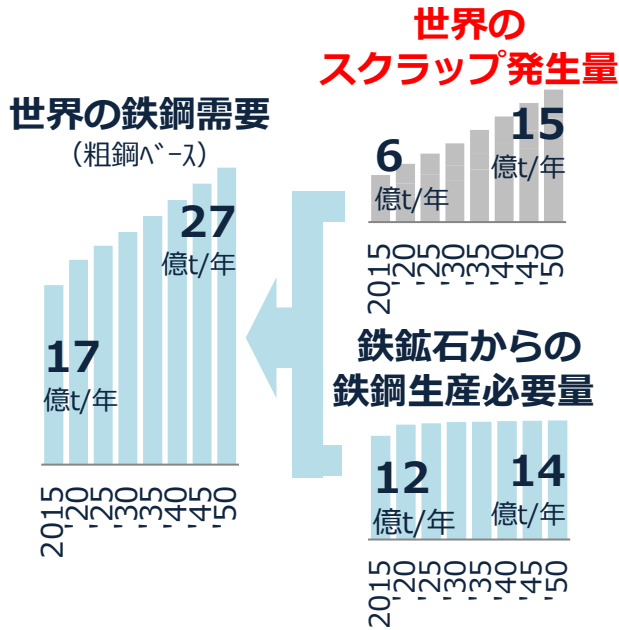
質的制約

スクラップ中の不純物

スクラップ中に含まれる不純物、電炉での溶解時の窒素混入により、電炉での高級鋼の製造は困難

スクラップの有限性

スクラップ発生量は年々増加するが、世界の鉄鋼需要を満たすには鉄鉱石からの還元が必要



目次

経営概況

1. 事業環境
2. 2024年度決算実績および2025年度見通し
3. 成長戦略

GX（グリーントランスフォーメーション）の取り組み

1. 当社のCO2削減シナリオ
2. 技術開発～実装
3. 脱炭素エネルギー・原料確保とインフラ整備
4. GXスチール市場の形成

当社のカーボンニュートラル鉄鋼生産プロセスの考え方

「高炉水素還元+CCUS」と「水素直接還元+電炉」を組み合わせた複線的アプローチが必要

現行高炉-転炉プロセス

高炉-転炉ルート

原料 鉄鉱石

還元材 原料炭

製鉄プロセス 高炉

転炉

製品 高級鋼
汎用鋼

原料転換

還元材転換

プロセス転換

カーボンニュートラル鉄鋼生産プロセス

電炉ルート

直接還元・
電炉ルート

高炉-転炉ルート

スクラップ

鉄鉱石

鉄鉱石

水素

水素 原料炭

直接還元炉
(シャフト炉等)

水素還元
高炉+CCUS

大型電炉

大型電炉

転炉

高級鋼
汎用鋼

高級鋼
汎用鋼

高級鋼
汎用鋼

カーボンニュートラルビジョン2050 ロードマップ

2022

広畑第1電炉
商業運転開始

電炉での高級鋼製造の知見を蓄積

2023
電炉転換
本格検討開始

2029年実機化に向けて推進

2029

広畑
第2電炉稼働

2029

八幡・周南
電炉稼働

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



波崎研究センターで
大型電炉と
その原料となる
還元鉄生産を
一貫開発

工事中

2025
波崎研究センター
小型試験還元炉
設置・試験開始

2027
スケールアップ
実証検討開始

~2040頃

実機化
技術確立

実機化

30%削減

~2030
実機化技術確立

2026

君津第2高炉で
実機実証開始

~2030

COURSE50
実機化開始

~2040頃

Super
COURSE50
実機化技術
確立

実機化

2008~
COURSE50開発開始

水素吹込設備
工事中

スケールアップ
試験

2022
君津試験炉で
Super-COURSE50
試験開始

CO₂削減効果確認

2022
▽22%

2023
▽33%

2024
▽43%

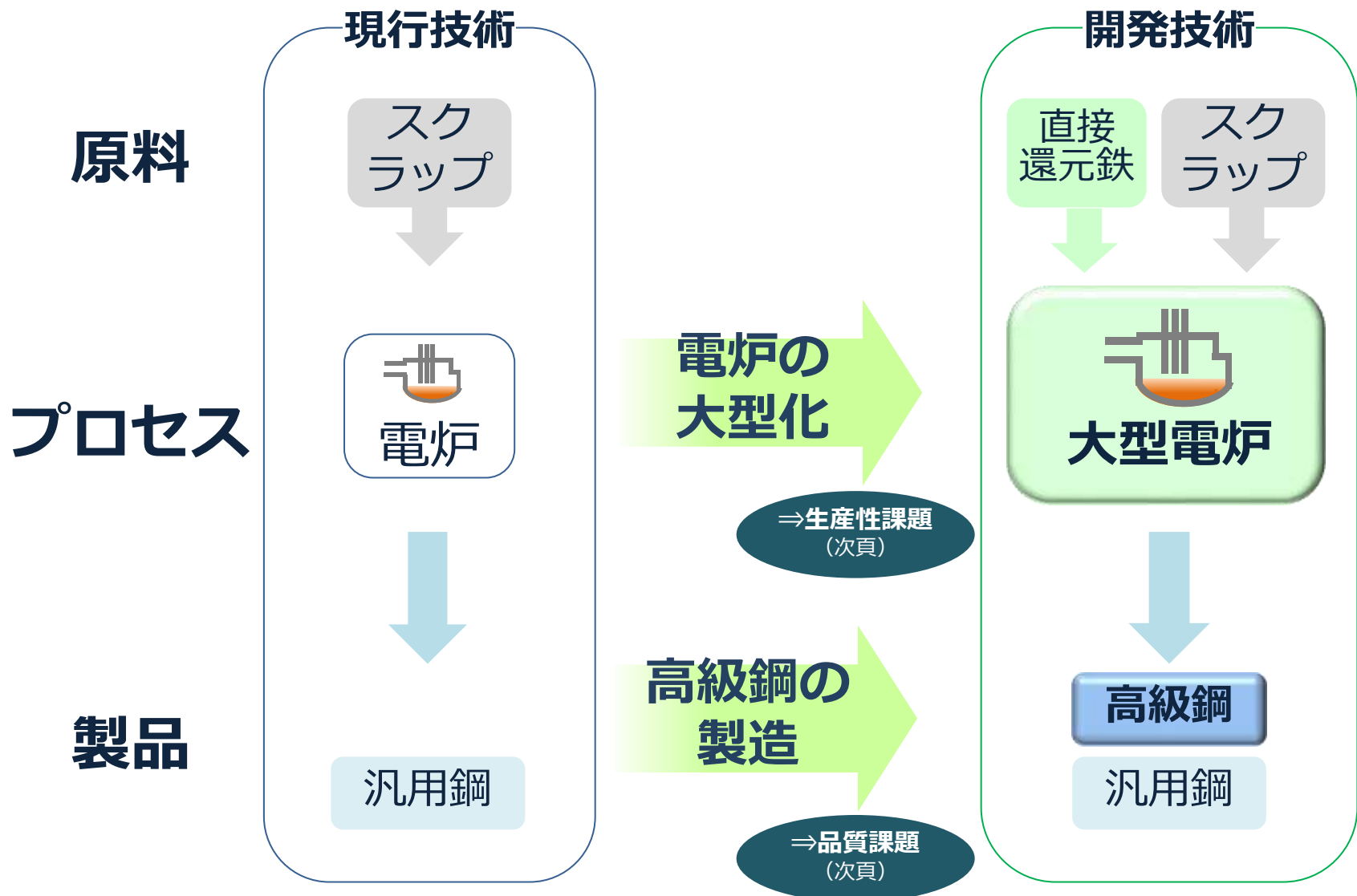
CO₂削減
▽50%以上

先進的CCS事業実施調査
(JOGMEC)

カーボンニュートラル生産プロセスの実現

大型電炉での高級鋼製造

技術の概要



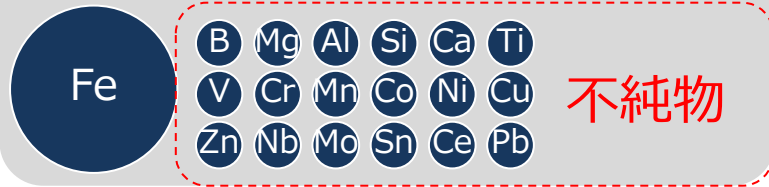
大型電炉での高級鋼製造

技術の課題

品質課題

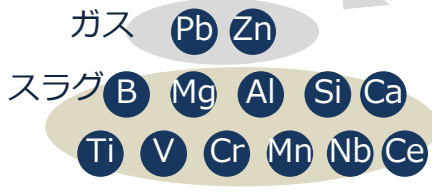
高度な加工性や機能性を有する高級鋼は製造困難

スクラップ



大気中から混入する窒素 N

スクラップから混入する銅・錫・クロム等
除去できない不純物

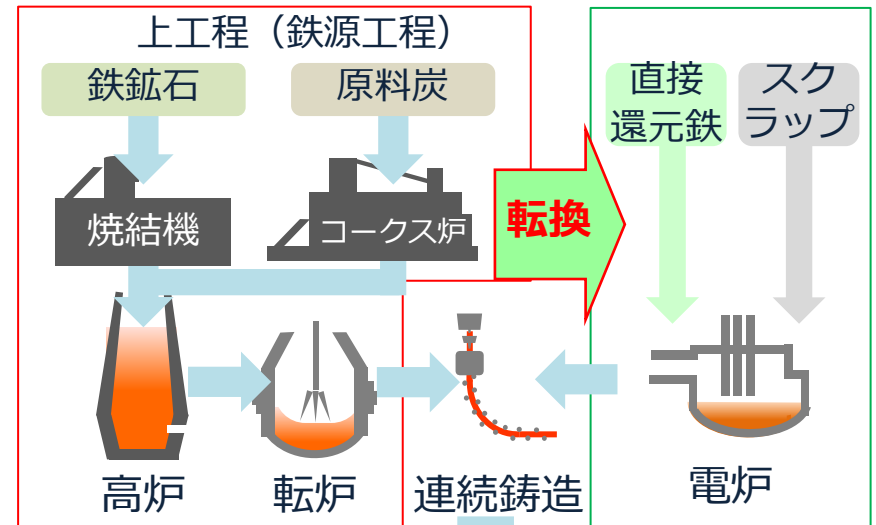


現在の電炉技術では

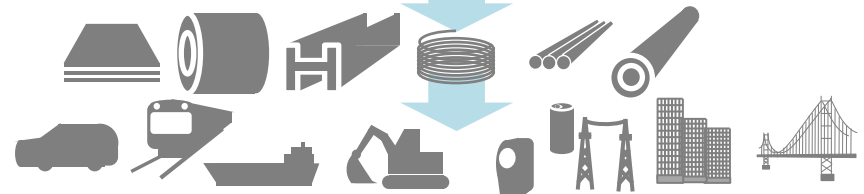
合金成分制御、高純度化等の成分調整能力は高炉法（転炉）に対して大きく劣位

生産性課題

高炉法と置き換える場合、高い生産性（電炉の大型化）が必要



下工程（製品工程）



現状と同じ下工程を活用しこれまで同様にお客様に高級鋼を提供

大型電炉での高級鋼製造技術を開発

2029年
八幡・広畑電炉転換

製品グレード

既存電炉
グレード

高炉
グレード
(高級鋼)

既存サイズ

大型化

大型電炉

既存電炉

2022.10稼働

広畑電炉

世界初の
電炉一貫での
最高級電磁鋼板
商業生産

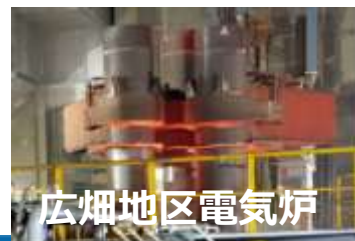
2029年
までに
実機化

電炉転換実施
(八幡・広畑)

○ 2024.12波崎
試験電炉で
試験開始

先行する広畑電炉にて見極め完了 2基目の電炉増設へ

- 瀬戸内製鉄所広畑地区に新設した電炉が2022年10月より稼働開始
- 世界初となる電炉でのハイグレード電磁鋼板製造をはじめ高級薄板の生産を開始



広畑地区電気炉

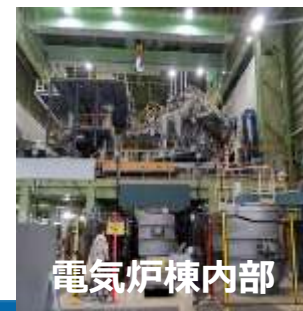
- 2029年までに2基目の電炉増設（検討中）

試験電炉で試験開始

グリーンイノベーション基金事業

更なる技術の深化・拡充へ

- 波崎研究開発センターに試験電炉を設置完了
- 2025年より高効率脱リン・脱窒素技術の開発・確認を開始



電気炉棟内部



試験電炉建屋



大型電炉での高級鋼製造

九州製鉄所八幡地区の電炉転換

近代製鉄発祥の地を刷新する一大プロジェクト

八幡地区総面積の約5割を作り変える投資が必要

八幡地区敷地総面積：約700万m²（東京ドーム約150個分に相当）





原料

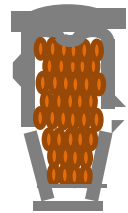
現行技術

高品位鉄鉱石

ペレット

還元材

天然ガス



CO₂

直接還元炉
(シャフト炉)

直接還元鉄
(固体)

【原料転換】
低品位鉄鉱石の
使用

⇒原料課題
(次頁)

【還元材転換】
天然ガスから
水素へ

⇒水素課題
(次頁)

開発技術

低品位鉄鉱石

ペレット

加熱水素



H₂O

直接還元炉
(シャフト炉)

直接還元鉄
(固体)

プロセス



水素による還元鉄製造

技術の課題

原料課題

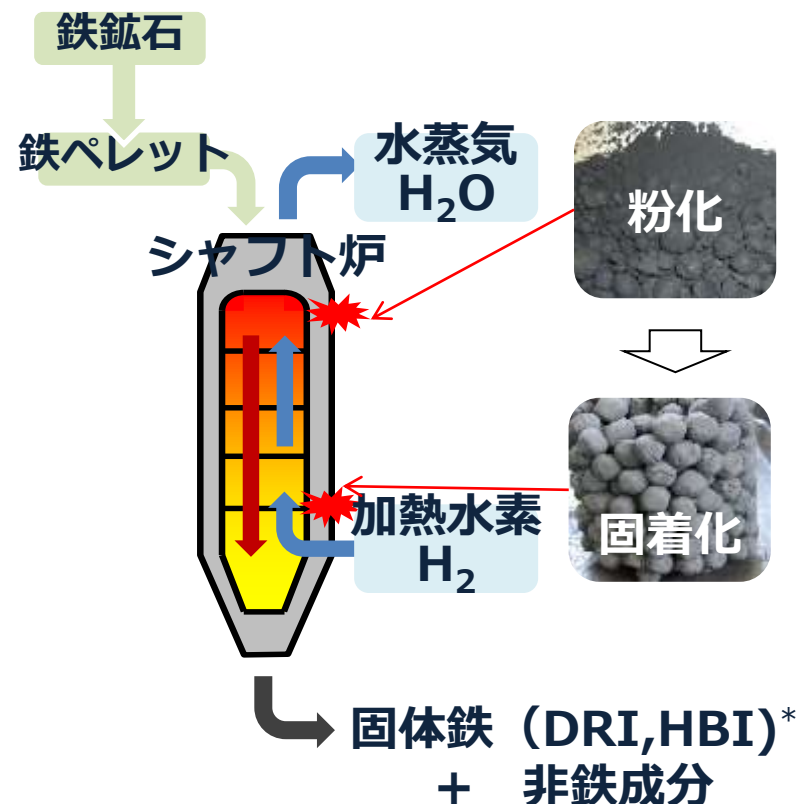
直接還元鉄製造に適した
高品位鉄鉱石は世界鉄鉱石供給量
の10%以下と希少

水素課題

水素還元は吸熱反応であるため
熱補償の必要あり
鉄鉱石の粉化・固着化が助長

生産性課題

低品位鉄鉱石を使用した場合
生産性、安定操業、還元鉄品質に
大きな障害



*DRI = Direct Reduced Iron (直接還元鉄)
HBI = Hot Briquetted Iron



水素による還元鉄製造

技術開発進捗状況

低品位鉱石を
使用した
水素還元技術を
開発

2040年頃までに
実機化技術確立

還元
剤

天然ガス

100%水素

高品位

鉄鉱石品位

低品位

既存
直接還元炉

2010年～ベンチ試験シャフト炉で
知見蓄積

2025年度に試験炉実証試験開始

2027年度より更なる
スケールアップ実証を検討

2040年頃
までに
実機化技術確立

2010年にREセンター
(富津) に設置した
ベンチ試験シャフト炉で
知見を蓄積

- ◆ 天然ガス吹込みから試験を開始
- ◆ 2019年より水素吹込み試験開始

2025年度より
波崎研究開発センターの
スケールアップ試験炉で
試験開始

生産能力 1t/h

敷地 約80m×200m

高さ 約60m

Cf.実機：約100～150m

グリーンイノベーション基金事業





高品位鉄鉱石の潤沢な資源量が想定される カナダ東部 Kami鉄鉱山 の開発・操業に向けた F S に出資

2025年6月目途に、Kami General Partnership(GP)を設立する合弁契約を締結し、新規鉄区の開発・操業に向けたFSを開始予定

- 出資比率：当社30% 双日(株)19% Champion Iron社51%
- 当社出資額： 150百万カナダドル (約162億円)

鉄鉱山概要

希少な還元鉄グレード鉄鉱石の潤沢な資源量を誇る
カナダ東部の露天掘り鉄鉱山

- 水力発電の安定的な使用が可能な地域に立地
- 生産規模：約900万t／年
- 資源量：約6億t (露天掘り鉄鉱山)
- 鉄山寿命：約25年程度
- 鉄分含有率：67.5%以上
アルミナ、シリカなどの脈石分が低く
還元鉄製造に適した高品位鉄鉱石

KAMI PROJECT

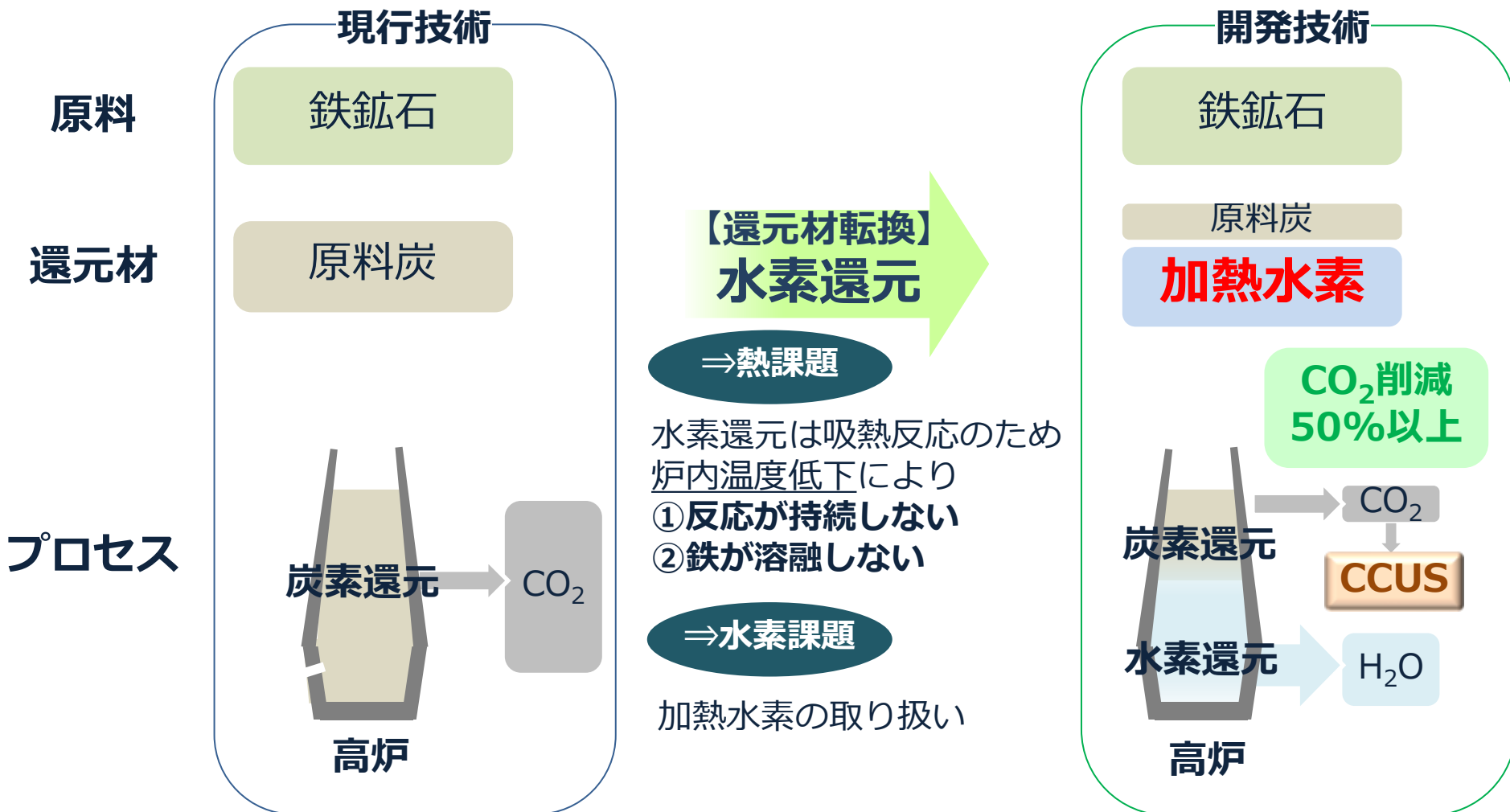




高炉水素還元

技術の概要と課題

高炉の還元材を原料炭から水素に転換しCO₂排出を▽50%以上削減
CCUSと併用しカーボンニュートラル化



CCUS = Carbon Capture, Utilization and Storage



高炉水素還元

技術開発進捗状況

グリーンイノベーション基金事業

小型試験高炉で
水素還元技術を
確立

スケールアップ
技術を開発

2040年頃までに
実機化技術確立

試験炉
(12m³)

スケールアップ

実高炉
実証

約400倍規模 (炉容積)

水素活用

COURSE50
(製鉄所内
発生水素)
常温

Super
COURSE50
(外部水素)
加熱

2008~
2022試験完了
COURSE50
試験炉

2026~君津第二高炉での
実機実証開始

COURSE50
実機試験

試験炉を改造

2022.5~試験開始
Super
COURSE50
試験炉

Super
COURSE50
実機試験

2040年
頃までに
実機化技術
確立

(東日本製鉄所君津地区構内)

小型試験高炉

CO2分離回収設備

CO₂削減
効果確認

2022 : ▽22%

2023 : ▽33%

2024 : ▽43% (世界初)

目次

経営概況

1. 事業環境
2. 2024年度決算実績および2025年度見通し
3. 成長戦略

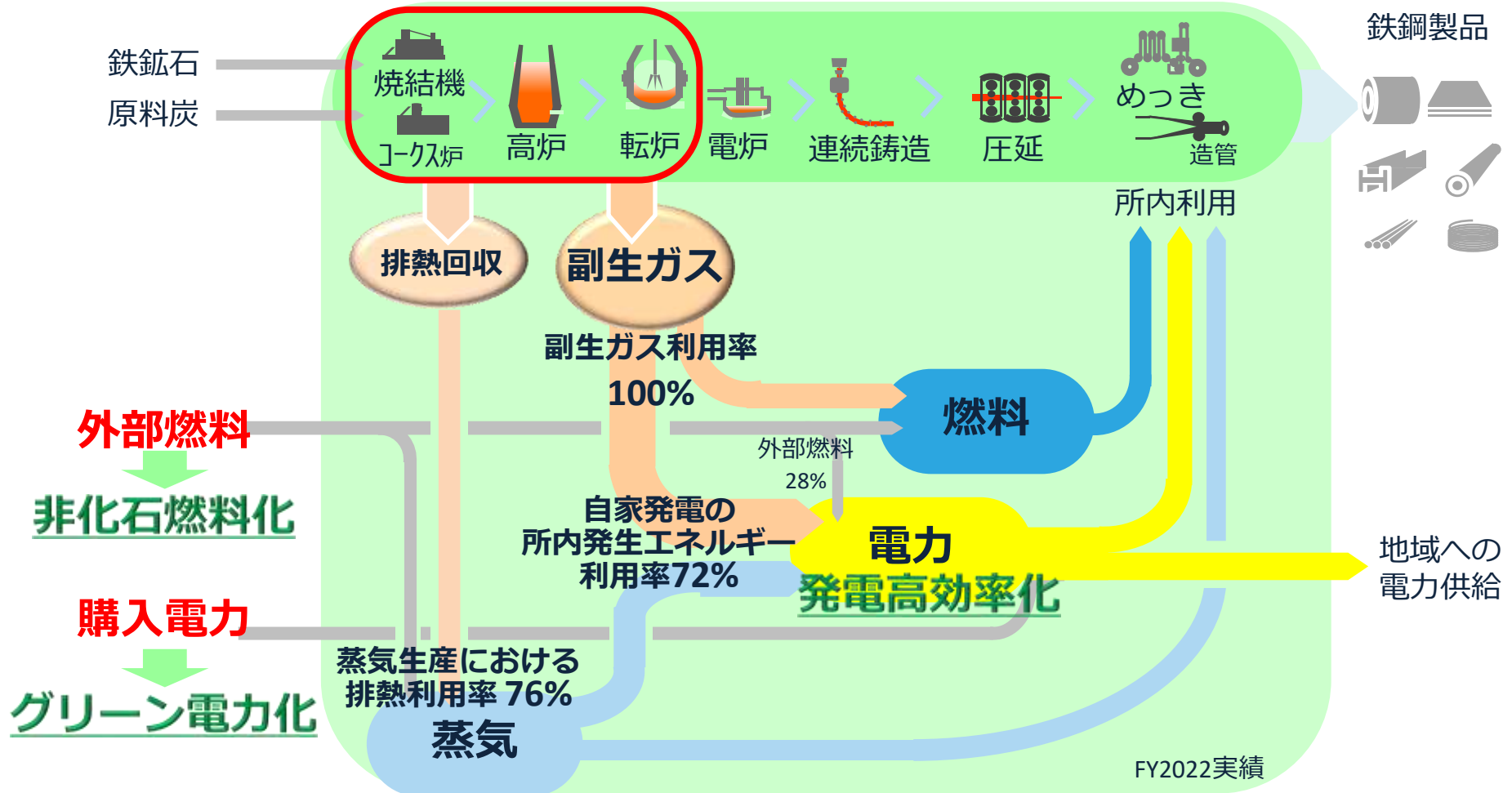
GX（グリーントランスフォーメーション）の取り組み

1. 当社のCO2削減シナリオ
2. 技術開発～実装
3. 脱炭素エネルギー・原料確保とインフラ整備
4. GXスチール市場の形成

電力脱炭素化

製鉄工程で発生する副生ガスやエネルギー（排熱）を回収し自家発電所（一部は地域供給）や加熱炉の燃料等として、無駄なく利用

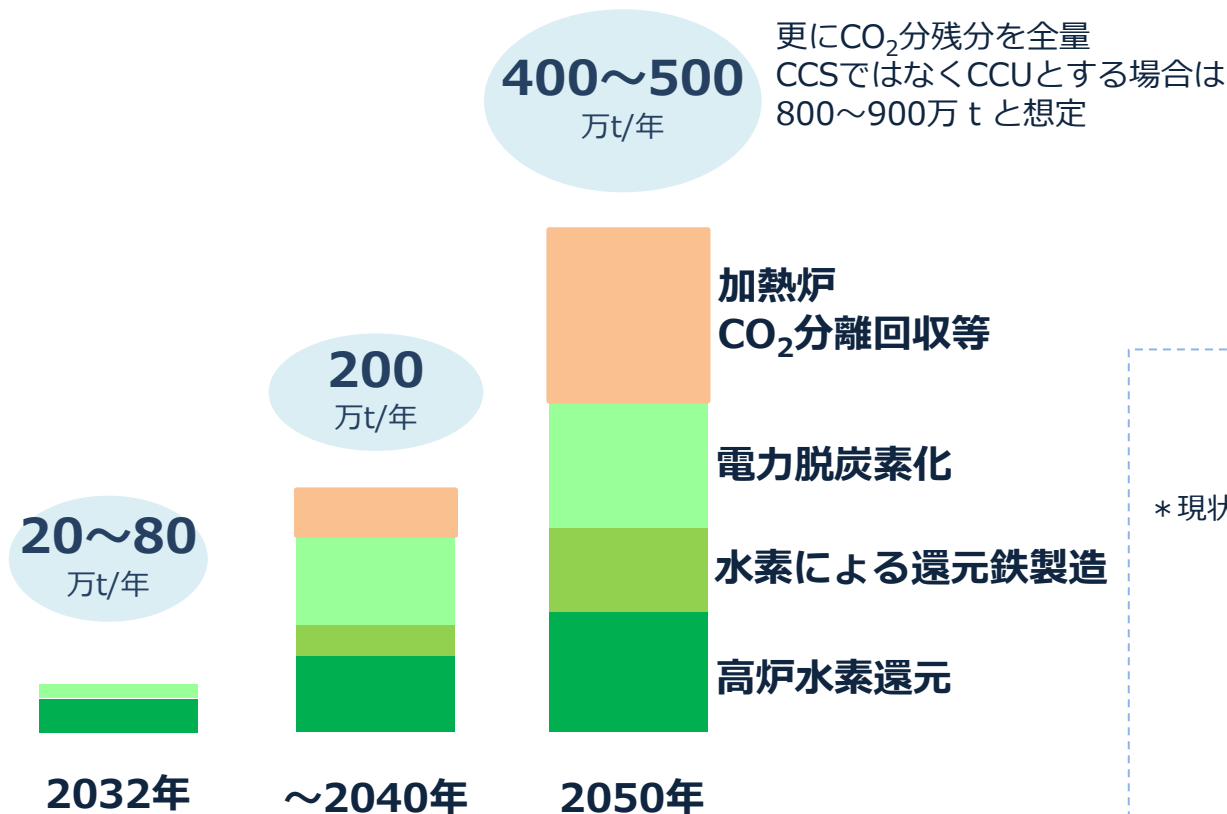
自家発電設備の燃料転換・高効率化、非化石燃料化（水素・アンモニア、バイオマス）等を進め、購入電力の脱炭素化も含め、2050年に向けたCO₂削減を推進



脱炭素プロセス転換には、安価かつ大量の水素確保が必要

カーボンニュートラル製鉄プロセス実現には
高炉水素還元・水素による還元鉄製造・電力脱炭素化等に使用する水素が
当社だけで年間数百万t必要

当社の水素用途と年代別需要規模（マクロ想定）



(参考)
製鉄業の水素利用に関する
パリティコスト*
*現状コストと同等またはそれ以下になるポイント

(現状：炭素還元法)
13.8円/Nm³-H₂

前提
為替：140円/\$
PCI炭：240\$/t

製鉄業の水素用途と所要規模（2022年10月 経産省 水素政策小委員会より再掲）

目次

経営概況

1. 事業環境
2. 2024年度決算実績および2025年度見通し
3. 成長戦略

GX（グリーントランスフォーメーション）の取り組み

1. 当社のCO2削減シナリオ
2. 技術開発～実装
3. 脱炭素エネルギー・原料確保とインフラ整備
4. GXスチール市場の形成

NSCarbolexのブランド名でGXスチールをお客様に提供



Nippon Steel + Carbon dioxide less + X

日本製鉄が提供する

CO₂排出量削減に貢献する

持続可能な未来



自らのCNの追求

鉄鋼製造プロセスにおける
CO₂排出削減量を割り当てた
GXスチール

お客様までのサプライチェーンでの
CO₂排出量削減



社会全体・お客様のCNへの寄与

当社の高機能製品・ソリューション技術
による社会全体の
CO₂排出量削減に寄与

お客様の
ものづくりの過程での
CO₂排出量削減

お客様の製品が
社会で使用される際の
CO₂排出量削減

社会の
エネルギー転換
への貢献

2つの価値の提供によってお客様（国内約6千社）の国際競争力を支えてまいります

「マスバランス方式」によるGXスチールの供給

会社全体のCO₂削減実績を任意の製鉄所の任意の鉄鋼製品に割当てて「GXスチール」とみなす「マスバランス方式」によってお客様のGXスチールへのニーズにいち早く対応

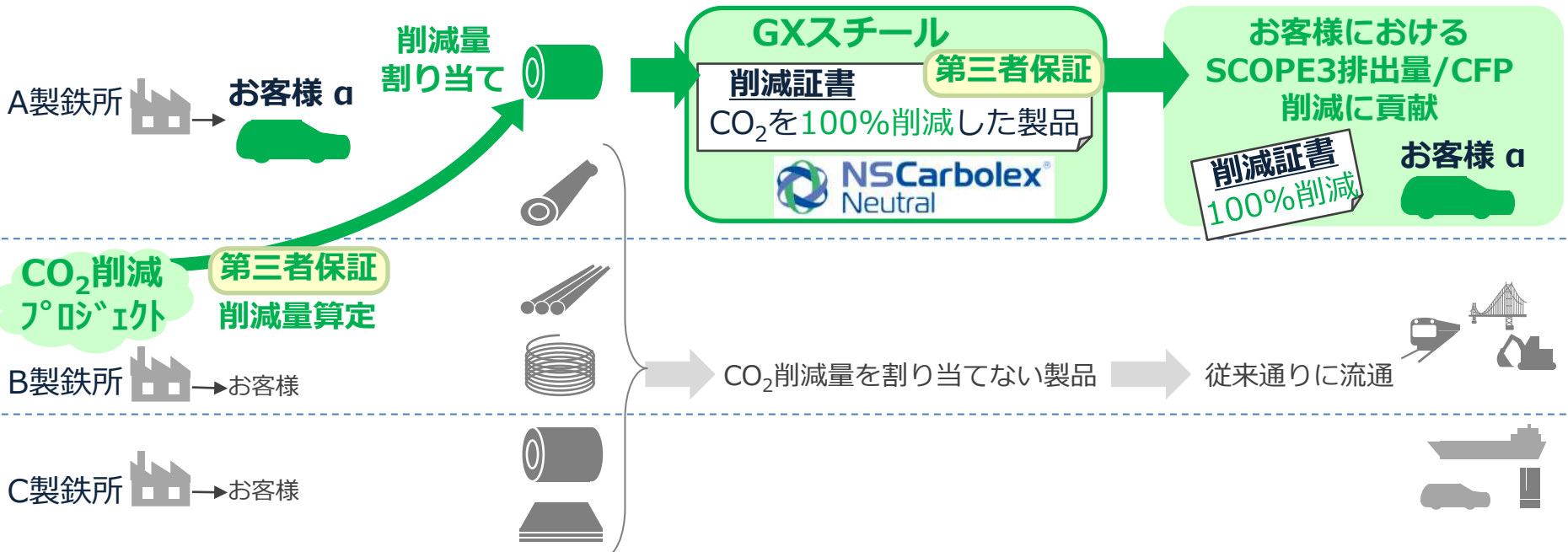
CO₂削減量を
会社全体で
プール・管理

CO₂削減量を
任意の製鉄所の
任意の製品に割り当て

製鉄所

鉄鋼製品

お客様



G Xスチールの国際標準化を推進

日本鉄鋼連盟のグリーンスチールに関するガイドライン、これをベースとした世界鉄鋼協会のガイドラインやその他の国際的ルール
の標準化を当社が積極的に牽引

他業界含む世界標準

鉄鋼業界

国内

日本鉄鋼連盟

グリーンスチールに関するガイドライン

日本鉄連ガイドラインを土台に検討

フィードバック

世界

世界鉄鋼協会

worldsteel guidelines for GHG Chain of custody approaches in the steel industry ver.1

展開

フィードバック

製品単位を主な考え方とするルール

ISO 14067
カーボンフットプリントの国際規格

ISO 13662
Chain of custody

企業単位のルール

GHGプロトコル

企業の削減目標に関するイニシアチブ

SBTi
(Science Based Targets Initiative)

NIPPON STEEL

積極的に参画し牽引

2024年11月、worldsteel（世界鉄鋼協会）が「日本鉄鋼連盟グリーンスチールに関するガイドライン」を土台としたガイドラインVer.1を発行
鉄鋼メーカーが自ら実施した追加性のある削減プロジェクトによるGHG削減実績量を製品に割り当てる手法（マスバランス方式）を規定

2024年11月COP29にて、日本鉄連が主催しworldsteelサステナビリティ部門長 Clare Broadbent氏より、同ガイドラインを紹介



(左：Clare Broadbent氏)

量産ベース・継続前提の事例も含め 「NSCarbolex® Neutral」の採用が着実に増加

自動車

日産自動車^殿

量産車に採用

(2025年2月7日公表)

「2025年度に日本で生産する車両全体の鋼板使用量に占めるグリーン鉄は2023年度比で約5倍に増加する見込み」

いすゞ自動車^殿

エルフEVの部品に用いる線材、

電動開発実験棟「The EARTH lab.」主要骨格部材に採用

(2025年4月24日公表)

大阪万博

コロンビア館^殿

内装材の高意匠性鋼板「FeLuce」ブリキ製造・壁掛けオブジェ
建屋躯体「NSスーパーフレーム工法」使用鋼材に採用

(2024年10月28日、2025年4月7日公表)

日阪製作所^殿

プレート式熱交換器に使用する厚板・棒鋼・チタン薄板に採用

(2023年10月19日公表)

土木 公共工事

国土交通省
九州地方整備局^殿

「福岡201号 新朝倉橋」橋梁工事に採用

技術提案のテーマのひとつとして「カーボンニュートラルの実現」が設定
(株)横河ブリッジ^殿が技術提案のひとつとして「グリーンスチールの使用」を提案し落札
(2024年2月22日公表)

建築

日鉄興和不動産^殿
トヨタホーム^殿

物流施設「(仮称) LOGIFRONT名古屋みなと」の鉄骨に採用

(2024年9月2日公表)

造船

山中造船^殿

内航船向け鋼材として採用 (今後全船に継続採用予定)

(2024年2月29日公表)

脱炭素に向けた巨額の投資と高いオペレーションコスト

研究 開発費

カーボンニュートラルの実現に向けた、超革新技術の世界に先駆けた開発・実機化には、巨額の投資が必要

① 技術開発のための巨額の研究開発費

グリーンイノベーション基金を活用した超革新技術、それ以外の自社開発を含め、各種カーボンニュートラル技術の開発を推進

設備 投資

② 実機化のための巨額の設備投資

超革新技術の実装化技術を確立後の実機化に加え、電力低炭素化、CCUS等の投資を推進

実機化設備投資額は、当初想定（4～5兆円規模*）に比べ拡大する見込み * 補助金を含まない総投資額

操業 コスト

従来プロセスに比べ、オペレーションコストも増加

脱炭素原料・脱炭素エネルギーの高いコスト負担

GXスチール市場の形成がGX投資回収の予見性確立のカギ

GXスチールのコストを「CO₂削減価値」として価格反映

- 増加するGXスチールのコストをGXスチールの対価によって回収できることが、GX投資を事業として成立させるために必須
- GXスチールの価格は「CO₂削減価値」に見合う適正な水準への引き上げが必要
- CO₂削減に要するコストを「CO₂削減価値」としてバリューチェーン全体、ひいては社会全体で負担し、評価される環境整備が必要

CO₂削減価値の見える化

- 顧客にとっても、GXスチールの「削減価値」が、GXスチールを使用して製造する最終製品の環境価値に適切に反映できる「GX価値の見える化」が必要

GXスチール購買に誘導するインセンティブ

- GXスチールは、CO₂削減価値を有するものの鉄鋼製品としての機能自体は変わらない
- 従来鋼材も併存する期間において、顧客の購買を「GXスチール」に誘導するためのインパクトあるインセンティブ・メカニズムの確立が不可欠

政府による「GXスチール」への優先調達や購入支援の具体化が進展

グリーン購入法 見直し

(2025年1月28日 閣議決定)

「日本鉄鋼連盟グリーンスチールに関するガイドライン」に従ったグリーンスチールを使用した物品を優先的に調達するよう、グリーン購入法基本方針を見直し

GX鋼材使用車への CEV補助金* 加算措置

(2025年1月27日 経産省公表)

GX推進に向けた鋼材（革新電炉等で製造する鋼材）の需要喚起として、補助額を最大5万円加算する措置を新設、2025年度より適用予定

* CEV補助金：クリーンエネルギー自動車導入促進補助金
EV・PHEV・FCV等のクリーンエネルギー車（CEV）の導入とそれらの普及に不可欠な充電・水素充てんインフラの整備等を支援する国の補助金

GXスチール市場創出のための更なる課題

1 公共調達における更なる需要創出

公共土木工事分野におけるGXスチール採用の制度化

※グリーン購入法における土木工事分野に関する検討においては、
GXスチールは継続検討品目（ロングリスト）に位置付けられている状況

2 民間企業における更なる調達の拡大

需要家との積極的な対話の更なる拡大

GXスチール市場創出のための「段階的な規制導入」
（政府の「分野別投資戦略」参照）

3 投資家・金融機関等からの投融資先エンゲージメント

投資家から投資先の鋼材需要家へのエンゲージメント、金融機関から投融資先の鋼材需要家へのFinanced Emissionエンゲージメント等との連携

4 国際標準化・需要家業界標準化への働きかけ

GHGプロトコル、SBTi等重要な影響力のある標準において、鉄鋼業界の排出削減促進と需要家のニーズに適うルール形成に働きかけ
需要家業界ごとの排出削減に関するルール形成に働きかけ



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す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。

第101回株主総会 議案

- 第1号議案 配当
- 第2号議案 取締役選任（監査等委員以外）
- 第3号議案 株式報酬
- 第4号議案（株主提案） 定款変更（子会社管理）
- 第5号議案（株主提案） 株式報酬 会社提案（第3号議案）と相反
- 第6号議案（株主提案） クローバック条項

第1号議案
配当

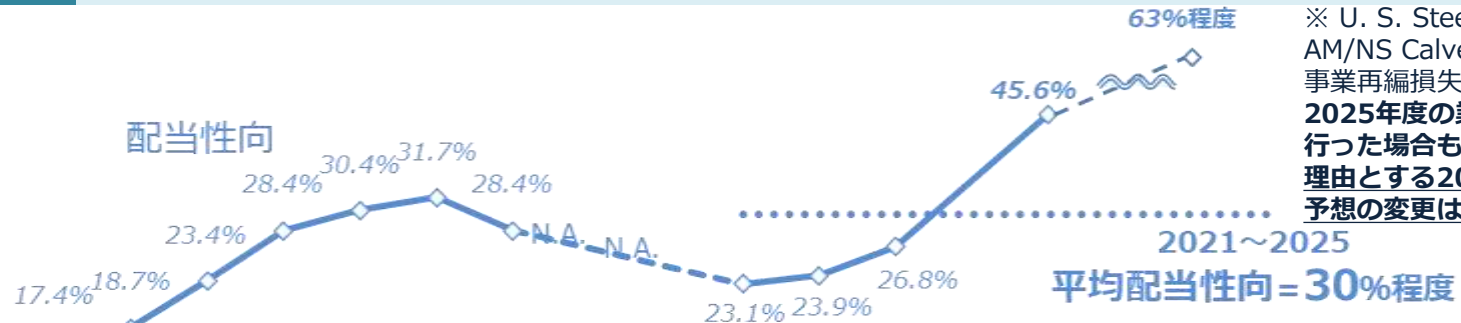
配当の考え方

2024年度

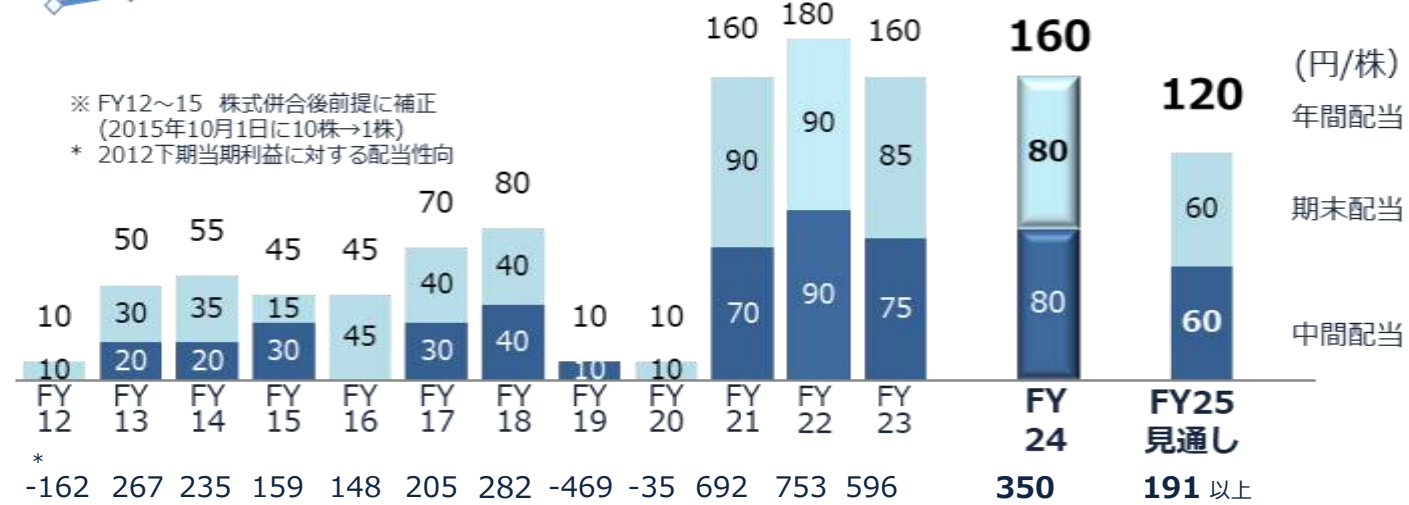
2024年度期末の剰余金の配当については、**1株につき80円、年間配当は1株につき160円**として定時株主総会に提案させていただく予定

2025年度

中長期経営計画最終年度となる2025年度年間配当については、2021～2025年度の5カ年累計で配当性向が30%程度となる1株につき120円（うち、中間配当金60円）を予定※



※ U. S. Steel合併が完了し、AM/NS Calvertの持分譲渡に伴う事業再編損失▲2,300億円により**2025年度の業績見通しの変更を行った場合も、本事業再編損を理由とする2025年度の通期配当予想の変更は行わない予定**



※ FY12～15 株式併合後前提に補正 (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

EPS (円/株)

配当方針

連結配当性向

20%程度基準

30%程度目安

第2号議案
取締役選任
(監査等委員以外)

取締役会構成

社外取締役比率
(15名中5名)

= 1/3

社外+監査等委員 比率
(15名中7名)

= 約 1/2

	(うち女性)	監査等委員 以外	監査等 委員	合計
社内		8	2	10
社外		2 (1)	3 (2)	5 (3)
取締役		10 (1)	5 (2)	15 (3)

	社独 外立	取締役 就任	地位 (予定)	スキル・経験									
				経営企画 事業戦略	財務 会計 金融 経済	人事 労務 人材開発	ガバナ ンス リスク管理 法務 コンプラ	技術 研究開発	営業 購買 マーケティング	グローバル	環境 サステナ ビリティ	行政 公共政策	
橋本 英二		2016.6	代表取締役会長兼CEO	●			●		●	●	●		
今井 正		2020.6	代表取締役社長兼COO	●			●	●				●	
森 高弘		2021.6	代表取締役副会長	●	●				●	●			
佐藤 直樹		2021.6	代表取締役副社長				●	●				●	
廣瀬 孝		2022.6	〃	●					●	●			
船越 弘文		2023.6	〃	●		●	●					●	
湊 博之		2024.6	〃				●	●				●	
藤田 展之		新任	〃				●	●				●	
富田 哲郎	元JR東日本(株)会長	●●	2020.6	取締役	●		●				●		
浦野 邦子	元小松製作所(株)取締役	●●	2022.6	〃			●	●				●	
新海 一正		2024.6	常任監査等委員(常勤)				●	●		●		●	
十河 英史		2024.6	〃	●			●		●				
平松 賢司	元外務省	●●	2024.6	監査等委員				●			●	●	●
関根 愛子	元日本公認会計士協会会長	●●	2024.6	〃		●		●			●		
竹内 純子	NPO法人国際環境経済研 究所理事・主席研究員 等	●●	2024.6	〃				●				●	●

監査等委員以外

監査等委員

株式報酬導入の狙い

国内需要漸減

中国需給ギャップ

鉄鋼製造プロセス
脱炭素化

経営課題

極めて厳しい事業環境が継続するなか、
持続的成長と中長期的企業価値向上に向けた
多様で困難な経営課題に挑戦

国内製鉄事業
競争力強化

グローバル事業
拡大

カーボンニュートラル
実現

経営陣に
求められる
もの

優秀な人材を
継続的に確保

積極的かつ果断な
意思決定による
適切なリスクテイク

成長施策を強力に推進

研究開発 設備投資

M&A

賃上げ

株価の変動による利益・リスクを株主と共有し
業績向上と企業価値増大に貢献する意識を向上

社外取締役・監査等委員以外の取締役に株式報酬を導入
取締役の役位と業績に応じた適切なインセンティブを付与

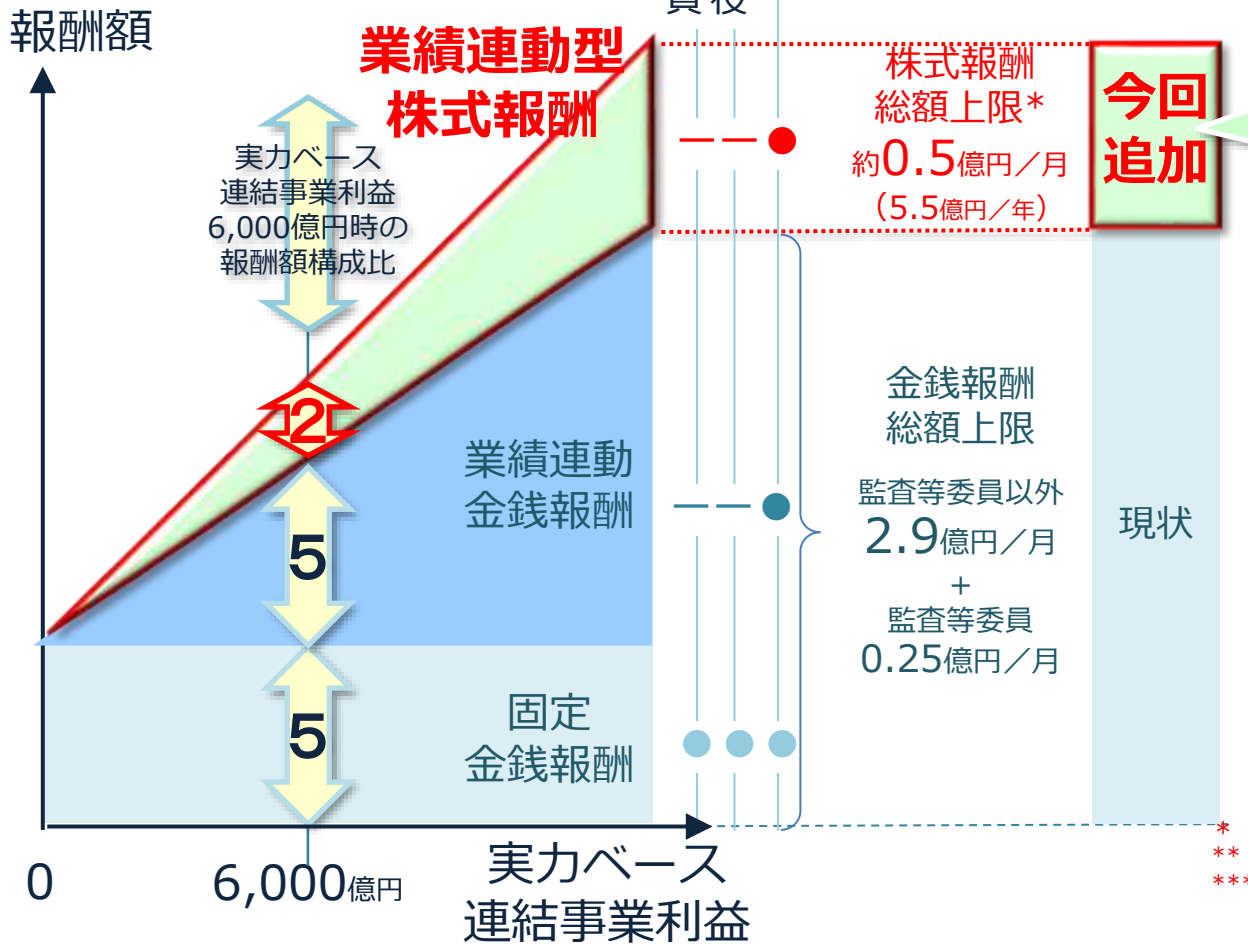
第3号議案 株式報酬

今回導入報酬制度の概要

当社新報酬制度イメージ
(構成比：会長・社長のケース)

対象
左記以外
社外取締役
監査等委員

取締役報酬
総額上限
(全対象取締役合計)



株式報酬制度概要

- ◆ 対象：社外取締役・監査等委員以外の取締役
- ◆ 株式交付信託方式
- ◆ 取締役の役位と業績に応じたポイント（1ポイント=1株**）を付与
- ◆ 取締役退任時にポイントに応じた株式を交付
- ◆ 希薄化率年0.03%未満
- ◆ 取締役に任務懈怠があった場合***、付与されたポイントの全部または一部が失効（マルス条項）

* 株式取得資金として信託に拠出する金銭の上限
** 株式分割・併合等の合理的な理由があれば調整
*** 自己もしくは第三者の不正の利益を図り、又は当社に損害を与える目的で職務を執行したことを理由に解任又は辞任の場合等に、取締役会決議により実施

1. 子会社管理に係る定款変更の件

現行の定款に以下の章及び条文を新設する。

第7章 子会社の管理 第36条

1. 本会社が親会社となっている上場子会社について、本会社及び上場子会社の株主価値最大化及び上場子会社の少数株主保護の観点も踏まえ、次に掲げる点を**取締役会で1年に1回以上審議**し、本会社が金融商品取引所に提出するコーポレート・ガバナンスに関する報告書において、当該報告書の対象となる事業年度内に行われたその**審議の内容を開示**する。

(ア) 上場子会社として維持することが本会社及び上場子会社の株主価値向上にどのように資するか

（完全子会社化等による非公開化を行わず、敢えて上場子会社として維持する理由など）

(イ) 親会社として上場子会社の経営に規律を持たせ、かつ、上場子会社の少数株主の利益を保護できるガバナンス体制となっているか

2. 上場子会社の前事業年度中の最終取引日時点の**PBR**（普通株式の株価を1株当たり連結純資産（発行済株式数から自己株式数を控除するほか、企業会計基準適用指針第4号「1株当たり当期純利益に関する会計基準の適用指針」に従い算定した数値をいう。）で除して算定した数値をいう。）が**1倍未満**である場合、又は前事業年度末の**自己資本利益率が8%未満**である場合、当上場子会社の**経営計画の妥当性を取締役会で1年に1回以上審議**し、当上場子会社へ**改善計画の策定を要請**するとともに、本会社が金融商品取引所に提出するコーポレート・ガバナンスに関する報告書において、当該報告書の対象となる事業年度内に行われたその**審議及び当上場子会社への要請の内容を開示**する。

3. 上場子会社の発行する株式が上場する各証券取引所の定める**上場維持基準に抵触している場合**（上場維持基準に抵触するに至る可能性が高いと客観的に考えられる場合を含む。）、当上場子会社の少数株主利益を確保する観点から**適切な対応方針（本会社による完全子会社化や吸収合併による非公開化を含む。）を取締役会で1年に1回以上審議**するとともに、本会社が金融商品取引所に提出するコーポレート・ガバナンスに関する報告書において、当該報告書の対象となる事業年度内に行われたその**審議の内容を開示**する。

第4号議案（株主提案）
定款変更（子会社管理）

当社は上場子会社管理に 適切に取り組み、その内容を開示 反対

グループ会社
管理規程



NIPPON STEEL

資本政策

総合的観点から
継続して検討
事業戦略、資本効率等

上場子会社

- ①当社にとっての意義
- ②各社にとっての意義
- ③上場意義

少数株主に不利益を
与えない観点もふまえ
必要に応じて見直し

内部統制

当社グループ事業に適した
内部統制システムを
構築・整備

上場子会社

独立性：

独立社外取締役 1/3以上

少数株主保護：

親会社取引は適正市場価格
プライム上場のNSSOL・黒播、スタンダード
上場の大鐵は、独立社外取締役を含む
特別委員会設置

連結PDCA



Ex. 経営健全度評価

- ◆年1回以上 取締役会で審議
- ◆定量的基準により財務体質の健全度を評価
- ◆健全度ランクに応じて再建計画の策定・実行フォローを求める

Ex. 撤退（再編）・再建の検討

- ◆定量・定性基準に基づき事業継続可否を審議、撤退（再編）ないし再建の方針を決定

連結子会社 419社
持分法適用会社 102社

(2025.3.31現在)

グループ会社

上場子会社 4社

大阪製鐵(株)、黒崎播磨(株)、ジオスター(株)
日鉄ソリューションズ(株)

2. 代表取締役に対し、譲渡制限付株式報酬を付与すること及び固定報酬、業績連動報酬、株式報酬の構成比を変更するための報酬決定の件本議案は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対して支給する報酬の上限を現在の年額34億8000万円以内（うち、社外取締役分は年額1億6800万円以内）から変更することなく、代表取締役に対する報酬に譲渡制限付株式報酬（以下「株式報酬」という。）を導入するとともに、代表取締役に対する報酬における固定報酬、業績連動報酬及び株式報酬の構成比を変更することを求めるものである。現行の代表取締役に対する報酬制度及び変更後の代表取締役に対する報酬制度は以下のとおりとする。当社の取締役に対する報酬に関する事項であって、以下に定めのない事項は、現行の報酬制度及び本定時株主総会で決議された他の議案の規定に従う。

（現行の代表取締役に対する報酬制度）

1. 代表取締役の報酬は固定報酬と業績連動報酬により構成される。
2. 業績連動報酬に係る指標は、実力ベース連結事業損益（連結事業損益から在庫評価差等を控除したもの）を用い、業績連動報酬の基準額は6000億円の達成時とする。
3. 上記2の基準額達成時の固定報酬と業績連動報酬の比率は50：50とする。

（変更後の代表取締役に対する報酬制度）（下線は変更箇所を示す。）

1. 代表取締役の報酬は固定報酬、業績連動報酬及び**譲渡制限付株式報酬**（以下「株式報酬」という。）で構成される。
2. 業績連動報酬に係る指標は、実力ベース連結事業損益（連結事業損益から在庫評価差等を控除したもの）を用い、業績連動報酬の基準額は6000億円の達成時とする。
3. 上記2の基準額達成時の固定報酬、業績連動報酬及び株式報酬の比率は**30：30：40**とし、**固定報酬及び業績連動報酬の金額は、いずれも株式報酬の金額を上回ってはならない。**
4. 株式報酬は「**譲渡制限付株式**」を付与する。本議案に基づき、株式報酬の支給対象となる代表取締役（以下「対象取締役」という。）に対して「**譲渡制限付株式**」の付与のために支給する報酬等は**金銭報酬債権とし、その総額は年額13億2480万円以内とする。**各対象取締役への具体的な支給時期及び配分については、「役員人事・報酬会議」の諮問を経て取締役会において決定する。

また、対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、本議案により支給される金銭報酬債権の全部を現物出資財産として給付し、当社の普通株式について発行又は処分を受けるものとし、これにより発行又は処分される当社の普通株式の総数は、**400000株以内**（ただし、本株主提案がなされた日以降、当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含む。）又は株式併合が行われた場合その他本制度に基づき発行又は処分される当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を、合理的な範囲で調整する。）とする。

なお、その1株当たりの払込金額は取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として当該普通株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲において、当社の取締役会において決定する。

また、これによる当社の普通株式の発行又は処分並びにその現物出資財産としての金銭債権の支給に当たっては、当社と対象取締役との間で、以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下、「本割当契約」という。）を締結することを条件とする。

本割当契約の内容の概要

（１）譲渡制限期間

対象取締役は、本割当契約により割当を受けた当社の普通株式（以下「本割当株式」という。）の払込期日から当社又は当社子会社の役員職員の地位のうち当社の取締役会が予め定める地位を退任する時点の直後の時点までの期間（以下「譲渡制限期間」という。）、本割当株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない（以下「譲渡制限」という。）。

（２）譲渡制限の解除

当社は、対象取締役が、当社の取締役会が予め定める期間（以下「役務提供期間」という。）中、継続して、上記（１）に定める地位にあったことを条件として、本割当株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。ただし、当該対象取締役が、任期満了、死亡その他の正当な理由により、役務提供期間が満了する前に上記（１）に定める地位を退任した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとする。また、当社は、上記の定めに従い譲渡制限が解除された直後の時点において、なお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

（３）正当な理由以外の理由による退任時の取扱い

上記（２）の定めにかかわらず、対象取締役が譲渡制限期間中に、正当な理由以外の理由により上記（１）に定める地位を退任した場合には、当社は、本割当株式を当然に無償で取得する。

（４）組織再編等における取扱い

上記（１）の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転契約その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、譲渡制限期間の開始日から当該組織再編等の承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。また、当社は、上記に定める場合、譲渡制限が解除された直後の時点において、譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

（５）その他の事項

本割当契約に関するその他の事項は、当社の取締役会において定めるものとする。

当社が提案する報酬制度が適切

反対

会社提案（第3号議案）と株主提案（第5号議案）は相反

双方に賛成行使の場合は、両議案とも無効票の扱い

	会社提案（第3号議案）	株主提案（第5号議案）
報酬種類	株式交付信託	譲渡制限付株式
対象	取締役 (社外取締役、監査等委員を除く)	代表取締役
報酬枠	追加 5.5億円/年以内	既存の報酬枠内
株式交付上限	29.5万ポイント/年以内	40万株/年以内
希薄化率	1事業年度 0.03%未満	1事業年度 0.04%未満

3. 代表取締役に対する業績連動報酬にクローバック条項を追加する件

本議案は、代表取締役に対する業績連動報酬の支払いを繰り延べ、本定時株主総会以降に株式を取得し、新たに当社の連結子会社又は持分法適用会社とした企業（既存企業の株式を新規に取得する場合、既に出資している既存企業の株式を追加で取得する場合及び新規に会社を設立する場合を含む。以下「子会社等」という。）に関連した損失（のれん、無形資産、有形固定資産の減損損失を含むが、これに限られない。以下同じ。）が発生した場合に、以下の内容にて当該業績連動報酬の一部を没収することを求めるものである。

対象とする業績連動報酬の繰延額、没収事由となる子会社等に関連した損失への該当性及び減算する具体的な金額は、「役員人事・報酬会議」の諮問を経て、取締役会で決議する。

（1）支払いの繰り延べ及び没収の対象となる報酬の種類

株主総会の決議に基づいて代表取締役に支払われる業績連動報酬であって、本定時株主総会以降に決定し、支払いが行われるもののうち、「役員人事・報酬会議」が支払いの繰り延べ及び没収の対象として適法であると認めたもの、または、対象となる代表取締役が支払いの繰り延べ及び没収に同意したもの

（2）報酬の支払いが繰り延べられる期間

5年間（以下「繰延期間」という。）

（3）支払いを繰り延べていた報酬の取り扱い及び報酬の没収

（ア）本定時株主総会以降に株式を取得した子会社等に関連する損失が繰延期間中に発生しなかった場合

当社は、繰延期間の満了時に、対象となる代表取締役に対し、支払いを繰り延べていた報酬の総額に法定利率相当の金利を加算して支給する。

（イ）本定時株主総会以降に株式を取得した子会社等に関連する損失が繰延期間中に発生した場合

当社は、繰延期間の満了時に、対象となる代表取締役に対し、子会社等の株式を取得した時点から当該損失が発生した時点までの業績を基準に算定した業績連動報酬について、連結事業損益から当該損失額を期間按分により費用として控除したうえで算定し直し、減算した金額を支給する。

第6号議案（株主提案）
クローバック

個別具体的な状況をふまえず安易に経営の結果責任を問うもので適切なリスクテイクを阻害
反対

当社の
役員報酬
制度

多様で困難な経営課題に対応するために
適切なインセンティブを付与する観点から
社外取締役が過半を占める「役員人事・報酬会議」での
検討を経て提案

第3号議案の株式報酬制度におけるマルス条項

取締役任に任務懈怠があった場合※に、付与されたポイントの全部または一部が失効
※自己もしくは第三者の不正の利益を図り、又は当社に損害を与える目的で職務を執行したことを理由に
解任又は辞任の場合等に、取締役会決議により実施

取締役報酬の返還や繰り延べの可否等については、役員人事・報酬会議や
取締役会での十分かつきめ細やかな議論・検討を経た適切な判断が必要

株主提案
クローバック
内容

業績連動報酬の支払いを繰り延べたうえ
新たな連結対象会社に関連した損失が発生した場合に
個別具体的な状況を斟酌せず一律に業績連動報酬を没収

善管注意義務の遵守状況等の個別具体的な状況をふまえず安易に経営の結果責任を問うもの
代表取締役による投資等の経営判断を不必要・不適切に委縮させ、適切なリスクテイクを阻害

当社の企業価値向上や株主の皆様の利益に資さない結果となる

参考資料

2023.3.7 機関投資家協働対話フォーラム対話資料 抜粋
一部アップデート

当社グループ会社の資本政策

当社 事業構造

当社グループは「多角化型」ではなく、
製鉄事業をコアとする「専門型」のグループ構造

製鉄事業が売上・利益の9割以上を占め、
それ以外の3事業（エンジニアリング・ケミカル&マテリアル・システムソリューション）も、
製鉄事業を支え、シナジーを発揮しながら、
そこで培われた技術力を活かし優れた製品・サービスを社会に提供する事業を展開

グループ 会社 資本政策

当社はグループ会社の経営・管理・出資に関する規程・方針を定め、

「事業戦略を共有し深い連携に基づき事業を行う会社」

「当社競争力維持にとって必須の機能を有する会社」

「アライアンスや取引等の部分的な関係にとどめる会社

とに峻別し、分野に応じて資本政策を実行

上場 子会社

上場子会社については

「当社グループとして各社がグループ内にいることの意義」

「各社にとって当社グループ内にいることの意義」

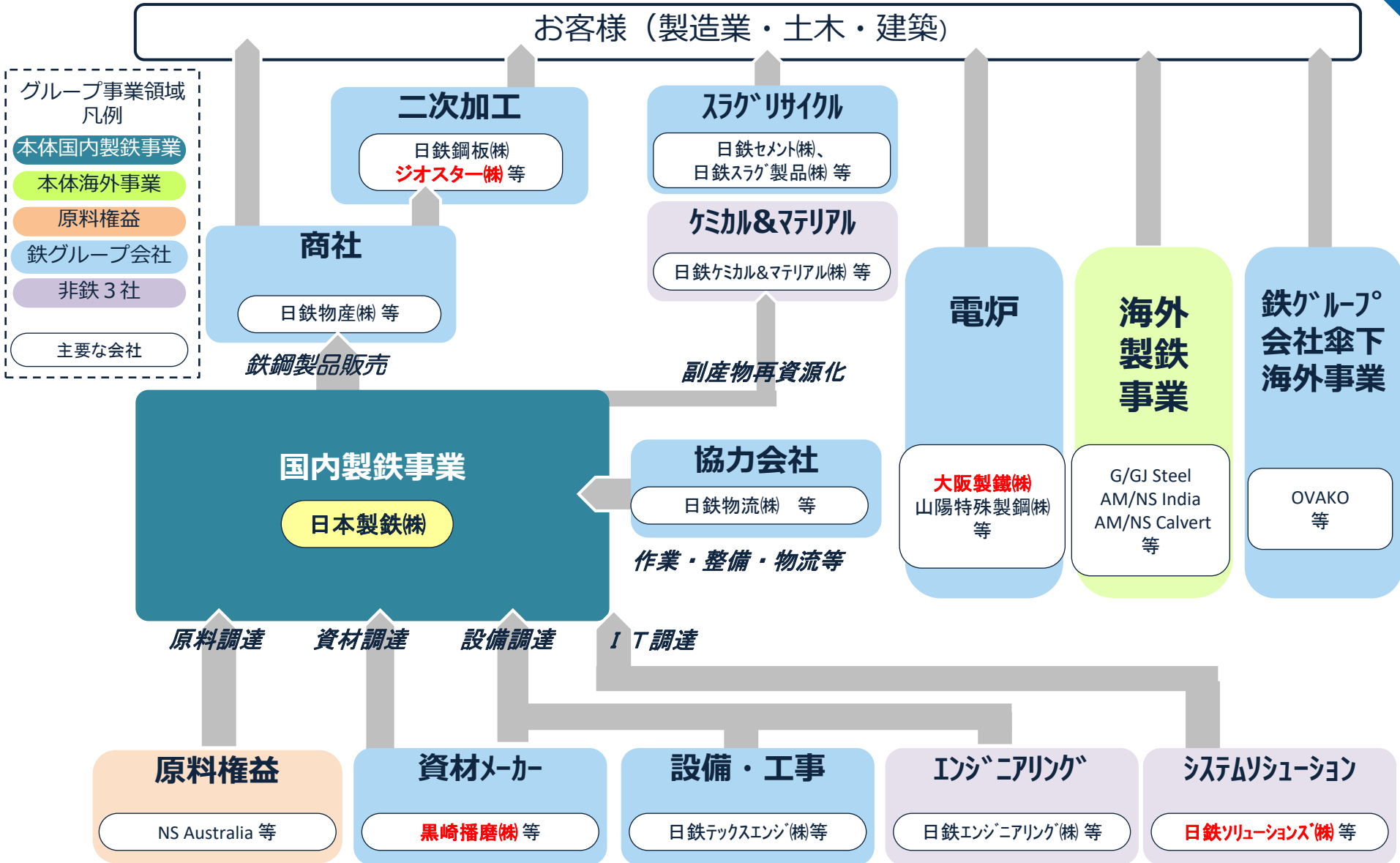
「各社が上場会社であることの意義」

の3つの観点から

当社グループの上場子会社4社は、現在の関係が適切

製鉄事業のバリューチェーンと当社グループ構造

赤字は上場子会社



上場子会社	上場取引所	当社議決権比率 2025.3.31時点	主要事業
大阪製鐵	東証STD 福岡	2025.3.31時点 66.3% ↓ 自己株TOB後 2025.4~ 56.1%	形鋼・棒鋼・鋼片の製造販売
ジオスター	東証STD	44.6%	土木コンクリート製品・金属製品の製造販売
黒崎播磨	東証PRM 福岡	46.6%	耐火物の製造販売、築炉工事
日鉄ソリューションズ	東証PRM 名古屋 福岡	63.4%	コンピュータシステムに関するエンジニアリング・コンサルティング、ITを用いたアウトソーシングサービスその他の各種サービス

上場子会社	設立	上場	当社 資本 参加	当社子会社化
大阪製鐵	1978年	1994年	1978年	<u>1990年</u> 第三者割当増資により子会社化
ジオスター	1970年	1995年	1970年	<u>2011年</u> ジオスター(株) (当社29% 鉄筋コンクリートセグメント) が 東京エコ(株) (当社60% 鋼製セグメント、合成セグメント) を吸収合併、連結子会社化 (40%)
黒崎播磨	1918年	1949年	1956年	<u>2019年</u> 国際財務報告基準の適用開始にあたり子会社化
日鉄ソリューションズ	2001年	2002年	2001年	<u>2001年</u> 当社情報システム部門の分社化 (完全子会社との統合) により設立・子会社化 <u>2002年</u> 成長資金調達、社会的信用・知名度向上による優秀な人材の採用力確保を目的に上場

当社グループ上場子会社の戦略上の意義

上場子会社

グループ戦略上の意義

大阪製鐵

当社グループにおいて、一般形鋼分野を担う中核電炉メーカーとしての役割を担っている。電炉・形鋼に関する製造設備・操業技術連携、建築・土木・造船分野における営業連携、その他人材・情報セキュリティ等に関わる連携等、当社・大阪製鐵双方にとって意義（シナジー）があり、当社グループ企業価値の向上につながっている。

ジオスター

当社が培ってきた鋼材の生産・利用技術と同社の有するコンクリートの生産・利用技術の共有を図ることにより、土木建材分野向けセグメント製品等において高い商品競争力を実現するとともに、両社の連携により、セグメント全仕様を揃えてお客様の使用条件に応じた最適製品の提案等、お客様の幅広いニーズへの対応や迅速な営業活動が可能。

黒崎播磨

耐火物は製鉄業に不可欠な設備用資材であり、当社各製鉄所の各設備の条件に応じた高品質の耐火物を安定的に調達するとともに、製鉄所横断で一定レベルの耐火物関連技術を確認していくためには、当社と密接に連携しながら耐火物の開発・製造が可能となるグループ会社であることが望ましい。また、カーボンニュートラル実現のための鉄鋼製造プロセスの開発を加速させるためにも、耐火物メーカーをグループに置いておくことに意義がある。当社との協業で培われた耐火物技術を、海外を主体とした他の製鉄会社や他分野（環境、半導体等）に展開することで、黒崎播磨の事業範囲の拡大につながる。

日鉄ソリューションズ

製鉄事業におけるITプラットフォームは、受注・生産・出荷・品質管理等、事業活動全般を支え、多様なデータを活用するための重要な基盤であり、NSSOLを子会社としてノウハウの蓄積や高度IT人材供給の継続性を担保することは、鉄鋼業において当社が差別化を図り、競争力を維持するために不可欠。またNSSOLによる高度ITの製鉄事業への実装及びDX推進は当社との間に大きなシナジーを生み出している。さらに製鉄事業で培った実績や技術を、当社グループ会社へ展開するとともに外部顧客への各種サービス提供に活用。

これまでの当社グループ上場子会社・関連会社の解消事例

子会社	解消年	
日鉄ケミカル&マテリアル	2003年	株式交換により上場廃止・完全子会社化（旧 新日鐵化学）
日鉄鋼板	2004年	株式交換により上場廃止・完全子会社化（旧 大同鋼板、大洋製鋼と合併）
日鉄物流	2005年	株式交換により上場廃止・完全子会社化 （旧 日鐵物流、翌年に製鐵運輸と統合）
日鉄鋼管	2005年	株式交換により上場廃止・完全子会社化（旧 日鐵鋼管）
	2013年	株式交換により上場廃止・完全子会社化（旧 住友鋼管、日鐵鋼管と合併）
日鉄ドラム	2007年	株式交換により上場廃止・完全子会社化（旧 日鐵ドラム）
日鉄テックスエンジ	2015年	株式交換により上場廃止・完全子会社化（旧 太平工業～2013年に日鉄工 レックスと経営統合し日鉄住金テックスエンジ）
日鉄SGワイヤ	2015年	株式交換により上場廃止・完全子会社化（旧 鈴木金属工業）
SUMCO	2017年	売却により非持適会社へ（出資比率18%→13%）
		（2015年（28%→18%）より売却を重ね、現在は保有ゼロ）
住友精密工業	2017年	売却により非持適会社へ（出資比率41%→15% 現在は保有ゼロ）
		（2016年）（TOBにより子会社化 8%→51%）
日新製鋼	2020年	株式交換により完全子会社化
大阪チタニウム	2021年	売却により非持適会社へ（出資比率24%→14.9% 現在は4.9%）
ユニプレス	2022年	売却により非持適会社へ（出資比率19%→14.9%）
日鉄物産	2023年	TOBにより上場持分法適用会社から非公開化・連結子会社化
山陽特殊製鋼	2025年	（第三者割当増資引受により子会社化15%→51%）
		TOBにより完全子会社化

当社グループ上場子会社の取締役会

- 日鉄ソリューションズは監査等委員会設置会社。他3社は監査役会設置会社。
- 各社とも1/3以上の独立社外取締役
- グループ内の連携深化、適切なリスク管理等により当該会社の企業価値および当社グループ企業価値の向上を図ることを目的に、**当該会社からの要請に基づき、役員候補者を推薦**。グループ各社においても、当該会社の企業価値向上の観点から、各社の定める手続きに従って役員候補者について判断。

2025.6総会承認後

上場子会社	取締役会 + 監査役会			取締役会			監査等委員			監査役会			当社派遣・出身 取締役
		独立社外		独立社外		独立社外	独立社外		独立社外		独立社外		
大阪製鐵	11	5	45%	7	3	43%				4	2	50%	出身者 4名（社長、常務取締役2、取締役1）
ジオスター	11	5	45%	6	3	43%				4	2	50%	出身者 2名（社長、取締役）
黒崎播磨	13	5	38%	9	3	33%				4	2	50%	出身者3名（社長、取締役2）
日鉄ソリューションズ				11	6	55%	3	2	67%				派遣者 1名 出身者（分社前当社在籍者）4名

当社グループ上場子会社との親子間取引

- 親子間の取引条件においては、他の顧客との一般的な契約条件や市場価格等に基づき合理的に決定しており、各社の利益を害していないことを上場子会社各社にて確認
- プライム市場に上場している子会社については、親子間で重要な取引・行為が発生する場合、特別委員会を設置する体制を整備

上場子会社	親子間取引	
	親→子	子→親
大阪製鐵	堺地区における電力供給	
ジオスター		売上高の3分の1
黒崎播磨	エネルギー供給	製品販売・請負 売上高の40～50%程度
日鉄ソリューションズ		社内情報システムの構築およびその運用保守業務等の受託 売上高の20%程度

上場子会社

親→子

大阪製鐵

当社グループにおいて、中核電炉メーカーとして、一般形鋼分野等の事業活動を担っている。大阪製鐵の設備で製造可能なのは小形形鋼であり、当社が製造している大形形鋼とは競合関係になく、当社との間に事業領域の重複はない。

設備制約により製造品種が異なるものであり、事業分野すみ分けの指示を行っているものではない。

ジオスター

両社ともセグメント事業を行っているが、当社は合成セグメント、同社はRCセグメントと、製造・販売する品種が異なっており、事業領域の重複はない。

連結キャッシュマネジメントシステム

対象：連結子会社 参加は任意

子会社にとってのメリット

経済性

市中銀行への預入れよりも有利な預入金利

借入に対しては当該借入会社の信用力に応じた金利を付しており、①の預入金利以上だが、当該会社が市中借入するのに比べて同等以下

利便性

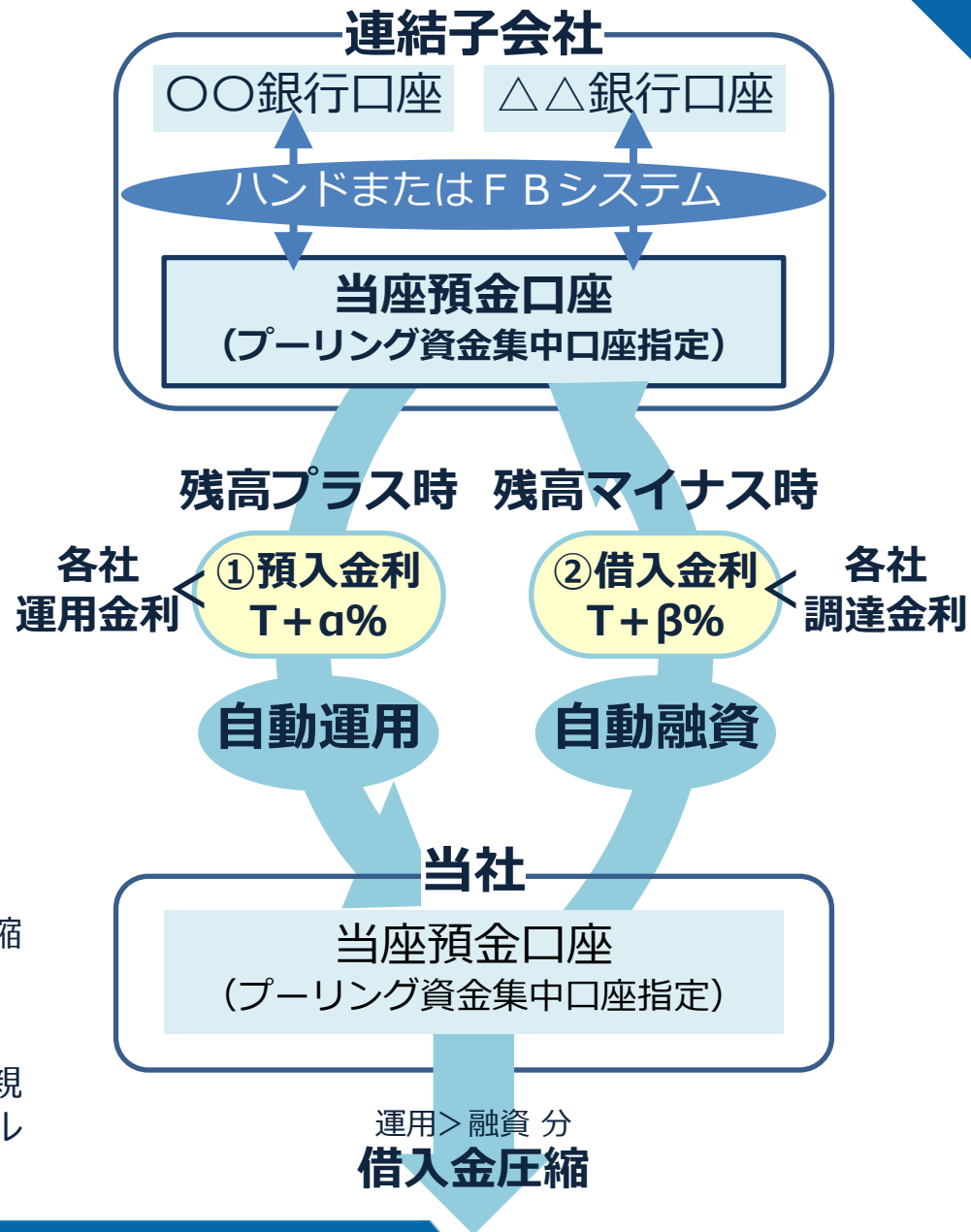
預入会社の意思で適宜全額引き出し可能

資金リスク回避

不測の資金支出・資金ショート時には自動的に資金が充当されるセーフティネットとしての機能

預入額 > 借入額の差額残高は親会社の手元資金圧縮に貢献しており、これによって親会社の借入金圧縮・金利削減メリットが発生

上記①預入金利支払い・②借入金利受け取り・③親会社借入金利圧縮メリットの3つによってトータルで利益の残る構造



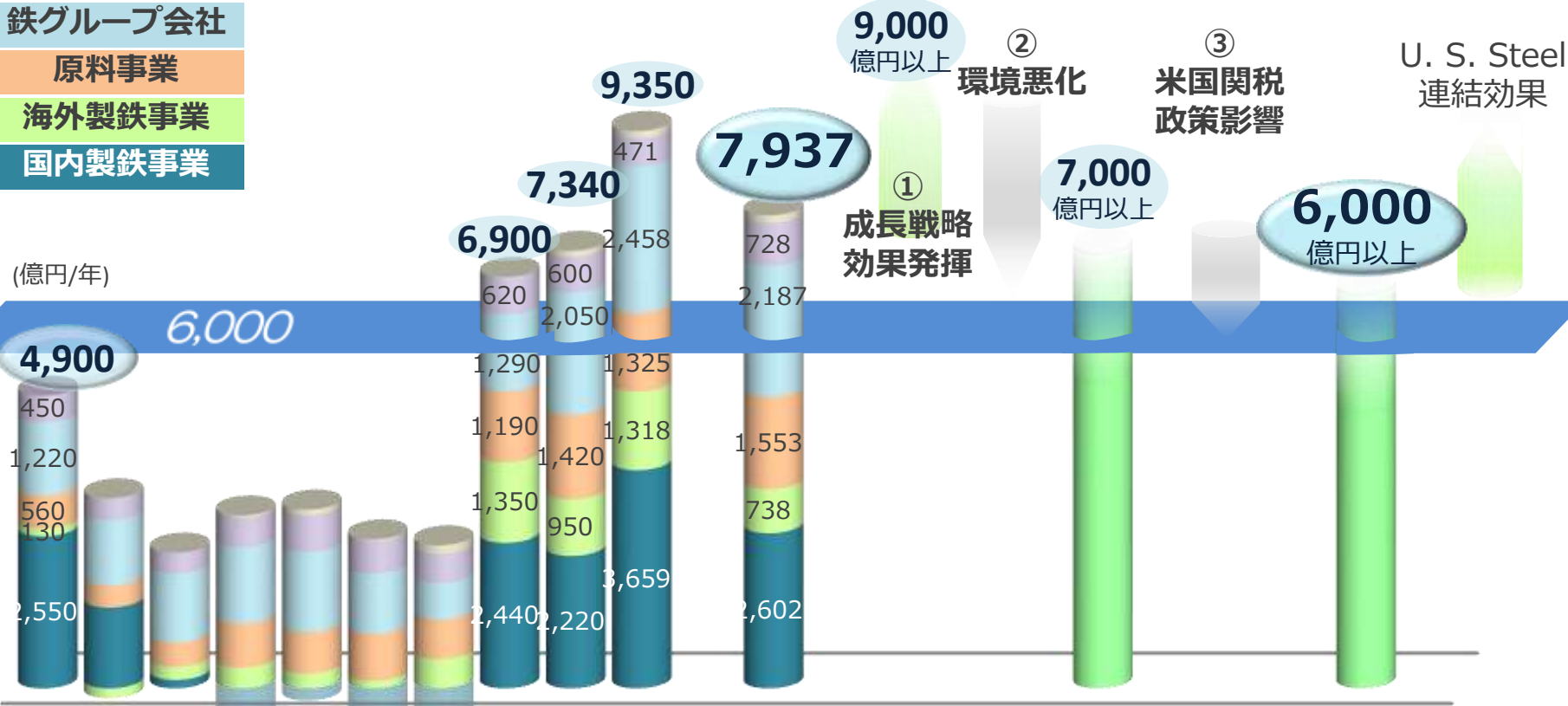


本資料は、金融商品取引法上のディスクロージャー資料でなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。また、本資料に記載された将来の予測等は、説明会の時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、不確定要素を含んでおります。従いまして、本資料のみに依拠して投資判断されますことはお控えくださいますようお願い致します。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

実力ベース連結事業利益推移

- 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

(億円/年)

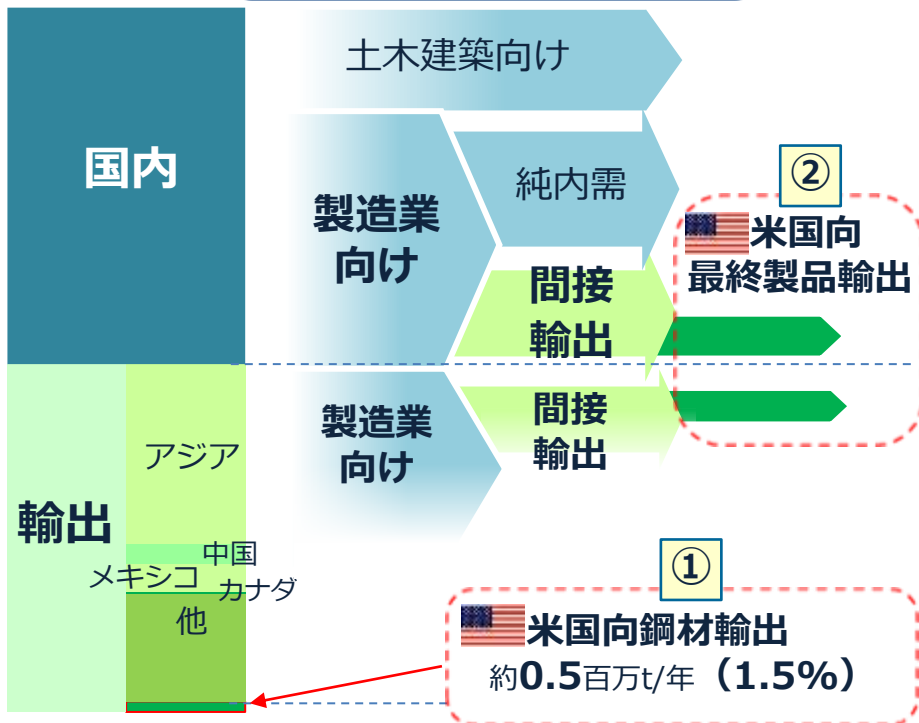


FY 2014 FY 2015 FY 2016 FY 2017 FY 2018 FY 2019 FY 2020 FY 2021 FY 2022 FY 2023

FY2024 実績 → FY2025 見通し

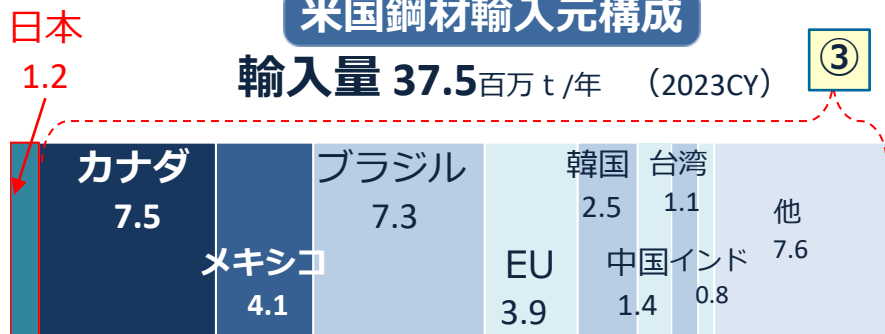
米国関税措置に伴う懸念

当社鋼材出荷量向け先



米国鋼材輸入元構成

輸入量 37.5百万 t /年 (2023CY) ③



① 鉄鋼関税 直接影響 (当社米国向け鋼材輸出)

当社の米国向け輸出は少量かつ代替困難な製品が多く、影響は当面は限定的と想定

米国ミルが供給不可能なものや、品質評価等に基づき米国顧客が当社材を指定しているものが中心
(高合金シームス鋼管、高耐用熱処理レール等)

② 各種関税 間接影響 (国内外製造業顧客からの輸出減)

米国を最終消費地とする輸出減 (自動車・機械等) により、国内・海外の製造業の鋼材需要が減少する懸念

Cf. 日本の対米自動車輸出台数 (墨・加 経由を含む)
: 280万台程度と想定

国内自動車メーカーでは一部に下記の報道あり

- ・A社：当面は現在のオペレーションを維持
- ・B社：一部車種について米国への生産移管
- ・C社：米国内工場の減産停止・稼働率拡大 等

③ 鉄鋼関税 間接影響 (他国輸出材のアジア流入)

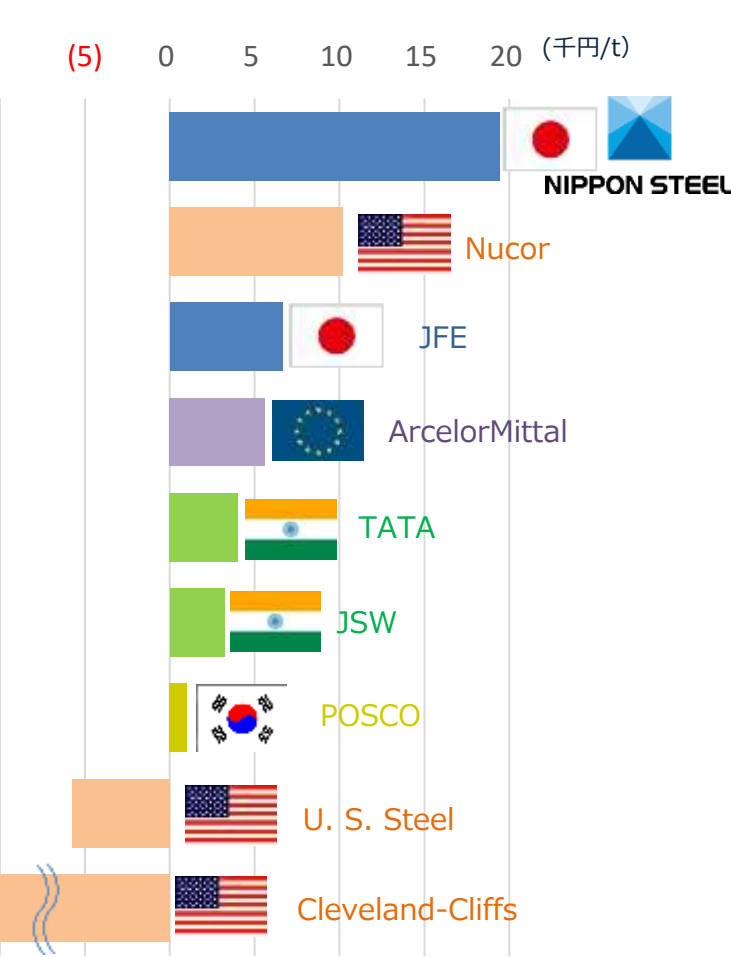
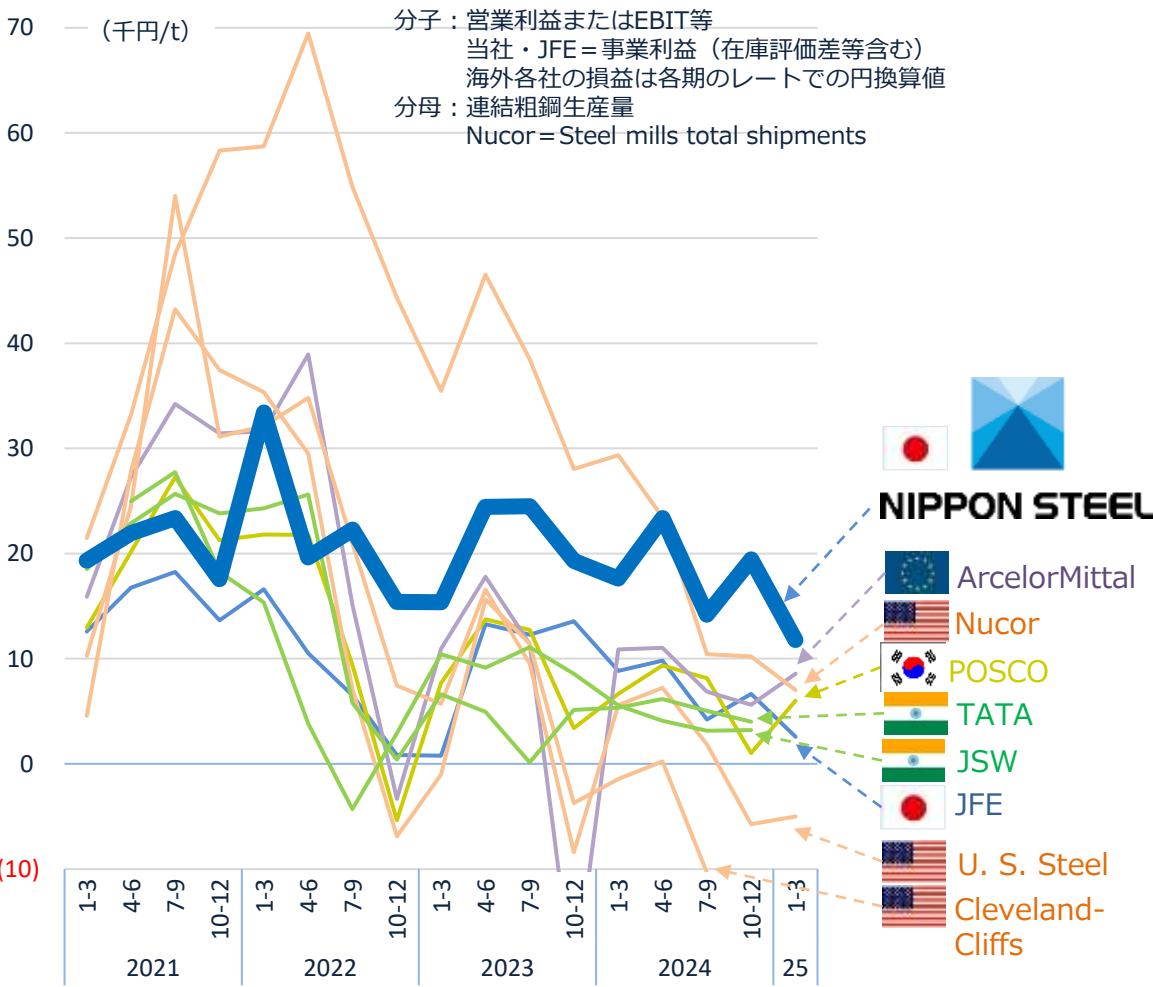
各国の鋼材輸出が米国向けからアジア向けに振り替わり、日本における輸入鋼材増加・アジア鋼材需給の更なる緩和が生じる懸念

未曾有の厳しい環境下でも当社は安定的に高水準の利益を確保

2024年4-6月期以降、世界の鉄鋼メーカーの中で際立つ収益力

粗鋼トンあたり利益推移

粗鋼トンあたり利益 (2024年10-12月期)



データ出典：Bloombergおよび各社決算公表資料

(参考) 大阪製鐵・日経平均株価推移

	大阪製鐵	日経平均
1/30(木)終値	2,723円	39,513円
1/31(金)	2,350円 ▼13.7%	39,572円 +0.1%
2/6(木)	2,762円 +1.4%	39,066円 ▼1.1%

大阪製鐵
株価



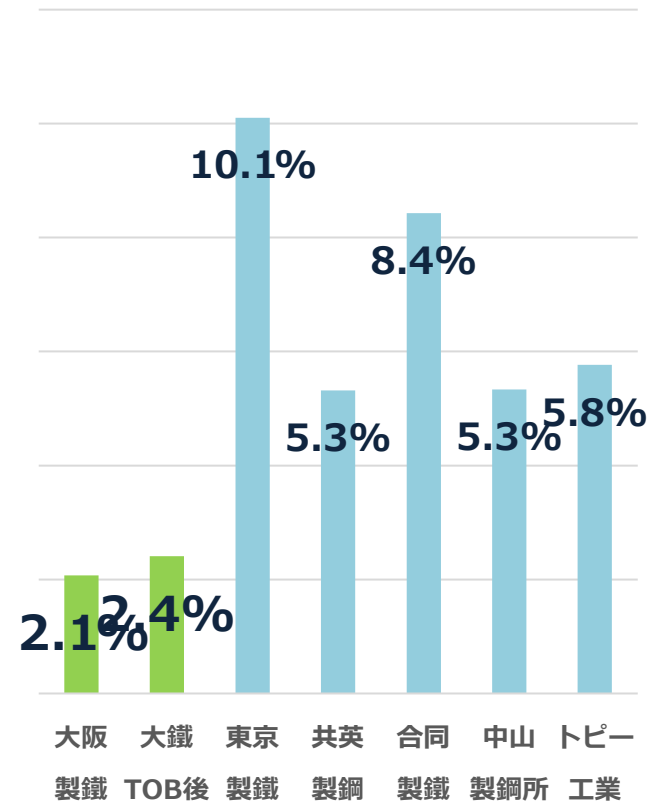
日経平均
株価



(参考) 普通鋼電炉パフォーマンス

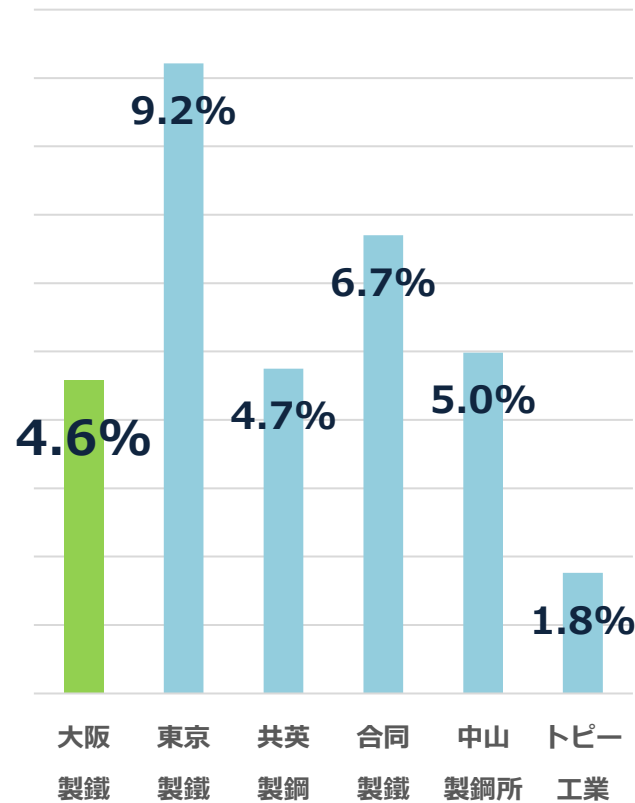
ROE

2024FY当期利益 / 2025.3自己資本



ROS

2024FY営業利益 / 売上高



D/E 自己資本、有利子負債

緑：自己資本
桃：有利子負債
◆：D/E

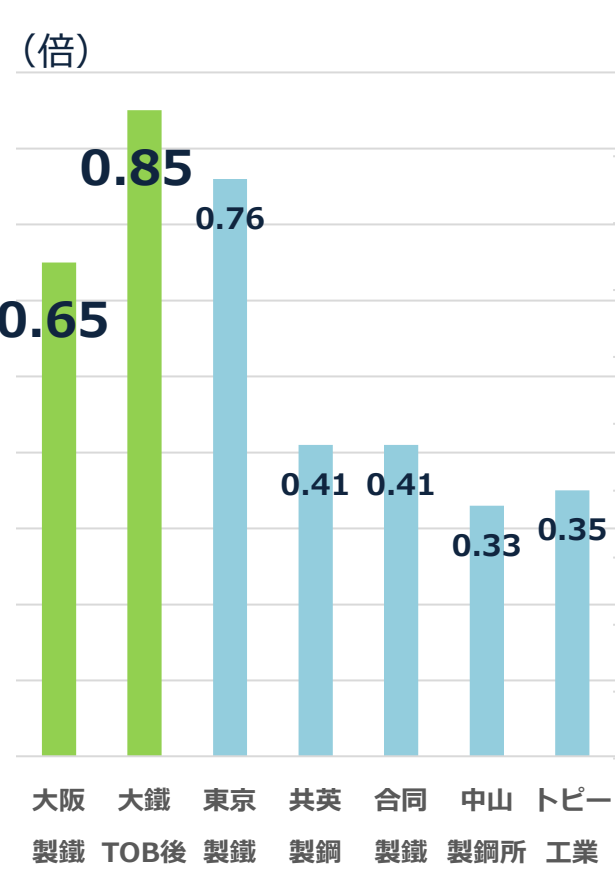
(億円)



(参考) 普通鋼電炉パフォーマンス

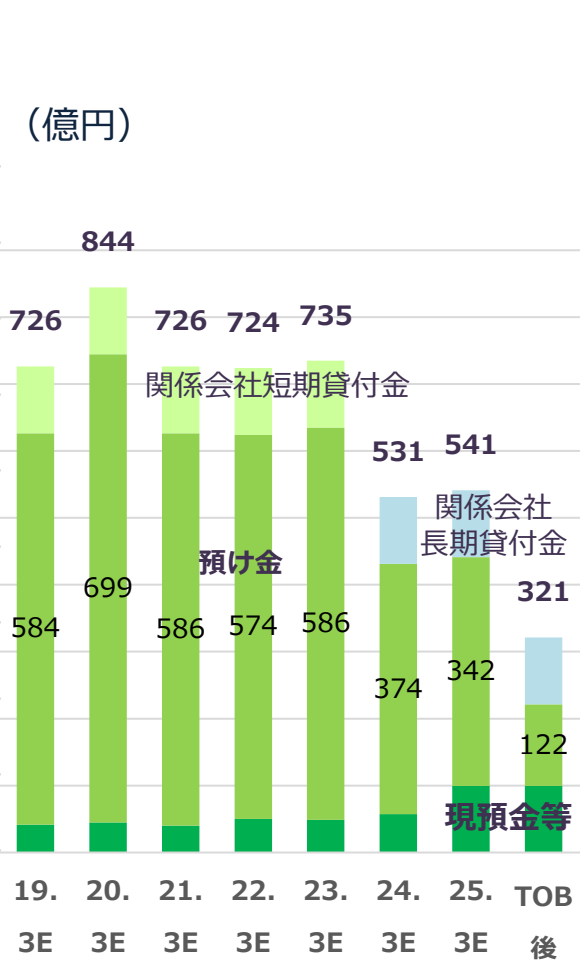
PBR

2025.5.15時点



大阪製鐵 手元残高 現預金 + 預け金 + 貸付金

(億円)



手元資金月商比 (現預金 + 預け金 + 貸付金)

2025.3末手元残高 / 2024FY月当たり売上高

(億円)

