



当社の経営概況と戦略

2026年3月25日

コーポレートコミュニケーション部 IR室

宮原 公彦

日本製鉄株式会社

目次

1. 2025年度3Q決算実績および2025年度見通し

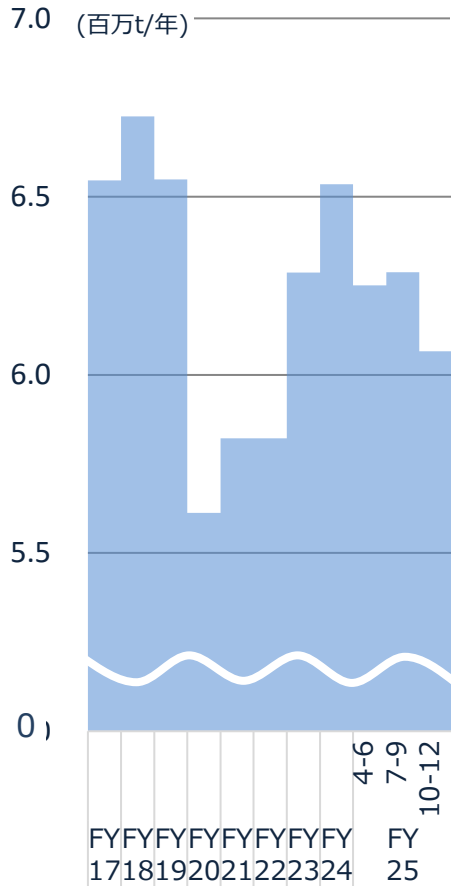
2. 2030中長期経営計画の概要

事業環境

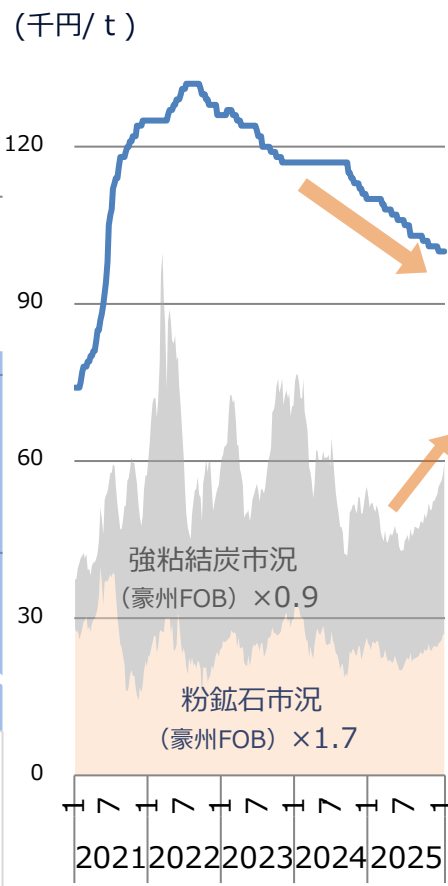
国内鉄鋼需要

- 内需が減少するなか、高水準の鋼材輸入が継続
- 結果、国内市況分野は主原料価格上昇と相まってスプレッドが減少
- 完成車輸出は概ね横ばい。対米自動車輸出等の動向を引き続き要注視

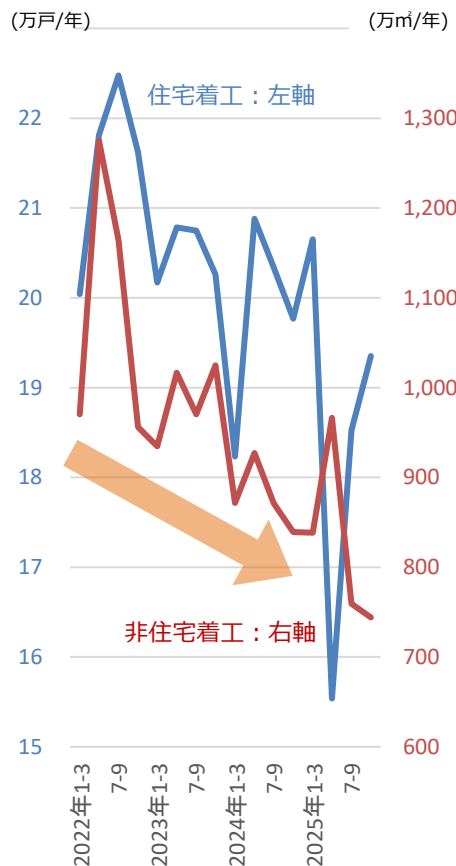
鋼材輸入



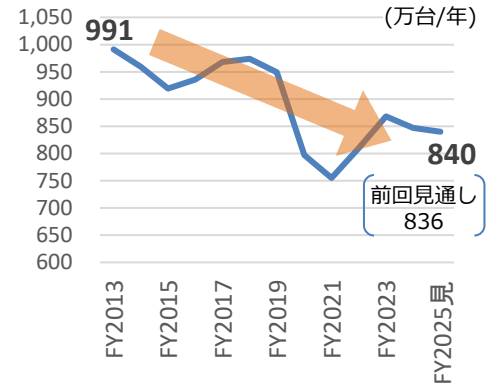
国内HC市況



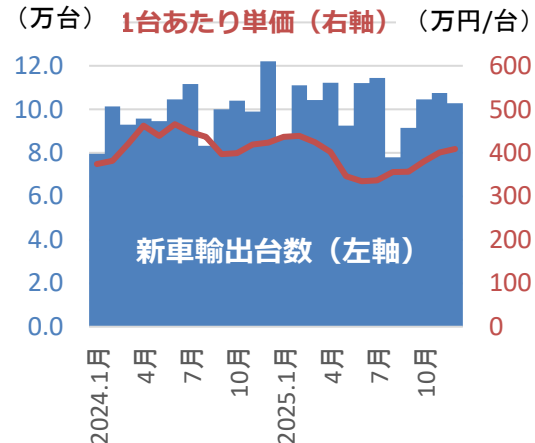
住宅・非住宅着工



完成車生産



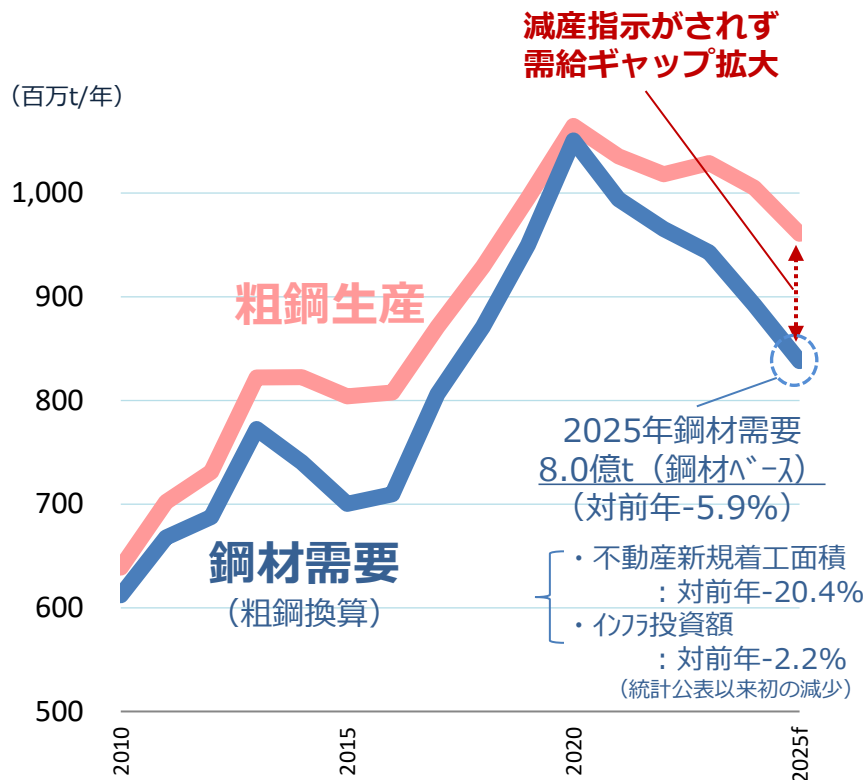
対米完成車輸出



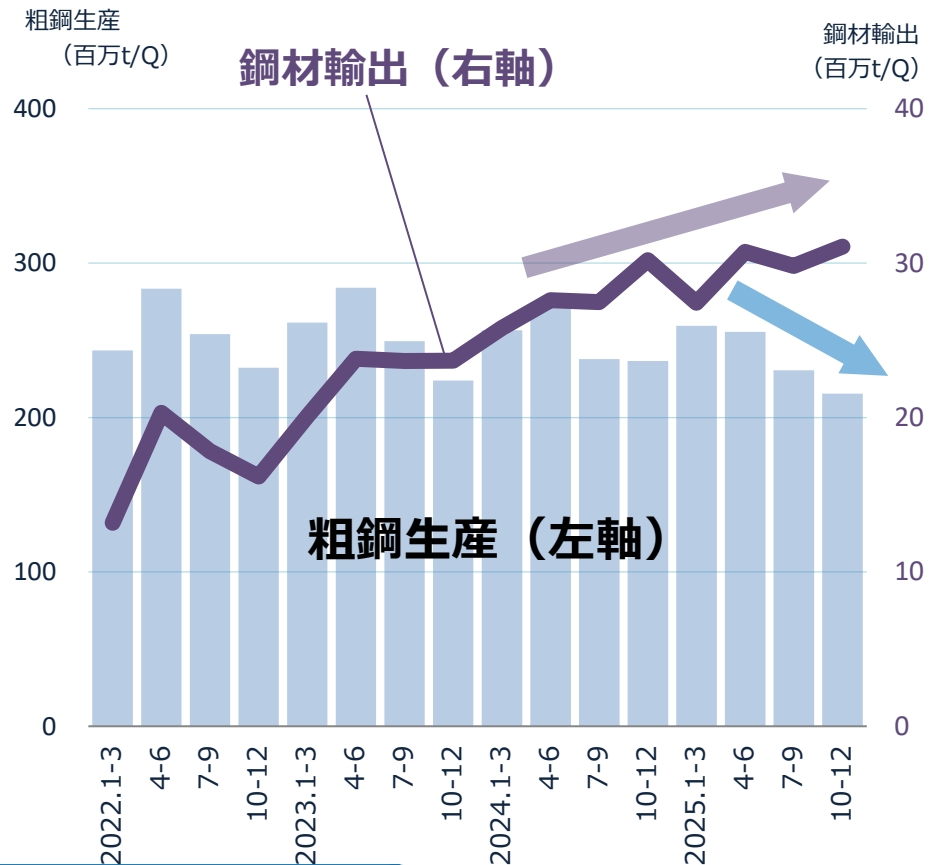
中国の鉄鋼需給状況

内需の更なる減少や各国の通商措置の広がりにより、中国からの鋼材輸出拡大は限界に来ており、粗鋼の減産拡大がみられる等、生産の維持が困難になってきているものと想定。（2025年粗鋼生産9.6億t（対前年-0.5億t））

中国国内鋼材需要



直近の鋼材輸出と粗鋼生産の動向



2025年度 実力利益見通し

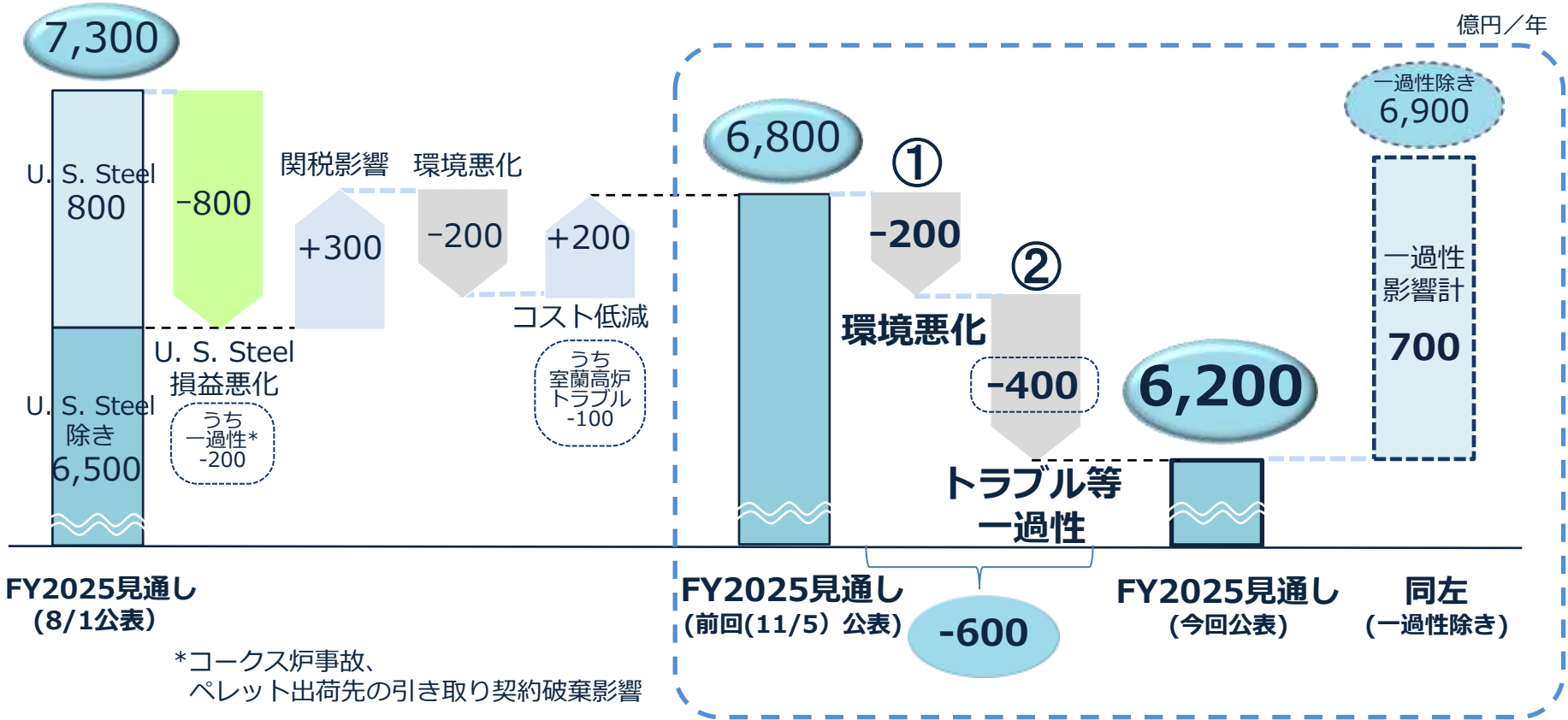
年度見通しの実力ベース事業利益は、前回見通し（11/5）から
環境悪化-200億円、トラブル・一過性影響-400億円（▲300→▲700）、
計-600億円の下方修正となる6,200億円

単位：億円	2024 年度 実績	上期 実績	3Q 実績	4Q 見通し	下期 見通し	2025 年度 見通し	対 11/5 見通し	対 2024 年度
売上収益	86,955	46,356	26,206	27,438	53,644	100,000	-	+13,045
U. S. Steel除き	7,937	3,235	1,708	1,257	2,965	6,200	-600	-1,737
U. S. Steel	—	222	▲188	▲34	▲222	0	±0	±0
在庫評価差等除き 実力ベース	7,937	3,457	1,520	1,223	2,743	6,200	-600	-1,737
在庫評価差等	▲1,105	▲1,182	▲234	▲584	▲818	▲2,000	+300	-895
連結事業利益	6,832	2,275	1,286	639	1,925	4,200	-300	-2,632
ROS	7.9%	4.9%	4.9%	2.3%	3.6%	4.2%	-0.3%	-3.7%
単独粗鋼生産 (万t)	3,425	1,677	860	860	1,720	3,400	-50	-25
単独鋼材出荷 (万t)	3,162	1,547	784	766	1,550	3,100	-50	-62
為替レート (円/\$)	153	146	153	155	154	150	2円安	3円高

業績

2025年度実力利益 前回公表時からの変動

- ① 環境悪化 : 一部 (AI, 電力, 防衛産業等) を除き世界的な鋼材需要の鈍化、中国の安値輸出継続、原料価格の高騰に伴うマージン縮小 等
-200億円
- ② トラブル等一過性 : 室蘭／高炉付帯設備トラブル(※) 等
-400億円
(※) 12/1発生。現在高炉休止中。3月末の操業再開を目指し対応中。



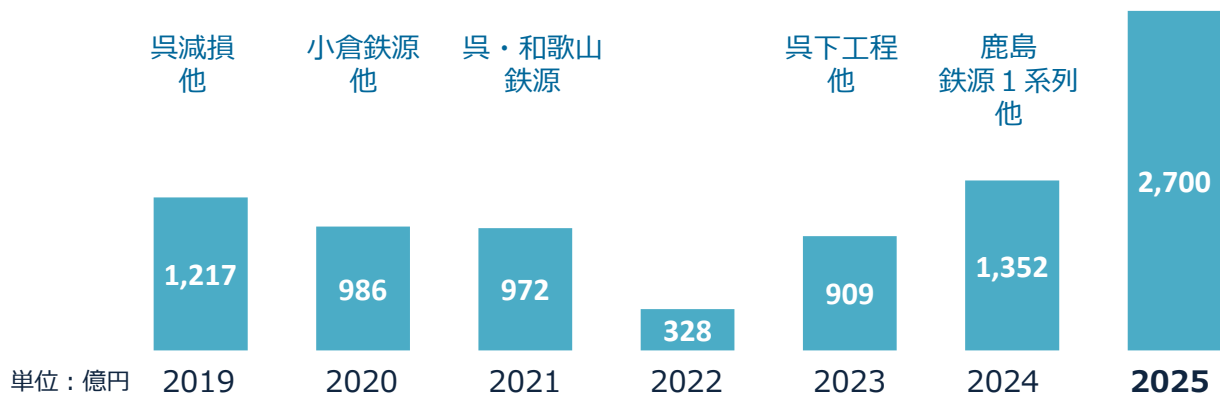
業績

2025年度 当期利益見通し

- AM/NS Calvertの持分譲渡損失を中心に個別開示項目▲2,700億円
- 設備構造対策に伴う設備休止関連損失はほぼ収束

単位：億円	2024年度実績	上期実績	3Q実績	下期見通し	2025年度見通し	対11/5見通し	U. S. Steel合併に伴う一過性費用・損失除き 2025年度見通し
連結事業利益	6,832	2,275	1,286	1,925	4,200	-300	4,450
個別開示項目	▲1,352	▲2,303	▲187	▲397	▲2,700	-100	▲300
当期利益 *1	3,502	▲1,133	683	433	▲700	-100	1,900
EPS (円/株) *2	70	-21	13	8	-13	-2	36

個別開示項目内訳 *3



AM/NS Calvert持分譲渡 2,321
ウジミナス持分譲渡 168 他

*1：親会社の所有者に帰属する当期利益
*2：株式分割後の一株当たり当期利益
*3：休止設備の減損損失(2019)含む

業績

配当見通し

● 中長期経営計画最終年度となる2025年度の配当

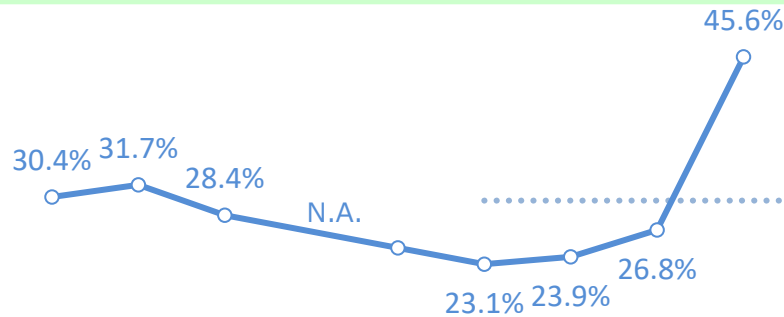
：前回公表通り **24円/株**（株式分割考慮前**120円/株**）を予定（※）

（※）U. S. Steel合併に伴う一過的な費用・損失を除いた中長期経営計画（2021～2025年度）
5カ年累計配当性向30%程度

● 2030中長期経営計画（2026～2030年度）

：現行の配当方針（配当性向30%程度目安）を継続しつつ **下限配当（24円/株）**を導入

配当性向

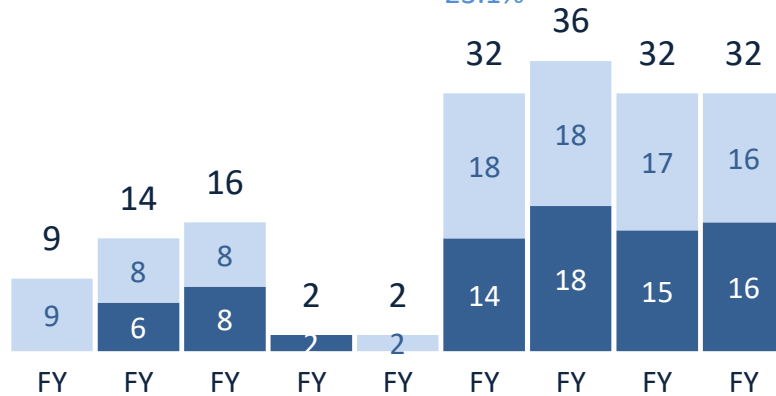


2025年度(単年) : 66%程度
2021～25年累計 : 30%程度

U. S. Steel 合併に伴う一過性影響
(当期利益相当で▲2,600億円)
を除いた配当性向

年間配当

(円/株)

株式5分割後
ベース

24



FY25
見通し
-13

2026～2030年度
下限配当
24円/株
(分割前ベース120円/株)

EPS(円/株)

FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24
16	17	18	-94	-7	138	151	119	70
30	41	56	-94	-7	138	151	119	70

配当方針

連結配当性向 **30%**程度目安下限配当 **24円/株**

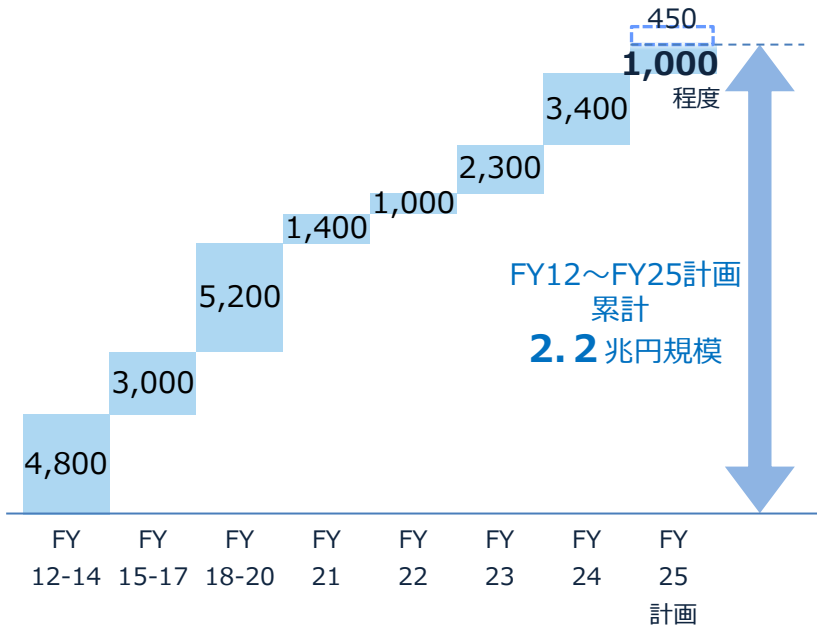
資産圧縮

2025年度は1,000億円程度（対前回公表+300億円）を予定

資産圧縮

2025年度 1,000億円程度
（対前回見直し +300億円）

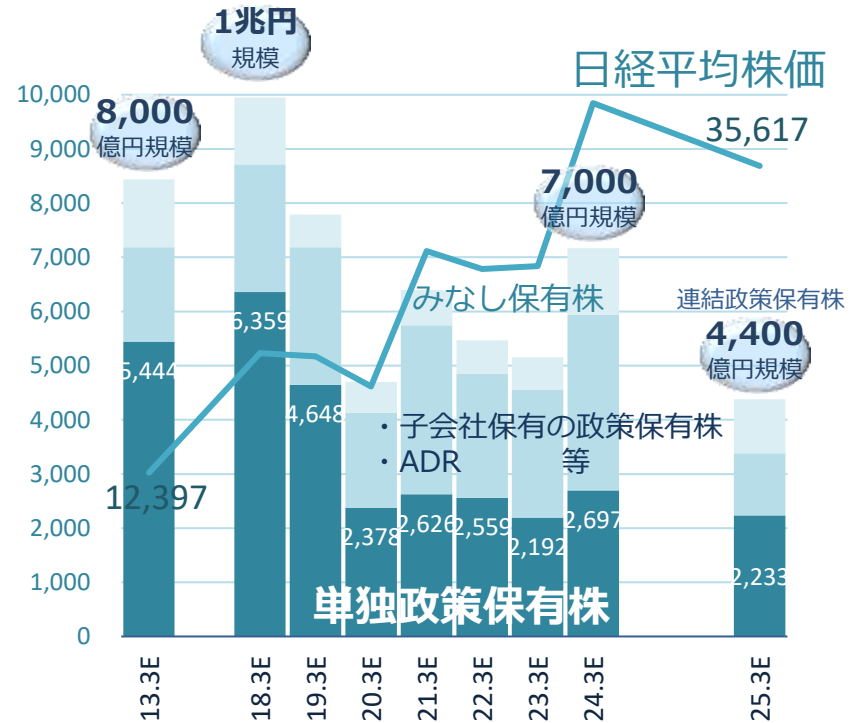
- ・日鉄興和不動産の一部売却 500億円
- ・政策保有株式の売却等 500億円
- （外数）ウジミナス持分譲渡 450億円



連結政策保有株式残高

2013年以降
政策保有株式を実質8割以上縮減*

* 株価変動影響を日経平均株価変動で簡易的に補正



目次

1. 2025年度3Q決算実績および2025年度見通し

2. 2030中長期経営計画の概要

戦略

連結実力利益 1兆円以上の実現

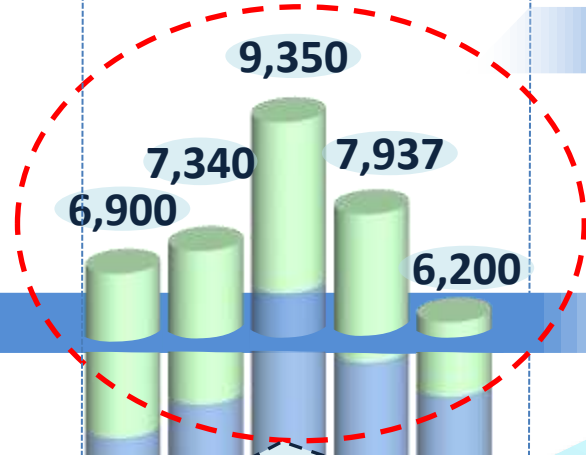
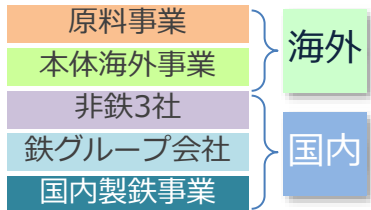
2016～2020年度 平均
約2,000億円

2021～2025年度 平均
約7,700億円

2026～2030年度
1兆円/年以上
を実現

2031年度～
次なる利益水準へ
飛躍

連結実力利益
(億円/年)



- ・ (国内)生産設備構造対策
- ・ (国内)紐付き価格・マージンの改善
- ・ (国内)戦略投資の実行
- ・ (海外)重点地域の鉄源一貫拠点へリソースを集中
- ・ 幅と厚みのある事業構造への進化

FY 2016 FY 2017 FY 2018 FY 2019 FY 2020 FY 2021 FY 2022 FY 2023 FY 2024 FY 2025(f)

～2030年度



国内

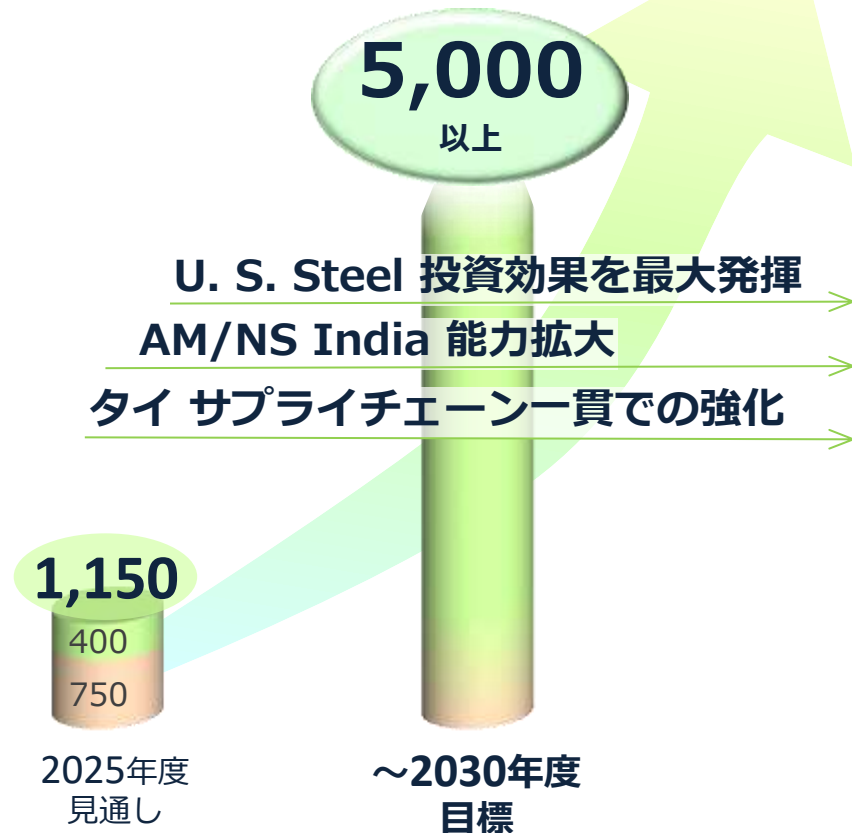
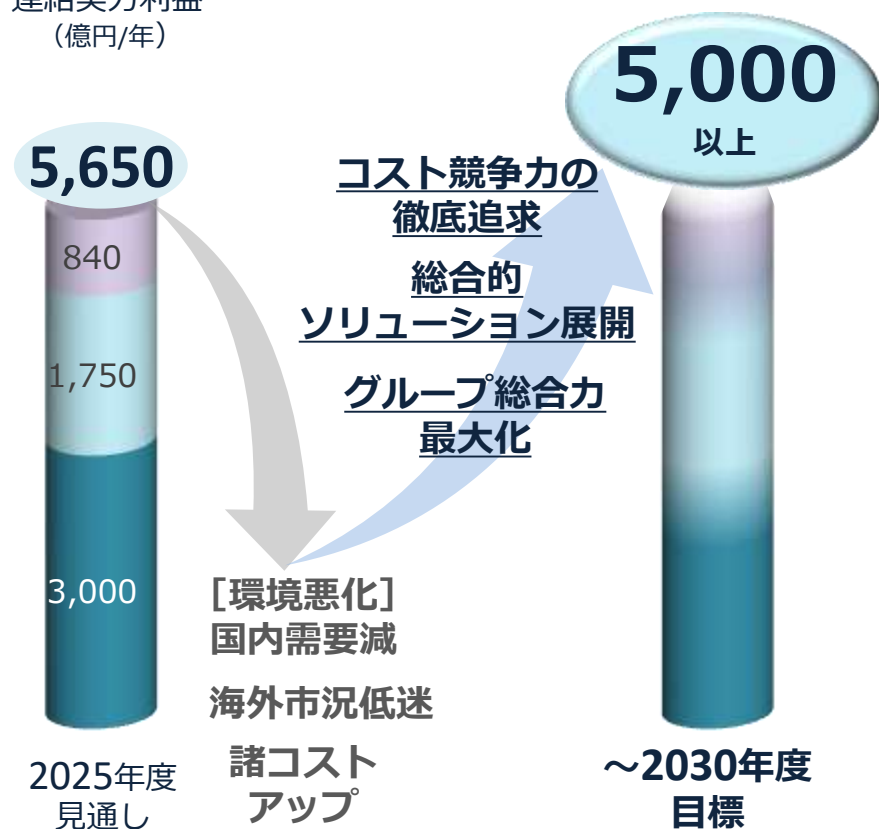
1兆円以上

海外

国内製鉄事業+鉄グループ会社+非鉄3社

本体海外事業+原料事業

連結実力利益
(億円/年)



2021～2025年度

固定費削減・価格適正化により
損益分岐点を改善

2026～2030年度

確立した生産体制を最大限活用し
需要分野・品種に応じて競争力を強化・発揮

最適生産体制の構築

生産設備構造対策

高炉 15→10基
粗鋼生産能力 50⇒40百万t/年
▼20%削減

品種高度化

戦略品種の能力・品質向上投資を
決定・実行

紐付き価格・マージンの適正化

損益分岐点の約40%引き下げ

コスト競争力の徹底追求

- ◆ 新鋭設備投資の立ち上げ・効果フル発揮
- ◆ 製造ラインの役割明確化・集中生産により生産効率化
- ◆ 最適生産体制のさらなる追求

総合的ソリューション展開

- ◆ 技術優位性を拡大
品種高度化、商品・ソリューション提案力の強化
- ◆ サプライチェーン強化

グループ総合力最大化

- ◆ グループ一貫で収益力向上
- ◆ グループ会社再編により経営効率化

技術先進性の追求



2021～2025年度

構造対策により固定費を削減
新鋭設備投資*を推進

*名古屋/次世代熱延、電磁鋼板 他

2026～2030年度

新鋭設備投資の立ち上げ・効果フル発揮
製造拠点の役割明確化
集中生産により生産効率化

当社製造拠点の主たる役割

ホットコイル
(海外向け等)

東日本製鉄所
(鹿島)

九州製鉄所
(大分)

電磁鋼板

瀬戸内製鉄所
(広畑・阪神)

九州製鉄所
(八幡)

建材薄板

東日本製鉄所
(鹿島・君津)

瀬戸内製鉄所
(広畑・阪神)
堺・神崎・東予

自動車用鋼板

東日本製鉄所
(君津)

名古屋製鉄所

九州製鉄所
(八幡)

グループ会社も含めた最適生産・物流体制の構築

日鉄建材 日鉄鋼板
日鉄物流

2021～2025年度
グループ再編を推進

2026～2030年度
再編効果を発揮

一貫競争力強化／お客様対応力強化／グローバル対応力強化

さらなる最適グループ体制を追求

戦略会社の
完全子会社化
／吸収合併

商社

2023.4 日鉄物産(株)
子会社化・非公開化

サプライチェーン一貫で
営業力を強化・付加価値を創造

特殊鋼
棒線事業

2025.4 山陽特殊製鋼(株)
完全子会社化

生産構造最適化
営業・物流面での連携を強化

ステンレス事業

2025.4 日鉄ステンレス(株)
日本製鉄(株)による吸収合併

人的リソース強化
開発・営業力・技術力強化

設備
(耐火物)

2026.2 黒崎播磨(株) 完全子会社化
に向けたTOB開始予定

海外展開において連携
コスト競争力強化
電炉向け耐火物開発

国内電縫管
事業

2025.4 日鉄鋼管(株) 事業の移管集約
建材管⇒日鉄建材(株) メカニカル鋼管⇒日本製鉄

事業基盤強化・効率化
営業力強化、生産構造最適化

グループ
会社間の
統合による
体質強化

メカニカル鋼管
事業

2026.1 3社*統合による
日鉄ファインチューブ(株)発足
*日鉄片倉鋼管(株)・鶴見鋼管(株)・日鉄鋼管ファインチューブ(株)

メカニカル伸管分野での
最適生産化等

スラグ
セメント

2026.4 日鉄高炉セメントと
日鉄セメントの経営統合

事業基盤強化・効率化
営業・技術・商品開発強化

重点地域「米国・欧州」「インド」「タイ」で鉄源一貫生産を強化

当社の海外事業戦略

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
海外製造拠点を拡充

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

最大の高級鋼市場 米国・欧州

U. S. Steel成長投資の実行
品種高度化・コスト競争力向上



成長する インド

ハジラー貫能力拡大
南部新製鉄所建設 等

ホームマーケット タイ

タイ薄板市場
シェア拡大

海外へ集中的に人材を投入
グループ会社を含めた新たなビジネスチャンスを創出

グローバル成長戦略を支える当社の強み

技術力

設備投資とともに
当社の先進技術・ノウハウを重点拠点へ移転

- コスト削減技術
- 自動化技術
- リサイクル技術
- 省エネ技術

製造技術

設備技術

- 設備保全技術
 - 設備エンジニアリング技術
- 当社の豊富な人的リソース
直営1,600名規模の
設備エンジニア・保全技術者

NIPPON STEEL

一貫
工程管理商品・
ソリューション
技術一貫
品質管理

U. S. Steel : 100%出資
当社の最先端技術・ノウハウの移転

海外派遣者数
約400名

さらに
積極投入

うち
技術者
約250名

人材力

海外に人材を投入
(国内の業務刷新・効率化を推進)

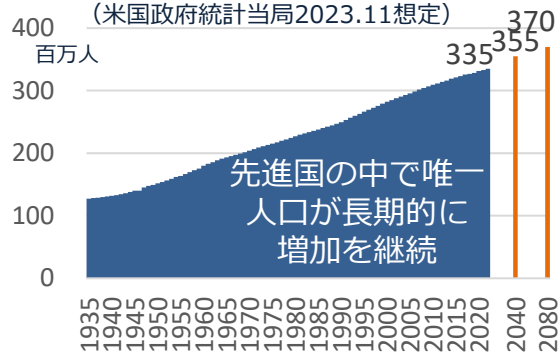


米国市場の魅力

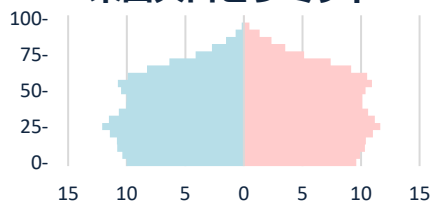
- ◆ 先進国で最大の鉄鋼需要かつ高級鋼需要の伸びが期待される市場
- ◆ 輸出に依存しない内需中心の需給構造
- ◆ 関税によって輸入材から守られた市場

米国人口推移（2080年まで増加）

（米国政府統計当局2023.11想定）



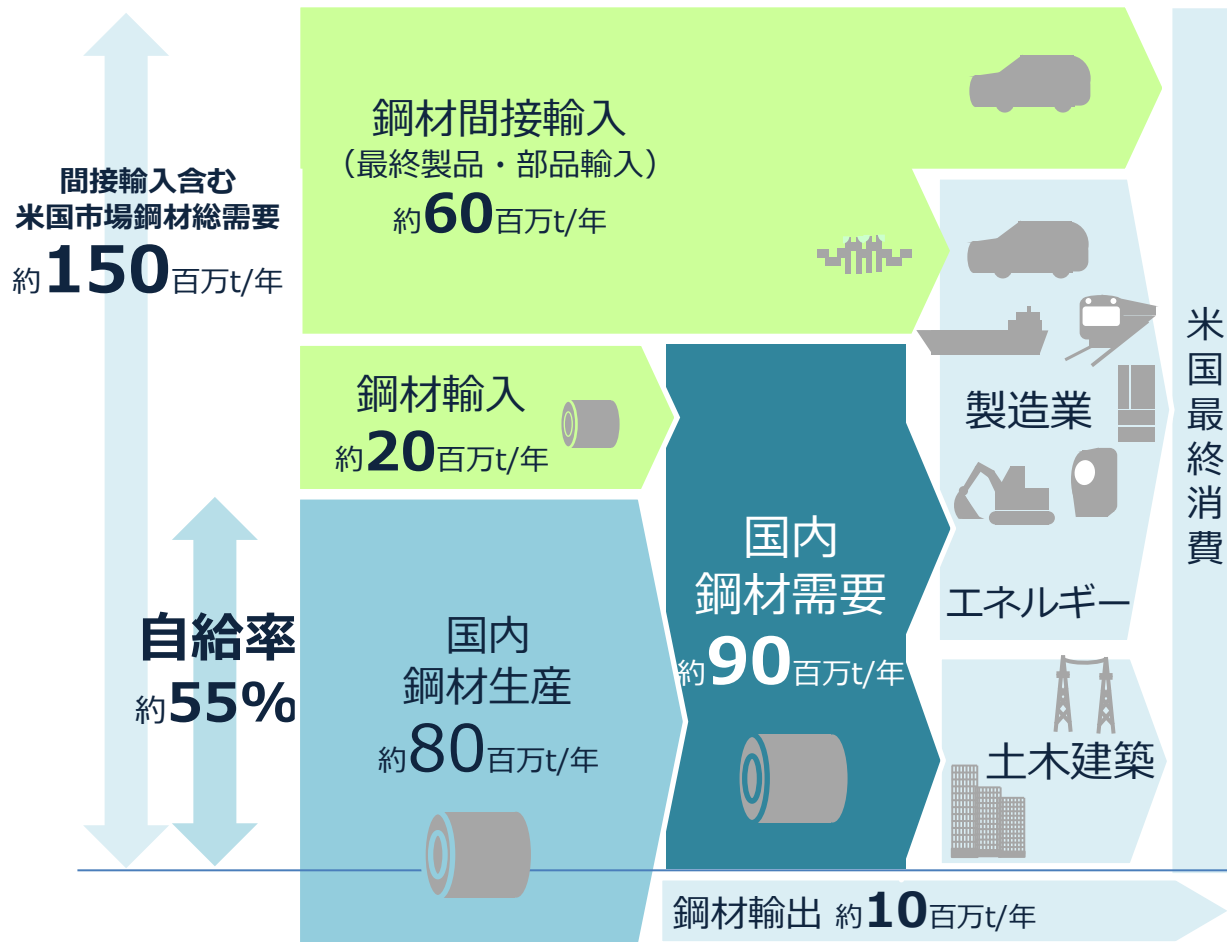
米国人口ピラミッド



間接輸入を含めた需要規模：1.5億トン

関税政策による鋼材の直接・間接輸入の国内生産への転換が想定

米国鋼材需給イメージ（当社推定）



海外事業



U. S. Steelの飛躍的利益成長

2021～2025年度

2025.6
完全子会社化

2026～2030年度

2031～

大規模な成長投資を実行
当社の最先端の技術と経営リソースを投入

電炉の買収と設備投資により
高炉・電炉・鉄鉱石鉱山を
有機的に組み合わせた
強力な設備構成を実現

設備投資 ～2028年末 米国内110億\$

設備立上げ・効果発揮

コスト競争力向上

品種高度化

供給能力拡大

主な投資案件例 (★：既決定案件)

高炉拠点 <Gary>

安定
生産

- 熱延設備更新 (★)
厚手ラインパイプ用鋼板・
自動車用高強度鋼板の製造可能化
- 第14高炉改修
生産能力確保、コスト改善
- 製鋼工程ほか設備更新
生産性向上、注文対応力向上、
品質・コスト改善

電炉拠点

成長

<Big River>

- DRIPラント新設
電炉の原料自由度向上
コスト改善
- GO製造設備新設
当社技術導入による
品種メニュー拡充
高級GO製造による差別化

鋼管拠点

スルー
プット
拡大

<Fairfield>

- 高級ねじ切り設備新設 (★)
ねじ切り内製化によるコスト改善
- 鋼管処理設備新設
ネック工程解消による
一貫能力拡大
高級鋼管製造対応

高炉拠点 <Mon Valley>

能力
増強

- 熱延設備更新
生産性向上、品質・コスト改善、
高級鋼製造対応
- スラグ処理設備新設 (★)
スラグ販売による収益拡大

鉄鉱石鉱山

DRグレード
パレットプラント
増設 等

R&Dセンター

グリーンフィールド
新一貫ミル
建設検討

成長

投資効果

(EBITDA改善、対2024年、億ドル)

30億\$

シナジー
5

設備投資
効果
25



世界有数規模の研究リソースを投入
最先端のプロセス技術・商品技術・
カーボンニュートラル技術を開発

研究開発費投入規模

(連結ベース億円規模/5年)

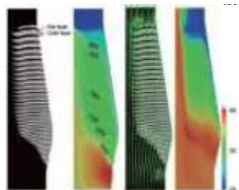
2016-2020
3,500

2021-2025
4,500

2026-2030
5,000
億円規模/5年

安定生産・コスト競争力を
実現するプロセス開発

- 世界最大規模の
高炉オフライン試験装置
高炉数学モデルを用いた
低コスト原燃料使用拡大



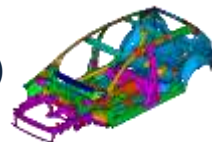
高炉数学モデル



高炉1/3スケール
装入物分布試験装置

品種高度化と
CN社会実現に貢献する
戦略商品開発

- 世界最先端の熱延ラインを
活用した超ハイテン開発
- 独自ソリューション提案による
自動車鋼材軽量化
(顧客との共創活動)
- 世界トップクラスの
低エネルギー損失の電磁鋼板開発



CNの実現に向けた
革新プロセス開発

フロントランナーとして
複数の技術選択肢を確保

- 大型電炉での高級鋼製造技術
- 水素による還元鉄製造技術
(シャフト炉等)
- 高炉水素還元技術
(COURSE50 ~ SUPER COURSE50)

国内で培った先進技術の海外移転

グローバル
研究開発体制の強化

U. S. Steel R&Dセンターとの連携による
戦略商品(ハイテン・電磁)の拡大・製造コスト低減

当社戦略を支える「持続的成長の基盤」を固める仕組みとして、
業務刷新・効率化を推進

国内

さらなる収益基盤強化による
収益力向上

海外

グローバル成長戦略の
実行による飛躍的利益拡大

海外事業の拡充・
戦略強化への対応

経営戦略・課題の
高度化・複雑化

労働力
減少

少数精鋭での
業務運営が不可欠

業務刷新
・
効率化

事業成長や付加価値の創造に
直接的につながる仕事に集中

生産性向上や
技術力・営業力強化を通じて
圧倒的競争力を確保

全社最適の観点から
課題に迅速・的確かつ機動的に対処
(グローバル戦力拡充含む)

持続的成長を実現する企業風土を確立

業務を刷新するための第一歩として、2025年10月に技術部門を中心に組織間の機能・役割分担や指示系統・業務プロセスの整流化に着手

全社最適の観点から経営リソースを迅速・的確かつ機動的に配分可能な組織体制を目指す

本社と製鉄所の機能・役割分担の明確化、指示系統・業務プロセスの整流化

本社

全社最適の観点で製鉄所や工程毎の役割を見直し
全社戦略を製鉄所と連携して検討・実行



製鉄所

ラインマネジメントを軸としてオペレーションに意識を集中し競争力ある製造現場を構築

緊密な連携

役割に応じた最適な機能の持ち方への見直しや業務の刷新・効率化を通じ生産性を向上

海外も含め機動的に人材投入を実行

持続的成長を実現するための 人材競争力強化

人材育成・活躍推進

<グローバル人材の育成>

20代からの海外派遣
語学を含む国際教育強化

<人材の多様化>

経験者採用拡大（キャリア・アルムナイ・ホーストック）
DEI推進・ジェンダー平等

<成長支援>

自律的に学ぶメニュー拡充（オンデマンド等）

生産性向上

<スタッフ人材>

業務刷新・効率化、DX推進

<製造・整備人材>

自動化・機械化の推進、
直協トータルでの生産性向上と
協力会社起用を含む最適体制構築

社員一人ひとりの個の力を強化、組織パフォーマンスを最大化

経営基盤強化 人材競争力施策

(1) グローバル人材育成

成長支援

- ・ 海外事業への派遣者拡大による成長機会増
- ・ 語学を含む国際教育、派遣者教育強化

派遣者数 現状の約400名※からさらに拡大
 (※ 計18カ国<米国100名、タイ85名、インド45名等>
 400名中、技術者約250名)
 派遣年齢 20代からの積極派遣

(2) 人材多様化・DEI推進・ジェンダー平等

採用多様化

- ・ 新卒以外の採用ソース（キャリア、アルムナイ、ポスドク）からの積極採用
- ・ 採用実績校在籍比率レベルでの女性採用

2025年度実績

スタッフ	事務系	44%
	技術系	16%
製造・整備		11%

- ・ 認知度向上施策の継続

育児等ライフイベントとの両立支援

- ・ 出産・育児・介護等の各種制度は充実化

<男性育休取得率実績>

2019 20 21 22 23 24
 4 → 8 → 25 → 56 → 66 → **77%***
 (*)育児目的休暇含みでは、2022以降100%を継続

- ・ 制度の実効性最大化に向けた取り組み加速
 - 男性育児休業：取得日数拡大へ('24取得平均47日)
 - 休暇・休業取得支援：多能工教育等の職場運営、人員補充推進



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。