

7 コーポレート ガバナンス

122 コーポレートガバナンス

129 取締役会メンバー

131 社外取締役座談会

このセクションでご理解いただきたいPOINT

- 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、社会の発展に貢献することを企業理念に掲げて事業を行っています。
- この企業理念のもと、株主や取引先をはじめとするすべてのステークホルダーの負託と信頼に応えて、当社グループの健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、当社グループの事業に適したコーポレートガバナンスの仕組みを整えています。

コーポレートガバナンス体制

取締役会

取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名と監査等委員である取締役5名の計15名で構成。議長は代表取締役社長が務めています。独立社外取締役の割合は3分の1（15名中5名（内、女性3名））です。すべての取締役がそれぞれの役割・責務を適切に果たすことで、経営環境の変化に応じた機動的な意思決定を行うとともに、多角的な検討と意思決定の客観性・透明性を確保しています。また、監査等委員である取締役が、取締役の選任・解任議案の決定や代表取締役の選定・解職、その他業務執行の意思決定全般（取締役に決定が委任されたものを除く。）について議決権を有すること、監査等委員会が取締役（監査等委員である取締役を除く。）の選任や報酬等について株主総会において意見を述べる権限を有すること等により、取締役会の経営に対する監督機能の強化が図られています。

加えて、取締役会における経営方針・経営戦略の策定、事業戦略上の重要案件や安全・環境・防災・品質等に関する議論の充実を図る一方で、重要な業務執行（会社法第399条の13第5項各号に定める事項を除く。）の決定の一部を代表取締役会長・代表取締役社長に委任し、経営に関する意思決定の迅速化に取り組んでいます。

役員人事・報酬会議

役員人事・報酬会議は、取締役会全体や監査等委員会の構成、取締役の報酬体系や報酬水準等、当社の役員人事・報酬に関わる事項全般について、広く議論・検討する場として位置付けています。代表取締役会長 橋本英二、代表取締役社長 今井正、社外取締役 富田哲郎、同 浦野邦子および同 平松賢司の5名で構成され、社長が議長を務めており、原則として年2回（2025年度は5月および12月（予定））開催しています。

経営会議

経営会議は、代表取締役会長・代表取締役社長・代表取締役副社長等によって構成され、当社および当社グループ経営に関わる重要事項について審議しています（原則、週1回開催）。当社およびグループ経営に関わる重要事項については、経営会議の審議を経て、取締役会において執行決定を行っています。なお、当社は、意思決定の迅速化による経営の効率性の向上と責任の明確化を目的に、執行役員制度を導入しています。

全社委員会

経営会議、取締役会に先立つ審議機関として、目的・分野別に副社長を委員長とする全社委員会を設置しています。（2025年4月1日現在、経常予算委員会、設備予算委員会、投融資委員会、リスクマネジメント委員会、グリーン・トランスフォーメーション推進委員会、海外事業戦略委員会等、計18）

コーポレートガバナンスの充実化に向けたこれまでの取り組み

2006年 6月

- 定款の取締役員数48→15名*に削減（* 2012年の新日鐵住金発足時20名に増員）
- 執行役員制度導入
- 社外監査役との責任限定契約の導入

2015年 6月

- 常勤監査役との責任限定契約の導入

2015年 10月

- 役員人事・報酬会議の設置

2018年 6月

- 社外取締役3名に増員（女性取締役の選任）

2014年 6月

- 社外取締役の選任（2名）
- 社外取締役との責任限定契約の導入

2020年 6月

- 監査等委員会設置会社へ移行

[2024年度開催回数]

取締役会	監査等委員会	役員人事・報酬会議
18回	16回	3回

監査等委員会

監査等委員会は、株主の負託と社会的信頼に応え、今日的に期待されている役割と責任を果たす独立の機関として取締役の職務の執行を監査するとともに、会社の監督機能の一翼を担うことにより、当社およびグループ会社の健全で持続的な成長を可能とする良質な企業統治体制の確立に寄与することをその責務として活動しています。常勤の監査等委員および、各専門分野における豊富な経験や高い識見をもつ監査等委員である社外取締役は、内部監査部門と緊密な連携を図りながら、計画的に監査活動を進めています。監査活動については、監査等委員会において前年度の監査活動を振り返り、改善点を次年度の監査計画に反映することを通じて、実効性向上に努めています。

2025年度の重点監査方針・重点監査事項は以下です。

[重点監査方針・重点監査事項]

(1) 内部統制システムの整備・運用状況

連結グループ全体の内部統制システムの整備・運用状況（安全衛生、環境管理、防災・BCP、品質管理・品質保証等）について、限られたリソースで多様化・グローバル化するリスクをコントロールするための、①部門長のマネジメントのもとで自部門の業務を統制・改善する「自律的内部統制」の実効性、②それを企画・推進する各管理部門（第2線）および内部監査部門（第3線）の取り組み状況

(2) 経営計画諸施策の推進状況

- 中長期経営計画の推進状況
- 人材確保・活躍推進およびダイバーシティ&インクルージョンの推進状況
- 業務刷新・効率化の推進状況

[監査等委員会の主な活動]

- 重要な会議への出席
- 製鉄所等への往査・視察
- 業務執行取締役および使用人等からの職務の執行状況等に関する報告聴取
- グループ・ガバナンスに資するグループ会社との意思疎通・情報交換
- 会計監査人からの報告聴取
- 取締役（監査等委員である取締役を除く）の選任等・報酬等に関する意見形成

内部統制システム

当社は、「内部統制システムの基本方針」を取締役会で決議し、「内部統制基本規程」を制定して、社内各部門・グループ会社による自律的内部統制活動を基本とした体制を整えています。内部統制・監査部は、各分野のリスク管理を担当する機能部門と連携した上で、内部統制・リスク管理に関する年度計画を策定し、点検、監査の仕組みを整え、グループ全体にわたって内部統制の状況の定期的な確認を行い、その継続的改善に努めています。健全で風通しの良い組織づくりに向けて、職場での対話を重視し、定期的に全社員に対する意識調査アンケートにより、コンプライアンスや内部統制活動に対する意識の確認を行っています。また、当社は、内部統制を補完する施策として、当社およびグループ会社の役員・社員やその家族、取引先社員等が利用できる内部通報・相談窓口を社内および外部専門機関に設置・運用しており、2024年度の通報・相談件数は437件（2023年度は441件）でした。

リスク管理

リスク管理の取り組み状況については、目的・分野別に副社長を委員長とする全社委員会等で審議した後、経営会議・取締役会に報告されています。また、各分野（労働安全、ハラスメント、人権、環境、防災、品質保証、財務報告、情報セキュリティ等）のリスク管理に関する事項等を含む内部統制全般については、内部統制担当の副社長を委員長とし、四半期ごとに開催する「リスクマネジメント委員会」において、取り組み状況を審議・承認し、重要事項については経営会議・取締役会に報告されています。当社の取締役会は、これらの仕組みを通じて、経営上の重要なリスク管理の監督を行っています。

コンプライアンスの徹底

関係法令・規制の遵守および行政との適切な関係の構築

当社は、企業理念・企業行動規範に基づき、国内外の公務員等に対する贈収賄防止、独占禁止法の遵守、環境法令、個人情報の保護等に関する社則やガイドラインを整備し、役員・社員に対して法令・その他ルールの遵守を周知徹底しています。

適切な納税

当社は、事業を展開するすべての国において関係法令を遵守した適切な申告納税を行っており、税務当局と透明性のある良好なコミュニケーションを維持しつつ、租税回避行為を排除するとともに税負担の適正化に努めています。

取締役候補の指名、経営陣幹部の選解任を行うにあたっての方針と手続

取締役候補の指名、経営陣幹部の選定の方針

取締役候補の指名および経営陣幹部の選定については、各人がその役割・責務を適切に果たし、当社グループ事業の経営課題に的確に対応し得る最適な体制となるよう、個々人の経験・識見・専門性はもとより、取締役会全体や監査等委員会としての規模やそれを構成する候補者のバランス(社外取締役員数を含む。)を考慮することを方針としています。当社は、社長その他の経営陣幹部の選定は、取締役会の最も重要な役割・機能の一つであると考えています。当社は、グループ全体の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現することのできる最適な人材を、社長その他の経営陣幹部として適時に登用することができるよう、その後継者候補となる取締役および執行役員に対し戦略的な配置・ローテーションを行う等、資質を磨くための様々な機会を設けています。

取締役候補の指名、経営陣幹部の選定の手続き

取締役候補の指名および経営陣幹部の選定については、「役員人事・報酬会議」での検討を経て、取締役会で決議することとしています。同会議においては、上記の方針に沿って取締役会全体や監査等委員会としての規模やそれを構成する候補者のバランス等も考慮し、多角的に議論・検討しています。なお、監査等委員である取締役候補の指名については、事前に監査等委員会の同意を得た上で、取締役会に付議することとしています。

社長その他の経営陣幹部の解任の手続き

当社は、社長その他の経営陣幹部について、法令に定める取締役の欠格事由にあたる事由等が生じた場合は、取締役会の決議により社長その他の役職を解任することとしています。また、社長その他の経営陣幹部に不正や背信を疑われる行為があった場合や職務の継続について著しい支障が生じた場合等には、必要に応じ「役員人事・報酬会議」での議論・検討も踏まえて、取締役会の決議により社長その他の役職を解任することができるものとしています。

取締役の報酬等の額の決定に関する方針

取締役(監査等委員である取締役を除く。)

■ 基本方針および報酬の構成

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)の報酬は、①固定金銭報酬、②業績連動金銭報酬および③業績連動型株式報酬から構成することとしています。固定金銭報酬および業績連動金銭報酬は、月例報酬とし、求められる能力および責任に見合った水準を勘案して役位別に固定金銭報酬と業績連動金銭報酬の基準額(当社の連結の業績が一定の水準に達したときの報酬額)を定め、このうち業績連動金銭報酬について、当社の連結業績に応じて一定の範囲で変動させることにより、株主総会で承認を得た限度額の範囲内で各取締役に係る報酬の額を決定することとしています。業績連動型株式報酬は、信託型株式報酬制度に基づくものとし、取締役会で定める株式交付規程に基づき、各取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)に対し、求められる能力および責任に見合った水準を勘案して役位および当社の連結業績に応じたポイントを付与し、付与されたポイントの数に相当する数の当社株式(当社が金銭を拠出することにより設定する信託が取得したもの)を、信託を通じて、原則としてその退任時に交付することとしています。社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬は、月例報酬のみとし、固定金銭報酬のみで構成することとしています。各取締役に係る月例報酬の額については、求められる能力および責任に見合った水準を勘案して、株主総会で承認を得た限度額の範囲内で決定することとしています。

■ 業績連動報酬に関する方針

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)の業績連動金銭報酬および業績連動型株式報酬に係る指標は、中長期経営計画における収益目標等も勘案し、期間業績に応じた適切な報酬額とする観点から、当社グループの経営成績を端的に表す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で、当社グループとしての実力を表す指標であると認識しています。)を用いることとしています。

■ 種類別の報酬の比率に関する方針

固定金銭報酬、業績連動金銭報酬および業績連動型株式報酬の比率については、上位の役位ほど業績連動報酬(業績連動金銭報酬および業績連動型株式報酬)の比率を高くすることで、役位と業績に応じた適切なインセンティブを付与することとしています。代表取締役会長および代表取締役社長については、基準額(実力ベース連結事業損益6,000億円達成時)における「固定報酬(固定金銭報酬)：業績連動報酬(業績連動金銭報酬+業績連動型株式報酬)」の比率を概ね5：7としており、業績により、3：7から10：0の範囲で変動させることとしています。また、代表取締役会長および代表取締役社長について、業績連動型株式報酬は業績連動金銭報酬の概ね4割としています。

■ 個人別の報酬等の決定方法

各取締役(監査等委員である取締役を除く。)の具体的な固定金銭報酬、業績連動金銭報酬および業績連動型株式報酬の額および内容については、社外取締役を過半数とする「役員人事・報酬会議」での検討を経て、取締役会で決議することとしています。

■ 監査等委員である取締役

監査等委員である取締役の報酬は、月額報酬のみとし、固定報酬のみで構成することとしています。各取締役に係る月額報酬の額については、役位および常勤・非常勤の別に応じた職務の内容等を勘案し、株主総会で承認を得た限度額の範囲内で決定することとしています。

■ 方針の決定方法

取締役(監査等委員である取締役を除く。)については「役員人事・報酬会議」での検討を経て取締役会決議により、監査等委員である取締役については監査等委員である取締役の協議により、上記に掲げる方針を定めています。同会議においては、外部機関による他社役員の報酬水準の調査結果も踏まえ、取締役の報酬体系や役位別の報酬水準の妥当を含めて、幅広く議論しています。

[2024年度における取締役の報酬等の総額]

(2024年4月から2024年6月までの報酬等)

役員区分	人数 (名)	報酬等の総額 (円)	報酬等の種類別の総額(円)		
			月例報酬	非金銭 報酬等	その他の 報酬等
取締役 (監査等委員である 取締役を除く。)	10	309,710,000	309,710,000	—	—
内、社外取締役	2	8,640,000	8,640,000	—	—
監査等委員で ある取締役	5	43,280,000	43,280,000	—	—
内、社外取締役	3	12,960,000	12,960,000	—	—
合計	15	352,990,000	352,990,000	—	—

上記には、2024年6月21日開催の第100回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役(監査等委員である取締役を除く。)1名および監査等委員である取締役5名(内、社外取締役3名)を含んでいる。

(2024年7月から2025年3月までの報酬等)

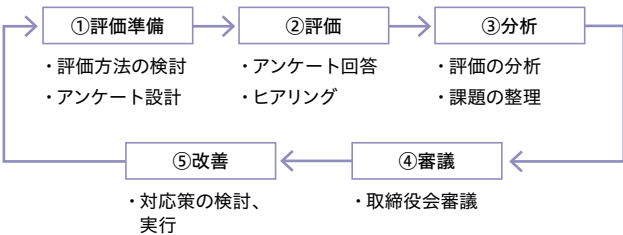
役員区分	人数 (名)	報酬等の総額 (円)	報酬等の種類別の総額(円)		
			固定報酬	業績連動報酬	非金銭 報酬等
取締役 (監査等委員である 取締役を除く。)	10	1,801,710,000	738,630,000	1,063,080,000	—
内、社外取締役	2	29,880,000	29,880,000	—	—
監査等委員で ある取締役	5	157,230,000	157,230,000	—	—
内、社外取締役	3	44,820,000	44,820,000	—	—
合計	15	1,958,940,000	895,860,000	1,063,080,000	—

取締役会全体の実効性についての分析・評価

当社は、取締役会の実効性向上のため、以下のとおり取締役会の実効性に関して分析・評価・改善を実施しています。

1. 評価のプロセス

当社は、①評価準備、②評価、③分析、④審議、⑤改善のプロセスを経て、取締役会の実効性評価を実施しています。②の評価においては、取締役会に付議・報告された案件数・審議時間や各取締役の出席率・発言回数を過年度との比較によって定量的に分析するとともに、アンケートおよび具体的な課題を把握するためのヒアリングを各取締役に対して実施しています。



2. 2024年度の実効性評価

当社は、2024年度の実効性評価(2025年5月開催の取締役会)を実施したところ、会社法および社内規程に基づいて取締役会に付議・報告された各議案(経営方針・経営戦略の策定、事業戦略上の重要案件やリスクマネジメントに関する事項、カーボンニュートラル、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み状況、人材確保・活躍推進施策等)について、適切に事前説明がなされた上で、中長期的な企業価値向上の観点を踏まえて、社内外取締役による多様な視点からの質疑・審議がなされていることから、総合的にみて、当社取締役会は実効性があると評価しています。

また、実効性の更なる向上の観点から、2024年度の実効性評価における各取締役の意見に基づき、引き続き、取締役会運営の効率化・審議の重点化を図るべく、議事進行上の改善を行うとともに、取締役会以外の場を活用した幅広い情報の共有化や意見交換を継続していきます。

[2024年度取締役会の主な審議内容]

- 経営方針、経営戦略の策定
- 事業戦略上の重要案件
- グループ会社の状況(経営健全度評価等)
- 安全、環境、防災、品質の取り組み状況
- カーボンニュートラルに向けた取り組み状況
- ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み状況
- 人材確保・活躍推進施策
- 代表取締役の選定、取締役候補者の指名および経営陣幹部の選定
- 取締役会の実効性の分析・評価
- 内部統制システムの整備・運用状況
- 株主・投資家からの意見フィードバック

取締役に対するトレーニングの方針

当社は、各社外取締役に對し、就任の際に、当社の企業理念やグループ事業の内容等について関連役員から個別に説明を行うとともに、就任以降、製鉄所・研究所の視察等の機会や会長・社長および副社長と対話する機会を積極的に設けています。また、社内出身の業務執行取締役および監査等委員である取締役に對しても、その就任に際して、会社法等の重要な法令に基づく責務や業務に関連する制度について、改めて説明を行っています。また、当社は、取締役が社外有識者、他社の経営者等との意見交換の場や講演会、研修会等に出席する機会を設けています。

上場子会社を保有する意義等

当社は、「日本製鉄グループ企業理念」に基づき、当社グループの健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図りつつ、社会から信頼される企業の実現を目指しています。また、関連法規を遵守し、財務報告の信頼性と業務の有効性・効率性を確保するため、当社グループの事業に適した内部統制システムを整備し適切に運用するとともに、その継続的改善に努めています。この基本方針のもと、当社およびグループ会社は、各社の事業特性を踏まえつつ、事業戦略を共有し、グループ一体となった経営を行っています。当社は、グループ会社の管理に関して、グループ会社管理規程において基本的なルールを定め、その適切な運用を図るとともに、各グループ会社は、自律的内部統制を基本とした内部統制システムを構築・整備し、当社による支援や指導・助言も踏まえ、内部統制に関する施策の充実を図っています。また、上場子会社各社における独立した意思決定を確保するため、上場子会社各社においては、取締役役に占める独立社外取締役の割合が3分の1以上を満たす体制となっており、自律的な経営がなされているものと認識しています。親子間の取引条件においては、他のお客様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しています。なお、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しています。その上で、当社は現在、上場子会社4社（日鉄ソリューションズ、大阪製鐵、黒崎播磨*、ジオスターを有しています。（各社の保有意義等については「コーポレートガバナンス報告書」1章5.その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与え得る特別な事情」に記載しています）

* 完全子会社化に向けた公開買付の開始を2025年8月1日に公表しました。

コーポレートガバナンス報告書

https://www.nipponsteel.com/ir/library/pdf/governance/pdf/cg_report.pdf

これらの会社が上場子会社であることの妥当性は、①当社にとっての意義、②子会社にとっての意義、③上場会社であることの必要性、の観点から判断しています。①および②については、それぞれの子会社によって異なり、個々に判断しています。③については、主に「業界内でのプレゼンス向上」「人材の確保」「取引上の信用力」「成長資金の調達」「株式市場からの厳しい目に向き合うことによる、成長に対する強い動機付け」等があると考えています。

特に、経営環境やグループ戦略等に大きな変化がある場合には、上場子会社との関係性についても適時に判断し、必要に応じて資本政策を実行しています。実際にこれまで資本政策を実行した事例はあり、日鉄物産や山陽特殊製鋼の非公開化等があげられます。現時点において妥当であると考えられる状態であっても将来にわたりその妥当性が維持されるとは限らないことから、変化に対し柔軟に対応することが当社のグループ会社管理の基本です。

グループ経営を推進する体制

当社はすべての子会社・関連会社について、内部統制面だけではなく、連結経営計画の策定や連結決算等のPDCA管理も行っており、その一例として、上場子会社を含むグループ会社全社を対象に、年に1回以上の頻度で財務データに基づく定量的基準による「経営健全度」評価を実施し、経営会議に報告を行います。また、年に1回、取締役会に報告を行っています。

上場関連会社を保有する意義等

当社は、当社連結利益への貢献を主な目的に上場関連会社を有しており、具体的には合同製鐵、トピー工業、共英製鋼、新日本電工、日亜鋼業、NSユナイテッド海運、日本コークス工業、三晃金属工業、サンユウ、高砂鐵工の10社となります。いずれの会社も当社ポートフォリオにおける製鉄事業セグメントの一部を構成しています。適切なリスク管理を図る観点から監査役を派遣している会社があるものの、各社との間に当社の承諾が必要な事項やガバナンスに関わる契約はなく、また、当社の議決権比率はいずれも過半数に満たないことから、各社の独立性は確保され利益相反リスクが生じる懸念は小さいものと認識しています。

政策保有株式

政策保有に関する方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の観点から、これまでの事業活動のなかで培われた国内外の幅広い取引先・提携先との信頼関係や協業関係の維持・発展は極めて重要であると考えており、株式保有が、当社と保有先の取引関係や提携関係等の事業基盤の維持・強化、両者の収益力向上、ひいては当社および当社グループの企業価値向上に資すると判断する株式については継続して保有することとしています。なお、取引先等との十分な対話を経た上で、株式を保有せずとも上記の目的を達成することが可能であることが確認できた会社については、当該会社の株式の売却を進めます。

保有の適否の検証

当社は、政策保有株式については、すべての株式を対象に、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を確認しており、この内、時価が一定額を超える政策保有株式については、取締役会において毎年検証しています。取締役会で検証する対象株式の保有時価の合計は、当社が連結ベースで保有する政策保有株式の時価総額の約8割を占めています(2025年3月末時点)。当社が保有する政策保有株式の単独ベースでの銘柄数は、新日鐵住金が発足した2012年10月1日時点で495銘柄でしたが、2025年3月末時点では236銘柄(貸借対照表計上額の合計額は2,232億円)となっています。

 P.66「残高推移」

政策保有株式に係る議決権の行使に関する基本方針

政策保有株式に係る議決権については、保有先企業の株主総会議案が当社および保有先企業の企業価値の向上に寄与する可否かを総合的に判断して行使することとしています。具体的には、剰余金の処分や取締役・監査役の選任等、議案の類型に応じた判断指針を定めた議決権行使基準を策定し、この基準と上記の保有の適否の検証結果に照らして議決権を行使することとしています。

株主・投資家との対話方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、株主との建設的な対話を促進するための諸施策に取り組んでいます。株主・投資家との対話全般については、コーポレートコミュニケーション担当取締役および財務担当取締役が統括し、コーポレートコミュニケーション部・財務部をはじめとする社内各部門が連携して、施策の充実に努めています。具体的には、株主に対しては、株主総会において積極的な情報提供と丁寧な質疑応答に努めている他、各地で定期的に経営概況説明会や工場見学会の開催等を行っています。また、機関投資家に対しては、各説明会等対話の機会を通じて、当社の経営戦略、事業内容、業績、サステナビリティ課題への取り組み等について、説明内容に応じて適切な担当分野の方々と対話しています。加えて近年では個人株主向けの取り組みを強化しています。これらの対話の機会には、社長をはじめとした経営陣幹部やIR担当役員が適宜出席しています。こうした取り組みを通じて得た株主・投資家の意見等については、経営陣や社内各部門の間で随時共有し、定期的に取締役会等に報告・フィードバックしています。



工場見学会



経営概況説明会

取締役会メンバー

(2025年7月現在)

取締役



代表取締役会長兼CEO
はしもと えいじ
橋本 英二

1979年 4月 新日本製鐵(株)入社
2009年 4月 同社執行役員厚板事業部長、建材事業部長
2015年 7月 当社常務執行役員グローバル事業推進本部副本部長、グローバル事業推進本部ウジミナスプロジェクトリーダー
2016年 6月 当社代表取締役副社長
グローバル事業推進本部長
2019年 4月 当社代表取締役社長
2024年 4月 当社代表取締役会長兼CEO



代表取締役社長兼COO
いまい ただし
今井 正

1988年 4月 新日本製鐵(株)入社
2016年 4月 当社執行役員名古屋製鐵所長
2020年 6月 当社常務取締役
2022年 2月 当社常務取締役グローバル事業推進本部タイー貫製鉄プロジェクトリーダー、ゼロカーボン・スチールプロジェクトサプリーダー、次世代熱延プロジェクトサプリーダー
2023年 4月 当社代表取締役副社長
グリーン・トランスフォーメーション推進本部長、次世代熱延プロジェクトサプリーダー
2024年 4月 当社代表取締役社長兼COO



代表取締役副会長兼副社長
もり たかひろ
森 高弘

1983年 4月 新日本製鐵(株)入社
2016年 6月 ウジミナス社副社長
2020年 4月 当社常務執行役員厚板事業部長、鋼管事業部長、グローバル事業推進本部VSBプロジェクトリーダー
2021年 4月 当社副社長執行役員
グローバル事業推進本部長、グローバル事業推進本部インドー貫製鉄プロジェクトリーダー
2021年 6月 当社代表取締役副社長
グローバル事業推進本部長、グローバル事業推進本部インドー貫製鉄プロジェクトリーダー
2024年 4月 当社代表取締役副会長兼副社長
グローバル事業推進本部長、グローバル事業推進本部インドプロジェクトリーダー、USSプロジェクトリーダー



代表取締役副社長
さとう なおき
佐藤 直樹

1983年 4月 新日本製鐵(株)入社
2018年 4月 当社常務執行役員鹿島製鐵所長
2020年 4月 当社副社長執行役員東日本製鐵所長
2021年 6月 当社代表取締役副社長次世代熱延プロジェクトリーダー
グローバル事業推進本部インドー貫製鉄プロジェクトサプリーダー
2024年 4月 当社代表取締役副社長
グローバル事業推進本部インドプロジェクトサプリーダー、グローバル事業推進本部タイー貫製鉄プロジェクトサプリーダー、USSプロジェクトサプリーダー



代表取締役副社長
ひろせ たかし
廣瀬 孝

1986年 4月 新日本製鐵(株)入社
2018年 4月 当社執行役員厚板事業部長
2019年 4月 当社常務執行役員厚板事業部長、薄板事業部副事業部長
2020年 4月 当社常務執行役員薄板事業部長、グローバル事業推進本部上海宝山冷延・CGLプロジェクトリーダー
2022年 6月 当社代表取締役副社長薄板事業部長、次世代熱延プロジェクトサプリーダー
2024年 4月 当社代表取締役副社長
次世代熱延プロジェクトサプリーダー
2025年 6月 当社代表取締役副社長、USSプロジェクトサプリーダー、次世代熱延プロジェクトサプリーダー



代表取締役副社長
ふなこし ひろふみ
船越 弘文

1987年 7月 新日本製鐵(株)入社
2018年 4月 当社執行役員
2019年 4月 当社執行役員経営企画部長
2022年 4月 当社常務執行役員
グリーン・トランスフォーメーション推進本部副本部長
2023年 6月 当社代表取締役副社長
2025年 6月 当社代表取締役副社長、USSプロジェクトサプリーダー



代表取締役副社長
みなと ひろゆき
湊 博之

1989年 4月 新日本製鐵(株)入社
2018年 4月 当社執行役員技術総括部長
2020年 4月 当社執行役員室蘭製鐵所長
2021年 4月 当社常務執行役員室蘭製鐵所長
2024年 6月 当社代表取締役副社長
次世代熱延プロジェクトリーダー、電炉プロジェクトリーダー
2025年 6月 当社代表取締役副社長、USSプロジェクトサプリーダー、次世代熱延プロジェクトリーダー、電炉プロジェクトリーダー



代表取締役副社長
ふじた のぶひろ
藤田 展弘

1989年 4月 新日本製鐵(株)入社
2018年 4月 当社執行役員技術開発本部鉄鋼研究所長
2021年 4月 当社常務執行役員技術開発本部鉄鋼研究所長
2024年 4月 当社上席常務執行役員技術開発本部鉄鋼研究所長
2025年 4月 当社副社長執行役員技術開発本部長
2025年 6月 当社代表取締役副社長技術開発本部長、USSプロジェクトサプリーダー



取締役
とみた てつろう
富田 哲郎

1974年 4月 日本国有鉄道入社
2003年 6月 東日本旅客鉄道(株)常務取締役総合企画本部副本部長
2008年 6月 当社代表取締役副社長事業創造本部長
2012年 6月 当社代表取締役社長
2018年 4月 同社取締役会長
2020年 6月 当社取締役(社外取締役)
2024年 4月 東日本旅客鉄道(株)相談役



取締役
うらの くによ
浦野 邦子

1979年 4月 (株)小松製作所入社
2011年 4月 同社執行役員
コーポレートコミュニケーション部長
2014年 4月 同社執行役員人事部長
2018年 6月 同社取締役 兼 常務執行役員
2021年 6月 同社顧問
2022年 6月 当社取締役(社外取締役)

監査等委員である取締役



取締役(常任監査等委員(常勤))
しんかい かずまさ
新海 一正

1987年 4月 新日本製鐵(株)入社
2018年 4月 当社執行役員総務部長
2021年 4月 当社常務執行役員総務部長
2023年 4月 当社常務執行役員
2024年 6月 当社取締役常任監査等委員(常勤)



取締役(常任監査等委員(常勤))
そごう えいじ
十河 英史

1989年 4月 新日本製鐵(株)入社
2019年 4月 当社執行役員人事労政部長
2022年 4月 当社常務執行役員人事労政部長
2023年 4月 当社常務執行役員
2024年 6月 当社取締役常任監査等委員(常勤)



取締役(監査等委員)
ひらまつ けんじ
平松 賢司

1979年 4月 外務省入省
2015年 11月 駐インド特命全権大使
2016年 1月 駐インド特命全権大使兼駐ブータン特命全権大使
2019年 9月 駐スペイン特命全権大使
2022年 11月 退官
2022年 12月 (株)日本総合研究所国際戦略研究所理事長
2024年 6月 当社取締役監査等委員(社外取締役)



取締役(監査等委員)
せきね あいこ
関根 愛子

1981年 4月 シティバンク エヌ・エイ東京支店入行
2006年 9月 あらた監査法人(現PwC Japan有限責任監査法人)代表社員
2016年 7月 日本公認会計士協会会長
2019年 7月 日本公認会計士協会相談役
2020年 9月 早稲田大学商学大学院教授
2024年 6月 当社取締役監査等委員(社外取締役)



取締役(監査等委員)
たけうち すみこ
竹内 純子

1994年 4月 東京電力(株)入社
2012年 1月 NPO法人国際環境経済研究所理事・主席研究員
2018年 10月 U3イノベーションズ合同会社共同代表
2020年 4月 東北大学特任教授
2024年 6月 当社取締役監査等委員(社外取締役)

取締役のスキル・マトリックス

当社の取締役会は、全体として当社グループ企業理念や中長期経営計画の内容等を踏まえた必要なスキル・経験を備えていることが必要であると考えています。各取締役は、主に、右表のとりのスキル・経験を有しています。

氏名	地位	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・コンプライアンス	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
取締役(監査等委員である取締役を除く。)										
橋本 英二	代表取締役会長 兼 CEO	●			●		●	●	●	
今井 正	代表取締役社長 兼 COO	●			●	●			●	
森 高弘	代表取締役副会長 兼 副社長	●	●				●	●		
佐藤 直樹	代表取締役副社長				●	●			●	
廣瀬 孝	代表取締役副社長	●					●	●		
船越 弘文	代表取締役副社長	●		●	●				●	
湊 博之	代表取締役副社長				●	●			●	
藤田 展弘	代表取締役副社長				●	●			●	
富田 哲郎	取締役(社外取締役)	●		●	●			●		
浦野 邦子	取締役(社外取締役)			●	●				●	
監査等委員である取締役										
新海 一正	常任監査等委員(常勤)			●	●		●		●	
十河 英史	常任監査等委員(常勤)	●		●	●		●			
平松 賢司	監査等委員(社外取締役)				●			●	●	●
関根 愛子	監査等委員(社外取締役)		●		●			●		
竹内 純子	監査等委員(社外取締役)				●				●	●

*右記一覧表は、各取締役の職歴・経験をもとに、有しているスキル・経験の内、主なもの(原則として4つまで)に印をつけています。

— 社外取締役座談会 —

日本製鉄のビジョン実現に向けて

社外取締役
(監査等委員)

竹内 純子

社外取締役
(監査等委員)

関根 愛子

社外取締役
(監査等委員)

平松 賢司

社外取締役
富田 哲郎社外取締役
浦野 邦子

5名の社外取締役にお集まりいただき、
当社の取締役会の特徴、
それぞれの専門性や経験を活かした貢献、
そして、日本製鉄のビジョンに対する期待について、
語っていただきました。

— 当社の取締役会の特徴について

富田：私が社外取締役に就任したのは5年前で、その当時は事業環境が非常に厳しい状況でした。国内の粗鋼生産能力を4,000万トンまで削減し、収益化を図る計画が掲げられていたのを記憶しています。その後、国内製鉄事業の再構築を見事に成し遂げ、更にはU. S. Steelの買収を実現した経営陣のリーダーシップには心から敬意を表します。

当社の取締役会は、取締役である副社長が議案の説明をするところが特徴的です。一般的には、議案の説明は執行役員や部長

が行う場合が多いと思いますが、当社は業務執行に責任を負う副社長が説明をします。コーポレートガバナンスの改革は、欧米流がトレンドとなっていますが、私は執行と監督を形式的に分離することが最善とは考えていません。私自身、鉄道会社で社長・会長を務めた経験から、その難しさを強く感じていたからです。取締役会は大所高所から監督する場で終わらせるのではなく、執行側も積極的に議論に参加し、様々な課題について率直に話し合う場にすべきだと考えます。その観点から見ると、当社はむしろ執行と監督が一体化することによって、本質的で実りのある議論が行われている会社だと思います。

浦野：監督と執行を完全に切り離して意見を述べるとなると、そもそも議題の立て方自体が難しくなるのではないのでしょうか。当社の取締役会では、ガバナンスに関わる監督事項と、成長や事業戦略といった執行事項のバランスが取れ、議論すべき範囲や深さについても事務局がうまく設定してくれているのでとても助かります。更に、事前の説明も丁寧で、質問に対してもデータを使ってしっかり答えてもらえるため、取締役会では本質的な議論に集中できます。私が重視しているのは、執行側がなぜその判断に至ったのか、特にすんなり通ってしまう時こそ落とし穴があったりするので、多面的な視点から十分に検討されているかという点をチェックするようにしています。専門家の意見だからといって鵜呑みにせず、自分なりの視点でしっかり考えることを常に意識しています。



平松：取締役会に上程される決議事項は、あらゆる点が精緻に積み上げられ、正直、それにバリューアッドするのは至難の業です。私は、疑問に思うことは事前のブリーフィングで解決するように努め、取締役会では自分なりの意見や気づき、専門性を活かした情報を伝えることに重きを置いています。取締役会は質疑応答の場ではなく結論を出す場であるということで、他の会議に比べると喧々諤々という感じではないですが、しっかり議論されている印象を持っています。私は監査等委員なので、執行側とは一定の距離を保ち、ニュートラルに見ることを意識しています。

関根：多くの日本企業は、取締役会における経営の監督と執行の分離が明確でないと言われまた、ガバナンスの仕組みも監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社と様々です。

そのようななか、私自身は、どのように監督を行っていくのかやどの形態が最善かは企業の経営スタイルや文化によって異なり、一律に決められるものではなく、むしろ、その会社にあふさわしい形でガバナンスの実効性を高めていくことが重要だと考えています。

当社の取締役会では、副社長が議案の説明をした後、会長や社長も加わり、誰もが率直に意見を述べられる雰囲気があり、本質的で深い議論ができていてと感じており、今のガバナンス体制は、当社の組織風土に合っているのではないかと考えています。その際、社外取締役の役割としては、執行側が検討を重ねてきた社内の視点に加えて、執行に携わらないからこそ客観的な立場に立って、「社会からどう見られるか」といった外部の視点を入れて議論を深めていくことが、より重要だと考えています。

竹内：皆さんおっしゃる通り、取締役会に上がってくる議案は非常に丁寧に練られていると思います。ただ、どれほど準備してもビジネスに絶対はありません。これだけ変化の激しい時代ですし、一面的に見ればこれが最善策だと思うものが、他の視点から見ればそうはならないということも多々あり得ます。社外取締役の役割は、社会や市場の変化の予兆を感じ取って社内に伝えたり、社内とは異なる視点で意見を具申することだと思っています。

当社の取締役会は、副社長の皆さんが相当な緊張感を持って臨まれているのを感じます。議論の応酬になるようなことはほとんどありません。事前の経営会議で十分に議論が尽くされている証左ともいえますが、社外取締役のコメントがその場の議論を喚起するきっかけになればと思って発言しています。

—— 社外取締役としての役割について

富田：私の経験では、社外取締役は必ずしも会社のことを熟知しているわけではありませんが、それぞれの豊富な経験や知識に基づいて新たな観点を指摘してくれることが多く、大きな気づきを得ることができました。社内だけでは見落としがちな外部視点によるフィードバックは、内部で業務執行を担う者にとって非常に価値あるものです。まずは、そうした観点からのアドバイスが社外取締役の大きな役割だと認識しています。



また、日本企業は昔から社員のエンゲージメントを重視し、中長期的な視点で経営を考えてきました。私はこのスタイルは大いに意義があると思っています。どんなに立派な事業計画を立てても、現場が動かなかったり、社員が疲弊していれば、望む成果にはつながりません。当社の取締役会では、綿密に検討されたテーマが上がってきますが、10万人を超える社員を抱える当社グループにおいて、そこに含まれる議題は日々現場で生じている課題のほんの一部に過ぎません。そのため私は、社員のエンゲージメントには強い関心を持って、監査報告やコンプライアンス報告も細かく確認するようにしています。更に、これほど多くの社員をまとめ上げ、ガバナンスを徹底して維持するのは容易なことではありませんので、私自身の経験を活かして、そうした点でも当社の経営に貢献していきたいと思っています。

浦野：私も、当社と同様の「安全・品質・信頼」と口酸っぱく言う重厚長大産業で生産管理のマネージャーを経験しており、現場の隅々までガバナンスを効かせることの難しさはものすごくよくわかります。「あれだけ徹底していたはずなのに」なんてということはいくらでも起こります。だからこそ社外の目が重要なのではないのでしょうか。一方で研究開発もそうですし、生産現場もそうですし、お客様との接点のある営業はもちろん、やはり現場に問題解決の答えがあり、会社の持続的成長には現場のレベルアップが欠かせません。そのことを管理部門や本社スタッフは百も承知だとは思いますが、頭でわかっていても現場にいないと実感できないことも多々ありますので、そういった意識で現場に配慮できているかを確認することも社外取締役として重要な観点だと思っています。

平松：私は外務省で40年以上にわたり外交政策の中枢に携わってきました。経営者としての経験はありませんが、アメリカとの数多くの交渉を行い、インドにも4年ほど現地で活動していました。現在、当社はインドでの事業展開の足場を固めながら、U. S. Steelの買収も実現していますが、今後も各国政府や関係当局との調整・交渉は欠かせません。私は国際的な交渉や、世界のなかで日本企業がどのように見られているかといった視点を長年培ってきました。こうした私の経験は、当社のグローバル展開に対するアドバイスとして活かせるのではないかと考えています。

一方で、外務省では「一方通行の議論にならないように」といつも言っていました。富田さんがおっしゃられましたが、異なる視点や意見によって、新しい発見やより良い結論が導き出されることが多いと感じていたからです。その意味では、取締役会は結論を出す場とはいえ、より活発に意見が往来する場になればよいと考えています。

関根：私は公認会計士として会計監査人の経験が長いので、「数字に強く数字から見ている」と思われるのですが、数字だけ見ても監査はできません。会社の実態を理解した上で外部の独立した目で判断することが欠かせないため、現場に足を運び、直接聞き取りを行うことを重視してきました。そうした経験から社外取締役として感じるのは、やはり、現場の隅々までガバナンスを行き届かせることは、口で言うほど簡単なことではないということです。取締役会で大きな方針が議論される一方、現場の小さな油断が会社全体の信用を揺るがす重大なリスクになることもあり得ます。きちんと指示を出していてもそれが現場に浸透せず不祥事等が起されれば意味がなくなってしまうので、小さな現場の課題にもしっかり



目配りしつつ取締役会等で議論することも、監査等委員である私の役割と考えています。

竹内：私の専門はGX(グリーン・トランスフォーメーション)ですが、これは単に排出する温室効果ガスを削減するという話ではありません。産業構造や立地の変革、DX(デジタル・トランスフォーメーション)とも融合して進めることで、効率性を高め、より持続可能な社会にするための経済成長戦略です。こうしたなかで私が重視しているポイントは3つあります。まず1つ目は「コミュニケーション」です。今後、産業構造が大きく変化していくなかで、鉄鋼以外の分野の方々とも積極的に対話し、社会の変革に向けて協力し合うことが一層重要になってくると考えているからです。当社は長年海外事業に取り組んでおり、異文化との共生に長けている部分はありますが、あくまでも鉄鋼産業のなかでの経験ですので、今後はコミュニケーションの質・量ともに変えていく必要があると思っています。また、同質性の高い大企業にありがちな「暗黙の了解」には注意が必要だと思っています。経営層と現場との意思疎通がしっかり図られているかのチェックには、外部の目線が重要だと考えています。

2つ目は「悪い情報」への感度を更に磨くことを執行に促すことです。事故・事件等に関する情報は、取締役会には原因究明等を経て報告されることになりますが、悪いニュースほど早く共有できるように促していきたいと考えています。

3つ目は「スピード感」です。取締役会の議題はすべてがものすごく精緻に詰められて上がってきます。それゆえ、決定した後の動き

はとても速いのですが、一方で、事前の準備にあまりに時間をかけていないかが気になります。私はスタートアップの社外取締役も務めていますが、そちらでは「まずやってみて、失敗したらすぐ修正する」感覚です。変化が激しい状況においては、事前にいくら詳細に検討しても、その通りにはならないことが多いので、スピード感と柔軟性を高めることが重要です。準備にかける時間やマンパワーはコストですので、スピード感と緻密さのバランスをとることを外部目線で指摘していきたいと思っています。

— 日本製鉄のビジョンについて

富田：トップのリーダーシップのもと、当社は本格的に世界展開へと舵を切ります。「10年後に世界一を目指す」というビジョンは当社のみならず、「失われた20年、30年」で低下した日本の産業競争力を復活させる原動力になることを願っています。日本国内での成長は限られますが、アメリカ、インド、それからタイ、欧州への展開も進められていますので、「1億トン・1兆円」を実現する素地は十分に築かれていると考えます。また、橋本会長の「稼いだ利益を社員にもしっかり還元する」というメッセージはすばらしいと思います。繰り返になりますが、社員の幸せやエンゲージメントの向上が、成長と分配の好循環を生み出すと私は信じているからです。「技術力」と「現場の力」を大事にし、日本の産業界のためにも世界に羽ばたいてほしいです。



浦野：「1億トン・1兆円」という非連続な目標に加え、「カーボンニュートラル」もリードする姿勢が社員にも浸透していて素晴らしいと思います。また、かなり先を見越して様々なシナリオを考え、チャンスが来た時に一気に動けるようにしておく周到さにも、日々感心しています。更には、現場に対してもどのように変わっていくべきなのかを、日頃からしっかり伝え、いざアクセルを踏む段階において、現場も含めて問題なく進められるようにしておくことも大事だと考えます。

それと、U. S. Steelの買収が実現しましたので、「日本製鉄のグローバル経営はこういうものだ」というものをぜひ創り上げてほしいです。各地域の価値観やカルチャーを尊重しながらも、グループとして守るべきポリシーや技術、品質には妥協せず、それぞれの地域で当社グループとしての強みを活かせるようにしてほしいと思います。そして、会社にとっても社員にとっても成長の機会は大きく広がるなかで、日本人だけでなく世界中の仲間と成功の喜びを分かち合えるような取り組みを重ねていってほしいと願っています。

平松：日本の産業界を代表する当社が世界で活躍することは、日本の外交や産業競争力の復活にとっても非常に重要なことだと言えます。そう考えると「1億トン・1兆円」は当然のこととして成し遂げるべき目標であり、U. S. Steelの買収が決まった今、もっと高い目標を掲げてよいのではないかとすら思います。当社にはそれを実現できる十分な経営資源、人材があり、経営トップのリーダーシップのもと、世界で圧倒的な存在感を示すような高みを目指してほしいと思います。



私個人は、今後の成長のカギはインドにあると考えています。人口は14億人、7%近い成長率、インフラ整備もこれからという国です。潜在需要は膨大です。もちろん、当面はU. S. Steelとのシナジー発揮が最優先課題だと思いますが、いずれインドの市場は日本を追い抜くと見ています。私は今も毎月のようにインドを訪れ、その成長を肌で感じており、アドバイスは惜しみません。日本のためにも、ぜひインドでの成功を実現してほしいと強く願っています。

関根：「1億トン・1兆円」というビジョンは、非常にわかりやすく印象に残るものと感じています。その一方で、U. S. Steelの件でも見られたように、当社には物事を緻密にやり抜く胆力があり、一見すると願望のような目標であっても、当社は精緻にプランを立て、一つひとつクリアしていきます。皆さんもおっしゃっていますが、鉄は産業の基盤であり、日本の産業界が元気を取り戻すためにも、このビジョンの実現に向けて実績を積み重ねていってほしいと思います。

お恥ずかしながら、私自身は、当初は「大きな高炉で鉄をつくる会社」というイメージしか持っていませんでしたが、実際には他社が真似できない高度な技術を有し、お客様の細かなニーズに応えていることが大きな競争力になっていることを理解しました。ただし、ものづくりにおいて「緻密さ」を追求するあまり、竹内さんが言われたように社内では気付かない非効率が放置される可能性があります。橋本会長も「まだまだ効率化の余地がある」とおっしゃっており、国内製鉄事業の構造改革はこれで終わりではありません。会社が目標に向かって尽力するにあたって、引き続き社外の目線のできるかぎりのアドバイスをしていきたいと思います。

竹内：当社は、「言ったことは実現する」会社です。鉄の成長は、社会の成長にとって必要不可欠なものですので、「1億トン・1兆円」というビジョンにはわくわくしています。

一方で、「カーボンニュートラル社会の実現」は非常に難しい課題です。グリーンにはコストがかかるのであり、そのコストを国際的にも、業種的にも公平に負担する制度がなければ、社会全体がカーボンニュートラルになるということは望めません。しかし、こうしたコストの負担は避けたいというのが各国あるいは多くの企業、そして消費者の「本音」ではないでしょうか。



カーボンニュートラルは私の専門分野なので、少しお話をさせていただきますと、鉄鋼会社は環境面で世の中から厳しい目を向けられがちです。CO₂排出量の大きさからみれば当然です。しかし、政府の委員として様々な業界・企業を見ているなかで、当社は極めて真摯に取り組んでいる会社だと思っています。これほどGXに本気なのか、というのが私が社外取締役となって一番の驚きでもありました。カーボンニュートラルは、何か技術開発や商品設計ができれば解決が進むような単純な話ではなく、社会全体として環境という「みんなのための価値」を実現するためにどの程度負担や痛みを覚悟するかということも問われます。消費者が価値を認識することが難しいので、政府の制度設計が重要であり、その制度設計には「細部に神も宿れば悪魔も宿る」ことになりがちです。細部まで考え、政府に対しても率直な意見を伝えるので、時に「抵抗勢力」であるかのように見えるのですが、それは、グリーンウォッシュではなく、本気でカーボンニュートラルに向けて取り組んでいるからだ実感しました。

一方でU. S. Steelをグループ会社に迎え、グローバル企業として環境へのインパクトがより大きくなることから、環境対応に対して一層の覚悟と戦略が求められます。COP(国連気候変動枠組条約締約国会議)等では、中身の乏しいカーボンニュートラル宣言よりも、ちゃんと実行できるプランが評価されるフェーズに移ってきており、当社に対する世界の期待はますます高まるものと考えています。脱炭素社会に対して具体的なソリューションを提供できる数少ない企業として、私自身も当社の取り組みに非常に期待しています。