

証券コード：5401



当社経営の概況

2022年9月9日

代表取締役 副社長
森 高弘

日本製鉄株式会社

特に断りのない限り、本資料中の財務数値は連結数値



ご説明内容

1. 中長期経営計画

2. 2021年度実績・2022年度業績見通し と当社の取り組み

目指す姿：総合力世界No.1の鉄鋼メーカー

3

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

技 術

総合力世界No.1

グローバル

コスト



中長期経営計画の4つの柱

国内製鉄事業の再構築

海外事業の深化・拡充

カーボンニュートラルへの挑戦

**デジタルトランスフォーメーション
(DX) 戦略の推進**



2025年度 財務目標

ROS (売上収益事業利益率)

2025年度目標

10% 程度

ROE (株主資本利益率)

10% 程度

D/E (負債/資本比率)

0.7以下

更なる環境悪化時においても
足元水準以下を堅持

中長期経営計画の4つの柱

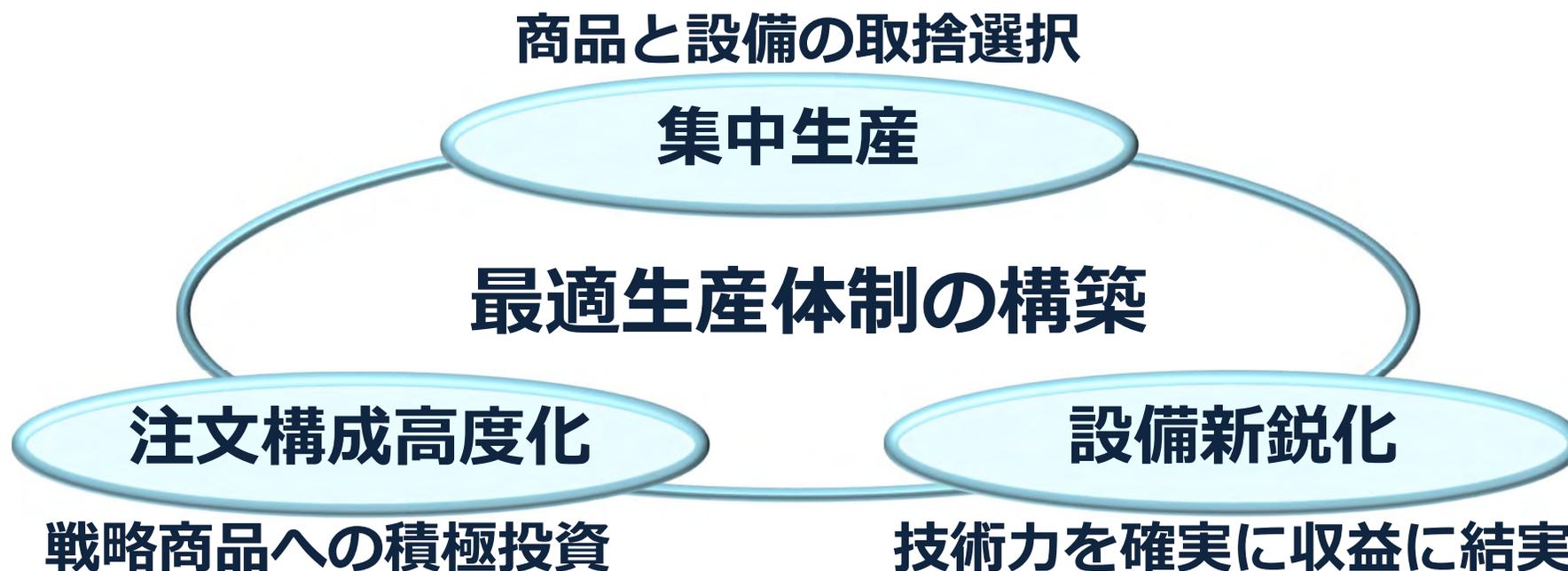
国内製鉄事業の再構築

海外事業の深化・拡充

カーボンニュートラルへの挑戦

デジタルトランスフォーメーション
(DX) 戦略の推進

国内製鉄事業の再構築 ～最適生産体制構築～



集中生産～生産設備構造対策～

中長期的な需給変化の想定をふまえ、生産設備構造対策により商品と設備を取捨選択

～2025年度計画

足元進捗状況


高炉基数

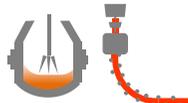
▽5基

国内高炉基数

15⇒10基

2020.9末：小倉高炉
2021.9末：呉第1・2高炉
和歌山第1高炉
FY2024末：鹿島第3高炉

～2021年度末
15⇒11基
▽4基


粗鋼生産
能力規模

▽1,000万t/年
約▽20%

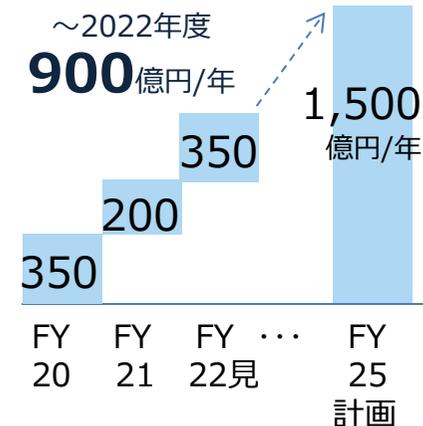
粗鋼能力
(単独+日鉄ステンレス)
50⇒40百万t/年

～2021年度末
50⇒43百万t/年
▽7百万t/年

上記高炉▽5基+日鉄ステンレス周南電炉▽1基

効果額

1,500億円/年



労働生産性
向上

要員合理化
▽20%以上

2021～2025年度末
構造対策およびDX施策等による要員合理化
(当社および作業請負協力会社合計)

注文構成高度化・設備新鋭化



電磁鋼板



EV等の車載モーター、
発給電の変圧器の高効率化ニーズに対応

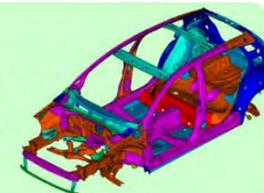
生産能力・品質向上対策投資

- 投資額 : 1,230億円
- 生産能力 : 対現行約1.5倍
うちハイグレード : 対現行約3.5倍
- フルアップ : 2024年度上期中

カーボンニュートラルに向けたEV化・
エネルギー転換の動きがさらに前倒し
で進むことが想定されるなか、
**需要拡大とハイグレード化に対応する
追加能力対策を検討中**



超ハイテン鋼板



自動車の軽量化・高強度化と加工性を
更に高次元で両立

次世代型の熱延ラインを新設

- 投資額 : 約2,700億円
- 生産能力 : 約600万t/年
- 稼働開始 : 2026年度1Q予定

→自動車鋼板製造の中核拠点である
名古屋製鉄所にて新設。
→高水準の技術を活かした
**最先端の超ハイテン鋼板を安定的
に量産**



中長期経営計画の4つの柱

国内製鉄事業の再構築

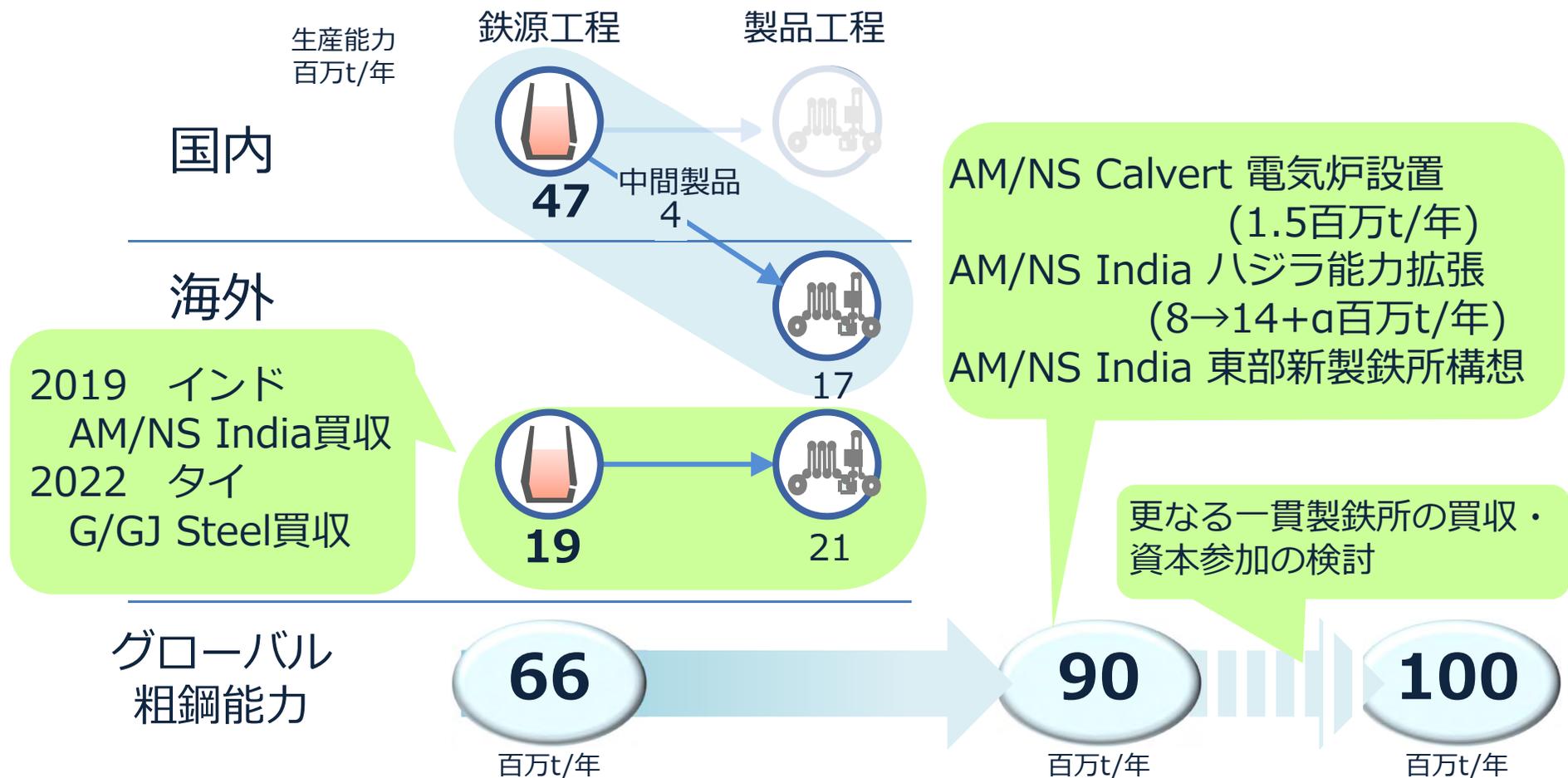
海外事業の深化・拡充

カーボンニュートラルへの挑戦

デジタルトランスフォーメーション
(DX) 戦略の推進

海外事業の深化・拡充

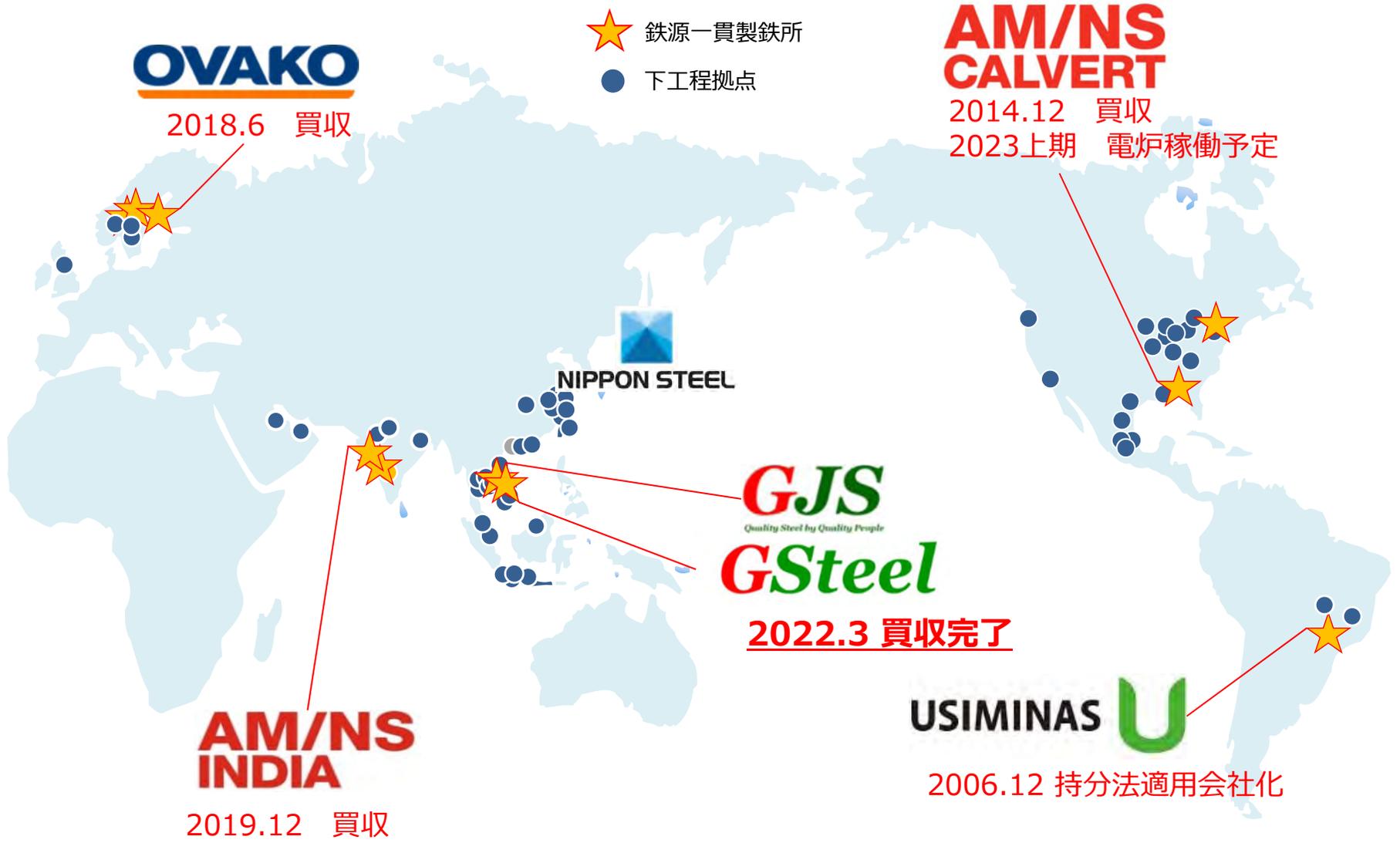
「需要の伸びが確実に期待できる地域」「当社の技術力・商品力を活かせる分野」で、需要地での一貫生産体制を拡大し、現地需要を確実に捕捉
 「グローバル粗鋼能力1億t体制」を目指す



海外事業の深化・拡充



主要な海外市場において需要地での一貫生産体制を拡大



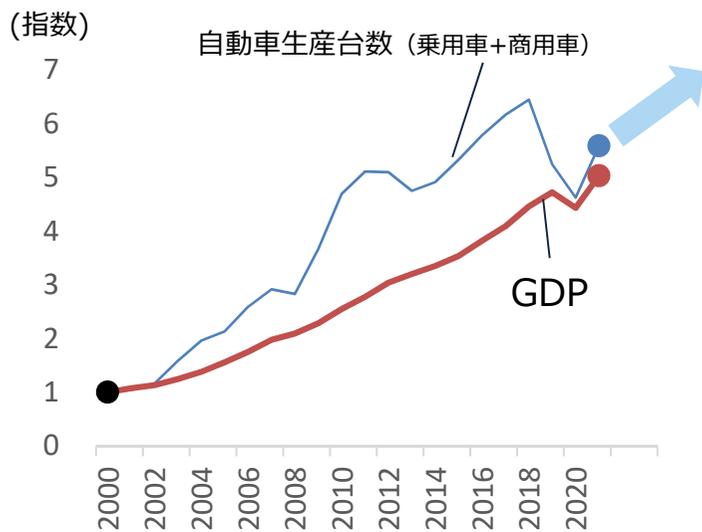
AM/NS India 下工程設備投資

- ハジラ製鉄所内に、最新鋭の薄板製造設備 (酸洗・冷延・めっき)を新たに増設することを決定
- 2024年までに生産開始予定

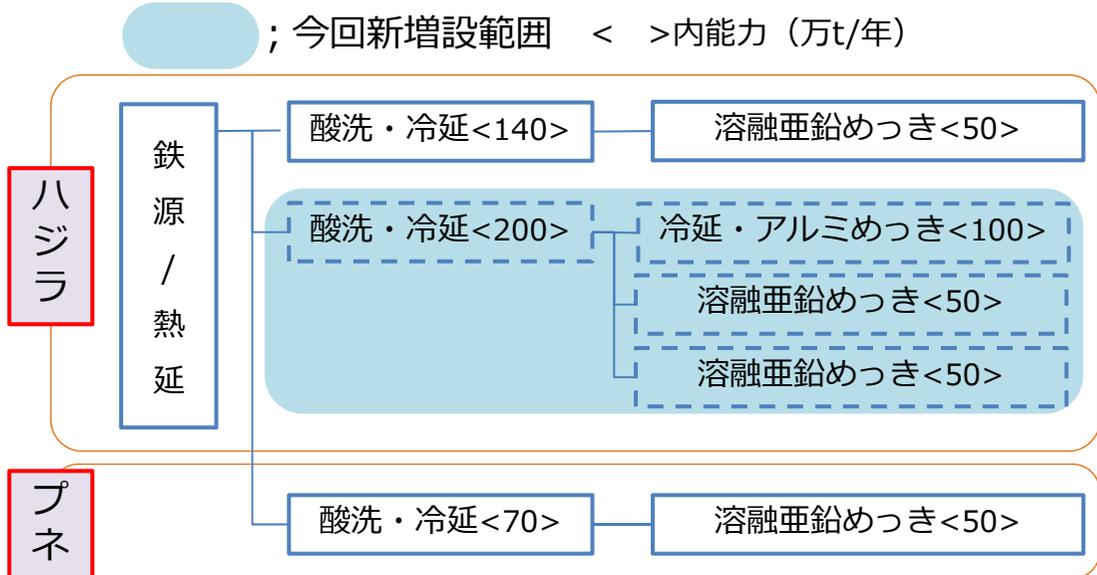


薄板需要の拡大と高付加価値品の国産化に対応
 インドにおける冷延・めっき需要を幅広く捕捉
 (自動車向け、建材(高耐食)向けを含む)

【インドGDPと自動車生産の成長】
 (2000年を1として指数化)



【今回の設備投資】



AM/NS India 再生可能エネルギー活用推進

- 再生可能エネルギー電力事業に出資参画
- 今後25年間にわたり、西部ハジラ製鉄所等向けに年間250MWの再生可能エネルギー電力を確保(2024年より本格供給開始)



【AM/NS Indiaが再生エネルギーを活用するメリット】

- ハジラ製鉄所の電力所要の約20%が再生可能エネルギー由来に
→ 調達電力のグリーン化に寄与(約150万t/年のCO₂排出量削減を実現)
- 再生可能電力の安価調達
→ 環境負荷の低減とコストメリットを両立
 - 1) 太陽光・風力発電設備の安価化
 - 2) 低廉な工事費の活用による発電コストの低下
 - 3) インド政府による積極的な再生可能エネルギー導入インセンティブの活用
→ 低コストでの再生可能電力の調達を実現



中長期経営計画の4つの柱

国内製鉄事業の再構築

海外事業の深化・拡充

カーボンニュートラルへの挑戦

デジタルトランスフォーメーション
(DX) 戦略の推進

カーボンニュートラルビジョン2050

16



NIPPON STEEL

2050年カーボンニュートラル社会実現という野心的な政府方針に賛同し
2021年3月の中長期経営計画の中で、カーボンニュートラルビジョン2050を公表

カーボンニュートラル化を通じて 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**

お客様のサプライ
チェーンでのCO₂削減

高機能鋼材とソリューションを提供し、他国に先駆けて
鉄鋼製造プロセスを脱炭素化しカーボンニュートラルスチールを提供する
ことと併せてお客様（国内約6千社）の国際競争力を支えてまいります



Make Our Earth Green

当社のCO₂排出量削減シナリオ

2030年ターゲット

CO₂総排出量▽30%の実現

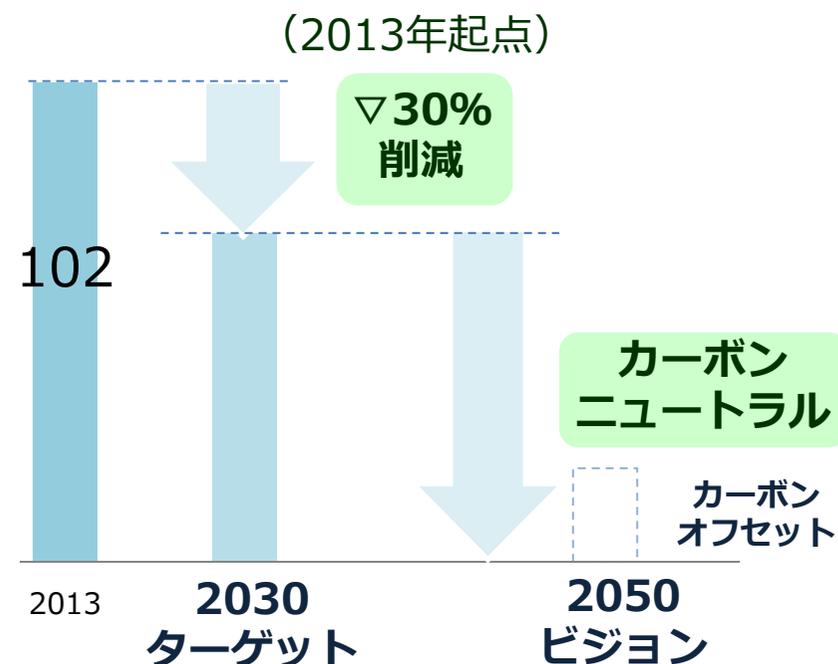
- 高炉水素還元（COURSE50の実機化）
- 既存プロセスの低CO₂化、
効率生産体制構築等

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
 - ③100%水素直接還元
- 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。

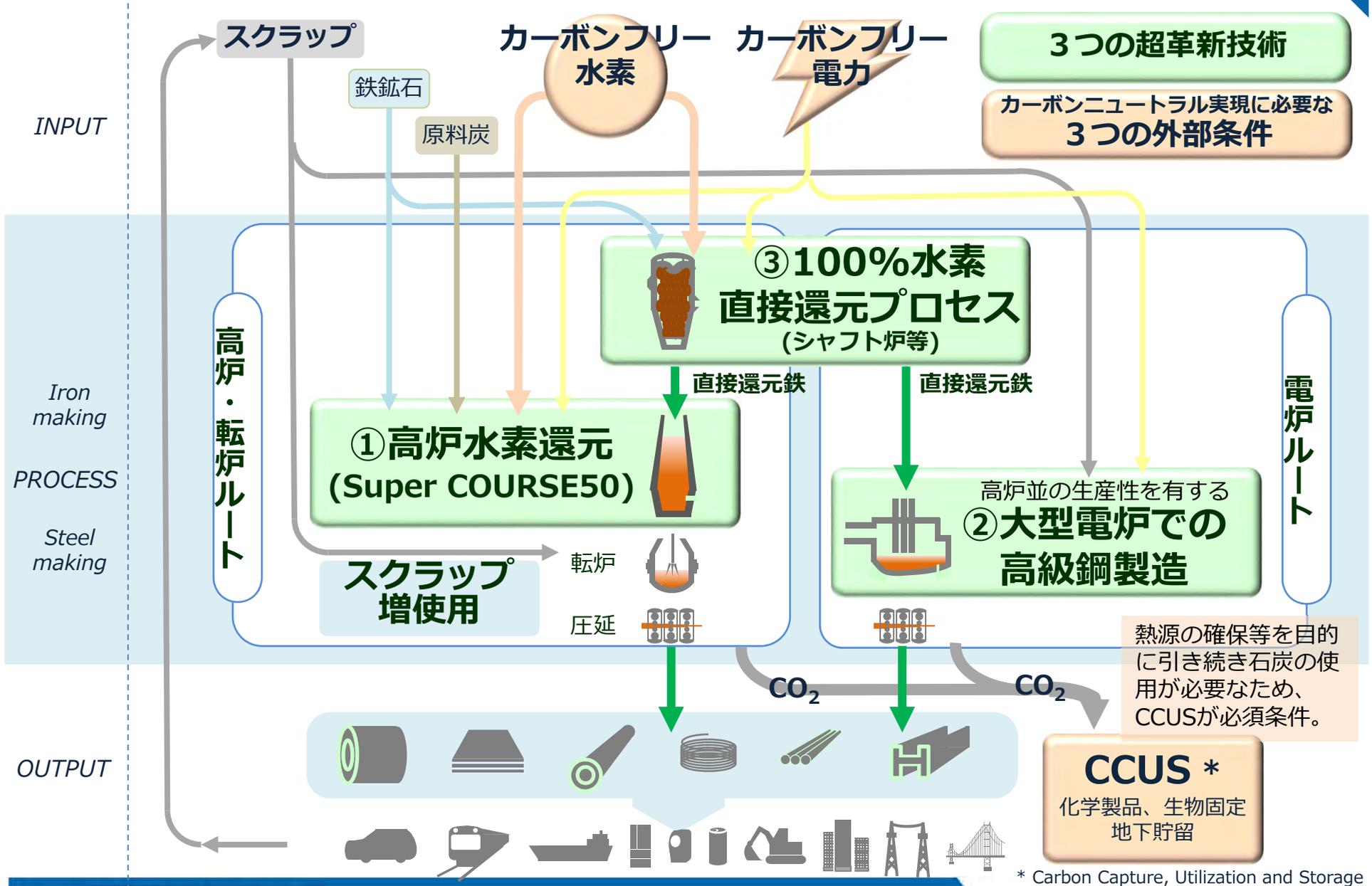
当社CO₂総排出量（百万t／年）



【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)

* Carbon Capture, Utilization and Storage

カーボンニュートラル生産プロセス



カーボンニュートラル実現に向けた連携

当社はカーボンニュートラルの実現に向けた超革新技術の他国に先駆けた開発・実機化を経営の最重要課題として、他産業とも連携しながら果敢に挑戦

組織連携

国・鉄鋼他社 (GI基金事業)

JFEスチール(株) (株)神戸製鋼所
NEDO 新エネルギー・産業技術総合開発機構
金属系材料研究開発センター

大学・研究機関

北海道大学、東北大学、東京大学、
早稲田大学、大阪大学、京都大学、
九州大学、RITE

原料サプライヤー

Rio Tinto Anglo American VALE

エネルギーサプライヤー

出光興産(株)

自治体、官民連携

東京湾ゼロエミッションイノベーション協議会
カーボンニュートラルロード検討会(各地域)
水素バリューチェーン協議会、マネージメント推進協議会



NIPPON STEEL



NET ZERO
NIPPON STEEL
Green Transformation
initiative

プロジェクト連携

CO₂分離回収

日鉄エンジニアリング(株)
昭和電工(株)

CCS/地層貯留

deepC store
大型洋上浮遊式CO₂回収貯留ハブ・プロジェクト
二酸化炭素地中貯留技術研究組合
苫小牧CCS実証試験事業

CCS/生物固定

ブルーカーボン
海上・港湾・航空技術研究所
マリンバイオマス 藻類バイオマス

CCU

ポリカーボネート中間体 三菱ガス化学(株)
パラキシレン 富山大学
合成LPG 富山大学・ENEOSグローブ(株)
中鎖脂肪酸 The University of Queensland

カーボンフリー水素

人工光合成化学プロセス技術研究組合

カーボンニュートラル炭

独立行政法人
石油天然ガス・金属鉱物資源機構



中長期経営計画の4つの柱

国内製鉄事業の再構築

海外事業の深化・拡充

カーボンニュートラルへの挑戦

**デジタルトランスフォーメーション
(DX) 戦略の推進**

デジタルトランスフォーメーション戦略の推進

投資額（2021～2025年度）1,000億円以上

～データとデジタル技術を駆使して事業競争力を強化～

業務プロセス改革

生産プロセス改革

データを価値に変える2つの力

つなげる力

当社が保有する膨大なデータを
全社で共有し活用する力

あやつる力

データの活用を通して
競争力強化に向けた改善・改革サイクルを創出

デジタル技術が提供する3つの価値・効果

ロケーションフリー

立地拠点や執務場所に
制約されない業務遂行

本社・製鉄所の多拠点一貫業務効率化
遠隔化・自動化

データドリブン

データ機軸による新たな
業務・生産プロセスの構築

データプラットフォーム化
KPIの見える化

エンパワーメント

ヒトによるアウトプットの
高付加価値化

AIによる予兆診断・最適化
意思決定のAI化

意思決定の迅速化 課題解決力の向上

当社のデジタルトランスフォーメーション

～各施策と主要効果一覧～

分類	施策	主要効果
生産計画DX	<ul style="list-style-type: none">・統合生産計画プラットフォーム構築 (実績に基づく一貫生産管理)	部門・地区を超えた生産管理の統合
営業DX	<ul style="list-style-type: none">・製造・品質実績に基づく営業方針判断の迅速化・高度化・サプライチェーン情報の連携強化	顧客対応力の強化
製造・保全DX	<ul style="list-style-type: none">・AI活用による遠隔操業支援・自動化・設備保全の可視化・予兆監視	生産性向上 修繕費削減
品質管理DX	<ul style="list-style-type: none">・ビッグデータに基づく最適な品質条件の設計・品質検査、品質改善業務の高度化	商品開発工期短縮 製品品質の向上
エンジニアリングDX	<ul style="list-style-type: none">・MR(VR+AR)や無線技術を活用した効率的なレイアウト設計・設備試運転の遠隔実行	設計・施工・保全の トータルコスト削減
研究DX	<ul style="list-style-type: none">・デジタルを活用した研究開発の推進	研究開発マネジメントの 高度化
調達DX	<ul style="list-style-type: none">・原料需給・生産計画変動に対する最適なオペレーション(配船、発注がタンス)	原料、調達コスト削減 在庫削減
財務DX	<ul style="list-style-type: none">・統合データプラットフォームの活用 (マーケット変動による収益変動予測迅速化)	収益管理の高度化



ご説明内容

1. 中長期経営計画

2. 2021年度実績・2022年度業績見通し

と当社の取り組み

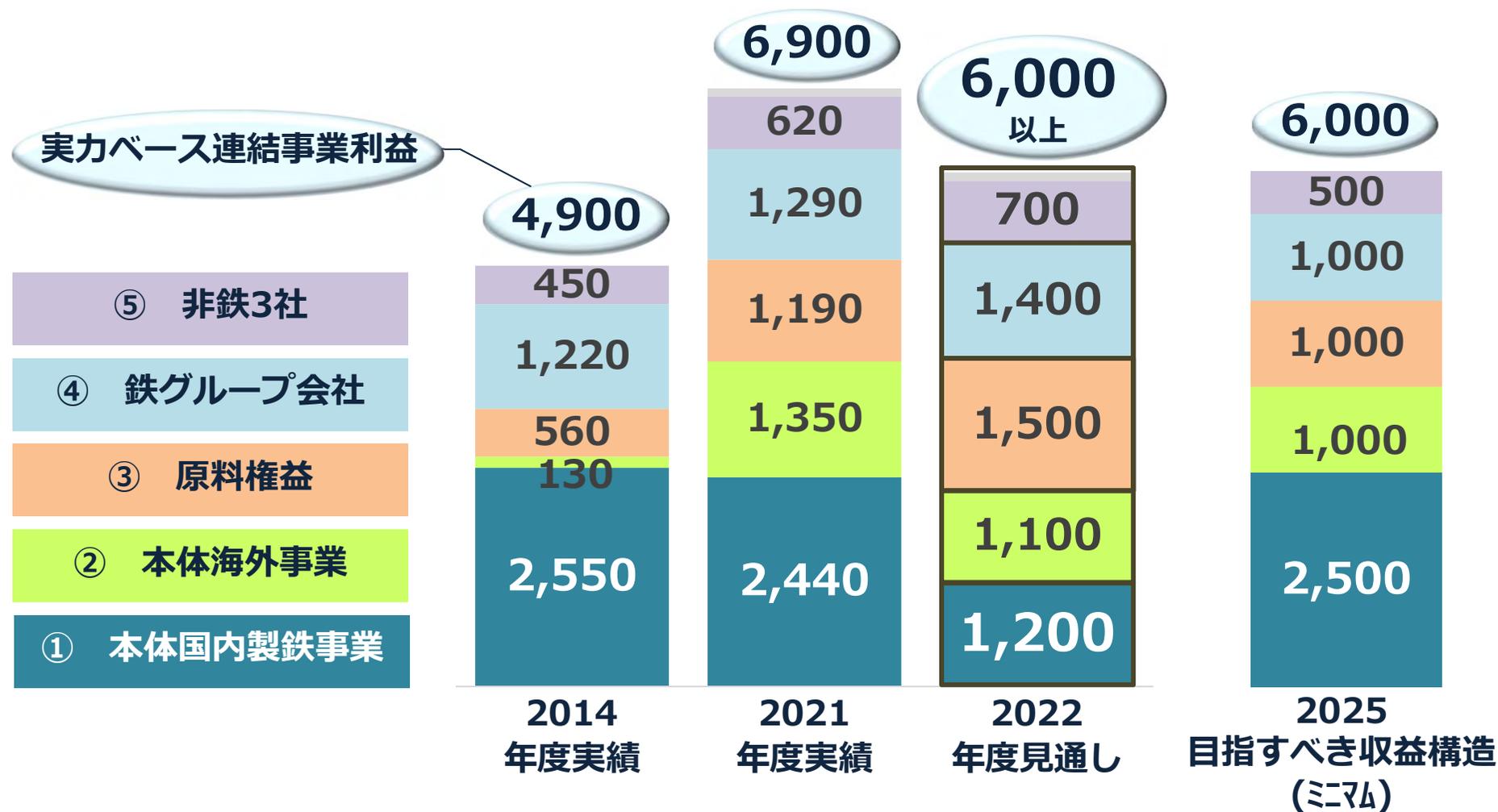
業績概況

- 21年度は将来ビジョンの1兆円に迫る統合後過去最高の利益を達成
- 22年度は経済環境が極めて不透明なか、当期中の経済回復が見込まれない場合においても、連結事業利益8,000億円以上、実力ベース6,000億円以上の達成を図る

	2020 年度 実績	2021 年度 実績	前回 年度見通し (2022.2)	1Q 実績	2022 年度 見通し
売上収益 (億円)	48,292	68,088	66,000	19,191	80,000
連結事業利益 (億円)	1,100	9,381	8,000	3,388	8,000 以上
ROS	2.3%	13.8%	12.1%	17.7%	10.0%
実力ベース連結事業利益	1,550	6,900	6,000	1,800	6,000 以上
当期利益 (億円)	▲324	6,373	5,200	2,309	6,000
EPS (円)	▲35	692	565	251	652

実力ベース連結事業利益の構成

不透明な事業環境下で本体国内製鉄事業利益が低迷する場合においても、
海外事業・原料権益・鉄・非鉄グループ会社の堅調な利益により
実力ベース連結事業利益6,000億円以上の達成を図る



連結事業利益変動要因

	20年度	20年度→ 21年度	21年度	21年度→ 22年度見	22年度 見通し
連結事業利益	1,100	+8,281	9,381	-1,381	8,000
在庫評価差等	▲450	+2,900	2,450	-450	2,000
実力ベース	1,550	+5,350	6,900	-900	6,000

※1 高炉改修影響除き ※2 為替レート影響含む

実力ベース損益変動	+5,350	-900
本体国内製鉄事業等	+3,150	-1,140
生産出荷数量 ※1	+950	-1,100
販売価格・構成・原料価格 ※2	+2,200 (+6千円/t)	-700 (-2千円/t)
コスト改善	+600	+500
その他	-600	+160
本体海外事業	+910	-250
原料権益	+520	+310
鉄グループ会社	+640	+100
非鉄3社	+130	+80

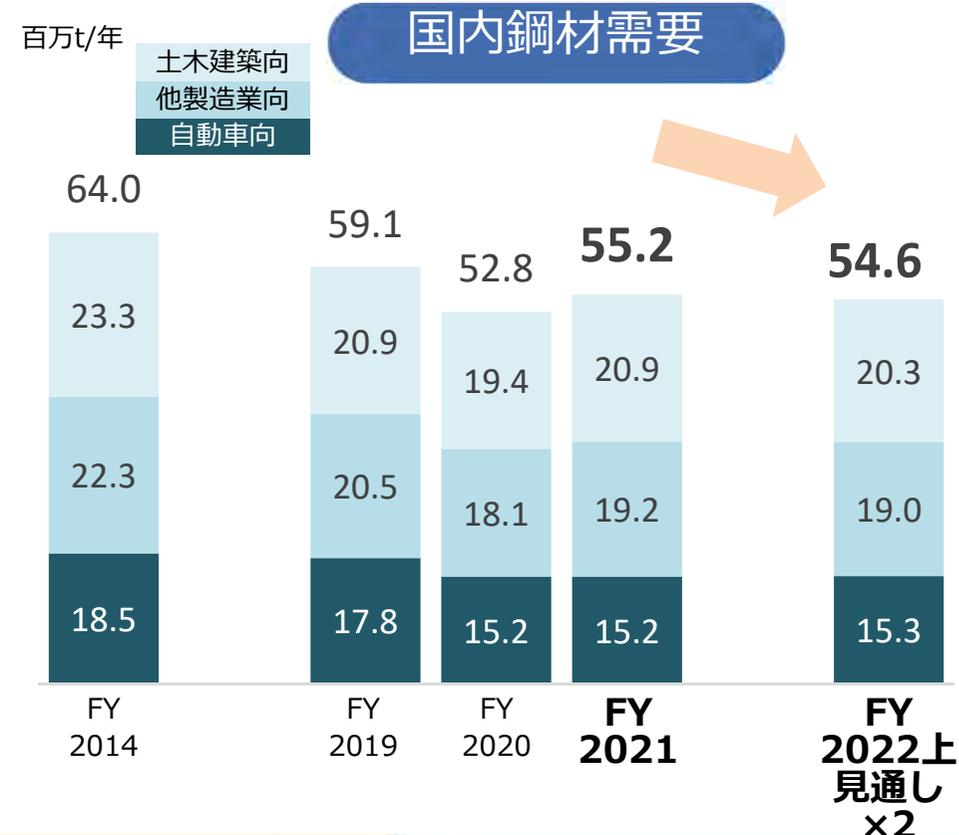
外部環境 ～国内鋼材需要

2021年度

コロナ影響からの回復により増加したものの、見通し時点からは悪化

2022年度

半導体不足や物流停滞等によるサプライチェーンの混乱や、エネルギー・資源価格高騰や円安による貿易収支の悪化から、**鋼材需要の回復が遅れる可能性がある**



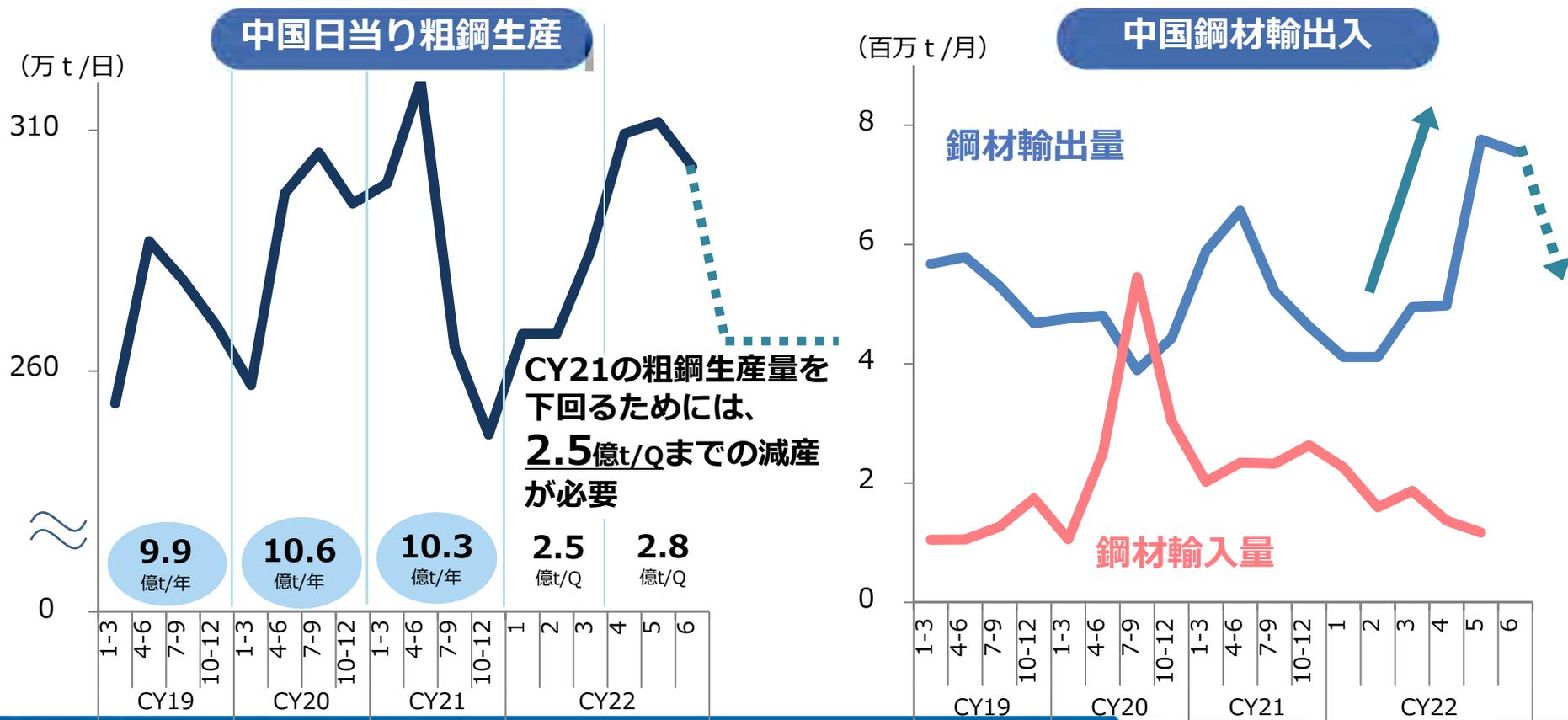
外部環境 ～中国鉄鋼供給政策

2021年度

- 脱炭素を目的とした中国政府の粗鋼減産政策により、年後半から粗鋼減産、鋼材輸出も減少

2022年度

- ロックダウン影響等で需要が減少する中でも粗鋼増産
- 政府減産政策は継続しており6月中旬から減産に転換
- 夏の不需要期以降、ロックダウン影響からの回復、政府景気対策の効果発揮により需要の回復が見込まれる

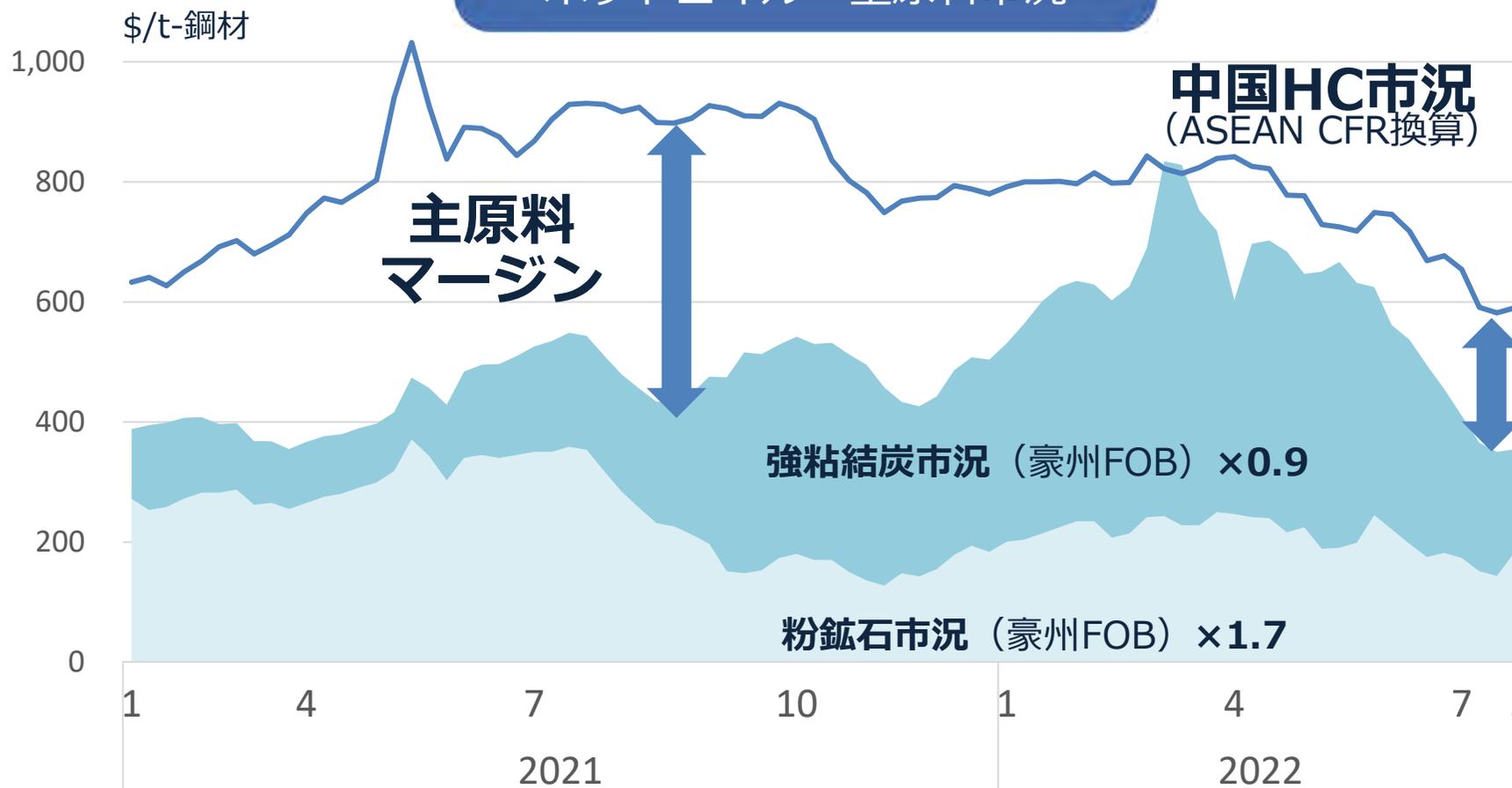


外部環境 ～海外鋼材・原料市況

2021年度 ホットコイル市況は好調、スプレッドは高位を継続

2022年度 中国・ASEANを中心に需要が減退し鋼材市況が下落

ホットコイル・主原料市況



連結事業利益推移

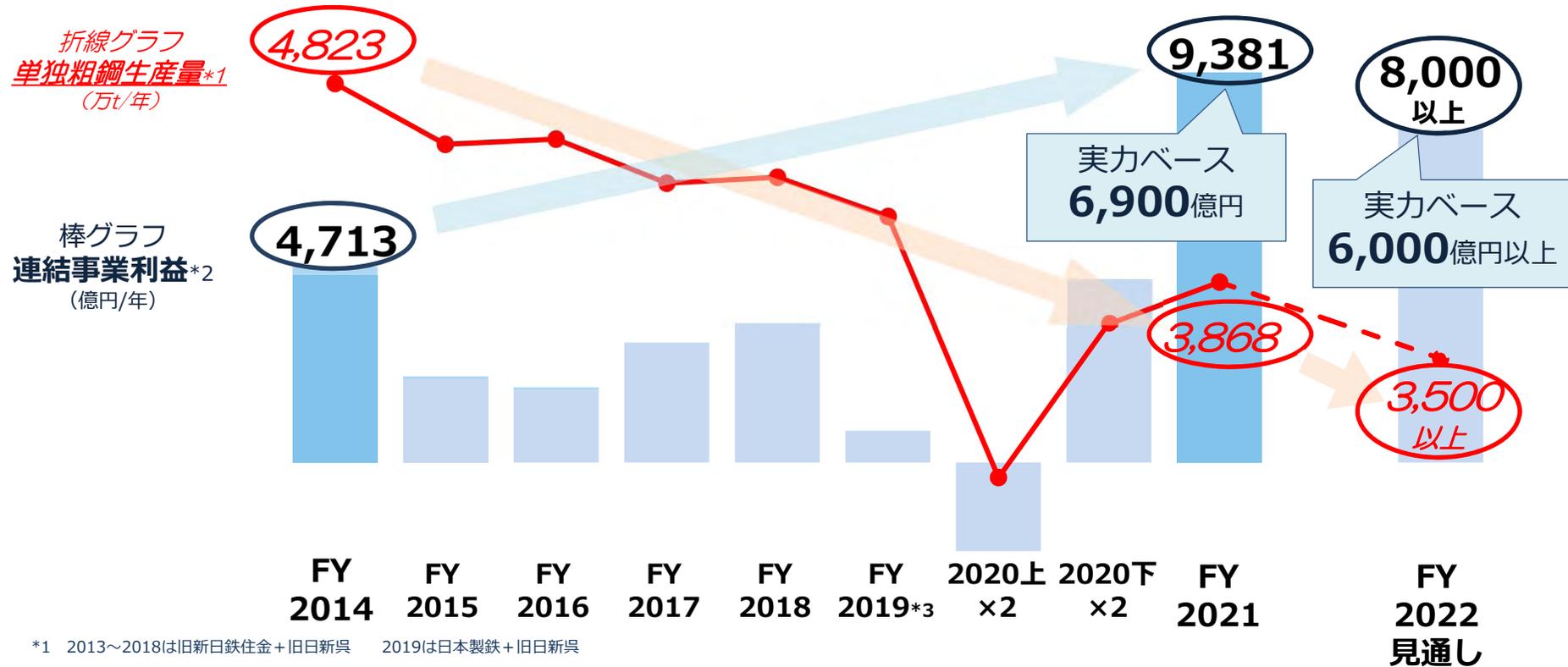
2021年度

過去最高益の2014年度に比べ数量が▼20%減少する中でも、
連結事業利益9,381億円（実カベース6,900億円）と過去最高益を更新

2022年度

当期中に経済回復が見込まれず、数量が更に▼10%減少する場合においても、
連結事業利益8,000億円（実カベース6,000億円）以上を実現

外部環境にかかわらず
実カベース連結事業利益6,000億円以上を確保しうる収益構造を構築

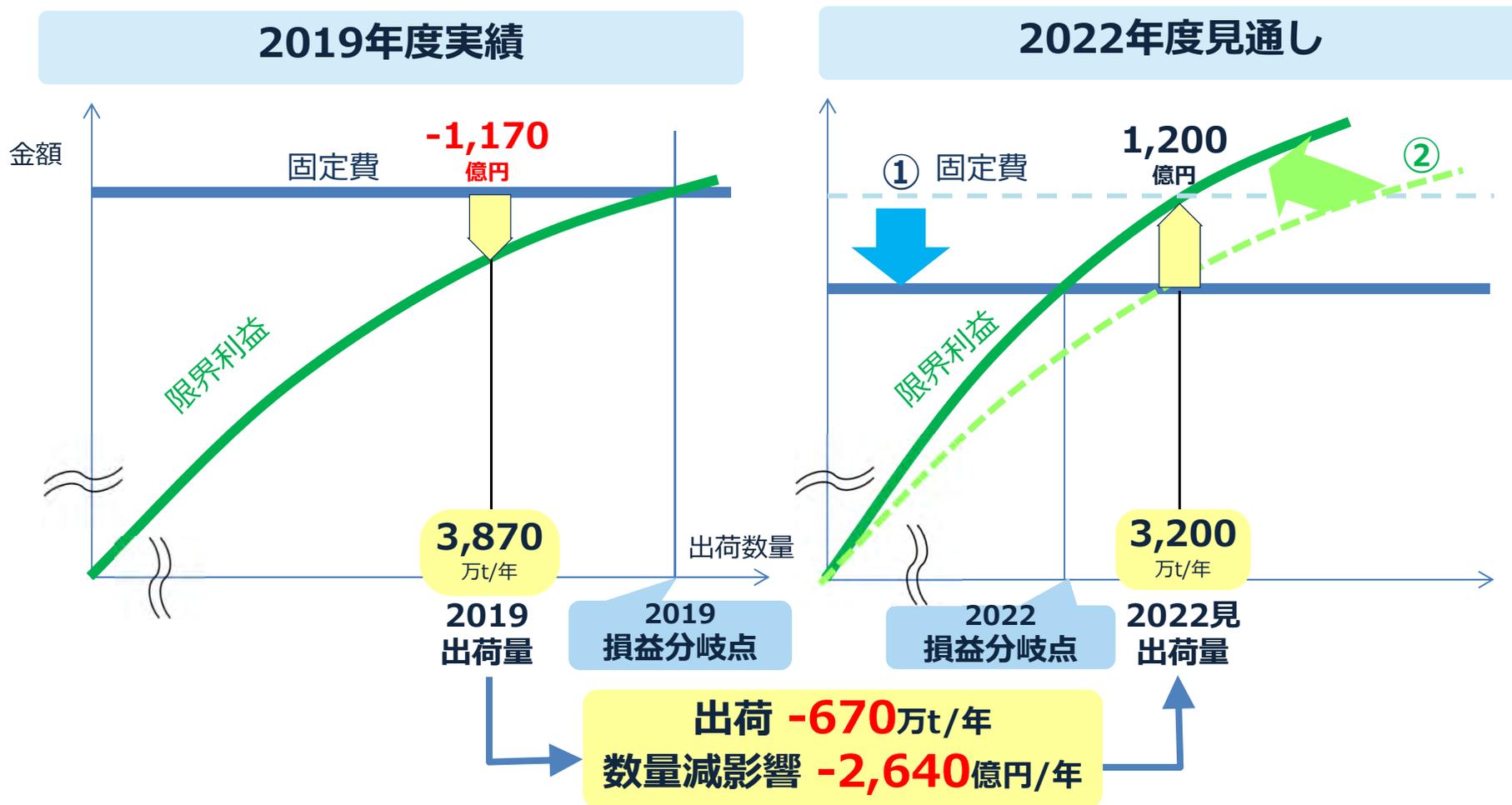


*1 2013~2018は旧新日鉄住金+旧日新呉 2019は日本製鉄+旧日新呉

*2 ~2016は旧新日鉄住金+旧日新 ~2016は連結経常利益（日本基準）、2017~は連結事業利益(IFRS)

*3 FY2019は減損損失等除き（減損等込▲2,844億円）

国内製鉄事業 損益分岐点の抜本的改善



固定費削減 ①

構造対策効果や、償却方法変更影響によって**固定費を大幅削減**

限界利益単価改善 ②

紐付き価格改善
注文構成高度化・変動費コスト改善



紐付き価格改善

主原料・市況原料等
外部コストアップ影響の
サプライチェーンにおける
応分の負担

当社の提供する
製品・ソリューションの
価値に見合った価格

2021年度に大幅な値上げを実現

国際的に見て適正なマージンを確保

2022年下期以降も最優先課題の一つとして取り組み

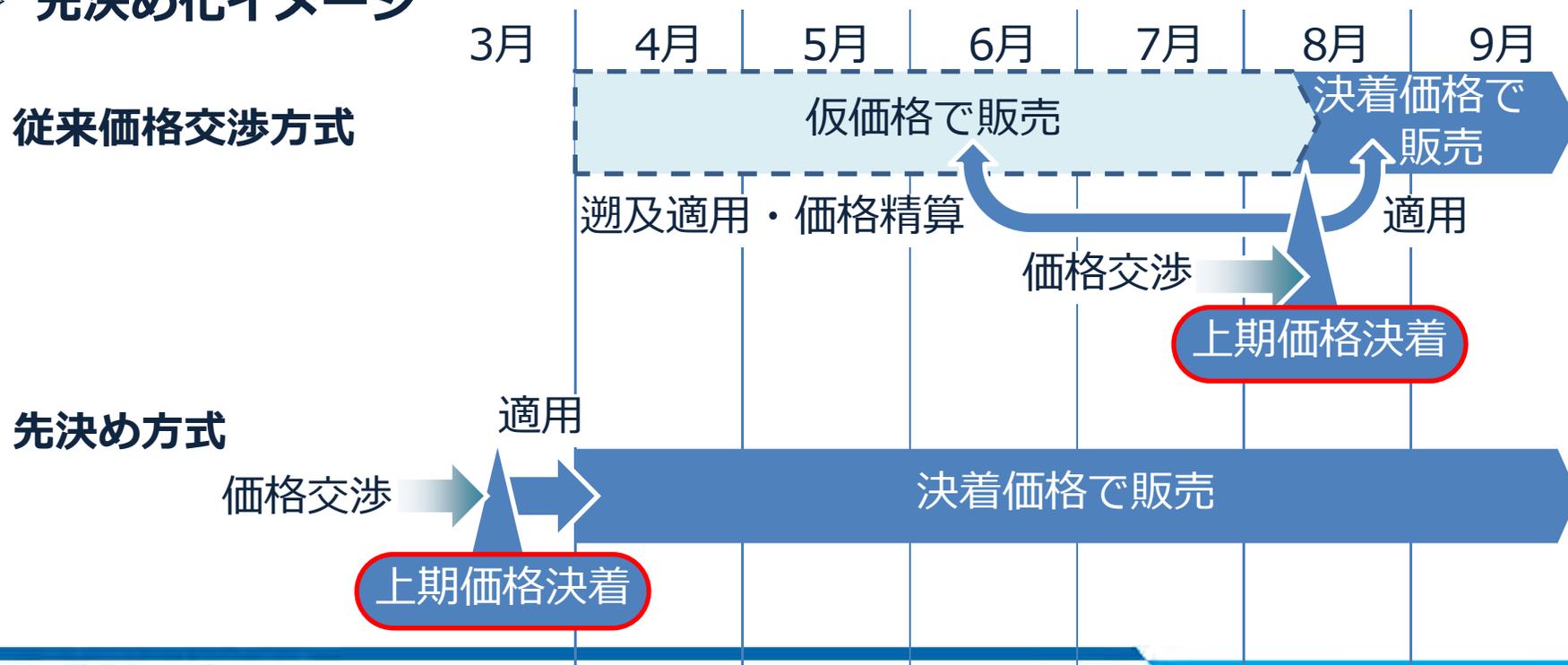
紐付き契約商慣習見直し（先決め化）



経営上の見通しを立てやすくすることでカーボンニュートラル等の中長期的かつ困難な経営課題に着実に取り組み

当社製品の持つ本来の価値と安定供給の価値をお客様に認めていただき販売価格に反映

先決め化イメージ



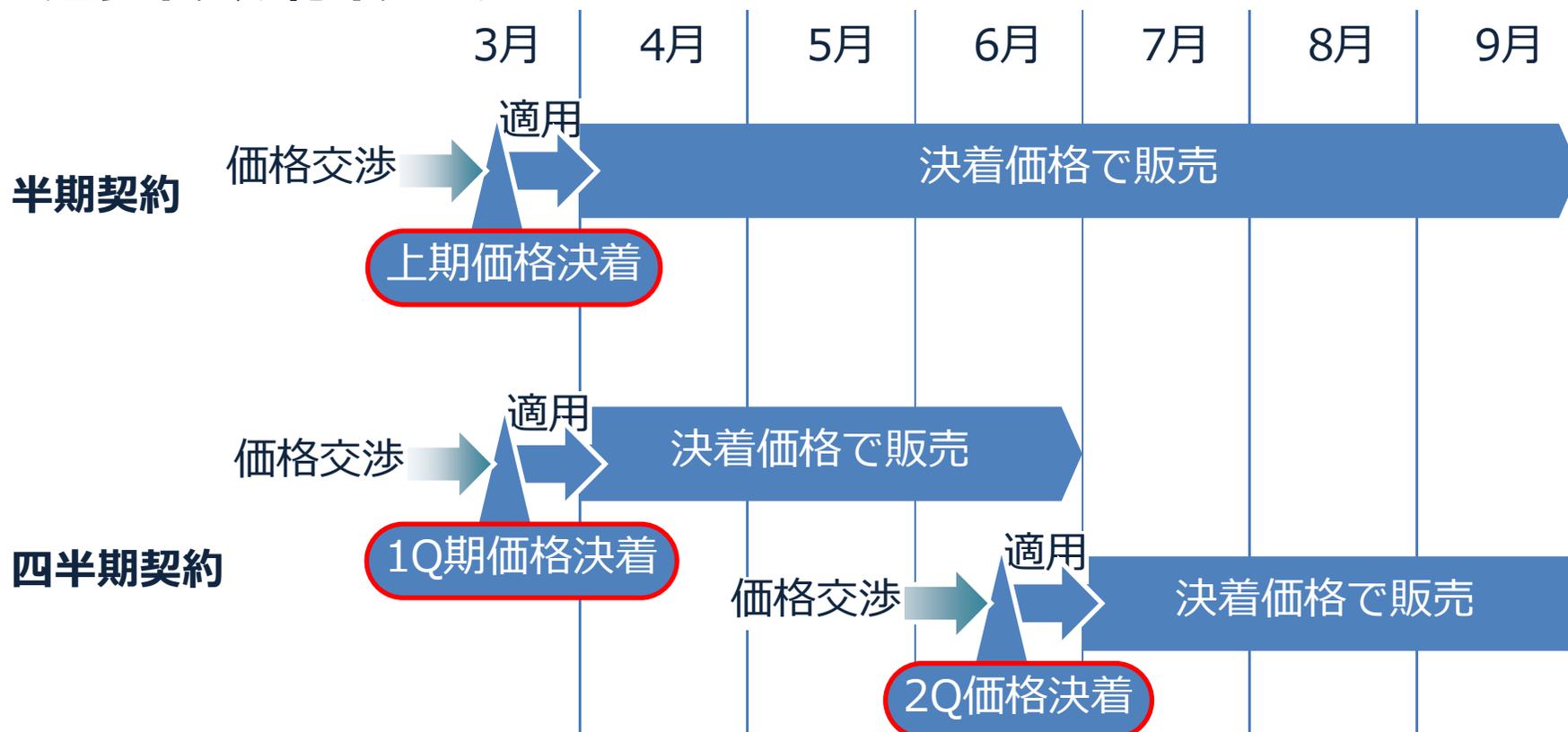


紐付き契約商慣習見直し（短サイクル化）

紐付き販売価格契約の
短サイクル化
(半期→四半期契約化)

主原料・市況原料等の
外部コストの急激な価格変動を
タイムリーに販売価格に反映

短サイクル化イメージ

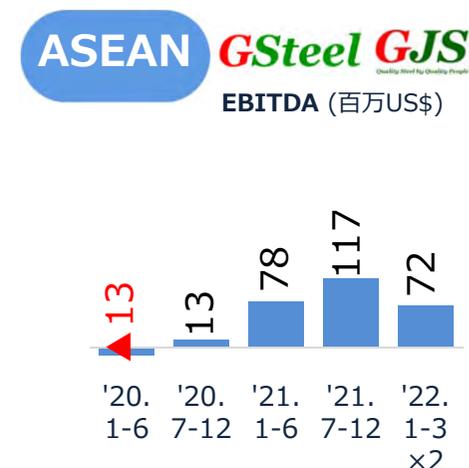
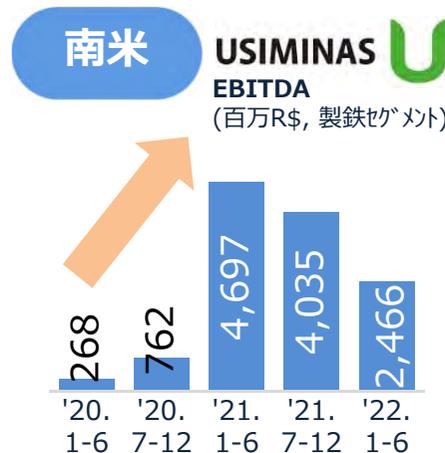
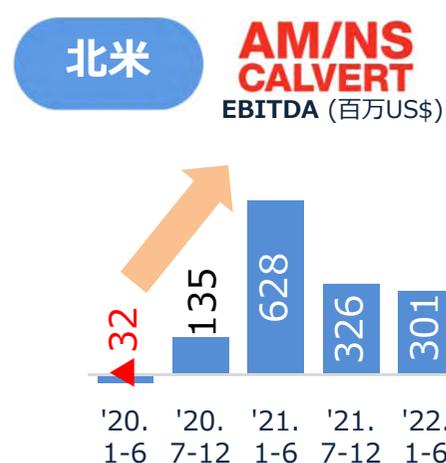
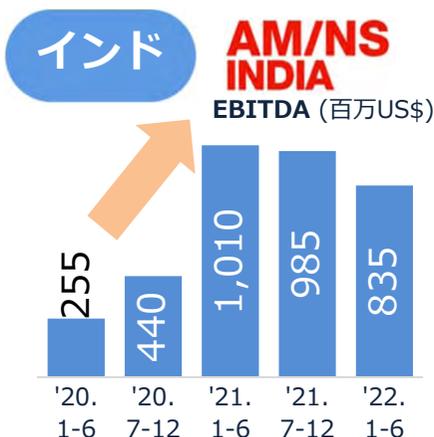
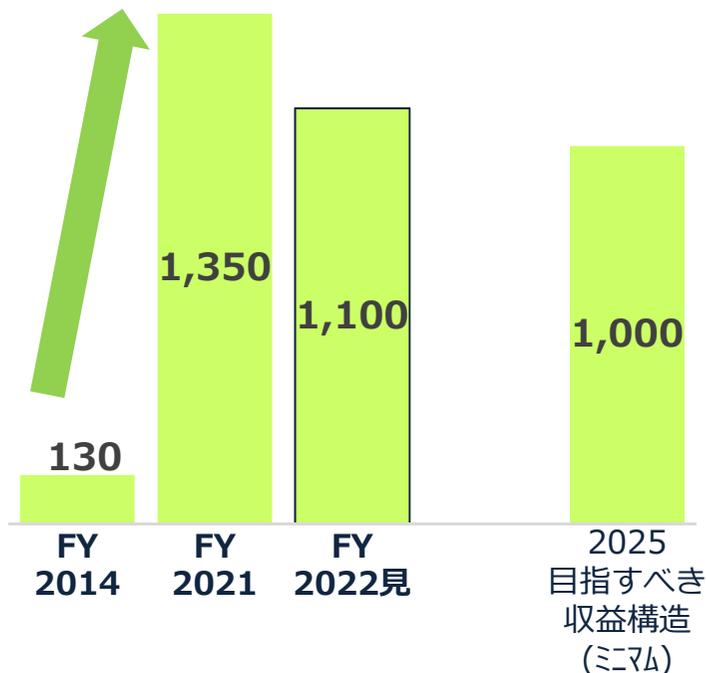


本体海外事業 ～選択と集中による収益力向上

2021年度の海外事業利益は過去最高水準
 2022年度は世界経済の減速と鋼材市況悪化の影響はあるものの、
 G/GJ Steelの連結開始もあり、1,100億円の利益を見込む

本体海外事業利益

(億円/年)
 連結子会社：経常利益
 + 持分法適用関連会社：持分法投資損益
 在庫評価差除く実力ベース

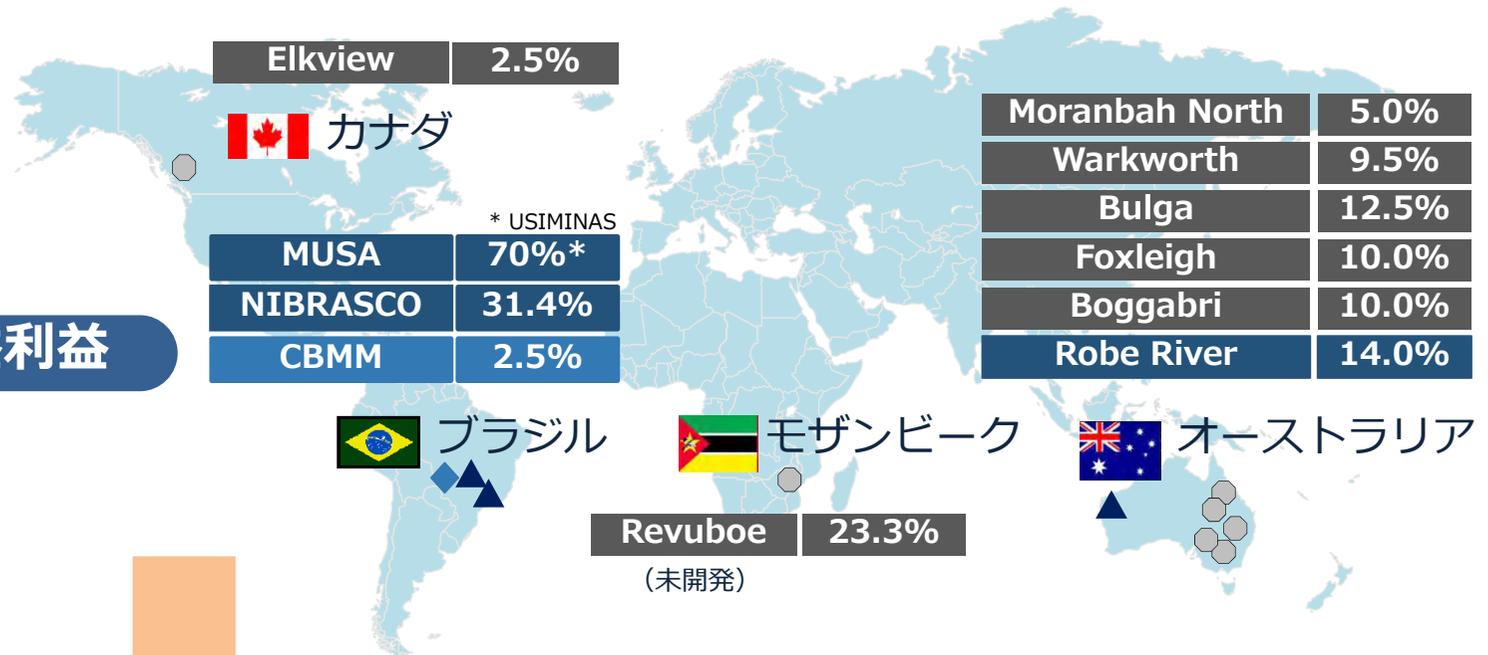


原料権益の概要

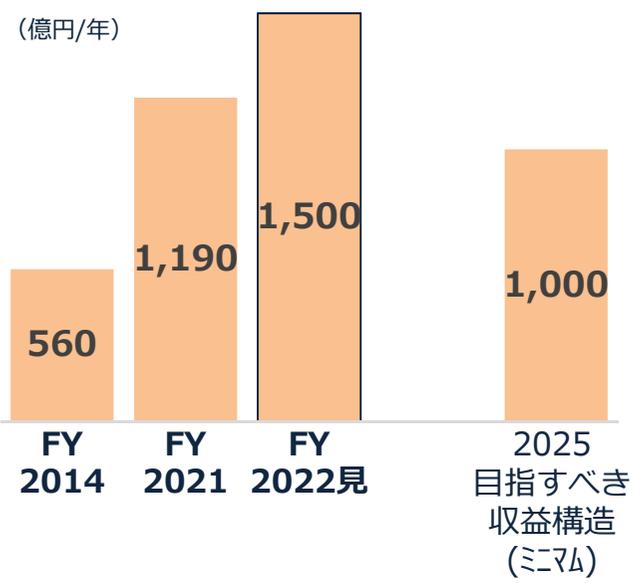
当社戦略上有意義かつ優良な原料権益の取得とソースの拡大により、調達安定性の向上と価格変動リスクヘッジを推進。

長期契約・出資鉱山

- ▲ 鉄鉱石
- 原料炭
- ◆ その他合金
- % 出資比率 %



原料権益利益



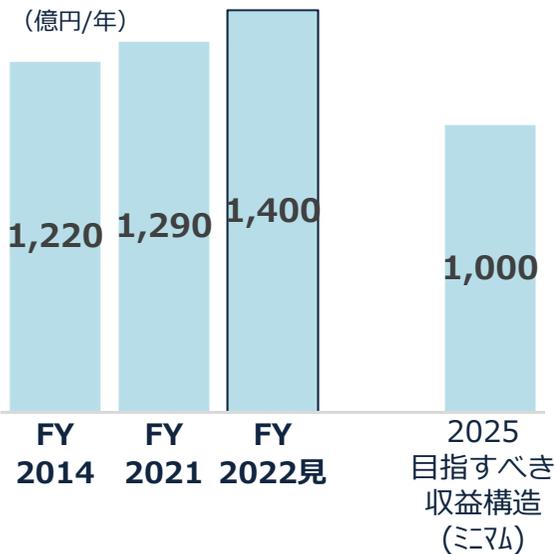
投資先からの調達比率

原料	調達量 (FY2021)
鉄鉱石	約 20% (合計 : 58百万t)
石炭	約 20% (合計 : 27百万t)

鉄グループ会社の概要

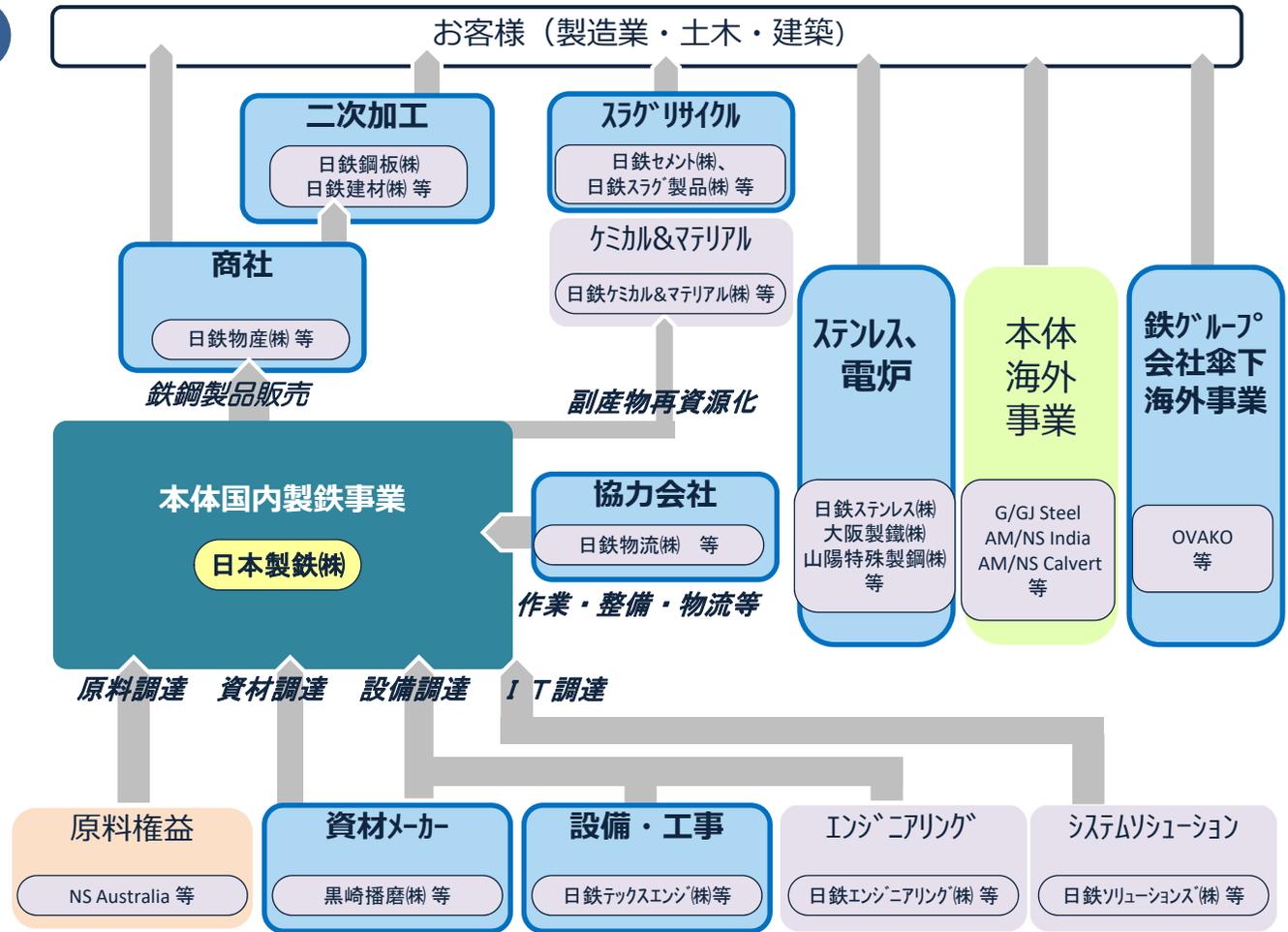
鉄鋼製品の価値を高める二次加工メーカー、商社・資材・設備・工事・構内作業・物流・副産物資源化等を担う機能分担会社、普通鋼・特殊鋼・ステンレス製品を製造する電炉メーカー等が、本体国内製鉄事業を支え利益を創出

鉄グループ会社利益



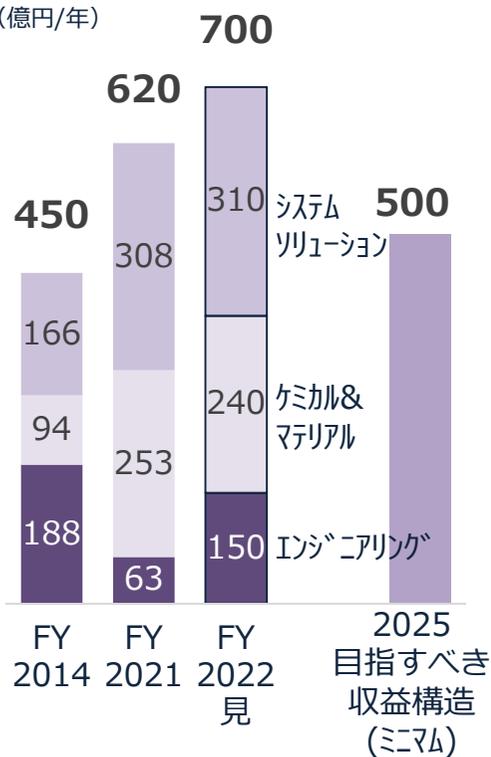
グループ
事業領域
凡例

- 本体国内製鉄事業
- 本体海外事業
- 原料権益
- 鉄グループ会社
- 非鉄3社
- 主要な会社



非鉄3社利益

(億円/年)



日鉄エンジニアリング(株)



- 環境・エネルギー関連プラントの建設・運営・維持管理
- 都市インフラ構築
- 製鉄プラント

製鉄事業との
シナジー

- 製鉄設備の設計・施工

日鉄ケミカル&マテリアル(株)



- コールケミカル事業
- 化学品事業
- 機能材料事業 (回路基板材料他)
- 複合材料事業 (炭素繊維複合材料他)

製鉄事業との
シナジー

- 副産物再資源化
- 開発シーズ・基礎技術の応用

日鉄ソリューションズ(株)



製造業、流通・サービス業、金融機関、官公庁等、幅広い業種向けにクラウド、IoT、AI等を含むITソリューションを提供

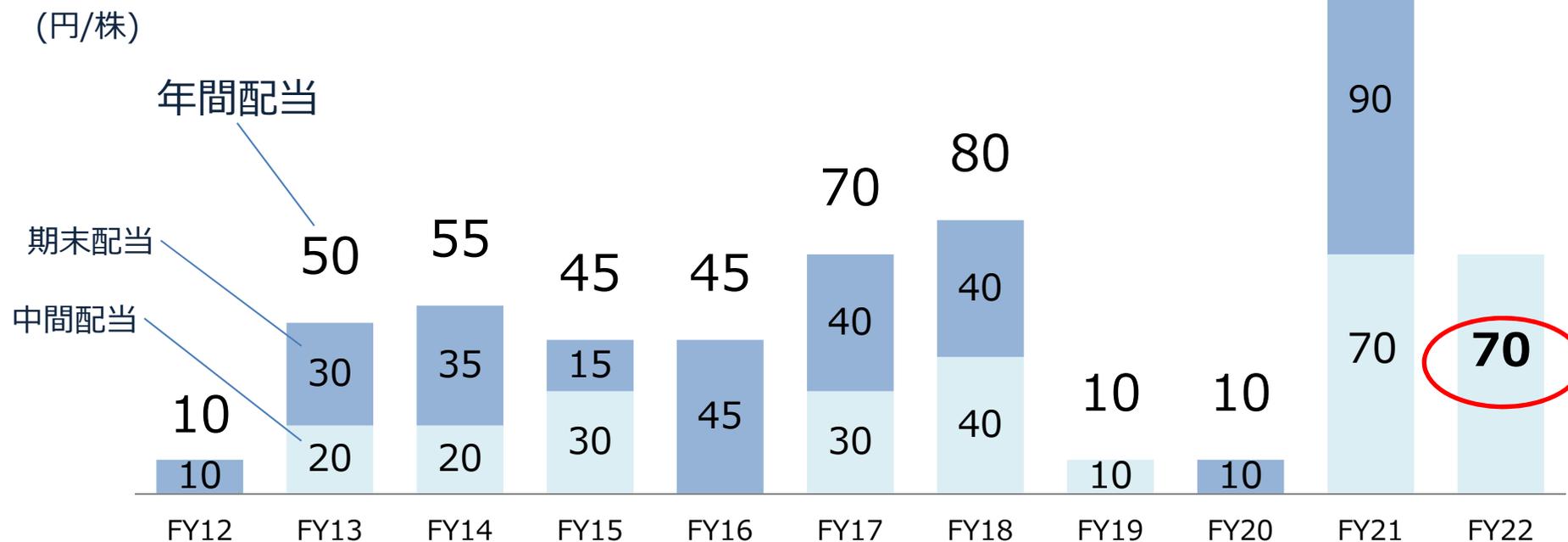
製鉄事業との
シナジー

- 製鉄事業への先端DX導入
- ITソリューションの提供
- システム運用・保守管理

2022年度見通し 財務指標

	2025年度 目標	2021年度 実績	2022年度 見込み
ROS (売上収益事業利益率)	10%程度	14%	約10%
ROE (株主資本利益率)	10%程度	21%	※1Q実績 26%
D/E (負債/資本比率)	0.7以下 更なる環境悪化時 においても 足元水準以下を堅持	0.59	※1Q末実績 0.55

中間配当について



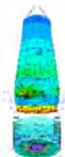
1株当たり当期利益(円/株)

年度	△162	267	235	159	148	221	282	△469	△35	692	652
(上期)										(324)	(326)

当第2四半期末の剰余金の配当については、今後の高水準の株主還元維持の観点も考慮し、当期の業績見通し等を踏まえ、1株につき**70円（前年度と同様、中間配当としては過去最高水準）**とさせていただきます。



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。