



# 当社経営の概況

2024年2月27日

財務部長 池田 悟

日本製鉄株式会社

# 目指す姿：総合力世界No.1の鉄鋼メーカー

2

## 企業理念

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

強み

技術

目指す姿

総合力世界No.1の  
鉄鋼メーカー

グローバル

コスト

# ご説明内容

## 1. 2023年度業績見通し

## 2. 経営戦略

# 2023年度業績見通し

世界の鉄鋼需要は未曾有の厳しい状況が継続するなか  
 実力ベース連結事業利益は**3期連続で、最高益を更新**の見込み  
 1Q-3Q累計で従前過去最高益に迫る利益を確保する見通し

(億円/年)

	2022 年度実績	差異	2023 年度見通し	うち 1Q-3Q
在庫評価差等除き <b>実力ベース</b>	7,340 <small>従前過去最高益</small>	+1,560	<b>8,900</b> <small>過去最高益</small>	<b>7,280</b>
在庫評価差等	1,824	-2,724	▲900	▲357
<b>連結事業利益</b>	9,164	-1,164	<b>8,000</b>	<b>6,923</b>
<b>ROS</b>	11.5%	-2.6%	8.9%	10.4%
個別開示項目	▲328	-572	▲900	▲736
<b>当期利益</b>	6,940 <small>過去最高益</small>	-2,240	<b>4,700</b>	<b>4,409</b>

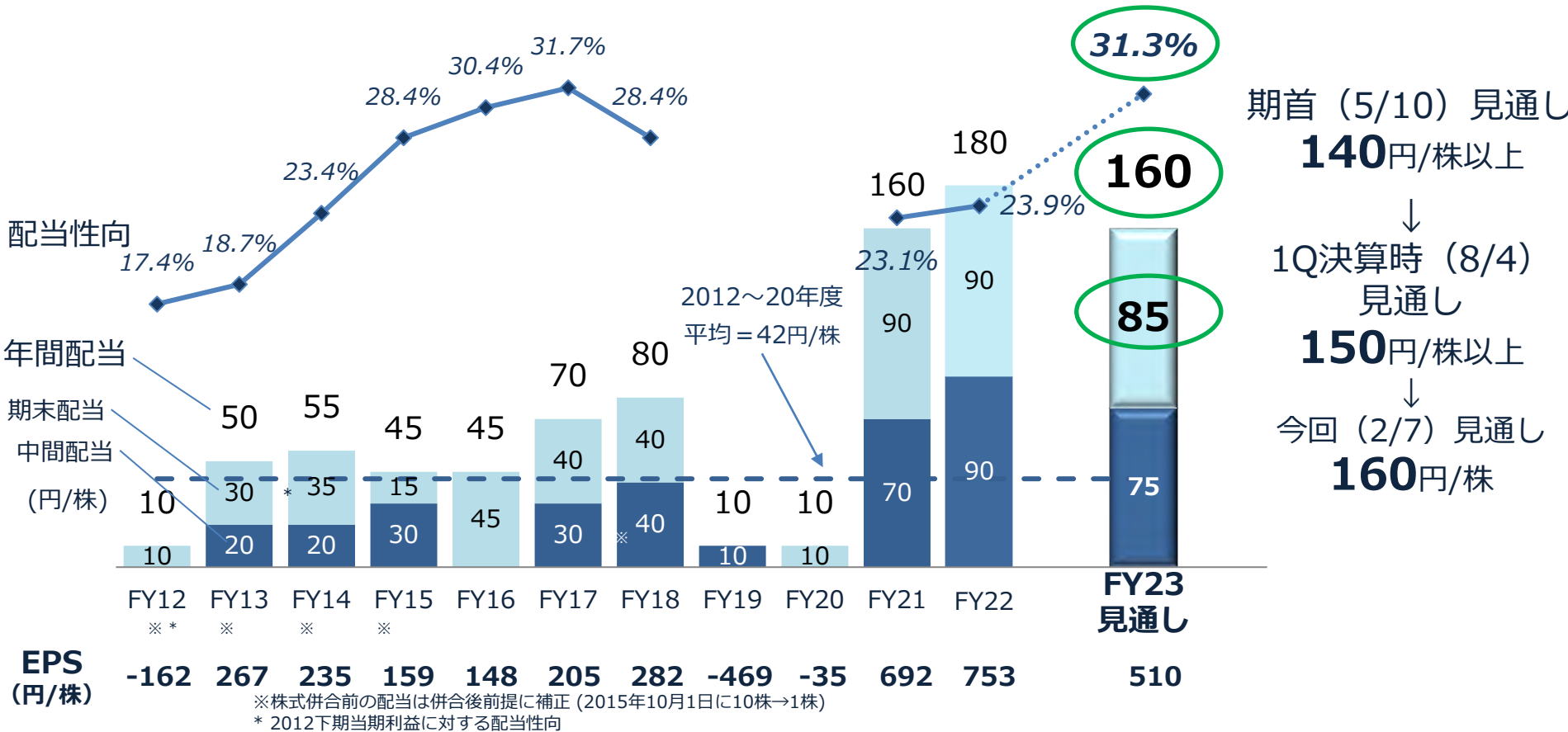
# 2023年度 配当見通し

前回見通し公表時点からの業績見通しの増益をふまえ、  
 継続的に高水準の株主還元を実現すべく、**11月1日の公表内容から10円増額し、  
 1株につき160円（うち、期末配当85円）**を予定しています。

## 配当方針

連結配当性向  
**20%程度基準**

連結配当性向 **30%程度目安**



# ご説明内容

1. 2023年度業績見通し

**2. 経営戦略**

高水準の収益・CFの継続

1億トン・1兆円ビジョンに向けた更なる成長

## 経営戦略Ⅰ

外部環境によらず  
安定的に  
6,000億円以上を  
確保しうる  
収益基盤を構築済み

## 経営戦略Ⅱ

成長を支える  
レジリエントな  
事業構造の確立

## 経営戦略Ⅲ

さらに  
厚みを持った  
新たな事業構造  
への進化

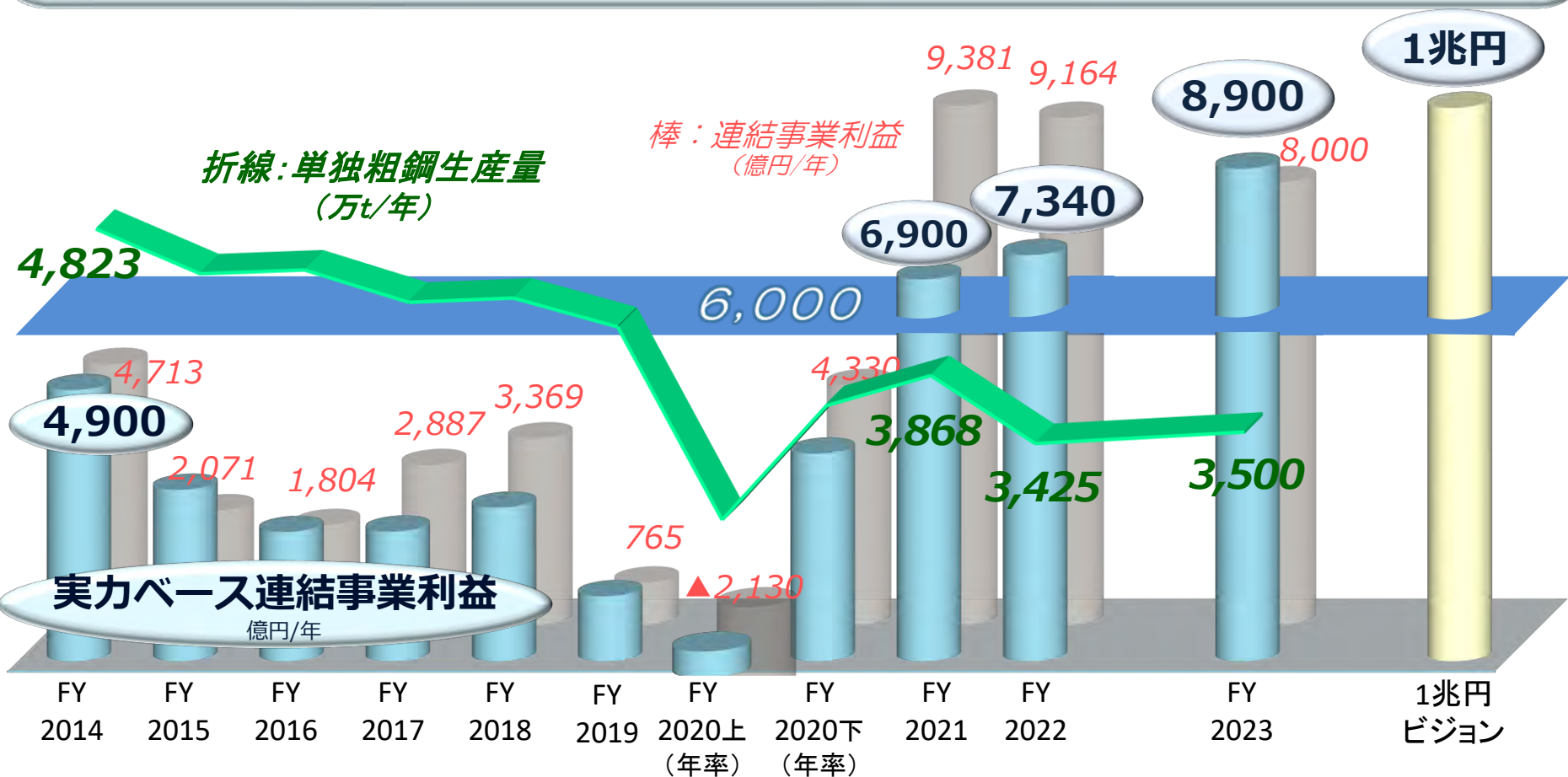
## 経営戦略Ⅳ

キャッシュの好循環の実現

外部環境によらず**安定的に実力ベース連結事業利益**

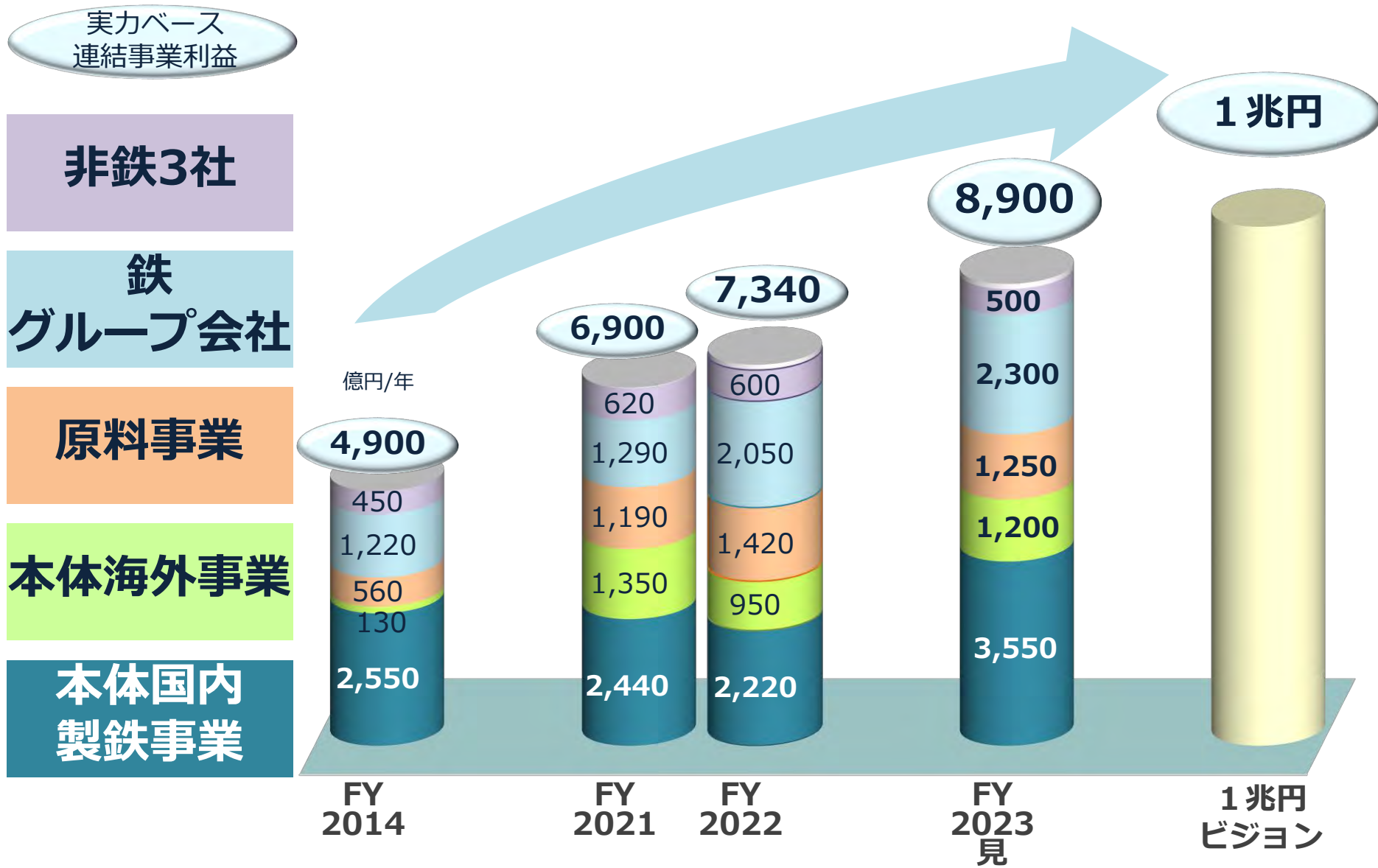
**6,000億円以上**を確保する収益基盤を構築済み

⇒ **1億トン・1兆円ビジョン**に向けて**新たなステージ**へ

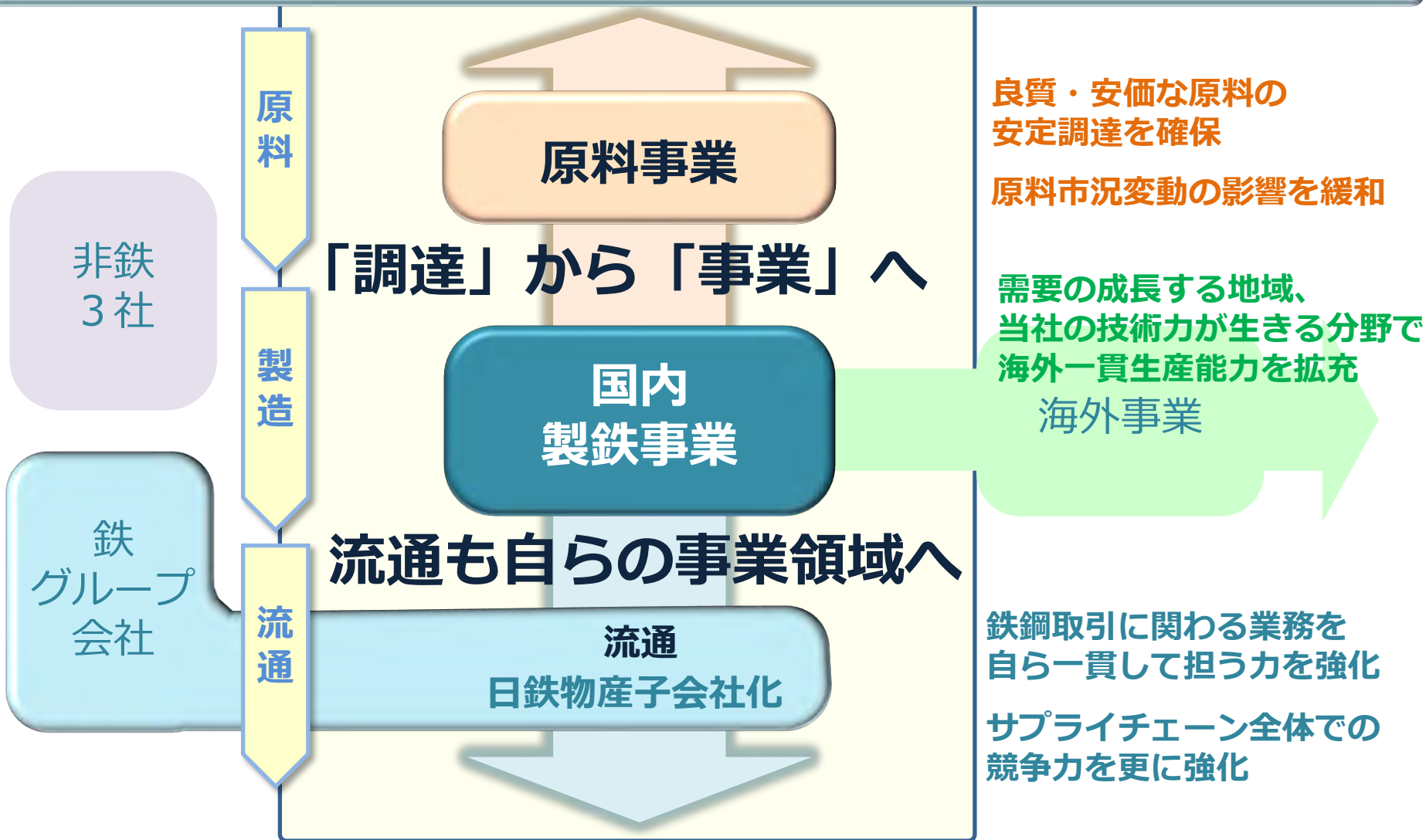




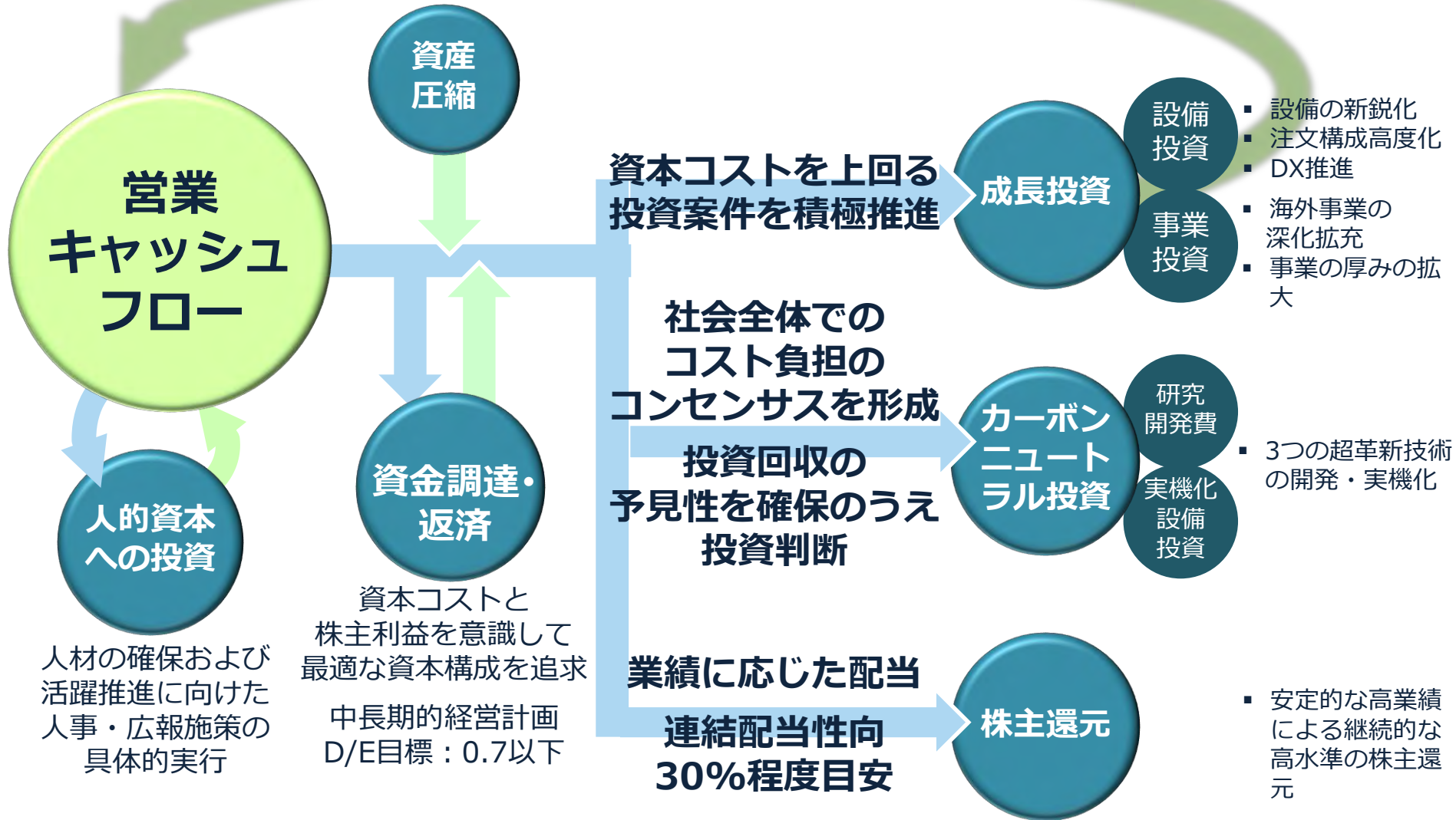
# 経営戦略Ⅱ：成長を支えるレジリエントな事業構造の確立



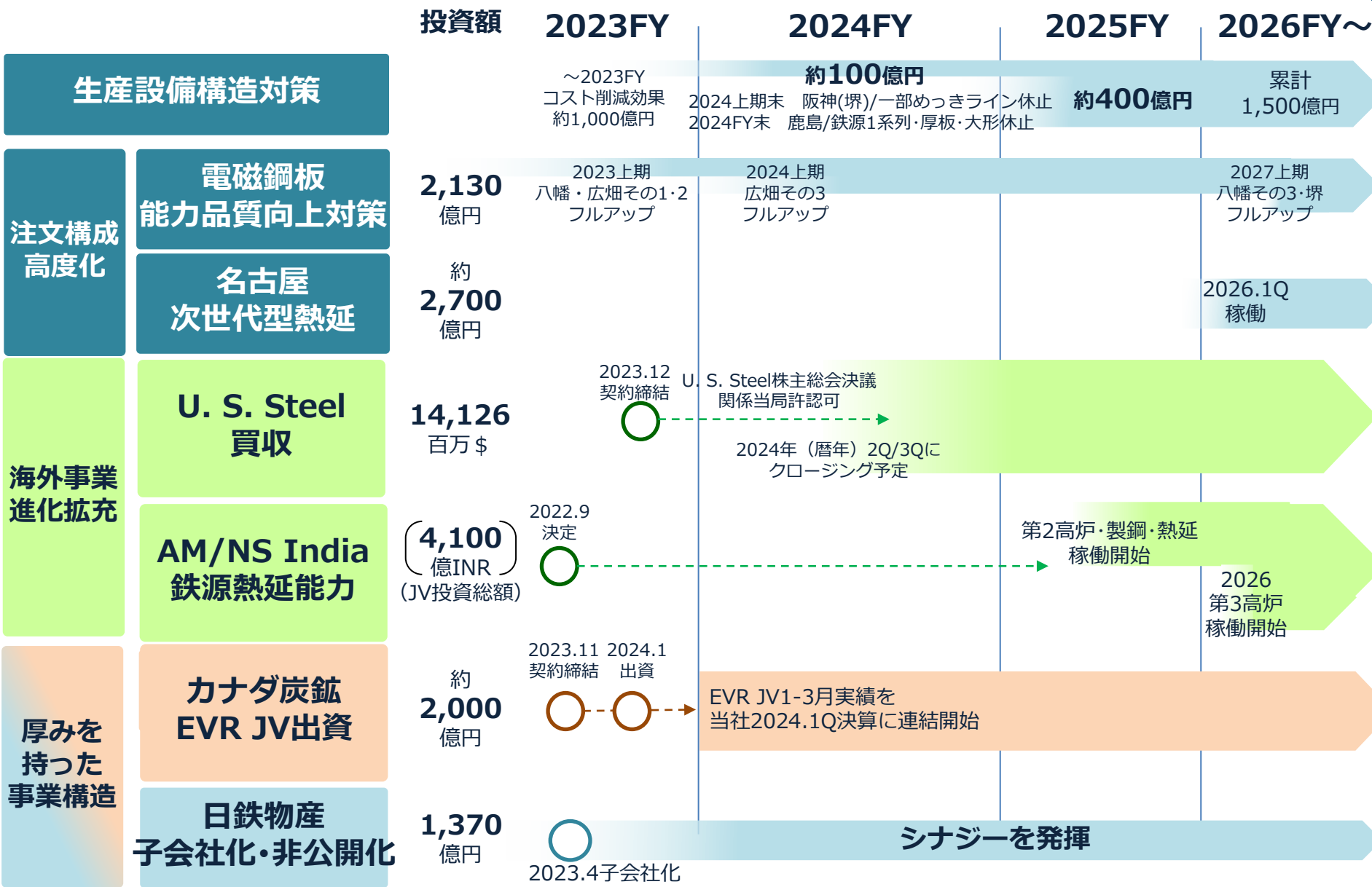
# 原料～製造～流通 一貫事業構造の構築へ



## 1億トン1兆円への持続的成長による キャッシュジェネレーション



# 成長戦略ロードマップ



損益分岐点の抜本的改善により  
外部環境に左右されない収益構造を構築

①  
生産設備  
構造対策

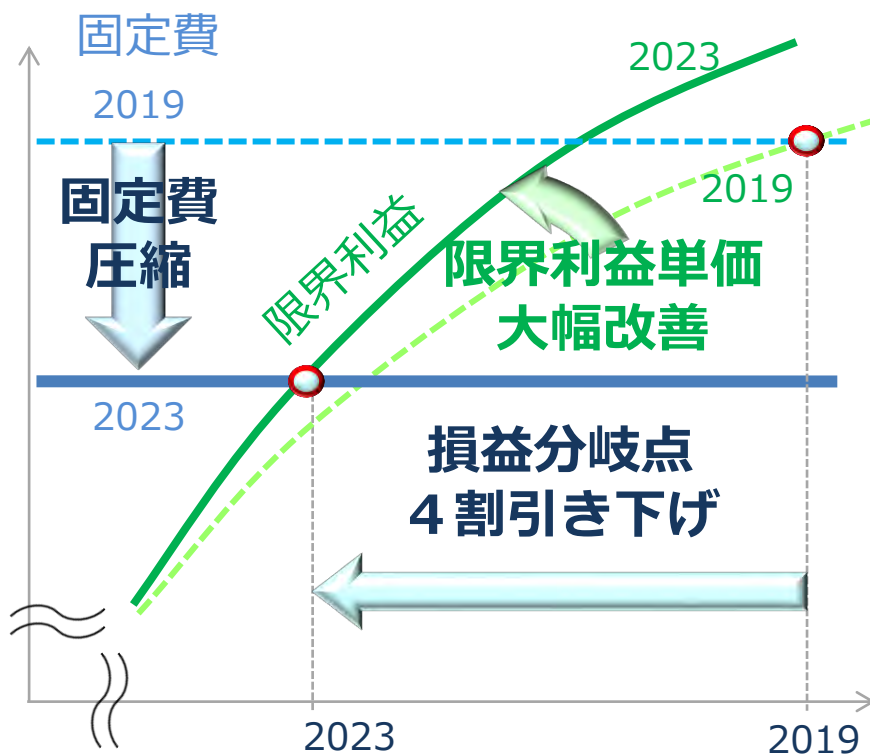
②  
紐付き  
マージン  
改善

③  
注文構成  
高度化

固定費の  
大幅削減

限界利益  
単価改善

損益分岐点の  
抜本的改善



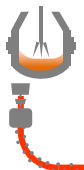
① 生産設備  
構造対策



国内  
高炉基数

FY2022末 FY2024末

15⇒11⇒10 基  $\nabla$ 5基

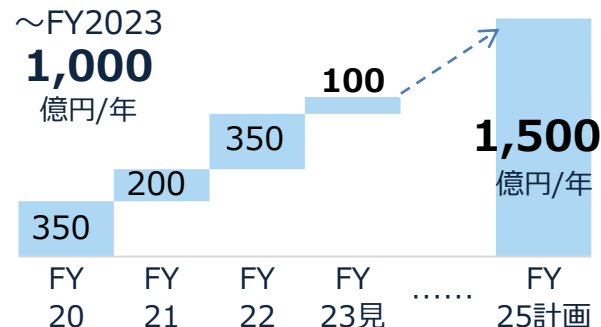


国内  
粗鋼生産  
能力規模

50⇒43⇒40 百万t/年  $\nabla$ 20%

(単独+日鉄ステンル)

コスト改善効果額



② 紐付き  
マージン  
改善

FY2021

「国際的に陥没した価格水準の是正」「外部コスト上昇の応分の負担」「製品・ソリューションやサプライチェーンの価値をふまえた適正価格」についてお客様に丁寧にご説明し、紐付きマージン改善を実現

FY2022

紐付き価格交渉方式を見直し

FY2024

労務費・物流費等の増加が見込まれるが、販売価格への適切な反映により適正マージンを追求

当社出荷数量  
向け先構成イメージ



③ 注文構成  
高度化

電磁鋼板・超ハイテン等  
高付加価値商品の  
需要拡大に対応

電磁鋼板能力・品質向上対策投資  
2023上期より順次フルアップ  
次世代型熱延ライン新設  
2026.1Q稼働予定



生産能力  
 $\nabla$ 20%削減に伴い  
商品を取捨選択

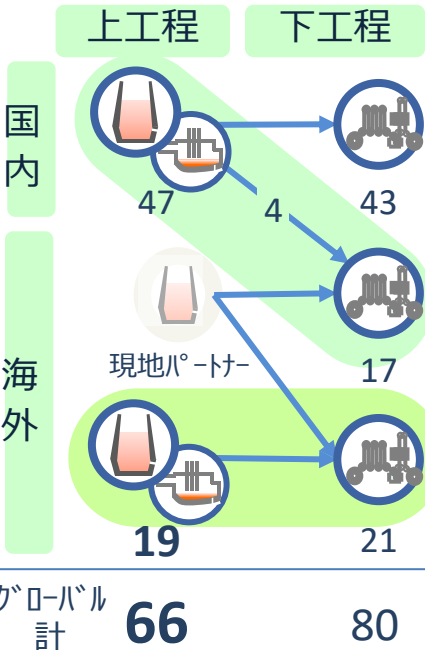
- ◆ 需要の伸びが確実に期待できる地域
- ◆ 当社の技術力・商品力を活かせる分野において需要地での生産を拡大

上工程から一貫して付加価値を創造できる  
鉄源一貫製鉄拠点を拡大

M&Aによる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

グローバル生産能力\*  
2023.3末時点  
単位：百万t/年



成長する  
インド

AM/NS  
INDIA

NIPPON STEEL

GSteel  
GJS

最大の  
高級鋼需要国  
米国

USS

ホームマーケットASEAN

下工程拠点

日系顧客の現地生産拠点をはじめとする高級鋼需要に対応

鉄源一貫製鉄所

拡大する現地需要を捕捉し、一貫での付加価値全体を取り込む

1億トンビジョンに向けて

- U. S. Steel 買収
- インド拠点拡張
- 更なる一貫製鉄所の買収・資本参加の検討
- 既存拠点の能力拡張

	2014	2022	U. S. Steel 買収後	将来ビジョン
国内	52	47	47	
海外	6	19	39	> 60
グローバル粗鋼生産能力	58	66	86	> 100

\* World Steel Associationが粗鋼生産実績の対象基準としている出資比率30%以上の会社、および出資比率30%未満の持分法適用会社で当社が素材供給において重要な役割を果たしている会社の能力について公称フル能力で織り込み。

U. S. Steelのキャッシュフローを拡大し、全てのステークホルダーの利益に貢献

### U. S. Steelの歴史とブランドを尊重

子会社化後も引き続きU. S. Steelの社名・ブランド・本社を維持

### 完全子会社化により研究開発内容を含めた技術を全面的に共有

高炉施設とBRSでの新たな投資とイノベーション、製品・サービスの強化

#### NIPPON STEEL

#### U.S.S. United States Steel Corporation



#### 商品技術力

自動車用鋼板や電磁鋼板の最先端技術を共有し商品力を強化

#### 操業・設備技術力

U. S. Steelの高炉一貫生産を強化  
国内6製鉄所の11基の高炉、15か国51社での豊富な経験

#### 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

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



#### 脱炭素技術

高炉水素還元等の脱炭素技術の共有



#### 強固な財務体質

Cf. 当社 U. S. Steel  
Moody's Baa2 Ba3  
S&P BBB+ BB-



#### 優秀な経営陣・従業員

組合との良好な関係  
良好な定着率



顧客志向の充実した研究開発体制・拠点





能力  
増強

## ハジラ製鉄所 鉄源・熱延設備 新設・増強

インドの鉄鋼需要の成長に早期に対応すべく、  
2022年9月、高炉－転炉プロセスによる能力増強を決定

投資額：4,100億INR（約7,300億円）  
鋼材生産能力：+約6百万t/年 2025年後半～2026年前半稼働予定

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

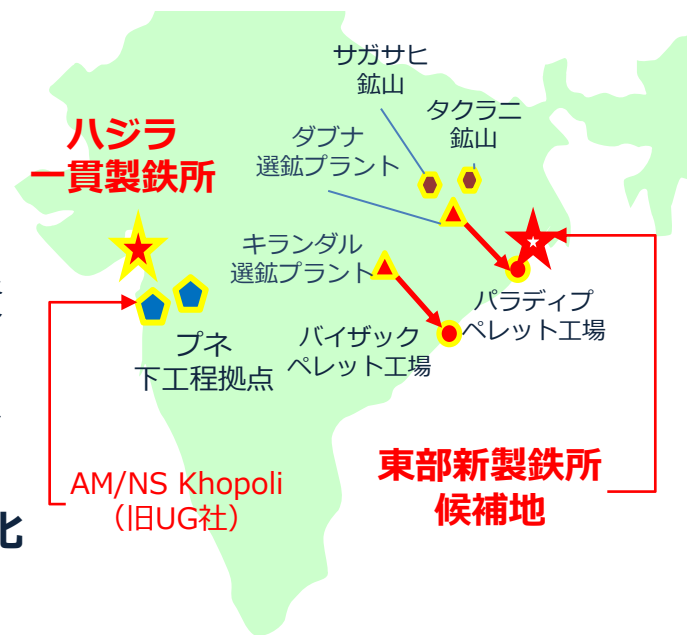
## 薄板製造設備を増強

- 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

2022年ハジラ製鉄所等の港湾・電力等を自社保有化  
⇒生産・サプライチェーンを安定化・強化、  
⇒インフラ使用料支払い削減・設備の改善

## AM/NS India 生産能力

百万t/年



## 世界第二位の原料炭サプライヤーTeck社が新たに分離・新規設立する原料炭事業会社Elk Valley Resources (EVR JV)へ20%出資

### 当社経営戦略上必要不可欠な製鉄用原料炭権益確保

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、高炉水素還元プロセスにおいて一定量の高品質製鉄用原料炭の使用は必要不可欠

脱炭素の流れの中で、製鉄用原料炭への開発投資が今後増加していくことは見込めない状況

当社自らが原料権益への投資を拡大

### 優良原料権益確保による当社連結収益の安定化

外部環境に左右されにくい厚みをもった連結収益構造に転換

投資額 13.4億米ドル（約2,000億円）  
2024年1月 出資完了



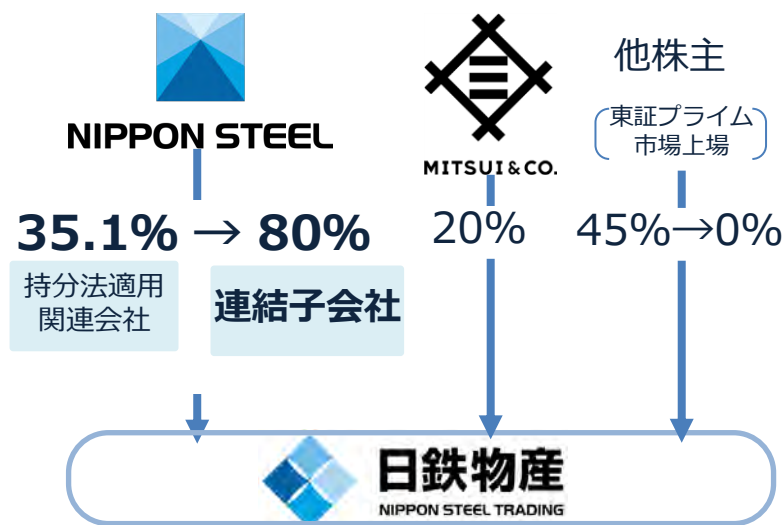
従来は資本関係が限定的で、  
当社とのシナジー発揮や  
当社方針に完全に沿った  
中長期的な施策の実施に制約あり

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

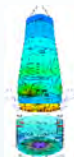
取得時期

2023 3/13 : TOB開始  
4/10 : TOB完了  
4/14 : 連結子会社化  
6/21 : スクイズアウト完了

2023年度第1四半期より  
連結子会社として反映。



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。