



# 当社経営の概況

2024年12月1日

常務執行役員

岩井 尚彦

日本製鉄株式会社

# ご説明内容

## 1. 当社の経営戦略

事業環境

経営戦略

- (1) 国内製鉄事業の再構築
- (2) 海外事業の深化・拡充
- (3) 原料 調達から事業へ
- (4) 流通を自らの事業領域へ

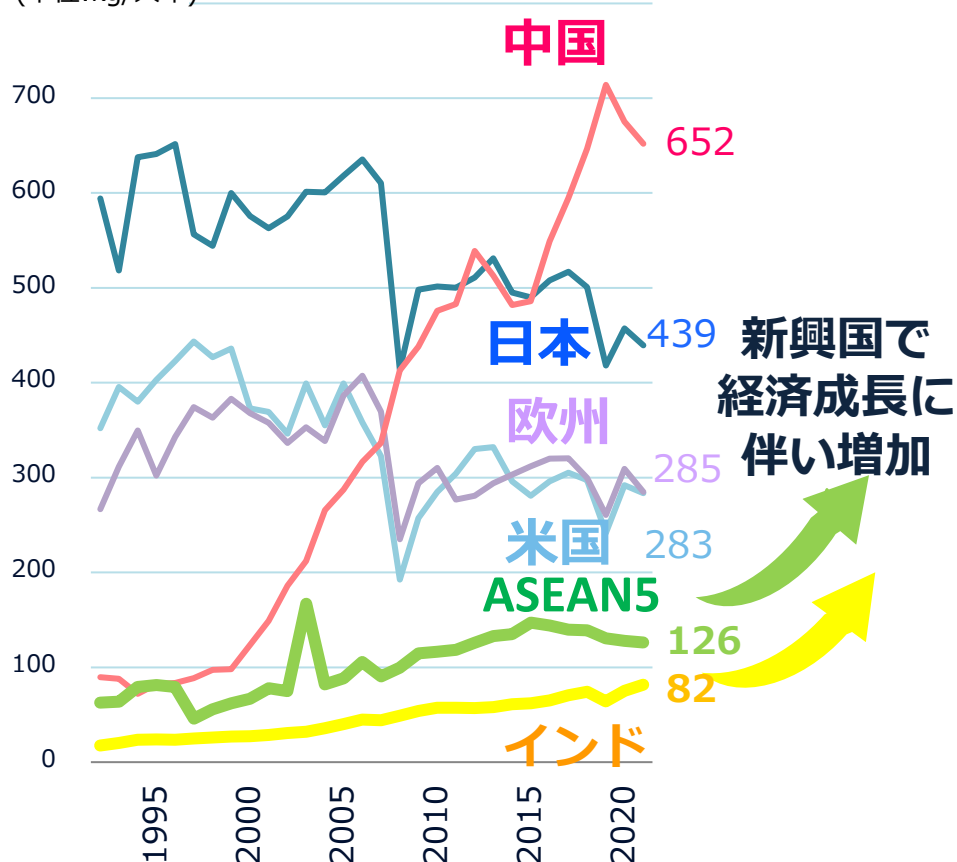
## 2. 2024年度見通し・2025年度展望

## 3. カーボンニュートラルビジョン2050

# 世界の鋼材需要は今後も成長

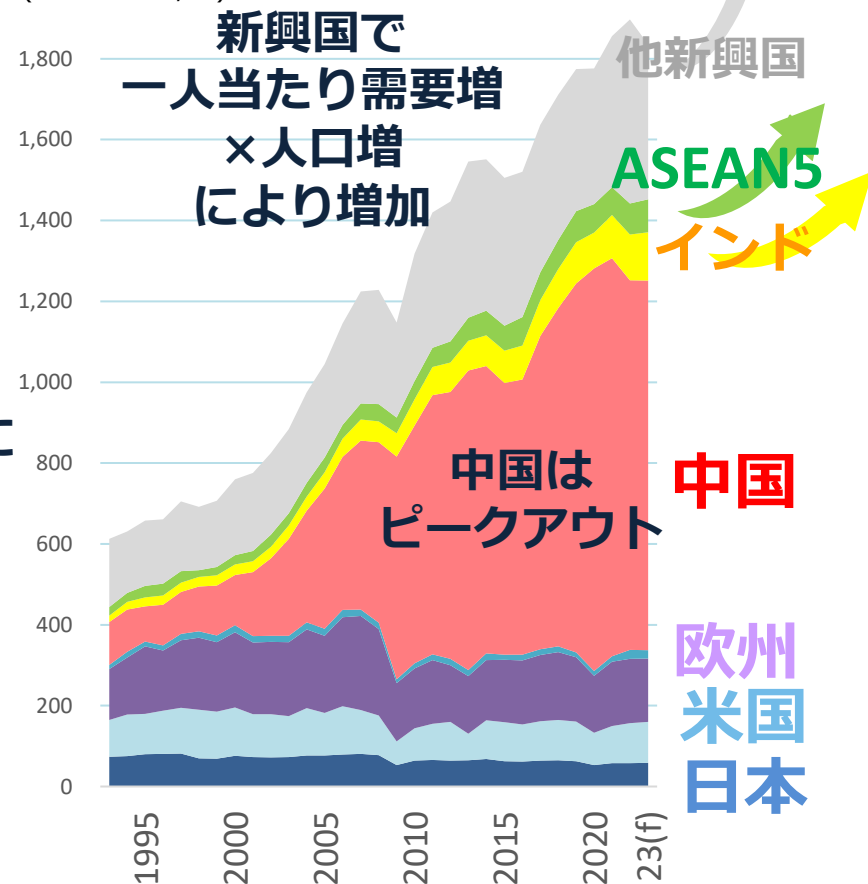
## 一人当たり鋼材需要

(単位:kg/人年)



## 世界鋼材需要

(単位:百万 t/年)



(出典: World Steel Association)

# 国内需要減と輸出困難化で国内鋼材生産は減少

国内需要の減少を  
輸出拡大でカバーして  
国内生産レベルを維持

当社は世界一の鉄鋼輸出メーカー

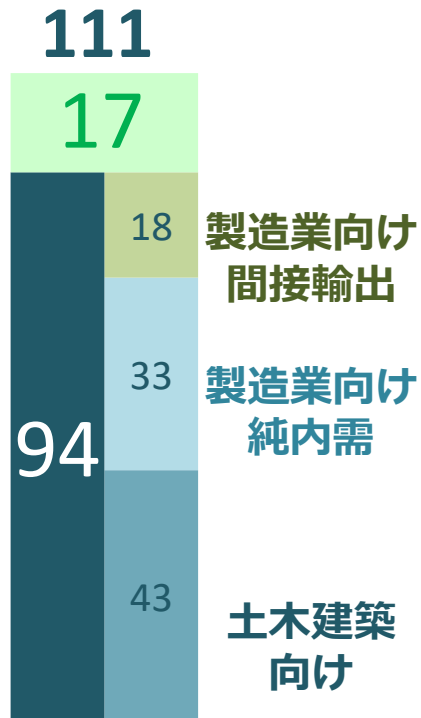
今後、国内需要は更に減少、輸出は困難化

輸出の拡大で国内生産規模を維持するという  
現状のビジネスモデルを維持することは困難

1990  
内需ピーク

2019  
コロナ前

(Mt/Y)



鋼材輸出

増加

国内向け  
鋼材需要

減少

94

35

減少

20

59

18

21

減少

世界各国の  
自国産化の  
進展による  
貿易市場の縮小

人口減少により  
さらに減少

# 社会の変革をとらえた新たなビジネスチャンス

エネルギー  
構造改革

自動車電動化

コンビナート  
脱炭素化

国土強靱化

当社の  
先進技術を活かした  
新たな

鋼材・ソリューション  
ニーズの開拓

社会構造変化

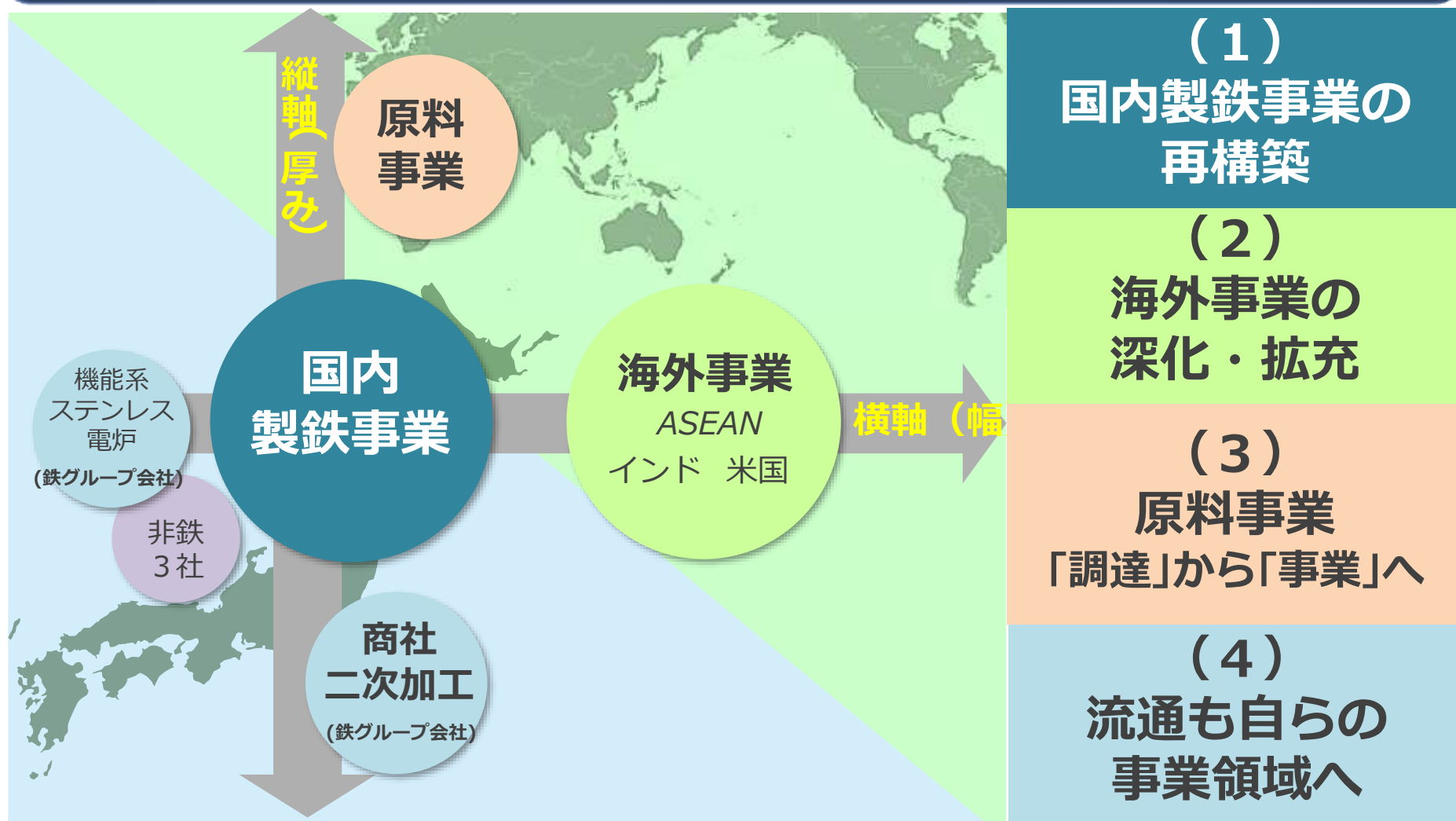
技術革新

労働人口減少

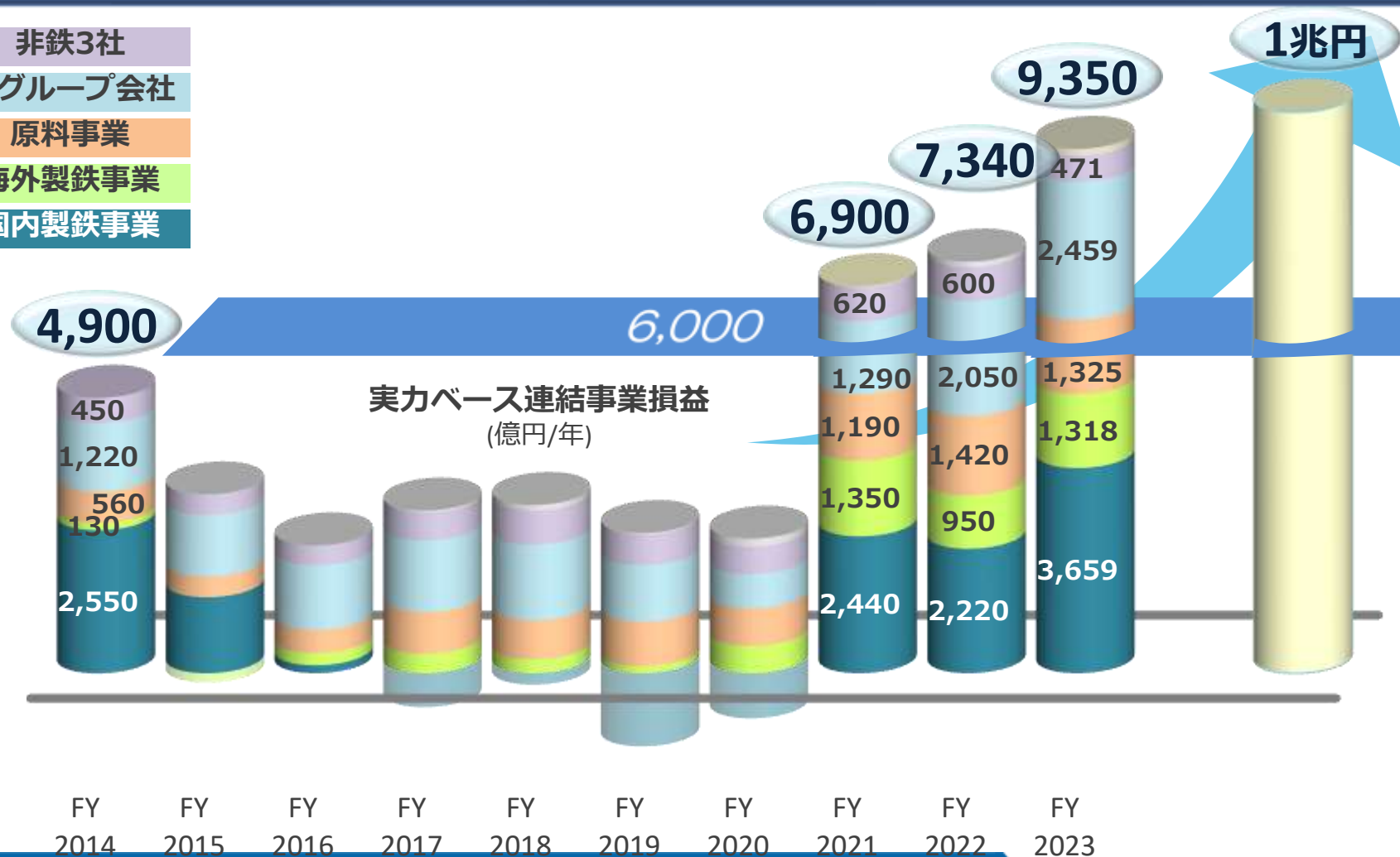
IT(AI)の進化

当社グループの  
最新技術による  
生産性向上  
DXの加速化

# 幅と厚みのある事業構造を実現し 1億トン1兆円ビジョン、さらなる持続的成長へ



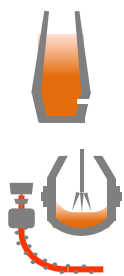
外部環境によらず安定的に実力ベース連結事業利益  
6,000億円以上を確保する収益基盤を構築済み  
⇒ 1億トン・1兆円ビジョンに向けて新たなステージへ



(1)

## 国内製鉄事業の再構築

## 損益分岐点を抜本的に改善

生産設備  
構造対策

対策前⇒2023.3⇒FY2024末

高炉基数

15⇒11⇒10  $\nabla 5$ 基

粗鋼生産能力 (単独+日鉄入)

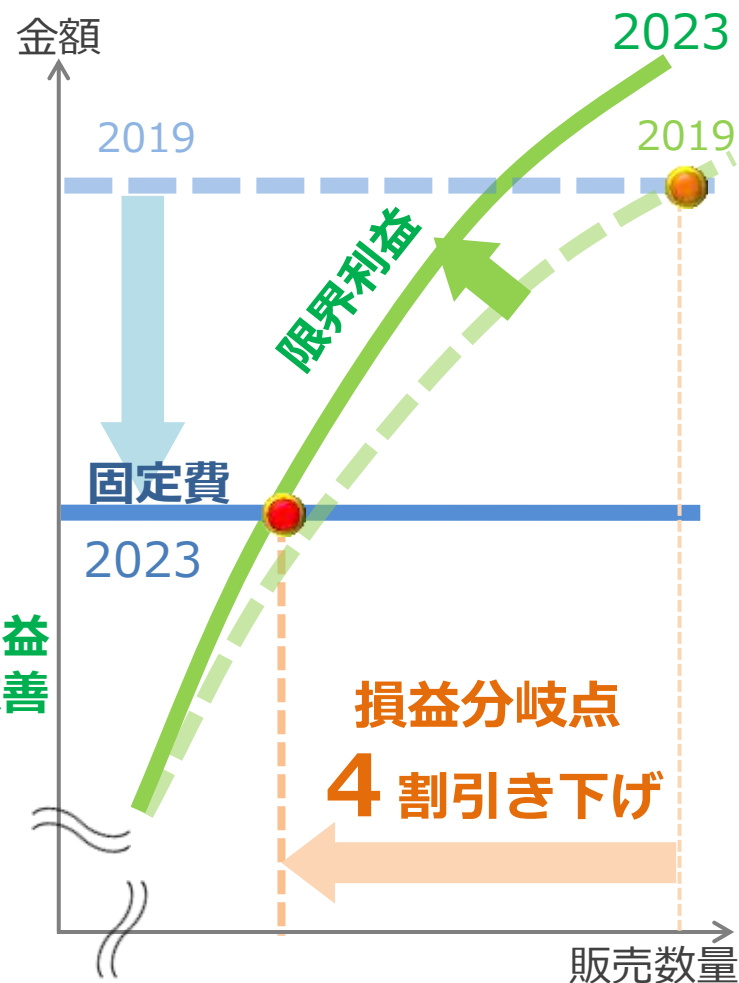
50⇒43⇒40  $\nabla 20\%$   
百万t/年固定費  
圧縮紐付き  
マージン  
改善製品・ソリューションの  
価値をふまえた適正価格サプライチェーン全体での  
外部コストの応分の負担限界利益  
単価改善注文構成  
高度化

高付加価値商品

汎用品

高付加価値商品

汎用品





# (1) 国内製鉄事業の再構築

## 日鉄ステンレス(株)の吸収合併

### ステンレス事業のリスクと機会に対応しシナジーを発揮

～2025年3月31日

 **NIPPON STEEL**

100%

**日鉄ステンレス株式会社**  
NIPPON STEEL Stainless Steel Corporation

存続会社

吸収合併

消滅会社

2025年4月1日～

 **NIPPON STEEL**

- 合併契約締結  
2024年10月11日
- 合併効力発生日  
2025年4月1日
- 合併対価  
完全子会社と親会社との合併であり、株式その他の金銭などの割り当ては行わない

#### ● ステンレス事業のリスク・機会・課題

リスク

人口減少、自動車  
電動化等による

**国内ステンレス  
需要減**

機会

水素やアンモニアなど  
**新エネルギー  
分野への対応**

課題

**高炉から電炉へ  
のプロセス転換**  
に関する検討

**合併によりトータルでの  
人的リソースを強化・最適化  
高度化・多様化する経営課題に  
一体となって取り組み**

## (2) 海外事業の深化・拡充

# グローバル粗鋼能力1億トンへ

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

鉄源一貫製造拠点の拡充 / M&A／ブラウンフィールドの拠点取得

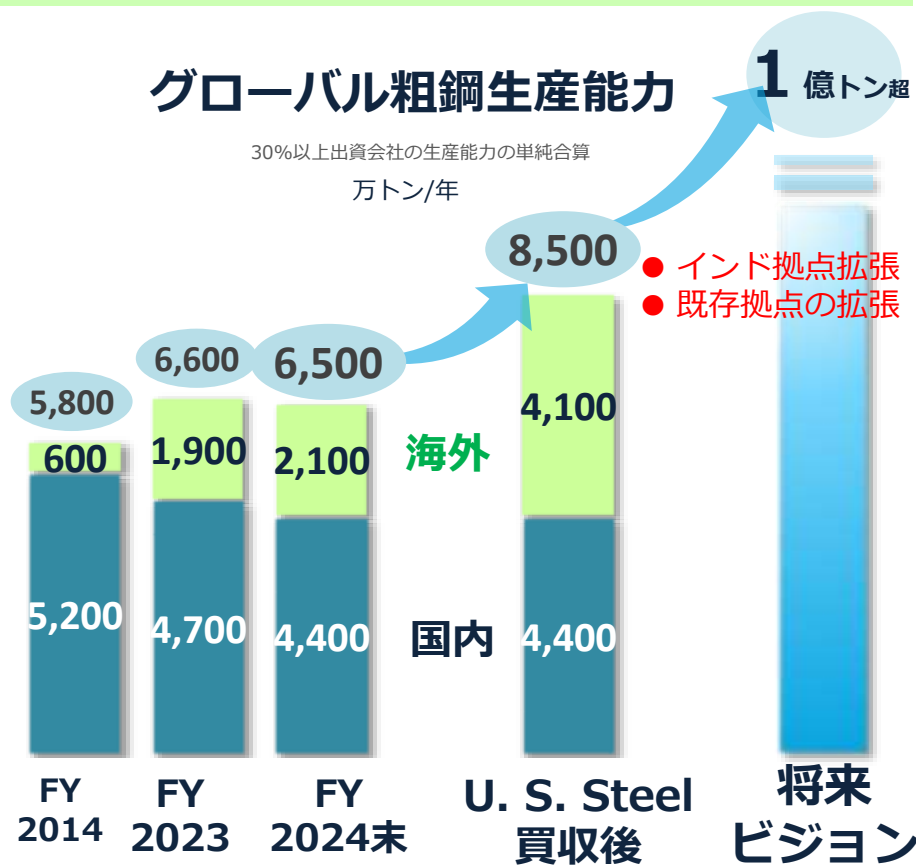
3つの重点拠点でグローバル拠点を多様化



海外16か国、50社以上で事業展開

グローバル粗鋼生産能力

30%以上出資会社の生産能力の単純合算  
万トン/年



(2)

海外事業の深化・拡充

# U. S. Steelの買収に取り組み中 ～両社の強みを合わせ成長を実現

 **NIPPON STEEL**
 **United States Steel**

当社の最先端の  
先進技術を  
全面的に共有

商品  
技術

設備  
操業技術

脱炭素  
技術

U. S. Steelの  
歴史とブランド  
を尊重

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

1901年設立  
歴史に裏付けられた  
ブランド価値



(2)

## 海外事業の深化・拡充

## U. S. Steel概要

自動車向けを含む薄板を中心とした、米国内有数の高炉・電炉一貫メーカー  
鉄鉱石鉱山を保有し、高炉・電炉向けペレット・電炉向け型銑を自給

	米国	欧州	合計
本社所在地	米国ペンシルバニア州ピッツバーグ（子会社化後も本社所在地は継承）		
主要製造拠点	<p>&lt;薄板&gt; Gary (Indiana), Mon Valley (Pennsylvania), Granite City (Illinois), Great Lakes (Michigan), PRO-TEC (Ohio)</p> <p>&lt;電炉ミニミル&gt; : Big River Steel (Arkansas)</p> <p>&lt;鋼管&gt; : Fairfield (Alabama)</p>	Košice (スロバキア)	
製造品種	薄板（熱延鋼板、冷延鋼板、めっき鋼板、ブリキ、電磁鋼板）、鋼管（シームレス）		
粗鋼生産能力	15.8百万t/年 (17.4百万st/年)	4.5百万t/年 (5.0百万st/年)	20.3百万t/年 (22.4百万st/年)
保有鉄鉱石鉱山	Minntac, Keetac(Minnesota)		
ペレット生産量	20.0百万t/年（22.1百万st/年） 米国内製鉄所の使用鉄鉱石の全量を自社鉱山ペレットで調達		
売上高*	14,528百万\$/年	3,525百万\$/年	18,053百万\$/年
税前利益*	1,047百万\$/年		
従業員数**	13,995人	7,808人	21,803人

\*2023CY実績 \*\*2023CY末 t : metric ton st : short ton

(2)

## 海外事業の深化・拡充

## U. S. Steel買収の進捗状況

買収成立  
条件の  
クリアに  
向けた  
取り組みU. S. Steel  
株主総会承認

完了

- 4月、U. S. Steel株主総会にて承認（賛成比率99%）

競争法当局  
承認対応  
中

- ~5月、米国以外の全ての規制当局からの承認取得完了
- 4月、米国司法省より、第二次請求を受領
- 10月 競争法上の懸念に対応するべく、AM/NS Calvertの当社持分を譲渡する契約をArcelorMittal社と締結（買収が実現しない場合は本譲渡は実行しない）

## CFIUS承認

対応  
中

- CFIUS（対米外国投資委員会）審査継続中

クロージング予定時期：2024年（暦年）第4四半期（～12月）（予定）

ステーク  
ホルダー  
との対話

## 適格性

完了

- 9月、USWとU. S. Steel間の仲裁手続で当社による本買収が基本労働協約上の法的要件を満たしていることを確認

組合・地域  
等との対話取組  
中

- 当社経営トップ層の米国現地訪問によるステークホルダーとの直接対話・広報活動等の理解活動を展開中
- 全米鉄鋼労働組合(USW)に対してU. S. SteelとUSWとの間の現行の労働協約を上回る内容のコミットメントを3月に提示。8月、さらに追加投資をコミット。
- 9月、買収後のガバナンス方針を公表

(2)

## 海外事業の深化・拡充

## 現労働協約を超えるコミット

既存BLA\*を  
遵守

- ◆ 現在の賃金・年金と福利厚生を保証
- ◆ U. S. Steel財務報告の共有を継続

\*BLA : Basic Labor Agreement

既存BLAを  
超える  
コミット

- ◆ 雇用を守り、工場の休止・閉鎖を行わない
- ◆ 海外への雇用・生産の移転を行わない
- ◆ 当社先進技術の共有

- ◆ BLA対象設備への14億\$の追加投資（～2026年）
- ◆ モンバレー・ゲーリー製鉄所の高炉設備等への13億\$の変革的投資

設備投資額



モンバレー製鉄所  
熱延設備新設またはリフレッシュ等  
(10億\$以上)

ゲーリー製鉄所  
第14高炉改修  
(3億\$)

その他の設備についても、環境負荷の改善とともに、  
設備寿命を延ばすための技術貢献



## (2) 海外事業の深化・拡充

# 米国内で理解活動を推進中

### 当社マネジメントによる米国訪問対話活動



### 米国現地で広告宣伝発信活動を展開

### ポンペオ元国務長官を アドバイザーに招聘





(2)

## 海外事業の深化・拡充

## 本買収を支援するU. S. Steel 従業員





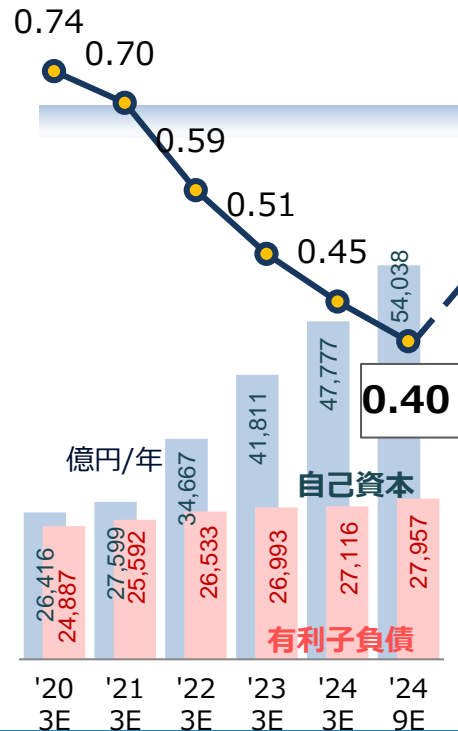
# 最適資金調達で健全な財務体質と株主価値向上を両立

買収資金  
ブリッジローン調達

資産圧縮

2024年度 2,300億円程度

調整後D/E



中長期経営計画  
目標  
0.7以下

～2024年12月目途

USS買収  
クロージング時

2023.12.18公表時想定

0.9程度

①②織り込み後

0.8程度

2024年度内に

0.7台へ

0.7以下を  
めざす

①  
2024.6.13  
ハイブリッド資金  
先行調達2,500億円  
格付機関より資本性50%認定

②  
～2024.9.27  
既存転換社債3,000億円  
株式転換  
3年債満期・5年債ソフトコール行使

最適な手段による  
パーマネントファイナンス等

AM/NS Calvert持分譲渡に伴う損失▲2,300億円（うちキャッシュアウト▲1,000億円）織込み後も、当社の調整後D/Eは0.7台を堅持

(2)

海外事業の深化・拡充

## AM/NS Indiaでの取り組み

能力  
増強ハジラ製鉄所  
鉄源・熱延設備 新設・増強2022年9月決定、2025年後半～2026年前半稼働予定  
投資額：4,100億INR（約7,300億円）

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を締結高付加  
価値化

## 薄板製造設備を増強

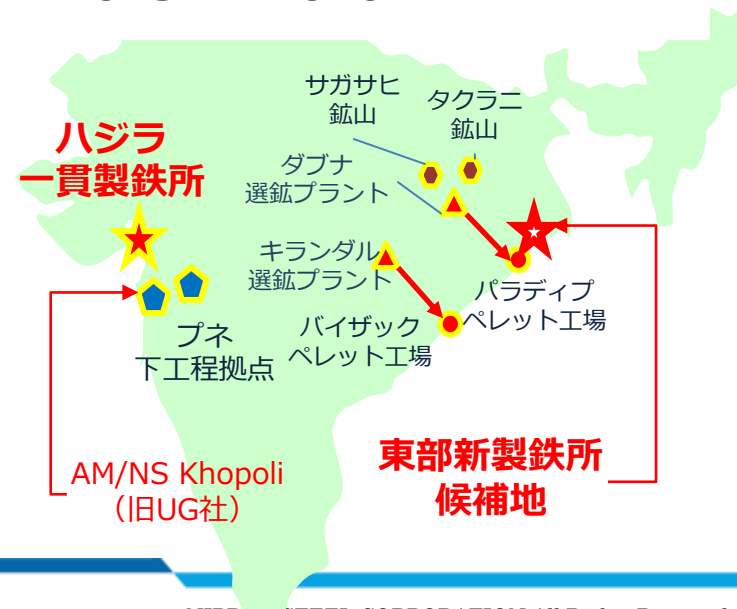
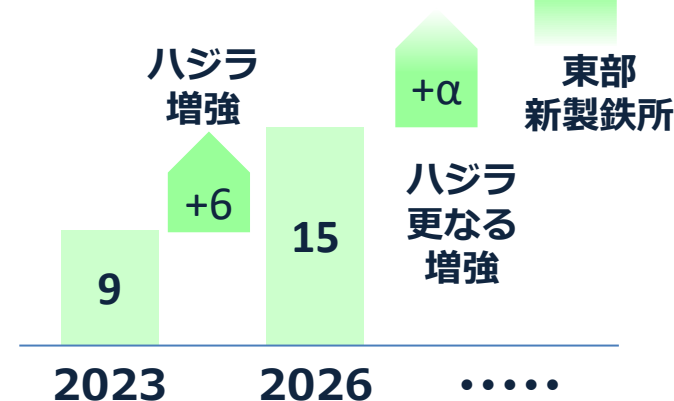
- 2022年4月 ハジラ製鉄所の薄板設備増強投資を決定
- 2022年11月、旧Uttam Galva Steels社を買収

脱炭素  
化

## 再生可能エネルギー事業に参画

今後25年間にわたりハジラ製鉄所等向けに250万MW/年の  
再生可能エネルギー電力を確保AM/NS India  
生産能力

百万t/年



(2)

海外事業の深化・拡充

## タイ G/GJ Steelの取り組み

タイは当社の海外戦略上の最重要拠点の1つ

G/GJ Steelの  
品質・コスト競争力  
向上投資を決定

15億バーツ  
約60億円

スキンプス設備  
新設

表面品位、板厚調整による  
製品品質向上

投資額：10億バーツ（約40億円）  
稼働：2026年半ば

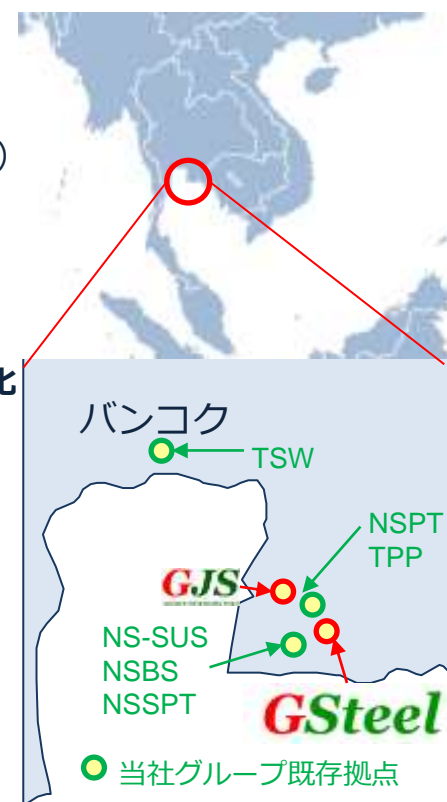
スクラップヤード  
改善・整流化  
マネジメント改善

スクラップ物流整流化、  
AIを使った品位判定、システム化

投資額：5億バーツ（約20億円）  
稼働：2025年半ば

加えて、今後3年間で必要な老朽更新を  
集中的に実施

生産・品質のさらなる安定化



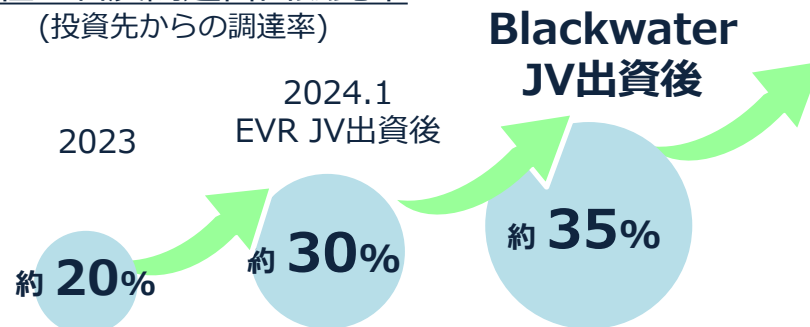
(3)  
原料事業  
「調達」から「事業」へ

優良原料炭の確保と  
連結収益安定化に向け、  
原料炭鉱山権益に出資

ねらい①

高品質製鉄用原料炭の  
安定調達確保

当社の石炭調達自山鉱比率  
(投資先からの調達率)



ねらい②

外部環境に左右されにくい連結収益構造の実現

カナダElk Valley Resources  
(EVR JV)へ20%出資完了

投資額：13.4億米ドル（約2,000億円）  
2024年1月 出資完了

豪州Blackwaterへの  
20%出資を公表

投資額：7.2億米ドル（約1,080億円）  
2024.8.21 出資契約締結  
当局承認後実行（2025年1-3月目途）

## (4) 流通も自らの 事業領域へ

# 商社の子会社化・非公開化で シナジー発揮

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

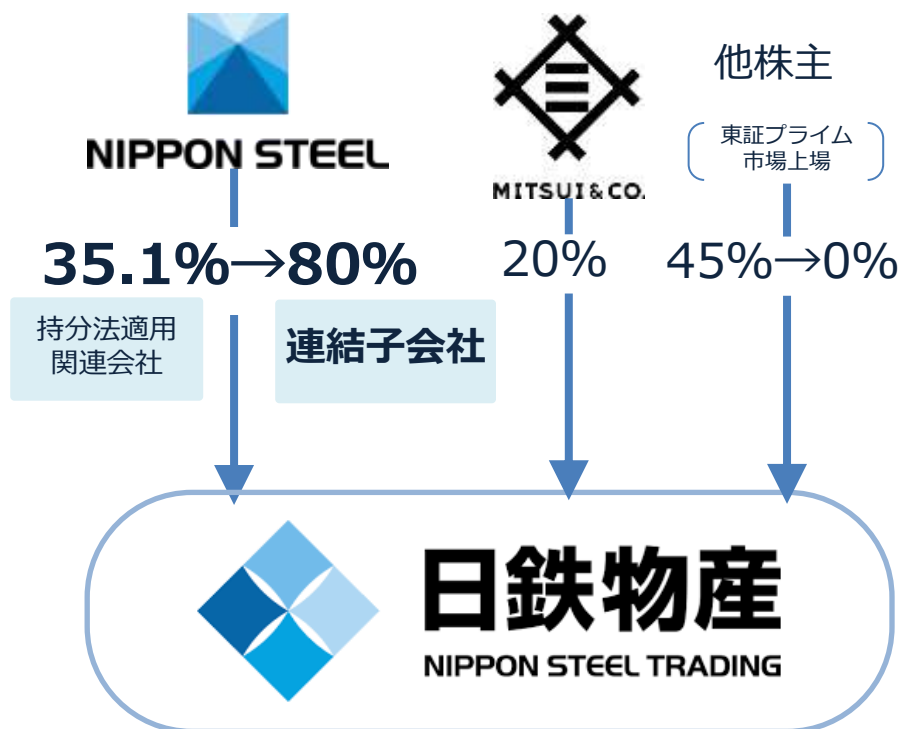
子会社化・非公開化により制約を解消

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**  
2023年4月 子会社化



# ご説明内容

## 1. 当社の経営戦略

事業環境

経営戦略

- (1) 国内製鉄事業の再構築
- (2) 海外事業の深化・拡充
- (3) 原料 調達から事業へ
- (4) 流通を自らの事業領域へ

## 2. 2024年度見通し・2025年度展望

## 3. カーボンニュートラルビジョン2050

極めて厳しい環境が継続し、世界の多くの競合他社が  
減益となる中、2024年度の実力利益見通しは  
前回公表値7,800億円を堅持

2025年度は成長戦略施策の効果発揮により  
9,000億円以上の確保に取り組む

	2023 年度実績	上期 実績	2024 年度見通し
単独粗鋼生産 (万t) 為替レート (円/\$)	3,499 144	1,720 154	3,450程度 152程度
売上収益 (億円)	88,680	43,797	86,000
在庫評価差等除き 実力ベース	9,350 過去最高	3,719	7,800
在庫評価差等	▲655	38	▲1,100
連結事業利益 (億円)	8,696	3,757	6,700
ROS	9.8%	8.6%	7.8%

## 2025年度の展望

**9,000**  
億円以上の  
確保に取り組む

+

**U. S. Steel**  
買収効果  
\*

\* U. S. Steel 税前損益  
2023年実績 1,047百万\$ (1,520億円/年)  
2021-23年実績平均 2,883百万\$ (4,180億円/年)  
(いずれも145円/\$前提)

# 原料市況と製品市況のデカップリング構造の深刻化



中国

国内鋼材需要の減少  
高生産の継続



鋼材輸出増加



インド

国内鋼材需要の伸長



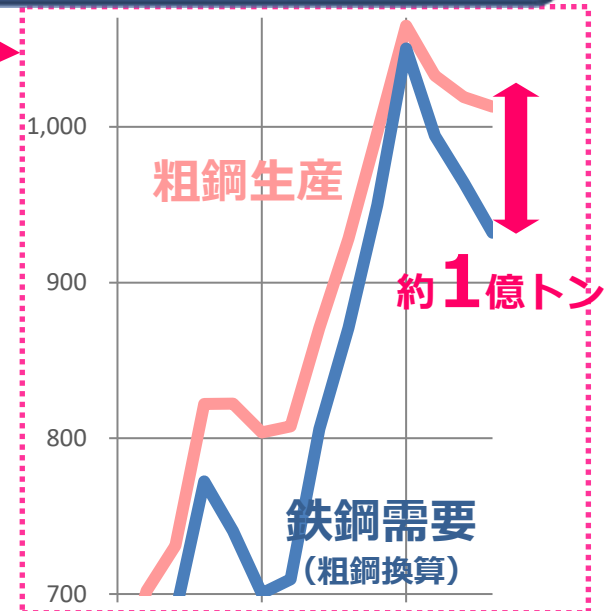
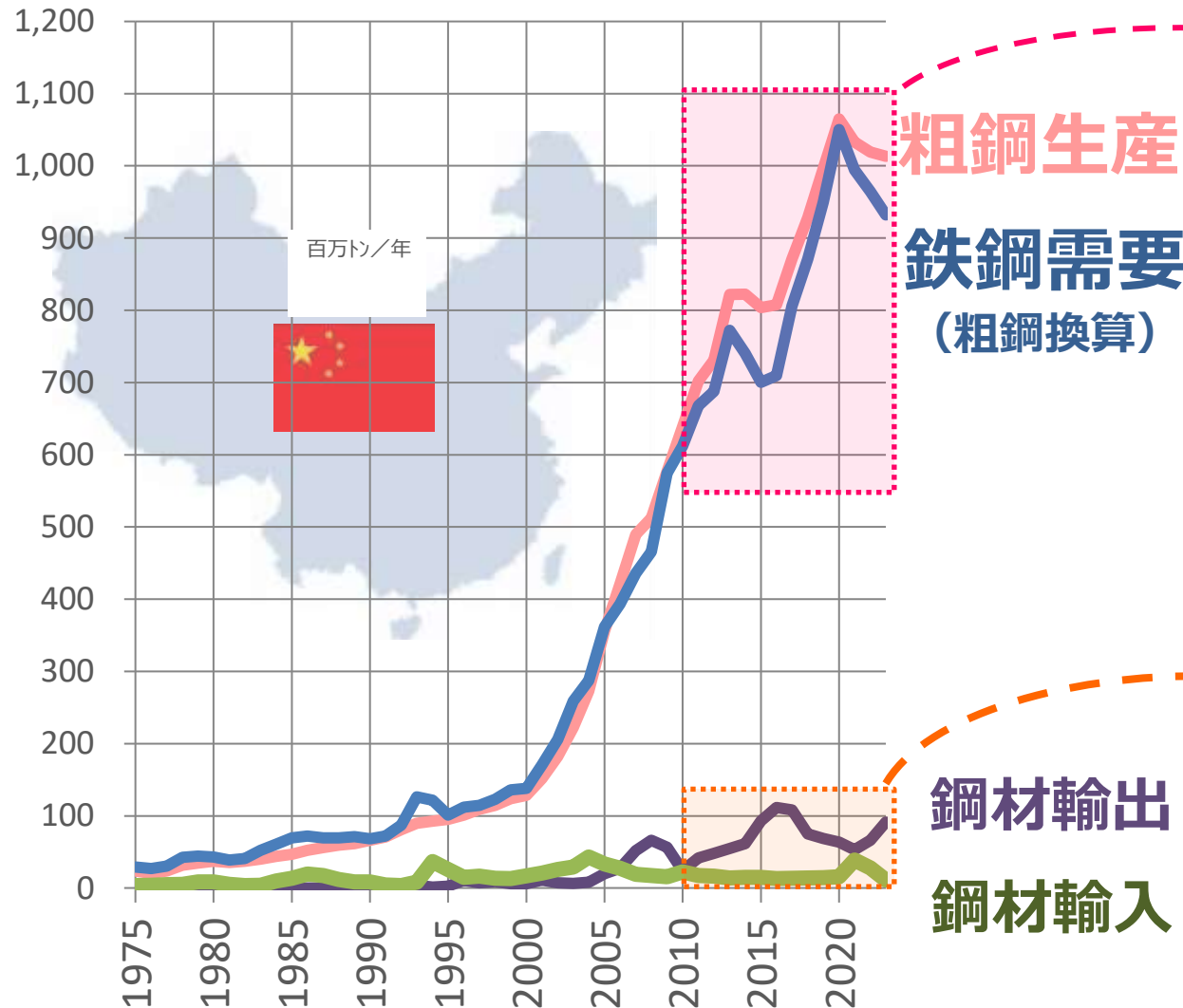
鉄鋼生産増加

海外鋼材市況の低迷

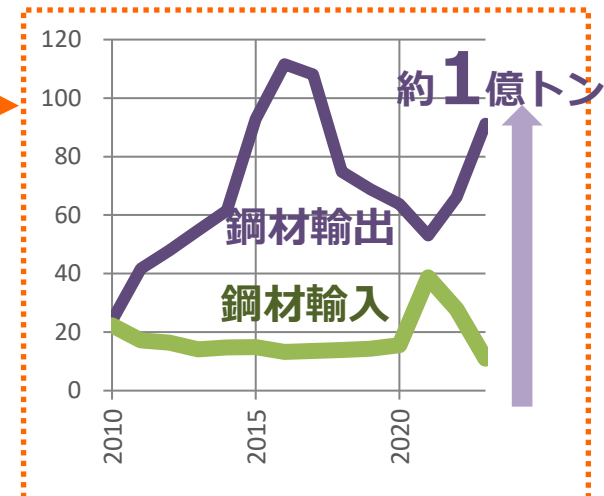
原料市況の  
相対的な高止まり



# 中国での鋼材需要減少下での高生産・輸出増により アジアの鋼材市況は低下



**鋼材輸出**  
**鋼材輸入**



# 1億トン・1兆円ビジョンの実現へ着実に進捗

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

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

4,900

実力ベース連結事業損益  
(億円/年)

6,000

9,350

7,340

6,900

7,800

7,800

9,000

以上に取り組む

1兆円  
を目指す

U. S. Steel  
買収効果\*

\*U. S. Steel  
税前損益  
23実績  
1,047百万\$  
(1,520億円/年)  
21-23平均  
2,883百万\$  
(4,180億円/年)  
(いずれも  
145円/\$前提)

国内構造対策  
品種高度化・拡販  
海外事業収益拡大  
等

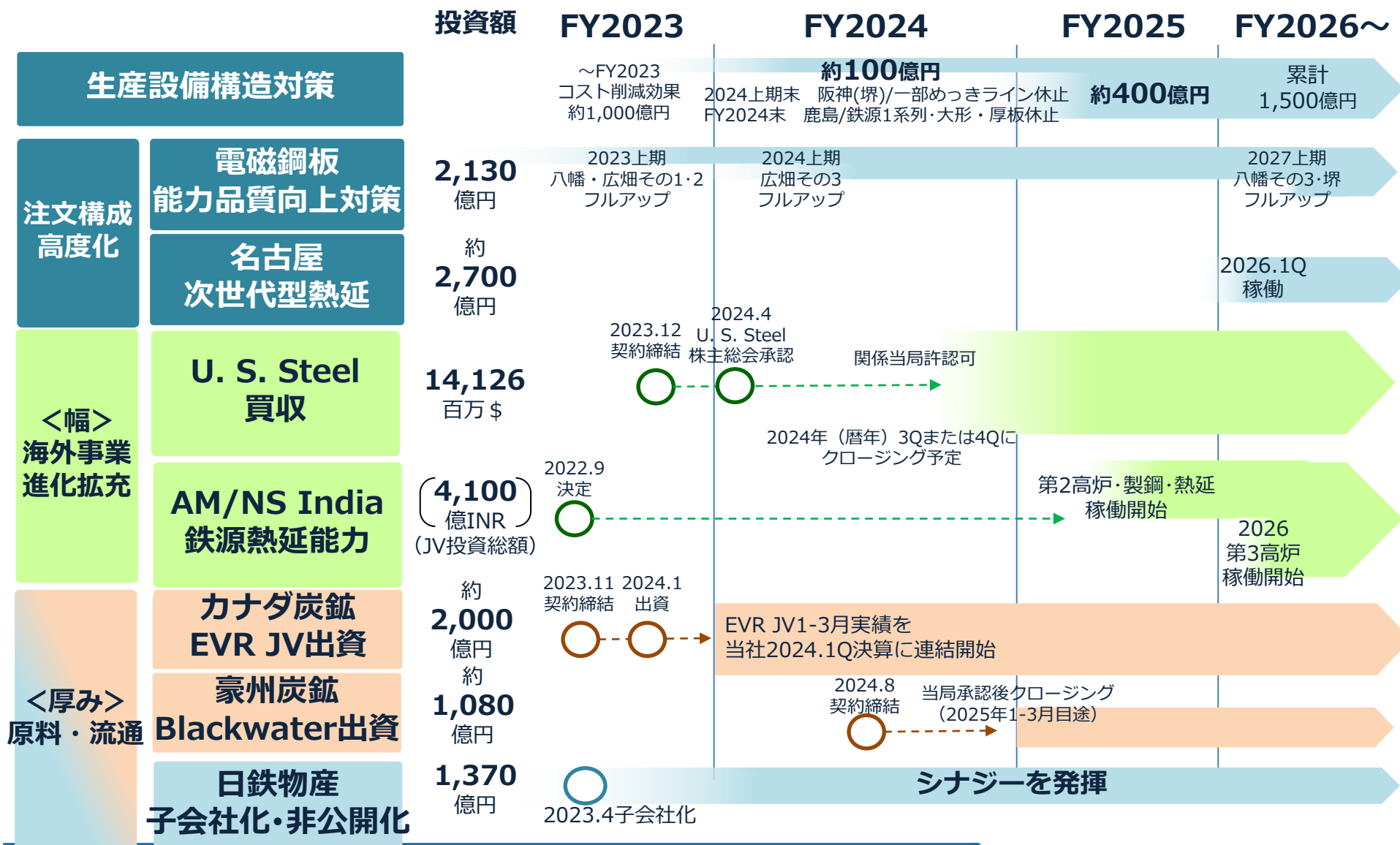
8/1 今回  
見通し 見通し

FY  
2024見通し

FY  
2025展望

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

# 成長戦略ロードマップ



# 当期利益見通し

単位：億円

	2023 年度 実績	上期 実績	2024 年度 見通し
実力ベース連結事業利益	9,350	3,719	7,800
連結事業利益	8,696	3,757	6,700
個別開示項目	▲909	-	▲1,300
当期利益 <sup>*1</sup>	5,493	2,433	3,100
EPS (円/株)	596	254	311 <sup>*2</sup>
ROE(%)	12.3%	9.6%	

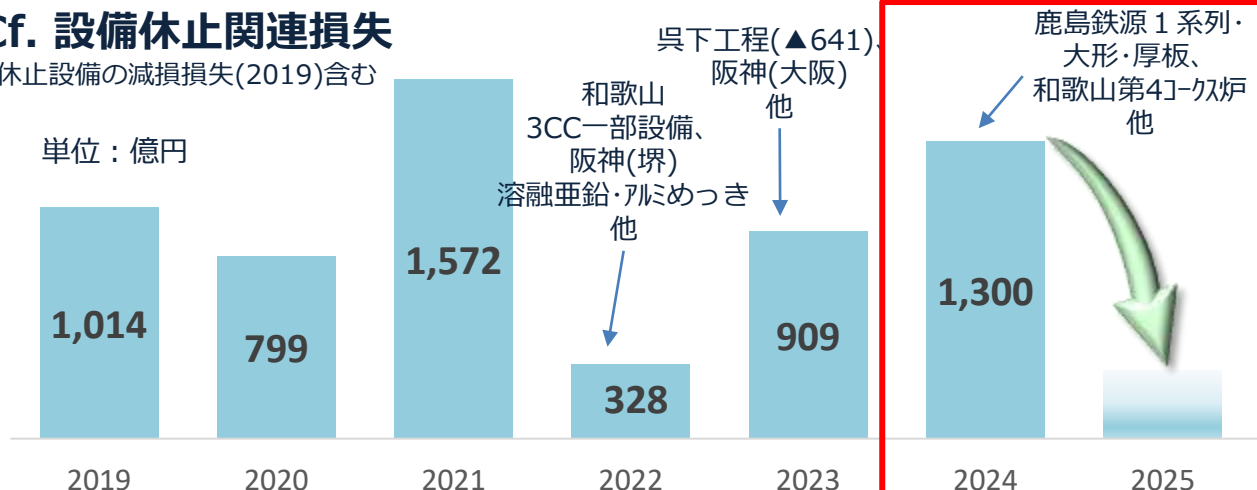
\*1：親会社の所有者に帰属する当期利益

\*2：発行済転換社債は全量転換前提

## Cf. 設備休止関連損失

休止設備の減損損失(2019)含む

単位：億円



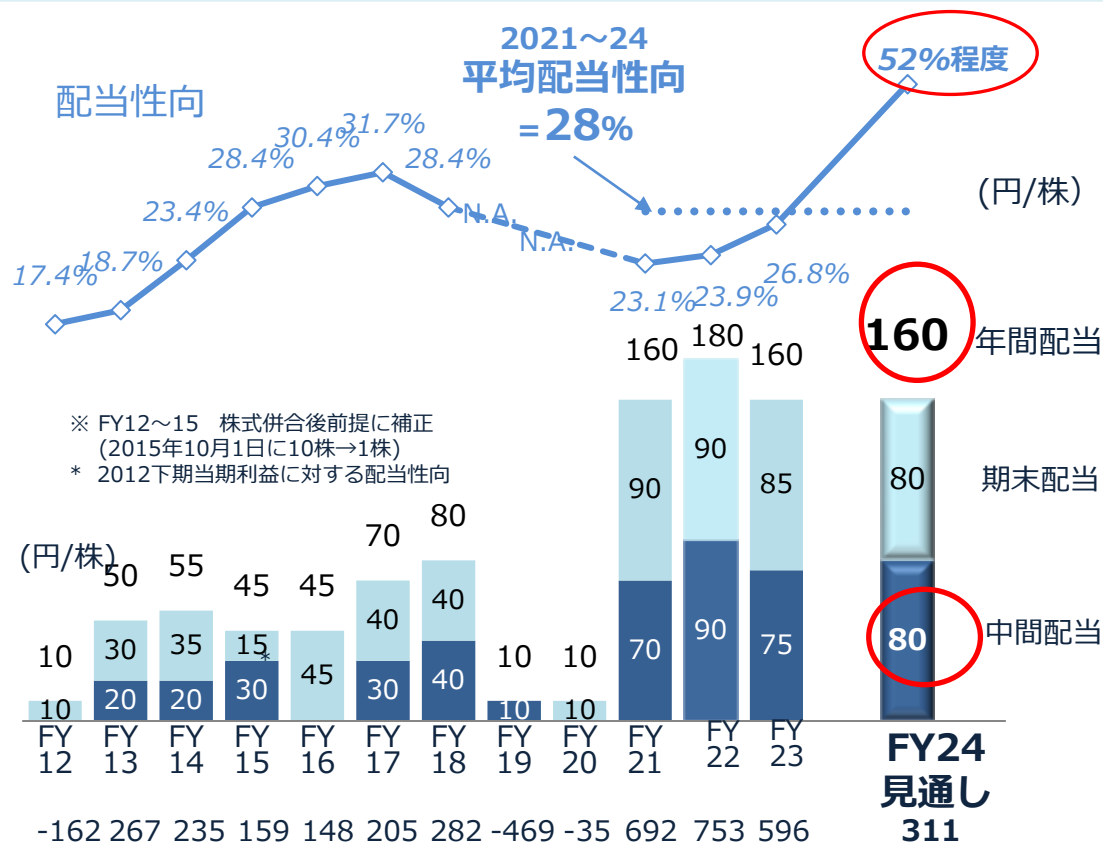
### 【上記外数】

U. S. Steel買収クロージング後速やかなAM/NS Calvertの当社全持分譲渡実行に伴い▲2,300億円程度の事業再編損失を計上見込み

U. S. Steelの買収が実現しない場合は本持分譲渡も実行されず、業績への影響も発生しない

# 継続的な高水準の株主還元を実現

先行きの業績等も勘案しつつ、継続的な高水準の株主還元を実現すべく、2023年度の配当レベルを維持し同額となる**1株につき160円**を予定。**（中間配当80円）**



U. S. Steel買収がクロージングし、AM/NS Calvertの持分譲渡の実行に伴う事業再編損失▲2,300億円により**2024年度の業績見通しの変更を行った場合も、2024年度の配当見通し160円/株は維持する予定**

配当方針

20%  
程度基準

連結配当性向

30%程度目安

# ご説明内容

## 1. 当社の経営戦略

事業環境

経営戦略

- (1) 国内製鉄事業の再構築
- (2) 海外事業の深化・拡充
- (3) 原料 調達から事業へ
- (4) 流通を自らの事業領域へ

## 2. 2024年度見通し・2025年度展望

## 3. カーボンニュートラルビジョン2050

# 当社のCO<sub>2</sub>排出量削減シナリオ

## 2030年ターゲット

### CO<sub>2</sub>総排出量▽30%の実現

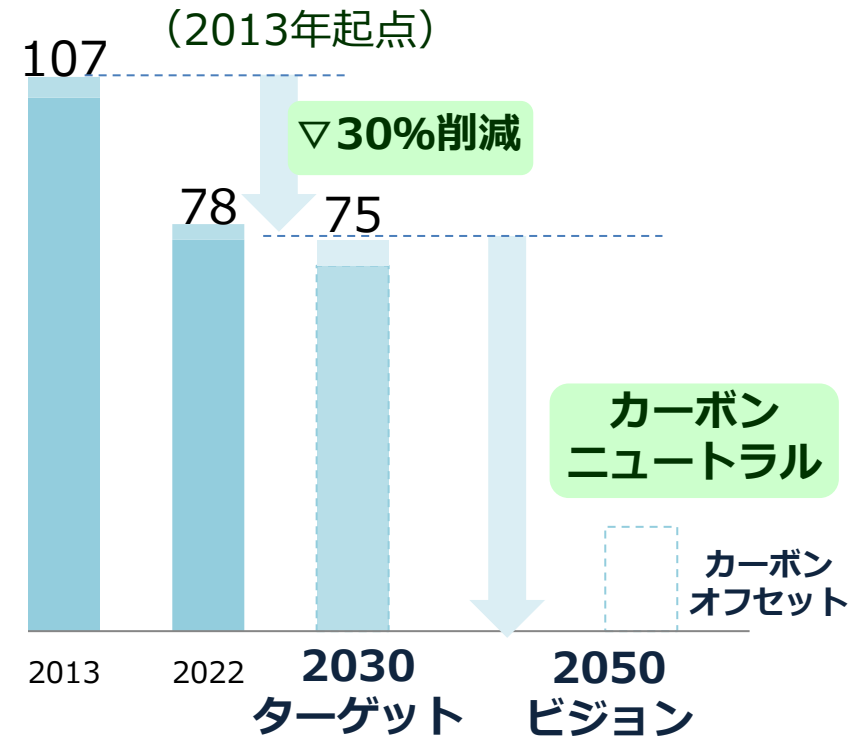
- 高炉水素還元（COURSE50の実機化）
- 既存プロセスの低CO<sub>2</sub>化、効率生産体制構築等

## 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
  - ③水素による還元鉄製造
- 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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>）

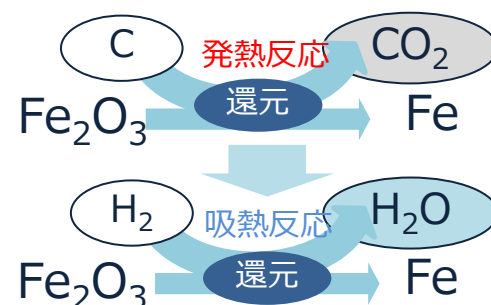
\* Carbon Capture, Utilization and Storage

# 鉄鋼業のカーボンニュートラル実現のための3つの課題

## 技術課題

電力⇒再エネ・原子力  
自動車⇒EV のような  
既存の脱炭素技術は存在しない

超革新技術の開発が必要



## 投資回収の 予見性

カーボンニュートラル鉄鋼生産プロセスの実現には  
巨額の投資及び操業コストの上昇が不可避だが  
鋼材製品は現状と同一

- ① 政府による支援
- ② GXグリーンスチール市場形成  
による投資回収の予見性が必要

実機化設備投資  
4~5兆円規模

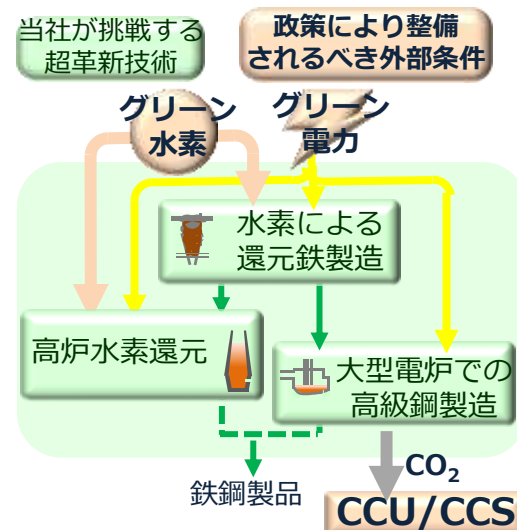
研究開発費\*  
5,000億円規模  
2021.....

## インフラ 整備

カーボンニュートラル鉄鋼生産プロセスは  
大量のグリーン水素・グリーン電力を使用

政策としての社会インフラ整備が必要

- ① グリーン水素・電力の安価・安定供給
- ② CCUS





# 3つの課題の克服に向けた取り組み

## 技術開発

開発計画・試験  
政府支援

グリーンイノベーション(GI)基金

「製鉄プロセスにおける水素活用」1,935億円 → 4,499億円へ増額

… 予算化完了

設備投資  
政府支援

GX移行債を活用した投資額の1/3の国負担

… 制度化完了

操業コスト  
政府支援

戦略物資生産基盤税制の創設（グリーンスチール）

… 制度化完了

国際標準化

worldsteelでのマスバランス法採択、ガイドライン化

… ハイレベル  
原則合意

ISO、GHGプロトコル等改訂への働きかけ

… 実行、準備中

環境価値  
(CO<sub>2</sub>削減)  
の経済価値化

GXリーグ[経産省] → 成長志向型カーボンプライシング

GX製品市場研究会[経産省]・政府GX実行会議

**GX推進のためのグリーン鉄研究会**〔経産省〕2024年10月発足

… GX市場創造の  
議論開始

自動車業界等との意見交換

第7次エネルギー基本計画に向けた原子力安全活用等

… 委員会提言中

水素・アンモニア：水素基本戦略改訂、水素社会推進法

… 法案成立

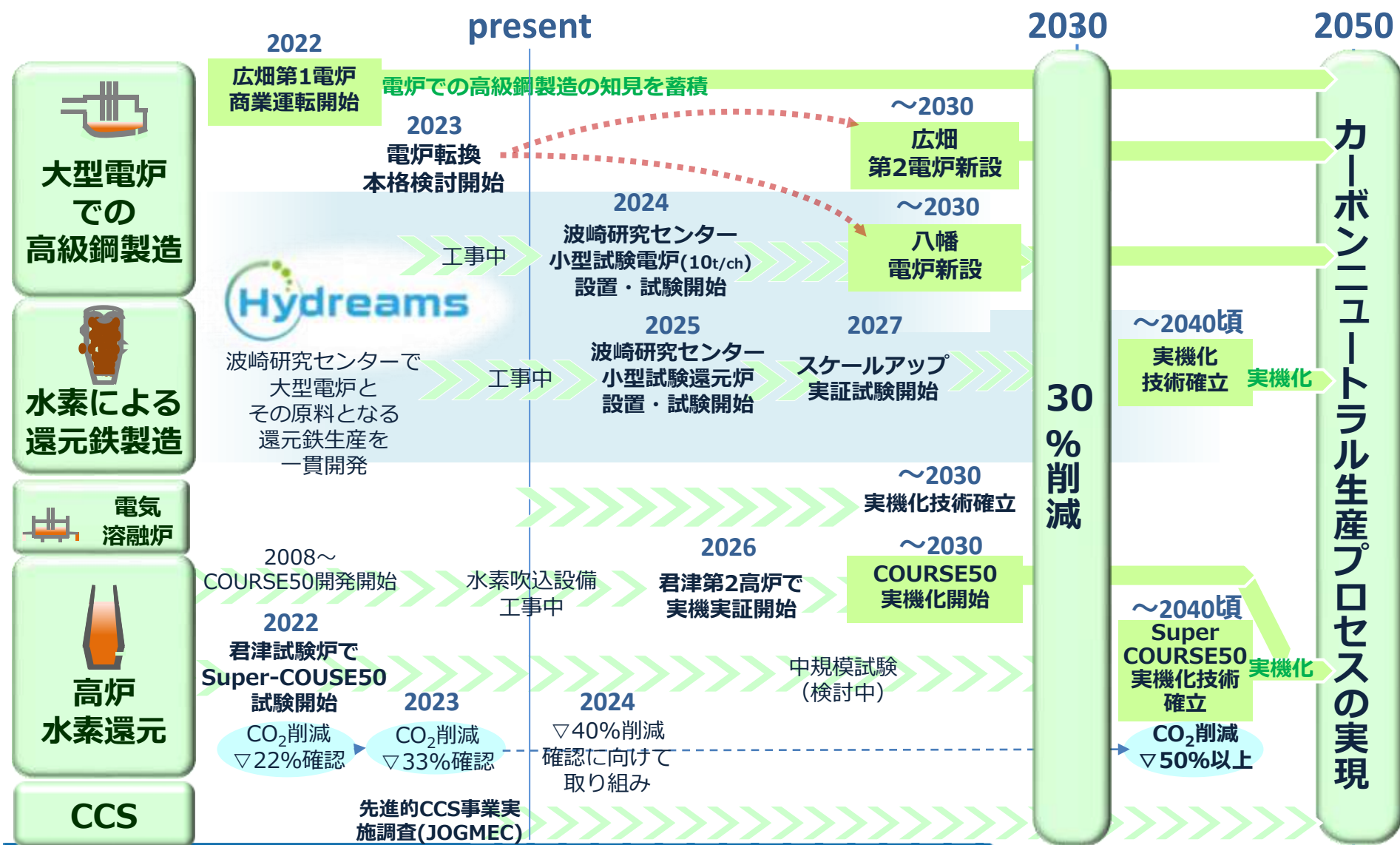
CCS：JOGMEC/先進的CCS支援事業

… プロジェクト  
参画

## インフラ整備

エネルギー  
インフラ整備

# 3つの超革新技术開発による カーボンニュートラル鉄鋼生産プロセスの実現



# 高炉プロセスの電炉プロセスへの転換に向けて GX推進法に基づく政府支援への応募を決定

～2030年稼働

## 高級鋼製造拠点での電炉プロセス転換へ

八幡 大型電炉転換

広畑 電炉増設

NSSC周南 電炉改造・再稼働

多額の設備投資

電力・原料等の  
大幅な生産コストアップ

## 日本政府のGX投資促進策

GX推進法（2023年5月成立）  
に基づき、  
**設備投資額の  
最大1/3を支援**

投資回収  
の  
予見性

①  
政府による支援

②  
GXグリーンスチール  
市場形成

2024年10月「排出削減が困難な産業におけるエネルギー・製造プロセス転換支援事業（事業Ⅰ（鉄鋼））」への応募を決定

CO<sub>2</sub>削減価値が適正に評価されるグリーンスチール市場の創出と拡大に向けて規制・制度的措置の早期具体化が必要不可欠

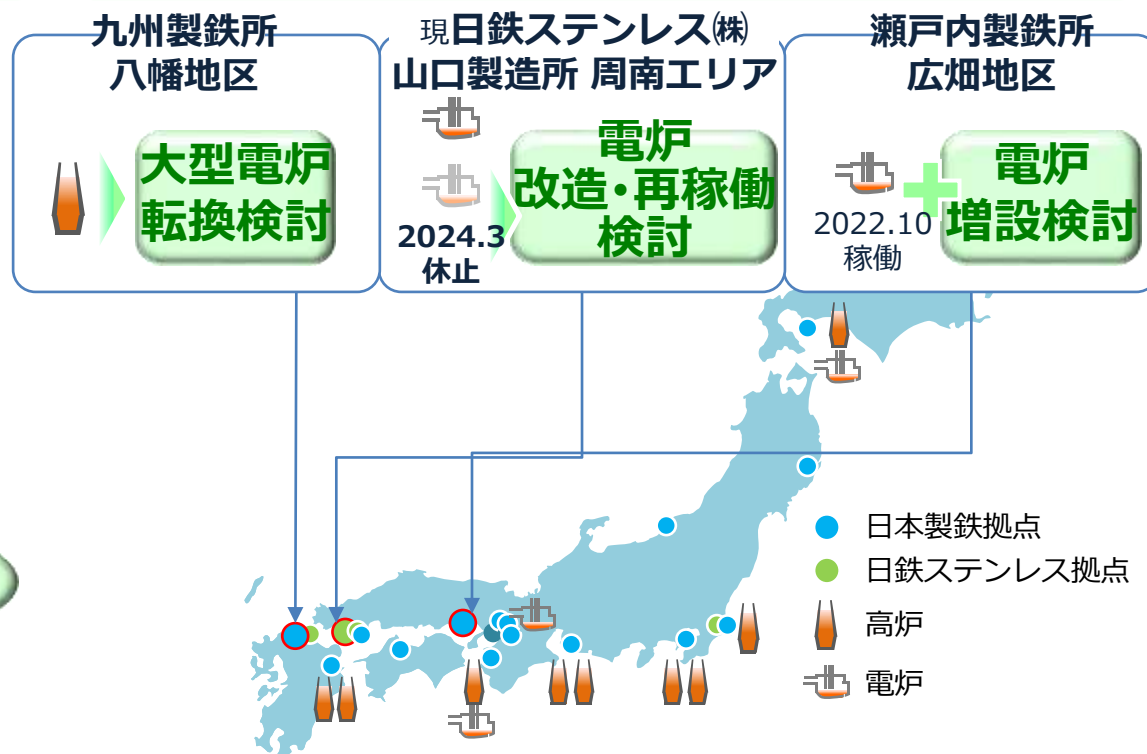
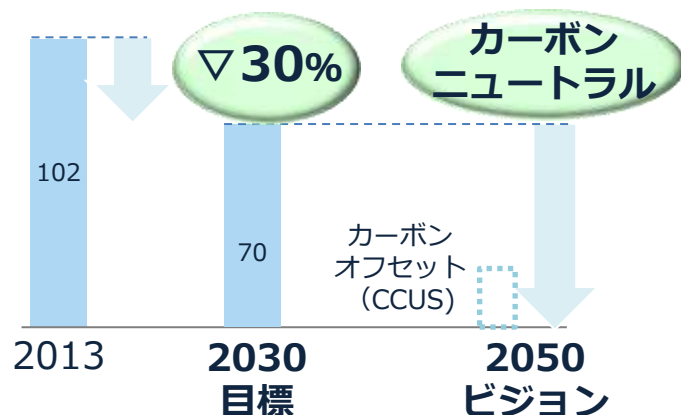
# 電炉への転換の推進と「スクラップ総合戦略」の具体化

3つの超革新技术による複線的アプローチで  
2050年カーボンニュートラルの  
実現を目指す

2030年▽30%削減を確実に達成するため、  
**高炉プロセスから電炉プロセスへの転換を検討**



当社CO2排出量（百万t/年）



低級スクラップ使用及び市場調達の拡大を  
核とする**スクラップ総合戦略**の具体化に着手  
(タイ電炉向け活用も視野に)



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。