



当社経営の概況

2025年9月5日

代表取締役 副社長

船越 弘文

日本製鉄株式会社

ご説明内容

1. 2025年度損益見通し

2. 当社の経営戦略とU. S. Steel合併

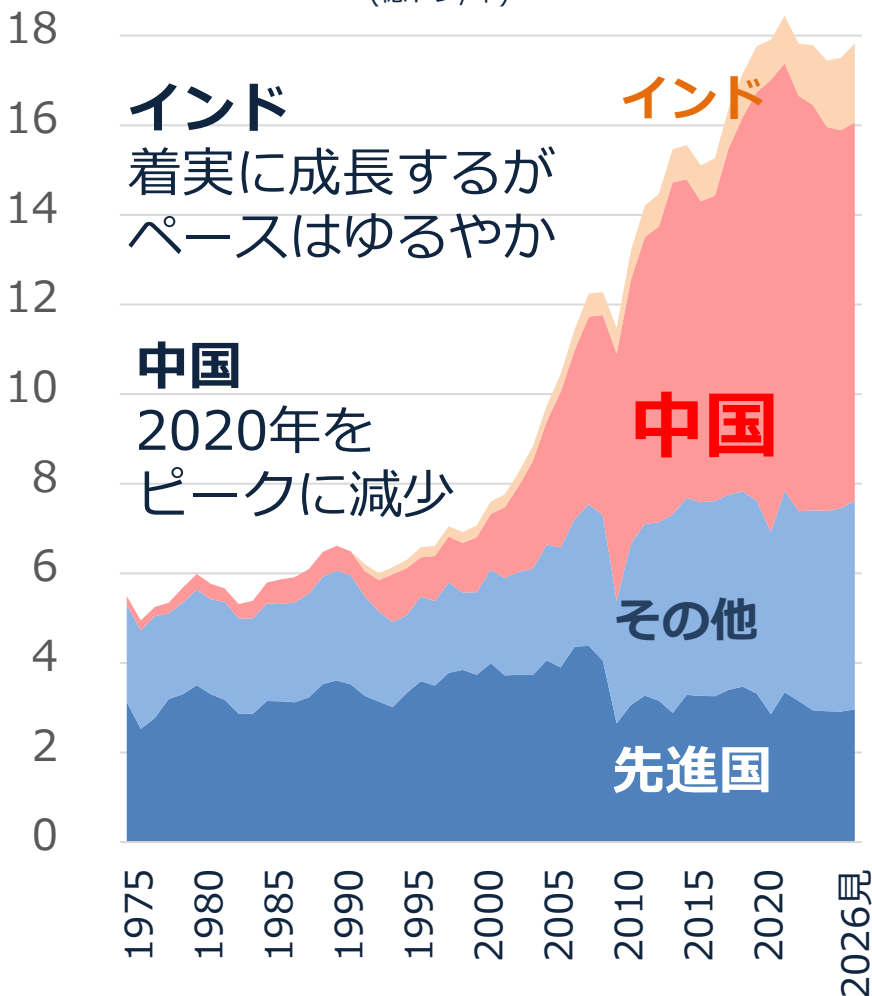
増加を続けてきた世界鉄鋼需要は足元横ばい 中国からの鋼材輸出が急増

3



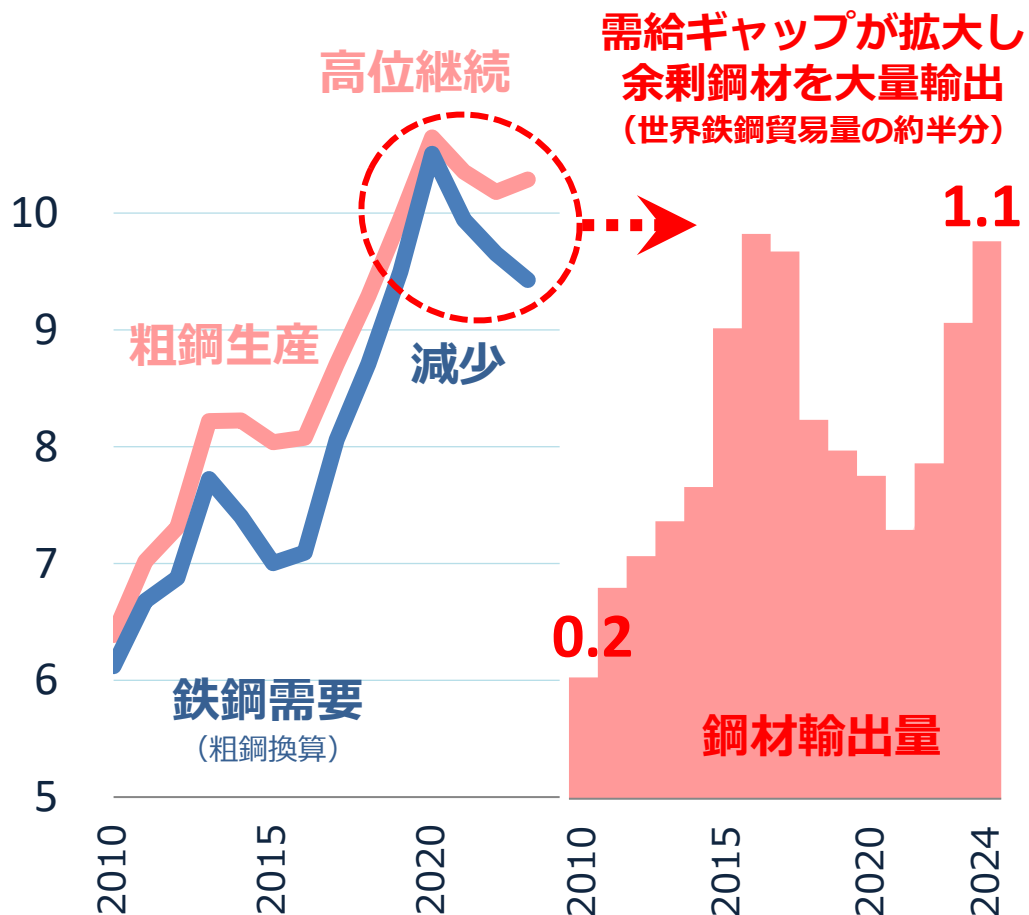
世界鉄鋼需要

(億トン/年)



中国鉄鋼需給

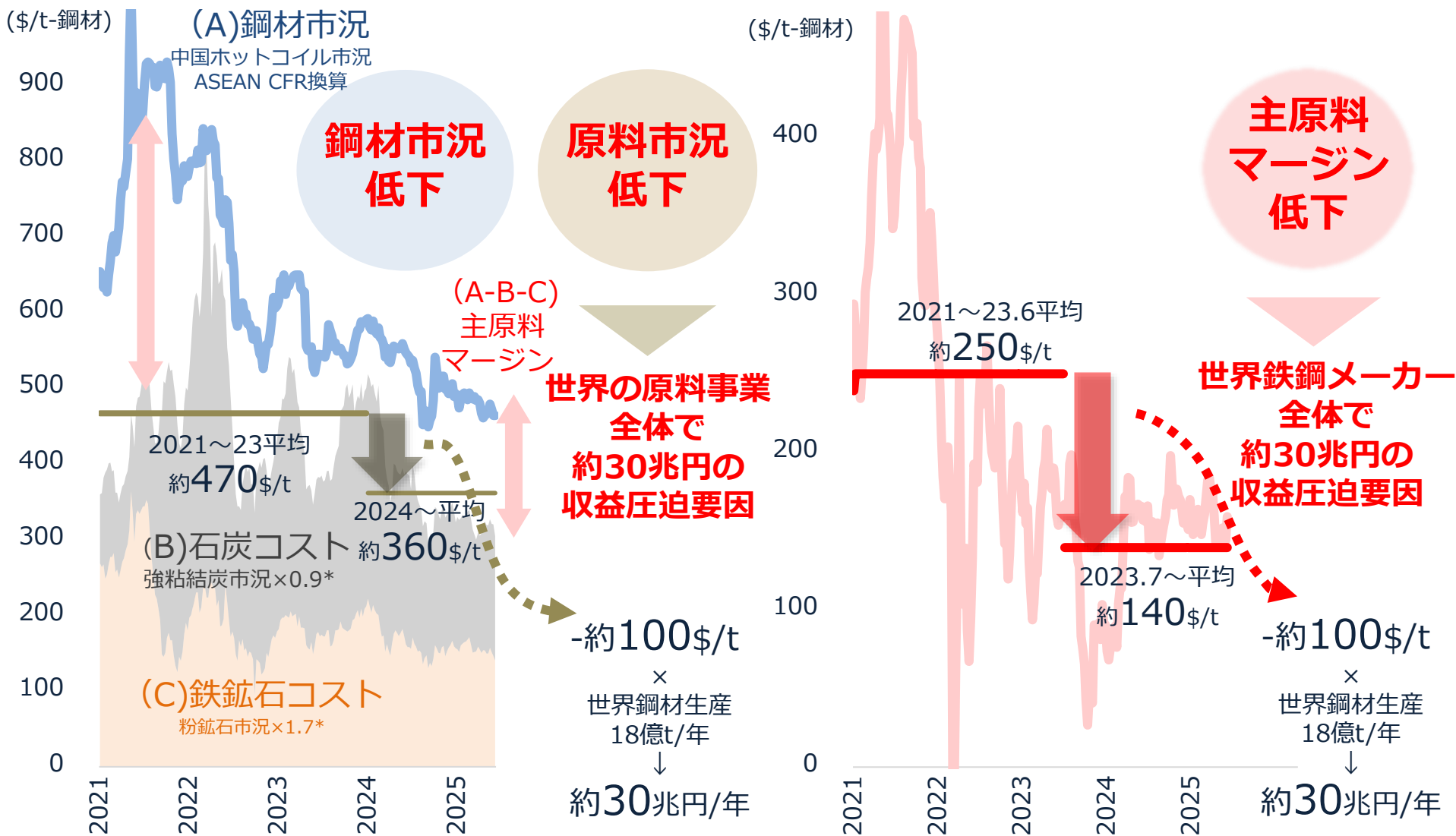
(億トン/年)



事業環境

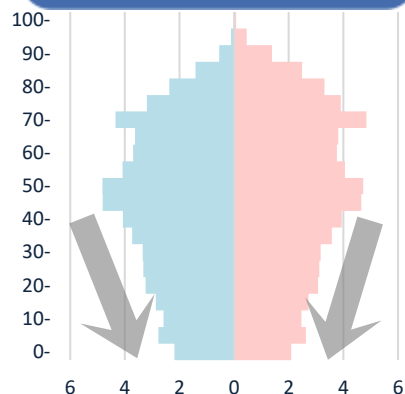
鋼材マージン・原料事業収益ともに低迷

中国の大量生産・大量輸出等により世界の鋼材市況および原料市況が下落



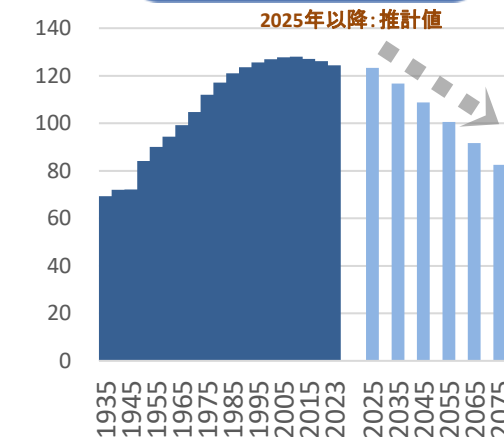
人口は今後減少

人口ピラミッド



人口推移

(百万人)

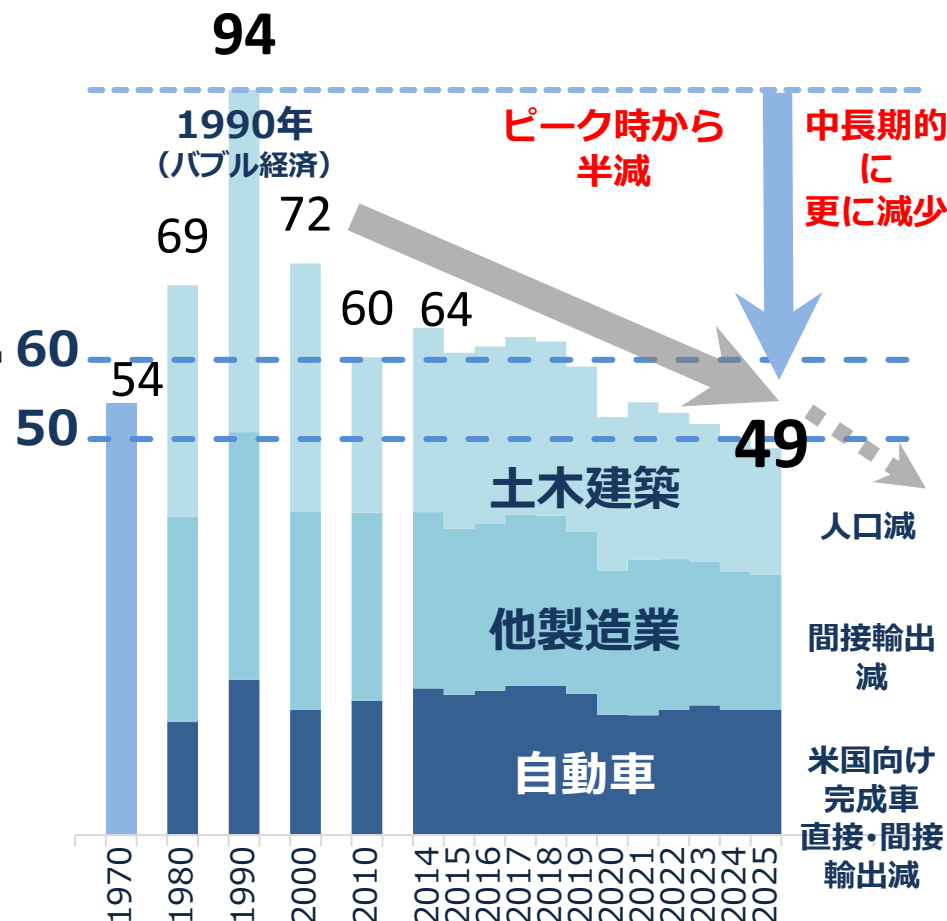


出典: 総務省統計局「国勢調査結果」「我が国の推計人口」「人口推計」
国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」

今後も人口減、北米向け完成車輸出減、
他製造業の間接輸出減等により
国内鋼材需要の減少傾向は継続

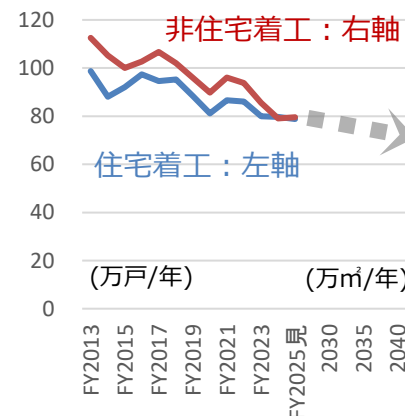
国内鋼材需要

(百万t/年)

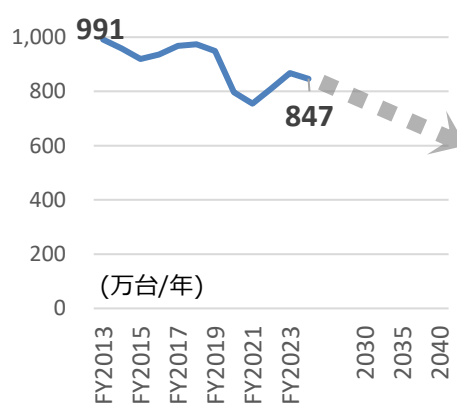


需要産業の活動水準も低下

住宅・非住宅着工



完成車生産



業績

2025年度 実力利益見通し

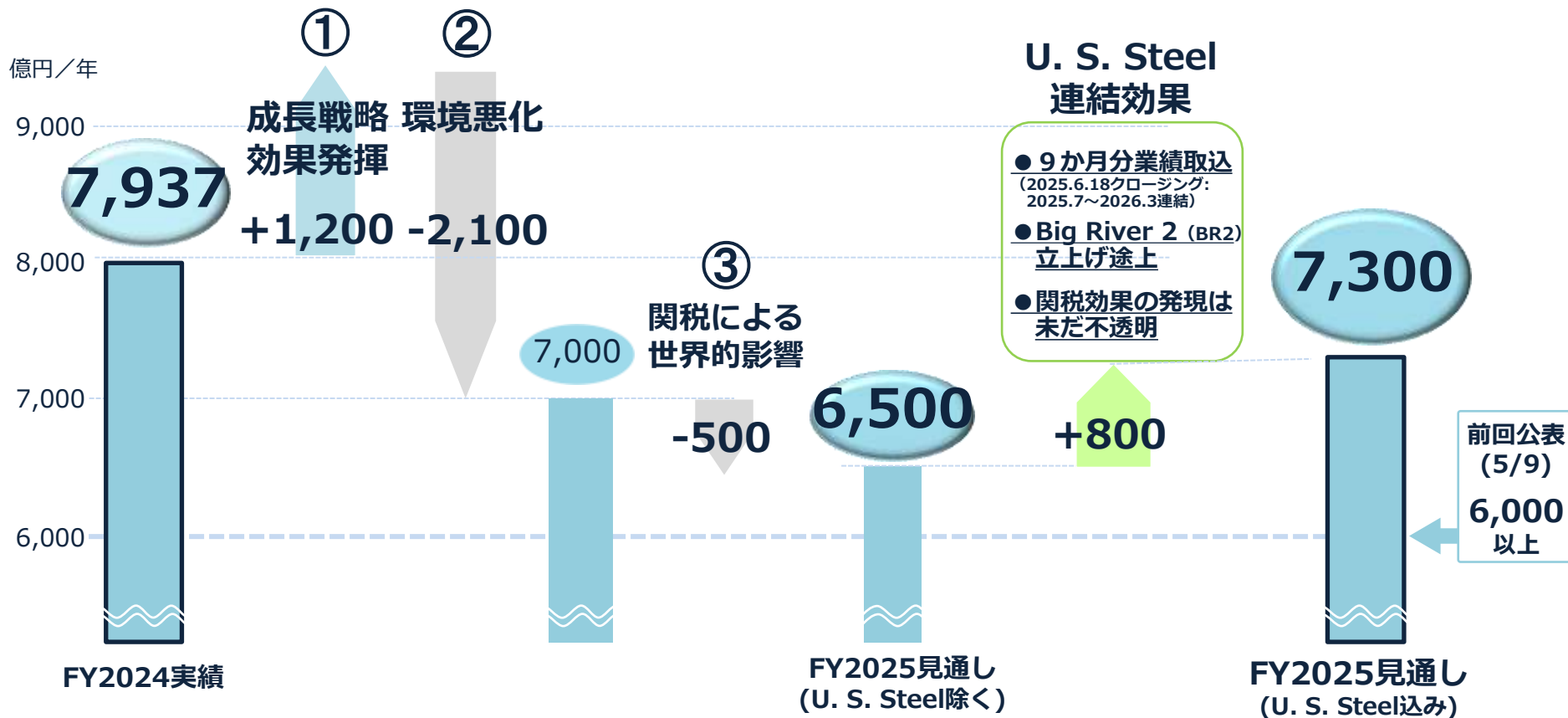
- 極めて厳しい経営環境においても、実力ベース事業利益は、U. S. Steel合併影響除きで6,500億円を確保（対5/9見通し+500億円）
- U. S. Steelの実力ベース事業利益見通しは800億円（2025年7月～2026年3月の9か月分）
- U. S. Steelを含む、2025年度の実力ベース事業利益は7,300億円を見込む（対5/9見通し+1,300億円）

	2024 年度 実績	1Q 実績	上期 見通し	下期 見通し	2025 年度 見通し	対 5/9 見通し	対 2024 年度	5/9公表時 2025 年度 見通し
売上収益（億円）	86,955	20,087	45,000	55,000	100,000	-	+13,045	-
U. S. Steel除き	7,937	1,736	3,000	3,500	6,500	+500	-1,437	6,000 以上
U. S. Steel	-	-	300	500	800	+800	+800	-
在庫評価差等除き 実力ベース	7,937	1,736	3,300	4,000	7,300	+1,300	-637	6,000 以上
在庫評価差等	▲1,105	▲816	▲1,500	▲1,000	▲2,500	-500	-1,395	▲2,000
連結事業利益	6,832	920	1,800	3,000	4,800	+800	-2,032	4,000 以上
ROS	7.9%	4.6%	4.0%	5.5%	4.8%	-	-3.1%	-
単独粗鋼生産（万t）	3,425	827	1,700	1,750	3,450	-	+25	-
単独鋼材出荷（万t）	3,162	764	1,550	1,600	3,150	-	-12	-
為替レート（円/\$）	153	145	145	145	145	5円安	8円高	140

業績

2025年度実力利益 前年度からの変動

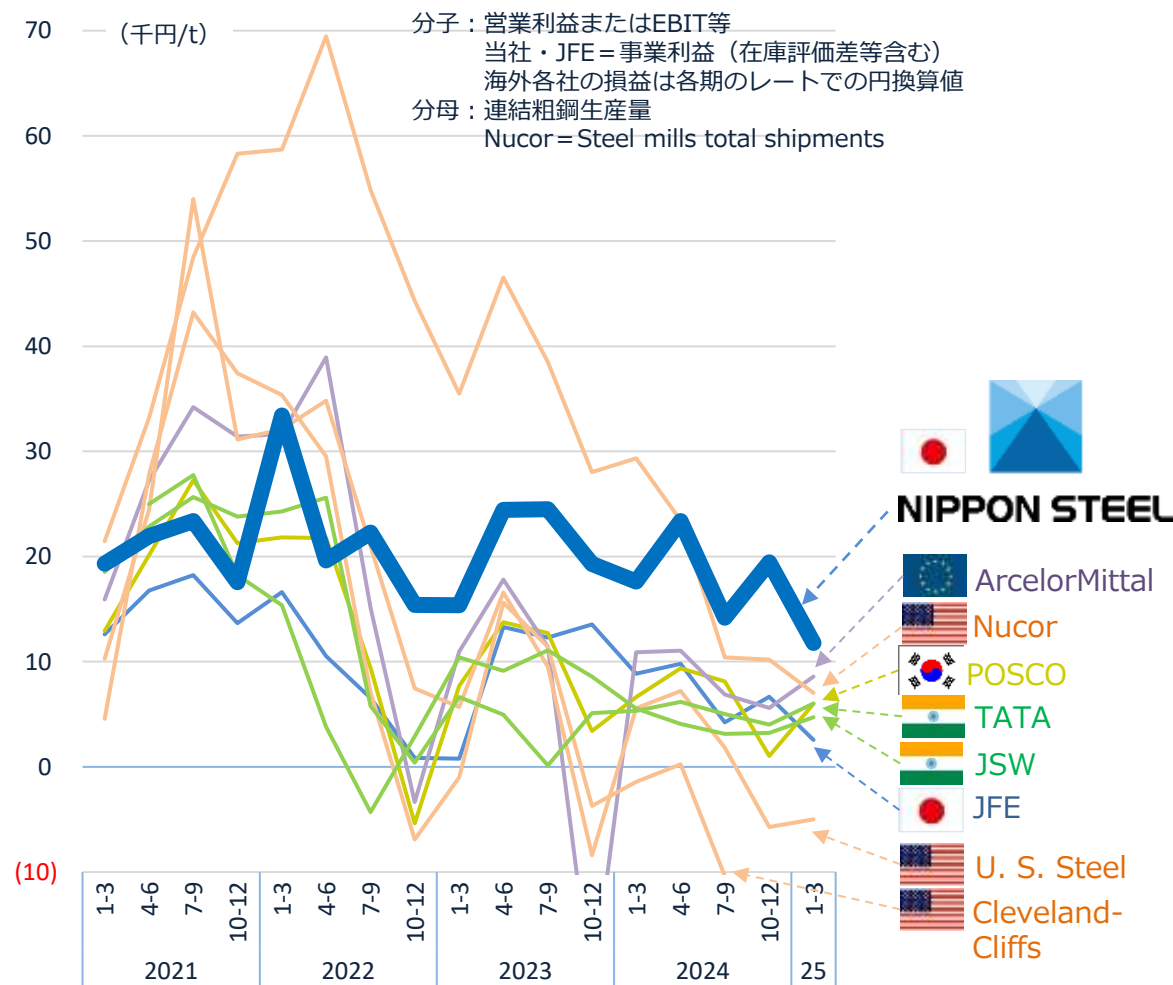
- ① **成長戦略効果発揮・コスト低減等収益改善**：構造対策や設備投資の効果をフル発揮、さらに、生産・出荷減を構造的な課題と捉え、固定費水準引き下げの推進に取り組み。
- ② **環境悪化**：未曾有の危機的な状況が深刻化。中国の需給ギャップ拡大に伴う過剰生産・輸出増加は構造的であり、改善の兆しは見えない。
- ③ **関税による世界的影響**：米国政府による関税政策の世界的な影響への懸念、中国から各国への輸出圧力がさらに高まるリスク等。



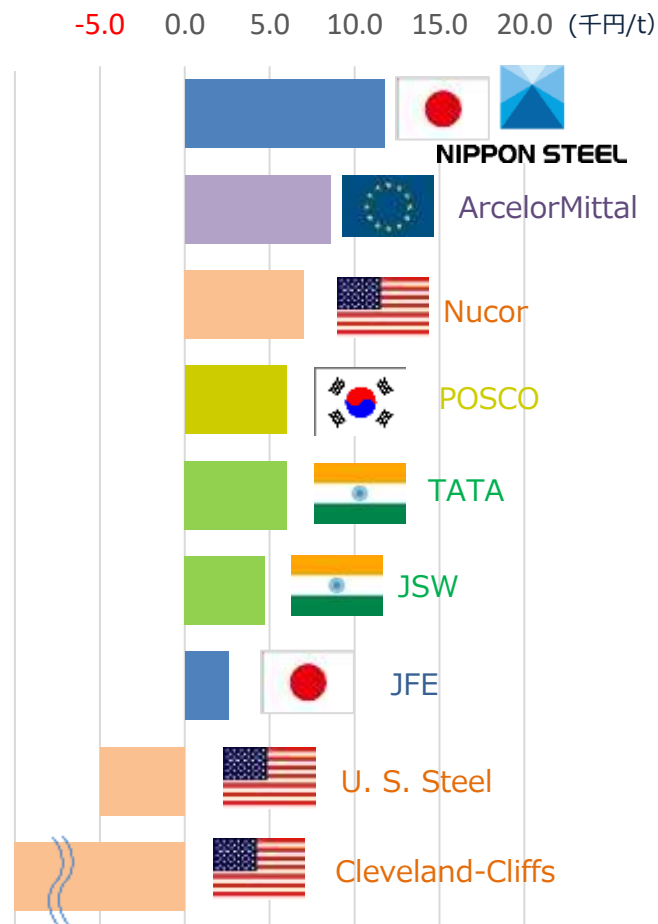
**未曾有の厳しい環境下でも
当社は安定的に高水準の利益を確保**

2024年4-6月期以降、世界の鉄鋼メーカーの中で優位な収益力

粗鋼トンあたり利益推移



粗鋼トンあたり利益（2025年1-3月期）



データ出典：Bloombergおよび各社決算公表資料

業績

今後のU. S. Steel実力利益貢献イメージ

- 「100日計画」において、アクションプランを明確化・具体化の上、次期中長期経営計画に反映
- 早期（2028年度目標）に実力利益2,500億円程度の達成を実現し
- これを「ベースライン」として、約110億\$の設備投資効果のフル発揮を含むシナジー効果の更なる上積み

(単位：億円)

2025年度→2025年度BR2 立上後・年率ベース

- ・連結期間増（9か月→12か月）+250
- ・Big River 2 立上げ +450

800

+250
(年率換算)+450
(BR2立上げ)

2025年度

連結当期利益 改善効果
(対2025年度(一過性除き))

ミニマム
1,500
程度

2025年度BR2立上後・
年率ベース

+500
程度

2028年度目標に向けて

- ・ 初期的シナジーの発揮
- ・ 無方向性電磁鋼板等の品種拡大・構成改善
- ・ 操業改善（生産性・コスト） ・ マージン改善
- ・ 投資効果（ゲーリー高炉等）等

2,500
程度

U. S. Steel
実力損益

2028年度
目標

+1,200
程度

約110億\$の
設備投資効果の
フル発揮を含む
シナジー効果の
更なる上積み

業績

2025年度 当期利益見通し

2025年度はU. S. Steel収益取込みの過渡期、特に1Qは一過性費用・損失のみ計上

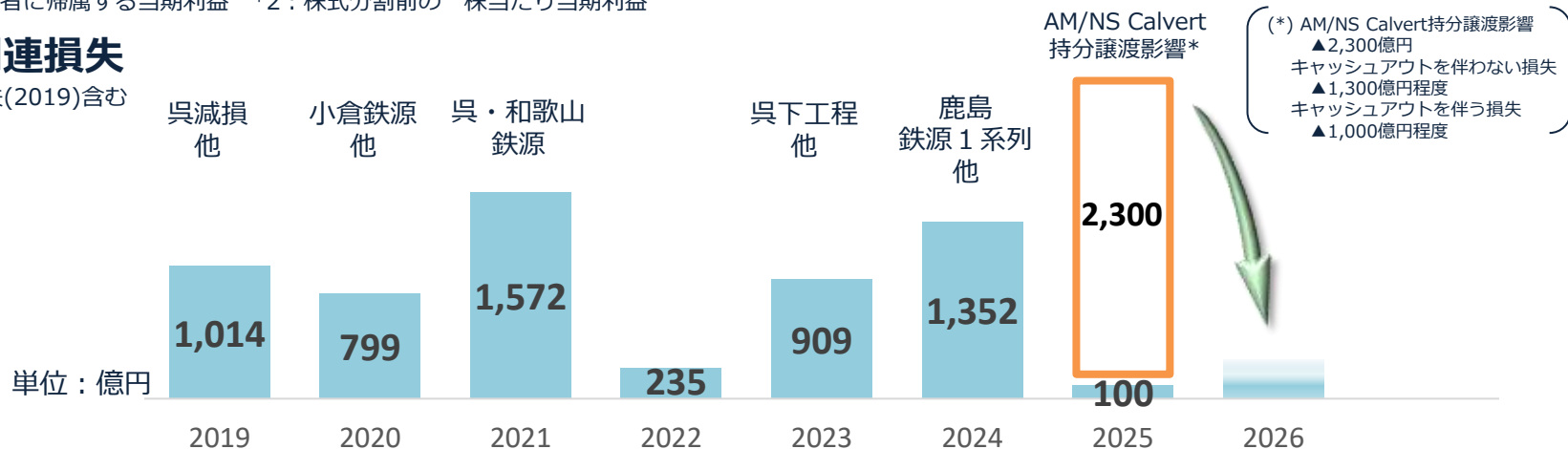
単位：億円	2024 年度 実績	1Q 実績	上期 見通し	下期 見通し	2025 年度 見通し	U. S. Steel 合併に伴う一過 性費用・損失	一過性除き	一過性除き 対5/9 見通し	一過性除き 対2024 実績
連結事業利益	6,832	920	1,800	3,000	4,800	-250 加・ソングボークス 弁護士FA費用 他	5,050	+1,050	-1,782
個別開示項目	▲1,352	▲2,315	▲2,300	▲100	▲2,400	-2,300	▲100	-100	+1,252
当期利益*1	3,502	▲1,958	▲1,700	1,300	▲400	-2,600	2,200	+200	-1,302
EPS (円/株)*2	350	-187	-162	124	-38	-248	210	+19	-140
ROE(%)	6.9%	-15.1%							

*1：親会社の所有者に帰属する当期利益

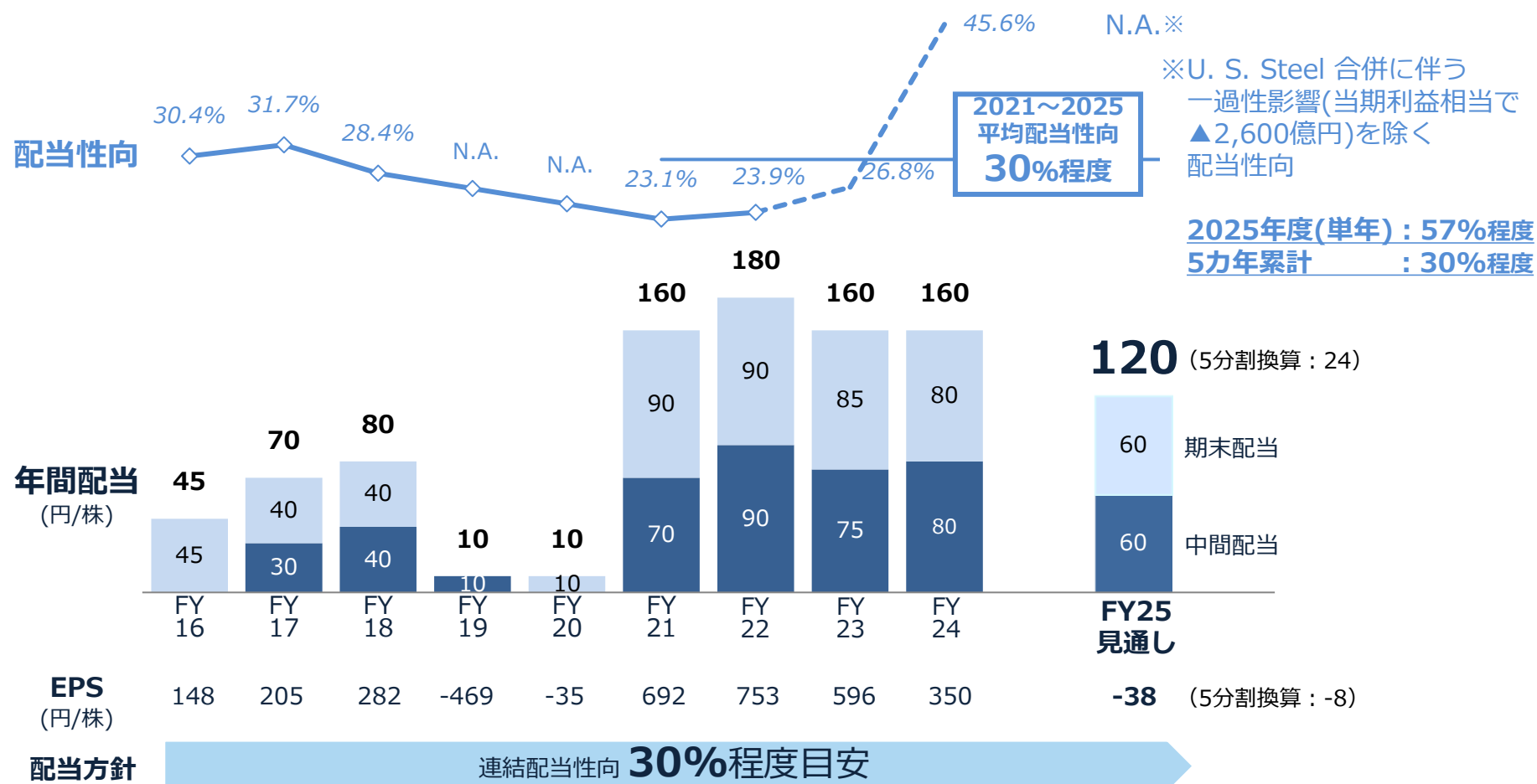
*2：株式分割前の一株当たり当期利益

設備休止関連損失

休止設備の減損損失(2019)含む



- 中長期経営計画最終年度となる2025年度の配当は、U. S. Steelの合併に伴う一過的な費用・損失を除き、2021～2025年度の5カ年累計で配当性向が30%程度となる**1株につき120円**を予定
- 2025年10月1日を効力発生日として、**1株を5株とする株式分割を実施する予定**。
株式分割後の期末配当金は**1株につき12円**を予定。



ご説明内容

1. 2025年度損益見通し

2. 当社の経営戦略とU. S. Steel合併

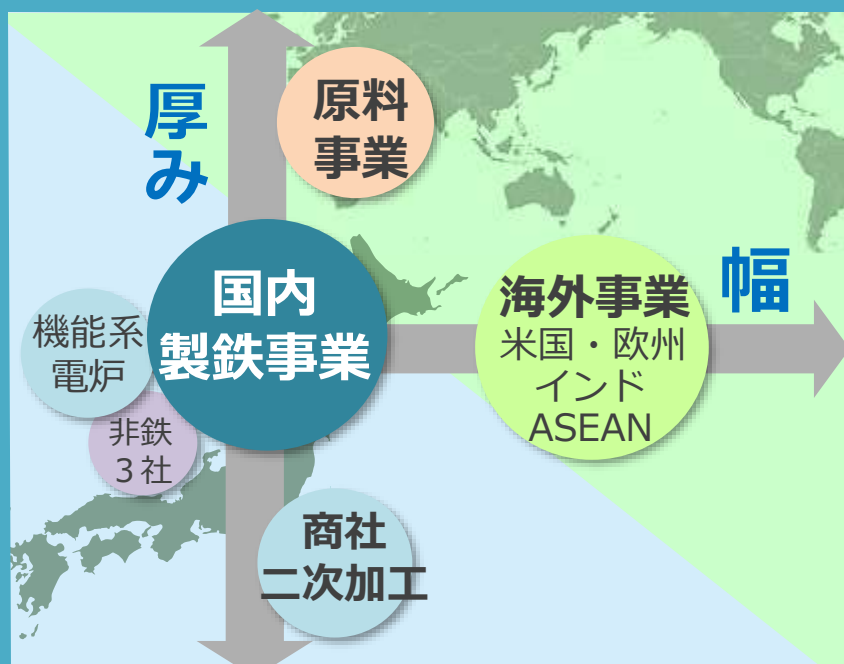
戦略

幅と厚みを持つ、強靱な事業構造への進化 ～ 1億トン1兆円ビジョンの実現、さらなる持続的成長へ

鉄鋼事業環境

日本国内の
鉄鋼需要は漸減
人口減、
直接・間接輸出の困難化

中国需給ギャップ
を起点とする
世界的な
鋼材マージンの
長期低迷



本体グループ一体での 更なる競争力強化

戦略(1) 国内 製鉄事業の 強化・再構築

- 損益分岐点の抜本改善
 (生産設備構造対策・コスト削減
 注文構成高度化
 適正マージン確保)
- グループ会社再編を通じたシナジー

グローバル1億トンビジョンの実現

<重点地域>

中国からの影響を受けにくい
高級鋼市場である米国・欧州
成長するインド
ホームマーケットである
ASEAN

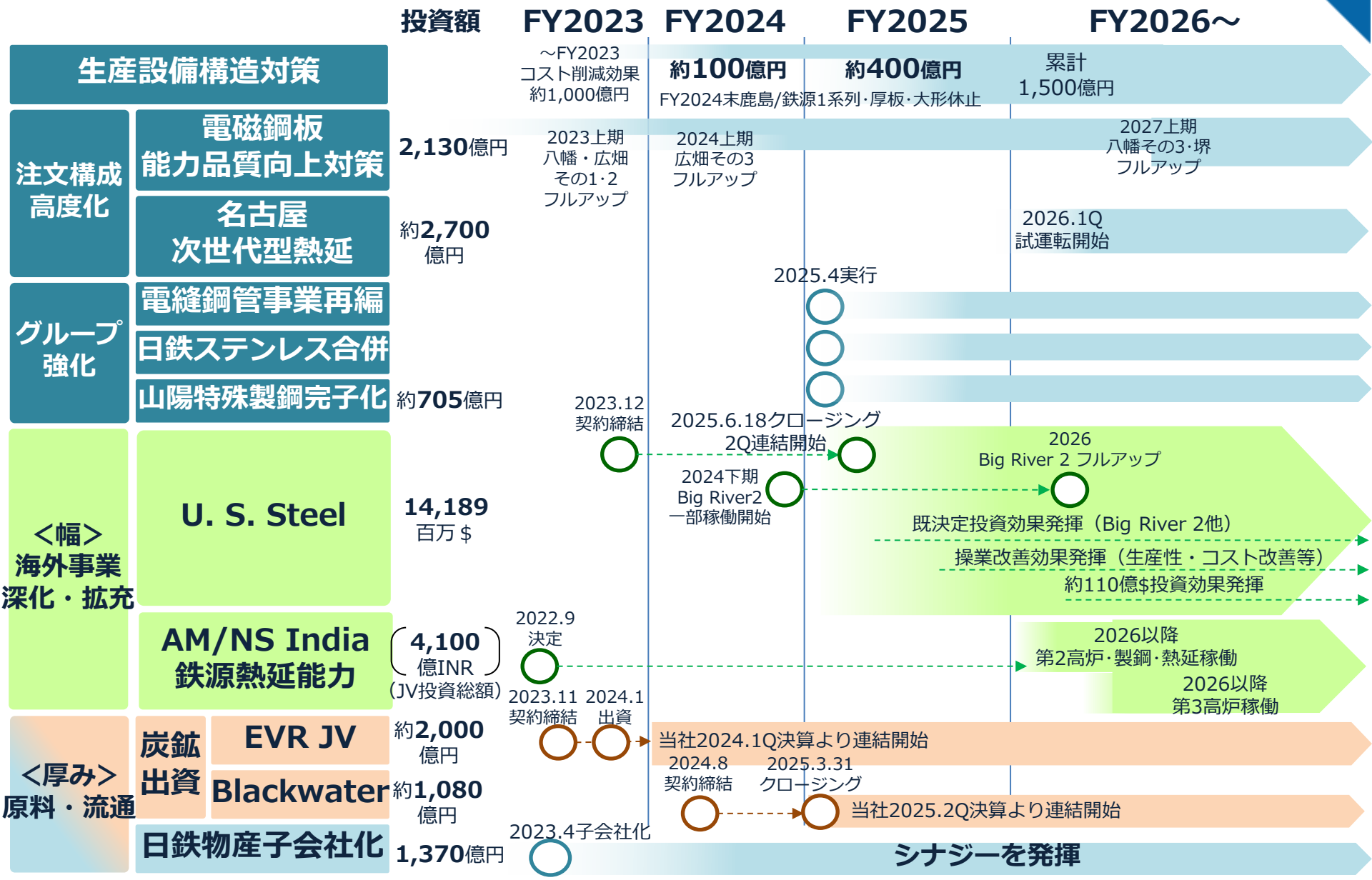
戦略(2) 海外事業の 深化・拡充

戦略(3) 厚みをもった 事業構造へ

- 原料：調達から事業へ
 - ・ 原料コスト変動の影響緩和
 - ・ さらなる自山鉱比率の向上
- 流通：自らの事業領域へ
 - ・ 日鉄物産シナジー最大化

戦略

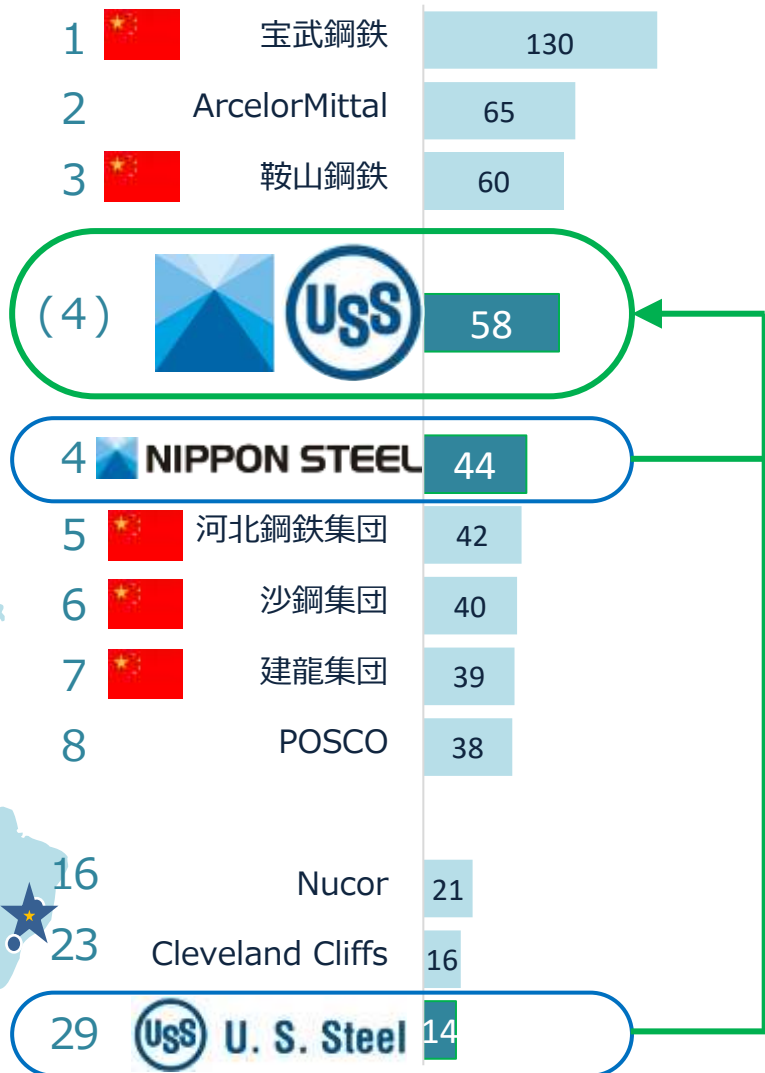
成長戦略ロードマップ



戦略

1億トンビジョン；グローバルな広がり 世界トップクラスの規模を持つグループへ

粗鋼生産実績（2024CY）



*30%以上出資先の公称能力
単純合算（2025年3月末現在）

t : metric ton st : short ton

戦略

1兆円ビジョン；更なる成長へ向けて 次期中長期経営計画を策定中

2025年内目途に公表予定

外部環境によらず
実力ベース連結事業利益6,000億円以上
を確保する収益構造を確立



FY2025見通し

将来ビジョン

カーボンニュートラルに向けた社会的ニーズ

**EV用モータの
需要拡大・高性能要求**
(高効率・小型化・軽量化)

**世界的な
変圧器高効率化規制の強化**

NO

無方向性電磁鋼板
⇒モータ用



これらのニーズを満たす
最も経済合理性のある手段として
当社の得意とする
高品質の電磁鋼板を提供



GO

方向性電磁鋼板
⇒変圧器用

モータ・変圧器のエネルギーロスを低減する電磁鋼板の需要拡大と
ハイグレード化の要請に対応するため、能力・品質向上対策投資を順次実行中

①	2019.8～ 2020.5公表	瀬戸内製鉄所 広畑地区 九州製鉄所 八幡地区	1,050億円	2023上 フルアップ	GO+NO 生産能力：対現行約1.5倍 うちハイグレード電磁鋼板 ：対現行約3.5倍
②	2021.11公表	瀬戸内製鉄所 広畑地区	190億円	2024上 フルアップ	
③	2023.5 公表	瀬戸内製鉄所 阪神地区（堺） 九州製鉄所 八幡地区	900億円	2027上 フルアップ	エコカー向けNOの生産能力目標 ：対現行 約5倍 ：対①②実施後 約1.6倍

(合計 2,130億円)

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

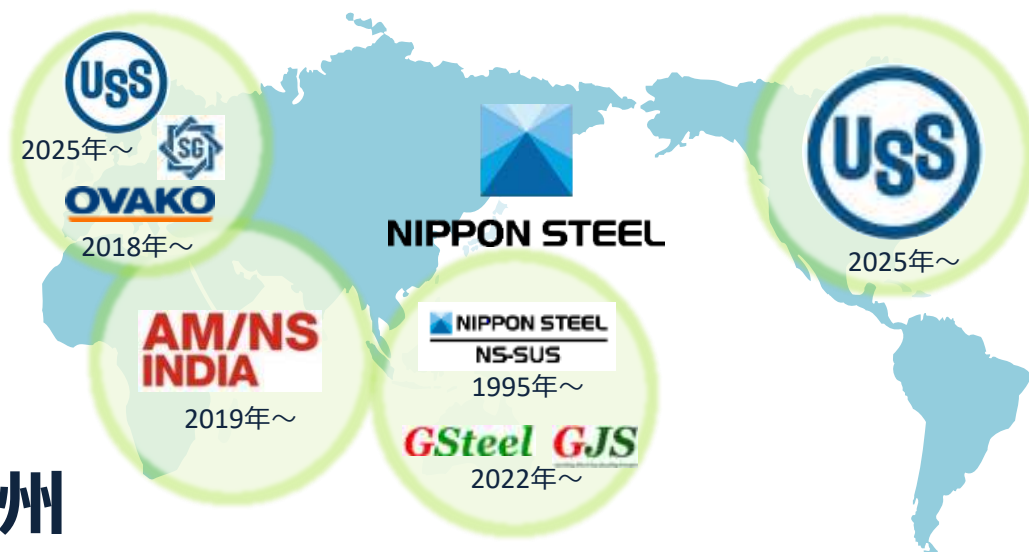
鉄源一貫製造拠点の拡充

M&A／ブラウンフィールドの拠点取得

3つの重点地域

「米国・欧州」「インド」「ASEAN」
において鉄源一貫生産を拡大

- ✓ 成長する **インド**
ハジラー貫能力拡大、東部新製鉄所建設 等
- ✓ ホームマーケット **ASEAN**
タイ薄板市場シェア拡大 30%→50% 等
- ✓ 高級鋼の最大市場 **米国・欧州**
商品対応力強化によるシェア拡大、新製鉄所建設



「世界本社」としての戦略マネジメント機能の強化
世界展開を担う**グローバル人材の育成**にも注力

足元の状況

- ・高水準の経済成長継続、鋼材需要も前年を上回る水準
- ・国内鋼材市況は、印政府による輸入材への通商措置により底打ちするも、国際市況の低迷もあり、力強さには欠ける
- ・4-6月期業績：季節要因等で国内販売量減なるも、市況回復によるマージン改善等により増益

中長期

伸長するインドの鉄鋼需要の捕捉と付加価値品の生産・品種高度化に向けた能力拡張を推進

能力拡張

既存拠点
ハジラ製鉄所
鉄源・熱延
新設・増強

一貫製鉄所
新設

鉄源一貫能力拡張(2022.9決定)工事中
FY2026後半～稼働予定

粗鋼生産能力+約6百万t/年
(約9→15百万t/年)

南部アンドラプラデシュ州における一貫製鉄所新設投資方案を検討

薄板設備増強(2022.4決定)による自動車向け本格参入

2025.7～ めっきライン稼働

2025下期～ 冷延他稼働予定

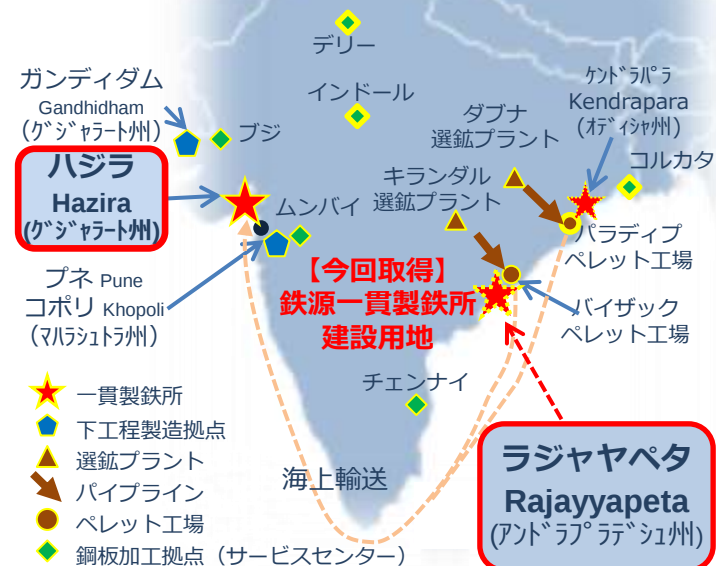
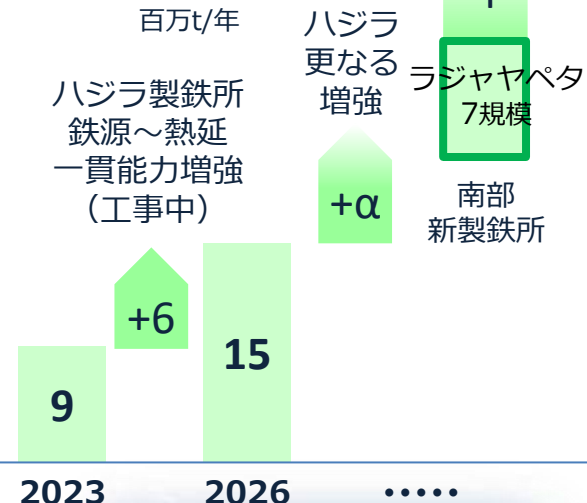
建材向け高耐食めっき供給開始

2024.1～稼働中

製品高度化

薄板製造設備を増強

AM/NS India生産能力



U. S. Steel・当社・米国政府の目的が 合致した Win-Winのパートナーシップ

NSA

National Security Agreement



NIPPON STEEL

U. S. Steelの競争力を向上、
米国の成長を捕捉し
総合力世界No.1の
鉄鋼メーカーへ



米国政府

米国製造業の復活
国内雇用拡大
貿易赤字縮小

先進技術
共有

設備投資
～2028年
約**110億\$**

普通株
100%
所有

黄金株

独立取締役1名を選任
配当受領権なし
一定の事項に関する同意



United States Steel Corporation

成長投資により商品メニュー強化・供給能力拡大
先進的な技術導入による操業改善
市場ニーズ対応力を抜本的に強化
さらなる成長、企業価値向上へ

米国の鋼材需要の成長と高級鋼ニーズの増大に応えるため
2028年末までの約110億\$の設備投資等を実施

約110億\$の設備投資概要

①
ベースの
製造実力
(品質・生産性)
の向上

②
供給製品
メニュー
の拡充
(電磁鋼板等)

③
供給能力
の拡大

コスト低減 注文構成高度化

U. S. Steelの競争力の抜本的強化
利益成長を実現

十分な投資採算性を確保

投資採算性判断はトランプ政権関税政策以前

- ◆ 投資資金調達は、U. S. Steelのキャッシュ創出力を高め、自己調達を基本とする
- ◆ 当社によるサポートが必要な場合は株主利益や財務健全性への影響を考慮し最適な調達を検討

高炉ミル

維持更新 設備新鋭化
高級鋼製造対策

- ◆ モンバレー製鉄所熱延設備新設
- ◆ ゲーリー製鉄所第14高炉改修を含む高炉・製鋼の生産性・競争力強化

鉄鉱石鉱山

DRIグレード
ハレットプラント増設等

R&D
センター
新設

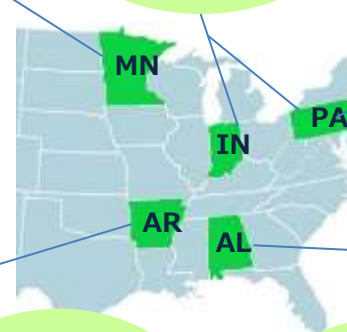
電炉ミニミル

DRI設備新設
電磁鋼板ライン強化

鋼管ミル
品質対応力
強化

グリーン
フィールド
新製鉄所建設

ベース
製造実力
向上対策



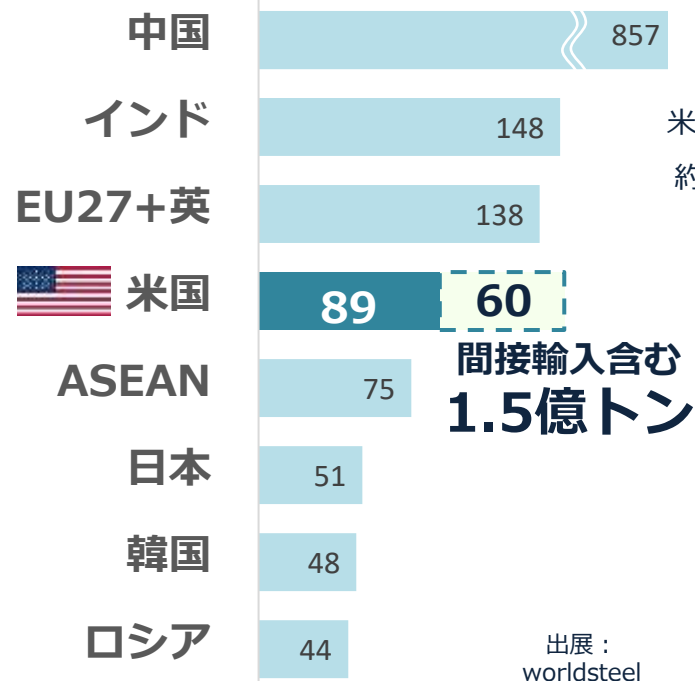
米国鉄鋼市場の構造

先進国で最大の鉄鋼需要かつ
当社の技術力・商品力を活かせる
高級鋼の最大の市場

間接輸入を含めた需要規模は1.5億トン
関税政策により鋼材の直接・間接輸入の
国内生産への転換が想定される

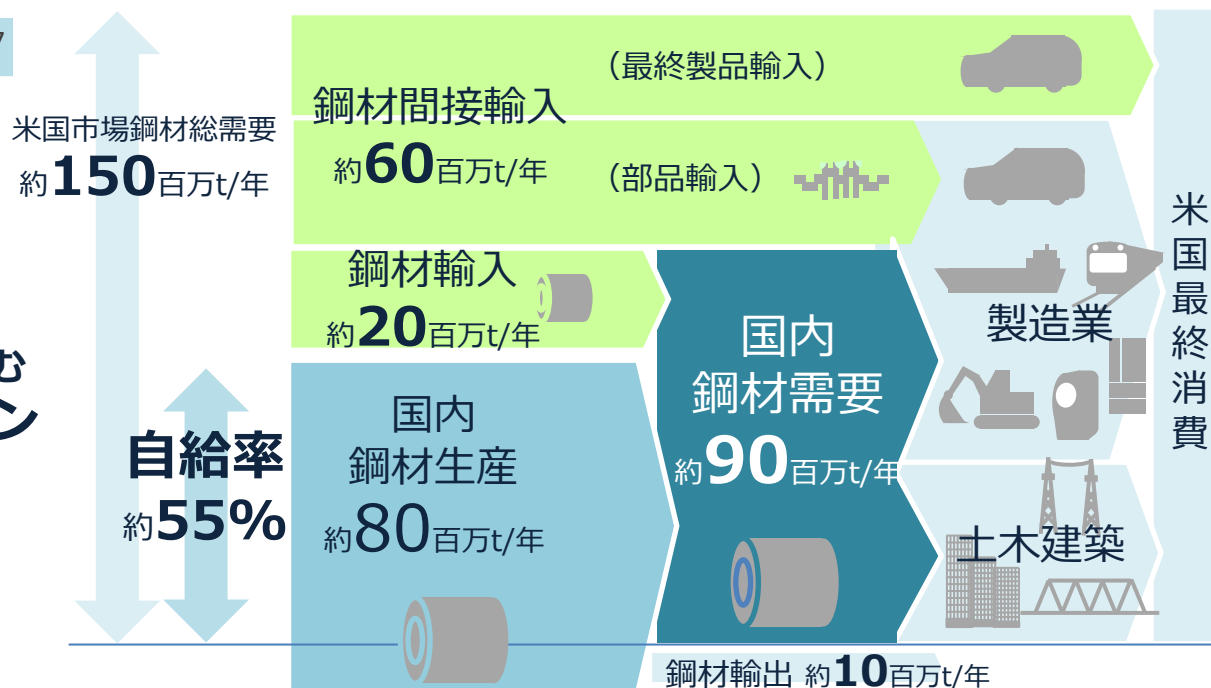
鋼材需要

2024CY (百万t/年)



米国鋼材需給イメージ

(当社推定)



先進国の中で唯一
人口が長期的に
増加を継続

安価なエネルギー
世界経済の構造変化を背景に
エネルギー・製造業等の
鋼材需要分野における
米国内回帰の動きが顕著

輸出に依存しない
国内需要中心の
需給構造

◆最先端の電炉ミニミル ～ Big River Steel（アーカンソー州）

Big River Steel



電炉 2基（330万st/年）
RH脱ガス設備 1基
CSP（薄スラブ連続 casting・圧延機(バッチ型)）1基
めっきライン 2ライン（52.5万st/年 + 32.5万st/年）
無方向性電磁鋼板ライン 1ライン（20.0万st/年）
塗装ライン 1ライン（16.5万st/年）

Big River 2



電炉 2基（能力 300万st/年）
ESP（薄スラブ連続 casting・圧延機(エンドレス型)）1基
めっきライン 2ライン（能力 100万st/年）
（2024年下期稼働開始。2026年フル立ち上げ予定）

◆鉄鉱石鉱山の保有 ～ Minntac鉱山・Keetac鉱山（ミネソタ州）

Minntac・Keetac鉱山で
高炉使用鉄鉱石を100%自給

- ・露天掘りの高いコスト競争力
- ・高品位ペレット製造に適した鉄鉱石品位
- ・北米最大のペレット生産能力



U. S. Steel Košice

<スロバキア>



粗鋼生産能力 4.5百万t/年

当社グループ既存拠点

OVAKO



粗鋼生産能力 1百万t/年



従来本格的な事業拠点を
有していなかった
米国・欧州の薄板一貫製造拠点を
一挙に獲得

U. S. Steel Košice 概要

- 中欧最大の鉄鋼メーカー
- 1959年 国営企業「東スロバキア製鉄所（VSŽ）」として設立
1965年 操業開始
- 粗鋼能力：4.5百万トン/年
- 主要設備：高炉3基、熱延、冷延、焼鈍、ブリキ、
亜鉛めっき、無方向性電磁 等
- 従業員：7,712人 [2024.12E時点]
- 売上高：€3.76 billion [2024CY実績]
- 粗鋼生産量：3.99百万トン/年 [2024CY実績]
- 販売先：自動車、電機、容器、エネルギー、建設、
サービスセンター

U. S. Steel Košice



東日本製鉄所君津地区（約12百万m²
粗鋼生産能力約1,000万t）と同程度の敷地面積



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。