

トップメッセージ

11 社長兼COOメッセージ

社長兼COOメッセージ

世界No.1鉄鋼メーカー への復権を目指す

代表取締役社長 兼 COO

今井 正

目指す姿

トップメッセージ

戦略

財務戦略

サステナビリティ

ガバナンス

基本情報

社長兼COOの今井です。

いま世界の鉄鋼業界は、大きな歴史的変革期のただなかにあります。中国の需要ピークアウトと過剰生産、トランプ政権による通商政策、中東情勢をはじめとした地政学リスク、そしてこれらを受けた世界市場のブロック化が進展しています。一方で、日本国内では人口減少を背景に、年々、需要が縮小傾向にあります。これらに加えて、気候変動問題という、とりわけ鉄鋼業にとって技術的・経済的に非常にチャレンジングなカーボンニュートラルに向けた課題に取り組んでいかねばなりません。10年後、20年後の世界の鉄鋼メーカーのあり方は、現在と大きく変わっている可能性があります。

私は、こうした変革期を当社の改革と成長の機会とし、これまで以上にお客様の価値を創造し、持続可能で豊かな社会へ貢献するとともに、厳しい競争に勝ち残り、「世界No.1鉄鋼メーカー」への復権を実現したいと考えています。この観点から昨年12月に、2030年度までの5年間の取り組みについて「2030中長期経営計画」を策定・公表しました。

日本国内の事業は、当社が世界最先端の技術を開発し生産する価値創造の源泉であり続けます。国内で圧倒的な存在となるべく、グループ会社も含めたトータルで更なる体質強化を進めています。あわせて業務刷新・効率化により組織や業務のあり方を見直し、少数精鋭での業務運営を実現するとともに、海外事業への人的リソースの投入を拡大します。

海外では米国・欧州・インド・タイを重点4拠点として、上工程からの現地一貫生産による地産地消体制の強化に取り組みます。日本国内で培った当社の最先端の技術を導入し、需要に合わせた能力拡大・製品の高度化・コスト改善のための設備投資を積極的に行い、利益拡大に努めます。

2030年度までに国内・海外合わせて実利益1兆円を実現するとともに、海外を中心とした成長投資を着々とすすめて、それらの効果発揮により2031年度以降には次なる利益水準への飛躍を目指します。

鉄鋼生産プロセスの脱炭素化については、まずは2030年度までに九州製鉄所八幡地区で高炉から電炉へのプロセス転換を実現し、CO₂排出削減30%を達成するとともに、世界に先駆けた

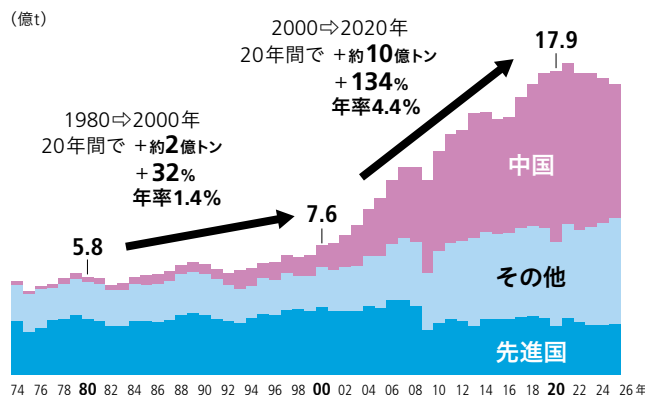
技術開発と、投資回収の予見性確保のためのGXスチール市場形成に全力で取り組んでまいります。

社長兼COOとして、全社員とともに、お客様や株主の皆様、地域の皆様等ステークホルダーの方々の声に耳を傾けながら、全力で中長期的な企業価値の向上に取り組み、世界No.1の鉄鋼メーカーを実現してまいります。

1. 世界の鉄鋼事業環境

世界全体で高まる地政学的リスク。 経済安全保障の観点からも地産地消が進行

〔世界鉄鋼需要推移(鋼材ベース)〕



世界の鉄鋼需要は、1980年から2000年の20年間で5.8億トンから7.6億トンへ、年率1.4%で緩やかに成長していましたが、2000年から2020年では7.6億トンから17.9億トンへ、年率4.4%で急拡大しました。主たる要因は中国の爆発的な経済成長です。中国は国主導で鉄鋼生産能力を拡大、2015年頃までは能力不足で中国が大量の鋼材を輸入することで世界の鋼材市況が上昇、その後能力過剰となり逆に中国材が世界に輸出され鋼材市況が低下しました。また鉄鉱石・原料炭等の鉄鋼原料の国際貿易の状況が大きく変わり、原料市況が上昇かつ大幅に変動するようになりました。

その後、2020年に中国の需要がピークアウトし減少に転じ、インドをはじめとするその他の新興国の需要拡大も中国ほどのスピードで進まないなか、世界の鉄鋼需要は横ばい、ないしは減少する局面となりました。依然として中国が高水準の生産を維持して大量の鋼材輸出が世界の鋼材市況に影響を与えており、世界各国で保護貿易政策がとられています。同時に世界全体で地政学リスクが高まっており、経済安全保障の観点からも市場のブロック化が進む等、大きな変革期にあります。

2. 2025中長期経営計画の振り返り

変革をやり遂げる社員の力は、 今後の成長を支える確かな基盤

当社は上記のような認識のもと、2021年度に策定した「2025中長期経営計画」において、国内では他社に先駆けた生産設備構造対策により生産能力を約20%削減、固定費規模を圧縮するとともに、汎用品から高付加価値製品への注文構成高度化を進める一方、インドをはじめとする海外で一貫製鉄体制を拡大することで利益成長を図る方針としました。

しかしながら、事業環境の変化は当初想定を超えるスピードで進行しました。当社はそうした変化に速やかに対応し、当初計画した施策に加えて、多くの追加施策を実行しました。

国内においては、紐付分野の価格改善を進めることで限界利益単価を向上させ、当初施策とあわせて損益分岐点を約4割引き下げました。また、川下分野である商社事業を営む日鉄物産を子会社化・非公開化し、流通も自らの事業領域に取り込むことでサプライチェーン一貫での価値創造の可能性を拡げました。海外においては、将来的な成長性や収益性を踏まえ、当初計画にはなかったタイG/GJスチールやU. S. Steelの買収により中長期的な成長の基盤を拡大するとともに、ブラジルや中国における事業からは撤退し資産効率を向上させました。また、川上分野である原料分野においても、鉱山への出資を拡大し、調達ではなく事業として取り組みを進めています。



川上・川下分野への垂直方向の拡大と海外製鉄事業への水平方向の拡大による「幅と厚みを持つ強靱な事業構造」の構築と、国内製鉄事業の損益分岐点の大幅な引き下げによって、「外部環境によらず実力利益6,000億円を確保し得る収益構造」を確立しました。

こうした施策と、継続的なコスト改善を積み重ねた結果、2025年度の実力利益は6,504億円となり、当初2025中長期経営計画で目指していた水準を上回ることができました。

私は、この成果は社員一人ひとりの挑戦と努力によって実現されたものだと考えています。事業環境が大きく変わるなかで改革をやり遂げた社員の力は、当社の大きな強みであり、今後の成長を支える確かな基盤であると確信しています。

3. 2030中長期経営計画について —世界No.1鉄鋼メーカーへの復権へ—

海外事業では5,000億円以上の 飛躍的な利益成長。 更に次なる利益水準への飛躍を目指す

私は2024年4月に社長に就任し、2025中長期経営計画の完遂に注力するとともに、2030中長期経営計画を策定しました。

2030中長期経営計画では、国内事業は「更なる収益基盤強化による収益力向上」を、海外事業は「グローバル成長戦略の実行による飛躍的利益拡大」を目指します。中長期的な観点で十分な資本効率や財務健全性を確保しつつ持続的な成長を実現するために、時機を逸さず成長投資を積極的に推進し、海外を中心に5年間で6兆円の設備投資・事業投資を行います。収益目標は、足元までに確立した「外部環境によらず実力利益6,000億円を安定的に確保しうる収益構造」を土台としながら、国内事業は事業環境が厳しくなるなかでも足元の5,000億円以上の収益レベルを維持、海外事業ではU. S. Steelを中心に5,000億円以上の収益レベルへと成長することで、合わせて1兆円以上を目指します。成長投資の立ち上げ・効果フル発揮により2031年以降には更に次なる利益水準への飛躍を目指します。

国内事業

国内では、これまでの構造改革によって国内トップの競争力を確立した現在の生産体制と技術先進性を最大限活用し、更に品種・需要分野に応じた競争力の強化、総合的ソリューション展開、グループ会社も含めた一貫での最適化等を図り、収益力を強化します。

具体的には、薄板製造拠点の役割明確化と集中生産による効率化・グループ最適生産の推進・設備投資効果の発揮・物流改革等を通じて5年間で3,000億円のコスト改善により競争力を強化します。そして高付加価値製品の開発・販売だけでなく、材料開発力や利用加工・解析評価技術を組み合わせ、サプライチェーン全体での総合的ソリューション展開を強化します。例えば自動

車分野では新モデルの開発・設計段階からお客様と協働して最適な車体構造を最短工期で開発をしています。建築・土木分野では支社やグループ会社も一体となって鋼材と利用技術を融合したソリューションの提案をしています。エネルギー・造船分野では新エネルギーの製造・輸送・貯蔵・利用やゼロエミッション船等の新たなニーズに応える高機能商品・ソリューションの展開をしています。このようにグループ全体の知見や機能を結集し、お客様の多様な課題に対する最適なソリューションを提供し価値創造につなげる力こそが、当社グループの最大の強みであり、この力を更に強化し発揮してまいります。

こうした取り組みを迅速かつ円滑に進めるために、組織再編と業務刷新・効率化にも取り組んでいます。

本社と製鉄所の役割分担の明確化による全社最適の追求に向けて、2020年に全国16か所の製鉄所を6組織に大括り化し、その後、製鉄所の操業技術スタッフ、財務スタッフの本社組織への集約を行ってきました。2026年4月には、地域軸での営業力の強化に向けて、全国7か所の支社の営業機能を本社営業部門と一体化、グループ会社とも営業・技術連携する体制とし、支社の総合窓口機能を強化しました。

組織体制だけでなく、業務の刷新・効率化を経営の重要課題の一つと位置付け、会社全体で業務フローの見直しや業務プロセスの標準化・簡素化を進めています。製造現場から営業・企画部門に至るまで、デジタル技術の活用と業務改革を一体的に推進することで、生産性を向上し競争力を強化します。製造分野では操業の高度化や品質管理の強化、設備保全の効率化を進めるとともに、営業・技術部門ではお客様への提案力や課題解決力を更に高めていきます。既存業務の延長線上ではなく、業務そのものを抜本的に見直し、生産性を飛躍的に向上させ、これにより創出した経営資源を、事業成長に向けた業務や高付加価値製品・ソリューションの開発等、企業価値向上に直結する分野へ重点的に投入していきます。

グローバルな事業展開が拡大するなかで、人材や経営資源を国内外で最適に配置し、複雑化・高度化する経営課題に迅速かつ柔軟に対応できる体制が必要です。海外事業会社との連携強化や人材交流の拡大、専門人材の育成を通じて、グループ全体の

知見やノウハウを最大限に活用できる組織運営を目指します。

こうした取り組みにより、当社ならではの技術力、商品力、ソリューション提案力を一層強化し、国内外の競争環境のなかでも圧倒的な競争優位を確立していきます。そして、社員一人ひとりが変革に挑戦し、自律的に価値創造に取り組む企業風土を醸成することで、持続的な成長を支える強固な経営基盤を構築していきます。

グループ経営のあり方についても、グループ一貫での価値創造の最大化、経営効率の向上と意思決定の迅速化の観点から、グループ会社の再編を進めています。個社の経営環境・財務状況・歴史的背景、上場会社においては少数株主への影響等の状況を考慮しながら、経営環境や戦略の変化に応じて、最適なグループ体制となるよう、必要に応じて会社再編を行ってきており、その一環として、山陽特殊製鋼の統合（2027年4月）を予定しています。

海外事業

海外事業では、米国、インド、タイに、新たに欧州を加えた4つを重点地域として、経営資源を集中投入し、飛躍的な利益成長を目指します。当社が海外事業のポートフォリオを考える上で重視しているのは、「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」、そして「中国の影響を受けにくい市場」であることです。米国は先進国でありながら現在も人口が増え続け、かつ当社が強みを持つ高級鋼の需要が高く、保護貿易政策で中国材の影響を受けづらい市場です。インドは今後世界で最も成長が期待されるだけでなく、「Make in India」政策で中国材から守られています。タイは日本に近く、当社も古くから進出しており既に高いシェアを確保しています。欧州は世界第3位の鋼材需要経済圏で、高級鋼需要が高く、域内産業保護政策で中国材から守られた市場です。

これらの地域で一貫生産による地産地消体制を確立し、持続的な利益成長を実現していきます。

特に米国では、海外事業実力利益5,000億円以上という目標額の過半を担うU. S. Steelにおいて、当社の最先端の技術やノウ



ハウの導入による操業改善と、コスト・品質競争力向上、品種高度化のための設備投資によって30億ドル以上のシナジーを発揮するべく、当社からの現地派遣者も統合当初の50人規模から100人規模に拡大し、260項目の改善イニシアチブを推進しています。操業改善では「IKKAN QC（＝上工程・下工程の一貫品質管理）」「SEIHAN（製造・販売一貫の最適化）」といった日本語でコンセプトを掲げて、当社からの派遣社員と現地社員が一体となって取り組んでいます。設備投資は2028年までに米国内で110億ドルの投資を掲げましたが、2026年7月までの1年間で既に37億ドルの投資を成案化し、工事に着手しています。U. S. Steelの利益は統合初年度の2025年度こそ事故や大寒波等の一過性影響もあり赤字でのスタートとなりましたが、足元の米国鋼材市場は買収時の想定を上回る事業環境となっており、シナジーの着実な発揮とあわせて2026年度は実力利益1,800億円、当社グループ会社のなかで最大の収益源となる見通しです。

インドのAM/NS Indiaでは、既存のハジラ製鉄所での能力拡張工事を着々と進めるとともに、南部アンドラプラデシュ州での新製鉄所建設に着手しており、成長する需要を確実に取り込んでいきます。欧州ではU. S. Steelの子会社であったスロバキアの拠点を直接出資化、NIPPON STEEL SLOVAKIAとし、山陽特殊製鋼の合併により同社の子会社だったOVAKOも直接保有とします。これにより、欧州域内の当社グループ経営・運営体制を強化、成熟

した高級鋼市場において高品質鋼材の安定供給と収益基盤の強化を図ります。タイではASEAN最重点ホームマーケットとして事業基盤の強化と薄板市場を中心としたシェア拡大を進めます。

これらの取り組みにより、海外事業利益を2030年度に5,000億円以上へ拡大し、国内利益と合わせて実力利益1兆円以上とします。更に、U. S. Steel買収によって7,600万トンとなったグローバル粗鋼生産能力を、インドを中心とした成長投資によって将来的には1億トン超へ引き上げ、世界No.1鉄鋼メーカーへの復権を目指します。

4. カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

脱炭素社会の実現と鉄鋼産業の持続的な成長を両立するため、全力を注ぐ

カーボンニュートラルの実現は、技術開発のみならずインフラ整備や経済性の確保等様々な課題があり、非常に困難な道のりとなりますが、エネルギー情勢が変化するなかにあっても一貫して、最重要の経営課題として2050年カーボンニュートラルの実現に向けて全力で取り組みます。鉄鋼業は素材として産業全体を支える基盤であるとともにカーボンニュートラル実現に向けた温室効果ガス排出削減の大きな部分を占める産業であり、当社は産業全体をリードする立場として取り組みを継続しています。

鉄鋼製造プロセスのカーボンニュートラル化には、大きく4つの課題があります。第一は技術開発であり、炭素にかわり水素を還元材とする製鉄法の開発と、大型の電炉で不純物を含んだスクラップから高級鋼をつくる技術の開発が必要です。第二は巨額の投資を回収する予見性の確保です。CO₂削減のコストをCO₂削減価値として販売価格に反映したGXスチール市場の形成が必要です。第三は制度化・標準化であり、バリューチェーン全体を通してCO₂削減価値が見える化し、この価値が国際的に適切に評価される必要があります。第四はインフラ整備であり、カーボンニュートラル鉄鋼生産プロセスで大量に使用するグリーン電力やグリーン水素、CCUS等の社会インフラ構築が必要です。

いずれも息の長い取り組みになりますが、第一の技術開発について、当社は2026年3月に東日本製鉄所君津地区の試験高炉における「高炉水素還元」技術開発の試験で世界最高水準となる45%のCO₂排出削減を達成、2026年中には実高炉での実機実証試験の開始を予定しています。また、同じく3月に「水素による還元鉄製造」技術開発の試験還元炉が試験を開始しており、着実に前進しています。大型電炉による高級鋼生産については、2025年に大規模投資を決定、2026年4月には九州製鉄所八幡地区で建設工事を開始しました。

第二・第三・第四の課題については、当社のみならず、政府や関係機関、お客様の業界との連携や社会全体のコンセンサスが必要です。当社はこうしたステークホルダーへの働きかけを積極的に行い、ともに取り組んでまいります。GXスチール市場の形成については、公共投資や自動車・造船業界等でのGXスチールに対する優先調達や支援の制度が整備されつつありますが、2030年頃からの本格的なGXスチールの供給に向けては抜本的な民需創出策が必要です。制度化・標準化については日本鉄鋼連盟やWorld Steel Association等を通じてルール整備と標準化活動を推進しています。

脱炭素社会の実現と鉄鋼産業の持続的な成長を両立するため、当社はこれらの取り組みに全力を注いでまいります。

5. サステナビリティ課題への対応

持続的な企業価値向上と 社会への貢献を実現

持続可能な開発目標（SDGs）への取り組みが世界中で進むなか、当社は前述の気候変動対策はもちろん、循環型社会構築、生物多様性保全・自然再興に関する課題の統合的な解決や、良好な生活環境の維持向上も含め、持続可能な地域づくりに積極的に貢献するよう事業活動を行っていきます。

当社は「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、社会の発展に貢献します」という企業理念を掲げており、事業活動そのものを通じて様々な社会問題の解決に貢献していく企業であり続けたいと考えています。すべてのステークホルダーの皆様から将来にわたって信頼を得られるよう、安全、環境、防災を第一に、品質、生産をはじめ、人権の尊重、DEI（ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン）や、文化・芸術やスポーツを通じた社会貢献、地域に根差した教育支援等を通じ、企業の社会的責任を積極的に果たしてまいります。

現在、当社は、かつてない多様で困難な経営課題に直面しておりますが、様々な課題を克服し、解決していくのは、当社の人材

の力です。人的資本を取り巻く社会情勢が大きく変化しているなかで「人材の確保と活躍推進」、業務刷新・効率化を含めた「生産性の向上」、グローバル成長を支える「人材育成の強化」に取り組んでいきます。

私は、社員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮できる環境づくりに引き続き力を注ぐとともに、人材への投資と成長の好循環を通じて、変化の激しい事業環境においても果敢に挑戦し続ける組織を築いてまいります。こうした取り組みを成長の原動力として、世界No.1鉄鋼メーカーへの復権を成し遂げ、持続的な企業価値向上と社会への貢献を実現してまいります。

