

コーポレートガバナンス

- 131 社外取締役座談会
- 136 コーポレートガバナンス
- 142 当社のグループ経営
- 145 取締役会メンバー

このセクションでご理解いただきたいPOINT

日本製鉄グループは、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、社会の発展に貢献することを企業理念に掲げて事業を行っています。

この企業理念のもと、株主や取引先をはじめとするすべてのステークホルダーの負託と信頼に応えて、当社グループの健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、当社グループの事業に適したコーポレートガバナンスの仕組みを整えています。



社外取締役(監査等委員)
平松 賢司

Special Feature

社外取締役座談会



社外取締役(監査等委員)
関根 愛子

日本製鉄の挑戦と企業価値向上を支える



社外取締役
肥塚 見春



社外取締役(監査等委員)
竹内 純子



社外取締役
澤田 純

世界No.1への挑戦をどう見るか

—— 大胆なビジョンと、その実現を支える経営の意思

平松 私が当社の取締役会に参加して感じているのは、日本製鉄は非常にチャレンジングで、大胆な意思決定をする会社だということです。今回の2030中長期経営計画で掲げた「1兆円」「1億トン」という目標もそうですが、単に数字を並べているわけではありません。これだけ大きな組織ですから、社員一人ひとりが同じ方向を向いて前に進むためには、分かりやすく、かつ夢のある目標を示すことが重要です。その意味で、今回のビジョンは大き

な意味を持つと思っています。加えて、世界的に不確実性が高まるなかでも、当社が長期の視点を失わず挑戦を続けていることに強い意義を感じます。地政学リスクや国際競争環境の変化を踏まえば、現状維持こそが最も大きなリスクです。だからこそ、挑戦的な目標を掲げ、成長に向けた意思を明確に示すことには大きな価値があると考えています。

澤田 私も同感です。経営というのは、まず「将来どうなりたいか」を描くことから始まると思っています。その将来像に近づくために、仕組みをつくり、人を動かし、投資を行う。私は長く大企

業の経営に携わってきましたが、組織というものは放っておくと現状維持に向かいます。「今うまくいっているのだから変える必要はない」という声が出てくる。しかし、経営者には5年後、10年後を見据えて判断する責任があります。私は常々、「今変わらなければ将来は苦しくなる」と言ってきました。今回の日本製鉄の挑戦にも、そうした未来志向を感じています。特に印象的なのは、既存事業の強化だけでなく、その先にある成長機会にも目を向けていることです。世界一を目指すという目標は、単なる規模の拡大ではなく、次の時代に向けてどのような価値を創造していくのかという問いでもあると思っています。



肥塚 私は前職で小売業に携わっていましたが、会社が成長し続けるためには、まず利益を生み出す仕組みが必要であることを繰り返し学びました。従業員がどれだけ努力しても、経営として儲かる仕組みがなければ持続的な成長はできません。その意味で、日本製鉄が「世界一」を目指し、そのために必要な手を次々と打っていることには大きな期待を持っています。さらに、当社の強みは、将来を見据えて研究開発や設備投資に先行的に取り組んでいる点にあると思います。企業価値というのは一朝一夕に生まれるものではありません。技術、人材、ブランド、そして現場力といった資産を積み重ねながら成長していくものです。その長期的な視点を経営が共有している点は大きな強みだと感じています。

関根 私は会計士として様々な会社を見てきましたが、日本製鉄の意思決定の特徴は、大胆さと緻密さが両立していることです。外から見ると非常に大きな挑戦に見えるのですが、その裏では驚くほど綿密な検討が行われています。だからこそ、社外取締役としては違う角度からの問いを投げかけることが重要になります。私は数字を見る立場ですが、それ以上に大切だと思っているのは、その数字を生み出している背景です。今回の中長期経営計画も、単に数値目標を掲げているのではなく、その実現に向けた具体的な施策や前提条件が丁寧に積み上げられています。だか

らこそ、私たちは「本当にそこに死角はないか」という視点から議論に参加しています。

竹内 私もそう思います。例えばGX投資一つとっても、技術的に可能かどうかだけで意思決定できるものではありません。その価値を社会がどう受け止めるのか、その価値に対して対価を払う市場が形成されるのか。そうした観点を含めて議論しなければ、本当の意味での企業価値向上にはつながりません。私は環境・エネルギー政策に携わる立場から、社会的価値と経済的価値をどう両立させるかという視点を重視しています。当社の挑戦は、単に企業として成長するためだけの取り組みではなく、日本の産業や社会そのものの将来とも深く関わっています。だからこそ、技術、事業、社会受容性という三つの観点をバランスよく考えながら前に進めていくことが重要だと思っています。

社外取締役の役割とは

——「賛成するための取締役会」ではない

澤田 社外取締役として私が最も大切にしているのは、自分の立ち位置を明確にすることです。執行側には執行側の役割がある。一方で、社外取締役には監督という役割がある。その境界が曖



昧になると、かえって会社にとって良くない結果を招くことがあります。

だからといって、執行側の言うことをただ追認するだけでも意味がありません。企業価値を最大化するという目的のために、時には背中を押し、時にはブレーキを踏み、時には厳しいことも言う。そのバランスが重要だと思っています。

肥塚 私も同じ考えです。社外取締役は会社のなかにいる人間ではありませんから、現場をすべて理解しているわけではありません。だからこそ、与えられた情報を咀嚼し、自分なりに考えた上で意見を言う必要があると思っています。

私がいつも意識しているのは、この会社が将来も成長し続けられるかという点です。日本市場だけで成長できる時代ではありません。M&Aも必要ですし、グローバル展開も必要です。そのなかで企業価値向上につながるのかという視点を持ち続けることが社外取締役の役割だと思っています。

関根 私は会計士なので数字を見る人だと思われがちですが、実際には数字だけを見ていても会社は分かりません。お金の動きというのは、人の動きの結果です。

ですから私は取締役会で、できるだけ素朴な質問をするようにしています。例えば契約一つをとっても、「この契約を結んだ結果、何が起きるのか」「その結果は他の施策とどうつながるのか」ということを確認します。会社の方は当然理解していると思うのですが、私自身が納得できないと意味がありませんし、そういう異なる視点を持ち込むこと自体が社外取締役の価値なのではないかと思っています。

また、取締役会における社外取締役の役割は、執行側の判断を後ろから評価するだけではないとも考えています。経営陣は日々事業に向き合い、多くの情報を持って意思決定を行っています。一方で、その議論に長く携わっているからこそ当然視している前提や、社内では共有されている常識がある場合もあります。そうした時に、「そもそもなぜそう考えるのか」「別の見方はないのか」という問いを投げ掛けることによって、議論に新たな視点

社外取締役座談会

が加わる場合があります。私自身も、取締役会での質疑を通じて、自分が理解を深めるだけでなく、議論そのものがより立体的になることを意識しています。

日本製鉄は非常に綿密に検討を重ねて意思決定を行う会社ですが、だからこそ社外取締役に、専門分野やこれまでの経験を踏まえながら、多面的な角度から確認し、必要に応じて問いを投げ掛けることが求められていると思います。その積み重ねが、結果として意思決定の質を高め、企業価値向上につながるのではないかと考えています。

U. S. Steel買収をどう見ていたのか

—— 社外取締役は何を確認し、何を問い続けたのか

平松 U. S. Steelの買収については、私は当初から戦略的には極めて正しい判断だと考えていました。今後、米国市場に本格的に根を下ろしていくためには、現地で製造する体制を持つことが不可欠です。保護主義的な流れが強まるなかで、「米国で売るなら米国でつくる」という考え方はますます重要になるでしょう。その意味で、U. S. Steelの買収には大きな意味があると思っていました。とはいえ、これは非常に大きな投資ですし、政治的な影響も大きい案件です。私は外交の経験から、米国内政治や日米関係、更には地政学的なリスクという観点から見ていました。

関根 私も買収そのものの方向性には強く賛同していました。ただ、社外取締役として常に考えていたのは、「結果として企業価値向上につながるのか」ということです。条件が変わるたびに、市場では「日本製鉄が譲歩しているのではないか」「採算が悪化するのではないか」といった見方も出ていました。私は会計士ですので、やはり投資回収の見通しや、将来的な減損リスクは気になりました。「前提条件が変わったとき、収益性はどうか」

「この負担増は想定範囲なのか」という点については、折に触れて確認していました。

竹内 私は少し違う視点で見えていました。交渉というのは、自分の理屈と相手の理屈のぶつかり合いです。自分たちの論理としては正しくても、相手がどう受け止めるかは別話です。私が気になっていたのは、「こちらがどう見えているのか」ということでした。取締役会でも、「相手からどう見えているのでしょうか」「なぜその反応になるのでしょうか」といった質問をしていました。特に今回の案件は米国内政治とも密接に関わっていましたから、経済合理性だけでは整理できない部分が数多くありました。だからこそ、相手の立場や見え方を意識することが必要だと思ったのです。



今回の案件を見ていて改めて感じたのは、大型M&Aは単なる企業同士の取引ではなく、社会や地域、従業員を含めた多くのステークホルダーとの関係性の上に成り立つということです。企業側から見ると合理的な判断であっても、受け手によっては違った意味を持つことがあります。特にU. S. Steelは米国の産業史を象

徴する存在でもありますから、数字だけでは説明できない感情や期待、不安もあったと思います。そうしたなかで、相手の立場や背景を丁寧に理解しようとする姿勢を持ち続けたことが、結果として交渉を前に進める上で効果的だったのではないかと感じています。

平松 最終的に私が重要だと思っていたのは、買収後に本当に日本製鉄の意思が反映される体制になるのかどうかです。買収が目的ではなく、その後に価値を創造することが目的です。日本製鉄の経営哲学や技術、ものづくり文化をどのように活かしていくのか。その点については、かなり丁寧に確認していました。

関根 買収は成立して終わりではありません。むしろ重要なのはその後です。私は海外企業の買収では、現場とのコミュニケーションとガバナンスが極めて重要だと思っています。その意味で、買収後すぐに多くの人材を送り込み、100日プランを含めてPMIを進めていることは非常に重要な取り組みだと見ています。現場を理解しながら、本社としての考え方を浸透させる。その両立ができれば、大きな成果につながると思います。

竹内 むしろ私は、この案件を通じて当社の執念のようなものを感じました。交渉の途中では非常に厳しい局面もありましたが、経営陣は決してぶれませんでした。追い込まれれば追い込まれるほど、「次はどうするか」を考えていた印象があります。もちろん課題はこれからですが、その姿勢は非常に印象的でした。

グローバル企業に必要な人材とは

——最大のテーマは「人」である

竹内 U. S. Steelもそうですし、インドもそうですが、結局のところ事業を成功させるのは人です。当社には世界トップレベルのものづくりがあります。その強みを世界に展開していくためには、人材をどう育てるのが極めて重要になります。私は人材育成に万能な答えはないと思っていますが、やはり人が挑戦したくなる環境や、やりがいを感じられる環境をどうつくるのが大切だと思います。

関根 私も人材こそが最大のテーマだと思っています。ただ、グローバル人材という言葉だけが独り歩きしがちです。私が大事だと思っているのは、語学力ではなく専門性です。英語が堪能でも中身がなければ意味がありません。逆に、技術や専門性を持っていれば、必要な語学力は後から付いてくる。私自身、海外の監査業務を数多く経験しましたが、最終的に評価されるのは専門性でした。日本製鉄も同じだと思います。世界で戦える技術者や事業人材をどう育てるかが重要です。



特に当社の場合は、U. S. Steelやインド事業のように、単に製品を輸出するのではなく、現地で事業を運営し、現地の人材やお客様と協働しながら価値を創出していく段階に入りつつあります。その時に求められるのは、技術を理解しているだけの人材ではなく、その技術や考え方を相手に伝え、組織を動かし、異なる文化や価値観の中でも信頼関係を築ける人材です。そうした人材を計画的に育成していくことが、これからの日本製鉄の競争力そのものにつながるのではないのでしょうか。

平松 私はもっと率直に言うと、現状ではまだ足りないと思っています。量も足りないし、質も十分ではありません。今後、利益の半分を海外事業で稼ぐ企業になるのであれば、人材もそれに見合うレベルにならなければいけません。まず採用の段階から、世界で戦うことを前提に考える必要がありますし、もっと若いうちから海外経験を積ませるべきだと思います。外交官も現場で育ちます。マニュアルでは育ちません。現場で交渉し、失敗し、学ぶ。その積み重ねです。

私は長く外交の世界にいましたが、人材が飛躍的に成長する瞬間というのは、教室や研修のなかで生まれるよりも、むしろ現場で予想外の課題や困難に直面した時であることが多いと感じています。だからこそ、若いうちから海外の現場に送り出し、自ら考え、判断し、行動する経験を積ませることが重要です。特にインドのような成長市場では、日本国内とは全く異なるスピード感や価値観に触れることになります。そうした経験を持つ人材が増えることが、将来的には当社のグローバル経営を支える大きな力になると考えています。

もう一つ大事なことは、海外人材をどう受け入れるかです。当社は今後、世界各地で事業を展開しながら成長していくわけですが、それを日本人だけで支えることには限界があります。海外事業が拡大するほど、現地の優秀な人材をどう採用し、どう育成し、どう経営の中核に登用していくかが重要になります。私は、将来的には本

社にも工場にも、世界中から集まった人材が当たり前のように活躍している姿が必要だと思っています。それが実現して初めて、本当の意味でのグローバル企業になれるのではないのでしょうか。



竹内 それは本当にそう思います。人材育成というと制度の話になりがちですが、経験に勝るものはありません。私自身、いろいろな業界を見てきましたが、最終的には修羅場を経験した人が強い。特にグローバル事業ではそうだと思います。

関根 海外人材との協働は、単に人手不足対策ではありません。日本人だけでは見えない視点や価値観を組織に取り込むことにもつながります。そうした意味でも、グローバル化は人材戦略そのものだと思います。

取締役会の実効性を更に高めるために

——より質の高い議論へ。進化を続ける取締役会

平松 取締役会の実効性を高めるという点であえて、コメントさせていただくと、意見が行き交う場をより多く設けても良いのではないかと考えています。

これは私の過去の外交官としての経験にもとづくものですが、自分と違う意見から新しい発見が生まれることがよくあるということです。その意味では、今後の企業価値向上、中長期的な戦略や将来像をテーマにした内容、特に「1兆円・1億トン」の先にとどのような成長を描くのか、あるいは世界の産業構造が変化するなかで日本製鉄がどうあるべきかといったテーマは、社外取締役だけでなく執行側も交えて、多様な視点から議論することに大きな意義があると考えています。

関根 私も同じ思いを持っています。当社の資料や取締役会の運営は本当に完成度が高く、議案の背景や論点も丁寧に整理されています。だからこそ、取締役会では本質的な議論に集中できるという強みがあります。その一方で、将来の大きな方向性を考えるテーマについては、もう少し早い段階から意見交換の場を増やすことで、新たな視点や選択肢が生まれる可能性もあると思います。もちろん、今のやり方を変えるべきだという意味ではなく、現在の強みを活かしながら、更に議論の幅を広げることができれば、取締役会としての価値は一層高まるのではないのでしょうか。

竹内 私が当社の取締役会に参加していて強く感じるのは、執行側の準備の質の高さです。取締役会に上がってくる議案はもちろんですが、その前段階の相談や情報共有においても、非常に真摯に準備が行われていると感じています。実際、私がGX関連で部門の方と意見交換を行った際も、「もう少し準備を整えてからご説明したい」ということで日程が見直されたことがありました。私自身はフリーディスカッションでも構わないと思っていたのですが、それだけ相手に分かりやすく、責任を持って説明しようという姿勢が組織に根付いているのだと思います。

もちろん、社外取締役としてはもう少し気軽に対話したいと思う場面もあります。しかし裏を返せば、それだけ高いレベルで議論に向き合う文化があるということでもあります。私は、この丁寧さや真面目さは日本製鉄の強みの一つだと考えています。だからこそ私たち社外取締役も、その真摯な議論に対して異なる視点を持ち込み、より良い意思決定につなげていくことが重要なのではないのでしょうか。

平松 もっと議論を、とお話しさせていただきましたが、それは現在の取締役会に不足があるという話ではありません。むしろ逆で、議案の完成度が高く、準備や検討も非常に丁寧に行われているからこそ、更にその先を目指せるのではないかという議論です。実際、当社ほど真摯に検討を重ねて案件を上程している企業は決して多くありません。そうした強みを土台にしながら、将来に向けた議論の深度を更に高めていければと思っています。

関根 私も同感です。社外取締役として参加していて感じるのは、経営陣が非常に真剣に議案と向き合っているということです。だからこそ私たちも、単に賛否を判断するのではなく、異なる専門性や経験を持つ立場から新たな視点を提供したいと思っています。取締役会は完成形を目指す場ではなく、企業と同じように進化し続ける場だと思っています。

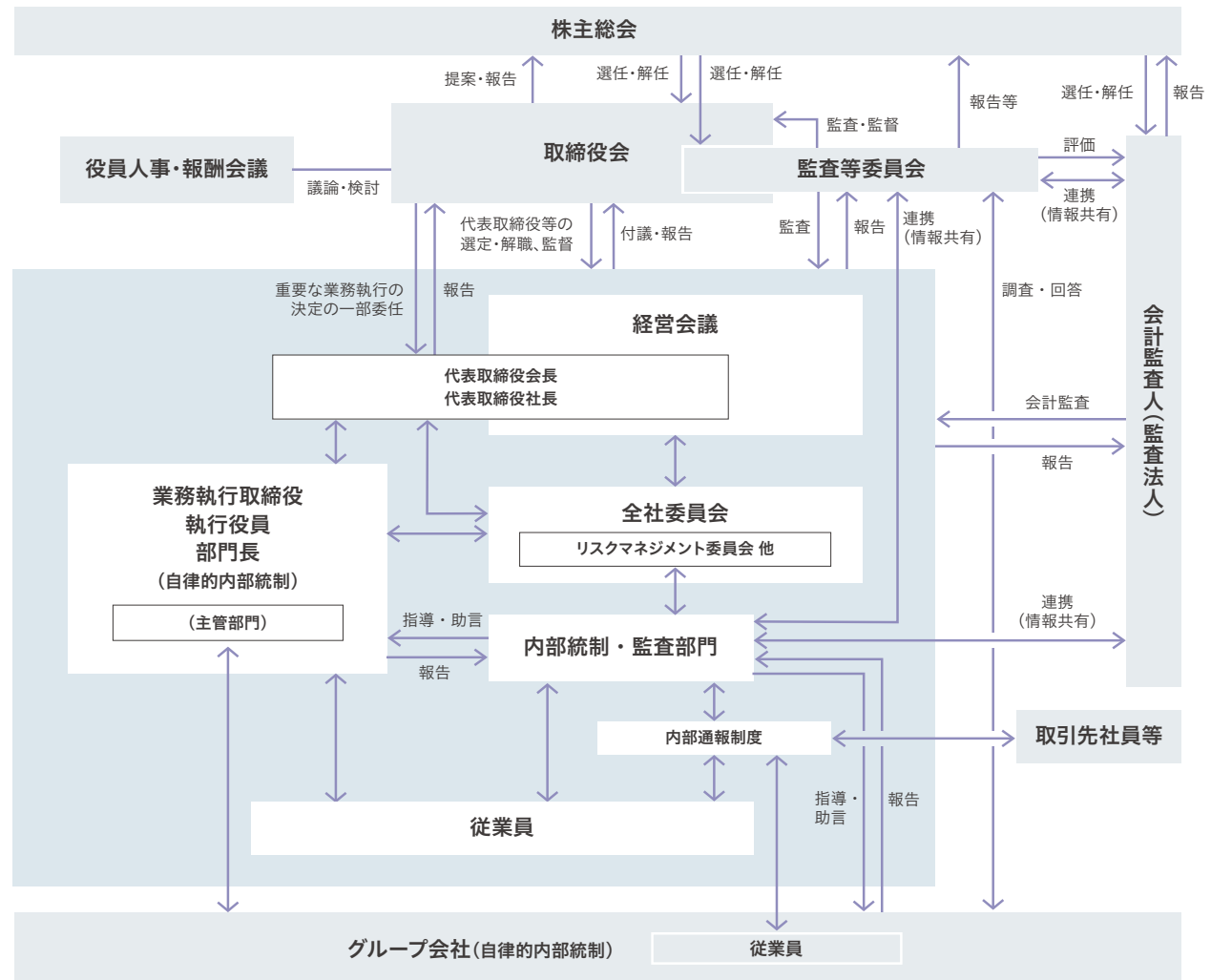
竹内 社外取締役の役割は、経営を批判することではなく、企業価値向上という共通の目的に向けて、多様な視点を持ち込むことだと思っています。議論のなかで新しい発想や選択肢が生まれ、経営判断の質が高まるのであれば、それこそが社外取締役の存在意義ではないのでしょうか。当社は今、世界No.1に向けた大きな挑戦の途上にあります。その挑戦を支えるために、私たちもまた取締役会の一員として、より良い議論を積み重ねていきたいと思っています。



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、経営に関する意思決定を迅速に行うとともに、取締役会における審議事項を重点化して経営方針・経営戦略の策定等の議論をより充実させ、更に、取締役会の経営に対する監督機能の強化を図ること等を目的として、監査等委員会設置会社を採用しています。



コーポレートガバナンス体制

取締役会

取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）10名と監査等委員である取締役5名の計15名で構成。議長は代表取締役社長が務めています。独立社外取締役の割合は3分の1（15名中5名（内、女性3名））です。すべての取締役がそれぞれの役割・責務を適切に果たすことで、経営環境の変化に応じた機動的な意思決定を行うとともに、多角的な検討と意思決定の客観性・透明性を確保しています。また、監査等委員である取締役が、取締役の選任・解任議案の決定や代表取締役の選定・解職、その他業務執行の意思決定全般（取締役に決定が委任されたものを除く。）について議決権を有すること、監査等委員会が取締役（監査等委員である取締役を除く。）の選任や報酬等について株主総会において意見を述べる権限を有すること等により、取締役会の経営に対する監督機能の強化が図られています。

加えて、取締役会における経営方針・経営戦略の策定、事業戦略上の重要案件や安全・環境・防災・品質等に関する議論の充実を図る一方で、重要な業務執行（会社法第399条の13第5項各号に定める事項を除く。）の決定の一部を代表取締役会長・代表取締役社長に委任し、経営に関する意思決定の迅速化に取り組んでいます。

役員人事・報酬会議

役員人事・報酬会議は、取締役会全体や監査等委員会の構成、取締役の報酬体系や報酬水準等、当社の役員人事・報酬に関わる事項全般について、広く議論・検討する場として位置付けています。代表取締役会長 橋本英二、代表取締役社長 今井正、社外取締役 澤田純、同 肥塚見春および同 平松賢司の5名で構成され、社長が議長を務めており、原則として年2回（2026年度は5月および12月（予定））開催しています。

経営会議

経営会議は、代表取締役会長・代表取締役社長・代表取締役副社長等によって構成され、当社および当社グループ経営に関わる重要事項について審議しています。当社およびグループ経営に関わる重要事項については、経営会議の審議を経て、取締役会において執行決定を行っています。なお、当社は、意思決定の迅速化による経営の効率性の向上と責任の明確化を目的に、執行役員制度を導入しています。

全社委員会

経営会議、取締役に先立つ審議機関として、目的・分野別に副社長を委員長とする全社委員会を設置しています。（2026年4月1日現在、経常予算委員会、設備予算委員会、投資審議委員会、リスクマネジメント委員会、グリーン・トランスフォーメーション推進委員会、海外事業戦略委員会等、計18）

コーポレートガバナンスの充実化に向けたこれまでの取り組み			
2006年 6月	●定款の取締役員数48→15名*に削減 （* 2012年の新日鐵住金発足時20名に増員）	2015年 6月	●常勤監査役との責任限定契約の導入
	●執行役員制度導入	2015年 10月	●役員人事・報酬会議の設置
2014年 6月	●社外監査役との責任限定契約の導入	2018年 6月	●社外取締役3名に増員（女性取締役の選任）
	●社外取締役の選任（2名）	2020年 6月	●監査等委員会設置会社へ移行
	●社外取締役との責任限定契約の導入		

[2025年度開催回数]		
取締役会	監査等委員会	役員人事・報酬会議
18回	16回	2回

監査等委員会

監査等委員会は、株主の負託と社会的信頼に応え、今日的に期待されている役割と責任を果たす独立の機関として取締役の職務の執行を監査するとともに、会社の監督機能の一翼を担うことにより、当社およびグループ会社の健全で持続的な成長を可能とする良質な企業統治体制の確立に寄与することをその責務として活動しています。常勤の監査等委員および各専門分野における豊富な経験や高い識見をもつ監査等委員である社外取締役は、内部監査部門と緊密な連携を図りながら、計画的に監査活動を進めています。監査活動については、監査等委員会において前年度の監査活動を振り返り、改善点を次年度の監査計画に反映し実行するとともに、期中においても必要に応じて見直すことを通じて、実効性向上に努めています。

2026年度の重点監査方針・重点監査事項は以下です。

[重点監査方針・重点監査事項]

(1) 内部統制システムの整備・運用状況

連結グループ全体の内部統制システムの整備・運用状況(安全衛生、環境管理、防災・BCP、品質管理・品質保証、情報セキュリティ等)について、限られたリソースで多様化・グローバル化するリスクをコントロールするための、①部門長のマネジメントのもとで自部門の業務を統制・改善する「自律的内部統制」の実効性、②それを企画・推進する各管理部門(第2線)および内部監査部門(第3線)の取り組み状況

(2) 経営計画諸施策の推進状況

- 2030中長期経営計画の推進
- 基盤・体制整備(人材確保・活躍推進、業務刷新・効率化推進 等)

[監査等委員会の主な活動]

- 重要な会議への出席
- 製鉄所等への往査・視察
- 業務執行取締役および使用人等からの職務の執行状況等に関する報告聴取
- グループ・ガバナンスに資するグループ会社との意思疎通・情報交換
- 会計監査人からの報告聴取
- 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の選任等・報酬等に関する意見形成

内部統制システム

当社は、「内部統制システムの基本方針」を取締役会で決議し、「内部統制基本規程」を制定して、社内各部門・グループ会社による自律的内部統制活動を基本とした体制を整えています。内部統制・監査部は、各分野のリスク管理を担当する機能部門と連携した上で、内部統制・リスク管理に関する年度計画を策定し、点検、監査の仕組みを整え、グループ全体にわたって内部統制の状況の定期的な確認を行い、その継続的改善に努めています。健全で風通しの良い組織づくりに向けて、職場での対話を重視し、定期的に全社員に対する意識調査アンケートにより、コンプライアンスや内部統制活動に対する意識の確認を行っています。また、当社は、内部統制を補完する施策として、当社およびグループ会社の役員・社員やその家族、取引先社員等が利用できる内部通報・相談窓口を社内および外部専門機関に設置・運用しており、2025年度の通報・相談件数は490件(2024年度は437件)でした。

リスク管理

リスク管理の取り組み状況については、目的・分野別に副社長を委員長とする全社委員会等で審議した後、経営会議・取締役会に報告されています。また、各分野(労働安全、ハラスメント、人権、環境、防災、品質保証、財務報告、情報セキュリティ等)のリスク管理に関する事項等を含む内部統制全般については、内部統制担当の副社長を委員長とし、四半期ごとに開催する「リスクマネジメント委員会」において、取り組み状況を審議・承認し、重要事項については経営会議・取締役会に報告されています。当社の取締役会は、これらの仕組みを通じて、経営上の重要なリスク管理の監督を行っています。

コンプライアンスの徹底

関係法令・規制の遵守および行政との適切な関係の構築

当社は、企業理念・企業行動規範に基づき、国内外の公務員等に対する贈収賄防止、独占禁止法の遵守、環境法令、個人情報の保護等に関する社則やガイドラインを整備し、役員・社員に対して法令・その他ルールの遵守を周知徹底しています。

適切な納税

当社は、事業を展開するすべての国において関係法令を遵守した適切な申告納税を行っており、税務当局と透明性のある良好なコミュニケーションを維持しつつ、租税回避行為を排除するとともに税負担の適正化に努めています。

取締役候補の指名、経営陣幹部の選解任を行うにあたっての方針と手続き

取締役候補の指名、経営陣幹部の選定の方針

取締役候補の指名および経営陣幹部の選定については、各人がその役割・責務を適切に果たし、当社グループ事業の経営課題に的確に対応し得る最適な体制となるよう、個々人の経験・識見・専門性のもとより、取締役会全体や監査等委員会としての規模やそれを構成する候補者のバランス(社外取締役員数を含む。)を考慮することを方針としています。当社は、社長その他の経営陣幹部の選定は、取締役会の最も重要な役割・機能の一つであると考えています。当社は、グループ全体の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現することのできる最適な人材を、社長その他の経営陣幹部として適時に登用することができるよう、その後継者候補となる取締役および執行役員に対し戦略的な配置・ローテーションを行う等、資質を磨くための様々な機会を設けています。

取締役候補の指名、経営陣幹部の選定の手続き

取締役候補の指名および経営陣幹部の選定については、「役員人事・報酬会議」での検討を経て、取締役会で決議することとしています。同会議においては、上記の方針に沿って取締役会全体や監査等委員会としての規模やそれを構成する候補者のバランス等も考慮し、多角的に議論・検討しています。なお、監査等委員である取締役候補の指名については、事前に監査等委員会の同意を得た上で、取締役会に付議することとしています。

社長その他の経営陣幹部の解任の手続き

当社は、社長その他の経営陣幹部について、法令に定める取締役の欠格事由にあたる事由等が生じた場合は、取締役会の決議により社長その他の役職を解任することとしています。また、社長その他の経営陣幹部に不正や背信を疑われる行為があった場合や職務の継続について著しい支障が生じた場合等には、必要に応じ「役員人事・報酬会議」での議論・検討も踏まえて、取締役会の決議により社長その他の役職を解任することができることとしています。

取締役の報酬等の額の決定に関する方針

取締役(監査等委員である取締役を除く。)

■基本方針および報酬の構成

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)の報酬は、①固定金銭報酬、②業績連動金銭報酬および③業績連動型株式報酬から構成することとしています。固定金銭報酬および業績連動金銭報酬は、月例報酬とし、求められる能力および責任に見合った水準を勘案して役位別に固定金銭報酬と業績連動金銭報酬の基準額(当社の連結の業績が一定の水準に達したときの報酬額)を定め、このうち業績連動金銭報酬について、当社の連結業績に応じて一定の範囲で変動させることにより、株主総会で承認を得た限度額の範囲内で各取締役に係る報酬の額を決定することとしています。業績連動型株式報酬は、信託型株式報酬制度に基づくものとし、取締役会で定める株式交付規程に基づき、各取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)に対し、求められる能力および責任に見合った水準を勘案して役位および当社の連結業績に応じたポイントを付与し、付与されたポイントの数に相当する数の当社株式(当社が金銭を拠出することにより設定する信託が取得したもの)を、信託を通じて、原則としてその退任時に交付することとしています。社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬は、月例報酬のみとし、固定金銭報酬のみで構成することとしています。各取締役に係る月例報酬の額については、求められる能力および責任に見合った水準を勘案して、株主総会で承認を得た限度額の範囲内で決定することとしています。

■業績連動報酬に関する方針

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)の業績連動金銭報酬および業績連動型株式報酬に係る指標は、中長期経営計画における収益目標等も勘案し、期間業績に応じた適切な報酬額とする観点から、当社グループの経営成績を端的に表す実力ベース連結事業損益(連結事業損益から在庫評価差等を控除したもので、当社グループとしての実力を表す指標であると認識しています。)を用いることとしています。

■種類別の報酬の比率に関する方針

固定金銭報酬、業績連動金銭報酬および業績連動型株式報酬の比率については、上位の役位ほど業績連動報酬(業績連動金銭報酬および業績連動型株式報酬)の比率を高くすることで、役位と業績に応じた適切なインセンティブを付与することとしています。代表取締役会長および代表取締役社長については、基準額(実力ベース連結事業損益6,000億円達成時)における「固定報酬(固定金銭報酬)：業績連動報酬(業績連動金銭報酬+業績連動型株式報酬)」の比率を概ね5：7としており、業績により、3：7から10：0の範囲で変動させることとしています。また、代表取締役会長および代表取締役社長について、業績連動型株式報酬は業績連動金銭報酬の概ね4割としています。

■個人別の報酬等の決定方法

各取締役(監査等委員である取締役を除く。)の具体的な固定金銭報酬、業績連動金銭報酬および業績連動型株式報酬の額および内容については、社外取締役を過半数とする「役員人事・報酬会議」での検討を経て、取締役会で決議することとしています。

■監査等委員である取締役

監査等委員である取締役の報酬は、月額報酬のみとし、固定報酬のみで構成することとしています。各取締役に係る月額報酬の額については、役位および常勤・非常勤の別に応じた職務の内容等を勘案し、株主総会で承認を得た限度額の範囲内で決定することとしています。

■方針の決定方法

取締役(監査等委員である取締役を除く。)については「役員人事・報酬会議」での検討を経て取締役会決議により、監査等委員である取締役については監査等委員である取締役の協議により、上記に掲げる方針を定めています。同会議においては、外部機関による他社役員の報酬水準の調査結果も踏まえ、取締役の報酬体系や役位別の報酬水準の妥当性を含めて、幅広く議論しています。

[2025年度における取締役の報酬等の総額]

(2025年4月から6月までの報酬等について)

役員区分	人数 (名)	報酬等の総額 (円)	報酬等の種類別の総額(円)		
			固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等
取締役 (監査等委員である 取締役を除く。)	10	571,320,000	238,710,000	332,610,000	—
内、社外取締役	2	9,960,000	9,960,000	—	—
監査等委員で ある取締役	5	52,410,000	52,410,000	—	—
内、社外取締役	3	14,940,000	14,940,000	—	—
合計	15	623,730,000	291,120,000	332,610,000	—

上記には、2025年6月24日開催の第101回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役(監査等委員である取締役を除く。)1名を含んでいる。

(2025年7月から2026年3月までの報酬等について)

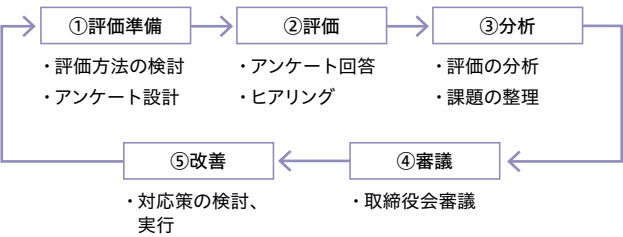
役員区分	人数 (名)	報酬等の総額 (円)	報酬等の種類別の総額(円)		
			固定金銭報酬	業績連動金銭報酬	業績連動型株式報酬
取締役 (監査等委員である 取締役を除く。)	10	1,803,333,222	738,630,000	826,830,000	237,873,222
内、社外取締役	2	29,880,000	29,880,000	—	—
監査等委員で ある取締役	5	157,230,000	157,230,000	—	—
内、社外取締役	3	44,820,000	44,820,000	—	—
合計	15	1,960,563,222	895,860,000	826,830,000	237,873,222

取締役会全体の実効性についての分析・評価

当社は、取締役会の実効性向上のため、以下の通り取締役会の実効性に関して分析・評価・改善を実施しています。

1. 評価のプロセス

当社は、①評価準備、②評価、③分析、④審議、⑤改善のプロセスを経て、取締役会の実効性評価を実施しています。②の評価においては、取締役会に付議・報告された案件数・審議時間や各取締役の出席率・発言回数を過年度との比較によって定量的に分析するとともに、アンケートおよび具体的な課題を把握するためのヒアリングを各取締役に対して実施しています。



2. 2025年度の実効性評価

当社は、2025年度の実効性評価(2026年5月開催の取締役会)を実施したところ、会社法および社内規程に基づいて取締役会に付議・報告された各議案について、適切に事前説明がなされた上で、中長期的な企業価値向上の観点を踏まえて、社内外取締役による多様な視点からの質疑・審議がなされていることから、総合的にみて、当社取締役会は実効性があると評価しています。

また、実効性の更なる向上の観点から、2025年度の実効性評価における各取締役の意見に基づき、引き続き、取締役会運営の効率化・審議の重点化を図るべく、取締役会以外の場を活用した幅広い情報の共有化や意見交換を継続していきます。

[2025年度取締役会の主な審議内容]

- 経営方針、経営戦略の策定
- 事業戦略上の重要案件
- グループ会社の状況(経営健全度評価等)
- 政策保有株式の検証
- 安全、環境、防災、品質の取り組み状況
- カーボンニュートラルに向けた取り組み状況
- ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み状況
- 人材確保・活躍推進施策
- 代表取締役の選定、取締役候補者の指名および経営陣幹部の選定
- 取締役会の実効性の分析・評価
- 内部統制システムの整備・運用状況
- 株主・投資家からの意見フィードバック

取締役に対するトレーニングの方針

当社は、各社外取締役に対し、就任の際に、当社の企業理念やグループ事業の内容等について関連役員から個別に説明を行うとともに、就任以降、製鉄所・研究所の視察等の機会や会長・社長および副社長と対話する機会を積極的に設けています。また、社内出身の業務執行取締役および監査等委員である取締役に対しても、その就任に際して、会社法等の重要な法令に基づく責務や業務に関連する制度について、改めて説明を行っています。また、当社は、取締役が社外有識者、他社の経営者等との意見交換の場や講演会、研修会等に出席する機会を設けています。

政策保有株式

政策保有に関する方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の観点から、これまでの事業活動のなかで培われた国内外の幅広い取引先・提携先との信頼関係や協業関係の維持・発展は極めて重要であると考えており、株式保有が、当社と保有先の取引関係や提携関係等の事業基盤の維持・強化、両者の収益力向上、ひいては当社および当社グループの企業価値向上に資すると判断する株式については継続して保有することとしています。なお、取引先等との十分な対話を経た上で、株式を保有せずとも上記の目的を達成することが可能であることが確認できた会社については、当該会社の株式の売却を進めます。

保有の適否の検証

当社は、政策保有株式については、すべての株式を対象に、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を確認しており、この内、時価が一定額を超える政策保有株式については、取締役会において毎年検証しています。取締役会で検証する対象株式の保有時価の合計は、当社が連結ベースで保有する政策保有株式の時価総額の約8割を占めています(2026年3月末時点)。当社が保有する政策保有株式の単独ベースでの銘柄数は、新日鐵住金が発足した2012年10月1日時点で495銘柄でしたが、2026年3月末時点では250銘柄(貸借対照表計上額の合計額は3,004億円)となっています。

📖 P.77「残高推移」

政策保有株式に係る議決権の行使に関する基本方針

政策保有株式に係る議決権については、保有先企業の株主総会議案が当社および保有先企業の企業価値の向上に寄与するか否かを総合的に判断して行使することとしています。具体的には、剰余金の処分や取締役・監査役の選任等、議案の類型に応じた判断指針を定めた議決権行使基準を策定し、この基準と上記の保有の適否の検証結果に照らして議決権を行使することとしています。

株主・投資家との対話方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、株主との建設的な対話を促進するための諸施策に取り組んでいます。株主・投資家との対話全般については、コーポレートコミュニケーション部・財務部をはじめとする社内各部門が連携して、施策の充実に努めています。具体的には、株主に対しては、株主総会において積極的な情報提供と丁寧な質疑応答に努めている他、各地で工場見学会の開催等を行っています。また、機関投資家に対しては、各説明会等対話の機会を通じて、当社の経営戦略、事業内容、業績、サステナビリティ課題への取り組み等について、説明内容に応じて適切な担当分野の方々と対話しています。加えて近年では個人株主向けの取り組みを強化しています。これらの対話の機会には、社長をはじめとした経営陣幹部が適宜出席しています。こうした取り組みを通じて得た株主・投資家の意見等については、経営陣や社内各部門の間で随時共有し、定期的に取り締り委員会等に報告・フィードバックしています。



工場見学会

当社のグループ経営

グループ経営の基本的な考え方

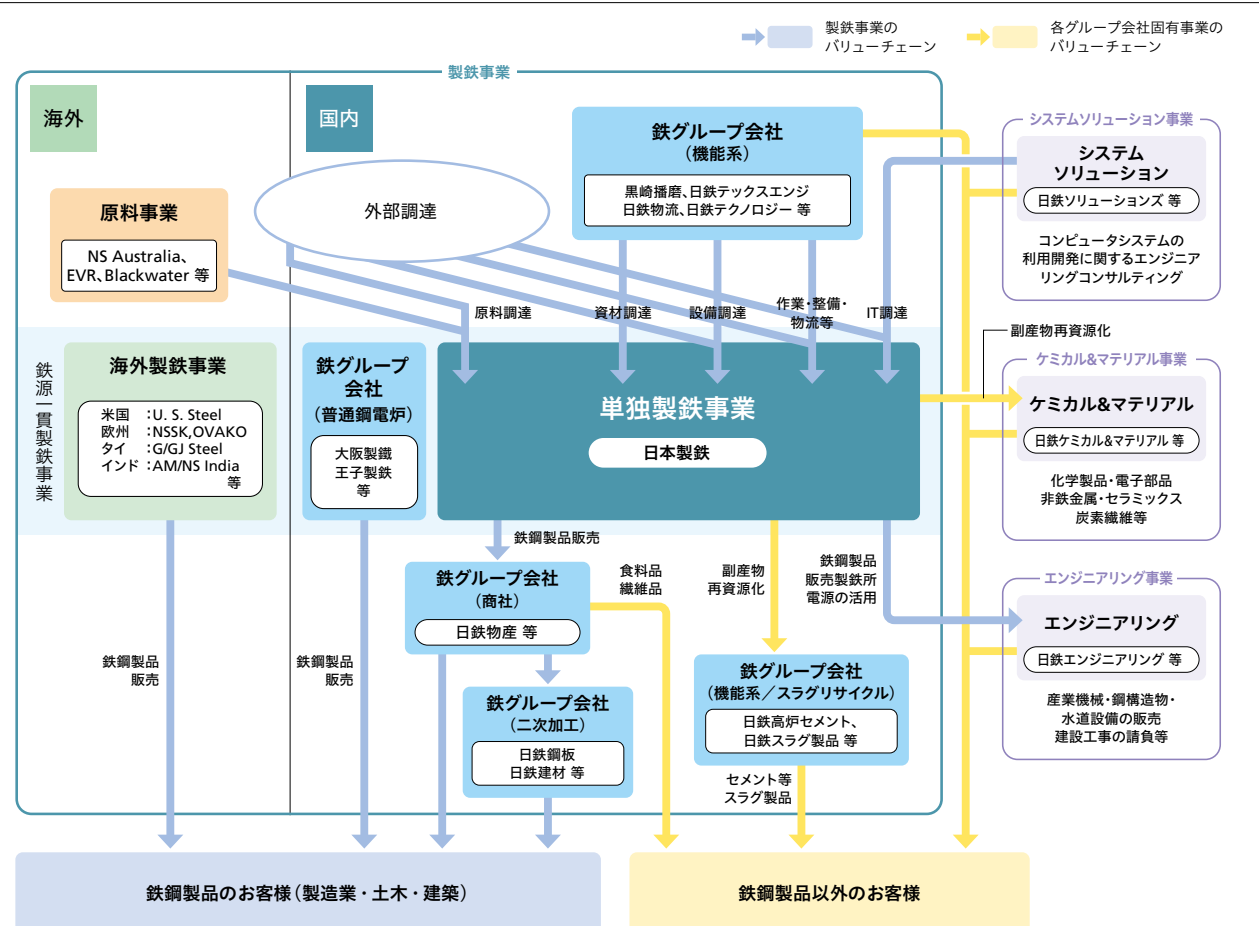
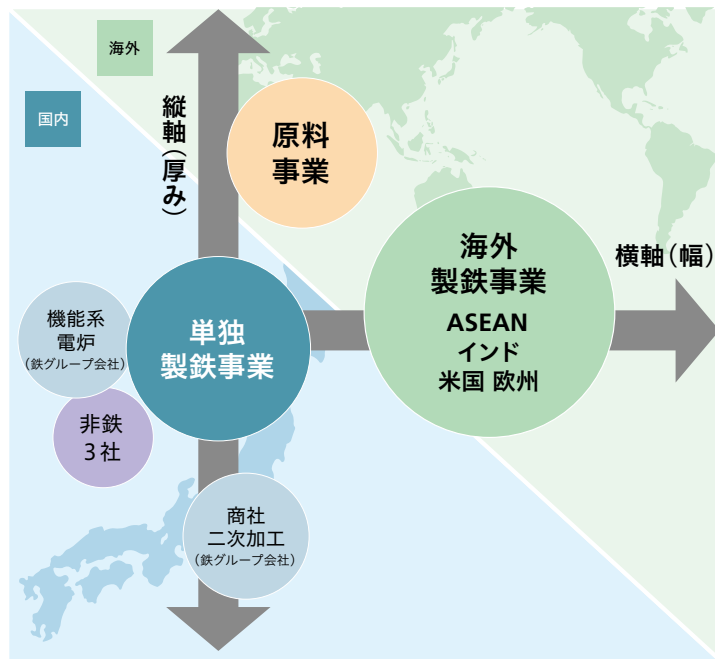
当社グループは「製鉄事業」「システムソリューション事業」「ケミカル&マテリアル事業」「エンジニアリング事業」の4つを事業ドメインとしています。その中核は製鉄事業であり、とりわけ上工程から下工程までの「鉄源一貫生産体制での高付加価値製品・ソリューションの提供」をコアビジネスと位置づけています。製鉄事業は、コアビジネスを国内で営む「単独製鉄事業」、海外で営む「海

外製鉄事業」、コアビジネスの川上にあたる「原料事業」、コアビジネスに必要な機能や多様な鉄鋼需要に対応する製品の提供を担う「鉄グループ会社」からなっています。このような事業構造のもと、日本製鉄が国内でコアビジネスである鉄源からの一貫製鉄事業を営みつつ、グループ全体の事業持株会社としての役割を担っています。また、各グループ会社は、製鉄事業のバリューチェーン上の

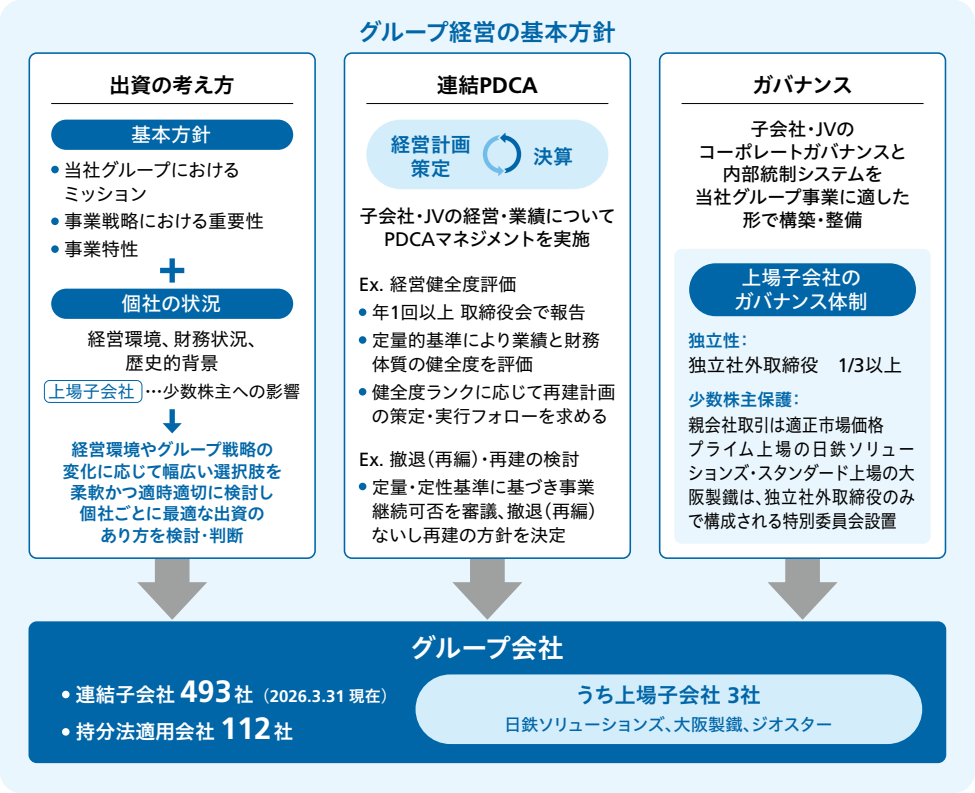
各機能を担いつつ、各社固有の事業を営んでいます。

このようなグループ構造のもと、当社は、グループ会社への出資、連結PDCA管理、ガバナンスについて、基本的な考え方を定め、グループ経営を行っています。

〔製鉄事業のバリューチェーンからみた当社グループ構造〕



[当社グループ経営の取り組み]

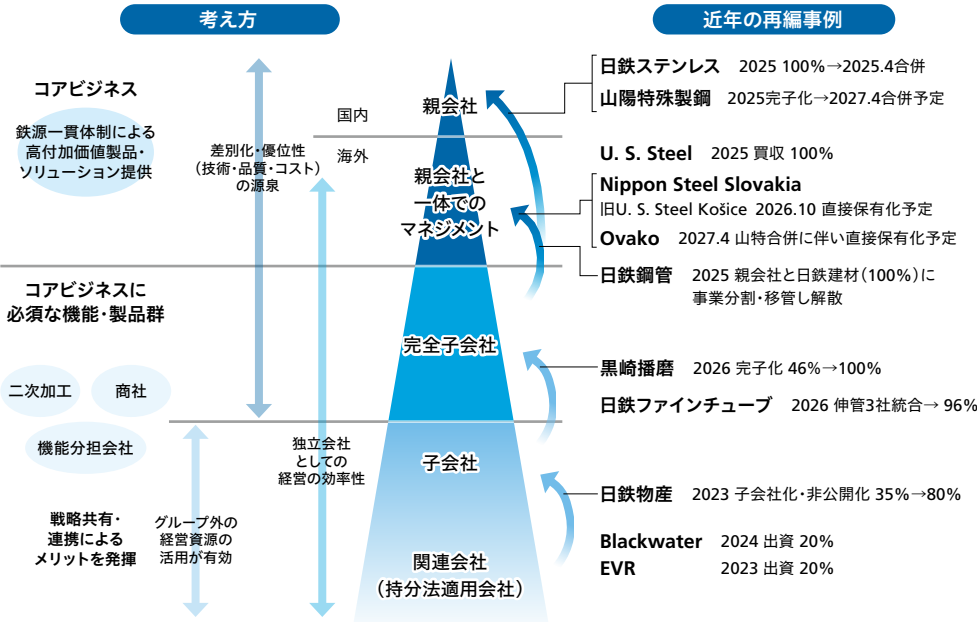


グループ会社への出資の考え方

グループ会社への出資については、当社グループのコアビジネスである「鉄源一貫体制での高付加価値製品・ソリューションの提供」のバリューチェーン上で、各グループ会社がどのような機能を担っているかに応じてそのあり方を決めることとしています。

具体的には、コアビジネスである「鉄源一貫生産体制での高付加価値製品・ソリューションの提供」は、親会社である当社および当社と一体でのマネジメントを行う完全子会社で営むこととしています。また、コアビジネスを支える必須機能・製品群を担い、当社グループの差別性・優位性の源泉となる技術・品質・コスト競争力を有する会社は完全子会社とする一方、部分的な戦略共有・連携によりメリットを発揮する会社や、グループ外の経営資源の活用が有効な会社は子会社ないし持分法適用関連会社とすることを基本的な考え方としています。このような考え方のもと、各グループ会社の経営環境・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などの状況を考慮し、経営環境やグループ戦略の変化に応じて、最適な資本政策をとることを目指しています。

[グループ会社への出資の考え方]



当社のグループ経営

連結PDCA

当社は、グループ内の子会社およびJVである一部の関連会社に対し、その業態・機能等に応じた財務目標を設定するとともに、経営計画・利益計画・資源投入計画等の策定について、当社との関係性や重要性に応じて協議または承認、上場子会社に対しては意見の提示を行い、その実行をフォローしています。

また、財務データに基づく定量的な評価を通じて、財務目標の達成状況や財務体質を定期的に確認しています。課題が認められた会社については、改善施策の検討や再建計画の策定・実行フォローを行うなど、継続的な改善活動につなげています。これらの結果について、経営会議および取締役会に定期的に報告しています。

ガバナンス・管理体制

当社は、「日本製鉄グループ企業理念」に基づき、当社グループの健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図りつつ、社会から信頼される企業の実現を目指しています。また、関連法規を遵守し、財務報告の信頼性と業務の有効性・効率性を確保するため、当社グループの事業に適した内部統制システムを整備し適切に運用するとともに、その継続的な改善に努めています。この基本方針のもと、当社およびグループ内の子会社・JV会社は、各社の事業特性を踏まえつつ、事業戦略を共有し、グループ一体となった経営を行っています。当社は、グループ会社の管理に関して、グループ会社管理規程において基本的なルールを定め、その適切な運用を図るとともに、各子会社・JV会社は、自律的内部統制を基本とした内部統制システムを構築・整備し、当社による支援や指導・助言も踏まえ、内部統制に関する施策の充実を図っています。なお、すべての子会社・持分法適用関連会社について、当社内で事業上又は戦略上の関連性の強い部門を各社のグループ経営の窓口となる「主管部門」と定めています。主管部門は、財務・総務・法務・経営企画等のコーポレート部門と連携して各グループ会社を適切に管理し、経営環境やグループ戦略の変化に応じた適時適切な対応により、グループ全体での価値創造の最大化を目指しています。

[上場グループ会社について]

<上場子会社について>

当社は現在、上場子会社3社(日鉄ソリューションズ、大阪製鐵、ジオスター)を有しています。上場子会社との関係性に関しては、①当社として各社がグループ内にいることの意義、②各社にとって当社グループにいることの意義、③各社が上場会社であることの必要性、の3つの視点から、現在の出資比率を含む当社との関係性が適切であると考えています。

一方で当社は、経営環境やグループ戦略の変化に応じて、個社の経営環境・財務状況・歴史的背景、少数株主への影響等の状況を考慮しながら、最適な資本政策の在り方を検討し、多くの上場子会社を完全子会社化・非公開化あるいは売却等の形で解消してきました。

上場子会社の資本構成見直しを判断する契機の一つとして、シナジーの発揮があります。

親会社である当社および上場子会社双方の企業価値向上に資するシナジー施策は、上場子会社のままで推進可能です。一方で、グループ全体では企業価値向上につながるものの、当社又は上場子会社いずれかに不利益が生じる施策については、親会社である当社の株主と上場子会社の少数株主との間で利益相反が生じ、シナジーの実現に制約が生じる場合があります。

このような場合に、グループ全体での企業価値向上につながるシナジーと、当該上場会社を完全子会社化するために必要な投資とを比較し、経済合理性が認められるケースについては、完全子会社化・非公開化を実施してきました。

また、上場子会社各社においては、コーポレートガバナンス・コードの趣旨も踏まえ、取締役役に占める独立社外取締役の割合が3分の1以上を満たす体制となっており、独立した意思決定が確保され、自律的な経営がなされているものと認識しています。親子会社間の取引条件について、他の顧客との一般的な契約条件や市場価格等に基づき合理的に決定する等、少数株主に不利益を与えることがないよう適切に対応しており、また、東京証券取引所プライム市場に上場している子会社については、親子間で重要な取引・行為が発生する場合、特別委員会を設置する体制を整備しています。

<上場関連会社について>

当社は、当社連結利益への貢献を主な目的に上場関連会社を有しており、具体的には合同製鐵、トピー工業、共英製鋼、新日本電工、日亜鋼業、NSユナイテッド海運、日本コークス工業、三晃金属工業、サンユウ、高砂鐵工の10社となります。いずれの会社も当社ポートフォリオにおける製鉄事業セグメントの一部を構成しています。適切なリスク管理を図る観点から監査役を派遣している会社があるものの、各社との間に当社の承諾が必要な事項やガバナンスに関わる契約はなく、また、当社の議決権比率はいずれも過半数に満たないことから、各社の独立性は確保され利益相反リスクが生じる懸念は小さいものと認識しています。

[当社グループ上場子会社・関連会社の解消事例]

会社名	解消年	
日鉄ケミカル&マテリアル	2003年	株式交換により上場廃止・完全子会社化(旧 新日鐵化学)
日鉄鋼板	2004年	株式交換により上場廃止・完全子会社化(旧 大同鋼板、大洋製鋼と合併)
日鉄物流	2005年	株式交換により上場廃止・完全子会社化(旧 日鐵物流、翌年に製鐵運輸と統合)
日鉄鋼管	2004年 2013年	株式交換により上場廃止・完全子会社化(旧 日鉄鋼管) 株式交換により上場廃止・完全子会社化(旧 住友鋼管、日鉄鋼管と合併)
日鉄ドラム	2007年	株式交換により上場廃止・完全子会社化(旧 日鐵ドラム)
日鉄テックスエンジ	2015年	株式交換により上場廃止・完全子会社化(旧 太平工業～2013年に日鉄エレックスと経営統合し日鉄住金テックスエンジ)
日鉄SGワイヤ	2015年	株式交換により上場廃止・完全子会社化(旧 鈴木金属工業)
SUMCO	2017年	売却により非持適会社へ(出資比率18%→13%) (2015年(28%→18%)より売却を重ね、現在は保有ゼロ)
住友精密工業	2017年	売却により非持適会社へ(出資比率41%→15% 現在は保有ゼロ)
日新製鋼	(2016年) 2020年	(TOBにより子会社化 8%→51%) 株式交換により完全子会社化
大阪チタニウム	2021年	売却により非持適会社へ(出資比率24%→14.9% 現在は4.9%)
ユニプレス	2022年	売却により非持適会社へ(出資比率19%→14.9%)
日鉄物産	2023年	TOBにより上場持分法適用会社から非公開化・連結子会社化
山陽特殊製鋼	(2019年) 2025年	(第三者割当増資引受により子会社化15%→51%) TOBにより完全子会社化
黒崎播磨	2026年	TOBにより完全子会社化

完全子会社化・非公開化 売却

取締役会メンバー

(2026年7月現在)

取締役



代表取締役会長兼CEO
はしもと えいじ
橋本 英二

1979年 4月 新日本製鐵(株)入社
2009年 4月 同社執行役員厚板事業部長、建材事業部長
2015年 7月 当社常務執行役員グローバル事業推進本部
副部長、グローバル事業推進本部
ウジミナスプロジェクトリーダー
2016年 6月 当社代表取締役副社長
グローバル事業推進部長
2019年 4月 当社代表取締役社長
2024年 4月 当社代表取締役会長兼CEO



代表取締役社長兼COO
いまい ただし
今井 正

1988年 4月 新日本製鐵(株)入社
2016年 4月 当社執行役員名古屋製鐵所長
2020年 6月 当社常務取締役
2022年 2月 当社常務取締役グローバル事業推進本部
タイー貫製鉄プロジェクトリーダー、
ゼロカーボン・スチールプロジェクトサブリダー、
次世代熱延プロジェクトサブリダー
2023年 4月 当社代表取締役副社長
グリーン・トランスフォーメーション
推進本部長、次世代熱延プロジェクトサブリダー
2024年 4月 当社代表取締役社長兼COO



代表取締役副会長兼副社長
もり たかひろ
森 高弘

1983年 4月 新日本製鐵(株)入社
2016年 6月 ウジミナス社副社長
2020年 4月 当社常務執行役員厚板事業部長、
鋼管事業部長、グローバル事業推進本部
VSBプロジェクトリーダー
2021年 4月 当社副社長執行役員
グローバル事業推進本部長、
グローバル事業推進本部
インドー貫製鉄プロジェクトリーダー
2021年 6月 当社代表取締役副社長
グローバル事業推進本部長、
グローバル事業推進本部
インドー貫製鉄プロジェクトリーダー
2024年 4月 当社代表取締役副会長兼副社長
グローバル事業推進本部長、
グローバル事業推進本部インド
プロジェクトリーダー、
USSプロジェクトリーダー
2026年 4月 当社代表取締役副会長 兼 副社長
グローバル事業推進本部長、
グローバル事業推進本部インドプロジェクトリーダー、
グローバル事業推進本部タイプロジェクトリーダー、
USSプロジェクトリーダー



代表取締役副社長
さと なおき
佐藤 直樹

1983年 4月 新日本製鐵(株)入社
2018年 4月 当社常務執行役員鹿島製鐵所長
2020年 4月 当社副社長執行役員厚板事業部長、
薄板事業部副事業部長
2021年 6月 当社代表取締役副社長次世代熱延
プロジェクトリーダー、
グローバル事業推進本部インドー貫製鉄
プロジェクトサブリダー
2024年 4月 当社代表取締役副社長
グローバル事業推進本部
インドプロジェクトサブリダー、
タイー貫製鉄プロジェクトサブリダー、
USSプロジェクトサブリダー
2026年 4月 当社代表取締役副社長グローバル事業推進本部
インドプロジェクトサブリダー、
グローバル事業推進本部タイ
プロジェクトサブリダー、
USSプロジェクトサブリダー



代表取締役副社長
ひろせ たかし
廣瀬 孝

1986年 4月 新日本製鐵(株)入社
2018年 4月 当社執行役員厚板事業部長
2019年 4月 当社常務執行役員厚板事業部長、
薄板事業部副事業部長
2020年 4月 当社常務執行役員薄板事業部長、
グローバル事業推進本部上海宝山冷延・CGL
プロジェクトリーダー
2022年 6月 当社代表取締役副社長薄板事業部長、
次世代熱延プロジェクトサブリダー
2024年 4月 当社代表取締役副社長
次世代熱延プロジェクトサブリダー
2025年 6月 当社代表取締役副社長、
USSプロジェクトサブリダー、
次世代熱延プロジェクトサブリダー



代表取締役副社長
ふなこし ひろふみ
船越 弘文

1987年 7月 新日本製鐵(株)入社
2018年 4月 当社執行役員
2019年 4月 当社執行役員経営企画部長
2022年 4月 当社常務執行役員
グリーン・トランスフォーメーション推進本部副本部長
2023年 6月 当社代表取締役副社長
2025年 6月 当社代表取締役副社長、
USSプロジェクトサブリダー



代表取締役副社長
みなと ひろゆき
湊 博之

1989年 4月 新日本製鐵(株)入社
2018年 4月 当社執行役員技術総括部長
2020年 4月 当社執行役員室蘭製鐵所長
2021年 4月 当社常務執行役員室蘭製鐵所長
2024年 6月 当社代表取締役副社長
次世代熱延プロジェクトリーダー、
電炉プロジェクトリーダー
2025年 6月 当社代表取締役副社長、
USSプロジェクトサブリダー、
次世代熱延プロジェクトサブリダー、
電炉プロジェクトリーダー



代表取締役副社長
ふじた のぶひろ
藤田 展弘

1989年 4月 新日本製鐵(株)入社
2018年 4月 当社執行役員技術開発本部鉄鋼研究所長
2021年 4月 当社常務執行役員技術開発本部
鉄鋼研究所長
2024年 4月 当社上席常務執行役員技術開発本部
鉄鋼研究所長
2025年 4月 当社副社長執行役員技術開発本部長
2025年 6月 当社代表取締役副社長技術開発本部長、
USSプロジェクトサブリダー



取締役
さわだ じゅん
澤田 純

1978年 4月 日本電信電話公社入社
1985年 4月 日本電信電話(株)(現 NTT(株))入社
2008年 6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)
(現 NTTドコモビジネス(株))取締役経営企画部長
2011年 6月 同社常務取締役経営企画部長
2012年 6月 同社代表取締役副社長経営企画部長
2013年 6月 同社代表取締役副社長
2014年 6月 日本電信電話(株)代表取締役副社長
2018年 6月 同社代表取締役社長
2020年 6月 同社代表取締役社長 社長執行役員
2022年 6月 同社代表取締役会長
2024年 6月 同社取締役会長



取締役
こよづか みさこ
肥塚 見春

1979年 4月 (株)高島屋入社
2013年 5月 同社取締役
2013年 9月 同社代表取締役専務企画本部長(改革推進本部長)
2014年 3月 同社代表取締役専務営業本部長
2016年 3月 同社取締役
2016年 5月 同社顧問
2020年 3月 同社参与(2021年3月退任)

監査等委員である取締役



取締役(常任監査等委員(常勤))
しんかい かずまさ
新海 一正

1987年 4月 新日本製鐵(株)入社
2018年 4月 当社執行役員総務部長
2021年 4月 当社常務執行役員総務部長
2023年 4月 当社常務執行役員
2024年 6月 当社取締役常任監査等委員(常勤)



取締役(監査等委員(常勤))
やまね たけし
山根 健嗣

1993年 4月 新日本製鐵(株)入社
2020年 4月 当社瀬戸内製鉄所総務部長
2022年 4月 当社総務部長代理
2023年 4月 当社総務部長
2024年 4月 当社執行役員総務部長
2026年 4月 当社執行役員社長付



取締役(監査等委員)
ひらまつ けんじ
平松 賢司

1979年 4月 外務省入省
2015年 11月 駐インド特命全權大使
2016年 1月 駐インド特命全權大使兼駐ブータン特命全權大使
2019年 9月 駐スペイン特命全權大使
2022年 11月 退官
2022年 12月 (株)日本総合研究所国際戦略研究所理事長
2024年 6月 当社取締役監査等委員(社外取締役)



取締役(監査等委員)
せきね あいこ
関根 愛子

1981年 4月 シティバンク エヌ・エイ東京支店入行
2006年 9月 あらた監査法人(現PwC Japan有限責任監査法人)代表社員
2016年 7月 日本公認会計士協会会長
2019年 7月 日本公認会計士協会相談役
2020年 9月 早稲田大学商学学術院教授
2024年 6月 当社取締役監査等委員(社外取締役)



取締役(監査等委員)
たけうち すみこ
竹内 純子

1994年 4月 東京電力(株)入社
2012年 1月 NPO法人国際環境経済研究所理事・主席研究員
2018年 10月 U3イノベーションズ合同会社共同代表
2020年 4月 東北大学特任教授
2024年 6月 当社取締役監査等委員(社外取締役)

取締役のスキル・マトリックス

当社の取締役会は、全体として当社グループ企業理念や中長期経営計画の内容等を踏まえた必要なスキル・経験を備えていることが必要であると考えています。各取締役は、主に、右表の通りのスキル・経験を有しています。

氏名	地位	*スキル・経験								
		経営企画・事業戦略	財務・会計・金融・経済	人事・労務・人材開発	ガバナンス・リスク管理、法務・コンプライアンス	技術・研究開発	営業・購買・マーケティング	グローバル	環境・サステナビリティ	行政・公共政策
取締役（監査等委員である取締役を除く。）										
橋本 英二	代表取締役会長 兼 CEO	●			●		●	●	●	
今井 正	代表取締役社長 兼 COO	●			●	●			●	
森 高弘	代表取締役副会長 兼 副社長	●	●				●	●		
佐藤 直樹	代表取締役副社長				●	●			●	
廣瀬 孝	代表取締役副社長	●					●	●		
船越 弘文	代表取締役副社長	●		●	●				●	
湊 博之	代表取締役副社長				●	●			●	
藤田 展弘	代表取締役副社長				●	●			●	
澤田 純	取締役	●			●	●		●		
肥塚 見春	取締役	●			●		●		●	
監査等委員である取締役										
新海 一正	常任監査等委員（常勤）			●	●		●		●	
山根 健嗣	監査等委員（常勤）			●	●				●	
平松 賢司	監査等委員				●			●	●	●
関根 愛子	監査等委員		●		●			●		
竹内 純子	監査等委員				●				●	●

*右記一覧表は、各取締役候補者の職歴・経験をもとに、有しているスキル・経験のうち主なもの(原則として4つまで)に○印をつけております。