NIPPON STEEL

日本製鉄 統合報告書 2026

日本製鉄株式会社

NET ZERO

NIPPON STEEL
Green Transformation
initiative

日本製鉄グループ企業理念

基本理念

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、
社会の発展に貢献します。

経営理念

1 信用・信頼を大切にするグループであり続けます。

2 社会に役立つ製品・サービスを提供し、
お客様とともに発展します。

3 常に世界最高の技術とものづくりの力を追求します。

4 変化を先取りし、自らの変革に努め、
さらなる進歩を目指して挑戦します。

5 人を育て活かし、活力溢れるグループを築きます。

▶ 日本製鉄グループ企業理念



編集方針

「統合報告書2026」をステークホルダーの皆様にお届けします。本報告書では、日本製鉄グループが中長期的な経営戦略のもと、持続的な企業価値向上に向けた考え方や各種施策についてご報告するとともに、その事業活動の基盤である安全・環境・防災をはじめとする非財務分野の取り組みについてもご理解いただけるよう制作しています。

2026年版では、2025年版の内容をベースに最新情報へ更新するとともに、2030中長期経営計画を踏まえた戦略の発信を強化しました。国内事業における収益基盤強化、海外事業におけるグローバル成長戦略、鉄以外のセグメント各社の成長戦略、カーボンニュートラルビジョン2050の推進等、当社の成長を支える経営基盤の取り組みについて、よりわかりやすくお伝えしています。

また、本年版では「人の顔が見える発信」の充実にも注力し、トップメッセージや財務担当責任者メッセージ、社外取締役座談会に加え、国内事業戦略、海外事業戦略、カーボンニュートラル推進の各責任者インタビューや、U. S. Steel派遣者へのインタビューを掲載することで、戦略や取り組みに込めた想いや現場の声をお届けしています。

本統合報告書が、ステークホルダーの皆様に当社への理解を深めていただく一助となれば幸いです。今後も、より読みやすく、内容の充実した統合報告書を目指して改善を継続していきますので、ご意見・ご要望をお寄せ頂ければ幸いです。

エグゼクティブサマリー

トップメッセージ
P.10

厳しい事業環境のなかでも、構造改革と事業基盤強化を着実に進め、当社は新たな成長局面を迎えています。2030中長期経営計画では、国内事業の競争力強化と海外成長戦略を両輪に、実力利益1兆円と世界No.1の鉄鋼メーカーへの復権を目指します。

今井社長がこれまでの挑戦の成果、未来への戦略、そして社員・ステークホルダーへの想いを説明します。

戦略
P.17

2025年12月に公表した「2030中長期経営計画」の基本方針について解説しています。国内・海外事業における成長戦略、カーボンニュートラルへの取り組み、これらを支える経営基盤の強化策に加え、財務目標および株主還元方針について紹介し、中長期的な企業価値向上に向けた当社の考え方をお伝えします。

国内事業戦略、海外事業戦略、カーボンニュートラル推進等、それぞれの最前線を担う責任者たちが、自らの言葉で挑戦と展望を語ります。また、U. S. Steel派遣者へのインタビューでは成長戦略の最前線で携わる社員の声をお届けします。

財務戦略
P.69

2030中長期経営計画の実現に向けて、成長投資・資本効率・財務健全性・株主還元をどのようにバランスさせながら企業価値向上を実現していくのか。投資先行期におけるCFOのマネジメント方針と財務戦略を紹介します。

当社のグループ経営
P.142

当社グループ経営の考え方についてわかりやすく解説しています。最適な出資政策、実効性あるガバナンスを通じて、グループ全体の価値創造の最大化を目指し、経営環境の変化に応じて事業ポートフォリオと資本構成を不断に見直し、資本効率の向上を追求します。



目次

1 日本製鉄グループ企業理念



日本製鉄グループはどのような会社で、
どこに向かっているのか

目指す姿

6 鉄の持つ可能性
8 日本製鉄の挑戦

トップメッセージ

11 社長兼COOメッセージ



日本製鉄グループは目指す姿に向かって、
どのように成長を実現していくのか

戦略

18 価値創造プロセス
19 6つの資本
20 鉄鋼市場における将来リスクと機会
22 事業環境認識と「2030中長期経営計画」の基本方針
25 「2030中長期経営計画」の概要
26 「2030中長期経営計画」の具体的な施策
26 1 国内事業戦略
31 2 海外事業戦略
41 3 カーボンニュートラルへの取り組み
58 4 経営基盤の強化
67 財務目標・株主還元

財務戦略

70 CFOメッセージ
72 財務方針
79 2026年度見通し



日本製鉄グループの持続的な成長を支える基盤である
サステナビリティへの取り組み、コーポレートガバナンス

サステナビリティ

82 サステナビリティ課題におけるマテリアリティ
88 環境
89 環境マネジメント・ガバナンスシステム
91 環境リスクマネジメント
94 気候変動問題への対応
103 循環型社会構築(サーキュラーエコノミー)
107 生物多様性保全・自然再興(ネイチャーポジティブ)
114 安全
116 防災
117 品質保証
118 生産・サプライチェーンマネジメント
120 人的資本
121 多様な人材確保
121 人材育成
123 DEI(ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン
126 人権尊重
128 地域・社会との共生

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

基本情報

148 発展の歴史
149 当社グループの事業概要
163 ブランドの戦略的構築
164 製品と用途
166 鉄の魅力
169 SDGsへの貢献
170 財務情報

172 第三者保証報告書

対象期間
2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)
活動内容については一部2026年4月以降の取り組み実績も対象としています。

対象範囲
日本製鉄(株)および日本製鉄グループ各社
2026年3月31日現在605社
(連結子会社493社、持分法適用関連会社等112社)

発行時期
2026年9月

お問い合わせ
当社Webサイト(https://www.nipponsteel.com/contact/)の「お問い合わせ」機能をご利用ください。

参考ガイドライン
- 国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- 金融安定理事会「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」
- GRI(Global Reporting Initiative)スタンダード
- ISO26000
- 各種ESG格付け評価



第1章

イントロダクション

5
目指す姿

10
トップ
メッセージ

目指す姿

6 鉄の持つ可能性
8 日本製鉄の挑戦

鉄の持つ可能性









鉄はサステナブルな素材

鉄は資源が豊富で
何度でも何にでも生まれ変われる素材

鉄は、資源量が豊富で、安価で、強度を持ちながら使いやすい、といった様々な特長があり、またリサイクルしてもあまり品質が低下しない持続可能（サステナブル）な素材です。こうしたことから鉄は、建物・橋といった社会インフラから、自動車、電力設備、家電製品に至るまで、様々な形で社会に大量に蓄積・再利用され、経済活動と豊かな暮らしを支える基盤となっています。

▶ P.166「鉄の魅力」

鉄の成長ポテンシャル

新興国と高級鋼が世界の鋼材需要をけん引

鉄は、炭素や他の金属の配合や温度・圧延の制御等により多様な特性を引き出すことが可能です。そして未だその特性が十分に引き出されておらず、今日でもその機能は進化を続けています。こうした性質を持つ鉄は、製造業向け、建設分野向けを問わず、幅広い用途において高度化するニーズに応え続けています。

また、高度化したニーズに対応する高付加価値品種の重要性が高まる一方で、汎用品種も社会基盤を支える素材としての重要な役割を担っており、途上国を含めた全世界における総鋼材需要は今後更に伸びる可能性を十分に秘めています。

▶ P.20「鉄鋼市場における将来リスクと機会」





日本製鉄の挑戦

世界No.1の鉄鋼メーカーへの復権

実力利益1兆円以上を実現し、グローバル粗鋼1億トン以上を目指す

日本製鉄は足元までに、国内における生産設備構造対策や、紐付分野を中心とする価格・マージンの改善を通じて、損益分岐点を大幅に改善するとともに必要な戦略投資も実行してきました。海外では選択と集中を図りながら、インド拠点での能力拡張やU. S. Steelの買収等、有望市場での生産能力確保・拡大を推進してきました。

今後は、一段と厳しい経営環境を想定し、国内事業においてはコスト競争力の徹底追求に加え、総合的ソリューションの展開、グループ総合力の最大化等を通じて各需要分野・品種ごとのニーズに応じた競争力を強化し、更なる収益力の向上を図ります。海外事業においては、米国、欧州、インド、タイを重点地域とし、設備投資の実行に加えて当社の技術・ノウハウを最大限移転することで、高級鋼から汎用鋼まで様々な需要を捕捉し、飛躍的に利益の拡大を図ります。

▶ P.25「『2030中長期経営計画』の概要」



カーボンニュートラル実現へ

世界の鉄鋼業界をリードしカーボンニュートラル社会を実現

当社は、石炭を用いて還元を行うこれまでの鉄鋼生産プロセスを抜本的に変えることにより、2050年までに鉄鋼生産プロセスからのCO_2排出ネットゼロの実現を目指します。「大型電炉での高級鋼製造」「水素による還元鉄製造」「高炉水素還元」等の革新技術の開発を複線的に推進しており、当社研究所に新設した試験電炉・試験還元炉での実証試験で得られた技術を結集して、その結果を着実に実機へつなげていきます。

▶ P.43「カーボンニュートラルへの取り組み」





（写真は試験還元炉操作室（手前）と試験還元炉（奥））



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



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・海外合わせて実力利益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、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。

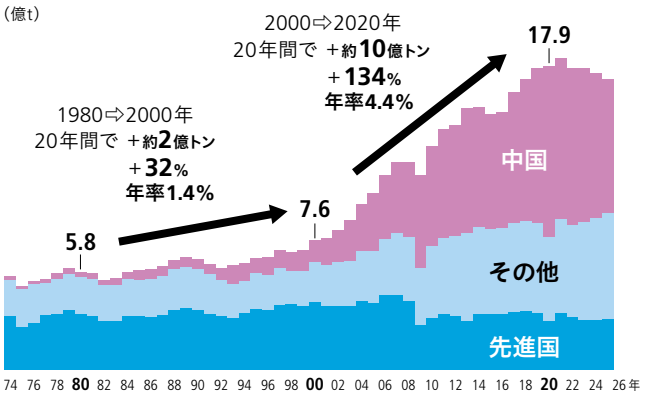
鉄鋼生産プロセスの脱炭素化については、まずは2030年度までに九州製鉄所八幡地区で高炉から電炉へのプロセス転換を実現し、CO_2排出削減30%を達成するとともに、世界に先駆けた技術開発と、投資回収の予見性確保のためのGXスチール市場形成に全力で取り組んでまいります。

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化が進行

［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「幅と厚みを持つ強靭な事業構造」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。CO_2削減のコストをCO_2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CO_2削減価値を見える化し、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CO_2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に、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。





第2章

成長に向けたロードマップ

17
戦略

69
財務戦略

(写真)当社名古屋製鉄所　次世代熱延ライン

戦略

18 価値創造プロセス
19 6つの資本
20 鉄鋼市場における将来リスクと機会
22 事業環境認識と「2030中長期経営計画」の基本方針
25 「2030中長期経営計画」の概要
26 「2030中長期経営計画」の具体的な施策
- 26 1 国内事業戦略
- 31 2 海外事業戦略
- 41 3 カーボンニュートラルへの取り組み
- 58 4 経営基盤の強化
  - 58 業務刷新・効率化の推進
  - 58 人材競争力の強化
  - 59 研究開発活動
  - 61 知的財産活動
  - 64 デジタルトランスフォーメーションの推進
  - 66 情報セキュリティの強化

67 財務目標・株主還元

このセクションでご理解いただきたいPOINT

世界No.1の鉄鋼メーカーへの復権に向けて

2030年度　連結実力利益1兆円以上の利益水準の実現。
さらに成長投資の効果発揮により、2031年度以降、グローバル粗鋼1億トン以上を実現するとともに、次なる利益水準への飛躍を目指す。

国内事業戦略　～これまでに確立した生産体制を最大限活用し、さらなる収益力向上～

- 品種・需要分野に応じた競争力強化、設備投資効果の発揮、グループ一貫最適化により収益力を強化
- 高付加価値製品に加え、総合的ソリューション展開と技術の先進性の追求を通じて付加価値創出を拡大
- 組織再編・業務刷新・効率化により生産性向上と競争力強化を推進
- 厳しい事業環境下でも5,000億円以上の利益水準を維持

海外事業戦略　～飛躍的利益成長の実現～

- 米国・欧州・インド・タイを重点地域として経営資源を集中投入
- 一貫生産による地産地消体制を確立し、中国影響を受けにくい市場で成長を実現
- U. S. Steelを中心に成長投資とシナジー創出を加速
- 海外事業利益5,000億円以上、将来的なグローバル粗鋼生産能力1億トン以上を目指す

価値創造プロセス

Inputs
（インプット）

製造資本
高い技術を培う
国内マザーミル
成長を捕捉する海外製造拠点

自然資本
資源・エネルギーの効率活用

知的資本
世界有数の規模を誇る
研究開発リソース

人的資本
人材確保・人材育成
DEI

財務資本
強固な財務体質

社会・関係資本
地域・お客様との
信頼・協業関係

Business Activities
（事業活動）

国内／単独製鉄事業
大型高炉・臨海型一貫製鉄所モデルのもとでの
効率的な高級鋼の一貫生産

国内／鉄グループ会社
バリューチェーンの川上から川下まで
単独製鉄事業を支え、価値向上に貢献。
流通も自らの事業領域へ

国内／非鉄3社
製鉄事業から派生し、
シナジーを生み出すとともに、
各分野でトップクラスの収益力実現へ

海外／海外製鉄事業
国内マザーミルで培った強みをベースとした
「需要の伸びが期待できる地域」
「当社の技術力・商品力を活かせる分野」での
グローバル生産体制

海外／原料事業
安定調達のための原料権益から「事業」へ

研究開発活動
当社グループの持続的発展に向けた
戦略的な研究開発

知的財産活動
現在から将来にかけての事業収益を獲得する
重要な要素と位置付け

デジタルトランスフォーメーション推進
「つくる力」の革新的進化および顧客対応力強化

Outputs
（アウトプット）

多彩な用途向けの豊富な鉄鋼製品とソリューション提案

薄板／建材／厚板／交通産機品
材料／設計／工法
鋼管／棒線／チタン／ステンレス

自動車／造船／エネルギー
家電／容器／産業機械／土木／建築

鉄鋼副産物を利用した商品
- 鉄鋼スラグ製品、コールケミカル製品

排出物のミニマム化
- 副産物再資源化率99%
- 大気・水・土壌汚染リスクマネジメント

非鉄事業の製品・サービス
- DX推進、ITソリューション、ITコンサル
- 化学品、機能材料、複合材料
- 環境・エネルギー、都市インフラ

Outcomes
（アウトカム）

社会の持続的成長（SDGs）への貢献

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

持続的な企業価値向上と利益還元
- 持続的な利益確保
- 更なる成長への投資
- 利益の還元
- 企業価値の向上

経済的価値の創出 ⇄ 社会的価値の創出

- 従業員の雇用と地域の活性化
- 日常生活における安全・安心
- 省エネ、環境負荷低減・保全、循環型社会の構築
- 防災・減災、国土強靭化
- 途上国でのインフラ構築と先進国でのインフラ再生
- 成長分野への商品・技術ソリューション
- 社員および地域での教育活動

カーボンニュートラルビジョン2050

カーボンニュートラル鉄鋼生産プロセス実現
- 複線的アプローチによる技術開発
- 脱炭素エネルギー・原料の確保

GX市場形成
- GXスチールの普及と標準化
- 投資回収の予見性の確保

NSCarbolex® Neutral　NSCarbolex® Solution

2050年
カーボンニュートラル社会
の実現

6つの資本

日本製鉄グループは、世界経済の発展のなかで、誇りとやりがいを持つ多様な人材、世界鉄鋼メーカートップレベルの研究リソースと知的財産、
グローバルな供給を可能にする生産体制、信頼に基づくお客様との強固な関係等、他社にはない優れた資本を構築してきました。
当社グループは、これらを有機的に結合し、事業活動を通じた経済的価値、社会的価値を創出しています。

製造資本

■ グローバル粗鋼生産能力
約 **7,600** 万t/年
（連結）
（国内**4,400**万t＋海外**3,200**万t）
（2026.6E）

■ 有形固定資産
5.8 兆円（連結）

人的資本

■ 従業員数
138,453 名
（連結）
32,102 名
（単独）

■ 管理職女性社員数
111 名（単独）

■ 教育訓練時間
97 万時間/年（単独）

自然資本

■ 鉄鉱石
4,901 万t/年（単独）

■ 原料炭
2,243 万t/年（単独）

■ 工業用水
約 **6** 億m³/年（単独）
（用水循環利用率**90**%）

財務資本

■ 親会社の所有者に帰属する持分
5.5 兆円（連結）

■ 有利子負債
5.1 兆円（連結）

■ D/Eレシオ
0.71（連結）

知的資本

■ 研究開発費
約 **827** 億円/年（連結）

■ 研究開発人員
約 **800** 名（単独）

■ 特許保有件数
国内 約 **16,000** 件
（単独）
海外 約 **16,000** 件
（単独）

社会・関係資本

■ お客様との信頼・協業関係
国内
約 **6,000** 社
（単独）

■ 地域との共生
工場見学の受入等
約 **92,000** 名
（単独）

鉄鋼市場における将来リスクと機会

日本国内の鉄鋼需要は人口減少に伴い減少しますが、世界の需要は中長期的には新興国中心に増加し、社会課題の解決に貢献する高級鋼の需要も増加することが見込まれます。

Point 1

今後も新興国中心に増加する世界の鉄鋼需要

鉄鋼製品は、ビルや橋、工場や船舶、自動車や家電製品等の最終製品の形で社会に蓄積されています。2015年時点での世界全体の蓄積量は300億トン程度で、人口1人当たり約4トン、先進国ではおよそ8～12トン程度が蓄積されており、今世紀前半には中国、今世紀中にはインドにおいても、鉄鋼蓄積量が10トンに到達すると予測されています。

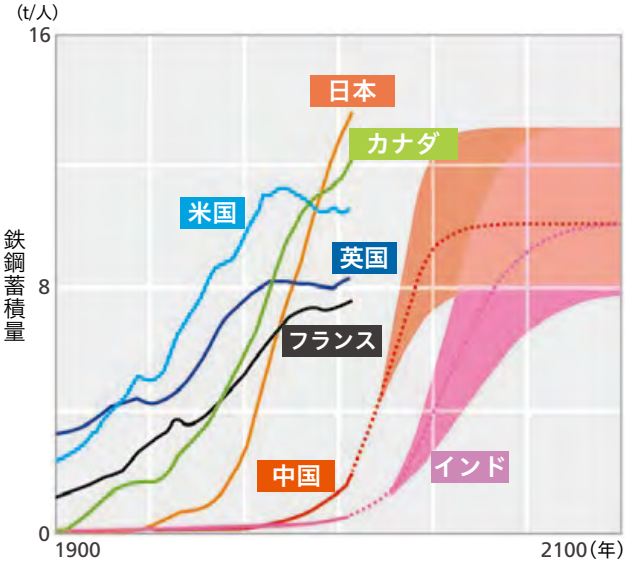
新興国の経済成長、SDGsへの取り組み等によりいずれ鉄鋼蓄積量は増加していきます。仮に2050年には世界全体で人口1人当たり鉄鋼蓄積量が7トンになるとした場合、人口増も加味すると鉄鋼蓄積量は700億トン程度となります。

そしてこのためには、2050年にかけて世界の粗鋼生産量を約27億トン/年まで増加させる必要があります。

しかし、スクラップの発生量には限界があるため、スクラップのリサイクルによる製鉄だけで必要な鉄鋼生産を満たすことはできません。

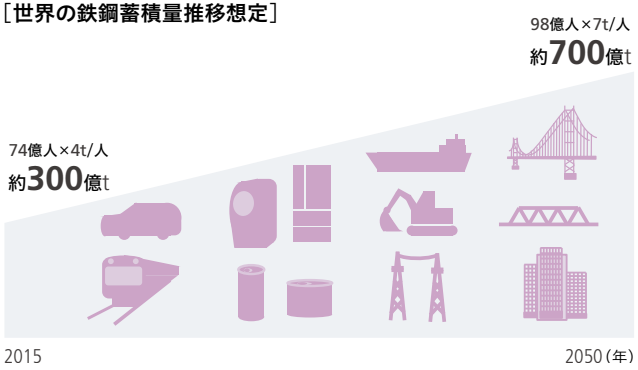
従って、2050年でも鉄鉱石の還元による銑鉄生産が足元とほぼ同程度の規模で必要になります。

［1人当たり鉄鋼蓄積量］

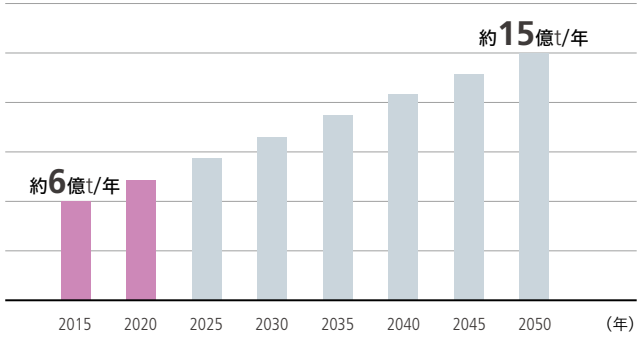


出典：“Sustainable steel：at the core of a green economy,” World Steel Association, 2012

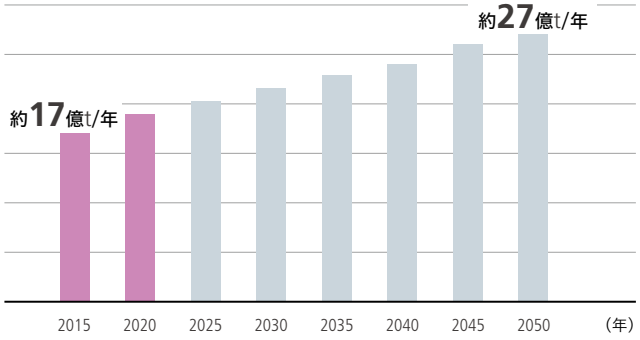
［世界の鉄鋼蓄積量推移想定］



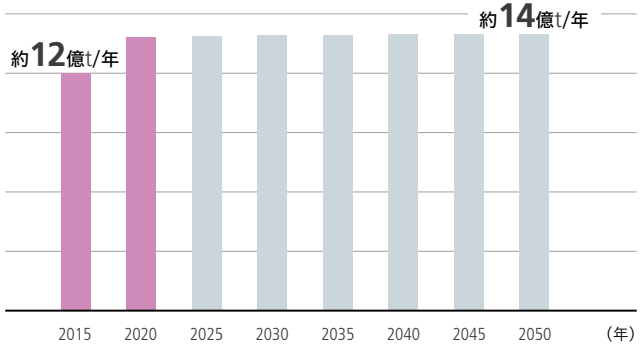
［スクラップ発生量］



［世界の粗鋼生産量将来想定］



［鉄鉱石からの新規生産量（銑鉄生産量）］



Point 2

漸減が想定される日本の鉄鋼市場

内需の漸減

国内鉄鋼需要は、バブル期の1990年に記録した9,400万トンをピークに、土木・建築向け需要の剥落や製造業の海外移転等により減少してきました。日本鉄鋼業は、内需の減少を輸出の増加でカバーすることにより国内生産規模を維持してきました。

今後、更に日本の人口減少と高齢化により、製造業の純内需や土木・建築向け需要が減少することが想定されます。

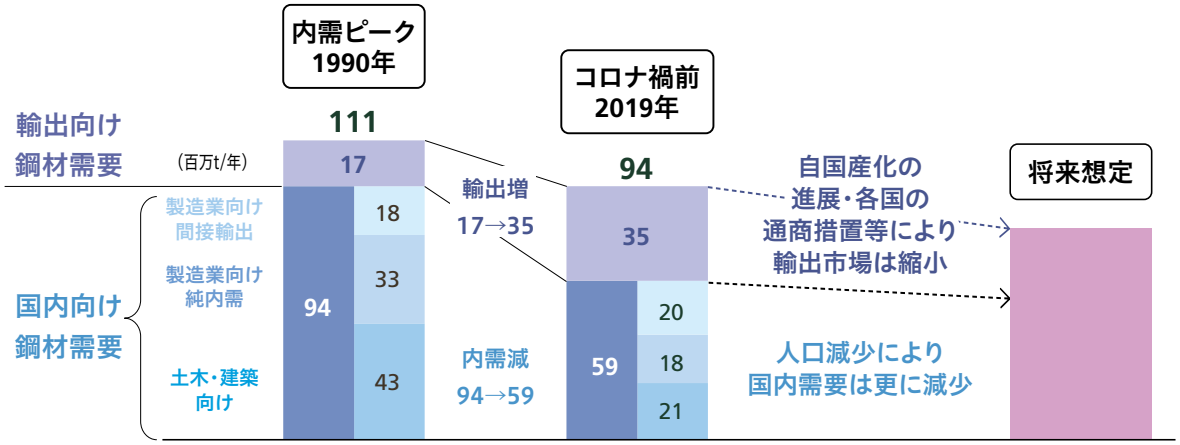
現地ミルの台頭等による輸出の困難化

海外の鉄鋼需要は新興国を中心に増加が見込まれますが、それぞれの地域での自国産化が進むと想定されること、東アジア沿岸新規ミルの能力拡大により競争が激化すること等により、日本からの鋼材輸出はますます困難となることが想定されます。

各国の通商措置による直接・間接輸出の減少

足元では世界各国において通商措置を検討・発動する動きが顕著になっています。これを受け、鉄鋼製品の直接輸出が減少するだけでなく、国内製造業各社が海外現地での生産に切り替える動きも出てきており、間接輸出の減少も生じてきます。この結果、内需減少のスピードが高級鋼を中心に加速することが懸念されます。

［日本鉄鋼業の向け先変化］



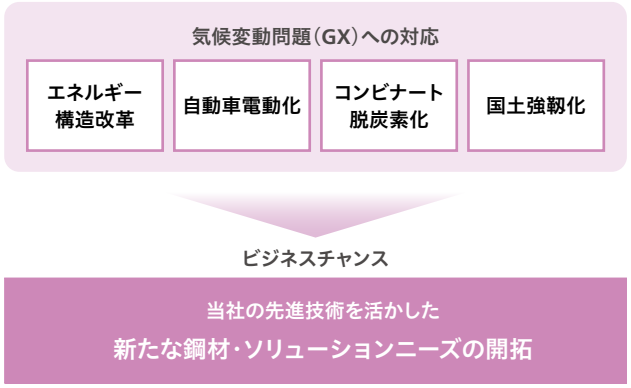
Point 3

質・量ともに成長が見込まれる高級鋼市場

鉄という素材の多様な特性と無限の可能性を活用して、お客様のニーズに応じて鋼材の品質を設計し、鋼材使用時に高い機能を発揮して最終製品の価値創造に貢献する製品を「高級鋼」と呼んでいます。当社には、例えば自動車の軽量化と安全性向上に貢献する超ハイテン鋼板、モーターやトランス等のエネルギー効率向上に貢献する電磁鋼板、災害に強く安全・安心なインフラ構築に貢献する建設ソリューションブランドProstruct®等多様な高級鋼のメニューがあります。こうした高級鋼は様々な社会課題の解決に貢献するインパクトを生み出しています。

世界全体で、カーボンニュートラルをはじめSDGsへの取り組みが進むなかで、高級鋼の需要は質・量の両面で今後ますます高まっていくことが見込まれます。

［社会の変革期をとらえた新たなビジネスチャンス］



事業環境認識と「2030中長期経営計画」の基本方針

事業環境認識

鉄は自動車・建築・インフラから家電・容器・産業機械に至るまで、あらゆる産業と人々の暮らしを支える社会の基盤素材です。当社は、鉄の可能性を最大限に引き出し、社会の持続的な発展に貢献することを使命として事業を営んでいます。

しかしながら、当社を取り巻く鉄鋼市場は、構造的な変化と地政学的な不確実性の高まりが同時進行し、かつてない複雑さを伴う局面を迎えています。

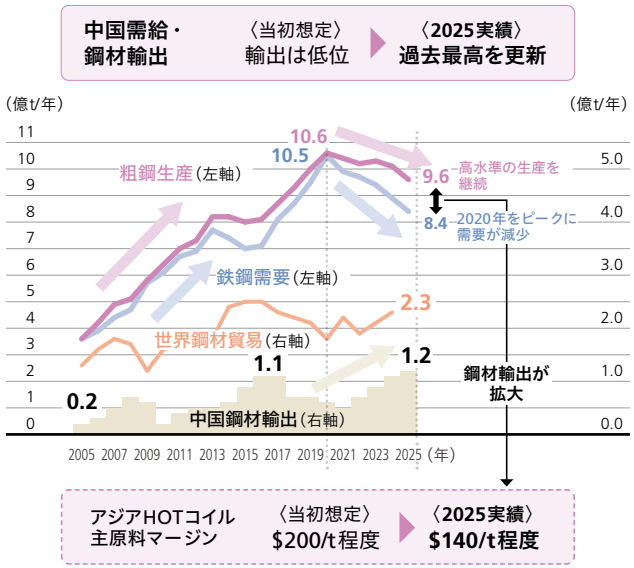
鉄鋼需要の最大市場である中国が2020年をピークに国内需要の減少に転じた一方、生産は高水準を維持し、余剰鋼材が世界市場に大量に流れ込んでいます。2025年の中国の鋼材輸出量は年間1億2千万トンという過去最高水準を記録しました。その結果、アジアの鉄鋼メーカーにおける主原料マージンは2023年7月以降、それ以前に比べ1トン当たり約100ドル悪化しており、世界の鉄鋼メーカー全体への収益圧迫は年間約30兆円規模に相当します。この供給過剰は構造的な問題であり、短期的な改善は見込みにくい状況です。加えて、各国で保護主義的な通商政策が強まり、相互関税の発動も進む等、事業環境の不確実性は一段と高まっています。これらにより、鉄鋼産業は構造的に収益悪化圧力がかかり続ける状況にあります。2026年以降に緊迫化した中東情勢は、グローバルなサプライチェーンへの波及を通じて幅広い産業の需要に影響をおよぼしており、先行きの見通しをより難しくしています。

日本国内においても、鉄鋼需要は中長期的な減少が不可避です。国内消費は1990年のピーク時の9,000万トン超から現在は5,000万トン弱までおよそ半減しており、人口の長期的減少や自動車生産の低下傾向、製造拠点の海外移転の加速により、高級鋼を含めて今後も漸減が続くと見込まれます。

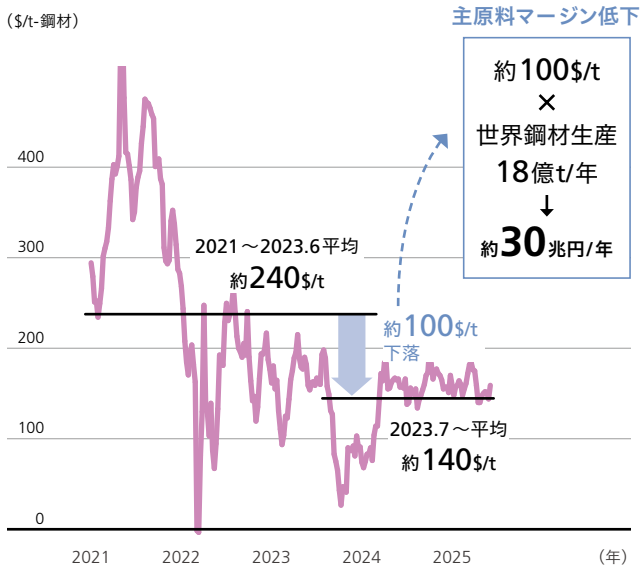
こうした環境にあっても、成長の機会は確かに存在します。米国は国内需要（間接輸入を含む総量）が年間1.5億トン規模という先進国最大の市場でありながら、国産化率は約55%にとどまっています。製造業の国内回帰や関税政策による輸入抑制を背景に、高級鋼を中心とした需要拡大が見込まれます。インドは人口増加と急速な工業化を背景に2030年度には2億トンを超える需要成長が期待され、その成長の確実性は世界でも際立っています。加えて、脱炭素・電動化・AI・データセンターの普及といった社会変革の潮流は、高機能材料としての高級鋼への新たな需要を生み出し続けています。

当社は、こうした「逆風と機会が併存する局面」において、安定的に利益を創出できる収益構造を更に強化するとともに、成長市場における需要を確実に取り込むことで、持続的な利益成長を実現していきます。

［国内外の事業環境の変化］



［アジア市場ホットコイル推定主原料マージン］



［中長期視点でのリスクと機会］

	リスク	機会
世界経済	■世界経済の不確実性・停滞リスクが増大 ■保護主義への転換 ■労働力減少	■新興国の経済が成長 ■AI・エネルギー関連投資が増加
鉄鋼事業	■世界の需給ギャップが拡大 ■国内鉄鋼需要は漸減 ■通商摩擦が拡大	■日本：エネルギー関連需要増・お客様の国際競争力強化ニーズ ■米国：製造業の生産が拡大 高級鋼の需要が増加 ■インド：確実に需要が増加

「2025中長期経営計画」の振り返り

2021年度から5年間にわたる「2025中長期経営計画」において、日本製鉄グループは前述の変化への対応策をいち早く実行に移すとともに、当初想定を上回る事業環境の変化に対しても、その克服と更なる成長に向けた追加施策を実行してきました。

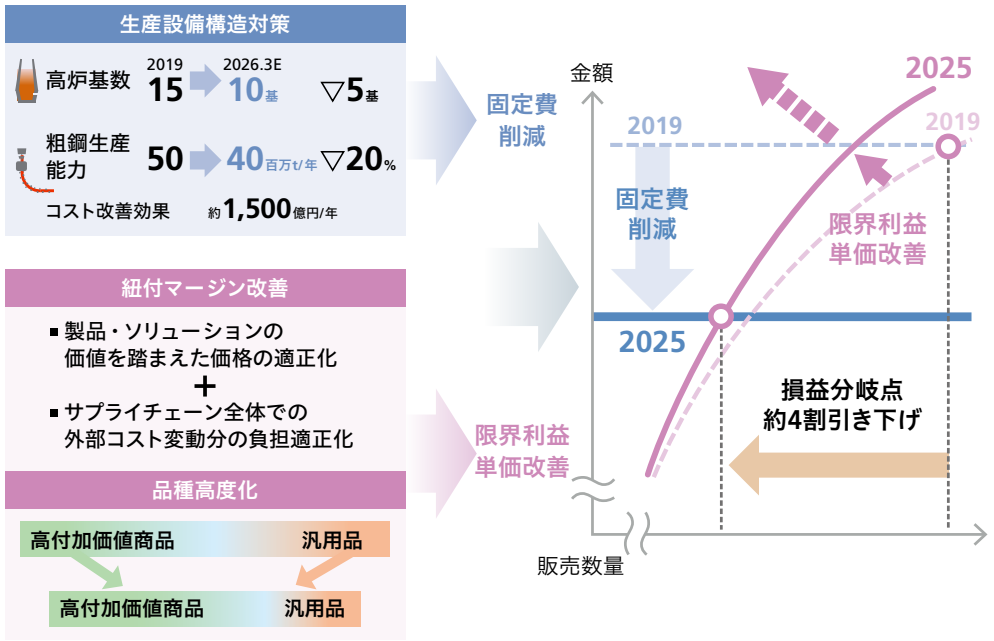
国内では、高炉基数を15基から10基へ削減する等、粗鋼生産能力を約20%圧縮する生産設備構造対策を断行し固定費削減を中心に1,500億円規模の収益改善を図るとともに、紐付き価格・マージンの適正化、外部調達コスト変動影響の負担適正化、品種高度化等による限界利益の引き上げを行った結果、損益分岐点を2019年度比で約4割引き下げました。そしてこれにより、「数量に頼らない収益構造」への転換を着実に進めてきました。

海外では、選択と集中を積極的に推進してきました。事業環境の変化等を踏まえ、当社グループとしての戦略的意義やシナジーの薄れた事業、十分な収益性が見込めない事業については整理・撤退を進める一方で、成長が期待できる分野や地域に経営資源を重点的に投入し、海外事業ポートフォリオの再構築を進めてきました。具体的には、中国の影響を受けにくい高級鋼市場への参入として米国のU. S. Steel買収（2025年6月完了）、成長するインドでのAM/NS Indiaハジラ製鉄所の一貫能力拡大を推進しました。また、ホームマーケットであるタイでは、G/GJスチール買収（2022年）を起点にタイの薄板市場におけるシェア拡大と競争力強化を図っています。

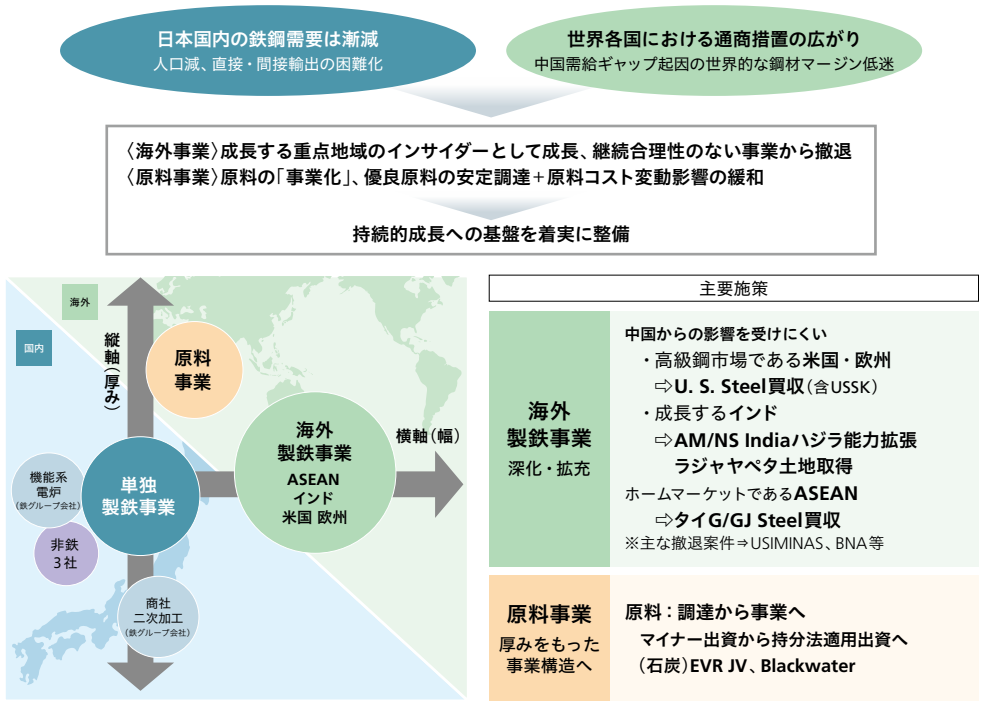
また、原料事業ではEVR JV・Blackwaterへの出資を通じて原料を「調達」から「事業」へと進化させるとともに、日鉄物産の子会社化を通じて流通を自らの事業領域に取り込む等、事業の「幅」に加えて「厚み」を持つ、安定的かつ強靭な事業構造への変革にも取り組みました。更に、山陽特殊製鋼の完全子会社化・日鉄ステンレスの吸収合併（ともに2025年4月。山陽特殊製鋼は2027年4月に日本製鉄と合併予定）等のグループ再編によるシナジー効果の最大化もあわせて実行し、その効果※は、2025年度に年間160億円に達しました。

※持分増による利益取り込み増（約230億円/年（税後））は外数

［2025中長期経営計画期間で実施した主な施策とその効果］



［「幅」と「厚み」を持つ事業構造への変革］



これらの取り組みの結果、2021～2025年度の連結実力利益は平均で約7,600億円/年と、その前の5年間（2016～2020年度）平均の約2,000億円/年から飛躍的な成長を遂げました。2025年度は一過性の損失（計700億円）があったなかでも実力ベース連結事業利益6,504億円を確保し（一過性影響を除けば7,200億円水準）、世界の主要鉄鋼メーカーとの比較においても相対的に安定した高水準の収益力を維持しています。このように当社は、当初の想定以上に事業環境が悪化するなか、鉄鋼事業の環境悪化に先手を打つことで、外部環境によらず6,000億円以上の連結実力利益を確保し得る収益構造を確立しました。

一方、2025中長期計画の残課題が明確となりました。U. S. Steel買収をはじめとする大規模投資の収益への貢献はこれから本格化する段階であり、海外事業はその潜在力を十分に発揮していません。「2030中長期経営計画」は、2021～2025年度に構築した強固な収益基盤と事業体制を最大限活用し、利益成長を加速させる実行フェーズです。

［グループ会社再編による収益力向上］

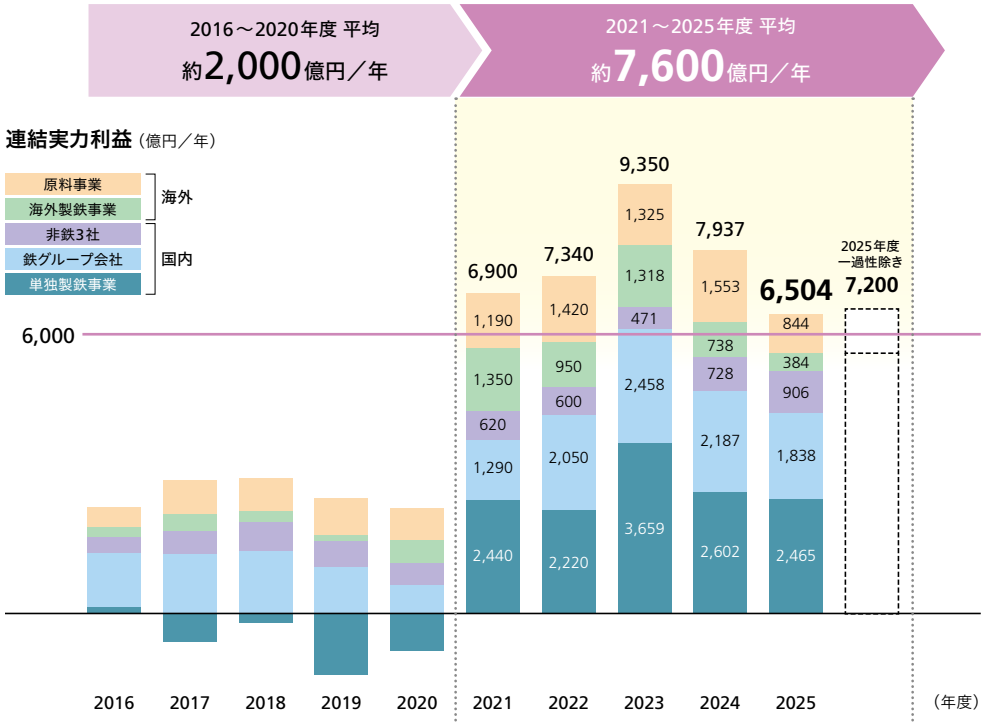
グループトータルでの体質強化：シナジー効果160億円/年※（2025年度）

※持分増による利益取り込み増（約230億円／年（税後））は外数

	分野	案件	実行時期	
戦略会社の完全子会社化／吸収合併	商社	日鉄物産（株） 子会社化・非公開化	2023.4子会社化 2023.6非公開化	サプライチェーン一貫で 営業力を強化 付加価値を創造
	特殊鋼棒線	山陽特殊製鋼（株） 完全子会社化	2025.4	生産構造最適化 営業・物流面での連携を強化
	ステンレス	日鉄ステンレス（株） 日本製鉄に吸収合併	2025.4	人的リソース強化 開発・営業力・技術力強化
	耐火物	黒崎播磨（株） 完全子会社化	2026.4	海外展開において連携 コスト競争力強化、電炉向け耐火物開発
グループ会社間の統合による体質強化	国内電縫管	日鉄鋼管（株）事業の移管集約 建材管⇨日鉄建材（株）　メカニカル鋼管⇨日本製鉄	2025.4	事業基盤強化・効率化 営業力強化、生産構造最適化
	メカニカル鋼管	伸管３社※の統合 ※日鉄片倉鋼管（株）・鶴見鋼管（株）・日鉄鋼管ファインチューブ（株） 日鉄ファインチューブ（株）発足〈96%〉	2026.1	メカニカル伸管分野での最適生産化等
	厚板シャー（造船）	太陽シャーリング（株）とサカコー（株）の統合 太陽サカコー（株）発足〈77%〉	2022.4	経営資源を共有し体質強化 注文構成の多様化
	厚板シャー（鉄骨・橋梁）	日鉄神鋼シャーリング（株）と 富士鉄鋼センター（株）の統合 日鉄神鋼シャーリング（株）発足〈55%〉	2025.10	経営スリム化 事業の効率化
	棒線二次加工	松菱金属工業（株）・日鉄精鋼（株）・日鉄鋼線（株）の統合 日鉄プロセッシング（株）発足〈68%〉	2023.10	営業力強化・商品高度化 サプライチェーン・BCPの強化等
	スラグセメント	日鉄高炉セメント（株）と日鉄セメント（株）の統合 日鉄高炉セメント（株）発足〈90%〉	2026.4	事業基盤強化・効率化 営業・技術・商品開発強化

［実力ベース連結事業利益の推移］

当初想定以上に厳しい状況下で高水準の実力利益を継続確保



「2030中長期経営計画」の概要

目指す姿と基本的な考え方

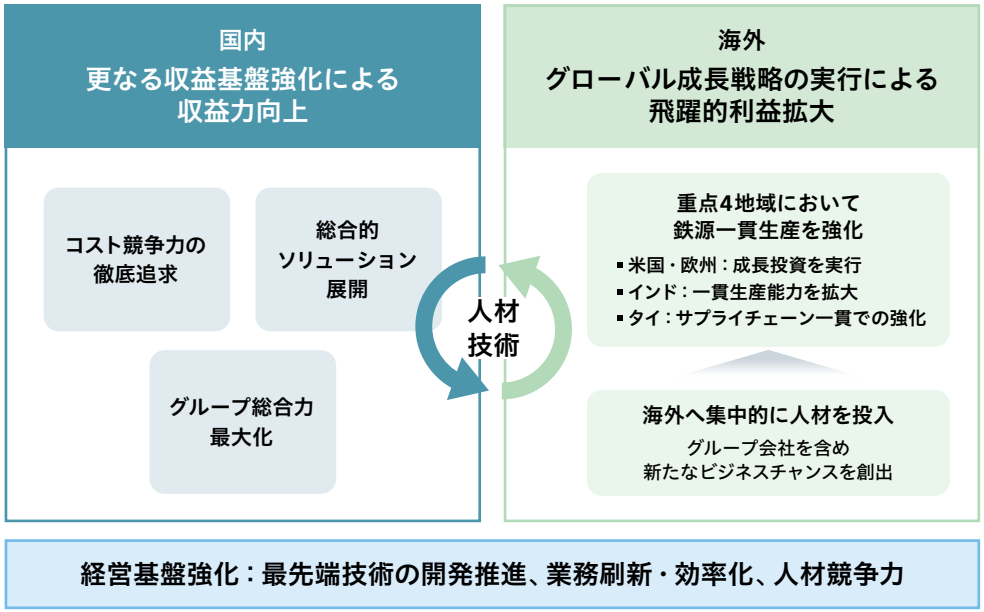
「お客様価値の創造を通じて持続可能で豊かな社会の実現に貢献する、総合力世界No.1の鉄鋼メーカー」

―これが日本製鉄グループの「ありたい姿」であり、「2030中長期経営計画」(2026～2030年度)でも世界No.1の鉄鋼メーカーへの復権を目指しています。

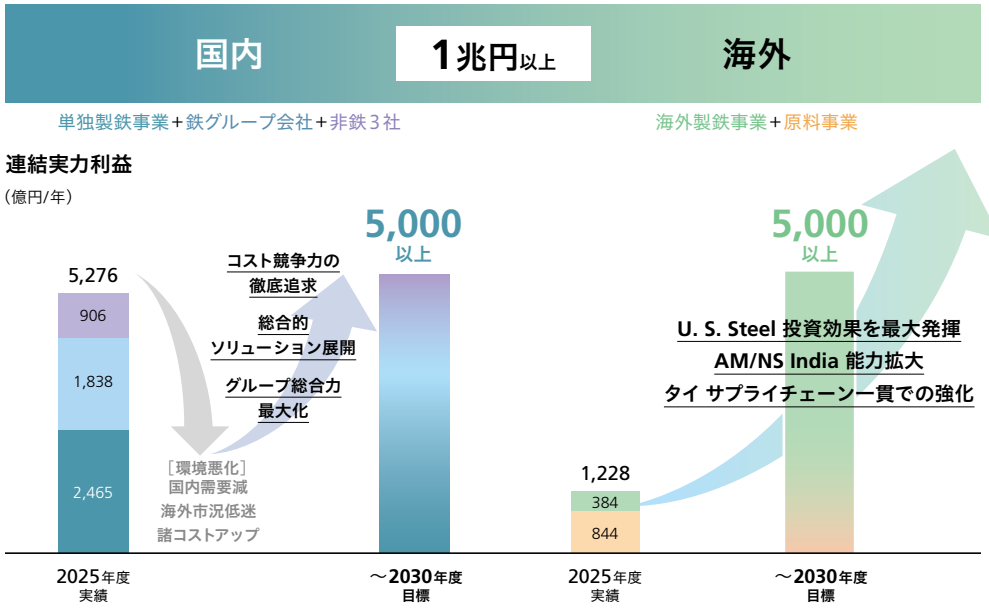
日本製鉄グループは、技術力、コスト競争力、グローバル展開力を基盤に、高付加価値を創出し、世界最高水準の収益力を実現する企業を目指します。本計画の核心は、前中長期計画で確立した国内事業の強靭な事業基盤を最大限活用しながら各需要分野・品種に応じて競争力を強化・発揮していき、一方で海外の成長市場への大規模成長投資を行い、将来に向けて飛躍的に利益を拡大させていくという「国内と海外の両輪の同時強化」にあります。国内は事業環境が更に厳しさを増すなかでも安定した利益創出の要として収益力を高め、海外は引き続き成長投資を実行しつつその成果を着実に利益へ結び付けることで飛躍的な利益拡大を実現する――この2軸が揃って初めて、2030年度に連結実力利益1兆円以上という目標を達成できると考えています。

また、これらの成長戦略を支えるため、5年間で5,000億円規模の最先端技術の開発を推進していきます。更に、こうした当社グループの戦略を支えるためには経営リソースを機動的に配分可能な組織体制を目指す必要があり、そのために業務刷新・効率化を推進し生産性の向上を図るとともに、人材の競争力強化等にも取り組んでいきます。

［国内と海外の両輪の同時強化］



［実力ベース連結事業利益1兆円に向けた道筋］



「2030中長期経営計画」の具体的な施策 ／ 1 国内事業戦略

INTERVIEW

〈担当役員インタビュー〉

営業は「売る仕事」ではない。日本製鉄の総合力を価値に変える仕事である



副社長
廣瀬 孝

人口減少や需要構造の変化等、国内鉄鋼市場を取り巻く環境は大きく変わりつつあります。そのなかで日本製鉄は、価格改革や高付加価値化、お客様との共創を通じて収益力を高めるとともに、国内事業をグローバル成長の基盤として進化させてきました。ここでは、企業価値向上を支える営業の役割と、2030中長期経営計画の実現に向けた挑戦についてお話しします。

鉄鋼ビジネスの本質

―― 営業は会社の「目であり耳であり鼻」である

鉄は、自動車、建設、エネルギー、家電等、あらゆる産業を支える基礎素材です。鉄鉱石という一見するとただの石が、製鉄プロセスを経て自動車やインフラへと姿を変え、社会を支える価値へと生まれ変わります。その過程には、世界中から原料を調達し、製造し、お客様へ届けるという壮大なサプライチェーンが存在しています。私は、このスケールの大きさこそが鉄鋼業の魅力だと考えています。

そのなかで営業に求められる役割は、単に製品を販売することではありません。社会がどの方向へ向かおうとしているのか、お客様が何を求めているのか、あるいは競合がどう動いているのかを把握し、それを開発や製造、そして経営に伝えることです。つまり、営業は会社の目であり耳であり鼻であり、市場の変化を企業活動全体につなげるのが役割です。

だからこそ、営業担当者には常に謙虚に市場やお客様と向き合うことを求めています。絶えず変化する市場環境やお客様の課題を把握するだけでなく、その変化や意図の核心にあるもの、すなわち、そのメカニズムや論理を読み解くことが肝要です。物事の「本質」を捉えること。それが営業の出発点であり、日本製鉄の競争力の源泉になると考えています。

営業改革が収益構造を変えた

―― 価格交渉の常識への挑戦

私たち営業部門が近年、実施した最も大きな変革の一つが、価格交渉のあり方を見直したことです。特に、「紐付」といわれ、お客様と直接、製品仕様や取引条件を決める継続注文の価格交渉です。

鉄鋼業界では、お客様への製品納入を決められた条件どおりに継続し、後で価格を決定する「後決め」の商慣行が続いていました。この仕組みでは、製鉄会社が高品質の製品を安定的にジャストインタイムで提供している価値が評価されず、高級鋼の価格も汎用材市況に左右されてしまっていました。

そこで私たちは、お客様との契約のあり方そのものを見直し、数量と価格を事前に合意する「先決め方式」へと転換しました。そして、原料価格だけではなく、安定供給・ジャストインタイム、品質、技術サービス、技術開発等を含めた総合的な価値を適正に評価し、価格に反映していただく仕組みへ変えていったのです。

お客様からは「他社へ切り替える」という厳しい言葉もいただきました。しかし、それまでに日本製鉄が決断・実行した、製鉄所や生産設備を休止する大規模な構造改革の努力や痛みが報われなくてはいけないという堅い決意を持って、営業担当者一人ひとりが踏ん張り、日本製鉄が提供する価値と、それによって支えられる「サプライチェーン全体の持続可能性」を粘り強く説明し続けました。

結果として、価格やコストだけではなく「価値」を議論する、より健全な関係へと変わり始めました。これは収益改善だけでなく、日本製鉄とお客様がともに持続的に成長するための重要な基盤になったと考えています。

高付加価値化を支える共創戦略

── お客様とともに価値を創る

近年の営業部門の取り組みのもう一つの大きな変革は、高付加価値化を促進するお客様との連携・協働のあり方の見直しです。省エネや脱炭素化、安全性強化等の進展に伴い、鋼材に求められる性能はより高度化しています。私たちは、そうした社会的ニーズやお客様の事業展開を見極めて、超ハイテンや電磁鋼板等高機能鋼材の生産体制を整備するとともに、それらの採用・普及を促進する総合的ソリューション提案に注力しました。 しかしながら、従来の連携・協働では、真に最適なソリューションを提案することは難しく、高級鋼材の採用・普及も必ずしも十分とはいえませんでした。

新たな連携・協働の象徴が、自動車メーカーとの共創活動です。従来は、お客様が完成させた設計図に対して鋼材を提案するのですが、このプロセスでは試作・修正等に時間と労力を要し、必ずしも最適な鋼材選定とはなりませんでした。そこで、車両開発の初期段階から参画し、お客様と一緒に最適な構造や材料を検討することを問いかけ始めました。そうすれば、少ないロス・短いリードタイムで優れた性能の自動車の開発が可能になるのです。重要なのは、高機能鋼材を売り込むことではありません。日本製鉄の幅広いリソースをどう活かせば、お客様の価値創造・競争力向上につながるのかをともに考えることです。

このようなアプローチは、製造業分野だけではなく、建設分野にも広がりつつあります。プロジェクトの企画段階から開発業者・施主・施工者等関係者それぞれの課題や目標、あるいは人手不足等社会課題に対して、日本製鉄の総合力を活かして課題解決・目標実現に取り組み始めています。

営業は単なる販売部門ではなく、お客様の価値創造を支援するパートナーへと進化しているのです。

国内事業が世界を支える

── 2030年に向けた挑戦

私は、国内需要が減少する時代だからこそ、国内事業の重要性はむしろ高まっていると考えています。

確かに、日本の鉄鋼需要は長期的には減少傾向にあり、1990年に約9,400万トンあった国内需要は、現在では4,900万トン水準まで縮小しています。そのうち、約1,900万トンは、自動車や産業機械等の製品・部品となって海外へ輸出される「間接輸出需要」であり、内需全体が減少するなかでも安定しています。つまり、日本の鉄鋼需要の約4割は世界市場と結び付いており、日本の製造業が国際競争力を維持しているのです。

また、日本国内の製鉄所は、単なる製造拠点ではありません。技術開発、人材育成、高級鋼の先行量産を担うマザーミルです。国内で培った技術とノウハウがあるからこそ、海外展開も可能になります。実際に、インドや北米で事業を拡大する際も、その土台となる技術や人材は国内から生まれています。私は「強い国内事業があるから海外が伸びる」と考えています。

そのため、私たちは、素材から部品、最終製品に連なるサプライチェーン全体の競争力強化を推進していきます。自社内における業務革新・生産性向上を推進しつつ、グループ企業間、更には商社等とのインターフェイスの効率化・合理化にもつなげていきます。一方、より多くのお客様と共創活動を展開し流通・加工分野にもスコープを拡げながら、素材から一貫での国際競争力の強化を図ります。こうして、日本産業の競争力強化に貢献するとともに、日本製鉄の国内事業の高付加価値化と収益力強化を実現していきます。



私は若いスタッフに「強い営業になれ」と繰り返し伝えています。それは声の大きさでも交渉の強引さでもありません。真実を見極め、自分の頭で考え、論理を組み立て、明確な言葉で主張できることです。私は、そうした若い力が自由に挑戦できる環境をつくりながら、日本製鉄が世界No.1の鉄鋼メーカーとなるための総合力を更に高めていきます。営業は、その総合力を価値へ変換するドライバーであり続けなければなりません。

1 国内事業戦略

（2030年度目標：連結実力利益5,000億円以上）

国内では、前中長期経営計画期間において構築した生産体制を最大限活用し、「コスト競争力の徹底追求」「総合的ソリューション展開」「グループ総合力最大化」「技術先進性の追求」を通じて、各需要分野・品種ごとのニーズに応じた競争力を強化し、収益力の向上を図ります。

例えば、薄板事業においては、名古屋製鉄所における次世代熱延設備等、既に意思決定し、現在工事を行っている新鋭設備投資の立ち上げと効果のフル発揮を推進します。また、これまで最適生産体制を構築してきた結果、各製造拠点の主たる役割を明確化し、集中的に生産することで、更なる生産効率化が可能となりました。こうした取り組みを進めるとともに、グループ会社も含めた最適な生産・物流体制を築いていきます。

2021～2025年度
固定費削減・価格適正化により
損益分岐点を改善

2026～2030年度
確立した生産体制を最大限活用し
需要分野・品種に応じて競争力を強化・発揮

最適生産体制の構築

生産設備構造対策

高炉　15⇨**10基**

粗鋼生産能力　50⇨**40百万t/年**
▼20%削減

品種高度化

戦略品種の能力・品質向上投資を
決定・実行

紐付き価格・マージンの適正化

損益分岐点 約40%引き下げ

コスト競争力の徹底追求

- 新鋭設備投資の立ち上げ・効果フル発揮
- 製造ラインの役割明確化・集中生産により生産効率化
- 最適生産体制の更なる追求

総合的ソリューション展開

- 新技術優位性を拡大
  品種高度化、商品・ソリューション提案力の強化
- サプライチェーン強化

グループ総合力最大化

- グループ一貫での収益力向上
- グループ会社再編により経営効率化

技術先進性の追求

更に具体的な事例として、各需要分野・品種における取り組みを紹介します。

①自動車分野

- 名古屋製鉄所／次世代熱延の活用による新商品開発とコスト競争力の強化
- 九州製鉄所（八幡）・瀬戸内製鉄所（広畑・阪神）におけるエコカー向け電磁鋼板（NO：無方向性電磁鋼板）の能力増強によるお客様ニーズへの対応力強化
- 自動車分野におけるNSafe®-AutoConcept等総合的ソリューションの進化とお客様との連携強化によるお客様価値の創造

②建材薄板分野

- 社会のニーズに応える差別化商品力やソリューション提案力の向上
- グループ一貫での最適な営業・流通・生産体制の追求による内需の捕捉力強化

③インフラ分野（建築・土木）

- 地域軸で、営業部や国内支社・支店、グループ会社が一体となった営業活動のより一層の推進
- グループ一貫での生産・流通体制の追求による内需の捕捉力強化
- 分野・用途に応じたお客様の様々なニーズへの対応力強化による確実な需要捕捉
  （紐付分野（形鋼・スパイラル鋼管）：鋼材と利用技術を掛け合わせた建築・土木ソリューション（ProStruct®）の展開等）
  （市況分野：中山製鋼所との業務提携を通じた競争力ある商品ラインナップの拡充等）

④エネルギー分野

- 高温／高圧等、様々な厳しい環境下での耐熱性・耐腐食性・耐水素脆性に優れた鋼材を品種横断で開発・供給することによる、サプライチェーン一貫での需要捕捉

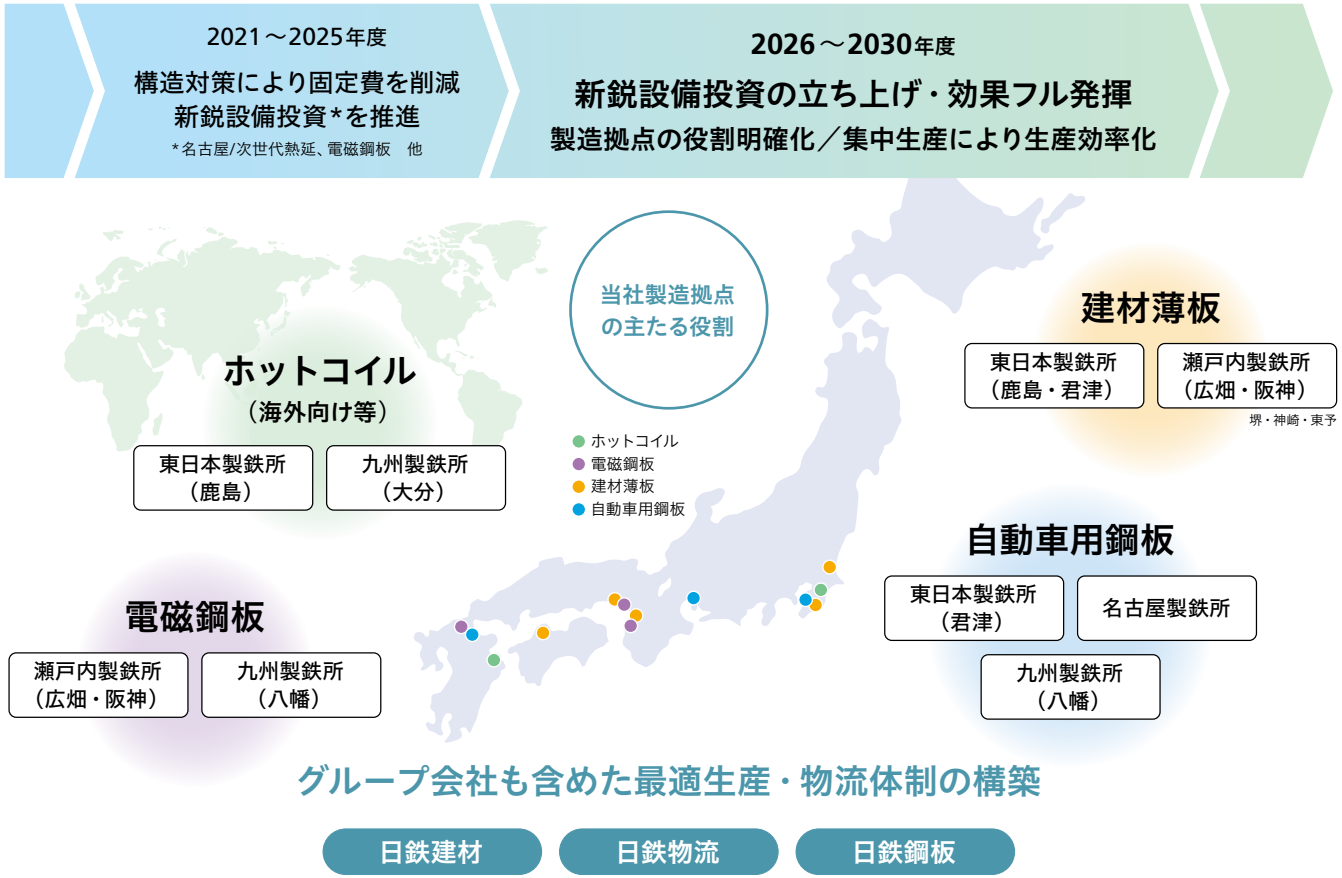
⑤造船分野

- 高機能商品・ソリューション提案力の強化によるお客様価値の創造、国内造船業の再強化への貢献

⑥ステンレス事業

- エネルギー・造船分野向けの高機能商品・ソリューション提案にあたり、クロム系鉄源の周南電気炉への集約、汎用品競争力強化に向けた生産体制検討等の最適生産体制の追求と、光の新CCの確実な立ち上げと最大限の活用による品種高度化を図ることにより確実に需要を捕捉

また、グループ会社再編による収益力向上も引き続き進めていきます。再編は次ページの考え方に沿って実行し、経営効率の向上や経営判断のスピードアップを図り、再編シナジーによる収益拡大を実現します。



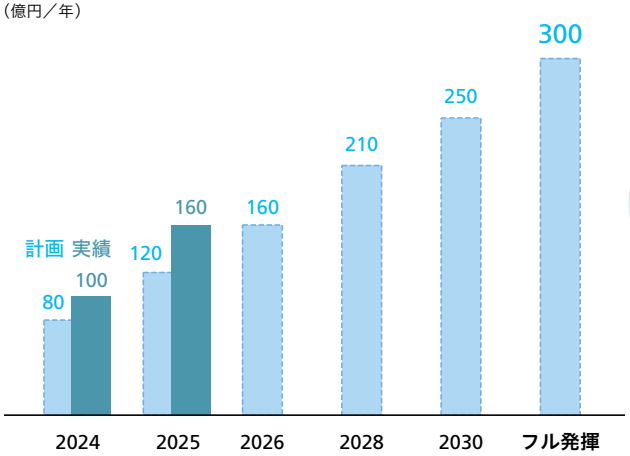
グループ会社の再編

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を基本とし、各グループ会社の経営環境や財務状況、グループ戦略の変化に応じて、最適な体制とするべく具体的な再編を進めてきました。本施策によるシナジー効果は、2030年度にはフル発揮ベースで年間300億円（2025年度実績160億円から+140億円）まで高めていきます。2027年4月に予定する山陽特殊製鋼との統合は、これを更に推し進めるものです。統合後は、国内外拠点の一体運営を通じて更に競争力を高め、成長分野でのプレゼンス拡大につなげていきます。

P.142「当社のグループ経営」

［既実施案件の効果発揮計画］ 「単独製鉄事業」と「鉄グループ会社」で発揮されるシナジーの合計

（億円／年）



シナジー 300億円／年
（フル発揮ベース）
（対2025年度＋140億円／年）

持分増による利益取り込み増は外数

戦略会社の完全子会社化／吸収合併	日鉄物産子会社化・非公開化	■ グループ全体での更なる最適生産体制追求 ■ 各品種事業の更なる一体化・最適化によるシナジー創出 ■ グループトータルでの人的リソースの強化・最適化、技術/商品/プロセス開発の効率化
	山陽特殊製鋼完全子会社化	
	日鉄ステンレスを日本製鉄に吸収合併	
	黒崎播磨完全子会社化	
	日鉄鋼管事業の移管集約	
グループ会社間の統合による体質強化	日鉄ファインチューブ 日鉄片倉鋼管・鶴見鋼管・日鉄鋼管ファインチューブの統合	■ 知見・技術力の統合による競争力強化、調達・購買力強化、生産性向上　等
	太陽サカコー発足 太陽シャーリングとサカコーの統合	
	日鉄神鋼シャーリング 日鉄神鋼シャーリングと富士鉄鋼センターの統合	
	日鉄プロセッシング 松菱金属工業、日鉄精鋼・日鉄鋼線の統合	
	日鉄高炉セメント 日鉄高炉セメントと日鉄セメントの統合	

INTERVIEW

〈担当役員インタビュー〉

世界の変化を成長機会に変える

―日本製鉄のグローバル戦略



副会長兼副社長
森 高弘

人口減少や地政学リスクの高まり、保護主義の拡大など、世界の事業環境は大きな転換期を迎えています。そのなかで日本製鉄は、海外事業の拡大を単なる市場拡大策ではなく、持続的な成長と競争力強化に向けた重要な経営戦略と位置付けています。本稿では、グローバル4極戦略やU. S. Steel買収の意義、そして世界で戦う人材の育成を通じて実現する成長への道筋についてお話しします。

鉄鋼業はグローバル産業

―― 成長を海外に求める以外に選択肢はない

私は、日本製鉄の将来を考えたとき、海外事業の拡大は選択肢の一つではなく、必然だと考えています。日本の鉄鋼需要は長期的に減少傾向にあり、かつて9,000万トンを超えていた国内需要は、現在では5,000万トンを下回る水準まで縮小しているからです。一方で、世界の鉄鋼需要は今後も成長が見込まれています。特にインドをはじめとする新興国では都市化やインフラ整備が進み、今後も需要拡大が期待されています。

私はよく「成長を海外に求めざるを得ない。ほかに選択肢はない」と話しています。しかし、これは単純な市場拡大策ではありません。そもそも鉄鋼業はグローバル産業です。鉄鉱石も石炭もほぼ全量海外から調達し、国内の産業やインフラ向けもありますが、日本の産業構造を反映し間接輸出も含めれば極めて大きな部分を海外向けに販売してきました。日本製鉄も創業以来、常に世界市場と向き合ってきました。

しかし現在、世界は大きく変わりつつあります。これまでの「グローバル化」の時代から、「ブロック化」の時代へ移行しています。関税や経済安全保障、地政学的リスクの高まりによって、需要地で生産し、需要地で販売することの重要性が急速に高まっています。だからこそ私たちは、日本からの輸出だけに依存するのではなく、世界各地で事業基盤を持つ企業へ進化していかなければならないと考えています。

チャンスは準備した企業だけが掴める

―― グローバル4極戦略

私たちは現在、米国、インド、タイ、欧州を中心とする「グローバル4極戦略」を推進しています。米国は世界最大の高級鋼市場であり、成長性と収益性を兼ね備えた極めて重要な市場です。インドは今後数十年にわたり世界最大級の需要成長が見込まれる市場です。タイはASEANにおける重要なホームマーケットであり、欧州も高級鋼需要が大きく技術力が競争優位につながる市場です。

このように着実に拠点を展開できているのを外部からみると、良いタイミングを掴んだだけ、と思われるかもしれません。しかし私はそうは考えていません。チャンスは、突然現れるように見えて、実際には長年の準備の上にしか訪れません。インドもそうです。米国もそうです。私たちは何年も前から市場を調査し、事業機会を探り続けてきました。その積み重ねがあったからこそ、大きな意思決定を下すことができたのです。

私は海外事業において最も重要なのは、長期的な視点だと思っています。環境変化を先読みし、準備を続け、チャンスが訪れたときに迷わず動く。それこそが日本製鉄の海外戦略の本質です。



U. S. Steel買収

―世界No.1への最後のピース

今回のU. S. Steelの買収は、日本製鉄の海外戦略を象徴する取り組みです。しかし私は、この案件を単独の大型M&Aだとは考えていません。むしろ、これまで営々と積み重ねてきた海外事業の経験の延長線上にあるものだと考えています。

私が初めてU. S. Steelの経営陣と会った際に強く感じたのは、両社の価値観の近さでした。U. S. Steelは120年以上にわたり米国の産業発展を支えてきた企業であり、日本製鉄もまた日本のものづくりを支えてきました。現場を大切にする姿勢や、産業基盤を支えることへの誇りには共通するものがありました。その共感があったからこそ、私たちは統合後の未来を具体的に描くことができたのです。

私たちが買収したのは、U. S. Steelという会社そのものではありません。U. S. Steelの未来を変える機会であり、日本製鉄自身がさらに成長する機会を手にしたのだと思っています。そして私は、この統合を通じて、日本製鉄が持つ技術力、操業力、人材力を世界レベルでさらに進化させることができると確信しています。

PMIを支える原動力

―長年にわたり培ってきた海外経営力

現在、U. S. Steelでは100日プランを起点に改善活動を進めており、日本製鉄からも多くの人材が現地へ入り、技術、生産、営業、人材育成など幅広い分野で協業が進んでいます。こうした取り組みを支える大きな力の一つが、当社が長年の海外事業を通じて蓄積してきた経験と知見です。

当社の海外事業の歴史は古く、1950年代に始まったブラジルのウジミナスへの参画や、タイでの事業も1960年代から展開してきています。この間、事業環境の変化に応じて選択と集中を繰り返し、文化や商習慣、労働慣行の違いなど、さまざまな課題に直面してきました。私自身もウジミナスの経営立て直しに深く関わりましたし、当社としてもAM/NS Indiaでの事業運営や、米国Standard Steelの経営改善などを通じ、相手の強みを理解し、日本製鉄の技術力や操業力と組み合わせて事業を成長させる知見を培ってきました。

加えて大きかったのが、U. S. Steelの買収完了までの約1年半のプロセスです。さまざまな紆余曲折がありましたが、その間、両社の経営陣や実務メンバーが相互に拠点を訪問し、対話を重ねました。お互いを知り、技術力や操業力を含めた実力や課題への理解を深め、買収完了前から相互理解の土台を築けたことは、その後のPMIを進める大きな力になっています。

PMIとは、相手を一方的に日本流に変えることではありません。相手の強みを理解し、日本製鉄の強みと組み合わせ、ともに強くなっていくことが重要です。長年の海外事業で培った経験と知見、そして買収プロセスを通じて築いたU. S. Steelとの相互理解。この二つが、今回のPMIを支える原動力になっています。

最後は人で決まる

―世界で戦える人材を育てる

私は、海外事業の成果を最終的に決めるのは人だと思っています。設備投資も重要です。技術も重要です。しかし、それらを使いこなし、新たな価値を生み出すのは人です。海外事業の現場では、日本にいたときには想像できないような出来事が日々起こります。言葉も文化も違う環境で、自分自身が経営者として判断しなければならない場面もあります。

私はそうした経験を「修羅場」と呼んでいます。そして、人は修羅場を乗り越えることで成長します。私自身も海外で多くの経験をしてきましたが、本当に成長できたと思うのは、苦しい状況の中で自ら考え、決断し、責任を負ったときです。

2030年に向け、私たちは海外事業利益5,000億円以上、グローバル粗鋼生産能力1億トン超という高い目標を掲げています。しかし、その先に見据えているのは単なる規模の拡大ではありません。

世界中で活躍できる人材を育て、日本製鉄の強みを次世代へつないでいくことです。私は、優れた人材こそが日本製鉄最大の競争力だと考えています。そして、世界で鍛えられた人材が増えるほど、日本製鉄はさらに強くなると確信しています。

世界はこれからも大きく変化していくでしょう。しかし、その変化を恐れるのではなく、成長の機会として捉え続けること。それが日本製鉄のグローバル戦略であり、私自身の信念でもあります。

2 海外事業戦略



総括――当社の戦略、および当社の強み

①当社の戦略

海外事業については「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」において、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の拡充を図ることを方針として、M&Aによるブラウンフィールドの拠点取得を進めてきました。

海外事業の重点地域である「米国」「欧州」「インド」「タイ」において米国でのU. S. Steelの成長投資の実行、「欧州」での高級鋼需要を取り込み、インドでのAM/NS Indiaの一貫能力拡大や新製鉄所建設、ホームマーケットであるタイでは、薄板市場におけるシェア拡大等、鉄源一貫生産の強化に資する積極的な成長投資を行っていきます。

合わせて、海外へ集中的に人材を投入し、グループ会社を含めた新たなビジネスチャンスの創出にも取り組んでいきます。

これにより、利益については2030年度目標5,000億円以上と飛躍的な拡大を目指し、生産能力については、2031年度以降になりますがグローバル粗鋼1億トンの実現を目指します。

［海外重点4地域への大規模成長投資・経営リソースの集中投入］

重点地域「米国」「欧州」「インド」「タイ」で鉄源一貫生産を強化

当社の海外事業戦略

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海外製造拠点を拡充

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**、M&Aによる**ブラウンフィールドの拠点取得**

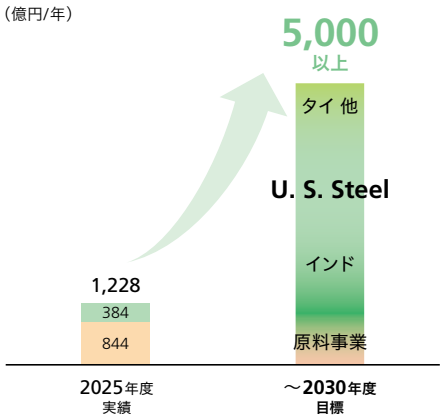


［1兆円・1億トン実現に向けた海外事業の貢献］

海外事業利益

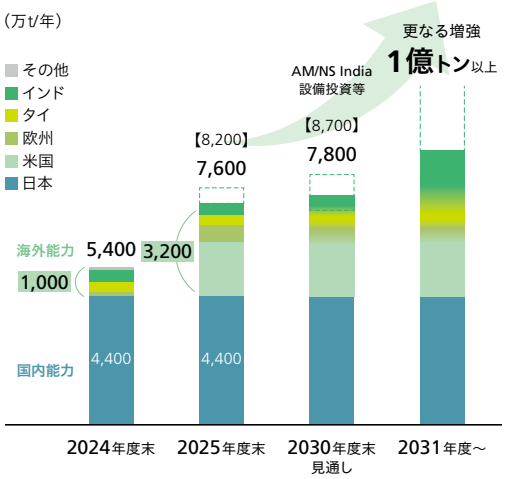
海外製鉄事業＋原料事業

**U. S. Steel 投資効果最大発揮
AM/NS India 能力拡大 等により
飛躍的に利益を拡大**



グローバル粗鋼生産能力

**世界の成長を捕捉し
グローバル粗鋼1億トン以上を目指す**



・連結子会社の生産能力単純合算
＋持分法適用会社（30%以上）の持分相当生産能力
【 】内：持分法会社（AM/NS India）も単純合算した生産能力

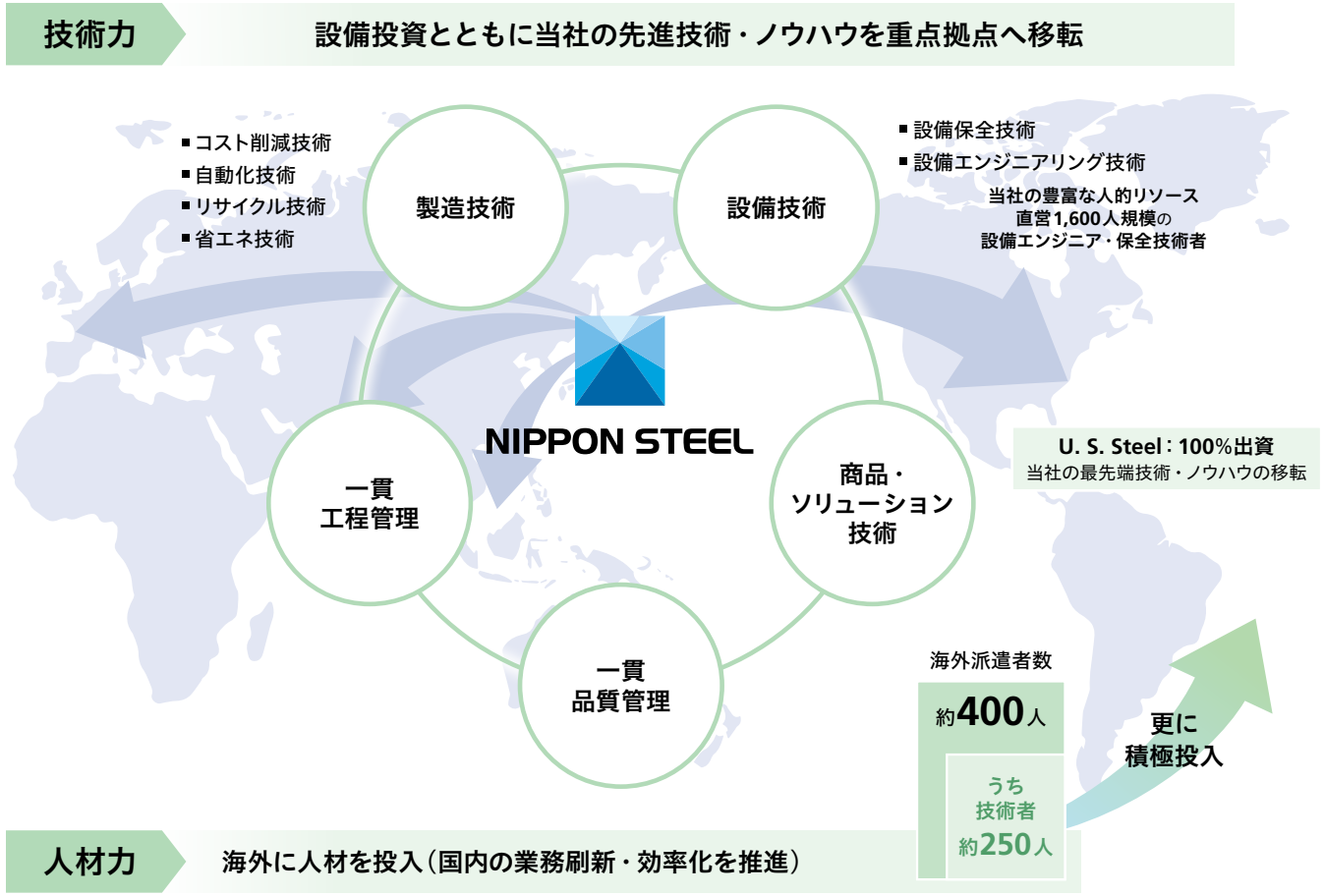
②グローバル成長戦略を支える当社の強み

海外事業の重点地域における大型設備投資の推進にあたっては、当社がこれまで国内で培ってきた設備エンジニアリング技術を最大限活かすとともに、操業・商品等の技術力や品質管理・工程管理等のノウハウを移転し、海外事業の利益拡大を追求していきます。

こうした技術・ノウハウの横展開こそが当社のグローバル戦略の強みであり、成長戦略を支える重要な基盤です。特に、昨年買収を完了したU. S. Steelは100%出資だからこそ、最先端技術やノウハウの完全移転と人材の投入が可能となり、当社の強みが最大限発揮できる状況にあります。

なお、技術やノウハウ移転の効果発揮を確実なものとするために、人材についても集中的に投入し、グローバル成長戦略を確実に推進します。

［グローバル成長戦略を支える当社の強み］





本計画の収益成長をけん引する最重要拠点

① U. S. Steelにおける課題と戦略

米国鉄鋼市場は間接輸入を含む鋼材の需要規模が年間1.5億トンという先進国最大の市場でありながら、国産化率は約55%にとどまっています。足元、米国政府による関税政策や製造業の国内回帰策が実行されており、今後は特に高級鋼を中心とした需要の拡大が見込まれます。

U. S. Steelはこうした状況下で確実に需要を捕捉し成長していかなければなりませんが、現状では設備の性能・老朽度、コスト構造、品質管理体制等に改善の余地があり、十分なパフォーマンスが発揮できない状況にあります。従って、こうした課題を抜本的に解決するため、当社の持つ技術・ノウハウ等の導入を加速し、巨額の設備投資をはじめとした諸施策を早期に実行した上で、需要捕捉の「武器」を一刻も早く装備する必要があります。

② 収益改善の道筋

2025年11月に公表したU. S. Steel中長期計画では、2028年末までに米国内110億ドルの設備投資を実行し、2024年度対比のEBITDA改善として30億ドル(設備投資効果25億ドル+操業シナジー5億ドル)を目標としています。海外事業実力利益5,000億円以上という目標額の過半をU. S. Steelが担う計画であり、その確実な実現を経営の最重要課題に位置付けています。

［U. S. Steelの飛躍的利益成長］

▼ 2025年6月 **Closing**

100日計画の企画立案　8つの柱・66課題の検討推進

当初　技術者等派遣　約50人

▼ 2025年11月 **U. S. Steel 中長期計画公表**

2026～2030年度
当社の最先端の技術と経営リソースを投入　シナジー発揮最大化と戦略的投資の早期成案化・実行

足元100人規模に派遣者増員（短期派遣者含む）

当社の先進技術導入

- 操業技術
- 設備技術
- 商品技術
- 脱炭素技術

8つの柱・66課題

① 生産設備新鋭化・競争力維持向上
② コスト競争力強化
③ 既存設備の生産性向上・品質対応力強化
④ 戦略商品メニュー・高級鋼供給能力拡大
⑤ 薄板とミニミルの連携
⑥ 当社との協業シナジーの最大発揮
⑦ 新製鉄所建設・事業領域拡大
⑧ カーボンニュートラル対応

U. S. Steel 中長期計画（2025年11月4日公表）

操業シナジー　**当社の先進的な技術・ノウハウ導入**
260項目の改善イニシアティブ

- 品質改善
- 操業改善（生産性・コスト）
- 燃料費・歩留・エネルギー効率改善
- 原料関連

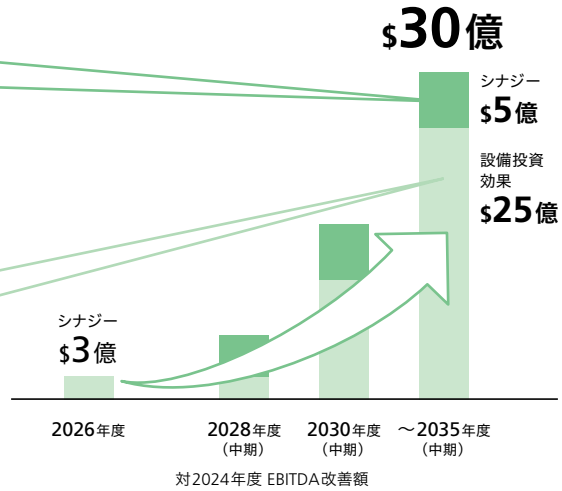
⇨**コスト競争力・製造実力向上等**

設備投資　**140億ドル以上の大規模な成長投資を計画**
内、～2028年末 米国内 110億ドル

戦略プロジェクトを中心に投資効果を発揮

- スループット向上
- エネルギー効率改善
- 生産性向上
- 品質向上

⇨**品種高度化・供給製品メニュー拡大・供給能力拡大**



収益改善については、Big Riverの投資効果に代表されるような、当社買収前からU. S. Steelが実施してきた改善施策の効果発揮に加え、当社の技術・ノウハウ移転による戦略的設備投資や操業改善等、大規模な設備投資を伴わずに実現可能な施策によるシナジー効果の発揮が期待できます。これらの施策については、買収後に技術者を中心に派遣された約100人の当社従業員が早期の成案化・確実な実行をサポートしています。

このうち戦略的設備投資については、総額140億ドル以上の大規模な成長投資を計画しています（内、2028年末までに米国内で110億ドルを投資予定）。これまで順調に推移しており、下記の大型案件について個別に意思決定し建設に入っています。

今後もU. S. Steelの利益成長に資する戦略的設備投資の早期成案化・工事着手に向けた取り組みを加速していきます。

また操業シナジーについては、これまでに260項目におよぶ改善項目を設定し、順次実行しています。製造工程一貫での品質管理「Ikkan QC（一貫）」や製造・販売が一体となった改善「SEIHAN（製販）」といった、これまでU. S. Steelにはなかった改善活動の仕組みを導入し、当社からの派遣者が現地従業員と協働して改善のPDCA（Plan⇨Do⇨Check⇨Action）サイクルを回しています。2026年度では約3億ドルの効果を見込んでおり、早期に目標である5億ドルの効果発揮を目指していきます。

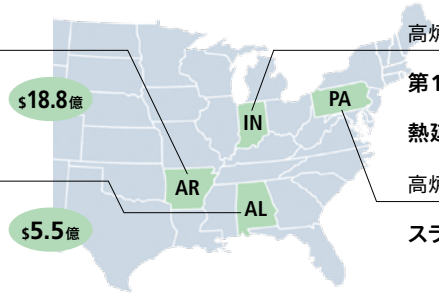
既に意思決定を終えた案件

拠点	工事名	目的	投資額
高炉拠点（Gary）	熱延設備増強	高級鋼製品の拡充	$2.3億
	第14高炉改修	生産能力確保、コスト改善	$3.5億
高炉拠点（Mon Valley）	スラグ処理設備新設	スラグ販売による収益改善	$0.9億
電炉拠点（Big River）	直接還元鉄製造設備新設	原料コスト削減、製品品質向上	$18.8億
鋼管拠点（Fairfield）	高級ねじ切り設備増設	ねじ切り内製化によるコスト改善	$0.7億
	鋼管熱処理設備増設	拡販、コスト改善	$4.7億

U. S. Steelの成長投資を推進中

2028年末までに米国内で **$110億** の成長投資を実行

2026年8月までに約3割を成案化し実行決定　約$37億



検討中案件（2026年度成案化予定）

高炉拠点〈Gary〉　**製鋼工程ほか設備更新、熱延設備更新**
高炉拠点〈Mon Valley〉　**熱延設備新設**

コスト・品質競争力向上、品種高度化を実現

U. S. Steel 製造実力強化・シナジー発揮最大化

各拠点で当社派遣技術者の支援による先進技術導入と操業・コスト改善の取り組みを加速
製造実力強化とシナジー発揮の最大化に向けて中長期計画を強力に推進



高炉拠点〈インディアナ州Gary / ペンシルベニア州Mon Valley〉

当社の現場の取り組み・ノウハウの導入

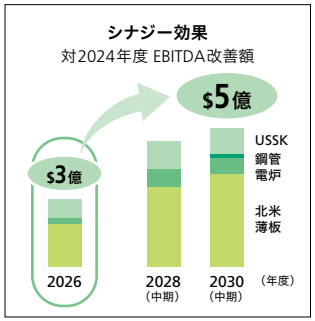
派遣者との協働操業 コスト改善PDCA

一貫品質管理マネジメント
「Ikkan QC（一貫）」

派遣者が現場と協働
拠点・工程ごとに課題抽出
260の具体的な改善施策を順次実行中

製販一体改善
「SEIHAN（製販）」

課題抽出 改善施策提案 P ▶ D 現場で施策実行
対策検討 改善施策実行 A ◀ C 月次KPIフォロー





電炉拠点〈アーカンソー州Big River〉

Big River 2 安定生産立ち上げ

- 鋳造～圧延連続生産プロセスの安定により
  2026年2月：ESP生産量 年率換算でフルアップ達成
  2025年度1.4百万st⇨2026年度計画 2.5百万st
  （ESP：Endless Strip Production）
- **省エネや高効率生産で操業・コスト改善に寄与**
- **技術・ノウハウ定着**に向け、標準化を推進中



高炉拠点〈イリノイ州Granite City〉

#B高炉再稼働・3月火入れ

（2025年12月4日公表）

- 2026年に見込まれる堅調な需要
- Gary製鉄所第14高炉改修（2026年5-8月）等を踏まえ、2023年9月から休止中の#B高炉（能力1.4百万t/年）を再稼働
- **2026年3月25日火入れ**
- **当社係長派遣・立ち上げ支援**
- **雇用創出規模：約400人**



—U. S. Steel派遣者からのメッセージ—



互いを信頼し、対話を重ね、相乗効果を生み出せる関係を構築

United States Steel
Strategy - Business Planning
藤井 もゆる

私は現在、U. S. Steelの戦略・事業企画部門で、北米薄板事業の製品ポートフォリオ最適化や事業価値向上に取り組んでいます。営業、生産、品質、技術、財務など多様な専門部署のメンバーと連携しながら、事業計画の立案からプロジェクトの実行までを支える役割を担っています。

着任後に携わった印象的な仕事の一つが、休止していたブリキ製造ラインの再稼働プロジェクトです。短期間で多くの関係者と対話を重ねながら、事業性評価や意思決定を進め、プロジェクトを前進させることができました。その過程で強く感じたのは、U. S. Steelの仲間たちの高いプロフェッショナリズムと、「会社をより良くしたい」という強い思いです。私が持ち込む新たな視点や提案に対しても前向きに耳を傾け、それぞれの専門知識を惜しみなく共有してくれます。また、U. S. Steelと日本製鉄は、安全遵守、環境責任、社会・地域貢献など核となる価値観や行動基準が非常に近いので、互いに信頼でき敬意を持って協働することができています。

U. S. Steelの仲間たちとの協働を通じて、日本製鉄が培ってきたマーケット起点の発想や製販一体による全体最適の考え方が、グローバルの現場でも確かな価値を発揮していることを実感しています。双方の強みを融合しながら、U. S. Steelの更なる成長に貢献していきたいと考えています。







意欲の高い職場で、チャレンジングな仕事に挑む

United States Steel
Operational Improvement NAFR,
Tin Process
宮本 拓明

私はゲーリー製鉄所で、ブリキ製造ラインの歩留・品質・生産性などの改善を担うと同時に、今後のU. S. Steelのブリキ事業に関する中長期計画についても担当しています。

赴任以降、操業技術の改善活動を主導してきました。U. S. Steelでは古い設備もあり、日本では当たり前にできることでも容易ではありません。そのため日本製鉄の過去20～30年の知見を集約し、そのなかで実現可能な改善策を模索、提案してきました。U. S. Steelのメンバーは前向きさと行動力があり、提案した改善策をすぐに実行に移してくれます。更に改善結果を見える化することで、彼ら自身が主体的に改善を進めるようになり、歩留改善では大きな成果につながっています。

U. S. Steelの仲間たちの強みは、この前向きな姿勢と実行のスピードです。一方、日本製鉄には長年培ってきた技術や改善のノウハウがあります。現地の行動力と日本製鉄の知見が結び付くことで、新たな解決策や成長の可能性が次々に生まれています。今、米国市場はブリキを求めています。米国内で製造可能な工場があるのはゲーリー製鉄所のみです。本年4月には、自身もかかわったブリキ製造ラインの再稼働プロジェクトが決定しました。再稼働が早くなるほど収益性も高くなっていきます。改めて好機と成長に恵まれた環境だと感じています。







直接出資体制への移行によるシナジー最大化

欧州（EU27＋英国）は世界第3位の鋼材需要経済圏であり、関税・セーフガード・CBAM（炭素国境調整措置）等により域内産業が保護されていることから、中国の過剰輸出の影響を受けにくい市場です。また、欧州では製造業の拠点の東部シフトが進展しており、中・東欧において中長期的な鋼材需要の増加も見込まれます。

当社はU. S. Steel買収に伴い取得したU. S. Steel Košice（スロバキア・USSK）と、2018年から山陽特殊製鋼を通じて保有するOvako（スウェーデン・フィンランド、世界トップレベルの高級特殊鋼棒線技術を持つ電炉一貫メーカー）という重要な事業基盤を欧州に有しています。両社はいずれも当社の技術が活きる高付加価値製品を得意とし、かつ成長が期待される市場に立地しています。

これらの欧州拠点の成長ポテンシャルを最大限引き出すため、当社は経営体制の見直しを進めています。USSKはこれまでU. S. Steelの傘下にあり、当社が間接保有する形にとどまっていたため、当社グループとしての経営リソースの直接投入に制約がありました。そこでUSSKをNIPPON STEEL SLOVAKIA（NSSK）として当社の直接出資会社へ移行（2026年10月予定）するとともに、Ovakoも山陽特殊製鋼の当社との合併（2027年4月予定）とともに当社直接出資体制へ移行します。これにより、迅速な意思決定と当社グループの技術・人材・資本の直接投入が可能となります。今後は当社とのシナジー最大化・品種高度化を軸に商品競争力強化、商流拡大等の成長施策を当社主導で立案・実行し、欧州事業の持続的な発展を実現します。

［海外重点地域：欧州拠点の重要性］



	需要の伸びが期待できる地域	当社の技術力・商品力を活かせる分野
当社の海外事業戦略との整合性	**欧州市場の事業機会** ・**世界第3位**の鋼材需要経済圏*1 ・関税・セーフガード、CBAM等による**域内産業保護⇨域内自給率の高い市場** ・USSKの主要市場*2である中・東欧では、需要家拠点の**東部シフト**等により**中長期的な鋼材需要増期待**	**Ovako** ・世界トップレベルの**高級特殊鋼棒線技術** ・鉄鋼生産の**カーボンニュートラル化で先行** **USSK** ・**多様な薄板製品**ポートフォリオ ・**競争力ある人件費、設備健全性** 等

当社との**シナジー最大化や品種高度化**等を通じて**域内需要を捕捉し利益成長**

*1 欧州＝EU27＋イギリス
*2 主要6カ国：ポーランド・チェコ・スロバキア・ハンガリー・ルーマニア・オーストリア

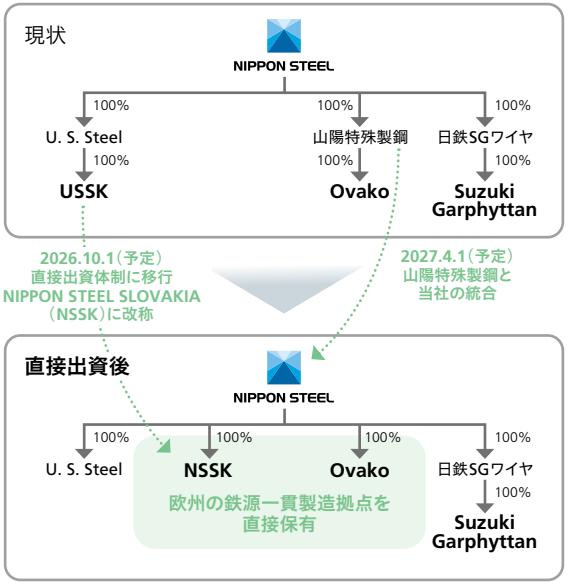
［NSSK・Ovakoを直接出資化］

欧州の鉄源一貫製造拠点を直接出資体制に移行
欧州域内の当社グループの経営・運営体制を強化



域内の経営基盤整備
迅速な意思決定
グループ経営リソース活用

当社とのシナジー最大化や品種高度化等、長期視点に立った製品・商流強化の成長戦略立案・実行を含め欧州事業の発展を目指す





需要成長の確実性が最も高い市場での規模拡大と品種高度化

当社が海外事業において長期的な収益成長を最も確実に見込める市場がインドです。「Make in India」政策を掲げる政府の後押しのもと、旺盛な経済成長と工業化の進展を背景に、鉄鋼需要は2024年度の約1.5億トンから2030年度には2億トンを超えると見込まれます。また、土地取得や各種許認可の制約から新たな製鉄所建設には長いリードタイムを要するため、需要拡大に供給能力の増強が追いつかない可能性があり、既に生産基盤を確立している当社にとっては大きな競争優位となります。

当社は2019年12月にAM/NS Indiaを取得して以来、ハジラ製鉄所（グジャラート州）を起点に能力拡大と品種高度化を着実に進めてきました。現在実行中の薄板設備増強（めっきライン稼働済み、酸洗冷延ライン稼働済み、冷延・アルミめっきライン稼働予定）と鉄源・熱延設備の増強（2027年度以降稼働予定）が揃うことで、ハジラ製鉄所は粗鋼生産能力1,500万トン規模（2023年度の900万トンから+600万トン）の自動車向け高付加価値品種を供給できる一貫製鉄所へと進化します。

更に2026年3月、インド南部アンドラプラデシュ州ラジャヤペタに取得した臨海部大規模用地（890ha）において、一貫製鉄所建設の起工式を開催しました。第Ⅰ期では粗鋼700万トン/年規模の生産能力を想定し、本計画期間内の商業生産開始を目標として投資内容を検討しています。

ハジラ
Hazira
（グジャラート州）
鉄源一貫能力拡張工事中
冷延・アルミめっき2026年下期稼働予定

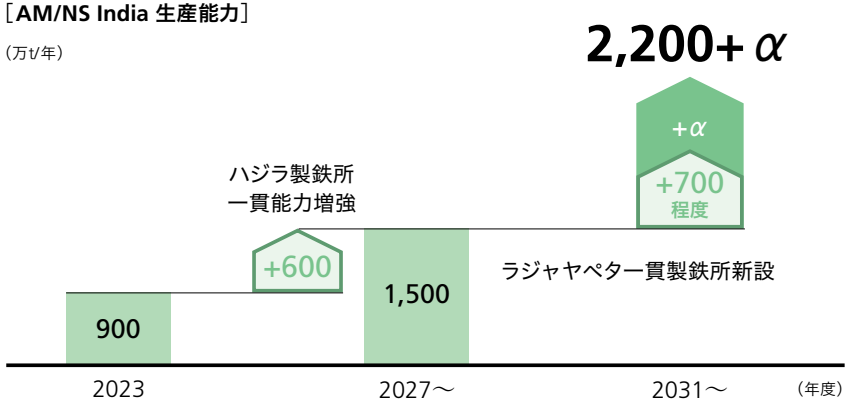
AM/NS Indiaの
能力増強・品種高度化を推進

ラジャヤペタ
Rajayyapeta
（アンドラプラデシュ州）
一貫製鉄所新設に着手
2026年3月 本起工式実施





［AM/NS India 生産能力］





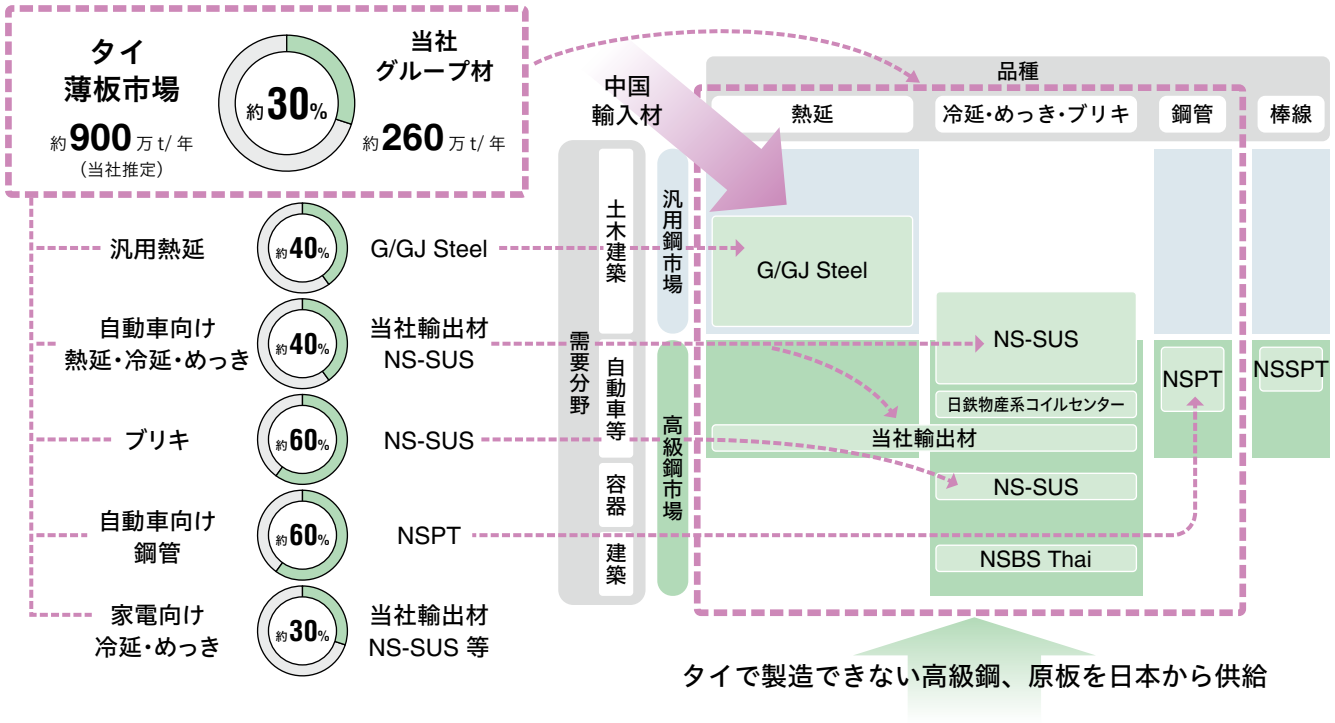
ホームマーケットでの「鉄源～サプライチェーン一貫での強化」

タイは1963年の進出以来60年以上にわたり当社グループが継続投資してきたASEANのなかでも最重点ホームマーケットです。現在、事業会社数は30社にのぼり、約8,000人の雇用を創出しています。また当社グループでの薄板市場のシェアは約30%（年間900万トン規模）となっており、これは長年の投資、取引の積み重ねの証です。汎用鋼が全体の約3分の2を占めながら自動車等の高級鋼市場も有するASEAN最重要の鉄鋼市場であるタイにおいて、当社はインサイダーとして確固たるポジションを築いています。

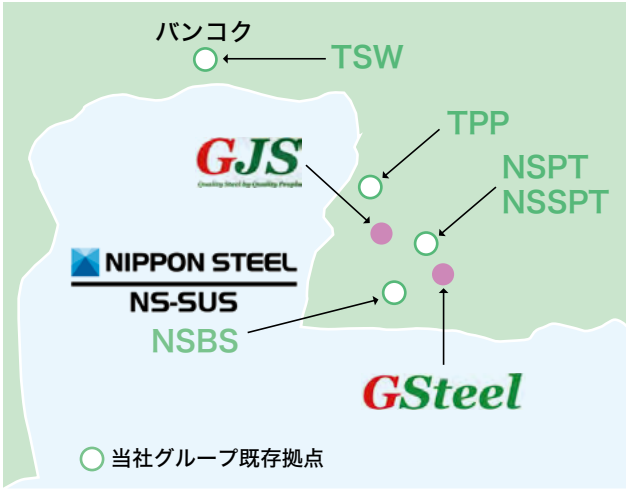
現在の最大の課題は、中国からの安価な輸入材流入への対抗です。タイ唯一の電炉・熱延一貫メーカーであるG/GJスチールはその影響を直接受けており、営業・冷鉄源調達におけるグループ連携強化・操業コスト削減・通商措置の活用等の施策により収益改善を進めています。一方、高級鋼を主力とするNS-SUSは堅調な業績を維持しており、当社グループ全体の競争力は底上げされています。

2026年4月に本社に発足した「タイプロジェクト」は、タイにおける当社グループ事業全体を地域軸で一元的に推進するマネジメント体制です。G/GJスチール・NS-SUS・日鉄物産系コイルセンター等の各グループ機能を有機的に連携させ、日本からの高級鋼・原板供給と現地の鉄源一貫体制を組み合わせることで、中国輸入材に対抗できる強靭なサプライチェーンを構築していきます。

［タイの鋼材市場と当社事業展開］



［主なタイ製造拠点］



「2030中長期経営計画」の具体的な施策 ／ 3 カーボンニュートラルへの取り組み

INTERVIEW

〈担当役員インタビュー〉

カーボンニュートラルは「コスト」ではない。日本製鉄の未来を切り拓く成長戦略である



常務執行役員
GX推進本部長
折橋 英治

鉄鋼業の脱炭素化は、地球規模の課題であると同時に、鉄づくりそのものを変革する挑戦でもあります。本稿では、日本製鉄が推進する大型電炉・高炉水素還元・水素直接還元等の技術開発に加え、GXスチール市場の形成やルールづくりを通じて、カーボンニュートラルを新たな競争力へと転換しようとする取り組みと、その先に描く成長への道筋についてお伝えします。

鉄づくり3,500年の歴史を変える

―― 人類最大級の課題に挑む責任

カーボンニュートラルは、今や、一企業、一産業だけの課題ではありません。地球規模で進む気候変動への対応は、人類共通の課題です。そのなかで鉄鋼業は極めて大きな責任を負っています。世界のCO_2排出量の約1割を鉄鋼業が占め、そのほとんどが高炉を用いた製鉄プロセスから排出されています。つまり、鉄鋼業が変わらなければ世界の脱炭素は前進しません。私はまず、この事実を強く認識することが重要だと考えています。

鉄づくりの歴史そのものが大きな転換点を迎えています。人類は約3,500年にわたり、鉄鉱石から酸素を取り除くために炭素を使って鉄をつくってきました。石炭やコークスを使う現在主流である高炉プロセスも、その基本原理は変わっていません。私たちが挑んでいるのは、その長い歴史の根幹を変えること。だからこそ、日本製鉄には果たすべき使命があります。

私は、日本製鉄を世界最大級の鉄鋼メーカーであると同時に、世界の鉄づくりをリードしてきた企業の一つだと自負しています。振り返れば、当社は高炉技術の高度化、高級鋼の開発や製造技術、自動車やインフラを支える高機能鋼材の供給等を通じて、鉄鋼業の進化をけん引してきました。品質、生産性、操業技術のあらゆる面で世界トップレベルを追求し、素材として日本のものづくり競争力を支えてきたことに大きな誇りを持っています。

だからこそ、カーボンニュートラルの実現においても、私たちが先頭に立たなければならないと考えています。いま求められているのは、単なる設備更新や環境対応ではありません。約3,500年続いてきた鉄づくりの原理そのものを変える挑戦です。人類の発展を支えてきた鉄を、次の時代にふさわしい形へ進化させること。それが、日本製鉄に託された使命であり、私たちが果たすべき役割だと考えています。

複線的な技術戦略に取り組む

―― 技術競争と標準化をリードする

日本製鉄のカーボンニュートラル戦略の特徴は、一つの技術に賭けるのではなく、複数の選択肢を並行して育てていることです。現在私たちは、グリーンイノベーション基金による国の支援を受け、「大型電炉による高級鋼製造」「高炉水素還元」「水素直接還元」の三つの技術を同時に推進しています。地域やエネルギー事情、原料の調達環境によって最適解は異なります。将来、世界中の製鉄所が一つの方法だけで脱炭素化できるとは考えていません。だからこそ複数のカードを持ち続けることが重要なのです。

そのなかで、最も実装に近いのが大型電炉です。電炉は、過去人類が還元し社会に蓄積されてきた鉄を再利用する仕組みであり、鉄鉱石を還元する工程そのものが不要になります。私たちは高炉並みの品質と生産性を実現するための技術開発を進めてきました。国の「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」での支援を受け、九州製鉄所八幡地区、山口製鉄所、瀬戸内製鉄所広畑地区での電炉転換対策を現在実行中です。

一方、高炉水素還元では「Super COURSE50」を中心に研究開発を進めています。実機の約400分の1サイズの試験高炉を用いて、水素を使った還元反応の検証や高精度モデルの構築を進めてきました。大きな成果は、CO_2排出量45%削減（2026年3月）を実証したことに加え、これまで経験や推定に頼っていた高炉内部の反応をより具体的に解析できたことです。これにより計算モデル精度が向上し、実機への展開に大きく近づきました。これら研究の進展を踏まえ、いよいよ2026年度内には実機検証へ移行していきます。

更に私たちは、水素直接還元技術の開発も進めています。これは、水素によって鉄鉱石を直接還元する技術であり、将来的には大幅なCO_2削減が期待されています。天然ガスを用いた直接還元法は既に世界で実用化されていますが、それを水素へ置き換えることで更なる脱炭素化を目指すものです。再生可能エネルギー由来の安価な水素を確保しやすい地域では、高炉水素還元と同様に有力な選択肢となる可能性があります。私たちは将来の事業環境を見据え、この分野でも世界トップクラスの技術開発に取り組んでいます。

このような技術開発競争は中国をはじめ世界中で進んでいます。しかし、私は単なる技術成果だけを競っているとは考えていません。先行する企業が将来のルール形成にも影響を与えるからです。技術競争と標準化は表裏一体であり、日本製鉄はその両方で先頭を走らなければならないと考えています。

GXスチール市場を創る

—— CO_2排出量削減価値を経済価値へ

「カーボンニュートラルは利益につながるのか」

この問いに対する私の答えは明確です。カーボンニュートラルはコストではなく、新たな価値創造の機会です。我々は高炉技術を磨き、コスト競争力の源泉として最適化してきました。CO_2削減という要素が加わればその分、製鉄コストは上昇します。そこで重要となるのは、CO_2削減という価値を社会がどのように評価するかです。

私たちは様々な分析を行い、CO_2削減は、CO_2 1トン当たり少なくとも200ドル程度の社会的価値を持つと考えています。私は一貫して、「コストで売るのではなく価値で売る」と言い続けています。GXスチールは単なる高価格品ではありません。CO_2削減価値そのものをお客様に提供する製品です。

大型電炉投資を判断する際も、CO_2削減価値を取得する前提で議論を行いました。リスクに挑戦しなければ未来は開けません。許容できるリスクかどうか。これは単なる事業計画ではなく、未来の社会への貢献に対する日本製鉄の意思表明でもあります。



そのためには、市場形成が不可欠です。GXスチールの価値を最終消費者まで伝え、バリューチェーン全体で価値を共有して頂かなければなりません。その基盤となるのが標準化であり、ルールづくりです。日本製鉄は、世界で通用するGXスチールの評価基準づくりを推進しています。

2030年の実装、2050年の実現へ

—— 私たちの挑戦は続く

2030年に向けた私の最大の使命は、現在建設中の大型電炉を確実に立ち上げ、GXスチールがお客様から正当に評価される市場を形成することです。設備をつくるだけでは十分ではありません。これまでと同様の良い品質の鋼材をつくり、そのCO2削減価値を認めて頂き、新たな市場として成立させるところまでが私たちの取り組みです。

しかし、それはゴールではありません。2030年はむしろ次のステージへの出発点です。

2040年に向けては高炉水素還元や水素直接還元の実機化技術を確立し、2050年のカーボンニュートラル実現へつなげていかなければなりません。その過程では、水素供給網の構築やCCS（CO_2回収・貯留）といった新たな課題にも向き合う必要があります。

私は、技術面での必要なカードは揃えられると考えています。しかし最終的に問われるのは社会としてその価値をどう認めるかです。カーボンニュートラルは技術だけで実現できるものではありません。市場や制度、社会の価値観が一体となって初めて実現します。

だからこそ私たちは歩みを止めません。たとえ一足飛びにゼロへ到達できなくても、少しずつ減らしていく。新たな技術を生み出し、新たな市場をつくり、新たな選択肢を増やしていく。その積み重ねこそが、2050年への最も確かな道だと私は信じています。そして日本製鉄は、その挑戦の先頭に立ち続けます。

3 カーボンニュートラルへの取り組み

当社は、「日本製鉄カーボンニュートラルビジョン2050」の実現を通じ、「社会全体のCO_2排出量削減に寄与する高機能鋼材とソリューションの提供」「鉄鋼製造プロセスの脱炭素化によるGXスチール*の提供」という2つの価値を提供することで、サプライチェーンでのCO_2排出量削減の実現を目指します。

*2025年1月経済産業省主催「GX推進のためのグリーン鉄研究会」のとりまとめで定義された「グリーントランスフォーメーション推進のためのグリーン鉄」

気候変動問題に対する日本製鉄の取り組み

当社は、2050年のカーボンニュートラル社会実現という野心的な政府方針に賛同し、2021年3月に「カーボンニュートラルビジョン2050」を公表しました。
他国に先駆けて鉄鋼製造プロセスの脱炭素化を進め、高機能鋼材とソリューションを提供し、GXスチールをいち早く市場へ供給していくことで、
お客様（国内約6,000社）の脱炭素化ニーズに応え、国際競争を支えていきます。

企業理念

**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します**

気候変動問題への対応
- 鉄鋼製造プロセスにおけるCO_2排出量削減
- 社会におけるCO_2排出量削減への貢献
（鋼材加工・使用時のCO_2排出削減）

社会基盤を担う素材の持続的提供と企業価値の持続的成長
経済合理性の確保

《企業理念にもとづく2つの価値の提供》

- 2050年カーボンニュートラル鉄鋼製造プロセスを実現
- 社会でのCO_2排出量削減に貢献する商品を拡充

CO_2排出量削減を経済価値化

GXスチールの提供
NSCarbolex® Neutral

GXソリューションの提供
NSCarbolex® Solution

お客様のCO_2排出量削減に貢献

2050年カーボンニュートラル社会の実現

NSCarbolex® に関する詳細情報はこちら　https://www.nipponsteel.com/product/nscarbolex/

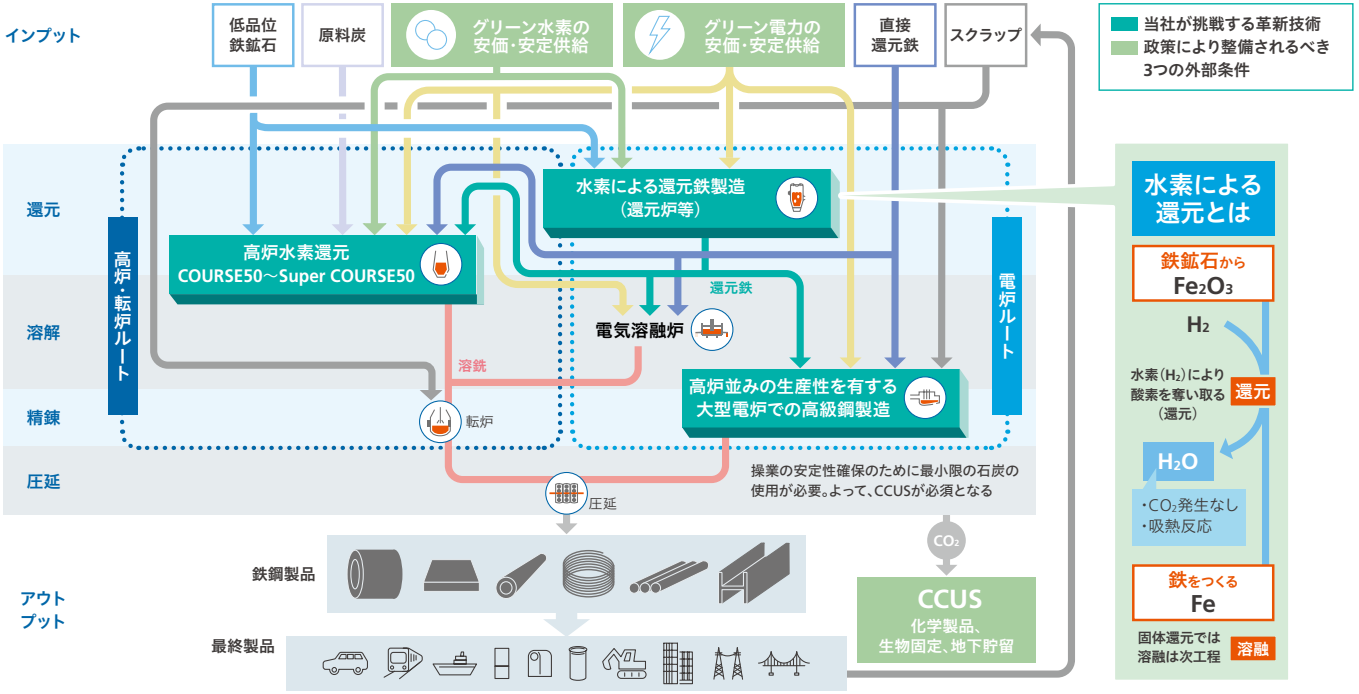
鉄鋼製造プロセスの脱炭素化

現在の高炉・転炉プロセスは、鉄鉱石から高級鋼製品を大量生産する現状唯一の鉄鋼製造プロセスですが、還元材に石炭(コークス)を使用します。コークスは高炉プロセスで還元材としてだけでなく、熱源や、高温となる炉内で固体のままで原料を支え通気性を維持する役割で活用していますが、還元反応の際に鉄鋼生産1トン当たり約2トンのCO_2を発生させます。

このため、私たちはプロセスを抜本的に見直し、高炉並みの生産性を有する大型電炉での高級鋼製造(鉄スクラップを原料とした現状の電炉では製造できない高級鋼を製造)、水素による還元鉄製造(直接還元炉での水素による還元により固体還元鉄を製造)、高炉水素還元(既存高炉に水素を吹き込み炭素の一部を代替)の3つの革新技術の開発・実機化に複線的アプローチで取り組み、カーボンニュートラルを目指します。

カーボンニュートラル生産プロセス実現の技術的課題
https://www.nipponsteel.com/csr/env/warming/future.html

［カーボンニュートラル鉄鋼生産プロセス(コンセプト)］



複線的アプローチの必要性

上記3つの革新技術のうち、電炉は脱炭素の観点では優れていますが、スクラップの有限性という量的制約およびスクラップ中の不純物による質的制約があり、現行生産プロセスのすべてを電炉に転換することは不可能で、世界の鉄鋼需要を満たすには鉄鉱石の還元による鉄鋼生産が必要です。また、水素による還元鉄製造にも、直接還元に適した高品位鉱石の流通量という量的制約があります。

このため、当社は、現段階で一つの技術に絞るのではなく、それぞれの特徴を活かした複線的アプローチでカーボンニュートラルを目指しています。

［水素直接還元＋電炉プロセスの制約］

スクラップの有限性

スクラップ発生量は年々増加するが、世界の鉄鋼需要を満たすには鉄鉱石からの還元が必要

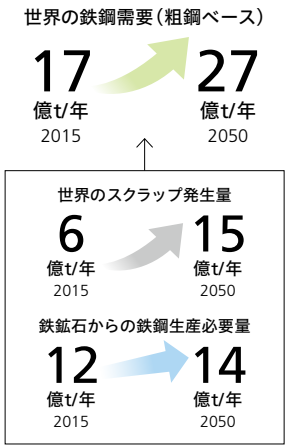
スクラップ中の不純物

スクラップ中に含まれる不純物、電炉での溶解時の窒素混入により、電炉での高級鋼の製造は困難

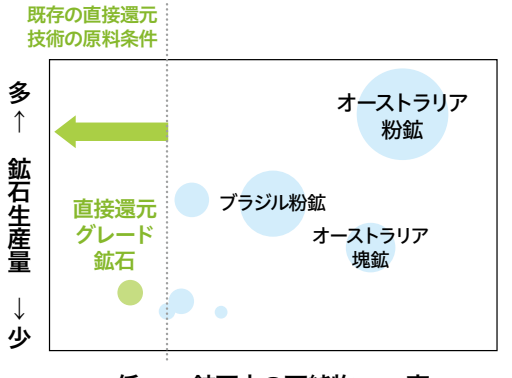
高品位鉄鉱石の流通量

直接還元鉄の生産には世界の鉄鉱石資源の10%以下と希少な高品位鉱石が必要

［鉄鉱石の還元による鉄源供給の必要性］



［高品位鉄鉱石の流通量］



出典:「CRU/AMEのデータ」より、当社が作成(2018年の生産量／輸出量)

製鉄プロセスの脱炭素化に向けて

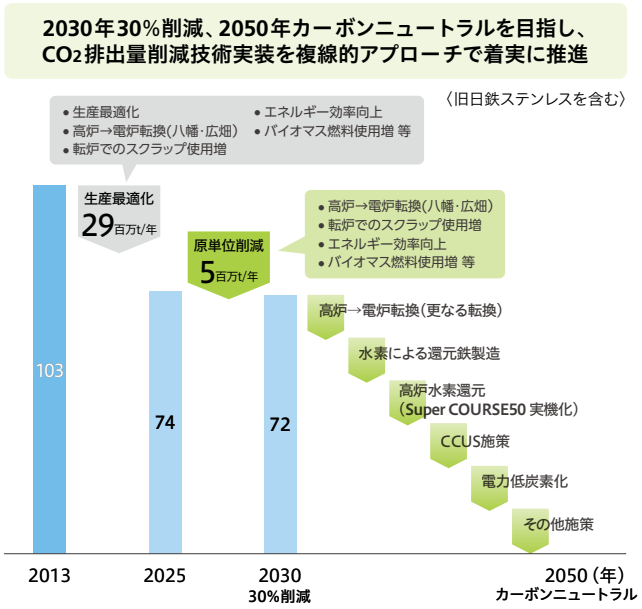
当社は、2030年にCO_2総排出量を対2013年比で30%削減するというターゲット、および2050年カーボンニュートラルを目指すというビジョンを掲げ、カーボンニュートラル社会の実現に向けて革新技術の他国に先駆けた開発・実機化に取り組んでいます。

この計画はパリ協定(1.5℃目標)に整合する日本のNDCにおいて相応の貢献を果たす計画であり、グリーンイノベーション(GI)基金*の補助も受けて開発・実機化を進めています。

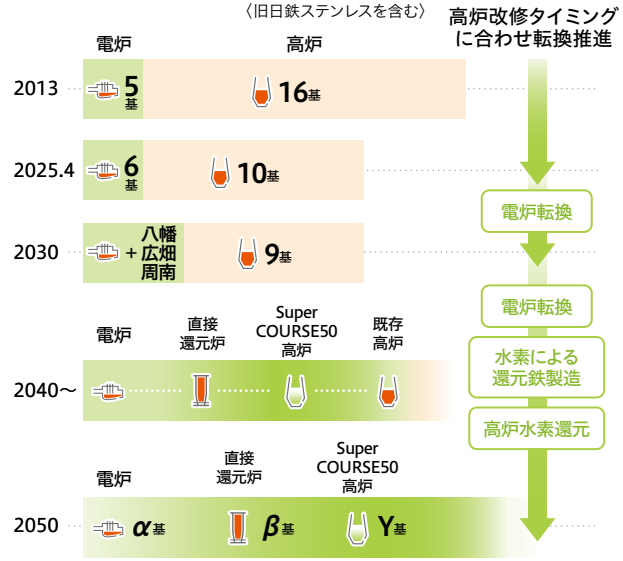
今後、2030年に向けては一部高炉の電炉転換に取り組み、2050年に向けては高炉改修タイミングに合わせ、更なる電炉転換、水素による還元鉄製造、高炉水素還元の本格実装により、最適な組み合わせでカーボンニュートラル生産プロセスの実現を目指します。

*グリーン成長戦略の実行計画の重点分野において野心的な2030年目標(CO_2削減量等)を目指すプロジェクトを実施する企業等を支援する、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の研究開発委託・補助事業。

[「カーボンニュートラルビジョン2050」の脱炭素化目標]



[既存高炉のカーボンニュートラル転換]

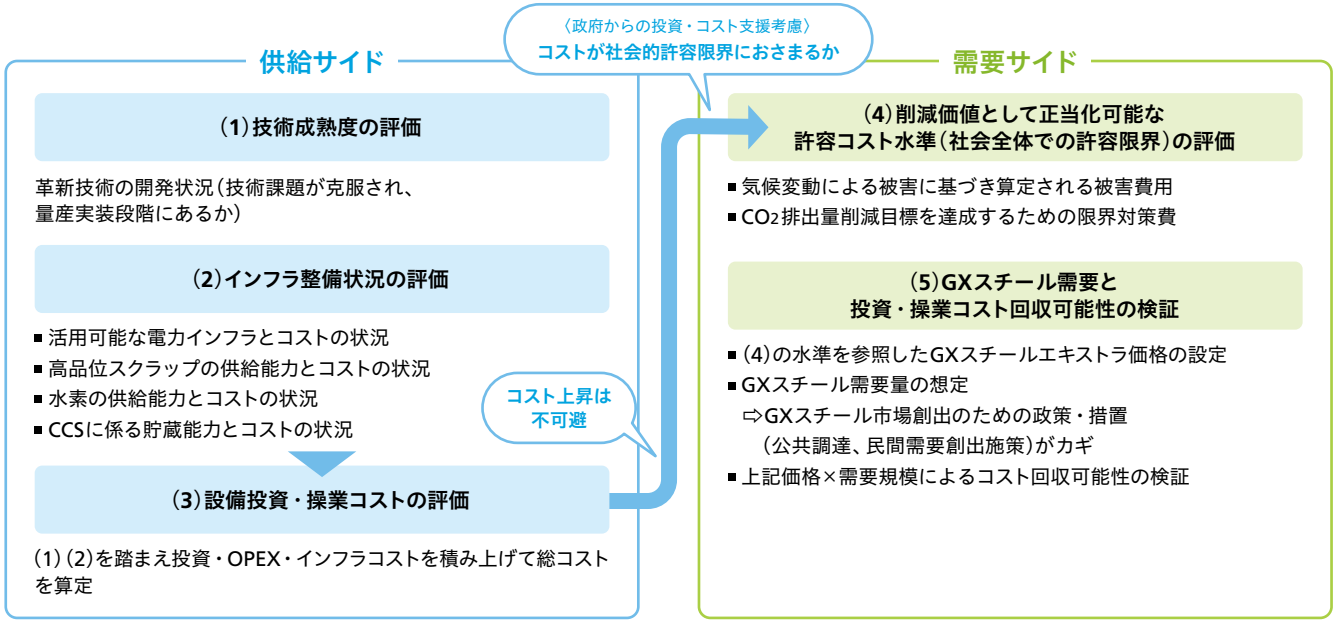


実機化の意思決定に向けた評価・検証

当社は、カーボンニュートラルビジョンに掲げた革新技術の実機化の意思決定にあたり、供給サイド(技術・インフラ)と需要サイド(投資回収の予見性)の両面から評価・検証を行っています。

具体的には、供給サイドでは、まず技術成熟度や必要となるインフラ整備状況を評価し、それらを踏まえ、設備投資や操業コストを算定します。需要サイドではCO_2削減価値として社会全体で許容可能なコスト水準を想定し、それをもとに設定したGXスチールのエキストラ価格と想定需要規模により、コスト回収可能性を検証することになります。

このようにして、投資回収の予見性が確保可能と判断されたプロジェクトについて段階的に実行していくことになります。



カーボンニュートラル実現に向けた当社の取り組み

カーボンニュートラルの実現に向けては、製鉄プロセスの脱炭素化に向けた革新技術の複線的アプローチによる開発・実装や、脱炭素エネルギー・原料の確保といった技術開発～実装面の取り組みに加え、GXスチールを社会に供給し、投資回収の予見性を確保するためのCO_2削減価値が評価されるルールづくり、削減価値が付与されたGXスチールの普及等、GX市場形成も必要となります。

当社はこれらの課題に対し、革新技術の開発・実機へのビルトインを着実に進めるとともに、政府や産業界への政策・制度の提言を中心に、社会全体に対する働きかけにも取り組んでいます。

技術開発

■ グリーンイノベーション基金の支援を受け**3つの技術開発**に取り組み



大型電炉での高級鋼製造



水素による還元鉄製造



高炉水素還元

投資回収の予見性／GXスチール市場の創成

実装化

■ 2025年5月に**電炉プロセスへの転換投資を決定**

投資額8,687億円　政府支援 上限2,514億円
2026年4月着工（八幡・広畑・周南）

環境価値（CO_2排出量削減）の経済価値化

■ **GXスチール**（CO_2発生を削減して生産された鉄鋼製品）**の初期需要創出**の具体的政策が進捗

- 官需における優先調達
- 民需における使用支援（自動車、造船、建築分野等）

制度化・標準化

■ 2025年10月、日本鉄鋼連盟が**鉄鋼製品におけるカーボンフットプリント算定ルール**を制定

■ 国際標準化に向けて活動中（worldsteel他）

インフラ整備

■ **先進的CCS（CO_2貯留）プロジェクト**に参画
首都圏CCSプロジェクト：2030年代初頭実装予定

■ **水素・アンモニア**のインフラ整備に向けた地域連携

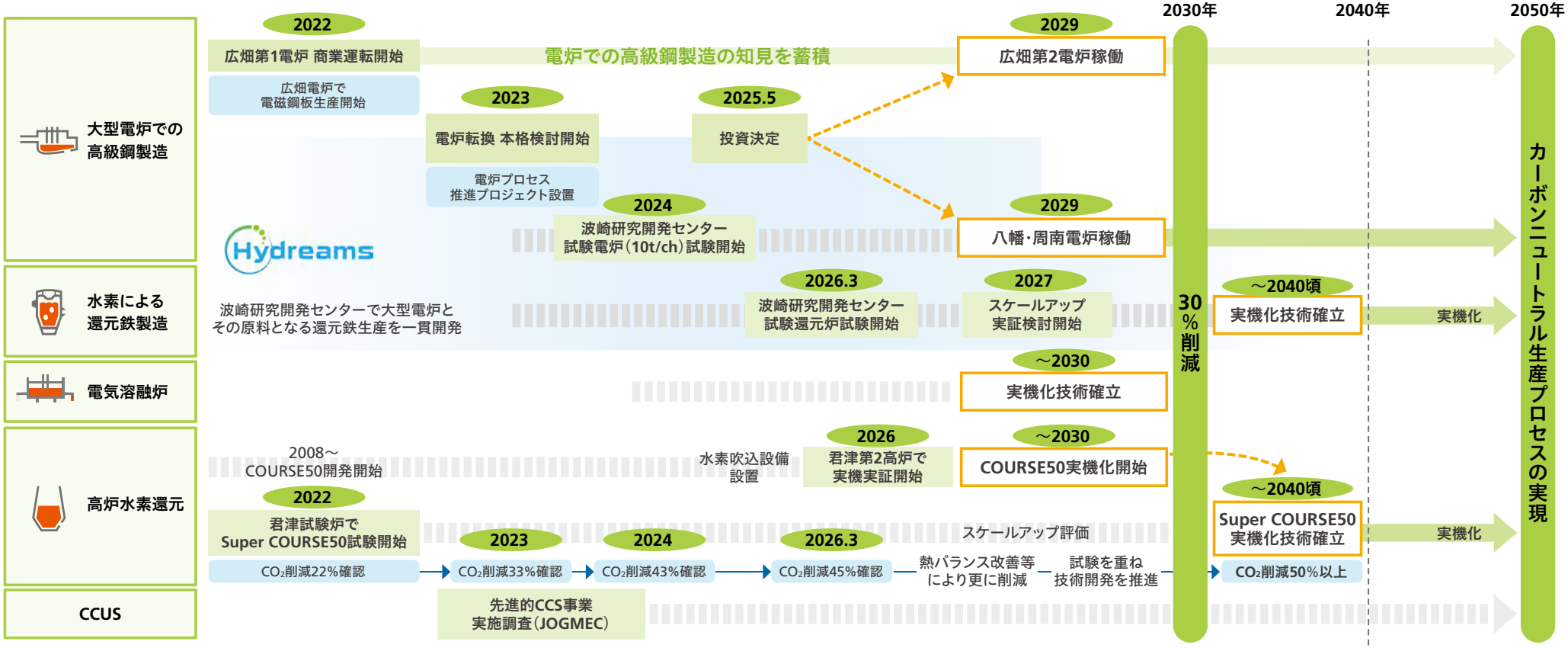
「カーボンニュートラルビジョン2050」の進捗

当社は、カーボンニュートラルビジョン2050で特定した「大型電炉での高級鋼製造」「水素による還元鉄製造」「高炉水素還元」の3つの革新技術に関し、下記ロードマップに沿って研究開発や実証試験・実機化検討を進めています。

2025年5月に、九州製鉄所八幡地区の高炉の電炉転換や瀬戸内製鉄所広畑地区の第2電炉増設、山口製鉄所（周南）の電炉再稼働等の設備投資を決定しました。2026年4月には、この決定をもとに九州製鉄所八幡地区の電炉プロセス転換工事に着手するなど、革新技術の実機化を進めています。

また、技術開発本部波崎研究開発センターにおいて試験電炉、試験還元炉の建設を完了し試験を開始しています。加えて、高炉水素還元の技術開発では、Super COURSE50に関して試験炉でのCO_2排出量削減率45%を達成しました。更に、COURSE50の君津第二高炉での2026年実機実証開始に向け準備を進めています。

［日本製鉄カーボンニュートラルビジョン2050ロードマップ］



削減技術の開発と実装に向けて

大型電炉による高級鋼製造への取り組み

当社は、2025年5月に大型電炉での高級鋼製造の実機化に向けた高炉から電炉へのプロセス転換の設備投資を決定しました。

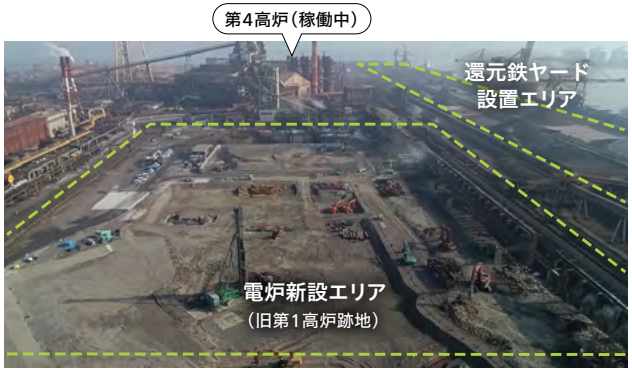
この投資は高級鋼一貫製造技術と革新電炉によるブレークスルー技術を組み合わせ、多品種にわたり、高度な品質（加工性や機能性）を高い生産性で実現するものです。

九州製鉄所八幡地区ではこれまでに電炉新設工事のために事前の基盤整備工事（設備撤去や干渉物移設等）を実施し、2026年4月に電炉転換工事に着手しました。2029年度までに新設電炉を立ち上げ、2030年CO_2排出量削減30%目標の確実な達成を目指しています。

［高炉から電炉への転換投資概要］

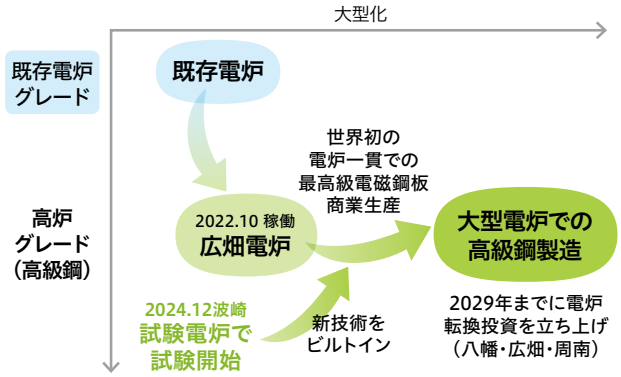
	投資内容	投資額（億円）	生産能力（万t/年）	生産開始
九州製鉄所 八幡地区	電炉1基 新設（高炉1基休止）	**6,302**	**約200**	2029年下期
瀬戸内製鉄所 広畑地区	電炉1基 増設	**1,400**	**約50**	2029年下期
山口製鉄所（周南）	電炉1基 改造・再稼働	**985**	**約40**	2028年下期
合計	電炉3基 新設/増設/改造・再稼働 等（高炉1基休止）	**8,687**	**約290**	

効果	▪ CO_2削減効果 **−370万t CO_2/年** ▪ GXスチール生産能力 **＋160万t/年**
政府支援	▪ CAPEX GX推進法に基づく政府支援事業 上限2,514億円 ▪ OPEX 戦略物資生産基盤税制（OPEX支援）申請予定



九州製鉄所八幡地区の工事実行状況（2026年4月）

［「大型電炉での高級鋼製造」の技術開発計画と進捗］



更なる技術の深化・拡充へ向け、試験開始

GI 基金事業

当社は、大型電炉での高級鋼製造技術の実機化のための技術開発・確認を行う試験電炉（10t/チャージ）を設置し、高効率脱リンや脱窒素等の試験を開始しています。

今後、開発した技術を実機設備にビルトインし、高級鋼の電炉一貫製造・量産システムの実現を目指します。


試験電炉（2024年試験開始）

冷鉄源（スクラップ等）調達に向けた取り組み

用途を終えた鉄鋼製品はスクラップとして回収・リサイクルされていますが、今後高炉の電炉転換が進むことにより、特に高品位スクラップは需給がタイト化していく見通しです。

このため当社は、スクラップ等の冷鉄源の調達・使用・在庫管理・物流を一貫マネジメントし総合戦略を推進する専門組織「冷鉄源総合企画部」を設置。大型電炉の導入拡大によって大幅に需要が拡大する高品位スクラップの確保や、当社グループ全体の冷鉄源調達・配合の最適化に取り組んでいます。

［冷鉄源総合戦略の取り組み］

スクラップ
- 使用基準／購入価格／検定基準　整備
- 冷鉄源マネジメントの本社一元管理化
- 業務管理高度化に向けたシステム基盤整備
- CPs（サーキュラーパートナーズ）鉄鋼WG（経済産業省主催）における国内需給調査、高品位スクラップ不足回避策の検討

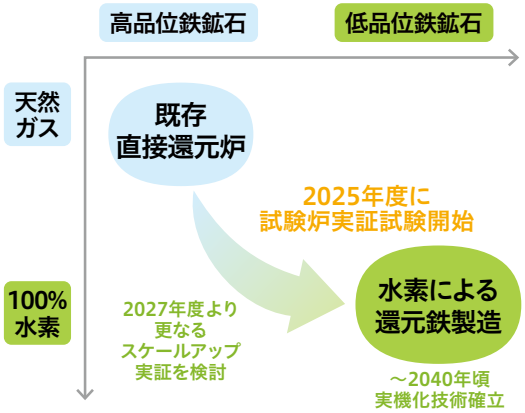
直接還元鉄
- 調達リソースの検討

水素による還元鉄製造技術の開発

当社は、還元鉄生産のための還元材を天然ガスから100％水素へ転換することを目指していますが、この水素還元は吸熱反応であることに加え、熱補償の必要があり、また、特に低品位鉄鉱石を使用した際に還元時の粉化・固着化が顕著になる等の課題があります。

こうした課題に対し、生産性、安定操業、還元鉄品質を確保するための革新技術の開発に取り組んでいます。

［「水素による還元鉄製造」の技術開発計画と進捗］



スケールアップした試験還元炉での試験を開始

GI 基金事業

当社は、水素による還元鉄製造実機化技術の確立に向け、REセンター（富津）で2010年からベンチ試験還元炉での試験を行ってきました。

これまでに蓄積した知見をもとに、スケールアップした試験還元炉（高さ60m）を波崎研究開発センターに建設し、2026年3月から、実機と同じプロセスフロー、設備・機器構成のプロセス一貫評価（還元～冷却～成型）の試験を開始しています。

現在までに72時間連続の水素還元運転を達成し、今後も最適な条件等を追求して試験を継続していきます。


試験還元炉（中央）と試験電炉（右）


試験還元炉で製造した水素還元鉄

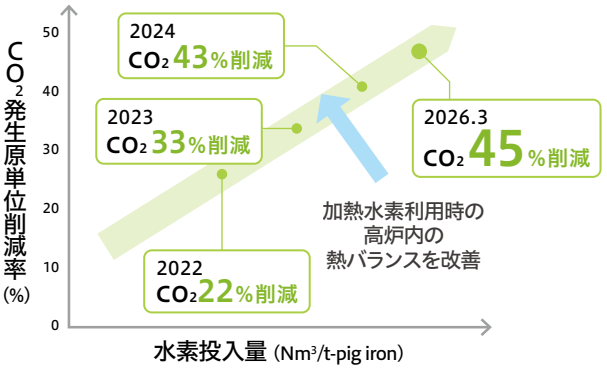
還元鉄製造に適した高品位鉄鉱石鉱山権益確保に着手

当社は、2025年6月に、還元鉄製造に適した高品位鉱石の潤沢な資源量が想定されるカナダ東部 Kami鉱山の新規鉱区の開発・操業に向けて経済性調査を行う合弁会社への出資契約を締結しました。

高炉水素還元の実機化へ向けた取り組み

当社の東日本製鉄所君津地区に設置した試験高炉では、大型炉での実装へ向け、CO_2排出量50%削減を目標に数学モデル計算と試験高炉での実証とのスパイラルアップで技術開発を進めており、加熱水素を用いた試験で、世界最高水準を更新するCO_2排出量45%削減を確認しました。

また当社は、これまでの試験高炉の操業評価や解析で得た知見をもとに、約400倍規模の炉容積を持つ実機（東日本製鉄所君津地区第2高炉）での常温水素を用いた実証を2026年度より開始する予定としており、現在、水素吹込設備の設置等の準備を進めています。



TOPICS 「COURSE50」プロジェクト*1 「Super COURSE50」プロジェクト*2

GI 基金事業

COURSE50は水素による鉄鋼製造の実現に向けて2008年から2022年まで取り組んだ技術開発です。

東日本製鉄所君津地区に建設した12m³の試験高炉で製鉄所内で発生した水素系の副生ガス（コークス炉ガス）を用いた高炉水素還元の試験を行い、高炉水素還元でCO_2の10%以上削減を実証し、CO_2分離・回収でも、化学吸収法による省エネルギー型の技術を開発し産業分野での実機化につなげました。

Super COURSE50は、製鉄所外より購入した水素を加熱して使用することで高炉内の熱バランスを維持し、更なるCO_2排出量削減（50%以上の削減）を目指す技術で、GI基金事業のプロジェクトとして開発に取り組んでいます。

2022年5月より試験を開始し、2026年3月には世界最高水準を更新する高炉本体からのCO_2排出量45%削減を確認する等、着実に開発を進めています。



試験高炉

*1 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の委託事業
*2 NEDOの研究開発委託・補助事業「グリーンイノベーション基金事業／製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト」

電力の低炭素化に向けた取り組み

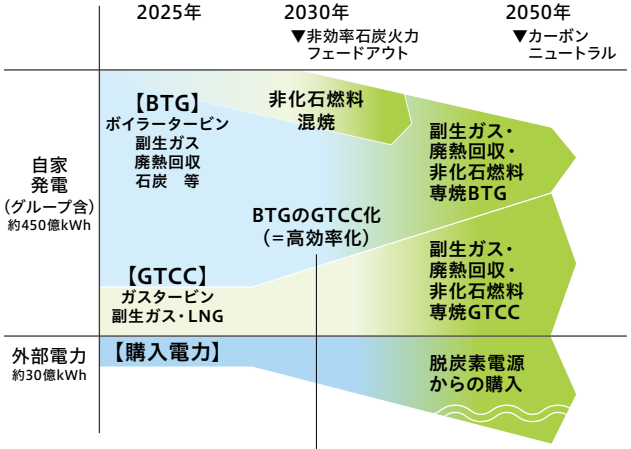
当社では使用電力の約9割を自家発電しており、主として、排熱および副生ガス等の所内発生エネルギーにより賄っていますが、不足する分は外部補助燃料としてLNG・石油・石炭等も使用しています。

このため、今後、電力構造の低炭素化に向け、自家発電設備の燃料転換・高効率化、非化石燃料化（水素・アンモニア、バイオマス）等を進め、購入電力の脱炭素化も含め、2050年に向けたCO_2排出量削減を推進していきます。

［当社電力構造の低炭素化に向けた検討・推進項目］

- 非効率石炭火力の全廃
- 副生ガス火力の高効率化とCCUS活用、外部補助燃料の非化石燃料化（バイオマス、アンモニア、水素等ゼロエミッション燃料の活用拡大）
- 脱炭素電力の購入

［発電設備の高効率化、非化石燃料転換、脱炭素化］



［発電設備高効率化（GTCC化）推進中案件］

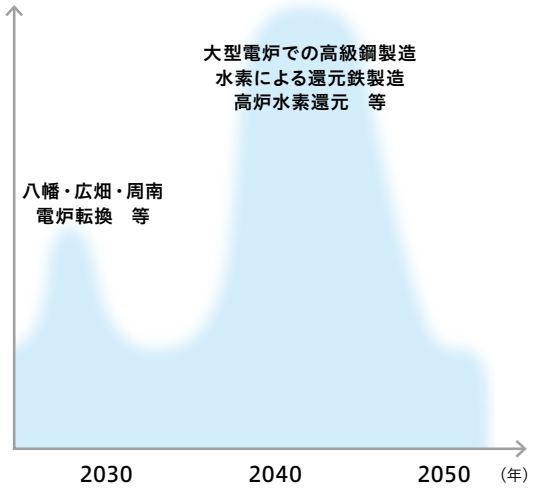
- 関西製鉄所和歌山地区発電設備のGTCC化（建設中）
- 九州製鉄所八幡地区発電設備のGTCC化（環境アセスメント実施中）

GX投資回収の予見性確立

カーボンニュートラル実現のコスト

カーボンニュートラル鉄鋼生産プロセスを実現する革新技術の開発と実機化には、巨額の研究開発費と設備投資が必要となります。現時点では、当社の鉄鋼生産プロセスのカーボンニュートラル化のためには、2050年までの間に5,000億円以上の研究開発費と、資材費・人件費上昇や革新技術の実装化方案の具体化によって当初想定の4～5兆円を上回る実機化設備投資が必要になると見込んでいます。

［実機化設備投資時期イメージ］

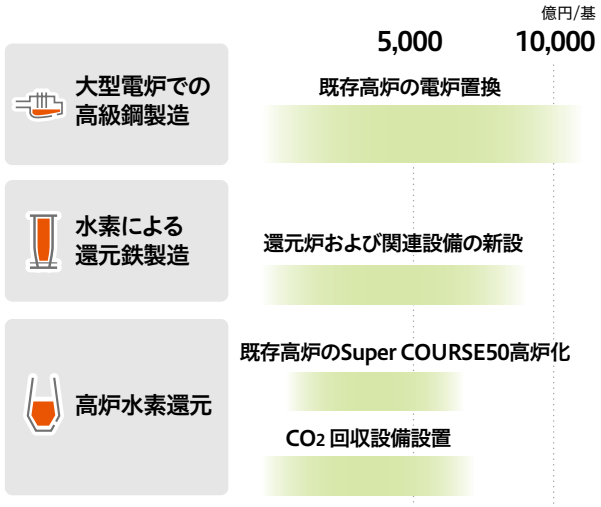


実機化に向けた研究開発は、GI基金による政府支援を受け全力で取り組んでおり、コスト上昇を極力抑制する技術開発も順調に前進しています。

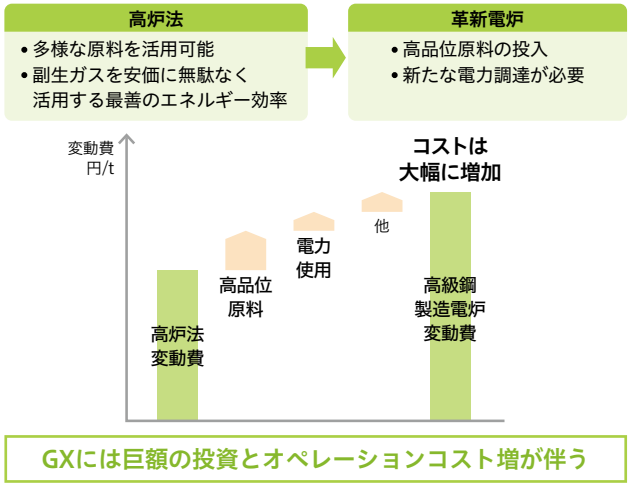
ただし、GXスチール生産では、従来の生産プロセスに比べて高品位の原料が必要になることや、副生ガス等のリサイクルエネルギーに替わる電力調達が必要になること等により、操業コストも大幅に上昇します。

このため、実機化設備投資についてはこれらのコスト上昇を見極め、政府による支援やGXスチール市場でのCO_2排出量削減価値の経済価値化の進捗も踏まえて、投資回収の予見性を確保した上で実行判断していきます。

［革新技術導入 1基当たりの設備投資額規模イメージ］



［高炉プロセスの電炉転換に伴う操業コスト増イメージ］



GXには巨額の投資とオペレーションコスト増が伴う

設備投資・操業コスト上昇に対する支援

諸外国においては、カーボンニュートラルのための研究開発費だけでなく、実機化設備投資や操業コスト上昇に対しても、政府の支援制度が整備されてきています。国際競争のなかでのイコールフッティングの観点から、日本においてこうした支援の制度が必要です。

当社は、こうした支援制度の確立のため、政府関係機関への提言等積極的な働きかけを行っており、その結果、GX経済移行債を活用した「投資促進策」や、戦略分野ごとの生産量に応じた税額控除措置等が打ち出されています。

2025年に決定した高炉から電炉へのプロセス転換の事業投資も、GX推進法に基づく「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）令和7年度～令和11年度事業）」に採択されています。

当社は今後もこれらの支援の獲得に向けて取り組み、投資回収の予見性を確保していきます。

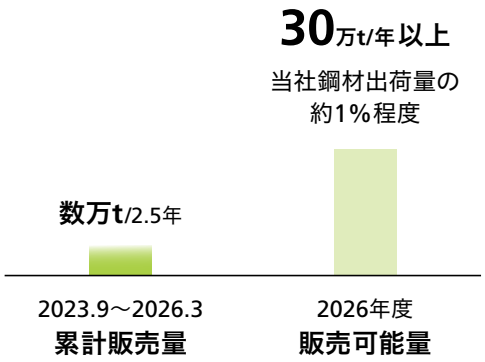
GXスチール市場形成の必要性

巨額の設備投資やオペレーションコスト増を伴うGX投資の回収予見性を確立するためには、「カーボンニュートラルのための実機化設備投資への政府支援」だけでなく、CO_2排出量削減価値がGX価値としてバリューチェーン全体で共有・負担され、対価によって回収可能な「健全なGXスチール市場の形成」が必須です。

一方、当社が2023年9月より販売しているGXスチール(ブランド名NSCarbolex® Neutral)の現時点での販売実績は、足元の政府による初期需要創出策を契機とした当社GXスチールの採用事例の増加によって多様な需要分野で受注が拡大しつつあるものの、販売可能量の30万t/年超(当社鋼材出荷量の約1%程度)に対して累計数万tに留まっており、販売可能量に対してはまだ相当の余力がある状況です。

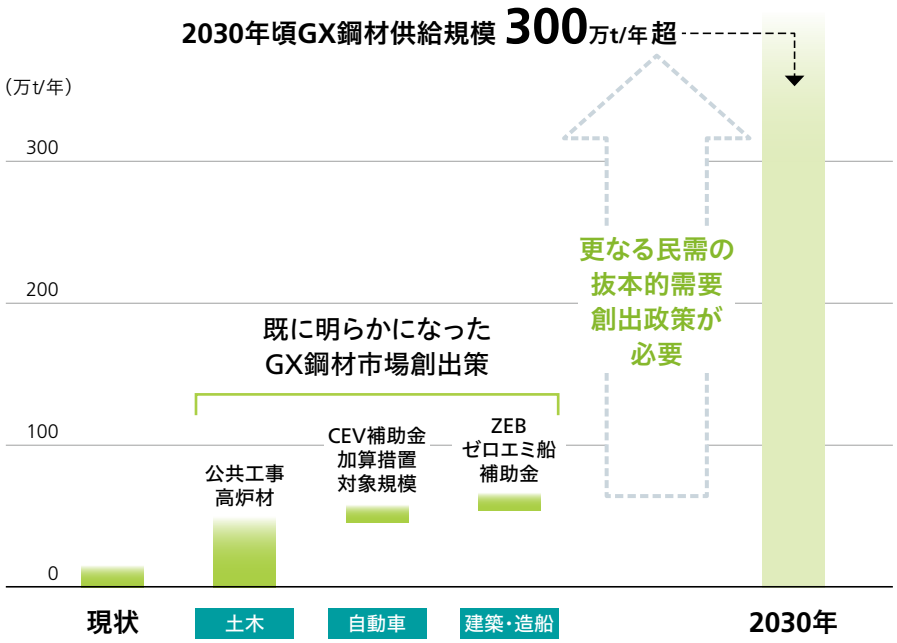
更に、今後2030年頃にはこれまでに日本の鉄鋼業界が投資を決定したプロジェクトにより鉄鋼業界全体でのGXスチールの供給量は高炉鋼材市場の約1割相当の300万t/年を超える規模になりますが、現在の初期需要創出措置による民需や公共調達による官需だけでは必要十分な規模のGXスチール市場は形成できず、将来の供給能力と市場規模に大きな乖離があるため、更なる抜本的な民需の創出政策が必要となります。

［当社GX鋼材 NSCarbolex® Neutralの販売量と採用事例］



自動車	日産自動車	量産車に採用	2025. 2
造船	山中造船	内航船向けに採用	2024. 2
機械	GE Vernova	変圧器	2025. 5
	AIRMAN	コンプレッサ・発電機	2025. 5
	日立製作所	電動機	2024.12
容器	側島製罐	CANDAY缶	2023. 9
	坂角総本舗	「ゆかり」缶	2025. 9
建築	カタール国営石油会社・QatarEnergy	ブルーアンモニア製造プラント建設プロジェクト	2024. 6
	住友商事／Swarovski	心斎橋 南船場3丁目プロジェクト	2025. 9
	北海道電力	泊発電所 漂流車両流出防止工事	2026. 2
土木	横河ブリッジ	福岡県田川郡香春町 鏡山跨線橋	2024. 2

［2030年までに必要なGXスチールの市場規模］



GXスチールの市場形成に向けた取り組み

2025年1月に、経済産業省の「GX推進のためのグリーン鉄研究会」において、「GX推進のためのグリーン鉄＝GXスチール」が政府による優先調達や購入支援範囲として整理され、グリーン購入法の基本方針の見直しやGXスチールを使ったクリーンエネルギー自動車（CEV）への補助金等の導入が開始されています。

こうした初期需要創出策に加え、引き続き政府に更なる需要創出策の具体化を働きかけてきた結果、土木、建築、造船分野でもGXスチールの需要創出策が決定しています。

具体的には、公共工事におけるGXスチールの活用方針が公表され、2026年度以降、GXスチールを活用した試行工事が開始され、順次対象を拡大し、2030年度以降に本格活用する方針が示されました。また、建築分野では、建築物のライフサイクル・カーボン評価制度の導入やZEB補助金によるGXスチール使用補助支援が始まることになりました。更に、GXスチールを使用したゼロエミッション船等を導入する場合の追加的な補助支援も決定しました。

当社は、今後もGXスチールが使用された物品の普及・拡大を推進し、官需、民需を合わせた更なるGXスチール需要創出支援策に向け、政府への働きかけを継続していきます。

GX推進のためのグリーン鉄（＝GXスチール）支援の考え方

GX推進のためのグリーン鉄
企業単位では追加的な排出削減行動による大きな環境負荷の低減があり、
排出削減行動に伴うコストを上乗せした場合には一般的な製品よりも価格が大きく上昇する製品

政府による優先的調達（グリーン購入法等）
政府による購入支援（補助金支給の要件に含める）
等を重点的に講じることを通じた **需要拡大支援**
※生産コスト低減支援策 等も組み合わせ

低CFP*の鋼材
*Carbon Footprint of Products
CFPの活用支援等を通じた普及促進

官民あげての対策

GX価値の訴求、国際標準への反映	鋼材のCFP活用拡大	需要側への支援等	供給側への支援

2025年1月経済産業省「第5回GX推進のためのグリーン鉄研究会とりまとめ」資料より当社作成

具体的なGXスチール需要創出支援策

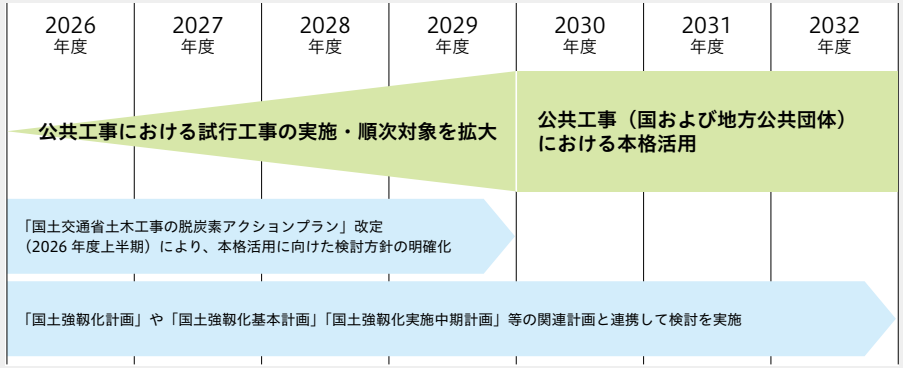
既に実施中の初期需要創出策

- **グリーン購入法**
  「日本鉄鋼連盟グリーンスチールに関するガイドライン」に沿ったGXスチールを使用した物品を特定調達品に指定し、優先的に調達するよう、基本方針を見直し
- **自動車分野**
  「クリーンエネルギー自動車導入促進補助金」において、GX鋼材使用に対し加算措置を追加

更なる需要創出策

- **土木分野**
  「公共工事におけるGXスチール活用」
  （2026年度より試行工事を実施し順次対象を拡大、2030年度以降に本格活用）

［公共工事におけるGXスチールの活用拡大イメージ］



出典：2025年12月「GX実現に向けた専門家ワーキンググループ」資料

- **建築分野**
  「建築物ライフサイクル・カーボン評価制度」の導入
  「低炭素型建材活用新築ZEB支援事業」による、GXスチール使用補助導入
- **造船分野**
  「ゼロエミッション船等の導入支援事業」における、GXスチール使用補助導入

GXスチールの標準化への取り組み

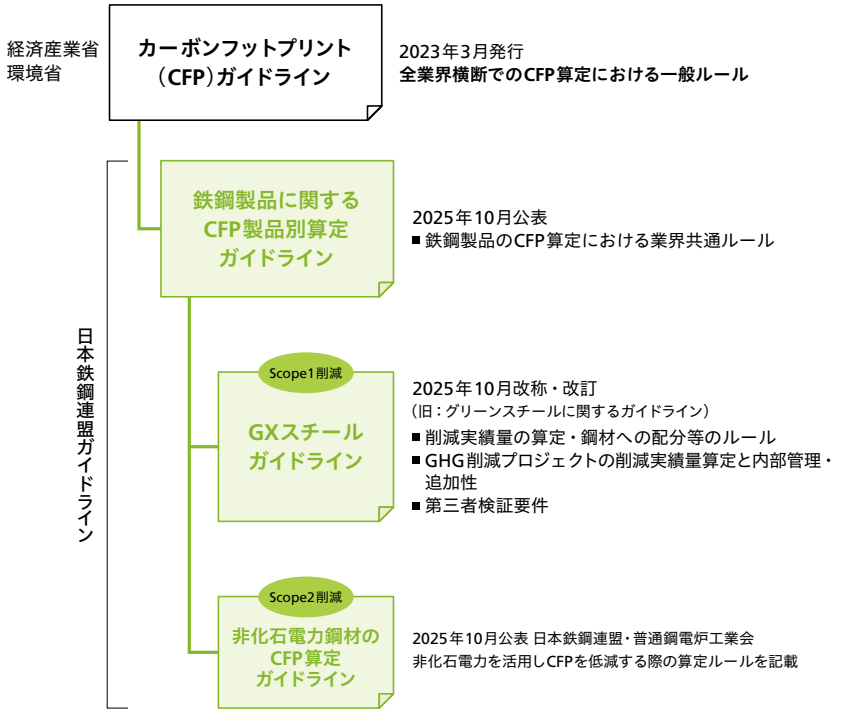
GXスチール製造に向けた製造プロセス転換は、経済合理性を踏まえつつ高炉の更新時期等を勘案して段階的に推進されますが、一方でお客様が求める高級鋼材とそれを製造可能な製鉄所は紐付いているため、段階的に転換が進む期間において、鉄鋼メーカーの投資合理性を満たしつつ、お客様のGXスチールへのニーズにいち早く対応するためには、製鉄会社が自ら実施した追加性のある削減プロジェクトによるGHG削減実績量を任意の製品に割り当てる仕組みが必要となります。

この課題に対応するため、当社は日本鉄鋼連盟による「鉄鋼製品のCFP算定ルール」および「グリーンスチールに関するガイドライン」の「GXスチールガイドライン」への改訂に積極的に参加し、2025年10月の同ガイドライン発行に貢献しました。

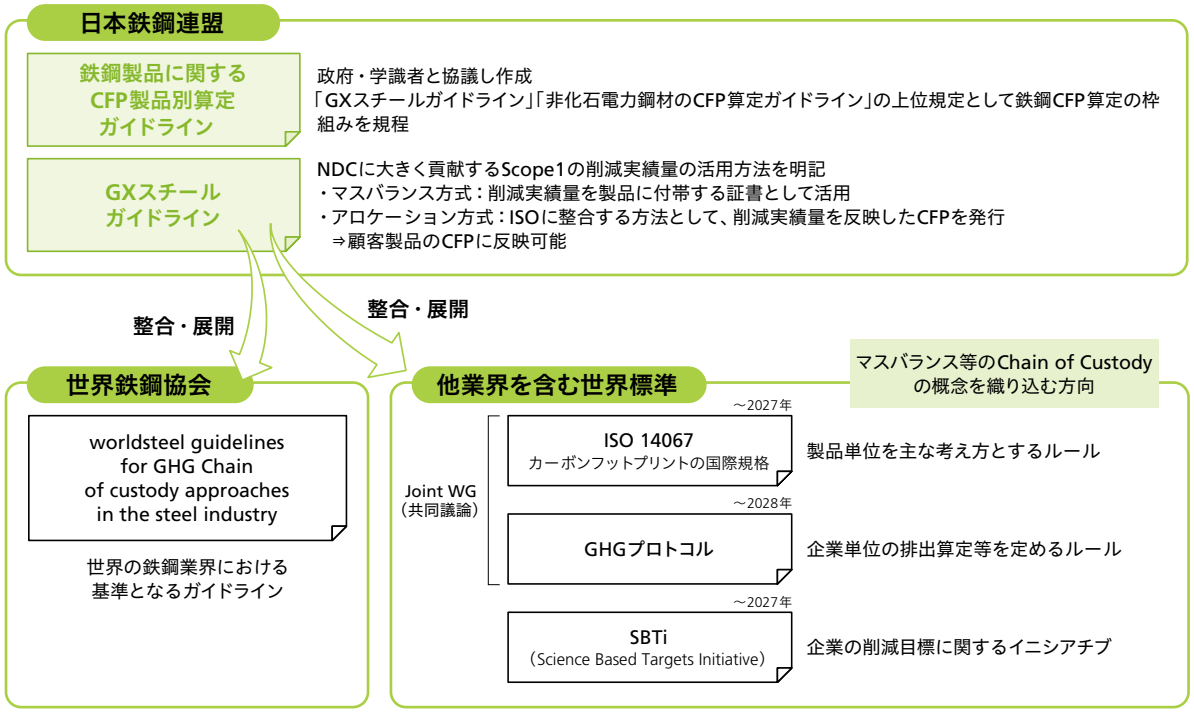
このガイドラインに基づき算出された削減実績量は、お客様の「組織としてのScope3排出量低減量」および「製品のカーボンフットプリント(CFP)低減量」算定のニーズに応えることができるものです。

更に、当社と日本鉄鋼連盟は、この「GXスチールガイドライン」の考え方を、世界の鉄鋼業界の基準となるworldsteel(世界鉄鋼協会)の現行ガイドライン「worldsteel guidelines for GHG Chain of custody approaches in the steel industry Ver.1.2」 や、ISO14067、GHGプロトコル、SBTi等へ整合的に展開していくための国際標準ルールづくりにも積極的に参画しています。

［国内ガイドラインの制定・整備］



［GXスチールの国際標準化］



エネルギー・インフラ整備

カーボンニュートラル鉄鋼生産プロセスには、大量の水素と電力が必要であり、また、一部発生が残るCO_2についてもCCUS（Carbon Capture and Utilization and Storage）による対策が必要です。当社は、「グリーン水素・グリーン電力の安価で安定的な供給」と「CCUSの社会実装」とを、カーボンニュートラル鉄鋼生産プロセスに必要な「政府によって整備されるべき外部条件」と位置付け、政府関係機関に対して働きかけています。

水素・アンモニア、脱炭素エネルギーの確保

カーボンニュートラル製鉄プロセスの実現には、高炉水素還元・水素による還元鉄製造・電力脱炭素化等に使用する水素・アンモニアが当社だけで年間数百万トン必要となります。

これらの水素・アンモニアや電力はCO_2を発生させずつくられたグリーン水素・アンモニア、グリーン電力である必要があります。

2024年度に水素社会推進法が成立し、供給開始後15年間を支援期間とした「価格差に着目した支援」や「拠点整備支援」といった政府支援の仕組みが整っていますが、水素・アンモニア製造コストは、現状の化石燃料に比較して著しく高く、大幅なコスト低減が不可欠であり、加えて、水素の大規模な製造～輸送～貯蔵技術も更なる開発が必要です。

当社は、水素・アンモニアの安価・安定調達の課題解決に向け、政府・自治体との連携に加え、製鉄所が立地する地域の各協議体に参加する等、取り組みを継続しています。

CCUS技術の開発

カーボンニュートラル生産プロセスでは、CO_2発生を最小化した後でもなお鉄鋼製造プロセスから発生するCO_2 を処理するためにCCUS技術を用います。

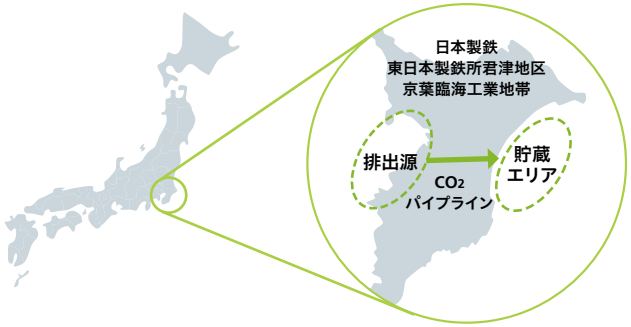
当社グループはこれらの技術開発に自ら積極的に取り組み、CCUSの社会実装を推進しています。

［当社グループのCCUS技術開発の取り組み］

CO_2貯留技術

当社は、独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構（JOGMEC）が令和6年度（2024年度）の公募事業「先進的CCS事業の実施に係る設計作業等」の共同事業に参画しています。

このうち「首都圏CCS（パイプライン輸送、外房沖海域帯水層への貯留）」事業では、2030年代初頭の実装を目指してCCSバリューチェーン全体の設計作業（FEED）や貯留ポテンシャルの評価作業を先行して実施しています。2025年9月にはCCS事業法に基づき九十九里沖が特定区域に指定され、2026年4月に試掘許可を受けています。



CO_2分離・回収技術

当社グループの日鉄エンジニアリングでは、NEDO COURSE50プロジェクトで開発した化学吸収法を用いたCO_2の分離・回収技術を基に、省エネ型CO_2化学吸収プロセス「ESCAP®」を商品化しており、当社の北日本製鉄所室蘭地区内を含め既に国内で2基が稼働しています。

このESCAP®は汎用技術と比べて熱消費量を4割以上削減し、高いエネルギー効率を実現していることが大きな特徴です。また、独自開発の不純物除去設備により、不純物の多い原料ガスから99.9％以上の高純度CO_2の回収が可能です。

その他のCCUS技術開発への取り組み

- 低濃度CO_2分離・回収技術開発（グリーンイノベーション基金事業）
- CO_2を原料とした化学品製造技術（NEDO補助事業）
- 生物による吸収・固定（NEDO委託事業）

当社グループのCCUS技術開発に関する詳細はこちら
https://www.nipponsteel.com/csr/env/warming/future.html

GX実現に向けた政策提言・業界活動

鉄鋼業におけるカーボンニュートラル実現は、鉄鋼メーカーのチャレンジだけで成し遂げられるものではありません。産業の国際競争力とカーボンニュートラルの双方を実現するための政策パッケージや、財政面・制度面を含む強力かつ継続的な支援を含めた国家戦略としての方針に基づき、社会との連携のもとで国をあげて取り組むべき国家的課題です。

こうした政策を実現するため、当社はあらゆる機会を活用し、パリ協定を踏まえたわが国の気候変動対策やエネルギー政策に関する様々な提言を行うとともに、経済団体・業界団体を通じた活動にも主体的に関与・貢献していきます。

GX関連の当社のポリシーポジションや最新の活動については、以下HPにて公開しています。

GX関連の 日本製鉄のポリシーポジション・GX推進に向けた社会への働きかけ
https://www.nipponsteel.com/csr/common_2021/file_2021/csr/policyposition_final.pdf
https://www.nipponsteel.com/sustainability/lobbying/pdf/activities_08.pdf

■ これまでの主な提言活動

- GI基金の拡充をはじめ、脱炭素転換に向けた研究開発から設備実装、操業コスト上昇に対する全ステージにわたる強力かつ継続的な支援
- 気候変動対策と産業の国際競争力維持・強化が一体となった日本型政策パッケージの必要性
- グリーン鋼材市場形成のための規制・支援等の仕組みづくりや「削減実績量」が正しく評価されるための標準化の必要性
- 自主的な排出量取引等を進めていくGXリーグに参画。今後の排出量取引制度の設計に際し、業種によってカーボンニュートラルへの道筋が異なること、海外とのイコールフッティングの観点も踏まえた、実効性や実現可能性のある制度が導入されるよう要望
- 再生可能エネルギーのみならず、原子力利用の積極的推進を含めたエネルギー供給構造の転換
- グリーン水素、グリーン電力の安価で安定的な供給やCCUSの社会実装の必要性

当社グループのCO_2排出量削減目標

当社は、当社単独の「日本製鉄カーボンニュートラルビジョン2050」に加え、当社グループとしても、CO_2排出量の大きい国内外の主要鉄源拠点で中長期のCO_2排出量削減目標を策定し、気候変動対策に取り組んでおります。今後も国内外での事業展開を進めていくなかで、気候変動対策に関して、国際的な動向、各国の法令・制度や開示基準の動向等を踏まえつつ、下記方針のもと、逐次、機動的に検討していきます。

[当社グローバル鉄源拠点のCO_2排出量削減目標に関するガバナンス方針]

日本製鉄のリソースと国内での研究開発や操業で得た知見を活かし国内外の鉄源拠点のカーボンニュートラル化につなげる

国内連結（親会社＋子会社）
- 親会社と連結子会社を含めたグループ目標を設定
- 各社においてこれを満たす個社削減計画を策定

海外子会社
- 国ごと・地域ごとに置かれた条件、各国全体の削減目標やトランジションが異なることを踏まえ、各国・各社別に目標設定

持分法適用会社（国内・海外）
- JVパートナーと連携し、各社の目標設定とカーボンニュートラルへの取り組みを支援

[当社グループのグローバル鉄源拠点（連結ベース）におけるCO_2排出量実績と削減目標]（2026年3月時点）

連結ベース（親会社＋子会社）			粗鋼生産能力（百万t/年）	CO_2排出量 2025年度実績（百万t）	CO_2削減目標 中期目標	CO_2削減目標 長期目標
国内	当社		40.0	70.5	2013→2030 30%削減	2050 カーボンニュートラル
国内	子会社*2		4.0	1.1		
海外	U. S. Steel	米国	18.5	15.0*1	2018→2030 原単位 20%削減	2050 カーボンニュートラル
海外	U. S. Steel	スロバキア	4.5	5.7*1		
海外	OVAKO	スウェーデン・フィンランド	1.3	0.1	2015→2030 80%削減	2015→2040 90%*3削減
海外	SSMI*4	インド	0.2	0.1	2016→2030 40%削減	2050 カーボンニュートラル
海外	G/GJ Steel	タイ	3.5	0.6		
海外	Standard Steel	米国	0.2	0.1		
グローバル鉄源拠点（連結）計			**72**	**93*1**		

*1 U. S. Steelの2025年度実績は2025年7月1日～2026年3月31日（9カ月）
*2 日鉄スチール、山陽特殊製鋼、大阪製鐵、東京鋼鐵、王子製鉄
*3 2022カーボンオフセットプログラムによりカーボンニュートラル達成済み
*4 Sanyo Special Steel Manufacturing India Private Limited
*5 当社出資比率分相当

[参考]主要出資先

AM/NS India（当社出資比率40%）	インド	3.8*5	5.8*5	2021→2030 原単位20%削減

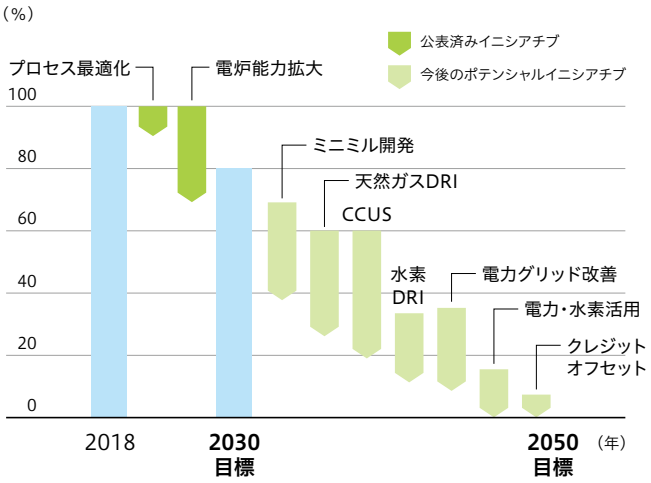
U. S. Steelの排出量削減計画

2025年6月に合併したU. S. Steelは、2030年までにScope1・2のGHG排出原単位を2018年比で20%削減する計画（2019年公表）および、2050年までにネットゼロとする計画（2021年公表）に沿って順調に排出量削減に取り組んでおり、2025年実績では2030年目標を達成しました。

2026年5月には、同社の成長投資のなかで、電炉ミニミルのBig River Steel（アーカンソー州）で直接還元鉄製造設備（DRIプラント）を新設することを決定しました。

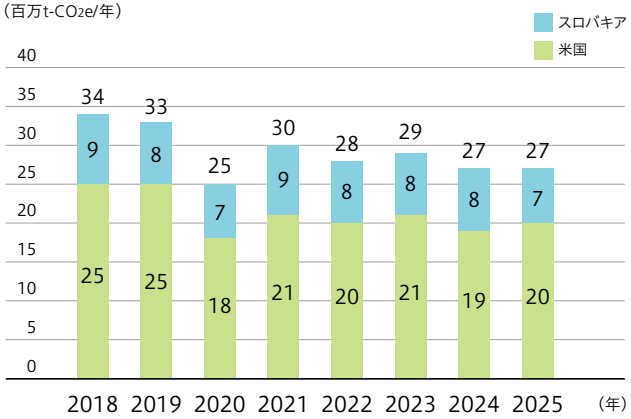
新設するDRIプラントでは、自社が所有するKeetac鉱山（ミネソタ州）で生産される高品質な直接還元用ペレットを有効活用し、直接還元鉄を製造します。これを使用することで、電炉主原料のコスト競争力の強化と安定調達化を図ることが可能となります。

［GHG排出削減イニシアチブ／U. S. Steel］

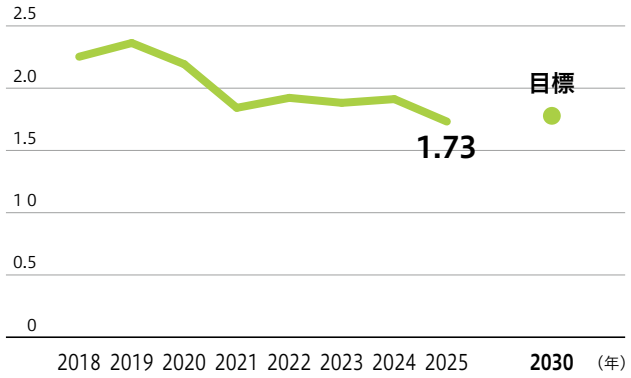


［GHG排出実績推移／U. S. Steel］

〈排出量〉 SCOPE1+2



〈排出原単位〉



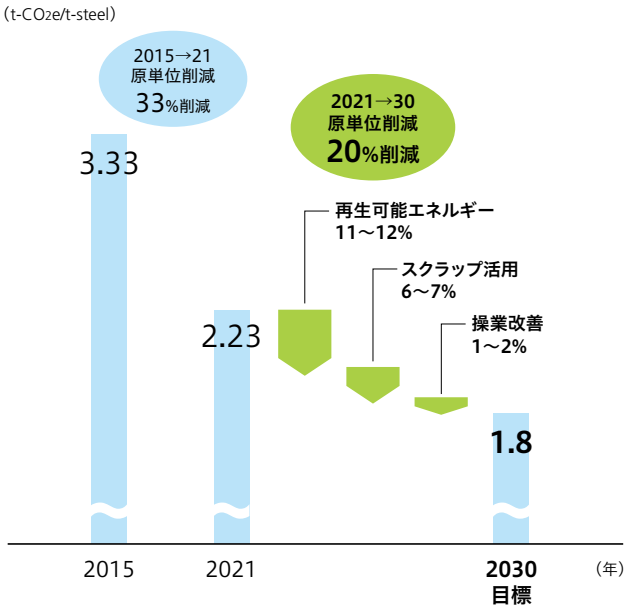
AM/NS Indiaの脱炭素化への取り組み

当社出資比率40%のAM/NS Indiaは、2030年までに Scope1・2のGHG排出原単位を2021年比で20%削減する計画を2024年に公表しています。

現在、計画の達成に向け、再生エネルギーや、スクラップの活用や操業改善に取り組んでおり、2022年 に参画を決定した再生可能エネルギー電力事業が2025年に稼働開始しています。

当社はJVパートナーとしてこれらの重要な案件の意思決定に参画しています。

［GHG排出原単位／AM/NS India］



4 経営基盤の強化



業務刷新・効率化の推進

当社は、国内外で成長戦略を着実に実行し持続的な成長と企業価値向上を実現していくため、「業務刷新・効率化」施策を経営基盤強化のための重要な取り組みと位置付け、推進しています。

世界No.1の鉄鋼メーカーへの復権に向けて、国内事業の更なる収益基盤強化を通じた収益力向上と海外事業の深化・拡充による飛躍的利益拡大を両輪で追求していくことが不可欠です。鉄鋼業を取り巻く環境は大きく変化し、取り組むべき経営課題は一段と複雑化・高度化しています。限られた経営資源を最大限に活かし、これら課題に全社最適の観点から迅速・的確かつ機動的に対応していくために、組織や人事配置のあり方を見直すことで、重複する業務の削減や業務プロセスの整流化を進めてきました。このように、仕事の仕方を抜本的に見直して効率化を強力に推進するとともに、ここで創出した人的資源は当社競争力の源泉である技術力・営業力の強化や、海外を含む戦略分野への重点配置につなげています。

業務刷新・効率化の推進を通じて、社員一人ひとりが付加価値の創造や事業成長につながる本質的な課題に集中し持てる力を最大限発揮できるようにすることで、圧倒的な競争力の創出を実現するとともに、不断に生産性向上に取り組み続ける企業風土を確立し、当社の持続的成長を支えていきます。

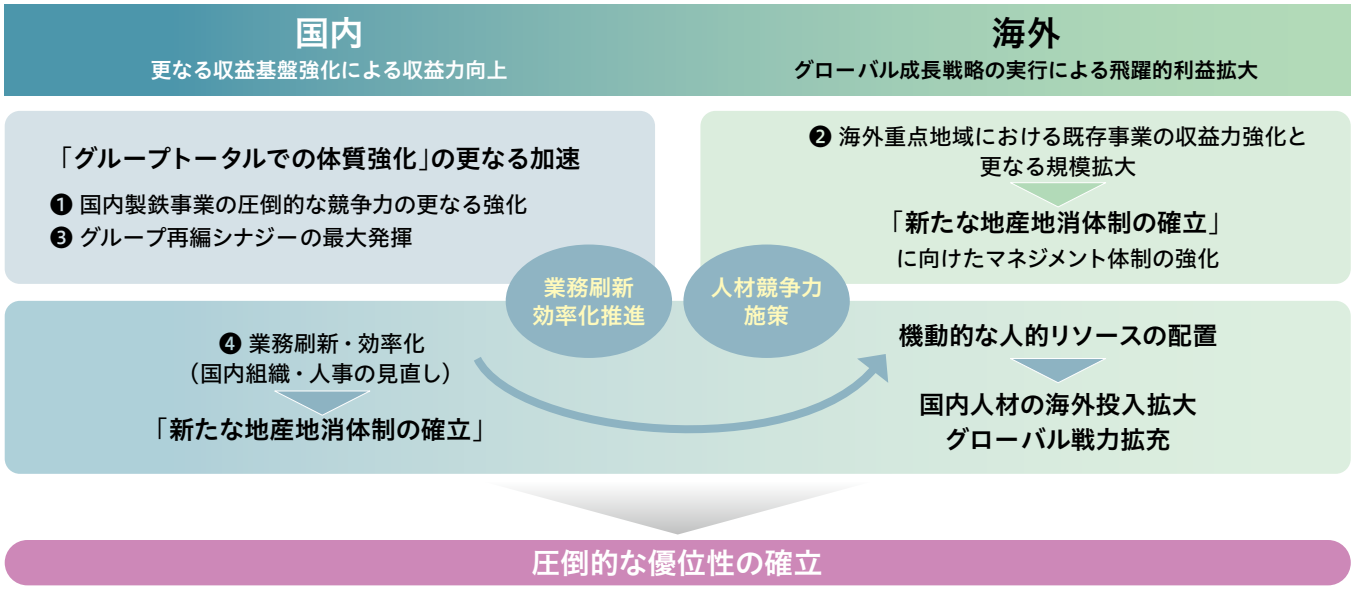
人材競争力の強化

人材の育成と活躍を推進するべく、人材の多様化を引き続き推進するとともに、海外派遣を含むグローバル人材育成施策の更なる充実に取り組みます。あわせて、業務刷新・効率化を含む生産性向上施策も実行し、社員一人ひとりの個の力を強化することで、組織パフォーマンスの最大化を図ります。これにより、当社グループの持続的な成長を支える人材競争力の強化を目指していきます。

なお、人材競争力強化に向けた当社の方針および具体的な取り組みについては、以下をご参照ください。

P.120「人的資本経営方針」
P.121「人材確保・人材育成」
P.123「DEI」
P.126「人権尊重」





価値創造と競争力の源泉となる研究開発活動

当社グループの持続的発展に向けた戦略的な研究開発の推進に取り組んでいます。

世界有数規模の研究リソースを投入した最先端技術の開発推進

当社の研究開発リソースは鉄鋼業界において世界有数の規模であり、当社経営計画の国内・海外における主要施策を着実に実行する基盤として研究リソースを継続的に投入し、安定生産とコスト競争力を実現するプロセス開発や品種高度化に貢献する商品開発を推進します。また、カーボンニュートラルへの取り組みについては、フロントランナーとして複数の技術選択肢を確保しながら、2030年の大型電炉実装、2050年でのカーボンニュートラル実現に向けて革新技術の開発にも継続的に取り組んでいきます。

国内・海外グループと連携した研究開発体制

研究開発は技術開発本部を中核として、プロセス研究・鉄鋼研究・先端技術研究を推進しています。

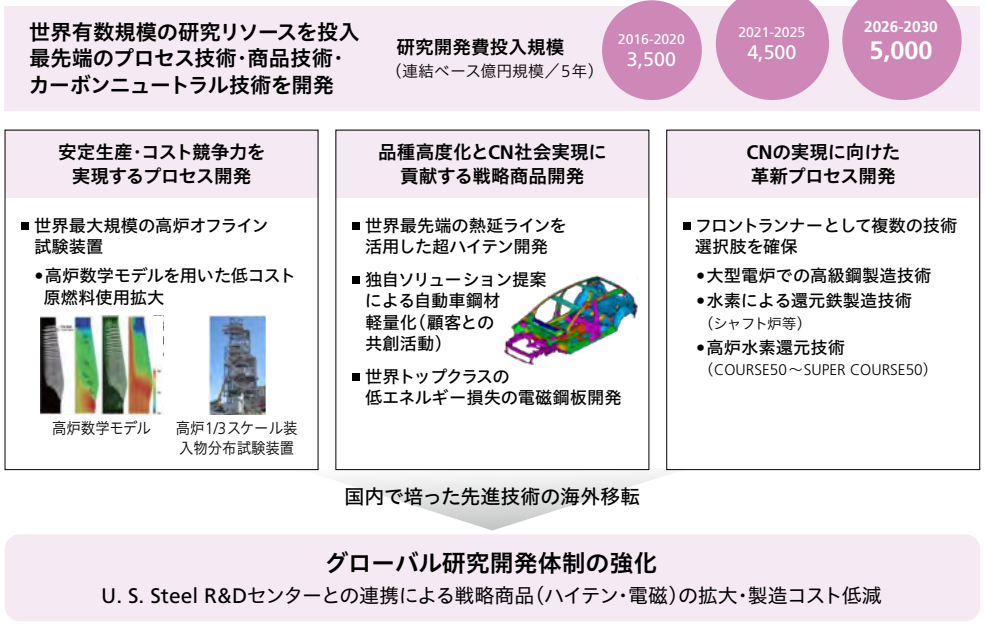
(1)プロセス研究：製銑・製鋼・圧延等の製鉄プロセスの新技術開発やこれらを支えるプロセス解析、計測・制御技術やデジタル化技術の研究開発を行っています。

(2)鉄鋼研究：現象解析・材料設計・高度数値シミュレーション技術を駆使して、ユーザーニーズに基づいた材料高機能化やソリューション技術提案による新商品開発を行っています。

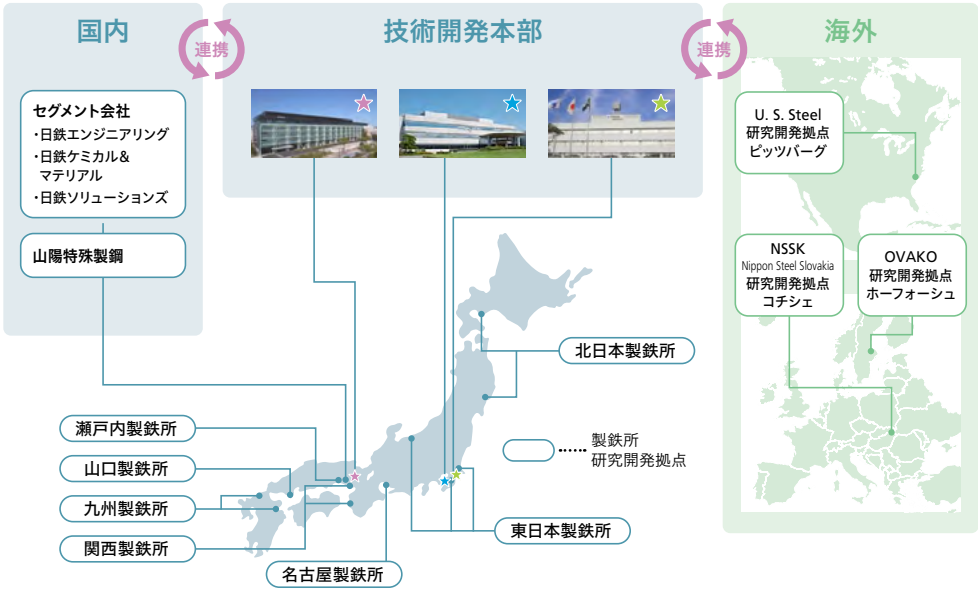
(3)先端技術研究：原子レベルの材料分析や数理解析等の高度基盤技術を開発するとともに、非鉄分野の先進材料等、当社グループ全体に関わる研究開発を行っています。

更に、製鉄所(オンサイト)に研究者を配置し、シーズ開発～商品化・実用化までを迅速に行う開発体制としています。また、当社の国内グループ会社との連携によりシナジーと効率化を追求するとともに、U. S. Steelとの連携等グローバル研究開発体制の強化も図り、世界最先端技術の開発をより一層加速します。

［最先端技術の開発推進］



［当社および主要グループ会社のR&D］



高付加価値製品・ソリューション技術の開発

素材としての鉄鋼の可能性を極限まで引き出すこと、すなわち「鉄を極める」という目標に向け、私たちは挑戦し続けています。品種の高度化や商品・ソリューション提案力の強化を通じて、社会課題の解決に貢献する研究開発を推進しており、社会におけるCO_2排出量削減に寄与する高機能製品・ソリューション技術NSCarbolex® Solutionや、社会インフラを支える国土強靭化に資する多様なソリューション技術の開発等を進めています。

次世代自動車

ハイテン(高強度鋼板)の開発・適用拡大による自動車の軽量化と衝突安全性の両立、ハイブリッドカーや電気自動車向けの高効率電磁鋼板の開発、足回り商品開発による低燃費化を通じて、環境負荷低減等に貢献しています。

これらの高機能材料にソリューション技術を加え、カーボンニュートラルの時代に対応した次世代鋼製自動車コンセプト“NSafe®-AutoConcept ECO³”を提案しています。本コンセプトの主要技術の1つである高強度化と成形性を両立するホットスタンプの生産性を向上し、2025年度日本塑性加工学会賞の学会大賞を受賞しました。加えて、マツダ(株)との共同開発により、同じく生産性を従来比4倍に向上させた加工技術で第10回「ものづくり日本大賞」の経産大臣賞を受賞しています。

資源エネルギー・造船

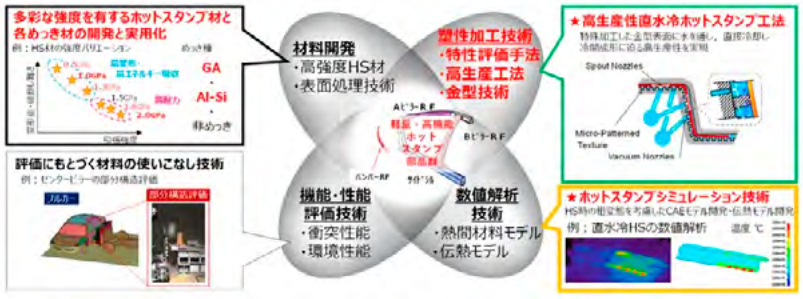
エネルギー・造船向けの鋼材には、多様な使用条件下で長期に安全性を担保する品質が求められます。当社では、先進技術を活用した高機能商品の供給を通じて、最終製品の安全性向上並びにお客様の生産性と競争力向上に貢献しています。

耐食性と耐摩耗性に優れる二相ステンレス鋼NSSC2120®の実用展開により、船舶の耐久性向上と環境負荷低減を実現し、世界ステンレス協会2025年インダストリー・アワードサステナビリティ賞で金賞を受賞しました。更に、耐食性と経済性に優れる上位鋼NSSC®2351の開発では、北日本造船が世界で初めてケミカルタンカーに採用、その後の世界最高水準の環境性能を有する次世代船大型ケミカルタンカーの開発につなげた技術力や経済効果が高く評価され、第10回「ものづくり日本大賞」経済産業大臣賞を北日本造船(株)と共同で受賞しています。

土木・インフラ

当社は市場ニーズを的確に捉え、独自性を発揮した建材商品を継続的に開発・供給し、建築(建築物の柱・梁材)、土木(道路・鉄道、河川・港湾、建築基礎)等、社会インフラを支えています。高性能な鋼材と設計技術を組み合わせ、工期短縮や環境負荷低減に貢献する建築・土木ソリューション「ProStruct®」を展開しています。例えば、鉄骨梁の鋼材使用量を減らしつつ、地震に対する安全性を確保できる新工法「梁ウェブ薄肉化工法」の開発や、制御圧延と制御冷却によって高い強度と靭性を両立し溶接性を向上した高強度鋼材「NSYP®385B」のサイズフルラインナップ化をしています。

［ホットスタンプ高度生産性向上技術］



［NSSC®2351を用いた次世代ステンレスケミカルタンカー］

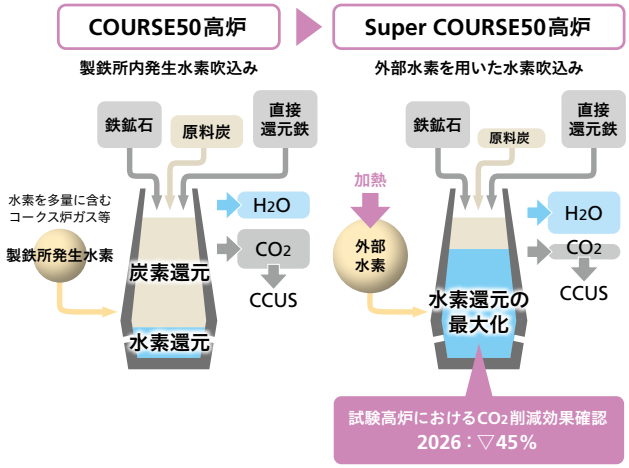


カーボンニュートラルへの挑戦

当社は、3つの革新技術によるカーボンニュートラルの実現を目指しています。具体的には、「大型電炉での高級鋼製造」では不純物の低減や設備の大型化、「水素による還元鉄製造」では還元鉄の安定的な大量生産、「高炉水素還元」では水素の取り扱いや炉内温度の低下が主な課題です。当社は、NEDOのグリーンイノベーション基金事業のもと、試験高炉に加え、新設した試験電気炉および試験シャフト炉を用いた実証試験を通じて、これらの課題解決に取り組んでいます。2026年には、試験高炉において世界最高水準となるCO_2排出量45%削減を確認しました。更に、CCUS等のカーボンマネジメント技術に関する研究開発も進め、複線的なアプローチでカーボンニュートラルの実現を目指しています。加えて、鉄鋼スラグを活用した海藻藻場再生では、生態系の回復とCO_2削減を実証し、その環境技術が評価され、令和7年度「文部科学大臣表彰 科学技術賞(開発部門)」を受賞しました。

当社は、こうしたCO_2排出削減の取り組みを反映したGXスチール「NSCarbolex® Neutral」の展開を進めています。今後も、安定した供給体制の構築とGXスチール市場の形成を通じて、お客様の脱炭素化への対応と競争力の向上に貢献していきます。

［高炉水素還元技術開発］



研究開発成果を経営戦略強化につなげる知的財産活動

当社グループは、自社・他社を問わず知的財産を尊重しています。知的財産を重要な経営資産と位置付け、事業収益の拡大や企業価値の向上につなげるとともに、経営戦略の立案・実行を支える重要な要素として、事業活動全般にわたり積極的に活用しています。

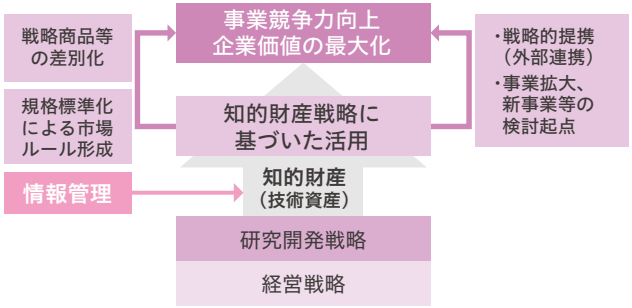
知的財産活動の方針と体制

知的財産活動の方針

「知的財産は企業活動の源泉。保護管理強化と積極活用により企業価値を最大化」を全社スローガンとして掲げ、活動を行っています。経営戦略に基づき実行した研究開発から創出される知的財産を、事業収益や企業価値の最大化に直結させる取り組みを強化しています。

具体的な経営戦略のもと、個々の商品・技術のあらゆる局面（攻めと守り）に応じ、知的財産戦略を策定して活動し、その結果を全社で共有して継続的な戦略の強化を図っています。知的財産を通し、当社の先進技術・ノウハウを海外の重要拠点に積極的に移転してグローバル成長戦略を支えています。また、特許ポートフォリオを整理し、新たな知的財産へ投資する等積極的に見直しを行っています。カーボンニュートラルを実現する技術・製品開発で生まれた知的財産の権利化や、デジタルやAI技術によるビジネスモデルを含む業務・生産プロセスの改革も重点的に進めています。

［当社知的財産活動模式図］

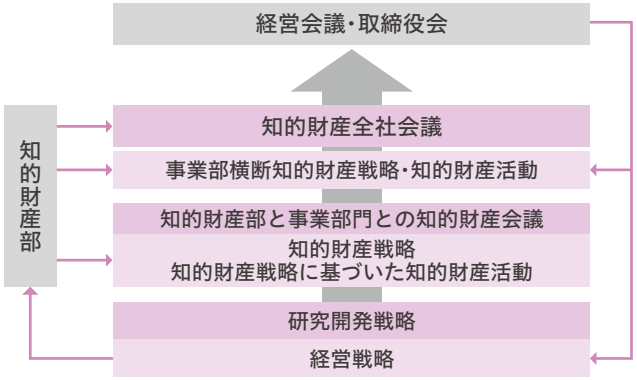


更に、当社グループ外へのライセンスや、市場ルールを形成する規格標準化にも関わり、多様な視点から知的財産を活用して事業を優位に進めています。

知的財産活動の推進体制

事業部門が主体的に、経営戦略、研究開発戦略、知的財産戦略を三位一体化させ、具体的な知的財産活動を実施しており、知的財産部が事業部門と伴走してその活動を支援しています。また、事業部間にまたがる活動に関しては、知的財産部が横断的な視点で積極的にマネジメントに関与しています。これらの活動を全社会議で討議し、進め方につき方向付けした後、最終的に経営会議および取締役会に諮り、議論の結果を事業部門や発明関係者にフィードバックして活動を強化しています。更に、継続的な情報管理および教育・研修を通じて、知的財産に関する全社員の意識とスキルの向上を図っています。

［当社知的財産活動推進体制模式図］



［2030中長期経営計画を実現する知的財産戦略事例］

1. 国内：更なる収益基盤強化による収益力向上
- 収益基盤強化に資する知的財産（特許・秘匿ノウハウ）の創出・蓄積を重点化
- 戦略商品（ハイテン、電磁鋼板等）を特許で保護した上で競争優位性を確保し、お客様への提供価値向上に貢献

2. 海外：グローバル成長戦略の実行による飛躍的利益拡大
- 国内で培った世界最先端のマザー技術に関わる特許・技術ノウハウを海外グループ会社に供与して競争力を強化
- U. S. Steel等グローバル研究開発拠点と連携した活動でグローバルで知的財産の保護・活用を強化

3. カーボンニュートラルへの挑戦
- カーボンニュートラルを実現するプロセス、商品の特許・技術ノウハウの保護と活用
- GXスチール市場の形成に向けた規格標準化（ルールづくり）による知的財産の活用

4. 事業領域拡大と価値創造による収益増強
- DX・サプライチェーン改革を実現するビジネスモデル特許出願強化。特に社外連携型特許の蓄積による事業優位性確保
- 生成AIを用いた知財データの経営戦略への有効活用、生産性向上および価値創造による収益増強への貢献

知的財産の創出と保護・活用

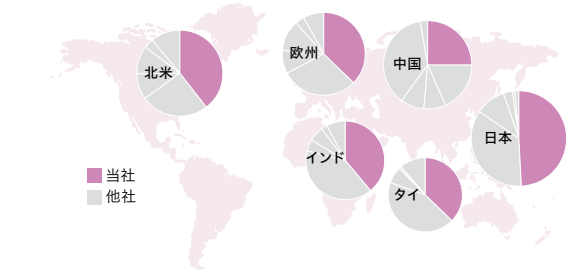
当社は知的財産を重要な経営資産と位置付け、その質と量の両面での充実を図るとともに、事業競争力の強化につなげています。カーボンニュートラル関連技術を含む先進技術については、特許権やノウハウとして戦略的に保護・蓄積し、経営計画に沿って事業収益の拡大と持続可能な社会の実現に貢献しています。また、グローバルに事業を展開するグループ各社との知財戦略の連携を通じて、グループ全体の特許ポートフォリオの価値向上と収益力強化を推進しています。国内製鉄グループ会社再編においても知財シナジーを創出しており、2027年4月の山陽特殊製鋼(株)との統合を契機として棒線・特殊鋼の知的財産を更に強化・活用し統合効果の最大化を図っていきます。

【2025年保有特許数】
国内：約1万6,000件、海外：約1万6,000件（当社単独）

保有特許の価値

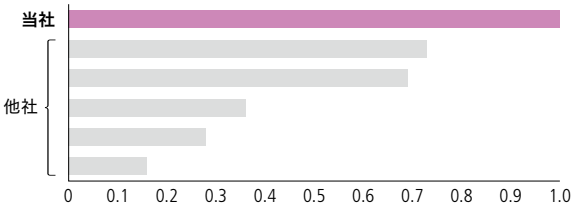
当社グループの保有特許件数のシェアおよびその特許価値PAIは、国内外の競合他社と比較して世界主要市場において高い順位を占めています。

[当社と競合他社の世界主要市場における保有特許の比較]



[国内外競合他社との特許価値PAIの相対比較（2025年）]

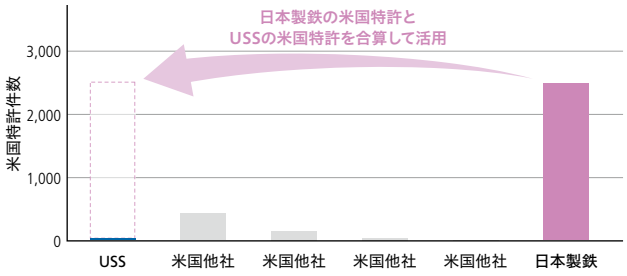
LexisNexis社「PatentSight®」による特許価値評価PAI（Patent Asset Index™）



米国における知的財産戦略強化

米国市場において、U. S. Steelを含む日本製鉄グループ(当社＋U. S. Steel)の知的資産の拡充・蓄積を進めるとともに、事業成長につながる戦略的な活用を推進しています。

[米国製造拠点鉄鋼メーカーの米国特許保有件数の比較]



当社技術のU. S. Steelへのライセンスや、戦略商品(電磁鋼板、鋼管、自動車鋼板)の知的財産保護・活用に加え、人材派遣による技術供与や情報管理体制の整備を通じて、米国事業の競争力強化と収益拡大に取り組んでいます。

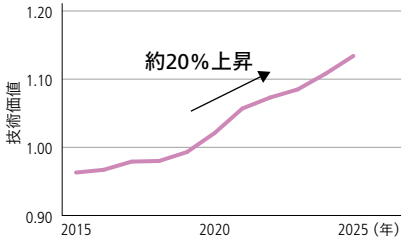
The Global Top 100 受賞

当社は、LexisNexis社が選定する「Innovation Momentum 2026：The Global Top 100」に選出されました。本賞は、技術開発力とイノベーションの成長性が高い企業100社を世界から選出するものです。アルミめっきホットスタンプ鋼板、高張力鋼板、電磁鋼板、カーボンニュートラル関連技術等において、保有特許の技術価値*が大きく上昇し、高付加価値・先端技術分野への戦略的な取り組みが評価されました。

*特許が有する技術価値：被引用件数をもとに算出。



[特許の技術価値（質）の向上]

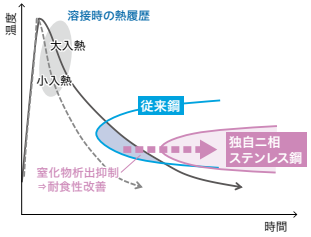


事業収益に貢献する知的財産の活用事例

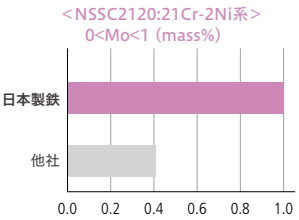
環境負荷を低減する二相ステンレス鋼

NSSC2120®、NSSC®2351は、大入熱溶接時に耐食性が低下する課題を解決した当社独自開発鋼です。幅広い特許網が商品の差別性を支え、特許価値PAIでも他社を大きく上回っています。SUS304, SUS316L等に比べてNi・Mo含有量が少なく、価格安定性と環境負荷低減に寄与するとともに、優れた耐摩耗性等により事業収益拡大に貢献しています。その成果が高く評価され、前述のように2025年に世界ステンレス協会賞を当社単独で、2026年にものづくり日本大賞を北日本造船㈱と共同で受賞しました。

[大入熱溶接時の耐食性改善メカニズム]



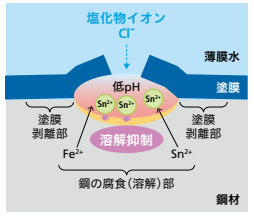
[ニ相ステンレス鋼の国内競合他社との特許価値PAIの相対比較（2025年）]



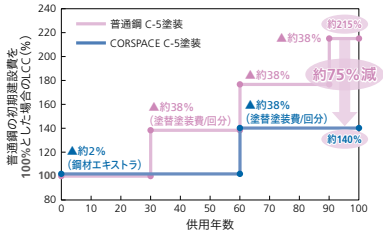
ライフサイクルコストを縮減する塗装用耐食鋼

令和8年度全国発明表彰において当社は「塗装用耐食鋼の発明」で「発明賞」を受賞しました。受賞した塗装用耐食鋼（商品名：CORSPACE®）の発明は、微量のSn（スズ）を添加し鋼材の溶解を抑制する発明です。周辺特許を含めて多角的な視点で特許網を構築・活用しシェアの確保と事業収益に貢献しています。従来鋼に比べて、塗装塗り替え周期を2倍に延長でき、橋梁等のライフサイクルコスト縮減を実現するとともに国土強靱化で社会に貢献しています。

[塗装欠陥部の腐食抑制機構]



[橋梁適用時のライフサイクルコスト]



標準化を複合した知的財産活用拡大への取り組み

知的財産の幅広い活用

当社は、生産や研究開発等の事業活動を通じて創出した知的財産を各事業領域で経営戦略と連動して活用し、企業競争力の確保・強化につなげています。

具体的には、知的財産の内容・特性や市場環境に応じて、「秘匿」「特許取得」「標準化による市場ルール形成」「公開・デファクト化」等の手段を組み合わせて最適に活用する“知財活用ソリューション”（オープン＆クローズ戦略）を推進しています。

これらの取り組みは、CSO*機能を担う代表取締役副社長のもと、知的財産部が統括し、各事業分野の活動と連携して推進しています。あわせて、GXスチールの市場形成に向けた標準化活動等、当社グループ全体の事業価値向上に資する取り組みを展開しています。

また、一般社団法人日本鉄鋼連盟（経済産業省認定の産業標準作成機関）とも連携し、協調領域におけるJISやISO規格等の策定・見直し活動にも積極的に参画しています。こうした標準化推進を通じて、鉄鋼製品の利用利便性や信頼性を高め、幅広い産業分野での活用を支えています。

*CSO：Chief Standardization Officer

事業目的に即した戦略的標準化の推進

標準化は、品質確保や取引円滑化といった基盤機能にとどまらず、事業競争力の強化や中長期的な経営基盤の構築に資する重要な経営手段です。当社では、幅広い対象とアプローチを持つ標準化活動を効果的に推進するため、事業目的に応じて役割を明確に区分し、戦略的に活用しています（右下図）。

① **基盤業務領域（レイヤーQ）：**
ものづくり企業としての事業活動を支える基盤となる各種標準化活動を推進しています。国内外の規格適合に対応するとともに、長年培った社内標準化の体制を、事業環境の変化に応じて継続的に高度化しています。

② **事業競争力領域（レイヤーB）：**
各事業の収益性向上と競争力強化を目的に、製品特性や市場ニーズに即した戦略的標準化を推進しています。特許取得や技術秘匿と組み合わせることで、製品価値の向上と市場優位性の確立を図っています。

③ **経営基盤領域（レイヤーC）：**
カーボンニュートラル社会の実現に向け、GXスチールの市場形成をはじめ、LCA・環境関連分野の規格・標準化およびルール形成に積極的に取り組み、中長期的な企業成長を支える経営基盤の強化を推進しています。

社会全体の動きと整合した戦略的標準化活動

当社は、政府が2025年6月に公表した「新たな国家標準戦略」における重点領域のうち、環境・エネルギー分野（気候変動、エネルギー、GX）等を重要な戦略領域と位置付けています。あわせて、「新技術立国」の実現に向けて検討されている、「規制・規格の導入による新たな需要創出・拡大」といった国の方向性とも整合した標準化活動を推進しています。

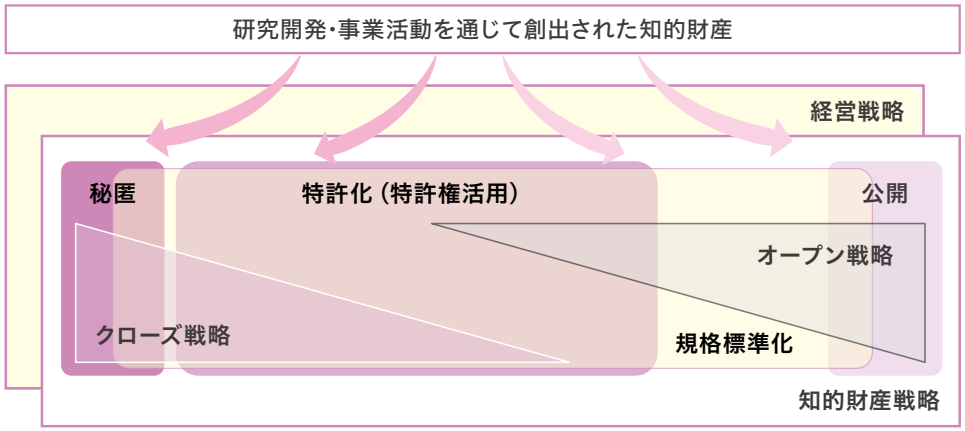
また、これらの活動を支える人材の育成・能力開発にも注力し、多数の表彰を受けています。

（最近の標準化関係表彰受賞例）
- IEC 1906賞（2022）
- ISO Excellence Award（2024）
- 産業標準化事業表彰 経済産業大臣表彰（2025年（2名））

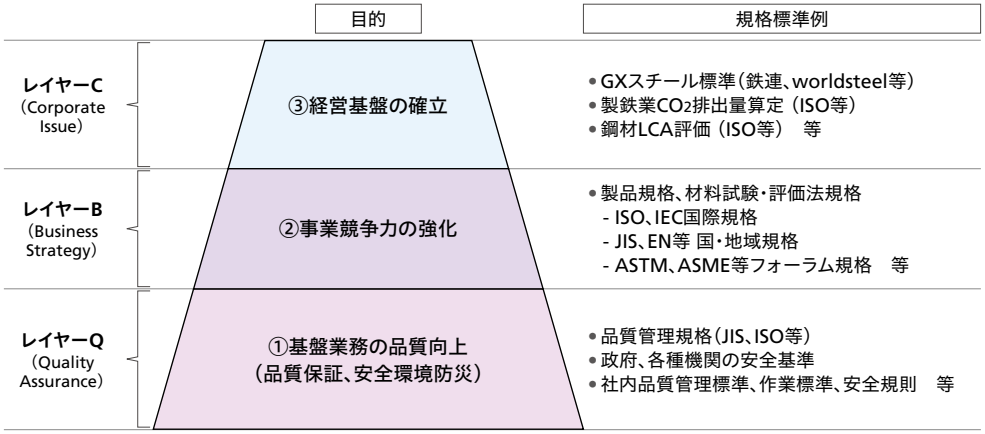


これらの取り組みを通じて、社会の基盤を支え私たちの暮らしを豊かでサステナブルなものにしてきた「鉄」を、環境価値を備えた素材としてより高度に活用する技術の普及を目指しています。今後も標準化を通じて、鉄の社会的価値と事業価値を高める活動を拡大していきます。

［知的財産の最適活用］



［規格標準化に係る当社の活動］



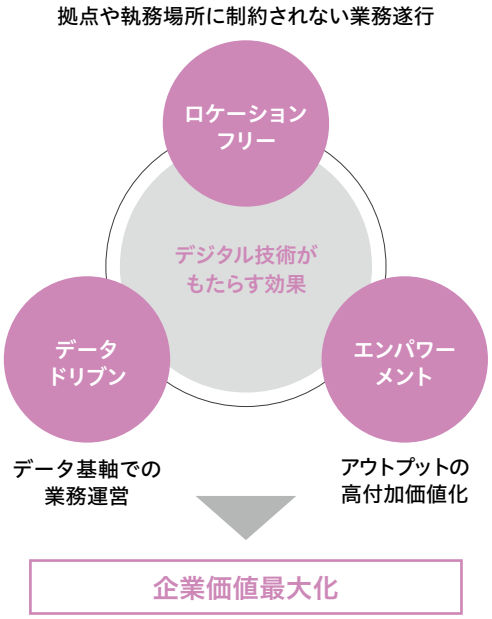
デジタルトランスフォーメーションの推進

日本製鉄のDX

当社は鉄鋼ビジネスプロセスを根幹から改革するデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進しています。デジタル技術がもたらす「ロケーションフリー」「データドリブン」「エンパワーメント」の三つの効果を最大限に発揮させることにより、従来の業務スタイルを徹底的に刷新し、飛躍的な生産性向上、意思決定の迅速化、課題解決力の向上の実現に取り組みます。

生成AIをはじめとする最新のデジタル技術も取り入れつつ、当社の強みである膨大なデータ資産を基軸として、既存の生産プロセス、業務プロセス、ビジネスモデルを抜本的に見直します。

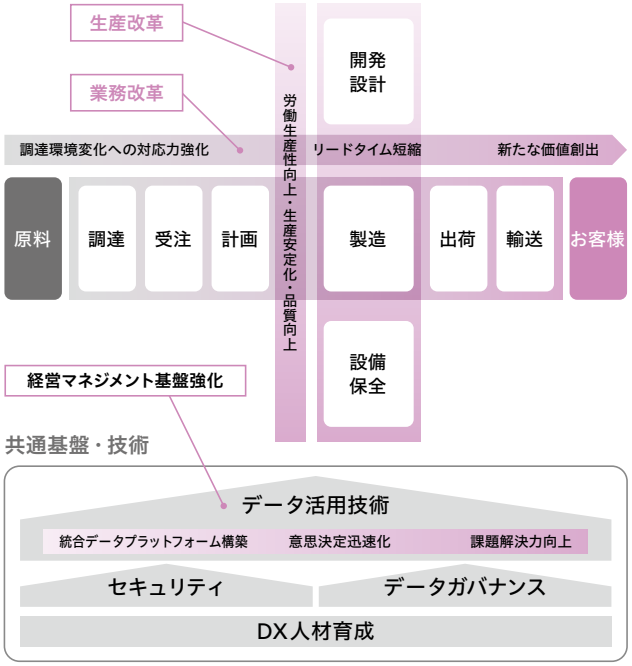
これにより、部分最適に陥りがちな判断から脱却し、企業価値最大化に貢献する全社最適の意思決定への進化を目指します。



鉄鋼ビジネスプロセスの改革

鉄鋼ビジネスプロセスは、原料調達からお客様までのサプライチェーン全体、並びに開発・設計・製造・設備保全といった一連の事業活動を包含しています。当社は、この広範な領域における改革を推進します。

改革の実現に向けて、データへのアクセス性と利用性を劇的に向上させる共通システム基盤の整備や技術開発、その活動を持続的に取り組むための人材育成を推進しています。



生産改革

- データ基盤・IoT等により操業・設備・品質データをつなげ、AI等も活用することで製造プロセスの可視化・自動化・最適化を推進
- 予兆検知、品質予測、操業支援により、安全性・品質の向上、生産安定化、設備健全性維持、環境防災リスクの低減を実現
- デジタル技術活用による多拠点間での速やかな技術展開

業務改革

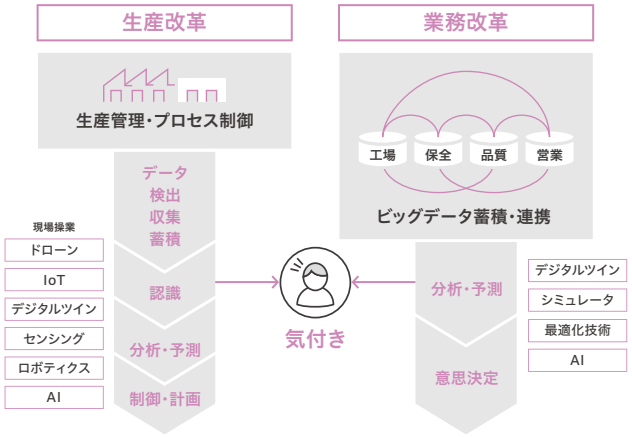
- 全社デジタル基盤の整備により、原料調達・製品受注・生産・出荷・輸送・納入を一貫でつなぐ計画立案と実行オペレーションを効率化・高度化し、リードタイム短縮・環境変化への対応力・お客様対応力・コスト競争力等を強化
- データとシステム・AIの活用により、スタッフ業務の効率化・高度化を図りつつ、業務機能の集約・一元化等を含む全社最適な業務プロセス・組織体制を実現

経営マネジメント基盤強化

- ビジネスインテリジェンス強化(経営情報やKPIの適時把握)による経営から実務層までの情報共有・意思決定の迅速化と課題解決力向上
- 国内外で蓄積している膨大なデータの連携とAI等の高度活用を可能にするデータ基盤の構築

データの連携と活用によるDXの加速

当社は、生産・品質管理・販売・物流・設備保全・購買・収益管理等の幅広い分野において、1960年代の大型計算機の黎明期から積極的にICTを導入してきたため、数多くの業務システムと、そこに蓄積された質の高いデータを膨大に保有していることが大きな強みです。各工場や部門に分散している貴重なデータ資産を、デジタル技術を活用して有機的に連携し、全社横断で活用可能なデータ基盤の整備を進めています。更に、そのデータをAIによる分析やシミュレーション等に活用することで、これらの幅広い分野における意思決定の迅速化・高度化・最適化を推進しています。

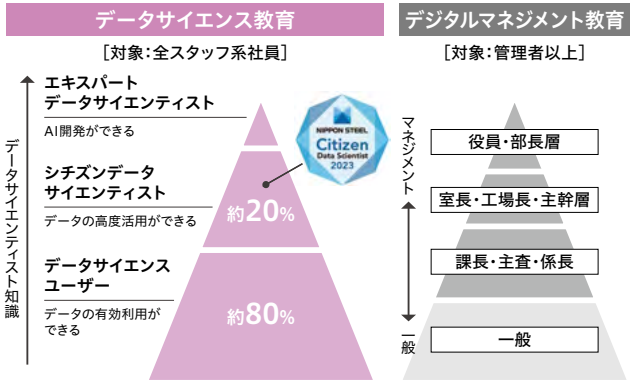


DX人材育成

当社では、「データサイエンス教育」と「デジタル・マネジメント教育」の両面から、DX人材育成に取り組んでいます。

「データサイエンス教育」においては、知識・スキルに応じて三つのレベルを定義し、スタッフ系社員全員がデータサイエンスユーザー以上、20%以上がシチズンデータサイエンティストとなるよう、教育を推進しています。またAI関連教育の充実にも取り組んでいます。

「デジタルマネジメント教育」においては、各職場でDX施策をけん引する管理職としてのマインド・リテラシーを身に付けるため、全管理者への教育を実施しています。

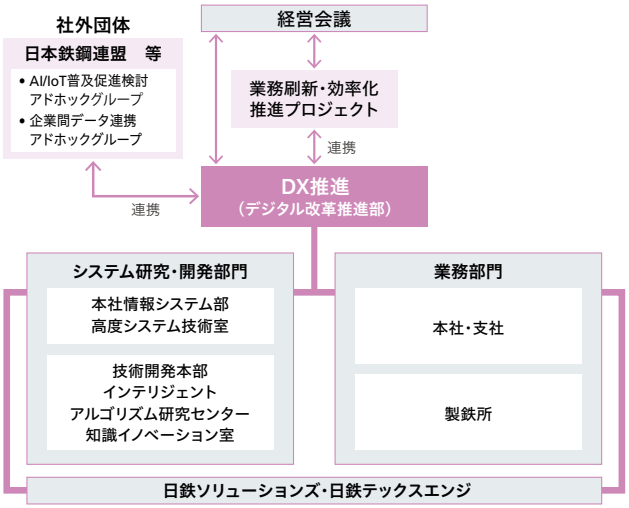


DX推進体制

デジタル改革推進部を核に業務部門、システム研究・開発部門が一体となり、全社横断的な課題への一元的な対応等により、事業競争力を強化していきます。「業務刷新・効率化推進プロジェクト」とも連携し、スタッフ業務の生産性向上と少数精鋭での業務運営の実現を目指します。

加えて、社外団体との連携を通じ、当社とグループの総合力を活かして、先進的な取り組みにも挑戦を続けています。

なお、2025年に当社プロセス研究所に「インテリジェントアルゴリズム研究センター知識イノベーション研究室」、情報システム部に「高度システム技術室」を新たに組織し、AI・デジタル技術の開発体制および活用体制を強化しています。



情報セキュリティの強化

セキュリティ対応体制の強化

近年、サイバー攻撃は高度化・巧妙化が進み、標的型攻撃、サプライチェーンを経由した侵入等、企業活動全体に影響を及ぼすリスクが顕在化しています。また、IT領域のみならず製造設備を含むOT領域を狙った攻撃も増加しており、被害が操業停止や社会的信用の低下につながる可能性も高まっています。このような状況を踏まえ、従来の個別対応ではなく、全社的かつ統合的にセキュリティへ対応する体制の強化が求められています。

こうした環境変化を踏まえ、当社では専門組織としてサイバーセキュリティ推進室を発足し、情報システム領域に加えて製造現場を含むOT領域までを対象としたセキュリティ管理を一元的に推進するとともに、機能強化に向けた人員増強を行い、対応力の高度化を図っています。本組織は、全社のセキュリティ施策を横断的に統括する中核機能を担い、各部門と連携しながらリスクの可視化、対応方針の策定、改善活動の実行までを一体的に推進しています。これにより、従来分散していた対応を統合し、全社最適の観点でのセキュリティ強化に取り組んでいます。

また、当社グループ会社で構成する「NSG-CSIRT」を中心としたインシデント対応体制を整備し、平時における監視・分析機能の強化に加え、有事における迅速な初動対応および復旧対応の高度化を図り、インシデント発生時においても被害の最小化と事業への影響の抑制を実現するための体制を構築しています。

これらの取り組みにより、当社は経営と現場が一体となった実効性のあるセキュリティ対応体制を確立し、変化する脅威環境に適応した継続的な強化を進めています。

NSG-CSIRT
Nippon Steel Group

- インシデントの事前検知・発生時の対応・事後対策の実施
- インシデント関連情報の収集、分析、対応手順の当社内およびグループ各社への発信

セキュリティ強化の取り組み

当社は、セキュリティ対策を単発の施策ではなく、継続的な改善活動として位置付け、①セキュリティ教育等の人的対策の継続、②サイバー攻撃に対する技術対策、③外部評価や訓練を通した継続的改善の3点を基本方針として取り組んでいます。

① 従業員一人ひとりの意識向上を重視し、日常業務におけるリスク認識の定着と基本動作の徹底を図る教育・啓発活動を継続的に実施しています。具体的には、eラーニングによるセキュリティ教育を定期的に実施するとともに、標的型攻撃メールを想定した訓練を通じて、従業員の対応力向上を図っています。また、不正な情報持ち出し等に関して、明らかな規程違反に対する罰則の強化およびシステム監視の強化を継続的に実施しています。これらの取り組みにより、サイバー攻撃等に対する初動対応力や判断力の向上を促し、人的要因に起因するリスクの低減につなげています。

② 技術的な対策として、各種のセキュリティ対策を通じた端末やネットワークの保護、業務上のリスクを踏まえた通信制御、継続的なシステム更新や認証管理の強化、統合的な監視運用等、複数の施策を組み合わせ、多層的なセキュリティ対策を実施しています。高度化、巧妙化する攻撃に対して、多層的な防御・検知を実現するためのシステム導入を継続的に実施することで、不正通信やマルウェア感染のリスク低減に加え、外部からの不正アクセスの防止や情報漏えい対策を含めた、安全な業務環境の維持・確保を図っています。

③ システムや運用状況の見直しを適宜行い、変化する脅威に対応できるよう対策の改善を進めています。具体的には、外部の専門機関による評価や知見を活用し、客観的な観点から有効性の検証を行っており、その結果を踏まえて改善を継続することで、セキュリティ対策の高度化と実効性向上を図っています。それに加え広域システム障害等に対する復旧手順を策定し、復旧訓練の実施および振り返りを行い、改善を進めています。

グループ会社のセキュリティ

近年のサイバー攻撃は、個社のみならず、グループ会社や取引先を含むサプライチェーン全体を標的とする傾向が強まっています。当社においても、グループ会社を経由した攻撃が事業活動全体に影響を及ぼす可能性を踏まえ、グループ横断でのセキュリティ確保を重要な取り組みとして位置付けています。

こうした状況を踏まえ、当社では国内外のグループ会社に対し、各社の事業特性や環境を踏まえながら、セキュリティ対策の展開と高度化を進めています。グループ全体での連携を前提としつつ、重要情報の取り扱いやシステム利用に関する対策の整備・運用を推進し、実効性のあるセキュリティ対応の定着につなげています。

国内グループ会社においては、当社のセキュリティ基準に基づく対策導入を推進するとともに、当社による定期的なセキュリティアセスメントを実施しています。これにより、各社の対応状況を把握し、必要な改善を継続的に行うことで、実効性のある対策運用の定着と水準の底上げを進めています。

海外グループ会社においても、各国・地域の環境やリスク特性を踏まえつつ、適切なセキュリティ対策の導入を推進するとともに、当社による定期的なセキュリティアセスメントを実施しています。これにより、各拠点の状況を把握しながら必要な改善を進め、グローバルでのセキュリティ対策の均質化と実効性の向上につなげています。

加えて、NSG-CSIRTを中心としたグループ横断での情報共有や連携体制の強化を進めています。これにより、インシデントの早期把握と迅速な対応を可能とする体制を整え、グループ全体での対応力向上を図っています。

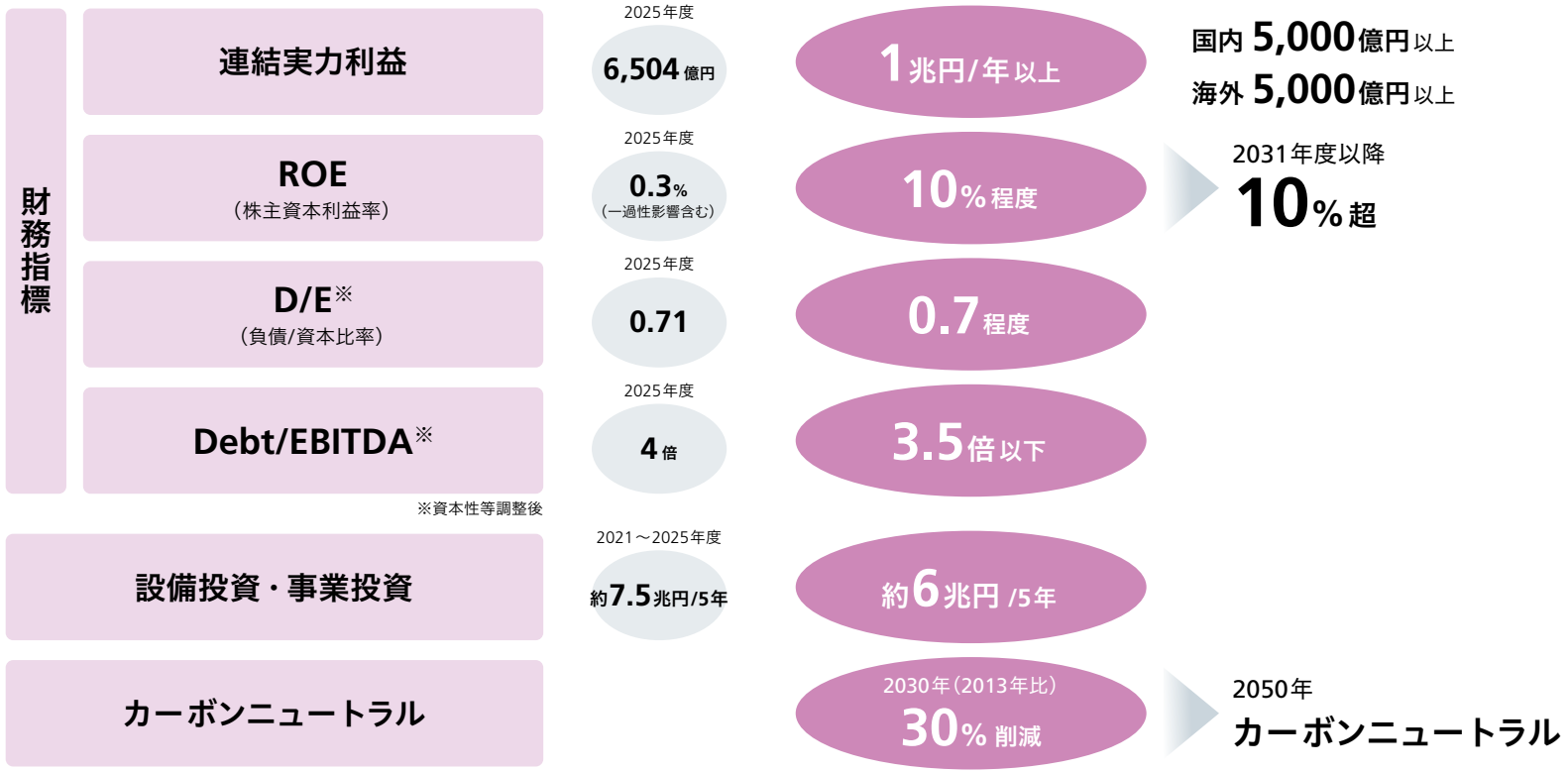
これらの取り組みにより、国内外のグループ会社におけるセキュリティ対策の水準を引き上げるとともに、グループ全体として一定のセキュリティレベルの維持・向上に取り組んでいます。

財務目標・株主還元

財務目標

企業価値の持続的な向上を目指して、成長投資・株主還元・財務体質の健全性の適切なバランスを追求しながら、経営資源を戦略的に投入していきます。
具体的には、国内における更なる収益基盤の強化による収益力向上、海外におけるグローバル成長戦略の実行による飛躍的利益拡大のために、
今後5年間で、総額6兆円規模の設備投資・事業投資を実施します。また、経営計画の諸施策の実行により、中長期的な収益力および資本効率の向上、
並びに財務基盤の強化にも取り組みます。こうした取り組みの成果として、2030 年度を一つのマイルストーンとし、下記の財務指標の達成を目指します。

［2030中長期経営計画　主要指標］



株主還元方針（下限配当の新設）

中長期的成長に向けた投資、株主還元、財務体質の健全性を適切なバランスで実現する観点から、現行の「連結配当性向年間30%程度を目安」とする配当方針を継続します。
加えて、安定した収益基盤を築いてきたことも踏まえ、株主・投資家の皆様の配当の予見性を高め、日本製鉄の株式の魅力を高める観点から、
「2030中長期経営計画」の5年間（2026～2030年度）においては、1株当たりの年間配当額の下限を24円とする方針とします。

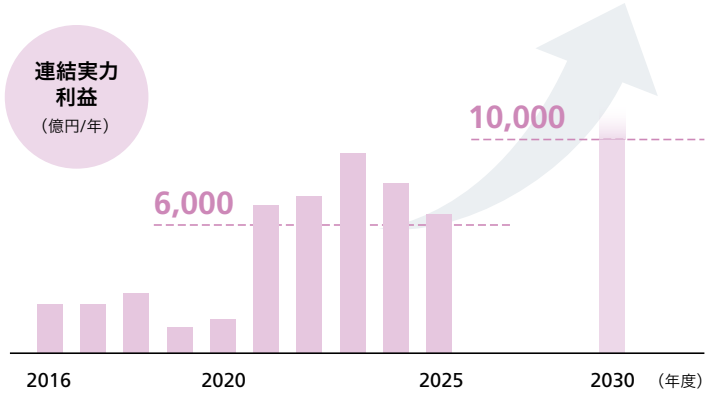
［株主還元の強化等を通じた当社株式の魅力向上］

連結配当性向 年間30%程度目安（継続）

中長期的成長に向けた投資、株主還元、財務体質の健全性の適切なバランスを実現

株式分割 1株につき5株（2025年10月1日～）

特に個人投資家の皆様にとってより投資しやすい環境を整え、投資家層を更に拡大

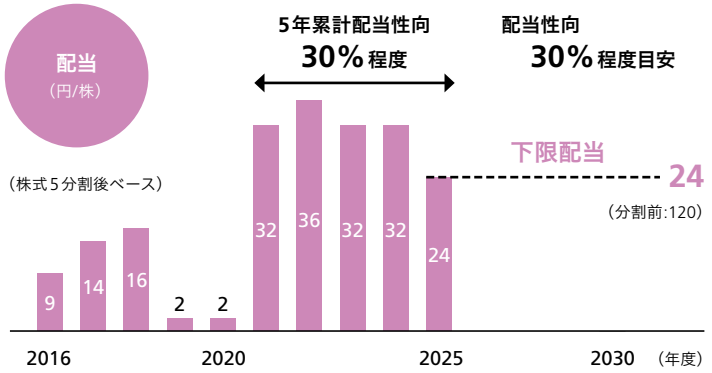


下限配当 年間24円/株（分割前：120円）

外部環境によらず高水準の利益を確保する収益体質を構築

⇨株主・投資家の皆様の配当の予見性を高め当社株式の魅力を高める観点から下限配当を設定

2026～2030年度 下限配当＝24円/株



利益成長により高水準の株主還元へ

**新たな成長ステージで更に利益水準を向上させ
より高水準の株主還元を目指す**

財務戦略

70 CFOメッセージ
72 財務方針
79 2026年度見通し

このセクションでご理解いただきたいPOINT

利益成長を起点とした企業価値向上と、健全な財務体質確保の両立

2030中長期経営計画では、約6兆円の成長投資を実行するとともに、実力ベース連結事業利益1兆円以上を目指す。
成長投資、資本効率、財務健全性、株主還元のバランスをとった資本配分を通じて、中長期的な企業価値向上を図る。

個別の財務方針

- **成長投資・資本配分**
  国内収益基盤の強化と海外成長投資を推進し、資本コストを上回る投資への重点配分を徹底する。
- **株主還元**
  連結配当性向30%程度を目安とするとともに、下限配当の設定により還元の充実と予見性向上を図る。
- **資産圧縮**
  政策保有株式の売却等を継続し、成長投資財源の確保と資本効率向上を進める。
- **財務体質・資金調達**
  成長投資を推進しつつ、2030年度末時点でのD/Eレシオ0.7程度、Debt/EBITDA3.5倍以下を財務規律として管理する。
- **資本コスト・市場との対話**
  利益成長と市場との対話を通じてEPS拡大と市場評価向上を目指す。

CFOメッセージ

成長投資と財務規律の最適なバランスを追求し、持続的な企業価値向上を実現する



上席常務執行役員
財務担当（CFO）
岩井 尚彦

私は日本製鉄グループのCFOとして、企業価値の中長期的な向上の観点から「成長投資」「資本効率」「財務健全性」「株主還元」のバランスを最適化していくことが、自分の役割だと考えています。今年から始まる2030中長期経営計画の期間は、中長期的成長のための投資が先行する時期になりますが、2031年度以降も見据えた中長期的観点から「グローバル粗鋼生産能力1億トン体制に向けた成長投資」「実力ベース連結事業利益1兆円ビジョンに向けた利益成長」「ROE 10%程度」「D/E レシオ0.7程度、Debt/EBITDA 3.5倍以下（いずれも資本性等調整後）」「配当性向30%程度目安、下限配当24円/株」を主要な方針として、株価と資本コストを意識しながら、マネジメントしていきます。

利益成長に向けた積極的成長投資

実力利益1兆円超の達成に向け、これからの5年間で利益成長を実現

2030中長期経営計画では、国内においては、人口減少等により市場の縮小が続くことが想定されるなかで「コスト競争力の徹底追求」「技術優位性の拡大」「総合的商品・ソリューション提案力の強化」「サプライチェーン競争力の向上」を通じて収益基盤をより強固なものとして、利益水準を維持・拡大するとともに、海外においては、米国・欧州・インド・タイを重点4地域と位置付けて鉄源一貫生産を強化・成長投資を実行し、飛躍的に利益を拡大していくことを目指しています。

2030年度における実力利益1兆円に向けた利益成長の最大のドライバーは、U. S. Steelです。足元100人規模のスタッフを当社からU. S. Steelに派遣しており、当社の先進的な操業技術・設備技術・商品技術の導入に取り組んでいます。構造ベースでは操業シナジーで5億ドル、設備投資効果で25億ドルを見込んでおり、その早期実現に全力で取り組んでいます。鉄鋼業における設備投資は、企画・工事・立ち上げを経て効果発揮までに数年の時間がかかりますが、操業シナジーは足元から発揮しており5億ドルのうち2026年度で3億ドルまで到達する見通しです。加えてU. S. Steelがこれまで実施してきた設備投資の効果や、好調な米国の鉄鋼市場環境もあり、2026年度のU. S. Steelの収益は大幅に改善し当社グループの稼ぎ頭となる見通しです。

鉄鋼業においては在庫評価差等市況や為替の変動に応じて益・損両方向に振れるノンキャッシュの評価損益や、構造対策に伴う一過性の損失等により、最終損益には跛行性があります。収益力の向上の進捗を測るために、当社は一過性損益を除いた「実力ベース連結事業利益（実力利益）」を最重要のKPIと位置付け、従業員の賞与・役員報酬もこれに連動させることで、一丸となって

収益力向上に取り組んでいます。これまでの5年間で当社は国内事業の収益構造改革と事業ポートフォリオの拡充を通じて、「外部環境によらず安定的に実力利益6,000億円以上を確保し得る収益基盤」を構築してきました。これからの5年間では、実力利益1兆円以上への利益成長を目指します。

資本効率・財務健全性マネジメント

資本コストを意識した投資判断により成長投資と財務規律の両立を図る

CFOは資本効率・財務健全性をマネジメントすることが責務だと思っています。

今年度からの5年間で、設備投資およびM&A等の事業投資を含めて持続的な成長に向けた投入を、グループ全体で6兆円程度投入することを考えています。国内投資は厳選しつつ、U. S. Steelのコスト競争力向上・高付加価値製品の生産拡大のための投資をはじめとした海外での成長投資に重点投入します。個々の成長投資案件の意思決定にあたっては、資本コストを上回る収益性を確認の上実行可否を判断します。

それでも、成長投資が効果を発揮して収益貢献するには一定の時間を要するため、会社全体の資本効率や財務健全性は一時的に悪化する可能性があります。しかしながら、引き続き財務規律と成長投資の両立を図りつつ、2030年度での「ROE 10%程度」「D/E レシオ0.7程度、Debt/EBITDA 3.5倍以下」という目標の確実な達成を目指します。

資産圧縮によるキャッシュの捻出にも引き続き取り組んでいきます。政策保有株は2013年度末から実質的に8割を売却してきましたが、引き続き、株式を保有せずとも保有目的が実現できることを確認した銘柄は売却を進める方針です。

2025年6月のU. S. Steel買収資金約2兆円は、一旦つなぎの短期借入金で手当てしましたが、2026年3月までに恒久的な調達に切り替えました。ハイブリッド調達や転換社債等も組み合わせることで財務健全性を高め、買収時に0.85に悪化したD/Eレシオ(資本性等調整後)は2026年3月末には0.71にまで回復しています。

株主還元

配当の予見性向上を通じて、当社株式の魅力向上につなげる

当社は株主還元方針として、配当性向30%程度を目安としています。積極的な成長投資の効果により利益成長を続け、また今後脱炭素化のために大きな投資負担が生じることを視野に入れたなかで、成長投資と財務健全性と株主還元のバランスをとることが重要です。この観点から利益水準に応じて株主還元を行う配当性向を基準とした還元方針が最適であると考えています。

まずは実力利益1兆円の早期実現を通じてEPS(1株当たり利益)を拡大し、株主の皆様のご期待に応えたいと考えておりますが、在庫評価差等の一過性の損益変動によって配当が増減すると、株主の皆様にとって配当の予見性が低下します。前中長期経営計画期間は単年度ではなく5年間での平均配当性向の考え方に基づき配当水準が安定化されるよう工夫してきましたが、2030中長期経営計画期間は年間24円／株を下限配当と定めました。配当の予見性向上を通じて、当社株式の魅力向上につなげていきたいと考えています。

資本コストと株価

利益成長の確実な実現を通じて市場からの信頼と評価の向上を目指す

株式市場では今でも鉄鋼業は「景気敏感型」「中国影響」で利益のボラティリティが高いとの見方が根強く残っており、そのことが当社の資本コストを押し上げる一因になっていると想定しています。当社はこれまで、国内における生産設備構造対策や適正マージン確保によって、国内製鉄事業の損益分岐点を4割引き下げて、数量に依存しない収益構造をつくり上げてきました。また成長分野を「当社が得意とする高付加価値製品」、ターゲット市場を「中国の需給ギャップの影響を受けにくい」米国・欧州・インドに求めることに加え、ASEAN最重要ホームマーケットであるタイにも経営資源を投入することで、強靭な事業ポートフォリオを



実現していく方針です。更に、原料鉱山への投資を増やし原料を「事業」として利益に取り込むことで、原料市況の変動によるコスト影響を原料事業利益で緩和する事業構造を実現してきました。このように当社はグローバル鉄鋼メーカーのなかでも利益のボラティリティの少ない体質となっていることは、競合他社とのトン当たり利益の推移をみても明らかです。また2026年度から下限配当を設定したことで、配当の安定性・予見性も高まっています。こうした認識を株式市場に浸透させるべく、質・量ともに十分なIR活動を進めます。

また、2050年までの鉄鋼生産プロセスのカーボンニュートラル化について、実現性や経済性に懸念を持たれていることも、当社の資本コストを高め株価の重しになっていると考えています。脱炭素化技術の開発を着実に進めて進捗状況を発信していくこと、脱炭素化投資にあたっては投資回収の予見性が実行条件であり、予見性を確保するためのGXスチールの市場形成に向けた政府やお客様と連携した取り組みについても発信していくことで、市場の懸念を払しょくして参りたいと思います。

そして何より、2030年度「実力利益1兆円」の実現の市場での確信度合いを高めていけるよう、収益改善に全力で取り組み、なかでも最大の成長ドライバーであるU. S. Steelは足元から着実に収益力を高めていくことが最重要であると考えています。

私はCFOとしてこれらのすべてに全力で取り組んでいきます。

財務方針

利益成長を価値創造の起点とし、中長期的な企業価値向上の観点から「成長投資」「資本効率」「財務健全性」「株主還元」のバランスをとった資本配分を行うことを方針とします。

その一環として、2030中長期経営計画では、約6兆円規模の設備投資・事業投資を実行します。投資の効果発揮には一定の期間を必要とするため、中長期経営計画の前半では投資キャッシュフローが営業キャッシュフローを上回る局面となりますが、投資効果の発揮によって営業キャッシュフローの創出力を段階的に高め、財務指標を計画期間内で改善していく方針です。

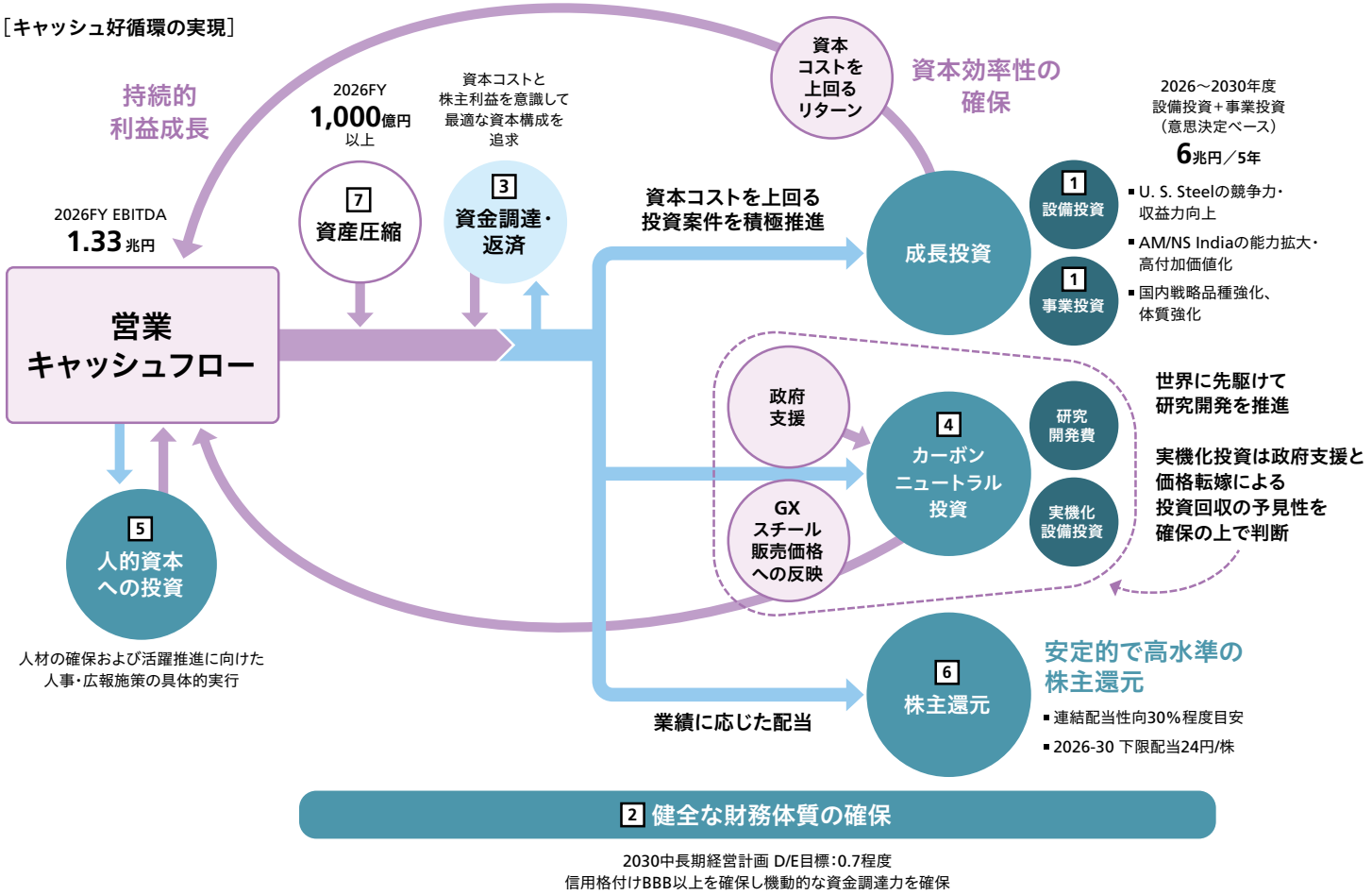
投資判断においては、資本コストを基準に投資リターンを厳格に精査し、実行後もフォローアップを含むマネジメントを徹底します。

資産効率化については、政策保有株式の圧縮等を継続し、成長投資のための資金余力を確保すると同時に、資本効率の改善につなげます。

資金調達は、投資回収までに時間を要する案件に対応し得るよう、財務健全性を維持しながら最適な手法を選択して実行します。U. S. Steel買収資金のパーマネントファイナンスの実施については、2025年9月に実行したコミット型劣後ローン(約5,000億円)、2026年3月に実施した転換社債(約6,000億円)とJBIC協調融資(約9,000億円)により完了しており、投資の収益化に集中できる財務構造を整えつつあります。

以上の資本配分を通じて、利益成長・資本効率向上・財務健全性の強化を実現し、2030年度の主要目標である連結実力利益1兆円/年以上、ROE10%程度、D/E0.7程度(資本性等調整後)等の指標の達成を目指します。

［キャッシュ好循環の実現］



［2030中長期経営計画における主要財務目標］

項目	2030年度目標
利益成長	実力利益1兆円以上
資本効率	ROE10%程度 (2031年度以降10%超)
財務健全性	D/Eレシオ　0.7程度
	Debt／EBITDA 3.5倍以下
株主還元	配当性向30%程度を目安
	下限配当24円／株・年

1 設備投資・事業投資

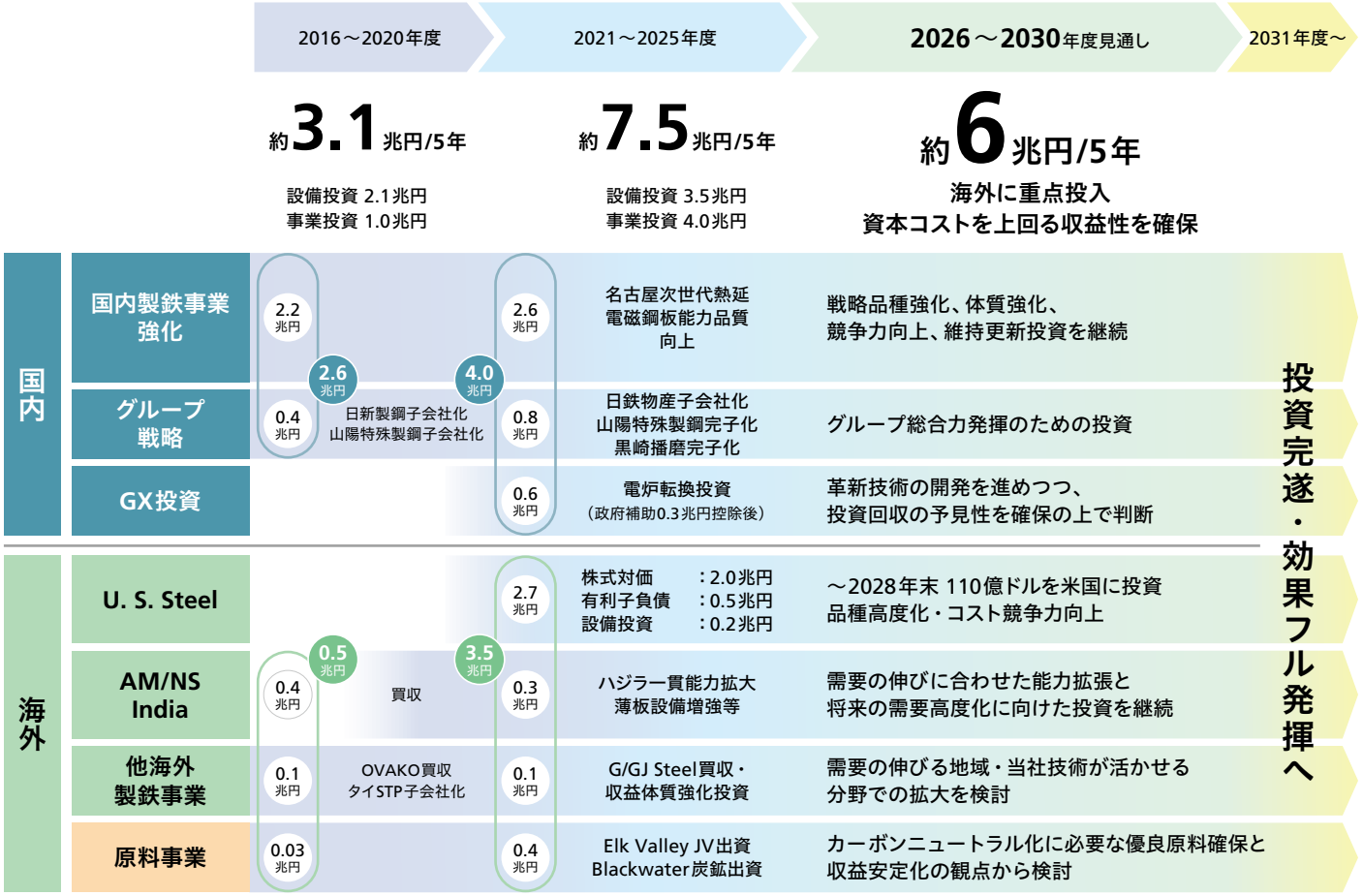
2030中長期経営計画は、前中長期経営計画で構築した国内における生産体制を最大限活用するとともに、海外を主とした成長投資を加速させ、その投資を早期かつ確実に収益へ結び付けていく過渡期にあります。

具体的には、2026年度から2030年度までの5年間で、U. S. Steelでの設備投資をはじめとして総額6.0兆円規模の設備投資・事業投資を実行します。そしてそのうち、約6割が海外という内訳となっています。

これらの投資により、今中長期経営計画期間の初期においては大規模な投資に伴うキャッシュアウトが先行し、利益成長の過渡期としてその間のフリーキャッシュフローは赤字が見込まれます。従って当社としては、前述の通り投資効果を早期かつ確実に発揮させることはもちろんのこと、その他の収益力向上施策についても遅滞なく実行していきます。また、投資先行局面だからこそ、投入計画の都度のマネジメントを強化するとともに、政策保有株式売却等の資産圧縮対策も合わせ実行することにより、今中長期期間内でのフリーキャッシュフロー黒字化を図ります。

なお、設備投資の実行にあたっては、収益改善目的の投資については回収年数のハードルを設けるとともに、老朽更新等も含めた設備投資全体でも資本コストを上回る内部収益率を確保するようマネジメントしています。

また事業投資についても、様々なリスクを考慮しても資本コストを上回る内部収益率を確保できるハードルレートを設けるとともに、実行をフォローし、必要に応じて適時に再建・撤退等の判断ができるPDCA体制をとっています。



COLUMN 事業投資マネジメント体制

国内・海外での会社の設立・出資・M&A等の事業投資の適切な意思決定と、実行段階での課題の早期発見・解決、およびノウハウの共有・継承を図るため、PDCAサイクルを明確に定めたマネジメント体制をとっています。



1.審議・意思決定

事業戦略上の意味合い、市場の成長性や競合相手の存在、個別リスク(カントリー、パートナー、為替他)を検討し、M&A案件においては資産査定(デューデリジェンス)に基づいてリスクの把握と適切な手当てを行った上で、リスクシナリオの検討も踏まえて、投資に見合うリターンの確実性の確認を行います。

投資審議委員会

投資審議委員会では、コーポレート各部門の専門的視点で案件を審議します。事業投資の案件は、投資審議委員会での審議を経て、意思決定されます。特に重要な案件は、経営会議や取締役会に付議されます。

2.実行評価

立ち上げ進捗フォロー

立ち上げ当初3年程度は、案件ごとの操業・生産・出荷・財務等のKPIを設定し、原則として3カ月に1度コーポレート部門が事業計画の達成度をフォローし、投資審議委員会・経営会議に報告を行います。また、特に重要な案件については、年に1度、取締役会に報告を行います。

成果報告

立ち上げから3年程度経過後には、意思決定からフル稼働に至るまでの一連のプロセスを総括し、投資審議委員会・経営会議に報告を行います。特に重要な案件については、年に1度、取締役会に報告を行います。

経営健全度評価

グループ会社全社に対し、連結対象の直接出資会社は半年に1度・非連結対象は年に1度、財務データに基づく定量的基準により、財務体質の健全度を評価し、経営会議に報告を行います。また年に1度、取締役会に報告を行います。健全度評価により重点管理とされた会社は、投資審議委員会で再建計画が審議されます。

<撤退(再編)・再建の検討>

経営健全度評価等にて、定量的基準(将来キャッシュフロー、財務体質)や定性的基準(サステナビリティ、コンプライアンス他)に基づき、当社企業価値向上に資さないと判定されたグループ会社については、事業継続の可否について投資審議委員会等で審議し、特に重要な案件については、経営会議に付議又は報告を行って、撤退(再編)ないし再建の方針を決定しています。

2 3 財務体質・資金調達

鉄鋼業は、巨大な装置産業であり、機械装置等の有形固定資産をはじめ、巨額の固定資産を用いて事業を展開しています。これらの固定資産に相当する資金は、自己資本および長期借入金により調達することで財務の安定性を確保しています。当社は成長投資の積極的な実行と健全な財務体質の確保を両立することを基本方針としており、財務体質を管理する上では、D/EレシオやDebt/EBITDA倍率を重要な指標と位置付けています。2030年度において、D/E=0.7程度、Debt/EBITDA倍率=3.5倍以下を目標値としています。

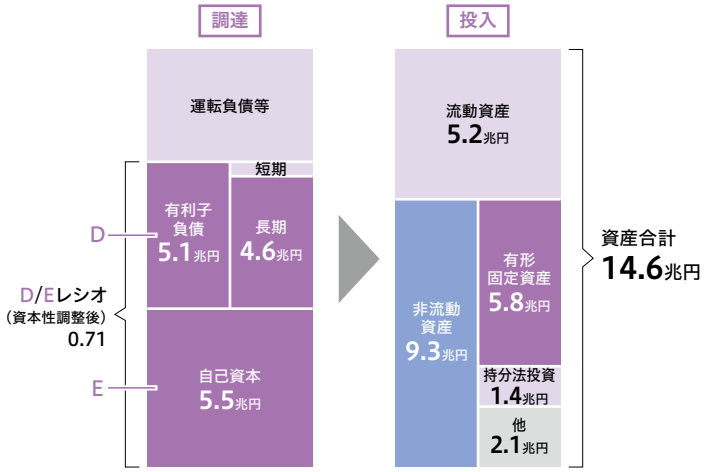
2025年6月にクロージングしたU. S. Steelとの合併は、グローバル粗鋼生産能力1億トン体制の構築に向けた、またとない成長機会と捉え、投資採算性を考慮した上で大規模な投資を決定しました。一旦は合併対価としてブリッジローン2兆円の資金調達を実行し、D/Eレシオは約0.85となりましたが、ハイブリッドローン5,000億円(2025年9月)、転換社債6,000億円(2026年3月)、JBIC協調融資約9,000億円(2026年3月)といった最適な資金調達にてブリッジローンをパーマネント化したことで、2026年3月末のD/Eレシオは0.71まで回復しています。

今後も5年間で6兆円におよぶ投資を行っていく予定です。なかでもU. S. Steelでは140億ドル以上の大規模な成長投資を行う計画です。これについては、まずはU. S. Steel自身のキャッシュフロー創出力および自己資金調達能力を最大限活用する方針です。その上で、必要に応じて親会社保証や親子ローン・増資引き受け等も含め、最適な調達のあり方について検討・実行していきます。

当社はまた、上記以外にも国内外での成長投資、カーボンニュートラル関連の設備投資、更にはグループ総合力最大化等に向けた投資を行っていきますが、財務健全性との両立を常に意識した取り組みを進めていきます。

なお、2026年7月現在の当社の債権格付けは下表の通りであり、今後も格付機関との対話を通じ、中長期的な信用力維持・向上にも取り組んでいきます。

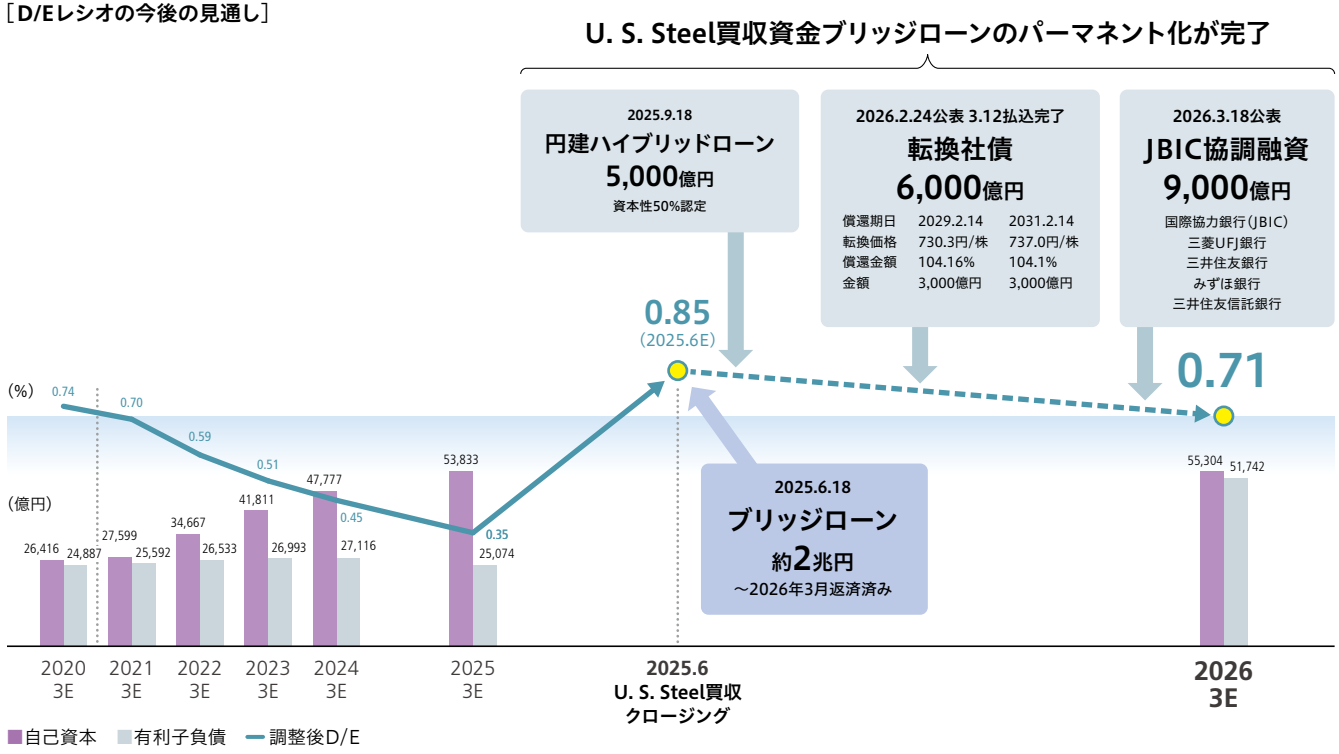
［当社のALM］(2026年3月末)



格付け機関		当社格付け
国内	R&I	A+(安定的)
	JCR	AA(安定的)
海外	Moody's	Baa2(安定的)
	S&P	BBB(ネガティブ)

(2026年7月現在)

［D/Eレシオの今後の見通し］



4 カーボンニュートラル投資

当社は、鉄鋼生産プロセスのカーボンニュートラル化に向けて、3つの革新技術とCCUSを用いた複線的なアプローチを採用し、エネルギー・原料価格等の経済条件に応じた最適なプロセス構成の実現を目指しています。このうち、革新技術の開発およびその実機化に向けた設備投資には、巨額の資金が必要となります。現時点では、2050年までに約5,000億円の研究開発費、4～5兆円を超える設備投資が見込まれます。投資の内訳については、今後の技術開発の進展や、エネルギー・原料等の経済条件の変化を踏まえ、今後明確化していきます。

なお、カーボンニュートラル鉄鋼生産プロセスへの転換は、鋼材製品の機能・品質の向上をもたらすものではないことから、CO_2排出削減を目的とする巨額の実機化投資とオペレーションコスト増を伴う鉄鋼生産プロセスのカーボンニュートラル化を実行するためには、CO_2排出量の少ない鋼材の価値が適切に評価され、その追加コストを販売価格に反映できるGXスチール市場の制度的整備と、政府の抜本的・総合的な支援措置が不可欠です。こうした条件が整備され、投資回収の予見性が確保されることによって、初めて持続可能かつ経済合理的な取り組みを推進することが可能となります。当社はこうした前提のもとで、持続的成長と気候変動対応の両立に資する施策の具体化に引き続き取り組みます。

5 人的資本への投資

人口減少により採用競争が激化し、また個人のキャリア観の多様化や労働市場の流動化が進むなかで、当社が1億トン・1兆円ビジョンに向けた多様な経営戦略を推進していくためには、人材確保・活躍推進が必要であり、経営の最重要課題の一つとして位置付けています。

当社は一昨年、昨年に引き続き大幅な処遇改善を実施するなど、人材確保・活躍推進に向けた「人への投資」を2026年4月に実施しました。加えて、グローバル人材育成、経験者採用拡大を含む人材の多様化、成長支援・両立支援策等を、業務刷新・効率化等による生産性向上策と一体的に継続して実施することで、社員一人ひとりの個の力を高めるとともに組織パフォーマンスの最大化を図っていきます。また、好感度を伴う認知度向上に向けた広報施策等についても引き続き実行していきます。

6 株主還元

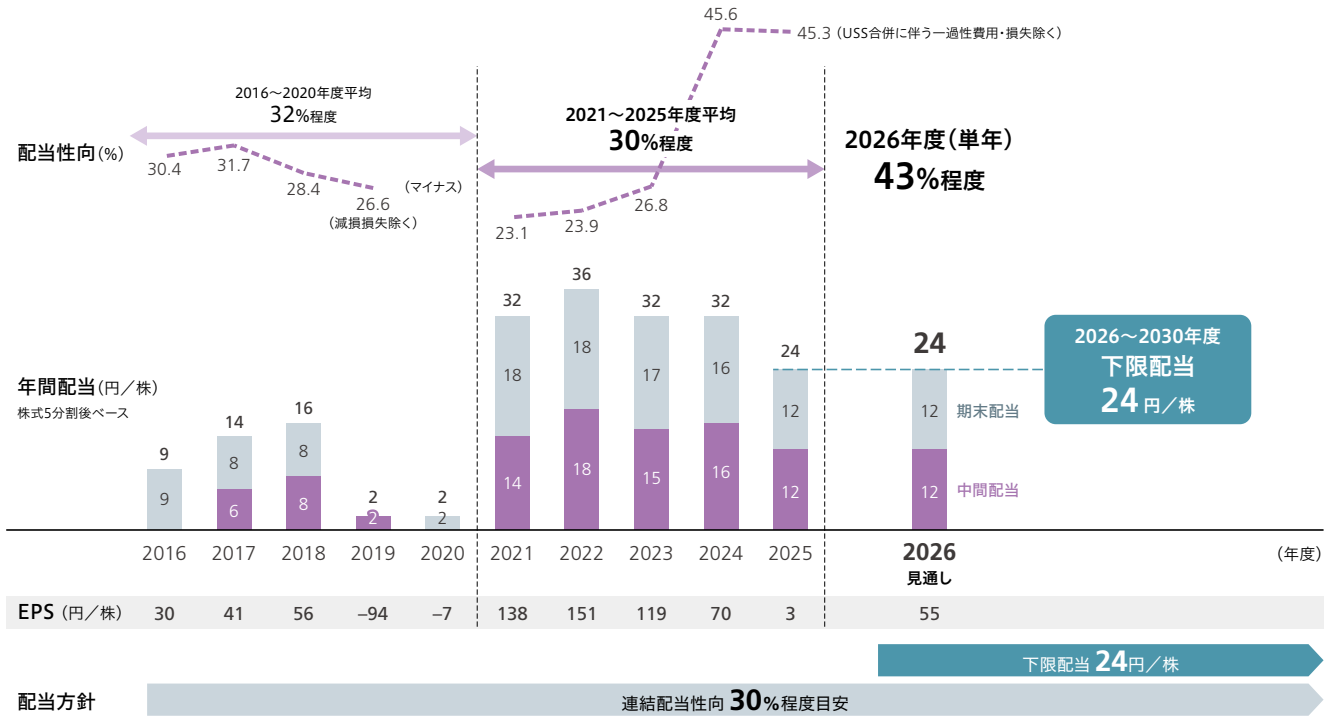
当社は、株主還元の強化を通じた当社株式価値の向上を重要な経営課題と位置付けています。その実現にあたっては、中長期的な成長に向けた投資、株主還元、および財務体質の健全性を適切にバランスさせることを基本方針としています。

この方針のもと、当社は引き続き連結配当性向30%程度を目安とする配当方針を維持します。

また、前中長期経営計画において安定した収益基盤を確立し、2030中長期経営計画においては連結実力利益1兆円以上を目指す成長ステージにあることを踏まえ、株主・投資家の皆様の配当の予見性を高め当社株式の魅力を高める観点から、業績変動にかかわらず一定水準の配当を安定的に実施するため、配当下限を新たに導入しました。具体的には、2026年度から2030年度までの5カ年について、1株当たり24円を下限とする配当水準を設定しています。ただし、当該水準はあくまで下限です。この5カ年においては、現時点では前中長期経営計画期間のような巨額の一過性の個別開示項目は見込んでおらず、成長戦略の進展による収益拡大に応じて、更なる株主還元の充実を図っていく考えです。

当社は今後も、成長投資と株主還元のバランスを確保しつつ、資本効率の向上を伴う持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

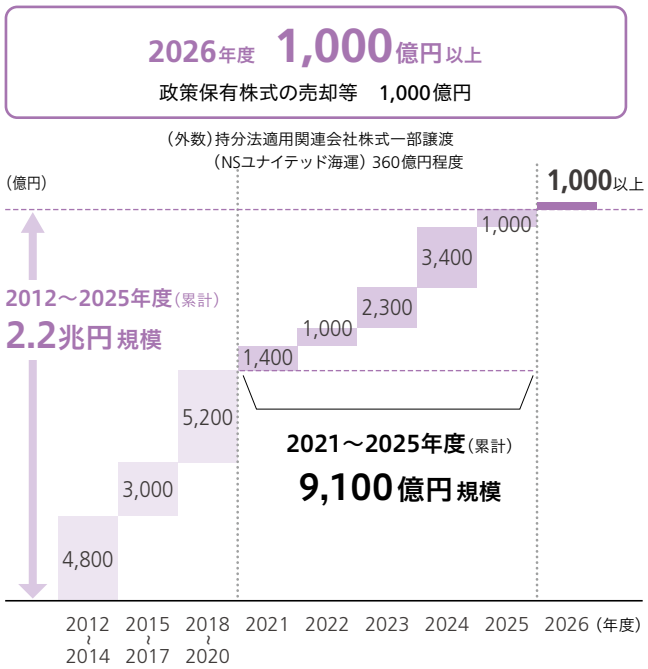
［配当推移］



7 資産圧縮

当社はこれまでも、資本効率の向上と財務健全性の確保を両立させる観点から、資産圧縮を財務戦略の最優先課題の一つとして継続的に取り組んできました。2012年度以降、政策保有株式の売却、在庫圧縮、不動産売却、連結資金効率化等を通じ、2025年度までの14年間で累計約2.2兆円の資産圧縮を実行してきました。

足元、成長投資の継続により、利益・営業キャッシュフローの成長に対しキャッシュアウトが先行し、成長に向けた過渡期として有利子負債が増加することが想定されています。こうしたなかだからこそ、今後もこうした資産圧縮の取り組みを継続・強化し、収益性・資本効率の持続的な改善を図っていきます。

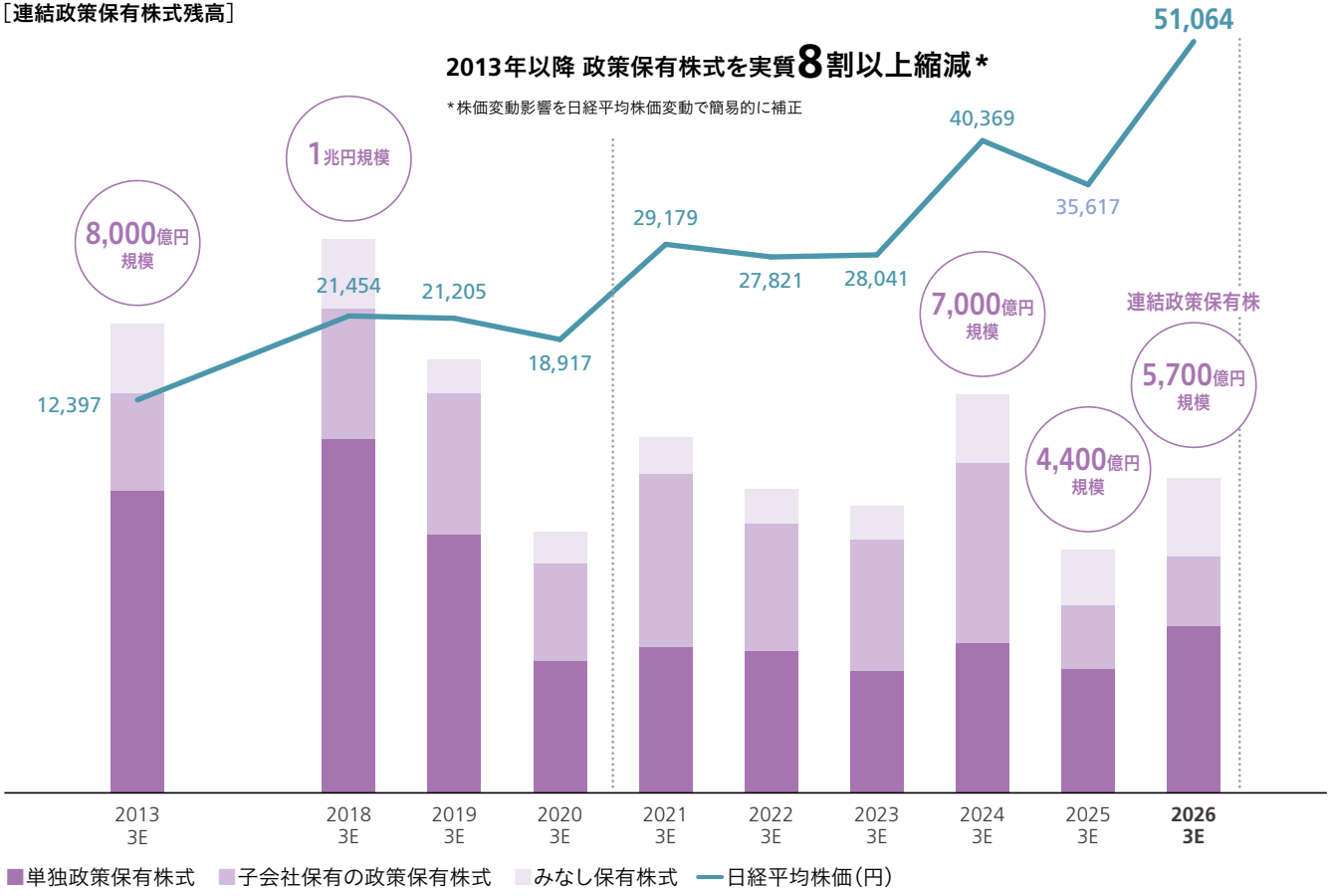


政策保有株式の売却による資産圧縮の推進

当社は、政策保有株式について、保有目的が当社と取引先企業との事業基盤の維持・強化や収益力向上に資すると合理的に判断される場合に限り、保有を継続しています。一方で、取引先との十分な対話を経た上で、株式を保有せずとも当該目的が達成可能であると確認できた場合には、段階的に売却を進めています。この方針に基づき、2013年以降、政策保有株を実質8割以上縮減(※株価変動の影響を日経平均で簡易補正)しました。

2026年3月末時点での連結政策保有株式は5,700億円程度であり、キャッシュ化可能な財源は更に今後も上記方針に基づき売却を進めていきます。

[連結政策保有株式残高]



株価と資本コストを意識した取り組み

1. 基本的な考え方

当社は、資本市場の目線も取り入れながら中長期的に企業価値を向上させるべく、資本コストや株価を意識した経営を行っています。企業価値向上のためには、中長期的な視点で資本効率や財務健全性を確保しながら積極的な成長投資を行い持続的な利益成長を実現するとともに、成長性や事業の安定性・持続可能性について市場から適切な評価を得ることが重要であると考えています。

当社は2030中長期経営計画において、5年間で6兆円の成長投資を行い2030年度での実力利益1兆円への利益成長とROE10%程度、D/Eレシオ0.7程度、Debt/EBITDA3.5倍以下を実現し、EPSを持続的に向上させることを目指しています。

こうした取り組みについて、当社は市場との対話と開示を通じて理解促進に取り組んでいます。

2. 株価指標と当社の取り組み

当社のPBR（株価純資産倍率）は1倍未満の水準が継続しており、ROEとPER（株価収益率）に分解した推移は下表の通りです。

（参考）PBR（＝ROE×PER）推移　（年度）

	2021	2022	2023	2024	2025
PBR（倍）	**0.6**	**0.7**	**0.7**	**0.6**	**0.5**
ROE（%）	20.5	18.1	12.3	6.9	6程度*
PER（倍）	3.1	4.1	6.1	9.1	10程度*

*U. S. Steel買収に伴う一過性影響を除く

(1) ROE

当社は2030中長期経営計画において2030年度のROEは10%程度を目指しています。2021～2023年度においてはROEは10%を超過していましたが、足元のROEは10%を下回っています。ROEが低下した理由は、この期間に一時的な在庫評価損やU. S. Steel買収に係る一過的なコスト影響が生じたこともありますが、より根本的には、海外成長戦略や国内グループ再編の成果発現が途上にあり、利益成長がまだ十分に顕在化していないことによるものです。今後は、U. S. Steelをはじめとする成長投資の効果発揮を通じて利益成長を実現し、ROEの向上につなげていきます。当社は財務体質の健全性を確保し資金調達の尤度やコストの観点から資本構成はD/Eレシオ0.7程度が適切と考えています。こうした結果として足元のROEは10%を下回っていますが、2030中長期経営計画においても成長投資を継続するとともに、投資効果の発揮による利益成長によって2030年度のROEは10%程度、更に2031年度以降に投資効果がフル発揮した時点では10%以上を目指しています。

(2) PER

当社のPERは近年若干上昇傾向にあるとはいえ、東証プライム上場会社平均である20倍程度と比較して低水準にあります。PERには利益成長率と資本コストが反映されていると考えられます。

① 利益成長率

当社は実力利益を2030年度までに2026年度見通しの7,000億円から1兆円に利益成長する計画を公表しています。実力利益以外の項目（在庫評価差・営業外・連結調整等、金利、個別開示項目 等）が2026年度見通しと同水準であると仮定すると、当期利益は2026年度見通しの2,800億円から2030年度には4,900億円程度、EPS（1株当たり利益）は55円/株から、既発行の転換社債がすべて株式転換された場合でも80円/株程度へ、年率約10%程度の成長をすることになります。

利益成長の大きな柱となるのがU. S. Steelでの操業シナジーおよび設備投資効果の発揮です。当社は足元ではU. S. Steelに100人規模の従業員を派遣し既に操業シナジーが効果発揮していること、U. S. Steelで順次実行しつつある設備投資はいずれも国内で実績のあるものであり効果発揮の確度も高いこと等、利益成長の確実性について市場の信認を得られるよう説明を尽くしていきます。

② 資本コスト

当社の資本コストには、資本市場の次のような懸念・認識が反映されているものと考えています。

(A) 鉄鋼業は利益のボラティリティが大きく景気に敏感であるという認識

(B) 鉄鋼業は中国の需給や政策の影響を受けやすいという認識

(C) 鉄鋼業のカーボンニュートラル化は極めて困難かつ巨額の投資・コスト増が伴うため、事業の持続可能性や収益性が大きく損われるという懸念

当社はこれまで、外部環境の変化に対する耐性を高めるとともに、成長機会を着実に利益へ結び付けることを目指し、国内事業の収益基盤強化と、海外および鉄鋼サプライチェーンの川上・川下への事業領域拡大を進めてきました。

具体的には、生産設備構造対策による固定費のスリム化、外部調達コストの変動影響を紐付分野の販売価格に反映しサプライチェーン全体で負担する仕組みの構築、品種・注文構成の高度化等により、国内製鉄事業の損益分岐点を約4割低減しました。また、原料事業への出資拡大により、原料価格変動時のコスト上昇を原料事業利益で吸収できる収益構造を構築するとともに、流通も自らの事業領域に取り込むことで、鉄鋼サプライチェーンにおける川上・川下方向への事業の厚みを拡大してきました。更に、鉄グループ会社の再編を通じてシナジーの最大化を追求してきました。

加えて、海外事業展開にあたっては、「需要の伸びが着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」という観点から、重点地域である米国、欧州、インド、タイに経営資源を集中してきました。なかでも、米国、欧州、インドでは、自国産主義や保護貿易政策の進展を背景に、中国の需給ギャップの影響を受けにくい成長市場として重点的に投資を進めています。また、タイでは、G/GJ Steel買収を起点に、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におけるシェア拡大を進めています。なお、U. S. Steelは2026年度に当社グループの収益をけん引する重要な柱となる見通しであり、海外事業の利益成長を加速させる中核的な存在と位置付けています。

これらの取り組みにより、当社は川上・川下方向への事業の厚みと海外における事業の幅を拡大し、「幅と厚み」を持つ強靭な事業構造への進化を実現してきました。その結果、国内外の需要変動、原料価格変動、地域ごとの市況変化に対する耐性を高め、外部環境に大きく左右されることなく実力ベース事業利益6,000億円以上を安定的に確保し得る収益構造を構築しています。足元では、中東情勢影響を含む外部環境悪化が顕在化するなかでも、2026年度の実力ベース事業利益7,000億円以上を見込んでおり、こうした収益構造改革と事業ポートフォリオ改革の成果が着実に表れ始めています。

カーボンニュートラル化は長期にわたる取り組みとなりますが、実現に向けた技術開発が着実に進捗していることを発信するとともに、技術開発完了後にカーボンニュートラル化のための投資を実施するのは、投資回収の予見性確保が条件であること、すなわちCO_2排出量の少ない鋼材の価値が適切に評価され、その追加コストを販売価格に反映できるGXスチール市場の形成が必要であることを明確化し、市場形成に向けた政府・関係機関・需要家の皆様との取り組みについても発信しております。

当社のこうした取り組みを様々な場を通じて市場の皆様に粘り強くご説明しご理解いただくことで、資本コストの低減・PER改善につなげたいと考えています。今後も統合報告書での効果的な情報発信、決算IR資料の充実、個人投資家向けIR活動の拡大、国内外機関投資家との対話強化等に取り組んでまいります。

2026年度見通し

2026年度は、国内外のベース需要の低迷が継続し、中東情勢による更なる経済減速も懸念されるなか、中国の過剰供給等を背景に各国・地域における通商措置や経済ブロック化が進展する等、外部環境の不確実性が高まっています。こうしたなか、当社は、中東情勢の影響を含む外部環境の変化に伴う原燃料等コストの上昇や中東向け鋼材輸出の減少等、足元で顕在化している影響を一定程度織り込んだ上で、2026年度の実力ベース連結事業利益は7,000億円以上を見込んでいます。上期は2,500億円、下期は4,500億円を見込み、特に下期については年率9,000億円以上の水準を確保し、2027年度以降の海外事業収益拡大等を通じて、実力利益1兆円規模への成長に向けた確固たる基盤を構築していきます。

U. S. Steelについては、当社グループの収益をけん引する存在として、2026年度の実力ベース事業利益は1,800億円以上を見込んでいます。米国鋼材市況の上昇下での確実な需要捕捉に加え、高炉再稼働効果のフル発揮、既投資案件の効果発揮、当社とのシナジーの進展等により、前回公表時から大幅に上振れる見通しです。

一方で、中東情勢については、原燃料等コストの上昇や中東向け鋼材輸出の減少等の影響が既に顕在化しており、2026年度見通しには中東影響として600億円程度を織り込んでいます。ただし、中東情勢はエネルギー供給、物流、世界的なサプライチェーンを通じて幅広い産業・地域に波及する可能性があり、今後の影響の広がりや収束時期については引き続き不透明です。当社としては、販売価格への転嫁やコスト改善等を着実に進めるとともに、引き続き情勢を注視し、適切に対応していきます。

2026年度の配当については、2030中長期経営計画で導入した下限配当等も踏まえ、1株につき24円を予定しています。



第3章

成長を支える基盤

81
サステナビリティ

130
コーポレートガバナンス

サステナビリティ

82 サステナビリティ課題におけるマテリアリティ
88 環境
89 環境マネジメント・ガバナンスシステム
91 環境リスクマネジメント
94 気候変動問題への対応
103 循環型社会構築（サーキュラーエコノミー）
107 生物多様性保全・自然再興（ネイチャーポジティブ）
114 安全
116 防災
117 品質保証
118 生産·サプライチェーンマネジメント
120 人的資本
121 多様な人材確保
121 人材育成
123 DEI（ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン）
126 人権尊重
128 地域·社会との共生

このセクションでご理解いただきたいPOINT

当社は、サステナビリティ課題への取り組みを、企業の存立・成長を支える基盤と捉え、最も重要な課題の一つであると認識しています。そのなかで、ステークホルダーからの要請、当社の企業理念・価値観や成長戦略を踏まえ、重点的に取り組むべきサステナビリティ課題におけるマテリアリティ（重要課題）を特定し、目標・KPIを定め取り組みを進めています。

［特定したマテリアリティ（重要課題）］

1 安全・環境・防災
2 品質
3 研究開発・知的財産
4 生産
5 人材
6 地域・社会との共生
7 企業価値の向上と利益還元
コンプライアンスの徹底

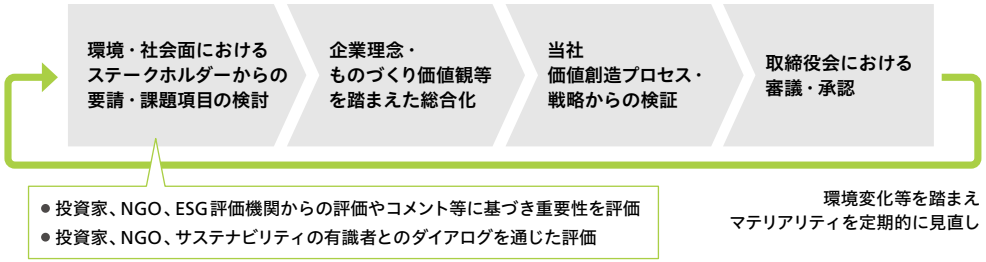
サステナビリティ課題におけるマテリアリティ

マテリアリティの特定

当社は、ステークホルダーからの要請を踏まえ、以下の考え方に基づきマテリアリティを策定しています。

これらマテリアリティの諸課題へ取り組んでいくことは、2030年までに地球全体で解決すべき国連の持続可能な開発目標SDGsの達成にも寄与すると考えます。

［マテリアリティ特定プロセス］



マテリアリティの考え方

企業理念・ものづくり価値観等を踏まえたマテリアリティ

当社グループは、「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（基本理念）に定めています。

優れた製品・サービスの提供にあたっては、責任あるものづくり企業として、お客様に満足して頂ける「品質」の製品を安定した「生産」により安定的に供給することが極めて重要な使命であると認識しています。それを可能とする大前提が、「安全・環境・防災」およびコンプライアンスへの万全な対応であることはいうまでもありません。

加えて、世界最高の技術とものづくりを支えるのは「人材」であり、現場力と技術先進性を高め製造実力を向上させるためには、優秀な人材の確保と育成が重要な課題と捉えており、人材確保、人材育成、DEI、人権の尊重は、活き活きと働く上での基礎であると考えています。

また、地域・社会との関係において、製鉄所等が立地する地域・社会との良好な関係を維持していくことも、当社が将来にわたって事業を営んでいく上で不可欠となる重要な課題です。環境に配慮した操業を行うことはもとより、企業市民として地域・社会との良好なコミュニケーションを保っていくことが大切であると考えています。

価値創造プロセス・今後の事業環境変化等を踏まえたマテリアリティ

当社の価値創造プロセスは、様々な財務・非財務資本を用いて、当社の持つ競争優位性により生み出された製品やソリューションを提供することが基本です。そうしたプロセスの再生産のためには、安定した生産と収益確保の継続が不可欠となります。

また、当社は、環境を企業経営の根幹をなす重要課題として位置付け、従来から、環境負荷の少ない環境保全型社会の構築に貢献するべく、3つのエコと革新技術の開発によるCO_2排出量削減や、プラスチックリサイクルの推進等、社会で発生する廃棄物の再資源化による循環型社会の構築に取り組んでいます。

とりわけ、人類の存続に影響を与える気候変動問題に対しては、2050年カーボンニュートラルを目指して、高機能鋼材やソリューションの提供による社会全体のCO_2排出量削減への貢献と、革新技術開発による鉄鋼製造プロセスの脱炭素化の両輪による取り組みを進めています。

企業価値の向上と利益還元

当社は、サステナビリティ課題への取り組みも含めた事業活動の推進による利益の確保と企業価値の向上を通じて、持続的な成長を遂げる企業として存続し続けていきます。また、優れた製品やサービスの提供はもとより従業員・行政・株主といったステークホルダーの皆様への利益還元を通じ、社会に貢献していきます。

コンプライアンスの徹底

当社は、責任あるリーディングカンパニーとして、すべての活動の基本となる法令遵守の徹底を図ります。企業理念、価値観、企業行動規範等に基づき自律的に取り組むことを通じて、コンプライアンスの徹底を図ります。

マテリアリティ・KPIと2025年度の取り組み

1 安全・環境・防災

マテリアリティ		目標・KPI	2025年度の主な取り組みと実績	
1 安全衛生 P.114		● 休業災害度数率 **0.10**以下 ● 死亡災害件数 **0**件	● ルール遵守への教育深化と、安全文化の構築に向けた人づくりの推進 ● リスクアセスメントに基づく設備対策の継続 ● 安全活動の基本サイクルを円滑に回す仕組みの強化	● 休業災害度数率 **0.08** ● 死亡災害件数 **2**件（2025年）
2 環境	① 気候変動対策の推進	［カーボンニュートラルビジョン2050 CO_2排出量削減の推進］ P.43-50 ● 2030年ターゲット CO_2排出量 **30**%削減（2013年比） ● 2050年ビジョン **カーボンニュートラル**	● GX推進法に基づく支援事業に採択 ● 八幡地区の電炉転換（2029年下期生産開始）工事を起工 基盤整備工事を完了（2026年5月） ● 還元炉、試験電炉の建設完了、試験開始（72時間連続運転達成） ● Super COURSE50 試験炉において、高炉CO_2排出量45%削減を達成 ● 君津第2高炉での実機実証に向け、付帯設備工事中 ● 首都圏CCS（2030年代初頭の実装目標）の試掘許可取得（2026年4月） ● NSCarbolex Neutral 国内外の建築、製造業等の民需、公共土木工事等の官公需等 様々な分野で照会や採用が拡大	
		［エコプロセスの実践］ P.105 ● エネルギー有効活用の高水準維持	● コークス炉ガス・高炉ガス等の副生ガス・排熱の有効活用	● 副生ガス利用率 **100**% ● 蒸気生産の排熱利用率 **72**% ● 自家発電の所内発生エネルギー利用率 **68**%
		● 最先端省エネ技術の導入推進	● 高効率発電設備、酸素プラントの導入、加熱炉のリジェネバーナー化	● 気候変動対策コスト **95**億円
		［エコプロダクツ®の充実］ P.50、P.168 ● 高機能鋼材の供給を通じた 最終製品使用時における排出量削減への貢献	● NSCarbolex Solution該当製品・技術の供給拡大 ● 製品のCFP（Carbon Footprint of Product）算定 ● SuMPO EPD（旧エコリーフ）認証取得	● ほぼ全製品をカバーする**80**件以上で取得 ● **76**製品のCFPを算定し、HPにて公開 https://www.nipponsteel.com/product/cfp/certificate.html
		［エコソリューションによる貢献］ P.98 ● 世界最高水準の省エネ技術の移転・普及による世界規模での削減への貢献	● 当社グループの日鉄エンジニアリングによるCDQ納入実績の積み上げ	● 累積**152**基（2024年度実績） （**3,253**万t-CO_2の排出量削減に貢献）

マテリアリティ・KPIと2025年度の取り組み

安全・環境・防災

マテリアリティ	目標・KPI	2025年度の主な取り組みと実績	
2 環境 ② 循環型社会構築への貢献	［社内ゼロエミッションの推進］ P.103 ● 最終処分量の削減 **26.3**万t（2025年度目標）	● 副産物（スラグ・ダスト・スラッジ等）の社内外でのリサイクル推進	● 最終処分量 **20.5**万t
	［社会で発生する廃棄物の再資源化促進］ P.104 ● 廃プラスチックの資源循環システム構築による集荷量の拡大	● ケミカルリサイクル法による再資源化処理の積極推進	● 容器包装プラスチック処理量 **8**万t
③ 生物多様性保全・自然再興 P.107	［生物多様性保全・自然再興への貢献］	● 自然共生サイトの認定取得の継続検討 ● 製鉄所での「郷土の森づくり」活動の推進 ● 「海の森づくり」活動の推進	● 2025年10月 認定取得（九州製鉄所大分地区） ● 緑地面積 **887**ha ● 海の森づくり **87**（昨年＋17）カ所
④ 環境リスクマネジメントの推進 P.91	［グループ全体の環境マネジメント力強化］ ● 重大な環境法令違反・環境事故 **0**件	● 大気・水等の環境リスク課題への対応 ● 監査・ヒアリング等を通したマネジメントレベルの向上 ● 環境マネジメント力の強化・人材育成支援	● 重大な環境法令違反・環境事故 **0**件
	［大気環境の保全］ ● 大気汚染物質（SOx、NOx）排出量の低水準維持	● SOx、NOx除去装置の設置、低硫黄燃料への転換、低NOxリジェネバーナーの採用	● SOx **10**百万Nm³ ● NOx **21**百万Nm³
	● 化学物質の自主管理目標を十分下回る排出量維持 ● VOC（揮発性有機化合物）**1,106**t／年（対2000年度30％削減） ● ベンゼン**172**t／年（国の定めた目標を踏まえた自主管理目標）	● 自主的削減計画に基づく取り組み継続	● VOC **490**t／年 ● ベンゼン **75**t／年
	［水環境の保全］ ● 用水の再生・循環利用率の高位安定	● 全社で使用する淡水を浄化処理して循環利用	● 循環水使用率 約**90**％
3 防災 P.116	［災害リスクの徹底排除・効果的施策の早期横展開］ ● 重大防災事故件数 **0**件	● リスクアセスメント基軸による防災事故の再発防止活動、未然防止活動の推進 ● リスク発現時の被害ミニマイズを目的とした初動訓練の推進 ● 防災活動のサーベイとして各種モニタリング（監査）を実施。第3者モニタリング、本社マネジメントヒアリングおよび製鉄所防災担当による自主モニタリングにより防災活動を評価	● 重大防災事故 **1**件（2025年）

マテリアリティ・KPIと2025年度の取り組み

2 品質

マテリアリティ	目標・KPI	2025年度の主な取り組みと実績
1 品質管理・保証 P.117	● 試験・検査の信頼性向上に向けたシステム化・自動化の推進	● 出荷判定項目への人の介入リスクに対し、システム内自動取り込みとシステム内合否判定等を推進 ● 金属組織自動判定や製品印字読み取りにおけるAI認識モデル開発と導入を推進中

3 研究開発・知的財産

マテリアリティ	目標・KPI	2025年度の主な取り組みと実績	
1 研究開発、知的財産投資・活用 P.59	● 継続的な事業成長に向けた戦略的な研究開発の推進	● 製品高機能化、プロセス効率化およびカーボンニュートラル革新プロセスの開発等の重点課題に係る研究開発を積極的に推進	● 研究開発費 **807**億円（連結）
	● 知的財産の尊重、戦略的保護・活用強化	● 重点課題に係る特許出願の強化、権利侵害への対応および技術提携等で知的財産の戦略的活用を推進	● 特許保有件数 約**3**万**2,000**件 （国内約1万6,000件、海外約1万6,000件）
2 顧客満足につながるソリューション提案 データブックP.53	● ユーザー・行政・団体からの評価の向上	● 2025年度（第60回）日本塑性加工学会賞「学会大賞」、令和7年度 文部科学大臣表彰 科学技術賞（開発部門）、2025年Stainless Steel Industry Award サステナビリティ部門金賞、市場開発部門銀賞他受賞	● ユーザー・行政・団体からの表彰受賞件数 **7**件

4 生産

マテリアリティ	目標・KPI	2025年度の主な取り組みと実績
1 安定生産による安定供給 P.118	● 安定化に向けた取り組みの推進（ハード・ソフト）	● 瀬戸内製鉄所広畑地区および九州製鉄所八幡地区における電磁鋼板能力・品質向上対策の推進による安定供給体制の拡充 ● ベテランのオペレーション技能の標準化やエキスパート活用の推進 ● IoT、AI活用による操業支援、設備点検・稼働監視の効率化および予兆監視の強化

マテリアリティ・KPIと2025年度の取り組み

5 人材

マテリアリティ	目標・KPI	2025年度の主な取り組みと実績	
1 人材確保 P.121	● 経営戦略の実現に向けた人材の確保	● 新卒採用、ポスドク採用に加え、アルムナイ採用を含む積極的な経験者採用の実施 ● 当社認知度向上に向けた広報施策の展開 ● 定着率向上に向けた取り組み	● 離職率 **1.5**%
2 人材育成 P.121	● 「現場力」と「技術先進性」の向上に資する人材育成施策の推進	● 社員が持つ力を最大限に引き出し、生産性・実力を更に向上させるべく各種施策を推進	● 教育訓練時間 **97**万時間／年（30時間／人・年）
3 DEI（ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン） P.123	● 管理職の女性社員数を、2020年時点（社内在籍36名）に対し、2030年には最低でも**4**倍とし、**7**倍を目指す ● 男性社員の育児休業と育児目的休暇を合わせた取得率を**100**%とする ● 有給休暇取得率**75**%以上 ● 65歳までの能力最大発揮を目指した健康マネジメントの展開、「心身の健康づくり」推進	● 女性の積極的な採用、定着率向上施策、キャリア形成・両立支援、上司向け教育等の継続実施 ● 柔軟な働き方・休み方の実現に向けた制度拡充や環境整備等の取り組みの継続 ● 「こころとからだの健康づくり」の推進に向けた各種取り組みの継続	● 管理職女性社員数 **111**名（2026年4月時点） ● 男性育休取得率 **88**% （男性の育児休業と育児目的休暇を合わせた取得率：100%） ● 有給休暇取得率 **81.5**%
4 人権の尊重 P.126	● 人権に対する負の影響の特定と、防止又は軽減に向けた人権デューディリジェンス継続実施 ● 自らの事業活動において人権に対する負の影響を引き起こした、又は負の影響を助長したことが明らかになった場合、是正や救済に向けて適切に対応	● 鉱山セクターのサプライヤー25社に対し、人権デューディリジェンス（アンケート、対話）を実施 ● 取引先との間でワークショップを実施 ● 「コンプライアンス相談室」や「人権に関するお問い合わせフォーム」を通じた救済メカニズムの運用 ● 人権尊重に最大限配慮しつつ、高い倫理観をもって事業活動を展開	

6 地域・社会との共生

マテリアリティ	目標・KPI	2025年度の主な取り組みと実績	
1 地域環境の保全・創造活動の推進 P.108	● 緑地整備による地域環境への貢献	● 緑地造成・維持費の拠出	● 緑地造成・維持費 **14**億円
2 教育支援、スポーツ・文化支援を中心とした社会貢献活動 P.128	● 工場見学受け入れの継続的な推進	● 株主・投資家や小中学生等の工場見学の積極的な受け入れ対応	● 受け入れ人数 約 **9**万人
	● 日本製鉄文化財団を通じた音楽メセナ活動の継続的な実施	● 日本製鉄音楽賞の贈呈や日本製鉄紀尾井ホールの運営等を通じた音楽活動支援	

マテリアリティ・KPIと2025年度の取り組み

企業価値の向上と利益還元

マテリアリティ	目標・KPI	2025年度の主な取り組みと実績	
1 利益確保と企業価値向上	● ROS **10**%（中長期経営計画 2025年度目標） ● ROE **10**%（中長期経営計画 2025年度目標）		● ROS **5.1**% ● ROE **0.3**%
2 利益の還元	① 従業員への賃金支払い ● 賞与支給額　● 給与改定額		● 賞与基準額 **194**万円（2025年度） ● 給与改定額 **+10,000**円（2025年度）
	② 適切な納税 ● 納税額（連結）		● 納税額（連結） **2,233**億円
	③ 株主への配当 ● 配当額 *連結配当性向は年間30%程度を目安（中長期経営計画）		● 配当額 **24**円／株（2025年度）

コンプライアンスの徹底

すべての活動の基本となる法令遵守	

環境

当社は、「環境経営」を企業の使命と考え、「環境基本方針」を制定しています。原材料・資機材の購入、生産、技術開発、製品の輸送・使用・リサイクルに至るすべての段階にわたって、環境負荷低減に向けた経営を目指しています。

環境基本方針

当社は「環境経営」を基軸とし、事業活動により持続可能な社会の構築に貢献します。このため、気候変動対策、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います。

1 事業活動の全段階における環境負荷の低減（エコプロセス）

当社は、生産工程や製品輸送等の事業活動の全段階において、環境法令の遵守はもとより、更なる環境保全、資源・エネルギー効率の向上、社内外の廃棄物の削減とリサイクルの促進を目指し、需要家や他産業と連携・協力し、自主的な取り組みを中心として、環境負荷の低減に向けた活動を推進していきます。

2 環境配慮型製品の提供（エコプロダクツ®）

当社は、国内外に提供する製品のライフサイクル全般において環境負荷を低減するために、技術先進性を駆使して、環境保全・省資源・省エネルギーに資する製品の開発と提供に取り組みます。

3 地球全体を視野に入れた環境保全への解決提案（エコソリューション）

当社は、これまで培った環境保全・省資源・省エネルギーに資する技術や環境マネジメントシステム等を更に向上させ、国内外に提案し、環境負荷の低減はもとより、自然や景観に配慮した災害防止のための社会資本整備、更には技術移転を通じた海外の環境問題の解決に貢献していきます。

4 革新的な技術の開発

当社は、環境保全・省資源・省エネルギーに資する革新的な技術や製品を社会に提供するために、将来の資源・環境問題を見据えた先進技術の開発に、中長期的視点で取り組みます。

5 豊かな自然環境づくり

当社は、国内において各箇所の立地する地域社会の一員として、陸域における緑化推進、海域における環境改善等に取り組むことにより、生物多様性保全・自然再興に貢献します。加えて、海外での事業活動の実施に当たっても、相手国の自然環境に配慮するよう努めます。

6 環境リレーション活動の推進

当社は、常に社会から信頼され続けるため、従業員への環境教育、適切かつタイムリーな環境情報の公開、ステークホルダーとの対話・交流等、環境経営に資するリレーション活動を積極的に推進します。

重点分野への取り組み

当社は持続可能な社会の実現のため、環境基本方針に基づき、「気候変動対策」「循環型社会構築」「生物多様性保全・自然再興」の3つの重点課題と、これらを推進するための「環境リスクマネジメント」「環境マネジメントシステム」の2つの基盤を合わせた5つの重点分野を特定し、各分野における施策を着実に推進しています。



環境マネジメント・ガバナンスシステム

当社は、グループ全体の環境関連のリスク管理およびカーボンニュートラル施策の推進を含む気候変動問題、循環型社会構築、生物多様性保全・自然再興等の環境に関する重要課題へ適切に対応するため、全体的なマネジメント・ガバナンス体制を構築しています。

環境マネジメント・ガバナンス体制の整備

当社は、気候変動を含む環境関連問題に対し、環境防災委員会およびグリーン・トランスフォーメーション推進委員会の2つの委員会で対応しています。

各委員会における気候変動や環境についての検討内容は、全社的なリスク管理項目の一つとして経営会議および取締役会で報告･審議されます。取締役会は経営会議において報告・審議された経営上の重要なリスクについて監督を行っており、気候関連を含む環境関連の課題は年4回以上取り上げられます。このように気候変動を含む環境に関するマネジメントは、当社の全体的なガバナンスに統合されています。

環境防災委員会

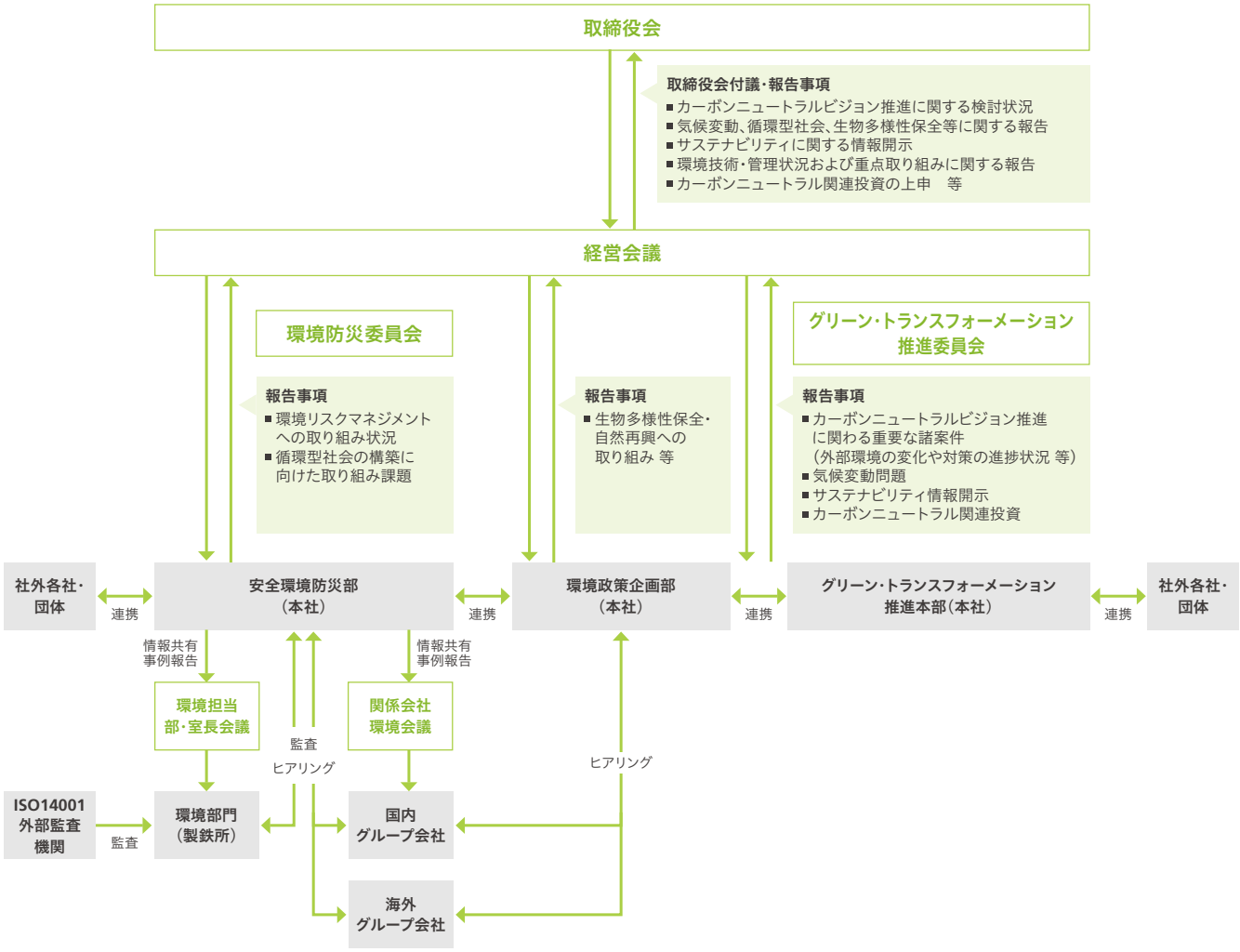
大気・水・廃棄物等の環境リスクや循環型社会構築への対応等を管理するため、環境防災を担当する代表取締役副社長が委員長を務め、その他の執行役員等が委員となり、半年ごとに開催しています。

また、委員会に加え、定期的に開催する全製鉄所の環境防災担当部長、室長会議や分野ごとの専門家による会議を通じてリスクの低減を図っています。

グリーン・トランスフォーメーション推進委員会

カーボンニュートラルビジョンの推進や、気候変動問題に関わる外部環境変化、サステナビリティ情報開示等に関する課題に対応するため、政策課題と技術課題担当の両代表取締役副社長が共同で委員長を務め、その他の代表取締役副社長、常務執行役員、執行役員等が委員となり、適宜開催しています。

［マネジメント・ガバナンス体制］



環境マネジメントレベルの維持向上への取り組み

当社は、国内の全製鉄所において、ISO14001に則った、各地区の責任者を長とする環境マネジメントシステムを構築しており、ISO認証機関による定期審査も受けています。

製鉄所内で内部監査、製鉄所長によるマネジメントレビューを毎年行うとともに、本社安全環境防災部が各製鉄所および各工場を監査しており、その際、他製鉄所の環境担当者によるクロスチェックも行っています。

海外を含むグループ会社（環境対象68社）についても、本社安全環境防災部が直接ヒアリングを行い、マネジメントレベルの向上に努めています。



内部監査（ヒアリング）



内部監査（現場パトロール）

グループ全体の環境リスクマネジメント

当社は、環境リスクへの対応に関して、グループ全体の取り組みテーマを「グループ全体の環境マネジメント力強化に向けた基本に立ち返った取り組みの推進」とし、「大気・水等の環境リスク課題への対応」「監査・ヒアリング等を通したマネジメントレベルの向上」「環境マネジメント力の強化・人材育成支援」等の各課題に対して、経営会議・取締役会の承認を受けた全体の年度計画に基づく実行管理を行っています。

グループ会社に対しても、一定の環境負荷のある国内52社（2026年4月現在）を対象として、半年ごとに関係会社環境会議を開催しています。

また、ポータルサイトを活用し、国内外のグループ会社に対し、直近の環境法規制動向や環境に関する取り組み事例、トラブルの横展開等の情報共有を行い、環境リスク低減を進めています。

環境保全にかかるコストの概要（環境会計）

当社では、企業活動の指針として活用するために環境会計を導入し、環境保全にかかるコストを把握しています。

ただし、環境保全の効果額については、金額で算出することは多くの仮定を設ける必要があり困難なため、環境保全のパフォーマンスとして把握し、本報告書およびWebサイトで報告しています。

［環境保全コスト一覧表］

（億円）

項目		2025年度実績	
		設備投資額	経費合計
環境対策コスト	大気汚染防止（粉塵対策含む）等	178	293
	水質汚濁防止	78	125
	土壌、騒音・振動防止 等	13	13
地球温暖化対策コスト	省エネルギー対策	25	70
資源循環コスト	資源循環、発生物リサイクル	50	432
	産業廃棄物処理（PCB、石炭灰等含む）	—	174
	事業系一般廃棄物処理、他	—	2
管理活動コスト	EMS構築、ISO14001認証取得	—	0.5
	環境負荷の監視・測定	—	11
	環境対策組織人件費、他	—	32
研究開発コスト	エコプロダクツ開発	—	74
	製造段階の環境負荷低減開発 等	—	121
社会活動コスト	事業所の美化、緑化	—	14
	環境団体支援 等	—	1
その他環境コスト	環境関連課徴金 等	—	36
合計		343	1,396

環境リスクマネジメント

当社は、大気汚染防止法、水質汚濁防止法等の法令遵守はもとより、製鉄所ごとに異なる環境リスクへのきめ細かな対応を行うとともに、各地域の環境保全活動の継続的な向上を目指して、環境リスクマネジメントを推進しています。

大気環境の保全

大気汚染防止

当社は、SOx（硫黄酸化物）、NOx（窒素酸化物）の排出低減のため、SOx・NOxを除去する設備の設置、NOx生成が少ないバーナーの採用、低硫黄燃料への転換等、効果的な対策を実施しています。

2025年度のSOx（硫黄酸化物）の排出量
10（10^6Nm^3/年）

2025年度のNOx（窒素酸化物）の排出量
21（10^6Nm^3/年）

過去のSOx、NOx排出量実績はこちら
データブックP.25

原料・粉じんの飛散防止

工場や原料ヤード等から発生するばいじんや粉じんに対しては、科学的シミュレーションを用いた大気環境のリスク分析を踏まえ、集じん装置を設置して捕集したり、防風ネット・防風林や散水設備を設置して飛散を抑制したりしています。同時に、監視カメラや定期的なパトロールによって、環境対策状況に変化がないように監視しています。

各製造拠点での原料・粉じんの飛散防止および大気汚染防止対策

原料・粉じんの飛散防止対策

散水車



道路清掃車



構内の道路・空地への散水や構内道路の清掃を実施し、粉じんの二次飛散を抑制します。

原料ヤード散水・薬剤散布



鉄鉱石や石炭の山に散水や薬剤散布をして、原料の飛散を抑制します。

大気汚染防止対策（分離・除去対策）

電気式集じん機



バグフィルター式集じん機



燃焼過程で発生するばいじんをその性状（粒径分布・排ガス中濃度等）に応じて、2種類の集じん機（電気式／バグフィルター式）を使い分けて捕集しています。

原料ヤード防風ネット



防風ネットの設置により風速を弱めて、原料の飛散を抑制します。

活性コークス式乾式脱硫脱硝設備



活性コークスを用いた乾式脱硫脱硝法により、排ガス中のSOx（硫黄酸化物）・NOx（窒素酸化物）を除去します。

湿式脱硫設備



湿式脱硫法により、排ガス中のSOx（硫黄酸化物）を除去します。

大気汚染防止対策（発生抑制対策）

低NOxリジェネバーナー



NOxの生成を抑制し、省エネも実現できるバーナーを採用しています。

詳細はこちら https://www.nipponsteel.com/csr/env/env_risk/air.html

水環境の保全

製鉄所の取水・排水量抑制

当社は、事業活動における水使用量の削減に加え、水資源の有効利用および排水量の抑制を目的として、水の浄化設備や冷却設備等の関連設備を設置し、その機能の維持・改善に取り組んでいます。その結果、全製鉄所で使用する工業用水の約90%に循環水を活用しています。

当社の国内事業拠点には、WRI Aqueductの水ストレス評価において高リスクとされる拠点がないことを確認していますが、一部の製鉄所では、取水制限等に備えて独自の貯水池を配備しており、状況に応じて農業用水への応援給水を行う等、地域の水ストレス緩和にも貢献しています。

2025年度の工業用水使用量（発電所を含まない）
循環水 **48**（億トン/年）／取水量（海水を除く）**6**（億トン/年）

過去の水使用実績・取水源別の取水量はこちら
データブックP.24

水質リスクへの対応

当社では、水質汚濁防止法の遵守、放流先海域等の水質環境保全のため、排水の水質点検・管理を実施しています。また、操業トラブル時にも異常な排水が製鉄所外へ流出しないよう、排水自動監視装置、防液堤、遮断ゲート、緊急貯水槽等を設置しています。更に、局所的な豪雨への対策として大型貯水槽や護岸、遮水板・シート等、様々な漏洩防止対策も講じています。

加えて、これら設備の機能維持を目的とした点検・補修、異常排水発生時の作業標準の整備、訓練による動作確認と手順習熟等、ソフト対策にも積極的に取り組んでいます。

各製造拠点での水質浄化・異常排水防止対策

水質浄化対策

排水凝集沈殿処理設備



細かな不溶解成分を薬剤で大きな塊にして沈めることにより除去します。

加圧浮上設備



油分を気泡の力で浮かせて除去します。

活性汚泥処理設備



有機物をバクテリアで分解して除去します。

ろ過設備（二次処理）



処理した後の排水中に残る不溶解成分を砂の層でろ過し除去します。

雨水排水処理設備



貯留した雨水の不溶解成分を凝集沈殿し除去します。

異常排水防止対策

排水自動監視装置



排水の水質を自動で監視します。

排水遮断ゲート



万一のトラブル時に排水を遮断します。

護岸損傷部の補修



点検で確認した損傷部位は速やかに補修を行い、護岸を健全に維持・管理しています。

護岸点検



護岸に異常がないか、定期的に海上から点検を行います。

詳細はこちら　https://www.nipponsteel.com/csr/env/env_risk/water/recycle.pdf

化学物質の排出管理

当社は、化管法*1・化審法*2等の化学物質の管理に関わる法律や管理手順に則り、化学物質の生産・取り扱い・環境への排出・廃棄等を適正に管理し、改善に努めています。

化管法では、対象となる化学物質の取り扱い量、環境への排出量、廃棄量、製品としての使用量等の物質収支を確認することで管理を徹底しています。化審法では、対象となる化学物質の製造・販売量を把握し届出しています。

更に、PCB（ポリ塩化ビフェニル）や水銀といった有害物質を含有する製鉄所資機材の代替化促進にも率先して取り組み、安全な取り扱い基準に従って、地区ごとに定められた処理期限や使用期限を鑑みて計画的に取り替え・処分を実施しています。

化管法に基づく排出管理

法施行以前の1999年より日本鉄鋼連盟が策定した自主管理マニュアルに則り調査を開始しており、現在も化管法に準拠して改正された515物質について調査し、排出の抑制と管理の改善に努め、2023年4月1日施行の改正化管法に準じて適切に届出を行っています。

化管法に準じた届出内容（2025年度）

届出対象物質 **68物質**

排出量 **338**（t/年）（大気）、**43**（t/年）（公共用水域）

廃棄量（製鉄所の外への移動量）計 **14,034**（t※/年）

※マンガンやクロムといった金属およびレンガや砥石に使用する炭化ケイ素が大半。

これら排出量の実績（製鉄所ごと）はこちら
データブックP.25

また、光化学オキシダントや浮遊粒子状物質の原因とされるVOC*3（揮発性有機化合物）についても、同様に管理し削減にも取り組み、対2000年度比30%削減の目標を2009年度に達成し、その後も低位の排出レベルを維持しています。

2025年度のVOC（揮発性有機化合物）排出量

490（t/年）	目標	1,106（t/年）以下

過去のVOC排出量実績はこちら
データブックP.25

自主的な排出管理

ダイオキシン類

当社は、ダイオキシン類の大気への排出源として、焼結設備および焼却設備等を保有しています。すべての設備が排出濃度基準を満たすとともに、日本鉄鋼連盟のガイドラインに基づく自主的な削減取り組みで、1997年度を基準とした目標を大幅に下回る排出レベルを維持しています。

ベンゼン、テトラクロロエチレン、ジクロロメタン

取り扱いのある環境基準が定められた有害大気汚染物質について自主的に削減目標を定め、計画的に対応した結果、3物質とも既に目標を達成し、現在も削減レベルを維持しています。

2025年度のベンゼン排出量

75（t/年）	目標	172（t/年）以下

過去のベンゼン排出量実績はこちら
データブックP.25

*1 化管法：「特定化学物質の環境への排出量の把握等および管理の改善の促進に関する法律」の略称。
*2 化審法：「化学物質の審査および製造等の規制に関する法律」の略称。
*3 VOC：「Volatile Organic Compounds」の略称。2004年の大気汚染防止法の改正で浮遊粒子状物質や光化学オキシダントの原因となる物質として自主管理規制対象となった。

産業廃棄物の適正処理

当社では、事業活動に伴って発生する産業廃棄物について、発生実態に応じた分別管理、収集運搬業者・処分業者の適切な選定と管理、マニフェスト（産業廃棄物管理票）の適切な運用等により、適正処理に努めています。PCBや水銀等有害性の高い物質を含む廃棄物についても、関連法令に基づき、保管・委託・処理の各段階で適切に管理しています。

更に、すべての事業所で電子マニフェストシステムを導入し、廃棄物処理における遵法性の向上を図っています。

また、委託契約しているすべての収集運搬業者および処分業者について、社内で定めたルールに基づき評価を行い、頻度を定めて実地確認を実施する等、適正な処理が行われるよう継続的な管理を行っています。

土壌リスクマネジメント

当社は、「土壌汚染対策法」「土壌汚染対策法に基づく調査および措置に関するガイドライン」並びに地方自治体が定める条例等に準拠し、適切な土壌管理を行っています。土壌汚染対策法で届出が必要な掘削等の土地形質変更工事に際しては、地方自治体への届出を行い、必要に応じて汚染調査等の対応を実施しています。

2018年度以降、改正土壌汚染対策法が順次施行され、汚染調査の契機が拡大されていますが、引き続き、関連法令に準拠した対応を進めていきます。

気候変動問題への対応 ～TCFD情報開示

当社グループは、気候変動が人類の存続に影響を与える重要な課題であるとともに、事業環境および業績に重大な影響を与える可能性があるものと認識しており、持続的に事業を行うため、サプライチェーン全体でのCO_2排出量削減の取り組みによる気候変動への影響軽減に努めています。

TCFDの提言に沿った情報開示

当社は、パリ協定の長期目標達成に取り組む国際社会の現状を踏まえ、気候変動問題を世界が直面する重要な課題の一つとして捉え、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）がまとめた情報開示提言に賛同し、その提言に基づき、気候変動が事業活動に与える影響について情報開示を進めています。

	TCFD開示推奨項目	開示箇所
ガバナンス	気候関連のリスクと機会に関する組織のガバナンスを開示する	P.94
戦略	気候関連のリスクと機会がもたらす組織のビジネス・戦略・財務計画への実際および潜在的な影響を、そのような情報が重要な場合は、開示する	P.100～101
リスクマネジメント	気候関連リスクについて、組織がどのように識別・評価・マネジメントしているか開示する	P.94
指標と目標	気候関連のリスクおよび機会を評価・管理する際に使用する指標と目標を、その情報が重要な場合は、開示する	P.95～96

気候変動に関わるガバナンス

当社は、気候変動問題を最も重要な経営課題の一つに位置付けています。事業環境や経営にも重要な影響が出る可能性があることから、取締役が参画する全社委員会「グリーン・トランスフォーメーション推進委員会」において、気候関連課題に関する戦略、リスク管理方針、年間予算、事業計画、業績目標の設定と、これらの進捗等について審議および監督を行っています。

委員会で審議、決定、報告された事項のうち、重要事項は「取締役会」で決議、報告されています。

［取締役会で決議、報告された気候関連課題に関する事例］

- 日本製鉄カーボンニュートラルビジョン2050の策定
- TCFD最終報告書の趣旨に対する賛同表明、TCFD提言に沿った情報開示
- グリーン・トランスフォーメーション研究開発および実機化課題
- グリーン・トランスフォーメーションに関する調達課題
- GXスチールに関する課題
- グリーンイノベーション基金への対応
- GXリーグ基本構想への賛同、GXリーグへの参加
- GX推進法に基づく政府支援事業への申請
- 高炉から電炉へのプロセス転換の設備投資　等

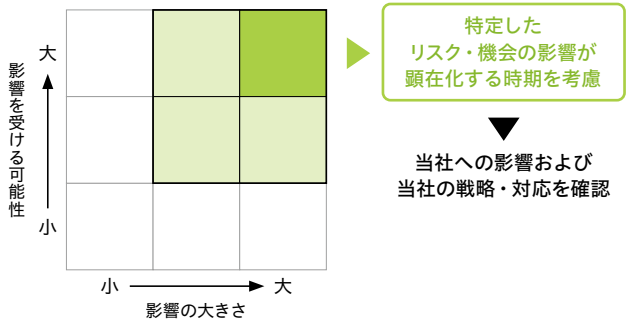
気候関連リスクのマネジメント

当社は、外部における気候関連リスクや機会を認識した上で、移行要因と物理要因ごとに、上流である調達への影響、直接操業、下流である製品・サービス提供のそれぞれにおいて、事業に重大な影響を与え得るリスク・機会を特定しています。

具体的には、市場、政策および法規制、技術、評判の観点で、それぞれ上流の調達、直接操業、下流の製品・サービス提供への影響について考え得る移行リスク・物理的リスク・機会を洗い出し、そのリスク・機会の「発現する可能性」×「影響の大きさ」で重要なリスクを特定しています。

特定したリスクと機会は左記に示した取締役会レベルの委員会へ報告され、重要なリスクについては取締役会で報告され、当社の全体的なリスクマネジメントに統合されています。

［重要な気候関連のリスクと機会の特定・分析］



当社グループのエネルギー消費およびエネルギー起源CO_2排出量推移

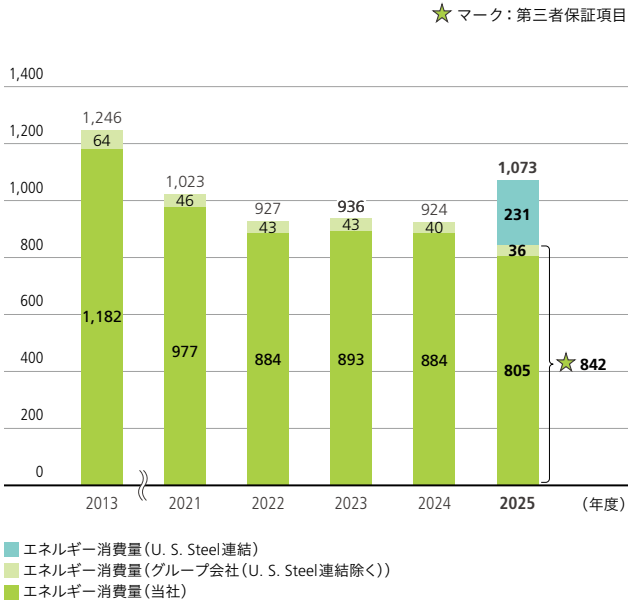
当社では、副生ガス・排熱回収による発電等の製鉄プロセスで発生するエネルギーの有効利用や、各工程における操業改善、コークス炉等の老朽設備更新、高効率発電設備・酸素プラントの導入、加熱炉リジェネバーナー化等により、省エネルギーに取り組んでいます。

2025年度は、一過性の生産トラブルとそれに伴う減産によりエネルギー効率が悪化するなか、これらの省エネルギー施策にも取り組んだ結果、エネルギー消費量、エネルギー起源CO_2排出量は減少しました。

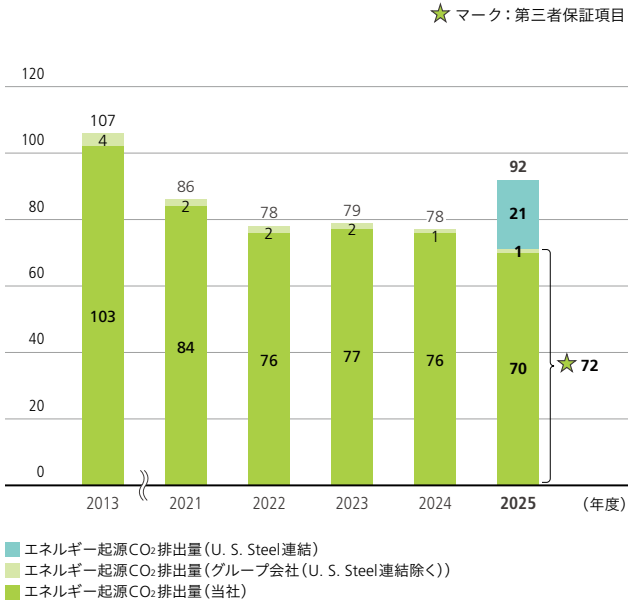
なお、当社のエネルギー起源CO_2排出量はGHG排出量の96%となります。

当社GHG排出量の内訳
データブックP.22

［エネルギー消費量］



［エネルギー起源CO_2排出量］



当社グループのCO_2排出量削減目標

当社は、当社単独として、「日本製鉄カーボンニュートラルビジョン2050」を掲げ、2030年にCO_2総排出量を対2013年比30%削減、2050年カーボンニュートラルを目指すというCO_2排出量削減目標を策定しています。

また、当社グループとしても、CO_2排出量の大きい国内外の主要鉄源拠点で中長期のCO_2排出量削減目標を策定し、気候変動対策に取り組んでいます。

当社は、今後も国内外での事業展開を進めていくなかで、気候変動対策に関して、国際的な動向、各国の法令・制度や開示基準の動向等を踏まえつつ、逐次、機動的に検討していきます。

P.56「当社グループのCO_2排出量削減目標」

〈集計範囲〉 当社*1・2、関連電炉（大阪製鐵、山陽特殊製鋼、王子製鉄、東海特殊鋼、日鉄スチール、東京鋼鐵、U. S. Steel連結（U. S. Steel Košice含み）、Ovako、Sanyo Special Steel Manufacturing India、Standard Steel）。
2025年度より、旧日鉄ステンレス（2025年4月1日に当社が吸収合併）は、当社に含む。
2024年度までの実績には、サンソセンター3社を含む。
集計期間は各社の会計期間に従う。なお、Ovakoの決算期変更に伴い、同社の2021年度実績は「2021年1月1日～2022年3月31日（15カ月）」を対象としている。
U. S. Steel連結の2025年度実績は「2025年7月1日～2026年3月31日（9カ月）」を対象としている。

〈算定方法〉 当社および国内子会社は、2024年度までの実績は日本鉄鋼連盟「カーボンニュートラル行動計画」、2025年度実績はエネルギー消費量の算定方法を「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律」、エネルギー起源CO_2排出量を「地球温暖化対策推進法」の方法論に基づき算定。
なお、カーボンニュートラル行動計画に基づいて算定した2025年度実績は、当社847PJ、74百万t–CO_2、グループ会社36PJ、1百万t–CO_2。
海外子会社は、所在する現地の法令やガイドラインに基づき算定。

〈換算係数〉 当社および国内子会社は、2024年度までは、経済産業省・資源エネルギー庁「エネルギー源別標準発熱量・炭素排出係数一覧表」（2025年3月14日改訂）、2025年度は、環境省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」を適用。
国内の電力排出係数は、2024年度までは「電気事業低炭素社会協議会の会員事業者に係る排出係数」、2025年度は、環境省「電気事業者別排出係数一覧」を適用。
海外子会社は、所在する現地の法令やガイドラインが定める係数を適用。

*1 製鉄所が営むIPP事業に係るエネルギー消費量およびCO_2排出量は除く。
*2 2024年度までの実績には、当社が購入するコークスの製造に要するエネルギー消費量およびCO_2排出量を含む。

バリューチェーンにおけるCO₂排出量

当社の製造段階で発生するエネルギー起源CO₂排出量（Scope1、Scope2）および「環境省グリーン・バリューチェーンプラットフォーム」等を活用して算定したサプライチェーンにおけるCO₂排出量（Scope3）は下記の通りです。

Scope1・2

★マーク：第三者保証項目

（年度）	CO₂ 排出量（千 t-CO₂） 2013	2021	2022	2023	2024	2025	算定方法
Scope1　自社の燃料の使用に伴う排出（直接排出）〈うち U. S. Steel 連結除き〉	89,578	71,311*3	63,403*3	64,020*3	63,672*1	**80,247*1** **〈61,869〉** ★	2024年度までの実績は日本鉄鋼連盟「カーボンニュートラル行動計画」、2025年度実績は「地球温暖化対策推進法」の方法論に基づき算定。ただし集計範囲は右記参照。なお、カーボンニュートラル行動計画に基づいて算定した2025年度実績（U. S. Steel連結除き）は、Scope1 65,441千t-CO₂、Scope2 9,398千t-CO₂。
Scope2　他社で生産されたエネルギーの使用に伴う排出（間接排出）〈うち U. S. Steel 連結除き〉	13,825	12,458*3	11,912*3	12,425*3	11,423*1	**12,253*1** **〈9,925〉** ★	
Scope1+2（粗鋼生産 1t 当たりの原単位：t-CO₂ ／ t）〈うち U. S. Steel 連結除き〉	103,403 1.89	83,768*3 1.88	75,315*3 1.92	76,445*3 1.95	75,095*1 1.94	**92,449*1** **1.90** **〈71,795〉** ★ **〈1.93〉**	
連結粗鋼生産 *4（万 t）〈うち U. S. Steel 連結除き〉	5,474	4,445	3,913	3,913	3,864	**4,860** **〈3,723〉**	

Scope3　自社のサプライチェーンに相当するその他の間接排出

★マーク：第三者保証項目

（年度）	CO₂ 排出量（千 t-CO₂） 2023	2024	2025	算定方法
① 購入した製品・サービス	11,995	11,413	**11,595** ★	購入鉄鉱石、原料炭、コークスおよび酸素を対象に右記方法*5により算出。
② 資本材	1,571	2,005	**3,240**	設備投資額に排出原単位を乗じて算出。
③ Scope1、2 に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	257	285	**311**	購入電力量、燃料の使用量に排出原単位を乗じて算出。
④ 輸送・配送・上流	611	585	**621**	省エネ法報告の輸送距離に排出原単位を乗じて算出。
⑤ 事業から出る廃棄物	5	4	**5**	廃棄物量に排出原単位を乗じて算出。
⑥ 出張	4	4	**4**	社員数に排出原単位を乗じて算出。
⑦ 雇用者の通勤	13	13	**14**	社員数に排出原単位を乗じて算出。
⑮ 投資	1,124	1,334	**1,492**	GHG排出量が1万tを上回る関連会社の排出量に資本比率を乗じて算出。

Scope1・2

〈集計範囲〉
*1当社*2・3、関連電炉（大阪製鐵、山陽特殊製鋼、王子製鉄、東海特殊鋼、日鉄スチール、東京鋼鐵、U. S. Steel連結（U. S. Steel Košice含み）、Ovako、Sanyo Special Steel Manufacturing India、Standard Steel）。
集計期間は各社の会計期間に従う。なお、Ovakoの決算期変更に伴い、同社の2021年度実績は「2021年1月1日～2022年3月31日（15カ月）」を対象としている。
U. S. Steel連結の2025年度実績は「2025年7月1日～2026年3月31日（9カ月）」を対象としている。
*2 製鉄所が営むIPP事業に係るCO₂排出量は除く。
*3 2025年度より、旧日鉄ステンレス（2025年4月1日に当社が吸収合併）は、当社に含む。
*4 G/GJsteelを含まない。
〈換算係数〉
当社および国内子会社は2024年度までは「経済産業省・資源エネルギー庁『エネルギー源別標準発熱量・炭素排出係数一覧表』（2025年3月14日改訂）、2025年度は、環境省『算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧』を適用。
国内の電力排出係数は、2024年度までは「電気事業低炭素社会協議会の会員事業者に係る排出係数」、2025年度は、環境省「電気事業者別排出係数一覧」を適用。

U. S. Steel連結は別途独自に第三者認証（2025年1月～12月）を取得。

Scope3

〈集計範囲〉当社
*5 鉄鉱石および原料炭：購入量×排出原単位。
コークス　：供給元における原料炭購入量×排出原単位+コークス製造に要したエネルギー使用量×エネルギー源別の排出原単位。
酸素　　：酸素製造に要したエネルギー使用量×エネルギー源別の排出原単位。
〈排出原単位の出典〉
「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位 データベースVer3.6」（2026年4月、環境省）2024年度までは「経済産業省・資源エネルギー庁「エネルギー源別標準発熱量・炭素排出係数一覧表」（2025年3月14日改訂）、2025年度は環境省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」を適用。

〈温室効果ガス排出量に関する注記〉
温室効果ガスの定量化は、活動量データの測定、および排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされています。

Scope3排出量削減への取り組み

原料サプライヤーとの対話

当社は、主要な原料サプライヤーと覚書を締結し、カーボンニュートラル製鉄プロセスの実現に向けた原料に関するソリューションを共同で検討・議論しています。また、当社Scope3 Category1（購入した製品・サービス）の排出量削減を着実に進めるため、鉄鉱石や原料炭の主要サプライヤーの排出量削減取り組みについて対話を進めています。

上記対話のなかで、購入原料（鉄鉱石・原料炭）のそれぞれ7割超（当社購入量ベース）をカバーする主要サプライヤーを対象として、サプライヤーのScope1,2排出量の実績値および削減計画をヒアリングし、多くのサプライヤーが2050年までにScope1＋2排出量のネットゼロに向けた取り組みを進めていることを確認しています。

また、ヒアリングした各社のGHG排出量実績データをもとに、当社向け鉄鉱石・原料炭の製造段階におけるCO_2排出量の一次データによる算定も開始しています。

当社は今後も各サプライヤーと気候変動への取り組み等について対話を進めていきます。

［鉄鉱石・原料炭の製造段階におけるCO_2排出量の試算結果］（2025年度）

	CO_2 排出量（千 t-CO_2）
鉄鉱石	767*
原料炭	2,279*
鉄鉱石＋原料炭	3,046*

*算定方法
・主要サプライヤーに排出実績をヒアリングし、当社購入相当分の排出量を算出
・当社購入分の排出量を積算し、鉄鉱石、原料炭ごとの平均排出係数を算出
・上記係数と当社総購入量から当社総購入分の総排出量を試算

物流効率化によるCO_2排出量削減

当社の2025年度のモーダルシフト化率は98%の高水準を維持しています。船舶の大型化をはじめとした物流効率化やリチウムイオン電池搭載型ハイブリッド貨物船の導入等によるCO_2排出量削減にも取り組んでおり、国土交通省の内航船省エネルギー格付制度において最高ランクの格付けを取得している当社貨物船は2025年6月時点で36隻となっています。

当社は、今後も各関係省庁および関係諸団体と連携し、海上輸送における温室効果ガス削減に向けて新たな代替燃料を活用した船舶の導入等の積極的な取り組みを進めていきます。

［2025年度の物流部門トンキロ当たりの実績］

（参考）

	輸送量：万 t ／年	百万トンキロ／年	g-CO_2 ／トンキロ
船舶	1,827 （58%）	12,343 （91%）	39
鉄道	5 （0%）	33 （0%）	25
トラック・トレーラー	1,336 （42%）	1,141 （9%）	211
合計	3,168 （100%）	13,517 （100%）	



リチウムイオン電池搭載型
ハイブリッド貨物船「うたしま」
（シップ・オブ・ザ・イヤー2019
小型貨物船舶部門賞受賞）

気候変動への適応に関する取り組み

当社では、気候変動の緩和策のみならず、起こり得る気候変動の影響を踏まえ、リスクに適切に備えるとともに、ビジネス機会の捕捉に向けた活動を行っています。

リスクへの備え

当社製鉄所では、異常気象等によって操業・出荷停止するリスクに対し、クレーン等の転倒防止、堤防設置、岸壁補強・地盤強化等の風水害対策を進めています。

また、局地集中豪雨時にも製鉄所から鉄鉱石の微粉等を巻き込んで着色した水が直接海域に流出しないよう、大型貯水槽の設置や排水処理能力増強等の水質汚濁防止対策のための設備増強対策を行っています。

更に、津波の破壊力を回避できるピロティ構造の事務所や避難施設の設置等、洪水や高潮等に備える体制も整備しています。

ビジネス機会の捕捉

当社の製品は堤防等の公共インフラ等の素材として長期使用され、集中豪雨や台風等に伴う洪水や高潮から街を守る等、国土強靱化ソリューションの提供に貢献しており、気候変動への適応は当社グループのビジネスチャンスにもつながっています。

例えば、ハット型鋼矢板（河川堤防の液状化対策・基盤漏水対策や、海岸堤防の津波対策等で幅広く国土強靱化に貢献）、直線形鋼矢板（継手部の引っ張り強度が高く、円形構造物であるセル形岸壁、砂防ダム、締切工事等に適し、豪雨や台風に対抗するための砂防・地滑り対策に貢献）、またこれら鋼矢板を活用した沈下対策鋼矢板工法等、幅広い土木分野の製品と製品活用技術を開発し、提供しています。

脱炭素技術の海外展開による地球規模のCO_2排出量削減への貢献

当社は、日本の省エネルギー技術を海外へ展開することによる世界的なCO_2排出量削減への貢献を目的として、様々な形で世界的な省エネルギー・環境対策の取り組みに参画しています。

また、日本鉄鋼連盟の中核メンバーとして、日本の環境保全・省エネルギー技術を世界へ展開する世界鉄鋼協会環境委員会等の多国間活動や、官民連携会合、技術カスタマイズドリスト、製鉄所省エネ診断を3本柱としたインドや東南アジア等2国間での省エネ・環境国際協力を推進しています。

これらの取り組みは、地球規模のCO_2排出量削減の貢献だけでなく、当社グループのビジネスチャンスにもなっています。

官民連携会合

官民連携会合では、途上国へ早期に省エネ技術の移転を実現するため、技術カスタマイズドリストや製鉄所診断の結果等を共有し、詳細技術情報やファイナンススキームの紹介等も行います。2025年度までにインドで14回、ASEAN6カ国で18回の会合を行っており、2025年度はインドとの「2025年度日印鉄鋼官民協力会合」と、ASEANとのAJSIセミナー「AJSIウェビナー2026（ERIA（東アジア・アセアン経済研究センター）との共催）」を開催し、カーボンニュートラルに向けた政策や民間の取り組みを共有しました。

技術カスタマイズドリスト

各国・地域にふさわしい技術を特定し、詳細技術情報に加え、サプライヤー情報等をまとめた技術カスタマイズドリストをリファレンスとして製鉄所診断を行っています。これまでASEANの高炉向けは第4.2版、電炉向けは第4.2版が公表され、インドの高炉向けは第5.2版、電炉向けは第5.2版が公表されています。



技術カスタマイズドリスト

製鉄所省エネ診断

日本鉄鋼業の専門家が製鉄所を訪問し、省エネ技術導入提案や設備の稼働状況に対応した操業改善アドバイス等を行うとともに、国際規格ISO14404を用いて製鉄所省エネ診断を実施しています。2025年度までにインドで14カ所、ASEAN6カ国で19カ所の製鉄所診断を実施しました。

CLIMATE ACTIONメンバーとしての活動

当社は、世界共通の手法で製鉄所のCO_2排出量を計算・報告する世界鉄鋼協会のCLIMATE ACTIONのメンバー（データ提供者）として、19年にわたる貢献が認められています。



CLIMATE ACTIONデータ提供者証

地球規模のCO_2排出量削減への貢献

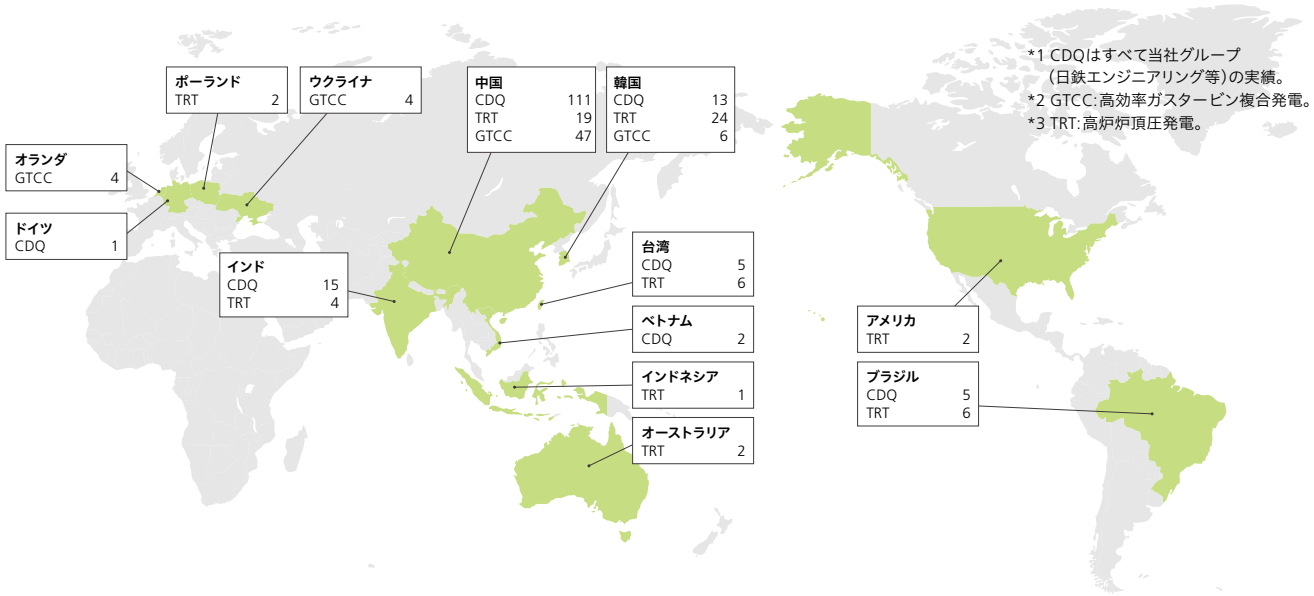
これまでの日本鉄鋼業の省エネルギー技術の海外での普及による地球規模のCO_2排出量削減効果は、累計8,216万t-CO_2／年に達しています。

（万t-CO_2）

	設備基数	CO_2排出量削減効果
CDQ*1	152	3,253
GTCC*2	61	2,759
TRT*3	66	1,195
転炉OGガス回収	22	821
焼結排熱回収	7	98
転炉OG顕熱回収	8	90
合計	**316**	**8,216**

（2024年度）

［世界に広がる日本鉄鋼業の省エネルギー技術（各国の数字は設備基数）］



*1 CDQはすべて当社グループ（日鉄エンジニアリング等）の実績。
*2 GTCC：高効率ガスタービン複合発電。
*3 TRT：高炉炉頂圧発電。

TOPICS

気候変動、資源循環、生物多様性の課題の統合的解決

ブルーカーボン

当社は、製鉄プロセスの副産物である鉄鋼スラグ利用の有用性と安全性について科学的な解明を進めてきました。その技術を発展させて、気候変動対策として脚光を浴びつつあるブルーカーボン(海洋生態系によるCO_2の吸収・固定)の基礎研究を本格的に開始しています。

2022年度には、これまで20年近く取り組んできた藻場造成事業のCO_2固定効果を算定し、増毛漁業協同組合(北海道増毛町)と共同で、2018～2022年の5年間に吸収・固定化されたCO_2量(ブルーカーボン)として、49.5t-CO_2のJブルークレジット®の発行を受けました。



Jブルークレジット発行証書

更に、2023年度は、北海道増毛町、泊村、千葉県君津市の3地域で、それぞれの共同申請者とともに申請を行い、2023年に吸収・固定化されたCO_2量として、合計33.3 t-CO_2のクレジットの発行を受けました。

また、2025年度には全国45カ所の海域で藻場造成の実証試験を実施しており、試験前後の海水中の鉄分濃度の変化や、海藻の成長の継続的な調査を行っています。これらの基礎データ取得に加え、技術開発本部REセンター(千葉県富津市)の海域環境シミュレーター(シーラボ)によるオフライン実験や実海域条件を再現したモデル解析等、科学的なアプローチによる理論的裏付けと合わせ、藻場造成技術の高度化を図っています。

当社は、今後も当社技術を活かした上記取り組みを継続し、全国で藻場造成活動を拡大していくことで、ブルーカーボンによるCO_2削減に貢献していきます。


大型実験水槽(シーラボ)

ブルーカーボン https://www.nipponsteel.com/csr/env/circulation/sea.html

他の資源循環分野での貢献についてはこちら
廃プラスチックの再資源化 P.104
スクラップの最大活用 P.106
高炉セメント P.103

気候関連のリスクと機会への当社戦略

当社では、移行要因と物理要因ごとに、上流である調達、直接操業、下流である製品・サービス提供のそれぞれにおいて重大な影響を与え得るリスク・機会を特定し、各シナリオに対する戦略を検討しました。

シナリオ分析を実施するにあたっては、国際エネルギー機関(IEA)による気候変動シナリオをベースに、移行面では1.5℃シナリオ(NZE2050)や2℃未満シナリオ(B2DS)、物理影響面では4℃シナリオ(NPS)等を参照し、2050年までの中長期の時間軸で評価を行いました。

[参照シナリオ]

1.5／2.0℃ シナリオ	IEA “Global Electric Vehicle Outlook 2025” IEA WEO2022　NZE2050 IPCC1.5℃特別報告書 IEA WEO2018　SDS IEA ETP 2017　B2DS
4.0℃ シナリオ	IEA WEO2018　NPS IPCC AR5 RCP

TCFDシナリオ分析

シナリオ	対象要因 (リスク・機会)	事象 (ステークホルダーによる期待と懸念)	当社への影響 (■は機会、■はリスク)	当社の戦略 (含む今後の対応)
1.5℃/2℃シナリオ	**移行要因1** 自動車EV化の進展	世界の年間EV販売台数:2030年4,000万台、シェア42%(2021年時点 660万台、シェア9%)*	**鉄鋼需要増の機会** ■ 自動車の電動化が進展し、内燃機関搭載車向けの鉄鋼需要の割合は減少するも、世界の自動車累計台数は増加し、自動車向け鉄鋼需要は増加。 ■ EV車向け電磁鋼板等、当社が得意とする高機能鋼材の需要増。	● 電磁鋼板のグローバル供給体制強化により、伸びゆく需要を捕捉。 P.102「TOPICS」
	移行要因2 燃費規制強化等による軽量素材への切り替え進展 (マルチマテリアル化)	燃費規制強化の観点から軽量素材への切り替え進展	**高強度鋼材の需要増の機会、他素材需要の捕捉** ■ 軽量他素材への切り替え進展の可能性は一部残る。ただし素材の製造段階・リサイクルも含めたLCAの観点での環境評価では鉄が優位であり、自動車でもLCAの観点での評価を重要視する動きが見られることから、大幅な進展はない見込み。 ■ ハイテン、炭素繊維強化プラスチック(CFRP)、チタン等の需要増。	● LCAの考え方の更なる浸透のため、お客様への理解活動、制度への働きかけ等を実施。 ● ハイテンの更なる高強度化に加え、自動車向け総合ソリューション(NSafe®-AutoConcept)による軽量鋼構造技術の提供。 P.102「TOPICS」 ● グループ会社(日鉄ケミカル&マテリアル)と連携したCFRP等の需要捕捉。
	移行要因3 低炭素鋼材 (製造時のCO_2排出量の低い鋼材)へのシフト	需要家のニーズにより、低炭素鋼材への切り替え促進	**低炭素鋼材の需要増への対応** ■ 電炉プロセス転換によるGXスチールの売り上げ増加。 ■ GXスチール市場形成の状況。 ■ 電炉材供給能力増に伴う、スクラップの獲得競争激化。	● 低CO_2鋼材「NSCarbolex® Neutral」の提供 ● 政府による初期需要創出策を含む、GXスチール市場形成に向けた働きかけの継続・強化(社会全体でのコスト負担) ● 冷鉄源総合戦略による、高品位スクラップ、冷鉄源の確保
		製鉄プロセスに対する脱炭素化ニーズの高まり	**脱炭素化に向けた製鉄プロセスの抜本的な見直しが必要** ■ 世界に先んじて技術開発、投資を進めることによる競争力向上。 ■ 革新的技術導入のための投資負担、操業コストの増加。	● カーボンニュートラルビジョンの推進(大型電炉による高級鋼製造、水素還元製鉄等の革新技術開発の推進) ● グリーンイノベーション基金、GX経済移行債を活用した投資促進策、戦略物資生産基盤税制等の政府支援を活用し、革新技術の開発・実装を推進。

*EV車に関するデータは、IEA Global Electric Vehicle Outlook 2025を参照。EV車はバッテリー式EV(BEV)、プラグインハイブリッド車(PHEV)を含む。

シナリオ	対象要因（リスク・機会）	事象（ステークホルダーによる期待と懸念）	当社への影響（■は機会、■はリスク）	当社の戦略（含む今後の対応）
1.5℃/2℃シナリオ	**移行要因4** 省エネ製品・技術ニーズの高まり	環境対応技術ソリューションでの需要拡大	**環境対応技術需要増の機会** ■お客様の工程における省エネルギーを実現する製品の需要拡大。 ■最終製品の使用段階での省エネに貢献する製品の需要拡大。 ■鉄鋼プロセスにおける省エネルギーを実現する当社グループの技術ソリューション提供による収益拡大。	●お客様の工程における省エネルギーを実現する製品、最終製品の使用段階での省エネに貢献する製品、社会のエネルギー転換に貢献する製品である、「NSCarbolex Solution」の供給拡大。 P.168 ●官民連携、カスタマイズドリスト、製鉄所診断による途上国への鉄鋼プロセスにおける省エネルギー技術の提供。（グローバルバリューチェーンにおける貢献） 例）グループ会社（日鉄エンジニアリング）が全量手掛けているCDQ（コークス排熱回収設備）の途上国への普及。 P.98
	移行要因5 再エネ・水素社会に伴う関連製品・ソリューションニーズの高まり	世界の発電量に占める再エネの割合: 2050年88%（2020年時点28%） 世界の水素生産: 2050年490百万t （2020年時点90百万t）*	**グループ会社製品を含めた需要増の機会** ■再エネ社会を支える当社グループの製品・ソリューション提供による収益拡大。 ■水素社会を支える当社グループの製品・ソリューション提供による収益拡大。	●再エネ社会に向けた当社グループ製品のメニュー充実と国内外への提供拡大。 例）太陽光発電架台用の高耐食めっき鋼板、風力発電用厚板・チェーン用棒鋼、地熱・バイオマス発電用鋼管等 ●水素社会に向けた当社グループ製品のメニュー充実と国内外への供給拡大。 例）高圧水素用ステンレス鋼（HRX19®）
	移行要因6 カーボンプライシング（CP）導入によるコスト増	段階的なCP施策導入	**CPによるコスト負担増** ■GX推進法においては、企業が脱炭素に向かうための技術開発や設備投資に取り組む時間を確保しながらCPを導入することとされており、当面の影響はそれほど大きくはないものの、排出量取引制度（GX-ETS）の制度設計や購入電気料金等への転嫁の状況によっては、当社にとって負担増となる。	●還元鉄の使用拡大、大型電炉による高級鋼製造、既存プロセスの低CO_2化推進、水素還元製鉄等の革新技術開発の推進・実装等によってCO_2排出量を低減。 ●GX-ETS制度運用に際し、鉄鋼業の状況を踏まえた制度となるよう政府に要請（無償割当、カーボンリーケージ対応等）。
4℃シナリオ	**物理要因1** 異常気象による原料調達先の操業停止	異常気象により原料調達が困難となる	**リスクへの対策により、影響は限定的** ■以下の対策により原料安定確保におけるリスクは限定的と想定。 ・世界複数地域の原料調達先を確保。 ・製鉄所や船上での原料在庫保有。	●複数ソースからの調達継続。 ●適切な在庫維持日数・リスク管理。
	物理要因2 異常気象による操業・出荷停止	自然災害に見舞われ、操業が困難となる	**適応対策により、影響は限定的** ■これまでの計画的なBCP対策を講じてきており、生産障害要因となるほどのリスクは限定的。想定を超える異常気象が生じた場合、操業停止等の影響が生じる可能性あり。	●長期トレンドも踏まえた適応対策の継続的な実施。台風・集中豪雨対策、クレーン等の転倒防止対策、地震・津波対策（緊急避難場所確保、岸壁補強等）。
	物理要因3 自然災害に対する国土強靭化ソリューションニーズの高まり	異常気象による自然災害発生	**国土強靭化関連の需要増の機会** ■地震、津波、豪雨・台風等に対する国土強靭化に向けた当社グループの製品・ソリューション提供による収益拡大。	●当社グループ製品メニューの充実と国内外への提供拡大の取り組み。 例）鋼製スリットダム、NSエコパイル工法

*再エネ、水素に関するデータは、IEA World Energy Outlook 2021 NZE2050シナリオを参照。

TOPICS 電気エネルギーロスの削減を実現する、高効率電磁鋼板

カーボンニュートラル社会の実現に向けて、電磁鋼板の高効率化（ハイグレード化）が有効です。電磁鋼板には、モーターに使用される無方向性電磁鋼板（NO）、送配電用の変圧器に使用される方向性電磁鋼板（GO）の2種類があり、これらの製品の使用により、ハイブリッドカーやEV、家電製品の使用時のCO_2排出量を減らし、発電した電気を効率よく送ることができます。

特に近年はAIの普及を背景に、先進国を中心としたデータセンター向けのインフラ投資が拡大しており、高効率なGOを用いた変圧器の需要増加が見込まれています。

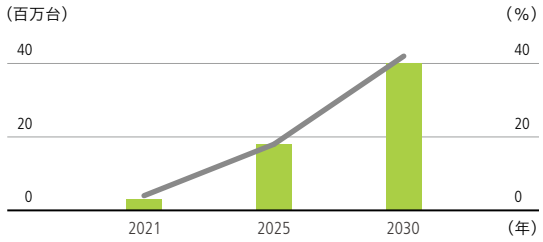
高効率電磁鋼板の生産能力拡大

当社は、EV向け等の高効率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、九州製鉄所八幡地区、瀬戸内製鉄所広畑地区における生産能力・品質向上対策に加え、瀬戸内製鉄所阪神地区（堺）・九州製鉄所八幡地区における高効率無方向性電磁鋼板（NO）の能力増強対策を決定しています。

これらの投資額は累計で約2,130億円となり、エコカー向けNOの生産能力は現行の約5倍となる予定です。

また、先進国での電力需要増加に対しては、当社はU.S. Steelでの方向性電磁鋼板（GO）の生産を検討しています。当社の高効率GOを使用いただくことで変圧器での電力ロスを抑えることができ、当社はU.S. Steelを通じて米国の安定した送配電網の構築に貢献していきます。

［世界の年間EV販売台数］
（Net Zero Emissions by 2050 Scenario）



IEA “Global Electric Vehicle Outlook 2025”より当社作成。

TOPICS 軽量・環境負荷低減素材ニーズへの対応（NSafe®-AutoConcept）

当社では、先進的な素材開発に加え、素材性能を最大限に引き出すための部品構造やその構造を具現化する加工技術、評価技術の開発を進め、自動車車体の軽量化や安全性能向上を実現してきました。加えて、カーボンニュートラルの時代に対応した次世代鋼製自動車開発に向けた総合ソリューションNSafe®-AutoConcept（NSAC）提案を通じて、お客様とともに先進的なクルマ造りを進めています。

自動車にはCO_2排出量削減と衝突安全性向上が求められており、そのためには、車体の軽量化と高強度化の両立が必要となります。そのニーズに応えるのが、車体用の2.0GPa級ホットスタンプ材や1470MPa級冷間ハイテン、シャシー用の980MPa級熱延ハイテン等の超高強度鋼板です。

当社は、これらのハイテンメニューを実用化させ、構造・工法提案、および各種評価技術により、鋼製自動車ボディーの30%軽量化を可能にする技術を提案いたしました。これはオールアルミ車と同等の質量であり、より高い衝突安全性能も実現するものです。

更に、当社は、NSACの軽量化技術を更に深化させた新たなコンセプトNSafe®-AutoConcept ECO3（エコキュービック）（NSAC ECO3）提案を進めており、お客様に対し先進素材の提案だけでなく、車体設計・加工・量産過程にわたって広範囲な協業取り組みを拡大しています。

これにより、昨今のOEMでの組み立て工程省略や開発工期短縮等クルマ造り革新が進むなか、お客様の多様なニーズに対して、「軽量化やLCAでのCO_2排出量削減」、「コスト削減」、「最適生産システム」の各視点で、お客様の将来を見据えたクルマ造りに適応した最適なソリューション提案（例えば、「鉄による部品一体化」提案等）を進めています。

（写真は鉄での部品一体化の一例：ドアリング構造、リアモジュールの一体化）





NSAC ECO3提案の事例

循環型社会構築（サーキュラーエコノミー）

鉄は資源循環を持続できる柔軟な素材であり、まさにサーキュラーエコノミーを体現している素材といえます。
また、その製造工程では、限りある資源・エネルギーを、すべてのプロセスで無駄なく利用しています。
更に、社内副産物の循環利用によるゼロエミッションの実現や、社会や他産業で発生する廃棄物の再資源化にも積極的に取り組んでいます。

資源・エネルギーの効率的使用

当社は、海外で採掘された鉄鉱石や、鉄鉱石を還元するためのコークスの原料になる石炭、社会から発生した鉄スクラップを主な原料とし、工業用水や電力・燃料等のエネルギーを使用して鉄鋼製品を製造しています。

足元では、2026年4月に政府が従来の廃棄物削減やリサイクル推進の枠を超えた国内の再生資源確保を目指す「循環経済行動計画」を公表する等、戦略的な資源循環推進の動きが高まっています。

当社もこれまで各製造拠点で効率を高めてきた、廃棄物の削減、副生ガス・排熱の有効活用、製品・製造設備の冷却・洗浄用の水資源の再生使用等、限りある資源・エネルギーを無駄なく利用する取り組みを継続し、循環型社会の構築へ取り組んでいきます。

社内ゼロエミッションの推進

副産物の発生と最終処分量

鉄の製造工程では、鉄鋼スラグ、ダスト*1、スラッジ*2、使用済みの耐火レンガ等、鉄を1トンつくるのに約600kgの副産物が発生します。当社では、2025年度に3,388万トンの粗鋼を生産し、2,064万トンの副産物が発生しましたが、副産物の社内外でのリサイクルを徹底し、リサイクル率99%という高い水準を維持しています。

また、最終処分量についても、2025年度目標を達成し、2030年度目標を定め、引き続き低減の取り組みを推進しています。

*1 集じん機に捕集された微粉類。
*2 工場排水や下水処理から回収される泥状の発生物。

副産物の最終処分量

20.5（万t/年）	2025年目標	26.3（万t/年）以下

詳細はこちら
データブックP.25

［副産物発生量と再資源化（2025年度）］

副産物	発生量	資源化用途	再資源化率
高炉スラグ	1,043万t	高炉セメント、細骨材、路盤材他	100%
製鋼スラグ	451万t	路盤材、土木資材、肥料他	99%
ダスト	264万t	所内原料、亜鉛精錬用原料	100%
スラッジ	52万t	所内原料	90%
石炭灰	46万t	セメント原料、建設資材	100%
使用済み炉材	20万t	再利用等	51%
その他	188万t	所内利用、その他	97%
合計	2,064万t	全体の再資源化率	99%

ダストおよびスラッジのリサイクル

当社では、鉄の製造工程で発生するダストおよびスラッジを原料として再利用するため、東日本製鉄所鹿島地区にダスト還元キルン、東日本製鉄所君津地区、瀬戸内製鉄所広畑地区、山口製鉄所（光）に回転炉床式還元炉（RHF）を導入し、社内で発生するダストを再資源化しています。

鉄鋼スラグの有効活用

鉄鋼スラグは、ほぼ全量がセメント用や道路用等の製品として有効利用されており、自然砕石の採掘削減やセメント製造時の省エネルギー効果により、グリーン購入法の「特定調達品目」の指定や各自治体のリサイクル認定を受けています。また、鉄鋼スラグのLCA（ライフサイクルアセスメント）評価においては、鉄鋼スラグを天然石やセメントの代替品として活用することで、CO_2排出量の削減や環境負荷の低減に大きな効果があることが示されています。更に、鉄鋼スラグには植物の生育を助ける栄養分が含まれるため、肥料としても幅広く使われ、農業生産性の向上にも貢献しています。

高炉スラグは約8割がセメント用に使用されています。高炉セメントは微粉砕した高炉スラグを普通ポルトランドセメントと混合したもので、焼成工程の省略によりセメント製造時のCO_2排出量を4割削減でき、長期強度にも優れることからエコマーク商品に登録されています。

製鋼スラグ製品のジオタイザー®は、陸域の軟弱土（建設残土、農地土等の泥土）と混合し、転圧性に優れ、過度に固化せず再掘削性のある土に改良します。セメントや石灰等の従来の改良材より発塵が少なく、安価でCO_2排出量も大幅に抑制可能です。

鉄鋼スラグ製品のカタマ®SPは、水と反応して自ら固まる特性を利用し、林道・農道等の簡易舗装やメガソーラーパネル設置場所等の防草舗装用途で効果を発揮しています。

製鋼スラグを原料とするカルシア改質材と浚渫土を混合したカルシア改質土は、海底の深掘れの埋戻し材や浅場・干潟の造成材に使用され、海域環境の改善に貢献しています。

また、製鋼スラグと廃木材由来の腐植物質を混合したビバリー®ユニットは、海藻類の生育に必要な鉄分を供給し、磯焼けした海の再生に貢献しています。

社会で発生する廃棄物の再資源化促進（廃プラスチック）

当社は、容器包装リサイクル法に基づき一般家庭から回収された廃プラスチックを、コークス炉を使ったケミカルリサイクル法により100%再資源化しています。

具体的には、40%を炭化水素油、40%をコークス炉ガス、20%をコークスの一部として活用しており、当社のコークス炉を使用したリサイクルは、リサイクル効率が非常に高く処理能力も大きいため、地域におけるサーキュラーエコノミーに寄与しています。

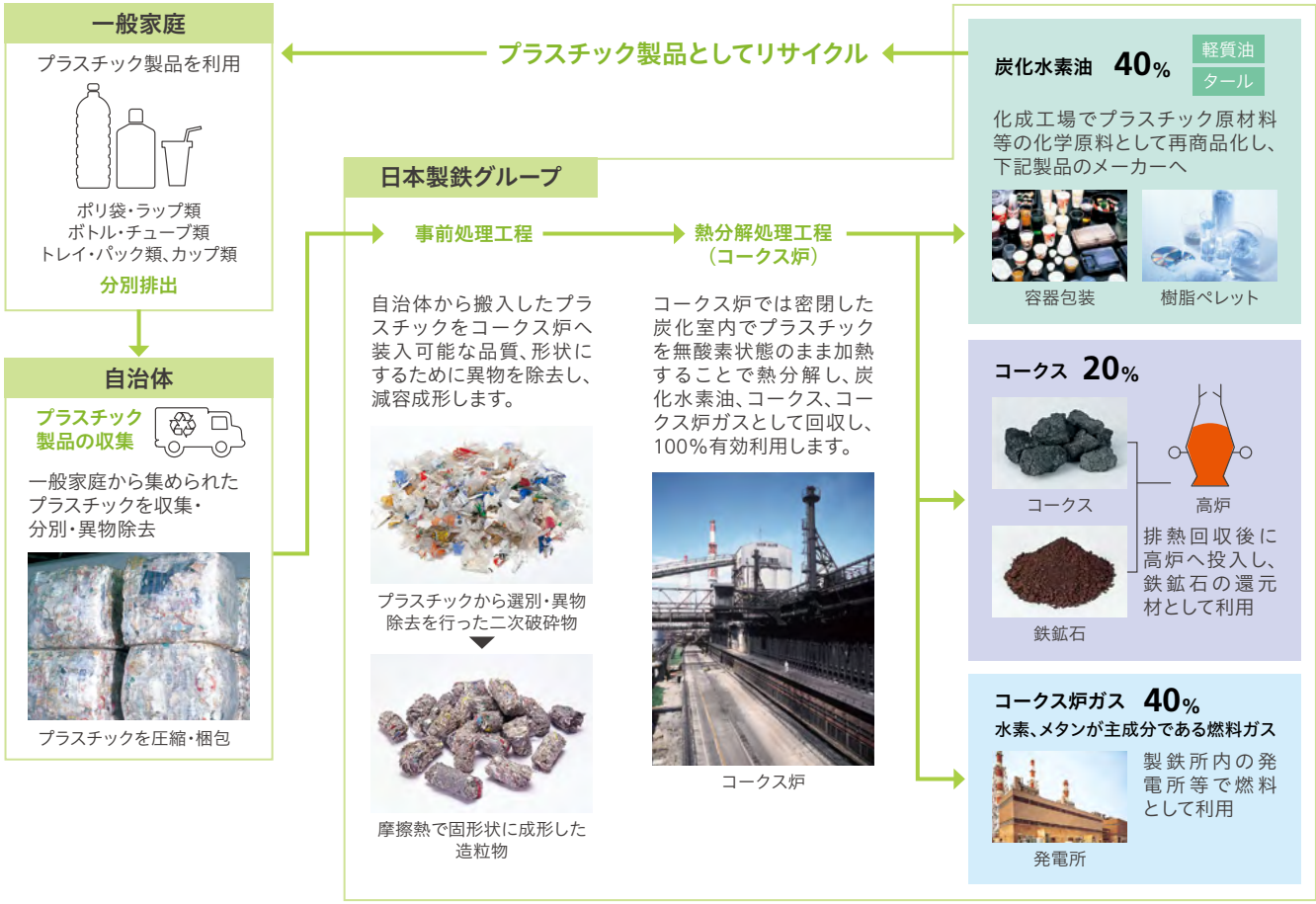
近年では、化学繊維や食品トレイも同方法でリサイクルし再資源化しており、更に、2022年度施行のプラスチック資源循環促進法により容器包装プラスチックのみならずプラスチック使用製品の一括回収が開始されたことを受け、当社でも一括回収プラスチックの再資源化を行っています。

また今後、増加するプラスチック処理ニーズに応えるべく、処理拡大に向けた技術開発にも鋭意取り組んでいます。これまでの累計処理量（2000～2025年度）の約431万トンの効果はCO_2削減量で1,380万トン（東京ドーム約34万個分の面積にあたるスギ人工林の年間CO_2吸収量*）となります。この廃プラスチック活用拡大については、気候変動対策「カーボンニュートラルビジョン2050」の施策にも織り込んでおり、日本経済団体連合会の「循環経済パートナーシップ」にも取り組み事例の一つとして紹介しています。

*スギ人工林1haが1年間に吸収するCO_2量は約8.8トン（林野庁HPより）

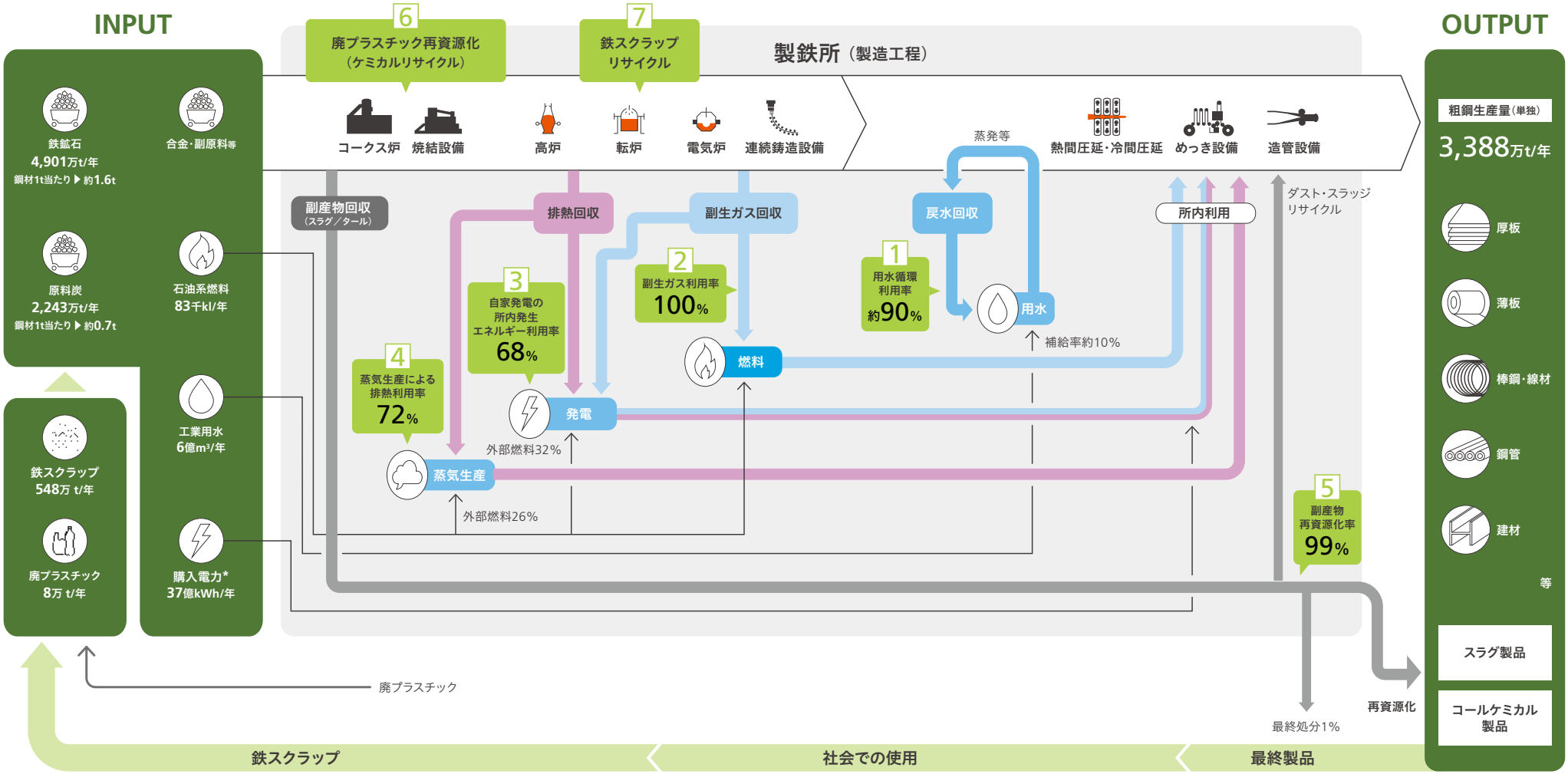
［廃プラスチックのケミカルリサイクル］

熱分解でプラスチックを100%有効利用



エネルギー・マテリアルバランス

当社は、鉄の製造工程を活用し、環境負荷の少ないゼロエミッションの実現や社内発生物の循環利用にとどまらず、社会や他産業で発生する廃棄物の再資源化にも積極的に取り組んでいます。



数値は2025年度実績　*購入電力（kWh）には共同火力から購入した電力は含まない。

1 水資源

製品や製造設備の冷却や洗浄に使用する水の約90%を再生して繰り返し使用しており、蒸発等により失われる約10%分だけを補給しています。

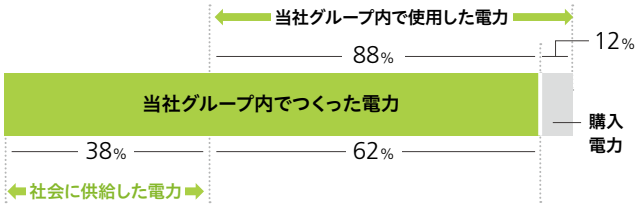
2 副生ガス

石炭を無酸素状態で熱分解してコークスを製造する際に発生するガス、高炉から発生するガス等の副生ガスを、鋼材加熱用の燃料や製鉄所構内にある発電所のエネルギー源として、100%有効に活用しています。

3 電力

使用電力の88%を自家発電しており、その内68%は排熱および副生ガス等の所内発生エネルギーにより賄っています。今後、発電の更なる低炭素化に向け、設備の高効率化、燃料切り替え等も検討していきます。

［当社グループ*の電力需給バランス（2025年度）］



- 当社グループは電力の**88%**を自社で賄っています。
- 当社グループはつくった電力の**38%**を社会に供給しています。

*共同火力、関連電炉を含む。

4 排熱利用

高炉・焼結設備・コークス炉・転炉等で発生する排熱を回収し、蒸気生産や発電に活用しています。

大規模排熱回収コークス乾式消火設備（CDQ）

CDQではコークス炉でつくられた赤熱コークスを不活性ガスで冷却し、その熱で発電用蒸気を発生させることで、旧来の湿式消火方式に比べて40%の省エネルギーを実現しています。



CDQ

5 副産物

製造工程で発生する副産物は、製造工程で循環利用したり、再資源化して製品化することによって、ゼロエミッション化を進めるとともに、省資源・省エネルギーに寄与しています。

6 廃プラスチック

全国の一般家庭から回収された容器包装プラスチックを、コークス炉を使ったケミカルリサイクル法により100%再資源化しています。

7 鉄スクラップリサイクル

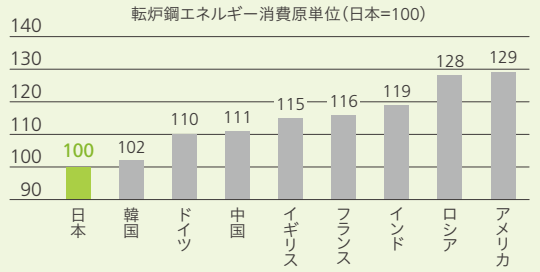
当社では、鉄鋼製造プロセスや加工プロセスで発生する鉄スクラップや、社会での使用を経て回収された鉄スクラップを、新たな鉄鋼製品を製造する原料としてリサイクルしています。

2025年度の当社の鉄スクラップ使用実績は、548万トンとなっています。

鉄スクラップのリサイクルは、カーボンニュートラル実現のための重要な方策の一つです。当社は、国内で発生する鉄スクラップ資源の最大活用により、製造プロセスでのCO_2排出量の大幅な削減を図ります。

［鉄鋼業のエネルギー効率の国際比較（2019年）］

様々な資源の効率的使用の取り組みの結果、わが国鉄鋼業のエネルギー効率は世界最高水準となっています。



出典：「エネルギー効率の国際比較（発電、鉄鋼、セメント部門）」（公財）地球環境産業技術研究機構（RITE）（和訳・数値記載は日本鉄鋼連盟）

生物多様性保全・自然再興（ネイチャーポジティブ）

当社は、日本経済団体連合会自然保護協議会の活動に参画しており、「経団連生物多様性宣言・行動指針（2023年12月改訂）」に賛同し、その内容に基づいて生物多様性保全に取り組んでいます。また「生物多様性のための30by30アライアンス」にも参画し、その活動を通じて自然再興の取り組み活性化に貢献しています。

生物多様性保全・自然再興への取り組み

当社は下記取り組み方針のもとで、気候変動対策・循環型社会構築とも連携した生物多様性保全活動を推進しています。

取り組み方針

当社は、日本経済団体連合会の一員として、「経団連生物多様性宣言・行動指針」に基づいて行動します。

当社は、事業活動が自然の恵みに大きく依存しており、生物多様性は持続可能な社会にとって重要な基盤であるという認識のもと、自らの事業活動等と生物多様性との関係を把握し、自然共生社会の構築に向けて地域特性に応じた取り組みを続けていきます。

また、国際社会の一員として、自然共生社会構築への取り組みが気候変動対策や循環型社会構築への対応等と密接に関連するグローバルな課題でもあることを認識し、それらを事業活動に取り込んだ環境統合型経営を行うことを通じて持続可能な社会の実現を目指します。

30by30目標達成に向けた活動への貢献

当社は、2022年のCBDCOP15で採択された「昆明・モントリオール枠組」の主旨を踏まえ日本政府が組成した「生物多様性のための30by30アライアンス」へ2023年3月に参画し、活動に貢献しています。

このアライアンスは、2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させる（ネイチャーポジティブ）というゴールに向け、2030年までに自国の陸域・海域の少なくとも30%を保全・保護する30by30に、官民連携して取り組んでいく有志連合です。

当社においても、当社事業所における「郷土の森づくり」や「海の森づくり」の推進に加え、生物多様性の保全が図られている区域の「自然共生サイト」への登録を進めており、名古屋製鉄所と九州製鉄所大分地区が認定を受け、OECM（民間の取り組み等によって生物多様性の保全が図られている区域）として国際データベースにも登録されています。

自然関連の情報開示への対応

現在、自然の状態は人類の歴史上最も速いペースで劣化しているといわれ、社会に利益をもたらす自然の重要なサービス（生態系サービス）の多くが衰退する可能性があると危惧されています。

この自然劣化の直接的な要因は、陸域・淡水域・海洋の領域における利用の変化や資源搾取・気候変動・汚染・外来種移入等の様々な人間活動による自然に対する圧力だといわれています。

当社は、当社の主要事業活動である鉄鋼生産もまた、自然に対して影響を与えていると認識し、TNFD Adopterへ登録し、TNFDの推奨するアプローチに沿って鉄鋼生産と自然との依存と影響関係を評価・分析し、事業活動へ反映しています。

具体的な取り組み

郷土（ふるさと）の森づくり

～製鉄所に鎮守の森を再現し、生物多様性も育む

当社は、自然と人間の共生を目指して、故 宮脇昭氏（横浜国立大学名誉教授）のご指導のもと、製鉄所の「郷土の森づくり」を推進してきました。これは、近くの歴史ある神社の森（鎮守の森）でその土地本来の自然植生を調べ、地域の方々と社員が苗木を一つひとつ丁寧に植えていくものです。

日本の企業で初めてのエコロジー（生態学的）手法に基づく森づくりとなり、郷土の森は地域の景観に溶け込んでいます。今では、約887ヘクタール（東京ドーム約180個分）にもおよぶ森に育っています。

全国の製鉄所の森には、多様な生物たちの姿も見られます。土地本来の木々に、土地本来の野生生物たちが帰ってくるのです。このように「郷土の森づくり」は、CO_2吸収源としての役割とともに、生物多様性の保全にも大きく貢献しています。



九州製鉄所大分地区

海の森づくり

～磯焼け改善に向け、全国87カ所で実施

海藻類が失われ海底が不毛となる磯焼け現象の一因とされる鉄分の供給不足解消のため、当社は東京大学との共同研究を通じて鉄分供給資材「ビバリー®ユニット」を開発し、失われた海の藻場再生に取り組んでいます。

この技術は森林土壌中で「鉄イオン」と「腐植酸」が結合して生まれる腐植酸鉄を、鉄鋼スラグと廃木材由来の腐植物質を利用して人工的に生成・供給するものです。全国漁業協同組合連合会制定の鉄鋼スラグ製品安全確認認証制度で安全性に関する認証を受けています。

北海道増毛町では2004年に実証試験を開始、2014年より大規模事業（海岸線300m）へ展開しており、コンブ場の拡大やウニの水揚げ増加も確認しています。砂漠化した海底の回復により、生物多様性を着実に高める効果も期待されています。

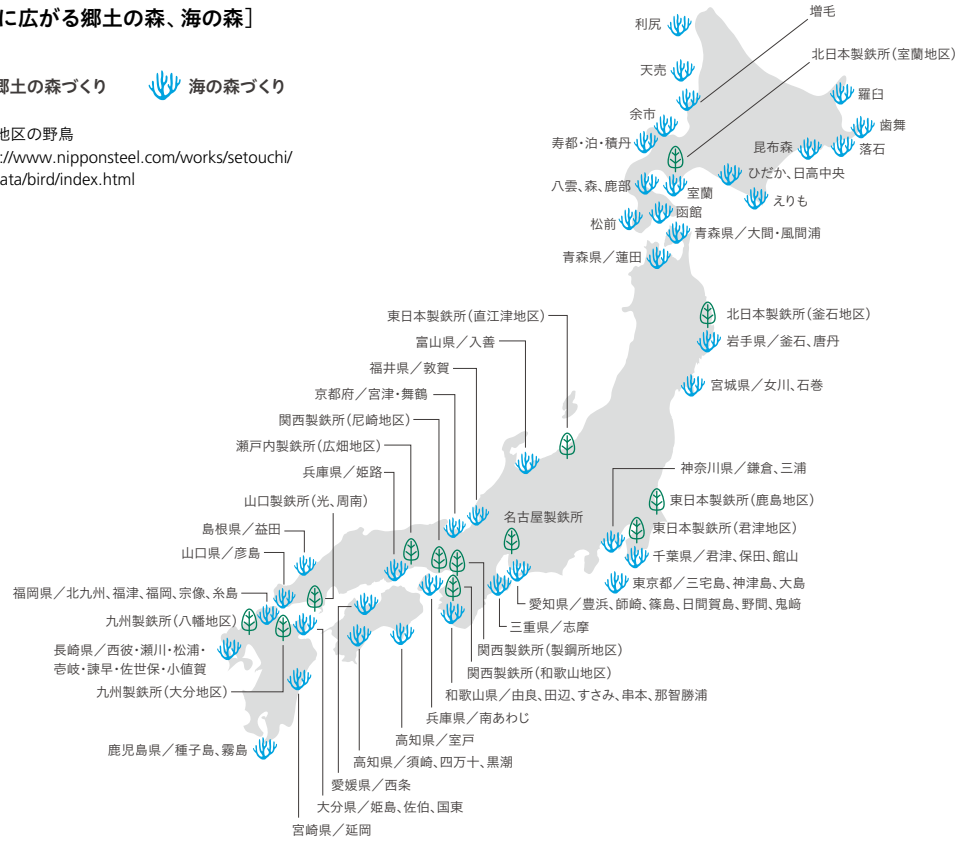


北海道増毛町

［全国に広がる郷土の森、海の森］

郷土の森づくり　海の森づくり

広畑地区の野鳥
https://www.nipponsteel.com/works/setouchi/hirohata/bird/index.html



［各拠点の郷土の森に生息する生物たち（例）］

室蘭	エゾシカ、キタキツネ、エゾリス、ワシ、ノスリ、カササギ
釜石	ツキノワグマ、カモシカ、シカ、ノウサギ、ウミネコ
直江津	ウグイ、コイ
鹿島	キジ、モズ、カモ
君津	ヒヨドリ、キジ、コアジサシ、ツバメ、シラサギ
名古屋	タヌキ、キジ、ヒヨドリ、モズ、ツバメ、シジュウカラ
製鋼所	イタチ、ムクドリ、ヒヨドリ

和歌山	タヌキ、テン、ヒヨドリ、ヤマカガシ
堺	カモ
尼崎	サギ、ヒヨドリ、キントカゲ、メダカ、シオカラトンボ
広畑	ノスリ、モズ、キジバト、ヒヨドリ、ムクドリ、ホオジロ
八幡	イタチ、キジ、アオサギ、ウミウ
小倉	カモメ、セグロセキレイ、アオスジアゲハ
大分	オオハクチョウ、カワセミ、メダカ、カゲロウ、ホタル
光	ウミネコ、セグロカモメ等51種類の鳥



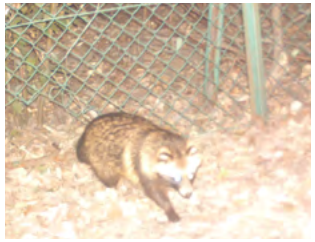
アオサギ　ノスリ　ウグイ　ヒヨドリ　シオカラトンボ　コアジサシ　カモ　タヌキ

地域プロジェクトへの参画

～地域の環境保全活動への参加

当社名古屋製鉄所は、学生実行委員会、連携企業12社、エコアセット・コンソーシアム、NPO法人日本エコロジスト支援協会による「命をつなぐPROJECT」活動に2012年より参加し、企業緑地間をつなぐ生態系ネットワークづくりとして、生物多様性の保全を推進するための様々な連携活動、共同啓発イベントや、動物が行き来できるアニマルパスウェイ（通路）の整備等の活動を行っています。

この命をつなぐプロジェクトは、名古屋製鉄所を含む11社の企業や行政、学生、専門家、NPOが連携した取り組みとして、2023年10月に環境省より「自然共生サイト」の認定を取得しています。また、2024年度には、これまでの活動が評価され、緑の都市賞の内閣総理大臣賞を受賞しました。





副産物活用による貢献

～鉄鋼スラグ肥料

鉄の生産工程で発生する副産物である鉄鋼スラグには、植物の生育を助ける栄養分が含まれているため、稲作・畑作・牧草用の肥料として幅広く利用されています。鉄鋼スラグに含まれるケイ酸は、茎を強くまっすぐに伸ばす効果があるため、太陽光を受けやすくすることで光合成を活発にさせ、鉄分は根腐れ防止やゴマ葉枯病に効果があります。

また、従来の石灰肥料と比べてカルシウムの溶出がゆっくりでかつ流亡しにくく、土壌のpHを持続的に高く保つことができる鉄鋼スラグ肥料は、キャベツやブロッコリー等のアブラナ科野菜で発生する根こぶ病の軽減にも効果があります。
他にも、リン酸、マンガン、ホウ素等多くの肥料成分が含まれており、その栄養が農作物を元気にします。



COLUMN

日本製鉄九州製鉄所大分地区の環境保全林『郷土の森』の「自然共生サイト」認定取得

当社九州製鉄所大分地区の環境保全林「郷土（ふるさと）の森」が、地域生物多様性増進法に基づく「自然共生サイト」に、単独での申請としては初めて認定されました。

自然共生サイトは、国が30by30活動（2030年までに陸と海の30％以上を健全な生態系として効果的に保全する）の一環で認定する、「民間の取り組み等によって生物多様性の保全が図られている区域」で、当社への認定は、2023年に連携団体と共同認定された名古屋製鉄所についで2件目となります。

大分地区の郷土の森は、旧大分製鉄所発足（1971年）と同時に、故 宮脇昭氏（横浜国立大学名誉教授）が提唱された「郷土の潜在植生調査に基づくエコロジー手法（宮脇方式の郷土の森）」を工場緑化として世界で初めて取り入れた環境保全林で、風土にあった樹種の選定、植栽密度および混植の工夫等により、人工的な森ではありながら在来の生態系に近い植生学的にも貴重な持続的な森づくりが実現されています。今回、宮脇方式を採用し50年が経過した森としての価値とその維持の取り組みが評価され、自然共生サイトに認定されました。

今回の認定を受け、大分地区では「郷土の森」の保全活動に加えて、動植物のモニタリング等を通した50年経過した「郷土の森」の価値の見える化を推進します。また景観面からも地域の皆様に喜んで頂けるよう、老齢化した桜並木の植え替えを加速化します。

当社はこれらの取り組みにより、製鉄所における生物多様性の向上を通した持続可能な社会の実現に貢献していきます。


製鉄所敷地境界の環境保全林「郷土の森」


「郷土の森」内の状況

自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）の提言に沿った情報開示

当社は、生物多様性保全・自然再興（ネイチャーポジティブ）が、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーと同様に重要な環境課題であることを認識し、諸施策の取り組みを強化するとともに、自然関連リスクの低減および機会の実現に向けた戦略を検討して事業活動へ反映していきます。

TNFD Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

TNFD最終提言に沿った開示アプローチ

当社は、TNFDの推奨するLEAPアプローチに沿った評価・分析を行い、自然関連の開示を行っています。

［評価・分析プロセス］

Scoping 評価対象事業の選定

自然との接点の発見、優先地域の特定

L **Locate 活動場所の評価および脆弱な地域の抽出**
- 脆弱な地域の評価
- リスクが高い地域の抽出

E **Evaluate セクターレベルの依存関係 、影響関係の評価**
- 事業活動と自然との依存・影響関係の評価
- 重要な依存・影響関係の抽出

リスク・機会の特定・分析

A **Assess 重要なリスク・機会の選定**
- リスクと機会の分析
- 重要なリスクと機会の分析
- 管理アプローチの検討

戦略立案・目標・KPI設定

P **Prepare 戦略策定、目標・指標による管理**
- 分析結果を踏まえた戦略立案
- 目標設定・進捗管理の検討
- 開示内容の検討

［TNFDの開示推奨項目］

1 ガバナンス

自然関連の依存と影響、リスクと機会に対するガバナンス

2 リスクとインパクトの管理

自然関連の依存と影響、リスクと機会を特定・評価し、優先順位付けおよび監視するために使用するプロセス

3 戦略

自然関連の依存と影響、リスクと機会がビジネスモデルや戦略、財務計画に与えるインパクト

4 測定指標と目標

自然関連の重要な依存・影響やリスクと機会を評価し、管理するために使用する測定指標と目標

1 ガバナンス

当社では、自然関連の依存と影響、リスクと機会に関する検討課題について、気候変動対策や循環型社会構築等の他の環境政策課題と合わせて経営会議および取締役会において報告・審議され、取締役会の監督を受けています。

2 リスクとインパクトの管理

当社の自然への依存と影響の把握およびリスクと機会につき、TNFDで提唱されているLEAPアプローチ（Locate, Evaluate, Assess, Prepare）に沿って、当社の主要事業である製鉄事業の直接操業（製鉄所）やサプライチェーン上流の鉄鉱石や原料炭の採掘を対象に、評価を行いました。これらの自然関連のリスクとインパクトを管理するためのプロセスは 1 ガバナンスで述べた通り、全社的なリスク管理プロセスへ統合されています。

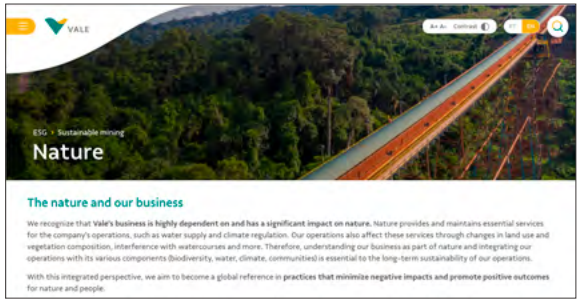
リスク・機会の特定・評価・優先順位付けのプロセス（LEAPアプローチによる評価・分析）参照
https://www.nipponsteel.com/csr/env/biodiversity/tnfdassess.pdf

3 戦略

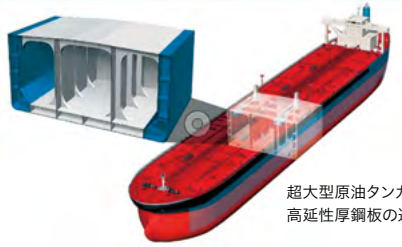
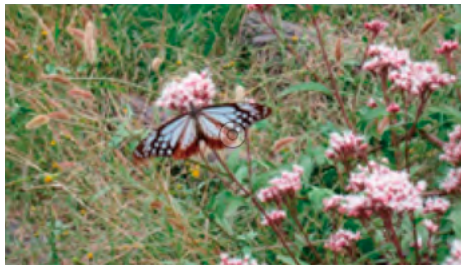
当社鉄鋼事業の直接操業（製鉄所）とサプライチェーン上流（主要原料サプライヤー）を対象にTNFDが推奨する分析ツールのENCOREツール等を用いて依存・影響関係を評価し、重要な依存・影響関係に紐付く自然関連のリスクと機会について、当社のビジネスモデルや戦略、財務計画に与えるインパクトの観点から評価・分析を行いました。結果として、重要なリスク・機会として抽出された項目とそれらに対するリスク低減又は機会実現に向けた当社戦略について、以下に示します。

TNFD Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

［リスク分析結果］

対象	重要な依存/影響		リスクの種類	対象要因・事象	当社への影響	当社の戦略
直接操業 製鉄所における 生産活動	水質汚染 （影響）		物理 （急性）	製鉄所の排水や漏洩による、周辺水環境の汚染や水質事故の発生	● 追加的な排水処理コストの増加。 ● 既存の処理施設で対応できない場合は生産プロセスの一時的停止。 ● 基準値超過による、罰則や罰金支払の可能性がある。	【目標】重大な環境法令違反・環境事故ゼロ ● 排水や漏洩による水質汚染に関しては、生態系への影響リスクのある地域に位置するか否かにかかわらず、すべての製造拠点で発生し得るリスクと捉え、発生を想定したハード・ソフト面の対策を全社で実施している。 〈ハード対策〉排水自動監視装置、排水遮断ゲート、緊急貯水槽 等 〈ソフト対策〉点検・補修、作業標準整備、動作確認・手順習熟訓練 等 （水環境への対策の詳細は、P.92 を参照） ● 各事業拠点での環境事案は、発生後速やかに情報が本社に報告される体制を整備しており、発生状況は、年2回、担当副社長を委員長とする環境防災委員会で報告され、取締役会へ報告し、監督を受けている。
間接操業 （サプライチェーン上流） 鉄鉱石・原料炭の 採掘活動	陸域生態系の利用 （影響）		物理 （急性）	サプライヤーが、採掘活動により操業エリアを含む土地破壊を引き起こし、事業活動が一時的に停止	● 原料サプライヤーが問題を起こした場合、そこから原材料を調達することによる企業イメージの低下・製品の売上減少。 ● 調達先の事業活動が停止した場合、原材料の調達量が制限され、製品の生産量が減少。	● 当社は、総合的なリスク対策として原料調達先を分散させており、一部サプライヤーからの調達が一時的に停止した場合でも、他のサプライヤーから調達量を増やすことで事業を継続できる体制を整えている。 ● サプライヤーの活動のなかに自然に対して影響を及ぼすものがあることを認識し、今後のサプライヤーとのエンゲージメントにおいてもサプライヤーの自然関連の活動状況を確認していく。 **原料調達先におけるサプライヤーの活動例（Vale）** 〈陸域生態系〉 ● 2025年までに危険性のある滓鉱ダムをなくすための対策強化　等 〈水資源〉 ● 水ストレスが最も高い地域を優先し、2030年までに淡水使用量を2017年基準で27%削減する目標。 ● 再生水使用量84%（2025年度実績）  Vale社　ESGポータル／Sustainable mining／Nature
	陸域生態系の利用（影響）	水資源の利用（影響）	移行 （市場）	投資家の陸域生態系の利用や水資源保全に対する意識向上に伴うESG投資の活発化により、サプライヤーが陸域の土地破壊や水資源の過剰利用等の問題を引き起こしたり、投資家に対して適切な開示を実施しなかった場合 ● サプライヤーのブランド価値が低下 ● サプライヤーの資金調達が悪化し事業撤退		
			移行 （評判）	地域住民・環境団体の、陸域生態系の利用や水資源保全に対する関心の増加により、サプライヤーが水関連問題を引き起こしたり、適切な開示を実施しなかった場合 ● 地域住民や環境団体から批判を受け、対象地域でのサプライヤーの事業継続性が低下 ● ニュース等の情報からサプライヤーの評判が低下		

［機会分析結果］

対象	重要な依存／影響	機会の種類	対象要因・事象	当社への影響	当社の戦略
直接操業 当社グループの 自然関連の諸活動	自然全般 （影響）	移行 （製品とサービス・評判）	自然・生物多様性の保全に対する社会的な関心やニーズの増加による、環境配慮型製品の需要拡大	● エコプロダクツのラインナップ拡充や製造体制強化による生産増加と環境配慮型製品の収益増加。	**自然再興や環境に配慮した様々な製品の供給拡大** ● 鉄鋼スラグを原料とした海域環境改善や藻場再生（海洋施肥材：ビバリー®ユニット） ● 海洋安全性の向上を通じて油濁等の環境破壊リスクを軽減する、船体用高延性厚鋼板  超大型原油タンカーへの 高延性厚鋼板の適用例 ● 環境負荷物質の鉛や六価クロム等を含まない鋼材の開発・提供　等
			自然・生物多様性の保全に対する社会的な関心やニーズの増加による、自然・生物多様性の保全活動が企業イメージに及ぼす影響力の増大	● 自然・生物多様性の保全に関する活動の効果的発信による企業イメージの向上・製品の売上増加。	**環境配慮製品のPR強化（営業活動、学会やイベント、CM等）** ● 海の森づくりのCOP28での紹介 ● 外部団体表彰受賞（地場間伐材を原料とした木質バイオマスの活用拡大） ● 伊勢志摩地区での活動を特集した「UMIMORIプロジェクト　伊勢志摩」を公開（2025年）  https://youtu.be/bXAmRPz04TQ
		移行 （評判）	自然・生物多様性の保全に関する地域住民を含むステークホルダーの注目度の高まり	● 自然・生物多様性の保全に関する取り組みの実施・効果的な発信を行い、地域と良好な関係を構築することで地域での事業継続性向上。	● 当社「環境基本方針」に基づき、エコロジー（生態学的）手法に基づく管理基準を制定し、「郷土の森づくり」を推進。 ● 「海の森づくり」による生態系サービス（漁獲量）の回復への貢献 ● 各事業所での地域対話、地域活動への参加、30by30活動への参画等の環境活動を推進  当社緑地で確認されたアサギマダラ

4 測定指標と目標

当社では、TNFDのコアグローバル指標に基づき、重要な依存・影響関係およびリスクと機会を管理しています。また、直接操業において重要な影響関係があると評価された水資源および水質汚染リスクについては、3 戦略のリスク分析の結果を反映し「重大な環境法令違反・環境事故ゼロ」「用水循環率の高位安定」を目標に掲げて取り組みを行っています。

TNFD Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

［指標：重要な依存・影響項目に関するTNFDコアグローバル指標］

No.	自然変化の要因	指標	当社の開示内容（直接操業：製鉄所）
C2.1	汚染／汚染除去	排水量	放流先別の排水量（m^3） データブックP.24
C3.0	資源の使用／補充	水不足地域からの取水量と消費量	水不足地域に位置している拠点なし データブックP.24 水源別の取水量および消費量（m^3）

［指標：リスクと機会に関するTNFDコアグローバル指標］

No.	カテゴリー	測定指標	当社の開示内容（直接操業：製鉄所）
C7.2	リスク	自然に関連する負の影響により、その年度に受けた相当の罰金／科料／訴訟の記述とその金額	なし
C7.3	機会	関連する場合には、政府又は規制当局のグリーン投資分類法、あるいは第三者機関である産業界又はNGOの分類法を参照し、機会の種類別に、自然関連の機会に向けて投入された資本支出、調達又は投資の金額	14億円（製鉄所美化・緑化費用） P.90

［目標および実績：重要な依存・影響項目、リスク・機会を管理するための目標と実績］

対象	指標	目標	進捗の管理方法	2025 年度の実績
水質汚染	重大な環境法令違反・環境事故	ゼロ	連絡・通報制度の整備、社内監査・ヒアリング	ゼロ
水資源	用水循環率	高位安定	社内監査・ヒアリング	循環率　約90% P.106

安全

当社グループは、「安全と健康は、すべてに優先する最も大切な価値であり、事業発展を支える基盤である」との理念のもと、安全・環境・防災最優先の原則をはじめとする「当社ものづくり価値観」を堅守してすべての活動に取り組んでおり、労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)のレベルアップを図りつつ、安全で安心できる職場づくりを進めています。安全衛生方針は当社だけでなく関係協力会社に対しても適用されます。

災害リスクの徹底排除・効果的施策の早期横展開

当社は、リスクアセスメントを推進し、新規プロジェクトの計画時および既存のプロジェクトについては定期的に安全性のリスク評価を実施、事故の未然防止とリスクの軽減に努めています。

2025年の安全成績は、休業災害件数は当社従業員*1 4件、協力会社11件(内、死亡災害件数:当社1件、協力会社1件)、総合休業災害度数率は0.08(国内鉄鋼業平均1.02)となりました。

安全の取り組みとしては設備の自動化・遠隔化による高リスク作業の作業レス化を中心とした設備の本質安全化、操業最適化支援等を通じたヒューマンエラー対策の推進を行い、また見守りカメラやヘルメットカメラの導入、GPSによる作業者の位置情報把握等ITやAI等を活用した操業支援による安全対策にも積極的に取り組んでいます。また、類似災害防止に向けた災害分析も適切に行い、効果的な取り組み事例の早期横展開を図っています。

2026年の安全衛生目標としては、死亡災害・重篤災害ゼロ、総合休業災害度数率0.10以下を掲げており、引き続き安全な職場環境を目指して取り組みを強化していきます。

2025年の休業災害度数率

0.08	目標	0.10以下

*1 当社従業員:当社に雇用されているすべての者(当社が受け入れた出向社員、アルバイト社員・パート社員等の臨時又は非常勤の者を含む)および当社に派遣されている派遣社員が含まれます。

[2025年の休業災害度数率]

当社	0.08
国内全産業*2	2.01
国内製造業*2	1.33
国内鉄鋼業*2	1.02
国内鉄鋼業(日本鉄鋼連盟加盟企業)*2	0.38
世界鉄鋼業(世界鉄鋼協会加盟企業)*3	0.64

*2(一社)日本鉄鋼連盟「2025年版安全管理概況」
*3 世界鉄鋼協会「Safety and health 2025 metrics report」

$$\text{休業災害度数率} = \frac{\text{休業以上の災害件数}}{\text{のべ労働時間数}} \times 1{,}000{,}000$$

詳細はこちら データブックP.31

第三者機関による認証取得

当社は2018年3月に制定されたISO(JIS Q)45001の取得を全事業所で完了しました(2024年3月)。

取得実績

2019年度	関西製鉄所和歌山地区
2020年度	関西製鉄所大阪地区(尼崎・大阪)、名古屋製鉄所、九州製鉄所大分地区、東日本製鉄所鹿島地区
2021年度	東日本製鉄所直江津地区、君津地区、北日本製鉄所室蘭地区、瀬戸内製鉄所広畑地区
2022年度	北日本製鉄所釜石地区、九州製鉄所八幡地区
2023年度	瀬戸内製鉄所阪神地区

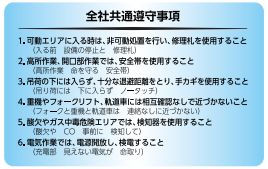


ISO(JIS Q)45001認証登録証
(瀬戸内製鉄所 阪神地区)

安全の取り組み

全社共通遵守事項安全6則

当社は、安全に作業を行う上でもっとも大切なルールとして、「全社共通遵守事項安全6則」を定めています。この「安全6則」は、過去に発生した災害において、被災した場合に重篤化する可能性が高いリスクを回避するために定められています。6則違反の作業状況や実際の災害事例をまとめたガイドブックを作成し、当社社員や協力会社従業員の方の「安全6則」に対する理解を深めるとともに、安全作業標準遵守の意識付けと管理者の指導強化へつなげ、標準遵守をベースとした業務マネジメントを推進しています。





作業前TBM(ツールボックスミーティング)による安全確保

作業を安全に行うためには作業手順や作業者の役割分担を決めてから作業することが大変重要です。定常的に行われる作業は作業標準が定められていますが、低頻度や突発的に発生する非定常の作業では作業標準が決められていないことが多いです。非定常作業の前には作業前にTBMを実施してから作業を開始しますが、そのやり方は様々です。当社は、TBMを実施するにあたってのポイントや、TBMやKY(危険予知)の実施例を紹介した「TBMガイドブック」を作成し、作業の安全確保を進めています。



安全教育

製造現場の新任管理者に対する安全衛生教育（対象者全員受講。2025年度112名受講）や現場作業における危険を疑似体験させる危険体感教育（VRを用いた体感装置も活用）をはじめ、事故の未然防止に向けた教育の充実を図っています。また当社グループおよび主要協力会社の安全衛生担当者を対象にした安全衛生教育（2025年度：67名受講）を毎年開催し、当社の安全衛生活動、安全衛生内部監査等の安全衛生管理手法の実施要領、AIの活用事例の共有、安全衛生関係法令に関する知識の習得の強化を図っています。



ライン管理者研修



危険体感教育

COLUMN **eラーニングを活用した危険予知訓練**

災害を撲滅するためには、組織的な安全管理水準を向上させることに加え、作業者一人ひとりが危機意識を持ち、行動を改善していく必要があります。危険を認識する能力を高めるため、製造現場で働く当社社員や協力会社の作業者一人ひとりを対象にしたeラーニングによる危険予知訓練を継続的に実施しています。この訓練はスマホで行うことも可能にしており、いつでもどこでも実施できます。

「あなたは、ミニショベルに乗った同僚とともに、スコップでコンクリートのガラを片づける作業を行っています。どのような危険があり、どのような対策が考えられますか？」



安全衛生に関するマネジメント体制 他
https://www.nipponsteel.com/csr/sdq/safety.html

防災

企業理念である「信用・信頼を大切にするグループであり続ける」ことを防災面において実現するために、地域、社会、お客様の信頼を損ねるような防災事故を起こさないよう、安全・環境と同様、防災も最優先として取り組んでいます。防災目的の設備対策の推進、防災上想定されるリスクへの予防対応および発災時における迅速かつ適切な初動対応により重大な防災事案「0」件を目指します。また近年、発災頻度、規模が拡大する様相の自然災害に対する設備的対応と訓練による備えをグループ全体で継続的に取り組むことで、安心、安全で安定した生産活動を目指します。

防災リスク低減に向けた活動

当社の防災活動は、
①防災法令の遵守とリスクアセスメント活動による事故の未然防止対応
②発災事案の再発防止対策の徹底と発災時の減災に向けた現場での適切な初動対応の強化
③防災管理活動の実行状況を定期的にモニタリング

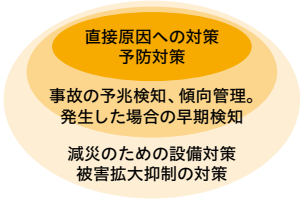
各製鉄所の製造現場を主体とした自律的な防災活動の確立を目指して取り組みを継続している

2025年の重大防災事故*1件数

1件	目標	0件

*1 死亡災害又は月単位で生産影響のあった災害

［当社の防災設備対策の考え方（3重の対策）］



重大防災事故件数の実績はこちら
データブックP.32

［具体的取り組み］

1 防災法令遵守
- 防災法令に基づく体制の整備と適切な防火対応の実行
- 発災時に効果を発揮するための防災設備の点検と維持管理

2 防災リスクアセスメント（顕在リスクの低減対応と潜在リスクへの未然防止対策）
- 全社ガイドラインに基づく製造現場でのリスク抽出、評価、残存リスク管理、恒久対策の立案等リスクアセスメントによる予防対応

3 再発防止対策
- 3重の対策（再発防止、予兆検知と傾向管理、発生時の減災対策）を基本とした設備対策
- 事故の風化防止（過去の防災事故パネルの教育施設内掲示、研修での防災語り部講話等）

4 初動の強化
- 発災を想定した実訓練での初動手順の確認
（全工場の職場単位で実践的訓練を計画的に実施、夜間休日想定の訓練、高所を想定した訓練、グループ会社を含む合同訓練等）
- 消防署と連携した自衛消防組織の消火技能の向上
（消防署との合同訓練、指揮者教育等）

5 地震・津波対策の推進および自然災害に対する減災への取り組み
- 地震対策として、①人的被害防止、②二次被害防止（津波対策、耐震補強等）、③生産維持対策（BCP）を推進
- 自然災害発生時の減災に向けた、緊急対策と避難の手順整備、想定訓練

（例）南海トラフ地震の想定見直し
2025年7月津波警報・注意報に対する初動の総点検

6 防災監査
- 製鉄所防災部門による工場モニタリングにより、製造現場の防災対策の維持管理状況を確認
- 本社防災部門による各製鉄所の防災マネジメント取り組み状況の確認

7 製鉄所の保安力向上に向けた第三者モニタリング
- 保安力向上センター*2による製鉄所の審査

8 グループ会社防災マネジメント
- 防災マネジメント連携強化に向けた定期的な情報共有会議を開催。防災リスクを有するグループ会社を個別に監査

*2 特定非営利活動法人 保安力向上センター

災害の未然防止と減災対応に向けた取り組み


防災法令遵守（消防署による立入り検査）


防災リスクアセスメント（管理者によるパトロール）


初動の強化（消火栓の放水訓練）

品質保証

品質マネジメントは、お客様に信頼され満足して頂ける製品・サービスを提供する上で最も重要な活動です。当社グループでは、「品質は、安全、環境、防災とともに生産より優先する」との位置付けを明確化し、製造・サービスに関わるすべての社員が、品質向上のために品質管理および品質保証に取り組んでいます。

当社グループの品質保証の基本方針

当社は日本鉄鋼連盟の品質保証体制強化に向けたガイドラインに則り、品質コンプライアンス(法令・ルール遵守)教育の強化、品質リスク低減への取り組み、品質監査による品質リスク抽出を基本方針として、当社グループ内に展開しています。また、品質保証に関する課題について、品質担当の代表取締役副社長を委員長とした品質保証委員会で課題を共有化し、改善に向けた取り組みを確認して品質保証の維持向上に努めています。

品質保証体制強化に向けた活動

当社の品質保証体制は、製鉄所、品種事業部並びに海外も含めたグループ会社の自律的な品質保証活動を基盤としています。品質保証部は、製鉄所・品種事業部と連携して、品質コンプライアンス教育、行動リスク低減活動、品質監査による品質リスク抽出と是正を推進しています。品質に関連する事例情報を速やかに全社に共有化し、抽出した課題の標準化・システム化・自動化により確実に対策を講じ、現品の識別管理強化と試験・検査信頼性向上に取り組んでいます。

［具体的活動］

1.品質コンプライアンス教育

当社と海外も含めたグループ会社を対象に品質コンプライアンス教育を行っています。法令を遵守することの重要性、製品や自分たちの仕事が社会に与える影響、品質リスクマネジメント、規程・標準類等の教育をはじめ、社内外で起こった品質不適切事案を題材に、全員参加のグループ討議も行っています。また品質eラーニングや現地での品質講演会を実施し、品質コンプライアンス意識の醸成に努めています。

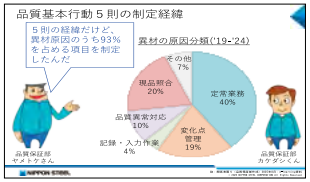
eラーニング受講者　2025年度 **73,912**名

［品質保証教育・品質講演会］

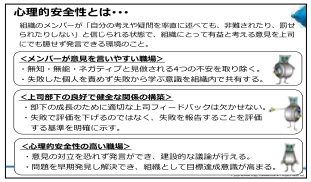

海外品質講演会(インドネシア)


グループ討議演習(インドネシア)

［品質eラーニング］※海外グループ会社は5カ国語で作成・配信



品質基本行動5則の周知



心理的安全性の重要性

2.行動リスク低減活動

過去の品質事案の原因分析から、品質に関わる社員が守るべき基本ルールを品質基本行動5則として定め、職場内掲示や作業前の唱和等を通じて浸透・定着を図り、業務品質の向上に取り組んでいます。また試験・検査の信頼性向上に関して、受注処理から出荷までの各プロセスについて、品質設計システム、データ自動取り込み、識別管理システム、完成品品質判定等の仕組みを導入して、人による介入リスク低減対策に取り組むとともに、「品質は生産に優先する」を現場に徹底することで、現場作業者の心理的安全性の確保等のマネジメントの強化を含め、更なる品質保証活動の活性化に取り組んでいきます。

［品質基本行動5則］

1. 定常業務　遵守事項
作業手順を確認し、手順書通りに作業する。口頭指示による作業は行わない。
「ちょっと待て　仕事の前に　手順ヨシ!」
2. 変化点管理　遵守事項
変化点(初めて、変更、久しぶり)では手順を見直す。
「気をつけよう、初めて・変更・久しぶり」
3. 試験・入力作業　遵守事項
試験・検査は正しく実施し、記録を残す。ダミー入力で工程を進めない。
「実績は　記録正しく　修正無用」
4. 品質異常対応　遵守事項
品質異常を見つけたら、迷わず作業を止めて相談し、報告する。
「異常　逸脱　見つけたときは　すぐ相談」
5. 現品照合　遵守事項
現品は一品一葉で照合する。まとめ作業は行わない。
「照合は　一品一葉　確実に」

3.品質監査

お客様からの信頼を高めるために、品質保証部は当社およびグループ会社の品質監査を定期的に実施しています。監査は、本社品質保証部が行うことに加え、製鉄所ごとに認定された監査員により実施される自律的監査の体制の強化に取り組んでいます。更にISO9001、JIS認証等の外部審査での指導を真摯に受け止め、改善を進めることで品質マネジメントシステムの信頼性を高めていきます。

2025年度品質監査実績
製鉄所・地区 **33**回　　グループ会社事業所 **58**回


品質監査(ライン操業管理室)


品質監査(コイル置場)

4.品質マネジメントシステム・標準化活動

品質マネジメントシステム

当社は、全製鉄所でISO9001認証を取得しており、この品質マネジメントシステムの運用により、お客様に製品・サービスを提供するプロセスを管理しています。事業所単位の品質方針の明確化並びに継続的な品質改善活動を進めています。

日本鉄鋼連盟が定めた『品質保証体制強化に向けたガイドライン』の浸透・定着化を推進し、日本製鉄グループ全体の品質保証レベル向上を図っています。

標準化活動

当社は、鉄鋼に関連する国内・海外規格(JIS・ISO・ASTM)について、日本鉄鋼連盟の標準化活動への参画によって適用規格の改正、官民連携した鉄鋼製品の標準化を推進し、鉄鋼製品の標準化・規格化活動に貢献しています。この活動参画による仕組み作りを通して、標準化・規格化に関わる人材育成も推進しています。

4 生産・サプライチェーンマネジメント

当社は、持続可能な社会に対応した鉄鋼製品の生産と供給を実現するため、原燃料、設備・資材の調達からお客様までのサプライチェーンのあらゆる場面で、安定調達や安定生産・出荷に向けた様々な取り組みやDX（デジタルトランスフォーメーション）を進めています。

持続可能な調達への取り組み

グローバル経済の発展のもと、競争力あるものづくりを安定的に確保・維持するために、戦略的な調達活動が求められています。

一方、サステナブルな社会の実現に向け、自社だけではなく、サプライチェーン全体で社会的責任を果たしていく必要性もますます重要となっています。当社ではこうした流れのなか、競争力のある鉄鋼製品の安定供給を通じて、お客様の発展、経済の成長と豊かな社会の実現に貢献するべく、鉄鋼製造を支える原燃料、資機材の調達を実施しています。

原燃料調達に関しては、鉄鋼製品の生産に必要な鉄鉱石、石炭を中心に1億トン規模の原料を製鉄所に安定供給するべく、オーストラリア・北米・南米・南アフリカ等世界各地のサプライヤーから調達を行っています。また、資機材の分野においては、高炉等の巨大設備から事務用品等まで、約100万品目を数千社から調達していますが、サプライヤーとの対話を通じて信頼関係を構築するとともに、将来の社会構造を見据えた安定調達に取り組んでいます。更に「パートナー表彰」や「パートナーズアンケート」を毎年実施し、サプライヤーの皆様との連携強化を行っています。

2020年7月にはサプライヤーを含めた取引先の皆様との連携・共存共栄関係の構築を目的とした「パートナーシップ構築宣言」も行っています。

また、2024年4月1日付で制定した「日本製鉄グループ人権方針」に基づき、人権尊重に最大限配慮しつつ、高い倫理観をもった調達活動を引き続き展開しています。

パートナーシップ構築宣言について
https://www.nipponsteel.com/news/20200731_100.html

日本製鉄グループ　人権方針
https://www.nipponsteel.com/csr/common_2021/file_2021/csr/human/humanrightspolicy.pdf



パートナー表彰 授与式

［設備・資材の調達基本方針］

1. 法の遵守
2. 機会均等
3. パートナーシップの構築
4. 情報の公平な開示と迅速な取引手続き
5. 資源保護・環境保全等への充分な配慮
6. 機密の保持

調達活動における環境負荷低減への配慮

当社は、ライフサイクルアセスメントの思想に立って、サプライチェーンの様々な場面で環境負荷低減に取り組んでいます。特に化学物質の管理強化の要求がますます高まるなか、カドミウム等20の有害な化学物質群について、お客様・サプライヤーと連携して管理基準を定め、梱包材を含めた調達品や製品中の環境負荷物質を管理する体制を整備しています。

関係法令、日本経済団体連合会「企業行動憲章」に定められている適正な購買取引方針等を踏まえ社内規程化し、資源保護、環境保全等への十分な配慮を怠らないことを、購買取引の基本方針の一つとして取り組んでいます。また当社は、グリーン購入の取り組みを促進するために1996年に設立されたグリーン購入ネットワーク（GPN）に発足当時から参加しています。

品質保証に関する有害物質管理について
https://www.nipponsteel.com/csr/customer/support.html

生産安定化に向けた取り組み

当社は、特に影響の大きい高炉やコークス炉も含め、重点的に生産安定化に取り組んでいます。また、足元では低位の出銑比が継続しており、こうした状況下での操業設計のつくり込みにも注力しています。このような生産安定化の取り組みにおいては、DX関連ソリューションを幅広く活用しています。

例えば、機械装置の異常を把握しトラブルを未然に防ぐケースにおいては、従来はマンパワーによる定期点検で確認していましたが、今では大量の無線振動センサを取り付けることで24時間監視できるようになり、異常の把握や対応が迅速に行えるようになりました。加えて、収集したデータを一元管理し、AIや機械学習等で解析することにより、更に付加価値の高い情報を得ることが可能となってきました。

また高炉においては、炉内の状況は把握が困難であるため、熟練したオペレーターの勘と経験に頼るケースが散見されていましたが、現在では、高炉炉体に設置したセンサから温度、圧力、ガスの分布状況等を1秒単位で計測し、3次元画像で炉内の状況を再現する技術を用いることで、高炉操業の安定化と生産効率の向上を図っています。また、こうしたシミュレーションによって将来の操業状態を予測し操業を最適化するような自動制御にも取り組んでいます。

加えて当社では、お客様の要望に沿った製品を納期通りにお届けするため、営業全体を総括管理する本社部隊が販売と生産の状況を把握しつつ全社の製品製造計画を立案し、日々調整しています。その計画を受けた工場側の工程管理部隊は各製造拠点の生産性等も念頭に置きながら一品一品の進捗を管理し、製品の納期を守りつつ製造から出荷までの製造工程を最適化する取り組みを行っています。

国内物流の一貫効率化

物流の2024年問題等、国内物流の担い手不足の問題が顕在化するなか、当社グループでは、日鉄物流において一貫で管理・統括する部門を新設し、更なる物流の効率化に向け、一貫物流総合管制およびDX推進人材等の企画機能の集約を進めています。

具体的には、物流管制センターにて、最新の国内物流管制システムを活用し、内航船の位置情報や製鉄所の岸壁荷役の進捗率、中継基地の在庫状況といった内航船の配船や管理に必要な情報を一元化し、リアルタイムでのモニタリング・オペレーションを実行しています。また、全社横断でのトラック輸送情報の管理・統括調整を進め、当社の主要輸送手段である内航船・中継地・トラック輸送一貫での効率向上に取り組んでいます。

[物流管制センター機能概要]



国内物流の生産性向上

当社グループでは、北九州～堺航路で運航する鉄鋼専用RORO船*「そうめい」(以下「本船」)の運航を開始しました。

本船は、RORO荷役方式により岸壁荷役の省人化を図るとともに、既存の港湾インフラにおいて、新たな技術を最適に融合することで積載効率と荷役効率を約3割高めています。また、船員の働き方に配慮した様々なシステムや設備を導入しており、国内物流の担い手不足の緩和に貢献できるものと考えています。

なお、本船は、経済産業省資源エネルギー庁と国土交通省海事局による「内航船革新的運航効率化・非化石エネルギー転換推進事業」において、「高能率荷役システムを導入した小型RORO船の省エネ実証事業」として採択されています。

*トレーラーが船舶に乗降して貨物を積み降ろしするため、岸壁側のクレーンレス・荷役省力化が可能な船舶



【高効率化】・ロールトレーラー(積載重量60t)を採用し、重量物輸送を実現
・二層式の貨物構造化→大型エレベーター(210t/回)を配備



ランプウェイから出るロールトレーラー



大型エレベーター
(一度にロールトレーラー3台)

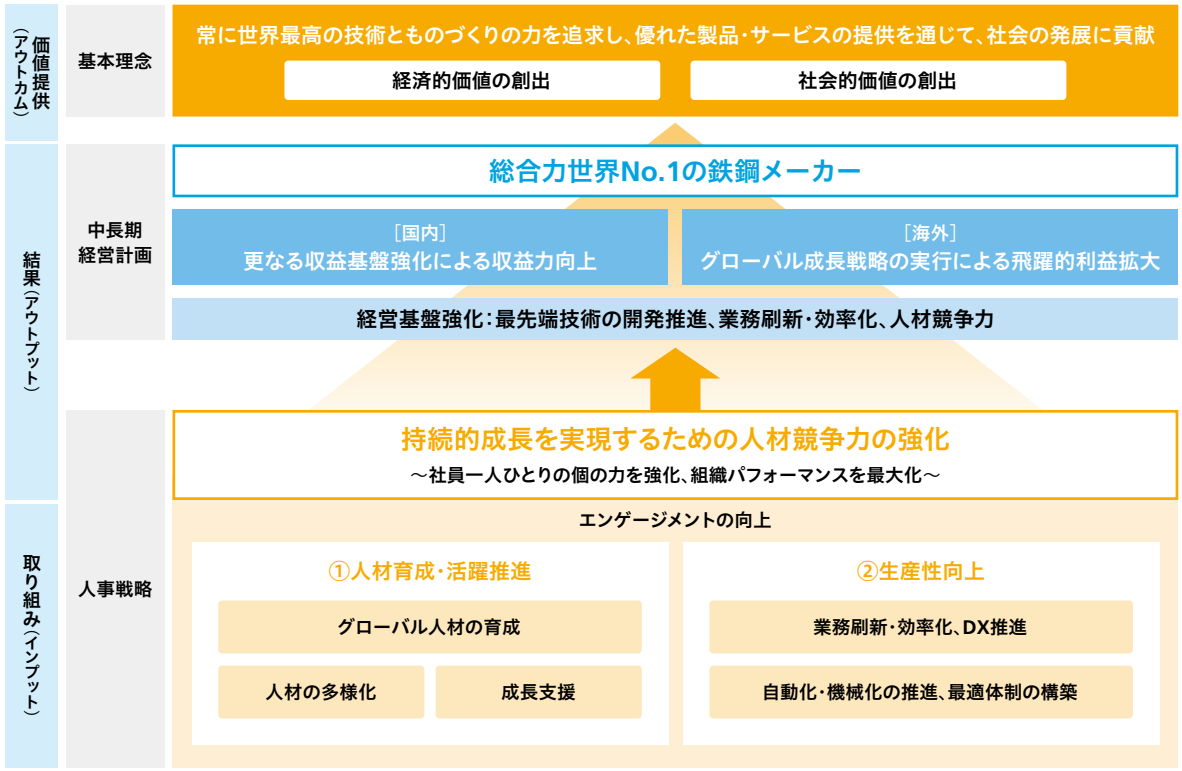
人的資本

当社は、人材を持続的な価値創造の源泉と捉え、人的資本への投資を企業成長の中核として位置付け、人的資本経営を推進しています。

人的資本経営方針

当社グループの企業理念において「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」ことを掲げています。また、経営理念において「人を育て活かし、活力あふれるグループを築きます。」と掲げ、人材育成を経営の重要な基盤と位置付け、継続的に取り組んできました。

こうした考えのもと、人への継続的な投資を通じて、社員一人ひとりが持つ潜在力を最大限に引き出し、個々の専門性を高め、自律的な成長と挑戦を促すことが、グループ全体の生産性および競争力の向上につながり、経済的・社会的価値の創出、ひいては持続的な企業価値の向上を実現すると考えています。



上記経営理念の実現に向け、2026年度から開始した「2030中長期経営計画」においては、より厳しい経営環境を前提とし、国内事業における収益基盤の一層の強化と、海外事業におけるグローバル成長戦略の着実な実行により、世界No.1の鉄鋼メーカーへの復権を目指しています。

また、国内における労働人口の減少や人材の流動化といった社会環境の変化を踏まえ、本経営計画を確実に遂行するためには、経営戦略と人事戦略の一体的な推進が不可欠です。

この実現に向けた人事施策として、第一に、業務刷新・効率化、自動化・機械化、配置の最適化を推進し、生産性の向上に取り組みます。第二に、海外で活躍できる人材の育成および人材の多様化を進め、一人ひとりの自律的な成長を支援する取り組みを推進します。これらの取り組みにより、個の力の強化と組織パフォーマンスの最大化を図り、当社グループの持続的成長を支える人材競争力の強化を目指していきます。



多様な人材の確保

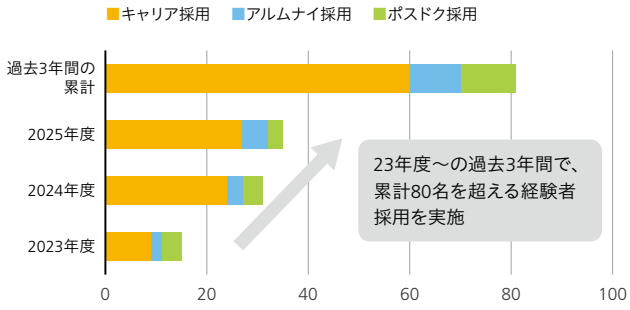
人材確保の取り組み

近年、人口減少に伴う採用競争の激化や、個人のキャリア観の多様化、労働市場の流動化等、事業環境は大きく変化しています。こうしたなか、当社の経営戦略を実現する上で、人材の確保および従業員の更なる活躍推進は極めて重要です。

当社では、これまで実施してきた安定的な新卒採用について、インターンシップの拡充やワークショップの新設、工場見学イベントの拡大等を通じ、更なる強化を図っています。加えて、高い専門性を有する博士人材の採用や、アルムナイ採用を含む経験者採用にも積極的に取り組んでいます。更に、2024年度からはリファラル採用に対する社員紹介手当を新設する等、採用手法の多様化を推進しています。また、学生等の求職者に加え、幅広い世代における当社の認知度向上を目的として、CMや広告といった広報施策も展開しています。これらの取り組みに加え、2024年度以降は継続的に初任給の引き上げを実施しており、従業員の処遇については、足元の物価上昇を上回る給与改定を3年連続で行いました。

引き続き、製造業トップクラスの処遇水準を維持することで、経営の最重要課題の一つである人材の確保および活躍推進、並びに従業員の更なる定着を目指しています。

[経験者採用数の推移]



人材育成

人材育成方針

当社の人材育成が目指す到達点は、企業理念と社員行動指針を理解し、実践できる人づくりです。これを念頭に各社員が主体的に自身の能力開発に励むとともに、部下の育成にも積極的に取り組むこととしています。

当社の人材育成の基本は、上司と部下が業務に関して日々の対話を重ねながら、物事の判断基準や座標軸、そして具体的な業務スキルを伝えていくものです。それを全社員に明示し、共有するために、「人材育成基本方針」を定めています。

[人材育成基本方針]

1. **人材育成は仕事そのものであり、人材育成において上司の役割は重要である**
2. **一人ひとりが更なる成長を目指し、自らのたゆまざる研鑽に努める**
3. **人材育成の目標と成果を上司と部下が具体的に共有する**
4. **人材育成の基本はOJTであり、それを補完するのがOFF-JTである**

また、企業理念や経営戦略を踏まえた組織戦略をもとに、人材育成を効果的に実行し定着していくために、「人材育成PDCA」を定めています。個人別の育成計画を策定し、上司・部下間のアサインメント・コミットメント(アサコミ)シートによる対話を基軸としたOJTを行っています。2025年度からは、対話の実効性の更なる向上を企図してアサコミシートを見直すとともに、上司・部下間の1on 1ミーティングも開始しており、上司・部下間の対話の質・頻度を更に高めることで、社員の主体的・自律的な能力の伸長と最大発揮につなげています。こうした仕組みを通じて、各組織の戦略を遂行できる人材を計画的に育成しています。

	単位	2023年度	2024年度	2025年度
教育訓練時間実績	時間/人・年 [万時間/年]	35 [99]	33 [94]	30* [97]

*国内グループ会社の再編影響

グローバル人材育成

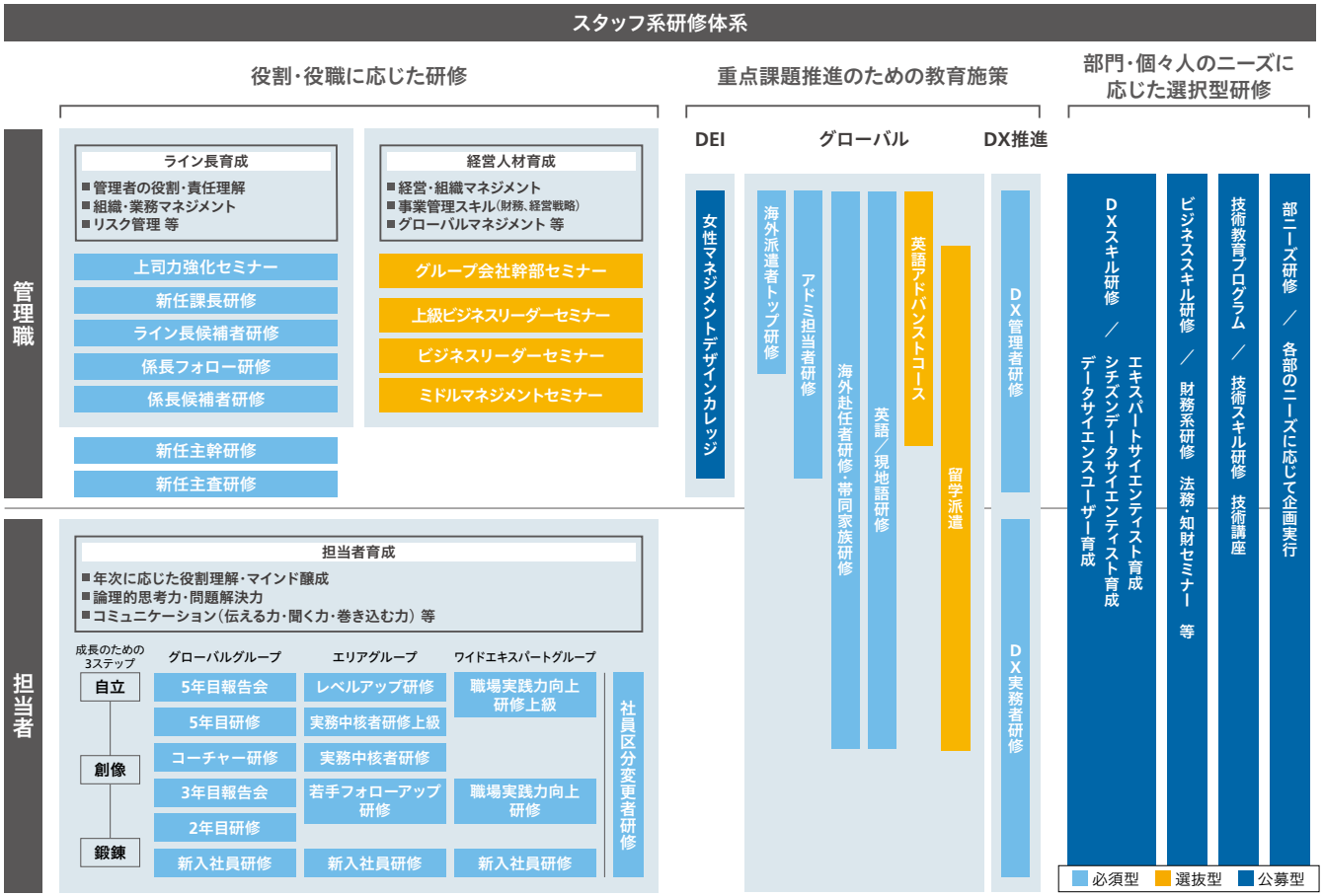
当社は、海外重点地域における積極的な設備投資を通じて、国内で培った技術・ノウハウを海外拠点へ移転し、海外事業の収益拡大を図っています。こうしたグローバル成長戦略を着実に推進するため、成長分野への人材の重点投入や海外事業への積極的な配置・活用に加え、海外派遣を通じたグローバル人材の育成を進めています。その一環として、米国のU. S. Steelへ100人規模の技術者・社員を派遣し、当社の最先端の技術やノウハウの移転と人材育成を同時に進めています。

また、これらを支える基盤として、語学を含む国際教育や派遣前後の教育の充実を図るとともに、海外派遣の拡大を通じてグローバル人材の育成基盤の強化を図っています。現在、海外派遣者は約400人ですが、今後更なる拡大を目指しており、20代からの積極的な海外派遣により、早期からのグローバル経験の蓄積を促し、将来の中核人材の育成を推進しています。

DX人材育成

当社は、業務刷新・効率化を含む生産性向上施策の実行を通じて、社員一人ひとりの個の力を強化し、組織パフォーマンスの最大化を目指しています。その一環として、「データサイエンス教育」と「デジタル・マネジメント教育」の両面からDX人材育成に取り組んでいます。

P.65「DX人材育成」



「鍛錬」入社後数年間で、各専門分野での基礎を徹底して学ぶと同時に、一つひとつの実践の場を通じて社会人としてのマナーと仕事を行う上での基本の型を習得します。

「創造」まとまりのある業務を最初から最後まで一貫して遂行し、実務遂行能力を養うことと合わせて、各自が自分の専門分野での軸をしっかり定め、創りあげます。

「自立」自らの責任で業務を推進する経験を重ね、チームをまとめてけん引する力を養うと同時に、部下・後輩の育成にも目配りできることが重要であり、これらを経て独り立ちしていきます。

成長支援

社内対話・コミュニケーションの促進や、中堅・若手社員の海外派遣等の挑戦・成長の機会付与等、従業員のエンゲージメント向上施策を強化しています。加えて、社員が自律的に学ぶオンデマンド学習メニューを拡充しており、各人の成長意欲をサポートしています。

配置・育成施策としては、2023年度下期から社内公募・社内起業制度を開始しています。

社内公募では従業員のキャリア形成を支援するとともに、新しい視点やスキルを持つ人材が異動することにより、組織全体の活性化につなげています。また、社内起業では起業を通じた人材の育成に加えて、既存の枠組に囚われず新しい仕事にチャレンジする風土の醸成等を意図しています。

操業・整備系人材育成

操業・整備系人材は、入社から定年退職にいたるまで、長期雇用を前提として、鉄鋼製造・整備に関する技術・技能を弛みなく蓄積し、当社の現場力を根幹から支えています。円滑に技術・技能を伝承していくことが必須であり、入社した従業員全員を一人前に育て上げる仕組みを構築しています。具体的には、習得すべき技能の一覧を技能マップとして明確にした上で上司と部下が対話し、具体的な育成計画を作成・実行しています。個人別OJTを中心に育成を実施しており、その進捗に基づき育成計画の修正・実行を繰り返すという人材育成のPDCAを回しています。

個人別OJTを補完するOFF-JTについても、日本製鉄の従業員として最低限習得すべき技能・知識を全社標準体系として階層ごとに整理し、全社統一的に実行しています。そのなかで、現場発の知恵(=現場技術)の創出力を一層引きあげていく職場リーダー教育や、高齢層が健康かつ意欲高く働き続けるためのモチベーション維持・向上施策等も推進しています。採用ソースの多様化(女性・経験者採用等)にも取り組んでおり、人権啓発・ハラスメント防止等を通じて、多様な人材が意欲を持って協働できる職場風土の構築を推進しています。

操業・整備系研修体系
https://www.nipponsteel.com/csr/human/development/operator.pdf

人事処遇制度

当社の人事処遇制度は、すべての従業員が入社から退職まで、成長への意欲を保ちながら職務に精励するためのインセンティブとしての機能を有しており、日々の上司・部下間での対話を通じ、一人ひとりの能力・成果について、人材育成施策と一貫した公正な評価を行い、毎年それらを的確に処遇に反映する仕組みとしています。



DEI（ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン）

当社は、DEIへの積極的な取り組みを通じ、多様な従業員が誇りとやりがいを持って活躍できる企業を実現します。

基本方針

多様な従業員が、生産性高く、持てる力を最大限発揮し、誇りとやりがいを持って活躍できる企業を実現することをDEIの基本方針とし、経営の重要課題の一つとして各種施策に取り組んでいます。

DEIに関する施策は、拡大・深化しながら着実に進捗しており、様々な課題・ニーズに対して更に広く柔軟に対応するために、3つの包括的な「ベース領域」として整理し、取り組みを強化しています。

また、この取り組みを促進する専任組織として「DEI推進室」を設置しており、各種施策の進捗や、総合指標としてのワークエンゲージメントスコア等を、毎年、経営会議等の場で報告しています。

多様な働き手・働き方

多様な人材の活躍機会支援

- 障がい者
- 高齢者
- LGBTQ
- 育児（男／女）
- 介護
- 妊娠・出産

ジェンダー平等

ジェンダーギャップ解消

- キャリア支援
- 上司・同僚理解

基盤整備

健康推進
組織風土醸成・風通し改善（ハラスメント防止）
エンゲージメント向上

［従業員の状況（単独）］

	男性	女性	計
従業員数（2026年3月末）	28,968名	3,134名	32,102名
採用人数（2026年4月）	356名	79名	435名
平均勤続年数（2026年3月末）	19.9年	15.1年	19.5年
平均年齢（2026年3月末）	41.7歳	37.4歳	41.3歳
離職率*（2025年度）	1.4%	2.3%	1.5%

*全在籍者に対する自己都合退職者の割合

多様な働き手・働き方

長時間労働の抑止

多様な人材が最大限に能力を発揮できる職場を実現するべく、適切な労働時間管理のもと、長時間労働の削減に努めています。これを通じて、より効率的で、より付加価値の高いアウトプットにつながる業務マネジメント・働き方への取り組みを進めています。

年間総実労働時間については、平均2,000時間未満とすることを目標として設定しています。

柔軟な働き方・休み方の実現

個々人の能力を最大限発揮するという観点から、多様な属性・事情を抱えるすべての人材が、有限である時間を最大限有効に活用し、より柔軟で多様な働き方を追求するべく、勤務制度の拡充を進めています。具体的には、テレワーク制度の活用や、就業必須の時間帯であるコアタイムを廃止したコアレスフレックス対象職場の拡大、育児・介護等のため短時間勤務を利用する社員について、フレックス勤務の適用を可能とする制度改定等を行ってきました。

また、個々人の事情やライフステージに合わせた柔軟な休み方の実現に向けた環境整備も進めています。

年次有給休暇について、半日単位での取得も可能としています。また、事業所単位で年休取得奨励日を設定し、本社においては主に8月の金曜日を対象に5日程度の「エコ年休」を設定して会議等の設定を控える等、休みやすい環境づくりを行っています。



育児休業については、法定を上回る期間の制度としている他、個人ごとに積み立てている失効年休（福祉休暇）を充当することにより、有給での休業とすることも可能としています。加えて、配偶者が出産した男性従業員全員に、育児休業・育児関連休暇の取得を個別に推奨する取り組みを進めています。

また、仕事と介護の両立支援として、介護休業や介護休暇の制度はもちろん、福祉休暇を介護事由にも活用可能としています。

福祉休暇については、育児（高校卒業までに拡大）・介護の他、私症欠勤、ボランティア、不妊治療に加え、妊婦検診とその付き添い、妊娠期体調不良、リカレント教育（学び直し）等での利用も可能としています。リカレント教育については大学等の教育機関における学位取得等のため休職制度も設けています。

多様な働き手

当社は障がい者雇用について、行動計画を策定し、雇用促進と働きやすい職場環境の整備を計画的に進めており、2007年には特例子会社を設立し、雇用機会の更なる拡大を図ってきました。

また、高齢者の活躍推進にあたっては、労働力人口の減少や年金支給開始年齢の引き上げへの対応に加え、当社現場力の維持・向上の観点から、2021年度に世の中に先駆け定年年齢を65歳へ引き上げ、65歳まで一貫した雇用形態のもとで連続性ある処遇制度（給与・賞与）を整備しています。

障がい者雇用率実績（2026年6月時点）
2.83%

更に、LGBTQを含む多様な背景を持つ社員が安心して働ける環境づくりにも取り組んでおり、2026年4月から、性的指向や家族形態にかかわらず社内制度の利用を可能とする「ファミリーシップ制度」を導入しています。合わせて、社員が自認する性別に即した通称名を業務上使用できるようにしています。

今後は制度の実効性最大化に向けた取り組みを加速するべく、男性育児休業の取得日数拡大や、休暇・休業取得支援の取り組み（多能工教育等の職場運営、人員補充推進等）を進めていきます。

［働き方・休み方に関する実績（2025年度）］

1カ月当たりの労働者の平均残業時間	25.3時間
有給休暇取得率	81.5%
年次有給休暇の平均取得日数	16.3日
育児休業利用者数・取得率	男性952名（88%） 女性200名（100%）
育児休業取得後の女性従業員の復職率	99.2%
育児短時間勤務制度利用者数	305名
介護休業・休暇制度利用者数	34名
介護短時間勤務制度利用者数	6名

福利厚生

従業員の様々なライフステージをサポートし、仕事と生活の調和の取れた働き方（ワーク・ライフ・バランス）を実現するべく、福利厚生施策にも力を入れており、寮・社宅の提供を含む住宅取得支援やカフェテリアプラン（ワークライフ・サポート制度）等の様々な施策で個々の従業員の生活を支援しています。

ジェンダー平等

これまでの取り組み

当社は、これまで女性従業員が働きやすい労働環境整備に取り組んできました。具体的には、法定を上回る育児休業制度や育児・介護等のために退職した従業員の再入社制度、配偶者海外転勤同行休職制度、育児・介護等のために転勤が困難な従業員に対する一時的な転勤免除措置等を導入してきました。また、出産・育児期にある従業員が安心して交替勤務を続けられるよう、製鉄所における24時間対応可能な保育所の設置やマタニティ作業服の導入等の施策の充実に加え、製造現場における職場インフラや作業内容改善等の環境整備に取り組んでいます。

自社保育所数（2026年4月時点）	自社保育所利用者数（2026年4月時点）
7カ所	131名

これらの各種制度や環境を踏まえて、当社は女性管理職数の数値目標等の行動計画を策定しており、キャリアを通して女性従業員が能力を発揮し続けることを支援し、指導的な立場へのより一層の登用も含めて、女性の活躍を推進しています。

女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画
https://www.nipponsteel.com/csr/human/diversity/target.pdf

	2024年度	2025年度	2026年度
管理職の女性社員数	70名	93名	111名

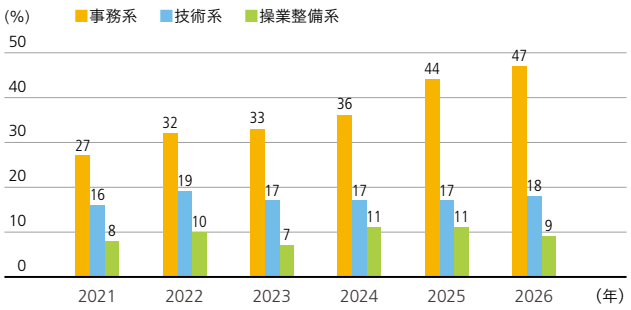
採用と定着率の向上

当社はより一層のジェンダー平等に向けて、女性の採用拡大に取り組んできました。また、女性従業員向けにキャリアアセスメントを継続的に行い、個々人の事情を把握の上、柔軟な配置・育成を検討すること等を通じて定着率の向上を図っています。

女性採用比率実績（2026年）

スタッフ系		操業整備系	全体
事務	技術		
47%	18%	9%	18%

［女性採用比率の推移］



キャリア形成支援・両立支援

女性従業員について、ライフイベントを見越した育成や、積極的な役職登用により成長機会を付与し、一層の能力発揮・伸長を促しています。役職登用に向けた育成施策として、若手社員向けに女性先輩社員との交流を目的とした双方向のオンラインセミナーを、中堅社員向けにはキャリア研修を実施しています。

また、男性・女性にかかわらず仕事と家庭生活を両立しやすい職場風土醸成のために、関連する制度内容を紹介したパンフレットや、上司・本人向けのライフイベントに関わる対応ガイドの充実化を図り、社員へのサポートを行っています。更に、上司である管理職に対してもアンコンシャス・バイアス、ダイバーシティマネジメントに関わる教育を行っています。



基盤整備

健康推進の基本方針

当社は「日本製鉄安全衛生基本方針」で規定している理念のもと、入社から65歳の定年退職まで、従業員一人ひとりが心身ともに健康で最大限のパフォーマンスを発揮しながら働き、活力あふれる会社になることを目指しています。

日本製鉄　安全衛生基本方針（抜粋）

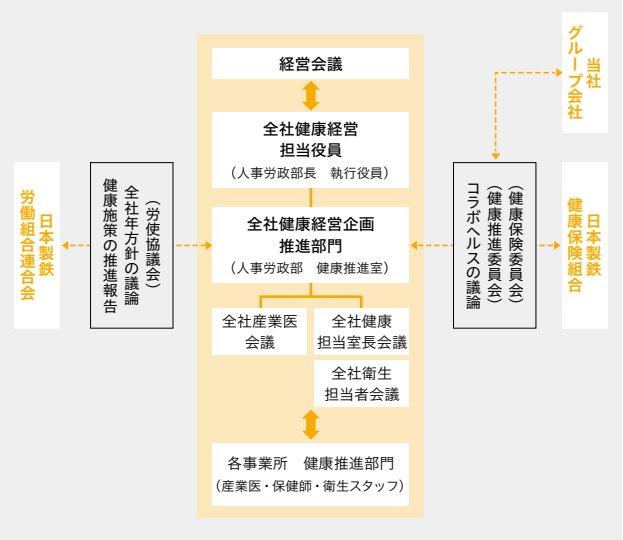
理念

1 日本製鉄グループにおいて、安全と健康は、全てに優先する最も大切な価値であり、事業発展を支える基盤である。

2 「人を育て活かす」という経営理念の下、日本製鉄グループで働く人々の安全と健康を確保するための努力を継続的に行うとともに、安全衛生を通じて社会に貢献し続ける。

2019年4月1日 日本製鉄株式会社

［健康推進体制］



からだの健康づくり

■ 脳心疾患対策

健康診断結果に基づき疾病のリスクを評価・管理できる当社独自の全社統一のシステムを構築し、リスクに応じた保健指導の実施や検診頻度の決定等、脳心疾患に対するきめ細かな対応を図っています。また、生活習慣改善を進めていくため、健康保険組合と連携して実施する特定保健指導について、目標値を設定し受診勧奨を行うことで、保健指導の実施率向上を図っています。

特定保健指導実績（2024年）

実施率	90%	2025年目標	特定保健指導実施率 70%

■ がん対策

年齢や性別に応じた各種がん検診（法定外検診含む）を健康診断に織り込み実施しています。

特に発症リスクの高い胃がん、大腸がんについては、医学的根拠に基づき、検診対象となる重点ターゲット（対象年齢・検査頻度）を定めるとともに、検診受診率の目標値を設定し受診勧奨を行うことで、がんの早期発見・早期治療に取り組んでいます。

がん検診受診実績（2025年）

胃がん検査	80%	2025年目標	70%
大腸がん検査	92%	2025年目標	90%

［当社の健康づくりの取り組み例］

分類	実施内容
健康チャレンジキャンペーン	● 従業員一人ひとりが自身の生活習慣改善に2カ月間取り組む全社施策 例　毎日8,000歩ウォーキング、朝食をしっかり食べよう
受動喫煙対策・禁煙指導	● 2020年4月以降、建屋内禁煙化（専用室を除く） ● 事業所併設の診療所等での禁煙指導やWebによる禁煙指導を実施 禁煙を希望する従業員に対しては産業保健職による個別の禁煙指導を実施

こころの健康づくり

従業員一人ひとりが活力あふれる会社生活を送るため、メンタル不調の予防と早期発見に向けた取り組みを進めています。

各種の研修にメンタルヘルスに関する内容を織り込み、自らのストレスの気付きとその対処等、更に管理者に対しては部下のケアや組織のマネジメント、産業医・保健師の活用・連携等の教育を行っています。

また、毎年秋に実施するストレスチェックを組織・個人への改善指導のための指標として活用し、活力ある職場づくりに向けて、人事部門・健康管理部門が職場と連携し、各職場や個人の課題に応じた必要な施策を展開しています。

健康相談窓口での相談実績や、毎年6月のメンタルヘルス強化月間に実施する「こころのeラーニング」とアンケートを通じ、メンタル不調者を早期に把握し、産業保健職が迅速に対応することでこころの健康づくりを推進しています。

［当社のメンタルヘルスの取り組み］

分類		実施内容
未然予防	（セルフケア）	● ストレスチェックによる気付きの提供 新人、若年層対象の研修
	（ラインケア）	● ストレスチェックの職場分析による気付きの提供 ● 職場での支援（上司、同僚の支援） ● 管理者対象の研修
	（産業保健職によるケア）	● 産業保健職による研修
早期発見		● 定期健康診断時の問診による不調者のスクリーニング ● ストレスチェックによる高ストレス者のスクリーニング ● eラーニングによる相談希望者の抽出 ● 健康相談社内窓口の常設
復帰支援、再発予防		● 職場復帰プログラムに基づく復職支援 ● 円滑な復帰に向けた職場との業務設計 ● 産業保健職による復帰後の定期面談

ハラスメントの防止

多様な人材が最大限に能力を発揮できる職場環境の構築に向け、ハラスメント未然防止に向けた取り組みを強化しています。

従来から、社内方針の明確化や、リーフレットの作成・配付による全従業員への周知・啓発活動に加えて、新入社員から管理職まで、節目の研修で繰り返しハラスメントに関する教育を実施してきました。2020年度からはこれらの取り組みに加えて、毎年12月に「ハラスメント防止キャンペーン」を実施しています。キャンペーンでは、役員以下全員を対象としたeラーニングや、風通しの良い職場づくり等のテーマを特定した職場対話等を行っています。

また、万一ハラスメントに関する問題に直面した場合の相談先として、ハラスメント専用の相談・通報窓口を設置しています。

いずれの窓口においても通報や協力したことで不利益を被らないように留意しつつ個別の対応をしており、調査に基づき問題が確認された事案については、就業規則等に則り、厳正に対処しています。

人権尊重

当社は、人権尊重に関する基本的な考えのもと、人権侵害防止に向けた風土・職場環境づくりに取り組んでいます。

基本的な考え方

当社グループは、世界人権宣言等の人権に関する国際規範のもとで、多様な価値観を尊重し、円滑なコミュニケーションと協働により個性を活かすことで、豊かな価値を創造・提供していきます。また、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等に基づき、企業の社会的責任を踏まえて制定した「日本製鉄グループ企業行動規範」に則り、経済のグローバル化に伴う人権問題等に十分配慮しつつ、高い倫理観を持って事業活動を展開しています。労働者の権利を守り、強制労働や児童労働を排除する等、あらゆる人権の尊重は企業活動の基本です。当社グループは国籍、人種、宗教、思想信条、性別、年齢、性的指向、障がいの有無等に基づく不当な差別の排除に努めています。また、海外事業の展開にあたっては、各国特有の伝統・文化・商慣習・労使慣行等にも十分な配慮をしています。

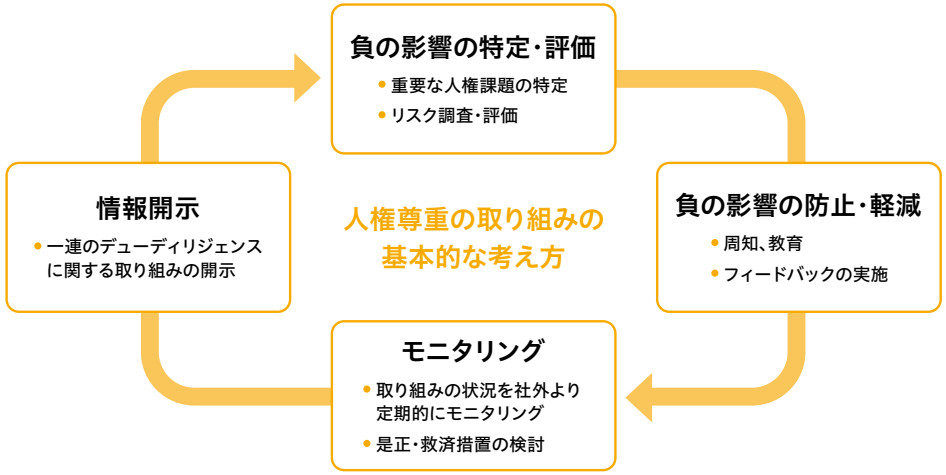


海外事業会社社員と当社社員との懇談会風景

当社グループは、こうした企業姿勢を内外に示すため、「日本製鉄グループ人権方針」を制定しています。なお、本方針は当社の取締役会で承認されています。

日本製鉄グループ人権方針
https://www.nipponsteel.com/common/secure/topics/pdf/20240401.pdf

人権侵害防止に向けた取り組み



〈当社グループ内外への対応〉

人権デューディリジェンスの実施

2024年4月1日付制定の人権方針を踏まえ、人権に対する負の影響を特定*1し、防止又は軽減を図るための人権デューディリジェンスの仕組みを構築し、継続的な実施と改善に取り組んでいます。具体的には、鉱山セクターに関わる各サプライヤーを対象*2に2024年度は5社・2025年度は25社に対して、アンケート形式*3で実施しました。回答内容や各社開示情報等を分析・確認した上で、回答サプライヤー向けのアンケート結果のフィードバックや、課題が見つかったサプライヤー向けのフォローアップ資料の提供等を行い、各社の今後の取り組み等について対話を行っています。

2026年度はこれらのうち、取り組みの更なる充実化が望ましいと考えられるサプライヤーに対しては、再アンケートにてフォローを行うことに加えて、人権デューディリジェンスの対象サプライヤーの更なる拡大に向け、対象特定のために品目、製造国、購入金額全体に占める割合等を考慮したスクリーニングを実施する予定です。

*1 強制労働や児童労働、労働安全衛生等のリスク
*2 購入金額全体に占める割合、品目、産出国等の観点から実施対象を検討
*3 UN Global Compact質問書を参考に作成

ステークホルダーとの対話

当社は自らの事業活動における人権に対する取り組みについて、社内外のステークホルダーとの対話や協議に努めています。

2025年には海外エネルギー企業を含む一部取引先との間で、人権に関するワークショップを実施しました。本対話では、サプライヤーに求められる人権対応や当社の人権デューディリジェンスの取り組みについて意見交換を行いました。当社の取り組みは高い評価を受けるとともに、サプライヤーとの協働による人権対応の重要性について認識を共有しました。

〈当社グループ内への対応〉

人権リスクへの対応

当社は、各事業所に人権啓発推進者を配置し、事業所単位で人権啓発活動を推進するとともに、会社全体として人権啓発の取り組みを実施していく観点から、毎年度末に「全社人権啓発推進者会議」を開催し、人権啓発教育や新たな人権リスク等に関する意見交換を行い、次年度における人権啓発活動の方針を検討しています。それを踏まえ、年度初めに人事労政管掌執行役員を議長、各事業所の人事責任者を構成メンバーとした「全社人権同和啓発推進会議」を開催し、当年度の人権啓発活動の方針を決定しています。

各事業所においては、「全社人権同和啓発推進会議」で決定した方針に則り人権啓発活動を実施することに加え、事業所ごとの課題も考慮した研修会を開催する等、従業員に対する啓発活動に積極的に取り組んでいます。また、各地域の公共団体等が主宰する人権啓発組織や活動にも参画し、地域と一体となった人権啓発にも努めています。

また、国内外のグループ会社に対して、当社の取り組みを横展開するとともに、内部統制に関するチェックリストを通じて、労働関係法規の遵守状況、相談窓口の設置等について定期的にモニタリング調査を実施しています。

当社はこうした取り組みを通じて、時代とともに変化する人権リスクの把握からリスクを低減するための体制整備や仕組みの構築等、人権侵害の防止に向け継続的かつ組織的な活動を展開しています。

児童労働・強制労働の防止

当社は、児童労働・強制労働に関する国際規範を基本とし、双方を根絶するとの方針のもと、関係法規を遵守するとともに、グループ会社に対しても定期的にモニタリング調査を実施する等、当社グループの事業活動における発生を防いでいます。

給与に関するコンプライアンス

当社は、最低賃金、時間外賃金、同一労働・同一賃金等の給与に関して定められた各国・地域の法令に遵守しています。加えて、労働者に対して適正な生活水準の維持に必要な賃金（生活賃金）の支払いに努める方針としています。また、賞与については、各国、地域、業種の実態等について定期的に調査を行うとともに、労働組合ともその都度、真摯な話し合いの場を設け、経営実態や業績も踏まえながら従業員へ適切に還元しています。

人権啓発教育

当社では、「全社人権同和啓発推進会議」で決定した方針のもと、新入社員からベテラン層までのすべての階層の研修に人権啓発に関するコンテンツを組み込み、ハラスメントや同和問題、LGBTQへの理解促進、業務遂行上の人権問題等、様々なテーマについて教育を行っています。

また、人権侵害を未然に防止するためには、日常における円滑な労使関係を基盤とした従業員との双方向のコミュニケーションが重要であることから、管理職研修やグループ会社幹部への研修においては、健全な労使関係の構築に向けた教育にも取り組んでいます。

これらの人権侵害防止に向けた風土・職場環境づくりに資する全体教育に加え、就職差別防止の観点での採用業務従事者に対する公正な採用選考に関する教育や、海外事業における人権侵害防止の観点での海外赴任者に対する異文化理解・コミュニケーション等（各国特有の伝統・文化・商慣習・労使慣行等への配慮）の教育、また、調達業務従事者に対するCSR調達（サプライヤー向け人権尊重等）に関する教育、特定の業務における人権侵害リスクに対する教育にも取り組んでいます。

人権に関する階層別研修受講者数（2025年度実績）
5,085名

救済措置の仕組み

当社は、人権を含めた様々なコンプライアンス問題に関する相談窓口を明確化し、従業員および関係者にとって相談しやすく、また会社としても人権侵害事象を把握・特定できる苦情処理メカニズムの構築をグループ全体で推進しています。

具体的には、ハラスメント等の人権侵害に関する通報・相談について、当社従業員および当社グループ従業員とその家族はもとより、取引先の従業員等から受け付ける「コンプライアンス相談室」を設置・運用している他、様々なステークホルダーからの通報・相談をWebサイト上のお問い合わせフォームを通じて受け付けています。これらの内部通報・相談等の個別事案への対応については、通報・相談者のプライバシーを保護し、不利益な取り扱いを受けないよう十分な配慮をした上で事実関係を調査し、必要に応じ弁護士・外部専門機関等、社外の助言を得て、関係者への指導・教育を行うとともに、その適切な解決を図っています。是正・救済すべき対象が確認された場合には適切に対処するように努め、実効性についてはチェックリスト等を通じて定期的に確認・検証しています。

［人権に関するお問い合わせフォーム］

- 日本語でのご相談
  bhr_contact@jp.nipponsteel.com
- 海外又は英語でのご相談
  https://jacer-bhr.org/en/application/form.html

また、人権侵害の未然防止や事案が発生した際の解決を図る上では労使関係が果たす役割が重要であることから、当社労使間においては、労働協約や労使協定又はこれに直接関連のある諸規則の解釈適用に関する紛議が生じた場合、労働組合と締結している苦情処理手続きに関する協定に基づき、労使双方を委員とする苦情処理委員会を設け、紛議の解決を図る仕組みを整備しています。

地域・社会との共生

当社は多くの製造拠点を持ち、各拠点の地域に根付いた事業活動を行っています。私たちは「地域・社会との共生」という考えのもと、地域の環境保全、教育支援、スポーツ支援、株主・投資家の皆様との対話、音楽文化支援等幅広い活動を推進しています。

NPO法人「森は海の恋人」活動への参加

当社は、故畠山重篤氏(2012年国連フォレストヒーローズ受賞)が設立された宮城県気仙沼市のNPO法人「森は海の恋人」の法人正会員です。

同NPOの活動は「森・里・海の生態系連環が海の恵みを育む(森の樹木を育てることにより川を流れる腐食酸鉄が増え、その結果、河口付近の生態系が改善し、カキやホタテ等の生態系サービスも豊かになる)」という科学的メカニズムに基づいたものです。

当社は、同NPOが開催する岩手県室根山での植樹祭に2012年以降毎年参加しており、第38回となる2026年度も当社社員が現地で植樹活動を行いました。



植樹祭の様子

教員の受け入れ

経済広報センター主催の「教員の民間企業研修プログラム」に参加し、毎年、各地域の小・中学校等の先生方にお越し頂き、生産ラインの見学、人材育成や環境活動の取り組みの紹介、VRを活用した安全教育等を行っています。2025年度には6つの製造拠点で81名の先生方にお越し頂きました。



東日本製鉄所君津地区での研修

出張授業

各製鉄所では近隣の小学校等への出張授業を行っています。

九州製鉄所大分地区では、2025年度に近隣の5つの小学校等において計392名の児童に対し科学実験の授業を行いました。



九州製鉄所大分地区の出張授業

祭りを通した交流

各製鉄所では、地域と一体となった製鉄所まつりを開催しています。工場見学会の開催等多くの催しが行われ、製鉄所で働く従業員やご家族、近隣住民の皆さんに楽しんで頂き、毎年たくさんの方々で賑わいます。また、各地域で行われる祭りへも積極的に参加をしています。



東海秋祭り(名古屋製鉄所)



室蘭ねりこみ(北日本製鉄所室蘭地区)

地域の清掃活動

各製鉄所の近隣では各種の清掃活動に取り組んでいます。関西製鉄所和歌山地区は、2025年6月28日に和歌山県の人気スポット「磯ノ浦海水浴場」において砂浜や周辺のごみ拾い、漂着物の撤去に取り組みました。当日は、200人を超える社員と家族が参加しました。



和歌山海岸清掃

スポーツ大会開催

関西製鉄所大阪地区（尼崎）は2025年9月27・28日に「第5回日本製鉄杯～Victory Cup～女子中学生バレーボール大会」を開催し、近隣の中学から約550人の選手が参加して行われました。他の製鉄所でも各種スポーツ大会が開催されています。



関西製鉄所大阪地区（尼崎）開催のバレーボール大会

音楽文化支援

当社は日本製鉄文化財団への活動支援を核として、音楽文化支援に積極的に取り組んでいます。同財団は、音楽ホール「日本製鉄紀尾井ホール」、レジデントオーケストラ「紀尾井ホール室内管弦楽団」を運営する他、邦楽の普及活動にも力を入れています。また、1990年に創設した日本製鉄音楽賞を、若手クラシック音楽演奏家並びにクラシック音楽の発展に貢献された方々に年1回贈呈しています。



日本製鉄紀尾井ホール

製鉄所工場見学会

当社は株主の皆様や機関投資家の皆様、そして地域の皆様との対話の充実に取り組んでおりますが、各地でも定期的に経営概況説明会や製鉄所工場見学会を開催しています。2025年度は約9万人の皆様に当社の製鉄所をご見学頂きました。



製鉄所工場見学会

スポーツを通じた社会貢献

柔道、野球、サッカー、ラグビー、バレーボール等、当社は製造拠点の地域に深く根ざした有力スポーツチームを運営、又は支援しています。チームを通じ、子供向けスポーツ教室、運動施設の開放等、地域の皆様の健康的な生活をサポートするとともに、地域の活性化に貢献することを目指しています。



日本製鉄釜石シーウェイブス

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。



Special Feature

社外取締役座談会



日本製鉄の挑戦と企業価値向上を支える







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れば、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」という声が必ず出てくる。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

が加わることがあります。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は、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、収益性はどうなるのか」「この負担増は想定の範囲なのか」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の話です。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か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か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。

もう一つ大事なのは、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思っています。
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。

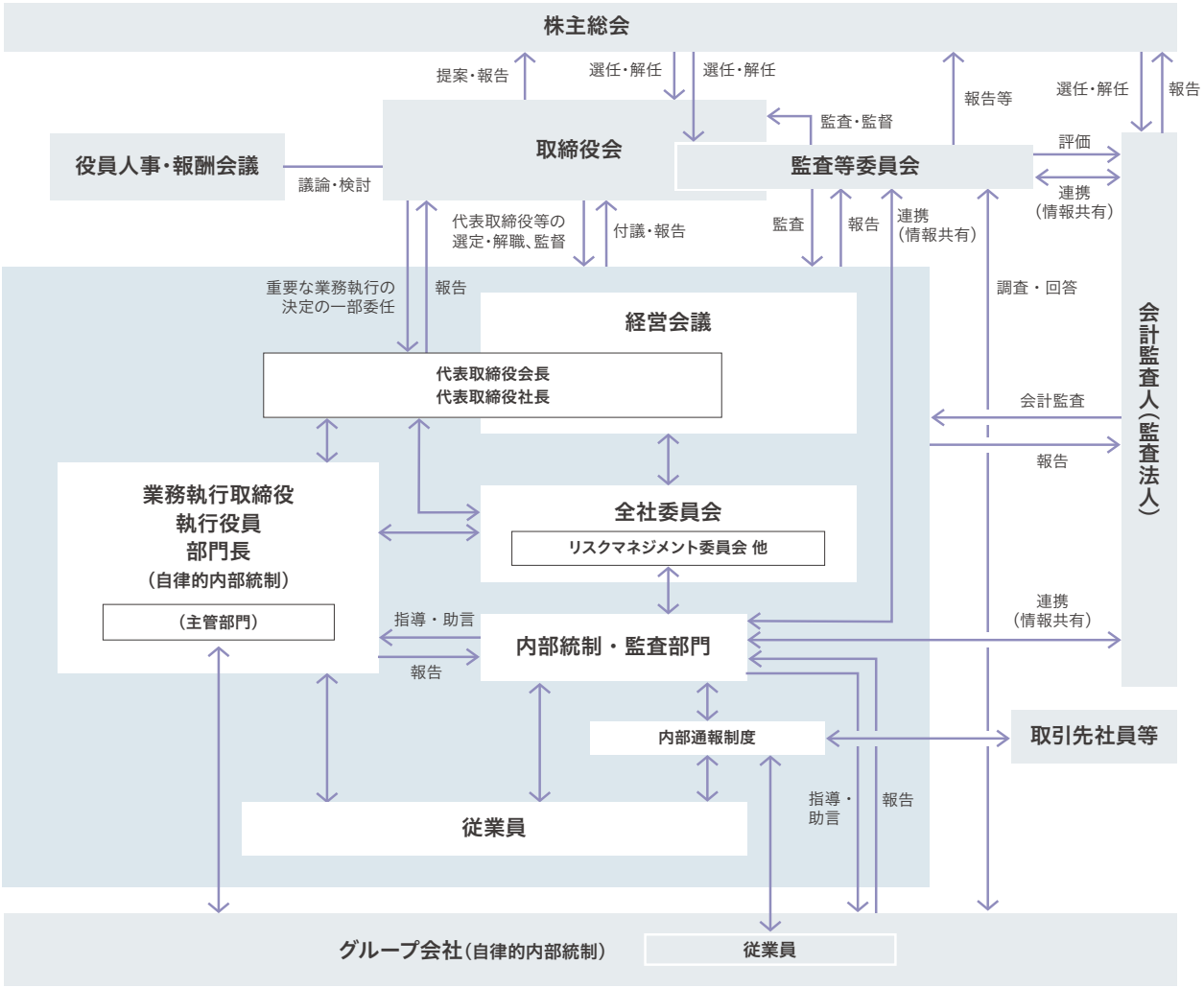
竹内　社外取締役の役割は、経営を批判することではなく、企業価値向上という共通の目的に向けて、多様な視点を持ち込むことだと思っています。議論のなかで新しい発想や選択肢が生まれ、経営判断の質が高まるのであれば、それこそが社外取締役の存在意義ではないでしょうか。当社は今、世界No.1に向けた大きな挑戦の途上にあります。その挑戦を支えるために、私たちもまた取締役会の一員として、より良い議論を積み重ねていきたいと思っています。



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、取締役会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） •執行役員制度導入 •社外監査役との責任限定契約の導入
2014年 6月	•社外取締役の選任（2名） •社外取締役との責任限定契約の導入
2015年 6月	•常勤監査役との責任限定契約の導入
2015年 10月	•役員人事・報酬会議の設置
2018年 6月	•社外取締役3名に増員（女性取締役の選任）
2020年 6月	•監査等委員会設置会社へ移行

［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・専門性はもとより、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）

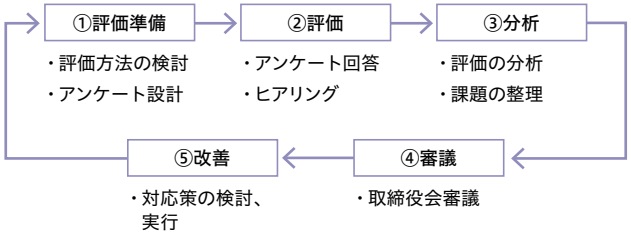
役員区分	人数（名）	報酬等の総額（円）	報酬等の種類別の総額（円）		
			固定金銭報酬	業績連動金銭報酬	業績連動型株式報酬
取締役（監査等委員である取締役を除く。）	10	1,803,333,222	738,630,000	826,830,000	237,873,222
内、社外取締役	2	29,880,000	29,880,000	—	—
監査等委員である取締役	5	157,230,000	157,230,000	—	—
内、社外取締役	3	44,820,000	44,820,000	—	—
合計	15	1,960,563,222	895,860,000	826,830,000	237,873,222

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、定期的に取締役会等に報告・フィードバックしています。



工場見学会

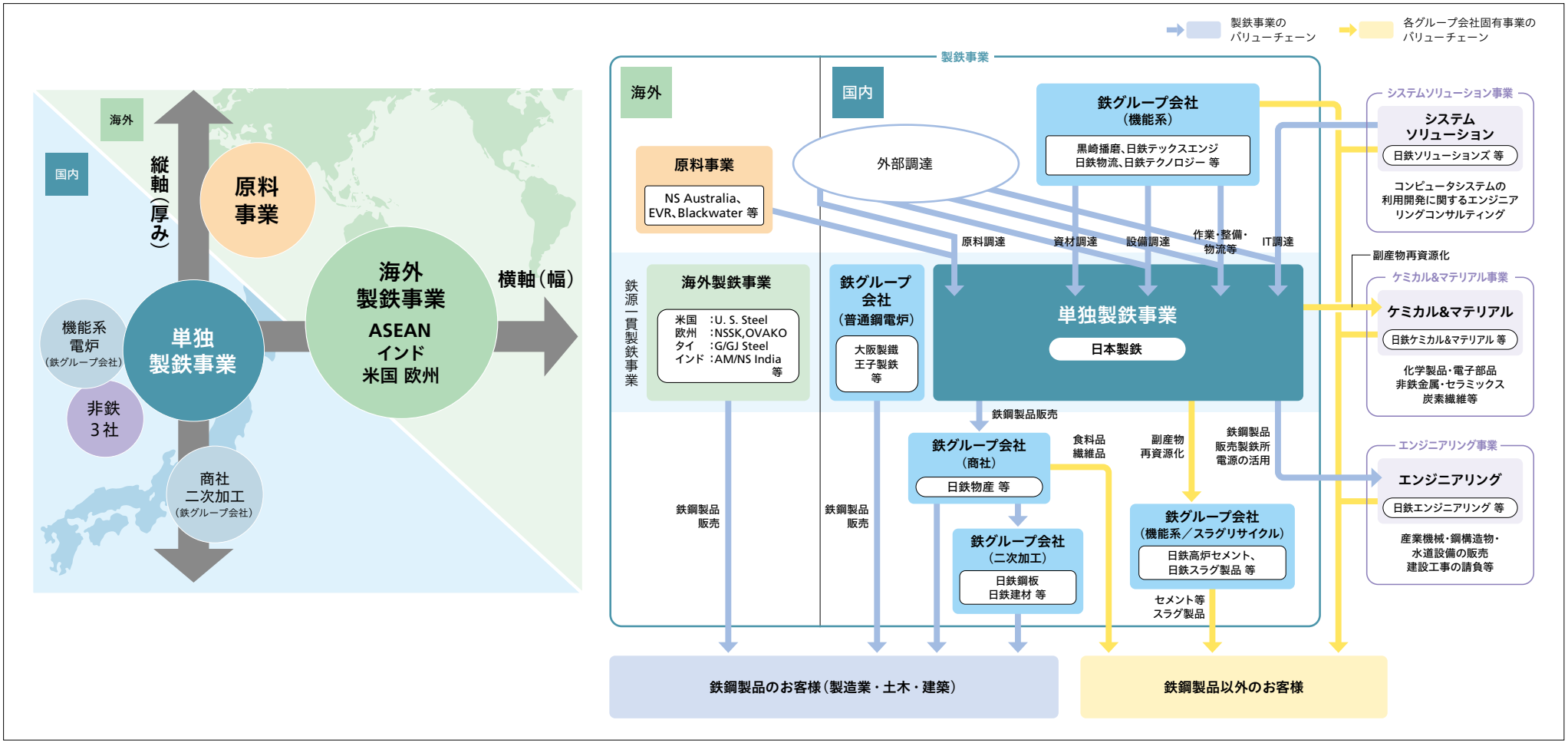
当社のグループ経営

グループ経営の基本的な考え方

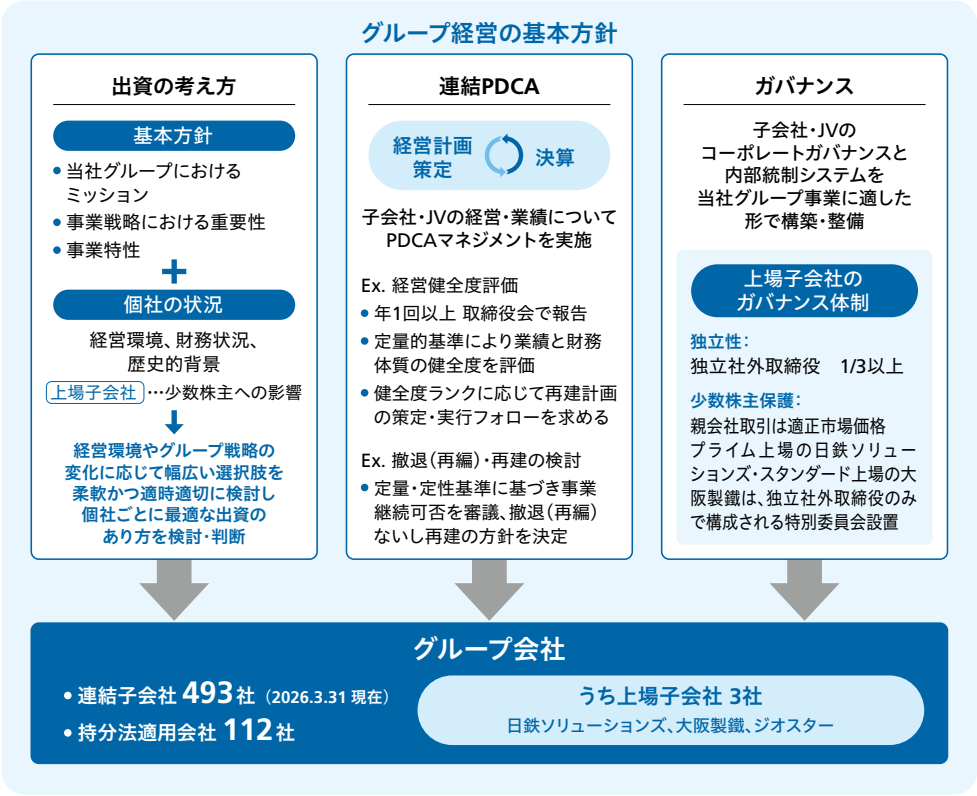
当社グループは「製鉄事業」「システムソリューション事業」「ケミカル&マテリアル事業」「エンジニアリング事業」の4つを事業ドメインとしています。その中核は製鉄事業であり、とりわけ上工程から下工程までの「鉄源一貫生産体制での高付加価値製品・ソリューションの提供」をコアビジネスと位置づけています。製鉄事業は、コアビジネスを国内で営む「単独製鉄事業」、海外で営む「海外製鉄事業」、コアビジネスの川上にあたる「原料事業」、コアビジネスに必要な機能や多様な鉄鋼需要に対応する製品の提供を担う「鉄グループ会社」からなっています。このような事業構造のもと、日本製鉄が国内でコアビジネスである鉄源からの一貫製鉄事業を営みつつ、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］

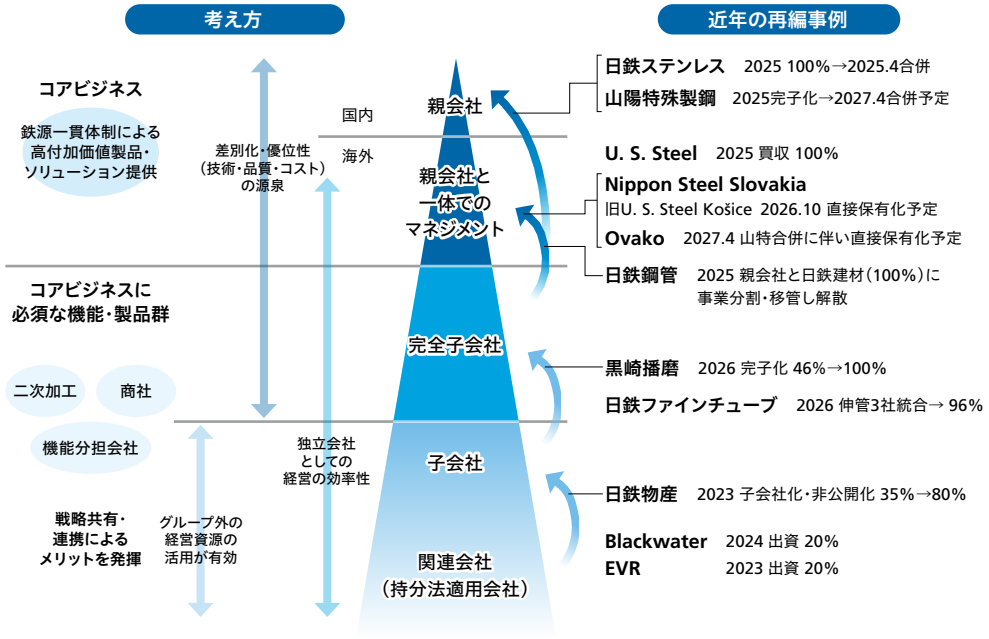


グループ会社への出資の考え方

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］



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］

完全子会社化・非公開化　売却

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

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
橋本 英二（はしもと えいじ）

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本部長、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本部長
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
今井 正（いまい ただし）

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ーダー、次世代熱延プロジェクトサブリーダー
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ーダー
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
森 高弘（もり たかひろ）

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 インド一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 インド一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
佐藤 直樹（さとう なおき）

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東日本製鉄所長
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一貫製鉄プロジェクトサブリーダー
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ーダー、グローバル事業推進本部 タイー貫製鉄プロジェクトサブリーダー、USSプロジェクトサブリーダー
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ーダー、グローバル事業推進本部タイ プロジェクトサブリーダー、USSプロジェクトサブリーダー



代表取締役副社長
廣瀬 孝（ひろせ たかし）

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ーダー
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ーダー、次世代熱延プロジェクトサブリーダー



代表取締役副社長
船越 弘文（ふなこし ひろふみ）

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ーダー



代表取締役副社長
湊 博之（みなと ひろゆき）

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鉄所長
2021年 4月 当社常務執行役員室蘭製鉄所長
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ーダー、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



代表取締役副社長
藤田 展弘（ふじた のぶひろ）

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ーダー



社外取締役
独立役員

取締役
澤田 純（さわだ じゅん）

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



社外取締役
独立役員

取締役
肥塚 見春（こえづか みはる）

1979年 4月 (株)髙島屋入社
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))

新海 一正(しんかい かずまさ)

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))

山根 健嗣(やまね たけし)

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



社外取締役
独立役員

取締役(監査等委員)

平松 賢司(ひらまつ けんじ)

1979年 4月 外務省入省
2015年 11月 駐インド特命全権大使
2016年 1月 駐インド特命全権大使兼駐ブータン特命全権大使
2019年 9月 駐スペイン特命全権大使
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)



社外取締役
独立役員

取締役(監査等委員)

関根 愛子(せきね あいこ)

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)



社外取締役
独立役員

取締役(監査等委員)

竹内 純子(たけうち すみこ)

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。

基本情報

148 発展の歴史
149 当社グループの事業概要
163 ブランドの戦略的構築
164 製品と用途
166 鉄の魅力
169 SDGsへの貢献
170 財務情報

発展の歴史

当社グループは、人の暮らしの基礎素材ともいえる鉄の用途と需要の拡大に歩調を合わせ、成長を実現してきました。
近年の外部環境の変化による危機に対しても、変化を先取りし、自らが変革することでこれを乗り越え、
世界トップクラスの鉄鋼メーカーとして、鉄の未来を切り開くと同時に、企業価値の最大化を追求します。

日本と世界の経済

1950 — 2000 — 2010 — 2020 （年）

■第1次・第2次オイルショック ■プラザ合意 ■中国経済の急成長 ■リーマンショック ■COVID-19

高度成長期 → 安定成長期 → 円高不況 → バブル経済 → 長期停滞期（失われた20年） → アベノミクス → グリーンエコノミー

当社の対応

- 臨海型一貫製鉄所の拡大
- 多角化経営の拡大
- 多角化事業の選択と集中
- 省エネ・高品質化の推進
- 原料鉱山の開発
- リストラ、コスト削減
- グローバル展開の加速
- 原料価格上昇・市況品化への対応
- 中国発の鉄鋼需給変動への対応
- 最適生産体制の追求
- カーボンニュートラルへの対応

国内再編

八幡製鐵 ／ 富士製鐵 ／ 住友金属工業 ／ 日新製鋼
■1970 新日鐵発足 → 新日本製鐵
■2012 新日鐵と住友金属が経営統合。新日鐵住金発足 → 新日鐵住金
■2019 商号変更 → 日本製鉄
■2017 子会社化
■2020 合併

国内生産体制

主力製鉄所の操業開始
■1961 名古屋製鉄所
■1969 鹿島製鉄所
■1965 君津製鉄所
■1971 大分製鉄所

1988～1993 高炉設備合理化

八幡	2→1基
釜石	1→0基
堺	1→0基
和歌山	3→2基
広畑	1→0基

インフラ設備・コークス炉等の大規模な更新時期へ

最適生産体制の構築
■2016 君津高炉 3→2基
■2020 小倉高炉 1→0基
■2021 呉高炉 2→0基
■2021 和歌山高炉 2→1基
■2025 鹿島高炉 2→1基

グローバル生産体制

■1958 USIMINAS（伯）（技術協力→2006年にグループ会社化）

海外一貫製鉄所能力：800万t → 海外事業の選択と集中 → 3,200万t
海外下工程拠点能力：400万t → 900万t → 600万t

■1990 I/N Tek（米）
■1991 I/N Kote（米）
■1992 ICI（米）
■1995 SUS（泰）
■2000 UNIGAL（伯）
■2005 BNA（中）
■2010 VSB（伯）
■2013 Tenigal（墨）
■2013 NS Bluescope
■2014 AM/NS Calvert（米）
■2018 Ovako（欧州）
■2019 AM/NS India（印）
■2020 I/N Tek（米）、I/N Kote（米）撤退
■2021 VSB（伯）撤退
■2022 G/GJ Steel（泰）
■2024 BNA（中）撤退
■2025 U. S. Steel（米）
■2025 AM/NS Calvert（米）撤退
■2025 USIMINAS（伯）撤退

当社グループの事業概要

当社グループの事業体制は、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で構成されます。
製鉄事業の事業領域は、鉄鋼業のバリューチェーンの川上から川下、国内・海外にわたっています。事業持株会社である日本製鉄がコア事業である「単独製鉄事業」を営んでおり、「鉄グループ会社(機能系／商社／二次加工／電炉)」「海外製鉄事業」「原料事業」のセグメントはグループ会社が担っています。
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を営む「非鉄3社」も、製鉄事業のバリューチェーンのなかで製鉄事業を支える機能を発揮しながら、そこで培われた技術・製品・サービスにより、グループ外への事業を営んでいます。
グループ全体で重要な戦略を共有し、グループ企業価値の最大化を目指しています。

セグメント	国内／海外		事業概要	グループ会社数		連結従業員数
製鉄事業	国内	1 単独製鉄事業	日本国内の7製鉄所で生産した鋼材を国内向け、輸出向けに販売しています。社会課題の解決に貢献する高級鋼を効率的に生産するマザーミルとして、当社グループの要となる事業です。	1社(日本製鉄)		32,102人
		2 鉄グループ会社	鉄鋼業のバリューチェーンの川上から川下まで様々な分野で製鉄事業を支え、価値を高めています。「機能系(設備・工事、資機材、協力会社、スラグリサイクル)」「商社」「二次加工」「電炉」の会社群からなっています。	〈日鉄テックスエンジ、日鉄物産、日鉄鋼板、大阪製鐵 等〉	521社	87,345人
	海外	3 海外製鉄事業	16カ国以上、約40社の連結子会社・持分法適用関連会社の海外製造拠点で、粗鋼生産能力38百万トン・鋼材生産能力48百万トンを有しています。鉄源一貫製鉄所と下工程拠点の2つのモデルで事業展開しています。	連結子会社〈U. S. Steel, G/GJ Steel, NS-SUS 等〉 持分法適用関連会社〈AM/NS India 等〉		
		4 原料事業	鉄鉱石・原料炭等、製鉄事業で使用する原料の鉱山に出資をしています。良質な原料の安定調達の確保と、原料市況変動の連結業績への影響を緩和し安定的な収益構造に貢献しています。	鉄鉱石　Robe River 等 原料炭　EVR JV、Blackwater 等		
システムソリューション事業	国内	5 非鉄3社	製鉄所の巨大な操業システムを24時間365日支えてきた実績で、製造業に加えて金融・流通・公共等、幅広いお客様に先端的ITを活用した最適かつ安定したシステムを提供します。	28社〈日鉄ソリューションズ 等〉		10,398人
ケミカル&マテリアル事業			製鉄事業で発生する副産物の再資源化によるコールケミカル事業とともに、化学品事業、機能材料事業において、高度な化学・素材技術で豊かな社会の実現と地球環境に貢献します。	19社〈日鉄ケミカル&マテリアル 等〉		3,277人
エンジニアリング事業			環境・エネルギー関連のプラント建設、超高層建築物や巨大鋼構造物等の多様な領域で国内外のインフラを支えています。	36社〈日鉄エンジニアリング 等〉		5,331人
合計				606社〈日本製鉄、連結子会社 493社 持分法適用関連会社 112社〉		138,453人

1 単独製鉄事業

当社グループのコア事業である単独製鉄事業は、事業持株会社である当社が直接営んでいます。当社は、お客様との長期的な関係のなかで、高いニーズに応えることで培われた世界最先端の商品力・ソリューション提案力を有しています。加えて、大型高炉・臨海型製鉄所と優れた設備・操業技術も有しており、これらによって高級鋼の効率的かつ安定的な生産・供給体制を確立しています。そして、2050年までにカーボンニュートラル鉄鋼生産プロセスへの転換を目指します。

製鉄事業が提供する価値

鉄は、他の素材に比べて圧倒的に幅広い用途に大量に使われています。大きなものから小さなものまで、鉄の活躍の場は社会のすみずみまで広がっており、鉄はまさに素材の主役といえます。

鉄鋼製品には多様な特性と無限の可能性があります。マンガンやバナジウム等様々な合金を少量添加する、熱処理で結晶構造をコントロールする、亜鉛や錫をめっきすること等により、強度・成形性・溶接性・耐食性等の多様な特性をつくり分け、ニーズに応じた機能を発揮することができます。こうした機能を発揮する鋼材を「高級鋼」と呼んでいます。

高級鋼は、鉄を加工するお客様の価値創造に寄与します。例えば軽量化、加工工程の省略、素材の歩留まり向上、製品の長寿命化、メンテナンス・有害物質フリー等です。このような効果によって、カーボンニュートラルや環境負荷低減、安全で健康な暮らしや国土強靭化等、社会課題の解決に貢献するインパクトを生み出しています。

世界の鉄鋼メーカーのなかで、当社は高級鋼における最高の技術を持つトップランナーです。

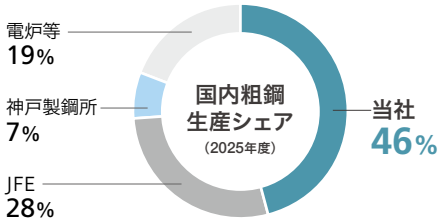
生産シェア

当社は日本国内でほぼ半分のシェアを持つ国内トップメーカーです。

世界においても、当社（旧新日本製鐵）は1970年から2000年までの間、粗鋼生産量で第1位の鉄鋼メーカーでした（1998、1999年を除く）。その後世界の鉄鋼メーカーの統合・再編、中国の急速な鉄鋼需要・生産規模の拡大による中国鉄鋼メーカーの台頭と統合再編により、2025年では世界で第3位となっています。

当社は、「技術」「コスト」「グローバル」をベースに総合力世界No.1の収益力を目指しています。

［国内粗鋼生産シェア］

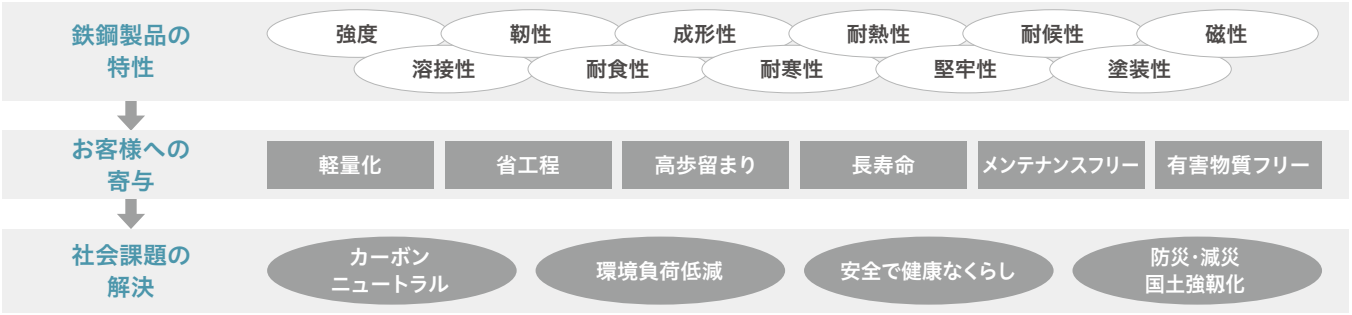


［（参考）世界粗鋼生産量ランキング］

2000年 850百万t		2007年 1,348百万t		2025年 1,849百万t	
1 新日本製鐵	28.4	1 ArcelorMittal	116.4	1 宝武鋼鉄集団	124.8
2 POSCO	27.7	2 新日本製鐵	35.7	2 ArcelorMittal	63.4
3 Arbed	24.1	3 JFE	34.0	3 日本製鉄	57.8
4 LNM	22.4	4 POSCO	31.1	4 鞍鋼集団	57.6
5 Usinor	21.0	5 宝鋼集団	28.6	5 河北鋼鉄集団	42.5
6 Corus	20.0	6 TATA	26.5	6 江蘇沙鋼集団	39.1
7 ThyssenKrupp	17.7	7 鞍鋼集団	23.6	7 建龍集団	38.0
8 上海宝鋼集団	17.7	8 江蘇沙鋼集団	22.9	8 POSCO	37.4
9 日本鋼管	16.0	9 唐山鋼鉄集団	22.8	9 徳龍鋼鉄	32.0
10 Riva	15.6	10 U.S. Steel	21.5	10 TATA	30.5
11 川崎製鉄	13.0				
12 住友金属工業	11.6	20 住友金属工業	13.8		
		日新製鋼	3.5		
21 Bethlehem	9.1				
24 LTV	7.4				
34 Iscor	5.5				
TATA					
日新製鋼	3.3				

（出典：worldsteel）

［高級鋼の供給による社会課題解決へのインパクト］



販売

幅広い分野のお客様と培ってきた商品技術力

当社のお客様を分野別に見ると、国内・輸出合わせて製造業向けが6割程度、土木・建築向けが4割程度で、製造業のなかでは自動車分野の割合が大きく全体の3割程度を占めています。製造業向けの販売契約は、お客様との長期的な取引関係に基づく紐付契約の割合が大きくなっています。

当社は、長期的な信頼関係に基づいて、お客様と協働して研究開発を行い、高い機能を発揮する高級鋼を開発・製造するだけでなく、素材の提供に加えて部品設計や工法等も含めたソリューション提案を行うことで、お客様のニーズにお応えしています。加えて、お客様のグローバル展開に対応した、海外における鋼材供給網の構築を進める等、お客様の価値創造に貢献するパートナーとして努力を重ねています。

こうした国際競争力の高い日本の製造業のお客様からのニーズにお応えするなかで培われた高級鋼の商品技術とソリューション提案力、お客様の海外展開を支える形で構築してきたグローバル生産体制は、当社の強みとなっています。

成長するアジアでの高いプレゼンス

当社が日本国内で生産した鉄鋼製品は、およそ5～6割を国内向け、4～5割を輸出向けに出荷しています。輸出の向け先は、ASEAN諸国をはじめ韓国・中国・台湾等のアジア地域が6割程度を占めています。今後も鉄鋼需要の成長が期待できるアジア市場に地理的に近いことは、当社の強みの一つです。

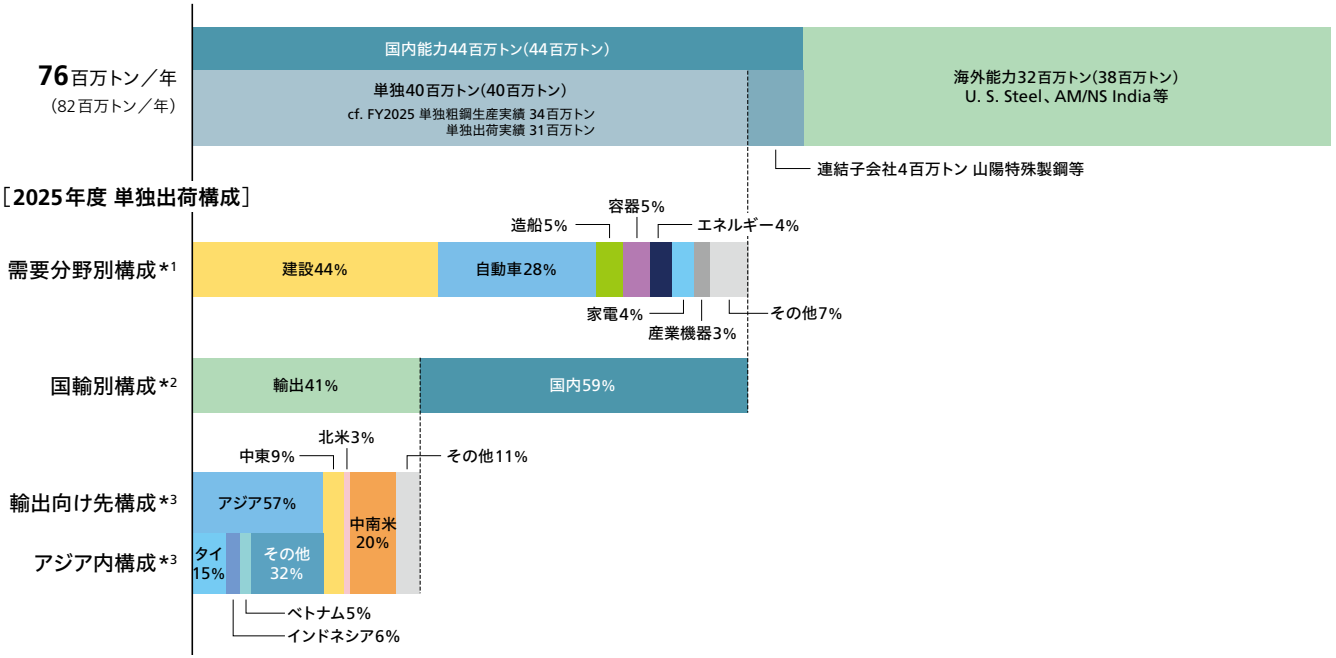
鋼材販売契約形態

お客様への鋼材の販売契約のあり方は、「紐付契約」と「店売契約」に大きく分類されます。

「紐付契約」では、お客様の注文内容、例えば価格・数量・品質等が鉄鋼メーカーに通じており、当社は当該お客様の用途に紐付けてお客様のニーズに合った鋼材を受注生産し、販売しています。契約は商社が仲介しています。鋼材の販売価格はお客様との直接交渉で決定しています。

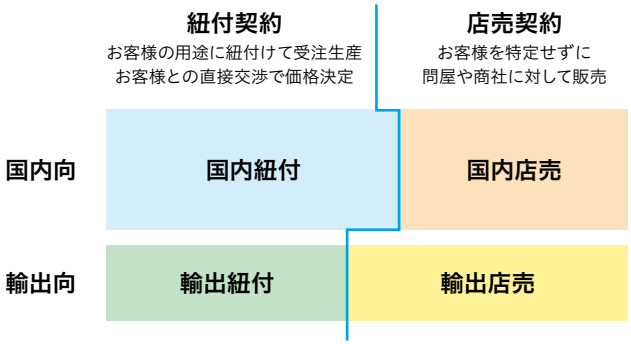
「店売契約」では、最終的なお客様を特定することなく、鉄鋼メーカーが問屋や商社に対して鋼材を売り切る形をとっています。問屋や商社は、購入した鋼材を自己の責任とリスクにおいて在庫し、市況その他を勘案して自らの営業努力で販売しています。

［2025年度末 グローバル粗鋼生産能力］ 連結子会社の生産能力単純合算+持分法適用会社(30%以上)の持分相当生産能力。( )内は持分法適用会社も単純合算した生産能力



*1 2025年度 単独受注数量ベース(半製品除く)　*2 2025年度 単独売上高ベース　*3 2025年度 単独出荷数量ベース

［当社の鋼材販売契約形態］



生産

鉄鋼生産プロセス

鉄鋼生産プロセスは、鉄鉱石を高温で溶融・還元してから固めるまでの「上工程」と、これをお客様のニーズに合わせた形状や性質を持った製品につくり込んでいく「下工程」とに分かれています。

上工程（鉄源工程）

上工程は銑鉄を製造する高炉を中心とした製銑工程と、銑鉄やスクラップ、合金等を原料として様々な特性を持つ鋼を製造する製鋼工程があります。上工程設備は規模が巨大で、原料受け入れからエネルギー供給、副産物処理まで含め、広大な土地を必要とし、巨大な初期投資を必要とします。また、高炉は稼働開始となる「火入れ」を行ってから約15～20年間、年に数回、数日間の「休風」を除いて、24時間・365日稼働し続ける設備です。このため、鉄鋼製造設備の多くは24時間稼働で、4組3交替勤務によって操業されています。

下工程

下工程は圧延工程やめっき工程、精整・検査工程等に分かれており、お客様の求める商品・品質特性を持った製品をつくり分けています。

高級鋼を効率的に生産する国内製造拠点と研究開発拠点

日本国内には、当社の7つの製鉄所組織のもとに14地区の製造拠点があり、グループ会社で電気炉による生産や鋼材の二次加工を担う製造拠点が存在しています。国内のグループ粗鋼生産能力は約4,400万トン/年です。

国内3カ所に大規模な研究開発センターが存在する他、各製鉄所において、研究開発センターの研究成果を活かしながら、製造現場に密着した設備の改善、お客様と密着した商品開発等で、高度な技術の実践的活用を可能とする体制がとられています。当社の国内の製造拠点と研究開発拠点は、長年にわたりお客様とともに歩み、今後も歩み続けるなかで、当社の強みである操業技術・設備技術・商品技術・脱炭素技術を生み出し続ける価値の源泉であり、当社がグローバル事業展開のなかで価値を創出するベースとなる「マザーミル」です。

大型高炉・臨海型一貫製鉄所での効率的な高級鋼一貫生産

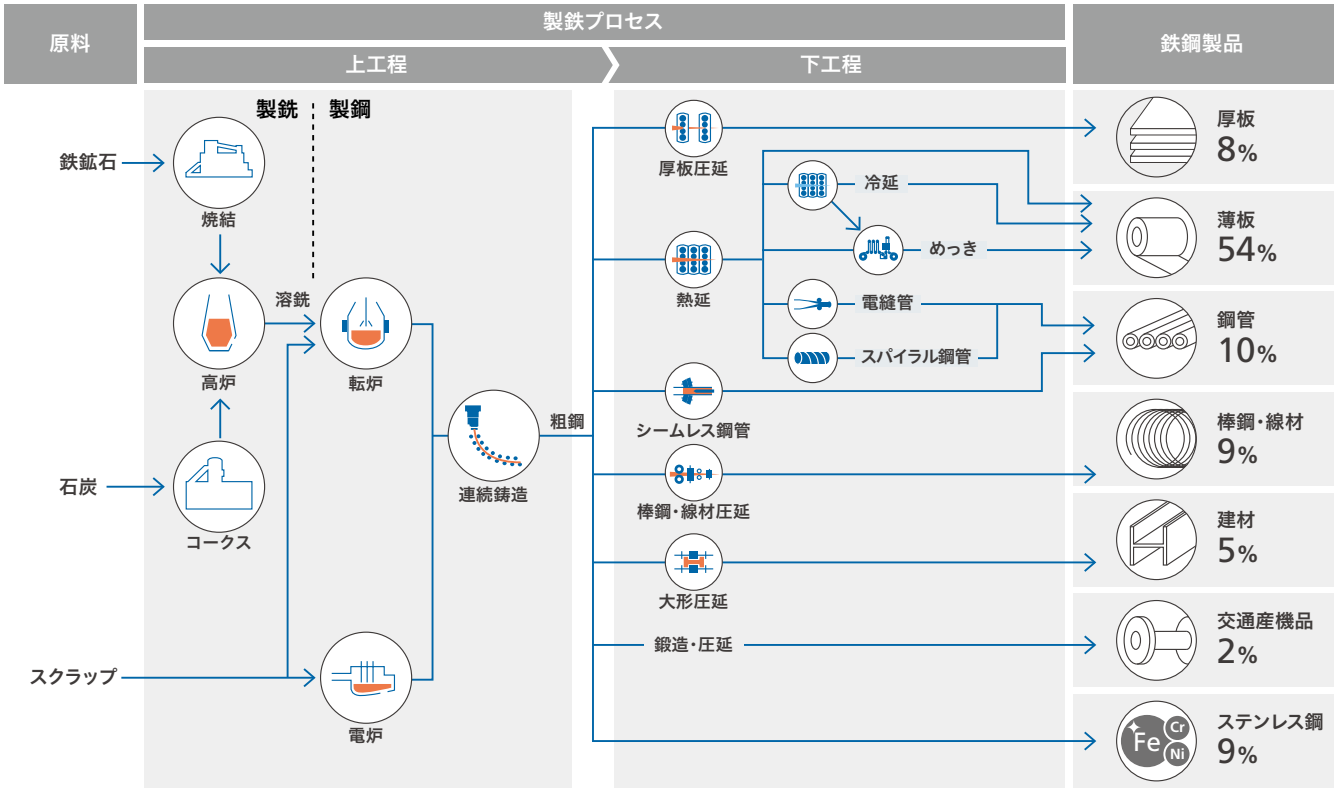
当社の国内高炉一貫製鉄所は、すべて大量の原料輸入と製品出荷に適した臨海部に設置されており、原料の荷揚げから上工程・下工程・製品倉庫・出荷岸壁までが効率的にレイアウトされています。上工程の中心設備である10本の高炉（2025年度末時点）は、世界最大級の5,775m³の大分第1・第2高炉を筆頭に大部分が生産性の高い超大型高炉で、炉容積の平均は約4,800m³です。

大型高炉・臨海型一貫製鉄所は、日本発の高効率生産モデルです。当社の国内製造拠点は、世界に先駆けて確立した大型高炉・臨海型一貫製鉄所モデルのもとで長年にわたり蓄積してきた操業技術・設備技術によって、高い生産性とコスト競争力、高級鋼の大量生産・安定供給、高水準の品質を実現しています。

トップランナー方式による技術レベルの継続的向上

各製鉄所の操業・技術のKPIは日単位、月単位で共有され、最優秀な技術を全製造拠点にトランスファーする「トップランナー方式」によって、技術レベルを向上させるPDCA体制が整備されています。また各製鉄所は、共通の設備管理システムで結合されており、故障の発生確率や部品の寿命、工事スケジュール配置等の膨大な情報をデジタル技術も活用しながら共有することにより、修繕・整備の効率化・最適化が図られています。

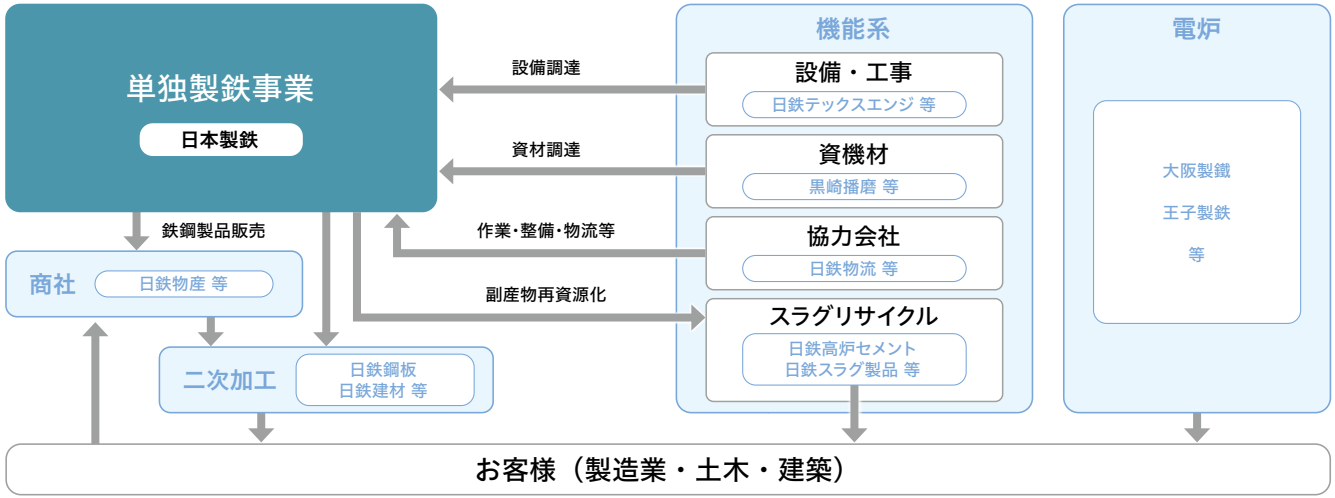
［鉄鋼生産プロセス］



2 鉄グループ会社

製鉄事業のバリューチェーンの川上から川下まで様々な分野で単独製鉄事業を支え、価値を高めています。当社と同様に、再編統合や設備集約、マージン改善等により体質を強化し、安定した利益を計上しています。グループ総合力の最大化に向け、国内鉄グループ会社再編を通じたシナジーの創出を目的として、戦略会社の完全子会社化や吸収合併、グループ会社間の統合による体質強化を推進してきました。その一環として、2025年4月に日鉄ステンレスを吸収合併しました。更に、2026年4月に黒崎播磨の完全子会社化を実施し、同年5月には、棒線・特殊鋼事業におけるシナジー拡大を目的に山陽特殊製鋼の吸収合併を行うことを決定しました。

［製鉄事業のバリューチェーンと鉄グループ会社］



機能系（資材、設備・工事、作業・整備・物流、副産物再資源化）

生産・物流・整備等の機能を担う会社群が製鉄所の操業を支えています。

主な機能系子会社	出資比率	事業内容
日鉄テックスエンジ	100%	鉄鋼生産設備等の機械・電機計装・システム・建設に関するエンジニアリングおよび整備・操業
黒崎播磨	100%	耐火物全般の製造販売、各種窯炉の設計施工予備製造修理
日鉄物流	100%	内航海運業、工場内運搬・作業請負業、港湾運送事業、倉庫業、貨物自動車運送事業、通関業
日鉄テクノロジー	100%	各種材料の分析・評価、計測・検査、知的財産関連業務、人材育成支援等
日鉄スラグ製品	100%	鉄鋼スラグ製品の製造・販売
日鉄高炉セメント	90%	セメント、鉄鋼スラグ製品および生石灰製品の製造販売

商社

日鉄物産が当社グループの中核商社の役割を担っています。

2023年4月の子会社化および同年6月の非公開化により、更に連携を深めています。

主な商社子会社	出資比率	事業内容
日鉄物産	80% (80%)	鉄鋼製品・その他の商品の販売および輸出入

（ ）議決権比率

二次加工

主に当社で製造した鋼材を素材として、当社グループの高い技術力を活かし、最終的なお客様のニーズにお応えする、より付加価値の高い二次加工製品を製造・販売しています。

主な二次加工子会社	出資比率	事業内容
日鉄鋼板	100%	亜鉛鉄板・着色亜鉛鉄板・表面処理鋼板・建築材料
日鉄建材	100%	建築材料・土木建材・着色亜鉛鉄板等
日鉄ドラム	100%	ドラム缶
日鉄SGワイヤ	100%	ピアノ線、めっき線、オイルテンパー線
日鉄溶接工業	100%	溶接材料、プラズマ機器、光ファイバ製品
日鉄ステンレス鋼管	100%	シームレス・ステンレス鋼管
日鉄ボルテン	85% (85%)	ハイテンションボルト等
日鉄プロセッシング	64.9% (68.3%)	冷間圧造用鋼線、硬鋼線、高炭素クロム軸受鋼線

（ ）議決権比率

電炉

グループの電炉メーカーでは特色ある製品を製造・販売しており、それぞれの分野でトップクラスの競争力を有しています。

主な電炉子会社	出資比率	事業内容
日鉄スチール	100%	H形鋼の製造販売
大阪製鐵	39.7% (56.1%)	山形・溝形・I形鋼、丸鋼、異形棒鋼、鉄筋用機械式接手、レール、エレベーターレール、リムバー、カラーアングル等の製造販売
王子製鉄	52.9% (52.9%)	平鋼・角鋼・鋼塊の製造・販売

（ ）議決権比率

3 海外製鉄事業

当社は、日本国内の「マザーミル」で培った強みを海外に展開し、「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、需要地での一貫製造拠点・下工程拠点を拡充し、現地需要を確実に捕捉する体制を構築しています。現在、グループ全体の海外製造拠点の生産能力は、粗鋼生産能力約3,200万トン/年、鋼材生産能力約3,800万トン/年の規模があります。

成長地域での現地需要の捕捉

世界の鋼材需要は、引き続き緩やかな成長が見込まれています。特に、規模および成長率が大きいアジア(インド、ASEAN等)においては、今後、インフラ整備・都市化の進展、自動車等の産業の成長による工業化の進展により、鋼材需要が堅調に成長すると見込まれます。また先進国を中心に、社会課題の解決に貢献する高級鋼の需要は今後も成長が見込まれます。

こうした海外での需要に対して、当社は国内からの高級鋼を中心とした鋼材輸出と合わせ、「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、①冷延・めっき等製品工程等下工程の海外製造拠点、②上工程(高炉・電炉)から下工程(圧延等)の一貫製造拠点での現地生産によって、対応しています。

「成長を続ける高級鋼市場である米国」「成熟した高級鋼市場である欧州」「需要の成長するインド」「ホームマーケットであるタイ」を重点拠点として、多様な拠点で海外製鉄事業を展開しており、これらの地域においてインサイダーとして各国の経済成長に寄与し、社会課題の解決に貢献していきます。

一貫製鉄所拠点

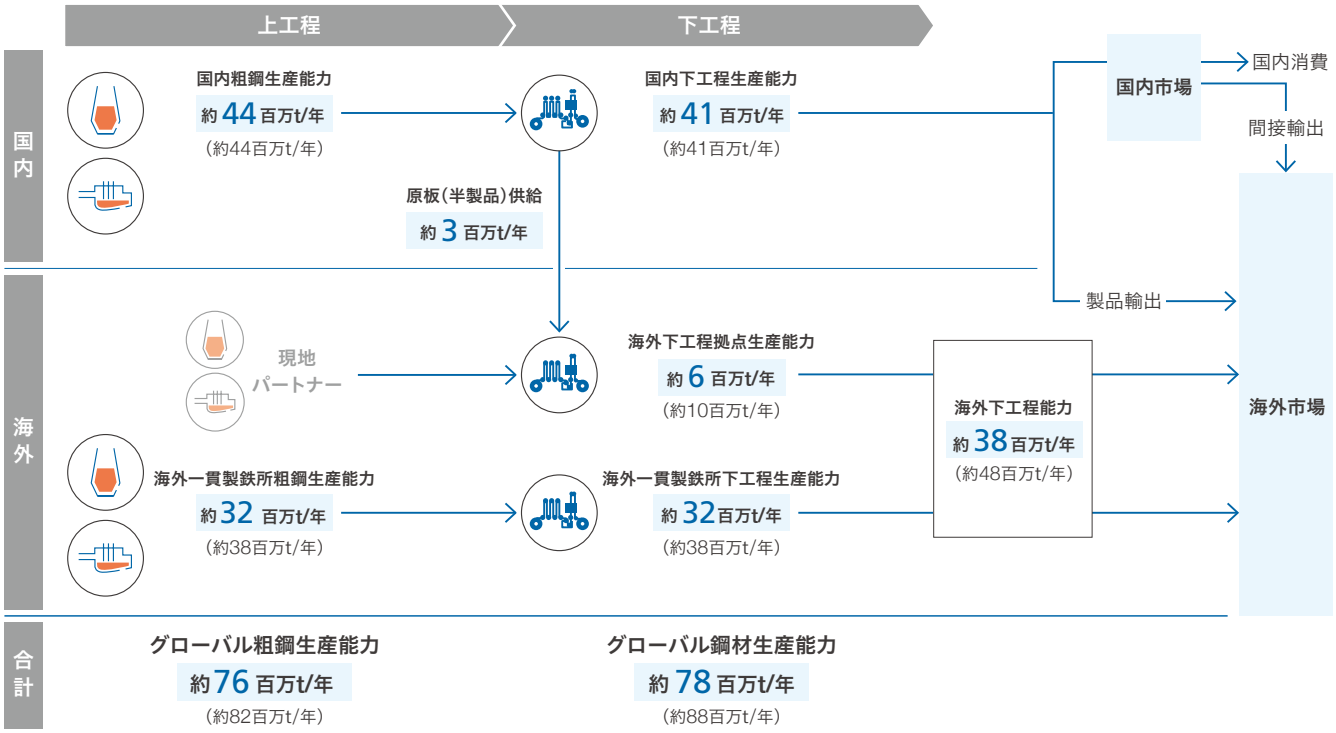
成長する地域・国で拡大する鋼材需要を捕捉し一貫での付加価値全体を取り込むべく、主要な海外市場での一貫生産体制を構築してきました。その拡大にあたっては、鉄鋼生産能力が余力基調のなかで需給バランスを保つ観点、新規立ち上げに伴うリスクを回避する観点、労働力確保の観点を踏まえて、買収・資本参加(ブラウンフィールド)等による競争力ある価格での一貫製鉄所の取得、既存拠点の能力拡張を基本としています。

下工程拠点

自動車や家電等の日系のお客様の現地製造拠点等の高級鋼需要について、日本又は現地合弁パートナーから半製品を供給し、現地の冷延・めっき・鋼管等の加工拠点より現地のお客様に出荷しています。

[グローバル生産体制]

単独·連結子会社の生産能力単純合算+持分法適用会社*の持分相当生産能力、括弧内は持分法適用会社も単純合算した生産能力
* 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%未満で当社が素材供給において重要な役割を果たす持分法適用会社を対象に集計



4 原料事業

当社は、カーボンニュートラル鉄鋼生産プロセスに必要不可欠な製鉄用原料炭や高品位鉄鉱石の確保、および原料権益投資を通じた外部環境に左右されにくい連結収益構造の強化を目指しています。この取り組みの一環として、2025年3月にオーストラリアBlackwater炭鉱の権益の20%を取得するとともに、カナダKami鉄鉱石鉱山の権益の30%取得、新規鉱区の開発・操業を行う合弁会社の設立について基本合意しました。今後も出資を拡大し、調達の目的にとどまらず、原料から製造、流通に至る一貫事業構造の構築をより積極的に進めていく「事業」としていきます。

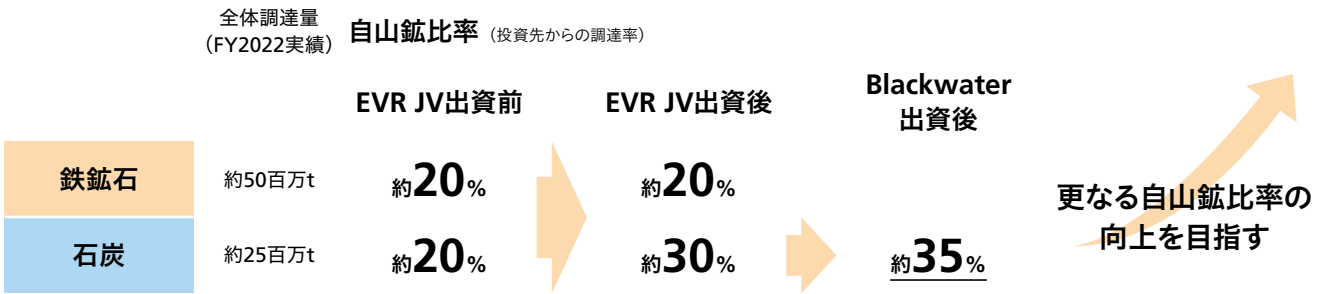
［当社出資先鉱山］

				当社資本参加年	当社出資比率	主要出資者	生産能力（百万t/年）
NIPPON STEEL	鉄鉱石ペレット	オーストラリア	Robe River	1977	14%	Rio Tinto 53%	70
		ブラジル	NIBRASCO	1974	33%	VALE 51%	10
		カナダ	Kami（FS中）	2025	30%	Champion Iron 51%, 双日 19%	9
	石炭	オーストラリア	Moranbah North	1997	6%	Anglo American 88%	12
			Warkworth	1990	10%	Yancoal 85%	8
			Bulga	1993	13%	Glencore 88%	7
			Foxleigh	2010	10%	Middlemount South 70%	3
			Boggabri	2015	10%	出光興産 90%	7
			Coppabella and Moorvale	1998	2%	Peabody 73%	5
			2025.2Q持分連結開始 Blackwater	2025	20%	Whitehaven 70%, JFE10%	10
		カナダ	EVR JV	2024	20%	Glencore 77%	27
	合金（ニオブ）	ブラジル	CBMM	2011	2.5%	Moreira Salles 70%	0.15

				当社出資比率		
USS	鉄鉱石ペレット*1	アメリカ	Minntac	自社保有*2	16	
			Keetac		6	
AM/NS INDIA	鉄鉱石ペレット	インド	Sagasahi	採掘権 自社保有*2	5	
			Thakurani		2	

*1 高品位（DRグレード）ペレット製造に適した鉱石品位
*2 損益は「海外製鉄事業」の内数

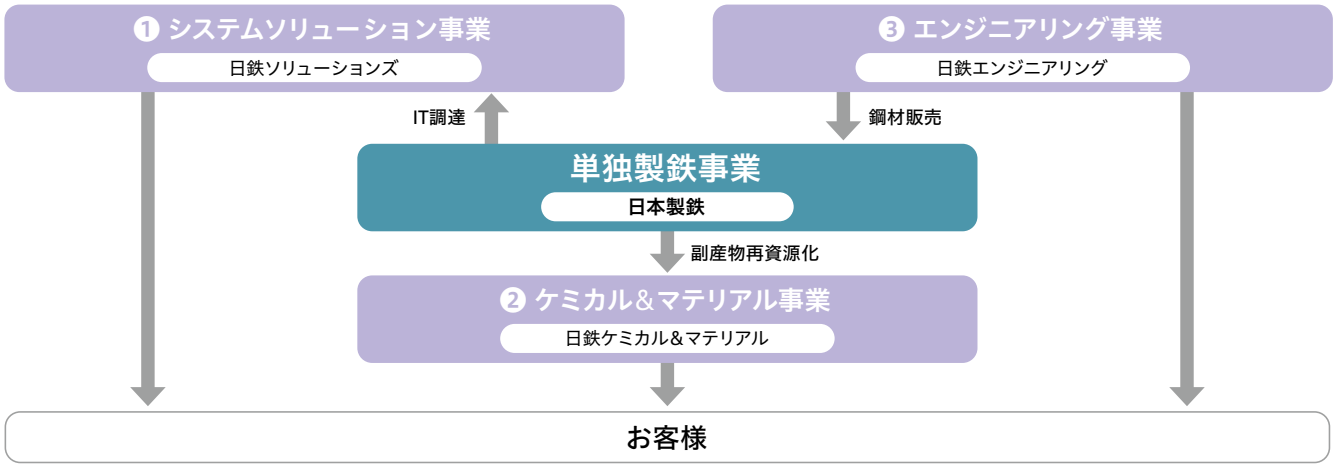
［自山鉱比率の推移］



5 非鉄3社

製鉄事業から派生した3つの事業セグメントは、製鉄事業を支えシナジーを生み出すとともに、そこで培われた技術・製品・サービスにより、グループ外への事業を営んでいます。それぞれ売上規模3,000億円前後の事業となっており、各分野でトップクラスの収益力の実現を目指しています。

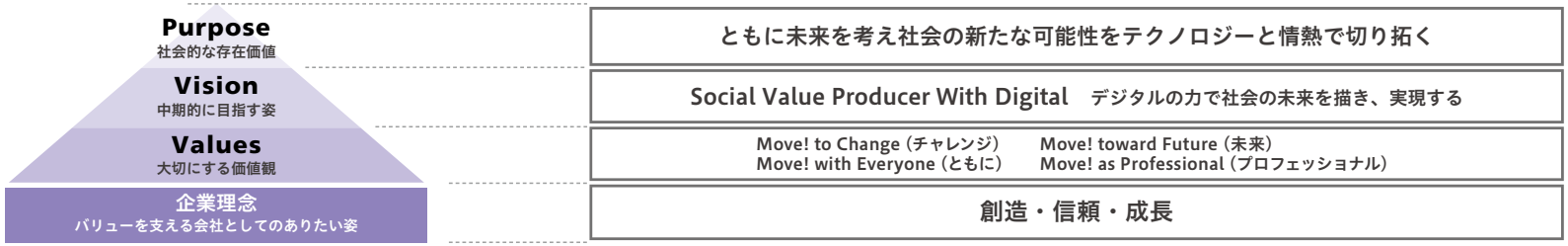
［製鉄事業のバリューチェーンと非鉄3社］



	❶ システムソリューション事業	❷ ケミカル&マテリアル事業	❸ エンジニアリング事業
セグメント会社	**日鉄ソリューションズ**	**日鉄ケミカル&マテリアル**	**日鉄エンジニアリング**
製鉄事業とのシナジー	ITソリューションの提供	副産物再資源化 開発シーズ・基礎技術の活用 マルチマテリアル対応	プラント・建築物における鋼材の利活用 CCS、水素・アンモニア技術の社会実装 製鉄所電源の活用
売上収益（2025年度）	3,813億円	2,579億円	3,944億円
製鉄事業向け売上比	2割程度	1割未満 （製鉄副産物のタールを原料として石炭化学製品を製造）	1割未満
沿革・概要	1986年に発足した新日鐵（現日本製鉄）エレクトロニクス・情報通信事業部と、新日鐵情報システム部門と1980年設立の日鐵コンピューターシステムとが1988年に統合し発足したENICOM（新日鐵情報通信システム）が、2001年に事業統合して現在の日鉄ソリューションズとなりました。 長年、製鉄業のシステムを24時間365日支えてきた実績で、製造業に加えて、金融・流通・公共等、幅広いお客様に、先端的ITを活用した最適かつ安定したシステムを提供します。	2018年10月、新日鉄住金化学と新日鉄住金マテリアルズの事業を一体化し、日鉄ケミカル&マテリアルが誕生しました。 新日鉄住金化学の芳香族化学合成・精製・配合等の素材設計製造技術と、新日鉄住金マテリアルズの薄箔・細線・微粒子等の材料技術を組み合わせ融合させることで、日本製鉄グループが目指す総合素材対応力強化の一翼を担います。	2006年、新日本製鐵（現日本製鉄）のエンジニアリング部門が分社・独立して発足。製鉄事業で培った高度な技術力とプロジェクト管理力を強みに、環境プラント、エネルギー関連施設（洋上風力発電設備等）、鋼構造建築物（物流施設等）の設計・調達・建設（EPC）事業を行っています。また、システム建築部材や免制震デバイスの販売、オンサイトエネルギー供給、電力ソリューション、廃棄物発電施設の操業・維持管理（O&M）等、サービス型ビジネスの展開にも注力しています。

❶ システムソリューション事業 日鉄ソリューションズ

日鉄ソリューションズの理念体系 –Our Philosophy Structure–

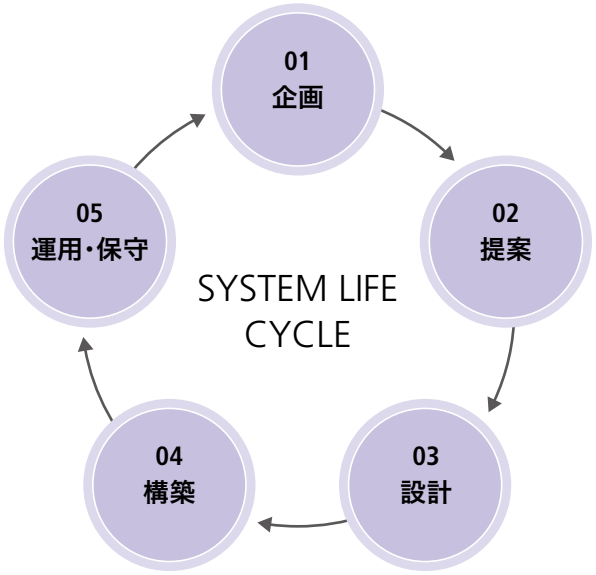


私たちは、社会的な存在意義である「パーパス」を拠り所に、中期的な自社の姿として「ビジョン」を目指し、大切にする価値観である「バリュー」の実践を通して、社会価値を創造していきます。

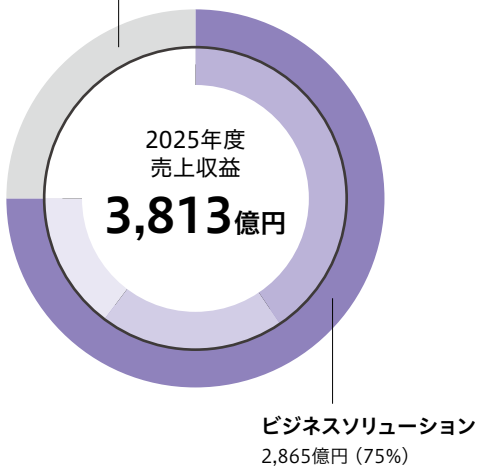
事業紹介

日鉄ソリューションズは、国内トップクラスのSIer（情報システムのトータルコーディネーター）です

システムライフサイクルの企画、提案、設計、構築、運用・保守まで一括で提供することで、お客様の経営課題、ひいては社会課題を解決します。



2025年度 サービス・顧客業種別売上収益（億円）



産業・鉄鋼 1,557億円（41%）	• グローバル製造業向けのワンストップDX支援と各種ソリューション提供 • 日本製鉄およびグループ会社向け全システムライフサイクルにわたるIT支援
流通・プラットフォーマー 754億円（20%）	• 流通業のネットとリアルチャネル、ネットビジネスを手掛けるプラットフォーマー向けを中心にソリューションを展開
金融 554億円（15%）	• メガバンクをはじめとする主要金融機関向けにアプリケーション構築・保守に至るシステムライフサイクルを一貫サポート
コンサル&デジタルサービス 948億円（25%）	• 業界横断的なコンサル・アプリケーションの提供 • 社会インフラを支える企業・官公庁向けのシステム構築・運用保守

日本製鉄グループでのシナジー

当社は、日本製鉄グループとのシナジー最大化を目指し、以下の取り組みを進めています。

DX推進

日本製鉄が目指す鉄鋼ビジネスプロセスの改革である「生産改革」「業務改革」「経営マネジメント基盤強化」に基づく、「ロケーションフリー」「データドリブン」「エンパワーメントの3つの効果を具現化するべく支援をしています。

データ利活用プラットフォームNS-Libを中心に、遠隔設備監視プラットフォームNS-IoT等も含め、国内外の日本製鉄グループ会社へプラットフォームを提供しています。

最近では、国内物流の一貫効率化を実現する物流DXについて、当社が長年培ってきた鋼材物流データの知見や、外販ビジネスで得たデータ活用・可視化の知見を組み合わせた支援体制を構築しています。

この経験は、物流情報ソリューションとして結実し、日本製鉄グループ内への展開を始めています。

AI等の活用による生産性向上

生成AIを活用した製鉄所システム維持・運用業務の抜本的な効率化や、新規システム開発の生産性向上に取り組んでおり、少人数で精度の高い維持・運用およびシステム開発を実行できる体制構築を進めています。

また、製鉄関連業務に対するAIの活用例としては、画像解析パッケージPPCV（Platform for Providing Computer Vision）の提供等があります。これは最先端画像解析AIを用いたパッケージで、精度を維持しながら監視業務の省人化に寄与しています。

将来のリスク・機会と事業戦略

ITビジネスの世界では、技術革新やデジタル活用の拡大等により事業環境が大きく変化しております。当社はこうした状況を成長の機会と捉え、「**NSSOL2030ビジョン**」を策定し、更なる躍進を見据えた変革に臨んでいます。

2030ビジョンの前半戦となる「**2025-2027中期経営計画**」は、柱となる「**4つの変革**」を含め、着実に進捗しております。具体的には、**①事業収益モデルの変革**：TAM型ビジネスモデルへのシフトを順調に推進、**②顧客アプローチの変革**：新ブランド「Corepeak」の立ち上げ、**③技術獲得・適用プロセスの変革**：開発プロセス全般への生成AI活用を順調に拡大、**④社内業務・マネジメントの変革**：組織統合、事業基盤の整備を予定どおり推進、といった状況です。

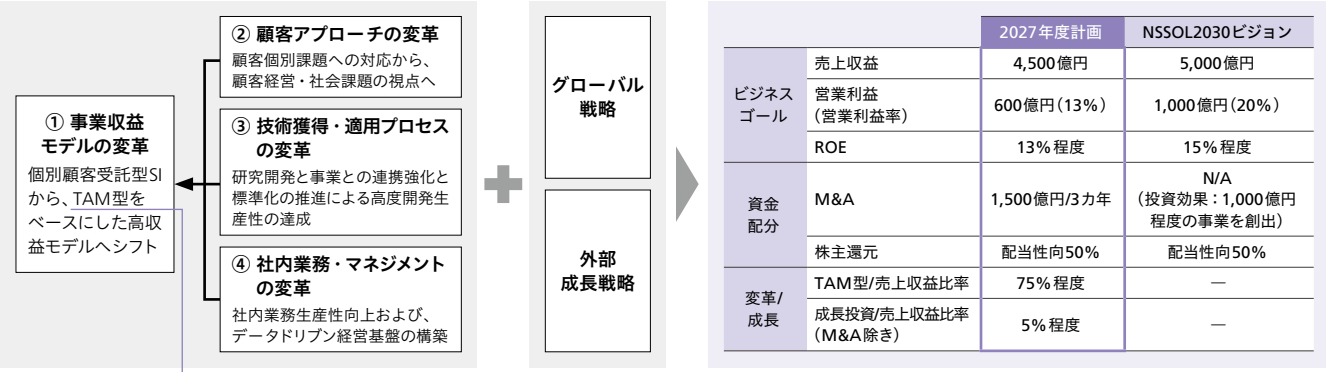
2025年度は売上収益、営業利益、当期利益ともに**過去最高を更新**しました。「2025-2027中期経営計画」では、2027年度の売上収益を4,500億円、営業利益を600億円（営業利益率13%）、ROE13%程度を目標として掲げております。当社は、それらを達成するべく、今後も着実に経営してまいります。

〈新ブランド「Corepeak」の紹介〉

当社が「Social Value Producer with Digital」を目指すなかで、お客様にお届けしたい根本にあるのは「未来へ向けた変革」です。今回、その「変革」を象徴するブランドとして「Corepeak」を立ち上げました。

「Corepeak」には、お客様の価値創造プロセスのコアを担いながら、期待を超える頂（いただき）へといざなう、といった意味を込めています。システム改革による業務効率化はもとより、組織変革、経営戦略、人事戦略等、お客様がお持ちの「変革」課題に対し、当社が磨き上げてきた知恵＝最適解を「変革シナリオ」として提示し、お客様とともに課題の解決に取り組んでいきます。

［中計実現に向けた取り組み］



		2027年度計画	NSSOL2030ビジョン
ビジネスゴール	売上収益	4,500億円	5,000億円
	営業利益（営業利益率）	600億円（13%）	1,000億円（20%）
	ROE	13%程度	15%程度
資金配分	M&A	1,500億円/3カ年	N/A（投資効果：1,000億円程度の事業を創出）
	株主還元	配当性向50%	配当性向50%
変革/成長	TAM型/売上収益比率	75%程度	—
	成長投資/売上収益比率（M&A除き）	5%程度	—

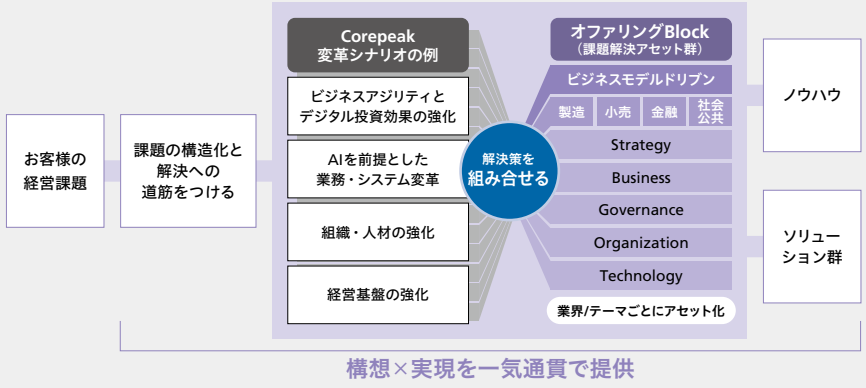
TAM型モデルとは

SI Transformation
次世代SIモデル（T型）
生成AI等のイノベーションを価値提供プロセスに取り込み、高い生産性で、顧客固有のシステム開発や運用保守サービスを提供

Asset Driven
アセット活用型（A型）
強みを独自にアセット化し、ベストプラクティスとして複数顧客に提供

Multi Company Platform
PF提供モデル（M型）
複数企業が共同利用するプラットフォームをNSSOLが事業主体として提供

［Corepeakによる課題解決］



❷ ケミカル&マテリアル事業 日鉄ケミカル&マテリアル

企業理念

高度な化学・素材技術による豊かな社会の実現と地球環境への貢献
顧客との共創・共栄、社員の成長と幸福の実現

2018年10月、新日鉄住金化学と新日鉄住金マテリアルズの経営統合により誕生した日鉄ケミカル&マテリアルグループは、「素材を極め、未来を拓く」を基本理念に、高度な化学・素材技術による豊かな社会の実現と、地球環境への貢献を果たすとともに、顧客との共創・共栄、社員の成長と幸福の実現を目指し、事業活動を展開しています。

日鉄ケミカル&マテリアルグループ企業理念

■基本理念
私たちは、高度な化学技術・素材技術を自ら育成蓄積し、素材の高度かつ多様な利用を通じて、人々の暮らしを豊かにする製品・サービスを提供し、地球環境に貢献します。

「素材を極め、未来を拓く」 For Your Dream & Happiness

■経営理念
私たちは、以下の項目を重視した企業活動を展開し、公正で透明な経営を行い、広く社会から信頼される企業として、成長を続けます。

•地球環境への貢献 •健康的で人間性豊かな社会の実現 •顧客との共創・共栄 •社員の成長と幸福の実現

■行動指針
- 信頼：私たちは、法と社会のルールを守り、常に社会・顧客の視点で物事を考え、社会・顧客から信頼を得ることを目指します。
- 挑戦：私たちは、自分自身と会社がともに成長することを願い、自らの役割を正しく自覚し、高い志を忘れずに、目標に挑戦し続けます。
- 貢献：私たちは、社員一人ひとりの多様性・個性を尊重し、互いに支え・盛り立て切磋琢磨することにより、組織・チームとして最高の成果を出し、社会に貢献します。

事業紹介

地球環境対策へのニーズに着実に応えつつ、高速通信、半導体、車載機器をはじめとする成長分野の発展に貢献するため、これまで培ってきた総合力を更に高めていきます。

コールケミカル事業

ピッチコークス、ピッチ、ナフタリン、無水フタル酸、カーボンブラック

2025年度 連結売上収益520億円



電炉用電極向けニードルコークス

化学品事業

芳香族化学品、スチレンモノマー、ジビニルベンゼン、機能化学品、潤滑材料、工業用ガス

2025年度 連結売上収益910億円

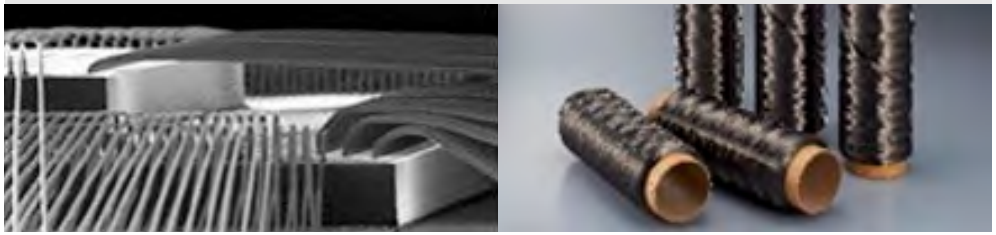


各種化学品類

機能材料事業

回路基板材料、機能樹脂材料、ディスプレイ材料、金属箔、排気ガス浄化用メタル担体、半導体封止材用フィラー、半導体用ボンディングワイヤ、炭素繊維複合材料、ピッチ系炭素繊維、多孔質炭素材料

2025年度 連結売上収益1,150億円



半導体用ボンディングワイヤ、ピッチ系炭素繊維

主要グループ会社

NSスチレンモノマー

日鉄マイクロメタル、日本グラファイトファイバー

日本製鉄グループでのシナジー

日鉄ケミカル&マテリアルグループは、100年以上にわたり製鉄副産物の有効活用による付加価値向上へ取り組むとともに、コールタールに含まれる様々な有効成分の利用技術の蓄積は、現在、主力事業へと成長した機能材料や、炭素繊維複合材料事業の技術にも活かされています。

また、グループで保有する無機系の高機能素材をベースに、様々な応用商品へ展開するとともに、日本製鉄技術開発本部(RE)の高度な技術を活かした研究開発連携からも大きな成果が生み出されています。

製鉄副産物の有効活用による付加価値向上

コールタールやコークス炉ガス等の製鉄副産物を原料として活用し、電炉用電極向けニードルコークスや自動車タイヤ用カーボンブラック、各種化学品類を生産しています。



ニードルコークス、カーボンブラック等

グループ素材から応用商品への展開

日本製鉄グループから供給され特長あるステンレス素材をベースとした高機能金属箔や、その応用商品として、ハードディスクドライブ(HDD)用サスペンション材や、排気ガス浄化用メタル担体等を供給しています。



高機能金属箔、HDD用サスペンション、メタル担体

研究開発での連携による新規事業の創出

日本製鉄との研究開発部門における連携を深めるため、2025年4月1日付で、新たな組織として総合研究本部内に「協働研究センター」を発足させ、日本製鉄の技術開発本部のある富津地区に設置しました。当社グループの全事業領域における、短期課題から中長期課題の研究開発並びに、将来の新規事業創出に向け、研究開発拠点の整備、人財の確保・育成に取り組んでいます。



［研究開発体制］



将来のリスク・機会と事業戦略

リスク

- 温暖化等の気候変動や地球環境の悪化
- 原燃料価格の高騰や供給不安
- 開発競争の激化や既存製品の陳腐化
- 人財獲得競争の激化
- 内需の縮小や地政学的なリスク
- 地震・津波等の自然災害による事業停止

機会

- カーボンニュートラルの実現、地球環境保全に貢献する素材・技術の開発
- 特長ある差別化技術・製品の開発
- 生産性改善や原燃料ソースの多様化への取り組み

事業戦略

- 安全・環境・防災、品質、コンプライアンス最優先をベースとし、強靭な収益構造を構築、持続的利益成長を目指します。
- 成長が見込まれる分野での新たな需要を確実に捕捉し、差別化商品・高付加価値商品を適宜投入していくことで、成長市場におけるデファクトスタンダードおよびトップシェアを目指します。
- 独自の高度な化学・素材技術を駆使した差別化商品の開発を進めていきます。半導体周辺材料のボンディングワイヤやセラミック微粒子、回路基板、機能樹脂、高機能金属箔等、各種電子機器の高度化・高機能化や、CASEの進展、5G/6G通信の普及に欠くことのできない、様々な素材・部材を開発し、社会へ提供していきます。そのために、日本製鉄グループとしての技術シナジーを追求し、研究開発力の一層の向上に努めていきます。
- 製鋼用電気炉で使用される黒鉛電極の原料となる「ニードルコークス」の安定生産・品質向上を通じて、大型電気炉での高級鋼製造によるカーボンニュートラルの実現に貢献します。
- 長期視点での設備保全計画、生産プロセスの改善および最適な事業ポートフォリオの構築を行い、事業構造の強化を図っていきます。

❸ エンジニアリング事業 日鉄エンジニアリング

パーパス・ビジョン・価値規準

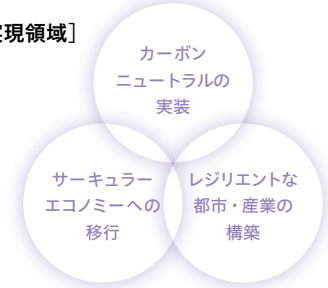
パーパス

未来に、かたちを。
社会に、力を。

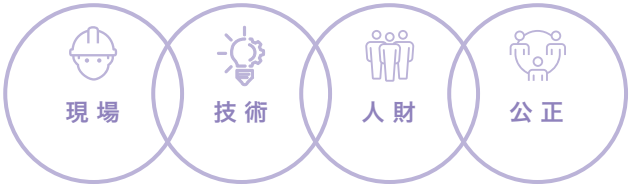
2035 長期ビジョン

複雑化・高度化する課題に挑戦し、
次世代のエンジニアリングで
持続可能な未来をデザイン・実現する
‘Create a sustainable future through evolved Engineering’

［価値実現領域］



価値規準



事業紹介

総合的なエンジニアリング技術を活かし、国内外で数多くのプロジェクトを手がけています。DXを積極的に推進し、事業活動を通じてカーボンニュートラルの実装、サーキュラーエコノミーへの移行、そしてレジリエントな都市・産業の構築に貢献します。

環境・エネルギー

洋上風力発電、廃棄物発電、コークス乾式消火設備（CDQ）等の環境・エネルギー関連施設・プラントの設計・調達・建設（EPC）を通じて、持続可能な循環型社会の構築に貢献しています。

2025年度 連結売上収益2,142億円



9.6MWの大型風車を支えるジャケット式基礎25基を建設／北九州響灘洋上ウインドファーム（提供：ひびきウインドエナジー株式会社）



シャフト炉式ガス化溶融炉により、資源循環と最終処分量削減に貢献／千葉市 北谷津清掃工場

都市インフラ

鉄という素材をよく知る鉄鋼エンジニアリング会社として、「鋼×想＝力」を駆使して、災害に強いレジリエントな街づくりを支えています。

2025年度 連結売上収益731億円



鋼構造技術と環境配慮設計により、「水辺と共存するスマートエネルギー倉庫」の実現に貢献／MFLP横浜新子安

サービスビジネス

オンサイトエネルギー供給、各種電力ソリューションや廃棄物発電の操業・維持管理（O&M）等、DXを活用した新たな価値提供、社会課題の解決に取り組んでいます。

2025年度 連結売上収益1,103億円



人とAIの共創により、プラントの高度操業と安全性の確保に貢献／Think Operation Center

注1：上記の事業領域別連結売上収益は、為替換算等調整前のため、日鉄エンジニアリング全社の売上収益3,944億円とは合計で32億円の差異があります。

［日鉄エンジニアリングの主要グループ会社］

国内子会社	日鉄パイプライン&エンジニアリング、日鉄環境エネルギーサービス
海外子会社	日鉄設備工程（上海）有限公司（中国）、北京中日聯節能環保工程技術有限公司（中国）、THAI NIPPON STEEL ENGINEERING & CONSTRUCTION CORPORATION, LTD.（タイ）、NS-OG ENERGY SOLUTIONS（THAILAND）LTD.（タイ）、NIPPON STEEL ENGINEERING INDIA PRIVATE LIMITED（インド）、PNS ADVANCED STEEL TECHNOLOGY, INC.（フィリピン）

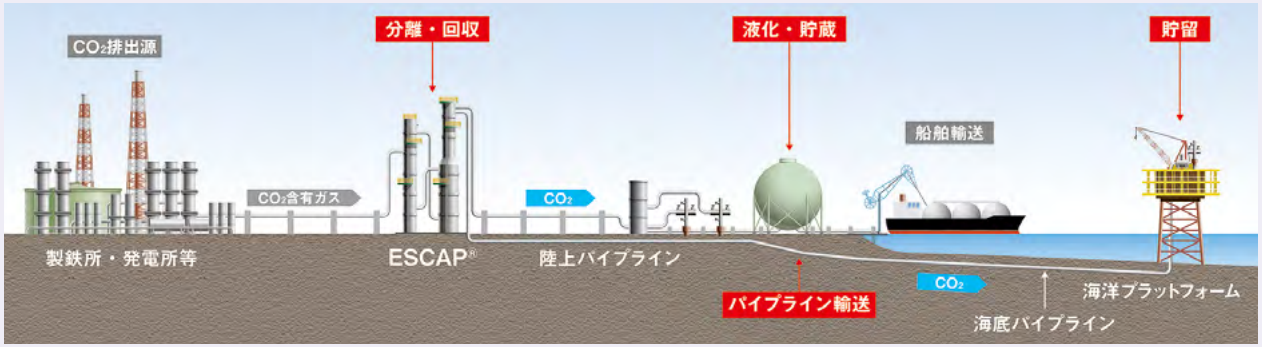
日本製鉄グループでのシナジー

CCS（CO_2分離・回収・貯蔵）や水素・アンモニア利用技術の社会実装を目指し、「日本製鉄カーボンニュートラルビジョン2050」に共に挑戦します。日本製鉄グループが有する高機能鋼材や各種製品、サービスを活かし、設計・調達・施工の各段階で最適な技術と工法を組み合わせることで、価値最大化を図ります。また、製鉄所の電源インフラを活用した電力供給の最適化によるエネルギーの安定供給にも取り組んでおり、日本製鉄グループの一員として、カーボンニュートラル社会のインフラ構築に貢献しています。

CCSの取り組み

当社は、CO_2の分離・回収から輸送・液化・貯蔵に至るまでCCSバリューチェーン全体に対応可能な総合的なエンジニアリング力を保有し、社会実装に向けた技術開発・実証を推進しています。独自開発の省エネ型CO_2回収技術「ESCAP®」に加えて、これまで各種エネルギープラントおよびパイプラインのEPC（設計・調達・建設）で培ってきた技術とノウハウを活かし、製鉄所をはじめとする産業由来のCO_2排出源への対応を進めています。2024年10月にはCCS事業推進部を新設し、社内各部門の知見を集約することで、お客様にワンストップでソリューションを提供する体制を整備しました。これらの強みを活かし、日本製鉄グループのカーボンニュートラル社会実現の取り組みに貢献していきます。

［当社グループのCCSバリューチェーン概念図］



将来のリスク・機会と事業戦略

リスク

- 長期的な国内市場の縮小
- 国内労働人口の減少が、サプライチェーンに及ぼす影響
  （調達品・役務の安定的な確保、品質・納期等に関する将来的な懸念）
- 資機材・燃料の価格高騰

機会

- カーボンニュートラル推進があらゆる業種でグローバルに加速
- 災害に強いレジリエントな街づくりや、老朽化した社会・産業インフラの維持・更新ニーズが増大
- デジタル技術の進歩・社会実装が加速

事業戦略

「次世代のエンジニアリングで持続可能な未来をデザイン・実現する」をビジョンに据え、従来の各種プラントの設計・調達・建設（EPC）に加えて、オンサイトエネルギー供給、電力ソリューションや操業・維持管理（O&M）等のサービス型ビジネスを展開。かねてより開発を進めてきた独自のDX・AI基盤の活用を加速させ、新たな価値の創出・事業領域の拡大に挑戦しています。

- カーボンニュートラル・資源循環領域の取り組み
  - 洋上風力発電、CCS（CO_2分離・回収・貯蔵）、水素・アンモニア関連（パイプライン、受入・出荷・貯蔵設備他）等の脱炭素インフラ市場における戦略的ポジションの確立とプレゼンス強化
  - 廃棄物発電・処理施設を核としたエネルギー・資源循環バリューチェーンの構築
  - 再エネや各種発電・需要設備の最適運用を実現するエネルギーマネジメントシステムの高度化
- レジリエントな都市・産業インフラ領域の取り組み
  - 現代社会を支える大型物流施設・データセンター需要の捕捉
  - 免制震デバイス、システム建築等の部材販売事業の拡大
  - 橋梁商品・ガス導管、水道分野での老朽インフラの更新・維持補修ニーズへの対応
- DX戦略の推進
  - 独自開発のAI統合プラットフォーム「Think Platform」の実装機能の拡充

ブランドの戦略的構築

日本製鉄グループブランドマーク

NIPPON STEEL

当社は、日本を発祥とするグローバルな鉄鋼メーカーとして、多様なDNAを受け入れつつ、未来に向かい世界で成長する企業です。その思いを込めて、2019年4月1日に商号を現在の「日本製鉄」に変更しました。このブランドマークは、日本製鉄および日本製鉄グループの各社共通のものとして「日本製鉄」への商号変更に合わせて制定しました。

ブランドマークは、社章に英文ロゴを組み合わせたものです。英文ロゴのフォントは、ゴシック体を基調としたオリジナルフォントを使用し、文字に丸みを持たせることで、力強さとともに、柔軟な鉄のイメージを表現しています。

社章に込められた思い

総合力世界No.1の鉄鋼メーカーへ

頂点を目指す

未来への大きな可能性

中央の濃い色の三角形は、鉄鋼メーカーのシンボルである「高炉」と、その鉄を生み出す「人」を表現しています。文明の発展に欠かせない「鉄」が四方八方に光を放って世界を照らしています。中央の点が手前に盛り上がっていると見れば、この点を頂点として世界No.1の鉄鋼メーカーを目指す強い意志を表しています。また、奥行きと見れば鉄の素材としての未来への大きな可能性を意味しています。カラーは、先進性と信頼性を表すコバルトブルーとスカイブルーを基調としています。

ブランド体系

当社は、「NIPPON STEEL」をマスターブランドとして、グループ・アイデンティティを強化・浸透させるとともに、ドメインブランドや製品ブランドをエンドースすることで製品等の信頼や価値を高める戦略をとっています。「日本製鉄カーボンニュートラルビジョン2050」の取り組みについては、ビジョンブランドとして「NIPPON STEEL Green Transformation Initiative」ロゴを制定し、カーボンニュートラル社会の実現に向けて積極的に注力している姿勢を示しました。

また、技術先進性や環境価値をお客様に、より的確に認知して頂くために、当社の事業領域（ドメイン）において提供する価値（製品・ソリューション）を表現するドメインブランド、製品群や製品自体の特長・価値を表現した製品群・製品ブランドを戦略的に構築しています。



製品と用途

当社グループは世界で製造される鉄鋼製品の品種をほとんどカバーしています。その用途も製造業向け、資源エネルギー分野、土木・建築向け等、産業のあらゆる分野にわたっています。
鉄の多様な特性と無限の可能性を活かした素材の力と部品設計・工法等のソリューション提案や、多様な二次製品群等、お客様のニーズに応える製品とサービスを、長期的・安定的に、
グローバルに提供することで、お客様における価値創造、社会の持続可能な成長に貢献します。

豊富な商品群①

品種

薄板



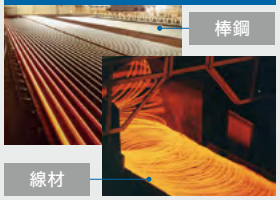
熱延鋼板 / 冷延鋼板 / 電磁鋼板 / 亜鉛めっき鋼板 / ブリキ

厚板



厚板

棒線



棒鋼 / 線材

建材



形鋼 / 鋼管杭 / 軌条 / 鋼矢板

主な用途と商品事例

自動車

ハイテン（高張力鋼板）

高強度 / 加工性 / 軽量化



家電・OA

ビューコート®（塗装鋼板）

耐食性 / 省工程 / 意匠性



容器

キャンスーパー®（ティンフリースチール）

耐食性 / 印刷性 / 塗装密着性



エネルギー

GO（方向性電磁鋼板）

低鉄損 / 省エネ



土木・建築

ZEXEED®

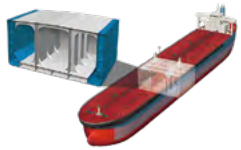
耐食性 / 省工程



造船

NSafe®-Hull（高延性厚鋼板）

衝撃吸収性 / 油漏れ防止



産業機械

ABREX®（耐摩耗性厚鋼板）

耐摩耗性 / 溶接性 / 加工性



エネルギー

7%ニッケル鋼板

省資源 / 極低温強度・靭性



土木・建築

CORSPACE®

耐食性 / 塗装周期延長



自動車

スチールコード

極細軽量 / 高強度 / 耐久性



高強度歯車用鋼

高強度 / 軽量化 / 耐久性



高強度懸架ばね用鋼

高強度 / 軽量化 / 耐久性



産業機械

高機能軸受用鋼

耐食性 / 耐摩耗性 / 転がり疲労強度



土木・建築

ハイテンションボルト用鋼

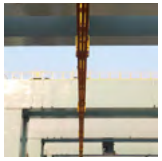
高強度 / 耐久性 / 軽量化



鉄道

150mレール

溶接省略 / 保守軽減 / 乗り心地



土木・建築

ハイパービーム®

外法一定 / 設計簡略化 / 加工効率化



ハット形鋼矢板

省スペース / 施工性 / 工期短縮



NMセグメント

構造信頼性 / 工期短縮 / 廃土削減



豊富な商品群②

品種

鋼管



溶接鋼管　継目無鋼管

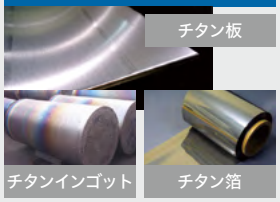
交通産機品

台車



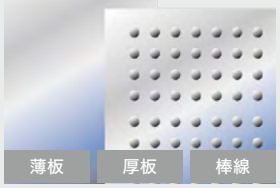
鉄道車輪　クランクシャフト

チタン



チタン板　チタンインゴット　チタン箔

ステンレス



薄板　厚板　棒線

主な用途と商品事例

自動車

ハイドロフォーム・
足回り部品用鋼管

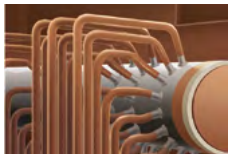
閉断面構造
高強度
軽量化



エネルギー

発電用鋼管

高温強度
耐高温
腐食性



油井管・ラインパイプ

高強度
高靭性
耐食性



土木・建築

構造用鋼管

高強度
耐食性
意匠性



鉄道・航空機

鉄道用車輪

高強度
防音性
耐ブレーキ
熱性



鉄道台車

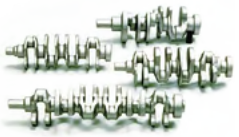
耐久性
乗り心地
保守容易化



自動車

クランクシャフト

高強度
耐久性
安全性



産業機械

永久磁石式リターダ

省エネ
軽量化
安全性



自動車

マフラー等向けチタン合金

耐食性
軽量化
高強度
加工性



航空機

航空機用チタン

軽量化
高比強度
耐食性



建築

TranTixxii®

意匠性
耐食性
軽量化
加工性



土木

TP工法・Ti箔工法

耐食性
施工性
メンテ
フリー



自動車

ステンレス冷延鋼板

耐食性
高温耐久性
軽量化



家電・OA

ステンレス冷延鋼板

耐食性
加工性
意匠性



エネルギー

ステンレス厚板

耐食性
高強度



土木・建築

ステンレス冷延鋼板

耐食性
軽量化
意匠性

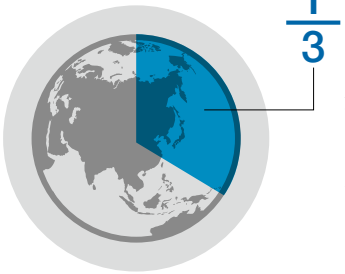


鉄は、人とともに

鉄の魅力

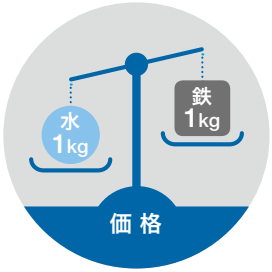
当社グループが提供する鉄は、最も身近で私たちの生活に欠かせない素材であり、多様な特性と無限の可能性を持ち、持続可能な社会に貢献し続けます。

鉄は資源が豊富で何度でも循環する持続可能（サステナブル）な素材

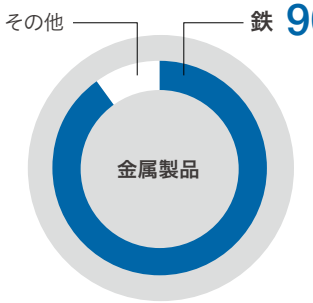


1/3

鉄は地球の重量の
3分の1を占める
豊富な資源です。



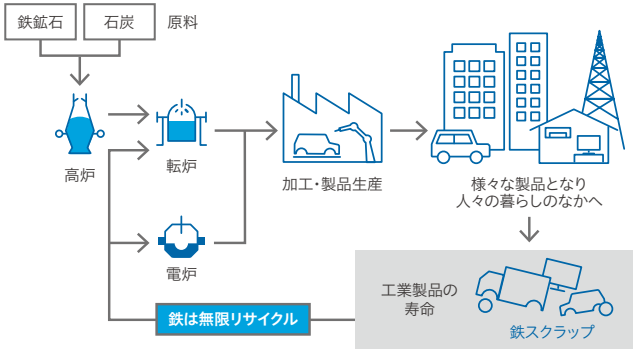
鉄はペットボトルの水よりも
安い素材です
（重量当たり単価で比較）。



鉄は豊富で安く
加工性もよいことから用途が広く、
金属製品の
90% 以上を占めています。

何度でも何にでも生まれ変わる「鉄」

鉄は選別が簡単にでき、ほとんどの不純物は除去できるためリサイクルしても品質があまり低下しないという他の素材にない特長があります。鉄は製品の寿命が終われば、多様な別の鉄鋼製品に再生が可能で「何度でも何にでも」生まれ変わることができるリサイクルに最適な素材です。



多様な特性と幅広い用途

鉄は、強さ、扱いやすさといった多様な優れた特性を有する上に安価なことから、極めて幅広い用途に使用され、人々の生活や経済発展を支える社会の基盤を担う最も優れた素材として選ばれてきています。

私たちの生活は、鉄鋼製品なくしては成り立たないほど、鉄は身近な存在になっています。鉄は、人とともに歩む、最も身近な素材です。

［幅広い用途を支える主要特性］

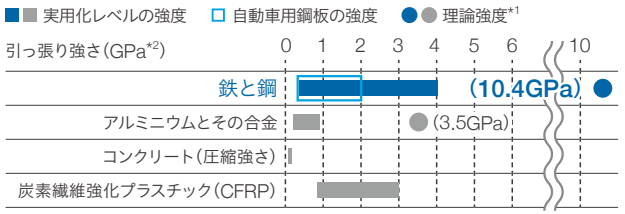
強度	溶接性	耐熱性
靭性	塗装性	耐寒性
堅牢性	磁性	
加工性	耐食性	耐候性

無限の可能性

鉄の理論強度は他素材に比べて非常に高く、今後の可能性を大きく秘めた素材です。

また鉄は、炭素等の成分調整に加え、製造段階における温度・圧延の組み合わせ、比較的少量の合金類の添加により、特性が大幅に多様化するユニークな素材で、その最適な使い方を極めることで、更なる進化と新たな鉄の可能性を追求することができます。

［材料強度の潜在能力と現在の実用化レベル］



*1 理論強度は剛性率の5分の1～7.5分の1とされている。ここでは、剛性率の7.5分の1を使用。
*2 GPa（ギガパスカル）は引っ張り強さを表す単位。G（ギガ）は10^9。

ライフサイクルアセスメント（LCA）や資源循環の視点から優れた素材の「鉄」

LCAで見て、鉄は環境にやさしい

環境負荷を製品のライフサイクル全体で評価する考え方が、ライフサイクルアセスメント（LCA）です。多くの環境負荷は目に見えませんが、LCAでは製品の環境負荷を製造時から、使用、廃棄、リサイクルされるまでのライフサイクル全体で「見える化」します。LCAの視点から見ると「鉄」は他の素材に比べて製造段階、使用段階、リサイクル段階、そしてライフサイクル全体での環境負荷がとても低いといえます（下左図）。

鉄は無限循環している

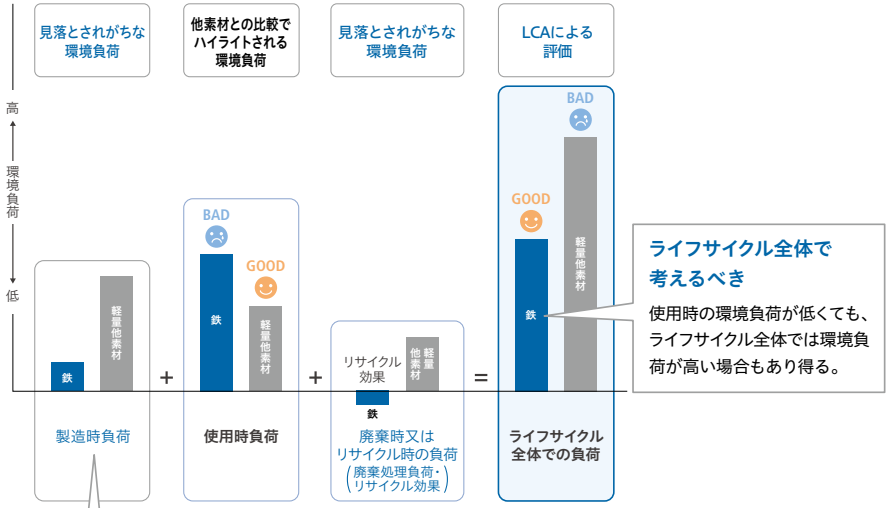
鉄鋼は鉄鉱石から還元されて一度鉄になると、何にでも何度でもリサイクルされて、無限に循環しています。鉄のこのようなリサイクルは「素材としてのクローズドループリサイクル」といわれ、同じ成分のみを集めてリサイクルする、いわゆる水平リサイクルをしなくても、天然資源代替でリサイクルが可能です（下右図）。これは、他の素材にない、鉄ならではの優れた素材としての特性です。

LCAで考える高炉材と電炉材の環境負荷

高炉材は鉄鉱石を鉄に還元する際にCO_2が多く発生するため、電気でスクラップを溶かすだけの電炉材よりも環境負荷が高いように見えます。しかし、高炉材は将来のリサイクルによるCO_2排出量削減効果があるスクラップをこの世に新たに生み出す製品であり、その創出される環境価値も含めて考えると、高炉材製造時の環境負荷は相殺され、繰り返されるリサイクルのなかで、環境負荷は製造時のスクラップ使用率（リサイクルドコンテント）に無関係な同じ値になります。

この考え方は、ISO 20915国際規格や、JIS Q 20915で示されており、世界標準となっています。また、自動車分野でも、将来のリサイクル効果も考慮した鉄鋼のLCAの考え方が標準化されてきています。

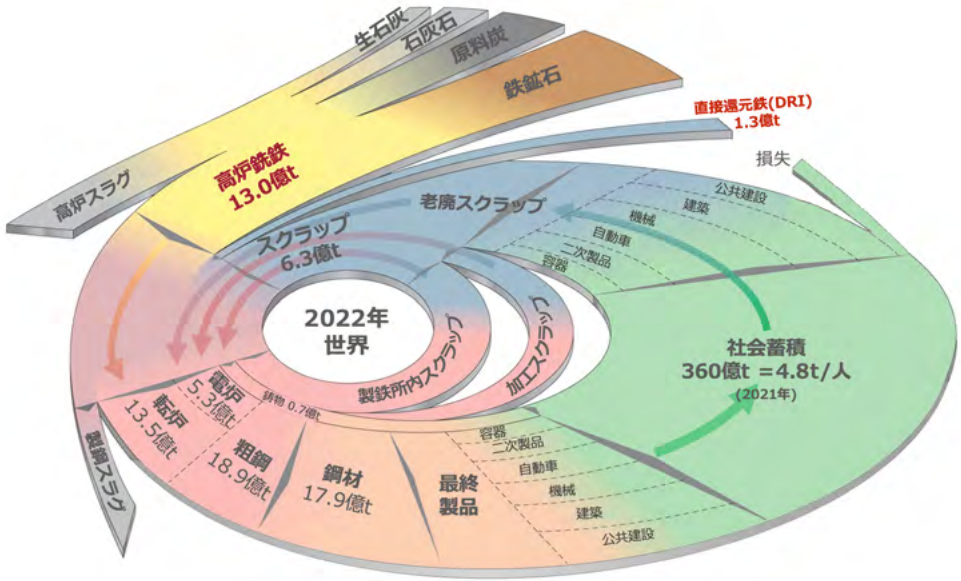
［ライフサイクル全体での環境負荷の評価］



鉄よりも軽い素材もあるが、鉄は他素材と比べて製造時の環境負荷がとても低い。
更に高強度鋼材のハイテン（鉄）は従来材（鉄）に比べ約25％軽くでき、環境負荷も低くなります。

今後、当社は気候変動に与える環境負荷を更に低減するため、製鉄プロセスのカーボンニュートラル化を進めていきます。

［鉄の資源循環（クローズドループリサイクル）］



当社製品の環境データ開示への取り組み

製品環境情報開示（EPD）認証の取得・開示

当社は、SuMPO EPDによる環境情報開示を2019年より推進し、現在ではほぼ全製品をカバーする80件以上のEPD認証を取得、主要製品群を網羅しています。これは鉄鋼業界でもトップレベルの規模で、お客様は当社製品の一次データに基づき、製品LCA評価やスコープ3（上流）排出量の算定を実施することが可能です。

［認証取得済みの製品］（2026年7月現在）

- シームレス・高周波溶接油井管・ラインパイプ
- H形鋼
- 建築・構造用厚鋼板
- ブリキ・ティンフリースチール・ラミネート鋼板
- 棒鋼・線材各種製品
- 鋼板各種製品
- 棒鋼・線材工程省略鋼
- レール
- 電磁鋼板
- ニッケルめっき鋼板
- 鋼矢板
- 汎用鋼管（配管・構造管）
- 高合金油井管・ラインパイプ
- メカニカル鋼管
- 熱押形鋼（普通鋼／特殊鋼／ステンレス）
- 鋼管杭・鋼管矢板
- 交通産機品
- ステンレス
- チタン
- 純ニッケル薄板

当社EPD認証の検索はこちら
https://ecoleaf-label.jp/epd/search?keyword=日本製鉄

鉄鋼製品のカーボンフットプリント（CFP）の算定・公表

（一社）日本鉄鋼連盟は2025年10月、経済産業省および環境省が整備した「カーボンフットプリントガイドライン」*1に準拠し、鉄鋼製品のCFP算定に関する鉄鋼業界共通の算定指針として「鉄鋼製品に関するカーボンフットプリント製品別算定ガイドライン」*2を策定しました。更に、本ガイドラインに基づき、排出削減実績量の算定方法および製品への配分ルール（マスバランス方式又はアロケーション方式）を定めた「GXスチールガイドライン」および「非化石電炉鋼材のカーボンフットプリント算定ガイドライン」を制定しました。

当社はこれらのガイドラインに基づき、算定の透明性の向上およびお客様への情報提供の充実を目的として、2026年度より全製品のCFPを当社ホームページ上で公表しています。

*1 経済産業省・環境省、カーボンフットプリントガイドライン、2023年10月
*2 GXスチールガイドライン・関連ガイドライン：（一財）日本鉄鋼連盟

当社製品のCFPの詳細はこちら
https://www.nipponsteel.com/product/cfp/certificate.html

COLUMN

NSCarbolex® Solutionの削減貢献量をLCAで可視化

当社は、NSCarbolex® Solutionブランドの製品・ソリューションについて、削減貢献量に関する算定ガイドライン*3を参照しつつ、削減貢献量の定量化を進め、一部製品については算定結果を当社ホームページで公表*4しています。本取り組みは2023年度より進めており、これまで13の製品・ソリューションについて、自動車、家電・OA、造船、建産機、エネルギー、土木建築、鉄道インフラ、容器等の分野にわたり削減貢献量を可視化し、お客様の製造、製品使用段階における低炭素化を支援しています。

*3 日本LCA学会, 温室効果ガス排出削減貢献量算定ガイドライン第2版、他
*4 https://www.nipponsteel.com/product/nscarbolex/solution/product_list/

SDGsへの貢献

当社グループは、世界最高水準のものづくり技術を活かし、社会を支える基礎素材である「鉄」を世界各地に供給し続けることを通じてSDGsの目標実現を推進していきます。

「鉄」は社会やくらしのいたるところで使われる他、地震や気候変動に伴う異常気象等の自然災害に対するインフラの強靭化にも貢献しており、私たちのくらしを便利で快適なものにしています。また、資源が豊富でリサイクル性も高く、更なる軽量化・長寿命化等を通じて環境負荷軽減に寄与する等、SDGsの実現に欠かせない素材です。

こうした「鉄」を供給する当社では、カーボンニュートラルビジョンの推進により気候変動対策に取り組むとともに、製造時の副生ガス等の有効活用や水の循環再生利用、社内外で発生する副産物や廃棄物の再資源化等、資源を無駄にしない持続可能な取り組みも積極的に進めています。

[具体的な取り組み事例]

1 貧困をなくそう
- 発展途上国における事業会社設立に伴う雇用創出 P.33
- ノンフレーム工法(樹木を保全した斜面安定工法)による災害脆弱性の軽減

2 飢餓をゼロに
- 製鋼工程の副産物である鉄鋼スラグ肥料による農業生産性の向上や農地の塩害対策 P.109
- 農業用水も確保できる海水淡水化プラント向けの海水耐食性に優れるチタン・ステンレスの提供

3 すべての人に健康と福祉を
- 大気・水質・土壌リスクマネジメント、化学物質マネジメントの推進 P.93
- 環境負荷物質の鉛や六価クロム等を含まない鋼材の開発・提供

4 質の高い教育をみんなに
- 技能向上を目指した社員教育(OJT、OFF-JT、産業技術短期大学派遣等)の推進、技能トライアスロン等の開催 P.122
- 教員研修や学生のインターンシップの受け入れ P.128

5 ジェンダー平等を実現しよう
- 女性が働きやすい労働環境整備、キャリア形成支援・両立支援 P.124
- 女性採用の拡大、管理職の女性社員数の拡大 P.124
- ハラスメントの防止 P.125

6 安全な水とトイレを世界中に
- 限りある水資源の循環再生利用の徹底 P.105
- 水質リスクマネジメントの推進 P.92
- 海水淡水化プラント向けのチタン・ステンレスの提供
- 安全な水を届ける水道用ライニング鋼管の提供

7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
- 副生ガスの100%活用等の無駄のないエネルギー利用 P.105
- 水素からエネルギーを生み出す燃料電池への素材提供
- 水素社会のインフラを支える高圧水素用ステンレス鋼の開発・提供

8 働きがいも経済成長も
- DEIの推進 P.123
(女性活躍、働き方・休み方、健康推進、高齢者・障がい者雇用等)
- DX推進による働き方改革、生産性向上、作業者の安全管理等の向上 P.64-66

9 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 資源・エネルギー効率が高く、環境負荷を低減するエコプロセスの追求 P.105
- 2国間連携による最新技術の紹介(インド、ASEAN等) P.98
- 鉄鋼スラグの路盤材や土木工事用資材への活用 P.103

10 人や国の不平等をなくそう
- 独占禁止法教育等のコンプライアンス教育の徹底
- 「日本製鉄グループ人権方針」に沿った人権尊重の取り組み P.126
- 女性や外国人の採用拡大 P.124

11 住み続けられるまちづくりを
- くらしに欠かせない様々なエコプロダクツ®の提供 P.163-164
- 耐震強度の高い鋼材の提供
- 自然の景観を維持しながら災害からくらしを守るノンフレーム工法の展開

12 つくる責任つかう責任
- 大気・水質・土壌リスクマネジメント、化学物質マネジメントの推進 P.91-93
- スラグ、ダスト、スラッジ等の副産物再資源化の徹底 P.103
- 廃プラスチックのリサイクルの推進 P.104

13 気候変動に具体的な対策を
- カーボンニュートラルビジョン推進による気候変動対策 P.43-57
- 社会におけるCO_2排出量削減に寄与する「NSCarbolex® Solution」製品の開発・提供 P.52

14 海の豊かさを守ろう
- 鉄鋼スラグを活用した藻場再生の実施 P.99
- 鉄鋼スラグを活用した海域環境改善の推進 P.108
- 製鉄所付近の海岸におけるボランティア清掃活動 P.129
- NPO法人「森は海の恋人」との連携(植樹活動への参加) P.128

15 陸の豊かさも守ろう
- 大気・水質・土壌リスクマネジメント、化学物質マネジメントの推進 P.93
- 「郷土(ふるさと)の森づくり」による製鉄所構内の緑化推進 P.108-109
- 製鉄所周辺の清掃活動 P.129

16 平和と公正をすべての人に
- 贈賄防止ガイドラインの制定、周知徹底 P.93
- 反社会的勢力の排除
- 紛争鉱物の不使用確認の徹底 P.118
- 安全保障貿易管理の徹底

17 パートナーシップで目標を達成しよう
- 環境・省エネ技術を発展途上国へ移転・普及させるエコソリューションの展開 P.98
- 日印・日ASEAN鉄鋼官民協力会合の定期開催 P.98
- 途上国へのエネルギー・マネジメントシステム構築のための人材開発支援

財務情報

連結財政状態計算書

〈単位：百万円〉	前期 2025年3月31日現在	当期 2026年3月31日現在
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	672,526	**461,262**
営業債権及びその他の債権	1,430,435	**1,768,226**
棚卸資産	2,199,096	**2,776,012**
その他の金融資産	41,425	**54,705**
その他の流動資産	205,019	**229,363**
流動資産合計	4,548,503	**5,289,570**
非流動資産		
有形固定資産	3,635,585	**5,899,583**
使用権資産	101,934	**139,478**
のれん	71,639	**259,746**
無形資産	263,231	**832,800**
持分法で会計処理されている投資	1,600,366	**1,465,536**
その他の金融資産	461,378	**536,875**
退職給付に係る資産	116,415	**162,276**
繰延税金資産	135,074	**42,280**
その他の非流動資産	8,329	**32,436**
非流動資産合計	6,393,955	**9,371,013**
資産合計	10,942,458	**14,660,583**

〈単位：百万円〉	前期 2025年3月31日現在	当期 2026年3月31日現在
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	1,671,352	**2,340,108**
社債、借入金及びリース負債	473,466	**506,004**
その他の金融負債	823	**5,493**
未払法人所得税等	126,428	**39,285**
その他の流動負債	63,421	**81,792**
流動負債合計	2,335,493	**2,972,686**
非流動負債		
社債、借入金及びリース負債	2,034,026	**4,668,249**
その他の金融負債	35	**884**
退職給付に係る負債	111,552	**160,207**
繰延税金負債	137,014	**335,144**
その他の非流動債務	420,955	**498,851**
非流動負債合計	2,703,584	**5,663,337**
負債合計	5,039,077	**8,636,023**
資本		
資本金	569,519	**569,519**
資本剰余金	578,457	**588,011**
利益剰余金	3,819,934	**3,752,153**
自己株式	△58,236	**△59,023**
その他の資本の構成要素	473,635	**679,786**
親会社の所有者に帰属する持分合計	5,383,311	**5,530,448**
非支配持分	520,069	**494,111**
資本合計	5,903,380	**6,024,560**
負債及び資本合計	10,942,458	**14,660,583**

連結損益計算書

〈単位：百万円〉	前期 2024年4月1日～2025年3月31日	当期 2025年4月1日～2026年3月31日
売上収益	8,695,526	**10,063,216**
売上原価	△7,323,874	**△8,618,408**
売上総利益	1,371,651	**1,444,808**
販売費及び一般管理費	△815,817	**△993,968**
持分法による投資利益	126,900	**85,412**
その他収益	79,845	**108,782**
その他費用	△79,343	**△130,906**
事業利益	683,237	**514,128**
事業再編損	△135,277	**△271,225**
営業利益	547,960	**242,903**
金融収益	20,841	**31,132**
金融費用	△44,423	**△101,222**
税引前利益	524,377	**172,814**
法人所得税費用	△141,405	**△128,059**
当期利益	382,972	**44,754**
当期利益の帰属		
親会社の所有者	350,227	**17,158**
非支配持分	32,744	**27,596**
当期利益	382,972	**44,754**
1株当たり親会社の普通株主に帰属する当期利益(円)		
基本的1株当たり当期利益(円)	70.18	**3.28**
希薄化後1株当たり当期利益(円)	67.03	**3.28**

連結包括利益計算書

〈単位：百万円〉	前期 2024年4月1日～2025年3月31日	当期 2025年4月1日～2026年3月31日
当期利益	382,972	**44,754**
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の公正価値の純変動	△22,747	**72,502**
確定給付負債(資産)の純額の再測定	14,546	**45,643**
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△4,613	**6,167**
純損益に振り替えられることのない項目合計	△12,815	**124,313**
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の公正価値の純変動	—	**△290**
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	10,222	**23,987**
在外営業活動体の換算差額	108,222	**204,930**
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	3,004	**△39,099**
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	121,449	**189,527**
その他の包括利益(税引後)合計	108,634	**313,841**
当期包括利益合計	491,606	**358,595**
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	438,493	**319,952**
非支配持分	53,113	**38,643**
当期包括利益合計	491,606	**358,595**

独立業務実施者の限定的保証報告書

日本製鉄株式会社
　代表取締役社長 兼 COO　今井 正　殿

2026年9月4日

KPMGあずさサステナビリティ株式会社
東京事務所

業務責任者　斎藤 和彦

結論

当社は、日本製鉄株式会社（以下「会社」という。）の統合報告書2026（以下「統合報告書」という。）に含まれる2025年4月1日から2026年3月31日までの期間の☆マークの付されている環境パフォーマンス指標（以下「主題情報」という。）が、統合報告書に記載されている会社が定めた主題情報の作成規準（以下「会社の定める規準」という。）に準拠して作成されているかどうかについて限定的保証業務を実施した。

実施した手続及び入手した証拠に基づいて、主題情報が会社の定める規準に準拠して作成されていなかったと信じさせる事項が全ての重要な点において認められなかった。

結論の根拠

当社は、国際監査・保証基準審議会（IAASB）が公表した国際保証業務基準（ISAE）3000（改訂）「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス報告に対する保証業務」に準拠して業務を実施した。同基準における当社の責任は、本報告書の「業務実施者の責任」に記載されている。

当社は、国際会計士倫理基準審議会（IESBA）が公表した「職業会計士のための国際倫理規程（国際独立性基準を含む。）」に定められる独立性及びその他職業倫理に関する規定に準拠している。

当社は、IAASBが公表した国際品質マネジメント基準（ISQM）第１号「財務諸表の監査若しくはレビュー又はその他の保証若しくは関連サービス業務を行う事務所の品質マネジメント」を適用している。同基準は、職業倫理に関する規定、職業的専門家としての基準及び適用される法令等の遵守に関する方針又は手続を含む品質管理システムを整備及び運用することを事務所に対して要求している。

当社は、結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

当社の主題情報に対する結論の対象には、主題情報及びその保証報告書以外の情報（以下「その他の記載内容」という。）は含まれない。当社はその他の記載内容を通読したが、追加的な手続は実施していない。また、当社はその他の記載内容に対して結論を表明するものではない。

主題情報に責任を負う者の責任

会社の経営者は、以下に対する責任を有する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない主題情報の作成に関連する内部統制を整備及び運用すること
- 主題情報の作成に適合する規準を選択又は策定し、使用した規準を適切に参照又は説明すること
- 会社の定める規準に準拠して主題情報を作成すること

主題情報の測定又は評価における固有の限界

統合報告書に記載されているように、温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされている。

したがって、経営者が、許容可能な範囲で異なる測定方法、活動量、排出係数、仮定を選択した場合、報告される値が重要な程度に異なる可能性がある。

業務実施者の責任

業務実施者は、以下に対する責任を有する。

- 主題情報に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて限定的保証を得るために業務を計画し実施すること
- 実施した手続及び入手した証拠に基づき、独立の立場から結論を形成すること
- 経営者に対して結論を報告すること

当社は、業務の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行使し、職業的専門家としての懐疑心を保持した。当社は、主題情報に関して結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手するための手続を立案し、実施した。選択した手続は、主題情報及びその他業務環境に関する当社の理解と、重要な虚偽表示が生じやすい領域の検討に基づいている。業務を実施するに当たり、当社は主に以下の手続を行った。

- 主題情報の作成に適用される規準の妥当性の評価
- 会社の担当者に対する、主題情報の作成に関連する主要なプロセス、システム、及び内部統制についての質問
- 分析的手続（傾向分析を含む）の実施
- 重要な虚偽表示リスクの識別・評価
- リスク評価の結果に基づき選定した瀬戸内製鉄所 広畑地区における現地往査
- 主題情報に含まれる数値情報についてサンプルベースによる再計算の実施
- 抽出したサンプルに関する入手した証憑との突合
- 主題情報が会社の定める規準に従って表示されているかどうかの評価

限定的保証業務で実施される手続の種類と時期には幅があり、合理的保証業務に比べて手続の範囲が限定されている。したがって、限定的保証業務で得られる保証の水準は、合理的保証業務が実施されていれば得られたであろう保証水準よりも低い。

以　上

上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及びKPMGあずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。

NIPPON STEEL

日本製鉄株式会社

〒100-8071 東京都千代田区丸の内二丁目６番１号

本統合報告書およびデータブックに関する留意事項

本統合報告書およびデータブック(合わせて「本報告書」といいます)は、金融商品取引法その他の法定開示資料ではなく、記載されている情報の正確性、完全性を保証するものではありません。また、記載内容には本報告書発行時点における前提・見通し・計画に基づく将来性に関する予測が含まれていることがあります。実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。従って、本報告書のみに依拠して投資判断等に利用されますことはお控えくださいますようお願いします。

また、本報告書に記載された製品およびサービスの内容に関する情報は、その代表的な特性や性能を説明するものであり、個別の製品およびサービスについて保証を提供するものではございません。

本報告書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。

UD FONT by MORISAWA

見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。