

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

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

上席常務執行役員
財務担当(CFO)

岩井 尚彦



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/株を下限配当と決めました。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、強靱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。