

証券コード：5401



日本製鉄グループ 中長期経営計画

Nippon Steel Group
Medium-to Long-term Management Plan

2021年3月5日

日本製鉄株式会社



目次

- 本経営計画の骨子
- ① 国内製鉄事業の再構築
- ② 海外事業の深化・拡充に向けたグローバル戦略の推進
- ③ 日本製鉄カーボンニュートラルビジョン2050
～ ゼロカーボン・スチールへの挑戦
- ④ デジタルトランスフォーメーション戦略の推進
- 投入計画(2021～25年度)・収益改善計画(2025年度)
- 参考資料



本経営計画の骨子



本経営計画の骨子

鉄鋼需給環境

内需減少、輸出採算性悪化

カーボンニュートラルに向けた
新規ニーズを含め
高級鋼の需要拡大

東アジア沿岸部新規ミル
能力拡大による競争激化

アジア中心に世界の鉄鋼需要は拡大

世界の過半を占める中国の需給動向により
原料～製品の市場ボラティリティは増大

気候変動

カーボンニュートラルの実現は
官民を挙げた国家総力戦へ

他国に先駆けた
ゼロカーボン・スチールの技術確立

経営計画の4つの柱

国内製鉄事業の再構築

商品と設備の取捨選択による
集中生産

注文構成高度化

設備新鋭化

海外事業の深化・拡充

グローバル粗鋼 1 億 t 体制へ

ゼロカーボン・スチールへの挑戦

2050年カーボンニュートラル

D X 戦略の推進

意思決定迅速化・課題解決力向上



2025年度 財務目標

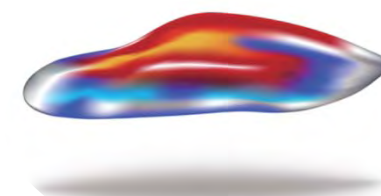
株主還元を行いつつ成長投資に必要なキャッシュフローを創出するとともに、
今後の更なる事業環境悪化懸念、
また2025年度以降に本格化するゼロカーボン・スチール投資等も見据え、
健全な財務体質（国際格付A格相当）を確保するべく、
2025年度までの下記の財務目標達成に向けた具体的行動計画を策定・実行

	2025年度目標	Cf. 2020下期見込み
ROS （売上収益事業利益率）	10% 程度	5.2%
ROE （株主資本利益率）	10% 程度	約6%
D/E （負債/資本比率）	0.7以下 更なる環境悪化時においても 足下水準以下を堅持	約0.7

【前提】 2025年度 単独粗鋼生産規模 3,800万t/年 Cf. 2020年中期経営計画目標
4,500万t/年（外数：呉 約300万t/年）



① 国内製鉄事業の再構築



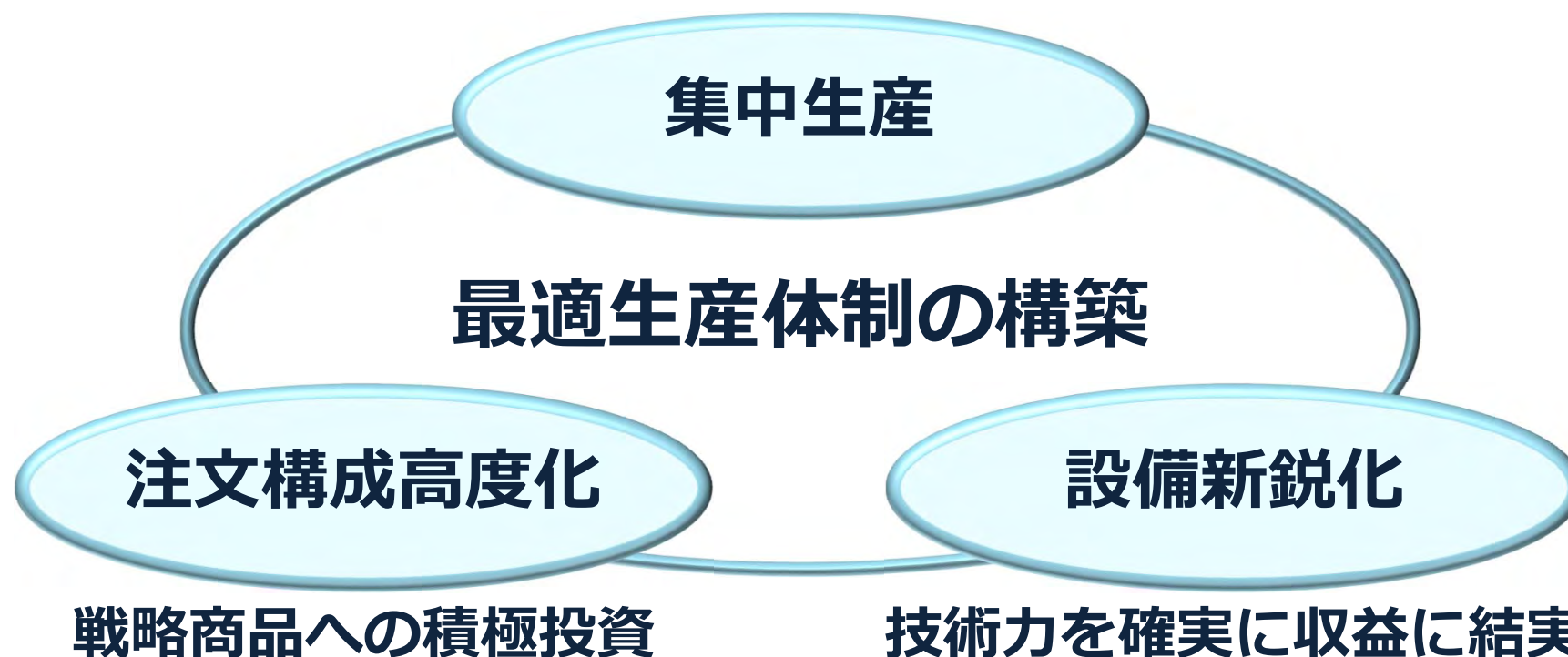
NSafe®-AutoConcept

国内製鉄事業の再構築 基本方針

外部環境：長期的な内需減少、輸出採算性の悪化
内部環境：老朽更新を含めた高水準の設備投資継続
⇒ 単純な縮小均衡では国内製鉄事業の再生は不可能

「注文構成高度化」「設備新鋭化」「集中生産」により国内事業を再構築し
市場に提供する付加価値の拡大により成長

商品と設備の取捨選択





最適生産体制の実現

集中生産

商品の取捨選択

汎用グレードのウェイトを引下げ
低採算輸出の継続を前提として
設備維持するビジネスモデルからの脱却

設備の取捨選択

生産設備構造対策により
競争力優位な設備に生産を集約
競争力劣位な設備を休止

能力規模の適正化
固定費規模の適正化

溶融亜鉛めっきライン設置

電磁鋼板能力・品質向上対策

次世代型熱延設置

戦略商品の
能力・品質向上対策への投資

高付加価値商品のウェイト向上
限界利益単価の向上

注文構成高度化

競争力優位な設備に選択投資
生産性向上・コスト改善・体質強化

高炉改修

コークス炉リフレッシュ

設備新鋭化

生産設備構造対策（製品製造工程）

厚板事業



更なる稼働率向上・生産性向上により体質強化

東日本製鉄所鹿島地区の厚板ライン を休止

⇒ 東日本製鉄所君津地区・九州製鉄所大分地区に生産集約

厚板ライン 現状 **4**ライン ⇒ 対策後 **2**ライン

九州製鉄所
大分地区

東日本製鉄所
君津地区

東日本製鉄所
鹿島地区

名古屋製鉄所

2024下期目途
休止予定
(今回公表)

2021年度末目途
休止予定
2020.2公表、
2020.11休止時期前倒し公表

生産設備構造対策（製品製造工程）

建材事業



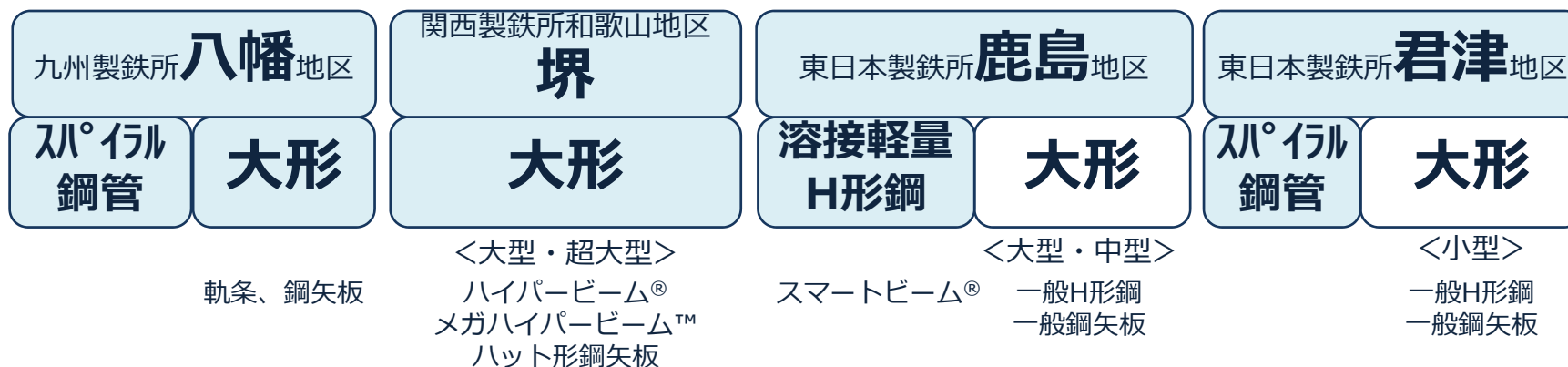
稼働率向上・生産性向上により体質強化

一般サイズ中心の東日本製鉄所君津地区・鹿島地区の大形ライン を休止

⇒ 差別化商品メインの関西製鉄所和歌山地区（堺）・九州製鉄所八幡地区に生産集約

東日本製鉄所君津地区の大形用鋼片を製造している連続鋳造ラインも併せて休止

大形ライン 現状 **4**ライン ⇒ 対策後 **2**ライン



2024年度末
休止予定（今回公表）

2021年度末
休止予定（今回公表）

生産設備構造対策（製品製造工程）

シームレス鋼管事業



生産体制を最適化・効率化

関西製鉄所和歌山地区（海南）小径ミル2ラインのうち、西ミルを休止

シームレス鋼管ライン 現状 **3**ライン ⇒ 対策後 **2**ライン

関西製鉄所和歌山地区
和歌山

関西製鉄所和歌山地区 **海南**

小径(東)

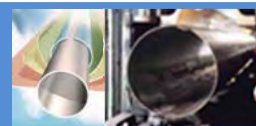
小径(西)

ブラジル
VSB

2025年度末目途
休止予定（今回公表）

2020年度末目途売却予定
（2021.2公表）

大径管（UO鋼管）事業



中長期的な需要動向を踏まえ、安定的な収益確保が見込めないUO鋼管事業から撤退

東日本製鉄所君津地区のUO鋼管ラインを休止

UO鋼管ライン ～2019.10 **2**ライン ⇒ 現状 **1**ライン ⇒ 事業撤退

東日本製鉄所 **鹿島**地区

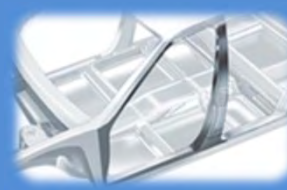
東日本製鉄所 **君津**地区

2019年10月休止済み

2021年度末目途休止予定（今回公表）

生産設備構造対策（製品製造工程）

薄板事業



競争力優位な製造ラインに注文を集約、より需要地立地の生産を志向

めっきライン

東日本製鉄所君津地区の溶融亜鉛めっきラインの一部設備を休止

同鹿島地区の酸洗ラインの一部設備を休止

⇒ 東日本製鉄所君津地区・名古屋製鉄所等のラインに生産集約

瀬戸内製鉄所阪神地区（堺）の溶融亜鉛めっきラインの一部設備を休止

（No.1溶融亜鉛めっきライン、No.1溶融亜鉛アルミめっきライン）

⇒ 同地区内の他ラインおよび九州製鉄所八幡地区に生産集約

ハイカーボン薄板

ハイカーボン薄板
製造拠点

瀬戸内製鉄所
阪神地区 **堺**

九州製鉄所
八幡地区

瀬戸内製鉄所
阪神地区 **大阪**

関西製鉄所
和歌山地区

瀬戸内製鉄所阪神地区（大阪）の全設備を休止

（電解清浄ライン、焼鈍設備、調質圧延ライン、No.1,2,3スリッターライン、ゼンジミア圧延機 他）

関西製鉄所和歌山地区の全薄板ラインを休止

⇒ハイカーボン製品の生産を瀬戸内製鉄所阪神地区（堺）と九州製鉄所八幡地区との2拠点体制へ

順次休止予定 2024上期末を目途
休止予定

生産設備構造対策（製品製造工程）

チタン・特殊ステンレス*事業



特殊ステンレス薄板製品の生産体制効率化

東日本製鉄所直江津地区の特殊ステンレス薄板関連設備を複数休止（冷延・焼鈍・精整等）

⇒日鉄ステンレス(株)山口製造所（周南エリア）に生産移管

チタン製造工程の効率化

関西製鉄所製鋼所地区のチタン原材料ラインを休止

* 特殊ステンレス
自動車部品や電子機器等の
精密加工分野で使用する
極薄ステンレス鋼板（板厚0.2mm前後）

ステンレス事業



ステンレス薄板生産体制効率化

日鉄ステンレス(株)衣浦製造所 冷延・焼鈍ラインを休止
（昨年公表した熱延工場等の休止とあわせて、衣浦製造所の全ての設備が休止）

⇒ 日鉄ステンレス(株)山口製造所へ注文を集約

日鉄ステンレス(株)山口製造所（周南エリア）、鹿島製造所の
冷延・焼鈍設備の一部を休止

ステンレス事業鉄源設備集約

日鉄ステンレス(株)山口製造所（周南エリア）の電気炉 2 基のうち 1 基を休止

ステンレス事業 鉄源設備集約

日鉄ステンレス(株)山口製造所



2023年度末
1 基休止予定

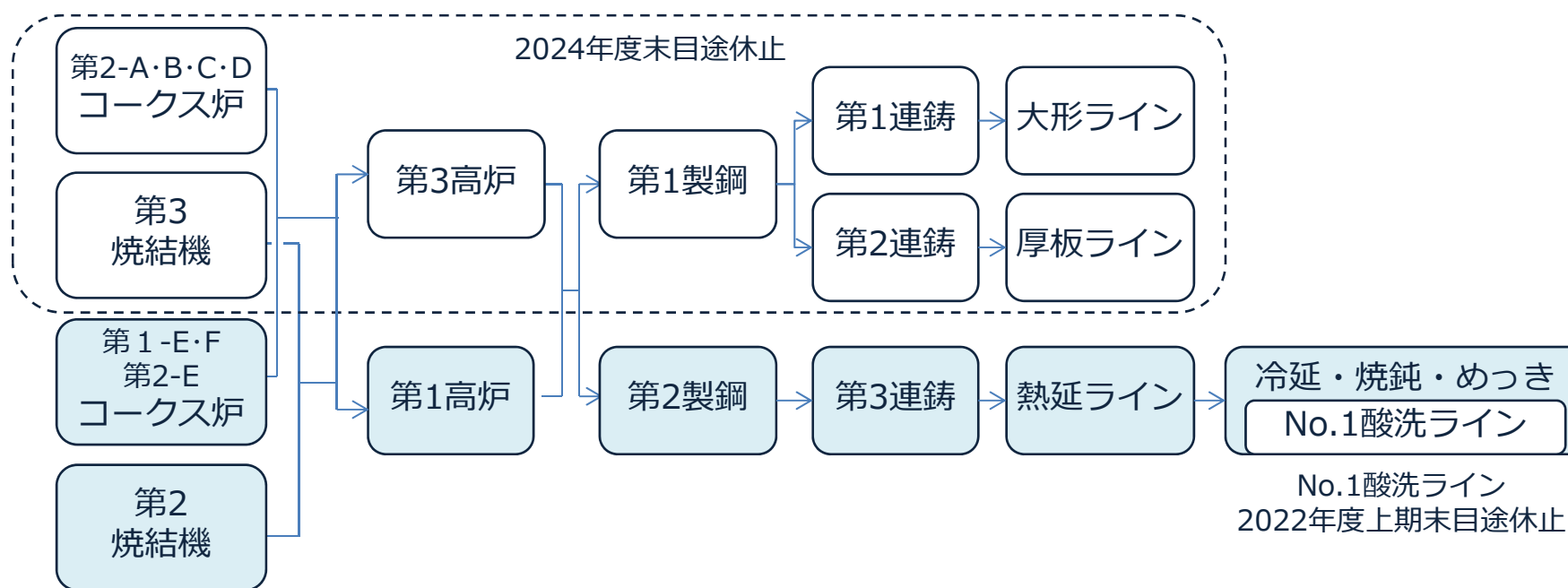
九州製鉄所
八幡地区



生産設備構造対策（鉄源工程）

東日本製鉄所鹿島地区 鉄源 1 系列休止

東日本製鉄所鹿島地区の厚板・大形ラインの休止後の全社鉄源バランス、同地区の一貫生産・出荷能力、コスト等を総合的に勘案し、同地区の第3高炉と関連設備を休止



関西製鉄所和歌山地区鉄源設備の休止時期前倒し

現在一時休止中の設備（第1高炉、第5コークス炉、第5-1焼結機）の休止時期を1年前倒しし、2021上期末目途に休止（従来は2022上期目途）

生産体制効率化（鉄源工程）

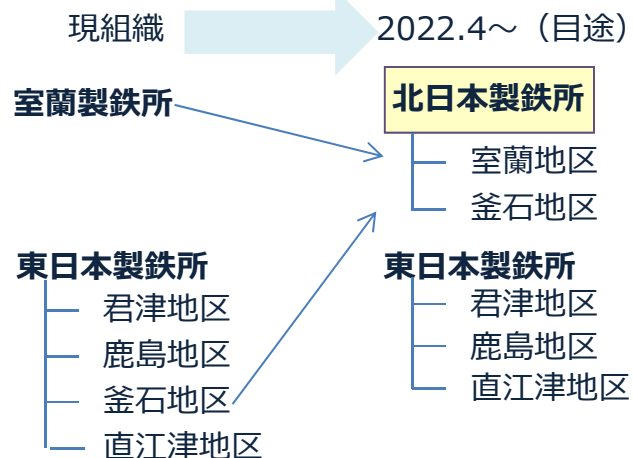
釜石地区鋼片供給体制変更および製鉄所体制の一部再編

釜石地区向け線材用鋼片供給体制変更

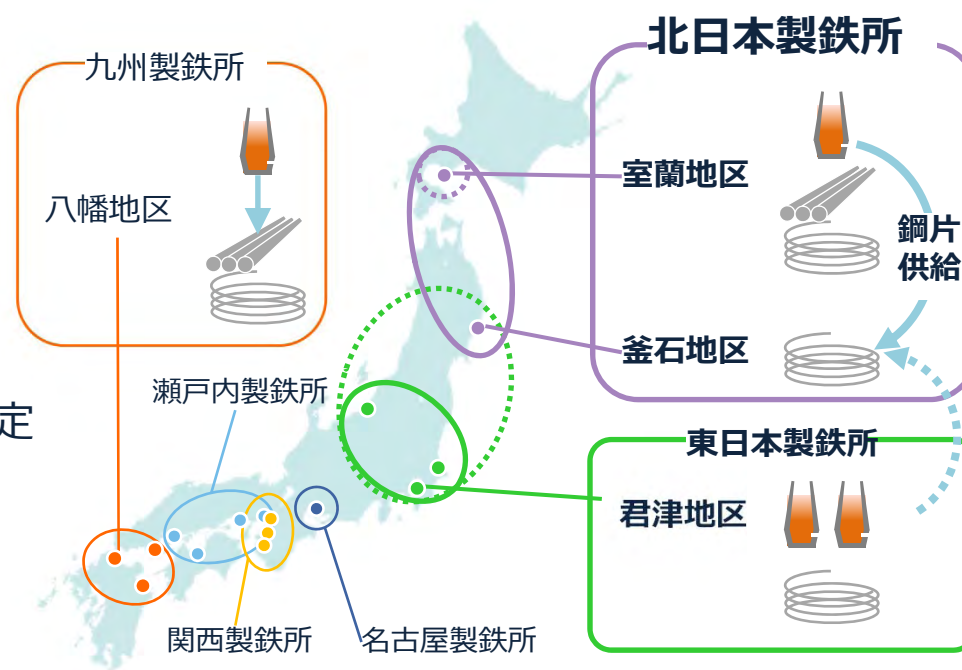
現在
主に君津地区から供給
↓
2025年～（目途）
主要供給拠点を室蘭製鉄所に変更
棒線事業全体での鉄源活用を効率化、

製鉄所体制の再編

鋼片供給体制変更をふまえ下記再編予定



当社の棒線事業拠点



構造対策



高炉基数

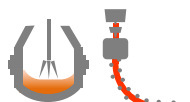
既公表対策+今回公表対策による効果

▽5基

国内高炉基数

15⇒10基

既公表：小倉高炉、呉第1・2高炉、和歌山第1高炉
今回公表：鹿島第3高炉



粗鋼生産
能力規模

▽1,000万t/年
約▽20%

粗鋼能力

単独+日鉄ステンレス

50⇒40百万t/年

上記+日鉄ステンレス周南電炉

効果額

1,500億円/年

労働生産性
向上

要員合理化
▽20%以上

2021～2025年度末 構造対策およびDX施策等による要員合理化
(当社および作業請負協力会社合計)

生産設備構造対策 まとめ（その1）

公表

製鉄所

休止ライン

休止時期（●実施済）

鉄源	今回	東日本製鉄所鹿島地区	鉄源 1 系列 (第3高炉、第2A・B・C・Dコークス炉、 第3焼結機、第1製鋼工場)	2024年度末目途
	今回	東日本製鉄所君津地区	No.1連続铸造機	2021年度末目途
	2020.2 ⇒今回 前倒し	関西製鉄所和歌山地区	鉄源 1 系列のうち現在一時休止中の設備 (第1高炉、第5コークス炉、第5-1焼結機)	2022上期目途 ⇒2021上期末目途
			鉄源 1 系列のうち現在稼働中の設備 (第4コークス炉、第3铸造機の一部設備)	2022上期目途
	2020.2	瀬戸内製鉄所呉地区	第1・第2高炉、第1・第2焼結機 第1・第2製鋼工場等、全ての鉄源設備	2021上期末
	2020.2	瀬戸内製鉄所広畑地区	溶解炉（⇒電気炉新設）	2023年上期目途
	2015.3	九州製鉄所八幡地区(小倉)	鉄源設備（高炉、焼結、製鋼）	●2020年9月実施済
厚板	今回	東日本製鉄所鹿島地区	厚板ライン	2024下期目途
	2020.2	名古屋製鉄所	厚板ライン	2021年度末目途
建材	今回	東日本製鉄所君津地区	大形ライン、No.1連続铸造機	2021年度末目途
	今回	東日本製鉄所鹿島地区	大形ライン	2024年度末目途
鋼管	今回	関西製鉄所和歌山地区（海南）	小径シームレス鋼管ライン（西）	2025年度末目途
	今回	東日本製鉄所 君津地区	UO鋼管ライン	2021年度末目途
	2019.5	東日本製鉄所鹿島地区	UO鋼管工場	●2019年10月実施済
	2018.3	東日本製鉄所君津地区(東京)	小径シームレス鋼管工場	●2020年5月実施済

生産設備構造対策 まとめ（その2）

	公表	製鉄所	休止ライン	休止時期（●実施済）
薄板	今回	東日本製鉄所君津地区	No.1溶融亜鉛めっきライン（1CGL）	2024年度末目途
	今回	東日本製鉄所鹿島地区	No.1酸洗ライン	2022上期末目途
	今回	瀬戸内製鉄所阪神地区（堺）	No.1溶融亜鉛めっきライン（1CGL） No.1溶融亜鉛・アルミめっきライン（1GAL）	2024年度末目途 2022年度末目途
	今回	関西製鉄所和歌山地区	薄板ライン	2024上期末目途
	今回	瀬戸内製鉄所阪神地区（大阪）	全ライン	2023上期末 ～2023年度末目途
	2020.2	瀬戸内製鉄所呉地区	熱延ライン、酸洗ライン	2023上期末目途
	2020.2	瀬戸内製鉄所阪神地区（堺）	連続焼鈍ライン、電気亜鉛めっきライン、 No.1溶融アルミめっきライン（1CAL）	2020年度末目途
	2019.11	瀬戸内製鉄所広畑地区	ブリキ製造ライン	2020年度末目途
チタン 特殊 ステンレス	今回	東日本製鉄所直江津地区	特殊ステンレス薄板関連設備	2021年度末目途
	今回	関西製鉄所製鋼所地区	チタン原材料ライン	2022上期末目途
	2020.2	関西製鉄所製鋼所地区	チタン丸棒製造専用設備	2022年度末目途
	2020.2	九州製鉄所大分地区（光鋼管）	チタン溶接管製造ライン	2021上期末目途
ステンレス	今回	日鉄ステンレス 衣浦製造所	全ライン（冷延以降工程）	2021年度末目途
	今回	〃 鹿島製造所	焼鈍設備の一部	2021.6末目途
	今回	〃 山口製造所（周南エリア）	冷延・焼鈍設備の一部	2021.3末～2026.6末
			電気炉1基	2023年度末目途
	2020.2	日鉄ステンレス 衣浦製造所	熱延工場／精密品製造専用設備	●2020年9・10月実施済

生産設備構造対策 主要対象ライン増減

	既公表	今回公表	累計	対策前⇒対策後
 高炉	▽4基	▽1基	▽5基	15⇒10基
 連続鑄造機	▽5基	▽3基	▽8基	32⇒24基
 厚板ライン	▽1ライン	▽1ライン	▽2ライン	4⇒2ライン
 大形ライン	－	▽2ライン	▽2ライン	4⇒2ライン
 シームレス鋼管ライン	－	▽1ライン	▽1ライン	3⇒2ライン
 UO鋼管ライン	▽1ライン	▽1ライン	▽2ライン	2ライン⇒－
 熱延ライン	▽1ライン	－	▽1ライン	7⇒6ライン
 冷延ライン	－	▽2ライン	▽2ライン	17⇒15ライン
 めっきライン	－	▽3ライン	▽3ライン	19⇒16ライン
 特殊ステンレス冷延ライン	－	▽2ライン	▽2ライン	4ライン⇒2ライン
 チタン原材料ライン	－	▽1ライン	▽1ライン	1ライン⇒－
 チタン丸棒製造専用設備	▽1ライン	－	▽1ライン	1ライン⇒－
 チタン溶接管製造ライン	▽1ライン	－	▽1ライン	1ライン⇒－
 日鉄ステンレス(株)冷延ライン	－	▽4ライン	▽4ライン	13ライン⇒9ライン
 日鉄ステンレス(株)電気炉	－	▽1基	▽1基	4⇒3基

設備新鋭化・注文構成高度化～次世代型熱延設置

20

カーボンニュートラルに
向けた社会的ニーズ

安全性への
社会的ニーズ

従来からの内燃車における
世界的な燃費規制の更なる強化

電動車化に伴う
車体軽量化ニーズ
(走行距離、バッテリー重量)

衝突安全性
基準厳格化

軽量化・高強度化と加工性を更に高次元で両立する
超ハイテン鋼板へのニーズ拡大

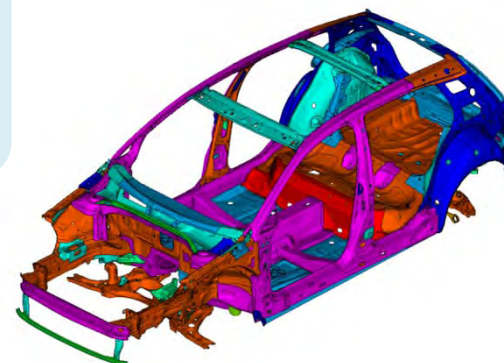
自動車鋼板製造の中核拠点である名古屋製鉄所に
最高水準の技術を活かした最先端の超ハイテン鋼板を
安定的に量産する次世代型の熱延ラインを設置

生産能力 600万 t / 年
稼働開始 2026年度第1四半期 (予定)
(フルアップ後に現熱延ラインを休止予定)



超ハイテン鋼板

ハイテンはHigh Tensile Steel(高張力鋼)の略称。
高強度により車の衝突時の安全性を確保しながら軽量化により燃費を向上しCO₂排出量を削減。
結晶構造のコントロールにより強度と加工性を両立。
引張強度が1.0GPa以上の鋼板を超ハイテン鋼板という。



注文構成高度化～電磁鋼板能力品質向上対策

カーボンニュートラルに
向けた社会的ニーズ

電動化に伴う車載用モーターの
需要拡大・性能向上*
*高効率化・小型化・軽量化等

世界的な変圧器
高効率化規制の強化

新興国成長に伴う
社会的ニーズ

世界的な
電力需要の拡大

ハイエストゾーン
無方向性電磁鋼板（NO）の
急激な需要拡大

変圧器高効率化の最大の決め手である
薄手・高効率 方向性電磁鋼板（GO）の
需要拡大

① 2019.8～2020.11既決定・着手済み対策
九州製鉄所 八幡地区・瀬戸内製鉄所 広畑地区投資額 1,040億円

+

② 今回追加対策
瀬戸内製鉄所 広畑地区電磁鋼板能力対策

2024上期中フルアップ（予定）

電磁鋼板の更なる能力・品質向上対策を決定

① + ② NO + GO生産能力：対現行約1.5倍
うちハイグレード電磁鋼板：対現行約3.5倍



電磁鋼板

電動車や各種電気機器のモーター、発電所の発電機、送電などに使われる変圧器等の中の「鉄心」に使用。
鉄の結晶の方位のコントロールにより良好な磁気特性を発揮し、エネルギーロス（鉄損）を最小化する省エネ材料。



② 海外事業の深化・拡充に向けた グローバル戦略の推進



グローバル事業の収益力向上

選択と集中の徹底

海外ブリキ事業の再編や、VSB等当社が継続する合理性のない事業からの撤退をほぼ完了しつつあり、今後とも選択と集中を徹底

継続事業の収益力向上

鋼材消費の大きな成長が期待されるアジアおよび堅調な需要が期待できる米州を中心に収益向上を計画

大型買収案件の事業基盤強化

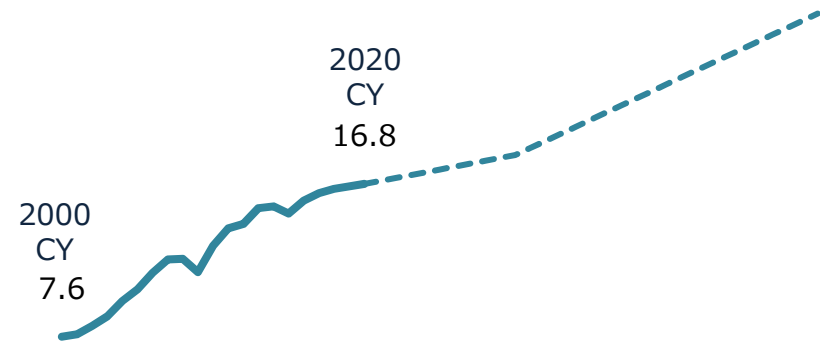
AM/NS India

- ・ 既存能力フル発揮・能力増強
(生産能力700万t $\Rightarrow$ 1,400万t + α)
- ・ コークス炉新設、鉱山取得 等

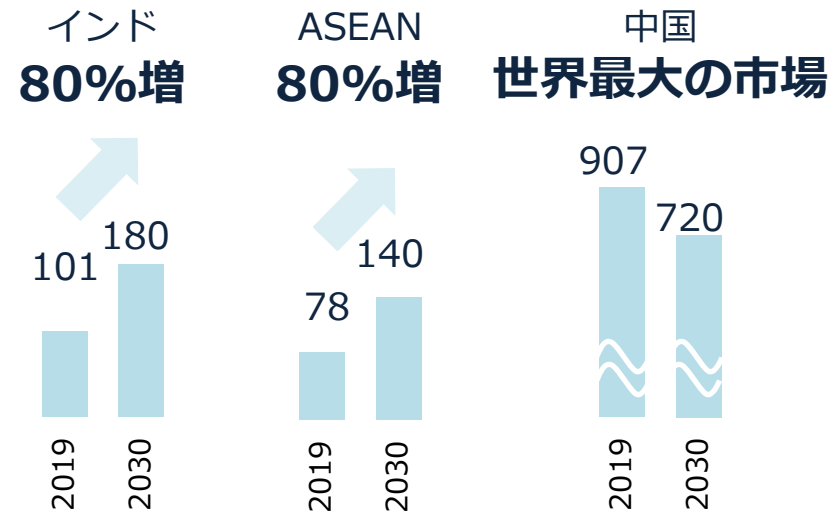
OVAKO

- ・ 生産構造最適化 固定費削減
- ・ 当社・山陽特殊製鋼との3社シナジー発揮

世界鉄鋼需要想定 (億 t /年) (当社想定)



鋼材需要予測 百万t/年 (当社想定)



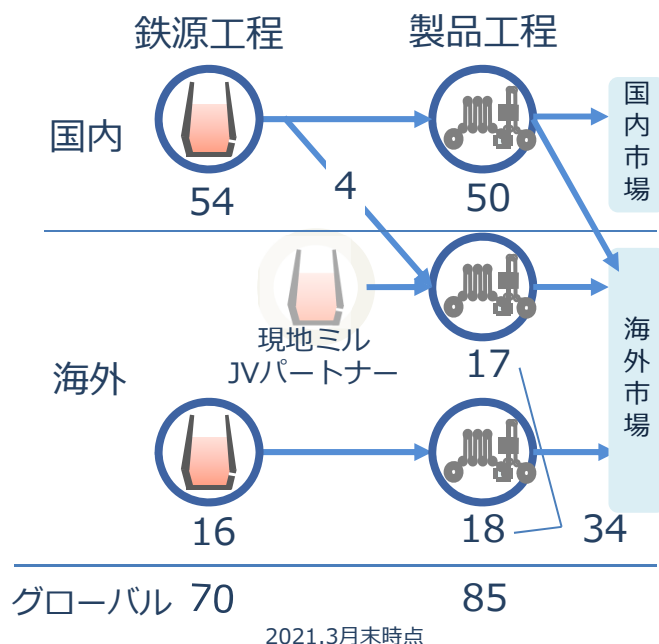
グローバル粗鋼能力 1億 t 体制へ

「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」で、一貫生産体制により高い付加価値を確保する本格的海外事業へとステージアップ

国内からの高級鋼を中心とした輸出と
現地生産を担う冷延・めっき等
製品工程中心の海外事業会社を中心とした
供給体制

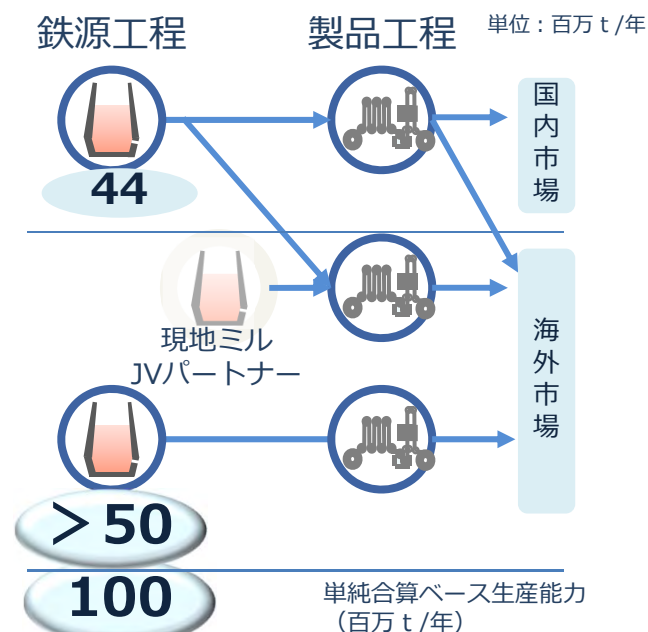
長期
ビジョン

現行供給体制を維持しつつ、
現地需要全体を捕捉する一貫生産体制を拡大
世界の鉄鋼生産能力が余力基調のなかで
新規立ち上げリスクを回避する観点もふまえ
M & Aを中心に展開



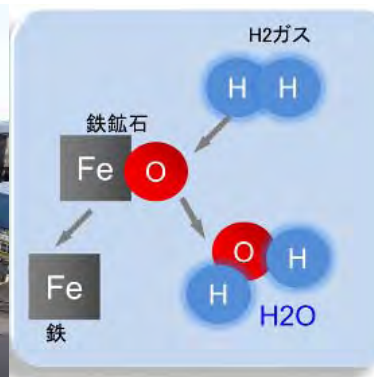
AM/NS Indiaの
能力拡張施策の
確実な推進

中国・ASEAN
における
一貫製鉄所の
買収・資本参加等
の検討



* World Steel Association粗鋼生産実績の対象としている出資比率30%以上会社(USIMINAS含む)に加え、出資比率30%未満の持分法適用会社で当社が素材供給において重要な役割を果たしている会社 (AGIS)の能力について一律100%単純合算

③ 日本製鉄カーボンニュートラルビジョン2050 ～ ゼロカーボン・スチールへの挑戦





日本製鉄カーボンニュートラルビジョン2050 ～ ゼロカーボン・スチールへの挑戦

人類の存続に影響を与える重要課題である気候変動問題に対する
当社独自の新たな取り組みとして

「**日本製鉄カーボンニュートラルビジョン2050～ゼロカーボン・スチールへの挑戦**」
を掲げ、経営の最重要課題として、2050年カーボンニュートラルの実現にチャレンジ

キーフレーズ



活動ロゴマーク



日本製鉄は、ゼロカーボン・スチールの実現を経営上の最重要課題として、積極的に取り組むことを決意し、環境経営を総括する「キーフレーズ」と、その活動を表象する「活動ロゴマーク」を、「環境ブランドマーク」として新たに制定しました。極めて困難な課題に対して、総力戦で取り組んでまいります。

ゼロカーボン・スチール ～ 当社のCO₂排出削減シナリオ

2030年ターゲット

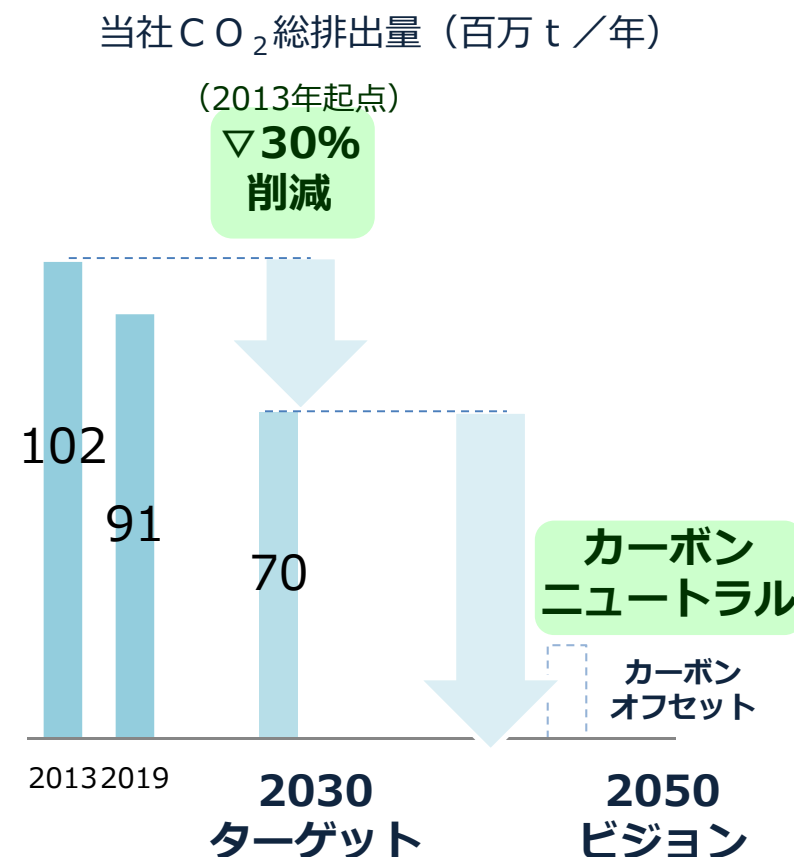
CO₂総排出量▽30%の実現

現行の高炉・転炉プロセスでのCOURSE50の実機化、既存プロセスの低CO₂化、効率生産体制構築等によって、対2013年比▽30%のCO₂排出削減を実現

2050年ビジョン

カーボンニュートラルを目指す

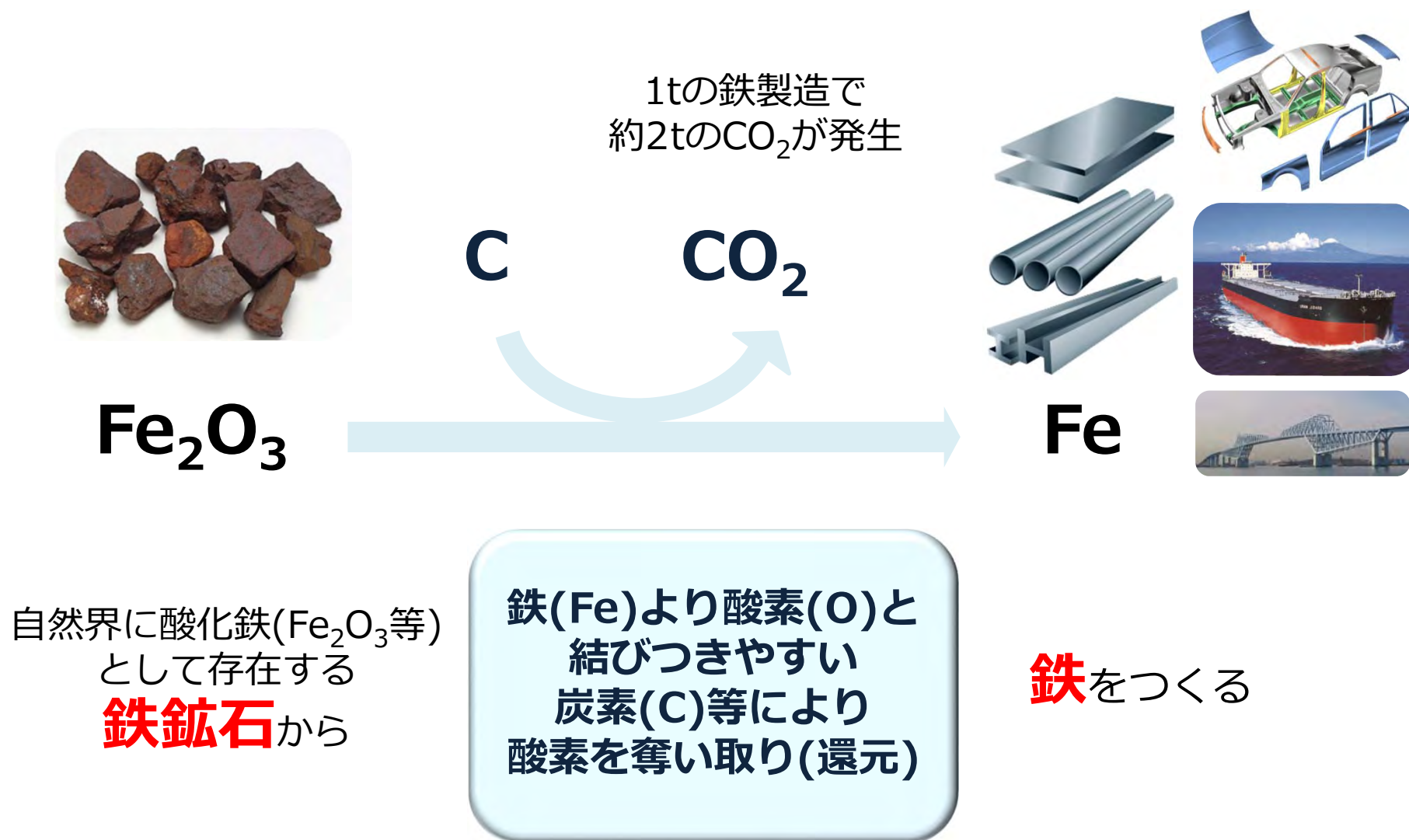
大型電炉での高級鋼の量産製造、水素還元製鉄（Super COURSE50による高炉水素還元、100%水素直接還元）にチャレンジし、CCUS*等によるカーボンオフセット対策なども含めた複線的なアプローチでカーボンニュートラルを目指す



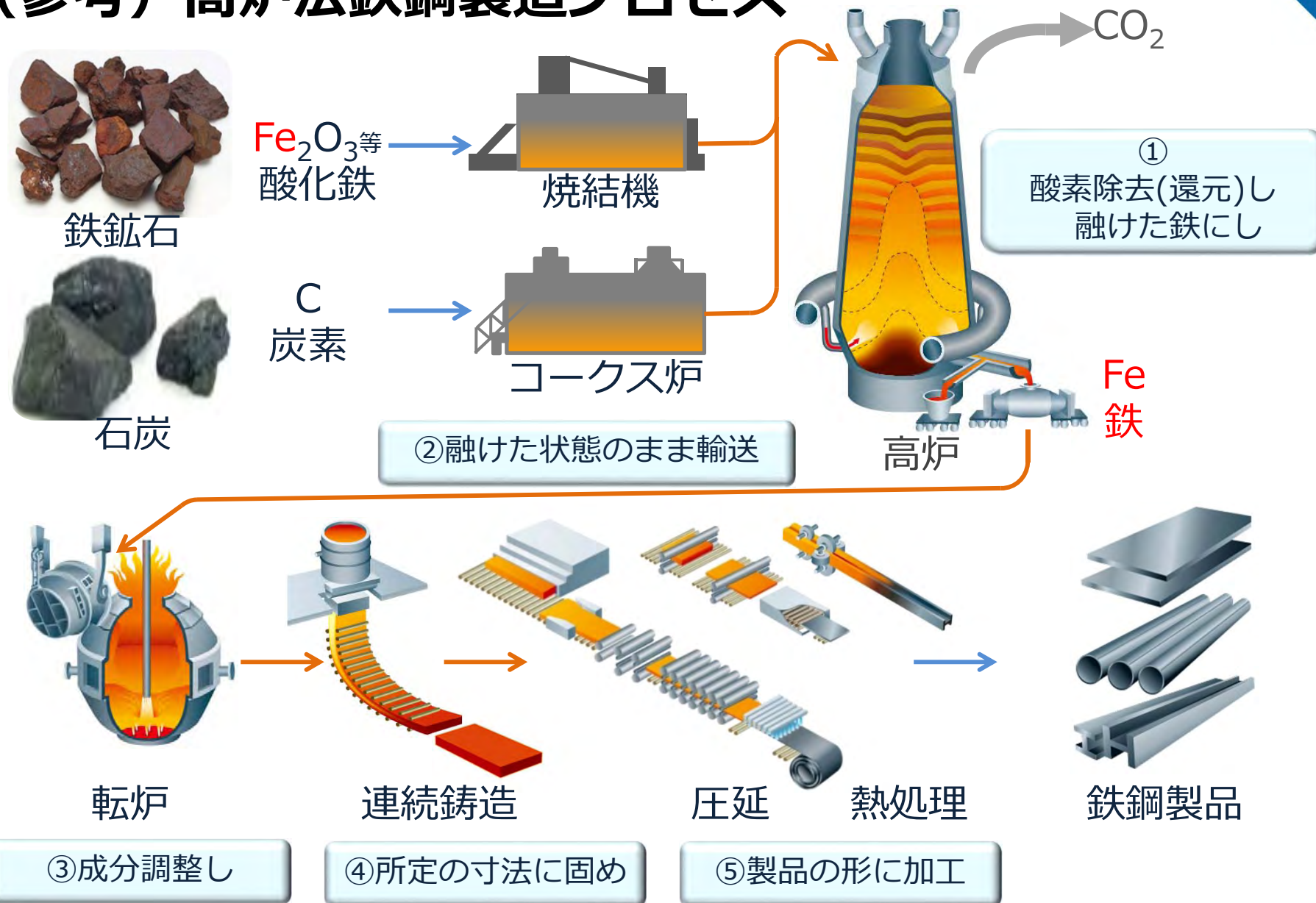
【シナリオ範囲】
国内
SCOPE1+2
（原料受入～製品出荷 + 購入電力製造時CO₂）

* Carbon Capture and Utilization
Carbon Capture and Storage

(参考) 鉄鉱石は還元が必要

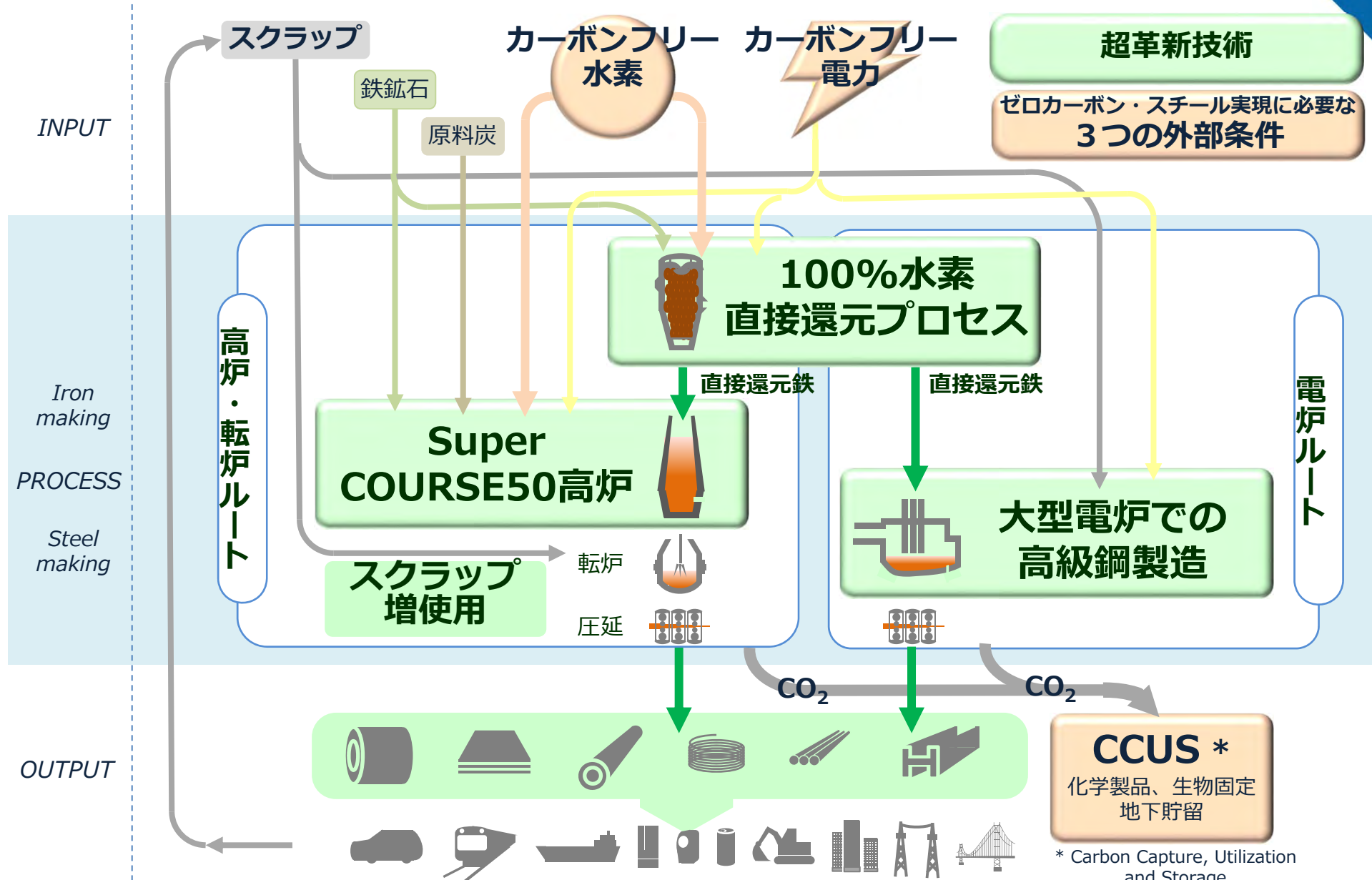


(参考) 高炉法鉄鋼製造プロセス

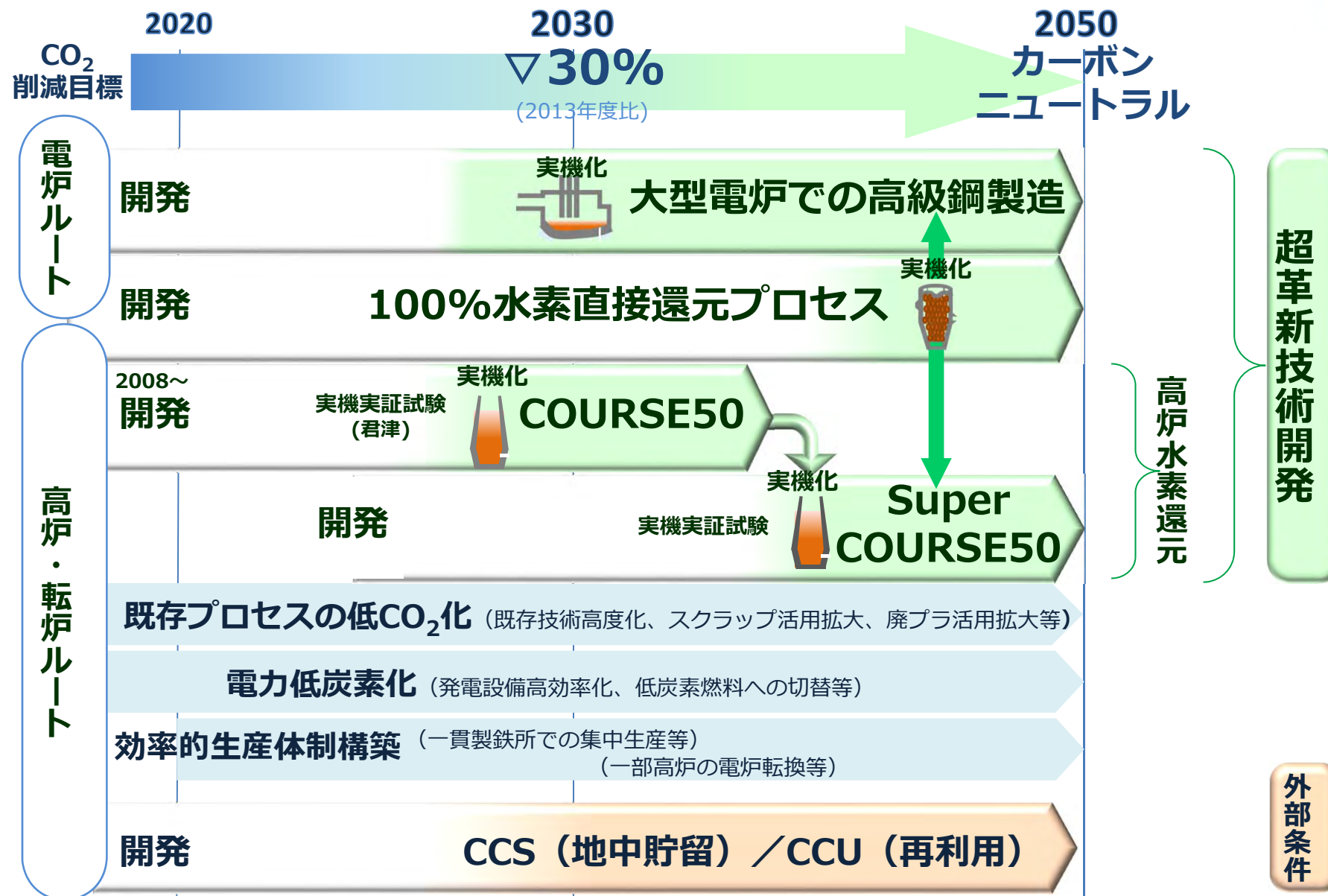


カーボンニュートラル製鉄プロセス

30



当社のCO₂排出削減施策ロードマップ





超革新技術の技術課題と必要外部条件

大型電炉での高級鋼製造

技術課題

- スクラップ：材質有害元素の無害化技術確立、還元鉄併用
- 電炉の生産性向上、大型化・効率化

外部条件

- コスト競争力のあるカーボンフリー電力の供給

高炉水素還元（COURSE50・Super COURSE50）

技術課題

- 水素還元吸熱に対応する水素加熱吹込み技術確立
- 最低限の加熱源とガス流れ確保のためのコークス使用ミニマム化、還元鉄利用
- 残る発生CO₂のオフセット対策（CCUS）

外部条件

- CCU（再利用技術確立）・CCS(地中貯留技術)実現
- 大量のカーボンフリー水素の供給

100%水素 直接還元プロセス

技術課題

- 水素による直接還元法の確立

外部条件

- 大量のカーボンフリー水素の供給

ゼロカーボン・スチール実現への挑戦と社会との連携

当社は、日本の鉄鋼業が引き続き世界をリードし、日本の産業全般の競争力を維持・強化するために必須である、ゼロカーボン・スチールの実現に向けた超革新技術の他国に先駆けた開発・実機化に、経営の最重要課題として果敢に挑戦

ゼロカーボン・スチール必要投資イメージ

ゼロカーボン・スチール実現に伴う 3つのコストアップ

- ① 巨額の研究開発費
- ② 実機化のための巨額の設備投資
- ③ 安価なカーボンフリー水素・カーボンフリー電力が調達できた場合においても、操業コストが上昇

粗鋼の製造コストは現状の倍以上となる可能性

ゼロカーボン・スチール実現に必要な 3つの連携

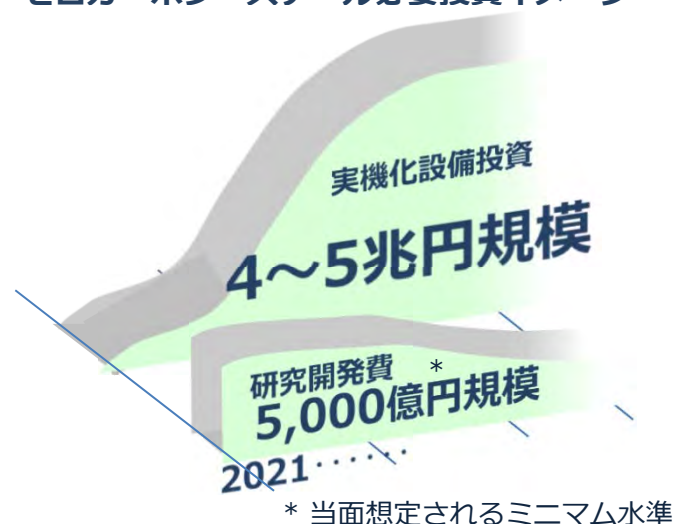
① 「環境と成長の好循環」を実現する国家戦略

非連続的イノベーション等の研究開発に対する長期かつ継続的な政府の支援
安価安定大量の水素供給インフラ確立、国際競争力あるコストでのカーボンフリー電源の実現、CCUS等の開発・実用化のための国家プロジェクト推進

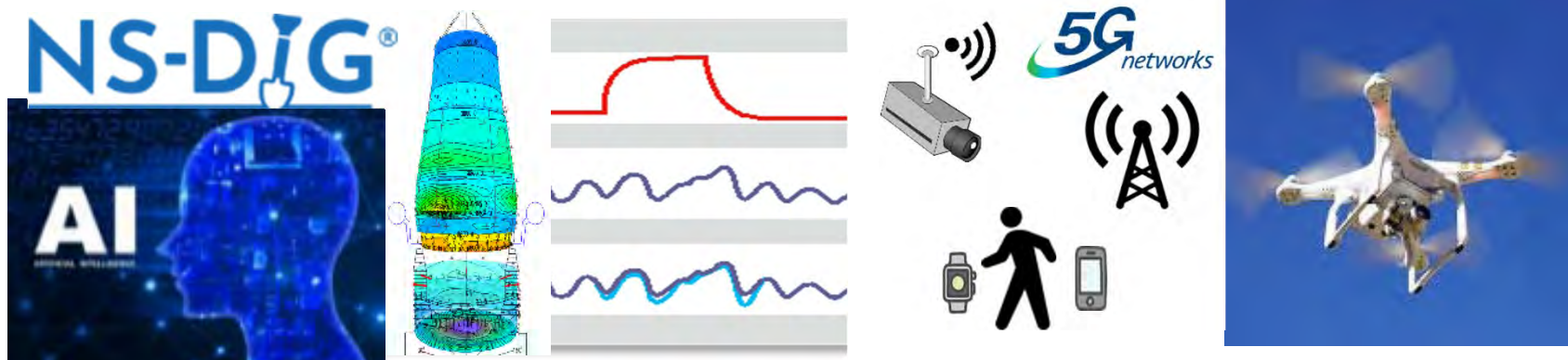
② 国際競争におけるイコールフットィング確保、産業競争力強化、 ビジネスチャンスにつながる政策の一体的実現

③ 社会全体でコスト負担するコンセンサスの形成

研究開発や既存設備の転換を伴う設備投資、大幅な製造コスト上昇等、ゼロカーボン実現に伴うコストを社会全体で負担するしくみの構築



④ デジタルトランスフォーメーション戦略の推進



デジタルトランスフォーメーションの推進

投資額（2021～2025年度）1,000億円以上

～データとデジタル技術を駆使して事業競争力を強化～

業務プロセス改革

生産プロセス改革

データを価値に変える2つの力

つなげる力

当社が保有する膨大なデータを
全社で共有し活用する力

あやつる力

データの活用を通して
競争力強化に向けた改善・改革サイクルを創出

デジタル技術が提供する3つの価値・効果

ロケーションフリー

立地拠点や執務場所に
制約されない業務遂行

本社・製鉄所の多拠点一貫業務効率化
遠隔化・自動化

データドリブン

データ機軸による新たな
業務・生産プロセスの構築

データプラットフォーム化
KPIの見える化

エンパワーメント

ヒトによるアウトプットの
高付加価値化

AIによる予兆診断・最適化
意思決定のAI化

意思決定の迅速化 課題解決力の向上



ものづくりのスマート化

「つくる力」の革新的進化

フレキシブルかつ最適な
供給体制構築

顧客対応力の強化

ビジネスインテリジェンス
強化

グローバルマネジメント支援

生産プロセスでの A I ・ I o T等デジタル技術活用

暗黙知を含む当社技術の形式知化・標準化拡大
自動化・予兆検知等を活用した労働生産性の向上
生産技術の高度化による生産安定化・品質の更なる向上
海外拠点の遠隔操業マネジメント基盤

受注～生産～納入の 統合計画プラットフォーム構築

リードタイム短縮
サプライチェーン情報等との迅速・的確な連携へと発展
し、新たな価値提供機会を創出

統合データプラットフォーム構築

主要情報・KPIのリアルタイム把握
経営層から第一線までの意思決定力・課題解決力向上



投入計画(2021～25年度) ・ 収益改善計画 (2025年度)



2021～25年度 投入計画

(連結 意思決定ベース)

設備投資

24,000
億円/5年 *

生産設備構造対策をふまえて維持更新投資を必要な設備に抑制する一方、戦略商品の能力・品質向上や高付加価値化・コスト削減に資する投資を積極的に推進

名古屋次世代型熱延設置、
瀬戸内製鉄所広畑地区 電磁鋼板能力向上対策 等

* 年平均4,800億円/年 (cf. 2018-20実績 4,700億円/年)

事業投資

6,000
億円/5年

AM/NS Indiaの事業拡張を推進、
中国・ASEANにおける一貫製鉄所の買収・資本参加等の実行に備え、
5年間の事業投資規模6,000億円とし、
グローバル粗鋼 1 億 t 体制に向けての
布石を打つ。

配当性向

30%程度目安

収益改善計画

ROS10%の実現に向けた具体的行動計画を策定

競合他社を凌駕する
コスト競争力の再構築
(構造対策効果、ベースコスト改善)

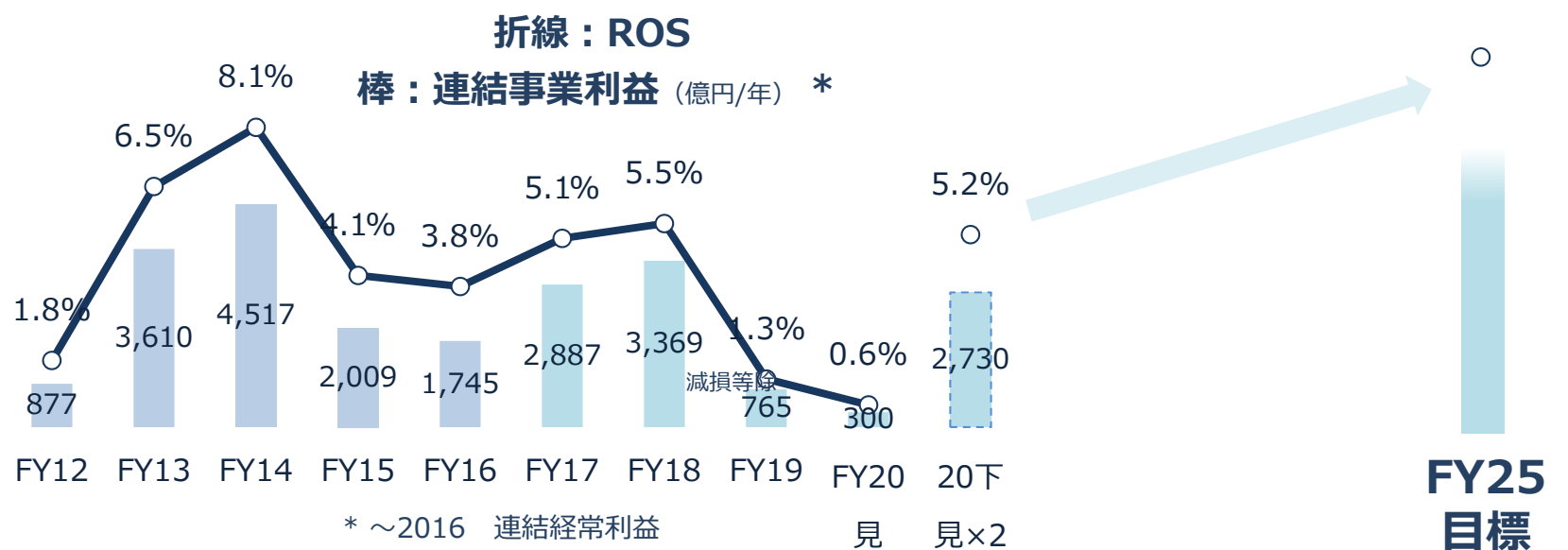
アジア市場の規模と成長を捉えた
海外事業の利益成長

注文構成高度化

適正マージン確保

鉄グループ会社の各社および
グループ一貫での収益力強化

鉄以外セグメントの収益拡大



目指す姿

40

環境と調和しながら事業を遂行



優れた製品・サービスを提供し
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

ダイバーシティ & インクルージョンを推進し
多様な従業員が誇りとやり甲斐を持って活躍



日本の産業の
競争力を支える存在

最先進の鉄鋼業の姿を追求し
世界の鉄鋼業をリード



先進の技術力・商品力で
世界の成長に貢献

企業価値世界No.1の
鉄鋼メーカー



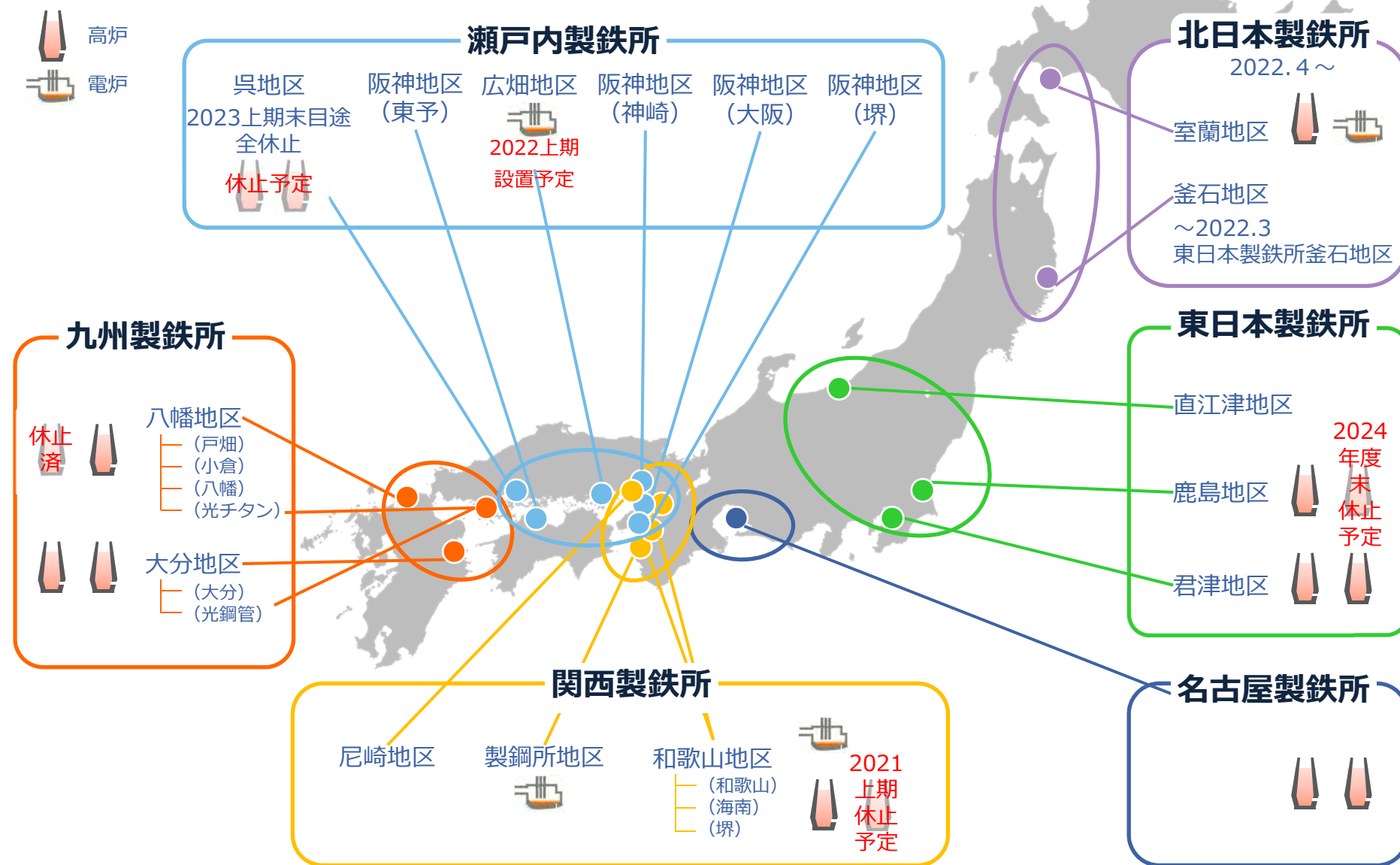
NIPPON STEEL

総合力世界No.1の鉄鋼メーカーへ



参考資料

国内製鉄所体制



国内製鉄所 鉄源設備・製造品種

43

◆：全ライン休止済・休止予定
◇：一部ライン休止済・休止予定

		鉄源設備（基数）				製造品種															
		高炉	転炉	電気炉	連続 鋳造	薄板				棒線		鋼管			厚板	建材		交通 産機品	チ タ ン	特 殊 ス テ ン レ ス	
						熱延	冷延	亜鉛め つき	ブリキ	電磁鋼 板	棒鋼	線材	シーム レス	UO鋼 管	電縫鋼 管		形鋼	軌条	スパイ ラル		
◆：全ライン休止済・休止予定 ◇：一部ライン休止済・休止予定											○	○									
北日本製鉄所（2022.4～）		1	2	1	1						○	○									
室蘭地区（～2022.3室蘭製鉄所）	北海道室蘭市	1	2	1	1						○	○									
釜石地区（～2022.3東日本製鉄所）	岩手県釜石市										○	○									
東日本製鉄所		4⇒3	10⇒7		9⇒6	○	○	◇			○		◆	◆	○	◇	◆		○		○
君津地区	千葉県君津市	2	5		5⇒4	○	○	◇				○	◆	◆	○	○	◆		○		
鹿島地区	茨城県鹿嶋市	2⇒1	5⇒2		4⇒2	○	○	○						◆	○	◆	◆				
直江津地区	新潟県上越市																			○	◇
名古屋製鉄所		2	6		3	○	○	○	○						○	◆					
関西製鉄所		2⇒1	3	2	6⇒5		◆						◇				○			○	◆
和歌山地区（和歌山・海南・堺）	和歌山県和歌山市他	2⇒1	3	1	6⇒5		◆						◇				○				
製鋼所地区	大阪府大阪市			1																○	◆
尼崎地区	兵庫県尼崎市												○								
瀬戸内製鉄所		2⇒0	6⇒0	0⇒1	4⇒2	◇	◇	◇	◆	○											
広畑地区	兵庫県姫路市		3⇒0	0⇒1	2	○	○	○	◆	○											
呉地区⇒全休止	広島県呉市	2⇒0	3⇒0		2⇒0	◆															
阪神地区（大阪）⇒全休止	大阪府大阪市						◆														
阪神地区（神崎）	兵庫県尼崎市						○														
阪神地区（堺）	大阪府堺市						○														
阪神地区（東予）	愛媛県西条市						○	◇													
九州製鉄所		4⇒3	11⇒7		9⇒7	○	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○		◇
八幡地区（戸畑・小倉・八幡・光畑）	福岡県北九州市他	2⇒1	8⇒4		6⇒4	○	○	○	○	○	○	○					○	○	○		○
大分地区（大分）	大分県大分市	2	3		3	○										○	○				
大分地区（光鋼管）	山口県光市												○		○						◇
日鉄ステンレス（株）				4⇒3	4		◇				○	○				○					
鹿島製造所	茨城県鹿嶋市						○														
山口製造所	山口県周南市・光市			4⇒3	4		◇				○	○									
衣浦製造所⇒全休止	愛知県碧南市						◆														
八幡製造所	福岡県北九州市															○					



本資料は、金融商品取引法上のディスクロージャー資料でなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。また、本資料に記載された将来の予測等は、説明会の時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、不確定要素を含んでおります。従いまして、本資料のみに依拠して投資判断されますことはお控えくださいますようお願い致します。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。