

当社の経営戦略と 今後の取組み方針



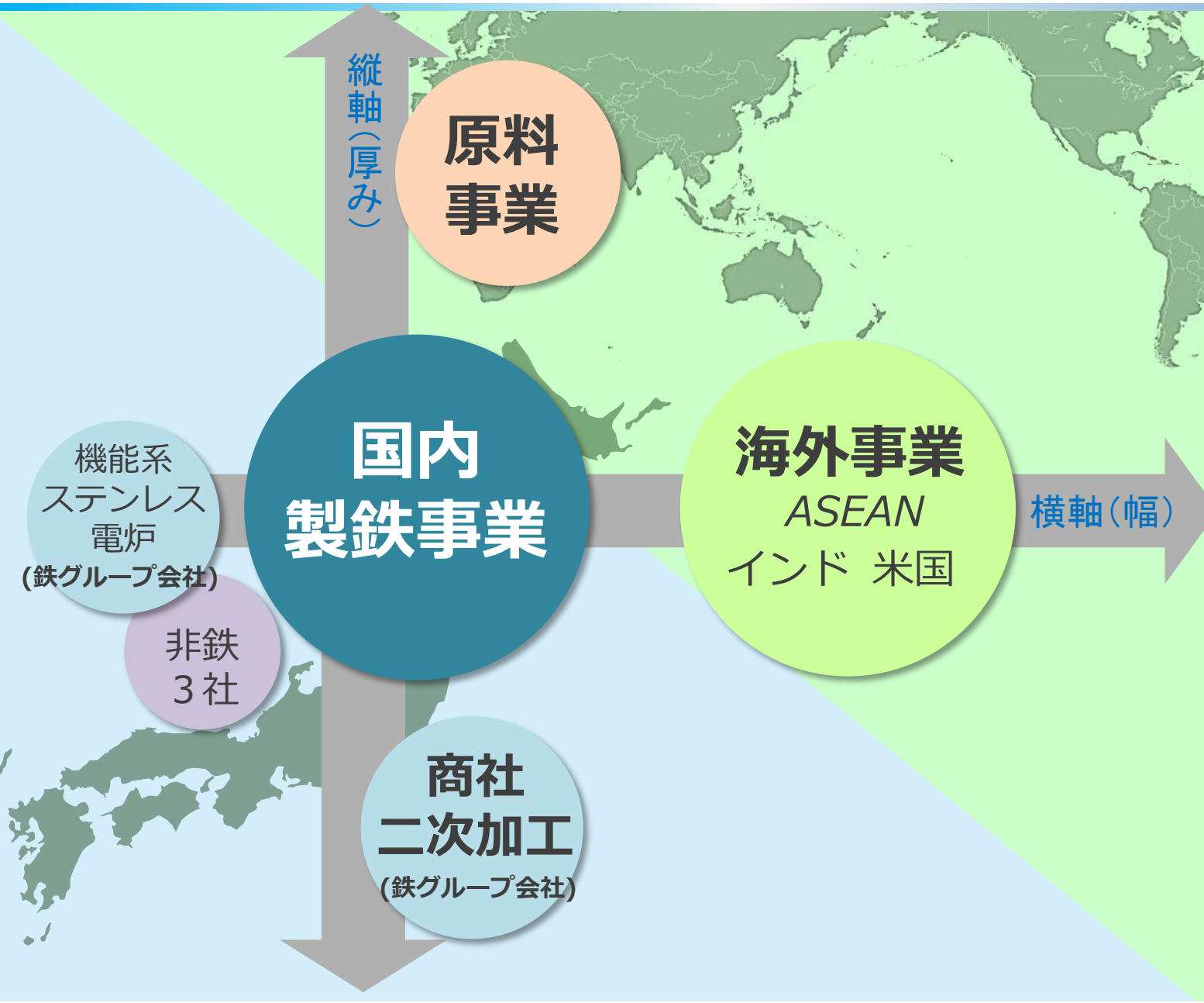
NIPPON STEEL

事業戦略

業績概要

脱炭素戦略

全体観：幅と厚みを持つ、強靱な事業構造への進化



国内製鉄事業の
再構築

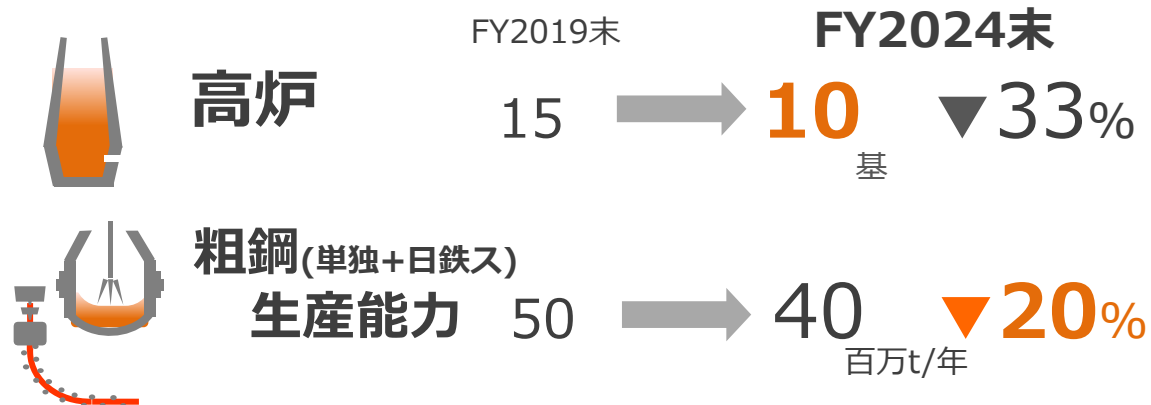
海外事業の
深化・拡充

原料事業
「調達」から「事業」へ

流通も自らの
事業領域へ

国内製鉄事業の再構築

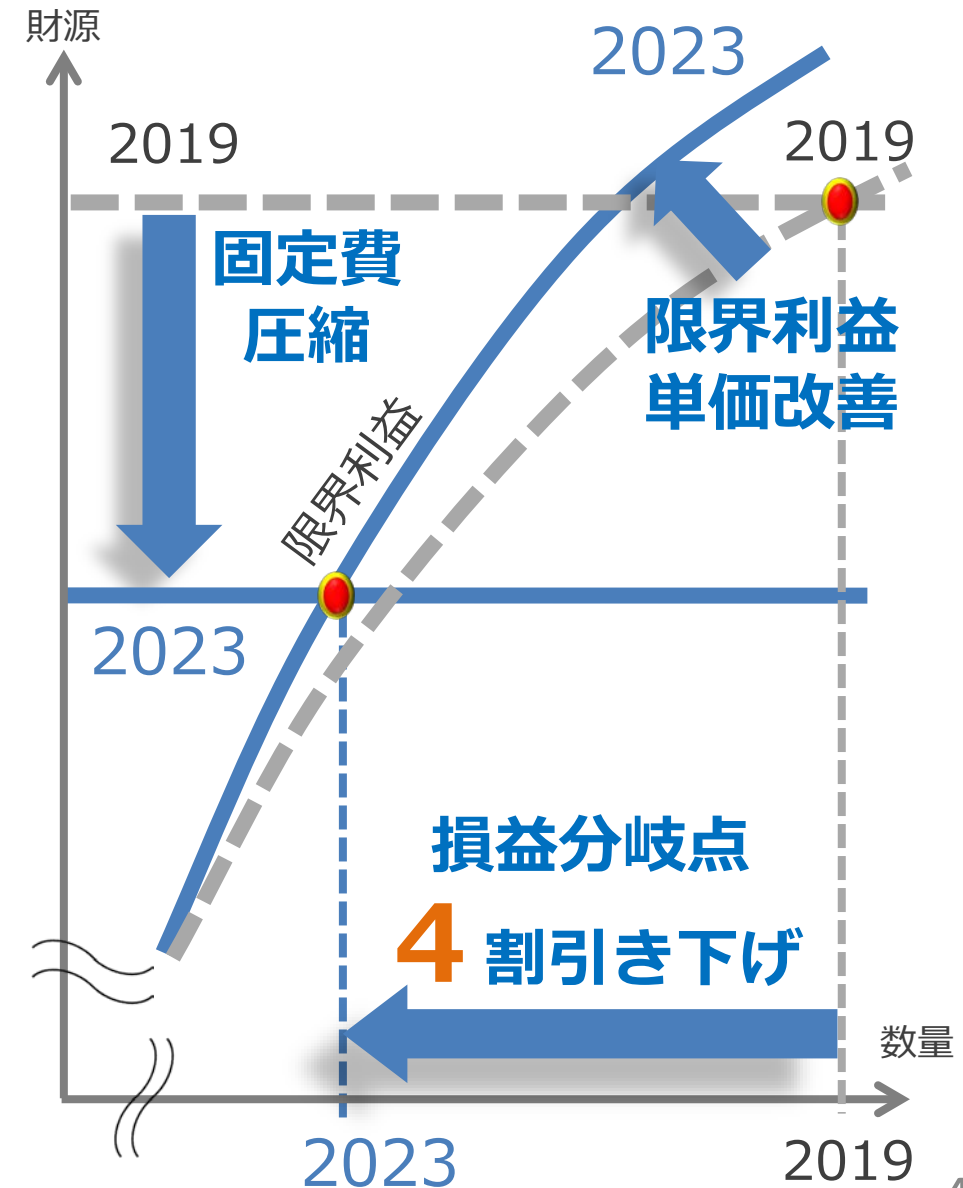
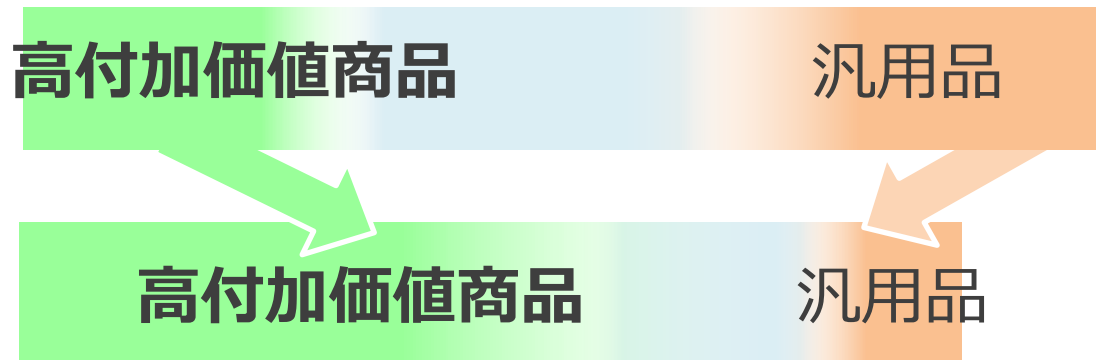
生産設備 構造対策



紐付き マージン 改善

- 製品・ソリューションの価値をふまえた
適正価格
- 外部コストの**サプライチェーン全体で**
の応分の負担

注文構成 高度化 設備新鋭化



社会の変革期をとらえた新たなビジネスチャンス

気候変動問題（GX）への対応

エネルギー
構造改革

自動車電動化

コンビナート
脱炭素化

国土強靱化

ビジネスチャンス

当社の
先進技術を活かした
新たな

鋼材・ソリューション
ニーズの開拓

社会構造変化

労働人口減少

技術革新

IT(AI)の進化

当社グループの
最新技術による
生産性向上
DXの加速化

海外事業：3つの重点拠点中心に深化・拡充

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

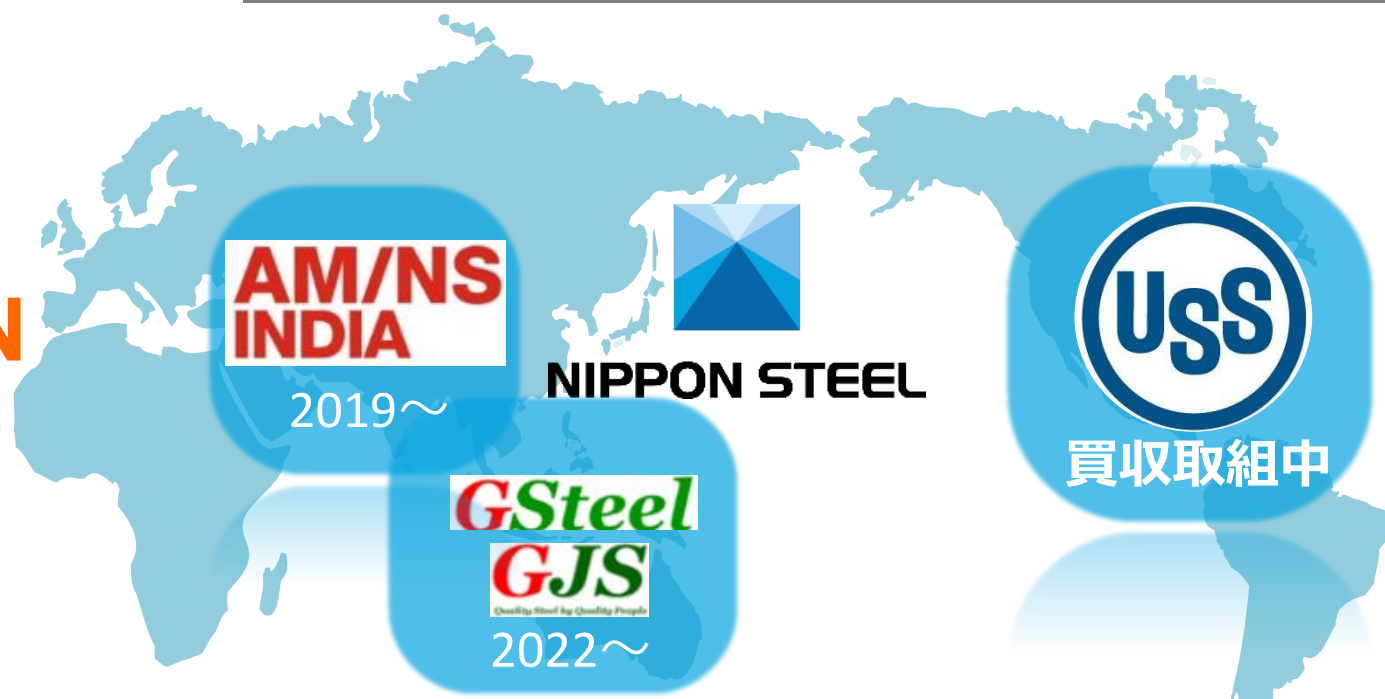
鉄源一貫製造拠点の拡充

M&A／ブラウンフィールドの拠点取得

✓ 成長する **インド**

✓ ホームマーケット **A S E A N**

✓ 高級鋼の最大市場 **米国**



「世界本社」としての戦略マネジメント機能の強化
世界展開を担う**グローバル人材の育成**にも注力

U. S. Steel社の買収

両社の強みを合わせ U. S. Steelの成長を実現



- ✓ 鉄鉱石鉱山・高炉・電炉を有機的に組み合わせた強力な事業資産
- ✓ 米国内の幅広い顧客基盤
- ✓ 歴史に裏付けられたブランド価値



NIPPON STEEL

商品
技術

設備・操業
技術

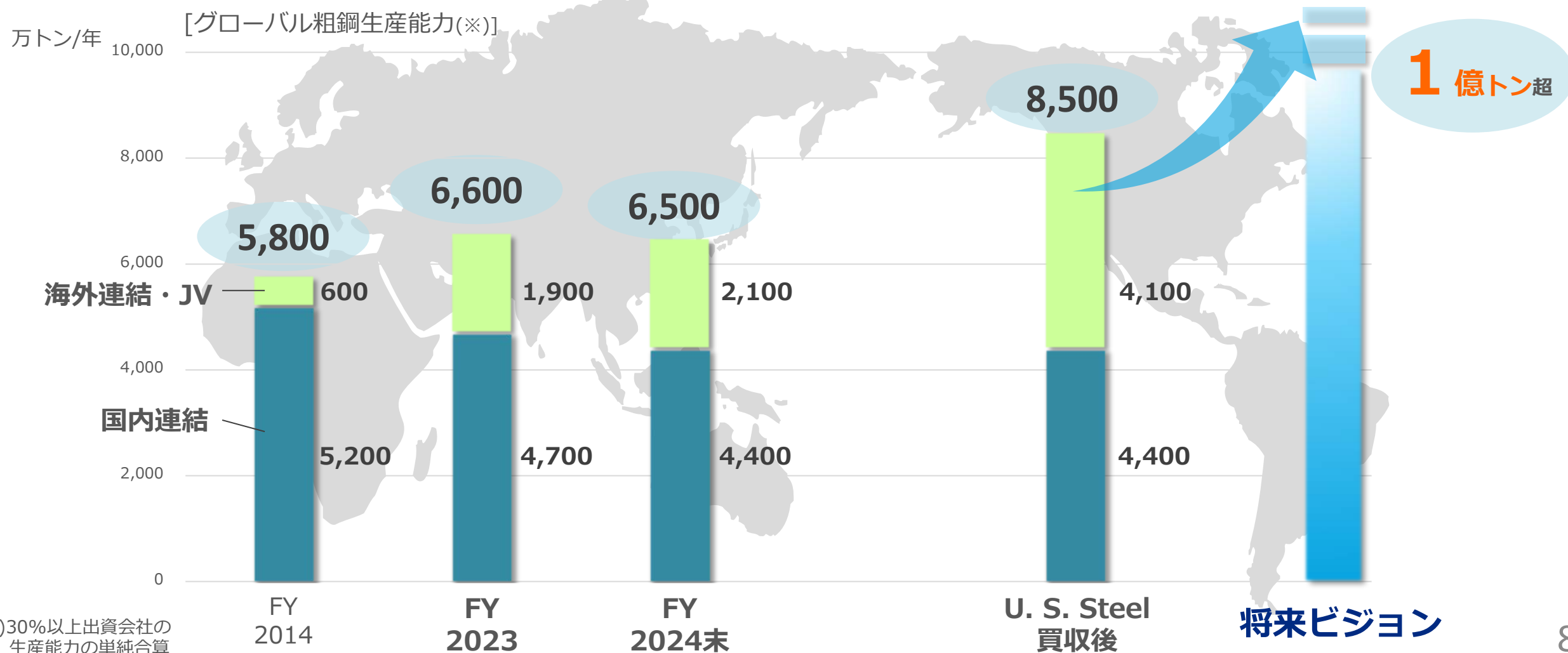
脱炭素
技術

- ✓ U. S. Steelの歴史とブランドを尊重
- ✓ 当社の最先端技術を全面的に共有

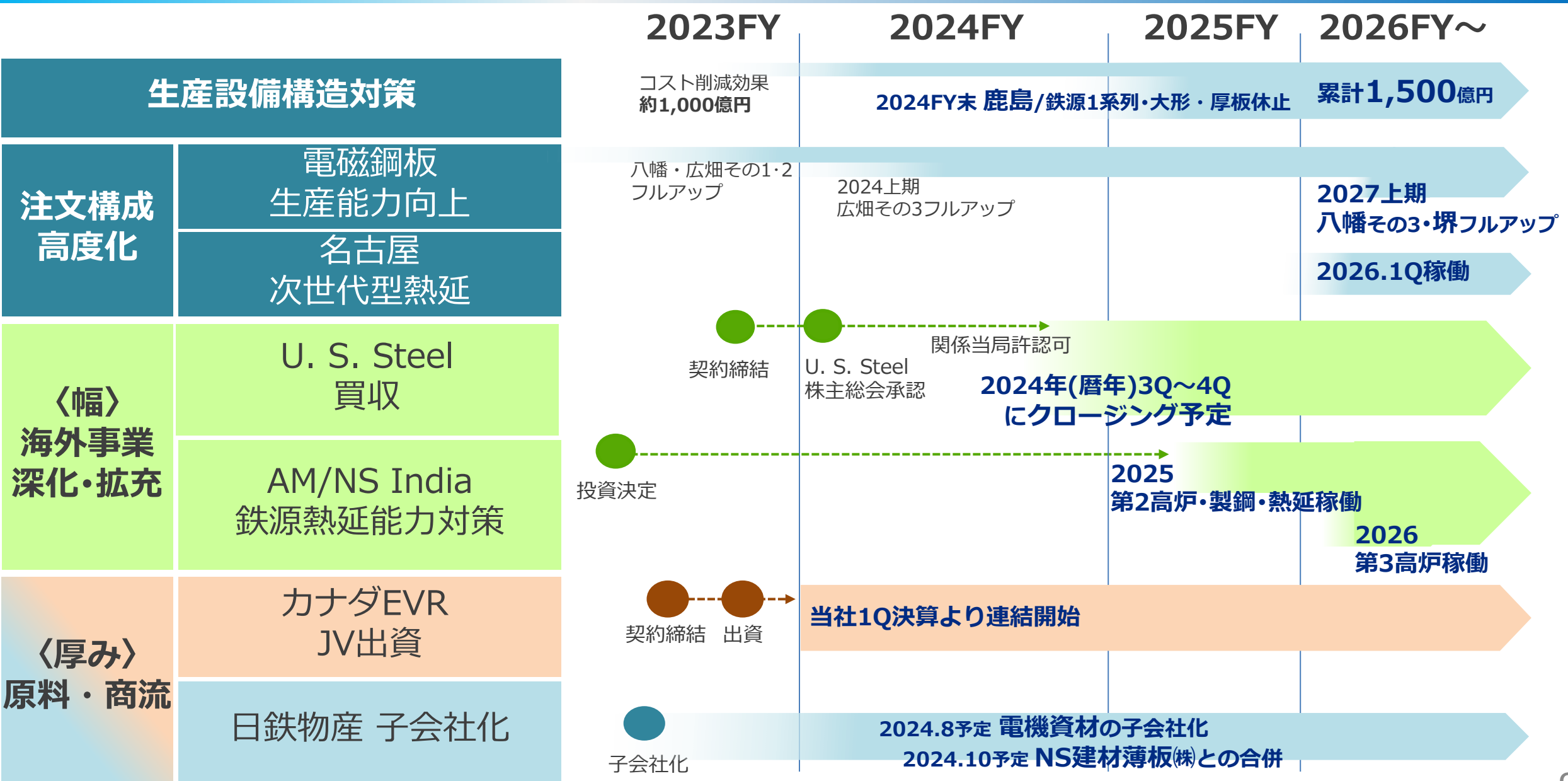
グローバル「1億トンビジョン」に向けて

国内生産設備構造対策 → 国内粗鋼生産能力は減少

海外事業の深化・拡充 → グローバル粗鋼生産能力 **1億トン**へ



成長戦略ロードマップ



人材確保と活躍推進（人的資本経営）

社会情勢：労働人口減少、人材の流動化

当社：多様な経営戦略の推進

認知度向上

各種広報施策

経験者採用

採用の多様化

処遇改訂

国内製造業
トップクラス

**エンゲージ
メント向上**

社内公募
社内起業
対話促進

社員一人ひとりの能力を高め、最大限に引き出す
生産性向上施策を多角的に推進

事業戦略

業績概要

脱炭素戦略

事業環境：海外市況分野での未曾有の厳しさ



中国

国内鋼材需要の減少
高生産の継続



鋼材輸出増加



インド

国内鋼材需要の伸長



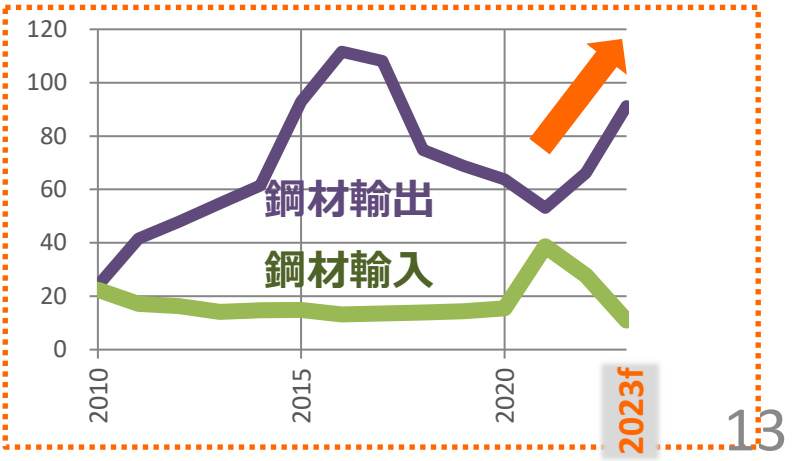
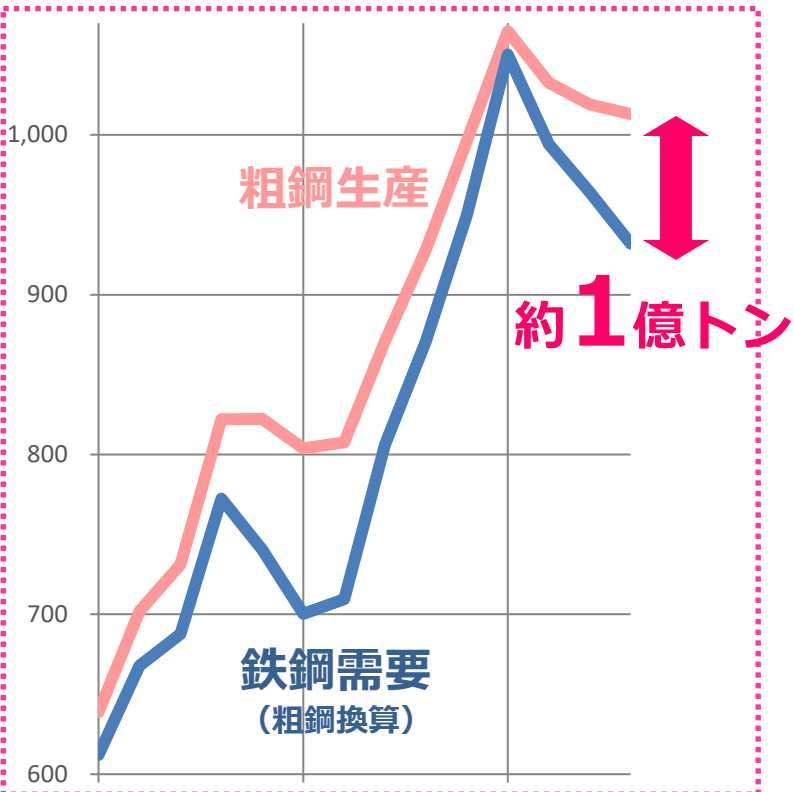
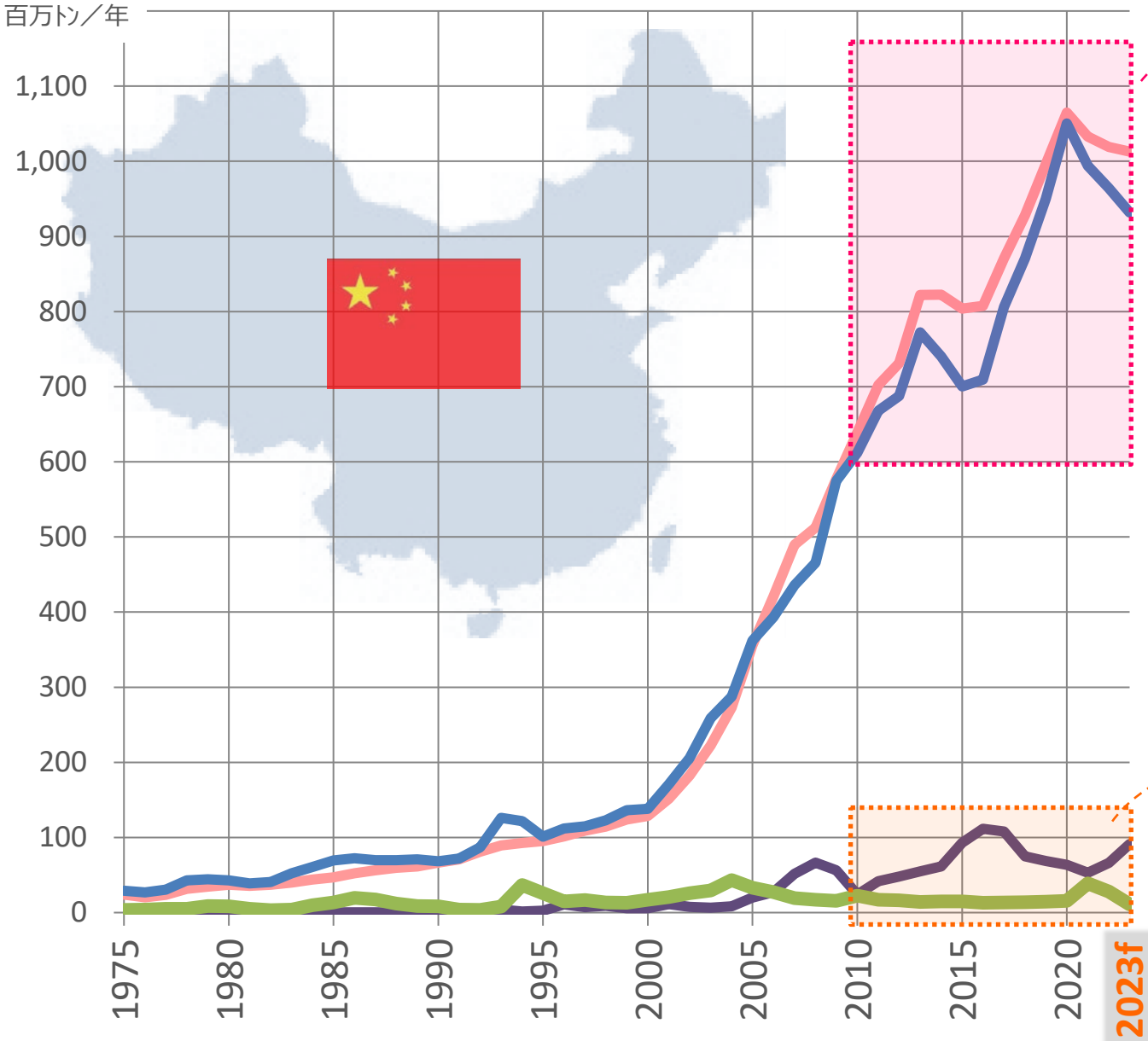
鉄鋼生産増加

海外鋼材市況の低迷

原料市況の高止まり

「原料高・製品安」デカップリング構造の深刻化

中国鉄鋼需給：国内鋼材需要減少下での高生産、輸出増



厳しい事業環境下での利益成長 ～ 1兆円ビジョンに向けて～



外部環境によらず、安定的に
連結実力損益**6,000億円以上**
を確保する収益基盤

実力
ベース
連結
事業損益
(億円/年)

4,900

6,000

6,900

7,340

9,350

7,500
以上

9,000
以上に取り組む

1兆円
を目指す

U. S. Steel
買収効果

国内構造対策
品種高度化・拡販
海外事業収益拡大等

FY
2014

FY
2015

FY
2016

FY
2017

FY
2018

FY
2019

FY
2020

FY
2021

FY
2022

FY
2023

FY
2024見通し

FY
2025展望

配当
(円/株)

55

45

45

70

80

10

10

160

180

160

160

→ 継続的に高水準を目指す

事業戦略

業績概要

脱炭素戦略

鉄鋼業におけるカーボンニュートラル(CN)実現のための課題

技術的課題

- ✓ 鉄鋼業のサプライチェーン全体でのCO₂排出 (SCOPE1~3) の大宗は、生産プロセス(SCOPE1)、とりわけ鉄鉱石を還元する、基幹工程である高炉が占める
→ **生産プロセスの革新が必要**
- ✓ 電力／再エネ・原子力、自動車／EVのような**既存の脱炭素技術が存在しない**

投資回収 の予見性

- ✓ 生産プロセスの革新には、**巨額の投資**および**操業コストの上昇**が不可避
- ✓ 一方、**鋼材製品は現状 (CN化前) と同一**
→ **需要家への環境価値(CO₂削減)の訴求(価格転嫁)が課題**

インフラ

- ✓ **政策としての社会インフラ整備 (グリーン電力・水素の安定供給、CCUS)**

**鉄鋼業のCN化に特有の、困難な3課題を克服し、
投資の予見性を高めていくことが必須**

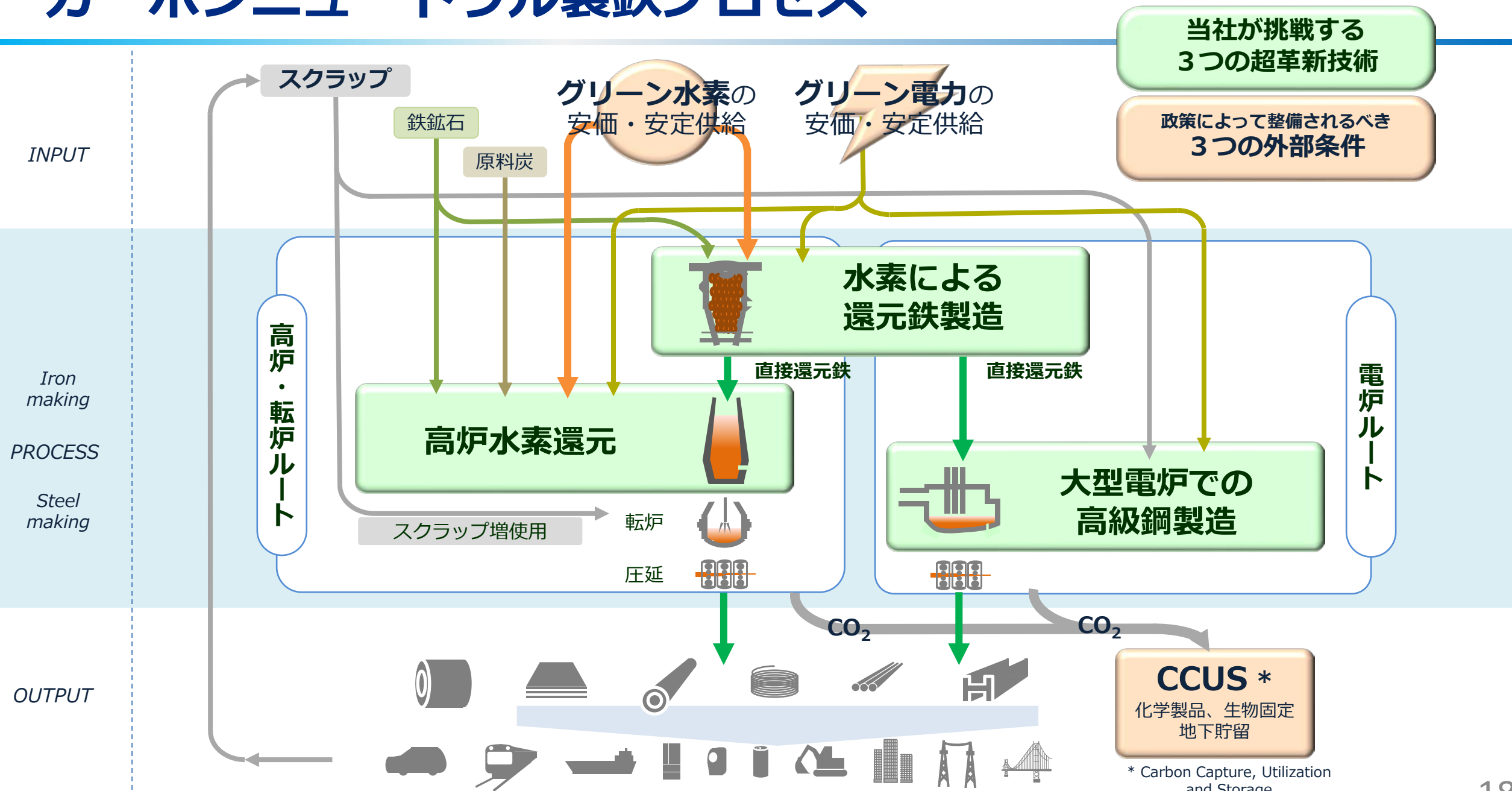
鉄鋼生産プロセスのカーボンニュートラル化 ～技術的選択肢～

- 世界の鉄鋼需要を満たすにはスクラップだけでは不十分であり、**鉄鉱石の還元が不可欠**
- 鉄鋼の大量生産プロセスとしては、**高炉法（還元＋溶解）**と、**電炉法（溶解）**の2種類
- カーボンニュートラル化のための技術的選択肢は、
① 高炉法の脱炭素化と、**② あらかじめ還元した鉄（還元鉄）の電炉での溶解**となる

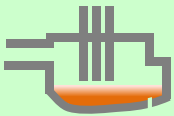
	← 生産性	品質	現状 主原料	エネルギー →	技術開発項目 実用化目途	その他課題
高炉法 	○	○	鉄鉱石 原料炭	自給 (副生ガス 利用)	● 加熱水素による炉内還元 ● 炉内反応設計～操業技術開発 ～スケールアップ検証 実装可能時期：2040年頃	● グリーン水素 ／アンモニア ● CCUSの 社会実装
電炉法 	△	△	スク ラップ 還元鉄	外部依存	● 大型化（生産性向上） ● 操業、品質管理技術開発 実装可能時期：2030年頃	● グリーン電力 ● 高品位原料調達 ● 水素による 還元鉄製造技術

- ✓ 2050年カーボンニュートラル実現に向けては、高炉法・電炉法双方の特徴を活かし、**エネルギー、原料等の経済条件に応じて、最適な生産プロセス構成を目指す**
- ✓ **生産性・品質優位**であり**既存インフラを活かせる高炉法**の脱炭素化開発を推進しつつ、2030年CO₂削減目標の確実な達成に向けては、**早期に実装可能な電炉法**について検討中

カーボンニュートラル製鉄プロセス



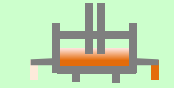
超革新技術の開発・実機化



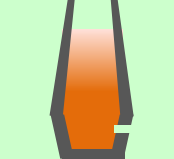
大型電炉での
高級鋼製造



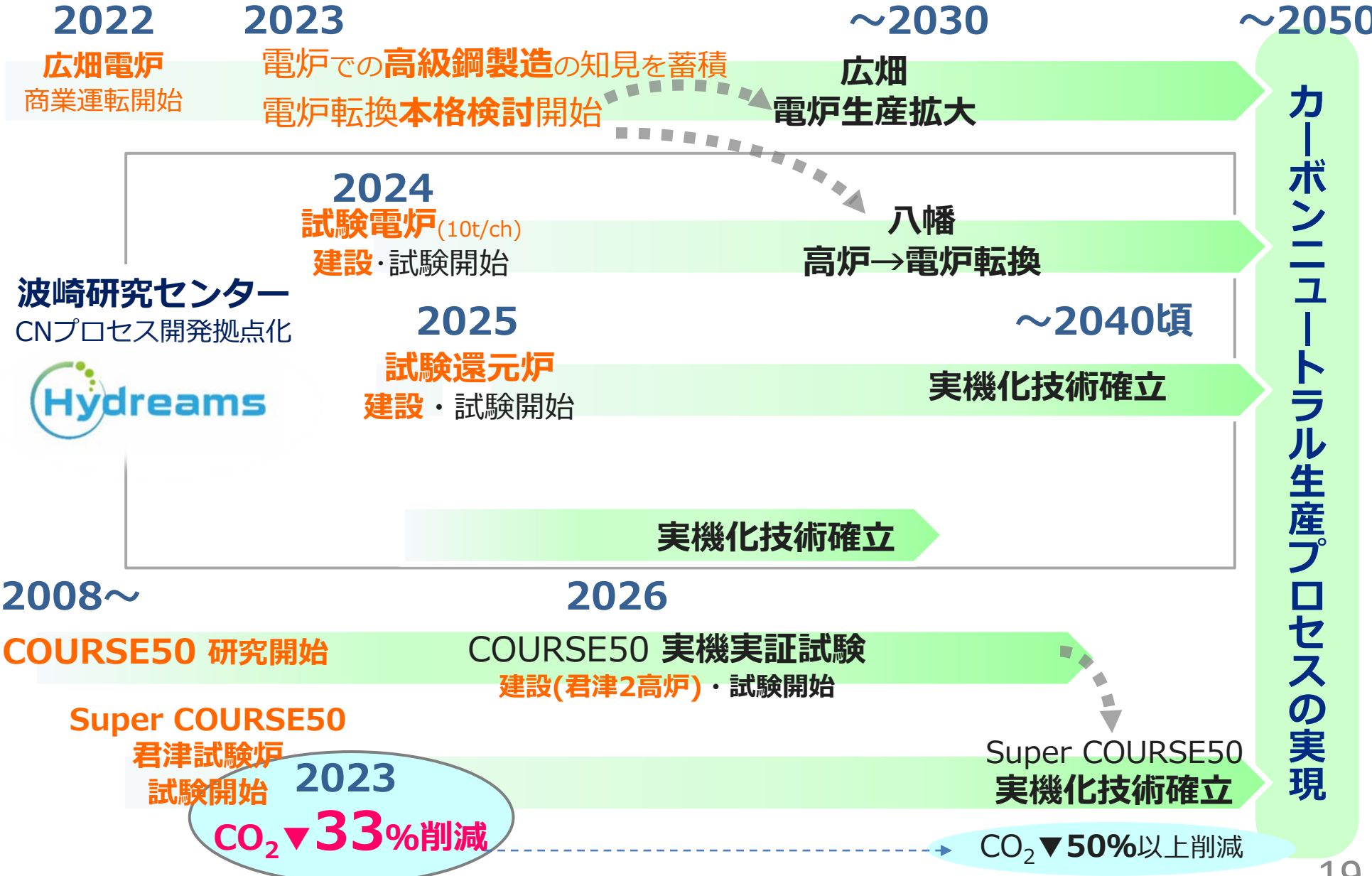
水素による
還元鉄製造



電気溶融炉



高炉
水素還元



カーボンニュートラル社会実現に向けた **3** つの山

技術開発

- 技術開発シーズ発掘、予算確保（完了）
- 開発プロジェクト推進中

投資回収 の予見性

- 実装への技術検討推進（実行中）
政府支援およびグリーンスチール市場形成を含めた
- **投資回収の予見性・戦略的意義の見極め**
グリーンスチール市場形成
環境価値(CO₂削減)**の経済価値化**

インフラ

- **電力システム改革**(第7次エネルギー基本計画)
総合的な電力需給対策、原子力技術の安全活用
- **水素・アンモニア、CCUSの社会実装**

「3つの山」の克服に向けた取り組み

技術開発

開発計画・試験
政府支援

グリーンイノベーション(GI)基金

「製鉄プロセスにおける水素活用」1,935億円 → **4,499**億円へ増額

… 予算化完了

設備投資
政府支援

GX移行債を活用した投資額の**1/3**の国負担

… 制度化完了

操業コスト
政府支援

戦略物資生産基盤税制の創設（グリーンスチール）

… 制度化完了

投資回収 の予見性

国際標準化

worldsteelでの**マスバランス法採択、ガイドライン化**

… ハイレベル
原則合意

ISO、GHGプロトコル等改訂への働きかけ

… 実行、準備中

環境価値
(CO₂削減)
の経済価値化

GXリーグ[経産省] → 成長志向型カーボンプライシング

GX製品市場研究会[経産省]・政府**GX実行会議**

… GX市場創造の
議論開始

自動車業界等との意見交換

インフラ

エネルギー
インフラ整備

第7次エネルギー基本計画に向けた原子力安全活用等

… 委員会提言中

水素・アンモニア：水素基本戦略改訂、**水素社会推進法**

… 法案成立

CCS：**JOGMEC/先進的CCS支援事業**

… プロジェクト
参画

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を実行中



NIPPON STEEL

**株主の皆様におかれましては
倍旧のご支援を
お願い申し上げます**