

# 当社の経営概況と今後の取組み方針

## 目次

1. 2025中長期経営計画振り返り
2. 2030中長期経営計画
3. カーボンニュートラル実現に向けた取り組み
4. 2026年度見通し、企業価値向上に向けて



**NIPPON STEEL**

# 2025中長期経営計画振り返り

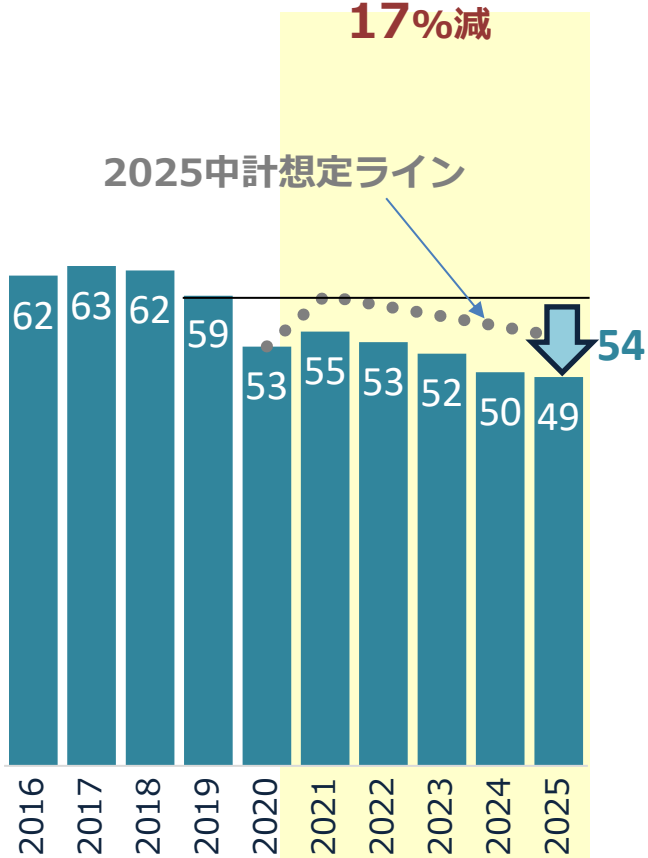
- ◆ 国内外事業環境は想定を超えて悪化
- ◆ 当初の計画に加え追加施策の実行により、計画を上回る実力利益を実現
- ◆ 将来の成長に向けた海外投資を推進

# 国内外の事業環境は当初想定を超え大幅に悪化

## 国内鋼材需要

当初想定 59→54百万t/年  
9%減

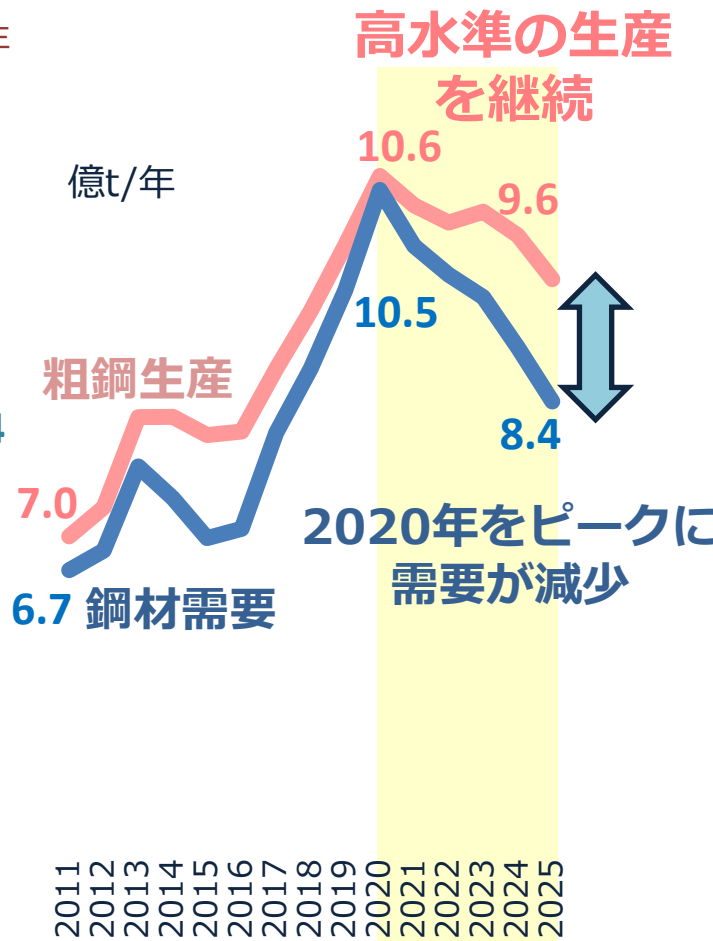
2025実績 59→49百万t/年  
17%減



2025中計期間

## 中国鉄鋼需給と鋼材輸出

### 中国の鋼材輸出が大幅に増加

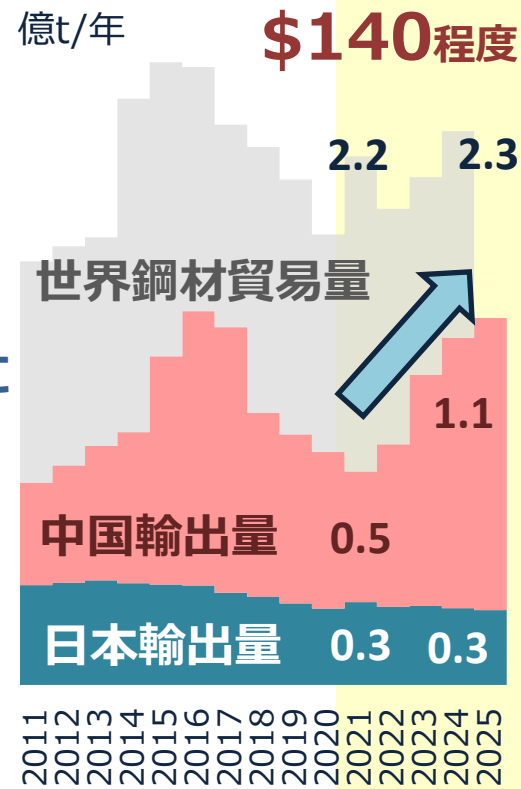


2025中計期間

アジアHOTコイル  
主原料マージン

\$200程度

\$140程度



2025中計期間

# 内需減少と輸出困難化に耐えうる強靱な体質を構築<sup>4</sup>

当初  
施策

## 生産設備構造対策

高炉基数

2019 2026.3E  
15 ⇒ 10基 ∇5基

粗鋼生産能力

50 ⇒ 40百万t/年 ∇20%

コスト改善効果 約1,500億円/年

固定費  
削減

当初  
施策

## 品種構成高度化

高付加価値商品 汎用品

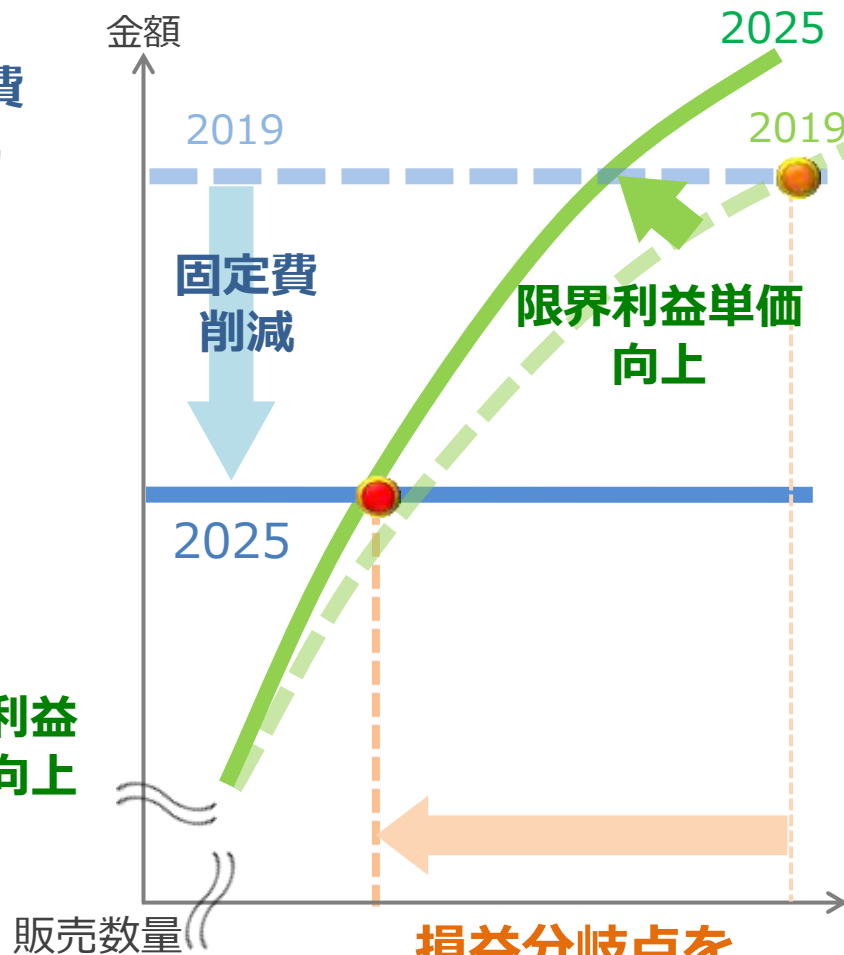
高付加価値商品 汎用品

限界利益  
単価向上

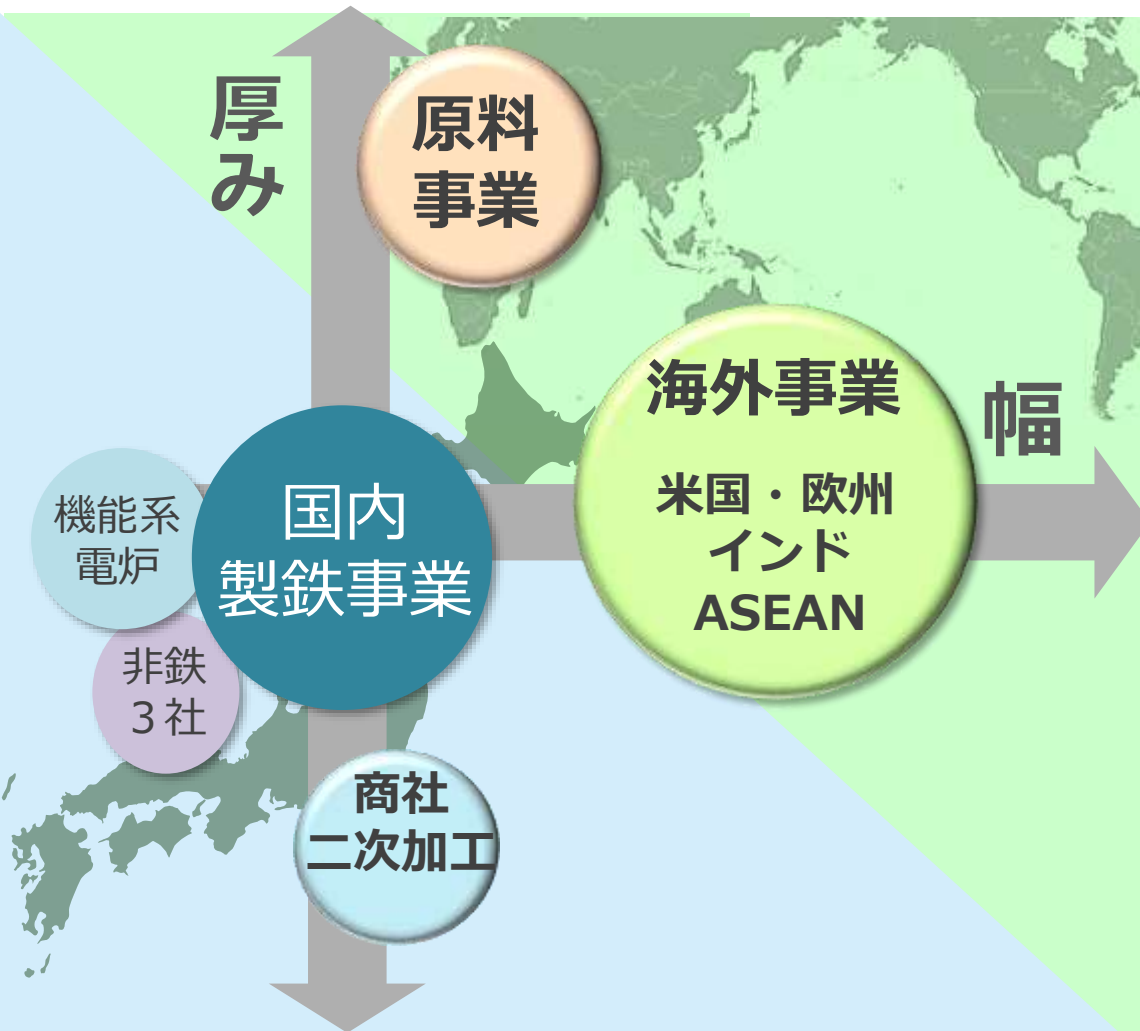
追加  
施策

## 紐付き分野価格改善

- ・ 製品・ソリューションの  
価値をふまえた価格の適正化  
&
- ・ サプライチェーン全体での  
外部コスト変動分の負担適正化



# 幅と厚みを持つ強靱な事業構造へ進化



## 海外事業

### 成長する重点地域でインサイダー化

中国からの影響を受けにくい  
高級鋼市場である**米国・欧州**

- ・ **U. S. Steel買収** (含USSK)

追加  
施策

成長する**インド**

- ・ AM/NS Indiaハジラ能力拡張

当初  
施策

- ・ **ラジャヤペタ土地取得**

追加  
施策

ホームマーケットである**ASEAN**

- ・ **タイG/GJ Steel買収**

追加  
施策

### 継続合理性のない事業から撤退

- ・ **USIMINAS、BNA等撤退**

追加  
施策

## 原料事業

優良原料の安定調達  
原料コスト変動影響の緩和

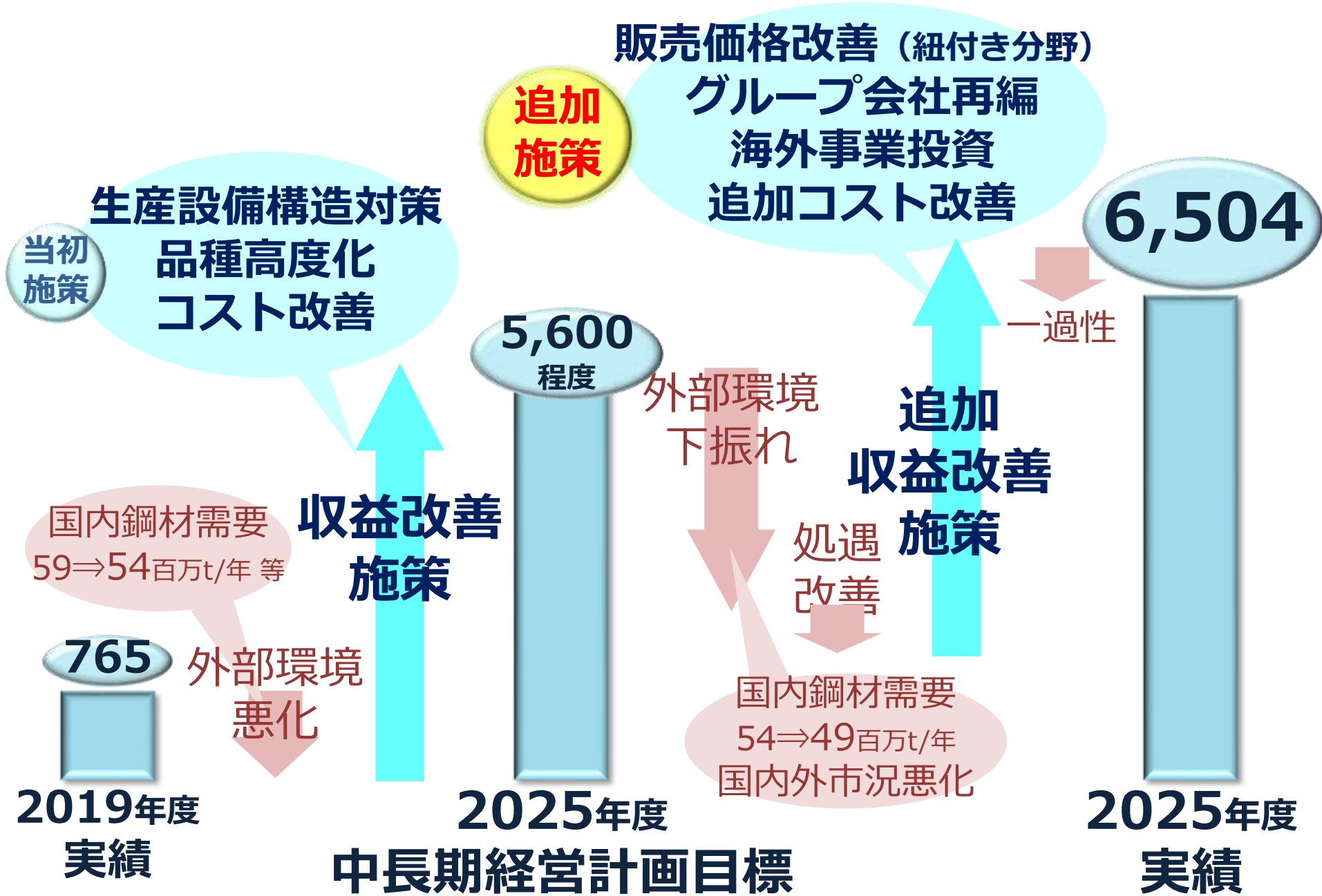
調達から事業へ

マイナー出資から持分法適用出資へ

- ・ **Blackwater、EVR JV出資**

追加  
施策

# 想定を上回る環境悪化の中、目標収益を達成



# 高水準の実力利益を継続確保

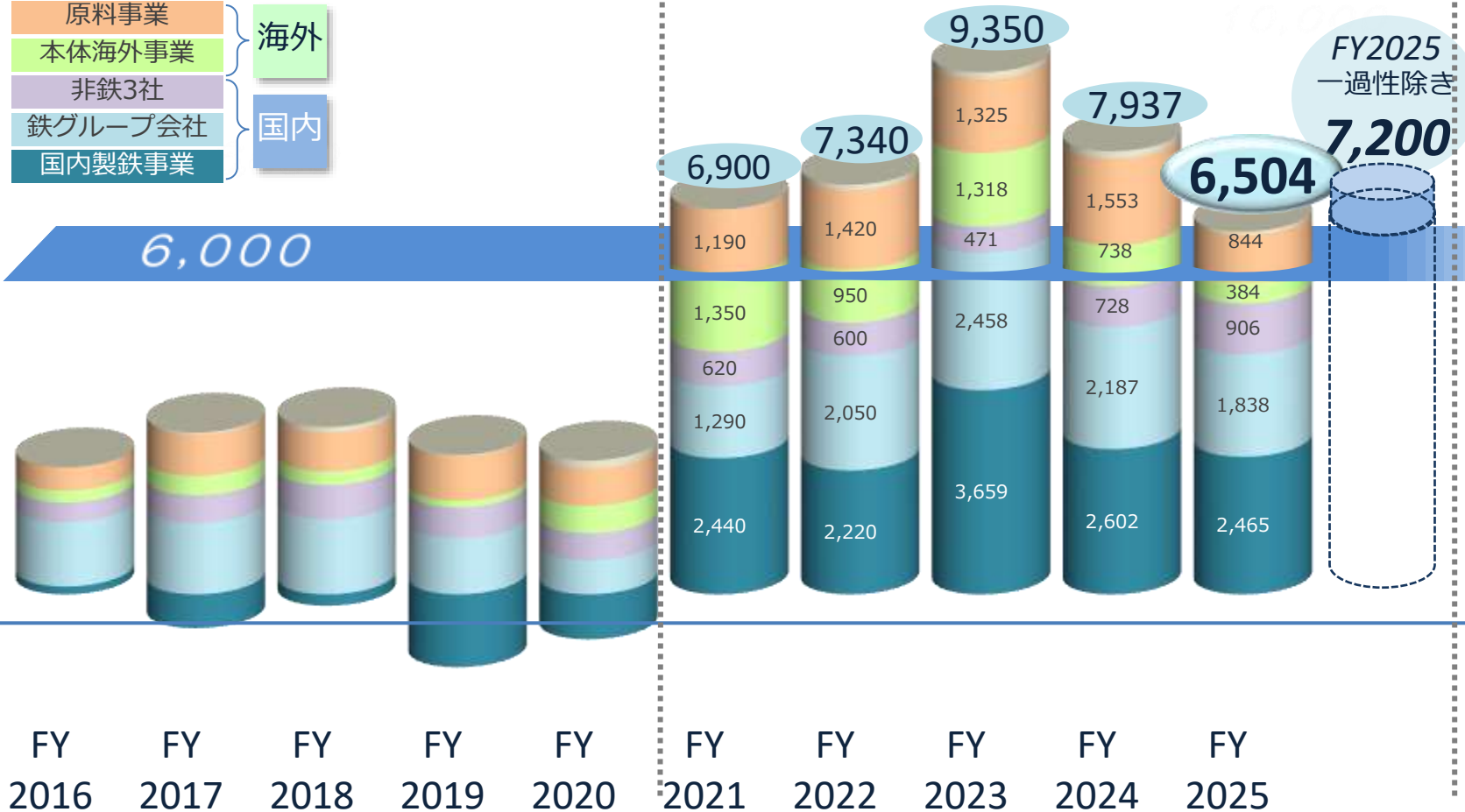
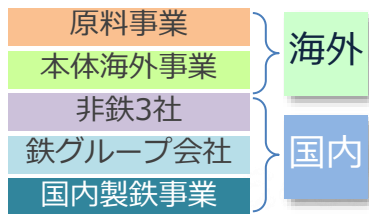
2016～2020年度 平均

約**2,000**億円

2021～2025年度 平均

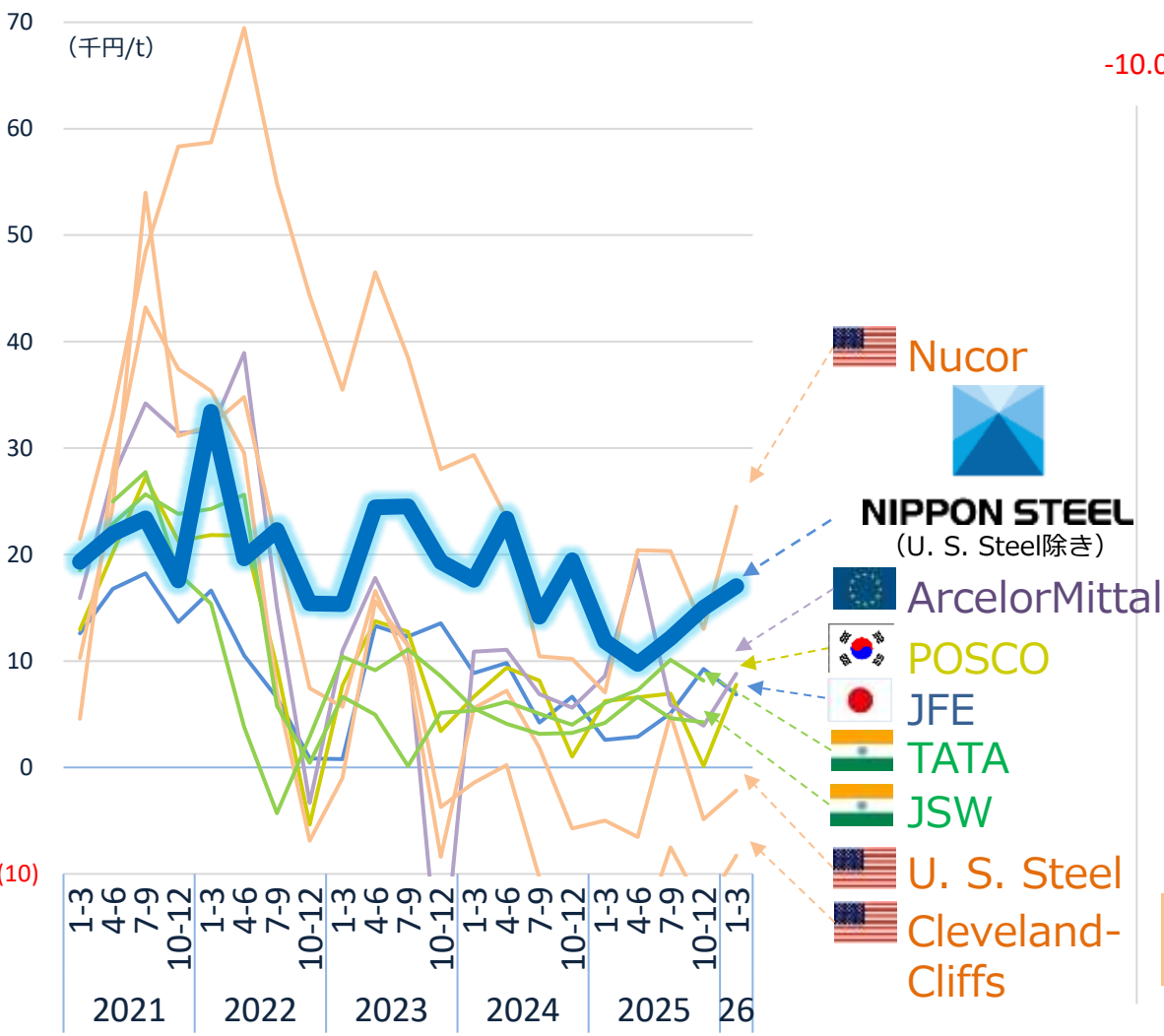
約**7,700**億円

連結実力利益 (億円/年)

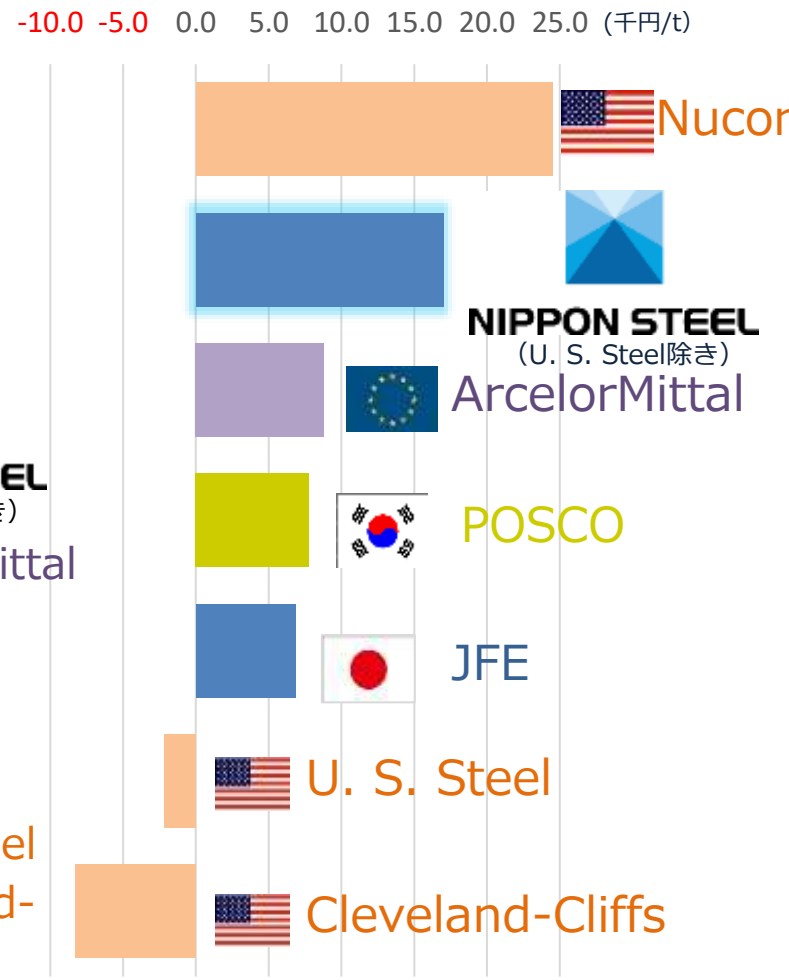


# 競合メーカーに比して安定的に高水準の利益を確保<sup>8</sup>

## 粗鋼トンあたり利益推移



## 粗鋼トンあたり利益 (2026年1-3月期)



分子：営業利益またはEBIT等 当社・JFE=事業利益（在庫評価差等含む） 外各社の損益は各期のレートでの円換算値  
 分母：連結粗鋼生産量 Nucor=Steel mills total shipments  
 データ出典：Bloombergおよび各社決算公表資料

# 2030中長期経営計画

- ◆ **国内：競争力を回復した生産構造をフル活用、確固たる事業基盤を拡大**
- ◆ **海外：米国、インド、タイ、欧州重点4地域中心に利益成長を実現**
- ◆ **厳しい事業環境の中でも世界No.1鉄鋼メーカーへの復権を果たす**

# 世界No. 1 鉄鋼メーカーへの復権

## 2026~2030年度

### 連結実力利益 1兆円以上を 目指す

2031年度~

次なる  
利益水準へ飛躍

グローバル粗鋼  
1億トン以上を  
実現

2021~2025年度

外部環境によらず  
6,000億円以上を  
確保する収益体質を  
確立

グローバル粗鋼  
1億トン体制の  
布石

2026年度見通し  
中東情勢影響除き

1兆円以上

海外  
5,000億円以上

グローバル  
成長戦略を実行

2025年度実績

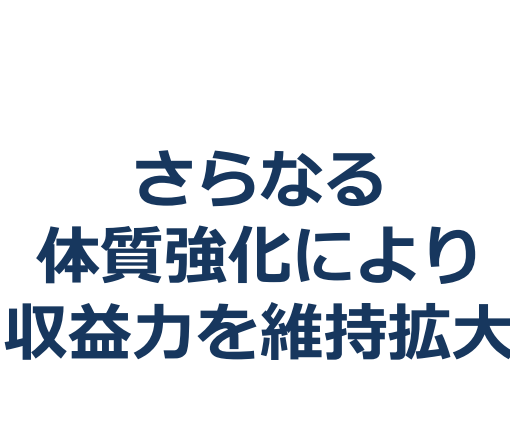
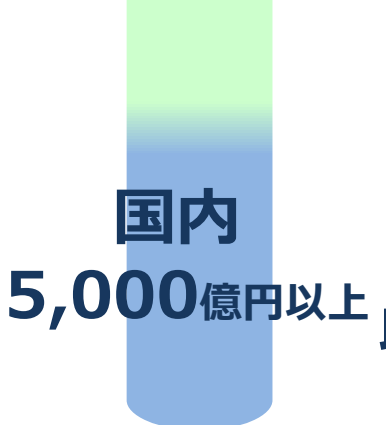
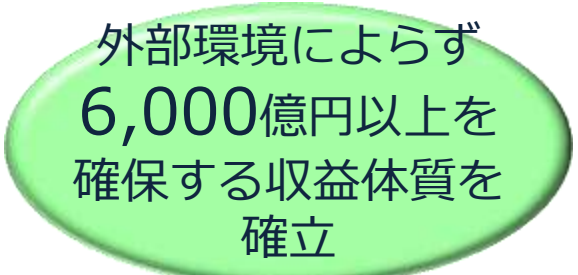
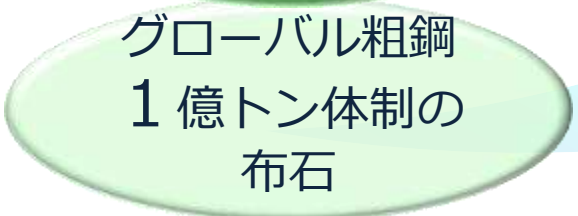
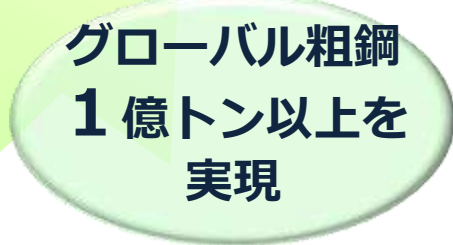
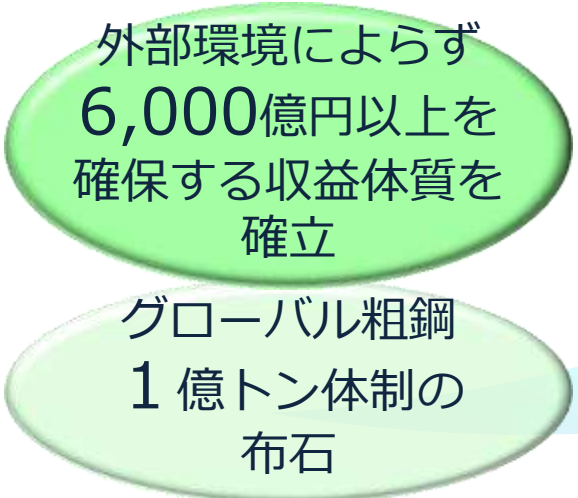
6,504

7,000  
以上

実力ベース  
連結事業利益

国内  
5,000億円以上

さらなる  
体質強化により  
収益力を維持拡大



国内

## 競争力を高めた生産構造をフル活用

需要分野・品種に応じて、生産分担を明確化

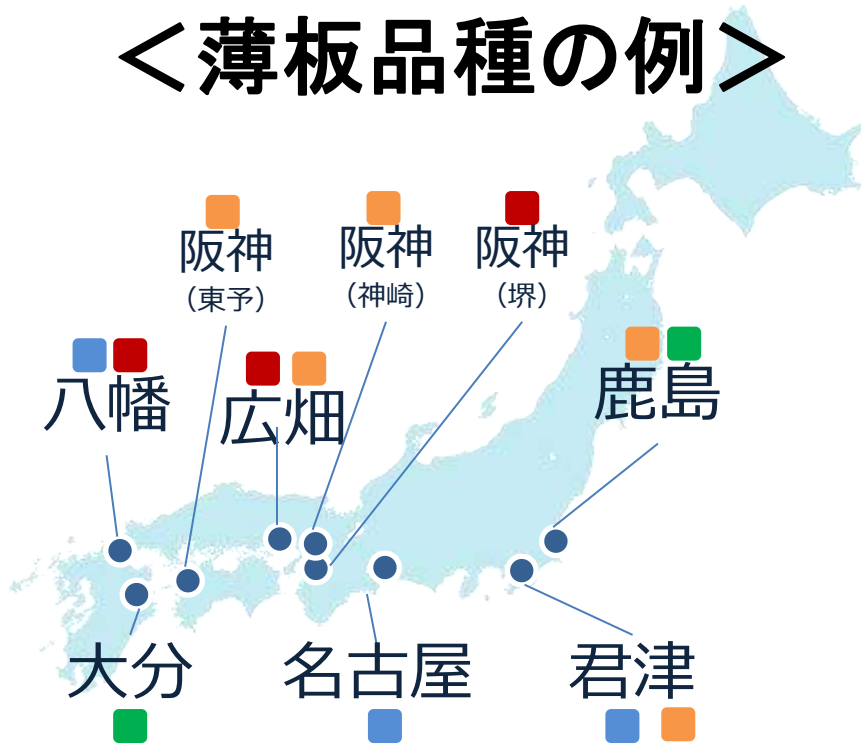
自動車用鋼板



君津・名古屋・八幡

名古屋/  
次世代熱延投資

&lt;薄板品種の例&gt;



電磁鋼板



八幡・広畑・堺

電磁鋼板能力品質  
向上対策投資

建材薄板

鹿島・君津  
・広畑・阪神海外向け  
ホットコイル

鹿島・大分

FY2025→2030コスト改善

3,000 億円/年

設備投資効果フル発揮  
最適生産のさらなる追求  
国内物流の抜本的見直し

国内

# 当社の総合力を活かした ソリューション活動の深化・高度化

- ・ 先進メタラジーによる新たな鋼材開発と易製造化
- ・ 高度な利用加工技術、解析・評価技術の提供
- ・ お客様の近隣ミルを活用し強固なサプライチェーン構築

## 自動車分野での取り組み事例

初期段階から当社が参画し協業

商品  
企画

デザイン

開発

生産  
技術

完成車  
製造

販売

サービス

従来の協業範囲



最適な車体構造を最短工期で開発

→ 当社の総合力を活かし、具体的な価値を提供

2026年4月1日  
熱間試運転開始



2026年8月  
商業生産開始予定



自動車向け超ハイテン等  
高付加価値製品を、  
高い品質で、安定的に、  
大量生産が可能に

# グループの構造と資本政策の考え方

## 近年の再編事例

### ドメイン事業

鉄源一貫体制による  
高付加価値製品・  
ソリューション提供

差別化・優位性  
(技術・品質・コスト)  
の源泉

国内 親会社

海外 親会社と  
一体での  
マネジメント

日鉄ステンレス 合併  
山陽特殊製鋼 合併

U. S. Steel 買収  
Nippon Steel Slovakia  
直接保有化  
Ovako 直接保有化  
日鉄鋼管 事業再編

### ドメイン事業に 必須な機能

二次加工 商社

機能分担会社

独立会社 完全子会社  
としての  
経営の効率性

黒崎播磨 完全子会社化  
伸管3社統合  
日鉄ファインチューブ発足

戦略共有・  
連携による  
メリットを發揮

グループ外の  
経営資源の  
活用が有効

子会社  
関連会社  
(持分法適用会社)

日鉄物産 子会社化・非公開化  
Blackwater 出資  
EVR 出資

# 山陽特殊製鋼との統合

統合時期 2027年4月1日 (予定)

## 棒線・特殊鋼事業全体を親会社に一元化し体質強化

### 山陽特殊製鋼

親会社と合併

「瀬戸内製鉄所 山陽地区」へ



軸受鋼  
高合金  
粉末  
素形材



### 山陽特殊製鋼海外拠点

直接保有化



スウェーデン、フィンランド

**OVAKO**



インド

**SSMI**



他6社

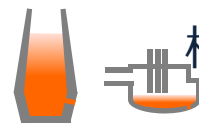
九州製鉄所八幡地区

機械構造用鋼



北日本製鉄所室蘭地区

機械構造用鋼  
ばね鋼



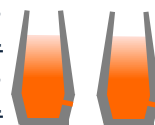
山口製鉄所(光)

ステンレス  
線材



北日本製鉄所釜石地区

東日本製鉄所君津地区



海外

## 欧州を加えた海外重要4地域

→新たな地産地消体制へ

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

上工程から一貫して  
付加価値を創造できる  
鉄源一貫製鉄拠点を  
拡充

成熟した  
高級鋼市場  
欧州

成長を続ける  
高級鋼市場  
米国

NSSK Nippon Steel Slovakia

2025年～ 薄板

OVAKO

2018年～ 特殊鋼



NIPPON STEEL



2025年～

AM/NS  
INDIA

2019年～

NIPPON STEEL

NS-SUS

1995年～

GSteel GJS

2022年～

成長する  
インド

ホームマーケット  
ASEAN/タイ

# 海外

# 1兆円・1億トン実現に向けた海外事業の貢献

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

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

2030年度目標

国内 + 海外 **1兆円以上**

海外事業利益 **5,000億円以上**

本体海外事業 + 原料事業

2025年度実績

**1,228億円**

384  
844

国内

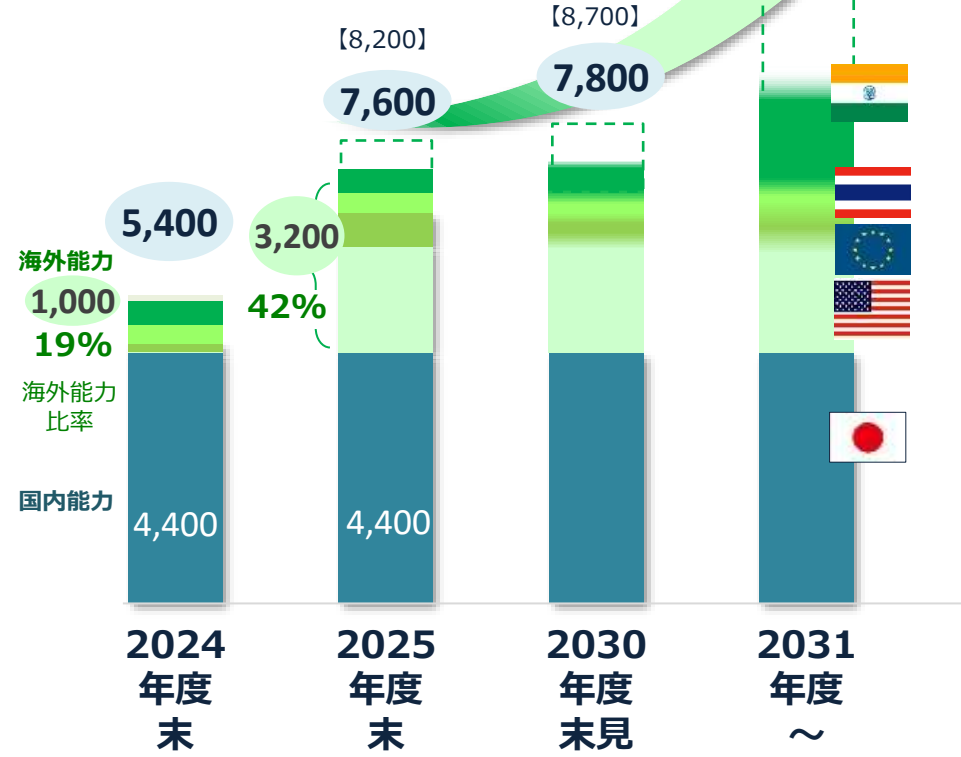
タイ他  
U. S. Steel  
インド  
原料事業

国内

粗鋼生産能力

万トン/年

**1億トン以上**



・ 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

海外



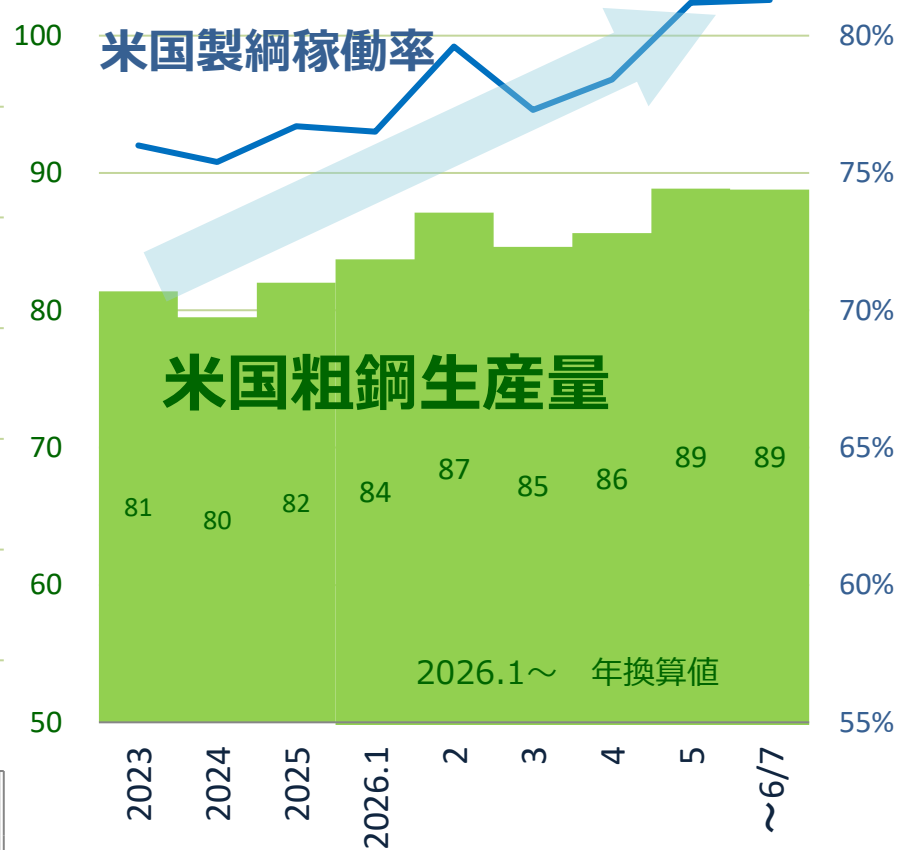
# 米国事業環境はU. S. Steel買収時より好転

## 米国ホットコイル市況



## 世界粗鋼生産量が減少するなか 米国粗鋼生産量は底堅く推移

2025年：82百万t > 日本80.7百万t  
44年ぶりに日本を逆転



海外



# U. S. Steelの飛躍的利益成長へ

国内技術部門の組織体制を一元化し  
グローバル体制へ改組

当社⇒U. S. Steel派遣者

2025.6 (買収完了)時点

約**50**名

足元

約**100**名  
短期派遣者含む

~260項目の改善イニシアチブを推進中

## 買収シナジー計画

EBITDAベース 億\$/年

**30**億\$

操業改善 **5**億\$

設備投資効果

**25**億\$

**2**億\$

2026  
見通し

2030

設備投資効果  
フル発揮

## 実力利益

億円/年

**3,000**

億円  
レベル

**1,000 + a**  
億円

一過性除き

**140**

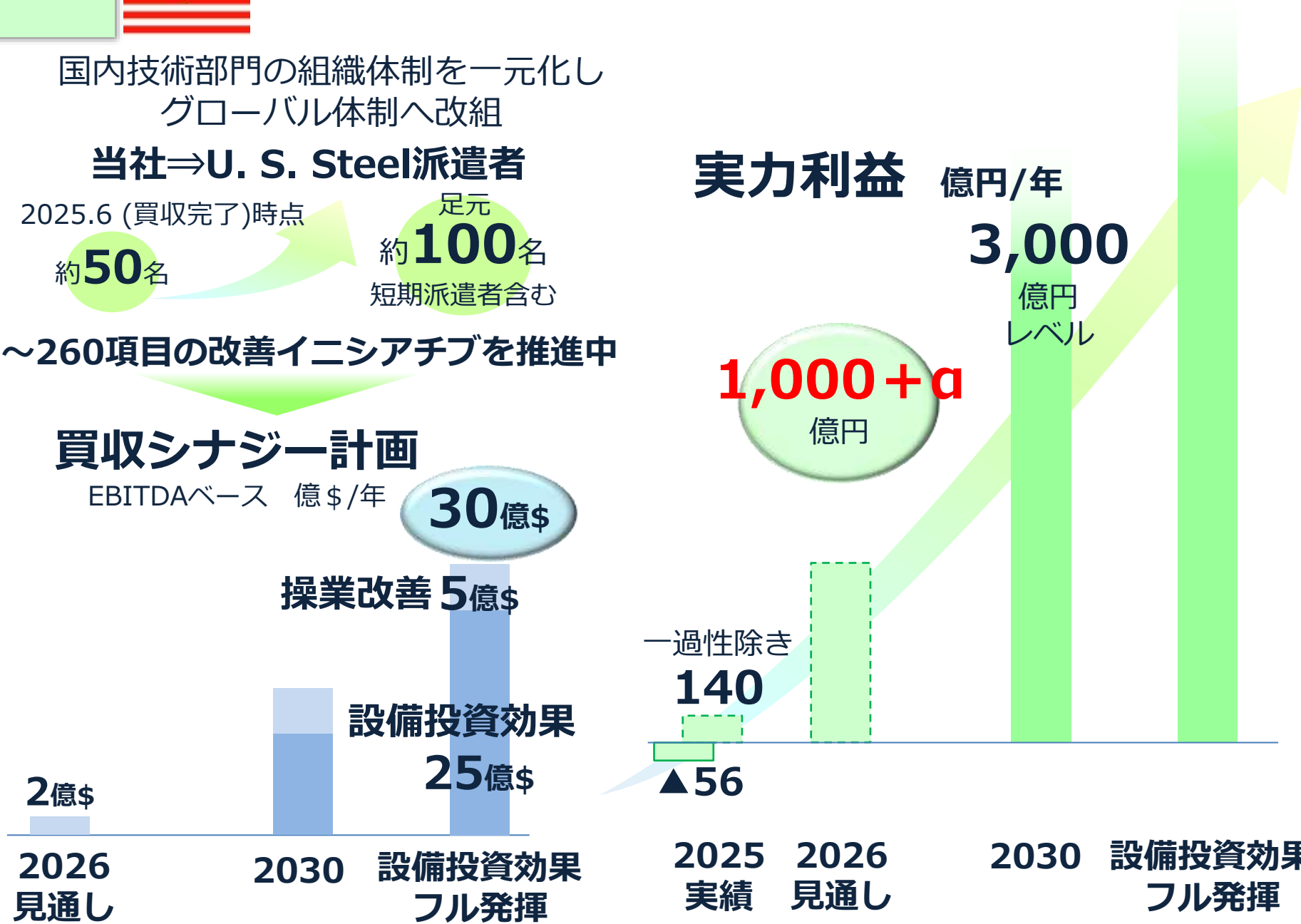
▲**56**

2025  
実績

2026  
見通し

2030

設備投資効果  
フル発揮



海外



# 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6月までに約3割を成案化し実行決定

約**32億\$**

高炉拠点 <Gary>

第14高炉改修

3.5  
億\$

熱延設備増強

2.3  
億\$

高炉拠点 <Mon Valley>

スラグ処理設備新設

0.9  
億\$



電炉拠点 <Big River>

DRI (直接還元鉄)  
製造プラント新設

18.8  
億\$

鋼管拠点 <Fairfield>

高級ねじ切り設備増設

0.7  
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

鋼管拠点 <Fairfield>

鋼管熱処理設備増設

# コスト・品質競争力向上、品種高度化を実現

# U. S. Steel買収資金調達の恒久化完了

**2025.6 U. S. Steel買収資金**  
 つなぎ融資 約 **2兆円**

恒久調達を実施し  
 つなぎ融資を返済

## 恒久調達転換

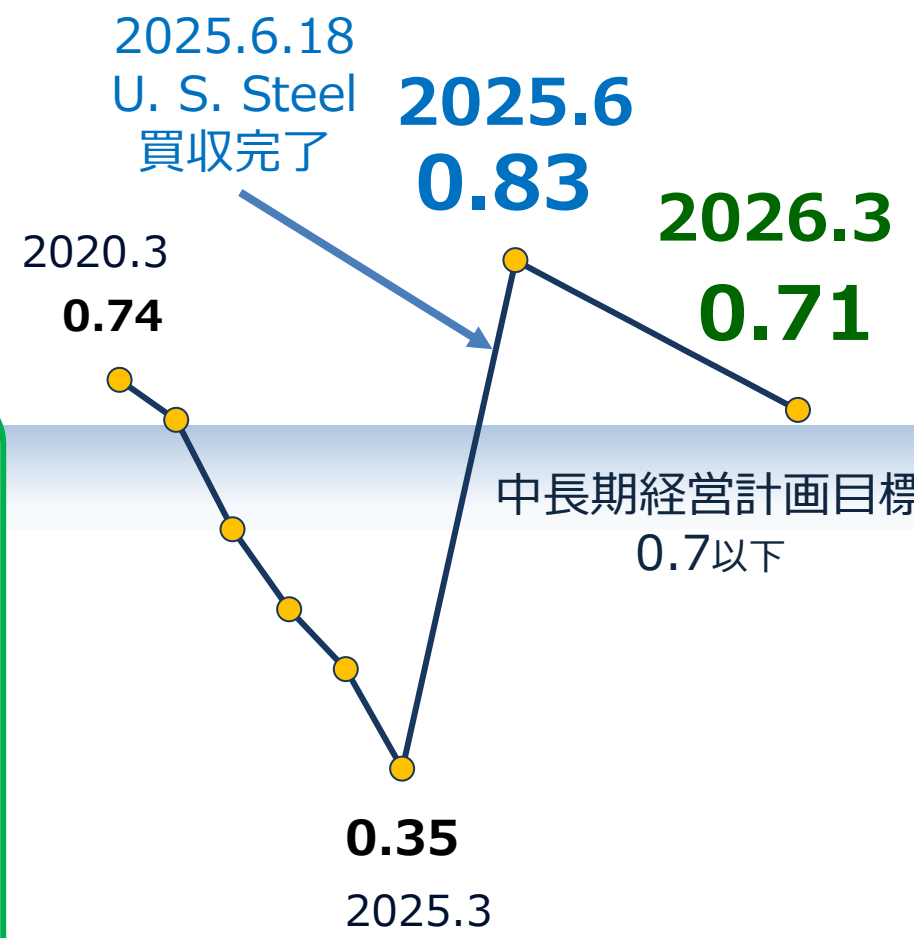
**2025.9 円建ハイブリッドローン**  
**5,000億円**  
 資本性50%認定

**2026.3 転換社債** **6,000億円**

**2026.3 JBIC協調融資** **9,000億円**

## D/Eレシオ

有利子負債 / 自己資本 (資本性調整後)



2025.6.18  
 U. S. Steel  
 買収完了

海外



# AM/NS Indiaの 能力増強・品種高度化を推進

## ハジラ Hazira (グジャラート州)

冷延・アルミめっき  
2026下期稼働予定  
一貫能力向上建設中

## 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



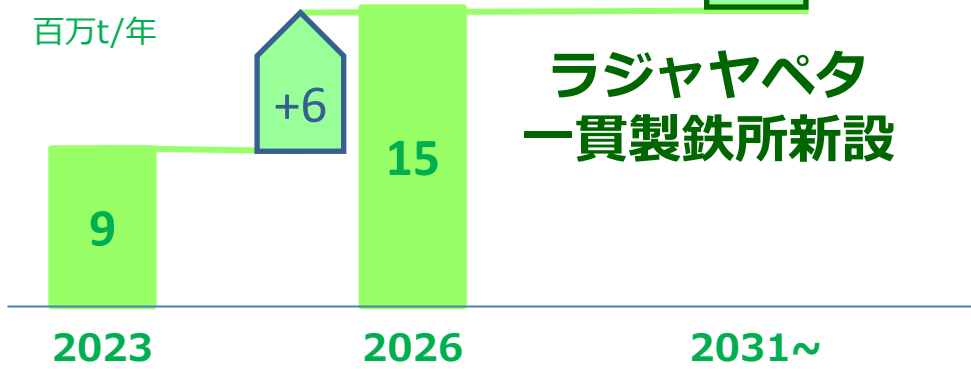
AM/NS India生産能力

# 22 + α

百万t  
+α  
+7  
程度

ハジラ製鉄所  
一貫能力増強

## ラジャヤペタ 一貫製鉄所新設



# カーボンニュートラル実現 に向けた取り組み

- ◆ **課題解決への着実な取り組み**  
技術開発／投資回収の予見性  
／制度化・標準化／インフラ整備
- ◆ **技術開発・実機実装の推進**  
実機実装：大型電炉投資判断～実行  
水素製鉄：試験高炉他での開発推進

## 脱炭素：4つの課題の克服に向けた取り組み

## 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／

## 実装化

GXスチール  
市場の創成環境価値  
(CO<sub>2</sub>削減)の  
経済価値化

- ◆ 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）

- ◆ GXスチール(CO<sub>2</sub>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<sub>2</sub>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鉄鋼生産プロセス 実機実装・技術開発の進捗

カーボン  
ニュートラル

  
大型電炉  
での  
高級鋼製造

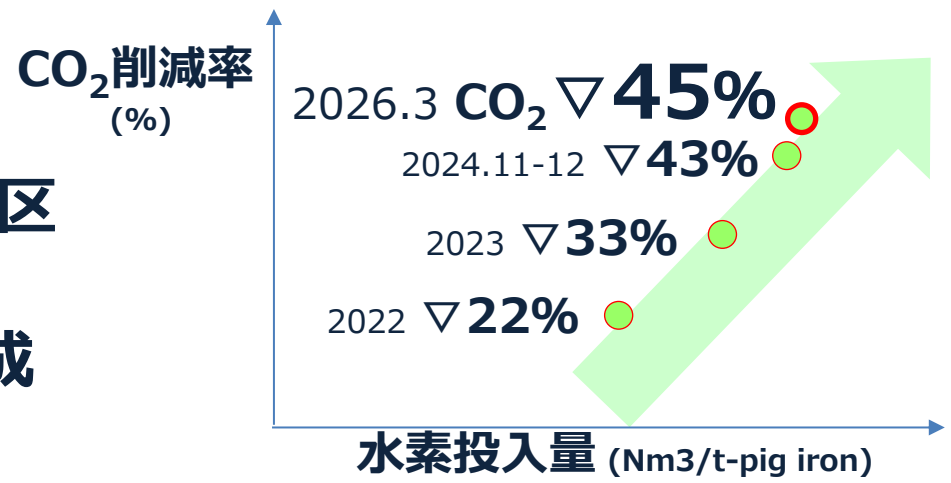
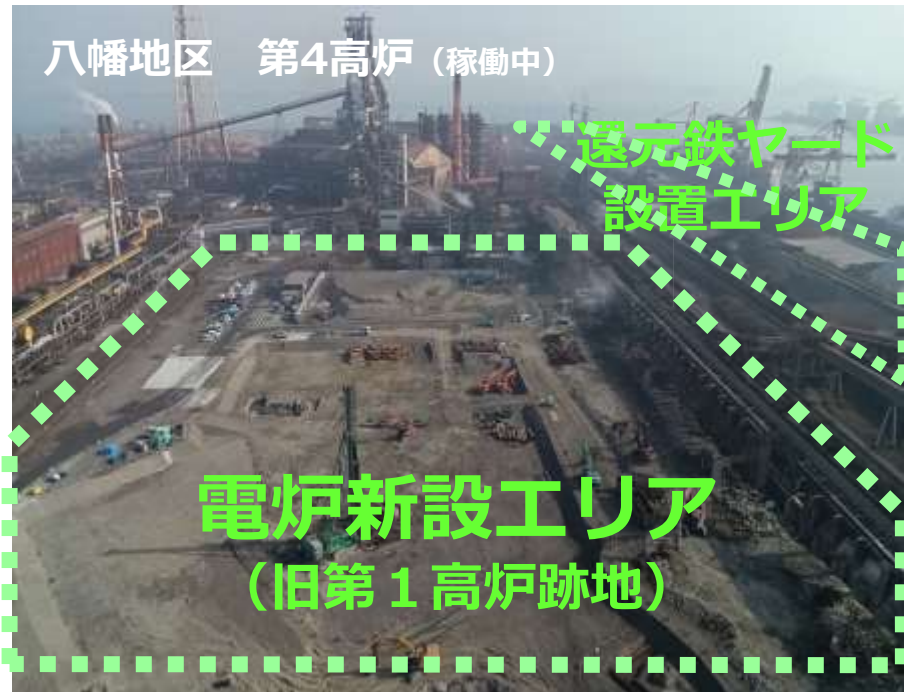
2026年4月  
九州製鉄所八幡地区  
電炉建設工事に着工

  
水素による  
還元鉄製造

2026年3月  
波崎研究開発センター  
試験炉が完成  
試験開始

  
高炉  
水素還元

2026年3月  
東日本製鉄所君津地区  
試験高炉にて  
CO<sub>2</sub>45%削減を達成  
(世界最高水準)



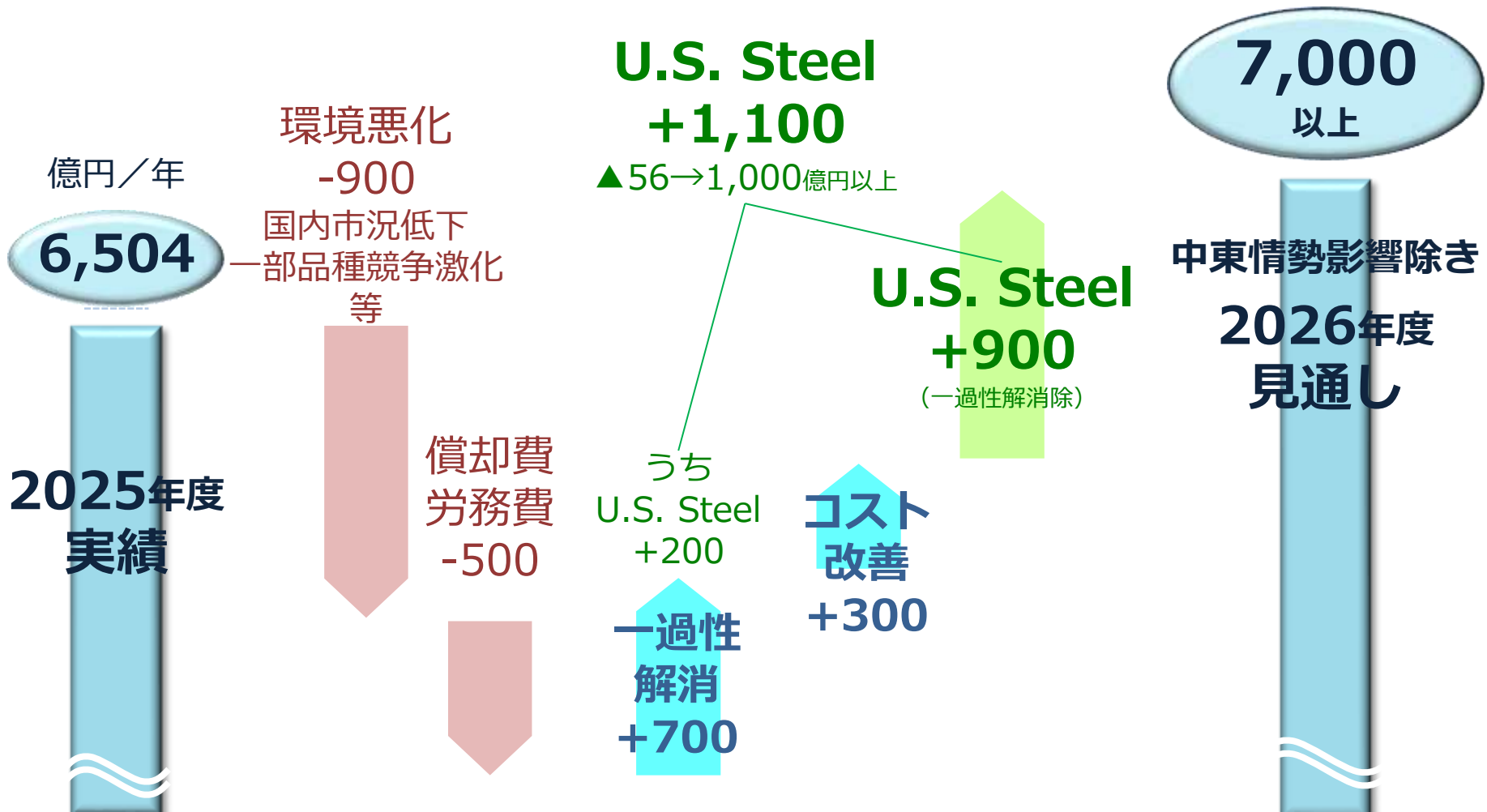
# 2026年度見通し、 企業価値向上にむけて

- ◆ 2026年度見通し、配当方針
- ◆ 企業価値向上に向けて

# 2026年度実力利益見通し

中東情勢影響織り込み前で **7,000億円以上**  
(下期年率 **8,000億円以上**)

うちU. S. Steelは、1,000億円以上の収益貢献を見込む



# 中東情勢影響（懸念含む）

## コスト・生産

- ◆エネルギー・フレート価格上昇によるコスト上昇

一般炭、重油、LNG、電力、合金鉄、  
資機材、石油精製品

- ◆物資調達ネックによる影響

潤滑油、塗料 等

## 需要

- ◆当社の中東向け鋼材輸出への影響

- ◆国内外のお客様の生産減による  
当社鋼材受注への影響

中東向け自動車・機械等の輸出

世界経済全体の減速による鋼材需要減

## 市況

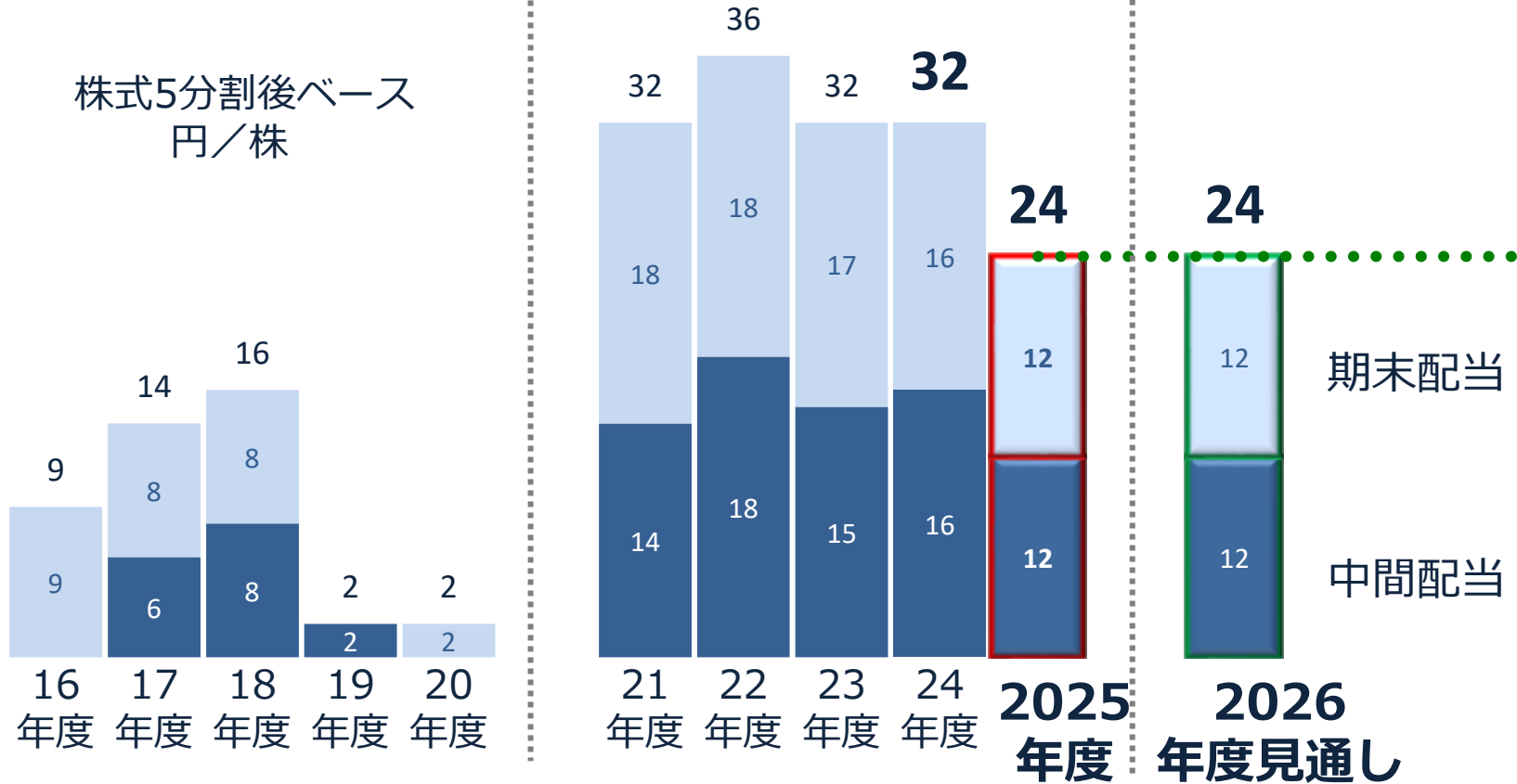
- ◆中東向け中国鋼材の他地域への流入による鋼材需給悪化

# 配当方針

2025年度配当  
**24円/株**

2026~2030年度  
下限配当**24円/株**

株式5分割後ベース  
円/株



# 主要指標の推移

	2025 中長期経営計画 目標	2025年度 実績	2030 中長期経営計画 目標	
財務 指標	連結実力利益	5,600億円 程度	6,504億円	1兆円/年以上
	ROE (株主資本利益率)	10%程度	0.3% 一過性影響除き 6%程度	10%程度 2031~10%以上
	D/E * (負債/資本比率)	0.7以下	0.7 5年間で資産圧縮0.9兆円	0.7程度 資産圧縮努力を継続
	DEBT/EBITDA * * 資本性等調整後		4倍	3.5倍以下
設備投資・事業投資	FY2021~2025 3兆円/5年 国内 約2.6兆円 海外 約0.5兆円	FY2021~2025 約7.5兆円/5年 国内 約3.5兆円 海外 約4.0兆円	FY2026~2030 6兆円/5年 国内投資は厳選 過半を海外に投入	

# 2030中長期経営計画によるEPSの向上

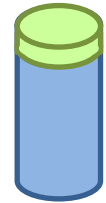
(EPS : 一株当たり当期利益)

2030年度  
中長期経営計画目標

連結  
実力利益  
(億円/年)

2025年度  
実績

6,504  
億円



2026年度見通し  
中東情勢影響除き

7,000  
億円以上



実力利益  
+ 3,000億円

税後当期利益  
+ 約2,100億円相当  
(+ 約40円/株相当)

1兆円以上

海外  
5,000億円以上

国内  
5,000億円以上

当期利益  
(億円/年)

171億円

2,200億円

(注) 実力利益以外の要素が  
2026年度見通しと同一の場合

4,300億円

EPS  
(円/株)

3

42

82程度

転換社債  
転換による  
希薄化  
52→62億株  
- 15円/株相当

67程度

株価  
(円/株)

2025年度末  
575.9円

2026.6.22  
562.3円



**NIPPON STEEL**

**株主の皆様におかれましては  
今後とも一層のご支援を  
お願い申し上げます**