



日本製鉄 2030中長期経営計画

Nippon Steel
2030 Medium- to Long-term
Management Plan

2025年12月12日

日本製鉄株式会社

目次

1. サマリー

2. 国内：さらなる収益基盤の強化による収益力向上

3. 海外：グローバル成長戦略の実行による飛躍的利益拡大

4. 鉄以外のセグメント各社の成長戦略

5. カーボンニュートラルビジョン2050の着実な推進

6. 当社戦略を支える経営基盤の強化



NIPPON STEEL

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

戦略

世界No. 1 鉄鋼メーカーへ復権

2021～2025年度

連結実力利益

6,000億円以上

2026～2030年度

1兆円以上を実現

2031年度～

次なる利益水準へ
飛躍

国内

生産設備構造対策

紐付き価格・マージンを改善
戦略投資を実行

海外

重点地域の鉄源一貫拠点へ
リソースを集中

- ・ U. S. Steel買収
- ・ インド能力拡大
- ・ タイ G/GJ Steel買収

「幅」と「厚み」のある
事業構造へと進化グローバル粗鋼
1億トン*体制の
布石さらなる収益基盤強化により
収益力を向上

グローバル成長戦略を実行

連結実力利益
1兆円以上を
実現グローバル粗鋼
1億トン以上を
実現

*30%以上出資会社の生産能力の単純合算

リスク

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

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

(万t/年)	2024年度	2030年度
国内消費	4,950	
鋼材輸出	3,000程度	
全国粗鋼	8,295	

機会

新興国の経済が成長
AI・エネルギー関連投資が増加

日本：エネルギー関連需要増
・ 顧客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

鋼材消費 (万t/年)	2024年度	2030年度
米国	9,000	
<鋼材間接輸入含む>	<15,000>	
インド	15,000	

国内

さらなる収益基盤強化による
収益力向上

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

人材
技術

海外

グローバル成長戦略の実行による
飛躍的利益拡大

重点3地域において
鉄源一貫生産を強化

- ・ 米国・欧州：成長投資を実行
- ・ インド：一貫生産能力を拡大
- ・ タイ：サプライチェーン一貫での強化

海外へ集中的に人材を投入
グループ会社を含め
新たなビジネスチャンスを創出

経営基盤強化：最先端技術の開発推進、業務刷新・効率化、人材競争力

戦略

連結実力利益 1兆円以上の実現

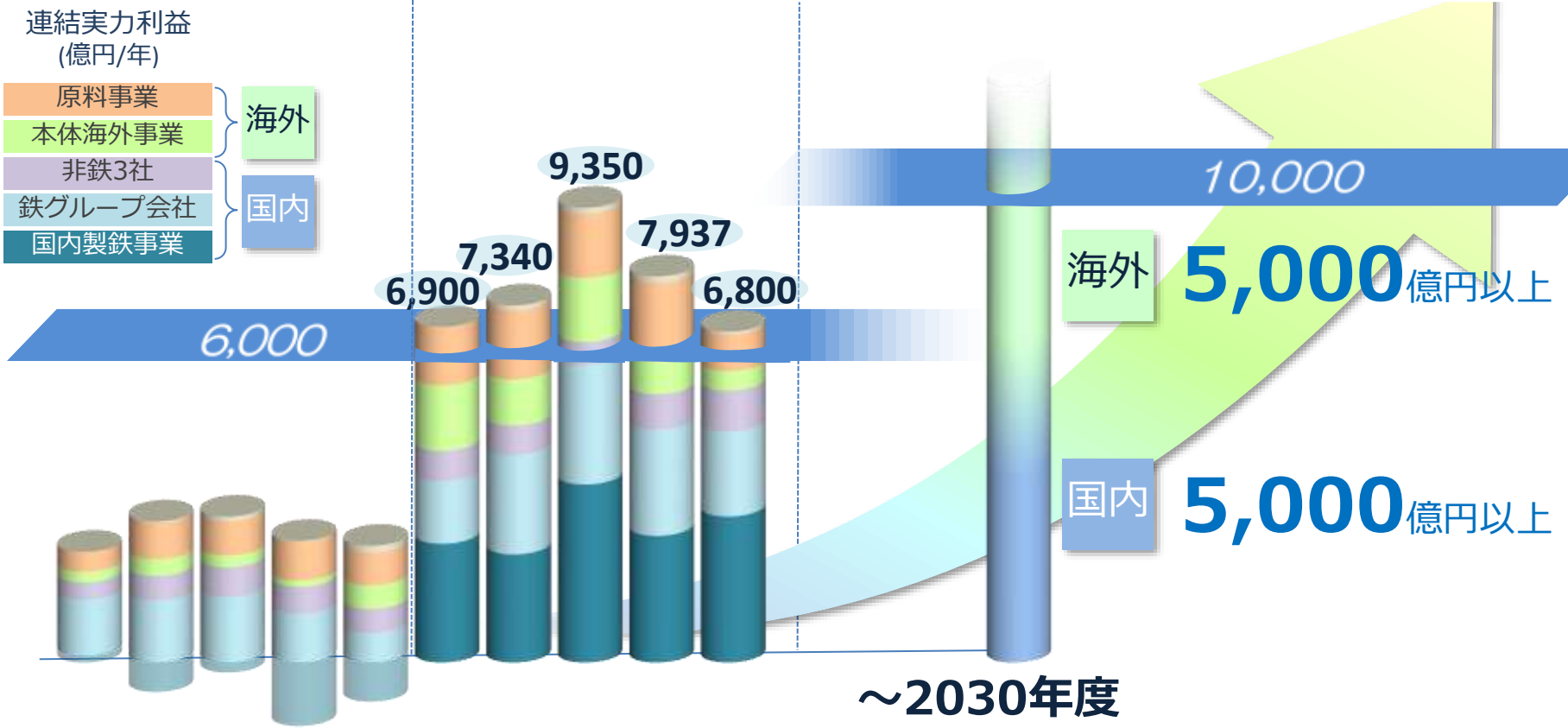
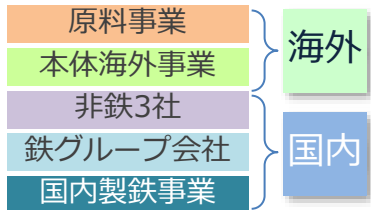
2016~2020年度 平均
約**2,000**億円

2021~2025年度 平均
約**7,700**億円

2026~2030年度
1兆円/年以上
を実現

2031年度~
次なる利益水準へ
飛躍

連結実力利益
(億円/年)



FY 2016 FY 2017 FY 2018 FY 2019 FY 2020 FY 2021 FY 2022 FY 2023 FY 2024 FY 2025(f)

国内

1兆円以上

海外

国内製鉄事業+鉄グループ会社+非鉄3社

本体海外事業+原料事業

連結実力利益
(億円/年)

5,650

840

1,750

3,000

2025年度
見通し[環境悪化]
国内需要減
海外市況低迷諸コスト
アップコスト競争力の
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5,000
以上~2030年度
目標5,000
以上U. S. Steel 投資効果を最大発揮
AM/NS India 能力拡大
タイ サプライチェーン一貫での強化

1,150

400

750

2025年度
見通し~2030年度
目標

持続的成長に向けた長期戦略投資

2016～2020年度

2021～2025年度見通し

2026～2030年度

2031
～

約**3.1**兆円/5年

設備投資 2.1兆円
事業投資 1.0兆円

約**7.5**兆円/5年

設備投資 3.5兆円
事業投資 4.0兆円

約**6**兆円/5年

海外に重点投入
資本コストを上回る収益性を確保

国内

国内製鉄事業強化

2.2兆円

2.6兆円

2.6兆円

4.0兆円

名古屋次世代熱延
電磁鋼板能力品質向上

戦略品種強化、体質強化、競争力向上、維持更新投資を継続

グループ戦略

0.4兆円

日新製鋼子会社化
山陽特殊製鋼子会社化

0.8兆円

日鉄物産子会社化
山陽特殊製鋼完子化
黒崎播磨完子化

グループ総合力発揮のための投資

G X 投資

0.6兆円

電炉転換投資
(政府補助0.3兆円控除後)

革新技術の開発を進めつつ、投資回収の予見性を確保のうえ判断

海外

U. S. Steel

0.5兆円

3.5兆円

株式対価：2.0兆円
有利子負債：0.5兆円
設備投資：0.2兆円

～2028年末 110億ドルを米国に投資
品種高度化・コスト競争力向上

AM/NS India

0.4兆円

買収

0.3兆円

ハジラー貫能力拡大
薄板設備増強等

需要の伸びに合わせた能力拡張と将来の需要高度化に向けた投資を継続

他海外製鉄事業

0.1兆円

OVAKO買収
タイSTP子会社化

0.1兆円

G/GJ Steel買収・
収益体質強化投資

需要の伸びる地域・当社技術が活かせる分野での拡大を検討

原料事業

0.03兆円

0.4兆円

Elk Valley JV出資
Blackwater炭鉱出資

カーボンニュートラル化に必要な優良原料確保と収益安定化の観点から検討

投資完遂・効果フル発揮へ

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、投資家層をさらに拡大

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

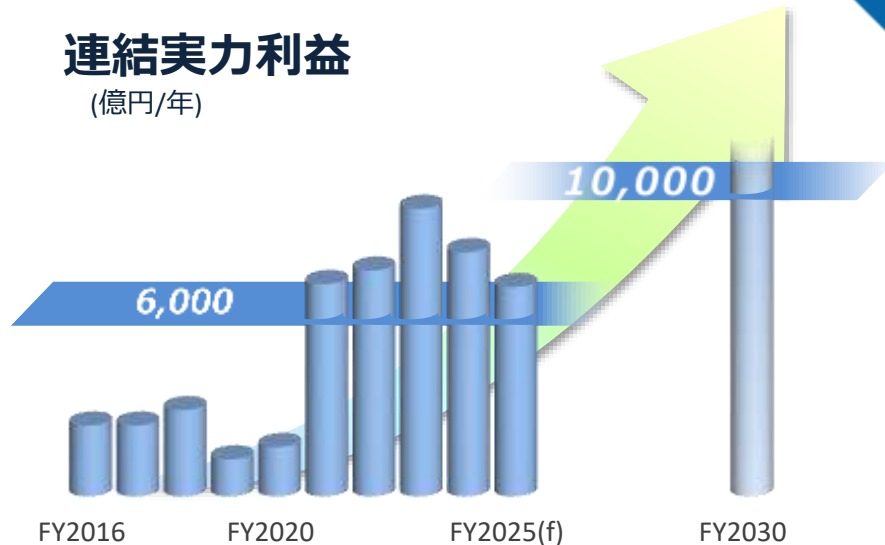
⇒株主・投資家の皆様の配当の予見性を
高め当社株式の魅力を高める観点から
下限配当を設定

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

連結実力利益

(億円/年)



配当

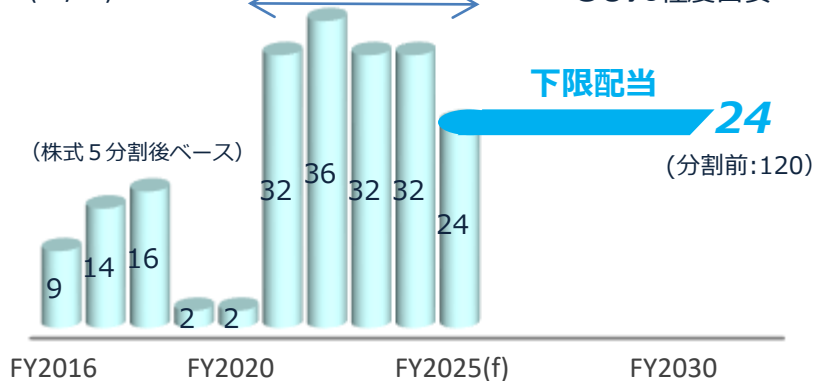
(円/株)

5年累計配当性向

30%程度

配当性向

30%程度目安



新たな成長ステージでさらに利益水準を向上させ
より高水準の株主還元を目指す

財務指標

連結実力利益

FY2025見
6,800
億円

1兆円/年以上

国内 5,000億円以上
海外 5,000億円以上

ROE

(株主資本利益率)

FY2025上期
▲4.3%
(一過性影響含む)

10%程度

2031年度以降
10%超

D/E*

(負債/資本比率)

FY2025上期
0.74

0.7程度

DEBT/EBITDA*

FY2025上期
4倍

3.5倍以下

* 資本性等調整後

設備投資・事業投資

FY2021~2025見
約7.5兆円/5年

約6兆円/5年

カーボンニュートラル

2030年(2013年比)
30%削減

2050年
カーボンニュートラル

目次

1. サマリー
2. 国内：さらなる収益基盤の強化による収益力向上
3. 海外：グローバル成長戦略の実行による飛躍的利益拡大
4. 鉄以外のセグメント各社の成長戦略
5. カーボンニュートラルビジョン2050の着実な推進
6. 当社戦略を支える経営基盤の強化

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

損益分岐点の約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
- ◆ 最適生産体制のさらなる追求

総合的ソリューション展開

- ◆ 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



2021～2025年度

構造対策により固定費を削減
新鋭設備投資*を推進

*名古屋/次世代熱延、電磁鋼板 他

2026～2030年度

新鋭設備投資の立ち上げ・効果フル発揮
製造拠点の役割明確化
集中生産により生産効率化

当社製造拠点の主たる役割

ホットコイル
(海外向け等)

東日本製鉄所
(鹿島)

九州製鉄所
(大分)

電磁鋼板

瀬戸内製鉄所
(広畑・阪神)

九州製鉄所
(八幡)

建材薄板

東日本製鉄所
(鹿島・君津)

瀬戸内製鉄所
(広畑・阪神)
堺・神崎・東予

自動車用鋼板

東日本製鉄所
(君津)

名古屋製鉄所

九州製鉄所
(八幡)

グループ会社も含めた最適生産・物流体制の構築

日鉄建材 日鉄鋼板
日鉄物流



2021～2025年度

生産設備構造対策

設備投資・品種高度化

商品・ソリューション展開

- ・名古屋/次世代熱延 2022投資決定 → 2026年稼働
- ・電磁鋼板能力増強 2019～2023投資決定 → 2021年以降、順次立ち上げ中

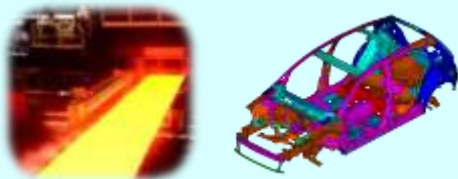
2026～2030年度

主たる薄板製造拠点における集中生産

戦略投資効果をフル発揮

総合的ソリューションの進化

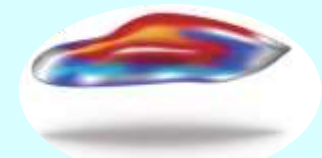
次世代型熱延設備の活用により新商品開発
コスト競争力を強化



エコカー向け
無方向性電磁鋼板
(NO) の供給を拡大



総合的ソリューション
顧客との連携を強化



NSafe®-AutoConcept

最適生産体制追求の一環でのライン休止：東日本（鹿島）／連続焼鈍1基（2027年度末目処）



グループ総合力（営業・流通・生産）をさらに高めることにより
お客様への価値創造・提供力を一層向上

1. 社会ニーズに応える差別化商品力、ソリューション提案力を向上
（高耐食製品（ZEXEED, ZAM, SD, SGL等）、意匠鋼板、NSCarbolex® Solution、工法提案等）
2. グループ総合力を活かして営業・生産・サプライチェーンを強化

主な需要領域



プレハブ



重量シッター



軽量天井



ダクト



屋根

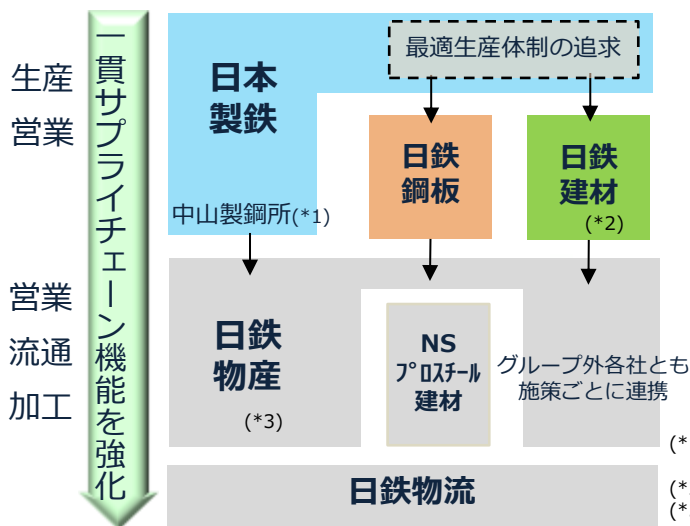


外壁



一貫コスト競争力を強化

お客様への価値創造・提供力

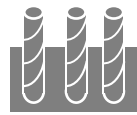


グループ一貫での
最適な
営業・流通・生産体制
を追求

製造拠点(主要グループ会社含む)
・当社営業拠点の総合力発揮

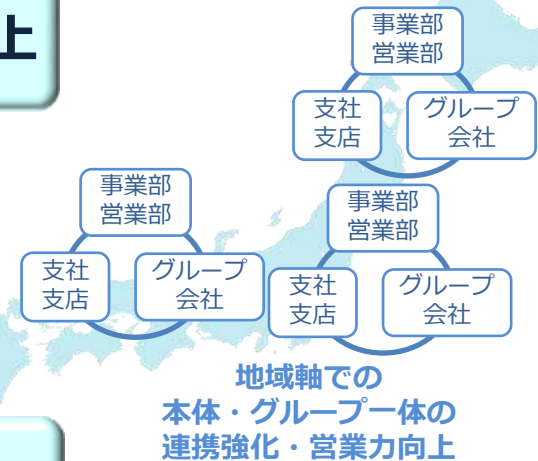


(*1) 2026年合併会社設立、
2030年度新電気炉稼働（予定）
(*2) 2025.2月旧日鉄鋼管の商権継承済
(*3) 2024.10月旧NS建材薄板統合済



地域軸でグループ連携を強化し営業力をさらに向上

地域軸での事業部・営業部／支社・支店／
日鉄建材・日鉄鋼板等のグループ会社との連携



分野・用途に応じて確実に需要を捕捉

紐付分野

(プロジェクト物件含む)

形鋼・スパイラル鋼管

工期短縮・環境負荷低減等に
寄与する

建築・土木ソリューション
(ProStruct®：鋼材×利用技術)



建材薄板

お客様への価値創造・
提供力を一層向上

グループ一貫での
最適な営業・流通・生産
体制を追求

市況分野

電炉鋼

(株)中山製鋼所との
業務提携を通じて
競争力ある商品ラインナップ
(電炉鋼)を拡充



高級鋼の多様な品種メニューによりサプライチェーン一貫で需要を捕捉

新エネルギー製造
資源採掘・発電

水素製造・アンモニア・メタネーション



新エネルギー
海上・陸上輸送



新エネルギー
貯蔵・貯留・利用



高温/高圧等、さまざま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

製品 薄板 厚板 鋼管

鋼種 炭素鋼 × 高合金鋼 ステンレス チタン

造船分野

新エネルギー運搬

ゼロエミッション船建造

造船生産性向上 等

高機能商品・
ソリューション提案力を強化

低圧液化CO₂
タンク用鋼材

厚板製品と溶接材料の
利用加工技術を通じた
溶接工数削減・自動溶接化

国内造船業
再強化へ
貢献



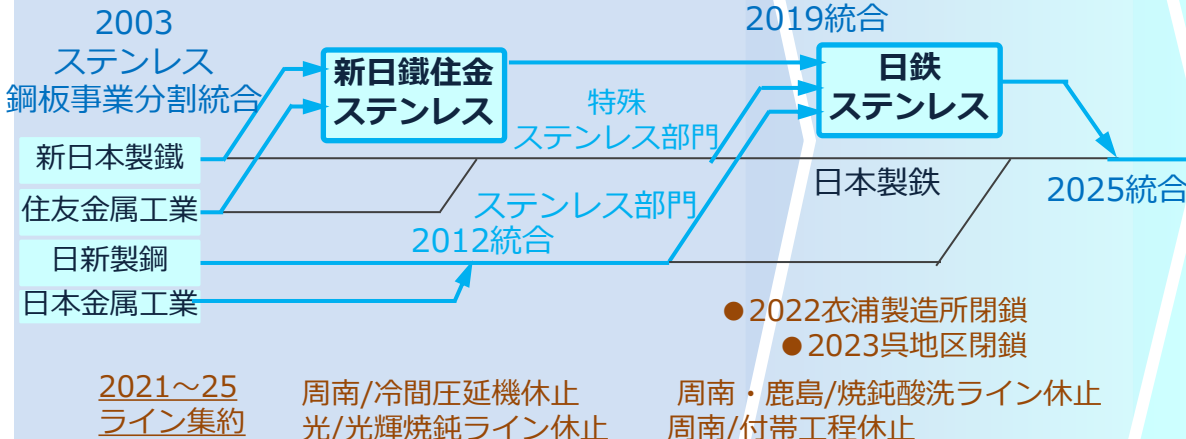
～2025年度

事業統合・ライン集約により収益体質を強化

2026～2030年度

最適生産体制を追求

戦略投資効果フル発揮
品種高度化



最適生産体制の
追求

- ・鉄源 : Cr系は八幡から周南/電気炉へ集約 (2028下～)
- ・SUS薄板 : 汎用品競争力強化等に向けた生産体制を検討 (山口 : 光・周南、東日本 : 鹿島、九州 : 八幡)

戦略投資効果
フル発揮
品種高度化

- グループ (山陽特殊製鋼等) 連携も含めて需要を捕捉
- ・エネルギー関連 : 光/新CC立ち上げ (2026下～)、厚板競争力強化
 - ・インフラ関連 : 商品力を活用、顧客との連携を強化
SUS厚板二相鋼ラインナップ拡充、高耐食・高強度化による薄肉・軽量化

2021～2025年度
グループ再編を推進

2026～2030年度
再編効果を発揮

一貫競争力強化／お客様対応力強化／グローバル対応力強化

さらなる最適グループ体制を追求

戦略会社の
完全子会社化
／吸収合併

商社

2023.4 日鉄物産(株)
子会社化・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
棒線事業

2025.4 山陽特殊製鋼(株)
完全子会社化

生産構造最適化
営業・物流面での連携を強化

ステンレス事業

2025.4 日鉄ステンレス(株)
日本製鉄(株)による吸収合併

人的リソース強化
開発・営業力・技術力強化

設備
(耐火物)

2026.2 黒崎播磨(株) 完全子会社化
に向けたTOB開始予定

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

国内電縫管
事業

2025.4 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

メカニカル伸管分野での
最適生産化等

グループ
会社間の
統合による
体質強化

メカニカル鋼管
事業

2026.2 3社*統合による
日鉄ファインチューブ(株)発足
*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)

事業基盤強化・効率化
営業力強化、生産構造最適化

スラグ
セメント

2026.4 日鉄高炉セメントと
日鉄セメントとの経営統合

生産構造最適化
営業・技術・商品開発強化

目次

1. サマリー
2. 国内：さらなる収益基盤の強化による収益力向上
- 3. 海外：グローバル成長戦略の実行による飛躍的利益拡大**
4. 鉄以外のセグメント各社の成長戦略
5. カーボンニュートラルビジョン2050の着実な推進
6. 当社戦略を支える経営基盤の強化

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

最大の高級鋼市場 米国・欧州

U. S. Steel成長投資の実行
品種高度化・コスト競争力向上



成長する インド

ハジラー貫能力拡大
南部新製鉄所建設 等

ホームマーケット タイ

タイ薄板市場
シェア拡大

海外へ集中的に人材を投入
グループ会社を含めた新たなビジネスチャンスを創出

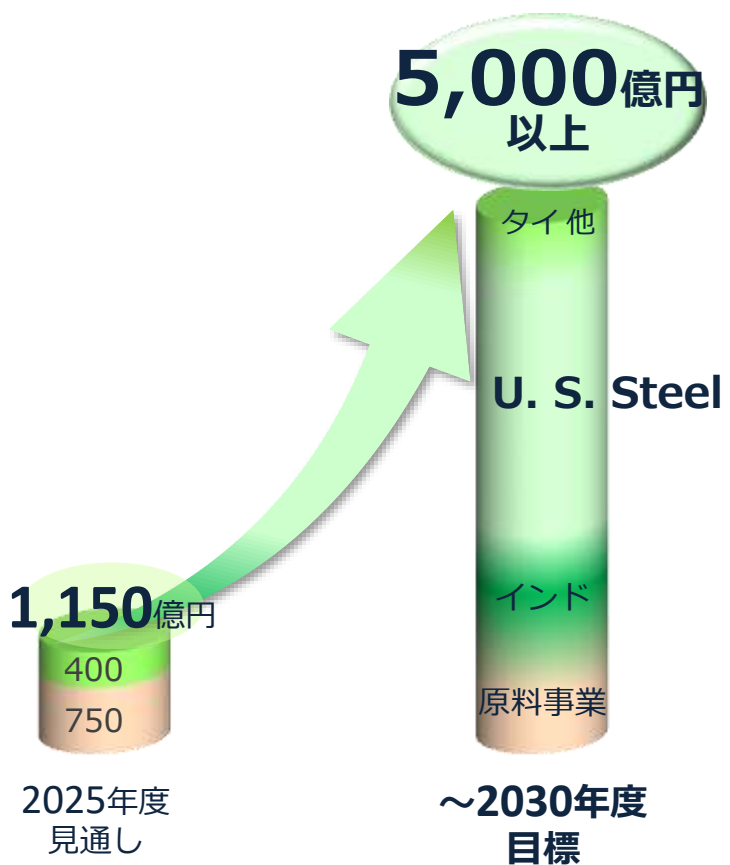
海外事業

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

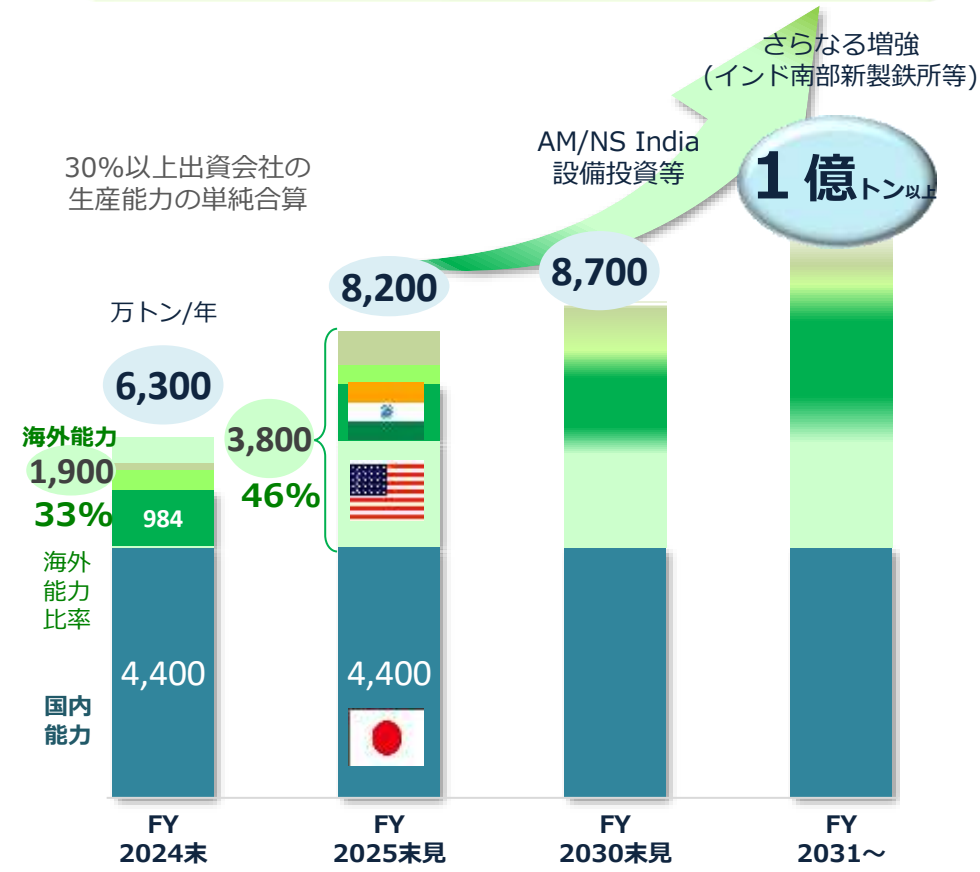
本体海外事業 + 原料事業

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



グローバル成長戦略を支える当社の強み

技術力

設備投資とともに
当社の先進技術・ノウハウを重点拠点へ移転

- コスト削減技術
- 自動化技術
- リサイクル技術
- 省エネ技術

製造技術

設備技術

- 設備保全技術
- 設備エンジニアリング技術

当社の豊富な人的リソース
直営1,600名規模の
設備エンジニア・保全技術者

NIPPON STEEL

一貫
工程管理商品・
ソリューション
技術一貫
品質管理

U. S. Steel : 100%出資
当社の最先端技術・ノウハウの移転

海外派遣者数
約400名

さらに
積極投入

うち
技術者
約250名

人材力

海外に人材を投入
(国内の業務刷新・効率化を推進)

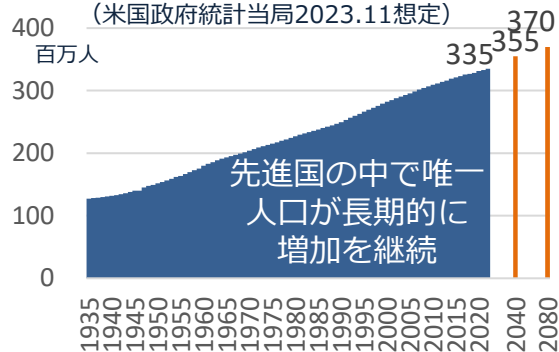


米国市場の魅力

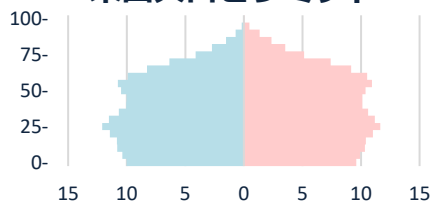
- ◆ 先進国で最大の鉄鋼需要かつ高級鋼需要の伸びが期待される市場
- ◆ 輸出に依存しない内需中心の需給構造
- ◆ 関税によって輸入材から守られた市場

米国人口推移（2080年まで増加）

（米国政府統計当局2023.11想定）



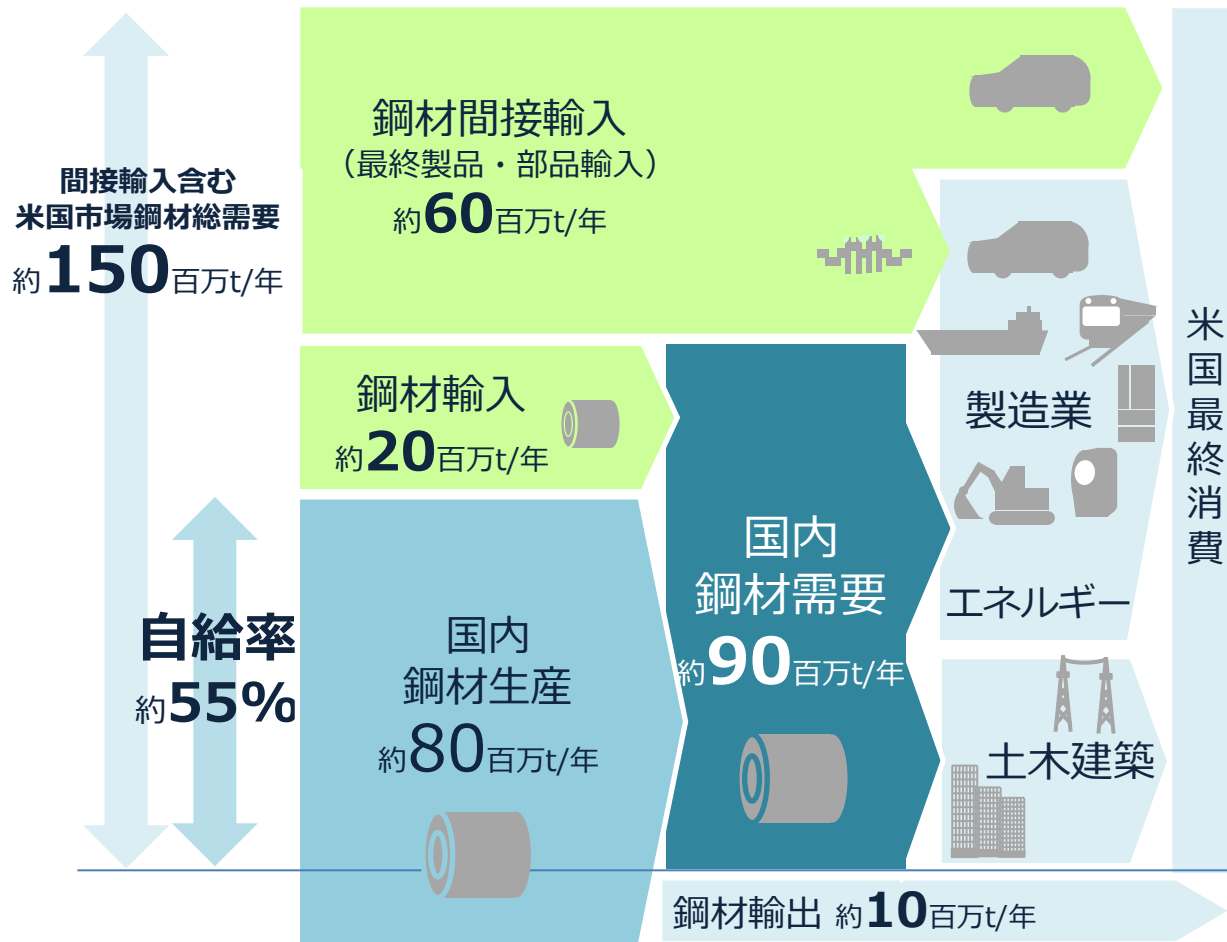
米国人口ピラミッド



間接輸入を含めた需要規模：1.5億トン

関税政策による鋼材の直接・間接輸入の国内生産への転換が想定

米国鋼材需給イメージ（当社推定）





2021～2025年度

2025.6
完全子会社化

2026～2030年度

2031～

大規模な成長投資を実行 当社の最先端の技術と経営リソースを投入

設備投資 ～2028年末 米国内110億\$

設備立上げ・効果発揮

コスト競争力向上

品種高度化

供給能力拡大

電炉の買収と設備投資により
高炉・電炉・鉄鉱石鉱山を
有機的に組み合わせた
強力な設備構成を実現

主な投資案件例 (★：既決定案件)

高炉拠点 <Gary>

安定
生産

- 熱延設備更新 (★)
厚手ラインパイプ用鋼板・
自動車用高強度鋼板の製造可能化
- 第14高炉改修
生産能力確保、コスト改善
- 製鋼工程ほか設備更新
生産性向上、注文対応力向上、
品質・コスト改善

電炉拠点

成長

<Big River>

- DRIPラント新設
電炉の原料自由度向上
コスト改善
- GO製造設備新設
当社技術導入による
品種メニュー拡充
高級GO製造による差別化

鋼管拠点

スルー
プット
拡大

<Fairfield>

- 高級ねじ切り設備新設 (★)
ねじ切り内製化によるコスト改善
- 鋼管処理設備新設
ネック工程解消による
一貫能力拡大
高級鋼管製造対応

高炉拠点 <Mon Valley>

能力
増強

- 熱延設備更新
生産性向上、品質・コスト改善、
高級鋼製造対応
- スラグ処理設備新設 (★)
スラグ販売による収益拡大

鉄鉱石鉱山

DRグレード
パレットプラント
増設等

R&Dセンター

グリーンフィールド
新一貫ミル
建設検討

成長

投資効果

(EBITDA改善、対2024年、億ドル)

30億\$

シナジー
5

設備投資
効果
25



海外事業



欧州拠点の成長戦略

当社グループ既存拠点



電炉一貫
特殊鋼棒線生産拠点

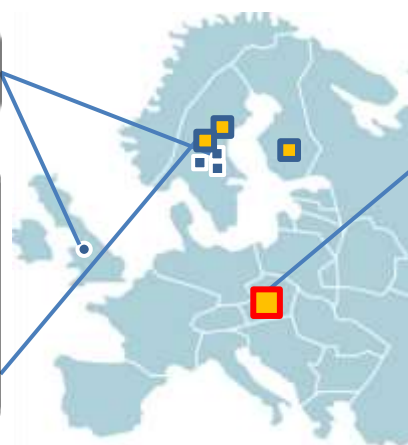
OVAKO

<スウェーデン・フィンランド>

粗鋼生産能力 1百万t/年



特殊鋼棒線（軸受鋼）



USS U. S. Steel Košice



東日本製鉄所（君津）
（約12百万m² 粗鋼生産能力約1,000万t）
と同程度の敷地面積

高炉一貫薄板拠点獲得
U. S. Steel Košice (USSK)

<スロバキア>

（中・東欧最大の鉄鋼メーカー）

粗鋼生産能力 4.5百万t/年



⇒電炉化検討

【製造品種】熱延鋼板・冷延鋼板・ブリキ、
亜鉛めっき、無方向性電磁鋼板等
【販売先】自動車、電機、容器、エネルギー、建設等

OVAKOの強み

世界トップレベルの
高級グレード
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

欧州市場の事業機会

世界第3位の鋼材需要経済圏
関税・セーフガード、CBAM等による
域内産業保護

USSKの主要市場*である中・東欧では
需要家拠点の東部への移転等により
中長期的な鋼材需要増期待

USSKの強み

立地優位性

多様な薄板製品ポートフォリオ
（自動車向けめっき、ブリキ、NO等）

競争力ある人件費・優れた労働力

設備健全性

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
USSKにおいては、政府支援のもと電炉技術評価など将来の脱炭素施策の可能性も探索

*主要6か国：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



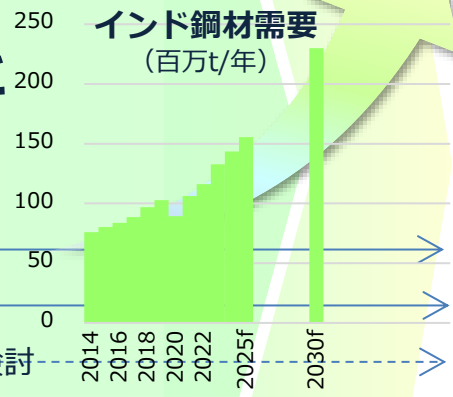
2019.12
買収

着実に伸長するインドの鉄鋼需要の捕捉と 品種高度化に向けた能力拡張を推進

2021～2025年度

2026～2030年度

2031～

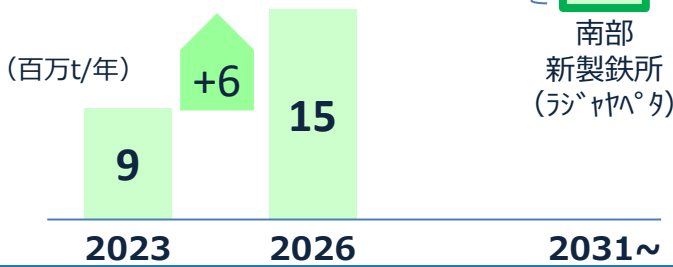


生産能力拡張

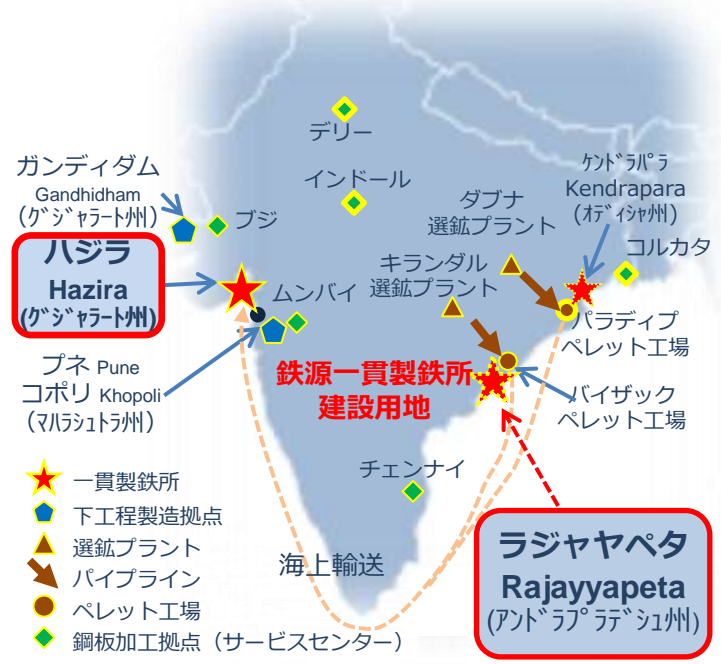
品種高度化

一貫製鉄所新設

ハジラ製鉄所 一貫能力増強



- 自動車向け本格参入
2025.7～
：めっきライン稼働
2025下期～
：冷延他稼働予定
- 建材向け高耐食めっき
供給開始
2024.1～稼働





-2020

2022.3
G/GJ Steel
買収

2021~2025

2026~2030年度

1963年進出
長い時間と多くのリソースを投入
(事業会社数30社、約8,000人雇用)
薄板シェア30%
「厚みのある地位」を確立

G/GJ Steel・NS-SUSを中心に
中国からの輸入材に対抗しつつ
鉄源~サプライチェーン一貫での強化を図り
シェア拡大を目指す

タイ薄板市場

約900万t/年
(当社推定)

ASEANにおける
最重要市場

- ・汎用鋼が全体の2/3
- ・自動車等の高級鋼の市場

約30%

シェア
拡大を
目指す

当社グループ材

約260万t/年



中国
輸入材

熱延

品種
冷延・めっき
ブリキ

鋼管

棒線

汎用鋼市場

土木
建築

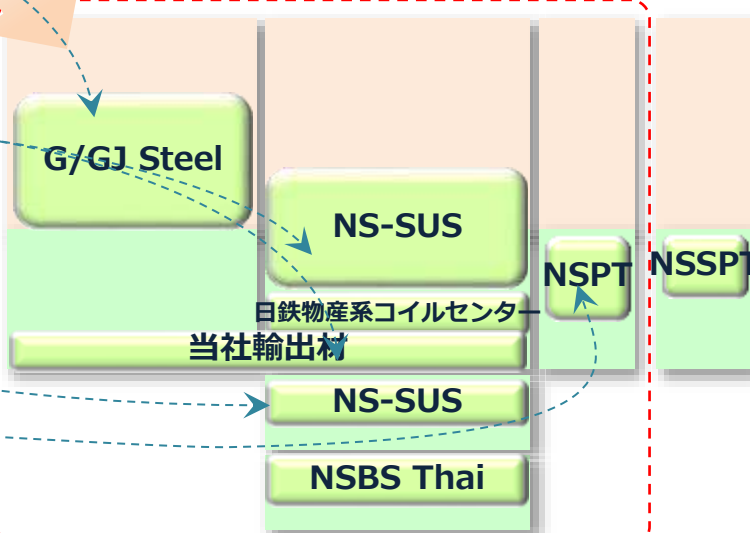
需要分野

高級鋼市場

自動車
等

容器

建築



日本から高級鋼・原板を供給

原料事業

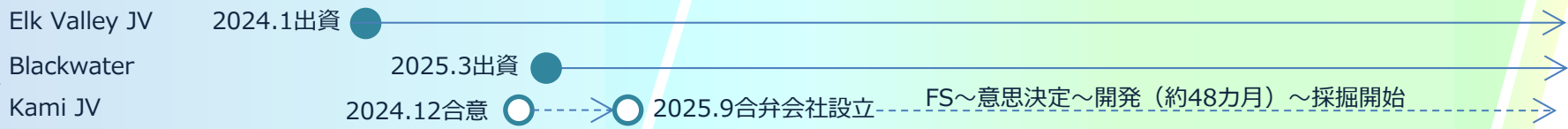
原料事業の推進

2021~2025年度

2026~2030年度

カーボンニュートラル鉄鋼生産においても重要な高品位原料の確保と
連結収益安定化の観点から自山鉱比率を向上

高品位原料炭
DRグレード鉄鉱石



原料	国	名称	当社出資 生産能力	
			比率	(百万t/年)
鉄鉱石ペレット	豪州	Robe River	14%	70
	ブラジル	NIBRASCO	33%	10
	カナダ	Kami 2025.9 JV設立 (FS中)	30%	(9)
石炭	豪州	Moranbah North	6%	12
		Warkworth	10%	8
		Bulga	13%	7
		Foxleigh	10%	3
		Boggabri	10%	7
		Coppabella and Moorvale	2%	5
		Blackwater	20%	10
	カナダ	Elk Valley Resources	20%	27
合金(ニオブ)	ブラジル	CBMM	2.5%	0.15



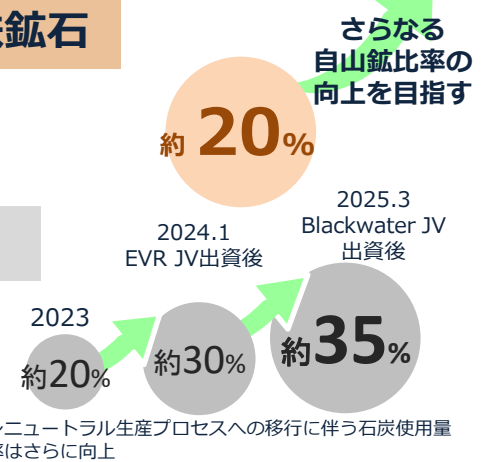
高炉用鉄鉱石

調達量 (FY2024実績)
約50百万t

石炭

調達量 (FY2024実績)
約26百万t

自山鉱比率



長期的には、カーボンニュートラル生産プロセスへの移行に伴う石炭使用量減少により自山鉱比率はさらに向上



鉄鉱石ペレット	米国	Minntac	自社	16
		Keetac	保有	6

高品位 (DRグレード) ペレット製造に適した鉱石品位

鉄鉱石

100%



鉄鉱石ペレット	インド	Sagasahi	採掘権	5
		Thakurani	自社保有	2

鉄鉱石

約40%

2025年時点



目次

1. サマリー
2. 国内：さらなる収益基盤の強化による収益力向上
3. 海外：グローバル成長戦略の実行による飛躍的利益拡大
- 4. 鉄以外のセグメント各社の成長戦略**
5. カーボンニュートラルビジョン2050の着実な推進
6. 当社戦略を支える経営基盤の強化

日鉄ソリューションズ

IT需要を確実に捕捉し、高収益体質を構築

- **NSSOL2030ビジョン**
 - 顧客伴走型から価値提案型へ(高収益ビジネスモデル転換)
 - 積極的なM & A実行
- **日鉄グループへの貢献**
 - DX推進、セキュリティ強化支援
 - AI等活用により生産性向上(開発、保守・運用プロセス効率化)

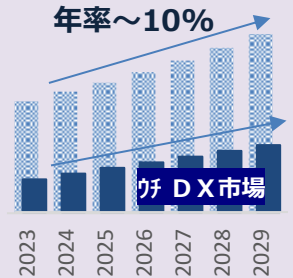
**NSSOL
2030ビジョン**

Social Value "Producer"
with Digital

**営業利益
1,000億円**

2030年代の早期に
市場成長を超える利益成長

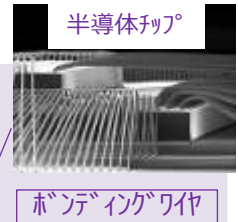
国内IT市場予測



日鉄ケミカル&マテリアル

事業構造の強化と半導体関連分野での成長戦略を推進

- **機能材料** : 伸展する半導体市場 (年6%平均) の成長捕捉
- **コールケミカル・化学品** : 原料 (タール等) 減少を踏まえた最適な生産・販売対応



日鉄エンジニアリング

環境・カーボンニュートラル等の成長領域へ経営資源を集中

- **既存領域** : 廃棄物処理・建築分野でのDX活用により生産性向上、オンサイト供給拠点を拡大
- **成長領域** : 洋上風力案件を着実に受注、CCSバリューチェーン一貫実行体制整備



目次

1. サマリー
2. 国内：さらなる収益基盤の強化による収益力向上
3. 海外：グローバル成長戦略の実行による飛躍的利益拡大
4. 鉄以外のセグメント各社の成長戦略
5. **カーボンニュートラルビジョン2050の着実な推進**
6. 当社戦略を支える経営基盤の強化

技術と市場形成の両面での取り組みで 2050年カーボンニュートラルの実現へ

大型電炉の 実装



大型電炉での
高級鋼製造

電炉での高級鋼製造技術・
大型電炉での量産技術を確立

八幡・周南・広畑での実装工事遂行

2030年

CO₂総排出量削減 (対2013年)
▽30%削減・▽31百万t/年

GXスチール 市場の形成

「CO₂削減価値」を
バリューチェーン全体で負担する
GXスチール市場の形成に取り組む

革新技术開発 (水素製鉄)

世界に先駆けた
技術開発を推進



高炉
水素還元



水素による
還元鉄製造
(シャフト炉等)

~2040頃
実機化技術
確立

2050年
カーボン
ニュートラル

GX市場形成

GXスチール販売の取り組みと
CO₂削減価値が評価される
ルール作りが必要

**GXスチールの制度化
国際標準化**

巨額の投資を含め
上昇するコスト回収のための
社会環境整備が必要

投資回収の予見性

- ① 政府支援(CAPEX,OPEX)
- ② 「GXスチール」市場形成

公共調達におけるさらなる需要創出
民間企業におけるさらなる調達の拡大 等

技術開発

製鉄には
「電力⇒再エネ・原子力」のような
既存の脱炭素技術は存在しない

革新技术開発の推進

- ① 政府による支援(GI基金)
- ② 産官学連携強化

カーボンニュートラル鉄鋼生産プロセスには
大量の安価な水素・脱炭素エネルギー
が必要

社会インフラ整備

- ① 水素・脱炭素エネルギー
- ② CCUS

目次

1. サマリー
2. 国内：さらなる収益基盤の強化による収益力向上
3. 海外：グローバル成長戦略の実行による飛躍的利益拡大
4. 鉄以外のセグメント各社の成長戦略
5. カーボンニュートラルビジョン2050の着実な推進
- 6. 当社戦略を支える経営基盤の強化**

世界有数規模の研究リソースを投入
最先端のプロセス技術・商品技術・
カーボンニュートラル技術を開発

研究開発費投入規模
(連結ベース億円規模/5年)

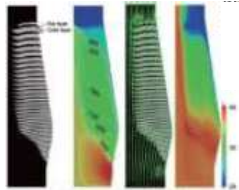
2016-2020
3,500

2021-2025
4,500

2026-2030
5,000
億円規模/5年

安定生産・コスト競争力を
実現するプロセス開発

- 世界最大規模の
高炉オフライン試験装置
高炉数学モデルを用いた
低コスト原燃料使用拡大



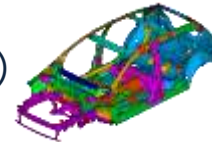
高炉数学モデル



高炉1/3スケール
装入物分布試験装置

品種高度化と
CN社会実現に貢献する
戦略商品開発

- 世界最先端の熱延ラインを
活用した超ハイテン開発
- 独自ソリューション提案による
自動車鋼材軽量化
(顧客との共創活動)
- 世界トップクラスの
低エネルギー損失の電磁鋼板開発



CNの実現に向けた
革新プロセス開発

フロントランナーとして
複数の技術選択肢を確保

- 大型電炉での高級鋼製造技術
- 水素による還元鉄製造技術
(シャフト炉等)
- 高炉水素還元技術
(COURSE50 ~ SUPER COURSE50)

国内で培った先進技術の海外移転

グローバル
研究開発体制の強化

U. S. Steel R&Dセンターとの連携による
戦略商品(ハイテン・電磁)の拡大・製造コスト低減

当社戦略を支える「持続的成長の基盤」を固める仕組みとして、
業務刷新・効率化を推進

国内

さらなる収益基盤強化による
収益力向上

海外

グローバル成長戦略の
実行による飛躍的利益拡大

海外事業の拡充・
戦略強化への対応

経営戦略・課題の
高度化・複雑化

労働力
減少

少数精鋭での
業務運営が不可欠

業務刷新
・
効率化

事業成長や付加価値の創造に
直接的につながる仕事に集中

生産性向上や
技術力・営業力強化を通じて
圧倒的競争力を確保

全社最適の観点から
課題に迅速・的確かつ機動的に対処
(グローバル戦力拡充含む)

持続的成長を実現する企業風土を確立

業務を刷新するための第一歩として、2025年10月に技術部門を中心に組織間の機能・役割分担や指示系統・業務プロセスの整流化に着手

全社最適の観点から経営リソースを迅速・的確かつ機動的に配分可能な組織体制を目指す

本社と製鉄所の機能・役割分担の明確化、指示系統・業務プロセスの整流化

本社

全社最適の観点で製鉄所や工程毎の役割を見直し
全社戦略を製鉄所と連携して検討・実行



製鉄所

ラインマネジメントを軸としてオペレーションに意識を集中し競争力ある製造現場を構築

緊密な連携

役割に応じた最適な機能の持ち方への見直しや業務の刷新・効率化を通じ生産性を向上

海外も含め機動的に人材投入を実行

持続的成長を実現するための 人材競争力強化

人材育成・活躍推進

<グローバル人材の育成>

20代からの海外派遣
語学を含む国際教育強化

<人材の多様化>

経験者採用拡大（キャリア・アルムナイ・ホーストック）
DEI推進・ジェンダー平等

<成長支援>

自律的に学ぶメニュー拡充（オンデマンド等）

生産性向上

<スタッフ人材>

業務刷新・効率化、DX推進

<製造・整備人材>

自動化・機械化の推進、
直協トータルでの生産性向上と
協力会社起用を含む最適体制構築

社員一人ひとりの個の力を強化、組織パフォーマンスを最大化

経営基盤強化 人材競争力施策

(1) グローバル人材育成

成長支援

- ・ 海外事業への派遣者拡大による成長機会増
- ・ 語学を含む国際教育、派遣者教育強化



派遣者数 現状の約400名※からさらに拡大
 (※ 計18カ国<米国100名、タイ85名、インド45名等>
 400名中、技術者約250名)
 派遣年齢 20代からの積極派遣

(2) 人材多様化・DEI推進・ジェンダー平等

採用多様化

- ・ 新卒以外の採用ソース（キャリア、アルムナイ、ポスドク）からの積極採用
- ・ 採用実績校在籍比率レベルでの女性採用

2025年度実績

スタッフ	事務系	44%
	技術系	16%
製造・整備		11%

- ・ 認知度向上施策の継続

育児等ライフイベントとの両立支援

- ・ 出産・育児・介護等の各種制度は充実化

<男性育休取得率実績>

2019 20 21 22 23 24
 4 → 8 → 25 → 56 → 66 → **77%***
 (*)育児目的休暇含みでは、2022以降100%を継続

- ・ 制度の実効性最大化に向けた取り組み加速
 - 男性育児休業：取得日数拡大へ('24取得平均47日)
 - 休暇・休業取得支援：多能工教育等の職場運営、人員補充推進



NIPPON STEEL

2030中長期経営計画の達成を通じて
「世界No.1の鉄鋼メーカー」への復権を果たし
日本経済の復活に貢献します



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いたします。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。