日本製鉄株式会社　統合報告書 2019（2018年4月～2019年3月）

NIPPON STEEL

日本製鉄 統合報告書
2019

UD FONT

日本製鉄株式会社

編集方針

当社は、2019年度から、これまでのアニュアルレポートにかえて統合報告書を発行することといたしました。
当社をよりご理解いただけるように、足元の事業収益状況といった財務的な情報に加え、
鉄の持つ本来の魅力、当社の企業理念・歴史、
将来のリスクとオポチュニティに対応した今後の成長に向けた価値創造ストーリー、
持続的な成長を支える基盤であるESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みなどについて取りまとめております。

今回発行する統合報告書が、ステークホルダーの皆様の当社へのご理解の一助になれば幸いです。
次年度以降、更なるご理解に役立つ報告書となるよう改善を継続してまいります。

また、統合報告書の発行を通じてステークホルダーの皆様のご理解を得る努力を続けるとともに、
皆様との対話を通じて、持続的な成長を遂げていきたいと存じます。

対象期間
2018年度（2018年4月1日～2019年3月31日）

対象範囲
日本製鉄株式会社及び日本製鉄グループ各社
（2019年3月31日現在539社（連結子会社420社、
持分法適用関連会社等119社））

発行時期
2019年10月

参考にしたガイドライン等
- 国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」

なお、今般実施したESG課題におけるマテリアリティの特定においては
以下を参考としました。
- Global Reporting Initiative　「GRIスタンダード」
- ISO 26000
- 各種ESG格付け評価

INDEX

3 企業理念・価値観、SDGsとともに

5 鉄は、人と地球とともに

7 発展の歴史と将来像

9 社長メッセージ

15 財務戦略

21 価値創造ストーリー
- 21 価値創造プロセス
- 23 鉄鋼製造プロセス及び製品
- 25 事業戦略
  - 2020年中期経営計画
  - 2020年中期経営計画の進捗状況
  - 2019年度の経営環境変化と当社の対応戦略
- 31 当社の強み
  - 国内事業再編
  - グローバル事業戦略
  - エコプロセス、エコプロダクツ®、エコソリューション
  - 国土強靱化ソリューション
  - 研究開発、知的財産
  - 鉄鋼製造プロセスへの高度ITの実装

47 セグメント別事業概況

49 持続的な成長を支える基盤～ESGへの取り組み
- 49 ESG課題におけるマテリアリティ
- 51 コーポレート・ガバナンス
- 61 環境への取り組み
  - 日本製鉄の環境経営
  - 気候変動への対応
  - 循環型社会構築への貢献
  - 環境リスクマネジメントの推進
  - 生物多様性保全の取り組み
- 69 社会への関わり
  - 防災への取り組み
  - お客様・サプライヤーとともに
  - 株主・投資家とともに
  - 社員とともに
    - 人権の尊重、ダイバーシティ&インクルージョン
    - 人材の活用と育成
    - 健康の推進
    - 安全衛生への取り組み
  - 地域・社会とともに
  - 行政とともに

79 財務情報
- 11年間財務データ
- 連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書
- 連結持分変動計算書
- 連結キャッシュ・フロー計算書、セグメント情報
- 株主総利回り（TSR）、株価、時価総額、政策保有株式

89 投資家情報

企業理念・価値観、SDGsとともに

NIPPON STEEL

日本製鉄及び日本製鉄グループ各社共通のブランドマーク。
2019年4月1日の日本製鉄株式会社の商号変更に合わせて制定しました。

日本製鉄は、日本を発祥とするグローバルな鉄鋼メーカーとして、
多様なDNAを受け入れつつ世界で成長する企業です。

日本製鉄グループ企業理念

基本理念

日本製鉄グループは、常に世界最高の技術とものづくりの力を追求し、
優れた製品・サービスの提供を通じて、社会の発展に貢献します。

経営理念

1. 信用・信頼を大切にするグループであり続けます。
2. 社会に役立つ製品・サービスを提供し、お客様とともに発展します。
3. 常に世界最高の技術とものづくりの力を追求します。
4. 変化を先取りし、自らの変革に努め、さらなる進歩を目指して挑戦します。
5. 人を育て活かし、活力溢れるグループを築きます。

価値観

- 優れた製品・サービスの提供にあたっては、責任あるものづくり企業として、
  安全・環境・防災・品質とコンプライアンスへの万全な対応が前提であり、存立の土台
- 世界最高の技術とものづくりは人づくりから

社章に込められた思い

◆総合力世界No.1の鉄鋼メーカーへ　◆頂点を目指す　◆未来への大きな可能性

中央の濃い色の三角形は、鉄鋼メーカーのシンボルである「高炉」と、その鉄を生み出す「人」を表現しています。文明の発展に欠かせない「鉄」が四方八方に光を放って世界を照らしています。中央の点が手前に盛り上がっていると見れば、この点を頂点として世界No.1の鉄鋼メーカーを目指す強い意志を表しています。また、奥行きと見れば鉄の素材としての未来への大きな可能性を意味しています。カラーは、先進性と信頼性を表すコバルトブルーとスカイブルーを基調としています。

SDGsとともに（日本製鉄グループのSDGsへの貢献）

日本製鉄グループは、「常に世界最高の技術とものづくりの力を追求し、優れた製品・サービスの提供を通じて、社会の発展に貢献」することを企業理念に掲げ、鉄づくりを通して、広く社会の基盤を支えるという重要な役割を果たすため、様々な課題に取り組んできました。

当社グループの取り組みにより社会の持続可能な発展に貢献していくことは、2030年までに地球全体で解決すべき、国連の持続可能な開発目標SDGsの達成にも寄与すると考えます。

当社のE 環境 、S 社会 、G ガバナンス におけるマテリアリティ（重要課題）

1 安全・環境・防災	1 安全衛生	
	2 環境	① 地球温暖化対策の推進 ② 循環型社会構築への貢献 ③ 環境リスクマネジメントの推進
	3 防災	
2 品質	1 品質管理・保証	
	2 研究開発、知的財産管理	
	3 顧客満足につながるソリューション提案	
3 生産	1 安定生産による安定供給	
4 人材の確保と育成	1 人権の尊重、ダイバーシティ＆インクルージョン	
	2 人材の活用と育成	
	3 健康の推進	
5 地域・社会との共生	1 地域環境の保全・創造活動の推進	
	2 教育支援、スポーツ・文化支援を中心とした社会貢献活動	
6 企業価値の向上と利益還元	1 利益確保と企業価値向上	
	2 利益の還元	
コンプライアンスの徹底	すべての活動の基本となる法令遵守	

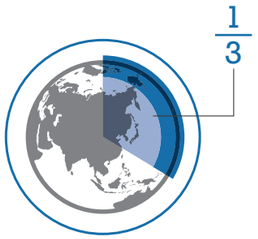
鉄は、人と地球とともに

最も身近なマテリアルであり私たちの生活に欠かせない『鉄』は、多様な特性と無限の可能性を持ち、持続的な資源循環により環境負荷の低減に寄与することを通じて、持続可能な社会に貢献し続けます。

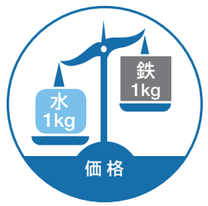
世界は鉄でできている

「鉄」は資源が豊富で入手しやすい持続可能（サステナブル）な素材

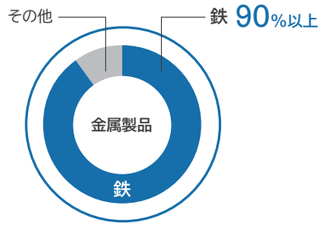
鉄は地球の重量の3分の1を占める豊富な資源です。



鉄はペットボトルの水よりも安い素材です（重量当たり単価で比較）。



鉄は豊富で安く加工性もよいことから用途が広く、金属製品の90%以上を占めています。



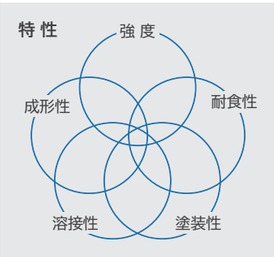
鉄の多様な特性と無限の可能性

多様な特性と幅広い用途

鉄は、強さ、扱いやすさといった多様な特性から、幅広い用途に使用され、人々の生活や経済発展を支える社会の基盤を担う最も優れた素材として選ばれてきています。

私たちの生活は、鉄鋼製品なくしては成り立たないほど、鉄は身近な存在になっています。

鉄は、人とともに歩む、最も身近な素材です。



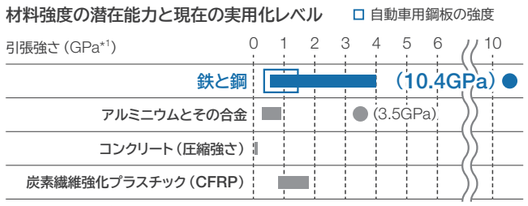
無限の可能性

鉄の理論強度は、他素材に比べて非常に高く、今後の可能性を大きく秘めた素材です。

鉄は、炭素の含有量を調整することで天然の複合材料ともいえる鋼となり、より多様な特性を持つことができます。

また、炭素等の成分調整に加え、製造段階における温度・圧延の組み合わせにより、鉄の特性を進化させることができます。その進化した鉄の最適な使い方を極めることで、更なる鉄の可能性を追求することができます。

材料強度の潜在能力と現在の実用化レベル

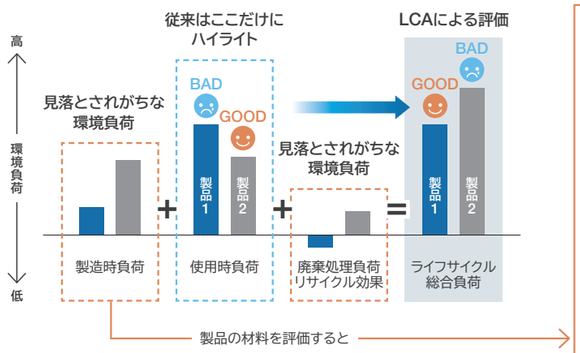


*1：GPa（ギガパスカル）は引張強さを表す単位。G（ギガ）は10^9。
*2：理論強度は剛性率の1/5～1/7.5とされている。ここでは、剛性率の1/7.5を使用。

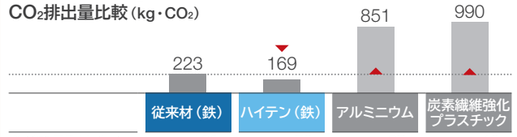
鉄はエコマテリアル ～何度でも何にでも生まれ変わる鉄～

クルマやビルなど製品の環境負荷を評価するとき、製品の材料をつくる段階から寿命を迎えて廃棄処理される段階に至るまで、ライフサイクル全体で評価すること（Life Cycle Assessment）が重要になっています。
当社はライフサイクル全体で見たエコな鉄づくりを通じ、私たちの暮らしや産業を支える製品の環境負荷低減に貢献しています。

ライフサイクルアセスメント（LCA）による評価



従来材（鉄）100kgと同じ強さの自動車部材をつくるときのCO_2排出量比較（kg・CO_2）



	従来材（鉄）	ハイテン（鉄）	アルミニウム	炭素繊維強化プラスチック
機能等価重量（kg）	100	75	67	45
単位重量当たりCO_2排出量（kg・CO_2／kg）	2.2	2.3	12.7	22.0

WorldAutoSteel（世界鉄鋼協会の自動車分科会）公表データに基づき作成

鉄よりも軽い素材もありますが、
鉄はつくるときの環境負荷がとても小さいのです。

* 高強度鋼材のハイテン（鉄）は従来材（鉄）に比べ約25%軽くでき、環境負荷も小さくなります。

鉄は無限のリサイクルが可能な素材

鉄は、リサイクルの過程で不純物を取り除きやすいことなどから、資源循環を持続できる柔軟な素材で、製品の環境負荷の低減に貢献しています。

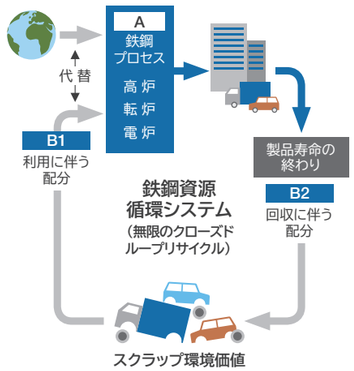
持続可能なリサイクルに必要な条件

1 分別が簡単にできること	鉄は磁性を持っているため、磁力選別によって簡単に他素材との分別が可能
2 再生利用のための負荷が低いこと	鉄はスクラップの再生利用の際のエネルギー消費量や環境負荷が、天然資源からつくる場合に比べて少ない
3 経済合理的なリサイクルシステムが整備されていること	鉄はスクラップの回収と原料としての利用の両面で、経済合理的なリサイクルシステムが世界中で成り立っている

無限リサイクルに必要な追加条件

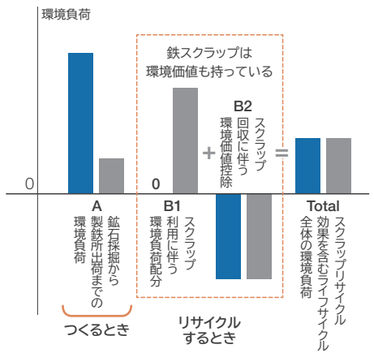
4 リサイクルによる材料品質の低下が生じにくいこと	鉄は品質低下の原因となる不純物のほとんどを製造・再生プロセスで取り除くことが可能
5 様々な鉄鋼製品に再生可能であること	鉄は主に熱処理技術により、いろいろな微細組織構造をつくり出すことができるため、スクラップの溶融後、再度ニーズに応じた微細構造をつくり出すことができ、様々な鉄鋼製品への再生が可能になる

鉄鋼製品のライフサイクル



鉄のLCAの考え方 ISO20915・JISQ20915

高炉材と電炉材の環境負荷は等価 ■ 高炉法 ■ 電炉法



製造プロセスのみでの環境負荷は、鉄鉱石を還元する際にCO_2が多く発生するため、高炉法が電炉法よりも大きい（A）。しかしスクラップリサイクルも含めて考える場合、鉄スクラップがもつ環境価値を、スクラップの利用（B1）や回収（B2）にあたって、適切に反映させる必要がある。鉄のライフサイクル全体で見ると環境負荷はどちらも同じ値になる（Total）。

発展の歴史と将来像

当社は、鉄鋼メーカーとして世界をリードし続けるとともに、これまでも幾度の危機を乗り越えて発展してきました。
今後も多様なDNAを受け入れつつ、未来に向かい世界で成長すべく、「第2の創業」とも言える変革に挑み、「総合力世界No.1の鉄鋼メーカー」を目指します。
また、世界の持続的な成長へ貢献する商品・ソリューションの提供を通じ、SDGsに寄与しつつ企業価値の一層の向上を目指します。

① 持続的な成長へ貢献する商品・ソリューション提供

■ 3つのエコと革新的技術開発

3つのエコ		革新的技術開発
エコプロセス エコプロダクツ® エコソリューション	＋	『ゼロカーボン・スチール』 実現に向けた超革新技術にも挑戦 （日本鉄鋼連盟としての長期ビジョン）

■ 循環型社会の構築 ～サーキュラーエコノミー～

■ 『国土強靱化』ソリューション

自然災害に対する防災・減災、暮らしを守る治水ソリューション提供

② グローバルな成長を取り込む供給体制の構築

従来より当社が培ってきた世界の顧客とのネットワークを礎に各地域の鋼材需給動向を見極め、他社に先駆けて **品種・地域ごとに最適な事業展開を推進**

グローバル供給体制　約9,000万t*
（エッサール スチール買収後：2019年9月現在手続き中）

*親会社・子会社・持分法適用会社一律 100%単純合算ベース

③ 高度ITの実装

■ インテリジェントアルゴリズム研究センター設立（2018年4月）
■ 高度なデータ解析、AI 開発が可能な「NS-DIG®」導入（2019年4月）

▶ 世界鉄鋼生産長期予測

世界人口の増加（2015年：74億人⇒2050年：98億人）と途上国を中心とした経済成長、SDGsへの取り組み等により、2050年に向け大幅な増加が予測される。

鉄鋼備蓄の増大に応じた老廃クラップ発生増によりスクラップ利用量が増大。一方で、スクラップのみでは鋼材需要増を賄えず、現状レベルの高炉法生産が継続。

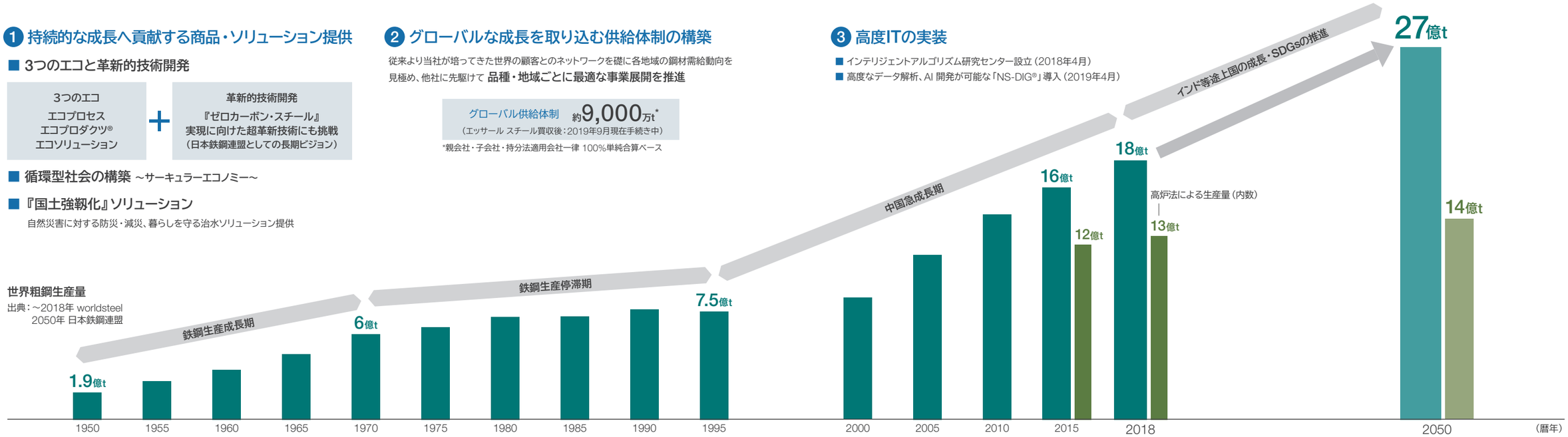
出典：日本鉄鋼連盟

▶ パワートレイン別自動車保有台数予測（百万台）

自動車保有台数は、将来的に大幅に増加すると予測されることから、鋼材需要増が見込まれる。また、電動化の進展等により高機能鋼材へのニーズが一層高まる方向。

	2015	2020	2050
EV*	2	23	796
内燃機関搭載車	1,119	1,234	1,202
うちHV	13	31	307
合計	1,121	1,257	1,998
うちPHV+内燃機関搭載車	1,119	1,244	1,656

*PHV含む　　出典：IEA



日本製鉄の歴史

1973・1979 オイルショック　1986 プラザ合意 240→120円/$　1997 京都議定書　2015 パリ協定

高度成長期 臨海型一貫製鉄所の拡大	省エネ・高品質化・高級化の推進	円高不況・バブル崩壊に対応したリストラ他 コスト対策、多角化経営拡大～縮小	国内業界再編期・最適生産体制構築、グローバル展開の推進

プロセス改革～省エネ・高級鋼技術を日本がリード　cf.ウジミナス・POSCO・宝山への技術協力
地球環境対策の推進　日本鉄鋼連盟にて主導的な立場で省CO_2に取り組み　高度ITの実装

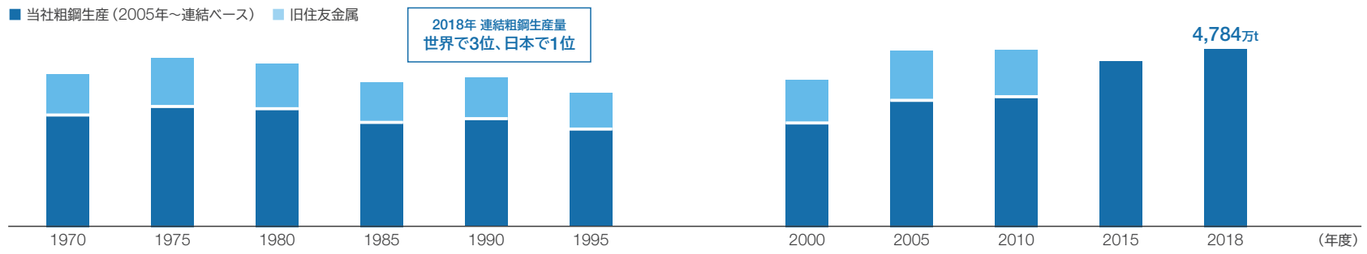
●1950 八幡製鐵・富士製鐵発足
●1952 住友金属工業発足
●1970 新日本製鐵発足［八幡・富士統合］
2012 新日鐵住金発足●［新日本製鐵・住友金属工業統合］
●2019 日本製鉄（社名変更）

主力製鉄所の操業開始　1958 名古屋●　1965 君津●　1968 鹿島●　1971 大分●

グローバル展開（主要事例）
●1958 ウジミナス（ブラジル）
●1990 I/N Tek（アメリカ）
1995 NS-SUS（タイ）●
●2000 UNIGAL（ブラジル）　●2010 VSB（ブラジル）
2014 AM/NS Calvert（アメリカ）●
2005 BNA（中国）●　OVAKO子会社化（スウェーデン）2018●
●2019 エッサール スチール買収（インド）

日本製鉄のこれまでの歩み

- 臨海型一貫製鉄所による効率的な原料輸入・鋼材生産・出荷体制をいち早く構築
- 製造ラインの自動化、省エネ、高級鋼製造技術などで世界をリード
- 他社に先駆けて海外展開推進、技術協力による貢献、海外有力鉄鋼メーカーとのアライアンス関係・JVを構築
- 高い現場力をもつ豊富な人材を擁し、歴史・伝統に基づく社会からの信頼を確保
- 製鉄、エンジニアリング、ケミカル＆マテリアル、システムソリューションの各事業を展開、相互のシナジー効果を発揮



世界で成長を続ける日本製鉄

- 技術先進性、商品・ソリューション、豊富な人材とものづくりの力、グローバル供給体制、責任あるリーディングカンパニーとして培った信頼といった強みで、世界の持続的成長に寄与。
- 世界最高水準のエネルギー原単位を誇る高炉法及びグループ電炉会社も含めたスクラップ使用技術で世界の鉄鋼需要を捕捉。
- 日本鉄鋼連盟の『ゼロカーボン・スチール』実現に向けた超革新技術にも挑戦。
- 国内マザーミルにおける「つくる力」の再構築と国内外における最適生産体制の構築、「売る力」の強化に取り組み、「総合力世界No.1の鉄鋼メーカー」として世界で成長。

Message from the President

社長メッセージ

2019年4月1日付で社長に就任した橋本英二です。

当社は、2012年10月の旧新日本製鐵と旧住友金属工業の統合により新日鐵住金が発足して以降、
国内外における積極的な事業展開と再編を推し進めてまいりました。
直近においては、日鉄日新製鋼の完全子会社化、
スウェーデンのOVAKOの買収を含む山陽特殊製鋼の子会社化を行い、
またアルセロール ミッタルと共同でインドの高炉一貫の鉄鋼メーカーであるエッサール スチールの買収に取り組んでいます。
そして、日本を発祥とするグローバルな鉄鋼メーカーとして、多様なDNAを受け入れつつ未来に向かい世界で成長すべく、
2019年4月1日付で商号を新日鐵住金株式会社から
日本製鉄株式会社（英文：NIPPON STEEL CORPORATION）に改めスタートしました。

今後、「総合力世界No.1の鉄鋼メーカー」の地位を確立すべく、グループ一丸となって取り組んでいきます。

代表取締役社長
橋本 英二

現在の事業環境と当社の対応

これまでと異なる新たな厳しい環境へ

2018年度を振り返りますと、世界経済は緩やかな成長が継続し、国内外の鉄鋼需要も堅調に推移しましたが、当社の業績は残念ながら、課題が残る結果となりました。

海外事業を含む製鉄事業セグメントのグループ会社及び非鉄事業セグメントの収益力が充実してきている一方で、単独の製鉄事業は実質赤字という危機的な状況が継続しています。従いまして、単独の製鉄事業の立て直しが喫緊かつ最重要課題です。

なかでも、生産の低迷が大きな問題であり、台風や豪雨による被害もありましたが、一部製鉄所での高炉トラブルなどにより、大幅な減産となりました。

2019年度は、これまでと異なり新たな厳しい環境になると認識しています。

これまで堅調であった国内市場においては、オリンピック関連需要が一段落することや、一部ユーザー業界での輸出減速、設備投資の減少などが顕在化しつつあります。また、消費税増税後の需要減も懸念されます。

海外市場については、鋼材市況が2018年後半に大きく下落し、現在のところ回復は期待できない状況にあるなかで、米中対立の長期化による影響が拡大し、世界経済の減速・鋼材需要減少の懸念が出ています。その一方で、中国はインフラ投資による景気刺激策をとっており、条鋼系品種の需要増加に伴い中国の鉄鋼生産量が過去最高レベルに達しています。それらの影響で、鉄鉱石及び原料炭の価格が高騰し、結果として、「原料市況高・鋼材市況安」となる「新たな形の中国リスク」が顕在化し、当社はマージンの大幅縮小に直面しており、その状況が長期化することが懸念されます。更に、これまで安定的に推移している為替についても、円高の懸念が出てきています。

4つの重点課題

このような厳しい環境下ではありますが、私は、日本製鉄初代社長として、市場の評価たる企業価値ベースで世界No.1の鉄鋼メーカーを目指し、不退転の覚悟で取り組んでいます。

現在当社においては、主力の製鉄所が操業開始から約50年を経過する時期にあり、また、従業員の急速な世代交代も進展しています。こうしたなか、「第2の創業」とも言うべき大きな構造改革を断行し、収益基盤を再構築していきます。

そのために、今後取り組むべき4つの重点課題についてご説明します。

1 安全・環境・防災・品質とコンプライアンスへの万全な対応

まず、最優先で取り組むべきは、安全・環境・防災・品質とコンプライアンスへの万全な対応です。

社会からの信頼は企業の存立の土台です。これらの最優先課題に対応すべく、設備やシステムなどのハード対策、ルールづくりやその教育などのソフト対策の両面から取り組みを進めてきましたが、今後、更に機械化や作業レス化、高度IT化を加速していきます。

2 製鉄事業本体の収益基盤の立て直し

2点目は、製鉄事業本体の収益基盤の立て直しと強化、すなわち、「つくる力」の再構築と、「売る力」の強化です。

「つくる力」の再構築

「つくる力」の再構築については、操業・設備トラブルによる減産をなくし、需要に見合った計画通りの生産を行うことができるよう、全社をあげて取り組んでいきます。

具体的には、ベテランの持つノウハウを「見える化」し、効率化・高度化の基盤となるものづくり標準化や、操業・整備等ライン管理者のマネジメント力強化などを進めるとともに、課題のある製鉄所や、工程・設備に対して、全社のエキスパートを集めて集中支援するなど、着実な改善を図っています。改善途上の工程・設備を底上げすることで、生産実力を確実に回復していきます。

「売る力」の強化

「売る力」の強化については、諸コストアップをサプライチェーン全体で負担する共存関係の実現、当社がお客様に提供する価値を的確に反映した「適正価格」の実現、そして「第2の創業」とも言うべき、「設備」と「人」の力の再構築に必要な再生産可能な価格の実現について取り組んでいきます。

諸コストアップをサプライチェーン全体で負担する共存関係の実現

足元の状況は、主原料である鉄鉱石及び原料炭に加え、副原料や資材費、物流費等、コストが大幅に上昇している環境下にあります。当社はお客様とともに社会に価値を提供するためのサプライチェーンを構成しており、その川上に位置する当社だけでこうしたコストアップを受け止めることは困難です。コストアップを吸収する努力は最大限おこなった上で、川下に位置されているお客様にも応分の負担を頂くことで、共存関係の構築を目指していきます。

当社がお客様に提供する価値を的確に反映した「適正価格」の実現

当社は、お客様からの御要請に応え、高品質の鋼材を開発、製造するとともに、様々なニーズに細やかにお応えするソリューション提案を行ってきました。加えて、お客様のグローバル展開に対応した鋼材供給網の構築を進めてきました。このような、当社製品の価値やお客様への総合的な貢献を反映した「適正価格」の実現を目指していきます。

「第2の創業」とも言うべき、「設備」と「人」の力の再構築に必要な再生産可能な価格の実現

主力の製鉄所が操業開始から約50年を経過する時期にあり、また、従業員の急速な世代交代も進展しています。当社が日本国内で生産を継続することで、国内の製鉄所・研究所等が持つ開発力・生産力が今後もお客様のお役に立てると考えています。そのために再生産可能な価格の実現を目指していきます。

「経済生産」へのシフトチェンジ

一方で、昨年後半に大きく下落した海外鋼材市況の回復は期待できず、米中対立の長期化による影響が広がるなか、輸出市況分野のマージン悪化や、国内の間接輸出向け分野の一部の需要減退を踏まえ、生産能力のフル発揮から、経済合理性のある範囲で受注・生産をしていく体制へシフトチェンジしていきます。

3 企業価値を高めるための成長戦略

3点目は、中長期的に企業価値を高めるための成長戦略です。

統合再編シナジーの早期フル発揮

日鉄日新製鋼の完全子会社化・ステンレス事業等の再編や、特殊鋼事業の再編（スウェーデンのOVAKO買収を含む山陽特殊製鋼の子会社化）など、事業の再編・統合を進めてきました。今後はこれらの施策について、シナジーの早期かつ最大限の発揮により、収益力向上につなげていきます。

需要が伸長する分野・地域への投資推進

今後需要が伸長する分野・地域に対する投資を推進していきます。一つは、世界における電力需要の伸長やモーター積載車の生産台数の増加が見込まれるなか、当社が強みをもつ電磁鋼板の製造能力・品質向上に向けた投資を行います。また、インドは最も高い需要の伸びが期待できる市場であり、既に日本を抜いて世界第二位の鉄鋼生産大国になっていますが、現在の年間1億600万トンから今後3億トン程度になることが見込まれています。このように最有望なマーケットにおいて、アルセロール ミッタルと共同で、高炉一貫メーカーであるエッサール スチールの買収に取り組んでいます。この買収により、インサイダーとしてインド市

場の成長を取り込んでいきます。

このように、当社の技術力・商品力を活かせる分野、需要の伸びが確実に期待できる市場をターゲットとし、投資を推進していきます。

4 将来を見据えた収益基盤強化に向けた検討

4点目は、将来を見据えた収益基盤強化に向けた検討です。

今後アジア市場では、韓国POSCOに加え、力をつけてきた中国、なかでも沿岸部に立地する新鋭ミルとの競争がますます激化することが見込まれます。

これに備え、設備稼働率を向上させるとともに、競争力ある生産設備への集中投資を進めます。また、高度IT活用による生産性向上を図り、将来の国内需要動向や人口減少による人手不足も見据えた抜本的対策を通じ、コスト競争力を高め、収益力のある最適生産体制を実現していきます。こうした検討を進めるなかで、対策の目処が立たない品種や事業については、早期に方向性を定めていきます。

海外事業については、当社の海外下工程拠点の生産能力は5年前の900万トンから足元2,100万トンまで拡大させてきました。重点的に取り組んできた自動車向けについては、タイやインドネシアなど、伸びゆく市場で生産体制を既に整備してきており、それらを一つひとつ仕上げていくというステージにあります。

海外事業の収益の底上げを図っていくとともに、経営資源の再配分の観点から、財務体質改善の目途が立たない事業や役割を終えた事業、シナジーの薄まりつつある事業については撤退を含めて冷静に判断していきます。

これら4つの重点課題に取り組むにあたり、業務改革・標準化、働き方の改革の推進にも力をいれていきます。

当社は、グループ内にシステムソリューション事業を手掛ける日鉄ソリューションズを擁する強みを活かし、AIやビッグデータ活用といった高度ITツールやシステム基盤を実装し、安全かつ競争力のある製造現場を実現していきます。

また、全ての従業員一人ひとりが、心身ともに健康で、活力に溢れ、自らが持つ力を最大限発揮しながら働くことにより、生産性を高めていくことも必要不可欠です。より付加価値の高いアウトプットに繋がる業務マネジメント、働き方へと変革していきます。

長期的にみた変化と当社の取り組み

現在の事業を取り巻く環境と当社の対応について述べましたが、長期的にみた変化と当社の取り組みについてお話したいと思います。

鉄の可能性を極める

鉄は、主原料である鉄鉱石の埋蔵量が地球の重量の3分の1を占め潤沢であることに加え、強度、成形性といった多様な特性をもっています。また、他の素材と比較すると理論強度は非常に高く、例えば、現在の自動車用ハイテン鋼板の強度は、まだその1割程度にしか達しておらず、軽くて強い鉄へとまだまだ進化していくポテンシャルを有する素材です。当社は、こうした鉄の可能性を更に極め、競争力ある製品やソリューションを提供していきます。

長期的なニーズの変化と当社の対応

世界の鉄鋼生産量は、2018年度で約18億トンですが、世界人口は将来も増加していくことが予想され、それに伴う世界経済の成長とともに、2050年には約27億トンへと増加していくことが予測されています。一方で、社会と産業のあり方が、長期的、構造的に大きく変化することが予想され、鉄鋼業は転換点を迎えていると考えています。今後、様々な「リスク」と「オポチュニティ」が存在するなか、それらに対応していくための進化が求められます。

まず、社会・産業構造の変化についてです。

高度ITの急速な進歩、自動車における車体軽量化や高強度化のニーズの高まり、EV等新エネルギー車への動き、自動運転の普及などを通じて、今後、鉄鋼の需要構造が大きく変化し、素材に求められる性能が高度化していくものと予想されています。

当社は、鉄の可能性を極め、素材としての競争力を高めることを基本としながら、他素材との組み合わせなどこれまでに培った技術力・総合力を発揮し、素材に加えてその利用・加工技術まで含めたトータルソリューションの開発・提供をしていきます。これにより、他素材への材料転換が進むリスクにも的確に対応し、社会と産業のニーズにお応えすることでオポチュニティを捉えていきます。

2点目は、鉄鋼需給構造の変化についてです。

日本の人口は既に減少を始めており、国内の鉄鋼需要は、長期的には減少することが予想されます。また、世界的な自国産化・保護主義の流れが定着することも予想されます。

当社は、国内に立地する製造拠点の「つくる力」を鍛え、最適生産体制を追求し、これまで培った技術力・商品力と信頼をベースに、お客様が必要とする製品とソリューションを確実に提供していきます。一方、海外においては、当社の技術力を活かせる分野や、需要の伸びが確実に期待できる市場で、世界の競合鉄鋼メーカーに先駆けて既に手を打ってきており、それぞれの地域で「インサイダー」として事業を仕上げていくことにより、鉄鋼需給構造の変化に伴うリスクとオポチュニティに対応していきます。

気候変動対策に関わる当社の取り組み

国連で採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」の中でも、気候変動対策である地球温暖化ガスの削減や循環型社会の構築は、鉄鋼業にとっても大きな使命です。

鉄は、既にほとんどの国や地域でリサイクルシステムが確立されていること、リサイクル段階で不純物を取り除きやすく、何度リサイクルを行っても品質が劣化しにくい特性があることから、鉄鋼製品のライフサイクル全体で環境への影響を評価するLCA（Life Cycle Assessment）の考え方に基づけば、環境負荷は低く、鉄鉱石を原料とする高炉法とスクラップを原料とする電炉法は環境負荷の点において等価であることが、ISO及びJIS規格により明らかになっています。

当社は、従来から、こうした環境負荷の低い鉄について更なる負荷の低減に努めています。具体的には、既に世界最高水準にある製造段階でのエネルギー効率を更に向上させることによりCO_2排出量の削減に取り組みつつ、抜本的にCO_2排出量を削減するための革新的技術開発に挑戦する「エコプロセス」、軽量化などにより当社の鋼材が最終製品となった段階で省エネ性能を発揮する「エコプロダクツ®」、当社の環境技術を海外に普及させることでグローバルな環境改善に貢献する「エコソリューション」、以上「3つのエコ」によるCO_2排出量の削減や、容器包装プラスチックの100%再資源化、製造時に発生する副生ガスや使用する水の再利用など循環型社会（サーキュラーエコノミー）の構築に取り組んできました。

また、最近では、日本鉄鋼連盟の長期温暖化対策ビジョン「ゼロカーボン・スチールへの挑戦」の策定、前述のLCAの考え方に基づく環境負荷計算に関するISO及びJIS規格化、「海の森づくりとブルーカーボン（海洋生態系による二酸化炭素の吸収・固定）」の提唱など、地球環境に関する諸課題の解決に向けて主導的な役割を果たすとともに、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures）の提言に賛同を表明し、開示の充実を図ることとしました。

今後、持続可能な社会の実現に向けて、お客様を含めたサプライチェーン全体での省エネルギーとCO_2排出量削減及びエネルギー効率の改善により、気候変動対策への取り組みを更に進めていきます。

また、SDGsの目標である「安全かつ強靱で持続可能な都市及び人間居住の実現」に資するインフラ整備、自然災害が激甚化するなかでの防災・減災対策など国土強靱化対策の進展に対し、当社グループの商品・ソリューションの提供を通じて貢献していきます。

おわりに ～ESGへの取り組み

当社の企業理念は、信用・信頼を大切にし、優れた製品・サービスの提供を通じて社会の発展に貢献する旨を定めています。これは当社のESGの考え方そのものであり、企業にとってESG課題に取り組むことは、自らの存立・成長を支える基盤であるとともに、最も重要な課題の一つであると認識しています。

今般、ESGについて重点的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定しました。今後、その成果を評価する指標（KPI：Key Performance Indicator）に基づいて実行をフォローすることにより、マテリアリティに対する取り組みを確実に推進し、持続的な社会への貢献と企業価値の向上に努めていきます。

ステークホルダーの皆様のご理解とご支援をこれまでと同様に賜りますよう、お願い申し上げます。

財務戦略 ～2020年中期経営計画の推進と、足元の経営環境を踏まえた対応～

収益改善 ～足元改善／中長期的成長／将来的リスクを見据えた取り組み～

2020年中期経営計画収益目標

当社は、資本コストすなわち株主の皆様の期待リターン、「時価総額世界No.1の鉄鋼メーカー」を目指す上で必要な利益水準、債券格付けの維持向上等の観点を踏まえて、ROS（売上高事業利益率）10%・ROE（自己資本当期利益率）10%を、目指すべき収益目標に掲げています。

2013年にはROE9.6%、2014年にはROS8.1%という水準に到達したものの、2017年・2018年のROEは8%未満に、ROSも5%台前半に低下しています（図1・2参照）。2020年中期経営計画では、①粗鋼4,500万トン／年レベルへの生産・出荷数量回復、②マージン改善、③3年間で年率1,500億円のコスト改善、④子会社化した日鉄日新製鋼や山陽特殊製鋼・OVAKO等とのシナジー発揮を含むグループ会社の収益改善 等により、⑤投資拡大による償却費増加を上回る収益改善を行い、2020年にROS10%、ROE10%に到達する計画を策定しました（図1・2参照）。収益目標は、各製鉄所の生産目標・コスト目標、各営業部門の価格・数量目標などにブレークダウンされており、社員一人ひとりが収益改善に取り組んでいます。

2018年度業績概要

2018年度の連結事業利益は3,369億円、ROSは5.5%にとどまり、中期経営計画の収益目標を大きく下回っています。海外事業を含む製鉄セグメントのグループ会社や、非鉄セグメントの利益は好調である一方で、単独営業利益、つまり国内で鉄鋼製品を製造して国内・海外に販売するという当社グループの本業の利益は、わずか251億円にとどまりました（図3参照）。

2018年度の鋼材需要は国内外とも好調でしたが、にも拘わらず単独利益が低迷している理由は主に2つあります。①設備・操業トラブルによる減産、豪雨・台風など自然災害による減産のため、旺盛な需要に応えられなかったこと（図4参照）、②主原料である鉄鉱石・石炭のみならず合金・副原料・資材費・物流費等の単価が急激に上昇する（図5参照）なかで、当社製品の付加価値に見合った適正な販売価格が実現できておらず、十分なマージンが確保できていないことです。

これらの克服のため、「つくる力」を再構築し安定生産を実現することと、売る力を強化し当社がお客様に提供する価値にふさわしい「適正価格」を実現することに、全社をあげて取り組んでいるところです。

2019年度業績見通し

「原料市況高・鋼材市況安」となる「新たな形の中国リスク」

2019年度の経営環境は前年度に比べて大きく変化し、「原料市況高・鋼材市況安」という、厳しい状況に直面しています。米中対立の長期化による影響が拡大し、世界経済の減速が懸念され、鋼板系を中心に鋼材市況が低迷しています。その一方で、中国はインフラ投資による景気刺激策をとっており、インフラ建設用途の条鋼系品種を中心に中国の鉄鋼生産量が過去最高レベルに達していることの影響で、鉄鉱石の価格が高騰しています（図6参照）。その結果として「原料市況高・鋼材市況安」となるという、「新たな形の中国リスク」が顕在化し、当社はマージンが大幅縮小するリスクに直面しています。

このような環境のもと、2019年度は、前年度に対して原料コストアップ-1,900億円に対して販売価格・品種構成が+350億円にとどまり、これらを合わせたマージンが-1,550億円悪化すること等により、連結事業利益は、対前年度約1,900億円減益の1,500億円程度となる見通しです（図7参照）。（2019年8月1日時点見通し）

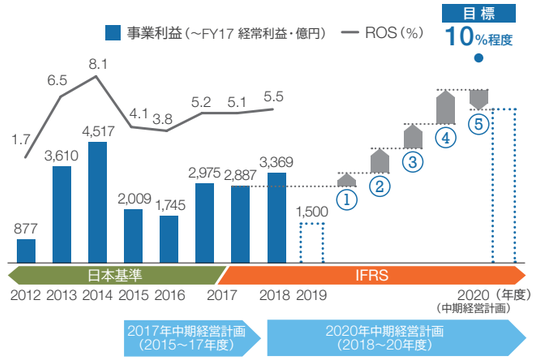
経営環境変化への対応

こうした中、当社は足元急激に悪化した収益の回復に取り組むとともに、中長期的な利益成長のための施策を着実に推進し、更に将来想定されるリスク、すなわちアジア沿岸新鋭ミルとの競争激化や、人口減少に伴う国内需要の長期的減少に備えるべく、収益基盤強化に向けた抜本的対策の検討を行っています。（P29「2019年度の経営環境変化と当社の対応戦略」参照）

1 連結事業利益・ROS*

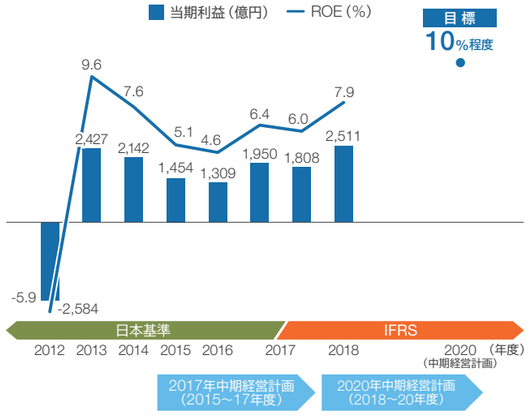
* ～2017日本基準は、連結経常利益

①生産・出荷数量回復・拡大 ②マージン改善 ③コスト改善 年率1,500億円 ④グループ会社収益改善 ⑤償却負担増等

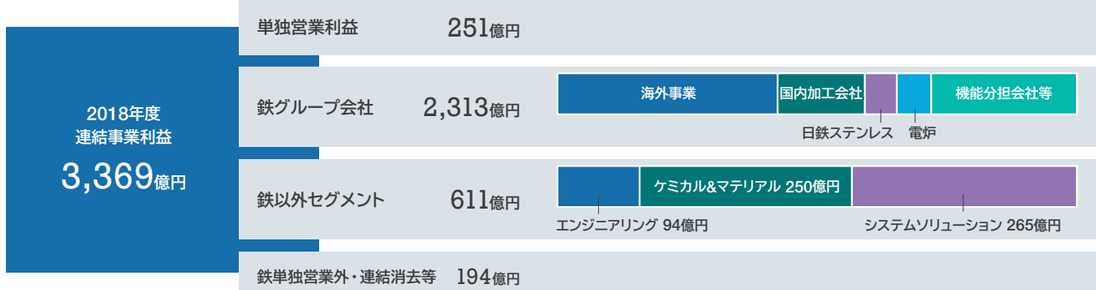


2 連結当期利益*・ROE

* 親会社の所有者に帰属する当期利益

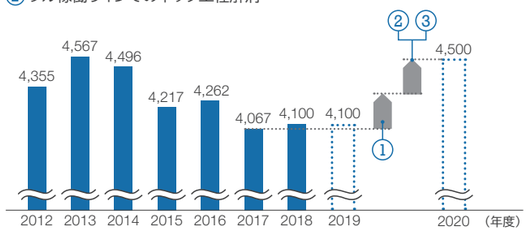


3 2018年度連結事業利益内訳

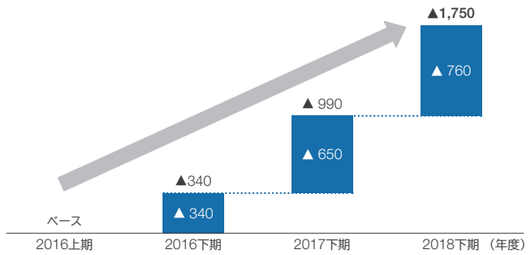


4 単独粗鋼生産量（万t／年）

①設備トラブル等による減産の解消 ②フル稼働ラインでのネック工程解消 ③足元余力ラインでの需要捕捉

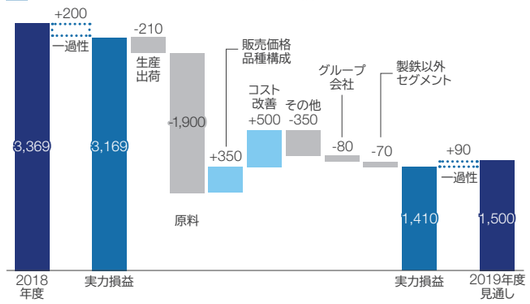


5 合金・副原料・資材費・物流費等コストプッシュ（億円／年率）



6 鉄鉱石価格

7 2018 ▶ 2019見通し損益差異分析（億円／年）



財務戦略

キャッシュフロー・財務体質 ～財務規律あるキャッシュマネジメント～

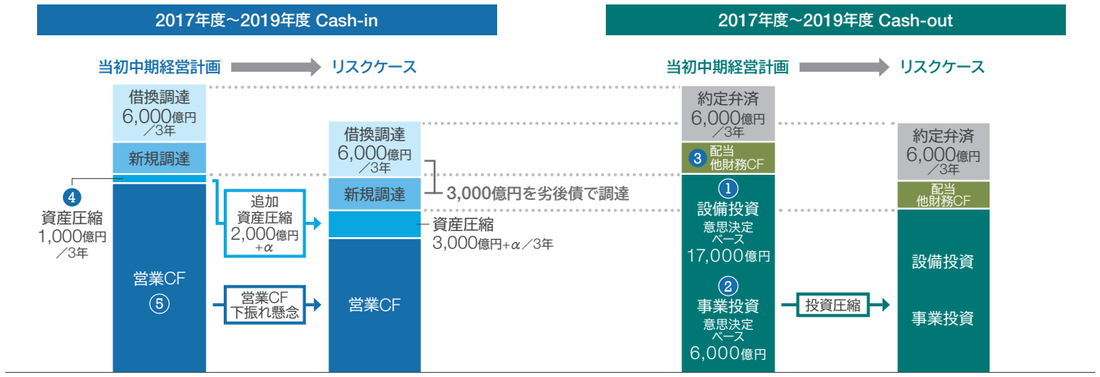
2018～2020年中期経営計画期間は、高水準の設備投資・事業投資を計画していますが、これに必要な資金は営業キャッシュフローと資産圧縮でカバーする計画としています。配当支出相当分については有利子負債が増加する見通しです。

財務体質は、長期的には国際格付けA格を維持可能な水準であるD／Eレシオ=0.5程度を目指していますが、投資キャッシュフローが高水準となる2020年中期経営計画期間では、有利子負債の増加と自己資本の増加をバランスさせて、D／Eレシオ=0.7程度を維持することを目標としています。

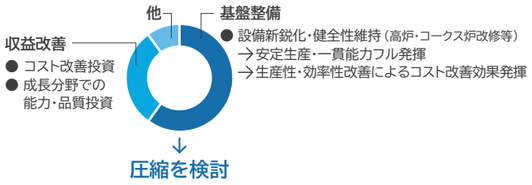
中期経営計画に対して2018・2019年度の業績・営業キャッシュフローが下振れる見通しであることを受け、投資キャッシュフローを営業キャッシュフローと資産圧縮でカバーする財務規律を守るべく、資産圧縮の積み増しと投資の圧縮を行います。

加えて、中期経営計画で予定していた借換調達及び新規調達のうち3,000億円を、50%の資本性が認められる劣後債で調達することで、健全な財務体質の確保を図ります。

中期設備投資・事業投資・キャッシュフロー



① 設備投資 全体で IRR>資本コスト

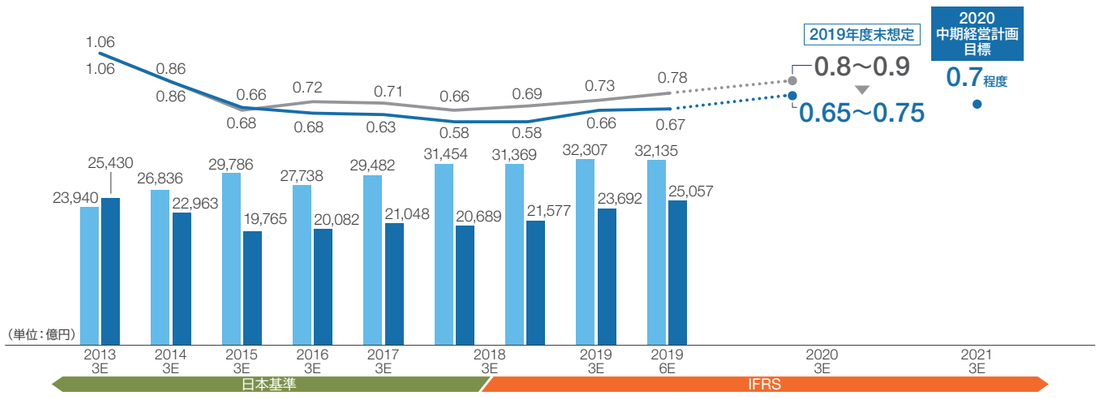


② 事業投資 グローバル鉄鋼需給の長期的・構造的変化を踏まえ、国内外での品種・分野・地域ごとの戦略投資を柔軟かつ機動的に実行。

③ 株主還元 連結配当性向30%程度基準。

④ 資産圧縮 中期経営計画1,000億円は2018年度で前倒し達成。2,000億円の追加圧縮に目途が立ち、更に+αを検討。

Debt & Equity



① 設備投資

当社は現在、高度成長期に建設した製鉄所群が軒並み50年を経過する時期にあります。各設備は、建設以来、適時に保全・更新を行ってきており、健全な状態を保っていますが、コークス炉やインフラ設備など、非常に長い周期で更新を行う設備が、更新時期を迎えています。これらの設備のリフレッシュ投資が集中するために、当面の間、高水準の設備投資が必要になります。

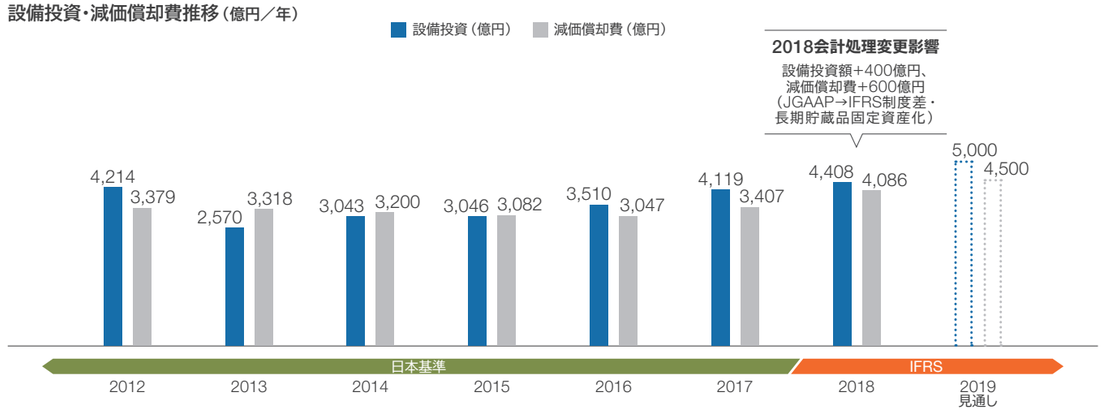
一方、社会・産業の構造変化の中で、お客様からの需要の成長が期待される製品分野では、需要に対応するための投資も行ってまいります。

これらの国内の設備投資は、当初中期経営計画においては、3年間で1兆7,000億円を計画しています。当社は減価償却方法に定率法を採用しているため、設備投資が増加すると初期の償却費の負担は非常に重くなります。一方、設備の新鋭化により、生産性、効率性が向上し、変動費の改善効果も発揮します。

設備投資の意思決定には投資収益率によるハードルを設けており、設備投資全体のIRRは資本コストを上回る水準に設計しています。

2018・2019年度の業績・営業キャッシュフローが中期経営計画に対して下振れる見落としであることを受け、設備投資についても、長期の更新計画に基づいたより効率的な運用を行い、中期経営計画期間中の投資額の圧縮に取り組んでいます。

設備投資・減価償却費推移（億円／年）



② 事業投資

M&Aや海外での製造拠点の新規設立などの事業投資には、2018～20年度の3年間で約6,000億円の投入枠を設定しています。既に2018年度にスウェーデンOVAKOの買収と山陽特殊製鋼の子会社化による特殊鋼事業の再編に約600億円を投入しました。インド第4位の鉄鋼メーカーエッサール スチールのアルセロール ミッタルとの共同買収も、現在手続き中です。

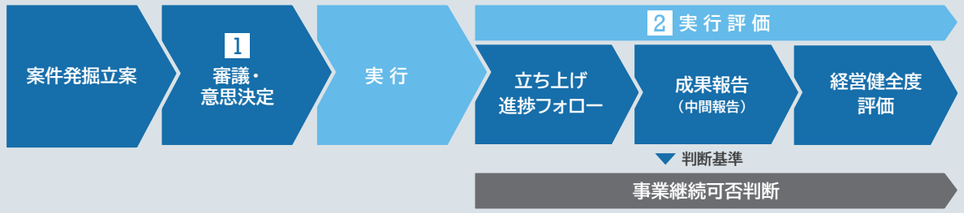
インドエッサール スチールの買収は、当社のこれまでの事業投資案件の中で最大の金額になります。インドは今後中長期的に最も高い需要の成長が見込まれる国である一方、保護主義的傾向が強く、鋼材需要の9割を自国産品で賄う市場であるため、需要の成長を捕捉するにはインド国内のインサイダーとなることが必須です。しかし、土地取得が困難なことをはじめ、外国のメーカーが新たに製鉄所をつくるのは非常に難しく、既存のメーカーを買収することはインドに進出する唯一の手立てであり、今回のチャンスを捉えることは、当社の中長期的成長のために必須の投資であると考えています。

今後も、国内外での品種・分野・地域ごとの事業展開や原料権益の獲得等の成長投資の機会を捉えてまいります。

一方で、海外事業収益の底上げ及び経営資源の再配分の観点から、過去に行った投資の中で、赤字から脱し切れていない事業、役割を終えつつある事業、本体とのシナジーが薄まりつつある事業等については、資産売却や撤退も含めて適切に判断し、資産の入れ替えを図ってまいります。

国内・海外での会社の設立・出資・M&Aなどの、事業投資の適切な意思決定と、実行段階での課題の早期発見・解決、及びノウハウの共有・継承を図るため、PDCAサイクルを明確に定めたマネジメント体制をとっています。

事業投資マネジメント体制



1 審議・意思決定

事業戦略上の意味合い、市場の成長性や競合相手の存在、個別リスク（カントリー、パートナー、為替他）を検討し、M&A案件においては資産査定（Due Diligence）に基づいてリスクの把握と適切な手当てを行った上で、リスクシナリオの検討も踏まえて、投資に見合うリターンの確実性の確認を行います。

投融資委員会	投融資委員会では、コーポレート各部門の専門的視点で案件を審議します。 事業投資の案件は、投融資委員会での審議を経て、経営会議に付議されます。また、特に重要な案件は、取締役会に付議されます。

2 実行評価

立上げ進捗フォロー	立上げ当初3年程度は、案件ごとの操業・生産・出荷・財務等のKPIを設定し、3か月に一度コーポレート部門が事業計画の達成度をフォローし、投融資委員会・経営会議に報告を行います。また、特に重要な案件については、年に一度、取締役会に報告を行います。
成果報告	立上げから3年程度経過後には、意思決定からフルアップに至るまでの一連のプロセスを総括し、投融資委員会・経営会議に報告を行います。
経営健全度評価	直接・間接出資のグループ会社全社に対し、半年に一度、財務データに基づく定量的基準により、財務体質の健全度を評価し、経営会議に報告を行います。また年に一度、取締役会に報告を行います。

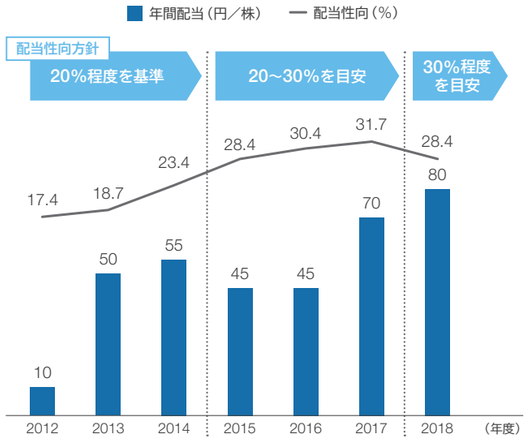
撤退（再編）・再建の検討

健全度評価等にて、定量的基準（将来キャッシュフロー、財務体質）や定性的基準（サステナビリティ、コンプライアンス他）に基づき、当社企業価値向上に資さないと判定されたグループ会社については、事業継続の可否について投融資委員会で審議し、特に重要な案件については、経営会議に付議又は報告を行って、撤退（再編）ないし再建の方針を決定しています。

3 株主還元

当社は、株主の皆様への還元は、配当による業績に応じた利益の配分を基本としています。配当性向の方針は、2012年の経営統合当初は「20%程度基準」、2015年度より「20～30%目安」へ引き上げましたが、2018年度からは、株主還元の充実の観点から、「年間30%程度を目安」へ引き上げました。

配当



4 資産圧縮

2012年の経営統合以降、2017年までの6年間で累計7,800億円の資産圧縮を実行してきました。2020年中期経営計画では3年間で1,000億円の資産圧縮を計画しており、2018年度に前倒しで1,000億円を実行済みです。2018・2019年度の業績・営業キャッシュフローが中期経営計画に対して下振れる見通しであることを受け、2,000億円の追加資産圧縮計画を立案し、既に実行の目途をつけています。加えて更なる上積みを継続的に検討しており、2018～20年度の中期経営計画期合計で3,000億円＋α、2012年からの累計で10,800億円＋αの資産圧縮を実行してまいります。

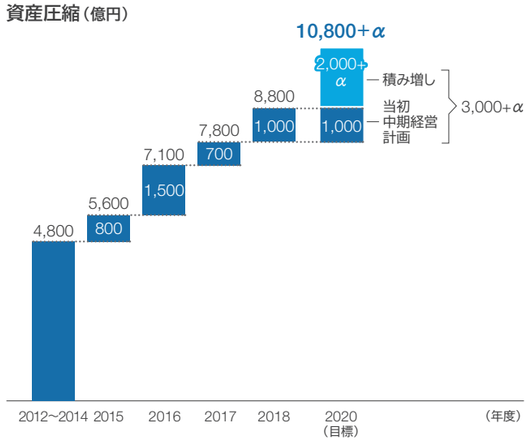
政策保有株式の売却による資産圧縮

資産圧縮の主な対象は、政策保有株式です。

当社はこれまで、持続的成長と中長期的な企業価値向上の観点から、これまでの事業活動の中で培われた国内外の幅広い取引先・提携先との信頼関係や協働関係の維持・発展は極めて重要であると考えており、株式保有が、当社と保有先の取引関係や提携関係などの事業基盤の維持・強化、両者の収益力向上、ひいては企業価値向上に資すると判断する株式については継続して保有してきました。

毎年すべての株式を対象に、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを具体的に精査し、保有の適否を確認しています。様々な状況の変化に伴い、保有が必須ではなくなった株式については、資産圧縮の対象として売却を行ってきており、今後も継続して保有意義の確認と売却を進めてまいります。

資産圧縮（億円）



5 EBITDA

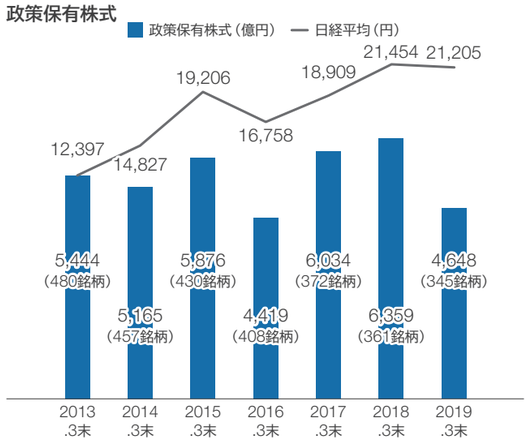
当社はEBITDAを「事業利益+減価償却費」と定義しています。2018年 度 のEBITDAは7,455億 円、EBITDA／Salesは12.1%でした。

持分法投資損益は、財務諸表上の連結キャッシュフローには貢献しませんが、当社定義のEBITDAには、持分法投資損益を含めています。当社は、海外の多くの地域で、鋼材製造・販売拠点を現地のトップレベルの鉄鋼メーカーとのJV（Joint Venture）で運営するなど、持分法適用会社はコアビジネスである製鉄事業のビジネスモデルの一部をなすものです。持分法適用会社の会社形態も、上場会社は少なく、当社が筆頭株主ないしイコールパートナーシップで運営するJVが大半で、キャッシュ使途に当社の意思を反映させうることから、EBITDAの内数にカウントするのが適切と考えています。

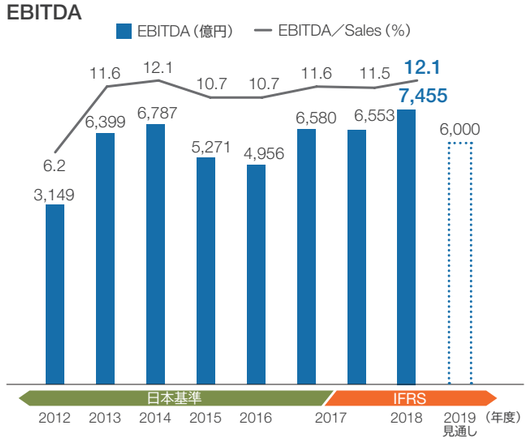
また当社は、世界の主要鉄鋼メーカーの中では唯一、減価償却方法に定率法を適用しており、足元のように償却費を超過する設備投資を行っている時期には、償却費の負担が大きくなる傾向があります。そのためにEBITDAの水準に比べて、会計上の利益は相対的に低く見える傾向があります。

高水準の投資を支えるのに十分なEBITDAの獲得に努めていきます。

政策保有株式



EBITDA



価値創造ストーリー

価値創造プロセス

当社は、これまでの歴史・経営により培われた財務・非財務資本や、競争力あるビジネスモデルによって生み出される気候変動への対応など社会のニーズに即した豊富な製品やソリューションを提供することで、社会の持続的成長(SDGs)への貢献及び持続的な企業価値向上と利益還元を成果として発揮し、総合力世界No1.の鉄鋼メーカーとして将来にわたって存続いたします。

インプット　財務・非財務資本

人的資本

連結従業員数　約10万5,800人

製鉄事業
- 高度なノウハウが必要
  - 正社員中心
  - 直協連携体制

知的資本

研究開発人員（単独）　約800人

研究開発費　約2,200億円（2020年中期経営計画）

研究開発拠点　富津・尼崎他
- 鉄鋼研究所
- 先端技術研究所
- プロセス研究所
- 各製鉄所技術研究部
- 設備・保全技術センター

特許権数（単独）　国内　約1万5,000件　海外　約1万7,000件

製造資本

製鉄事業を中心とした4事業セグメント
- 製鉄事業
- エンジニアリング事業
- ケミカル&マテリアル事業
- システムソリューション事業

鉄鋼製造設備有形固定資産　約13兆円（取得）（cf.簿価3兆円）

連結粗鋼生産量　約4,920万t（2018暦年世界第3位）

グローバル生産能力　約9,000万t（エッサール スチール買収後: 2019年9月現在手続き中）

自然資本

鉄鉱石　約5,861万t
地球上で最も豊富な資源（2018年度輸入量）

原料炭　約2,519万t（2018年度輸入量）

工業用水（補給水）　約6.4億m³（2018年度補給量）

社会関係資本

- 地域社会との共生
- お客様との信頼・協業関係
- 有力鉄鋼メーカーとのアライアンス（アルセロール ミッタル他）
- 社会的な信頼（日本経済団体連合会・worldsteel・日本鉄鋼連盟他）

財務資本

資産合計　約8.0兆円

親会社の所有者に帰属する持分　約3.2兆円

有利子負債　約2.3兆円

ビジネスモデル　当社の競争優位性

製鉄事業を中心に、4事業セグメントの相互シナジー効果による総合力の発揮

製鉄事業

製鉄事業を支え、シナジーを最大発揮

- 製鉄設備設計・施工
- 製鉄副産物再資源化
- 製鉄所・本社システム構築

↑

- エンジニアリング事業
- ケミカル&マテリアル事業
- システムソリューション事業

↓

製鉄事業から外部事業に発展し、各業界でトップクラスの収益力を実現

エンジニアリング事業
製鉄プラント、環境・エネルギー、海洋、建築構造等でのエンジニアリングソリューションの提供。

ケミカル&マテリアル事業
製鉄プロセスで得られるリソースを軸に、化学品・樹脂材料等の化学事業製品と、炭素繊維等の先端素材を用い、総合素材ソリューションを提供。鉄との有機的な連携により、需要家のマルチマテリアル化ニーズに対応。

システムソリューション事業
鉄で培った先進的かつ実践的な技術力と豊富な知見を活かし、幅広い業種向けにITソリューションを提供。

当社グループが取り組む「3つのエコ」も、4事業セグメントの総合力を発揮した取り組みです。

当社グループの強みを活かした豊富な鉄鋼商品・ソリューションの提供

製鉄事業における強み

1 豊富な人材
- 高い現場力、グループ総合力、多様な人材*

*各種褒章、現代の名工など優れた技能をもつ「職人」が存在

2 技術先進性
1. 商品開発・ソリューション提案力
2. 生産・設備管理；多ミル体制で培ったトップランナー方式による技術レベルの向上
3. 大型高炉操業技術（安価・大量生産）
4. 世界最高水準の一貫制御技術 ▶ 高級品の大量生産技術
5. 高いメンテナンス技術（既存設備の徹底活用）
6. 研究開発力
7. 知的財産・特許

Derwent Top 100 グローバル・イノベーター　7年連続受賞（鉄鋼業で唯一）

3 日本製鉄グループは、世界第3位の生産規模（2018暦年）
1. アルセロール ミッタル　96.4百万t
2. 中国宝武鋼鉄集団　67.4百万t
3. 日本製鉄　49.2百万t（日本第1位）

4 グローバルな供給体制
- 地域・品種に応じた最適な海外進出により成長を捕捉、進出先の発展に貢献
- 需要が今後伸長するアジア地域に進出

5 豊富な商品対応力
1. 多彩な分野・用途向けに、豊富な商品を提供
2. グループ会社も含めた、多種多様なソリューションを提供

製鉄事業関係会社　454社

6 「3つのエコ」と「革新的技術開発」による環境への貢献
- エコプロセス　つくるときからエコ
- エコプロダクツ®　つくるものがエコ
- エコソリューション　世界へひろげるエコ
- 省資源・省エネルギー・環境負荷低減に資する技術や製品を社会に提供するために革新的な先進技術の開発に、中長期的視点からの取り組み

7 歴史・伝統
- 歴史・伝統に基づく、ユーザーをはじめとした社会からの信頼

8 世界レベルで高い競争力を持つユーザーを顧客に持ち、信頼に基づく共同開発体制を構築

9 世界各国における有力鉄鋼メーカーとのアライアンス関係・JV構築
- 海外アライアンス　アルセロール ミッタル、POSCO、バローレック、CSC
- JVパートナー　中国宝武鋼鉄集団、ウジミナス、クラカタウ他

アウトプット　製品・ソリューション

鉄鋼製品　多彩な用途向けの豊富な製品

厚 板

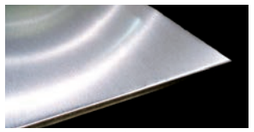
薄 板

棒 線

建 材

鋼 管

交通産機品


チタン

ステンレス（日鉄ステンレス）

エコプロダクツ®　世界をリードする技術力で、環境にやさしいエコプロダクツ®を生産・供給し、持続可能な社会構築に向けた省資源・省エネルギーや環境負荷低減に貢献。

商品・技術ソリューション

鉄を極め、素材とともに利用加工技術等まで含めたグループ総合力を活かしたトータルソリューションを提供

エコソリューション　世界最高水準にある当社グループの環境・省エネルギー技術を国内のみならず海外にも展開・普及させることで地球規模のCO_2排出量の削減や環境負荷低減に貢献。

国土強靱化、インフラ再生　自然災害や老朽化したインフラ再生に対応する多彩な商品・工法を効率的かつ経済的に提供

副産物を利用した製品

鉄分を豊富に含む鉄鋼スラグを活用した製品により海の藻場を再生。生態系の回復と併せて、海藻がCO_2を吸収・固定（ブルーカーボン）することで温暖化対策にも貢献。

再資源化率（製鉄所発生）　約99%

排出物　廃棄物・大気・水 等

ゼロエミッション・循環利用等により排出をミニマム化

水の循環　約90%

アウトカム　成果

社会の持続的成長（SDGs）への貢献

1 従業員（含む協力会社）の雇用と地域の活性化

2 日常生活における安全・安心（自動車の重要保安部品、鉄道、橋梁、建物等）

3 省エネ、環境負荷低減・保全、循環型社会の構築

4 防災・減災、国土強靭化

5 途上国でのインフラ構築と、先進国でのインフラ再生

6 成長分野への商品・技術ソリューション

7 教育活動；社員及び地域での教育活動

持続的な企業価値向上と利益還元（＿は2020中期経営計画）

1 持続的な利益確保
持続的な社会への貢献を含む事業活動による、安定的な収益確保

ROS　10%程度

2 利益の還元
1. 従業員への賃金の支払い
2. 適切な納税
3. 株主への配当

連結配当性向　30%程度を目安

3 更なる成長への投資
1. 革新的技術開発によるCO_2削減
2. 社会のニーズを先取りした商品ソリューション開発
3. AI・高度ITツールの導入
4. 革新的プロセス開発
5. 成長する分野・地域における投資

採用（単独）　約1,100人／年

国内設備投資（連結）　約1兆7,000億円／3カ年　圧縮検討中

事業投資（連結）　約6,000億円／3カ年

4 企業価値の向上　「総合力世界No.1」にふさわしい企業価値創出

ROE　10%程度　D／Eレシオ　0.7程度

資産圧縮　1,000億円／3カ年　+2000+α 億円積み増し

時価総額業界No.1を目指す

価値創造ストーリー ～価値創造プロセス

価値創造ストーリー

鉄鋼製造プロセス及び製品

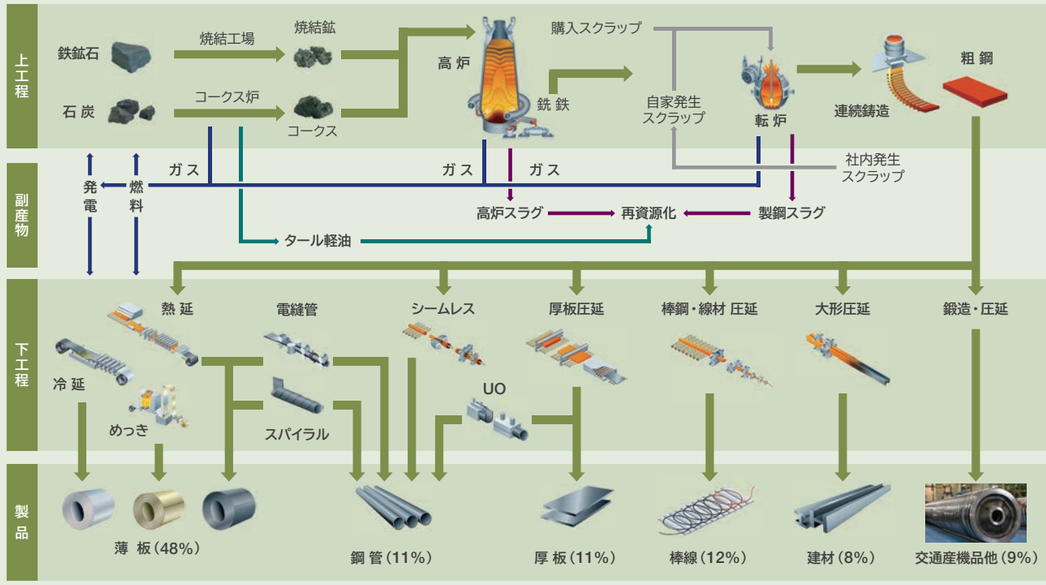
鉄鋼製造プロセス（インプット）

鉄鋼製造プロセス

臨海型の一貫製鉄所では、効率的な原料輸入・鋼材生産・出荷体制を構築するとともに、それを支える輸送部門・エネルギー供給部門・発生物を適切に処理・リサイクルする設備等の生産・出荷を補助する部門を擁しており、10km²を超えるレベルの広大な用地に立地しています。

多様な商品・品質特性を持つ高級鋼を安定的に生産するために、豊富なノウハウを持った多くの従業員・協力会社の方々が働いています。

物理的にも人的側面においても、地域へのプレゼンスが非常に大きく、地域社会との共存は極めて重要な課題と捉えています。安全・環境・防災の面で地域にご迷惑のかかることのないよう万全の管理を行うことはもちろん、環境の保全・創造活動や教育支援等の社会貢献活動にも取り組み、地域との共存共栄を目指しています。



鉄鋼製造における各事業セグメントとの相互シナジー

主要設備の構築＝エンジニアリング事業、副産物の再資源化＝ケミカル＆マテリアル事業、操業システム・高度ITの実装＝システムソリューション事業

製造工程

鉄鉱石を高温で溶融・還元してから固めるまでの「上工程」と、これをお客様のニーズに合わせた形状や性質をもった製品につくり込んでいく「下工程」とに分かれています。

「上工程」は、銑鉄を製造する高炉を中心とした製銑工程と、銑鉄やスクラップ、合金等を原料として様々な特性を持つ鋼を製造する製鋼工程があります。上工程設備は規模が巨大であるだけでなく、原料受け入れからエネルギー供給、副産物処理まで含め、広大な土地を必要とし、巨大な初期投資を必要とします。また、高炉は「火入れ」してから約15～20年間、年に数回、数日間の「休風」を除いて、24時間・365日稼働し続ける設備です。このため、鉄鋼製造設備の多くは24時間稼働で、4組3交代勤務によって操業されています。

「下工程」は、圧延工程やめっき工程、精整・検査工程等に分かれており、お客様の求める商品・品質特性をもった製品をつくり分けています。生産される製品の構成は、自動車や家電製品などに使われる薄板が全体の半分弱を占め、残りの半分強を鋼管・棒線・厚板・建材・その他の品種が、それぞれ10%前後を占めています。

鉄鋼製品の多様な特性と高度な品質は、製鋼工程での成分調整や不純物・介在物の除去、圧延工程での加熱・冷却の熱履歴によるナノレベルでの結晶構造の制御、圧延や造管の寸法精度等によって実現されます。

鉄鋼製造設備は、巨大な可動設備、高速の回転体、高温溶融物、可燃性ガス等を扱っており、安全・防災上のリスクも大きなプロセスです。鉄鋼業にとって安全・環境・防災は、事業を行う上での最重要課題です。

- 安定生産・安定供給の実現
- 需要動向等を踏まえた最適な生産体制の構築
- お客様のニーズに応える高品質の鋼材の開発・製造

多彩な用途向けの豊富な製品（アウトプット）

当社は、世界で製造される鉄鋼の品種のほとんどをカバーしており、その用途も高級鋼分野を中心に自動車・造船・家電・容器・鉄道といった製造業向けから、資源・エネルギー分野、建築・土木分野向けと、多岐にわたっています。

また、省資源・省エネルギーや環境負荷低減に貢献するエコプロダクツ®や、災害に強く安全・安心なインフラ構築に貢献する国土強靱化ソリューション対応商品を提供することで、気候変動への対応を含む持続的な成長に寄与しています。

厚板

船舶、橋梁、高層ビル等産業・社会基盤を支える大型構造物や、石油・天然ガス採掘用海洋構造物、タンク等エネルギー分野に使用される高機能厚板をお届けし、構造物の安全性向上及び社会の発展に貢献しています。

薄板

自動車、家電、住宅、飲料缶、変圧器等に使われる薄板をお届けし、生活や産業を支えています。グローバルに製造・加工拠点を有し、高品質・高機能な製品とサービスを国内外で提供しています。

棒線

自動車、建設、産業機械等幅広い分野に高品質・高機能な棒鋼・線材をお届けしています。自動車向けでは、エンジン、駆動系、足回り等の重要保安部品に使われるハイエンド商品に注力しています。

建材

H形鋼、鋼矢板、鋼管杭、レール等様々な土木・建築用鋼材を国内外にお届けし、幅広いニーズに応えることで、人々の生活を支えるインフラの整備と発展に貢献しています。

鋼管

石油・天然ガスの開発等、エネルギー分野で使われるシームレスパイプで、世界をリードしています。パイプライン用の大径管、自動車や建設・産業機械に使われる鋼管も得意分野です。

交通産機品

鉄道用車輪・車軸の国内唯一のメーカーであり、鉄道車両用部品と自動車用鍛造クランクシャフトが主力製品です。グローバル展開も進めており、車輪・車軸は世界2拠点、クランクシャフトは世界4拠点で製造しています。

チタン

チタンの軽い、強い、錆びない、美しい等の限りない可能性と一貫製造体制や高い研究開発力を活かし、プラント・建築・航空機・自動車や時計といった身の回りのものまで幅広い用途にお届けし、社会の発展に貢献しています。

ステンレス（日鉄ステンレス）

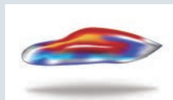
世界初の錫添加鋼FW（フォワード）シリーズ、新型二相鋼等、世界最高水準の技術力を活かした、厚板、薄板、棒線等の幅広い高品質ステンレス商品を、すべての鋼材需要分野に提供しています。

需要分野別出荷構成（2018年度）

商品・ソリューション事例

エコプロダクツ®

持続可能な社会構築に向けた省資源・省エネルギーや環境負荷低減に貢献



NSafe®-AutoConcept 鉄鋼素材による30%軽量化

当社は常に、クルマのあらゆる可能性を実現していくためのベストパートナーであり続けます。

先進材料・ソリューション技術を用い、当社がデザインした未来の車をオリジナル部品に加工し、*NSafe®-AutoConcept* として組み上げました。

オール鉄素材によるクルマの30%軽量化（アルミ同等）を実現

- 「鉄を極める」・ハイテン比率向上、構造設計・工法設計を含めたソリューション提案
  ▶ 軽量化と衝突安全性を両立

部品構造の設計条件に踏み込んだソリューション提案

- 引張強度2.0GPaハイテンまでの素材を部品要求性能に応じて選択
  ▶ 板厚低減・部品統合に貢献
- EV／HV等の電動車用に、耐食性と耐火性に優れた鉄製バッテリー構造コンセプトを開発
- 最先端電磁鋼板と評価・解析ソリューションにより高効率・小型・軽量・静粛なモーターを実現

グループ総合力の発揮

- 従来のガソリン車の各部品から電動化により増加する電池やモーターに至るまで、あらゆる主要部材に精通した素材・サービスの提供が可能

国土強靱化対応商品

災害に強く安全・安心で持続可能なインフラ構築に貢献　対応リスク　❶ 自然災害 地震、津波、豪雨・台風、緊急工事　❷ 老朽化

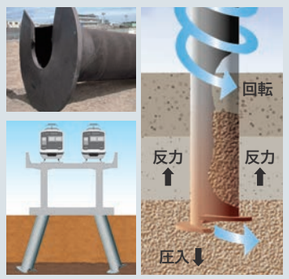
画期的ソリューションの提供

NSエコパイル®

- 鋼管の先端にらせん形状の羽根を取り付けた回転圧入鋼管杭
- 低振動・低騒音・完全無排土の“環境にやさしい”杭工法

斜杭施工とは

- 地盤に杭を斜めに貫入する工法
- 杭を斜めに施工することで地震時の水平力を踏ん張るように負担、杭本数を減らし、経済性向上



山崩れ対策

ノンフレーム工法 自然環境・景観保全と斜面防災を両立

- 農林水産大臣賞受賞
- 国土交通大臣賞受賞（第8回エコプロダクツ大賞）
- 経済産業大臣賞受賞（グッドデザイン賞）

価値創造ストーリー ～事業戦略

2020年中期経営計画

～つくる力を鍛え、メガトレンドを捉え、鉄を極める～

世界経済が引き続き底堅く推移することが期待されるなかで、長期的な鉄鋼需要も着実に拡大していく見通しです。
新興国の建設・インフラ関連が鉄鋼需要をけん引し、国内においても都市インフラに関する更新需要の継続が期待されます。
また、IT（AI・IoT・ビッグデータ等）の急速な進歩、自動車メーカー各社の車体軽量化・高強度化ニーズの高まり、EV等新エネルギー車や自動運転の普及など、今後、社会や産業が大きく変化しようとしています。
一方、国連で「持続可能な開発目標（SDGs）」が採択され、「パリ協定」が発効するなど、持続可能な社会の実現に対する企業の貢献が期待されています。
鉄はコスト優位性に加え、多様な特性と無限の可能性、何度でも何にでも再生利用できるリサイクル性、ライフサイクルでの環境負荷の低さなど、他の素材に比べ大きな優位性があり、あらゆる産業・インフラに必要不可欠な基礎素材です。
従い鉄鋼業は、これからも長い将来にわたり、社会の発展に大きな役割を果たします。

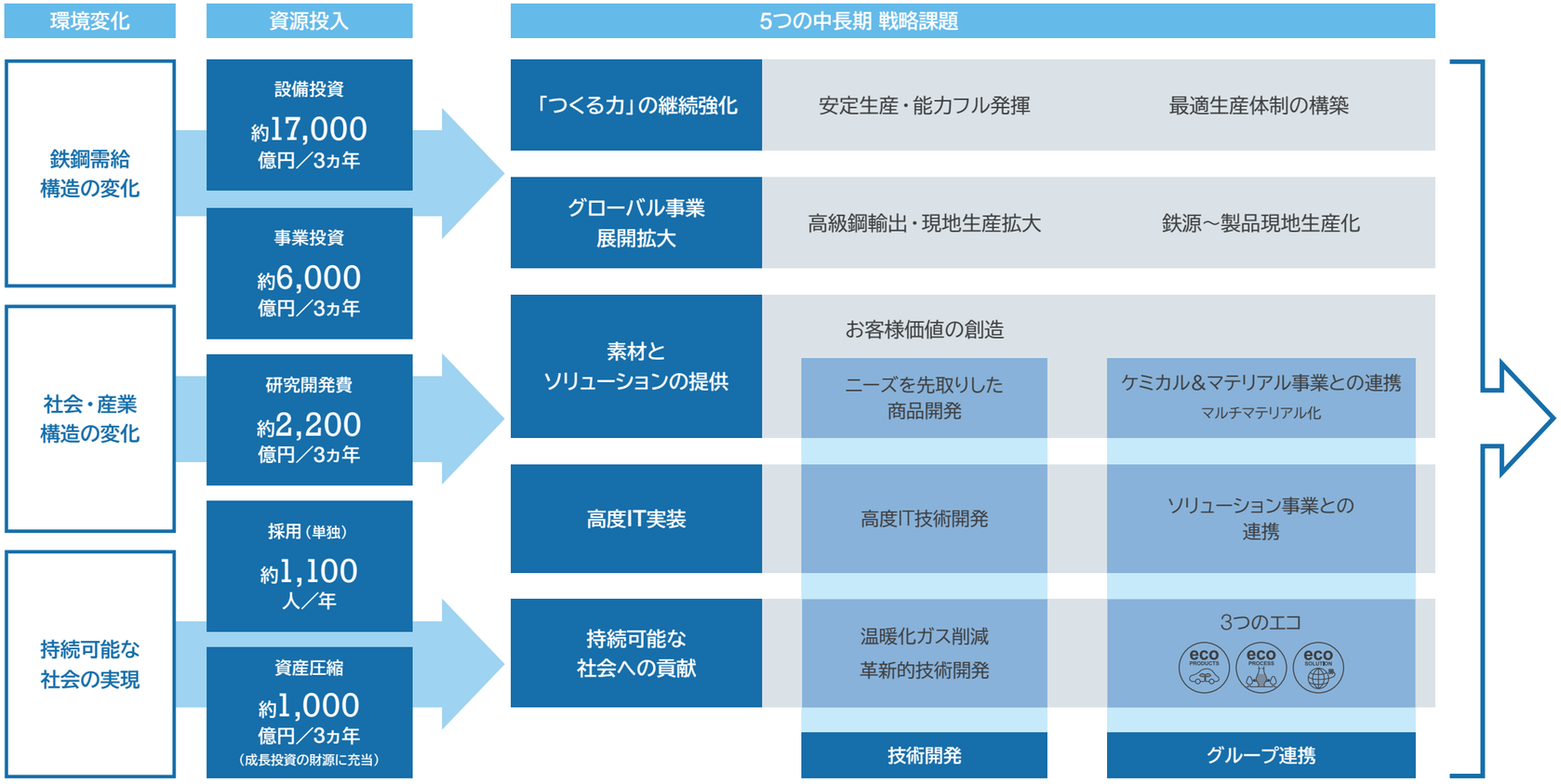
上記の社会や産業の変化のメガトレンドや鉄の果たし得る役割を踏まえ、当社が取り組むべき中長期の戦略課題は、

- **社会・産業の変化に対応した素材とソリューションの提供**
- **グローバル事業展開の強化・拡大**
- **国内マザーミルの「つくる力」の継続強化**
- **鉄鋼製造プロセスへの高度ITの実装**
- **持続可能な社会の実現への貢献（SDGs）**

と捉えております。

当社は、これらの課題に取り組むことにより、「技術力、コスト競争力、グローバル対応力」をより強化し「鉄を極める」ことで、
「総合力世界No.1の鉄鋼メーカー」に向け進化を続けます。
これを実現するため、「2020年中期経営計画（2018～2020年の3ヵ年計画 及び 2021年以降の長期にわたる施策検討・着手）」を策定しました。

中長期的な環境変化	リスク	オポチュニティ	環境変化に対応した戦略課題
鉄鋼需給構造の変化 ▶ 国内人口減少 ▶ 各国の保護主義化 ▶ 新興国の自国産化	**国内需要の減少** ▶ 国内鉄鋼需要減 ▶ 輸出向け出荷減	**途上国中心の需要増** ▶ 省力化・都市インフラ投資増 ▶ 海外JV所要増 ▶ 海外一貫ミル所要増	「つくる力」の継続強化 グローバル事業展開拡大
社会・産業構造の変化 ▶ EV化・自動運転 ▶ 高度IT活用	**新素材等への材料転換** ▶ 内燃機関向け鋼材需要減 ▶ 他素材との競合激化	**当社グループの得意とする技術領域、高機能商品の需要増** ▶ 超ハイテン・高級電磁等の高機能商品ニーズの高まり ▶ ソリューション事業とのシナジー発揮による高度IT分野での競争優位性発揮	素材とソリューションの提供 高度IT実装
持続可能な社会の実現 ▶ 温暖化ガス削減 ▶ 循環型社会構築 ▶ 国土強靱化	**環境対策コスト増** ▶ 高炉法による生産頭打ち	**気候変動対応と経済成長に伴う需要増** （環境・防災、インフラ・自動車等） ▶ 環境対応商品・ソリューション需要増 ▶ 国土強靱化対応投資増 ▶ インフラ・自動車等の鋼材需要増	持続可能な社会への貢献



中期経営計画のターゲット		<参考> 2018年度実績
ROS	10%程度（売上高事業利益率）	5.5%（売上収益事業利益率）
ROE	10%程度（株主資本利益率）	7.9%（親会社所有者帰属持分当期利益率）
粗鋼生産量（単独）	4,500 万t／年規模	4,100万t／年
コスト改善（単独）	年率1,500 億円以上／3ヵ年	440億円／年度
D／E	0.7程度	0.73
連結配当性向	30%程度目安	28.4%

2020年中期経営計画の進捗状況

予定　実行済み

「つくる力」の継続強化

案件	公表	～FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021～
和歌山新2高炉スイッチ 日鉄スチール製鋼工場休止	2018年3月		2019年2月中旬 切り替え（5炉→新2炉へ）	2019年度末 休止（和歌山から鋼片供給）		
北海製鉄 2高炉改修	2018年11月				2020年下期 完工	
八幡鉄源工程最適化 戸畑 最新鋭ブルームCC新設 小倉 高炉・製鋼設備休止 戸畑 CC1基休止	2016年3月		2019年5月 完工		2020年度末 フルアップ 2020年度末 休止 2020年度末 休止	
日鉄日新呉 2高炉休止 1高炉拡大改修	2017年7月		当初19年度末休止予定 炉命延長	1高炉改修後休止		2023年度末目途
君津 5コークス炉リフレッシュ	2016年4月		2019年2月 稼働			
北海製鉄 5コークス炉リフレッシュ	2017年6月			2019年上期 稼働（全炉団リフレッシュ完了）		
名古屋 3コークス炉リフレッシュ	2018年11月					2021年上期 稼働
君津 東京地区鋼管工場休止	2018年3月			2020年5月 休止（和歌山へ集約）		
鹿島UO鋼管ライン休止	2019年5月			2019年10月末 休止（君津へ集約）		
電磁鋼板能力・品質向上対策	2019年8月			2019年上期 八幡での設備投資を決定（今後継続検討、順次公表予定）		

グローバル事業展開

案件	公表	～FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
エッサール スチール買収	2018年3月	2018年3月 基本契約締結	2018年10月 アルセロール ミッタル落札者に決定	2019年3月 インド会社法裁判所が再建計画を条件付きで承認 ▶ 9月現在、買収手続き中	
特殊鋼事業再編・強化 ■ OVAKO ■ 山陽特殊製鋼	2018年3月 2018年8月	2018年6月 当社によるOVAKO完全子会社化	2019年1月 公正取引委員会クリアランス取得 2019年2月 山陽特殊製鋼臨時株主総会	2019年3月 当社による山陽特殊製鋼子会社化（15→51%） 山陽特殊製鋼によるOVAKO完全子会社化	

国内再編

案件	公表	～FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
日新製鋼完全子会社化		2017年3月 当社による日新子会社化（8→51%）	2018年12月 日新上場廃止 2019年1月 当社による日新完全子会社化（51→100%）		
ステンレス鋼板事業再編	2018年5月	2018年5月 基本合意	2019年4月 日鉄ステンレス発足		
溶接ステンレス鋼管事業再編	2018年8月	2018年8月 基本合意	2019年4月 日鉄ステンレス鋼管発足		
製鉄設備エンジニアリング・保全事業再編 （日鉄テックスエンジと日鉄日新工機の経営統合）	2019年6月		2019年6月 基本合意	2020年7月 経営統合	
建材薄板系商社再編 ■ 日本鐵板 ■ 日新ステンレス商事 ■ 東海カラー	2018年9月		2018年12月 日鉄物産による日本鐵板の子会社化 2018年12月 日本鐵板のステンレス商権を日新ステンレス商事に移管 2019年1月 日鉄鋼板による東海カラー子会社化		

素材とソリューションの提供、高度ITの実装、持続可能な社会の実現への貢献

案件	～FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
自動車分野 総合ソリューション強化	2018年4月 自動車材料企画室設置 2018年4月 鉄鋼研究所内に材料ソリューション研究部設置（薄板研究部と利用技術研究部の統合）	2018年10月 日鉄ケミカル&マテリアル統合・発足 2019年1月 "NSafe®-AutoConcept" 発表 「使命。クルマの未来を、デザインする。」 2019年1月 「オートモーティブワールド」初出展 2019年5月 「人とくるまのテクノロジー展」初出展		
高度ITの実装	2016年4月 高度IT活用推進室設置、NSSOL IoXソリューション事業推進部設置 2017年4月 情報セキュリティ管理室設置 2017年10月 NSSOL AI研究開発センター設置 2018年4月 インテリジェントアルゴリズム研究センター設置 2018年9月 安全見守り全社展開 2019年4月 NS-DIG®導入			
SDGs・ ESG関連		2018年9月 ライフサイクル全体でエコを考えるLCA動画「鉄は、人と地球とともに」を制作 2018年11月 鉄鋼製品のライフサイクル環境負荷計算方法の国際ISO規格（ISO 20915）発行 2018年11月 プラスチックリサイクル累計300万t 達成 2019年4月 24時間対応可能保育所5カ所目（大分、君津、八幡、名古屋、広畑） 2019年4月 テレワーク制度試行導入 ～健康で効率的かつクリエイティブな働き方の実現に向けて～ 2019年4月 定年年齢を65歳に引き上げる方針を決定 2019年5月 TCFDへの賛同を表明 2019年6月 鉄鋼製品のライフサイクル環境負荷計算方法のJIS規格（JIS Q 20915）発行 2019年6月 2年連続で、ESG投資のための投資指数 "FTSE4Good Index Series" と "FTSE Blossom Japan Index" 構成銘柄に採用		

2019年度の経営環境変化と当社の対応戦略

2019年度の経営環境認識　～原料市況高・鋼材市況安～

米中対立の長期化による世界経済成長鈍化・鋼材需要減少懸念

- 世界の鋼材市場は、米中貿易摩擦が長期化するなか、中国の景況悪化懸念による消費財生産減もあり、板系を中心に需要の伸びは力強さを欠いており、アジアの板系品種市況は2019年6月以降下落。
- 日本国内においても輸出産業の一部に減速の兆候が見られ、間接輸出向け需要は弱含み。

中国景気対策による鉄鉱石需要増で、鋼材市況安にもかかわらず原料市況高となる「新たな形の中国リスク」が当面継続と想定

- 中国においては、景況悪化懸念が広がるなか、政府はインフラ投資等の景気下支え策を推進。
  ▶条系品種向けを中心に中国の粗鋼生産が急増。
- 中国の粗鋼生産増加を受け、鉄鉱石価格が高騰。中国の鉄鉱石在庫は低位にとどまっており、今後も当面の間高値が継続するものと想定。
- 鉄鋼業は世界の鋼材需要・生産のほぼ半分、銑鉄生産の6割を中国が占める、他産業に類を見ない構造のなか、米中対立の長期化による「鋼材市況安」の一方で、中国の国内景気対策による「原料市況高」が同時にもたらされるという、中期経営計画策定時には想定していなかった、従来の「過剰生産・過剰輸出」とは異なる「新たな形の中国リスク」が顕在化。当面継続するものと想定。

経営環境認識を踏まえた当社の対応戦略

1 足元収益改善に向けた取り組みとともに、
2 中長期的成長に向けた施策を推進し、
3 財務規律を重視したキャッシュマネジメントを実行。
更に、新たなリスクの顕在化に備え、
4 将来を見据えた収益基盤の強化に向けた抜本的対策の具体案検討に着手。

1 足元収益改善に向けた取り組み

❶ 紐付価格改善への取り組み

お客様との長期的なWin-Win関係の構築に、不退転の決意で粘り強く取り組み。
- ▶ 諸コストアップをサプライチェーン全体で負担する共存関係を構築。
- ▶ 当社製品の価値や、高度化するニーズに応える高品質の鋼材開発・製造・デリバリー、ソリューション提案、グローバル供給体制の整備等、お客様への総合的な貢献を反映した「適正価格」の実現。
- ▶ 「第2の創業」とも言うべき「設備」と「人」の力の再構築に必要な、再生産可能な適正価格の実現。

❷ 「つくる力」の回復

操業・整備現場の「ラインマネジメント力」強化、ものづくり標準化、
全社エキスパートチームによる課題製鉄所・課題工程への支援等への継続的取り組みにより、「つくる力」は一定程度回復。

❸ 「生産能力フル発揮への回復」から「経済生産」へのシフトチェンジ

「つくる力」の回復を確認しつつ、輸出市況分野のマージン悪化や、国内の間接輸出向け分野の一部の需要減退を踏まえ、経済合理性のある範囲で受注・生産。

2 中長期的成長に向けた施策

❶ 統合再編シナジーの早期フル発揮

①日鉄日新製鋼完全子会社化・ステンレス事業等再編
- 2017年3月 子会社化、2018年12月 建材系商社再編、2019年1月 完全子会社化、2019年4月 ステンレス事業再編、2020年7月（予定） 製鉄設備エンジニアリング・保全事業再編
- シナジー（300億円）の早期フル発揮に取り組み

②特殊鋼事業再編
- 2018年6月 OVAKO子会社化、2019年3月 山陽特殊製鋼子会社化・OVAKOを山陽特殊製鋼傘下に再編
- シナジー（100億円）の早期フル発揮に取り組み

❷ 需要が成長する分野・地域への投資推進

①電磁鋼板 能力・品質向上対策投資（2020年中期経営計画予定案件）
- 電力向け・自動車向け需要の成長と効率化ニーズの高まりに対応する経営設備投資に着手。第一弾として八幡製鉄所での設備投資を決定。今後更なる設備投資を継続検討し、順次公表を予定。
- 電磁鋼板の総合的供給体制強化を行い、当社収益構造の強靭化を図る。

②エッサール スチール買収（2020年中期経営計画予定案件）
- 9月現在、買収手続きを継続中。

3 財務規律を重視したキャッシュマネジメント

❶ 資産圧縮

- 当初中期経営計画に織り込んだ資産圧縮1,000億円は2018年度達成済み。
- 政策保有株式売却等による追加資産圧縮2,000億円に目途。
- 更なる対策の検討に着手。

❷ 設備投資効率化

長期更新計画に基づく効率的設備投資を検討。▶ 2020年中期経営計画期間内の設備投資総額を圧縮。

参考　当初2020中期経営計画　2018～20年　意思決定ベース17,000億円／3ヵ年

❸ 大規模資金調達

- 劣後債により3,000億円を調達。
- 2020.3E見込み 表面D／E=0.8～0.9、劣後債・劣後ローン資本性調整後D／E=0.65～0.75

参考　当初2020中期経営計画　目標D／E=0.7程度

4 将来を見据えた収益基盤強化策の検討

足元顕在化した「新たな形の中国リスク」に対応するとともに、今後想定されるアジア沿岸新鋭ミルとの競争激化、人口減少に伴う国内鋼材需要の長期的減少等に備えるべく、中長期的な収益基盤強化に向けた抜本的対策の検討に着手。

❶ 最適生産体制の追求

- 競争力のある設備への集中投資を進め、設備稼働率を向上。高度IT活用等による生産性向上。
- 当社生産体制の長所を活かし、短所を克服。その上で課題の残る品種・事業については対応方針を検討。
- 具体化できた案件から順次公表・実行。第一弾としてUO鋼管事業体質強化を2019年5月9日公表済み。
  （2019年10月末（予定）鹿島UO鋼管工場休止 ▶ 君津に生産集約）

❷ 海外事業の収益底上げ

海外事業収益の底上げ及び経営資源の再配分の観点から、
赤字脱却の目途が立たない事業・役割を終えた事業・シナジーの薄まりつつある事業については、撤退を含めて冷静に判断。

国内事業再編

当社は、これまでに国内における鉄鋼業の再編を主導的に進めて参りました。
2017年には国内第4位の高炉メーカーであり普通鋼・特殊鋼薄板事業とステンレス事業を営む日新製鋼を子会社化、2019年には更に完全子会社化するとともにステンレス事業の再編を実施しました。

また2019年には、国内有数の特殊鋼メーカーである山陽特殊製鋼を子会社化し、先行して子会社化したスウェーデンの特殊鋼メーカーであるOVAKOを山陽特殊製鋼の子会社化して、シナジーの最大発揮を図っています。

1970年 → 2012年 → 2017年 → 2018年 → 2019年

- 八幡製鐵
- 富士製鐵
- 住友金属工業
- 新日本製鐵
- 新日鐵住金
- 日本製鉄
- 日新製鋼
- 日新製鋼（子会社化）
- 日鉄日新製鋼（完全子会社化）
- 山陽特殊製鋼 （2006年～持分法適用会社化）
- 山陽特殊製鋼（子会社化）

日新製鋼の子会社化・完全子会社化とステンレス事業再編

背景

日新製鋼事業構造改革

2016年、日新製鋼は競争力のある製品への経営資源の集中と、呉製鉄所第2高炉休止による鉄源合理化を含む構造対策を行い、その代替鉄源として当社からの継続的な鋼片供給体制に移行することを決定

ステンレス事業の厳しい経営環境

供給サイド
- 中国における大幅過剰能力、世界的な供給過剰状態の継続
- ニッケル鉱石からステンレス製品までの一貫製造を手掛けるメーカーの台頭、メガミル化

需要サイド
- 米州・欧州・ASEANにおける保護主義化
- 産業構造変化による既存需要の縮減・新規需要の創出

統合再編

日新製鋼子会社化（2017年3月）、完全子会社化（2019年1月）、ステンレス事業再編（2019年4月）

当社の強み
技術先進性・商品対応力
鉄源を中心としたコスト競争力
グローバル対応力

日新製鋼の強み
需要家のニーズに即した
きめ細かな開発営業等による
顧客・市場対応力

競争力のある事業基盤を維持構築
お客様のニーズに応えたより良い商品・技術・サービスを
国内及びグローバルに提供

ステンレス事業再編

鋼板事業
- 日新製鋼（ステンレス事業）
- 新日鐵住金ステンレス

鋼管事業
- 日鉄住金ステンレス鋼管
- 日新製鋼ステンレス鋼管
- 日鉄住金鋼管

→ 日鉄ステンレス
→ 日鉄ステンレス鋼管
→ 日鉄鋼管

シナジー

シナジー 300億円

子会社化シナジー 200億円
❶ 能力活用 60億円　❷ 営業連携・最適生産 30億円　❸ 技術ベストプラクティス 70億円　❹ 調達 40億円
（外数）当社技術導入による呉第1高炉改修延期（2019年度末→2023年度末目途）→投資裕度拡大

完全子会社化・ステンレス事業再編シナジー　100億円

特殊鋼事業再編（山陽特殊製鋼・OVAKOの子会社化）

背景

需要の成長と品質の高度化が予想される軸受鋼市場

軸受鋼は、自動車・産業機械・電子機器・ロボット・風力発電等、様々な産業の重要部品である軸受けの素材として高い信頼性が必要。今後も需要は堅調に成長し、高品質へのニーズはますます増大すると考えられる。

山陽特殊製鋼　高清浄度鋼技術をベースとした軸受鋼をはじめ「高信頼性鋼」で国内有数の特殊鋼メーカー。

OVAKO
軸受鋼等で世界トップレベルの高清浄度鋼技術と欧州最大規模の生産能力を持つスウェーデンの特殊鋼メーカー。
世界の軸受トップメーカーは欧州と日本に集中。山陽特殊製鋼とOVAKOはこれらのメーカーへの主要サプライヤー

cf.世界の軸受トップメーカー
①SKF（スウェーデン）②Schaeffler（独）③日本精工（日）④NTN（日）⑤ジェイテクト（日）

当 社　室蘭・八幡（小倉地区）で特殊鋼事業を展開。機械構造用鋼に強みを持つ。

統合再編

山陽特殊製鋼子会社化（2019年3月）、OVAKO子会社化（2018年6月）
OVAKOを山陽特殊製鋼の子会社化（2019年3月） シナジーの最大発揮を図る

NIPPON STEEL → 51%子会社 → 山陽特殊製鋼 → 100%子会社 → OVAKO

- 安定した経営基盤構築
- 一体的事業運営
- 事業基盤と技術力・商品開発力を融合

シナジー

シナジー 100億円

❶ グループ全体での効率的生産の追求（地域別最適生産体制構築、操業ノウハウ共有海外生産拠点・物流網の相互活用）
❷ お客様への対応力強化（営業・販売ネットワーク相互活用、共同研究開発による提案力強化）
❸ 調達コスト削減（原料輸送効率化、集中購買等）

高炉基数の推移　最適生産体制の構築

当社はこれまでも、高炉の大型化によって生産性を高めるとともに、老朽化した高炉を休止し、また統合再編を進めることによって、統合会社内で競争力のある設備に生産を集中し、古い設備を廃止することによって、最適生産体制を追求してきました。

高炉稼働基数推移	1987年3月 高炉稼働基数	1987.4 ～ 2012.9 増減基数	2012年10月（統合時）高炉稼働基数	2012.11 ～ 2019.3 増減基数	2019年3月 高炉稼働基数	2019.4～ 増減基数
旧新日鉄	12	1988.12　八幡 2→1基へ、 1989.3　釜石 高炉休止、 ▽3 1990.3　堺 高炉休止 1993.6　広畑 高炉休止 1988.7　君津 第3高炉稼働	9	▽1 2016.3　君津 第3高炉休止	8　室蘭1、君津2、名古屋2、八幡1、大分2	
旧住金	6	▽1 1990.9　和歌山 3→2基へ	5		5　鹿島2、和歌山2、八幡（小倉地区）1	▽1　2020年度末 八幡（小倉地区）高炉休止予定
日新製鋼	2		2		2　呉2	▽1　2023年度末呉第1高炉拡大改修以降に呉第2高炉休止予定
日本製鉄	**20基**	**▽4**	**16基**	**▽1**	**15基**	**▽2**

当社のグローバル事業戦略

グローバル事業戦略の考え方

当社のグローバル展開は、複数の国の鉄鋼メーカーの合併によりグローバル化する形ではなく、国内で培ってきた技術力・営業力・経営力を海外に展開する形で、他社に先駆けて海外に新たな製造拠点を築く手法を軸に展開してきました。

鉄鋼業は「巨大なローカル産業」

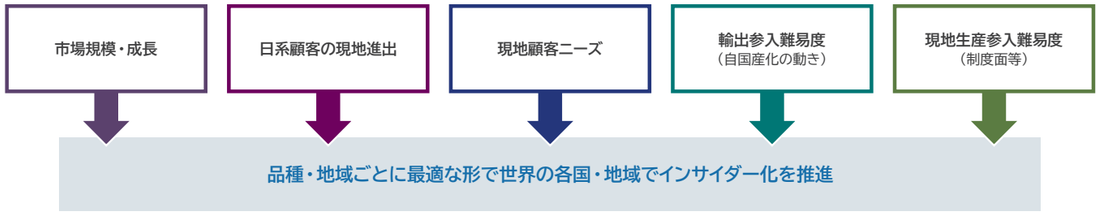
世界のどの地域でも、経済の発展に伴って鉄鋼需要が増加すると、初期段階ではその需要は輸入によって賄われますが、鉄はあらゆる産業の基礎素材であるがゆえに、経済発展が進むにつれて、自国内の鉄鋼産業の育成が国策となり、国内生産によって需要をカバーするようになります。その結果、鉄鋼メーカーは国単位に分散する傾向があり、他の産業に比べて世界シェアに占める上位メーカーの集約度は低い産業です。このように、鉄鋼業は「巨大なローカル産業」と言えます。

現在、世界の需要拡大をけん引する新興国においても、拡大する需要は、国内メーカー（＝インサイダー）の生産規模拡大によって充足されています。

インサイダー化

当社が国内で長年にわたり培ってきた技術力・営業力・経営力によって、世界の成長する国・地域の需要拡大に応え、経済発展に貢献するとともに、その成長を捕捉することで当社の企業価値を高めていくためには、それぞれの国・地域における「インサイダー」となることが鍵になります。

当社は、世界の顧客とのネットワークを礎に、「鉄鋼市場規模、成長性」「日系顧客の現地進出」「現地顧客ニーズ」「輸出参入難易度（自国産化の動き）」「現地生産参入難易度（制度面等）」等、各地域の需要動向や経営環境を見極めて、品種・地域ごとに最適な形でインサイダー化を進めてきました。



地域別事業展開

ASEAN

多くの日系のお客様が現地進出し、日本からの距離も近いASEAN地域では、お客様に日本と同様の高品質の鋼材を現地で提供する体制を構築してきました。品質・納期に直結する下工程の現地生産拠点を、当社のメジャー出資で設立し、日本国内で原板を製造して現地生産拠点に供給しています。

北米・中国

北米・中国等の地域においては、アルセロール ミッタルや宝武鋼鉄といった現地の有力パートナーと連携して、JVの形態で下工程の現地生産拠点を展開し、パートナーからの原板供給と当社の技術協力により、高品質の鋼材を供給しています。

このような考え方で、当社の技術力・商品力を活かせる分野、あるいは需要の伸びが確実に期待できる市場をターゲットとし、最適な事業展開を推進してきた結果、当社の海外下工程生産能力は5年前の900万トンから足元2,100万トン（持分相当では1,200万トン）まで拡大しました。重点的に取り組んできた自動車向けについては、タイ・インドネシア・インドなど、伸びゆく市場で生産体制を既に整備してきており、それを一つひとつ仕上げていくというステージにあります。

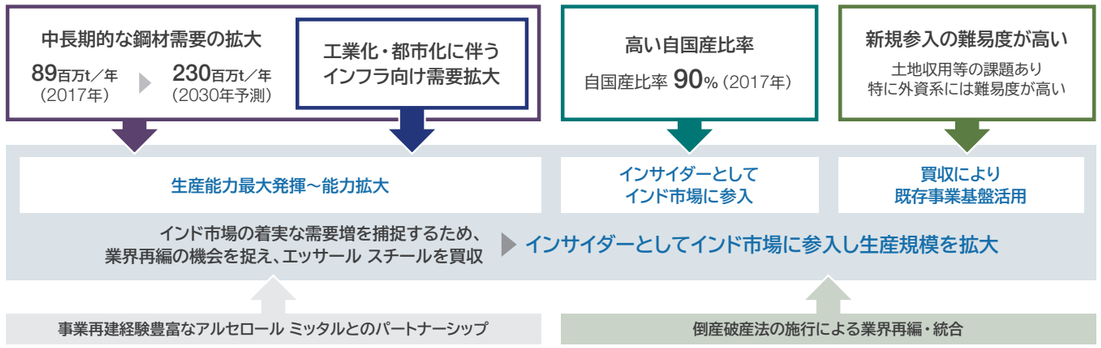
新たな成長地域・分野への事業展開

更に、「当社の技術力・商品力を活かせる分野」「需要の伸びが確実に期待できる市場」で、海外事業展開を進めています。

エッサール スチールの買収　成長地域　インド

インドでは、アルセロール ミッタルと共同で、エッサール スチールの買収に取り組んでいます。インドは世界鉄鋼市場の中でも最も需要の増加が見込まれるとともに、自国生産比率が高い市場でもあります。エッサール スチールは、インド4大鉄鋼メーカーの一角を占め、西部臨海地域に高炉から鋼材製品までを製造する一貫製鉄所を有しており、国内に幅広い販売網と鉄鉱石の鉱山を有しています。高い金利負担のために2018年に倒産破産法の適用を受けておりますが、現在、当社とアルセロール ミッタルの対等な立場での共同経営により、競争力のある鉄鋼会社として確実に再生させるべく、買収手続き中です（2019年9月現在）。

買収完了以降、インド鉄鋼業ならびにインド経済の発展に貢献するとともに、インサイダーとしてインド市場の成長を取り込んでいきます。



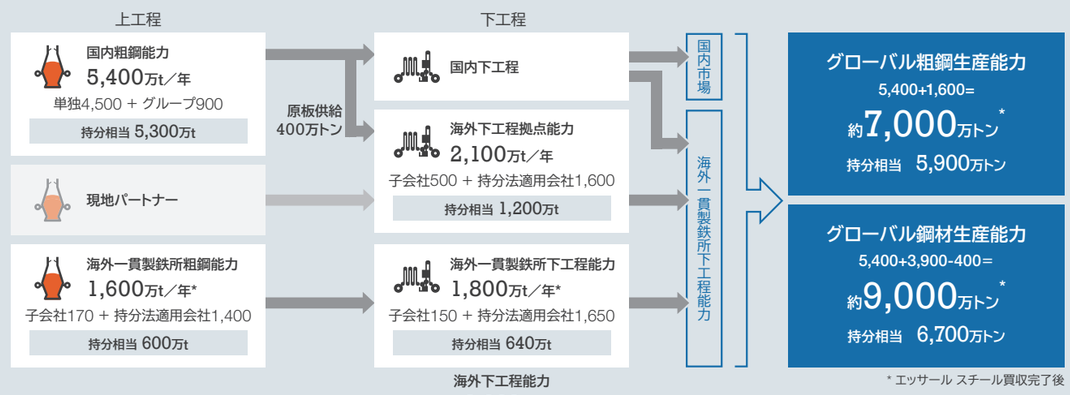
OVAKOの買収　成長分野　特殊鋼

当社の技術力・商品力を活かせる分野の代表の一つである特殊鋼分野では、2018年6月にスウェーデンのOVAKOを買収し、2019年3月には日本国内で山陽特殊製鋼を子会社化するとともに、OVAKOを山陽特殊製鋼の傘下に置く体制をとりました。当社が室蘭製鉄所・八幡製鉄所（小倉地区）で行っている特殊鋼棒線事業とあわせ、3社でのシナジーを追求して参ります。

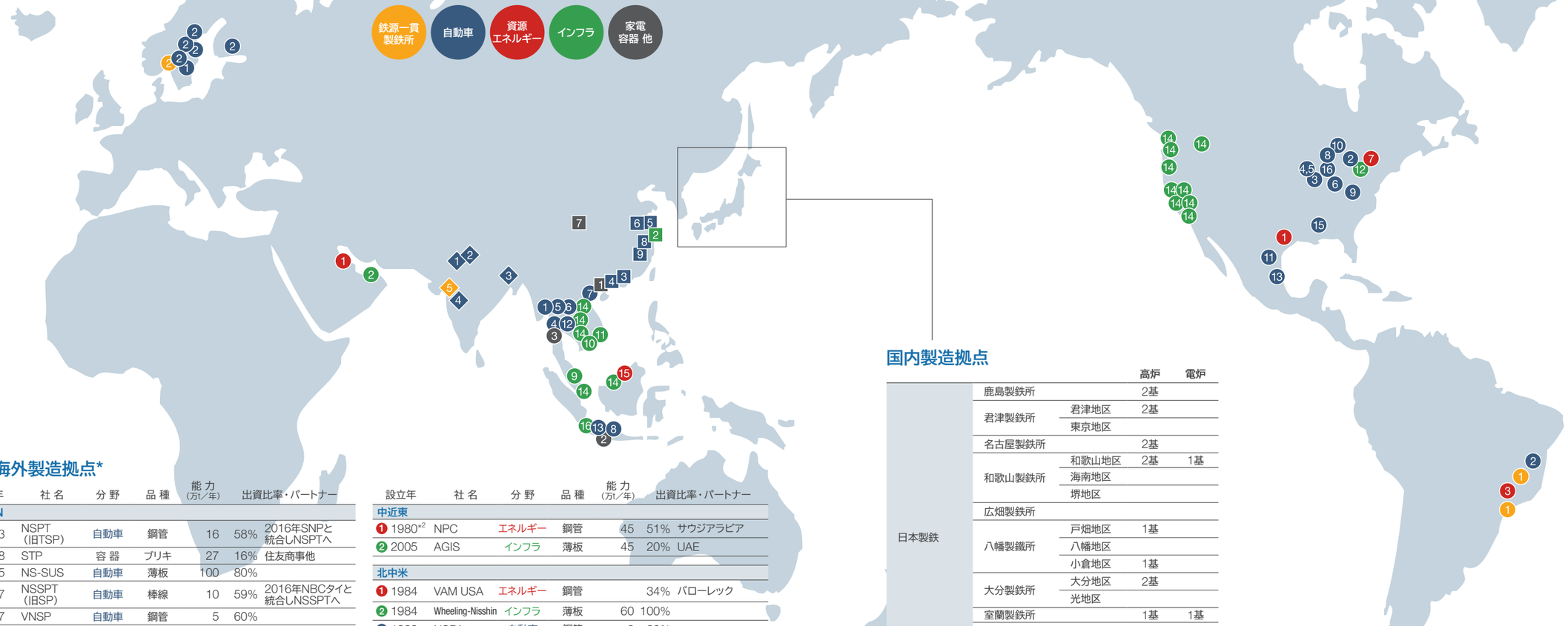
グローバル生産能力

エッサール スチール買収後の、グループの海外生産能力は、合計3,900万トンになります（当社・子会社・JV持分法適用会社の能力単純合算。JV持分相当では、約1,800万トン）。下工程拠点の能力は2,100万トン、ブラジルのウジミナスや、買収手続き中（2019年9月現在）のエッサール スチールなど、一貫製鉄所の下工程程能力は1,800万トン、これらを加えた海外下工程能力全体で、3,900万トンとなる予定です。

国内の生産能力は5,400万トンあり、これに海外の生産能力3,900万トンを加え、国内から海外下工程に供給している半製品400万トンを控除すると、グローバルの鋼材生産能力は約9,000万トン（持分相当6,700万トン）になる予定です。



グローバル製造拠点



国内製造拠点

			高炉	電炉
日本製鉄	鹿島製鉄所		2基	
	君津製鉄所	君津地区	2基	
		東京地区		
	名古屋製鉄所		2基	
	和歌山製鉄所	和歌山地区	2基	1基
		海南地区		
		堺地区		
	広畑製鉄所			
	八幡製鐵所	戸畑地区	1基	
		八幡地区		
		小倉地区	1基	
	大分製鉄所	大分地区	2基	
		光地区		
	室蘭製鉄所		1基	1基
	釜石製鉄所			
	尼崎製造所			
	製鋼所			1基
	直江津製造所			
日鉄日新製鋼			2基	
日鉄ステンレス				3基
大阪製鐵				2基
王子製鉄				1基
山陽特殊製鋼				2基

主要海外製造拠点*

設立年	社名	分野	品種	能力（万t／年）	出資比率・パートナー
ASEAN					
❶ 1963	NSPT（IBTSP）	自動車	鋼管	16	58% 2016年SNPと統合しNSPTへ
❷ 1988	STP	容器	ブリキ	27	16% 住友商事他
❸ 1995	NS-SUS	自動車	薄板	100	80%
❹ 1997	NSSPT（IBSP）	自動車	棒線	10	59% 2016年NBCタイと統合しNSSPTへ
❺ 1997	VNSP	自動車	鋼管	5	60%
❻ 2005	INSP	自動車	鋼管	4	90%
❼ 2006	N-EGALV	インフラ	薄板	12	51%
❽ 1982	LATINUSA	容器	ブリキ	16	35% クラカタウ他
❾ 2009	CSVC	インフラ	薄板	120	30% CSC他
❿ 2010	NPV	インフラ	鋼管	6	76%
⓫ 2012	KNSS	自動車	薄板	48	80% クラカタウ
⓬ 2013*1	NSBS	インフラ	薄板	96	50% ブルースコープ
⓭ 2015	VAM®BRN	エネルギー	鋼管		60% バローレック他
⓮ 2017	KOS	インフラ	建材	50	80% クラカタウ
中国					
1 1994	PATIN	容器	ブリキ	20	25%
2 1996*1	寧波宝新不銹鋼	インフラ	ステンレス鋼板	66	20% 宝武集団
3 2003	恵州日鉄鍛造	自動車	クランクシャフト	210万本	60%
4 2003	広州日鉄鋼管	自動車	鋼管	2	66%
5 2004	BNA	自動車	薄板	262	50% 宝武集団
6 2004	無錫日鉄鋼管	自動車	鋼管	2	71%
7 2011	WINSteel	容器	ブリキ	80	50% 宝武集団
8 2006	NSCh	自動車	棒線	4	25% 松菱金属他
9 2014	ZNW	自動車	特殊鋼	12	55%
インド					
◆1 2010*2	SMAC	自動車	クランクシャフト	220万本	40% Amtek Auto
◆2 2010	NSPI	自動車	鋼管	2	99%
◆3 2012	JCAPCPL	自動車	薄板	60	49% Tata Steel
◆4 2011*1	Mahindra Sanyo	自動車	特殊鋼	24	51% （山陽特殊製鋼傘下）マヒンドラユジーン
◇5 買収手続き中	ESSAR STEEL	一貫	薄板・厚板・鋼管	960	アルセロールミッタル
中近東					
❶ 1980*2	NPC	エネルギー	鋼管	45	51% サウジアラビア
❷ 2005	AGIS	インフラ	薄板	45	20% UAE
北中米					
❶ 1984	VAM USA	エネルギー	鋼管		34% バローレック
❷ 1984	Wheeling-Nisshin	インフラ	薄板	60	100%
❸ 1989	NSPA	自動車	鋼管	8	80%
❹ 1987	I/N Tek	自動車	薄板	154	40% アルセロールミッタル
❺ 1989	I/N Kote	自動車	薄板	85	50%
❻ 1990	ICI	自動車	クランクシャフト	400万本	80%
❼ 1992	PEXCO	エネルギー	鋼管	1	30% Penn Power
❽ 1996	IPF	自動車	棒線	4	100%
❾ 2005*2	NAT	自動車	鋼管	1	89%
❿ 2008	NSI	自動車	クランクシャフト		60%
⓫ 2010	TENIGAL	自動車	薄板	40	49% テルニウム
⓬ 2011*3	Standard Steel	インフラ	車輪		80%
⓭ 2012	MNSP	自動車	鋼管	2	74% メタルワン他
⓮ 2013*1	NSBS	インフラ	薄板	44	50% ブルースコープ
⓯ 2014	AM/NS Calvert	自動車	薄板	430	50% アルセロールミッタル
⓰ 2016	NSCI	自動車	棒線	3	42% 松菱金属他
南米					
❶ 1958	ウジミナス	一貫	薄板・厚板	690	31% テルニウム他
❷ 1999	UNIGAL	自動車	薄板	103	30% ウジミナス
❸ 2010*2	VSB	エネルギー	鋼管	110	15% バローレック
欧州					
❶ 2009*3	Suzuki Garphyttann	自動車	棒線	5	100%
❷ 2018*3	OVAKO	一貫	棒線	110	100% （山陽特殊製鋼傘下）

* 各拠点の詳細については、「日本製鉄ファクトブック2019」の「グローバルネットワーク－主要海外製鉄事業」をご参照下さい。

*1 資本参加年
*2 操業開始年
*3 買収年

海外製造拠点鋼材生産能力（万t／年）

	自動車				資源・エネルギー	インフラ	家電・容器他	下工程拠点能力	鉄源一貫製鉄所	合計
	薄板	棒線	鋼管	クランクシャフト						
海外計	1,315	33	52	20	75	430	190	2,100	1,800*	3,900*
ASEAN	185	10	25		0	280	90	590		590
中国	340	5	5	5			100	450		450
インド	60		10	5				80	960*	1,040*
中近東・アフリカ					45	45		90		90
北中米	630	3	12	10		105		760		760
南米	100				30			130	710	840
欧州		5						5	110	115

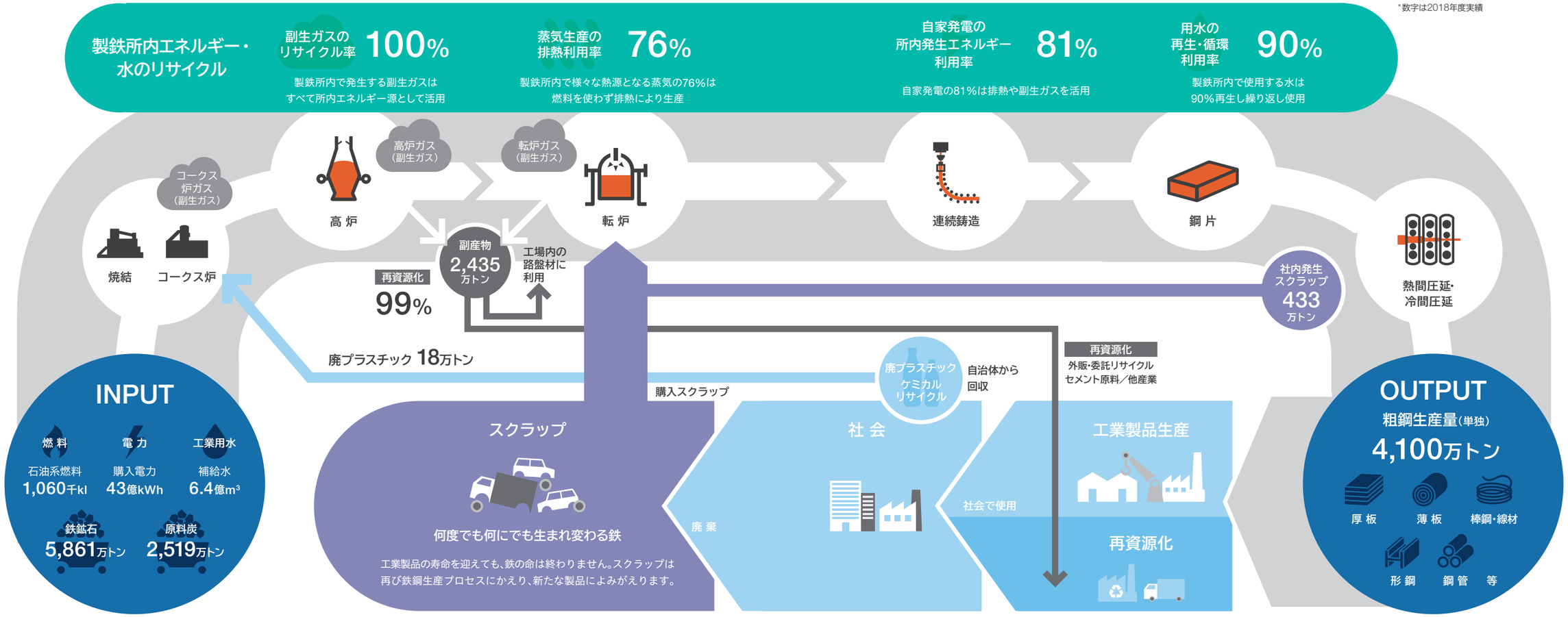
* エッサール スチール買収完了後

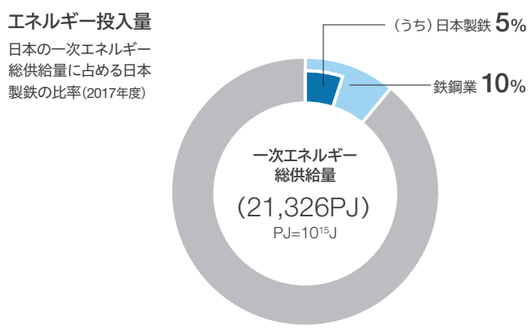
エコプロセス

当社は生産活動・製造工程での環境負荷を低減します。
限りある資源・エネルギーを、すべてのプロセスで無駄なく利用する努力を続けています。

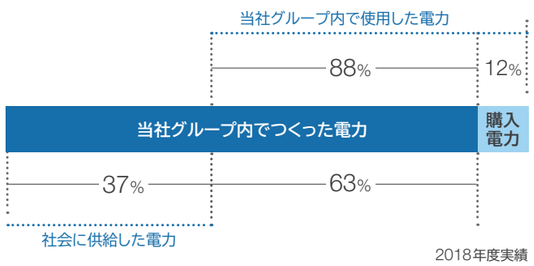
当社の製造拠点では、設備の効率化、燃焼の高効率化や省電力等、すべての製造工程で省エネルギーを徹底し、CO_2排出量を削減しています。冷却、洗浄に使用する水は循環利用し、製造工程で発生する副産物は再資源化を進めています。
また、社会で使用された鉄はスクラップとして鉄鋼生産プロセスに戻り、不純物を容易に取り除くことができることから何度でも何にでも生まれ変わります。
長年にわたり培った知恵と技術で、私たちは、資源とエネルギーを徹底的に有効利用しています。

*数字は2018年度実績





出典：資源エネルギー庁「総合エネルギー統計」 日本鉄鋼連盟



当社は電力の**88%**を自社で賄っています。
当社はつくった電力の**37%**を社会に供給しています。

高炉は石炭を使った還元反応炉

鉄の主な原料は鉄鉱石と石炭です。高さが約100mもある巨大な高炉の中で鉄鉱石を還元して鉄を取り出しますが、石炭はどのような役割を果たしているのでしょうか。石炭の主成分は炭素ですが、高炉に装入する前に、無酸素状態で熱分解（乾留）し、炭化水素油やガスなどは有効成分として別途取り出しながら、強度と炭素純度の高いコークスとします。一方、鉄鉱石に含まれる鉄は酸化鉄として存在しています。高炉の中ではこの酸化鉄から酸素を取り除く還元という化学反応が起きており、コークスの炭素が還元剤として機能しているのです。石炭は燃料として燃やしているのではなく、化学反応を起こすための還元剤として使っているのです。

現在、鉄の大量工業生産において石炭に替わる還元剤はないため、炭素による還元反応の結果、CO_2が発生することは避けられません。（酸化鉄+炭素→鉄+二酸化炭素）

そのような中、当社をはじめとする日本の鉄鋼業においては、製鉄プロセス効率化や、発生する副生ガスや排熱の有効活用による省エネルギー対策を進めてきた結果、世界の鉄鋼業において最も高いエネルギー効率を実現し、CO_2の排出量を抑制しています。すなわち、日本で鉄をつくることは地球にやさしいことなのです。

更に、環境調和型プロセス技術の開発「COURSE50」において、石炭を部分代替する還元剤として水素を工業生産に活用することを目指して研究開発を進めています。（酸化鉄+水素→鉄+水）

エコプロダクツ®（つくるものがエコ）

環境にやさしい製品群で環境負荷低減に貢献します。

社会の様々な分野で幅広く採用されている当社製品は、優れた技術力に基づく高い機能性と信頼性により、省エネルギー・CO_2削減による地球温暖化対策の推進、製品長寿命化・リサイクル性の向上による循環型社会構築の推進、環境保全・化学物質管理による環境リスクマネジメントの推進に貢献しています。

地球温暖化対策の推進（省エネルギー・CO_2削減）

薄肉・軽量化が可能なハイテンなどの高強度鋼材使用による省エネルギー及び燃費向上に伴うCO_2の削減に寄与しています。

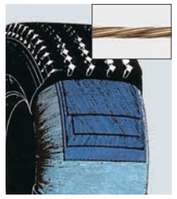
土木向け施工効率向上
吊り橋用高強度線材

鉄道向け軽量化・高速化による省エネルギー
高速鉄道用車輪

土木向け施工効率向上
ハット形鋼矢板

エネルギー転換促進
水素ステーション用シームレス鋼管

ハイブリッド車用モーターの高効率化
高効率無方向性電磁鋼板



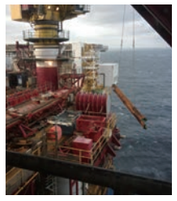
自動車向け軽量化、燃費向上
タイヤ用スチールコード

環境リスクマネジメントの推進（環境保全・化学物質管理）

従来鉛などの環境負荷物質の添加により確保していた機能を、添加なしでも実現するとともに、製品使用時の騒音発生を抑制する鋼材を提供することなどにより、環境リスク低減に貢献しています。

船舶向け海洋安全性向上
衝突エネルギー吸収鋼
「NSafe®-Hull」

家電用クロメートフリー
電気亜鉛めっき鋼板
「NSジンコート®ブラック」



エネルギー向け
環境負荷物質フリー
油井管継手
「CLEANWELL® DRY」

循環型社会構築の推進（製品長寿命化・リサイクル性）

製品の使用される環境や使われ方に対応する高い耐食性や耐摩耗性を発揮する鋼材の提供により、製品の長寿命化に寄与するとともに、リサイクル性が極めて高い鉄に様々な機能を付加して提供することにより、循環型社会の構築に貢献しています。

高リサイクル性、軽量化
極薄ブリキ・ラミネート鋼板（スチール缶）

建築向け長寿命化、耐久性向上、信頼性向上
チタン製屋根

家電・建材向け
耐食性向上
高耐食性めっき鋼板「スーパーダイマ®」

エコソリューション（世界へひろげるエコ）

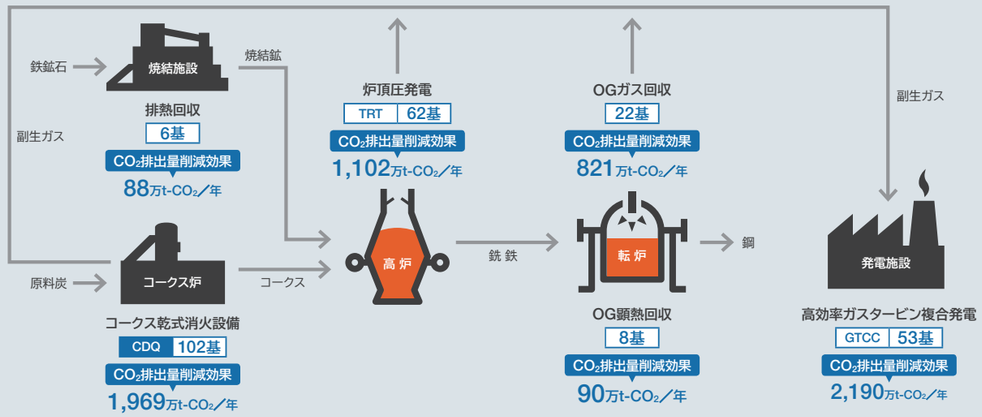
世界の国々の環境課題の解決に、日本製鉄グループの技術が大きく貢献しています。

日本の優れた省エネルギー技術の海外への移転が、地球規模でのCO_2排出量削減に最も効果的であるとの認識のもと、多国間や日中・日インドの2国間など様々な形で世界的な省エネルギー・環境対策の取り組みに積極的に参画しています。

海外の鉄鋼業が導入した日本の省エネ設備によるCO_2排出量削減効果（2017年度 日本鉄鋼連盟）

これまで、日本企業が海外で普及に努めた鉄鋼分野での省エネルギー技術のCO_2削減効果は、合計で6,259万トン／年になります。

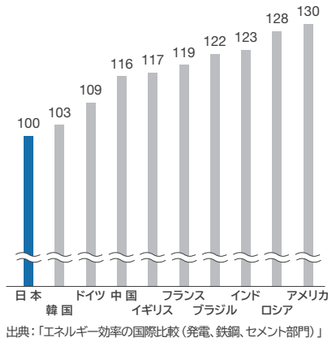
CO_2排出量削減効果　合計 6,259万t-CO_2／年



鉄鋼業のエネルギー効率の国際比較

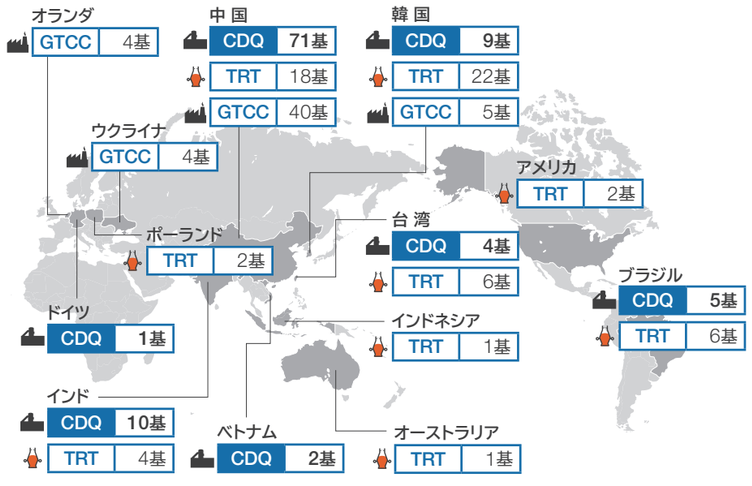
（2015年、日本=100）
（転炉鋼エネルギー消費原単位）

当社をはじめとする日本の鉄鋼業は、第一次石油危機以降、1990年頃までに工程連続化・排熱回収などを徹底して推進しました。その結果、現在、世界最高水準のエネルギー効率を実現しています。



出典：「エネルギー効率の国際比較（発電、鉄鋼、セメント部門）」地球環境産業技術研究機構（RITE）
（和訳・数値記載は日本鉄鋼連盟）

世界に広がる日本鉄鋼業の省エネルギー技術（数字は設備基数）



CDQは赤熱したコークスを不活性ガスで冷却し、回収した排熱で発電する設備です。

*CDQの102基はすべて日本製鉄グループ（日鉄エンジニアリング等）の実績です。

価値創造ストーリー ～当社の強み

国土強靱化ソリューション

『国土強靱化』とは

近年、国内外において、豪雨、高潮、暴風・波浪、地震、豪雪など、気候変動の影響等による気象の急激な変化や自然災害の頻発化・激甚化が進展しており、そのリスクが更に増大することが懸念されています。

また、人々の生活を支えるインフラについては、先進国での老朽化の進展と途上国での新規の構築が極めて重要な課題となっています。

国連で2015年に採択された持続可能な17の開発目標（SDGs）において、目標9で『強靱（レジリエント）なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る』こと、目標11で『包摂的で安全かつ強靱（レジリエント）で持続可能な都市及び人間居住を実現する』ことが掲げられています。

日本政府の持続可能な開発目標（SDGs）実施指針で定められた8つの優先課題と具体的施策においても、『持続可能で強靱な国土と質の高いインフラの整備』が課題として掲げられており、施策としては、■国土強靱化の推進・防災、■水資源開発・水循環の取り組み、■質の高いインフラ投資の推進が提示され、「防災・減災、国土強靱化のための3か年緊急対策」が2018年度から概ね7兆円規模の予算規模で推進されています。

今後も大規模な自然災害の発生による甚大な被害を避けるためには、人命を守り、また経済社会への被害が致命的なものにならず迅速に回復する、『強さとしなやかさ』を備えた国土、経済社会システムを平時から構築するという発想に基づき、継続的に取り組むことが求められています。

加えて、先進国における強靱（レジリエント）なインフラの再生と、途上国における構築は、持続的な成長と安全・安心な生活に不可欠です。

日本製鉄グループの『国土強靱化』

日本製鉄とグループ各社は、鉄鋼製品の開発・製造で培った技術とノウハウをベースに、最先端で高品質な素材を用いた、防災・減災につながる商品・工法などのソリューションをこれまで生み出してきました。これからも、安全・安心で持続可能な社会の構築に貢献していきます。

ソリューション

＊詳細は、当社Webサイト「製品情報」をご参照下さい。

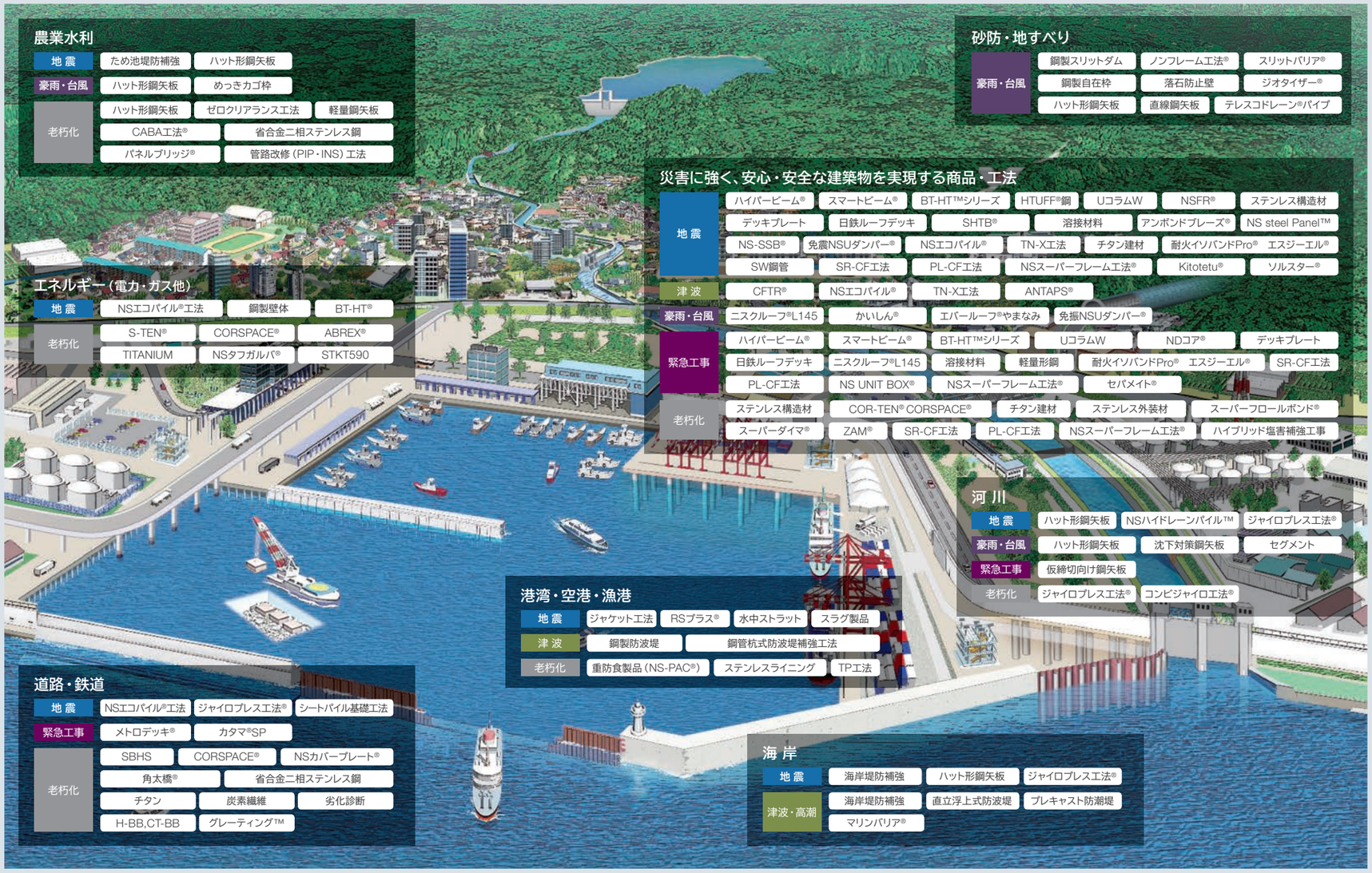
ソリューションが必要なリスク

気候変動影響等の自然災害

- 地震
- 津波
- 豪雨・台風
- 緊急工事
- 老朽化（長寿命化）

達成される成果

- 防災・減災
- 省力・省人化
- 環境負荷低減



製品・ソリューションをお届けする当社グループ会社

日本製鉄株式会社　日鉄エンジニアリング株式会社　日鉄ケミカル&マテリアル株式会社

日鉄ステンレス株式会社　日鉄建材株式会社　日鉄鋼板株式会社　日鉄ボルテン株式会社　日鉄溶接工業株式会社　日鉄防食株式会社
日鉄テクノロジー株式会社　日鉄高炉セメント株式会社　ジオスター株式会社　日鉄パイプライン&エンジニアリング株式会社

日鉄日新製鋼株式会社　日鉄日新鋼管株式会社　日鉄日新製鋼建材株式会社

研究開発

鉄は地球の重量の3分の1を占める豊富な元素です。
その理論強度は10GPaといわれていますが、例えば自動車用鋼板では、その1割程度の強度しか適用されていません。
そのため、まだ十分に強度を高められます。
最高水準の質と量を誇る研究開発体制で、素材としての鉄の可能性を極限まで引き出すこと、すなわち「鉄を極める」という目標に向けて、私たちは挑戦し続けています。

研究開発体制

当社では、富津（千葉県）・尼崎（兵庫県）・波崎（茨城県）の3つの中央研究拠点を中核に、各製鉄所に立地する技術研究部と設備・保全技術センターの研究者総勢約800人が強固な連携を図り、基礎基盤研究から、応用開発、エンジニアリングまでの一貫した研究開発を行っています。

2018年4月に、主として薄板分野において、事業部のニーズに対応した材料開発・商品開発とその商品分野に対応した高度な利用技術開発・ソリューションを一体で担う研究開発組織を設立しました。また、高度IT活用に関する研究機能強化のため、当社グループ内当該分野トップクラスの研究者を集結させた「インテリジェントアルゴリズム研究センター」を設立しました。

当社の強みは、研究開発（R&D）とその成果の迅速な具現化を実現するエンジニアリングを融合した総合力と開発スピード、お客様の近くに立地する研究開発体制、グループ会社の製品・技術も包含した総合ソリューション提案力、製鉄プロセス技術を基盤とした環境・エネルギー課題への対応力、産学連携・海外アライアンス・お客様との共同研究の推進体制、基礎基盤研究の長期にわたる蓄積にあります。

3つの中央研究拠点

REセンター（富津）

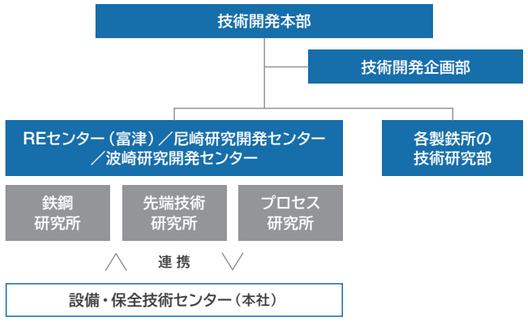
尼崎研究開発センター

波崎研究開発センター

研究開発の強み

- ◆ R&Dとエンジニアリングの融合による総合力・開発スピード
- ◆ お客様の近くに立地する研究開発体制
- ◆ グループ企業の製品・技術も包含した総合ソリューション提案力
- ◆ 製鉄プロセス技術に基づいた環境・エネルギー課題対応力
- ◆ 産学連携、海外アライアンス、お客様との共同開発
- ◆ 基礎基盤研究の蓄積

研究開発組織



研究開発人員 約 **800** 人（単独）

知的財産

当社は、「常に世界最高の技術とものづくりの力を追求する」という経営理念のもと、新たに創出した先進技術をはじめとする保有技術群を知的財産として確保し、中長期知的財産戦略に従って活用する取り組みを行っています。

重点課題

知的財産部門は、事業部門ならびに技術開発部門と緊密に連携しながら、当社のグローバル経営戦略の推進を支えています。私たちは、知的財産を「世界で、世界と戦う武器」との認識のもと、事業のあらゆる局面に利用可能なツールとして、質・量両面で拡充・蓄積し、それらを戦略的に活用する取り組みを推進していきます。

具体的な取り組み

知的財産の創出サポートと保護・活用の強化

1. 知的財産の創出サポート
- ❶ 知的財産ポートフォリオ作成・戦略立案
- ❷ 発明発掘・知財権利化機能の拡充（機能分社としての日鉄総研の機能拡充）

2. 知的財産の保護・活用強化
- ❶ 特許品質の国際化、海外登録特許の積極的活用
  （特許権保有件数：国内約1万5,000件、海外約1万7,000件［2019年5月時点］
  クラリベイト・アナリティクス社の「Derwent Top 100グローバル・イノベーター2018-19」を2012年より7年連続で受賞）
- ❷ 知財要員の海外駐在の拡充、戦略的渉外組織の活用
- ❸ ブランド戦略の展開

知的財産の積極的な活用やアライアンスへの展開

当社は、営業秘密保護の行動規範を策定し、日常業務に反映できるように取り組んでいます。一方、共有すべき技術情報については、情報漏えいを危惧するあまり情報共有が滞ることのないように社内において積極的に共有・活用していきます。

また、グローバルな事業展開やアライアンスにおいて知的財産を戦略的に活用するとともに、当社の社名・ブランド・知的財産権等の侵害・不正使用及び模倣品等に対しては引き続き適正に対処していきます。

ブランド体系の戦略的構築

今回の日本製鉄への商号変更にあたっては、グローバル企業に相応しいブランドマークを制定し、グループ会社も統一して使用するマスターブランドとして、グループアイデンティティの強化を図りました。

また、棒線事業部のブランド「SteeLinC®」は、サプライチェーンの最終工程のお客様に至るまで一貫したソリューション提供を見える化し、商品価値を向上させる活動を進めています。他にも、浅草寺など著名建築物に使用されている意匠性チタン「TranTixxii®」、水素ステーション向け高圧水素用ステンレス鋼管「HRX19®」、建設機械向け耐摩耗鋼「ABREX®」など、その特徴や価値をお客様により的確に認知していただくため、メッセージ性や訴求力のある製品群・製品ブランドを戦略的に構築しています。

特許権保有件数（単独） 約 **70** カ国 のべ約 **3** 万 **2,000** 件

価値創造ストーリー ～当社の強み

鉄鋼製造プロセスへの高度ITの実装

現在、IT技術の活用が、企業の競争力を左右する重要な要素になっています。
当社はこれまで、製造現場で発生する膨大なデータを収集・解析して、コスト削減や品質向上に活用するデータの高度化に取り組んでまいりました。
更に、AI・IoT・ビッグデータ活用などにより、安全で競争力のある製造現場・安定生産・品質向上・業務の高度化に取り組んでいます。

高度IT活用を推進する体制

当社グループ内でシステムソリューション事業を担う日鉄ソリューションズは、2016年4月に「IoX®ソリューション事業推進部」を設置し、IoT・AI分野におけるお客様へのソリューション提供を拡大しています。一方、当社でも2016年4月に先進的な高度IT活用を検討・推進する組織として「高度IT活用推進室」を設置し、更に2018年4月には、研究所内にビッグデータ解析やAIを研究する組織として「インテリジェントアルゴリズム研究センター」を設置し、基礎研究から高度IT活用に取り組む体制を整えました。

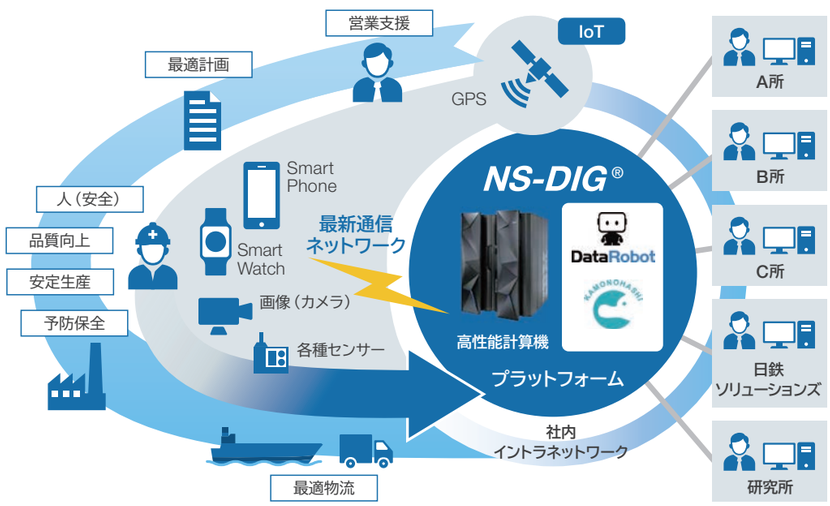
製鉄所のインテリジェント化

当社には全国12カ所に製鉄所があります。製造する製品や納期先が製鉄所ごとでそれぞれ異なっているため、これまで独自に選定したツールでデータ解析を行っていました。

多岐にわたる製品をより効率的・安定的に生産し、ジャストインタイムで納入するため、日鉄ソリューションズの高度ITを組み込んだデータ解析・AI開発プラットフォーム「NS-DIG®」の運用を2019年4月から開始しました。

高度IT適用イメージと、データ解析・AI開発プラットフォーム*1 NS-DIG®

社内ネットワーク内に製鉄所、本社、研究所のスタッフが連携できる全社横断のデータ解析・AI開発プラットフォームを構築。多種大量のデータをいつでも迅速に解析できるよう、高度な画像解析と深層学習（ディープラーニング）を可能にする高い計算能力を備えています。またAI開発を自動化するツールとして、DataRobot® *2やKAMONOHASHI® *3などを組み込み、データの準備・解析、AIの開発・評価までを一貫して実行できる環境となっています。大規模なAIの開発を効率的に行い、これをデータサイエンティストやスタッフが活用することで、製鉄所のインテリジェント化を進めていきます。



*1 プラットフォーム：基盤となるシステム環境。
*2 DataRobot®：機械学習における解析やモデル作成を自動化。計算機科学や統計解析に関する高度なスキルを持たない人でも、ニーズに合った高精度な解析やモデル作成が簡単に利用できるようになる。DataRobot,Inc.の登録商標。
*3 KAMONOHASHI®：ディープラーニングを効率的に行うためのAI開発プラットフォーム。既存の汎用的モデルでは実現できない、高精度AI開発を支援する。日鉄ソリューションズの登録商標。

鉄づくりの課題に対して、これまでは各製鉄所で収集したデータを解析環境のある研究所へ業務依頼し、解析結果を現場が受け、何度かのやり取りを経て、ようやく現場に解決策を反映させていました。しかし、NS-DIG®は全社横断のデータ解析基盤を構築しているため、優れた知見や分析ノウハウの共有化によって、解析のリードタイムが削減できるとともに、組織として分析力が高まり、より難易度の高い鉄づくりの課題解決につなげることができます。

高度IT人材の育成

当社は、より安全かつ高い生産性を確保すべく、高度ITを活用した働き方改革を推進しています。また、製鉄所、本社、研究所のスタッフが連携でき、データサイエンティストがAIの開発を全面的にバックアップする体制も構築しています。さらに、利用者のITリテラシー向上に向けて、2014年から高度ITの活用事例を紹介する全社大会や開発者間での技術開発の討論を行うコンソーシアムを開催し、2018年度よりNS-DIG®の環境を活かした社内機械学習コンテストも実施しています。全社員のITリテラシー向上の一歩として、新入社員へのITリテラシー教育も2019年度から開始するなど、高度ITやAIの社員への教育、啓発活動にも取り組んでいます。

高度ITの活用事例

事例1 生産管理ITソリューション

製鉄業では原料から製品までのリードタイムが長いため、事前に商社から情報を得て、大まかな販売計画と生産計画を立案します。そのあと実際に注文が入ると、生産計画を見直し、注文の現品ならびに各工程での中間製品のグルーピングを行います。

素材産業であるため、各工程に一度に処理できる量は上工程ほど大きく、注文が数トンの製品であっても転炉では数百トンの中間製品をつくらなければなりません。そのため、計画は製品に近い製造プロセスの下工程から上工程に向けて組み立てていくことになります。

多品種の製品のグルーピングや作業の順番は、納期と生産性のどちらを優先するかなど、需給環境の変化や刻一刻と変化する操業状態を見て、ベテランの計画者が経験に基づいて決定しています。これまではベテランの計画者の頭のなかにある暗黙知化されたノウハウを、完全にシステムに置き換えることが大変難しかったのですが、NS-DIG®の運用により、ビッグデータ解析でベテランの計画者の考えるロジックを抽出し、形式知化が可能になります。データ解析ノウハウの共有化が行われることで、技能伝承がスムーズに行われ、誰もが最適な生産計画を作成することができるようになります。

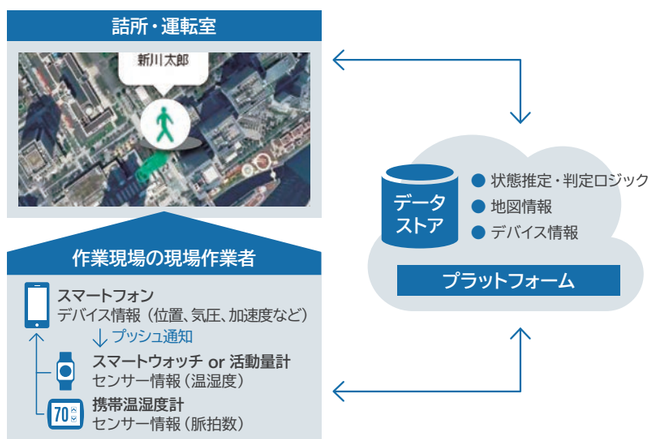
事例2 安全ITソリューション

安全見守りシステムは、製鉄所での現場作業員の位置や動態、作業環境を見守るシステムです。作業員は腕時計型の活動量計やスマートフォンなどの携帯端末を身につけます。そこから送られてくる各種データをもとに、異常を早期に検知することで事故防止などにつなげていきます。

更に、スマートフォンのカメラや、ヘルメットに取り付けたカメラを用いれば、若手作業者から送られた映像をもとに、離れた場所にいる熟練作業者が適切な指示を送ることもできます。

IoX®の導入によって、高度な安全・安心を確保するとともに、スマートな現場業務への変革を加速させています。

見守りシステムの概要



* IoX®：機械・部品が互いにつながる“IoT（モノのインターネット）”と、ヒトがIT武装によって互いにつながる“IoH（ヒトのインターネット）”が、高度に連携を図ることで、現場の動きをデジタル化すること。日鉄ソリューションズの登録商標。

セグメント別事業概況

当社グループは製鉄事業を中核として、鉄づくりを通じて培った技術をもとに、エンジニアリング、ケミカル&マテリアル、システムソリューションの4つの分野で事業を推進しています。

ケミカル&マテリアル事業

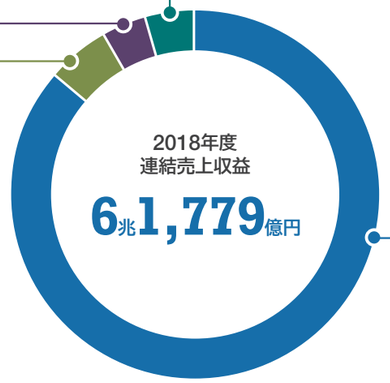
2,470億円　日鉄ケミカル&マテリアル

ニードルコークスや各種芳香族製品等、石炭系の豊富なオリジナル製品に加え、ディスプレイ材料、エポキシ樹脂、回路基板材料、有機EL材料等の電子材料向け機能製品の需要開拓に努めています。また、鉄鋼製造で培った材料に関する技術等をベースに、半導体・電子産業部材、産業基礎部材、環境・エネルギー部材の3分野を中心に、先端技術分野において独創的な材料・部材を提供しています。

システムソリューション事業

2,675億円　日鉄ソリューションズ

ITを駆使してビジネスを変革するデジタルイノベーション時代を迎え、鉄づくりを通じて培った先進的かつ実践的な技術力と豊富な業務知見を活かし、幅広い業種向けにクラウド、IoT、AI等を含むITソリューションを提供しています。



（内部売上の消去等 △1,478億円）

エンジニアリング事業

3,567億円　日鉄エンジニアリング

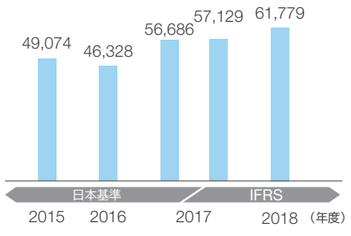
長年培ってきた鉄の製造技術等をベースに、製鉄プラント、環境、エネルギー、海洋鋼構造、建築鋼構造、パイプラインの6つの領域で数多くのプロジェクトを手掛けています。

製鉄事業

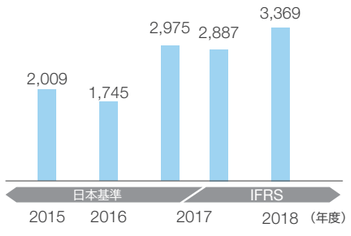
5兆4,545億円　日本製鉄

技術先進性を発揮しながら、厚板、薄板、棒線、建材、鋼管、交通産機品、チタン、ステンレス等、多岐にわたる高品質の鉄鋼製品を国内外の多数のお客様に提供しています。

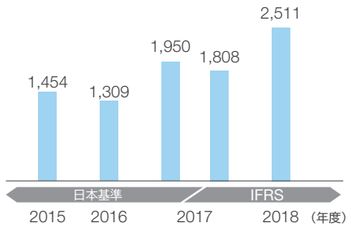
売上高／売上収益（億円）



経常利益／事業利益（億円）



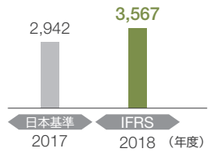
親会社株主に帰属する当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益（億円）



エンジニアリング事業

国内エネルギー関連の受注が堅調であり、また、建築や環境分野等の国内向けも引き続き堅調であったことから、昨年度に続き高水準の受注を達成することができました。売上収益・損益については、着実な実行管理によりプロジェクトが順調に進捗したことから、エンジニアリングセグメントとして、売上収益は3,567億円（前年同期は2,942億円）、事業利益は94億円（前年同期は91億円）となりました。

売上高／売上収益（億円）

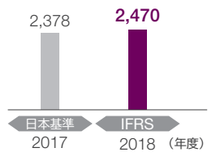


経常利益／事業利益（億円）

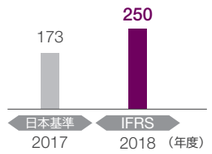
ケミカル&マテリアル事業

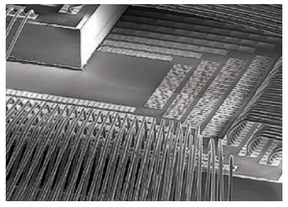
コールケミカル事業の主力商品であるニードルコークスについて、引き続き黒鉛電極向け需要が好調に推移し、国内外の市況も高水準を維持しました。化学品事業では、原油価格の下落や需給の弱含みから、スチレンモノマーの価格が一時下落しましたが、現在は回復基調にあります。機能材料分野では、スマートフォン向け材料や半導体関連材料の販売において一部陰りが見えたものの、液晶ディスプレイ用レジスト材料、有機EL材料、金属箔は安定して売上を確保しました。複合材料分野では、補修・補強用途を中心に、土木・建築分野向け炭素繊維複合材料の販売が伸長し、過去最高の売上収益となりました。ケミカル&マテリアルセグメントとして、売上収益は2,470億円（前年同期は2,378億円）、事業利益は250億円（前年同期は173億円）となりました。

売上高／売上収益（億円）



経常利益／事業利益（億円）

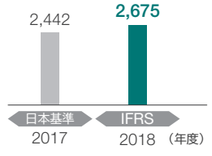




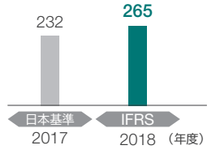
システムソリューション事業

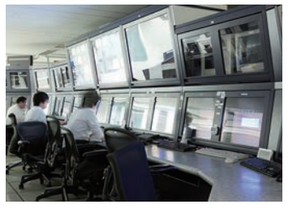
顧客の業務高度化ニーズ等による旺盛なシステム投資等を背景に、好調な事業環境が継続しました。その中で、IoTを活用した工場等の作業現場における「安全見守り」ソリューションの展開や、AIを活用したデータ分析プラットフォームの展開等を積極的に推進するとともに、当社及びグループ会社の商号変更や事業再編に伴うシステム対応を進めてまいりました。システムソリューションセグメントとして、売上収益は2,675億円（前年同期は2,442 億円）、事業利益は265 億円（前年同期は232 億円）となりました。

売上高／売上収益（億円）



経常利益／事業利益（億円）





持続的な成長を支える基盤 ～ESGへの取り組み

ESG課題におけるマテリアリティ

当社は、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)への取り組みを、企業の存立・成長を支える基盤と捉え、最も重要な課題の一つであると認識しています。

その中で、ステークホルダーからの要請、当社の企業理念・価値観や成長戦略を踏まえ、重点的に取り組むべきESGにおけるマテリアリティ(重要課題)を特定しました。

今後、ESGにおけるマテリアリティを社内外に明示し、その成果を評価する指標(KPI:Key Performance Indicator)に基づき実行をフォローすることで確実な推進を図り、持続的な社会の成長への貢献と企業価値の維持・向上に努めていきます。

マテリアリティの考え方

1 当社企業理念、ものづくり価値観等を踏まえたマテリアリティ

当社グループは、「常に世界最高の技術とものづくりの力を追求し、優れた製品・サービスの提供を通じて、社会の発展に貢献する」ことを企業理念(基本理念)に定めています。

優れた製品・サービスの提供にあたっては、責任あるものづくり企業として、お客様にご満足いただける「品質」の製品を安定した「生産」により安定的に供給することが極めて重要な使命であると認識しています。それを可能とする大前提が、「安全・環境・防災」及びコンプライアンスへの万全な対応であることは言うまでもありません。

加えて、世界最高の技術とものづくりを支えるのは「人材」であり、現場力と技術先進性を高め製造実力を向上させるためには、優秀な人材の確保と育成が重要な課題と捉えており、人権の尊重、ダイバーシティ＆インクルージョン、心と体の健康推進は、活き活きと働く上での基礎であると考えています。

また、地域・社会との関係において、製鉄所・製造所等が立地する地域との良好な関係を維持していくことも、当社が将来にわたって事業を営んでいく上で不可欠となる重要な課題です。環境へ配慮した操業を行うことはもとより、企業市民として地域・社会との良好なコミュニケーションを保って行くことが大切であると考えています。

2 当社の価値創造プロセス・今後の事業環境変化等を踏まえたマテリアリティ

当社の価値創造プロセスは、様々な財務・非財務資本を用いて、当社の持つ競争優位性により生み出された製品やソリューションを提供することが基本です。そうしたプロセスの再生産のためには、安定した生産と収益確保の継続が不可欠となります。

また、当社は、従来から3つのエコと革新的技術開発によるCO_2排出量削減や、プラスチックリサイクルの推進など社会で発生する廃棄物の再資源化による循環型社会の構築に取り組んでいきます。

最近の取り組みとしましては日本鉄鋼連盟の長期温暖化対策ビジョン「ゼロカーボン・スチールへの挑戦」の策定やLCA(Life Cycle Assessment)の考え方に基づく環境負荷計算のISO化及びJIS規格化、「海の森づくりとブルーカーボン」推進の提唱など、地球環境に関する諸課題の解決に向けて主導的な役割を果たしており、このような当社の中長期的な企業価値向上に向けた取り組みが、持続的な社会の発展に貢献するものと確信しています。

3 企業価値の向上と利益還元

当社は、ESGへの取り組みも含めた事業活動の推進による利益の確保と企業価値の向上を通じて、持続的な成長を遂げる企業として存続し続けてまいります。また、優れた製品やサービスの提供はもとより従業員・行政・株主の皆様といったステークホルダーの皆様への利益還元を通じ、社会に貢献していきます。

4 コンプライアンスの徹底

当社は、責任あるリーディングカンパニーとして、すべての活動の基本となる法令遵守の徹底を図ります。

企業理念、価値観、企業行動規範等に基づき自律的に取り組むことを通じて、コンプライアンスの徹底を図っていきます。

日本製鉄グループ企業行動規範

1. 法令・規則を遵守し、高い倫理観をもって行動します。
2. 社会的に有用で良質かつ安全な製品・サービスを開発・提供し、お客様の満足と信頼を獲得します。
3. 公正かつ自由な競争ならびに適正な取引を行い、政治・行政との健全かつ正常な関係を保ちます。
4. 広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示するとともに、各種情報の保護・管理を徹底します。
5. 安全・健康で働きやすい職場環境を実現するとともに、従業員の人格と多様性を尊重します。
6. 社会の一員として、積極的に地球環境保全や地域・社会に貢献します。
7. 反社会的勢力や団体とは一切の関係を持たず、不当な要求に対しては、断固たる態度で臨みます。
8. 各国・地域の法律を遵守し、各種の国際規範、文化、慣習等を尊重して事業を行います。
9. 本規範を遵守し、その確実な実行に向けた体制を確立するとともに、本規範に違背する事態が発生したときは、迅速に原因究明と再発防止に努め、的確に説明責任を果たします。

マテリアリティ特定のプロセス

環境・社会面における ステークホルダーからの 要請・課題項目の検討 → 当社企業理念・ 価値観を踏まえた総合化 → 当社価値創造プロセス・ 戦略からの検証 → 取締役会における 審議・承認

ESGにおけるマテリアリティ

マテリアリティ	KPI (Key Performance Indicator)
1 安全・環境・防災	
1 安全衛生	休業災害度数率・死亡災害件数
2 環境	
① 地球温暖化対策の推進	日本鉄鋼連盟 低炭素社会実行計画のCO_2排出量削減
3つのエコと革新的技術開発によるCO_2排出量削減	
エコプロセスの実践	エネルギーの有効活用の高水準維持、最先端省エネ技術の導入推進
エコプロダクツ®の充実	高機能鋼材の供給を通じた最終製品使用時における排出量削減への貢献
エコソリューションによる貢献	世界最高水準の省エネ技術の移転・普及による世界規模での削減貢献
② 循環型社会構築への貢献	
社内ゼロエミッションの推進	最終処分量の削減
社会で発生する廃棄物の再資源化促進	容器包装プラスチックの資源循環システム構築への貢献
③ 環境リスクマネジメントの推進	
大気環境の保全	大気汚染物質 (SO_X、NO_X) 排出量 化学物質の自主管理目標を十分下回る排出量維持
水環境の保全	用水の再生・循環利用率の高位安定
3 防災	
① 災害リスクの徹底排除・効果的施策の早期横展開	重大防災事故の撲滅
2 品質	
1 品質管理・保証	試験・検査の信頼性向上
2 研究開発、知的財産管理	継続的発展に向けた戦略的な研究開発の推進、知的財産の保護・活用強化
3 顧客満足につながるソリューション提案	ユーザー・行政・団体からの評価の向上
3 生産	
1 安定生産による安定供給	安定化に向けた取り組み (ハード・ソフト) の推進
4 人材の確保と育成	
1 人権の尊重、ダイバーシティ&インクルージョン	女性管理職登用
2 人材の活用と育成	「現場力」と「技術先進性」の向上に資する人材育成施策の推進
3 健康の推進	社員の健康保持増進に向けた健康推進施策の充実と、 社員自らの改善取り組みの推進
5 地域・社会との共生	
1 地域環境の保全・創造活動の推進	緑地整備による地域環境への貢献
2 教育支援、スポーツ・文化支援を中心とした社会貢献活動	工場見学受け入れの継続的な推進 日本製鉄文化財団を通じた音楽メセナ活動の継続的な実施
6 企業価値の向上と利益還元	
1 利益確保と企業価値向上	ROS、ROE
2 利益の還元	
① 従業員への賃金支払	賞与支給額、賃金改訂額
② 適切な納税	納税額 (連結)
③ 株主への配当	配当額
コンプライアンスの徹底	
すべての活動の基本となる法令遵守	

* KPIの実行フォローについては、「サスティナビリティレポート」をご参照下さい。

コーポレート・ガバナンス

当社は、株主や取引先をはじめとするすべてのステークホルダーの負託と信頼に応えて、当社グループの健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、当社グループの事業に適したコーポレート・ガバナンスの仕組みを整えています。
なお、当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則のすべてを実施しております。

コーポレート・ガバナンスの基本的な仕組み

(1)監査役会設置会社を採用している理由

製鉄事業を中核とする当社においては、当社事業に精通した業務執行取締役及び豊富な経験と高い識見を有する社外取締役から構成される取締役会が経営の基本方針や重要な業務執行を自ら決定し、強い法的権限を有する監査役が独立した立場から取締役の職務執行を監査する体制が、経営の効率性と健全性を確保し有効であると判断し、監査役会設置会社を採用しております。

(2)企業統治の体制

現在、当社の取締役会は、当社事業に精通した業務執行取締役10名と独立した立場の社外取締役3名により構成され、代表取締役社長が議長を務めております。

また、当社の監査役会は、当社事業に精通した社内出身の常勤の監査役3名と高い識見を有する社外監査役4名により構成され、常任監査役が議長を務めております。

取締役会には、全監査役が出席することから、当社の取締役会の全出席者に占める非業務執行役員の割合は20名中10名で2分の1、社外役員の割合は20名中7名で3分の1超となっております。

このうち、社外取締役は、企業経営、国際情勢・経済、雇用・労働等の分野における豊富な経験や高い識見に基づき、取締役会等の場において各々独立した立場から意見を述べ、議決権を行使すること等により、取締役会における多様な視点からの意思決定と経営の監督機能の充実に寄与しております。

また、当社事業に精通した社内出身の常勤の監査役と高い識見を有する社外監査役は、独立した立場から取締役会に出席し意見を述べることに加え、当社の会計監査人、内部統制・監査部等と連携し、取締役の職務の執行状況や会社の財産の状況等を日々監査すること等により、経営の健全性を担保しております。

このように、当社においては、取締役会のすべての出席者がそれぞれの役割・責務を適切に果たすことで、経営環境の変化に応じた機動的な意思決定を行うとともに、取締役会における多角的かつ十分な検討と意思決定の客観性を確保しております。

なお、当社は、すべての社外取締役と社外監査役が必要な情報を得てその役割を十分に果たすことができるよう、会長・社長等とこれらの者が定期的に会合を開き、経営課題の共有化や意見交換を行っております。

(3)適切な情報開示

当社は、経営の透明性を高め、各ステークホルダーに当社グループの経営状況を正しく理解していただけるよう、法令や金融商品取引所のルールに基づく情報開示にとどまらず、財務・非財務情報を適切な時期に、わかりやすく、正確に開示することを心掛けております。

(4)内部統制システムの整備及び運用

当社は、関連法規を遵守し、財務報告の信頼性と業務の有効性・効率性を確保するため、内部統制システムを整備し適切に運用するとともに、その継続的改善に努めております。健全で風通しのよい組織づくりのため、職場内外での対話を重視し、定期的に全社員の意識調査を行うとともに、当社社員の他、グループ会社社員やその家族等からも相談・通報を受け付ける内部通報制度を設けて、内部統制環境の整備を図っております。

(5)コーポレート・ガバナンスの定期的な点検・レビュー

当社は、社外取締役や社外監査役の意見も踏まえて自律的に改善を図っていくことができるよう、取締役会において、取締役会全体の実効性についての分析・評価を含め、コーポレート・ガバナンスの仕組みや運用状況等を定期的に点検・レビューすることとしております。

コーポレート・ガバナンスの進化

取締役会全出席者に占める割合

非業務執行役員		社外役員	
2018年度	2019年度	2018年度	2019年度
48% ▸▸	1/2	1/3 ▸▸	1/3超

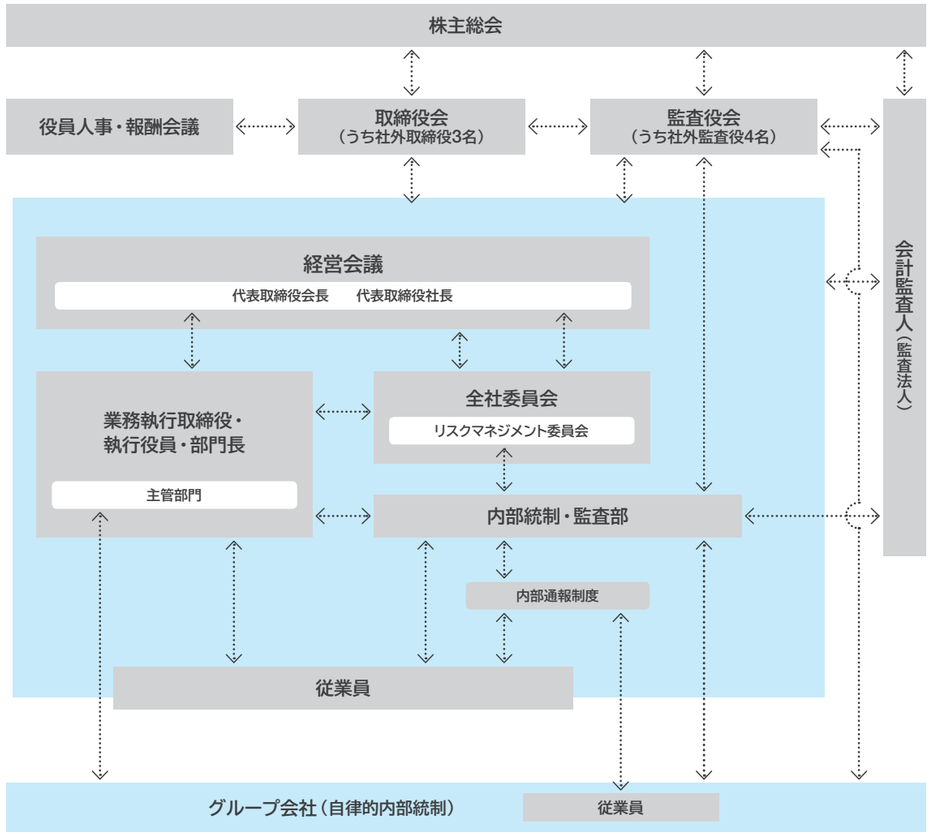
2015年10月
役員人事・報酬会議（会長・社長・社外役員3名）の設置

コーポレート・ガバナンス体制一覧表（2019年6月25日現在）

	取締役	監査役	取締役会出席者
社内	10名	3名	13名
社外	3名	4名	7名
合計	13名	7名	20名
独立役員の人数	7名（社外取締役3名、社外監査役4名）		

＊上記　は非業務執行役員を表します。

コーポレート・ガバナンス体制図



*1 当社及び当社グループ経営に関わる重要事項については、社内規程に従い、会長・社長・副社長等によって構成される経営会議（原則、週1回開催）の審議を経て、取締役会（毎月1～2回開催）において執行決定を行っております。
*2 経営会議・取締役会に先立つ審議機関として、目的別に経常予算委員会、設備予算委員会、投融資委員会、資金運営委員会、技術開発委員会、環境経営委員会、リスクマネジメント委員会等、計23の全社委員会を設置しております。
*3 当社は、当社グループにおける内部統制システムの運用体制として、内部統制企画及び内部監査を担当する内部統制・監査部（専任14名、兼務21名）並びに各分野ごとのリスク管理を担当する機能部門（約700名）を設置しております。また、当社各部門・グループ会社における自律的内部統制活動の企画・推進を担当するリスクマネジメント担当者（当社約150名）並びにリスクマネジメント責任者等（グループ会社約550名）を配置しております。
*4 グループ会社については、各社での自律的内部統制を基本とした内部統制システムを構築・整備するとともに、当社の主管部門が必要に応じ改善のための支援を行っております。また、当社の内部統制・監査部長が、当社グループ全体の内部統制の状況を把握・評価し、各主管部門及び各グループ会社に指導・助言を行っております。

取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス及び多様性に関する考え方

経営環境の変化に応じた機動的な意思決定と実効性のあるコーポレート・ガバナンスの仕組みを整えるため、取締役会は、当社グループの事業内容や経営課題に適した規模とし、取締役会全体としての経験・識見・専門性のバランスや多様性にも考慮したメンバー構成にすることとしております。

監査・監督について

(1)取締役会による監督について

取締役会は、当社事業に精通した業務執行取締役10名と独立した立場の社外取締役3名から構成されており、的確かつ迅速に重要な業務の執行決定を行うとともに、取締役及び執行役員等による職務執行の監督を行っております。

このうち、社外取締役は、企業経営、国際情勢・経済、雇用・労働等の分野における豊富な経験や高い識見に基づき、取締役会等の場において各々独立した立場から意見を述べ、議決権を行使すること等により、取締役会における多様な視点からの意思決定と経営の監督機能の充実に寄与しております。また、社外取締役は、社外役員(社外取締役及び社外監査役)のみの意見交換の場に加え、会長、社長及び社外監査役との連絡会等を通じて、当社経営課題に関する情報の交換、認識の共有を図っております。

なお、有用な社外取締役を確保し、期待される役割を十分に発揮していただけるよう、社外取締役との間で、会社法第423条第1項の責任について、職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、2,000万円と同法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額を限度とする旨の契約を締結しております。

(2)監査役による監査について

当社の監査役は、当社事業に精通した社内出身の常勤監査役3名と高い識見を有する社外監査役4名から構成されており、株主の負託と社会的信頼に応え、今日的に期待されている役割と責任を果たす独立の機関として取締役の職務の執行状況等を監査することにより、当社グループの健全で持続的な成長を可能とする良質な企業統治体制の確立に寄与することをその責務として活動しております。

具体的には、各監査役が相互に連携を図りながら、監査役会が定めた監査基準、監査の方針及び計画等に沿って、内部統制システムの整備・運用状況及び経営計画諸施策の推進状況を重点監査項目として、計画的に日々の監査活動を進めております。また、取締役会等重要な会議への出席や製鉄所等への実地調査を実施するとともに、取締役及び使用人等からその職務の執行状況等について説明を求め、積極的に意見を表明しております。

グループ会社については、その取締役と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて、事業の報告を受け、説明を求めております。更に、グループ会社監査役と連絡会等を通じて密接な連携を図り、グループ全体の監査品質向上に努めております。また、監査役の専任スタッフとして5名が配置されております。

社外監査役は、法曹、行政・財政、会計、経済等の分野における豊富な経験や高い識見に基づき、取締役会、監査役会等の場においてそれぞれ独立した立場から意見を述べ、会社の業務及び財産の状況に関する調査等も含む監査活動を行うこと等により、当社の健全で公正な経営に寄与しております。また、社外監査役は、社外役員(社外取締役及び社外監査役)のみの意見交換の場に加え、会長、社長及び社外取締役との連絡会等を通じて、当社経営課題に関する情報の交換、認識の共有を図っております。

なお、監査役が独立の立場からより充実した監査業務を行うための監査環境の一層の整備に資するよう、すべての監査役との間で、会社法第423条第1項の責任について、職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、2,000万円と同法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額を限度とする旨の契約を締結しております。

(3)会計監査について

当社は、会計監査人として、有限責任 あずさ監査法人を選任しております。当社において、会社法及び金融商品取引法に基づく会計監査業務を執行している公認会計士の氏名及び監査業務に係る補助者の構成は、以下のとおりです。

有限責任 あずさ監査法人

業務を執行している公認会計士の氏名(指定有限責任社員)	公認会計士　小堀 孝一 公認会計士　田中 弘隆 公認会計士　蓮見 貴史
会計監査業務に係る補助者の構成	会計監査業務に係る補助者の構成は、同監査法人の選定基準に基づき決定されております。具体的には、公認会計士を主たる構成員とし、システム専門家等の補助者も加わっております。

また、同監査法人及び当社監査に従事する同監査法人の業務執行社員と当社との間には、特別な利害関係はありません。

取締役・監査役候補の指名、経営陣幹部の選解任を行うにあたっての方針と手続き

(1)取締役・監査役候補の指名、経営陣幹部の選定の方針

取締役・監査役候補の指名及び経営陣幹部の選定については、各人がその役割・責務を適切に果たし、当社グループ事業の経営課題に的確に対応しうる最適な体制となるよう、個々人の経験・識見・専門性はもとより、取締役会全体や監査役会としての規模やそれを構成する候補者のバランス(社外役員の員数を含む)を考慮することを方針としております。

当社は、社長その他の経営陣幹部の選定は、取締役会の最も重要な役割・機能の一つであると考えております。当社は、グループ全体の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現することのできる最適な人材を、社長その他の経営陣幹部に適時に登用することができるよう、その後継者候補となる取締役及び執行役員に対し戦略的な配置・ローテーションを行うなど、資質を磨くための様々な機会を設けております。

(2)取締役・監査役候補の指名、経営陣幹部の選定の手続

取締役・監査役候補の指名及び経営陣幹部の選定については、会長、社長及び社長が指名する3名の社外役員からなる「役員人事・報酬会議」での検討を経て、取締役会で決議することとしております。

同会議においては、上記(1)の方針に沿って取締役会全体や監査役会としての規模やそれを構成する候補者のバランス等も考慮し、多角的に議論・検討しております。

なお、監査役候補の指名については、事前に監査役会の同意を得た上で、取締役会に付議することとしております。

(3)社長その他の経営陣幹部の解任の手続

当社は、社長その他の経営陣幹部について、法令に定める取締役の欠格事由にあたる事由等が生じた場合は、取締役会の決議により社長その他の役職を解任することとしております。また、社長その他の経営陣幹部に不正や背信を疑われる行為があった場合や職務の継続について著しい支障が生じた場合等には、必要に応じ「役員人事・報酬会議」での議論・検討も踏まえて、取締役会の決議により社長その他の役職を解任することができることとしております。

役員報酬

(1)報酬決定の方針

当社は、取締役会において「取締役の報酬等の額の決定に関する方針」を定め、これを「事業報告」において開示しております。

取締役の報酬は、現金による月例報酬のみで構成し、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上のためのインセンティブも付与すべく全額業績連動型としております。

具体的には、求められる能力及び責任に見合った水準を勘案して役位別に基準額を定め、これを当社の連結の業績に応じて一定の範囲で変動させ、株主総会で承認を得た限度額の範囲内で各取締役に係る報酬額を決定することとしております。当該限度額は、2012年6月26日開催の第88回定時株主総会において、月額1億8,000万円以内(定款所定の員数20名以内)として承認を得ております。

なお、取締役の退職慰労金制度は2006年に廃止しております。また、取締役の賞与については、2013年に「取締役の報酬等の額の決定に関する方針」から賞与に関する部分を削除しております。

監査役の報酬は、役位及び常勤・非常勤の別に応じた職務の内容を勘案し、株主総会で承認を得た限度額の範囲内で各監査役に係る月例報酬の額を決定することとしております。当該限度額は、2006年6月28日開催の第82回定時株主総会において、月額2,200万円以内(定款所定の員数7名以内)として承認を得ております。

(2)報酬決定の手続

上記(1)に掲げた報酬決定の方針及び各取締役の具体的な報酬額については、会長、社長及び社長が指名する3名の社外役員からなる「役員人事・報酬会議」での検討を経て、取締役会で決議することとしております。

同会議においては、外部機関による他社役員の報酬水準の調査結果も踏まえ、取締役の報酬体系や役位別の報酬水準の妥当性を含めて、幅広く議論・検討しております。

なお、各監査役の報酬については、監査役の協議により、決定しております。

2018年度における 取締役及び監査役の報酬等の総額

役員区分	人数(名)	報酬等の額(百万円)
取締役	19	935
内、社外取締役	3	39
監査役	7	210
内、社外監査役	4	57
合計	26	1,145

* 上記には、2018年6月26日開催の第94回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役5名を含んでいます。

取締役会全体の実効性についての分析・評価

当社においては、取締役会事務局(総務部)が、取締役会に付議・報告された案件数・審議時間や各役員の出席率・発言回数等を過年度との比較によって定量的に分析し、各取締役・監査役から取締役会運営等に関する自己評価・意見を個別に聴取した結果等を踏まえて、取締役会が、年に一度取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、以降の取締役会の運営等の改善に活用しております。

当社取締役会は、2018年度の実効性評価(2019年5月開催の取締役会)を実施したところ、会社法及び社内規程に基づいて取締役会に付議・報告された各議案について、適切に事前説明がなされた上で、中長期的な企業価値向上の観点を踏まえて、社内外役員による多様な視点からの質疑・審議を経て決議されていること等から、総合的にみて、当社取締役会は実効性があると評価しております。また、実効性の更なる向上の観点から、2018年度の実効性評価における各取締役・監査役の意見に基づき、足元の主要課題等に関する審議及び重要な経営課題や中期経営計画の実行状況報告の更なる充実化に取り組むことと致しました。

取締役及び監査役に対するトレーニングの方針

当社は、各社外取締役及び社外監査役に対し、就任の際に、当社の企業理念やグループ事業の内容等について関連役員から個別に説明を行うとともに、就任以降、製鉄所・研究所の視察等の機会や会長・社長及び副社長と対話する機会を積極的に設けております。また、社内出身の業務執行取締役及び監査役に対しても、その就任に際して、会社法等の重要な法令に基づく責務や業務に関連する制度について、改めて説明を行っております。

また、当社は、取締役・監査役が社外有識者、他社の経営者等との意見交換の場や講演会、研修会等に出席する機会を設けております。

社外役員

(1)独立性判断基準

当社は、社外役員(社外取締役及び社外監査役)の独立性については、国内の金融商品取引所が定める独立性基準に従い、当社との人的関係、資本関係、取引関係その他の利害関係を勘案し、その有無を判断しております。

(2)サポート体制

当社は、総務部及び監査役事務局に十分な人員を置き、それらの者が社外取締役又は社外監査役に対し、取締役会その他の重要な会議に付議・報告される案件の事前説明を行うなど適時・適切に会社の情報を提供し、社外取締役及び社外監査役の業務をサポートしております。

なお、監査役事務局には、取締役からの独立性を確保するため専任の事務局員を配置し、社外監査役を含むすべての監査役の指示のもとで監査活動への支援その他の監査事務に関する業務を行っております。

取締役・監査役の取締役会出席状況

区分	氏名	取締役会出席状況(2018年度全17回開催)
社内取締役	進藤 孝生	100%
	橋本 英二	100%
	谷本 進治	94%
	中村 真一	100%
	井上 昭彦	100%*1
	宮本 勝弘	100%*1
	右田 彰雄	—*2
	西浦 新	100%*1
	飯島 敦	100%*1
	安藤 豊	100%*1
社外取締役	大塚 陸毅	100%
	藤﨑 一郎	100%
	伊岐 典子	100%*1
社内監査役	松野 正人	—*2
	吉江 淳彦	100%
	釣部 正人	100%
社外監査役	大林 宏	100%
	牧野 治郎	100%
	東 誠一郎	100%
	吉川 洋	—*2

*1 就任以降の取締役会14回への出席状況を記載。
*2 2019年6月25日就任。

内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

(1)内部統制システムの基本方針

当社が業務の適正を確保するための体制として決議した事項は、次のとおりです。

当社は、「日本製鉄グループ企業理念」に基づき、企業価値の継続的な向上を図りつつ、社会から信頼される企業の実現を目指す。

また、関連法規を遵守し、財務報告の信頼性と業務の有効性・効率性を確保するため、以下のとおり内部統制システムを整備し、適切に運用するとともに、企業統治を一層強化する観点から、その継続的改善に努める。

a. 当社の取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

取締役会は、取締役会規程その他の規程に基づき、経営上の重要事項について決定を行い、又は報告を受ける。

業務を執行する取締役(「業務執行取締役」)は、取締役会における決定に基づき、各々の業務分担に応じて職務執行を行い、使用人の職務執行を監督するとともに、その状況を取締役会に報告する。

b. 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

当社は、取締役会議事録をはじめとする職務執行上の各種情報について、情報管理に関する規程に基づき、管理責任者の明確化、守秘区分の設定等を行った上で、適切に保管する。

また、経営計画、財務情報等の重要な企業情報について、法令等に定める方法のほか、適時・的確な開示に努める。

c.当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

各部門長は、自部門における事業上のリスクの把握・評価を行い、組織規程・業務規程において定められた権限・責任に基づき業務を遂行する。

安全衛生、環境・防災、情報管理、知的財産、品質管理、財務報告の信頼性等に関する各リスクについては、当該担当部門(各機能部門)が全社横断的観点から規程等を整備し、各部門に周知するとともに、各部門におけるリスク管理状況をモニタリング等を通じて把握・評価し、指導・助言を行う。

経営に重大な影響を与える事故・災害・コンプライアンス問題等が発生した場合、業務執行取締役は、損害・影響等を最小限にとどめるため、「危機管理本部」等を直ちに招集し、必要な対応を行う。

d. 当社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

経営計画・事業戦略や設備投資・投融資等の重要な個別執行事項については、経常予算、設備予算、投融資、技術開発等に関するそれぞれの全社委員会及び経営会議の審議を経て、取締役会において執行決定を行う。

取締役会等での決定に基づく業務執行は、各業務執行取締役、各執行役員、各部門長等が遂行する。

e.当社の使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

当社は、自律的内部統制を基本とした内部統制システムを構築・整備する。

各部門長は、各部門の自律的内部統制システムを整備するとともに、法令及び規程の遵守・徹底を図り、業務上の法令違反行為の未然防止に努める。また、法令及び規程遵守のための定期的な講習会の実施やマニュアルの作成・配付等、社員に対する教育体制を整備・充実し、法令違反のおそれのある行為・事実を認知した場合、速やかに内部統制・監査部長に報告する。

内部統制・監査部長は、社全体の内部統制システムの整備・運用状況を確認し、各部門における法令及び規程遵守状況を把握・評価するとともに、法令・規程違反の防止策等の必要な措置を講じる。さらに、これらの内容については、リスクマネジメント委員会に報告するとともに、重要事項については、経営会議及び取締役会に報告する。また、業務遂行上のリスクに関する相談・通報を受け付ける内部通報制度を設置・運用する。

社員は、法令及び規程を遵守し、適正に職務を行う義務を負う。法令違反行為等を行った社員については、就業規則に基づき懲戒処分を行う。

f. 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社及び各グループ会社は、「日本製鉄グループ企業理念」に基づき、各社の事業特性を踏まえつつ、事業戦略を共有し、グループ一体となった経営を行うとともに、業務運営方針等を社員に対し周知・徹底する。当社は、グループ会社の管理に関してグループ会社管理規程において基本的なルールを定め、その適切な運用を図る。

グループ会社は、自律的内部統制を基本とした内部統制システムを構築・整備するとともに、当社との情報の共有化等を行い、内部統制に関する施策の充実を図る。各主管部門は、各グループ会社の内部統制の状況を確認するとともに、必要に応じ改善のための支援を行う。

内部統制・監査部長は、各機能部門と連携し、当社グループ全体の内部統制の状況を把握・評価するとともに、各主管部門及び各グループ会社に対し、指導・助言を行う。

これに基づく具体的な体制は以下のとおりとする。

(a)グループ会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

各主管部門は、各グループ会社における事業計画、重要な事業方針、決算等、当社の連結経営上又は各グループ会社の経営上の重要事項について、各グループ会社に対し報告を求めるとともに、助言等を行う。

(b)グループ会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

各主管部門は、各グループ会社におけるリスク管理状況につき、各グループ会社に対し報告を求めるとともに、助言等を行う。

(c)グループ会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

各主管部門は、各グループ会社の業績評価を行うとともに、マネジメントに関する支援を行う。

(d)グループ会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

各主管部門は、各グループ会社における法令遵守及び内部統制の整備・運用状況につき、各グループ会社に対し報告を求めるとともに、必要な支援・助言等を行う。また、各グループ会社における法令違反のおそれのある行為・事実について、各グループ会社に対し報告を求めるとともに、速やかに内部統制・監査部長に報告する。

g.監査役の監査に関する事項

当社の取締役、執行役員、部門長及びその他の使用人等は、職務執行の状況、経営に重要な影響をおよぼす事実等の重要事項について、適時・適切に監査役又は監査役会に直接又は内部統制・監査部等当社関係部門を通じて報告するとともに、内部統制システムの運用状況等の経営上の重要事項についても、取締役会、経営会議、リスクマネジメント委員会等において報告し、監査役と情報を共有する。

グループ会社の取締役、監査役、使用人等は、各グループ会社における職務執行の状況、経営に重要な影響をおよぼす事実等の重要事項について、適時・適切に当社の監査役又は監査役会に直接又は内部統制・監査部等当社関係部門を通じて報告する。

当社は、これらの報告をした者に対し、内部通報に関する規程等に基づき、報告したことを理由とする不利な取扱いを行わない。

内部統制・監査部長は、監査役と定期的に又は必要の都度、内部統制システムの運用状況等に関する意見交換を行うなど、連携を図る。また、内部通報制度の運用状況について監査役に報告する。

監査役の職務を補助するため、監査役事務局を設置し、事務局員を配置する。事務局員の取締役からの独立性を確保するため、監査事務に必要な人員を専任配置し、監査役の指示の下で業務を行う。事務局員の人事異動・評価等について、人事労政部長は監査役と協議する。

当社は、監査役の職務執行上必要と認める費用を予算に計上する。また、監査役が緊急又は臨時に支出した費用については、事後、監査役の償還請求に応じる。

(2)運用状況の概要

a.運用体制

当社は、当社グループにおける内部統制システムの運用体制として、内部統制企画及び内部監査を担当する内部統制・監査部(専任14名、兼務21名)並びに各分野のリスク管理を担当する機能部門(約700名)を設置しております。また、当社各部門・グループ会社における自律的内部統制活動の企画・推進を担当するリスクマネジメント担当者(当社約150名)並びにリスクマネジメント責任者等(グループ会社約550名)を配置しております。

この体制のもと、以下のとおり内部統制システムを運用しております。

b.具体的な運用状況

(a)内部統制計画

当社は、法令改正や経営環境の変化等を踏まえて、毎年3月に当社グループ全体の内部統制年度計画を策定しております。この計画には、基本方針、安全・環境・防災・品質等の機能別計画、内部監査計画及び教育計画が含まれています。これを踏まえて、当社各部門・グループ会社は各々の年度計画を策定致します。

(b)自律的内部統制活動

年度計画に従い、当社各部門・グループ会社は、業務の特性と内在するリスクを踏まえて、自律的に内部統制活動を実施しております。具体的には、業務規程・マニュアル等の整備・教育並びに自主点検・第三者モニタリングの実行及びその結果を踏まえた業務の改善等を行います。

事故・災害又は法令違反のおそれのある事実等が発生した場合、当該部門・グループ会社は直ちに内部統制・監査部に報告するとともに、関係部門と連携し、再発防止策等の是正措置を講じております。また、これらの事例を内部統制・監査部が集約し、当社グループ内で共有するとともに、当社各部門・グループ会社が類似リスクの点検を実施しております。

(c)内部監査等

内部監査については、内部統制チェックリスト等の書面による内部統制状況の確認の他、当社各部門・グループ会社へのモニタリング等を内部統制・監査部及び各機能部門が実施しております。

また、当社は、内部統制を補完する施策として、当社・グループ会社の社員及びその家族、取引先社員等が利用できる内部通報・相談窓口を社内及び外部専門機関に設置・運用しており、2018年度の通報・相談件数は287件でした。この他、当社及び主要グループ会社において、内部統制に関する社員意識調査アンケートを実施しております。

(d)評価・改善

内部統制・監査部及び各機能部門は、内部統制システムの運用状況を、四半期ごとに開催するリスクマネジメント委員会の他経営会議及び取締役会に報告するとともに、これを四半期ごとに開催するリスクマネジメント担当者・責任者会議において各部門・グループ会社とも共有しております。

また、内部統制・監査部は、内部統制活動の実施状況や内部監査の結果等に基づき、年度末時点における内部統制システムの有効性評価結果を取りまとめた上で、これをリスクマネジメント委員会、経営会議及び取締役会に報告しております。

当社は、これらの評価結果に基づき、内部統制システムの有効性向上に資する改善策を策定し、次年度の内部統制計画に反映しております。

(e)教育・啓発

当社は、新入社員から経営幹部までを対象とした階層別研修等に内部統制に関する講座を設定し、当社及びグループ会社役職員の教育を実施しております。また、内部統制・監査部と当社各部門・グループ会社との対話を通じた内部統制の考え方や職場風土の改善等に関する啓発にも積極的に取り組んでおります。

(f)監査役・会計監査人との連携

内部統制・監査部は、監査役に対し、四半期ごとに、内部統制の状況を報告しております。また、監査役が同席するリスクマネジメント委員会においても、報告及び意見交換を行っております。また、監査役事務局とも毎月連絡会を実施するなど、情報共有と連携に努めております。会計監査人との間ではリスクマネジメント委員会の運営状況や財務報告に係る内部統制の評価結果等について定期的に、報告及び意見交換を行っております。

当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針の内容

当社グループは、常に世界最高の技術とものづくりの力を追求し、優れた製品・サービスの提供を通じて社会の発展に貢献することを企業理念に掲げ、この理念に基づき経営戦略を立案・遂行し、競争力・収益力を向上させることにより、企業価値ひいては株主共同の利益の向上を目指しております。

当社は、第三者から当社株式の大量買付け行為等の提案(以下、「買収提案」といいます。)がなされた場合、これを受け入れるか否かの最終的な判断は、その時点における株主の皆様に委ねられるべきものと考えております。他方で、買収提案の中には、当社の企業価値や株主共同の利益に対し明白な侵害をもたらすおそれのあるもの、株主の皆様に当社株式の売却を事実上強要することとなるおそれのあるもの等が含まれる可能性があると考えております。

従って、当社は、第三者から買収提案がなされた場合に株主の皆様にこのような不利益が生じることがないよう、当社株式の取引状況や株主の異動状況等を注視するとともに、実際に買収提案がなされた場合には、株主の皆様が必要な情報と相当な検討期間をもって適切な判断(インフォームド・ジャッジメント)を行うことができるように努めます。仮に、買収提案が当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれがあると合理的に判断される場合には、その時点における関係法令の許容する範囲内において、適切な措置を速やかに講じることにより、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の確保を図って参ります。

政策保有株式

(1)政策保有に関する方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の観点から、これまでの事業活動の中で培われた国内外の幅広い取引先・提携先との信頼関係や協業関係の維持・発展は極めて重要であると考えており、株式保有が、当社と保有先の取引関係や提携関係などの事業基盤の維持・強化、両者の収益力向上、ひいては、当社及び当社グループの企業価値向上に資すると判断する株式については継続して保有することとしております。

(2)保有の適否の検証

当社は、政策保有株式については、すべての株式を対象に、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を確認しており、このうち、時価が一定額を超える政策保有株式については、取締役会において毎年検証しております。取締役会で検証する対象株式の保有時価の合計は、当社が連結ベースで保有する政策保有株式の時価総額の約9割を占めております(2019年3月末時点)。

当社が保有する政策保有株式の単独ベースでの銘柄数は、新日鐵住金(株)が発足した2012年10月1日時点で495銘柄でしたが、2019年3月末時点では345銘柄(貸借対照表計上額の合計額は4,648億円)となっております。

(3)政策保有株式に係る議決権の行使に関する基本方針

政策保有株式に係る議決権については、保有先企業の株主総会議案が当社及び投資先企業の企業価値の向上に寄与するか否かを総合的に判断して行使することとしております。具体的には、剰余金の処分や取締役・監査役の選任等、議案の類型に応じた判断指針を定めた議決権行使基準を策定し、この基準と上記(2)の株式保有の適否の検証結果に照らして議決権を行使することとしております。

役員一覧

2019年6月25日現在

代表取締役会長
進藤 孝生
Kosei SHINDO

代表取締役社長
橋本 英二
Eiji HASHIMOTO

代表取締役副社長
谷本 進治
Shinji TANIMOTO

知的財産、安全推進、防災推進、技術総括（ものづくり標準化推進を含む）、品質保証、設備・保全技術、製銑技術、製鋼技術、エネルギー技術、スラグ・セメント事業推進担当

環境に関する事項につき、右田副社長に協力

代表取締役副社長
中村 真一
Shinichi NAKAMURA

営業総括、物流、プロジェクト開発、機材調達、各品種事業、支社・各支店担当

各海外事務所（現地法人を含む）に関する事項につき、宮本副社長に協力

代表取締役副社長
井上 昭彦
Akihiko INOUE

技術開発本部長委嘱

代表取締役副社長
宮本 勝弘
Katsuhiro MIYAMOTO

グローバル事業推進本部長委嘱

財務、原料、各海外事務所（現地法人を含む）担当

代表取締役副社長
右田 彰雄
Akio MIGITA

経営企画、関係会社、総務、法務、内部統制・監査、業務プロセス改革推進、人事労政、環境、業務改革・標準化担当

常務取締役
西浦 新
Shin NISHIURA

鋼管事業部長、グローバル事業推進本部VSBプロジェクトリーダー委嘱

常務取締役
飯島 敦
Atsushi IIJIMA

薄板事業部長、グローバル事業推進本部上海宝山冷延・CGLプロジェクトリーダー、グローバル事業推進本部インドC.A.P.L.プロジェクトリーダー委嘱

営業総括、物流に関する事項管掌

業務改革・標準化に関する業務につき、松村常務執行役員及び総務部長に協力

常務取締役
安藤 豊
Yutaka ANDOH

知的財産、安全推進、防災推進、技術総括（ものづくり標準化推進を含む）、品質保証、設備・保全技術、製銑技術、製鋼技術、エネルギー技術、スラグ・セメント事業推進に関する事項管掌

各品種事業に関する事項につき、中村副社長を補佐

物流技術に関する業務につき、飯島常務取締役に協力

社外取締役
大塚 陸毅*1
Mutsutake OTSUKA

東日本旅客鉄道（株）相談役

選任理由

同氏は、企業経営者としての高い識見や豊富な経験等を有していることから、適任であると判断しております。

社外取締役
藤﨑 一郎*1
Ichiro FUJISAKI

一般社団法人日米協会　会長

選任理由

同氏は、外務省において培われた国際情勢・経済・文化等に関する高い識見や特命全権大使その他の要職を歴任した豊富な経験等を有していることから、適任であると判断しております。

社外取締役
伊岐 典子*1
Noriko IKI

公益財団法人21世紀職業財団　会長

選任理由

同氏は、厚生労働省において培われた雇用・労働、多様な人材の活躍促進等に関する高い識見や東京労働局長、特命全権大使その他の要職を歴任した豊富な経験等を有していることから、適任であると判断しております。

常任監査役（常勤）
松野 正人
Masato MATSUNO

常任監査役（常勤）
吉江 淳彦
Atsuhiko YOSHIE

監査役（常勤）
釣部 正人
Masato TSURIBE

社外監査役
大林 宏*2
Hiroshi OBAYASHI

大林法律事務所 弁護士

選任理由

同氏は、法曹としての高い識見や検事総長その他の要職を歴任した豊富な経験等を有していることから、適任であると判断しております。

社外監査役
牧野 治郎*2
Jiro MAKINO

一般社団法人日本損害保険協会　副会長

選任理由

同氏は、財務省において培われた財政全般にわたる高い識見や国税庁長官その他の要職を歴任した豊富な経験等を有していることから、適任であると判断しております。

社外監査役
東 誠一郎*2
Seiichiro AZUMA

公認会計士東誠一郎事務所　公認会計士

選任理由

同氏は、企業会計に精通している公認会計士としての高い識見や豊富な経験等を有していることから、適任であると判断しております。

社外監査役
吉川 洋*2
Hiroshi YOSHIKAWA

立正大学長、東京大学名誉教授

選任理由

同氏は、大学教授として培われた高い識見や立正大学長及び東京大学大学院経済学研究科長・経済学部長としての豊富な経験等を有していることから、適任であると判断しております。

*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件を備えております。
*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役の要件を備えております。

環境への取り組み

日本製鉄の環境経営

日本製鉄は、全グループ会社をあげての総合的な「環境経営」を企業の使命と考え「環境基本方針」を制定し、環境負荷低減に向けた経営を目指しています。

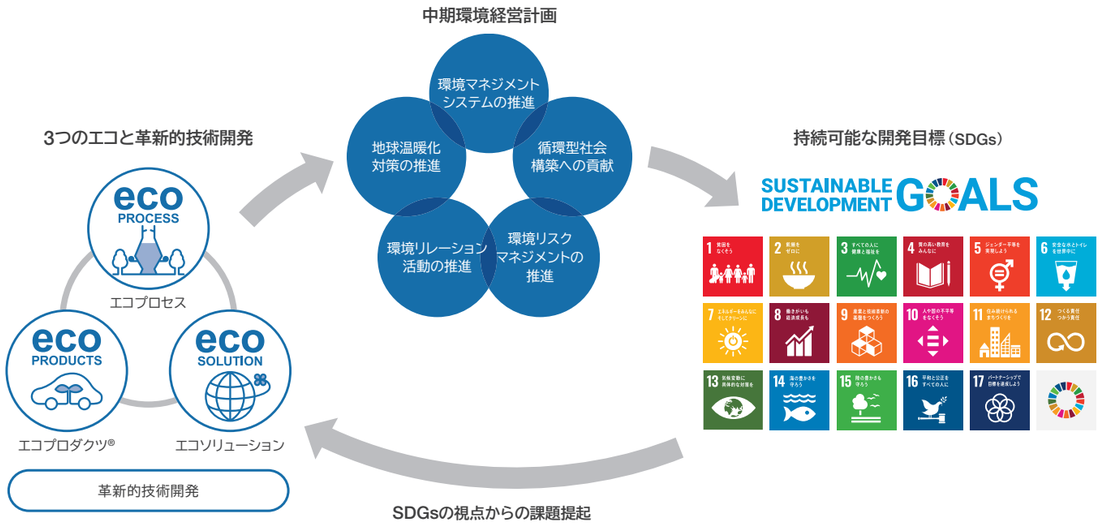
環境基本方針

当社は「環境経営」を基軸とし、環境への負荷の少ない環境保全型社会の構築に貢献します。
このため、良好な生活環境の維持向上や廃棄物削減・リサイクルの促進など
地域における環境保全の視点を踏まえた事業活動を行うとともに、
地球温暖化問題への対応や生物多様性の維持・改善など、地球規模の課題にも積極的に取り組みます。

1. 事業活動の全段階における環境負荷の低減（エコプロセス）
2. 環境配慮型製品の提供（エコプロダクツ®）
3. 地球全体を視野に入れた環境保全への解決提案（エコソリューション）
4. 革新的な技術の開発
5. 豊かな環境づくり
6. 環境リレーション活動の推進

3つのエコと革新的技術開発でSDGsに貢献

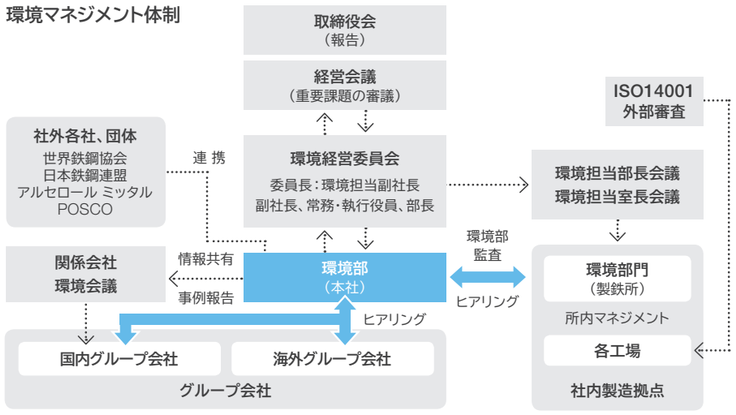
当社は、環境基本方針に掲げる3つのエコと革新的技術開発を4本柱として環境経営を推進しており、2018年度からの3年間は2020年中期環境経営計画を策定し、5つの重点分野を中心として様々な環境課題に取り組んでいます。これらの取り組みを推進していくことは、SDGsの目標達成にも寄与するものと考えており、更に今後も、SDGsの視点から当社の事業を通じて貢献できる課題を見出し、取り組んでいきます。



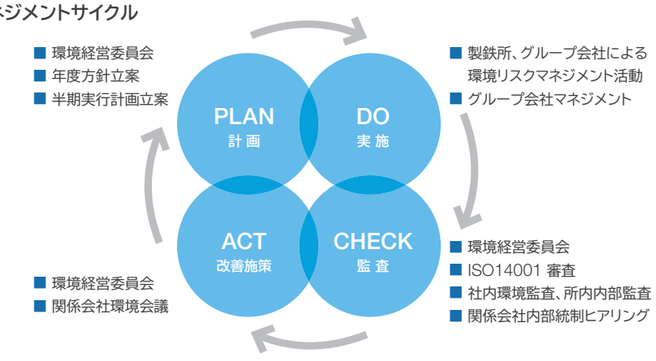
環境マネジメントの強化・推進

当社は、半年ごとに開催する環境経営委員会を軸に、PDCA（計画、実施、監査及び改善施策）のマネジメントサイクルを効果的に回し、改善を進めています。当社では環境リスクを経営問題と捉えており、気候変動や大気・水・廃棄物等の環境リスクを環境経営委員会が管理し、取締役会や経営会議に報告する仕組みを構築しています。また、ガバナンス強化の一環として、全製鉄所の環境担当部長会議と環境担当室長会議を定期的に開催しています。特に、重要な環境リスクとなる降下ばいじん、排水、廃棄物については、分野ごとの専門家による会議を通じてリスクの低減を図っています。加えて、気候変動に関しては長期的に重要なリスクが発生する可能性があることから、環境経営委員会において分野に特化したリスク管理を行っています 。

環境マネジメント体制



環境マネジメントサイクル



持続的な成長を支える基盤 ～ESGへの取り組み（環境）

気候変動への対応

当社は、気候変動を人類の存続に影響を与える重要な課題と認識しています。気候変動の悪化は、地球環境に深刻な影響を与えるとともに、当社の事業環境及び業績にも重要な影響が出る可能性があります。持続的に事業を続けていくために、製造・運輸・民生部門などサプライチェーン全体での省エネルギーとCO_2排出削減及びエネルギー効率の改善に向けた取り組みにより、気候変動の影響軽減に努めます。また、中長期的なCO_2削減の観点から、革新的な技術開発と、長年培った技術の海外への移転・普及に積極的に取り組んでいます。

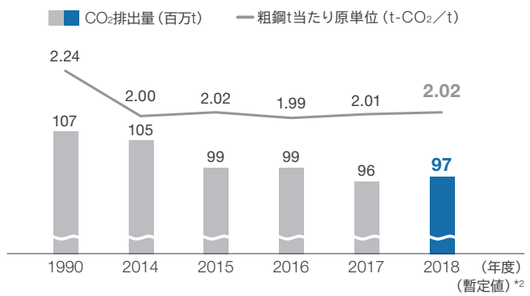
当社の省エネルギー取り組み状況

当社では、副生ガス・排熱の回収による発電をはじめとする製鉄プロセスで発生するエネルギーの有効利用や、各工程における操業改善、コークス炉などの老朽設備更新、高効率発電設備・酸素プラントの導入、加熱炉リジェネバーナー化、廃プラスチック・廃タイヤの活用などによる省エネルギーに取り組んでいます。2018年度は、豪雨影響等もあり、当社グループ（当社、日鉄日新製鋼及び関連電炉会社等*1）のCO_2排出原単位は昨年に比べ若干悪化しましたが、これらの取り組みを継続した結果、エネルギー消費量は1,127PJと1990年度比で約10%の削減、CO_2排出量は9,700万トン（暫定値）*2と1990年度比で約10%の削減となりました。

当社は日本鉄鋼連盟の中核メンバーとして、業界活動や日本政府とも連携した国際協力活動に積極的に取り組み、3つのエコで更なるCO_2排出量削減を推進しています。日本鉄鋼連盟低炭素社会実行計画の2017年度実績では、BAU排出量に対して229万t-CO_2の削減となりました。

なお、CO_2排出原単位は製造時のみでは高炉2トン、電炉0.5トンといわれていますが、リサイクル効果を踏まえLCA全体で評価するとどちらも0.7トンと、同等の環境負荷であることがISO20915及びJIS Q 20915で規格化されました。

日本製鉄グループのエネルギー起源CO_2排出量



*1 関連電炉会社等：大阪製鉄、山陽特殊製鋼、日鉄ステンレス、王子製鉄、日本コークス工業、共同火力5社、サンソセンター2社等（今回より集計対象を変更し、過年度数値を遡及して修正）
*2 暫定値 2018年度の購入電力1単位当たりに含まれるCO_2の量を2017年度と同じとした場合の数値

日本鉄鋼連盟の低炭素社会実行計画（3つのエコと革新的技術開発）

	エコプロセス	エコプロダクト	エコソリューション
CO_2排出量削減計画	エネルギー効率の更なる向上を目指す	製品使用時におけるCO_2排出量削減に貢献	技術の移転・普及で地球規模での削減に貢献
フェーズ2020年度	300万t+α*3・4	3,400万t	7,000万t
フェーズ2030年度	900万t*3	4,200万t	8,000万t

環境調和型プロセス技術開発（COURSE50）

*3 一定の生産前提のもとで想定されるCO_2排出量に対しての削減量
*4 省エネルギー等の自助努力に基づく300万t-CO_2削減の達成に傾注しつつ、廃プラスチック等については2005年度に対して集荷量を増やすことができた分のみを、削減実績としてカウントする

環境配慮型製品の提供による貢献

当社は、お客様が最終製品を使う際の省エネルギーに貢献する高機能鋼材を得意とし、数多くのエコプロダクツ®を提供しています。ハイテンや電磁鋼板等の高機能鋼材をつくる際のCO_2排出量の増加はごくわずかですが、製品として使われるときはそれを大きく上回るCO_2削減効果が得られます。

グローバルバリューチェーンにおける貢献

日本の優れた省エネルギー技術の海外への移転により、地球規模でのCO_2排出削減にも貢献しています。特に、CO_2削減効果が大きいコークス乾式消火設備（CDQ）の技術移転は全量当社グループの日鉄エンジニアリングが手掛けており、2017年度までに世界で1,969万トンのCO_2排出削減に寄与しています。

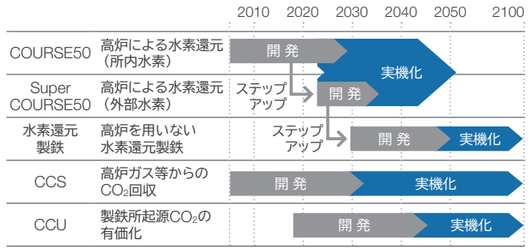
革新的技術開発の推進

地球の将来に向けて当社の研究開発部門では、トップダウンプロジェクトとしてCO_2発生を減らす技術のみならず、CO_2をリサイクルしてプラスチックの原料や燃料に転換する技術や、スラグを活用した海の森づくりを更に発展させ、CO_2吸収効果のあるブルーカーボン技術へ展開するなどCO_2の有価化・固定化技術の開発を、大学や公的研究機関等とも協働しながら部門横断で取り組んでいます。

長期温暖化対策ビジョンに向けての取り組み

日本鉄鋼連盟は、将来にわたるグローバルでの鉄鋼需要増への対応と温暖化問題の同時解決を目指した「長期温暖化対策ビジョン（ゼロカーボン・スチールへの挑戦）」を策定しました。当社は日本鉄鋼連盟の中核企業として、当ビジョンの策定に主導的な立場で参画しています。現在取り組んでいるCOURSE50をSuperCOURSE50にステップアップさせ、更に鉄鋼製造時のCO_2ゼロエミッションを可能とする水素還元製鉄技術の開発に挑戦していきます。

鉄鋼セクター固有技術開発



日本鉄鋼連盟長期温暖化対策ビジョンのデータを基に当社にて作成

気候変動への適応

当社では、地球温暖化の緩和策のみならず、起こり得る地球温暖化の影響に備え、適応に向けた取り組みも行っています 。

当社の製品は堤防などの公共インフラ等の素材として長期にわたり使用され、集中豪雨や台風などに伴う洪水や高潮から街を守ります。また、国内外の製鉄所においても、貯水槽の設置や下層階部分の壁を無くして吹き抜け空間とすることで津波の破壊力を回避することができるピロティ構造の事務所の設置など、洪水や高潮等の緊急時に備える体制も整備しています 。

物流効率化によるCO_2排出量削減

当社は500km以上の輸送のうち、94.7%を鉄道や船舶等の環境にやさしい手段で輸送しています。また、国内輸送における船舶の大型化（700→1,500トン）などの輸送効率向上、省エネルギータイヤ・軽量車両導入等による燃費改善なども行っています。更に、リチウムイオン電池搭載型ハイブリッド貨物船の導入など新たな取り組みを実施しています。

その他の取り組み（副産物や廃棄物を活用したCO_2削減）

廃プラスチック

当社の7カ所の製鉄所でコークス炉を使用して、全国の家庭から回収される容器包装プラスチックの約3割にあたる年間約20万トンをケミカルリサイクル法により100%再資源化しており、約60万t-CO_2の削減に寄与しています。

高炉セメント

高炉スラグをセメント生産に利用することにより、必要な石灰石・燃料の使用を削減でき、セメント1トン当たりCO_2発生を320kgも削減しています（普通セメントに対し40%超の削減）。

ブルーカーボン

これまで進めてきた、鉄鋼スラグを活用した「海の森づくり」によるCO_2の吸収・固定効果につき、当社独自の海洋シミュレーター（シーラボ）を用いて基礎研究を開始しています。

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言への賛同と日本製鉄の戦略

- 当社は、パリ協定の長期目標達成に取り組む国際社会の現状を踏まえ、気候変動問題を世界が直面する重要な課題の一つとして捉え、2019年5月、TCFDがまとめた情報開示提言を支持する署名を行いました。
- このTCFDの提言に沿った情報開示の拡充を図るべく、当社は気候変動シナリオ（2°Cシナリオと4°Cシナリオ）を選定し、2050年以降の中長期の時間軸でシナリオ分析を実施しました。具体的には、気候変動による当社のリスク・機会の選定、重要性の検討を行い、当社への影響と取り組み等について整理しました。
  TCFDシナリオ分析の詳細については、『サステナビリティレポート2019』の23～25ページをご参照下さい。
- 上記シナリオ分析を通じて、世界の鉄鋼需要は、世界経済の中長期的な成長拡大に伴って今後も増加し、銑鉄の生産必要量が2050年に向けて拡大する見込みであること、及び自動車分野等での鉄鋼の軽量化と高強度化、EV化や国土強靱化等に伴う商品・ソリューション提供ニーズの拡大があることが明確になりました。
- 当社は、これまで3つのエコ（エコプロセス、エコプロダクツ®、エコソリューション）とCOURSE50等の革新的技術開発を中心となって推進してきました。これらに加え、超革新的技術（CCU、水素還元製鉄等）にも取り組み、ゼロカーボン・スチール、カーボンリサイクルの実現に向け挑戦しています。
- これらの取り組みを通じて、社会的なCO_2排出量の削減要請に応え、お客様の抱える課題に対応していくことで、将来的なカーボンプライシングのリスクに留意しつつ、グループ一体となって成長機会の取り込み及びリスクへの対応していきます。当社のもつ「技術力、コスト競争力、グローバル対応力」をより強化して「鉄を極める」ことで、「総合力世界No.1の鉄鋼メーカー」に向け、今後も進化を続けていきます。
- 今後も、TCFDの提言に基づき、気候変動が事業活動に与える影響について情報開示を拡充していきます。

* 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures）：G20からの要請を受け、金融安定理事会（FSB）が2015年設置。金融システムの安定性という観点から気候変動の影響について情報開示を求める民間主導のタスクフォース。

循環型社会構築（サーキュラーエコノミー）への貢献

鉄は、資源循環を持続できる柔軟な素材であり、まさにサーキュラーエコノミーを体現している素材といえます。
また、その鉄の製造工程では、限りある資源・エネルギーを、すべてのプロセスで無駄なく利用しています。
更に、この鉄の製造工程を活用することで社内副産物の再資源化によるゼロエミッションの実現や、社会や他産業で発生する廃棄物の再資源化にも積極的に取り組んでいます。

鉄は資源循環を持続できる柔軟な素材

身近な製品の素材として社会で大量に使用されている鉄は、他素材と比べ、天然資源からつくるときにエコなだけでなく、製品寿命を終えた後もほぼ全量が回収され、種々の新しい鉄鋼製品へとリサイクルされます。不純物の除去が容易であることから何度でも何にでも生まれ変わることのできる柔軟なエコマテリアルです。

資源・エネルギーを無駄なく利用

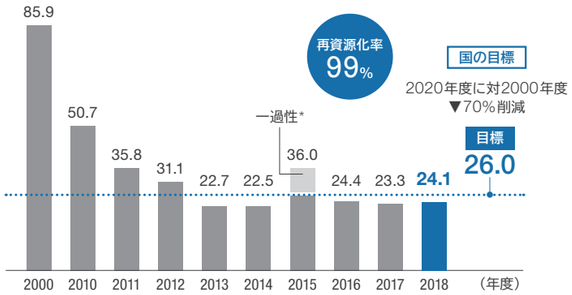
当社の製造拠点では、製造工程で発生する副生ガスを、鋼材加熱用の燃料ガスや製鉄所構内にある発電所のエネルギー源として、100%有効活用しています。また、水資源については、製品や製造設備の冷却や洗浄に使用する水の90%を再生して繰り返し使用しています。

社内ゼロエミッションの推進

副産物の発生と最終処分量

鉄の製造工程では、鉄鋼スラグ、ダスト、スラッジ、使用済みの耐火レンガなど、鉄を1トンつくるのに約600kgの副産物が発生します。当社では、2018年度に4,100万トンの粗鋼を生産し、2,435万トンの副産物が発生しました。副産物の大半を社内外でリサイクルするなど低減努力を行った結果、最終処分量は国の目標に基づく26万トンを下回る約24万トンまで減少し、リサイクル率は99%という高い水準にまで至っています。今後とも最終処分量を更に低減させるべく努めていきます。

当社の副産物の最終処分量（Wet万t／年）



* 2015年度は大規模工事に伴い一時的に発生した廃棄物を含む

鉄鋼スラグの有効活用

鉄鋼スラグは、ほぼ全量が有効利用されています。高炉スラグは約7割がエコマーク商品である高炉セメント用に使用され、製鋼スラグは路盤材、土木工事用資材、地盤改良材、海域環境改善材、肥料等の用途に利用されています。

鉄鋼スラグを有効利用した製品

セメント原料	高炉スラグ	セメント原料として使用することで、セメント製造時の焼成工程の省略によりCO_2排出量を4割削減でき、長期強度にも優れることから、エコマーク商品として登録されています。また自然砕石採掘削減や、セメント製造時の省エネルギー効果により、グリーン購入法の「特定調達品目」に指定される他、各自治体のリサイクル認定も受けています。
路盤材	カタマ®SP	鉄鋼スラグが水と反応して自ら固まる特性を利用した製品で、林道・農道等の簡易舗装や、メガソーラパネル設置場所等の防草舗装用として効果を発揮しています。
土質改良材	ジオタイザー	陸域における軟弱土（泥土）に混合して転圧性に優れ再掘削性を有した土に改良することができます。従来の改良材（セメントや石灰など）に比べて粉じんが少なく、CO_2排出量を大幅に抑制可能です。
	カルシア改質材	浚渫土と混合することでカルシア改質土となり、海底の深掘れの埋戻し材や浅場・干潟の造成材として利用できる他、浚渫土からのリンの溶出や硫化水素等の発生抑制効果もあり、海域環境改善に利用されています。
海域環境改善材	ビバリー®ユニット	鉄鋼スラグと廃木材由来の腐植物質を混合した製品で、海藻類の生育に必要な「鉄イオン」を腐植酸鉄の形で海に供給することで藻場の造成を助け、磯焼けした海の再生に貢献しています。

ダスト及びスラッジのリサイクル

当社では、鉄の製造工程で発生するダスト*1及びスラッジ*2を原料として再利用するため、鹿島製鉄所にダスト還元キルン、君津・広畑・光（日鉄ステンレス）の各製鉄所に回転炉床式還元炉（RHF）を導入し、社内で発生するダストを全量再資源化しています。また、2009年3月には、RHFで、廃棄物処理法の特例である再生利用認定を取得し、社外のダストの処理も可能となっています。

*1 ダスト：集じん機に補捕された微粉類
*2 スラッジ：工場排水や下水処理から回収される泥状の発生物

副産物発生量と再資源化（2018年度）

副産物	発生量（万t）	資源化用途	再資源化率
高炉スラグ	1,216	高炉セメント、細骨材、路盤材他	100%
製鋼スラグ	540	路盤材、土木資材、肥料他	99%
ダスト	317	所内原料、亜鉛精錬用原料	100%
スラッジ	48	所内原料	88%
石炭灰	50	セメント原料、建設資材	100%
使用済炉材	35	再利用、路盤材等	81%
その他	230	所内利用、その他	99%
合 計	**2,435**		**99%**

社会で発生する廃棄物の再資源化の推進

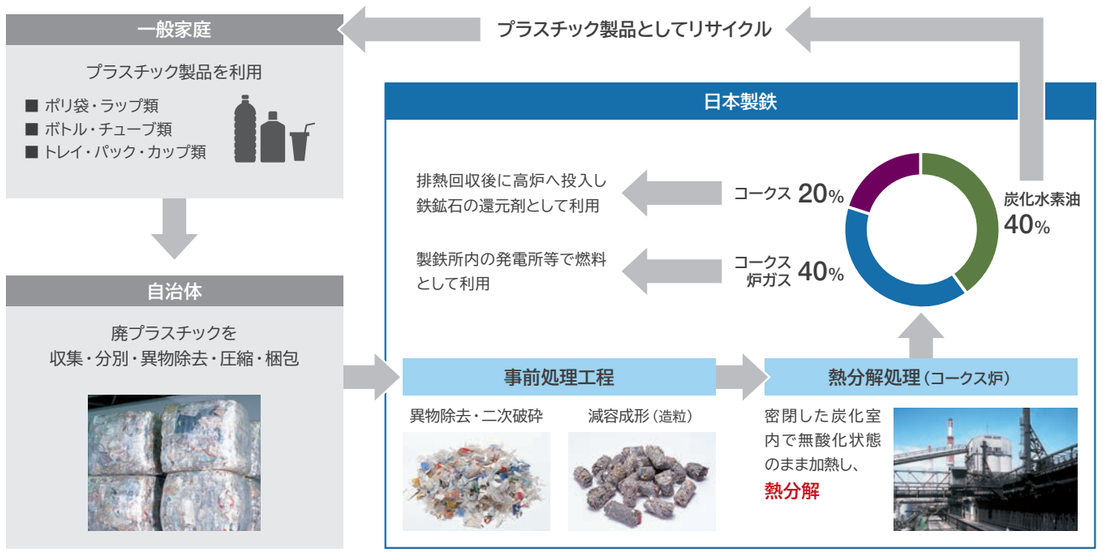
廃プラスチックのリサイクル

当社は、一般家庭から回収された容器包装プラスチックを、コークス炉を使ったケミカルリサイクル法により100%再資源化しています。具体的には、40%を炭化水素油として回収してグループ会社でプラスチック原材料等に加工し、40%をコークス炉ガスとして回収して製鉄所内の発電所等で燃料として活用し、残る20%をコークスの一部として製鉄工程にて活用しています。

現在、全国の自治体と提携し、全国で回収される量の約3割にあたる年間約20万トンを処理しています。当社のコークス炉を使用したリサイクルは、リサイクル効率が非常に高く処理能力も大きいため、地域におけるサーキュラーエコノミーに寄与しています。これまでの累計処理量（2000～2018年度）は約307万トンに至り、CO_2削減量で980万トンに相当します。近年では、化学繊維や食品トレイも同方法でリサイクルし、プラスチック製品等に再資源化しています。

また、各製鉄所のプラスチックリサイクル工場においては、工場見学を実施しており、特に首都圏にある君津製鉄所では、2018年度に約9,300名を受け入れるなど、地域の環境教育にも貢献しています。

廃プラスチックのリサイクルフロー　熱分解でプラスチックを100%有効利用



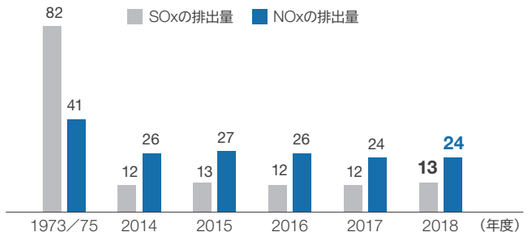
環境リスクマネジメントの推進

当社は、大気汚染防止法などの法令遵守はもちろん、製鉄所ごとに異なる環境リスクへの対応を行うとともに、各地域の環境保全活動の継続的な向上を目指して、環境リスクマネジメントを推進しています。

大気リスクマネジメント

当社では、SOx（硫黄酸化物）、NOx（窒素酸化物）の排出低減のため、SOx・NOxを除去する設備の設置やNOx生成が少ないバーナーの採用、低硫黄燃料への転換など効果的な対策を実施しています。また、ばいじんや粉じんに対しては科学的シミュレーションを用いたリスク分析を踏まえ、集じん装置や防風ネット、散水設備等を設置し飛散を防止するとともに、監視カメラや定期的なパトロールにより外部への異常な排出がないように監視しています。

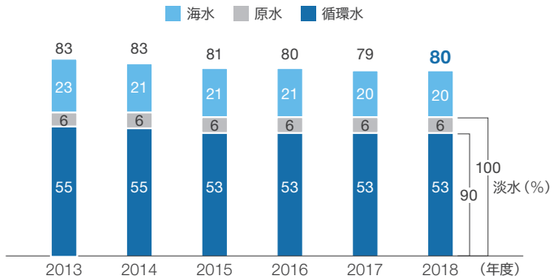
SOx・NOxの排出量（10^6Nm^3／年）



水リスクマネジメント

当社は、全製鉄所で使用する年間約60億m^3の淡水のうち約90%に循環水を使用しており、排水量の抑制に努めています。そのために排水処理設備等の機能を維持、改善し、排水の水質をきめ細かに点検管理するなど、日々の努力を継続しています。また、水質汚濁防止の重要性に鑑み、万一操業トラブルが発生した場合にも異常な排水を製鉄所外へ出さないように、排水自動監視装置、排水遮断ゲート、緊急貯水槽等を設置しています。更に、局所豪雨等の際にも着色した水が直接海域に流出しないように大型の貯水槽を設置するなどの対策も講じています。

用水使用量（億m^3／年）（発電所を含まない）



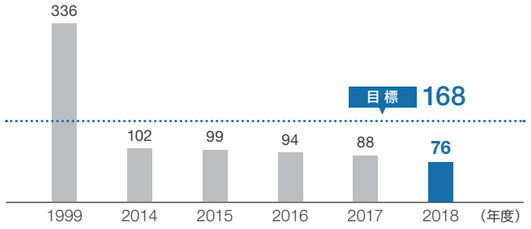
土壌リスクマネジメント

当社は、「土壌汚染対策法」「土壌汚染対策法に基づく調査及び措置に関するガイドライン」ならびに地方自治体が定める条例等に準拠し、適切に対応しています。土壌汚染対策法で届出が必要な掘削等の土地形質変更工事に際しては地方自治体へ届出を行い、必要に応じて汚染調査等の対応を実施しています。2018年度以降、改正土壌汚染対策法が順次施行され、汚染調査の契機が拡大されますが、引き続き、関連法令に準拠した対応を進めてまいります。

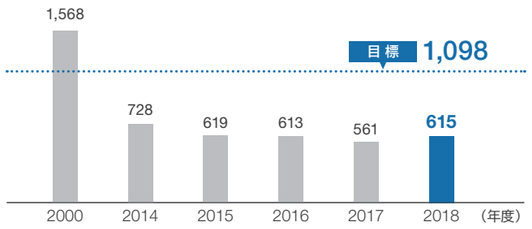
化学物質の排出管理

当社は、化学物質の管理に関わる法律や日本鉄鋼連盟及び当社の自主管理手順に則り、化学物質の生産・取り扱い・環境への排出・廃棄等を適正に管理し、改善に努めています。環境基準が定められた有害大気汚染物質であるベンゼン、テトラクロロエチレン、ジクロロメタンや、ダイオキシン類、VOC（揮発性有機化合物）について、自主的に策定した削減目標を既に達成し、削減レベルを維持しています。更に、PCB（ポリ塩化ビフェニル）や水銀を含有する製鉄所資機材の代替化促進にも率先して取り組んでいます。

ベンゼン排出量管理（t／年）



VOC排出量管理（t／年）



生物多様性保全の取り組み

「郷土（ふるさと）の森づくり」と「海の森づくり」

当社は、日本経済団体連合会の一員として、2009年3月に公表された「経団連生物多様性宣言」の制定に参画するとともに、その宣言及び行動指針に基づいて生物多様性保全に取り組んでいます。
その中で、特に世界の先駆けとなった「郷土（ふるさと）の森づくり」と「海の森づくり」について紹介します。

製鉄所の郷土（ふるさと）の森に生息する生物たち（例）

室蘭	エゾシカ、キタキツネ、エゾリス、ワシ、ノスリ、カササギ
釜石	ツキノワグマ、カモシカ、シカ、ノウサギ、ウミネコ
直江津	ウグイ、コイ
鹿島	キジ、モズ、カモ
君津	ヒヨドリ、キジ、コアジサシ、ツバメ、シラサギ
東京地区	タヌキ、カルガモ
名古屋	タヌキ、キジ、ヒヨドリ、モズ、ツバメ、シジュウカラ
製鋼所	イタチ、ムクドリ、ヒヨドリ
和歌山	タヌキ、テン、ヒヨドリ、ヤマカガシ
堺地区	カモ
尼崎	サギ、ヒヨドリ、キントカゲ、メダカ、シオカラトンボ
広畑	ノスリ、モズ、キジバト、ヒヨドリ、ムクドリ、ホオジロ
八幡	イタチ、キジ、アオサギ、ウミウ
小倉地区	カモメ、セグロセキレイ、アオスジアゲハ
大分	オオハクチョウ、カワセミ、メダカ、カゲロウ、ホタル
光地区	ウミネコ、セグロカモメなど51種類の鳥

郷土（ふるさと）の森づくり

製鉄所に鎮守の森を再現し生物多様性も育む

当社は、自然と人間の共生を目指して、宮脇昭氏（横浜国立大学名誉教授）のご指導のもと、製鉄所の「郷土の森づくり」を推進してきました。これは、近くの歴史ある神社の森（鎮守の森）でその土地本来の自然植生を調べ、地域の方々と社員が苗木を一つひとつ丁寧に植えていくものです。日本の企業で初めてのエコロジー（生態学的）手法に基づく森づくりとなり、郷土の森は地域の景観に溶け込んでいます。今では、約830ヘクタール（東京ドーム約180個分）にも及ぶ森に育っています。

全国の製鉄所の森には、多様な生物たちの姿も見られます。土地本来の木々に、土地本来の野生生物たちが帰ってくるのです。このように「郷土の森づくり」は、CO_2吸収源としての役割とともに、生物多様性の保全にも大きく貢献しています。

海の森づくり

磯焼け改善に向け全国38カ所で実施

コンブやワカメなど海藻類が失われ、不毛の状態となる磯焼け現象が日本各地の海岸約5,000kmにわたって起きています。その一因とされる鉄分の供給不足の解消に向け、当社は「ビバリー®ユニット」を開発し、失われた海の藻場再生に取り組んでいます。ビバリー®ユニットは海藻類の生育に必要な「鉄イオン」を腐植酸鉄の形で海に供給します。森林土壌中の「鉄イオン」と「腐植酸」が結合することで生み出される腐植酸鉄を、鉄鋼スラグと廃木材由来の腐植物質を利用して人工的に生成し、供給することで藻場の造成を助けるのです。

このビバリー®ユニットは、全国漁業協同組合連合会が制定している鉄鋼スラグ製品安全確認認証制度で安全性に関する認証を受けています。

社会への関わり

当社は、社会における、あらゆるステークホルダーの皆様とのパートナーシップを大切にしており、双方向のコミュニケーションに基づく取り組みの改善を通じて企業価値の向上を目指しています。
ステークホルダーの皆様に「ものづくり」の大切さや環境問題への取り組みを知っていただくために、また常に信頼される会社であるために、コミュニケーション機会の拡充とタイムリーできめ細かい情報発信を徹底するとともに地域に根ざした社会貢献活動を実践していきます。更に、社員が誇りと意欲を持って働ける会社づくりを推進しつつ、これからも社会の一員として企業の社会的責任を果たしていきます。

防災への取り組み

当社は、防災リスクの課題解決に向け、製造現場における本質的・根本的な防災改善施策推進を目的として、2014年11月に「防災推進部」を設置しました。下記の3つの柱を継続して活動推進しています。

1. **発災事案から顕在化したリスクへの、対策の横展開による再発防止**
2. **工場及び工程技術部門のリスクアセスメントによる発災リスクの抽出、及びソフト・ハード対策の実行によるリスク低減と残留リスクの管理**
3. **1 2 の適切な実行に関する（中略）自主モニタリング（監査）、及び本社マネジメントヒアリングによる管理状況の把握、必要な是正の実施**

防災に向けた具体的取り組み

1 再発防止（発災事案より顕在化したリスクの低減）	● 初動実訓練の充実（全所全工場現場での実践、訓練内容の質向上） ● 専門家と連携した自衛消防組織の消火能力改善（公設消防との合同訓練、指揮者教育等） ● 事故風化防止（過去の防災事故パネルの教育施設内掲示、研修での防災事故語り部講話等）
2 防災リスクアセスメントの実施（新たな発災リスクの抽出）	● 製造現場におけるリスク抽出・評価、残存リスク管理、恒久対策の立案推進 ● 社外有識者、本社工程技術部門による、操業プロセス・設備設計にかかわる事故発生リスク抽出と恒久対策立案推進
3 顕在リスクの低減対策（防災設備対策）	● 発災事案再発防止、コンプライアンス、リスクアセスメント対策への投資（約200億円／年規模）
4 防災にかかわる監査	● 全所防災部門自主モニタリングによる、製造現場の防災活動状況の定期チェック・是正 ● 本社ヒアリングによる、全所防災マネジメント取り組み状況の定期チェック・是正
5 地震津波対策推進	● ①人的被害防止　②地域影響防止　③生産対策　順の対策推進 ● 南海トラフ臨時情報発表時の基準策定・運用
6 更なる製鉄所保安力向上に向けた第三者モニタリング	● 特定非営利活動法人「保安力向上センター」による製鉄所評価実施
7 グループ会社防災マネジメント	● 防災マネジメント連携強化の連絡会開催、発災事案事業所個別訪問実施

目標　重大防災事故件数0件

お客様・サプライヤーとともに

原材料・資機材のサプライヤーの皆様、自動車・電機・造船・建築・土木等各分野のお客様との積極的な対話を心掛け、サプライチェーン全体を通じて環境・社会面での配慮を図っていきます。

品質マネジメント

品質マネジメントは、お客様に信頼されご満足いただける製品・サービスを提供する上で最も重要な活動です。品質の向上に向けて、製造・サービスに関わる全社員が品質管理・品質保証に取り組んでいます。全社的な品質管理・品質保証課題に対しては本社の品質保証部が、品種事業部ならびに製鉄所等と連携して、対策の推進、支援を進めています。

品質保証体制強化に向けた具体的取り組み

当社の品質保証体制は、海外も含めたグループ全体の各々の品種事業部ならびに製鉄所での自律的な品質保証活動を基盤としており、本社品質保証部が監査によって点検しています。この点検は日本鉄鋼連盟のガイドライン*の遵守状況、規格・仕様等への適合性、品質内部統制上の継続的改善活動の確認等をポイントとし、製鉄所単位では1年に1回、グループ会社の事業所単位では3年に1回の頻度で計画を立案・遂行し、品質リスクの低減に努めています。更に、ISO9001、JIS認証等の外部の審査を受けて品質保証システムの信頼性を高めています。品質に関連する事例情報は、速やかに全社に共有化し横展開し、洗い出された課題は、標準化・システム化・自動化により確実に対策を打ち、現品の識別表示や試験・検査の信頼性を向上させています。

加えて、社内及びグループ会社に対して、品質コンプライアンス・品質保証の基礎知識等、各種教育の場を設けるとともに、毎年、品質保証・品質管理担当者に対してe-learningを開催し、幅広く教育を受講する機会を提供し、知識拡充を支援しています。特に海外グループ会社に対しては、母国語単位でe-learningを作成・配信しています。このようにグループ社員全員の品質意識の向上に努めています。

こうして築かれた品質保証体制により、お客様満足度の向上に努め、信頼のブランド力を一層向上させるため日々努力を続けています。

*「品質保証体制強化に向けたガイドライン」（日本鉄鋼連盟、2016年8月改定）

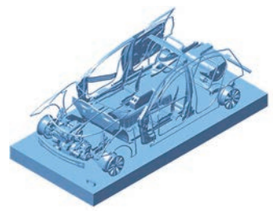
顧客満足度向上

当社は顧客満足度につながる様々なソリューション提案を行っています。

例えば、自動車メーカー各社の車体軽量化・衝突安全ニーズの高まり、EV等新エネルギー車や自動運転の普及など自動車産業の大変革期をビジネス進化の新たな起点と捉え、次世代自動車及びその各パーツに求められる性能を想定し、先進的な素材開発に加え、素材性能を最大限に引き出すための部品構造やそれを具現化する加工技術を組み合わせ、次世代自動車構造コンセプト“NSafe®-AutoConcept”を構築しました。

当該コンセプトでは各部材の機能を高めることによる軽量化ソリューションを中心に、燃費や電費性能から、衝突安全性能、走行性能や音振動・静粛性能に至る、自動車全体の付加価値の向上策をご提案しており、当社は、今後とも社会・産業の変化に対応した素材とソリューションの提供を通じて、自動車産業のベストパートナーとしての役割を果たし、未来の自動車をデザインするための技術力を磨く努力を継続してまいります。

“NSafe®-AutoConcept”を適用した次世代自動車



NSafe®-AutoConcept

- もっと強く 安全性
- もっとしなやかに 快適性
- もっと軽やかに 軽量化
- もっとやさしく 環境性

先進材料・ソリューション技術を用い、日本製鉄がデザインした未来の車をオリジナル部品に加工し、*NSafe®-AutoConcept* として組み上げました。

サプライヤーとの連携

新興国の経済発展を背景に、グローバルな調達環境が急速に変化する中、ものづくりの競争力向上に向け、戦略的な調達活動が求められています。

一方、サステナブルな社会の実現に向け、自社だけではなく、サプライチェーン全体で社会的責任を果たしていく必要性もますます重要となっています。

当社は、高炉などの巨大設備から、電機・機械品、安全・防災用品、事務用品などまで、約100万品目の設備・資材の調達を行っており、取引のある資機材サプライヤーは約3,000社に上ります。

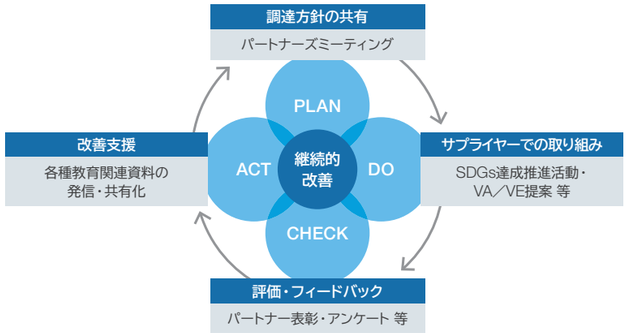
私たちは、基本方針に則り、これらのサプライヤーの皆様との対話を重視した、質の高い調達戦略の実現を目指しています。

当社は、サプライヤーとの対話をより深化させるため、その一環として、基本的に3年に1回、中期経営計画の開始年度に、上記基本方針をベースに経営戦略を踏まえた調達方針の共有化を目的として、「資機材調達パートナーズミーティング」を開催しています。初回となる2018年度は、約1,300社のサプライヤーにお集まりいただき、ものづくり競争力向上のためのパートナーシップの強化や、サステナブルな社会の実現に向けた調達活動の推進に向け、「コンプライアンスの徹底」「製品安全、QCD*の確保と技術開発力の向上」「人権差別・労働環境・安全衛生への配慮」「地球環境への配慮」「情報管理の徹底」といった調達方針の共有を実施しました。この方針のもと、ガバナンス体制の強化を含めたESGへの取り組み強化、紛争鉱物に関する調査の徹底、安定した事業継続のためのBCP策定など、サプライチェーン全体でのリスクマネジメントの強化に向けた一層の取り組みを進めていきます。また、きめ細かくサプライヤーの声を収集し、対応していくために、「パートナーズアンケート」を年次運用しています。こうした取り組みを進めるとともに、当社のものづくり競争力向上に大きく貢献いただいたサプライヤーに感謝の意を表する「パートナー表彰制度」を実施しています。

*QCD：Quality、Cost、Deliveryの略

基本方針

1. 法の遵守
2. 機会均等
3. パートナーシップの構築
4. 情報の公平な開示と迅速な取引手続き
5. 資源保護・環境保全等への充分な配慮
6. 機密の保持



環境負荷低減に配慮したサプライチェーンマネジメント

当社は、ライフサイクル・アセスメントの思想に立って、サプライチェーンの様々な場面で環境負荷低減に取り組んでいます。特に、化学物質の管理強化の要求がますます高まる中、カドミウムなど16の有害な化学物質群について、お客様・サプライヤーと連携して管理基準を定め、梱包材を含めた調達原料や製品中の環境負荷物質を管理する体制を整備しています。関係法令、日本経済団体連合会「企業行動憲章」に定められている適正な購買取引方針などを含めて社内規程化し、資源保護、環境保全などへの十分な配慮を怠らないことを購買取引の基本方針として取り組んでいます。また、当社は、産・官・学や、地方自治体、NGOなどと連携し、環境負荷の小さい製品やサービスの購入を進める仕組みづくりも進めています。当社は、グリーン購入の取り組みを促進するために1996年に設立されたグリーン購入ネットワーク（GPN）に発足当時から参加しています。

品質保証に関する有害物質管理について

詳しくは、当社Webサイト「サステナビリティ - お客さま・調達先とともに」をご参照下さい。

株主・投資家とともに

当社は、適時・適切・公平な情報開示や建設的な対話を通じて、株主・投資家の皆様の信頼を得ていくことが重要であると認識しております。

対話の基本方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から、株主の皆様との建設的な対話を促進するための諸施策に取り組んでいます。株主・投資家の皆様との対話全般については、総務担当取締役及び財務担当取締役が統括し、総務部・財務部をはじめとする社内各部門が連携して、施策の充実に努めています。

株主様向け製鉄所見学会の様子

対話の充実に向けた取り組み

株主の皆様に対しては、株主総会において積極的な情報提供と丁寧な質疑応答に努めている他、各地で定期的に開催する経営概況説明会や工場見学会、情報冊子の発行などを通じて、当社の経営状況に関する理解促進と対話の充実を図っています。また、機関投資家の皆様に対しては、四半期ごとの決算説明会、中期経営計画説明会、製鉄所・研究所の見学会等を通じて当社の経営戦略、事業内容、業績等を説明する他、投資家向けスモールミーティング、各種カンファレンス、海外機関投資家訪問等による対話の充実に取り組んでいます。

経営概況説明会（役員より当社の経営戦略をご説明）

取締役会等に対するフィードバック

上記の取り組みを通じて株主・投資家の皆様からいただいたご意見等につきましては、定期的に取締役会等に報告・フィードバックしています。

インサイダー情報の管理に関する方策

インサイダー情報（未公表の重要事実）については、社則である「インサイダー情報管理及びインサイダー取引規制規程」に従って適切に管理しております。

IR活動一覧（　）内2018年度実績

活 動	内 容
機関投資家・アナリスト向け活動	■ 各四半期決算発表時に、IR担当役員による説明会を開催（4回） ■ 経営戦略に関する重要事項がある場合は、必要に応じて説明会・電話会議を開催（1回） ■ 当社での個別取材対応（のべ約300名） ■ 海外主要機関投資家訪問・カンファレンス面談（のべ約100名） ■ 製鉄所・研究所などの拠点見学（4回）
株主向け活動	■ 経営概況説明会（9回）*　■ 工場見学会（26回）*
IR資料のWebサイト掲載 https://www.nipponsteel.com/ir/	決算短信／IR説明会資料・質疑要旨／有価証券報告書（四半期報告書） 統合報告書／ファクトブック／経営計画の説明資料・質疑要旨／事業報告書

*一定数以上の株式保有が必要／抽選

持続的な成長を支える基盤 ～ESGへの取り組み（社会）

社員とともに

「世界最高の技術とものづくりは人づくりから」を合言葉に、「現場力」と「技術先進性」を高め、製造実力の向上に取り組んでいます。

人権の尊重、ダイバーシティ&インクルージョン

人権尊重

当社グループは、世界人権宣言等の人権に関する国際規範のもとで、多様な価値観を尊重し、円滑なコミュニケーションと協働により個性を活かすことで、豊かな価値を創造・提供していきます。また、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などに基づき、企業の社会的責任を踏まえて制定した「日本製鉄グループ企業行動規範」に則り、経済のグローバル化に伴う人権問題などに十分配慮しつつ、高い倫理観をもって事業活動を展開しています。労働者の権利を守り、強制労働や児童労働を排除するなど、あらゆる人権の尊重は企業活動の基本です。当社グループは国籍、人種、宗教、思想信条、性別、年齢、性的指向、障がいの有無等に基づく不当な差別の排除に努めています。また、海外事業の展開にあたっては、各国特有の伝統・文化・商習慣・労使慣行等にも十分な配慮をしています。

人権リスクや労働リスクへの対応

当社は、毎年、全社人権同和啓発推進会議を開催し、人権課題への対応方針を決定の上、各事業所における研修会をはじめとして、社員に対する啓発活動に積極的に取り組んでいます。また、各地域の公共団体等が主催する人権啓発組織や活動にも参画し、地域と一体となって人権啓発に取り組んでいます。

コンプライアンス相談窓口等への通報等によりハラスメント等を含めた人権侵害や労働関係の問題の疑義が生じた場合には、事実関係を調査の上、適切な対応を図る体制を整えています。また、新規事業等の実行にあたっては、人権・労働問題の発生の未然防止を図るべく、適切な対応を尽くしています。

人権に関する社内外のステークホルダーとのコミュニケーション

当社は、人権リスクへの対応を図るため、社内外ステークホルダーとのコミュニケーションを重視しています。具体的には、ハラスメント等の人権侵害に関する通報・相談を当社グループ社員及びその家族、取引先の従業員等から受け付ける「コンプライアンス相談室」を設置・運用している他、様々なステークホルダーからの通報・相談をWebサイト上のお問い合わせフォームを通じて受け付けています。これらの内部通報・相談等の個別事案への対応については、必要に応じ、弁護士・外部専門機関等、社外の助言を得て、関係者への指導・教育を行うとともに、その適切な解決を図っています。

児童労働・強制労働の防止

当社は、児童労働・強制労働に関する国際規範を基本とし、双方を根絶するとの方針のもと、グループ会社に対して定期的にモニタリング調査を実施し、当社の事業活動における発生を防ぎます。

団結権と団体交渉権の尊重

当社は、法令や労働協約に則り、「団結権」と「団体交渉権」を尊重するもとで、労働組合と真摯に話し合いを行い、健全な労使関係の構築に努めています。労働組合とは 安全・衛生や生産などの経営諸課題、給与・賞与等の労働条件、ワーク・ライフ・バランス等について、定期的に話し合いの場を設けており、組合代表者との意見交換を通じて、労使間の緊密な意思疎通を図っています。

労働組合の組合員数・組織率（2019年3月末現在） **25,376人**（組織率100%）

給与に関するコンプライアンス

当社は、給与支払いに関して法令を遵守し、各国・各地域・各業種別に定められた最低賃金以上の給与を設定しています。また、賞与については、各国、地域、業種の実態等について定期的に調査を行うとともに、労働組合とも都度、真摯に話し合いの場を設け、経営実態や業績も踏まえながら従業員へ適切に還元しています。

ワーク・ライフ・バランスの推進

当社は各国の労働法令を遵守し、個々の従業員が最大限に能力を発揮できる職場環境の構築に努めています。また、労働組合とも連携しながら、有給休暇の取得を促進するとともに、適正な労働時間管理のもと、長時間労働の削減に努め、仕事と生活の調和のとれた働き方（ワーク・ライフ・バランス）を推進しています。また、働き方改革の取り組みの一環として、有限である時間を最大限有効に活用するとともに、社員個々人の能力を最大限発揮する観点から、勤務制度の拡充を進めており、今年度からテレワーク制度を導入しています。加えて、各部門の事業実態に応じて、独自にノー残業デーを設定するなど様々な取り組みを行い、ワーク・ライフ・バランスを推進しています。

福利厚生に関しては、寮・社宅等の住宅の提供やカフェテリアプラン（ワークライフ・サポート制度）等の様々な施策で個々の従業員の生活を支援しています。

ワーク・ライフ・バランス関連実績　有給休暇取得率（2018年度 実績） **77.5%**

ダイバーシティ&インクルージョン

当社では、少子高齢化が進むなかで、スタッフ職場、操業・整備職場を問わず、高齢者や女性など多様な人材がより一層活躍できる職場環境を整備する観点から、これまで様々な施策を推進してきました。

法定を上回る育児休業制度や育児・介護等のために退職した社員の再入社制度、配偶者海外転勤同行休職制度などを導入している他、出産・育児期にある社員が安心して交替勤務を続けられるよう、製鉄所に24時間対応の保育所を設置するなど、仕事と家庭生活の両立を支援するための施策の充実を図っています。また、全体採用数に占める女性の割合は約20%となっており、そうしたなかで「管理職の女性社員数を2020年に2014年時点に対して2倍、2025年に3倍にする」という目標を掲げ、様々な取り組みを通じて着実に実行していきます。

高齢者の活躍推進に関しては、労働力人口の減少や年金の支給開始年齢引き上げへの対応、更には当社現場力の維持・向上といった観点等も踏まえ、定年年齢を65歳へ引き上げる方針のもと、今後、具体化に向けた検討を進めることとしました。

また、障がい者の雇用については、重要な社会的課題であるとの認識のもと、行動計画を策定の上、特例子会社設立をはじめとした雇用の促進と働きやすい職場環境の整備に努めています。

ダイバーシティ&インクルージョン 関連実績

育児支援制度等利用実績（2018年度）

育児休業利用者数	206人
育児休業取得後の復職率	91.4%
育児短時間勤務制度利用者数	89人
自社保育所数	5カ所
自社保育所利用者数	80人

女性採用比率 実績（2017～2019年度平均）

スタッフ系 **34%**　操業・整備系 **17%**　全体 **23%**

女性管理職数 実績（2019年4月時点） **97人**

目標　管理職の女性社員数を2020年に2014年時点に対して2倍、2025年に3倍とします。

再雇用者数実績（2018年度） **3,041人**

障がい者雇用率実績（2019年6月時点） **2.21%**

人権の尊重、ダイバーシティ&インクルージョン
詳しくは、当社Webサイト「サステナビリティ - 社員とともに」をご参照下さい。

人材の活用と育成

人材育成方針

当社の人材育成の基本はOJT（On the Job Training）であり、上司と部下が業務に関し日々の対話を重ねながら、仕事の仕方、ものの考え方、そして業務スキルを伝えていくというものです。それを全社員に明示し、共有するために「人材育成基本方針」として、

1. 「人材育成は仕事そのもの」であること
2. 「人材育成の基本はOJTであり、それをOFF-JTで補完する」こと
3. 「人材育成の目標と成果を上司と部下が具体的に共有する」こと
4. 「一人ひとりがたゆまざる研鑽に努める」こと

を定め、上司・部下の対話の仕組みを中心として人材育成を行っています。

こうした基本方針のもと、スタッフ系社員についてはOJTではカバーできない特定スキルの学習やテーマ研究、また階層別に全社横断的に身に付けなければならないスキルの習得を目的として、各種OFF-JT研修を実施しています。

また、操業・整備系社員については習得すべき技能を明確にした上で上司と部下が対話し、具体的な育成計画を策定・実行しています。これらの育成や技能伝承の状況は、個人別の技能一覧である技能マップを用いて評価しており、この評価をもとに、育成計画を確認・修正しています。また、OJTを補完する仕組みとして、年次に応じた階層別研修や、役割に応じた指名研修などのOFF-JTも行っています。

教育訓練時間実績（2018年度） **150万時間／年（56時間／人・年）**

目標　「現場力」と「技術先進性」の向上に資する人材育成施策の推進

海外事業展開を支える人材育成

当社は海外成長市場への積極的な事業展開を行っており、海外事業拠点では、多くの当社従業員が合弁パートナーや現地従業員と力を合わせてプロジェクトを進めています。これらの拠点においては、従業員を現地採用し、雇用機会の創出を通じた現地社会への貢献も果たしています。

ますます拡大する海外事業展開を支える人材の育成のため、語学教育体系の整備を進めるとともに、将来における国内外事業の担い手を育成するため事業管理に必要な知識、及びスキルの習得とマインドの醸成を目的とした若手管理職研修、異文化理解研修、留学派遣等を行っています。

持続的な成長を支える基盤 ～ESGへの取り組み（社会）

人事処遇制度

当社の人事処遇制度は、すべての社員が入社から退職まで、成長への意欲を保ちながら職務に精励するためのインセンティブとしての機能を有しており、日々の上司－部下間での対話を通じ、一人ひとりの能力・成果について、人材育成施策と一貫した公正な評価を行い、それらを的確に処遇に反映する仕組みとしています。

従業員の状況（単独）

従業員数（内数：女性）	26,570人	（2,483人）	（2019年3月末）
採用人数（内数：女性）	1,386人	（281人）	（2019年度）
平均勤続年数	15.1年		（2019年3月末）
自己都合退職率	1.5%		（2018年度）

人材の確保

当社では、人材の確保に向け、採用活動にあたっては日本経済団体連合会の倫理憲章に基づき公平・公正な採用活動を展開しています。インターンシップや工場見学会等の採用イベントを積極的に実施し、人材の確保に努めています。

人材の活用と育成

詳しくは、当社Webサイト「サステナビリティ - 社員とともに」をご参照下さい。

健康の推進

当社は、社員一人ひとりが「入社から退職まで心身ともに健康」で最大限のパフォーマンスを発揮しながら働き、活力あふれる会社になることを目指し、疾病予防に注力した「ポジティブな健康推進施策」を進めています。
具体的には、従業員の『こころとからだの健康づくり』の後押しのため、会社は「健康診断メニューの充実」と「フォロー強化」を、従業員は自らの健康維持のための取り組みの実行をコミットしていくものです。この取り組みが、病気にならない、病気になっても治療し働き続けるという仕事と健康の両立に寄与し、働く力の源泉になるものと考えています。

からだの健康づくり

重篤な疾病のリスクを重点的に管理できる全社統一の健康診断システムを活用し、リスクに応じた保健指導の実施や健診頻度の決定など、当社独自のきめ細やかな運営を実施している他、生活習慣病対策として、健康保険組合と連携し、特定保健指導や生活習慣改善に取り組むイベント「健康チャレンジキャンペーン」を展開しています。また、がん対策としては、年齢や性別に応じたがん検診を幅広く健診項目として設定しています。2018年には女性社員を対象とした乳がん・子宮頸がん検診も全社で開始しています。

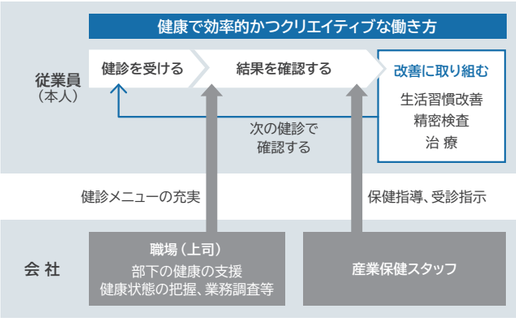
こころの健康づくり

社員一人ひとりが活力あふれる会社生活をおくるため、メンタル不調の予防と早期発見に向け、相談窓口を設置するとともに、様々な社内研修にメンタルヘルスに関する内容を織り込み、自らのストレスの気づきとその対処、管理者による部下のケアや組織のマネジメントと産業医・保健師の活用・連携などの教育を行っています。また、毎年実施するストレスチェックを組織・個人への改善指導のためのアプローチの指標として活用し、活力のある職場づくりに向けて人事部門・健康管理部門が職場と連携の上、各組織や個人の課題に応じた必要な施策の展開を図っています。

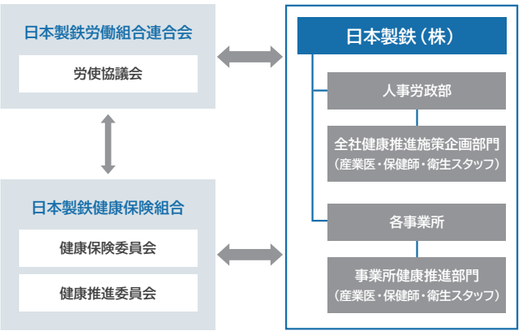
海外勤務者への支援

海外で勤務する社員が安心して働けるよう、赴任前には、社員及びその帯同家族を対象とした赴任前研修を行い、渡航時に必要な予防接種に関する情報や、現地における医療体制と専門医療アシスト体制などの情報を提供しています。赴任中も切れ目ない健康管理を行うという方針のもと、定期的な健康診断の実施をフォローするとともに、一時帰国時やテレビ会議システム等を活用して定期的に産業保健スタッフとの面談を実施しています。また、当社産業医が海外事業所を巡回し、現地の医療機関や生活環境の調査や、派遣者との面談を行い必要なアドバイスを行うとともに施策の充実を図っています。

会社と従業員双方の健康へのコミットメント



健康推進体制図



安全衛生への取り組み

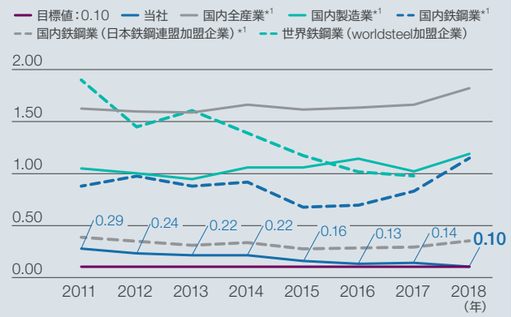
当社グループは、「安全と健康は、すべてに優先する最も大切な価値であり、事業発展を支える基盤である」との理念のもと、安全・環境・防災最優先の原則をはじめとする「当社ものづくり価値観」を堅守しすべての活動に取り組んでおり、労働安全衛生マネジメントシステム（OSHMS）のレベルアップを図りつつ、安全で安心できる職場づくりを進めています。
安全衛生方針は当社だけでなく関係協力会社に対しても適用されます。
OSHMSでは、安全衛生方針、安全衛生目標、安全衛生計画を策定し、PDCAサイクルを回しながら継続的な改善を行います。
また、当社は2018年3月に制定されたISO（JIS Q）45001の全事業所での取得の検討を進めています。
第三者機関によるOSHMS認証については現在、全事業所のうち、約40%の事業所で取得しています。

災害リスクの徹底排除・効果的施策の早期横展開

当社は、リスクアセスメントを推進し、新規プロジェクトの計画時及び既存のプロジェクトについては定期的に安全性のリスク評価を実施し、事故の未然防止とリスクの軽減に努めています。設備の本質安全化、ヒューマンエラー対策の推進にも取り組んでおり、見守りカメラやヘルメットカメラの導入、GPSによる作業者の位置情報把握などITを活用した安全対策も積極的に取り組んでいます。また類似災害防止内容及び災害分析による効果的な取り組み事例の早期横展開を図っています。当社の2018年の安全成績は、上記取り組みを継続的に進めた結果、休業災害件数は当社社員*10件・協力会社10件（内、死亡災害件数:当社1件・協力会社2件）、総合休業災害度数率は0.10（国内鉄鋼業平均1.16）、強度率0.11（同平均0.21）となりました。2019年の安全衛生目標としては、死亡災害・重篤災害ゼロ、総合休業災害度数率0.10以下を掲げており、引き続き安全な職場環境を目指して取り組みを強化していきます。

*当社社員：当社に雇用されているすべての者（当社が受け入れた出向社員、アルバイト社員・パート社員等の臨時又は非常勤の者を含む）及び当社に派遣されている派遣社員が含まれます。

休業災害度数率の推移



*1 日本鉄鋼連盟「平成30年版安全管理概況」

*休業災害度数率＝ 休業以上の災害件数 / のべ労働時間数 ×1,000,000

目 標　休業災害度数率 **0.10**以下　死亡災害件数 **0**件

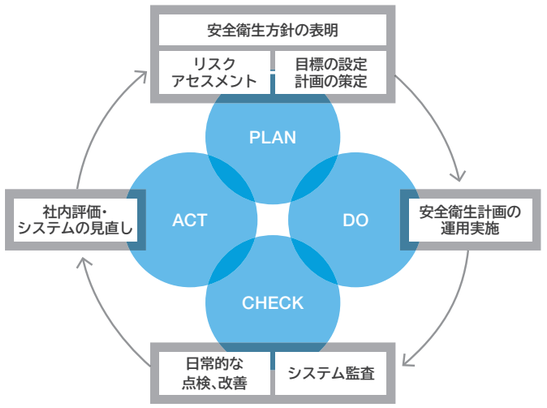
安全教育

製造現場の新任管理者に対する安全衛生教育（対象者全員受講。2017年度:108人受講、2018年度:91人受講）や現場作業における危険を疑似体験させる危険体感教育をはじめ、事故の未然防止に向けた教育の充実を図っています。危険体感教育にはVRを活用した体感装置を導入するなど、更に拡充を進めていきます。

安全

詳しくは、当社Webサイト「サステナビリティ - 安全衛生」をご参照下さい。

労働安全衛生マネジメントシステム



持続的な成長を支える基盤 ～ESGへの取り組み（社会）

持続的な成長を支える基盤 ～ESGへの取り組み（社会）

地域・社会とともに

当社は多くの製造拠点を持ち、各拠点の地域の皆様に支えられ、地元に根差した事業活動を行ってきた長い歴史があります。
私たちは「地域・社会との共生」との考えのもと、地域の環境保全、教育支援、メセナ活動などを推進しています。

地域社会と連携した環境保全活動

地域の森づくり活動への参加

尼崎製造所では、2006年度から実施されている県民まちなみ緑化事業を活用し、地元の自治体や、企業、団体、NPO法人とともに「尼崎21世紀の森づくり」活動を行っており、2017年度までに甲子園球場グランド部分を超える14,552m^{2}の緑化を行っています。また、新たな制度として新設された「大規模都心緑化事業」の趣旨に賛同し、開所100周年にあわせ、1,000m^{2}を超える大規模緑化事業も計画しています。当社はこれらの取り組みによって、第37回工場緑化推進全国大会において日本緑化センターより「工場緑化の推進に積極的に努力することにより周辺地域の生活環境の向上に顕著な功績のあった工場」として、「日本緑化センター会長奨励賞」を受賞しました。

NPO法人「森は海の恋人」との連携

東北支店は、宮城県気仙沼市でカキ・ホタテ養殖業を営む畠山重篤氏（2012年国連フォレストヒーローズ賞受賞）を代表とするNPO法人「森は海の恋人」の法人正会員となっており、同NPO法人が森・里・海の生態系連環が海の恵みを育むとの学説のもとで1989年から行っている、岩手県室根山での植樹活動に2012年以降参加しており、第31回となる2019年度も当社グループの社員と家族64名が植樹活動を行いました。

地域の清掃活動

当社のすべての製鉄所・製造所が、構外や地域の清掃活動に取り組んでいます。私たちは社会の一員として、ボランティア活動や美化活動にも参加し、活動の盛り上げに貢献できればと考えています。良き社会の良き一員であることを目指し、多くの社員が地域の人とともに汗を流しています。

ものづくり・環境教育

ものづくりの魅力を伝える「たたら製鉄」実験

当社は、子供たちにものづくりの魅力を感じていただくため、日本独特の製鉄法である「たたら製鉄」の操業実演を開催しています。毎年、全国各地の製鉄所やその近辺の学校などで行い、ものづくりの楽しさを体験していただいています。

地域に根ざした教育支援

当社は、地域に根ざした特色ある環境教育やものづくり教育の支援活動を行っています。君津製鉄所で市民まつりの一環として「理科屋台」を開催し、若手社員が小中学生に鉄の魅力や電気の起こる仕組みなどを紹介しました。また、大分製鉄所では近隣小中学校で「理科出張授業」を実施しました。本社では神奈川県下の中学校で実施した「エネルギー環境ワークショップ」で当社の廃プラスチック再資源化を例にした実験を交えて、鉄鋼業の環境への取り組みを紹介しました。また、東日本大震災の被災地の子供たちに対し、防災・減災についての知識を広め、自然災害のリスクに対する判断力を養うために活動を行っている東北大学の基金への拠出を通じ、その活動を支援しています。

工場見学の実施

当社を、そして鉄鋼業を深くご理解いただくためには、当社工場に足を運んでいただき、実際の設備や、そこで働く社員の様子をご覧いただき、可能な限り会話を交わしていただくことに勝るものはありません。2018年度には、全社で約13万5,000名もの方々に見学にお越しいただきました。

インターンシップ・大学での寄付講座の開催

当社では、学生への就業体験の提供、業務紹介などを目的に、従来からインターンシップを実施しています。当社の事業戦略の一つでもある「技術先進性の発揮」への貢献にも資する大学での寄付講座の開催も行っています。

教員の民間企業研修

当社は、教員の皆様に鉄鋼業と社会との関わりやものづくりの魅力をお伝えし、教育に活かしていただくことを目的に、毎夏、経済広報センターや日本鉄鋼連盟が主催する教員の民間企業研修を受け入れています。2018年は126名の先生をお迎えし、工場見学、人材育成活動などを体験していただきました。

文化・芸術やスポーツを通じた社会貢献

音楽メセナ

当社は、日本製鉄文化財団への活動支援を核として、音楽メセナに積極的に取り組んでいます。日本製鉄文化財団は、紀尾井ホール（東京都千代田区）を運営し、レジデントオーケストラ「紀尾井ホール室内管弦楽団」によるクラシック公演や、日本でも珍しい邦楽専用ホールを活用した邦楽の普及活動に力を入れています。また、1990年に創設した日本製鉄音楽賞（旧：新日鉄音楽賞）を、将来を嘱望される若手クラシック音楽演奏家ならびにクラシック音楽の発展に貢献された方々に年1回贈呈しています。

紀尾井ホール室内管弦楽団 ◎ヒダキトモコ

スポーツを通じた社会貢献

オリンピックメダリストを輩出している柔道部、プロ野球に選手を多数送り出している野球チームほか、サッカー、ラグビー、バレーボールチーム等、当社は、製造拠点の立地する地域に深く根差した様々な有力スポーツチームを運営又は支援しています。当社はこれらのチームを通じ、子供向けスポーツ教室、運動施設の住民への開放など、地域に密着し、地域の皆様の健康的な生活をサポートする活動を行うとともに、チームを応援してくださる地域住民の皆様とともに地域の活性化にも貢献することを目指しています。

行政とともに
～公共政策への関わり・法令遵守～

日本経済団体連合会・日本鉄鋼連盟等を通じた公共政策への提言	■ 活力ある日本経済の維持・向上に向けた規制緩和、制度改革に関する意見表明 ■ 当社が主導的な立場で参画する日本鉄鋼連盟を通じ、我が国のパリ協定中期目標（2030年）達成に向けた取り組みを推進 ■ 省CO_2対策に重要な役割を果たす水素を社会共通基盤のエネルギーキャリアとして、安価かつ安定供給される必要性を提言 他
政府主催の審議会、研究会等への参画	■ 社会資本整備、環境・エネルギー、経済法制定等の公共政策検討に参画 （環境省 中央環境審議会 委員、経済産業省 TCFDコンソーシアム 企画委員会 委員　他）
関連法令・規制の遵守、及び行政との適切な関係の構築	■ 企業理念・企業行動規範に基づき、役員・社員に対して法令・その他ルールの遵守を徹底。 ■ 国内外の公務員等に対する贈賄防止、独占禁止法の遵守、環境法令、個人情報の保護等に関する社則やガイドラインを整備し、周知・徹底
適切な納税	■ 関係法令を遵守した、適切な申告納税 ■ 租税回避行為を排除するとともに、税負担を適正化 ■ 税務当局と透明性のある良好なコミュニケーションの維持

11年間財務データ

JGAAP　日本基準

年度		2008	2009	2010	2011	2012*6	2013	2014	2015	2016	2017
経営業績（会計年度）　<単位：百万円>											
売上高	日本製鉄*1	4,769,821	3,487,714	4,109,774	4,090,936	4,389,922	5,516,180	5,610,030	4,907,429	4,632,890	5,668,663
	住友金属	1,844,422	1,285,845	1,402,454	1,473,367	693,601	—	—	—	—	—
営業損益	日本製鉄	342,930	32,005	165,605	79,364	20,110	298,390	349,510	167,731	114,202	182,382
	住友金属	226,052	△928	56,301	76,801	15,759	—	—	—	—	—
経常損益	日本製鉄	336,140	11,833	226,335	143,006	76,931	361,097	451,747	200,929	174,531	297,541
	住友金属	225,736	△36,634	34,049	60,803	10,815	—	—	—	—	—
税金等調整前当期純損益	日本製鉄	281,079	11,242	185,377	120,053	△136,970	399,147	376,188	230,778	181,692	289,860
	住友金属	194,459	△39,758	△27,991	△51,251	△134,831	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純損益	日本製鉄	155,077	△11,529	93,199	58,471	△124,567	242,753	214,293	145,419	130,946	195,061
	住友金属	97,327	△49,772	△7,144	△53,799	△133,849	—	—	—	—	—
設備投資額	日本製鉄	305,738	329,356	287,236	281,748	355,873	257,019	304,389	304,643	351,038	411,930
	住友金属*2	159,118	136,643	109,934	115,797	N.A.	—	—	—	—	—
減価償却費*3	日本製鉄	273,744	284,092	291,587	280,940	288,770	331,801	320,046	308,276	304,751	340,719
	住友金属	109,854	120,853	126,267	122,937	49,757	—	—	—	—	—
研究開発費	日本製鉄	45,797	46,824	46,663	48,175	60,071	64,437	62,966	68,493	69,110	73,083
	住友金属	22,120	22,845	22,783	22,842	N.A.	—	—	—	—	—
財務状況（会計年度末）　<単位：百万円>											
総資産	日本製鉄	4,870,680	5,002,378	5,000,860	4,924,711	7,089,498	7,082,288	7,157,929	6,425,043	7,261,923	7,592,413
	住友金属	2,452,535	2,403,670	2,440,761	2,386,158	—	—	—	—	—	—
自己資本*4	日本製鉄	1,668,682	1,844,382	1,860,799	1,828,902	2,394,069	2,683,659	2,978,696	2,773,822	2,948,232	3,145,450
	住友金属	857,697	829,219	766,777	709,315	—	—	—	—	—	—
純資産*4	日本製鉄	2,174,809	2,335,676	2,380,925	2,347,343	2,938,283	3,237,995	3,547,059	3,009,075	3,291,015	3,515,501
	住友金属	904,371	879,209	818,080	761,484	—	—	—	—	—	—
有利子負債残高	日本製鉄	1,454,214	1,383,794	1,337,851	1,334,512	2,543,061	2,296,326	1,976,591	2,008,263	2,104,842	2,068,996
	住友金属*5	990,010	1,138,353	1,173,382	1,172,120	—	—	—	—	—	—
キャッシュ・フローの状況（会計年度末）　<単位：百万円>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	日本製鉄	127,540	437,668	369,500	237,414	313,317	574,767	710,998	562,956	484,288	458,846
	住友金属	190,582	67,002	202,340	88,065	N.A.	—	—	—	—	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	日本製鉄	△306,603	△412,827	△325,781	△226,096	△327,336	△196,856	△263,667	△242,204	△343,738	△353,419
	住友金属	△214,977	△172,933	△144,009	△120,110	N.A.	—	—	—	—	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	日本製鉄	170,209	△79,985	△47,244	△31,785	33,332	△367,115	△451,843	△337,555	△135,054	△89,190
	住友金属	52,623	87,843	△1,325	△32,714	N.A.	—	—	—	—	—
1株当たり情報*6　<単位：円>											
当期純損益	日本製鉄	24.60	△1.83	14.81	9.29	△16.23	26.67	23.48	158.71*8	147.96	221.00
	住友金属	20.98	△10.74	△1.54	△11.61	—	—	—	—	—	—
配当金	日本製鉄	6.0	1.5	3.0	2.5	1.0	5.0	5.5	45.0*9	45	70
	住友金属	10.0	5.0	3.5	2.0	—	—	—	—	—	—

IFRS　国際会計基準

	2017	2018
経営業績（会計年度）　<単位：百万円>		
売上収益	5,712,965	**6,177,947**
—	—	**—**
事業利益	288,700	**336,941**
税引前利益	271,760	**248,769**
親会社の所有者に帰属する当期利益	180,832	**251,169**
設備投資額	423,428	**440,830**
減価償却費及び償却費	366,565	**408,616**
研究開発費	74,071	**72,043**
財務状況（会計年度末）　<単位：百万円>		
資産合計	7,756,134	**8,049,528**
親会社の所有者に帰属する持分	3,136,991	**3,230,788**
資本合計	3,524,896	**3,607,367**
有利子負債残高	2,157,755	**2,369,231**
キャッシュ・フローの状況（会計年度末）　<単位：百万円>		
営業活動によるキャッシュ・フロー	485,539	**452,341**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 363,170	**△ 381,805**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 104,969	**△ 42,900**
1株当たり情報　<単位：円>		
基本的1株当たり当期利益	204.87	**281.77**
配当金	70	**80**

*1 ～2012.9 新日本製鉄　2012.10～2019.3 新日鉄住金　2019.4～ 日本製鉄。
*2 工事ベース・有形固定資産のみ。
*3 2011年度以前の住友金属の数値は有形固定資産のみ。日本製鉄及び2012年度上期の住友金属の数値はのれんを除く無形固定資産償却を含む。
*4 自己資本は株主資本+評価・換算差額等。自己資本と純資産の差額は少数株主持分です。
*5 借入残高（借入金+社債+コマーシャル・ペーパー）の数値を記載。
*6 2012年度の日本製鉄の数値は、新日本製鉄の上半期（4月1日～9月30日）の数値に新日鉄住金の下半期（10月1日～3月31日）の数値を加算しています。
2012年度の住友金属の数値は、住友金属の上半期（4月1日～9月30日）の数値です。
*7 2015年10月1日に、10株を1株とする株式併合を実施。
*8 2015年度の1株当たり当期純利益は、期首に株式併合が行われたと仮定し算定。
*9 2015年度の配当は、中間配当を株式併合を踏まえて換算し、期末配当と合計した場合の年間配当金。

11年間財務データ

JGAAP　日本基準

年度		2008	2009	2010	2011	2012*8	2013	2014	2015	2016	2017
財務指標											
ROS(売上高経常損益率)<単位:%>	日本製鉄*1	7.0%	0.3%	5.5%	3.5%	1.8%	6.5%	8.1%	4.1%	3.8%	5.2%
	住友金属	12.2%	△2.8%	2.4%	4.1%	—	—	—	—	—	—
ROE(自己資本当期純損益率)<単位:%>	日本製鉄	8.7%	△0.7%	5.0%	3.2%	△5.9%	9.6%	7.6%	5.1%	4.6%	6.4%
	住友金属	11.1%	△5.9%	△0.9%	△7.3%	—	—	—	—	—	—
自己資本比率<単位:%>	日本製鉄	34.3%	36.9%	37.2%	37.1%	33.8%	37.9%	41.6%	43.2%	40.6%	41.4%
	住友金属	35.0%	34.5%	31.4%	29.7%	—	—	—	—	—	—
発行済株式総数*2<単位:千株>	日本製鉄	6,806,980	6,806,980	6,806,980	6,806,980	9,503,214	9,503,214	9,503,214	950,321	950,321	950,321
	住友金属	4,805,974	4,805,974	4,805,974	4,805,974	—	—	—	—	—	—
年度末株価*2<単位:円>	日本製鉄	263.0	367.0	266.0	227.0	235.0	282.0	302.5	2,162.0	2,565.0	2,336.5
	住友金属	197.0	283.0	186.0	167.0	—	—	—	—	—	—
セグメント別連結売上高*3 <単位:百万円>											
製鉄事業		4,038,685	2,823,193	3,473,495	3,476,855	3,790,450	4,877,909	4,939,239	4,283,923	4,052,261	5,017,245
エンジニアリング事業		386,643	331,905	254,941	248,934	303,002	314,174	348,699	315,727	267,545	294,268
都市開発事業		70,152	80,073	86,556	80,419	—	—	—	—	—	—
化学事業		212,172	179,412	193,896	197,669	195,719	230,130	212,777	181,823	174,227	200,767
新素材事業		59,907	58,799	60,888	54,245	42,211	37,241	36,449	36,280	34,519	37,050
システムソリューション事業		161,541	152,234	159,708	161,582	171,980	179,856	206,032	218,941	232,512	244,200
内部売上の消去		(159,281)	(137,904)	(119,711)	(128,769)	(113,442)	(123,132)	(133,168)	(129,267)	(128,175)	(124,868)
セグメント別連結経常損益*3 <単位:百万円>											
製鉄事業		307,047	△20,589	181,968	98,846	41,522	321,287	401,987	160,088	138,017	245,708
エンジニアリング事業		24,674	31,655	14,883	12,775	18,189	17,702	18,758	12,163	6,838	9,110
都市開発事業		3,929	2,937	9,273	9,371	—	—	—	—	—	—
化学事業		894	10,431	13,244	13,598	9,778	10,057	6,898	1,093	4,518	15,480
新素材事業		△2,397	444	2,111	607	984	1,391	2,482	3,073	1,786	1,919
システムソリューション事業		11,479	10,732	11,332	11,215	11,673	12,760	16,565	19,493	22,113	23,292
内部損益の消去		(2,696)	(3,607)	(6,478)	(3,408)	(5,217)	(2,101)	5,053	5,017	1,256	2,030
非財務パフォーマンス											
粗鋼生産量<単位:万トン>	日本製鉄(連結)	3,124	2,992	3,492	3,244	4,603	4,816	4,732	4,453	4,517	4,682
	日本製鉄(単独)*4	2,861	2,750	3,246	3,020	4,355	4,567	4,496	4,217	4,262	4,067
	住友金属(単独)*5	1,287	1,165	1,290	1,272	—	—	—	—	—	—
鋼材出荷量(単独)<単位:万トン>	日本製鉄	2,820	2,709	3,135	2,909	4,097	4,202	4,188	3,962	3,978	3,779
	住友金属*6	1,144	1,089	1,172	1,124	—	—	—	—	—	—
鋼材販売価格(単独)<単位:千円/トン>	日本製鉄	104.7	75.4	81.7	86.2	80.1	86.0	87.2	77.1	72.6	84.7
	住友金属*6	124.3	88.0	94.2	103.5	—	—	—	—	—	—
輸出比率(単独・金額ベース)*7<単位:%>	日本製鉄	33%	38%	40%	39%	44%	46%	47%	45%	42%	41%
	住友金属*6	45%	43%	42%	41%	—	—	—	—	—	—
従業員数(連結)<単位:人>	日本製鉄	50,077	52,205	59,183	60,508	83,187	84,361	84,447	84,837	92,309	93,557
	住友金属	24,245	23,674	22,597	23,007	—	—	—	—	—	—

IFRS　国際会計基準

	2017	2018
財務指標		
ROS(売上収益事業利益率)	5.1%	**5.5%**
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)	6.0%	**7.9%**
親会社所有者帰属持分比率	40.4%	**40.1%**
発行済株式総数	950,321	**950,321**
年度末株価	2,336.5	**1,954.0**
セグメント別連結売上収益 <単位:百万円>		
製鉄事業	5,017,245	**5,454,536**
エンジニアリング事業	294,268	**356,707**
—	—	**—**
ケミカル&マテリアル事業	237,817	**247,067**
—	—	**—**
システムソリューション事業	244,200	**267,503**
内部売上の消去等	(80,565)	**(147,867)**
セグメント別連結事業利益 <単位:百万円>		
製鉄事業	245,708	**274,672**
エンジニアリング事業	9,110	**9,474**
—	—	**—**
ケミカル&マテリアル事業	17,399	**25,095**
—	—	**—**
システムソリューション事業	23,292	**26,576**
内部損益の消去等	(6,809)	**1,122**
非財務パフォーマンス		
粗鋼生産量(連結)	4,702	**4,784**
粗鋼生産(単独)	4,067	**4,100**
鋼材出荷量(単独)	3,779	**3,797**
鋼材販売価格(単独)	84.7	**89.9**
輸出比率(単独・金額ベース)	41%	**40%**
従業員数(連結)	97,996	**105,796**

*1 ～2012.9 新日本製鉄　2012.10～2019.3 新日鉄住金　2019.4～ 日本製鉄。
*2 2015年10月1日に、10株を1株とする株式併合を実施。
*3 2012年度以前は日本製鉄の数値を記載。△はマイナスを表し、括弧は消去を表す。2009年度以前のセグメント別連結損益は、営業損益を記載。
2012年度より、2012年10月1日の(株)新日鉄都市開発と興和不動産(株)の経営統合に伴い事業セグメント区分を変更し、「都市開発事業」を「内部売上の消去」及び「内部損益の消去」に含めています。
*4 日本製鉄の粗鋼生産量は、2012.10～2018.3の間、日鉄住金鋼鉄和歌山(株)の数値を含めています。
*5 住友金属の粗鋼生産量は、(株)住友金属小倉(2012年1月1日に住友金属と合併)と(株)住金鋼鉄和歌山の数値を含めています。
*6 住友金属の鋼材出荷量、鋼材販売価格、輸出比率は(株)住友金属小倉(2012年1月1日に住友金属と合併)、(株)住友金属直江津(2012年1月1日に住友金属と合併)、(株)住金鋼鉄和歌山の数値を含めています。
*7 日本製鉄の輸出比率は、鋼材の輸出比率です。住友金属の輸出比率は、売上高に対する輸出比率です。
*8 2012年度のROS、ROEに用いている売上高、経常損益、当期純損益は、新日本製鉄の上半期(4月1日～9月30日)の数値に新日鉄住金の下半期(10月1日～3月31日)の数値を加算しています。
2012年度の粗鋼生産量、鋼材出荷量は新日本製鉄の上半期、住友金属の上半期、新日鉄住金の下半期の合算です。新日鉄住金の鋼材平均価格及び輸出比率の2012年度上期は、新日本製鉄と住友金属の加重平均です。

連結財政状態計算書 <単位：百万円>

	前期 2018年3月31日現在	当期 2019年3月31日現在
資産		
流動資産	2,532,977	**2,859,211**
現金及び現金同等物	142,869	**163,176**
営業債権及びその他の債権	832,040	**968,333**
棚卸資産	1,399,821	**1,567,116**
その他の金融資産	19,178	**16,915**
その他の流動資産	139,066	**143,669**
非流動資産	5,223,157	**5,190,316**
有形固定資産	3,123,857	**3,246,669**
のれん	42,263	**52,803**
無形資産	97,131	**106,131**
持分法で会計処理されている投資	799,239	**793,146**
その他の金融資産	1,007,627	**812,668**
退職給付に係る資産	109,010	**82,247**
繰延税金資産	34,944	**88,357**
その他の非流動資産	9,082	**8,292**
資産合計	7,756,134	**8,049,528**

	前期 2018年3月31日現在	当期 2019年3月31日現在
負債及び資本		
流動負債	2,160,194	**2,200,538**
営業債務及びその他の債務	1,580,597	**1,611,403**
社債、借入金及びリース債務	505,384	**515,355**
その他の金融負債	674	**1,017**
未払法人所得税等	45,350	**38,719**
その他の流動負債	28,189	**34,042**
非流動負債	2,071,043	**2,241,622**
社債、借入金及びリース債務	1,652,371	**1,853,876**
その他の金融負債	6,572	**6,501**
退職給付に係る負債	173,619	**186,755**
繰延税金負債	95,351	**28,253**
その他の非流動債務	143,127	**166,235**
負債合計	4,231,238	**4,442,160**
親会社の所有者に帰属する持分	3,136,991	**3,230,788**
資本金	419,524	**419,524**
資本剰余金	386,867	**393,917**
利益剰余金	2,141,658	**2,300,175**
自己株式	△ 132,162	**△ 58,831**
その他の資本の構成要素	321,101	**176,000**
非支配持分	387,905	**376,579**
資本合計	3,524,896	**3,607,367**
負債及び資本合計	7,756,134	**8,049,528**

連結損益計算書 <単位：百万円>

	前期 （2017年4月1日～2018年3月31日）		当期 （2018年4月1日～2019年3月31日）	
	金額	%	金額	%
売上収益	5,712,965	100.0%	**6,177,947**	**100.0%**
売上原価	△4,948,883		**△ 5,391,493**	
売上総利益	764,082	13.4%	**786,453**	**12.7%**
販売費及び一般管理費	△533,787		**△568,409**	
持分法による投資利益	65,657		**86,411**	
その他収益	91,521		**102,606**	
その他費用	△98,773		**△70,120**	
事業利益	288,700	5.1%	**336,941**	**5.5%**
災害損失	–		**△22,349**	
事業再編損	–		**△49,480**	
営業利益	288,700		**265,111**	
金融収益	7,644		**6,104**	
金融費用	△24,584		**△22,445**	
税引前利益	271,760	4.8%	**248,769**	**4.0%**
法人所得税費用	△59,549		**8,809**	
当期利益	212,210	3.7%	**257,579**	**4.2%**
当期利益の帰属				
親会社の所有者	180,832	3.2%	**251,169**	**4.1%**
非支配持分	31,377		**6,409**	
当期利益	212,210		**257,579**	
1株当たり親会社の普通株主に帰属する当期利益				
基本的1株当たり当期利益（円）	204.87		**281.77**	

連結包括利益計算書 <単位：百万円>

	前期 （2017年4月1日～2018年3月31日）	当期 （2018年4月1日～2019年3月31日）
当期利益	212,210	**257,579**
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の公正価値の純変動	65,222	**△104,557**
確定給付負債（資産）の純額の再測定	19,422	**△3,531**
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	5,125	**△2,953**
純損益に振り替えられることのない項目合計	89,770	**△111,042**
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	1,788	**1,522**
在外営業活動体の換算差額	10,592	**△41,256**
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△2,602	**△21,687**
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	9,778	**△61,421**
その他の包括利益（税引後）合計	99,548	**△172,464**
当期包括利益合計	311,759	**85,114**
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	272,150	**84,126**
非支配持分	39,609	**988**
当期包括利益合計	311,759	**85,114**

連結持分変動計算書 <単位：百万円>

前期 （2017年4月1日 ～ 2018年3月31日）	親会社の所有者に帰属する持分					
					その他の資本の構成要素	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の公正価値の純変動	確定給付負債（資産）の純額の再測定
期首残高	419,524	386,869	2,000,336	△132,063	277,939	–
当期変動額						
当期包括利益						
当期利益			180,832			
その他の包括利益					63,963	19,581
当期包括利益合計	–	–	180,832	–	63,963	19,581
所有者との取引額等						
配当			△66,293			
自己株式の取得				△102		
自己株式の処分		1		3		
支配継続子会社に対する持分変動		△3				
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			26,783		△7,201	△19,581
企業結合等				0		
所有者との取引額等合計	–	△1	△39,510	△98	△7,201	△19,581
期末残高	419,524	386,867	2,141,658	△132,162	334,701	–

前期 （2017年4月1日 ～ 2018年3月31日）	親会社の所有者に帰属する持分					
	その他の資本の構成要素					
	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	在外営業活動体の換算差額	合 計	合 計	非支配持分	資本合計
期首残高	△9,253	△12,117	256,568	2,931,234	356,072	3,287,307
当期変動額						
当期包括利益						
当期利益				180,832	31,377	212,210
その他の包括利益	2,653	5,118	91,317	91,317	8,231	99,548
当期包括利益合計	2,653	5,118	91,317	272,150	39,609	311,759
所有者との取引額等						
配当				△66,293	△7,406	△73,700
自己株式の取得				△102		△102
自己株式の処分				4		4
支配継続子会社に対する持分変動				△3	△766	△769
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			△26,783	–		–
企業結合等				0	396	397
所有者との取引額等合計	–	–	△26,783	△66,393	△7,776	△74,170
期末残高	△6,600	△6,998	321,101	3,136,991	387,905	3,524,896

当期 **（2018年4月1日 ～ 2019年3月31日）**	親会社の所有者に帰属する持分					
					その他の資本の構成要素	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の公正価値の純変動	確定給付負債（資産）の純額の再測定
期首残高	**419,524**	**386,867**	**2,141,658**	**△132,162**	**334,701**	–
当期変動額						
当期包括利益						
当期利益			**251,169**			
その他の包括利益					**△104,254**	**△4,369**
当期包括利益合計	–	–	**251,169**	–	**△104,254**	**△4,369**
所有者との取引額等						
配当			**△70,710**			
自己株式の取得				**△82**		
自己株式の処分		**△1,427**		**73,656**		
支配継続子会社に対する持分変動		**8,477**				
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			**△21,942**		**17,573**	**4,369**
企業結合等				**△242**		
所有者との取引額等合計	–	**7,050**	**△92,652**	**73,331**	**17,573**	**4,369**
期末残高	**419,524**	**393,917**	**2,300,175**	**△58,831**	**248,020**	–

当期 **（2018年4月1日 ～ 2019年3月31日）**	親会社の所有者に帰属する持分					
	その他の資本の構成要素					
	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	在外営業活動体の換算差額	合 計	合 計	非支配持分	資本合計
期首残高	**△6,600**	**△6,998**	**321,101**	**3,136,991**	**387,905**	**3,524,896**
当期変動額						
当期包括利益						
当期利益				**251,169**	**6,409**	**257,579**
その他の包括利益	**2,166**	**△60,586**	**△167,043**	**△167,043**	**△5,420**	**△172,464**
当期包括利益合計	**2,166**	**△60,586**	**△167,043**	**84,126**	**988**	**85,114**
所有者との取引額等						
配当				**△70,710**	**△7,604**	**△78,315**
自己株式の取得				**△82**		**△82**
自己株式の処分				**72,228**		**72,228**
支配継続子会社に対する持分変動				**8,477**	**△94,092**	**△85,614**
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			**21,942**	–		–
企業結合等				**△242**	**89,383**	**89,140**
所有者との取引額等合計	–	–	**21,942**	**9,670**	**△12,314**	**△2,643**
期末残高	**△4,433**	**△67,585**	**176,000**	**3,230,788**	**376,579**	**3,607,367**

連結キャッシュ・フロー計算書 <単位：百万円>

	前期 （2017年4月1日～2018年3月31日）	当期 （2018年4月1日～2019年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	271,760	**248,769**
減価償却費及び償却費	366,565	**408,616**
金融収益	△7,644	**△6,104**
金融費用	24,584	**22,445**
持分法による投資損益（△は益）	△65,657	**△86,411**
有形固定資産及び無形資産売却損益（△は益）	△9,312	**△5,801**
事業再編損	—	**49,480**
営業債権及びその他の債権の増減額（△は増加）	931	**△114,662**
棚卸資産の増減額（△は増加）	△165,166	**△129,483**
営業債務及びその他の債務の増減額（△は減少）	92,326	**81,058**
その他	18,674	**21,640**
小計	527,062	**489,547**
利息の受取額	5,644	**5,796**
配当金の受取額	45,775	**57,088**
利息の支払額	△26,506	**△19,278**
法人所得税の支払額	△66,435	**△80,811**
営業活動によるキャッシュ・フロー	485,539	**452,341**
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△411,926	**△438,758**
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	13,908	**12,841**
投資有価証券の取得による支出	△3,169	**△8,362**
投資有価証券の売却による収入	39,936	**87,693**
関係会社株式の取得による支出	△4,940	**△2,787**
関係会社株式の売却による収入	9,522	**5,348**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入（△は支出）	289	**△35,658**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	473	**3,575**
貸付による支出	△6,688	**△11,870**
貸付金の回収による収入	2,878	**3,948**
その他	△3,455	**2,223**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△363,170	**△381,805**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入債務の純増減額（△は減少）	50,026	**67,401**
長期借入債務による収入	247,507	**285,857**
長期借入債務の返済による支出	△257,212	**△192,799**
社債の発行による収入	40,000	**60,000**
社債の償還による支出	△140,000	**△85,700**
自己株式の取得による支出	△96	**△55**
配当金の支払額	△66,293	**△70,710**
非支配持分への配当金の支払額	△7,406	**△7,604**
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△740	**△4,874**
その他	29,245	**△94,415**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△104,969	**△42,900**
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,540	**△7,328**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	18,940	**20,306**
現金及び現金同等物の期首残高	123,929	**142,869**
現金及び現金同等物の期末残高	142,869	**163,176**

セグメント情報 <単位：百万円>

当期 （2018年4月1日 ～ 2019年3月31日）	報告セグメント 製鉄	エンジニアリング	ケミカル&マテリアル	システムソリューション	合 計	調整額	連結財務諸表計上額
売上収益							
外部顧客への売上収益	**5,408,633**	**321,346**	**243,014**	**204,952**	**6,177,947**	**—**	**6,177,947**
セグメント間の内部売上収益又は振替高	**45,902**	**35,360**	**4,052**	**62,550**	**147,867**	**△147,867**	**—**
計	**5,454,536**	**356,707**	**247,067**	**267,503**	**6,325,814**	**△147,867**	**6,177,947**
セグメント利益<事業利益>	**274,672**	**9,474**	**25,095**	**26,576**	**335,818**	**1,122**	**336,941**
その他の損益項目							
減価償却費及び償却費	**398,702**	**2,605**	**6,644**	**4,872**	**412,825**	**△4,208**	**408,616**
持分法による投資利益	**76,337**	**801**	**1,339**	**△5**	**78,473**	**7,938**	**86,411**
セグメント資産	**7,404,841**	**289,083**	**194,622**	**231,994**	**8,120,542**	**△71,013**	**8,049,528**
その他の資産項目							
持分法で会計処理されている投資	**672,853**	**6,313**	**23,629**	**309**	**703,105**	**90,041**	**793,146**
資本的支出	**431,775**	**3,021**	**8,855**	**2,542**	**446,194**	**△5,363**	**440,830**
セグメント負債<有利子負債>	**2,365,587**	**5,937**	**7,075**	**2,631**	**2,381,231**	**△12,000**	**2,369,231**

前期 （2017年4月1日 ～ 2018年3月31日）	報告セグメント 製鉄	エンジニアリング	ケミカル&マテリアル	システムソリューション	小計	調整額	合計	IFRS調整額	連結財務諸表計上額
売上収益									
外部顧客への売上収益	4,983,335	260,908	234,108	190,310	5,668,663	—	5,668,663	44,302	5,712,965
セグメント間の内部売上収益又は振替高	33,910	33,360	3,709	53,889	124,868	△124,868	—	—	—
計	5,017,245	294,268	237,817	244,200	5,793,531	△124,868	5,668,663	44,302	5,712,965
セグメント利益<事業利益>*1	245,708	9,110	17,399	23,292	295,510	2,030	297,541	△8,840	288,700
その他の損益項目									
金融収益	4,983	180	38	146	5,348	△202	5,146	2,498	7,644
金融費用	20,080	44	172	11	20,309	△202	20,106	4,477	24,584
減価償却費及び償却費	330,393	2,489	7,329	4,646	344,859	△4,140	340,719	25,845	366,565
持分法による投資利益	116,408	378	148	△10	116,925	5,750	122,675	△57,018	65,657
セグメント資産	7,003,681	247,696	184,988	223,601	7,659,967	△67,554	7,592,413	163,721	7,756,134
その他の資産項目									
持分法で会計処理されている投資	950,887	4,393	24,843	17	980,142	83,614	1,063,757	△264,517	799,239
資本的支出	390,623	6,301	8,497	7,638	413,061	△1,130	411,930	11,497	423,428
セグメント負債<有利子負債>	2,057,997	8,313	11,519	3,693	2,081,524	△12,527	2,068,996	88,759	2,157,755

*1 報告セグメントごとのセグメント利益は日本基準の経常利益に基づき測定しており、IFRSに基づく連結損益計算書の事業利益と調整を行っている。

株主総利回り（TSR）、株価、時価総額、政策保有株式

年度	2014	2015	2016	2017	**2018**
株主総利回り（TSR）<単位：%>	109.2	80.2	96.1	90.5	**79.8**
（比較：配当込みTOPIX）<単位:%>	（130.7）	（116.5）	（133.7）	（154.9）	**（147.1）**
最高株価 <単位：円>	333.0	350.5	2,912.0	3,132.0	**2,527.0**
（2015年10月1日株式併合後）<単位：円>		（2,608.0）			
最低株価 <単位：円>	243.3	225.3	1,787.5	2,228.0	**1,794.0**
（2015年10月1日株式併合後）<単位：円>		（1,773.5）			
時価総額（年度末日）<単位：億円>	28,747	20,545	24,375	22,204	**18,569**
政策保有株式　銘柄数 <単位：銘柄>	430	408	372	361	**345**
貸借対照表計上額 <単位：億円>	5,875	4,418	6,034	6,359	**4,648**
（参考）日経平均株価（年度末日終値）<単位：円>	19,206.99	16,758.67	18,909.26	21,454.30	**21,205.81**

*1 株主総利回りは、株式投資により得られた収益（配当とキャピタルゲイン）を投資額（株価）で除した比率で、次の計算式で算出しています。
（各年度末日の株価+2014年度から各年度までの1株当たり配当額の累計額）÷2013年度末日の株価
*2 東京証券取引所市場第一部における株価を採用しています。
*3 2015年10月1日付にて株式の併合（10株を1株に併合）を実施しており、2015年度の株価については当該株式併合前の最高・最低株価を記載し、（　）内に当該株式併合後の最高・最低株価を記載しています。

株主優待情報

項 目	内 容	ご案内回数（実施時期）	ご案内対象
当社カレンダーのご送付	当社カレンダーをご送付します。	年1回ご送付 （11 月下旬 ～ 12 月初旬）	9月末における 500株以上所有の株主様
工場見学会へのご招待 （抽選）	製鉄所・製造所の見学にご招待します。	年2回ご案内 （3～4月頃、10～11月頃）	3月末・9月末における 1,000株以上所有の株主様
経営概況説明会へのご招待 （抽選）	東京・大阪をはじめ各地で開催します。	年2回ご案内 （2～3月頃、7～9月頃）	
鹿島アントラーズ観戦ご招待 （抽選）	J1リーグ戦(ホームゲーム又はアウェイゲーム)にご招待します。	年2回ご案内 （4～8月頃、8～12月頃）	3月末・9月末における 5,000株以上所有の株主様
紀尾井ホール演奏会へのご招待 （抽選）	紀尾井ホール室内管弦楽団の定期演奏会をはじめとした各種演奏会にご招待します。	年2回ご案内 （4～7月頃、9～2月頃）	

投資家情報（2019年3月31日現在）

本社

〒100-8071
東京都千代田区丸の内二丁目6番1号
電話：03-6867-4111（代表）
URL：https://www.nipponsteel.com/

設立

1950年4月1日

資本金

419,524百万円

証券コード

5401

発行済株式の総数

950,321,402株

発行可能株式の総数

2,000,000,000株

株主数

453,253名

上場取引所

東京証券取引所
名古屋証券取引所
福岡証券取引所
札幌証券取引所

株主名簿管理人

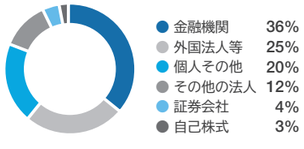
三井住友信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
事務取扱所
0120-785-401（フリーダイヤル）

1単元の株式数

100株

所有者別保有割合

（発行済株式総数に対する所有株式数の割合）



大株主の状況

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）*
日本トラステイ・サービス信託銀行（信託口）	48,028	5.2
日本マスタートラスト信託銀行（信託口）	46,976	5.1
日本生命保険	24,532	2.7
日本トラスティ・サービス信託銀行（信託口 5）	18,034	2.0
日本トラステイ・サービス信託銀行（信託口 9）	16,537	1.8
住友商事	16,239	1.8
三井住友銀行	14,647	1.6
明治安田生命保険	14,064	1.5
三菱 UFJ 銀行	13,957	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 385151	12,621	1.4

*持株比率は、発行済株式の総数から自己株式の数を控除した上で計算しています。

コミュニケーションツールの全体像

Webサイト
当社の事業内容、会社概要、IR情報、採用情報、ESG情報について総合的に開示
https://www.nipponsteel.com

統合報告書
投資家の方々へ経営全般の情報についてお伝えする冊子
https://www.nipponsteel.com/ir/library/annual_report.html

サステナビリティレポート
環境・社会・ガバナンスの取組についてわかりやすくお伝えする冊子
https://www.nipponsteel.com/csr/report/

投資家向けの各種報告書
- ファクトブック（データ集）
- 決算短信
- 有価証券報告書
- コーポレートガバナンス報告書
- 株主総会関連書類 等

将来情報に関する留意事項

本統合報告書は、金融商品取引法その他の法定開示資料ではなく、本資料に記載されている情報の正確性、完全性を保証するものではありません。また、本資料に記載されている将来に関する記述には、本資料の発表日現在における前提・見通し・計画に基づく将来に関する予測が含まれております。実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。

従いまして、本資料のみに依拠して投資判断等にご利用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。

Copyright 2019 NIPPON STEEL CORPORATION All rights reserved