

東京製鐵株式会社 Tokyo Steel Mfg. Co., Ltd.

---

CO<sub>2</sub>削減と資源循環を軸に、社会課題の解決と企業価値向上へ

---

ステークホルダーのみなさまへ

---

わたしたちの価値と社会的責任

# 目次

## SECTION 1 「為すべきこと。」

- P1 私たちの価値 OUR VALUE TO SOCIETY
- P2 電炉の実現力 ～CO<sub>2</sub>削減～ PROVEN CAPABILITY: CO<sub>2</sub> REDUCTION
- P3 電炉の実現力 ～資源循環～ PROVEN CAPABILITY: CIRCULAR ECONOMY

## SECTION 2 「為してきたこと。」

- P4 設備投資のこれまで INVESTMENT HISTORY SINCE 1991
- P5 設備投資が生み出す「良き流れ」 THE VIRTUOUS CYCLE OF INVESTMENT
- P6 田原工場への投資 — 「これから」ではなく、「いますぐ」活かせる価値がある  
TAHARA PLANT INVESTMENT
- P7 90年以上国内鉄スクラップと向き合ってきた自負 90+ YEARS WITH JAPANESE SCRAP
- P8 最新設備から生み出されるイノベーション INNOVATION FROM LATEST EQUIPMENT
- P9 当社のイノベーションを待つ人がいる DEMAND FOR OUR INNOVATION
- P10 イノベーションが、需要分野を拡大する EXPANDING OUR REACH
- P11 品種構成の変革 — フロンティアに挑む TRANSFORMATION OF PRODUCT MIX
- P12 「知る」から「使う」へ ～お客様が増えています～ FROM AWARENESS TO ADOPTION
- P13 海外で確立した低炭素鋼材の価値 GLOBAL VALUE OF LOW-CARBON STEEL
- P14 お客様の信頼を守るために BCP & MULTI-PLANT SYSTEM
- P15 そして、環境貢献が価値になる ENVIRONMENTAL VALUE BECOMES ECONOMIC VALUE
- P16 新しいビジネススタイル誕生 A NEW BUSINESS MODEL IS BORN

## SECTION 3 「経営基盤のさらなる強化へ。」

- P17 資本コストや株価を意識した経営 CAPITAL EFFICIENCY & SHAREHOLDER VALUE
- P18 中期経営計画に関する考え方 MEDIUM-TERM MANAGEMENT PLAN
- P19 取締役会・報酬・ガバナンス体制について BOARD, REMUNERATION & GOVERNANCE

## SECTION 4 起点となる東京製鐵

- P20 加速する気候変動、貴重な資源である鉄スクラップの海外流出  
CLIMATE & RESOURCE CRISIS
- P21 東京製鐵ならできること WHAT ONLY TOKYO STEEL CAN DO
- P22 起点になる MESSAGE FROM THE PRESIDENT

# 01

## SECTION 1

### 「為すべきこと。」

---

日本社会が直面するCO<sub>2</sub>問題と資源循環の課題。  
電炉メーカーとして、当社にしか果たせない役割があります。

OUR VALUE TO SOCIETY

## 私たちの価値

### 社会で使われた鉄を、再び社会へ

東京製鐵は、鉄スクラップを主原料とする電炉メーカーとして、長年にわたり、社会で使われた鉄を再び鋼材として社会に戻す事業を続けてまいりました。

私たちは、自らの事業を、単に鉄鋼製品を製造・販売する事業とは考えておりません。

国内に蓄積された鉄資源、いわゆる**都市鉱山**を活用し、建物の解体時、自動車の廃車時などに発生する鉄スクラップ（老廃スクラップ）を高品位な鋼材へ再生し、再び社会へ戻していく。これが、東京製鐵の事業であり、当社の存在意義です。

そして今、この事業は、資源循環にとどまらず、日本の鉄鋼業、さらには社会全体の**CO<sub>2</sub>削減**に対して、これまで以上に大きな意味を持ち始めています。

当社は、単なるリサイクルではなく、都市鉱山を高品位鋼材へと高める**アップサイクル**の担い手として、脱炭素社会・循環型社会の実現に貢献してまいります。

PROVEN CAPABILITY: CO<sub>2</sub> REDUCTION電炉の実現力 ～CO<sub>2</sub>削減～

## 第三者機関の分析が示す、スクラップ電炉の圧倒的な脱炭素効果

2026年5月、「東鉄技術フォーラム2026」において、BloombergNEFのUmer Sadiq氏より「日本の鉄鋼産業の脱炭素化」をテーマに基調講演をいただきました。

同講演では、日本から輸出されている約690万tの鉄スクラップを国内に振り向け、スクラップ電炉で活用するとともに、使用する電力をゼロエミッション電力へ転換することで、日本の鉄鋼産業では**約16%**の排出削減が可能であることが示されました。これは日本全体のCO<sub>2</sub>排出量に換算すれば、**約2%**の削減に相当する試算です。今すぐ実装できる技術として、スクラップ電炉は日本の脱炭素に大きく貢献でき、当社はその実践者です。

指標	数値	補足
高炉・転炉法の排出原単位	2.2 t-CO <sub>2</sub> /t	従来の製鋼方法
スクラップ電炉の排出原単位	<b>0.5 t-CO<sub>2</sub>/t</b>	約 <b>77%削減</b> （既存設備ベース）
日本の鉄鋼産業での削減可能量	<b>約16%</b>	輸出スクラップ国内活用+再エネ転換
日本全体のCO <sub>2</sub> 削減相当量	<b>約2%</b>	鉄鋼産業分を日本全体に換算した試算※

※ 日本全体のCO<sub>2</sub>排出量に占める鉄鋼産業の排出比率をもとに換算。

※ 出典：BloombergNEF「日本の鉄鋼産業の脱炭素化：経済性と今後の道筋」

PROVEN CAPABILITY: CIRCULAR ECONOMY

## 電炉の実現力 ～資源循環～

老廃スクラップを使いこなせば、都市鉱山の約7割を循環できる

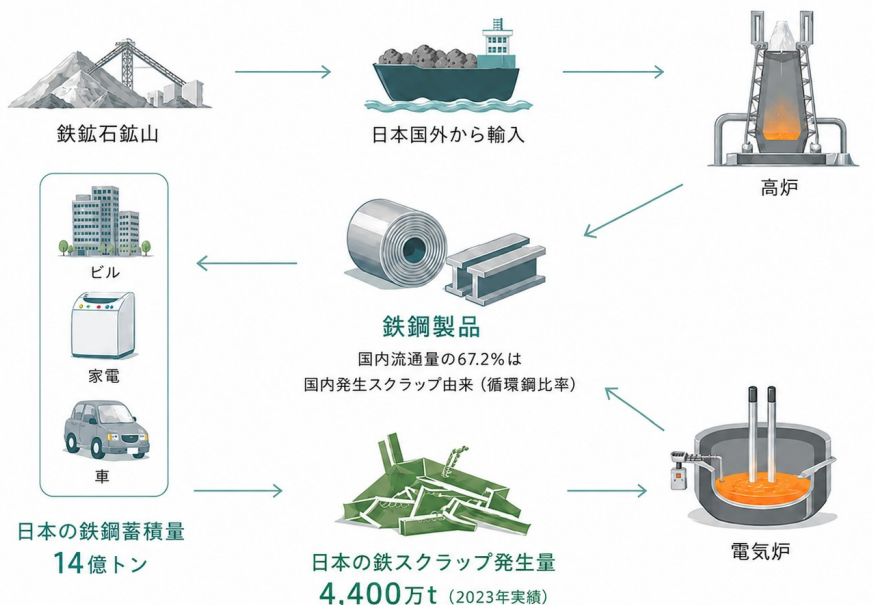
当社鉄スクラップ研究チームは「2030年、鉄鋼資源循環の姿」レポートにおいて、国内発生鉄スクラップを活用した場合の資源循環可能性を試算しました。

日本は**14億t**という膨大な鉄鋼蓄積があり、2023年度は**4,400万t**が鉄スクラップとして発生しています。しかしながら、ここ数年で約700万tは輸出されており、貴重な鉄鋼資源が国外に流出しています。鉄スクラップ研究チームは、発生する鉄スクラップを国内でフルに活用できた場合、国内鉄鋼需要の何%が国内発生鉄スクラップで賄えるか（循環鋼比率（CSR））を計算しました。結果、循環鋼比率は**67.2%**との試算がなされました。日本国内で使用される鉄鋼製品の相当部分を、国内発生鉄スクラップで生産できる可能性があります。

そのためには、さまざまな種類の鉄スクラップを、選別・配合・成分把握、そして用途に応じて**使いこなすこと**が必要です。この領域こそ、長年にわたり市中スクラップと向き合ってきた当社の知見と技術が生きる分野です。

指標	数値	補足
循環鋼比率（CSR）2030年度	<b>67.2%</b>	都市鉱山の約7割を循環できる可能性
国内鉄鋼需要量（2023年度）	<b>5,385万t</b>	基準となる国内需要規模
国内スクラップ発生量（2023年度）	<b>4,400万t</b>	
日本の鉄鋼蓄積（都市鉱山）	<b>14億t</b>	建物・橋梁・自動車・設備として社会に蓄積

### 循環鋼比率の概念図



# 02

## SECTION 2

### 「為してきたこと。」

---

自力で積み上げてきた  
設備・技術・財務の歴史がここにあります。

## INVESTMENT HISTORY SINCE 1991

## 設備投資のこれまで

## 1991年以降、電炉による鋼板の供給を拡大すべく、設備投資によるチャレンジを繰り返してきた

東京製鐵は、1991年、岡山工場で国内初となる電炉ホットコイルの生産に参入しました。その後、酸洗コイルや溶融亜鉛めっきコイルへと製品ラインアップを拡充し、薄板分野での顧客層を拡大。さらに2007年からは九州工場で厚板の生産も開始し、鋼材需要の中心である鋼板製品の品揃え強化を進めてきました。世界最大級の電炉を擁する田原工場への投資はその象徴です。当社は、国内需要の69%を占める鋼板分野に挑戦するなど、電炉では難しいといわれていた高品位鋼材をつくるという目標に向けて、設備投資を繰り返しながら技術を積み上げてまいりました。現在、岡山工場の既設溶融亜鉛めっきラインを、冷延コイルも生産できる兼用ラインとする改造投資を進めており、2027年度より、冷延コイルの販売がスタートします。

これらは主に、**自らの収益力と財務基盤**によって実行してきました。

## 投資の基本姿勢

- 主に自らの収益力と財務基盤で、機動的に投資を実行
- 投資は常に「老廃スクラップを高品位鋼材へ」という目標に向けて
- 世界最大級の電炉を擁する**田原工場**で新たな需要開拓にチャレンジ
- 各工場が相互補完する**BCP対応の生産体制**を構築

## 鋼板類における設備投資の歴史年表（1991年以降）

年月	工場	設備
1991年10月	岡山工場	熱延広幅帯鋼圧延工場
1995年04月	岡山工場	熱延広幅帯鋼酸洗設備
1997年03月	岡山工場	冷延設備及び表面処理設備
2007年01月	九州工場	厚板設備
2009年11月	田原工場	熱延広幅帯鋼圧延工場

THE VIRTUOUS CYCLE OF INVESTMENT

## 設備投資が生み出す「良き流れ」

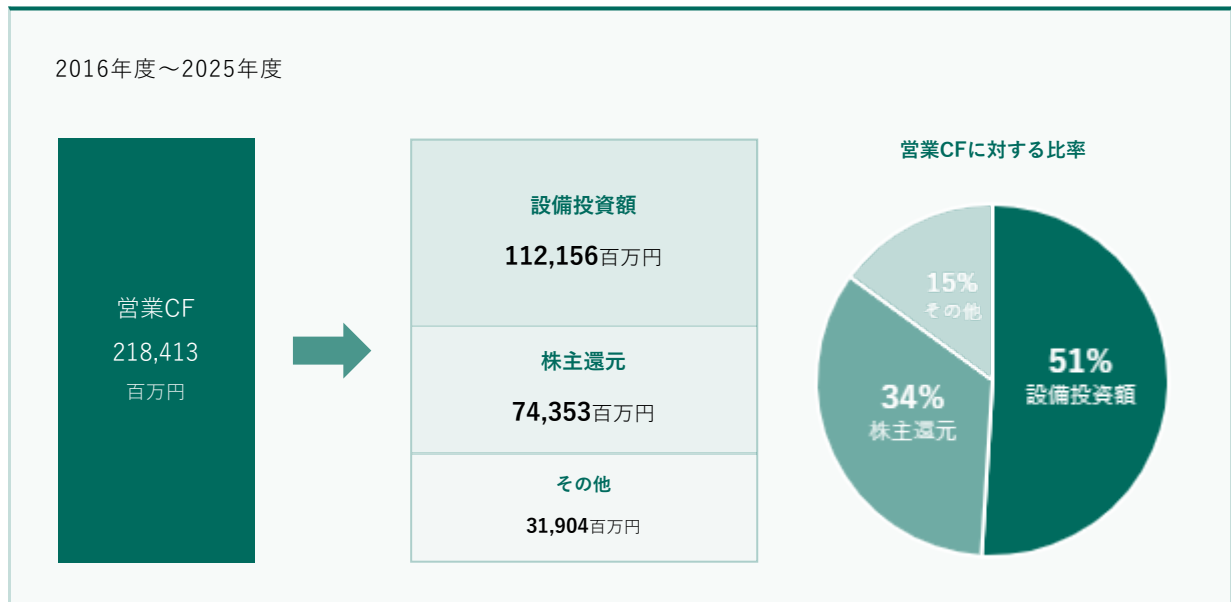
### 投資・収益・還元——築いてきた好循環の構造

当社の設備投資は、継続的に高い収益を生み出してきました。設備投資が競争力の向上をもたらし、その競争力が高水準の営業キャッシュフローを生み出す。そして得られたキャッシュフローは、再投資と株主還元へと振り向けられ、さらなる競争力の向上へとつながっていく。この好循環こそが、当社の持続的な成長を支えてきました。

当社の投資は、需要構造の変化を先読みし、将来の競争力を築くための先行投資としての側面を持っています。過去10年でみた場合、**2016年度～2025年度平均 ROA 7.80%・ROE 11.36%**という実績につながっています。

この好循環を支えているのが、健全な財務体質です。鉄鋼業は市況変動が大きく、原料価格・電力価格・為替・需要環境の影響を強く受ける事業であり、その中で機動的な設備投資と安定した株主還元を継続するためには、強固な財務基盤が不可欠です。過去10年間、当社は営業活動で得たキャッシュフローの約**51%**を設備投資に、約**34%**を株主還元に充当することで、成長と還元を着実に両立してきました。現預金は、この二つを同時に実現するための戦略的基盤です。

### 営業CFのキャッシュアロケーション



## TAHARA PLANT INVESTMENT

## 田原工場への投資 — 「これから」ではなく、「いますぐ」 活かせる価値がある

### 迅速な判断と高い投資効率が、当社の競争力の源泉

田原工場は現在、鋼板拡販の中核工場として、また、自動車認証を受けた主力工場として、いよいよその真価を発揮しつつあります。

社会的にみても、当社の電炉設備は、単なる生産設備ではありません。資源循環を進めて、鉄スクラップを受け入れる、低CO<sub>2</sub>鋼材をつくり、お客様の環境価値を高める設備です。さらに、電炉の操業柔軟性は、デマンドレスポンスを通じて電力需給の安定にも貢献し始めています。当社の設備は、余剰再生可能エネルギーを吸収し、電力需給が逼迫した際の調整力を提供する、社会インフラとしての役割も担いつつあります。

将来において、他社による電炉も計画されていますが、カーボンニュートラルの実現には時間の猶予がありません。いますぐに動かなければならないのです。その意味において、田原工場は、まさに欠くことのできない存在となっています。脱炭素と資源循環の需要が拡大するこれからにおいて、当社の設備能力は、将来の市場機会を取り込むための「**伸びしろ**」とも言えます。

当社の投資は単なる維持更新にとどまらず、将来の競争力を高めるための成長投資として実行されています。新たな販売品種として2027年度稼働を目指す冷延設備は、当社の可能性を広げるためのチャレンジです。

90+ YEARS WITH JAPANESE SCRAP

## 90年以上国内鉄スクラップと向き合ってきた自負

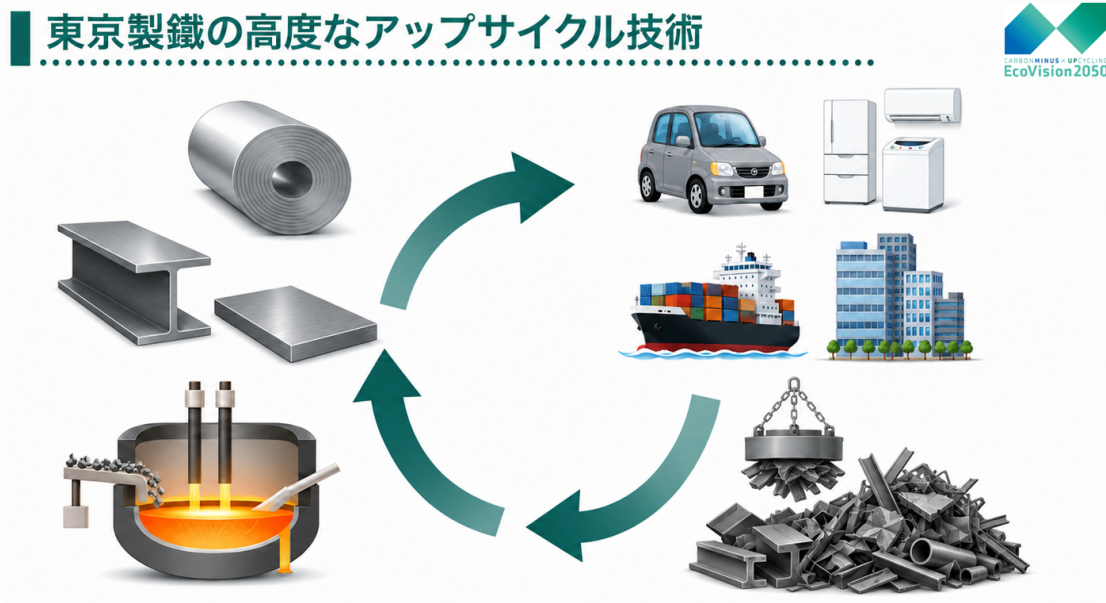
老廃スクラップを使いこなす知見と技術が、当社の競争力の源泉

当社は、国内でもっとも市中から鉄スクラップを購入している電炉鉄鋼メーカーです。

一言で鉄スクラップといっても、発生源・品位・成分・高比重・加工状態・混入元素・地域性・流通構造によって性質が大きく異なります。このスクラップをどう調達し、どう選別し、どう配合し、どう操業し、どう品質に結びつけるか。それが**電炉メーカーの競争力そのもの**です。

当社は長年にわたり、市中スクラップを主原料として鋼材を製造してきました。その過程で、建物の解体時、自動車の廃車時などに発生する、最も発生量の多い老廃スクラップを使いこなす**知見・操業技術・品質管理技術・用途開発力**を蓄積してきました。

老廃スクラップを、お客様に安心して使っていただける高品位鋼材へと高める。これは単なるリサイクルではなく、**アップサイクル**です。この能力こそ、他社が容易に代替できない社会課題解決機能です。



## INNOVATION FROM LATEST EQUIPMENT

## 最新設備から生み出されるイノベーション

## フリー窒素固定技術 — 電炉ならではの発想で「窒素の壁」を突破（特許第7766845号）

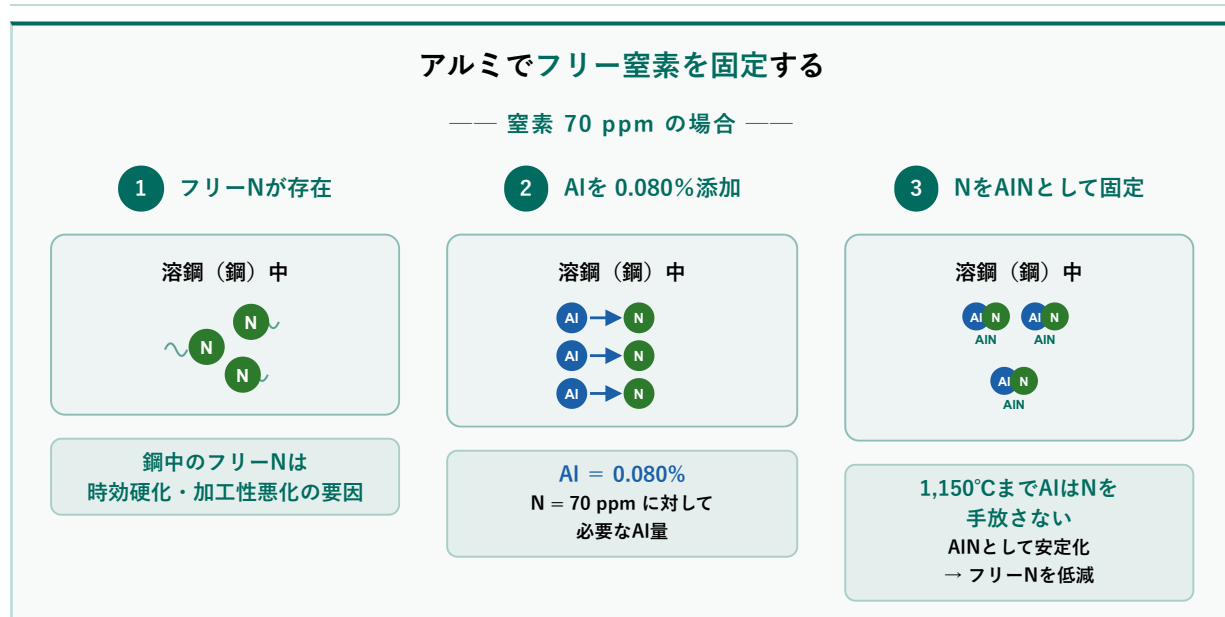
老廃スクラップから高品位の鋼材をつくることを可能としたイノベーションが、当社鋼材の評価につながり、需要分野を拡大しています。

高品位の鋼材をつくるにあたっては、電炉特有の製造プロセスにより、鋼材中に窒素が混入しやすいという課題がありました。鋼の中で自由に動けるフリー窒素は、加工性を求められる薄板では時間の経過とともに鋼板を硬くし、曲げ加工や成形をしにくくします。従来はチタン（Ti）やホウ素（B）を添加して固定する方法を用いてきましたが、高いコストや高度な品質管理技術が必要でした。

転機となったのは**2024年4月**。通常よりアルミが多く入った時の品質の変化を見逃さず、田原工場の生産・品質管理・技術の各部門が一体で検証を重ねた結果、アルミの添加によってフリー窒素を**AIN（窒化アルミ）**として**安定的に固定**できることを突き止めました。この技術は2025年2月に出願し、**わずか8か月後の同年10月に特許第7766845号「熱延鋼板」**として登録されています。出願から登録までの短さは、技術の新規性と完成度の高さを物語っています。

一例として、窒素濃度70ppmの鋼材に対しアルミをわずか**0.080%**添加するだけで、**1,150°C**の高温域まで窒素を安定的に封じ込めることができます。

## 特許の核心技術



この技術は、当社の設備・操業・研究の組み合わせから生まれたものです。お客様の高いご要望に応じていくうえで、技術と設備は不可分であり、両者の融合が当社の競争力の根幹をなしています。

## DEMAND FOR OUR INNOVATION

## 当社のイノベーションを待つ人がいる

## 日本自動車工業会が示す「Cu(銅)許容」の流れ — 当社の主張が業界標準になりつつある

お客様側にも大きな変化が起きています。

日本自動車工業会の資料では、老廃スクラップに通常入ってしまう銅 (Cu) の量を許容するという、画期的な考え方の転換が示されました。

当社はかねてより、海外の薄板電炉メーカーとは異なり、最も発生量の多い老廃スクラップを使いこなすことを提唱してきました。その鍵となるのが、通常老廃スクラップに含まれるCu (銅) 量を前提に、お客様のご要望に応えた鋼板を作る技術です。この考え方が業界に受け入れられつつあることは、当社の技術的アプローチの正しさを示しています。

製造側とお客様側が歩み寄りながら技術を共同構築していく。この流れこそが、日本における老廃スクラップの有効活用を前進させる鍵です。お客様の意思と当社の技術力がかけ合わさって、資源循環が進んでいくのです。**老廃スクラップを使いこなせるメーカーの競争力がより一層価値を認められるようになりつつあります。**

## 【参考】日本自動車工業会 (JAMA)

## 再生鉄の利用促進に向けた自工会の取り組みについて - 電炉鋼板の目標値 (目線) 公表 -

## 再生鉄 (鋼板) の目標値 (目線)

## 目標値 (目線) 活用の考え方

自工会各社では、本目標値 (目線) を踏まえ、再生材活用率の最大化を目指して、**再生鉄を最大限使いこなしていく**

化学成分	Cu (銅)	Sn (錫)
目標値 (目線)	0.35%以下	0.020%以下

出典：一般社団法人 日本自動車工業会 (JAMA) 資料より

## ▶ 東京製鐵の見解

老廃スクラップには通常Cu (銅) が0.2~0.3%程度含まれます。日本自動車工業会がCu 0.35%以下を「目線」として設定したことは、老廃スクラップをそのまま活用できる水準への歩み寄りを意味しており、当社が長年提唱してきたCu許容・使いこなしのアプローチが業界標準として認められつつある流れです。

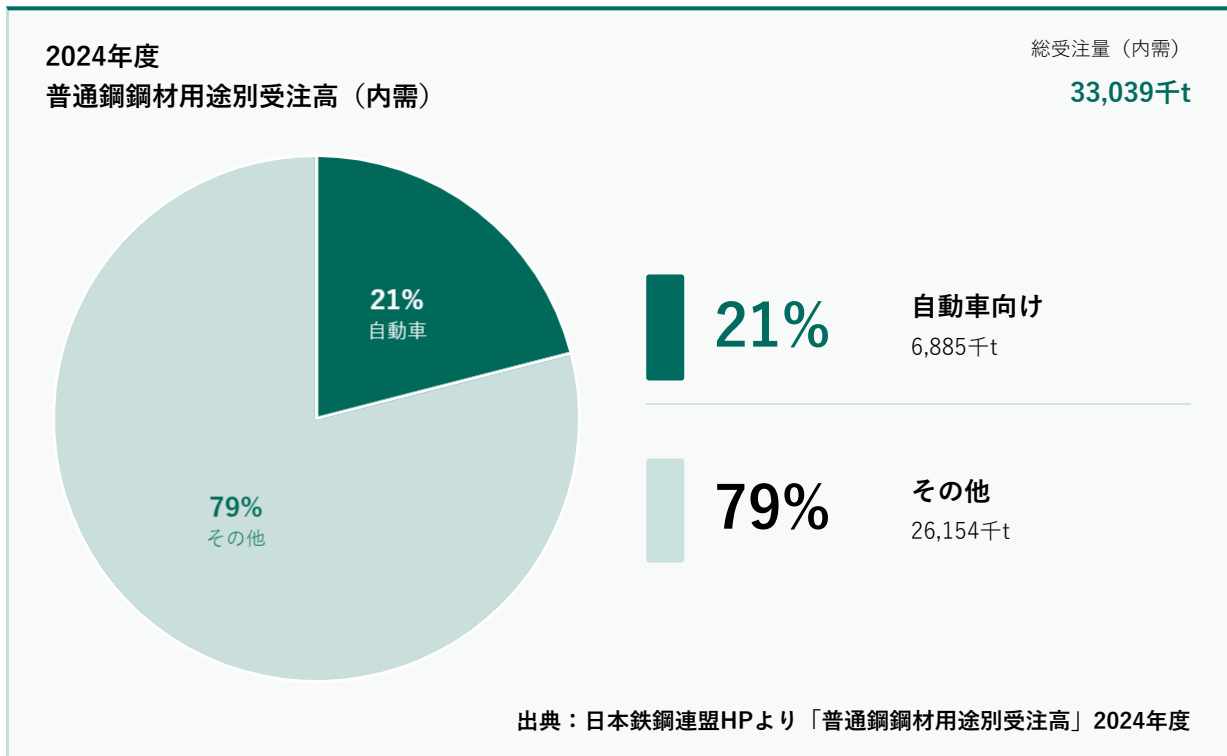
EXPANDING OUR REACH

## イノベーションが、需要分野を拡大する

### 自動車向け供給もスタート — 需要分野の拡大が進んでいる

普通鋼電炉メーカーとして国内唯一の真空脱ガス装置の導入やAIN固定技術、鉄スクラップに含まれる合金元素のコントロールなど、高度なアップサイクル技術の確立により、これまで普通鋼の電炉材が少なかった**自動車向け供給が始まっています**。国内の製造業で最も鋼材を使う産業であり、普通鋼需要のうち**約2割程度**を占める自動車向けが、将来的に当社のターゲットとなり、自動車業界のお客様との協働が広がっていくものと期待されます。その証左として、昨年11月、トヨタ自動車様による当社鋼板の採用が発表されるに至りました。

従前の当社の主要販売先であった建築・土木などの建設分野から、自動車・機械・電機などの製造業の分野へと、当社鋼材が活用できる需要分野は着実に広がっています。



TRANSFORMATION OF PRODUCT MIX

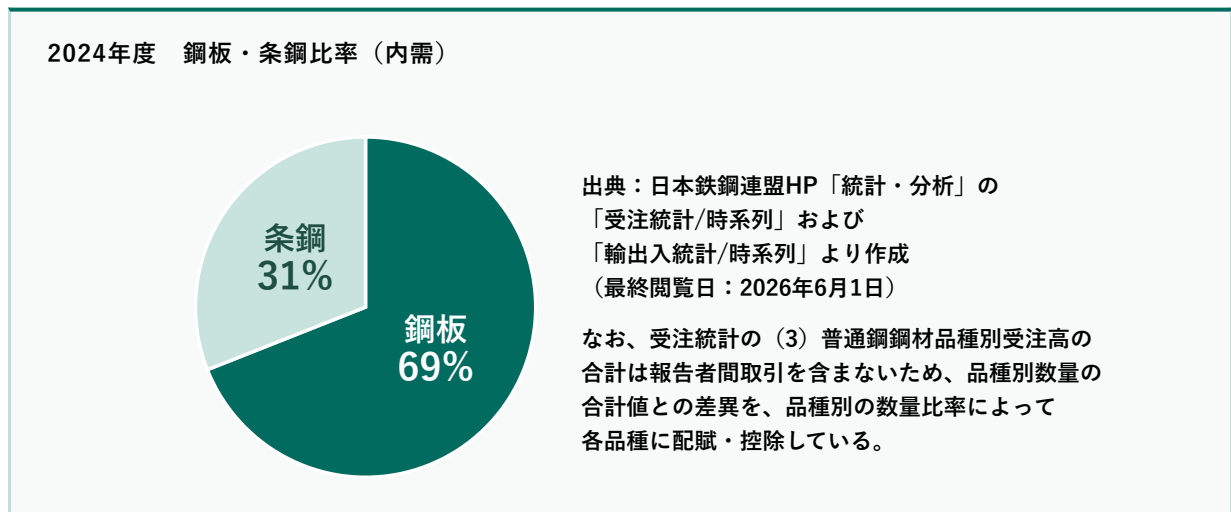
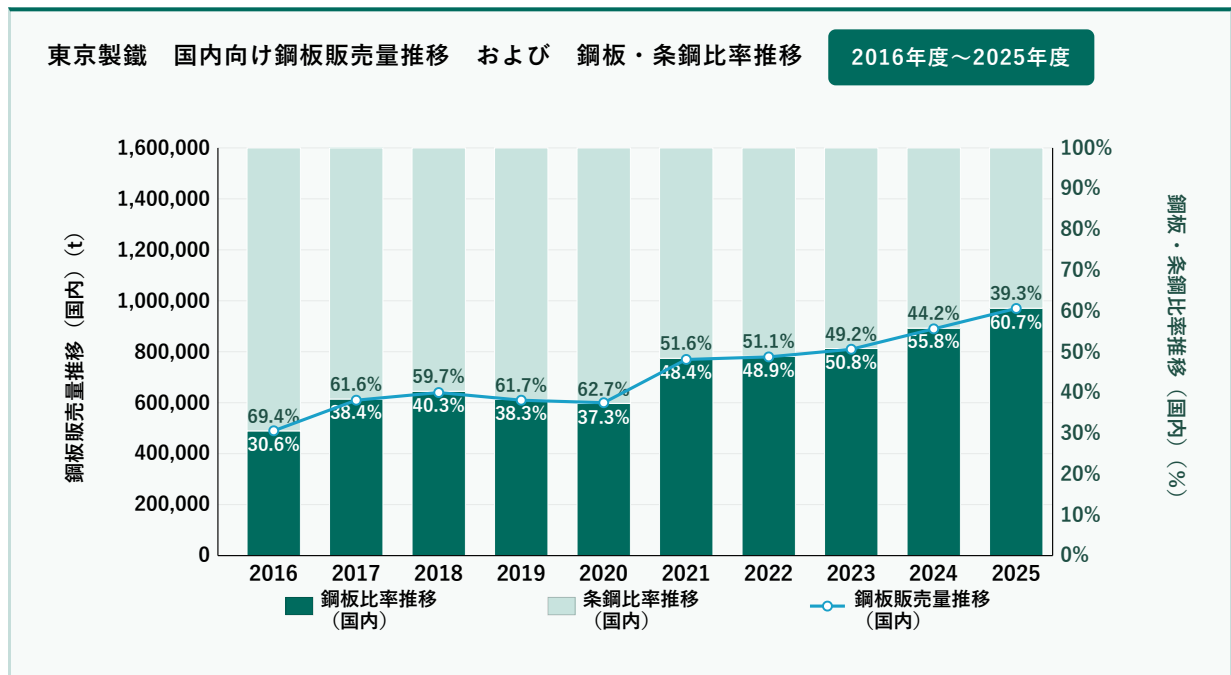
# 品種構成の変革 — フロンティアに挑む —

## 鋼板類の生産量が拡大 — 事業構造の転換が進んでいる

当社は長年、鉄骨などの建設向け条鋼分野で強みを持つ会社として認識されてきました。しかし現在の当社は、製造業などの鋼板分野においても着実にその存在感を高めています。

田原工場・岡山工場・九州工場を中心に、国内普通鋼需要の大きな割合を占める鋼板分野に本格的に挑戦しています。

国内普通鋼需要の中心は鋼板類です。当社がここに本格的に販売拡大することは、需要縮小の中でも成長余地があることを意味します。「条鋼メーカー」から「より幅広い分野を手掛ける電炉メーカー」への変革が進んでいます。



FROM AWARENESS TO ADOPTION

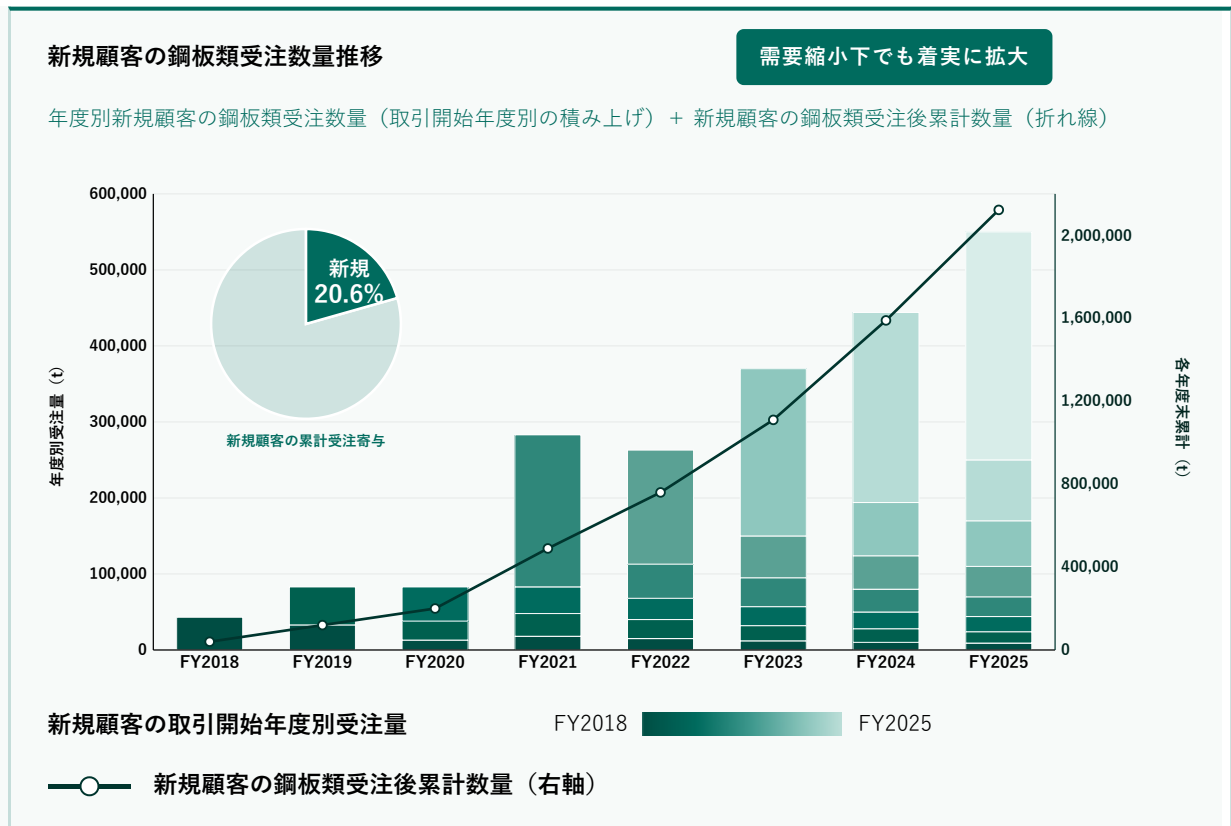
「知る」から「使う」へ ～お客様が増えています～

過去10年の鋼板類販売総量のうち約20%が新しいお客様からの受注です

環境価値への関心の高まりを背景に、当社電炉鋼板の品質向上が加わり、使用用途が増えたことで顧客基盤が広がっています。

国内鉄鋼需要が縮小しているなかでも、当社の競争力の高まりにより市場の電炉シフトが起これ、新しいお客様による購入が着実に増えています。

「東鉄技術フォーラム2026」で発表したお客様との協働事例が、「ほぼゼロ」鋼材を含めた低CO<sub>2</sub>電炉鋼材のさらなる採用検討につながり、**新規顧客基盤が広がっています**。国内鉄鋼需要が中長期的な縮小傾向にあるなかで、お客様が増えていることは、電炉の環境価値が市場から求められていることを示しています。さらに、当社は年間約**600万t**の粗鋼生産能力を有しており、需要拡大に応じて、生産量を機動的に引き上げることが可能です。



## GLOBAL VALUE OF LOW-CARBON STEEL

## 海外で確立した低炭素鋼材の価値

## CBAMが始まったEUでは、すでに炭素価格が鋼材市況に影響し、上昇

海外では、低炭素鋼材への市場要請はさらに高まっています。CO<sub>2</sub>排出量に対してCBAMが導入されたEUでは、移行期間中から炭素価格が実際の鋼材市況に影響し、価格の上昇につながりました。こうした動向はグローバル企業を通じて国内市場にも影響を与え、CO<sub>2</sub>排出量に価格がつく世界において、排出量の少ない当社鋼材の競争力はさらに高まっていくと予想されます。

鉄スクラップを主原料とした電炉鋼板を製造できる当社へ、**海外からの引き合いが急速に増えています。**

日本においてもCO<sub>2</sub>排出に関わる法制化に向けた議論が進みつつあり、Scope3排出削減を目指す国内のお客様にとって、低炭素電炉鋼板の価値は今後ますます高まっていくものと思われます。

## EUにおける当社電炉鋼板の競争力

単位：USD/mt

ホットコイルで比較	東京製鐵		日本の高炉メーカー	
	2026年	2030年	2026年	2030年
①基準CIF価格	\$800	\$800	\$800	\$800
②現行AD関税	\$55.20	\$55.20	\$240.00	\$240.00
③推定CBAMコスト	\$3.31	\$15.68	\$84.76	\$340.51
④合計	\$858.51	\$870.88	\$1,124.76	\$1,380.51

※ 2026年5月現在入手可能なデータによる推計値

BCP & MULTI-PLANT SYSTEM

## お客様の信頼を守るために

### 複数の生産拠点 — 品質・納期・安定供給・BCP体制への責任

当社は複数の生産拠点を有しており、品質管理・納期管理・BCP体制において、お客様が安心して電炉鋼材を採用できる体制を整えています。

各工場が品種ごとに役割を持ちながら相互補完する体制は、特定拠点へのリスク集中を分散し、安定供給の確実性を高めています。また、各地で発生する鉄スクラップをバランスよく取り込むための分散配置としての意義も持っています。このBCP機能と供給安定性、そして地域の資源循環を確立し、「環境に良いから使ってください」ではなく、「**品質・納期・安定供給を含めて信頼される電炉メーカー**」であること。これが当社の目指す姿です。

### 品種別の生産拠点の重なり

製造可能品種	田原工場	岡山工場	九州工場	宇都宮工場
H形鋼		○	○	○
I形鋼		○	○	
溝形鋼		○		○
縞H形鋼		○		○
異形棒鋼		○		
厚板			○	
ホットコイル	○	○		
縞コイル	○	○		
酸洗コイル	○	○		
熔融亜鉛めっきコイル		○		
カットシート	○	○		
角形鋼管	○			

ENVIRONMENTAL VALUE BECOMES ECONOMIC VALUE

## そして、環境貢献が価値になる

### 国内のお客様が、積極的に低炭素電炉鋼材「ほぼゼロ」の採用へ

2024年7月、当社は低CO<sub>2</sub>鋼材「ほぼゼロ」をスタートさせました。

(<https://www.tokyosteel.co.jp/hobozero/index.html>)

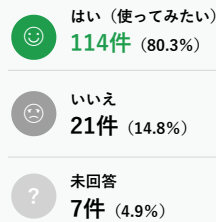
当社の低CO<sub>2</sub>鋼材ブランド「ほぼゼロ」は、再生可能エネルギーと電炉の高い親和性を生かし、お客様のScope3削減に貢献する低CO<sub>2</sub>鋼材です。発売以来、現時点で国内外のお客様への累計販売量は**25,000t**を超えています。

国内のお客様が、電炉材、そして低CO<sub>2</sub>鋼材であるほぼゼロ材の採用へ積極的に動き始めています。

「東鉄技術フォーラム2026」では、日本を代表するゼネコン各社でScope3削減・低CO<sub>2</sub>鋼材実装が進んでいることが紹介されました。また、CFP（カーボンフットプリント）計算ソフト（M1eCO2）を利用した大手クレーンメーカーの試算によると、「ほぼゼロ」を使用したクレーンは、従来の高炉材に比べCFPを約**70%削減**できることも示されました。

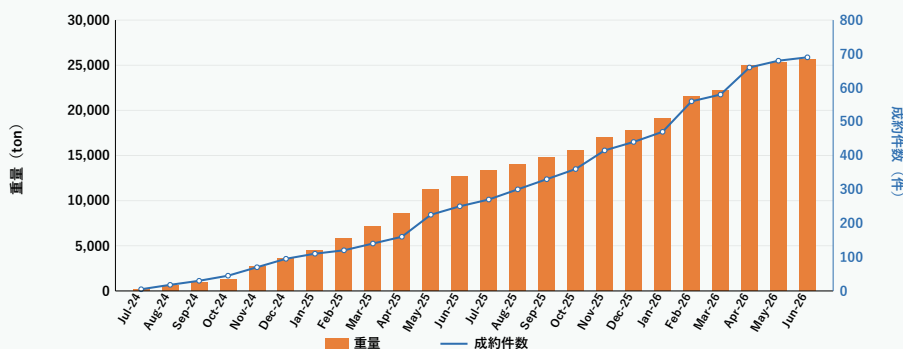
参加者に実施したアンケートでは、回答者の**80%**がほぼゼロを「使用したい」と答えています。電炉鋼材の環境価値が、お客様の調達価値・製品価値そのものになり始めています。

#### 東鉄技術フォーラム2026 アンケート結果 — 「ほぼゼロ」使用意向



※ 80%は東鉄技術フォーラム2026参加者アンケートの結果。

#### 低CO<sub>2</sub>鋼材「ほぼゼロ」累計成約件数・重量推移



A NEW BUSINESS MODEL IS BORN

## 新ビジネススタイル誕生

### デマンドレスポンス×「ほぼゼロ」 — 環境と収益が両立する新しい企業モデル

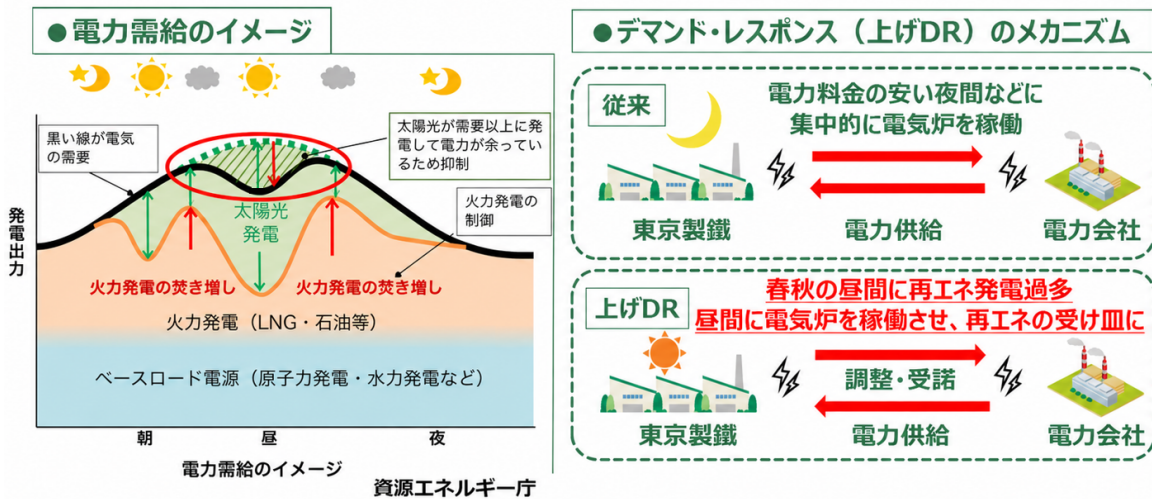
当社の環境貢献は、新たな収益機会を生み出しはじめています。

再生可能エネルギーが余った時には、操業シフトで使用を増やし（「上げDR」）、供給不足が懸念される場合には使用量を調整（容量市場）します。いずれも、デマンドレスポンスという操業の柔軟性を活かした、電炉ならではのメリットです。再エネを用いた低CO<sub>2</sub>鋼材「ほぼゼロ」やデマンドレスポンスによる報酬を合わせると、当社の環境貢献により得られる利益は、2025年度の**営業利益の約8%**を占めるに至りました。

電炉の柔軟な操業を活かした再エネの調整弁としての機能や、「ほぼゼロ」によるお客様との協働が、ビジネスになりつつあること。これは、環境貢献と業績向上が両立できることを示す、**企業の新しいモデル**です。

なお、「ほぼゼロ」・デマンドレスポンスの利益貢献については、今後さらなる拡大を見込んでいます。

## デマンド・レスポンス（上げDR）



# 03

## SECTION 3

### 「経営基盤のさらなる強化へ。」

---

資本効率・中期経営計画に関する考え方、  
コーポレートガバナンスの考え方について、  
当社の考え方と取り組みをお示しいたします。

## CAPITAL EFFICIENCY &amp; SHAREHOLDER VALUE

## 資本コストや株価を意識した経営

### 高い資本収益性の維持と、株主還元・IR活動の充実

#### ①収益の向上と資本効率

過去10年間（2016年度～2025年度）において、営業キャッシュフローに対する設備投資の割合は平均約**51%**を維持しており、生産性と競争力の継続的な向上に取り組んでまいりました。この結果、過去10年間におけるROA（総資産利益率）の平均値は**7.80%**となっております。

また、最適な資本構成の実現に向けた取り組みを通じて、過去10年間におけるROE（自己資本利益率）の平均値は**11.36%**となり、10%を上回る実績を達成してまいりました。

#### ②株主還元方針

現行の総還元性向**25～30%**という株主還元方針を維持しつつ、事業のボラティリティを踏まえた安定的な還元の実現に向け、たとえば利益水準が急速に変動した場合であっても直前の還元水準に目配りするなど、より実態に即した還元方針の在り方について継続的に検討してまいります。あわせて、自己株式の取得に加えて、昨年より本格的に着手した遊休土地の順次売却、政策保有株式の計画的縮減についても引き続き推進し、資本効率の向上に取り組んでまいります。

#### ③IR体制の強化と株主・投資家との対話

本年度より、株主・投資家との対話をより実質的なものとするため、**IR専任体制の強化**を実施しております。具体的には、IR専任部署の新設および専任担当者の配置を行い、機関投資家向け説明会の再開を含むIR活動の充実に取り組んでまいります。

対話を通じて得られた株主・投資家の意見については、取締役会・経営会議に定期的に報告するなど、**経営トップを含むマネジメント全体にフィードバック**する体制を整えております。

## MEDIUM-TERM MANAGEMENT PLAN

## 中期経営計画に関する考え方

機動的な経営判断を維持しながら、中期的な経営方針を丁寧にお伝えしてまいります

当社が属する普通鋼電炉業界は市況産業であり、業績が景気変動に大きく左右されやすい特性を持っています。このため、これまで中期経営計画等を定めず、その時々状況に応じた的確な判断ができるよう努めてまいりました。

しかしながら、株主・投資家の皆様との建設的な対話をより充実させるため、以下の事項について開示の方法を含め検討を進めてまいります。

- 中期的な資本効率・キャッシュアロケーションに関する考え方と経営目標水準
- 設備投資に関する基本方針
- 脱炭素・資源循環という社会的要請に応える事業モデルの深化に伴う、新たな需要創出・収益機会の拡大を成長の柱として位置付け、その取り組み方針

市況変動に対する機動的な経営判断との両立を図りながら、株主・投資家の皆様に対して**継続的かつ丁寧な説明**を行ってまいります。

## BOARD, REMUNERATION &amp; GOVERNANCE

## 取締役会・報酬・ガバナンス体制について

コーポレートガバナンスの実効性向上と透明性の強化に継続して取り組んでまいります

### 取締役会の実効性向上への取り組み

当社では、年1回、各取締役に対して取締役会全体の実効性についてのアンケートを行い、構成・運営内容・役割の各観点から評価・分析を行い、その結果を取締役全員で共有・議論する場を設けております。

この評価・議論に基づき、取締役会運営の効率化および議事進行の改善に努めるとともに、取締役会の内外を問わず、幅広い情報の共有や意見交換を継続し、経営戦略・経営計画の着実な推進に努めてまいります。

### 取締役の報酬に関する方針

当社取締役の報酬に関する方針および決定方法については、有価証券報告書にて開示しております。取締役に当社の企業価値の持続的な向上をはかるインセンティブを与えるとともに、取締役と株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、2019年6月より**譲渡制限付株式報酬**を導入しております。

今年度より、取締役の中長期的な企業価値向上へのインセンティブをさらに高める観点から、指名報酬委員会における審議を経て、これまで各役職に応じた定額決定する方式から、**報酬総額に対する一定の割合をもって算定する方式へ変更**し、報酬全体に占める株式報酬の比率を引き上げております。

### 相談役・顧問制度について

当社では、相談役および顧問制度を設けております。相談役は、経営に係る過去の経験則等について助言を行うものの、社内会議への出席はなく、無報酬です。顧問は設備投資・生産技術などに関する助言を行っております。いずれも取締役会を含む経営の意思決定への関与はございません。

ガバナンス強化の観点から、相談役・顧問の任期・役割・処遇については**透明性を高める方向で継続的に見直し**を行っており、その内容については適切な方法で開示してまいります。

# 04

## SECTION 4

### 起点となる東京製鐵

---

気候変動が加速し、  
貴重な資源である鉄スクラップが流出し続けるこの現実には、  
当社は正面から向き合い、行動します。  
鉄スクラップから始まる脱炭素と資源循環の起点に、  
東京製鐵はいます。

## CLIMATE &amp; RESOURCE CRISIS

## 加速する気候変動、貴重な資源である鉄スクラップの海外流出

近時、気候変動はその激しさを増し、2024年は、世界平均気温が、気候変動対策の国際的枠組み「パリ協定」で掲げる上昇幅の抑制目標である**1.5°C**を超過して上昇してしまいました。鉄鋼業は世界全体のCO<sub>2</sub>排出量の**約7~8%**を占める産業として、脱炭素化への責任を担っています。

資源循環の視点において、日本ではここ数年で約**700万t**の鉄スクラップが海外へ輸出されている一方、約**500万t**の鉄鋼製品(普通鋼)が輸入されています。国内に存在する貴重な資源である鉄スクラップを海外へ流出させ、一方で鋼材を輸入しているこの構造は、CO<sub>2</sub>削減・資源循環・経済安全保障のいずれの観点からも、早急に見直す必要があります。

指標	数値
世界気温上昇 (2024年)	<b>1.5°C超え</b>
鉄鋼業のCO <sub>2</sub> 排出責任	<b>約7~8%</b>
日本のスクラップ輸出量	<b>約700万t</b>
日本の鉄鋼製品 (普通鋼) 輸入量	<b>約500万t</b>

WHAT ONLY TOKYO STEEL CAN DO

## 東京製鐵ならできること

---

この状況を変える起点になれるのは、当社です

---

一刻も早く温暖化を止め、貴重な資源を無駄なく循環させるために、「**東京製鐵モデル**」を確立し広げていくという社会的な責任があると自負しております。

老廃スクラップを使いこなす技術、最新の設備導入、弛まぬコストダウンによる競争力の強化、お客様との協働による社会実装。これらはすべて、長年にわたる当社の歩みから生まれたものです。高いイノベーションを活かし、お客様との連帯により社会を変えようとする行動を起こしているのが**当社**です。当社は、他社がすぐには代替できない価値や強みを持っているのです。

東京製鐵株式会社 Tokyo Steel Mfg. Co., Ltd.

CO<sub>2</sub>削減と資源循環を軸に、社会課題の解決と企業価値向上へ

## MESSAGE FROM THE PRESIDENT

# 起点になる

気候変動・資源循環に向き合うため、東京製鐵は、田原・岡山・九州・宇都宮の4工場の設備と技術、社員ひとりひとりの環境貢献への信念、そういった持てる力すべてを、今、この瞬間に注ぎ込んでいく、誰よりも強い意思を持っています。もはや猶予はありません。もしも、当社がこの歩みを止めてしまったら、その時点で、社会は変革のチャンスを失うかもしれません。

東京製鐵は、まっすぐにこの姿勢を貫くことで、みなさまとの**協働の起点**にふさわしい企業でありたいと願っています。

これからも、皆様の温かいご支援を賜われますよう、どうぞよろしくお願いいたします。

取締役社長

奈良 暢明

2026年6月