



新日鐵住金

2017年度決算説明会（2018年4月26日開催）

質疑要旨

注：説明会開催時点の情報に基づく内容です。

説明者 副社長執行役員 宮本 勝弘

Q 2017年度4四期の生産も、計画に対して未達となった。生産の計画未達が続いている点に不安を感じている。御社、これまでも生産対策として様々な対応をされてきたかと思うが、今後、新たにどのような取組みを進めていく考えなのか？

A 4四期の生産は2月の公表時に比べ減産という結果になった。昨年度の減産要因を分析した結果、老朽化が原因というよりも、一部操業上のミスがあったり、世代交代の狭間でノウハウが十分に蓄積されていなかったり、という原因のトラブルが多かった。全ての工程が問題ではなく、課題のある工程は特定されている。全社の知見、マンパワーを集中し、対応していく。4月に、全社共通設備管理システムを導入したが、こうしたシステムのフル活用も進めていく。

トラブルの中には、ハイテン等硬い鋼材の圧延で設備の負荷が高まり、以前より早いタイミングで部品が破損してしまいトラブルに繋がったというケースも見受けられる。これは、足下の品種高度化等の状況変化に対応しきれていなかったことが原因だと考えている。このような変化も踏まえ、設備管理や操業ノウハウの一体的見直しにも取り組んでいる。

また、新しい設備がうまく立ち上がらないという現象も生じている。これは、当社のエンジニアリング力の課題である一方、設備ベンダー側のエンジニアリング力の実力が落ちているという面もあるので、当社の「設備を見る力」を更に鍛える必要があると考えている。設備導入にあたっては、デザインレビューやリスクレビューを行い、リスク評価の抜け・漏れをしっかりと確認する等、技術陣が必死になって取り組んでいる。2020年中期経営計画では、設備投資の大幅な増額を計画している。修繕費も、これまでかなり増投入してきたが、これを更に10%程度増額する。資金もマンパワーも投入し、こうした対策をしっかりと進めていく。

Q 2017年度4四期の生産が計画未達となった要因は？ご説明の中で、2018年度の実産量の見通しとして、4四期の単独粗鋼生産実績1,050万tの4倍の4,200万t、更に $+\alpha$ を目指す、という数値を挙げられたが、この数値目標は、やや楽観的な見通しなのか、それとも、ある程度確度をもった、達成に自信のある目標なのか？ここ数四半期、計画に対して生産実績の下振れが続いていることもあり、御社の認識を確認させて頂きたい。

A 4四期の生産未達はいくつかトラブルが続いたことによる。2018年度の4,200万t $+\alpha$ の達成は大丈夫だと思っている。4四期の単独粗鋼生産量は1,050万tだが、これは小さなトラブルが少なからず起こった中での実績である。この4倍である4,200万tは十分達成できる数字と考えている。資金もマンパワーもかけ、先ほどご説明した全社共通のメンテナンスシステムのフル活用も含め、トラブル対策に向け、様々な対応を行っている。足元、販売環境は良く、需要も強いので、 $+\alpha$ も含め、しっかり対応していきたい。

Q 2017年度は対前年度200万tの減産で、生産出荷影響▲700億円を計上しているが、数量影響だけでなく、コスト影響も含めると▲1,000億円程度の減益要因になったのではないかと想定している。数量が200万t戻り、通常の状態となれば、700億円ではなく、1,000億円程度の増益効果が生じると考えているが、そのような認識で宜しいか？

A ご指摘のように、2017年度は生産出荷で前年度対比▲700億円の減益となった。これは数量が戻れば戻ってくる。また、トラブルにより、数量影響だけでなく、コスト影響も生じている。全て合わせるとご指摘の金額レベルと考えている。こうしたトラブルをなくす為に、先ほどご説明したような様々な取組みを行っている。課題のある製鉄所、工程は特定できており、そちらに全社でもトップクラスの現場及び本社のマンパワーを投入している。これに加え、現状ボトルネックとなっている工程の課題を解き、また、余力の残っているラインを活用していくことで、中期経営計画で目標としている単独粗鋼生産、4,500万tを達成できると考えている。

Q マージン改善に関して、かねてより原料コスト転嫁の必要性を主張されていたが、実現性はどうか？マージン改善の確度について教えて頂きたい。

A マージン改善は極めて重要な課題だと認識している。このままでは、お客様から、更に高品質な鋼材に対するご要望を頂いたり、高級鋼増産のご要請を頂いたりしても、対応できないということになりかねない。そうならないよう、再生産可能な適正価格をきちんと実現し、高級鋼対応を進めていきたいと考えている。

当社としては、既にこれまで、再生産可能な適正価格の実現に向け、5千円/tの改善に取り組んできている。2017年度は上期から下期にかけ、マージンは400億円、すなわち2.1千円/tの改善となったが、これでは十分ではない。引き続き改善に向け、取り組んでいるところである。

ハイテン等、いい鋼材を造るには様々な合金が必要だが、こうした合金の価格が上

昇している。主原料の価格変動は鋼材価格に反映できるが、更に合金、市況原料等の価格も数百億円レベルで上昇しており、加えて、物流費、人件費、資材費等も上昇している。当社としては、先ほどの5千円/tの改善に加え、こうしたコスト影響に関するお客様のご理解を頂くことが必要だと考えている。価格改善に関しては、不退転の覚悟で対応していく。会社全体の問題として十二分に意識している。

Q ハイテン含め、高級鋼板製造で設備負荷、操業負荷がかかっており、値上げが不可避、ということかと思うが、2017年度の紐付価格交渉をどう評価しているのか？また、今後の交渉にあたっては、どのような材料を新たな武器にして更なる値上げを勝ち取っていかうと考えているのか？

A 2017年度の紐付の価格交渉に関しては、主原料に関してはきちんと反映できた。これとは別に、再生産可能な適正価格の実現、更に、合金鉄等の市況原料等の上昇に対する価格改善が必要だが、これらはほとんど実現できていないと考えている。

これに対しては、一つには内外価格差の存在を踏まえた対応が考えられる。海外の鉄鋼メーカーは、価格交渉の中で価格が折り合わない場合に供給を拒み、値上げを断行するようなこともあると聞いているが、当社は、安定供給をベースに、お客様との中長期的な関係を大前提にビジネスを進めてきており、このスタンスを継続していくことが重要だと考えている。しかしながら、これを維持する為には価格改善が不可避であり、当社が海外鉄鋼メーカーとは違うスタンスで対応していることも含め、お客様によくご理解頂くことが必要となっており、これに取り組んでいる。また、お客様から、より高級な製品の供給を要請される等、新たな交渉が必要となるタイミングをとらえ、価格をいくら上げて頂かないと供給の為の投資ができない、と明確に主張することも必要だと考えている。ベースの供給力を維持する為の資金投入の必要性、更に踏み込んだ追加の対応を行う為の資金投入の必要性等も含め、お客様のご理解を頂き、再生産可能な適正価格の実現に向け、対応を継続していく。

マージン改善の課題については、社としても大変な問題だと認識しており、社長以下、全社を挙げて、真摯な意識でこの課題に取り組んでいる。

Q インドのエッサール社の買収に関して、他の入札者が現れる等、価格が上昇する懸念が生じているようにも思うが、中期計画で想定していた計画より投資金額が膨らみ、投資採算性が悪化するような可能性はないのか？資金の使い方の考え方について確認しておきたい。

A 事業投資については、資本コストにリスクケースを織り込んだ、かなり高いリターンを狙っている。2020年中期経営計画では、事業投資で6,000億円の予算を組んだが、まず一つはOvako社で、十分なIRRが期待できる。インドは少し不透明な部分はあるが、アルセロール ミittal社と共同で取り組んでいる。アルセロール ミittal社は様々な企業の再生が得意であり、また、当社は、高い技術力で、きちんとコストを見ながら適切な生産プロセスを導入していくことに優位性を有している。まだ落札した訳ではないので現時点では結果を見守っている段階だが、投資リターンについては、

常に資本コストを十二分に意識してマネジメントを行っている。

Q 2020 年中期経営計画で目標とする収益力実現に向けた施策について伺いたい。国内需要の頭打ち感が強い中で、鉄鋼業界全体に影響するファンダメンタルズの要因ではなく、御社の強みであるエネルギー分野、海外事業といった御社独自の要因で、どの程度の貢献を期待しているのか？

A まず、当社独自の要因として、足下の生産トラブルの課題を克服することがある。設備投資効果の発揮、ヒューマンエラーの撲滅、エンジニアリング力の強化等含め、マイナス要因を通常の状態に戻していく。

エネルギー分野に関してはあまり大きな貢献を期待している訳ではない。従い、原油価格が、足下のような回復を継続するようであれば、プラスアルファの貢献が期待できるということになるかと思う。

海外事業分野に関する期待は大きい。当社、2,100 万 t の海外下工程能力のうち、710 万 t を米国に有している。米国は鋼材価格が高止まりしており、収益力が極めて高くなっている。今後も十分な利益が期待できる。立上げ途上の会社についても、世界的にマーケット環境は堅調で、これまでマイナスだったものが黒字転換してくるので、このカテゴリーも楽しみなエリア。更に、2020 年中期経営計画で準備している 6,000 億円の事業投資がある。Ovako 社や山陽特殊製鋼㈱は、現在も利益を計上しており、子会社となれば、すぐに連結で利益を計上できる。まだ落札した訳ではないが、エッサー社も、破綻した会社ではあるが、現在も E B I T D A は十分に出ており、債務のヘアカット等が実現すれば、早々に収益貢献が期待できる。このような新規案件も含め、国内、輸出、そして海外事業と、バランスよく育てていきたい。

以上

本資料は、金融商品取引法上のディスクロージャー資料でなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。また、本資料に記載された将来の予測等は、説明会の時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、不確定要素を含んでおります。従いまして、本資料のみに依拠して投資判断されまことはお控えくださいますようお願い致します。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。