



は既に 6,000 万 t を割る水準になっている。今回の構造対策で 500 万 t の能力を削減するが、国内のお客様に製品を届けることが重要であり、お客様への供給に支障をきたすことにはならないと考えている。結果として輸出比率は今より下がるとみている。

**Q** 今回の構造対策検討の中で各製鉄所の総合的な競争力を評価したと聞いたが、自動車用鋼材を含めた紐付き分野の比率についてはどのように評価したのか？紐付き分野の収益改善が課題だと考えているので、この点について教えて頂きたい。

**A** 各製鉄所の「コスト競争力」「商品対応力」「ユーザーとの関係」「立地」などを総合的に見て競争力を評価した。製造が難しい自動車用の高級材についても、高級材を作りこむ実力やコスト等を勘案しながら、集約先を決めている。最適生産体制にしたうえで、残る課題は高級材の価値に見合った販売価格を実現することであり、自動車各社とは色々な交渉をしている。足元ではこうした高級材で収益が出せていない製鉄所でも、最適生産体制後にはきちんと収益をあげることが重要であり、そうした面も含め検討している。

**Q** これだけ大規模な設備休止を行うと、さすがに人が余ると思う。人員削減は行わないように聞こえたが、それでは人件費は重いままではないのか？

**A** 収益改善効果 1,000 億円は、休止設備に係る人は今後もグループ内で活躍して頂くという前提で作られている。

直営および協力会社でも毎年相当な数を採用しており、足元では労働市場のタイト化等により、採用に苦労しているところもある。毎年退職者も出てくることから、その補充も必要になる。こうした中で、今回の構造対策で余剰となる人については、グループ内で活躍して頂けると考えている。協力会社の方々についてはそれぞれの会社の経営者のお考えもあると思われるので、対話を重ねた上で対応していく。

こうしたトータルの人員バランスの中で、労務費の削減効果は十分にあると考えている。

**Q** 一時しのぎの対策や数合わせではなく「クオリティ」を上げていくことが必要だと思う。製品のクオリティについてはこれまでもアピールされてきたが、ものづくりのクオリティ、アセットのクオリティ、経営のクオリティなど、それぞれクオリティを高めていく工夫について、どのように考えておられるか教えてほしい。

**A** 「つくる力」については、ハード面・ソフト面双方での取り組みにより、大きなトラブルが減ってくるなど、成果が出てきている。製造業の基本中の基本のクオリティであり大変重要なことだと考えている。

アセットのクオリティについても、政策保有株の売却を中心とした 3 年間で 4,000 億円の資産圧縮は、相当の覚悟を持って行っている。資産圧縮の内容は、時期が来れば御覧いただける。また我々は会計方針として、今回の減損も含め、アセットの価値を非常に厳しく保守的に見ている。

経営のクオリティについても、迅速に経営判断して様々な対策を相当スピーディに進めているが、それを更に加速化するために監査等委員会設置会社に変えていく。経営に対する監督をきちんと受けながら、より迅速に経営の意思決定を行うとともに、骨太な議論の充実化を図る仕組みをつくろうとしている。こうしたスピード感がないと生き残っていけないという意識を皆が持っている。そうした目で今後を見てほしい。

**Q 80年代後半の合理化と比べても、今回の高炉4基休止は、短期間に思い切った休止を行うという印象だが、高炉休止についてはこれでほぼ目処をつけたということか？それとも今後更に最適生産体制を検討していく中でまだ高炉休止がありうるのか？**

A 今回の高炉休止の考え方としては、休止した分の生産は他の設備で吸収できるので、限界利益は失わないし、国内シェアも譲るつもりはない。

足元ではこれがベストだと考えており、限界利益を稼いでいきながら、経営環境が大きく変われば柔軟に考える。また、高炉のみならず、広畑で電気炉を建設したり、和歌山の子会社の電炉も休止を取りやめたりしており、インドで買収したAM/NSインディアには、高炉だけではなくMIDREXやCOREX、電炉設備もある。こうしたコンパクトな鉄源もあるので、選択肢をいくつか持って、その時々でスピーディに検討していきたい。

**Q 自動車メーカーとの価格交渉の成果は、今回の年度見通し損益の中には織り込まれているのか？まだ交渉中で織り込まれていないとすれば、近い将来は期待できるのか？**

A 自動車メーカーとの価格交渉については具体的には申し上げられないが、以下のようにご理解いただきたい。まず国内の紐付き分野は不退転の決意で交渉しており、結果として着実にマージンの改善が進んできている。但し過去数年間にわたる市況原料、物流費、資材費、SOx規制による海上輸送費増等の主原料以外の5,000円~6,000円規模のコストアップについては転嫁しきれておらず、これが減益要因になっている。着実に反映しつつあるが、完全ではないという意味でまだ「道半ば」であり、下期あるいは来年の交渉で必ず転嫁をし、かつそれ以上の純粋な意味でのマージンの改善を実現していくことに繋げていかなければならない。

一部ではあるが、名古屋製鉄所が減損に追い込まれた理由はそこにもある。今後名古屋製鉄所は確実に収益の出る製鉄所にしていかなければならない。

**Q 今回、国内の生産設備について非常に思い切った施策を打ち出されたが、御社は世界で勝負しようとしており、今回の生産設備構造対策は、グローバルでの鉄源の生産体制の見直しの途上にあるものだと思っている。10年のスパンで見ると御社がグローバルでどこにどう進んで行こうとしておられるか、ヒントがあれば教えて頂きたい。**

A グローバルでどこにどのようなアセットを持って何をやっていくかという点、まず国内の製造拠点は「マザーミル」であることに変わりはない。当社は国内の非常に強いお客様と

一緒に課題を解決し、様々な優れた商品を開発してきた。今後も、例えば自動車会社は基本的にサプライチェーン全体で課題解決できる国内での生産を続けていくというお考えなので、当社も今後とも継続して、国内で一貫して生産する体制を持って、お客様との間で一緒に課題を解決していく。

その上で、グローバルの製造拠点をどう持つか、特に半製品であるスラブをどこで製造しどう供給するか、ということになる。コストの大半は鉄源工程で決まることや、高級鋼のレベルの高さも日本の鉄源・熱延工程のレベルの高さに起因すること等も総合的に勘案し、分野を分けて考える必要がある。インドのAM/NSインディアは、まだ高級鋼は念頭にはなく、当面は汎用品で伸ばしていく。一方コンパクトな鉄源設備にも色々な選択肢がある。こうしたことを考慮に入れていきたい。

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す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。