

2019年度決算説明会（2020年5月8日開催）
社長説明および質疑要旨

注：説明会開催時点の情報に基づく内容です。

説明者	代表取締役社長	橋本 英二
	代表取締役副社長	宮本 勝弘

● 社長説明

本日は4点についてお話させていただく。1点目はコロナ影響、2点目は当面の生産対応の状況、3点目はかねてからの最大課題である単独営業黒字転換への道筋、4点目は当社グループの目指す姿と基本戦略について。

(1) コロナ影響

足元の事業環境は、コロナ影響によって厳しいものになっており、4-6月の当社の粗鋼生産は700万tレベル、稼働率60%程度まで落ち込むと想定している。

コロナ影響収束後の需要回復は、鉄鋼業においては他業界に比し緩やかなものとなるだろうと考えている。コロナ以前から、米中対立を契機とした世界製造業の不振による鉄鋼需要の低迷、中国高炉の高生産による鉄鉱石価格等の高止まりによるマージンの圧縮という問題があった。コロナ後の世界ではこれに加えて、石油価格の大幅下落が当社の戦略分野の1つであるエネルギー分野における投資の長期低迷につながる懸念がある。また、鉄の需要が構造的に伸びてくるはずの新興国が、当面の間苦境に陥るといった要素が加わる。当面、新興国の鉄需要の伸びが期待できないこととなる。

現在、中国の建設市場のみが堅調である。他国に先行してコロナ影響を収束させ、経済活動を再開させていることを背景に、中国有力ミルは今でもフル生産である。こうした中国ミルとの競争は今後より厳しいものになってくると考えている。

(2) 当面の生産対応の状況

数年前から生産安定化による上方弾力性を追求してきたが、2019年度より需要低下に備えた「経済生産モード」へ移行した。つくる力を「計画どおりにつくる計画生産力」と再定義し、コスト重視・需要見合いの生産を徹底することとした。コロナによる一時的な需要急減に対しては、更に踏み込んで徹底した下方弾力性を追求する以外にない。当面の

間は出銑を大きく絞ることが必須であり、高炉 15 本中 6 本をバンキング等で対応し、稼働を継続する高炉もミニマム生産となる。

バンキングする高炉のうち、2 月に公表した構造対策で将来休止をする対象の高炉は結果としてそのまま休止となることもあり得るし、また、コロナ後の構造的な需要動向等によっては追加の構造対策として休止せざるを得ない設備も出てくる可能性がある。

(3) 単独営業黒字転換への道筋

2016 年度下期より単独営業損益の実質赤字が続いてきたが、コロナ影響が出てくる前に策定した 2020 年度の当初計画においては、単独営業損益を黒字転換する目途が立っていた。

生産安定化については、これまでの諸対策がようやく功を奏しており、昨年度下期よりトラブルが減少し、本年 1-3 月ではコスト改善も予算を達成している。紐付き価格の是正も、未だ十分ではないまでも昨年度に具体的に進展してきており、「つくる力の再構築と売る力の強化」というゼロ番地の収益改善は着実に進展している。

2020 年度は 2019 年度に対して固定費で 2,000 億円の改善を見込んでいる。構造対策の効果は 2020 年度にはまだフルには出てこないが、将来の最適生産構造を明示したことにより、取捨選択の徹底による修繕費の大幅圧縮等が可能となった。また変動費についても、操業諸元の実力が上がってきており、500 億円以上の改善を計画化した。

しかしながら、コロナ影響による生産販売数量の一時的な減少とバンキング等による変動費悪化を余儀なくされており、上期は残念ながら赤字が避けられない。従って、「コロナ収束後にはいかなる事業環境下においても黒字転換を必ず実現する」ということを新たな目標とすることとした。「いかなる環境下においても」という意味は、2 月に発表した構造対策の前提とした事業環境の想定に対し、先ほど述べたような新たな悪化要素を織り込んでも単独営業黒字を確保し、連結で十分な利益をあげることのできる体制を再検討していくということである。コロナ後の市場構造の変化及び競合状況を踏まえ、具体的な方策を検討していく。

(4) 当社グループの目指す姿と基本戦略

日本経済の基礎を支えるという当社グループの果たすべき役割は、コロナ影響により一段と大きいものとなると認識している。日本製造業が政治面・経済面での様々なグローバルリスクに打ち勝っていくためには、基礎素材である鋼材の製造プロセス・商品力において、お客様や社会の広範なニーズ・課題に的確に対応できるより一段高い技術力・開発力が強く求められている。その期待に応えていくためには一定規模の国内生産が必須であり、何としても日本のマザー工場を維持していく覚悟である。

国内鉄鋼需要 6 千万トン は建設業向け 2 千万トン・製造業向け 4 千万トンの構成であり、製造業向けの半分がお客様のグローバル競争力に支えられた「間接輸出」となっている。

当社グループは製造業向けが主力であり、従って、お客様と共にグローバル競争を勝ち抜いていくという方針は、全内需の3分の1を占める間接輸出需要を国内に残すという市場戦略の基本とも合致するものである。

構造改革によりコスト競争力を回復すると共に、新たなニーズ・課題に対応する戦略商品への投資は積極的に実行していく。思い切った取捨選択が必須であり、痛みを伴う構造改革が避けられない。

コロナ収束後は地産地消・自国産化の流れがますます拡大していく。従って、国内における最適生産体制への早期移行、更新投資による主力製鉄所の新鋭化によるコスト競争力の回復を図り、併せて、世界の競争相手が追随できない、言わば自国産化の壁を乗り越えて世界に通用する戦略商品の質・量両面の強化を積極的に図っていく。

また、これらの戦略の確実な実行には、強い現場力の回復、製鉄所の効率性と自立性の追求による自己問題解決力の強化が必須である。4月に実行した製鉄所の大きくくり化・組織改正もこれが狙いの本質である。

海外事業については今後ますます力を入れていくことは既定方針通りであるが、グループ会社が展開している事業も含めて、継続か撤退かの事業の選別を終了した。市場環境の変化により採算確保が困難な事業、あるいは役割を終え、グループとしてのシナジーがない事業等については既に撤退ないし撤退中である。インドにおける一貫製鉄事業の展開が今後の最大テーマである。インド経済は現在苦境の最中にあるが、工業化・都市化のインフラ整備はこれからであり、需要拡大のポテンシャルに変わりはない。また供給という観点でも、民間主体であり、土地取得の難しさもあって、中国のような政府主導で短期間に過剰設備が建設されてしまうリスクも小さい。

以上、最適生産体制への早期移行と戦略商品力強化による国内事業の立て直し、および、選択と集中による海外事業の深化、この2つが変わらぬ基本方針であり、同時に、輸出のみならず現地生産も含めて必ず海外市場への一層の覇権拡大を図ってくるであろう、中国有力ミルに対抗する基本戦略である。

● 質疑応答

Q コスト削減について。固定費の削減 2,000 億円の内訳は？変動費改善 500 億円以上は、減産が続いても実現できるのか？

A (宮本副社長) 固定費削減 2,000 億円の内訳は、減損による償却費の減少 600 億円、定率法から定額法への変更に伴う償却費の減少 500 億円と、修繕費や経費などの削減 900 億円。このうち 260 億円が生産設備構造対策の効果で、修繕費については、構造対策により休止する予定の設備への修繕費投入を削減する。全ての設備について一律に修繕費を下げるということではない。稼働を継続するラインについては、費用を効率化しながら修繕費をかけ

ていく。

変動費については、コロナ影響収束後を見越して構造的なコスト改善施策を実行するが、一方で大幅な減産を行うとコークス使用原単位が上がるなどのコストデメリットが発生する。つまり、500 億円以上の変動費改善とは別に、減産コストデメリットが発生する。

2020 年度の事業損益は、19 下の実力事業損益の年率 650 億円程度を起点に、固定費削減・変動費改善を行うことで、室蘭高炉改修影響によるコスト増などはあるものの、コロナ影響前であれば 2,000 億円以上の黒字となることを想定していた。しかし、コロナ影響により数量減による限界利益逸失デメリットと減産コストデメリットが加わることとなる。これらのデメリットはコロナ影響がいつ収束するかによって変わってくる。

Q 「コロナ影響収束後はいかなる環境においても単独営業利益黒字化」とのことだが、具体的に粗鋼が何万 t だったら黒字化するのか？

A (橋本社長)

コロナウイルス感染症という病気の問題が収束するのと、経済がどう収束するのかは別問題である。鉄鋼業で言えば、鉄の需要規模がどうなるのか、需要地が国際的にどのようにシフトするのも含め、コロナ後の経営環境をきちんと見極めることが必要である。「いかなる環境下においても」と言った意味は、コロナ収束後の世界の鉄鋼需要の具体的な動向が明らかになれば、当社に許容される固定費規模も自ずと明らかになるので、黒字を確保できる固定費規模を実現する最適生産体制を構築するということである。しかし、コロナ後の鉄鋼業の経営環境がどのようなものになるかは、まだ分からない。

Q コロナ影響が収束した後を想定すると、2/7 に公表した構造対策で十分な能力削減になっていると見ているのか？

A (橋本社長) 足元ではバンキング、下工程の稼働・シフトの見直し等、徹底した下方弾力への対応をしているが、これらは構造的なものではなく、コロナ影響で一時的に鉄鋼需要が大幅に減少していることに対する対症療法である。高炉は出銑比を下げるのにも限界があり、出銑を続けると在庫の置き場にも限界があるので、減産対応をとらざるをえない。

一方で、コロナ収束後にどのような生産設備構造としていくかは別の話である。2/7 に公表した構造対策を検討した際には、ある環境を想定し、生産・販売数量の前提を置いていた。コロナ影響収束後も鉄鋼需要はコロナ前の水準には戻らないと見ているが、2/7 の前提を下方に見直す必要があるかどうか、下方修正規模がどの程度なのかは、まだわからない。コロナ影響収束後の市場構造や競合状況の変化を見て生産体制を見直していかなければならないと考えている。

Q 足元で高炉メーカーの減産が大きい一方で、製造業向けの比率の低い電炉メーカーは減産幅が相対的に小さく、一定の利益も出ている。米国の鉄鋼メーカーでは高炉を休止して電炉を採用していく動きがある。当社も広畑で電炉を建設する計画がある。日本は鉄スクラップを輸出しているが、将来的に高炉法だけでなく、スクラップを活用した生産構造に変えていく考えはあるか。

A (橋本社長) ご指摘の通り、コロナ影響での活動低下は建設業より製造業の方が大きく、スクラップの価格も下がっているので、建設業向け主体で素材も老朽スクラップで構わないという電炉メーカーは業績も比較的堅調である。

当社も、海外の生産拠点においては、電炉や、天然ガスを使用した還元プロセスにトライしていこうという指示はしている。しかし我々が国内で作っている製造業向け・エネルギー分野向けの高級鋼材をスクラップから製造するためには高級スクラップが必要となるが、十分な量が存在しないため、国内生産の全てを電炉化することは不可能である。海外の電炉メーカーでも、高級材を製造する際の素材には銑鉄や上級スクラップを使っている。広畑で高級材生産を電炉で行うことが可能なのは、数量規模がそれほど大きくないためである。また、日本は電力代が高いという問題もある。従って高級鋼材を中心に国内で生産をしていく限り、その大半を電炉にシフトするということは現実的ではない。

従って地球温暖化対策への対応としては、高炉法でのCO₂発生原単位を減らしていくしかない。CO₂排出の多い産業への逆風は強まっており、高炉でのCO₂排出削減を本格検討せざるを得ない時期にきている。中国はスクラップの蓄積が十分ではないために高炉を中心とした生産構造となっており、世界の高炉鉄源12億tのうち3分の2が中国にある。このため中国鉄鋼業でも日本と同様に高炉でのCO₂排出削減に取り組んでおり、技術競争は既に始まっている。中国に遅れをとると、日本の生産をギブアップしなければならない、という大変なことになる。長期的には水素還元ということになるが、そこにいくまでにはステップが必要。いずれにせよ本格的に高炉法でのCO₂削減を志向していく。

Q 今回行う固定費削減・変動費改善は、需要が回復して減産が終了した後も効果が継続して「真水で」残せるものなのか？

A (橋本社長) コスト改善効果を「真水で」収益として残すためには、操業・設備トラブルをなくして安定生産を継続することが非常に重要。数量が増えてきた時にトラブルが多発するようになっては、コストは悪化してしまう。加えて収益という観点で重要なことは、適正な紐付け価格を実現することである。折角コストを改善しても、適正な価格が実現できなければ、効果が社外に流出してしまう。

Q コロナ影響が収束して受注規模も戻ってきた時に、一時休止した設備は、どのような考え方で順に立ち上げていくのか？

A (橋本社長) 設備の構え方についての基本的な考え方を述べたい。

需要が存在して適正な価格であるならば、最大限に受注して限界利益を獲得するというのが基本的な前提であり、その限界利益の範囲内に固定費をおさめていく。利益の源泉は限界利益であり、設備を休止して固定費を削減しても、それ以上に限界利益を失ってしまうのでは意味がない。従って、どの設備を休止するかを決める際の条件は、まず、他の設備での代替生産が数量面でも品質面でも可能かどうかである。他で代替生産が可能な設備の中でも、操業を継続させる場合に追加の費用が必要になる設備を、先に休止させていく。

必要な老朽更新は行っていくが、老朽更新は数量の増加による限界利益の増加にはつながらないため、同時に別の方法で限界利益を増やす必要がある。限界利益を増やすためには2つの方法がある。一つは価格を上げ変動費を下げて限界利益単価を上げていくというこれまで取り組んできた「つくる力と売る力」の強化である。もう一つは、例えば電磁鋼板のような高付加価値品を量・質両面で拡大して、製品構成を高度化し平均限界利益単価を上げていくことである。

コロナ影響による需要の急減が一段落して数量を回復させていく際に、どのような注文を戻してどのように設備を再稼働させていくかは、それが将来的に収益に結びつくものかどうかが見極めのポイントになる。限界利益単価の低いコモディティレベルの注文については、既に設備が存在していて、追加コストを発生させずに限界利益を確保できるのであれば、受注することもありうるが、構造的な設備の構え方を考える際には、コモディティレベルの注文を戻すことを前提としていては正しい設備構造の選択につながらない。注文の構成を高度化させていくことが前提となる。そのあたりを見極めていく必要がある。

Q コロナ影響で顧客の業界も厳しい環境にある中で、紐付き価格の是正の状況について教えてほしい。

A (橋本社長) 個別の価格交渉の状況についてはお話しできないが、冒頭申し上げた通り、我々の商品の価値や貢献を適正に価格に反映させていただくこと、サプライチェーンにおけるフェアな負担をお願いすることには、2019年度から更に力を入れて取り組んでおり一定の進展はある。しかしまだ満足いく状況ではないので引き続きお願いをしていく。紐付き価格の是正は、需給の変動や、一般のコモディティ製品市況の動きとは関係がないと考えている。紐付きのお客様とは、今のコロナの状況ではあるが、WEB会議等でいろいろと話をさせていただいている。

Q 昨年山陽特殊製鋼の業績悪化と株価下落の際に、山陽特殊製鋼の上場会社としての自主性を重んじるという姿勢だったが、今回、当社の単独決算で山陽特殊製鋼株式の減損も行う事態となっていることを受けて、今後は親会社としてのリーダーシップを強化していくのか？

A (宮本副社長) 山陽特殊製鋼は軸受鋼を得意としており、主要な需要分野である自動車・産業機械・工作機械の活動低下により数量が減少して収益が悪化している。

上場会社なので当然自主性を尊重しなければならないが、もともと山陽特殊製鋼と当社室蘭製鉄所を含めた当社グループとして 100 億円のシナジーを発揮するというプランがあるので、これをきちんと実行していくために両社での協力を更に深めていきたい。

また、これまでは特殊鋼の需給がタイトであったため、能力不足の問題に検討の中心を置いていたが、足元では減産基調となっており、逆に減産に伴うデメリットをいかに少なくするかが大きな課題となっている。われわれにも知恵があるので、両社できちんと対応していきたい。

Q この1年での「つくる力と売る力の改善」についての手ごたえを教えてください。

A (橋本社長) この1年間、社長として、旧日鉄日新製鋼・山陽特殊製鋼を含め、国内の製造拠点を全て北から南まで自分で見てまわり、協力会社も含め数多くの社員と対話を実施し、私自身が作った資料によって、当社の置かれた状況、課題について徹底的に対話してきた。最初の半年で一巡し、昨年下期からは二巡目に入っている。そうした中、つくる力については、少しずつ手ごたえを感じている。やっと昨年下期から数字になって表れてきた。

売る力についても、私自身が各営業部長と課題を共にする、ということで、20 人以上の営業部長と2ヶ月に1回ずつ、「なぜ利益が十分に出ていないのか」を最大のテーマに対話してきている。これも続けていく。加えて製鉄所長、事業部長と私の3者対話も2ヶ月に1回続けている。この1年で手ごたえを感じている。

以 上