

【質疑内容】（回答者：代表取締役社長 山口貢）

➤ コロナウイルス影響

Q1：コロナウイルスの影響について2019年度、2020年度でそれぞれ教えてほしい。

A1：2019年度は鋼材における影響が大半であり、主に出荷減により▲25億円程度の影響があった。他のセグメントでは、一部機械事業部門で受注がなかなか決まらないというのがあったが2019年度の業績にはほとんど影響は出ていない。

2020年度は、鋼材やアルミの自動車向けを中心に4～6月で3割程度需要減となりそうだ。それ以外はまだ見えていない面も多いが、溶接、機械等でも影響が出てくると想定している。建設機械は中国が一旦落ちたものの、4月は前年同期並みに回復しているという状況。

➤ 鋼材生産体制関連

Q2：鉄鋼事業において、自動車分野向けが半分弱と認識しているが、世界的に大きく需要が落ちている足元の状況下、休風含めた調整は必要ないのか？既に加古川製鉄所への上工程集約は終えているが、需要低迷が続いた時にどういった対処法が考えられるか教えてほしい。

A2：足元、鋼材需要は昨年同期比7～8割の水準。製鉄所上工程の集約は既に実施済みであるため、ある程度の下方弾力性は確保できており、足元の水準ではバンキングは必要ないと考えている。ただし、これ以上の減産が必要になった場合の可能性は否定できない。それから、先々をみたときに、仮に国内粗鋼生産が1億トンを大きく下回っていく場合には、国内の生産体制については、当社のお客様の動向や受注数量を見ながら、考えていかなければならない。但し、ご存知のように我々は既に加古川製鉄所（ワンミル）に高炉を集約しているため、なかなかそう簡単にはいかない。次期中期経営計画の中で生産体制のスタディが必要と認識している。

Q3：鉄鋼における国内生産体制の見直しは、あくまで自力での対応なのか、それとも他社との協業もありえるのか？

A3：今後の需要が読めない中ではあるが、人口減少や製造業の海外移転、中国の台頭などにより国内生産量は減っていくと考えている。これまでのように1億トンを超える国内粗鋼生産レベルが続くとは想定しておらず、最適な生産体制の検討は必要と認識している。また、単純に高炉を減らすこと等で解決できる問題でもない。国内の生産体制については今後スタディしていきたい。

Q4：鋼材の国内の生産体制見直しについて、将来的に、高炉2基体制の見直しも選択肢には入るのか？自動車分野では安定供給が大事だと思うが高炉2基体制の見直しはそもそも可能だとお考えか？

A4：当社は自動車分野等、紐付き比率が高いため、個別の需要分野別、お客様別に数量を想定しなければならない。将来の時期はなかなか読めないが、加古川の粗鋼生産が従来の680万トンレベルから、600万トン前半まで変化する可能性も想定して、最適な生産体制を考えなければならない。それ以上の減産が仮に必要な場合、やはり重要なのは高炉の稼働体制。しかしながら、高炉を1基体制にすれば良いという単純な問題ではなく、供給責任、製鉄所全体のエネルギーバランス、コスト、要員などの問題があり容易ではない。補う手段や様々な選択肢を考える必要も出て

くるかもしれないが、それらも含めて次期中期の中でスタディをしていかなければならない、そういう課題認識があるをご理解いただきたい。

➤ 収益改善関連

Q5: 20年度におけるコスト削減の内訳は？ 自助努力での改善はどの程度期待できるか？

A5: 緊急収益改善策としての200億円は固定費が主なもの。内訳は、現在検討中である一時金を含む労務費を中心とした削減、次に本社部門を中心とした経費や研究開発費の削減、次に製造現場での不要不急の保全費の圧縮、繰り延べ等による削減、それぞれ1/3程度で、おおむね達成できると考えている。さらに事業部門においては、変動費、固定費含め、鋼材で100億円程度、アルミ・銅でも同様に100億円程度の収益改善を計画しており、ほぼ手中に入っていると考えている。但し、コロナ影響で実務が停滞している部分もあり、多少、歩留まりを考える必要もあるが、全体で400億円程度の改善を目指している。

➤ 事業ポートフォリオ関連

Q6: 事業ポートフォリオの再構築においてどのようにROIC管理を徹底し、今後どういった方向性、時間軸で見直しを進めていくのか教えていただきたい。

A6: これまでは、今後の成長性などの理由をつけて、踏み込んだ検証までにはいたらない面もあった。但し、ここは、我々は変わっていかなければならないと考えている。特に、今回、減損も計上したが、不採算のもの、例えば赤字が継続しているもの、将来を見据えて楽しみなものでも本当に儲けられるものは何か、儲けられないものは何か、厳しくチェックした上で、取捨選択をして見極めをしていく。ここは、これまでの当社とは違った領域に入っていきたいと考えている。時間軸については、電力がフルで立ち上がるのが2023年度。従って、早ければ2021年度中にはその方向性は決めていきたい。

Q7: 今回お示しの事業ポートフォリオのグラフ(四象限)からもわかるように、シェアが高い割には収益性が低いことを従来から疑問に思っている。今回減損となった分野もシェアが高い割に収益性が低いものが多いが、こういった所に課題があると考えておられるか？

A7: 過去、シェアを伸ばすことを前提に成長分野に経営資源を投入してきたが、まずは、生産面でのコストの検討が甘かったことが要因としてあげられる。また、シェアが高く価格形成力があつたはずなのに、数量を追うが故に、低い価格で注文をとってきたということもあつたのではないかと考えている。そういった要因については、事業マネジメントの強化などにより改善できる可能性がある。

Q8: 素材、機械、電力の3本柱の事業体確立の方針は、次期中期経営計画でも変わらないのかを確認したい。

A8: 基本的には3本柱の体制は堅持したいが、素材系、機械系の枠組みの中で事業ポートフォリオの見極めをしていきたい。単純に儲かるものだけをやっていく、収益性が悪いものは、すぐやめる、というわけにはいかないが、検討には3年もかけずにもう少し早い段階で見極めを行う。実行には時間がかかるものもあると思うがそのような時間軸で考えている。

Q9：事業ポートフォリオの再構築については将来性も考慮するという事だと思いが、5年先なのか10年先なのか、何年程度先まで考えるのかについて教えてほしい。

A9：メニューによって異なる。今は我慢の時というメニューもあれば、それが許されないメニューもある。当社グループの体力も含めて総合的に考えて行かないといけない。無碍に足下が赤字だからやめる、とはならないし、将来が楽しみな事業であっても、経営資源は投入できない、という判断もありえると思う。会社の財務体質、投資余力も考えながら判断していく。

Q10：アルミ板の方向性については自動車に強みがあるという話の一方でキャン材を拡販していくという話もあった。どのように分野毎のメリハリをつけていくのか？

A10：アルミ板では過去からキャン材、ディスク材、そして成長を求めてアルミパネル材に力を入れてきたが、想定よりアルミパネル材の採用が進んでおらず、思っていたほどの収益貢献が期待できない状況。これがしばらく続くであろうと考えており、アルミ板全体の収益を支えるという意味において、キャン材では拡販の余地があると考えている。全方位ということではなく、アルミパネル材の採用が進み収益に貢献するまでの間、他のメニューで支えていくという方向。

➤ 決算関連

Q11：2019年度のキャッシュフローについて運転資金の圧縮が進まなかった要因を教えてください。

A11：業績の悪化に伴う運転資金の増加。特に鉄鋼、アルミ・銅における売上債権の増加、コベルコ建機等の仕入れ債務の増加などによるもの。

Q12：今回の減損による2020年度減価償却費の減少影響はどれぐらいか？

A12：50億円程度。

Q13：鉄鋼の2019年度の実力損益は？チタンの引当はどの程度含まれているのか？

A13：実力損益は鋼材が▲95億円程度、素形材が▲90億円程度。チタンについては、航空機分野における採算の悪い案件の将来見込まれる損失の引当であり、▲30億円程度が含まれている。

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はなく、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、提示された予測等は説明会の時点で入手された情報に基づくものであり、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下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。