

J F Eグループインベスターズ ミーティング

（第6次中期経営計画）

2018年4月26日開催 質疑要旨

Q. 2010年ころからコークス炉の劣化などが生産のボトルネックになっていたと思われるが、改修が進んだことなどにより足下ではコークス自給化が進んでいる。一方で上工程全体の設備年齢を見てみると、例えば千葉6高炉は稼働より20年を超えており、倉敷でも20年に迫る高炉が出てきている。またコークス炉に関しては、福山3コークスの次の改修を考える必要が今後でてくるものと見ている。上工程に関しては継続して投資案件が出てくるものと考えているが、製造の馬力（実力）が実際に出てくる時期がいつ頃になるのか教えてほしい。

A. 高炉に関しては、千葉6高炉は操業が非常に順調であり、長寿命化するものと見ているが、倉敷4高炉については6次中期期間の後半での改修を検討しなければならないと考えている。コークス炉に関しては、福山3コークスの更新が終われば少しの間は更新を休むことが出来ると思うが、今後の状況を見極め判断していきたい。現在、福山で焼結工場を強化しており、これが完了すれば焼結鉱使用拡大により、コークスが再びボトルネックになることはなくなると思う。また、倉敷の新しい連続鑄造機が立ち上がってくれば、製造が難しく生産性の落ちるような製品の製造を行っても、単独粗鋼3,000万トンが実現できるだろう。

Q. 2018年度の対17年度損益増減要因の中で、製造実力強靱化費用にて300億円のコスト増との説明があったが、補修費に対する考え方を教えてほしい。

A. 300億円のコスト増はその全てが補修費ではなく、この中には減価償却費の増加や、固定資産の除却損等も含まれている。補修費は2017年度は若干減額したものの、2018年度は単独粗鋼2,900万トンを実現するにあたり、意図的に増やす計画としている。

Q. 従来掲げていた指標であるROSやROEが6次中期では掲げられていないように見える。5次中期のレビューを見てみると、収益は想定ほどあがっていない一方でお金は想定以上に使ったことになるが、投資に対するリターンを得るための時間軸の管理や、投資効果の刈取りに対するレビューの方法など、企業価値を高めるための工夫や考え方について教えてほしい。

A. 今回の中期計画からROE目標をなくしたということではなく、今後も每期ROEはフォローしていくし、10%を目指すことに変わりない。6次中期期間に関して言えば、今

後の事業環境におけるリスクを一定程度考慮したとしても、最終年度には ROE10%に限りなく近づくとみている。6次中期では、Debt/EBITDA 倍率を目標として掲げたように、収益とキャッシュフローにこだわる経営を目指す。今後はいわゆる CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）等を内部管理指標として取り入れていくことを進めている。投資とリターンの管理については、もちろん全ての投資が順調にしているわけではないが、一定の金額以上の投資案件については稼働後にホールディングスの取締役会で投資効果の報告を受けるといったプロセスがあり、管理の改善を進めている。

Q. 5次中期の振り返りの中で、お金は使ったが製造実力がまだ十分ではないという話があったが、投資以外の部分、ソフトの部分等において実力をつけるための取り組みを教えてください。

A. 製造実力がついていない一例として、トラブルが多いということが挙げられるが、特に、トラブルが発生した際の立上げに時間を要しており、この時間をできる限り短くするための対策の一つとして IT の活用を進めている。トラブルが発生した際、若い人は原因を特定するための十分な経験や知識がないため、現象を観察し事務所に戻ってから先輩や上司に相談するといったケースがある。現在進めているのは、タブレットを各自が携帯し、現場でトラブルの事象をインプットすると、その原因や対処法を膨大な過去データから示す等している。このように、できる限り IT を駆使して早期に原因を見つけ、ダウンタイムを短縮し、製造実力を向上するといったことを行っている。こうした取り組みを推進しており、個人的には最近手ごたえを感じている。

Q. インフラ分野に関して、国内向けでは付加価値の高いものが求められる一方、海外向けでは低いグレードの品種が求められていると考えられるが、インフラ向けの戦略について教えてください。

A. インフラ分野に関しては、国内向けは橋梁更新等、非常にハイグレードな品種が求められているが、海外向けに関しては、非常にクリティカルな鋼材が求められるところもあるが少数であり、日本から出荷してもペイしないような汎用品が大半である。ASEAN 向けのインフラ鋼材に関しては、高級品分野においては輸出でも十分に採算が取れるが、誰でも生産可能な品種については日本から出荷して採算をとることは難しいと考えており、FHS の鉄源を活用する等の戦略を考えている。

Q. 自動車分野の高付加価値化を目指すにあたり、付加価値への対価をどのように求めていくか、考え方を教えてください。

A. 例えば 1.5 ギガのハイテン等製造が非常に難しいものがあるが、生産が難しいとはすなわち時間がかかるということであり、能率の悪い品種はそれだけコストがかかる。我々としては品種別に採算を管理しており、こうした品種では相応の付加価値をきっち

りにとっていかなければならないと考えている。一部には、新しい製品を開発しても実りが全くないのではないかという意見もあるが、我々が新しい提案を行いそれが採用された場合には、お客様と我々で利益が応分に反映されるような仕組みがあり、収益を確保している。今後は品種別、顧客別の収益管理をより徹底し収益を追求していく。

Q. 単独粗鋼生産が 3,000 万トンに達するのはいつ頃を想定しているか。

A. 2020 年度末で 3,000 万トン生産する実力がつくことを目指している。従い、2020 年度の年間粗鋼生産量は 3,000 万トンを少し切る水準となる。

Q. FHS からのオフテイク数量の見通しについて教えてほしい。

A. 足下は、ベトナム国内および近辺の需要が強く FHS の製品はすぐに売れてしまう状況。今後第 2 高炉の立上げ後にはオフテイク数量も増えていくが、現時点で見通しとして申し上げられる数量はない。

Q. 鉄鋼事業の 6 次中期目標である経常利益 2,200 億円について、少し弱い印象を持ったが、足下を起点にした推移イメージを教えてほしい。

A. 2017 年度実績は 1,988 億円、2018 年度見通しは先ほど申し上げた 1,600 億円となっており、期間平均との差が 600 億円あるがこの要因として 3 点想定している。まずコスト削減については、3 年間で 1,050 億円の計画に対し 2018 年度は 200 億円の見通しとしており、設備投資の効果発現タイミング差により 3 年平均との差がある。次に数量面に関しては、3,000 万トン体制の実現は最終年度に向けて進めていくことから段差がある。これら二つの要素は中期計画を着実に実行していくことで、増加していく。三点目は、諸物価上昇の影響だが、足下まだ販売価格に対しこれらの影響は反映しきれていない部分がある。以上、三つの要因がほぼ均等に影響して 600 億円の較差があるというイメージ。

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。