

海外事業戦略説明会

2025年8月8日開催 質疑要旨

質問者：2035年度の海外事業収益2,000億円確保に向けては、電磁鋼板分野の増強分だけでは難しく、上工程を含めた鉄鋼生産設備を持たないといけないのではないか。JSW スチールはPOSCO と合併で一貫製鉄所建設のプロジェクトを進めているが、JSW が粗鋼生産5,000万トン/年を目指す中で、JFE ともそういった機会があると考えられているのか。それとは別に、JFE は Nucor と連携して米国内で何か上工程を持つような考えはあるのか。まだ決まっていないことは多いと思うが、海外事業収益を達成するための具体的な考えを教えてほしい。

JFE：まだ決まっていないことは申し上げられないが、2035年度の海外収益目標の2,000億円のうち、1,000億円は新規投資によるものと考えている。第8次中期経営計画で公表した4,000億円の具体的な投資先は決まっていないが、先日公表したインドでの方向性電磁鋼板の製造能力拡張はその第一弾である。JSW のようにポテンシャルのあるパートナーは世界にいくつかあるが、それらとともに可能な限り大きな成果をあげられるようにプロジェクトを進めていきたい。また、今回のインドでの投資は4,000億円の成長投資枠のうちの600億円規模となるが、今後は本件と同等、またはこれ以上の規模のものをやっていかなければいけないと考えている。

質問者：電磁鋼板をたくさん製造すれば、積み上げで利益も出ると思うが、限界利益から考えると上工程事業も実行しないとイケないのではないか。さらにパートナーシップでの実行となると利益も半分になってしまうため、より大きな利益を生み出すためにはこれ以上の計画を考えていく必要があると思うが、そういったことも考えていると思っていけないか。

J F E：上工程に限らず、下工程も同じ考え方であるが、仮に投資のリターンが15%のプロジェクトを実行したとして、1,000億の収益を確保するためには、ざっくり6,000億円程度の規模のプロジェクトを探さないとイケない。そういったことに繋がることを引き続き検討したい。

質問者：海外事業において有望市場を探していくということであるが、インド・北米市場を中心に新規のビジネスを積み上げていくのか、それともそれ以外も次の有望国を見据えたうえで考えているのか。他に考えている国の優先順位といったものがあれば教えてほしい。

J F E：第8次中期経営計画においては、インド・北米を中心とした海外事業戦略を進めていくことになる。インドは市場が伸びており、北米は米国内の政策がどうなるか注視する必要があるものの、基本的には先進国として成長して収益を上げられるマーケットだと考えている。ただし、この先もずっとこの2か国だけとは考えておらず、今後もポテンシャルのある国をターゲットに広げていきたい。

質問者：例えばどんな国で戦略を進めていくといった具体的な考えはあるのか。

J F E：基本的な考え方として、何も実績がない国ではすぐに信頼関係をつくっていくことは難しいと考えている。各国の鉄鋼ミルには、技術協力や操業支援、ライセンス契約等を結んでいるパートナーもいるため、そういった国を中心に関係を深めていくものと考えている。

質問者：方向性電磁鋼板のマーケットについて、高級品の分野は、インドだけではなく、グローバルではどれくらいの市場規模があるのか。その中で有力なプレーヤーとして、JFE も含めてどのようなプレーヤーがいるのか。また、中国ミルと J F E で技術力の差別化といったものは、具体的にはどのようなものがあるのか教えてほしい。

J F E：方向性電磁鋼は、結晶方位を一方向に揃えた電磁鋼板であるが、その方位のずれが小さいほど高級品と言われ、エネルギー変換効率の高い、即ち鉄損の低い電磁鋼板となる。一般的には、鉄損レベルを基準に、高級品、あるいは汎用品と区別している。高級品・汎用品とそれぞれの市場があるが、どこまでのレベルを求められるかは、各国・地域のマーケットによって異なる。例えば欧州だと、エコデザインという先進的な制度や、米国においてはエネルギー効率規制 Tier 2,3 といったものがあるように、求められる鉄損レベルが異なるため、グローバル市場で、高級/汎用それぞれの具体市場規模を示すことは難しい。販売戦略としては、欧州ではかなり高い鉄損レベルのものが求められるため、国内拠点である倉敷で世界最高水準の製品を開発・製造・供給をしていく。インドのように伸びていくマーケットにおいては、JSW のようなパートナーとインサイダーとして需要を捕捉していくように、マーケットごとにそれぞれの戦略がある。加えて、グループとしては JFE 商事が世界各地にサプライチェーンを広げているため、技術力やグループの総合力、パートナーとの協力を軸に市場に応じた戦略で、中国ミルや成長しているミルと競っていく。技術的な強みとして、JFE の製造する電磁鋼板は鉄損レベルがかなり高いという点にある。今後他社との差は縮められないよう、J F E としてはさらに技術開発を進めて対応していきたい。

質問者：JFE は海外で下工程ビジネスも展開しているが、減損が出ているところもある。東南アジアにおいてはマーケットの成長が鈍化するといった背景にもあるが、現地でミルが新設される環境下では、母材を日本から輸出して加工するというビジネスモデル自体が機能しておらず、日系自動車メーカーを中心としていた従来の顧客基盤が変化してきていることが背景にあると想定している。今回インサイダーを目指す中で、需要家をローカル化していくような営業販売戦略も考えているのか。J S W との J V 体制において、JFE がメリットを獲得できるような、営業販売戦略をどのように考えているか教えてほしい。

J F E：これまでは言及されたような長らく垂直分業型モデルを志向しており、特に自動車分野において、日系自動車メーカーを主の需要家として戦略を打ち出していた。ただし、中国ミルの台頭や日系自動車メーカーの激しい経営環境下においては、その垂直分業モデル型の戦略は一部やりつくしたと考えている。至近の地政学リスクもふまえると、グローバルからローカルへと移行する流れが強くなってきているため、現地でインサイダーになるということが重要になっている。インサイダーというのは、現地に製造拠点や会社を設置するということだけではなく、現地にローカルのパートナーがいるというのが重要な要素である。J S W との電磁鋼板戦略のように、現地に入り込んでいくことを今後の戦略モデルとしていきたい。

販売戦略に関して電磁鋼板を例にとると、需要家からローカルサプライというものが求められるケースもある。また日系メーカーから求められる性能レベルも各市場により異なるため、その市場の特性にあわせ、日本からの輸出なのか、それとも現地で供給していくのか、という観点で販売戦略を練っている。一方で、ローカルの変圧器メーカー、自動車メーカーに対しては、現地パートナーの既存の販路の強みも活かしながら、そこに J F E の技術を投入して販路をさらに拡大し、それにあわせて J F E も発展していくというのが基本的な販売戦略

となる。各市場やマーケットの変化、お客様のニーズ等に合わせて、商品のラインナップや供給スキームを検討しており、お客様としっかり会話しながら今後も柔軟に対応していきたい。

質問者：方向性電磁鋼板の製造は機密技術になると思うが、100%子会社ではなく、合併事業を行なうにあたっての技術流出懸念についての整理について教えてほしい。また、現在の市場は輸入品が中心となっているが、製造能力が35万トン/年に拡張したときに、輸入品からシェアを獲得することはできるのか。中国ミル製品の流入等など潜在的に考慮しておくべき要素や競合相手がいれば教えてほしい。

J F E：技術流出防止については、電磁鋼板に限らず技術内容については社内でランク付けして整理している。電磁鋼板の製造販売会社としてJ Vを立ち上げたが、J F Eの技術の開示範囲は対象の製品・製造技術にのみに限定し、開示先もJ Vのみと仕切る等により技術流出防止策を構築している。また、製造能力が拡張した段階での輸入材の動向についてだが、全世界の方向性電磁鋼板の需要の伸張にあわせて中国ミルを中心に供給能力も上がってくると想定している。一方で、インドに関しては、M a k e i n I n d i aの基本方針を政府が掲げているため、そこにJ F Eの技術力を組み合わせながら、顧客のニーズにあわせて現地で一貫製造していくというのがJ F Eの方針。当然競争も出てくると思うが、政府方針にも則りながら、ローカルサプライを実現できるようにしていきたい。

質問者：北米におけるN u c o rとのJ Vにおける現時点の課題や今後の見通しについて教えてほしい。また、電磁鋼板の需要はインドで拡大していくとのことだが、北米のマーケットも有望であると考えているが、この点をどのように捉えているか教えてほしい。

J F E：北米においてN u c o rとのJ Vとしては2つある。そのうちの一つである自動車用鋼板製造会社(N J S M)について、建設時は苦労もあったが、今はしっかり生産ができている。最大の課題は米国とメキシコの通商問題である。N J S Mでは米国向けに直接製品を製造しているわけではないが、米国向けにメキシコで製造されている自動車製造・販売の動向を注視しなければならない。もう一つのJ VであるC S Iについて、足元の米国の鉄鋼マーケットは苦しい環境にあるが、カリフォルニアという立地に強みがあり、鉄鋼を製造する競合相手が少なく、建材向けのマーケットを狙っている。また、2027年末の稼働に向けて新しい溶融亜鉛めっきラインも建設している過程にある。

北米の電磁鋼板のポテンシャルは非常に大きいマーケットであると考えており、現時点で何か決まった事項は無いが、J F Eの目標としては北米でも様々な戦略を検討していきたい。

[了]

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せ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。