

## 2021~23 年度中期経営計画説明会（2021 年 5 月 11 日） 質疑要旨

### 安定収益基盤の確立

#### ➤ P.18 収益性【ROIC】目標の達成

Q： ROIC の目標を掲げているが、どのように取り組むのか。投下資本をどのようにコントロールするのかを含めて解説してほしい。

A： 今中期の期間中は、電力事業の設備投資の計上等もあり、分母の投下資本は増加方向。そのため、分子の収益を上げることがポイントとなる。

（収益）

鋼材事業の収益基盤強化、戦略投資の収益貢献、不採算事業の再構築等に取り組む。

（投下資本）

各事業部門の設備投資計画において、ROIC ツリーを用いて投下資本をコントロールするためのドライバー（主に棚卸資産圧縮、設備投資の圧縮）を特定し、KPI を設定した。これを適切に管理し、事業ポートフォリオ管理委員会でモニタリングを実施する。

#### ➤ P.9 鋼材事業の収益基盤強化

Q： 「粗鋼生産 6.0 百万 t でも黒字確保できる体制を構築」とあるが、カーボンニュートラルへ対応していくとコストアップとなる。その影響は 2023 年度の計画に織り込まれているか。

A： 2030 年度の粗鋼生産量は 6.1~6.3 百万 t を想定しており、その水準でも安定的な収益を確保できる体制にする。その上で、高炉 2 基体制で安定操業できる下限値 6.0 百万 t 程度でも、固定費削減と変動費のコストダウン、品種構成改善等による限界利益率の向上などで黒字化できる体制を目指す。

カーボンニュートラルへの対応は、その先の話と考えている。まずは、2030 年目標（2013 年度比 30~40%削減）に向けて高炉の HBI 挿入を増加させるなど、技術開発や実証テストとともに、コスト削減も追求する。

Q： 粗鋼生産量が 6.3 百万 t から 6.0 百万 t へ減少する際、どの分野が減少するか。

A： 上工程集約前は、操業度を上げるために採算性が低い輸出 HOT も販売していた。今後数量が減少する局面においては、あまり採算性が低い汎用品などを減らし、薄板の超ハイテンやホットスタンプ、特殊鋼線材などの高付加価値品にシフトする。

Q： 国内事業を縮小して、海外生産を増やす選択肢はあるか

A： 国内は中長期的な内需の減少に合わせて高付加価値製品にシフトしていく。

海外は提携先の粗鋼・半製品をベースに拡販を図っていく。そのため海外は増えていくだろう。

Q： 今後も独自路線を貫くのか。それとも他社との提携、連携も検討するか。

A： 鋼材事業という観点では、現在他社との提携等は考えてはいない。しかし、カーボンニュートラルへの対応という観点では、対応するためには莫大な費用が発生する。それを個社で負担できる

かという問題はあり、業界としての在り方（費用負担や開発など）を考えての連携はありえる。

Q： 記載から、なるべく高炉を生かす戦略と読み取れるが、カーボンニュートラルへの対応状況次第では、高炉を閉じる可能性や、電炉の導入という選択肢もあるか。

A： 加古川第二高炉の改修時期は 2030 年代半ばを想定しており、それまでは高炉 2 基体制を前提としている。外部環境やカーボンニュートラルの技術動向次第で、電炉の導入を含め複数の選択肢がありえる。今中期では、その検討を開始した段階だとして理解いただきたい。

➤ P.10 新規電力プロジェクトの円滑な立上げと安定稼働

Q： 「経常利益 400 億円程度」には、カーボンニュートラル対応によるコストアップ影響なども織り込んでいるか。

A： 将来的にコストが発生する可能性はあるが、その額は現時点では不確定であり、織り込んでいない。

➤ P.11 素材系事業 戦略投資の収益貢献

Q： 今後アルミの需要はどのくらい増えていくか。収益貢献のタイミングは。

A： アルミサスペンション、アルミ押出は 2022 年度に黒字化を計画している。アルミパネルは（自動車メーカー側の）投資金額が大きく、（サスペンション・押出とは異なり）採用が遅れているため、アルミパネルの収益化はもう少し後だと考えている。ただし、「アルミ板」では既に 2020 年度に黒字化している。

➤ P.15 財務体質の強化

Q： 設備投資の内訳を教えてください。

A： 意思決定ベースで年間 1,000 億円程度。大型の戦略投資は前中期で一巡しているため考えていない。基本的には老朽化対応等の更新投資がメインだが、一部、IT 戦略投資や、カーボンニュートラルに向けての HBI 投入等の実証テスト等の投資を織り込んでいる。

➤ P.17 株主還元方針

Q： 配当性向の前提となる、経常利益の目標（2023 年度）の水準を教えてください。

A： 2023 年度で経常利益 1000 億円を想定している。電力 400 億円程度、鉄鋼で 230 億円以上、その他で 400 億円程度。

## カーボンニュートラルへの挑戦

### ➤ P.20 目標・ビジョンのまとめ

Q： 2013 年度の CO<sub>2</sub> 排出量の数値を教えてください。また、2013 年度比 30~40%削減に大きく寄与するものを具体的に教えてください。

A： 2013 年度排出量：1,820 万トン。  
2030 年に向けては、省エネ、AI 操炉等の既存技術の活用もあるが、一番大きく寄与するのは高炉への HBI 投入である。

### ➤ P.24 MIDREX<sup>®</sup>による CO<sub>2</sub> 排出削減貢献ロードマップ

Q： CO<sub>2</sub> 排出削減貢献 45 百万 t 達成のために必要な事業基盤（受注高、生産量）の拡大にどのように取り組んでいくのか。MIDREX では、新中期においてどれぐらいの受注規模を目指しているのか。

A： DRI プラントは計画から建設まで 4~5 年要する。中期期間では年間 1,2 件のペースでの受注を想定しており、年間 2 件程度（1 基 150~200 億円程度）がコンスタントに獲得できれば 45 百万 t 達成には十分だと考えている。他にも、Vale 社との製鉄ソリューションビジネスの展開等で補強していく。

Q： 水素還元については、高品位の鉄鉱石を使わないと実現が難しいのではないかという話を聞いた事がある。技術的なハードルは。

A： 現在でも水素リッチであるが、100%となると、鉄鉱石というより、吸熱反応への技術的ハードルがある。欧州で(アルセロール・ミタル社と)2023 年度頃から実証実験を開始できるスケジュールで現在進めている。

### ➤ P.25 電力事業 カーボンニュートラルに向けたロードマップ

Q： アンモニア混焼やバイオマス混焼を打ち出したが、神戸 1~4 号機全てが対象か。真岡発電所は現状を継続する予定か。

A： まずは神戸 1,2 号機から取り組む。（神戸 3,4 号機は超々臨界の設備であるため、非効率石炭火力のフェードアウトの対象ではない）。ただし、2050 年カーボンニュートラルに向けて神戸 3,4 号機でも混焼にチャレンジする。

真岡発電所は高効率ガスタービンガス火力であるため、当面は継続する。2050 年に向けてはガス会社のカーボンニュートラル都市ガスを最大活用していく。

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。