

## 2019年度 総合素材グループ事業説明会 質疑応答

【開催日】	2019年12月12日(木)16:00～17:30	
【出席者】	グループ CEO	塚本 光太郎
	グループ CEO オフィス室長	大野 浩司
	グループ管理部長	鳥居 真吾
	炭素本部長	塩崎 英輔
	鉄鋼製品本部長	石山 隆生
	機能素材本部長	今村 功
	IR 部長	武久 裕

### < 質疑応答 >

**Q.** 旧4グループから事業を集約したが、課題は何か？

A.

- 当グループには、機能を進化させなければならない事業が集まっている。例えば、当グループで扱っている商材の多くは、オンラインサイトでも買うことが出来る。従い、今後単純なトレーディングだけでは生き残っていけないことは明白である。鉄鋼製品の加工センターやニードルコークスの製造や物流といった重要機能は拡充していくと同時に、デジタル技術を活用しながら、機能の低いトレーディング事業から全社で掲げている「逆L字分野」へも経営資源を移行していく方針である。

**Q.** トレーディングは商社ビジネスの祖とも言える事業形態だが、トレーディング事業を縮小していくことで失うものもあるのではないか？

A.

- 現在当グループが行っているトレーディング事業において、物流・与信・リスクマネジメント等といったトレーディングに求められる普遍的な機能はあるものの、商品や市場の専門性に就いては情報機関などを活用して代替可能と考えている。但し、当社の機能が明確なトレーディングや、「成長の芽」に繋がる情報収集という観点で意義があるトレーディングに就いてはその機能をより強化していく方針である。

Q. 「新たなコア事業」とは具体的に何か？

A.

- 例えば、Cape Flattery は当社が 100%保有している唯一の鉱山で、アジアの海上貿易マーケットでは 40%ものシェアを有するなど、珪砂市場に於ける存在感が大きい。グループ再編後、Cape Flattery へは他の金属鉱山事業経験者を含む複数の社員を派遣しており、こうした経営資源の投入等を通じて更なる収益拡大を図ることが可能と考えている。また、炭素繊維のリサイクル事業に就いては、中長期的には事業機会が見込めるものの、収益化には一定程度の時間を要することが想定される。このように、今まで本格的に経営資源を投入出来ていなかったり、新たに参入した事業分野をしっかりと収益に寄与する「新たなコア事業」に仕上げていく。

Q. グループとして「目指す姿」を実現するにあたり、今後の鉄鋼産業の動向をどのように予測しているのか？

A.

- まず、中国の鉄鋼需要伸長に伴う供給拡大が限界点に達しつつあるので、世界の粗鋼生産量は、2025 年頃にピークを迎えると考えている。次に、国内市場は建設需要がオリンピック後も続いている上、労働力不足により建設計画が後ろ倒しになっており、国内需要は 2020 年を過ぎても数年間は好調が維持されるとみている。一方、それ以降は現在の 6,000 万トン程度の需要が徐々に減退していくことを想定した上で、経営にあたる必要があると考えているし、メタルワンとしても、このような事業変化に耐え得るような体制を構築する必要がある。

Q. 以前鋼材市況が低迷した際、電炉のスクラップコストが高炉の溶銑コストに比べて割高だったことにより、電炉の稼働率が低迷し、結果として電極やニードルコークスの市況も下がってしまった。物流などの問題によりスクラップコストが割高になる点は今後の電炉シフトに於ける課題だと思うが、こういった課題にこそ総合素材グループの事業機会があるのではないか？

A.

- まず、これから新規事業を検討するにあたり、経済価値のみを追求するのではなく、社会価値・環境価値の実現を意識する姿勢が必要不可欠である。当グループとしては、リサイクル事業も含め、循環型社会に資する素材事業の検討を進めていきたいと考えている。例えば、今まで埋め立て廃棄をせざるを得なかった炭素繊維をリサイクル出来るとすれば循環型社会への大きな貢献となるし、市場規模を 10 万トンから 100 万トンへ拡大させていくにはリサイクルせざるを得ない。

**Q.** 次期中経期間中に純利益を約 500 億円まで積み増す計画とのことだが、具体的なスケジュール感、及び、道筋を教えて欲しい。

A.

- ライフサイクルを終えた事業は中経期間中に整理し、そこで生み出された経営資源を「新たなコア事業」に充てていきたいと考えている。そのようなスケジュール感において、当グループとしてすぐに新規事業を「生む」ことは難しいと思うが、まずは中経期間中に一定の事業の整理と同時に、収益化が見込まれる「育てる」事業分野の強化・育成に注力していく。そして、炭素繊維のリサイクル事業など、既に手掛けている新規事業の収益化は次期中経期間中を見込んでいますので、次期中経期間内には 500 億円の収益を達成したいと考えています。

<炭素事業関連>

**Q.** グループとして、昭和時代のビジネスモデルから令和時代のビジネスモデルへ変化させていく経営方針とのことだが、炭素事業における取組方針を教えてください。

A.

- 炭素事業の一部はトレーディングから事業投資へ移行しているが、その大半はマイノリティ出資の形態となっている。当グループとしては、マイノリティ出資であるが故にリスクを抱えている側面もあると認識しており、炭素製品マーケットに入り込んでいくためには、マジョリティ出資を通じて主体的に事業へ参画していく必要があると考えています。トレーディングの機能は引き続き強化していくと同時に、有望な事業分野への投資も検討する。

**Q.** ニードルコークスや電極の市況回復は再び見込まれるのか？

A.

- 2017～2018 年の市況高騰は、需要家によるパニック買いという一過性要因に依るものだったので、結果として需要家は過剰な在庫を抱えてしまった。しかし、冷静にマーケットを俯瞰してみると、最大の鉄鋼生産国である中国を含め、電炉へのシフトは着実に進行しており、また、近年では業界再編も起きつつあるので、再び市況の転換期はやって来ると考えています。転換期のタイミングは模索している段階だが、前回のゲームチェンジャーは中国であり、今後も中国の動向が鍵になると考えています。

**Q.** ニードルコークスの需要が増えた際、PMC Tech は事業機会を捕捉出来る体制になっているのか？

A.

- ニードルコークスの生産数量を増やすには原材料の調達が鍵となるが、当社のパートナーである POSCO グループは光陽の他にも製鉄所を持っているので、今後ニードルコークスの需要が増えた場合、原材料の調達先を拡大することも視野に入れている。

<鉄鋼製品事業>

**Q.** 今期のメタルワンの収益レベルは下落基調にあるが、資料上では、2020年度に利益拡大を見込んでいる。現在、国内外のどの分野で収益が落ち込んでいるのか、そして、2020年度に利益拡大を見込んでいる背景を教えてください。

A.

- メタルワンはその収益の多くを自動車関連事業に依拠していることから、ベトナムを除き軒並み落ち込んでいる自動車の生産・販売動向等による影響が大きい。
- 但し、2017年度に買収した Plateplus はターンアラウンドの目途が付いていること、また、自動車需要の回復及び国内建設需要が来年も維持される見通しであることから、2020年度には業績を回復させられると考えている。

**Q.** メタルワンの取扱数量を、今後どのように増やしていくのか？競合他社の運転資本は増加傾向にあり、且つ、拡販する為には顧客の在庫削減や与信長期化へのニーズに对应していく必要があるため、バランスシートのコントロールが難しい事業だと認識しているが、どのような経営方針なのか？

A.

- 国内需要は徐々に減少することが想定されるので、主たる拡販対象は海外市場である。需要が伸びていく海外市場で地産地消の事業基盤を構築する必要があると考えている。ご指摘の通り、拡販する上でバランスシートが膨らみ易い傾向にあるが、資産効率の観点から、取引先との与信条件などを是々非々で見直すことを通じて管理している。

<機能素材事業>

Q. 機能素材本部の収益構造を教えてください。

A.

- 19年度は Cape Flattery や米国のセメント事業が好調な一方で、自動車の需給動向に収益を左右され易い塩ビ・機能材料事業は自動車産業の不調による影響を受けている。

Q. 機能素材事業につき、三菱グループ企業との協業は行っていないのか？

A.

- 行っている。例えば、過酸化水素事業では三菱ガス化学との合弁企業を苫小牧に構えている。

Q. 炭素繊維事業は、今後 100 万トン単位の需要が見込める事業分野なのか？

A.

- 現状 10 万トンに満たない炭素繊維需要が 3～5 年以内に 100 万トンレベルに到達する蓋然性は低いが、今後順次退役する航空機端材が出回り、コスト競争力のあるリサイクル品が自動車等の量産型マス市場で使われるようになれば、相応の需要が見込める事業分野になると期待している。

以上