

2022 年度 経営戦略説明会 質疑応答議事録

日 時： 2023 年 5 月 19 日（金） 10：00～11：40

場 所： 本社会議室（東京都千代田区）、web で同時配信

参加者： 代表取締役社長 関口 明、取締役 細野 浩之

経理部 部長 岡下 修、経営企画部 副部長 大鹿 嘉和

■ 共通

Q. 設備投資を計画どおりに実行することだが、収益面では中期計画の想定とのズレが生じている。投資と収益の関係性について、どのように総括しているか。

（社長）

2023 年度の投資計画には、老朽化した設備への対応や気象災害に備えたインフラ整備などへの投資が含まれている。また、過去に継続的に投資を行わなかったゆえ、後手に回ってしまった経験なども踏まえて、設備投資は計画に沿って実行することが重要であると考えている。

利益の見通しは中期計画の目標に対して下振れしているが、小名浜製錬への銅製錬委託の終了などに伴ってキャッシュは十分に確保できる。今後、キャッシュ・フローが大きく悪化するような事態に至れば、投資計画を抜本的に見直すかもしれないが、足元の状況であれば、計画した設備投資を問題なく実行できると考えている。

Q. 直近 2 年間でグループ全体のコストが約 200 億円上昇した。それを受けた 2023 年度の価格改定額は 40 億円の想定である。この金額が限界なのか、あるいはもう少し追加の余地があるか。

（社長）

200 億円のコスト上昇のうち、9 割以上が製錬部門のものである。ただ、製錬部門は、原材料の価格や製品の販売価格が LME 価格に連動することが世界的な商習慣であり、そこから逸脱して当社のみが価格改定を実施することは非常に難しい。計画した約 40 億円の価格改定は、環境・リサイクル部門、金属加工部門、熱処理部門において上昇したコストに対するものであり、製錬部門以外では、直近の 2 年間で上昇したコストへ対応ができていない。

Q. 2023 年度下期からの市況回復を想定する中で、機会損失を避けるためには適正な在庫水準の確保が必要となる。今後、在庫調整などが発生する可能性はあるか。

（社長）

当社グループは、以前より各事業部門において在庫管理を徹底している。棚卸資産の規模が大きい製錬部門も含め、厳密な在庫管理を行っている。一例として、毎月開催している「経営執行会議」では、各事業部門の事業概況の報告に加えて、重要な部材・原材料の在庫状況が報告される仕組みを構築している。急激な需要増減によって、在庫の変動が発生する可能性はあるものの、過剰な在庫を長期間抱えることはなく、過度な在庫リスクが発生しない管理を確実に実施できている。

■ 製錬部門

Q. 亜鉛事業の収益性が悪化している。買鉱条件の改善を踏まえれば、増産によりコスト増加の影響を薄めるといふ考えもあるのではないか。製錬・リサイクルコンビナート全体の損益を踏まえれば、秋田製錬における減産は必須なのか。また、さらなる減産の可能性はあるか。

(社長)

亜鉛については、安定的に生産し、安定的に販売するという方針がある。一方で、2023 年度は自動車の生産動向に基づいて、亜鉛めっき鋼板向けの需要が弱くなる見通しであることから、フル生産を行うと、採算性の低い輸出が発生してしまう。それを避けるために、相応の亜鉛を減産する計画である。

もう 1 つの制約条件として、亜鉛の生産設備はフル生産が前提のため、大幅な生産調整をしづらいという点がある。過去の経験則から、亜鉛生産を 1 割落とせるかどうかという水準が限界である。それらの条件下で、様々な悪影響を最少化する方策を模索している。

今後も需要や亜鉛価格は日々変動するため、それぞれの見通しを踏まえて、フレキシブルに対応していく。

Q. PGM 事業の電気炉改修に伴う増産について、これまでも PGM 事業は投資効果が見えづらいことが多かった。今回の改修によって、どのような投資効果を見込んでいるか。

(社長)

投資効果について、現在は 1,000 トン/月の操業を行っているが、改修後に 1,400 トンまで増やす計画である。将来的な利益規模は、相場条件を除いて、現在の 1.3~1.4 倍を目指していく。

なお、PGM 事業は、大型プラントを用いて、廃触媒 1 個に数グラム含まれる白金族金属を濃縮していく工程のため、インプットとアウトプットのバランスを正確に予想することが難しい。理論口量は把握しているが、投入する原料の種類やタイミングによって、アウトプットの時期ズレが発生することを過去に経験している。そのため、どれぐらい利益が 2023 年度に実現できるかを明言することは難しい。ただし、2~3 年間を通算すると原料を買い付けた条件と操業の実力差に収斂していくこととなる。

■ 電子材料部門

Q. 各新規製品について、どのような規模で、いつ頃立ち上がることを想定しているか。

(大鹿副部長)

電子材料部門は、かつて LED、銀粉、記録材料という 3 つの収益の柱があり、それぞれの用途・市場が異なることから、市況の変化への対応力を持っていた。現在も電子材料部門の目指す方向性は、多様な市場に参入していくことであり、そのために、各市場で高い優位性を持つ製品を伸ばしていくことである。

足元は、銀粉に代わる次の柱を、どのように育成するかが課題である。新エネルギー分野での市場拡大が期待できる燃料電池材料は、将来的に大きな収益の柱になることが期待できる。2022 年度に量産販売を開始した近赤外 LED についても、新たな用途への展開を図っていく。

銀粉については、太陽光パネルの市場が想定以上のスピードで伸長してきており、発電効率がさらに高く、より高い電力を得られる次世代の太陽光パネルの普及比率も上がっていることから、それらに向けた新規製品を開発することによって、巻き返しを図っていく。

燃料電池、近赤外 LED、銀粉という 3 つの収益の柱に加えて、磁性材料の技術開発も進めていく。これらにより、収益向上を目指すことが、電子材料部門の中長期的な方向性である。

(社長)

各新規製品の収益水準については、新製品ごとに年間 10～20 億円 が一つのターゲットになると考えている。これまで銀粉を主力としてきた結果、銀粉が不調になると事業部門全体が傾く経験をしてきた。そのため、10～20 億円の製品をいくつか保有することが重要と考えている。

なお、各新規製品の収益化時期については、当社の開発スピードと市場の立ち上がり状況次第と捉えている。

■ 金属加工部門

Q. 中期計画の主要施策について、2024 年度に事業貢献フェーズに入るものが多い。各施策について、どの程度の手ごたえを持っているか。

(社長)

主要施策については、中期計画と大きく乖離しないように進めており、これらの利益反映は、自動車や情報通信機器関連の需要次第と考えている。足元は、弱含みの市場環境ではあるものの、それに引きずられ、各施策を遅らせると市場の急速な立ち上がりに間に合わない可能性が出てくる。また、新規技術については、サンプルワークをし、顧客にアピールし続けないと、他社品へ置き換えられるリスクがある。

金属加工部門については、施策を着実に進めることで、中期計画における利益目標の達成を追求していく。

以上