

2024年6月24日（月曜日）開催

株式会社日本製鋼所 第98回定時株主総会 質疑応答要旨

Q. 中期経営計画について、前中計 JGP2025 を3年で終了し、新中計 JGP2028 を策定した。JGP2025 の見直しではなく、新中計を策定した理由について伺いたい。

A. 理由は2点ある。1点目は、前中計においては、3,000億円規模の事業体になることをあるべき姿とし、売上高2,700億円を目指していた中、2024年3月期において、一部案件の出荷・売上が次期にずれ込んだものの、生産としては2,700億円を達成、受注高で3,000億円を達成したという財務的な理由である。

2点目は、2022年5月に品質不適切行為に関する公表をした後、「Purpose（パーパス）」を制定し、「Purpose（パーパス）」を起点とした当社の企業グループ理念体系「Our Philosophy」を2022年11月に公表した。また、前中計期間中、ロシアによるウクライナ侵攻等、地政学リスクが高まり、防衛関連事業を取り巻く環境にも大きな変化があった。

このような当社の事業状況や内部・外部環境の変化を加味し、新たな中計を策定して再成長・再スタートを切ることが適切と判断した。

Q. 株価が上昇しているが、会社の実績に伴って上昇しているのか、或いは他の要因によって上昇しているのか。

A. 通常、年2回、機関投資家向けにIR説明会を実施している。今年は中期経営計画発表後にも実施したため、3回開催予定である。その中で、機関投資家の皆様が当社の成長に蓋然性があると評価され、株価目標を引き上げていることが一つの側面であると考えている。

また、株価については、現状の業績よりも将来の成長に対する評価が大きく影響すると考えられることから、今後も株主の皆様との対話を通じながら、ご理解を深めていただけるように努力していきたいと考えている。

Q. 社外取締役候補者について、どのような基準で選定しているのか、また、社外取締役の方にはどのような思いで就任することを決意したのか伺いたい。

A. 社外取締役候補者については、当社のマテリアリティを解決するにあたり、社内取締役が持ち合わせていない知識や経験を有する方をスキルマトリックスにより評価し、指名諮問委員会による審議及び取締役会での議論を通じて選定している。

選定にあたっては、指名諮問委員会で当社のマテリアリティ解決への各人の考えや思いを聞き、意欲のある方を選定している。

Q. 中期経営計画「JGP2025」の振り返りの中で、「新たな中核事業の創出」を推進した成果の一つとして「銅合金素材製造設備による高強度銅合金の量産化」を挙げているが、これにより何を実現するのか、これにより新たな需要を開拓できる構想があるのか伺いたい。

A. 銅合金については、JX 金属株式会社と共同で会社を設立している。その主たる目的は、スマートフォンの薄型化に向けた高強度の銅合金素材の世界初の方法による開発である。この銅合金は、主として携帯用の電線、銅箔に使用される。これは、当社のマテリアリティとして挙げている「超スマート社会への貢献」に資するものであると考えている。

Q. 鋳鍛鋼品について、有望な分野があれば教えていただきたい。

A. 現状は発電関係、原子力関係が主である。今後は、高温ガス炉や核融合発電分野等における成長を見込んでいる。核融合発電分野においては、当社しか作れない素材が ITER に一部採用されている。核融合発電については実用化まで時間がかかると認識しているが、確実に対応していきたい。

Q. 今後の事業拡大について、5年後に売上高 3,800 億円、10 年後に売上高 5,000 億円規模を目指す計画だが、過去 20~30 年を見ると、受注高・売上高に大きな変化がなく、新製品を含めて目玉となる製品が出てきていない状況に思える。今後の計画について、達成できる根拠があるのか伺いたい。

A. プラスチックは、自動車や包装の軽量化による CO₂排出量の削減やガスバリア性を有する等、機能性材料として現在の生活に欠くことのできないものであり、プラスチックの需要は、今後も人口増加に伴って、年率 3%以上で伸長すると考えている。この需要を確実に取り込んでいきたい。一方、プラスチックの廃棄問題はあるが、これに対してはケミカルリサイクルに重点的に取り組んでおり、「プラスチック資源循環社会の実現」を当社のマテリアリティの一つとして挙げている。

Q. 広島製作所は樹脂機械事業に特化して大規模な設備投資を実施していくようだが、現在の先行き不透明な世界情勢の中で、大型投資をして大丈夫なのか。

A. プラスチックは、今後も使用量が伸びていく素材と考えているため、需要を確実に取り込んでいきたい。そのため、現状、外注している部分を内製化し、競争力を強化することを目的として設備投資を実施している。過剰設備にならないように、取締役会等で注意深く議論し、実施していきたいと考えている。

Q. 中国、インド、中東、東南アジア等に多数の従業員を派遣している。彼らの安全を確保するための対策はどのようにしているのか。また、当該地域で生産または販売された輸出規制品が、第三国へ流出していないか十分に確認しているのか。

A. 当該地域へ派遣している従業員の安全については、関係省庁と連携をとり、ネットワークを構築して安全を確保している。今年、リスクマネジメントグループを新設しており、BCP の観点を含めて今後も適切に対応していく。

当該地域を通じた第三国への輸出も含め、製品・技術の輸出に関しては、本社コーポレート部門が全て管理しており、適切にモニタリングを実施している。

Q. 2021年3月期実績から2025年3月期計画までを見ると、受注高と売上高の差が次第に大きくなり、受注残高が積み上がっている。その要因は何か。

A. 要因は2点ある。1点目は大型造粒機である。造粒機という樹脂の原料を作る機械は、10年前と比較して能力が大幅に向上しており、能力に比例して機械が大型化している。それによって、お客様においては造粒機を設置するプラントの建設に時間を要し、当社においては従前より受注から売上までの期間が長くなっている。

2点目は防衛関連機器である。防衛関連機器は、受注から売上計上まで概ね4年から5年、短いものでも3年かかる。防衛力整備計画に基づいて多くの受注をいただいているが、その売上が実際に計上されるのは4年後以降になる。

従前は、受注から1年程度で売上計上できていたが、現状では、主に上記2つの理由から受注高と売上高の差が拡大している。

Q. 防衛関連機器について、国の政策方針の見直しもあり、利益率は上がっていると理解している。新中計の財務目標でROE10~11%を目指すとしているが、防衛関連機器はその水準に達しているのか。

A. 中期防衛力整備計画において、従前と比較して防衛予算が約2.5~3倍になっている。また、国の方策、防衛省の施策として、防衛産業そのものが防衛力であるという考え方が加わったことから、防衛関係の利益率が上がっている。一般的に民間では製品によって利益率の良し悪しは多岐にわたるが、平均的な民間製品の利益率に接近してきている。具体的な利益率については明言できないが、当社の企業価値向上に資する利益水準となっていると考えている。

ROEとの関係について、事業部ごとに事業部別ROICという形でリスクフリーレートから算出した閾値を定めている。防衛関連機器においては、その閾値以上の状況にあるため、ROE10~11%の財務目標に資する利益水準であるのご理解いただきたい。

Q. 受注残高の増加及び売上計上までの期間が延びているという話があった。事業環境の変動が激しい中で、リスクも増大しているのではないかと懸念している。それらのリスクへの対策は考えているのか。

A. 国内の生産拠点にはそれぞれ特徴がある。その特徴を活かしながら、相互補完できる設備投資を実施し、売上が計画通りに計上できるように、今後も役員一同、業務を遂行していきたいと考えている。

リスクについては、今年、リスクマネジメントグループを新設し、そこでは事業の継続性、BCP対策、安全対策、その他リスクについて前広に議論を重ねている。事前にリスクの芽を摘んでいくことで、株主の皆様からの負託に応えていきたいと考えている。

以上