

インベスターデイ 2020 質疑応答

開催日： 2020年11月10日（月）

説明者： 社長 安永 竜夫

副社長執行役員 CFO 内田 貴和

司会進行：IR 部長 稲室 昌也

<質問 1>

コロナ感染拡大により強みがある重厚長大型の産業が変化に晒されている。ESGの重要性も増しており、長期的なポートフォリオの考え方について確認したい。

<安永>

- ご指摘の通り重厚長大な産業でコロナ影響が大きい分野がある。それらについては事業性を再評価し、撤退も辞さずポートフォリオの組換えを進めていく
- 主力事業については、世界で戦える規模感を持つ事業に集約していく考え。当社は鉄鉱石やLNGでは世界、又はアジア有数のプレイヤー。エネルギー領域では、脱炭素の流れの中、石炭がポートフォリオ組換えの一番の焦点となる。原油は、持分埋蔵量の維持を前提にしてきたが、この考えを捨てて、選別的に取組み既存事業の良質化、組織の集約化を進めていく。ガスは、コストが下がれば蓄電と再生可能エネルギーに移行していくだろうが、2050年迄を見た時に、その役割は未だ大きいと考えており、輸送用燃料としての将来性も有る。モザンビーク Area 1、ロシア Arctic 2 の立ち上げに注力する。新規については、より選別的に、競争力のない事業はポートフォリオ組換えの対象となっていく。鉄道等の旅客系は需要が蒸発したが、社会的な意義のあるインフラであることに変わりなく、現地政府とも協議しながらコスト削減等に取り組んでいく。コロナが落ち着いた後にどの程度人流が戻るかを見極め、with Corona の再建計画に関し現地政府と協議していく。
- 現時点で重厚長大に偏っていることは否定しないが、中期経営計画 2023 で掲げた Strategic Focus へのリソースのシフトを大胆に進めている。ESG の観点に念頭に、今後のエネルギーミックスや消費行動を見据えたリソースの再分配を行っていく。

<質問 2>

欧州を中心に ESG の動きが加速する中、どのくらいのスピード感を持ってポートフォリオ組換えを行っていく考えか。

<安永>

- 一般炭だけの事業は既に撤退済。元々、原料炭と石炭火力発電は 2030 年という時間軸での売却を考えていたが、ESG 含む環境変化は加速している。石炭火力は売電契約にサポートされたキャッシュ・フローが見える事業ではあるが、適正な価格が付く前提で Exit Path を探る。来年の売却も有り得るが、当社の大事な収益基盤であり売却価格は当然重要となる。
- 原料炭は高炉法では必要不可欠だが、高炉から電炉、直接還元鉄に移行するのは明らかな趨勢。時間軸は明言出来ないが、基本的には撤退方針を打ち出す方向で考えている。

<質問 3>

中期経営計画 2023 を公表してから半年が経過したが、マネジメントアロケーション 3-5,000 億円の使い道は。

<安永>

- 期首には、今期の基礎営業キャッシュ・フローを 4,000 億円と見ていたが、コロナ影響が落ち着いていく中、5,000 億に近い数字が達成出来そう。来年以降、商品市況は回復するとみており、中期経営計画 3 年の帯では 5,000 億/年を見ることが出来る。一方、ポートフォリオの組み換えについては、新規のエントリーコストが上がる中、既存事業の良質化に加え、その周辺領域での当社機能の発揮を追求し、有利条件での投資機会を探っている。計画に比べてキャッシュ・アウトも一定程度絞り込めると考えており、中期経営計画で公表したマネジメントアロケーション合計の金額は確保出来るとの見方。但し、その還元については今期は事業再構築に伴う損失も勘案し考えていく。当社の将来の為にも新しいビジネスプラットフォームの獲得は重要であり、そういう機会へは躊躇せずに投資していきたい。成長の為の投資は重要と考えている。

<質問 4>

中期経営計画を公表してから半年が経過した。前中経との違いで意識しているものは何か。

<安永>

- 前中経の総括として既存事業の収益力強化を一丁目一番地に掲げている。やみくもに投資し、新たな資産を獲得するのではなく、既存事業を強化する為の資金の使い方を最大限考えている。コロナの影響が無ければ、前中経の定量は達成出来たと考えており、やってきたことは

間違っていなかったと思うが、この半年を振り返ると、それで十分だったかといえ、そうではないと理解している。コロナで大きく事業環境が変わり、コロナ前には戻らないとされる中、夫々の事業領域での賞味期限を徹底的に考え、即座に撤退するもの、ターンアラウンドしてから撤退を検討するもの等、仕分けをして取組方針を明確にしている。

- 当社の社員の能力のもう一段の底上げを行う。人事制度を改定し、年齢、国籍、性別問わず、能力のある人材を適切なポジションに登用していく。連結社員の適材適所の配置を実現していく。労働組合と調整中だが、来期には新しい人事制度に移行できると考えている。

<質問 5>

ESGの観点からのポートフォリオ入替の詳細について。石炭火力等、安値売却はしない方針は理解したが、時間が経過すると更に事業の価値が下がるという見方もある。収益を上げながら売却することに対する考えを共有頂きたい。

<安永>

- 石炭火力発電事業の寿命をどう判断するかは難しい課題で、売電契約の長さや、その国におけるプロジェクトの位置付け（立地や運転履歴等）が関連する。但し、現在当社が参画する4つの石炭火力発電は基幹発電所として相対的に優位なポジションにはある。新興国では、需要の伸び等を勘案すると、エネルギーミックスが変わっても直ぐに石炭火力が無くなり、再生可能エネルギーへ移行するとは考えていない。当該国のエネルギー政策を勘案の上となるが、値段さえ合えば売却するとの考え。値段に対する考えは非開示となるが、株主に対して説明がつくレベルでの売却であれば実行する。石炭火力の売却方針は以前より相当加速している。

以上