

23.3 期 第 2 四半期決算説明会 質疑応答の要旨

- Q1. 営業利益の増減要因について、上期と通期について、セグメント別に分解して教えてください。特に、調達コストの上昇と販売価格引き上げのギャップについて、今期はマイナスなのだと思いますが、来期はそれを取り返せるのかを含めて教えてください。
- A1. まず、第 2 四半期累計についてです。生産・売上・代価増減での 37 億円の改善のうち、産業機械が 40 億円強の改善、素形材が約 5 億円の悪化です。
- 産業機械の内訳は、生産が概ね 1/4、売上が概ね 3/4、代価については下期から改善効果が現れると見ています。生産増は、下期に増加する売上の仕込み分です。
- 素形材は、代価の改善が約 5 億円、生産・売上で約 10 億円の悪化、その内訳は生産が約 3 割、売上が約 7 割です。生産悪化は、不適切行為の影響による生産減少、売上悪化は製品構成差によります。
- 変動費は 72 億円の悪化、セグメント別では産業機械が約 6 割、素形材が約 4 割です。産業機械では、半導体・金属材料・輸送費の高騰による悪化、素形材では原材料・エネルギー価格の高騰による悪化です。
- 固定費は 12 億円の悪化ですが、産業機械が約 15 億円の悪化、素形材が約 3 億円の改善です。産業機械では、処遇改善に伴う人件費増、生産増加に伴う外注費・労務費の増加に加え、コロナ禍の落ち着きに伴って旅費も増加しています。素形材の改善要因は、不適切行為の調査に当たった人件費を特別損失に計上したことによる人件費の減少です。損益計算書の特別損失の項目に、品質不適切行為関連損失として計上しています。
- 為替影響は、全て素形材です。産業機械は、外貨建の売上と調達がほぼ同額であったため、増益とはなっていません。
- 通期では、生産・売上・代価増減で 176 億円の改善を見込んでいます。このうち、産業機械が約 9 割、素形材が約 1 割です。
- 産業機械については、生産が 1 割強、売上が 7 割弱、代価が約 2 割です。生産増加は、来期売上増に向けた仕込みの増加です。
- 素形材は、売上が不適切行為の影響を受け約 20 億円の減少、生産・代価の改善は合わせてほぼ 40 億円程度、それぞれ半分ずつを見込みます。生産改善の要因は、受注済ではあるものの不適切行為の影響等により出荷に至らない仕掛品が増加する影響です。
- 変動費は 93 億円の悪化、このうち産業機械が約 6 割、素形材が約 4 割です。産業機械は上期と同様に半導体・金属材料と輸送費、素形材は原材料とエネルギー価格の高騰に

困ります。

固定費は 46 億円の悪化、そのほとんどが産業機械であり、処遇改善に伴う人件費増、生産増加に伴う外注費・労務費の増加に加え、試験研究費も増加します。更に、コロナ禍の落ち着きに伴う旅費も増加しています。

為替は 9 億円の改善ですが、上期と同様に全て素形材です。産業機械は、外貨建の売上と調達がほぼ同額のため増益となりません。

代価の改善については、昨年度の変動費の悪化が 68 億円、今年度が 93 億円、合わせて 161 億円である一方、代価の改善額は 3~4 割に留まっています。引き続き、来年度も代価の改善に努めていく必要があると考えています。

Q2. 樹脂製造・加工機械の受注計画が、当初予想の 1,115 億円から 1,250 億円に上方修正されていますが、どのような製品が増えたのでしょうか。フィルム・シート製造装置の受注環境が非常に良いとのことですが、地域別の今後の動きなどを教えてください。また、生産能力増強の前倒し状況も解説してください。

A2. 樹脂製造・加工機械の通期受注予想が 5 月時点から 135 億円増えていますが、この増加の内、樹脂加工機械がフィルム・シート装置の伸長により約 6 割、樹脂製造機械が約 4 割です。樹脂製造機械には造粒機と二軸混練押出機とがありますが、どちらかという二軸混練押出機の方が増えています。

セパレータ向けのフィルム・シート装置について、足元では北米向けが活況です。また、欧州もウクライナ侵攻を受けて案件が一時停滞していましたが、ここにきて計画が進み始めており、引き合いをいただいているところです。

フィルム・シート装置の生産体制について、広島製作所だけではなく、名機製作所・室蘭製作所に加えて外注も活用することで、年間 50 ラインの体制は概ね達成できています。広島製作所に第 9 組立工場を建設中であり、その他の生産設備の増強も進めることで、今後は変動費の増加を抑制した形での 50 ライン、60 ライン体制を構築していきたいと考えています。

Q3. 不適切行為について、世界的に原子力発電所の新規建設の動きが出てきていますが、影響は出ていないでしょうか。

A3. 調査結果を受け取り、お客様へのご報告を始めた段階です。お客様とは、調査結果についてのご報告と対応のご相談、また、再発防止についての協議等を真摯に進めさせていただきます。今後のスケジュール等は、その上で決まってくるものと考えています。

- Q4. 上期の進捗が、売上が50%に達せず、利益が16%となっています。過去5年間は売上・利益共に概ね50%程度でした。社内計画と比較して、上期実績と会社期初計画とを比較しての評価を教えてください。
- A4. 元々下期偏重の計画であり、また、構成差の点からも、利益が下期に偏重していました。産業機械については、代価改善が、上期はゼロに対して下期に30億円ほど出てきます。また、下期は上期に対して売上が487億円増加、ここから代価改善分の30億円を差し引くと460億円ほど、この売上増加による増益が100億円ほどと見ています。合わせて130億円の改善、ここから固定費の増加30億円を差し引いた、100億円ほどの増益を見込んでいます。
- Q5. 製品別の代価改善状況の違い、また、その代価改善効果がいつ頃に現れるのかを教えてください。二軸混練押出機や造粒機などでも代価改善は可能なのでしょうか。
- A5. 上期は、産業機械事業にて代価改善の影響はあまり出ていません。二軸混練押出機、造粒機も含め、全て下期から現れてくるとご理解いただきたいと思います。
- Q6. 半年前は、ロジスティクス面での混乱が見られました。フィルム・シート装置の出荷も下期にかけて増えていくと思いますが、リスクは無いのでしょうか。
- A6. リスクを完全に否定できるわけではありませんが、製品出荷のための備船の手配を当社ではなくお客様が行われるケースもありますので、お客様と入念にコミュニケーションをとることで、確実に売り上げていきたいと考えています。
- Q7. 不適切行為の再発防止策について、M&E社での品質保証部門の社長直轄化、本社での品質統括室の設置によって、会社はどのように変わっていくのでしょうか。
- A7. 不適切行為の背景には、製品部を頂点・司令塔とするモノづくり、ということがあると考えています。製品部は、営業と協力してお客様と仕様を決定する、一般的には設計部門と呼ばれるような部門です。この製品部に全ての機能が集まっていたことが、仕組みとしての問題点の一つです。品質保証部門を社長直轄とすることで、品質に関わる情報が迅速に社長に集まることを期待しているほか、製品部の持つ生産管理機能も分離・集約し、多くの部署が工事に携わることで相互に牽制すると同時に、お互いにものを言い合える組織づくりをしたいと考えています。また、当社はこれまで、コーポレートに全社の品質保証を管理する組織がありませんでした。このため、監査役による監査機能が十分に働かなかったと考えています。そこで、ディフェンスラインの第2線として品質統括室を設け、そこに全社の情報が集まるよう、各製作所の品質保証部長を品質統括室のメンバーとしました。

- Q8. M&E 社は ISO9001 認証を一部取消・停止となっていますが、今回の調査結果を受けての影響はあるでしょうか。また、生産や出荷への影響を教えてください。
- A8. 14 日に調査報告書を受け取ったばかりであり、これから認証機関へご説明していきます。特に、当社としての再発防止策を早急に立案し、ご評価いただきたいと考えています。現在は、第三者検査機関に立会いただいで製造の続いているものや、生産の止まっているものが混在しています。今後対応を進めていくところであり、いつまで続くかについては現段階では明確なお答えができないこと、ご理解いただければと思います。
- Q9. 受注後にコストが上昇した場合、価格に反映することはできるのでしょうか。
- A9. 受注した時点で価格が決定しますので、価格の変更をお客様に受け入れていただくことは非常に困難です。お客様に受け入れていただけるケースもありますが大半は難しかった、その結果がこの上期であったと考えています。受注済の工事については、長納期品の在庫を多く持つなどの対応も進めています。一方で、下期の企業物価指数の見通しが、当社の見立てから大きく乖離しているとは思っていません。
- Q10. 成形機の上期受注が、前年同期比減少しています。この要因を教えてください。
- A10. 上期は、自動車向けの需要回復を期待しましたが、思ったほど回復しませんでした。一方で、10月の産業機械工業会の統計では成形機が1,300台を超えているなど、市場は今後1,000台を超えて堅調を維持すると考えています。また、当社は超大型のマグネシウム成形機を上市しましたが、自動車の大型化するディスプレイ向けに引き合いが増えています。また、成形機の電動化率の低い欧州に拠点を設置しましたので、エネルギー価格の高騰するなかで、電動化需要を取り込んでいけると考えています。完成車メーカーの通期生産計画を見るとプラスチック成形機は厳しいかもしれませんが、EV化が進むなかで、更なる軽量化需要が出てくることにも期待しています。
- Q12. FPD 装置は、どこで需要が増えているのでしょうか。
- A12. 特に中国で、スマホや、車載用や医療用といった IT パネルなどで需要が増えています。有機 EL から液晶へ戻る動き、当社の開発した高性能な製造装置の評価が中国で高いこともあって、世の中の景況感とは異なる動きになっています。
- Q13. 調査報告書を読んだの、社長の感想を教えてください。また、役員の処分についてどう考えているのでしょうか。
- A13. 調査報告書を読んで、室蘭の製品に対する皆様からの高い信頼を行為として裏切った

ということで、非常に残念な想いをもちました。また、特別調査委員会からも指摘されているように、不適切行為についての社内からの自発的な申し出が無かったことも、まことに残念であり、調査委員会の先生方にも申し訳ない思いでした。

役員の処分については、社外の役員にも諮問の上で、取締役会で決定したいと考えています。対象は私を含む当社の経営層を考えており、今月の終わりから、遅くとも12月のはじめには公表できると考えています。

Q14. 不正が1998年から長期に亘って続いた要因は何だと考えていますか。本社が把握できなかった理由についても、認識を教えてください。

A14. 調査報告書にも指摘がありますが、1999年から電力製品の受注数量が非常に伸びおり、現場が繁忙を極めたのだと思います。また、経験や実績への過信から『問題が無い』と判断し、それが他部門等から見つけられなかったことで、行為が常態化した面があると考えます。

本社が把握できなかった理由としては、ディフェンスラインの第2線・第3線としての機能が弱かったことにあると考えています。この他にも製品部への権限集中など幾つかの理由が重なったのことと思いますが、大きくはこのように考えています。

Q15. 不適切行為の、素形材事業への影響額を教えてください。また、このような影響はいつまで続くと考えられるでしょうか。

A15. 上期は受注・売上が各20億円、営業利益では7~8億円の影響、通期では受注・売上が各30億円、営業利益は10億円強のマイナス影響を見込んでいます。影響がいつまで続くかは、お客様や認証機関とのご相談がこれからでもあり、現時点で正確な見通しをお示しすることは難しいところです。当社としては、一刻も早く皆様からのご信頼を取り戻すよう努力してまいります。なお、実工事では第三者機関やお客様の立会をいただくなどして、工程を進められるものは進めています。これを一刻も早く従前の状況に戻すべく、組織体制の構築や適正な人員リソースの確保、そして従業員とのコミュニケーションによってトップの想いを伝え、風土改革を進めたいと考えています。

Q16. 製造業での不正の例を見ていると、納期確保へのプレッシャーが理由の一つとなっていることが多いように思います。この点を顧客に理解して貰わないと問題は無くならないように思いますが、考えを教えてください。

A16. 不適切行為の背景として、納期確保へのプレッシャーはあると思いますし、調査報告書にも記載されています。最終品質に問題が無い場合に、その工事や後続工事への納期影響を考えて、お客様へ報告しない等の不適切行為を正当化して引き起こした、ということ

ころが有ると考えています。対策として、お客様との間で、より胸襟を開いてお話をさせていただくことも必要と考えます。例えば、仕様や基準の厳格化の流れの中で、当社が製造する素材の段階で必要な基準について、お客様と改めて話し合わせていただくことが必要です。電力製品では5月からお客様とご相談させていただいており、お客様からは前向きなご理解をいただいています。このような話し合いは、本来は日頃からさせていただくべきことですので、製品部が仕様も納期も全てを管理してお客様とお話していた体制を改め、機能を分離し、相互牽制を効かせていきたいと考えています。

Q17. 経営の責任について、現時点でどのように考えているでしょうか。

A17. まずは、ディフェンスラインの整備の観点から、コンプライアンス体制という点に問題があったと考えています。また、当社の対策として人事ローテーションを示していますが、部門を超えての社内でのコミュニケーションが不足していた面があるものと考えています。対策として、例えば M&E 社の社長に産業機械の出身者を6月に配置しています。また、今年の4月からは ESG 推進室やリスクマネジメント部門を新設するなどコーポレート機能の強化に取り組んできた矢先にこのような問題が発生しています。このような体制の整備の面で責任を感じていますし、従業員とのコミュニケーションも充実が必要と考えています。

Q18. 社外取締役の比率について、具体的にいつ頃、どの水準まで向上させるのでしょうか。例えば来年から向上するのでしょうか。

A18. 当社は今年の6月に社外取締役の比率を向上し、社内取締役5名、社外取締役3名としています。今後、段階を踏んで最終的に社内・社外同数とすることも検討していきたいと考えています。多様性の確保も重要と思っていますので、社外の適任な方を探すということも考えると、来年すぐに、ということは難しいと思います。

Q19. 原子力発電所の新規建設への機運が高まっている中で、日本製鋼所へも既に打診などが来ていたのでしょうか。

A19. 長い目線での情報共有はお客様とさせていただいていますが、実際に製品を製造するといった段階には至っていません。当社としては、今回の調査結果についてお客様へご説明し、当社の再発防止についてご理解をいただいた上で、製造に取り組んでいくことになると考えています。

Q20. セパレータ向けフィルム・シート装置について、現在目標とする年間60ライン体制を上回る規模への、更なる増強を図っていく可能性はあるのでしょうか。

- A20. フィルムの薄膜化・広幅化といったお客様における生産性の向上も加味し、現時点では60ライン体制で需要に対応できると考えています。
- Q21. 素形材事業の製品ポートフォリオ見直しの進捗状況を教えてください。
- A21. 逐次進めているところで、鋼材・鋼管事業を縮小するなどしています。また、銅合金や金属粉末といった新素材への取り組みを進めており、これらの進捗にも応じて、ポートフォリオの見直しを進めていきます。
- Q22. エネルギー価格高騰の、受注への影響を教えてください。
- A22. 欧州市場での成形機の電動化機運が高まる要因の一つにエネルギー価格の高騰があり、ポーランドに成形機の組立拠点を設置して需要を掴もうとしています。また、情報通信分野での電力需要の高まりへの省エネ対策として期待される GaN 基板の製造にも取り組んでおり、パワー半導体の素材として社会実装されることに期待しています。当社の省エネに寄与する製品群の伸長に寄与していくものと考えています。