

## 2024年3月期決算説明会—質疑応答—

Q 1 : 2025年3月期業績予想の詳細について伺いたい。2024年3月期比で、経常利益の増減要因をどのように想定しているのか、要因毎（マージン、数量、コスト改善、海外事業、その他の事業）に詳細を伺いたい。

A 1 : マージンについては、引き続き原料・エネルギーコスト上昇分の価格転嫁を顧客と交渉する。加えて、上昇する物流コストについても顧客との交渉を開始しており好感触を得ている。数量面では、国内の粗鋼生産量は大きな変動はないと想定している。一方で、海外はインドを中心に事業の拡大を予想するが、欧州は景気が不透明であるため、保守的にみている。コスト面では、足元の原料価格は安定しているものの、円安影響により輸入原材料の購入コストが増加している点を慎重にみている。しかし、輸入原材料の為替影響額については、顧客のご理解を得ながら価格への転嫁を着実に進めており、長期的にはマイナスは生じない。物流コストの上昇分についても同様である。海外事業は、インドを中心に引き続き事業の拡大を想定する。

Q 2 : 2025見直し経営計画の数値目標は、売上高を除き目標達成となった。全体では利益目標を達成したが、セクター毎には、どのように分析しているのか伺いたい。課題が残るセクター等について伺いたい。

A 2 : ファーネス事業について課題を認識している。2024年3月期の売上高未達はファーネス事業の受注が最盛期を迎えていないことにある。2026年3月期に掛けて受注が増えていく見通しであり、これを確りと取り込んでいくことが課題と考えている。また、当社商品と提携先\*商品とのパッケージ販売による拡販等、提携先との協業による事業拡大の余地が多く残っていると分析しており、更なる上積みが期待できる。

\* : ArcelorMittal Refractories社（ポーランド）及びIBAR社（ブラジル）

Q 3 : インド市場において、数量が拡大する時期、一人当たりの粗鋼生産量が増加する時期、需要の高度化による収益性のより一段の高まりが期待できる時期について伺いたい。

A 3 : 需要は階段状に（飛躍的に）伸びるのではなく、スロープ状に伸びていくのではないかと予想する。どの段階で拡大の速度が加速するかは不明であるが、順調に需要は拡大していくと予想する。また、インドは今後、安価な輸入鋼材（中国品）との競争が激化していくことが予想されるが、品質は高度化する。これにより、当社が得意とする溶鋼の流量を調整する役割を担う付加価値の高い耐火物の需要が増えてくると期待している。加えて、当社は一昨年、インドにアルミナグラファイト工場を立ち上げたが、本格操業の途上にあり、生産の余力を残している。利益貢献の上積みも期待できる。

Q 4 : 為替の前提と感応度について伺いたい。

A 4 : フローとしては、原材料やエネルギーの輸入分において、為替が円安に進行すると若干のマイナスになるが、輸出分のプラス効果に加え、ストック（外貨建て資産）の評価益や海外事業会社の業績を連結する際（円換算時）にプラスに作用すること等を総合的に捉えると、大きな影響とはならない。

Q 5 : 社員一人ひとりが将来の企業成長を指向していく企業文化をどのように築いたのか伺いたい。また、海外子会社において、上記企業文化をどのように浸透させたのか伺いたい。

A 5 : 日本においては、海外に目を向ける風土ができてきていることが大きいと実感する。日本の物づくりの確りとした基礎を積み上げた上で、海外に技術を移転することができている。一方、海外は現地人のトップが当社（クロサキブランド）のものづくりの考え方、例えば、「より良く、より早く、より安く」という創業社是や社会貢献に寄与しながら企業としても成長していく、という考え方を理解し行動していることが大きい。また、我々も、現地の仲間から謙虚に学ぶ姿勢を常に忘れないように心がけており、長い年月を掛けてお互いの良いところを吸収し合ってきた。その結果、国内外のグループ社員一人ひとりが、仕事に誇りを持てる企業文化が醸成されてきていると実感する。

Q 6 : グループ社員一人ひとりのマインドを変えて、ベクトルを一つに合わせる為にどういった取り組みを行っているのか伺いたい。

A 6 : 社員と社長との直接対話を増やしている。国内においては社員との直接対話機会を約40回/年創出し、社員からの疑問になんでも答えている。一方、海外では、出張時に直接社員と対話する他、定期的に主要メンバーを日本に呼んで関係者と意見交換を行っている。社長が直接従業員と対話することで、モチベーションの向上とベクトルの一致という二つの効果を得ることができている。大事なのはコミュニケーションだと考える。

Q 7 : 2023年3月期は当初策定した2025経営計画の財務目標を一部超過達成したことで、経営計画の見直しをおこなった。2024年3月期も見直した経営計画の財務目標を売上高を除き全て超過達成している。今後についてどういうシナリオを描いているか伺いたい。

A 7 : 次の成長戦略を考える時期にきていると認識している。向こう10年から15年先を見据えた成長戦略の検討を始めており、将来ビジョンをもとに次の短期、中長期の経営計画を策定していく。発表できるタイミングになれば速やかに発表する。足元はQ 2のご質問に回答したとおり、課題が残っていると認識している。2025年3月期の業績見通しから利益を積み上げて、ステークホルダーの皆様にご評価頂けるよう2025見直し経営計画の諸施策を進める。