

## 2012 年度第 4 四半期決算説明会 質疑応答

【開催日】 2013 年 5 月 9 日（木） 16:00～17:30

【出席者】 代表取締役社長：小林 健  
常務執行役員 CFO：内野 州馬  
執行役員 主計部長：増 一行  
IR 部長：岡久 靖

### 【質疑応答】

#### ① 経営戦略 2015/事業戦略、資本政策、株主還元

Q. 新しい配当方針を設定するにあたっての考え方について教えて欲しい。

A.

商品市況や為替に多少の変動があっても、保守的な巡航利益水準として設定した 3,500 億円を前提に安定配当部分を 50 円とし、3,500 億円を超える利益からの配当は業績連動として、配当水準を設定している。3,500 億円を超える部分については、配当性向を少なくとも 30%として、その時点での市況や外部環境、投資機会等を加味して総合的に決めることになる。

Q. 「経営戦略 2015」において目標とする事業規模の倍増をどのように達成するのか。

A.

資産入替えの促進、過去の投資の収益化、これから行う投資の着実な刈取りを実行することで利益水準の底上げが図られると考えている。

資源分野についてはこれまで既に取得・コミットした権益の収益の刈取りは 2015 年以降に本格化するが、これらの拡張開発により 2020 年の「あり姿」を実現する目星はついていく。

非資源分野については、2020 年頃の倍増に向けて着実に利益を上げていくことを想定している。

Q. 事業領域制を導入する背景は何か。従来のユニット制との違いは何か。

A :

「ビジネスユニット」は、最小の管理単位。個別事業の採算管理を徹底することを目的に、事業を細分化したもの。一方、「事業領域」はいわば「中区分」と呼ぶべき単位で、対面業界や事業間のシナジー、及び戦略の一体性を勘案して、複数のユニットを括ったもの。三菱商事として、ポートフォリオを検討する際には、この「事業領域」を横比較した上で経営資源の配分を行う。

Q. 「経営戦略 2015」で目標する ROE の基準はどのようにして達成する考えか。

A.

現行の ROE 水準には満足していない為、資産の入替、及びこれまでの投資の刈取りにより、資産効率の向上を目指していく。また、その時々々の外部環境も捉え、中長期的には資本政策の見直し

を行い、ステークホルダーに満足してもらえるような還元策を経営として考えていきたい。

## ② 経営戦略 2015/投資計画

**Q. 「経営戦略 2015」におけるグロス投資規模はどのように設定したか。**

A :

投資の規模は2つの観点で決定した。

ひとつは、負債の増加を最小限に抑えるという方針のもとで、ネットの投資積上げを利益の範囲で行う前提で、既存資産の処分も勘案して算定したもの。

もうひとつは、投資と刈取りのタイムラグを勘案した上で、「2020年頃に事業規模倍増」という成長イメージの実現に必要な向こう3年間の投資額を想定したもの。

その両者を睨んだ上で、中経2012とほぼ同規模の投資を継続することとした。

**Q. 投資リターンの観点を踏まえ、今後の投資計画における基本的な方針は。**

A.

これまでも投資実行後は経営計画のモニタリング等、事業管理を徹底して行い、Exitルールにより継続的に資産の入れ替えを行ってきた。

2020年頃の成長イメージに向けて、引き続き優良な投資機会を積極的に追求していく考えで、平均的な年間の投資規模は前中経と変わらない規模を想定している。但し、バランスシートを拡大することは想定しておらず、基本的には利益の範囲内で投資するという規律を優先させ、ピークアウトしたと判断される案件も含め入れ替えを積極的に行っていく考えである。

**Q. 投資案件でピークアウトによる撤退対象となる案件のイメージについて。**

A.

個別の案件名について申し上げるのは差し控える。

## ③ 個別案件

**Q. 原料炭事業について、今後の見通しについてどう考えるか。**

A :

今後もパートナーであるBHPと共にコストダウンの為の投資も引き続き早急に行っていく。その結果コスト競争力を維持できれば、中長期的には需給のアンバランスも解消されて収益回復が見込まれると考えている。

#### ④ わが社株価

Q. 最近株式市場全体が活況を呈する中、商社セクターの株価が厳しい状況に置かれていると言えるが、株価回復に向けどのような対策を検討しているか。

A.

近年、不安定な外部環境下、総合商社はボラティリティの高い資源事業を抱えており、ROE水準も伸び悩んでいることが要因と認識している。

経営戦略 2015 では、当面は財務健全性の向上を優先させながらも、2020 年頃のあり姿を見据えて、ポートフォリオの改善を通じて安定収益基盤の底上げに努める。また、同時に段階的に ROE 向上、更なる株主還元に向けた方策も検討していく。

以 上