

2015 年度決算・中期経営戦略 2018 説明会 質疑応答

【開催日】 2016 年 5 月 12 日（木）10:00～11:30

【出席者】 社長 : 垣内 威彦
常務執行役員 CFO : 増 一行
主計部長 : 蜂谷 由文
IR 部長 : 武久 裕

【質疑応答】

Q. 中期経営戦略 2018 のポイントは。

- A. ● 喫緊の課題への対応として、「資源と非資源のバランスの見直し」と「キャッシュフロー重視の経営」の 2 点。これで、資源市況の低迷の長期化や突発的な経済異変にも対応し、安定的に事業を継続する為の経営基盤を再整備する。
- その上で、成長への打ち手として「事業投資から事業経営へのシフト」と「事業のライフサイクルを踏まえた入替の加速」の 2 点を実行する。特に「事業投資から事業経営へのシフト」は今中経のメインテーマ。当社の成長の源泉を「投資」に求める発想から、事業の中に入り、当社の「経営能力」をもって主体的に価値を生み出し、ともに成長していくという発想へ転換し、そうした「事業経営」を通じて次世代を牽引する事業基盤を構築して行きたい。

Q. ROE に対する考え方は。

- A. ● 株主から資本を預かって事業を行っている事業会社として、資本に対する一定のリターンを上げていくことは重要だと認識している。
- 2020 年頃には、事業の拡大により、非資源分野で 3,500 億円前後の利益を目指す。加えて、外部機関が分析する資源価格の予想レンジで計算すると、資源分野で 3,000 億円程度のアップサイドが期待できるので、その場合は ROE10%以上、純利益で 6,500 億円くらいが期待できると考えている。

Q. 「事業のライフサイクル」を踏まえた入替の促進とは。

- A. ● 事業のライフサイクルと、当社が当該事業に対して主体的に機能提供を行い得るかという軸で、事業領域毎に見極めを進めていく。
- 事業のライフサイクルが成熟しているものや、当社が主体的に機能を発揮できていない事業が入替対象となる。

Q. 事業経営モデルへ転換する中で、人材育成をどのように行っていくか。

- A. ● 人材育成の為には、実際の経験を如何に多く積ませるかが重要である為、できるかぎり早い段階から計画的に育成の場を作っていこうと考えている。

Q. 事業経営モデルに転換するということは、今後はトレーディングやマイナー出資案件等の事業経営モデルに当てはまらない案件からは、手を引いていくということか。

- A. ● 事業経営モデルへの転換には、一定の時間軸の中で、ステップを踏みながら実現していく必要のある事業もあり、全てが一気に転換できるとは限らない。
- また、トレーディング会社の事業経営も重要なミッションであると同時に、トレーディングそのものも人材育成の場として重要だと考えている。

Q. 事業経営モデルの中で、成長が期待できる分野は。

- A. ● 食品原料、ライフサイエンス、消費財製造、リテイル、自動車、電力事業、不動産開発・運用等を考えているが、当社が主体的機能を発揮していくことが可能な領域については、積極的に事業機会を追求していきたい。

Q. 累進配当方針を導入した背景は。また、同方針は新中経期間のみか。

- A. ● 中期的に見て当社資産が競争力を有する限り、一時的に収益性が低下しても企業価値を毀損するものではなく、安定したキャッシュフロー創出力はあるので、今回の中経においては、持続的な成長に応じて増配していく累進方式、即ち、基本的には減配しない方式とした。
- 向こう 3 年間は、この配当方針を実施し、3 年後の状況に応じ、その後の方針を決める予定だが、当方針で進められるようであれば、現中経期間以降も同じ方針で進めていく準備はある。

Q. 自社株買いを実施する目安は。

- A. ● 現時点で具体的には設定していない。
- 自社株買いは、一定期間にわたり余剰資金が生じる場合の追加株主還元策の選択肢の一つと考えているが、株価が大幅に低迷する場合の緊急対応策などとして、財務健全性に問題の無い範囲で、機動的に実施の可否を判断していく。

Q. キャッシュフローのイメージは。又、フリー・キャッシュフローが大幅に黒字になる場合の資金使途は。

- A. ● 運転資金を除いた 3 年間の営業キャッシュフローは 1 兆円を計画している。その内、株主還元として 3,000 億円、残りの 7,000 億円をネット投資の上限とするイメージでいる。
- 仮に、フリー・キャッシュフローが大幅に黒字となる場合には、追加投資機会・追加株主還元・負債返済のいずれかに充当することを想定しているが、成長を促す優良な投資機会があれば、その追求も行っていきたいと考えている。

以 上