

## 2017年度 決算説明会 質疑応答

【開催日】 2018年5月10日（木）15:30～17:00

【出席者】 社 長 : 垣内 威彦  
C F O : 増 一行  
主 計 部 長 : 野内 雄三  
I R 部 長 : 武久 裕

### 【質疑応答】

#### ① 資本政策・還元方針

**Q. 中経3年間における資本配分の見通しについて改めてアップデートして貰いたい。**

- A. ● 3年間の営業CF約2.4兆円に対し、ネット投資約1.5兆円を見込む他は、株主還元、負債削減等となる。
- 尚、投融資レバレッジの水準も見ながら資本配分を判断するという方針に変更はない。

**Q. ● 2017年度のグロス投資約8,000億円の具体的な用途は。**

- A. ● 主な投資は、事業系においては三菱自動車工業株式の追加取得、ローソンにおける更新投資、北米不動産事業や電力事業における資産取得など、市況系においてはシェールガス事業での開発コスト、MDPにおける更新投資など。

**Q. 成長の加速に向けた今後の戦略について説明があったが、その中で触れられていない株主に対する方針は。**

- A. ● 株主の皆様に対しては引き続き出来る限り喜んで頂けるような還元の在り方を模索していく。
- 配当額については業績見通しやその時点での事業環境等を踏まえた上で、累進配当方針に従い持続的な利益成長に合わせて増配させていく方針である。

#### ② 投資・入替

**Q. 中経期間中でネット投資CFを1.5兆円とすると、2018年度に約1兆円の投資が必要となるが、本当にそれほどの規模の投資が出てくるのか。**

- A. ● 約1兆円の投資実行を目的としている訳ではないが、「収益の柱」、「成長の柱」の分野を中心に成長投資の候補案件は多数あり、案件を個々に精査中。
- 投資案件については、今後の成長と事業経営に資する投資とは何かをしっかりと考え、価格面でも厳選して案件を吟味していく。

#### ③ 中経・経営戦略

**Q. 「事業経営へのシフト」を掲げたが、進捗に対する評価は。**

- A. ● 「事業経営へのシフト」は着実に進んできている。環境の変化に的確に対応し、経営人材による構想力と実行力で事業価値を向上させていくことで持続的な成長を図っていく。

**Q. 残りの中経期間で事業ポートフォリオの 12 象限のマトリックスの中でどの分野を重点的に投資していく方針なのか。**

A. ● 12 象限のマトリックスの何れにも候補案件がある。3~4 年のスパンでは適正なポートフォリオバランスを保っていく。

**Q. 成長メカニズムの中で「成長の芽」として挙げられている事業分野について、今後どのようにして収益の柱に育てていくのか。**

A. ● 「成長の芽」が育ち当社の強みを活かした成長戦略が明確化されてきた事業分野が「成長の柱」となる。成長のパターンがある程度見えてきているので、M&A も活用しながら積極的に経営資源を投入していけば、やがて「収益の柱」に育っていくと考えている。

**Q. ポートフォリオ戦略の中でマトリックスの説明があったが、12 象限の全てで規模感ある事業体を持っていくというのが目指す形なのか。**

A. ● そうではない。その時々々の事業環境に応じ、「わが社として機能を発揮できるか」という軸で戦略分野を見極め、経営資源を投入していく。

#### ④ 個別事業関連

**Q. 原料炭事業について、2017 年度実績の増減理由と 2018 年度見通しの前提は。**

A. ● 通期実績は 1,980 億円。前年度末に発生したサイクロンの直接的・間接的な影響に加え、一部炭鉱の生産不調も重なり数量減・コスト悪化となったが、代替輸送等のリカバリー努力により価格上昇を取り込めた。又、ワークワース炭鉱売却益等一過性要因により前期比+709 億円の増益となった。前期比+709 億円の主要因は、価格・ロイヤルティ約 790 億円、数量・コスト約▲600 億円、その他前年度計上した減損の反動約+300 億円やワークワース炭鉱売却益約+140 億円計上等一過性要因など。

● MDP の 2018 年度業績見通しは、原料炭市況の下落等を金属グループの見通しに織り込んで作成している。

**Q. 生活産業グループの事業ポートフォリオについて、ローソンを軸としてバリューチェーンを強化したいという狙いがあると思うが、その進捗は。**

A. ● 当社としては長期的な視点に立ち、社会インフラとしての CVS の成長を今後も支援していく。

● ローソンならではの商品作り等、自立的な取り組みを応援していく。

以上