

【開催日】 2021 年 5 月 7 日(金) 16:45～17:45

【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：寺田 達彦

<質疑応答>

Q. 21 年度業績見通し 3,800 億円に関して、4Q(3 か月)の巡航利益が 1,200 億円を超えた中で、現在の実力値をどの様に捉えているか？通期見通しに関しては競合他社とも差が生まれつつあると考えられるが、その背景は原料炭事業等の事業環境に向かい風が吹いている影響と理解すべきか？現在取り組んでいる不採算事業による影響等もあるのか？

A.

- 4Q(3 か月)は一過性を除くと約 1,200 億円となる。但し、4Q(3 か月)は原料炭市況で価格の裁定が働き、正常化が図られたこともあり足元よりも価格が高かったこと、更には Eneco の季節要因による利益の偏重等もあり、それらを差し引くと 4Q(3 か月)の実力値は 1,000 億円弱程度と見ている。
- 通期業績見通しの 3,800 億円は、豪中関係を起因とした原料炭市況の低迷による MDP の厳しい事業環境を考慮した上での見通しとご理解頂きたい。
- 赤字会社や低採算事業の整理は着手しており、対応が完了した先は、今後赤字は発生しなくなるものの、取り組みを進める時期により 20 年度・21 年度の両年度に跨って手仕舞い損失が発生する。21 年度については、手仕舞いによる損失が赤字削減により相殺されるため、大きな影響は含まれていない。
- 3,800 億円からの更なる収益改善という観点では、MDP の 20 年度業績は 100 億円程度であったが、19 年度には 1,000 億円以上、18 年度には 2,000 億円以上あったことから、原料炭市況が戻ってくれば、以前の収益水準に回復していくと考えている。

Q. 20 年度の厳しい事業環境に於いても営業収益キャッシュ・フローは 6,252 億円であったことを踏まえると、現中経後も累進配当の方針は継続できると思われるが、22 年度以降の配当方針に対する考え方は？

A.

- 現中経の 21 年度までは約束している通り、減配しないという、累進配当の方針に変更は無い。22 年度以降の次期中経期間については今お話しすることは出来ないが、足元のキャッシュ・フローの状況を勘案すると、財務の観点からは現在の水準である年間 2,000 億円程度の配当は可能だと思う。

Q. 21年度の株主還元に関して、仮に業績の上振れが期待できる場合、増配を期待出来るか？又、投融資レバレッジは20年度末には54%と適正水準を若干上回っている状況だが、資本配分の選択肢の一つとして自社株買いも検討し得るか？

A.

- 20年度の配当性向は一時的に100%を超えたが、21年度見通しに基づく配当性向は52%である。マーケットの中の上位100社における配当性向の平均は4割程度であること等も勘案し、その時の利益水準に応じて配当は弾力的かつ柔軟に検討したい。
- 自社株買いに関しては、投融資レバレッジ等を勘案する方針に変更は無く、適正水準を下回った場合には機動的に実施していくものだが、利益に応じてレバレッジの改善も今後期待できるため、レバレッジの水準を見つつ検討していく。

Q. 21年度の資本配分に関して、投資や資産売却の見通しは？また、新規投資として狙っている分野や領域は？

A.

- 投資は基本的に中経期間3年間で見ている。Eneco買収やHERE宛出資等の投資が先行していることから、足元、投融資レバレッジが適正水準を超えており、新規投資はやや抑制しなくてはならない状況にある。但し、社内でグロス投資に対して規制するという事は全く考えておらず、資産入替による売却収入を加味したネット投資で最後バランスを図ることを財務規律として求めている。従って、新規投資をする場合には資産入替も進め、好循環が生まれる形で管理している。
- DX関連に於いては、結果的に川中領域が合理化されることから、投資としては川上領域と川下領域が一つの狙い目になると考えている。エネルギー関連はトランジションとして中長期的に取り組んでいかなければならないが、LNGや電力等の足掛かりがあるため、飛び地ではなく、現状のインフラを変質させていくという投資は断続的に実行していきたい。

Q. 原料炭市況に関して、4Q(3か月)に価格が回復した一方、足元の価格は再度下落してきている。21年度業績見通しでは、原料炭価格は比較的保守的な前提に基づいているものと理解するが、今後の市況をどの様に見ているか？

A.

- 直近の価格は110ドル/トンを切っているが、足元の水準は通常ではなく、この水準が継続するとは考えにくい。中国は豪州以外から非常に高い価格で輸入しているため、時間は要するだろうが、価格の裁定が働き、市況は一定程度回復するものと考えている。
- 尚、価格要因以外に為替による影響も挙げられる。MDPの収入は米ドル建である一方、コストは豪ドル建のため、原料炭以外の資源価格高騰等による米ドル安豪ドル高の影響がコスト増に繋がっている。従って、為替要因も変数として含ん

であり、利益がついてこない一因である。

**Q. EX 施策の Reduce について、今後どのような事業ポートフォリオを考えているのか？**

A.

- 仮に水素社会への過渡期をアンモニアで繋いでいく場合、天然ガスの生産地はアンモニアの製造拠点となり得る。同時に現地で CCU/S を実施することで、脱炭素を目指していくことを現在検討しており、現実的に最も早く着手する分野だと考えている。

**Q. 未来を見据えた重要課題への取り組みに関して、定量的な効果が期待できるスケジュール感を教えてほしい。21 年度見通しに含まれてくるのか、乃至は 22 年度以降に期待できるのか？**

A.

- Reduce に関する投資は、21 年度内には殆ど含まれていない。アンモニアを日本に輸送する実証実験を進めているが、具体的に投資する段階ではない。天然ガスの生産地はアンモニアの製造拠点となり得るため、中東やアジア、北米での地政学的な観点も踏まえ、実現に向けて日々研究している現状にある。
- 風力や太陽光等の再生可能エネルギーに関しては、既に取り組んでいるものは 21 年度見通しに定量的効果が一部含まれている。但し、30 年度に向けて再エネ比率倍増に取り組んでいる状況下、30 年度との比較という意味では 21 年度における利益貢献は限定的である。

**Q. 一過性損益を除く 20 年度実績は約 3,200 億円となる。21 年度見通し 3,800 億円に一過性損益を含まないとすると、20 年度比約 600 億円の増益となるが、その要因は？**

A.

- LNG 事業は、油価の適用が 6 か月ずれており、21 年度より油価上昇が反映されるため、増益を見込んでいる。加えて、三菱自動車の決算公表まで個社の見通しに関する詳細は差し控えるが、20 年度における三菱自動車の赤字がなくなるだけでも大幅な増益となる。その他増益・減益要因は様々なものがあり、例えば、鮭鱒事業における市況の回復を見込んでいる。

**Q. 中期経営計画において、喫緊の課題としていた川下分野の強化に関する成果は？**

A.

- 当社の事業ポートフォリオを 12 象限で管理しているが、川上領域は十分に着手できている。また、当社の祖業が川中領域にあることから、あらゆる産業に足掛かりがある一方、消費者に最も近い川下領域が弱いという認識であったため、オランダを中心とした欧州で再生可能エネルギーを中心に各家庭に電力を販売している Eneco の買収を行った。また、位置情報サービスの HERE にも出資した。

その結果、当初の狙い通り事業ポートフォリオの川上、川中、川下のバランスはとれてきたと考えている。

- 今後は、この川上領域と川下領域をデジタルでつなぐ DX、即ち消費者からのデータをいかに AI を活用して川上領域へつなげるかということが、最大の課題と考えている。当社では現在約 60 件の案件が具体化しているが、データを川上領域、或いは横につなげることで、効率化や合理化、フードロス等の様々なロスを削減していくかということに挑戦している。
- 構想力や発想力をデジタルライズしていくことで、その DX 事業で収益を上げていくことを期待しているが、まだ着手したばかりのため、まずは当社グループの事業会社で実行・実践し、それを普遍化するステージで外部の他社にも共有していくことを目指している。現在は当社グループの中で DX を実行し各社の利益向上に努めている。

Q. 自動車・モビリティグループの 21 年度見通し 530 億円は実力値からすると比較的保守的な印象であるが、タイ・インドネシア事業とその他事業の見通しは？

A.

- 自動車・モビリティグループは主に三菱自動車事業といすゞ事業で構成されており、三菱自動車は決算公表前のため詳細は差し控えるが、20 年度の赤字がなくなるだけでそれなりの規模の増益となる。一方、タイのいすゞ事業はこの低迷した事業環境下でも好調であったことから、その反動を考慮した結果、グループ全体での 21 年度見通しを 530 億円としている。

Q. 食品産業グループの 21 年度見通しは 20 年度対比 16 億円増益の 410 億円であり、鮭鱒市況の回復を踏まえると保守的との印象を受けるが、21 年度見通しの前提は？

A.

- 20 年度については、セルマックが市況悪化により低迷した一方、食肉事業はコロナによる巣ごもり需要もあり、好調であった。他方、21 年度については、セルマックは鮭鱒市況改善に伴い増益を見込むものの、食肉事業は巣ごもり需要の反動も想定されるため、グループ全体では 20 年度比やや回復する見通しとしている。

Q. 20 年度業績見通し 2,000 億円が未達となった要因は？それを踏まえ、21 年度見通し策定における工夫は？

A.

- 業績見通し 2,000 億円を公表した昨年 8 月時点では、ローソンの減損は想定しておらず、この減損が未達の要因。21 年度見通しについては、資源価格が大きく上昇することを織り込まず、原油価格や銅価格は足元の水準よりも下落するという前提を置いた上で、慎重に策定している。

Q. 今年2月の第3四半期決算公表時にも2,000億円の見通しを維持していたが、その時点からの未達要因は？

A.

- ローソンの減損が要因。この減損を除いた数値が、概ね第3四半期決算公表時点で当社がイメージしていた水準であった。

Q. ローソンについて潜在力があり新たな業態を目指すとのことだが、その詳細は？

A.

- 潜在力についてはコンビニエンスストア全般にいえるが、ローソンは約1万4千店舗あり、データマーケティングの観点では個人の消費者に非常に近い接地面でアクセスしている。このプラットフォームに様々な産業の方が接すると、多様な構想を生み出すことができる。大手コンビニエンスストア3社以外に、これほど個人消費者のデータに近接してアクセスできる拠点は日本ではもはや殆ど存在していない。その様な観点から潜在的な価値はあると考えている。
- 一方、食品の供給という観点では、日本の人口は減少傾向であり高齢化も進んでいるため、需要サイドは縮小していくことが想定される。従い、従来と全く違うサービスを提供していく必要があり、当社としていかにローソンの潜在的価値を引き出すことができるかが課題と認識している。具体策については回答を差し控えるが、真剣に検討していきたい。

Q. 一部のコモディティ市況はコロナ前の水準まで回復が見られるが、今後の経済や事業環境をどの様に見ているか？

A.

- コロナの影響に関しては、アメリカは略回復、中国も既に回復し、欧州の回復も時間の問題と考えているが、アジア、中でも日本は回復に時間がかかっていると考えている。
- 他方、世界的にはAIを活用したデジタル化や脱炭素を中心としたエネルギー革命が起こっているが、これは100年に一度の変革期である。この変革期を絶好の機会と捉え、大きな環境変化にどのように適応できるかが重要だと考えている。

以上