2014 年度通期連結業績予想修正 及び 新中期経営計画に関する説明会

主な質疑応答

開催日：2015 年 3 月 25 日

出席者：　代表取締役 社長　中村　邦晴
専務執行役員 CFO 猪原　弘之
専務執行役員　岩澤　英輝（経営改革特別委員会委員長）
常務執行役員 主計部長　高畑　恒一

【新中期経営計画全般】

Q．新中期経営計画の中で、最も重要と考えているポイントを教えて欲しい。

A．当社の経営の根幹であるリスクアセットとコア・リスクバッファーのバランス回復が最も重要だと考えており、次に配当後フリーキャッシュフローの黒字確保を重視している。

【利益計画】

Q．2015 年度：2,300 億円から 2017 年度：3,000 億円以上への増益要因は？
また、資源・エネルギー価格の前提はどのように見ているのか。

A．自動車製造、ファイナンス関連、海外・国内電力ビジネスなど、非資源の既存ビジネスの伸長や、アンバトビー、TBC の業績改善などが見込まれ、資源・エネルギー価格が足元の水準で推移する前提で見ても、3,000 億円は達成可能と考えている。

Q．2013 年度の利益計画で見込まれていた大型の一過性利益の状況は？

A．当該一過性利益については、タイミングの見定めが難しいこともあり、2015 年度の利益計画には含めていない。

【投融資・キャッシュ・フロー】

Q．投融資計画 1 兆 2,000 億円の内訳は。

A．事業部門別の内訳は、5 月に開示する方向で考えているが、資源エネルギー上流権益の比率は、約 1 割程度。
1 兆 2,000 億円の投融資額ありきではない。減価償却見合いの更新投資や既存ビジネスの拡張投資で約 6,000 億円の拠出がある程度見えているが、残りの 6,000 億円は新規案件となり、キャッシュ・フローの状況を見ながら案件を厳選していきたい。

Q．基礎収益キャッシュ・フロー　3 年合計 7,000 億円の根拠は？
また、運転資金の増減によるキャッシュ・フローへの影響をどのように見ているか。

A．基礎収益キャッシュ・フローは、新中期経営計画の利益計画を基に算出したもの。
なお、2014 年度の着地は、2,000 億円程度と見ている。
3 年合計で、運転資金の回収によるキャッシュインを含めた、資産入替による
キャッシュの回収を約 4,000 億円を想定している。

Q．投資リターンの改善の方策は？

A．投資実行前からコーポレート部門もデューディリジェンスに参加することに加え、投資実行後の統合プランを策定し、この実行を着実に進めていくことにより期待どおりの収益化に繋げるなど投資の成功確度を上げて行きたい。

Q．投資を行う上で、産業分野などメリハリを付けて行くのか。

A．各事業部門の成長戦略に基づく投資分野は、今後成長が見込まれる産業分野に力点が置かれており、従来同様メリハリを付けた投資を考えている。

【配当金】

Q．配当金 50 円を下限とした理由は？
また、配当性向 25%以上の「以上」という表現はどう解釈したらよいか。

A．新中期経営計画の 3 年間では、現状の利益水準やキャッシュ・フローを考えると、年間 50 円の配当金は十分可能と考えている。
「以上」という表現は、来期は 2,300 億円の計画に対して、配当性向 27%となることも考慮したもので、まずは、配当性向 25%をベースに、リスクアセット、コア・リスクバッファーのバランス回復を優先し、バランス回復後は、キャッシュ・フローの状況等を勘案して、配当性向を含めた還元方針を検討していく。

【ROE】

Q．利益計画が達成できなかった場合でも、ROE 10%程度という目標達成に拘るのか？

A．ROE 目標を達成するために、何か対策を講じることは、現時点で考えていない。新中期経営計画の 3 年間は、経営の根幹であるリスクアセットとコア・リスクバッファーのバランス回復を優先する。

【経営改革特別委員会】

Q．経営改革特別委員会からは、意思決定プロセス、リスク管理体制について、何が課題であると提言されているのか。

A．資源・エネルギー上流ビジネスのビジネスネイチャー、リスクを十分に理解するための経験や、組織としてのケイパビリティの蓄積が必ずしも十分ではなかったこと、会社全体での集中リスクという観点でのリスク管理に改善の余地があることなどが、当社の意思決定プロセスやリスク管理体制をより良くするための今後の課題として挙げられている。

【リスク管理】

Q．資源・エネルギー上流案件のストレステストを行うということだが、どのようなシナリオのストレステストを行い、その結果をどのように活用するのか具体的に教えてほしい。

A．資源・エネルギーに関しては、複数の大型案件の減損を受け、開発段階のリスクや将来の拡張の不確実性といった案件毎のリスクを踏まえたリスクウェイトを設定し、リスクアセットを計算するよう改める。
ストレステストについて、詳細は未だ検討中だが、価格前提を変更した場合のダウンサイドリスクや損益インパクトを把握することで、その状況によっては、ポートフォリオの入れ替えや事業の撤退を、従来よりも早い段階で判断するなど、検討していく。

【ガバナンス】

Q．社外取締役を１名増員することで、どのような効果を狙っているのか？

A．独立性の高い社外取締役を増員し、より広い視点からの提言を受けることで、当社のガバナンス体制をより強化していきたい。

以　上