

## 2017年度通期決算 <主な質疑応答>

開催日 : 2018年5月8日(ネットカンファレンス)、2018年5月9日(説明会)

出席者 : 社長執行役員 CEO 兵頭 誠之

取締役専務執行役員 CFO 高畑 恒一

常務執行役員 CSO・CIO 山埜 英樹

理事 インベスターリレーションズ部長 田村 達郎

### 新中期経営計画について

#### 新中計3年間のキャッシュ配分イメージについて教えてほしい。

##### <全体>

基礎収益キャッシュ・フローが伸びてきており、減価償却を加えると、3年間で1兆2,000億円程度のキャッシュが創出できるとみている。また、資産入替によるポートフォリオの質の改善は継続的に取り組んでいき、前中計と同水準の6,000億円程度を見込む。結果としてキャッシュ・インは1兆8,000億円程度。一方キャッシュ・アウトについては、まず配当3,000億円と有利子負債の返済2,000億円を優先し、キャッシュ・インの出方を見ながら、その時の事業環境を踏まえ投融資額を決めていくが、計画上は1兆3,000億円で設定している。

##### <投融資>

1兆3,000億円の投融資のうち、3,000億円は次世代の収益の柱を創出すべく新規分野に積極的に投資をしていく予定であり、経営会議で柔軟に運用を決定していくこととした。残りの金額は各部門からの積み上げでの投資額となり、各事業部門において稼いだキャッシュや資産入替による回収資金の範囲でマネジしていく。この1兆円の半分程度を更新投資に充てる予定。

##### <資産入替>

資産削減・その他の資金移動合わせて約6,000億円を計画している。景気状況にもよるが、運転資金であるその他の資金移動は3年累計で500~1,000億円程度のキャッシュアウト、運転資金と資産入替を合わせると年間2,000億円程度のキャッシュインをイメージしている。なお、前中計で入替を促進すべく予算上織り込んでいた体質改善コストについては、前中計を通じ、資産入替によりポートフォリオの質の改善をしていくという社内意識が浸透したため、2018年度は設定していない。

##### <配当>

マーケットの期待値も高まっており、当社の収益性も安定していることから、配当性向30%程度とし、3,000億円と置いた。今後も全体のキャッシュフローマネジメントの中で、株主還元の水準を検討していく。仮に業績に大きな影響を与えるような減損が発生する場合は、配当方針の変更要否について取締役会でしっかりと議論していくこととなるが、現時点ではそのような事態は想定していない。また今後もそうならないよう、経営にあたっていく。

### 計画を超えるキャッシュを創出した際の用途は。

キャッシュ・フローが想定よりも改善する場合は、その時点での財務健全性、資本効率やキャッシュ・フローの状況を総合的に勘案し、有利子負債返済や株主還元等、柔軟に検討する。

### 「財務健全性の向上」に関し、バランスシート上の目標値や目安があれば教えてほしい。

前中計では、債務償還年数が 8~9 倍とキャッシュベースの稼ぐ力に対して有利子負債の水準が多額であったという認識のもと有利子負債の削減を進め、中計終了時点では 6 倍半ばまで来た。目指す水準としては 6 倍を切るくらいのレベルを維持したいと考えている。金融環境や当社のキャッシュ創出力も見ながら、最終的な有利子負債の返済や株主還元への配分を検討していく。

### 投融资計画の背景にある、目指すポートフォリオの考え方・方向性などについて教えてほしい。

成長分野への投資を通じ、結果として現在のポートフォリオが変わっていく可能性はある。収益基盤確保の観点で考えると、ダウンサイドリスクがある一方アップサイドを狙えるビジネスと、ダウンサイドは限定的だが安定してキャッシュを創出できるインフラ事業のようなビジネスのバランスを取っていきたいと考えている。

### 新中計最終年度となる 2020 年度の利益規模について、教えてほしい。

総資産規模は現状の 8 兆円弱から 1 兆円程度の増加を見込む。加えて効率性指標として掲げた ROA4%以上を踏まえると、2020 年度には 3,000 億円台後半の利益規模に達するイメージ。地政学リスク等経営環境に不確実性があることから、19 年度・20 年度の利益計画は開示しなかったが、状況に応じステークホルダーへ説明していきたい。

### どのような事業分野で収益が伸びていくのか教えてほしい。

6 つの事業部門がそれぞれ成長戦略の推進を通じて収益の柱を太くしていく。例えば、金属事業部門では、鋼管事業においてリグカウント回復による既存事業の成長だけではなく、オイルフィールド周辺サービスへの更なる取り組みなど当社が強みを持つ油井管ビジネスの周辺分野への展開を拡大していく。輸送機・建機事業部門では、自動車製造事業分野やモビリティサービス等の分野で相当の知見を持っており、更なるバリューアップが期待できる。インフラ事業部門は、ハイリターンが期待できる分野ではないが、安定した収益基盤を誇り、新中計の柱として取り組んでいく。メディア・ICT 事業部門では J:COM や SCSK を核として、各部門の事業においてデジタルトランスフォーメーションの加速によるビジネス高度化やビジネスモデルの変革を行っていく。生活・不動産事業部門は、良い不動産資産を有しており、収益基盤を支える柱として育てていく。資源・化学品事業部門は既存の大型案件の完遂と収益化に注力しつつ、新たな優良資産の積み上げも継続的に検討していく。

**3つの成長分野について、具体的な戦略や狙う案件を教えてください。**

「テクノロジー×イノベーション」は全ての事業に関わるが、例えば自動運転やシェアリング等のモビリティ関連に取り組んでいきたい。「ヘルスケア」については、既に取り組んでいる製薬、ドラッグストア事業に加え、ICT との掛け合わせでデジタルヘルスにも進出していきたい。また「社会インフラ」では、電力・水事業に加えて、人口増加、都市化の進展が見込まれる中、交通インフラや都市開発ビジネス等において新たな事業機会があると考えている。

**プラットフォーム事業の活用について、推進のための施策や取組みがあれば教えてください。**

当社は前中計からワーキンググループ等における活動を通じ、組織の垣根を超えた取り組みを続けてきている。新中計においても、例えば全社重点テーマである「デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進」に関しては、各部門から人材を集め委員会を設置し、具体論を進めている。人事制度に関しても、今後は全社目線、中長期視点で新規ビジネスの創出に活躍してくれる人材が評価されるような制度設計や運用を実施していきたい。

当社グループには様々な産業・社会・地域と接点を持つ事業や事業会社があるため、これらを掛け合わせることで新たな価値創造やフルポテンシャルの発揮に繋がると考えている。

**個別事業について**

**鋼管事業に関して、2017年度第4四半期の基礎収益が赤字になった背景と、2018年度の見通しについて教えてください。**

第4四半期の基礎収益が赤字となったのは、ステンレス鋼管ならびに付属品等の在庫評価損 30 億円程度を計上したため。2018 年度の見通しに関しては、米国リグカウントも足元 1,000 基を超える水準となっており、緩やかなビジネス環境の改善により基礎収益 100 億円を見込んでいます。米国通商拡大法 232 条の今後の影響については見極めていく必要があるが、マーケット全体のトレンドとしては、緩やかな改善を見込んでいます。

**三井住友ファイナンス&リースの2018年度予算が、2017年度比大幅減益となる要因を教えてください。**

2017年度は再編関連やその他にも一過性利益があり、これらを除いた通常損益に関しては、概ね横ばいとなる見込み。

**2017年度第4四半期に計上したBTPNの減損(▲151億円)に関して教えてください。またインドネシアにおける他事業とのシナジーについて、足元の状況について教えてください。**

BTPN の強みである年金受給者向けローンへの国営事業者参入など、競合環境の激化等を踏まえ長期事業計画を修正し、今般減損を計上した。また当初想定していた他事業とのシナジーとしては、自動車ファイナンス事業顧客向けのローンなどを実施しており、今後も拡大に向け取り組む。

**インフラ事業部門について、2018年度見通しの増益要因や、2019年度以降の利益規模は。**

2018年度については、EPC案件の建設進捗が主要な増益要因。インドネシアのタンジュン・ジャティ B 火力発電所の再拡張等、工事の進行に伴い収益を認識しているほか、国内のバイオマス発電等の再生可能エネルギー事業の利益貢献も見込んでいる。19年度以降に関しては、欧州洋上風力事業や、2017年度に参画したブラジル水事業からの収益も期待したい。

**メディア・ICT事業部門に関して、2018年度は2017年度比大幅減益となる要因を教えてください。**

2017年度に計上したクオカード売却による一過性利益 60 億円の反動減のほか、J:COM での 4K・8K 対応など設備投資実施にかかる償却費の負担増あり。加えて社内事情ではあるが、4月に実施した機構改正により、ショップチャンネルの持分利益を生活・不動産事業部門と持ち合うことに伴う 30 億円程度の影響もある。

**Fyffes とスミフルの足元の状況を教えてください。**

Fyffes は買収後の PPA が完了。2017 度は、当初から見込んでいた買収関連費用の計上に加えて世界的に需給が緩みバナナ事業が苦戦したことや、連結対象期間が 10 ヶ月だったこともあり、1 億円の利益となった。スミフルも同様に世界的なバナナ供給過多の影響を受けた。2018 年度以降は市況の回復により通常の状態に戻ると見込んでいる。尚、Fyffes のバナナ事業については、自社農園がほぼなく、今後生産から販売までのバリューチェーンを充実させることで収益力を上げていき、当初想定していた EBITDA レベルを目指していく。

**資源ビジネスへの取り組みスタンスや、投融資計画について教えてください。**

資源ビジネスは、社会や産業が必要とする資源・エネルギーの安定的な供給を行う重要な事業であり、引き続き供給責任を果たすべく取り組んでいく。短期的にはまず、マダガスカルニッケル事業やチリ銅・モリブデン事業といった大型案件の完遂・収益化に向け引き続き注力していく。また資源・エネルギー分野では時間とともに資産が減耗していくため、資産の入替は必要不可欠であり、新たな優良資産の積み上げについても、投資規律に沿って継続的に検討していく。部門の投融資計画 1,900 億円については、特定案件への新規投資ありきではなく、更新投資も含む。

**チリ銅・モリブデン事業に関して、2017年度の操業実績と2018年度の見通しを教えてください。**

2017 年度の鉱石処理量はフルキャパシティに近い日量 110 千トン程度となった一方、モリブデンの実収率については、引き続き改善が必要。2018 年度はモリブデンの販売数量減を見込んでいることから前年度比 ▲2 億円となる。今後、鉱石処理量を増やしていくための投資について、株主間で協議・検討中。

ボリビア銀・亜鉛・鉛事業の2018年度予算に関して、2017年度比大幅減益となる要因を教えてください。  
また、今後の中期的な事業の見方をうかがいたい。

2017年度は高品位エリアの採掘による生産量の増加に加え、2016年度末の港湾在庫の船積みが期初に集中したこともあり出荷量が増加した。2018年度は給鉱品位の低下により亜鉛・鉛の生産量の減少を見込むもの。尚、今後も給鉱品位の低下により生産量は逡減する見通し。

マダガスカルニッケル事業について、市況前提や操業状況等について、今後の見通しを教えてください。

2017年度実績は▲141億円、2018年度予算は▲98億円の予想。プロジェクト100%ベースでは2017年度の実績は31,500トン、操業率52%となった。年初のサイクロンの影響や硫酸プラントの操業制約により、特に1～3月の生産が低調であったこと等が背景。2018年度に関しては、48千トンの生産量、操業率80%程度を見込んでいる。足元は60%程度の操業率だが、5～6月に硫酸プラント等の補修を予定しており、補修後は操業率を上げ、年間を通じて80%程度を目指す予定。市況価格の前提については、ニッケルは5.52ドル/lb、コバルトは30ドル/lbを若干下回るレベルで置いている。

その他

社長就任にあたり、経営観や今後変革していきたいことを教えてください。

30年以上の会社人生を通じて確信を持って言えることは、住友の事業精神、経営理念、それらに基づくマテリアリティに対する取り組みは必ず堅持していくということ。一方それ以外のものは、変えるべきものは固定観念に縛られず、より良いものに変えていきたい。ただし、実践していくには相当な覚悟と忍耐力が要る。一人ひとりが志、想い、夢を大切に、如何なることがあろうとも初志貫徹するのだという「企業家精神」を持つことが肝要であり、この考えを当社グループの役職員皆で共有したい。そのための職場環境の整備も進めていく。

ガバナンス強化に関し、社外取締役が戦略策定にどのように関与しているか教えてください。

一例として、社長の指名プロセスをご紹介します。社外取締役が委員長を務める指名・報酬諮問委員会において2年ほど前から議論がなされ、取締役会へ提言、決議された。