

2015 年度 住生活・情報カンパニー説明会 質疑応答要旨

日時： 2015 年 12 月 14 日(月) 13:30 ~ 15:00

説明者： 吉田 住生活・情報カンパニープレジデント、木造 EVP(兼) 建設・物流部門長、浦島 生活資材部門長、野田 情報・通信部門長、加藤 金融・保険部門長、土橋 住生活・情報カンパニーCFO、荒木 住生活・情報経営企画部長

※ PS: PrimeSource、PE: プライベートエクイティファント、BPO: ビジネスプロセスアウトソーシング、CAPEX: 資金拠出

<損益関連>

Q: 今期の業績について。一過性を除いても 1,000 億円が出そうな状況と考えるが、来期以降に向けてのイメージは。

A: 当初計画では 270 億円の一過性と 630 億円の通常損益との内訳。上期で 330 億円の一過性が実現しており、下期は一過性で ▲30 億円は出る予定であり、よって一過性は年度で 300 億円となる予定。よって、通期で 900 億円は固く、上手く行けば 1,000 億円を目指すという状況。過去 4 年間、通常の利益に加えて、キャピタルゲインも認識しており、今後もこのようなビジネスを目指していきたい。特殊利益を除いたベースの利益は現状 600 億円程度だが、これを徐々に増やしていき、また来年度以降もキャピタルゲインも狙っていきたい。

Q: 過去、カンパニー全体で利益水準が上がってきた背景は。

A: 明確な答えは持ち合わせてないが、結果、この組織改編を決めた岡藤社長の目が正しいかったということになる。カンパニー内には、過去実現してきたように、もう一度、利益水準を倍にしようとのメッセージを発している。市況、為替も、ビジネスには結果的にここまでは良い方向であった。

<組織改編関連>

Q: 今回の組織改編に関連して、人員配置面で配慮している点はあるか。

A: 人員の配置については常に気を配っている。岡藤社長も、儲かる分野は一気に人員を増やし、苦しい分野は一気に減らす、アメンバーのような組織運営をしている。今回の組織改編は状況が悪いから分割した訳ではない。

<投資・CF 関連>

Q: 付加価値を生み出すための時間軸をどう考えているのか。案件毎に異なるだろうが、投資してから何年後にどの程度の価値を付加していくイメージなのか。

A: 我々のカンパニーは事業投資が多く、競争相手は、商社だけでなく PE も競争相手と言える。PE は期間 5 年程度で年率 20% のリターンをターゲットにしている。我々は PE と異なり CAPEX にも資金を使いたいため、PE と同様のレベルまでリターンを実現することはそう簡単ではないが、PE との競争を考えると彼らのリターンの目線を意識する必要があると考えている。

Q: カンパニー全体として今はお金を使うタイミングなのか、様子見のタイミングになるのか。

A: お金の使い方については中計において与件があり、全社での CF 経営重視の観点からも、各カンパニーに割り当てられる枠はあまり大きくなく、この 3 年間で使える資金の余裕はあまりない。一方、当カンパニーでは EXIT もしたので、他カンパニーと比較すると資金のアロケーションの余裕は比較的あり、今後、幾つかの優良案件への狙いを定めている。現状、77 社ある事業会社のうち、取込利益ベスト 20~25 社でカンパニー全体の 9 割以上の利益が出る状況。今後の投資は、個々の事業に対する CAPEX が、更に事業の力になるものに資金を入れることが優先となろう。現状、知見のない分野に新たに投資することは限定的になる。その事業会社におけるロールアップ(囲い込み)戦略への投資、また追加機能に寄与する投資を積極的に行うことになるであろう。

<各部門、個別事業関連>

Q: 投資とリサイクルの観点で、生活資材部門ではどの事業が今後の売却対象になるのか。

A: ここ 4-5 年で、Kwik-Fit や METSA FIBRE 等大きな投資を行ってきた一方で、EXIT は今年度に PS を売却するなど、資産入替にも注力。今後も販売面、仕入面ともに弱い事業や、負債が多い事業等、優先順位を決めて EXIT 対象として検討していく予定。

Q: PS 売却の背景、及び PS 売却で得た資金にて、代替でどのような投資を行っていくのか。

A: PS は 10 数年かけて競業他社を次々に買収。約 6,000 種類もあるぐぎ・ネジの品目の物流に対応できる業者が PS だけになったことが、事業成功の一つの要因。2006 年までは順調な状況であったが、その後小売業者の出店ペースが急速に低下し、それと共に小売業者からの納入業者への価格引き下げ要求が強まった。よって 2010 年頃から PS 売却のタイミングを探ってきた。PS

の売却に伴い新たな買収も検討したい。但し、PS を売却した事業環境を踏まえると、現状、北米での投資を早期に行うタイミングではないと考えており、今後も確りと状況を見て行きたい。

Q: Kwik-Fit の現況と今後の成長力について。

A: 円安の影響等もあり、現状 50 億円程度の取込利益の状況だが、ポンド建てでの利益水準としてはまだ足りないとの認識。今まで CAPEX を投入して店舗改装等は既に完了。低サービスの要因であった従業員教育等にも注力し、大きく改善している状況。悪いところは改善させた状況であり、ここから更に収益を伸ばし、今後 100 億円程度の取込利益を目指さなければ、この投資は成功とは言えないであろう。

Q: METSA FIBRE について。

A: METSA FIBRE は増資と株主融資で約 230 億円の投融資する予定。現状、65 億円株主融資は実行済。パルプ市況は広葉樹、針葉樹含めて全体的にはまだら模様との認識であるが、METSA FIBRE は常に競争力を持ち続ける企業と考えている。リスクターンに見合う投融資と認識。

Q: 不動産の海外展開について。国内・海外の資産規模の現状と、今後どの程度増やすのか教えて欲しい。

A: 部門全体の資産規模は約 2,000 億円弱、そのうち海外は約 300 億円弱。今後の資産規模に関しては個人的なイメージとして資産規模は約 3,000 億円、海外はそのうち 20~30% 程度のイメージ。グローバルで見ても不動産はボラティリティが高く、現状不動産市況の過熱感もあり、部門として数値目標は提示していない。不動産は 7~9 年程度サイクルがあり、参入のタイミングが重要。タイミングの良い時に重点的に投資を実施する可能性もある。投資を行う際にはバリューチェーンやビジネスモデルを如何に構築できるかが重要。このような仕組みを構築出来ている案件は積極的に推進する一方、そうでない案件はビジネスモデル構築を第一義として慎重に取り組んでいく。

Q: 金融・保険部門の中での投下資本・利益配分の現状及び今後について。またオリコとの取組方針及び投下資本に対する利益の状況について。

A: 部門の総資産が約 1,500 億円で、その内金融のリテールが約 1,000 億円、利益は部門の 8~9 割程度。今後もリテールを伸ばしていく方針で、特に東南アジアの 1 人当たり GDP が 3,000-5,000 ドルの国を攻めていきたい。オリコは持分が 16% 台にまで低下したが、今後も当社としてシナジーを追い求め、オリコの企業価値向上に努めていく事に変わりはない。オリコには 1,000 億円弱の投資をしたが、現在の企業価値持分とこれまでの回収分を合わせて、現状、大凡ブレイクイーブン。過去に大きく減損しているので更なる減損はない。少し長い目で見ると十分投資額を回収できると考えている。

Q: 金融ビジネスにおける新興国での貸倒の状況について

A: 基本的に一人当たり GDP が \$3,000-5,000 ドルの水準になると、現金だけから新たに借入をして消費するステージになる。今後、中間層が増えているところは長い目で需要を取り込む姿勢でビジネス展開を考えている。UAF は香港では順調だが、中国本土展開において中小企業、零細企業向け運転資金ローンの貸倒が増加傾向。一方、従来型の小口ビジネスはあまり貸倒がない。よって、今後は従前より注力している小口消費者向けビジネスに再度注力。タイの EB については、景気減速にもかかわらず順調な業績推移。

Q: 情報・通信どれくらいの利益・投下資本配分、特にベルでどの程度の利益増加を見込むか。

A: 大まかな収益貢献は IT ソリューション 4 割、通信モバイル 3 割、衛星メディア BPO で 2 割強。部門としては過去大きな投資はしておらず、昨年のベルシステムが過去最大の投資。当社グループの中には消費者向け B to C ビジネスをやっている事業会社が多数あり、各社の BPO を集約する事でビッグデータの分析等、戦略的に付加価値を付けられる投資であると認識している。また、ベンチャー投資は本社の機能として大切だと認識している。他社商社比較では、ベンチャー投資に強みがあり伸ばしていきたい。

Q: CP/CITIC との協業について(既存・新規ビジネス双方で)。

A: 各種話はしているが、特に新規分野はじっくり行うべきと考えている。当面の間、物流・金融、保険・不動産・IT 分野で彼らの既存事業にサービスを提供する事業を考えており、これらは大きな投資にならないと考えている。

／以上