

## 2018年度第2四半期決算決算説明会 質疑応答要旨

日時： 2018年11月7日(水) 13:30 ~ 15:00

説明者： 岡藤会長 CEO、鈴木社長 COO、鉢村 CFO、野田 CSO、関経理部長、中業務部長

用語： UFHD=ユニー・ファミリーマートホールディングス、FM=ファミリーマート、ドンキ=ドンキホーテ、

CF=キャッシュフロー、FCF=フリー・キャッシュフロー

### 1. CITIC 関連

Q: CITIC 投資の減損を受け、出資当初の構想からの変更はあるか。また今後の戦略を教えてください。

A: 当社が CP と一緒に CITIC が保有する莫大な資産を活用し、我々のビジネスに繋げていくのが当初の目的であり、それは今も変わっていない。但し、大きなプロジェクトを実現するために、様々な関係者との既存事業や既存契約の整理等、いくつか大きな課題を解決せねばならず 3 年を要した。それらの課題は概ね解決し最終段階となった。最後の課題を解決すれば、ようやく大きなプロジェクトを進めることが出来る。本件については遅くとも当年度中には公表できるだろう。何もせずに待っていた訳ではない。

Q: CITIC 投資の減損について、経営責任をどう考えているか。今回の減損を契機に持分法投資をやめる等、保有方針を再考することはないのか。

A: CITIC の株価は、出資当初は簿価を上回っていたが、その後下落した。業績が悪い企業の株価を上げるのは難しいが、業績が良いのに株価が低迷している企業の株価を上げるのは、相対的に難しくないと考えている。CITIC 自身も同じ見方をしており、株価を上げることに真剣に取り組もうとしている。当社が CP と一緒に CITIC の資産を活用して我々のビジネスに繋げようとしている背景には、CITIC 自身の株価を上げることも目的にある。具体的には言えないが、これまで様々な問題を解決するのに CITIC が相当な力となっており、提携が相当なプラスとなっているのを身に染みて感じている。CITIC の努力次第で株価は上がると見ている。今後、売却する必要が出てくればその時に売却すれば良い。

Q: CITIC とのシナジーを今後どのように取り込み、将来の減損リスク低下に繋げていくのか。

A: 新しい案件のパイプラインには、航空機リースや中古車ローン等の案件が複数あり、順次立ち上げていく。トレードビジネスでも、CP を主要客先とした住友化学のメチオニン輸出の取組等がある。CITIC では銀行・証券・マクドナルド等を活用した B to C 及び B to B の顧客データベース化を発表し、CP も携帯電話事業を軸とした外部企業とのデータ取引所設立の構想があり、将来的に当社のアジア・中国展開のツールになるとも考える。シナジー案件によるキャッシュ 創出、配当・株価を上げる取組を通じ減損リスクの低下に繋げる。

### 2. UFHD 関連

Q: UFHD 経由でドンキの出資となるが、今後のドンキとの取組方針は。

A: ユニーと FM の統合の狙いはサークル K サンクスの取得であり、ユニーについては新しいビジネスを付加することで活性化させていくこととした。その際、目を付けたのがドンキ。試験的に共同運営店舗を設置したところ、店舗の売上は 2 倍になった。従来、ユニーに対する出資比率は UFHD:ドンキが 60:40 としていたが、ユニーは全てドンキに任せ、当社は UFHD を通じドンキの 20%を取得することにした。ドンキを当社グループとして取り込み、CVS・GMS・小売の新たなモデルを確立していく。海外展開も視野に入れる。ユニーを引受けたからには責任を持って対応するという信念で取組んできたことは評価して貰いたい。

Q: ドンキの今後の食料小売分野における戦略は。FM におけるビジネスの次世代化の現状はどうか。

A: ドンキで食料品を購入する消費者はそれほど多くないと思うが、決済分野等を中心に FM も絡めた新しい店づくりを検討する。モノを売る商売でなく、決済等から得た顧客データを活用し、次世代分野におけるビジネスを拡げていく。今後、新たなビジネス展開を目指す FM に対して、現在パートナーシップ等の提案が非常に多く寄せられているため、将来の拡がりを意識し慎重に進める必要があると考えている。

### 3. 中期経営計画・株主還元

Q: 先般公表の株主還元方針について、自己株式取得のトリガーは何か。

A: 先般公表の「中長期的な株主還元方針」の中で EPS の概念を示したが、中計期間中の利益成長のみを前提とするだけでなく、1 株当たりの株主還元も高めるコンセプトを導入。成長戦略と合わせ 1 株当たりの株主還元を高める、EPS 引き上げ手段としての自己株式取得という観点。前中計から継承するキャッシュ配分方針の観点では、様々なステークホルダーがいる中で格上げが実現したことから株主還元後実質 FCF 黒字の維持を

意識しないといけない。一方、自己株式取得は株価が下がる局面があれば自己株式取得をするタイミング。更に金融機関との持合い解消の受入先としての自己株式取得も想定される。様々な要素を検討し対応する。

Q: ROE は中長期的に 13%を維持するとされているが、資産効率を上げる工夫はどのように行うのか。

A: 当年度 ROE 見通しを 17.6%に上方修正したのは利益成長によるものであり、現中計期間で 14~16%としているのは株主資本の拡充を前提としているため。レバレッジの調整ではなく個別ビジネスの ROA を上げることを意識しており、ALM 委員会等では資産入替をしなくてはいけない低効率資産がないか、セグメント単位や案件単位での分析を行っている。高効率を維持するために、各カンパニーと全社の最適アセット・アロケーションを意識している。この 3 年間繰り返し言ってきたので、社内への浸透が十分に図られており、強みである 5% 近い ROA の水準を今後も維持していきたい。

#### 4. 投資方針・成長戦略

Q: 当年度の連結純利益の見通しを 5,000 億円としているが、来年度以降、更なる成長を図るための施策は。

A: 5,000 億円を来年度以降、如何に維持していくかが命題となる。経営環境の不透明感が強い中、まずは、「稼ぐ・削る・防ぐ」の再徹底により足元を固めることが非常に重要。更なる利益成長を実現していくために、既存ビジネス・既存の資産を進化させていくこと、次世代化ビジネスへの取組の 2 つが重要であるとする。

Q: 投資環境と今後の投資方針は。

A: 大型投資を前提とした場合に、今の経営環境は不透明感が非常に強い。但し、投資環境の良し悪しを一概に問うのではなく、投資対象を見極めることが大事。従来型の投資だけでは将来に向けた更なる成長は困難というのが中計のコンセプト。知見のある分野・領域で既存のビジネスを進化させられる投資案件をいくつか公表させて頂いている。次世代化に向けた投資は、直近の 1 年で約 150 億円程度行っており、今後も継続的に実施する。このトレンドを大事にしたい。但し、高買いにならないように厳しく精査を行う。CF については、全体のバランスを勘案した上で投資することを考えており、極端な大型投資を行う前提では考えていない。

Q: 今後、5,000 億円を維持するための非資源分野における具体的な施策は。

A: ドール事業へのアグリテック等の活用やポケットカードをベースとした金融ビジネスに決済ベンチャーである Paidy 等の Fintech のノウハウを付加し、旧来型のカードビジネスを新しいビジネスに変革していく。

Q: 全ビジネスで次世代化を行う方針だが、繊維分野での取組はどのように考えているか。

A: 当社の繊維の強みは、サプライチェーンやブランドを保有している点。保有ビジネスの EC 化やデジタル技術等を用いたサプライチェーンの可視化と効率化を行っていく。

#### 5. その他

Q: 資源ビジネスへの取組方針は。また、ESG への注目が高まる中での一般炭についての考え方は。

A: 一般炭について現在の権益を積極的に増やすことは考えていないが、供給者責任の観点から即座に止めることは難しい。原料炭は良い案件があれば取組んでいきたい。ESG 関連の投資については、先般、石灰石を主原料とするプラスチック代替品の製造・販売を行う TBM 社に投資したが、積極的に取組んでいく。

Q: 市場で懸念されている中国景気の先行きをどのように見ているか。

A: 次世代化が進み、重厚長大ビジネスでも大きな変化が起きているが、食料品等の生活消費分野では、販売方法は変わってきているものの、「モノ」自体は変わっていない。中国では新しい店舗が次々に現れており、日本の製品を販売したいというニーズは非常に強い。更に、当社が生活消費分野でターゲットと考えている中国の富裕層からは景気の先行き不安は全く感じられず、益々意気盛んという印象。

Q: デサントとの関係性について。

A: 過去 2 度、経営危機に陥っており、いずれも当社と他の数社で救済した経緯がある。業界も厳しい競争が続く中、デサントの韓国での商売が比較的好調なうちに、国内の商売を立て直す必要があると考えるが、筆頭株主として当社が経営に関与できていない。ワコールとの業務提携も、当社から出している取締役にのみ事前説明がないというガバナンスの欠如を危惧している。

／以上