

日 時： 2020 年 5 月 8 日(金) 16:00 ~ 17:00

説明者： 鈴木社長 COO、鉢村 CFO

用語： FM=ファミリーマート、FCF=フリー・キャッシュフロー

### 1. P/L 関連・株主還元・新型コロナ影響

Q：中長期的な株主還元方針で「将来的に配当性向 30%を目途」としているが、20 年度計画での配当性向は約 33%と予想している。株主還元の現在の考えを教えてください。

A：中長期的な株主還元方針に基づき自己株式取得を前倒しで実施する一方で、累進で配当実額を増やすことに最も重点を置いて取り組んできた。20 年度は足元を固める特殊な 1 年という位置づけであるが、20 年度の分配可能利益も検証した上で、配当性向という観点よりも「配当実額の増加」をより意識して前期比 3 円増配の 88 円とした。

自己株式取得は、中長期で 1 億株程度を取得する方針を踏まえ、第 2 弾まで前倒しで順調に取得した後、第 3 弾として 19 年 6 月に残り 4,000 万株/700 億円を共に上限とした取得を決議した。インサイダー規制を順守するため証券会社への一任勘定で発注を行っているが、臨機応変な対応をするため、期間を区切って発注している。19 年度には株価が相場高値を複数回更新したことに加え、インサイダー情報を保有している場合は発注できない等の制約もあり、取得期限はまだ終わっていないが、現在までに想定していた買付は出来ていない。市場に公表した内容が早めに対応する方針のため、中長期的な EPS 成長を見据えた株主還元の充実として、20 年度は配当実額の増配を優先すると共に、自己株式取得については、先ず 700 億円の取得を進めていく予定。手元流動性を高める方針の会社も多い一方、当社が強みを有する分野でバリュエーションが魅力的になっている投資候補の企業も出てきている。after コロナも見据え、投資にも一定の柔軟性を持ちたい。株主還元後実質 FCF の黒字維持の中長期的な方針は不変だが、19 年度同様、単年度では考えず、投資の状況や経営環境の変化等を意識し、格付の A 格維持を前提とした B/S マネジメントを実践していく所存。

Q：21 年度以降の次期中計を含めた EPS 引上げや高 ROE 維持・向上のための株主還元の方向性は。

A：今後の新型コロナの影響が見極められない中、次期中計の方向性のコミットは時期尚早。但し、EPS 成長は自己株式取得ではなく、今後の利益成長を中心に達成していきたいと考えている。そのためには今後の成長投資も必要となってくるが、コロナ環境下でも資金の自由度は高いものの、格付の A 格維持も意識しバランスを図っていくことが重要であり、株主資本比率やリスクアセット比率をコントロールすることも重要な視点。ROE については、このような点も併せて最適解を導く必要性がある。19 年度の 17%という水準は維持するのが難しい部分もあると考える一方で、中長期的に 13%以上を目指していく気持ちは強い。

Q：これまでも「か・け・ふ（稼ぐ・削る・防ぐ）」の実践により効率化が進んできたという理解だが、20 年度に原点回帰として改めて再徹底することの効果について伺いたい。

A：昨今の経済環境下では、不良債権の発生や在庫の積上がり等、通常と比べて問題がより多く発生するため、「防ぐ」が非常に大切になる。「削る」は、今まで当たり前のように使っていた経費を改めて見直す必要があると考えており、まだコスト削減の余地はあると考えている。「稼ぐ」視点では、売上や利益の目減りを防ぐ必要がある。

Q：20 年度計画において、新型コロナの影響はどのような前提で織り込んでいるか。

A：1Q は新型コロナによる影響を強く受け、2Q は若干緩和されつつ、下期には一定の目途が立つという前提で作成している。連結純利益 4,000 億円の 1 割程度を新型コロナによる減益インパクトとして各セグメントに織り込んでいることに加え、従来よりも保守的に損失対応バッファ ▲500 億円を設定した結果、合計で 20~25%程度の減益インパクトを織り込んでいる。また、資源関連についても前提価格を保守的に設定している。

Q：食料や住生活等の生活消費関連の 20 年度計画が強めに見えるが、その考え方は。

A：20 年度の資産入替を含む一過性損益内訳については、交渉事もあるので非開示でご了承いただきたい。食料は、19 年度に低迷した Dole の改善や Hylife 等の畜産関連事業の増益も見込んでいる。また、住生活は、サブセグメントの連結純利益や一部事業会社の業績見通しが、新型コロナの影響を精査し切れていないことから非開示としているが、19 年度に認識した日伯紙パルプの減損損失の反動に加え、一定の新型コロナの影響はあるものの、ETEL（欧州タイヤ関連事業）や北米建材事業が徐々に回復に向かうことを想定。

Q：新型コロナの環境下、資金繰りに問題はないという理解でよいか。

A：資金繰りは全く問題ない。また、グループ会社に対し、緊急の資金供与が可能となる取組も一部実施している。

## 2. 投資方針・成長戦略関連

Q：after コロナも見据えた中長期的な企業価値向上を目指す中、18年度・19年度累計で4,200億円強の株主還元後実質FCFが残っているが、今期のキャッシュ・アロケーション上は、何に重点を置いて経営にあたるのか。

A：当社が強みを有する「生活消費関連分野」において、更に強みを重ねるような投資機会があれば、逆張りで実行する可能性もあるかもしれないが、with コロナの今期は、既存の収益力の目減りを防ぐことをまずは優先する。この1年は守りに重点を置き、「削る」と「防ぐ」の再徹底を行っていくが、守りだけでは駄目で、守りながら「変えていくこと」も重要。新型コロナの影響により、生活様式、医療、教育や決済手段等、幅広い分野での変化が予想される状況であり、当社の強みである生活消費関連のバリューチェーンをこうした変化に適応させねばならない。例えば、店舗販売からオンラインコマースへの移行では、現在推進中のFMと日本アクセス等のデジタル化を更に加速させ適応させていく。繊維業界は変化の代表例で、アパレル販売は今後、店舗よりもオンラインが主流になっていくと考えているが、中国の先行事例も参考にして、エドウィンやジョイックス等のオンライン対応を進めていく。

## 3. その他

Q：先般公表されたCITIC Limitedの董事長交代の背景や今後の協業戦略に与える影響は。

A：董事長交代の可能性は以前より認識していたが、中国人民銀行の副頭取も務めた大変頼もしい要人が後任に決まり、非常に期待している。董事長交代が、中国リテール事業等、協業戦略に与える影響はない。引続き、中長期的視点でCPを含めた3社協業を推進する。

以上