

2021年3月期 第二四半期決算説明会 質疑応答

開催日： 2020年11月2日（月）、10:00～11:20

説明者： 社長 安永竜夫

副社長執行役員 CFO 内田貴和

執行役員経理部長 重田哲也

司会進行：IR部長 稲室昌也

<質問1>

新型コロナウイルスへの対応、影響を通じて、会社のためになる学びはありましたでしょうか。新型コロナウイルスによる上期実績影響、また今回見直した通期計画に対しては、どの程度の影響を見ているものか。期初前提からの変化を含めて教えてください。

<安永>

まずコロナウイルスへの対応、影響を通じた学びでありますけれども、一つ目は、コロナ以前より私ども、ペーパーレスを相当強力に進めてきました。これを通じて、プロセスの簡素化であったり、社内で重複している作業を見直す、あるいはデータドリブン経営に活用していくことをねらっていたわけですが、コロナを通じてこの試みが一気に加速したと、さらには社内に定着したと言えると思います。

これを通じて、リモートワークと、それからフィジカルな会社に出てきてのチームワークの両立が、組織ごとにそれぞれの仕事のやり方に応じたかたちで最適化が図られています。さらには、特に私どもの主力であります海外において、海外の現法やあるいは海外の関係会社において、今申し上げたようなことがきっちり機能したことによって、特にロックダウン状況下で基幹産業にロックダウンによる影響が出てきた、あるいはライフラインに対する供給責任に支障が出てこないようにするために、いろんな課題解決のための私どものトレーディング機能の貢献、ロジを適切に回していくことができたことで、私どものお客様の生産活動あるいはインフラの維持にしっかりと貢献できました。これを通じて、先ほども説明しましたトレーディング事業の収益がしっかり上げられたことが言えると思います。

もう一つは、今のデータドリブンのところに関係しますけれども、事業ごとあるいは社員の一人一人の生産性というものが、より見える化が進んできたと思います。

事業については当然、コロナの影響が深刻化、長期化しているものもございまして、こういったものについてしっかり手を打つ、リソースを配分することを躊躇なく行っていくと、こういった機動的な対応ができてきているように思います。

もう一つ、これは直接的な利益への貢献と言いますよりは、CSRに近いものですが、私どもの国内の関係会社で、エームサービスという給食事業を行っている事業体がありまして、その関係会社も含めて、病院でありますとか医療施設、老人ホーム、それから学校等のそういったパブリックサービスの会社に給食を提供しておるのですが、三井物産グループとして、医療にかかわる人々を元気づけようと、しっかりとした給食メニューの改善でありますとか、あるいは日を決めての無料サービスでありますとか。あるいはマスクや医療関係の提供を通じて、間接的、直接的に感謝の言葉をいただいたことは、非常に我々、国内における実業を通じて、社会の発展に貢献している実感をした事例でありました。

一方で、数字に関するコロナの影響でございますけれども、期初に考えておりました計画値についてざっくり言いますとトータルで2,000億円程度の下方圧力、内訳としましては資源分野で、市況を中心にした1,000億円規模の下振れ、それから非資源分野では需要の消失や、あるいはサプライチェーンの見直し、生産計画が相当落ちることもあって、こちらでも1,000億円程度の下振れを想定しておりました。

半期終わってみて、これがどう今見えているかと言いますと、市況のほうは先ほどのご説明のとおり、堅調な鉄鉱石あるいは油価も思っていたほどには落ちなかったこともあって、資源分野で大体500億円程度、当初思っていたよりは上振れ、ですからネット500億円程度のマイナス影響が資源分野では出ています。

一方で、非資源のほうは、やはり影響の深刻化、長期化している分野がまだまだあります。さりながら、先ほどのトレーディング事業でありますとか、あるいはモビリティの中でも自動車や船については比較的、回復の傾向が見られることもありまして、一方で、モビリティでは逆に航空機や、あるいは旅客鉄道の分野が大きく影響を受けています。

こういうものをネッティングしますと、大体1,000億円マイナスを予想していたものが900億円程度、ネットで100億円程度は改善するかなと考えています。つまるところ、2,000億円と見ていたものが、大体1,400億円程度の下振れに落ち着きそうだということです。

ということは600億円インプルーブしていいはずじゃないかということだと思いますが、これもご説明の中で触れましたとおり、やはりポートフォリオのレビューを、相当時間軸を区切ってやっていく必要があると思っております、それに伴うポートフォリオの組換えも辞さずということで、これに伴う一過性損益発生の可能性を排除できないことから、結果的に1,800億円で期初の見通しを据え置いたものであります。

<質問2>

21年3月期通期の当期利益の期初計画からの据え置き要因に、一過性損益の可能性を挙げられています。下期に大型の減損が発生するリスクを意識したほうがよろしいのでしょうか。通期計画の下振れを気にする必要があるかなど、規模感のイメージを共有していただきたい。

<安永>

先ほどちょっと先走ってお答えしてしまった感じもしますが。まず資金の獲得力、すなわち基礎営業キャッシュ・フローにおいては800億円の上方修正をさせていただきましたとおり、着実に私どもの収益力はもともと想定していたところから本来中計の中で見ていた数字、5,500億円毎年着実に上げていくと、そういうところに今期については5,500億円まではいきませんが、5,000億円を望める規模に回復してきています。あるいはコロナの影響を一定程度マネージできていると考えています。

この強い現金の獲得力の一方で、先ほど申し上げましたようにコロナの影響が深刻化している、あるいは中長期的に見てコロナの影響もあるんですけれども、ESGにかかわる消費者の意識、あるいは産業界の意識、加えて政治課題としても取り上げられている中で、より加速度的にポートフォリオの組換えをしていく必要がある分野、こういったものがやはりあると思っております。

具体的に言えば石炭に関連する事業、それからE&Pの分野、さらには先ほども少し触れましたが、旅客鉄道についてはかなり大きな影響を受けています。こういった分野においてはポートフォリオのレビューをしっかりと行って、場合によってはイグジットも辞さずということを考えていかねばいかんと思っております。

強いキャッシュの創出力がありますので、1,800億円というこの期初の数字については、しっかりとこれを達成できる自信がもちろんございますが、一方でキャッシュの創出力の上振れ部分についてどう見ていくかと。

さっきの Strategy Meeting のフォローアップの中で喧々諤々の議論をした結果、こういったポートフォリオの組換えによる将来に向けた成長のベースを、まさにこういう時期にしっかりと固めていくべきという判断をして、これらに伴う一定の一過性損益の発生について、結果的にこの据え置きの中で織り込んだということでもあります。

<質問 3>

ポートフォリオの見直し、事業の再評価の具体的な方針決定、戦略決定に要するタイムフレームに関してですが、タイムフレームですけれども、新型コロナウイルスの趨勢をにらみながら、あるいはすぐにでも着手されるのでしょうか。

<安永>

これも先ほど一部触れましたけれども、既に各事業本部長、課題案件を抱えている事業本部長、あるいは今後 ESG の流れが加速する中で、ビジネスドメインの中でもポートフォリオを組み換える必要がある、そういった事業本部とのインテンシブな議論を通じて、既に具体的な方針については概ね方向性は共有しております。

一方で、個別の案件については相手やパートナーがある事業でございますので、どうかたちで最終的に、その事業のレビューを行った結果として今後の方向を確定していくのか。これについては早いものは今期中に、当然、実行まで含め込むということで、先ほど説明しましたとおり、数字の中に織り込んでいるということでもあります。そういう意味では趨勢をにらむというよりは、既にこの事業環境の中で方向感の見えているものについては時間を浪費することなく、すぐに着手しているということでもあります。

<質問 4>

コンサル、公的機関の価格公表で、それぞれ長期油価シナリオが、前提が違う中で、今後の対応方針に関して伺わせてください。

<安永>

E&P についても先ほど見直しを行っているとお申し上げしましたが、長期油価前提につきましてはまだ少し時間をいただいて、IEA は既に発表しておりますけれども、様々な外部機関の数字を参考にしながら、長期油価シナリオを変更させていく必要があると考えています。

当然ながらわれわれのパートナーでありますオイルメジャーの動向も、その参考にする必要があります。

さらに申し上げれば、中長期的には hidrocarbon のポートフォリオの組換えの中で、オイルからガス、さらにはリニューアブル、水素といった流れをしっかりと捕まえて。当面、私どもはガスがトランジショナルなエネルギーとして石炭、石油を代替していくと考えておりますが。それに加えて水素やリニューアブルについても、しっかり取り組んでいく方向感を、既に現場とは確認合っています。

<質問 5>

生活産業セグメントについて、第 2 クォーターは第 1 クォーターと比較して赤字が拡大しています。特にファッションと食品はもともと弱い分野で、新型コロナでさらに顕在化している認識です。同業他社を見ても生活産業全般で赤字となっている商社はなく、抜本的な対応はできないのでしょうか。

<安永>

今期の生活産業セグメントのこの赤字拡大の一番の原因は、私どもの次の Strategic Focus としておりますヘルスケア分野であります。

残念ながら、やはり主力であります IHH 事業において、コロナの感染対策を最優先に行わざるを得ない、これは医療に携わる事業者として当然のことです。またそれを通じてコロナに対応するそれぞれの国、政府機関と協力しながら、コロナ対応を万全の体制で行ってきたということではありますが。

これに伴って、通常の医療業務にはやはり支障を来していることで、上半期の数字は相当下押し圧力がかったということです。

幸いにして私どもが事業を行っております IHH の 12 カ国ございますけれども、それぞれコロナの影響は改善してきておまして。下期に向けては回復しつつある状況ではあります。上半期でコロナ対策を最優先したことによる数字の悪化は、残念ながら通期ではなかなか回復できないということです。

逆に、このいわゆるパンデミックを通じて、医療機関の大事さ、それから医療機関においていかにオンライン化を進めるか、非接触型の診療行為を強力に進める必要があります。これについては私ども、もともとコロナ対応の前から IHH において 600 万人の個人データを利用しながら、いかにオ

ンラインあるいは未病対策、健康分野、要するに今回のコロナで明らかになったのは、持病を抱えている人、やはり事業も同じですけれども、問題があるところに重篤化リスクが発生しました。

病気になる前の状態、健康を保つための栄養でありますとか、未病対策でありますとかこういったものを、医療と、私どもニュートリション・ヘルスケアとまさに呼んでいた、一気通貫の仕事が今後増えていくと考えていますし、その起点になるのが IHH で持っている 600 万人という患者様の、それぞれ一人一人に対してどういう貢献ができるかということは、次のビジネスのまさに萌芽になってくると思っています。

もう一つ、ファッションと食品はもともと弱いということではありますが、そういう中で選別的な対応をし、課題を抱えている個社の収益力強化をしっかりとやってきた自負があります。他社と比較した場合の一番大きなポイントは、国内に大きな収益基盤を抱えていないことでもあります。

国内に抱えていないのは、歴史的に私どもがポートフォリオの組換えを行ったときに、BtoC の分野については日本よりも、むしろこれから発展するアジアを目指していこうと、逆にアジアのほうに影響を受けているということでもあります。

われわれとしては、この点についてはまずマーケットアジアを中心に攻める基本的な戦略を変えるつもりはありません。これは Strategic Focus の中でもわれわれ大事だと思っておりますし、それは一つやっていきます。

一方で、想定的に安定した日本の国内において、ビハインドしている事実は認めざるを得ないと思っておりますし、そういう中で今回のコロナをきっかけに、よりリアルからバーチャル、オンラインの世界へ、あるいは菅政権下における規制緩和によって、これから構造改革が起こり得るであろう業種がいろいろ出てくると思っています。

こういったところで日本国内でも新たなビジネスをしっかりと展開していく。そのためには先ほど触れましたエームサービスでしたり、われわれの国内でもいくつかの、選別的にしっかり対応してきた既存事業群がありますので。こういったものを最大限プラットフォーム化しながら、次の一手を探っていきたいと考えています。

<質問 6>

上方修正された基礎営業キャッシュ・フローと、今後の資本配分の考え方、方針に関してお聞かせください。

<安永>

先ほども触れましたけれども、通期で見たときの基礎営業キャッシュ・フローは800億円上方修正しましたとおり、しっかりとした資金獲得力を発揮できていると考えています。

多少、上期と下期で数字の差があるのは、FVTPLが上期に寄ったとか、あるいは税金関係、それから下期は多少、経済回復に伴って経費のほうも少し増えてくる想定をしております。そういう意味では季節変動の要因があるだけで、5,000億円を望むキャッシュ・フローの獲得がしっかりできてきている中で、先ほどの繰り返しになりますけれども、構造改革をしっかりやっていくことが今年の下半期の最重要事項と考えております。

そういう意味でポートフォリオの見直しを優先する中で、もちろんこれに伴ってキャッシュ・アウトを想定しているわけではないんですけれども、やはり先ほどの1,800億円というPLの数字をにらみながら、今後通期が終わった段階で、資本配分についてはもう一度整理をしたいと考えています。

現状ではやはり今の繰り返しになりますけれども、まず構造改革、ポートフォリオの入替えをやりたいと思っています。

<質問7>

鉄鉱石事業の利益構成比が高まる中、中国とオーストラリアの対立で石炭の輸入規制により石炭市況は低迷していますが、鉄鉱石の市況下落のリスク要因をどう見ていますでしょうか。

<安永>

中国と豪州の政治的な対立については、私どもも懸念しているところではあります。やはり鉄鉱石についてはほかに調達ソースが限られていることもありまして、当面なかなか代替の鉄鉱石サプライヤーが出現してこない中で、豪州の相対的な優位性は今後も継続してくるだろうとは思っております。

ただし、やはり下期に向けてそんなに鉄鉱石価格について楽観視はしていません。やや保守的に見ているということは申し上げておきます。

一方で、代替サプライソースを確保するのは、まさに日本がエネルギーのサプライソースを一生懸命多角化してきたように、今後まだまだ自動車やインフラ需要が続く中国においては、そういった動きは出てくるものと思っておりますが、鉄鉱石の山は限られたものしかなくて。いくつかはあり

ますが、それらは逆に開発費が高いがゆえに今まで未着手にされてきたことを考えますと、結果的に限界コストの高い競合先が出てきても、価格優位性は毀損しないのではないかと考えております。

中期的にはそう見ているのですが、一方で長期的に見ると、やはり鉄鋼業の世界でも ESG の観点から高炉法から、どんどんスクラップを原料にした電炉であるとか、あるいは直接還元鉄法のほうに比重が高まっていくことは想定しておりますので。そういった鉄鋼原料の今後の長期的な需要を見定めながら、われわれとしても鉄鉱石の事業の、今後の成長については考えていくという基本戦略であります。

<質問 8>

トレーディングが好調に推移しているとのことですが、その持続性についてどうお考えでしょうか。

<安永>

先ほども少し触れましたけれども、コロナの中でサプライソースがロックダウンで安定操業ができない事象が発生したり、あるいはパンデミックの関係で港湾の荷役が滞ったり、それと併せて需給のぶれが起こったことで、かなりこの上半期については商品、特に化学品、それから石油製品でのボラティリティの高い状況が続きました。

こういう中では私ども商社の、われわれバーチャルパイプラインと呼んでいますけれども、われわれの機能をもってリファイナリーとケミカルコンプレックスをつなぐ。あるいはケミカルコンプレックスとお客様のタンクをつなぐという機能が評価されましたし、それを通じて利益を上げることができた。

下期に向けて随分この部分は、世の中全般がコロナの対応にある程度慣れてきたこともあって、落ち着いてきている状況です。それにつれてボラティリティも特殊要因が減ってきていることが言えます。

結果として、上期のような好調が持続するとは考えていません。やはりある程度のボラティリティやエマージェンシーに備えた対応をやることで、一定以上の収益が出るのが上期では起こったということです。したがって下期に向けては、通常のわれわれのトレーディングビジネスの収益構造に戻ってくると想定しています。

一方で、実は上期においては、LNGのトレーディングがハリケーンの影響が逆にわれわれのキャメロンのプラントの一時的なシャットダウンにつながったこともありまして、LNGのほうでは実はトレーディングで損が出ています。

これは下期にはこういった事象もなくなり、かつ冬場に向けてLNGの価格も上がってきていることもあって、化学品のほうは落ち着いてくるとは思いますが、LNGのほうでは下期に向けてはそのマイナス要因がなくなってくると考えています。

<質問9>

コロナ禍で社長をはじめとした経営陣の働き方は、どう変わりましたでしょうか。どのように出張減をカバーしておりますか。また今までより効率が上がった部分に関して教えていただきたいと思っています。

<安永>

昨年の出張回数は、私、国内外を合わせて35回ほどありまして。昨年度で35回、月3回ぐらい国内外に出かけていたのが、今年度はまだ3回、半年ちょっと経って3回であります。それだけ長い時間東京にいないんですけれども、実際にはオンライン出張で66カ国ほど出張をしましたし、主な国は何度も訪問しています。

これは、現法あるいは関係会社のトップとの定期面談でありますとか、それから客先ともコロナになってからのほうがよく話しているねっていう冗談も出るぐらい、定期的に例えば今やっているモザンビークでありますとか、キャメロンでありますとか、あるいはブラジルのヴァーレ、それからアメリカの私どものお客でありますNucorでありますとか。あるいはヨーロッパ系のメジャーも含めて、相当数WEB会議で話が済んでしまう。

今まで出張は何だったのかというのはあるのですが、一方でアメリカ人でもフランス人でもみんな言うのは、やはり今までリアルで会って、お互いのことがよく個人的にも分かっているので、バーチャルであっても話ができるということです。

今日もオーディエンスの皆様におかれては、いつも決算発表会でお会いしているので、これはいきなり初めてだと、やはりこの行間には何があるんだろうとか、そうは言うけどどう思っているんだろうとかありますけれども、よく知っている相手なので、さすがにそれだけで済ませることがずっと続くと、お互い心配になりますけれども。少なくとも今やっていること、今まで話してきた、こ

れからやろうとしていることについては、遜色なく WEB 会議で物事を決められるということが分かってきました。

出張の回数やあるいは密度、人数については相当この経験を生かしながら、でも一方で、人間と人間が会うことによってできる共感と言いますか、そういったものは大事にしていく必要があると思います。特に大型複雑系の案件を私どもはやっていく中で、やはり最後は top to top の信頼関係が非常に大事だと思っていますので。これはやはり、選択的な出張は必要だと思っています。

それから東京に長くいることによって、いたずらに社内のプロセスを増やすことは逆でありまして、社内のプロセスは、これもデータドリブン、デジタルトランスフォーメーションと申し上げましたけれども、相当程度簡素化できる部分がまだまだあるなと感じていますし、WEB 会議やあるいはいろいろなデジタルツールが、コロナの影響によってより加速度的に実用化、社会実装できる素地が整ってきたと思っています。

こういったものを通じて、社員の生産性、会社全体の生産性を上げていくことは、もっとできるとしています。

<質問 10>

評価性資産リサイクルといった影響を除いて考えた場合、資源と非資源のそれぞれの今期の実力レベルはどの程度と見ていらっしゃるでしょうか。

<安永>

まず期首にコロナ前、コロナが起こらない前提で計画を立てたときには、実力値として 50、50 ぐらいにいけるのではないかと考えていました。非資源が弱い、弱いと言われながらも、相当な経営改善努力を現場にお願いしていたこともあり、また機械・インフラや化学品といった非資源分野の柱が育ってきたことから、50、50 ぐらいはもう達成できると思っていたわけです。

コロナが起こって見た影響は、先ほどの石炭の分野を除けばやはり非資源分野のほうが需要の消失、需要が消えてしまったことで影響を受けているところが大きいと言えます。

そういう意味では、原価で見ると大体 2、1 か 6、4 かというぐらい。資源のほうが 2 で、非資源が 1 といった実力レベルになってしまっていると。そういう意味では非資源の強化を、このウィズコロナ、ポストコロナを見据えて、しっかりと手を打っていくことは継続的な経営課題だと考えています。

<質問 11>

再生可能エネルギーに対する投資スタンスを教えてください。同分野のバリュエーションの上昇により、多額の設備投資や事業買収が必要と思われます。同分野の事業拡大に対する投資規律について教えてください。

<安永>

ご指摘のとおり、コロナの中で各国政府とも ESG の中で特に環境の部分に対する政策的誘導、それから株式市場からのプレッシャーもあって、非常に再生可能エネルギーがブームになっています。いい方を変えれば、若干リニューアブルバブルという現象が起きていると感じています。

実際にはそんな大きなキャッシュ創出力がなく、将来の期待値に対するプレミアムのほうが大きい分野と考えていますので、われわれは基本的にはブラウンフィールドの既に価値が上がったものを買うことは優先順位を下げ、むしろグラスルーツでグリーンフィールドのものを追いかけていくことを優先するように、現場とは話をしています。

したがって、例えば台湾で今やっております洋上風力。もちろんグラスルーツは開発のための多大なる人的リソースの投入が必要でありますけれども、こういうものはしっかりゼロから立ち上げていくことが必要なんじゃないかと思っています。

それからこのコロナ禍の中でも、カリフォルニアにおける水素のサプライ、供給ステーションの拡充のための投資は行いました。やはりまだまだ水素については輸送コストが高いことは言えますけれども、カリフォルニアのような環境に対する意識の高い地域においては、政府と州政府と、それからそれぞれの市の公共団体、さらには車のユーザー、車のメーカー、それからパイプラインの運営者、ガスの供給者、ガスの最終的なサービスステーション、こういったそれぞれの供給体制を支える、あるいはエコシステムを支えるそれぞれがコスト負担をすることで、トータルの水素の供給量がきちんと増える仕組みをつくってきています。こういった仕組みができるところでは、しっかり地産地消型の新しい環境対応の新エネルギーを追いかけていきたいと考えております。

<質問 12>

Berkshire Hathaway に関してですけれども、Berkshire による貴社の株式取得をどうお考えですか。

<安永>

アナリストの方のご意見を伺ったほうがいいように思いますが。私個人としては、これは社内外にウォーレン・バフェットさんがこの発表をしたとき申し上げていますが、まず自分たちの計画をしっかりと達成することだと思っています。

これが何よりも大事で、自分たちが抱えている中期経営計画の変革と成長も、Berkshire Hathawayの方々がしっかり分析されていると感じましたし、それを通じて会社が向かっている方向、やろうとしていることを着実に実現していくこと、これが何よりも重要で、それをしっかりやっていくことによって、状況に応じて株の買い増しにつながるのかなと期待しています。

もう一つ、シナジーと言いますか、彼らからはやはり様々なヒントをもらっていますし、われわれも例えばヘルスケアの分野でBerkshire Hathawayが筆頭株主であるDaVitaとの協業拡大を今までもやってきましたし。これからもさらにIHHとの関連性の中で、DaVitaアジアをしっかりと成長させていく、こういったことも両社の間のシナジー、関係性の強化にはつながっていくと考えています。

<質問 13>

中期経営計画の変革で掲げた、事業経営力の強化の進展状況について、コロナの影響もあり、生活産業を中心に非資源の収益力が大幅に落ちている中、今後外部環境の好転以外に、この事業経営力強化の結果が外部から可視化できるタイミングはいつなのでしょう。

<安永>

現時点でも事業経営力の強化が、結果としてそれぞれの個社の力になっていることは多数あります。

例えばでありますけれども、関連会社ではありますが、三井製糖が主導的に業界再編の役割を担ってきたこと、その中でやはり新しい統合後の会社の向かう方向として、海外とそれから非砂糖部門をしっかりと成長させていく方向性を打ち出していること、もちろんこれから、新生統合会社のしっかりした成長を打ち出していっていただく必要がありますけれども、何よりも国内のそういった分野でしっかりと業界の再編をわれわれが主導的に行っていくことは、一つの表れだと考えています。

当然ながら、少し申し上げましたように日本の中がこれからデジタルと、それから規制緩和によっていろいろ変わっていく中で、こういったことも一つのわれわれのプレゼンスを発揮していく、拡大していくことのきっかけにしていきたいと考えています。

それから個社ごとには、先ほどデータドリブンとも申しあげましたけれども、それぞれの個社の月報を廃止したり、無駄な社内報告を廃止して、関係会社の経営の実態をリアルタイムで把握できるようなマネジメントコックピットの整備も進めています。

もちろん個社それぞれがしっかりと数字を上げてくれることも大事ですけれども、各ドメインのポートフォリオマネージャーである事業本部長が、必要に応じて経営改善のために手を入れられる、あるいは場合によっては、その業界をさらに活性化するための次の策を打てるようにするためには、それぞれの個社の経営状況の見える化が大事で、これは一人一人の経営者の経営力強化と併せて、見える化を徹底して進めています。

こういったことをコロナの中でもしっかりとやっていくことによって、コロナ後の需要回復時にしっかりと、われわれが存在感を持って事業会社を運営できることにつながると考えています。

<質問 14>

先ほどキャッシュ・フロー・アロケーションの考え方は教えていただきましたが、再度ご質問させていただきます。前回中計では基礎営業キャッシュ・フローと株主還元をある程度連動させる考え方を採用されていましたが、その考え方はある程度踏襲されていると理解しています。

基礎営業キャッシュ・フローの上方修正は、株主還元の強化につながる可能性が高いと見てよろしいのでしょうか。

<安永>

基本的には私どもは基礎営業キャッシュ・フローを、最も大事な私どもの経営上の KPI と考えておりますし、それと株主還元を連動させる考え方は変わっておりません。

一方で、コロナの影響を見ながら、コロナ禍の中でウィズコロナの状況下で、先ほども説明しました構造改革を行っていくこと、この結果がどう下半期の中で数字として反映されていくかを見ながら、通期での株主還元については再度見直す機会は持っていきたいと考えています。

一方で、キャッシュ・フローを大事にしているのですが、キャッシュ・フローがなかなか株価に連動しないのが、私どもの悩みでありまして、これはアナリストの方々のお知恵をぜひいただきたいなと思っております。よろしくお願いいたします。

以上