

リンクコーポレートコミュニケーションズ主催 個人投資家向け会社説明会

(2022年3月17日開催)

質疑応答内容

<説明者>

常務執行役員 主計、営業経理、財務、IR 担当本部長 真鍋佳樹

- Q: ロシア・ウクライナ情勢が双日の事業に与える影響を教えてください。
- A: ウクライナの状況に憂慮し、人々が安心して暮らせる日常への早期の回復を祈っている。当社は、ウクライナでは、日本車のディストリビューター事業を展開している。現在、店舗は閉鎖している。ただし、元々、ウクライナのエクスポージャーは大きくない。駐在員 2 名や 20 数名の現地スタッフについては、概ね周辺国へ退避が完了しているが、まだ数名のナショナルスタッフが残っている状況。また、ロシアへの制裁による影響については、注視している。ロシアでは、当社はエネルギー関係等大きいエクスポージャーを持っておらず、日本車のディストリビューター事業やディーラー事業等を展開している。昨今の物流の混乱により、日本からの輸出の出荷が滞っている。他にもトレード事業を展開しているが、現在、エクスポージャーの早期削減に向けて対応中。今後のサプライチェーンへの影響や更なるインフレの進行等、世界経済に及ぼす影響も鑑み、間接的な影響も注視していきたい。
- Q: PBRを中期経営計画の目標に掲げた企業は珍しい。中期経営計画2023で、PBR1倍超を目標として掲げた理由やその背景を教えてください。
- A: 当社が中期経営計画2023で掲げたPBR1倍超という目標について、目標として低いという意見もあるかもしれない。しかし、現在（2022/3/17説明会開催日）の当社のPBRは0.65倍程度とPBR1倍を切っており、株価が簿価純資産を下回っている。市場は当社が企業価値を毀損している、あるいは企業価値を創造出来ないと評価していることになる。そういった市場の意見を看過出来ない為、価値を創造する会社であるということを市場に理解して頂き、PBR1倍超を目指すという覚悟を示した。
- Q: 21年度は資源価格上昇を受け好調だったと思うが来年度は減益・減配の見通しか。
- A: 22年度については、現在（2022/3/17説明会開催日）、予算策定中。配当方針に変更はなく、連結配当性向 30%程度を基本とする。現在、資源価格が非常に高騰しているが、22年度も、この高い価格が継続するとは思っていないので、資源分野での一定の減益は想定している。一方で、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた航空産業・交通プロジェクト本部やリテール・コンシューマーサービス本部の収益改善や、中期経営計画 2023 における新規投資 3,000 億円のうち約半分の 1,500 億円を、この初年度で実行したので、そこからのリターンが来期以降見込まれる。確実な収益を計画化し、引き続き、安定した配当を行ってきたい。

- Q: 投融資審議会議長として、投資案件を決定する時、重視していることを教えてください。
- A: 2年前から投融資審議会議長を務めているが、本職を拜命する時、「判断軸を自分の中で持たなくてはいけない」と考えた。事業を行う以上、リスクはつきものだが、そのリスクがとれるリスクか、とれないリスクか、とれるリスクでも、それに見合うリターンがあるか、といったリスク・リターンの観点から判断することを中心に考えている。ただ、小職の会社人生は限られているので、将来に禍根を残す案件は決して推進しないようにしている。しっかりとリスク分析を行い、優良な資産を後世に残すことを心掛けている。
- Q: 総合商社という旧財閥系の商社が既にあるが、双日はこれらの商社と同様の道を目指すのか、独自性を強化して生き残っていくのか、方針を教えてください。
- A: あえて財閥系の商社と区別するのであれば、当社は独立系の商社と言える。しかし、当社は、源流を辿れば100年以上脈々と紡いできた歴史のある商社であり、鈴木商店の時代から数多くの事業会社を生み出してきた。そういった長い歴史の中で、当社独自の顧客基盤を築いてきたし、新しい会社として生まれ変わったことで機動性・スピード感を身に着けた。今後、当社ならではの収益を獲得する道を進んでいく。
- Q: 真鍋さんが経験した面白い仕事を教えてください。
- A: 歴史を振り返ると面白い仕事、つらい仕事様々な経験をしてきた。「常に誠実であり、信頼を築くこと」をモットーとして掲げたが、日々、信頼を積み上げてきたことで、周りの協力を得つつ、プロジェクトの完遂、成功に繋がったと考えている。
- Q: 連結決算420社以上の取り纏め方法を教えてください。
- A: 総合商社は、翌月内開示、翌々月月初開示と比較的決算が早い業界。早くから当社は国際会計基準を導入し、また、決算の早期化を進めてきた。各関係会社の決算期も統一し、決算の早期化に協力をいただいている。決算は、システムを使って集計するが、可能な限り、効率的にシステムを連携することで情報収集を速やかに行うこと、事前準備を確りすること、予算と実績・見通しのモニタリングで、決算を行う上で必要な手続きを随時確認すること等によって決算をスピード感をもって進めている。
- Q: 株主として今後の成長等に期待してよいか。
- A: 中期経営計画2023においてPBR1倍超を目標として掲げた。株価は市場が決めるので、目標として掲げるのは珍しいと思っているが、当社の決意表明。確りと情報開示をし、稼ぐ力を示し、市場に適正評価をしていただき、PBR1倍超を目指す。
- Q: アジアで、双日の特色や強みを発揮できる国はどこか。
- A: 東南アジアにはいくつか有望な市場がある。中期経営計画2023における注力領域の1つ

として、成長市場×マーケットイン事業としている通り、東南アジア・インドは今後の大きな成長を期待出来る市場と考えており、当社としてはその成長を取り込みたい。特に当社と関係が深い国はベトナム。当社は、1986年に西側諸国の企業の中で初めて駐在事務所を開設した。当社はベトナムという国に可能性を見出し、国家建設に協力し、その発展を共に歩んできた。古くはチップ、植林、高度化成肥料、工業団地、穀物飼料事業等、ここ数年では、食品流通、大手食品卸売事業、四温度帯物流、日配総菜、コンビニ等、リテール領域での事業を展開している。中期経営計画 2020 ではベトナムの製紙事業にも参入。こうした形でベトナムでの強固な事業基盤を築いていきたい。

Q: サイバー攻撃対応について教えてほしい。

A: 企業として情報の保護は非常に重要視している。当社には、もともと、ERP 推進室、IT・総務部に情報セキュリティ専門部署はあったが、今年、新たに CISO という形で情報セキュリティ責任者を置き、セキュリティ・サイバー攻撃に対する対応策を強化した。また、情報セキュリティ対応を一元化するべく、分科会から委員会に格上げし、対応していく。

Q: 自社株買いの予定について教えてほしい。

A: 当社の株主還元方針は、連結配当性向 30%を基本とし、また中期経営計画 2023 より新たに設定した下限配当が基本。中期経営計画 2023 の 3 年間は、キャッシュフローを考慮し、財務規律を維持しながら成長投資を行っていく。キャッシュを伴う利益を稼いでいく中で、成長投資に振り向けるキャッシュ、追加の還元へ振り向けるキャッシュを分配していく。3 年間のキャッシュ創造の状況を見ながら対応する。

Q: 円安・為替の影響をどう見ているか教えてほしい。

A: 本日（2022/3/17 説明会開催日）の FOMC の結果も為替が 119 円/ドルと、120 円/ドルに近付いている。日米の金利差を考えると円安の方向に動いていることは間違いない。一方で、ロシア・ウクライナ情勢が読めない中、それぞれの金融当局の動きも難しく、為替の見通しは読みにくい。一般的な当社の業績への影響という意味だと、円安の方が、海外事業からの収益の円換算額が増える。1 円/ドルの変動で約 1.5 億～2.5 億円程度、PL への影響もある。円安により海外事業の BS が円換算で膨らむことによる資産効率をどう考えるかということもあるが、在外会社の為替勘定調整も、円安により大きくなるし、自己資本の充実にも貢献するという意味でも、円安の方がメリットが多い。

Q: Hassojitz プロジェクトは若手に挑戦を促すプロジェクトで、実際に若手社員が事業会社を任されているとのことだが、良い風土だとは思いますが、若手は経験がないので、それ故、失敗するリスクもあると思う。若手に挑戦させることによるリスクをどう考えているか教えてほしい。

A: 今回、プレゼンテーション中で紹介した e-sports については、Hassojitz プロジェクトでチームリーダーを務め、もともと発想を提案してきた 4 年目の社員が事業会社を率いている。アイディ

アを提案し、自らが会社を運営することが、経験を積むうえで重要と思っている。当社の育成方針は、挑戦を促し、挑戦をすることで成長を実感できることで、失敗することもあるかもしれないが、周囲の経験を積んできている人間がカバーしながら運営していく。若い人たちに、自らが発案したプロジェクトを実現してもらおう。GRITz は 2022 年 2 月に出来たばかりの会社で、会社運営するうえで、様々な物事を決める必要があるが、取締役・監査役含め、一定の経験がある人材を交えながら、適正にガイドをし、事業運営を進めている。

Q: ロイヤルホールディングスや、マリンフーズの事業は、国内向けに事業を展開していくのか。

A: まず、ロイヤルホールディングスとの協業について、国内機内食事業を連結子会社化し、また、国内への展開や大手リテールチェーンとの協業もあるが、2021 年、シンガポールに海外展開していく為の共同事業会社設立した。当社が強みを持つベトナム等、海外での事業展開も展開していく予定。マリンフーズについて、海外提携工場がベトナムにあるので、現在、日本国内に提供している寿司ネタ等も、ベトナムのコンビニエンスストアや総菜事業等の当社既存事業と掛け合わせ、各種水産原料をベトナム国内あるいは東南アジアで展開することも想定している。

Q: 真鍋さんが感じている双日の魅力を教えてほしい。

A: 1986 年に入社して以来感じており、最近、新入社員の採用面接時にも常々申し上げていることだが、双日の魅力は人だと思っている。当社には、多様性ある、魅力あふれた社員がたくさんいる。若手・中堅社員が、会社を良くしたいという熱い思いを持って会社を引っ張っている。「共創と共有」という言葉にも表れているように、当社は総合商社のシナジーを生んでいく仕組みを作っていくと謡っているが、本部をまたいで仕事をする上でも、「この人と一緒に仕事をしたい」という観点もあると思う。魅力ある人材が双日を支えている。

以上