

## 双日株式会社 仙台株主説明会（2017/12/12 開催）

### 質疑応答 概要

#### <回答者>

代表取締役 社長 CEO 藤本 昌義

代表取締役 専務執行役員 CFO 田中 精一

#### Q 株価推移について

A <田中> 2000 年前後、厳しい経営環境の中で金融機関の支援により優先株を発行し、その優先株消却のための転換社債を発行した。その結果、発行株式数が 12 億 5,000 万まで増加したことが、2003 年頃に約 800 円であった株価が低迷した一因となっていると考えている。現状、新たな資本政策は検討していないが、収益を積み上げることによって、1 株あたりの利益、あるいは価値を上げていきたい。

#### Q 利益水準について

A <藤本> 他商社と比較して当社の利益が低い理由は、資産の規模にあると考えている。経営危機に陥って以降、色々な資産を整理し、財務体質を健全化させて、這い上がってきたところ。資産が利益を生み出すと考えれば、ROA が示す通り、当社の総資産 2 兆円と各商社の総資産に対する利益の規模感に大きな差はないと考えている。良質な資産を積み上げて収益力を上げていきたい。

#### Q 資源分野の業績について

A <藤本> 資源市況により利益が左右されないことが望ましい。ここ 2 年ほど、各商社は資源関連で大きな減損を出している。資源市況のボラティリティ（変動）の影響をできるだけ排除するために、当社は前中期経営計画より、投融資を非資源事業に振り向け、収益も非資源のところを順調に伸び、当期純利益 500 億に達しようとしている。資源価格が上向くと大きな利益を生むのは確かであり、そういった事業も持ちつつ、できるだけリスクを分散していくというのが当社の考え方。

#### Q AI 時代に向けた戦略について

A <藤本> AI、IoT、こういったものへの対応を考えていかななくてはいけないということで、新たな組織をつくり、推進していくということも考えている。

Q 自動車関連の新規分野への進出について

A <藤本> 今年、北米の自動車部品品質検査会社を買収した。これまで自動車に関しては、自動車の組立・卸売販売、ディーラー事業に加えて、部品のジャストインタイム納入やアッセンブリー（組立）といったビジネスを北米やタイなどで展開してきた。これを今後、インド、インドネシアといったところにも展開していく。自動車に関して言うと、新しいモデルが立ち上がる度に部品の全点検査を行う。そういったところに目を向け、当社自動車事業の機能の一つとして、部品の検査会事業に参入した。

Q 次期中期経営計画について

A <藤本> 現在、次期中期経営計画について、何年間の計画かも含め、経営企画、財務、経理などが中心となって策定を進めている。来年5月、2018年3月期の決算発表とともに、次期中期経営計画を発表したい。

Q 事前質問（株主説明会の申込ハガキへ記載）への回答について

A <藤本> 株主のみなさまから頂いた事前質問は読ませていただいている。今後は、質疑応答時間のなかで紹介・回答するだけでなく、質疑応答の時間の最初に説明するなど対応していきたい。

Q 将来に向けた夢のある事業展開について

A <藤本> 双日が強みを持つ国として、インドネシア、ベトナムは昔から基盤を築いている。ベトナムについては、1986年に日本の商社で最初にハノイにオフィスを開設するなど関係は深い。インドネシアでも色々と大きな開発を行ってきており、いま、ジャカルタ郊外で、デルタマスシティという商業・住宅・工業などが一体となった街づくりを行っている。自動車などさまざまな工場が入る工業団地の周りに住宅地を造成し、商業施設、学校、大学や病院などを誘致して、一つの巨大な都市をつくろうというプロジェクト。

日本がこれまで経験してきた経済発展が、いままさに東南アジアで起きている。今後も、都市開発などのビジネスを展開することで、当社として利益を得られるだけでなく、雇用の創出など現地の人々のためになり、経済発展の支援にもつながる、ということを考えている。

Q エネルギー本部の業績について

- A <藤本> 2018年3月期のエネルギー本部の赤字は、ある石油・ガス権益の一過性の損失によるもの。エネルギー分野では、これまで石油・ガス上流権益等に投資を行ってきたが、LNG事業を中心に市況の影響を受けにくい中下流の事業へとシフトしていく。当社は、インドネシアで日本最大のLNG導入プロジェクトを締結するなどLNG分野のパイオニアという自負があり、LNGについてはかなりの見識を持っていると考えている。

Q 豪州およびアフリカでの事業展開について

- A <藤本> 当社は豪州で炭鉱の権益を持っており、日本の商社では唯一オペレーション、石炭の採掘を含めた炭鉱経営を行っている。  
2008～09年頃、石油価格の高騰などを背景に、石油で豊かになったアフリカの国々が特に注目されていたが、石油価格の下落により状況が変わってきてはいる。当社も、あまり多くはないが、アフリカでいろいろな事業を行っており、今後も取り組みを続けていきたいと考えている。

Q 国内と海外での事業の比率について

- A <田中> 国内と海外の収益の比率を、どういう側面で捉えるかということでも変わってくる。例えば当社の連結子会社や持分法適用会社の所在国をベースに利益を加算すると、日本が3割、海外が7割ということになる。その国内の3割の利益の源泉がどこにあるかという、輸出や三国間取引ということもあって厳密には答えづらい部分があることをご理解いただきたい。

Q 双日の強みについて

- A <藤本> 当社の強みのひとつは、ベトナムやインドネシアでの人脈。また、航空機関連では、ボーイング社との関係は60年にわたり、ボーイング社の日本における輸入代理店としてだけでなく、協力して海外での事業展開も図っている。  
最近では、トルコで2400床の総合病院施設運営事業に、トルコ大手建設会社ルネサンスグループと共同で参画することとなった。同グループとは、ロシアなどで多くのプラント工事などを行ってきた実績があり、そういった関係から自国の病院事業への投資の話も出てきた。このようなパートナー企業との関係というのが我々の一番の強みだと考えている。

#### Q 自動車部品質検査事業について

- A <藤本> 世界の潮流として電気自動車の方へ向かう流れになっている。電気自動車になると、いま主流のエンジン・内燃機関を中心とする自動車では1〜3万点ある部品点数が格段に少なくなると考えられるが、1万点が10点になるということではない。作業工数は減る可能性はあるだろうが、部品の検査作業自体がなくなることはないと考えている。
- また、全部の自動車が電気自動車に移行するには、時間がかかるのではないかと考えている。電気自動車の課題として、リチウムやコバルトといった希少な金属資源を用いたリチウムイオン電池を使用しており、新しい電池技術が生み出されない限り、すぐに全部の自動車が電気自動車に代わるというのは難しいのではないかと考えている。

#### Q 東日本大震災被災地復興支援について

- A <藤本> 規模としては大きくはないが、東日本大震災被災地の復興のために、私どもができることからやらせていただいている。
- まず一つは、双日復興支援教育基金を作り、被災された学生を対象に奨学金を給付している。当初は2015年までの5年間で総額5億円を予定していたが、これを3年間、2018年まで延長し総額9,000万円を給付する。
- NPO 法人カタリバが行う放課後教育支援プロジェクト「コラボ・スクール大槌臨学舎」（岩手県上閉伊郡大槌町において、震災で勉強する場所を奪われた子供たちに放課後の学習指導と心のケアを行う活動）を支援しており、当社若手社員を派遣して、コラボ・スクール大槌臨学舎において中高生との交流イベントなども行っている。
- また、震災当時、大槌町にあり、甚大な被害を受け生産停止を余儀なくされた双日食料水産の工場を岩手県釜石市に再建し、鮭フレークなどを製造している。採算としてはなかなか難しいところもあるが、地域の雇用ということも考え、これを継続している。

#### Q 経営危機後の改革について

- A <藤本> 経営危機に至った1990年代後半からの経営は、ガバナンスとリスク管理がきちんとできていなかったと考えている。
- 投融資において、投資判断の基準が営業サイドにぶれていたところがあったが、投融資審議会で精査し、投融資の実行を判断するというシステムを作り上げた。
- また、ガバナンスが十分に効いてなければ、経営が誤った判断をする原因となって会社の経営危機を招く。リスク管理の徹底に加えて、取締役会と執行の分離など、ガバナンスの仕組みをきちんと整えたことが、会社が良くなってきた一つの理由だと考えている。

＜田中＞ 経営危機から、ここまで来られたのは、まず第一に、株主さまに株をずっと持っていていただいたということ、また、優先株の引き受けなど金融機関が支援をしてくれたこと、さらに、取引関係を維持して下さった取引先、そして、社員の頑張り、こういったものがあわさってこそだと思う。会社としてのガバナンスの強化、2 度とこういった危機は繰り返さない、という想いを持つ人間が増えてきたことで、今我々がこうして皆さんにお話しできるようなところまで来たと考えている。

Q 理想とする株価について

A <藤本> 目標株価というのは設定していないが、株価は上げていかななくてはいけないと考えている。現在の PBR0.7 倍程度を 1 倍以上にしないといけないと考えている。

Q 株主優待について

A <藤本> 株主優待制度は、具体的に何ができるのかということを含め、今後、検討していきたい。

以上