

**双日株式会社 名古屋株主説明会（2018/9/26 開催）**

**質疑応答要旨**

<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

常務執行役員 人事総務担当 櫛引 雅亮

Q 米中貿易摩擦の影響について

A <藤本> 現時点では、当社業績への影響はない。鉄鋼関連では、持分法適用会社のメタルワンを通じ行っているが、堅調に推移している。

トランプ政権において鉄・アルミの輸入関税が引き上げられたが、米国企業は国内で調達できるものはすでに国内で調達しており、特殊鋼など日本の技術が使われた製品については、関税が上がっても輸入が続けられている。

ただし、米中貿易摩擦は激化しており、制裁関税の対象となる品目が拡大すれば、当社が間接的に中国に向けて材料を納入している場合には、影響が出てくる可能性はある為、今後とも状況を注視してゆく。

Q 海外、特にアジア地域に対してどのように事業展開していくか

A <藤本> アジアでは、リテール・生活産業本部を中心に、ベトナムでのコンビニエンスストア事業、ベトナム・ミャンマーでの物流インフラ事業、フィリピンでの小麦・パン製造事業といった事業を行っている。

当社は、特にベトナムについては、商社で初めて事務所を開設し、投資するなど、確固たるポジションを築いている。

最近ではサイゴンペーパー（ベトナムの家庭紙・段ボール原紙製造会社）の買収など、さまざまな投資を行っており、東南アジアの成長を取り込んでいきたいと考えている。

アジアでの電力需要が増大し、インフラ投資の需要が伸びている。当社としても LNG 供給、受入基地建設、そして発電まで一貫して請負う提案を行っており、推進していきたい。

Q 再生可能エネルギーへの取組状況について

A<藤本> 日本での経験を活かし、ペルー、チリ、メキシコでも太陽光発電事業を手掛けている。太陽光だけではなく、前中期経営計画においては、欧州では風力発電事業に投資した。今後は、風力、バイオマス発電などを手掛けていく計画で検討を行っている。

Q 双日の知名度向上施策について

A<藤本> 知名度については、この15年間で随分上がってきたと認識しているが、その中でも、地道に企業広告、特にインターネットを通じての広告をここ2、3年やってきた。今年10月からは、TVでの広告も従来以上に拡大してゆく予定である。是非ご覧いただき、ご意見をいただきたいと思っている。こういった地道な努力を続けて、当社の知名度を向上していきたいと考えている。

Q 双日の強みと、それを活かした今後の戦略について

A<藤本> 私が考える当社の強みは、とにかく丁寧に事業を手がけているということに尽きるのではないかと考えている。当社は、派手な買収や、大きな持ち分利益を取るといったことを狙っていない。とにかく機能を持った商社として、事業、会社経営において汗をかき、貢献し、利益を増やし、その価値を向上していく、こういったことを主眼とした会社でありたいと考えており、そして実際にそれができ、行っている会社である。

その一例を挙げると、今年の5月末にグレゴリー・クライナムという、製鉄用原料炭鉱の買収。当社は豪州において炭鉱のオペレーションを自らで行い続けてきた。商社の中でその機能を持つのは当社だけである。その技術を活かしながら、リハビリを適切に行える能力が評価されただけでなく、当社がこの炭鉱においてオペレーションを行うことによって利益を増すことができる。更には、当社がこの地域でオペレーションを行うことによって、周りにある未開発の山に対しても物流、鉄道での運搬、それから洗炭、といった機能を提供することによって、単に権益を保有し、そこから収益を得るだけでなく、フィービジネスも展開していく、このようなことを考えている。そのような機能を提供する事業を真摯にやっていくということが当社の強みであると考えている。

#### Q 食料・アグリビジネス、リテール・生活産業の展開について

A <藤本> 当社は、食料・アグリビジネス分野において、ベトナム、ミャンマーなど、東南アジアでの農業ビジネスの展開を進めていきたいと考えている。当社は東南アジアにおいて肥料ビジネスを行ってきた。これは単に肥料を販売するだけでなく、その関わりを拡大することによって、多くのビジネスチャンスがあると考えている。例えば農家の方々が作られた農作物等をお買い上げし、それをビジネスとして展開することで、農家の方々や地域社会に貢献できると考えている。その一例として、ミャンマーにてコールドチェーン物流事業を行っている。これは、スーパーマーケット向けに冷凍、冷蔵物流を提供するのはもちろんのこと、ミャンマーの地方の農家の方々、特にイチゴ農家から集荷し、ヤンゴンに持って来るとも現在では行っている。イチゴ農家の方々はこれまでの配送方法でイチゴを売ると 30%くらいは廃棄物になってしまっていた。これを当社の冷蔵、冷凍物流を使うことにより、廃棄物がなくなり、そしてヤンゴンの方々はおいしいイチゴを食べられる。こういった効果が生まれている。今後こういった事業を進めていきたいと考えている。

#### Q スタートアップ企業との連携強化を目的としたコーポレート・ベンチャーキャピタルファンドについて

A <藤本> 当社は資金を準備し、その運営自体はアメリカにある、東南アジア、イスラエルなど、全世界にあるスタートアップ企業をカバーしているファンド運営者：GP（ゼネラルパートナー）に委託し、収益性を確保することを考えている。当社が望む分野への投資を中心に、GPが目利きしたのものにも投資していく。また、当社が見出したスタートアップ企業についても、その有望さについて協議をしてゆく。このような形で、投資ファンドを運営していくことを考えている。

#### Q 適正株価水準に対する考え方について

A <藤本> 株価は市場において、様々な要因が働き、動くものである。ただ、会社を預かる身として、PBRは1倍以上にはしなければいけない、これは経営者としての責任であると考えている。まずは、そこに向かって努力していく。

## Q 中国事業の現状と今後の取組について

A<藤本> 現在の中国への投資額は大きなものではないが、多くの分野において、特に化学品を中心としたトレードビジネスを行っている。以前は日本の化学品の中国への輸出がメインであったが、昨今は中国の化学メーカーの競争力が向上してきたことを踏まえ、昨年買収した欧州の大手化学品商社を通じて中国製のメタノールを欧州で販売する、あるいは同じく中国製のメタノールを当社が東南アジアに販売する、そういったビジネスが拡大している。それに併せ、現地の商習慣に対し最適化すべく、中国の現地スタッフが GM（ゼネラルマネージャー）というポジションに就き、トレード中心にビジネスを行う部署を取り仕切る、といった体制も増やしている。ただしリスク管理だけはしっかりと本社の方でも管理する、そういった体制で、ビジネスを強化・拡大している。

A<田中> 補足をすると、当社の中国向け債権、この大半がトレード主体の債権である。また、おそらく今後、中国向けへの投資は大きく伸びていかないと考えている。これは日本企業として中国に投資し、そのリターンを得るとするのは難しく、慎重に進めていきたいと考えている。今後トレードについても、先程ご回答の通り、米中の貿易摩擦が拡大してきた場合、当社自身ではなく当社が原材料等を納入している顧客において、アメリカ向けの取引が減少すること等により、資金繰り、あるいは業績が急激に悪化するという可能性もなくはないため、今後の中国ビジネスに対しては、これまで以上に慎重に対応していきたいと考えている。

## Q 自社株式取得について

A<藤本> 自社株式の取得の有無については、株主の皆さまから多くご質問をいただく事項。当社はまず、毎年収益を積み上げ、その中で、株主の皆さまに配当を以ってこれを還元していきたいと考え、今回、配当性向 30%と設定させていただいた。配当での還元とともに、自己資本を充実させていく。

## Q ナイキ創業者フィル・ナイト氏著書「SHOE DOG」に記載されている、日商岩井社員に対する見解について

A<藤本> この書籍に関して、テレビ番組の取材を受けた際にもコメントしたが、当時においても、製品を見たうえで、担当者が熱意で以って社内を説得し、最終的にはあのような形で融資をしたのだと思っている。経営陣も、コールドマインドのみで経営を行っているのではなく、夢をかけたいと思っている。現在の当社社員の一人一人にもこのような熱意を持って仕事にあたって欲しいと考えており、そういう情熱のある社員を育てていきたいと考えている。

Q 金属・資源事業と業績の関連性について

A<藤本> 当社は石炭に関するオペレーション会社や各種金属資源に関する権益、これらに従事する事業会社を持っており、これらの事業会社の収益は、石炭等の市況が上昇した場合、上振れることになる。当社の中期経営計画 2020 においては、石炭価格を 85 ドルで据え置く前提としているが、現在一般炭市況は 110 ドル程で推移している。その影響により、金属・資源本部の当期第 1 四半期の利益が上振れしている。市況による上振れというのは、当社が目指す収益の獲得方法ではない。当社としては、こういった市況の影響により、収益が上下することを避け、市況が下落した場合でも安定的に収益を得る体制とすべく、自動車や航空機等といった市況の価格にさらされない非資源分野事業の強化を行ない、これらの事業を拡大してきた。先程申し上げた通り、中期経営計画 2020 においては、石炭価格を 85 ドルで据え置く前提としており、石炭市況が現在より下落した場合でも、当社は着実に収益を得ることができ、中期経営計画 2020 で目標に掲げた、2020 年度の当期純利益 750 億以上を達成できると考えている。

Q 外国人社員の人数について

A<櫛引> 当社は各国に現地法人があり、そこで当社のビジネスを行っている従業員が約 1400 名いる。地域別でいうと、米州、欧州・ロシアがそれぞれ約 200 名、中国・韓国・台湾で約 400 名、それらを除くアジア・大洋州で約 500 名強、中東・アフリカで 100 名強。これらを合わせて約 1400 名という人数になる。

A<藤本> 補足すると、連結対象会社も含めた、当社グループの合計では、約 18000 名。例を挙げれば、当社が米国で行っている自動車部品品質検査会社では、約 2000 名、ディーラー事業では約 800 名の従業員がいる。本社、ならびに現地法人、更には連結対象会社の従業員数、これらを合わせると 18000 名となる。

以上