

双日株式会社 名古屋個人個人株主説明会（2019/9/17 開催）

質疑応答要旨

<回答者>

代表取締役社長 CEO	藤本 昌義
代表取締役副社長執行役員 CFO	田中 精一
執行役員 エネルギー・社会インフラ本部長	橋本 政和
執行役員 自動車本部長	村井 宏人

Q 他社と比べた強み、優位性について

A <藤本> 過去から信頼関係を築いてきた数多くのパートナーの存在という基盤が一つの強み。例えばナイキとは 48 年間のお付き合いをさせていただいている他、航空分野でのボーイングとは 60 年にわたるお付き合い。ボーイングとは日本における代理店ということだけでなく、グローバルのパートナー会社との位置づけで、新しい商売への取り組みなど様々な相談をさせていただいている。

また、当社はベトナムと強い繋がりを持っている。ベトナム戦争後に西側の企業として最初にハノイにオフィスを構えた。また、ベトナム政府の中の要職におられる方々との繋がりも我々の強みになっていると考える。

これらの過去から積み上げてきた基盤の上に、「現場力」というものが当社の強みだと考えている。ただ株式を買収して利益を認識するだけではなく、現場に入り、マネジメントを通じて企業価値を上げることによって、その企業と一緒に成長していくことをモットーにしている。「スピード」についても常々申し上げているが、社内の風通しの良さがスピードを上げるのに非常に役立っているのではないかと考えている。

意思決定のスムーズさ、臨機応変な判断で商機を機敏に捉えて決定をしていく機動力。こういったことが当社の強みではないかと考えている。

Q 女性社員の活躍について

A <藤本> 当社にとって人材の多様性、ダイバーシティが重要と考えている。

特に女性活躍という観点においては、2016 年 3 月期に総合職として採用する学生の 30%を女性とするという目標を立てた。ここ 2 年は 100 人程度の新入社員のうち女性が 3 割、30 人を超えている。

また、女性の登用も進めており、女性管理職は 2016 年当時の 27 人から 2021 年までに 54 人に増やすという目標に対して、2019 年 3 月末で 40 名と着実に増えている。

更に、女性が途中で会社を辞めることになると当社にとっても大きな損失になるため、女性の働きやすさに関わる人事施策を施している。例えば産休・育休からできるだけ早く復帰できるように保育園の費用の補助などの制度も拡充するように進めている。

また、管理職の意識を変えることも必要だと考え、商社としては初めて「イクボス企業同盟」に加盟。部下のキャリアと人生を応援しながら自身も仕事と私生活を楽しむことができる上司をイクボスと定義して管理職の意識改革を行っている。このような取り組みの結果、3年連続で「なでしこ銘柄」に選ばれた。

Q 中期経営計画 2020 の最終年度の目標（当期純利益 750 億円以上）の達成確度について

A <藤本> 中期経営計画 2020 は、策定時の市況をベースにそれ以上市況は上がらないとの前提で作った。先ほどご説明した通り、非資源事業を中心に投資を行ってきており、それらからの収益貢献は、2019 年度では中計 2017 の投資から 80 億円、中計 2020 の新たな投資から 60 億円を予定している。こういった収益を中心に積み上げた最終年度の目標が 750 億円となっている。有価証券の売却などの利益は一切織り込んでいない。750 億円は現在の市況等に関わらず、確実に達成できるものと確信を持っており、ぜひ達成したいと考えている。

Q セグメント毎の事業の他に、面白そうな事業、将来伸びそうな事業はあるか

A <藤本> 若手社員を中心に、2050 年の社会、双日のあり方を議論している「発想×双日プロジェクト 2019」の中間報告で出てきたアイデアを一つお話ししたい。複数車線ある道路の内の 1 車線を充電車線にするという発想で、電気自動車が一番問題となる走行距離を解決できる手段になるという発表があった。30 年後の 2050 年はどのような社会になるのかということを考える時にワクワクするようなものがあると若い人は色々発想するのだなと感じた。ぜひこういうプロジェクトを応援していきたい。

Q サラメシというテレビ番組で、藤本社長が従業員とざっくばらんに話をしていたのを見た。そういったことも持続可能な会社経営として大切だと思った

A <藤本> 私自身は、日本の会社に求められているのは、短期の利益を上げるだけではなく、100 年続いていくような会社の基盤を作ることだと考えている。それが株主様にとっても従業員にとっても win-win の結果に繋がるのではないかと。「発想×双日プロジェクト 2019」のように、30 年後がどのような世界になるのかということは今からしっかり考えていくことは、次の世代、またその次の世代に役立っていくと考えており、社内で声をあげて議論していく。そういった会社にしていきたいというのが私の思い。

Q 自動車事業のバリューチェーンの観点で、解体業は行わないのか

A <村井> 当社は素材からサービス分野まで、或いは自動車の新車販売から中古車、またその先のリサイクルまで、自動車業界の幅広い事業領域、バリューチェーンの中で、収益機会を分析し、戦略を立てている。重要なのは、当社としての機能が発揮できるのはどこか、またはその機能がそこに存在するプレイヤーと比較して競争優位を発揮できるのか、といったことを常に意識することだと思っている。解体も含めて、今後も日本国内のみならず、全世界の中で当社としての収益機会を十分検証しながら今後の戦略を立てていく。

Q アフリカに対する今後の取り組みについて

A <藤本> 当社は日商岩井、ニチメンの頃からアフリカでの鉄道建設、車両輸出などに携わってきた。現在は水事業なども行っているが、経営統合時にアフリカのオフィスを閉めた経緯があり、アフリカでのビジネス機会を十分に取り込めておらず、地道に取り組みを進めていきたいと考えている。

ドバイなどの中東で食品の販売を始め、それをアフリカ全土に広げていくというような構想もあり、今後花開いてくればいいと思っている。また、現在行っている自動車販売のパートナーを通じて、アフリカでの新規事業開拓に取り組んでいきたい。

Q 今後、商社の仕事の多くが人工知能に代替されるようになるのではないのか

A <藤本> 商社の仕事は、人と人を繋ぎ、国と国を繋ぎ、必要なものを必要なところに届けることであり、そのようなことは AI にはできないのではないのか。人と人との信頼関係の中でできるビジネス構築はまだ多くあり、商社の機能や役割は今後ますます必要になると確信している。

以上