

双日株式会社

第 21 回定時株主総会（2024 年 6 月 18 日）質疑応答要旨

【株主様からの事前ご質問】

- Q.1 中期経営計画 2026(以下、中計 2026)における収益の中心となる事業領域について
- A. 中計 2026 では、自動車、金属資源や化学などの素材、航空機、水産などの既存事業を磨き伸ばすことに注力します。中計 2026 で提示している“KATI”(カチ)モデルの中の A(Addition/幅出し)および T(Transformation/変革)で、幅出しや拡張、あるいは変革していくことで伸ばしていきたいと考えています。
- A と T の対象は、既存のベトナムリテール事業の複線的な面での成長と、インド等新たな市場への展開、あるいは米国および豪州での省エネルギー事業内容の複線化による事業強化と地域拡大、さらには総合エネルギーサービスへの拡大成長等です。これらを中心に塊にして大きく伸ばしていく方針です。

- Q.2 中計 2026 における 1 件あたりの投資の規模感について
- A. 1 件あたりの投資規模目安は設けていません。既存事業を磨き、伸ばし塊にしていく中計 2026 の戦略方針に合っているのかを、時間軸も考慮しながら判断していきます。
- また、中計 2026 では、既存領域を核としたポートフォリオを強化・持続する S 投資と、それ以外の“KATI”(カチ)モデルの A、T に必要となる新規投資や事業ポートフォリオを変革させる成長投資である X 投資の 2 つに区分し、3 年間で合計 6,000 億円の投資を計画しています。S 投資と X 投資で、およそ半分ずつの想定ですが、X 投資においては 500 億円規模の投資も検討していきます。

【出席株主様からのご質問】

- Q.1 植村新社長の指名委員会での選定経緯について
- A. 【植村社長】
- 社長選定は、指名委員会で議論がなされた上で取締役会に上程されるプロセスです。私は指名委員会や取締役会のメンバーではなく、その議論には参加していませんが、委員会や、会議、研修等の様々な機会の中で、指名委員会委員が候補者を見ており、それに基づいた議論がなされたものと理解しています。
- Q.2 今期の株主還元の見通しについて
- A. 【植村社長】
- 中計 2026 では、株主資本 DOE 4.5%(※) とする累進的な配当方針としていまして、現時点での業績の見通しに基づいて 2025 年 3 月期の配当予想（半期毎に 75 円、通期で 150 円）としております。基礎的営業キャッシュフローの 3 割を株主還元に充当する考えです。

※ 株主資本：その他の資本の構成要素（為替換算調整勘定、その他評価差額金、繰延ヘッジ損益等）を除外した

前期末自己資本

※ 株主資本 DOE : 支払配当 ÷ 株主資本

Q.3 社外からの当社に対する評価について

A. 【植村社長】

中計 2026 で掲げた Next Stage の骨子は、現在の時価総額および当期純利益を 2 倍にすることであり、「双日らしい成長ストーリー」を実現しながら、我々の成長が実績を伴って実現されていることを市場や株主の皆様にご理解頂けることを目指します。

株価の評価については、中計 2023 の目標の 1 つであった PBR 1 倍超を前期末頃に達成しました。今後の実績を確りと示していくことで、成長期待である PER の向上、株価の向上につながり、ひいては株主の皆様へ価値の向上をお示しできるのではないかと考えています。

Q.4 営業キャッシュフロー(以下、営業 CF)の拡大要因と為替影響について

A. 【渋谷 CFO】

営業 CF が伸びてきた背景については、約 3 年前から金属資源の価格が上がり、豪州等で保有する石炭の権益からのキャッシュフローが大きく伸びてきました。また、過去 2、3 回の中期経営計画の中で新規に投資を行った、自ら経営を行う事業会社からのキャッシュフローも上がってくるようになりました。こういった二つの要因で、それまで 1,000 億円を超えなかったキャッシュフローが、今では 1,000 億円を超えるようになりました。このように投資からのキャッシュフローがしっかり上げられるようになったことで、株主様への還元も充実させることができ、更に新しい成長に向けた投資もできるようになりました。

為替の影響については、ドルに対する円が 10 円変動すると業績には 30~40 億円ほどのプラスのインパクトがあります。キャッシュフローについても、同様の感応度で、円安に動けば、海外の事業会社からの日本円の還元が大きくなるプラスの影響があると認識しています。

Q.5 中長期的な株主還元方針について

A. 【渋谷 CFO】

中期 2026 では株主資本 DOE4.5%を配当方針としております。仮に自己資本ベースでの DOE とした場合には、自己資本の中の保有資産が為替や株価等の影響を受けることとなりますが、株式資本ベースの DOE は、この変動を排除します。言い換えれば、利益がしっかり積み上がっていけば、配当も増配となります。安定的かつ継続的に配当を行う考え方で、今回の方針を策定しました。

基礎的営業 CF の 3 割を株主還元に戻すということで、今、配当の原資が 300 億円程度となるので、今後利益が 350 億円を超えてくる限りにおいては、皆様に増配という形で安定的に配当をすることができます。中長期的にも安定的かつ継続的に増配の傾向で配当をお支払いできるという考え方に基づいています。

Q.6 インド市場の取り組みについて

A. 【植村社長】

インドでは、現状高速鉄道を中心に取り組んでおり、現地パートナーと共に数件を受注し、敷設、建設工事が進んでおります。その他、従来から取り組んでいるインドの工業塩を日本、アジアで販売する事業、工業団地事業や、物流倉庫チェーン事業等があります。今後の取り組みとしては、インドでの人口増加や経済の伸びを踏まえ、更に中流、下流の事業にシフトし、また、引き続き拡大が予想される高速鉄道事業を継続していきます。成長マーケットを取り込む方針の中の1つとして、他の取り組みと同様に展開していきます。

Q.7 監査等委員会設置会社におけるガバナンス体制について

A. 【植村社長】

監査等委員会設置会社への移行については、1年前の株主総会において検討を進める方針をお知らせし、その後社内で様々な議論や検討を進めてきました。取締役の人数や社内外の比率等も踏まえ、執行と経営を分離し、変化の激しい事業環境の中で経営判断の質とスピードを高めるという考え方のもと、監査等委員会設置会社の形態が一番適している、という結論となりました。

Q.8 女性役員比率、女性活躍について

A. 【遠藤 EO】

私は1991年に旧・日商岩井に入社し、その後、双日となり、現在執行役員を務めています。旧・ニチメン、旧・日商岩井出身の女性執行役員は現在2名です。私が課長になった2013年当時、部下を持つ女性課長は2、3名と限定的でしたが、その後女性活躍を推し進め、現在は18名となりました。

招集通知の63ページに、どのように女性の活躍推進を推し進めていくか、パイプラインをどう形成していくのかという方針を数値の形で示しています。中計2026終了時点で、現在12%の課長比率を20%程度に、2030年には30%、2030年代には50%台にしていくといったKPIを設定しています。具体的な施策としては、経験を積むために、若い頃にはジョブローテーションで様々な経験をして業務の幅出しをして頂くこと、更には、海外研修あるいは海外駐在などを通して大きな修羅場経験も含め、様々な有効な経験を積んでもらう事を考えており、積極的に進めたいと考えています。

中計2026の人材戦略においては、KPIを設定の上、進捗と結果を社内外から確認できるような形でモニタリングし、経営施策の強化に努めたいと思います。この目的は、女性活躍だけでなく、その先にはジェンダーに関わらず適材を適所に配置することで適切な意思決定をし、社会に貢献できる価値を創造するような人材を送り込んでいきたいというものです。引き続き応援のほど、どうぞよろしく申し上げます。

Q.9 経営統合前の旧個社からの継承について

A. 【植村社長】

先日、双日発足20周年の広告で打ち出した「双日は若い」というキャッチコピーには、前向きな、積極的な印象を持っていただきたいという想いがあります。また、合併前のそれぞれの個社から引き継がれている先読みや挑戦、変革というDNAや精神からきているものが当社の強み

につながっており、これを引継ぎ、成長につなげていくという思いを込めて中計 2026 を設計しました。今、大事なものは人材の育成であり、自律的な思考、積極性ととも、先読みをしながら自律的な思考でビジネスを作っていく力を備える事が重要です。挑戦し続けるあるいは変革し続けることで、変化の激しい外部環境にも打ち勝ち、競争優位を築きながら勝ちにこだわっていくことが必要だと考えています。

Q.10 社長就任後に認識した課題について

A. 【植村社長】

1 年間、経営企画担当本部長を担当し、全社の事業内容を十分把握することができました。社長に就任してからも、特に人材育成という点ではまだまだ手を入れる所があると感じています。人材育成には、時間等の物理的な制約はありますし、また、本社単体だけでなくグループ経営という観点で考える必要があります。具体的には、経営人材、事業人材育成は、短期間で成し得るものではないので、今の取り組みを広げながら、数年後には結果として出すパイプラインを形成していくことが課題です。

Q. 各事業間のシナジー効果について

A. 【植村社長】

同じ地域で取り組む異なる業種間でのシナジーがあります。点から線、線から面という考え方で取り組んでいる例として、ベトナムでの取り組みや、省エネルギー事業等を推進しています。このようなシナジーを更に発展させ、成長につなげていくことを中計 2026 で実際にお示ししていきたいと考えています。

Q. 航空事業について

A. 【植村社長】

航空事業には様々なものがあり、従来の事業に加えて新規空港運営の中でのグランドハンドリング事業があります。グランドハンドリング事業は人員確保という観点での難しさもありますが、我々が持つ強みの中でできることが何かを検討しています。我々が参入できる機会を見極めつつ、適正に検討し進めていきたいと思います。

Q. ベトナムの地政学リスクについて

A. 【植村社長】

ベトナムは歴史的な背景からのロシアとの繋がり、および中国に隣接する地理的な背景から西側諸国との距離感の取り方という観点があると思います。

一方で、近年の資本主義経済の発展に伴い、社会主義国のベトナムにおいても資本主義の考え方が拡大しています。国民の所得レベルも上がり、人口も凡そ 1 億人という経済市場となった事を踏まえ、我々の事業を伸ばせる機会があると思います。

地政学リスクに関しては、政治状況の安定性に注視する必要があると見ています。

以上