

## 2018年度 個人投資家説明会 <主な質疑応答>

開催日 : 2018年9月21日(大阪)、9月27日(東京)

説明者 : 代表取締役 社長執行役員 CEO 兵頭 誠之

### 業績が良いにもかかわらず、PER(株価収益率)等の指標を見ると株式市場における評価は必ずしも高くないようだが、どのように考えているか?

海外の機関投資家からも同じような指摘を受けている。総合商社という業態は、ハイテク企業などに比べると企業の色がはっきりしないところがあり、説明が難しい。特に日本以外の投資家には、理解されにくいと感じている。いろいろなビジネスを幅広く手掛けているという総合社社の事業価値を理解してもらう努力を重ねていく必要があると考えている。

### 総合商社へ投資することは、幅広いポートフォリオを持つ投資信託を買うことに近いという見方について、どのように考えるか?

投資家の方から見れば、そのように見えるかもしれない。但し、当社とファンドでは機能が異なる。当社は、事業の現場で当社の人間を育て、その成長した人間が組織を組んで、事業の将来を創っていく、つまり、我々自身が事業を手掛けて育てていくという、考え方で事業に取り組んでいる。

### 今後の資源/非資源のポートフォリオのイメージは?

資源ビジネスは市況変動から受ける影響が大きい。当社が長期にわたって安定的な成長を続けていくには、会社全体の収益に与える市況変動の影響を一定以内に収めておく必要があると考えている。但し、資源ビジネスのポートフォリオ比率を具体的な目標とするつもりはなく、むしろ、その比率は当社のリスクマネジメントの結果として現れる数字と捉えている。

### 中期経営計画2020におけるM&Aの方針を教えてください。M&Aを行うと暖簾が生じ、経営の負担にならないか?

ご指摘の通り、M&Aでは先行して事業を立ち上げた人に対価を支払わなければならないために暖簾が生じる。そのため、買収後、当社の力を以て新たな価値を生み出し、収益力を高めることによって暖簾のリスクを小さくすることが重要になる。M&Aの判断に際しては、暖簾に対して当社がどれだけの新しい価値を付加することができるのか慎重に議論している。

社長はご自身で「しつこい性格」と自己紹介されたが、これまでの仕事の中でしつこく頑張ってきて良かったと思うことがあれば教えて欲しい。

私は、入社以来 30 年余り、主に営業畑を歩んできた。その間、携わった新興国で電力を供給するプロジェクトは非常にやりがいのあるプロジェクトであった。しかし、それは時間のかかるビジネスでもあり、1つのプロジェクトを仕上げるのに最低でも 10 年、計画段階を含めると 20 年もかかる。そのような長期にわたるプロジェクトを仲間とバトンを受け渡ししながら進められたことには幸せを感じている。

農業用ドローンの事業環境、ナイルワークスへの投資に至った経緯を教えてください。

農業用ドローンの市場はこれからの市場であり、それをどのように使うかというアイデアが問われている段階。当社は世界各地で農薬や肥料などを農業の生産現場に提供するビジネスを行っており、常に現場の課題、ニーズを意識している。そうした中で、新しい技術で課題を解決し、そして新しいビジネスにつなげていこうとする熱意が投資のきっかけになった。

プレシディオ・ベンチャーズ（シリコンバレーのベンチャーキャピタル）の将来の方向性は？

プレシディオ・ベンチャーズの役割は必ずしも投資で利益を上げるということに限らない。シリコンバレーでの 20 年間の活動を通して得られた最大の資産は、多くのスタートアップ企業、投資家と向き合うことによって培われた人脈、ネットワークである。それらを通じて、多くの様々なスタートアップ企業の中から、当社のビジネスに使えるような技術、デジタルトランスフォーメーションに活かせるようなアイデアを見出していく。

EV 蓄電池のリサイクルに注力しているようだが、水素関連ビジネスの取り組み状況は？

水素関連ビジネスについても議論を進めている。私見となるが、環境への負荷も考えると、何から水素を作るかということが重要になる。例えば、亜硫酸炭から水素を造ろうとすれば二酸化炭素が生じ、その固定化コストも考慮する必要が出てくる。風力発電で生み出された電力を使って水の電気分解により水素を作る方法もある。水素社会の到来に向けて研究を重ねていきたい。

以上