



sojitz

New way, New value

2009年度～2011年度中期経営計画

Shine[★] 2011

2009年4月30日
双日株式会社

□ 目次

「New Stage 2008」レビュー	P. 3 – 4
2009年度～2011年度中期経営計画「 <i>Shine 2011</i> 」	P. 5 – 15
● 双日グループ 企業理念／経営ビジョン	P. 6
● 中期経営計画「 <i>Shine 2011</i> 」骨子	P. 7
● 収益基盤の確立	P. 8 – 11
● 2009年度の位置付け	P. 12
● 2009年度収益見通し	P. 13
● 商品・為替・金利の市況予想	P. 14
● 利益配当金	P. 15
【補足資料①】決算実績サマリー	P. 16 – 22
【補足資料②】事業セグメント別見通し	P. 23 – 27

2006年度～2008年度 中期経営計画

「New Stage 2008」レビュー

□ New Stage 2008 レビュー

2006年度～2008年度前半

【再建の完了】

- 復配 : 2007年3月期より配当再開
- 優先株式買入消却による資本構造の再編 : 2007年9月末完了
- 投資適格格付けの取得 : 2008年3月 S&PよりBBB-取得
(Moody's、R&I、JCRよりも投資適格格付け取得)
- 資金調達構造の安定化 : (09/3末) 流動比率 142%
長期調達比率 67%
2008年9月 長期コミットメントライン(1,000億円)締結

【成長ステージへの移行】

- 将来の布石として、3年間で新規投融资3,000億円実行

2008年度後半

【リーマンショック発生による転換局面】

- 市況の急変に対する抵抗力の弱さが顕在化
- 下記定量目標が未達

09/3期	経常利益	: (計画) 1,000億円	⇒	(実績) 336億円
	当期純利益	: 600億円	⇒	190億円
	自己資本	: 5,000億円	⇒	3,190億円
	ネットDER	: 2.7倍 (当初目標		2倍程度)
	リスクアセット倍率	: 1.1倍 (当初目標		1倍以内)

2009年度～2011年度 中期経営計画

Shine^{▲▲▲} 2011

□ 双日グループ 企業理念／経営ビジョン

企業理念

双日グループは、誠実な心で世界の経済や文化、人々の心を結び、新たな豊かさを築きつづけます。

経営ビジョン

- ◆ 多様な顧客のニーズを掘り起こし、求められる商社としての機能を絶えず提供しつづけます。
(機能型商社)
- ◆ 変化を捉えて、新しい事業領域の開拓に挑戦しつづけます。
(革新型商社)
- ◆ 一人ひとりが自らの仕事に誇りを持ち、自己実現に挑戦する機会が与えられる企業を目指します。
(開かれた企業)
- ◆ 企業理念の地道な実践を通じ、企業活動と社会・環境との共存共栄を目指します。
(社会貢献企業)

□ 中期経営計画「Shine 2011」骨子

「収益の質」の向上により、持続的成長を担保する強い収益基盤を確立

「Shine 2011」のテーマ

- 良質な事業・資産の積上げ
 - ✓ 中・長期的な収益基盤の獲得（良質資産の絶対量の積上げ）
- 新規事業への取組み
 - ✓ 持続的成長に向けての新規育成分野への取組み（将来への布石）
- 資産の流動性の確保
 - ✓ 外部環境変化に対応できる資産の追求
- グローバル人材の育成
 - ✓ 持続的成長を担う人材の育成

達成すべき目標

- 変化に強い収益基盤の構築
- 資産ポートフォリオの最適化
 - ネットDER 2倍程度
 - リスクアセット倍率 1倍以内

持続的成長へ

連結ROA 3%

連結ROE 15%

□ 収益基盤の確立 ①

足場固め(既存事業の基盤強化)

- ービジネスモデルを再検証し、外部環境変化に対応できる収益基盤へ、選択と集中を実行
- ー08年度に収益を圧迫した当社主要事業の事業基盤強化と選択分野の特定(08年度より実施中)

- 自動車事業

- 各事業モデルを再検証し、当社コア事業としての基盤強化を図る

- 肥料事業

- アジア3カ国で圧倒的に優位な市場シェア・顧客基盤を持つ事業
- 過剰在庫適正化はほぼ実施済み、早期収益力回復を期待

- 不動産事業

- 08年度当初から新規案件取組みは中止、販売用不動産圧縮を引き続き優先
- 販売用不動産削減後は、当社が得意とするマンション事業に特化

- 繊維事業

- 再構築実施済みであり、黒字化へ

□ 収益基盤の確立 ②

安定成長

資源確保

環境認識

- 有限資源の安定確保は商社の社会的使命
- 市況の影響をマネージしながら、中長期的な需要の増加に対応
- 長年培ってきた事業開発・組成のノウハウ・機能を活用
- 物流事業を通じた情報力・顧客基盤

権益の積み増し

- 「New Stage 2008」期間中に投資した権益の生産量増加
- 長期安定収益源としての権益資産の入替え・積み増しの機会
 - ✓ 石油・ガス、石炭、レアメタル等合金鉄

資源領域の拡大

- 鉱産資源： 工業塩、レアアース等
- 食料資源： 水産資源、農業
- 林産資源： 植林・原木加工

□ 収益基盤の確立 ③

中・長期的な収益基盤の構築

新規育成分野	環境認識	取組み
環境・新エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境重視は変わらぬトレンド ● 環境ビジネスの拡大・成長性 ● 中長期の安定収益基盤 <p>⇒ 化石燃料からの転換需要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● バイオエタノール事業への参画 ● 原子力、太陽光・電池分野に注力 ● 太陽光・電池事業推進チーム新設 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 原料供給～部材供給～発電事業までのバリューチェーン構築を目指す
アグリビジネス	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界的な人口増加による食料需要の高まり ● 当社のアジア肥料事業における市場シェア、顧客基盤を活用したシナジー 	<ul style="list-style-type: none"> ● アグリビジネス部新設 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 旧化学品・合成樹脂部門から肥料事業を移管、農業関連を集約
重点地域戦略 (アフリカ)	<ul style="list-style-type: none"> ● 豊富かつ未開発の資源開発余地 ● インフラ整備を通じた社会貢献 ● 日本政府官民での支援体制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 駐在員を増員し、商社トップクラスの拠点体制とし、将来的な市場開拓 ● 「アフリカに強い双日」を先行し差別化

□ 収益基盤の確立 ④

足場固め・事業戦略を着実に実行し、収益力を強化

2009年度
持続的成長に向けた基盤強化

2010-11年度
収益基盤の確立

2012年度以降
持続的成長へ

資源事業の拡充

- ・鉱産資源
- ・食料資源
- ・林産資源

将来の事業基盤を育成

- ・環境・新エネルギー
- ・アグリビジネス

エネルギー・金属資源
⇒NS2008の布石が
生産量拡大で実現

既存事業の拡大

- ・安定収益事業(プラント・船舶等)の拡大
- ・自動車・肥料事業の回復(2009年度中)
- ・不動産・繊維事業の選択と集中の促進

持続的成長へ

□ 2009年度の位置付け

持続的成長に向けた基盤強化

- 2009年度見通し

《PL見通し》		《BS見通し》	
売上総利益	2,250億円	総資産	23,200億円
経常利益	450億円	ネット有利子負債	8,500億円
当期純利益	200億円	自己資本	3,350億円
基礎的収益力	475億円	ネットDER	2.5倍

- 「Shine 2011」初年度の位置付け

- 持続的成長に向けた基盤強化スタートの年

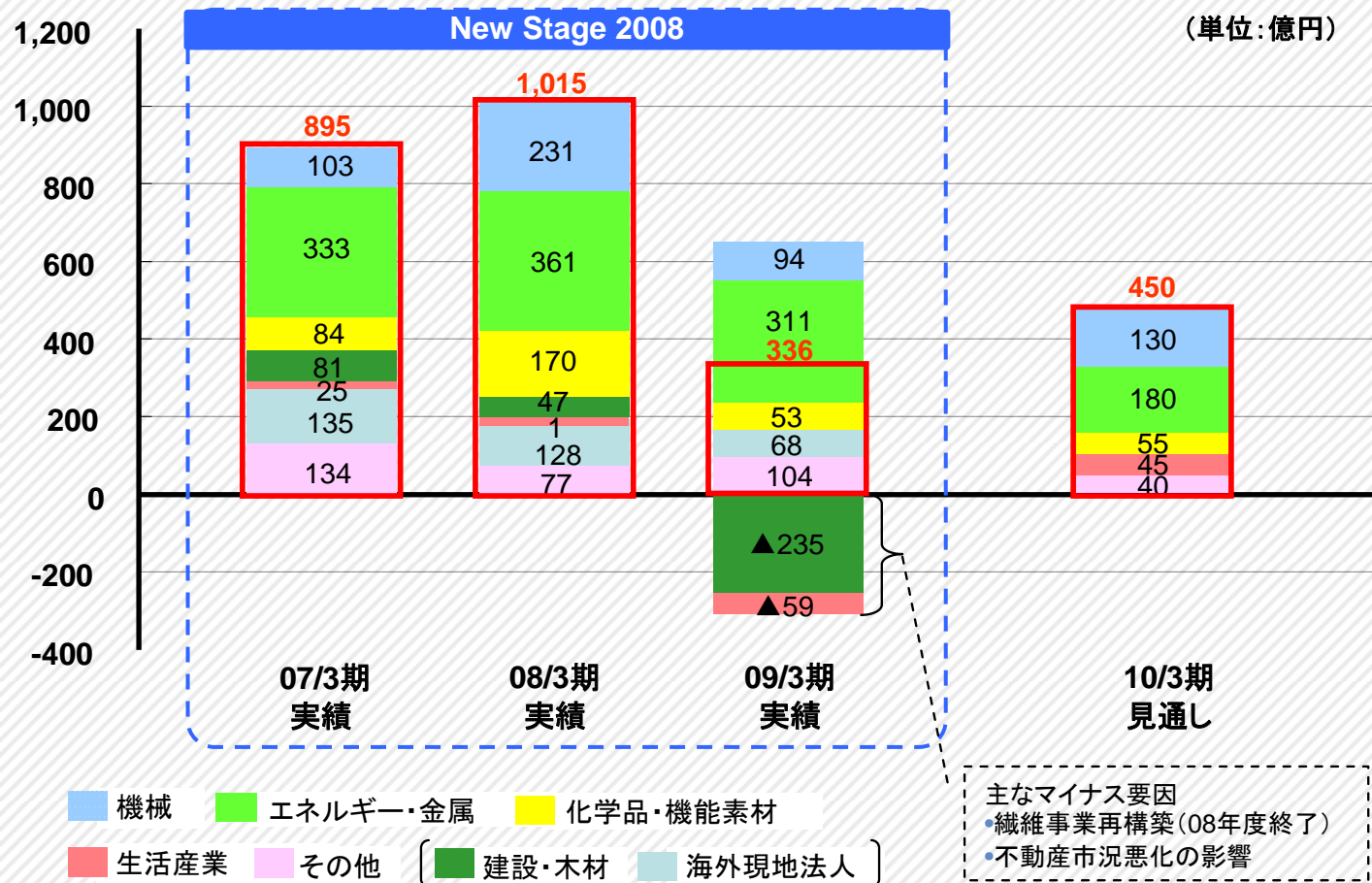
- 新規投融資700億円を計画

- 資産の入替えを基本とし、安定収益分野・成長分野において、質の向上につながる投融資を選別

□ 2009年度収益見通し

2009年度は持続的成長に向けた基盤強化の年

部門別経常利益



□ 商品・為替・金利の市況予想

	09/3期 市況実績(期中平均)	10/3期 市況予想	2009年 市況実績(1-3月平均)
原油(Brent)(※1)	\$98/bbl	\$55/bbl	\$45.7/bbl
石炭(一般炭)(※2)	\$127.8/t	\$70/t	\$69.3/t
モリブデン	\$29.1/lb(ポント)	\$13/lb	\$8.9/lb
バナジウム	\$13.6/lb(ポント)	\$5/lb	\$6.1/lb
為替(※3)	12月決算:¥102.8/\$ 3月決算:¥100.7/\$	¥90/\$	¥95.2/\$
金利(TIBOR)(※4)	0.82%	0.75%	

※1 原油の収益感応度 \$1/bbl変動すると、経常利益で約2億円の影響

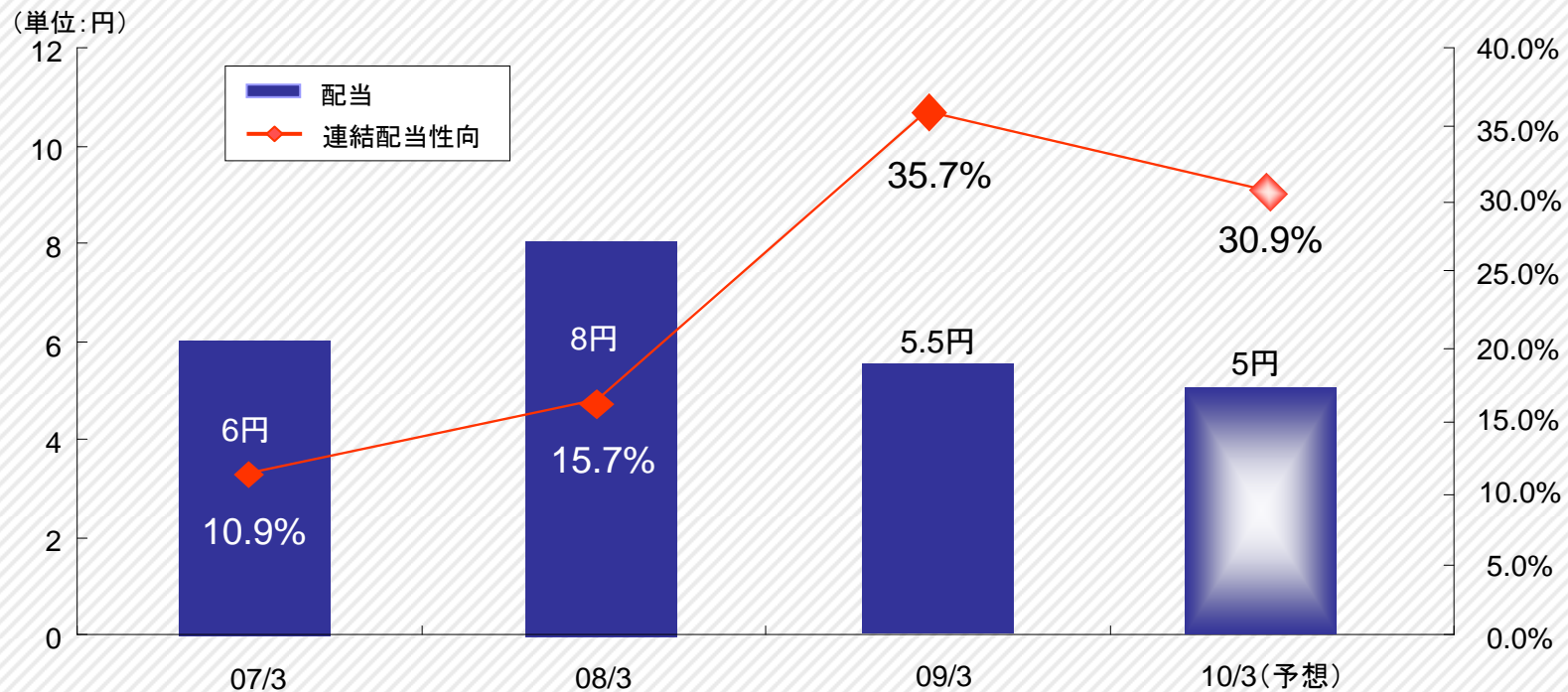
※2 石炭は基本的に年間契約であり、SPOT価格の影響は受けない。また上記市況実績は当社の販売価格とは異なる

※3 為替の収益感応度 ¥1/\$変動すると、売上高で100億円程度、経常利益で3~4億円程度、自己資本で15億円程度の影響

※4 金利の収益感応度 1%変動すると、年間15~20億円程度の影響

利益配当金

1株当たり年間配当金・連結配当性向推移



(注) 連結配当性向につきましては期末発行済普通株式数にて算定しております

配当に関する基本方針

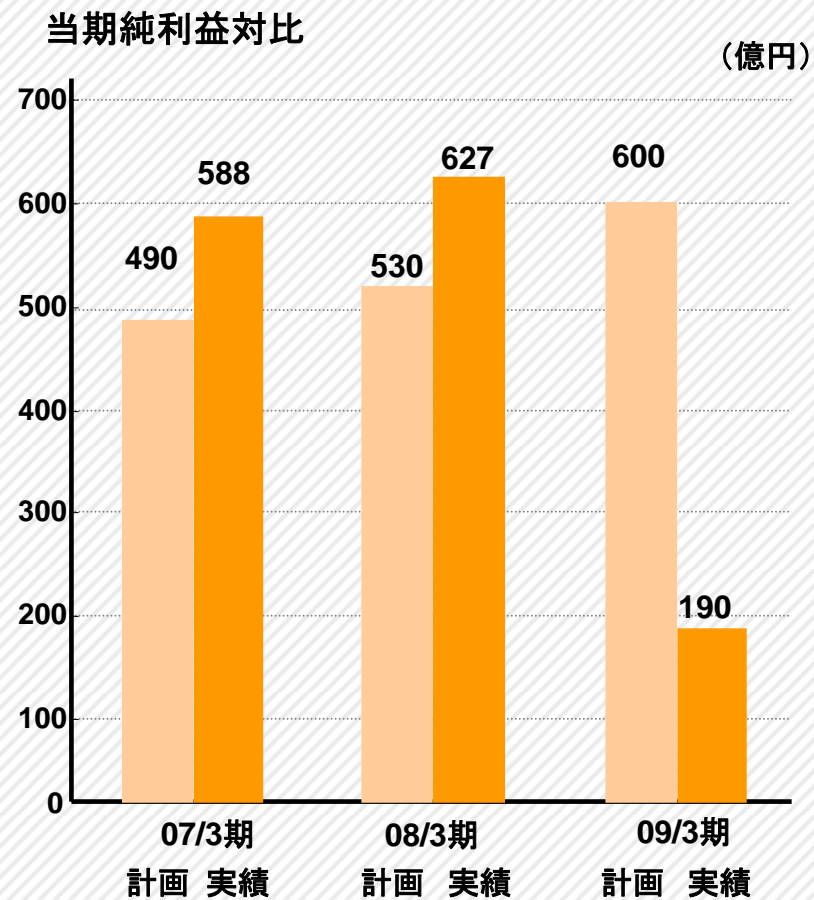
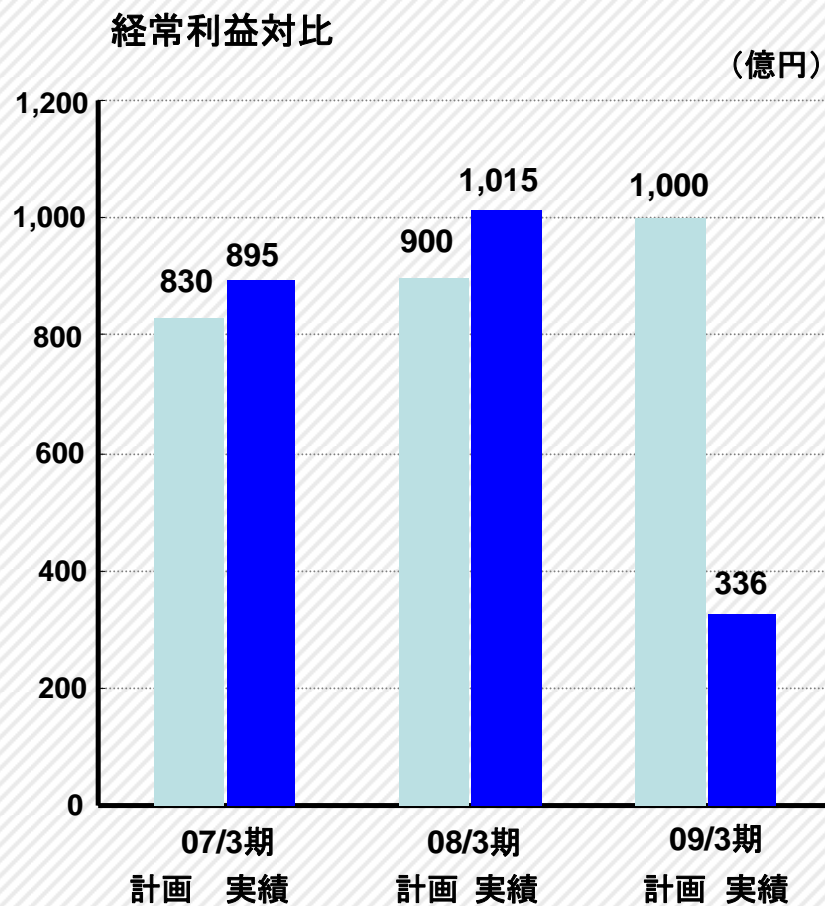
安定的かつ継続的に配当を行うとともに、内部留保の拡充と有効活用によって企業競争力と株主価値を向上させることを経営の重要課題のひとつと位置付け

■ 【補足資料①】 決算実績サマリー

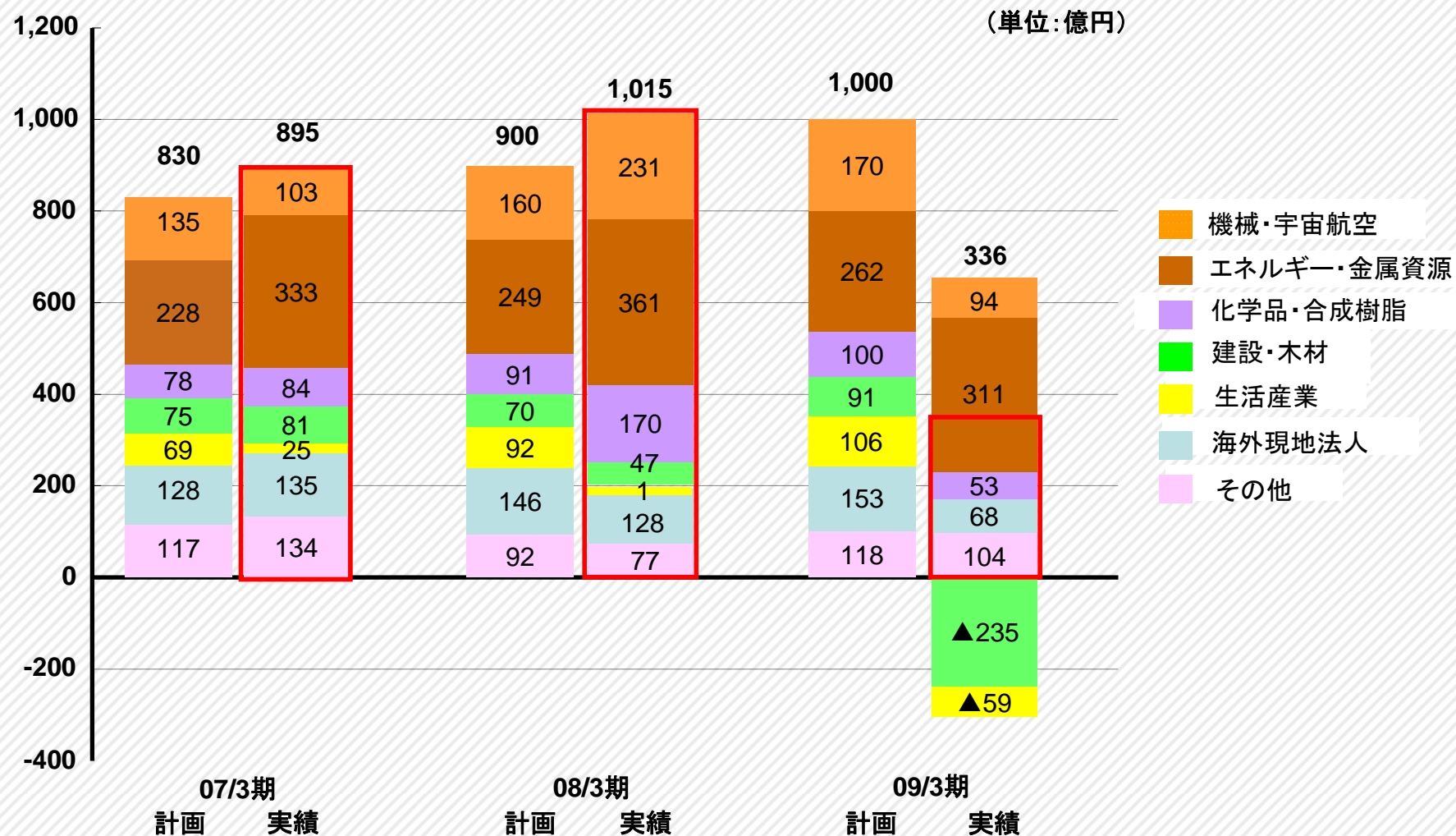
□ P/L推移

		New Stage 2008				(単位:億円)
	06/3期 実績	07/3期 実績	08/3期 実績	09/3期 実績	10/3期 見通し	
売上高	49,721	52,182	57,710	51,662	47,500	
売上総利益	2,422	2,545	2,777	2,356	2,250	
営業利益	762	779	924	520	560	
経常利益	788	895	1,015	336	450	
当期純利益	437	588	627	190	200	
基礎的収益力	785	898	1,107	483	475	
(ご参考)						
ROA	1.8%	2.3%	2.4%	0.8%	0.9%	
ROE	12.4%	12.8%	13.0%	4.8%	6.1%	

□ New Stage 2008 — 経常利益/当期純利益推移



□ New Stage 2008 — 部門別経常利益推移



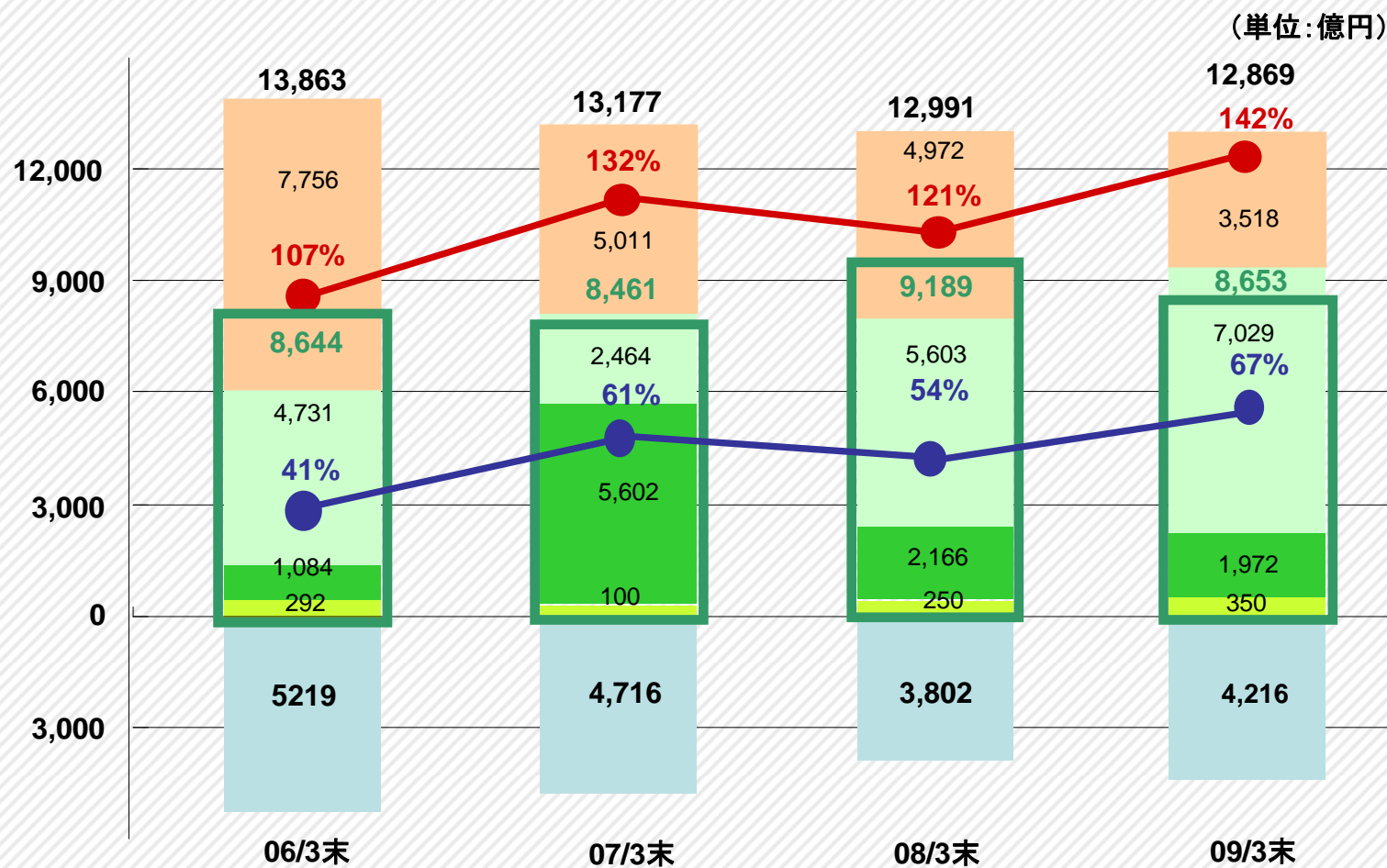
□ B/Sサマリー

(単位: 億円)

	06/3末	07/3末	08/3末	09/3末		06/3末	07/3末	08/3末	09/3末	
流動資産	15,105	16,151	16,760	14,732	負債	6,713	7,702	8,500	6,706	
投資、 その他資産	10,112	10,044	9,934	8,398	有利子負債	短期	8,142	5,120	5,973	4,289
					長期	5,721	8,057	7,018	8,580	
資産合計	25,217	26,195	26,694	23,130	自己資本(※1) (純資産合計)	4,270 (4,641)	4,886 (5,316)	4,760 (5,203)	3,190 (3,555)	
					負債・純資産合計	25,217	26,195	26,694	23,130	
リスクアセット (自己資本対比)	3,800 (0.9倍)	3,600 (0.7倍)	3,800 (0.8倍)	3,500 (1.1倍)	自己資本比率 (%)	16.9%	18.7%	17.8%	13.8%	
流動比率(%)	107%	132%	121%	142%	ネット有利子負債	8,644	8,461	9,189	8,653	
長期調達比率 (%)	41%	61%	54%	67%	ネットDER(倍) (ネットDER(倍) 純資産合計ベース)	2.0 (1.9)	1.7 (1.6)	1.9 (1.8)	2.7 (2.4)	

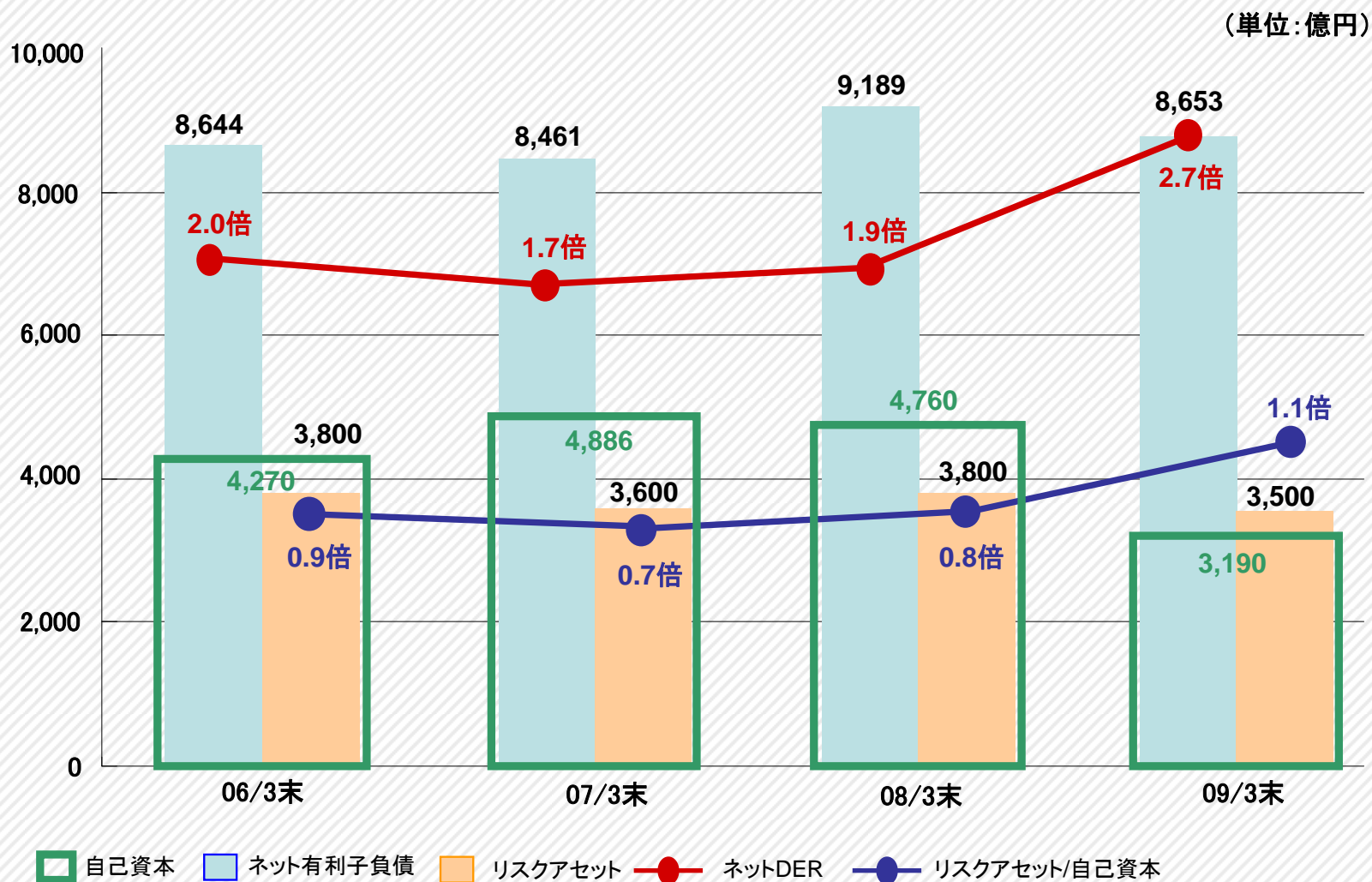
(※1) 自己資本＝純資産合計－少数株主持分

□ New Stage 2008 — 有利子負債推移



■ 短期借入金 ■ 長期借入金 ■ 社債 ■ CP ■ 現預金
■ ネット有利子負債 ● 流動比率 ● 長期調達比率

□ New Stage 2008 — ネット有利子負債/リスクアセット推移



■ 【補足資料②】 事業セグメント別見通し

□ 機械セグメント

(単位: 億円)

	10/3期見通し 売上総利益	足元の状況とShine 2011の戦略	10/3期見通し 経常利益
自動車	290	金融危機の影響による世界規模の需要減が継続し、過剰在庫および生産調整を行っている状況であり、販売台数も低調に推移する見通し 既存主要事業の基盤強化、ディストリビューター事業の拡大に加えてディーラー等リテール分野での新規案件への取組みを行っていく	130
プラント・ 情報産業	320	プラントは受注案件の実現により収益増加の見通し プラントは引続き新規案件受注による受注残の積み上げを図り、情報産業は日商エレクトロニクスを中核としてITサービス事業の基盤強化を進めていく	
船舶・ 宇宙航空	155	船舶市況の下落による保有船事業での収益が減少する見通し 船舶市場の動向を睨みつつ、保有船の充実を図り、収益を維持・拡大していく	
部門計	765		

□ エネルギー・金属セグメント

(単位: 億円)

	10/3期見通し 売上総利益	足元の状況と <i>Shine 2011</i> の戦略	10/3期見通し 経常利益
エネルギー・ 原子力	195	石油・ガスはOPEC諸国の減産や中国における景気対策効果等に伴い、今年度下期にかけて緩やかに回復してくる見通し 既存案件への投資に加え、原子力や環境エネルギー分野で上流ビジネスへも参画し、新エネルギー関連事業の育成を図る	180
金属資源	215	鉄鋼市況の緩やかな回復に伴い、下期にかけて徐々に回復してくる見通し 石炭生産量の増加等により収益基盤を固めつつ、鉱産権益への投資等上流への投資を行い、物流とのシナジー効果を高めていく	
鉄鋼事業	30	鉄鋼市況は在庫調整の進展に伴い、取扱量の回復を見込む 鉄鉱石権益への投資、商流の拡大等将来への布石を打つ	
部門計	440		

□ 化学品・機能素材セグメント

(単位: 億円)

	10/3期見通し 売上総利益	足元の状況とShine 2011の戦略	10/3期見通し 経常利益
化学品	155	需給バランスの回復とともに下期には価格動向も上向く見通し 中長期的には需要が見込まれるレアアースや工業塩などバリューチェーンを拡大していく	55
機能素材	220	機能素材は中国における景気対策および在庫調整が進むことにより、取扱量は徐々に上昇に転じる見通し 今後需要が見込まれる液晶などの高機能電材分野を中心にバリューチェーンを拡大していく	
部門計	375		

□ 生活産業セグメント

(単位: 億円)

	10/3期見通し 売上総利益	足元の状況とShine 2011の戦略	10/3期見通し 経常利益
食料資源	210	肥料は在庫調整を終え、食料も市況の落ち着きを取り戻し、改善の見通し 中長期的には海外での事業展開を進めると同時に、食料を資源と捉え、水産資源の確保、アグリビジネスへの参画を図る	45
物資・繊維	210	繊維再構築を実施済みであり、黒字化を見込む 今後は注力分野での収益基盤を確立させる	
林産資源・不動産	145	不動産事業は分譲マンション事業に特化するが、当面は既存案件の売却に注力 中長期的には林産資源分野での上流ビジネス・海外事業の強化を図る	
部門計	565		



sojitz

New way, New value

将来の見通しに関する注意事項

資料に記載されている内容につきましては種々の前提に基づいたものであり、将来の計画数値、施策などに関する記載については、不確定な要素を含んだものであることをご理解ください。