

中期経営計画2017

~Challenge for Growth~

2015年5月7日
双日株式会社

目次

I. 前中期経営計画振り返り

II. 中期経営計画2017 ～Challenge for Growth～

【補足資料】 本部概要

将来情報に関するご注意

資料に記載されている業績見通しは、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、業績を確約するものではありません。実際の業績等は、内外主要市場の経済状況や為替相場の変動など様々な要因により大きく異なる可能性があります。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。

I. 前中期経営計画振り返り

中期経営計画2014 成果と課題

現状認識・成果

計画

自己資本の積み上げによる
財務基盤拡充

資産の質を改善し、稼ぐ力を強化
成長のための投資継続

高度なリスクマネージカを持って
事業展開できる体制・組織の構築

グローバル化が加速する経済環境
でも戦い抜ける強い人材の育成

新たな成長軌道に向けた準備は完了

自己資本の増加とBS経営の確立により
財務基盤の強化は進捗

15/3期末自己資本：5,509億円
ネットDER：1.1倍

資産入替により資産の質が改善するも、
稼ぐ力に課題

資金回収額：1,530億円
投融資額：1,550億円

営業現場からリスク管理を実施する
コントローラー室を全部門に設置

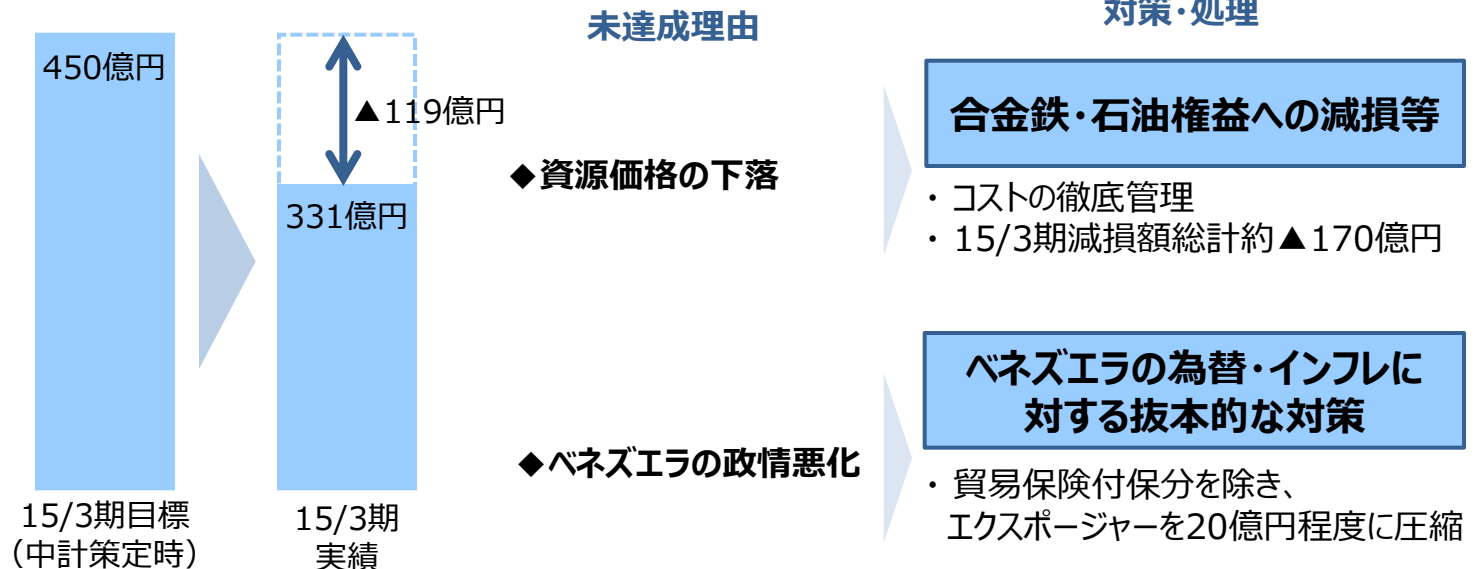
各種研修・採用制度の導入による
人材のグローバル化の進展

中期経営計画2014 最終年度実績

定量
目標

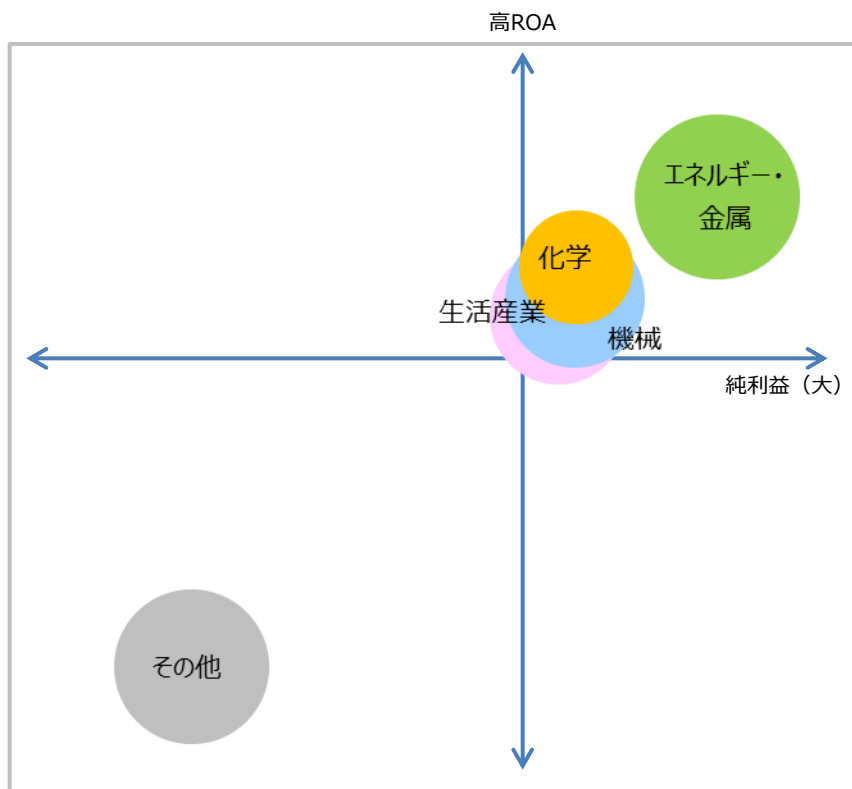
	中計策定時目標	15/3期初見通し	15/3期実績	対中計策定時目標
当期純利益	450億円	330億円	331億円	▲119億円
ROA	2.0%以上	1.5%	1.5%	▲0.5%
ネット DER	2.0倍以下	1.4倍	1.1倍	-
総資産	2兆円規模	2.3兆円	2.3兆円	維持
配当性向	20%程度	20%程度	22.7%	充足

当期純利益
目標
振り返り

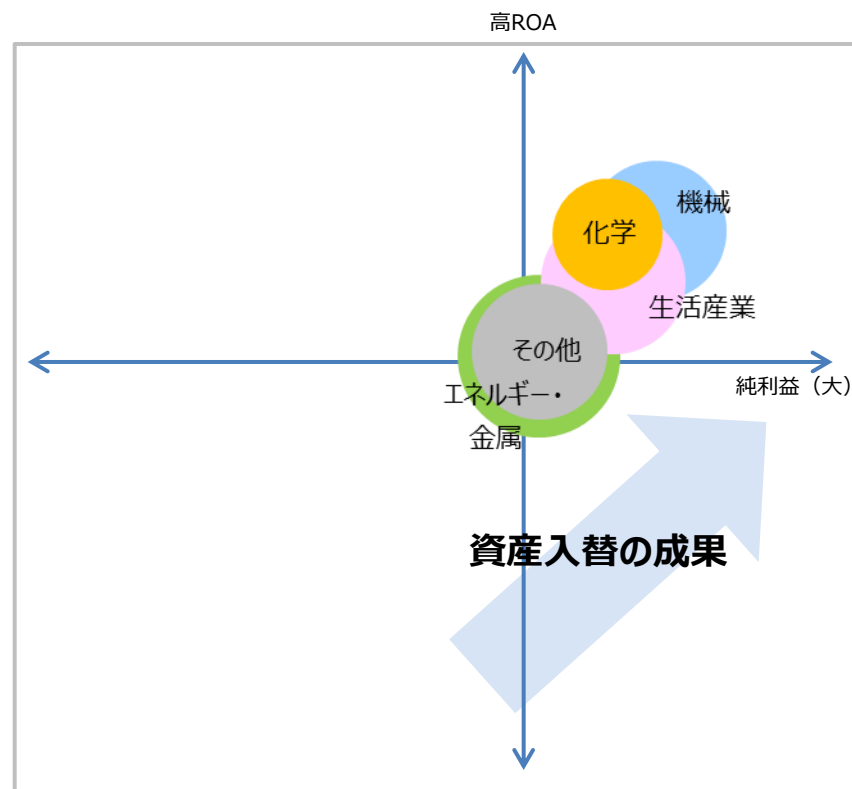


収益性の改善

12/3期 (Shine 2011最終年度)



15/3期 (中期経営計画2014最終年度)



中期経営計画2014 (12/4~15/3)

資産圧縮額	資金回収額	投融資額
1,780億円	1,530億円	1,550億円

II. 中期経営計画2017 ～Challenge for Growth～

将来を見据えた 中期経営計画2017 ～Challenge for Growth～



中期経営計画策定前提

外部環境分析

- 米州：堅調な回復基調が継続する見通し
金融引き締めによる影響には注視が必要
- アジア：アセアン等新興国の成長を見込むも、中国景気は減速。米国利上げの影響に留意
- 日本：緩やかな景気の回復が続くも、消費税増税後は景気減速が見込まれる

市況前提

原油
(Brent)

US\$60/bbl

石炭
(一般炭)

US\$68/t

為替

¥120/US\$

金利
(Tibor)

0.2%

※原油価格の最終年度前提は、\$65/bbl

中期経営計画2017 目標

当期純利益
600億円以上

ROA
2%以上

ROE
8%以上

ネット DER
1.5倍以下

3カ年投資額
3,000億円

株主還元
配当性向
25%程度

中期経営計画2017 成長戦略・施策

成長戦略

収益の塊となる事業領域の拡大・創出

- 安定的な収益基盤の拡大
- 事業領域の塊の創出

施策

- ◆ 本部制の導入による経営のスピードアップ
- ◆ 双日の強み・双日らしさを発揮できる資産ポートフォリオの構築
- ◆ 海外地域の成長戦略を実行

戦略に基づく機能の強化・獲得

- ◆ 当社の持つ強み・知見・機能を最大限に活用・強化
- ◆ 成長市場や産業構造の変化・ニーズを捉えた事業領域の創出・獲得

機能を軸とした
価値創造サイクル

収益力・キャッシュ創出力の向上

価値の創造
競争力強化

中期経営計画2017 成長戦略を支える柱

投資

スピードと実現性を高めて以下の目的の投融資を実行

- 機能の獲得・拡大
- マーケットの拡張・獲得・創造
- 本部の幹を太くするための新たな領域への拡大

財務 株主還元

- 前中計を含む一定期間のフリー・キャッシュ・フロー累計で黒字を維持
- 期間利益、継続的な資産入替等により、新規投融資・株主還元を実行
- 為替や環境の変化に機動的且つ柔軟に対応する為、グループ全体の効率的な資金管理を実施

リスク マネジ メント

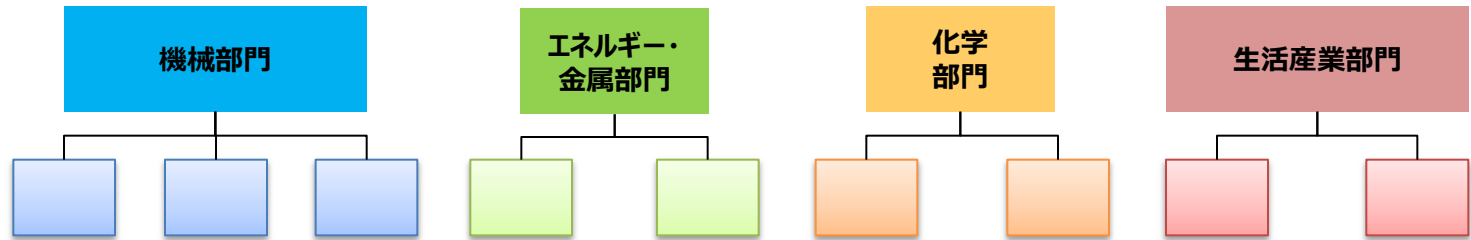
- 全社・現場それぞれにおけるマネジメント力の強化
- 主要事業のリスクシナリオ分析でリスクマネジメントの即時対応力の強化
- 自助努力でマネージできるリスクとマネージできないリスクの正確な把握

人材

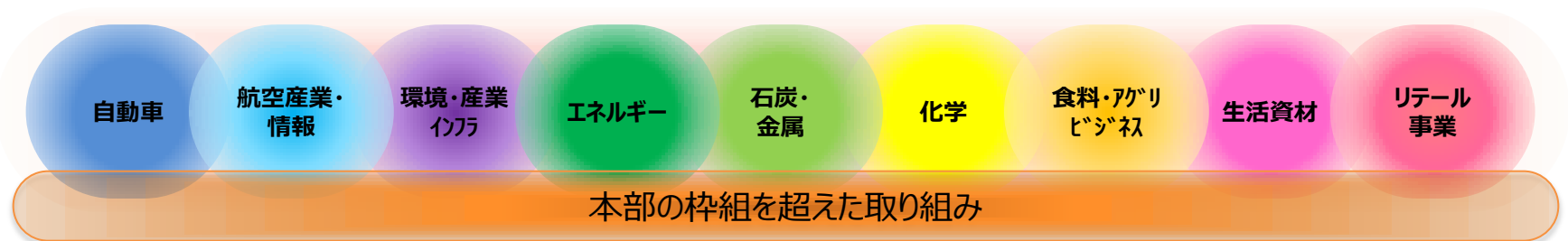
- 新たな機能の獲得に積極的な人材、創造性を発揮する人材の育成
- 多様な人材活用(グローバル人材の採用・育成)によりグローバル化に対応
- 企業理念・行動指針の定着により、信頼とスピードに基づく「双日らしさ」を実現

本部制の導入

4部門制



9本部制

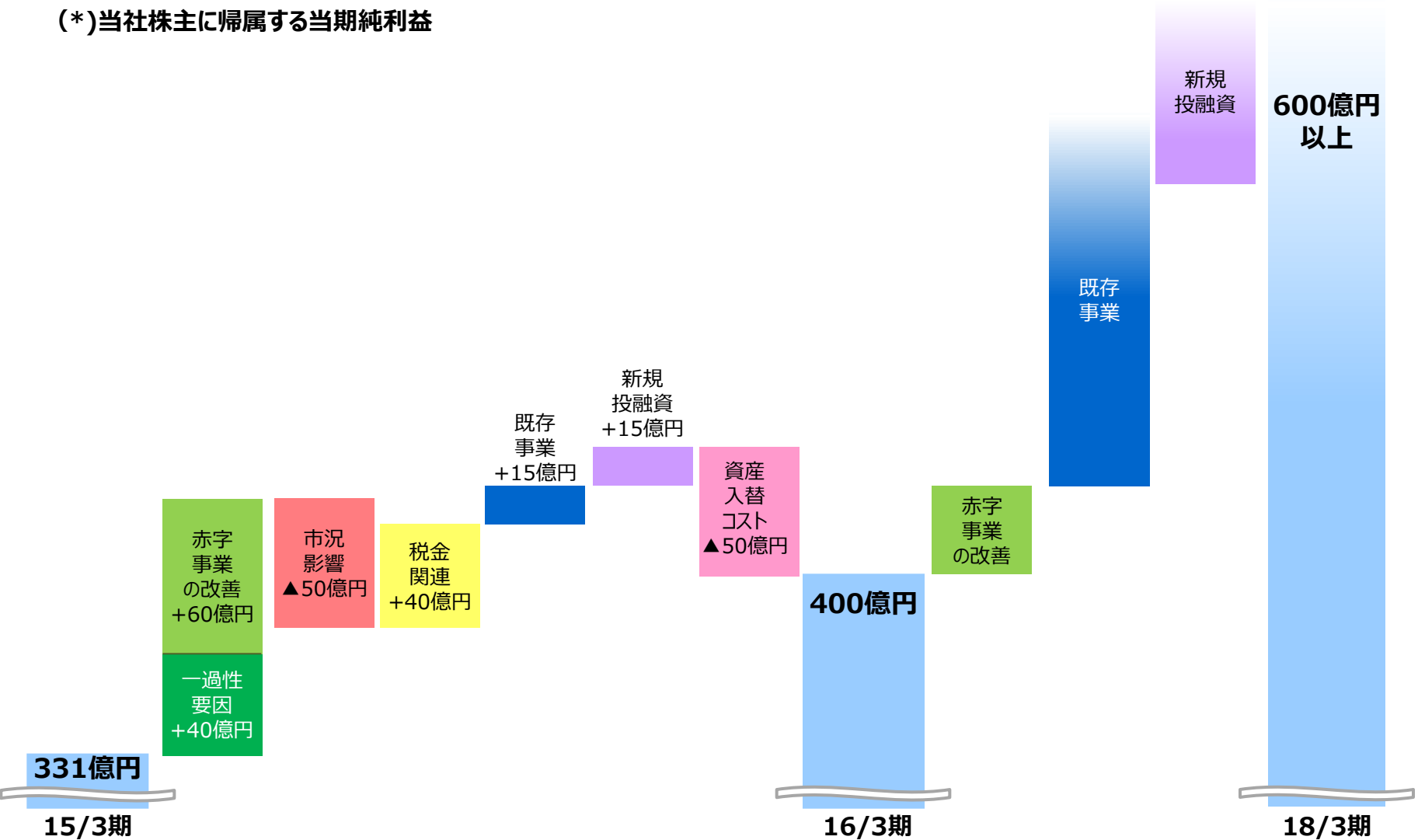


目的

- 機能を軸とした価値創造により事業を創出し、ポートフォリオ経営を推進
- 組織のフラット化によるスピードを重視した取り組みの更なる促進
 - 事業の幅出しや、新たな事業機会への挑戦の促進
 - 組織の枠組みを超えた取り組みの強化

収益倍増への道筋

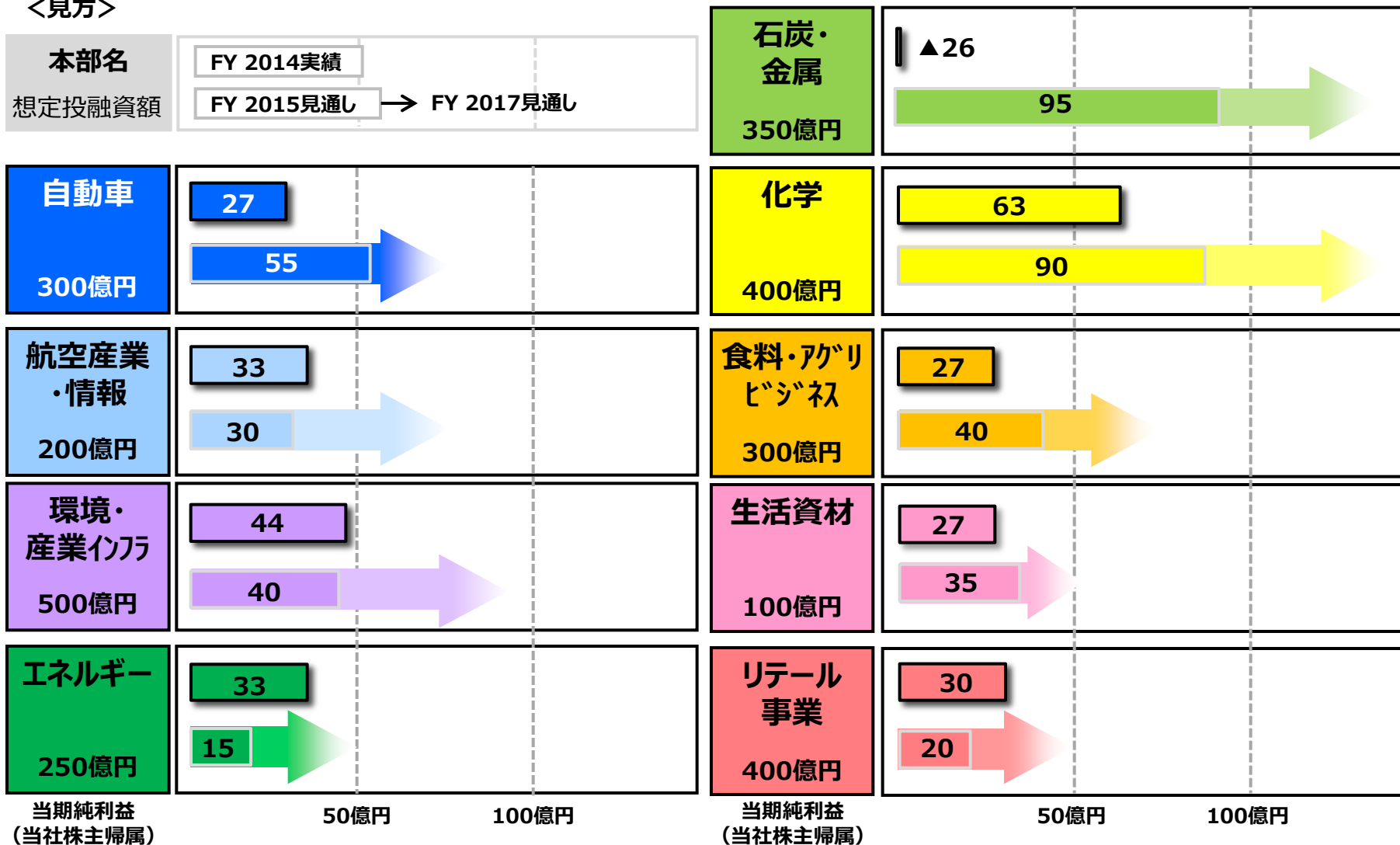
(*)当社株主に帰属する当期純利益



50億円、100億円の収益の塊へ ～本部別当期純利益～

<見方>

本部名 想定投融資額	FY 2014実績	
	FY 2015見通し	→ FY 2017見通し



当期純利益
(当社株主帰属)

50億円

100億円

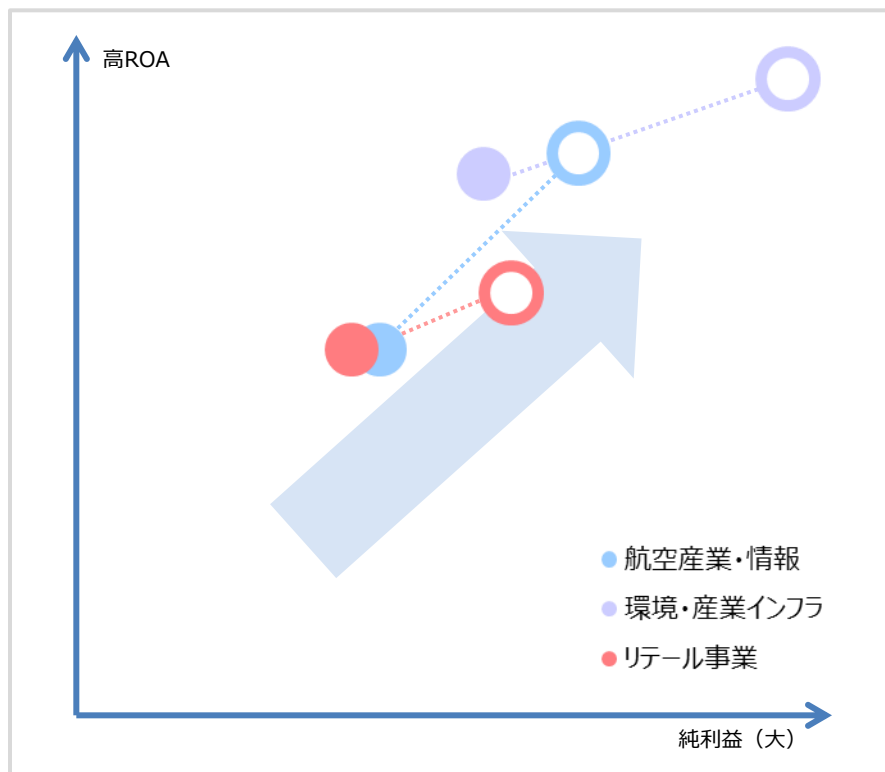
当期純利益
(当社株主帰属)

50億円

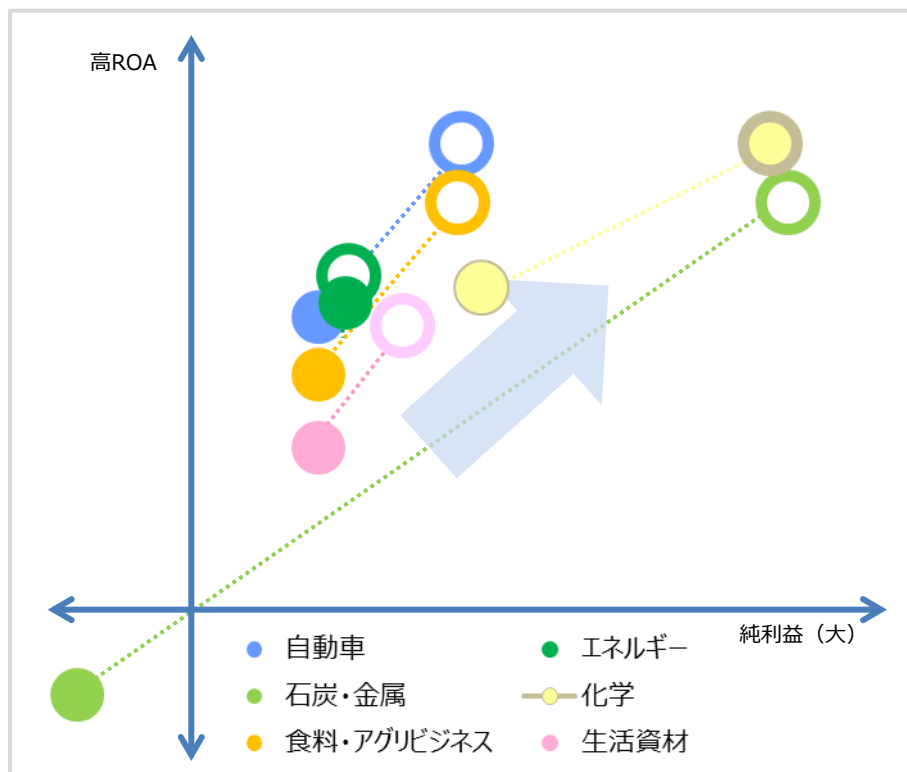
100億円

双日の強み・双日らしさを発揮できる資産ポートフォリオの構築

中期経営計画2017の注力分野



中期経営計画2017で基盤構築する分野



資産の質・ポートフォリオの改善

- 継続的な資産入替の実施
- 早期黒字化への取組み・撤退による、赤字事業会社の削減
- 本部戦略に基づき、スピードと実現性を高めた投融資の実行

15/3期
実績

18/3期
見通し

海外地域戦略の強化

欧州・中東・アフリカ

欧州における有力パートナーとの中東・アフリカへの面展開による将来の地盤固め

中国

中国を巨大市場ならびに輸出拠点と捉えた取り組み継続

日本

日本の産業構造の変化に備えた事業モデルの構築

米州

北中米の堅調な経済成長と産業構造の変化を捉えた取り組み

中東IPP事業
消費財関連事業

国内地域創生
国内太陽光事業

航空関連事業

自動車ディーラー事業

ガス化学事業

インフラ事業

穀物集荷・ターミナル事業

- 肥料事業
- インフラ事業 (含工業団地)
- リテール事業
- 化学品トレード事業
- 石炭周辺事業

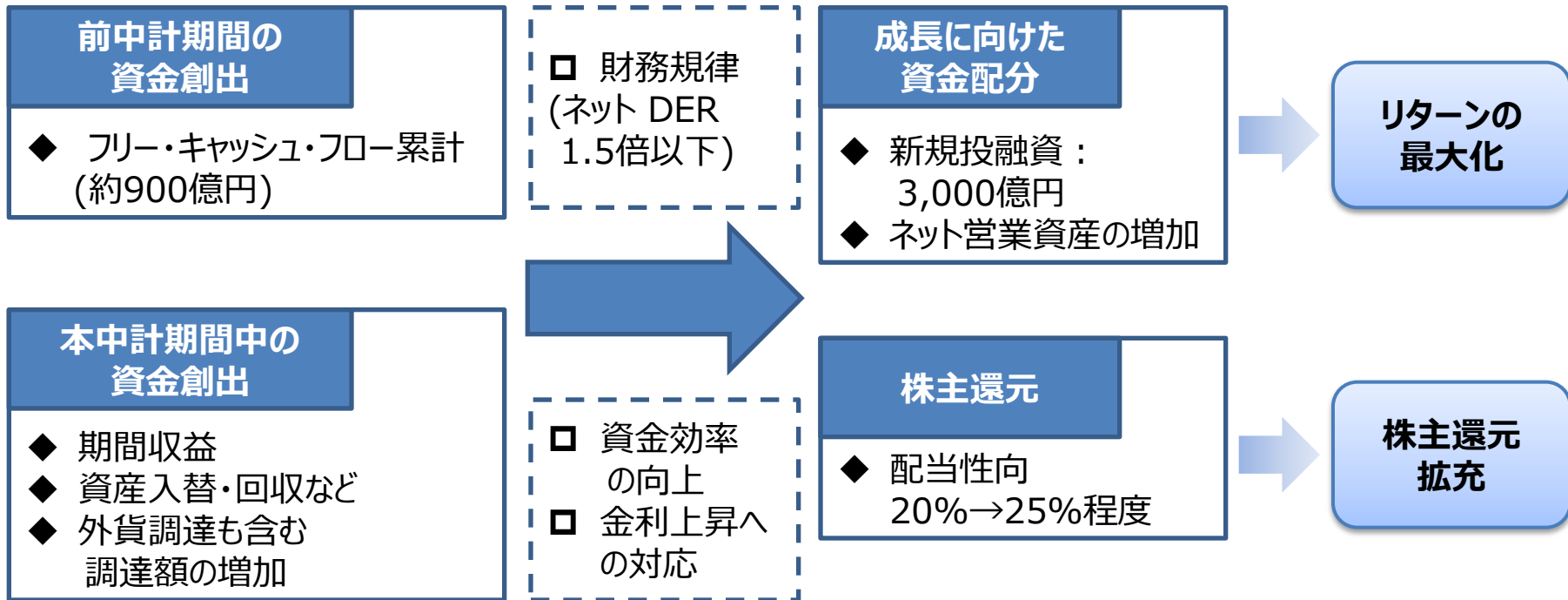
アジアの需要を取り込む

アジア

アジア諸国の成長・所得増加に伴い拡大する市場・インフラ需要の取り込み

財務方針

- 前中計を含む一定期間のフリー・キャッシュ・フロー累計で黒字を維持
- 期間収益、継続的な資産入替に加え、調達額を増加することにより資金を創出し、新規投融資・株主還元を実行
- 為替や環境の変化に機動的且つ柔軟に対応する為、グループ全体の効率的な資金管理を実施

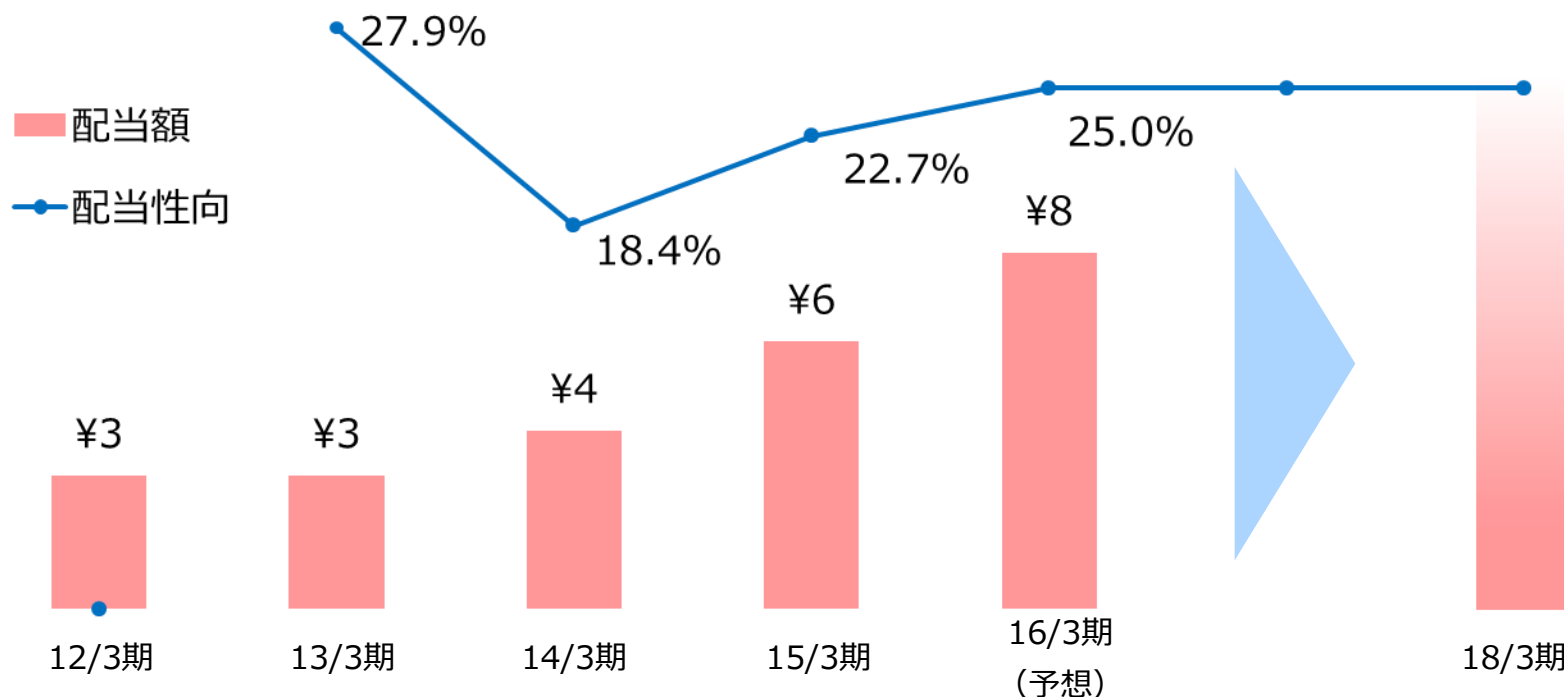


配当政策

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ております

中期経営計画2017
連結配当性向25%程度を基本とする



16年3月期 見通し

経営成績

(億円)	15/3期 実績	16/3期 見通し
売上総利益	1,977	2,150
営業活動に係る利益	336	405
当期純利益*	331	400

財政状態

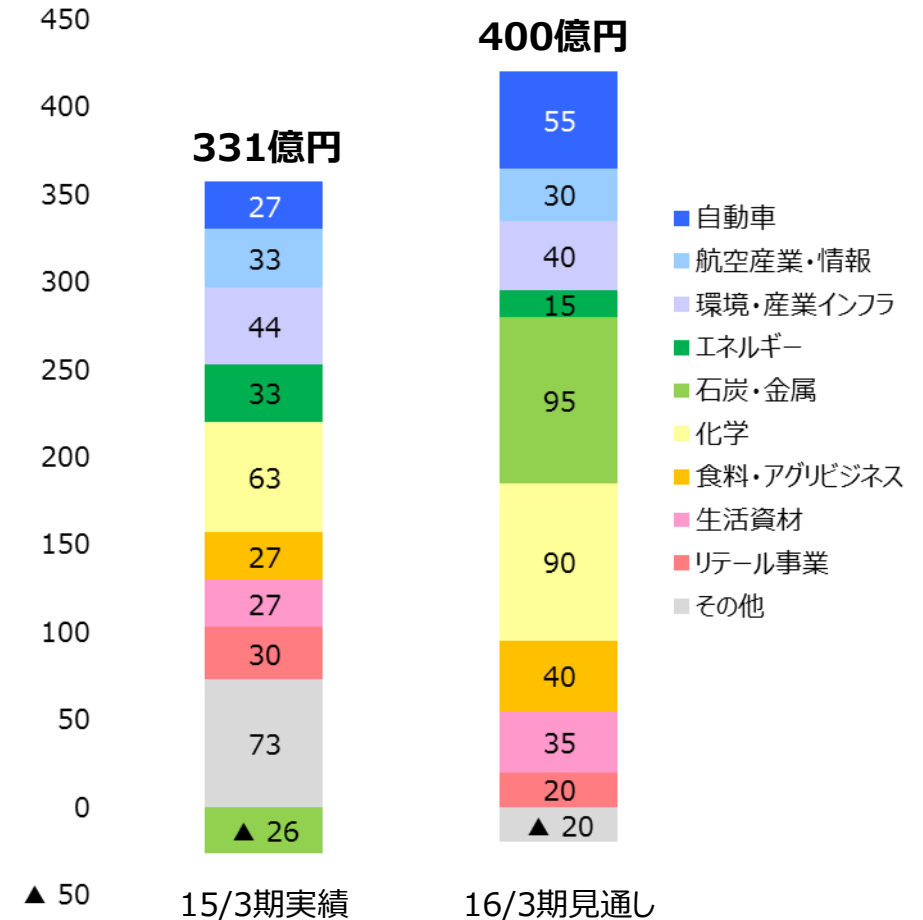
(億円)	15/3末 実績	16/3末 見通し
総資産	22,974	24,000
自己資本	5,509	5,800
自己資本比率	24.0%	24.2%
ネット有利子負債	6,296	6,800
ネットDER	1.1倍	1.2倍

配当

	15/3期	16/3期 (予想)
一株あたり 年間配当金	6円	8円

(億円)

本部別当期純利益*



(*) 当社株主帰属

(注) 15/3期実績については、旧組織（4部門及びその他）を簡易的に新組織（9本部及びその他）に組み替えたものであり、将来公表する数値と異なる可能性があります。

【補足資料】 本部概要

本部別戦略・目標

自動車本部



新興国を中心とした市場成長の取り込みに加え、ディーラー事業の拡大などにより、リスク耐性に優れた資産ポートフォリオを形成する。

想定投融資額
300億円

ROA目標
2.0→3.1%

航空産業・情報本部



ボーイング社等の代理店ビジネスで培った航空機分野での知見を活かし、航空機関連事業・空港運営事業などへの参画を図る。

想定投融資額
200億円

ROA目標
1.9→2.9%

環境・産業インフラ本部



世界的に持続的な成長が見込まれるインフラ分野において、火力/再生可能IPPを中心とした安定的な収益基盤の構築を目指す。

想定投融資額
500億円

ROA目標
2.8→3.3%

※ 想定投融資額：3か年累計想定額、ROA：15/3期実績→18/3期目標

本部別戦略・目標

エネルギー本部



上流権益中心の事業モデルから、市況影響を受けにくいガス関連中下流分野中心の資産ポートフォリオへの再構築を図る。

想定投融資額
250億円

ROA目標
2.1→2.3%

石炭・金属本部



総資産を増やすことなく資産入替を行いながら、強みを生かせる分野(石炭事業等)での収益基盤の再構築を図る。

想定投融資額
350億円

ROA目標
- →2.8%

化学本部



トレードにて培った顧客との関係を礎に、グローバルトレードの拡大と工業塩・合成樹脂・石油樹脂等への事業投資の両輪による成長を図る。

想定投融資額
400億円

ROA目標
2.2→3.2%

※ 想定投融資額：3ヵ年累計想定額、ROA：15/3期実績→18/3期目標

本部別戦略・目標

食料・アグリビジネス本部



肥料など強みのある事業における
幅出しやバリューチェーン構築により、
アジアの成長を取り込む。

想定投融資額
300億円

ROA目標
1.6→2.8%

生活資材本部



繊維や林産など既存商権における事業モデル
見直し等により収益力の向上を図るとともに、
成長が見込まれるアジアへの展開を図る。

想定投融資額
100億円

ROA目標
1.1→2.0%

リテール事業本部



ASEANにおけるリテール事業展開・工業団地事業・
商業施設運営などの機能提供を通じて、
地域・市場の成長を取り込む。

想定投融資額
400億円

ROA目標
1.9→2.2%

※ 想定投融資額：3カ年累計想定額、 ROA：15/3期実績→18/3期目標



sojitz

New way, New value