

2022年11月16日  
訂正

訂正箇所（7ページ）は二重下線で表示しています。



# 2023年3月期 第2四半期決算

中期経営計画2023

– Start of the Next Decade – 進捗

## 将来情報に関するご注意

本資料に掲載されている業績見通し等の将来に関する記述は、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環境、為替相場の変動など様々な要因により、大きく変動す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。

2022年11月1日

双日株式会社

# 2023年3月期 第2四半期決算 サマリー

- 商品価格・石炭市況の上昇、非資源事業の安定的な伸長により、前年同期比大幅な増益
- 基礎的営業CFは堅調に推移し、キャッシュを伴う利益を創出
- 堅調な業績を受け、23/3期業績見通しを1,100億円に上方修正、年間配当金を130円に増配

	2022年3月期 上期実績	2023年3月期 上期実績	増減	2023年3月期 期初見通し	2023年3月期 修正見通し	進捗率 *対修正見通し
<b>当期純利益</b>	394	<b>789</b>	+395	850	<b>1,100</b>	<b>72%</b>
<b>基礎的営業CF</b>	493	<b>903</b>	+410	1,130	<b>1,400</b>	
<b>ネットDER</b>	1.04倍	<b>0.95倍</b>	▲0.09倍	1.1倍	<b>1.0倍</b>	
■ 2022年度 商品市況・為替（下期見通し修正 11/1公表） 原料炭 通期 US\$280.0/t （上期:US\$340.0/t、下期:US\$220.0/t） 一般炭 US\$160.0/t ⇒ US\$330.0/t（下期） 原油 Brent US\$90.0/bbl USD/JPY ¥115.0/US\$ ⇒ ¥140.0/US\$（下期）				<b>ROE</b>	11.4%	<b>13.8%</b>
				<b>ROA</b>	3.2%	<b>3.9%</b>
				<b>配当</b>	112円	<b>130円</b>

前期比  
**24円増配**

（中間65円/期末65円）

# 2023年3月期 第2四半期セグメント別実績・通期見通し

■自動車	概ね見通し通り
■航空・交通プロジェクト	概ね見通し通り
■インフラ・ヘルスケア	上期の一過性要因に加え、国内外発電事業も順調であり、上方修正
■金属・資源・リサイクル	上期の進捗に加え、足元の石炭市況及び鉄鋼事業会社等の堅調な推移を織り込み、上方修正
■化学	化学品全般での堅調な推移を踏まえ、上方修正
■生活産業・アグリビジネス	肥料事業の上期進捗を踏まえ、上方修正
■リテール・コンシューマーサービス	下期での資産入替等の影響を織り込み、上方修正

(億円)	22/9期 実績	23/3期 期初見通し	進捗率 対期初見通し	23/3期 修正見通し	修正差額	進捗率 対修正見通し
当期純利益 (当社株主帰属)	789	850	93%	1,100	+250	72%
■自動車	45	60	75%	60	修正無し	75%
■航空産業・交通プロジェクト	20	45	44%	50	+5	40%
■インフラ・ヘルスケア	90	90	100%	120	+30	75%
■金属・資源・リサイクル	418	510	82%	650	+140	64%
■化学	113	125	90%	170	+45	66%
■生活産業・アグリビジネス	59	30	197%	60	+30	98%
■リテール・コンシューマーサービス	14	50	28%	70	+20	20%
■その他	30	▲60	—	▲80	▲20	—

# キャッシュフロー・マネジメント

- キャッシュフローアロケーションを意識しつつ、中計2023最終年度の機動的な自己株式の取得を実行予定
- 中期経営計画2023でも引き続き、基礎的CF6年間累計での黒字を維持していく

	22/3期 実績	22/9期 実績	22/3期+22/9期 実績	中期経営計画2023 3か年累計 当初計画 22/3期~24/3期
基礎的営業CF *1	1,290 億円	900 億円	2,190 億円	2,400~2,500 億円程度
資産入替（回収）	620 億円	190 億円	810 億円	1,000 億円程度
新規投資 他	▲1,485 億円	▲370 億円	▲1,855 億円	▲3,300 億円程度
株主還元 *2	▲320 億円	▲140 億円	▲460 億円	▲700 億円
基礎的CF *3	105 億円	580 億円	685 億円	6年間累計黒字
FCF	▲740 億円	380 億円	▲360 億円	

\*1 基礎的営業CF=会計上の営業CFから運転資金増減を控除したもの

\*2 自己株式取得を含む

\*3 基礎的CF=基礎的営業CF+調整後投資CF-支払配当金-自己株式取得  
(調整後投資CF=会計上の投資CFに長期性の営業資産等の増減を調整したもの)

# 株主還元

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株主価値を向上  
連結配当性向30%程度を基本

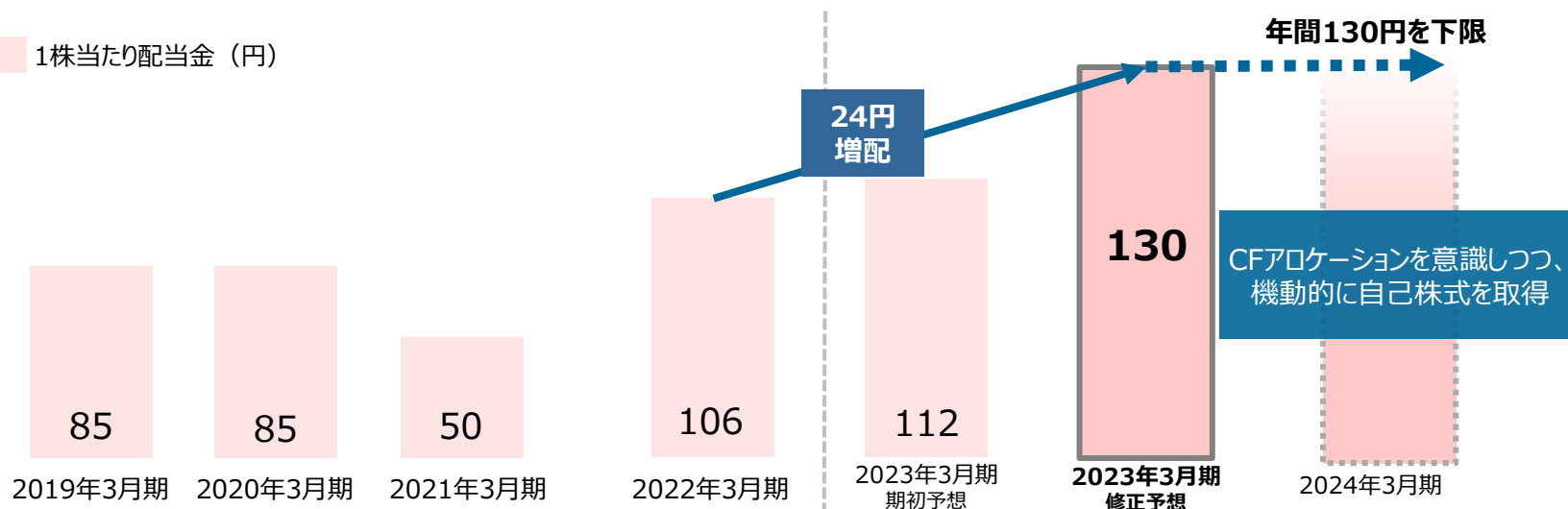
## 2022年度 配当予定

- 1株当たり配当金は、前期比24円増額の130円に増配

## 2023年度 還元の方向性

- 1株当たり配当金は、年間130円を下限
- 2023年度における自己株式の取得

1株当たり配当金（円）



中期経営計画2020 -Commitment to Growth-  
連結配当性向 30%程度

中期経営計画2023 -Start of the Next Decade-  
連結配当性向 30%程度

当期純利益  
(当社株主帰属)

704億円

608億円

270億円

823億円

850億円

1,100億円

連結配当性向

30.2%

34.8%

44.4%

30.1%

27.3%

\* 2021年10月1日を効力発生日とする株式5株につき1株の株式併合を実施。19/3期～22/3期配当は株式併合の影響を遡及した金額を記載。

# 成長戦略投資・注力領域

中計2023における注力領域	FY21-FY22上期 投資額	主な案件
<p>足元の着実な成長</p> <p><b>インフラ・ヘルスケア</b></p> <p>社会課題としてのEssentialインフラ開発とサービス提供</p>	<p><b>FY2021通期</b> 700億円</p> <p><b>FY2022上期</b> 170億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 米国 省エネルギーサービス事業（ESCO）</li> <li>■ 中東 天然ガス火力発電・淡水化</li> <li>■ アフリカ ナイジェリアガス小売</li> <li>■ 欧州 スペイン電力小売</li> <li>■ 豪州 太陽光発電</li> <li>■ 豪州 病院施設運営</li> <li>■ フィリピン 通信タワー事業</li> <li>■ フィリピン オフィスビル開発</li> <li>■ 国内バイオマス発電事業</li> <li>■ アジア民間医療事業</li> </ul>
<p>成長マーケットと共に成長</p> <p><b>成長市場×マーケットイン志向</b></p> <p>東南アジアやインドといった成長市場での リテール領域の取り組み強化</p>	<p><b>FY2021通期</b> 620億円</p> <p><b>FY2022上期</b> 80億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 水産食品加工会社マリンフーズの全株式取得</li> <li>■ ベトナム最大手ビナミルク社と協業 （牛肉製品販売会社を設立）</li> <li>■ ロイヤルホールディングスグループとの取り組み</li> <li>■ JALUXの公開買い付けを実施</li> <li>■ ゴールドマン・サックスと共同で賃貸住宅の バリューアップ事業運用会社を設立</li> </ul>
<p>従来型ビジネスからの変革</p> <p><b>素材・サーキュラーエコノミー</b></p> <p>“Reduce, Reuse, Recycle”といった循環型事業の深化</p>	<p><b>FY2022上期</b> 10億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 伯プラスケム社と100%バイオマス由来のPET 原料製造に向けた合弁会社設立</li> <li>■ 国内でのケミカルリサイクルへの取り組みと合わせ、 社会ニーズを捉え、競争力のある事業を推進</li> </ul>

\*FY2021にて投資実行無し

# 投資からの収益貢献進捗 – 中計2017・中計2020・中計2023

## 中計2017

累計投資額実績 約3,150億円

期首投資残高 約1,250億円

ROI 3カ年平均  
計画値 7%程度

22/3期実績

ROI 10%程度

約120億円

22/9期実績

約85億円

23/3期見通し

約150億円

中計2023  
3カ年収益貢献額  
(22/3期～24/3期)

約400億円  
(中計発表時：235億円)

主な事業 ■ トルコ病院事業 ■ 再生可能エネルギー事業 ■ 石炭・鉄鋼・化学品商社 等

## 中計2020

累計投資額実績 約2,600億円

期首投資残高 約1,400億円

ROI 3カ年平均  
計画値 7%程度

22/3期実績

ROI 10%程度

約140億円

22/9期実績

約110億円

23/3期見通し

約180億円

中計2023  
3カ年収益貢献額  
(22/3期～24/3期)

約400億円  
(中計発表時：285億円)

主な事業 ■ 豪州原料炭事業 ■ 米国火力発電IPP事業 ■ 自動車ディーラー事業 等

## 中計2023

3カ年累計  
投資額  
計画値 約3,000億円  
(+非財務 約300億円)

ROI 3カ年平均  
計画値 4%程度

22/3期実績

ROI 1.6%程度

約20億円

22/9期実績

約20億円

23/3期見通し

約50億円

中計2023  
3カ年収益貢献額  
(22/3期～24/3期)

約220億円  
(中計発表時：250億円)

主な事業 ■ 米国ESCO事業 ■ 中東IWPP事業 ■ スペイン電力小売事業 等

# 強固な事業基盤の確立と変革

- 成長戦略に基づく注力領域への高度な戦略、実行済み投資案件の着実な収益力・競争優位性の向上を目指す
- 既存事業におけるマーケットインの徹底による収益構造の抜本的な変革を推進

## 新規投資の継続 - 新規事業領域への展開

- パートナーとの共創によるバリューアップの実現

JALUX

ロイヤル  
ホールディングス

マリンフーズ

- 米国ESCO事業(McClure社)からエネルギーソリューションの幅出し・機能拡大
- アジア・太平洋地域での民間医療事業拡大

### 成長戦略×注力領域

インフラ・ヘルスケア

成長市場×マーケットイン志向

素材・サーキュラーエコノミー

双日リート  
アドバイザーズ  
株式売却エネルギー  
ソリューション  
&リテールゴールドマン・サックス  
との賃貸住宅運用  
会社の設立

- 事業ポートフォリオの変革と資産入替

## ポートフォリオ変革 - 資本効率性とバリューアップサイクル

## 稼ぐ力の拡大と強固な収益基盤

- 競争優位性を強化した既存事業の拡張

- 既存取引の徹底的な見直しによる機能・利益率の拡大
- グローバルにおける強みのある領域の強化・幅出し

自動車

化学品  
トレードベトナム  
リテール食品加工/卸売・  
物流/小売

New way, New value

競争優位性、  
成長性を追求し、マーケットインの徹底  
共創と共有の実践  
スピードの追求

### 事業会社の収益改善

赤字会社の黒字転換

前中計末(21/3月末)比較

60社中23社改善

鷹島マグロ  
×DX農業  
×DX

東南アジア肥料事業

- 徹底したマーケットイン志向による顧客ニーズの吸い上げ

## 新たな付加価値によるバリューアップ

組織・人材のトランスフォーメーション

DX



# 価値創造を加速するDX

- “事業モデル変革”と“デジタル人材育成”の2本柱で推進

## 事業モデル変革

- ✓ 当社の幅広いビジネス領域で、マーケットインの徹底により顧客のニーズを理解し、課題解決にデータ・テクノロジーを活用する
- ✓ 既存事業におけるデータの活用、テクノロジーの実装を加速
- ✓ デジタル実装を前提とした新事業の創出、事業価値の向上

### 中古車流通DX (デジタルツインの活用)



### IoT・AIを活用したマグロ養殖 (給餌最適化)



For Farmer - RicultF



Data Management

Risk Mitigation

Predictive Analytics

Crop Traceability

For Enterprise/Mill - RicultX



アグリテックを  
活用した農業  
プラットフォーム

## デジタル人材育成

### データ分析

- ✓ データ分析による仮説検証を主導
- ✓ ビジネス課題への解決策を企画・立案

### ビジネスデザイン

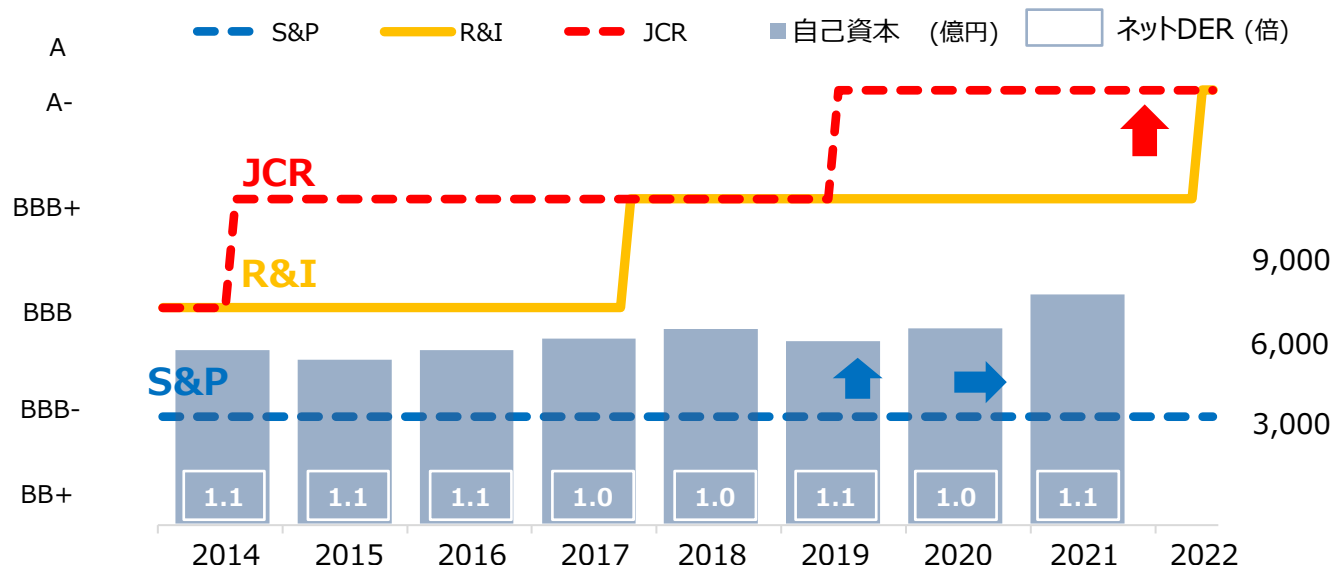
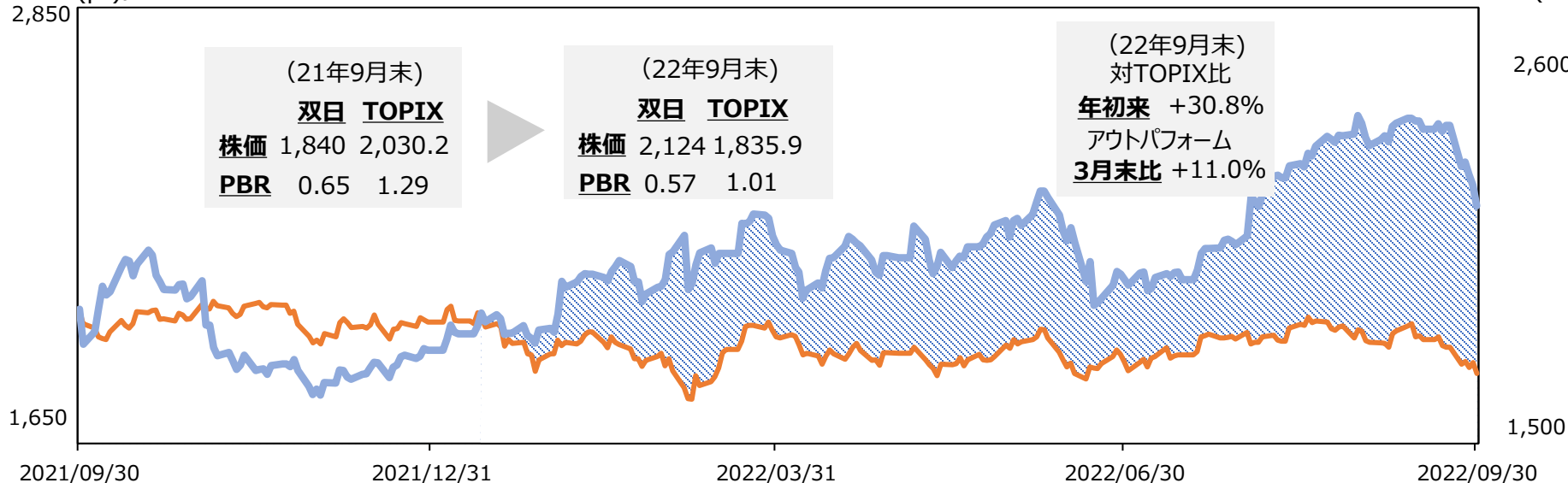
- ✓ デジタルを活用した新規ビジネスの創出
- ✓ 既存ビジネスのバリューアップ推進

スキルレベル		期待役割・位置づけ
応用	レベル5: ソートリーダー (Thought Leader)	エキスパートを指導・統括し、データやデジタル技術を活用した組織・事業の変革をけん引
	レベル4: エキスパート (Expert)	データやデジタル技術の活用のリーダーとして、課題解決や事業の創出・バリューアップを推進
	レベル3: 応用基礎 (Experience)	エキスパートのもとで、データ分析やアプリケーション開発を補助
レベル2: 基礎 (Basic)		ビジネスへのIT適用を考えるための基礎知識 (ITリテラシー、デジタルマーケティング、データサイエンス、情報セキュリティ)
レベル1: 入門 (Entry)		ITを利用する全社員に求める入門知識 (ITパスポート試験合格)
応用レベルの スキル分野	データ分析 (Data Analysis)	データ分析を活用した課題解決
	ビジネスデザイン (Business Design)	デジタル技術を活用した新規ビジネスの創出・既存ビジネスのバリューアップ

# 双日の株価・PBR・格付推移

(双日株価 (円))

(TOPIX (pt))



**R&I**  
2022年8月  
BBB+ → A- (安定的)  
格上げ

**JCR**  
2022年8月  
A- (安定的)  
→ A- (ポジティブ)

**S&P**  
2022年8月  
BBB- (安定的)  
→ BBB- (安定的)

↑ ↓ ➡ 中長期的な格付けの方向性 (ポジティブ/ネガティブ/安定的)

