

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

2022年11月1日

双日株式会社

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。

社長の藤本です。

本日は、お忙しい中ご参加いただき、誠にありがとうございます。

それでは、当社の2023年3月期第2四半期の決算並びに、  
中計2023における成長戦略の進捗等について、ご説明します。

## 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
当期純利益	394	789	+395	850	1,100	72%
基礎的営業CF	493	903	+410	1,130	1,400	
ネットDER	1.04倍	0.95倍	▲0.09倍	1.1倍	1.0倍	
■ 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)						
ROE				11.4%	13.8%	
ROA				3.2%	3.9%	
配当				112円	130円	前期比 24円増配

(中間65円/期末65円)

上期実績は、商品・石炭市況の上昇、自動車、素材関連の鉄鋼・化学など非資源事業の堅調もあり、当期純利益では789億円と上期における、当社過去最高益を更新しました。

また、基礎的営業キャッシュ・フローは、900億円と、期初見通しより大幅に進捗しており、力強いキャッシュ創出力をお示しできていると考えています。

この力強い進捗を踏まえ、通期見通しを850億円から1,100億円に上方修正しました。今年度の年間配当は130円に増配いたします。来年度の還元方針はのちほど改めてご説明いたします。

私は5年前、前中計2020公表時に、その次の中計、つまり現中計で1,000億円を目指していくと申し上げました。激変する外部環境の中、その道のりは平坦ではありませんでしたが、今回、皆さまに1,100億円と自信をもって、お約束できるステージが整ってきたと、非常に感慨深いものがあります。

足下では中計2023の折り返し地点ではありますが、引き続き身を引き締めて、さらなる成長に向け、全社グループ一丸となって果敢に挑み続けていきます。

## 2023年3月期 第2四半期セグメント別実績・通期見直し

- 自動車
- 航空・交通プロジェクト
- インフラ・ヘルスケア
- 金属・資源・リサイクル
- 化学
- 生活産業・アグリビジネス
- リテール・コンシューマーサービス

概ね見直し通り  
 概ね見直し通り  
 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  
 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  
 化学品全般での堅調な推移を踏まえ、上方修正  
 肥料事業の上期進捗を踏まえ、上方修正  
 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 期初見直し	進捗率 対期初見直し	23/3期 修正見直し	修正差額	進捗率 対修正見直し
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	-

Copyright © Sojitz Corporation 2022

3

こちらのスライドでは、全セグメントの修正見直し並びに進捗率、考え方についてお示しています。

期初見直しに対し、自動車本部は据え置きですが、それ以外の全セグメントにおいて上方修正いたしました。

詳細は田中CFOからの説明や質疑応答で補足したいと思います。

# 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 期初計画 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)

次に、キャッシュ・フローマネジメントについてです。

基礎的営業キャッシュ・フローは、期初見通し比堅調に推移しました。  
資源価格の高騰に加え、政策保有株の縮減、事業ポートフォリオにおける  
資産入替と、当初想定以上のキャッシュを創出しています。

上期実績における新規投資は、足元の投資環境の不確実性もあり、  
370億円と若干スローではありますが、前年度との累計で1,855億円と、  
当初計画通り、今中計3か年の非財務投資も含めた3,300億円は  
実行できると見えています。

基礎的キャッシュ・フローは、当初計画通り、  
6か年累計黒字でマネージしていきます。

キャッシュ・フローの状況等に関しては、後程田中CFOよりご説明します。

## 株主還元

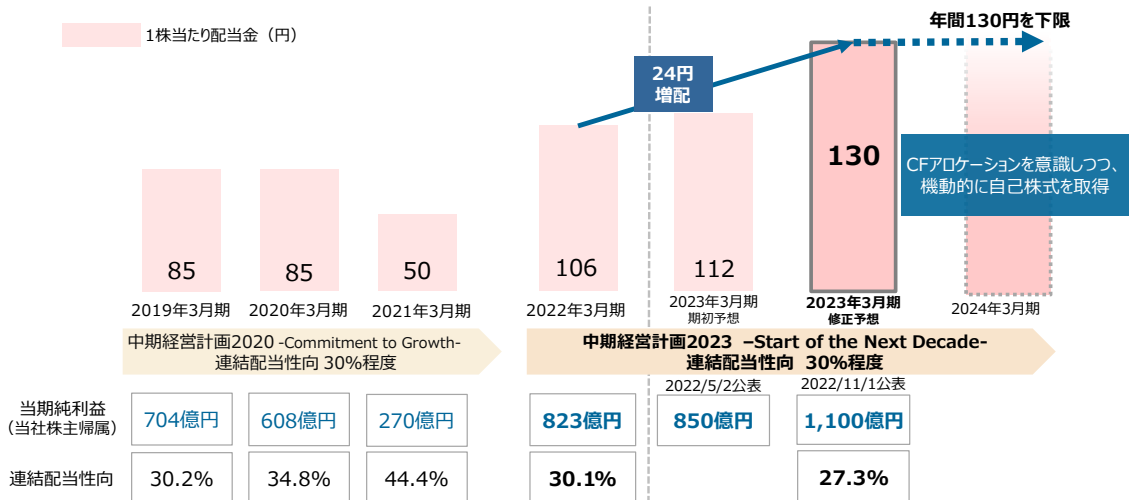
安定的かつ継続的に配当を行うとともに、内部留保の拡充と有効活用によって株主価値を向上  
連結配当性向30%程度を基本

### 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



\* 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避けた金額を記載。

Copyright © Sojitz Corporation 2022

5

次に、還元方針です。

先ほどご説明しました22年度通期見通しの1,100億円への上方修正、  
ならびに「安定的かつ継続的な配当、中計2023では連結配当性向30%程度とする」  
との方針を踏まえ、

22年度の年間配当予想を1株当たり130円、配当性向27.3%とします。  
昨年度の配当106円からは24円、期初の配当見通し112円からは18円増配となります。

加えて、安定的・継続的という観点から、今中計最終年度である23年度の配当につき、  
1株当たり年間130円を下限とします。  
配当性向30%程度から計算しますと、連結当期純利益1,000億円の場合の配当額  
となります。

また、中計2023の3か年のキャッシュフローも堅調に推移することが見込まれることから、  
中計最終年度である23年度における自己株式の取得を予定します。具体的な自己  
株式の取得時期、金額については、  
23年度決算やキャッシュフローの状況を踏まえ、確定次第、公表させていただきます。

今回は22年度の配当予想に加え、中計2023の最終年度における株主還元の方向  
性も併せて説明させていただきましたが、  
引き続き、成長投資と資本効率を重視し、安定的かつ継続的な株主還元、  
内部留保の拡充と有効活用により、双日の競争力と株主価値の向上に努めてまいります。

# 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>成長市場と共に成長</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併会社設立</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>

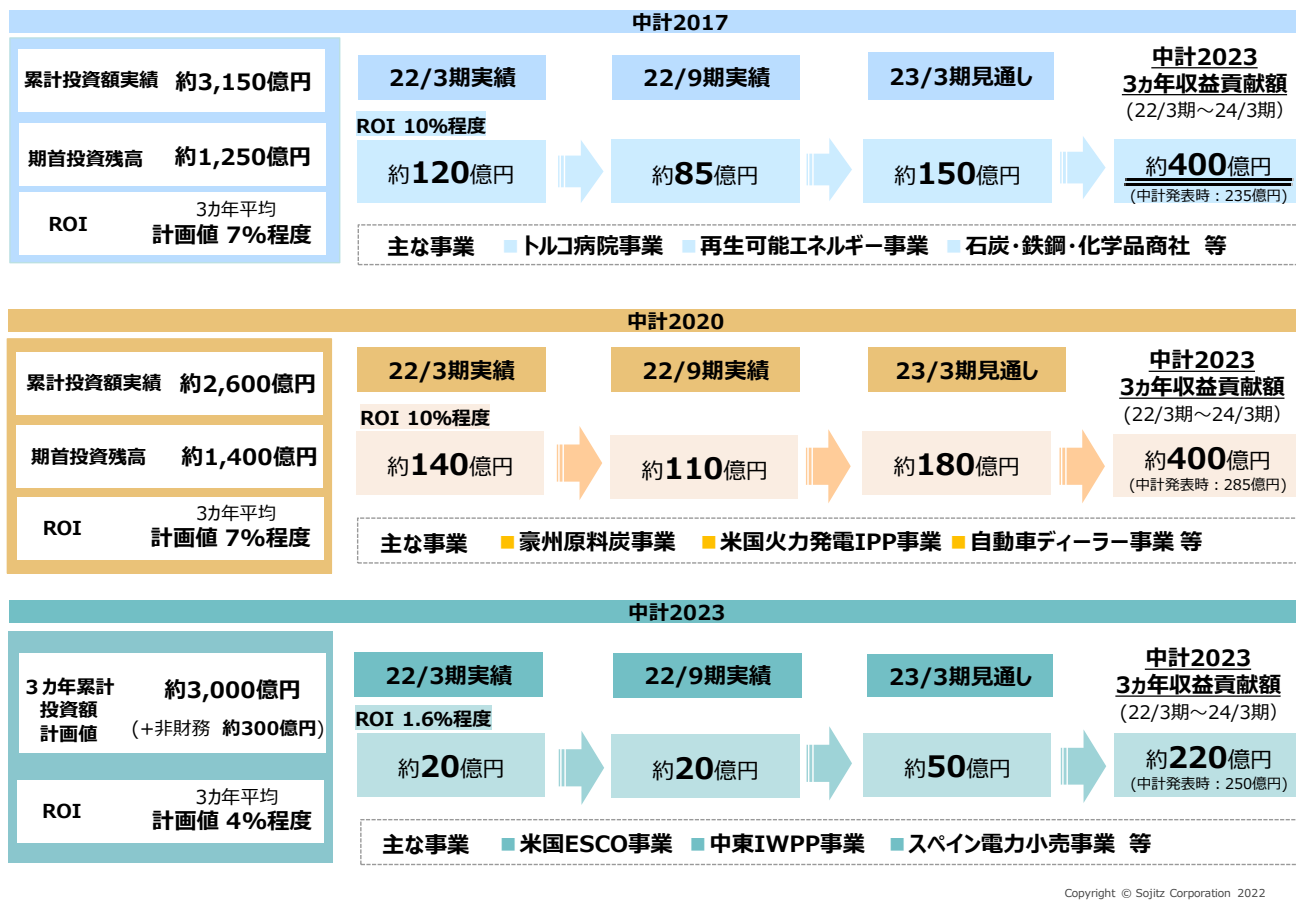
\*FY2021にて投資実行無し

昨年度、及び今年度上期において実行した  
主な投資案件についてはこちらをご覧ください。

先ほど、投資実行の上期進捗でも触れましたが、コロナ禍による  
ヒト・モノに対する制限は 緩和しつつあるものの、  
ロシア・ウクライナ情勢に端を発したグローバルなインフレ、  
急激に進行した円安影響等もあり、投資実行時期を見極めながら進めているこ  
とから、まだ目立った進捗はしていないように見受けられるかもしれません。

中計折り返し地点であるいま、引き続き、当初計画通り、  
新規投資を積極化することにより、成長へのトップラインを拡大していきます。

## 投資からの収益貢献進捗 – 中計2017・中計2020・中計2023



Copyright © Sojitz Corporation 2022

7

次に、中計2017以降の新規投資からのリターンについて、その進捗をお示ししています。

中計2017における投資案件からの収益貢献は、今年度上期で約85億円と非資源事業を中心に順調であり、中計2020については、豪州原料炭事業を中心に上期実績で約110億円でした。それぞれ中計発表時の当初計画を上回る見通しです。

一方で中計2023では、コロナ影響などで収益化が遅れている案件が一部あることも事実ですが、インフラ関連や、素材関連の堅調な推移を踏まえ、全体としては計画通りのリターン、あるいは、それを上回るリターンを刈り取れていることをお示ししています。

現場では、ひとつひとつ改善施策に取り組んでおり、着実な収益化の実現に向け努力してまいります。

## 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



- 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



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

鷹島マクロ  
×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

Copyright © Sojitz Corporation 2022

8

次に、今中計における強固な事業基盤の確立と変革について進捗をご説明します。

今中計では、定量目標を実現していくために、「新規投資の継続」と「既存ビジネスの抜本的な変革」が不可欠であり、その好循環を支えるべく、図の中央に示した、

「マーケットインの徹底」

「社内外での共創と共有」

「スピードの追求」

により、競争優位性と成長マーケットを追求する成長戦略を掲げています。そのための組織・人材のトランスフォーメーションも果敢に行っています。

注力領域を中心に新規投資の実行はもちろんのこと、既存事業にあらたな付加価値を加え、資産入替も進めながら、事業そのもの、そして当社ポートフォリオ全体のバリューアップを図っていきます。

具体的には、化学品トレードを中心とした非資源事業においても、マーケットインを徹底することで、収益規模の拡大と収益率が着実に伸長しています。

当社が、過去から積み重ねてきた機能やネットワークを活かし組織として、風通しのよさとスピードを重んじる社風で、世界中の「変化」を「機会」と捉え、次の成長に向けた変革に進化させていきます。



## 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 - RicuDF  
Data Management  
Risk Mitigation  
Predictive Analytics  
Crop Traceability

For Enterprise/MII - RicuDX  
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
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活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) ビジネスデザイン (Business Design)
	データ分析を活用した課題解決 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

Copyright © Sojitz Corporation 2022

9

先ほど、事業ポートフォリオの変革について触れましたが、同時に当社は、2030年の目指す姿である「事業や人材を創造し続ける総合商社」に向けて、組織と人材のトランスフォーメーションを掲げています。

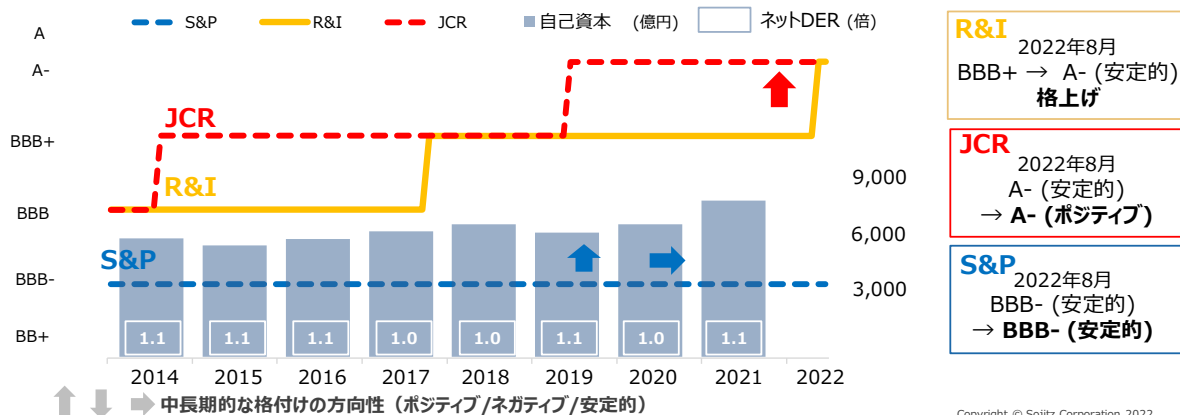
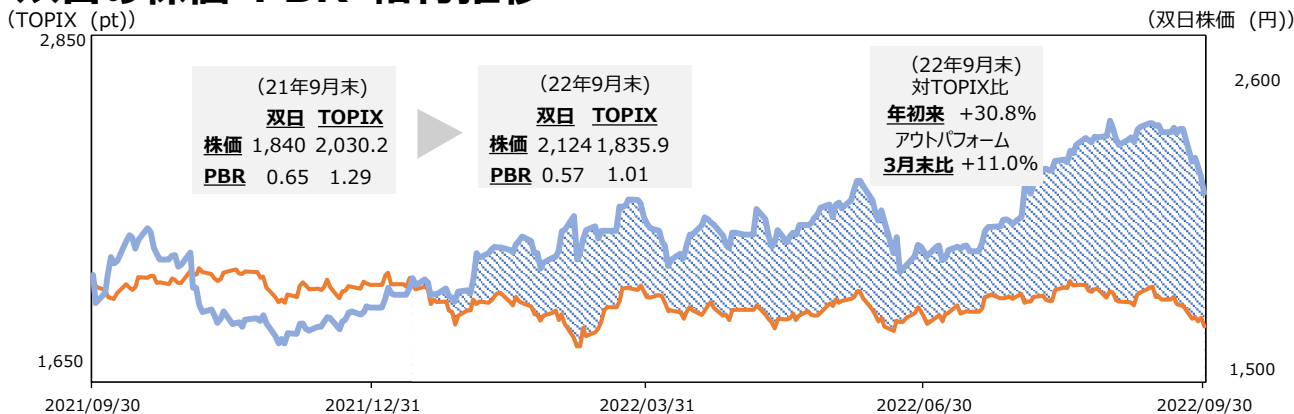
その中で、事業モデル変革の手段として、データ分析やデジタル技術を活用すること、また、その実行を担う人材の育成と確保をDX戦略の2本柱に据えています。

一事例として、現在、自動車本部にて取り組んでいる、デジタルツインを利用した中古車における流通市場の変革をご紹介します。

中古車の内外装の3D画像および、同画像上に、査定のプロでないと判別できないような傷やへこみ、肉眼では見えない修繕塗装の箇所を表示することで、一般消費者の皆さまにとっての利便性を向上するだけでなく、中古車業界にも大きな変革をもたらす可能性があると考えています。

また、デジタル人材については、ITパスポート試験の合格を全社員に課しています。デジタルに関する最低限度の知識を、共通言語として定着させ、個人の資質と希望に応じた多層的なレベルのデジタル研修を設計・提供するとともに、デジタルネイティブ世代にあたる新卒社員の活用、スキルの高い即戦力の採用を進めています。

# 双日の株価・PBR・格付推移



最後に、当社の株価とTOPIXの推移、  
足元の格付機関からの評価を示したものです。

9月末時点の当社のPBRは、依然として0.6倍程度にとどまっている一方、  
年初来パフォーマンスは+31%と、アウトパフォームしております。

引き続き、PBR1倍超に向けて、株価を意識した経営と  
企業価値の向上を目指し続けていきます。

なお、今般、格付機関より当社評価の見直しがありました。  
安定的に収益を積み上げていることが評価され、  
R&Iの格付けが、トリプルBプラスからAマイナスに格上げされました。  
JCRについても、格付の見通しが「安定的」から「ポジティブ」に変更になりました。

次のステップに向けて、着実に収益を積み上げていきたいと思っております。



世界的なインフレの高進や、円安、ロシア・ウクライナ情勢など、世界情勢の不確実性はますます高まる一方で、日本国内ではコロナ禍からの各種制限も緩和されつつあり、withコロナに移行しつつあります。

このような不確実性の高い外部環境下でも、「必要なモノ・サービスを、必要なところに提供する」という総合商社・双日の使命を胸に刻み、当社のお客様との強いパートナーシップを礎に、ステークホルダーの皆さまの期待に応え続けていきたいと思っております。

わたしたちは、今後も変化を機会に変えるべく、自らを変革させ続けていきます。リモートやオンラインでの利便性は残しつつも、引き続き、皆さまとの直接の対話を重視していきたいと思っております。

以上で、私からの説明を終わります。