

2023年5月16日
訂正

訂正箇所（9ページ）は二重下線で表示しています。



2023年3月期決算

中期経営計画2023

- Start of the Next Decade - 進捗

2023年5月2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。

Copyright © Sojitz Corporation 2023

- 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。
- それでは当社の中期経営計画2023 2年目の成果と今後の取り組みについて、23年3月期業績と24年3月期見通しを交えてご説明します。

その後、4月からCFOに就任しました渋谷より、決算と事業計画の詳細についてご説明します。

2023年3月期 決算サマリー

2023年3月期 実績

- 2期連続、過去最高益（23/3月期実績 1,112億円）を達成
- 中計2023期初に設定したKPIは、PBR1倍超を除き 全て達成済み
- 一部資産およびプロジェクトの見直しによる手当を実行

2024年3月期 見通し・計画

- 当期純利益見通しは950億円
- 年間配当予想は130円、自社株買い300億円または1,000万株を上限に実行、約1,530万株の自己株式を消却済み
- 中計2023最終年度および次期中期経営計画に向けてしっかりとつなげていく

	22/3期 実績	23/3期 実績	23/3期見通し (23/2/2公表)	24/3期 見通し
当期純利益 (当社株主帰属)	823億円	1,112億円	1,100億円	950億円
基礎的営業CF	1,287億円	1,452億円	1,500億円	1,150億円
ネットDER	1.06倍	0.75倍	0.70倍	0.75倍
ROE	12.2%	14.2%	14.1%	11.1%
ROA	3.3%	4.2%	4.1%	3.5%
配当	106円	130円	130円	130円 (年間配当予想)

Copyright © Sofitz Corporation 2023

2

- ・ 23年3月期決算の当期純利益は、1,112億円と過去最高益を更新、初めての1,000億円台に到達しました。
- ・ 基礎的営業キャッシュフローは前期比165億円増加の1,452億円、キャッシュを伴う利益を着実に創出し、ROEは14.2%となりました。中計2023策定時に掲げたKPIは、PBR 1 倍超の達成を除き、すべて前倒しで達成しました。
- ・ 中計最終年度である24年3月期の当期純利益は950億円としています。こちらについてはまた後ほどご説明します。
- ・ 23年3月期の年間配当金は昨年11月にお知らせの通り、一株当たり130円、連結配当性向は27%となります。
- ・ また、24年3月期の年間配当金は、一株あたり130円とします。
- ・ 堅調で力強いキャッシュフロー水準を踏まえ、先日（3月31日）公表しました、1,000万株、または300億円を上限とする 自己株式取得を実行します。なお、金庫株の約1,530万株は4月7日付で全株消却いたしました。
- ・ 2018年に、わたくしは、現中計2023で1,000億円以上を実現したいと申し上げました。
- ・ そのために、スピードを重視し、双日の強みと双日らしさを有する収益の塊をつくってまいりました。いま、5年間でここまでこれたことは、大変感慨深く、ひとえに、株主、取引先の皆さまの温かいご支援と、双日グループ役職員の日頃の努力と貢献の賜物であり、感謝を申し上げます。

2023年度 定量目標

経営成績

売上総利益	3,200 億円
販管費	▲2,300 億円
持分法による投資損益	450 億円
税引前利益	1,250 億円
当期純利益 (当社株主帰属)	950 億円
連結総資産	27,500 億円
自己資本 *1	8,700 億円
ROE	11.1 %
ネットDER	0.75 倍

2023年度 商品市況・為替期初市況前提 (年平均)

原料炭 ^{*2}	US\$ 230.0/t
一般炭	US\$ 160.0/t
原油	US\$ 80.0/bbl
為替 ^{*3}	¥125.0/US\$

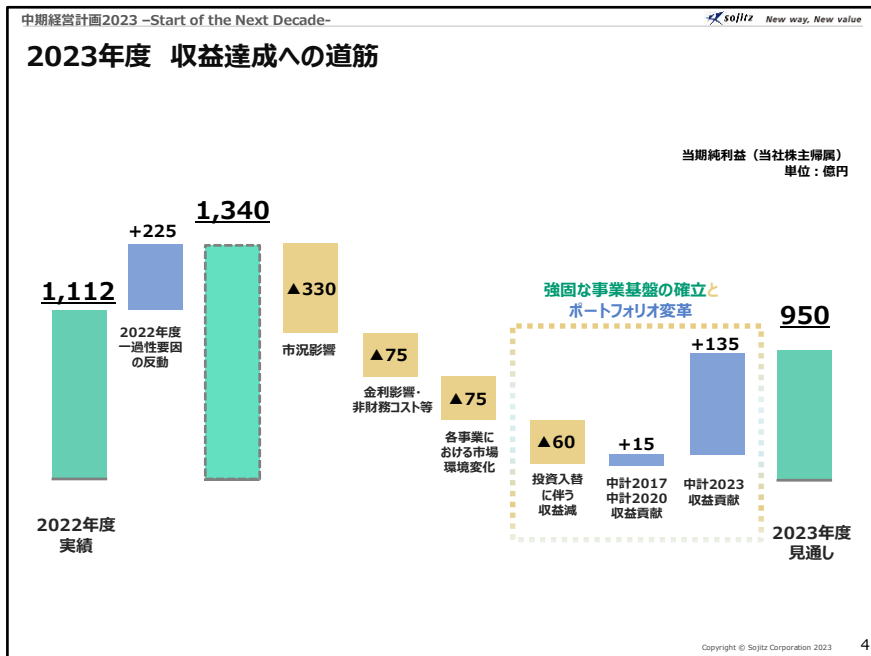
本部分別

単位：億円

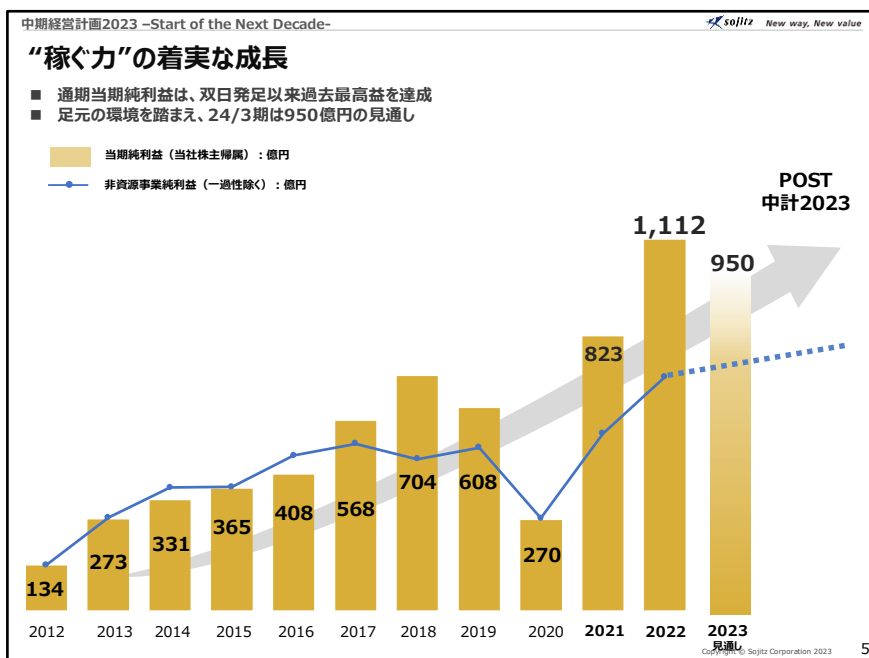
自動車	70
航空産業・交通PJ	40
インフラ・ヘルスケア	160
金属・資源・リサイクル	330
化学	160
生活産業・アグリビジネス	80
リテール・コンシューマーサービス	110
当期純利益 (当社株主帰属)	950 億円

*1 自己資本は資本の「当社株主に帰属する持分」とし、ネットDERの分母及び自己資本比率の分子には自己資本を使用
 *2 石炭の市況実績は一般的な市場価格であり、当社の販売価格とは異なる
 *3 米ドルの収益換算率は¥11/US\$変動した場合、売上総利益は年間7.5億円程度、当期純利益（当社株主帰属）は年間3億円程度、自己資本で20億円程度の影響

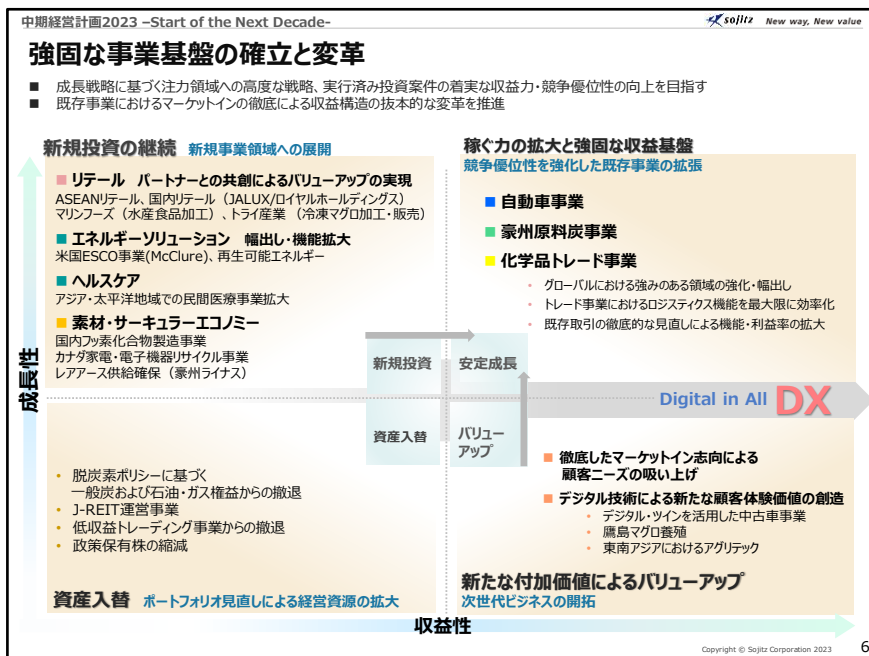
- 続いて、2023年度の定量目標、セグメント別はこちらになります。



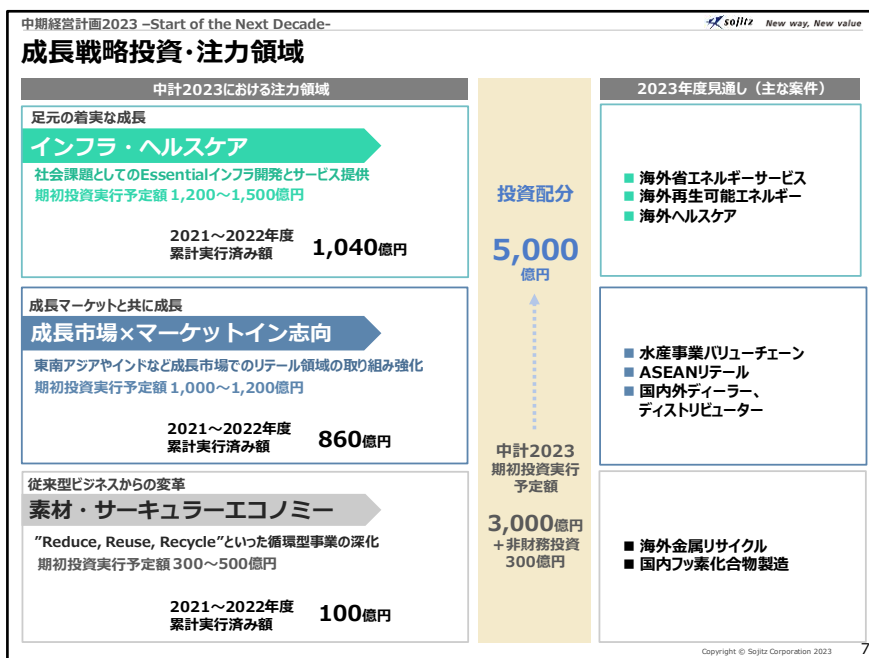
- ご覧のスライドは、2022年度の実績値である当期利益1,112億円から、2023年度見通し950億円までの道筋です。
- 1,112億円の実績から、前期発生した一過性損失の影響を足し戻すと、1,340億円となります。市況影響を差し引いても、1,000億円台の水準を確保することは、可能な収益構造へと変化しております。
- 今期も引き続き、強固な事業基盤の確立と機動的なポートフォリオの変革を実施すべく、一般炭権益やリートを始めとした投資入替により一部利益は、はげ落ちるものの、将来の成長に向けて実行した案件からの収益を確りと取り込み、次期中計につながる資産の構築を今後一層図ってまいりたいと考えております。



- こちらは、過去から積み上げてきた当期利益と、非資源事業による収益をお示したものです。
- 地政学リスクの顕在化、インフレ高進、コモディティ価格の乱高下、景気後退等、不確実性の高い外部環境ですが、安定的な非資源事業による収益基盤の構築もあり、当社の収益力は着実に切り上がっていると、自信を持ってお伝えしたいと思います。
- 改めて、今年度は現中計の最終年度であり、しっかりと締めくくっていくと同時に、次期中計では更なる成長に向けてギアチェンジするスタート地点として1,000億円台の収益レベル水準を発射台にしていきたいと考えています。



- ・ 当社のポートフォリオ変革の全体像がこちらです。
- ・ 「注力領域を中心とした新規投資の継続」、
「デジタル技術など新たな付加価値によるバリューアップ」、
「稼ぐ力の拡大と安定成長」、
「ポートフォリオ見直しによる資産入替」、
と現在の取り組みを表しています。
- ・ 規模を活かしながら企業文化である「風通しのよさ」と
スピードを重んじる社風が双日の強みだと考えています。
- ・ グローバル社会における潮流と変化を常に的確に捉え、
自分たちの強みを活かすことができる地域・分野で、
必要なモノ・サービスを必要なおところにお届けする。
- ・ そして、それぞれの事業フェーズに合わせ、各事業セグメントと
人材の知見を有機的に結びつけ、デジタル技術を掛け合わせながら、
常に自らの事業ポートフォリオを変革し続け、価値創造をさらに加速させていきます。



- ・ ポートフォリオ変革による強固な収益基盤をさらに強化・加速すべく、今年度での実行を想定する主な案件を挙げています。

<インフラ・ヘルスケア領域>においては、再生可能エネルギーといった川上の発電事業から、川下の省エネルギーサービス事業や電力・ガス小売り事業と、当社が必要な電力を創るだけでなく、販売や有効活用を行うところまで拡げています。

<成長市場×マーケットイン志向>については、水産食品加工会社のマリンフーズや、先日新たに冷凍マグロの加工・販売大手のトライ産業の全株式を取得しました。同社とは、長年の協業関係を構築しており、当社グループの水産バリューチェーンに新たな機能を組み込むことで、高品質かつ価格競争力のある水産加工品を、日本だけではなく、海外のお客様の食卓にもお届けしたいと考えています。当社が強みを持つベトナムでは、乳業メーカー最大手のビナミルクグループとベトナムの食の豊かさに貢献していきます。

各社の強みである「コンテンツ力」や「機能」を、当社の「グローバル・ネットワーク」と掛け合わせ、今後、海外の成長市場へ展開していきます。

<素材・サーキュラーエコノミー>では、国内フッ素化合物製造事業や、カナダ家電・電子機器リサイクル事業の新規投資を実行、またレアアースの日本向け供給確保を目的とした豪州ライナス社へ追加出資しました。過去からの実績と知見の積み上がりにより、投資できる領域が広がったことにより、中計期初に想定した投資実行予定額を3,000億円から、5,000億円程度まで目線を上げています。

次の成長ステージにギアチェンジしていくにあたり、リスクも慎重に見極めながら、将来の収益貢献に資する事業への種まきを果敢に進めていきます。



- 中計2017以降の新規投資からのリターン、当初計画と比した進捗をお示しているのがこちらのスライドです。
- 中計2017、2020ともに、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、コロナ影響等もあり、一部投資の実行および収益化が遅れている案件もありますが、現場では改善に向けた努力を続け、リターンをしっかりと刈り取ってまいります。

中期経営計画2023 -Start of the Next Decade-

sofitz New way. New value

DX戦略 取組みと今後の方針

- DX戦略を全社的な経営戦略・事業戦略や、事業モデル変革へより深く組み込み、事業モデル変革に向けた取り組みを加速
- 社長トップによるDX推進体制のもと、具体的な個別実装による事業変革・創出
- エキスパート人材の育成と実践での活用、デジタル推進部の専門性を強化

ガバナンス体制の強化

デジタル人材の育成・補強

スキルレベル	期待・役割	目標	
応用	レベル5: ソートリーダー	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	若干名
	レベル4: エキスパート	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・バリエーションを推進	40人 進捗: 33%
	レベル3: 応用基礎	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	300人 進捗: 53%
レベル2: 基礎	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)	全従業員 進捗: 70%	
レベル1: 入門	ITを利用する会社員に求める入門知識 (ITサポート試験合格)	全社員 進捗: 86%	
応用レベルのスキル分野	データ分析	データ分析を活用した課題解決	
	ビジネスデザイン	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エーション	

全事業にデジタルを実装 Digital in All

デジタル実装 (例)

- 自動車本部
中古車流通DX
- 生活産業・アグリビジネス本部
農業プラットフォームの構築
- リテール・コンシューマースービス本部
マグロ養殖
- 金属・資源・リサイクル本部
炭鉱操業効率化

Copyright © Sofitz Corporation 2023

- 次に、当社のDX戦略についてです。
- あらゆる要素がデジタル化され、ビジネスモデルを抜本的に変革し、新たな成長を実現させていく機会となっています。
- 一方で、競合する新たなビジネスモデルにより既存ビジネスが破壊される、“デジタルディスラプション”も、今後ますます起こり得ると予想しています。
- その中で、当社のDX戦略も、さらに加速、高度化させていく必要があります。
- 今年より、CDO兼CIOを担う 荒川常務・担当本部長をデジタル・ITに関する全体責任者として体制を強化しました。わたくしがトップを務める推進体制は変わりませんが、これにより、デジタル・IT に関する機能・人材を集結させ、スピード、品質のさらなる向上を目指します。

中期経営計画2023 -Start of the Next Decade-

sojitz New way, New value

キャッシュフロー マネジメント

■ 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

	中期経営計画2020 3か年累計実績 (19/3期~21/3期)	22/3期 実績	23/3期 実績	24/3期 見通し	中期経営計画2023 3か年累計見通し (22/3期~24/3期)
基礎的営業CF *1	2,190億円	1,290億円	1,450億円	1,150億円	3,800億円程度
資産入替 (回収)	1,700億円	620億円	1,130億円	1,250億円	3,000億円程度
新規投資 他	▲2,620億円	▲1,485億円	▲930億円	▲2,550億円	▲5,000億円程度
株主還元 *2	▲710億円	▲320億円	▲290億円	▲600億円	▲1,200億円程度
基礎的CF *3	560億円	105億円	1,360億円	▲750億円	黒字
FCF	1,080億円	▲740億円	2,010億円	800億円	2,000億円程度

*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)

Copyright © Sojitz Corporation 2023 10

- 次に、キャッシュフローマネジメントについてです。
- 中計2023公表時に3ヶ年累計で、非財務投資も含め、3,300億円の新規投資を計画しましたが、この中計2か年で約2,400億円を実行しました。先程ご説明の通り、さらなる成長に向けた投資として5,000億円程度を実行していきたいと考えています。
- 引き続き、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。

株主還元

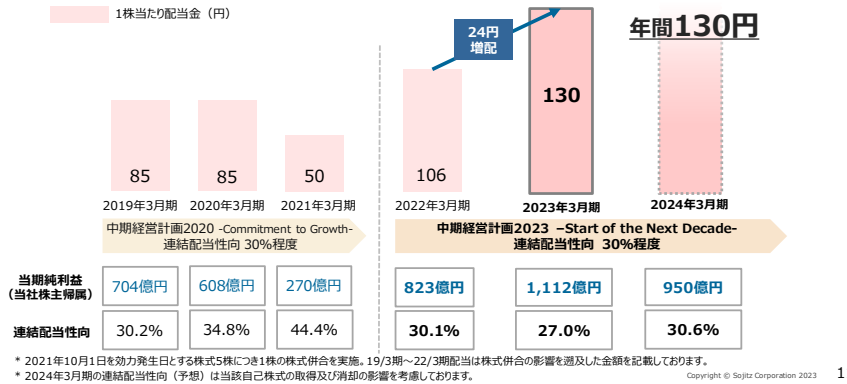
安定的かつ継続的に配当を行うとともに、内部留保の拡充と有効活用によって株主価値を向上
連結配当性向30%程度を基本とする

2022年度 配当

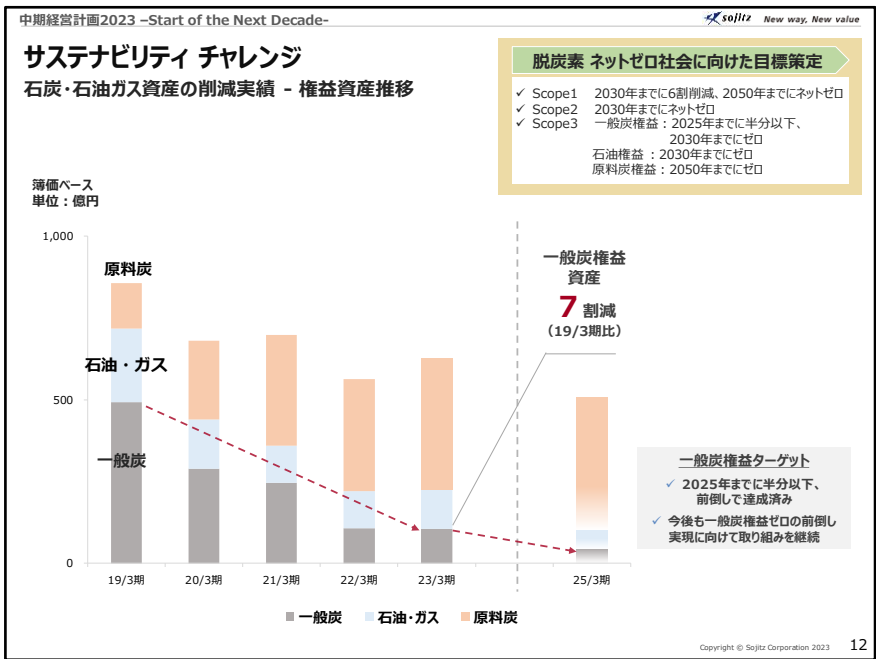
- 1株当たり配当金は、前期比24円増額の130円に増配

2023年度 還元方針

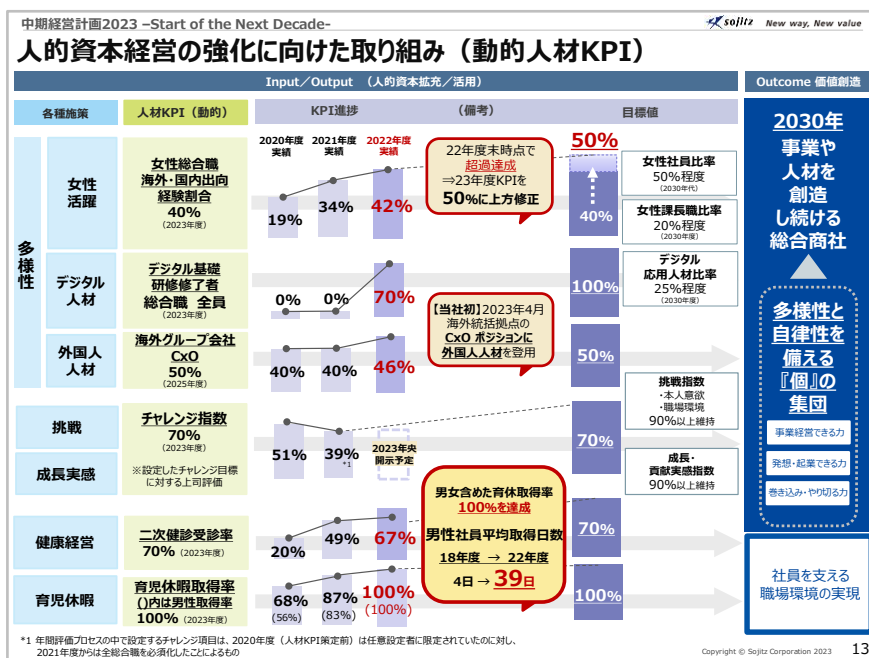
- 1株当たり配当金は、年間130円を下限
- 2023年度における自己株式の取得
→ 300億円または1,000万株（上限）（2023/4/10～2023/9/29）
- 自己株式の消却（約1,530万株を実行済み）



- 株主還元については、安定的・継続的な配当方針に変更は無く、引き続き、現中計期間中においては配当性向30%程度としています。24年3月期では年間130円としています。
- 昨年お約束した通り、23年度における自己株式の取得と消却は一足先に発表いたしました。
- 引き続き、市場の皆さまの期待にお応えするべく、双日の競争力と株主価値の向上に努めてまいります。



- 当社の石炭・石油ガス資産の削減実績をお示しています。
- 一般炭権益は2025年までに半分以下、2030年までにゼロを目標としています。
グラフの通り、2018年度を基準として、既に7割減を前倒しで達成しています。
- 今後も、一般炭権益ゼロの実現に向けて、前倒しで取り組みを継続していきます。



- 当社にとって最大の財産は人材であり、その資本の力を高めるべく、人的資本経営に取り組み、社員の成長が、双日の成長へつながる仕組みづくりを推進しています。
- 人事施策に関する動的KPIを設け、進捗をモニタリングしておりますが、既に達成した女性総合職の海外・国内出向経験割合は期初ターゲットの40%から50%に引き上げました。
- また、男女含めた育児休暇取得率は100%を達成しました。とりわけ、男性社員による平均取得日数は、2018年度当時平均4日だったものが、昨年度実績では39日と約10倍となりました。
- 定めた目標値を達成することも重要ではありますが、「多様性を競争力に」をテーマに、社員ひとりひとりが働きやすい環境で、個人の成長から組織の成長へつなげ、会社全体の企業価値向上へつながる仕組みづくりをさらに進めていきます。

2023年3月期 決算実績

- 自動車、素材関連の鉄鋼・化学など非資源事業の伸長や、商品・石炭市況の上昇もあり、23/3期実績は1,112億円と前期比で大幅増益 **★過去最高益**
- 力強いキャッシュ創出力の成果として、基礎的営業CFは堅調に推移

	22/3期 実績	23/3期 実績	前期比 増減	単位：億円	22/3期 実績	23/3期 実績	23/3期 CROIC 実績
当期純利益 (当社株主帰属)	823億円	1,112億円	+ 289	当期純利益 (当社株主帰属)	823	1,112	
基礎的営業CF	1,287億円	1,452億円	+ 165	■自動車	71	60	8.9%
ROE	12.2%	14.2%	+ 2.0%	■航空産業・ 交通プロジェクト	47	64	4.8%
ROA	3.3%	4.2%	+ 0.9%	■インフラ・ヘルスケア	66	75	2.0%
配当	106円	130円	+ 24円	■金属・資源・リサイクル	341	627	20.3%
自己資本	7,280億円	8,377億円	+ 1,097	■化学	126	185	12.4%
ネットDER	1.06倍	0.75倍	▲ 0.31倍	■生活産業・ アグリビジネス	64	64	8.1%
投資	1,500億円	930億円	▲ 570	■リテール・ コンシューマーサービス	50	74	1.9%
				■その他	58	▲37	-

外部からの評価

多様な人材がいきいきと働ける環境

<p>7年連続</p>  <p>6年連続</p> <p>2022 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)</p>	<p>2010年～</p> <p>2022年4月に新設された「プラチナくるみんプラス」を取得</p> 	<p>4度目</p> <p>上位法人に付与される「ホワイト500」に選出</p>  <p>健康経営優良法人 2023 Health and productivity ホワイト500</p>	<p>最優秀賞</p> 
	<p>総合 商社セクター トップ</p> 		

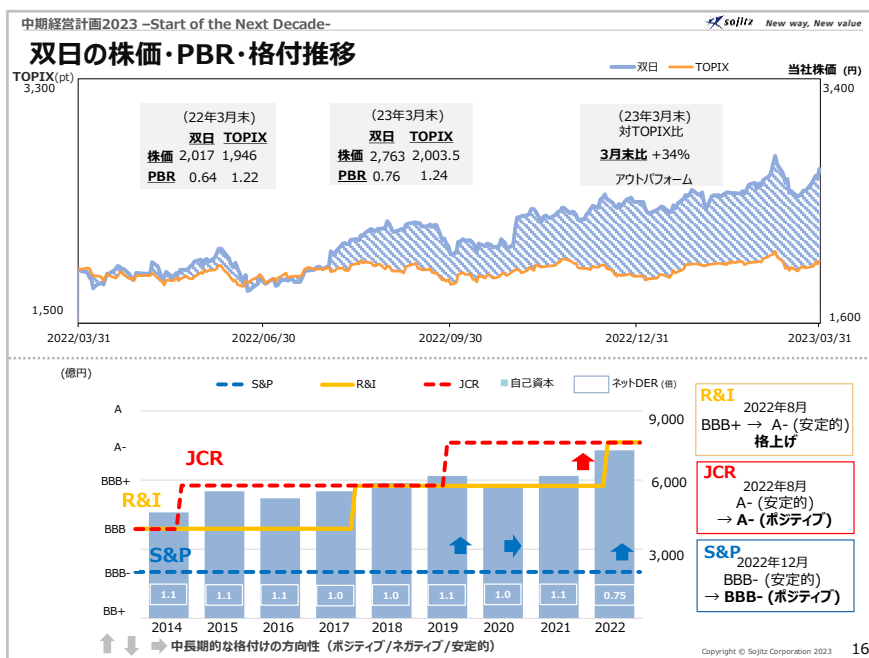
ESG 評価・指数

<p>5年連続</p> <p>Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA</p>	<p>Sustainability Award Bronze Class 2022</p> <p>S&P Global</p>
<p>5年連続</p>  <p>FTSE Blossom Japan FTSE4Good</p>	<p>4年連続</p> <p>リーダーシップレベル “A-”</p>  <p>CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION</p>

開示に関する評価

<p>7年連続</p>  <p>Internet 社 最優秀賞 2022</p>	<p>第2回日経統合報告書アワード 「優秀賞」受賞</p>  <p>NIKKEI 日経統合報告書アワード Integrated Report Award</p>
<p>2年連続</p>  <p>Internet 社 国内株主満足度調査 優秀賞</p>	<p>2年連続</p> <p>GPIFの国内株式運用機関が選ぶ 「改善度の高い統合報告書」</p>

- これまでにご説明してきた当社の取り組みに対し、外部の皆さまからさまざまなご評価をいただいております。
- 引き続き、さらに高みを目指して、当社グループ一同、創意工夫をしながら、努力しつづけてまいります。



- 最後に、当社株価、PBR、格付推移です。
- 冒頭に今中計の目標としてPBR1倍超は未だ達成できておらず、足元では0.8倍となっています。中計最終年度まで、全社で達成を目指してまいります。
- 2017年、わたくしが社長に就任したとき、これまで着実に右肩上がりの成長を続けてきた軌跡を途絶えさせることなく、確実に双日の成長ステージを進化させていくことが、私に課せられた使命だと申し上げました。
- そのためには、「収益の塊」をつくり、商社の課題である市況に左右されない安定的な収益基盤の構築を、スピード感を持って進めていくことを 何よりも重視してまいりました。
- 不確実、かつ、変化のスピードが格段に速まっている経営環境は、この先も常態化していくでしょう。その一方で、脱炭素社会の実現、デジタルトランスフォーメーションと、新たに価値を創造するビジネスモデルを創る機会もたくさん生まれています。
- その新たなビジネスチャンスと、さらに社会と当社、双方の成長と発展に活かしていきたいと思っております。
- 双日は、次の新しいステージを見据え、不断の努力を重ねています。
- 引き続き、当社のお客様との強いパートナーシップを礎に、すべてのステークホルダーの皆さまと真摯に向き合い、対話を重視し、期待に応え続けてまいります。

以上で私からの説明を終わります。

