



## 双日株式会社 会社説明会

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、新型コロナウイルス感染症の収束時期や、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。

2021年12月18日  
双日株式会社  
(証券コード 2768)

## **目次**

**1. 会社概要**

**2. 業績・株主還元**

**3. リテール・コンシューマーサービス本部**

## 1. 会社概要

## 双日の概要

会社名	双日株式会社
事業内容	総合商社
設立	2003年
資本金	1,603億円
拠点数(*1)	国内：5 海外：77
連結対象会社数(*1)	国内：122社 海外：298社
連結従業員数(*1)	19,763名
最低購入代金(*2)	167,300円(100株)
時価総額(*2)	4,142億円
配当利回り(*3)	5.4%



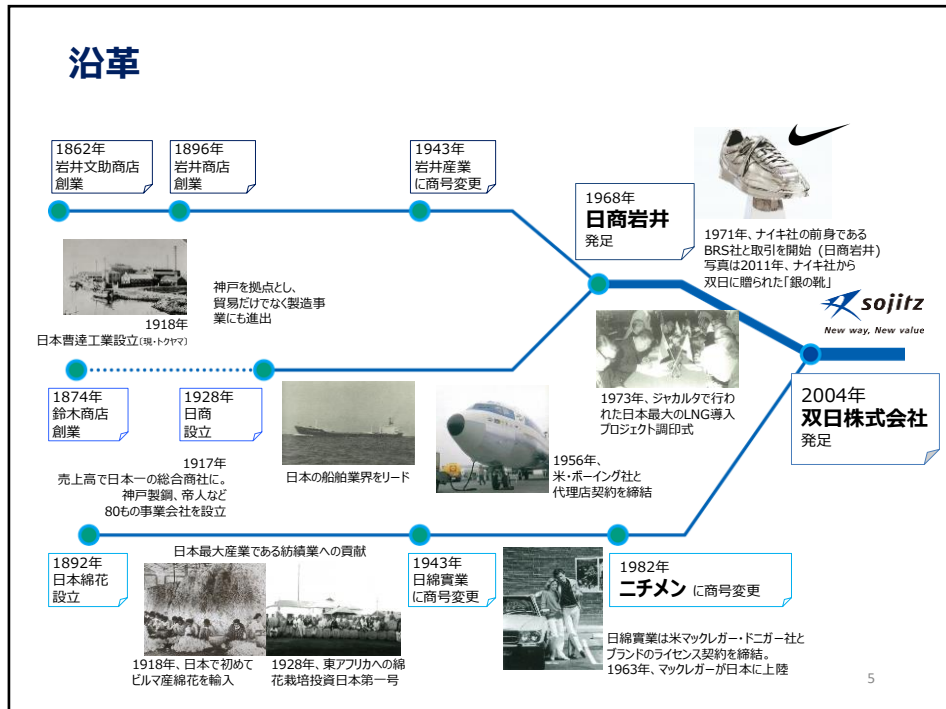
代表取締役社長  
CEO  
藤本 昌義

\*1 2021年9月末時点 \*2 2021年12月9日 終値時点  
\*3 2022年3月期配当予想と2021年12月9日終値より算出

4

- 当社は2003年に設立された比較的若い企業です。しかし、日商岩井株式会社（1968年設立）とニチメン株式会社（旧日本綿花株式会社、1892年設立）が経営統合されたため、100年以上脈々と紡いできた歴史があります。

## 沿革



- 当社は100年以上の歴史のなかで、ボーイング・カンパニーと1956年に代理店契約を締結し、その後60年以上の歴史をもつことや、ナイキシューズを日本に送り込んだ実績があります。
- 現在も必要なものを必要なところへお届けするのが商社の使命、という精神で社会課題に取り組んでいます。

## 双日の経営理念

### 企業理念

双日グループは、誠実な心で世界を結び、  
新たな価値と豊かな未来を創造します。

### グループスローガン

*New way, New value*

### 行動指針

強い個を活かす組織力をもとに創造性を発揮し、  
すべてのステークホルダーに貢献するための行動指針

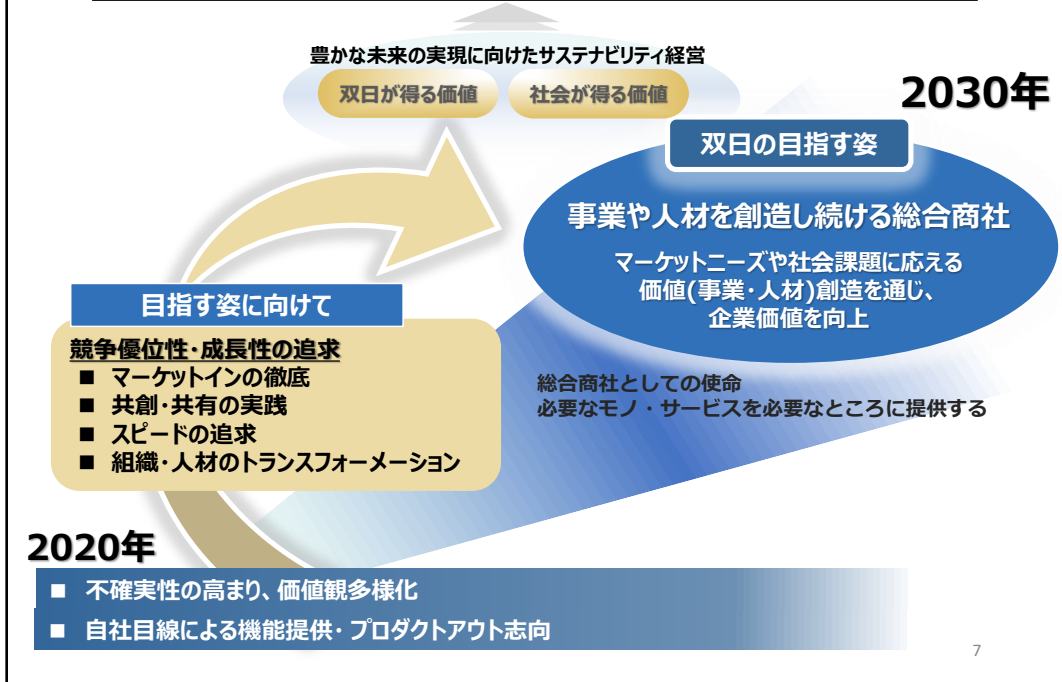
1. 確かな信頼を築く。
2. 将来を見据え、創意工夫する。
3. スピードを追求する。
4. リスクを見極め、挑戦する。
5. 強固な意志でやり遂げる

6

- 企業理念にもある通り、新たな価値で豊かな未来を創造することを大事にし、企業活動を行っています。

## 目指すべき姿・方向性

企業理念：双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します



- 1874年鈴木商店が創業され、その後、株式会社ダイセル、株式会社神戸製鋼所、日商岩井を生み出しました。  
時代が変わっても、常に鈴木商店のようにその時代において必要なものを届け続ける価値ある会社でありたい、そのような人材を輩出したいという思いをもって、当社の目指す姿や事業、人材を創造し続ける総合商社であると謳っています。
- 2021年5月からスタートした「中期経営計画2023」では、成長投資として3年間で3,000億円を実行し、収益を伸ばしていきます。

## 事業紹介

- ✓ 2021年4月に実施された機構改革により、2021年度より7本部体制がスタート。
- ✓ 本部間の垣根を越えて「共創と共有」を実行し、マーケットのニーズに応えることで競争力の強化と新しい事業を創造。

### 主要事業



自動車

- ・ディーラー事業 (BMW・Volvo等)
- ・自動車組立・卸売事業
- ・部品事業

等



航空産業・交通プロジェクト

- ・Boeing代理店
- ・船舶事業
- ・北米鉄道

等



インフラ・ヘルスケア

- ・病院事業
- ・再生可能エネルギー事業
- ・工業団地

等



動画をご覧ください。

8

## 【当社事業について】

### ● 自動車本部

日本車、韓国車、中国車、BMW等のドイツ車を新興国や日本、アメリカ合衆国で卸売り、ディーラー事業を展開しています。年間で約50億円の利益をあげていますが、引き続き新興国で新たな事業を展開しようといくつか案件に着手しており、成長途中です。

### ● 航空産業・交通プロジェクト本部

ボーイングを中心とした航空、船舶、鉄道など、人や物の移動をお手伝いする事業を展開しています。特に日本の空は当社が中心となり展開しています。

### ● インフラ・ヘルスケア本部

「中期経営計画2023」で3,000億円投資するうちの3分の1にあたる1,000億円を投資計画に掲げている当社の収益ドライバーの1つです。太陽や風といった自然資本を使って発電を起こす再生可能エネルギー事業に強みをもち、実績を積み上げています。また、2020年5月、トルコ・イスタンブールで総事業費約2,000億円、病床数2,682床と、日系企業が施設運営に関与する病院としては国内外含め、最大規模となる総合病院を開院。新型コロナウイルス感染症患者を引き受けました。病床不足というトルコの国家的課題に対して、ビジネスを通じて課題解決を提案し、両国の絆を深める象徴的なプロジェクトになりました。そして、トルコにおける知見、ノウハウ、人材といった資産を最大限に生かし、オーストラリアにおいても総合病院を建設し、2025年に開院予定で、同国ビクトリア州における医療インフラ投資として最大規模となります。当社の事業は自らの成長だけでなく、社会課題を解決するところが主軸です。事業を通じて社会に貢献していきたいと取り組みをしています。



## 事業紹介

### 金属・資源・リサイクル



・上流権益（原料炭・レアメタル）  
・鉄鋼  
・リサイクル

等

### 化学



・メタノール  
・合成樹脂  
・レアアース

等

### 生活産業・アグリビジネス



・化成肥料  
・マグロ  
・ヤマザキビスケット

等

### リテール・ コンシューマーサービス



・ロイヤルホールディングス  
・商業施設  
・北米牛肉輸入



詳細、後ほど説明します

9

## ● 金属・資源・リサイクル本部

鉄鋼事業のほかに石炭資源を当社では扱っています。石炭には2種類あり、1つは電力の材料となる発電材料の一般炭。もう1つは鉄鋼製品の原料となる原料炭です。電力炭は太陽や風といった再生可能エネルギーが代替材料となるため、2030年までに一般炭権益をゼロにします。保有している資産は売却などで二酸化炭素排出削減に努めます。一方、原料炭はまだ代替材料の技術開発に多くの時間を費やすことが産業界でみられているため、しばらく続け、2050年までにゼロにする方針です。

一方で、なくすばかりではなく、電池等の廃材が都市鉱山として多く排出されるため、リサイクルを模索する事業にも参画し、技術を加えることで有効活用できるように取り組んでいます。

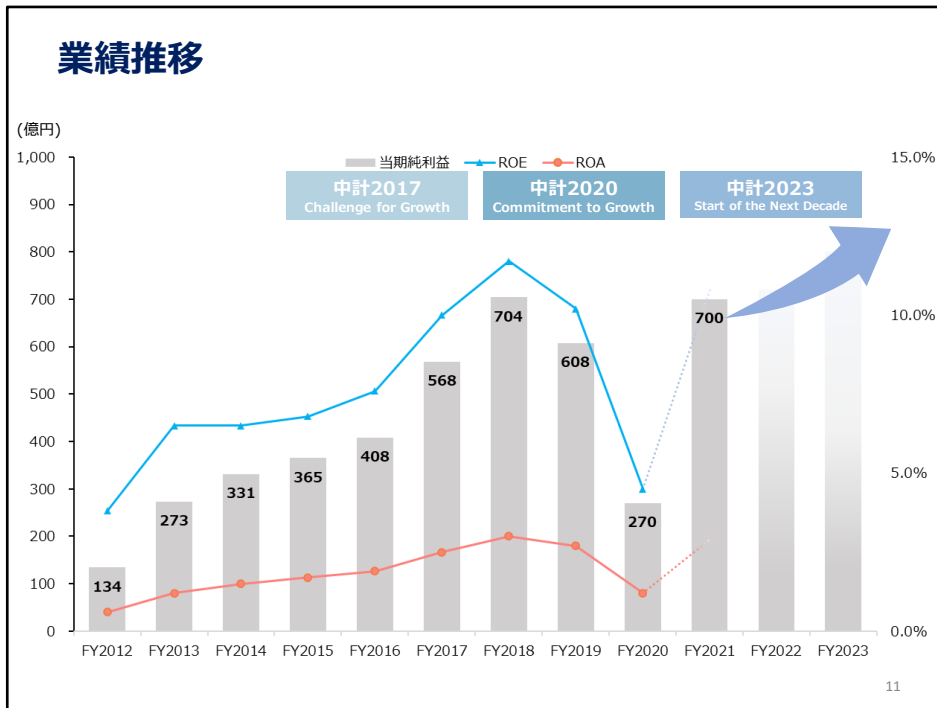
## ● 化学本部

5,000社のお客様に必要な商品を提供していて、年間100億円の収益を掲げる非資源分野では一番の稼ぎ頭です。

## ● 生活産業・アグリビジネス本部

第一次産業を一手に引き受けていますが、特に、フィリピン、タイ、ベトナムの3か国でトップシェアの化成肥料事業を展開しています。

## 2. 業績・株主還元



- 2012年度から2018年度まで7期連続で増益です。しかし、2019年度は米中貿易摩擦の影響で利益を落としました。2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響で世界中の経済活動がロックダウンによりストップしたため、半減しています。それでも配当はしっかりと継続的に絶やさず実行しています。
- 2021年度は「中期経営計画2023」の初年度ということで、当初は当期純利益530億円の計画を立てましたが、足元の経済回復に伴い、業績が好調に推移しているので700億円に上方修正しています。

## 2022年3月期 第2四半期決算 サマリー

- 上期決算における**過去最高益**を達成
- 当期純利益は期初計画を上回る進捗となり、**通期見通しを上方修正**
- 中間配当を9円、期末配当金額を45円に修正し、**増配**を予定。
- **連結配当性向は30%程度**

	20年9月期 実績	21年9月期 実績	前年同期比 差異	22/3期 期初見通し	22/3期 修正見通し
当期純利益	91	394 ★	303	530	700 ↑
	22/3期 期初見通し	22/3期 修正見通し			
ROE	8.4%	10.8 %			
ROA	2.2%	2.9 %			
配当	中間：7円※ 期末：35円	中間：9円※ ↑ 期末：45円			

### ★：当社過去最高益（上期）

（※）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いたしました。22/3期中間配当について、株式併合の影響を考慮した場合、45円となります。

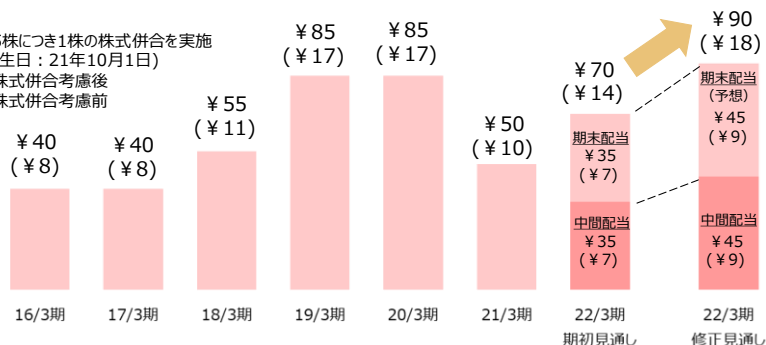
## 2022年3月期通期見通し（セグメント別当期純利益）

(億円)	21/9期	22/3期	22/3期	足元の状況
	実績	期初見通し	修正見通し (11月2日公表)	
■自動車	34	50	55	<ul style="list-style-type: none"> <li>■自動車 半導体不足の影響を織り込むも、上期の進捗を踏まえ、上方修正</li> <li>■航空産業・交通プロジェクト 一部航空関連取引の回復の遅れを踏まえ、下方修正</li> <li>■インフラ・ヘルスケア 新規及び実行済み案件の収益化の遅れを織り込み、下方修正</li> <li>■金属・資源・リサイクル 石炭市況等の足元市況の堅調な推移を織り込み、上方修正</li> <li>■化学 メタノール価格及び合成樹脂取引の上期の堅調な推移を踏まえ、上方修正</li> <li>■生活産業・アグリビジネス 新型コロナウイルス感染症による東南アジアでの事業における回復の遅れを織り込み、下方修正</li> <li>■リテール・コンシューマーサービス 新型コロナウイルス感染症による東南アジアでの事業における回復の遅れを織り込み、下方修正</li> <li>■その他</li> </ul>
■航空産業・交通プロジェクト	14	45	40	
■インフラ・ヘルスケア	12	75	65	
■金属・資源・リサイクル	162	120	310	
■化学	68	105	120	
■生活産業・アグリビジネス	48	50	40	
■リテール・コンシューマーサービス	19	50	40	
■その他	37	35	30	
合計	394	530	700	

## 配当政策

- 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
- 下限配当：中期経営計画2023より、PBR1倍に至るまでは時価DOE4%、PBR1倍到達後は簿価DOE4%を設定

※株式5株につき1株の株式併合を実施  
(効力発生日：21年10月1日)  
上段：株式併合考慮後  
下段：株式併合考慮前



当期純利益	365億円	408億円	568億円	704億円	608億円	270億円	530億円	700億円
配当性向	27.4%	24.6%	24.2%	30.2%	34.8%	44.4%	30%程度	30%程度

(注1) 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いたしました。16/3期～22/3期中間配当については、株式併合の影響を遡及した金額を記載しております。なお、グラフ内 ( ) の金額は株式併合の影響を考慮しない金額を参考値として記載しております。

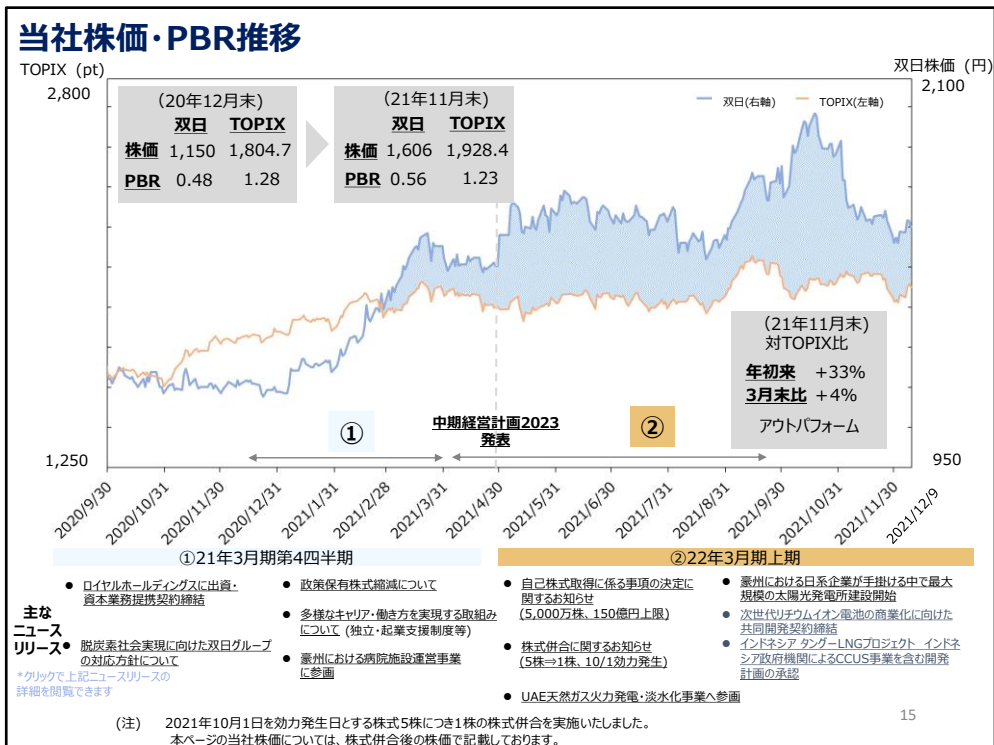
(注2) 時価DOE：年間配当総額÷(当社株価日々の終値の当該年度の年間平均×期末発行済株式数)

簿価DOE：年間配当総額÷当該年度末の株主資本 (簿価)

尚、時価DOEが簿価DOEのいずれを用いるかについては22年3月期末時点のPBRで判定。

14

- 当社の配当基本方針は、安定的、継続的に配当を実施する事、また連結配当性向は30%程度です。
- 業績を上方修正したことに伴い、年間配当額1株当たり70円から90円に増配し、期末配当は1株当たり45円を予定しています。

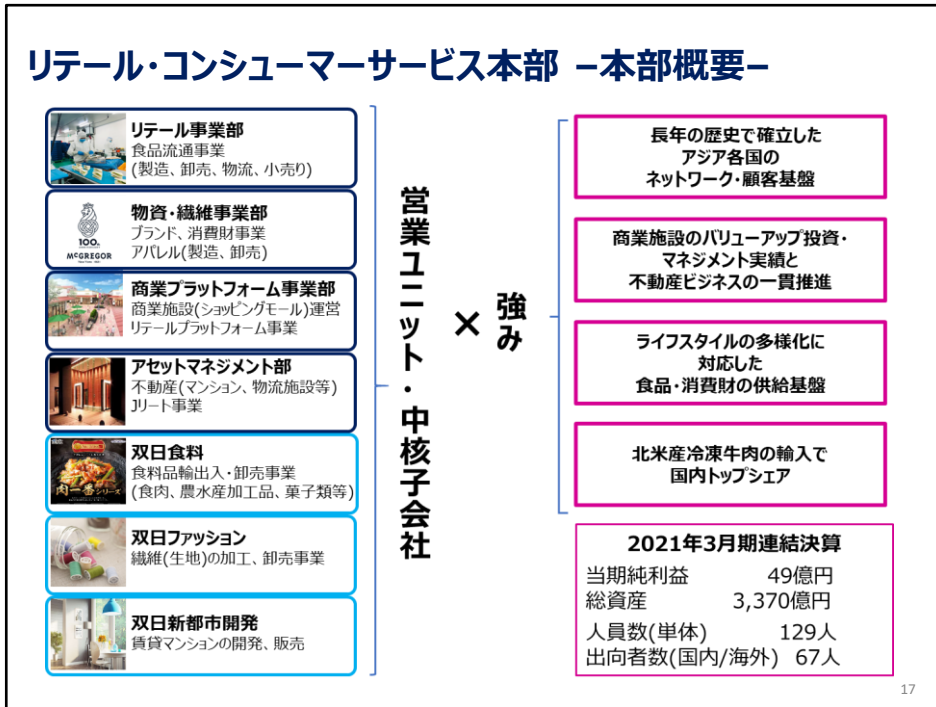


- 「中期経営計画2023」発表前後の2021年3月から株価が堅調に推移していますが、満足していません。PBR (=株価純資産倍率) は0.6程度です。様々な業種を扱っていると、 conglomerate discount というかたちでどうしても正当に評価されないところがあるのかもしれない。この「中期経営計画2023」では、しっかりと情報開示し、稼ぐ力をつけ、対話力を強化し、市場に正しく評価することでPBR1倍超を目指します。

### 3. リテール・コンシューマーサービス本部



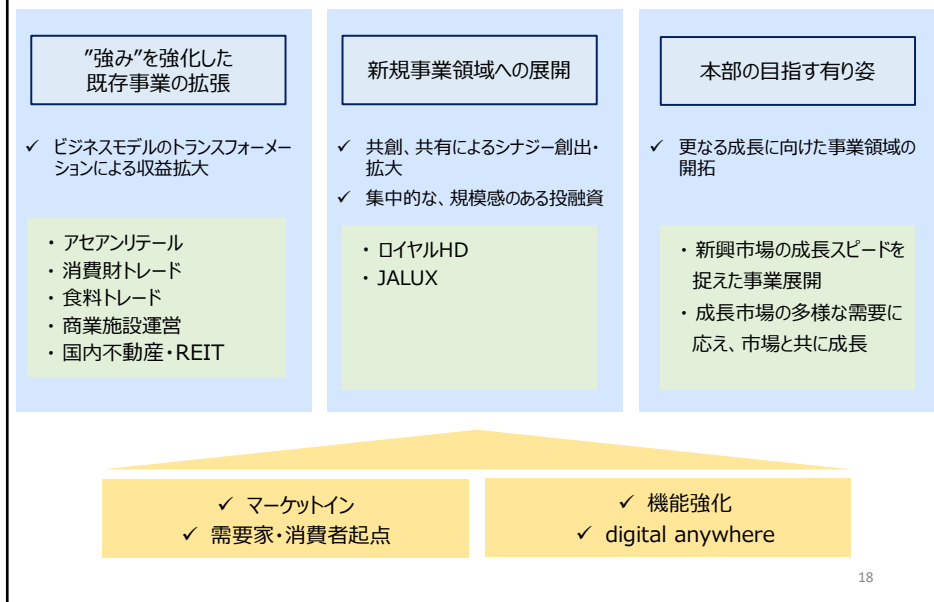
## リテール・コンシューマーサービス本部 -本部概要-



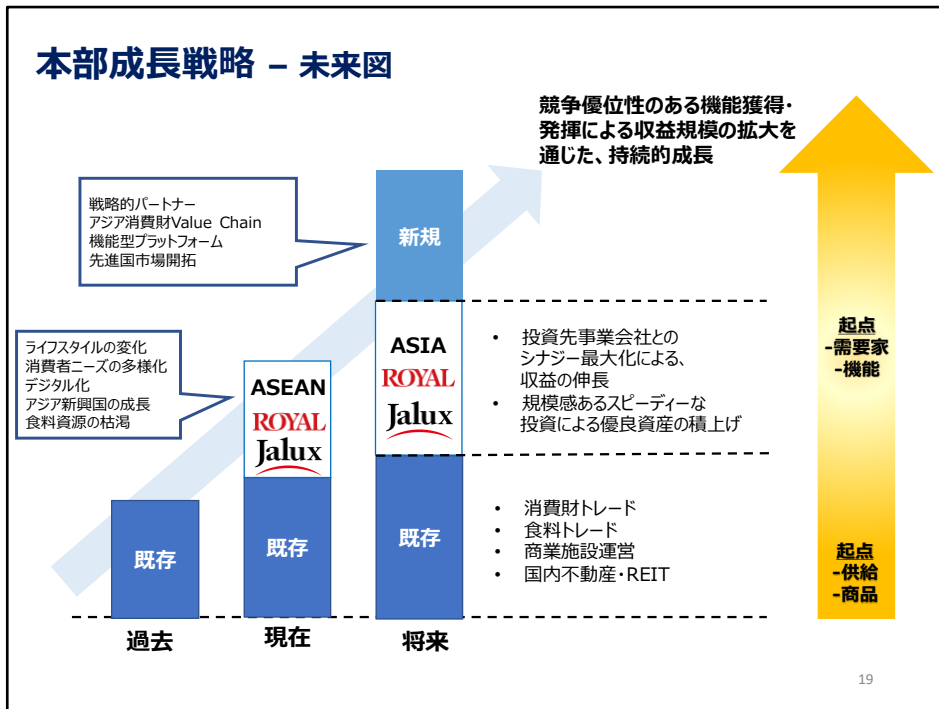
17

- 当本部は2021年4月の機構改革で旧リテール生活産業ホームと旧産業基盤都市開発本部の一部事業領域を再編し、リテール事業部、物資・繊維事業部、商業プラットフォーム事業部、国内不動産を扱うアセットマネジメント部を統合させたものです。
- 1つ大事なキーワードがあります。それは消費者あるいは需要化起点のビジネスモデルの展開です。当社は商品がはじめにありきの事業モデルを展開してきました（例えば、自動車を起点とするビジネス、資源を起点とするビジネス）。  
ただし、そのビジネス戦略のなかでは、様々に変化する需要や消費者起点としたビジネス需要に十分に答えきれないことが長年の課題でした。当社は需要や消費者の起点としたニーズに応えるべく、消費者起点（＝マーケットイン）のビジネスモデルを現中期経営計画においても強く掲げています。消費者・需要家を起点におくことで、当社事業領域は1つの線につながっているような世界が見えます。その点を繋いで需要ニーズに応えることが、当本部のミッションだと考えます。
- 変化する需要は国によっても大きく異なります。経済の発展段階に応じて、求められるサービスの質や量も大きく変わってきます。各国の経済発展段階を敏感に捉え、その国々の消費者・需要家に応じていくマーケットインの戦略を実行したいと考えています。

## リテール事業領域における成長に向けた戦略



- 戦略において大きく3つの柱があります。米国からの牛肉輸入、商業施設運営等、経験値のある事業領域をさらに強化すること、そして新たなパートナーとの戦略を構築する新規事業の取り組みです。福岡発祥の有名な食品企業であるロイヤルホールディングス株式会社との資本業務提携を2021年2月に実現させました。新たなパートナーとの事業領域、あるいは株式会社JALUXとの協業といったパートナー戦略のなかでの事業領域に取り組んでいきたいと思っています。さらに、目指すべき姿、将来の姿として様々な経済の発展を今後期待される新興国で新たなビジネスモデルの展開を実現したいと考えております。
- 3つの戦略を支える支点としてマーケットイン戦略、需要家・消費者起点でのビジネス展開、機能強化、デジタルツールを通じた新たな変革と価値の創造というものを目指して参ります。



- 戦略を通じて、既存のビジネスに加え、パートナーや成長が期待できるASEAN市場、そこでの収益の積み上げ、さらにはアジアでの戦略実現を通じて新規事業での収益の積み上げを行い、成長を図ります。

## ロイヤルホールディングスとの取り組み - 日本一質の高い“食”&“ホスピタリティ”グループを目指す

- 2021年3月にロイヤルホールディングスへの出資を実行
- 2021年4月より機内食事業会社を連結子会社化

<p><b>外食事業</b></p>  <p>売上高 626億円(19年度) 463億円(20年度)</p> <p>店舗数 511店舗</p> <p><b>事業内容</b> (展開ブランド) ロイヤルホスト/天丼てんや/シズラー/ シェーキーズ等の多種多様な飲食業態を 展開。</p>	<p><b>コントラクト事業</b></p>  <p>売上高 347億円(19年度) 186億円(20年度)</p> <p>店舗数 186店舗</p> <p><b>事業内容</b> 空港内、高速道路内のレストラン &amp; ショップ/企業内給食施設等の多種多様 な飲食業態を展開。</p>	<p><b>ホテル事業</b></p>  <p>売上高 303億円(19年度) 140億円(20年度)</p> <p>店舗数 42棟</p> <p><b>事業内容</b> 「リッチモンドホテル」などのビジネスホテルを 全国に展開。</p>
<p><b>食品事業</b></p>  <p>売上高 109億円(19年度) 82億円(20年度)</p> <p>【写真】家庭向けフローズンミール 『ロイヤルデリ』</p> <p><b>事業内容</b> 外食インフラ機能として、主に外食事業お よびコントラクト事業に対する食品製造、 購買、物流業務ほか、グループ外企業向 けの食品製造を行う。</p>	<p><b>機内食事業</b></p>  <p>売上高 95億円(19年度) 23億円(20年度)</p> <p><b>事業内容</b> 関西国際空港、福岡空港、那覇空港、 羽田空港、成田国際空港における機内 食を調製・搭載。</p>	<p><b>海外事業</b></p>  <p><b>事業内容</b> 天丼てんやのフランチャイズビジネスを展開。 海外事業を拡大すべく2021年8月にロイ ヤルHDと双日の共同出資によるシンガ ポール現地法人を設立。</p>

20

- 今回、資本業務提携が実現したロイヤルホールディングス株式会社はロイヤルホストだけでなく、他にも様々な事業領域での大きく優良なポートフォリオを有しています。
- 1つはコントラクト事業です。店舗運営や食品企業の運営を主軸とする事業領域で、サービスエリアやパーキングエリアの運営を受託しており、日本一の運営会社です。
- また、ホテル事業では、福岡県中央区天神にもあるリッチモンドホテルというブランドで事業展開を進めています。ビジネスマン向けホテルですが、比較的プレミアムな高いクオリティと高いサービスのホスピタリティを実現させています。
- そのほか、食品の外販事業、機内食事業も運営しています。

## ロイヤルホールディングスとの取組み

### ■ ロイヤルホールディングスとの共創によるシナジーの最大化

#### ロイヤルホールディングスとの取組み方針

ROYAL

- 当社が保有する国内外「ネットワーク」とロイヤルHDが保有する「コンテンツ」を活用し、親和性の高い事業を推進するとともに、新たな商品・サービス・価値を共に創出・提供することで、両社の企業価値の向上を目指す
- 多様化する消費者ニーズに応じた、より良い生活の実現を目指す

#### [取組み事例]

購買・物流	双日グループの調達力を活かした購買コスト低減、物流効率化に向けた取組み検討
工場	B to B 強化、双日グループ協力工場との協業検討
コントラクト	双日グループネットワークを生かした空港拠点出店検討、マーチャンダイジング見直し（高速道路SA・PA）
海外事業	海外事業パートナー、M&A案件を共同で発掘
ホテル	新たな事業領域への進出検討、レジャー需要取込み強化

21

- ロイヤルホールディングスは素晴らしいコンテンツをもっており、当社のもっているネットワークを通じて展開することで新たな事業領域、商品価値を展開していくことができると考えています。
- コントラクト事業においては、当社が有する商業施設の運営ノウハウとロイヤルホールディングスが長年進めていたサービスエリア、パーキングエリアでのビジネス展開のノウハウを持ち寄ることで、さらなる成長を図りたいと考えています。
- 海外事業については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で進んでいなかったロイヤルホールディングスのノウハウを有した事業の海外展開を通じて、両社の成長を図りたいと感じています。
- 具体的に資本業務提携後、様々な事業領域での収益向上に取り組んできました。その結果、当社にとっての成長と、ロイヤルホールディングスのさらなる成長の実現の加速となればと考えております。

## 機内食事業

- ボーイング社の販売代理店として**60年以上**に渡り航空関連ビジネスに携わっており、**航空関連事業等に強みを有する**双日の空港運営事業を活かした機内食事業の**国内空港への展開**
- 双日の**海外エアライン**のコネクションを通じた**機内食の海外販売拡大**
- ロイヤルグループ/双日との**協業**による**非航空系チャネル**への販売推進

### 双日の空港運営事業

- ・熊本国際空港
- ・下地島空港
- ・パラオ国際空港
- ・ハバロフスク空港



2021年4月  
機内食事業会社  
双日ロイヤルインフライトケイタリング(株)  
を連結子会社化

### 双日ロイヤルインフライトケイタリング(株)

- ・国内最古の機内食事業会社(1951年～)
- ・世界最高レベルの品質
- ・拠点別で圧倒的なシェア (関西50%/福岡95%/那覇100%)

2019年度 国内空港旅客数ランキング

順位	空港	年間旅客数 (国内+国際)
1	東京国際	81,707,536
2	成田国際	39,541,269
3	関西国際	28,663,014
4	福岡	23,035,578
5	新千歳	22,814,950
6	那覇	20,613,659
7	大阪国際	15,765,029
8	中部国際	12,590,387
9	鹿児島	5,769,120
10	仙台	3,718,180

機内食シェア  
50%

機内食シェア  
95%

機内食シェア  
100%

22

- 機内食事業において、ロイヤルホールディングスは長年経験を積み上げています。日本で一番歴史の古い機内食事業会社はロイヤルホールディングスで、博多—羽田間の日本航空向けの機内食を提供したのがその歴史の始まりです。当社は航空業界においてはボーイングの代理店を通じ、様々なネットワークを有しています。そうした航空会社との様々なネットワークを通じ、ロイヤルホールディングスが長年培ってきた商材を展開することで更なる事業拡大を図りたいと思います。

