

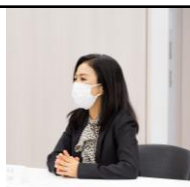


## 双日株式会社 会社説明会

**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いたします。

**2023年3月11日**  
**双日株式会社**  
(証券コード 2768)

## 登壇者紹介



### 遠藤 友美絵

東京都出身

- ◇ 1991年 入社
- ◇ 2013~2017年 IR室IR課長
- ◇ 2017~2019年 人事総務部グローバル・ダイバーシティ推進課長
- ◇ 2019年~ IR室長
- ◇ 2021年~ 執行役員 IR室長
- ◇ 2022年~ 執行役員 IR担当本部長

**If life gives you lemons,  
make lemonade.**

## 目次

### 1. 会社概要

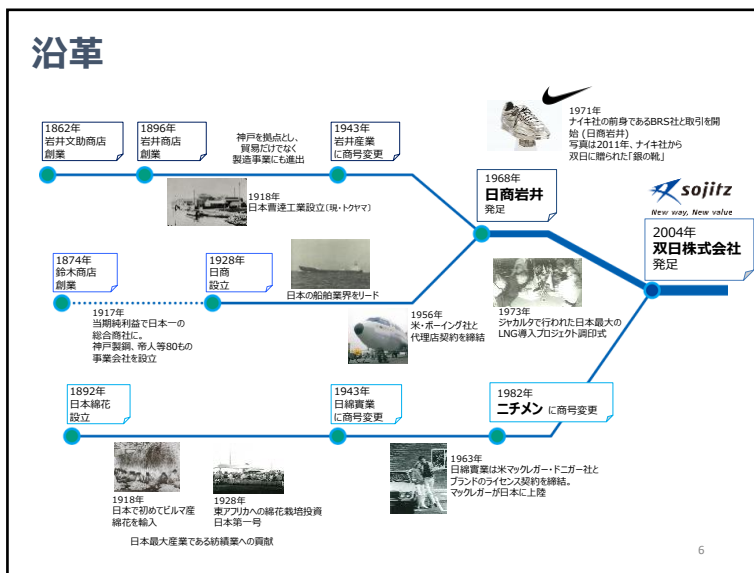
### 2. 業績・株主還元

### 3. 社会と双日

# 1.会社概要



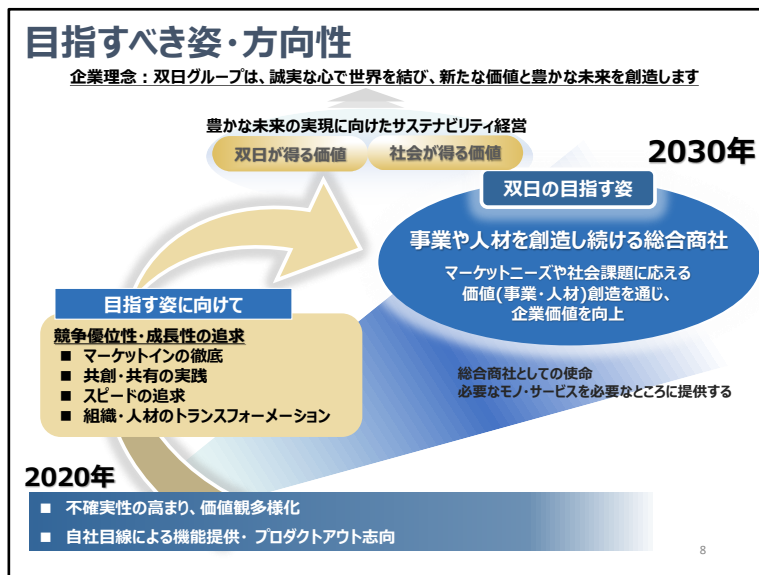
- 2003年設立。
- 今期利益見通しは1,100億円。
- 足元株価ベースで時価総額6,000億円超。
- 今年度の1株当たり配当130円、期末配当65円の見通し。
- 足元の株価ベースで利回りは4.5%～5.0%で推移。



- 2003年、旧日商岩井と旧ニチメンが合併を経て設立。比較的若い会社ではあるが、それぞれの会社は、100年以上の歴史を脈々と紡いできた。
- 例えば、長きにわたり米国ボーイングの国内民間航空機販売代理店として航空機業界では圧倒的な強みを持ち、日本の空は双日の独壇場とも言える。
- ナイキを世に送り出したのも当時の日商岩井。
- 必要なモノ・サービスを必要なところへお届けすることを生業とし、事業活動を行っている。

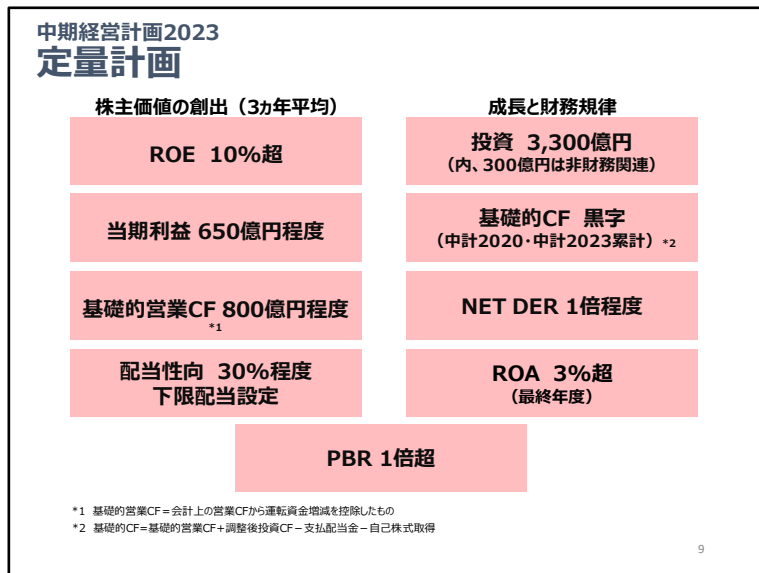


- 双日が設立した当時に策定した企業理念。
- 新たな価値と豊かな未来を創造することを企業理念としてしている。
- そして、その価値は、新しい発想、新しい方法で生み出すのだというグループスローガンがそれを表している。
- その価値は、地域経済の発展や雇用の創出などの社会が得る価値と、持続的な成長を実現する双日が得る価値の、2つの価値を追求している。












- こちらは2021年4月に公表した当社の3カ年経営計画、中期経営計画2023Start of the Next Decade（以降、「中計2023」）。
- この計画のこれまでの計画との違いは大きく2つ。
- ひとつめは、2030年という10年先を見据えて、「事業や人材を創造し続ける総合商社」という、双日があるべき姿を示していること。
- 従来は、当社が持つ機能や商材を社会に提供してきたが、それでは多様化するマーケットニーズや気候変動、循環型社会というメガトレンドに  
 応えられる価値は生まれにくい。  
 そういった多様化するニーズや社会課題を解決できるような価値、消費者目線（マーケットイン）を徹底して価値を生み出す会社、あるいは、そういった価値を生み出せる人材を創出していきたい。



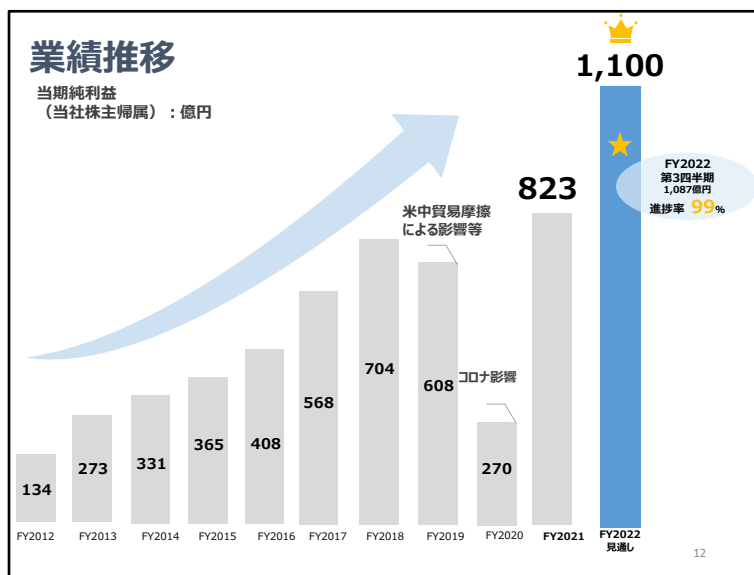


- 中計2023策定当時掲げた9つの定量計画のうち、ROEや基礎的CF等は既に大きく上回って達成。
  - まだ、PBRは0.7倍強で1倍に達していない。
  - 株価をベースにした自社でコントロールできないものを定量計画とすることは、社内でも議論があったが、当社は「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の2つの価値を徹底して追求し、持続的に企業価値向上を追求していきたいという思いがある。
- 株価を意識した経営をしていくという経営の思いを含め、当目標を設定した。それがこれまでの中計とは違う2つ目の点。

## 2. 業績

| 主要事業  |  |   |
|---|--|---|
| 自動車販売の実績<br><b>40年超</b><br><br>地域密着型の<br>セールス・マーケティング力 | ボーイング代理店<br>航空機取り扱い実績<br><b>900機以上</b><br><br>(国内シェアNo.1) | <b>成長力</b><br>発電資産 <b>8倍</b><br><br>持分容量<br>2022年3月期末実績2013年3月期比 |
| <b>総合商社唯一の</b><br><br><b>炭鉱操業</b>                      | <b>世界最大規模の</b><br><br>鉄鋼総合商社メタルワン<br>等からの安定収益             | 化学品トレード<br>顧客基盤<br><br><b>約5,000社</b>                            |
| 高度化成肥料<br>東南アジア3か国で<br><br><b>トップクラス</b>               | 北米産冷凍牛肉輸入等<br><br><b>国内トップシェア</b>                         | <b>東南アジアに</b><br><br><b>強い事業基盤</b>                               |

- 事業セグメントは7つ。
- 歴史的に機械、鉄鋼、金属資源に強みを持っている日商岩井、繊維、木材に強みを持っているニチメン、経営統合により、ソフトとハードが一緒になってシナジーが生まれた。
- 自動車事業はメーカーが直接いかない新興国を中心としたマーケットを彼らの代わりに開拓し自動車販売することに強みを持っており、40年以上の歴史がある。
- 豪州オーストラリアでは鉄鋼製品の原料となる原料炭の炭鉱事業を展開しているが、当社は、総合商社で唯一、自ら炭鉱操業機能を有している。
- また、三菱商事と世界最大規模の鉄鋼総合商社メタルワンに出資し、安定的な収益貢献を受けている。
- 産業の血液とも化学業界においてもお客様の必要とする商材を世界中から調達し需要家へお届けするトレードをこのサプライチェーンが分断される環境下において取り組んできた。
- 東南アジアの化成肥料事業は、展開しているタイ・フィリピン・ベトナムにおいてトップクラスのシェアを誇る事業。
- 北米産冷凍輸入牛ビジネスにも強い販路を持ち、卸売りとして主要リテール分野へ販売し、国内トップシェア。
- 地域としては東南アジアに強い基盤をもち、特にベトナムでは市場開放後、商社で1番早く駐在員事務所を開き、当時から同国の経済発展に繋がる事業を創出してきた。  
 例えば、工業団地、発電、肥料、飼料、製粉。  
 最近ではミニストップベトナムを展開。



- 2012年度以降 7年連続で増益を実現。
- リーマンショック後、低採算ビジネスから撤退し、資産性を地道に改善する一方で、将来の成長市場と捉えた太陽光発電事業に積極的に投資する等、非資源事業にシフト。
- その後、2019年度と2020年度は、米中貿易摩擦やコロナ影響で収益が一旦減少。
- 昨年度は823億円と過去最高益を実現。
- 今年はさらにそれを上回る1,100億円の見通しで、概ね達成可能と見ている。

## 2023年3月期 第3四半期決算 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となり、過去最高益を達成
- 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
- 一方、資産評価見直しコストを織り込み、通期見直しは据え置き

| (億円)    | 21年12月期<br>実績 | 22年12月期<br>実績 | 増減     | 2023年3月期<br>修正見直し<br>(2月2日公表) | 進捗率<br>対修正見直し | ※ご参考<br>2023年3月期<br>見直し<br>(11月1日公表) |
|---------|---------------|---------------|--------|-------------------------------|---------------|--------------------------------------|
|         |               |               |        |                               |               |                                      |
| 当期純利益   | 620           | 1,087 ★       | +467   | 1,100                         | 99%           | 1,100                                |
| 基礎的営業CF | 813           | 1,156         | +343   | 1,500                         |               | 1,400                                |
| ネットDER  | 1.08倍         | 0.88倍         | ▲0.20倍 | 0.7倍                          |               | 1.0倍                                 |
|         |               |               |        | ROE                           |               | 14.1%                                |
|         |               |               |        | ROA                           |               | 4.1%                                 |
|         |               |               |        | 配当                            |               | 130円                                 |
|         |               |               |        |                               | 前期比<br>24円増配  | 130円                                 |

(中間65円/期末65円)

## 2023年3月期通期見通し



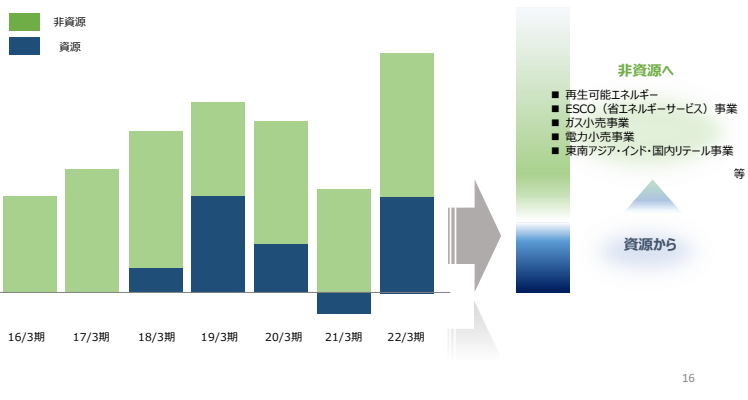
14

- 事業セグメントごとの1,100億円の収益状況。
- 今期は金属・資源・リサイクルの収益が全体の約50%を占めているが、当社はここに依拠するものではなく、むしろ、それを囲む非資源ビジネスを伸ばしていく。
- 例えば、80億円を示す自動車本部は、次の中計最終年度27/3期には200億円まで引き上げたいと考え、新たな事業案件に取り組んでいる。

### 3. 社会と双日

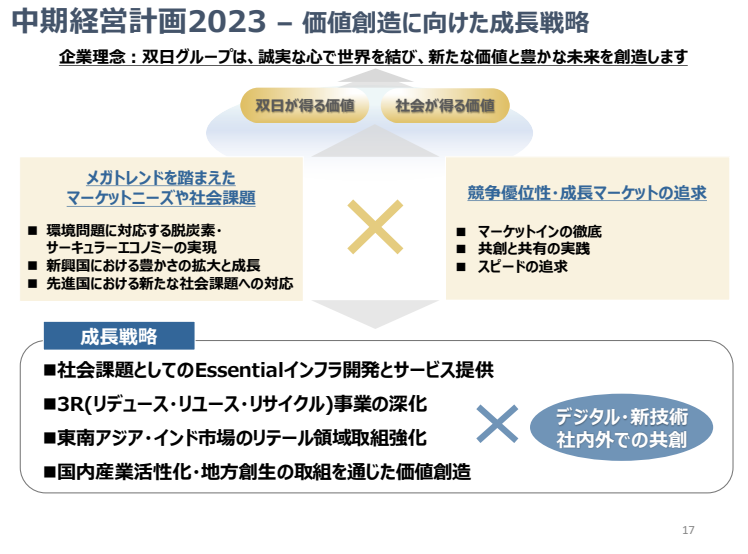
## 資源から非資源へ

- 22/3期、石炭市況の上昇等により823億円と双日発足以来過去最高益を達成
- 脱炭素社会への対応、安定的かつサステナブルな利益伸長に向け、中計2023の注力領域中心に非資源分野への成長投資を推進

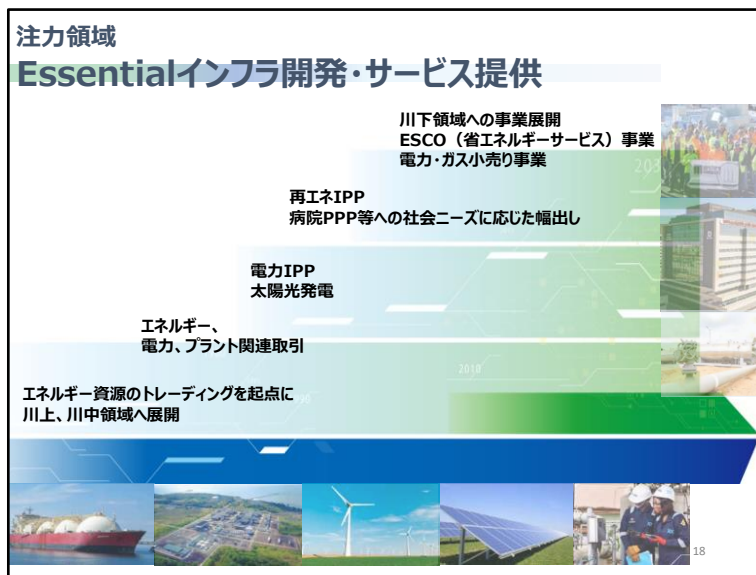


- 当社の当期純利益が石炭やLNGのような資源事業と、それ以外の非資源事業で、どれくらいの割合か。
- 一見、非資源がさほど伸びていないように思えるかもしれない。過去、自己資本の積み上がりが十分でなく、投資案件1件あたりの投資規模が数十億円だった。そこから獲得できる収益は限定的で非資源分野に注力しているとはいえ、伸び方が鈍かった。
- 昨今、自己資本が8,000億円とかなり積みあがっており、体力がついてきている。100億円を超える投資案件が複数以上出てきており、今後、非資源分野の投資案件からの収益貢献は加速する。
- 今期、1,100億円の見通しと、大台に乗ったが、まだまだだと思っている。これからどうやったら2,000億円までいくか議論し始めている。





- 当社が現在取り組んでいる成長戦略の考え方。
- 当社が生み出す事業は社会が得る価値と双日が得る価値の2つの価値を追求している。
- 気候変動、循環型社会、多様化するマーケットニーズ等、メガトレンドを踏まえ4つの領域に注力していく。
- 再生可能エネルギーに代表されるエッセンシャルインフラ、循環型社会事業（リサイクル事業）、リテール領域の取組、そして、国内産業の活性化への実現です。
- 循環型社会事業は、使用済みのスマートフォンやPC等のIT関連機器は都市鉱山として積みあがっていく。それをリユース、リデュース、リサイクルの考え方で新たな資源に変え、CO2削減に貢献していく事業。
- 3カ年で合計3,300億円の成長投資に取り組む。



- 高度経済成長時代以降、エネルギー自給率の低い日本はLNGや石炭を海外から輸入するしかなく、当社はインドネシアから日本へLNGを輸入する等、必要なものを必要なところへお届けするという方針のもと取り組んできた。
- そこから技術力、資金供与やパートナー組成等の役割を担いプラント建設や発電事業へと、次の役割を担うようになった。
- さらに時代の変化を先読みし、クリーンなエネルギーをよりクリーンな形でお届けしようと、2010年頃から太陽光発電や風力発電等、自然資本を使った発電事業への投資を実行。
- 足元、ロシア・ウクライナ紛争に端を発したエネルギー価格の高騰で、エネルギー消費の効率化、省エネが喫緊の課題。
- 当社は総合商社の中でも一番に、電力をつくるだけでなく、エネルギーを効率的に使う省エネ事業、ESCO事業へ着目し、米国ペンシルバニアの事業会社 McClure（マクルーア）社を買収。



### McClure社概要

| 売上  | 従業員   | 主要顧客  |
|---|---|---|
| <br><b>US\$205mil</b><br>(2021年) | <br><b>本社130人</b><br>他事務所/ワーカーも含めた数は<br>ピーク時600人程度 | <br>ペンシルバニア州・メリーランド州の<br>地方政府、大学、学校、病院など |

- McClure社の主要顧客は学校、病院など
- ペンシルバニアのESCO最大セグメントである小学校・中学校・高校/病院でトップシェア
- 省エネコンサル～設計～施工～保守に至るフルサービスを自社で提供可能

学校向けESCOビジネス事例



省エネコンサル/診断/設計/工事



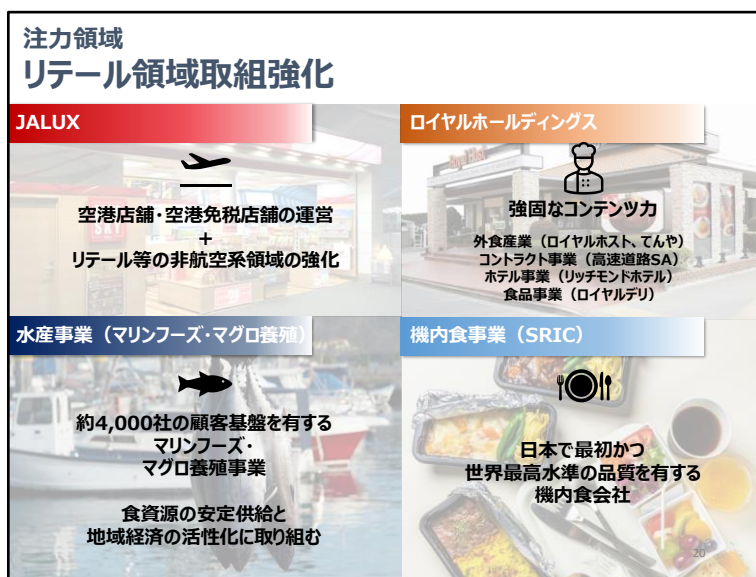
光熱費・維持費削減



- 変圧器の交換
- オートメーション導入
- 送風制御器交換
- ボイラー/チラー建替
- LED導入

19

- 子会社化したMcClure社は米国ペンシルバニア州にある会社で、売り上げは280億円、130人の従業員を有する会社。
- 省エネルギーサービスはESCO（Energy Service Company）事業とよばれ、顧客の光熱費や維持費の削減・効率化に向け、空調や照明の交換等の補修プランを提案し、設計や機器調達、取り付け工事等のサービスを行う。
- エネルギーの半分は照明や空調に消費されるという。その照明や空調の調節がエネルギーの効率利用化に向けて重要。
- このESCO事業はCO2排出量削減にも寄与する事業。
- McClure社は、米国ペンシルベニア州を中心に1953年から事業を展開し、同州内の最大セグメントである学校・病院でトップシェアの実績を持ち、省エネ機器や空調設備に関する技術・提案力を強みとしている。
- 米国は施設の老朽化が進んでいることによってエネルギー効率の低い設備が多く、結果としてESCO事業への需要が高まっている。
- 今後COVID-19対策となる空調設備の導入需要も高まっていくことから、McClure社が持つ機能は様々な社会的課題に対してのソリューション提供を可能とする。
- 当社では米国を皮きりに、その他の地域でもこのESCO事業の拡大に取り組んでいく。



- この中計2023が始まる前後からリテール事業エリアへの投資を加速している。
- ロイヤルホスト、てんやでお馴染みのロイヤルHDとの資本業務提携。
- ロイヤルHDは「天丼てんや」等をアジアの市場に展開し始めているが、双日のネットワークを通じて、更に海外展開を進めていきたい。
- また、日本航空と共同で、日本航空系の商社である株式会社JALUXに投資をしている。
- JALUXはBlue Skyでおなじみの空港の売店や、空港での免税店ビジネスを展開。
- 従前の単純な物販から、eコマースの強化、JALマイレージ会員約3,000万人と合わせてサービスを提供することで事業を拡充する等、ビジネスモデルの変革や新たな事業領域への展開を進める。
- マリンフーズは水産加工品のビジネスを行っていた、40年の歴史を持つ水産加工品会社。
- 大手回転すしチェーンやスーパーマーケット等、4,000にわたる顧客基盤を持つ会社を日本ハムから買収。
- また、静岡市のトライ産業というマグロ冷凍食品会社を買収し、100%子会社化。
- 供給先としてトライ産業、リテールと繋がっているマリンフーズといったように、川上と川下の両方を抑えることでサプライチェーンを強化し、成長を図る。

**注力領域**  
**3R(リデュース・リユース・リサイクル)事業の深化**

**取り組み事例①**  
**フッ素化合物の国内安定供給体制の構築への取り組み**

- 2023年2月9日 双日、Mexichem Fluor, S.A.de C.V. (以下、「Koura」) およびメキシカムジャパンで北九州市と企業立地協定を締結
- 本協定をもとに、北九州市の響灘臨海工業団地でのフッ素原料製造拠点の建設を目指し Kouraが保有する鉱山からの安定した原料調達体制を基礎とした日本国内におけるフッ素サプライチェーンの強化を図る
- 本取り組みは経済産業省の「サプライチェーン対策のための国内投資促進事業費補助金(第3公募)」にも採択されており、**国内産業の安定成長への貢献に期待**

フッ素原料とは…  
 半導体や次世代電池、医療などの産業に必要不可欠な素材である  
 フッ素化合物の原料 = フッ化水素

**取り組み事例②**  
**カナダ家電・電子機器リサイクル(ITAD※)事業**

- 2023年2月13日 双日とJX金属、カナダ最大手の**家電・電子機器リサイクル事業**での協業に合意
- 廃家電・廃電子機器を適切な処理により銅、貴金属、鉄、アルミ、プラスチック等に分別、リサイクル原料として販売

※ITAD : IT Asset Disposition

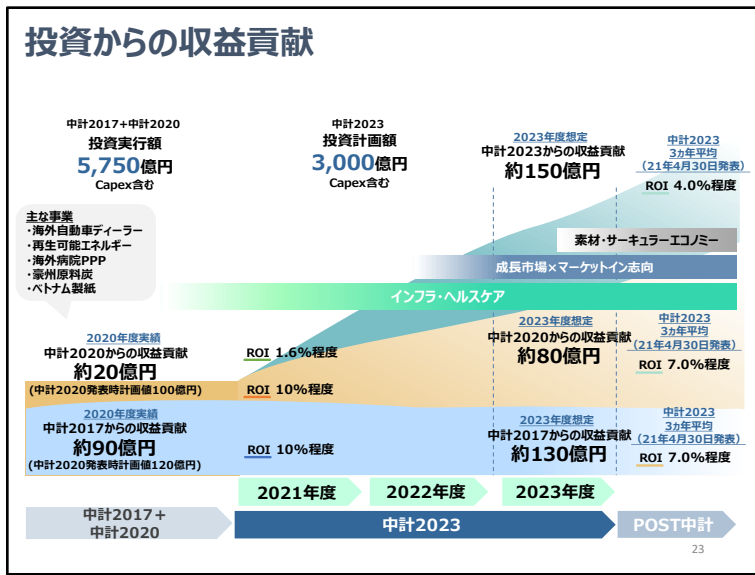
21

- 現在、ほとんどを国外からの輸入に頼っている半導体や次世代電池、医療等の産業で不可欠なフッ素化合物の国内安定供給体制の構築に、政府補助金も活用しながら取り組んでいる。
- また、スマートフォンやPC等、都市鉱山となった電子機器のデータを削除、分解し、新たな金属資源として使う、といった新規事業として、カナダ最大手の廃家電・廃電子機器回収・処理事業者に投資参画。

## 動画

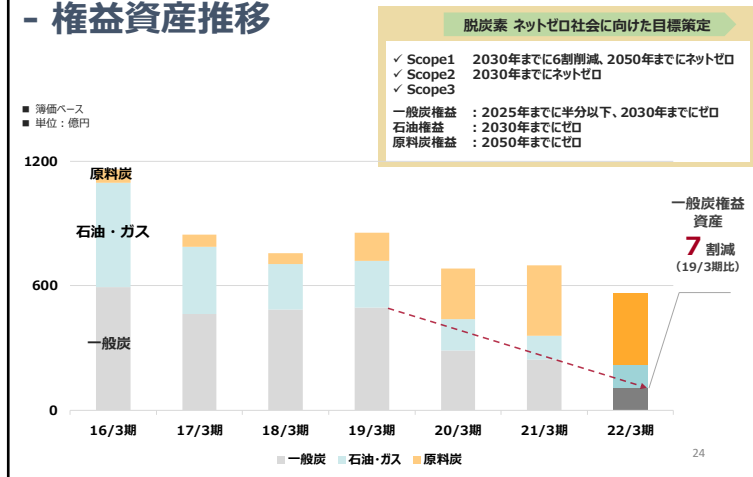
- 国内でも事業を展開している。
- 2022年8月に開業した長崎県五島市のラグジュアリーホテル「五島リトリートray（レイ）」は、地域経済活性化、雇用創出によって日本を元気にしたいという思いから建設した。
- 説明会開催日（23年3月11日）の12年前、東日本大震災によって、当社の事業の中でも被災した事業があった。これも水産食品会社だが、当時の当社社長は、震災後落ち着いたらすぐに現地に赴き、現場を見て、従業員とその家族の安全を確認し、雇用を守ろうと、すぐに操業を再開した。
- そういった当時の経営のDNAは確り引き継がれており、これから先、10年、100年先も、総合商社として、海外だけでなく、国内の発展に役割を果たしていきたい。

## 投資からの収益貢献



- 投資からの収益貢献は総合商社にとって成長の源泉のひとつ。
- 3,300億円(内、非財務関連300億円)の投資から、中計最終年度（2023年度）で150億円の利益を回収する計画。
- その先はもっと利益貢献額を伸ばしていきたい。

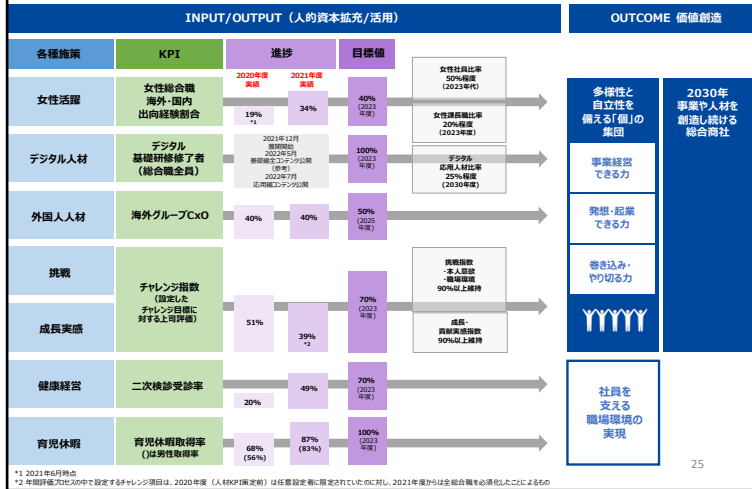
サステナビリティ・チャレンジ（脱炭素対応）  
**石炭・石油・ガス資産の削減実績**  
**- 権益資産推移**



- 積み上げていく新しい資産に対し、将来の脱炭素社会実現に向けて座礁化リスクの高い資産を減少させていくことも前広に取り組んでいる。
- 石油ガスや一般炭権益を2030年までにゼロにすると約束し、特に一般炭は2018年度500億円の資産を有しており、2025年までに半分にするという計画のところ、昨年度末までに7割削減済み。
- 座礁化リスクを早々に低減するよう取り組んでいる。



# 価値創造実現に向けた人材KPI



- 人材は商社にとって最大の資産。
- 個の成長が組織の成長、ひいては、双日の成長へとつながる仕組みづくりを推進。
- 昨年度、統合報告書にこれらの考え方をおさめたことを含め、日経統合報告書アワードでグランプリを受賞。

## 株主還元

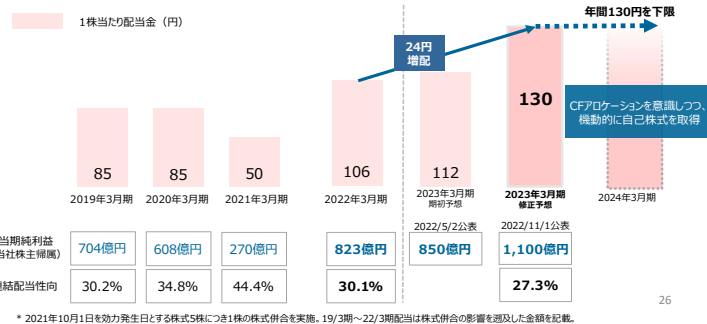
安定的かつ継続的に配当を行うとともに、内部留保の拡充と有効活用によって株主価値を向上  
連結配当性向30%程度を基本

### 2022年度 配当予定

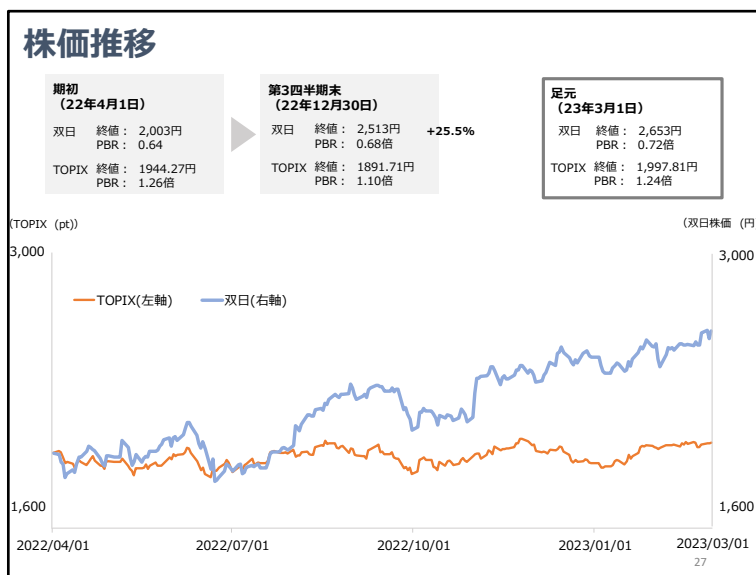
- 1株当たり配当金は、前期比24円増額の**130円**に増配

### 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**



- 「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」が基本方針。
- 今年度の1,100億円という純利益見通しを踏まえ、22年度の年間配当予想を1株当たり130円とした。期末配当は65円。
- 加えて、23年度の配当について、来年度の収益やキャッシュの創出力に手ごたえを感じていることもあり、1株当たり年間配当金の下限を130円とし、また、自己株式の取得を公表。
- このような公表は今回が初めてで、次の成長に向けて手ごたえを抱いている。



- 22年4月1日時点からの当社株価パフォーマンスは+約3割。
- ただし、PBRはまだ1倍超という目標には届かず、0.7倍程度に留まっている。
- 株価を上げる努力をし、PBR1倍超達成に向けて、全社一丸となって取り組んでいく。

前期実績823億円

今期見通し1,100億円

今期配当予想130円/株

配当利回り4.9%

(2023年3月1日終値)

## 本日のまとめ

時価総額6,124億円

PBR0.7倍

(2023年3月1日終値)

来期

下限配当130円/株

自己株式取得

