



SOJITZ IR DAY 2018
航空産業・交通プロジェクト本部

2019年2月25日
双日株式会社
航空産業・交通プロジェクト本部長
山口 幸一



目次

◆ 本部概要

◆ 本部方針・成長戦略

◆ 事業紹介

- ① 中古機・パーツアウト事業
- ② ビジネスジェット事業
- ③ 交通インフラ事業
- ④ 空港インフラ事業

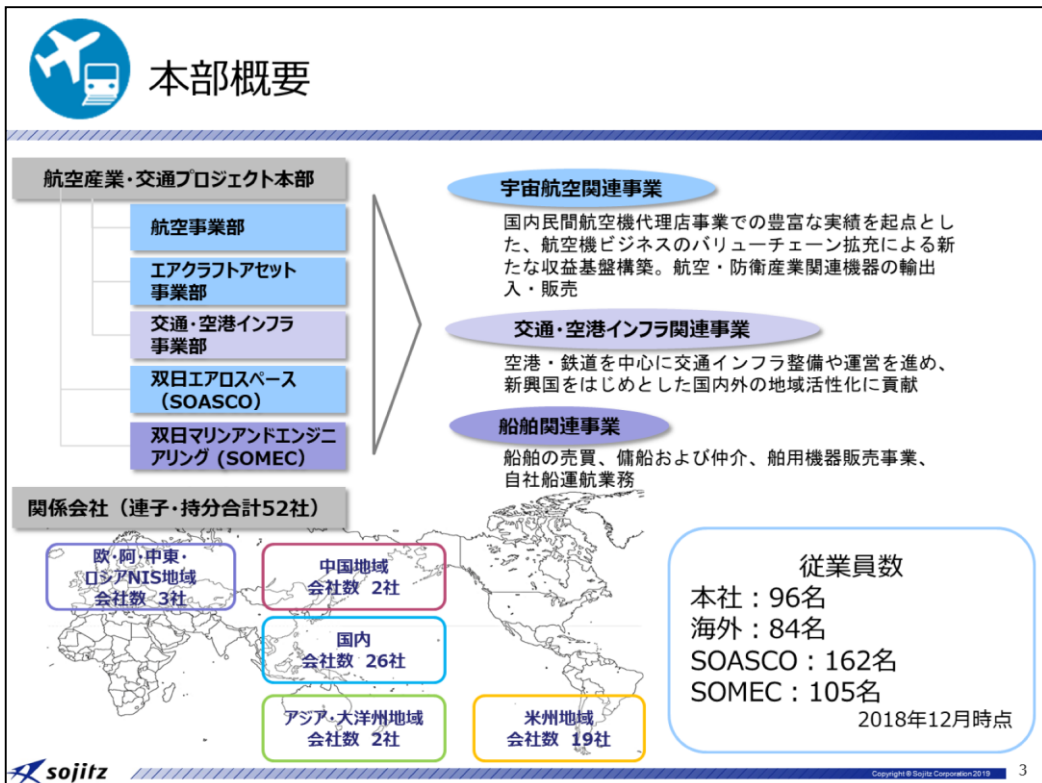
主要関係会社事業

- ・ 航空／宇宙関連機器事業（双日エアロスペース）
- ・ 船舶関連事業（双日マリンアンドエンジニアリング）

◆ 更なる成長へ向けて

将来情報に関するご注意

資料に記載されている業績見通しは、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状況や為替相場の変動など様々な要因により大きく異な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。



- 当本部は、航空・交通・船舶の三つを事業ドメインとする本部。
- 双日グループの中核事業会社9社のうち2社を擁し、グループ経営を志向。
 - 一つは、宇宙航空関連事業の双日エアロスペース（通称SOASCO）
 - もう一つは、船舶関連事業の双日マリンアンドエンジニアリング（通称SOMEK）
- これらの中核事業会社を含め、国内グループ会社26社、海外グループ会社26社（合計52社）を傘下に国内外での従業員総数447名で構成されている。



本部方針・成長戦略

【本部方針】 前中計での成長投資を通じて形成された収益の芽に対し、事業基盤の拡大と収益の刈取りを計画通りに進め、より安定的な収益基盤の構築を目指す

【外部環境】

(機会) 世界的な航空機需要、交通・空港インフラ需要、東京五輪需要、省エネルギー船・LNG船などの需要

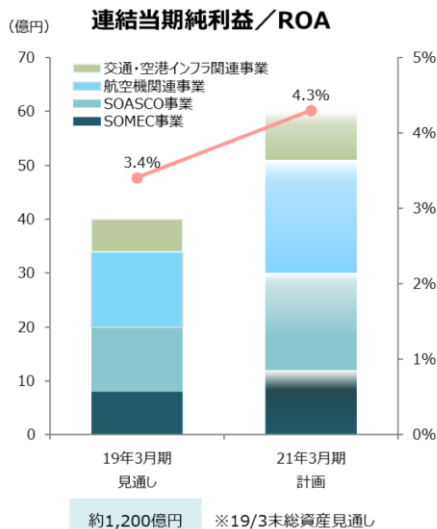
(リスク) 国内人口減少に伴う航空機需要の減少、新興国におけるカントリーリスク、国内造船産業の業績悪化に伴う取扱い量減

【成長戦略】

- ① 「航空機ビジネスのバリューチェーンの拡充による新たな収益基盤の構築」
- ② 「新たな商材、サービスの強化」
- ③ 「国内外の地域活性化に貢献する事業」

【成長ドライバーとなる事業】

- ① 中古機・パーツアウト事業、② ビジネスジェット事業、
- ③ 交通インフラ整備事業



- 国内人口減少に伴う航空機需要の減少や、新興国におけるカントリーリスクがある一方、世界レベルでの成長が期待される航空機需要や交通・空港インフラ需要のもと、当社及び協業パートナーが有する機能を通じて、規模感のある持続的な収益基盤の構築を図る。ラグビーワールドカップや東京五輪を控え期待されるマーケット拡大をビジネスジェット分野などで、確実に成果へ繋げる。
- 船舶関連では、日本大手造船所の造船撤退・統廃合・海外シフトで、国内造船産業の業績悪化に伴い取扱い量が減少する見込みですが、他方で、環境対策技術や省人・省力化設備について、商流への関与機会を創出し収益拡大を目指す。
- 先日の第3四半期決算発表の通り、今中計初年度となる19年3月期の当本部通期見通しは、期初の公表通りとなる40億円、最終年度となる2021年3月期ではROA 4.3%を目標に置く。

- この成長戦略に向けた本部方針は「航空機ビジネスのバリューチェーンの拡充による新たな収益基盤の構築」と「新たな商材、サービスの強化」、国内外の地域活性化に貢献する事業」の三つ。

一つ目の「航空機ビジネスのバリューチェーンの拡充による新たな収益基盤の構築」においては、経年機や退役機の中古部品を航空・整備会社に販売する中古機・パーツアウト事業。

二つ目の「新たな商材、サービスの強化」においては、アジア地域の伸びゆく需要を取り込む狙いで、運航会社を立ち上げたビジネスジェット事業。

三つ目の「国内外の地域活性化に貢献する事業」においては、新興国をはじめとした国内外の地域活性化に貢献してゆく、空港運営をはじめとした交通インフラ整備事業。



事業紹介① 中古機・パーツアウト事業

中計2020
方針

売りの回転を維持しつつ、**アセット規模を一段引き上げる**ことで、利益率改善を伴った
収益基盤の拡大を目指す

取組
意義

- 航空機ビジネス・バリューチェーンのExit部分をカバー
- 航空機事業の多様化を図る
- 退役機の再利用を促進し、省資源化に貢献



中計2020の施策

1. 欧州・米州事業拡大
 - ・**パートナー戦略の深堀・拡大**
⇒ 各パートナー販路拡大と共に成長
 - ・**取組機種種の拡充**
⇒ ナローボディ機をコア商材としつつ、
リージョナル機等の調達
 - ・エンジンレーディングの取組み
2. アジア展開
欧米事業パートナーとのアライアンスを
活かしたアジア地域での取組拡大

累計
調達機数

2015年度
～中計初年度迄
28~30機

中計最終年度迄
45機程度【※】

欧州・米州拡大と共にアジアへの横展開

M&Aに依る航空機アフターマーケット深堀・拡大



【※】 部品販売完了機数を含む。



Copyright © Sojitz Corporation 2019

5

- この事業モデルのスキームは、経年退役機の中から、今後も機体やエンジン部品の需要が堅実に見込めるものを厳選し、機体調達後、解体、取得した部品を在庫管理しつつ世界中の整備会社、航空会社、リース会社といったユーザーにセールスするもの。
- 当本部最大の強みである代理店機能から、リース・ファイナンス・リマーケティング等々へ広がる航空機バリューチェーンの中でExit部分をカバーし、航空機事業の充実化・多様化に資する事業と捉えている。
- また、役目を終えた航空機に新たな使命を与え、資源の再利用を促進し、省資源化に貢献する、持続可能な開発に寄与する事業でもある。
- 今後は、アセット規模の拡大と在庫回転率の向上を図り、航空機事業における収益基盤化を目指す。
先行する欧州／米州での展開をもとに、
 - ① パートナー戦略拡大または深堀を通じた解体後部品の販路確保及び拡充
 - ② リージョナル機等を含む取扱機種種の拡充と、調達機数の拡大（中計最終年度までに、45機程度を見込む）
 - ③ エンジンレーディング等への取組強化を進めていく

加えて、エコ展開、特に高いポテンシャルを持つアジア展開を検討していく。



事業紹介② ビジネスジェット事業

中計2020
方針

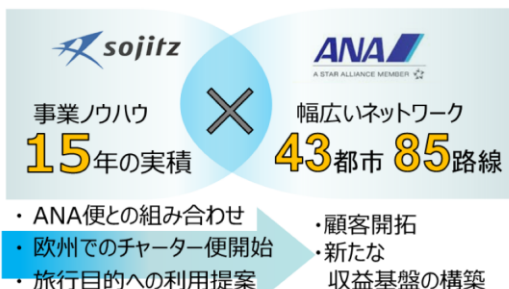
PhenixJet事業、ANAHDとの協業等を通じた商品力強化による新規顧客獲得

PhenixJet 事業

機能獲得による一気通貫型のサービス提供が実現



ANA Business Jet



事業拡大
のための施策

- ・ 運航管理機体数の倍増（現状9機運航）
- ・ 首都圏空港における整備インフラ（格納庫や機体整備会社）の拡充や、ビジネスジェット専用ターミナルの設置運営を通じた運航サービスの拡充



Copyright © Sojitz Corporation 2019 6

- ビジネスジェット事業は2003年の取組開始以降、堅実に業容拡大させてきた。ラグビーワールドカップや東京五輪を控え急拡大が期待される市場を見越し、2017年には運航管理と支援及びチャーター販売を担う事業会社を立ち上げ、「Phenix Jet」ブランド名にて「運航管理・運航支援・チャーター販売・機体整備まで一気通貫型のサービス」の提供を開始している。
- また2018年には、ANAホールディングス株式会社と共同でANAビジネスジェット株式会社を設立し、世界43都市、85路線に就航しているANAグループの幅広いネットワークと、15年に亘るビジネスジェット事業における知見・ノウハウを有する当社で、相互の強みを活かし新たな移手段を提案していく。
- 具体的には、フィーダーと呼ばれる北米・欧州路線を中心としたANA国際線からビジネスジェットへの乗り継ぎ便や、日本から海外目的地までの直行チャーター便の手配サービスを実施、ビジネスジェットを利用した富裕層向け旅行も提案していく。
- 当面の目標としては、2020年度迄に運用管理するビジネスジェットを15機へ拡大し、ビジネスジェット整備機能を拡充すべく整備会社への出資やFBO（ビジネスジェット専用ターミナル）及び格納庫の設置運営など運航管理サービスへの着手も検討していく。

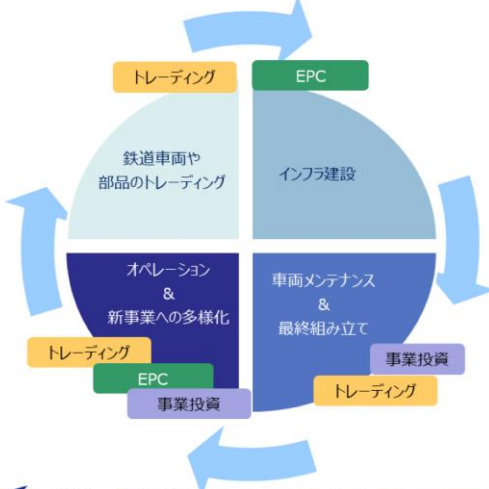


事業紹介③ 交通インフラ事業

中計2020
方針

市場成長が見込める**交通インフラ事業建設や維持運営**を軸に**事業領域を拡大し、規模感のある持続的な安定収益基盤の構築**を目指す

現状取組とその取組意義



EPC(*1)

インド貨物鉄道敷設



【案件概要】

デリーとムンバイを結ぶ貨物専用鉄道の建設。総延長は約1500km。

【取組意義】

過去最大の円借款案件、かつ日印経済協力の目玉案件でもあり、受注案件の履行を徹底し、インドをはじめとする世界各国の鉄道インフラ整備事業への取組みを拡大する。

事業投資

カナダ鉄道車両MRO(*2)



【案件概要】

2015年11月にCad Railway (CadRI)へ出資参画。同業買収により拠点拡大を推進中。

【取組意義】

北米マクロ経済の堅調な成長を取り込み、収益の塊化を目指す。またMRO機能を軸とした事業領域や地域の幅出しを推進する。

(*1) EPC: Engineering, Procurement, Construction

(*2) MRO: Maintenance, Repair, Overhaul



Copyright © Sojitz Corporation 2018 7

- 当本部の交通インフラ事業は、鉄道車両や部品のトレーディングに始まり、インド貨物鉄道案件に代表されるEPC（Engineering, Procurement, Construction）、更には北米鉄道車両MRO（Maintenance, Repair, Overhaul、車両メンテナンス・修理・修繕事業）への事業投資と多岐に渡る。
- EPCの分野では、インドのデリーとムンバイ間の約1,500kmを結ぶ貨物専用鉄道の軌道や電化工事などを受注し、現在工事を進めている。本件は、インドの国家プロジェクトのみならず、日印経済協力の目玉案件でもある。インドを中心とする南アジアで、日本政府の「質の高いインフラ輸出」戦略を背景に地域戦略とパートナー戦略を軸により高い受注確度を目指す。
- 事業投資の分野では、2015年にカナダ鉄道車両MRO事業会社、Cad Railway社（通称キャドリ社）に出資参画。当該事業をValue-upし、北米マクロ経済の堅調な成長を、鉄道輸送分野を通して、取り込んでいく。
- Cad Railway（本社モントリオール）は、2017年にカナダ西部カルガリーの貨車メンテナンス事業会社（Caltrax社）を買収したことでカナダ東西をカバーし、カナダ市場シェアを拡大。2018年度は、当社出資参画後最高益を記録。
- 中期経営計画期間では、既存事業の拡大に加えて、米国の同業他社M&Aによる事業拡大／米国進出をコア戦略として推進。北米を最重要市場としつつ、アジア・大洋州においても、交通関連サービス事業への参画を加速していく。
- これらの既存事業を軸に、オペレーションや新事業領域に事業を拡大し、規模感のある持続安定収益基盤の構築を目指す。



事業紹介④ 空港インフラ事業

中計2020
方針

空港インフラ運営を軸に**事業領域と当社機能の拡大**によって、中長期的な視点での収益力強化を図る

現状取組みと今後の成長イメージ

空港運営事業



■航空系事業

滑走路やエプロンなど空港の基本施設を管理・運営する事業
→着陸料や施設使用料など

■非航空系事業

空港ターミナルビルや駐車場の管理・運営する
→空港ターミナルビルのテナント賃料駐車場の料金収入など

①空港運営事業を通じた
機能の獲得・強化

②国内外での取組拡大、
実績の積上げ

更なる成長に向けて

パラオ国際空港

日本空港ビルデング(株)とパラオ共和国政府と共に空港運営会社「パラオ・インターナショナル・エアポート株式会社」を2017年に設立。2019年春から共同運営を開始する。



下地島空港 (沖縄県)

(株)三菱地所・(株)國場組と共に、旅客ターミナル運営会社「下地島エアポートマネジメント株式会社」に参画。2019年3月30日開港予定。



ハバロフスク国際空港

日本空港ビルデング(株)等と共に、ロシアのハバロフスク国際空港の新旅客ターミナル建設・運営に参画する為の株主間協定書を締結(2018年12月)。2019年後半に供用開始を予定。



Copyright © Sojitz Corporation 2019 8

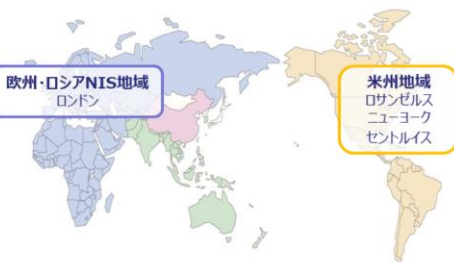
- 現在、当本部では、沖縄県の下地島空港に出資し、更にはパラオ国際空港とハバロフスク国際空港への参画を予定している。
- 2018年7月、沖縄県宮古島市にある下地島空港旅客ターミナルを運営する下地島エアポートマネジメント株式会社に出資を行い、同ターミナル運営事業へ参画。当社としては国内案件第1号となり、3月30日に供用開始予定。
- パラオ国際空港は2018年に日本空港ビルデングと共同で中間持株会社を通じて、パラオ共和国政府と共に空港運営事業会社を設立し、2019年春から運営事業への参画を予定。参画後は、既存ターミナルの運営を行いながら、新ターミナルビルの工事に取掛かり2020年夏の新ターミナルの供用開始を目指す。
- 一方ハバロフスク空港については、昨年12月に株主間協定書を締結、本年前半に出資を実行、新ターミナルの供用開始は本年末を予定。
その他、注力地域であるアジア・太平洋地域の空港案件を追求していく所存。
- 空港運営には、航空系事業と非航空系事業があり、前者は滑走路など空港の基本施設を管理・運営する事業、後者は空港ターミナルビルや駐車場の運営・管理する事業。
- 双日として空港運営事業への進出は、航空関連ビジネスを基軸に据えつつ、各分野での豊富な知見(例えば、海外ネットワーク、海外事業会社経営経験、リテール、周辺不動産開発等)を活用/総合した事業多角化と価値創出の試み。空港インフラを核とした事業領域と当社機能の拡大によって、中長期的な視点で収益力強化を図っていくことを目指す。
- 空港とその周辺地域は、人が集まり、人とモノが動く、まさに商流が生まれるゲートウェイ。空港を中心に据えた派生ビジネスについては、この後の「更なる成長に向けて」というスライドでご紹介する。



双日エアロスペース (SOASCO) 会社概要

◆双日エアロスペース(株)会社概要◆

- 商号：双日エアロスペース株式会社
- 資本金：14億1000万円
- 設立年月：1975年4月1日
- 社員数：162名（2018年12月31日現在）
- 所在地：東京都千代田区丸の内一丁目8番3号
名古屋支店/名古屋支店大阪営業所
- 事業内容：航空・防衛産業関連機器の輸出入・販売
- 主要海外拠点



本部	事業内容
防衛事業本部	<ul style="list-style-type: none"> ・欧米各国から防衛装備品（LCAC艇、F-15J、AH-64D等）の自衛隊への輸入・販売 ・護衛艦・潜水艦向けエンジンの調達、輸入 ・自衛隊の利用する特殊システムの販売
民間事業本部	<ul style="list-style-type: none"> ・ボーイング社、ルアグ社、ボンバルディア社などの協業による旅客機用システム機器・部品・材料の販売とアフターサービス ・金属探知機や、対テロ車両進入バリケードなど、最先端のセキュリティー機器の販売



Copyright © Sojitz Corporation 2018

9

- SOASCOは宇宙・航空・防衛・セキュリティー関連機器の専門商社であり、事業領域は、大きく防衛分野と、民間分野に二分する事ができる。
- 成長戦略については、以下。
- 防衛分野においては、我が国を取り巻く周辺諸国の状況分析と政府の安全保障政策の動きをいち早く掴み、同業他社との差別化による収益確保を図ること。
- 一方民間分野においては、航空機の機体・エンジンのMRO（整備・修理・補修）事業、更には素材・機器・技術の輸出などへの積極的な取り組みによる収益拡大を狙うことを定め、業容拡大に努めていく。



双日マリンアンドエンジニアリング (SOMEC) 会社概要

◆双日マリンアンドエンジニアリング株式会社概要◆

- 商号：双日マリンアンドエンジニアリング株式会社
- 資本金：8億円
- 設立年月：1963年7月
- 社員数：105名（2018年12月31日現在）
- 所在地：〒105-0003 東京都港区西新橋2-3-1
マークライト虎ノ門3F
大阪支店、今治事務所、尾道事務所
- 事業内容：船舶、備船取引及び仲介、
船舶関連機器・材料の輸出入・国内販売など
- 主要海外拠点



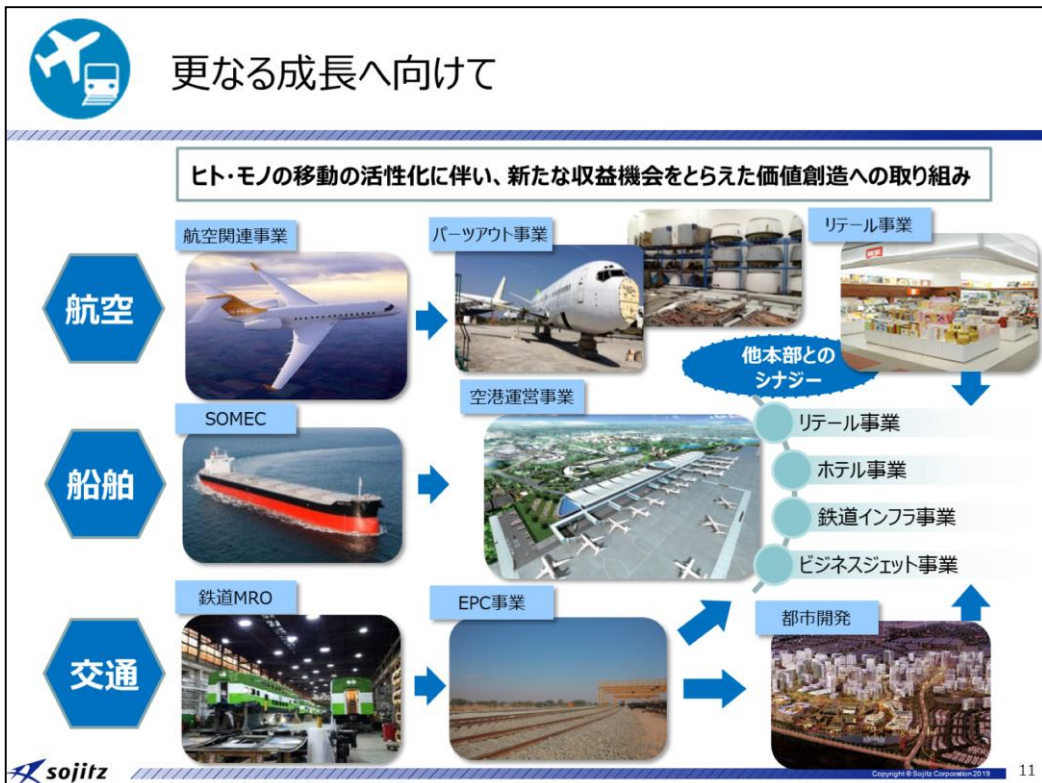
事業分野	事業内容
船舶機器・陸上機器事業 	<ul style="list-style-type: none"> ・主機、補機、クランクシャフトなどの大型船舶用機器・材料の輸出入、国内販売 ・造船所向け設備の販売 ・産業機械、環境関連機器の販売
新造船・備船・中古船事業 	<ul style="list-style-type: none"> ・新造船の取引及び仲介 ・国内外の備船・中古船の仲介 ・国内外荷主向けバラ積貨物の輸送手配
船舶管理運行事業 	<ul style="list-style-type: none"> ・双日グループの船舶保有・管理事業



Copyright © Sojitz Corporation 2019

10

- SOMECは、船舶と船用機器販売の顔を併せ持つ専門商社として、自社での船舶保有から、新造船・中古船・備船・不定期船運航・運航管理・船用機器販売事業・解体まで、船の一生のあらゆる局面で、伝統に培われたノウハウとスピリットでOne-stopにお客様をサポートしている会社。
- 主要拠点は、国内6ヶ所、海外7ヶ所。
市況低迷が長く続きましたが、2017年度を大底に緩やかながら回復基調に入っていると考えている。
- 船舶部門においては、強み、即ち新造船・中古船仲介、備船仲介を伸ばし、不定期船事業展開で差別化を図っていく。特に新造船・中古船仲介では、欧州船主と日本船主をマッチングさせたSales & Lease Back商いで実績を重ねて来ており、引続き注力していく。
- 機器部門においては、船用エンジンコンポーネント領域での商いの拡大、環境対応領域でのエンジニアリング機能を絡めた取組みの強化、本邦造船所向け省力・省人化領域での工程短縮・労働軽減・コスト削減のための自動化設備への取組や船舶IoT／自動化操船領域での将来を見据えた展開を図っていく。



- 当本部は航空・船舶・鉄道といった大型輸送インフラをつかさどる本部。
これらひとつひとつは現在夫々「線」でありこれら「線」を結ぶ「点」が必要と考えている。
については、航空機／船舶／鉄道といった輸送機器・手段に留まらず、空港／港湾／
駅舎といったインフラ面の開発・運営及びそれらプラットフォームへのサービス事業の展
開等が更なる成長・安定収益基盤の構築に繋がると考えている。
- これらを手掛ける事は、地域インフラの発展・活性化に貢献するに留まらず、都市開発
やリテール・情報産業など当社他本部の事業機会拡大も期待でき、云わば双日グル
ープの収益インフラにもなりうると自負している。
- 絶えず新たな事業領域／機会創出を目指し、当社機能を活用した価値向上と相乗
効果を追求していく。



sojitz

New way, New value