



航空産業・ 交通プロジェクト本部



常務執行役員
航空産業・交通プロジェクト本部長
山口 幸一
2021年11月29日

Copyright © Sojitz Corporation 2021

自己紹介



常務執行役員
航空産業・交通プロジェクト本部長
山口 幸一

- 1986年入社 / 千葉県出身
- 防衛大学理工学部卒業
- 入社後 略歴
- ✦ 宇宙開発推進室配属

- 🌐 双日米国会社シアトル支店駐在
" 支店長 (2006～2012)
- ✈️ 航空事業部長 (2012～2015)
- ✈️ 執行役員、航空産業・情報本部長 (2015～2018)
- ✈️ 航空産業・交通プロジェクト本部長 (2018～ 現)
- ✈️ 常務執行役員 (2019～ 現)

長期のシアトル駐在時期に築かれた航空業界との幅広いネットワークが武器
座右の銘は「着眼大局着手小局」

航空産業・交通プロジェクト本部 -本部概要-

本部の強み

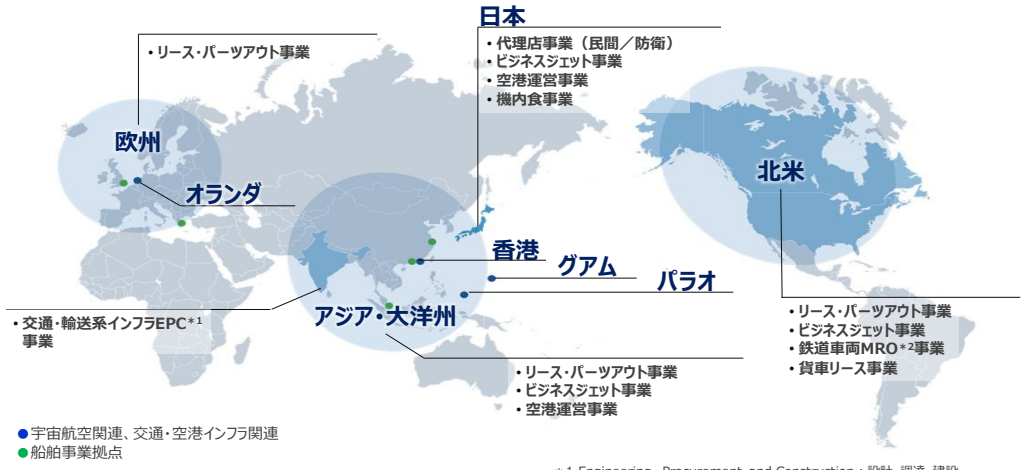
ボーイング代理店
航空機取り扱い実績
970機以上 (国内シェアNo.1)

インド鉄道敷設受注実績
約1,500km

北米鉄道市場における
2つの事業基盤
(MRO、貨車リース)

船舶・海運事業を網羅した
ワンストップサービス

主な事業



* 1 Engineering, Procurement and Construction : 設計・調達・建設
* 2 Maintenance, Repair and Overhaul : 保守・修理・修繕・改造

【本部の強み】

- ボーイング代理店 (取り扱い実績約1,000機)
- インド鉄道 (約1,500kmのEPCを受注)
- 北米での鉄道事業 (MRO及び貨車リース)
- 4月より双日マリンアンドエンジニアリングの船舶部門を本社に移管。船舶・海運事業のワンストップサービスを提供

外部環境（機会・リスク）

- ・新型コロナウイルス感染拡大に端を発した各種輸送手段需要変化
- ・新興国における交通・空港・港湾インフラ需要増加
- ・航空法の規制緩和
- ・脱炭素・環境規制への対応

中計2023成長戦略

- ・航空機・鉄道・船舶の3分野の強みを発揮
- ・3つの輸送手段のオペレーションに不可欠な空港・港湾、さらにその間を移動するヒト・モノまで融合した新規事業
- ・サステナビリティ社会への貢献
- ・他本部や外部パートナーとの協業

注力事業

- ポストコロナニーズ : ビジネスジェット事業（顧客増、M&Aによる機能拡大）
- 環境負荷「小」事業 : 北米鉄道車両（MRO、貨車リース）事業
- 他本部・パートナー協業 : 機内食事業、パーツアウト事業M&A



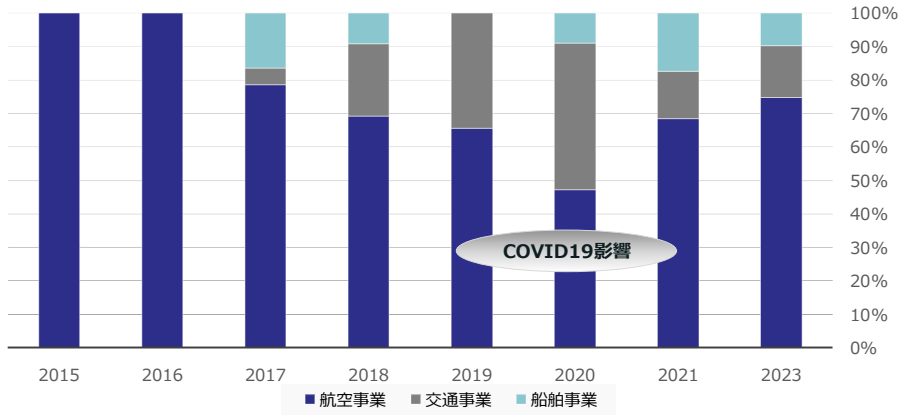
【外部環境】

- 新型コロナウイルス感染拡大に端を発した各種輸送手段需要の変化
- 新興国における交通・空港・港湾インフラ需要増加
- 脱炭素・環境規制への対応の重要度が増加

【中計2023成長戦略】

- 航空機・鉄道・船舶の3分野の強みを発揮しながら、それぞれの輸送のモードだけではなく、結節点となりうる、港湾、空港、空港周辺事業などにも参入していくことで、人・モノを動かす輸送手段のビジネスだけではなく、それらの動きを含んだ形のビジネスの構築を目指す。
- 具体的には、航空関連（ビジネスジェット、販売代理店、機内食事業）、船舶(船舶保有ファンドの組成、船舶関連取引)、交通（MRO事業、貨車リース、鉄道EPC）といった、様々なモードの動きの中で、輸送手段の垣根を越えた新しい価値創造を目指す。

事業別収益構造



COVID19影響

航空事業のみ
(ボーイング民間・防衛関連代理店中心)



事業ポートフォリオの充実へ

- 航空事業多角化(ビジネスジェット/パーツアウト/空港運営等)
- 船舶事業/交通事業(EPC、鉄道関連会社経営)の取込み

- 2015年当時は、収益構成の太宗が航空機代理店事業。2020年にはコロナ影響があったものの、航空事業以外の船舶や鉄道等で収益をカバー。
- 将来的には、それぞれの領域を伸ばしてバランスの良いポートフォリオの構築を目指す。

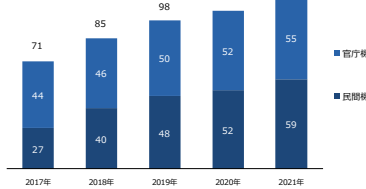


基本戦略

- ・ポストコロナの**新規需要獲得**
- ・**M&Aによる機能拡充**も視野に入れながら、より付加価値の高いサービスを提供

コロナ禍においてもビジネスジェット
総機体数は増加傾向

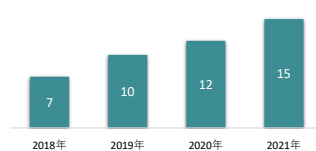
◎国内BJ機数



*出典 Marketplace by JETNETより

国内ビジネスジェット総機体数
増加に伴い当社グループ管理
機体も増加

◎双日グループ管理機数



双日独自の強み（現在）



- ・機体売買支援
- ・国際線運航事業
- ・チャーター運航サービスを
を包括的に一気通貫で提供

双日独自の強み（今後）

M&Aによるビジネスジェット事業機能拡充
⇒ より広範囲、高性能のサービスを
提供可能に

【ビジネスジェット事業の潮流】

- 行動制限が課され、人の動きが停滞する中でも、会社のトップやシニアマネジメント層が移動するニーズはこの先出てくる。その際に、混雑の中でファーストクラスに乗るのではなく、自家用機或いはコーポレートジェットで重要顧客の所へ行く、あるいは日系の製造事業会社が海外展開・海外工場を建設する際に、通常はフライトスケジュールの関係上、2泊3日かかるような所に、自家用機或いはコーポレートジェットで直接行くという需要は確実に生まれると考えている。

【ビジネスジェット機数】

- 日本国内のビジネスジェット機数（21年）：114機（民間機：59機、官庁機：55機）、当社管理機数は15機で、比較的大型機で航続距離の長いものを多く取り扱う。

【当社ビジネスジェットの事業内容】

- 下記の通り、メーカーサイドではなく、顧客サイドに立ったビジネスであり、ユーザーの希望に応じてサービスを提供する。
 - ・チャーターサービス
 - ・保有を望む顧客に対しては航空機をマーケットから調達。整備・運航サービスも提供
 - ・飛行機を使用しない際は、他のお客様にお貸しして、そこで得た収益をオーナーに一部返し、保有コストの低減化に寄与
 - ・ビジネスジェットは5～7年で買い替えるが、EXIT時の支援や買い替えサービスを提供
- 今後は、M&A等を通じて、上記機能を深化させ、ポストコロナに向け準備を万全にする。

基本戦略

- ・ MRO事業における在米国メンテナンス事業会社の買収
- ・ 貨車リース事業における収益基盤拡大
- ・ 両事業の北米地域全体への機能ココ展開

北米で輸送、経済活動を支える重要インフラは鉄道



米国の貨物輸送のうち43%が鉄道輸送
コロナ禍でも底堅い需要維持



脱炭素社会実現への貢献



トラック輸送に比してCO2排出量は1/10



双日独自の強み (現在)



北米地域の鉄道関連事業の2機能 (MRO、貨車リース) を保有



双日独自の強み (今後)

新たな事業会社買収、機能横展開
⇒ 北米地域鉄道網の結節点を面で抑え収益拡大へ

- 北米のMRO事業会社Cad Railway Industries Ltd.およびSouthwest Rail Industries Inc.を買収
- 貨車リースをしながら、貨車の整備事業もできるような形を構築。路線上の整備会社を確保し、リースを終えた車両も整備できるような機能を提供。
- 主に事業を行っているカナダは西と東をカバーしているので、米国側に拡大しながら、両事業に取り組むことを目指す。
- 鉄道は、CO₂排出が少ない。北米ではトラック輸送に比して10分の1のCO₂排出量と言われている。またコロナ禍でもビジネスへの影響が軽微であり、既に貨車リースや貨車整備事業は2019年レベルにまで回復。
- 今後は貨車の整備事業を広げながら大きな塊にすることを目指す。

基本戦略

- ・当社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
- ・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/リテール本部との協業による非航空系チャネルへの販売推進



中期経営計画2017～2020：空港運営事業に参画

- ・熊本/下地島
- ・パラオ/ハバロフスク



2021年4月より、機内食事業会社を連結子会社化

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%)

※ 世界250施設を対象とした機内食の品質監査プログラムであるQSAIにおいて、世界No.1を3回、3位以内を11年連続で受賞

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%

- リテール・コンシューマーサービス本部との協業案件として、ロイヤルグループ及びロイヤルインフライトケイタリングに出資。同社は日本最古の機内食事業会社。
- マーケットシェア：関西国際空港：50%、福岡空港：95%、那覇：100%
- 足元国際線が止まっており、従来の機内食事業は厳しい。リテール・コンシューマーサービス本部と協業して、非航空領域への機内食の提供を開始。（百貨店での催事、EC販売、新型コロナウイルス感染症の軽症者用ホテルの部屋食提供等）
- 上記取り組みにより、航空需要の回復に伴い、国際線の収益のみならず、非航空系の収益がさらに積み上がるという形を狙う。
- 国際線での機内食提供についても、双日の持つ国内外エアラインとのネットワークを活かし、従来のエアラインのみならず、新規のお客様も獲得していく。

双日独自の強み（現在）

- ・国内外複数航空エアラインとの繋がり
- ・空港運営事業における知見、ノウハウ保有



双日独自の強み（今後）

他空港への展開、新規エアライン向け販売、ロイヤルグループ(リテール本部)との協業による非航空マーケットへの参入により、空港運営事業会社/機内食事業会社の成長と収益拡大へ

機内食事業のノウハウ
最高レベルの安全・品質・おいしさ



国内空港展開



非航空マーケット展開



- 従来の機内食事業のみならず、海外の事業展開や国内の当社運営の空港（下地島、熊本等）への展開、非航空マーケット用への展開を行っていきたい。

①ボーイング社とのグローバル・パートナーシップの深化

- 従来代理店機能を超えた総合商社である当社ならではのビジネススキームや新規協業を目指したJV組成を視野に事業領域拡大

②次世代輸送燃料事業

- Sustainable Aviation Fuel(SAF)を中心に世界中の航空機、船舶、車両で需要が見込まれる代替燃料への取組み
- 米Universal Hydrogenへの出資を通じた水素動力航空機開発及び水素供給を実現するインフラ・物流事業の構築

③輸送機ファンドの組成

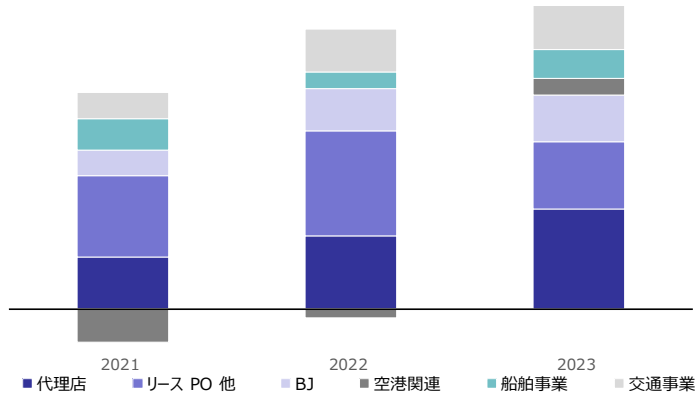
- 当社が航空機リース事業で長年培ってきた国内投資家ソース、ファイナンシャルソリューション機能、マネージメント機能を活用し、航空機、船舶、車両資産のファンドを組成

④TOBによるJALUXとの協業拡大

- 当社が筆頭株主であるJALUXへのTOBにより出資比率を増加し、航空分野での協業拡大と当社グループ会社内の航空関連事業再編による収益基盤の強化

- ボーイング社とのグローバルパートナーシップの深化：従来の航空機代理店の枠を越えて、ボーイング社とグローバルパートナーシップ事業を行っているが、今後については、当社ならではのビジネススキームの中で、ボーイングとJVを設立する等を視野に入れている。
- 次世代輸送燃料事業：SAFについては、需要が見込まれているので、着手したい。当社はUniversal Hydrogenに出資を実行。同社は、水素動力飛行機の開発や水素の供給システム構築を狙う会社だが、同社と一緒に日本国内への展開などを考えている。
- 輸送機ファンドの組成：ファンド機能をソリューションとしてお客様に提供できるようにするための取り組みとして行う。
- JALUXとの協業拡大：双日エアロスペースと一部重複する事業もあったが、先般発表したTOBによる再編により、機能を強化し、航空の部品ビジネスや重工向けのビジネスが、更に一歩先に進むような対応を行う。

中計2023 当期純利益計画



- ビジネスジェット事業の増大
- ボーイングとのグローバルパートナーシップ案件継続的組成
- EPCと同等以上の鉄道事業領域伸張
- ファンド機能、船舶管理機能等による収益基盤拡大等の施策により、**非連続的成長**を目指す

- 「リースPO他」には、航空機リース事業、ボーイング社とのグローバルパートナーシップ事業等が含まれる。
- 2023年にはある程度国際線も回復すると考えているが、今中計の中で、航空関連事業に依拠することなく、バランスの良いポートフォリオの構築を目指す。



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。



New way, New value