

浜松株主説明会

2015年9月28日
双日株式会社

■ 本日のプログラム

1. ご挨拶
2. 中期経営計画2017と今期の業績動向
3. 事業活動紹介
4. 質疑応答

■ 資料目次

- I. 登壇者の略歴
- II. 中期経営計画2017～Challenge for Growth～
- III. 2016年3月期第1四半期実績
- IV. 事業活動紹介

(補足資料)決算実績サマリー、本部概要 ほか

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。

I . 登壇者の略歴

■ 常務執行役員 経営企画・IR管掌 西原 茂



西原 茂

出身地： 愛媛県

生年月日： 1962年7月19日

出身大学： 横浜国立大学
工学部

1986年 4月 日商岩井株式会社入社
1997年 10月 日商岩井豪州会社 ブリスベーン店長
2004年 4月 双日株式会社(※1)
2005年 10月 双日株式会社(※2)
2006年 6月 石炭部長
2010年 10月 経営企画部長
2011年 4月 執行役員
経営企画部、海外業務部、IR室担当
2012年 4月 経営企画、海外業務、物流・保険統括、IR担当
2013年 4月 経営企画、物流・保険統括、IR担当
2014年 4月 常務執行役員(現)
2015年 4月 CIO 兼 経営企画、IR管掌
兼 情報企画、広報、物流・保険統括担当(現)

※1: ニチメン株式会社と日商岩井株式会社合併により双日株式会社に商号変更

※2: 双日ホールディングス株式会社(旧 ニチメン・日商岩井ホールディングス株式会社)と
双日株式会社合併により双日株式会社に商号変更

■ 執行役員 経営企画・IR担当 藤本 昌義



藤本 昌義

出身地： 福岡県

生年月日： 1958年1月9日

出身大学： 東京大学
法学部

- 1981年 4月 日商岩井株式会社入社
- 1996年 4月 Toyota Motor Poland Company Director Vice President
- 2004年 4月 双日株式会社(※1)
自動車産業プロジェクト部長
- 2005年 4月 自動車第三部長
- 10月 双日株式会社(※2)
自動車第三部長
- 2008年 12月 MMC Automotriz S.A. Director President
- 2012年 8月 双日米国会社 兼 米州機械部門長
- 2014年 10月 理事
経営企画担当役員補佐
- 2015年 4月 執行役員(現)
経営企画、IR担当(現)

※1:ニチメン株式会社と日商岩井株式会社合併により双日株式会社に商号変更

※2:双日ホールディングス株式会社(旧 ニチメン・日商岩井ホールディングス株式会社)と双日株式会社合併により双日株式会社に商号変更

Ⅱ. 中期経営計画2017 ～Challenge for Growth～

■ 中期経営計画2014 成果と課題

計画

自己資本の積み上げによる
財務基盤拡充

資産の質を改善し、稼ぐ力を強化
成長のための投資継続

高度なリスクマネージカを持って
事業展開できる体制・組織の構築

グローバル化が加速する経済環境
でも戦い抜ける強い人材の育成

現状認識・成果

新たな成長軌道に向けた準備は完了

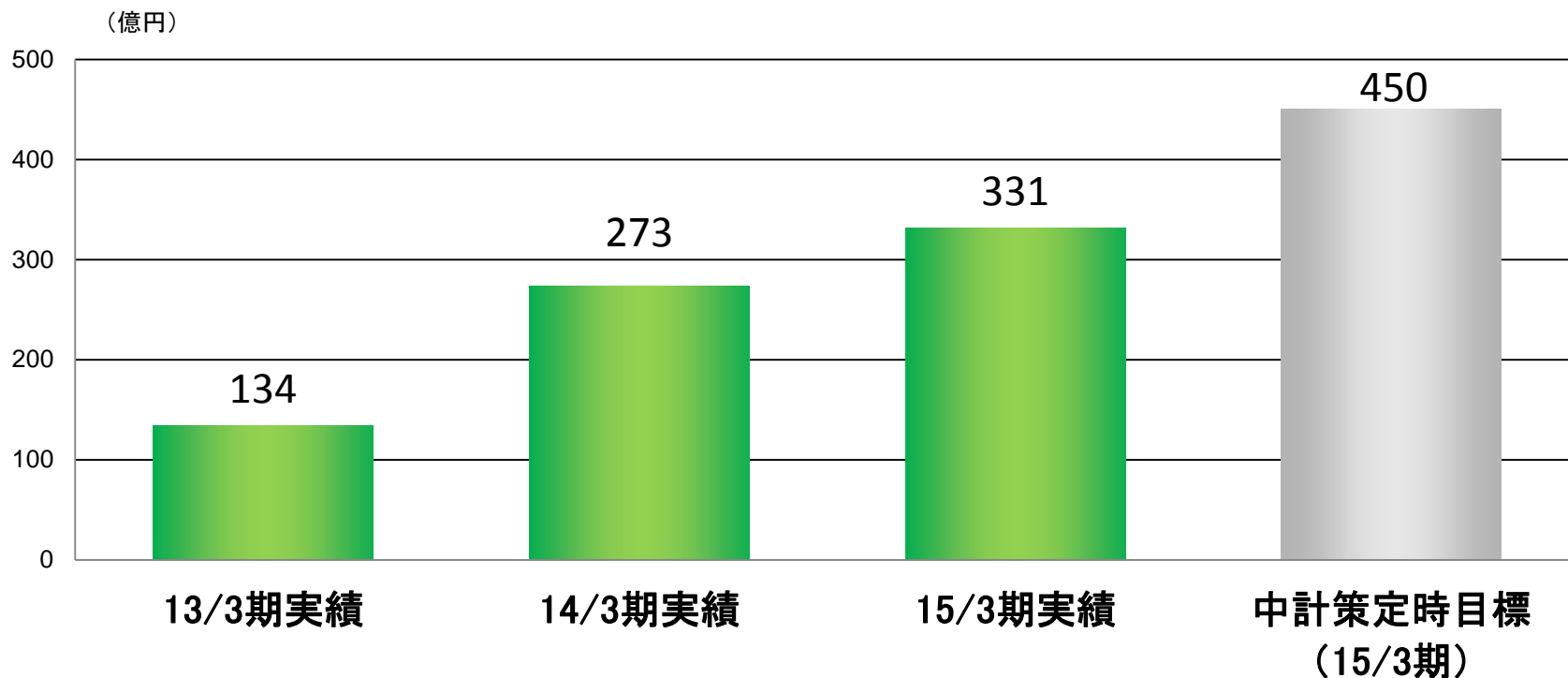
自己資本の増加とBS経営の確立により
財務基盤の強化は進捗
自己資本：3,300億円（2012年3月末）
⇒5,509億円（2015年3月末）
ネットDER：1.1倍

資産入替により資産の質が改善するも、
稼ぐ力に課題
資金回収額：1,530億円
投融資額：1,550億円

営業現場からリスク管理を実施する
コントローラー室を全部門に設置

各種研修・採用制度の導入による
人材のグローバル化の進展

■ 中期経営計画2014 成果と課題（業績）



ROA

0.6%

1.2%

1.5%

2.0%以上

ネットDER

1.7倍

1.4倍

1.1倍

2.0倍以下

総資産

2.2兆円

2.2兆円

2.3兆円

2兆円規模

■ 中期経営計画2017 ～Challenge for Growth～



■ 中期経営計画2017 定量目標

当期純利益
600億円以上

ROA
2%以上

ROE
8%以上

3カ年投資額
3,000億円

ネット DER
1.5倍以下

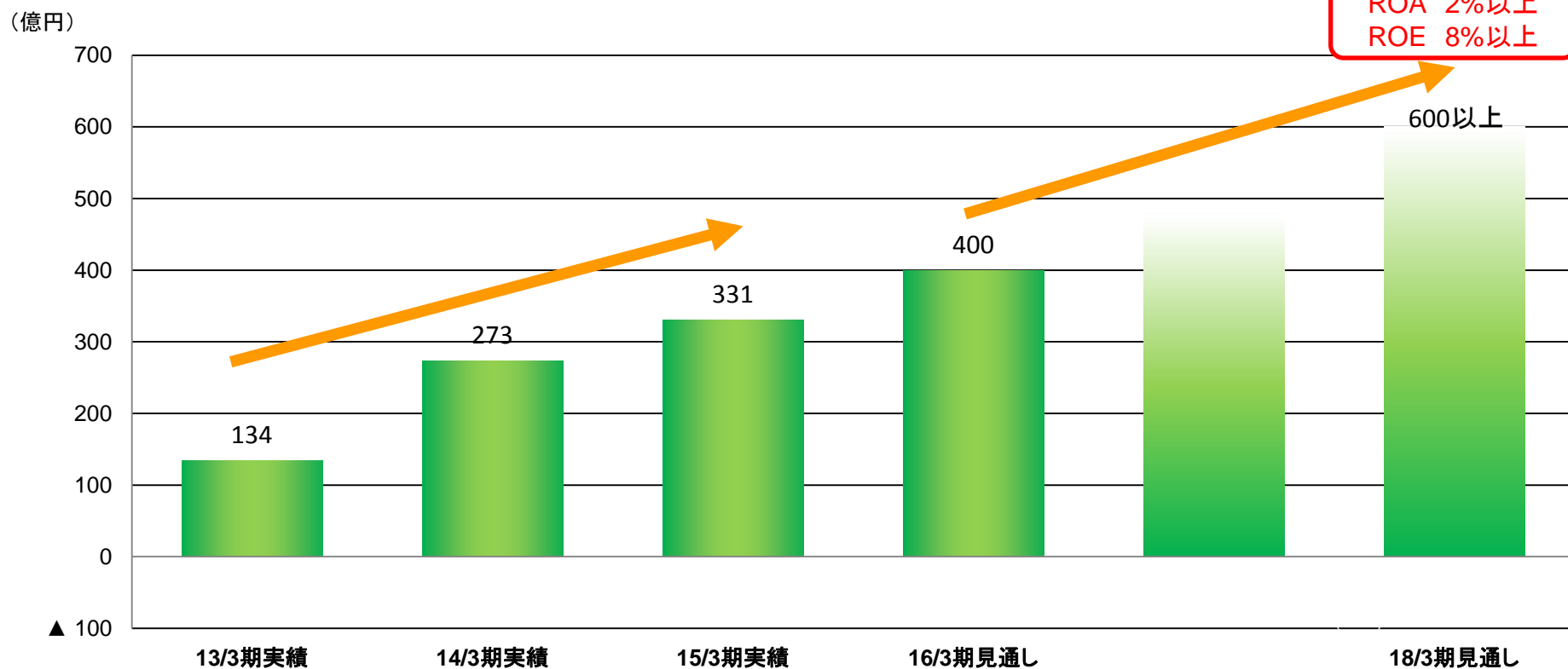
株主還元
配当性向
25%程度

■ 中期経営計画2017 定量目標（当期純利益）

中期経営計画2014
～Change for Challenge～

中期経営計画2017
～Challenge for Growth～

ROA 2%以上
ROE 8%以上



強固な収益基盤の確立

企業価値の向上さらなる飛躍へ

■ 中期経営計画2017 投融資方針

中期経営計画2017期間中で
約3,000億円の投融資を計画

投融資の目的

①機能の獲得/拡大

②マーケットの拡張/獲得/創造

③本部の幹を太くするための新たな
領域の拡大

重視する事業

①収益の変動性
の少ない事業

②収益性、資産
効率の高い事業

③当社の知見・ノウ
ハウが活きる事業

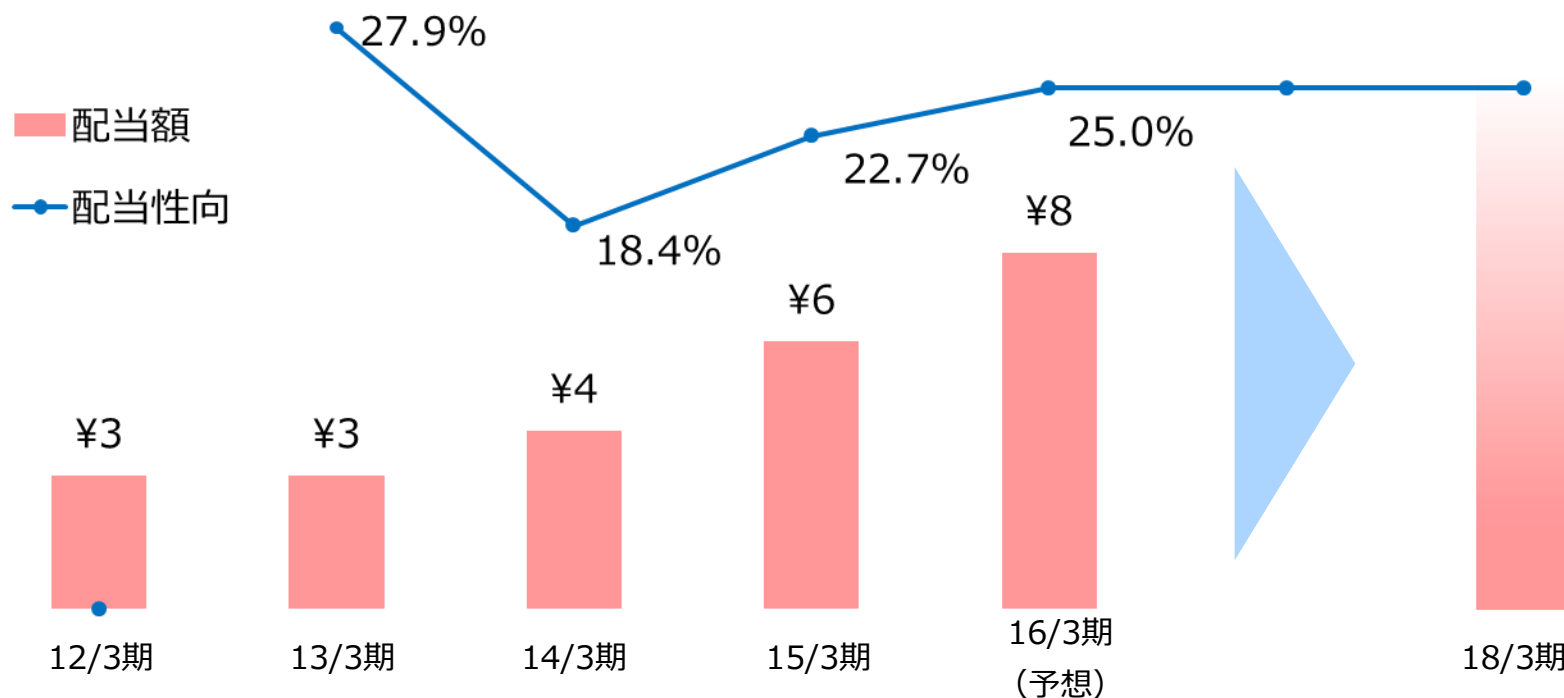
④将来の成長に
備える事業

■ 中期経営計画2017 配当方針

配当に関する基本方針

安定的かつ継続的に配当を行うとともに、内部留保の拡充と資金の有効活用によって企業競争力と株主価値を向上させることを経営の重要課題のひとつと位置付けております

中期経営計画2017
連結配当性向25%程度を基本とする



■ 中期経営計画2017 海外戦略の強化

欧州・中東アフリカ

欧州における有力パートナーとの中東・アフリカへの面展開による将来の地盤固め

中国

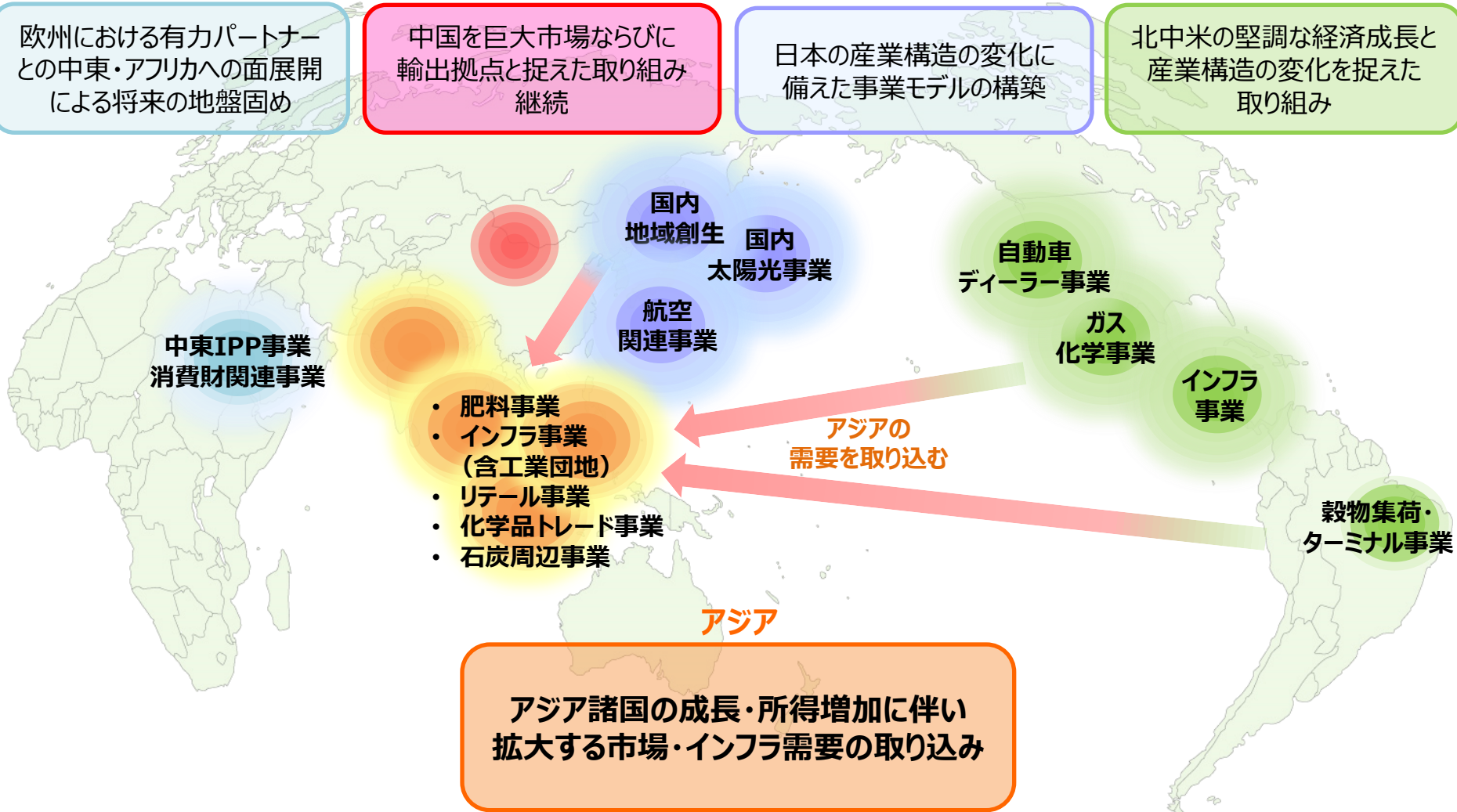
中国を巨大市場ならびに輸出拠点と捉えた取り組み継続

日本

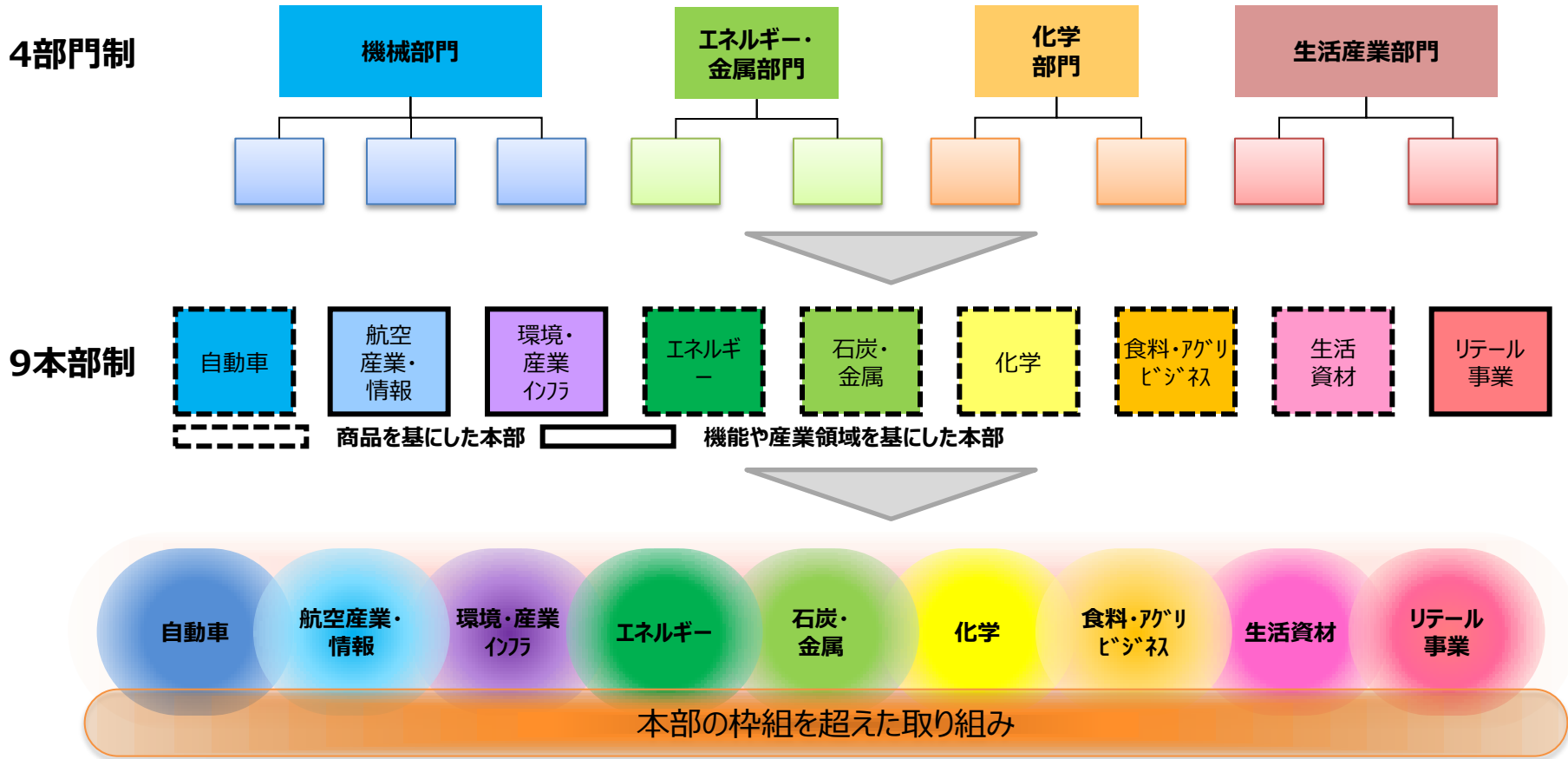
日本の産業構造の変化に備えた事業モデルの構築

米州

北中米の堅調な経済成長と産業構造の変化を捉えた取り組み



■ 中期経営計画2017 本部制の導入



目的

機能を軸とした価値創造により事業を創出し、ポートフォリオ経営を推進

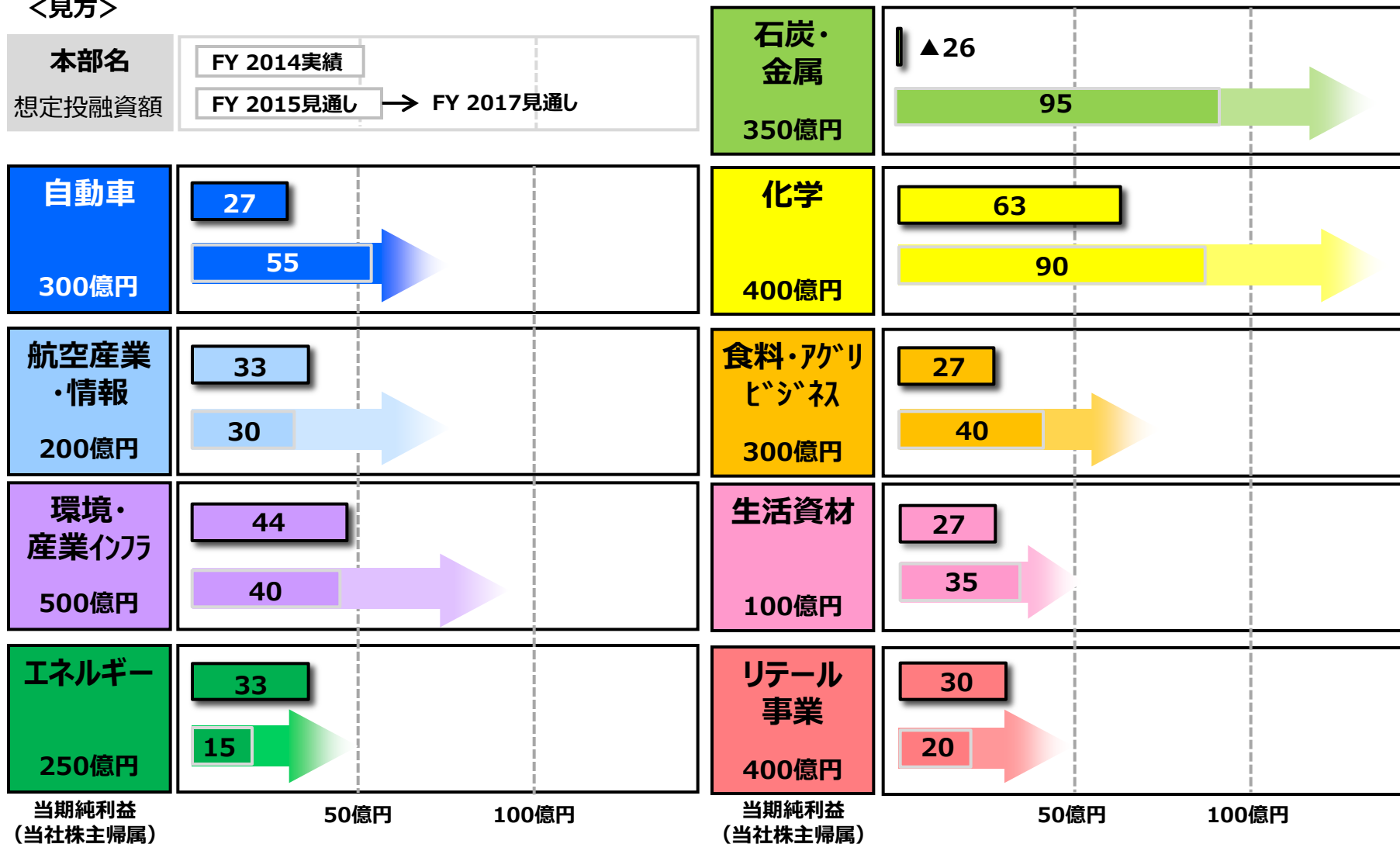
- 組織のフラット化によるスピードを重視した取り組みの更なる促進
- 事業の幅出しや、新たな事業機会への挑戦の促進
- 組織の枠組みを超えた取り組みの強化

■ 中期経営計画2017

50億円、100億円の収益の塊へ (本部別当期純利益)

<見方>

本部名 想定投融資額	FY 2014実績	
	FY 2015見通し	→ FY 2017見通し



当期純利益
(当社株主帰属)

50億円 100億円

当期純利益
(当社株主帰属)

50億円 100億円

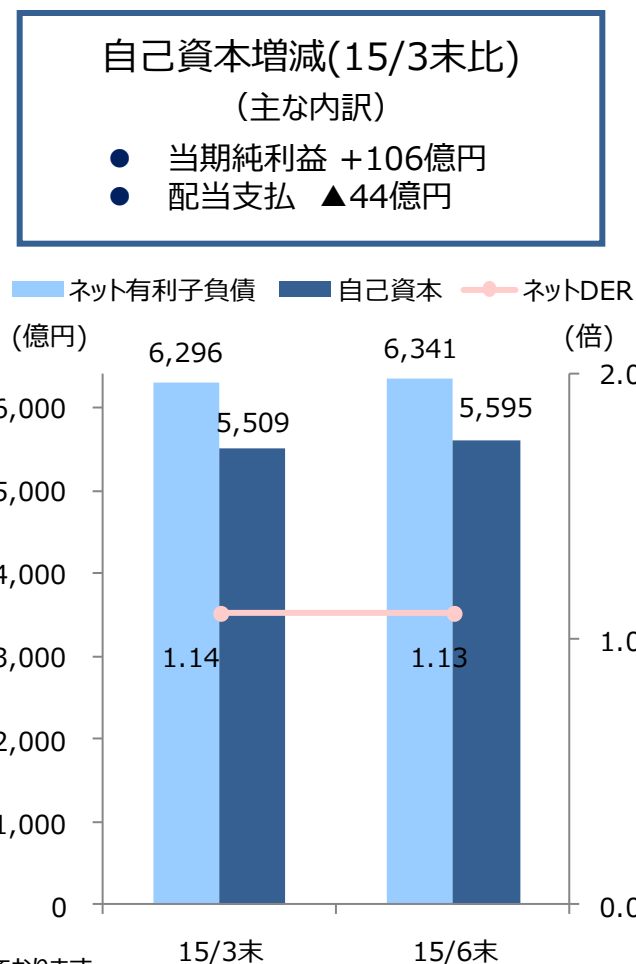
Ⅲ. 2016年3月期第1四半期決算実績

■ 2016年3月期第1四半期実績及び通期見通し PLサマリー

(億円)	14/6期実績	15/6期実績	前年同期比 増減	16/3期見通し	進捗率
売上高 (日本基準)	9,469	10,301	+832	44,000	23%
売上総利益	472	455	▲17	2,150	21%
営業活動に 係る利益	98	80	▲18	405	20%
持分法による 投資損益	73	85	+12	280	30%
税引前利益	149	151	+2	585	26%
当期純利益 (当社株主帰属)	89	106	+17	400	27%
基礎的収益力	142	138	▲4	660	21%

■ 2016年3月期第1四半期実績及び通期見通し BSサマリー

(億円)	15/3末	15/6末	増減額	16/3末 見通し
総資産	22,974	22,703	▲271	24,000
自己資本*	5,509	5,595	+86	5,800
自己資本比率	24.0%	24.6%	+0.6%	24.2%
ネット有利子負債	6,296	6,341	+45	6,800
ネットDER	1.14倍	1.13倍	▲0.01倍	1.2倍
リスクアセット (自己資本対比)	3,200 (0.6倍)	3,000 (0.5倍)	▲200 (▲0.1倍)	—
流動比率	169.5%	165.8%	▲3.7%	—
長期調達比率	79.9%	76.3%	▲3.6%	—

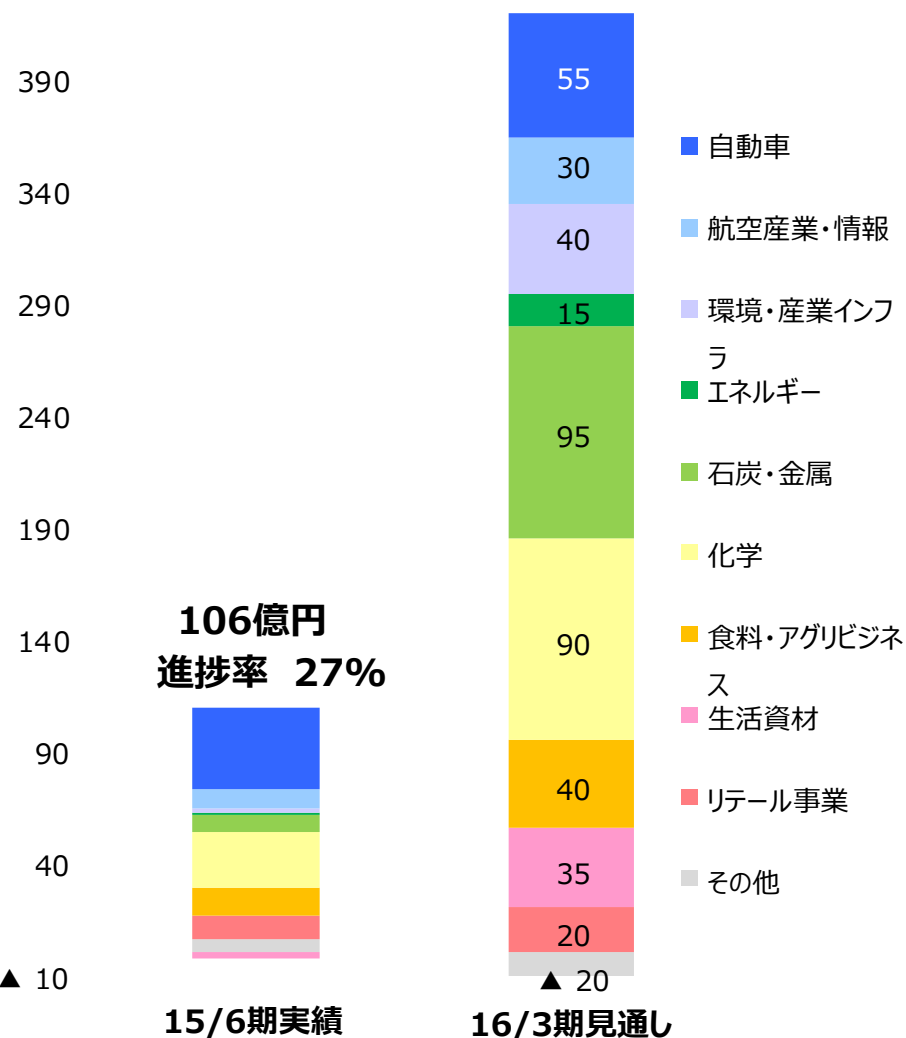


(*) 自己資本は、資本の「当社株主に帰属する持分」とし、ネットDERの分母及び自己資本比率の分子に使用しております。

2016年3月期 第1四半期実績・通期見通し

セグメント別当期純利益 (当社株主帰属)

400億円



業績進捗

- **自動車 36億円 (進捗率: 65%)**
ロシアにおける自動車販売台数減少の影響はあるも、持分法適用会社における固定資産売却により増益。概ね見通し通り。
- **航空産業・情報 9億円 (進捗率: 30%)**
航空機関連取引の増加等により増益。比較的順調な進捗。
- **環境・産業インフラ 2億円 (進捗率: 5%)**
産業用機械の取引増加等により増益。足元は低進捗なるも、収益計上が下期偏重であることから、概ね見通し通り。
- **エネルギー 1億円 (進捗率: 7%)**
油価下落の影響や、前年同期持分法適用会社での一過性利益の反動等により減益。概ね見通し通り。
- **石炭・金属 7億円 (進捗率: 7%)**
持分法による投資損益の減少等により減益。市況価格の推移を注視するも、第2四半期以降、持分法適用会社での利益計上を見込み、概ね見通し通り。
- **化学 25億円 (進捗率: 28%)**
米州、アジア地域における取扱数量増加等により増益。見通し比順調な進捗。
- **食料・アグリビジネス 13億円 (進捗率: 33%)**
天候不順の影響に伴う海外肥料事業での販売数量減少等により減益。概ね見通し通り。
- **生活資材 ▲3億円 (進捗率: -)**
木材関連取引における取扱数量減少や販売価格の下落に加え、固定資産減損損失を計上したことにより減益。見通し比厳しい進捗。
- **リテール事業 10億円 (進捗率: 50%)**
海外工業団地事業は堅調なるも、前年同期に計上した不動産売却益の反動等により減益。見通し比順調な進捗。
- **その他 6億円 (進捗率: -)**
法人所得税費用の減少。概ね見通し通り

IV. 事業活動紹介

■本部概要

自動車本部



航空産業・情報本部



環境・産業インフラ本部



エネルギー本部



石炭・金属本部



化学本部



食料・アグリビジネス本部



生活資材本部



リテール事業本部



①IPP事業（環境・産業インフラ本部）

- IPPとは？
- 当社の取り組み
- 今後の成長戦略



オマーンIPP「バルカ3」

①IPP事業 ～IPP事業とは～

IPP(独立系発電)事業とは

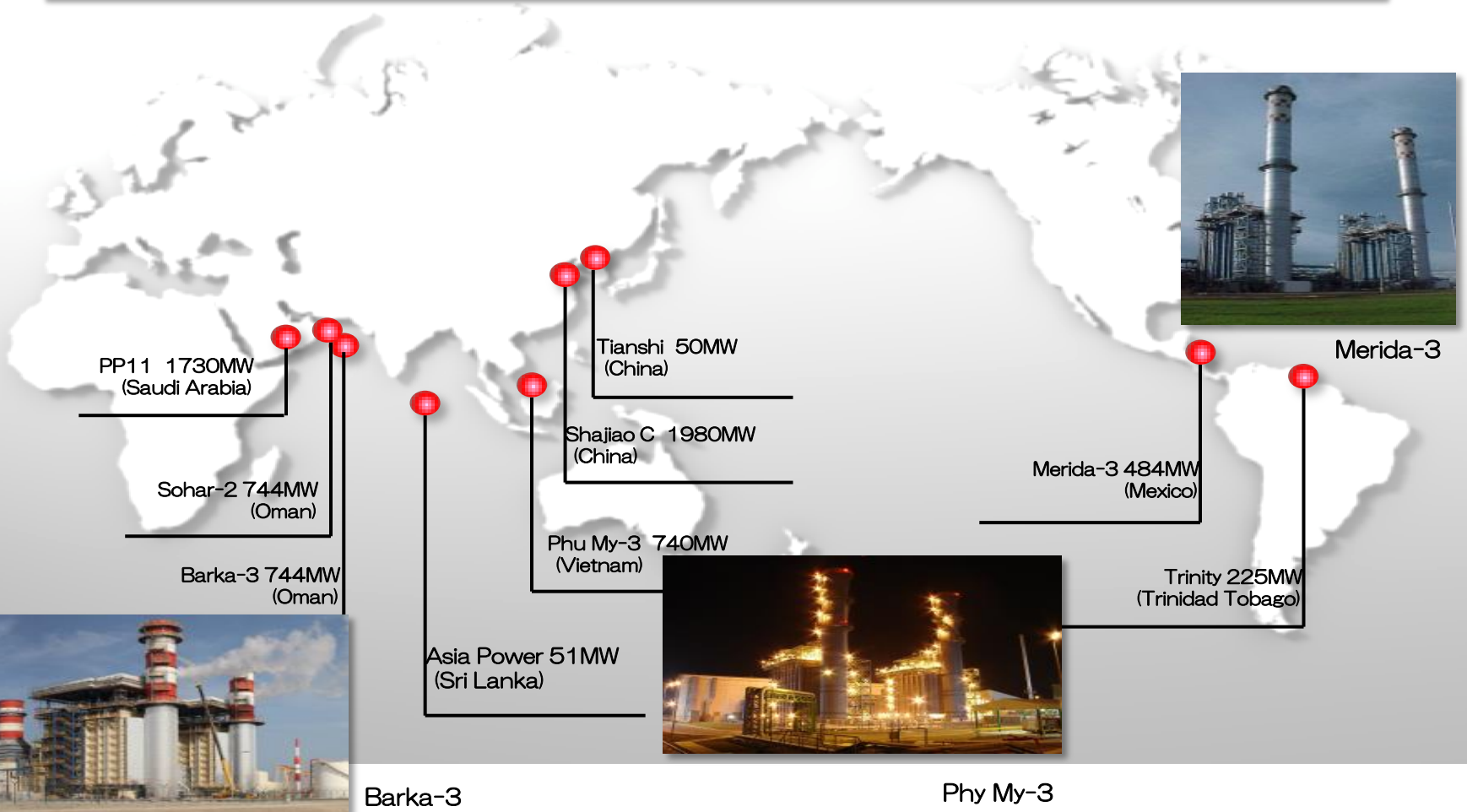
- ✓ IPPとは「Independent Power Producer」の略で、電力の卸売りを行う独立系発電事業のこと。
- ✓ 世界的な電力需要の増大ならびに電力自由化の流れのもとその市場は拡大を続けている。
- ✓ “非資源”領域における有力事業分野として取り組み強化を図っている。
- ✓ 近年受注したサウジアラビア、オマーンの大型3案件は2013年に操業を開始。
- ✓ アジア・中東を始めとした地域で、ガス火力発電や高効率の石炭火力発電を中心に環境に配慮したIPPへの投資を進める



①IPP事業 ～当社の取り組み～

アジア・中東・中南米で取り組み

海外IPPポートフォリオ(太陽光除く)：持分発電容量649MW (グロス 6,749MW)



①IPP事業 ～今後の成長戦略～

安定的な収益を生み出す資産の積上げ
中計(2015-2017)の目標：持分発電容量1,700MW

【効果】

- 全社ポートフォリオに安定収益基盤と流動性をもたらす
- 高効率なリターンを実現（高受注率・コストマネジメント）
 - ✓ 徹底したパートナー戦略
 - ✓ 厳選した案件の取組み

【取組戦略】— 優良資産の積み上げのために—

- 長期売電契約付きの新規案件開発を継続
- 買収案件への取組み
- 安定事業を核に、高度な開発機能・経営人材を育成

【地域戦略】

- 外資IPPが導入されている国
- 中東、アジアに加えてアフリカ、米州

②工業塩事業 (化学本部)

- 工業塩とは？
- 当社の強み
- 今後の成長戦略



②工業塩事業 ～工業塩とは～

<工業塩の用途>



工業塩

ソーダ工業

苛性ソーダ

食品加工用

家庭用

塩素

家畜用

ソーダ灰

一般工業用



ティッシュペーパー



アルミホイル



合成繊維



プールの殺菌剤



接着剤



CD



ガラス



ホーロー製品



医薬品



②工業塩事業 ～当社の強み～

カッチ湿地帯

ACIPL

(Archean Chemical Industry Pty Ltd.)

⇒出資比率：5%

最大かつ、成長市場の
極東市場に近い

⇒**地理的な優位性**
(輸送コスト削減)

極東・アジア市場
1,860万トン

北米市場
480万トン

sojitz

インド

中東市場
60万トン

東南アジア市場
250万トン

競合他社
(メキシコ)

競合他社
(オーストラリア)

チリ

塩分濃度が高い
⇒**生産効率が良い**

海3%

かん水15%

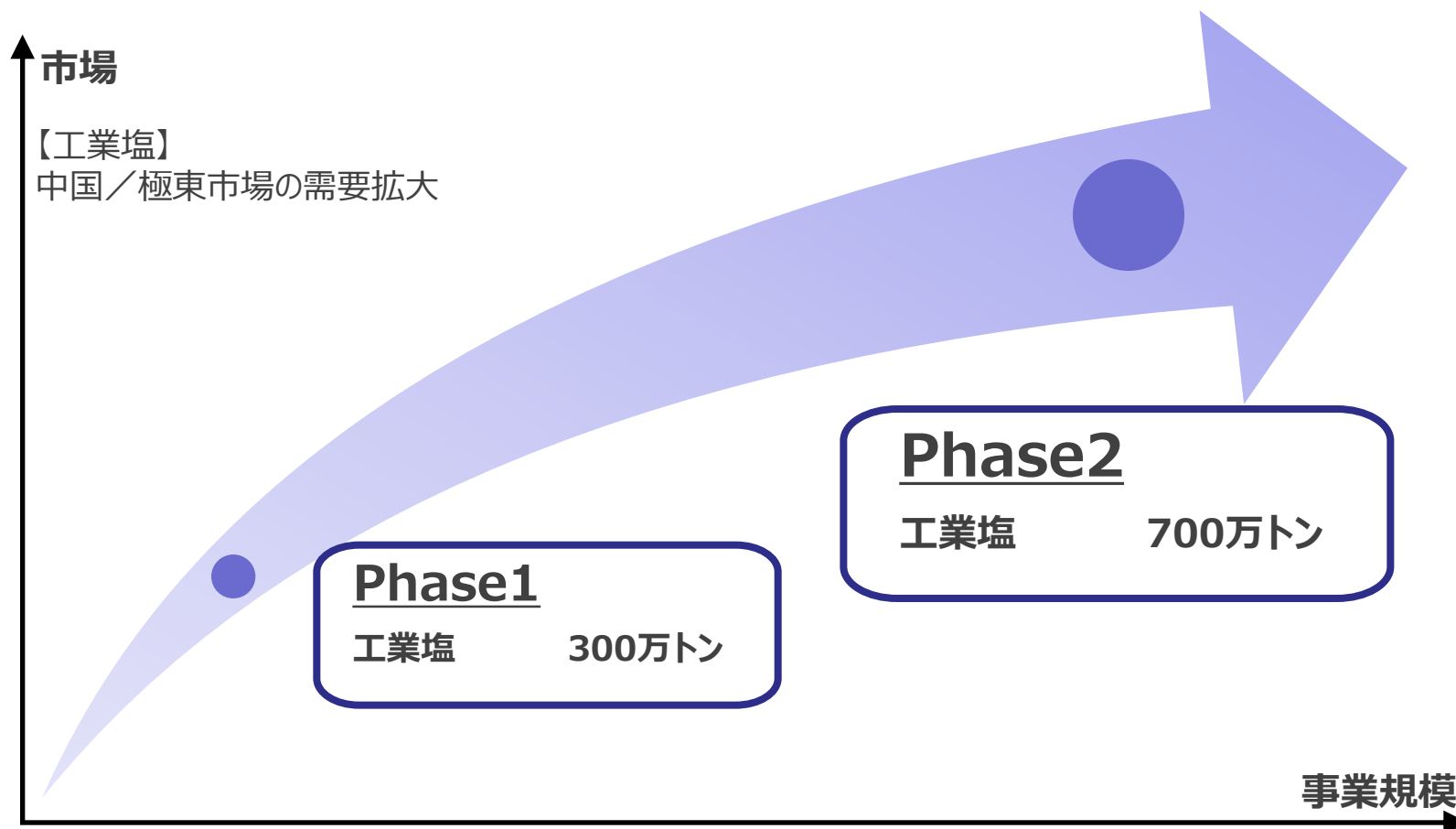


海水が湿地帯に浸水

出典：輸入通関統計

工業塩・世界の輸入実態 (2012)

②工業塩事業 ～今後の成長戦略～



伸びゆく市場ニーズに対応する為の数量確保

【 補足資料 】

組織図



(2015年4月1日時点)

(億円)	06/3期 実績	07/3期 実績	08/3期 実績	09/3期 実績	10/3期 実績	11/3期 実績	12/3期 実績	13/3期 実績	14/3期 実績	15/3期 実績	15/6期 実績
売上高 (日本基準)	49,721	52,182	57,710	51,662	38,444	40,146	43,217	39,345	40,466	41,053	10,301
売上総利益	2,422	2,545	2,777	2,356	1,782	1,927	2,171	1,872	1,982	1,977	455
営業活動に 係る利益	762	779	924	520	161	375	575	255	237	336	80
持分法による 投資損益	192	238	289	25	92	193	163	158	310	286	85
税引前利益	694	881	884	371	189	393	585	281	440	526	151
当期純利益 (当社株主帰属)	437	588	627	190	88	160	▲10	134	273	331	106
基礎的 収益力	785	898	1,107	483	144	419	658	385	680	663	138
(ご参考)											
ROA	1.8%	2.3%	2.4%	0.8%	0.4%	0.7%	▲0.0%	0.6%	1.2%	1.5%	—
ROE	12.4%	12.8%	13.0%	4.8%	2.6%	4.7%	▲0.3%	3.8%	6.5%	6.5%	—

(*)当社は2013年3月期より、国際会計基準(IFRS)を導入しており、上記は12/3期以降がIFRS、それ以前はJGAAPに基づき財務諸表を作成しています。
「営業活動に係る利益」は、IFRSでは「営業活動に係る利益」、JGAAPでは「営業利益」を記載しています。

(億円)	06/3末	07/3末	08/3末	09/3末	10/3末	11/3末	12/3末	13/3末	14/3末	15/3末	15/6末
総資産	25,217	26,195	26,694	23,130	21,609	21,170	21,907	21,501	22,202	22,974	22,703
自己資本	4,270	4,886	4,760	3,190	3,524	3,300	3,300	3,826	4,599	5,509	5,595
自己資本比率	16.9%	18.7%	17.8%	13.8%	16.3%	15.6%	15.1%	17.8%	20.7%	24.0%	24.6%
ネット 有利子負債	8,644	8,461	9,189	8,653	7,378	7,006	6,764	6,433	6,402	6,296	6,341
ネットDER	2.0倍	1.7倍	1.9倍	2.7倍	2.1倍	2.1倍	2.0倍	1.7倍	1.4倍	1.1倍	1.1倍
リスクアセット (自己資本対比)	2,900 (0.7倍)	2,800 (0.6倍)	3,800 (0.8倍)	3,500 (1.1倍)	3,200 (0.9倍)	3,100 (0.9倍)	3,300 (1.0倍)	3,400 (0.9倍)	3,500 (0.8倍)	3,200 (0.6倍)	3,000 (0.5倍)
流動比率	106.6%	132.4%	121.1%	141.7%	152.7%	142.2%	142.5%	152.1%	162.8%	169.5%	165.8%
長期 調達比率	41.3%	61.1%	54.0%	66.7%	74.3%	72.3%	73.3%	76.0%	78.7%	79.9%	76.3%

(*) 当社は2013年3月期より、国際会計基準(IFRS)を導入しており、上記は12/3期以降がIFRS（移行日は2011/4/1）、それ以前はJGAAPに基づき財務諸表を作成しております。JGAAPの「自己資本」は、純資産額から少数株主持分を差し引いたものを記載しています。

約10年間で財務指標は大幅に改善

約10年間の推移

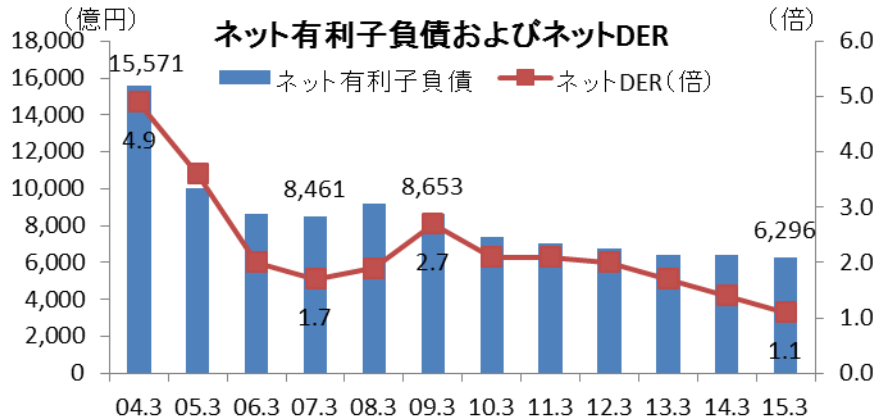
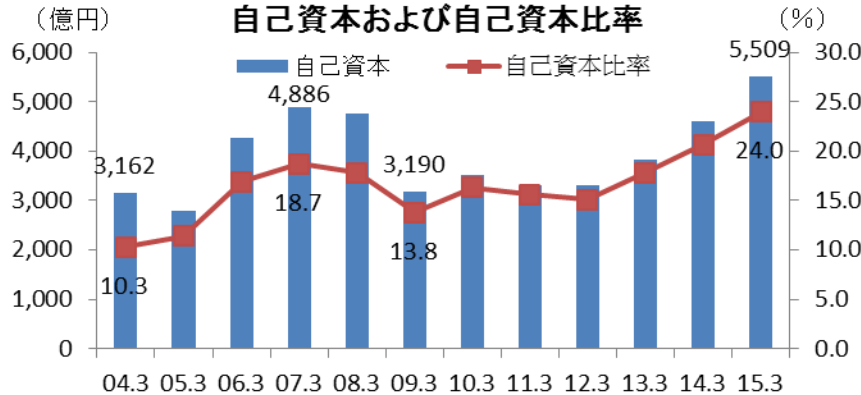
補足

自己資本

自己資本比率

ネット有利子負債

ネットDER



株主に帰属する純資産。
10年間で大幅に資本が積み増しされた。

総資産に対する自己資本の割合。
自己資本の積み増しにより増加した。

有利子負債総額から現預金を差し引いたもの。
保有資産の見直し等に伴い、大きく減少した。

ネット有利子負債を自己資本で割って算出し、負債への依存度の高低を見るもので、低い方が負債への依存度が低く、財務安全性が高い。
10年間で約1/4に低下し、財務の健全性が強化された。

自動車本部



強み・機能

自動車の組立・卸売における知見

成長戦略

新興国を中心とした市場成長の取り込み
ディーラー事業の拡大

想定投融資額

300億円

2016年3月期

当期純利益 見通し

55億円

航空産業・情報本部



強み・機能

ボーイング社等の代理店ビジネスで培った
航空機分野での知見

成長戦略

航空機関連事業・空港運営事業などへの参画

想定投融資額

200億円

2016年3月期

当期純利益 見通し

30億円

環境・産業インフラ本部



強み・機能

IPP事業開発の知見、ENGIE(元GDFスエズ)等の優良な
パートナーとの協業

成長戦略

世界的に持続的な成長が見込まれるインフラ
分野において、安定的な収益基盤の構築を目指す

想定投融資額

500億円

2016年3月期

当期純利益 見通し

40億円

※ 想定投融資額：3か年累計想定額

エネルギー本部



強み・機能

優良なパートナーとの協業

成長戦略

市況の影響を受けにくい石油・ガスの中下流分野に取り組む

想定投融資額

250億円

2016年3月期

当期純利益 見通し

15億円

石炭・金属本部



強み・機能

豊富なネットワークと幅広い石炭、金属資源商品ラインアップ

成長戦略

資産入替とトレード機能強化による基盤の再構築

想定投融資額

350億円

2016年3月期

当期純利益 見通し

95億円

化学本部



強み・機能

川上から川下までを網羅する顧客ネットワーク

成長戦略

トレードの拡大と工業塩・合成樹脂・石油樹脂等への事業投資の両輪による成長を図る

想定投融資額

400億円

2016年3月期

当期純利益 見通し

90億円

※ 想定投融資額：3か年累計想定額

食料・アグリビジネス本部



強み・価値

肥料・食料資源の生産基盤・物流網の保有。
有力事業パートナー。

成長戦略

アジアでの内需獲得、肥料事業の水平・垂直展開、穀物バリューチェーンの強化

想定投融資額

300億円

2016年3月期
当期純利益 見通し

40億円

生活資材本部



強み・機能

持続可能な林産資源の確保、資材供給。
繊維製品の製造・供給。

成長戦略

規模感のある投資実行による、アジアでの新たな収益基盤の確立

想定投融資額

100億円

2016年3月期
当期純利益 見通し

35億円

リテール事業本部



強み・機能

日本を含むアジアにおける食品・消費財流通網整備、不動産・工業団地・商業施設の開発・運営。

成長戦略

アジアでの食のバリューチェーン構築・拡大、消費者目線での機能提供強化

想定投融資額

400億円

2016年3月期
当期純利益 見通し

20億円

※ 想定投融資額：3カ年累計想定額

(2015年3月31日現在)

設立	2003年4月1日
資本金	1,603億39百万円
代表者	代表取締役社長 佐藤 洋二
従業員数	単体=2,246名 連結=15,936名
上場証券取引所	東京証券取引所(証券コード 2768)
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
配当受領株主確定日	中間=9月30日 期末=3月31日



sojitz

New way, New value