

配布資料(講演要旨付)



大阪株主説明会

2016年9月8日
双日株式会社

本日のプログラム

- | | | | |
|----------------------|-----------------------------------|-----|-----|
| 1. 登壇者紹介 | ※本資料には含みません。 | p3 | 資料Ⅰ |
| 2. ご挨拶 | 説明会当日配布資料については、「配布資料(PDF)」をご覧ください | p9 | |
| 3. 業績動向 | | p11 | 資料Ⅱ |
| 4. 中期経営計画2017の進捗について | | p20 | 資料Ⅲ |
| 5. 双日の人材戦略 | | p40 | 資料Ⅳ |
| 6. 本部紹介：自動車本部 | | p43 | 資料Ⅴ |
| 7. 質疑応答 | ※本資料には含みません。 | | |

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。

3. 業績動向

常務執行役員 CFO

田中 精一

目次

- ◆ 2016年3月期業績
及び2017年3月期見通し p13
- ◆ 2017年3月期第1四半期実績 p18

2016年3月期 決算サマリー(国際会計基準)

■ 経営成績	(億円)	2015年3月期	2016年3月期	増減
売上高 (日本基準)		41,053	40,066	▲987
売上総利益		1,977	1,807	▲170
営業活動に係る利益		336	292	▲44
当期純利益 (当社株主帰属)		331	365	34
■ 財政状態 (億円)				
総資産		22,974	20,567	▲2,407
自己資本		5,509	5,203	▲306
自己資本比率		24.0%	25.3%	1.3%
ネット有利子負債		6,296	5,716	▲580
ネットDER		1.14倍	1.10倍	▲0.04倍
■ その他指標				
ROA		1.5%	1.7%	0.2%
ROE		6.5%	6.8%	0.3%

経営成績

- ・連結売上高：前期比2.4%減収。航空機関連取引の増加の一方、合金鉄、石炭取引の減少などが減収の主要因。
- ・売上総利益：前期比169億4,900万円減少。石炭・金属、エネルギーでの減益が主要因。
- ・営業活動に係る利益：前期比44億円減少。石炭事業の保有意義変更による評価益などがあったが、売上総利益の減益やエネルギーや資源権益の減損が減益要因。
- ・当期純利益（当社株主帰属）：法人税の減少もあり前期比34億円増加し365億円。

財政状態

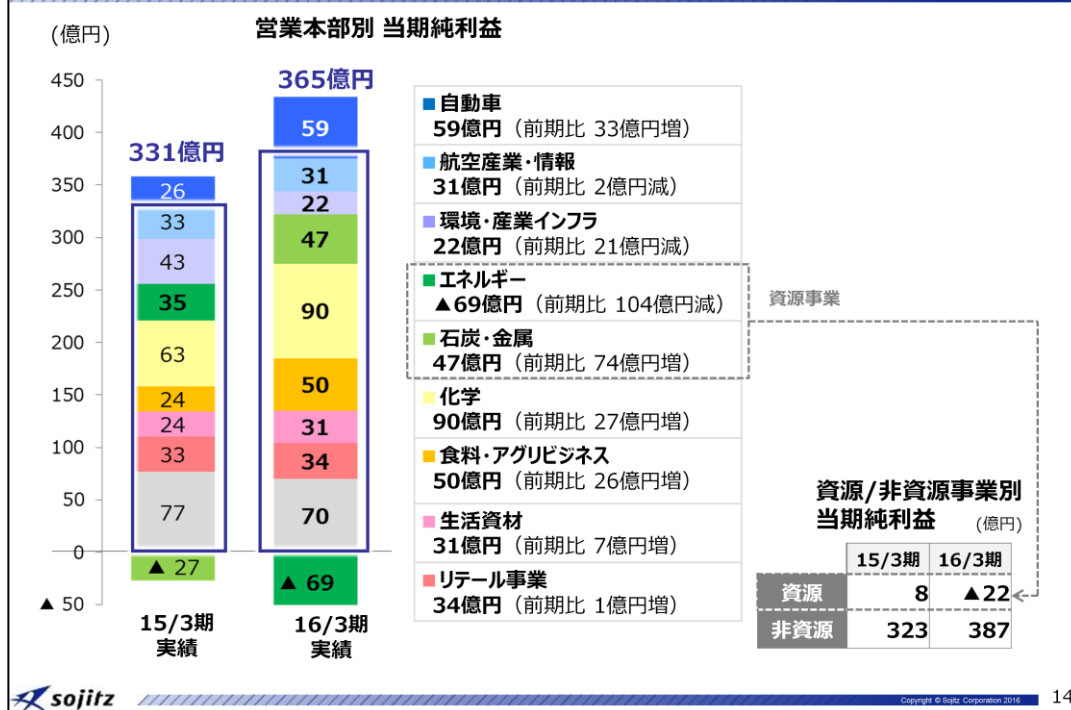
総資産（2兆567億円）、自己資本（5,203億円）は前期比で減少したが、自己資本比率は25.3%に上昇。

ネット有利子負債は5,716億円、ネットDERは1.10倍となり、安定した財務基盤を維持。

その他指標

総資産利益率を示すROAは1.7%、自己資本利益率を示すROEは6.8%。

営業本部別当期純利益（当社株主帰属）



自動車本部は、フィリピンの自動車事業が堅調に推移し、前期比33億円の増益。

化学本部は、アジア地域における合成樹脂取引や米州における石油樹脂取引での増益等により27億円の増益。

食料・アグリビジネス本部も順調に利益を伸ばした。

9つの営業本部の内、資源事業はエネルギー本部と石炭・金属本部。当社全体の当期純利益365億に対し、2本部の合計はマイナスの22億、その他の非資源分野で387億の利益を計上している。

非資源分野の中でも、自動車本部、化学本部、食料・アグリビジネス本部が50億を超える収益をあげており、非資源のビジネスが当社の収益をけん引している。

商品、為替、金利の市況 見通しと実績

	2016年3月期 市況実績 (年平均)	2017年3月期 市況前提 (年平均)	2017年3月期 市況実績 (4~6月平均)	直近市況実績 (2016/7/29時点)
原油 (Brent)(※1)	US\$48.7/bbl	US\$40/bbl	US\$47.0/bbl	US\$42.5/bbl
石炭(一般炭) (※2)	US\$60.4/t	US\$52/t	US\$51.5/t	US\$64.5/t
為替(※3)	¥120.2/US\$	¥110/US\$	¥107.9/US\$	¥104.4/US\$
金利(TIBOR)	0.16%	0.1%	0.07%	0.06%

※1 原油の収益感応度は、US\$1/bbl変動すると、当期純利益（当社株主帰属）で年間0.5億円程度の影響

※2 石炭の市況実績は、“globalCOAL NEWC Index”を記載

※3 為替の収益感応度（米ドルのみ）は、¥1/US\$変動すると、売上総利益で年間3億円程度、当期純利益（当社株主帰属）で年間1億円程度、自己資本で15億円程度の影響

足元では原油、石炭などの資源価格は前提より上昇しているが、今後さらに大幅に上昇することは期待できないと考えている。

一方、為替は見通しの1ドル・110円に対して円高に振れている。

米国の利上げ、日本の金融緩和の継続というドル高の要因がある一方で、英国のEU離脱や米国大統領選の影響といった世界経済全体は引き続き不透明であり、特に為替の動向については注視している。

2017年3月期 見通し

■ 経営成績 (億円)		2016年3月期	2017年3月期見通し
売上高 (日本基準)		40,066	43,300
売上総利益		1,807	2,100
営業活動に係る利益		292	440
当期純利益 (当社株主帰属)		365	400
■ 財政状態 (億円)			
総資産		20,567	22,000
自己資本		5,203	5,450
自己資本比率		25.3%	24.8%
ネット有利子負債		5,716	6,300
ネットDER		1.10倍	1.2倍
■ その他指標			
ROA		1.7%	1.9%
ROE		6.8%	7.5%

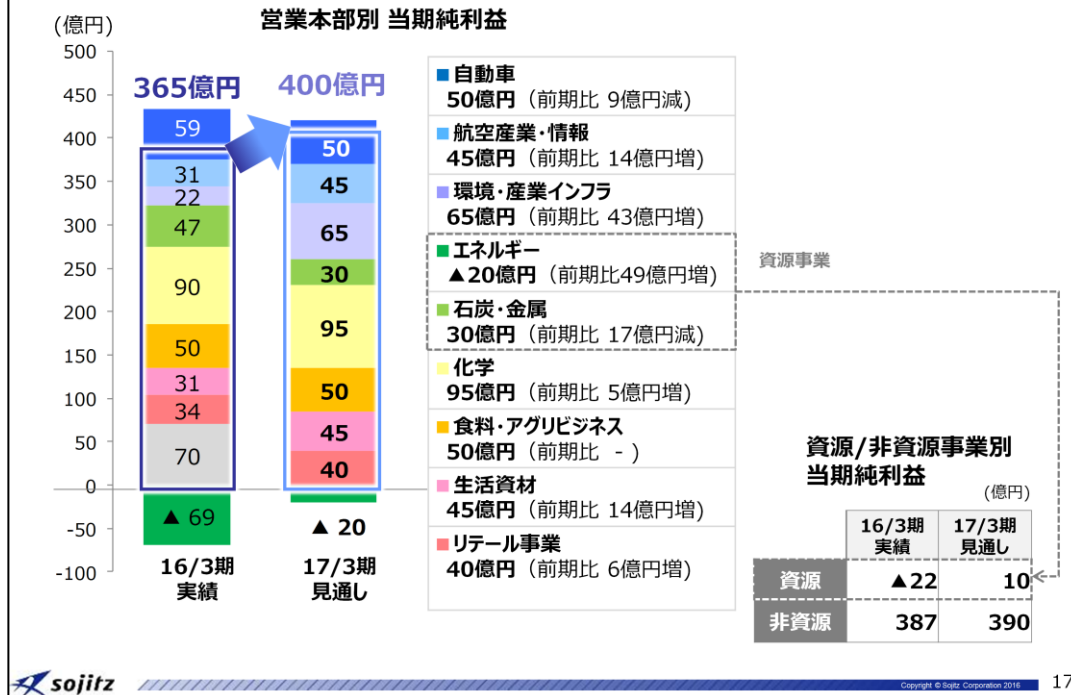
2017年3月期については、

売上高は4兆3,300億円、売上総利益は2,100億円、営業活動に係る利益は440億円、当期純利益は非資源事業にみる安定的な収益寄与を背景に前期比35億円増益の400億円という見通しとしている。

総資産は2兆2,000億円、自己資本は5,450億円、自己資本比率は24.8%、ネット有利子負債は6,300億円、ネットDERは1.2倍の見通し。

ROAは1.9%、ROEは7.5%を見込み、当社の目標としているROA2%、ROE8%に向かって着実に進捗していく計画となっている。

営業本部別当期純利益 見通し



本部別の2017年3月期の見通しについては、前期実績同様、自動車本部、化学本部、食料・アグリビジネスの3本部は50億を超える収益をあげる見通しであり、加えて、プラント関連の収益増加が見込まれる環境・産業インフラ本部が65億円の収益を計画。生活資材本部とリテール事業本部も、順調な進捗を見込んでいる。

本部を、資源と非資源に分けて見ると、資源関連のエネルギー本部と石炭・金属本部の収益貢献は合計で10億と限定的であり、残り390億は非資源分野からの収益を見込んでいる。

2017年3月期 第1四半期実績

	2017年3月期 第1四半期	2017年3月期 見通し	進捗率
■ 経営成績 (億円)			
売上高 (日本基準)	8,963	43,300	21%
売上総利益	468	2,100	22%
営業活動に係る利益	86	440	20%
当期純利益 (当社株主帰属)	84	400	21%
■ 財政状態 (億円)			
総資産	19,731	22,000	
自己資本	4,771	5,450	
自己資本比率	24.2%	24.8%	
ネット有利子負債	5,524	6,300	
ネットDER	1.2倍	1.2倍	

第1四半期は、円高の影響を受け、セグメント毎に予算に対して上ブレや下ブレはあったが、当期純利益は前年同期比22億円減少の84億円、通期見通しに対する進捗率は21%。

当社の収益構造の特徴として、投資先からの配当金の受領などが下期にあるため、第1四半期の実績は、概ね計画通りの進捗と見ており、通期の見通しも400億円から変更していない。

2017年3月期通期見通し（営業本部別当期純利益）

(億円)	16/6期 実績	17/3期 通期見通し	進捗率	業績進捗
自動車	8	50	16%	● 自動車 8億円（進捗率：16%） 米州ディーラー事業や東南アジアにおける事業の 堅調を見込む
航空産業・情報	▲3	45	-	● 航空産業・情報 ▲3億円（進捗率：-） 下期に航空関連取引及び情報産業関連の収益貢献を見込む
環境・産業インフラ	10	65	15%	● 環境・産業インフラ 10億円（進捗率：15%） プラント関連等の収益貢献を見込む
エネルギー	▲15	▲20	-	● エネルギー ▲15億円（進捗率：-） 下期にかけて持分法適用会社での収益貢献を見込む
石炭・金属	▲4	30	-	● 石炭・金属 ▲4億円（進捗率：-） 第2四半期以降、持分法適用会社での収益貢献を見込む
化学	18	95	19%	● 化学 18億円（進捗率：19%） 米州、中国、アジア地域での取引増加を見込む
食料・アグリビジネス	14	50	28%	● 食料・アグリビジネス 14億円（進捗率：28%） 肥料事業は堅調に推移
生活資材	13	45	29%	● 生活資材 13億円（進捗率：29%） 見通し比順調な進捗
リテール事業	34	40	85%	● リテール事業 34億円（進捗率：85%） 国内販売用不動産の売却により高い進捗となるも、概ね見通し通り
その他	9	0	-	● その他 9億円（進捗率：-） 資産入替コスト等を見込む
合計	84	400	21%	

本部別に見ると、

自動車本部は、進捗率は16%と低いものの、米国における自動車ディーラー事業や東南アジアにおける事業の堅調な業績推移を見込む。

航空産業・情報本部は、船舶関連取引での減損計上により赤字スタートとなったが、下期に航空関連取引及び情報産業関連の収益貢献を見込む。

環境・産業インフラ本部は進捗率15%と低迷したが、プラント関連の収益が下期に貢献する見込み。

資源分野のエネルギー本部、石炭・金属本部は、市況価格下落の低迷などにより赤字となったが、石炭金属本部は下期に掛けて持分法適用会社での収益貢献を見込む。

一方、肥料事業が順調であった食料・アグリビジネス本部や、生活資材本部、またリテール事業本部では、国内販売用不動産の売却などにより堅調に推移。今期の収益見通し400億円の達成に向けて、引き続き取り組んでいく。

4. 中期経営計画2017の 進捗について

専務執行役員
藤本 昌義

目次

◆ 中期経営計画2017の成長戦略 目標とする経営指標	p22
◆ 投融資の実績とこれから	p23
◆ 2016年3月期の主な投資案件	p24
➢ 太陽光発電事業	p25
➢ 航空関連事業（航空機パーツアウト事業）	p27
➢ ベトナム コンビニエンスストア事業	p34

中期経営計画2017

中期経営計画 2017 ~Challenge for Growth~ 成長戦略・施策

成長戦略

収益の塊となる事業領域の拡大・創出

安定的な収益基盤の拡大
事業領域の塊の創出

施策

本部制の導入による経営のスピードアップ
双日の強み・双日らしさを発揮できる資産ポートフォリオの構築
海外地域の成長戦略を実行

『中期経営計画2017』で目標とする経営指標

経営指標	ROA	ROE	ネットDER	連結配当性向
目標	2%以上	8%以上	1.5倍以下	25%程度

昨年4月よりスタートした3ヵ年計画、中期経営計画2017は、「Challenge for Growth」、つまり、これまで築き上げてきた安定的な収益基盤をさらに拡大させるべく、将来の成長に向けた挑戦を行っていくという思いを込めている。

この計画で目標とする経営指標は、ROA 純資産利益率2%以上、ROE 株主資本利益率8%以上、財務状況の安全性を示すネット有利子負債倍率 ネットDER1.5倍以下、連結配当性向 25%程度。

投融資の実績とこれから

注力分野を中心に3年間で3,000億円の投融資実行を計画



更なる成長へ向けた挑戦として、現中計の3年間は3,000億円の新規投資の実行を計画しており、注力分野を中心に各セグメント・本部の収益力を高めていくための投資を実行していく予定。

2016年3月期は710億円の投資を実行し、2017年3月期には1,250億円の投資実行を計画している。

特に注力分野については、この2年間で合計1,210億円の投資を計画しており、そこから期待される収益貢献は2018年3月期に約50億円を見込んでいる。

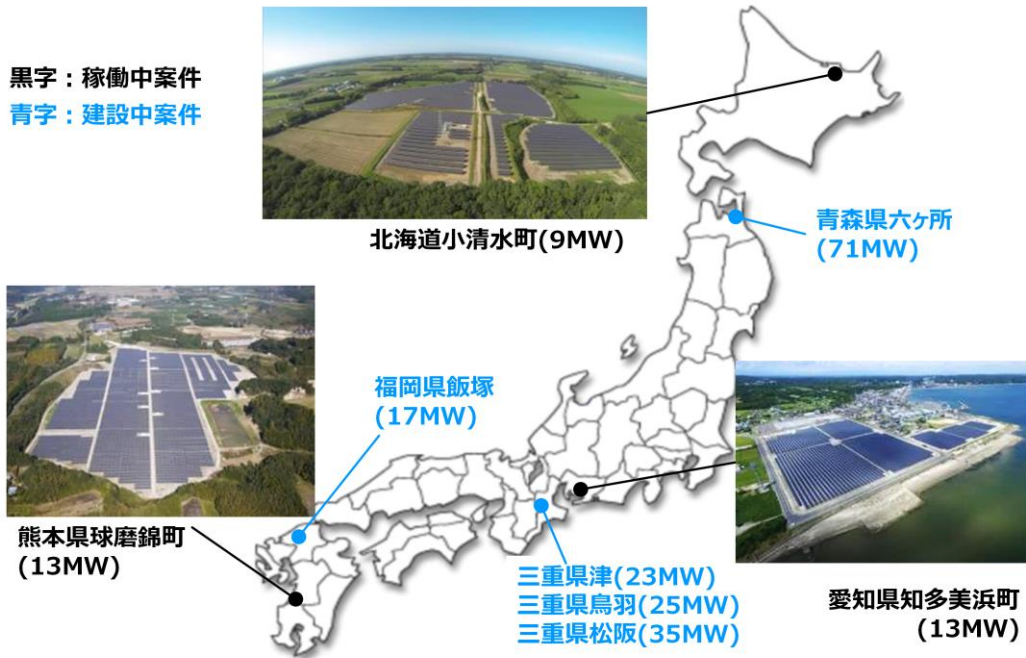
2016年3月期の主な投資案件



2016年3月期に投資を行った注力分野の案件のうち、再生可能エネルギー分野として太陽光発電事業、航空機パーツアウト事業、ベトナムでのコンビニエンスストア事業について、その概要をご紹介します。

国内 太陽光発電事業

黒字：稼働中案件
青字：建設中案件



太陽光発電事業では、国内では8つの案件を受注し、その内北海道、愛知県、熊本県の3ヶ所の太陽光発電所は商業運転を開始している。

8案件の発電量の合計は200MWを予定しており、これは一般家庭約55,000世帯の年間の電力消費量に相当する。

海外 太陽光発電事業

全て稼働中案件



ドイツ ミックスドルフ太陽光発電所
(24MW)



ペルー マハス太陽光発電所
(22MW)



ペルー レパルティシオン
太陽光発電所(22MW)

海外でも太陽光発電に積極的に取り組んでいる。

当社は、太陽光発電先進国であるドイツでミックスドルフ太陽光発電所を2011年に稼働、日本での経験もあわせて、太陽光発電開発のためのさまざま知見を獲得した。

この知見を活かし、昨年ペルーでの太陽光発電事業に参入、これはペルーにおける最初のメガソーラープロジェクトである。

ボーイング社との約60年の取引関係



BOEING 767-300

BOEING 737-100
1号機、2号機調印式
(1968年)



当社の民間航空機事業への取り組み開始は昭和31(1956)年に遡り、以来、60年もの長きにわたって、アメリカのボーイング社とのパートナーシップを築き、国内の航空業界の発展に貢献し続けている。

1970年初頭からは、ジャンボの愛称で親しまれた大型旅客機の747型機を受注。写真の767型機は、1970年代後半から1980年代前半にかけて大量受注を獲得した機材である。この頃、ボーイング社製の旅客機は日本のマーケットシェアの90%以上を占め、当社はボーイング社のパートナーとして揺るぎない地位を固めた。

ボーイング社との約60年の取引関係



BOEING 787-9 ドリームライナー

1990年代には大型機である777型機、近年では写真のドリームライナーと呼ばれる787型機を大量受注し、ボーイング社の日本での高いシェアの維持につなげている。

ボンバルディア社の総販売代理店



1978年よりカナダのボンバルディア社の総販売代理店を務めている。
ボンバルディア機は、地方路線向けの需要に対応する他、離島路線で島民の生活を支える足としても重要な役割を果たし、約70機が日本の空で活躍している。

ボーイングとボンバルディアの旅客機を合わせた受注実績は790機以上に上る。

航空機事業における当社の強み

民間航空機販売総数 900機以上・国内シェア1位
航空機業界における機能・知見

ビジネスジェット



機体販売、運行管理、
機体整備、チャーター

中古機 パーツアウト



退役機体調達・解体
部品在庫管理、販売

機能・
知見を
活かした
幅出し



60年のパートナーシップ
900機以上の取扱実績



38年のパートナーシップ
80機以上の取扱実績

新たな
事業の
塊への
挑戦

空港運営事業



空港運営事業参画・拡充
関連施設開発・価値向上

航空機事業における当社の強みは、民間航空機の販売によって培ってきた機能と知見。

これらの機能と知見を活かし、ビジネスジェット事業などにも取り組んできたが、新たに、中古機・パーツアウト事業に取り組み始めた。

航空機パーツアウト事業とは



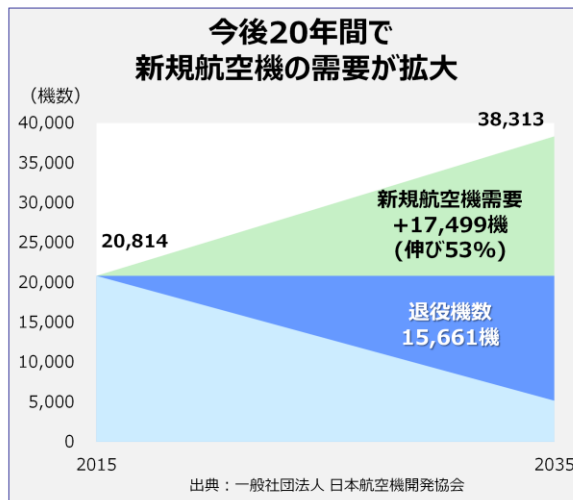
中古航空機・パーツアウト事業は、古くなった機体を整備して販売したり、役目を終えた機体をパーツアウト、つまり解体し、その部品を在庫管理し販売する事業である。

パーツアウト事業は、高い収益率が期待できる事業だが、誰でも簡単に参入できる事業ではない。同じ値段で買った機体でも、分解したら部品の質が悪く販売できない、ということもありえるため、質の良い機体を見極める目が必要である。

長年、民間航空機の代理店として培ってきたネットワークや知見がある双日だからこそ、展開できる事業といえる。

航空機パーツアウト事業 今後の事業展望

新規航空機（代理店事業）、中古機販売事業、
パーツアウト事業、を中心に航空機事業全体のニーズが増加



ヒト・モノの移動の
活発化

アジア・新興国の
経済成長

今後20年間で全世界の
旅客機総数2倍へ

国内では東京オリンピックを含めたインバウンドの更なる増加予測に伴い、航空機保有数の増加が見込まれる。

アジアをはじめとした新興国の所得増加に伴う旅客数の増加、格安航空会社の普及、燃料効率の良い小型機体の需要増加などにより、全世界での運航機体数は今後20年間で倍増することが予測されている。

今後、中古航空機の需要拡大と航空機メンテナンス用の部品市場の拡張が期待出来る。

新たな事業への挑戦 空港運営事業



空港運営事業への取組みも始めており、2017年度中の事業基盤の確立を目指している。

国内外の空港運営民営化の流れを取り込み、空港内商業スペースでの収益の拡充や、ICTを活用したモニタリング・管理システムの構築、免税店経営、周辺不動産開発やホテル観光事業展開など、総合商社としての機能を活用したさまざまな事業の展開を進める。

市場としては、人口やマーケットが大きく、空港運営民営化の加速が見込まれるアジア地域を中心に検討している。

ベトナムのパイオニア



ブンタオ沖のバクホー油田



日本企業初の植林事業



建設中のロテコ工業団地

当社は古くからベトナムと深い関わりを持ってきた。最初のビジネスは、ベトナム戦争中の1970年代初め、バクホー油田の開発とこの油田からの輸出を当社が取り扱ったことから始まった。昭和61(1986)年にハノイに開設した駐在員事務所は、統一ベトナム最初の日系民間企業の事務所開設であった。

平成に入ってからには日本企業初の植林事業や化成肥料合弁会社の設立、工業団地の設立などで、ベトナムの産業発展に貢献してきた。

ベトナムの小売市場の形態



パパママストアと呼ばれる
個人商店が
ベトナムの小売市場の中心
(約96%)



都市部を中心に
スーパーマーケット・
コンビニエンスストアなどの
小売形態が急成長中

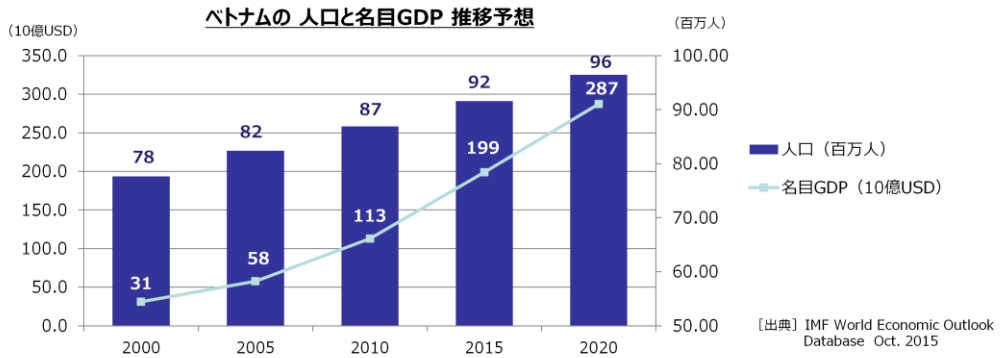
ベトナムで現在、力を入れている事業のひとつが、イオングループとの協業で取り組むコンビニエンスストア事業。

ベトナムでは、食料品や日用品などは“パパママストア”と呼ばれる伝統的な小規模個人商店などで販売することが一般的。その小売市場で占める割合は96%とされている。

都市部では、スーパーマーケットなどが増加しているが、その割合はまだ低く、小売業の近代化はこれからという状況である。

ベトナム コンビニエンスストア事業の事業環境

経済成長に伴う食糧需要の増加



今後見込まれること

- ・GDPの伸長に伴う食の多様化
- ・堅実な人口の伸びによる食料需要増加
- ・流通網の発展に伴う小売業の大規模化（スーパーマーケット・コンビニエンスストア等の拡大）

ベトナムでは、人口増加が続き、30歳以下の若者が多く、所得水準やGDPの上昇とともに消費市場、そして小売市場の規模も拡大し、近代的なスーパーマーケット・コンビニエンスストアの増加も見込まれる。

ベトナムでの食品卸事業

食品卸事業を核に、川上から川下までの機能拡大を図る



小売市場が拡大するベトナムにおいて、当社はフン・トウイ社に出資し食品卸事業を展開。

ベトナム全域の4万社以上のスーパーマーケット、コンビニエンスストア、ホテル、レストラン、個人商店等に商品を販売し、双日のグローバルな商品調達力と日本式の高度な物流システムを活用し取り扱いを拡大している。

ベトナム コンビニエンスストア事業とは

2015年
ミニストップベトナム社の
親会社へ
一部出資参画

イオングループとの
協業

<双日の機能>
店舗開発
商品の調達
物流支援
経営サポートなど

30店舗を展開
(2015年度末時点)



今後の展開消費者ニーズに合う品揃えを実現し売場規模を拡大
2025年までに 約800店舗の出店を目指す

2015年、ミニストップベトナム社の親会社へ一部出資し、同国でのコンビニエンスストア事業に参画。

この事業は、イオングループとの協業で進めており、当社は人材派遣を含めた経営サポートを行い、店舗数の拡大と商品開発の強化を図っている。

店舗数は、昨年末の30店舗から、2016年8月末には約60店舗にまで増えており、経済成長が著しいベトナムにおいて、今後10年間で店舗数を800店舗以上とし、同国コンビニ市場および小売市場でのマーケットシェア拡大を目指す

。

中期経営計画2017

中期経営計画 2017 ～Challenge for Growth～ 成長戦略・施策

成長戦略

収益の塊となる事業領域の拡大・創出

安定的な収益基盤の拡大
事業領域の塊の創出

施策

本部制の導入による経営のスピードアップ
双日の強み・双日らしさを発揮できる資産ポートフォリオの構築
海外地域の成長戦略を実行

『中期経営計画2017』で目標とする経営指標

経営指標	ROA	ROE	ネットDER	連結配当性向
目標	2%以上	8%以上	1.5倍以下	25%程度

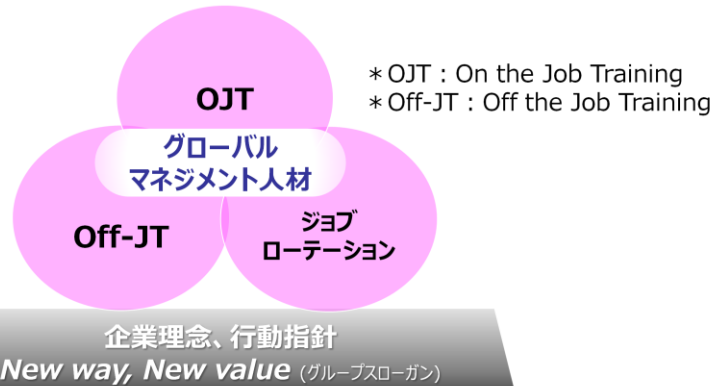
主力事業を更に強固な収益基盤とし、また、新たな事業の立ち上げにより、中期経営計画2017の目標達成に向けて、引き続きまい進していく。

5. 双日の人材戦略

常務執行役員
平井 龍太郎

人材育成方針

「New way, New value」の体現による企業理念の実現をめざし、OJT、Off-JT、ジョブローテーションの三位一体でグローバルマネジメント人材を育成



中期経営計画2017における3つのテーマ

新たな機能の獲得、
創造性を発揮する人材育成

多様な人材活用による
グローバル化への対応

「信頼」と「スピード」に基づく
「双日らしさ」の醸成

双日グループでは、「自らの頭で考え、行動し、最後までやり抜く事で、世界を舞台に価値を創造することの出来る人材」をグローバル・マネジメント人材と定義し、多様な人材を広く世界に求めている。

企業理念、行動指針、グループスローガン「New way, New value」を根幹に置き、3つの柱で人材育成を進めている。

- ・OJT : 仕事の現場が 人を磨き、人を育てる。
- ・OFF-JT : 業務に必要な知識を身に着ける研修を提供。
- ・ジョブローテーション : 一定期間で異動を行うことで経験値をあげ、グローバル・マネジメント人材を育てる狙い。

更に、中期経営計画2017においては、3つのテーマを掲げ、取り組んでいる。

- ・新たな機能の獲得に積極的な人材、創造性を発揮する人材の育成。
- ・多様な人材活用によるグローバル化への対応。
- ・「信頼」と「スピード」に基づく「双日らしさ」を実現する企業文化の醸成。

具体的な取組み例

「働きがいのある会社」「働きやすい会社」を目指し、女性の活躍を推進

■ 女性活躍促進に向けた方針

職場環境の整備

- 女性採用人数の増加
- 管理職向けの、働く女性に対する理解促進

女性社員の意識向上

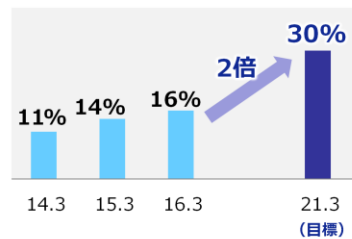
- 駐在・語学研修などの経験早期化
- 女性総合職向けキャリア研修／懇親会

会社の制度

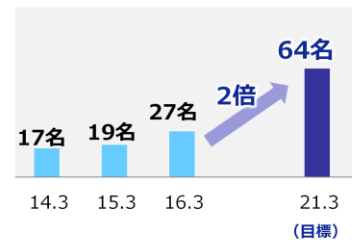
- 産休・育児休暇制度
- 短時間勤務制度
- 再雇用制度
- 看護休暇制度

働きがいのある会社

■ 新卒総合職の女性採用比率



■ 女性管理職数



当社の「人材の戦略」では、「働きがいのある会社」「働きやすい会社」を目指し、ダイバーシティ、人材の多様化も推進している。

そのための具体的な取組みのひとつが、「女性活躍を推進」のための施策。現在、3つの柱で女性の活躍を推進している。

- ・環境整備：女性総合職の絶対数を増やし、社内ネットワークの形成などに繋げる。社内での理解を促進させるため、管理職向けの研修も実施。
- ・女性社員の意識向上：語学研修や海外駐在経験などを促進して、キャリア形成をサポートする。
- ・会社の制度：仕事と育児の両立のための各種支援策、配偶者の海外転勤に帯同する社員の再雇用制度など、ライフイベントを理由に女性社員がキャリアをあきらめてしまうことを防ぐための諸施策を実施している。

5年後には女性採用比率（総合職）を30%に、女性管理職数を倍増させることを目標として掲げ、ダイバーシティの推進が、人材が企業価値の増大につながることを信じ、粘り強く取り組んでいく。

6. 本部紹介：自動車本部

自動車本部長
村井 宏人

目次

◆ 本部概要

- 事業概要
- 事業概要 (主な海外子会社、関係会社)

◆ 成長戦略

- 中期経営計画における本部成長戦略

◆ 個別事業例

- 組立製造、卸売事業
- ディーラー事業
- オートローン事業

本部概要

事業概要

事業概要

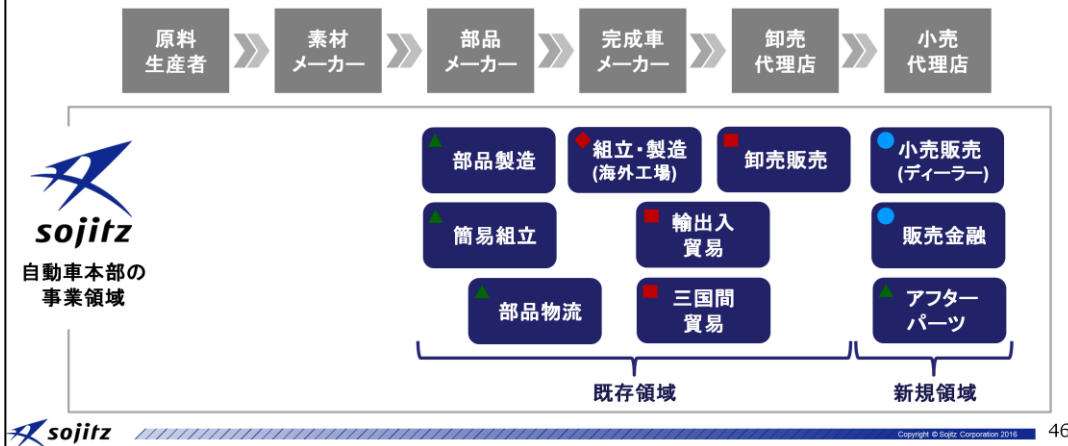
■ 自動車

輸出入貿易、3国間貿易、組立製造・卸売、販売(ディーラー)、アフターマーケット

■ 部品(4輪/2輪/タイヤ等)

輸出入貿易、3国間貿易、物流(簡易組立含む)、製造、アフターマーケット

自動車産業のバリューチェーンと当社事業領域

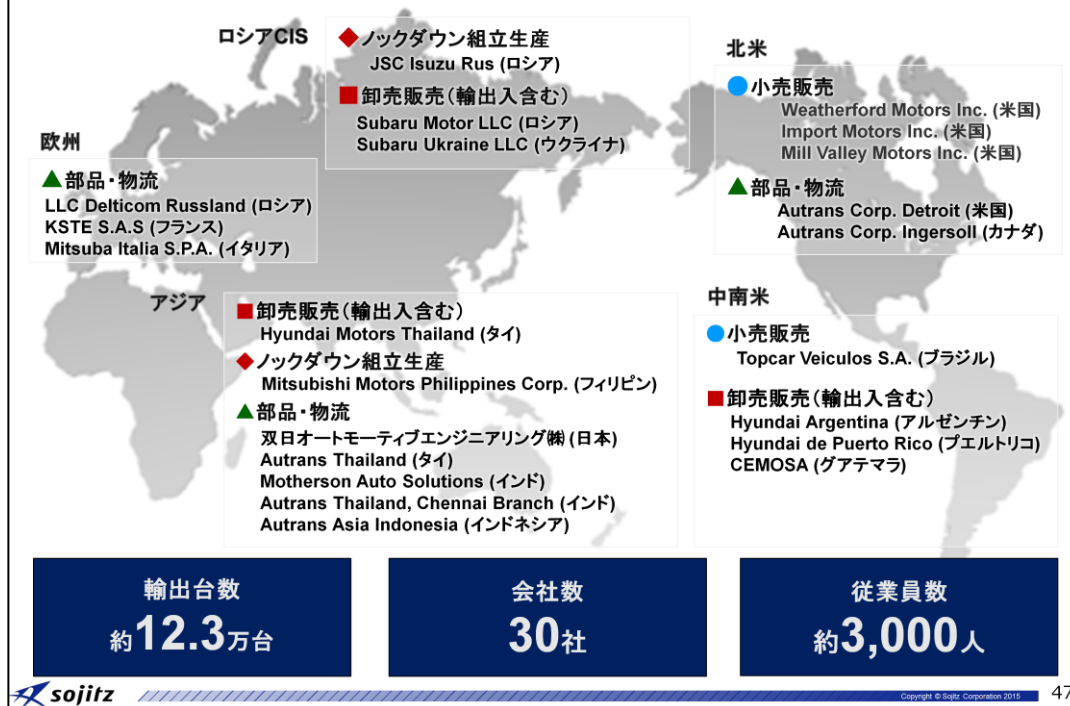


自動車の輸出入、3国間貿易、ディーラー、アフターマーケット、四輪、二輪、タイヤ等の部品を含めたさまざまな事業に取り組んでいる。

自動車産業は非常に大きなバリューチェーンを有し、日本、世界において大きな事業規模をもつ。

当社は、バリューチェーンにおいて部品事業から世界各国での自動車卸売販売といった従来から取り組む事業に加え、昨今自動車小売事業や販売金融といった新しい分野への取り組みも進めている。

事業概要 (主な海外子会社・関係会社)



当社の自動車本部の活動は、現在世界にわたっている。

北米でのBMWディーラー事業、中南米での現代自動車の卸売販売、ロシアでのスバル車の卸売販売、成長著しいアジアでの三菱自動車、現代自動車の卸売販売といったものに積極的に取り組んでいる。

全世界での従業員数は約3,000人、30社の事業会社を有し、自動車取扱台数は約12万3千台の規模を誇っている。

成長戦略

中期経営計画における本部成長戦略

中期経営計画における本部戦略・目標

新興国を中心とした市場成長の取り込みに加え、ディーラー事業の拡大などにより、リスク耐性に優れた資産ポートフォリオを形成する。

自動車本部の3本柱

上記中期経営計画における本部目標を達成する為、3つの柱を軸として事業拡大に取り組む。

1 既存ビジネスの強化・洗練

組立製造・卸売事業の維持拡大を目指す



2 新たな収益の柱を構築

小売販売(ディーラー)事業への集中投資を実施し安定収益基盤とする



3 将来の成長への布石

中期経営計画後も見据えた、チャレンジ案件の追求



中期経営計画2017においては、新興国を中心とした市場成長の取り込みに加え、ディーラー事業の拡大などによる、リスク耐性に優れた資産ポートフォリオの形成を目指している。

特に本中計においては、3つの柱を掲げ、取り組みを加速している。

一つ目は、既存のビジネスを強化・洗練し、拡大していくこと。二つ目は、小売販売(ディーラー)事業への集中投資を実施し、さらに安定的な収益基盤とすること。三つ目は、中期経営画後を見据えたチャレンジ案件の追求。

個別事業例

組立製造・卸売事業

MMPC事業 (フィリピン)

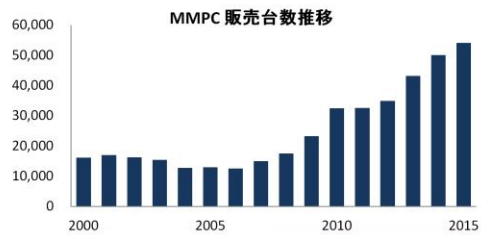
三菱自動車工業㈱と双日の合併であるMitsubishi Motors Philippines Corporation (MMPC)は、進出から53年の歴史を持つ。2015年販売は約5.5万台、20%近い市場シェアを持ち、1位のトヨタに次ぎ2位の立場。2015年には増産のため新工場へ移転。



フィリピンは2014年に人口1億人を突破、6~7%のGDP成長率を続けており、アセアンでも注目の新興市場。自動車総需要は2015年実績約32万台、2016年は36万台が予測されており、2020年までに45万~50万台に達すると見られている。

今後のMMPC事業戦略

- 拡大する自動車需要を取り込み販売・収益を拡大していく。
- 現地生産モデルの拡充
 - 販売網強化
 - 自動車関連の周辺事業取り込み (オートローン事業など)



フィリピンで三菱自動車工業と合併で取り組む、Mitsubishi Motors Philippines Corporation (MMPC社)。

我々が進出してから半世紀が過ぎ、フィリピンではトヨタに次ぐ約20%のマーケットシェアを有し、市場の成長に応じて堅調な販売の拡大を続けている。

中期経営計画における自動車本部の柱の一つ目「既存ビジネスを強化・洗練」の代表的な事例であり、今後ともさらなる成長拡大を図っていく。

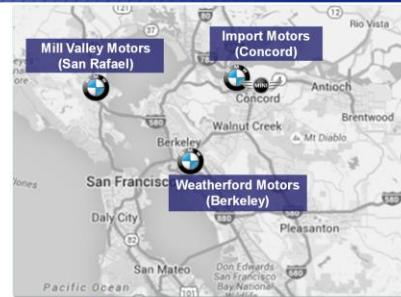
米国ディーラー事業

米国ディーラー事業 (サンフランシスコベイエリア)

富裕層人口の多いベイエリアでのプレミアムブランドディーラー3拠点体制の構築によって、**8,000台/年**規模の販売網を確立。

歴史と実績を通じて築かれた、**優良な顧客基盤と経営資源の獲得**

中古車やアフターサービス・部品販売等、新車販売に依存しない**安定収益構造の確立**



通称: **BMW of San Rafael (旧 Sonnen BMW)**
 設立: **1977年**
 経営権取得: **2015年**
 取扱ブランド: **BMW**
 販売台数: **約2,000台/年**



通称: **Weatherford BMW of Berkeley**
 設立: **1971年**
 経営権取得: **1987年**
 取扱ブランド: **BMW**
 販売台数: **約2,500台/年**



通称: **BMW Concord, Mini of Concord**
 設立: **1974年**
 経営権取得: **2014年**
 取扱ブランド: **BMW, MINI**
 販売台数: **約3,200台/年**



自動車本部の二つ目の柱であるディーラー事業。

1987年、米国カリフォルニア州、サンフランシスコベイエリアにおいて、Weatherford Motors社の事業買収を行った。この買収から29年で、ビジネスの進め方、収益の確保の仕方といった経験を蓄え、本中計では米国での自動車ディーラー事業を集中事業領域と位置付け推進している。

2014年には、Import Motors社、2015年にはMill Valley Motors社の買収を通じ、年間8,000台の販売規模を有している。

富裕層の多いサンフランシスコベイエリアにおいて、プレミアムブランドであるBMW車ディーラー事業を展開することで、安定した収益基盤の確保を目指している。

ブラジルディーラー事業

ブラジルディーラー事業 (サンタカタリナ州)



今後拡大が見込まれるブラジルのプレミアムブランド車販売市場に参入し将来の成長機会を取り込み、同事業を中長期に安定的な収益基盤として構築していく。

サンタカタリナ州

富裕層が比較的多く居住する有望市場であり、また、BMWが自社生産工場を運営する重要な地域。



Topcar Veiculos S.A.



設立： 1998年
経営権取得： 2015年 (株式の80%)
取扱ブランド： BMW (自動車、二輪車)
MINI (自動車)
販売台数： 自動車 約 1,000台/年
二輪車 約 600台/年

今後のディーラー事業戦略

米国及びその他有望成長市場におけるプレミアムブランド車の優良フランチャイズを追加取得することで、更なる事業拡大と事業価値向上の実現を目指す。

我々のディーラー事業の新たな1ページとして、ブラジルでのディーラー事業を推進している。

2015年、富裕層の多いブラジル・サンタカタリナ地区のBMWディーラーを買収。ブラジルの経済そのものは厳しい状況が続いているが、富裕層をターゲットとしたプレミアムブランド車を展開することで、収益は堅調な推移をみせている。

オートローン事業

MAFS事業 (フィリピン)

2016年5月末、フィリピンにおける三菱車購入客向けオートローン提供によるMMPC販売力強化を目的としてMMPC Auto Financial Services Corporation (MAFS)を設立。

現在まで積み上げてきた車両販売事業と相乗効果を見込める事業であり、将来的に自動車本部の収益の新しい柱となる事業として注力していく。

<資本構成>



MAFS事業の戦略的目的

- 1 利便性の高いキャプティブローン(単一ブランド専用ローン)の提供 → MMPCの販売力強化
- 2 BDOの現地金融ビジネスに対する深い知見 + Jaccsの高い商品組成力及びリスクコントロールノウハウ → 競争優位の確保
- 3 本事業で積み上げるノウハウ → 他地域へ同形態事業の展開

自動車本部の三つ目の柱として、中期経営計画の先を見据えたチャレンジ案件として、フィリピンでオートローン事業を開始した。

同国最大グループの中核銀行であるBDO銀行、JACCS社をパートナーに迎え、MMPC、双日の4社の合併事業。2016年5月に会社を設立し、システム等の準備をすすめて、9月からローン商品の販売を開始した。

このオートローン事業については、1つ目に利便性の高いオートローンを提供することで、MMPCの販売力強化につなげ、2つ目に、フィリピン最大の商業銀行であるBDO、日本での豊富な経験を有するJACCS社とパートナーを組むことで、様々な場面に対応できる競争力を確保し、3つ目に、本事業でオートローン事業のノウハウを積み上げ、他地域へ展開・拡大を模索していきたい。

会社概要

(2016年6月30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：2,372名 連結：14,568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