

# 広島株主説明会

2016年12月2日  
双日株式会社

# 本日のプログラム

1. 登壇者紹介 p 3
2. ご挨拶
3. 業績動向 p 6
4. 中期経営計画2017の進捗について p13
5. 本部紹介：自動車本部 p28
6. 質疑応答

## 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。

# 1. 登壇者紹介

# 登壇者紹介

## 藤本 昌義

ふじもと まさよし

専務執行役員



1981年4月 入社  
2008年12月 MMC Automotriz  
S.A.(ベネズエラ)  
Director President  
2012年8月 双日米国会社 兼  
米州機械部門長  
2015年4月 執行役員  
経営企画、IR担当  
2015年10月 常務執行役員  
経営企画、IR、  
広報担当  
2016年4月 専務執行役員  
経営企画、  
戦略投資推進、IR、  
広報、物流・保険統括  
担当 (現)

## 田中 精一

たなか せいいち

常務執行役員



1984年4月 入社  
2011年4月 財務部長  
2014年4月 執行役員  
財務担当 兼 財務部長  
2015年4月 執行役員  
主計、為替証券、  
財務担当  
2016年4月 常務執行役員  
CFO 兼  
財務、主計担当 (現)

## 村井 宏人

むらい ひろと

自動車本部長



1989年4月 入社  
2010年4月 機械部門  
自動車第二部長  
2012年5月 経営企画部長  
2014年10月 自動車担当部門長補佐  
2015年4月 自動車本部 副本部長  
2016年4月 自動車本部長 (現)

## 2. ご挨拶

専務執行役員

藤本 昌義

# 3. 業績動向

常務執行役員 CFO

田中 精一

# 目次

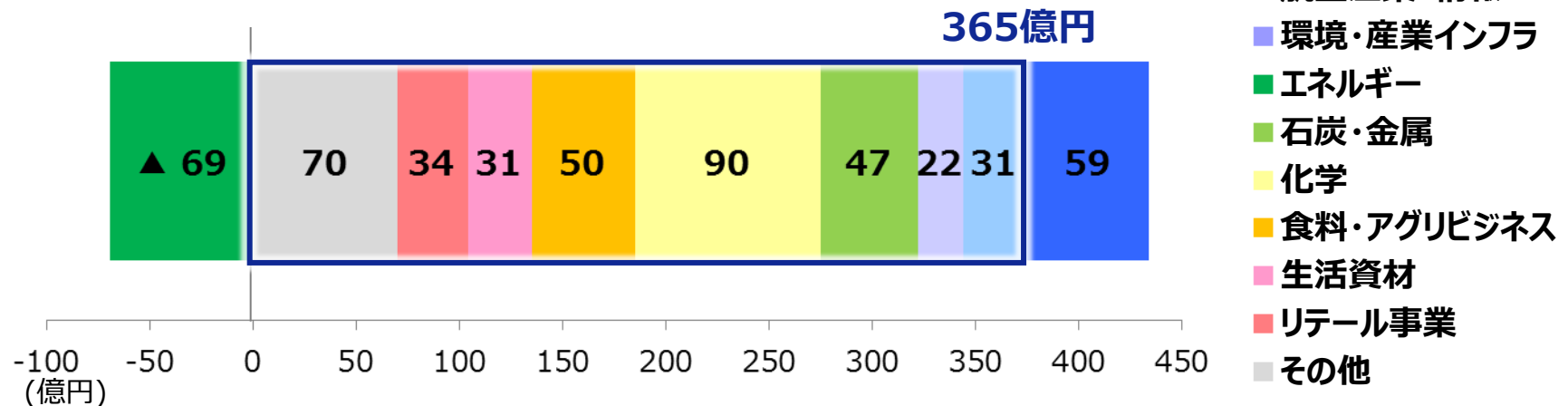
- ◆ 2016年3月期 決算サマリー p 8
- ◆ 2017年3月期 見通し p 9
- ◆ 経営環境認識 p10
- ◆ 2017年3月期 第2四半期サマリー p11
- ◆ 2017年3月期 通期見通し修正(本部別) p12

# 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

## ■ 本部別当期純利益 (当社株主帰属)





# 2017年3月期 見通し

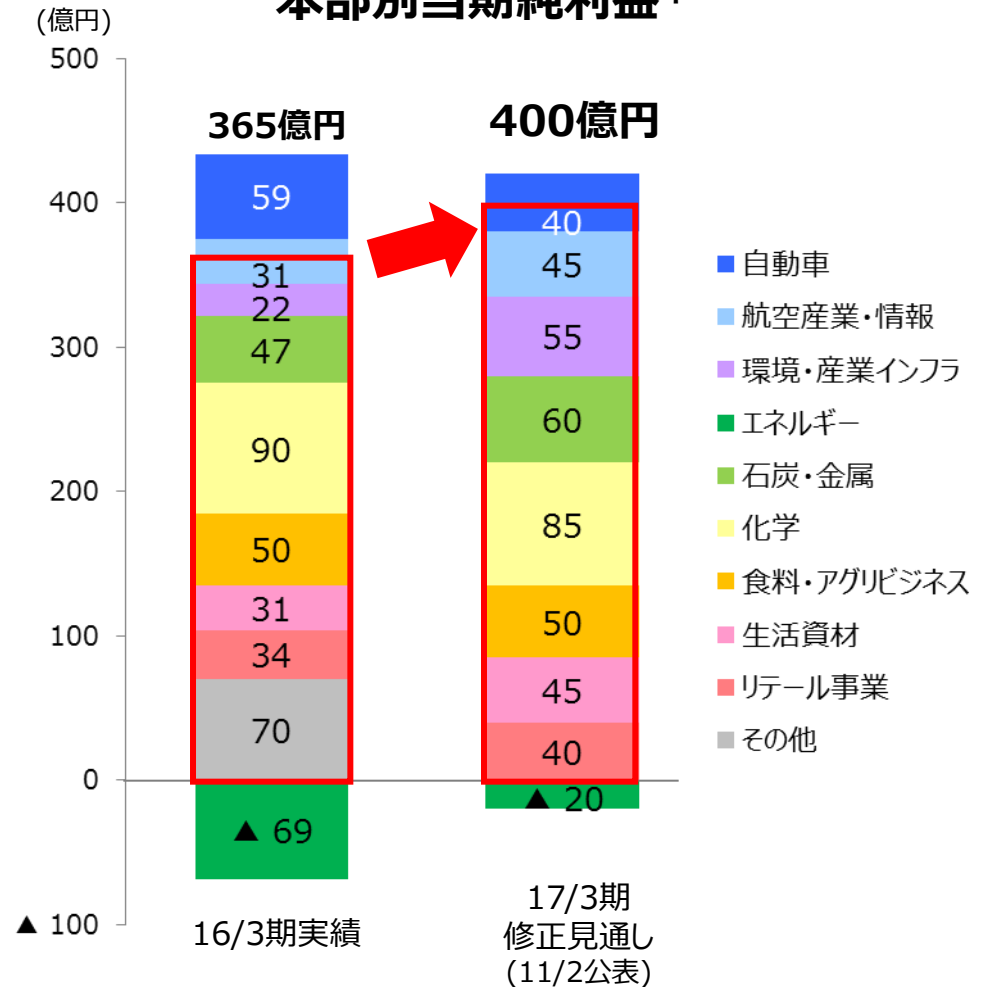
## 経営成績

(億円)	16/3期 実績	17/3期 修正見通し (11/2公表)
売上総利益	1,807	2,000
営業活動に係る利益	292	450
当期純利益*	365	400
ROA	1.7%	1.9%
ROE	6.8%	7.8%

## 財政状態

(億円)	16/3末 実績	17/3末 修正見通し (11/2公表)
総資産	20,567	21,000
自己資本	5,203	5,000
自己資本比率	25.3%	23.8%
ネット有利子負債	5,716	6,300
ネットDER	1.10倍	1.26倍

## 本部別当期純利益\*



(\*) 当社株主帰属

# 経営環境認識

## マクロ環境

- 安定成長の兆しも見え始めたものの、世界全体の先行き不透明感は続く
- 石炭価格の上昇
- グローバル経済の変化～「求心力」から「遠心力」へ

## 当社中計・今期業績への見方

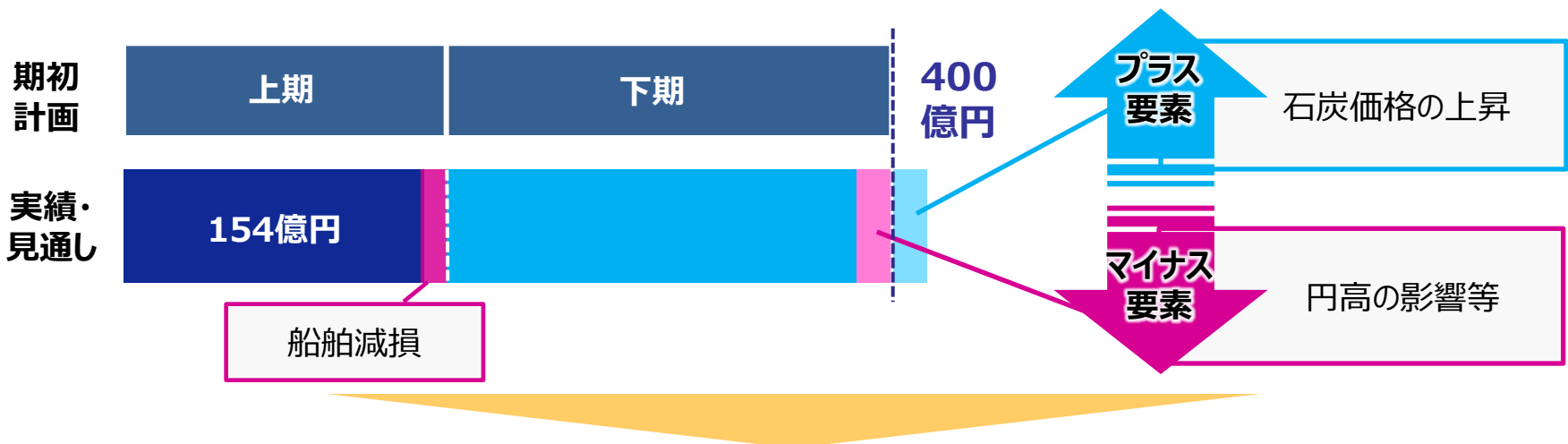
- 石炭価格の上昇は、今期業績見通しに対してポジティブ
- 為替の動きには引き続き注視が必要
- 成長戦略は当社の強みと投資先（国）の状況を勘案して実行

# 2017年3月期第2四半期 サマリー

通期見通しに対する進捗は概ね計画通り。足元の状況を踏まえセグメント別の見通しを修正

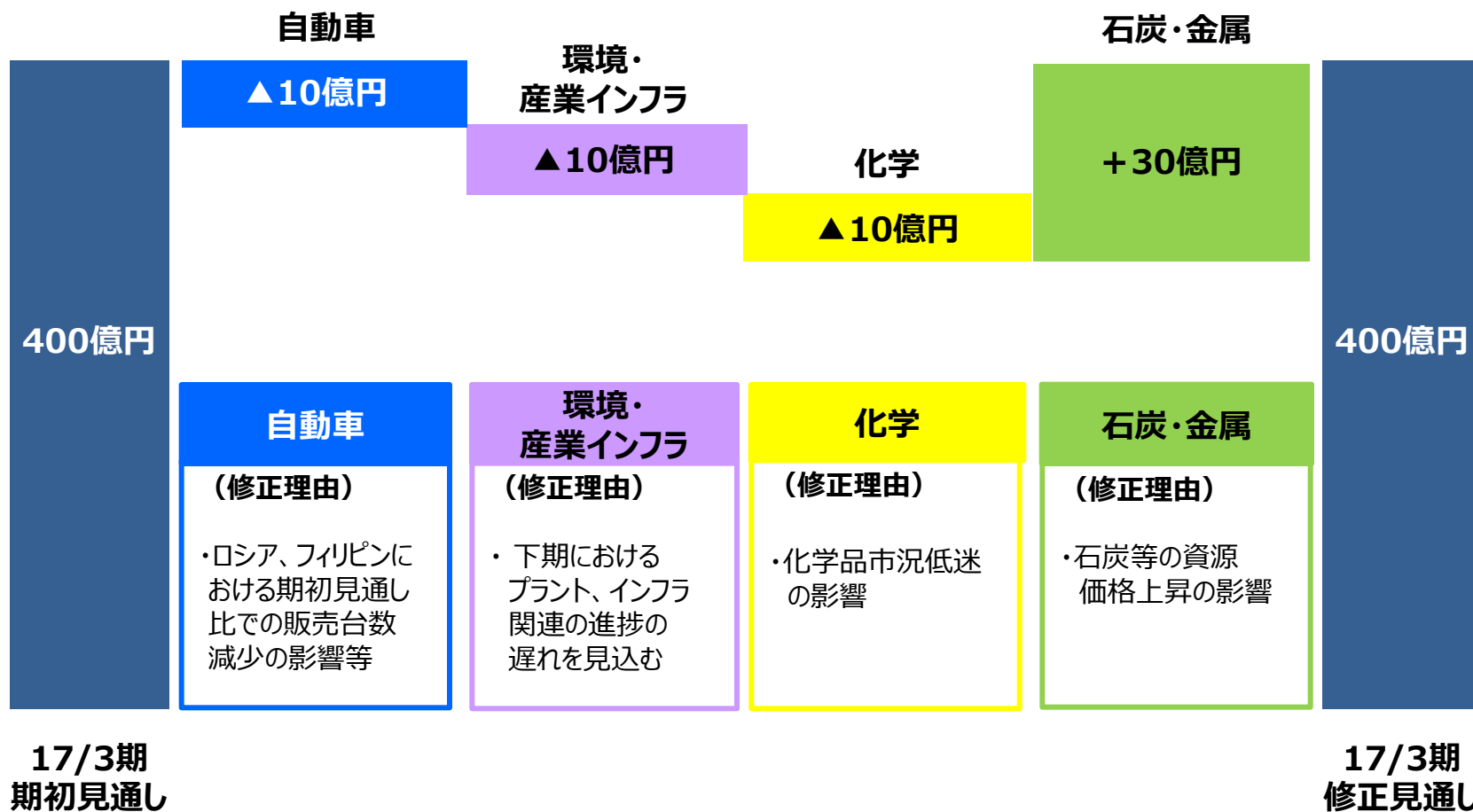
	15/9期 実績	16/9期 実績	前年同期比 増減	17/3期 期初見通し	17/3期 修正見通し	進捗率 (対修正見通し)
売上総利益	917億円	918億円	+1億円	2,100億円	2,000億円	46%
当期純利益 (当社株主帰属)	206億円	154億円	▲52億円	400億円	400億円	39%

## 当期純利益通期見通し達成に向けて



# 2017年3月期通期見通し修正（本部別当期純利益）

石炭・金属は+30億円上方修正  
自動車、環境・産業インフラ、化学は▲10億円ずつ下方修正



# 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 p15
- ◆ 配当について p16
- ◆ 成長戦略に向けた取り組み方 p17
- ◆ 航空関連事業における新たな取組み  
～航空機パーツアウト事業～ p19
- ◆ 主な投資案件と収益貢献イメージ p26

# 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

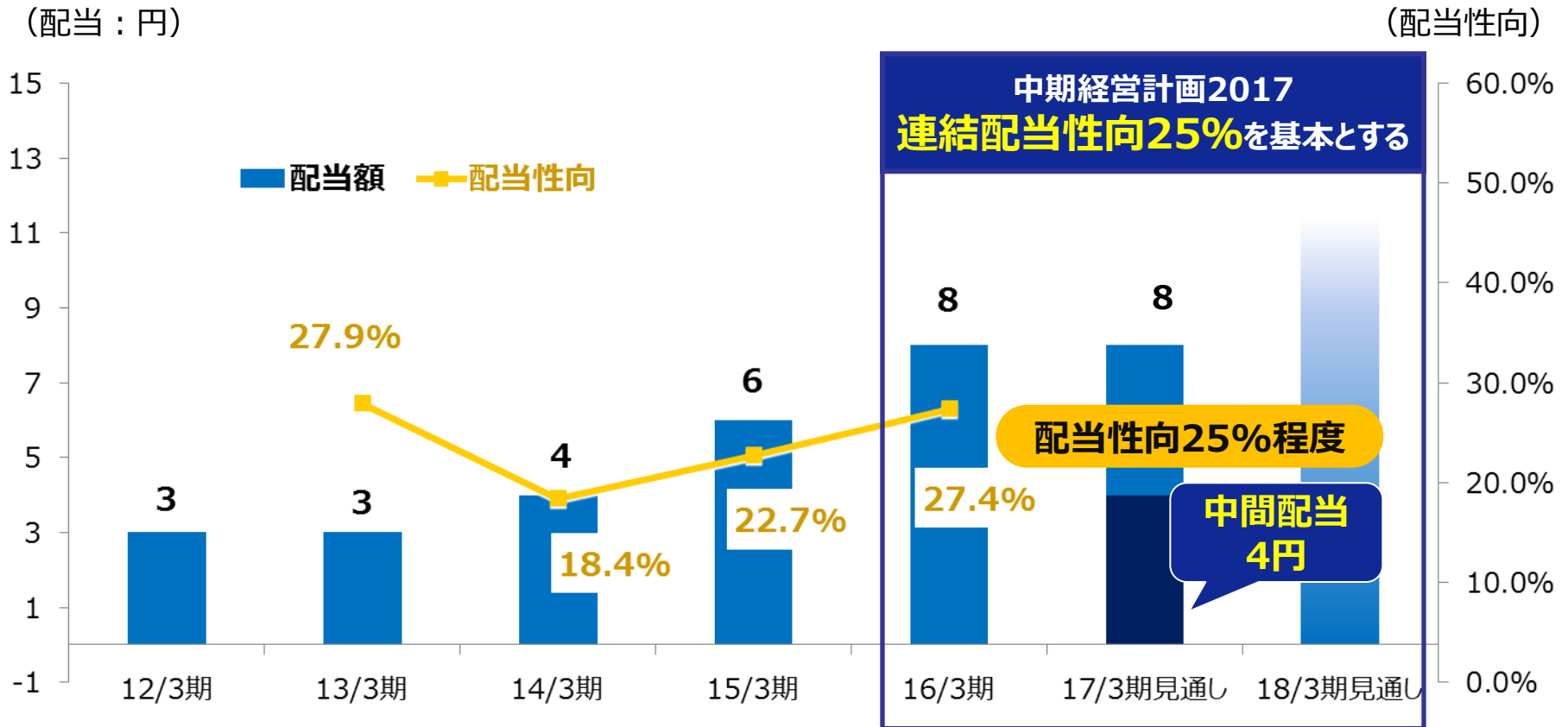
本部制の導入による経営のスピードアップ  
双日の強み・双日らしさを発揮できる資産ポートフォリオの構築  
海外地域の成長戦略を実行

## 『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

# 配当について

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企業競争力と株主価値を向上させることが経営の重要課題のひとつ





# 成長戦略に向けた取組み方(1/2)

基盤

実行済

新たな事業展開

化学

## ◆ トレード（貿易）

5,000社にのぼる取引先、  
アジアを中心に事業展開



## ◆ 石油樹脂事業

メーカーポジションで北米石油  
樹脂チェーンを構成

## ◆ トレード（貿易）

海外現地スタッフによる新規  
トレードビジネス構築



## ◆ 工業塩事業

インドでのパートナーとの強固な  
関係・ノウハウを事業投資に  
つなげ、インド塩取扱いにおける  
支配力を一層強固に



肥料

## ◆ シェアトップクラス

タイ、フィリピン、ベトナムで  
高度化成肥料を製造販売

## ◆ 生産能力 180万トン

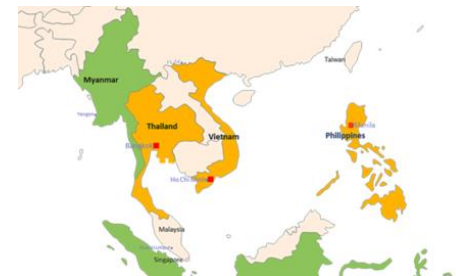


## ◆ 既存事業の拡充

マーケティング活動強化、  
生産能力を増強。  
供給力向上と周辺国への  
輸出を強化

## ◆ 新規地域への展開

タイTCCC社がミャンマーでの  
高度化成肥料の拡販に  
向けた輸入販売会社を設立



収益基盤の拡大

# 成長戦略に向けた取り組み方(2/2)

## 基盤

## 実行済

## 新たな事業展開

### 自動車

#### ◆ 組立・卸売事業

アセアン、ロシアNIS、中南米で展開



#### ◆ ディーラー事業

1987年米国サンフランシスコ湾岸地域でスタート

#### ◆ ディーラー事業

サンフランシスコ湾岸地域およびブラジルにおいて新たにディーラー買収



#### ◆ アジアへの展開

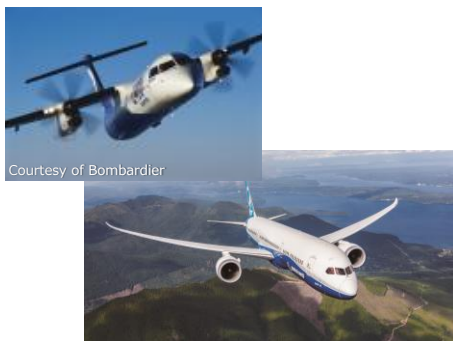
米国で培ったディーラー事業の知見を元に、アジア地域へ事業基盤を拡充



### 航空産業・情報

#### ◆ 民間航空機代理店事業

ボーイング・ボンバルディア、防衛関連機器代理店



#### ◆ パーツアウト・中古機販売

長年培ったノウハウ、ネットワークを元にビジネス展開を加速



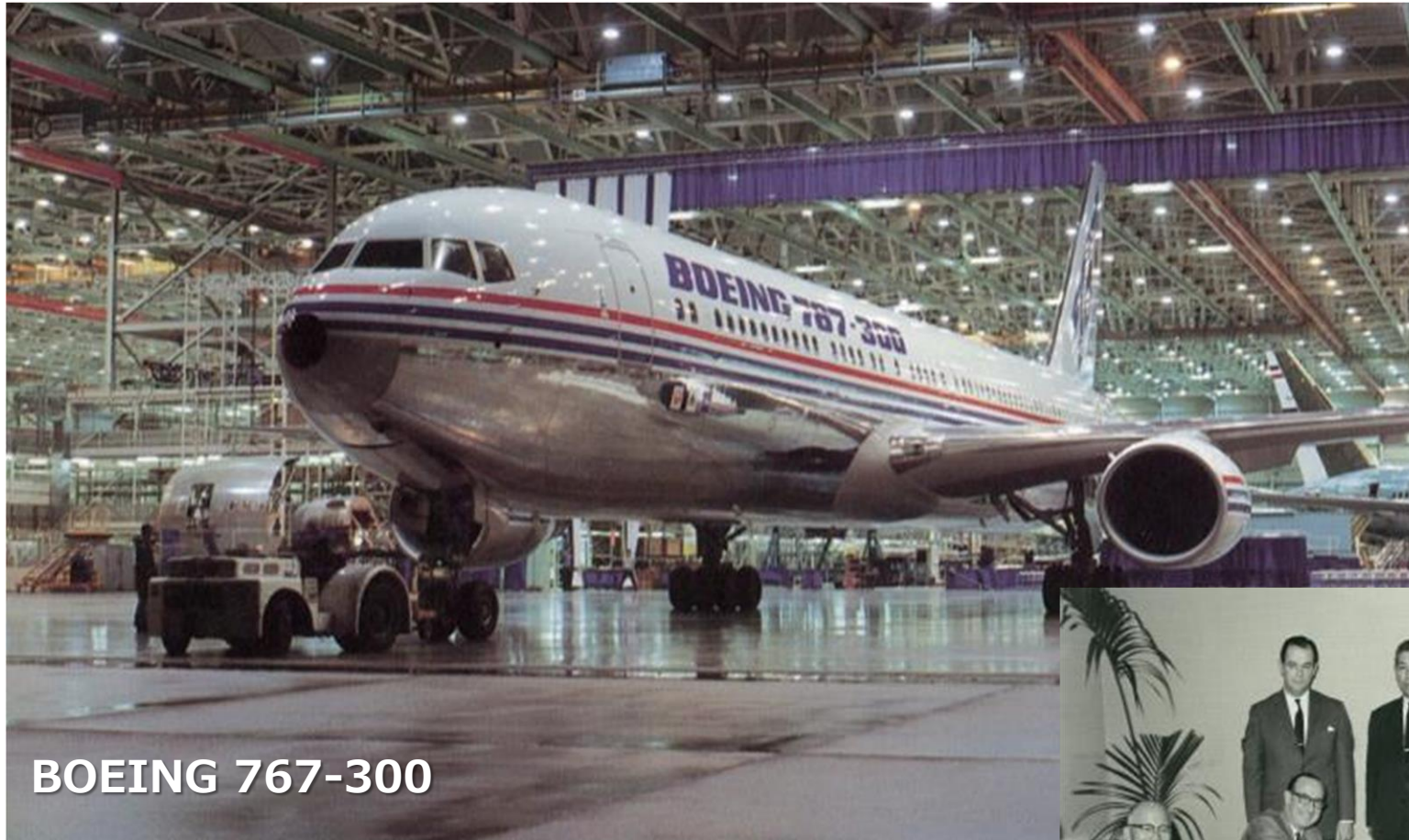
#### ◆ 空港事業

空港需要や機体・整備に関する知見や総合商社としての強みを総動員



## 収益基盤の拡大

# 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)



# 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

# ボンバルディア社の総販売代理店



ボンバルディア機

Courtesy of Bombardier

# 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

# 航空機パーツアウト事業とは



退役機体を部品に解体

解体部品を在庫管理



部品を販売

欧州・米州・アジアを中心とした全世界の顧客

航空会社

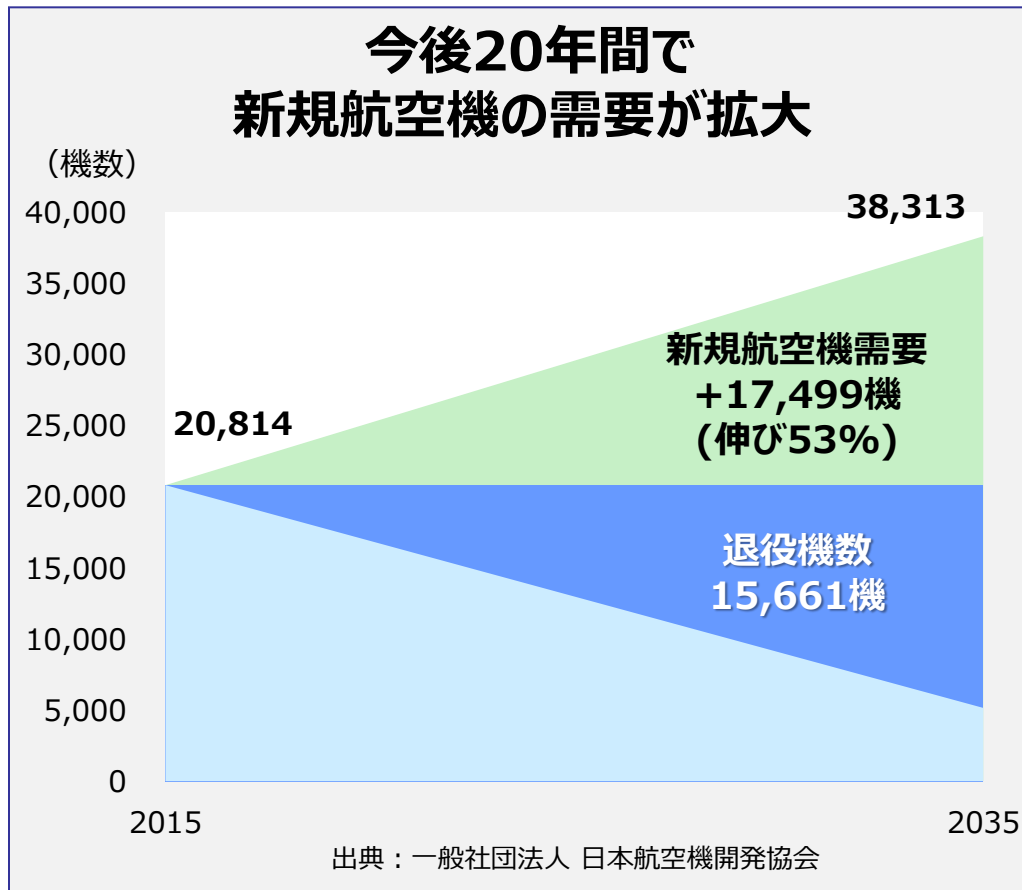
整備会社

リース会社

- ◆ 底堅い需要に支えられたパーツの高収益性
- ◆ 退役を迎える経年機の増加に伴うパーツアウト需要の高まり

# 航空機パーツアウト事業 今後の展望

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



# 新たな事業への挑戦 空港運営事業



# 主な投資案件

16/3期・17/3期2Qまでの主な事業展開と投資案件

航空機パーツアウト事業



カナダ 鉄道車両メンテナンス事業



米国

自動車ディーラー事業



インド  
鉄道敷設・電化工事



国内 太陽光発電事業



スリランカ  
火力発電事業



ベトナム  
コンビニエンスストア事業



ペルー  
太陽光発電事業



ブラジル

自動車ディーラー事業



# 投融資案件からの収益貢献イメージ

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

2016年3月期  
投融資 実績

2017年3月期  
投融資 予定

710億円

\*内、注力分野  
310億円

1,250億円

\*内、注力分野  
900億円

注力分野投融資の  
2018年3月期  
収益貢献予想額

約 **50** 億円

## \*注力分野

自動車関連事業

インフラ関連事業

航空関連事業

アセアンリテール事業

再生可能エネルギー事業

# 5. 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
- デイラー事業
- オートローン事業

# 本部概要

---

# 事業概要

## 事業概要

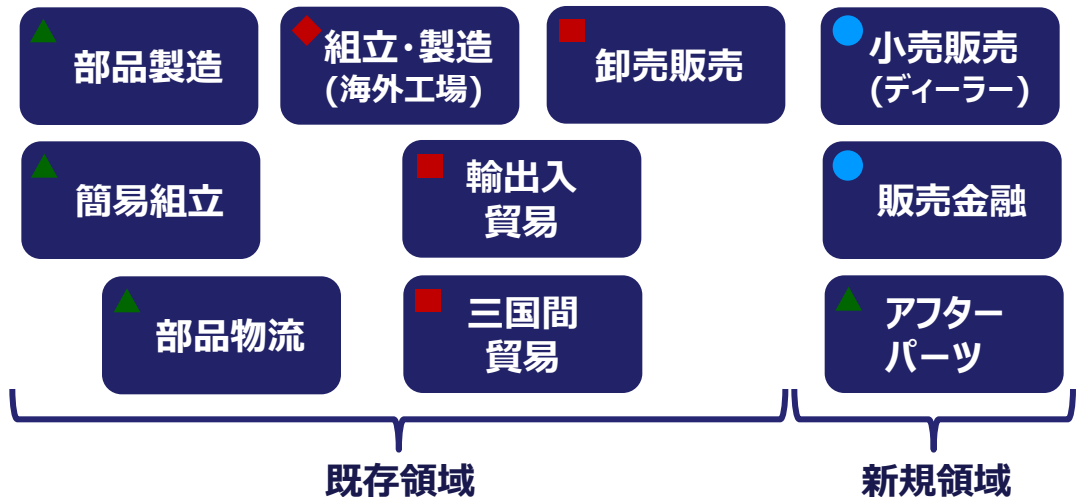
### ■ 自動車

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



# 事業概要 (主な海外子会社・関係会社)

## ロシアCIS

◆ ノックダウン組立生産  
JSC Isuzu Rus (ロシア)

■ 卸売販売(輸出入含む)  
Subaru Motor LLC (ロシア)  
Subaru Ukraine LLC (ウクライナ)

## 欧州

### ▲ 部品・物流

LLC Delticom Russland (ロシア)  
KSTE S.A.S (フランス)  
Mitsuba Italia S.P.A. (イタリア)

## アジア

■ 卸売販売(輸出入含む)  
Hyundai Motors Thailand (タイ)

◆ ノックダウン組立生産  
Mitsubishi Motors Philippines Corp. (フィリピン)

### ▲ 部品・物流

双日オートモーティブエンジニアリング(株) (日本)  
Autrans Thailand (タイ)  
Motherson Auto Solutions (インド)  
Autrans Thailand, Chennai Branch (インド)  
Autrans Asia Indonesia (インドネシア)

## 北米

### ● 小売販売

Weatherford Motors Inc. (米国)  
Import Motors Inc. (米国)  
Mill Valley Motors Inc. (米国)

### ▲ 部品・物流

Autrans Corp. Detroit (米国)  
Autrans Corp. Ingersoll (カナダ)

## 中南米

### ● 小売販売

Topcar Veiculos S.A. (ブラジル)

### ■ 卸売販売(輸出入含む)

Hyundai Argentina (アルゼンチン)  
Hyundai de Puerto Rico (プエルトリコ)  
CEMOSA (グアテマラ)

輸出台数

約**12.3**万台

会社数

**30**社

従業員数

約**3,000**人



# 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



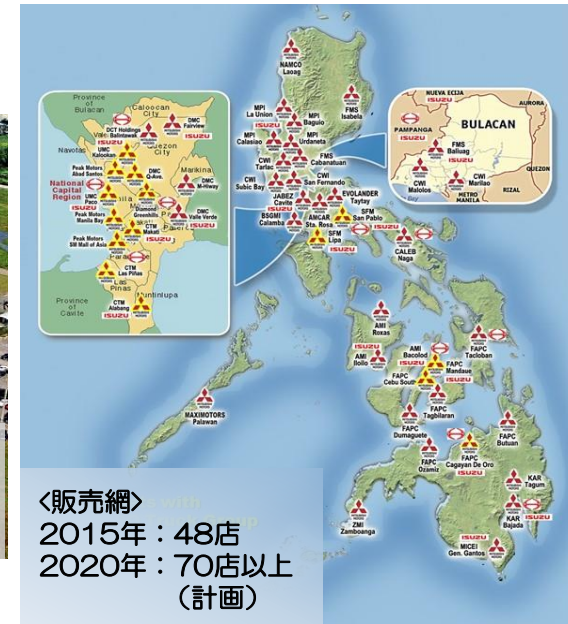
# 個別事業例

---

# 組立製造・卸売事業

## MMPC事業 (フィリピン)

三菱自動車工業(株)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。

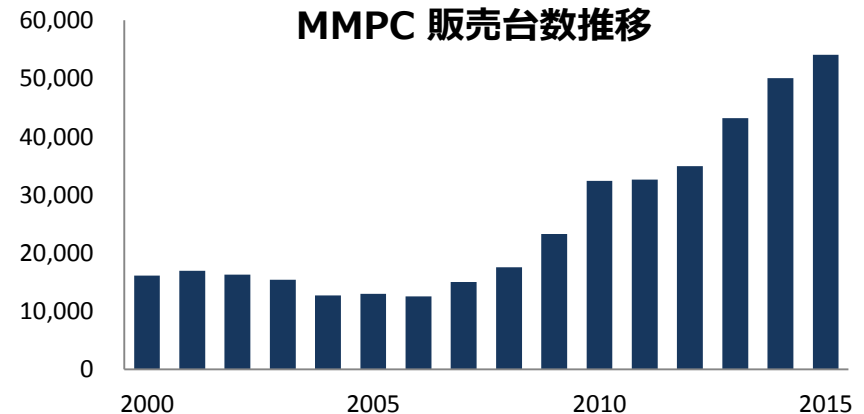


フィリピンは2014年に人口1億人を突破、6～7%のGDP成長率を続けており、アセアンでも注目の新興市場。自動車総需要は2015年実績約32万台、2016年は36万台が予測されており、2020年までに45万～50万台に達すると見られている。

## 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)



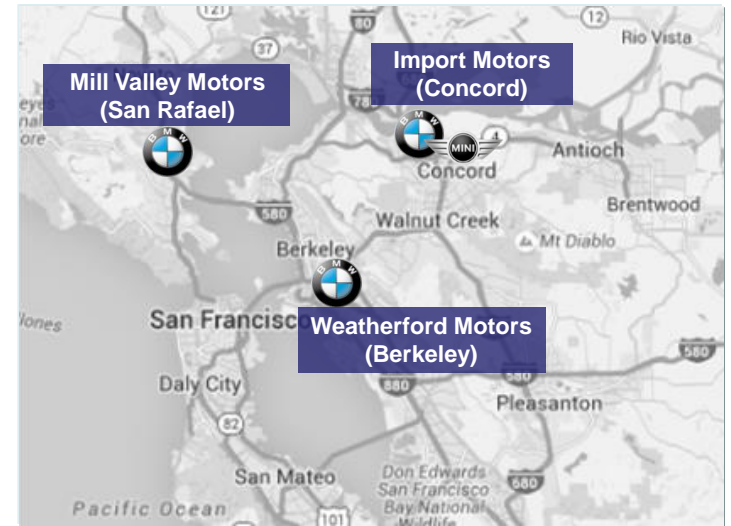
# 米国ディーラー事業

## 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



### Mill Valley Motors, Inc.



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



### Weatherford Motors, Inc.



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



### Import Motors, Inc.



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



# ブラジルディーラー事業

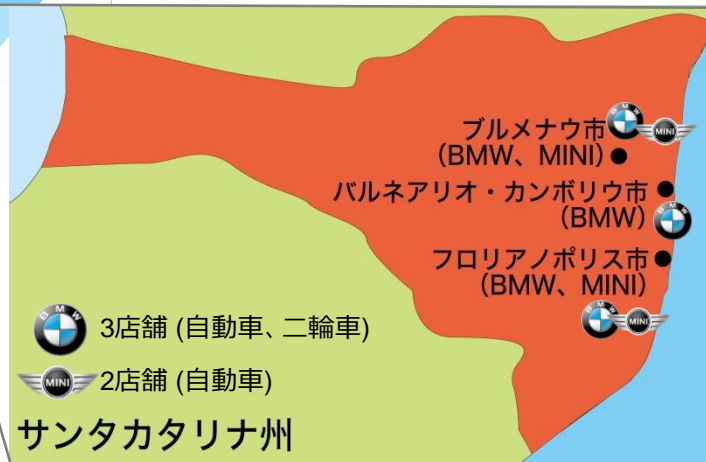
## ブラジルディーラー事業 (サンタカタリナ州)



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。

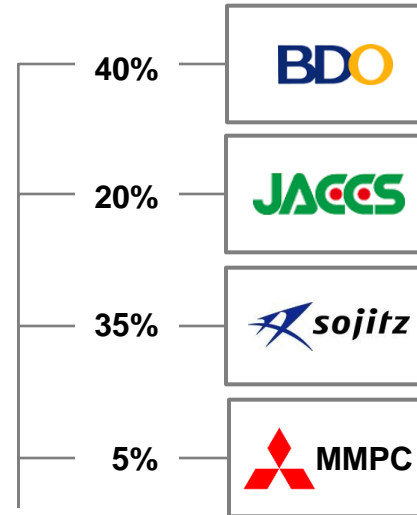
# オートローン事業

## 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>



・フィリピン最大の商業銀行  
・親会社はフィリピンの財閥の1つであり、同国最大の小売企業シューマートグループ

・日本大手消費者金融会社  
・日本国内外における豊富なローン商品設計ノウハウを有する



## 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
- 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
- 3 本事業で積み上げるノウハウ

MMPCの販売力強化

競争優位の確保

他地域へ同形態事業の展開



***sojitz***

***New way, New value***