

福岡株主説明会

2017年1月23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 | p 6 |
| 3. 業績動向 | p 8 |
| 4. 中期経営計画2017の進捗について | p14 |
| 5. 人材戦略 | p28 |
| 6. 本部紹介：石炭・金属本部 | p32 |
| 7. 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

佐藤 洋二

さとう ようじ

代表取締役
社長



1973年4月 入社
2003年4月 執行役員
企画ユニット
担当役員補佐
2004年4月 常務執行役員
財務部、主計部
担当役員補佐
2005年4月 取締役 CFO
2005年10月 取締役
常務執行役員 CFO
2006年4月 取締役
専務執行役員 CFO
2008年4月 代表取締役
副社長執行役員
コーポレート管掌 兼 CFO
2012年4月 代表取締役社長 (現)

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)

平井 龍太郎

ひらいりゅうたろう

常務執行役員



1982年4月 入社
2009年4月 人事総務部長
2013年4月 執行役員
人事総務担当
兼 人事総務部長
2013年10月 執行役員
人事総務担当
2014年4月 執行役員
秘書、人事総務担当
2015年4月 常務執行役員
秘書、人事総務担当
(現)

登壇者紹介

田中 精一

たなか せいいち

常務執行役員



尾藤 雅彰

びとう まさあき

石炭・金属
本部長



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)

1988年4月 入社
2010年10月 石炭部長
2015年4月 石炭・金属本部
副本部長 兼
石炭・金属開発部長
2016年4月 石炭・金属本部長
(現)



New way, New value

2. ご挨拶

代表取締役社長

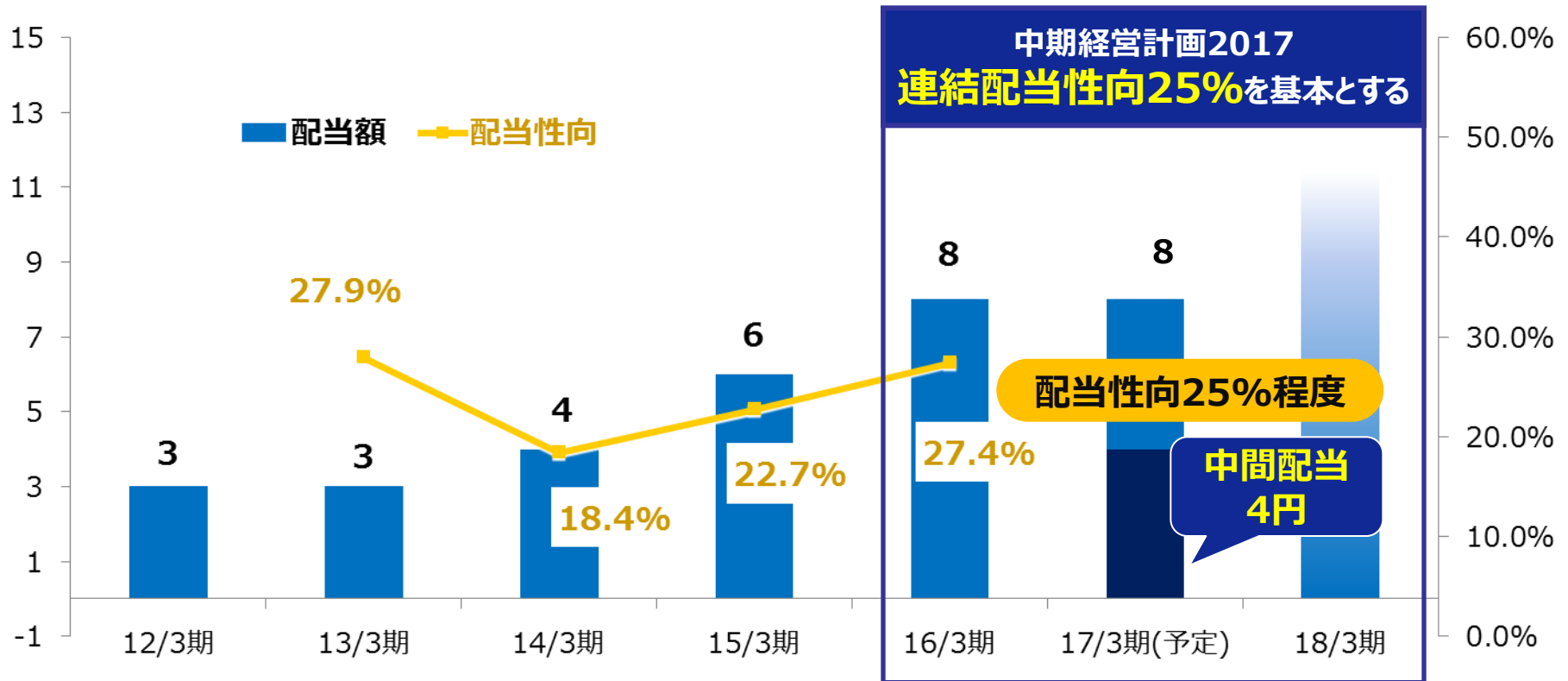
佐藤 洋二

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

(配当：円)

(配当性向)



3. 業績動向

常務執行役員 CFO

田中 精一

目次

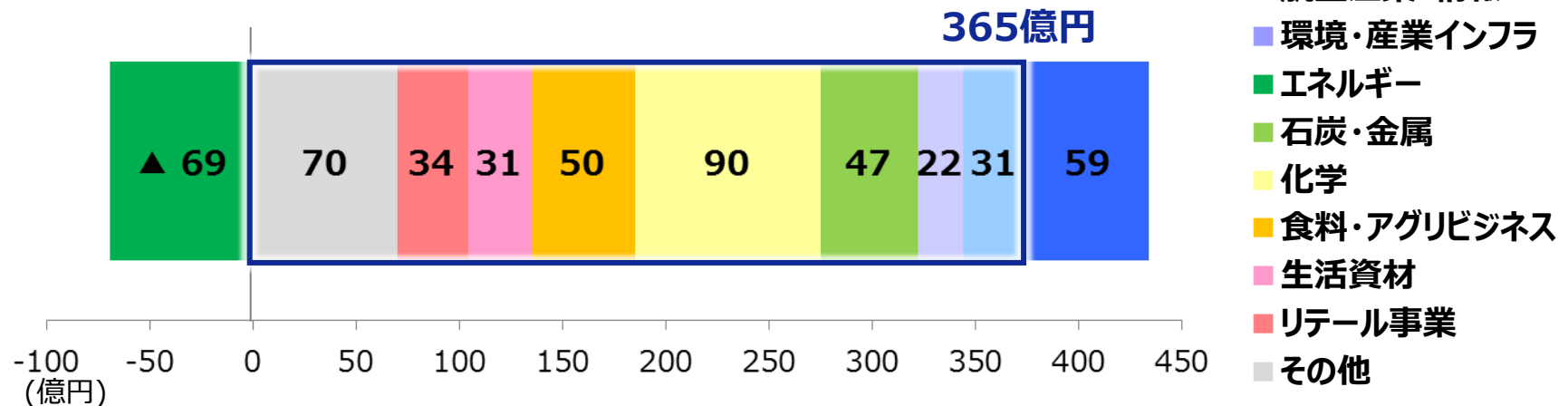
- ◆ 2016年3月期 決算サマリー p10
- ◆ 2017年3月期 見通し p11
- ◆ 経営環境認識 p12
- ◆ 2017年3月期 第2四半期サマリー p13

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

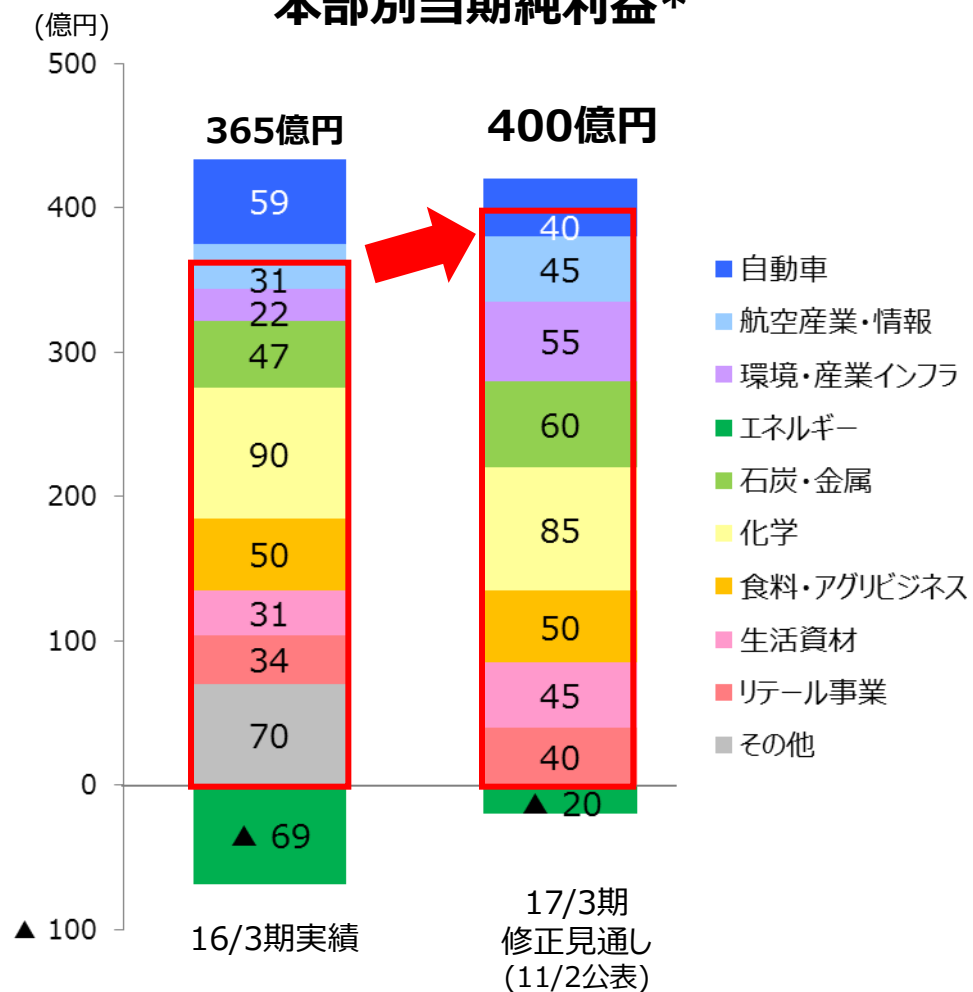
経営成績

(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*



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

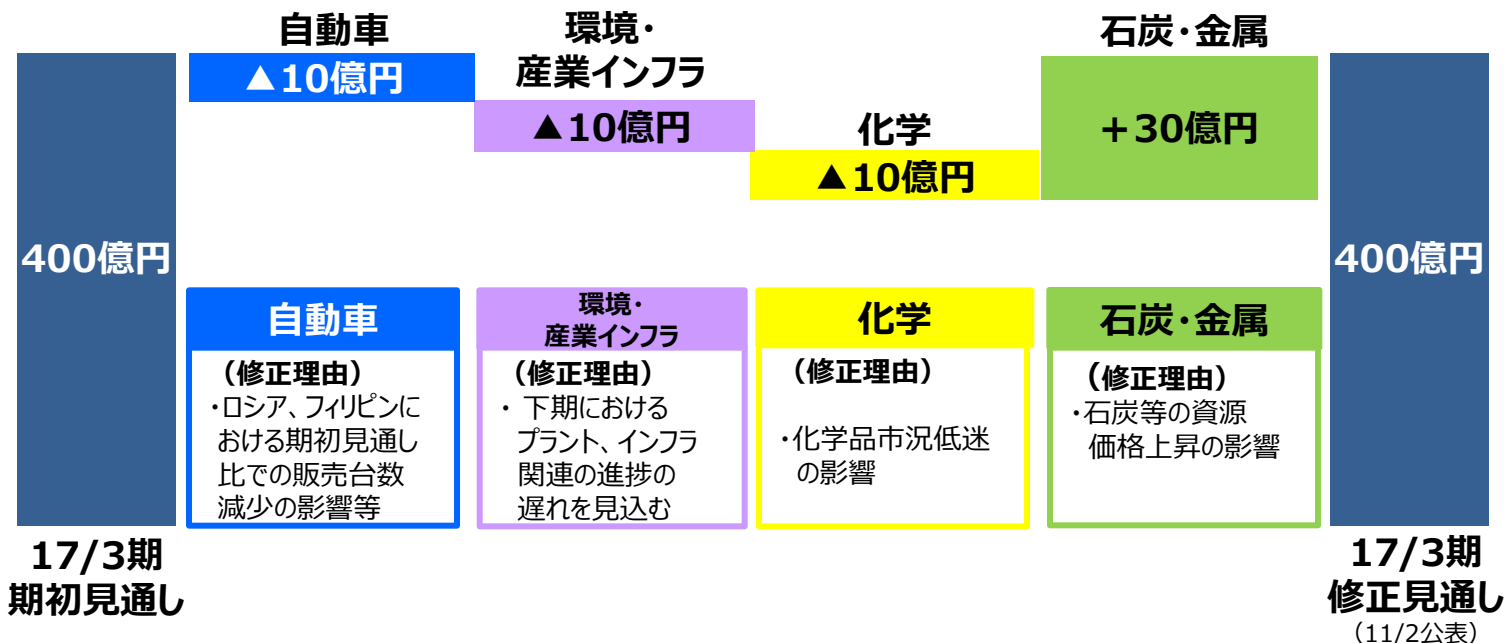
当社中計・今期業績への見方

- 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 (11/2公表)	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%



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 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り組み
～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

成長戦略に向けた取り組み方(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



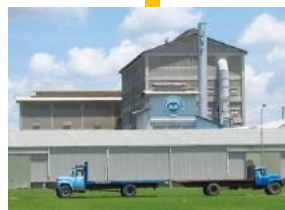
収益基盤の拡大

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

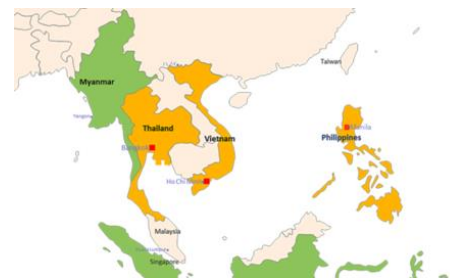


◆ 既存事業の拡充

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



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



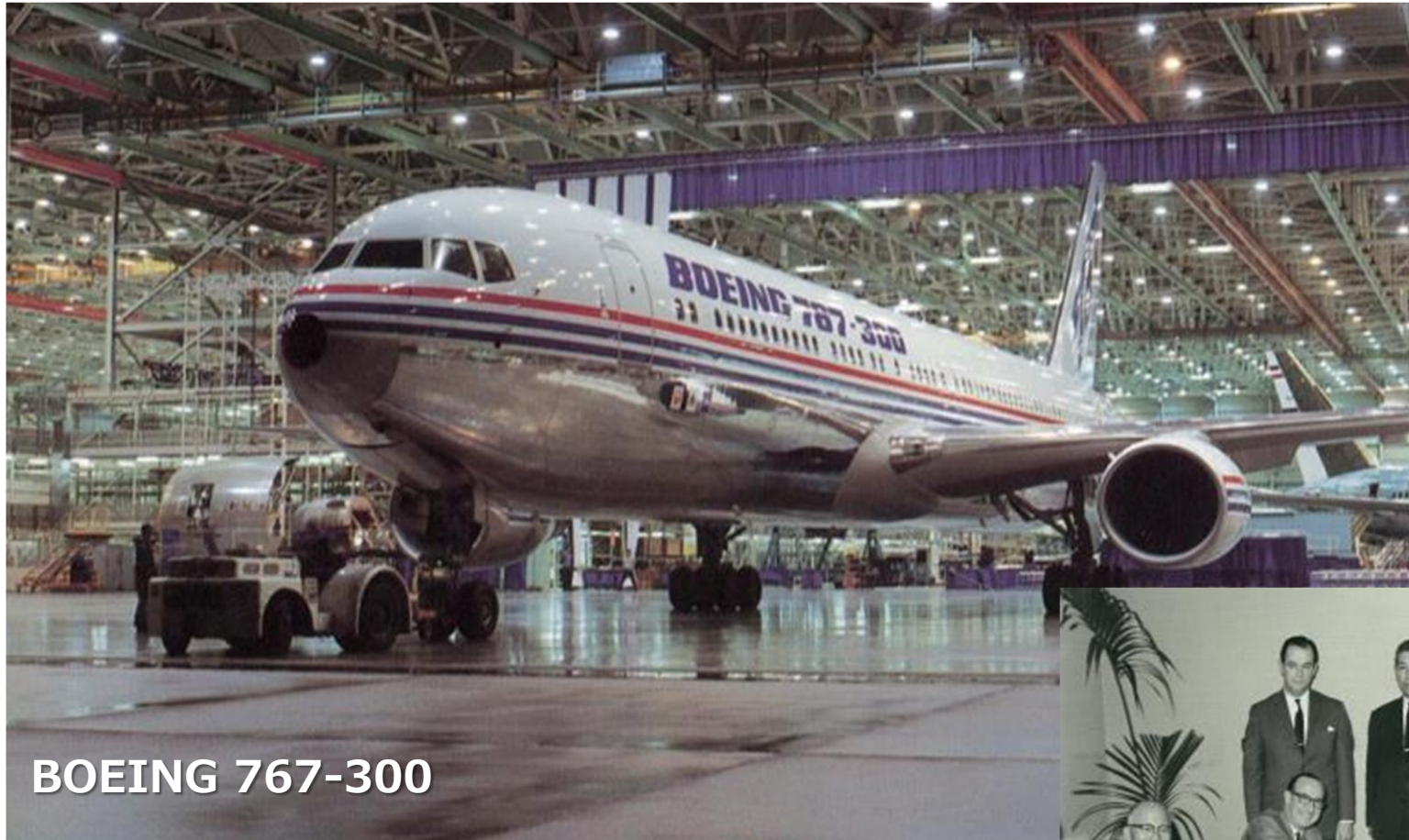
◆ 空港事業

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



Courtesy of Bombardier

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

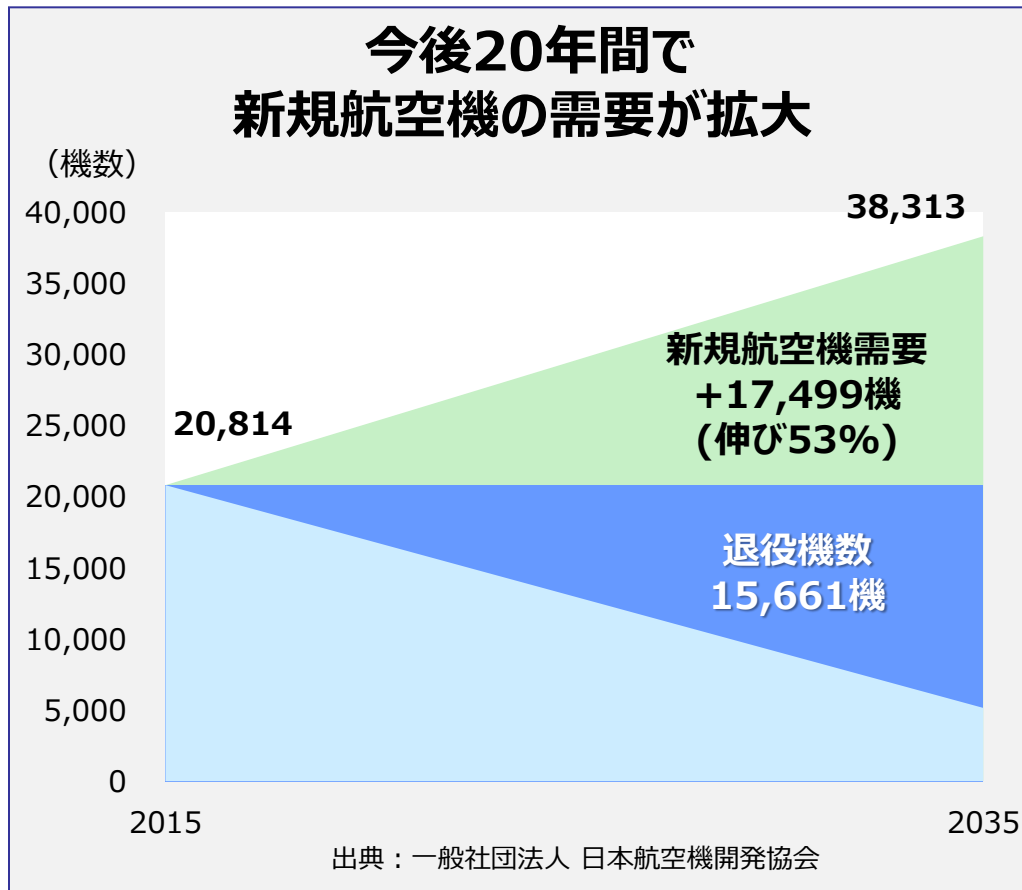
整備会社

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

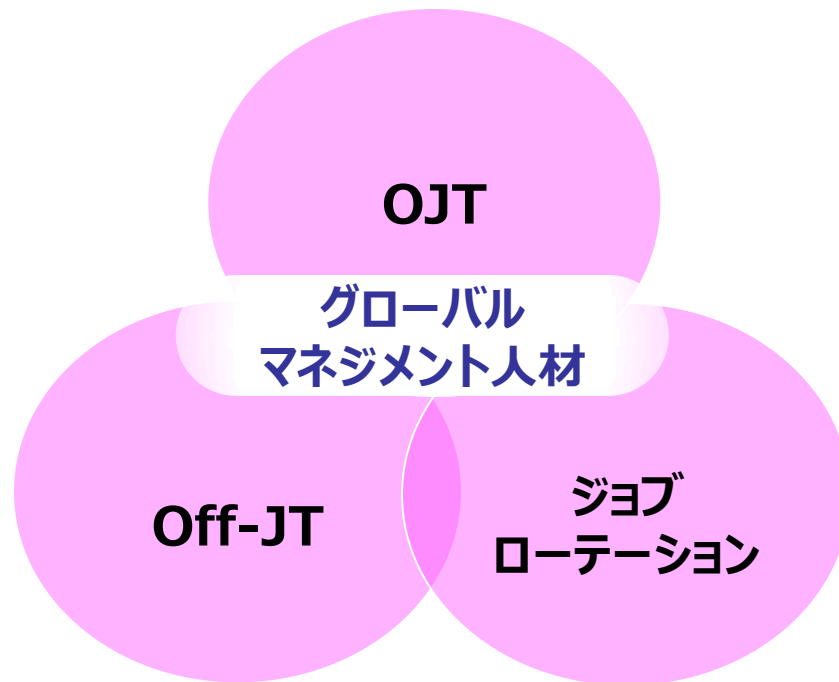
5. 人材戦略

常務執行役員

平井 龍太郎

人材育成方針（1/2）

「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



* OJT : On the Job Training
* Off-JT : Off the Job Training

企業理念、行動指針
New way, New value (グループスローガン)

人材育成方針（2 / 2）

中期経営計画2017における3つのテーマ

- ① **新たな機能の獲得、創造性を発揮する人材育成**
- ② **多様な人材活用によるグローバル化への対応**
- ③ **「信頼」と「スピード」に基づく「双日らしさ」の醸成**

女性活躍推進

「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

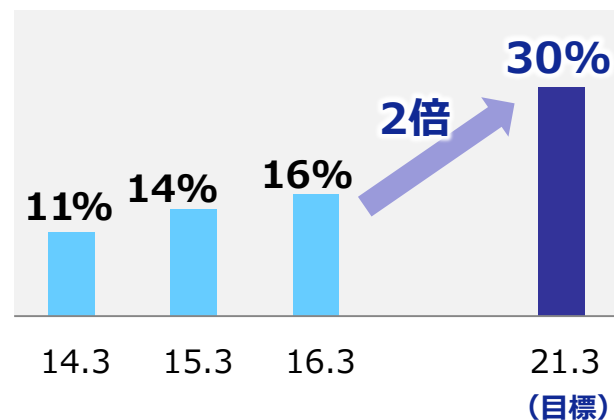
女性社員の意識向上

- 駐在・語学研修等の経験早期化
- 女性総合職向けキャリア研修／懇親会

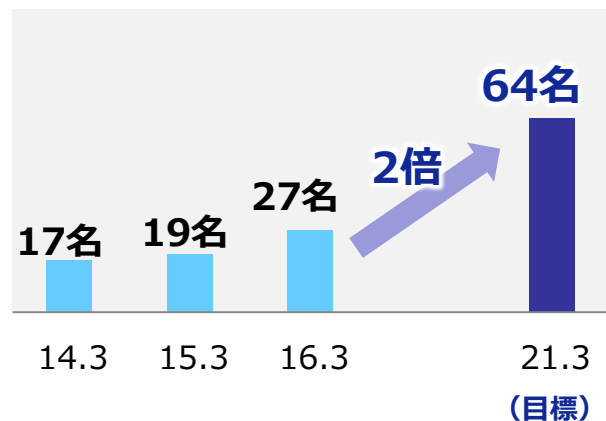
会社の制度

- 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

■ 新卒総合職の女性採用比率



■ 女性管理職数



6. 本部紹介：石炭・金属本部

石炭・金属本部長

尾藤 雅彰

目次

◆ 石炭・金属本部概要

- 組織・営業部概要
- 主な商品トレード
- 主な権益・事業展開地
- 本部基本方針

◆ 成長戦略

- 当本部を取り巻く事業環境
- 3つの打ち手と方針
 - ① トレードの強化
 - ② 既存プロジェクトの強化
 - ③ 新規事業の創出

石炭・金属本部概要

組織・営業部概要

トレードと上流(鉱山)権益が収益の両輪

石炭・
金属
本部

石炭・
鉄鉱石部



□ 石炭／鉄鉱石の日本、中国、アジア地域向けトレード

- ロシア炭の日本向けシェアNo.1
- 高品位鉄鉱石の日本向け高シェア

石炭・金属
開発部



□ 海外の炭鉱経営、海外石炭権益への投資

- 商社唯一の炭鉱オペレーション機能
- インドネシア炭権益持分数量No.1

鉱産部



□ 鉄鋼副原料・副資材、各種鉱産・耐火物原料トレード

- 各種鉱物の総代理店権を有し、蛍石・蛭石は商社トップ
- ベントナイト・炭素製品等、上流原料から下流製品までのサプライチェーンを構築

合金鉄・
非鉄
貴金属部



□ 海外レアメタル・非鉄権益への投資、及び物流ビジネス

- 日本向けのほぼ全量を取扱うニオブ、高いシェアを持つフェロクロム輸入取引
- 豪州アルミナ精錬事業への参画や、日本の銅メーカーとのカナダ銅事業

メタルワン
事業室



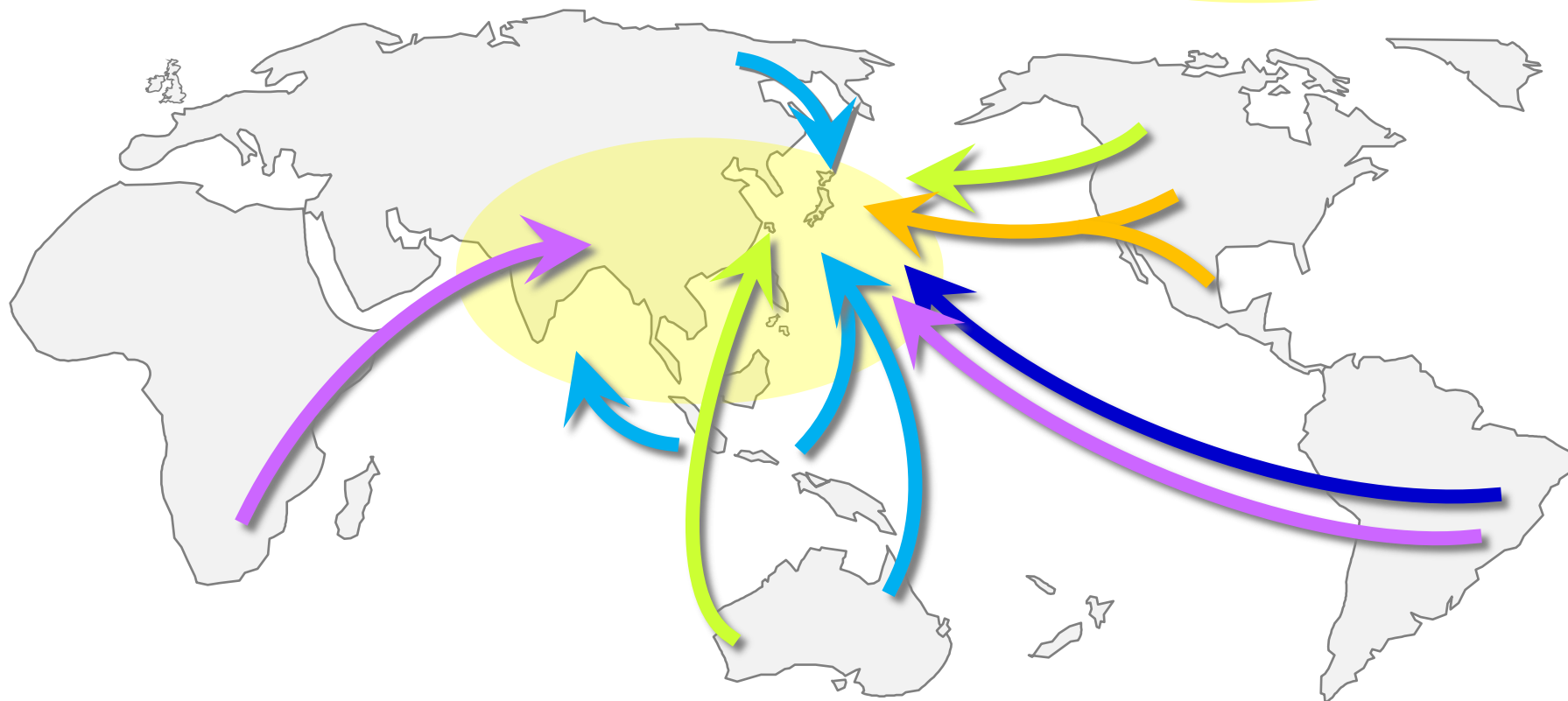
□ メタルワンを通じた鉄鋼製品流通・加工事業への取組、
独自ビジネス

- 国内最大の鉄鋼商社であるメタルワンとともに、鉄鋼周辺需要を捕捉

主な商品トレード

- 石炭 → 鉄鉱石
- レアメタル（クロム・ニッケル・ニオブ・バナジウム等）
- ベースメタル（銅・アルミ等） → 鉱産品（蛍石・蛭石等）

日本を中心に
アジア地域へ
幅広く供給



主な権益・事業展開地

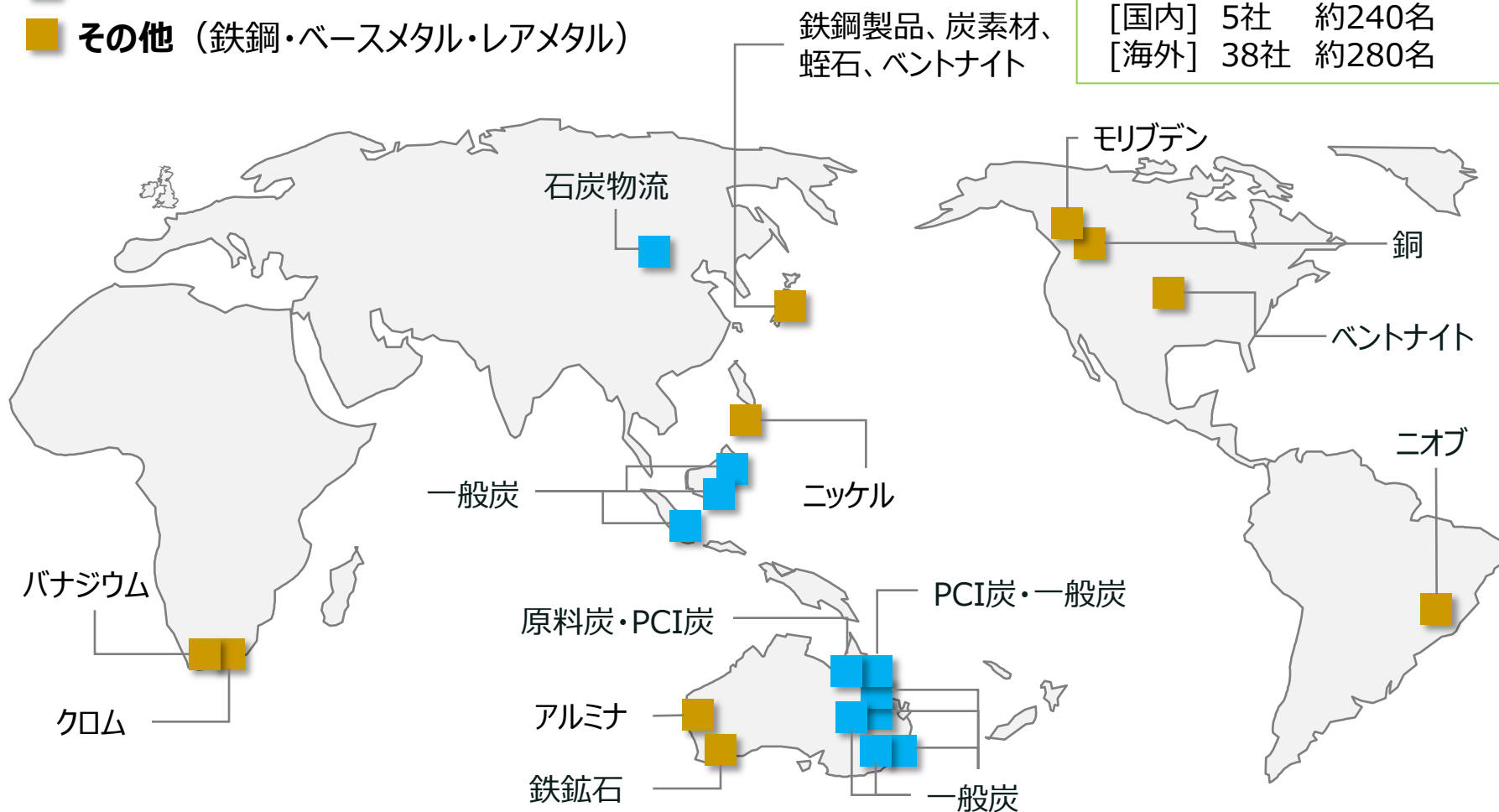
■ 石炭関連

■ その他（鉄鋼・ベースメタル・レアメタル）

拠点と人員数（2016年9月末）

[国内] 5社 約240名

[海外] 38社 約280名



本部基本方針

石炭・金属本部の基本方針

トレーディング機能と優良権益確保を通じて、
エネルギー・金属資源の供給責任を果たすとともに、
市況に左右されない安定した収益基盤を確立

具体的には・・・

- 成長市場をベースにしたトレードビジネス強化
- 実需・機能に基いた上流資産の保有
- サプライチェーンの見直しによる新規事業の開拓

成長戦略

当本部を取り巻く事業環境

市況の変動

一時的に減速するも、新興国需要は堅調
(日本は低成長)

環境規制強化・新素材の動き

3つの打ち手と方針

1 トレードの強化

方針 強みのある商品群の更なる強化と、
アジア市場を中心とした新興国向けの三国間取引を拡大

2 既存プロジェクトの強化

方針 既存プロジェクトのコスト削減を進め、低市況下でも収益を生む体制を構築
するとともに石炭ポートフォリオを見直し、需要・機能に紐付く上流資産を形成

3 新規事業の創出

方針 環境規制の変更や環境配慮への関心の高まりといった変化を商機と捉え、
中下流領域での新たな事業を創出し、安定収益源の構築を目指す

1 トレードの強化

方針 強みのある商品群の更なる強化と、アジア市場を中心とした新興国向けの三国間取引を拡大

強みのある商品群

- 

石炭

 - ◆ 対日シェアNo.1のロシア炭
- 

鉄鉱石

 - ◆ 南米の高品位鉄鉱石
- 

鋳産品

 - ◆ 蛍石（フッ素原料）
 - ◆ イルメナイト（チタン原料）
 - ◆ セラミックス原料（耐火物用）
- 

レアメタル

 - ◆ ニオブ（鉄鋼原料）
 - ◆ クロム（ステンレス鋼原料）
 - ◆ ニッケル（ステンレス鋼原料）
- 

ベースメタル

 - ◆ アルミナ（アルミニウム原料）

ねらい

- 石炭取扱い量をトップクラスへ（23百万トン→40百万トン）
- 高品位鉄鉱石の調達元の多角化で、業界トップクラスへ
- 鋳産業界トップシェアを挺に、新ビジネスを優先的に獲得
- 豊富な取扱製品・高いシェアで、レアメタル業界でのトップシェアを維持
- 新興国需要の拡大に対応したアルミナ・銅の取扱強化と、中下流事業への展開

2 既存プロジェクトの強化

方針

既存プロジェクトのコスト削減を進め、低市況下でも収益を生む体制を構築するとともに石炭ポートフォリオを見直し、需要・機能に紐付く上流資産を形成

市況耐性の強化（コスト削減の追求） ～ミネルバ炭鉱経営で培ったノウハウの活用～

- ✓ ミネルバ周辺鉱区開発、炭鉱延命・コスト削減により競争力を高め、市況耐性を強化
- ✓ インドネシアの炭鉱、非鉄（銅・アルミ）事業投資にノウハウを共有し、管理体制を強化



豪州 ミネルバ炭鉱



豪州 ワースレー
アルミナ精錬事業

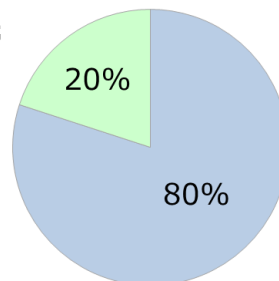
資産ポートフォリオ（構成）の改善 ～環境規制対応と、市況耐性の強化～

- ✓ 非効率な資産や戦略的意義を失った事業からの早期撤退
- ✓ 環境負荷軽減の観点から、一般炭（発電用）と原料炭（鉄鋼原料）とのバランスのとれた資産構成へ

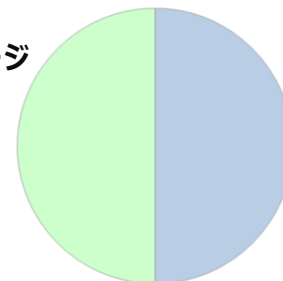
炭種別比率

■ 一般炭 ■ 原料炭・PCI炭

足元



将来
イメージ



3 新規事業の創出

方針

環境規制の変更や環境配慮への関心の高まりといった変化を商機と捉え、中下流領域での新たな事業を創出し、安定収益源の構築を目指す

リサイクル・回収事業

～資源循環型社会に向けて～

- ✓ 電子基板スクラップから、銅・貴金属、レアメタルを回収する資源循環ビジネスモデルを構築
- ✓ 鉱山廃棄物から有価物を回収する事業を検討



電子廃基板

土壌改良剤（固化材）原料

～環境規制の変更を機会と捉えて～

- ✓ 重金属含有土壌の改良に用いる土壌改良材の原料を供給
- ✓ メーカーとともに、国内のみならずアジア市場にも拡販



土壌改良材

リチウムイオン電池用炭素材供給 ～電気自動車向け需要の獲得～

- ✓ 需要拡大が見込まれる電気自動車用リチウムイオン電池部材向けに、炭素材原料を供給



黒鉛
(炭素材原料の一例)

更なる成長に向けて

トレードの強化

既存プロジェクト
の強化

新規事業の創出

収益ドライバーとして
全社を牽引する存在へ

[参考] 豪州・ミネルバ炭鉱プロジェクト

日本の商社で唯一の海外炭鉱オペレーション

- 1994年： ミネルバ炭鉱権益の30%を取得
- 2005年： 一般炭生産開始
- 2006年： 45%に増資
- 2010年： 51%追加出資、出資比率96%に

炭鉱オペレーションへ進出
ノウハウを蓄積



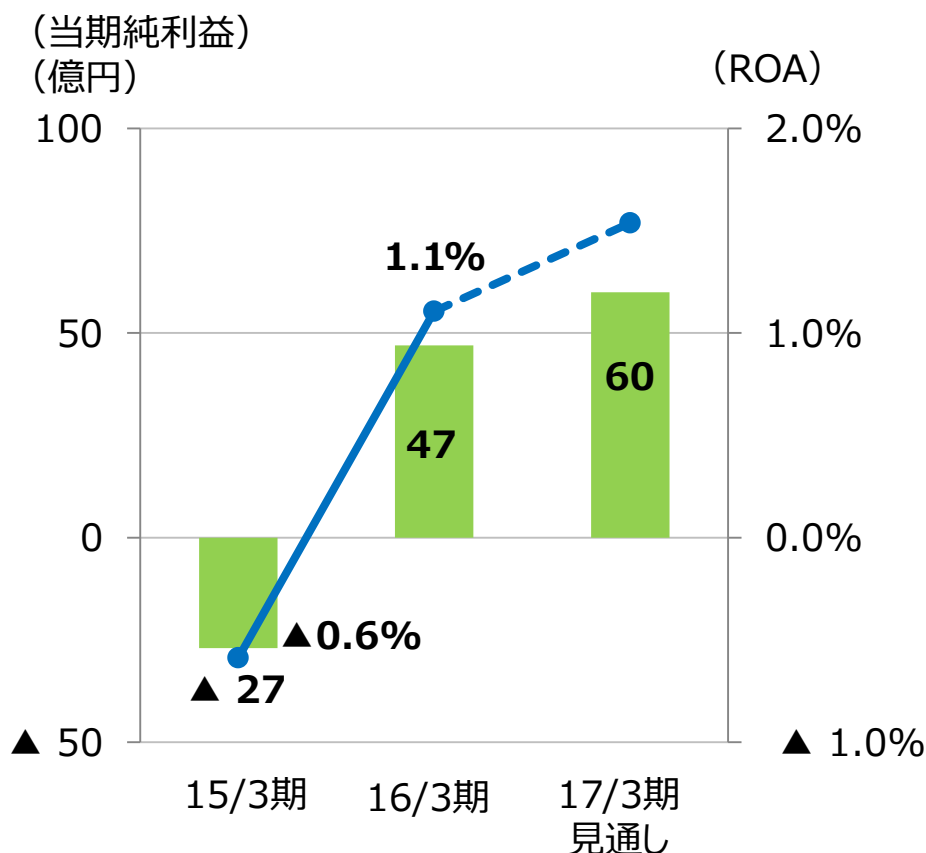
ミネルバ炭鉱概要

- 場 所： 豪州クィーンズランド州
(グラッドストーン西300km)
- 出 資： 双日96%、韓国資源公社4%
- 採掘方法： 露天掘
- 生産量： 一般炭2.5百万トン/年



[参考] 数字で見る石炭・金属本部

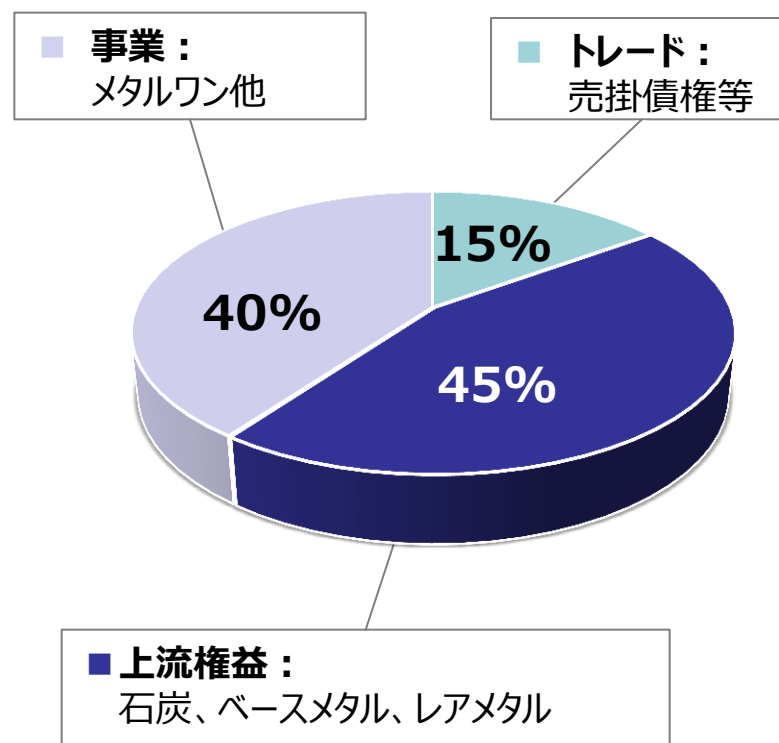
当期純利益(当社株主帰属)とROAの推移



事業形態別資産

2016年3月末 総資産ベース

総資産
3,905億円





sojitz

New way, New value