

配布資料(講演要旨付)



# 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             | <b>※本資料には含みません</b>                | p 3 |
| 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 | 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              | <b>※本資料には含みません</b>                |     |

## 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

---

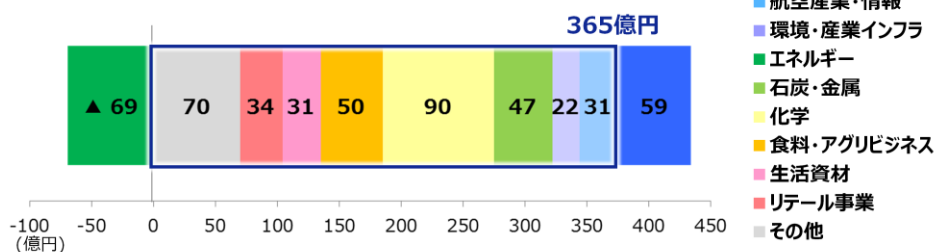
- ◆ 2016年3月期 決算サマリー p10
- ◆ 2017年3月期 見通し p11
- ◆ 経営環境認識 p12
- ◆ 2017年3月期 第2四半期サマリー p13

## 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)



### ● 経営成績

売上高： 前期比987億円減収の4兆66億円。航空機関連取引の増加などによる増収があったが、合金鉄・石炭取引の減少などによる石炭・金属本部での減収が主な要因

売上総利益： 前期比170億減少の1,807億円。石炭・金属、エネルギーといった資源分野の減益が主な要因。

営業活動に係る利益： 前期比44億円減少の292億円。売上総利益の減少、石油ガス権益、石炭権益、鉄鉱石事業の減損などがその要因。

当期純利益： 法人所得税費用の減少などにより、前期比34億円増加の365億円。

### ● 本部別当期純利益(当社株主帰属)

9つの営業本部のうち資源に関する事業では、エネルギー本部がマイナス69億円、石炭・金属本部がプラス47億円。当社全体の当期純利益365億に対し、資源関連事業2本部の合計はマイナス22億円、その他の非資源分野で387億の利益を計上したことによる。

自動車本部、化学本部、食料・アグリビジネス本部がそれぞれ50億円を超える利益を上げており、これらの非資源のビジネスが当社の収益をけん引している。

# 2017年3月期 見通し

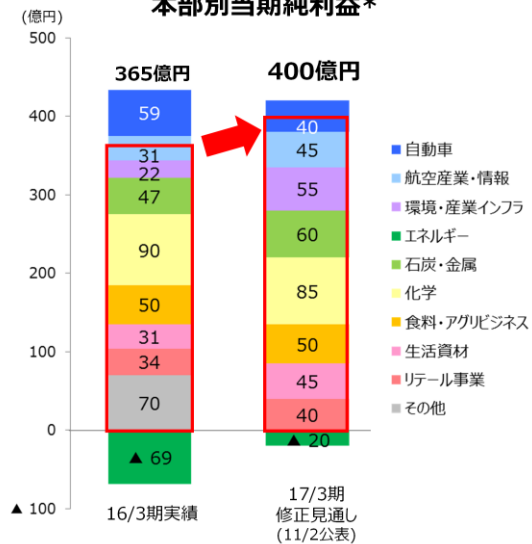
## 経営成績

(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

### ● 経営成績

2017年3月期の売上総利益は2,000億円、営業活動に係る利益は450億円、当期純利益（当社株主帰属）は400億円の見通し。

ROA純資産利益率は1.9%、ROE株主資本利益率は7.8%を見込んでおり、当社の目標ROA2%、ROE8%に向かって着実に進捗する計画。

### ● 財政状態

ネット有利子負債は、新規投資の拡大により2016年3月末比約600億円増加の6,300億円となる見通し。

財務の健全性を示すネットDERは、2016年3月末の1.10倍から1.26倍と多少高くなるが、安全な財務状況だと考える1.5倍以下でのマネージしている。

### ● 本部別当期純利益（当社株主帰属）

9つの営業本部が各々50億円を超える収益力を備えることを目標としている。

2017年3月期の純利益が50億円を超える見込みの本部は環境・産業インフラ、石炭・金属、化学、食料・アグリビジネスの4本部だが、他の本部も、前年度と比較すると着実にその目標にむけて進捗している。

# 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

米国大統領選以降、トランプ新大統領が掲げる、インフラ関連投資の拡大、米国経済成長、雇用の安定、利上げが重なり円安、株高が進んでいる。資金が好循環を始めた良い兆候が見られていると考えているが、トランプ新大統領はTPP離脱、NAFTA(北米自由貿易協定)再交渉といった保護主義的政策を打ち出し、市場も不安定さを見せ、今後も予断を許さない。

特に為替相場は当社の業績に与える影響が大きい。現在の当社の業績にはプラスだが、その動向には引き続き注視していく。

昨年秋以降大きく上昇した石炭価格は、昨年末に比較すると下落しているが当社前提条件より高いレベルが継続し、石炭権益を保有する当社にとってはプラスに作用する。

過去数年、世界はボーダレス・グローバル化の流れにあったが、昨年以降、テロ頻発・難民問題、格差拡大がきっかけとなり、流れが反転。自国優先主義などの考え方が台頭して、米国のトランプ政権の発足や英国のEU離脱の選択にもつながった。

当社の活動は各国政府の政策動向、それによる経済動向に影響を受けるが、現在取り組んでいる中期経営計画2017の成長戦略の実行については、その変化をきめ細かく見極め、当社の強みを活かしながら、一つ一つの手を打っていく。

# 2017年3月期第2四半期 サマリー

通期見直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直しを修正

	15/9期 実績	16/9期 実績	前年同期比 増減	17/3期 期初見直し	17/3期 修正見直し (11/2公表)	進捗率 (対修正見直し)
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%



## ● 2Q決算サマリー

売上総利益 : 前年同期比概ね横ばい

当期純利益 (当社株主帰属) : 前年同期に持分法適用会社において特別利益を計上した反動等により、52億円減益の154億円。通期見直しに対する進捗率は39%だが、もともと下期により多くの収益が上がることを見込んでおり、概ね想定の範囲内。

## ● 通期見直し

プラス要素としての石炭価格の上昇を織り込み、各事業の進捗状況や商品市況を踏まえて本部ごとに見直しを行った。

通期業績見直しの修正を行った本部は、石炭・金属、自動車、環境・産業インフラ、化学の4本部。自動車、環境・産業インフラ、化学の3本部は、それぞれの要因により10億ずつ下方修正。石炭・金属本部は、石炭価格上昇の影響を織り込み、30億円の上方修正。

個々の本部ではそれぞれの環境変化の影響を受けたプラス、マイナスはあるが、全体としては期初に計画した当期純利益400億円という通期見直しは変更せず、この達成に向けて、全社一丸となって取り組んでいく。



## 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 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

昨年4月にスタートした3ヵ年計画である中期経営計画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。

具体的には、「収益の塊となる事業領域の拡大・創出」をテーマに、双日独自の強みを発揮しうる、事業領域の塊を作り上げることに注力しており、規模としては、当期純利益で50億円、100億円の収益の塊を創出し、拡大させていくことを目指している。

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DER 1.5倍以下、連結配当性向 25%程度。

また、本中期経営計画最終年度の当期純利益 600億円以上を目標に掲げている。これは、安定的に500億円以上を稼ぐ力のある会社になりたいという意味を込めたもの。

# 成長戦略に向けた取り組み方(1/2)



基盤、つまり当社の持つ機能や強みのある事業、その収益力強化のために投融資を実行した事業、新たな事業展開の事例を紹介する。

## ● 化学

化学本部は、5,000社にのぼる取引先を有し、長年アジアを中心にトレード・貿易を行ってきた。北米では石油樹脂の製造事業を買収し、生産者としてのポジションを確立することで石油樹脂事業を拡大。また、各国において現地の優秀なスタッフが新規のトレードビジネスを築き上げ、一定の収益規模になっている。

新たな事業展開の一例として、インドで展開する工業塩事業においてパートナーとの強力な関係やノウハウを事業投資につなげ、一層の事業拡大を図る。

## ● 肥料

肥料事業は当社が強みを持つ事業の一つ。40年以上にわたってタイ・フィリピン・ベトナムで高度化成肥料を製造販売しており、その生産能力の合計は年180万トンと東南アジア最大の規模であり、マーケティング活動の強化や生産能力の増強、周辺国への輸出の強化などにより事業拡大してきた。

策年10月には販路拡大のために、ミャンマーにおいて新たな肥料輸入販売会社を設立。今後も既存の事業の更なる強化とあわせ、新規地域への展開を進めていく。

# 成長戦略に向けた取り組み方(2/2)



## ● 自動車

アセアン地域や、ロシアNIS、中南米において組立・卸売を行ってきた。

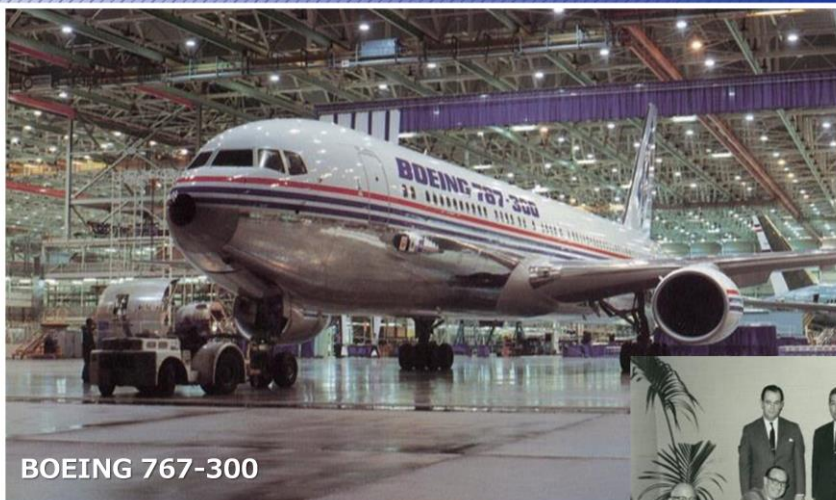
米国サンフランシスコでは、消費者にBMWなどを販売するディーラー事業を行い、本中期経営期間中にさらにディーラーの買収を果たした。昨年度までにブラジルにもディーラー店舗を広げることで、事業の拡大を進めている。

米国において一定の収益基盤を構築できたことから、今後はさらなる成長を求めてアジアでの取り組みを強化していく。

## ● 航空産業・情報

航空関連事業も注力分野についてご説明する。

## 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は昭和31(1956)年にさかのぼる。

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友好的関係を築き、国内の航空業界の発展に貢献してきた。

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。写真にある767型機は、1970年代後半から1980年代初頭にかけて大量受注を獲得した機材。

この頃、ボーイング社製の旅客機は日本の航空会社で使用される旅客機の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777型機、近年では写真にある“ドリームライナー”と呼ばれる787型機を大量受注。

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



ボンバルディア機

Courtesy of Bombardier

カナダのボンバルディア社の総販売代理店を1978年より務めている。

ボンバルディア機は、地方路線向けの需要に対応するため、また、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、現在、約70機が日本の空で活躍している。

当社は、ボーイングとボンバルディアの旅客機を合わせて900機以上の受注実績がある。



# 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て、ビジネスジェット事業などに取り組んできた。さらに、新たな事業展開として取り組みを開始したのが中古機・パーツアウト事業。

# 航空機パーツアウト事業とは



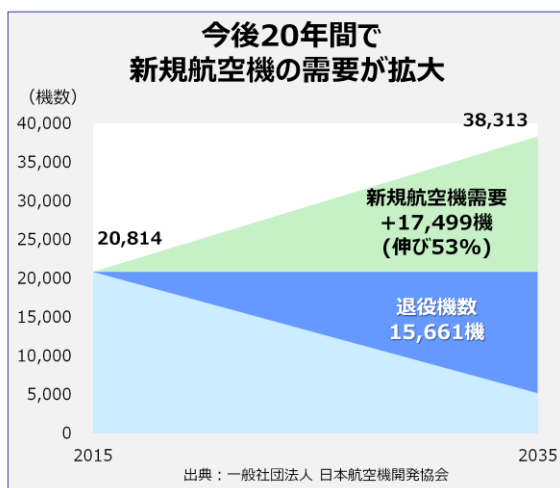
中古航空機・パーツアウト事業とは、古くなった機体を整備したうえで販売したり、役目を終えた機体についてはパーツアウト、つまり解体し、その部品を在庫管理し、販売する事業。

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。質の良い機体を見極める目が必要。知見やノウハウが無いと、同じ値段で買った機体でも解体したら部品の質が悪く販売できない、ということもあり得る。

パーツアウト事業は、当社が長年、民間航空機の総代理店として培ってきたネットワークや、知見・ノウハウがあるからこそ、展開が可能な事業ということが言える。

# 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

東京オリンピックも予定されており、来日外国人客の増加と、それに伴う保有機数の増加が見込まれている。

また、アジアでは、経済成長に伴って旅客数が飛躍的に増加するなど、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。

それに伴い、今後、中古航空機の需要の拡大と、航空機メンテナンス用部品市場全体の拡大が期待できる。

## 新たな事業への挑戦 空港運営事業



近年、日本国内を始めアジア地域などで空港運営の民営化が加速されており、当社でも重点分野の一つとして空港運営事業への取組みを始めている。

具体的には、空港内商業スペースでの収益拡大、最新の通信技術を活用した管理システムの構築、免税店の運営、周辺不動産開発、ホテル観光事業の展開まで、総合商社としての機能を活用したさまざまな事業を展開し、新たな「収益の塊」の創出するもの。

昨年12月には、ハバロフスク国際空港新旅客ターミナルの建設・運営共同事業への参画についての覚書も締結。こういった取り組みを日本国内でも進めていく。

現中期経営計画では、航空機・パーツアウト事業、空港運営事業を含めた航空関連事業に200億円の投融資を予定している。

# 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



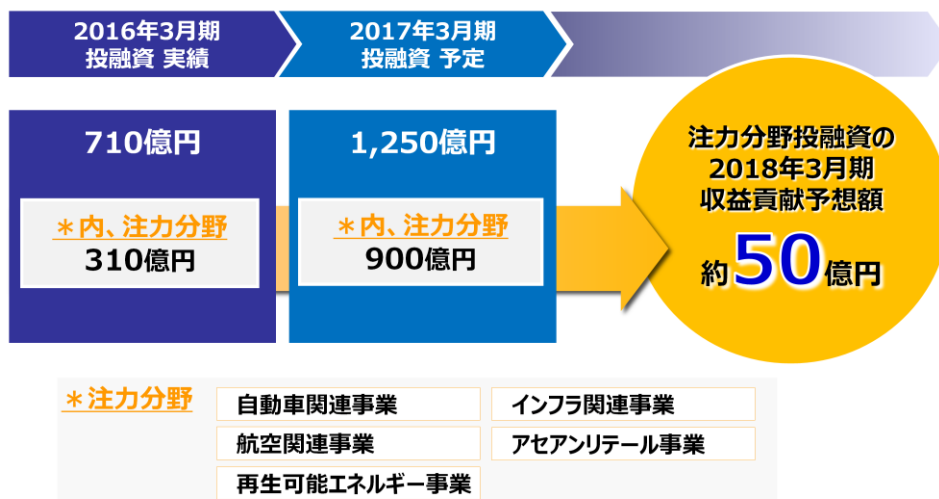
2016年3月期から、この第3四半期までに投資を行ったり事業展開を始めた注力分野の案件を示している。

航空機パーツアウト事業、カナダの鉄道車両メンテナンス事業、アメリカおよびブラジルでの自動車ディーラー事業、国内8か所およびペルーでの太陽光発電事業、スリランカの火力発電事業への投資、ベトナムでのコンビニエンスストア・ミニストップ店舗展開など。

インドの鉄道敷設・電化工事は、受注合計約3,500億円となっている。

## 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



さら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、ここに記載している注力分野を中心に、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。

2016年3月期には710億円の投融資を実行し、2017年3月期には1,250億円の投資実行を計画。

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予想額は2018年3月期で約50億円を見込んでいる。

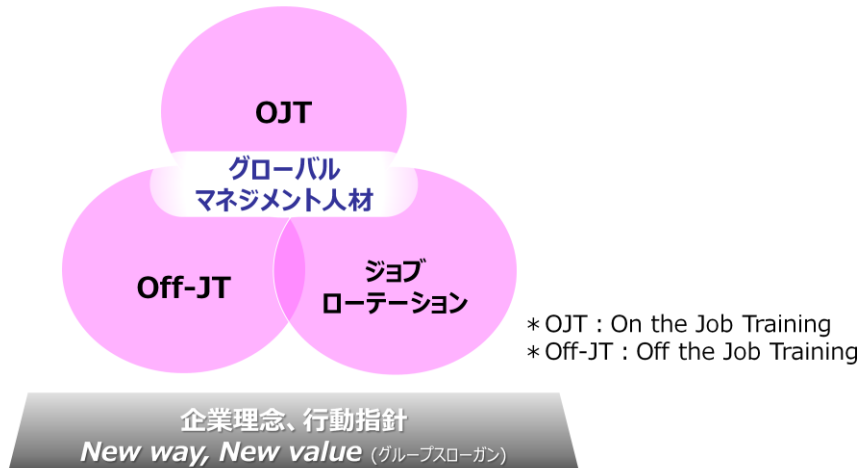
主力事業をさらに強固な収益基盤とすること、また、新たな事業の立ち上げにより、中期経営計画2017の目標達成に向けて、まい進していく。

## 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



双日グループの持続的な成長のためには、安定的な収益基盤の創出とそれを維持・発展させていく人材の厚みが不可欠。“商社は人なり”と言われるが、私共は「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。

## ● 人材育成方針の3つの柱

OJT： いつの時代も仕事の現場が 人を磨き、人を育てる

Off-JT： 研修。業務の遂行に必要な知識や語学力を身に着けるために、財務、経理、法律、貿易実務といった基礎知識を始め、様々な研修メニューを用意している。

ジョブローテーション： 一定の勤務期間を経た社員は異動することで経験値を上げ、引き出しを増やす。海外駐在や事業会社への出向など、複数のキャリアを積ませることで、社員を鍛え、グローバル・マネジメント人材を育てていこう、という狙い。

これら3つの柱の根幹には、双日の企業理念や行動指針、グループスローガンがある。「New way, New value 新しいやり方で新しい価値を創造できる」人材育成を目指していく。



# 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

### ①新たな機能の獲得に積極的に創造性を発揮する人材の育成

当社の成長には、グループ社員一人ひとりが自ら課題を見つけ、これまでになかった機能の導入や創意工夫によって日々改善を積み重ねていくことが不可欠。好奇心とチャレンジ精神に富んだ人材を広く採用し、入社5年目迄の若手総合職全員を新興国を中心に海外に派遣し、実体験を積ませ鍛える。中堅から管理職層を対象とした研修を通じ M&A実行、組織戦略ブラッシュアップ、リーダーシップ強化などを図っている。

### ②多様な人材活用によるグローバル化への対応

グローバル化が加速する事業環境では、人材の多様化が大変重要なポイント。海外、特にアジアでの人材採用の強化ということで、アジアの主要大学での採用活動を継続実施。また、女性の活躍推進など。

当社の多くの海外拠点や事業会社で働く外国人の現地スタッフの育成、登用も重要。次世代リーダー候補を東京本社に集め、全社的なビジョン・戦略を学び、組織やルールを習得するための研修を実施、海外地域での成長戦略を実行する担い手を育成している。

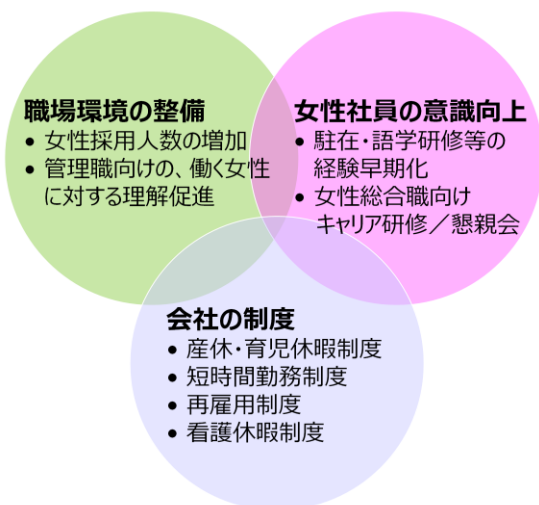
### ③「信頼」と「スピード」に基づく「双日らしさ」を実現する 企業文化の醸成

2014年に策定した「行動指針」をグループ内に定着させ、社員一人ひとりの日々の行動が、行動指針やグループスローガン、企業理念の実践につながるよう、本社内の組織だけでなく海外拠点やグループ会社においても集合研修を行うなど、双日グループ一丸となって「双日らしさ」の醸成に取り組んでいる。

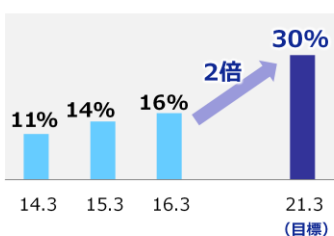
# 女性活躍推進

「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

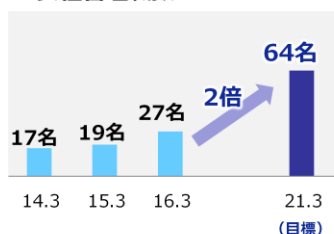
## ■ 女性活躍促進に向けた方針



## ■ 新卒総合職の女性採用比率



## ■ 女性管理職数



当社は、新たな企業価値の創造のため、多様な価値観を持つ社員が個々の力を最大限発揮させるべく、人材の多様化の推進に取り組んでおり、「働きがいのある会社」「働きやすい会社」を目指している。

## ● 女性活躍の推進の3つの柱

**職場の環境整備：**女性社員の絶対数を確保することで、社内のネットワーク形成やよき見本となる人物の創出が可能となる。女性のキャリア形成への理解を促進し、多様な働き方を受容する土壌をつくることが重要であり、彼女たちの上司である管理職への研修等も行っている

**女性社員の意識向上：**将来のキャリアプランを意識し始める入社数年後のタイミングで対象者を集めた研修を実施し、キャリア形成をサポートしている。

**会社の制度：**休暇制度や柔軟な勤務時間の設定をはじめ、仕事と育児の両立のための各種支援策を講じている。配偶者の海外転勤に帯同する社員を対象とした再雇用制度を導入しており、この制度を活用し、復職した社員達が複数活躍している。育児や出産などの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ることを防ぐための諸施策を複数実施している。

## ● 定量目標

新卒総合職の女性採用比率を2015年度入社16%から30%を目標に、女性管理職数を2021年までに記載の通り倍増させることを目標としている。

ダイバーシティの推進に限らず、人材育成は、すぐに結果が表れるものではないが、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：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		<input type="checkbox"/> 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		<input type="checkbox"/> 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		<input type="checkbox"/> 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		<input type="checkbox"/> 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		<input type="checkbox"/> 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

石炭・金属本部では、機能別および商品別に5つの営業部に分かれている。

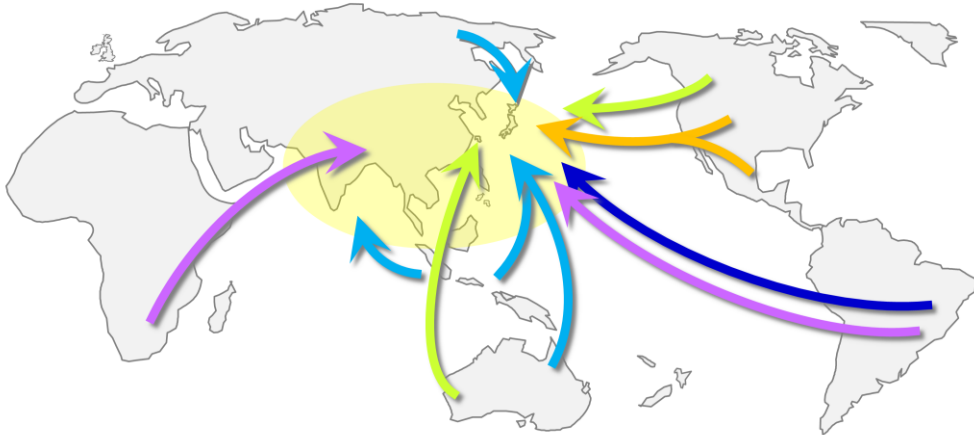
さまざまな商品を取り扱っているが、石炭・鉄鉱石部は主に日本向けの石炭・鉄鉱石のトレード、石炭・金属開発部は主に上流の鉱山投資を行っている。鉱産部は鉄鋼の副原料としての鉱産品等を扱っている。

当本部の収益については、トレードと上流（鉱山）からの収益とが両輪となっている。

# 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)

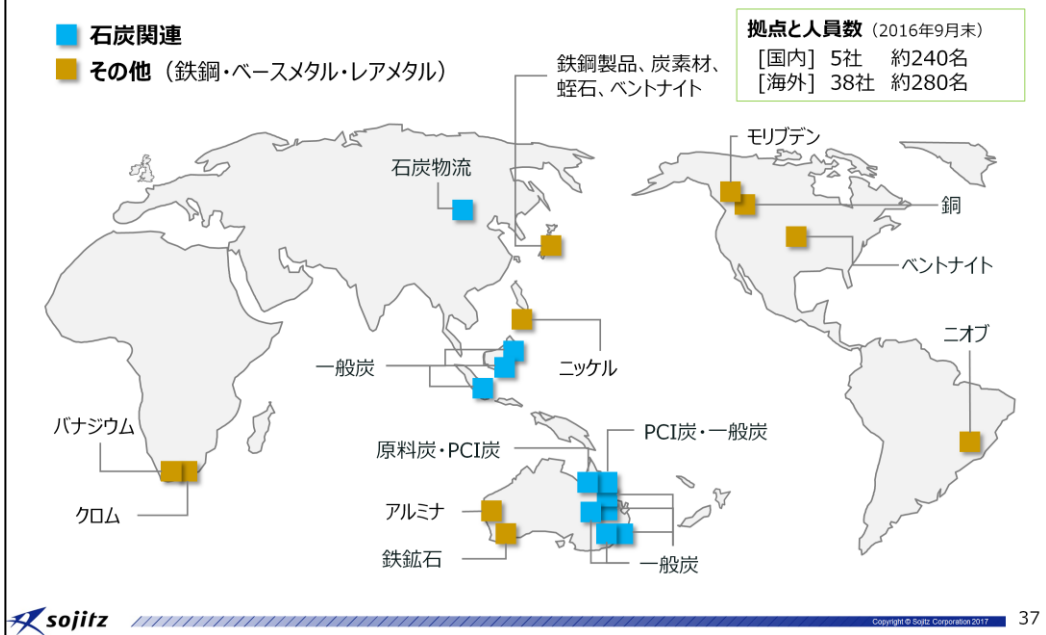
日本を中心に  
アジア地域へ  
幅広く供給



トレードについては、世界各国・地域から日本を中心としたアジア各国へ金属資源・エネルギーを供給している。

例えば九州・中国地域では、鉄鉱石を新日鐵住金 八幡製鉄所・大分製鉄所へ、石炭を九州電力 熊本苓北発電所・長崎松浦発電所、電源開発 松浦発電所・松島発電所へ納入している。黒崎播磨へ耐火物原料の納入および同社製品の輸出、宇部興産、トクヤマ、日新製鋼などへも原料を供給している。

# 主な権益・事業展開地



世界各地に権益を保有しており、我々のメインの商品である石炭は豪州・インドネシアが中心、さらに、鉄鉱石やレアメタル、銅といった権益を保有している。



# 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

石炭・金属本部の基本方針は、エネルギー・金属資源の安定的な供給を果たすとともに、会社にとっての収益を安定化させていくこと。ここ10年ほど、特に中国の台頭などもあり、市況が大きく動いているが、市況に左右されない安定的な収益基盤の確立が目標。

“トレードビジネス強化”“鉱山のコスト競争力強化（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）新しい領域へのチャレンジ”の三本柱で取り組んでいく。

# 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

当本部を取り巻く事業環境の認識として3つ挙げている。

#### ● 事業環境の認識

1点目として、この5年、10年で市況が大きく変動していること。ただし市況は我々にはコントロールできない。

2点目として、日本は低成長ではあるものの一定の需要があり、我々にとってメインの市場であることは変わりはないが、さらに注目していくべきなのは、堅調であるアジアを中心とした新興国の需要であり、それを取り込んでいかなくてはならないこと。

3点目として、環境変化、環境問題への関心が高まり、規制も強化されている。たとえば、電気自動車や軽量化のための新素材などに、我々も注目していかなくてはならない。

# 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

当本部を取り巻く事業環境への打ち手として、3つ掲げている。

- 3つの打ち手

- ① トレードの強化

新興国の需要を取り込む三国間取引の拡大が重要になる。

- ② 既存プロジェクトの強化

既存権益のコスト競争力を高めるとともに、より魅力のある資産構成とすべく資産の見直し、入れ替えを行っていく。

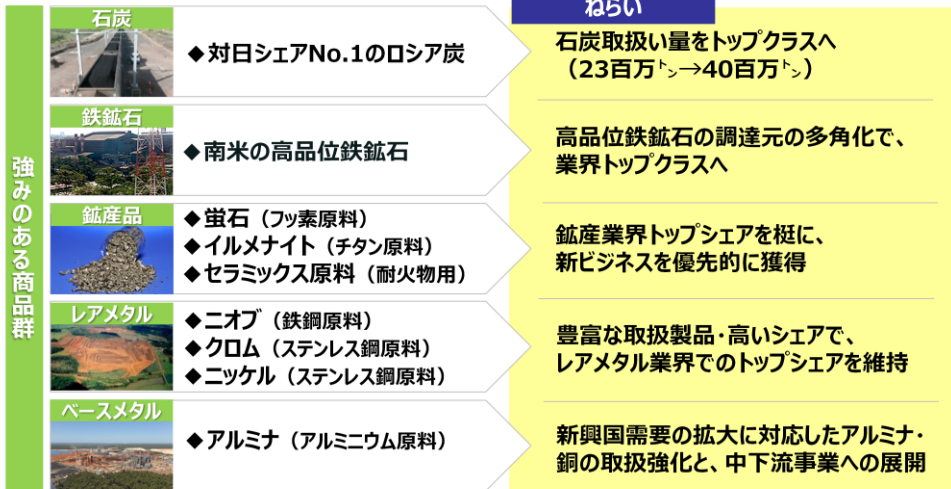
- ③ 新規事業の創出

環境への関心の高まりや規制の強化といった変化を機会と捉えて、新たなビジネスにしてい

# 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



トレード強化については、従来のメインの市場である日本向けの販売の継続に加えて、三国間取引の強化。中国、インド、フィリピン、ベトナム、インドネシアといった、これから伸びていく国・地域への販売を強化していく。“強みのあるものをより強く”をキーワードに取り組んでいく

石炭については、我々が取り扱う日本向けのロシア炭はシェアNo1。品位や船積みの問題、国の体制といった事情があり、これまでロシア炭はあまり日本に入ってきていなかったが、昨今、ロシア側の積極的に石炭を売っていきたいというニーズがあり、また、日本や韓国のお客様からの注目も高まってきている。これは当社にとってはチャンスであり、ロシア炭の取り扱いを強化していく

鉄鉱石については、日本において鉄鋼の主原料である鉄鉱石はほぼ100%輸入であり、その6割が豪州産。鉄鉱石は天然資源であり、品質が徐々に悪化していくことから、現状、豪州産の鉄鉱石の品質は高くない。我々が主に取り扱う鉄鉱石は南米のブラジル・ペルー産で高品位であり、今後さらに伸びる可能性があり、ここを強化していく。まずは日本、そして中国、インドといったところに展開していこうというシナリオを描いている。

## 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

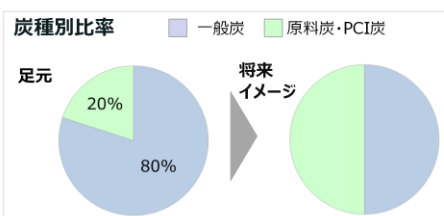


豪州 ワースレー  
アルミナ精錬事業

### 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



既存プロジェクトの強化について、市況体制の強化と資産ポートフォリオ（構成）の改善の2つを掲げている。市況に左右されず安定的に収益を上げる体制を作っていこうということがベースにある。

### ● 市況体制の強化（コスト削減の追求）

我々の石炭事業の特色として、豪州・ミネルバ炭鉱では当社が96%の権益を保有し、日本の商社で唯一、海外の炭鉱で自ら操業していることがある。豪州の石炭産業の一員となり、従業員を抱え、知識・技術・ノウハウを蓄積してきた。豪州の他の炭鉱やインドネシアの炭鉱にも人を派遣し、操業を改善し、コスト競争力をつけていく。

### ● 資産ポートフォリオ（構成）の改善

魅力、戦略的意義を失った案件からは早期に入れ替え（撤退）するというのが基本。

石炭については、原料炭は鉄鋼原料として当面代替品も考えにくいだが、発電用途の一般炭については、環境にも配慮し、原料炭へ入れ替え、シフトしていこうとしている。

### 3 新規事業の創出

#### 方針

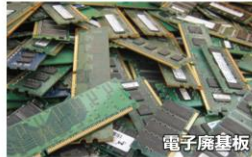
環境規制の変更や環境配慮への関心の高まりといった変化を商機と捉え、中下流領域での新たな事業を創出し、安定収益源の構築を目指す

#### 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



#### 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



#### 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



今後さらに成長していくための新事業の創出については、2つの取り組み方を考えている。1つはサプライチェーンの見直し。金属資源については、採掘してから消費するまでの一連の流れのなかで、我々は上流の権益投資と売トレードを行ってきたが、他にも貯蔵・運搬・加工など、やれるエリアはないか、という観点で事業エリアの見直しを行っている。もう1つは、環境(規制等)の変化や新素材のニーズを取り込んでいくということ。

#### ● リサイクル・回収事業

電子廃基盤を海外から輸入し、三菱マテリアルなど金・銀などの貴金属を回収できる会社へ売却し、回収された貴金属を我々が取り扱うというビジネスモデルを構築している。また、鉱山廃棄物に含まれる微量のプラチナや銅といったカスがあり、既存技術では取り切れないが、新たな技術で回収していこう、といったことを検討している。

#### ● 土壌改良剤

トンネル掘削時などに重金属含有土壌を固め、重金属の溶出を防ぐ土壌改良材の原料供給の取組みを行っている。これは、環境法規制の強化により、自然由来の重金属にも溶出しないう手当が必要となったことを機会と捉えた取組み。ゼネコンなどと協力して取り組んでおり、日本国内だけでなく、アジアにも拡販していこうというもの。

#### ● リチウムイオン電池用炭素材

注目が集まる電気自動車用リチウムイオン電池について。従来、部材の1つである負極材メーカーに炭素材を供給してきたが、我々自身が部材の加工まで行ってはどうか、ということにも取り組んでいる。

## 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

石炭・金属本部では、“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”という3つの打ち手に取り組み、バランスの良い収益を上げ、全社の収益をけん引するような本部になっていきたい。



# [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



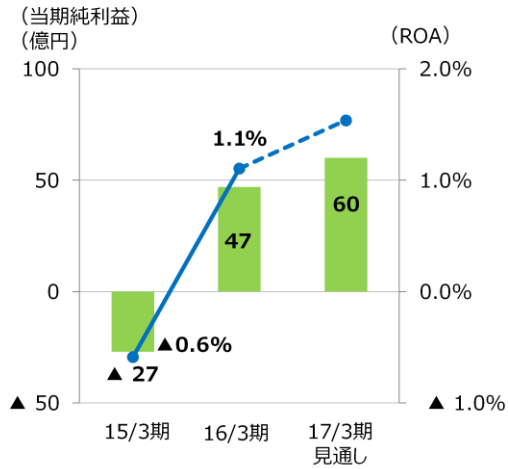
### ミネルバ炭鉱概要

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

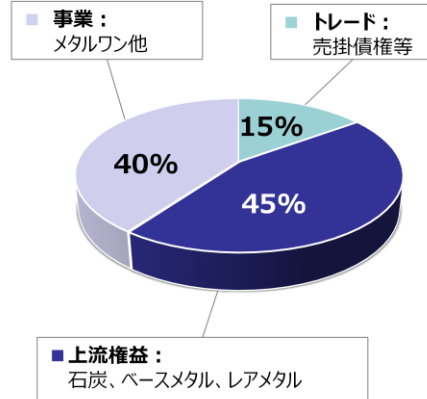
## 当期純利益(当社株主帰属)とROAの推移



## 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*