

**配布資料(講演要旨付)**

2017年9月11日開催  
**名古屋株主説明会**

9月12日開催  
**大阪株主説明会**

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 5 |
| 3. 新社長ご紹介           |                                   | P 6 |
| 4. 中期経営計画2017の進捗    |                                   | P 7 |
| 5. 業績動向             |                                   | P16 |
| 6. 本部紹介：リテール・生活産業本部 |                                   | P26 |
| 7. 質疑応答             | <b>※本資料には含みません</b>                | P40 |
| 8. 閉会挨拶             |                                   | P41 |

## 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。

## 4.中期経営計画2017の進捗

代表取締役社長  
藤本 昌義

## 1) 中期経営計画2017～Challenge for Growth～

強みのある事業領域・基盤の確立  
【双日らしさの確立】

発揮

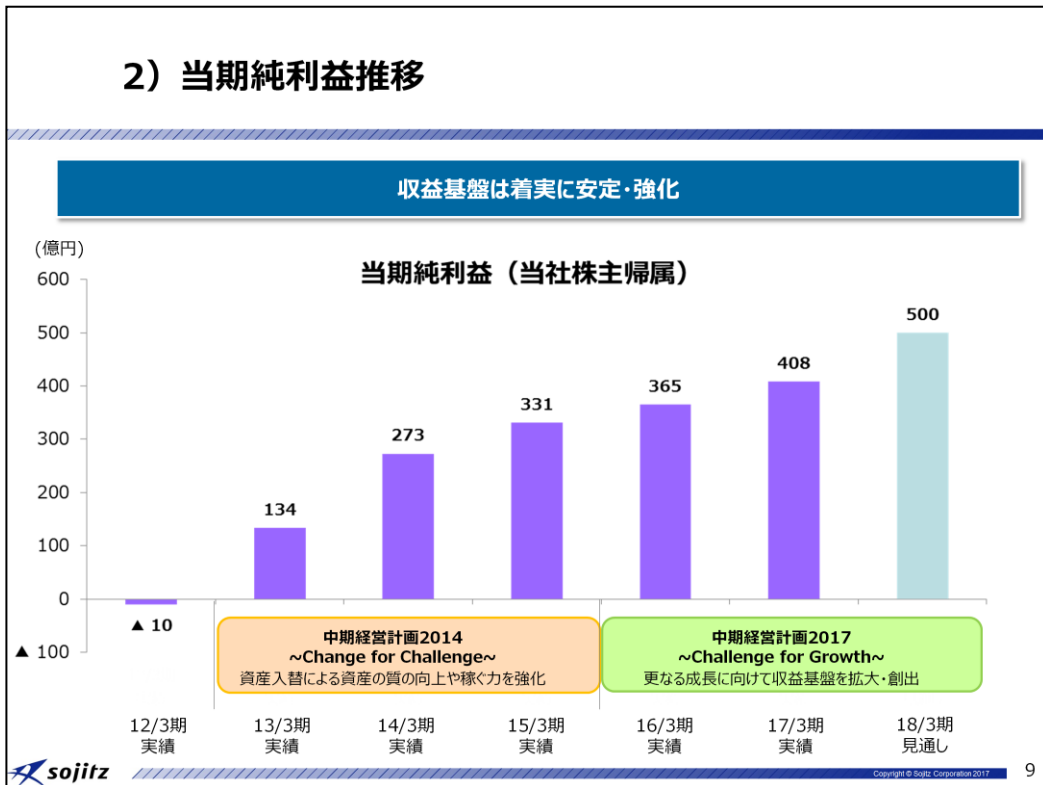
絶え間ない変革と挑戦による  
新たな価値と豊かな未来の創造

### 『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	3か年投融資額	連結配当性向
目標	2%以上	8%以上	1.5倍以下	3,000億円	25%程度

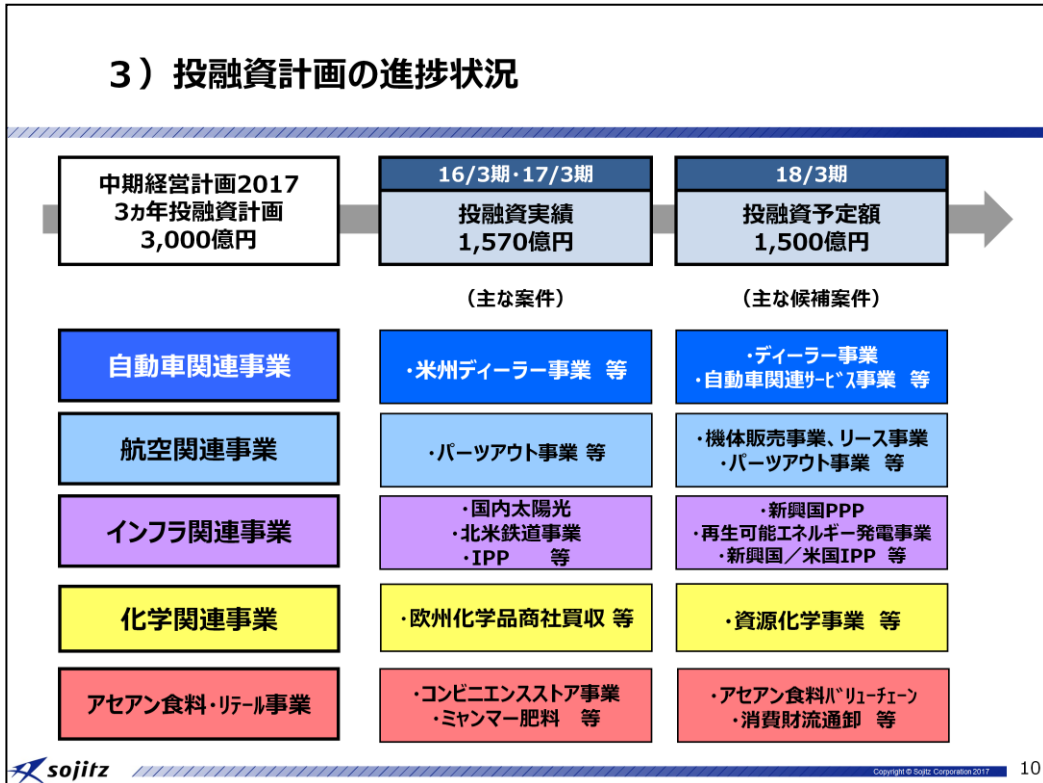
- 「Challenge for Growth」、「成長への挑戦」という副題を付けた「中期経営計画2017」の骨子を説明する。
- これまでの取組を通じ事業基盤・財務基盤が整い、成長に向け大きく軸足を移すというメッセージを含めた中期経営計画。双日が強みを持つ分野で、50億、100億という「収益の塊」を創りだし、成長を実現していく。
- 定量目標として、ROA 2%以上、ROE 8%以上を掲げている。2018年3月期の当期純利益（当社株主帰属）500億円という計画を達成すれば、ROA 2.2%、ROE 8.6%と、目標達成の見通し。
- 財務の健全性を示すネットDERは1.5倍以下に抑えていく。ネットDERは、ネット有利子負債が自己資本の何倍かを示し、低いほど健全性が高いといわれており、3年間を通して、1.1～1.2倍程度で推移している。
- 連結配当性向25%程度を基本とする（配当方針についてはP15で説明）

## 2) 当期純利益推移



- 前中期経営計画から現中期経営計画期間の当期純利益の推移を説明する。
- ここ数年、資源市況や為替相場の変動、国や地域での政治的なリスクなど、商社業界をとりまく環境の変化は大きく、そのスピードも速い。こうした環境下においても、右肩上がりの業績を維持している。
- 今期も増益基調を維持し、当期純利益は500億円を達成する見通し。「収益の塊を創る」という目標についても、現中期経営計画の前（2015年3月期）は9本部の内、化学本部のみが50億円を超えていたが、今期は6本部が50億円を超える見通し。
- これまで、「安定的に500億円以上を稼ぐ力をつけたい」と申し上げてきた。今期、500億円を達成することで、それだけの収益基盤が構築できたことを示したい。

### 3) 投融資計画の進捗状況



- 本中計では3年間で3,000億円の投融資の実行を計画。当社が強みを持つ事業領域・地域を中心に投融資を実行し、収益の塊を創る。
- 3,000億円のうち、これまでの2年間で1,570億円の投融資を実行した。
- 最終年度である今年度は1,500億円の投融資を実行する計画。既に多くの案件が社内の意思決定を完了し、最終交渉に入っている。上半期で1500億円の約半分にあたる700億円程度の投資を実行する見込み。
- 投資の対象としては、自動車、航空機、インフラと、当社が従前から得意とする、機械関連分野を中心に投資実行する予定。
- 80～90億円の収益を安定的に稼いでいる化学本部も、投融資の実行（欧州化学品商社買収等）により、100億円の収益実現を目指す。
- 将来の収益の塊とすべく、アセアンにおける食料・リテール事業の投資にも注力する。
- 現中期経営計画では、成長に軸足を移すということで、前の中計の2倍レベルの投融資の実行に向けて取り組んでいる。ただし、闇雲に資産を積み上げるのではなく、投資規律を維持し、案件を慎重に見極め、リスクをコントロールしていく。

### 3) 投融資計画の進捗状況 -新規投融資- 自動車関連事業

#### ●米国 自動車ディーラー事業



サンフランシスコベイエリア  
BMWディーラー

#### ●ブラジル自動車ディーラー事業



BMW・MINIディーラー トップカー・ヴィクロス社  
(2015年経営参画)

#### ●品質検査事業



ストラスフィア・クオリティ本社  
(2017年7月経営権を取得)

- 新規投融資の中でも注力分野を3つご紹介する。
- 1つ目は、自動車関連事業。従来からの自動車組立・卸売事業等に加え、新たな事業を展開中。
- (ディーラー事業) 米国のサンフランシスコ・ベイエリアにおいて富裕層向けのBMWのディーラー事業を展開。新車の販売に加えて、景気に左右されにくいアフターサービスや部品販売、中古車の販売なども行い、安定的な収益モデルを確立。米国で培ったノウハウをいかし、ブラジル市場にも参入、今後はアジアを始めとしたその他の地域にも拡大していく。
- (品質検査事業) 本年7月、米国の自動車部品等の品質検査会社の経営権を取得した。昨今、品質検査に対する要求が高まっており、部品等の品質検査市場は高い成長が見込まれる。
- 今後は、米国で得たノウハウを元に、成長が期待されるアジアやその他の地域に、こういった事業を拡大していく。

### 3) 投融資計画の進捗状況 -新規投融資- インフラ関連事業

#### ●新興国でのPPP（公民連携）等



トルコ共和国・病院完成予想図  
(2017年7月、病院施設運営事業参画を発表)

#### ●米国IPP（独立系電力発電事業）



米国バースボロー天然ガス火力発電所イメージ図  
(2017年4月、出資参画を発表)

#### ●アイルランド風力発電事業



エヴァレイアー社の風力発電所  
(2017年7月、同社との株式売買契約締結を発表)

#### ●太陽光発電事業



飯塚上三緒太陽光発電所（福岡県）

- 2つ目は、インフラ関連事業。世界的に高まるエネルギー需要への対応や社会インフラ整備など、国内外各国の発展に寄与する事業への投資比率を高めている。
- （新興国での公民連携事業）本年4月に医療インフラ推進室を新設。医療分野にも注力していくということで、7月にトルコのイスタンブールで中近東初の日系企業による総合病院の施設運営プロジェクトへの参画を決定した。
- （IPP事業）本年4月には、米国でのIPP事業への出資参画を発表。  
IPPは、Independent Power Producerの略語で、日本語で「独立系発電事業者」。発電から送電、小売までの全てを自前で行う一般の電気事業者とは異なり、発電し、電力会社などに販売する会社のこと。  
これは、当社として北米市場で初の大規模発電事業への投資である。
- （再生可能エネルギー事業）国内で複数の太陽光発電所を稼働している。太陽光にとどまらず、風力・地熱発電などの案件を、国内外で進めて行く。  
7月にはアイルランドでの風力発電事業への参画を発表。6月にはチリ、8月にはメキシコにおける太陽光事業への参画を発表した。



### 3) 投融資計画の進捗状況 -新規投融資- 航空関連事業

#### ● 航空機パーツアウト事業



#### ● ビジネスジェット事業



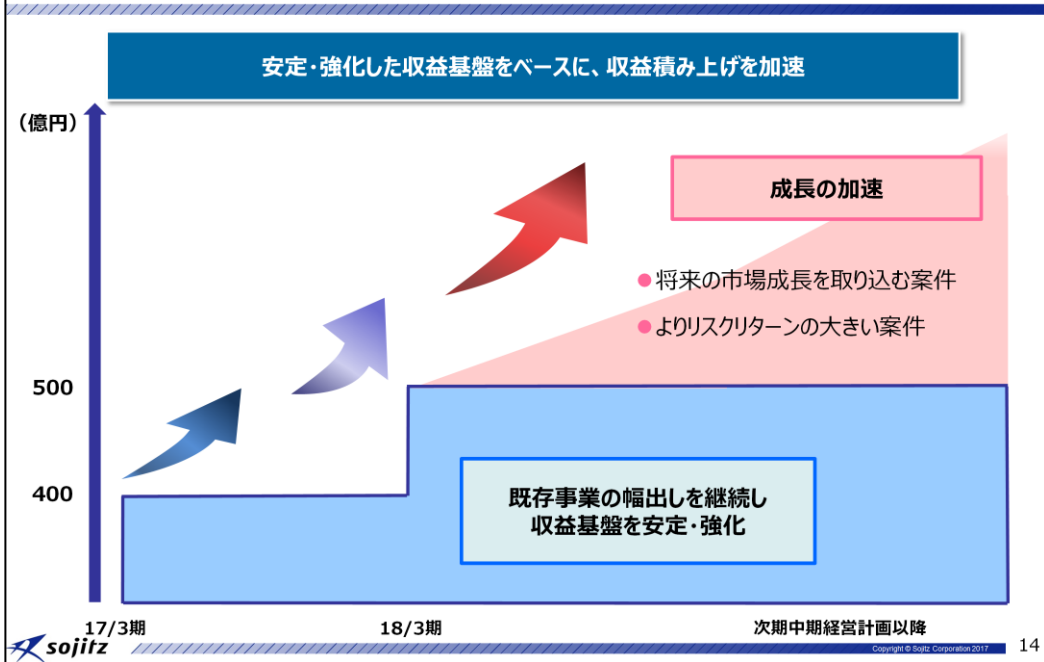
機体イメージ

#### ● 空港運営事業



- 3つ目は、航空機関連事業。双日は、1956年にボーイング社の国内総販売代理店となり、民間航空機事業へ参入。現在、国内シェア1位を誇る。この強みを活かし、新たな事業領域に取り組む。
- (パーツアウト事業) 役目を終えた機体を解体して、その部品を販売する事業を展開。写真にあるライディングギア(車輪)やエンジンはニーズが高い部品。
- (ビジネスジェット事業) 本年7月、米国において「Phenix Jet」ブランド名でビジネスジェット事業を開始した。  
移動時間の大幅短縮、セキュリティの確保など、欧米を中心に利便性が認識されている。アジアや中国でもニーズが高まると予測されており、今後10年で、1,000機超の新規需要が見込まれる。
- (空港運営事業) 本年8月には、パラオ共和国政府などとともにパラオ国際空港の運営事業への参画を決定。  
総合商社としての機能を活用できる事業であり、空港内での商業スペースの拡充、管理システムの構築、免税店の経営、周辺の不動産開発やホテル観光事業への展開などを計画している。

#### 4) 収益の積み上げイメージ

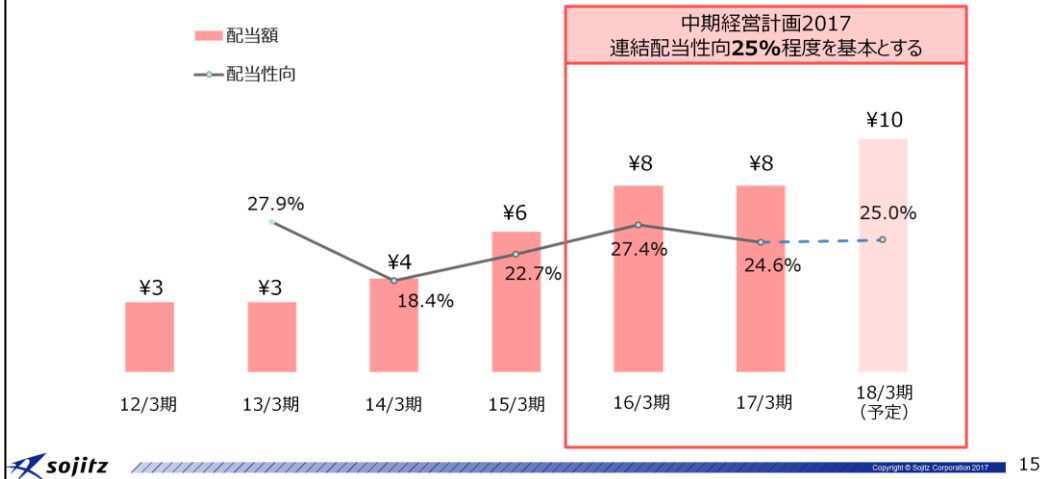


- 当社はこれまで、既存の事業の幅出しにより、収益基盤の安定と強化を図り、成長してきた。
- 今後は、さらに成長のスピードを加速させる必要がある。そのために、将来の市場成長を取り込む案件、よりリスク・リターンが大きい案件にも、これまで以上にチャレンジしていく。
- 一例をあげると、先ほど投融資の計画の進捗状況でご説明した米州におけるBMWのディーラー事業がある。
- 当社は、先進国の米国で、新車販売のほか、アフターセールス、部品・中古車販売等で景気に左右されにくい安定的な収益モデルを確立。  
一方、成長市場であるブラジルでは、新車販売に注目されがちだが、米国で培ったノウハウを活かし、米国と比べるとリスクが高いが、より大きなリターンが期待できるブラジル市場に参入したものの。
- 当社が強みを持つ事業を中心に、将来の市場成長を取り込み、高いリターンが期待できる案件にもチャレンジしていく。14ページの図は、当社の収益の積み上げのイメージを示したものである。

## 5) 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



- 現中期経営計画の期間中の連結配当性向は「25%程度」を基本としている
- 今期の当期純利益の見通しは500億円、配当性向25%として、年間での一株当たりの配当額は10円を予定している。
- まずは、この当期純利益500億円を確実に達成し、双日として過去最高額である二桁の配当を実現させたい
- 株主の皆様のご期待はまだまだ、高いところにあると認識している。
- これまで着実に右肩上がりの成長を続けてきた軌跡を途絶えさせず、成長基調を続けていくことが私の使命。これからの双日に、ご期待頂きたい。

## 5.業績動向

代表取締役 専務執行役員 CFO

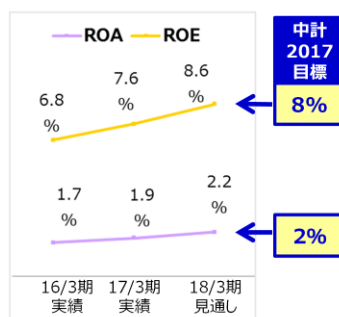
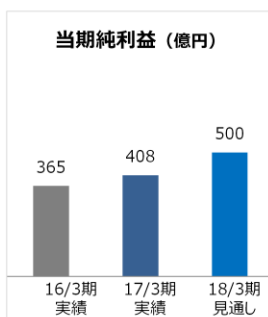
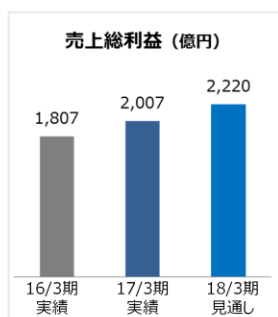
田中 精一

# 目次

- ◆ 業績サマリー p18
- ◆ 経営環境認識 p21
- ◆ 2018年3月期 第1四半期 サマリー p22
- ◆ [ご参考] 商品、為替、金利の市況前提 p25

## 業績サマリー① 経営成績

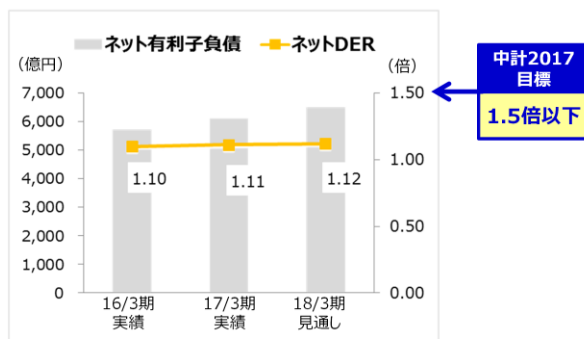
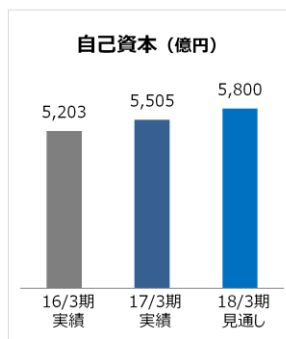
	2016年3月期 実績	2017年3月期 実績	2018年3月期 見通し
売上高(日本基準)	4兆66億円	3兆7,455億円	4兆1,000億円
売上総利益	1,807億円	2,007億円	2,220億円
当期純利益(当社株主帰属)	365億円	408億円	500億円
ROA(総資産利益率)	1.7%	1.9%	2.2%
ROE(自己資本利益率)	6.8%	7.6%	8.6%



- 中期経営計画2017の業績の推移を、2018年3月期の見通しを含めて紹介する。
- 2017年3月期の売上総利益は、5期ぶりに2,000億円を超える2,007億円となった。2018年3月期は、さらに200億円超増益の2,220億円を見込む。
- 当社株主に帰属する当期純利益については、2017年3月期実績は前期比で約12%増益の408億円。2018年3月期は、2017年3月期比約22%増益の500億円を見込む。
- 会社の収益性を示す総資産利益率・ROAと自己資本利益率・ROEについては、2017年3月期、ROAは1.9%、ROEは7.6%。2018年3月期は、ROA2.2%、ROE 8.6%を見込み、本中計の目標であるROA2%以上、ROE8%以上を達成する見通し。

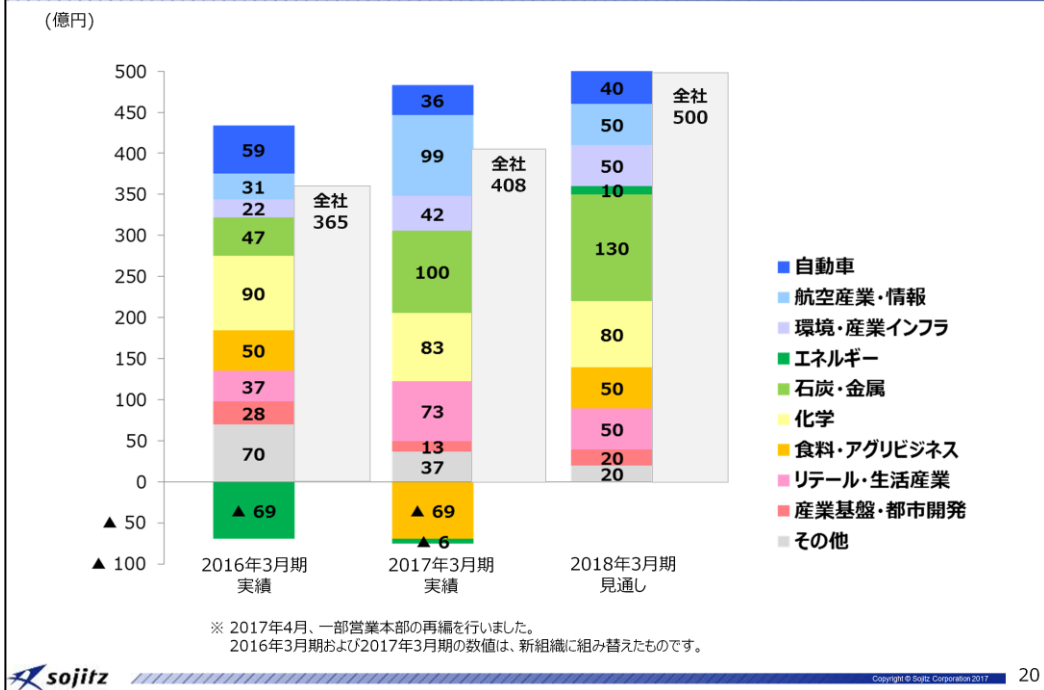
## 業績サマリー② 財政状態

	2016年3月末 実績	2017年3月末 実績	2018年3月末 見通し
総資産	2兆567億円	2兆1,385億円	2兆2,600億円
自己資本	5,203億円	5,505億円	5,800億円
ネットDER	1.10倍	1.11倍	1.12倍



- 中期経営計画2017の各期末の財政状態をご説明する。
- 総資産は新規投融資の実行や好調な営業取引の運転資金増加などにより、2017年3月末は、2016年3月末と比較し約800億円増の2兆1,385億円。2018年3月末は、2017年3月末と比較し1,200億円超増加の2兆2,600億円を見込む。
- 自己資本は、当期純利益の積み上がりなどによって着実に拡充されてきており、2018年3月末では5,800億円を見込む。
- ネットDER・金融機関などからの借入金から現預金を差し引いたネット有利子負債が自己資本の何倍にあたるかで算出し、値が小さいほうが財務の健全性が高いことを示す。本中計の目標である1.5倍以下に対して、3年間を通して約1.1倍で推移する見込みであり、財務の健全性を維持している。

## 業績サマリー③ 営業本部別当期純利益



- 営業本部別の当期純利益についてご説明する。
- ここ数年、資源市況の低迷が続き、エネルギー本部や石炭・金属本部の業績は非常に厳しい状態が続いていた。2017年3月期は年度後半からの石炭価格の著しい回復、石油・ガスその他金属資源の価格も底打ちした感がある。  
石炭・金属本部は2017年3月期で前期比50億円以上増益の100億円、2018年3月期は130億円の収益貢献を見込む。エネルギー本部も、不採算上流権益の売却、生産コスト削減努力の効果が顕れ、2018年3月期は3期ぶりの黒字を見込む。
- 本中計スタート時に4部門制から9本部制へと再編。目的は、各本部がどのような事業を行っているかをステークホルダーに見えやすくするとともに、各本部が50億円以上の当期純利益を稼ぐ収益力をつけるという目標を明確にすること。
- 2018年度3月期は、9本部の内、6本部が50億円以上の当期純利益を上げる見通しとなっており、着実にその目標に向かって進んでいる。



# 経営環境認識

## 経営環境

- 世界経済は、全体的に緩やかな成長基調
- 中国は6%台の安定成長を維持
- 資源価格の安定的な推移による新興国経済の持ち直し
- 米国、英国をはじめとする欧州の今後の動向を慎重に見極めていく必要あり

## 当社の状況

- 環境変化の中にあっても一定の収益を確保できる収益基盤を確立
- さらなる成長を見据え、今期当期純利益500億円の達成を実現する

- 当社をとりまく経営環境についてご説明する。
- 米国経済は、消費拡大や雇用増大をベースに安定した成長軌道にある。資源価格の安定的な推移、米国の金融政策の転換が緩やかであり、懸念された新興国からの急激な資本流出もなく、新興国の経済成長も持ち直しつつある。そういったことから、世界経済は全体的に緩やかな成長基調にあると認識している。
- 中国経済は、過剰生産設備や地方政府の過剰債務と言った課題を抱えながらも、政府の景気対策に支えられ、6%台の安定成長を続けている。
- 朝鮮半島情勢の緊迫化、米国のTPP脱退、英国のEU離脱といった懸念材料が散見される。各国の経済・政治の情勢をよりきめ細かく見極めながら、一つ一つ、前広に対応をとっていく必要があると認識している。
- このような環境において、当社は、当社は環境変化に強い事業ポートフォリオ・事業基盤の構築を進めている。

# 2018年3月期 第1四半期 サマリー

## ■ 経営成績

	2017年3月期 第1四半期 実績	2018年3月期 第1四半期 実績	増減	2018年3月期 見通し	進捗率
売上高(日本基準)	8,963億円	1兆7億円	+1,044億円	4兆1,000億円	24%
売上総利益	468億円	516億円	+48億円	2,220億円	23%
当期純利益(当社株主帰属)	84億円	146億円	+62億円	500億円	29%

## ■ 財政状態

	2017年3月末	2017年6月末	増減	2018年3月末 見通し
総資産	2兆1,385億円	2兆1,906億円	+521億円	2兆2,600億円
自己資本	5,505億円	5,650億円	+145億円	5,800億円
ネットDER	1.11倍	1.16倍	+0.05	1.12倍

- 8月2日に発表した2018年3月期第1四半期の業績についてご説明する。
- 前のスライドで説明した環境下、安定収益の確保に努めてきた結果、当期純利益は、前年同期比62億円増益の146億円。石炭事業、化学での増益、海外自動車事業が好調であった自動車本部の売上総利益の増加などに加え、鉄鋼製品販売事業会社等の持分法による投資収益の増加などが貢献した。
- 通期見通しに対する進捗率は29%と、500億円の達成に向けて、順調なスタートを切る事ができた。
- 2017年6月末の総資産は、2017年3月末から521億円増の2兆1906億円。販売が好調な加熱式たばこや自動車・航空機関連の営業活動に伴う営業資金の増加といったものが主因。
- 自己資本は、利益剰余金の増加や株価上昇による株式の評価差額などがあり、2017年3月末から145億円増加の5,650億円となった。
- 財務の健全性を示すネットDERは、2017年3月末と比較して0.05ポイント上昇の1.16倍と、ほぼ同水準で維持している。

## 2018年3月期 第1四半期 営業本部別当期純利益

(億円)	2017年3月期 第1四半期	2018年3月期 第1四半期	増減	2018年3月期 通期見通し	進捗率
自動車	8	28	+20	40	70%
航空産業・情報	▲3	3	+6	50	6%
環境・産業インフラ	9	7	▲2	50	14%
エネルギー	▲15	▲4	+11	10	-
石炭・金属	▲4	42	+46	130	32%
化学	19	23	+4	80	29%
食料・アグリビジネス	14	21	+7	50	42%
リテール・生活産業	39	16	▲23	50	32%
産業基盤・都市開発	8	▲4	▲12	20	-
その他	9	14	+5	20	70%
合計	84	146	+62	500	29%

- 当期純利益と通期見通しに対する進捗をお示している。進捗率が標準進捗率である25%を大きく上回っている本部、逆に大きく下回っている本部を中心にご説明する。
- 自動車本部の進捗率は70%と非常に高いが、海外事業会社の保有意義見直しによる一過性利益があったことが大きく影響した。当社をとりまく経営環境を踏まえ、通期ベースでは慎重に見ていくべきとの考えから、見通しは据え置きとしている。
- 航空産業・情報本部は、前年同期に計上した船舶の減損の反動により前年同期比6億円の増益だが、進捗率は6%と低くとどまっている。航空関連や情報産業関連の売上計上が下期に集中しているためであり、見通しから下振れているということではない。
- 環境・産業インフラ本部は、進捗率14%と低くとどまっている。既に受注している案件や新たに成約した案件の収益貢献が第2Q以降に予定されており、予定通り。
- エネルギー本部は、油価・ガス価上昇や不採算権益の処分により、前年同期比で11億円改善したものの、4億円の赤字となっている。LNG関連の関係会社の収益貢献が例年通り下期に集中しているためであり、通期見通しの達成は問題ないと認識している。
- 産業基盤・都市開発本部は、前年同期比12億の減益は、前年同期に保有不動産の売却益を計上した反動によるもの。当期実績はマイナス4億にとどまっているが、海外工業団地・国内不動産の引き渡し下期に集中しているためであり、通期見通しの達成には問題ないと考えている。
- その他の4本部につきましては、通期見通しに対して30%から40%程度の進捗率であり、順調な滑り出しとなっている。

## 2018年3月期 第1四半期 投融資・資産圧縮

2018年3月期 第1四半期実績	主な事業
投融資内訳	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 航空機関連事業</li><li>■ 米国IPP事業</li><li>■ 海外太陽光発電事業</li><li>■ アセアンリテール事業</li><li>■ 国内商業施設</li><li>■ 資源事業CAPEX</li></ul>
投融資額合計	500億円
資産圧縮額合計	30億円

- 最後に、投融資の実行状況についてご説明する。
- 中期経営計画2017の3カ年で合計3,000億円の新規投融資実行にむけて、今年度は約1,500億円の実行を計画している。
- この第1四半期では、合計500億円の投融資を実行し、計画実現に向けて順調に進捗している。
- 右側に、第1四半期に実行した主な新規投融資の内訳をお示ししている。
- 今年度予算策定時に計画した年間で約1,500億円と、現中計3カ年での目標、合計3,000億円の投融資を着実に実行していく。

## [ご参考] 商品、為替、金利の市況前提

	2017年3月期 市況実績 (4~6月平均)	2018年3月期 市況前提 (年平均)	2018年3月期 市況実績 (4~6月平均)	直近市況実績 (2017/7/28時点)
原油 (Brent)(※1)	US\$47.0/bbl	US\$50.0/bbl	US\$50.8/bbl	US\$52.5/bbl
石炭(一般炭) (※2)	US\$51.5/t	US\$77.5/t	US\$79.8/t	US\$92.3/t
為替(※3)	¥107.9/US\$	¥110.0/US\$	¥111.4/US\$	¥111.1/US\$
金利(TIBOR)	0.07%	0.06%	0.06%	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0.2億円程度の影響

※2 石炭の市況実績については、一般的な市場価格（globalCOAL NEWC Index）であり、当社の販売価格とは異なる

※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4億円程度、当期純利益（当社株主帰属）で年間1億円程度、自己資本で17億円程度の影響

- ご参考まで、今期の市況前提と、第1四半期決算発表時点の実績をお示している。

## 6.リテール・生活産業本部紹介

リテール・生活産業本部長  
横山 直樹



## 目次

- ◆ リテール・生活産業本部 各事業
- ◆ 成長戦略（１）食品・リテール事業
  - アセアン市場の環境分析
  - アセアンでの食品流通・小売事業
  - ベトナムでの食品流通・小売事業
- ◆ 成長戦略（２）商業リテール事業
  - 国内商業施設開発・運営事業
  - 新たな取り組み
    - ① アセアンリアル・バーチャル融合型  
リテールプラットフォーム事業
    - ② フードタウン事業



## リテール・生活産業本部 各事業

林産資源事業	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 双日建材：合板、木材、各種建材、建築資材、住宅設備機器建材の取り扱い</li><li>◆ 製紙原料向けチップ生産事業（ベトナム）</li><li>◆ ドルフィンコート：型枠合板 表面塗装加工事業（宮城県石巻市）</li><li>◆ 双日与志本林業：国産木材の製材、製品販売事業</li></ul>
物資・ライフスタイル事業	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 消費財流通事業</li><li>◆ ナイキ事業</li><li>◆ 空港リテール事業</li></ul>
繊維事業	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 衣料品OEM事業</li><li>◆ 双日ファッション：生地の卸売販売</li><li>◆ 第一紡績：繊維製品製造、販売</li></ul>
食品・リテール事業	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 双日食料：食品流通事業</li><li>◆ ベトナム：惣菜・畜肉加工品 製造販売 / 4温度帯物流事業 / 総合食品卸事業 / ミニストップベトナム事業</li><li>◆ ミャンマー：生活消費財・食品 流通事業</li><li>◆ タイ：業務用食品卸事業</li></ul>
投資マネジメント事業	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ アパレル、シューズブランド事業</li><li>◆ 商業施設投資・運営事業</li></ul>

- リテール・生活産業本部は、本年4月の機構改革で誕生した新しい本部。
- 当本部は、住宅資材・建材等を取り扱う林産資源事業、ナイキ商品等の消費財流通事業を行う物資・ライフスタイル事業、衣料品OEM事業やテキスタイルを取り扱う繊維事業、主にアセアンにおいて、食品流通事業を展開する食品・リテール事業、アパレル、あるいは商業施設の運営を行う投資マネジメント事業の5つの事業から構成されている。
- 事業形態・取り扱う商材は多岐にわたるが、いずれも、消費者の皆様に機能を提供する、リテール（小売）の視点をもって事業を行っている。
- 地域・国としては、日本国内に加えて、主にアセアンにおいて事業を展開していく方針。





## リテール・生活産業本部 各事業



- 当本部の事業は、大きく分けて2つのカテゴリーに分類される。
- ひとつは、林産資源、物資・ライフスタイル、繊維の3事業であり、これらは長い歴史と確固たる顧客・収益基盤を有しており、今後も維持・伸長させていく。
- もう一方の食品・リテール、投資マネジメントの2事業においては、より中長期的な視点に立ち、よりリテールに近い領域において事業投資を行いながら、成長を加速化させていく。
- 本日はそのうち、成長戦略として注力している、食品・リテール事業と、商業リテール事業についてご説明する。

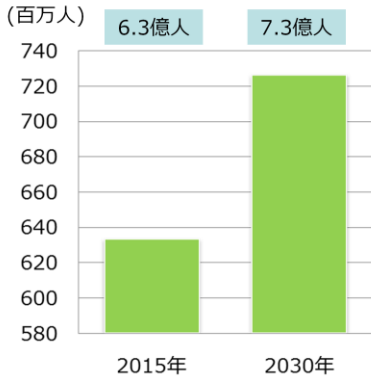


## 食品・リテール事業



# アセアン市場の環境分析①

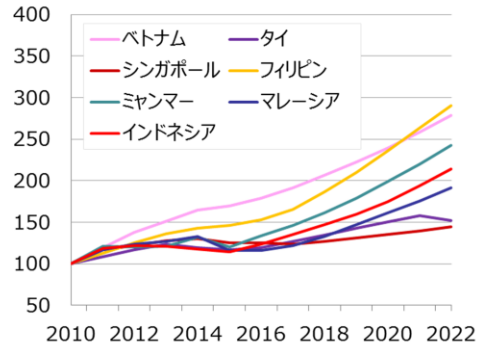
### アセアン人口動態 (加盟 全10ヶ国)



出典：国際連合 (UN) World Population Prospects : The 2017 Revision より 当社作成

### アセアン経済 主要7ヶ国 成長見通し

(※2010年名目GDP=100)



出典：国際通貨基金 (IMF) World Economic Outlook database 2017 April より 当社作成

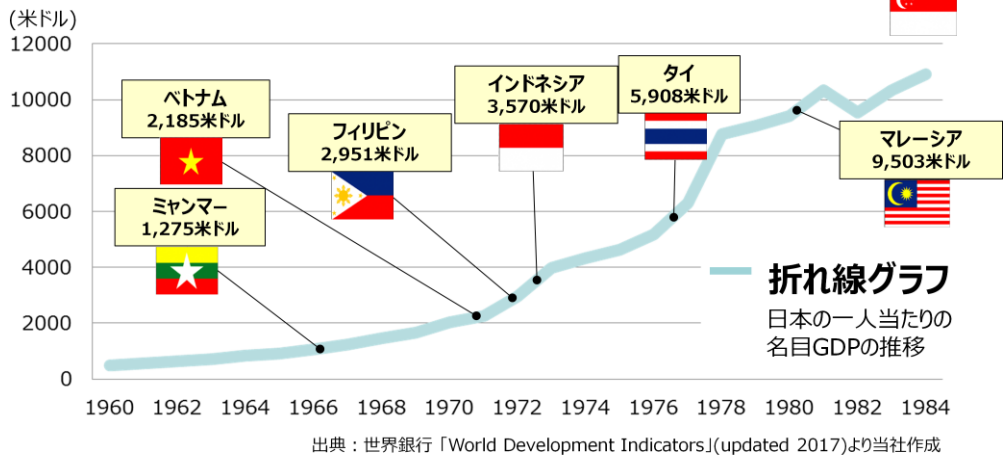
#### アセアンにおいて今後見込まれること

- 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)

- アセアン市場の環境分析についてご説明する。
- アセアン10カ国の人口は、2015年の6.3億人から、15年後の2030年には7.3億人へと約1億人の増加が予想されている。
- 特に大きな人口を抱える国としては、2015年時点の人口で約2.6億人の人口を抱えるインドネシアを筆頭に、フィリピンの約1億人、ベトナムの約9,000万人、タイの約7,000万人、ミャンマーの約5,000万人といった国々がある。
- この地域においては、単に人口が増加するのではなく、生産年齢人口である15歳以上から65歳未満が増加する人口ボーナス期に到来している。
- 従って、所得の向上に伴う、消費の活性化が期待でき、購買力といった観点からも有望な市場と捉えている。

## アセアン市場の環境分析②

### アセアン 主要7ヶ国一人当たり名目GDP (2016年)



アセアン域内では、  
各国で発展段階が大きく異なり、  
ニーズもそれに応じ変容。

当本部は、  
各国の消費者のニーズを捉え、  
それに合わせた機能を提供

- アセアンでは各国の発展段階が大きく異なり、それぞれの消費者のニーズも異なる為、成長ステージに応じて、事業を行う必要がある。
- 一般的に、一人当たりの名目GDPが1,000ドルを超えると、個人商店などの伝統的な販売形態から、近代的なスーパーマーケット、さらに進んでショッピングモールへ、などというように様々な販売チャネルへと進化してゆくと考えられている。
- 小売の現場を支える流通基盤の構築が、消費者の皆様に良質な商品・サービスを届けるために重要である。
- 当本部は、アセアン地域において、それぞれの国の経済成長の段階・ニーズに応じたさまざまな事業を展開している。



# アセアンでの食品流通・小売事業

各国の発展段階に準じた バリューチェーンを構築

川上

川中

川下

	製造	加工	倉庫	食品卸	小売
タイ		 <b>エフビー・フードサービス(2017)社</b>			ホテル・レストラン ケータリング
ミャンマー		 <b>アークティック・サン社</b>	 <b>プレミアム・双日・ロジスティクス社</b>	 <b>アークティック・サン社</b>   <b>シー・エム・双日社</b>	 <b>シティマート社</b>
ベトナム	 <b>ジャパン・ベスト・フーズ社</b>		 <b>ニューランド・ベトナム・ジャパン社</b>	 <b>フン・トワイ社</b>   <b>フン・トワイ社</b>	 <b>ミニストップ・ベトナム社</b>

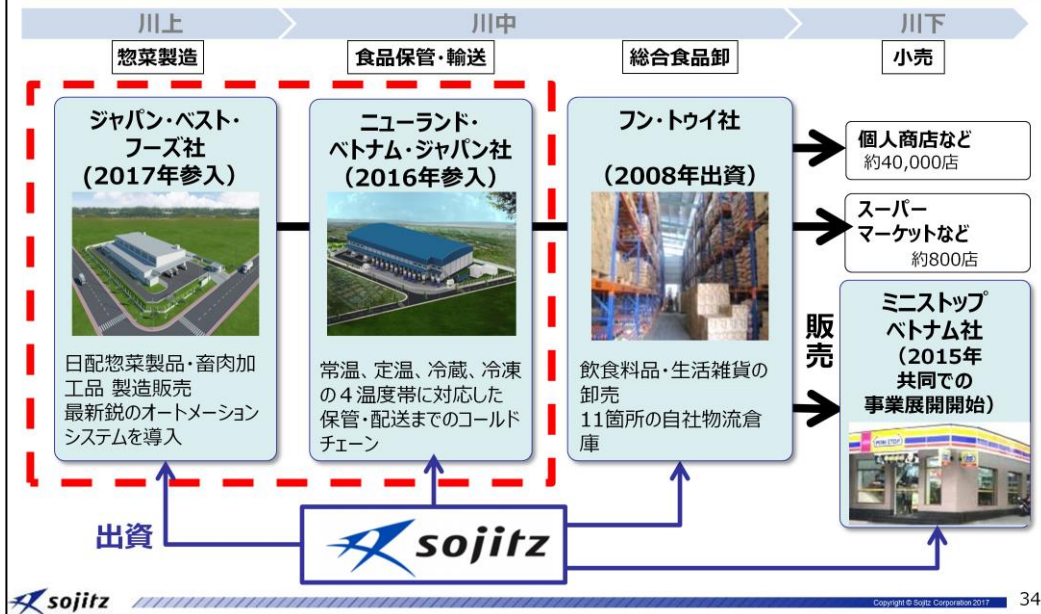
当社出資先 当社提携先

- 当本部のタイ、ミャンマー、ベトナムでの取り組みについて一望できるようにお示している。
- 左が製造・加工といった川上の領域。中央が倉庫・食品卸といった川中領域、右側がコンビニエンスストアなどの川下領域を示している。
- タイにおいては、外食チェーン、ホテル・ケータリング事業の拡大による業務用食材の需要が高まると予測し、本年6月に同国の業務用食材卸会社であるエフビー・フードサービス(2017)社に出資を行った。今後、同国において一括食材供給を行っていく。
- ミャンマーにおいては、現地の流通大手シティマート社と共に、温度帯倉庫、食品物流事業を展開するプレミアム・双日・ロジスティクス社を立ち上げ、同国経済の発展と消費者ニーズの多様化に対応した事業展開を行っている。
- ベトナムにおいては、4つの事業を行っている。川上領域ではジャパン・ベスト・フーズ社が製造・加工を、川中領域では、ニューランド・ベトナム・ジャパン社が4温度帯倉庫事業、フン・トワイ社が食品卸・配送を行い、川下領域では、消費者の皆様へ接する小売事業として、ミニストップ社と共同でミニストップ・ベトナム社を展開している。



# ベトナムでの食品流通・小売事業

川上・川中機能を強化、川中・川下での取扱量拡大へ



- ベトナムでの4事業について、もう少し詳しくご説明する。
- ジャパン・ベスト・フーズ社は、日配惣菜製品および畜肉加工品の製造販売を行っている。
- ニューランド・ベトナム・ジャパン社は、4温度帯：常温、定温、冷蔵、冷凍という、食品・食材ごとによって異なる、さまざまな温度管理に対応可能な保管・配送サービス、いわゆるコールドチェーン物流サービスを提供。
- 同国最大規模の卸会社であるファン・トワイ社では、最適な物流・保管に取り組み、ミニストップ・ベトナムをふくむ個人商店・スーパーマーケットに対して、販売を行っている。
- ミニストップ・ベトナムの店舗数は現在約100店舗。店舗数の拡大を加速化させてゆく。
- アセアンにおいては、小売の進化とともに、小売の現場を支える川上、川中領域の、商社ならではの機能が期待されている。リテール（小売）領域をささえるプラットフォーム（基盤）事業と位置付け、今後も取り組みを強化していく。



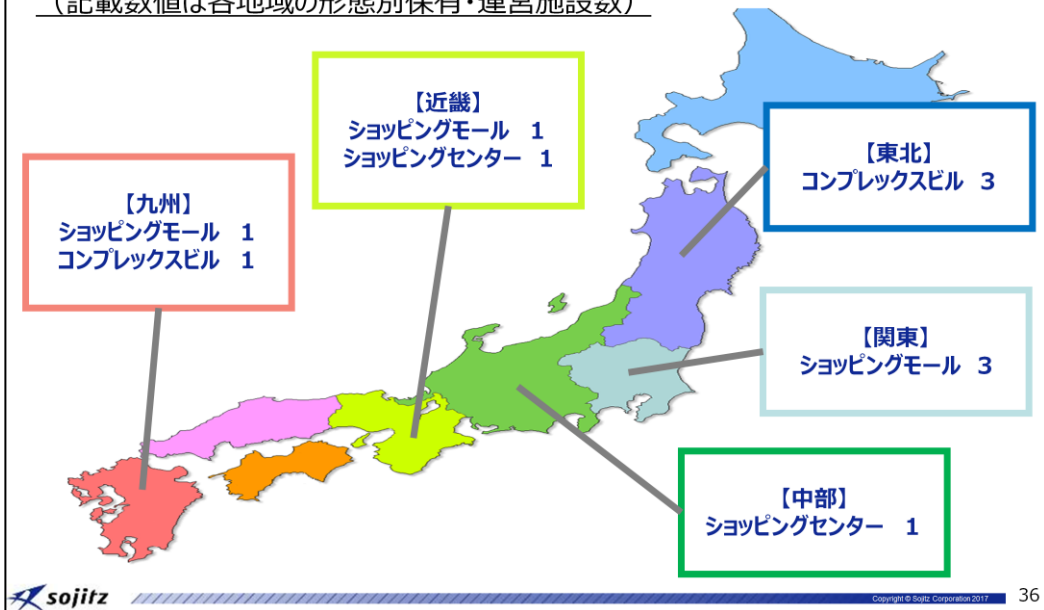
## 商業リテール事業

- 商業リテール事業について、ご説明する。



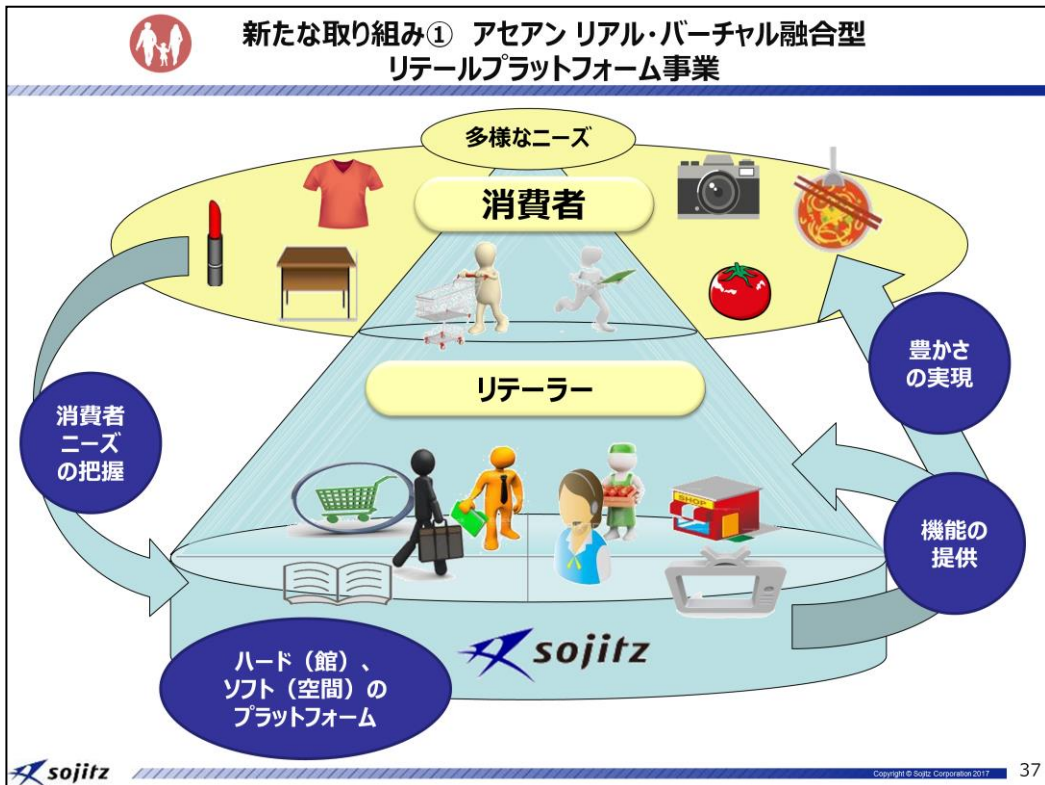
## 国内商業施設開発・運営事業

双日が保有、または、運営する施設  
(記載数値は各地域の形態別保有・運営施設数)



- 現在、当社が日本各地で保有、または運営を行っている商業施設をお示している。
- 自社で開発する商業施設「モラージュ」シリーズだけでなく、他社が保有する商業施設の運営について、これまで培ってきた経験・知見をもとに、商業施設の「価値向上」と、雇用の創出を通じた地域の活性化への貢献に取り組んでいる。
- 商業施設運営において、我々が果たす役割・機能は、まず、投資計画の策定を行い、その後、コストの最適化へ取り組み、そして、消費者の方々に喜んで戴ける、優良なテナントを誘致する。
- さらなる価値向上のために、単に“モノを売る場”ではなく、お客様に“体験を楽しんでいただく場”とするために、体験型施設の充実やイベントの企画・誘致なども行っている。
- 商業施設を“不動産・建物”という観点ではなく、お客様に、“空間”を提供し、来ていただき、喜んでいただく、といった視点で注力し、商業施設運営事業に取り組んでいる。





- 先に述べた当本部が目指す姿を概念的に示したものがこちらの図である。
- 中央に「リテラー（小売事業者）」と表示しているが、当社自身が小売や飲食店といった事業を行うということではなく、建物というハード、空間というソフトを作り、消費者のニーズをくみ取り、小売事業者に機動的・躍動的に活動していただく、そういった空間をつくることが、当本部の取り組むリテールプラットフォーム事業である。
- 消費者・外部環境は刻々と変化するものであり、確立した成功モデルがあるわけではない。消費者の皆様以上に我々自身が考え、より早く変化していくことが重要。
- 消費者、小売業者、我々の三位一体で共存共栄できるビジネスに取り組んでいく。

## 新たな取り組み②フードタウン事業

産地直送の日本食材・本物の「おもてなし」を以て、  
特別な「和」の空間を作り出し、  
アセアンの消費者へニーズを満たす、場所・空間を提供

### フードタウン事業

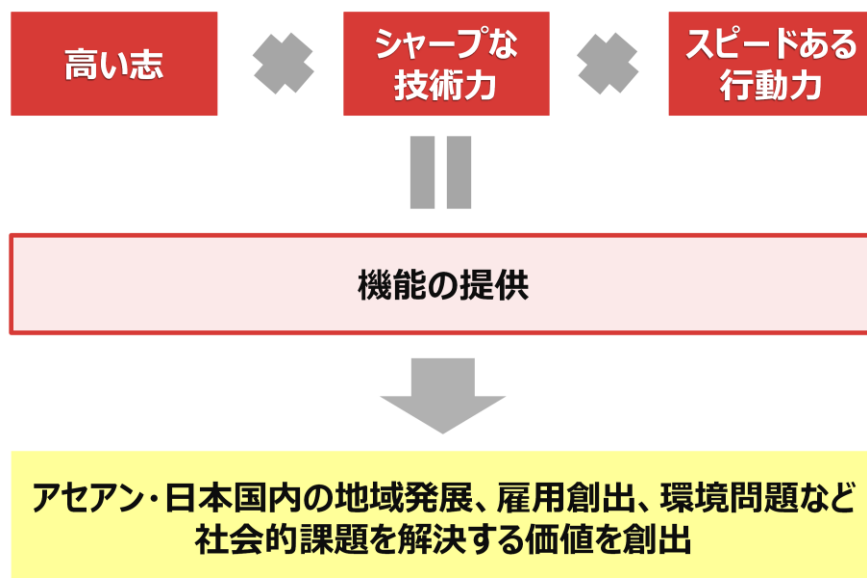
日系中小外食企業の進出を支援し、海外に日本のレストラン街を再現  
日本の食文化を海外に広めることを目指す事業  
2020年までに5都市での開業が目標



	マレーシア
場所	クアラルンプール
開業	2018年1月
店舗年間 売上規模	20億円
株主	双日 100%
当社役割	事業主体

- 国内の商業施設運営事業の経験・知見を活かし、アセアンへの展開を企図している。
- 日本の食文化への親しみ・関心が高まっており、所得の向上により消費市場としての魅力度も増すアセアンにおいて、食の提供だけでなく、日本の食文化の輸出という視点でフードタウン事業に取り組んでいる。
- 日本の飲食店が海外展開する際のハードルとなる、現地法人設立、用地確保、許認可取得などを当社が一括して支援・対応することで、早期の出店が可能となる。
- 具体的な事例としては、来年1月の開業予定のマレーシア・クアラルンプールにおけるフードタウン事業の準備を進めている。
- 日本を好きになっていただける空間・おもてなし・美味しい食材を提供する場として、今後、アセアン各国で展開していく。

## 本部の使命



- 最初にご説明した、強い収益基盤・顧客基盤を持つ歴史ある事業群も、後半でご説明した新しい事業も、消費者の皆様にとって価値の高いモノ・サービスをスピードある行動力をもって、提供していく。
- 国内外の地域発展や雇用創出、環境問題などの社会的課題の解決する価値を創出していく。



***sojitz***

*New way, New value*