

福岡株主説明会

2018年1月22日
双日株式会社

本日のプログラム

1. ご挨拶
 2. 新社長ご紹介
 3. 経営戦略（資料 P6～）
 4. 業績動向（資料 P18～）
 5. 環境・産業インフラ本部紹介（資料 P32～）
- 休憩—
6. 質疑応答
 7. 閉会挨拶

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。

登壇者紹介

藤本 昌義

ふじもと まさよし

代表取締役社長
CEO



1981年4月 入社
2008年12月 MMC Automotriz
S.A.(メキシコ) 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
2017年4月 専務執行役員
経営企画、広報、秘書
担当
2017年6月 代表取締役社長 CEO

田中 精一

たなか せいいち

代表取締役
専務執行役員 CFO



1984年4月 入社
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
2017年4月 常務執行役員 CFO
兼 主計、情報企画、
ストラクチャードファイン管掌
兼 IR、財務担当
2017年6月 代表取締役専務執行役員
CFO 兼 主計、情報企画、
ストラクチャードファイン管掌
兼 IR、財務担当
2017年7月 代表取締役専務執行役員
CFO 兼 IR、ストラクチャード
ファイン、主計、情報企画
管掌 兼 財務担当

橋本 政和

はしもと まさかず

執行役員
環境・産業イノベーション部長



1990年4月 入社
2011年4月 機械部門
環境・都市イノベーション推進室長
2013年4月 機械部門
イノベーション・産機本部
電力・環境イノベーション事業部長
2015年4月 環境・産業イノベーション本部
本部長補佐 兼
環境イノベーション事業部長
2016年4月 環境・産業イノベーション本部
副本部長
2017年4月 執行役員
環境・産業イノベーション部長

1. ご挨拶

代表取締役社長

藤本 昌義

2. 新社長ご紹介

3. 経営戦略

代表取締役社長

藤本 昌義

双日の企業理念

■ 双日グループシンボル



■ 双日グループ企業理念

**双日グループは、誠実な心で世界を結び、
新たな価値と豊かな未来を創造します。**

■ 双日グループスローガン

New way, New value

双日の価値創造モデル



営業本部のご紹介



自動車本部



航空産業・情報本部



環境・産業インフラ本部



エネルギー本部



石炭・金属本部



化学本部



食料・アグリビジネス本部



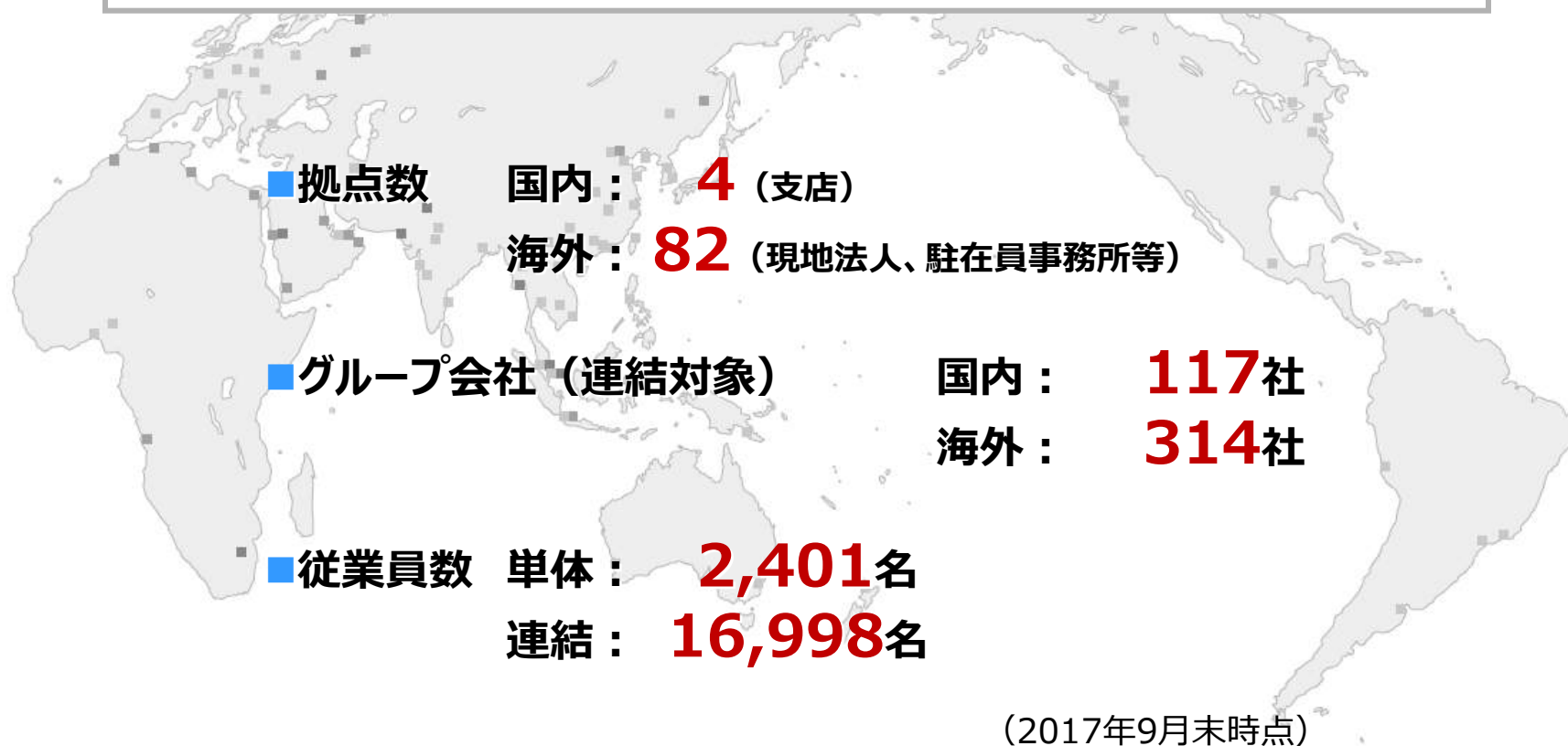
リテール・生活産業本部



産業基盤・都市開発本部

双日グループのグローバルネットワーク

全世界をカバーするグローバルネットワークのもと、
国内外に400社以上のグループ会社を擁し、
世界約50カ国で事業を展開する総合商社。



将来を見据えて

中期経営計画2014

～Change for Challenge～

成長に向けた基盤固め (Change)

- 自己資本の確実な積み上げ
- 成長軌道に向けた改革の推進

中期経営計画2017

～Challenge for Growth～

将来の成長を見据えた挑戦 (Challenge)

- 安定的な収益基盤の拡大
- 双日らしさの確立

次期中期経営計画以降

スピード感を持ってさらなる成長へ

【双日らしさの発揮】

【安定的な収益基盤の拡大】

【財務基盤の確立】

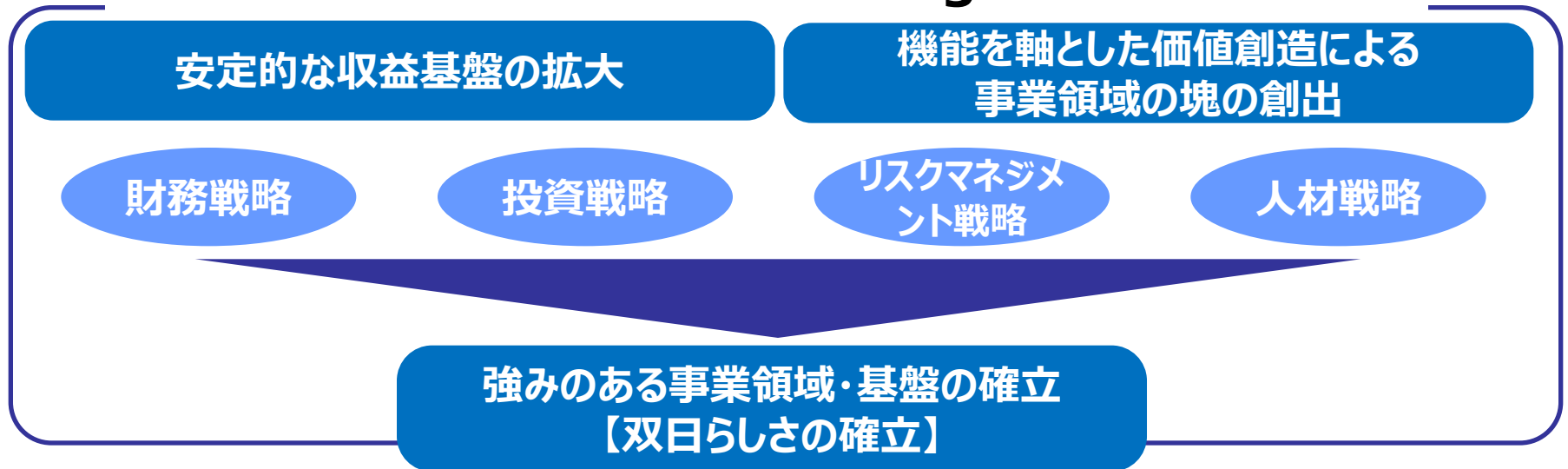
さらなる飛躍

成長軌道への移行

新たな価値と豊かな未来を創造

中期経営計画2017

『中期経営計画2017』～Challenge for Growth～



『中期経営計画2017』で目標とする経営指標

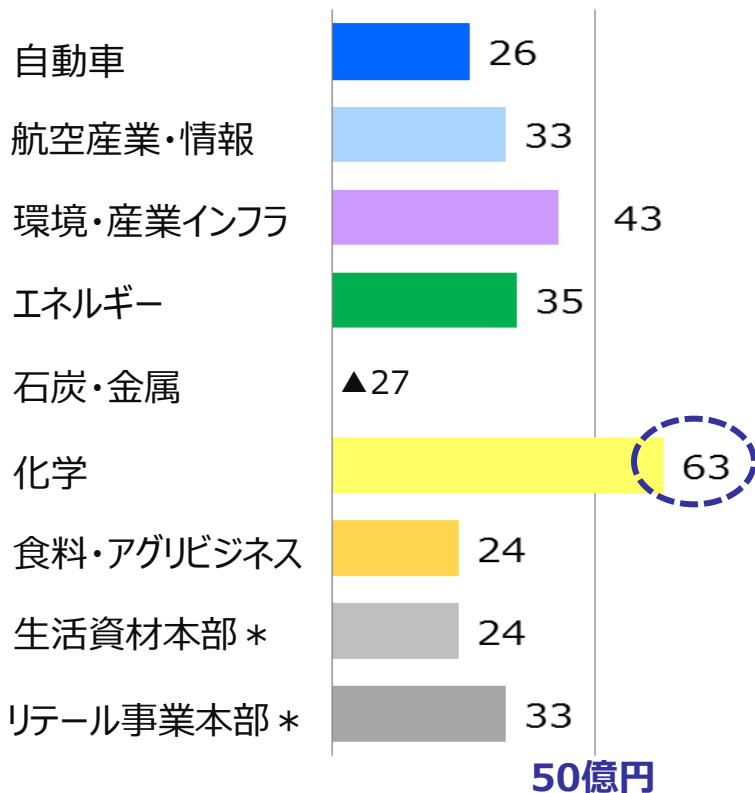
経営指標	ROA	ROE	ネットDER	3カ年投融資額	連結配当性向
目標	2%以上	8%以上	1.5倍以下	3,000億円	25%程度

中期経営計画2017

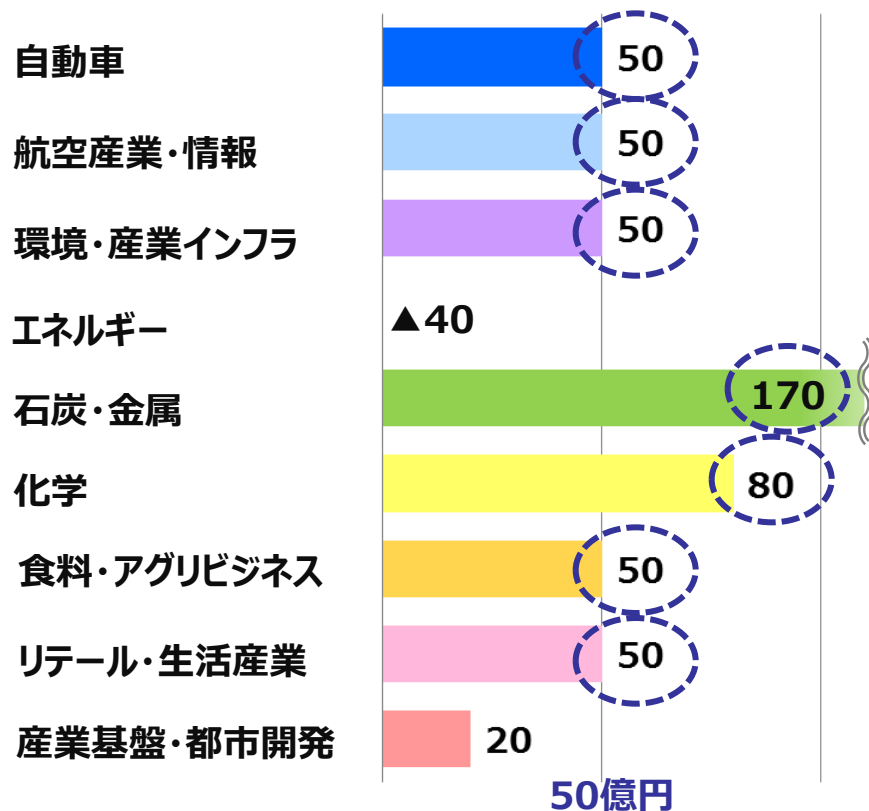
～50億円、100億円の収益の塊へ～

当期純利益50億円の「収益の塊」が、3年間で1本部 ⇒ 7本部へ

中期経営計画2014最終年度
2015年3月期実績 : 331億円



中期経営計画2017最終年度
2018年3月期見通し : 500億円



* 生活資材本部とリテール事業本部は2017年4月より、リテール・生活産業本部と産業基盤・都市開発本部に変更しています。

新規投融資

投融資計画は順調に進捗
既存事業の幅出しとともに収益積上げの加速を図る

中期経営計画2017
3カ年投融資計画
3,000億円

16/3期・17/3期

投融資実績
1,570億円

18/3期

投融資予定額
1,500億円

(主な取り組み分野)

(取り組み実績例)

自動車

- ◆ 自動車ディーラー事業拡大
- ◆ 将来の成長に向けた新規分野への進出

- ▶ 北米部品品質検査事業
- ▶ 自動車ディーラー事業



航空産業・情報

- ◆ 航空分野での幅出し
- ◆ 空港関連事業

- ▶ パーツアウト事業
- ▶ ビジネスジェット事業
- ▶ パラオ国際空港



新規投融資

投融資計画は順調に進捗
既存事業の幅出しとともに収益積上げの加速を図る

(主な取り組み分野)

(取り組み実績例)

環境・産業インフラ

- ◆ 火力/再生可能エネルギー事業
- ◆ 交通・社会インフラ事業

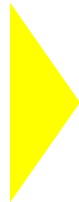


- ▶ 米国ガス火力発電事業
- ▶ 国内太陽光発電事業
- ▶ チリ・メキシコ太陽光発電事業
- ▶ アイルランド風力発電事業
- ▶ トルコ病院施設運営事業



化学

- ◆ グローバルトレードの拡大
- ◆ トレードに繋がる事業投資



- ▶ 欧州化学品商社



リテール・生活産業

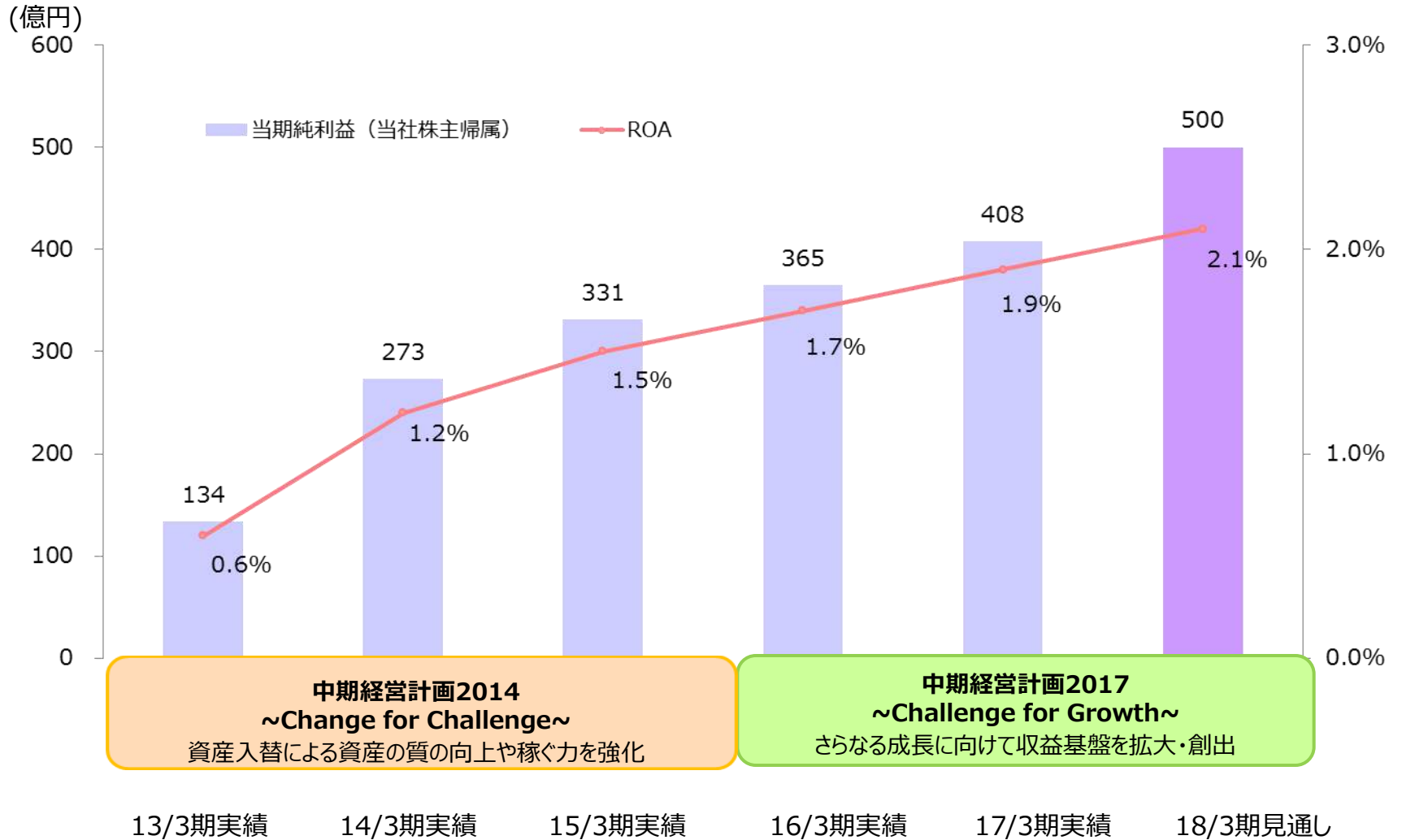
- ◆ アセアン リテール事業
- ◆ 国内およびアセアン商業施設事業



- ▶ タイ業務用食品卸事業
- ▶ 国内商業施設事業



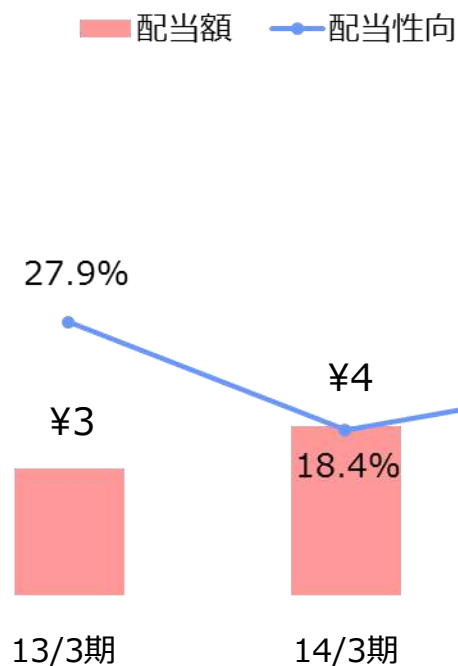
当期純利益 推移



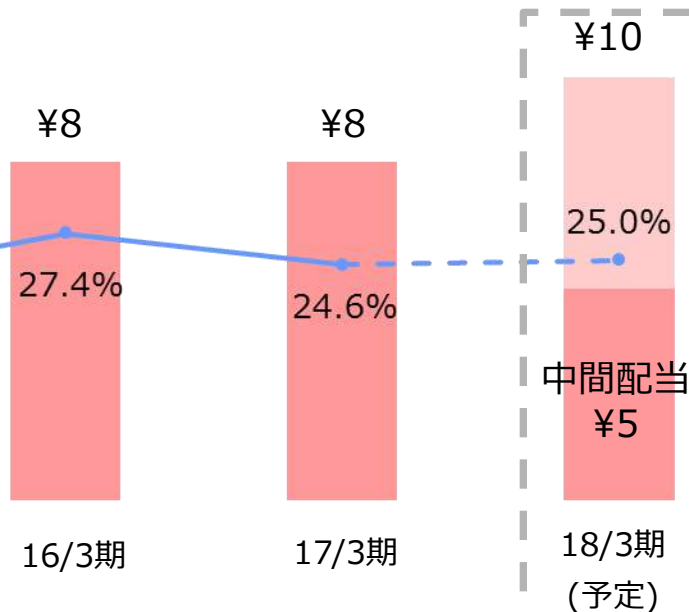
配当

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



中期経営計画2017
連結配当性向**25%**程度を基本とする



4. 業績動向

代表取締役 専務執行役員 CFO

田中 精一

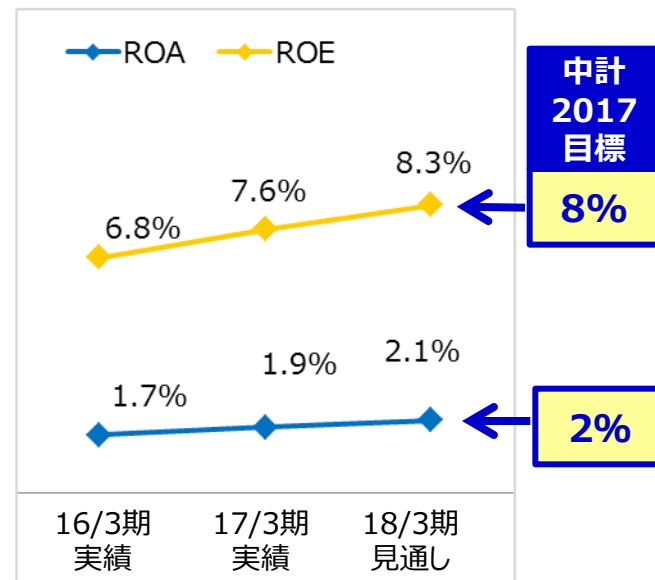
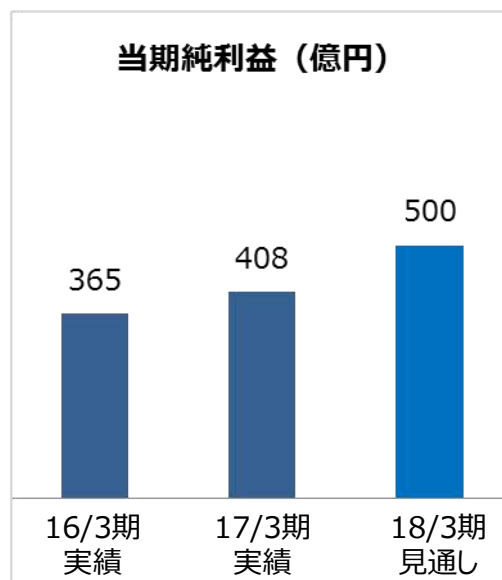
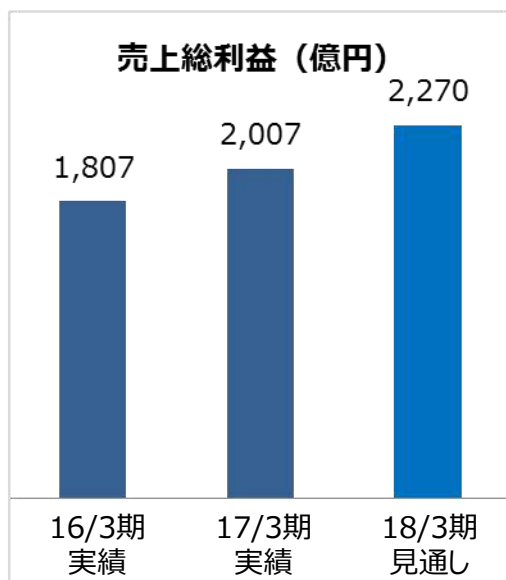
目次

- ◆ 「中期経営計画2017」における業績サマリー P20
- ◆ 2018年3月期第2四半期決算サマリー P24
- ◆ [参考資料] P29

「中期経営計画2017」における 業績サマリー

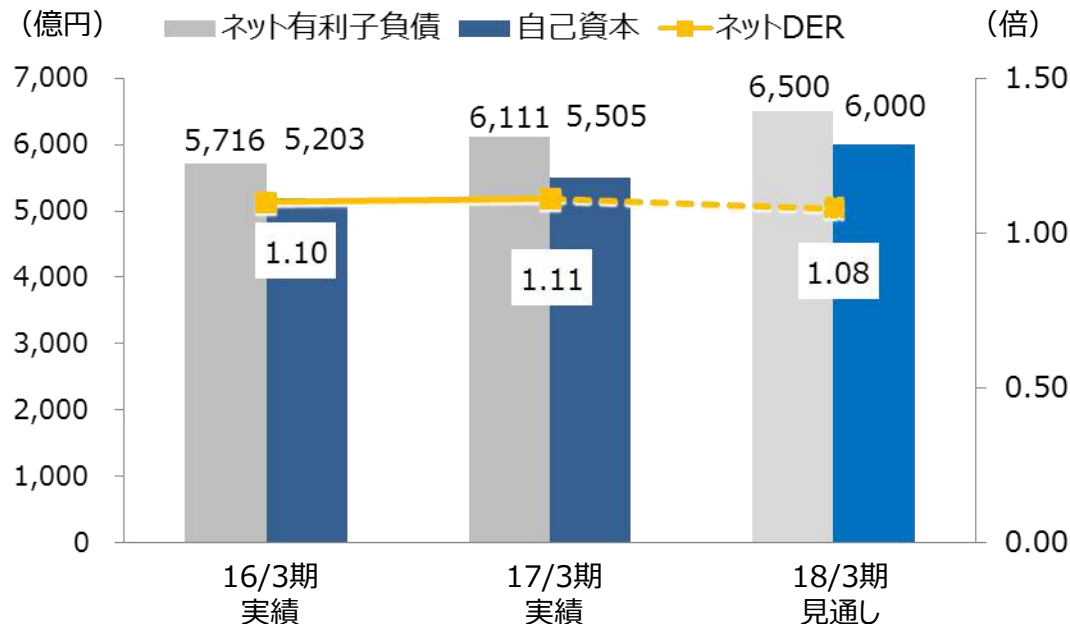
経営成績

	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	2,270億円
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%	2.1%
ROE(自己資本利益率)	6.8%	7.6%	8.3%



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	2兆3,500億円
自己資本	5,203億円	5,505億円	6,000億円
ネット有利子負債	5,716億円	6,111億円	6,500億円
ネットDER	1.10倍	1.11倍	1.08倍



← ネットDER 中計2017目標 1.5倍以下

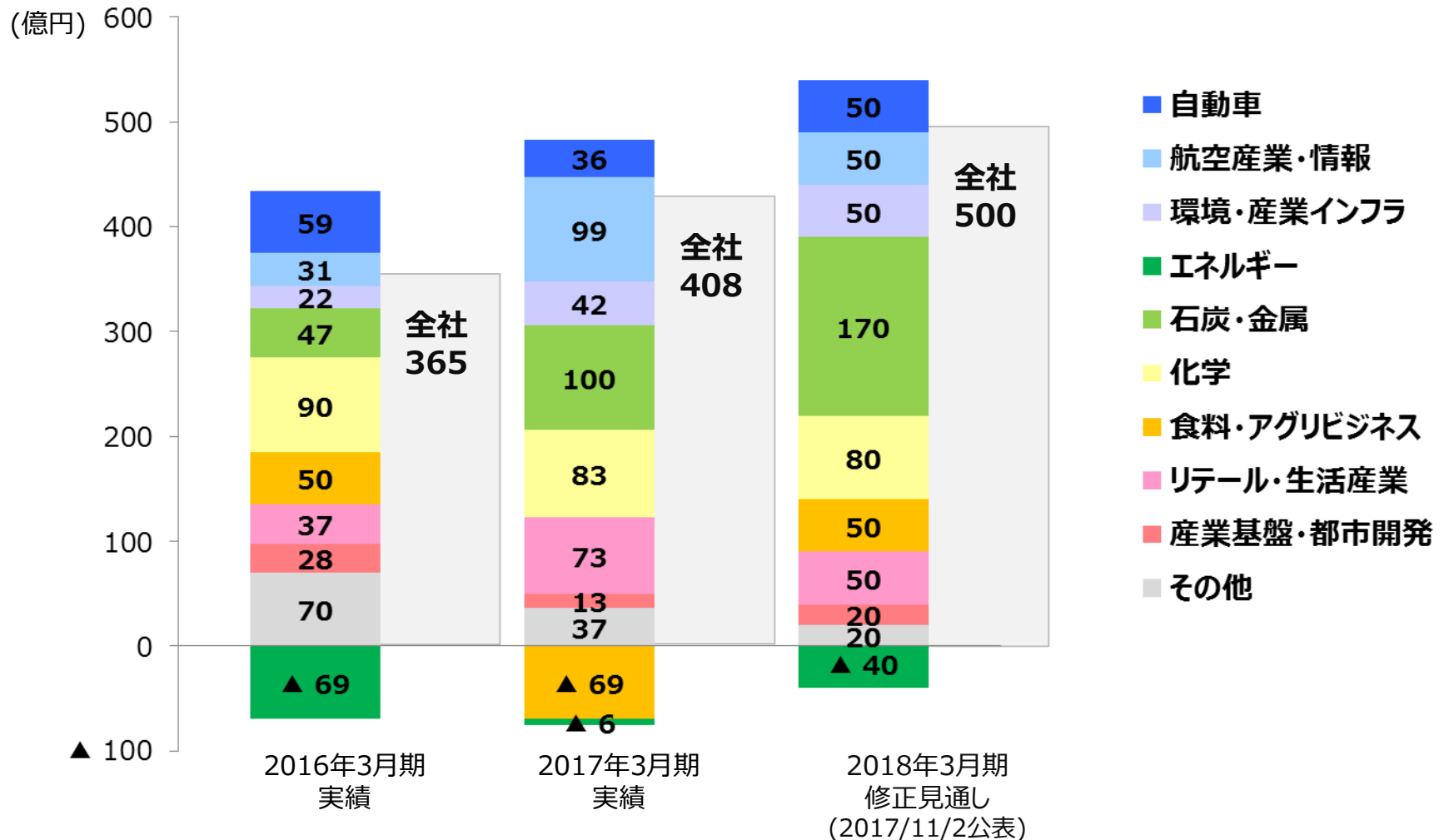
P21～22 語句説明

ROA (総資産利益率) 資産がどのくらいの利益を上げているのかを測る、事業の効率性と収益性を示す指標。当期純利益を総資産で割って算出する。

ROE (自己資本利益率) 株主から預かっている純資産で企業がどれだけ利益を上げているかを測る、収益性を示す指標。当期純利益を自己資本で割って算出する。

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を示し、企業財務の健全性・安全性を測る指標。値が小さいほうが財務の健全性が高いことを示す。

営業本部別当期純利益（当社株主帰属）



※ 2017年4月、一部営業本部の再編を行いました。
2016年3月期および2017年3月期の数値は、新組織に組み替えたものです。

2018年3月期第2四半期決算 サマリー

第2四半期決算のポイント

- **先進国、新興国ともに底堅い経済成長
石炭などの資源価格が安定的に推移**

- **当期純利益*は通期見通しに対して54%の進捗
一部のセグメントの通期見通しを修正**

*当社株主帰属

- **将来の成長に向けた新規投融資を始めとする
取組みは順調に進捗**

第2四半期決算サマリー

■ 経営成績

	2017年3月期 第2四半期 実績	2018年3月期 第2四半期 実績	増減	2018年3月期 見通し	進捗率
売上高(日本基準)	1兆7,767億円	2兆443億円	+2,676億円	4兆1,000億円	50%
売上総利益	918億円	1,115億円	+197億円	2,270億円	49%
当期純利益(当社株主帰属)	154億円	272億円	+118億円	500億円	54%

■ 財政状態

	2017年3月末 実績	2017年9月末 実績	増減	2018年3月末 見通し
総資産	2兆1,385億円	2兆3,223億円	+1,838億円	2兆3,500億円
自己資本	5,505億円	5,792億円	+287億円	6,000億円
ネット有利子負債	6,111億円	6,667億円	+556億円	6,500億円
ネットDER	1.11倍	1.15倍	+0.04倍	1.08倍

当期純利益（当社株主帰属）

当期純利益（当社株主帰属）は通期見通しに対して54%の進捗
自動車、エネルギー、石炭・金属の通期見通しを修正

(億円)	17/3期 2Q実績	18/3期 期初見通し	進捗率 対期初見通し	18/3期 修正見通し	進捗率 対修正見通し
全社	272	500	54%	500	54%
自動車	43	40	108%	50	86%
航空産業・情報	9	50	18%	50	18%
環境・産業インフラ	36	50	72%	50	72%
エネルギー	▲43	10	—	▲40	—
石炭・金属	95	130	73%	170	56%
化学	48	80	60%	80	60%
食料・アグリビジネス	43	50	86%	50	86%
リテール・生活産業	27	50	54%	50	54%
産業基盤・都市開発	0	20	0%	20	0%
その他	14	20	70%	20	70%

投融资・資産圧縮実績

2018年3月期2Q累計	主な事業
投融资内訳	<ul style="list-style-type: none">■ 北米自動車部品品質検査事業■ 航空機関連事業■ 米国IPP事業■ 国内外太陽光発電事業■ アセアンリテール事業■ 国内不動産関連事業■ 資源事業CAPEX
投融资額合計	900億円
資産圧縮額合計	50億円

[参考資料] 商品、為替、金利の市況実績

2018年3月期第2四半期決算説明会資料より
(2017年11月2日公表)

	2016年度 市況実績 (4～9月平均)	2017年度 市況前提 (年平均)	2017年度 市況実績 (4～9月平均)	直近 市況実績 (2017/10/27時点)
原油 (Brent)(※1)	US\$47.0/bbl	US\$50.0/bbl	US\$51.5/bbl	US\$60.4/bbl
石炭(一般炭) (※2)	US\$59.4/t	US\$77.5/t	US\$86.1/t	US\$97.2/t
為替(※3)	¥105.4/US\$	¥110.0/US\$	¥111.3/US\$	¥114.2/US\$
金利(TIBOR)	0.07%	0.06%	0.06%	0.07%

※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0.3億円程度の影響

※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18億円程度の影響

[参考資料] PL推移

(億円)	08/3期 実績	09/3期 実績	10/3期 実績	11/3期 実績	12/3期 実績	13/3期 実績	14/3期 実績	15/3期 実績	16/3期 実績	17/3期 実績	17/9期 実績
売上高 (日本基準)	57,710	51,662	38,444	40,146	43,217	39,345	40,466	41,053	40,066	37,455	20,443
売上総利益	2,777	2,356	1,782	1,927	2,171	1,872	1,982	1,977	1,807	2,007	1,115
営業活動に 係る利益	924	520	161	375	575	255	237	336	292	516	299
持分法による 投資損益	289	25	92	193	163	158	310	286	232	127	109
税引前利益	884	371	189	393	585	281	440	526	443	580	379
当期純利益 (当社株主帰属)	627	190	88	160	▲10	134	273	331	365	408	272
基礎的 収益力	1,107	483	144	419	658	385	680	663	416	542	408
(ご参考)											
ROA	2.4%	0.8%	0.4%	0.7%	▲0.0%	0.6%	1.2%	1.5%	1.7%	1.9%	—
ROE	13.0%	4.8%	2.6%	4.7%	▲0.3%	3.8%	6.5%	6.5%	6.8%	7.6%	—

(*)当社は2013年3月期より、国際会計基準(IFRS)を導入しており、上記は12/3期以降がIFRS、それ以前はJGAAPに基づき財務諸表を作成しています。
「営業活動に係る利益」は、IFRSでは「営業活動に係る利益」、JGAAPでは「営業利益」を記載しています。

[参考資料] BS推移

(億円)	08/3末	09/3末	10/3末	11/3末	12/3末	13/3末	14/3末	15/3末	16/3末	17/3末	17/9末
総資産	26,694	23,130	21,609	21,170	21,907	21,501	22,202	22,974	20,567	21,385	23,223
自己資本	4,760	3,190	3,524	3,300	3,300	3,826	4,599	5,509	5,203	5,505	5,792
自己資本比率	17.8%	13.8%	16.3%	15.6%	15.1%	17.8%	20.7%	24.0%	25.3%	25.7%	24.9%
ネット有利子負債	9,189	8,653	7,378	7,006	6,764	6,433	6,402	6,296	5,716	6,111	6,667
ネットDER	1.9倍	2.7倍	2.1倍	2.1倍	2.0倍	1.7倍	1.4倍	1.1倍	1.1倍	1.1倍	1.2倍
リスクアセット (自己資本対比)	3,800 (0.8倍)	3,500 (1.1倍)	3,200 (0.9倍)	3,100 (0.9倍)	3,300 (1.0倍)	3,400 (0.9倍)	3,500 (0.8倍)	3,200 (0.6倍)	3,300 (0.6倍)	3,200 (0.6倍)	3,100 (0.5倍)
流動比率	121.1%	141.7%	152.7%	142.2%	142.5%	152.1%	162.8%	169.5%	170.1%	171.3%	169.0%
長期調達比率	54.0%	66.7%	74.3%	72.3%	73.3%	76.0%	78.7%	79.9%	81.8%	82.9%	83.4%

(*) 当社は2013年3月期より、国際会計基準(IFRS)を導入しており、上記は12/3期以降がIFRS（移行日は2011/4/1）、それ以前はJGAAPに基づき財務諸表を作成しております。JGAAPの「自己資本」は、純資産額から少数株主持分を差し引いたものを記載しています。

5. 環境・産業インフラ本部紹介

環境・産業インフラ本部長

橋本 政和



目次

- ◆ 環境・産業インフラ本部 各事業
- ◆ 事業紹介（1）発電事業
- ◆ 事業紹介（2）交通プロジェクト事業
- ◆ 事業紹介（3）医療インフラ事業



環境・産業インフラ本部 各事業

交通・社会
インフラ



プラント
プロジェクト



環境インフラ



産業機械・
軸受



電力
プロジェクト



医療
インフラ





安定収益資産の 積み上げ

電力プロジェクト



環境インフラ



新しい事業モデルの 創出・獲得・拡大

交通・社会
インフラ



医療インフラ



フロンティア市場の 開拓

プラント
プロジェクト



トレード機能の高度化 新規商材獲得

産業機械・軸受



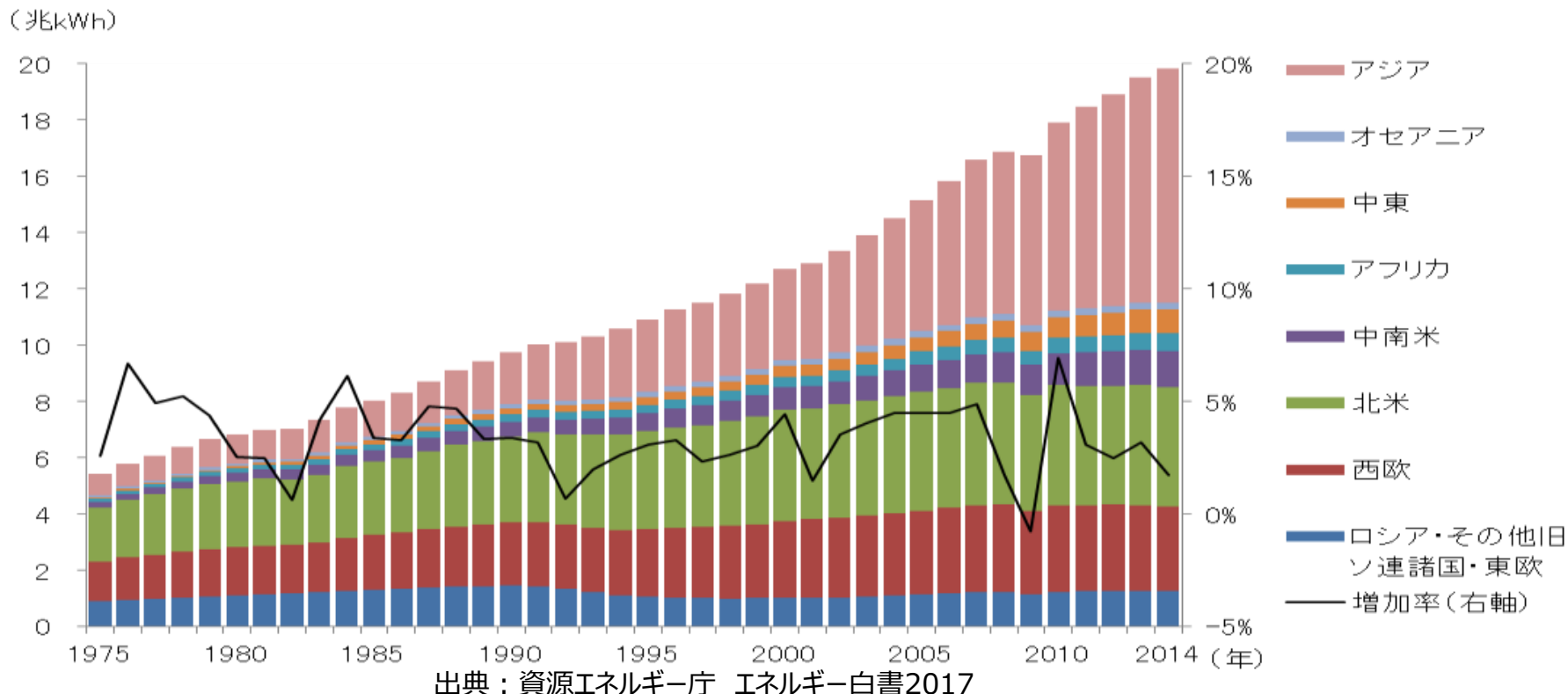


発電事業 (環境インフラ・電カプロジェクト)



世界の抱える課題 (電力)

世界の電力消費量の推移(地域別)



- ・新興国の経済発展、人口増加による電力消費量の増大
- ・消費電力増加に伴い、資源使用量の増加、温暖化問題の顕在化

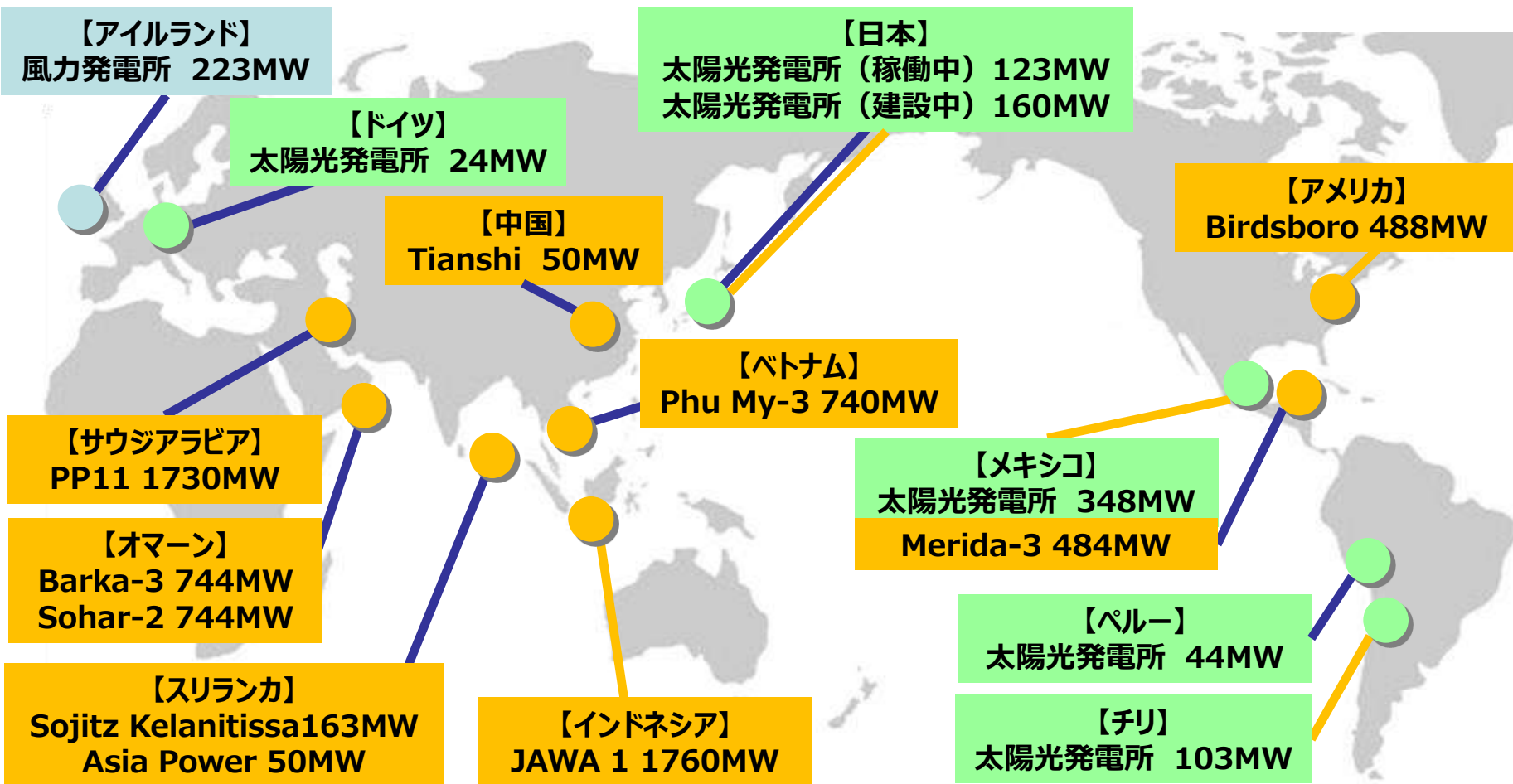
**持続可能な発展には、
安定的な電力供給と環境負荷の低いエネルギー創出が不可欠**





発電分野における当社実績

安定的な電力供給を通じて、各国の経済発展、生活の質の向上に貢献



■ 稼働中

■ 開発/建設中

● 火力発電所

● 太陽光発電所

● 風力発電所



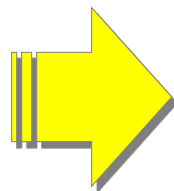
当社の機能を活かした解決策

当社が提供する機能

国内外のネットワークを活かした
開発主体者としてのオーガナイズ機能



各国の資源、発展段階に応じた事業計画
パートナー選定・許認可取得
機器調達・建設・運転 等
各ステージでの事業運営

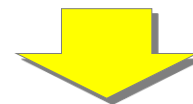
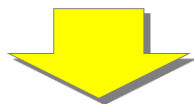


更に強化・検討したい分野（成長戦略）

地域特有のニーズ、制約条件への対応
電力自由化やIoT、AIなどの環境変化



再生可能エネルギー導入加速に伴う
系統安定化対策
新興国でのLNG導入期待に呼応する
LNG供給・受入施設の新設・一貫対応
地域特性とガスミックスを踏まえた電源多様化



社会に還元する価値

- ・地域の強みを活かした発電事業
- ・電力消費量の増大に対応する安定電源
- ・環境負荷の少ない電源

共通価値

持続可能な発展を可能にする、安定的なエネルギー供給体制の構築

当社が得る価値

- ・発電事業からの安定収益
- ・安定事業運営者としてのブランド価値向上



交通プロジェクト事業

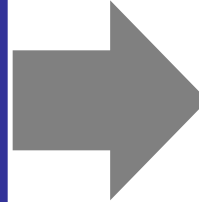


世界の抱える課題 (交通)

人口爆発と 都市集中

- 2011年に世界人口は70億人に到達、2060年には101億人に到達
- 同時に都市化が進み、全人口の70%が都市部に集中
- 人口増加が起こる発展途上国は、経済発展に伴い、生活水準も向上

→貨物総量・旅客数の大幅な増加



起こり得る 問題

- 交通渋滞の深刻化とそれに伴う経済損失の拡大
- 排気ガスの増加による深刻な大気汚染の発生
- 貨物量増加に伴う、輸送日数の遅延と経済活動の阻害
- インフラ老朽化対策の遅れに伴う事故の発生

→世界中で人々の生活の質が危機に晒される恐れ



交通分野における当社実績



貨車製造工場の設計・
設備導入(ロシア)



信号システム
(韓国)



モノレールシステム
(韓国)

鉄道車両
総合メンテナンス事業
(カナダ)



二階建て客車
(米国)

デリー・ムンバイ間貨物専用鉄道 (インド)



軌道工事



信号・通信工事



電化工事



二階建て客車
(米国)



電車
(米国)



二階建て電車用台車
(オーストラリア)



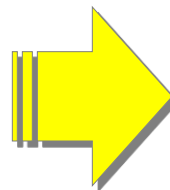
当社の機能を活かした解決策

当社が提供する機能

半世紀を超える実績に基づく、
経験知と洞察力による総合的な事業構築



官民連携とパートナーネットワークを活かし、
建設・設計・資金調達・保守(メンテナンス)等、
事業計画から、操業開始後までを網羅した
事業運営

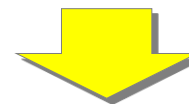
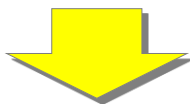


更に強化・検討したい分野（成長戦略）

日本の鉄道システムの強みを海外展開
PPP*等「民間資金+運営」需要の拡大
日本政府の制度的なバックアップ



鉄道駅を起点とした都市開発への取組み
鉄道需要拡大に際しての資産の効率活用と
ライフサイクルコスト低減への取組み
旅客・貨物輸送事業の運営参画



*PPP : Public Private Partnership (官民連携事業)

社会に還元する価値

- ・安全/快適な住環境の向上
- ・安定的な物流網による輸送可能量の増加、輸送日数の短縮
- ・雇用創出

共通価値

**効率的で環境負荷の低い
鉄道網の構築による
人々の生活の質の向上**

当社が得る価値

- ・交通分野での更なる機能強化と新たな市場の創出
- ・パートナーとのネットワーク強化による新たな展開
- ・政府関係機関との信頼構築



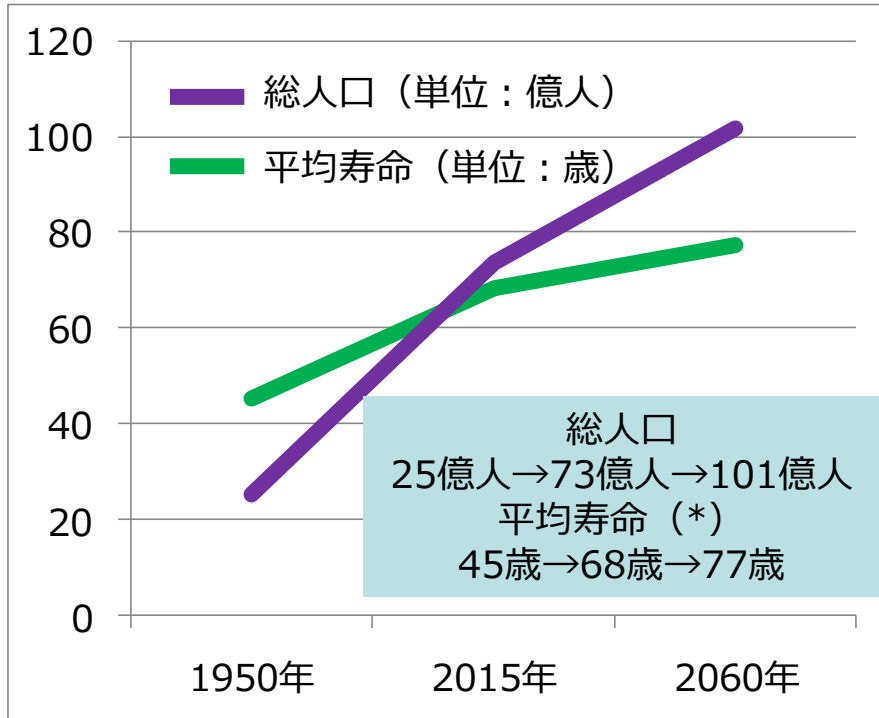
医療インフラ事業



世界の抱える課題

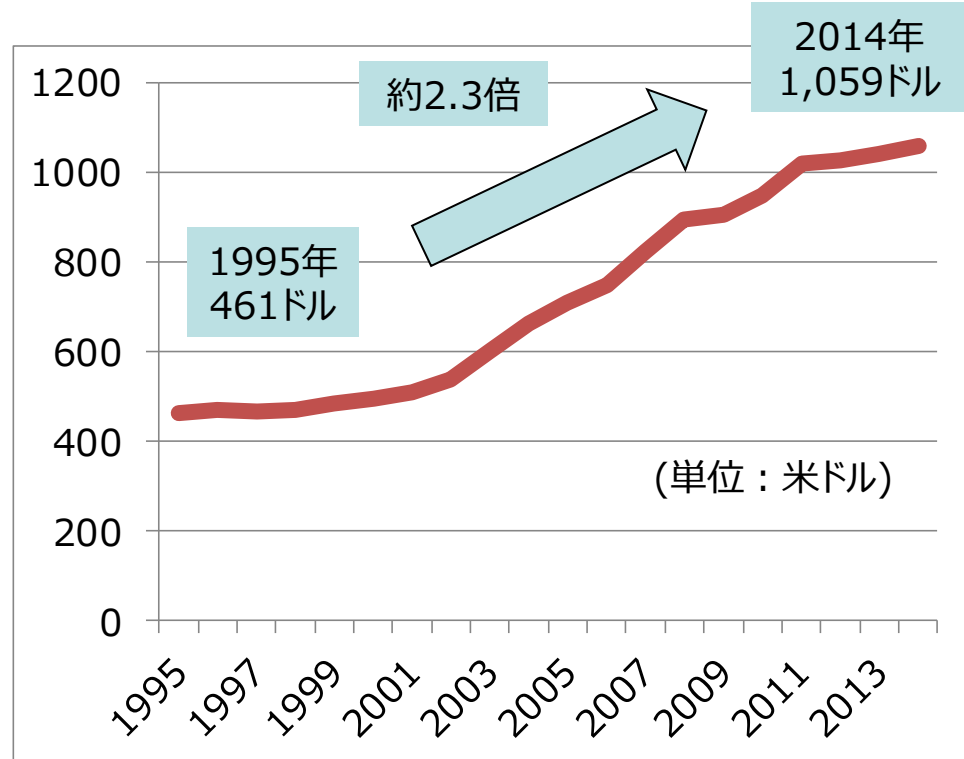
(医療)

全世界人口・平均寿命 推移



出典：内閣府「平成28年版高齢社会白書」より当社作成
(*男性の平均寿命)

全世界 1人あたりの年間総医療費 推移



出典：世界保健機関「Global Health Expenditure Database」より当社作成

- ・総人口の拡大、平均寿命の延伸、医療サービスの地域格差
- ・経済発展による健康意識の高まりに伴う、医療サービスへのニーズ増大と多様化

質の高い医療インフラが人々の生活の質の向上に不可欠



医療インフラ事例:トルコ 病院施設運営事業

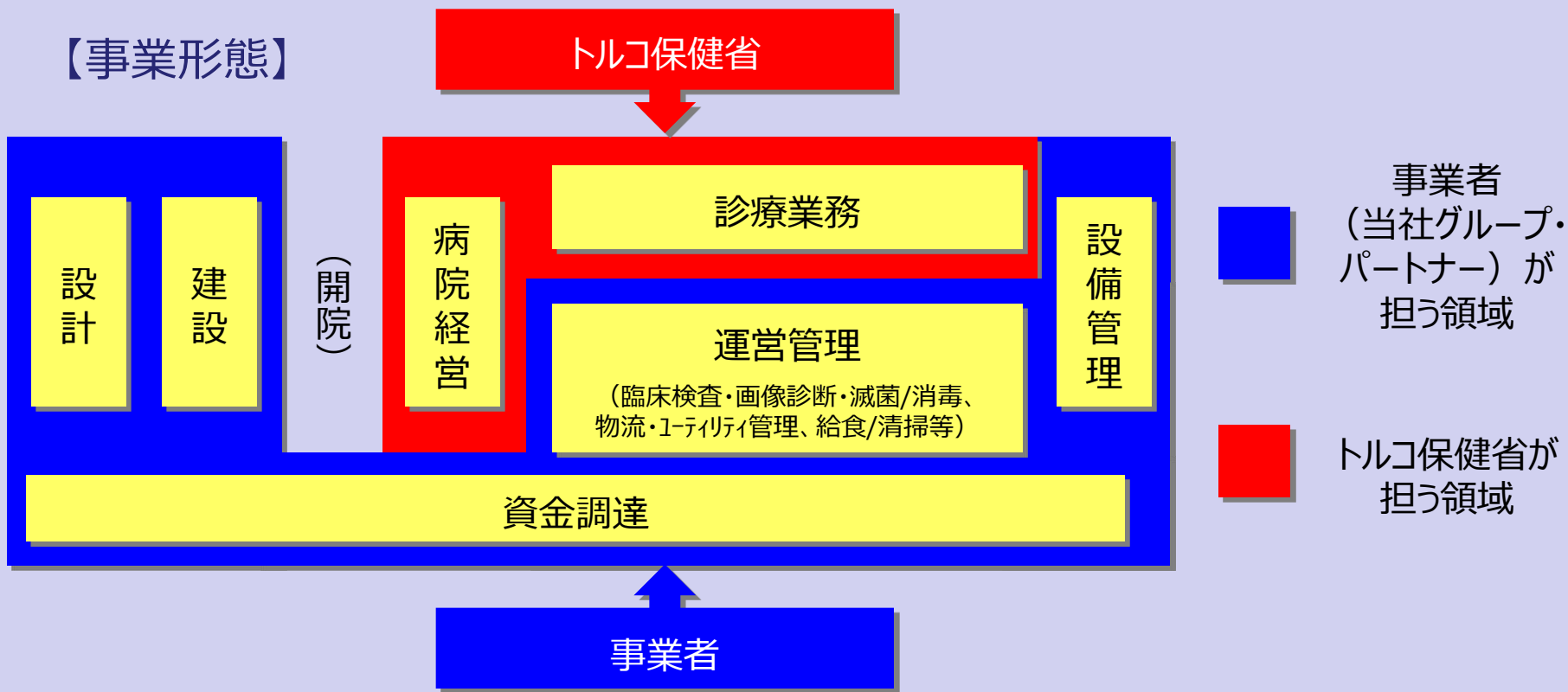
事業概要	
客先	トルコ共和国 保健省 (Ministry of Health)
パートナー	トルコ・ルネサンスグループ
出資比率	特別目的会社 30%出資 病院運営管理会社 49%出資
スケジュール	2017年 9月 投資開始 2020年10月 開院 事業期間 28.5年間
病院規模	総病床数 : 2682床 敷地面積 : 100万㎡ 想定利用者数 : 65,000人/日 医療関係者数 : 4,500人 建設期間 : 36ヶ月

- 日本企業が手掛ける単一の病院として「最大」の投融資案件
- トルコ「最大」級のゼネコンと組んでの案件取り組み





医療インフラ事例:トルコ 病院施設運営事業



- PPP (パブリック・プライベート・パートナーシップ) 手法により、民間の「資金」、「経営能力」と「技術」を結集させ、「効率的」かつ「効果的」なサービスを提供。
- 中東・アジアなど医療ニーズの高まる諸国で、日本の質の高い社会インフラの実績を作る。
- 病院運営管理の実績を積み上げ、病院事業の幅出しを行うだけでなく、関連インフラの提供、医薬品調達サービス等拡大を目指す。



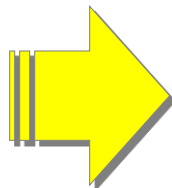
当社の機能を活かした解決策

当社が提供する機能

国内外の医療分野、インフラ分野それぞれの
取組を通じて獲得したノウハウを集約した
案件組成



事業パートナーとの強固なネットワークと、
当社が積み重ねてきたノウハウの
融合による事業運営

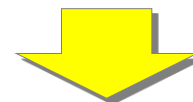
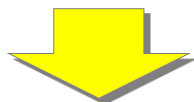


更に強化・検討したい分野（成長戦略）

日本が強みを持つ高度医療ニーズの高まり
新興国での国民皆保険制度の普及・浸透
日本政府の制度的なバックアップ



市場成長の著しいアジアへの展開
医療の質を支える効率的な施設運営と
エネルギー効率利用への取組み
社会・公益事業へのPPPスキームの横展開



社会に還元する価値

- ・医療アクセスの向上
- ・高度な医療サービスによる健康寿命の延伸
- ・民間の知恵を結集し、効率的サービスを提供

共通価値

**質の高い医療インフラの
提供による
人々の生活の質の向上**

当社が得る価値

- ・病院施設運営事業からの安定収益
- ・関連インフラの提供、医薬品調達サービス等の周辺領域への機会増加



環境・産業インフラ本部の使命

創る ~ プロデュース機能

- 人的ネットワークと目利き力を活用、変化を先取りしニーズを把握・創出
- スピードと機動力が差別化要因
- 三現主義（現場・現状・現実）に基づくリアルな事業提案

繋ぐ ~ オーガナイズ機能

- 技術パートナーや地元企業の固有の競争優位性を結合
- 当社が強みを有する機能を結合
- 社内外での水平コラボレーション
- 国や自治体など政府機関との協働

育む ~ 付加価値の相乗

- 官民含めあらゆるステークホルダーとの深い信頼関係を育成
- パートナー機能と自社機能の融合
- 地域社会や自然環境との共生
- 成功失敗事例に基づく課題解決力

経済と環境を両立する高度な社会インフラの提供により、
持続可能で豊かなコミュニティを実現

全世界の人々の生活の質の向上へ貢献

6. 質疑応答

7. 閉会挨拶



sojitz

New way, New value