

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 **※本資料には含みません**
2. 新社長ご紹介 **※本資料には含みません**
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
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 **※本資料には含みません**
7. 閉会挨拶 **※本資料には含みません**

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. 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

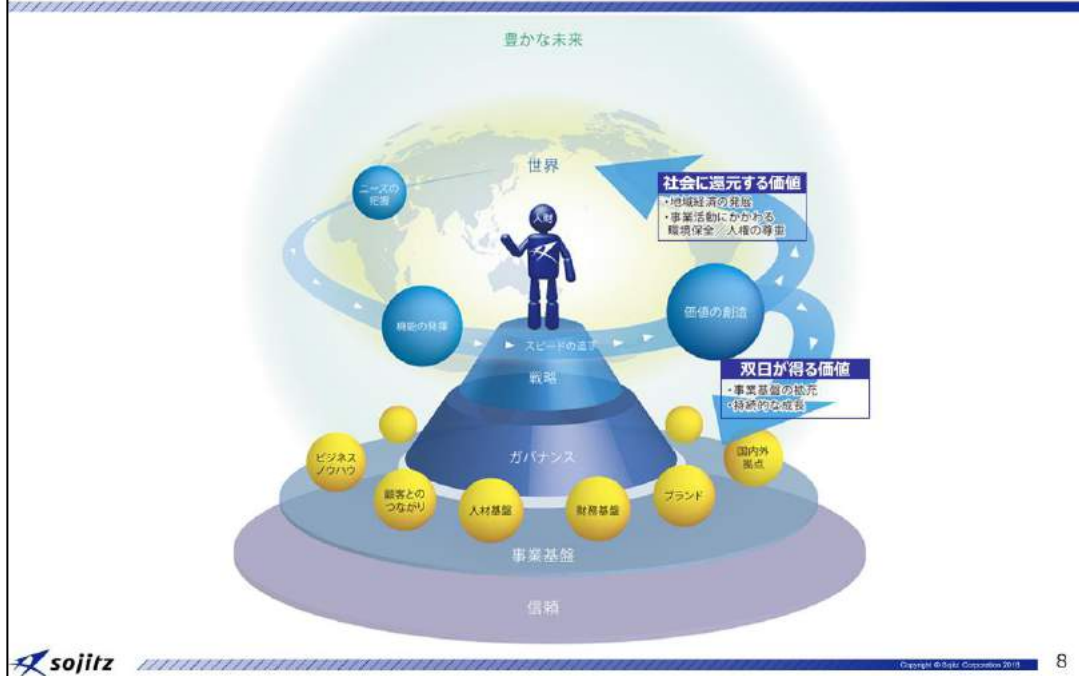
双日グループの企業理念と、グループスローガンをご紹介します。

私たち双日グループの企業活動のすべてが、この企業理念の上に成り立っている。

キーワードは「新たな価値」。

新たな価値を生み出すことで、世界各地の生活水準向上や経済発展、雇用の創出など、社会課題を解決し、豊かな未来を創造していくことこそ、双日の企業理念であり、成長の姿である。

双日の価値創造モデル



企業理念である新たな価値と豊かな未来を創造するために、双日は、「2つの価値」を創造していく。

価値のひとつは、事業基盤の拡充などを通じて実現する「双日が得る価値」。つまり、双日の利益成長、ひいては株主価値の向上。

もう一つは、世界各国・各地域の発展に向け社会的課題を解決する「社会に還元する価値」。

この「2つ価値」の重なりを最大化していくことこそが、双日の価値創造の定義である。

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

2つの価値を創造するため、当社は多様な事業を、スライドにある9つの営業本部で取り組んでいる。

各本部、それぞれの機能を発揮し、事業基盤拡大に努めている。

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。



また、国内外に400社以上のグループ会社を擁し、世界50か国で事業を展開し、約90の拠点を持っている。

双日グループの従業員数は、2017年9月末現在、単体で約2400人、グループ全体で約17,000人となっている。

将来を見据えて



当社は、経営統合後の財務体質の改善、リーマンショックや欧州債務危機などの外部環境の変化と困難を一つひとつ乗り越え、克服しながら、企業として進化してきた。

それらの取り組みが奏功し、今では強固な財務基盤や良質な収益基盤を有するに至った。

『中期経営計画2014』では、資産の入れ替え、良質な資産の積み上げによる財務体質の強化を図り、成長に向けた基礎固めに取り組んできた。

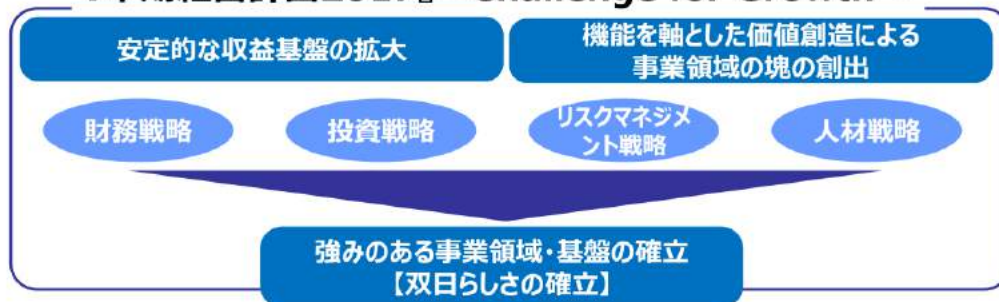
『中期経営計画2017』ではこの財務基盤をもとに、双日らしい強みを発揮するため、安定的な収益基盤の拡大を実行、さらなる成長に向けた取り組みを実施している。

双日は、今なお成長余地のある会社。

より大きな挑戦、より大きな価値を創造できる会社へと進化していく。

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

それでは、2015年4月にスタートした、3カ年計画『中期経営計画2017』について、具体的にご説明する。

この計画では、“Challenge for Growth”、つまり、“成長への挑戦”を副題に掲げている。

安定的な収益基盤の拡大や事業領域の塊の創出により、「収益の塊」となる強みのある事業領域・基盤の確立を目指すもの。

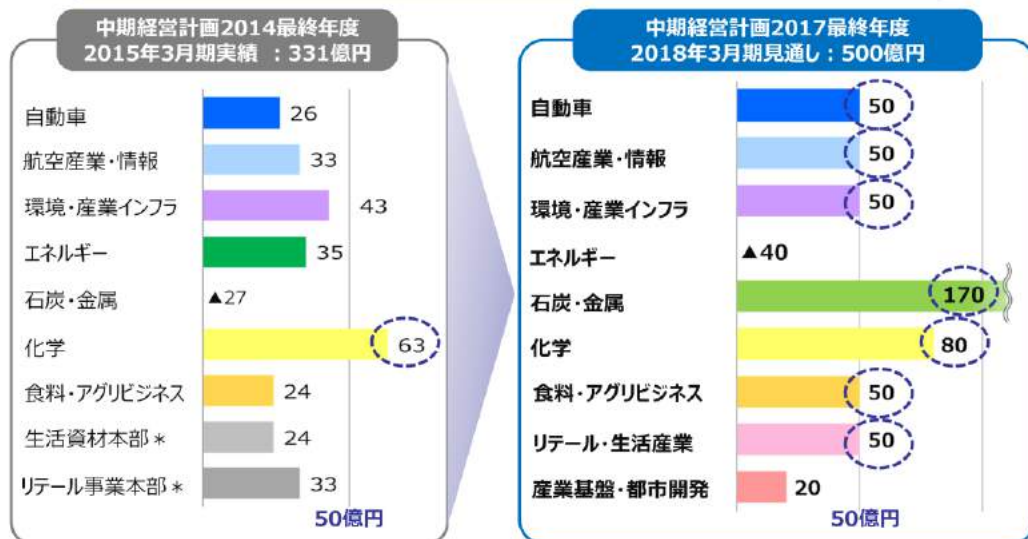
この『中期経営計画2017』では定量目標を掲げている。

経営の効率性を示す指標として、総資産利益率・ROA2%以上、自己資本利益率・ROE8%以上、財務の健全性を示す指標として、ネットDER1.5倍以下、連結配当性向としては25%程度を目標とした。

ここに挙げた数値目標については、今年度、すべて達成できる見込み。

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



*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。

経営指標も目標達成できる見通しとなり、着実に成長軌道へとシフトし、財務体質・リスク管理体制の維持、強化を続けながら、成果を上げてる。

双日は2015年4月に本部制を導入した。

従来の4部門から9つの本部への事業のくくりを変更し、意思決定のスピード・アップ、収益やリスクの見える化を図ったもの。

その結果、各本部長の権限と責任が明確化され、意志決定のスピードも上がってきたと感じている。

2015年3月期には、当期純利益が50億円を超える本部は、化学本部一つのみであった。

そこから3年後となる2018年3月期では、9本部中、7本部が50億円を超える見通しで、“安定的に当期純利益500億円以上を稼ぐ収益基盤の構築”が、実現しつつある。

9つの本部が、各本部長の下、それぞれ独自の戦略で、50億・100億と「収益の塊」を創出・拡大していく。

新規投融資



収益の塊を創出していくうえで重要となるのは、新規の投融資。

「資産の質」を重視し、収益を生み出す資産を積み増すという考えのもと、スピード感を持って新規投融資に取り組んでいる。

将来のさらなる成長に向けて、現中期経営計画では、3年間で3,000億円の投融資実行を目標に掲げ、これまでの2年間で1,570億円の投融資を実行してきた。

本年度は1,500億円の投融資を計画しており、上期には、航空機関連、国内外太陽光発電事業、自動車関連を中心に約900億円の投融資を実行し、順調に進捗している。

投融資の実績として、自動車関連では、既存事業の幅出しのため、北米部品品質検査事業の買収や米州自動車ディーラー事業の買収を行い、将来の成長に向けた新規分野に進出した。

航空産業・情報では、以前より取り組んできたパーツアウト事業や、機体販売事業、ビジネスジェット事業の拡大展開に加え、空港運営事業への参画を発表。

また、パラオ国際空港の20年間の事業権譲渡契約を締結し、海外での空港運営事業への参画も決定。

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)

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

(取り組み実績例)

- ▶ 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



環境・産業インフラでは、当社として米国市場で初の大規模発電事業となるガス火力発電事業へ参画。また、国内外で太陽光発電事業を展開。

さらに、トルコ・イスタンブールにおいては、当社として初の病院施設運営事業参画など、今年度、多くの新たな取り組みを発表した。

化学では、前期末に買収した欧州化学品商社が、この第1四半期からしっかり収益貢献している。この買収により欧州にも販路を確保し、当社グループの主力事業であるメタノール、機能化学品のトレードをグローバルに拡大していく。

リテール・生活産業では、アセアン リテール事業へ長期的な取り組みを実施し、ベース収益の拡大と、成長が期待できる市場での事業構築を継続して着実に実行していく。

これらの投融資は、闇雲に資産を積み上げるのではなく、これまで同様、投資規律に則り、案件を慎重に見極め、リスクをコントロールしていく。

当期純利益 推移



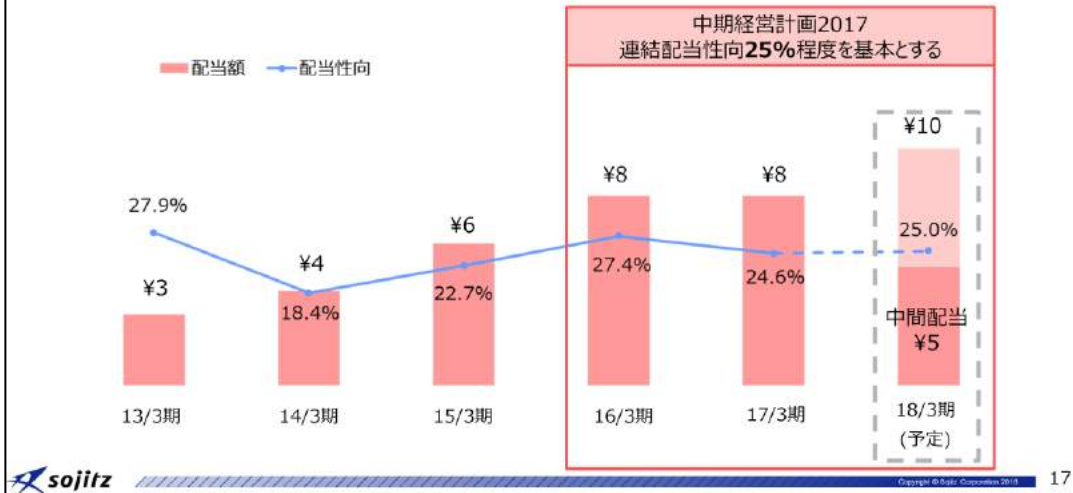
2012年にスタートした『中期経営計画2014』より、順調に利益を積み上げ、非資源分野を中心として、安定的な収益基盤の構築が進み、ROAを改善し、良質な資産が積みあがってきています。

2015年にスタートした『中期経営計画2017』では、計画2年目の2017年3月期の当期純利益は408億円、最終年度の2018年3月期の見通しは、500億円としている。

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



最後に、当社の配当についてご説明する。

前中期経営計画期間まで、連結配当性向20%であった配当方針を、現中期経営計画期間においては25%程度を基本としている。

この配当方針と今期業績見通しに基づき、2018年3月期の1株当たり中間配当は5円とした。

期末配当金額は1株当たり5円、年間配当額は10円を予定している。

中期経営計画の着実な実行の結果として、優良資産を積み上げて収益力を強化し、企業価値を向上させ、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えていく。

4. 業績動向

代表取締役 専務執行役員 CFO
田中 精一

目次

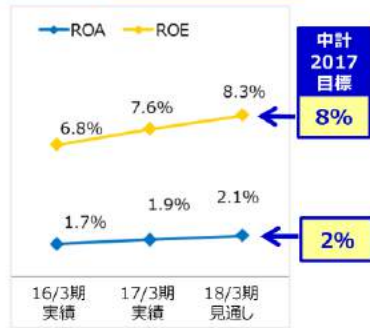
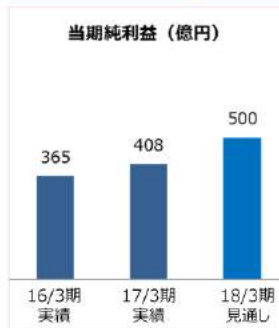
- ◆ 「中期経営計画2017」における業績サマリー P20
- ◆ 2018年3月期第2四半期決算サマリー P24
- ◆ [参考資料] P29

2016年3月期と2017年3月期の実績および2018年3月期の見通しについてご説明した後、昨年11月2日に発表した2018年3月期第2四半期決算についてご報告する。

「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%



現在取り組んでいる「中期経営計画2017」の過去2年間の実績と、今期、2018年3月期の見通しをお示ししている。

前期、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。今期、2018年3月期は、さらに200億円超増益の2,270億円を見込んでいる。

当社株主に帰属する当期純利益については、2016年3月期の365億円から、2017年3月期の実績は408億円、そして、2018年3月期の見通しは500億円と、着実に増益を続けている。

会社の収益性を示す総資産利益率・ROAと純資産利益率（自己資本利益率・ROEについては、現中計の目標である、ROA2%以上、ROE8%以上に向けて上昇を続けています。2018年3月期は、それらの目標を達成する見通しです。

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



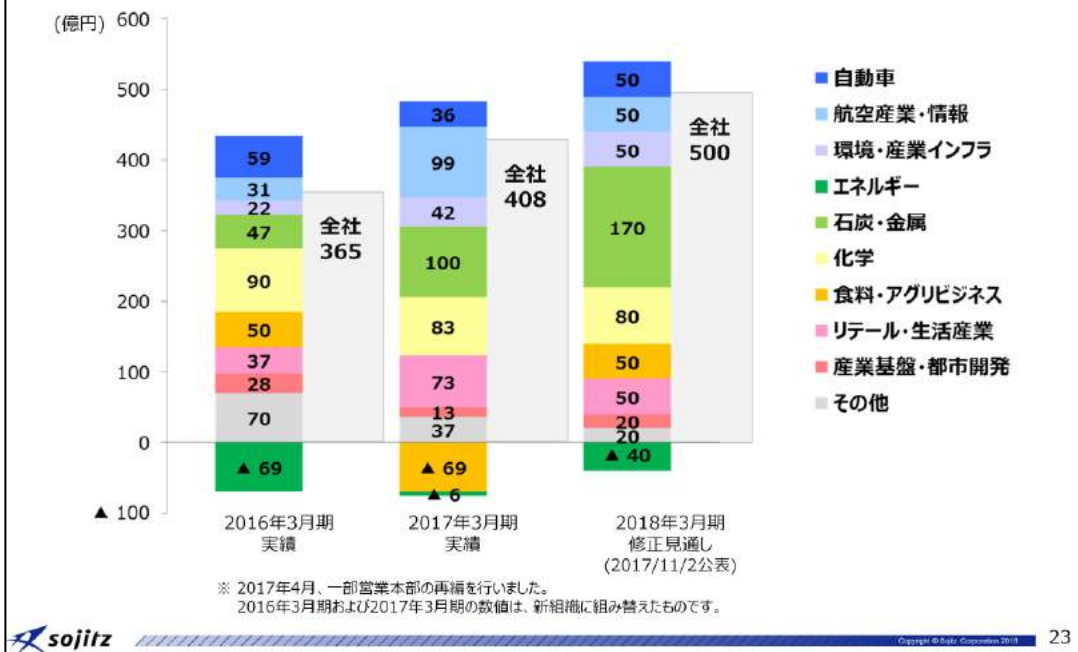
総資産は新規投融資の実行や好調な営業取引の運転資金増加などにより、2017年3月末は、2016年3月末と比較して約800億円増加の2兆1,385億円。2018年3月末は、2017年3月末と比較して2,100億円増加の総資産2兆3,500億円を見込んでいる。

自己資本は、当期純利益の積み上がりなどによって、2018年3月末は、2017年3月末比で約500億円増加の6,000億円を見込んでいる。

ネットDERは、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。

現中計の目標である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。

営業本部別当期純利益（当社株主帰属）



営業本部別の当期純利益についてお示している。

現中計スタート時に、それまでの4部門制から9本部制へと組織を再編した。その目的は、営業組織を細分化することで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。

2016年3月期は、50億円以上の当期純利益を稼ぎ出した本部は化学本部1本部のみだったが、2018年度3月期は、7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いる。

2018年3月期第2四半期決算 サマリー

11月2日発表した2018年3月期第2四半期の業績についてご報告する。

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
- 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

*当社株主帰属

2018年3月期上半期は、先進国、新興国ともに安定した経済成長を続けたことに加えて、石炭などの資源価格が堅調な推移を示したことから、順調な進捗を示す決算となった。

当期純利益の通期見通しに対する進捗率は54%。全社合計での通期業績見通しは据え置きとしている、上半期の実績等を踏まえて、一部本部の通期見通しを修正している。

今期1,500億円を計画する新規投融資については、上半期で900億円の実行を完了し、第3四半期においても、すでに500億円を超える投融資を実行しており、年間の投融資計画の達成は確実な状況となっている。

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

日本基準の売上高は、前年同期比2,676億円増収の2兆433億円となった。石炭価格の高値安定に支えられた石炭・金属本部、メタノール価格の堅調な推移と好調な海外合成樹脂取引が牽引した化学本部などの増収がその要因。

売上総利益も、石炭・金属、化学本部の増益に加えて、海外での自動車事業が好調であった自動車本部の増益が寄与し、前年同期比197億円増益の1,115億円となった。

その結果、当期純利益（当社株主帰属）は前年同期比で77%増益の272億円となり、通期見通しに対する進捗率は54%となった。

2017年9月末の総資産は、2017年3月末から1,838億円増加の2兆3,223億円となった。売掛金、在庫等の営業債権の増加、新規投融資や株価上昇に伴う保有有価証券の評価額の増加が主な要因。

自己資本は、2017年3月末と比較して287億円増加の5,792億円となった。増加要因は、利益剰余金の増加など。

ネット有利子負債は2017年3月末比で556億円増加の6,667億円となった。自己資本の増加もあり、財務の健全性を示すネットDERは1.15倍と、2017年3月末と比較して0.04ポイントの上昇にとどまっている。

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%

営業本部別の上半期の当期純利益実績と通期見通しに対する進捗率をお示ししている。

全社合計の通期当期純利益の見通しは500億円と据え置きにしているが、自動車、エネルギー、石炭・金属の3本部については、上期実績などを勘案し、通期見通しをそれぞれ修正している。

上半期終了時点で通期見通しに対する進捗率が低い、航空産業・情報や産業基盤・都市開発本部については、取引先の設備投資実行が下期に集中する事業特性や、工業団地・分譲マンションの引き渡し下期に集中することなどにより進捗率が低くなっており、通期見通しの下振れにつながるものではない。

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

 Copyright © Sojitz Corporation 2018 28

収益の源泉となる新規投融资の実行状況についてご説明する。

中期経営計画2017において、3年間で合計3,000億円の新規投融资実行を目標としており、前期、2017年3月期までに、その半分にあたる約1,500億円の投融资を実行した。

今年度は、第2四半期までに、北米自動車部品品質検査事業、航空機関連事業、国内外でのガスや再生可能エネルギー発電事業など、約900億円の投融资実行を終えている。

第3四半期においても、すでに発表している海外での病院施設運営事業、海外風力発電事業への投資を行い、年間で1,500億円、現中計3年間で合計3,000億円の新規投融资実行という目標は概ね達成できる見通し。

現在策定中である次期中期経営計画においては、現中計で実行した新規投融资からの収益をしっかりと上げていきたい。

[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

まずは映像にて当本部の各事業をご紹介させていただく。

その後、資料の32ページから49ページを使用して、具体的な取組事業と、当社が目指す「2つの価値」を当本部としてどう実現していくかということ、最後に、私が考える当本部の使命について、ご説明する。



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



当本部は環境インフラ、産業インフラといった分野で資料に記載の6つの組織から成り立っている。



環境・産業インフラ本部 各事業

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



各事業をそのミッションでグループ化したものが35ページ。

景気など外部環境変動に耐性を持ち、安定的な収益の獲得を志向する電力プロジェクトや環境インフラ。

技術革新や社会のニーズの変化を捉えて、新たな事業の開拓を目指す交通・社会と医療インフラ。

比較的難しい市場ではあるが、将来の大きな発展、また、全社への波及も期待出来るフロンティア市場の開拓に取り組むプラントプロジェクト

。

商社の源流とも言えるトレード機能のさらなる高度化を目指すのが産業機械・軸受部となる。



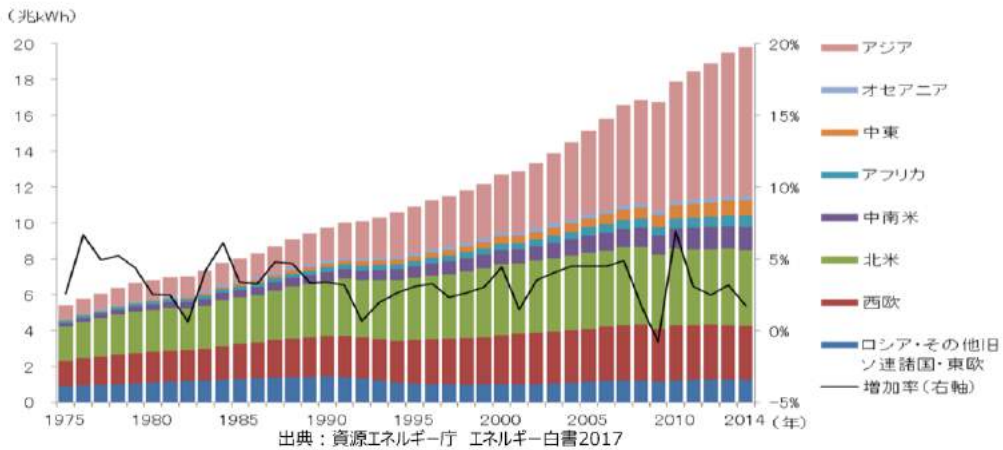
発電事業 (環境インフラ・電力プロジェクト)

次に、3つの事業を例に、当本部がどのような課題・問題意識を持ち、どのような機能を活用し事業展開に努めているか、さらに今後どのような成長戦略を描いているかについてご説明する。



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

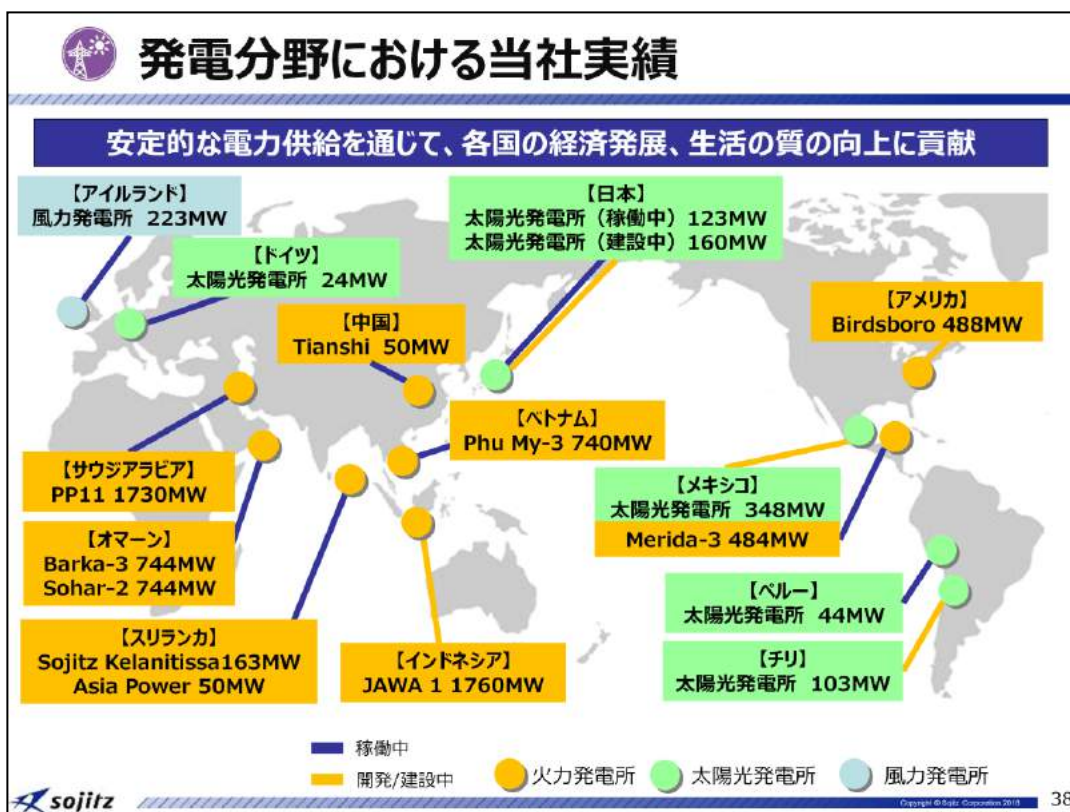
**持続可能な発展には、
安定的な電力供給と環境負荷の低いエネルギー創出が不可欠**

37ページのグラフは過去40年間で世界各地の電力需要がどのように増えてきたかを示している。

新興国の経済発展には、安定した電力の供給などインフラ整備が不可欠。

一方で電力を生み出すには、石油、石炭、天然ガスなど様々な資源が必要となるが、ともすれば自然破壊や大気汚染、地球温暖化問題等に繋がりがねない。

それらを同時に解決し、環境と経済を両立する低炭素でエネルギー循環型社会の実現が急務だと考えている。



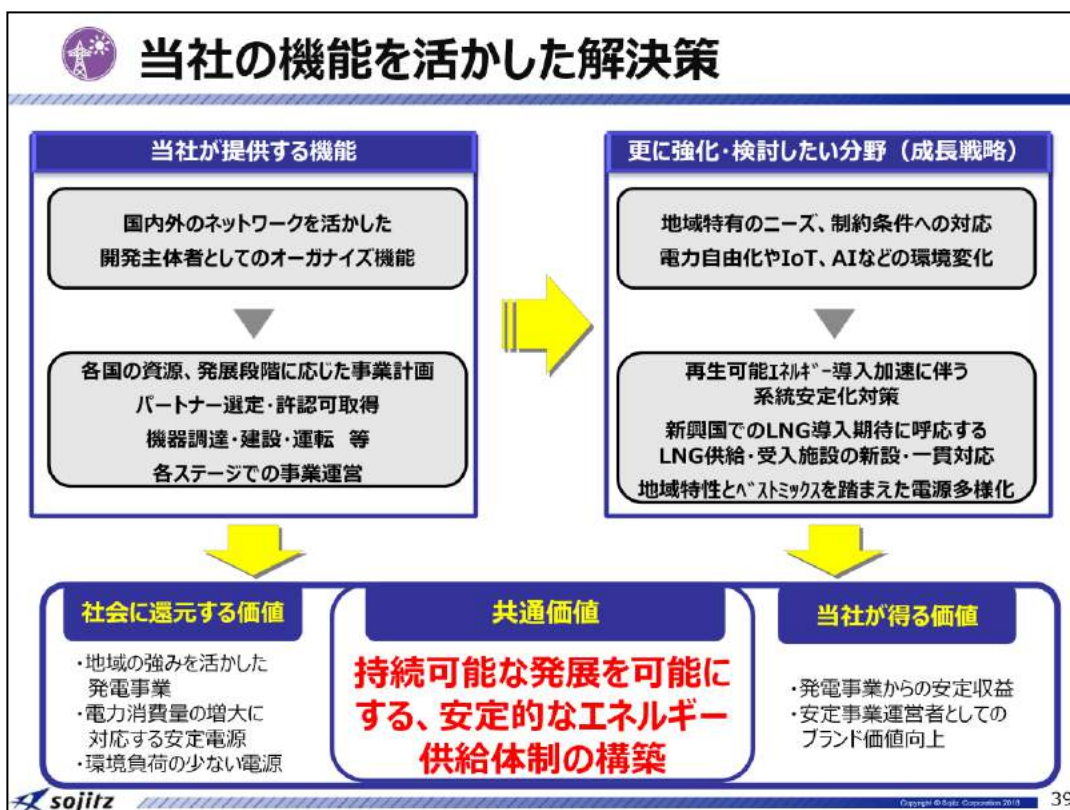
38ページが当社の発電事業展開を世界地図で示したもの。

当社の手掛ける事業の総発電容量は8GW。原発は1基約1GWのため約8基分、九州電力様の発電容量19GWの約40%に相当する規模。当社の投資持分で言うと約1.7GWとなる。

他商社と比してまだまだ規模は小さいが、太陽光、風力などの自然エネルギーが約3割を占め、環境負荷の低い再生可能エネルギーが多いことが特徴となっている。

最近では、アイルランドで風力発電事業に参画、また安価な非在来型ガスであるシェールガスを利用するアメリカでの発電事業に昨年、九州電力様、東京ガス様とともに参画した。

日本国内でも、北は北海道から、南は福岡県飯塚市など九州3カ所を含む12カ所、合計283MWの太陽光発電事業を展開中。



当社は永年の取引関係にある国内外のパートナー企業とともに、資源の偏在性といった地域の特性と強みを踏まえ、これまで培った金融や法務、税務の知識を活用して、各種発電プロジェクトの開発、建設、運営に努力している。

右上が今後強化して行きたい分野。

市場のニーズが多様化するなか、経済活動や社会にとって重要な安価な電力を実現し、また、需要と供給を過不足なくマッチさせ、安定的に電力を供給するためには、IoTやAIといった技術革新を当社の事業にも積極的に活用していく必要がある。

他方、アジアをはじめとする新興諸国では環境に優しいLNG発電を要望するケースも急増しており、当社は、エネルギー本部と共同でLNGの受入と再ガス化装置から発電までを対象とした統合的な対応にも注力している。

これらの活動を通じて、当社は下部に記載の「社会に還元する価値」と「当社が得る価値」、2つの価値の実現に努めて行く所存である。



交通プロジェクト事業

次に交通分野での取り組みをご紹介します。

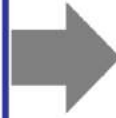


世界の抱える課題 (交通)

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

世界の人口は新興国を中心に増え続けている。

2011年には既に70億人を突破し、2060年には101億人に到達し、同時に都市化が進み、人口の70%が都市部に集中すると言われて

いる。
生活水準も上がることから、水をはじめとする天然資源は累乗的に消費され、枯渇の危機に直面するとともに、安全、安心、快適な都市インフラの整備が必要不可欠になってくる。

交通渋滞による経済損失は、日本の現状で年間38億時間、12兆円と言われている。

新興国でも同様に交通渋滞が深刻化し、大気汚染、また、増大する貨物量が捌ききれず経済活動の阻害に繋がる恐れが出てくる。

先進国を中心にインフラ老朽化による事故が人命の危機を招きかねないという多くの問題を内包している。



42ページは、鉄道分野での当社の実績。

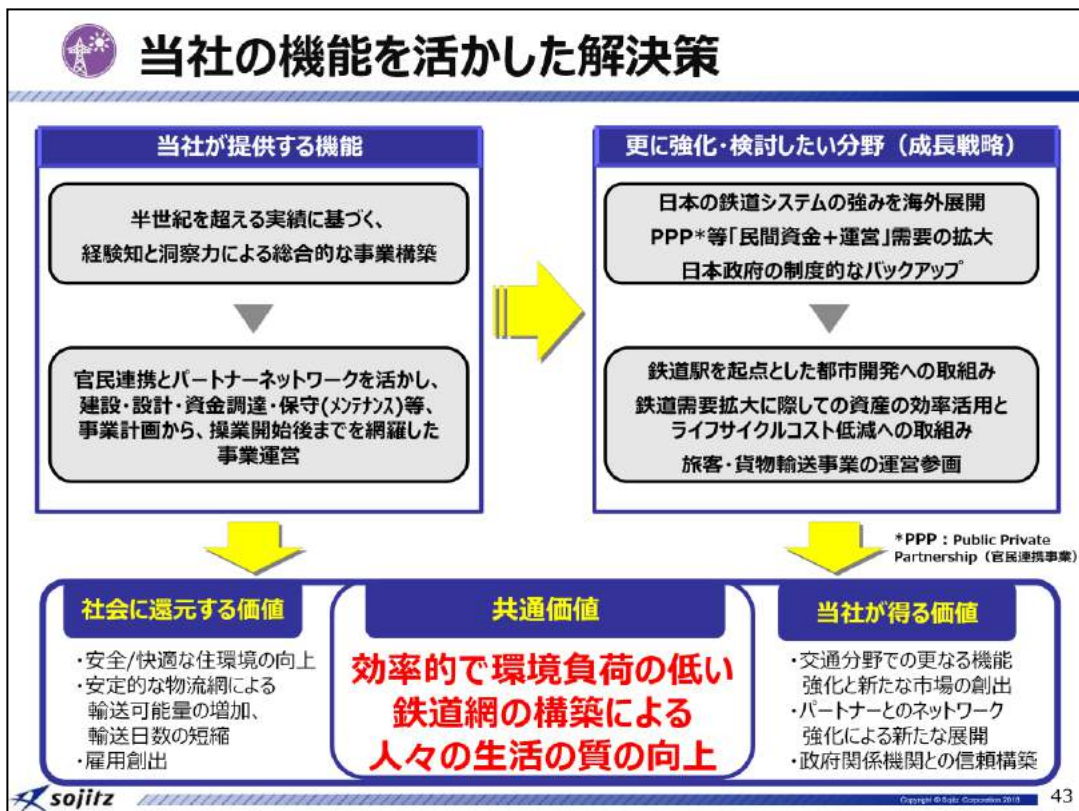
当社は鉄道分野では、他商社と比較しても長年にわたり多数の実績を有している。

初めて鉄道車両を輸出したのが1956年。

以降、北米を中心に車両輸出の実績を積み重ね、韓国ではモノレールや信号システムを納入している。

本中期経営計画中的実績としては、日本政府が提供する低金利の融資を活用し、インドのデリーとムンバイという2つの大都市間1,500kmを結び、日本の太平洋ベルト地帯をモデルとした産業大動脈を計画、その背骨となる貨物専用線を新たに建設するプロジェクトにおいて、軌道敷設、電化、信号など総額3,500億円相当の契約受注を獲得することができた。

また、一昨年には大きく成長する鉄道市場において、車両のオーバーホールを含めた資産の効率活用のための車両の保守、保全、改造、更新のノウハウを獲得すべく、カナダの鉄道車両総合メンテナンス事業にも資本参加した。



交通分野の成長戦略をご説明する。

安倍政権では、日本の質の高いインフラ輸出を日本の成長戦略の1つと位置付けており、右上に記載の通り、政府として、リスクテイクや資金の量的補完などの制度的な支援策を多数導入している。

同時に、財政拠出の削減と民間の知恵の活用という点でPPP、官民連携事業が世界的に増加する傾向になっている。

当社もこれまで培ったノウハウと総合力を駆使してチャレンジしていきたい分野と捉えている。

また、東京の新宿駅や天神地下街など、鉄道駅を起点とした都市開発は日本特有のビジネスモデルであり、こうした日本の成功事例を海外に移転して行く取り組みにも注力していきたいと考えている。

人口増や都市一極集中という流れの中、環境負荷、大量輸送、定時性という面で鉄道は優れた手段であるため、当社の他の本部、リテール本部、産業基盤・都市開発本部などとも連携して社会的に意義の高い事業を展開をして行く所存である。



医療インフラ事業

2017年4月に組織再編を行ない、新設した医療インフラ推進室の取り組みをご紹介します。

これまで化学本部で取り組んできたメディカルヘルスケア事業で積み上げたノウハウと、インフラ事業に特有のPPP（官民連携事業）というビジネス形態を融合した取り組みである。



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

世界人口は1950年に25億人だったものが、現在73億人、引き続きアジア、アフリカなどの新興国で人口爆発が続き、2060年には、この100年余りで4倍の100億人を突破する見通し。

同時に、医療技術の進化や普及により、男性の平均寿命も77歳に延伸すると予測されている。

一人当たりの医療費も、この20年間で約2.3倍となっている。

経済水準が上昇するにつれ、人々の健康意識は高まり、また、政策的にも多くの国で国民皆保険制度が出来てきている。



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



日本政府もインフラ戦略の一環で日本が誇る優れた医療技術とサービスを海外に輸出することを支援している。

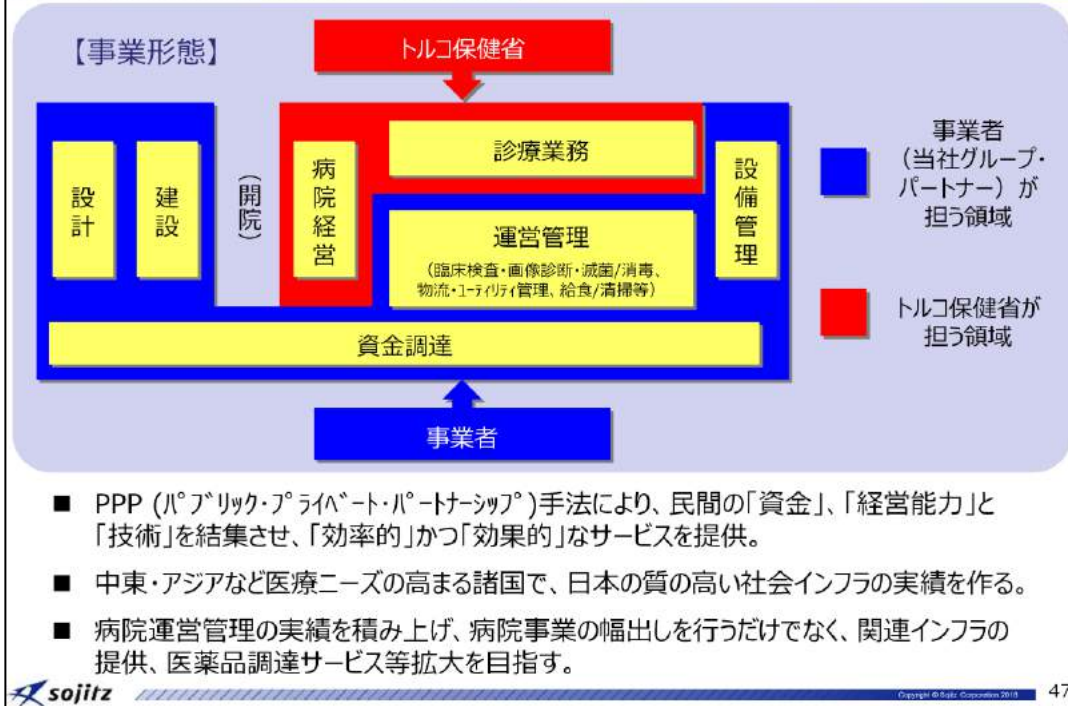
当社は、昨年、成長著しいトルコにおいて、同国最大級のゼネコンとタイアップし、病床数2,682床という、日本最大級の東京女子医大病院の約2倍の規模の総合病院の建設、運営事業に参画した。

本病院はイスタンブールの国際空港の近郊、将来的に地下鉄や高速道路とも直結するおよそ100万平方メートルの敷地に建設され、2020年の開院を目指している。

開院後は、およそ1日6万5千人の利用者にサービスを提供し、約4,500人の医療関係者が働くことになる。



医療インフラ事例:トルコ 病院施設運営事業



本件は、PPP（官民連携事業）スキームを採用している。

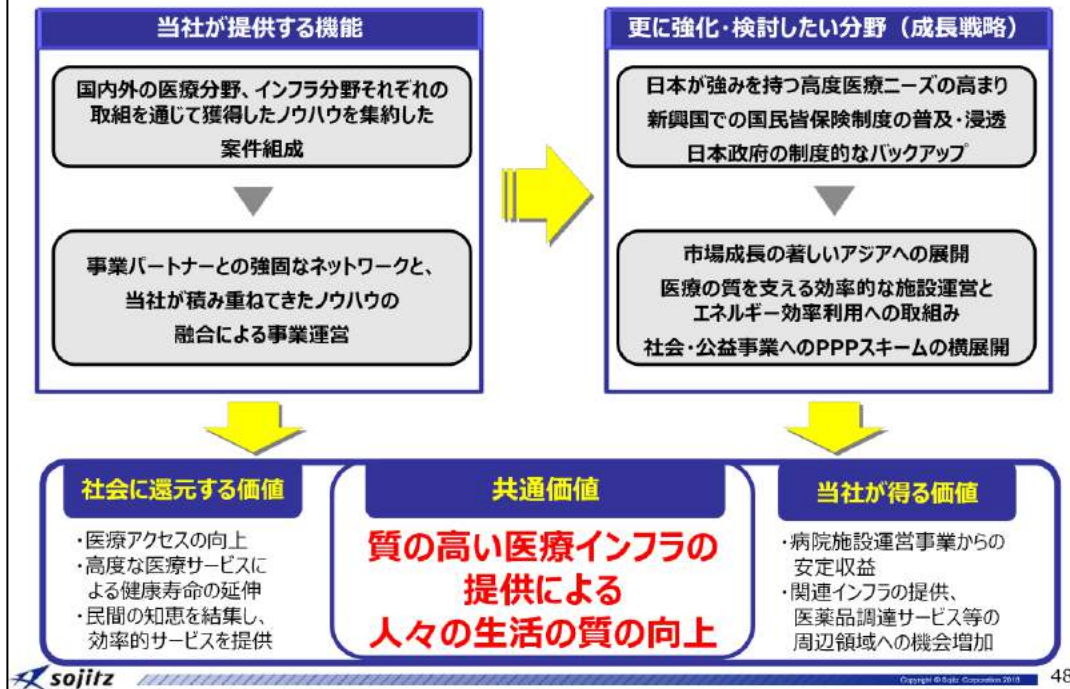
赤で示した「病院経営」や「診療業務」、例えば患者さんを集めること、治療等の医療行為はトルコ保健省の所掌となる。

当社及び当社パートナーは、青い部分、病院の「設計」、「建設」、「資金調達」、完成後は検体検査・画像診断・滅菌/消毒等のメディカルサポートサービスや院内物流といった「運営管理」や「設備管理」など病院を支える各種サービスを請け負う仕組みになっている。

資金調達は、国際協力銀行や日本貿易保険といった政府系機関に加え、日本を代表するメガバンク、地銀、さらには今後海外のインフラ事業を強化したいと仰っている日本の生命保険会社にも協力頂いている。



当社の機能を活かした解決策



当社としては、本事業を通じて安定収益基盤を作るということとともに、この事業をプラットフォーム（基盤）と位置付け、日本の優れた医療機器や医療資材を納入し、お取引様のさらなる拡販のための広告塔になればと考えている。

また、医薬品や関連サービスといった事業機会・収益機会を拡大し、本事業を成功モデルに仕上げることで、医療ニーズの高まるアジアや中東でのココ展開ができればと考えている。

さらに、陽子線や重粒子線を用いたガン治療のといった日本が強みを有する高度医療の海外展開への貢献も視野に入れて取り組んで参る所存である。



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）に基づきリアルな事業提案

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

当本部の使命、こうありたいと思う姿について纏めさせて頂いている。

商社はインフラに限らず、多くのパートナー、またステークホルダーの方々との共存共栄を常に考えて行く必要があると認識している。

その中で、当本部が発揮すべき機能は、「創る」、「繋ぐ」、「育む」の3点に集約されると思っている。

「創る」は、藤本社長が常々発信している現場主義の実践からの案件の創出。

「繋ぐ」は、案件をプラットフォームとして当社に不足する機能を持つパートナーにも参画頂き、さらには当社がこれまで培った機能を有機的に結び付け、繋ぎ、社内の組織の垣根を超え、9本部の総合力を発揮すること。

「育む」は、官民連携や相手国政府、地域社会との関係、さらには自然との調和を常に意識しながら事業を育むこと。

これらの、「創る」、「繋ぐ」、「育む」を体現することで、当社が追求する2つの価値を実現し、人々の生活の質を向上し、豊かな未来を創造し、次世代を担う方々にのこしていければと考えている。



sojitz

New way, New value