

大阪／名古屋株主説明会

2018年9月25／26日

双日株式会社

本日のプログラム

1. ご挨拶
2. 経営戦略 …………… 本資料 P 4～
3. 業績動向 …………… 本資料 P10～
4. 人材戦略 …………… 本資料 P30～
5. 質疑応答
6. 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.(ﾊﾞﾙﾋﾞｱ) Director
President
2012年8月 双日米国会社
兼 米州機械部門長
2014年10月 理事
2015年4月 執行役員
2015年10月 常務執行役員
2016年4月 専務執行役員
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
2011年4月 財務部長
2014年4月 執行役員
2016年4月 常務執行役員 CFO
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ナンス
管掌
2018年4月 代表取締役専務執行役員
CFO
兼 主計、情報企画、
M&Aマネジメント室、
コントローラー室 管掌

* 2016年4月より投融資審議会議長

櫛引 雅亮

くしびき まさあき

常務執行役員
人事総務担当



1983年4月 入社
2007年4月 主計部長
2014年4月 理事
2015年4月 執行役員
リスク管理企画、リスク管理
担当
2016年4月 執行役員
リスク管理企画、リスク管理、
コントローラー室 担当
2017年4月 常務執行役員
人事総務担当

2. 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



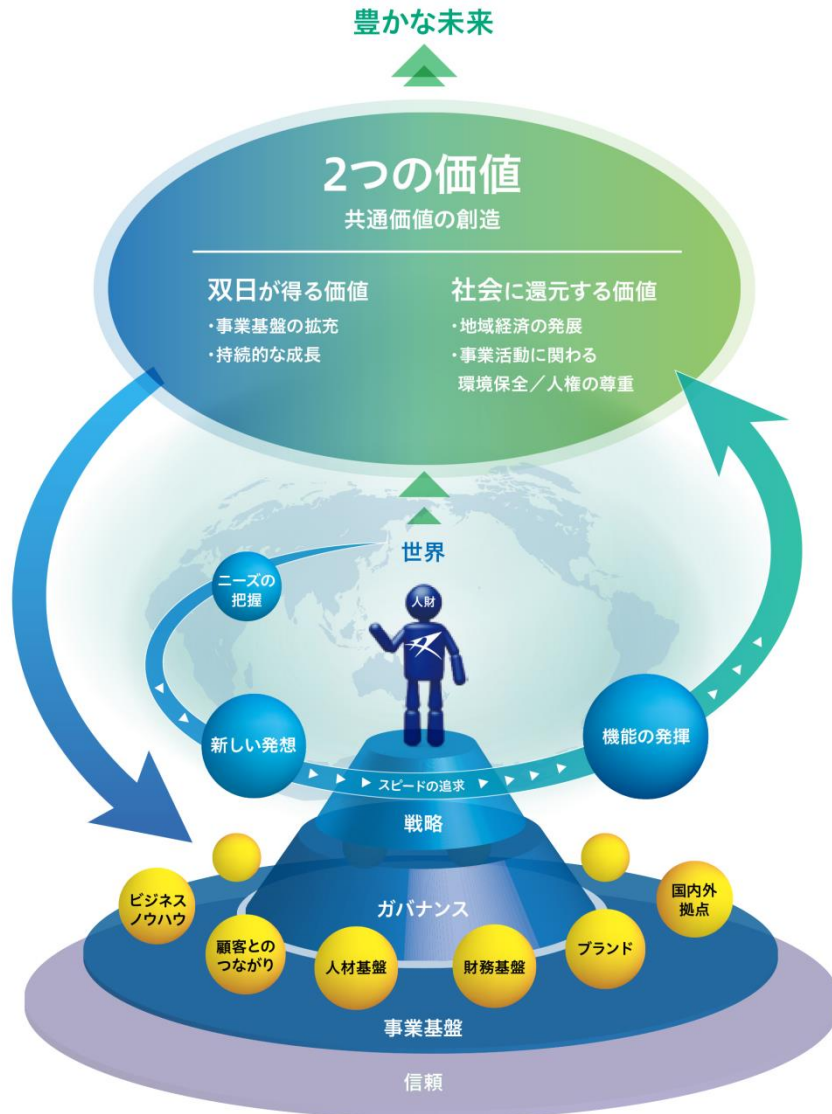
- 双日グループ企業理念

**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 ～「2つの価値」の最大化～



双日グループは
「双日が得る価値」と
「社会に還元する価値」という
「2つの価値」の実現を目指しています

世界各地のニーズを把握し
多彩な機能を発揮して
スピーディな経営判断を実践しながら
「2つの価値」が重なる事業価値の
最大化に挑戦していきます

すべてのステークホルダーの
「豊かな未来」を創造し続けていくこと
それが双日の存在意義です

中期経営計画2020

定時株主総会で上映した
中期経営計画のご説明動画をご覧ください



中期経営計画2020の位置づけ

中期経営計画2014/ 中期経営計画2017

～Change for Challenge～
～Challenge for Growth～

【中期経営計画2017】
将来の成長を見据えた挑戦

- 総資産規模を変えずに3,000億円程度の新規投融資を実行

【中期経営計画2014】
成長に向けた基盤固め

- 自己資本の着実な積み上げ
- 財務基盤の堅持
- 安定的な収益基盤の拡大

中期経営計画2020

～Commitment to Growth～

着実な成長の実現

- 更なる成長に向けた投資の継続
- 財務規律の堅持と成長への機能強化
- 実行済み案件による確実な収益貢献

POST中計2020

挑戦により成長し続ける企業

- マーケットに存在感を示す
- 連結純利益1,000億円以上
- ROA、ROEの更なる向上
- 社会と社員の期待に応える企業

「持続的成長に向けた
サイクル構築」

「将来の成長に向けた
資産の獲得」
「安定的な収益基盤の拡大」

「財務基盤の確立」

更なる飛躍

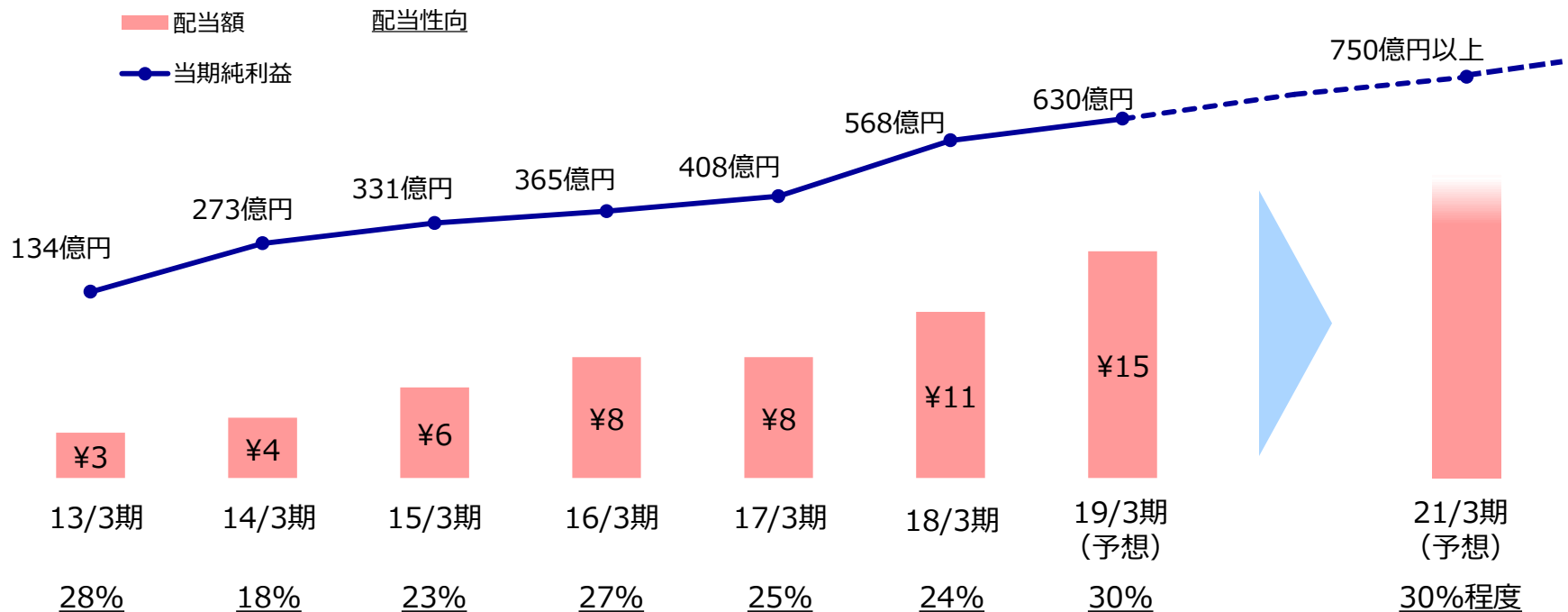
成長の実現

成長基盤の構築

配当政策

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2020では、連結配当性向30%程度を基本とすることと致しました



中期経営計画2014
配当性向20%程度

中期経営計画2017
配当性向25%程度

中期経営計画2020
配当性向30%程度

3. 業績動向

代表取締役 専務執行役員 CFO

田中 精一

目次

- ◆2019年3月期 第1四半期決算サマリー P12
- ◆新規投融资 ～資産の質の向上～ P17

－参考資料－

- 2019年3月期第1四半期決算公表資料より P22

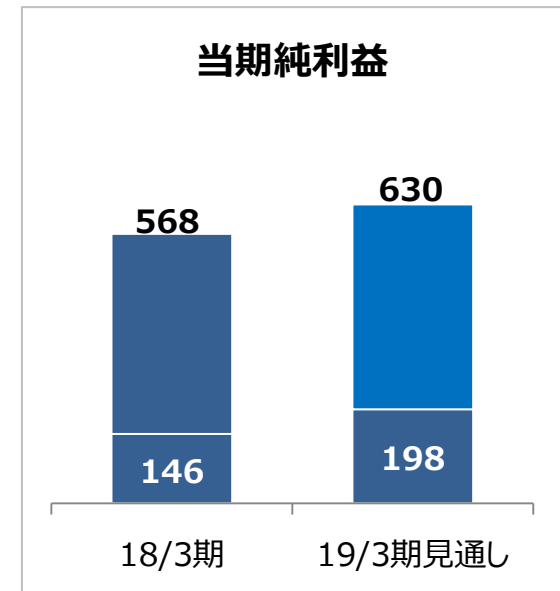
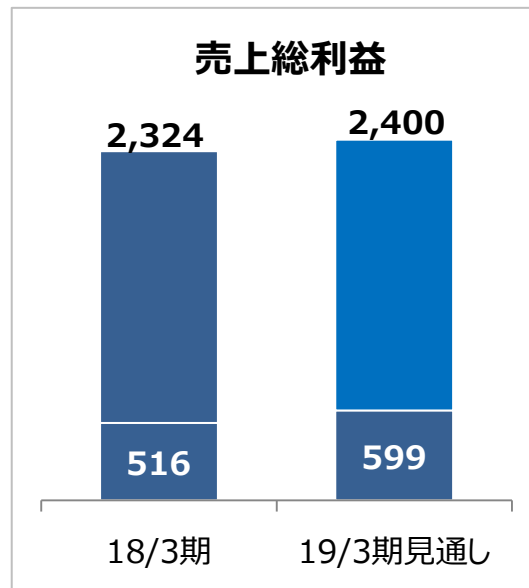
2019年3月期 第1四半期 決算サマリー

経営環境

- 底堅い消費による先進国経済、新興国経済の成長によって、世界経済は堅調に推移
- 石炭をはじめとする資源価格は底堅く推移
- 米国が進める通商交渉の世界経済への影響、及び通貨安が進展する新興国の景気動向については、今後注意していく必要がある

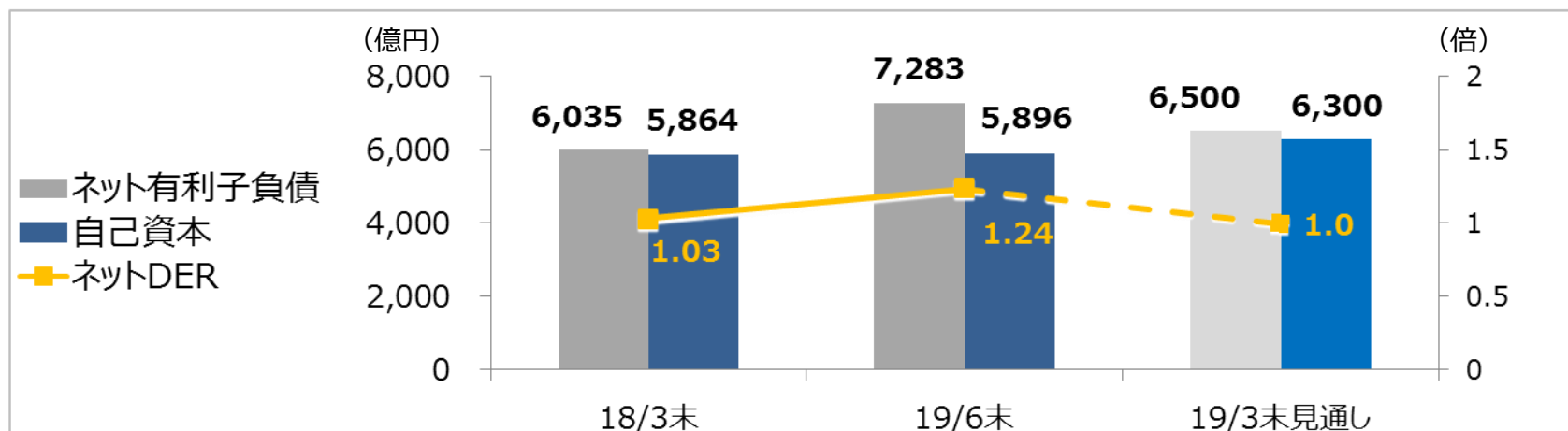
経営成績

	2018年3月期 第1四半期 実績	2019年3月期 第1四半期 実績	増減	2019年3月期 通期見通し	進捗率
売上総利益	516億円	599億円	+83億円	2,400億円	25%
当期純利益(当社株主帰属)	146億円	198億円	+52億円	630億円	31%



財政状態

	2018年3月末 実績	2018年6月末 実績	増減	2019年3月末 見通し
総資産	2兆3,504億円	2兆3,668億円	+164億円	2兆4,000億円
自己資本	5,864億円	5,896億円	+32億円	6,300億円
ネット有利子負債	6,035億円	7,283億円	+1,248億円	6,500億円
ネットDER	1.03倍	1.24倍	+0.21倍	1.0倍



【語句説明】 ネットDER

ネット有利子負債が自己資本の何倍に当たるかを示し、負債への依存度の高低を見る指標。低い方が負債への依存度が低く財務安全性が高い。

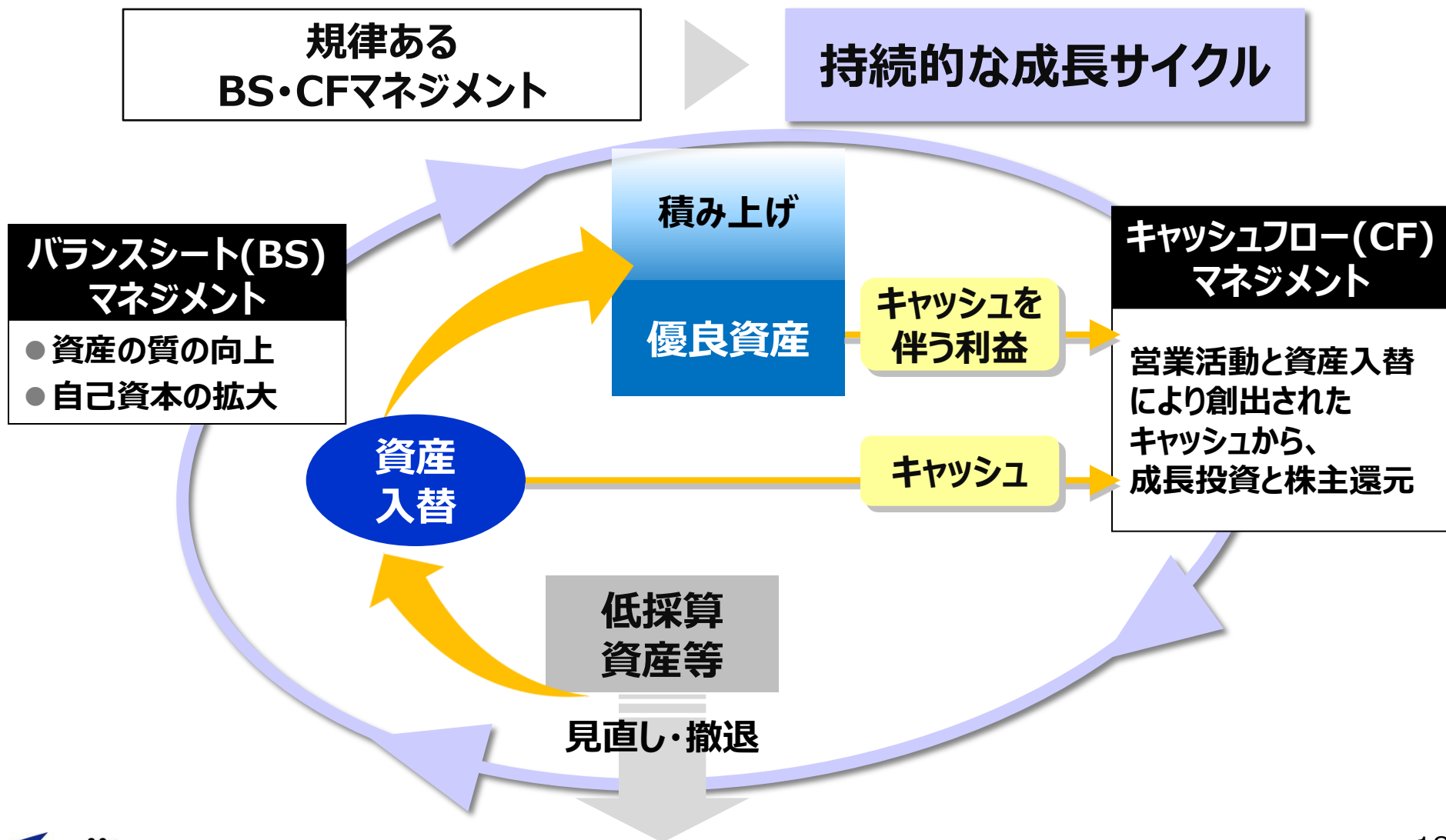
本部別当期純利益（当社株主帰属）

	(億円)	2018/3期	2019/3期	増減	2019/3期	進捗率
		1Q実績	1Q実績		通期見通し	
自動車		28	31	+3	55	56%
航空産業・交通プロジェクト*		4	7	+3	40	18%
機械・医療インフラ*		▲1	3	+4	30	10%
エネルギー・社会インフラ*		2	2	-	45	4%
金属・資源		42	82	+40	205	40%
化学		23	22	▲1	105	21%
食料・アグリビジネス		21	12	▲9	45	27%
リテール・生活産業		16	17	+1	55	31%
産業基盤・都市開発		▲4	▲2	+2	15	-
その他		15	24	+9	35	69%
全社		146	198	+52	630	31%

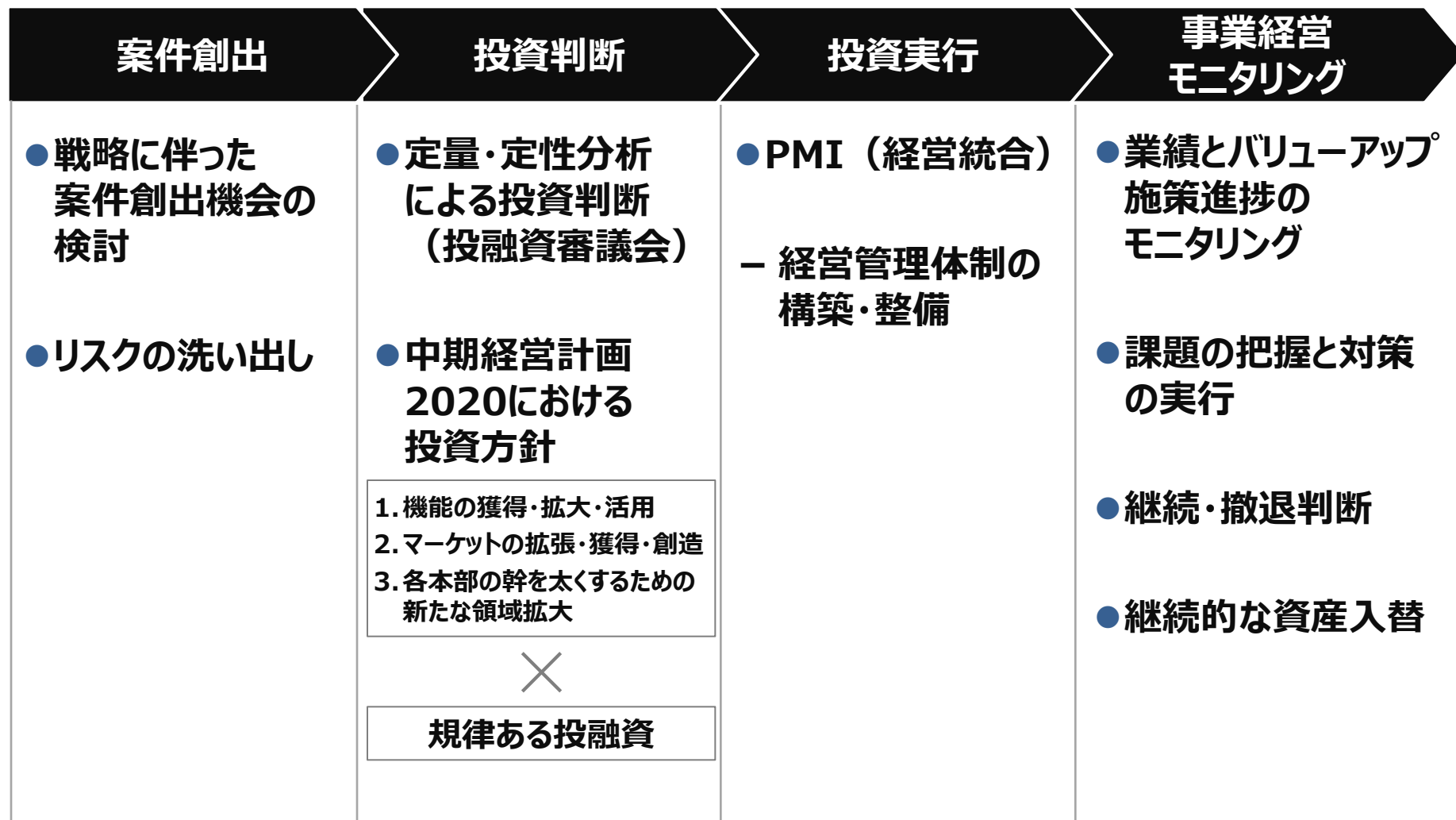
* 航空産業・交通プロジェクト本部、機械・医療インフラ本部、エネルギー・社会インフラ本部（2018年4月1日付組織変更により新設）の2018/3期1Q実績は、旧組織を新組織に組み替えたもの。

新規投融资 ～資産の質の向上～

規律あるBS・CFマネジメントによる成長



投資プロセス（概要）



中期経営計画2020における投資方針

案件創出

投資判断

投資実行

事業経営・モニタリング

基本方針

1. 機能の獲得・拡大・活用
2. マーケットの拡張・獲得・創造
3. 各本部の幹を太くするための新たな領域拡大

規律ある投融資

中計3カ年での全社
基礎的CFの黒字維持

投資対象

- サステナビリティの考えに沿った事業
- 全社・本部戦略に基づく投融資、投資目的が明確である事業
- 投資目的の実現とバリューアップが可能な事業
- 流動性が担保され、当社の裁量でExit（撤退）が可能な事業

構想段階から事業モデルを多面的に検証

競争
優位性

規模感

収益性

安定性

安全性

拡張性

実現性

時間軸

創造性

流動性

【語句説明】 基礎的CF

基礎的キャッシュフローの略。「基礎的営業キャッシュ・フロー（営業キャッシュ・フローから運転資金増減を除く）」+「投資キャッシュ・フロー（資産入替含む）」-「支払配当金」

投資実行～事業経営・モニタリング

案件創出

投資判断

投資実行

事業経営・モニタリング

PMI (経営統合)

投資実行後にガバナンスや内部統制システムを整備し、
速やかに経営管理体制を確立する。

【語句説明】 PMI

Post Merger Integrationの略。
当初計画した統合によるシナジーを実現するために行う、
経営統合プロセス。
経営管理体制、会計、人事制度、業務プロセス、
情報システム、企業文化など、統合に関する全てが
対象となる。

定期的なモニタリングによる 事業価値向上とシナジー(相乗効果)の 最大化(投資目的実現)

営業本部およびコーポレートにおいて定期的にモニタリングし、課題を把握し対策を実行。
経営に共有・報告する。

- <随時> 営業本部長を中心とした計画の機動的な見直しと対策の実行
- <毎年> コーポレートにおいてレビューを行い、改善策策定。取り組み方針の見直しを実行

－参考資料－

2019年3月期第1四半期決算公表資料より

－参考資料－商品、為替、金利の市況実績

	2017年度 市況実績 (4～6月平均)	2018年度 市況前提 (年平均)	2018年度 市況実績 (4～6月平均)	直近 市況実績 (2018/7/26時点)
原油(Brent)	US\$50.8/bbl	US\$60.0/bbl	US\$75.0/bbl	US\$74.5/bbl
石炭(一般炭) (※1)	US\$79.8/t	US\$85.0/t	US\$105.3/t	US\$120.7/t
為替(※2)	¥111.4/US\$	¥105.0/US\$	¥109.5/US\$	¥110.7/US\$
金利(TIBOR)	0.06%	0.06%	0.07%	0.07%

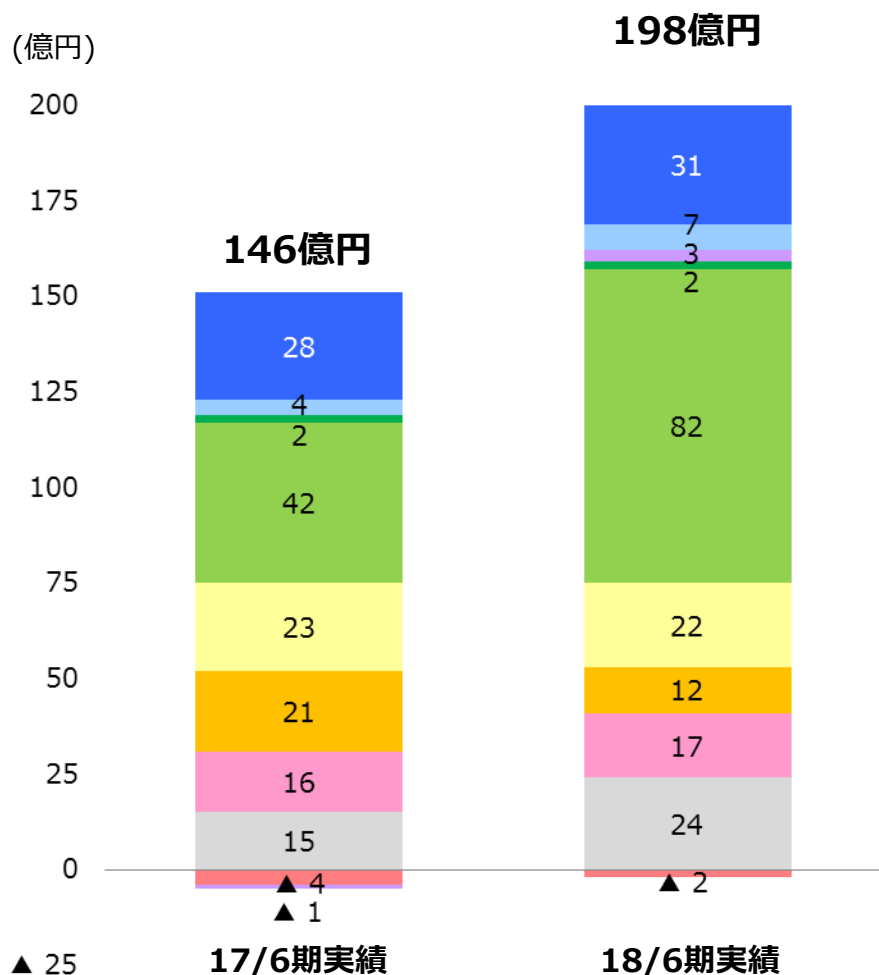
※1 石炭の市況実績については、一般的な市場価格 (globalCOAL NEWC Index) であり、当社の販売価格とは異なる

※2 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5億円程度、当期純利益 (当社株主帰属) で年間2.5億円程度、自己資本で20億円程度の影響

－参考資料－

2019年3月期第1四半期実績（セグメント別当期純利益）

セグメント別当期純利益（当社株主帰属）



前年同期比増減要因

- **自動車 31億円（前年同期比 +3億円）**
前年同期に計上した一過性利益の反動はあるも、自動車関連会社の売却等により増益
- **航空産業・交通プロジェクト 7億円（前年同期比 +3億円）**
航空機機体売却等により増益
- **機械・医療インフラ 3億円（前年同期比 +4億円）**
インフラ関連の収益計上等により増益
- **エネルギー・社会インフラ 2億円（前年同期比 +0億円）**
前年同期並み
- **金属・資源 82億円（前年同期比 +40億円）**
石炭をはじめとした資源価格の上昇と取扱数量の増加により増益
- **化学 22億円（前年同期比 ▲1億円）**
前年同期並み
- **食料・アグリビジネス 12億円（前年同期比 ▲9億円）**
海外肥料事業における原料コストの上昇等により減益
- **リテール・生活産業 17億円（前年同期比 +1億円）**
前年同期並み
- **産業基盤・都市開発 ▲2億円（前年同期比 +2億円）**
前年同期並み
- **その他 24億円（前年同期比 +9億円）**

－参考資料－

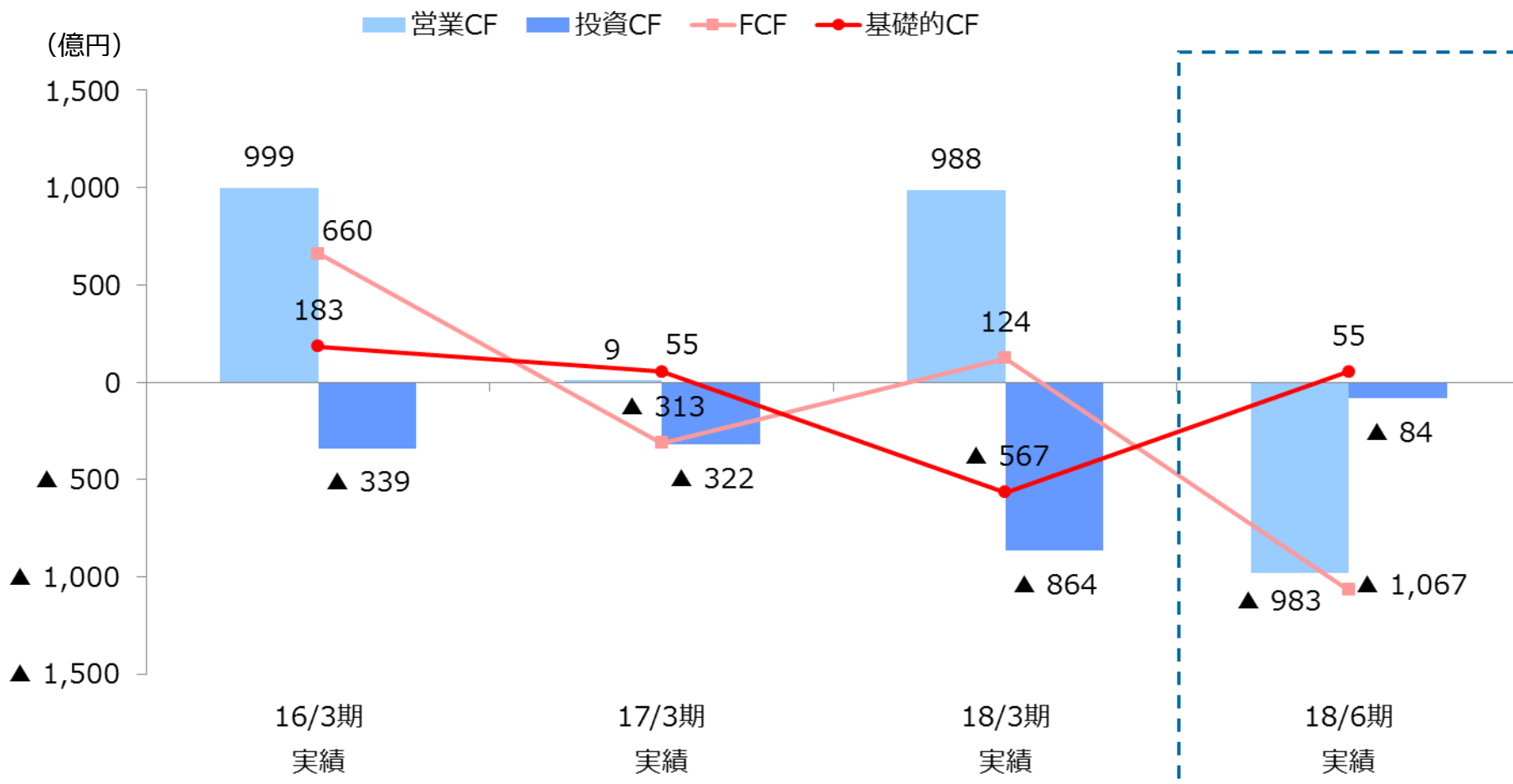
2019年3月期通期見通し（セグメント別当期純利益）

(億円)	18/6期 実績	19/3期 見通し	進捗率
自動車	31	55	56%
航空産業・ 交通プロジェクト	7	40	18%
機械・医療インフラ	3	30	10%
エネルギー・社会インフラ	2	45	4%
金属・資源	82	205	40%
化学	22	105	21%
食料・アグリビジネス	12	45	27%
リテール・生活産業	17	55	31%
産業基盤・都市開発	▲2	15	—
その他	24	35	69%
合計	198	630	31%

業績進捗

- **自動車 31億円**
概ね見通し通り
- **航空産業・交通プロジェクト 7億円**
鉄道案件の進捗に伴う収益貢献と、下期に航空関連の収益を見込む
- **機械・医療インフラ 3億円**
産業機械関連の収益及びインフラ案件の進捗に伴う収益貢献等を見込む
- **エネルギー・社会インフラ 2億円**
下期に国内外発電事業や、関係会社からの収益貢献等を見込む
- **金属・資源 82億円**
石炭等の一部商品市況について、堅調に推移するも、現時点では見通しを据え置く
- **化学 22億円**
概ね見通し通り
- **食料・アグリビジネス 12億円**
海外肥料事業における原料コストの上昇を含め、概ね見通し通り
- **リテール・生活産業 17億円**
概ね見通し通り
- **産業基盤・都市開発 ▲2億円**
下期に海外工業団地事業の収益貢献を見込む

－参考資料－フリー・キャッシュ・フロー



※基礎的キャッシュ・フロー＝基礎的営業キャッシュ・フロー＋調整後投資CF－支払配当金
 (調整後投資CF＝長期性の営業資産の増減を投資CFに加算等調整したもの)

—参考資料—

2019年3月期第1四半期実績 投融資・資産圧縮

18/6期実績	主な事業
投融資内訳	<ul style="list-style-type: none">■ ロシア自動車ディーラー事業■ 米国IPP事業■ 国内外太陽光発電事業■ ベトナム製紙事業 等
投融資額合計	250 億円
資産圧縮内訳	<ul style="list-style-type: none">■ 自動車関連会社売却■ 太陽光発電事業会社売却■ 航空機機体売却 等
資産圧縮額合計	240 億円

－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	18/3期 実績	18/6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	42,091	－
収益	－	－	－	－	20,066	17,478	18,031	18,097	16,581	15,553	18,165	4,679
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	2,324	599
営業活動に 係る利益	924	520	161	375	575	255	237	336	292	516	598	－
持分法による 投資損益	289	25	92	193	163	158	310	286	232	127	251	56
税引前利益	884	371	189	393	585	281	440	526	443	580	803	273
当期純利益 (当社株主帰属)	627	190	88	160	▲10	134	273	331	365	408	568	198
基礎的収益力	1,107	483	144	419	658	385	680	663	416	542	908	222
ROA	2.4%	0.8%	0.4%	0.7%	▲0.0%	0.6%	1.2%	1.5%	1.7%	1.9%	2.5%	－
ROE	13.0%	4.8%	2.6%	4.7%	▲0.3%	3.8%	6.5%	6.5%	6.8%	7.6%	10.0%	－

(*)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	18/3末	18/6末
総資産	26,694	23,130	21,609	21,170	21,907	21,501	22,202	22,974	20,567	21,385	23,504	23,668
自己資本	4,760	3,190	3,524	3,300	3,300	3,826	4,599	5,509	5,203	5,505	5,864	5,896
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%	25.0%	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	6,035	7,283
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	1.0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)	3,500 (0.6倍)	3,500 (0.6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%	162.7%	173.0%
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%	87.5%	84.3%

(*) 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。

4.人材戦略

常務執行役員

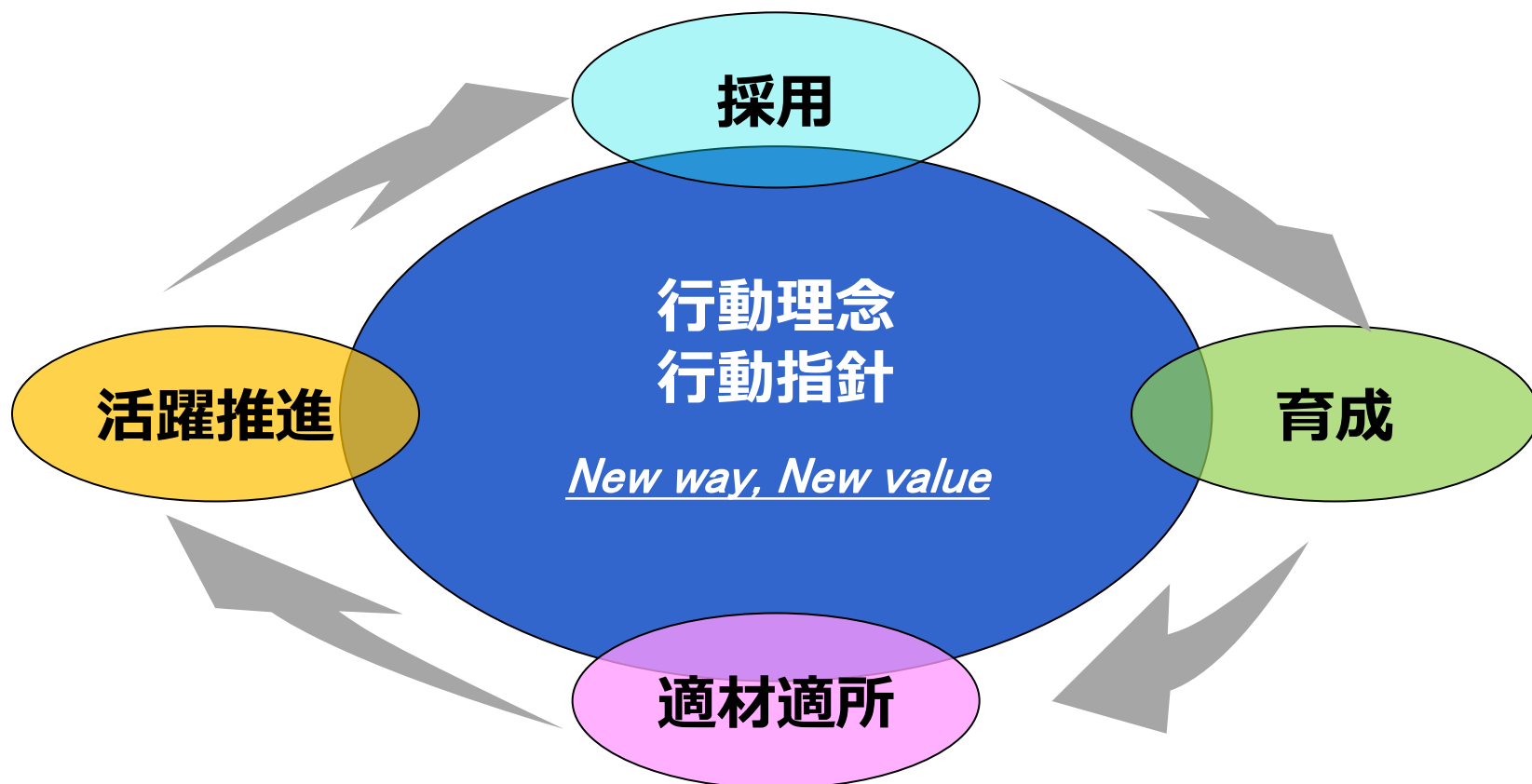
人事総務担当

櫛引 雅亮

当社人材戦略の基本的な考え方

当社の最大の財産である人材力の向上が価値創造の源泉と捉え、
「2つの価値」を創造する人材の育成と活躍を推進

当社人材戦略フロー



中期経営計画2020の人材戦略

中期経営計画2020 人材施策3つの柱

ダイバーシティ経営

働き方改革

経営人材の育成

人材力の最大化

イノベーションの
創出

生産性向上

持続的な成長
New way, New value
の実現

中計2020の人材施策 ①ダイバーシティ経営

◆当社のダイバーシティ経営

社員一人ひとりが、異なる強みを活かして活躍し、
新たな発想・挑戦でNew way, New valueを実現する

ワークライフマネジメント（個人）
生活と仕事を主体的に
マネージする

ダイバーシティマネジメント（組織）
異なる一人ひとりの
強みを活かしマネージする

意識改革
制度拡充
働き方改革

多様な属性・価値観

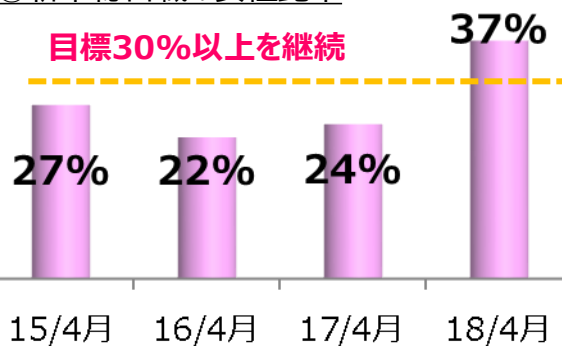
中計2020の人材施策 ①ダイバーシティ経営

◆女性活躍推進の取組

- 当社目標（2021年3月末まで）

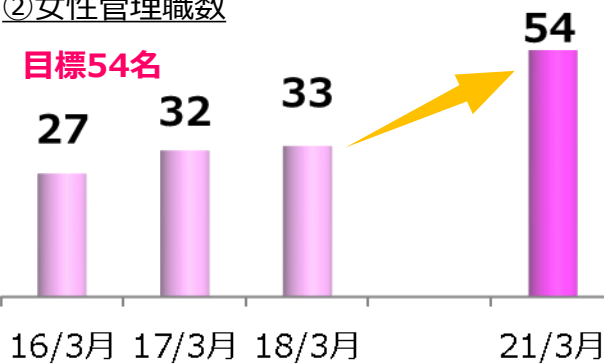
①新卒総合職の女性比率

目標30%以上を継続



②女性管理職数

目標54名



- 女性総合職・上司研修



◆管理職向けダイバーシティ研修

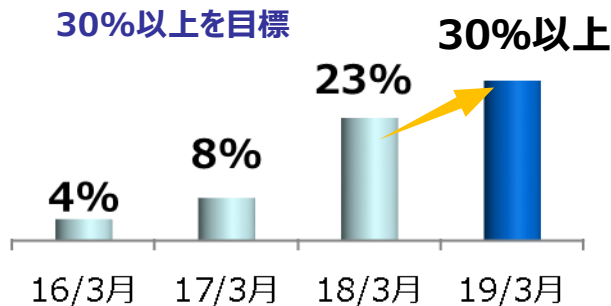
- 全部長／課長を対象とした研修実施



◆男性社員の育児休職取得

- 男性社員の育児休職取得率

30%以上を目標



◆外部からの評価

外部評価の向上



MSCI 2018 Constituent MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

中計2020の人材施策 ②働き方改革

◆当社の働き方改革

多様な人材が心身ともに健康で、最大限能力を発揮できる環境を整備し、稼ぐ力の強化、企業価値の向上を果たす。

◆長時間労働削減

働き方を見直し、生産性を向上させることで、時間を創出し、新規ビジネスの創出、自己研鑽、ワークライフマネジメントの充実に充てる。

原則20時以降の
残業禁止

年15日以上の
有休取得推奨

フレックス制度の活用
(コアタイム廃止)

◆フレックス制度 活用事例

7時から勤務を開始して、終業後は社外のパソコン教室やテニスに打ち込むといったように、一日を有効活用しています。



子どもの保育園の送迎や、健康維持のジム通いのため、フレックスタイム制度を定期的にご利用しています。



中計2020の人材施策 ②働き方改革

◆健康経営の推進

全社で健康維持・増進に取り組むべく、
双日グループ健康憲章 `Sojitz Healthy Value、宣言を策定。

双日グループ健康憲章 Sojitz Healthy Value 宣言！

- 当社が企業理念に掲げる「新たな価値と豊かな未来の創造」の実現は、「社員の心身の健康」と「健全な職場環境」の上に成り立つものと考えます。
- 双日グループは社員1人ひとりと、その家族が自ら健康の維持・増進に努めることを支援し、個人個人の能力を最大限発揮できる職場環境づくりを目指していきます。

取組事例

健康診断受診率
100%

がん検診・先進医療
の会社負担

受動喫煙対策

中計2020の人材施策 ③ 経営人材の育成

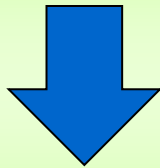
◆ 経営人材の育成

当社の収益基盤の核となる事業の経営を担う人材、
次世代の経営を担う管理職を早期育成することが急務。

取組事例

＜若手・中堅＞

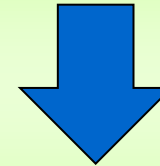
海外トレーニー、MBA派遣、早期登用 等



意欲と能力の高い人材へ
多様な経験を積む機会を早期に提供

＜管理職＞

選抜型研修



次世代の経営人材育成を加速





sojitz

New way, New value