

参考資料



---

# 中期経営計画2020

～Commitment to Growth～

---

双日株式会社

# 目次

## I. 前中期経営計画振り返り

## II. 中期経営計画2020 ～Commitment to Growth～

【補足資料①】 2019年3月期 見通し

【補足資料②】 本部概要

### 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。

# I. 前中期経営計画振り返り



# 中期経営計画2017の成果

## 定量目標

当期純利益  
600億円以上

ROA2%以上  
ROE8%以上

3カ年投資額  
3,000億円

ネット DER  
1.5倍以下

株主還元  
配当性向25%程度

## 成果

未達

最終年度600億円以上は未達となるも、  
568億円と331億円から増益

達成

ROA(1.5%→2.5%)  
ROE(6.5%→10.0%)

達成

3,150億円の投融資を実行  
安定的な収益基盤の拡大

達成

3カ年のFCFは黒字でコントロール  
ネットDERは1.03倍

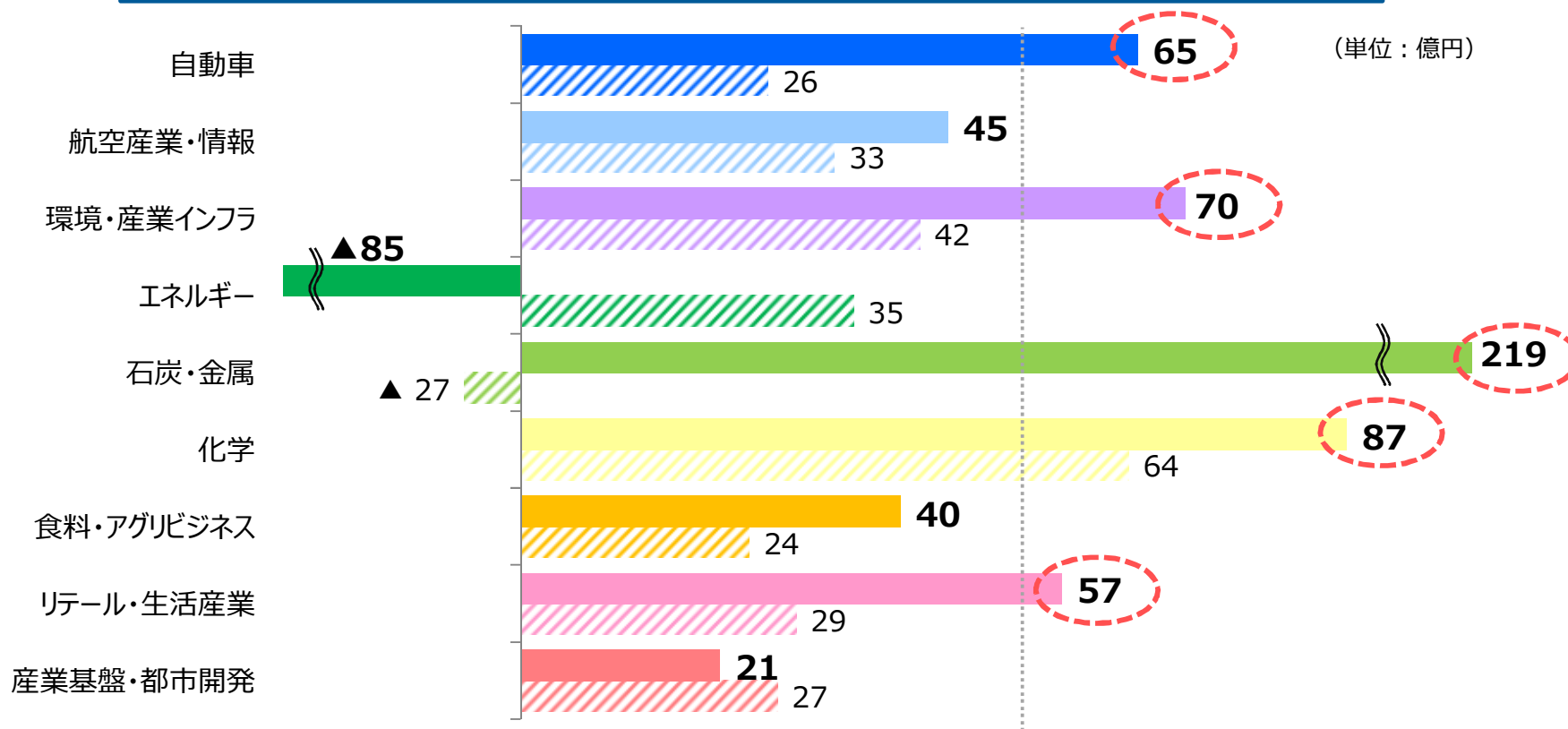
達成

配当性向25%程度の還元を実施  
配当金は6円/株から11円/株に増加

# 中期経営計画2017 ～50億円、100億円の収益の塊へ～

セグメント別当期純利益\*50億円の「収益の塊」が、  
3年間で1本部 ⇒ 5本部へ

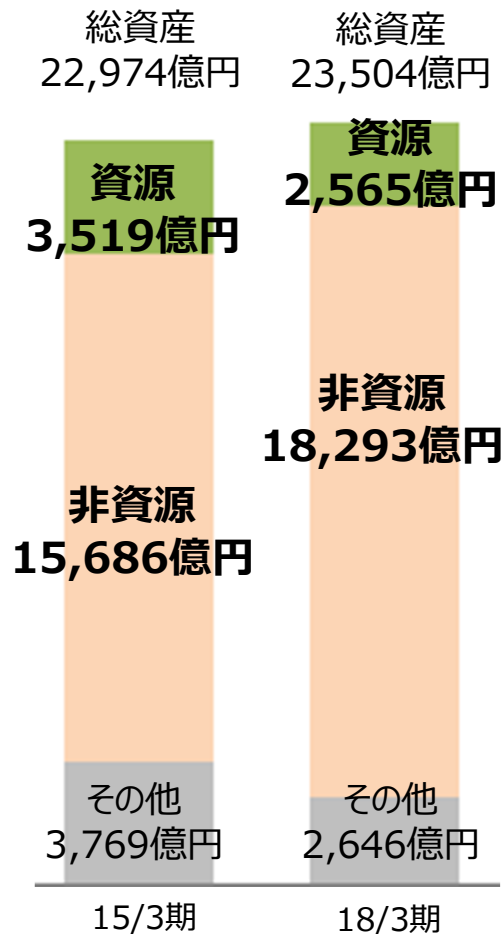
(上段が18/3期実績           、下段が15/3期実績           )



(\*) 当社株主帰属

# ポートフォリオの変化／本部別ROA

非資源関連資産はインフラ関連等の安定収益事業への重点投資により、約2,600億円の増加  
資源事業でも見直しを推進した結果、7本部でROA改善



ROA	15/3期	18/3期
自動車	1.9	4.0%
航空産業・情報	1.9	2.5%
環境・産業インフラ	2.7	3.1%
エネルギー	2.1	- %
石炭・金属	-	5.4%
化学	2.2	2.9%
食料・アグリビジネス	1.5	3.1%
リテール・生活産業	0.9	1.5%
産業基盤・都市開発	3.9	3.0%

## II. 中期経営計画2020 ～Commitment to Growth～



# 外部環境認識

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 先進国：雇用等を背景に消費が堅調 新興国：インフラ投資や個人消費が 引き続き拡大傾向 これらが成長を後押しする見通し</li><li>■ ESG投資家の増加、国連SDGsの 普及、パリ協定の採択等、企業活動を通じた社会課題の解決を求める動き</li><li>■ AI、IoT等の新技術・ビジネスモデルの 創造や革新、既存ビジネスの代替や 新たな需要喚起</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 米国：通商問題</li><li>■ 中国：同国の経済政策による 世界経済への影響</li><li>■ 日本：消費税増税や東京オリンピック後の景気の反動</li><li>■ 先進国での利上げの想定以上の進行</li><li>■ 円高等の為替、株価の変動</li><li>■ 地政学リスクの影響等</li></ul>

グローバル経済の成長を前提とするも、  
不確実性の動きを機会やリスクとして念頭におく



# 中期経営計画2020の位置付け

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

## 中期経営計画2020の目標

前期比10%程度の  
利益成長

当期純利益  
750億円以上

ROA 3%超

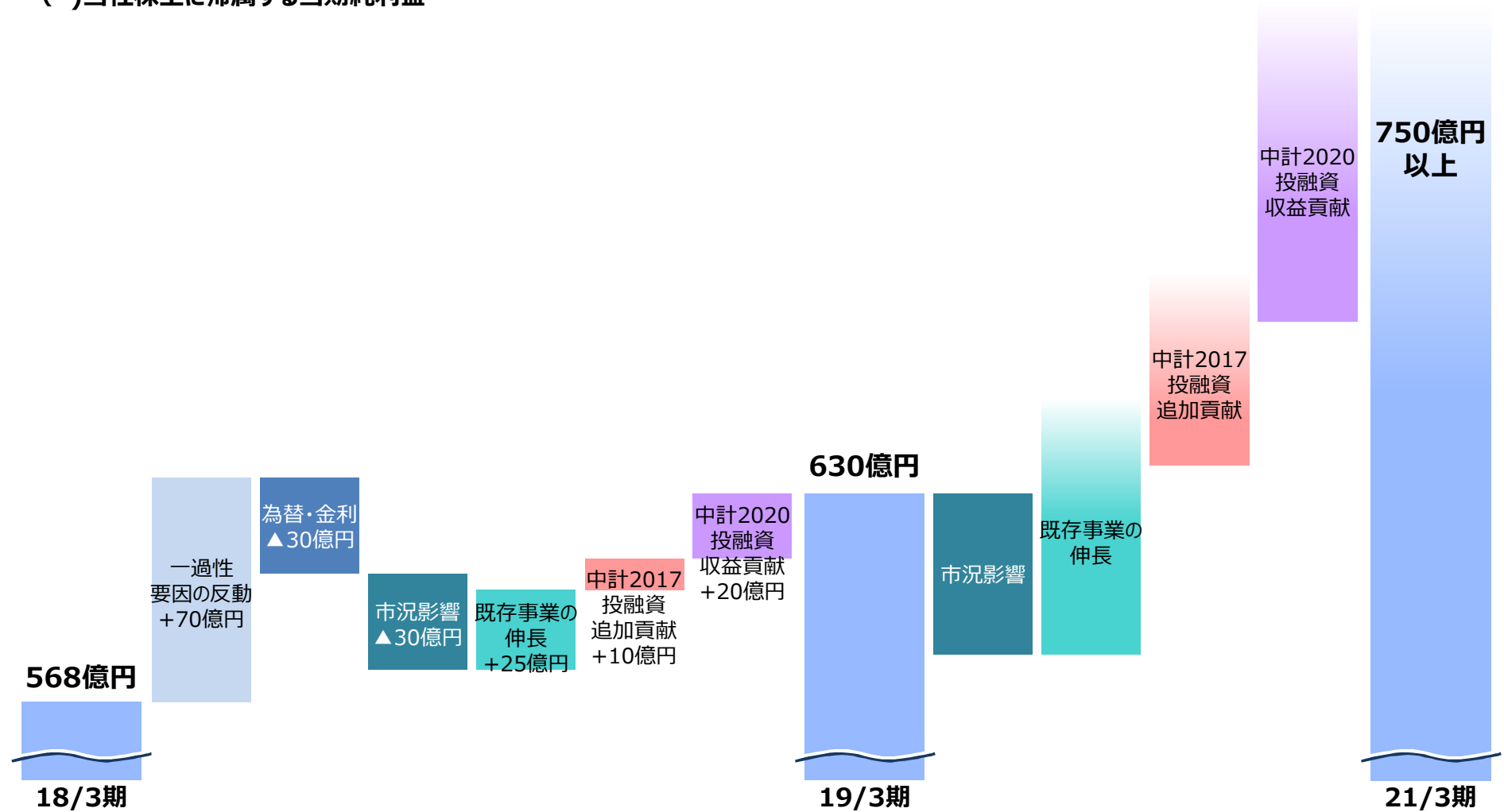
ROE 10%超

中計3カ年累計での  
基礎的CFの黒字

ネット DER  
1.5倍以下

# 最終年度までの収益の道筋

(\*)当社株主に帰属する当期純利益



# 安定的な収益の実現に向けた施策

## 投融資からの 確実な収益貢献

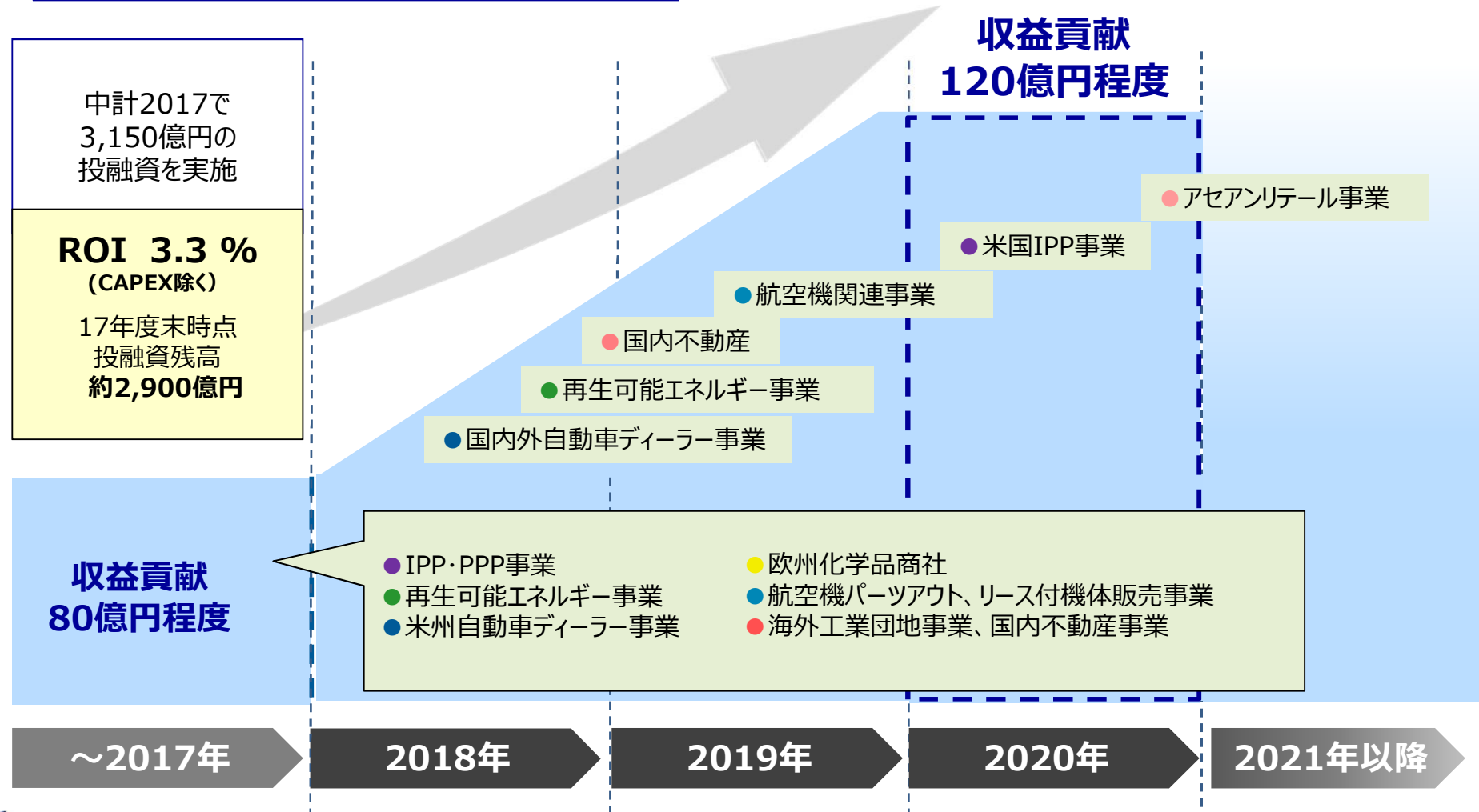
- 実行済投融資の収益性向上
- 新規投融資の継続
- 成功確率向上に向けた取り組み、機能強化
- 営業部の実行スピードと専門性を補完すべく、「M&Aマネジメント室」を設立

## 赤字・低効率事業からの 撤退・見直しの継続

- 低効率（資産・資金、収益）事業の精査、対応
- 低採算事業・赤字事業のモニタリングの徹底と、対応策の遂行

# 投融資からの収益貢献①

## 中計2017で実行した投融資からの 収益貢献について



## 投融资からの収益貢献②

<b>成長投資</b>	<b>中計2017(実績)</b> <b>3,150億円</b> (内、既存資産CAPEX400億円)	<b>中計2020(計画)</b> <b>3,000億円程度</b> (内、既存資産CAPEX200億円)	
	<b>2022年における 想定ROI 8%超</b>		
	2020年度末 投融资残高(*)	2020年度 収益貢献(純利益)	想定ROI
中計2017実行分	1,600億円	120億円～	7.5%程度
中計2020計画分	2,300億円	100億円～	4.3%程度
<b>合計</b>	<b>3,900億円</b>	<b>220億円～</b>	<b>5.6%程度</b>

(\*)投融资残高よりCAPEXを除く

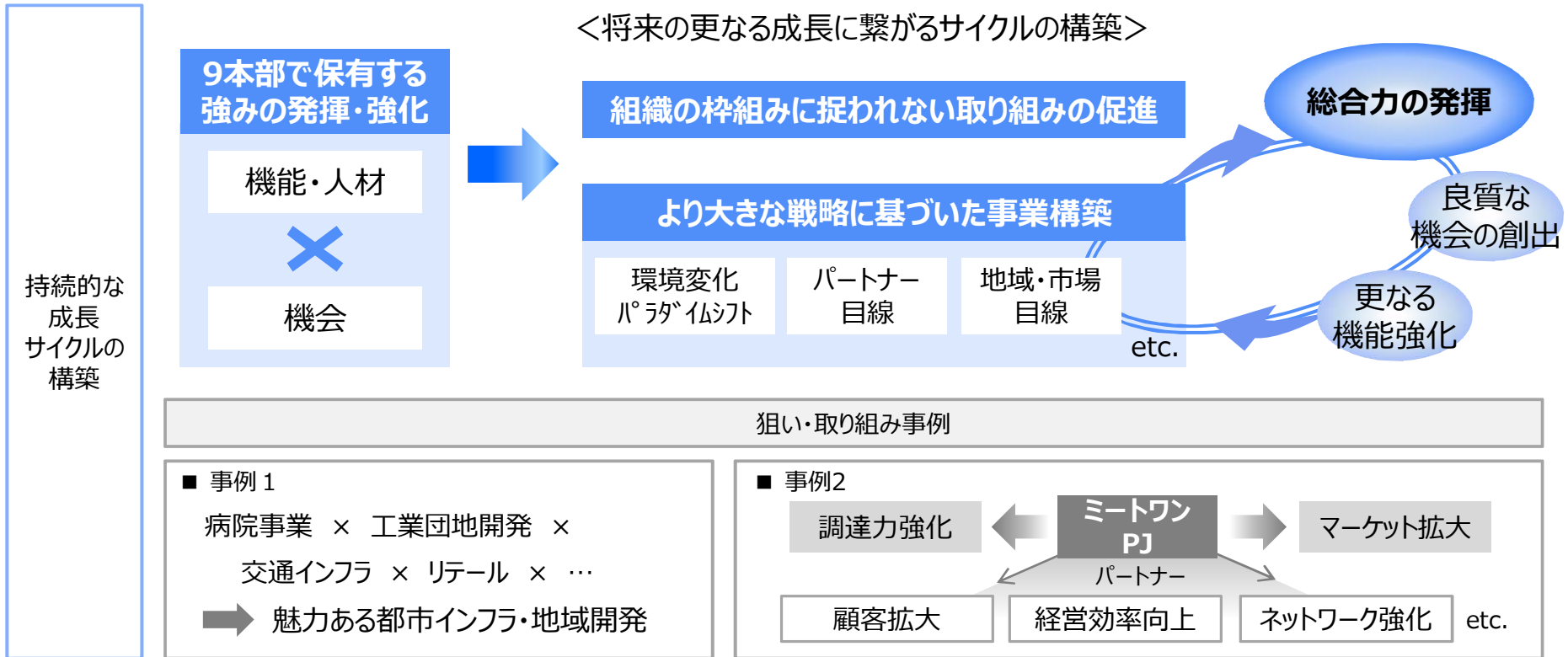
### <中計2020 本部別投資目線と主な事業・領域>

(単位：億円)

<b>自動車</b>	<b>エネルギー・社会インフラ</b>	<b>食料・アグリビジネス</b>
<b>300</b> ・ディーラー ・アジア製造・販売	<b>500</b> ・発電・エネルギー ・デジタル社会インフラ	<b>200</b> ・肥料 ・東南アジア事業基盤構築
<b>航空産業・交通プロジェクト</b>	<b>金属・資源</b>	<b>リテール・生活産業</b>
<b>400</b> ・航空産業関連幅出し ・交通・空港インフラ	<b>350</b> ・上流権益(入替)・CAPEX ・新素材・素材加工	<b>300</b> ・東南アジア産業資材 ・リテール関連
<b>機械・医療インフラ</b>	<b>化学</b>	<b>産業基盤・都市開発</b>
<b>150</b> ・病院運営・医療関連 ・産業機械幅出し	<b>300</b> ・ガスケミカル関連 ・海外販売会社	<b>200</b> ・海外工業団地・都市インフラ ・国内不動産周辺

# 更なる成長へ向けて①

## POST中計2020における更なる成長を見据えた取り組み

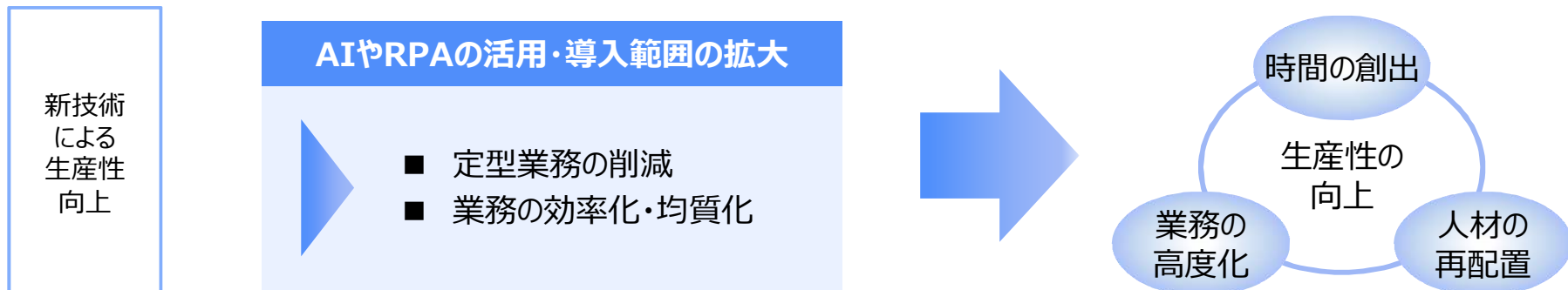
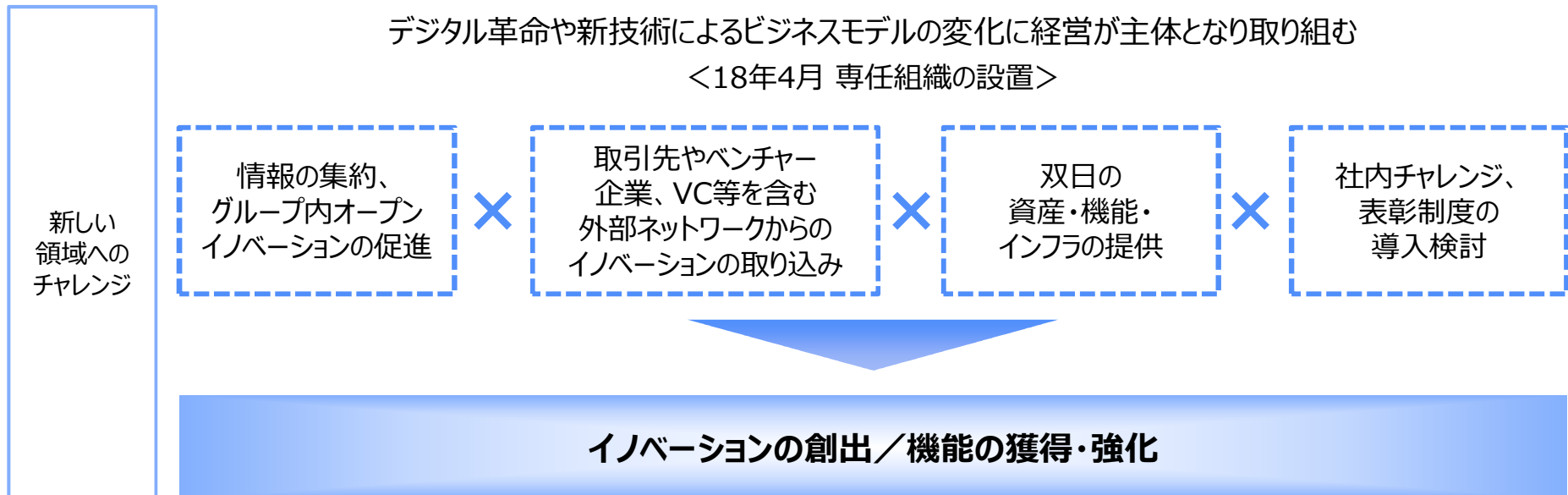


- 機構改革
- 事業領域の括り直しによる知見・機能・人材の有効活用を目的とした本部組織の見直し（エネルギー・社会インフラ本部）
  - 事業構築の成功確率を向上する為のコーポレート組織や、本部内に支援組織を設置

## 更なる成長へ向けて②

### POST中計2020における更なる成長を見据えた取り組み

デジタル革命や新技術によるビジネスモデルの変化に経営が主体となり取り組む  
<18年4月 専任組織の設置>





# 規律あるBS・CFマネジメントによる成長

## 中期経営計画2020 キャッシュ・フローマネジメント

成長投資と株主還元は、期間収益と資産入替により創出されたキャッシュでマネージ  
3か年基礎的CFの黒字維持

基礎的CF = 基礎的営業CF（運転資金増減を除く） + 投資CF（資産入替含む） - 支払配当

### 優良な資産の積み上げ

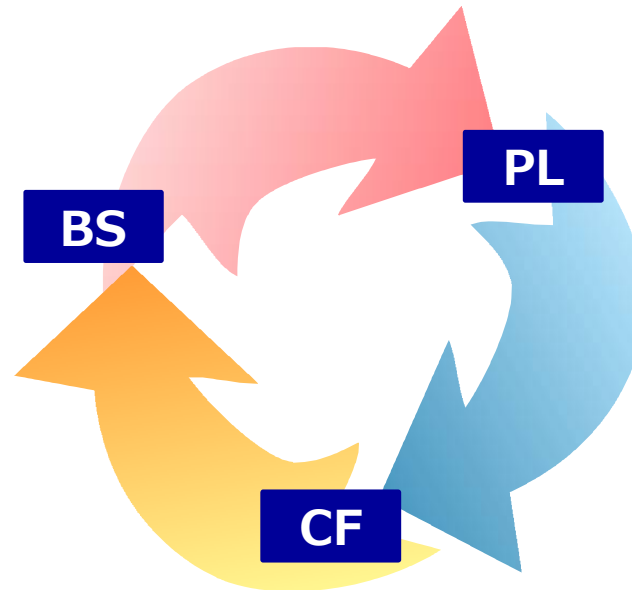
#### 良質な資産への投融資

スピードと実現性を高め成長投資を実行

- 機能の獲得・拡大・活用
- マーケットの拡張・獲得・創造
- 本部の幹を太くする為の新たな領域を拡げる

#### 継続的な資産入替

継続的な資産入替と優良資産の積み上げにより収益性を向上



### BSマネジメント

#### 資産の質の向上

資産・事業のバリューアップ、リスクリターンを踏まえた資産マネジメントによる資産の質の向上

#### 自己資本の拡大

ボラタイルなマーケット環境でもネットDER1.5倍以下を堅持。金利・為替への耐性を強化、のれんをコントロールし、自己資本を維持・拡大

# 持続的成長につなげる取り組み

## ガバナンスの強化

ガバナンスの実効性を強化することを  
目的とした取り組み

- 取締役会による執行の監督強化
- グループ会社のガバナンス強化

## 人材施策

生産性向上と持続的な成長を支える施策

- ダイバーシティ・働き方改革の諸施策推進による多様な人材の活躍促進
- 状況変化に機敏に対応し、持続的な成長に向け挑戦し続ける人材の育成と最適活用
- 経営人材の育成、中堅・若手人材の早期育成

## リスクマネジメント

- 外部環境の変化、多様化するリスクへの対応
- 金利上昇、為替変動に対する備え

# サステナビリティ経営の推進

## 双日のサステナビリティへの取り組み

企業理念の実現と双日の持続的な成長のため、サステナビリティの考え方（※）を従前以上に経営に取り込み、環境・社会に関わる課題解決と双日の事業の更なる融合促進を図る

※「双日が得る価値」と「社会に還元する価値」の『2つの価値』の最大化を追求し、6つの重要課題を意識した取り組み

### サステナビリティ経営

サステナビリティの観点を踏まえた経営の促進：

- 全社方針と本部事業戦略との整合確認
- 個別案件審査における案件推進意義、環境・社会リスクの確認

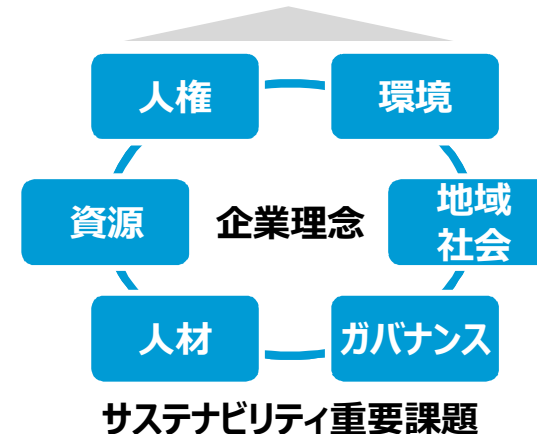
### 中長期の目標の設定とモニタリング

- 長期ビジョンとして「サステナビリティ チャレンジ」の設定と公表
- 中計2020における全社・本部目標の設定と実行状況のモニタリング

### サステナビリティ チャレンジ

事業を通じた脱炭素社会実現への挑戦と、サプライチェーンを含めた人権尊重への対応により、双日と社会の持続的な成長を目指す

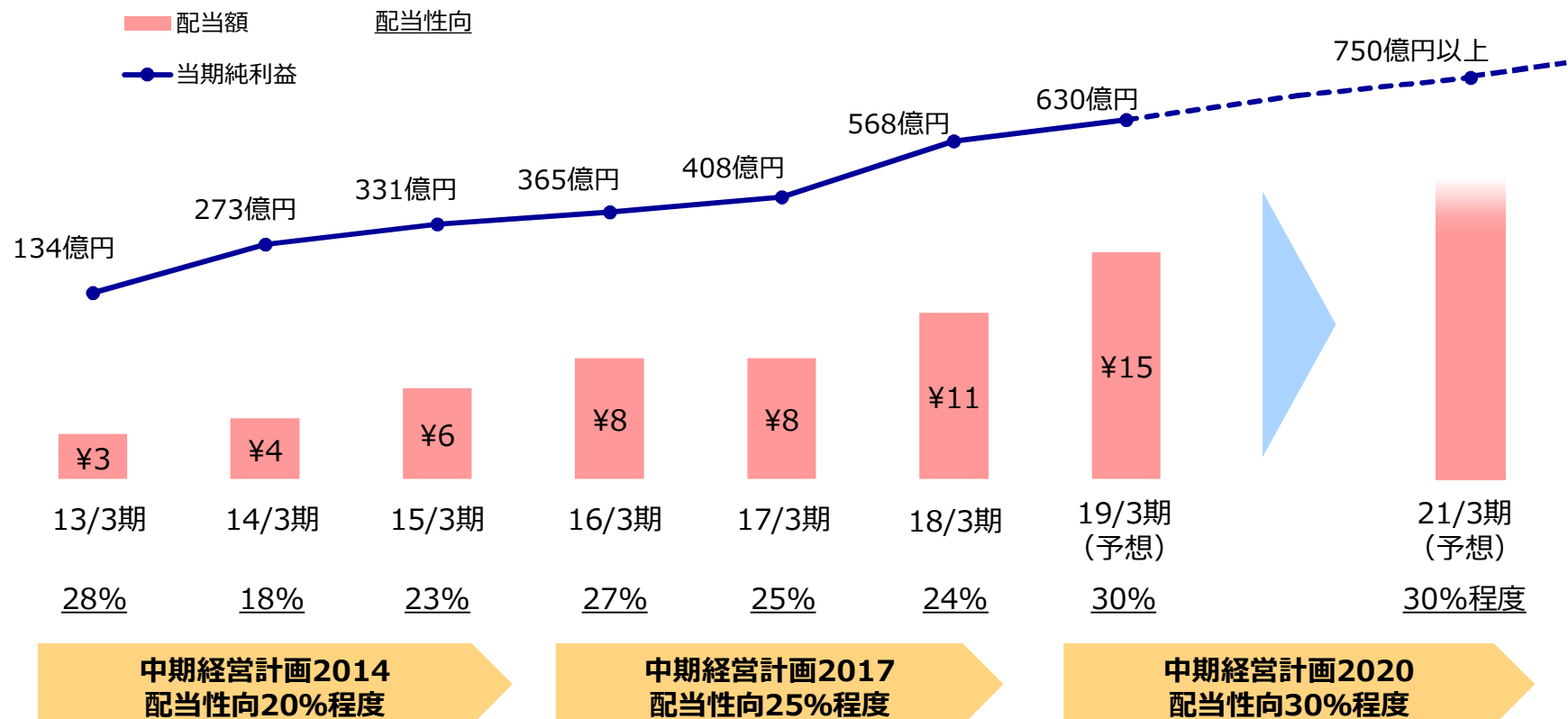
中計2020は、サステナビリティ チャレンジに向けた準備期間と位置付け、今後10年で低炭素社会の実現に貢献するビジネスの拡大を図ると共に、恒常的に人権尊重の取り組みを拡大する



# 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  
 中計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



## 【補足資料①】 2019年3月期 見通し



# 2019年3月期 見通し

## 経営成績

(億円)	18/3期 実績	19/3期 見通し
売上総利益	2,324	2,400
税引前利益	803	860
当期純利益*	568	630

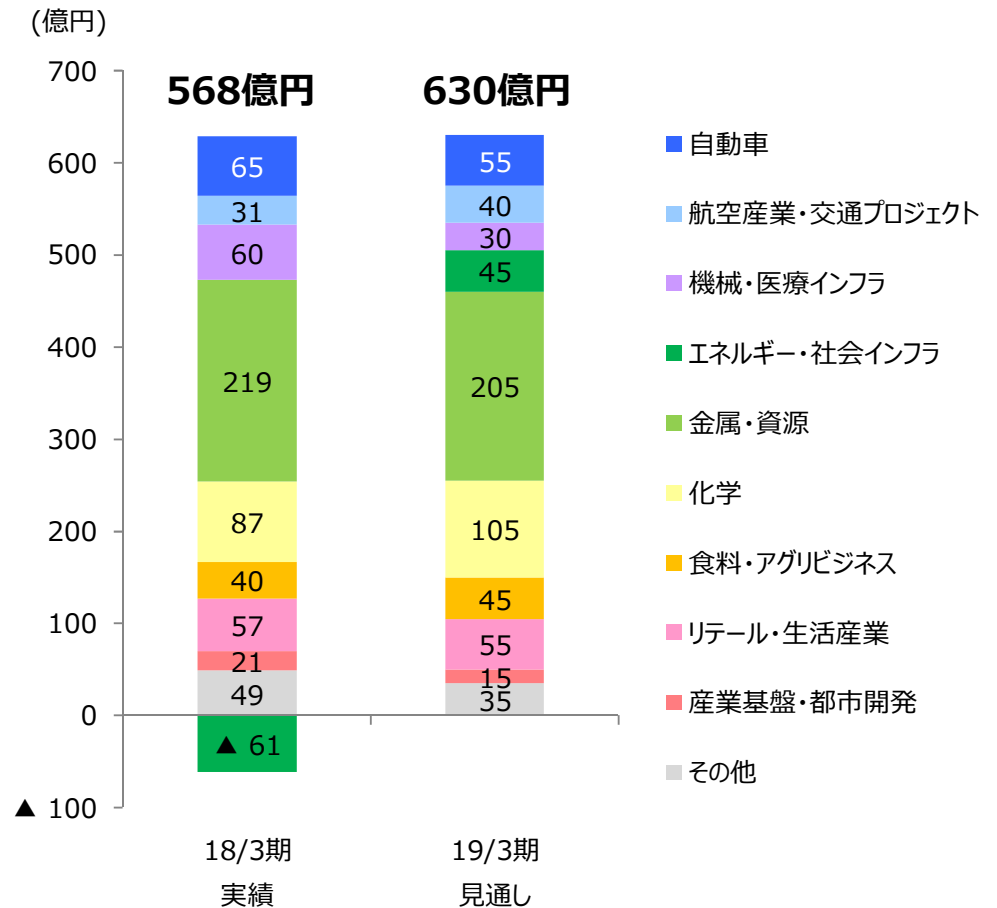
## 財政状態

(億円)	18/3末 実績	19/3末 見通し
総資産	23,504	24,000
自己資本	5,864	6,300
自己資本比率	25.0%	26.3%
ネット有利子負債	6,035	6,500
ネットDER	1.03倍	1.0倍

## 配当

	18/3期	19/3期 (予想)
一株あたり 年間配当金	11円	15円

## 本部別当期純利益\*



(\*) 当社株主帰属  
 (注) 18/3期実績の航空産業・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、金属・資源本部については、旧組織を簡易的に新組織に組み替えたものであり、将来公表する数値と異なる可能性があります。

## 【補足資料②】 本部概要

---

\*18/3期実績の航空産業・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、金属・資源本部の実績については旧組織を簡易的に新組織に組み替えたものであり、将来公表する数値と異なる可能性があります。

# 本部別取り組みテーマ

## 自動車本部



有望成長市場におけるディーラー事業や部品検査事業の拡大をはじめ、将来の成長に向けた機能強化と資産積み上げを行うとともに、既存事業の入替・強化を進めることで安定的な成長を目指す。

ROA目標  
4.0→3.2%

当期純利益



## 航空産業・交通プロジェクト本部



航空産業分野での強みを活かし、航空機リース・パーツアウト・ビジネスジェット等への幅出しの強化を行うとともに、新興国での交通インフラ、国内外での空港関連ビジネスを追求し、新たな価値・収益基盤を構築する。

ROA目標  
2.1→4.3%

当期純利益



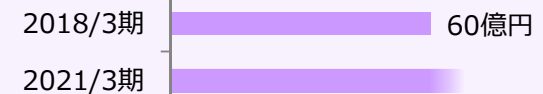
## 機械・医療インフラ本部



PPP型病院運営事業の拡大と医療関連ビジネスの創出及び、産業機械・ベアリング等の既存トレード拡大や関連事業投資による収益基盤の拡大を狙う。

ROA目標  
5.7→4.7%

当期純利益



ROA: 18/3期実績→21/3期目標



# 本部別取り組みテーマ

## エネルギー・社会インフラ本部



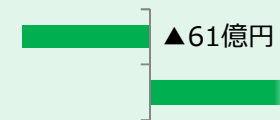
エネルギー事業領域のポートフォリオ転換に伴い、エネルギー供給や発電事業等のサービス提供を一つの事業領域として拡大。また、技術革新に伴う社会ニーズの多様化に対応したデジタル関連を含む社会インフラ領域を強化する。

ROA目標  
— → **2.5%**

当期純利益

2018/3期

2021/3期



## 金属・資源本部



既存事業の機能強化及び環境、リサイクル、EV化等新たな社会ニーズに対応したビジネスの開発・推進を図るとともに、上流権益の入替による資産ポートフォリオの最適化を行い、市況変動に耐性のある安定収益基盤の確立を目指す。

ROA目標  
5.4 → **4.5%**

当期純利益

2018/3期

2021/3期

219億円



## 化学本部



産業構造・市場の変化をいち早く捉え、バリューチェーンを拡げる事業投資と、強みとするグローバルネットワークを有機的に進化させ、成長を図る。また、環境、モビリティ、複合素材等の新たな事業領域の取組みに挑戦する。

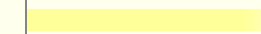
ROA目標  
2.9 → **3.9%**

当期純利益

2018/3期

2021/3期

87億円



ROA: 18/3期実績→21/3期目標

# 本部別取り組みテーマ

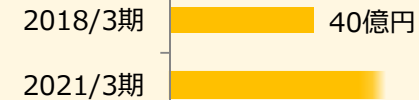
## 食料・アグリビジネス本部



東南アジアでの肥料事業の強化や周辺国・周辺事業への横展開に加え、食品・水産事業での生産・加工・販売におけるバリューチェーン構築を行うことで、収益力強化・拡大を目指す。

ROA目標  
3.1→3.6%

当期純利益



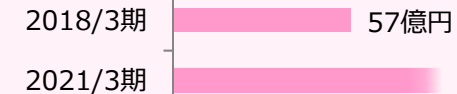
## リテール・生活産業本部



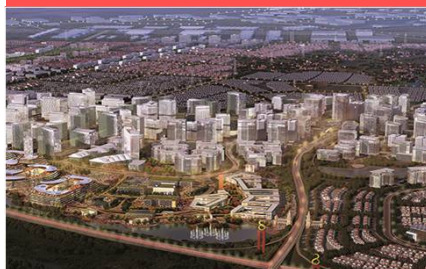
商業施設・食品流通等リテール事業の拡大と多様化、林産・繊維・物資分野の商権強化や新たな機能の追求、国内・アジアにおける新規事業の取り組み等、メリハリのあるポートフォリオマネジメントにより、持続的収益基盤の進化・深化を図る。

ROA目標  
1.5→2.1%

当期純利益



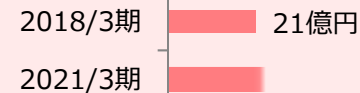
## 産業基盤・都市開発本部



国内ではマンション等の開発機能拡充による効率・回転を重視したビジネスモデルを追求すると共に、周辺領域・リート事業におけるバリューアップ力向上による収益力強化を図る。海外では工業団地開発に加え、スマートシティ化を含む都市インフラ開発を目指す。

ROA目標  
3.0→1.9%

当期純利益



ROA: 18/3期実績→21/3期目標



***sojitz***

***New way, New value***