

名古屋／大阪個人株主説明会

2019年9月17／18日
双日株式会社

本日のプログラム

1. ご挨拶・中計2020の進捗 P 5～
 2. 業績動向 P18～
 3. 自動車本部紹介 P33～
 4. エネルギー・社会インフラ本部紹介 P45～
 5. 質疑応答
 6. 閉会挨拶
- 用語解説** P63

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
2005年4月 自動車第三部長
2008年12月 MMC Automotriz S.A.(ﾊﾞﾙﾍﾞﾙ) 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 経営企画担当役員補佐
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
副社長執行役員 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
2019年4月 代表取締役副社長執行役員 CFO
兼 主計、財務、ストラクチャードファイナンス、
IR、M&Aマネジメント室、コントローラー室
管掌

登壇者紹介

橋本 政和

はしもと まさかず

執行役員

エネルギー・社会インフラ本部長



1990年4月 入社
2011年4月 機械部門
環境・都市インフラ推進室長
2013年4月 機械部門
インフラプロジェクト・産機本部
電力・環境インフラ事業部長
2015年4月 環境・産業インフラ本部
本部長補佐 兼
環境インフラ事業部長
2016年4月 環境・産業インフラ本部
副本部長
2017年4月 執行役員
環境・産業インフラ本部長
2018年4月 執行役員
エネルギー・社会インフラ本部長

村井 宏人

むらい ひろと

執行役員

自動車本部長



1989年4月 入社
2010年4月 機械部門
自動車本部 自動車第二部長
2012年5月 経営企画部長
2015年4月 自動車本部
副本部長
2016年4月 自動車本部長
2018年4月 執行役員
自動車本部長

1. 開会挨拶・中計2020の進捗

代表取締役社長

藤本 昌義

中期経営計画2020の位置づけ

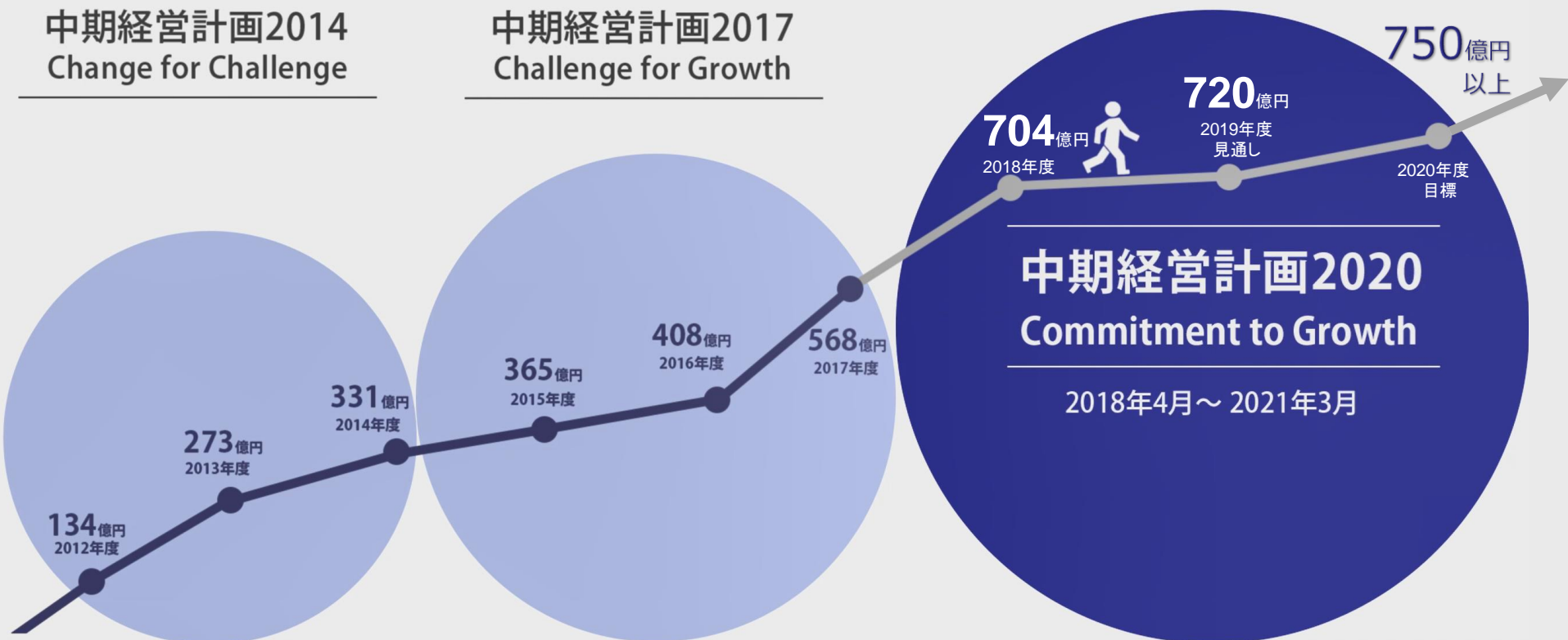
成長に向けた基礎固め

将来の成長を見据えた挑戦

着実な成長の実現

中期経営計画2014
Change for Challenge

中期経営計画2017
Challenge for Growth



7期連続増益を達成 次期中期経営計画以降さらなる飛躍へ

中計2020の進捗（投融資からの収益貢献）

中期経営計画2017 （前中計）

3か年累計投融資金額
3,150億円

主な事業

- 再生可能エネルギー事業
- トルコ病院事業
- 自動車部品品質検査事業
- 自動車ディーラー事業
- 欧州化学品販社

中計2017において実行した新規投融資からの収益貢献

2018年度実績

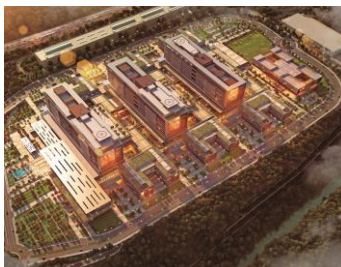
約
60
億円

2019年度見通し

約
80
億円

2020年度見通し

約
120
億円



中計2020の進捗（投融資からの収益貢献）

中期経営計画2020 （現中計）

3か年累計投融資金額
3,000億円程度

主な事業

- 米国火力発電事業
- ベトナム製紙事業
- 豪州原料炭事業

中計2020における新規投融資からの収益貢献

2018年度実績

約
20
億円

2019年度見通し

約
60
億円

2020年度見通し

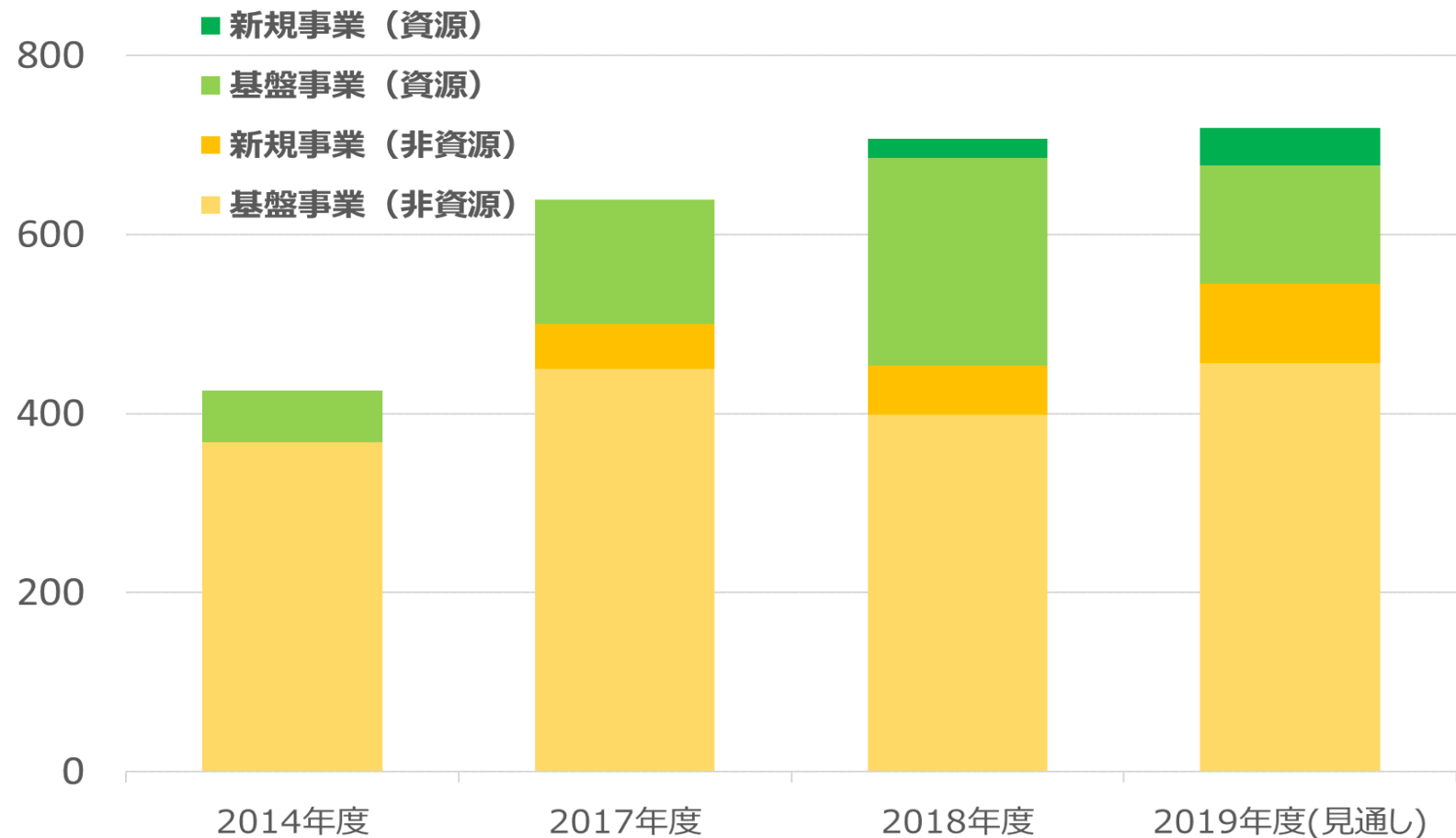
約
100
億円



資源・非資源別 収益構成の変化

非資源事業を中心とした安定的な収益基盤を築き上げている

(億円)



双日の格付の状況

格付機関も財務の安定性に加え、収益力の向上を評価

- ・JCRは2019年9月に格付をBBB+からA-へ1ノッチ格上げ
- ・R&Iは2018年1月に格付をBBBからBBB+へ1ノッチ格上げ
- ・S&Pは2019年5月に見通しを安定的からポジティブへ変更

	格付	見通し
日本格付研究所 (JCR)	A- 	安定的
格付投資情報センター (R&I)	BBB+ 	安定的
スタンダード・アンド・プアーズ (S&P)	BBB-	ポジティブ 

※格付とは、企業そのものやその企業の発行する社債の元本、利息が約束どおり支払われる確実性、財務的安定性を第三者機関である格付会社が独自の調査結果に基づいて評価したものです

グループ社員に発信し続けているメッセージ

現場力

投資するだけの会社ではなく、現場に入り自ら事業を手掛ける会社でありたい

発想力!

スピード

変化のスピードは速く、受け身であっては勝負にならない。自分から積極的に働きかけ迅速に対応すること

イノベーション

新しいアイデアから何かを変えていき、新しい価値を創造する。そしてその結果が評価されるような会社にしていく

新しい発想に挑戦「Hassojitz」(ハッソウジツ)

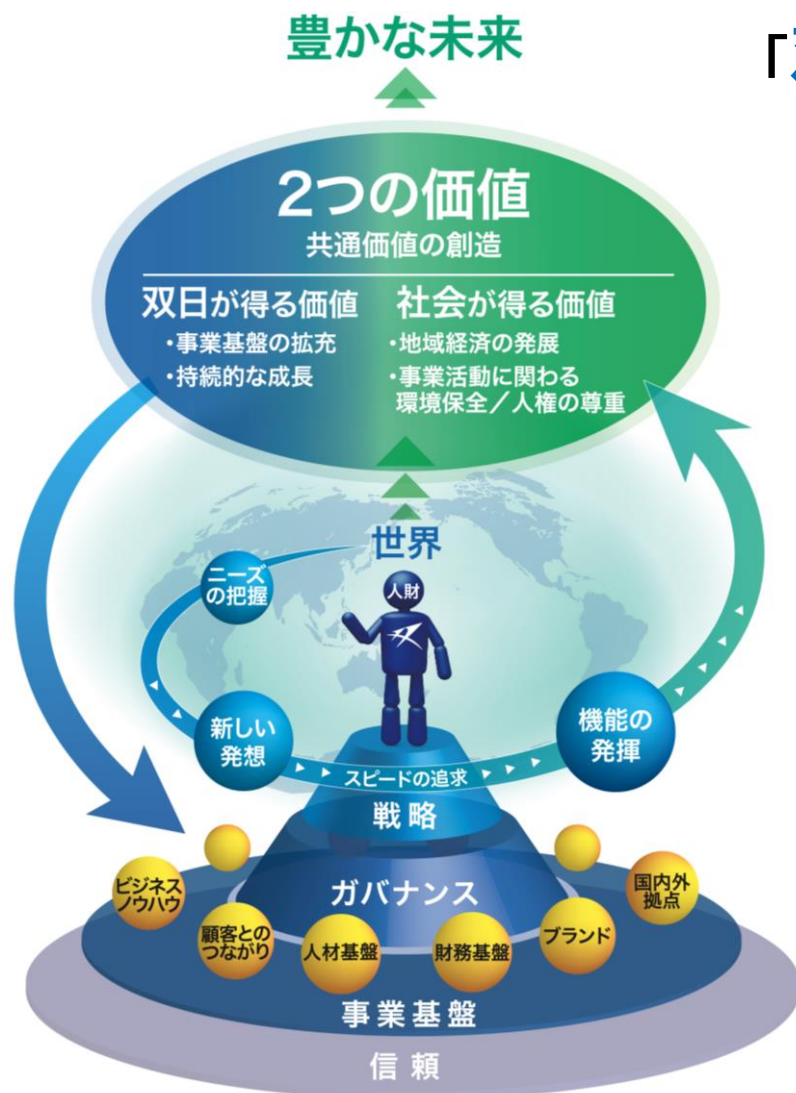


Hassojitz ベトナム食品事業 篇

発想力!



双日の価値創造モデル



「**双日**が得る価値」と「**社会**が得る価値」という
「**2つの価値**」の実現を目指しています



人財力の強化

商社最大の経営資源である人財。
世界中のニーズを把握し、価値を生み出す人財力を高めていくことこそ、
双日の価値創造の源泉です

発想力!

新しい発想による機能の発揮

常に新しい発想を持ち、トレーディング・権益投資・事業投資を通じた
機能を発揮して、スピード感あるビジネスを展開しています

持続的な成長を実現する戦略とガバナンスの実践

規律ある投融資とリスクマネジメントを実行することで、
「収益の塊」を積み上げ、持続的な成長の基盤を構築していきます

強固な事業基盤の構築

世界各国に広がる事業拠点やパートナーシップ、それぞれの地域で長年に
わたり育ててきたお客様との信頼関係やブランド力、築き上げてきた
確固たる事業基盤が、双日の持続的な成長を支えています

イノベーションに向けた取り組み

2050年の世界に挑戦する 「発想×双日プロジェクト2019」

発想力！

30年後の将来を予測し、
その30年後の世の中のために
双日が今なすべき課題と戦略を考え
実現を目指す

社内公募で集まった20～30代の若手社員と
管理職のファシリテーターでチームを構成し
将来の双日を牽引していく若い世代の視点と
発想力を発揮

発表テーマ

- ・宇宙ビジネス
- ・Mobility×Sojitz
- ・環境ビジネスで双日が起こすイノベーション
- ・宇宙とライフスタイル
- ・2050年 食糧の未来
- ・社会インフラ



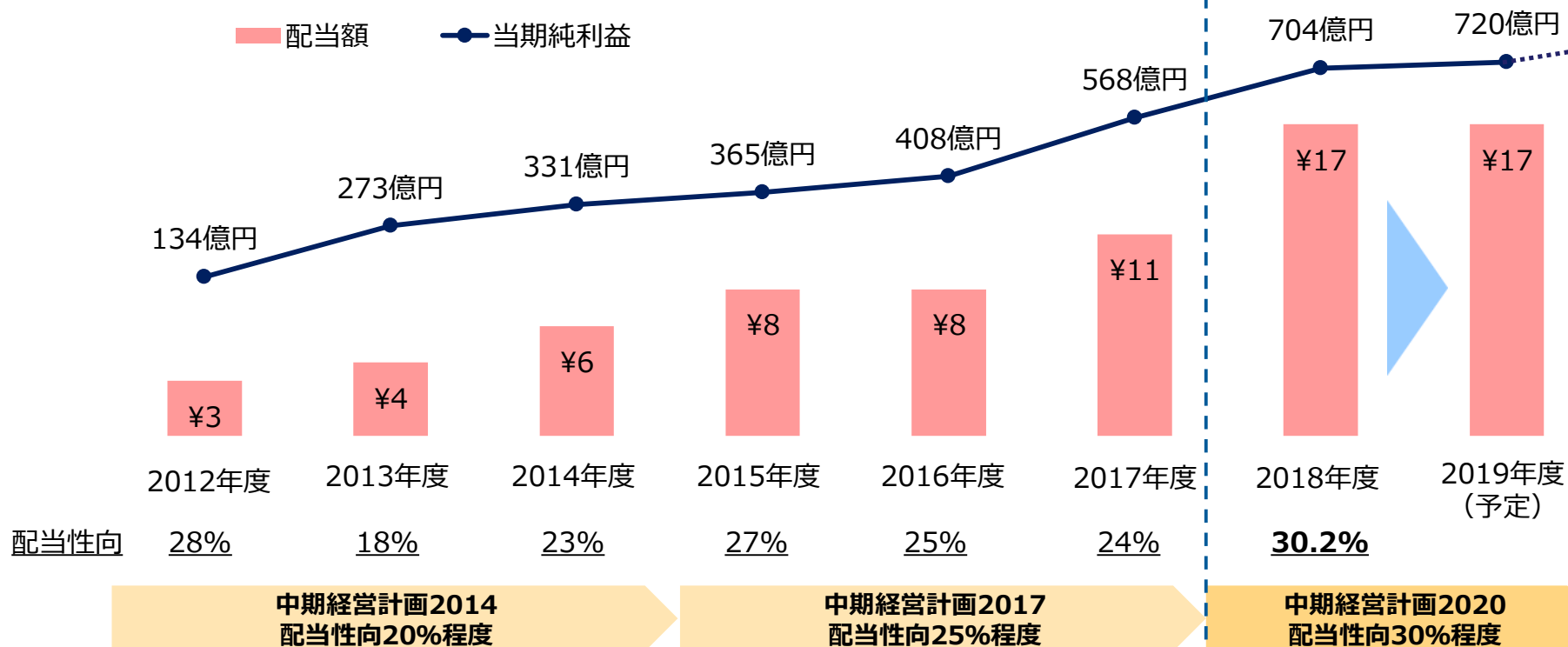
イノベーションに向けた取り組み



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%程度を基本としております。



2. 業績動向

代表取締役 副社長執行役員 CFO

田中 精一

目次

◆2020年3月期 第1四半期決算サマリー	P20
-----------------------	-----

－参考資料－

2020年3月期第1四半期決算公表資料より	P25
-----------------------	-----

2020年3月期 第1四半期 決算サマリー

経営環境

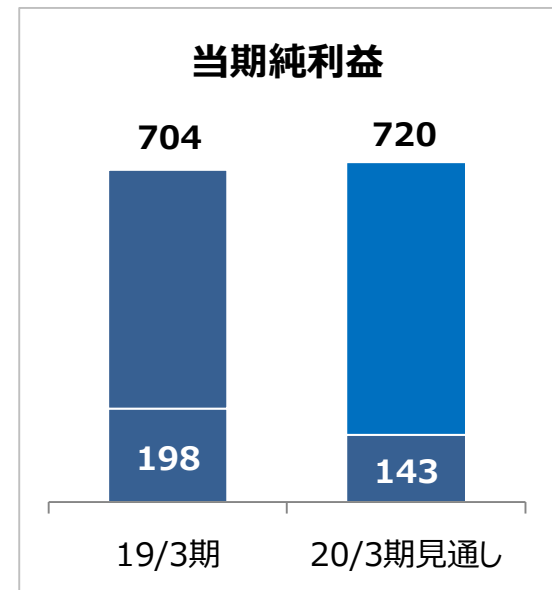
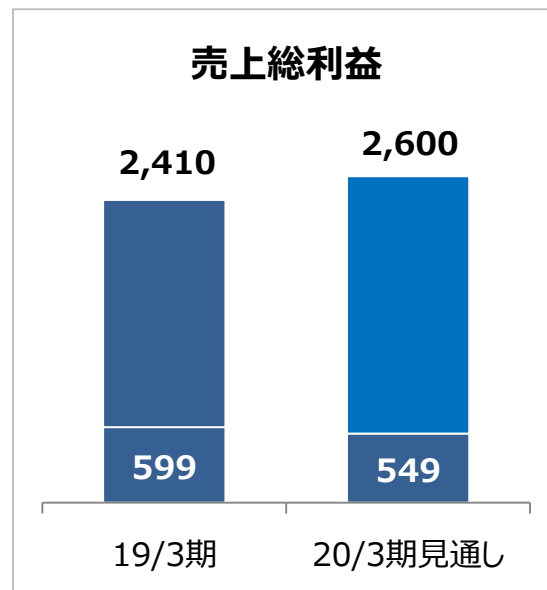
第1四半期（2019年4月～6月）

- 米中貿易摩擦による中国経済の減速や中東情勢の緊迫化により不透明要因が増加・多様化している
- 資源価格は低下基調
- 引き続き、米中貿易摩擦や英国のEU離脱、中東情勢、米国の金融政策等を注視していく必要がある

経営成績

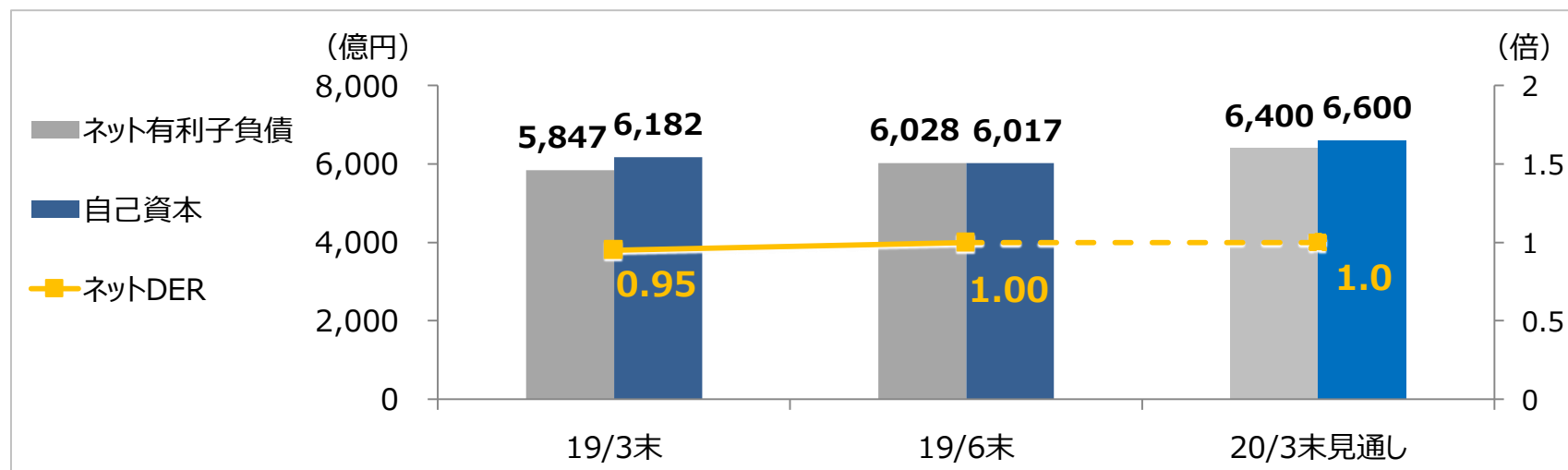
	2019年3月期 第1四半期 実績	2020年3月期 第1四半期 実績	増減	2020年3月期 通期見通し	進捗率
売上総利益	599億円	549億円	▲50億円	2,600億円	21%
当期純利益(当社株主帰属)	198億円	143億円	▲55億円	720億円	20%

【グラフの見方】
(単位：億円)



財政状態

	2019年3月末 実績	2019年6月末 実績	増減	2020年3月末 見通し
総資産	2兆2,971億円	2兆3,485億円	+514億円	2兆4,000億円
自己資本	6,182億円	6,017億円	▲165億円	6,600億円
ネット有利子負債	5,847億円	6,028億円	+181億円	6,400億円
ネットDER	0.95倍	1.00倍	+0.05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)	2019/3期	2020/3期	増減	2020/3期	進捗率
		1 Q実績	1 Q実績		通期見通し	
自動車		31	15	▲16	55	27%
航空産業・交通プロジェクト		7	2	▲5	50	4%
機械・医療インフラ		3	3	0	45	7%
エネルギー・社会インフラ		2	3	+1	55	5%
金属・資源		82	71	▲11	250	28%
化学		22	23	+1	110	21%
食料・アグリビジネス		12	7	▲5	45	16%
リテール・生活産業		17	11	▲6	75	15%
産業基盤・都市開発		▲2	▲9	▲7	10	-
その他		24	17	▲7	25	68%
全社		198	143	▲55	720	20%

－参考資料－

2020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

	2018年度 市況実績 (4～6月平均)	2019年度 市況前提 (年平均)	2019年度 市況実績 (4～6月平均)	直近 市況実績 (2019/7/29時点)
原油(Brent)	US\$75.0/bbl	US\$60.0/bbl	US\$68.4/bbl	US\$63.7/bbl
石炭(一般炭) (※1)	US\$105.3/t	US\$80.0/t	US\$80.2/t	US\$68.4/t
為替(※2)	¥109.5/US\$	¥110.0/US\$	¥109.7/US\$	¥108.5/US\$
金利(TIBOR)	0.07%	0.10%	0.07%	0.07%

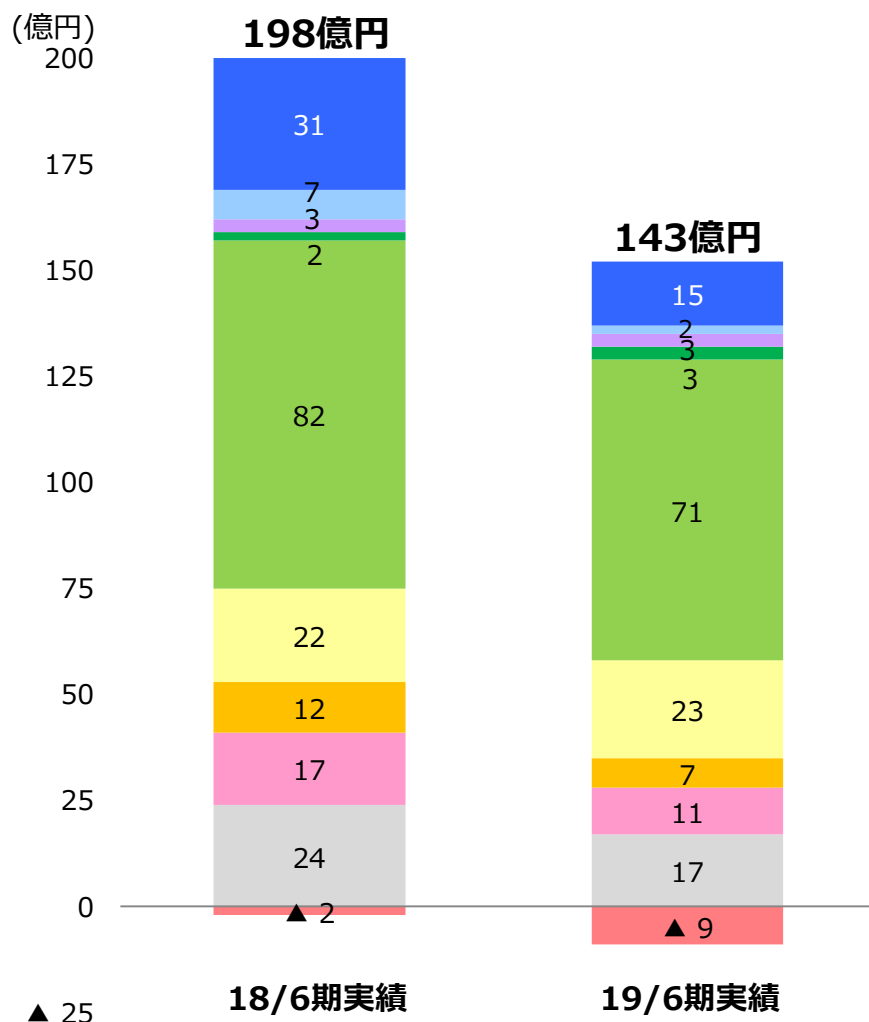
※1 石炭の市況実績については、一般的な市場価格（globalCOAL NEWC Index）であり、当社の販売価格とは異なる

※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－

2020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 15億円（前年同期比 ▲16億円）**
海外自動車関連子会社での販売台数の増加があるも、前年同期における自動車関連会社の売却等により減益
- **航空産業・交通プロジェクト 2億円（前年同期比 ▲5億円）**
前年同期における航空機機体売却の反動による影響
- **機械・医療インフラ 3億円（前年同期比 横ばい）**
前年同期並み
- **エネルギー・社会インフラ 3億円（前年同期比 +1億円）**
前年同期並み
- **金属・資源 71億円（前年同期比 ▲11億円）**
石炭をはじめとした資源価格の下落等により減益
- **化学 23億円（前年同期比 +1億円）**
前年同期並み
- **食料・アグリビジネス 7億円（前年同期比 ▲5億円）**
海外肥料事業での天候不順の影響に伴う販売数量減少や販売価格の統制等により減益
- **リテール・生活産業 11億円（前年同期比 ▲6億円）**
輸入合板取引の年初来からの価格下落の影響や食肉取引の利益率低下等により減益
- **産業基盤・都市開発 ▲9億円（前年同期比 ▲7億円）**
海外工業団地の引き渡し減少等による悪化
- **その他 17億円（前年同期比 ▲7億円）**

－参考資料－

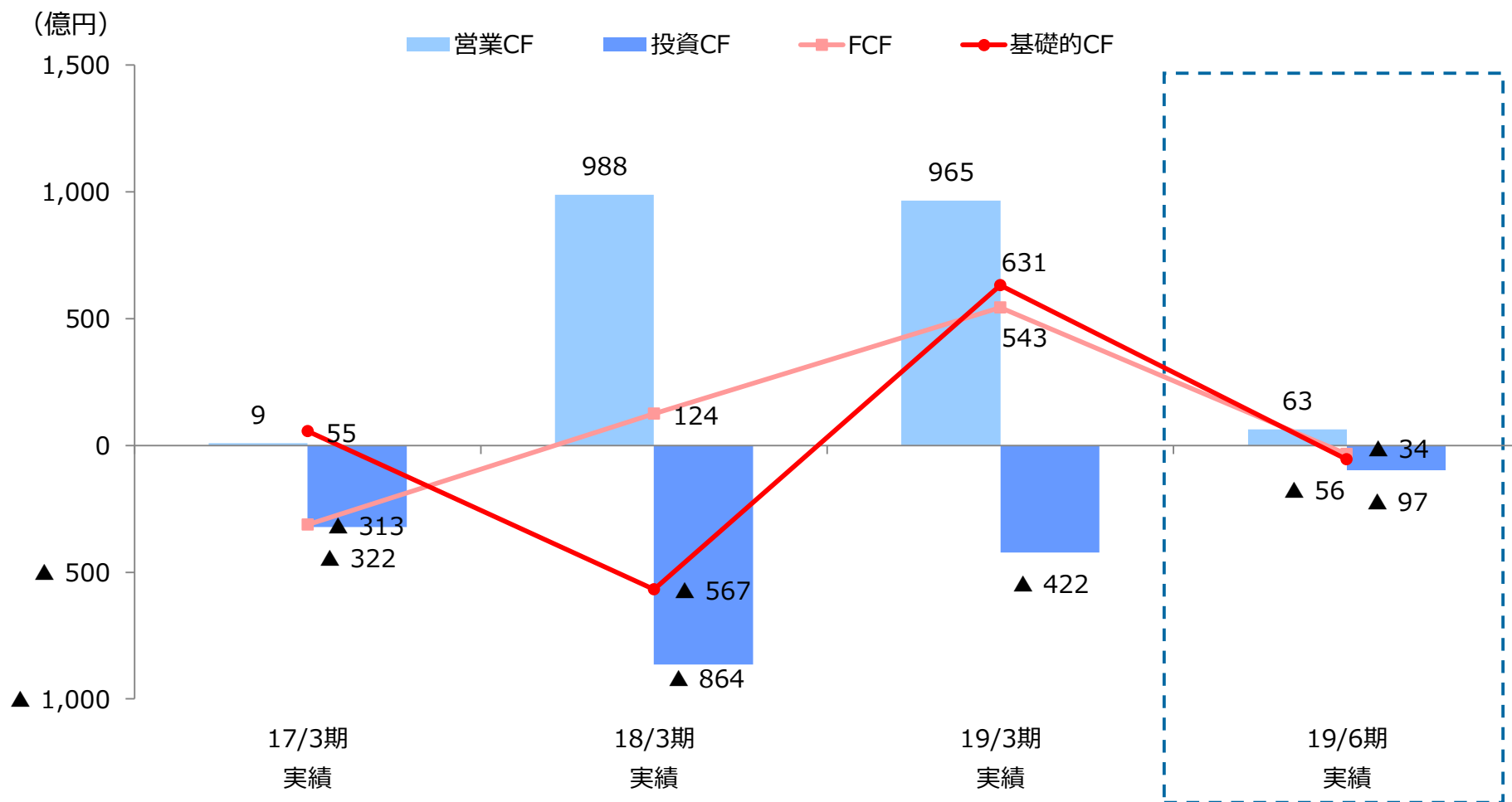
2020年3月期通期見通し（セグメント別当期純利益）

(億円)	19/6期 実績	20/3期 見通し	進捗率
自動車	15	55	27%
航空産業・ 交通プロジェクト	2	50	4%
機械・医療インフラ	3	45	7%
エネルギー・社会インフラ	3	55	5%
金属・資源	71	250	28%
化学	23	110	21%
食料・アグリビジネス	7	45	16%
リテール・生活産業	11	75	15%
産業基盤・都市開発	▲9	10	—
その他	17	25	68%
合計	143	720	20%

業績進捗

- **自動車 15億円**
概ね見通し通り
- **航空産業・交通プロジェクト 2億円**
航空関連や鉄道案件からの収益貢献等を見込む
- **機械・医療インフラ 3億円**
産業機械や医療インフラ関連等の収益貢献を下期に見込む
- **エネルギー・社会インフラ 3億円**
国内外発電事業や下期に関係会社からの収益貢献等を見込む
- **金属・資源 71億円**
概ね見通し通りだが資源価格の動向には注視
- **化学 23億円**
概ね見通し通り
- **食料・アグリビジネス 7億円**
海外肥料事業における販売価格の統制が足元で続くも、販売取り組みの見直し等で挽回を図る
- **リテール・生活産業 11億円**
概ね見通し通り
- **産業基盤・都市開発 ▲9億円**
海外工業団地事業等の収益計上を見込む

－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—

2020年3月期第1四半期実績 投融资・資産入替

19/6期実績	主な事業
投融资内訳	<ul style="list-style-type: none">■ 台湾洋上風力事業■ 米国IPP事業■ 国内商業施設投資・運営事業 等
投融资額合計	180億円
資産入替（回収）内訳	<ul style="list-style-type: none">■ 保有株式の売却 等
資産入替（回収）額合計	30億円

－参考資料－PL推移

(億円)	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	19/3期 実績	19/6期 実績
売上高 (日本基準)	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	18,562	4,374
売上総利益	2,356	1,782	1,927	2,171	1,872	1,982	1,977	1,807	2,007	2,324	2,410	549
営業活動に 係る利益	520	161	375	575	255	237	336	292	516	598	－	－
持分法による 投資損益	25	92	193	163	158	310	286	232	127	251	278	68
税引前利益	371	189	393	585	281	440	526	443	580	803	949	181
当期純利益 (当社株主帰属)	190	88	160	▲10	134	273	331	365	408	568	704	143
基礎的収益力	483	144	419	658	385	680	663	416	542	908	932	184
ROA	0.8%	0.4%	0.7%	▲0.0%	0.6%	1.2%	1.5%	1.7%	1.9%	2.5%	3.0%	－
ROE	4.8%	2.6%	4.7%	▲0.3%	3.8%	6.5%	6.5%	6.8%	7.6%	10.0%	11.7%	－

(*)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)	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	19/3末	19/6末
総資産	23,130	21,609	21,170	21,907	21,501	22,202	22,974	20,567	21,385	23,504	22,971	23,485
自己資本	3,190	3,524	3,300	3,300	3,826	4,599	5,509	5,203	5,505	5,864	6,182	6,017
自己資本比率	13.8%	16.3%	15.6%	15.1%	17.8%	20.7%	24.0%	25.3%	25.7%	25.0%	26.9%	25.6%
ネット有利子負債	8,653	7,378	7,006	6,764	6,433	6,402	6,296	5,716	6,111	6,035	5,847	6,028
ネットDER	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	1.0倍	1.0倍
リスクアセット (自己資本対比)	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)	3,600 (0.6倍)	3,600 (0.6倍)
流動比率	141.7%	152.7%	142.2%	142.5%	152.1%	162.8%	169.5%	170.1%	171.3%	162.7%	157.1%	155.0%
長期調達比率	66.7%	74.3%	72.3%	73.3%	76.0%	78.7%	79.9%	81.8%	82.9%	87.5%	82.9%	81.2%

(*) 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。

3.自動車本部紹介

自動車本部長

村井 宏人



目次

◆ 本部概要

◆ 本部方針・成長戦略

◆ 事業紹介

① 現代ディストリビューター事業

③ ディーラー事業

⑤ 自動車ファイナンス事業

② 吉利ブランド車販売事業

④ 品質検査事業

◆ 更なる成長へ向けて

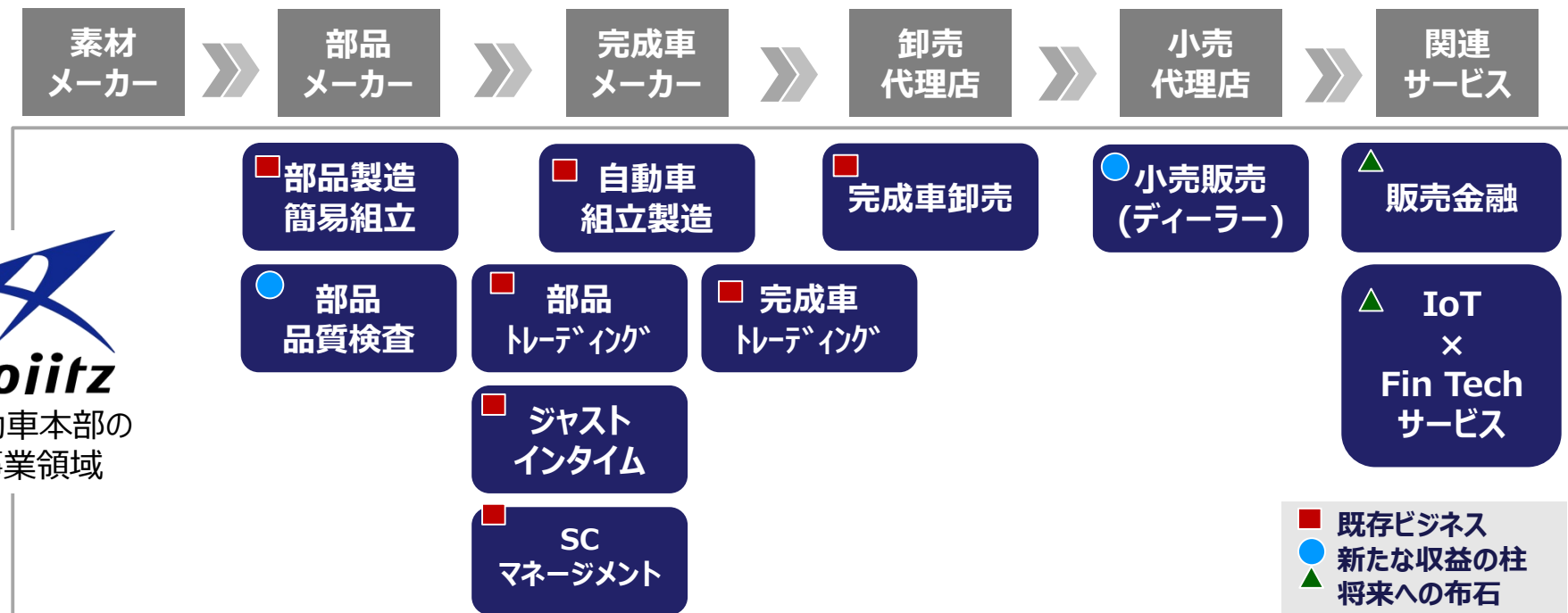


本部概要 ～事業概要～

事業概要

- **自動車**
組立製造・卸売(ディストリビューター)、小売販売(ディーラー)、トレーディング、アフターマーケット等
- **部品 (4輪/2輪/タイヤ 等)**
トレーディング、ジャストインタイム、簡易組立、製造、サプライチェーン(SC)マネージメント、品質検査等
- **自動車関連サービス**
販売金融、IoT×FinTechサービス等

自動車産業のバリューチェーンと当社事業領域





本部概要

～海外事業マップ (主要グループ会社・投資先)～

欧州

- 部品製造・トレーディング
KSTE S.A.S (フランス)

ロシアNIS

- 自動車組立製造・卸売
JSC Isuzu Rus (ロシア)
- 完成車トレーディング・卸売
Subaru Motor LLC (ロシア)
Subaru Ukraine LLC (ウクライナ)
- 完成車小売販売 (ディーラー)
U Service Sunrise LLC(ロシア)
Center Sunrise LLC (ロシア)

アジア

- 自動車組立製造・卸売
Hyundai Nishat Motor (パキスタン)
- 完成車トレーディング・卸売
Hyundai Motor Thailand (タイ)
Sojitz G Auto Philippines Corporation (フィリピン)
Sojitz Fuso Philippines Corporation (フィリピン)
- ▲ 販売金融
JACCS Finance Philippines Corporation (フィリピン)
- 部品簡易組立・トレーディング
Autrans Thailand Co.,Ltd.(タイ)
Autrans Asia Indonesia (インドネシア)
Autrans India Private Limited(インド)
Motherson Auto Solutions Limited(インド)

日本

- 部品複合物流サービス
双日オートランス
- 完成車小売販売 (ディーラー)
双日オートグループ大阪
双日オートグループ東海
- ▲ Fin Techサービスの提供
Global Mobility Service Inc.

北米

- 完成車小売販売 (ディーラー)
Weatherford Motors Inc. (米国)
Import Motors Inc. (米国)
Mill Valley Motors Inc. (米国)
Import Motors II Inc.(米国)
- 部品品質検査 ■ 部品物流
Stratosphere Quality LLC
(米国・カナダ・メキシコ)

中南米

- 完成車小売販売 (ディーラー)
Topcar Veiculos S.A. (ブラジル)
Intercontinental Comercio de Veiculos S/A (ブラジル)
- 完成車トレーディング・卸売
Hyundai Motor Argentina (アルゼンチン)
Sojitz de Puerto Rico (プエルトリコ)
Central Motoriz (グアテマラ)
- ▲ 販売金融
Auto Financiamiento Automotriz, S.A.de C.V(メキシコ)

展開国

18ヶ国

会社数

36社

従業員数

約4,700人



本部方針・成長戦略

中期経営計画における本部戦略

有望成長市場におけるディーラー事業や自動車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実践し、安定的な成長を目指す。

本部戦略の3本柱

上記中期経営計画における本部戦略を達成する為、以下3つの柱を軸として事業拡大に取り組む。

1 既存ビジネスの強化・洗練

組立製造・卸売事業を中心とした既存ビジネスの強化



2 新たな収益の柱を構築

Dealer事業への投資継続・規模拡大
品質検査事業関連の強化



3 将来の成長への布石

販売金融事業やFin Techサービス、モビリティ等

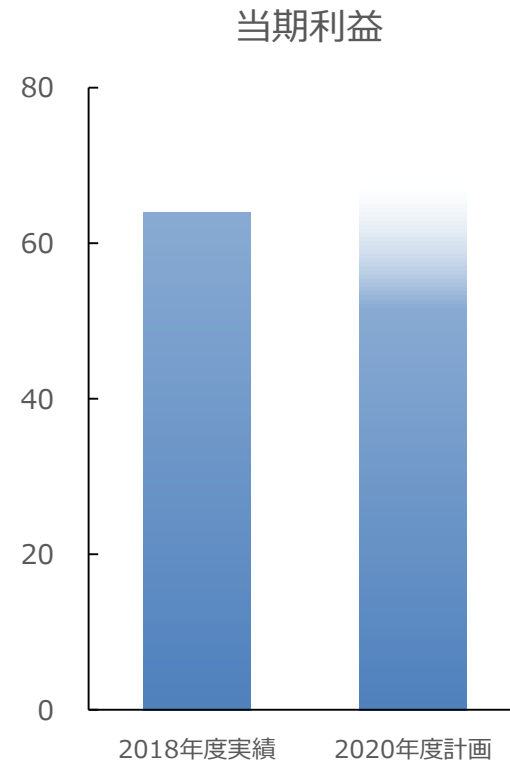
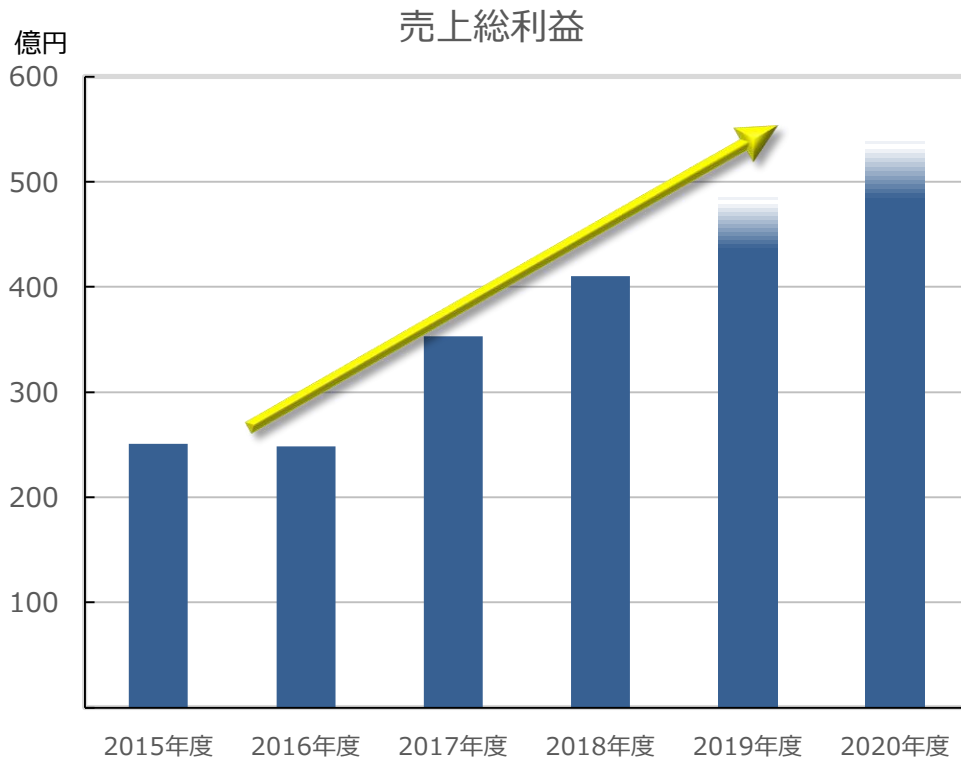




本部方針・成長戦略 ～業績推移～

売上総利益の拡大

「稼ぐ力」を示す指標の一つである「売上総利益」は、過去の積極的な投資による資産の積み上げにより順調に拡大



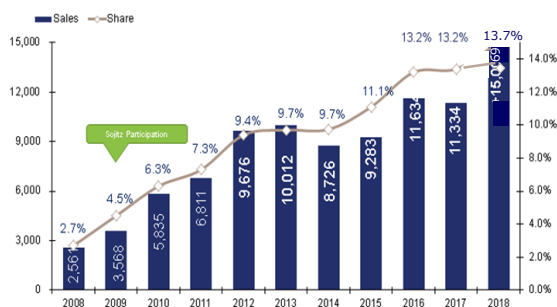


事業紹介① 現代ディストリビューター事業

双日のディストリビューターマネージメント機能と実績に対して現代自動車より高い評価を受け、プエルトリコ・タイに続き新たに人口2億人を有する巨大市場パキスタンにおいてCKD生産を含むディストリビューターに参入

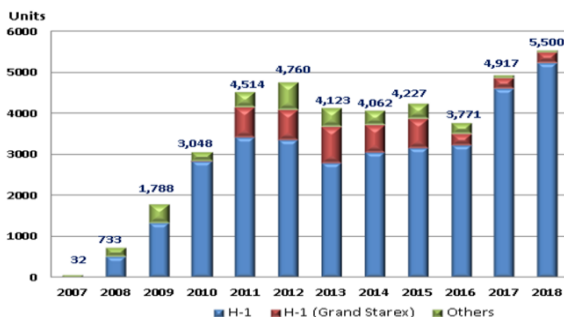
Sojitz de Puerto Rico

- プエルトリコ領内で19ディーラー体制を確立
- 2017年には11,334台を販売 (市場シェア13.2%)
- 2018年は15,069台の販売 (市場シェア13.7%)



Hyundai Motor Thailand

- 2017年は過去最高の約5,000台を販売
- 主力車H-1のタイ国内高級ミニバン市場* シェアは56%
- 2018年に中古車やEVの取扱いを開始



Hyundai Nishat Motors

- パキスタン最大財閥の一つ、Nishat Groupとの合併事業
- ピックアップトラック市場でかつて50%の市場シェアを有したH-100の組立販売を皮切りに、SUVの組立販売等を計画



(*) タイ国内統計上、トヨタ・アルファード等と共に「セグメントMPV」に分類される



事業紹介② 吉利ブランド車販売事業



吉利汽車 (Geely Automobile)

- 中国最大手の民間自動車メーカーであり、中国国内での自動車販売台数は中国ブランドでトップ。
- プロトン・ロータスの株式取得、Volvo Carsを買収後、技術交流が進み製品の品質・デザインが大幅に改善され販売台数も急拡大。



2010年
買収



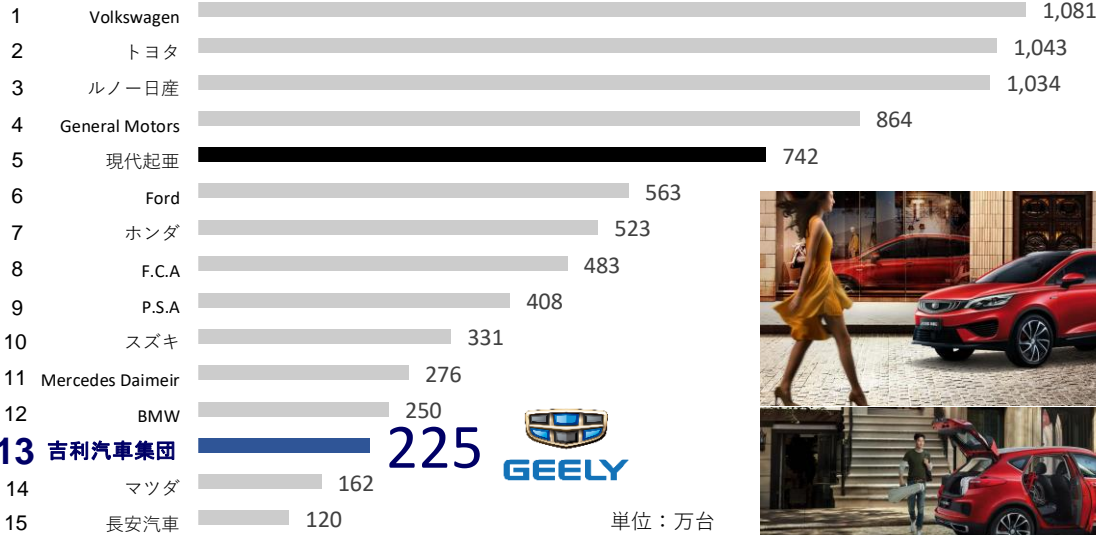
Lotus株
51%



Proton株
49.9%

世界販売台数

- 2018年の世界販売台数は約225万台 (世界13位)



双日によるフィリピンでの吉利(Geely)ブランド車販売事業

- 双日は1960年代、フィリピンでの自動車産業に参入しており、同国における自動車販売の経験や販売知見を蓄積。
- 吉利汽車の高い製品力と双日のフィリピンにおける経験・知見から吉利(Geely)ブランドの展開を図る。
- フィリピンでの販売立上げを皮切りに、世界展開を共同で協議。新たな収益基盤の創出を狙う。

出展 FOCUS2MOVE



事業紹介③ ディーラー事業

ディーラー各店のサービス収益も取り込み、景気に左右されにくい新たな収益の柱を構築

アメリカ合衆国

ブランド	店舗数	販売台数
BMW/MINI	4	約 7,900 台
Audi	1	約 2,200 台



ブラジル

ブランド	店舗数	販売台数
BMW/MINI	6	約 2,000 台
Audi	2	約 400 台



ロシア

ブランド	店舗数	販売台数
SUBARU	12	約 5,300台

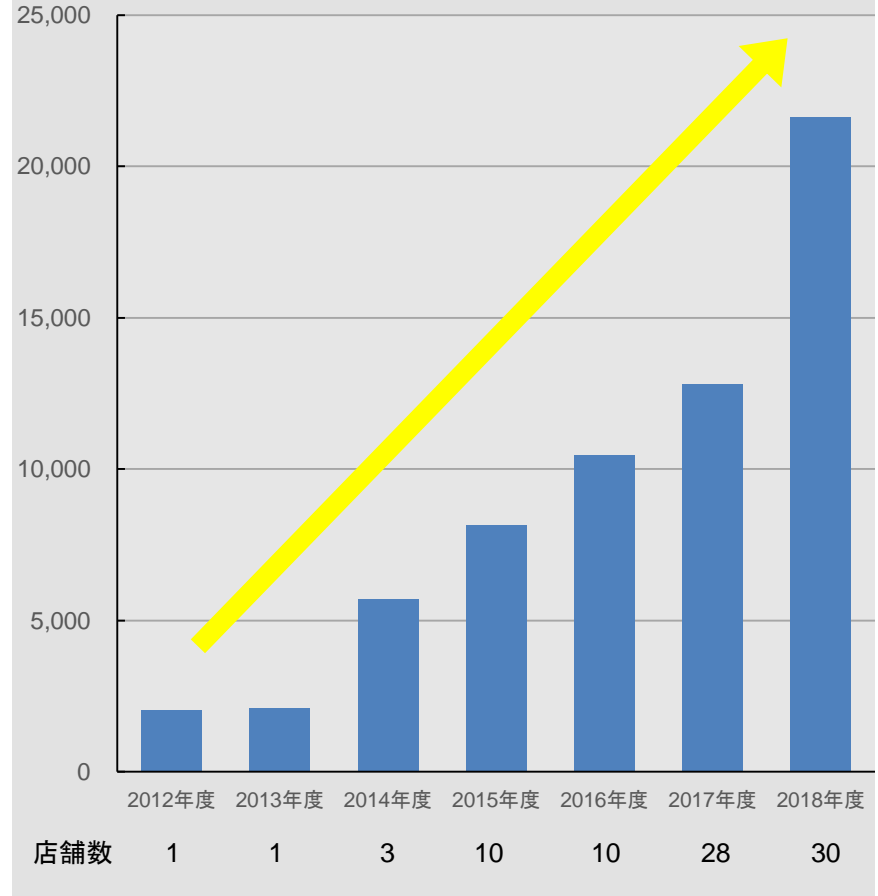


日本

ブランド	店舗数	販売台数
BMW/MINI	5	約 3,700 台



ディーラー販売台数推移



※各国の店舗数・販売台数は2018年度末実績値



事業紹介④ 品質検査事業

品質検査事業 (米国)

自動車部品品質検査業界で国内最大手のグリーンテック社と共同で、米国最大手のStratosphere Quality LLC (SQ社)の全経営権を取得。
 2009年創業以来高成長を維持するSQ社は、広範な地域をカバーするサービス体制を構築しており、自動車メーカーや自動車部品メーカー等を中心に北米で約3,000社の顧客基盤を有する。

品質検査事業の事業戦略

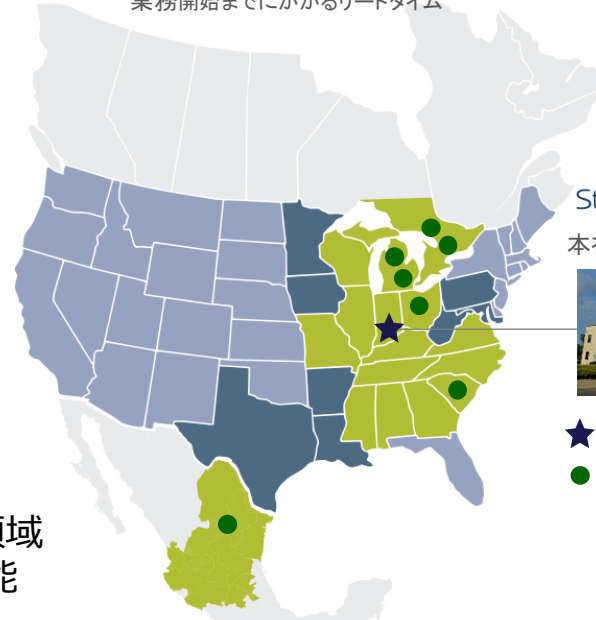
以下2つの理由から、品質検査事業を本部の新たな収益の柱の一つとして位置付けている。

- 高い①収益性、②安定性、③成長性を有する有望な事業領域
- 新たな機能の付加→既存事業の強化と新規領域展開が可能

National & International Coverage

- UP TO 2 HOURS
- UP TO 12 HOURS
- UP TO 24 HOURS

↑ 業務開始までにかかるリードタイム



本社@ インディアナ州

- ★ : 本社
- : 施設(倉庫等)

1 収益性	2 安定性	3 成長性
<ul style="list-style-type: none"> ● 品質問題は緊急性が最優先される ● 自動車メーカーが業者指定し、部品メーカーが発注するモデル 	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質対応の需要は不変 ● 3,000社の顧客基盤 ● 主要顧客との長期契約 	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質要求の高まり ● 車両・プラットフォームの増加 ● 部品の複雑化 ● 組立事業のボーダレス化



当社機能強化 (『品質検査機能』及び『顧客開発機能』)
<ul style="list-style-type: none"> ● 既存事業(部品トレード案件、ロジスティクス事業、組立事業等)の強化 ● 新規領域(アフターマーケット部品等)への挑戦の足掛かり ● 非自動車産業分野への展開(航空機、医療、船舶、産業機械等)



事業紹介⑤ 自動車ファイナンス事業

新興国を中心として、購買促進に向けた自動車ファイナンス事業に注力する。
IoT技術を取り入れたFinTechサービスを提供し、需要喚起による自動車販売事業の拡大を狙う。

メキシコ・オートローン事業

SOCAFI, S.A. de C.V.

- メキシコでのVolkswagen/SEATのオートローン事業（AFASAブランド）を2019年8月に買収。
- メキシコ国内で全国230店舗のVolkswagen/SEATの正規ディーラーを通じて、自動車の購入機会を提供。
- AFASAブランドは、過去40年間で累計取扱台数50万台超の実績があり、メキシコ全土に安定した顧客基盤を持つ。



フィリピン・オートローン事業

JACCS Finance Philippines Corporation

- フィリピンにおいて2016年5月より株式会社ジャックスとの合併でオートローン事業に参入。
- 自動車以外に、ジャックスが得意とする二輪車・設備・機器・家電・不動産などに対象を拡大し、アジアでの消費者向けローン市場におけるシェアの拡大を目指す。



IoT技術によるFinTechサービス

Global Mobility Service (株)

- 2018年6月に資本提携。
- GMSは、自動車の遠隔起動制御機能を備えた独自開発のIoTデバイス(MCCS)とIoTプラットフォーム(MSPF)を活用し、一般のローンやリースを活用することができない人々に対してFinTechサービスを通じたファイナンス利用の可能性を提供するスタートアップ企業。
- GMSのサービスを活用し、新しい購買層の需要を取り込むことで、新興国および日本での自動車販売事業および販売金融事業の拡大を目指す。





更なる成長へ向けて

1 既存事業の強化・洗練

組立製造・卸売事業の
維持拡大

2 新たな収益の柱を構築

小売販売(ディーラー)事業
への集中投資、安定収益
基盤強化

3 将来の成長への布石

将来を見据えたチャレンジ
案件の追求

~2017

(1) 事業領域の拡大

- ・ 新市場へのアプローチ

(2) 既存事業強化・拡大

- ・ 増産、拡張等
- ・ 適切なリスクマネージメントによる耐性強化

(1) 安定収益基盤強化①

- ・ 既存事業の幅出し、強化

(2) 安定収益基盤強化②

- ・ 成熟国で資産積み上げ

(3) 成長性ポートフォリオの 拡充

- ・ 新興国で優良案件に
チャレンジ

(1) 収益の柱を確立

- ・ チャレンジ案件を第三
の柱の事業へ発展

(2) 次のチャレンジ案件

- ・ 次の収益の柱になる
新たな案件の追求

~2020

中期的
取組

リテール分野や新規分野において、
収益の軸を複数構築し、安定収益基盤としての
ポートフォリオ拡充を実現

新たな事業領域に
おいて、更に、収益の
柱となる案件を構築

4. エネルギー・社会インフラ本部紹介

エネルギー・社会インフラ本部長

橋本 政和



目次

- 外部環境
- 本部方針
- 本部概要
- 本部業績推移
- 事業紹介
 - ・エネルギー事業
 - (再生可能エネルギー事業、ガス関連事業)
 - ・ICT事業
- エネルギー・社会インフラ本部の使命



外部環境：グローバルメガトレンド

【メガトレンドとは？】

- ▶ 解決が難しい大きな課題を社会に突き付けることで、新たな価値を創造する機会
- ▶ 企業が長期的に生き残るために、社会に対して自らの存在価値を再定義する機会

業界：Utility 3.0

社会変革や技術革新によるエネルギー産業の進化／“5D”への対応

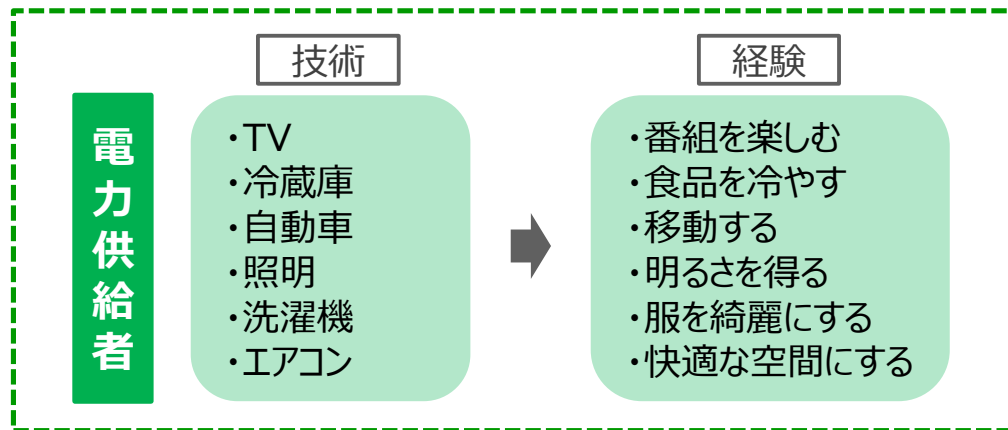
産業：Industry 4.0

技術革新／AI・IoTによる効率化／新たなビジネスモデルの出現

社会：Society 5.0

人間中心のスマート社会／社会課題の解決／SeedsからNeeds起点へ

- **De-carbonization**：脱炭素化
- **De-centralization**：分散化
- **De-regulation**：自由化
- **Digitalization**：デジタル化
- **De-population**：人口減少



誰もが**快適**で**活力**に満ちた**質の高い**生活の実現



本部方針

基本方針

エネルギー事業領域のポートフォリオ変換やメガトレンド、技術革新と社会的課題を適切に分析し、既存事業の伸長と新規事業を創出、外部環境変動に耐性を有する安定的な収益基盤の早期確立を目指す。

■ 事業環境の変化

機会

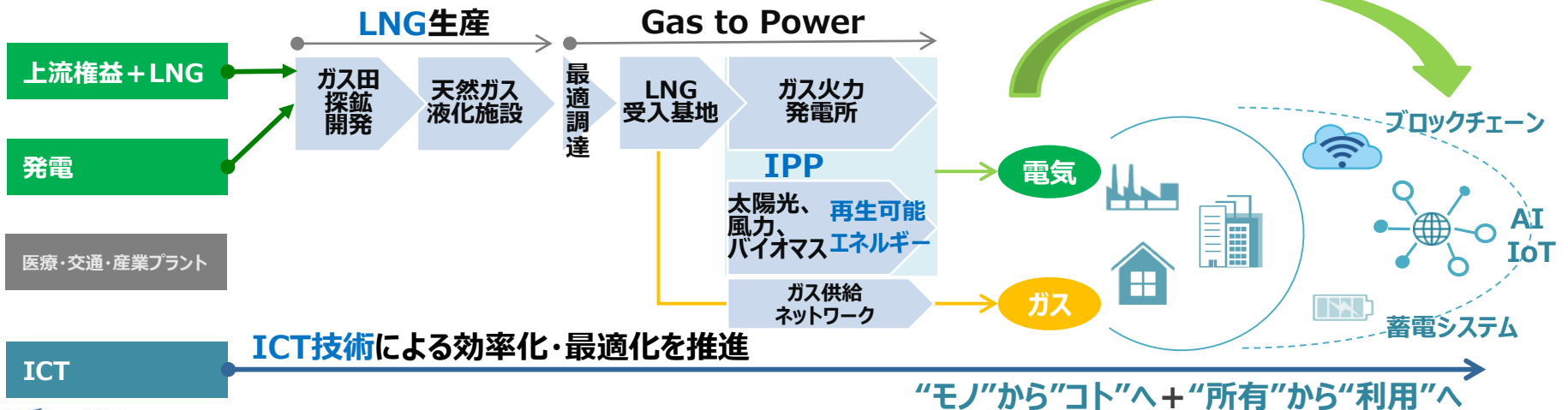
- ・新興国・途上国でのエネルギー需要増加
- ・環境意識の高まり（ESG、SDGs、RE100）
- ・インフラ民営化への期待
- ・5D進行による、革命的な事業環境変化

リスク

- ・保護主義の強まりによる景気低迷
- ・競争環境の激化（インフラファンド等）
- ・民営化の前提となる法整備の遅れ
- ・商品・事業ライフサイクルの短命化

■ 今後を見据えた組織最適化(電力+エネルギー+ITを垂直統合)

蓄積したPPP/PFI手法の経験を他分野へ応用展開





本部概要

エネルギー・社会インフラ本部

環境インフラ事業部



社会インフラ開発室



電力プロジェクト部



原子力・エネルギー事業部



再生可能エネルギー事業

- ✓ 日本・米州・欧州を中心とした太陽光、風力、バイオマス発電など多様な発電事業

ガス関連事業

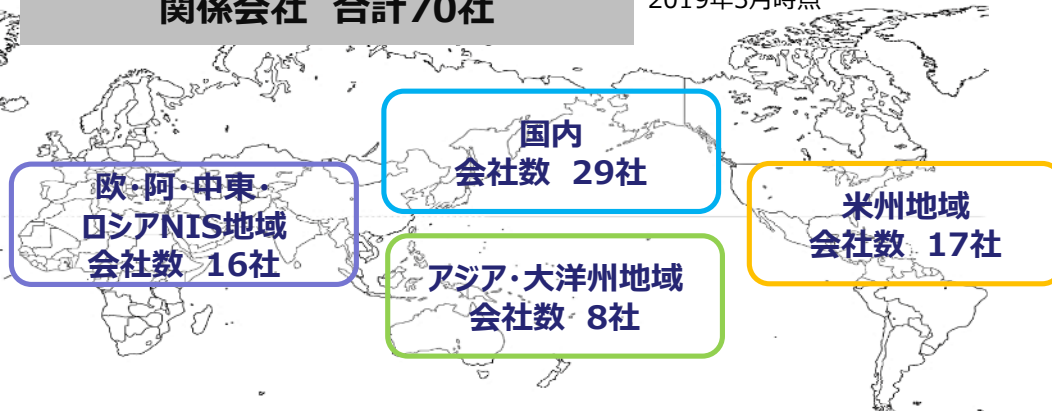
- ✓ アジア・中東・米州を始めとした地域で、環境配慮と経済性を両立するガス火力発電事業
- ✓ LNGの最適調達から発電所運営までの一貫事業
- ✓ 新興国での燃料転換に呼応したガス中・下流事業

ICT事業

- ✓ AI・IoTの進化に伴う事業モデルの変革
- ✓ ネットワーク構築等の機器販売やメンテナンス、データセンター事業

関係会社 合計70社

2019年3月時点



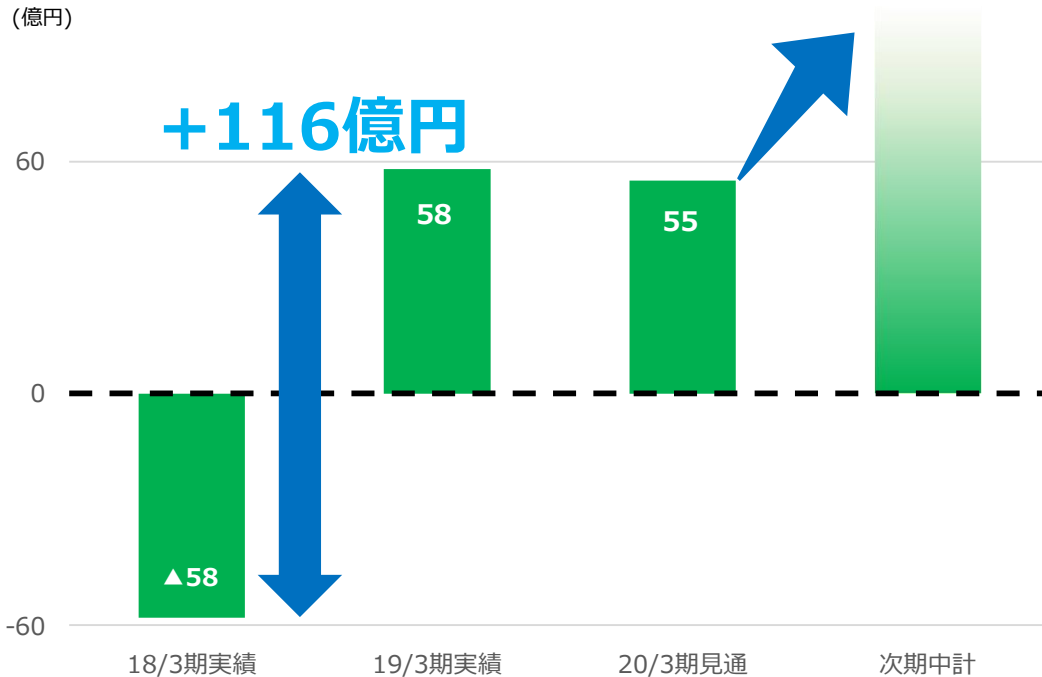
従業員数 1,355名
 (うち、双日単体 156名)
 (うち、日商エレクトロニクス
 1,007名)

2019年3月時点



本部業績推移

■ 当期純利益推移



- 18/3期から19/3期でV字回復を達成
- 20/3期(今年度)は次期中計に向けての足場固めと成長事業の仕込み時期

■ 資産入替

新規投資

- ・台湾/洋上風力：台湾における発電事業、また洋上風力事業に当社初参入
- ・米国/KLEEN：米国で2件目となるガス火力発電事業
- ・ベトナム/ガス供給：大阪ガスと合併会社設立
- Etc...

資産圧縮

- ・上流権益:ポラティリティの高い上流権益の圧縮
- ・インフラ:シェアアウトによるポートフォリオ最適化・収益化に加え将来案件のパートナー戦略の布石

- 「継続的な資産入替」、「優良資産の積上」、「ポラティリティの高い上流資産の圧縮」を行う

➡ 資産効率の向上、良質化

外部環境変動に耐性を有する安定的な収益基盤の早期確立を目指す



エネルギー事業

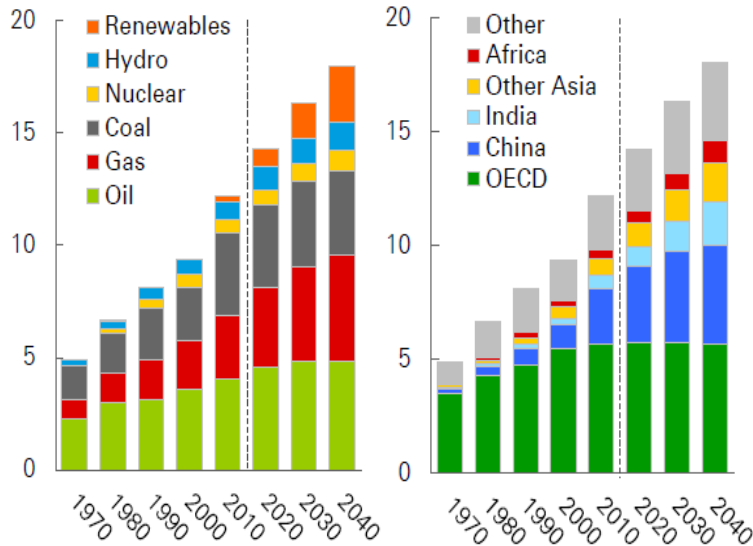


世界の抱える課題：エネルギー事業

新興国の経済発展、人口増加を受け・・・

世界の一次エネルギー消費

出典：いずれも BP統計2018

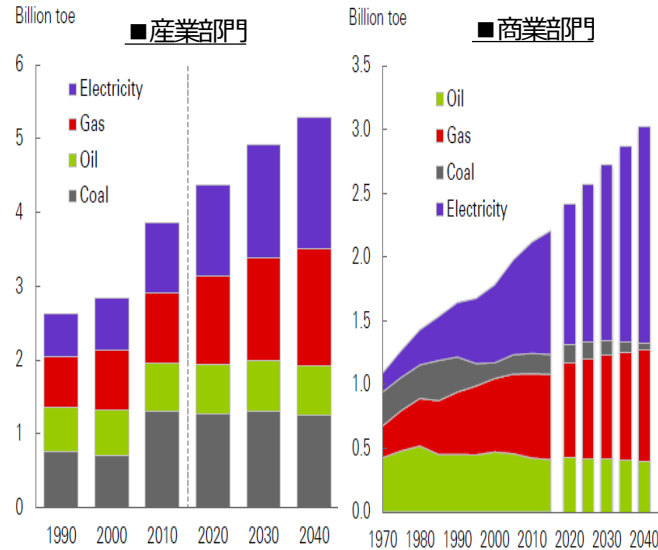


- 新興国の経済発展、人口増加、更には生活水準の改善により、エネルギー消費量は累乗的に増大
- エネルギー消費増加に伴う温暖化問題が顕在化

安定的な電力供給と環境負荷の低いエネルギー創出が必要

「ガス」、「再エネ」需要の増加

世界の最終エネルギー消費

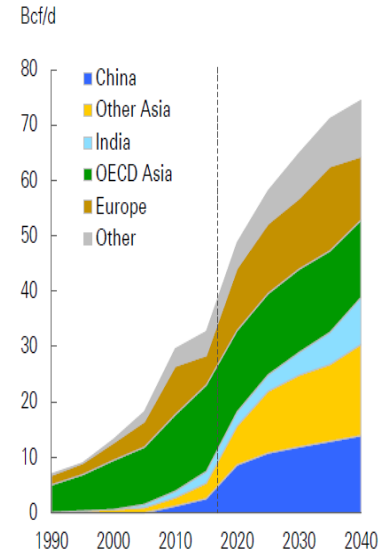


- 産業・商業部門とも、環境配慮と大規模・安定供給の観点から「電化・ガス化」が一層進む
- その中心需要地であるアジアは、主要産ガス国と地理的にパイプラインで繋がっていないので、LNGで輸入せざるを得ない

エネルギーを効率的に受入、貯蔵、加工する施設の整備が必要

「Gas to Power」の導入が不可欠

世界のLNG輸入量





当社取組

地球に優しいエネルギー事業で、持続可能な社会づくりに貢献

再生可能エネルギーによる発電事業

太陽光発電



バイオマス発電



洋上風力発電



陸上風力発電



太陽光・風力・バイオマスといった再生可能エネルギーによる電力供給を通じた脱炭素化の流れへの対応

ガス関連事業

ガス開発/LNG液化基地



LNG受入基地



ガス供給事業



ガス火力発電所



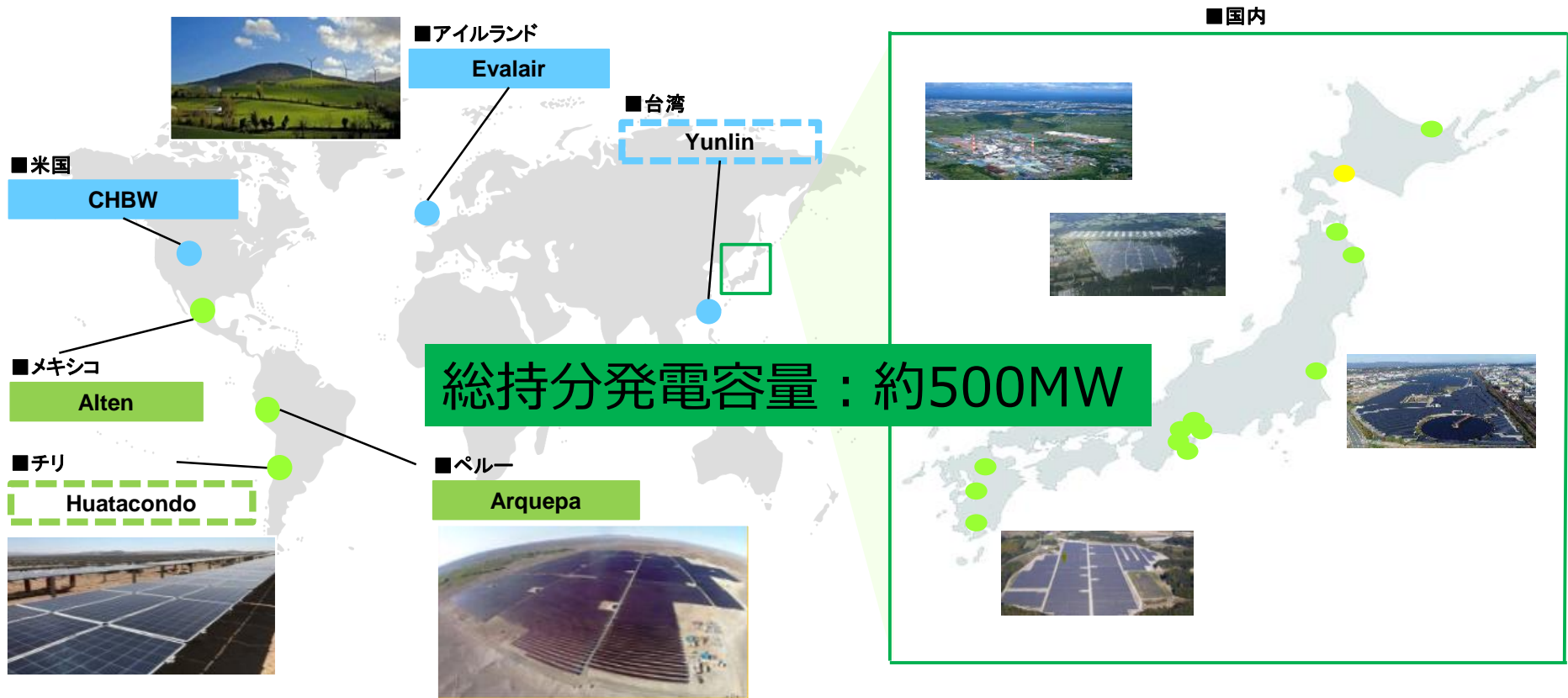
環境負荷、安定供給、経済効率性のバランスに優れるLNGの最適調達から、受入基地・大型発電所の長期安定運営事業を推進



当社実績：再生可能エネルギー事業

2019年7月末時点

◆ 欧州、日本の太陽光発電事業で培った知見を活かし、再生可能エネルギー事業の世界展開を推進



稼働中 開発/建設中

● 太陽光発電所 ● 風力発電所 ● バイオマス発電所



発電事業を通じて豊かな未来を創造するという思いを込めて、当社の国内再生可能エネルギー事業には全て「未来創電」という名称を付けています。



当社実績：ガス関連事業

2019年7月末時点

◆ 1970年代から培ったガス田開発～液化～輸送～受入の一貫したLNG事業への知見と多数のIPP事業の開発運営ノウハウを融合させた「Gas to Power」事業の推進

総持分発電容量：約1300MW





当社の機能を活かした解決策：エネルギー事業

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

成長戦略

更に強化・参画検討したい分野

- 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
- ✓ 地域特性とバリエーションを踏まえた電源多様化

社会が得る価値

- 環境負荷の少ないクリーンエネルギーの安定供給
- 事業の創出に伴う雇用の創出
- 電力需要拡大への対応

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

- エネルギー事業からの安定収益
- 安定運営者としてのブランド向上

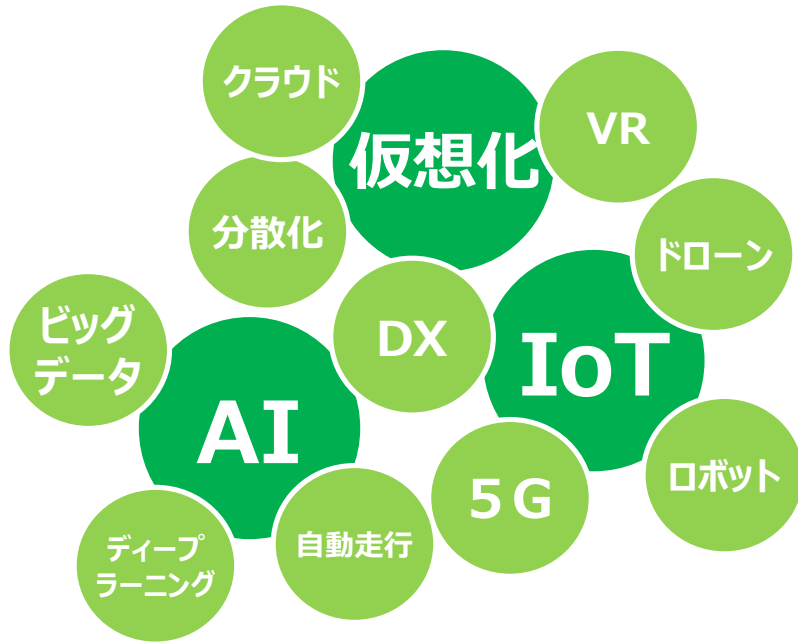


ICT事業



外部環境：ICT事業

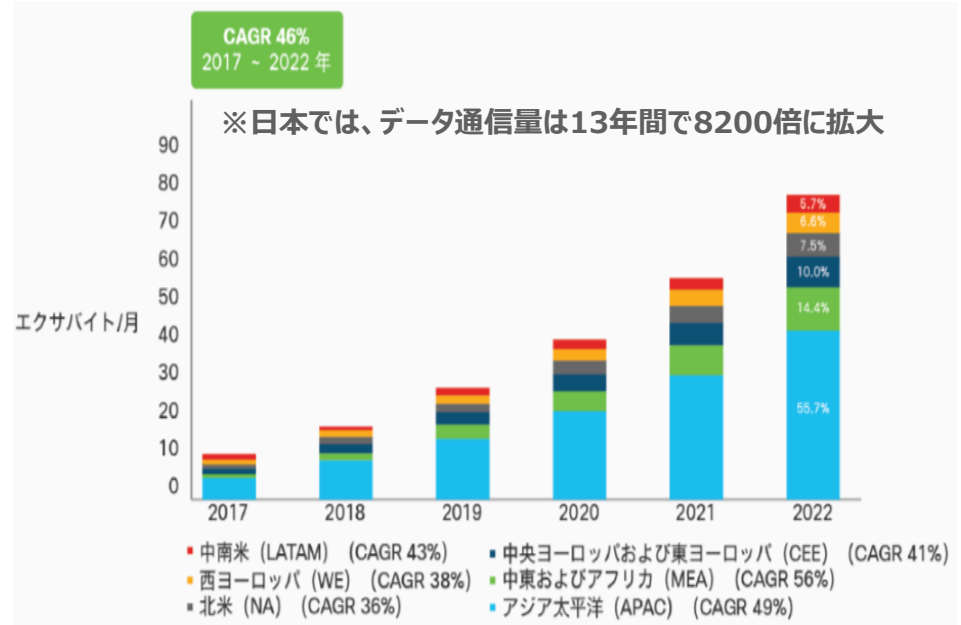
■ 新技術・新サービスの発展



- IoT技術、AI等の進展により情報通信の可能性が爆発的に広がり、新たなサービスが急増

**新技術の進展により、経済発展と、それに
相反する社会課題の解決が見込まれる**

■ 全世界のモバイル データ通信量の予測



出典：Cisco VNI Mobile 2019

- ネットワークの高度化等、左記新技術の発展によりデータ通信量は今後も加速的に増加見込み

**ネットワークインフラ整備と
データ処理システムの拡充が急務**



当社実績：ICT事業

日商エレクトロニクス

事業内容

- 情報通信設備、IT基盤などの販売・システム構築・保守・運用・監視などのサービス提供（モノ売り⇒サービス）等

強み

- 1960年代から積み重ねてきた歴史と顧客基盤
- 顧客の事業課題解決に必要なIT技術力・提案力
- 双日グループICT中核会社としての連携と応用力



ネットフロンティアセンター

- ・最新鋭の検証環境を備えたラボエリア
- ・高いスキルを有する200名以上のエンジニアが在籍
- ・企画・提案から設計・構築、運用・保守までをトータルでサポート

さくらインターネット

- データセンター(DC)サービス事業（ハウジング/ホスティング）
- IoT/AIプラットフォームサービスの提供等

- 20年を超えるサーバー関連事業の歴史と信頼性
- 国内DCを中核とする大規模インフラを自社保有
- 研究・開発・運用・営業までの一気通貫型サービス



石狩データセンター

- ・東京ドームの約1.1倍という広大な敷地を活かしたスケールメリットと柔軟性
- ・北海道の冷涼な外気を活用したエネルギー効率の向上

事業環境

- AI・IoT等の進化に伴う既存ビジネスにおける事業モデルの変化（DX：デジタルトランスフォーメーション）
- 上記変化による、通信量・情報処理量の爆発的増加
- 新興国の経済成長に伴う社会インフラ整備への需要増大



事業セグメント：ICT事業

■ 2018年4月、AI、IoTの進化に伴う事業モデルの変革に対応すべく**社会インフラ開発室**を新設

ミッション

- ①情報・通信、他新技術活用によるインフラの高付加価値化と新サービスの事業化
- ②電力市場の劇的な変化における、当社の次世代電力ビジネスの布石の実行
- ③双日グループが取り組む多様な事業とのシナジー創出
- ④双日IT系関連会社との連携による更なるグループ事業領域の拡大

事業領域

エネルギー分野



- ・スマートライティング
- ・蓄電事業
- ・新電源/新エネルギー 等

PPP/PFIの多様な活用

ICT・デジタル分野



- ・通信タワー
- ・光ファイバー
- ・人工衛星事業 等

通信データ量の伸長への対応

社会インフラ分野



- ・スマートシティ
- ・モビリティ
- ・新技術(ドローンVR等) 等

モノからコトへの対応



当社の機能を活かした解決策：ICT事業

当社が提供する機能

- 50年に亘るIT基盤サプライヤーとしての知見と、顧客視点での最適システムの提供
- 圧倒的なコストパフォーマンスを誇る高火力コンピューティング

- ✓ 国内外の最新技術を発掘してきた経験にもとづくイノベーションへの「目利き力」
- ✓ コンサルティングから保守まで一貫したIT基盤のソリューション提供
- ✓ 顧客の要望に柔軟に対応可能なクラウドサービス

成長戦略

更に強化・参画検討したい分野

- PPP/PFIの多様な活用
- 通信データ量の伸長への対応
- モノからコトへの対応

- ✓ デジタルトランスフォーメーションへの対応(共創)
- ✓ 新技術・新サービスによる通信データ量の増加に対応した情報・通信ネットワーク事業
- ✓ AI/Big Data等のコンピューティングサービス機能

社会が得る価値

- 共有財産である電波利用の格差是正
- エネルギーバリューチェーンの最適化
- 安心・安全に加え快適な社会インフラの提供

共通価値

**仮想空間と現実空間を
高度に融合させたシステム
により、経済発展と社会的
課題の解決を両立**

当社が得る価値

- ネットワーク事業からの安定収益
- ネットワーク事業を活用した新たな新規事業の創出



エネルギー・社会インフラ本部の使命

創る ~ プロデュース機能

- 垂直統合型の組織を活用し、変化を先取りしニーズを把握・創出
- 客観的な視点から市場を洞察・分析
- 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有機結合
- 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
- 課題解決力と事業構築力を提供



**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、
持続可能で豊かな社会を実現、同時に双日の成長を牽引**



全世界の人々の生活の質の向上へ貢献

あ

■ ROA (あーる おー えー)

Return On Assetsの略。

総資産利益率ともいわれ、事業の効率性と収益性を測ります。資産がどのくらい利益を上げているのかを示す指標です。

$$\text{ROA} (\%) = \text{当期純利益} \div \text{総資産} \times 100$$

■ ROE (あーる おー いー)

Return On Equityの略。

株主資本利益率ともいわれ、収益性を測ります。株主が投資した金額で企業がどのくらい利益を上げているかを示す指標です。

$$\text{ROE} (\%) = \text{当期純利益} \div \text{自己資本} \times 100$$

■ IoT (あい おー ていー)

Internet of Things (モノのインターネット) の頭文字を取ったものです。テレビ、スマートスピーカーなどのデジタル家電や自動車など、さまざまなモノがインターネットにつながり、相互に情報をやり取りして制御を行う仕組みです。

■ ESG (いー えすじー)

環境 (Environment) 、社会 (Social) 、ガバナンス (Governance) の頭文字を取ったもの。企業評価において、財務情報に加えて、環境問題への対応 (E) や社会との関係 (S) 、企業統治の在り方 (G) といったESG情報を利用する、ESG投資に対する注目度が高まっています。

■ イノベーション (いのべーしょん)

一般に「革新」「技術革新」などと訳されます。新しいアイデアや技術を利用して新たな価値を生み出すことや、それによる変化のことをいいます。

か

■ キャッシュ・フロー (CF)

お金の流れのこと。

一定期間に流入するお金をキャッシュ・インフロー、流出するお金をキャッシュ・アウトフローといい、両者を総称して「キャッシュ・フロー」といいます。

さ

■ サステナビリティ

Sustainabilityの日本語 (カタカナ) 表記。持続可能性を意味します。

■ CEO (しー いー おー)

Chief Executive Officerの略。最高経営責任者。

■ CFO (しー えふ おー)

Chief Financial Officerの略。最高財務責任者。

た

■ ダイバーシティ

Diversityの日本語 (カタカナ) 表記。

「多様性」を意味し、企業において「人材の多様さ」の概念として用いられることがあります。

■ トレーディング

商社が伝統的に取り組んできた、モノの輸出入や売買、物流といった事業のこと。

双日グループは、世界中のサプライヤーと顧客とを結び、資源・原料から加工・製造、部品・最終製品まで、幅広いモノ・サービスを取り扱っています。

は

■ バリューチェーン

原材料の調達から、商品・サービスが顧客に届くまでの一連の企業活動を、価値 (Value) の連鎖 (Chain) としてとらえる考え方。

■ BS (びー えす)

Balance Sheetの略で貸借対照表。財務諸表のひとつで、資産、負債、資本の面から企業の財政状態を示したものです。

■ PL (ぴー える)

Profit and Loss statementの略で損益計算書。財務諸表のひとつで、収益・費用・純利益を一覧表にして、会社の経営成績を表したものです。

■ PBR (ぴー びー あーる)

Price Book-value Ratioの略。株価純資産倍率ともいわれ、株価が割安かどうかを判断する指標です。

$$\text{PBR} (\text{倍}) = \text{株価} \div \text{1株あたり純資産}$$

■ FinTech (ふいんてつく)

FinTech (フィンテック) とは、金融 (Finance) と技術 (Technology) を組み合わせた造語で、金融サービスと情報技術を結びつけたさまざまな革新的な動きを指します。身近な例では、スマートフォンなどを使った送金もその一つです。

■ ポートフォリオ

Portfolio (ポートフォリオ) は、もともとは書類入れや折かばんを意味し、金融商品の組み合わせを指すようになりました。資産などの組み合わせや構成の意味で使われることがあります。

■ ボラティリティ

ボラティリティ (Volatility) とは、一般的に価格変動の度合いを示す言葉で、「ボラティリティが大きい」という場合は、その商品の価格変動が大きいことを意味し、「ボラティリティが小さい」という場合は、その商品の価格変動が小さいことを意味します。

ま

■ メガトレンド

社会に大きな課題を突き付けるような変化・趨勢のことをいいます。



sojitz

New way, New value