

講演要旨

※当日配布資料は「配布資料（PDF）」をご覧ください

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 | ※本資料には含みません |
| 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.(メキシコ)
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



村井 宏人

むらい ひろと

執行役員

自動車本部長



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・DX・IT・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

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

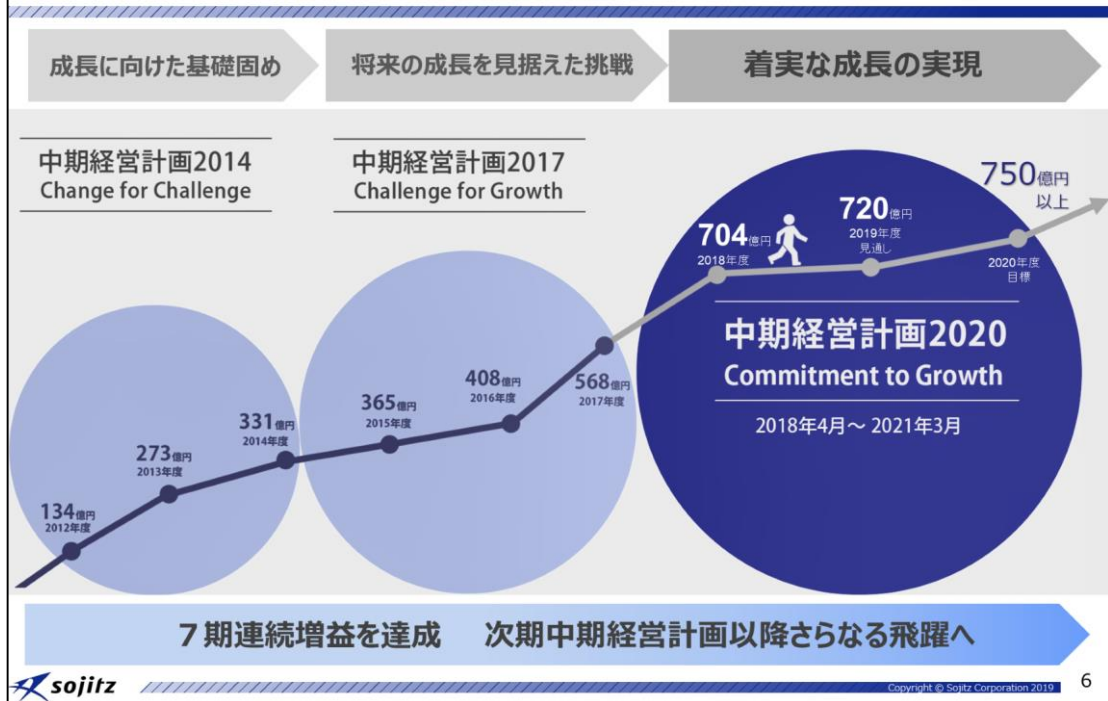
代表取締役社長
藤本 昌義

5

開会挨拶：

- 皆さまには、日頃より、当社へのご理解とご支援をいただいていること、また、本年6月20日に開催しました株主総会において無事に決議をいただいたことを、心より御礼申し上げます。
- 本年は、3か年計画である「中期経営計画2020—Commitment to Growth」の2年目にあたる。
- この中計2020は、これまでの取り組みを確実に成長につなげ、将来の飛躍に向けた挑戦をお約束するもので、現在、その達成に向けて、社員とともに邁進している。
- 私から中計2020 初年度のご報告と2年目の進捗についてご説明申し上げます。

中期経営計画2020の位置づけ



中計2020の進捗：

- 当社は2012年度からこれまで7期連続の利益成長を続け、中計2020の初年度にあたる昨年度の当期純利益は704億円と、双日設立以来、最高益となった。
- 石炭をはじめとする資源分野の市況の高まりが利益を押し上げた面もあるが、過去最高益の達成は着実に稼ぐ力がついてきたことの現れであり、持続的成長に向けた新たなステージに入ったと確信している。
- 経営を取り巻く環境は、米中貿易摩擦を発端とした世界経済への影響や中国経済の減速など、不透明性を増している。
- このような環境の下、当社としてとるべき打ち手をしっかり見極め、将来の成長に向けた取組みを確実に実行していくことで、現行中計最終年度 当期純利益750億円以上の達成に向けて、着実な成長の実現を目指していく。

中計2020の進捗（投融資からの収益貢献）



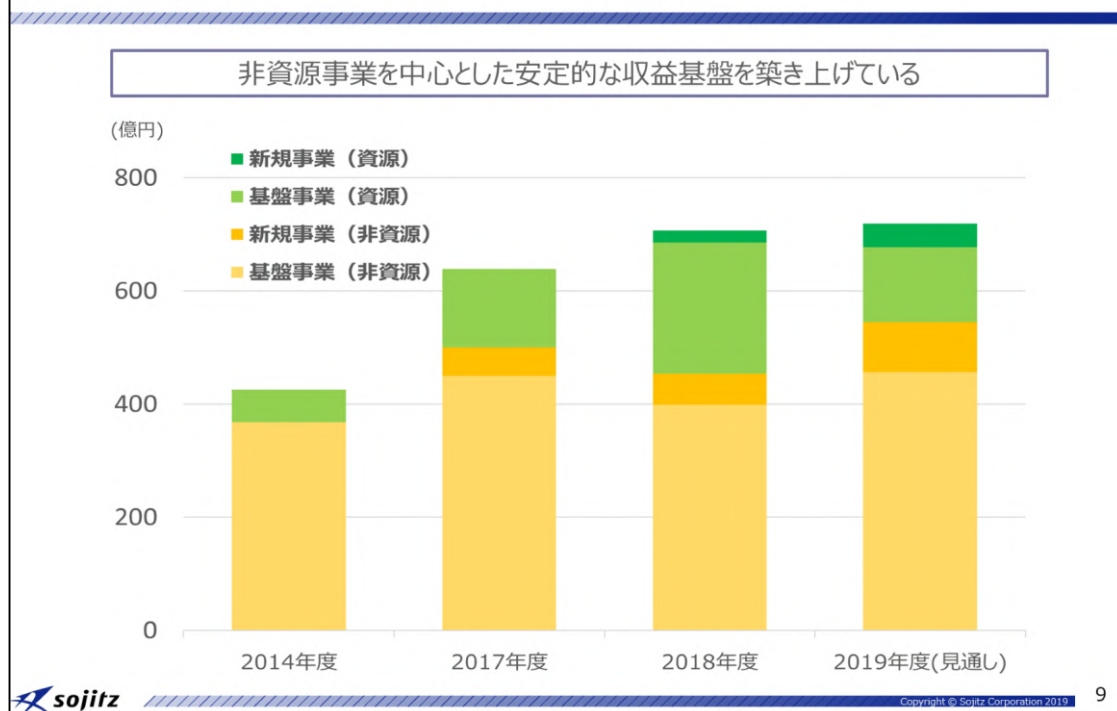
- 現行の中計2020では、中計2017で実施した取り組みを確実に収益化していくこと、そして、財務規律を保ちながら、非資源を中心とした新規の投融資を引き続き実行し、収益へ繋げることに注力している。
- 本スライドは、中計2017の期間中に投資した事業からの収益貢献について、2018年度の実績と今後の見通しを示している。
- 2018年度の収益貢献は、期初の計画通り60億円となった。これまで自動車やエネルギー・社会インフラ領域で積み上げてきた優良資産からの収益貢献が主なもの。
- 今後も、2019年度に80億円、2020年度には120億円と収益貢献は着実に増加していく見通し。
- これらの収益に貢献している主な事業は資料に記載の通りだが、再生可能エネルギー事業や、自動車関連の事業については、2人の営業本部長より、ご説明する。

中計2020の進捗（投融資からの収益貢献）



- 本スライドは、現在取り組んでいる中計2020における投融資からの収益貢献を示している。
- 例えば、オーストラリアにおいては、Gregory Crinum炭鉱を買収し、原料炭の権益を確保した。これは、サステナビリティの観点から、保有する石炭収益のうち、石炭火力発電に使用される一般炭の権益資産を半減させ、製鉄の原料である原料炭にシフトしていく方針に沿ったもの。Gregory 炭鉱は、来月、生産・出荷を始める予定。
- これらの事業を始めとする中計2020の投融資からの収益貢献は、2019年度に60億円、2020年度には100億円を見込んでいる。
- 引き続き、実行済み案件の収益化を加速・拡大すると共に、着実な成長、更なる成長に向けた投資を鋭意継続していく。

資源・非資源別 収益構成の変化



- 本スライドは、当社の収益を資源と非資源に分け、その収構成がどう変化・強化されているのかを示している。
- 当社は、前中計から収益基盤を強化すべく、非資源事業を中心に投資を実行してきた。その一方で、資源については、市況変動の影響が大きい石油・ガス権益事業を売却しながら、当社が強みを発揮できる原料炭事業へと入れ替えている。
- 2018年度のように市況の影響を受けて資源事業からの収益が膨らむこともあるが、非資源事業の積み上げによって、収益全体が数年前に比べ伸びている。

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

- 本スライドは当社の格付の状況を示している。
- 以前より、当社の財務基盤については、格付機関からは十分な安定性があると評価されていたが、さらに格付を上げるためには収益性をより向上させる必要があるという指摘をうけていた。
- 冒頭でも説明したように、当社はしっかりと利益成長を実現してきており、その結果、JCRは今月、BBB+ から A- へ当社格付を1ノッチ引き上げた。
- S&Pは、格付の見通しを「安定的」から「ポジティブ」へと変更するなど、格付機関による当社の評価は上がっている。

グループ社員に発信し続けているメッセージ



- ここから少し話題を変えて、これからの双日について、私の思うところをお話させて頂く。
- 私は社長就任以来、「現場力」、「スピード」、「イノベーション」という3つの言葉を掲げ、社員にメッセージを発信している。
- 「現場力」も「スピード」も、とても大切なキーワードで、私が繰り返し言っている言葉だが、本日は「イノベーション」に向けた取り組み事例を紹介したい。

新しい発想に挑戦「Hassojitz」（ハッソウジツ）

発想 × sojitz

ハッソウジツ。
それは、発想を実現する会社。
継続と挑戦の連続。
新しいアイデアをひらき出す。
それをカタチにするまで、
ビジネスを切り開き、
この世界の明日を築いてゆく。
ああ、あの発想はなんだろう？
発想を実現する 両日。

発想力！

sojitz

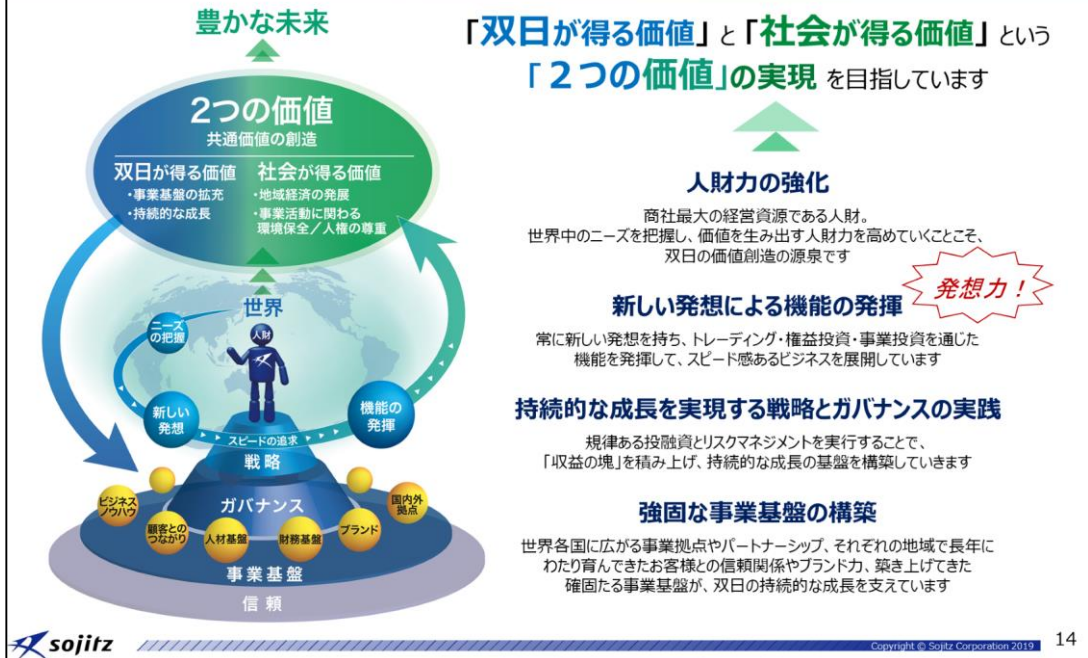
Copyright © Sojitz Corporation 2019

- イノベーションは、「新しい知」から生まれる。
- 「知の探索」と「知の深化」をバランスよく実現しながら、「新しい発想」を生み出し、新しい価値を創出していきたい。
- そのような思いを込めて、現在「Hassojitz」という言葉をキーワードに全社を挙げて「新しい発想への挑戦」に取り組んでいる。



- このHassojitzというキーワードをテーマに今年制作した当社のCMを紹介させていただきます。
- このCMは「食の流通を変える」という「発想」で取り組むベトナムでの食品事業を紹介しているもの。

双日の価値創造モデル



- ご覧頂いたCMの通り、日々刻々と変わりゆく社会のニーズを把握し、当社の持つ機能と新しい発想で課題を解決し、新しい価値を生み出してゆく、それが双日の価値創造。
- 当社は、「双日が得る価値」と「社会が得る価値」、この「2つの価値」の実現を目指している。
- そのために現在取り組んでいる一つのプロジェクトを紹介する。

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



- それが「発想×双日プロジェクト2019」。
- 自ら手を挙げた若手社員が、中堅社員と一緒に、30年後の2050年に双日がある姿について議論を進めている。
- プロジェクトメンバーによる「知の探究」と、ベテラン社員の「経験」に、若手社員も含めた「新しい発想」を加え、「新たな価値」の創造にチャレンジする実践。7月には中間報告を兼ねたプレゼンテーションが行われた。
- 営業本部長にも同様の課題を与え、合宿形式で討論を行う取り組みも行っている。

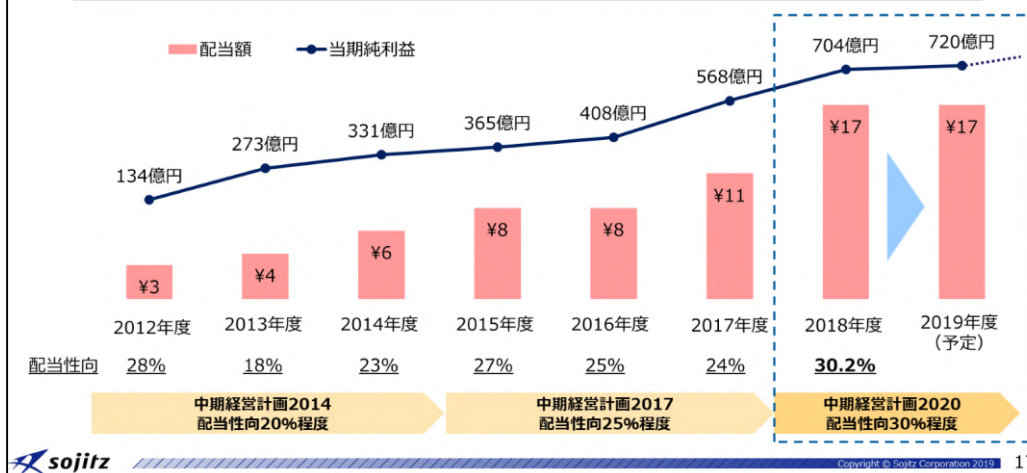
イノベーションに向けた取り組み



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。



- 当社の配当に関する基本方針は記載の通り、安定的かつ継続的な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の向上を図ることとしている。
- 現中計期間においては、配当性向 30%程度としている。
- 本年度の配当は、配当基本方針に従い、年間 1株 17円を予定している。
- 今後も皆様のご期待にお応えできるよう、利益成長力を高めていく。

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

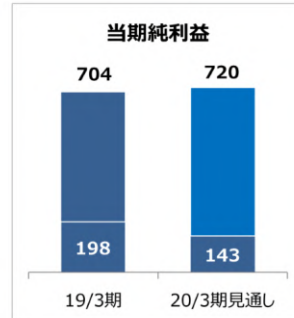
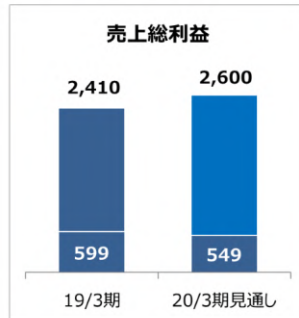
第1四半期の経営環境：

- 米中貿易摩擦を発端とした中国経済の減速、欧州における英国のEU離脱の混迷、中東情勢の緊迫化などから、世界経済の先行きには不透明要因が増加・多様化している。
- 資源価格もその影響を受け、低下基調にあり、経営環境は厳しさを増していると認識している。
- 米中貿易摩擦の当社事業への影響については、直接的ではなくとも間接的な影響が産業機械、化学、物資リテールなどのいくつかの事業領域で見られている。
- 各国の政策や為替・金利情勢などの変化に対して、より感度を高めて対応していかなければならない事業環境であると認識している。

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)

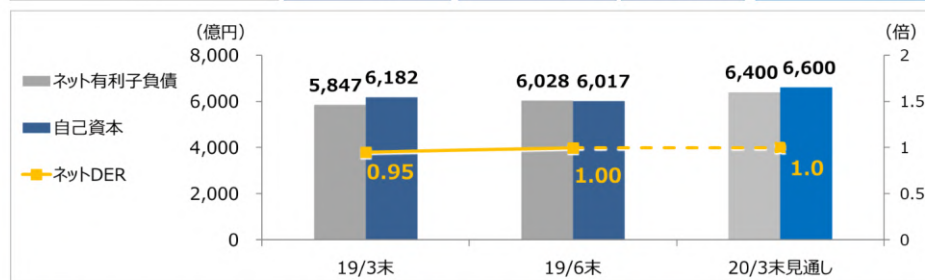


当年度第1四半期の業績：

- 売上総利益は前年同期比で50億円の減益、549億円となった。
- 石炭市況をはじめとする資源価格下落の影響を受けた金属・資源本部で減益となったことに加え、エルニーニョ現象による東南アジアでの少雨や農産物価格低迷の影響を受けた海外肥料ビジネスの不振などが減益に影響した。
- 当社株主様に帰属する当期純利益は、前年同期比55億円減益となる143億円であった。
- LNG関連会社の業績が堅調に推移したことにより、持分法による投資損益の増加があった一方で、前年度において、フィリピン自動車組立販売事業の事業譲渡、また海外太陽光発電事業の売却益を計上したことの反動により、前年同期比では減益となった。
- 当期純利益720億円という目標に対する進捗率は、20%とやや低めの滑り出しとなっているが、例年同様下期偏重型の収益計画であるため、当初計画からの大きな下振れが生じているものではない。

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。

財政状態：

- 2019年6月末の連結総資産は、2019年3月末比514億円増加の、2兆3,485億円となった。
- その主な理由としては、当社が採用している国際会計基準IFRSの「リース」に関する基準を新たに導入したことにより、これまでの会計基準では貸借対照表に計上する必要のなかったリース資産を加算したことによる。
- 自己資本は、3月末比165億円減少の6,017億円であった。
- これは、期末配当の支払いを上回る利益の積み上げがあった一方で、株価の下落による有価証券評価差額の減少や、為替が円高で推移したことによる資本の減少があったことによるもの。
- 金融機関からの借入金や社債発行残高から現預金を差し引いたネット有利子負債は、2019年3月末比181億円の増加となった。
- その結果、ネットDERは、3月末と比較すると、0.05ポイント上昇の1.00倍となったが、引き続き財務の健全性は保たれている状況。

本部別当期純利益（当社株主帰属）

(億円)	2019/3期 1Q実績	2020/3期 1Q実績	増減	2020/3期 通期見通し	進捗率
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%

営業本部別の第1四半期の当期純利益の実績：

- 自動車本部は、前年同期比16億円減益の15億円となった。前年同期にフィリピンでの自動車組立販売事業を譲渡したことによる譲渡益や持分利益の反動の影響。通期見通し55億円に対する進捗率は27%と、順調に推移している。
- 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・社会インフラ本部の3本部は、いずれも通期見通しに対する進捗率が4%～7%と低い水準に留まっているが、当初の計画より下期に利益計上される事業・案件を多く見込んでいる為、通期見通しの達成に特段の懸念が生じているものではない。
- 食料・アグリビジネス本部の通期見通しに対する進捗率は16%となっている。主力の海外での肥料製造販売事業、とりわけ、タイ、ベトナムでの事業において、少雨あるいは農産物価格の低迷によって、農家による肥料の購買需要が上がってこないことが、進捗率の低さの要因となった。
- リテール・生活産業本部も通期見通しに対する進捗率は15%に留まっている。中国による米国産牛肉の買付け数量の減少を受け、国内での牛肉の販売価格が低下し、当社取引の利益率が低下したことや、輸入建材市況の低下などが低進捗率の要因。
- 産業基盤・都市開発本部は、前年同期比7億円の減益であった。主力の海外工業団地の引き渡しかなかったことや、国内分譲マンションの引き渡し件数も前年同期に比べ少なかったことが主因。工業団地の需要そのものは引き続き旺盛で、国内分譲マンションも、前年度並みの引き渡しを見込んでおり、現時点での通期見通しの変更はない。
- 通期見通しに対する進捗率の低い本部が多くあるが、下期に利益計上を予定している本部も多く、全体として通期見通し720億円の達成に向け、厳しい外部環境の中ではあるが、社員一丸となって取り組んでいる。

－参考資料－
2020年3月期第1四半期決算公表資料より

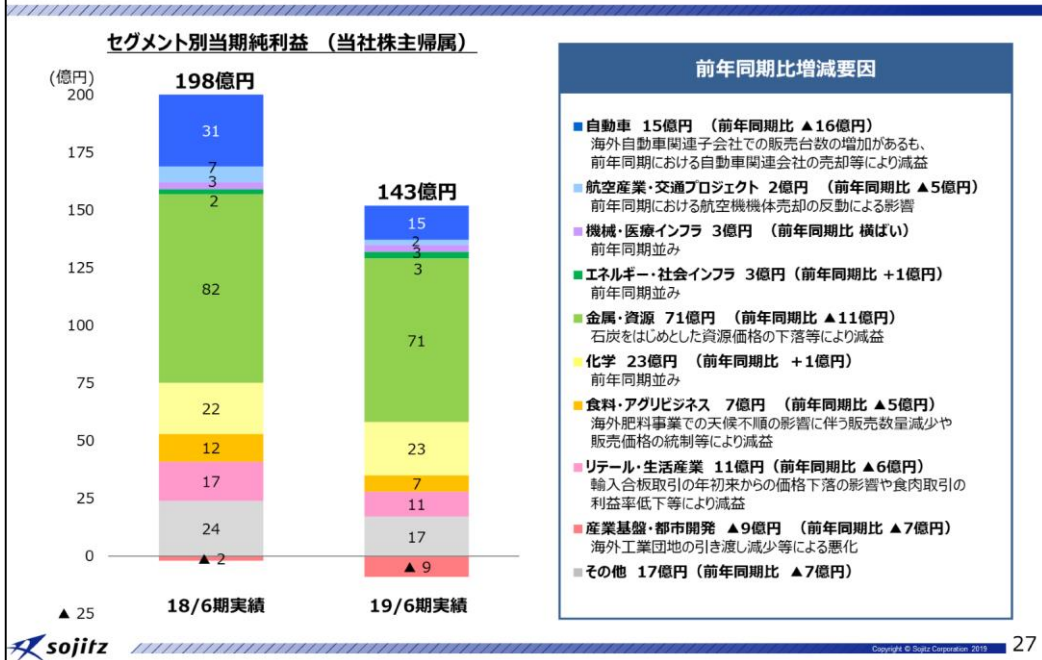
－参考資料－商品、為替、金利の市況実績

	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）



－参考資料－

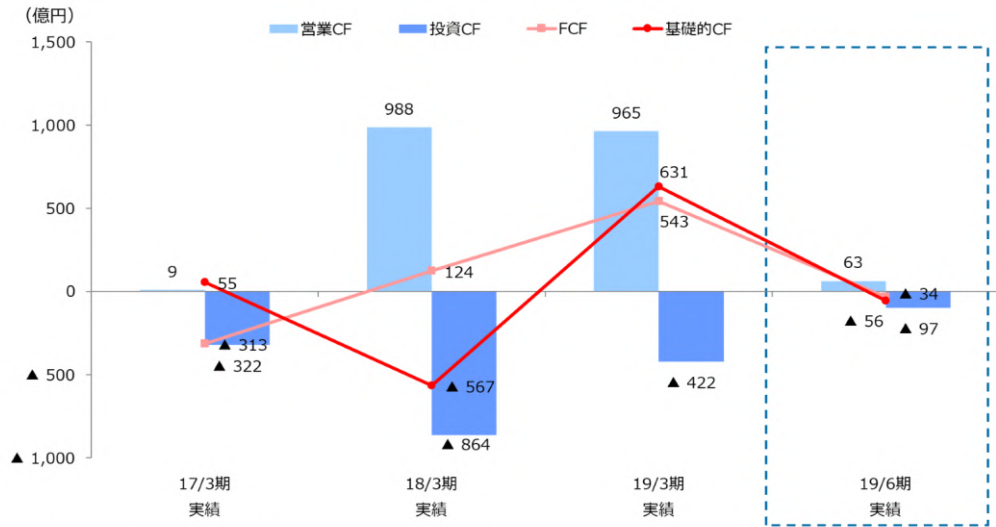
2020年3月期通期見通し（セグメント別当期純利益）

（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 投融資・資産入替

19/6期実績	主な事業
投融資内訳	<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 <p style="text-align: right;">等</p>
投融資額合計	180億円
資産入替（回収）内訳	<ul style="list-style-type: none"> ■ 保有株式の売却 <p style="text-align: right;">等</p>
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

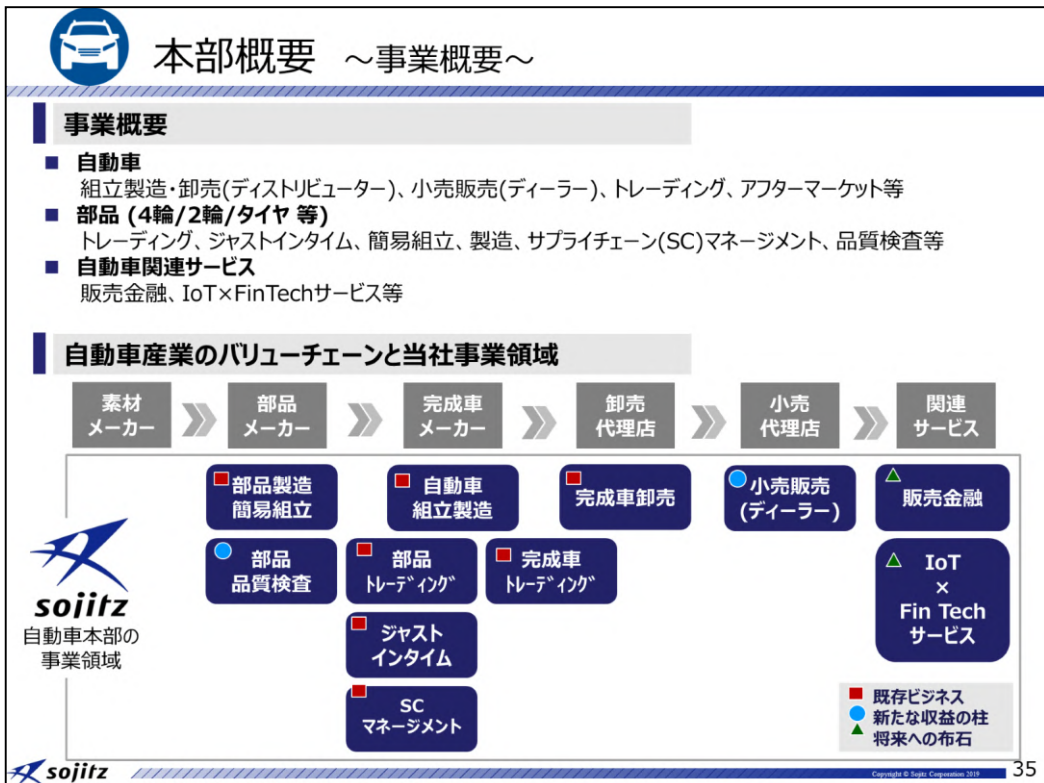
自動車本部長
村井 宏人



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
 - ② 吉利ブランド車販売事業
 - ③ ディーラー事業
 - ④ 品質検査事業
 - ⑤ 自動車ファイナンス事業
- ◆ 更なる成長へ向けて

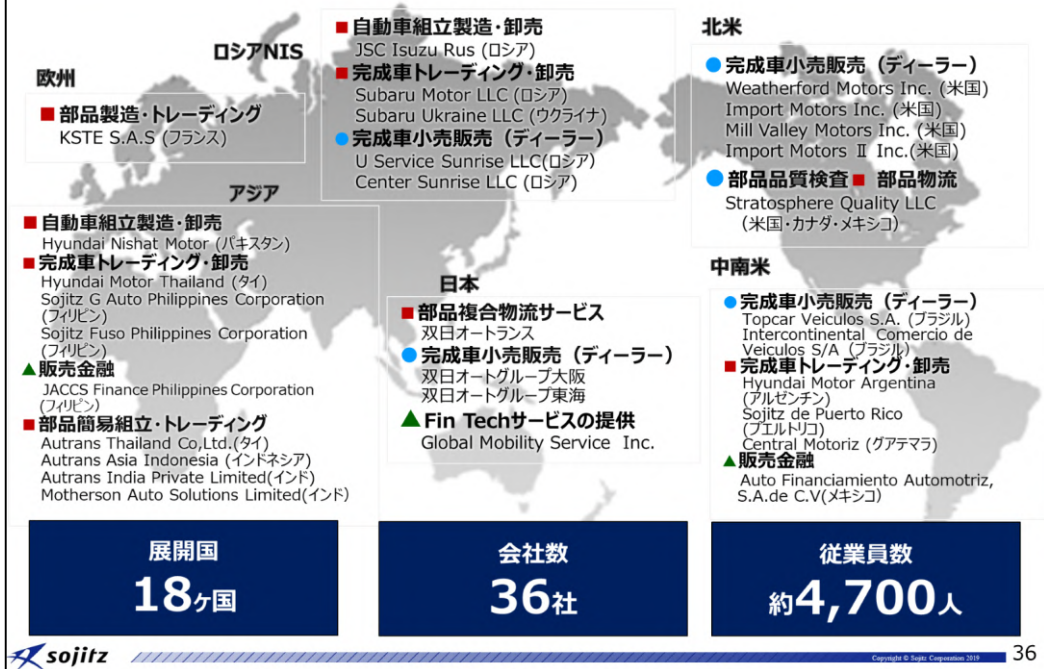
- 本日は、自動車本部の概要・方針、また、本スライドにお示した5つの事業について、ご説明申し上げます。



- 本スライドでは、当本部の概要をご説明する。
- 自動車本部の事業領域は、大きく3つに分類される。
- 1つ目の完成車事業。この事業は、完成車の組立・販売、小売、また海外向けのトレーディング、さらにはアフターマーケットにおいてビジネスを展開している。
- これに加え、部品関連事業として、4輪・2輪車の部品・タイヤ等の海外向けのトレーディング、そして物流の高度化に伴うジャストインタイムでのデリバリー、さらには簡易組立・製造を展開するとともに、昨今ではサプライチェーンマネージメントに力を入れている。
- これらの事業に加え、自動車関連サービスとして、販売金融、最近新聞紙面を賑わせている、IoTあるいはフィンテックを利用した付加価値事業サービスを展開している。
- 下段の図は、自動車産業におけるバリューチェーンにおいて、当社が取り組んでいる事業領域をお示ししている。



本部概要 ～海外事業マップ (主要グループ会社・投資先)～



- 自動車本部は世界18か国、事業会社36社、全世界4,700人の従業員を抱え、北米、中南米、日本、アジア、ロシア・NIS、それぞれの地域で、様々な事業に取り組んでいる。



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

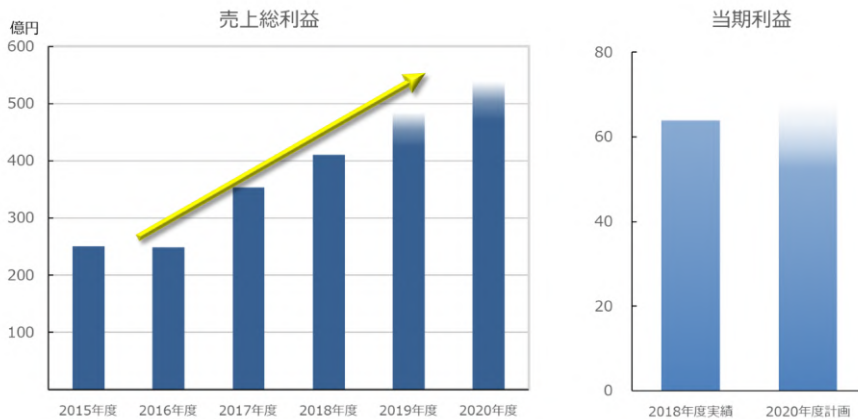


- 自動車本部の方針は、中期経営計画でもお示している通り、将来の成長に向けた機能の強化、そして資産の積み上げを実践することで、安定的な成長を目指すというもの。
- その具体的な施策として、3つの柱を掲げて推進している。
- まず1つ目の柱として、多くの経験と資産を有する既存ビジネス、特に自動車の完成車のディストリビューター事業、組立販売を中心に更に強化し、更にそれを磨き、収益を積み上げること。
- 2つ目の柱は、集中的な投資を重ね事業を拡大してきた、ディーラー事業、米国の事業会社を買収した品質検査事業など、新たな収益の柱の構築。
- そして3つ目の柱は、将来の成長に向けた布石として、販売金融事業、そしてIoTやフィンテック等サービス、モビリティの分野での事業投資と、その収益の拡大。
- これら3つの柱を軸として、事業拡大に取り組んでいる。



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



- 本スライドでは、稼ぐ力を示す主要な指標である、売上総利益の伸びをお示ししている。
- 積極的な投資を重ね、資産を積み上げてきた結果、本スライドでお示ししているとおり、稼ぐ力は着実に伸びてきている。



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

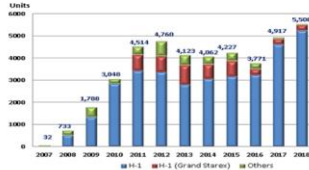
Sojitz de Puerto Rico

- 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



(*) 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

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



- 本スライドからは、自動車本部が取り組んでいる事業のうち、いくつかの事業について、ご説明していく。
- 先程ご説明申し上げた戦略のなかの1つ目の柱である、既存事業の強化・洗練。この一つとして、韓国の現代自動車のディストリビューター事業を世界各地で展開している。
- 米国のプエルトリコ、アジアのタイ、そして、人口2億人を有し将来的な成長が期待できるパキスタン、こういった地域で現代自動車のディストリビューター事業を展開している。



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



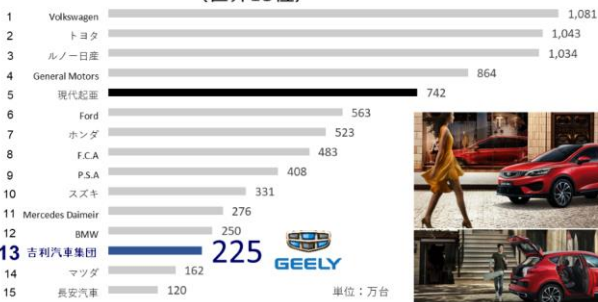
Lotus株
51%



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。

- 自動車本部の新たな事業の取組みとして、中国の吉利汽車 (Geely Automobile) をパートナーにし、新たな事業の取組みを進めている。
- Geelyは中国最大手の民間自動車会社であり、またその販売力は、世界最大の自動車市場である中国のトップブランドである。
- また、その技術力もGeely自身の開発に加え、彼らを買収したヨーロッパのVOLVO社、またロータス社といった老舗ブランドなど、多くの海外事業を取り込むことにより、技術的、また品質的な力を蓄えてきている。
- 下段のグラフは、自動車の世界の販売台数をお示している。
- 世界最大の自動車メーカーはフォルクスワーゲン、先程ご説明申し上げた当社のパートナーである、韓国の現代自動車は世界第5位。そしてGeelyは既に世界の13位のポジションにある。
- 現時点では、Geelyグループの全世界販売台数は225万台だが、長年自動車業界に取り組む当社として、Geelyは今後10年のなかで、大きなポジションを占める有力ブランドに育っていくものと確信しており、同社パートナーシップを組むことで、当社の事業を拡大していきたいと考えている。
- Geelyとはパートナーシップの第1弾として、フィリピンで販売を開始した。今後フィリピンを皮切りに、様々な地域において事業展開をしていきたいと考えている。



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

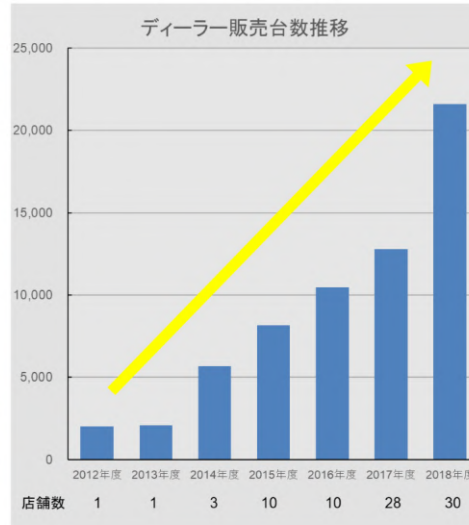
ロシア

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

※各国の店舗数・販売台数は2018年度未実績値



- 先程、戦略の2つ目の柱としてご説明した通り、ディーラー事業に積極的に取り組んでいる。
- 本スライドでは、そのディーラー事業について、具体的な数字をお示している。
- 2012年段階では、全世界で1店舗であったものが、現在では30店舗を超え、また、取扱台数も2万台を超える規模となっている。
- 今後もディーラー事業に積極的に取り組み、既存事業のバリューアップ、そしてまた規模の拡大を推進していきたいと考えている。



事業紹介④ 品質検査事業

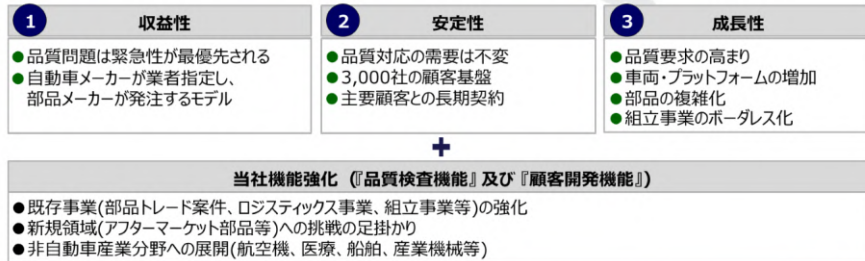
品質検査事業 (米国)

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



- 本スライドでは、米国での品質検査事業についてご説明する。
- 当社は、日本最大手の品質検査事業会社、グリーンテック社と共同で米国最大手の品質検査事業会社Stratosphere Qualityを買収した。
- Stratosphere Qualityは米国のビック3や多くの日系自動車会社などをはじめとした顧客基盤を有し、品質検査事業を展開している。



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。



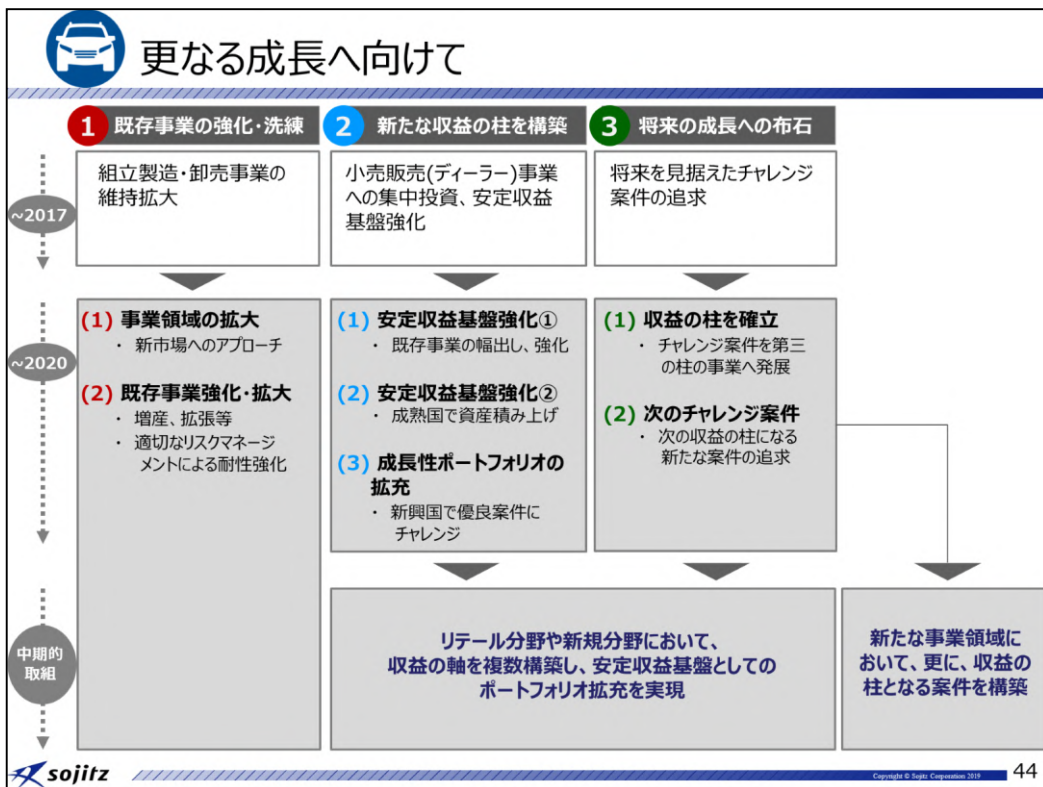
IoT技術によるFinTechサービス

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。



- 自動車本部の3つの柱の戦略のうち、将来の成長に向けた布石として、ファイナンス事業への取り組みを加速している。
- 日系の大手ファイナンス事業会社である、ジャックス社との合併会社において、フィリピンでオートローン事業を開始した。
- 加えて、メキシコにおいては、新たにフォルクスワーゲン関連車に向けたファイナンス事業を展開している。
- また、IoT・フィンテックといった技術を活用する、グローバル・モビリティ・サービス社への出資など、更なるファイナンス事業の高付加価値化を進めていきたいと考えている。



- 自動車本部の戦略は、先程ご説明申し上げた、3つの柱を基本に、中期的な視野をもって戦略を進めていきたいと考えている。
- 3つ目の柱である、更なる成長に向けた布石を重ね、これが将来的に新たな収益の塊にアップグレードされていく。
- そしてまた、将来において新たなチャレンジを重ねることで、中期的、かつ安定的、継続可能な戦略をもって、自動車本部の成長を図っていききたいと考えている。

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

- 本スライドは、本日ご説明させて頂く内容をお示ししている。
- エネルギー・社会インフラ本部の取組みについて、株主の皆様にご紹介をさせて頂き、日頃、何を考え、何を目指しているかについて、皆様にご理解を頂く一助となればと考えている。



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

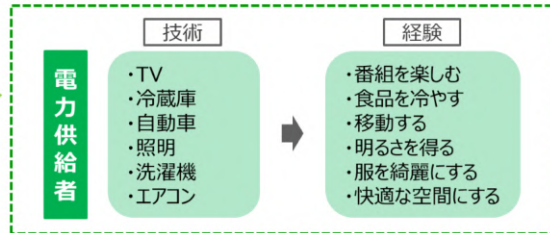
産業：Industry 4.0

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

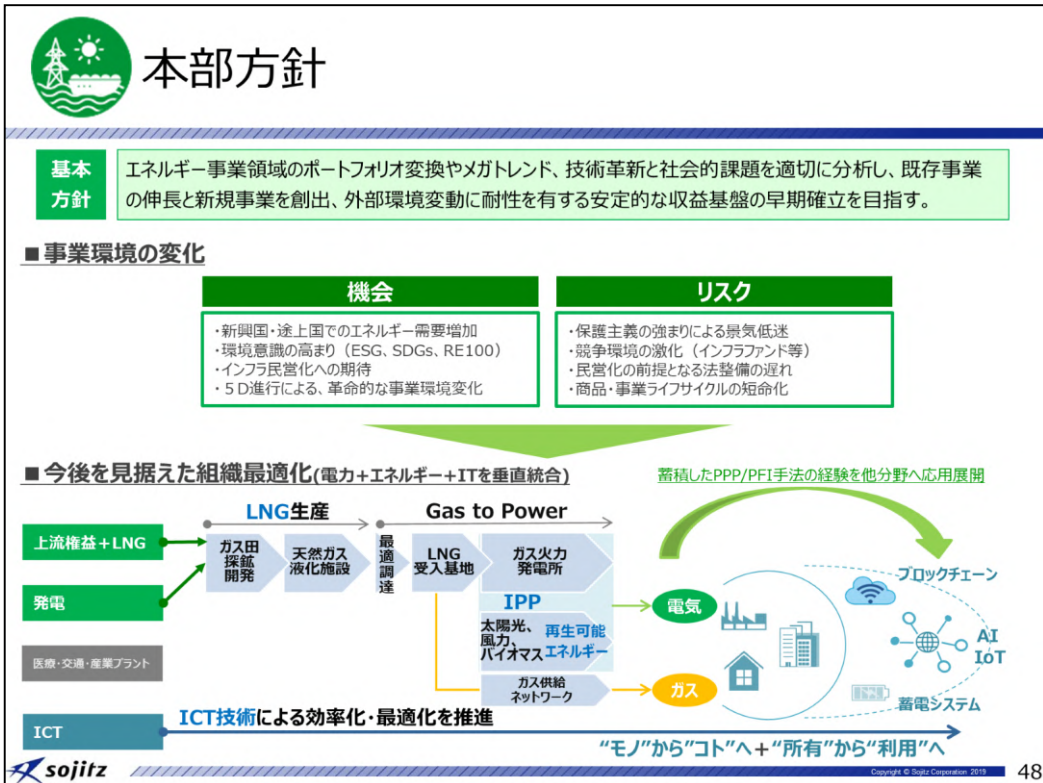
人間中心のスマート社会／社会課題の解決／SeedsからNeeds起点へ

- ・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

- 初めに当社を取り巻く外部環境について簡単に触れさせていただく。
- 世界は現在、大きな社会変革の流れの中にあり、脱炭素化や、IT革命等によってUtility3.0、Industry4.0、Society5.0といったメガトレンドがあり、当社をはじめ、企業はこれらメガトレンドに対応すべく、解決の難しい課題への取組みや自らの存在意義の再定義を行う中で新しい価値を創造することを求められている。
- エネルギー・社会インフラ本部の事業領域では、特にUtility3.0の中で言われる、脱炭素化、分散化、自由化、デジタル化、人口減少などへの対応に意識した取組みを行っている。



- 本スライドの上段にエネルギー・社会インフラ本部の基本方針をお示しました。
- エネルギー・社会インフラ本部を取り巻く事業環境として、中段にお示ししているように、4つの大きな機会と4つの大きなリスクが存在していると認識している。
- このような事業環境変化に対応するため、他商社に先駆け、これまで当社では別組織となっていた「エネルギー事業」と「インフラ事業」を昨年4月に一体化させ、エネルギーバリューチェーンを垂直統合させることによって事業の深掘りを強化して行く方針としている。
- 日本のガス会社・電力会社は国内のエネルギーの安定供給に加えて、大きな成長市場として期待される海外展開を加速している。
- 今回の組織再編をもって各社との連携を更に強化し、当社機能を補完頂くとともに、商社の元来の強みである「開発機能」を存分に発揮し、win-winの関係を構築していき、同時に、エネルギー事業との親和性の高い情報通信事業を本部内に組み込むことで、エネルギー・社会インフラ分野で急激に進むデジタル化、モノからコト、所有から利用の流れの波に乗り遅れることなく、しっかり収益に結びつけていくことを企図している。



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・14Fth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

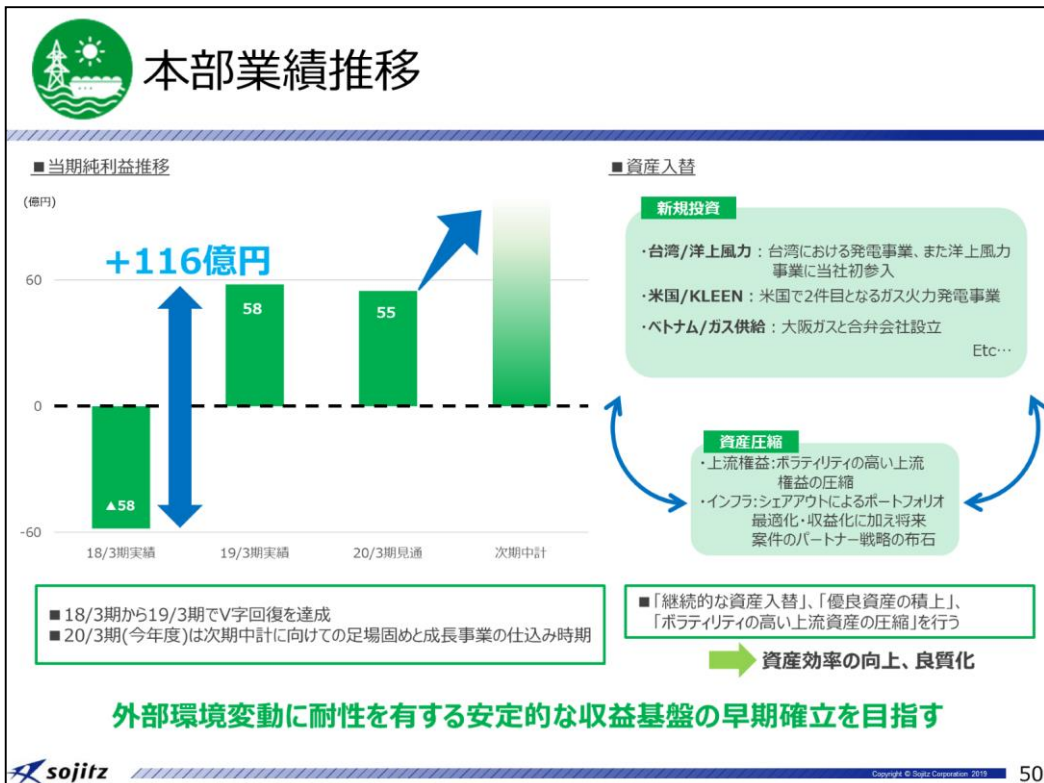
2019年3月時点



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

- 本スライドでは、エネルギー・社会インフラ本部の概要をお示ししている。
- エネルギー・社会インフラ本部は、3部1室からなる本社体制と、当社グループのICT中核会社である「日商エレクトロニクス」、LNG関連事業を進める「エルエヌジー・ジャパン」などを傘下におき、再生可能エネルギー事業、ガス関連事業、ICT事業と大きく分けて3つの事業領域で案件開拓と事業運営に取り組んでいる。
- 下段にてお示ししている通り、本部連結ベースで1,355名、世界で合計70社の関係会社を有し、世界各地で事業展開をしている。



- 続いてエネルギー・社会インフラ本部の業績推移に関し、簡単にご説明させていただきます。
- 2018年3月期には上流権益において発生した損失により大きな赤字を計上し株主の皆様には大変なご心配をお掛けしてしまいましたが、それ以降、資源から非資源事業への資産入替を推し進め、またこれまで仕込んできたインフラ事業の収益貢献が開始できたことにより、2019年3月期には前年度比116億円の改善を実現し、V字回復を達成することが出来た。
- 今期においては次期中計に向けて台湾での洋上風力、北海道でのバイオマス発電を始めとする更なる足場固めと成長事業の仕込みに注力しており、安定的に収益を稼ぐ体制が早期に整うよう、日々努力をしている。



エネルギー事業

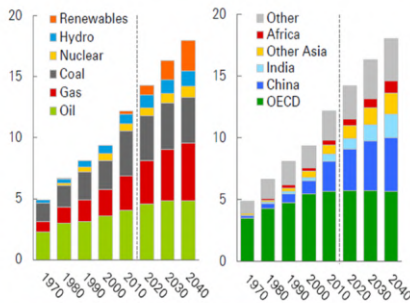


世界の抱える課題：エネルギー事業

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：いずみBP統計2018

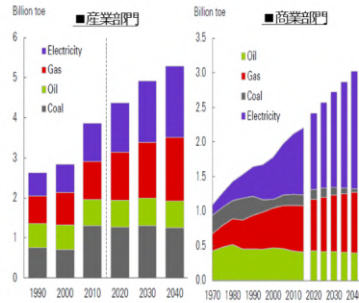


- 新興国の経済発展、人口増加、更には生活水準の改善により、エネルギー消費量は累積的に増大
- エネルギー消費増加に伴う温暖化問題が顕在化

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

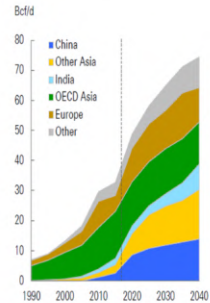


- 産業・商業部門とも、環境配慮と大規模・安定供給の観点から「電化・ガス化」が一層進む
- その中心需要地であるアジアは、主要産ガス国と地理的にパイプラインで繋がっていないので、LNGで輸入せざるを得ない

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



エネルギー事業：

- まず左側の「世界の一次エネルギー消費」というグラフでお示ししている通り、環境負荷の比較的低いガスの消費量は2035年迄に石炭を抜き石油に次ぐ2番目の1次エネルギーとなる事が予想されており、また再生可能エネルギーは2040年迄に増加する新規電源のうち半分を占めることが予測されている。
- 中央のグラフでは世界の最終エネルギー消費の内訳をお示している。産業・商業ともに紫色でお示した電気、同じく赤色でお示したガス、こういったものが増えていき、それにしたがって世界規模で電化・ガス化が進むことが予想されている。
- その中心需要地であるアジアで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というハンディキャップがあり、それを埋める為に、LNGで輸入する必要があることから、エネルギー・社会インフラ本部としては、エネルギーを効率的に受入・貯蔵・加工する施設の整備に努めている状況であり、LNG受入基地と発電設備が一体となった「Gas to Power」というものの導入が不可欠と考えている。



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・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



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

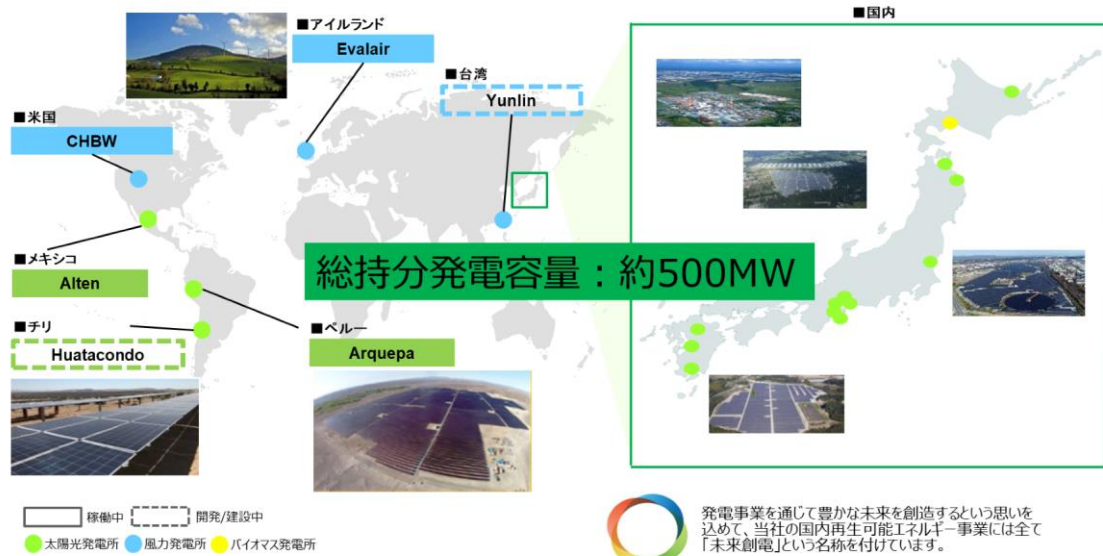
- 本スライド以降で、当社の電力事業の展開をご説明させていただきます。
- 当社の手掛ける発電事業の持分総発電容量は、約1.8GW。
- 太陽光、風力などの自然エネルギーが全体の約3割を占め、またガスを加えたクリーン電源比率が約9割と環境負荷の低い発電となっているのが特徴となっている。



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



- 本スライドでは、再生可能エネルギー事業における当社の実績をお示ししている。
- 当社は、2010年のドイツ、2012年の日本での開発・参入を皮切りに、メキシコやチリにおける太陽光発電事業の開発・参入を進めてきた。
- 更なる成長に向けて、海外市場へのさらなる展開と電源の多様化に注力しており、アイルランド・米国では陸上風力発電事業、また、日本でも今後普及が期待される洋上風力発電事業につき、台湾での参画を実現した。
- 引き続き、世界各地でバランスの取れた再生エネルギー事業を築き上げ、安定収益基盤として育成していきたいと考えている。



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

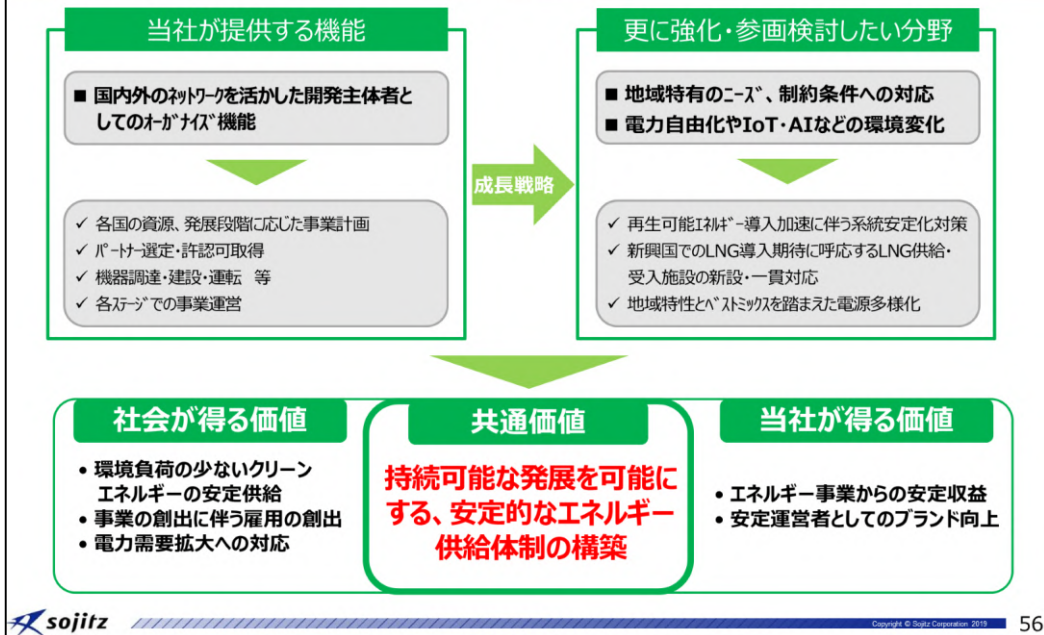
総持分発電容量：約1300MW



- 本スライドではガス関連事業についてご説明する。
- LNGのパイオニアとして参画した、インドネシア、カタールでのLNG液化基地事業をさらに強化するとともに、これまで石油ガスといった上流権益投資に偏っていたエネルギー事業のポートフォリオを、消費者により近い中下流領域への資産入替を進めている。
- また発電事業においては 民間の発電事業者が発電を手掛けるという、いわゆるIPPの仕組みを活用して、中東やアジア、北米での大型ガス火力発電事業を推進している。
- ガス関連事業の当社総持分発電量は1,300MWに及ぶ。直近の実績としては、昨年インドネシアのジャワ島で、丸紅や商船三井とともに大型の「Gas to Power」発電事業に参画した。
- 今後、石油・石炭からガスへの燃料転換が求められているアジア諸国において大きな市場成長が見込める分野であり、また、当社が歴史的に強いベトナムにおいて、今年度大阪ガスと共同で、ガス供給事業を立ち上げるなど、総合エネルギー事業の育成、事業の幅だしを加速していく。



当社の機能を活かした解決策：エネルギー事業



- 当社は長年の取引関係にある国内外のパートナー様との関係を更に進化させ、資源の偏在性や経済性の研究を推し進め、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。
- 本スライドの右上に記載されているような、新しい取り組みを強化していくことも、一つの方針としている。
- 取り組みの強化を通じて、本項下段にお示した社会が得る価値と双日が得る価値の2つの価値を実現し、持続発展を可能にする安定的なエネルギー供給体制の構築に貢献していきたいと考えている。

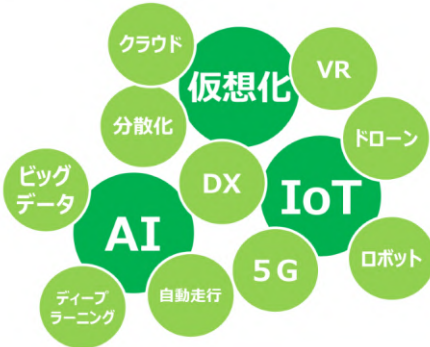


ICT事業



外部環境：ICT事業

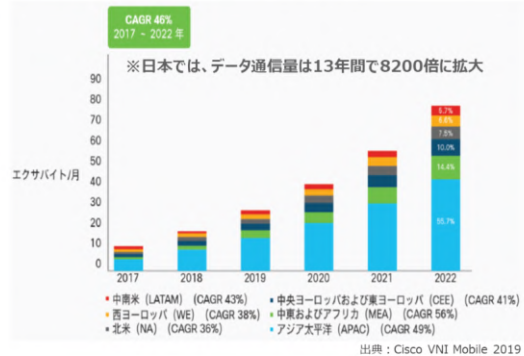
■ 新技術・新サービスの発展



- 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



- 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

ICT事業：

- まずはICT事業における外部環境についてご説明させていただく。
- IoT技術、AI等の新技術の進展は、新聞紙上に載らない日は無いと言っても過言ではない程、世間の注目を浴びており、次世代通信、つまりは5Gの導入を間近に控え、大容量、高速、低遅延、多接続の通信が可能となることで、新たなサービスへの期待が増大し、これまで困難とされていた経済発展とそれに相反する社会的課題、その両面を解決する糸口となることが期待されている。
- また、右側のグラフでお示している通り、新技術の発展と相俟って、世界のデータ通信量は今後も加速度的な増加が見込まれている。これらの急速に変化する外部環境に対応すべく、ネットワークインフラの整備とデータ処理システムの拡充が急務と考えられる。



当社実績：ICT事業

	日商エレクトロニクス	さくらインターネット
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
強み	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
	 <p>ネットフロンティアセンター</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 	 <p>石狩データセンター</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	

- 当社のICT事業は主に、「日商エレクトロニクス」、「さくらインターネット」を中心に進めている。
- 日商エレクトロニクスは、1969年に設立し、今年50周年を迎えた、当社100%出資の子会社。主にIT基盤となる情報通信設備の販売に加えシステム構築・保守・運用・監視等のサービス提供を行っている。
- さくらインターネットは、こちらは当社グループ会社で主にデータセンター事業、電算処理事業を行っている。



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

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

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

PPP/PFIの多様な活用

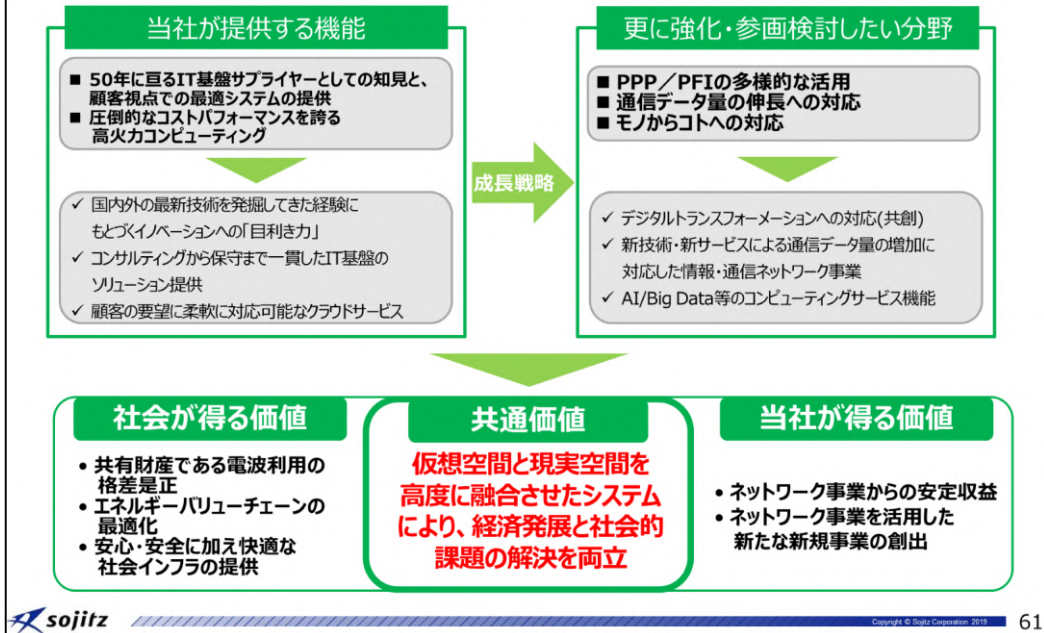
通信データ量の伸長への対応

モノからコトへの対応

- AI、IoTの進化に伴う事業モデルの変革に対応すべく、2018年4月、エネルギー・社会本部内に社会インフラ開発室を新設した。
- 本スライドにお示しているような次世代のビジネスの開発に努力している。



当社の機能を活かした解決策：ICT事業



- 当社はグループ会社を通じ、50年に亘るIT基盤サプライヤーとして顧客視点での最適システムの提供や、圧倒的なコストパフォーマンスを誇る電算処理の提供等を行っている。
- 一方で、今後IoT・AI技術発展、またそれに伴うデータ通信量の爆発的な増加に対応するには、本項右上の「更に強化・参画検討したい分野」にお示した分野へ新たに取り組み、安心・安全に加え、快適な社会インフラの提供を目指し、下部に記載の2つの価値の実現に努めていく所存である。



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

- 本スライドにはエネルギー・社会インフラ本部の使命、こうありたいと思う姿について記載した。
- 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ゆく必要があると認識しており、その中で、当本部が発揮すべき機能は、創る、繋ぐ、育むの3点に集約されると考えている。
- 現場主義の実践からの案件の創出、案件をプラットフォームとして、当社に不足する機能をお持ちのパートナーの方々にも参画頂く、更には当社がこれまで培った機能を有機的に結び付け、また社内の組織の垣根を超えて総合力を発揮すること、最後に官民連携や相手国政府、地域社会との共存、更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、人々の生活の質の向上と、豊かな未来を創造し、次世代を担う子供たちに遺していきたいと考えている。

用語解説

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。

ROA (%) = 当期純利益 ÷ 総資産 × 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。

ROE (%) = 当期純利益 ÷ 自己資本 × 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 (いのべーしよん)

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。

PPS (ぴー えす) = 株価 ÷ 1株あたり純資産

■ FinTech (ふいんてつ)

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