

# 名古屋個人株主説明会

2022年9月22日  
双日株式会社

# 本日のプログラム

1. ご挨拶・中計2023の進捗 P.6～
  2. 業績動向 P.18～
  3. 自動車本部紹介 P.31～
  4. 質疑応答
  5. 閉会挨拶
- 用語解説 P.48

## 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

代表取締役社長 CEO

藤本 昌義

ふじもと まさよし



代表取締役社長 CEO  
藤本 昌義

- 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.(ムックイイ) 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

# 登壇者紹介

代表取締役副社長

執行役員 CFO

田中 精一

たなか せいいち



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

2019年4月 代表取締役副社長執行役員 CFO

(現在の担当)

主計、営業経理、財務、IR、フィナンシャルソリューション管掌

# 登壇者紹介

執行役員 自動車本部長

金武 達彦

かねたけ たつひこ



1993年4月 入社

2016年6月 自動車本部  
自動車第一部長

2020年4月 自動車本部長

2021年4月 執行役員  
自動車本部長

# 1. 開会挨拶・中計2023の進捗

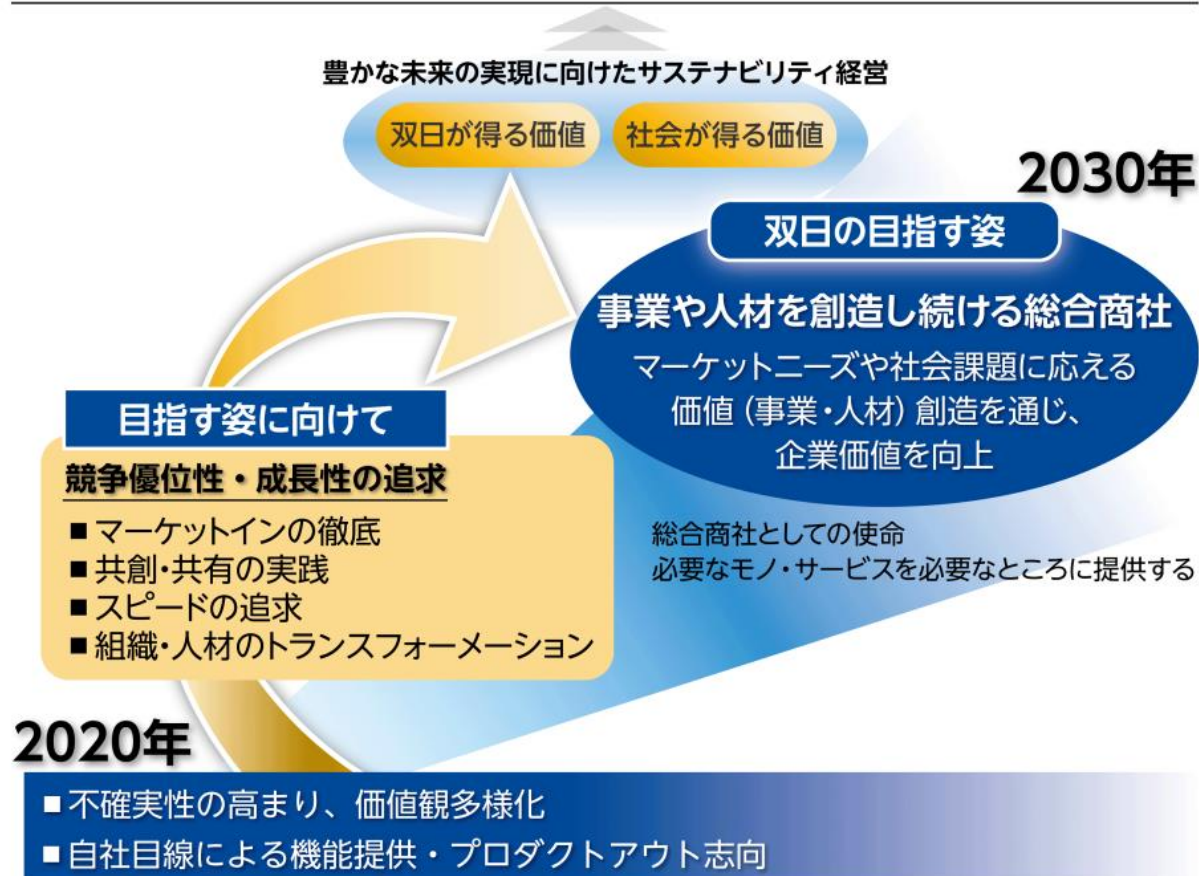
代表取締役社長 CEO

藤本 昌義

# 中期経営計画2023の位置づけ

- ◇ 2030年までに「事業や人材を創造し続ける総合商社」を目指す。
- ◇ 2021年に3ヶ年計画の中期経営計画2023を公表。
  - ✓ この3ヶ年は2030年に向けた新たな一歩。

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



# 中期経営計画2023の定量目標と初年度の振り返り

	中計目標	2021年度実績	
ROE・ROA	<p>最終年度</p> <p>ROA <b>3%超</b></p> <p>ROE <b>10%超</b></p>	<p>ROA <b>3.3%</b></p> <p>ROE <b>12.2%</b></p>	
当期純利益 (当社株主帰属)	650億円程度	823億円	✓ 双日発足以来の <b>過去最高益を達成</b>
配当性向	30%程度	30.1%	✓ 年間106円の <b>過去最高配当</b> <small>※株式併合考慮後</small>
基礎的営業CF	800億円程度 <small>3ヶ年平均</small>	1,287億円の黒字	✓ 自動車・化学等コロナ禍からの 回復と堅調な商品市況が貢献
基礎的CF	<b>黒字</b> <small>中計2020/2023累計</small>	105億円の黒字	
投資実行額	3,300億円 (内、300億円は非財務関連)	1,500億円	✓ 順調に投資を実行
ネットDER	1倍程度	1.1倍	
PBR	1倍超	0.64倍	✓ PBR1倍超を目指し、 企業価値向上に取り組む



# 投資の進捗状況

中計2023注力領域における投資計画

2021年度投資額

主な案件

足元の着実な成長

## インフラ・ヘルスケア

社会課題としてのEssentialインフラ開発とサービス提供

1,200～1,500億円（中計3ヶ年）

700億円

- 米国 ESCO（省エネサービス）
- 中東 天然ガス火力発電・淡水化
- アフリカ ナイジェリアガス小売
- 欧州 スペイン電力小売
- 豪州 太陽光発電
- 豪州 病院施設運営
- フィリピン 通信タワー
- フィリピン マニラオフィスビル開発

成長マーケットと共に成長

## 成長市場×マーケットイン志向

東南アジアやインドといった成長市場でのリテール領域の取り組み強化

1,000～1,200億円（中計3ヶ年）

620億円

- 水産食品加工会社マリンフーズの全株式取得
- ベトナム最大手ビナミルク社と協業（牛肉製品販売会社を設立）
- ロイヤルホールディングスグループとの取り組み
- JALUXの公開買い付けを実施
- ゴールドマン・サックスと共同で賃貸住宅のバリューアップ事業運用会社を設立

従来型ビジネスからの変革

## 素材・サーキュラーエコノミー

“Reduce, Reuse, Recycle”といった循環型事業の深化

300～500億円（中計3ヶ年）

—

※2021年度において、投資実行は無し

- 伯ブラスケム社と100%バイオマス由来のPET原料製造に向けた合併会社設立を合意
- 国内でのケミカルリサイクルへの取り組みと合わせ、社会ニーズを捉え、競争力のある事業を推進

※その他、非財務関連に300億円程度（中計3ヶ年）

# 投資の進捗状況

## インフラ・ヘルスケア



- ☀️ 再生可能エネルギー事業(太陽光)
- 🌬️ 再生可能エネルギー事業(風力)
- 🌿 再生可能エネルギー事業(バイオマス)
- 💧 火力発電事業
- 💡 省エネ事業
- 🏠 ガス関連事業
- 🏭 LNGプラント
- 🌐 IT関連事業
- 📶 通信タワー事業
- 🏘️ 都市インフラ・工業団地事業
- 🏥 ヘルスケア事業
- ⚡ 電力小売事業
- ※建設中案件を含む。

# 投資の進捗状況

## インフラ・ヘルスケア



ナイジェリアでの  
ガス小売事業に  
日本企業で  
初めて参入



豪州において日本企業が  
手がける中で最大規模となる  
太陽光発電所の建設



# 投資の進捗状況

## 成長市場×マーケットイン志向

新興国における「生活の豊かさ・利便性」への貢献

地域各国の成長ステージに応じた  
マーケットイン志向でのリテール事業の展開

- ・ベトナム食品流通事業
- ・ミニストップベトナム（コンビニ事業）
- ・ベトナム最大乳製品メーカービナミルクとの協業（牛肉製品の販売会社を新設立）
- ・リテール事業
  - ベトナム・インド・フィリピン・タイ

国内商業施設・不動産バリューアップ事業

- ・ゴールドマン・サックスとの賃貸住宅事業運用会社を設立

マーケットインアプローチによる  
機能拡大・収益性向上

多様化するニーズ・消費トレンドへの呼応

**ROYAL HOLDINGS**  
外食・食品事業

鷹島  
ツナファーム  
マグロ養殖事業

**Marine Foods**  
水産食品加工事業

**Global MeatOne**  
畜肉加工・物流  
マーケティング

**Jalux**  
航空系商社  
EC事業

# 投資の進捗状況

## 素材・サーキュラーエコノミー

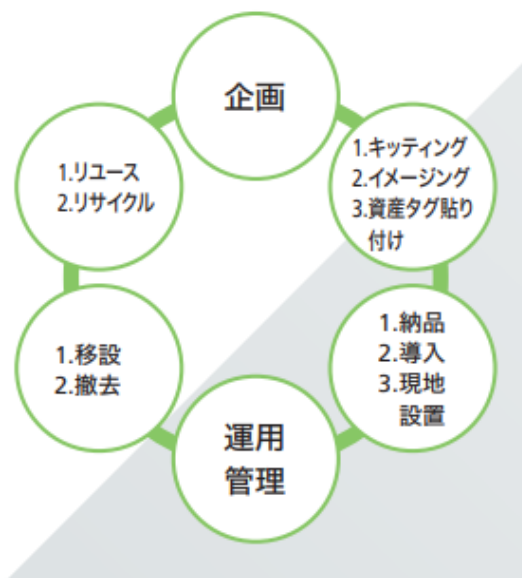
### 金属・資源 ・リサイクル本部



PCLCM (PCライフサイクルマネジメント)  
IT資産の導入から廃棄まで  
トータルにマネジメントします。

IT機器の適切な  
リユース・リサイクルを  
普及促進

リチウムイオンバッテリー  
のリサイクル事業の  
構築も推進



### 化学本部



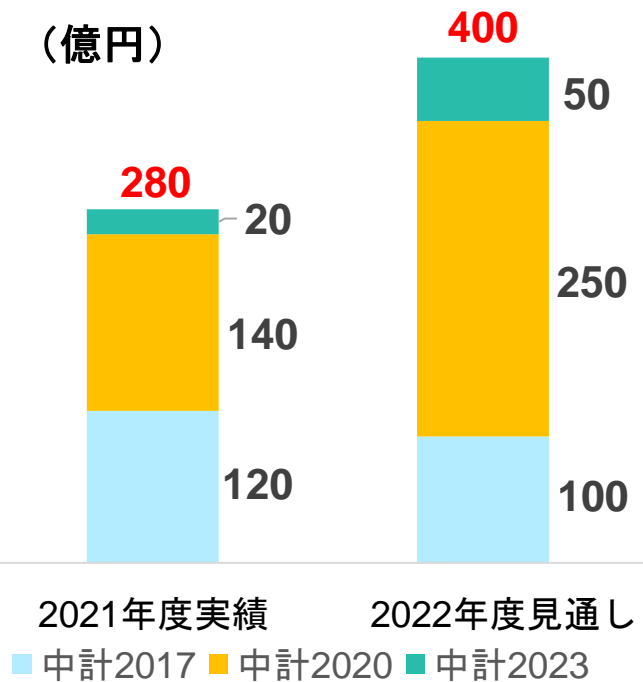
プラスチックリサイクルの  
取り組みを強化し、  
環境問題へ対応

ケミカルリサイクルの取り組み



# 投資からの収益貢献（主な投資案件）

(億円)



“マーケットインの徹底”による  
競争優位性・成長マーケットの追求  
(投資の加速)

資産入替を含めた事業基盤の再構築

↑ 投資残高の積み上げ

中計2023

- ・中東天然ガス火力発電・淡水化事業
- ・スペイン電力小売事業 等

中計2020

- ・豪州原料炭事業
- ・米国火力発電IPP事業
- ・自動車ディーラー事業 等

中計2017

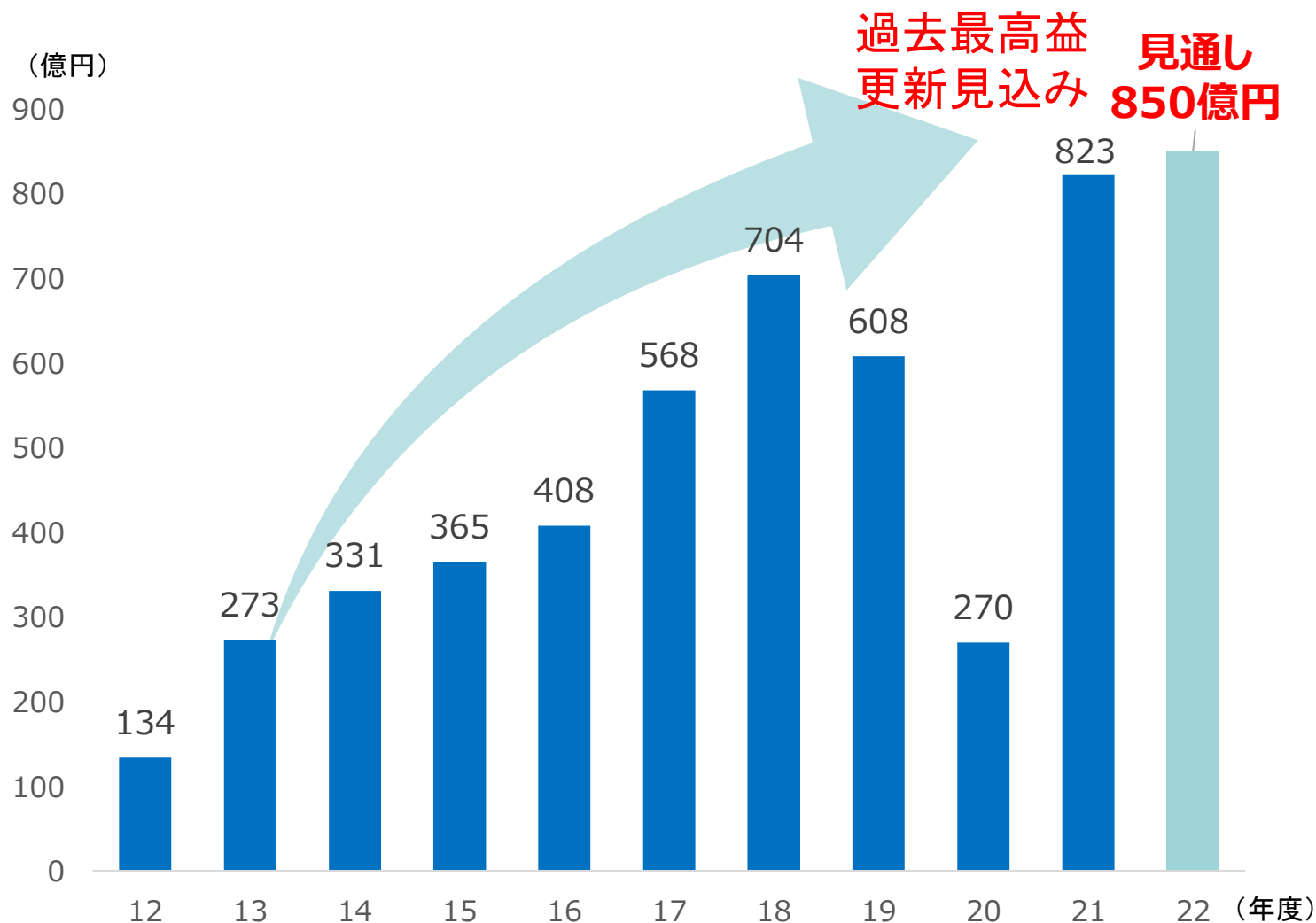
- ・トルコ病院事業
- ・再生可能エネルギー事業
- ・石炭・鉄鋼・化学品商社 等

事業基盤の構築 (~2021)

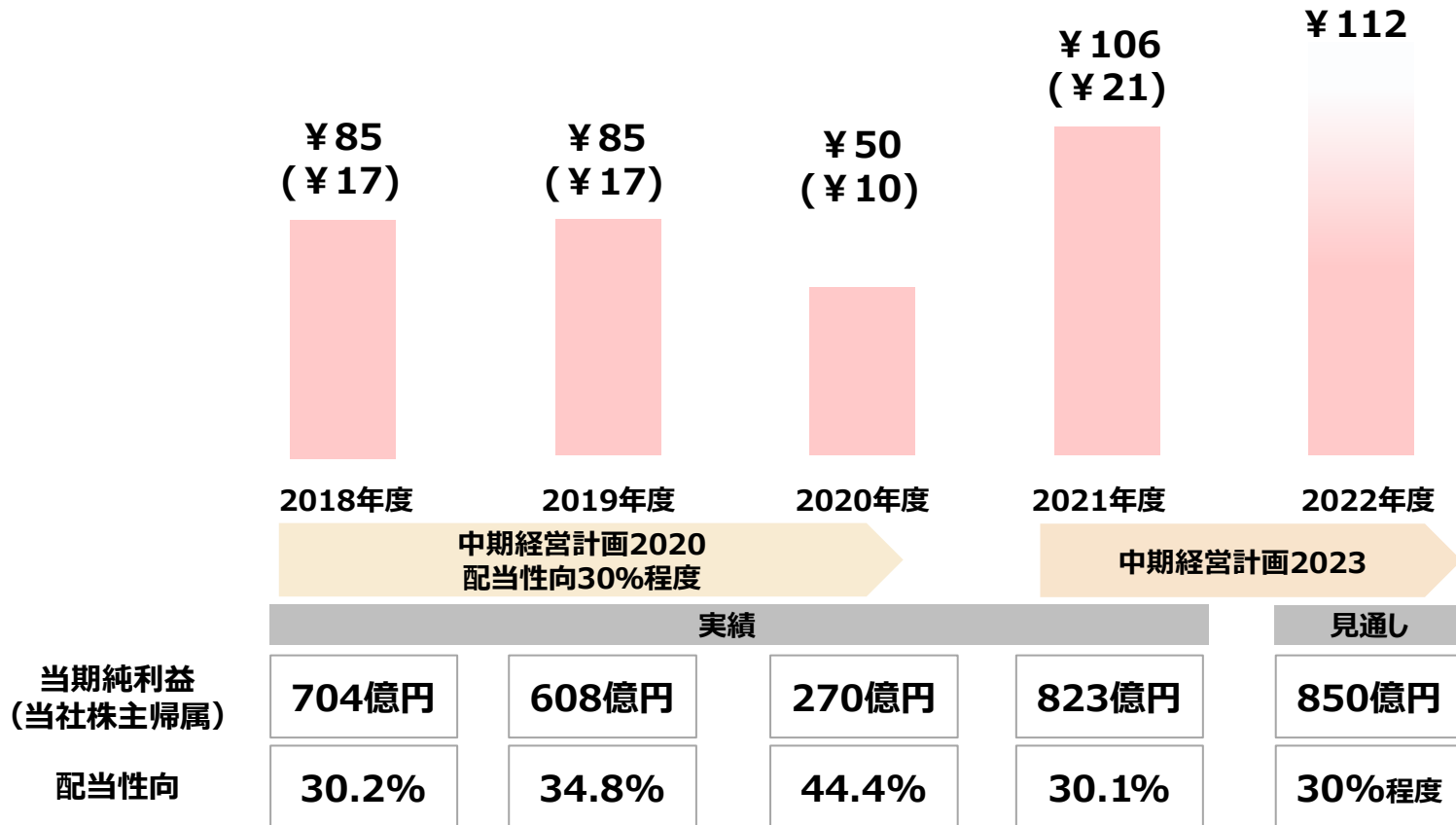
→時間の経過

# 22年度の業績見通し

◇2022年度の業績見通しは850億円と過去最高益を更新する見通し。



# 株主還元（配当）の推移



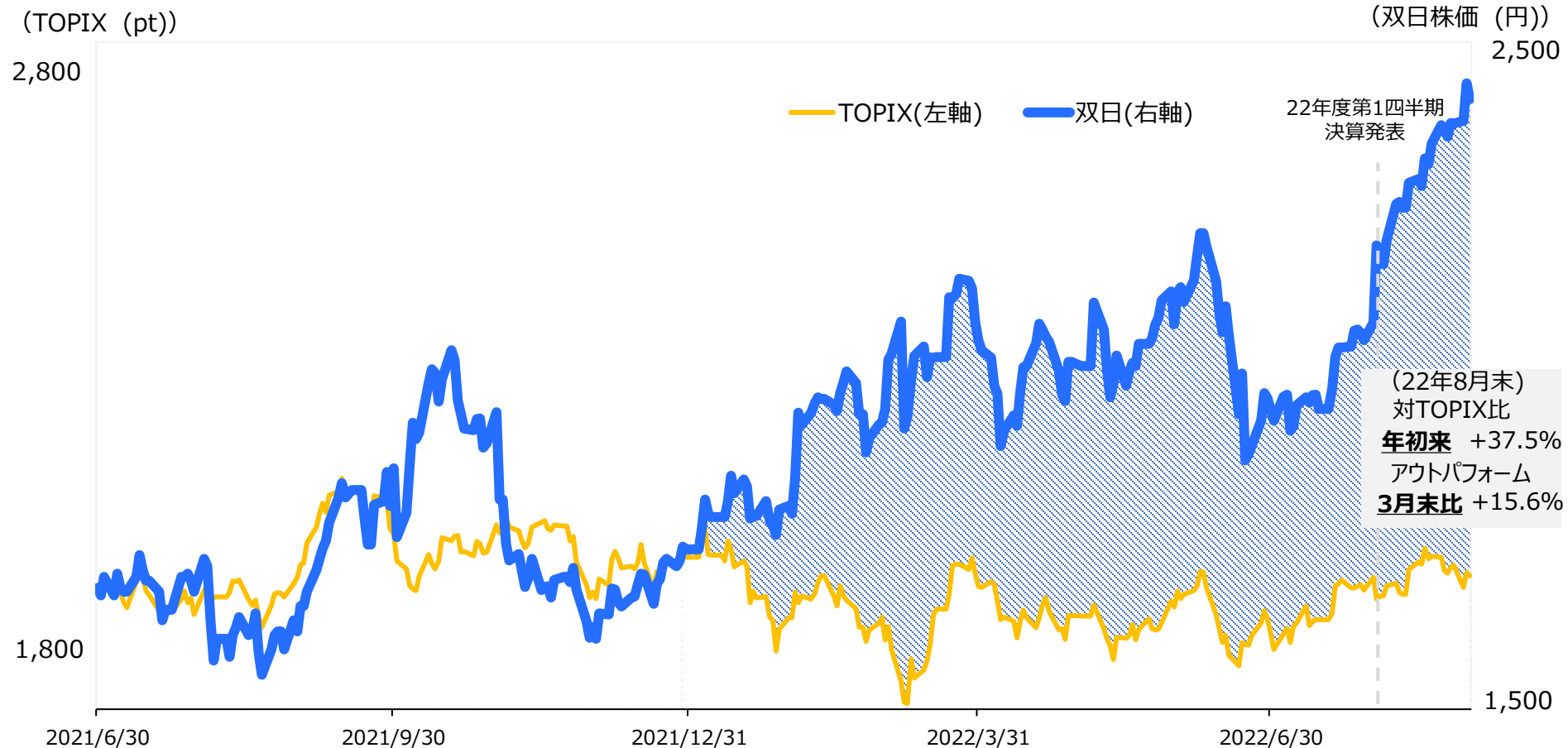
(注1) 2021年10月1日を効力発生日とする株式5株につき1株の株式併合を実施いたしました。19/3期～22/3期配当については、株式併合の影響を遡及した金額を記載しております。

なお、グラフ内 ( ) の金額は株式併合の影響を考慮しない金額を参考値として記載しています。

(注2) 21年度の1株あたり年間配当106円は、時価ベースDOEは6.1%であり、下限である時価DOE4%を超過した結果となりました。



# 株価・PBRの推移



(21年6月末)

	双日	TOPIX
株価	1,675	1,943.6
PBR	0.61	1.26

(22年8月末)

	双日	TOPIX
株価	2,350	1,963.2
PBR	0.68	1.18

## 2. 業績動向

代表取締役 副社長執行役員 CFO

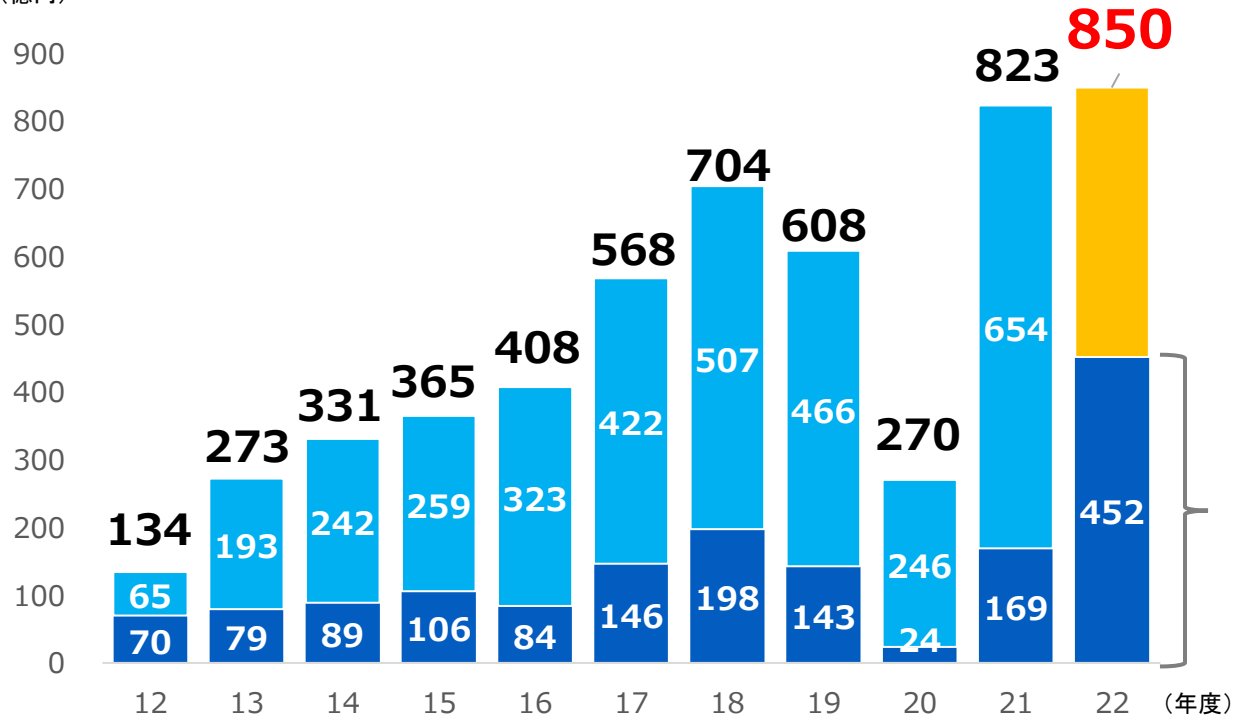
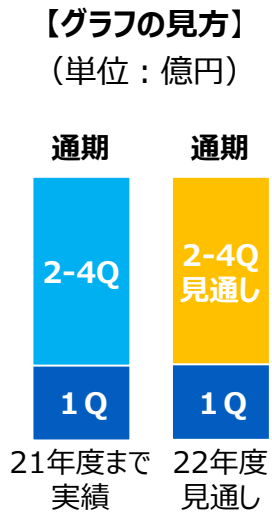
田中 精一

# 経営成績

	2021年度 第1四半期 実績	2022年度 第1四半期 実績	増減	2022年度 通期見通し	進捗率
<b>当期純利益 (当社株主帰属)</b>	<b>169億円</b>	<b>452億円</b>	<b>+283億円</b>	<b>850億円</b>	<b>53%</b>

【当期純利益の推移】

(億円)



2022年度  
第1四半期  
進捗率  
**53%**

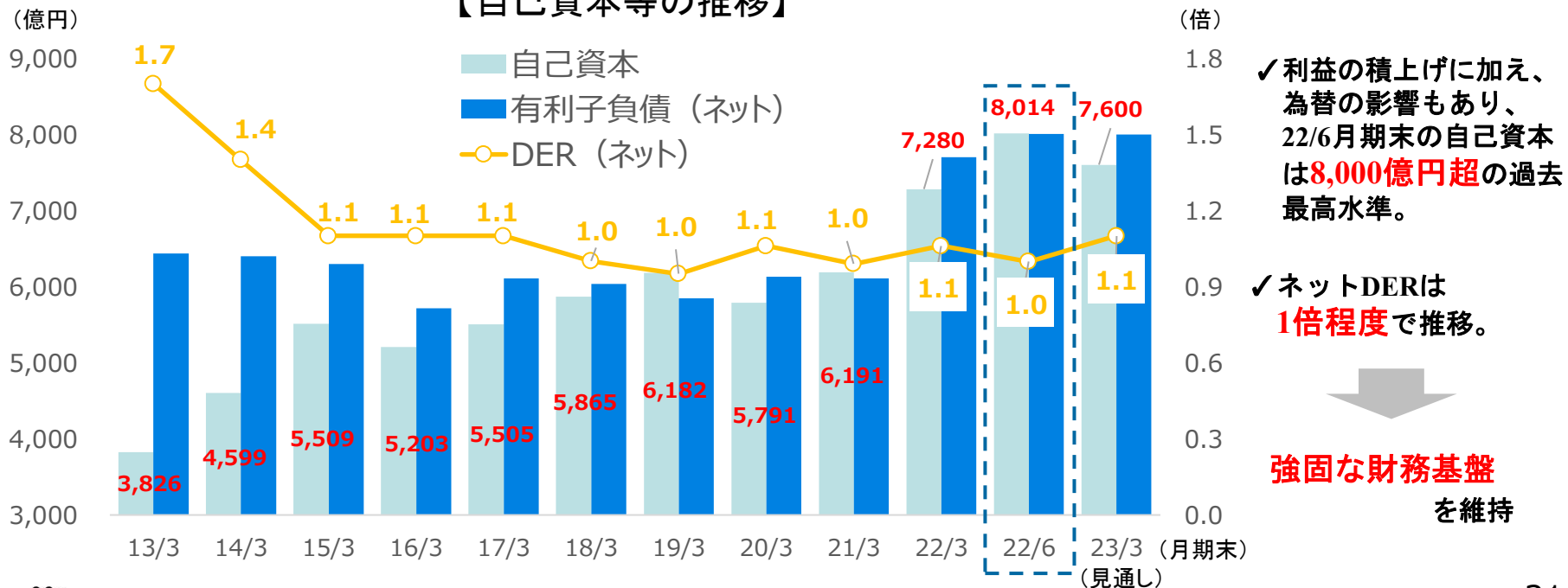
# 本部別当期純利益（当社株主帰属）

(億円)	2021年度 第1四半期 実績	2022年度 第1四半期 実績	増減	2022年度 通期見通し	進捗率
	自動車	11	20	+9	60
航空産業・交通プロジェクト	1	8	+7	45	18%
インフラ・ヘルスケア	8	62	+54	90	69%
金属・資源・リサイクル	60	247	+187	510	48%
化学	40	56	+16	125	45%
生活産業・アグリビジネス	30	32	+2	30	107%
リテール・コンシューマーサービス	6	5	▲1	50	10%
その他	13	22	+9	▲60	—
全社	169	452	+283	850	53%

# 財政状態

	2022年3月末 実績	2022年6月末 実績	増減	2023年3月末 見通し
総資産	2兆6,617億円	2兆8,419億円	+1,802億円	2兆7,000億円
自己資本	7,280億円	8,014億円	+734億円	7,600億円
ネット有利子負債	7,702億円	8,004億円	+302億円	8,000億円
ネットDER	1.06倍	1.00倍	▲0.06倍	1.1倍

## 【自己資本等の推移】



# キャッシュ・フロー・マネジメント

	2021年度 実績	2022年度 第1四半期 実績	中期経営計画2023 3カ年累計計画 (2021年度～2023年度)
基礎的営業CF (※1)	1,290 億円	610 億円	2,400～2,500 億円程度
資産入替 (回収)	620 億円	50 億円	1,000 億円程度
新規投資 他	▲1,485 億円	▲220 億円	▲3,300 億円程度
株主還元 (※2)	▲320 億円	▲140 億円	▲700 億円程度
<b>基礎的CF (※3)</b>	<b>105 億円</b>	<b>300 億円</b>	<b>6年間累計黒字</b>
<b>FCF</b>	<b>▲740 億円</b>	<b>170 億円</b>	

(※1) 基礎的営業CF = 会計上の営業CFから運転資金増減を控除したもの

(※2) 自己株式取得を含む

(※3) 基礎的CF = 基礎的営業CF + 調整後投資CF - 支払配当金 - 自己株式取得  
(調整後投資CF = 会計上の投資CFに長期性の営業資産等の増減を調整したもの)

✓ 営業活動と資産入替により  
創出されたキャッシュの範囲内で  
**成長投資**と**株主還元**を実施し、  
中計2020と2023の6年間累計で  
基礎的CFの**黒字**を目指す

# 格付の状況（財務の安定性評価）

	格付	見通し
日本格付研究所（JCR）	A-	安定的 ⇒ <b>ポジティブ</b> ↑ 8/24 見直し変更
格付投資情報センター（R&I）	BBB+ ⇒ <b>A-</b> ↑ 8/30 格上げ	安定的
スタンダード・アンド・プアーズ（S&P）	BBB-	安定的

※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

# －参考資料－

2023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

	2021年度 市況実績 (4～6月平均)	2022年度 期初市況前提 (年平均)	2022年度 市況実績 (4～6月平均)	直近市況実績 (22/7/27時点)
石炭（原料炭）（※1）	US\$139.1/t	通期:US\$280.0/t [ 上期:US\$340.0/t ] [ 下期:US\$220.0/t ]	US\$448.0/t	US\$201.5/t
石炭（一般炭）（※1）	US\$109.0/t	US\$160.0/t	US\$378.9/t	US\$417.8/t
原油（Brent）	US\$69.1/bbl	US\$90.0/bbl	US\$112.0/bbl	US\$106.6/bbl
為替（※2）	¥109.8/US\$	¥115.0/US\$	¥131.3/US\$	¥137.0/US\$
金利（TIBOR）	0.07%	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

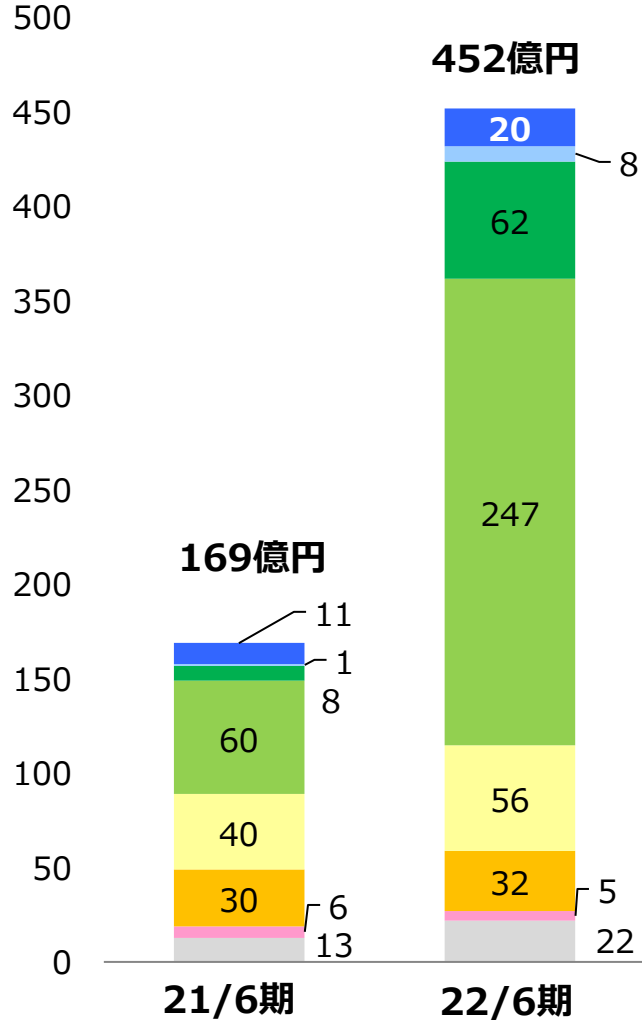
※2 為替の収益感応度（米ドルのみ）は、¥1/US\$ 変動すると、売上総利益で年間5億円程度、当期純利益（当社株主帰属）で年間3億円程度、自己資本で15億円程度の影響

# － 参考資料 －

## 2023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）

(億円)



### 前年同期比増減要因

■ 自動車	20億円	(前年同期比 +9億円)
海外自動車事業での販売台数増加等により増益		
■ 航空産業・交通プロジェクト	8億円	(前年同期比 +7億円)
航空及び鉄道関連の収益貢献により増益		
■ インフラ・ヘルスケア	62億円	(前年同期比 +54億円)
通信タワー事業の持分一部売却等により増益		
■ 金属・資源・リサイクル	247億円	(前年同期比 +187億円)
石炭事業の販売価格上昇等により増益		
■ 化学	56億円	(前年同期比 +16億円)
メタノール価格の上昇等により増益		
■ 生活産業・アグリビジネス	32億円	(前年同期比 +2億円)
肥料事業における原料高に伴う影響等が継続するも、木材関連事業の取扱数量の増加等により概ね横ばい		
■ リテール・コンシューマーサービス	5億円	(前年同期比 ▲1億円)
概ね横ばい		
■ その他	22億円	(前年同期比 +9億円)

(※) 2022年4月1日付の組織再編に伴い、「生活産業・アグリビジネス本部」、「リテール・コンシューマーサービス本部」につきまして、前年同期の公表数値を変更しております。

# －参考資料－

## 2023年3月期通期見通し（セグメント別当期純利益）

(億円)	22/6期 実績	23/3期 見通し	足元の状況
■ 自動車	20	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自動車 ロシア関連や半導体不足による事業影響を見込み、概ね見通し通り</li> </ul>
■ 航空産業・交通プロジェクト	8	45	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 航空産業・交通プロジェクト 概ね見通し通り</li> </ul>
■ インフラ・ヘルスケア	62	90	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ インフラ・ヘルスケア 国内外発電事業やLNG事業からの収益貢献に加え、新規投資からの収益積み上げを見込む</li> </ul>
■ 金属・資源・リサイクル	247	510	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 金属・資源・リサイクル 足元の石炭市況及び事業環境を踏まえ、見通しを据え置く</li> </ul>
■ 化学	56	125	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 化学 メタノール事業や合成樹脂事業の堅調な推移を見込む</li> </ul>
■ 生活産業・アグリビジネス	32	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 生活産業・アグリビジネス 肥料事業における収益進捗を注視するも、足元は見通しを上回り堅調に推移</li> </ul>
■ リテール・コンシューマーサービス	5	50	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ リテール・コンシューマーサービス 食品関連事業での収益貢献を見込む</li> </ul>
■ その他	22	▲60	
合計	452	850	

# - 参考資料 -

## 2023年3月期第1四半期実績 投融資・資産入替

投資合計	220億円	
<b>主な内訳</b>	<b>インフラ・ヘルスケア</b>	<b>110億円</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ フィリピンオフィスビル事業</li> <li>■ アジア民間医療事業</li> <li>■ 台湾洋上風力発電事業</li> <li>■ 米国貨車リース事業</li> <li>■ ウズベキスタンIPP事業</li> </ul>
	<b>成長市場×マーケットイン志向</b>	<b>30億円</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内不動産</li> </ul>
	<b>素材・サーキュラーエコノミー</b>	<b>10億円</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ バイオマス関連事業</li> </ul>
	その他	<b>70億円</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 非財務関連</li> <li>■ イノベーション投資</li> <li>■ その他</li> </ul>
資産入替額合計	50億円	
<b>主な内訳</b>	国内商業施設、国内外再生可能エネルギー事業、政策保有株式売却	

# －参考資料－

## PL推移

(億円)	12/3期	13/3期	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	22/6期
売上高 (日本基準)	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	17,548	16,025	21,008	6,185
売上総利益	2,171	1,872	1,982	1,977	1,807	2,007	2,324	2,410	2,205	1,881	2,713	969
営業活動に 係る利益	575	255	237	336	292	516	598	－	－	－	－	－
持分法による 投資損益	163	158	310	286	232	127	251	278	249	148	380	106
税引前利益	585	281	440	526	443	580	803	949	755	374	1,173	605
当期純利益 (当社株主帰属)	▲ 10	134	273	331	365	408	568	704	608	270	823	452
基礎的収益力	658	385	680	663	416	542	908	932	684	384	1,313	566
ROA	▲0.0%	0.6%	1.2%	1.5%	1.7%	1.9%	2.5%	3.0%	2.7%	1.2%	3.3%	－
ROE	▲0.3%	3.8%	6.5%	6.5%	6.8%	7.6%	10.0%	11.7%	10.2%	4.5%	12.2%	－

# －参考資料－

## BS推移

(億円)	12/3末	13/3末	14/3末	15/3末	16/3末	17/3末	18/3末	19/3末	20/3末	21/3末	22/3末	22/6末
総資産	21,907	21,501	22,202	22,974	20,567	21,385	23,504	22,971	22,303	23,001	26,617	28,419
自己資本	3,300	3,826	4,599	5,509	5,203	5,505	5,864	6,182	5,791	6,190	7,280	8,014
自己資本比率	15.1%	17.8%	20.7%	24.0%	25.3%	25.7%	25.0%	26.9%	26.0%	26.9%	27.4%	28.2%
ネット有利子負債	6,764	6,433	6,402	6,296	5,716	6,111	6,035	5,847	6,132	6,106	7,702	8,004
ネットDER	2.0倍	1.7倍	1.4倍	1.1倍	1.1倍	1.1倍	1.0倍	1.0倍	1.1倍	0.99倍	1.06倍	1.00倍
リスクアセット (自己資本対比)	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)	3,800 (0.7倍)	3,900 (0.6倍)	4,500 (0.6倍)	4,900 (0.6倍)
流動比率	142.5%	152.1%	162.8%	169.5%	170.1%	171.3%	162.7%	157.1%	161.4%	162.7%	155.3%	157.8%
長期調達比率	73.3%	76.0%	78.7%	79.9%	81.8%	82.9%	87.5%	82.9%	79.1%	82.5%	78.0%	79.0%

### 3. 事業紹介（自動車本部）



@Berkeley, California



執行役員  
自動車本部長  
金武 達彦  
(かねたけ たつひこ)

- 1993年入社 / 岐阜県出身
- 名古屋大学工学部卒
- 米国駐在で、自動車関連事業の運営・買収・撤退に従事
- 2020年4月～ 自動車本部長
- 2021年4月～ 現職



## ◆ 事業概要

## ◆ 成長戦略

価値創造による持続的成長、全社戦略への貢献

①成長マーケットでの需要創出による事業の拡大

②リテール領域での事業の拡大

③デジタル技術を活用した事業価値向上と新たな領域での価値創造  
業績推移

## ◆ 愛知県での取り組み例



## ◇事業領域

- ・ 自動車販売事業（卸売・小売）
- ・ 販売金融・ファイナンス事業
- ・ 関連サービス事業 等

**自動車販売の実績  
40年超**

地域密着型のセールス&  
マーケティング力

**事業展開 30社超  
グループ従業員 4500名超**

多様な人材とグローバルな  
事業経営ノウハウ

**投資実行力  
事業開発力**

新たな事業領域を含む  
事業資産ポートフォリオ



## 特色

韓国車・中国車の販売（マーケットイン）  
ファイナンス（新たな需要の掘り起こし）  
新たなサービス（社会課題へのソリューション提供）

## 機能

販売力（リテール）

×

金融機能

×

デジタル技術

## 変革

既存事業の構造改革

×

新たな事業の構築

## ① 「成長マーケット」

での需要創出による  
事業の拡大

Sojitz G Auto Philippines社  
(フィリピン)



Hyundai Nishat Motor Pakistan社  
(パキスタン)



## ② 「リテール領域」

での事業の拡大

Sojitz Auto Group社  
(米国カリフォルニア州)



双日オートグループジャパン社  
(日本)



## ③ 「デジタル技術」

を活用した事業価値向上  
と新たな領域での価値創造

【VR事業】

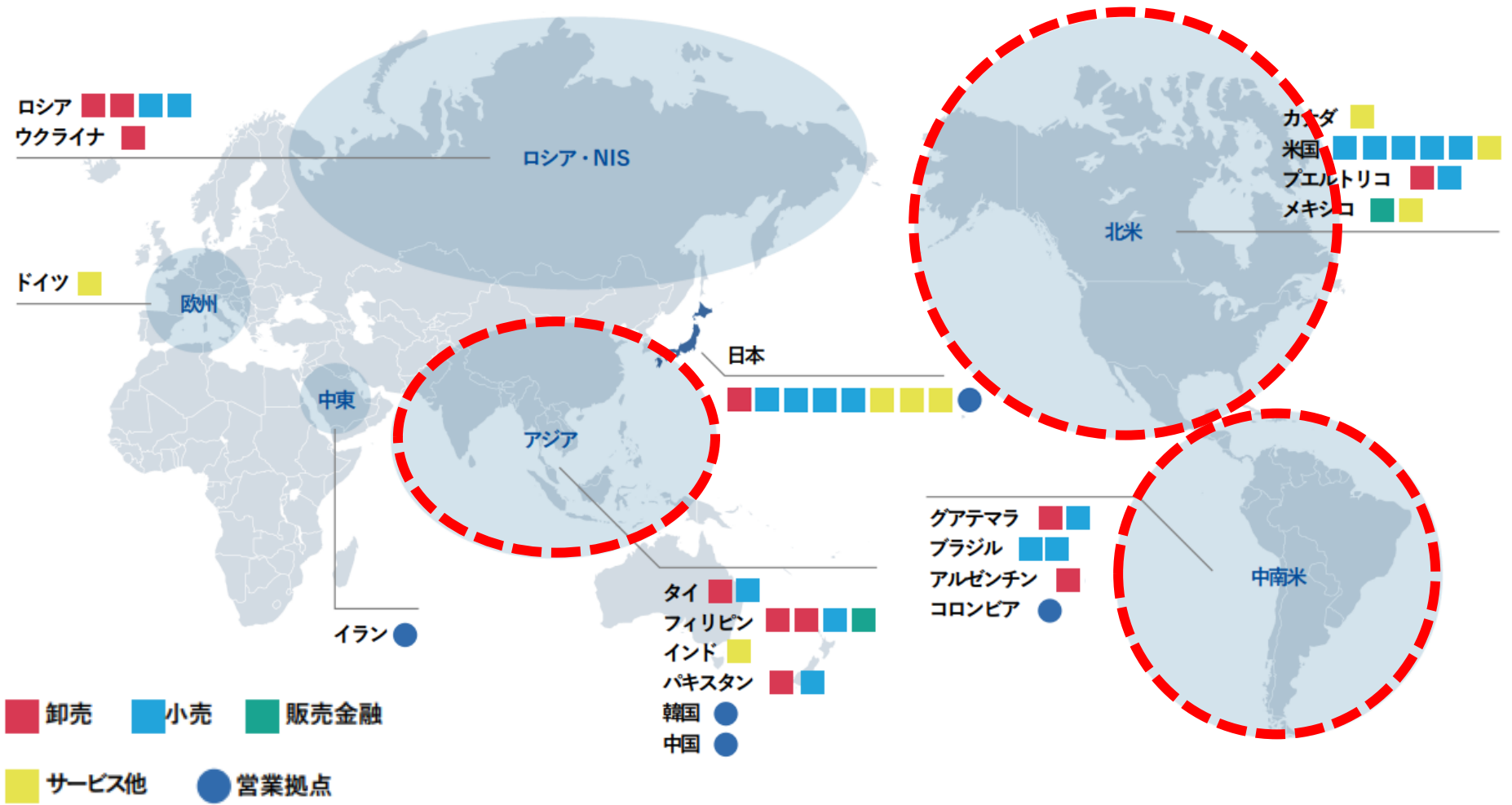


【Digital Twin事業】





◇ 注力地域は、成長が期待できる**アジア**や**米州**など



# 成長戦略 ① 成長マーケット

◇ **韓国車**（現代自動車）と**中国車**（吉利汽車など）など  
 マーケットインにより、アジアやラテンアメリカなどの成長マーケットで販売を拡大



タイ 2007年～  
 プエルトリコ 2008年～  
 パキスタン 2017年～  
 新規市場 中計2023～  
 (成長市場で取扱い国を拡大)



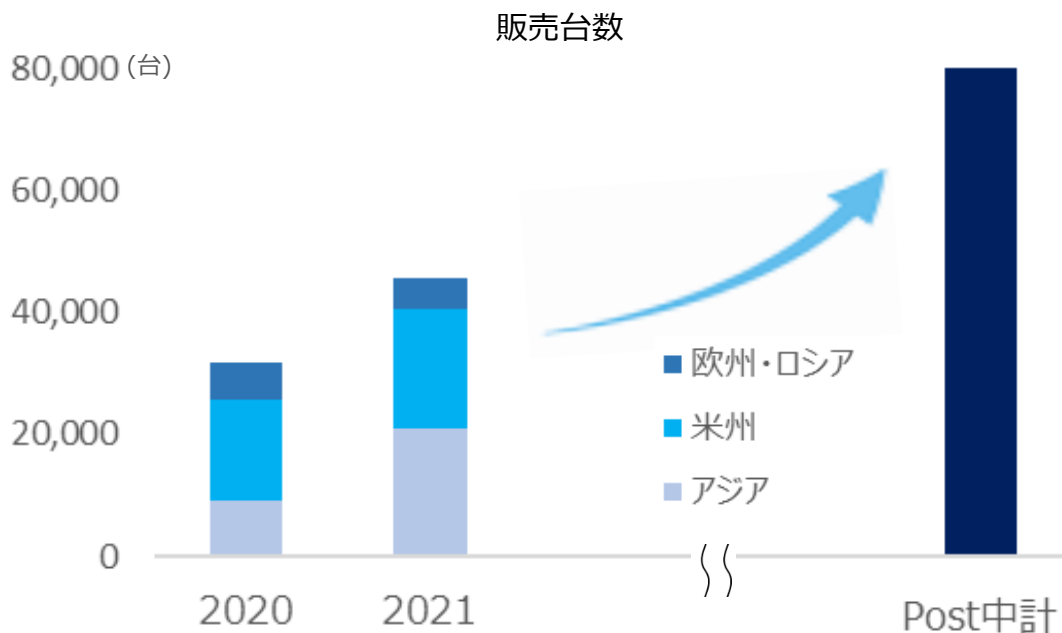
フィリピン 2019年～  
 新規市場 中計2023～  
 (成長市場で取扱い国を拡大)



HYUNDAI/IONIQ5



GEELY/COOLRAY

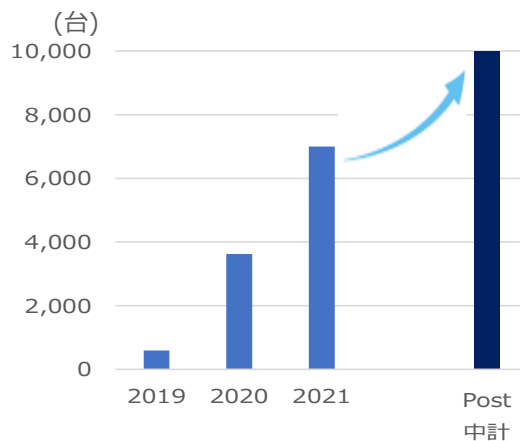




◇ 知見のある事業領域での拡大展開は、再現性あり、成功確度高く、早期に収益化可能  
販売開始から2年で黒字化、3年で累損解消の実績

## GEELY / フィリピン

- 2019年に新規設立
- 1960年代からリソースを蓄積
- 7,000台/シェア 2.7%(2021年度)
- 10,000台超の目標

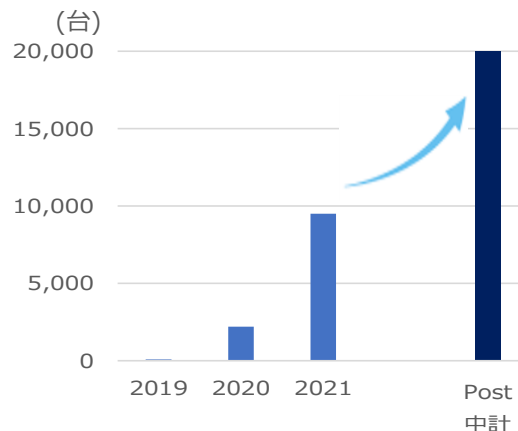


フィリピンでの新車販売台数の推移



## HYUNDAI / パキスタン

- 2017年に新規設立、2019年から販売開始
- 現地財閥(Nishat Group)との合併事業
- 9,000台/シェア 3.6%(2021年度)
- 生産能力を増強し20,000台超の目標



パキスタンでの新車販売台数の推移





## ◇ 成長を続ける日本のキャンピングカー製造・販売事業に参入

- キャンピングカー製造・販売の（株）Kアクセスと資本提携
- キャンピングカーとリモートオフィスカーの需要は大きく、今後も拡大が見込まれている
- マーケットニーズに応えるべく新たな商品の開発や供給と販売体制を拡充する
- 防災対策や道の駅を通じた地域活性化にも貢献

日本でのキャンピングカー新車販売台数の推移







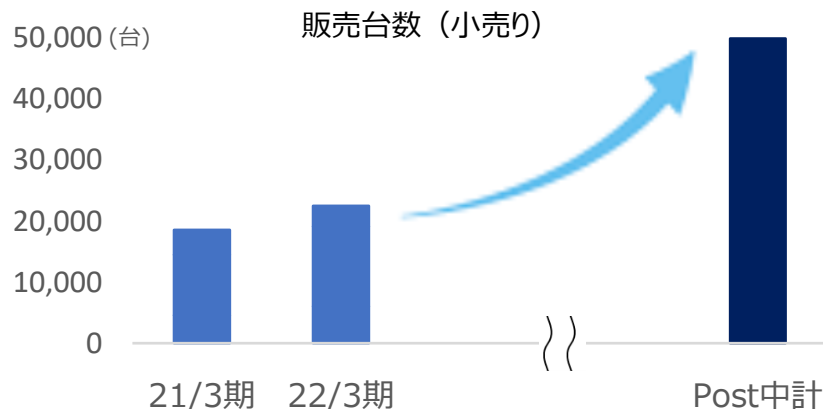
- ◇ 米国・日本などで**マルチブランド**の取扱いによる**地域ドミナント戦略**
- ◇ 中古車・サービス販売の強化とデジタル技術の活用による**安定的な収益基盤の構築**
- ◇ 直営ディーラーを拡大し、**サプライチェーンの強化**

### 独立ディーラー

	ブランド	店舗数
アメリカ CA州	BMW/MINI	4
	Audi	1
	Subaru	1
	Used	1
ブラジル SC州 RS州	ブランド	店舗数
	BMW/MINI	7
	Audi	2
日本	ブランド	店舗数
	BMW/MINI	5
	Volvo	4
	Maserati	2
	Aperta Premium Used	1
	EasyCarRide	2

### ディストリビューター傘下の直営ディーラー

ブランド・国	店舗数
Subaru <small>ロシア</small>	13
Geely <small>フィリピン</small>	2
Hyundai <small>タイ</small>	3
Hyundai <small>パキスタン</small>	3
Genesis <small>プエルトリコ</small>	1





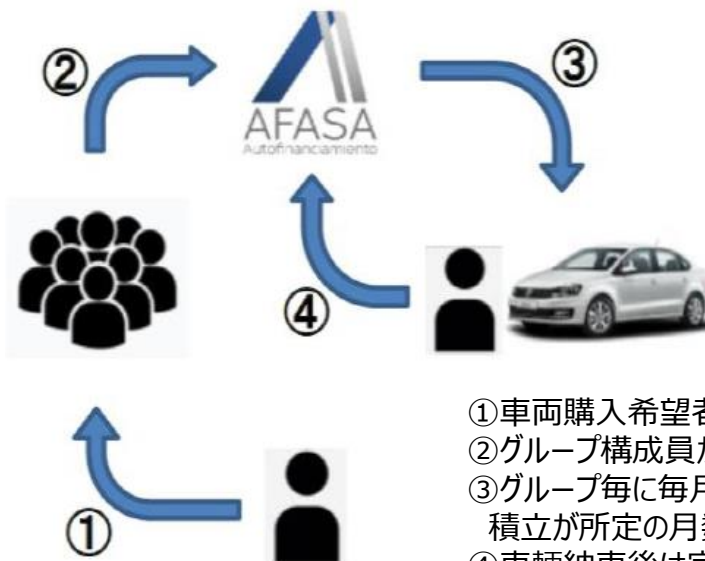
### ◇メキシコで特色のある自動車ファイナンス事業を展開

<b>事業概要</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車ローン事業を2019年に買収</li> <li>VW/SEATの正規ディーラー（230店舗）等を通じて販売、累計取扱台数50万台超</li> </ul>
<b>特色・機能</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要の掘り起し：一般のオートローンを活用できない人々が対象顧客</li> <li>保全機能：IoTデバイスを活用し遠隔制御、損害・生命保険</li> </ul>

**深化**

- 取扱いブランド拡大
- リース・レンタル
- 中古車販売
- 保険など

#### <ビジネススキーム>



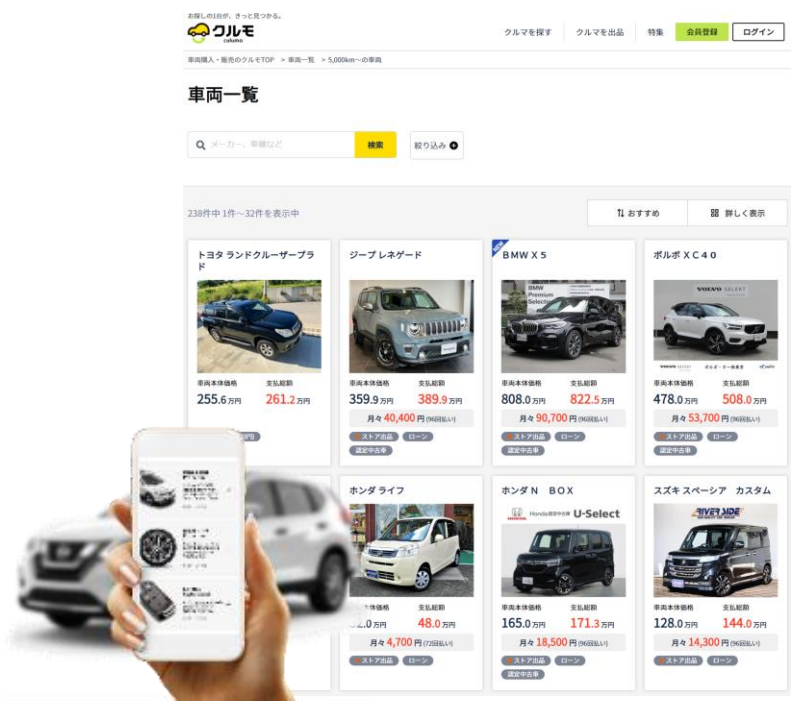
- ① 車両購入希望者を募り、約100人で1グループを組成
- ② グループ構成員が毎月積立金を拠出
- ③ グループ毎に毎月所定の人数へ抽選により車輛を納車  
積立が所定の月数/金額に達した時点で残り全員に納車
- ④ 車輛納車後は完済まで残債を支払う



- ◇ **オンライン**による自動車販売
- ◇ 都市部や商業施設内での実車をもたない**デジタルストア**による自動車販売

## 自動車オンライン流通プラットフォーム

- ・「**クルマ**」は、B2C/C2Cの自動車流通オンラインプラットフォーム
- ・イオンプロダクトファイナンス(株)と提携、イオンカード会員(約3,000万人)向けに提供し、会員特典を充実



## デジタルストア

- ・「**MINT**」は、実車（展示・在庫車）をもたない都市部や商業施設内での省スペース販売店舗（デジタルストア）
- ・新車は、「Auto VR」で「リース・サブスクリプション販売」
- ・中古車は、「Twiner」で「売り切り販売」、セールスセンターによる完全リモートでの商談





- ◇中古車の流通用ツールとして**デジタルツイン**
- ◇新車の商談用ツールとしての**VRショールーム**

### 自動車のデジタルツイン

- **「Twiner」**(ドイツ)は、車輛の内外装を360°でスキャン・撮影し、3Dモデル(デジタルツイン)を生成
- 自動車流通業者(オークション・輸出業者)等に装置を貸与し、データを販売するサブスクリプションサービス
- 市中に装置を設置し、価格査定機能を付加し、C2Bの買取サービス



Twiner Showroom

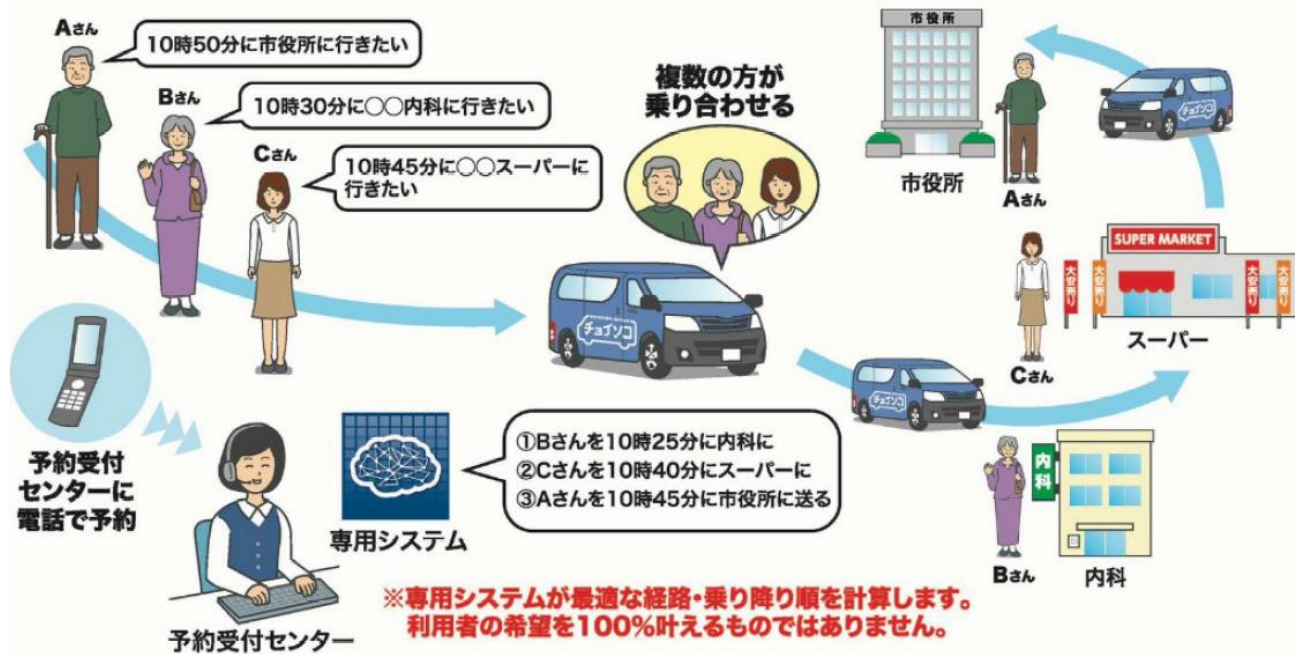
### 自動車のVRショールーム

- **「Auto VR」**は、実車(展示・在庫車)をもたない都市部・商業施設内での省スペースショールームを実現する新車商談用ツール(バーチャルショールーム)
- 車種、内外装、装備・オプションの組み合わせなどを見せる





- ◇「チョイソコ」は、アイシン(株)の交通過疎地での高齢者向けデマンド型交通サービス・**「ヒトの移動サービス」**、エリアスポンサー協賛・自治体協力の地域密着型ビジネスモデル
- ◇双日は、貨客混載による**「モノの移動サービス」**（宅配、集荷）を提供



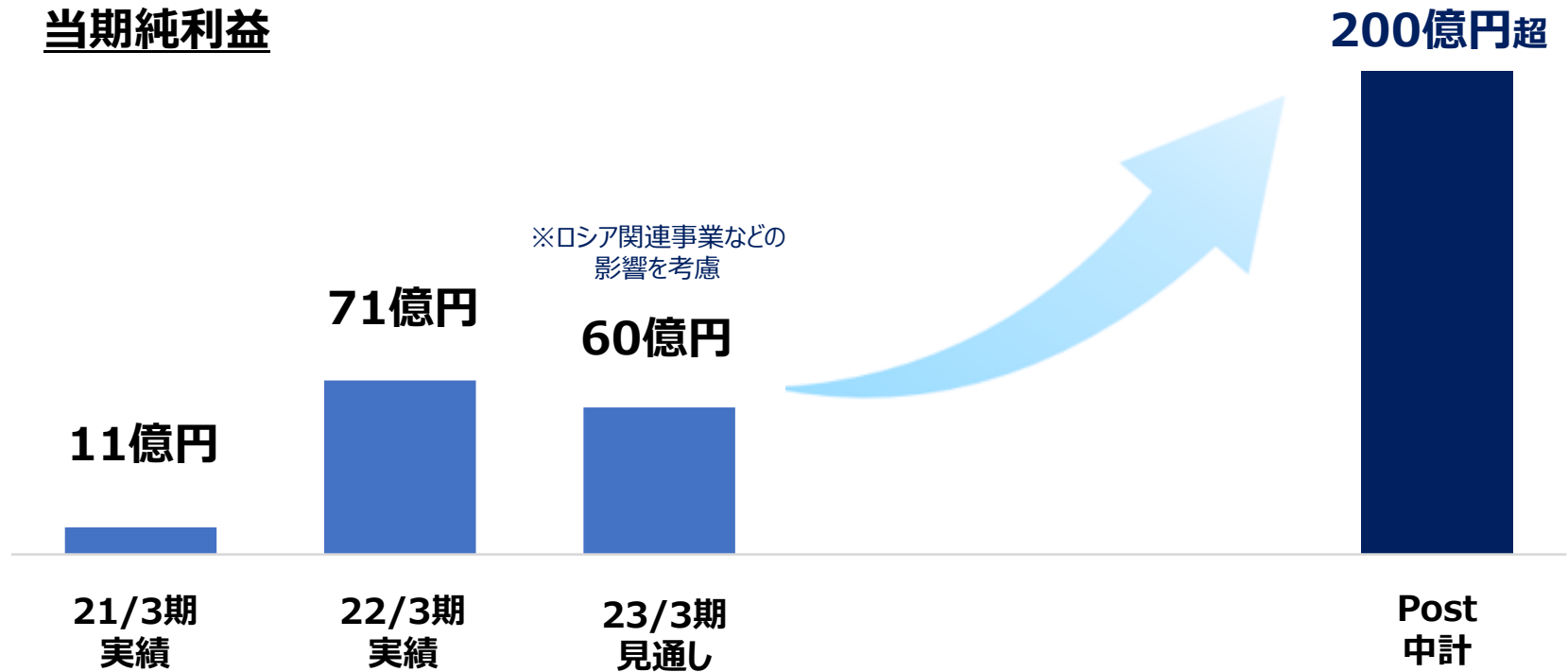
### 【具体的な取組み事例】

- 千葉県四街道市にて、グリーンスローモビリティによるデマンド交通サービス
- 滋賀県蒲生郡竜王町にて、地域高齢者を対象とした弁当の配食・見守りサービス
- 神奈川県川崎市にて、国交省の「共創モデル実証プロジェクト」、都市型ビジネスモデル



- ◇ 22/3期は、既存事業の構造改革の成果
- ◇ 23/3期は、ロシア関連事業などの影響を織り込み済
- ◇ ポスト中計2023は、成長戦略の確実な実行により**200億円超**の当期純利益を目指す

## 当期純利益



# 愛知県での取り組み例

◇ 富裕層を対象とした超プレミアムブランドの中古車の販売事業「Aperta」



■ **アウトパフォーム**

投資成果を表す言葉で、個別株式やファンド等、保有資産などの運用成績がベンチマークとする指標を上回っていること。

■ **ROA**

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。

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

■ **ROE**

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。

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

■ **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。

■ **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。

■ **サーキュラーエコノミー**

脱炭素化や省資源化等の潮流を踏まえた、金属リサイクルやプラスチック等廃棄物の再資源化を含む、循環型社会の実現への取り組みのこと。

■ **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。

■ **サブスクリプション**

商品ごとに購入金額を支払うのではなく一定期間の利用権として料金を支払う方式。契約期間中は定められた商品を自由に利用できるが期間がすぎれば利用できなくなるのが一般的。

■ **CEO**

Chief Executive Officerの略。最高経営責任者。

■ **CFO**

Chief Financial Officerの略。最高財務責任者。

■ **中計2023**

中期経営計画2023。双日では2021年4月より3カ年計画である「中期経営計画2023～Start of the Next Decade～」に取り組んでいます。

■ **デジタルツイン**

リアル (物理) 空間にある情報をIoTなどで集め、送信されたデータを元にサイバー (仮想) 空間でリアル空間を再現する技術のこと。

■ **TOPIX (とびっくす)**

Tokyo Stock Price Indexの略。東京証券取引所に上場する銘柄を対象として算出・公表されている株価指数です。1968年1月4日の時価総額を100として、その後の時価総額を指数化したもの。

■ **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。

■ **ドミナント戦略**

一定の地域に集中的に出店して認知度を上げ、類似する競合他社に対する優位性を保とうとする出店戦略。

■ **ネットDER**

有利子負債の総額から手元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を示し、企業財務の健全性・安全性を測る指標。

ネットDER (倍) = ネット有利子負債 ÷ 自己資本

■ **配当利回り**

購入した株価に対し、1年間でどれだけ配当を受けられることができるかを示す数値。

配当利回り (%) = 1株当たりの年間配当金額 ÷ 1株購入価額 × 100

■ **BS**

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**

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**

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。

PBR (倍) = 株価 ÷ 1株あたり純資産

■ **プラットフォーム**

物やサービスを利用する人と、提供者をつなぐ場のこと。

■ **マーケットイン**

顧客ニーズや社会課題を起点として、ビジネスモデルを創造すること。

双日が、企業価値向上を実現するために、不可欠な要素の一つ。

既にあるモノ・サービスをいかに市場で売るかというプロダクトアウトの思考と対比されることが多い。





***sojitz***

***New way, New value***