

# オンライン個人株主説明会



## 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。

2020年12月5日  
双日株式会社

# 本日のプログラム

---

## 1. 2020年度 第2四半期決算

IR室長

遠藤 友美絵

## 2. 人材戦略

執行役員 人事、総務・IT業務担当本部長

河西 敏章

## 3. 医療インフラ事業

機械・医療インフラ本部 医療インフラ事業部 事業開発第一課長

石黒 正樹

## 4. 質疑応答



# 2020年度 第2四半期決算

# 2020年度 第2四半期決算サマリー

- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う、「ヒト・モノ」の移動制限の緩和や経済活動再開の動きがみられるも、厳しい環境が継続
- 2020年度 第2四半期実績は、セグメント毎に進捗度合いの濃淡はあるものの、通期見通しに対し進捗率30%

	2019年度 実績	2020年度 第2四半期実績	2020年度 修正見通し (20/10/30公表)	進捗率
当期純利益 (当社株主帰属)	608	91	300	30%
ROA	2.7%	-	1.3%	-
ROE	10.2%	-	5.1%	-
NET DER	1.06倍	0.93倍	1.1倍	-

- 中間配当は予定通り5円、年間配当予定は10円、連結配当性向 40.0%

# 2020年度 第2四半期決算実績及び通期見通し (セグメント別当期純利益)

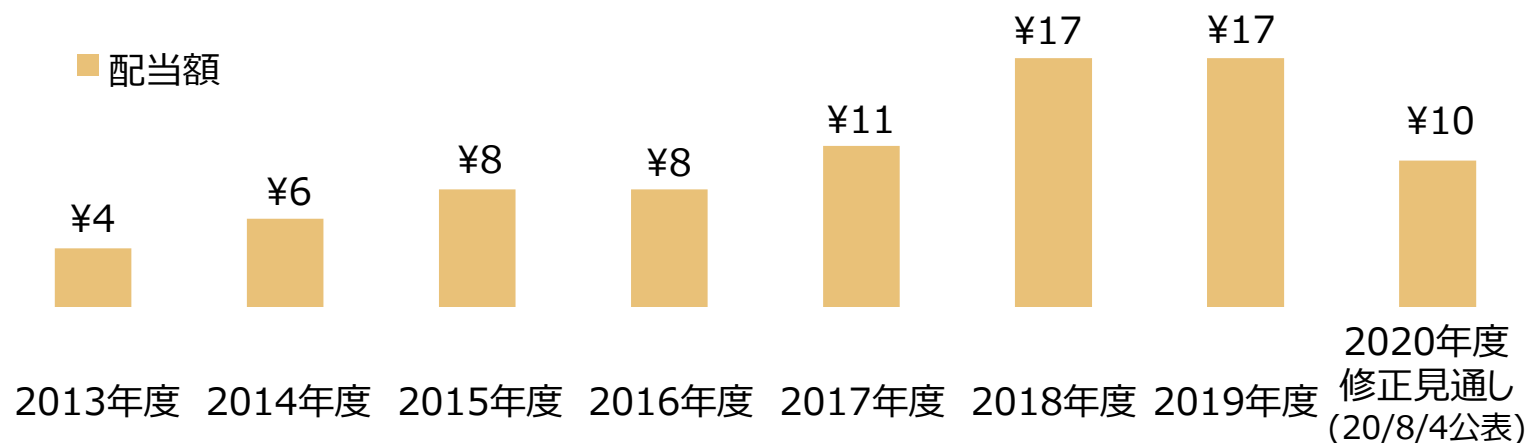
- 第2四半期までの進捗を踏まえ、機械・医療インフラ、食料・アグリビジネス、航空産業・交通プロジェクト（PJ）、リテール・生活産業の通期見通しを修正

(億円)	2020年度 第2四半期 実績	2020年度 修正見通し (20/8/4公表)	進捗率 対修正見通し	2020年度 修正見通し (20/10/30公表)	進捗率 対修正見通し
当期純利益 (当社株主帰属)	91	300	30%	300	30%
■ 自動車	▲16	10	-%	10	-%
■ 航空産業・交通PJ	▲3	60	-%	50	-%
■ 機械・医療インフラ	22	35	63%	45	49%
■ エネルギー・社会インフラ	17	35	49%	35	49%
■ 金属・資源	▲20	30	-%	30	-%
■ 化学	13	50	26%	50	26%
■ 食料・アグリビジネス	43	30	143%	45	96%
■ リテール・生活産業	26	55	47%	40	65%
■ 産業基盤・都市開発	▲6	5	-%	5	-%

# 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%程度を基本としております。



当期純利益	273億円	331億円	365億円	408億円	568億円	704億円	608億円	300億円
配当性向	18%	23%	27%	25%	24%	30.2%	34.8%	40.0%

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



# 人材戦略

【双日のひとづくり力】

# はじめに

**河西 敏章** (かさい としあき)

**執行役員**

**人事、総務・IT業務担当本部長**

## 【略歴】

- 1990年 日商岩井（現 双日）入社（企業審査業務）
- 1997年 ブラジル駐在 審査・法務
- 2003年 法務・リスクマネジメント部 課長
- 2004～2007年（他社経験あり）
- 2008年 法務部 課長
- 2013年 リスク管理部 部長
- 2016年 ニューヨーク駐在 米州経営企画（約2年）
- 2018年 人事部 部長
- 2020年 現職（52歳）

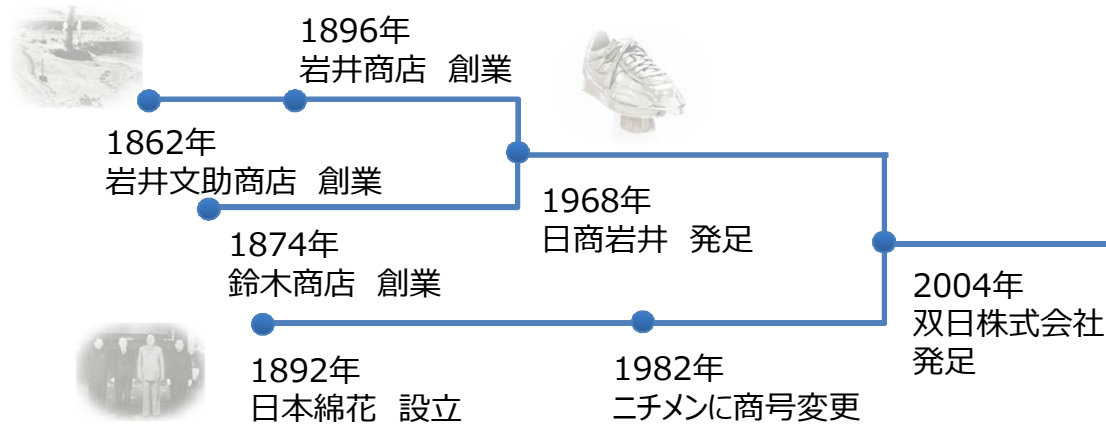
**バブル崩壊  
倒産増！**

**伯通貨危機  
不払多発！**



# 双日の歴史

2004年にニチメン、日商岩井が統合して発足。  
ルーツをたどると150年以上にわたり、  
多くの国と地域の発展をサポートしてきました。



## 双日株式会社

(2020年9月末)

■拠点数 国内：5（本社、支社、支店）  
海外：80（現地法人、駐在員事務所等）

■グループ会社（連結対象） 国内：127社  
海外：296社

■従業員数 単体：2,608名  
連結：19,222名

(連結)

■収益：17,548億円（2019年度）

■当期純利益：608億円（2019年度）  
(当社株主帰属)

■総資産：22,303億円（2020年3月末）

## ■ 9つの営業本部を通し、国内外400社以上の連結子会社とともに事業展開



自動車本部



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



化学本部



食料・アグリビジネス本部



リテール・生活産業本部



産業基盤・都市開発本部

# 双日が繰り広げるひとづくり

Withコロナで加速した個人の働く価値観の変化と双日の対応

- 個人が成長実感を持つ機会提供
- 個がチーム・組織のために挑戦・切磋琢磨し成果を求める



**個の成長がチーム・組織の成長に、会社の成長に**

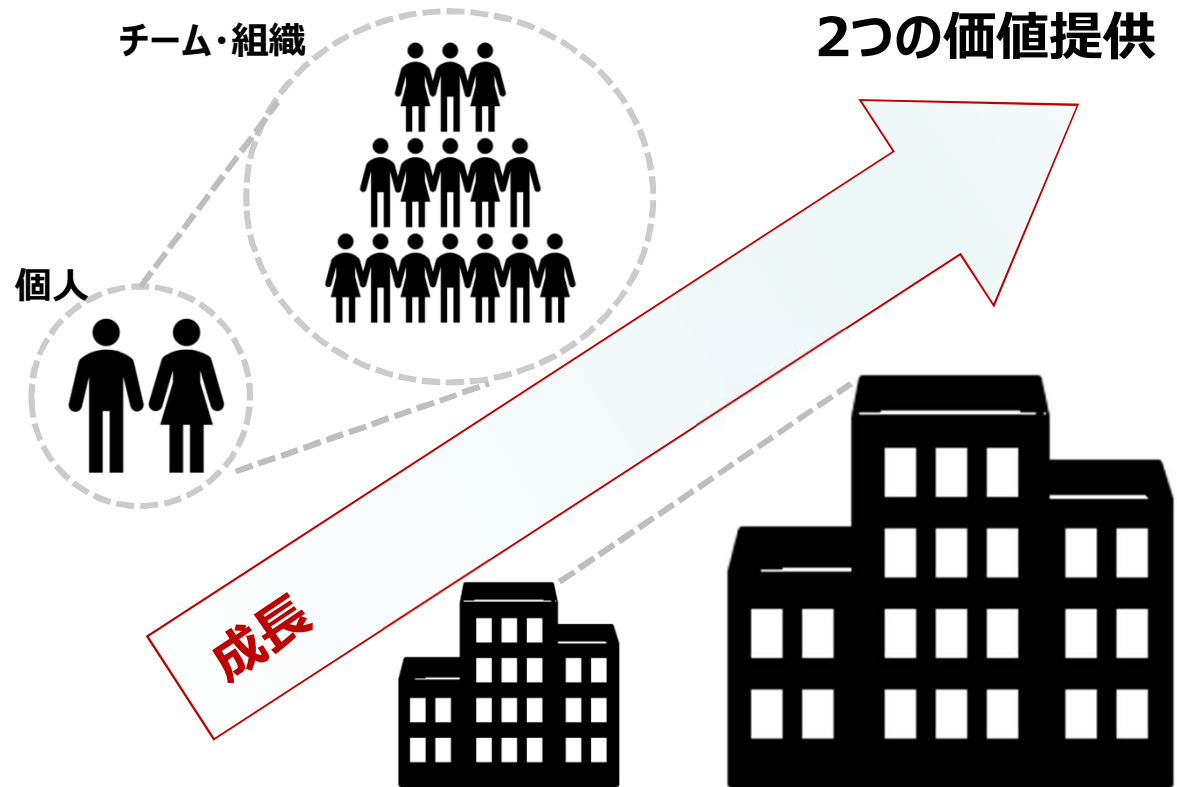
## 双日グループ企業理念

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*

## 行動指針

1. 確かな信頼を築く。
2. 将来を見据え、創意工夫する。
3. スピードを追求する。
4. リスクを見極め、挑戦する。
5. 強固な意志でやり遂げる。



# 発想 × 双日プロジェクト

**Hassojitz**

- 将来を見据えた事業構想力を実践する場
- 様々な事業集合体である商社で起こり得る「組織の壁」を越える全社プロジェクト



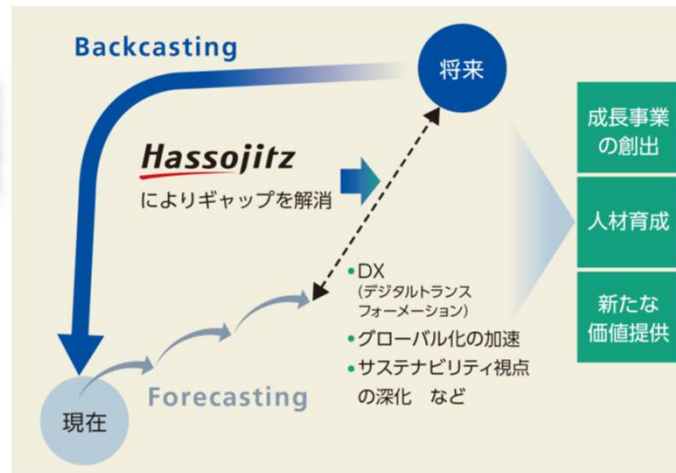
**変化を楽しみながらビジネスの機会・自身の変革につなげる**

2019  
(初)

- テーマ：8つのメガトレンド
- 公募メンバー：37名
- ファシリテーター：8名

2020  
(2年目)

- テーマ：実現につなげる
- アイデア数：80超から8つへ



**多様性**

チームメンバー

**イノベティブ**

自由な発想

**育成機会**

バックカスティング思考

## 2020年プロジェクトチームより 【フェムテック チーム】

電力プロジェクト部  
社会人経験 9年目  
(双日4年目)

経営企画部  
社会人経験 13年目

コントローラー室  
社会人経験 30年目

人事部  
社会人経験 4年目

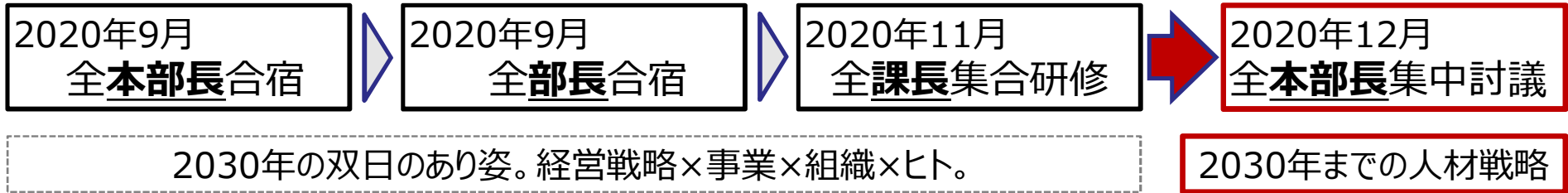
環境インフラ事業部  
社会人経験 7年目

ERP推進室  
社会人経験 1年目

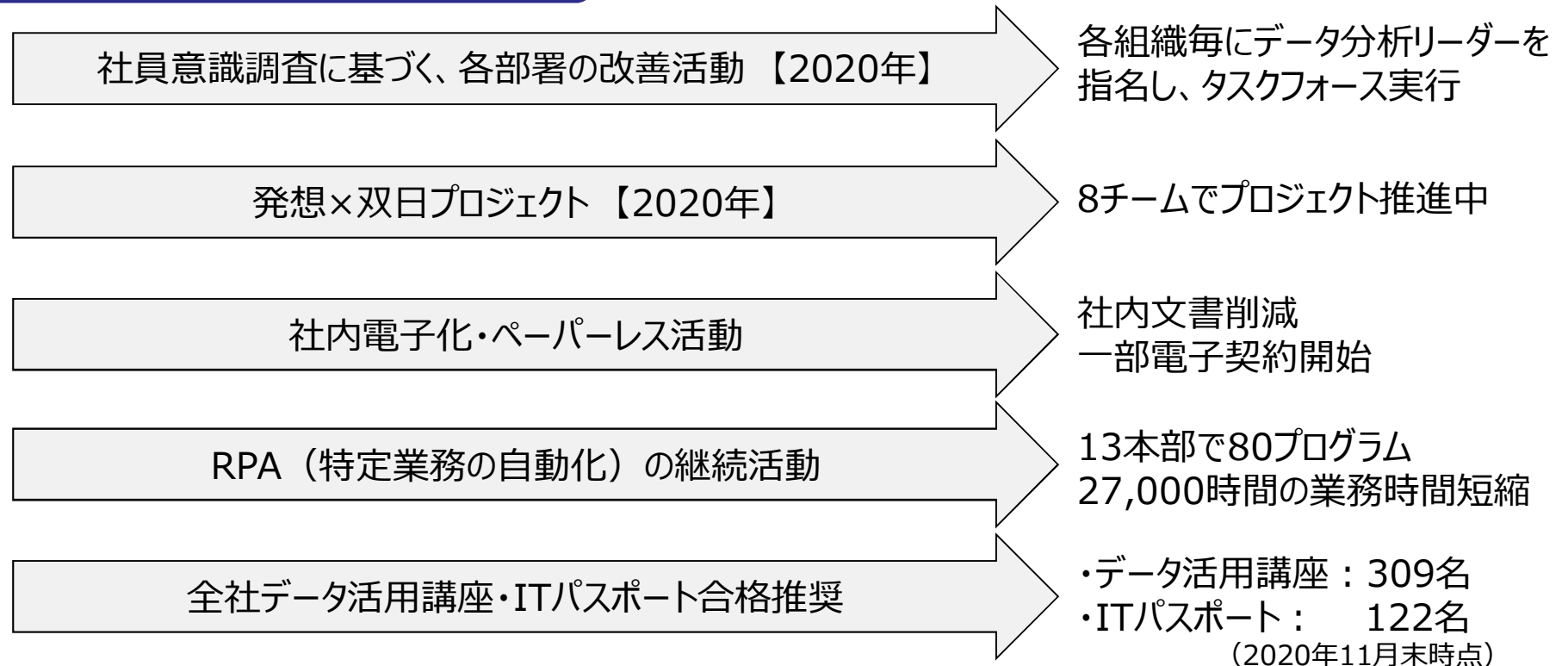


フェムテック (Femtech) とは「Female × Technology」から生まれた言葉で、女性特有の月経、妊娠、出産や乳がんなどに関するテクノロジーを指し、女性の生活の質を上げるためのサポートをしようという発想

# 双日が繰り広げるひとつづくり力



## 横連携・共創を意識したひとつづくりの例



# 双日が繰り広げるひとづくり力

**「持続的な企業価値の向上」**という最終目的からバックキャストし、中長期で持続的に競争優位性ある**ビジネスを発想・実現できる人材を育成・輩出**するための人事戦略を策定・実行していく

- 2つの価値（社会が得る価値、当社が得る価値）の創造
- 株主・投資家の皆さまへの持続的な利益の創出



その実現のために最も重要 且つ 当社グループの最大の資産は

## 『人材』

【2021年新中期計画の人事戦略（案）】

## 「事業」や「人材」を創造・輩出し続ける総合商社

「事業創出力」でNo.1商社

「成長スピード」でNo.1商社

「女性活躍」でNo.1商社

「ひとづくり」でNo.1商社

と言われるよう、成長して参ります。

# 当社ビジネス事例のご紹介

- 「New way, New value」を体現した事業のご紹介
- 事業の成長とともに、メンバーがどのように成長しているか





# 医療インフラ事業





## 事業概要

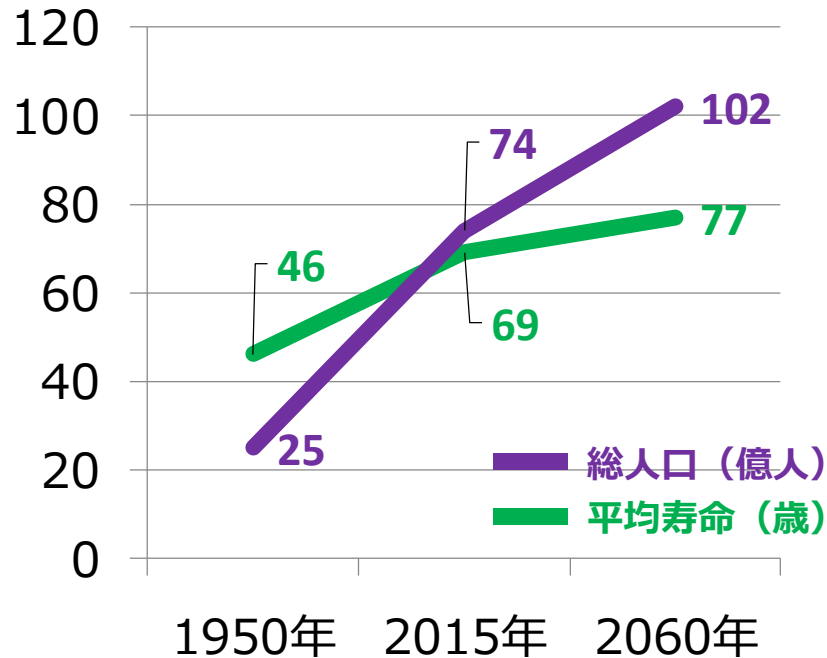
- 病院名 バシャクシェヒル・チャムアンドサクラ都市病院
- 地域 トルコ、イスタンブール
- パートナー トルコ ルネサンスグループ
- 総事業費 約 2,000億円
- 病床数 2,682床
- 事業形態 PPP（官民連携方式）による病院の施設運営事業
- 資金提供者 JBIC（国際協力銀行）  
NEXI（日本貿易保険） + 民間金融機関
- スケジュール 2017年10月 工事開始  
2020年5月 完工、開院





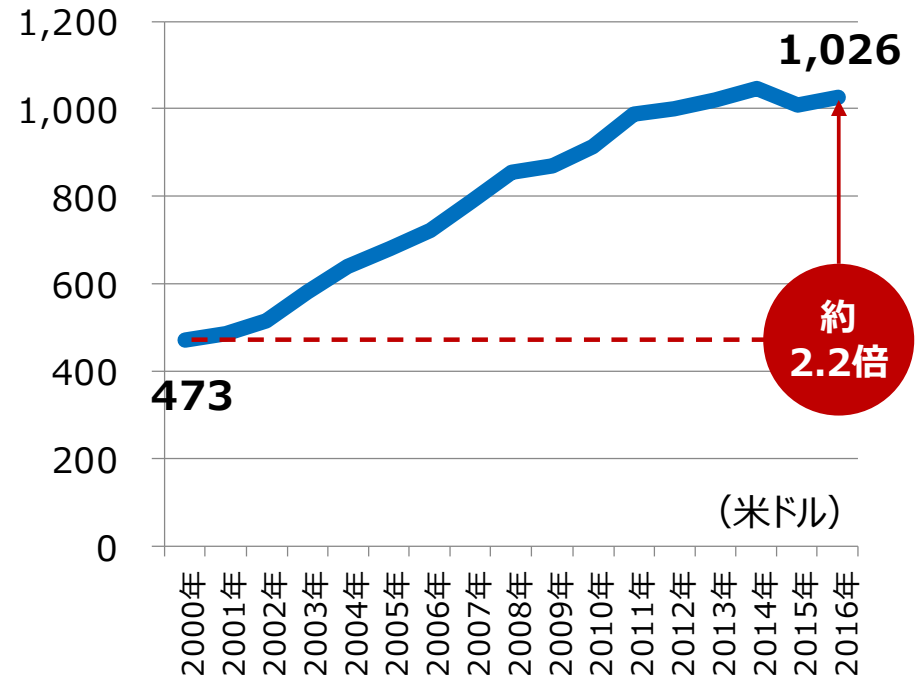
# 取引経緯（世界の抱える課題）

## 全世界人口・平均寿命 推移



出典：内閣府「令和元年版高齢社会白書」より当社作成

## 全世界 1人あたりの年間総医療費 推移



出典：世界銀行「Data Bank」より当社作成

- ・総人口の拡大、平均寿命の延伸
- ・経済発展による健康意識の高まりに伴う、医療サービスへのニーズ増大

**質の高い医療インフラが人々の生活の質の向上に不可欠**



## 取引経緯（ルネサンスグループとの関係）



### トルコのトピック

1890年 エルトゥールル号遭難事件  
1985年 トルコ航空による日本人救出  
2002年 医療改革プログラム制定  
2008年 国民皆保険制度導入  
2013年 新病院PPP法制定  
2014年 病院PPP取り組み開始

### 双日・ルネサンス社のトピック

1965年 双日（旧・日商）アンカラ出張所開設  
1993年 ルネサンス社 創業  
2006年 ルネサンス社 建設会社世界トップ225入り  
2009年 **双日・ルネサンス社・日系プラントメーカー  
で化学プラント受注（以降、計6件受注）**  
2015年 ルネサンス社 建設会社世界トップ37入り  
トルコ病院案件の投資検討開始



- ・化学プラント案件での協業を通じて、トルコ・ルネサンス社と強固な信頼関係を構築
- ・トルコでの病院PPPの取り組みを調査済



**双日の持つネットワークを活用し、本件取組**



# 事業進捗



✓ 営業・コーポレートの混合チームで案件を開発

✓ 医療インフラ事業部が発足  
社内の医療人材を集結・育成

✓ 一連の経験を応用し  
後続案件を開発



建設前



建設中



建設後



# 案件開発 4つの柱

以下の取組みを推進中

1

## 病院PPP事業

トルコ病院PPP事業モデルの横展開により、医療インフラ構築を推進。



2

## 医療周辺サービス事業

検体検査、滅菌、画像診断など医療周辺サービス事業の機能を獲得し、拡張性のあるビジネス展開を企図。



3

## 民間病院事業

クリニックチェーン、介護施設などヘルスケアデリバリー領域への投資により、既存アセットとの相乗効果を追求。



4

## ヘルスケア新興技術の 応用促進

遠隔医療、次世代の検査・診断・治療ソリューション、デジタルヘルスなど新興技術を有するスタートアップへの投資。





## 更なる成長に向けて

医療インフラの側面から社会の課題を把握



当社機能を活用して課題を解決  
当社機能の更なる拡充、人材の育成



全世界の人々の生活の質の向上へ貢献

# 質疑応答

---

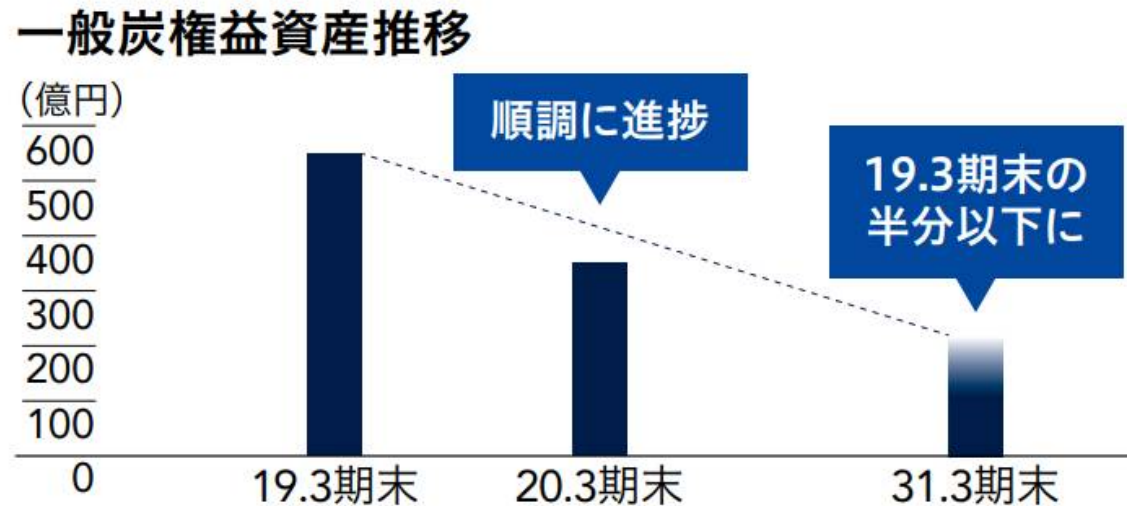
**Q1.**  
**株価についてどのように考えていますか**  
**株価を上げるための施策は？**



# 低炭素・脱炭素に向けた取り組み

## 石炭権益事業及び石炭火力発電事業に関する取り組み方針

- ✓ 2030年までに一般炭権益資産を半分以下にする
- ✓ 原則、一般炭権益の新規取得は行わない
- ✓ 石炭火力発電事業の新規取り組みは行わない  
(現状保有案件はなし)



# 当社株価向上に向けて

---

## ◆ 業績の向上

## ◆ 企業価値創造に向けた経営戦略

2021年5月 次期中期経営計画 公表予定

## ◆ 情報開示の強化

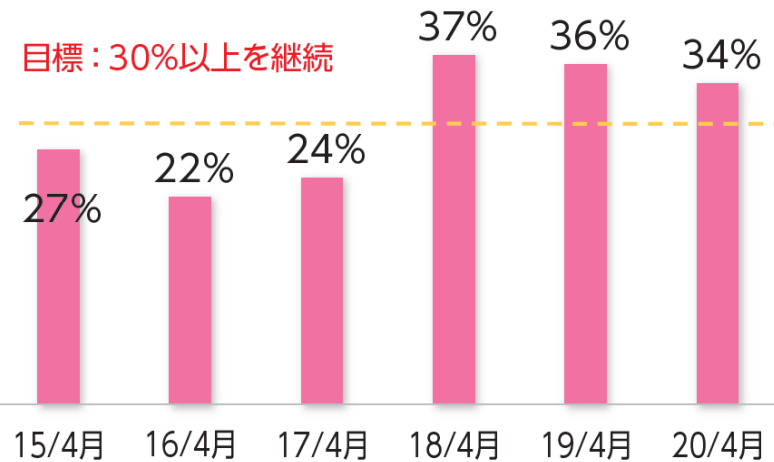
当社経営戦略・財務情報・非財務情報

---

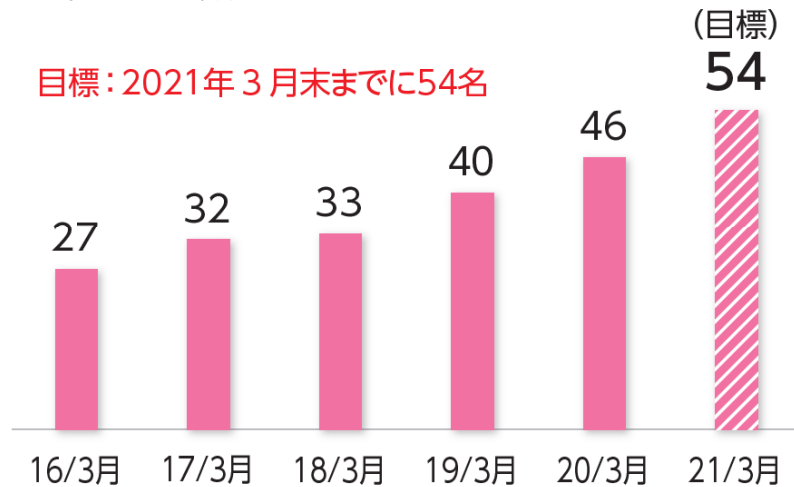
**Q2.**  
**女性活躍推進の状況について**  
**教えてください**

# 女性活躍・人材の多様性に関する取り組み

新卒総合職の女性比率



女性管理職数 (単位:人)



MSCI日本株女性活躍指標 (WIN) の構成銘柄として認定 < 4年連続 >

2020 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

なでしこ銘柄に選定 < 4年連続 >



イクメン企業アワード2020 奨励賞 受賞



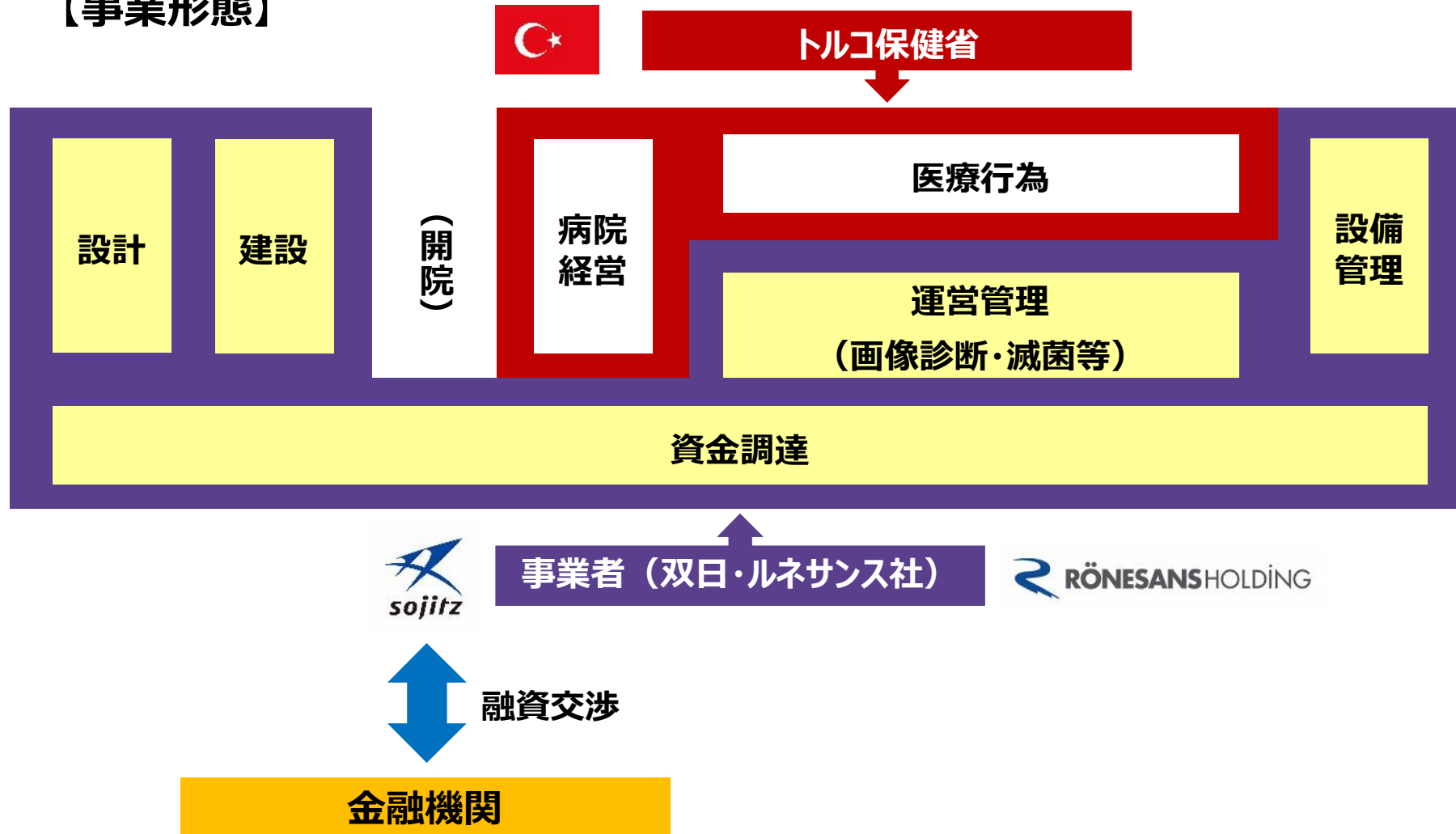
IKUMEN AWARD 2020

---

**Q3.**  
**トルコ病院事業において双日が果たす  
役割について詳しく教えてください**

# トルコ病院事業における双日の役割

## 【事業形態】





*New way, New value*