



# 双日株式会社社会社説明会

## 将来情報に関するご注意

本資料に掲載されている業績見通し等の将来に関する記述は、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、新型コロナウイルス感染症の収束時期や、内外主要市場の経済環境、為替相場の変動など様々な要因により、大きく変動す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。

2022年3月17日  
双日株式会社  
(証券コード 2768)

# 登壇者紹介



**常務執行役員**

**主計、営業経理、財務、IR担当本部長**

**真鍋 佳樹**

## 常に誠実であり、信頼を築くこと

- ◇ 1986年 入社
- ◇ 2012～2015年 エネルギー・金属部門コントローラー室長
- ◇ 2015年 コントローラー室長（エネルギー、石炭・金属本部担当）
- ◇ 2015～2017年 コントローラー室長（自動車、航空産業・情報、環境・産業インフラ本部担当）
- ◇ 2017～2019年 米州 CFO & CAO 兼 双日米国会社 CFO & CAO
- ◇ 2019～2020年 執行役員 主計、財務、ストラクチャードファイナンス、IR担当本部長
- ◇ 2020～2021年 執行役員 主計、営業経理、財務、IR、コントローラー室担当本部長
- ◇ 2021年～ 常務執行役員 主計、営業経理、財務、IR担当本部長

# 目次

- 1. 会社概要・業績**
- 2. 中期経営計画2023**
- 3. 株主還元**
- 4. Hassojitzってなに？**

# 1. 会社概要・業績

双日がどのような会社か…

- ウォーレン・バフェットが総合商社に投資！
- 総合商社株は割安！？

ー大きな損失リスク？

ーコングロマリットディスカウント？

# 数字で見る双日

設立：2003年

事業所数：82拠点

連結決算対象関係会社数：427社

連結従業員数：20,181名

連結純利益：800億円  
(2021年度業績見通し)

時価総額：4,756億円  
(2/28終値ベース)

配当利回り：5.4%  
(2/28終値ベース)



# 沿革

1862年  
岩井文助商店  
創業

1896年  
岩井商店  
創業

1943年  
岩井産業  
に商号変更

1968年  
**日商岩井**  
発足



1971年、ナイキ社の前身であるBRS社と取引を開始（日商岩井）  
写真は2011年、ナイキ社から  
双日に贈られた「銀の靴」



2004年  
**双日株式会社**  
発足



1918年

日本曹達工業設立（現・トクヤマ）

神戸を拠点とし、  
貿易だけでなく製造事  
業にも進出

1874年  
鈴木商店  
創業

1928年  
日商  
設立

1917年  
当期純利益で日本一の総合商社に。  
神戸製鋼、帝人等  
80もの事業会社を設立



日本の船舶業界をリード



1956年、  
米・ボーイング社と  
代理店契約を締結

1973年、ジャカルタで行わ  
れた日本最大のLNG導入  
プロジェクト調印式

1892年  
日本綿花  
設立

日本最大産業である紡績業への貢献



1918年、日本で初めて  
ビルマ産綿花を輸入



1928年、東アフリカへの綿  
花栽培投資日本第一号

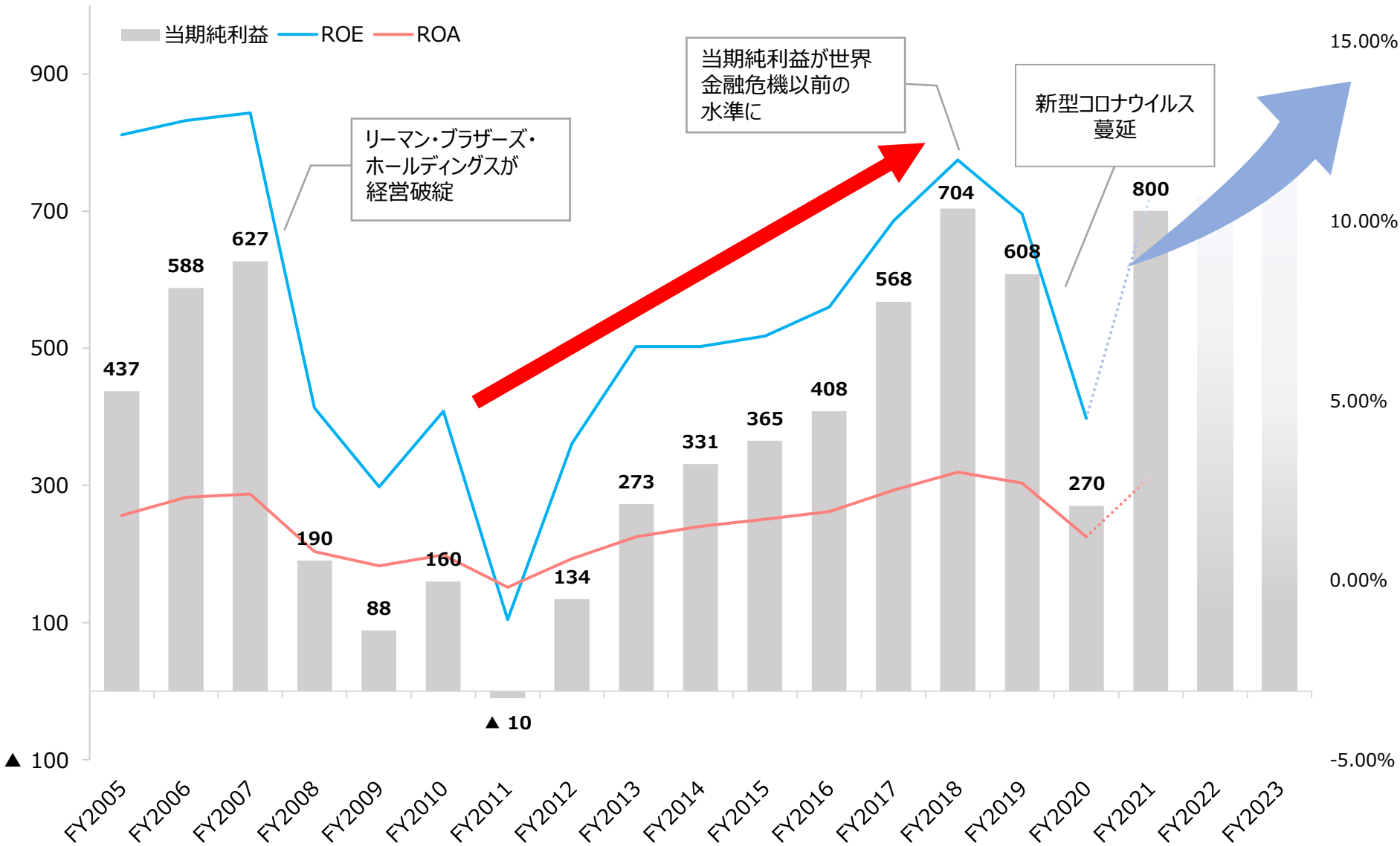
1943年  
日綿實業  
に商号変更



1982年  
**ニチメン** に商号変更

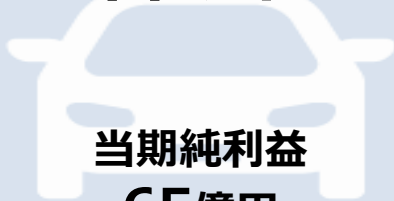
日綿實業は米マックレガー・ドニガー社と  
ブランドのライセンス契約を締結。  
1963年、マックレガーが日本に上陸

# 業績推移



# 本部紹介

## 自動車



当期純利益  
65億円

※22/3期見通し

## 航空産業・ 交通プロジェクト



当期純利益  
40億円

※22/3期見通し

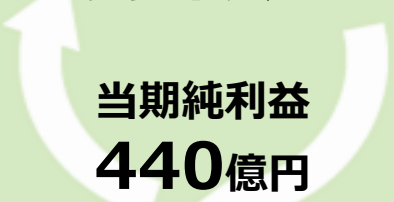
## インフラ・ヘルスケア



当期純利益  
65億円

※22/3期見通し

## 金属・資源・ リサイクル



当期純利益  
440億円

※22/3期見通し

## 化学



当期純利益  
120億円

※22/3期見通し

## 生活産業・ アグリビジネス



当期純利益  
50億円

※22/3期見通し

## リテール・ コンシューマーサービス



当期純利益  
40億円

※22/3期見通し



# 主要事業

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

ボーイング代理店  
航空機取り扱い実績

**970機以上**



(国内シェアNo.1)

**成長力**

発電資産 **7倍**



持分容量

2022年3月期見通し2013年3月期比

**総合商社唯一の**



**炭鉱操業**

**世界最大規模の**



鉄鋼総合商社メタルワン  
等からの安定収益

化学品トレード  
顧客基盤



**約5,000社**

高度化成肥料  
東南アジア3か国で



**トップクラス**

北米牛肉輸入等で



**国内トップシェア**

**東南アジアに**



**強い事業基盤**

## 2. 中期経営計画2023 ～Start of the Next Decade～

双日がどんな価値を創造し、

そして今後どのような会社になろうとしているのか…

# 目指すべき姿・方向性

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

豊かな未来の実現に向けたサステナビリティ経営

双日が得る価値

社会が得る価値

2030年

双日の目指す姿

事業や人材を創造し続ける総合商社

マーケットニーズや社会課題に応える  
価値(事業・人材)創造を通じ、  
企業価値を向上

総合商社としての使命  
必要なモノ・サービスを必要なところに提供する

目指す姿に向けて

競争優位性・成長性の追求

- マーケットインの徹底
- 共創・共有の実践
- スピードの追求
- 組織・人材のトランスフォーメーション

2020年

- 不確実性の高まり、価値観多様化
- 自社目線による機能提供・プロダクトアウト志向

# 中期経営計画2023 ～Start of the Next Decade～

## － 定量計画

株主価値の創出（3カ年平均）

ROE 10%超

当期利益 650億円程度

基礎的営業CF 800億円程度

\*1

配当性向 30%程度

下限配当設定

成長と財務規律

投資 3,300億円  
(内、300億円は非財務関連)

基礎的CF 黒字  
(中計2020・中計2023累計) \*2

NET DER 1倍程度

ROA 3%超  
(最終年度)

PBR 1倍超

\*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 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

# 中期経営計画2023 – 定量計画実現に向けた考え方

価値創造 = 企業価値の向上

2030年に目指す姿：事業や人材を創造し続ける総合商社

成長の実現

成長実現のための手段

新規投資の継続

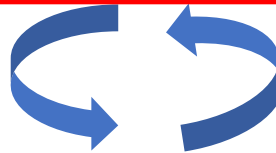


既存ビジネスの収益構造の抜本的な変革

成長実現のための高度な戦略構築

『競争優位性』・『成長マーケット』の追求

マーケットインの徹底



共創と共有の実践

スピードの追求

組織と人材のトランスフォーメーション

双日が得る価値

サステナビリティ経営

社会が得る価値

# 中期経営計画2023 – 投資からの収益貢献

中計2017+中計2020  
投資実行額  
**5,750億円**  
Capex含む

中計2023  
投資計画額  
**3,000億円**  
Capex含む

2023年度想定  
中計2023からの収益貢献  
**約150億円**

中計2023  
3か年平均  
ROI 4.0%程度

- 主な事業
- ・海外自動車ディーラー
  - ・再生可能エネルギー
  - ・海外病院PPP
  - ・豪州原料炭
  - ・ベトナム製紙

素材・サーキュラーエコノミー

成長市場×マーケットイン志向

インフラ・ヘルスケア

2020年度実績  
中計2020からの収益貢献  
**約20億円**

(中計2020発表時計画値100億円) ROI 0.9%程度

2020年度実績  
中計2017からの収益貢献  
**約90億円**

(中計2020発表時計画値120億円) ROI 6.7%程度

2023年度想定  
中計2020からの収益貢献  
**約140億円**

中計2023  
3か年平均  
ROI 7.0%程度

2023年度想定  
中計2017からの収益貢献  
**約80億円**

中計2023  
3か年平均  
ROI 7.0%程度

2021年

2022年

2023年

中計2017+  
中計2020

中計2023

POST中計

# 中期経営計画2023 – 注力領域・投資配分

- メガトレンドを基にした成長分野を踏まえて、注力領域を3つに設定し、リソース（人材・資金）を集中

投資配分

3,000  
億円

インフラ・ヘルスケア

足元の着実な成長

#途上国の成長 #環境問題 #人口増加・高齢化

Essentialインフラ  
ヘルスケア

1,200～1,500億円

成長市場×マーケットイン志向

成長マーケットと共に成長

#途上国の成長 #環境問題・食料問題 #デジタル化

東南アジア・インド市場  
リテール領域  
肥料（農業含む）

1,000～1,200億円

素材・  
サーキュラーエコノミー

従来型ビジネスからの変革

#環境問題 #資源循環 #デジタルも含めたテクノロジー

リサイクル  
新素材

300～500億円

# 注力領域 1：インフラ・ヘルスケア

## ①ヘルスケア事業

### 1 病院PPP事業

- トルコ病院PPP、豪州病院PPP
- 中東、アジア大洋州、中南米中心に推進

### 2 民間医療事業

- アジア大洋州最大級のプライマリ・ケア事業者に出資参画
- Withコロナ時代のマーケットニーズを捉えた、医療プラットフォームの積み増し

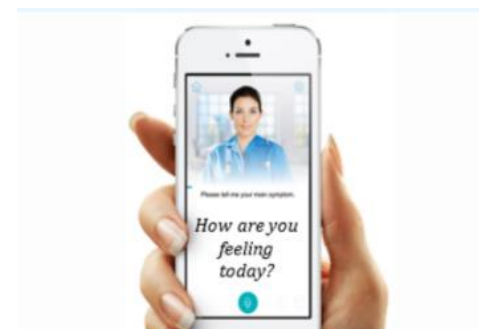


### 3 医療周辺事業

- プライマリケア関連の医療周辺事業
- 健診/検診、検体検査、医療保険、滅菌・物流、リハビリ、介護・見守り

### 4 ウェルネス/DX

- 医療DXの発掘とマネタイズ
- 遠隔医療・非接触、IoT/AI×5G、医療ビッグデータ事業等





# 注力領域 1：インフラ・ヘルスケア

## ②再生可能エネルギー事業

### ①機能の獲得

- 2010年のドイツ、2013年の日本での開発・参入を通じ運営ノウハウを獲得

### 太陽光発電事業



### バイオマス発電事業



### 洋上風力発電事業



### 陸上風力発電事業



### ③新しい事業領域の拡大

- 太陽光発電事業の海外市場での展開
- 電源の多様化
- AIやIoT等による先進的・効率的再生可能エネルギー事業運営

### ②良質な機会の創出

- 国内12件の開発を実行
- メキシコ、チリ、ペルー等での太陽光発電事業に参入

## 成果

- **強固な事業基盤** (2021年12月時点)  
持分発電容量 **500 MW**  
**7カ国 19拠点**

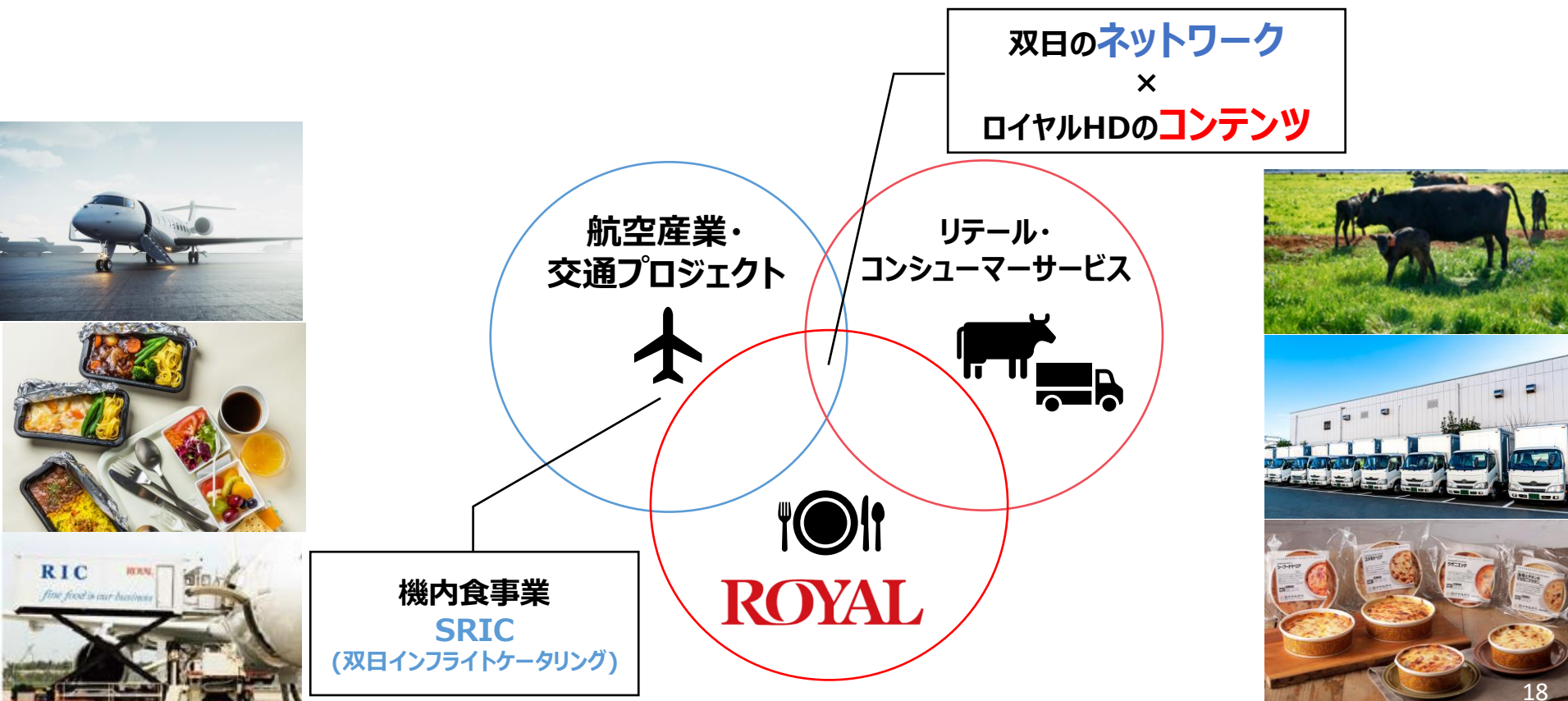
## 双日が得る価値

- 事業からの**安定収益**
- 安定運営者としての**ブランド向上**

# 注力領域2：成長市場×マーケットイン志向 リテール領域における**共創・共有**事例

## ① ロイヤルホールディングス（ロイヤルHD）との取り組み

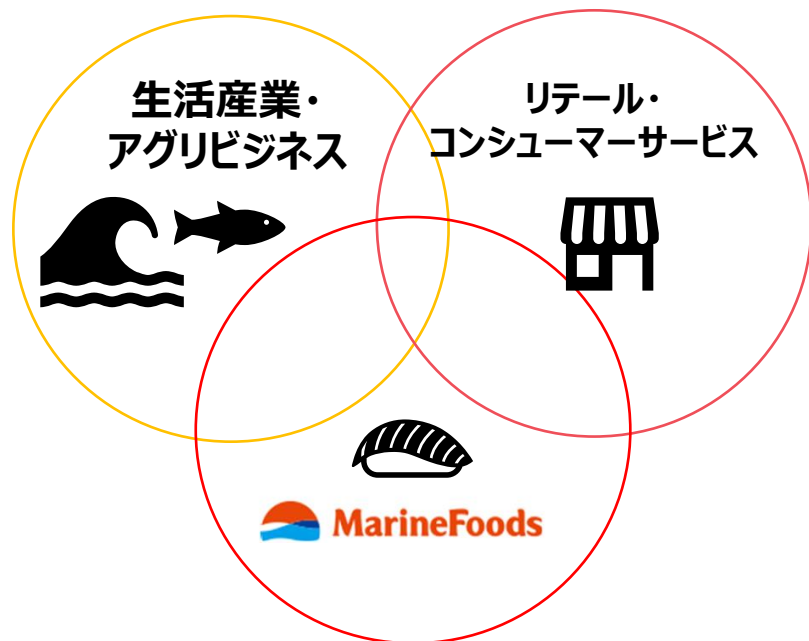
- 2021年3月ロイヤルHDへの出資を実行
- 2021年4月機内食事業会社を連結子会社化
- 航空産業・交通プロジェクト本部とリテール・コンシューマーサービス本部による**共同案件**



# 注力領域2：成長市場×マーケットイン志向 リテール領域における**共創・共有**事例

## ②水産加工会社マリンフーズ

- 2022年2月日本ハム子会社であるマリンフーズの全株式取得を発表
- 生活産業・アグリビジネス本部とリテール・コンシューマーサービス本部による**共同案件**



マリンフーズの  
顧客基盤・商品開発・加工機能  
×  
双日の  
ネットワーク・リソース・新規事業開発力

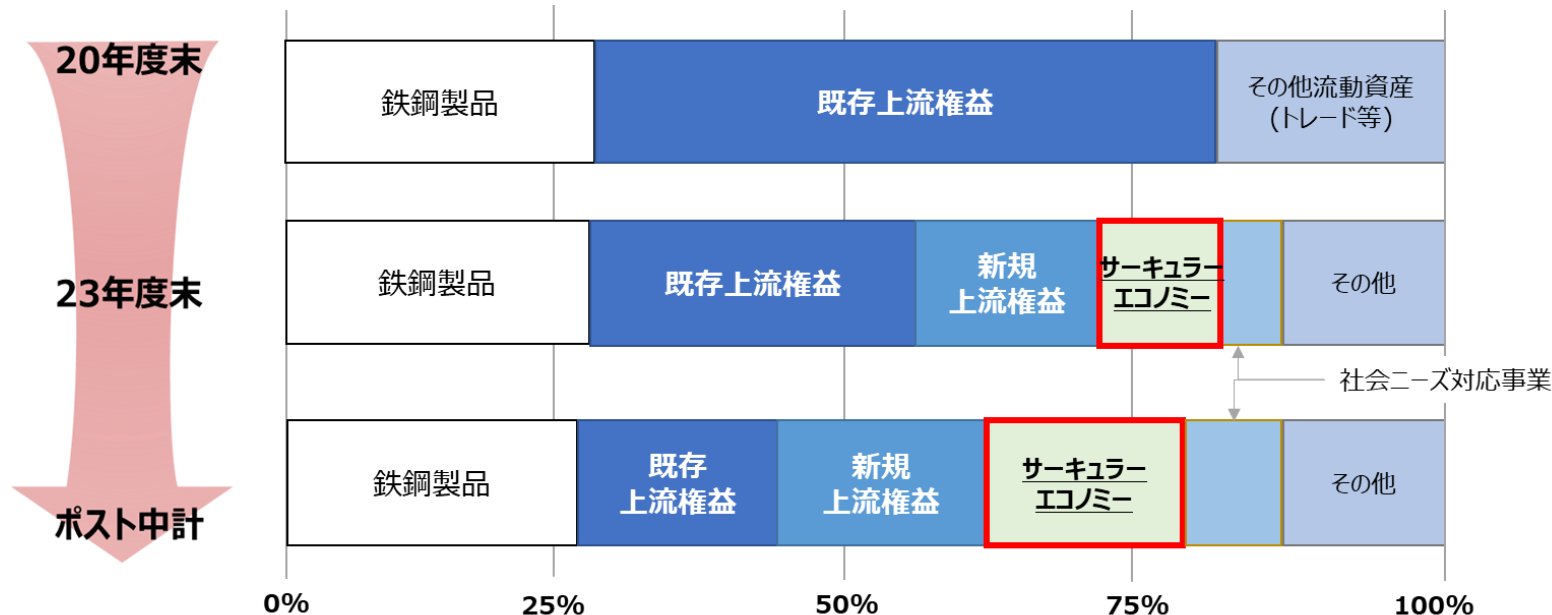


- ・ 水産含む食品全体の**海外展開強化・拡大**
- ・ マーケットニーズを起点とした新商品の開発、EC・通販事業の強化による**新たな顧客基盤構築**
- ・ 双日の**既存マグロ養殖・加工卸事業の拡充**



# 注力領域3： 素材・サーキュラーエコノミー

## 金属・資源・リサイクル本部 資産ポートフォリオ変化のイメージ



### 双日の脱炭素方針

#### Scope 1 + 2

2030年までに6割削減、2050年までに**ネットゼロ**内、Scope2は2030年までに**ネットゼロ**

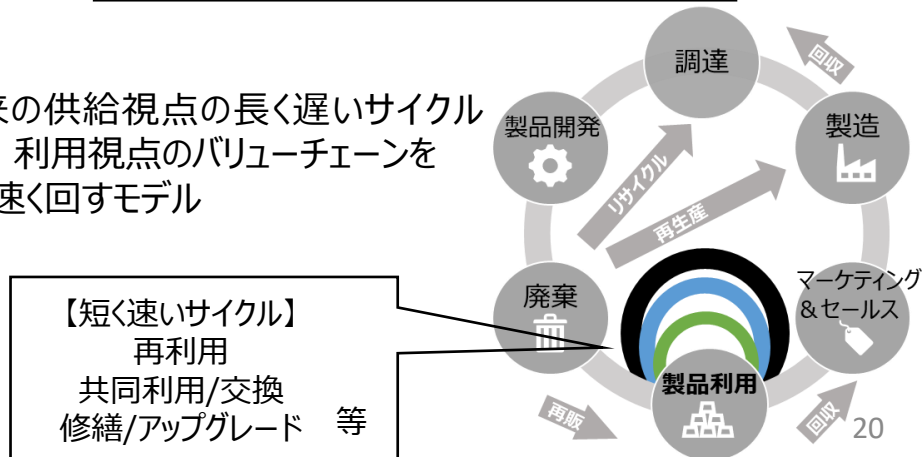
※石炭火力発電は、現在保有無し、今後も保有しない

#### Scope 3

- 一般炭権益 : 2025年までに**半分以下**、2030年までに**ゼロ**
- 石油権益 : 2030年までに**ゼロ**
- 原料炭権益 : 2050年までに**ゼロ**

### サーキュラーエコノミー（循環型経済）とは

- 従来の供給視点の長く遅いサイクルから、利用視点のバリューチェーンを短く速く回すモデル



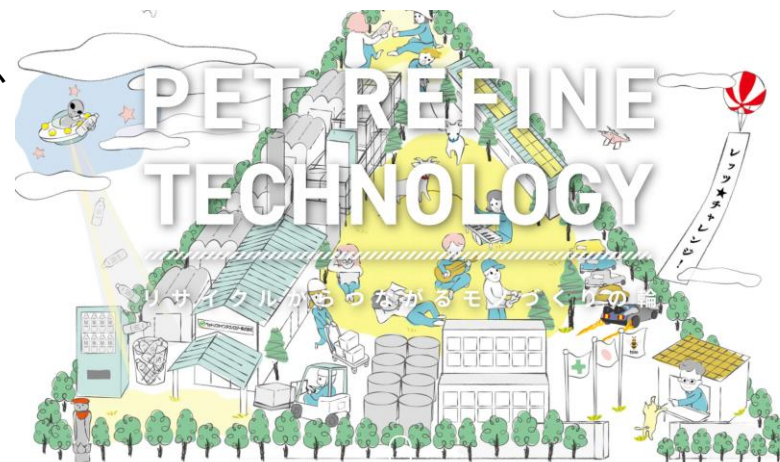
## 事業例

# 日本環境設計とPET\*のケミカルリサイクル事業を共同推進

- 双日の多地域・多分野に跨る顧客ネットワークの活用により、原料となる廃PET\*の回収システムの構築および新規製造工場の建設などケミカルリサイクル事業の国内外での事業展開を推進

\* PET

: ポリエチレンテレフタレート。ポリエステルやペットボトルの原料。



### 双日

新たな価値と豊かな未来の創造

ネットワーク



### 日本環境設計

あらゆるものを循環させる

独自の  
ケミカルリサイクル技術



### 3. 株主還元

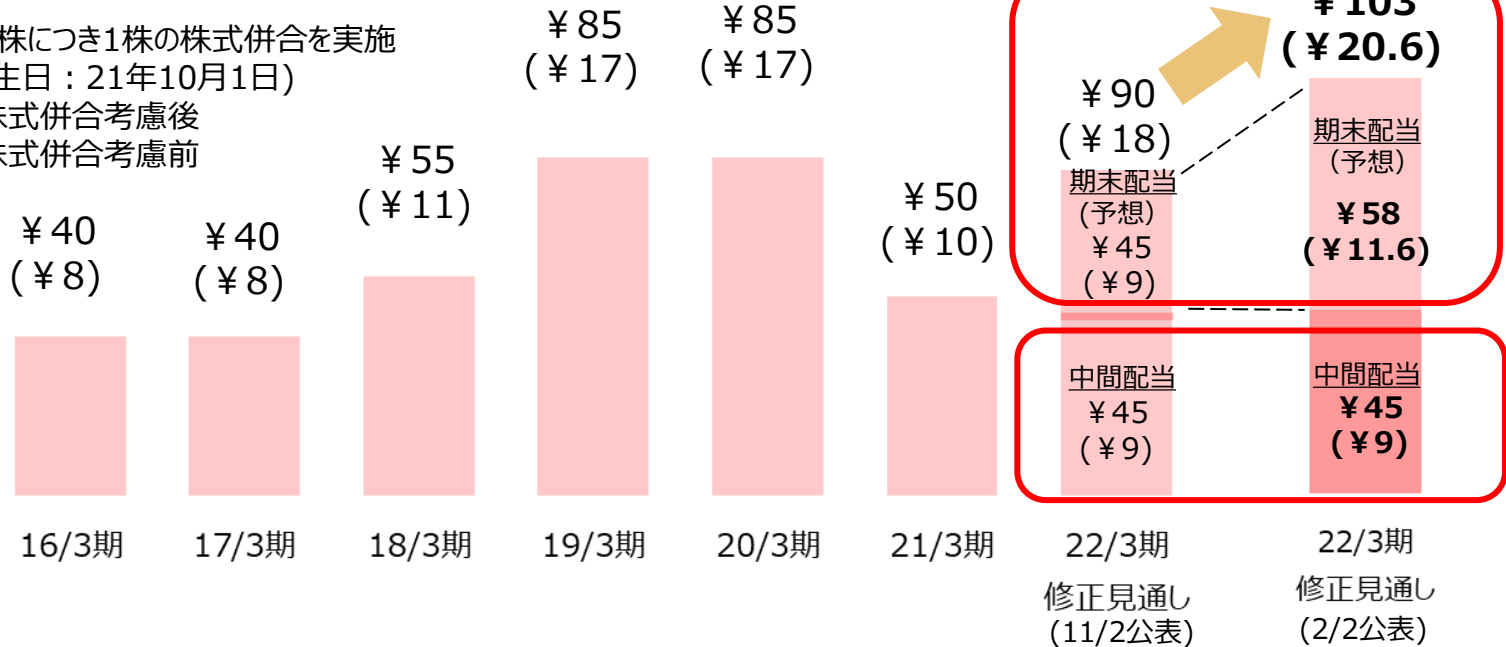
しっかりキャッシュを伴う利益を創出し安定した株主還元を実施

# 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株主価値を向上
- 連結配当性向30%程度を基本
- 下限配当：中期経営計画2023より、PBR1倍に至るまでは時価DOE4%、PBR1倍到達後は簿価DOE4%を設定

※株式5株につき1株の株式併合を実施  
(効力発生日：21年10月1日)  
上段：株式併合考慮後  
下段：株式併合考慮前



当期純利益 (当社株主帰属)	365億円	408億円	568億円	704億円	608億円	270億円	700億円	800億円
配当性向	27.4%	24.6%	24.2%	30.2%	34.8%	44.4%	30%程度	30.1%

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

中期経営計画2023

(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。16/3期～22/3期中間配当については、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おります。

(注2) 時価DOE：年間配当総額÷(当社株価日々の終値の当該年度の年間平均×期末発行済株式数)

簿価DOE：年間配当総額÷当該年度末の株主資本(簿価)

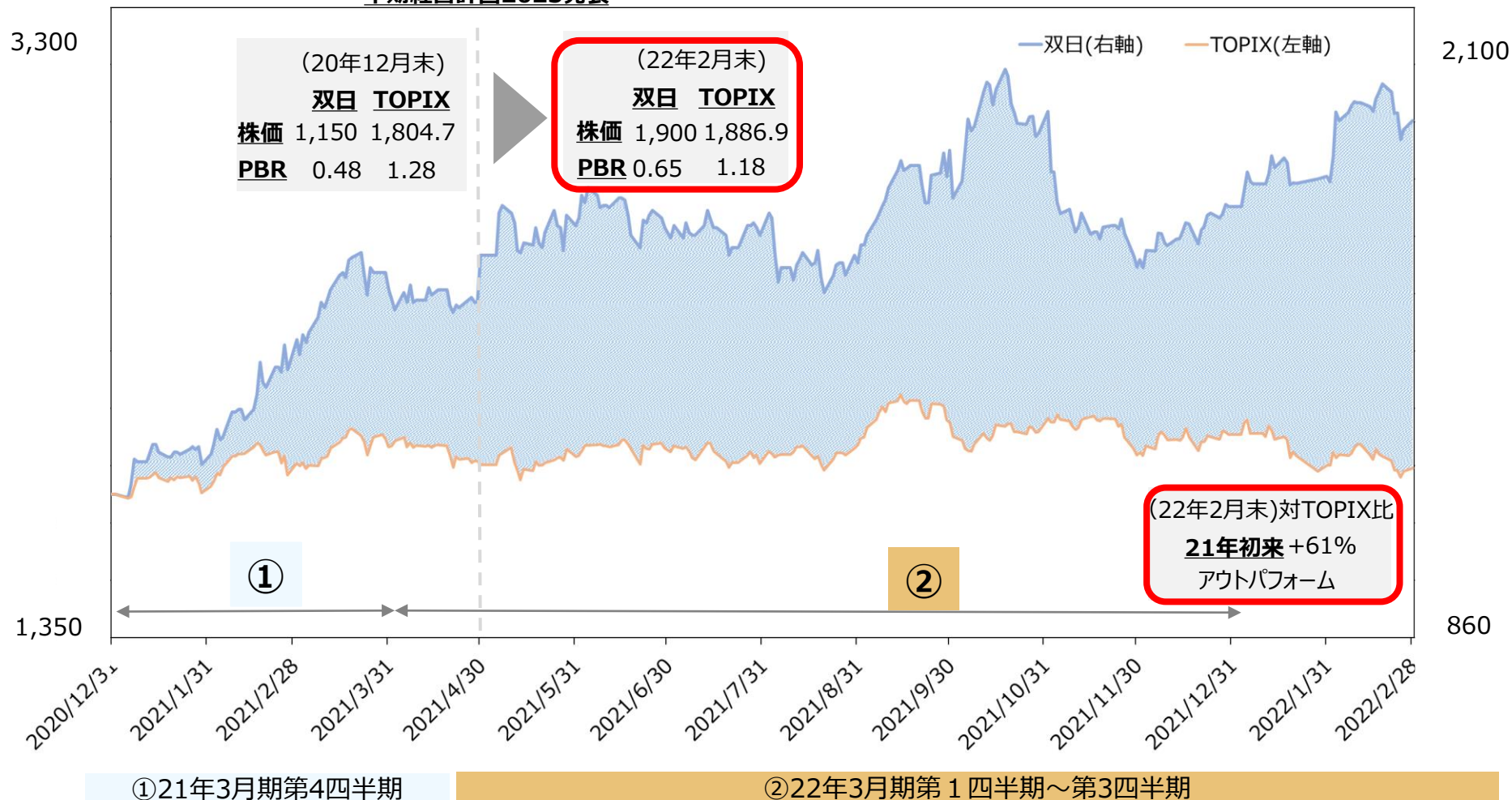
尚、時価DOEか簿価DOEのいずれを用いるかについては22年3月期末時点のPBRで判定。

# 当社株価・PBR推移

(TOPIX (pt))

(双日株価 (円))

中期経営計画2023発表





## 4. Hassojitzってなに？

発想 × *Sojitz*

”発想“で新たな価値を創造  
ビジネスとして”実現“する会社

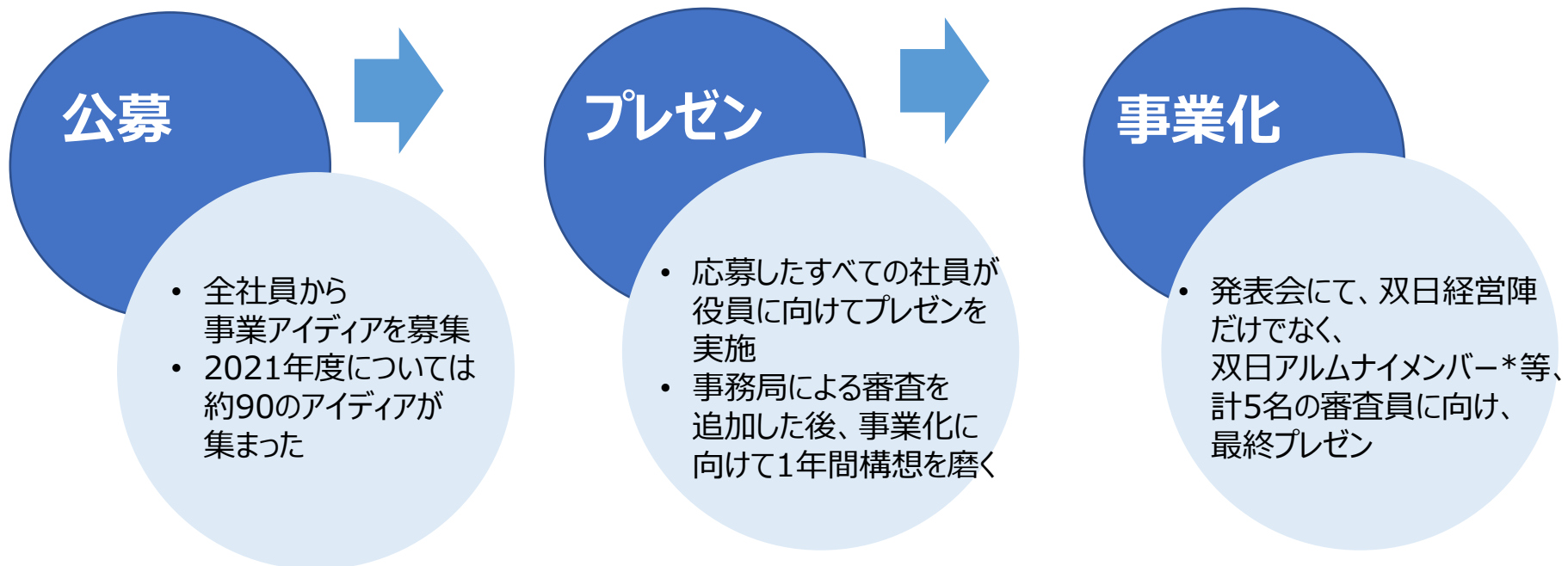


# Hassojitz プロジェクトとは

- 2019年より始まった新規事業創出プロジェクト「Hassojitzプロジェクト」
- 多様性を活かし、挑戦を促し、成長を実感  
未来構想力と戦略的思考を定着させる取組
- **経営陣による審査**を通過した“発想”が  
数ヵ月かけて**事業化の道**を探る



2022年2月25日 日本経済新聞 (朝刊) :  
社長の藤本と、Hassojitzプロジェクト参加社員、  
内定者で双日の未来について語りました



\*双日アルムナイ：双日退職者同士や双日役職員との人的ネットワークを活用し、26  
ビジネスネットワークを構築するプラットフォーム。

# Hassojitz プロジェクト 事業化に向けた取り組み①

e-sports×双日 

e-sportsとは？

ビデオゲーム等の  
電子機器を使った  
対戦・競技

発想

e-sports市場における3つ\*の横断事業展開

\*3つの事業：大会運営、メディア（配信・NFT等コンテンツ制作）、プロダクション（プロチーム組成・運営）

やりたいこと

全世界で1,700億円の市場規模があるe-sports市場で  
双日が参入企業を繋ぎ、市場自体の成長を促す

事業内容

e-sports大会、メディア・施設運営事業、情報のネット配信・電子商取引

新会社「GRITz（グリッツ）」を設立

Hassojitz プロジェクトにて  
e-sportsチームのプレゼンターを務めた  
共同代表は入社4年目の桐谷。



プレゼンター 桐谷恒毅氏

【ビジネスモデル例①】

e-sports大会

プロダクション  
運営ノウハウ



資金

知名度



×



×



e-sports事業者

スポンサー企業



# Hassojitz プロジェクト 事業化に向けた取り組み②

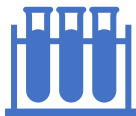
モリデザイン 森×Redesign



「知の探索賞」を受賞したチームの事業構想のうち、  
森林資源復興整備に資する**早生樹事業**が、**事業化に向けた第一歩**として  
**バイオマス発電燃料向けの早生樹苗木の生産事業を始動**

東京大学発 ベンチャー企業

本郷植林研究所



双日



2021年11月

双日モリノミライ株式会社設立



2021年11月

社長藤本による早生樹（ハコヤナギ）事業視察



# 統合報告書2021

## 日本経済新聞社主催

## 第1回「日経統合報告書アワード」グランプリ受賞！！

### 日経統合報告書アワードとは

日経新聞社が1998年より毎年、日本企業発行の  
アニュアルレポートの更なる充実と普及を目的  
として実施していた「日経アニュアルアワード」を  
2021年より「**日経統合報告書アワード**」に改称。  
機関投資家、監査法人、コンサル、学識経験者等  
が議論を尽くし、**統合報告書**を評価。



# Hassojitz

発想 × sojitz

# START OF THE NEXT DECADE

双日株式会社

〒100-8691 東京都千代田区千代田2-1-1  
TEL: 03-6871-5000  
<https://www.sojitz.com>



Printed in Japan

双日株式会社  
統合報告書2021



▲ 双日統合報告書はこちら

※ 双日ウェブサイトへリンクが飛びます

A wide-angle photograph of a city skyline, likely New York City, with a train and shipping containers in the foreground. The sky is blue with some clouds. The text 'Hassojitz' is overlaid in the center, with a red underline. Below it, the text '発想 × sojitz' and '発想を実現する双日。' are also overlaid.

*Hassojitz*

発想 × *sojitz*

発想を実現する双日。