
中期経営計画2020

~Commitment to Growth~

2018年5月1日

双日株式会社

I. 前中期経営計画振り返り

中期経営計画2017の成果

定量目標		成果
当期純利益 600億円以上	未達	最終年度600億円以上は未達となるも、 568億円と331億円から増益
ROA2%以上 ROE8%以上	達成	ROA(1.5%→2.5%) ROE(6.5%→10.0%)
3か年投資額 3,000億円	達成	3,150億円の投融資を実行 安定的な収益基盤の拡大
ネットDER 1.5倍以下	達成	3か年のFCFは黒字でコントロール ネットDERは1.03倍
株主還元 配当性向25%程度	達成	配当性向25%程度の還元を実施 配当金は6円/株から11円/株に増加

- 中期経営計画2017で掲げた定量目標について振り返ります。
当期純利益600億円以上、
ROA2%以上、ROE8%以上、
3か年での投融資額は3,000億円、
ネットDER 1.5倍以下を維持、
株主還元 配当性向25%程度、
フリーキャッシュフローは3年間で黒字を維持することを目標に掲げてきました。

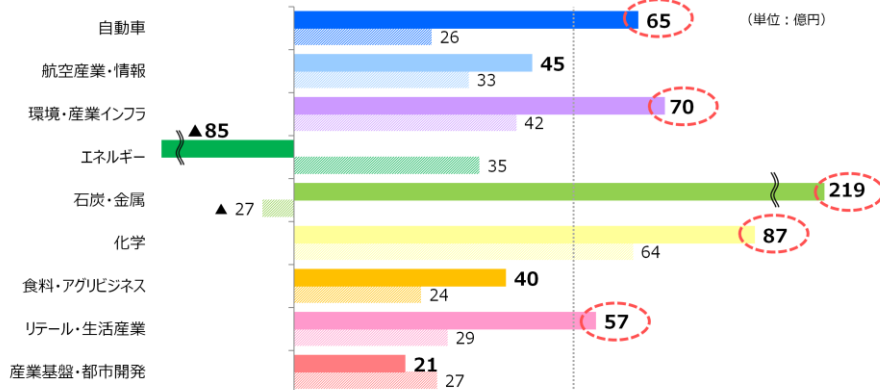
当期純利益600億円は未達でしたが、568億円まで積み上がっており、概ね達成といってもよい範囲になってきたとみています。

- ROAは2.5%へ、ROEは10%となりました。
- 新規投融資は、資産の質を重視し、収益を生む良質な資産を積み増すという考えのもと、スピード感を持って取り組んだことで、3か年で 3,150億円の投融資を実行しました。
- 3,000億円を超える投融資を実行した上で、3か年累計のフリーキャッシュフローは黒字でコントロールし、ネットDERは1.03倍と、目標の1.5倍以下の水準を維持しました。
- 財務規律を保った上で、安定的な収益基盤の拡大が進んだとみています。

中期経営計画2017 ～50億円、100億円の収益の塊へ～

セグメント別当期純利益*50億円の「収益の塊」が、
3年間で1本部 ⇒ 5本部へ

(上段が18/3期実績、下段が15/3期実績)



(*) 当社株主権属



Copyright © Sojitz Corporation 2018 4

- 本部別の収益について、中計2014の最終年度時点で、当期純利益50億円を超えたのは化学本部の1本部だけでしたが、中計2017の最終年度では5本部となりました。
- 従来から強みのある事業での収益の伸びという面が大きいです、収益基盤は確実に拡大してきています。

後ほど説明しますが、中計2017で実施した投資が、収益の塊として加わってくること、50億円を超える本部をさらに増やし、一本部100億円の規模感を目指していきます。

ポートフォリオの変化／本部別ROA

非資源関連資産はインフラ関連等の安定収益事業への重点投資により、約2,600億円の増加
資源事業でも見直しを推進した結果、7本部でROA改善



ROA	15/3期	18/3期
自動車	1.9	4.0%
航空産業・情報	1.9	2.5%
環境・産業インフラ	2.7	3.1%
エネルギー	2.1	- %
石炭・金属	-	5.4%
化学	2.2	2.9%
食料・アグリビジネス	1.5	3.1%
リテール・生活産業	0.9	1.5%
産業基盤・都市開発	3.9	3.0%


- 資産のポートフォリオの変化について、中計2014最終年度と比較して、示しています。
棒グラフでは、資源と非資源に分けていますが、非資源を中心とした3,000億円以上を超える投融資を実行すると共に、資源については入替をしながら、ポートフォリオの見直しを進めてきました。
- 尚、ここでいう資源とは、旧エネルギー、石炭・金属本部の中で、上流権益事業とLNGジャパンの資産を示したものです。
メタルワンは含めていません。
- 各本部が、各々のテーマに対処していくことで、エネルギーと産業基盤・都市開発を除く各本部でROAが向上し、
全社では中計目標の2%をクリアする2.5%となりました。
- 資産・収益率の向上も確実に進んでおります。

II. 中期経営計画2020
~Commitment to Growth~

外部環境認識

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none">■ 先進国：雇用等を背景に消費が堅調 新興国：インフラ投資や個人消費が 引き続き拡大傾向 これらが成長を後押しする見通し■ ESG投資家の増加、国連SDGsの 普及、パリ協定の採択等、企業活動を通じた社会課題の解決を求める動き■ AI、IoT等の新技術・ビジネスモデルの 創造や革新、既存ビジネスの代替や 新たな需要喚起	<ul style="list-style-type: none">■ 米国：通商問題■ 中国：同国の経済政策による 世界経済への影響■ 日本：消費税増税や東京オリンピック後 の景気の反動■ 先進国での利上げの想定以上の進行■ 円高等の為替、株価の変動■ 地政学リスクの影響等

グローバル経済の成長を前提とするも、
不確実性の動きを機会やリスクとして念頭におく

 Copyright © Sojitz Corporation 2018 7

- 外部環境について、2017年は、先進国、新興国ともに、押しなべて好調で、株価も各国で上昇し、為替も乱高下は少なく、安定していました。2018年についても、堅調な消費に牽引され、安定した見通しとなっています。
- ESG投資家の増加や、国連SDGsの普及などで、企業にも、環境や人権といった社会問題を解決する活動が求められ、AIやIoTなどの新技術の広まりによる、第四次産業革命といった新しい動きが出てきています。
- 一方で、米国の通商問題、中国の経済政策による世界経済への影響、東京オリンピック後の景気の反動懸念、先進国での利上げ観測、地政学リスクなど、世界経済に不透明な要素もあります。
- 今回の中計策定にあたり、順調な経済成長を前提としつつも、不確実性を念頭に、リスクマネジメントや規律を保った計画とすることが必要と考えました。



- 外部環境をふまえ、2018年度を初年度とする3か年の中期経営計画2020を策定しました。
- 中計2020では、副題を「Commitment to Growth」とし、「着実な成長の実現」をテーマとして掲げています。
- この副題には、「これまでの取り組みを確実に成長に結び付け、将来の飛躍に向けた挑戦を行う」ことをコミットするとの想いを込めています。
- 中計の考え方は、以前から申し上げている通り、継続性を重視しています。この考え方のもと、今中計では着実な成長の実現に向け、「中計2017で実行してきた取り組みからの、確実な収益化の実現」を行い、「規律をもって、更なる成長に向けた投資を継続」し、それらの取り組みを持続的な成長に結びつけるべく、機能強化を図っていきます。
- Post中計2020における当期純利益は1,000億円を目指していく、そのような中計として位置付けをしています。

中期経営計画2020の目標

前期比10%程度の
利益成長

当期純利益
750億円以上

ROA 3%超

ROE 10%超

中計3カ年累計での
基礎的CFの黒字

ネット DER
1.5倍以下



Copyright © Sojitz Corporation 2018

9

中計の定量目標として、

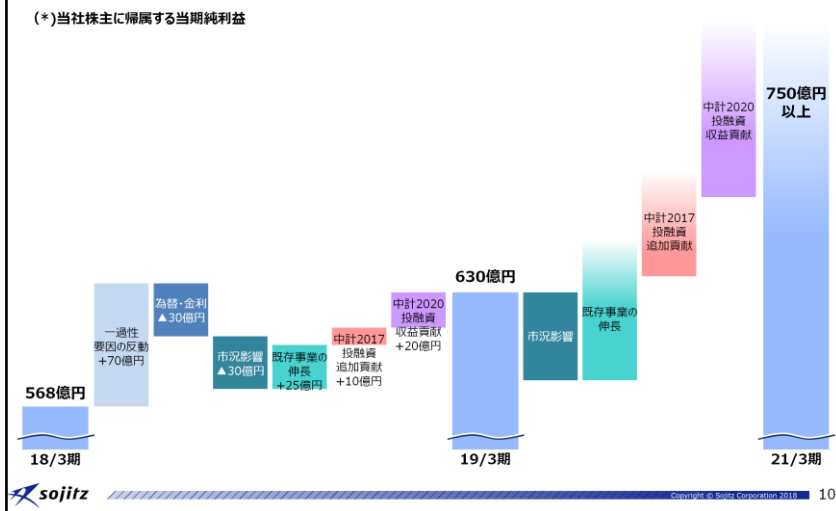
- 前期比10%程度の利益成長
- 最終年度の当期純利益 750億円以上
- ROA 3%超
- ROE 10%超
- 中計3カ年累計での基礎的キャッシュフローの黒字
- ネットDER 1.5倍以下

の6つの目標を掲げました。

補足しますと、

- 前期比10%程度の利益成長は、
中計2017で実行した新規投融資、既存アセットからの収益貢献、
並びに、経験値に裏付けされた 中計2020での取り組みからの収益をベースに、
着実にその実現を図っていく計画としたものです。
- ROAは、中計2017で目標として掲げた 2%をクリアしましたが、引き続き、
優良資産の積み上げと資産の入れ替え、資産のバリューアップにより収益性を上げ、
3%超を目標とします。
- ROEについては、中計2017で9.99%と、概ね10%のレベルまで向上させることが
できました。中計2020においては、10%を確実に超えるROEを維持し、
自己資本の拡大との両立を目指します。

最終年度までの収益の道筋



- 当社に帰属する当期純利益が、中計最終年度で 750億円以上となるイメージを示しています。
- 定量計画の基本的な建て付けは、中計2017での取り組みを継続し、バリューアップを図ると共に、経験値に裏付けされた投資を、規律を保ち継続することで、収益の積み上げを行っていくというものです。
- まず初めに 初年度の18年度ですが、568億円から630億円への収益向上を見込んでいます。
- 17年度の一過性の損益による収益の積み上がり プラス+70億円、1ドル110円から105円、並びに、ドル金利上昇の影響が△30億円、石炭市況の期末に向けた価格低下の影響 △30億円を織り込んだ上で、既存事業の伸長プラス+25億円、中計2017で実施済みの投融資からの収益貢献プラス+10億円、中計2020に予定する投融資からの収益貢献プラス+20億円を見込み、630億円の見通しとしました。
- 中計2020からの収益貢献の内、8割程度は、既に社内承認・着手済みの案件で、この程度の収益貢献は十分に期待できると考えており、全体的にも固めの計画との感触をもっています。
- なお、この630億円をクリアすることで、10年越しとはなりますが、2007年度の627億円を超える、双日としての最高益となります。着実な成長を進めることで、この通過点を、しっかりと超えていきたいと考えています。
- 次に、その後の750億円以上への道筋です。
- まず、石炭の市況は、更に低下することを前提としています。一方で、既存事業の伸長、中計2017における投融資からの収益貢献、中計2020での投融資からの収益貢献を、資料で示している通りに見込み、750億円以上は達成できる計画としています。

安定的な収益の実現に向けた施策

投融資からの 確実な収益貢献

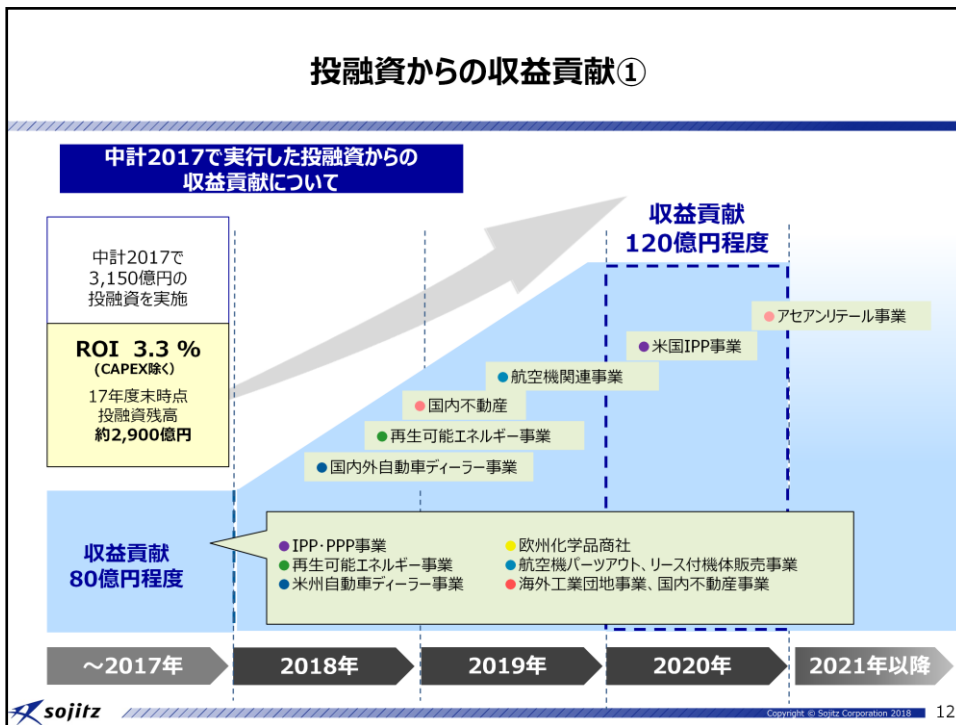
- 実行済投融資の収益性向上
- 新規投融資の継続
- 成功確率向上に向けた取り組み、機能強化
- 営業部の実行スピードと専門性を補完すべく、「M&Aマネジメント室」を設立

赤字・低効率事業からの 撤退・見直しの継続

- 低効率（資産・資金、収益）事業の精査、対応
- 低採算事業・赤字事業のモニタリングの徹底と、対応策の遂行

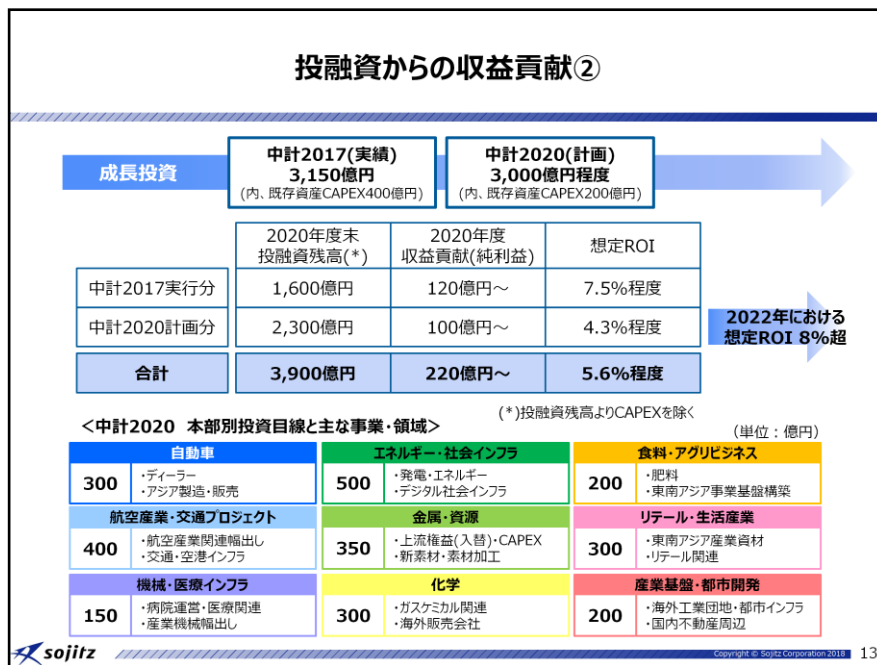
- 安定的な収益の実現に向けた施策について、説明します。
- 主な施策は、投融資からの収益貢献を、確実に実現していく事です。中計2017で実行した、3,150億円の投資からの期待収益を確実に取り込み、新たな投融資の成功確率と、収益貢献のスピードを上げることで、成長に結び付けていきます。
- 次に、赤字や低採算取引からの撤退・見直しの継続です。過去から取り組みを続け、この中計でも継続していきます。赤字事業については、17年度決算において、赤字会社の損失額合計が、中計2014最終年度と比較して、80億円超改善しました。収益性や資金効率の低い低採算取引については、これを見直すことが、収益性を上げると同時に、入れ替えの原資につながるものとなります。
- 投融資からの利益を着実に積み上げ、低採算取引は徹底的に見直す、こうして、収益性、効率性を上げていきます。

投融資からの収益貢献①



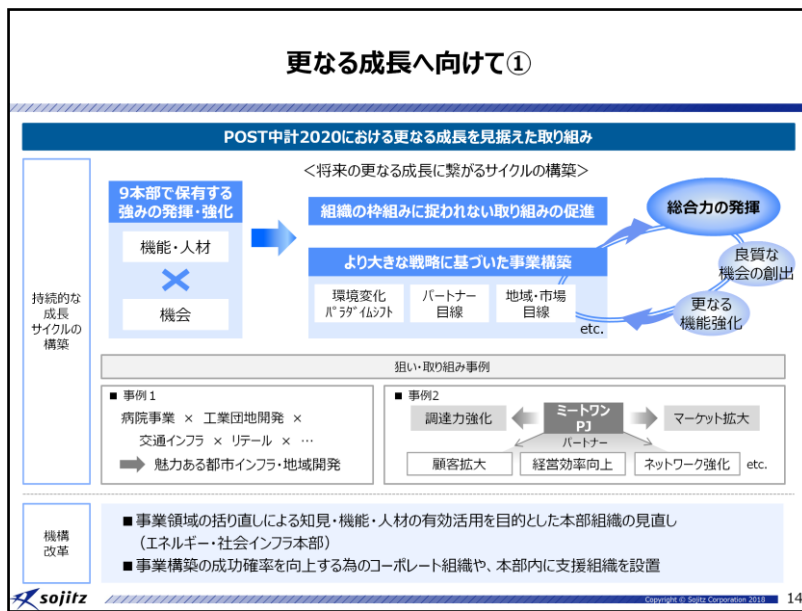
- 中計2017で、投融資実行済み案件の、収益貢献の時間軸を示しています。
- これまで、中計2017最終年度の収益貢献見込みを 50億円と説明してきましたが、最終的に 80億円程度となりました。
- 次に、中計2020の最終年度では、収益貢献を 120億円程度見込んでいます。中計2017で実行済みの投融資の内、18年度以降に収益貢献する主な案件と、そのタイミングを示しました。
- 中計2017における投融資は、その半分近くが 17年度での実行となったこともあり、中計2020でも、引き続き収益貢献が増加していく見通しです。バリューアップを着実に行うことで、収益貢献額や収益性も、上げていきたいと考えています。

投融資からの収益貢献②



- 中計2017での投融資に加えて、中計2020で予定する投融資からの期待収益も併せ、投融資全体からのこの中計期間中の収益貢献イメージを、示しています。
- 実行した投融資は、中計期間中での収益を伴う回収もありますので、2020年度末の想定投資残高と収益貢献を、ご参考までに上段に記載しています。2020年度では、約220億円を超えるリターンを想定しており、この金額は、これまでの実績や想定する案件を踏まえると、実現できると考えています。加えて、中計2020での実行分については、徐々に収益貢献するものが増加する為、収益性はさらに高まっていくものと考えています。
- 中計2020での投融資計画 3,000億円の内、3分の1程度は、すでに社内での承認を終えた着手済みの案件であり、この部分の収益貢献で、100億円の6割程度はほぼ確実と考えて頂ければよいかと思います。
- また、中計2020での本部別の投融資額の目線と、想定している領域も、あわせて紹介しています。
- 中計2017でも投融資実績がある自動車、航空・交通、電力をはじめとするインフラ系や、リテール領域での更なる優良資産の積み上げに加え、化学、食料・アグリの領域でも、それぞれに支援体制を強化しています。それらの本部での実現性を高めることで、全社でバランスのよいポートフォリオとなり、それぞれの本部の事業を、強く、太くしていく事で、成長基盤の拡大を図っていきます。
- 資源関連については、入替を行いながら、ボラティリティの高い資産を大きく増加させない形での、投資を行っていきます。

更なる成長へ向けて①

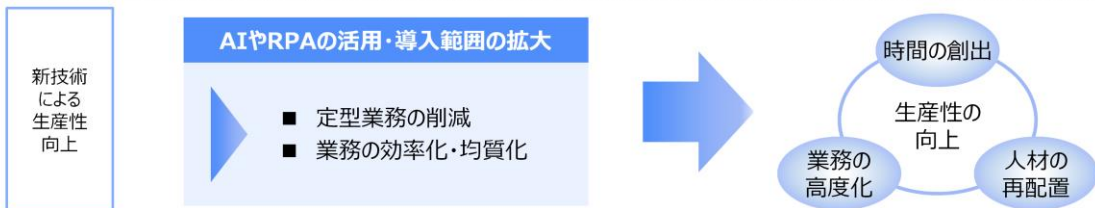
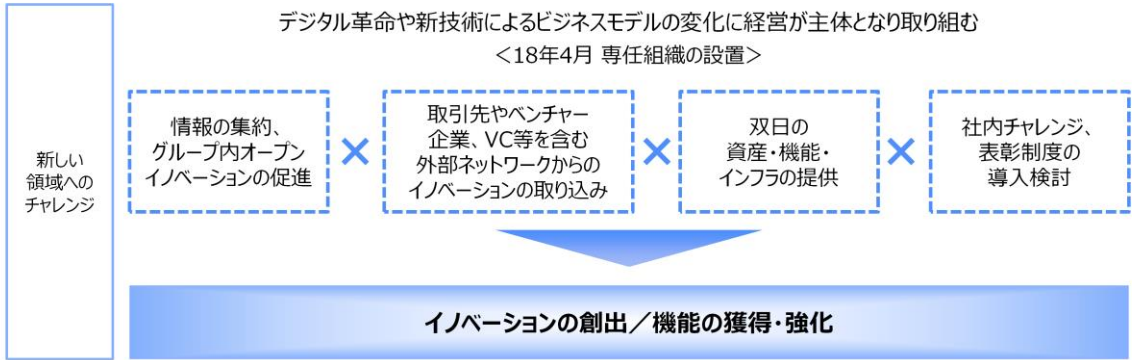


- 中計2020では、これまでお話した計画実現に向けた取り組みに加え、ポスト中計2020での更なる成長を見据え、将来の成長基盤を整備していきます。
- その一つが、持続的な成長サイクルの構築です。
- 中計2017で本部制を導入し、各本部が成長のドライバー役として力を付けつつありますが、取りこぼしている事業機会や、活かしきれていない機能も散見されます。
- より大きな成長機会をとらえるために、本部や組織の肩幅にとらわれない取り組みを促進し、それぞれの本部の強みを総合力として発揮する形で、より大きな戦略に基づいた事業構築を加速していきます。
- その一例として、都市インフラ・地域開発事業の推進があげられます。機械、インフラ事業などで具備している、案件組成力やクロージング力、工業団地開発・運営事業で培ってきた、土地や地域の企画・開発・マーケティング力、リテール部隊におけるサービス提供力やバリューアップ力に加え、トルコの病院運営事業で獲得していくファシリティマネジメント力などを、掛け合わせていくことで、より大きな展開ができると考えています。まだ端緒についた所ですが、実際に国内外で、そのような取り組みを開始しています。こうした取り組みについては、本部長との議論を深めながら、パートナーとも直接会話をし、推進していきます。
- そのほか、昨年度に実行したミートワンプロジェクトの推進強化なども、中計2020で結果を出していく、成長機会をとらえた新しい取り組みの一つです。パートナー企業の皆さまと、Win Winの関係を築きながら、大きな枠組みで事業展開ができる取り組みです。国内外でのマーケット拡大、それによる原材料の調達力強化を、確実に進めています。双日を含めたプロジェクト参画会社が、それぞれ強くなることで、どんどん大きくなれると、楽しみにしているプロジェクトです。
- このような取り組みや発想を、会社の文化としていくことで、会社全体の機動力を上げ、競争力を高めて参ります。

更なる成長へ向けて②

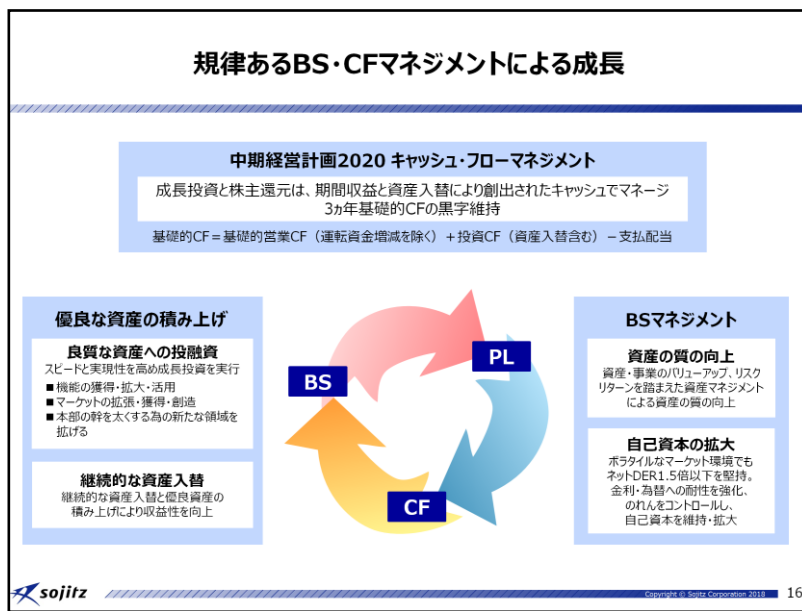
POST中計2020における更なる成長を見据えた取り組み

デジタル革命や新技術によるビジネスモデルの変化に経営が主体となり取り組む
<18年4月 専任組織の設置>



- 更なる成長に向けた取り組みと言う観点では、新しい領域へのチャレンジも重要と、考えています。
- その一つとして、AIやIoTの活用を中心としたデジタル革命や、新技術によるビジネスモデルの変化への対応が、挙げられます。こうした変化に対して、我々経営が主体となって取り組み、イノベーションの促進や、新たな機能の獲得に、チャレンジしていきたいと考えています。
- 18年4月には、専任組織をコーポレートに設置しました。これまで各組織で個別に動いていた取り組みを集約し、社内での議論を活発化させ、スタートアップ企業などとの取り組みを含む、外部ネットワークとの連携を図ることで、イノベーションの取り込みや、新しい領域での事業化のスピードアップを図ります。
- 例えば、農業分野において、AI・IoTを活用した効率化に関連する取り組みなどを、産業構造の変化と結び付けていく動きなども、面白いのではと思っています。
- また、一部の業務に既にRPAを導入していますが、AIやRPAの活用、その導入範囲の拡大により、定型業務の削減や、業務の効率化なども、加速していきます。それらを、時間の創出、人材の配置転換、業務の高度化につなげ、その結果として、イノベーションやOpportunityの創出、スピードアップの促進といった、生産性向上のサイクルを、作り出していきたいと考えています。

規律あるBS・CFマネジメントによる成長



- 規律ある成長を行っていくための、バランスシートとキャッシュフローのマネージについて説明します。
- キャッシュフローのマネージについては、基本的な考え方は中計2017と変わっていません。
- 良質な資産の積み上げと資産の入替により、キャッシュと利益を創出し、キャッシュを伴う利益で自己資本を積み上げ、創出されたキャッシュと、積み増された資本を基に、更に良質な資産への投資と株主還元を行うといった、好循環サイクルを維持していきます。
- 成長の為の投資を継続していく為、このサイクルの中で、成長投資と株主還元は、期間収益と資産入替により創出されたキャッシュの範囲内で、マネージしていきます。
- 中計2017では、会計上のフリーキャッシュフローをプラスでコントロールする方針のもと、3か年累計で、黒字でマネージすることができました。
- 中計2020においては、先ほど申し上げた投資とキャッシュの考え方を踏まえ、短期の運転資金増減の影響を受けない基礎的CFを、中計3か年累計で黒字となるようにマネージしていくことが適切だと、判断しました。もちろん、フリーキャッシュフローのコントロールは、変わらずに行っていきます。
- バランスシートのマネジメントについては、優良な資産の積み上げと自己資本の拡大が、基本的な考え方です。
- まず、優良な資産の積み上げについては、良質な資産への投融資を行うだけでなく、継続的な資産の入替や、資産と事業のバリューアップ、リスクリターンを踏まえた見直しを行なうことで、収益性の向上に繋げていきます。
- 自己資本の拡大については、しっかりと利益を積み上げていくことだと考えます。
- ネットDERについては、これまで通り、株価や為替の変動があったとしても、1.5倍以下を堅持するよう、キャッシュのコントロールを意識していきます。
- これらにより、バランスシートと、キャッシュフローでの規律を維持しながら、更なる成長を図っていきます。

持続的成長につなげる取り組み

ガバナンスの強化

ガバナンスの実効性を強化することを
目的とした取り組み

- 取締役会による執行の監督強化
- グループ会社のガバナンス強化

人材施策

生産性向上と持続的な成長を支える施策

- ダイバーシティ・働き方改革の諸施策推進による多様な人材の活躍促進
- 状況変化に機敏に対応し、持続的な成長に向け挑戦し続ける人材の育成と最適活用
- 経営人材の育成、中堅・若手人材の早期育成

リスクマネジメント

- 外部環境の変化、多様化するリスクへの対応
- 金利上昇、為替変動に対する備え

- 「ガバナンスの強化」「人材施策」「リスクマネジメント」は、中計2020での成長を支え、当社の経営基盤を強化していくものです。
- ガバナンス強化については、仕組みを整えることに留まらず、その実効性を高める施策を進めていきます。
取締役会の機能強化という観点においては、取締役会の下部組織として、内部監査小委員会を設け、監査部を管掌させることにより、執行に対する監督強化を図っています。
また、事業投資に伴うグループ会社の増加を踏まえ、そのガバナンスの強化も進めています。
- 人材施策は、持続的な成長を支える重要施策となりますが、引き続き、人材育成に重点をおいた取り組みを行っていきます。
また、ダイバーシティや働き方改革に対する様々な打ち手を、打っていくことで、多様な人材が活躍できる環境を整え、その有効活用を図っていきます。
- そしてリスクマネジメントについては、更なる高度化を図っていきます。
特に現在の経済環境では、金利の上昇や、急激な為替変動に対する備えを図ると共に、社内でのモニタリング機能の強化を指示しています。

サステナビリティ経営の推進

双日のサステナビリティへの取り組み

企業理念の実現と双日の持続的な成長のため、サステナビリティの考え方（※）を従前以上に経営に取り込み、環境・社会に関わる課題解決と双日の事業の更なる融合促進を図る

※「双日が得る価値」と「社会に還元する価値」の「2つの価値」の最大化を追求し、6つの重要課題を意識した取り組み

サステナビリティ経営

サステナビリティの観点を踏まえた経営の促進：

- 全社方針と本部事業戦略との整合確認
- 個別案件審査における案件推進意義、環境・社会リスクの確認

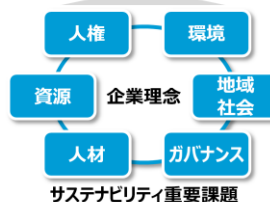
中長期の目標の設定とモニタリング

- 長期ビジョンとして「サステナビリティ チャレンジ」の設定と公表
- 中計2020における全社・本部目標の設定と実行状況のモニタリング

サステナビリティ チャレンジ

事業を通じた脱炭素社会実現への挑戦と、サプライチェーンを含めた人権尊重への対応により、双日と社会の持続的な成長を目指す

中計2020は、サステナビリティ チャレンジに向けた準備期間と位置付け、今後10年で低炭素社会の実現に貢献するビジネスの拡大を図ると共に、恒常的に人権尊重の取り組みを拡大する

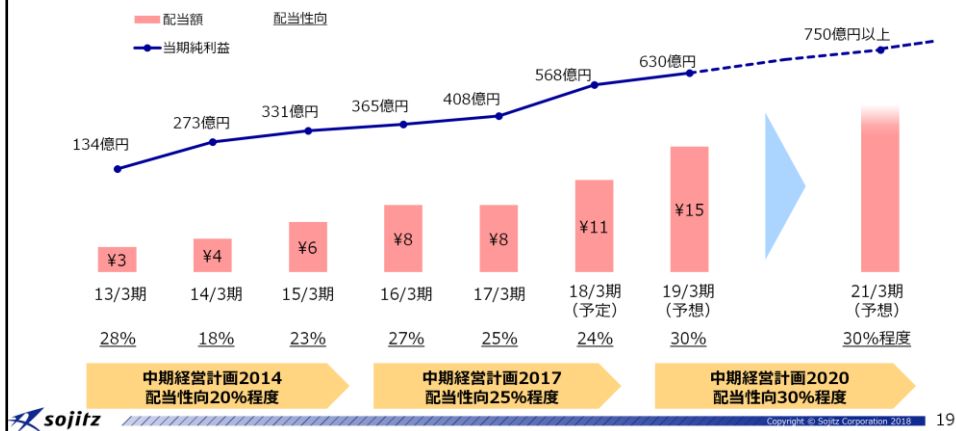


- 当社のサステナビリティの取り組みについて、示しています。
- 当社のサステナビリティへの取り組みは、サステナビリティ委員会が中心となって議論、推進していくこととなりますが、社長がその委員長となり、自ら率先して、進めていく体制としました。
- また、サステナビリティ経営を全社レベルで進めていくべく、18年4月に専任組織も設置しています。
- サステナビリティに関する経営の方針と、本部戦略や取り組み案件の整合性を図るべく、投融資審議会の審議においても、サステナビリティの目線を取り入れていきます。
- 加えて、サステナビリティに関する長期ビジョンとして、「事業を通じた脱炭素社会実現への挑戦と、サプライチェーンを含めた人権尊重への対応により、双日と社会の持続的な成長を目指す」との、「サステナビリティ チャレンジ」を設定しました。
- 中計2020は、その準備期間と位置付け、低炭素社会の実現に貢献する取り組みの拡大と、恒常的な人権尊重の取り組みを行っていきます。

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%程度を基本とすることと致しました



- 最後に配当政策についてです。
- 当社の配当政策に関しては、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を基本方針としています。
- 2018年3月期の配当につきましては、2018年2月2日に公表した通り、期末配当予想額を5円から6円、年間配当予想額を10円から11円に修正しました。当社株主に帰属する当期純利益に基づく連結配当性向は24.2%となる見込みです。
- 中計2020の配当性向は、従前の25%程度から、30%程度に変更致します。
- 配当性向を30%程度とした場合でも、当社の利益レベルが、成長のための投資資金を確保できる水準に高まってきたと、判断したことによるものです。
- この基本方針と、今期の業績見通しを総合的に勘案し、2019年3月期の配当は、年間1株15円を予想として公表しました。
- 引き続き、利益成長を果たすことで配当金を増やし、皆様のご期待に応えていきます。