



*New way, New value*



双日株式会社  
アニュアルレポート 2010  
2010年3月期

**Sustained Progress**

# 目次

コーポレート・プロフィール.....	1
双日スナップショット.....	2
取締役・監査役.....	4
連結財務ハイライト.....	6
<b>ステークホルダーの皆様へ</b> .....	8
<b>社長インタビュー</b> .....	10
<b>特集：海外展開の加速</b> .....	17
<b>双日の営業概況</b> .....	24
寺岡副社長メッセージ.....	25
双日 at a Glance.....	26
機械部門.....	28
エネルギー・金属部門.....	32
化学品・機能素材部門.....	36
生活産業部門.....	40
<b>双日の経営体制</b> .....	44
会長メッセージ.....	45
コーポレート・ガバナンス.....	46
ポートフォリオ管理とリスク管理.....	52
コンプライアンス.....	54
<b>双日グループの社会的責任</b> .....	56
企業理念の実現に向けて.....	57
重点取り組みテーマ.....	59
環境への取り組み.....	64
社会貢献活動.....	66
<b>組織データ</b> .....	68
組織図.....	69
拠点一覧.....	70
主要関係会社一覧.....	73
<b>財務セクション</b> .....	79
佐藤副社長メッセージ.....	80
財務サマリー.....	81
財務状態および経営成績についての経営陣による 検討および分析.....	82
連結財務諸表.....	98
会社概要／投資家情報.....	125



社長インタビュー

>>>p10



特集：  
海外展開の加速

>>>p17



機械部門

>>>p28



エネルギー・金属  
部門

>>>p32



化学品・機能素材  
部門

>>>p36



生活産業部門

>>>p40



双日の経営体制

>>>p44



双日グループの  
社会的責任

>>>p56

アニュアルレポート2010のテーマ

# Sustained Progress

双日は、持続的な成長を果たしていくため、中期経営計画「**Shine 2011**」を推進し、  
強固な収益基盤の確立を目指しています。

アニュアルレポート2010では、着実に前進していく双日の姿を「Sustained Progress」のキーテーマに込め、  
1年間の事業活動をご報告するとともに、今後の成長に向けた戦略や経営基盤の強化に向けた取り組み、  
そして社会の一員としてのCSRへの取り組みなどをご紹介します。

双日グループシンボル／グループスローガン



**New way, New value**

双日の持つ歴史、人材、商権、その他すべての  
有形・無形の力を活かし、社員一人ひとりが  
これまでの常識にとらわれない自由な発想で考え、  
新たな価値を社会に実現していくこと。  
そんな想いをグループスローガン  
“New way, New value”に込めています。  
当社は幅広い事業分野で事業展開を行っていますが、  
それぞれの事業分野において、専門性を持った人材が、  
常に新しい取り組みにチャレンジし、日々“New way”を  
追求して“New value”生み出すことにより  
企業価値の向上につなげること、  
これが当社の“New way, New value”のあり方です。

## 双日グループ企業理念

双日グループは、誠実な心で世界の経済や文化、人々の心をつなぎ、新たな豊かさを築きつづけます。

## 経営ビジョン

双日グループの「目指すべき姿」を示しています。

- 多様な顧客のニーズを掘り起こし、求められる商社としての機能を絶えず提供しつづけます。(機能型商社)
- 変化を捉えて、新しい事業領域の開拓に挑戦しつづけます。(革新型商社)
- 一人ひとりが自らの仕事に誇りを持ち、自己実現に挑戦する機会が与えられる企業を目指します。(開かれた企業)
- 企業理念の地道な実践を通じ、企業活動と社会・環境との共存共栄を目指します。(社会貢献企業)

## 編集方針

アニュアルレポート2010から、これまで発行してきたCSRレポートを統合しました。経営戦略や営業概況をはじめ、経営体制や財務状態などの従来で報告してきた内容に加え、CSRへの取り組みのご紹介を拡充し、持続的な成長を目指す当社グループの取り組みをより多面的に皆様にご報告するレポートとしています。

当社では、本アニュアルレポートをステークホルダーの皆様へ、当社グループの活動をご理解いただくための重要なコミュニケーションツールとして位置付けています。編集にあたっては、必要な情報にたどりつきやすいよう、検索性の向上を重視しました。

なお、関連情報につきましては、当社ホームページ (<http://www.sojitz.com>) でもご紹介していますので、是非ご覧ください。

## 将来見通しに関する注意事項

本アニュアルレポートに記載されている将来の計画数値、施策など見通しに関する内容は、現在入手可能な情報から当社が現時点で合理的であるとした判断および仮定に基づいて算定されています。従って、実際の業績は、内外主要市場の経済状況や為替相場の変動などさまざまな重要な要素により、記載の見通しとは大きく異なる可能性があります。

# 双日スナップショット

## 双日の成り立ち

双日は、戦後の日本復興を牽引してきた、ニチメン株式会社および日商岩井株式会社が母体となって誕生しました。新しいビジネスと価値を創出する総合商社として、自動車やプラント、エネルギーや金属資源、化学品、食料資源など、全世界で幅広いビジネスを展開しています。

### ニチメン株式会社

1892

日本綿花株式会社誕生

1896

米国綿の直輸入を開始(日本企業初)

1943

商号を日綿實業株式会社に變更

1949

大阪証券取引所および東京証券取引所に上場

1952

米国ニチメンの設立(戦後初の総合商社の米国進出)

1953

日本の輸出入の5%のシェアを達成し、貿易商社中第1位となる

### 岩井産業株式会社

1896

岩井商店創業

1912

株式会社岩井商店設立

1943

岩井産業株式会社に商号變更

### 日商株式会社

1902

合名会社鈴木商店設立

1917

貿易年商で国内No.1の総合商社となる(1919年には売上高が当時のGNPの1割に相当)

1928

鈴木商店の後継会社として日商株式会社設立

1953

大阪証券取引所に上場(1955年に東京証券取引所に上場)

## 2010年3月期のビジネスピックアップ

2010年3月期は、エネルギー・金属資源の拡充を果たすとともに、環境・新エネルギー分野やアグリビジネスにおいても、将来の成長に向けた布石を着実に打ってきました。



仏アレバ社とともに、本邦企業初となるウラン濃縮事業に参画(フランス)(2009年3月公表)



砂漠で土を使わず水の使用を抑えたトマトの栽培に成功(アラブ首長国連邦)(2009年5月公表)



トルクメニスタンにおいて、同国最大の肥料製造設備を受注(トルクメニスタン)(2009年12月公表)



世界最大のバイオエタノール生産に向け戦略的統合(ブラジル)  
(2010年2月公表)



当社初となる、操業中の銅鉱山の優良権益を獲得(カナダ)(2010年3月公表)



新規ポリマー開発により高機能素材の事業領域を拡大(日本)(2010年3月公表)

# 取締役・監査役

(2010年7月1日現在)



## 取締役

### ①代表取締役会長

土橋 昭夫

1972年 日綿實業株式会社  
(旧 ニチメン株式会社) 入社  
2004年 当社取締役  
2005年 当社代表取締役社長  
2007年 当社代表取締役会長

### ②代表取締役副会長

橋川 真幸

1971年 株式会社三和銀行  
(現 三菱東京UFJ銀行) 入行  
2003年 当社取締役副社長執行役員  
2008年 当社代表取締役副会長

### ③代表取締役社長 CEO

加瀬 豊

1970年 日商岩井株式会社 入社  
2005年 当社代表取締役副社長  
執行役員  
2007年 当社代表取締役社長

### ④代表取締役副社長執行役員 コーポレート管掌 兼 CFO

佐藤 洋二

1973年 日商岩井株式会社 入社  
2005年 当社取締役常務執行役員  
2008年 当社代表取締役副社長  
執行役員

### ⑤代表取締役副社長執行役員 営業管掌

寺岡 一憲

1970年 日商岩井株式会社 入社  
2009年 当社代表取締役副社長執行役員

### ⑥取締役 (非常勤)

指田 禎一\*

1963年 日清紡績株式会社 入社  
2009年 日清紡ホールディングス株式会社  
相談役 (現)  
2009年 当社取締役

### ⑦取締役 (非常勤)

長島 徹\*

1965年 帝人株式会社 入社  
2008年 帝人株式会社  
取締役会長 (現)  
2009年 当社取締役

## 監査役

### ⑧常勤監査役

小森 晋

1968年 日商株式会社  
(旧 日商岩井株式会社) 入社  
2008年 当社常勤監査役

### ⑨常勤監査役

鴫田 和彦\*

1972年 株式会社三和銀行  
(現 三菱東京UFJ銀行) 入行  
2009年 当社常勤監査役

### ⑩常勤監査役

塚田 尚

1975年 日綿實業株式会社  
(旧 ニチメン株式会社) 入社  
2009年 当社常勤監査役

### ⑪非常勤監査役

町田 幸雄\*

1969年 検事任官 東京地方検察庁  
2008年 当社監査役 (非常勤)

### ⑫非常勤監査役

湯浅 光章\*

1970年 ピート・マーウィック・ミッチェル  
会計士事務所 入社  
2009年 当社監査役 (非常勤)

\* 指田禎一、長島 徹の各氏は会社法に定める社外取締役です。

\* 鴫田和彦、町田幸雄、湯浅光章の各氏は  
会社法に定める社外監査役です。

# 連結財務ハイライト

2010年、2009年、2008年、2007年および2006年3月期

- 世界経済が本格回復に至らない中、その他事業を除く全部門で売上総利益は大幅な減益となり、経常利益は2009年3月期から59.3%減の137億円となり、当期純利益は同53.7%減の88億円となりました。
- バランスシートの改善を進めた結果、自己資本比率は2009年3月期から2.5ポイント増加の16.3%、ネットDERは同0.6ポイント改善の2.1倍となりました。
- 1株当たり配当額は、2009年3月期から3円減配の2円50銭となり、連結配当性向は35.6%となりました。

	単位:億円					単位:百万米ドル*1
	2010	2009	2008	2007	2006	2010
<b>経営成績</b>						
売上高 .....	¥38,444	¥51,662	¥57,710	¥52,182	¥ 49,721	\$41,338
売上総利益 .....	1,782	2,356	2,777	2,545	2,422	1,916
営業利益 .....	161	520	924	779	762	173
経常利益 .....	137	336	1,015	895	788	147
当期純利益 .....	88	190	627	588	437	95
基礎的収益力*2 .....	144	483	1,107	898	785	155
営業活動によるキャッシュ・フロー .....	1,072	1,037	354	70	432	1,153
投資活動によるキャッシュ・フロー .....	284	(172)	(687)	427	992	306
財務活動によるキャッシュ・フロー .....	(1,026)	(60)	(537)	(955)	(558)	(1,103)
現金及び現金同等物の期末残高 .....	4,543	4,144	3,739	4,643	5,063	4,885
<b>財政状態(会計年度末)</b>						
総資産 .....	¥21,609	¥23,130	¥26,694	¥26,195	¥ 25,217	\$23,236
純資産*3 .....	3,774	3,555	5,203	5,316	4,270	4,058
有利子負債 .....	11,935	12,870	12,991	13,177	13,863	12,834
ネット有利子負債 .....	7,378	8,653	9,189	8,461	8,643	7,933
単位:円						
<b>1株当たり情報</b>						
1株当たり当期純利益 .....	¥ 7.08	¥ 15.39	¥ 51.98	¥ 83.20	¥ 126.21	\$ 0.08
1株当たり純資産*3 .....	281.69	256.17	383.46	144.22	(368.95)	3.03
1株当たり配当額*4 .....	2.50	5.50	8.00	6.00	—	0.03
<b>財務指標</b>						
総資産当期純利益率(ROA) (%) .....	0.4	0.8	2.4	2.3	1.8	
自己資本当期純利益率(ROE) (%) .....	2.6	4.8	13.0	12.8	12.4	
自己資本比率 (%) .....	16.3	13.8	17.8	18.7	16.9	
ネットDER(倍) .....	2.1	2.7	1.9	1.7	2.0	
長期調達比率 (%) .....	74.3	66.7	54.0	61.1	41.3	
連結配当性向 (%) *4 .....	35.6	35.7	15.7	10.9	—	

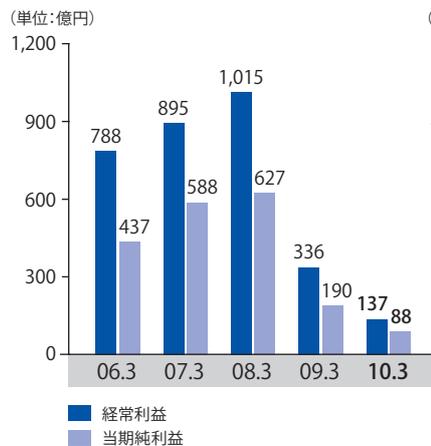
\*1 米ドル金額は、読者の便宜のため、2010年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=93円で換算しています。

\*2 基礎的収益力 = 営業利益(貸倒引当金繰入・貸倒償却控除前) + 金利収支 + 受取配当金 + 持分法による投資利益

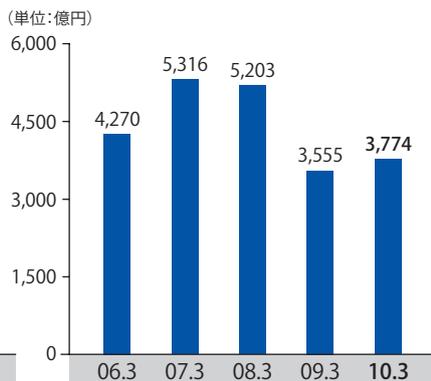
\*3 2006年3月期の数値については「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」適用前の旧会計基準における資本の部を記載しています。資本の部には少数株主持分および繰延ヘッジ損益は含まれていません。

\*4 当社の普通株式に係る年間配当金額であり、連結会計年度末の発行済株式数を基にしています。

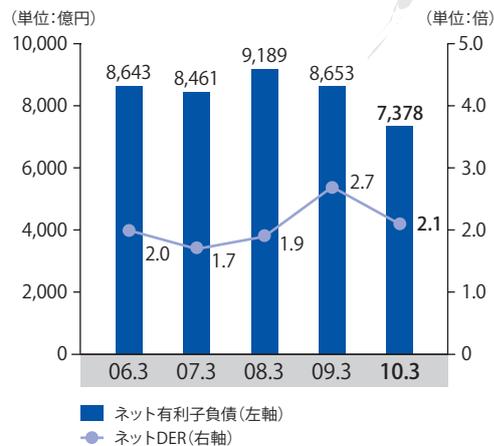
### 経常利益および当期純利益



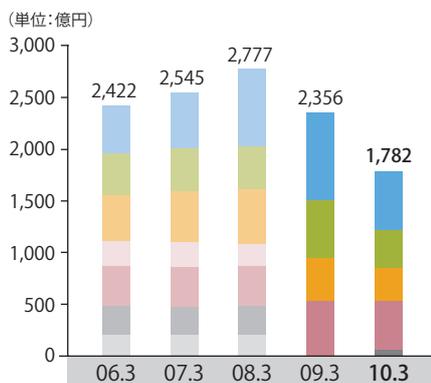
### 純資産



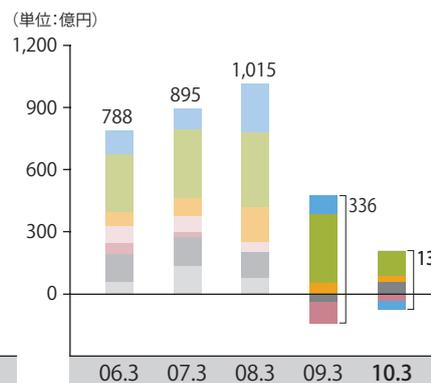
### ネット有利子負債およびネットDER



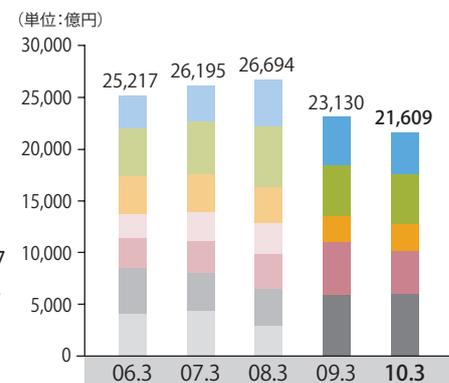
### セグメント別売上総利益



### セグメント別経常利益



### セグメント別総資産



#### 旧事業セグメント

- 機械・宇宙航空
- エネルギー・金属資源
- 化学品・合成樹脂
- 建設・木材
- 生活産業
- 海外現地法人
- その他事業

#### 現事業セグメント

- 機械
- エネルギー・金属
- 化学品・機能素材
- 生活産業
- その他事業

#### 旧事業セグメント

- 機械・宇宙航空
- エネルギー・金属資源
- 化学品・合成樹脂
- 建設・木材
- 生活産業
- 海外現地法人
- その他事業

#### 現事業セグメント

- 機械
- エネルギー・金属
- 化学品・機能素材
- 生活産業
- その他事業

#### 旧事業セグメント

- 機械・宇宙航空
- エネルギー・金属資源
- 化学品・合成樹脂
- 建設・木材
- 生活産業
- 海外現地法人
- その他事業

#### 現事業セグメント

- 機械
- エネルギー・金属
- 化学品・機能素材
- 生活産業
- その他事業

(注) 2010年3月期より事業区分の変更を行っており、2009年3月期以降のセグメント情報につきましては、変更後の事業区分で、2008年3月期以前につきましては、旧事業区分で表示しています。

### 格付け情報 (2010年3月31日現在)

格付機関名	発行体格付け	長期優先債券格付け	短期格付け
日本格付研究所 (JCR)	BBB	BBB	J-2
ムーディーズ (Moody's)	Baa3	—	—
格付投資情報センター (R&I)	BBB	—	a-2
スタンダード & プアーズ (S&P)	BBB-	BBB	—

# ステークホルダーの皆様へ



# Sustained Progress

持続的な成長に向けた取り組みを継続し、強固な収益基盤を構築していくことで、ステークホルダーの皆様からのご信頼を得られる輝かしい会社を目指します。

当社は、中期経営計画「Shine 2011」の初年度である2010年3月期を足場固めの年と位置付け、主要事業の収益基盤の強化に努めてきました。新興国主導で世界経済は持ち直しつつあるものの、回復の遅れている地域や事業において厳しい業績となったことから、2010年3月期の連結経常利益は、前期比199億円減の137億円、連結当期純利益は、前期比102億円減の88億円となりました。当初の計画から大幅に乖離した結果となり、ステークホルダーの皆様のご期待に応えることができませんでした。

一方で、在庫水準の適正化、保有株式の圧縮、有利子負債の長期借換えなどに取り組んだ結果、財務の健全性については改善させることができたと考えています。また、将来に向けた布石としても、エネルギー・金属資源権益の拡充や持分生産量の拡大、環境・新エネルギーの推進など、中長期的な収益基盤の確立に向けた新規投融資を実行しました。

「Shine 2011」の残り2年間は、1年遅れた収益基盤の足場固めに注力し、再び成長軌道へ戻すと同時に、良質な事業・資産を積み上げ、強固な収益基盤を確立する期間として位置付け、全力で取り組んでいきます。新規投融資についても、引き続きリスク・リターンを見極め、案件の確実性を高めながら、エネルギー・金属資源、環境・新エネルギー、アグリビジネスなど、今後成長が見込まれる分野への投資を進めるとともに、将来の成長市場としての期待が高い、中国・ベトナムなどのアジアや中東・アフリカへの取り組みを強化していきます。これらの活動を通じて、「Shine 2011」最終年度である2012年3月期の定量計画については、連結経常利益560億円、連結当期純利益250億円、バランスシートについては総資産2兆1,700億円、ネット有利子負債7,700億円、自己資本3,800億円、ネットDERを2.0倍としています。

なお、本年のアンニュアルレポートより、事業活動を通じて社会の中で双日が果たしていく責任、CSRへの取り組みについてもより積極的にお伝えすべく、従来発行してきたCSRレポートを統合しました。当社グループの持続的成長を目指す取り組みを、より多面的にご理解いただけるものと期待しています。

ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続き当社に対するご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2010年7月  
代表取締役社長 加瀬 豊



# 社長インタビュー



代表取締役社長  
加瀬 豊

Q

中期経営計画「Shine 2011」初年度にあたる2010年3月期は、定量目標に対して未達に終わりました。社長ご自身の評価をお聞かせください。

A

業績の立て直しが丸一年遅れる結果となり、収益基盤の回復という点では道半ばと捉えています。

現在推進中の中期経営計画「Shine 2011」は、2012年3月期を最終年度とし、3カ年を通じて「強固な収益基盤の確立」を目指しています。初年度である2010年3月期は、前期（2009年3月期）の業績を底とすべく、ひたむきに足場固めに取り組んでいましたが、業績の回復は、丸一年遅れる結果となりました。世界経済は回復基調にある中、当社の収益も改善傾向にあります。地域、事業によって回復の動きに濃淡が生じていることが、その理由です。回復に及ばなかった部分としては、まず、ロシアやベネズエラの自動車事業があげられます。経済の立ち直りが遅れたロシアでの大幅な需要の落ち込みと、ベネズエラでの労務問題発生により、自動車事業は大幅なマイナスとなりました。国内のデフレの影響により、不動産や水産物などの内需関連事業が低迷したことも、大きな影響を及ぼしました。また、同業他社が需要の伸びている鉄鉱石や石炭などで利益を積み上げる中、当社の保有している鉄鉱山は現在開発中であり、収益貢献が2～3年先になるという点も、収益伸長に至らなかった理由の一つです。

以上の結果、経常利益は、当初計画450億円に対して137億円となりました。当期純利益は豪州の資源会社株式の売却益計上がありましたが、株式会社日本航空の会社更生法適用申請による優先株式の評価損計上もあり、当初計画200億円に対して88億円と、大幅に下回ることになりました。

回復の遅れている地域・事業の業績の落ち込みを、それ以外の分野でカバーしていけるだけの強靱な収益体質となり得ていなかった点が課題であり、2010年3月期は、収益基盤の回復という点では道半ばの状況と捉えています。

Q

一方で、2010年3月期は、財務基盤の強化を果たすなどの収穫もありました。足場固めに向けた取り組みにおいて、成果の上がった点について教えてください。

A

在庫の圧縮、資産の入替え、自己資本の改善といった重点課題を果たすとともに、将来に向けた布石を着実に打つことができました。

強固な収益基盤の確立を目指し、この1年、重点的に推進してきたバランスシート面での取り組みは大きく進展しました。

まず、在庫の圧縮ですが、前期(2009年3月期)に在庫過多となった、肥料やマグロを主とした水産物で在庫の適正化に目処をつけることができ、基盤の確立に向けたマイルストーンとなりました。引き続き削減を進めなければいけない自動車についても、2011年3月期中に適正水準まで持っていける目処が立っており、今後の巻き返しに向けた胎動を感じています。

質の向上を目的とした資産の入替えについても、成果が上がりました。豪州の資源会社の株式を、最適なタイミングで売却することができた一方で、当社初の銅権益の確保に向けて狙いを定めていた、カナダで操業中の銅鉱山の優良権益を獲得するなど、事業ポートフォリオも着実に強化することができています。

とりわけ厳しい環境下においても財務の健全性を維持することができたことは、最大の成果と考えています。これは前期(2009年3月期)において、株価の下落や円高の影響などにより自己資本が大きく毀損した反省を踏まえ、保有株式を見直し、有価証券の売却に取り組んだことなどが実を結び、自己資本は2009年3月末比334億円増の3,524億円と、大幅な改善を図ることができたためです。さらに、ネットDERは2倍程度の目標に対して2.1倍、リスクアセット倍率(對自己資本倍率)も1倍以内の目標に対し0.9倍と、いずれも着実に改善しています。なお、格付けについても引き続きBBB格を維持しています。

#### ● 中期経営計画「Shine 2011」骨子

「収益の質」の向上により、持続的成長を担保する強い収益基盤を確立

##### 「Shine 2011」のテーマ

- 良質な事業・資産の積み上げ  
中・長期的な収益基盤の獲得(良質資産の絶対量の積み上げ)
- 新規事業への取り組み  
持続的成長に向けての新規育成分野への取り組み(将来への布石)
- 資産の流動性の確保  
外部環境変化に対応できる資産の追求
- グローバル人材の育成  
持続的成長を担う人材の育成

##### 達成すべき目標

- ◆ 変化に強い収益基盤の構築
- ◆ 資産ポートフォリオの最適化
- ネットDER 2倍程度
- リスクアセット倍率 1倍以内

持続的成長へ

連結ROA 3%  
連結ROE 15%

そして、こうした足元の課題を着々と乗り越えていく中で、将来の成長に向けた布石も確実に打ってきました。先にご説明した、銅鉱山の権益獲得による資源品目の拡充をはじめ、アジアでの食料事業の強化、さらには、今後の収益の柱となり得る太陽光、原子力、バイオエタノールといった環境・新エネルギー分野の事業展開など、中長期的な成長に向けて大きな前進を果たしています。これらの取り組みは、営業部門からの報告を聞いても、力強い手応えを感じており、これからが非常に楽しみです。

Q

今回、新たに「Shine 2011」の残り2年間についての定量計画を策定されました。この計画の背景にある考え方と、配当政策についてご説明をお願いします。

A

2012年3月期には全部門の黒字化を果たすとともに、安定配当を実現できる利益の創出に力を尽くします。

2010年3月期の後半からは業績も回復基調にあることなどから、「Shine 2011」の残り2年間は、営業収益力の回復・向上によって再び成長軌道へ回帰する期間と位置付けました。資産の入替えにより良質な事業・資産を積み上げ、強固な収益基盤の確立に注力していきます。

これに伴い、今回新たに「Shine 2011」3年目までの定量計画を策定しました。2010年3月期を底として、まずは経常利益の改善を第一義とし、倍々の成長を目指すとともに、全部門での黒字化を果たします。この定量計画は、各営業部門ともこれまで以上に綿密に協議した上で策定した数字であり、蓋然性の高い数字であると認識しています。2009年3月期、2010年3月期と見通しを達成できなかったことから、未達は起こさない、必ず有言実行するとの強い決意で、残り2年間に挑む覚悟です。

次に、配当についてですが、当社では、安定的かつ継続的に配当を実施するとともに、内部留保の拡充と有効活用によって、企業の競争力と株主価値を向上させることを、経営の最重要課題の一つとしており、配当性向は20%を目標水準としています。

2010年3月期については、成長軌道にいち早く回帰するために、将来の成長に向けた

● 中期経営計画「Shine 2011」の定量計画

(単位:億円)

		2010年3月期 (実績)	2011年3月期 (計画)	2012年3月期 (計画)
PL 計画	売上総利益	1,782	2,050	2,420
	経常利益	137	260	560
	当期純利益	88	110	250
	基礎的収益力	144	335	630
BS 計画	総資産	21,609	21,200	21,700
	ネット有利子負債	7,378	8,000	7,700
	自己資本*1	3,524	3,600	3,800
財務 目標	ネットDER	2.1倍	2.2倍	2.0倍
	流動比率	153%	120%以上	
	長期調達比率	74%	70%程度	
新規投融资		270	900	600

\*1 自己資本＝純資産合計－少数株主持分



内部留保の拡充を優先させたいと考え、期末配当を見送らせていただき、1株当たりの年間配当金は中間配当のみの2円50銭とさせていただきます。当社を日頃支えてくださっている株主の皆様のご期待にお応えできなかったことは、大変申し訳なく思っています。2010年3月期の配当性向は35.6%となりましたが、私としては、本質的には安定配当を維持しながら、配当性向20%が再び目標となるだけの利益を創出していかねばと思う次第です。

なお、2011年3月期の年間配当金については、企業価値を高めるための内部留保の拡充とのバランスを考え、1株当たり3円とさせていただきます。

Q

「Shine 2011」の定量計画達成とその先の成長に向けた取り組み、そしてそのための新規投融資の計画について教えてください。

A

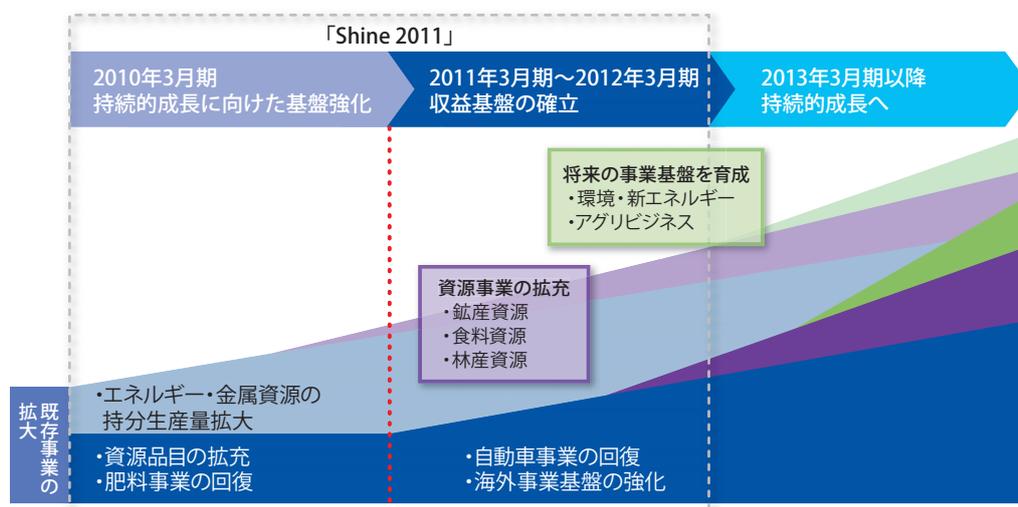
長期安定収益源としてのエネルギー・金属資源権益の拡充と、将来の収益の柱となる資源事業の拡充および新規事業の育成に力を入れていきます。

収益基盤の確立に向けた取り組みとして、「既存事業の拡大」「資源事業の拡充」「将来の事業基盤の育成」の3つの方策を取っています。

1つ目の「既存事業の拡大」については、長期安定収益源としてのエネルギー・金属資源権益の拡充を意図しています。石油・ガス・LNGや石炭、鉄鉱石、モリブデンやニッケルといったレアメタルなどの既存権益の拡張を中心に積極的な権益投資を実行し、持分生産量の拡大を図ります。これらの資源は市況も回復傾向にあることから、2011年3月期以降も堅調な収益が見込めます。2011年3月期から当社の収益に貢献し始める案件としては、今般獲得したカナダの銅鉱山、そして2010年に生産開始となる豪州最大級の一般炭炭鉱などがあります。さらに、ウランやレアメタル、非鉄金属などの新規権益獲得を図り、資源品目の拡充にも注力していきます。同様に、中長期的に安定的な収益が見込めるIPP事業（独立系発電事業）への取り組みを、中東・アフリカなどで加速し、持分発電量を拡大させていきます。また、化学品・機能素材分野においても戦略商品・分野を特定し、供給元を確保するなどの取り組みを行い、物流バリューチェーンを強化していきます。

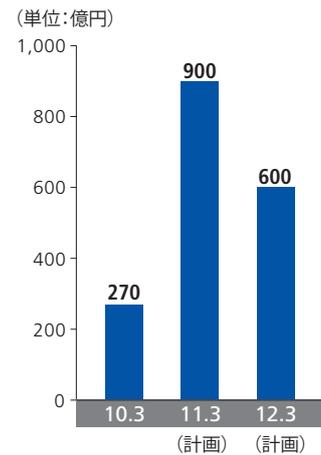
「資源事業の拡充」のうち、特に重点的に進めていくのは、世界人口の増加を背景とした、

#### ● 「Shine 2011」収益基盤の確立に向けた取り組み





● 「Shine 2011」期間中の  
新規投融資額の推移



食料資源の確保への取り組みです。2009年11月には、小麦のアジア向け輸出に関して、ロシアの穀物協会と戦略的パートナーシップを締結しており、今後需要の伸長が見込まれるアジアへの安定供給のため、物流インフラを確立し、資源の確保と販売の拡大を推進していく計画です。また、ベトナムでは、すでに現地の大手製粉会社と提携し、同国初となる食品コンビナートの開発に着手しています。港湾インフラや穀物サイロの整備・拡張は順調に進捗しており、今後は製造工場の建設などを進め、物流、販売までを手掛ける食料全体のバリューチェーンを確立していきます。さらに、新たなビジネスとして、アグリビジネスへの展開を加速します。アグリビジネスでは、肥料事業で培ってきた強みを活かし、中南米・東南アジアなどでの取り組みを推進していく構えです。

「Shine 2011」以降の収益の柱としての「将来の事業基盤の育成」においては、中長期的に安定的な収益が見込める環境・新エネルギー事業を中心に取り組みます。現在、ドイツ、米国で太陽光発電事業を展開していますが、太陽光発電パネルの原料となるシリコンなどの上流資源の確保から、IPP事業までを含めたバリューチェーンを構築していきます。また、50年来の取扱実績を持つ原子力事業でも、原料であるウランを確保することで、当社の優位性を高めていきたいと考えています。このほか、サトウキビなどを原料とするバイオエタノールでは、2010年2月のブラジルの大手企業との戦略的統合により、世界最大の生産能力を有するバイオエタノール事業となります。今後はさらに生産能力を増強していき、日本や欧州向けの取扱量を拡大していくなど、当事業を強化していきます。

これらの取り組みを実行していくための新規投融資については、2011年3月期は900億円程度、2012年3月期は600億円程度と、今後2年間で計1,500億円程度を計画しています。分野別では、エネルギー・金属資源関連で750億円、食料などの資源事業拡充関連で240億円、環境・新エネルギー関連で90億円、その他で420億円を見込んでいます。

Q

双日が持続的な成長を遂げていくために、重要となる課題はどのようなことでしょうか。特に重視するポイントを教えてください。

A

パートナーとの連携を中心とした海外展開の加速と、事業ポートフォリオの強化を重点課題と捉え、積極的な取り組みを推進していきます。

今後の持続的な成長に向けた重要課題として、まずあげられるのは、海外展開の加速です。ご存じのように、世界経済は新興成長国が牽引する構造へと変化してきています。日本

企業も、これまで以上に海外に活路を見出さなければならない局面を迎えており、単なる輸出入の枠を超え、真のグローバル化を目指した取り組みを進めています。こうした状況は、多くの地域で豊富なネットワークと情報を有する当社にとっては、世界各国の企業の結節点として成長を遂げていく、またとない機会といえます。特に当社は、アジア、ブラジル、アフリカといった新興成長国に強みを有しており、これらの優位性をさらに発揮していくことが持続的成長に直結するはずです。こうした海外展開の強化を成功に導くための生命線となるのは、優良なパートナーとの連携だと捉えています。当社は、ブラジルのオーデブレヒト社、インドのTATAグループをはじめ、各国に強力なパートナーを持ち、当社の財産ともいべき固いパートナーシップを築いてきました。今後は、中国や韓国などのアジア市場でも、勢いのある新興財閥などと積極的にタッグを組んでいくことで、Win-Winの関係を構築していきたいと考えています。

またそれに加えて、持続的な成長に向け収益基盤をより強固なものとしていくためには、事業ポートフォリオの強化が避けては通れない課題です。当社の事業形態は、大別すると、権益投資、事業投資、トレーディングの3つとなりますが、収益率の高い権益投資や事業投資の割合が少ないのが実情です。選択と集中によるトレーディングビジネスの収益性向上とともに、権益や事業への投資ビジネスに経営資源を再配分していくことが成長の鍵となります。

2009年4月に設立したポートフォリオ管理委員会では、佐藤副社長を委員長とし、この1年間、株式の保有意義見直しや在庫水準の適正化などに取り組み、バランスシートを強化してきました。2010年4月からは、事業ポートフォリオにメスを入れるため私が委員長となり、より効率性が高い資産への入替えと事業ポートフォリオの組替えを実行していきます。その中で、現在収益は上がっていても成長性の低い事業、過去3年間で伸長していない事業に対しては見直しを行い、選択と集中に拍車をかけていきます。私の中でこうありたいという絵は描けていますので、これから同委員会を中心に、収益性や成長性などを検証しながら進めていきたいと考えています。

Q

**双日のCSRについておうかがいします。CSRに対する社長のお考えと、特に力を入れて取り組まれていることをお聞かせください。**

A

**事業活動を通じて世界各地の産業の発展に貢献してきたことは、双日のCSRそのものです。今後も社会の期待に応えるCSRを推進していきます。**

当社は長年にわたり、資源の確保・供給といった役割を果たすとともに、さまざまな事業活動を通じて世界各地の経済・産業の発展に貢献してきました。東南アジアやアフリカ、中南米などの新興成長国で、各国の政府や産業界から絶大な信頼を獲得できているのも、これらの国々で双日が地域社会の皆様とともに実現してきた、産業の育成や支援についての功績が評価されてのことでしょう。私は、当社がこれまで取り組んできたことこそ、双日のCSRそのものであり、企業理念にある「誠実な心」を体現するものであると誇りに思っています。

中期経営計画「Shine 2011」における資源事業の拡充や環境・新エネルギーへの取り組みは、資源の枯渇、地球温暖化、食糧問題、貧困問題といった社会的課題と深く関係してい

ます。企業活動において社会・環境へ配慮することが、双日と地域社会の持続的な発展につながるものと考えます。このような考え方と一致するものとして、当社は国連グローバル・コンパクトに参加しています。

また、事業を通じたCSRの推進に加え、地域社会に根ざした社会貢献活動も行っています。当社が長年にわたり支援してきた、双日国際交流財団を通じた国際交流促進、次世代の人材育成などの助成活動や、2010年4月からスタートしたアフリカにおける教育支援プロジェクトなどについても、継続して取り組んでいく考えです。

CSRレポートを統合したアニュアルレポート2010では、当社グループが重点的に取り組んでいくべきテーマとして、4つの「重点取り組みテーマ」を明確にして、当社グループのCSRを紹介しています。ステークホルダーの皆様当社グループのCSRをさらにご理解いただくきっかけとさせていただければ幸いです。当社グループは、これからもさらに社会のご期待に応えるCSRを推進していきます。

Q

最後に、ステークホルダーの方々にメッセージをお願いします。

A

10年後には総合商社として確固たる存在感を発揮していけるよう、不断の取り組みにまい進していきます。

「収益基盤の強化に力を尽くし、必ずや有言実行を成し遂げ、成長軌道への回帰を果たしていく」——これが、現在、ステークホルダーの皆様にお伝えしたい、私自身の偽りのない想いです。そして、「Shine 2011」の達成の先には、持続的成長を果たしていくための道程として、ROA3%、ROE15%を実現していく企業を目指していきます。現在の業績に鑑みると目標の達成にはまだ時間が必要ですが、当社は、発展途上にある企業であり、「Shine 2011」で取り組む、強固な収益基盤の確立を果たすことにより、持続的成長に向けた力強い歩みを遂げていくものと確信しています。

今回、私は全社員に向けて、「成長する事業、拡大する取引を創る」ことに専念していくように指示しました。成長する事業に経営資源を集中し、当社が強みを持つ地域で、特長の事業を構築する。これこそ、双日ブランドを確立していくことであり、持続的に成長する双日を創っていくことにほかなりません。

10年後に双日が総合商社として確固たる存在感を放ち、世界に双日の旗をいくつもはためかせていくことを目指し、不断の取り組みにまい進していきますので、引き続き今後の私たちに期待ください。



## 特集：海外展開の加速

# Sustained Progress

世界経済が回復の兆しを見せる中、旺盛なインフラ需要などに後押しされた新興成長国の高い成長力が、双日の今後の成長における重要な鍵となり、これまで以上に積極的に、海外の成長エネルギーを取り込んでいく方針です。

本特集では、海外戦略の全体像、海外での注力ビジネス、新興成長国での経済発展への貢献という3つの切り口から、「海外展開を加速する双日の今とこれから」をご紹介します。

### 目次

- 伸長を担うのは、新興成長国 p18
- 注力するのは、資源、エネルギー、食料・アグリ p20
- その国の発展こそが、目指すゴール p22

# 伸長を担うのは、新興成長国

世界経済の牽引役として注目を集める新興成長国。東南アジア・中南米やアフリカなどで、長年にわたり人脈とネットワークを培ってきた双日は、独自の優位性を発揮しています。

## 世界経済の構造と、経済の牽引役が大きく変化

欧米、日本などの停滞傾向にある先進国を尻目に、中国やインド、ブラジルをはじめとした新興成長国が、今、世界経済の牽引役として注目を集めています。2010年のGDP成長率\*1予測では、先進国が2.1%にとどまるのに対し、新興成長国は6.0%の伸び率であり、とりわけ中国は9.7%、その他アジアの新興成長国は8.4%と、著しい成長が見込まれています。

こうした新興成長国の伸長は、旺盛なインフラ需要や中間所得層の消費増などによる内需拡大を主な原動力としています。世界の主要企業は、先進国市場の成熟化に伴って、新興成長国市場に次なる成長機会を求めています。

\*1 各国のGDP成長率はIMF（国際通貨基金）の2010年1月26日発表データに基づく。また、先進国、新興成長国（発展途上国）の定義もIMF定義に基づく。

## 新興成長国への展開加速が、双日の海外戦略の鍵

双日では、持続的成長を果たす事業基盤構築のために「海外展開の加速」を重点課題としています。海外展開では、地域別の海外5極と、事業分野別の4部門とを組み合わせたマトリックス体制を敷き、各営業部門と海外とが一体となった戦略を推進しています。海外5極では、それぞれの総支配人・総代表が、担当地域の経営管理を担っています。

強固な事業基盤を築いていくためには、需要の高い市場や事業を見極め、その地に根ざした精力的なビジネスを展開することで、存在感を発揮していくことが

必要となります。これまで世界経済の中心であった米州・欧州ともに飛躍的な成長が見込めない中で、今後の活路を見出す鍵は、成長基調にある新興成長国です。先進国では引き続き深耕を図る一方、新興成長国においては一層の伸長を狙います。さらに、市場の成長性や今後の事業拡大などの観点から、とりわけ注力すべき国としてベトナム、ブラジル、ロシア、中国の4か国を重点国に設定し、産業の基幹となるインフラ構築などに積極的に取り組んでいく方針です。

### 欧州・ロシアNIS

#### 特長

欧州市場、成長市場のロシア、中東欧、トルコを中心とし、アフリカなどの他地域とも連携

#### 注力ビジネス

自動車・鉄道車両、資源、エネルギー分野

### 中国

#### 特長

国際的競争力を持つ中国企業と協業し、ロシア・中東・東南アジア諸国へ進出するなど、パートナーと連携

#### 注力ビジネス

環境・新エネルギー、アグリ、リテール分野

### 米州

#### 特長

資源大国ブラジル、今後の発展が期待されるラテンアメリカ諸国を擁する、事業機会に富んだ地域

#### 注力ビジネス

太陽光発電、バイオエタノール、水資源などの環境・新エネルギー関連分野

### 中東・アフリカ

#### 特長

石油、天然ガス、金属資源、貴金属、水産資源などの宝庫であり、資源・エネルギー開発案件を積極的に推進

#### 注力ビジネス

資源・エネルギー分野、インフラ事業分野

### アジア・大洋州

#### 特長

東アジア経済圏の確立に向けた動きに伴い、飛躍的に拡大する域内貿易を取り込んだビジネス展開

#### 注力ビジネス

肥料、チップ・植林、アグリ、食料資源分野

## 新興成長国における双日の強み、そして取り組み

新興成長国の中でも、長年にわたり培ってきた人脈とネットワークを背景に双日が特に強みを持つのが、東南アジア・中南米やアフリカといった地域です。

東南アジアでは、ベトナムやタイ、フィリピンなどで磐石な基盤を有しており、中でもベトナム戦争終結後の復興支援に尽力してきたベトナムでは、圧倒的な優位性を誇っています。双日は、1986年に採択されたドイモイ政策を受け、1987年には当社の前身の一社である日商岩井株式会社とベトナム政府との間で、「ベトナム・日商岩井経済・技術合同委員会」をハノイと東京で毎年、計6回にわたり開催してきました。現在当社が手掛けるチップ事業、肥料事業、そして発電所や工業団地などは、同委員会の合意事項の延長線上で実行されたものです。

中南米では、1910年代に他社に先駆けて羊毛を輸

入しており、現在では、業界トップクラスの取扱量を誇る鉄鉱石や、世界最大規模のバイオ燃料の製造などで優位性を発揮しています。

1890年代から現地でビジネスを展開してきたアフリカについては、他社との差別化を目論み、「Shine 2011」において「アフリカに強い双日」を標榜し、重点展開を推し進めています。市場ポテンシャルが高いアフリカを、中長期的な収益基盤を構築できる市場として明確に位置付けるもので、2010年3月期には戦略要員を7名増員し、商社トップクラスの人員を擁し、8拠点にて展開しています。カントリーリスクが高く、リスクマネジメントの徹底が重要であるなどの課題も少なくありませんが、人脈を活かした果敢な営業戦略を実行し、アフリカにおける強力なプレゼンスを確立していく考えです。

## アジア、中南米、アフリカにおける双日の歩み

双日は、アジア、中南米、アフリカなどの新興成長国において、他社に先駆けてトレーディングを行ってきました。1970年代以降は、従来のトレーディング以外に、各種プラントの受注のほか、エネルギー・金属資源への投資など、精力的に事業を拡大しています。

	アジア	中南米	アフリカ
1890～1900年代	・ミャンマー、インドネシア、ベトナムで綿花を中心とした取引を開始		・エジプトの綿花の対日輸出開始（アフリカとの最初の貿易）
1910～1920年代	・インドTATA製鉄との強固な協力関係を確立	・アルゼンチン・ウルグアイで羊毛の買い付けに成功 ・ブエノスアイレスに中南米の拠点第1号を開設	・東アフリカにて綿花・綿布の取引を開始 ・エジプトに出張所を開設（日本の商社として初）
1930～1940年代		・サンパウロに現地法人を設立。主に綿花の対日輸出、綿糸などの対日輸入を実施	
1950～1960年代	・インドネシアにおいて森林開発を開始 ・日本初、インド向け大型プラントを受注	・ブラジルに現地法人を設立。順次中南米各地に駐在員を設置し、取引国を拡大 ・ブラジルから鉄鉱石の輸入を開始	・アフリカ諸国に延べ8,000台を超える鉄道車両を輸出 ・モロッコからリン鉱石の輸入を開始
1970～1980年代	・ベトナム駐在員事務所設立 ・タイに化成肥料製造会社（TCCC）設立 ・フィリピンにおいてニッケルの取扱い開始		・総額6,000万ドルのケニア向けパイプライン建設に合意（アフリカで日本初） ・レアメタルの取引量増加
1990～2000年代	・フィリピンのニッケル生産会社に出資 ・ベトナムにおいてIPPプロジェクトを開始 ・ベトナムより友好勲章を受領	・ブラジル国営石油会社・ペトロbras社への融資 ・ブラジルで最大のバイオエタノール製造事業を開始	・アンゴラの国営石油会社への融資（10億ドル） ・ナイジェリア石油化学コンプレックス受注

# 注力するのは、 資源、エネルギー、食料・アグリ

産業の発展に欠かせない金属資源とエネルギー需要への対応は、商社としての使命でもあります。そして今、世界的な課題である食料資源の確保に、双日は積極的に乗り出していきます。

## 経済活動を根底から支える、金属資源・鉄鋼ビジネス

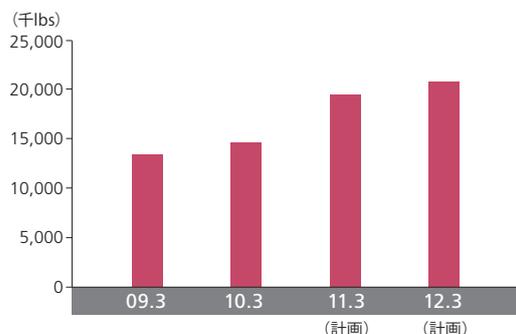
産業の発展を支える金属資源の安定的な確保は、商社の使命ともいえるものです。双日では、アフリカ・中南米・東南アジアなどを中心に、地域・鉱種ともにバランスの取れた権益ポートフォリオを構築しており、2010年3月期にはカナダで操業中の銅鉱山を獲得したことで、この権益ポートフォリオに新たに銅を加えることができました。保有権益の中でも、製鉄の副原料などに欠かせないレアメタルでは、国家備蓄9品目のうち6品目の権益を確保し、双日の強みの一角を形成しています。

今後は、こうした権益ポートフォリオを拡充していくとともに、持分生産量を拡大させていきます。中国をはじめ、新興成長国を中心に鉄鋼需要の回復が見込

め、それとともに需要が強まると見込まれるレアメタルの安定供給に寄与していきます。

※ 双日のエネルギー・金属資源権益マップはP35をご覧ください。

### ● モリブデン・ニッケル・タングステン・バナジウムの持分生産量推移

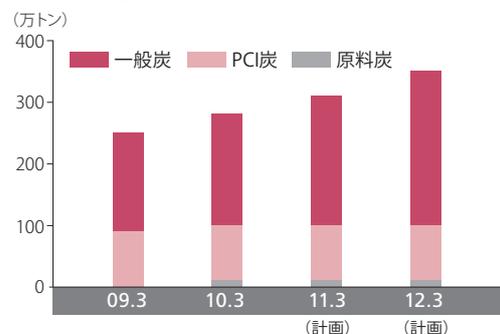


## 恒常的な需要を受け、拡大を続けるエネルギービジネス

新興成長国を中心とする経済・産業の発展に伴い、中長期的に増大するエネルギー需要に対応するため、双日ではエネルギー権益の獲得に注力しています。新興成長国でのインフラ需要を背景に堅調な需要増が見込まれる石炭では、豪州最大級の一般炭炭鉱が2010年中に生産開始となることなどにより、持分生産量を増強していきます。石油・ガス・LNGにおいても同様に、持分生産量を引き上げる見通しです。こうしたエネルギーの開発に際しては、エネルギー・金属部門と機械部門とが共同で輸送パイプラインのインフラ整備にあたるなど、安定収益源として確立できるよう取り組んでいます。

また、世界的な環境意識の高まりを受け、50年以上の取扱実績を有する原子力分野で、上流資源であるウランの権益確保を実現していくほか、将来の収益の柱となり得る新エネルギー分野についても、積極的に注力していきます。

### ● 石炭の持分生産量推移



### ● 双日の主な新エネルギービジネス

事業	主な展開国	事業内容
太陽光・電池	ドイツ、米国	太陽光パネルの供給や太陽光発電所の建設
バイオエタノール	ブラジル	サトウキビの生産、バイオエタノールの生産、輸出版売
CCS (CO <sub>2</sub> 回収・貯留)	カナダ	CO <sub>2</sub> の回収や輸送・貯留、排出権の売買など

## 資源としての需要の高まりに応える、食料・アグリビジネス

食料分野は、新興成長国を中心とした人口増加を背景に、将来確実に伸長が見込めるビジネスです。現在ロシアで取り組んでいる、小麦の東南アジア市場への輸出促進や、ベトナムで最大規模となる穀物専用港の整備と食品コンビナートの開発、インドネシア最大の製パン・製麺事業に出資するなど、物流の強みを新たな形で発揮できるビジネスに力を入れています。主力事業である肥料においては、タイやフィリピン、ベトナムでマーケットシェアNo.1の地位を保持しており、今後は原料となる上流資源の確保を強化し、事業の拡大を狙っています。

こうした肥料ビジネスの強みを発揮できる分野が、農作物を生産するアグリビジネスです。「資源」としての需要増大に伴い、供給を補うためのアグリビジネスへの注目が高まっており、双日では、東南アジアや

中南米において人員を増強し、積極的な取り組みを進めています。また、アラブ首長国連邦では、砂漠でも高品質なトマトの栽培ができる技術の実用化に取り組んでおり、今後は水資源の少ない中東での普及を目指していきます。



日本ベトナム肥料会社の化成肥料



アラブ首長国連邦でのトマトの試験栽培

## ベトナムにおける双日のプレゼンス

1987～1992年の間に開催された「ベトナム・日商岩井経済・技術合同委員会」は、ベトナム政府の将来を担う優秀な若手メンバーとともに、天下国家を大いに語り合う場でもありました。同委員会を通じて、当時日本に受け入れた研修生なども含め、この時代に培った人脈は、現在では政府高官クラスに就任している方々も少なくないなど、双日のゆるぎない財産となっています。

同委員会の主眼である戦後復興支援の象徴が、ホーチミン市内から伸びるベトナムの産業道路国道51号線沿いです。現在では工業団地や発電所、港湾事業など幅広く展開していますが、まだ舗装が整備されない時代から国道51号線沿いに投資を続けてきたのが当社でした。今後は、搾油工場や配合飼料工場の建設など、ベトナム初となる食品コンビナートの開発へと拡大していく計画であり、ここが「双日街道」と呼ばれる日も遠い話ではないでしょう。

時代の移り変わりの中にあって、これまで築いてきた優位性を劣化させないためにも、若い世代間の交流を深め、新しい関係を構築し、再び天下国家を論じ合えるような場を作っていきたいと思えます。

執行役員 アジア・大洋州総支配人  
池田 高士



ベトナムのホアン・チュン・ハイ副首相(左)と池田総支配人(右)



食品コンビナート建設予定地  
(港湾の後背地)



製粉工場のサイロ、穀物エレベーターと荷役コンベヤー

# その国の発展こそが、 目指すゴール

双日は新興成長国に強い商社として、地域経済や産業の発展に貢献してきました。  
今後も世界規模の課題に対して自らが旗振り役となり、さらなるプレゼンスを高めていきます。

## 地域に根ざし、地域とともに成長する。それが双日のスタンス

アフリカや中南米、東南アジアなど、新興成長国には豊富なエネルギー・金属資源に恵まれた国々が多くありますが、自国の資源を有効利用できる技術や基盤、資金などが十分ではないというのが実情です。資源輸出を自国の成長に結び付けたいという国々が多い中、多様なニーズに複合的に応えることのできる総合商社への期待は高く、その国とともに発展していくための提案が求められています。

双日は、新興成長国に強い商社として、まず現地に根付いてその実情を把握し、地域経済や産業発展に中長期的に寄与する取り組みを重視してきました。双日の事業を通じて、各国が潜在的に抱えている「課題」を解決し、双日とその国とがWin-Winの関係を築けるビジネスモデルを構築する手法は、各国政府や産業界から高く評価され、現在のビジネスの引合急増につながっています。

## 双日が実践してきたのは、事業を通じた社会の課題解決

双日が果たしてきた課題解決としてまずあげられるのは、産業自体の育成という課題への対応です。例えば、アフリカ最大の人口と原油生産量を誇るナイジェリアでは、電力やガス、石油のパイプラインが不足している状況に直面しています。同国からの要請を受け、ガスのパイプライン整備にあたるほか、発電プラントや石油精製施設の整備も検討段階にあり、同国の資源産業を牽引しています。アフリカ第2の産油国であるアンゴラ

でも、内戦時代を通じて石油開発への参画とファイナンス供与を継続し、戦後復興のための支援と、工業化案件への積極的な貢献を果たしてきました。

また、新興成長国の生活水準向上に向けては、雇用機会の創出も重要な問題です。ベトナムで展開する植林・チップ製造事業では、地元農民と植林のスキームを作り上げ、年間約50万人もの雇用を生み出しています。



アンゴラでは、セメントプラントの建設や航空機の納入など、さまざまな産業復興支援のほか、職業訓練校の開校などの人材育成面でのバックアップも推進しています。



15年以上にわたり植林・チップ製造事業を営むベトナムでは、地元農民と持続可能なスキームを構築し、現地の産業の育成と雇用の創出に貢献しています。



ブラジルでは、フラージ油田の開発やバイオエタノール製造、繊維プラントの建設などを手掛け、同国の産業基盤を支えています。

## 地球規模の課題に対して、双日が発揮できるプレゼンスとは

商社の強みは、豊富なネットワークや情報を駆使することで、産業基盤を形成する全体像からビジネスを描き、多岐にわたる企業と連携して強力な事業を作り上げていくことができる点にあります。前述の植林・チップ製造事業の事例のように、人脈や情報面で歴史的に強みを持つ地域に密着することで新たなビジネスを作り上げることが可能なほか、成功したそのビジネスモデルを近隣諸国にも導入・展開していくことで、双日が優位性を発揮できる地域を拡げ、プレゼンスを高めていくことができます。

インフラ不足や資源不足といった深刻な問題は、個社単独で解決できるものではありません。地球規模で取り組まなければならない課題に対して、自らが旗を振り、さらなるプレゼンスを発揮していく。新興

成長国を知り抜いている企業として、世界に双日の旗印をいくつも掲げていけるよう、双日はその歩みを加速させていきます。



ボツワナでのTICAD  
フォローアップ会合



ベトナム・ズン首相(右)と面談する  
土橋会長(左)

※ ベトナムでの植林事業、アフリカでの取り組み、太陽光発電事業については、P59-63「双日グループの社会的責任 重点取り組みテーマ」でもご紹介しています。

## 伸びゆくアフリカ大陸での取り組み

現在、総人口約10億人を抱えるアフリカは、「動乱のアフリカ・暗黒大陸」と呼ばれた時代から比べると、地域全体の政情安定化が急速に進んでいます。人口増加と経済開発、消費購買力の増大に伴い、将来的にはインド、中国と並ぶ一大市場に成長すると予測しています。

当社はこれまで、経済成長のエンジン役となり得る事業をターゲットとして、資源・エネルギー開発、インフラ・プラント案件に積極的に取り組んできました。ナイジェリアでの大型工業開発案件への参画、アンゴラ内戦時代における投融資組成、南アフリカでの資源開発合併事業、国営モロッコリン肥料公社との長年にわたる取引などを通じ、各国を代表する有力なパートナーとの深い信頼関係を構築しています。

今後は、社会インフラ開発におけるプロジェクト構築ノウハウを活かした官民連携(PPP)案件、大規模資源開発へのODA活用と基本インフラ整備、食料増産政策への貢献、林産資源開発、BOP\*1ビジネスへの取り組みによる市場開拓・社会貢献などを目標に掲げ、精力的に推進していきます。

### ● 双日のアフリカ営業拠点



左から加瀬社長、モロッコのChami産業・貿易・新技術省大臣、Laraqui上院議員、井上総支配人

執行役員 中東・アフリカ総支配人  
井上 修平

\*1 BOP (Base of the Pyramid) : 世界人口の約72%に相当する、年間所得3,000ドル以下の収入で生活している約40億人。BOPビジネスは、このBOP層を対象とした持続可能なビジネスであり、現地におけるさまざまな社会課題の解決に資することが期待されます。

# 双日の営業概況

## Sustained Progress through Quality Earnings

当社は、総合商社として、物流・貿易業をはじめ、国内外における各種製品の製造・販売、各種プロジェクトの企画・調整、各種事業分野への投資、ならびに金融活動など、グローバルに多角的な事業を展開し、世界の経済や文化の発展に貢献しています。

## 目次

寺岡副社長メッセージ	p25
双日 at a Glance	p26
機械部門	p28
主要事業の紹介	p30
エネルギー・金属部門	p32
主要事業の紹介	p34
化学品・機能素材部門	p36
主要事業の紹介	p38
生活産業部門	p40
主要事業の紹介	p42



専務執行役員  
鈴木 義治  
化学品・機能素材部門長



常務執行役員  
段谷 繁樹  
エネルギー・金属部門長  
兼 石炭・非鉄金属本部長



常務執行役員  
佐古 達信  
機械部門長



常務執行役員  
寺西 清一  
生活産業部門長



執行役員  
水井 聡  
化学品・機能素材部門長補佐  
兼 化学品本部長



執行役員  
鈴木 義久  
機械部門長補佐  
兼 環境・インフラプロジェクト本部長



執行役員  
小川 勝  
生活産業部門長補佐  
兼 林産資源・不動産本部長



執行役員  
新藤 孝  
化学品・機能素材部門長補佐  
兼 双日プラネット(株)  
代表取締役副社長



執行役員  
喜多 敏彦  
機械部門長補佐  
兼 船舶・宇宙航空本部長  
兼 双日マリンアンド  
エンジニアリング(株)  
代表取締役社長



執行役員  
加藤 英明  
化学品・機能素材部門長補佐  
兼 機能素材本部長



執行役員  
大野 滋  
エネルギー・金属部門長補佐  
兼 鉄鋼・製鉄原料本部長

## 寺岡副社長メッセージ

収益基盤の強化に向け、双日が強みを持ち、成長性の高い市場に集中的に経営資源を投下し、成長に向けて舵を切っていきます。

中期経営計画「Shine 2011」の初年度である2010年3月期は、収益基盤の強化に向け、在庫水準の適正化と安定事業・資源事業の拡充に取り組んだ1年でした。

在庫については、不動産および自動車事業においてさらなる在庫圧縮を継続しますが、肥料や水産事業においては在庫水準の適正化に目処をつけることができました。安定事業としては、新興国での需要拡大を背景に、肥料プラントや電力案件などのインフラ分野において順調に受注を獲得しました。資源事業では、既存権益の拡大に加え、新たにカナダで操業中の銅鉱山の権益を獲得するなど、資産の入替えを行いながら質の向上につながる投融資を厳選して実行しました。

こうした成果を踏まえ、2011年3月期は、双日が強みを持ち、かつ成長性の高い市場に集中的に経営資源を投下し、成長への舵を切っていきます。資源分野では、長年の実績を持つ石炭、合金鉄、レアメタルなどに重点的に取り組みます。肥料事業についても、東南アジアに保有する3事業会社を活用し、事業の拡大に力を入れます。将来の中長期的な収益基盤としては、太陽光やバイオエネルギーをはじめとする環境・新エネルギー分野で、川上から川下までの一貫した展開を進めます。

今後は、こうした成長性が高く、当社が強みを発揮できる分野に投資していき、スピード感を持って最適な事業ポートフォリオの構築を推進することで、持続的な成長を目指していきます。

代表取締役  
副社長執行役員 営業管掌  
寺岡 一憲

寺岡 一憲



# 双日 at a Glance

## 主要事業

## 主要関係会社分布図

## 業績ハイライト

### 機械部門



自動車本部  
環境・インフラプロジェクト本部  
産業情報本部  
船舶・宇宙航空本部



- 自動車事業において、ロシアNISおよび中南米向けの自動車取扱高が減少
- 産業機械事業において、実装機や国内向け生産設備などの取扱高が減少
- これらの結果、当部門の経常損失は42億円(2009年3月期は93億円の利益)

### エネルギー・金属部門



エネルギー・原子力本部  
石炭・非鉄金属本部  
鉄鋼・製鉄原料本部

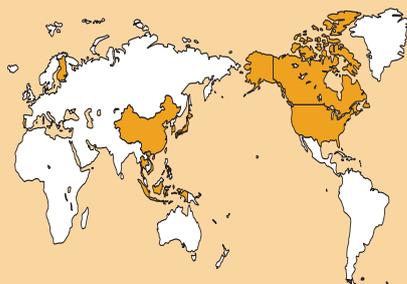


- エネルギーおよび金属資源事業において、持分生産量は拡大したものの、資源価格が下落
- これらの結果、当部門の経常利益は、2009年3月期より61.9%減の125億円

### 化学品・機能素材部門

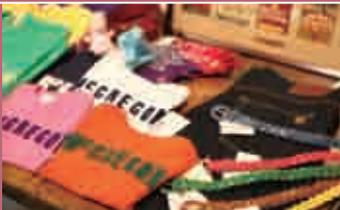


化学品本部  
機能素材本部



- 化学品・機能素材全般の需要減少により取扱数量が減少
- メタノール事業において、上期にメタノール市況が落ち込み価格が下落
- これらの結果、当部門の経常利益は、2009年3月期より50.9%減の27億円

### 生活産業部門



食料資源本部  
物資・繊維本部  
林産資源・不動産本部



- 食料事業において、食料資源の価格下落により取引が減少
- 木材事業において、住宅着工件数の減少などにより、木材の国内市況が低迷
- 不動産事業において、不動産の評価損が減少
- これらの結果、当部門の経常損失は31億円(2009年3月期は103億円の損失)

売上総利益

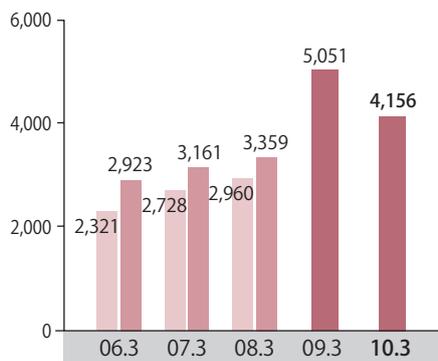
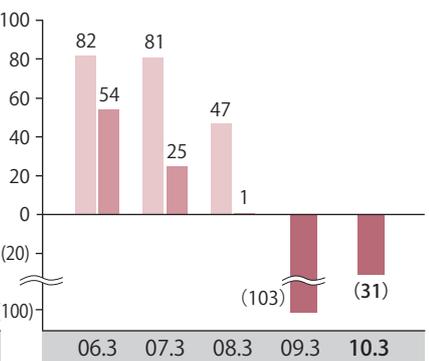
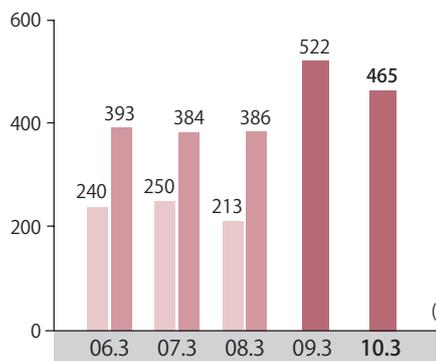
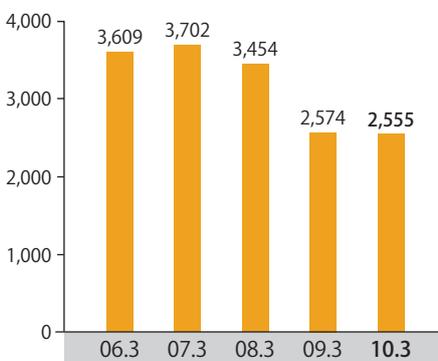
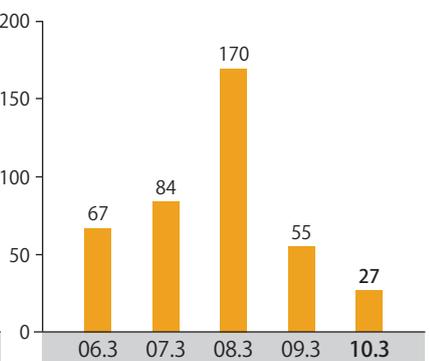
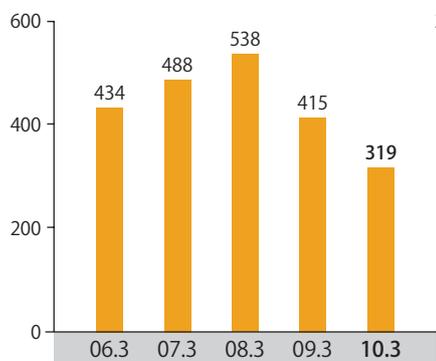
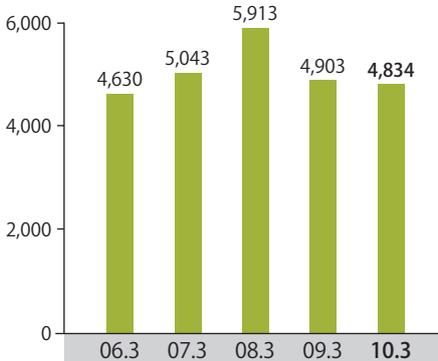
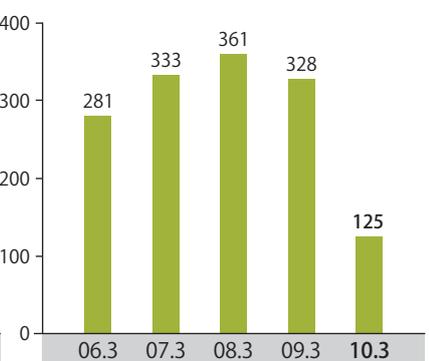
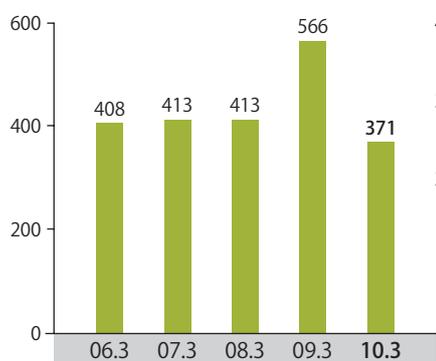
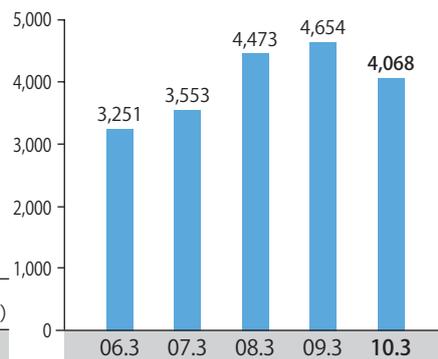
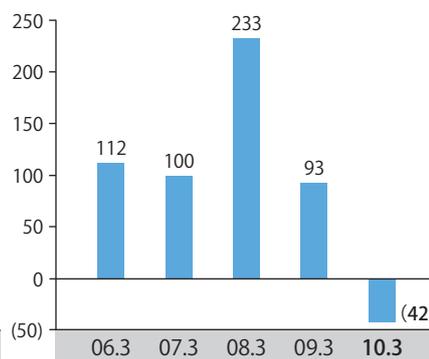
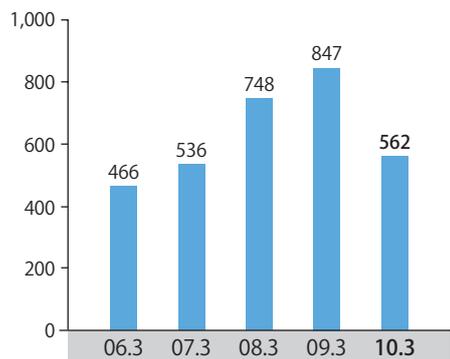
(単位:億円)

経常利益

(単位:億円)

資産合計

(単位:億円)



■ 旧建設・木材部門 ■ 旧生活産業部門 ■ 現生活産業部門

(注) 1. 海外現地法人およびその他事業については、上記に含めていません。

2. 2010年3月期より事業区分の変更を行っており、2009年3月期以降のセグメント情報につきましては、変更後の事業区分で、2008年3月期以前につきましては、旧事業区分で表示しています。

# 機械部門



当部門の「Shine 2011」初年度は非常に厳しい結果となりましたが、一年をかけて経営資源の最適化を図ってきました。当部門はファイナンス、ロジスティック、インフォメーション、プロダクションの4つのテクノロジーを持つ機能的な部門として役割を果たしていきます。さらに、自社船事業、電力IPP事業、産業情報分野などで、優良資産への入替えを行うことで持続的成長を図るとともに、アントレプレナーシップを忘れず事業に取り組んでいきます。

機械部門長 佐古 達信

佐古 達信

## 「Shine 2011」初年度の総括

2010年3月期は、機械部門始まって以来初の営業赤字となりました。当社が強みを持つロシアNISなどでの回復が予想以上に遅れ、自動車事業が足を引っ張ったことが主な要因です。こうした状況から、自動車事業の基盤強化については重点課題として取り組んできました。為替変動リスクをマネージできる管理体制や新たな事業管理手法を導入し、現在では、同事業全体のエクスポージャーをコントロールできる体制を整えることができましたと考えています。なお、ベネズエラの自動車事業については、予想以上に労務問題が大きな影響を及ぼし厳しいものとなりましたが、時間をかけて慎重に解決していく方針です。

インフラ事業については、トルクメニスタンで同

国最大の肥料プラントを受注するなど、受注残が着実に積み上がっており、今後も安定した収益が見込まれます。産業情報分野では、日商エレクトロニクス株式会社のTOBを実施・完了しました。同社を中心として、当社の関係会社の機能を融合することで、システム開発から保守・運用までの一貫したICT(情報通信技術)事業のバリューチェーン構築が可能となりました。

船舶事業では、自社船事業において比較的市況が安定しているドライバルク船(ばら積み船)に特化し、安定的に収益を上げる体制を整えました。航空事業では、新規事業への取り組みが課題ですが、民間航空機の取扱い国内No.1企業として航空機の受注残を伸ばしており、これからも安定した収益が期待できます。



## 売上総利益と経常利益の推移

	(億円)		
	(計画)		
	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期
売上総利益	847	<b>562</b>	610
経常利益	93	<b>△42</b>	△15

## 今後の主な取り組み

- ・自動車の在庫水準適正化、エクスポージャー管理の継続による事業基盤強化
- ・新興国におけるインフラ需要を取り込んだプラント受注の拡大
- ・中長期的に収益貢献が期待できるIPP事業への積極投資

## 今後の戦略

自動車事業については、今後の市況の回復状況を見ながら、引き続き成長性の高い新興国を中心に事業を展開していきます。従来は自動車輸出、組立製造、卸売から小売販売まで、自動車産業の川上から川下に至るバリューチェーンを強みとしてきましたが、これからは川下であるディーラー事業をさらに強化していく構えです。米国で展開しているディーラー事業については、リーマンショック後も堅調に収益を上げています。同様の事業を中国でも展開し始め、現在までに7店舗を保有しています。ディーラー事業は顧客やマーケットの情報にも近く、比較的在庫リスクも少ない事業であり、中古車事業などとともに展開し、シナジーを発揮していきます。

従来のプラント・産業情報事業においては、カバーする事業分野をより分かりやすく明確にするために、本部を環境・インフラプロジェクトと産業情報の2つに分割しました。鉄道車両事業を、自動車本部から環境・インフラプロジェクト本部へ移管し、モデルシフトをにらんだ環境ビジネスの一環として力を入れていきます。

インフラ事業については、これまで取り組んできた案件が実を結びつつあります。特に太陽光関連事業では、太陽光発電のシステムインテグレーターへの出資、太陽光発電のフィードインタリフ制度(固定

価格買い取り制度)が進んでいるドイツでの太陽光IPP事業(独立系発電事業)への参画、そして北米では太陽光発電のデベロッパーへの投資を行っています。米国と欧州では、それぞれ太陽光に関して電力買い取り制度や優遇税制などのシステムが異なっていますが、これらに対応できる体制となったことで、大きく前進していくものと捉えています。また、電力IPP事業では、これまでサウジアラビアなど、中東・アフリカで取り組みを進めてきたものが、2011年3月期に一気に実現できる見通しです。次期中期経営計画期間中には持分発電量を倍増する計画であり、ローリスク・ミドルリターン of 事業として今後の安定収益が見込めます。

航空事業については、航空業界のニーズの変化にあわせてきめ細かいフォローを行うことで、ボーイング、ボンバルディアなどの機体や周辺機器の取扱いを伸ばしていきます。また、チャーター機事業における運航機数が順調に増加しており、地域の拡大を含め検討を行っています。船舶事業では、自社船事業や新造船・中古船売買などの伝統的な収益基盤に加え、風力発電関連機器の販売、外来生物移入種対策のためのバラスト水(船の底荷として使われる水)浄化装置の取扱いを始めるなど、環境分野で新たな取り組みを強化していきます。

自動車本部

事業内容

- ・完成車輸出、現地組立製造販売、自動車卸・小売事業、部品・タイヤ販売、自動車関連設備・エンジニアリング事業、工業団地運営

自動車事業

川上から川下までのバリューチェーンの領域拡大



タイにおける現代自動車販売事業 (Hyundai Motor Thailand社)

事業環境

ロシアNISの自動車市場は回復が遅れている一方、中国では拡大、アジアでは回復基調にあります。中南米ではベネズエラでの労務問題の解決による安定生産が課題ですが、2009年3月期に開始したプエルトリコでの自動車販売事業は順調に推移しています。

強みと特長、取り組みなど

当社は設備・エンジニアリング等自動車製造にかかわる分野から、完成車輸出、現地組立製造、卸売、さらには自動車小売販売まで、自動車産業の川上から川下に至るバリューチェーンを誇っています。特に川上事業を通じて積み上げた、設備・エンジニアリングや事業投資のノウハウを活かして、自動車にかかわる環境・新技術関連の取り組みを進めています。

「Shine 2011」での戦略

欧州・ロシアNIS、中南米、中近東・アフリカ、中国・アジアにおける自動車輸出、組立製造、卸売のさらなる推進に加え、自動車小売事業など、川下分野の強化を図るとともに、電気自動車など環境・新技術分野での事業展開を目指します。

環境・インフラプロジェクト本部

事業内容

- ・プラント（製鉄／肥料／化学）、インフラ（電力／交通／環境）
- ・産業機械・生産設備（実装機、軸受、環境・新エネルギー関連設備など）

インフラ事業

プラント事業で培った大型プロジェクトのノウハウ



ドイツでの太陽光発電事業



米国での太陽光発電事業

事業環境

世界同時不況からいち早く成長段階へ回復した新興国・資源国を中心に、インフラ基盤整備の投資が拡大。外資導入策などもあり、電力、環境（太陽光・水）、交通などの社会インフラ分野での事業投資や先進技術の販売など、事業機会が拡大しています。

強みと特長、取り組みなど

当社は業界のトップメーカーやデベロッパーとの連携を深め、実績を積み重ねることで、大型プロジェクトのノウハウを培ってきました。またアジア、中東、ロシアNIS、アフリカなどに経営資源を集中しており、そこで蓄積した知見とネットワークが当社の強みです。こうした強みを活かし、多様なニーズにきめ細かく対応しています。

「Shine 2011」での戦略

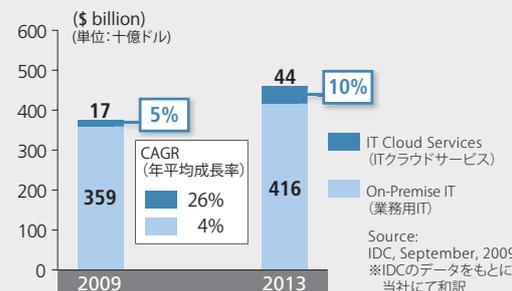
「Shine 2011」では、電力IPP事業を重点分野、太陽光・水・バイオ発電などの環境・新エネルギーを育成分野と位置付けています。アジア、ロシアNISおよび中東・アフリカなどにおいて当社の強みを活かし、良質な資産を積み上げるとともに、地球環境への貢献を目指します。

2010年3月期のトピック

成長するクラウドコンピューティング

右のグラフは、全世界のIT総経費の動向を示すIDC (Information Data Corporation) の2009年の予測です。今後4年間で、クラウドコンピューティングは年率26%で成長し、2013年には440億ドルほどの市場になると予想されています。

● Worldwide IT Spending by Consumption Model (全世界のIT総経費の動向)



クラウドコンピューティング (cloud computing) とは、ネットワーク、特にインターネットをベースとしたコンピュータの利用形態のことで、ユーザーはコンピュータ処理をネットワーク経由でサービスとして利用することが可能となります。

## 産業情報本部

### 事業内容

- ・通信機器、IT機器の販売、保守
- ・ソフトウェア開発、販売事業
- ・データセンター事業、マネージドサービス
- ・BPO事業、インテグレーション事業

### 情報産業事業

ITサービス事業の拡大とアジア市場への事業展開



日商エレクトロニクスが取り扱う最先端IT機器群

### 事業環境

経済情勢の悪化の影響を受けて、企業のIT投資への抑制が続いていますが、事業モデルがハードからサービスへと大きく転換する中で、ITO (Information Technology Outsourcing) やBPO (Business Process Outsourcing) といったITサービス事業への需要が高まりつつあります。

### 強みと特長、取り組みなど

総合ITソリューション・プロバイダーである日商エレクトロニクス株式会社をICT (情報通信技術) 事業の中核に据え、双日システムズ株式会社、さくらインターネット株式会社、米国ネットエンリッチ社など、ICTのさまざまな分野に独自の強みを持つグループ会社との協業を促進し、ITアウトソーシングサービスの強化を図っています。

### 「Shine 2011」での戦略

日商エレクトロニクス株式会社によるITサービス事業の拡大およびアジア市場への事業展開を推進するとともに、ソフト・サービス方面の事業強化のため、国内外のSI (情報サービス) 企業との資本提携を推進していきます。

## 船舶・宇宙航空本部

### 事業内容

- ・新造船、中古船、傭船、不定期船、船用機器販売事業、自社船保有事業／ボーイング社、ボンバルディア社などの民間航空機代理店事業／防衛機器関連代理店および販売事業／ビジネスジェット事業

### 船舶・宇宙航空事業

総合力を誇る船舶事業と  
国内シェアNo.1の民間航空機代理店事業



ボーイング社製  
B787「ドリームライナー」

自社保有船「TORM SALTHOLM」

### 事業環境

当社の船舶事業の中心であるドライバルク船市況は、世界同時不況からいち早く回復し、予想を上回る水準で推移しています。航空業界では、景気低迷からまだ抜け出せてはいないものの、2010年から徐々に回復していくと予想されています。

### 強みと特長、取り組みなど

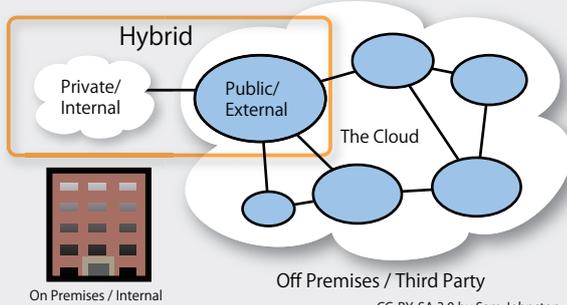
船舶分野の強みは、船用資機材、新造船、中古船、傭船、不定期船、自社船までの海運・造船のすべてを網羅し、ワンストップサービスを提供できる総合力です。航空分野では、海外大手メーカーの代理店事業に加え、ビジネス機事業にて米国チャーター運航免許を持つACI社を傘下に収めたことで、販売から運航管理に至る包括サービスが提供可能です。

### 「Shine 2011」での戦略

船舶においては、自社船の入替え、海外造船所、機器メーカーとの取引拡大、水処理や風力発電関連などの新商品開発を目指します。航空分野では、海外航空会社および専門メーカーとの部品関連合併事業や、ビジネス航空機運航管理事業での新拠点確保などを検討しています。

### ● Cloud Computing Types

(クラウドコンピューティング概念図)



当部門では、日商エレクトロニクス、双日システムズ、さくらインターネット、米国ネットエンリッチ社のサービス・機能を融合したサービスを提供しており、今後もクラウドサービスの展開に力を入れていきます。

#### SaaS (Software as a Service) :

- ・開発されたアプリケーションをサービスとしてエンドユーザーに提供する形態

#### PaaS (Platform as a Service) :

- ・ハードウェアのみならずOSやミドルウェア、開発環境などのプラットフォームをサービスとして提供する形態

#### IaaS (Infrastructure as a Service) :

- ・CPUやストレージなどのハードウェア部分をサービスとして提供する形態
- ・OSやミドルウェアなどの開発環境は自由にシステム設計

## エネルギー・金属部門



「Shine 2011」初年度では前中期経営計画で積み上げた権益が確実に立ち上がってきました。今後は、当社が持続的な成長を果たすために、足元の収益に貢献する事業への投資とともに、多少時間がかかっても10～20年のスパンで中長期的に収益貢献ができる、優良資産への投資を行っていきます。そのためには、必要な人材を継続的に育成し、高いレベルの組織を作り上げていきます。また、当社の収益を支える部門として、全社的に取り組んでいる環境・新エネルギー分野などの新たな分野においても、推進役でありたいと考えています。

エネルギー・金属部門長 段谷 繁樹

段谷 繁樹

### 「Shine 2011」初年度の総括

2010年3月期は、エネルギーおよび金属資源市況の回復が想定より遅れたことに加え、当部門の収益の柱の一つである鉄鋼事業において、国内景気の回復の遅れに伴い在庫調整に時間がかかったことなどにより、期初計画を下回る結果となりました。

「Shine 2011」初年度の成果としては、事業投資計画が順調に進捗したことがあげられます。前中期経営計画「New Stage 2008」の期間中に実行した新規投融資案件を確実に立ち上げるという目標に対しては、ブラジルのフラージ油田、インドネシアのタンガーLNGプロジェクトなどの生産が始まっています。また、2010年3月、当社初となる銅権益をカナダにおいて獲得したことなどにより、権益ポートフォリオをさらに強化できたと捉えています。

一方、資産の入替えとして、2009年8月に豪州資源会社の株式を売却しました。非常に良いタイミングで売却が実行できたことで、良質な資産の積み上げに向けた原資を確保できました。

当社の持続的な成長に向けて、収益の新たな基盤として期待される環境・新エネルギー分野では、社内横断的全社組織の「環境・新エネルギー事業推進コミッティー」において、当部門が中心となりさまざまな検討を重ねてきました。中でも太陽光関連については、「太陽光・電池事業推進チーム」を通じて、上流から下流までのバリューチェーン構築の検討を進めました。太陽光関連以外でも、低品位炭有効活用への取り組みや、バイオエタノール事業、CO<sub>2</sub>排出権取引などの取り組みに関して情報共有を行ってきました。こうした展開をさらに加速す



### 売上総利益と経常利益の推移

	(億円)		
	(計画)		
	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期
売上総利益	566	<b>371</b>	470
経常利益	328	<b>125</b>	210

### 今後の主な取り組み

- ・ 上流権益投資と物流事業を両軸とする、バランスの取れた事業展開
- ・ ウランなどの10～20年のスパンで中長期的に収益貢献できる優良資産への投資
- ・ 太陽光関連ビジネスにおいて、川上から川下までのバリューチェーン構築を推進

るため、2010年4月より、関連する事業と人員を集中させて体制を強化し、「環境・新エネルギー事業部」を部門直轄営業組織として設立しました。

### 今後の戦略

当部門は、石油・ガス・LNG、石炭、レアメタルほか金属資源などの資産を保有しています。「Shine 2011」では、環境・新エネルギー分野を含め、今後10～20年と中長期的に収益を生み出すような案件への投資を、資産の入替えを行いながら進め、資産の質の向上を図っていきます。

また、当部門は権益投資と物流事業を両輪と位置付け、資源権益の積み上げのみならず、物流事業にも注力しています。当社が強みを持つレアメタルや石炭などでは、対日取引だけでなく、インドや中国といった鉄鋼需要が伸びている新興国への供給力の強化を図っています。石油・ガス事業については、米国におけるオペレーターとしての実績があるほか、北米での非在来型ガス事業にいち早く参画することでノウハウを蓄積しており、「Shine 2011」期間中にこれらの機能の活用を図っていきます。

環境問題に対する世界レベルでの意識の高まりを受け、「Shine 2011」では環境・新エネルギー分野を全社の重点育成分野として位置付けています

が、当部門でも、環境・新エネルギー事業部を中心に、ウラン権益への投資やバイオエタノール事業の拡大、太陽光上流分野、さらには国内CO<sub>2</sub>排出権取引市場への参入など、地球環境問題への対応と持続可能な再生エネルギーの開発・確保を推進します。一例として、当社が出資するブラジルのサトウキビ由来のバイオエタノール事業では、2010年2月に大型事業統合に合意し、業界最大のエタノール製造・バイオ発電事業会社となりました。

地域としては、アフリカを重点取り組み地域として、投資をはじめ積極的にビジネスを展開します。アフリカには投資機会がまだまだたくさんありますが、カントリーリスクなどのハードルが高い地域でもあり、政府のサポートやリスク、事業パートナーを見極めながら、当社が強みを発揮できる案件に集中して取り組みます。

過去から積み上げてきた優良資産、そして高いレベルの人材により、当部門の営業基盤は着実に強化されてきていると感じています。さらなる持続的成長と高いレベルの組織を維持するために、部門内外の人事ローテーションにより、さまざまな職務を経験する機会を設けるなど、継続的に人材育成を進めます。

エネルギー・原子力本部

主な取扱商品

- ・原油、天然ガス、LNG、ガソリン、軽油、重油、ジェット燃料、原子力燃料サイクルサービス、原子力関連機器など

石油・ガス上流権益、ウラン権益事業

地域バランスの取れた権益確保によるリスク分散



カタール海上  
カルカラ油田

事業環境

世界のエネルギー消費は、経済成長著しいBRICsほか新興国を中心として継続的な増加が予想され、堅調なエネルギー需要が見込まれています。一方、再生可能エネルギーの一層の普及による、従来型エネルギー源への影響も注目されています。

強みと特長、取り組みなど

石油・ガス上流権益投資では、当社独自のネットワークを通じ、分散投資を継続することで、優良権益資産の拡大を目指しています。原子力事業においては、仏アレバ社の日本における総代理店としての経験・ノウハウを活かし、日本の原子燃料の安定確保に今後も貢献していくとともに、海外ウラン濃縮事業への投資実績をはじめ、海外でのウラン権益確保に向けて取り組んでいます。

「Shine 2011」での戦略

石油・ガス上流分野における保有資産価値の最大化を目指す一方、リスク・リターンを十分に見極め、地域分散を図りながら新規権益の確保を進めていきます。非在来型エネルギー資源として注目されるシェールガス・タイトサンドガス事業からの着実な収益獲得と、ウラン権益の獲得を推進します。

石炭・非鉄金属本部

主な取扱商品

- ・石炭（電力用一般炭、PCI炭、原料炭）、非鉄金属（アルミナ、アルミ地金、銅地金、ほか）など

石炭・非鉄金属事業

トレーディングと権益投資の両輪によるシナジー効果



豪州 バーモント炭鉱  
(選炭場)

事業環境

新興成長国において、銅・アルミほかベースメタル需要の増加が見込まれます。また、埋蔵量が豊富で地域偏在性が少なく、価格競争力のある石炭は、エネルギー供給において引き続き重要な役割が期待されています。

強みと特長、取り組みなど

石炭事業では、豪州とインドネシアに優良権益を多数保有しているほか、ロシア炭やインドネシア炭の対日輸入トレーディングでトップシェアを誇っています。非鉄金属事業では、操業中のカナダ・ジブラルタル銅鉱山の権益を12.5%（当社持分）取得したことで、当社が9%を出資する世界有数のワースレー・ボーキサイト・アルミナ貫製造事業とともに、事業収益の柱となります。

「Shine 2011」での戦略

石炭事業では、トレーディングおよび投資事業を成長の両輪と位置付け、引き続き当社権益炭量の積み上げを図り、石炭の安定供給に努めます。非鉄金属事業では、アルミナと銅の上流2権益を軸に、非鉄金属事業基盤の強化に努めます。

2010年3月期のトピック

銅鉱山権益獲得により拡大を図る非鉄金属事業

非鉄金属事業では、当事業分野での上流権益投資と、権益からの生産物販売による物流の双方を成長の両輪として、さらなる事業拡充を目指しています。

既存の大型投資である、豪州でのワースレー・ボーキサイト・アルミナ貫製造事業は、当部のコアビジネスとして、過去25年にわたり事業収益・物流収益の両面で安定収益に貢献しています。

今般、カナダ・ジブラルタル銅鉱山の権益を獲得しました。今後は、本プロジェクトを通じてさらなる安定収益を確保するとともに、新たな銅鉱山権益獲得の検討および探鉱プロジェクトを並行して推進し、足元のみならず中長期的視野からの収益基盤強化を図っていきます。

ジブラルタル鉱山



## 鉄鋼・製鉄原料本部

### 主な取扱商品

・レアメタル(モリブデン・バナジウム・ニオブ・タングステンなど)、鉄鉱石、鉄鉱石ペレット、還元鉄、鉱産品(螢石、ジルコン、ほか)など

### 製鉄原料事業

原料から鉄鋼製品に至る鉄鋼関連事業を強化



カナダ Endako  
モリブデン鉱山

### 事業環境

2009年の粗鋼生産数量は、経済情勢悪化の影響を受け、世界的に需要が縮小したことで急激に減少しましたが、長期的には新興国を中心とした経済発展に伴う底堅い需要が見込まれます。

### 強みと特長、取り組みなど

当社は、国家備蓄レアメタル9品目のうち6品目の権益を確保しており、レアメタルトレーディングとの相乗効果を追求しています。鉄鉱石では、ブラジル産鉄鉱石を中心に、日本向け鉄鉱石輸入において業界トップクラスの取扱いを誇っています。鉄鉱石権益投資では、西豪州において獲得した、新規鉄鉱石権益の開発に注力しています。

### 「Shine 2011」での戦略

当社が強みを持つレアメタル事業基盤を、当社保有権益の拡張などを通じて強化します。伝統的に強みを発揮してきた鉄鉱石の対日輸入に続いて、第三国向け販売に注力するとともに、豪州鉄鉱石権益開発を進め、鉄鉱石権益による収益基盤の確立を目指していきます。

## 環境・新エネルギー事業部

### 主な取扱商品

・バイオ燃料(バイオエタノール、バイオETBEなど)、太陽電池製造用高純度金属シリコン・ポリシリコンなど

### 環境・新エネルギー事業

バイオ燃料、太陽電池原料、低品位炭利用分野に強み



ブラジル プラスケム  
社のバイオエタノール  
プラント

### 事業環境

サトウキビ由来のバイオエタノールは、CO<sub>2</sub>削減効果の高いバイオ燃料として主力生産国ブラジルを中心に需要が拡大しています。太陽光・バイオマスをはじめとする再生可能エネルギーの需要拡大も期待されています。

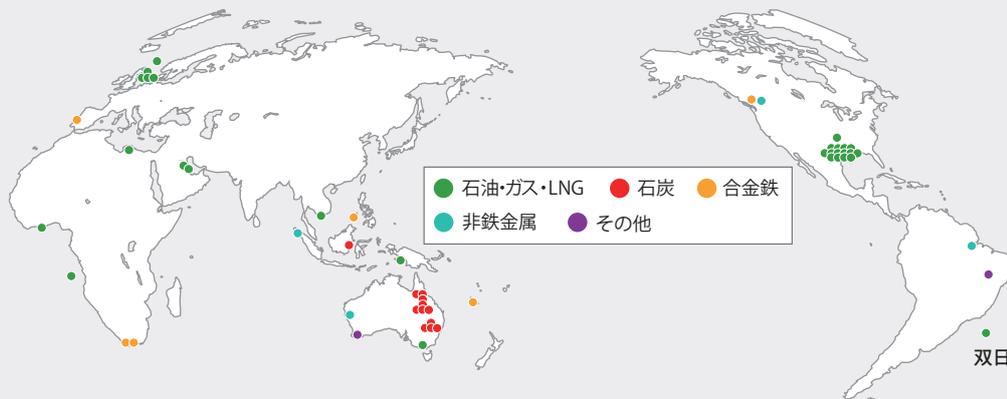
### 強みと特長、取り組みなど

2010年4月より発足した当事業部は、全社横断組織である太陽光・電池事業分科会、環境事業分科会で中心的な役割を担い、環境・新エネルギービジネスの推進・展開を図っています。太陽光発電バリューチェーン、バイオ燃料などの再生可能エネルギー事業、低品位炭の有効利用などと、原子力・LNGなど部門内の既存クリーンエネルギー事業との連携のもと、全社目線で取り組んでいます。

### 「Shine 2011」での戦略

バイオエタノール事業を当社の収益基盤として継続的に育成します。低炭素社会へのパラダイムシフトを見据え、次世代環境素材・新エネルギー素材をはじめ、低品位炭の有効利用技術など、環境負荷軽減に資するプロジェクトを推進します。

## ● エネルギー・金属資源権益マップ



# 化学品・機能素材部門



化学品・機能素材部門では、多岐にわたる中間製品を扱っており、世の中の複雑化・高度化されたニーズにサプライをマッチングさせ、バリューチェーンの展開を手掛けていきます。また、さまざまなシーズを、顧客の技術・サービスと結びつけるコーディネイト役として機能すべく、販売網・ノウハウを活用して新たな価値創造を推し進めていくことが必要だと考えています。リーマンショック以降の世の中の変革の流れを捉え、新しいビジネスの創造に挑戦していきます。

化学品・機能素材部門長 鈴木 譲治

鈴木 譲治

## 「Shine 2011」初年度の総括

「Shine 2011」初年度については、想定よりも市況の回復が遅れ苦戦したものの、比較的堅調に推移しました。「Shine 2011」では、化学品で「工業塩」「C5\*1」「リチウム」「レアアース」「メタノール」の5つの事業、機能素材で「エレクトロニクス」「環境・新エネルギー」「ヘルスケア&ライフサイエンス」の3つの事業を核とすることを方針としています。特に市場では、これまで金属製の部品を使用していた箇所に、より高性能な樹脂製の素材が用いられるようになるなど、高機能素材へのニーズが拡大しており、こうしたパラダイムシフトへの的確な対応を重視し、取り組んできました。実際、市場の変革は想定以上のスピードで進みましたが、これまで種をまいてきたことが順調に芽を出し、2010年3月期は変化の波にうま

く乗ることができたと捉えています。

事業別の詳細として、まず化学品ではリチウム、レアアースが、ハイブリッドカーに使用される永久磁石や二次電池に欠かすことのできない原料としての需要が高まっており、収益に貢献しています。太陽光発電は、当社が中長期的な柱にしていきたいと考えている事業であり、2010年3月期は、双日プラネット株式会社が太陽光発電システムインテグレーターへ資本参加を行ったことで、新エネルギー分野への足掛かりをつかみました。機能素材では、中国・アジア地域において付加価値の高い商品を提供することで、確固たる地位を築いており、中でもフラットパネルディスプレイ関連では、液晶パネルの需要伸長が良い方向に影響しています。これら最先端の商品については、当部門が従来培ってきた専門的知見と



### 売上総利益と経常利益の推移

	(億円)		
	(計画)		
	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期
売上総利益	415	<b>319</b>	370
経常利益	55	<b>27</b>	50

### 今後の主な取り組み

- ・物流機能の発揮により、これまで構築してきたバリューチェーンをさらに強化
- ・化学品では、「工業塩」「C5」「リチウム」「レアアース」「メタノール」事業を重点展開
- ・機能素材では、「エレクトロニクス」「環境・新エネルギー」「ヘルスケア&ライフサイエンス」事業の海外戦略を加速

ノウハウを存分に活かせる分野であり、市場でも一歩先へ進んでいる存在として、先行したポジションを築いています。また、2010年3月期より、生活産業部門から先端素材ビジネスを移管したことによるシナジー効果も大きいと捉えています。

\*1 有機溶媒の一つであるペンタンなど、炭素数が5の化合物を指す。

### 今後の戦略

当部門は、幅広い用途でお役に立てる素材を扱っている分、市況の変化のスピードにいかん的確に対応していけるかが課題であり、そのためには、物流ビジネスの強化、新規事業への取り組みといったこれまでの戦略のスピードを加速していかなければなりません。海外では特に中国・インドといったアジア地域を狙い、商品とその先のサービスを含めたバリューチェーンを構築していきます。

バリューチェーンとは、資源権益の獲得、その資源から生産される中間製品の取扱い、さらにはそこから派生する最終製品の取引を展開していくことです。川上から川中、川下までを押さえることで、関連商品を取り巻くすべての情報を握ることが可能となり、産業全体を俯瞰して、新しいビジネスの発掘につなげることができます。当部門の取扱商品は中間製品が中心であり、市場や環境は非常に速いスピードで変化していくため、権益投資や事業投資を行うには、将来の予測を慎重に立て、

バリューチェーンの範囲の中で利益を最大化できる事業に効率的にフォーカスして取り組むことが重要です。使用素材のパラダイムシフトなど、商品へのニーズが高度化・複雑化し、新たな価値の創造が進む中、これをチャンスと捉え、迅速な事業活動を展開していきます。

当部門の強みは、長い時間をかけて培ってきた顧客基盤と、世界中に張り巡らされたグローバルな販売ネットワーク、そして高い専門性を持った人材です。これらの強みを活かし、今後は地域の拡大を狙っていきます。これまで以上に海外へ向けて人材を送り出し、中国・アジアを中心とした海外事業基盤の展開をさらに加速して、付加価値をつけた物流事業に取り組んでいくとともに、良質な資産の積み上げを行うべく、営業資産のさらなる良質化と流動化を目指していきます。

## 化学品本部

### 事業内容

- ・資源化学品分野：工業塩輸入・外国間販売、レアアース／リチウム輸入販売、水酸化アルミニウム販売
- ・有機化学品分野：メタノール／高機能樹脂の製造販売、塗料原料輸出入・国内販売

### レアアース事業

現代社会を支える重要資源の安定供給と製品生産



レアアースを使用したネオジム鉄ボロン合金

### 事業環境

ハイブリッドカーや省エネ家電の普及が進むにしたがい、製品に使われる部品の主要材料として使用されるレアアースは年々需要が増加し、現代社会に欠くことのできない重要な資源となっています。一方、レアアースの輸出国は中国に偏重しており、安定供給が課題となっています。

### 強みと特長、取り組みなど

当社はハイブリッドカー、EV（電気自動車）用の駆動モーターの主要材料として使用される希土磁石をメインマーケットと位置付けています。長年にわたり構築してきた中国レアアースのサプライヤーとの強固な関係をベースに、安定供給に努めています。

### 「Shine 2011」での戦略

現在の主たる供給源である中国からの調達を一層安定化させつつ、ベトナムなど他国のレアアース資源開発に積極的に関わり、需要家への将来にわたる安定供給を目指しています。同時に、レアアース磁石合金の生産事業にも取り組み、資源開発から製品までのバリューチェーンを構築していきます。

### メタノール事業

燃料用途としても需要が拡大する化学品原料



インドネシアKMI社のメタノール製造工場

### 事業環境

メタノールは従来、合成繊維・高性能プラスチック・接着剤など、主として化学品原料として用いられてきましたが、プロパンガス・軽油代替としての燃料用途が拡大しつつあります。特に中国において、ガソリン添加の需要が著しく伸びています。

### 強みと特長、取り組みなど

当社は、85%出資するインドネシアのメタノール製造会社PT. Kaltim Methanol Industri (KMI社)の製品を主体とし、アジア市場を中心に100万トン販売しています。KMI社は生産開始から10年以上の実績があり、需要地に近い利点と安定的な製造・デリバリーにより市場から高い評価を受けています。

### 「Shine 2011」での戦略

今後は、KMI社の生産するメタノールを利用した、派生商品の製造工場設立を検討するとともに、競争力ある原料が確保できる他国において、第二のKMI社となる事業の構築を目指しています。

## 2010年3月期のトピック

### バリューチェーン構築を目指すリチウム事業

当社は、南米アルゼンチンのかん水から生産されるリチウム化合物を取り扱っており、日本における市場シェアはトップクラスです。EV（電気自動車）元年と言われる2010年、その基幹部品であるリチウムイオン二次電池に使用されるリチウム原料は、安定確保の重要性が論じられています。

当社では、各需要家へ安定供給するべく物流体制を構築するとともに、リチウム資源確保の検討を進めています。リチウム資源（川上）～リチウム正極材・リチウムイオン電池（川中）～ポータブル機器・電気自動車（川下）というバリューチェーンを構築し、この分野のビジネスを、近い将来大きな収益の柱に成長させていきます。

## 機能素材本部

### 事業内容

- ・ファインケミカル分野:化粧品企画開発販売、健康食品原材料輸出、農薬原料輸入、触媒輸出、機能性樹脂モノマー輸入
- ・機能素材分野:炭素繊維・セルロース輸出入
- ・高機能電材分野:FPD(フラットパネルディスプレイ)販売、プリント基板販売、太陽光発電原材料販売

### ヘルスケア・ライフサイエンス関連事業

健康・安心・安全の視点から独自の商品を企画・開発



双日コスメティックス  
が企画開発した新商品  
(ナチュレシア)

### 事業環境

少子高齢化の進展とともに、ヘルスケア・ライフサイエンス関連の需要は着実に拡大しています。特に健康維持に対するコストと安全への意識の高まりは、食料や食品分野にまで広がり、「健康」「安心」「安全」をキーワードとした新たな製品や市場が生まれています。

### 強みと特長、取り組みなど

「健康」「安心」「安全」の視点から独自の化粧品を企画・開発し、全国に販売する双日コスメティックス株式会社を軸に、化粧品や健康食品の分野において、長年にわたり新たなニーズを開拓し、マーケットを拡大しています。また医薬品分野では、ジェネリック製品の市場拡大にあわせ、原体や製剤の取扱いを進めています。

### 「Shine 2011」での戦略

今後は、環境に優しい、新しい原材料ソースの開拓や、新たな知財の導入を進めます。化粧品の企画・開発で培った提案力を活かし、中間原料から最終製品まで、製造・販売のバリューチェーンを強化していきます。

### 環境関連事業

CO<sub>2</sub>削減の切り札、太陽光発電をアジアで展開



太陽光発電設備

### 事業環境

環境・新エネルギー分野の中で、急速な拡大を遂げる太陽光発電。そのバリューチェーンは、上流である原料調達から、セルやモジュールの販売という中流域、さらにはメガソーラーと呼ばれる下流の大規模発電所建設など、大きな裾野が広がっています。

### 強みと特長、取り組みなど

当社は、2009年6月に太陽光発電のシステムインテグレーターに資本参加し、太陽光発電所の設計から資材調達、施工、発電所の運営代行、メンテナンスを手掛けています。こうした事業モデルの他国への展開を図るとともに、品質・価格面で優位性のある発電設備や部材を、世界の市場に向けて販売しています。

### 「Shine 2011」での戦略

環境に対する意識は、先進国のみならず新興国でも急速に高まっています。当社は、アジア各国で有力パートナーと提携し、発電所建設案件の開発や住宅・商業施設での展開など、再生可能エネルギーの拡大に幅広く貢献していきます。

### ● リチウム事業のバリューチェーン事例

川上



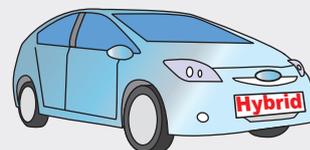
リチウムを産出する  
オンプレムエルト塩湖(アルゼンチン)

川中



ACT(アドバンスト・キャパシタ・テクノロジーズ)が  
製造するリチウムイオンキャパシタ「Premilis®」

川下



電気自動車(イメージ)

# 生活産業部門



生活産業部門は、衣食住という生活に直結した分野を担う部門として、安定的な事業基盤を確立していきたいと考えています。そのためには、国内から海外へ、同時に、トレーディングのビジネスから事業投資型のビジネスへと転換していくことが課題となっています。「買って売る」から「作って・育てて・加工して売る」という、より大きな付加価値を生み出す海外事業を手掛けていきます。持続的な成長に向けて一番重要なのは、仕事を通じての人材の育成です。仕事に対するオーナーシップの強い人材を多く育て、グローバルに衣食住を支えるビジネスを展開します。

生活産業部門長 寺西 清一

寺西 清一

## 「Shine 2011」初年度の総括

当部門は、食料資源本部、物資・繊維本部、林産資源・不動産本部で構成されており、衣食住すべてにかかわる分野をグローバルに展開する部門として2009年4月に再編し、「Shine 2011」をスタートしました。初年度である2010年3月期は足場固めの年と位置付け、資産内容の徹底的な分析を行い、既存事業の見直しと成長分野への投融資計画を策定しました。当部門の課題であった急激な経済情勢悪化による過剰在庫問題にも目処が付き、内需の回復と新興国の経済成長とともに、スピード感をもって残り2年間の計画を実行していく体制が整いました。

将来への布石としては、川上分野への事業展開を積極的に進めました。食料資源分野では、ロシ

ア穀物協会と戦略的パートナーシップを締結し、ロシア産小麦の輸出促進と東南アジア市場への販路拡大の足掛かりをつかみました。また、新技術を導入したローコスト植物工場において、高級トマトなど付加価値の高い野菜・農産物を生産するアグリビジネスも開始しました。水産分野においては、大手商社として初めて取り組んだマグロ養殖事業が順調であり、川上での水産資源確保を通じて事業基盤を構築できたことを評価しています。林産資源分野では、需要低迷の続く国内から新興国の需要を見据えて、海外への販売を強化する体制を整えました。繊維事業では、注力分野であるOEM事業が堅調に推移しており、不動産事業では、市況も底入れ感が出つつあることから分譲マンションの仕入れを再開しています。



## 売上総利益と経常利益の推移

	(億円)		
	(計画)		
	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期
売上総利益	522	<b>465</b>	530
経常利益	△103	△ <b>31</b>	15

## 今後の主な取り組み

- ・「作って・育てて・加工して売る」、より大きな付加価値を生む事業投資型ビジネスへの転換
- ・肥料での上流資源の確保やアグリビジネスの育成など、食料資源分野へ注力
- ・優位性を発揮できるベトナム、成長力の目覚ましい中国への取り組みを加速

## 今後の戦略

「Shine 2011」の残り2年をかけて、国内から成長する海外へ、トレーディングから「作って・育てて・加工して売る」という、より大きな付加価値を生む事業投資型ビジネスへ転換していきます。海外へのシフトにあたっては、海外における情報力を強化するために、新たに中国・ブラジル・インド・ベトナム・カンボジアへ10名以上の海外駐在員を増員派遣しました。FIFAワールドカップおよびオリンピック開催を控えたブラジルにおいては、成長力のあるリテール事業への積極的な進出や、農林資源の確保といった取り組みを実践していきます。肥沃な土地を持つカンボジアや、インドにおけるリテール市場にも、多くのビジネスチャンスが存在しており、既存事業の拡大・さらに新規事業の発掘を進めています。長年手掛けている東南アジアでの肥料事業については、現地での市場シェアも高く優位性を築いており、今後は、さらに上流資源である肥料原料の確保にも取り組んでいきます。この肥料原料を東南アジアなどでのアグリビジネスにも展開することにより、原料から生産・販売までの一貫したバリューチェーンを構築し、中長期的な視点で事業を育成していきます。

今後、最も注力していく地域はベトナムと中国です。ベトナムは歴史的に当社ならではの強みを有

する国であり、当部門だけで14名の人員を派遣しています。各本部それぞれの強み・経験を活かし、市場シェア確保とさらなる拡大を目指して事業を展開し、ベトナムでの地位を確立することを目標としています。今後は、ベトナムを足掛かりとして他のインドシナ諸国に向けて事業を拡大し、当部門として差別化を図っていきます。

中国では、現地有力パートナーと農産・食品事業の展開に取り組んでおり、穀物飼料のアジアへの販売や水産品販売の欧米展開も視野に入れていきます。成長が期待されるリテール市場にも着目し、衣食住全般に関する知見と経験を結集して、さまざまなアプローチの事業投資を実行していきます。

すべての事業を持続的に成長させる上で最も重要なものは、人材です。仕事に対する強いオーナーシップを持ち、どの分野・どの国においても通用する人材を、仕事を通じて育成していきます。そして、部門全員で成長戦略を共有し、衣食住にかかわる事業を今後もグローバルに展開していきます。

## 食料資源本部

### 取扱商品

- ・穀物飼料分野：小麦、大麦、大豆、トウモロコシ、米、砂糖、コーヒー、油脂、牧草、小麦粉、菓子製品および製菓製パン原料
- ・水産分野：マグロ、エビ、水産加工品
- ・アグリビジネス分野：化成肥料、食品原料、食品、畜産原料、畜産品

### 小麦事業

ベトナム最大規模の穀物専用港整備と  
食品コンビナート開発



IFV社の製粉工場、サイロ、港湾設備

### 事業環境

ベトナム経済は2008年の金融危機による影響を脱し、2009年の実質GDP成長率は5.3%と成長軌道へ回帰しています。8,500万人超の人口を有するベトナムでは、今後の経済発展に伴い、一層の穀物・飼料原料需要の増加が見込まれています。

### 強みと特長、取り組みなど

当社は、ベトナム第2位の規模の製粉会社、インターフラワール・ベトナム社(IFV社)に出資し、同社が保有する港湾インフラや穀物サイロの整備・拡張を手掛けています。ベトナムで最大規模かつ唯一の穀物専用港であるという強みを活かして、穀物・飼料原料の取扱いを拡大し、製粉・飼料事業の伸長を牽引しています。

### 「Shine 2011」での戦略

整備した港湾設備の後背地に、配合飼料・植物油の製造工場などを建設する食品コンビナートの開発を進めています。食料資源の輸入から原料加工・製品加工・流通に至るバリューチェーンを構築し、ベトナムでの食品産業の発展と成長を目指します。

### 水産事業

世界的規模での水産バリューチェーンの構築



2010年秋に初出荷を迎える長崎県の養殖クロマグロ(双日ツナファーム鷹島)

### 事業環境

新興国の人口増加と経済成長ならびに世界的な食生活の変化により水産物の需要が高まる一方、天然資源の供給は減少傾向にあり、資源管理も強化されています。このような需給環境の変化から、養殖による供給源確保が重要視されています。

### 強みと特長、取り組みなど

エビ養殖面積世界第1位であるサウジアラビアのナショナル・プロローン・カンパニー社(NPC社)と、孵化からの養殖事業を展開し、生で食べられる高品質のエビの生産を開始しています。双日ツナファーム鷹島株式会社が長崎県で行っているマグロ養殖事業は、2010年秋に初出荷を迎えます。また、中国最大の水産養殖会社である章子島漁業集団会社と業務提携を行い、生産・加工・販売の面で幅広い展開を行っています。

### 「Shine 2011」での戦略

良質な水産資源の確保を進めるとともに、付加価値の高い製品を生産していきます。また、日本、アジア、欧米への販路を拡大し、当社グループの取扱量を飛躍的に伸ばしていきます。

## 2010年3月期のトピック

### ベトナム最大規模の食品卸事業

当社は、ベトナム最大規模の食品卸会社であるフン・トゥイ・マニファクチャー・サービス・トレーディング社(フン・トゥイ社)の株式を取得し、ベトナムで食品卸事業を展開しています。

同社は、乳製品や飲料、菓子、調味料を中心に、取扱いブランド数はベトナムでもトップクラスを誇っており、従業員約500名体制で営業・配送業務を行っています。販売先は、ベトナムのすべてのスーパーマーケットやコンビニエンスストア、さらにはホテル、レストラン、個人商店に至るまで、ベトナム全土で2万ヵ所以上に及びます。今後もベトナム食品卸売分野のリーディングカンパニーとして、品揃え・物流機能を強化し、事業を拡大していきます。

## 物資・繊維本部

### 事業内容

- ・物資分野：煙草やシューズなど生活雑貨輸入販売、JALUXとのリテール事業
- ・繊維分野：アパレル事業「McGREGOR」ブランド事業

### アパレル事業

独自のアパレル企画生産機能を強化したグローバル展開



当社が展開する新ブランド「McGREGOR CLASSIC」



### 事業環境

経済情勢の悪化により消費財の売れ行きも落ち込む中、日本におけるアパレル製品市場は全体的に縮小傾向にあります。一方、より高機能で高付加価値な製品・ブランドは売上を伸ばすなど、二極化が鮮明となっています。

### 強みと特長、取り組みなど

当社は繊維素材調達から製品企画・製造までの一貫した製品供給機能を強みとし、アパレルOEM事業、自社ブランド「McGREGOR」事業を推進しています。拡大する海外市場に向けて、当社の海外ネットワークを活用した製品供給に加え、物流・販売面でのさらなる機能提供により、事業拡大に取り組んでいます。

### 「Shine 2011」での戦略

当社の一貫した製品供給機能を活かし、日本では多様化する消費動向への対応を踏まえた事業展開を行っています。また、海外での事業拡大を図るべく、中国をはじめとする成長市場での機能強化を加速します。

## 林産資源・不動産本部

### 事業内容

- ・林産資源分野：原木・製材・合板・建材などの輸入・国内販売、海外での植林、チップの生産・輸入販売
- ・不動産分野：分譲マンション開発、商業施設運営

### 原木事業

環境配慮商品の拡大でさらなる飛躍へ



ソロモン諸島取引先 (KFPL社) の森林認証材

### 事業環境

原木の世界市場においては、持続可能な森林から供給される植林木や森林認証材など、自然環境保全に配慮した商品へのニーズが年々高まっています。生産国でもこの動きに呼応し、認証機関の充実と同時にスタンダード化が進んでいます。

### 強みと特長、取り組みなど

当社では、長年にわたり日本向け原木輸入を行っています。北米・東南アジア・ロシア・南米などの地域での植林木・森林認証材供給者との関係が深く、また森林認証材を適正に取扱うCoC認証を取得しており、流通過程でCoC認証が必要である世界の需要家に対しても確実に対応可能です。

### 「Shine 2011」での戦略

こうした植林木・森林認証材といった原木の安定的調達を積極的に推進し、木材需要の伸びが期待できる、中国やベトナム、インドなどのアジア市場を中心に海外取引を増やし、事業を拡大していきます。



フン・トゥイ社の食品倉庫(左)と配送用トラック(右)



フン・トゥイ社の日本食品アンテナショップ(2010年7月オープン)(左)と同社の製品を扱うスーパーマーケット(右)

# 双日の経営体制

## Sustained Progress through Consistent Management

持続的な成長を実現するためには、経営基盤の強化が不可欠であるとの考えの下、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実やコンプライアンスの徹底、リスク管理の強化に取り組み、経営基盤の質の向上に取り組んでいきます。

### 目次

会長メッセージ	p45
コーポレート・ガバナンス	p46
ポートフォリオ管理と リスク管理	p52
コンプライアンス	p54



専務執行役員  
谷口 真一

CCO 兼 広報部、  
リスク管理企画部、  
リスク管理第一部、  
リスク管理第二部、  
法務部担当



常務執行役員  
松本 順

市場開発部、  
アセットマネジメント部担当



常務執行役員  
茂木 良夫

財務部、  
ストラクチャード  
ファイナンス部、  
主計部担当



常務執行役員  
込山 雅弘

経営企画部、  
IR部担当



執行役員  
濱塚 純一

CIO 兼 内部統制統括部、  
情報企画部担当



執行役員  
鴨崎 伸一

広報部、  
リスク管理企画部、  
リスク管理第一部、  
リスク管理第二部、  
法務部担当役員補佐



執行役員  
花井 正志

秘書部、  
人事総務部担当

## 会長メッセージ

「誠実な心で世界の経済や文化、人々の心をつなぎ、新たな豊かさを築きつづける」という双日グループ企業理念実現のためには、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることが重要な経営課題であると認識しています。

経営者層と社員、そして双日と社会の間の健全性、透明性を保つこと。明確な目標を掲げ、達成に向けて一丸となって行動するとともに、どれだけの効率性をもって前進できたかを明らかにし、万一困難に直面した場合には、その解決方法を社内外に広く示していくこと。この経営の健全性、透明性、効率性が、双日の潜在能力を最大限に引き出し、ステークホルダーの皆様からの信頼につながると考えています。

この2010年4月で、代表取締役会長に就任して4年目を迎えました。この間、従来業務執行の長である社長が担当していた取締役会議長を、会長である私が務めることにより、経営管理、監督機能を向上させ、「経営と執行の分離」によるコーポレート・ガバナンスの充実を前進させてきました。

また当社は、業務執行に対する監督機能強化のため、組織横断的な視点で取り組むべき事項を推進する社長管下の業務執行機関として、内部統制委員会、コンプライアンス委員会、CSR委員会といった社内委員会を設置し、より一層のコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。

本アニュアルレポートからは、双日グループのCSRに関する取り組みを、幅広く皆様にご報告することを目的として、従来発行してきたCSRレポートを統合しました。充実したCSRを推進していくためには、強固な経営基盤が重要との認識から、本アニュアルレポートにおいては、経営体制の報告についても、より詳しくご紹介しています。

全世界の双日グループ全体における法令・倫理遵守の意識を高め、違法行為や非倫理的行為を未然に防ぐとともに、内部統制に対する高度な体制づくり、効率的な意思決定、業務執行および経営管理、監督を行うための仕組みづくり、監査機能の発揮、情報開示など、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実に向けて取り組んでまいります。

代表取締役会長  
土橋 昭夫

土橋 昭夫



# コーポレート・ガバナンス

(2010年7月1日現在)

## コーポレート・ガバナンスの基本方針

企業には、収益を上げ、企業価値を高めることをはじめとしてさまざまな目的がありますが、その成果を継続的に上げ続けることができる基盤を整え、株主、顧客、取引先、従業員をはじめとするあらゆるステークホルダーから信頼され続ける企業となるためには、コーポレート・ガバナンスの強化を不断に推進し続けることが不可欠です。特に当社グループは、業種・業態、国・地域、人材など多様性に富んだ企業グループを構築しており、グローバル企業としての競争力を一層強化していくためにも、より実効性のあるグループ全体のコーポレート・ガバナンスのあり方を検討し続けることが重要であると認識しています。

この基本方針の下、当社グループでは、株主をはじめとするステークホルダーの皆様に対する「経営責任および説明責任の明確化」と「透明性の高い経営体制の確立」に向けて、各種施策に取り組んでいます。これまで、内部統制への取り組みや効率的な意思決定、執行および監督を行うための仕組みづくり、監査機能の発揮、情報開示などを進めてきましたが、その取り組みに終わりはなく、常により高度な体制構築を目指し、努力していく必要があります。「誠実な心で世界の経済や文化、人々の心を結び、新たな豊かさを築きつづける」という当社グループの企業理念の下、あらゆるステークホルダーにとって高い価値を提供する企業であることを目指し、会社としてどのような考えや姿勢、取り組みが社会の豊かさを築きつづけることにつながるかということを念頭に置き、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

## コーポレート・ガバナンス体制

当社では、経営の意思決定と業務執行の分離による権限、責任の明確化および業務執行の迅速化を実現するため、執行役員制度を導入しています。急速な経営環境の変化に迅速かつ的確に対応するため、取締役および執行役員の任期を1年としています。

当社の組織形態は監査役会設置会社であり、取締役の業務執行を取締役から独立した監査役が監査

するとともに、経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する一層の監督機能の強化を図るため、社外取締役を選任しています。なお、社外取締役は、取締役会の諮問機関である指名委員会、報酬委員会の委員長を務めています。

### 1. 取締役会

取締役会は、重要な経営事項決定機関として、当社グループの経営に係る基本方針と最重要案件の審議・決裁を行っています。取締役7名(うち社外取締役2名)によって構成され、議論の深化、効率化および意思決定の迅速化に取り組んでいます。取締役会は原則として毎月1回以上開催し、特に必要な場合は臨時取締役会を開催することとしています。

なお、2007年6月から、経営監視機能を高めることを目的として、業務執行の長である社長が従来務めていた取締役会議長を会長が行うこととし、経営と執行の分離を進めています。

### 2. 監査役会

監査役会は、社外監査役3名を含む監査役5名(うち常勤監査役3名)で構成され、取締役会から独立した立場の監査役が、取締役による業務執行を監査しています。

### 3. 指名委員会

指名委員会では、社外取締役を委員長とし、取締役候補者・執行役員候補者の選任に関する基準・方法を審議・提案、候補者選任案を審議します。

### 4. 報酬委員会

報酬委員会では、社外取締役を委員長とし、取締役・執行役員の報酬水準、評価・報酬に関する諸制度を審議・提案します。

### 5. その他の経営・業務執行体制

経営に関する重要事項を審議・決裁する機関として、経営会議を設置しています。経営会議は、社長を

議長とし、業務執行取締役および営業部門やコーポレートの責任者などによって構成され、原則月2回開催しています。

当社の事業活動の中でも特に経営に大きな影響を与える投融資については、その審議・決裁を迅速かつ的確に行うため、投融資審議会を設置しています。コーポレート管掌副社長を議長とし、業務執行取締役およびコーポレートの責任者などから構成され、原則月2回開催し、重要な投融資案件の審議・決裁を行っています。

また、組織横断的な視点で取り組むべき事項を推進する社長直轄の業務執行機関として、次の4つの社内委員会を設置、運営しています。

● 内部統制委員会

内部統制委員会は、社長を委員長とし、内部統制体制の整備の進捗モニター、方針の策定を行っています。

● コンプライアンス委員会

コンプライアンス担当役員であるチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）を委員長とし、コンプライアンスに関する基本方針の検討・策定を行っています。

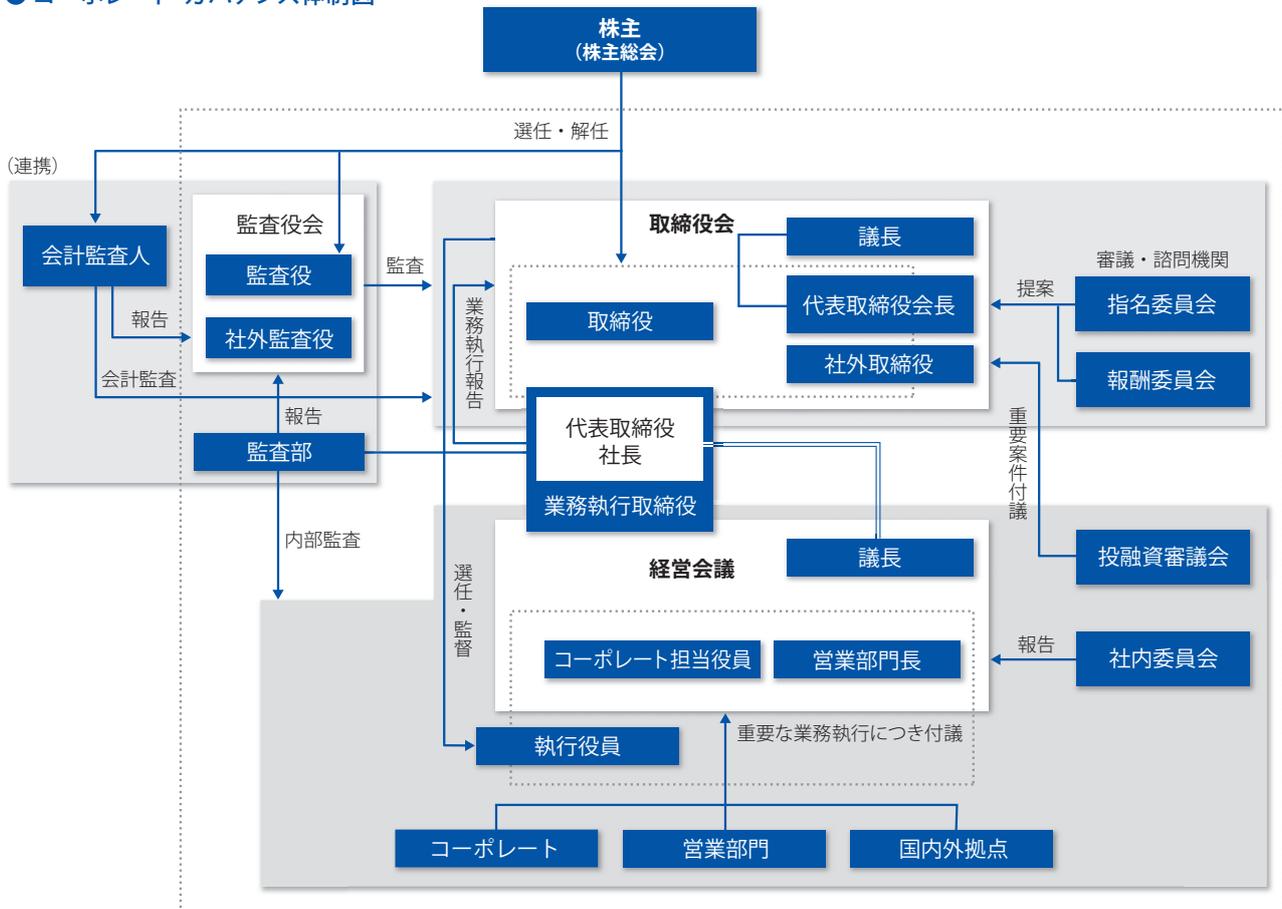
● CSR委員会

広報部担当役員を委員長とし、当社グループのCSRにかかわる重要な事項の審議を行っています。

● ポートフォリオ管理委員会

当社グループにおける最適な資産および事業ポートフォリオ構築のための方針と施策の検討を行っています。

● コーポレート・ガバナンス体制図



## 社外取締役の機能と選任理由

当社では、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する一層の監督機能の強化を図ることを目的に、社外取締役を選任しています。当社の社外取締役には、日清紡ホールディングス株式会社相談役の指田禎一氏と、帝人株式会社取締役会長の長島徹氏の2名を選任しています。日清紡ホールディングス株式会社および帝人株式会社は、当社の主要取引先には該当しないことなどから、独立性を堅持していると判断しています。両名は、それぞれ報酬委員会、指名委員会の委員長を務めており、取締役の報酬、選任に関する妥当性・透明性を確保しているほか、取締役会においても、当社の経営に関して、客観的な立場から適切な助言を行っています。

氏名	指田 禎一	長島 徹
属性	日清紡ホールディングス株式会社 相談役	帝人株式会社 取締役会長
選任理由	経済界で要職を歴任される中で培った経営全般にわたる広範な知識と深い見解から、適切な助言を得られると判断したため。	

(2010年6月22日現在)

## コーポレート・ガバナンス強化に向けた 2010年3月期の取り組み

現在推進中の中期経営計画「Shine 2011」では、持続的成長を担保する強い収益基盤の確立とグローバル人材の育成を目標に掲げており、グローバル企業としてより高いレベルでのコーポレート・ガバナンスの構築を追求しています。2010年3月期は、海外への展開を加速していくにあたり、海外グループ会社におけるコンプライアンスや資金管理、在庫水準の適正化といった課題に的確に対応するためのガバナンス強化策に取り組みました。具体的には、営業部門直轄の海外グループ会社に対する牽制機能の強化を目的として、連結経営に与える影響度による管理区分を設定し、当該区分に応じ

たコーポレートの関与によるガバナンス強化を図るための体制整備を行っています。

当社では今後とも、海外グループ会社に対する牽制機能を発揮し、海外地域での当社グループの経営基盤をより強化するための対策を講じていきます。

## 各会議体の開催状況

2010年3月期に行った各会議体の開催状況は、以下のとおりです。

会議体開催状況	
取締役会	14回
監査役会	14回
経営会議	24回
指名委員会	2回
報酬委員会	3回
投融資審議会	28回
内部統制委員会	4回
コンプライアンス委員会	4回
CSR委員会	4回
ポートフォリオ管理委員会	12回

## 役員報酬と決定方針

取締役および執行役員の報酬については、会社業績、個人業績それぞれにおける評価の結果を反映させて決定されます(ただし、非常勤取締役は対象外。また、会長・副会長・社長・副社長は個人業績による評価を行わず、会社業績による評価のみとする)。

監査役の報酬については、監査という機能の性格から業績への連動性を排除し、固定の基本報酬のみとしています。また、当社は、社外取締役の指田禎一氏、長島徹氏および社外監査役の鴫田和彦氏、町田幸雄氏、湯浅光章氏との間で、責任限度額を1,000万円または、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額を限度とする、責任限定契約を締結しています。

## ●役員報酬の内容

区分	2009年3月期		2010年3月期	
	支給 人員(名)	支給額 (百万円)	支給 人員(名)	支給額 (百万円)
取締役 (うち社外取締役)	7 (1)	357 (12)	9 (3)	328 (21)
監査役 (うち社外監査役)	7 (4)	141 (61)	8 (5)	133 (58)

※1 取締役の報酬限度額：2007年6月27日定時株主総会決議  
(社外取締役を除く) 年額55,000万円  
(使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない)  
(社外取締役) 年額5,000万円

※2 監査役の報酬限度額：2007年6月27日定時株主総会決議  
年額15,000万円

(注)2010年3月期末日現在の人員数は、取締役7名、監査役5名です。  
なお、取締役および監査役の報酬等の総額には、2009年6月23日  
開催の定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した  
取締役2名、監査役3名を含んでいます。

## 独立役員の状況

2009年12月に実施された有価証券上場規程等の一部改正により、一般株主保護の観点から、上場会社に対して、独立役員の確保が義務付けられました(有価証券上場規程第436条の2)。独立役員とは、一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役または社外監査役を指します。独立役員には、上場会社の取締役会などにおける業務執行に係る決定の局面などにおいて、一般株主の利益への配慮がなされるよう、必要な意見を述べるなど、一般株主の利益保護を踏まえた行動をとることが期待されています。当社では、社外監査役の一人である町田幸雄氏を独立役員として選任しました。

氏名	町田 幸雄
属性	西村あさひ法律事務所 弁護士
独立役員として指定する理由	30年以上にわたって主に検事として刑事事件を扱うとともに、検察庁の要職を歴任され、現在は当社の社外監査役として当社の経営を監視。独立した立場と客観的視点から、取締役会の内外において的確な助言、提言を行い、適正にその職責を全うしていることなどから、独立性を堅持しており、独立役員として適任と判断したため。

(2010年6月22日現在)

## 株主総会と議決権行使の状況

当社では、開かれた株主総会を目指しています。招集通知を株主総会日の約3週間前に発送するほか、

開催日は、できるだけ多くの株主の皆様が参加できるよう集中日を避けています。

議決権の行使については、株主総会に参加できない方々でも議決権を行使できるよう、従来の郵送による方法に加え、2005年6月開催の株主総会から、携帯電話およびインターネットによる議決権の行使方法を実施しています。また、2006年6月開催の株主総会からは、実質的な議決権行使者の方々も議決権を行使できるよう、「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」を利用しています。株主総会の模様については、公正な情報開示を目的として、株主総会終了後に当社ホームページ上にて動画配信を行っています。

2010年6月22日に開催した株主総会では、書面とインターネットを通じて議決権を行使された株主数は62,001名(うち当日出席者数は取締役、監査役および執行役員18名を含む1,384名)となり、議決権行使率は60.93%となりました。

## ●議決権行使結果

議決権を有する株主数	199,501名
総議決権数	12,498,928個
議決権行使株主数	62,001名
議決権行使数	7,615,617個
議決権行使率	60.93%

※ 議決権行使書およびインターネット行使の双方を含みます。

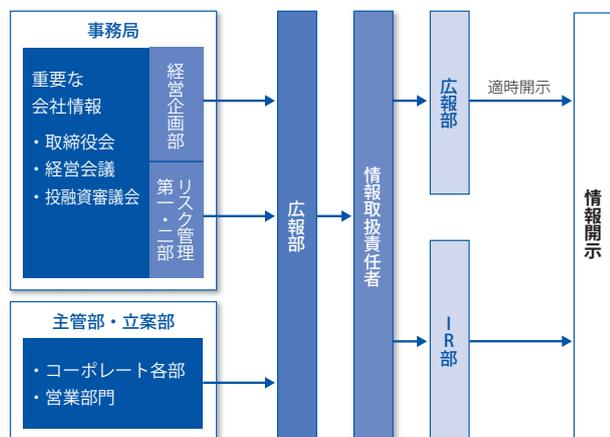
## ●議決権行使書およびインターネット行使による議案別賛否の内訳

決議事項	賛成数(個)	反対数(個)	棄権数(個)
第1号議案 定款の一部変更の件	6,840,905	118,587	5,988
第2号議案 取締役7名選任の件			
土橋 昭夫	6,640,807	323,621	5,988
橋川 真幸	6,783,703	180,726	5,988
加瀬 豊	6,783,365	181,064	5,988
佐藤 洋二	6,788,782	175,647	5,988
寺岡 一憲	6,786,892	177,537	5,988
指田 禎一	6,790,969	173,460	5,988
長島 徹	6,793,362	171,067	5,988

## 情報開示についての考え方

透明性の高い経営体制を確立し、ステークホルダーの皆様に対する説明責任を果たすためには、重要な会社情報や当社の事業活動を理解する上で有用な情報を、常にステークホルダーの皆様の視点に立って迅速、正確かつ公平に開示することが重要です。当社では、有価証券上場規程に則り、証券取引所を通じて適時開示を行うほか、報道機関や当社ホームページなどを活用し、より多くの情報をステークホルダーの皆様提供できるよう努めています。

### ●グループ内の報告・情報開示体制図



## 内部統制システム

金融商品取引法により、2009年3月期決算から、上場会社には「経営者による財務報告に係る内部統制についての評価報告書の作成とその評価についての外部監査人による監査」（内部統制報告制度）が義務付けられました。これは、業務を可視化して評価する方法により、適切で正確な財務報告などの情報開示がなされる仕組みが機能していることを経営者自らが確認し、これに対して外部監査人が監査を行うものです。

当社では、こうした制度改革を機に、法律が求める範囲にとどまることなく、業務の適正性と財務報告の信頼性確保という、グループ経営全般の有効性、効率性、透明性のさらなる向上に向けた活動を推進していくこととしています。

当期においても、財務報告に係る内部統制の整備状況ならびに運用状況の評価を行い、当社グループの財務報告に係る内部統制に重大な欠陥はないことを確認しました。

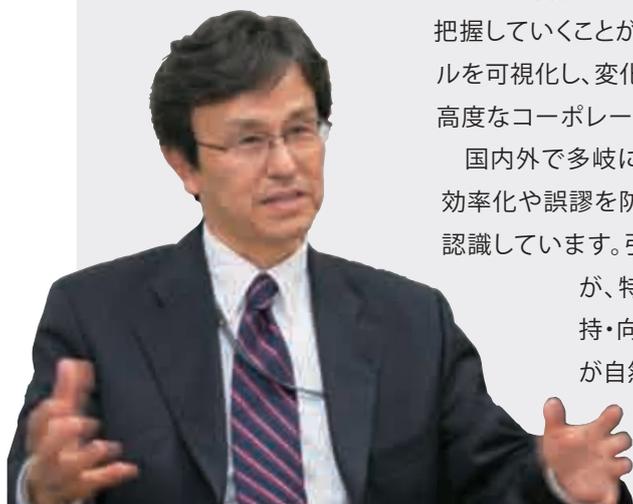
今後も、当社グループの内部統制システムの向上に取り組んでいきます。

## 内部統制レベルの維持・向上に向けて

企業の内部では、常に事業や業務の新陳代謝が起きており、リスクの所在を的確に把握していくことが非常に重要です。内部統制システムを通じて、リスクとそのコントロールを可視化し、変化し続けるリスクに社員一人ひとりが適切に対処していくことで、より高度なコーポレート・ガバナンスが実現されると考えています。

国内外で多岐にわたる事業を展開しているという当社の特性を鑑みますと、業務の効率化や誤謬を防ぐため、ITの活用も含めた内部統制の強化はとりわけ重要であると認識しています。引き続き、知識と経験を積み上げていくことが必要だと捉えています。特に今後はグループ全体への啓蒙活動に力を入れ、統制レベルの維持・向上に取り組んでいきます。企業風土についても、内部統制という言葉が自然に社員の会話にのぼるような状態を作りたいと思います。

執行役員 CIO  
濱塚 純一



## ●内部統制システムの強化に向けた主な取り組み

2005年11月	社長を委員長とする内部統制委員会を設置 ・当社グループの内部統制に係る方針の決定および内部統制整備の進捗状況をモニタリング ・グループ社員の内部統制全般に係る意識向上に向けた取り組みを推進
2006年5月	「業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)構築の基本方針」を取締役会で決議(2008年4月一部改定)
2008年4月	「適正な財務報告を確保するための基本方針」を取締役会で決議

## 監査体制

監査役、会計監査人および監査部は、それぞれの立場で監査業務を実施する上で、監査の相互補完および効率性の観点から、双方向的な情報交換を行い、監査の実効性を高めています。

### 1. 監査役監査

監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に則り、監査実施計画および業務分担などに従い、取締役会、経営会議、投融資審議会などの重要会議に出席しています。そのほか、取締役などから職務の執行状況の聴取、重要な決裁書類などの閲覧、さらには当社子会社から事業の報告を求めるなどの方法により監査を実施し、経営に対する監視・監督機能を果たしています。

### 2. 会計監査

当社では、会社法に基づく会計監査ならびに金融商品取引法に基づく財務諸表監査、四半期レビューおよび内部統制監査を、あずさ監査法人に依頼しています。会計監査人は、監査役に対して監査計画の説明および定期的な監査実施状況を報告し、相互に情報を共有化して効率的な監査を実施するとともに、監査役は会計監査人の独立性について監視しています。

## 3. 内部監査

当社の内部監査は、監査役会と監査部が中心となって進めています。毎期初に取締役会の承認を受けた監査計画に基づき、営業部、財務部などのコーポレート、連結子会社および海外主要現地法人を対象とし、監査を行っています。監査時の指摘、改善事項が受監査部署で早期に改善されるよう、3ヵ月後と6ヵ月後に改善状況報告書を提出させ、フォローアップ監査により改善を確認しています。

また、問題点の早期発見と業務効率の改善促進、損失発生の未然防止ならびにリスク管理マインドの熟成を図るため、営業部およびグループ会社に「自己点検制度」を導入しています。半年ごとに監査部がフォローアップし、大きな経営リスクを内包していないかを検証・評価して社長に報告するとともに、実効的な改善提案を行っています。

# ポートフォリオ管理とリスク管理

## ポートフォリオの強化に向けた取り組み

当社グループが持続的成長を果たしていくためには、低採算事業からの撤退を進めると同時に、当社の強みをさらに活かせる分野、成長分野を選別し、経営資源を投入することによって、安定的かつ強固な収益基盤を構築することが不可欠です。選択と集中による資産の入替えにより、経営資源の再配分を進め、良質な資産ポートフォリオ、最適な事業ポートフォリオの構築を図るため、2009年4月にポートフォリオ管理委員会を設置しました。

リーマンショック以降の世界経済の悪化は、当社の期間収益だけではなく、資産価値やリスクバッファとして事業基盤を支える自己資本にも大きな影響を与えました。株価下落や円高により、当社の自己資本が毀損したため、2010年3月期は「バランスシートの適正化」をポートフォリオ管理委員会における優先課題とし、コーポレート管掌副社長を委員長として、バランスシートの改善・強化に努めてきました。

資産の良質化、資産残高の適正化においては、特に資産の入替えを意識し、過剰となっていた在庫、持ち合い株など有価証券の残高圧縮を進めました。在庫については一部、さらなる削減が必要なものもありますが、保有水準、受発注も含めた管理体制などを強化し、ほとんどの商品分野において在庫水準適正化に目処が立ちました。有価証券についても、価格変動リスクに見合うリターンを得ることができるかという観点で保有意義の見直しを徹底し、リターンに見合わない株式を売却することで、ボラティリティをマネージできるレベルまで残高を減少させました。また、新規投融資については、資産の入替えを前提とし、有利子負債やリスクアセットを増やすことなく、着実に実行してきました。

自己資本への対策では、有価証券とならび自己資本に大きな影響を与える為替についても、市場変動への対応、海外で保有する資金・資産の有効活用による外貨エクスポージャーの持ち方など、リスクをどのようにマネージしていくかについて、検討を進めてきました。

これらの取り組みにより、ネットDERは2009年3月末の2.7倍から2.1倍へ、リスクアセットも自己資本の1.1倍

から0.9倍に改善し、2011年3月期以降の収益回復に向けたスタートラインに立つことができたといえます。

これを受け、2010年4月からは社長をポートフォリオ管理委員長とし、当社が外部環境の変化に強く、持続的成長を実現できる会社となるために、あるべき収益構造とはどのようなものか、どのような資産・事業構成とすべきかなど、リスクとリターンの関係をきめ細かく勘案しながら資産の入替えと成長分野への経営資源再配分を進め、最適な事業ポートフォリオの構築に向けて取り組んでいきます。

## SCVAによるリスク・リターンの評価

当社グループは、2004年よりグループ共通の経営指標としてSCVA(Sojitz Corporation Value Added)を採用しています。SCVAは、利益からリスクを反映した資本コスト(リスクアセット×共通コスト率)を差し引いたもので、商権・ビジネスモデル単位で細分化したビジネスユニットごとに、リスクとリターンのバランスを計測する定量評価指標であるとともに、市場の成長性・競合優位性を基準とした定性評価を組み合わせ、各ビジネスユニットに優先順位を付ける事業評価指標です。引き続き、事業ポートフォリオの構築のツールとして、低採算事業からの撤退や、成長領域への資源投入という継続的な経営資源再配分に活用していきます。

## リスク管理の基本方針

当社グループは、総合商社としてグローバルかつ多角的な事業を行っており、展開する事業の性質上、さまざまなリスクにさらされています。

リスクの管理は「リスク管理基本規程」に則り、リスクを分類・定義した上で各々のリスクの性質に応じた管理を行っています。このうち、計量可能なリスク(市場リスク・事業投資リスク・信用リスク・カントリーリスク)に関しては、「統合リスク管理」としてリスクを計量し、算出したリスクアセット数値に基づいて管理しています。また、法務リスク・コンプライアンスリスク・環境リスク・資金調達リスク・災害リスク・システムリスクなどと



いった、計量を行わないリスク項目に関しても、計量可能なリスクと同様にリスク管理責任者(各担当役員)を任命し、当該責任者が策定した「リスク管理運営方針・運営計画」に基づいて、管理状況などを経営に報告するPDCAサイクルにて管理を行っています。

ついて各営業部署にフィードバックを行い、日常のリスク管理活動に活用しています。

※ リスクカテゴリーごとのリスク情報については、P91-95「財政状態および経営成績についての経営陣による検討および分析 7. リスク情報」をご覧ください。

## リスクの計量とコントロール

「統合リスク管理」の目的は、①数値化されたリスク量を自社の体力(=自己資本)の範囲内に抑える経営を目指すこと、②リスクに見合った収益の極大化を図ること、の2つと位置付け、安全性と収益性の両輪で管理を行っています。

当社では、従来「リスクアセット倍率を自己資本の1倍以内に収める」ことを目標とし、現在推進中の中期経営計画「Shine 2011」においても、引き続きリスクコントロールを進めています。これを実現するため、新規投融資については、優良な事業・資産の積み上げを図る一方、低採算事業からの撤退や既存ポートフォリオの見直しを行うことで、リスクアセットの入替えを着実に実行していきます。これらの取り組みにより、2010年3月期にはリスクアセット倍率は0.9倍となり、1倍以内の水準を達成しました。今後もリスクアセットの入替えを着実に実行し、バランスシートの質を高めていく方針です。

リスクの計量は、新規投融資案件を審議する際の個別案件審議においても活用されています。また、四半期ごとに全案件を計量し、取締役会および経営会議に報告するほか、リスクアセットの増減要因分析結果に

## リスク管理体制

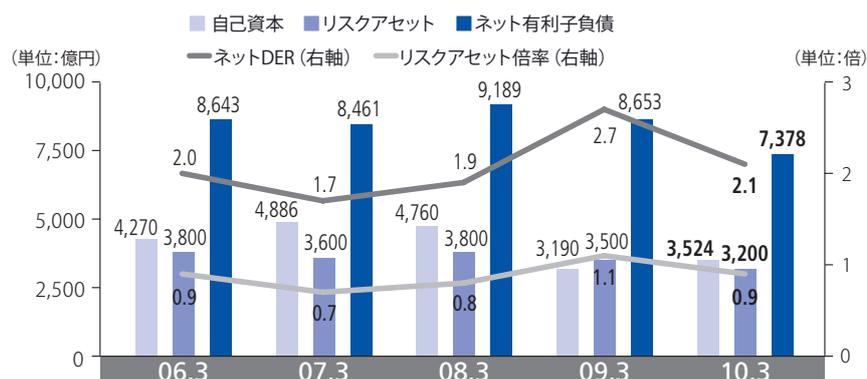
当社は、継続してリスク管理の強化・高度化を図るとともに、体制の整備・拡充を行っています。運用面での一層の充実とグループ全体へのさらなる意識浸透を図るべく体制の見直しを行い、2010年4月から、これまでのリスク管理部を、人員を増強した上で分割し、3部体制としました。リスク管理全般に係る規程・制度、リスク管理運営方針の企画・立案ならびにリスクの計量を行う業務をリスク管理企画部へ集約し、リスク管理第一部とリスク管理第二部で、事業投融資案件などの審議や事後管理を、従来に増して迅速かつきめ細かく行っていく運営体制としたものです。

投融資案件の個別審議は、コーポレート管掌副社長を議長とする投融資審議会において行っています。この審議会では、リスクを可視化して議論を行う目的で、ベースケースだけでなく、ワーストケースを稟議書に記載することなどをルール化しています。また、審議会における案件説明は、立案する営業部門ではなく、リスク管理第一部長・第二部長が行うことで、リスク評価の客観性を担保しています。

リスク管理体制構築には、ルール整備だけでは不十分であり、ルールを運用する社員全員に浸透させることが必要です。社員に対するリスク管理意識の浸透に

向けには、実際に起こった失敗事例を取り上げたケースメソッド研修を、管理職昇格前の社員やグループ会社管理者層向けに行っています。今後も研修範囲の拡大を図り、リスク管理意識のさらなる浸透に取り組んでいきます。

### ● 自己資本とリスクアセットの推移



# コンプライアンス

## コンプライアンスの基本的な取り組み

企業は単に利益を上げるだけでなく、社会のルールに則り、自らを律して社業の発展を図るとともに、社会に貢献することが強く求められており、当社グループでは、そのためにコンプライアンスの徹底が不可欠と認識しています。違反の予防には、管理だけではなく、社内でコンプライアンス意識の共有を図り、社員同士が双方向のコミュニケーションを通してチームワークよく協働することが重要と考え、全社をあげて真摯に取り組んでいます。厳しい経済環境が続く中、各現場にはこれまで以上の負荷が想定されることから、さらなるコンプライアンスの徹底に注力しています。

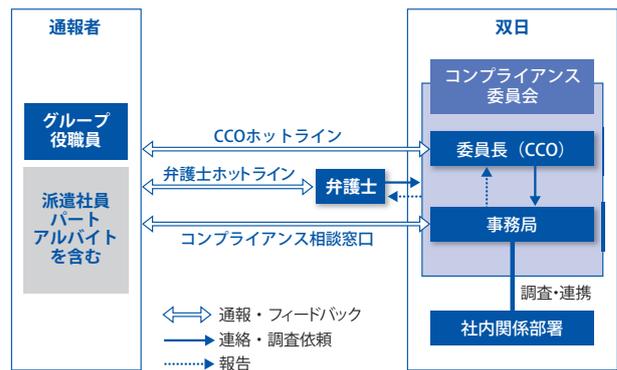
当社は、「双日グループコンプライアンス・プログラム」でコンプライアンス徹底のための手順を定めるとともに、社員の行動指針を示した「コンプライアンス行動基準」、「コンプライアンス行動基準マニュアル」、さらにはマニュアルの解説集として「事例集」を作成し、グループ役職員に配布して周知・徹底を図っています。また、コンプライアンスの徹底には、地道かつ着実に施策を繰り返すことが肝要であり、グループ役職員を対象としたe-ラーニング研修、具体的な事例を踏まえた映像教材による集合研修などの各種コンプライアンス研修を実施しています。

## コンプライアンス体制

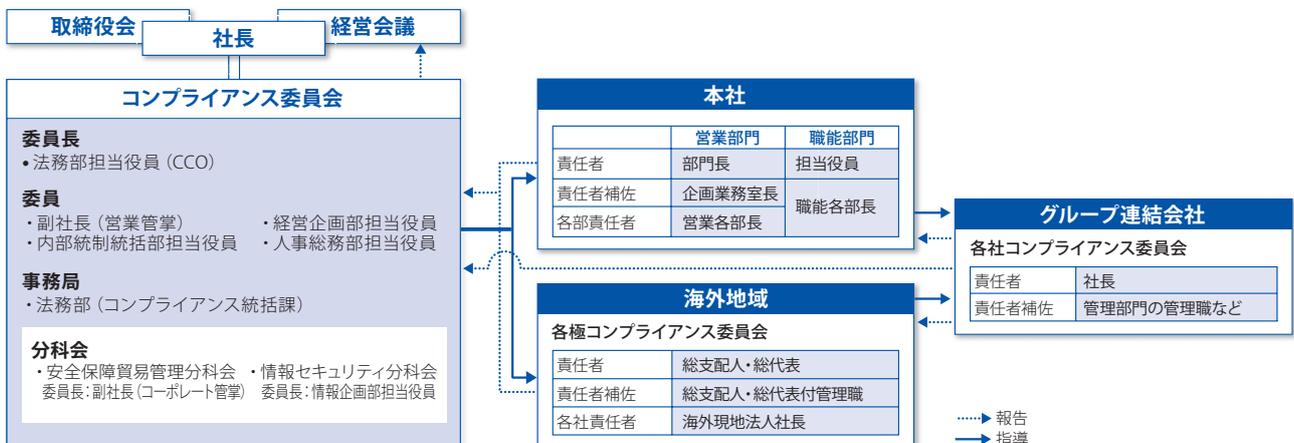
チーフ・コンプライアンス・オフィサー (CCO) を委員長とするコンプライアンス委員会を中心として、法令・企業倫理などの遵守に向けた活動を行っています。2010年3月期には、CCOと本社部門長やグループ連結会社社長と面談し、違反撲滅に向けた意見交換を実施しています。

国内外の拠点および国内グループ連結会社にも、それぞれコンプライアンス責任者およびその補佐役を置き、各拠点・各社の体制整備および現地雇用社員までを含めた啓発・研修活動を進めています。海外5極では、コンプライアンス委員会を設置し、本社と連携しつつ、委員会の運営や海外各地域でのコンプライ

### ●コンプライアンスホットライン



### ●コンプライアンス体制図



アンス活動を推進しています。

なお、コンプライアンス違反の防止や早期発見のため、CCOおよび社外弁護士へのホットライン(通報制度)と、コンプライアンス委員会事務局につながる相談窓口を準備しています。

## コンプライアンスに関するトピック

2010年3月期は、コンプライアンスの取り組みおよび体制整備の一環として、次の活動を実施しました。

### グローバル・コンプライアンス推進の取り組み

2005年10月1日に導入したコンプライアンス行動基準および同マニュアルを統合し、グループ共通の新しい「双日グループ・コンプライアンス行動基準」を作成しました。日本語、英語を含む21ヵ国語で作成し、国内外のグループ社員がコンプライアンス意識を共有で



双日グループ・コンプライアンス行動基準

きるよう配慮しています。現在、新行動基準の理解を深めるためのe-ラーニング教材を開発中で、今後は全世界のグループ会社で実施していきます。

また、グループ内で違反や違反の芽を前広に把握する方法の一つとして、グループ役職員が24時間365日活用できる、多言語対応のホットラインの導入を新たに計画しています(一部地域で導入済み)。

### コンプライアンス総点検の実施

2009年3月期に実施したコンプライアンス違反撲滅に向けた総点検(本社、海外拠点および国内外の主要グループ会社125社が対象)の分析結果を受け、フォローアップ体制の整備や総点検の定例化を図りました。

### インサイダー取引防止への取り組み

インサイダー取引規制の内容をより明確にするため、現行の「インサイダー取引防止規程」を改定し、その内容に関して本社社員を対象に研修を実施しました。また、国内グループ連結会社にも同規程の導入を図るなど、グループ全体でインサイダー取引防止に取り組んでいます。

## コンプライアンスマインドの均一化に向けて

コンプライアンスの定着に向けては、地道な取り組みの積み重ねが必要ですが、最近ではその取り組みが結実しつつあり、報告レベルやスピードの面などでも大きな改善が見られています。これは、営業現場の意識変革にも寄与しており、事業マネジメントや与信管理などにも相乗効果が表れていると感じています。

2010年3月期は、違反の撲滅に向けグループ間の双方向コミュニケーションに注力し、関係会社の経営陣に対して、面談やコンプライアンス講演会を実施しました。また、海外グループ会社に対しても、「双日グループ・コンプライアンス行動基準」を通じて共通言語で語れるようになり、コンプライアンスマインドの均一化に向けて一歩前進したと捉えています。これはグループ全体の価値向上につながるものであり、今後も「誠実と信頼」をモットーに取り組みを続けていきます。

専務執行役員 CCO  
谷口 真一



# 双日グループの社会的責任

## Sustained Progress through Social Responsibility

企業は社会の一員であり、その持続的な成長のためには、社会への配慮が不可欠です。双日グループはCSRを経営の重要課題の一つと位置付け、積極的に取り組んでいきます。

### 目次

企業理念の実現に向けて	p57
重点取り組みテーマ	p59
環境への取り組み	p64
社会貢献活動	p66

### ● 双日グループのステークホルダー



### ● 「双日グループの社会的責任 (P56~67)」について

報告期間：2010年3月期(2009年4月1日~2010年3月31日)の実績ですが、一部直近のものも含まれます。

対象範囲：双日株式会社および一部の双日グループ会社

参照ガイドライン：GRI「サステナビリティレポートガイドライン第3版

(Sustainability Reporting Guidelines versions 3.0)」

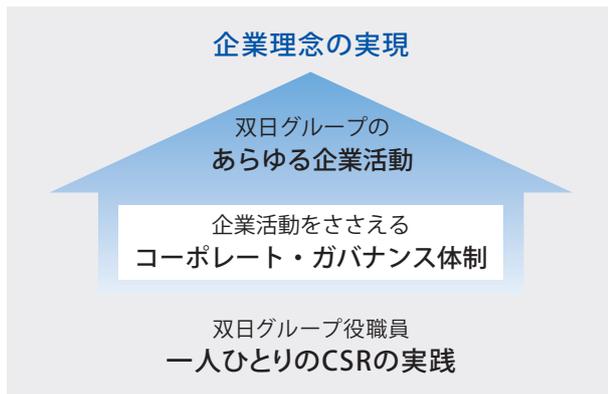
- 今年度から、これまでCSRレポートとして報告していたCSR情報をアニュアルレポートに取り入れて発行し、幅広いステークホルダーの皆様にも積極的に情報開示を行います。双日グループのCSRへの取り組みに関するより詳しい情報や、本アニュアルレポート発行後の最新情報は、ホームページの「CSR(企業の社会的責任)」に掲載しています。

URL (<http://www.sojitz.com/jp/csr/index.html>)

# 企業理念の実現に向けて

双日グループは社会の一員として、企業理念にある「新たな豊かさ」を築きつづけることを目指しています。ここでいう「新たな豊かさ」とは、多様な文化や価値観を尊重しつつ、人々の生活の質の向上に貢献していくこと、それを通じて社会・環境との共存共栄の関係を築いていくことを表しています。

## 双日グループのCSRの基本的な考え方



双日グループのCSR (Corporate Social Responsibility / 企業の社会的責任) は企業理念の実現に向けた取り組みです。「双日グループ企業理念」に基づいた「双日グループCSRポリシー」を制定し、経営ビジョン\*1にも反映することで、CSRが重要な経営課題の一つであることを明確にしています。そして、企業活動において、双日グループ役職員一人ひとりが、自然体でCSRを実践することが重要だと考えています。

\*1 経営ビジョンについてはP1をご覧ください。

### 双日グループ企業理念

双日グループは、誠実な心で世界の経済や文化、人々の心を結び、新たな豊かさを築きつづけます。

### 双日グループCSRポリシー

企業理念の地道な実践を通じ、企業活動と社会・環境の共存共栄を目指します。

## 双日グループ・コンプライアンス行動基準

「双日グループ・コンプライアンス行動基準」において、「当社のCSR (企業の社会的責任) への取り組み」の規定を設け、双日グループ役職員への周知・徹底を図っています。

### 「双日グループ・コンプライアンス行動基準」(抜粋)

CSR (企業の社会的責任) への取り組み

— 双日は、以下の事項に誠実に取り組みます。

- ・企業の社会的責任を自覚し、積極的に社会への貢献に努めます。
- ・地球環境保全に継続的に取り組むとともに、貧困や人権侵害などの社会問題を解決するための活動を積極的に支持します。
- ・企業活動のあらゆる場面において平等の精神を尊重し、人種、国籍、信条、性別等を理由とした差別的な取り扱いはしません。
- ・企業活動で起こりうる、贈収賄等を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組みます。

## CSR委員会

双日グループのCSRにかかわる重要な事項は、CSR委員会において審議されています。同委員会は、社長の直轄機関として位置付けられ、その内容は経営会議へ報告されます。

### ● CSR委員会

(2010年7月1日現在)

委員長	広報部担当役員
委員	経営企画部担当役員、人事総務部担当役員
事務局	広報部 (CSR・環境課)

## 国連グローバル・コンパクトへの参加

国連グローバル・コンパクトは、企業が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長の実現を目指すことを提唱しており、人権、労働基準、環境、腐敗防止にかかわる10原則を掲げています。双日はその趣旨に賛同し、2009年4月、国連グローバル・コンパクトに参加しました。



### ● 国連グローバル・コンパクト10原則

人権	企業は、
	原則1 国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重し、
	原則2 自らが人権侵害に加担しないよう確保すべきである。
労働基準	企業は、
	原則3 組合結成の自由と団体交渉の権利の実効的な承認を支持し、
	原則4 あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持し、
	原則5 児童労働の実効的な廃止を支持し、
	原則6 雇用と職業における差別の撤廃を支持すべきである。
環境	企業は、
	原則7 環境上の課題に対する予防原則的アプローチを支持し、
	原則8 環境に関するより大きな責任を率先して引き受け、
	原則9 環境に優しい技術の開発と普及を奨励すべきである。
腐敗防止	企業は、
原則10 強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである。	

## CSR浸透のための取り組み

双日グループの企業活動はあらゆる場面で社会との接点があり、グループ社員一人ひとりが、社会を常に意識し、社会の期待に誠実に応えていくことが大切です。そこで、グループ社員一人ひとりが自然体でCSRを実践するために、さまざまなCSR浸透のための取り組みを行っています。

## 社員座談会

2009年6月、グループ社員が、双日グループにとって、また自分にとってのCSRとは何かを改めて問い直し、考える機会を持つために、座談会「自分たちの仕事でCSRを実践するために」を開催しました。活発な意見が飛び交った模様は、ホームページでご覧いただけます。今後も、グループ社員がCSRについて考える一つの機会として、こうした座談会を開催していきます。

## 双日グループCSRセミナー

外部有識者の声をグループ内に取り入れ、社員のCSRに対する意識の啓発を行うことで、グループ社員一人ひとりのCSR実践につなげることを目的として、社内CSRセミナーを開催しています。2009年11月、第1回目として、『双日グループCSRレポート2009』に第三者意見をお寄せいただいた、小樽雅章氏（向社会性研究所 主任研究員、社会学博士）より、「双日グループがさらに発展するためのCSR」についてご講演いただきました。



CSRセミナーの様子

## その他の取り組み

新入社員に対してCSR研修を行い、双日グループのCSRについての理解を促しています。グループ社員全員に対しては、双日グループのCSRの基本的な考え方をまとめた小冊子『双日グループのCSR』を配布しています。また、グループ報『HORIZON』や、イントラネット「CSR・環境ホームページ」を通じて、CSR推進活動や環境への取り組み、社会貢献活動の紹介を行っています。



双日グループのCSR



イントラネット  
CSR・環境ホームページ

# 重点取り組みテーマ

## 双日グループの「重点取り組みテーマ」選定について

社会（ステークホルダー）の皆様の期待・関心、双日グループにとっての重要度を考慮し、双日グループが重点的に取り組んでいくCSR課題「重点取り組みテーマ」を決定しました。

本アニュアルレポートでは、この「重点取り組みテーマ」に沿って、双日グループのCSRの取り組みを報告します。より詳しい情報や、本アニュアルレポート発行後の最新情報は、ホームページの「CSR（企業の社会的責任）」に掲載しています。

URL (<http://www.sojitz.com/jp/csr/index.html>)

### 重点取り組みテーマ

- ・ サプライチェーンにおけるCSRの推進
- ・ 気候変動防止に貢献する事業の推進
- ・ 途上国、新興国の発展に寄与する事業の推進
- ・ 社員一人ひとりが能力を発揮できる制度・環境の整備

\* この「重点取り組みテーマ」は恒久的なものではなく、社会からの要請や双日グループの状況の変化に応じて、適宜、見直しを行っていく予定です。

## サプライチェーンにおけるCSRの推進

### 「サプライチェーンCSR行動指針」を策定

グローバルに多角的な事業を展開する双日グループにとって、サプライチェーンにおけるCSRの取り組みは重要な課題です。そこで、取り組み方針をグループ内外に明確に示すため、2010年4月に「双日グループ サプライチェーンCSR行動指針」

を策定しました。内容については、双日が参加している国連グローバル・コンパクトを踏まえたものです。本指針をサプライヤーと共有し、サプライヤーとともに企業活動と社会・環境の共存共栄を目指していきます。

## 双日グループ サプライチェーンCSR行動指針

双日グループの事業活動は、多様な国・地域の取引先とのかかわりによって成り立っており、それぞれの業界の特性を踏まえながら、サプライチェーンにおいてもCSRの取り組みを進める必要があります。

双日グループは、サプライヤーに対して、以下に掲げる項目の理解と実践を求め、取引先とともに企業活動と社会・環境の共存共栄を目指します。

1. 従業員の人権を尊重し、非人道的な扱いを行わない。
2. 従業員に対する強制労働・児童労働・不当な低賃金労働を防止する。
3. 雇用における差別を行わない。
4. 労使間の円滑な協議を図るため、従業員の団結権を尊重する。
5. 従業員に対して安全、衛生的でかつ健康的な労働環境の提供に努める。
6. 事業活動において、自然生態系、地域環境および地球環境の保全に配慮するとともに環境汚染の予防に努める。
7. 内外の関係法令を遵守し、公正な取引および腐敗防止を徹底する。
8. 商品やサービスの品質・安全性を確保する。
9. 上記に関する情報の適時・適切な開示を行う。

## 気候変動防止に貢献する 事業の推進

### 「環境・新エネルギー」への取り組み

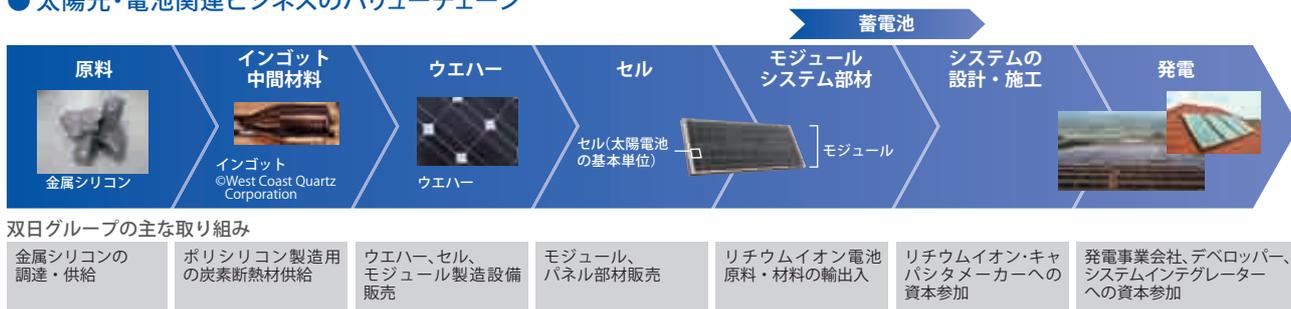
当社では、中期経営計画「Shine 2011」において、環境・新エネルギー事業を新規育成分野と位置付け、環境関連事業および再生可能エネルギー事業を推進しています。全社的な推進母体となるのは、2008年に設立した全社横断組織「環境・新エネルギー事業推進コミッティー」で、エネルギー・金属部門において、環境・新エネルギー事業開発室を中心に同コミッティーの運営および事業開発を進めています。2010年4月、環境・新エネルギー事業開発室を「環境・新エネルギー事業部」として営業部化し、人員増強も行うなど、取り組みをさらに強化しています。

### 「太陽光関連事業」バリューチェーン

再生可能エネルギーの中でも、当社が注力している分野の一つが太陽光発電分野です。太陽光発電は、世界的なCO<sub>2</sub>排出量削減の観点から普及が強く望まれるとともに、関連ビジネスの裾野が広く、技術や物流・市場が世界的な広がりを持つなど、総合商社の強みが活かせる分野です。

太陽光発電ならびにその関連ビジネスは、下図のようなバリューチェーンを形成しており、当社グループでは、川上から川下に至る複数の事業に国内外で取り組んでいます。例えば、太陽電池の主原料となる金属シリコンの輸入では、世界最大の金属シリコンメーカーである米国グローブ社との間で、アジアにおける総販売代理店契約を結ぶなど、その安定供給に積極的に取り組んでおり、当社の国内供給シェアは約6割に達しています。

#### ● 太陽光・電池関連ビジネスのバリューチェーン



太陽光発電で世界一の市場規模を誇るドイツでは、出力3メガワットの太陽光発電所を建設し、太陽光IPP事業(独立系発電事業)に参画しました。同事業を通して得たノウハウを活かして、成長が続く欧州市場において太陽光発電事業を拡大します。



ドイツでの太陽光  
発電事業

ドイツに次ぐ世界第2の市場・米国では、同国第3位の太陽光発電専門デベロッパーであるソーラー・パワー・パートナーズ社と資本・業務提携しています。同社が組成する太陽光IPP事業に参画し、日系メーカーを中心とする太陽光発電パネルなどの供給に携わります。

### 電力の未来を支える「蓄電池」

当社では、電力をより効率的に活用するカギとなる「蓄電」技術分野にも取り組んでおり、新型蓄電池として有望視されるリチウムイオン・キャパシタメーカー、アドバンスト・キャパシタ・テクノロジーズ株式会社に出資しています。太陽電池パネルとの組み合わせによるハイブリッド街灯や太陽光発電の出力安定化用途、基地局やスマートメーターなどの通信用独立電源、工場搬送設備やエネルギー回生用途など、さまざまな用途での利用拡大が期待され、2010年秋に最初の量産工場が立ち上がる予定です。

## 途上国、新興国の発展に寄与する事業の推進

### 中国で取り組む「工業排水リサイクル」

経済成長や人口増加を背景に、世界は今「水不足」という大きな問題に直面しており、とりわけ経済成長の著しい中国では、深刻な水不足と水質汚染が問題となっています。当社では

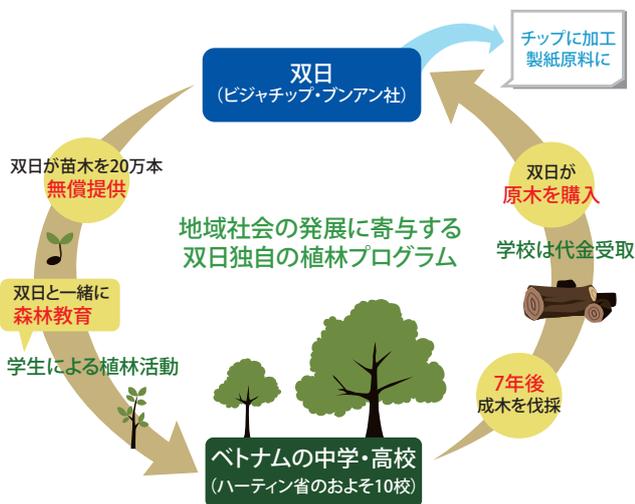
この問題に対処すべく、中国・唐山市と共同で工業排水のリサイクル事業への取り組みを始めました。同市内の曹妃甸工業団地<sup>そうひでん</sup>に浄化用の専用設備を導入し、処理した水を団地内の複数の工場に供給するもので、当社では同様の仕組みの事業を今後、中国各地で展開していく計画です。



中国の排水リサイクルプラントに導入する水処理装置

### ベトナムで取り組む「新しい植林事業」

当社は、ベトナムで3社の木材チップ加工・植林会社を運営し、主に日本の製紙メーカー向けに製紙原料となる木材チップを輸出しています。そのうちの1社であるビジャチップ・ブンアン社は、2009年、従来の農民への無償での苗木配布に加え、新しい植林プログラムをスタートしました。地元の中学・高校を対象に苗木を無償配布し、生徒たちとともに植林



活動を行いながら、成長した木をビジャチップ・ブンアン社が学校から有償で買い取りチップに加工する、という独自のプログラムです。当社では、地域社会に密着しながら経済価値を創出する、この植林事業の新しいスキームを他の2社にも拡大し、継続実施していく計画です。

### アフリカ各地で取り組む「経済成長支援」

当社は、アフリカを中期経営計画「Shine 2011」における重点地域と位置付けて、地域の発展に寄与するさまざまな事業に取り組んでいます。

例えばアンゴラ。同国は、2002年の内戦終結を契機に急速な経済成長を遂げていますが、インフラ不足という大きな課題に直面しています。このため、アフリカ第2の産油国として急激な経済発展を遂げつつも、多くの物資を輸入に頼らざるを得ないという状況に置かれています。そこで当社が取り組んだのが、インフラ整備の要となるセメント製造の工場建設です。アンゴラのセメント需要の約25%を満たす、同国最大のセメント工場が、2011年末に完成する予定です。

モザンビークでは、同国初となる木材チップの加工・輸出事業のプロジェクトを推進しています。原料は、植林木の蓄積が豊富な隣国(南アフリカ・スワジランド)より入手し、主に日本の製紙メーカー向けに製紙原料となる木材チップを輸出するもので、一次製品の生産が経済の中心をなすモザンビークに新たな産業をもたらすプロジェクトとして期待が寄せられています。

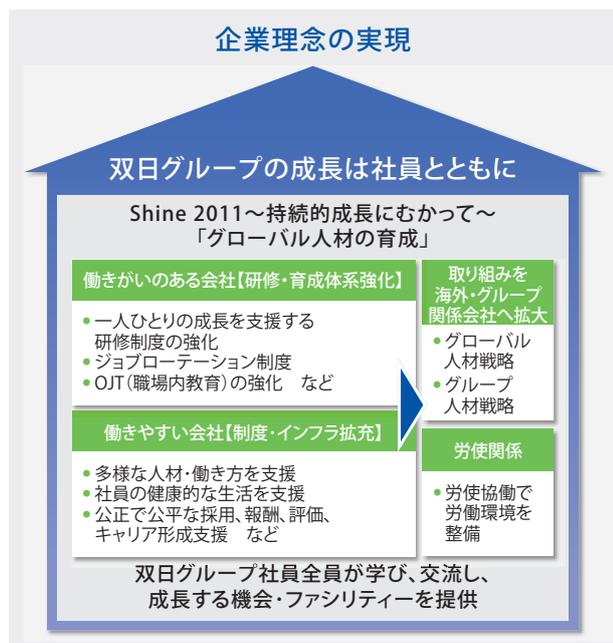


アンゴラ・セメントプラント建設地での鍍入れ式

当社ではこのほか、エジプトでの原油・ガス生産、ナイジェリアでのLNG開発・天然ガス供給、南アフリカでの自動車販売など、地域の発展に寄与するさまざまな事業にアフリカ各地で取り組んでいます。

## 社員一人ひとりが能力を発揮できる 制度・環境の整備

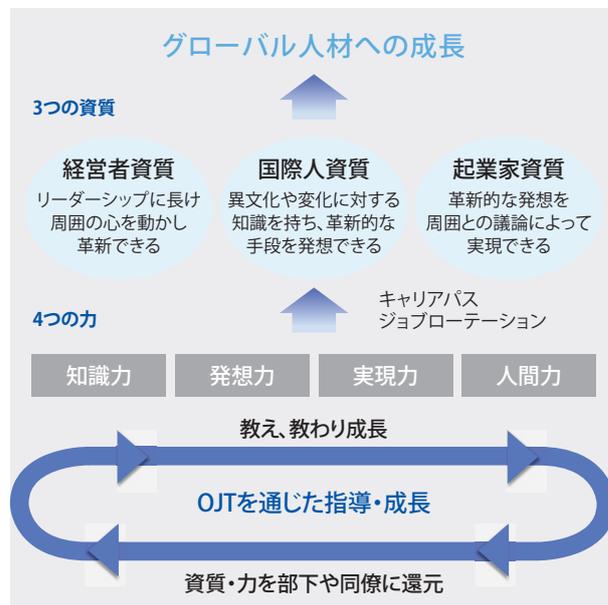
双日グループの成長は、企業活動の源泉である社員とともにあります。双日グループは社員一人ひとりの成長を支援する「働きがいのある会社」、多様な人材・働き方を支援する「働きやすい会社」であるために、人事制度・職場環境の整備などの施策を行っています。さらに、中期経営計画「Shine 2011」の重要テーマの一つに「グローバル人材の育成」を掲げ、双日グループにおける人材育成の重要性を改めて明確に共有した上で、社員一人ひとりの育成に取り組んでいます。



## 働きがいのある会社であるために 人材育成方針

双日は、入社後のさまざまな研修やOJT(職場内教育)、ジョブローテーション制度などを通じて、国際的なビジネス環境の中で、付加価値を提供し、自己実現を達成しながら、部下・同僚にプラスの影響を与え、組織全体の向上を意識・追求する「自らが考え、責任を持って行動する自立型人材」=真の「グローバル人材」として、社員自らが成長できる体制を整えて

います。また、採用においては、「グローバル人材」となる素養を見極めるため、十分な対話を通じた選考を徹底しています。



## ● 各種研修メニュー

- ・ 内定者研修、新入社員研修・新入社員フォローアップ研修
- ・ 基礎研修／必修試験
- ・ 中堅社員向けの技能面・資質面の必修研修
- ・ 管理職向けの研修
- ・ 自己研鑽研修
- ・ 次世代リーダー育成(海外MBA・海外ロースクール・海外語学研修、国内ビジネススクールへの派遣、海外トレーニーなど)など

### 2010年3月期の主な研修実績(双日株式会社)

研修受講者数	延べ 約2,700人
総時間	延べ 約51,400時間
社員一人当たり平均研修時間	約22.35時間

## 働きやすい会社であるために 多様な人材・働き方を支援

社員の育児や家族の介護を支援し、仕事を継続しやすい環境を作るため、各種制度を整備しています。ワークライフバランス施策として、2009年7月に育児制度を改定し、育児休職期間の延長(最長2歳6ヵ月まで)や、育児短時間勤務制度などを導入しました。2009年9月には、育児休職者の休職中の育児生活やスムーズな職場復帰を支援するため、

育児休業者職場復帰支援プログラムを導入しました。こうした取り組みの結果、制度を利用し育児に参画する男性社員も増えています。

また、女性の活躍を推進すべく、マネジメントスキル習得と参加者のネットワークづくりを目的とした「女性総合職研修」を実施しています。



女性総合職研修の様子

### 社員の健康管理

社員の健康維持の観点から、疲労回復・ストレス緩和を目的としたヘルスケアルーム(マッサージ室)を設置しています。また、ストレスの予防・軽減を目的としたオンラインでのストレスチェック(全社員対象)を実施するとともに、診療室に専門医とカウンセラーを定期的に配置するなどの取り組みを行っています。

## グローバル人材戦略とグループ人材戦略

### グローバル人材戦略

双日グループは、海外における人材強化に取り組んでいます。グローバル人材戦略の現地推進主体として、海外5極(米州、欧州・ロシアNIS、中国、アジア・大洋州、中東・アフリカ)にグローバル人事担当を配置しており、企業理念や会社の歴史に関する研修を実施するなど、各極における優秀な人材の獲得・育成・活用に向けた施策を実施しています。また、グローバル人材戦略を統轄するグローバル人事チームでは、社内文書のバイリンガル化推進や、海外拠点へのe-ラーニング研修の提供、海外に駐在する社員の研修強化などに取り組んでいます。

### グループ人材戦略

双日グループ会社の人材の強化、双日パーソンとしての基礎知識習得のために、グループ会社社員に対しても、双日本社と同等の基礎研修やリスク管

理研修を開催するとともに、双日グループ各社のコーポレート人材の育成のために、グループ会社社員が双日本社コーポレートで実務研修を行うトレーニー制度を実施しています。

その他、次代の経営マネジメント人材の育成、各社の中核リーダー間のネットワークづくりを目的として、「双日グループ会社管理職研修」を2010年3月期から開催しています(初回は13社・23名が参加)。

## 労使関係

会社の経営方針・ビジョンの浸透を目的に、双日労働組合とともに、「社長労使協議会」「部門長協議会」「決算説明協議会」といった協議会を定期的に開催しています。さらに、「ワークライフバランス委員会」を協同で設置し、社員の頑張りが持続する労働環境、ワークライフバランス実現のための制度づくりを推進しています。

### TOPIC ジョブローテーション制度

中期的視野に立ち、計画的に人材育成を進めていくために、ジョブローテーション制度を導入しました。

#### 制度の目的

【人材育成】社員が複数の異なるキャリアを経験することで多様な専門知識やスキルを具備するとともに、普遍性の高い思考特性、行動特性を身に付ける。

【組織力向上】後任者の計画的育成を通じて、特定人材への依存リスクを排除し、構成人員レベルの底上げにより、組織力の向上、組織の活性化と持続的成長が可能となる。

【社員活性化】同一職務における長期滞留を解消し、社員の士気向上、自己実現による活性化を促す。

本制度は全社一丸となって社員のキャリア形成を中長期的な視点から支援するものであり、変化の激しい時代の中で、複数の異なる現場での職務経験を通じて、常に「自らが考え、責任を持って行動する自立型人材」の育成を目指します。

執行役員 花井 正志

# 環境への取り組み

双日グループは、「双日グループ・コンプライアンス行動基準」において地球環境保全に取り組むことを掲げ、グループ全体で環境保全活動を推進しています。当社および必要なグループ会社については、環境管理の国際規格であるISO14001の認証を取得し、規格に基づいたマネジメントシステムを運用しています。

## 双日の環境マネジメントシステム

当社は、以下の環境方針の下、環境保全活動に取り組んでいます。

### 双日環境方針

#### 基本理念

地球環境問題は、その影響が地球的規模の広がりを持つとともに、次世代以降にも及ぶ深刻な問題である。

双日は、地球環境問題を経営上の最重要課題の一つとして捉え、企業理念に則ってあらゆる事業活動において、経済の発展と地球環境の保全の両立を図る「持続可能な発展」の実現に向け最善を尽くし、次の世代に豊かな地球を引き継ぐことを目指す。

#### 基本方針

##### 1. 環境への配慮

事業活動の推進にあたって、環境影響を認識し、自然生態系、地域環境及び地球環境の保全に充分配慮するとともに環境汚染の予防および環境負荷を抑えるべく資源・エネルギーの効率的活用に努める。

##### 2. 環境関連諸法規等の遵守

事業活動の推進にあたって、環境関連諸法規、国際条約及び当社が合意した協定・基準等を遵守する。

##### 3. 環境管理体制の維持と継続的改善

環境マネジメントシステムを充実し、環境目的・目標の設定と定期的な見直しを行い、その継続的改善に努める。

##### 4. 環境保全活動の推進

日常のオフィス活動の中で、省エネルギー、省資源、廃棄物の削減、リサイクル、グリーン購入を積極的に推進し、循環型社会の実現に寄与する。

##### 5. 環境保全型ビジネスの推進

環境負荷のより少ない製品や省エネルギー型あるいは省資源型の製品の販売や、リサイクル事業、新エネルギー事業の開発など環境保全型ビジネスの推進により環境負荷を低減し、「持続可能な発展」に寄与する。

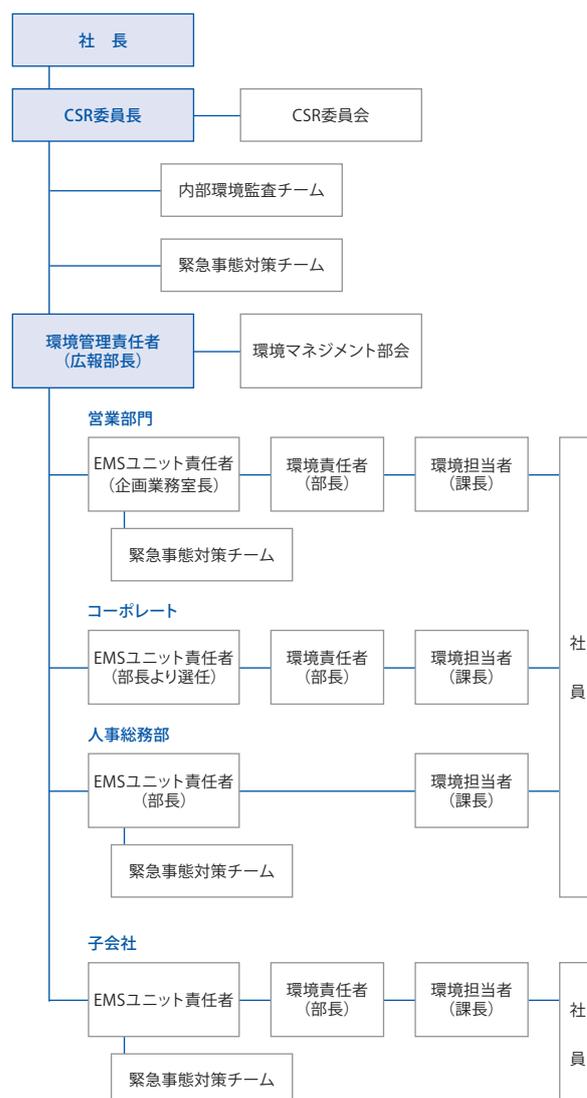
##### 6. 環境方針の周知・公表と啓発活動の推進

本方針を全ての役員・従業員に周知徹底させるとともに、社外にも開示する。また全員が地球環境問題への深い認識を持ち、環境に配慮した企業行動を進めるよう教育・啓発活動を推進する。

2007年7月2日  
双日株式会社 代表取締役社長  
加瀬 豊

環境方針を実現するために、全社共通の目的である「環境保全型ビジネスの推進」「双日グループ会社の環境関連法規制要求事項遵守の管理」「取引先等とも連携した環境活動の推進」に注力して活動しています。また、環境マネジメントシステム(EMS)の適切な運用と継続的な改善を推進するために、年1度の定期的な内部環境監査を実施しています。

### ● EMS体制図



## グループ環境リスクマネジメント

双日グループが事業活動を行うにあたり、さまざまな環境面のリスクが存在します。環境法規制等を遵守し、環境汚染を未然に防止することは企業の社会的責務であることから、事業活動に伴う環境リスクを把握し、管理しています。

### 環境法規制等の遵守

当社が直接的に遵守すべき法規制のみならず、グループ会社が影響を受ける法規制も把握し、定期的に遵守状況をチェックしています。

### グループ会社の環境監査

グループ会社の監査の際に、製造業・加工業など工場を有する会社については、環境法規制遵守状況など環境管理面での監査も同時に行っています。

### 環境教育・啓発

環境マネジメントシステムや環境に関する知識向上のため、「環境影響評価研修(環境責任者・担当者対象)」「新入社員教育」「一般社員教育」「内部環境監査員養成研修」を定期的を実施するとともに、e-ラーニングによる環境教育も行っています。

2010年3月期は、イントラネット上にある「CSR・環境ホームページ」をリニューアルし、環境関連情報をより閲覧しやすくしました。また、eco検定の受験を推奨しているほか、当社グループのエコ・スローガンをグループから募り、ポスターを掲示するなど環境意識の浸透を図りました。



環境影響評価研修の様子



エコポスター

## 事業を通じた取り組み

### 新規事業投融資の環境影響評価

新規事業投融資案件については、申請部署が「プロジェクト分析表」を用いて、自然環境や地域社会などに与える影響を事前に評価しています。

### 環境保全型ビジネスの推進

全社共通の目的に基づいて、各部署では事業活動に応じた環境保全型ビジネスに関する目標を設定し活動しています。

このほかにも、輸送における省エネルギー化を進めるため、モーダルシフト、適正車種の選択、輸送ルートの工夫を実施しています。

### オフィスにおける取り組み

当社は、オフィスにおいて省エネルギー、省資源、廃棄物の削減、リサイクル、グリーン購入を推進しています。省エネルギー化の具体的な活動としては、クールビズやウォームビズ、時間外空調時間の短縮、昼休みや退社時の消灯、館内放送による節電の呼びかけ、ライトダウンキャンペーンへの参加、OA機器やコピー機などの電源オフ、階段利用の推進を行っています。

また、2010年3月期はグリーン購入比率50%を目標として活動し、実績は74%と超過達成しました。

\*グループ会社のISO認証取得状況、オフィスにおける環境負荷実績はホームページをご覧ください。

URL (<http://www.sojitz.com/jp/csr/index.html>)

# 社会貢献活動

双日グループは、事業を通じたCSRの推進に加え、地域・社会とともに社会貢献活動を実施しています。基本的な考え方と主な取り組みをご紹介します。

## 社会貢献活動の基本的な考え方

双日グループの社会貢献活動は、双日グループと社員一人ひとりが、社会の一員として企業理念とCSRポリシーに基づき、持続的社会的の実現に貢献する取り組みです。社会貢献活動を通じ、社員一人ひとりが、社会における課題に対する意識をより高く持つことを重視しています。活動の重点分野は、人に直接かかわる教育支援などで、活動内容の自助性、継続性、透明性を重視し、地域に根付いた取り組みを行っていきます。

### 双日グループ企業理念

双日グループは、誠実な心で世界の経済や文化、人々の心をつなぎ、新たな豊かさを築きつづけます。

### 双日グループCSRポリシー

企業理念の地道な実践を通じ、企業活動と社会・環境の共存共栄を目指します。

## 教育関連の取り組み

当社グループは、教育関連の取り組みを継続的に行っています。

### アフリカ・タンザニア就学前教育支援プロジェクト

当社は、中期経営計画「Shine 2011」の中で重点地域として掲げているアフリカにおいて、就学前教育支援を実施しています。国際NGOプラン・ジャパン\*1と連携し、タンザニアで就学前児童施設の建設、遊具・教材の支給を行い、就学前環境の充実を図ります。同時に、質の高い教育を行うため、保育士とコミュニティリーダーに対して、就学前教育に関するトレーニングを実施します。さらに、

地域住民にプロジェクトへの参加を促すことで、コミュニティの持続的な成長を支援していきます。

\*1 プラン・ジャパン(財団法人 日本フォスター・プラン協会): 世界65カ国で活動する、国連に公認・登録された国際NGOプランの一員。(特定公益増進法人)



タンザニア・マリザ村の就学前の子どもたち  
【写真提供:プラン・ジャパン】

### 双日国際交流財団

双日国際交流財団\*2は、「学術研究、人材育成及び国際交流促進などの助成を行うことにより国際的な相互理解の進化に寄与すること」を目的に1988年に設立されました。同財団の現在までの助成総額は、約6億1,500万円にのぼっており、当社は同財団の趣旨に賛同し、継続的に拠出を行っています。

\*2 双日国際交流財団についての詳細は、下記ホームページをご覧ください。  
URL (<http://www.sojitz-zaidan.or.jp/>)



奨学金助成事業/奨学生交流会

## 身近な社会貢献活動

当社グループでは、グループの一人ひとりが社会へのかかわりをより深めることを目的に、身近な社会貢献活動への参加を促進する取り組みを行っています。

### ● 2010年3月期の主な活動実績

- ・ **職場における献血の実施**  
年2回実施
- ・ **地域清掃活動への参加**  
NPO法人グリーンバードの呼びかけによる毎月2回の地域清掃活動に参加
- ・ **地域におけるボランティア活動**  
事業所近隣の施設における活動など
- ・ **収集型ボランティア活動**  
使用済み切手や書き損じ葉書などの収集をグループ内に呼びかけ、NPOに寄贈
- ・ **障がいのある方の自立支援を目的に設立されたベーカリーの販売支援**  
スワンカフェ&ベーカリー赤坂店による社内定期販売など
- ・ **チャリティーイベントなどの紹介**  
イントラネットに社会貢献活動に関する情報交換ページを開設



収集型ボランティア活動／収集品の仕分け作業

## 災害救援活動

当社グループは、国内外の災害に際し、義援金の拠出などにより、被災者の救援や被災地の復興を支援しています。

### ● 2010年3月期の主な寄付実績

- ・ **チリ地震(2010年2月発生)**  
義援金100万円
- ・ **ハイチ地震(2010年1月発生)**  
義援金100万円
- ・ **スマトラ島西部パダン沖地震(2009年9月発生)**  
義援金 300万円

※義援金などは各国の赤十字社や被災地で活動するNGOなどに寄付しています。

## 長岡禅塾

長岡禅塾は、当社の前身の一つである岩井商店の創業者・岩井勝次郎が、禅を通じた人材育成および育英事業を目的として、1936年に設立しました。これまでに多くの塾生や社会人が熱心な指導を受けて巣立ち、多方面で活躍しています。

当社は、岩井商店系の企業集団である最勝会グループの一員として長岡禅塾設立の趣旨を受け継ぎ、同塾運営のための支援を行っています。



長岡禅塾(京都府)

# 組織データ

当社は現在、4部門12本部で構成されており、国内7拠点、海外91拠点にて展開しています。また、関係会社数は国内147社、海外375社にのぼります。

当社では、事業分野別の4部門と、地域別の海外5極（米州、欧州・ロシアNIS、中国、アジア・大洋州、中東・アフリカ）とを組み合わせたマトリックス体制を敷いており、本社の各営業部門と海外とが一体となった営業戦略を推進しています。

## 目次

組織図	p69
拠点一覧	p70
主要関係会社一覧	p73



副社長執行役員  
田邊 弘幸

米州総支配人  
兼 双日米国会社社長  
兼 双日カナダ会社社長



常務執行役員  
此田 哲也

欧州・ロシアNIS 総支配人  
兼 双日欧州会社社長  
兼 双日英国会社社長



執行役員  
小林 克彦

中国副総代表  
兼 中国地域CFO  
兼 双日中国会社総経理  
兼 双日中国会社西安事務所長



執行役員  
井上 修平

中東・アフリカ総支配人



執行役員  
渡邊 理史

アジア・大洋州副総支配人



執行役員  
川崎 一彦

中国総代表  
兼 双日中国会社董事長  
兼 双日上海会社董事長  
兼 双日大連会社董事長  
兼 双日天津会社董事長  
兼 双日青島会社董事長  
兼 双日広州会社董事長  
兼 双日香港会社董事長  
兼 北京駐在員事務所長



執行役員  
池田 高士

アジア・大洋州総支配人  
兼 双日アジア会社社長  
兼 シンガポール支店長

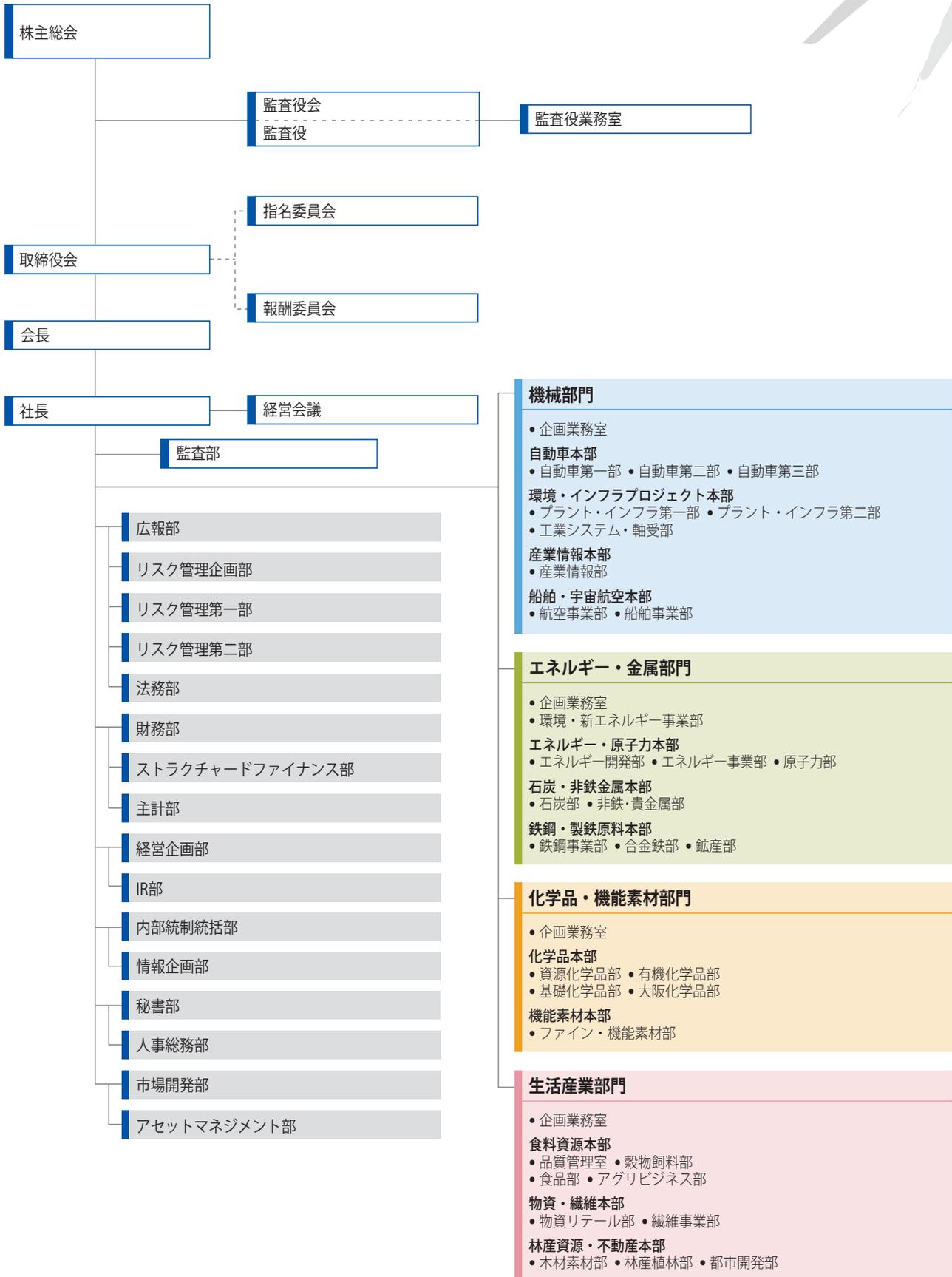


執行役員  
後藤 政郎

双日香港会社総経理

# 組織図

(2010年7月1日現在)



組織データ

# 拠点一覧

(2010年7月1日現在)



■ 現地法人 ■ 支店 ■ 事務所

日本 (国内)	
札幌	■ 双日株式会社 北海道支店
仙台	■ 双日株式会社 東北支店
名古屋	■ 双日株式会社 名古屋支店
福岡	■ 双日九州株式会社 ■ 双日株式会社 九州支店
長崎	■ 双日九州株式会社 長崎支店
那覇	■ 双日九州株式会社 那覇支店
中国	
北京	■ Sojitz (China) Co., Ltd. (双日 (中国) 有限公司) ■ Sojitz Corporation, Beijing Office (双日株式会社 北京事務所)
重慶	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Chongqing Office (双日 (中国) 有限公司 重慶事務所)
大連	■ Sojitz (Dalian) Co., Ltd. (双日 (大連) 有限公司)
広州	■ Sojitz (Guangzhou) Co., Ltd. (双日 (広州) 有限公司)
ハルビン	■ Sojitz (Dalian) Co., Ltd., Harbin Office (双日 (大連) 有限公司 哈爾濱事務所)
香港	■ Sojitz (Hong Kong) Ltd. (双日 (香港) 有限公司)

昆明	■ Sojitz (Hong Kong) Ltd., Kunming Office (双日 (香港) 有限公司 昆明事務所)
南京	■ Sojitz (Shanghai) Co., Ltd., Nanjing Office (双日 (上海) 有限公司 南京事務所)
青島	■ Sojitz (Qingdao) Co., Ltd. (双日 (青島) 有限公司)
上海	■ Sojitz (Shanghai) Co., Ltd. (双日 (上海) 有限公司)
深圳	■ Sojitz (Hong Kong) Ltd., Shenzhen Office (双日 (香港) 有限公司 深圳事務所)
蘇州	■ Sojitz (Shanghai) Co., Ltd., Suzhou Office (双日 (上海) 有限公司 蘇州事務所)
天津	■ Sojitz (Tianjin) Co., Ltd. (双日 (天津) 有限公司)
武漢	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Wuhan Office (双日 (中国) 有限公司 武漢事務所)
西安	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Xi'an Office (双日 (中国) 有限公司 西安事務所)

## アジア・大洋州

### 豪州

メルボルン	■ Sojitz Australia Ltd., Melbourne Branch
パース	■ Sojitz Australia Ltd., Perth Branch
シドニー	■ Sojitz Australia Ltd.

### インド

ムンバイ	■ Sojitz India Private Ltd., Mumbai Branch
ニューデリー	■ Sojitz India Private Ltd.
プネ	■ Sojitz India Private Ltd., Pune Office
チェンナイ	■ Sojitz India Private Ltd., Chennai Branch
コルカタ	■ Sojitz India Private Ltd., Kolkata Branch

### インドネシア

ジャカルタ	■ PT. Sojitz Indonesia ■ Sojitz Corporation, Jakarta Liaison Office
-------	--

### 韓国

カンヤン	■ Sojitz Korea Corporation, Kwangyang Office
ポハン	■ Sojitz Korea Corporation, Pohang Office
ソウル	■ Sojitz Korea Corporation

### マレーシア

クアラルンプール	■ Sojitz (Malaysia) Sdn. Bhd. ■ Sojitz Corporation, Kuala Lumpur Branch
----------	--

### ミャンマー

ヤンゴン	■ Sojitz Corporation, Yangon Branch
------	-------------------------------------

### ニュージーランド

オークランド	■ Sojitz New Zealand Ltd.
--------	---------------------------

### パキスタン

カラチ	■ Sojitz Corporation, Karachi Branch
ラホール	■ Sojitz Corporation, Karachi Branch, Lahore Liaison Office

### パプアニューギニア

ポートモレスビー	■ Sojitz Australia Ltd., Port Moresby Office
----------	--

### フィリピン

マニラ	■ Sojitz Philippines Corporation
-----	----------------------------------

### シンガポール

■ Sojitz Asia Pte. Ltd. ■ Sojitz Corporation, Singapore Branch
---

### スリランカ

コロンボ	■ Sojitz Corporation, Colombo Liaison Office
------	--

### 台湾

台北	■ Sojitz Taiwan Corporation (台湾双日股份有限公司)
----	--

### タイ

バンコク	■ Sojitz (Thailand) Co., Ltd.
------	-------------------------------

### ベトナム

ハノイ	■ Sojitz Vietnam Company Ltd., Hanoi Branch
ホーチミン	■ Sojitz Vietnam Company Ltd.

## 米州

### アルゼンチン

ブエノスアイレス	■ Sojitz Argentina S.A.
----------	-------------------------

### ブラジル

リオデジャネイロ	■ Sojitz do Brasil S.A., Rio de Janeiro Branch
サンパウロ	■ Sojitz do Brasil S.A.

### カナダ

トロント	■ Sojitz Canada Corporation, Toronto Office
バンクーバー	■ Sojitz Canada Corporation

### メキシコ

メキシコシティ	■ Sojitz Mexicana S.A. de C.V.
---------	--------------------------------

### ペルー

リマ	■ Sojitz Peru S.A.
----	--------------------

### 米国

ヒューストン	■ Sojitz Corporation of America, Houston Branch
ニューヨーク	■ Sojitz Corporation of America
ポートランド	■ Sojitz Corporation of America, Portland Branch
シアトル	■ Sojitz Corporation of America, Seattle Branch
ワシントン	■ Sojitz Corporation of America, Washington Branch

### ベネズエラ

カラカス	■ Sojitz Venezuela C.A.
------	-------------------------

## 欧州・ロシア NIS

### チェコ

プラハ	■ Sojitz Europe plc, Prague Office
-----	------------------------------------

### フランス

パリ	■ Sojitz Europe plc, Paris Branch
----	-----------------------------------

### ドイツ

デュッセルドルフ	■ Sojitz Europe plc, Dusseldorf Branch
----------	--

ハンブルグ	■ Sojitz Europe plc, Hamburg Office
-------	-------------------------------------

### ハンガリー

ブダペスト	■ Sojitz Europe plc, Budapest Office
-------	--------------------------------------

### イタリア

ミラノ	■ Sojitz Europe plc, Milan Branch
-----	-----------------------------------

### ポーランド

ワルシャワ	■ Sojitz Europe plc, Warsaw Office
-------	------------------------------------

## 拠点一覧

ロシア	
イルクーツク	■ Sojitz Corporation, Moscow Liaison Office, Irkutsk Office
ハバロフスク	■ Sojitz Corporation, Khabarovsk Liaison Office
モスクワ	■ Sojitz LLC ■ Sojitz Corporation, Moscow Liaison Office
サンクトペテルブルグ	■ Sojitz Corporation, Saint- Petersburg Liaison Office
スペイン	
マドリッド	■ Sojitz Europe plc, Madrid Branch
トルコ	
イスタンブール	■ Sojitz UK plc, Istanbul Branch
英国	
ロンドン	■ Sojitz Europe plc ■ Sojitz UK plc
ウクライナ	
キエフ	■ Sojitz Corporation, Kyiv Representative Office

<b>中東・アフリカ</b>	
アルジェリア	
アルジェ	■ Sojitz Corporation, Alger Liaison Office
アンゴラ	
ルアンダ	■ Sojitz Corporation, Luanda Liaison Office
エジプト	
カイロ	■ Sojitz Corporation, Cairo Liaison Office
イラン	
テヘラン	■ Sojitz Corporation Iran Ltd.
イラク	
バグダッド	■ Sojitz Corporation, Baghdad Liaison Office
リビア	
トリポリ	■ Sojitz Corporation, Tripoli Liaison Office
モロッコ	
カサブランカ	■ Sojitz Corporation, Casablanca Liaison Office
ナイジェリア	
アブジャ	■ Sojitz Global Trading Nigeria Ltd., Abuja Office
ラゴス	■ Sojitz Global Trading Nigeria Ltd.
オマーン	
マスカット	■ Sojitz Corporation, Muscat Liaison Office

サウジアラビア	
アルコバール	■ Sojitz Corporation, Al-Khobar Liaison Office
ジェッダ	■ Sojitz Corporation, Jeddah Branch ■ Sojitz Corporation, Al-Khobar Liaison Office, Jeddah Office
南アフリカ	
ヨハネスブルグ	■ Sojitz Corporation, Johannesburg Branch
アラブ首長国連邦	
ドバイ	■ Sojitz Middle East FZE ■ Sojitz Corporation, MEA Office
イエメン	
サナ	■ Sojitz Corporation, Sanaa Liaison Office

# 主要関係会社一覧

(2010年7月1日現在)

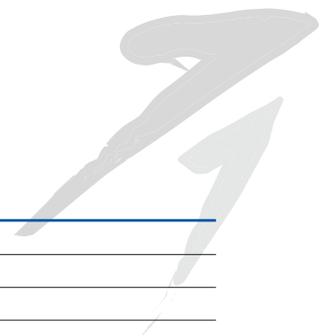
機械部門			
国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
日本 (国内)	SPSシンテックス株式会社	60.00%	放電プラズマ焼結機の研究開発および製造、販売
	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ・スリーシー	30.00%	テクニカル系コンタクトセンター事業、コンタクトセンター周辺のバックオフィス業務
	さくらインターネット株式会社	29.31%	インターネットサービス事業
	双日エアロスペース株式会社	100.00%	航空・宇宙関連機器・部品・材料の輸出入、国内販売
	双日オートモーティブエンジニアリング株式会社	100.00%	タイヤ・自動車部品・自動車用設備の貿易業務と海外進出企業支援業務
	双日システムズ株式会社	100.00%	情報通信システムの受託開発と保守運用、ASP、セキュリティ、国際 IT 業務
	双日マシナリー株式会社	100.00%	機械専門商社
	双日マリン アンド エンジニアリング株式会社	100.00%	船舶の売買、仲介、備船、船舶関連機器・材料の輸出入、国内販売等
	日商エレクトロニクス株式会社	77.78%	情報通信、情報処理、電子・音声・画像関連の各分野におけるソリューション・サービスの提供
	日新ガスエンジニアリング株式会社	30.00%	LPG・LNG冷凍、液化装置販売、各種ガスの船用・工業用液化装置の販売
	日本センテミア株式会社	45.00%	各種圧延機・付属機械設備に関する設計、技術指導
	株式会社レント	18.94%	建設機械等の賃貸、販売、修理
	中国	Beijing Taizhi Consulting Co., Ltd. (北京泰智諮詢有限公司)	60.00%
Changshu Showa Bearing Components Co., Ltd. (常熟翔和精工有限公司)		33.30%	ベアリング用旋削リングの製造
Guangzhou Neive Auto Technology Co., Ltd. (広州寧武汽車技術有限公司)		25.00%	自動車部品用検具の製造、販売
Hangzhou Qianchao Precision Components Co., Ltd. (杭州錢潮精密件有限公司)		25.00%	ベアリング用ローラーおよびニードルの製造
Kunshan NSK Co., Ltd. (昆山恩斯克有限公司)		15.00%	ベアリング製造、販売
Shaoxing Asahi Bearing Co., Ltd. (紹興旭日綿軸承有限公司)		20.00%	ベアリング製造用旋削内外輪加工
Sojitz Machinery (Shanghai) Corporation (双日機械 (上海) 有限公司)		100.00%	機械専門商社
Tangshan Caofeidian Sojitz Starway Composite Pipe Co., Ltd. (唐山曹妃甸双星複合管道有限公司)		61.00%	排水管用の金属プラスチック複合パイプの製造・販売事業
Zhejiang Asahi Bearing Co., Ltd. (浙江旭日軸承有限公司)		20.00%	ベアリング製造用旋削内外輪加工
Zhejiang FRT Bearing Co., Ltd. (浙江富日泰軸承有限公司)		25.00%	ベアリング用旋削リングの製造
香港	First Technology China Ltd. (富士徳中國有限公司)	100.00%	富士機械製造製表面実装機・半導体関連機械の販売、サービス
アジア・大洋州			
インド	Miyazu Motherson Engineering Design Limited	14.00%	自動車用金型の設計、デジタルエンジニアリング
	Motoman Motherson Robotics Limited	15.00%	安川電機製産業用ロボットの販売、メンテナンス、アフターサービス
	NMTronics India Pvt. Ltd.	100.00%	富士機械製造製表面実装機の販売、サービス
マレーシア	Fuji Smt (Malaysia) Sdn. Bhd.	25.80%	富士機械製造製表面実装機のサービス
	Miyazu (Malaysia) Sdn. Bhd.	15.00%	自動車用金型のエンジニアリングサービスおよび製造、販売
フィリピン	Asian Transmission Corporation	44.49%	自動車用トランスミッション・エンジンの組立、販売
	Fuji Machine Philippines Inc.	86.00%	富士機械製造製半導体実装機の販売、サービス
	Mitsubishi Motors Philippines Corporation	49.00%	三菱自動車の輸入、組立、販売
シンガポール	Fuji Machine Mfg. (Singapore) Pte. Ltd.	86.00%	富士機械製造製半導体実装機の販売、サービス
	Howa Machinery Singapore Pte. Ltd.	39.00%	工作機械の輸入販売、アフターサービス
スリランカ	Asia Power (Private) Limited	48.50%	発電事業
タイ	AAPICO Hitech Public Company Limited	15.00%	自動車用板金設計製造、同金型・治具の設計製造、カーディーラー業およびその他自動車部品の設計・製造・販売
	Autrans (Thailand) Co., Ltd.	73.75%	自動車部品の納入代行業
	Hyundai Motor (Thailand) Co., Ltd.	70.00%	現代自動車の輸入、販売
米州			
アルゼンチン	Hyundai Motor Argentina S.A.	34.00%	現代自動車の輸入、販売

## 主要関係会社一覧

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
ブラジル	Fuji do Brasil Maquinas Industriais Ltda.	60.00%	富士機械製造製半導体実装機の販売、サービス
エクアドル	MOSUMI S.A.	15.00%	三菱自動車の輸入、販売
グアテマラ	Central Motriz, S.A.	28.00%	自動車輸入、販売
グランドケイマン島	NM Merida Management Services Inc.	100.00%	発電O&M事業への投資
プエルトリコ	Sojitz de Puerto Rico Corporation	100.00%	プエルトリコにおける現代自動車の輸入総代理店
メキシコ	NAI Azteca S.A. de C.V.	100.00%	IPP事業への投資
	NM Power Mexico, S.A. de C.V.	100.00%	発電事業への投資
米国	Autrans Corporation	100.00%	自動車部品の納入代行業務とセミアセンブリー業
	Metal Processing Systems, Inc.	100.00%	金属加工機械販売、アフターサービス
	NCG International Inc.	100.00%	発電事業への投融資
	Net Enrich Inc.	22.14%	ITインフラ遠隔監視管理サービス事業
	Plastic Trim International, Inc.	44.00%	自動車部品製造
	Sojitz Aerospace America Corporation	100.00%	航空・宇宙関連機器・部品・材料の販売
	Sojitz Printer Corporation	85.10%	プリンターの販売
	Weatherford Motors, Inc.	100.00%	カーディーラー (BMW)
ベネズエラ	Autrans de Venezuela	100.00%	三菱自動車・現代自動車の組立部品の輸入、モジュール化
	MMC Automotriz, S.A.	92.31%	三菱自動車・現代自動車の組立、販売
<b>欧州・ロシアNIS</b>			
フランス	Kyowa Synchro Technology Europe S.A.S.	51.00%	欧州でのマニュアルトランスミッション用シンクロナイザー販売
ドイツ	Sojitz Solar Betzweiler GmbH	100.00%	ドイツ太陽光発電事業への投資
ロシア	Subaru Motor LLC	45.90%	ロシアにおけるスバル車の輸入総代理店
ウクライナ	Subaru Ukraine LLC	51.00%	ウクライナにおけるスバル車の輸入総代理店
<b>中東・アフリカ</b>			
南アフリカ	Sojitz Absolut Auto (Pty) Limited	51.00%	南アフリカにおけるスズキ車の販売

## エネルギー・金属部門

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
日本 (国内)	アルコニックス株式会社	15.65%	非鉄製品・非鉄原料、建設産業資材・電子・機能材の販売
	イーエナジー株式会社	100.00%	原子燃料・原子力機器類の販売
	株式会社エコ・エナジー・ジャパン	51.00%	産業廃棄物中間処理 (焼却) および焼却廃熱によるサーマルリサイクル事業
	エルエヌジージャパン株式会社	50.00%	LNG (液化天然ガス) 輸入販売、天然ガス資源開発
	コーリンク株式会社	100.00%	日本石炭需要家向けのオンラインサイト運営 (電子商取引、情報提供)
	双日エネルギー株式会社	97.08%	石油製品等販売
	双日佐和田火力株式会社	98.15%	発電事業 (ディーゼル火力)
	双日ジェクト株式会社	100.00%	コークス・炭素材・石油製品・LPG等の輸出入、三国間・国内取引
	東京油槽株式会社	100.00%	油槽所運営、倉庫・貨物取扱、運送業
	日商LPガス株式会社	22.50%	LPG・LNG・石油類の輸入、販売
	日商鉱油株式会社	49.07%	石油製品販売
	株式会社葉山風力発電所	51.00%	風力発電事業 (高知県高岡郡津野町)
	ベルミテック株式会社	100.00%	バーミキュライトの焼成販売
	株式会社ボルクレイ・ジャパン	50.00%	米国・中国産ベントナイトの輸入、販売
	株式会社メタルワン	40.00%	鉄鋼総合商社
中国	Anhui Hongri Mining Co., Ltd. (安徽宏日鉱業有限公司)	35.00%	ドロマイトなど非金属鉱産品の製造・販売
<b>アジア・大洋州</b>			
豪州	Japan Alumina Associates (Australia) Pty. Ltd.	50.00%	アルミナ製造事業 (Worsley PJ) への投資
	Sojitz Coal Resources Pty. Ltd.	100.00%	Jellinbah East/Wallarah/Coppabella/Minerva/Vermont鉱区等石炭炭坑への投資
	Sojitz Energy Australia Pty. Ltd.	100.00%	石油・ガス開発
	Sojitz Moolarben Resources, Pty. Ltd.	100.00%	Moolarben鉱区等石炭炭坑への投資
	Sojitz Resources (Australia) Pty. Ltd.	100.00%	アルミナ製造事業 (Worsley PJ) への投資
シンガポール	Sojitz Offshore Project Pte. Ltd.	100.00%	FPSO/FSO投資、石油生産設備関連機器取扱
	Sojitz Petroleum Co., (Singapore) Pte. Ltd.	100.00%	原油・石油製品の販売
フィリピン	Coral Bay Nickel Corporation	18.00%	ニッケル鉱山業
ベトナム	Sopet Gas Joint Venture Company	60.00%	LPGの輸入販売



国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
<b>米州</b>			
ブラジル	Albacora Japao Petroleo Limitada	50.00%	石油・ガス開発（ブラジルアルバコーラ油田）
	ETH Bioenergia S.A.	25.65%	サトウキビ生産およびエタノール・砂糖の生産、販売
カナダ	Cariboo Copper Corporation	50.00%	カナダ国Gibraltar銅モリブデン鉱山への投資（12.5%）
	Sojitz Moly Resources, Inc.	100.00%	カナダ国Endakoモリブデン鉱山への投資（25%）
	Sojitz Tungsten Resources, Inc.	100.00%	ポルトガル国タングステン鉱山会社 Beralt Tin & Wolfram (Portugal) S.A.への投資（100%）
米国	Sojitz Energy Venture, Inc.	100.00%	石油・ガス開発
	Sojitz Noble Alloys Corporation	100.00%	米国/バナジウムメーカーStrategic Minerals Corporationへの投資
	Strategic Minerals Corporation	25.00%	バナジウム製品の製造、販売
	Trans World Prospect Corporation	28.57%	ベントナイト鉱山企業への投資
<b>欧州・ロシアNIS</b>			
ポルトガル	Sojitz Beralt Tin & Wolfram (Portugal) S.A.	100.00%	ポルトガル国タングステン鉱山会社
英国	Sojitz Energy Project Ltd.	100.00%	石油・ガス開発
	Sojitz Etame Ltd.	100.00%	Gabon/Etame鉱区権益への投資
	Sojitz Oil & Gas (Egypt) Ltd.	100.00%	石油・ガス開発

### 化学品・機能素材部門

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
日本（国内）	厚木プラスチック株式会社	20.00%	熱可塑性樹脂一般（PSP、PS、PP等）の真空・圧空成形品（主として食品容器）の製造、販売
	エヌアイケミカル株式会社	100.00%	化学品油槽施設、入出荷業務
	大阪樹脂化工株式会社	35.01%	プラスチックシート製造、販売
	株式会社コスミックファーム	30.00%	えのき草の生産、販売
	株式会社三徳	19.25%	稀土磁石合金・電池材料製造
	新興化学工業株式会社	17.19%	バナジウム、セレン、インジウムおよびそれらの化合物の開発、製造および販売
	双日コスメティックス株式会社	100.00%	化粧品の開発企画および販売
	双日テクノプラス株式会社	100.00%	合成樹脂の着色およびコンパウンド加工
	双日プラネット株式会社	100.00%	合成樹脂・製品の国内取引、貿易取引
	双日プラネット・ホールディングス株式会社	100.00%	合成樹脂事業持株会社
	ソルビー工業株式会社	35.55%	可溶性ポリイミド樹脂の研究開発
	大洋化学工業株式会社	80.07%	塩化ビニールフィルム製造、販売
	新潟ケミカル株式会社	33.50%	塩素酸ナトリウム（クロレート）水溶液の製造、販売
	ニチパック株式会社	98.00%	各種包装紙等の紙加工品・フィルム・ポリ袋等の製造、販売
	日商岩井セメント株式会社	58.00%	各種セメント・コンクリート二次製品・コンクリート骨材・一般建築土木用資材
	プラマテلز株式会社	46.56%	合成樹脂原料・製品・加工機械の販売
	北港化学株式会社	90.00%	塗料・インキ用シンナーの製造、加工、販売
	三元化成株式会社	98.82%	合成樹脂の着色およびコンパウンド加工
八幡生コン工業株式会社	58.00%	生コンクリート製造、販売、内装床材加工、セメント、建築	
中国	Asahi Kasei (Suzhou) Plastics Compound Co., Ltd. (旭化成(蘇州)複合塑料有限公司)	49.00%	合成樹脂着色コンパウンド
	Hebei Rixin Chemical Co., Ltd. (河北日新化工有限公司)	19.50%	バリウム、ストロンチウム化合物の製造および販売
	Japan Super Engineering Plastics (Shenzhen) Co., Ltd. (日超工程塑料(深圳)有限公司)	49.00%	合成樹脂着色コンパウンド
	Richao Engineering Plastics (Beijing) Co., Ltd. (日超工程塑料(北京)有限公司)	49.00%	合成樹脂着色コンパウンド
	Sojitz Plastic (Shenzhen) Ltd. (双日塑料(深圳)有限公司)	100.00%	合成樹脂原材料および成形機械の販売

## 主要関係会社一覧

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
	Suzhou Maruai Semiconductor Package Co., Ltd. (蘇州丸愛半導体包装有限公司)	30.00%	導電プラスチックシートの開発、製造、販売
	Takagi Auto Parts (Foshan) Co., Ltd. (高木自動車部品(佛山)有限公司)	34.00%	自動車用樹脂部品製造
	Yantai Sandie Plastic Products Co., Ltd. (煙台三蝶塑料製品有限公司)	71.43%	ポリエチレン製家庭用袋製造
香港	Furukawa Circuit Foil (Hong Kong) Co., Ltd. (古河銅箔(香港)有限公司)	25.00%	銅箔製造・販売
	Sojitz Plastics (China) Ltd. (双日塑料(中国)有限公司)	100.00%	合成樹脂原材料および成形機械販売
	Supreme Development Co., Ltd. (超然製品廠有限公司)	33.34%	プラスチックフィルム加工
	Topla International (Hong Kong) Ltd. (拓普勒(香港)有限公司)	40.95%	プラスチックシート製造、販売
<b>アジア・大洋州</b>			
インドネシア	PT. Kaltim Methanol Industri	85.00%	メタノールの製造、販売
	PT. Moriuchi Indonesia	20.00%	織物製造
韓国	Sojitz Agro Corporation	100.00%	農業普及サポート
	Taihan Techren Co., Ltd.	34.00%	太陽光発電のシステムインテグレーター
台湾	Daigin Chemical Co., Ltd. (大勤化成股份有限公司)	15.00%	シンナー製造、販売。塗料、溶剤販売
	Furukawa Circuit Foil Taiwan Corporation (台日古河銅箔股份有限公司)	15.15%	電解銅箔製造業
タイ	Maruai (Asia) Co., Ltd.	49.00%	導電プラスチックシートの開発、製造、販売
	Thai GCI Resitop Co., Ltd.	39.79%	各種工業用フェノール樹脂の製造、販売
ベトナム	Sojitz Chemical Distribution Service Co., Ltd.	100.00%	化学品油槽業務、輸出入販売
<b>米州</b>			
カナダ	American Biaxis Inc.	49.00%	二軸延伸ナイロンフィルム製造
米国	Cymetech Corporation	100.00%	ジシクロペンタジエン (DCPD) 製造、販売
	Metton America, Inc.	85.11%	メトン樹脂の製造、販売
	Sepro Membranes Inc.	50.00%	フィルター用メンブレン製造、販売
	Sojitz Plastics America Inc.	100.00%	包装資材販売
<b>欧州・ロシアNIS</b>			
フィンランド	Biaxis Oy, Ltd.	49.00%	二軸延伸ナイロンフィルム製造
ポルトガル	Nemoto Portugal Quimica Fina Lda.	38.52%	特殊塗料(蓄光顔料)の製造、販売

### 生活産業部門

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
日本(国内)	株式会社JALUX	30.00%	航空・空港関連、生活関連、顧客サービス事業における流通・サービス業など
	N.I.M. Co., Ltd.	70.60%	油槽業(化学品タンクヤード)
	株式会社エヌ・アイ・エフ	20.00%	自動販売機向け食品の販売
	クイニョン植林株式会社	39.00%	植林・チップ事業
	サンヨー食品株式会社	20.00%	冷凍食品製造販売、食品卸売
	シンガポール株式会社	99.83%	婦人衣料製品の企画、製造、販売
	株式会社シンガポールファッション	100.00%	婦人衣料製品の卸売
	双日インフィニティ株式会社	100.00%	衣料製品の企画、製造、販売
	双日建材株式会社	100.00%	各種建材・製材・住宅関連機器販売、ビル内装工事などの総合建材商社
	双日ジーエムシー株式会社	100.00%	履物、家具、雑貨、資材の輸出入および国内卸売業
	双日商業開発株式会社	100.00%	商業施設の開発、建設、所有、賃貸
	双日食料株式会社	100.00%	砂糖、糖化製品、乳製品・農畜水産物、加工食品、その他各種食料品の販売
	双日食料水産株式会社	100.00%	水産加工品、水産惣菜の製造、販売
	双日総合管理株式会社	100.00%	マンションおよびビル管理、不動産オーナー代行業務
	双日ツナファーム鷹島株式会社	100.00%	マグロ養殖
	双日ファッション株式会社	100.00%	服地加工卸売業
	双日プロモーション株式会社	100.00%	タバコの卸事業運営、小売事業運営
	双日与志本林業株式会社	100.00%	製材品、合板等の販売

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
	双日リアルネット株式会社	100.00%	新築マンション受託販売、住宅商品販売、販売センター・モデルルーム工事請負、不動産、流通コンサルティング
	双日ロジテック株式会社	99.67%	荷役作業請負、商品の保管、管理業務
	第一紡績株式会社	100.00%	繊維製品製造、販売、不動産賃貸業、物流倉庫業、ショッピングセンター経営
	タカハタ株式会社	100.00%	衣料用繊維製品の縫製
	トライ東京株式会社	15.00%	生鮮マグロの加工販売
	日商岩井紙パルプ株式会社	33.56%	製紙用原料および紙板紙製品等販売
	日本スポーツウエア株式会社	100.00%	繊維製品縫製加工
	阪神サイロ株式会社	45.00%	穀物倉庫業
	フジ日本精糖株式会社	33.00%	砂糖製造、精製、加工、販売
	株式会社マックロード	100.00%	繊維製品の物流、加工
	ヤマザキナビスコ株式会社	20.00%	ビスケット・スナック・キャンディ・チョコレート製品の製造、販売、輸出入
中国	A-Fontane Holdings Limited (雅芳婷控股有限公司)	15.00%	リビング製品小売
	Beijing Sanyuan Sojitz Foods & Logistics Co., Ltd. (北京三元双日食品物流有限公司)	49.00%	食品物流事業
	Dachan Showa Foods (Tianjin) Co., Ltd. (大成昭和食品(天津)有限公司)	22.50%	プレミックス製造
	Dalian Global Food Corporation (大連翔祥食品有限公司)	51.00%	マグロ加工
	Da Longmian Textile (Suzhou) Co., Ltd. (大隆綿業(蘇州)有限公司)	25.00%	製綿、固綿加工、キルティング加工、寝装製品の生産、販売、各種繊維製品の検品、検針
	Heilongjiang Beidahuang Potato Flake Co., Ltd. (黒龍江北北大荒馬鈴薯全粉有限公司)	25.00%	ポテトフレーク製造、販売
	Liaoning Northern Foods Co., Ltd. (遼寧北方食品有限公司)	40.00%	山菜・野菜の選別、加工
	Manzhouli Triple Success Co., Ltd. (滿州里三發木業有限公司)	40.00%	製材業
	McGREGOR (Shanghai) Co., Ltd. (瑪格麗格(上海)商貿有限公司)	100.00%	衣料品販売
	Qingdao Jifa Longshan Dyeing And Weaving Co., Ltd. (青島即髮龍山染織有限公司)	17.50%	テキスタイル生地製造、販売
	Qingdao Sojitz-Cherry Garments Co., Ltd. (青島綺麗双栄制衣有限公司)	25.00%	ジーンズ縫製
	Qingdao Sojitz-Cherry Washing Co., Ltd. (青島綺麗水洗有限公司)	25.00%	ジーンズ洗加工
	Qingdao Sojitz-Jifa Garments Ltd. (青島双發服装有限公司)	50.00%	シャツ製造、販売
	Qingdao Zhongmian Knitting Co., Ltd. (青島中綿針織有限公司)	50.00%	ニット製品製造、販売
	Sichuan Food Co., Ltd. (四川南方食品有限公司)	49.00%	漬物惣菜の生産、販売
	Sojitz Fashion (Shanghai) Trading Co., Ltd. (双日奔時代(上海)貿易有限公司)	100.00%	中国における服地加工卸売
	Sojitz Textile (Shanghai) Co., Ltd. (双日繊維(上海)有限公司)	100.00%	繊維製品の縫製、販売
	Yingkou Shuiyuan Food Co., Ltd. (營口水源食品有限公司)	35.00%	畜肉加工
	Zibo Huamian Garment Co., Ltd. (濰博華綿制衣有限公司)	25.00%	各種服装品の生産、販売

## 主要関係会社一覧

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
香港	First Forest Limited (一森有限公司)	100.00%	製材業
	Sojitz Now Apparel Ltd. (香港新潮服装有限公司)	100.00%	衣料品の製造販売、生産管理
<b>アジア・大洋州</b>			
豪州	Green Triangle Plantation Forest Company of Australia Pty. Ltd.	29.00%	木材チップの製造、販売、植林事業
マレーシア	Sojitz Forest Products (EM) Sdn. Bhd.	100.00%	木材・合板販売
ニュージーランド	Tachikawa Forest Products (NZ) Ltd.	40.00%	製材業
フィリピン	All Asian Countertrade, Inc.	20.16%	砂糖国内販売、粗糖輸出入
	Atlas Fertilizer Corporation	100.00%	化成肥料の製造、販売、輸入肥料製品の販売
タイ	SNB Agriproducts Ltd.	29.00%	米糠の搾油、米糠原油・脱脂糠の販売
	TCC Agrochemical Co., Ltd.	100.00%	農業販売
ベトナム	Huong Thuy Manufacture Service Trading Corporation	25.01%	食品卸事業
	Interflour Vietnam Ltd.	20.00%	製粉事業、港湾サイロ事業
	Japan Vietnam Fertilizer Company	75.00%	化成肥料の製造、販売
	VIJACHIP Cai Lan Corporation	51.00%	木材チップの製造、販売、植林事業
	VIJACHIP Corporation	60.00%	木材チップの製造、販売、植林事業
	VIJACHIP Vung Ang Corporation	60.00%	木材チップの製造、販売、植林事業
<b>米州</b>			
米国	Masami Foods, Inc.	21.08%	畜産業
	Sojitz Apparel USA Ltd.	100.00%	衣料品の販売
	Specialty Grains, Inc.	49.00%	特殊トウモロコシ、大豆等の契約栽培

### その他

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
日本 (国内)	秋田新都心ビル株式会社	100.00%	秋田拠点センターアルヴェの保有、賃貸、管理運営
	双日インシュアランス株式会社	100.00%	損害保険代理業、生命保険の募集に関する業務とその付帯事業ならびに関連サービス業務
	双日エアクラフト・マネジメント株式会社	65.00%	航空機の日本型オペレーティングリースの組成販売、その他各種ファイナンスのアレンジメント、航空機リースに関するコンサルティング
	双日シェアードサービス株式会社	100.00%	企業の職能業務の受託およびコンサルティング、人材派遣業務
	株式会社双日総合研究所	100.00%	各種調査、コンサルティング業務
	双日ツーリスト株式会社	100.00%	旅行業
	双日プライベートエクイティ株式会社	63.50%	プライベートエクイティファンドの運営、管理
	双日ロジスティクス株式会社	100.00%	物流サービス業、陸海空運送取扱業、国際複合一貫輸送業 (NVOCC)
	山形新都心開発株式会社	100.00%	霞城セントラル (山形) の保有、賃貸、管理業務
<b>中国</b>			
香港	Sojitz Insurance Brokers (HK) Ltd.	100.00%	保険ブローカー業
<b>欧州・ロシアNIS</b>			
オランダ	Sojitz Aircraft Leasing B.V.	100.00%	航空機オペレーティングリース

### 主要海外拠点の関係会社

#### 米州

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
米国	NAWP Inc.	100.00%	風力発電事業への投資 (California)
	Sojitz America Capital Corporation	100.00%	リース・不動産投資・金融
	Sunrock Institute Inc.	40.00%	情報産業・バイオ等の調査、ビジネスコンサルティング

# 財務セクション

## 目次

佐藤副社長メッセージ	p80
財務サマリー	p81
財務状態および経営成績についての 経営陣による検討および分析	p82
連結貸借対照表	p98
連結損益計算書	p100
連結株主資本等変動計算書	p101
連結キャッシュ・フロー計算書	p104
連結財務諸表に対する注記	p105
独立監査人の監査報告書	p124

## 佐藤副社長メッセージ

**バランスシートの健全性を維持し、資産の入替えにより良質な資産を積み上げ、  
強固な収益基盤の構築を目指します。**

2010年3月期を振り返ってみますと、世界経済および市況の回復スピードが当社の想定を下回り、減収減益という厳しい1年であったといえます。

一方、バランスシートの強化に向けた財務基盤の再整備の取り組みは計画通りの成果を上げることができたと考えています。

具体的には2009年4月に設置したポートフォリオ管理委員会が中心となり、過剰となっていた在庫水準の適正化、自己資本に与える影響が大きい株式の保有意義の見直しを進めたほか、収益性の低い事業、成長が見込めない事業からの撤退も含めた、資産の入替えによる資産の質の向上に取り組みました。

その結果、自己資本の増加とネット有利子負債の減少により、ネットDERは2.1倍に改善し、リスクアセットについても自己資本の1倍以内に収める方針に対し、0.9倍まで改善させることができました。また、長期調達比率についても、金融環境が厳しい中でも長期資金への借換えを進めるなど調達構造の安定化に努めた結果、74%と改善することができました。

このように、財務指標は当社が目標とする水準まで改善すると同時に、成長のための原資としての手元流動性を十分に確保できた結果、収益回復に向けたスタートラインに立つことができたと考えています。

当社にとって、効率性が高い資産、流動性の高い資産への入替えを絶え間なく進め、良質な資産を積み上げていくことが、将来にわたる成長の源泉となります。これからもバランスシートの健全性を維持し、強固な収益基盤の構築に向けて全力でまい進していきます。

代表取締役  
副社長執行役員  
コーポレート管掌 兼 CFO  
佐藤 洋二

佐藤 洋二



# 財務サマリー

2010年、2009年、2008年、2007年および2006年3月期

	単位：百万円					単位：千米ドル <sup>(※1)</sup>
	2010	2009	2008	2007	2006	2010
<b>経営成績</b>						
売上高	<b>¥3,844,418</b>	¥5,166,183	¥5,771,029	¥5,218,153	¥4,972,060	<b>\$41,337,828</b>
売上総利益	<b>178,203</b>	235,618	277,732	254,466	242,167	<b>1,916,161</b>
営業利益	<b>16,129</b>	52,007	92,364	77,932	76,202	<b>173,430</b>
経常利益	<b>13,703</b>	33,637	101,480	89,535	78,774	<b>147,344</b>
当期純利益	<b>8,794</b>	19,001	62,694	58,766	43,706	<b>94,559</b>
基礎的収益力 <sup>(※2)</sup>	<b>14,424</b>	48,347	110,727	89,815	78,463	<b>155,097</b>
営業キャッシュ・フロー	<b>107,223</b>	103,729	35,408	7,041	43,156	<b>1,152,935</b>
投資キャッシュ・フロー	<b>28,439</b>	(17,198)	(68,723)	42,706	99,156	<b>305,796</b>
財務キャッシュ・フロー	<b>(102,597)</b>	(5,958)	(53,724)	(95,477)	(55,806)	<b>(1,103,194)</b>
フリー・キャッシュ・フロー	<b>135,662</b>	86,531	(33,315)	49,747	142,312	<b>1,458,731</b>
<b>財政状態（会計年度末）</b>						
総資産	<b>¥2,160,919</b>	¥2,312,958	¥2,669,352	¥2,619,508	¥2,521,680	<b>\$23,235,688</b>
純資産 <sup>(※3)</sup>	<b>377,404</b>	355,503	520,328	531,635	426,950	<b>4,058,108</b>
有利子負債	<b>1,193,518</b>	1,286,960	1,299,086	1,317,679	1,386,260	<b>12,833,527</b>
ネット有利子負債	<b>737,790</b>	865,330	918,890	846,108	864,322	<b>7,933,226</b>
			単位：円			単位：米ドル <sup>(※1)</sup>
<b>1株当たり情報</b>						
1株当たり当期純利益	<b>¥ 7.08</b>	¥ 15.39	¥ 51.98	¥ 83.20	¥ 126.21	<b>\$0.08</b>
1株当たり純資産 <sup>(※3)</sup>	<b>281.69</b>	256.17	383.46	144.22	(368.95)	<b>3.03</b>
1株当たり配当額 <sup>(※4)</sup>	<b>2.50</b>	5.50	8.00	6.00	—	<b>0.03</b>
<b>財務指標</b>						
総資産当期純利益率 (ROA) (%)	<b>0.4</b>	0.8	2.4	2.3	1.8	
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	<b>2.6</b>	4.8	13.0	12.8	12.4	
自己資本比率 (%)	<b>16.3</b>	13.8	17.8	18.7	16.9	
ネットDER (倍)	<b>2.1</b>	2.7	1.9	1.7	2.0	
連結配当性向 (%) <sup>(※4)</sup>	<b>35.6</b>	35.7	15.7	10.9	—	

(※1) 米ドル金額は、読者の便宜のため、2010年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=93円で換算しております。

(※2) 基礎的収益力= 営業利益(貸倒引当金繰入・貸倒償却控除前)+ 金利収支+ 受取配当金+ 持分法による投資利益

(※3) 2006年3月期の数値については「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」適用前の旧会計基準における資本の部を記載しております。

資本の部には少数株主持分および繰延ヘッジ損益は含まれておりません。

(※4) 当社の普通株式に係る年間配当金額です。連結会計年度末の発行済株式数を基にした連結配当性向を記載しております。

当社は海外読者の便宜のために当社グループの事業概況および連結財務諸表を含む財務内容を中心としたアニュアルレポートを英文で作成し、皆様に提供していますが、アニュアルレポートの開示上の公平性および充実化の観点から、英文アニュアルレポートを和訳した和文アニュアルレポートも作成し、皆様に提供しています。当社は、英文アニュアルレポートと和文アニュアルレポートとの間で内容上の重要な相違が生じないように配慮して和文アニュアルレポートを作成しています。なお、和文アニュアルレポート所収の当社連結財務諸表については、海外読者の便宜のために組み替えた監査済み英文連結財務諸表の和訳を掲載し、和訳された英文連結財務諸表の日本語の記載自体は必ず監査法人(KPMG AZSA & Co.)の監査の対象とはなっていません。したがって、和文アニュアルレポート所収の監査報告書は英文が正文で、日本語の監査報告書はその和訳です。

# 財政状態および経営成績についての経営陣による検討および分析

## 1. 概況

当連結会計年度(以下、2010年3月期という)は、2009年3月期のリーマンショック以降の世界同時不況の影響により、需要が減退し、米国や欧州、わが国も含めた先進各国はマイナス成長に陥り、新興国や途上国の成長も減速を余儀なくされ、実体経済が急速に悪化する中、先行きが不透明な状況でスタートしました。

その中で、中国、インド、ブラジルなどの一部新興国は先行して景気悪化から脱し、順調な回復をみせ、先進国においても各国の景気刺激策により最悪期は脱したとみられています。

しかしながら、景気回復のスピードは世界各国、地域で濃淡があり、欧州地域におけるギリシャの財政破綻にみられるように、低迷から脱しきれていない国、地域もある中、信用収縮、景気低迷長期化懸念が残っており、楽観的な見通しをするには難しい状況です。

また、わが国においても、景気持ち直しの動きはみられるものの、停滞感を払拭しきれておらず、需要不足によるデフレが進行し、それに伴う雇用環境、所得環境の悪化により個人消費は低迷しており、景気動向の見通しは依然として厳しい状況が続いています。

## 2. 業績

当社グループは中期経営計画「Shine 2011」の初年度にあたる2010年3月期を足場固めの年と位置付け、主要事業の収益基盤の強化に努めてきましたが、収益基盤の本格回復を年度内に完遂できなかった事業分野が残りました。加えて、保有株式の評価損などの発生の影響もあり、2010年1月29日に公表した連結業績予想の経常利益130億円、当期純利益85億円は達成しましたが、期初に設定した通期業績の見通しである経常利益450億円、当期純利益200億円を達成することができず、実績は経常利益137億円、当期純利益88億円といずれも未達となりました。

2010年3月期の経営成績を分析しますと、次のとおりです。

### ① 売上高

機械部門ではロシアNISおよび中南米向けの自動車取引の減少、エネルギー・金属部門では資源価格の下落および収益性の低い取引からの撤退、化学品・機能素材部門ではメタノール価格の下落およびその他化学品や合成樹脂の取扱数量の減少、生活産業部門では価格下落による食料資源取引の減少や木材関連の国内市況低迷の影響と、各商品部門でそれぞれ前期比減収となり、売上高は3兆8,444億18百万円と前期比25.6%の減収となりました。

### ② 売上総利益

自動車取引の減益やエネルギー・金属取引の減益およびメタノール価格の下落による化学品取引の減益などにより、前期比574億15百万円減少の1,782億3百万円となりました。

### ③ 販売費及び一般管理費

経費見直しによる物件費の減少などにより、1,620億74百万円と前期比215億37百万円の減少となりました。

### ④ 営業利益

販売費及び一般管理費は減少したものの、売上総利益の減益により、前期比358億78百万円減少の161億29百万円となりました。

### ⑤ 経常利益

持分法による投資利益および為替差損益の改善など営業外収支は良化したものの、営業利益の減益により、前期比199億34百万円減少の137億3百万円となりました。

## ⑥ 特別損益

投資有価証券等評価損165億44百万円、固定資産の減損損失94億2百万円、関係会社等整理・引当損79億69百万円などを計上しましたが、投資有価証券等売却益324億77百万円や貸倒引当金戻入額32億48百万円などがあつたことから、特別損益合計は51億92百万円の利益となりました。

## ⑦ 当期純利益

税金等調整前当期純利益188億95百万円から、法人税、住民税及び事業税85億63百万円を計上しました。また、法人税等調整額として2億94百万円の利益を計上し、少数株主利益18億32百万円を控除した結果、当期純利益は前期比102億7百万円減少の87億94百万円となりました。

## 3. 事業セグメントの状況

### ① 機械

ロシアNISおよび中南米向けの自動車取引の減少などにより、売上高は9,944億99百万円と前期比16.5%の減収となりました。営業損益は前期比255億98百万円悪化し、38億96百万円の営業損失となりました。

自動車分野において、当社主力市場の一つであるロシアNIS市場の回復のスピードは経済回復の遅れによる自動車需要の大幅な落ち込みにより、当

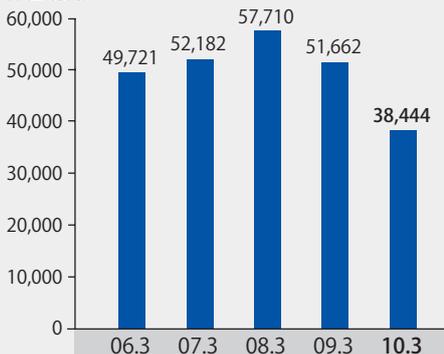
市場での当社業績が回復するのは2011年3月期下期以降となる見通しです。かかる状況下、2011年3月期上期は在庫水準の適正化、為替リスクのヘッジ強化などを実行し、収益の安定化を図ります。また、中南米における自動車需要は堅調と見通しており、ベネズエラにおける組立製造販売事業の生産体制の安定化を進めるとともに、ディーラー事業の強化を図ります。

プラント・インフラ分野においては、中央アジアの中でも高成長を続けているトルクメニスタンの国営化学公社より同国最大の肥料プラントを受注しました。また、ベトナム石炭火力発電所向けに蒸気タービン発電機を受注するなど、ロシアNIS、アジア、アフリカなど新興国や資源国を中心に、当社が強みを持つ肥料プラントや電力などのインフラ分野での受注ビジネスに加え、継続的に安定した利益が見込めるIPP事業や太陽光発電、水関連ビジネスなどの環境成長分野への事業投資も案件を選別しながら取り組んでいます。特に、水関連ビジネスでは、中国において工業排水浄化事業の取り組みを始め、中国での日本の循環型排水処理事業モデルの構築を目指します。

工業システム・軸受分野は、2009年3月期の世界同時不況の影響を受けて、2010年3月期上期はブラジル、中国・アジア向け実装機、半導体製造装置の販売が低迷しました。しかしながら、下期以降に

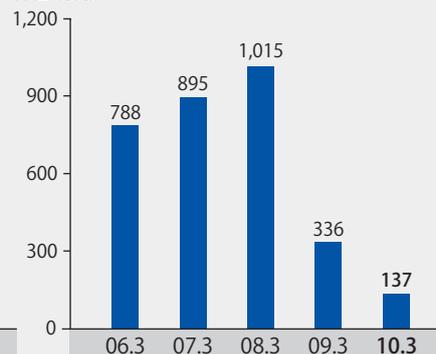
売上高

(単位:億円)



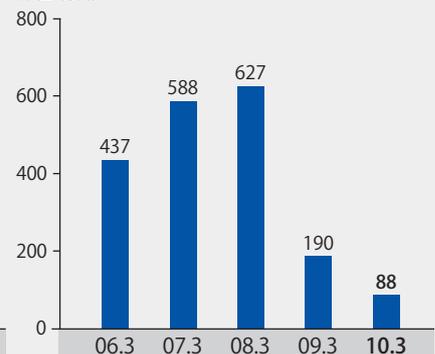
経常利益

(単位:億円)



当期純利益

(単位:億円)



は市況の回復とともに売上も回復基調に戻りつつあります。一方、軸受事業は、主力市場である中国をはじめとする新興市場の底堅い経済環境に支えられ、増収となりました。

情報産業分野では、日商エレクトロニクス株式会社のTOB実施に続き、双日システムズ株式会社を完全子会社化し、システム開発や保守などのITサービス事業の強化を図る基盤が整いました。この2社に加え、当社グループ会社であるさくらインターネット株式会社（データセンター運営）や、米国のネットエンリッチ社（Net Enrich Inc.）（ITインフラ遠隔監視サービス）との連携・協業を通じて、システム開発からIT機器販売・施工、保守・運用までを一貫して提供できるICT（情報通信技術）事業のバリューチェーン構築を図ります。また、今後成長が期待できるアジア市場にも進出し、将来的にはアジアを一つのマーケットとするITサービス事業展開を目指します。

船舶事業では、2009年3月期の世界同時不況の影響を受けた海運市況は、当社が想定する以上の水準にまで回復し、また、保有船事業においても老齢船の売船と新造船の購入による資産の入替えを進めることにより、引き続き安定的収益に貢献しています。

民間航空分野では、米国ボーイング社（The Boeing Company）の輸入販売コンサルタントとして、国内航空会社に対してB737、B777型機など合計24機を納入しました。また、カナダのボンバル

ディア社（Bombardier Inc.）製コンピューター機の販売代理店として、海上保安庁向け洋上パトロール機合計2機の引渡しを行いました。防衛分野においては、陸上自衛隊向けアパッチヘリコプターを2006年以降合計9機納入しました。

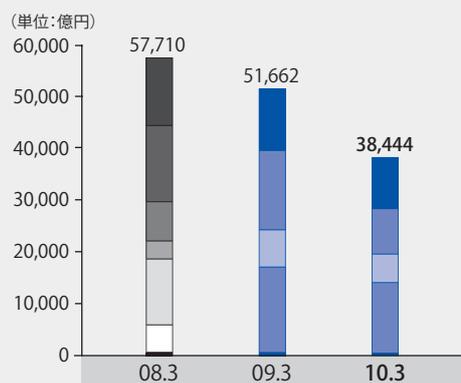
## ② エネルギー・金属

資源価格の下落および収益性の低い取引からの撤退などにより、売上高は8,745億44百万円と前期比42.9%の減収となりました。営業利益も前期比160億90百万円減少し、134億78百万円となりました。

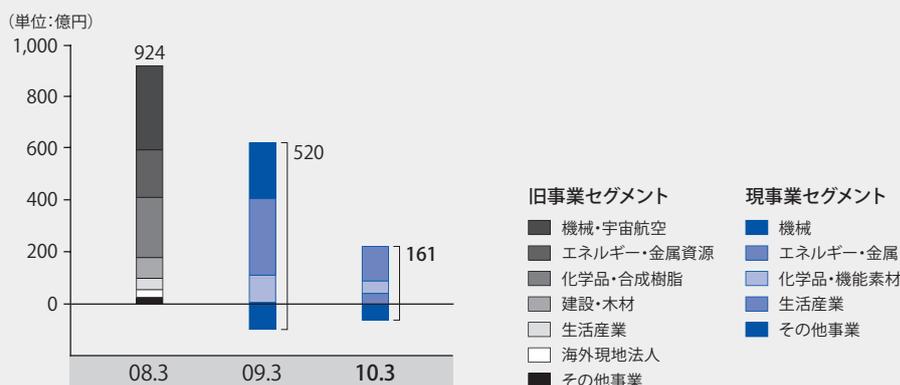
石油・ガス上流分野では、2009年6月にブラジル北カンボス沖合フラージ油田において原油生産が開始され、2009年7月にはインドネシアのタンゲールLNGプロジェクトが完工し、出荷が開始されました。米国メキシコ湾の大深海原油・ガス鉱区の開発も順調に進捗しており、これまでに取得した権益からの生産開始、既存権益の拡張により持分生産量が増加する見込みです。さらに、原油価格が回復基調の中、2011年3月期以降の収益貢献が期待されます。

金属資源分野では、豪州アルミナ精錬事業（ワースレー・アルミナ合併会社）の拡張、モリブデンの権益拡張の検討および石炭の開発を継続して行っており、加えて2010年3月にはカナダで銅・モリブデン鉱山権益を取得しました。今回取得した銅・モリブデン鉱山はすでに生産中ですが、2011年3月

セグメント別売上高



セグメント別営業利益



(注) 2010年3月期より事業区分を行っており、2008年3月期のセグメント情報につきましては、旧事業区分で表示しています。

期の拡張工事完了後、銅の年間生産は約18万トンとなる予定で、今後25年間の操業が可能です。金属資源の市況価格は回復基調にあり、石炭、合金鉄、非鉄などの権益保有資源が市況の回復とともに2011年3月期の収益拡大に寄与する予定です。

鉄鋼事業においては、当社関連会社である株式会社メタルワンの業績が前期比で落ち込みましたが、2010年3月期下期より中国・アジアなどの需要が拡大し、ゆるやかながらも鉄鋼市況の回復が見込まれ、当社とのさらなる協業体制を強化し業績回復を図ります。

新エネルギー関連の取り組みでは、当社がブラジルにて出資するバイオエタノール生産会社(サトウキビ栽培からバイオエタノール・砂糖生産までの一貫事業)であるエーテアガー・バイオエネルギー社(ETH Bioenergia S.A.)が、同業大手のブレンコホールディング社(BRENCO Holding S.A.)との戦略的事業統合に合意しました。新会社はブラジル国内に9工場を保有することとなり、2012年3月期にはサトウキビ圧搾能力で年間4,000万トン、エタノール生産能力は年間300万キロリットルとなり、サトウキビ由来のエタノール生産事業としては業界最大手の規模となる予定です。

### ③ 化学品・機能素材

メタノール価格の下落およびその他化学品や合成樹脂の取扱数量の減少により、売上高は5,477億90百万円と前期比23.3%の減収となりました。営業利益も前期比58億73百万円減少し、48億36百万円となりました。

化学品・機能素材分野は物流中心のビジネスモデルですが、特に工業塩、レアアース、メタノールなど戦略商品を特定し、上流事業への事業投資を行い、原料供給から販売までの物流バリューチェーンを構築し、収益向上を図っています。これらの製品はいずれも基礎原料であることから、世界経済の発展とともに今後の成長が期待できるものです。

2010年3月期に好調であった取扱商品の一つに、リチウム化合物の販売があります。リチウム需要は経済危機のあおりを受け、2008年後半から減退したものの、リチウムイオン電池市場は他業界に比べ早期に回復したこと、また2010年はリチウムイオン電池にとってのEV(電気自動車)元年となり、2009年から同用途に対するリチウム需要が高まったことにより、販売が伸長しました。

一方、減益の主な要因は、メタノール事業でした。2009年3月期の世界同時不況の影響による世界の住宅着工件数の減少が、メタノールの最大用途の一つである接着剤の需要減につながり、2010年3月期上期も引き続きメタノール市況は落ち込みました。下期には中国を中心に徐々に市況は回復したものの、上期の低迷が大きく、通期では前期比減益となりました。

新たな取り組みを進めている新エネルギー関連では、双日プラネット株式会社と共同で、韓国最大手の太陽光発電システムインテグレーターである大韓テクレン社への資本参加を行いました。韓国は、ドイツ、米国、スペインに次ぐ世界4位の市場規模を持つ太陽光発電の先進国であり、双日グループは同社が海外から調達する太陽光モジュールやインバーターなど資機材の供給を一手に引き受けるとともに、同社を通じて、韓国における太陽光発電所の建設や省エネ住宅向けのシステム施工を手掛けていきます。また、韓国におけるこの取り組みを足掛かりに、今後太陽光発電の普及が期待されるアジアにおいても、事業の拡大を図っていく計画です。

さらに、双日プラネット株式会社は、地球温暖化対策など環境対応への機運が高まる中、機能素材商品としての環境貢献機会創出のため、カーボンオフセット付レジ袋を2009年11月より小売店向けに販売を開始しています。同社は、カーボンオフセット付レジ袋を通じて、二酸化炭素削減プロジェクトを支援し、環境保全型ビジネスを推進していきます。

#### ④ 生活産業

価格下落による食料資源取引の減少や木材関連の国内市況低迷の影響などにより、売上高は1兆3,646億73百万円と前期比17.2%の減収となりましたが、2009年3月期における不動産の評価損減少や、繊維事業の再構築による販売費及び一般管理費の改善効果などにより、営業利益は前期比38億60百万円増加し、40億55百万円となりました。

タイ、ベトナム、フィリピンで取り組んでいる肥料事業においては、2009年3月期下期から取り組んでいた在庫数量の調整が完了し、収益力が回復しつつあります。今後さらに肥料事業の事業基盤を強化するとともに、同事業の基盤を活かし、アジア、アフリカ、中南米などでアグリビジネスへの取り組みを進めています。

穀物飼料分野は、アジア市場向けに約40年にわたる小麦販売の実績があり、2010年3月期の当社小麦の取扱量は約400万トンで、これは世界の小麦輸出量の約3%にあたります。さらに、インドネシアでは、同国最大の製パン事業や製麺事業に投資しており、また、ベトナムでは、同国の大手製粉会社であるインターフラワー・ベトナム社 (Interflour Vietnam Ltd.) に出資するなど、小麦の加工事業者としての展開もあわせて進めています。また、ロシアでは、ロシア穀物協会と世界最大の小麦消費市場の一つであるアジア市場でのロシア小麦の販売促進に向けて、戦略的パートナーシップ契約を締結しました。ロシア穀物協会がアジア企業と戦略的パートナーシップ契約を結ぶのは今回が初めてであり、本提携の第一歩として、シンガポールにおいてロシア穀物セミナーを共同開催しました。今後、アジア市場に加え、有望な小麦消費地域に成長するとみられる中東・アフリカ市場の開拓や、小麦の安定供給にかかわる施策についても検討を進め、グローバルな観点から食料資源の確保や供給の安定化に貢献していきます。

マンション分野においては、2009年3月期より既存分譲マンション案件の販売に注力し、販売用不

動産の在庫圧縮を進めています。また、首都圏分譲マンション市況が回復の兆しを見せ始め、2010年3月期末から都心を中心に新規案件用地取得を再開しました。

商業施設開発分野においては、消費が低迷する中、当社ショッピングセンターブランド「モラージュ」シリーズの国内3店舗を魅力ある施設として成熟させるため、集客および売上増につながるテナント構成や顧客誘致などの工夫を重ねています。

木材分野においては、森林認証材を適正に取り扱うCOC認証を当社に引き続き双日建材株式会社においても取得しました。植林木や森林認証材など、自然環境保全に配慮した原木や木製品の取扱いをさらに強化して事業の拡大を図ります。また、今後木材需要の伸びが期待できるベトナムや中国、インドなどのアジア市場への販売を増加させていきます。チップ・紙パルプ分野においては、当社が強みを持つベトナムを主体に、資源確保の拡大に努め、成長途上であるアジア市場や、バイオマス需要の伸びが期待できる欧州市場への拡販を図ります。また、ベトナムでは、地元の植林会社や農民などに対して植林のための融資や、無償で農家や学校に毎年苗木を配る活動を行っており、今までに植林された面積は37千ヘクタールに及びます。

繊維分野においては、衣料製品OEM取引(相手先ブランド製品の製造)およびテキスタイル取引が堅調に推移しました。

また、物資リテール分野においては、靴・スーツケースなど、独自のブランド生活消費財の取扱いを増やすとともに新たな事業拡大を図っていきます。

#### ⑤ その他事業

売上高は629億12百万円と前期比23.3%の減収となりましたが、2009年3月期における不動産評価損の影響などにより、営業損失は前期比76億19百万円改善し、29億88百万円となりました。

## 4. 連結対象会社の業績

2010年3月期末の連結対象会社数は、前期比48社減少の490社となりました。このうち、連結子会社は329社(国内98社、海外231社)、持分法適用会社は161社(国内41社、海外120社)です。

この連結対象会社のうち、黒字会社の社数および比率は、連結子会社197社・59.9%(2009年3月期末226社・63.8%)、持分法適用会社の社数および比率は122社・75.8%(2009年3月期末122社・66.3%)となり、全体では黒字会社の比率は65.1%(2009年3月期末64.7%)となりました。連結対象会社の損益の状況は下表のとおりです。

## 5. 資本の財源と資金の流動性および調達状況について

### (1) 財政状態

#### ① 資産

2010年3月期末の総資産は、前期末比1,520億39百万円減少の2兆1,609億19百万円となりました。

流動資産は、前期末比1,878億95百万円減少の1兆2,852億78百万円となりました。これは、現金及

び現金同等物が398億42百万円増加した一方、機械および食料資源関連取引の減少などにより、受取手形及び売掛金が630億37百万円減少したことや、肥料および自動車の減少や投資不動産への振替などにより、たな卸資産が1,342億70百万円減少したことによるものです。

投資および長期債権は、上場株式などの売却や株式会社日本航空優先株式の評価損計上などで投資有価証券が前期末比394億22百万円減少した一方で、投資不動産をたな卸資産等から振替えたことなどにより、前期比末270億円増加の4,766億61百万円となりました。

有形固定資産は、前期末比129億44百万円増加の2,226億65百万円となりました。

その他の固定資産は、前期末比40億88百万円減少の1,763億15百万円となりました。

#### ② 負債

2010年3月期末の負債は、前期末比1,739億40百万円減少の1兆7,835億15百万円となりました。

流動負債は、前期末比1,983億24百万円減少の

### ●連結対象会社の状況(黒字会社・赤字会社)(2010年3月期)

	黒字会社		赤字会社		合計	
	会社数 (構成比率)	黒字額 (億円)	会社数 (構成比率)	赤字額 (億円)	会社数 (構成比率)	黒字額 (億円)
<b>連結子会社</b>						
国内 .....	66	104	32	(73)	98	31
海外 .....	131	242	100	(117)	231	125
合計 .....	197	346	132	(190)	329	156
(比率) .....	59.9%	—	40.1%	—	100.0%	—
<b>持分法適用会社</b>						
国内 .....	32	67	9	(10)	41	57
海外 .....	90	69	30	(22)	120	47
合計 .....	122	136	39	(32)	161	104
(比率) .....	75.8%	—	24.2%	—	100.0%	—
<b>合計</b>						
国内 .....	98	171	41	(83)	139	88
海外 .....	221	311	130	(139)	351	172
合計 .....	319	482	171	(222)	490	260
(比率) .....	65.1%	—	34.9%	—	100.0%	—

8,415億33百万円となりました。これは主に、食料資源関連取引の減少などにより、支払手形及び買掛金が前期末比418億75百万円減少したことに加え、コマーシャル・ペーパーの償還や長期資金へのシフトを進めたことから、短期有利子負債が1,222億6百万円減少したことによるものです。

固定負債は、流動負債への組替えによる社債の減少があったものの、短期資金からのシフトによる長期借入金の増加により、前期末比243億84百万円増加の9,419億82百万円となりました。

有利子負債総額は、前期末比934億42百万円減少の1兆1,935億18百万円となりました。また、有利子負債総額から現金及び預金を差引いたネット有利子負債は、前期末比1,275億40百万円減少の7,377億90百万円となり、ネット有利子負債倍率は2.1倍となりました。

### ③ 純資産

純資産については、株主資本では配当支払に伴う減少があったものの、当期純利益の積み上がりにより、前期末比43億28百万円増加の4,588億20百万円となりました。評価・換算差額等では、株価上昇などで、その他有価証券評価差額金が前期末比86億8百万円増加し、円安により為替換算調整勘定も前期末比197億90百万円良化した結果、少数株主持分を合計した純資産合計は、前期末比219億1百万円増加の3,774億4百万円となりました。

## (2) キャッシュ・フロー

### ① 営業活動によるキャッシュ・フロー

2010年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、仕入債務の減少などがありましたが、売上債権の減少やたな卸資産の減少などにより営業資金負担が改善した結果、2009年3月期から34億94百万円収入が増加し1,072億23百万円の収入となりました。

### ② 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、2009年3月期の171億98百万円の支出から284億39百万円の収入となりました。石油・ガス田関連設備やアルミナ精製設備など有形固定資産の取得による支出211億89百万円や、連結子会社(日商エレクトロニクス株式会社)株式の公開買付けによる株式取得、銅・モリブデン関連投資といった投資有価証券の取得による支出190億99百万円などがありましたが、コール・アンド・アライド社など保有する上場株式の売却による収入660億99百万円がありました。

### ③ フリー・キャッシュ・フロー

上記の結果、2010年3月期のフリー・キャッシュ・フローは、2009年3月期の865億31百万円から491億31百万円増加し、1,356億62百万円の収入となりました。

### ④ 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金の返済や社債、コマーシャル・ペーパーの償還などによる支出が長期借入金の新規調達を上回ったことから、2009年3月期から966億39百万円支出が増加し、1,025億97百万円の支出となりました。

これらに、現金及び現金同等物に係る換算差額ならびに連結範囲の変更に伴う増減額を調整した結果、2010年3月期末の現金及び現金同等物は前期比398億42百万円増加し、4,542億62百万円となりました。

### (3) 資金の流動性と資金調達について

当社グループは、2010年3月期を初年度とする中期経営計画「Shine 2011」において、従来同様資金調達構造の安定性維持・向上を財務戦略の基本方針としています。その具体的な施策として、2010年3月期は、新規長期借入の実行および短期資金から長期資金への入替えを積極的に実行す

ることで、より安定的な資金調達構造の構築を図りました。この結果、2010年3月期末の流動比率は153%、長期調達比率は74%となっています。

また、当社は1,000億円の長期コミットメントラインを有し、当該コミットメントライン契約の参加取引行をはじめとした各金融機関と良好な関係を維持しており、資金の流動性・安定性を確保しています。

なお、長期資金調達手段の一つである普通社債発行については、2010年3月期の発行実績はありませんが、2010年5月31日に国内無担保社債を発行しました。

## 6. 重要な会計方針および見積り

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成されています。この連結財務諸表の作成にあたり、記載されている資産および負債の額、偶発債務の開示、ならびに期中の収益および費用の適正な計上を行うため、経営者による見積りや前提条件を使用しています。当社は、債権、投資、たな卸資産などの評価や、固定資産、収益の認識、法人税等、繰延税金資産、関係会社などを含めた事業構造改善のコスト、退職給付債務、偶発債務などに関する見積りと判断を常に検証しています。その見積りと判断は、過去の実績やその時の状況において最も合理的と思われるさまざまな要素に基づき行っており、資産・負債および収益・費用を計上する上で、客観的な判断材料が十分ではない場合の当社における判断の基礎となります。従い、異なる前提条件や状況の変化により見積りと結果が異なる場合があります。

当社における重要な会計方針は以下のとおりです。

### ① 債権の評価

売上債権、貸付金などの貸倒損失に備えるため、

一般債権については、過去3年間の貸倒実績率により貸倒引当金を計上しています。貸倒懸念債権など特定の債権については、個別に担保の処分見込額および保証による回収見込額などの回収可能性を検討し、回収不能見込額について貸倒引当金を計上しています。

当社は、貸倒引当金の見積りをより適切に行うため、主要な取引先の財政状態、与信の状況、債権の回収状況、支払条件の変更、業界の動向ならびに取引先の所在地国・地域の情勢などを個々に検証しています。

当社経営者としては、貸倒引当金の額は十分であり、債権は回収可能な額で計上されていると考えています。

### ② 有価証券の評価

当社の事業の中で、投資は重要な位置にありますが、有価証券を保有目的ごとに区分し、さまざまな前提条件の下で評価しています。時価のあるその他有価証券は、決算期末日の市場価格などに基づく時価法によっており、評価差額は全部純資産直入法により処理しています。決算期末日において簿価に対して時価が50%以上下落している場合には、減損処理を行っています。また、決算期末日において簿価に対して時価が30%以上50%未満下落しており、かつ前期より同様の状態が続いている場合には、経営者が個別に回復可能性を判断し、時価が回復する見込みがある場合を除き減損処理を行っています。

時価のないその他有価証券は、移動平均法による原価法により評価しています。株式については、投資先の実質純資産価額の当社持分と当社の簿価との比較により減損の検証を行っており、投資先の実質純資産価額の当社持分が当社の簿価に対して50%以上低下している場合には、ベンチャー投資、創業赤字などの一時性を考慮し、個別判断により回復可能性が見込まれるものを除き、経営者の判

断により減損処理を行っています。また、投資先の純資産価額の当社持分が当社の簿価に対して50%以上のものであっても、将来の回復可能性がない場合には、経営者の判断により減損の認識を行っています。債券の場合は、個別の債券ごとに償却原価法を適用した上で、信用リスクに応じた償還不能見積高を算定し損失処理しています。

個別財務諸表においては、関係会社などの有価証券について、将来の投資損失に備えるため、投資先の財政状態や事業価値などを勘案して、会社所定の基準により個別に設定した損失見込額を投資損失引当金として計上しています。

減損認識や投資損失引当金計上の判断においては、経営者の判断に際して、投資先の財政状態のみでなく、投資先の業界や所在地・地域などの特有の要因を考慮に入れています。

### ③ たな卸資産の評価

通常の販売目的で保有するたな卸資産の評価は、主として個別法または移動平均法による原価法（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）によっています。また、トレーディング目的で保有するたな卸資産については、時価法により評価し、評価差額は原則として純額で売上高にて処理しています。

販売用不動産の時価評価の方法は、個別物件ごとに評価時点における販売用不動産を取り巻く諸条件の下で、販売公示価格、鑑定評価額、公示価格、路線価による相続税評価額などの時価の中から最も適切と判断される時価を選択しており、評価のための前提条件に変更がない限り、每期継続して適用しています。

### ④ 減価償却の方法および固定資産の評価

減価償却の方法は、有形固定資産（リース資産を除く）は主として定率法、無形固定資産（リース資産を除く）は主として定額法を採用しており、耐用年

数は、原則として、法人税法の規定によっています。ただし、当社と国内連結子会社において1998年4月1日以降に取得した建物（附属設備を除く）は定額法によっています。また、所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産は、リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっています。なお、所有権移転外ファイナンス・リース取引のうち、リース取引開始日が2008年3月31日以前のリース取引については、通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっています。また、投資不動産は主として定額法を採用しており、耐用年数は、原則として法人税法の規定によっています。

また、一部の国内連結子会社は、土地の再評価に関する法律（1998年3月31日公布法律第34号）に基づき、事業用の土地の再評価を行い、土地再評価差額金を純資産の部に計上しています。この再評価の方法は、主として土地の再評価に関する法律施行令（1998年3月31日公布政令第119号）第2条第5号に定める不動産鑑定士による鑑定評価により算出しています。

当社および国内連結子会社は、資産または資産グループの帳簿価額と当該資産に係る割引前の将来見積キャッシュ・フロー総額との比較により減損損失の測定を行い、帳簿価額を下回る場合には正味売却価額あるいは将来見積キャッシュ・フローの現在価値などの回収可能価額との差額を減損損失として認識しています。なお、減損損失累計額については、各資産の金額から直接控除しています。

### ⑤ 繰延税金資産

企業会計上の資産または負債の額と、課税所得計算上の資産または負債の額に相違がある場合には、税効果会計に係る会計基準に基づき繰延税金資産・負債を計上しています。

また、繰延税金資産は、将来の課税所得やタックスプランニングに基づき回収可能性について判断しており、繰延税金資産に係る評価性引当は、将来、税

務上減算される一時差異および繰越欠損金などについて計上した繰延税金資産のうち、経営者により実現可能性を厳格に判断した上で実現が不確実であると認識される部分について設定しています。

評価性引当額差引後の繰延税金資産の実現については十分な可能性があるかと判断していますが、将来の課税所得の見込額が変化することにより、評価性引当額は変動する可能性があります。

#### ⑥ 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、連結会計年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき退職給付引当金を計上しています。

当社は、退職給付制度として確定拠出年金制度および退職一時金制度または前払退職金制度を設けています。国内連結子会社は、主に確定給付型の制度として、厚生年金基金制度、適格退職年金制度、退職一時金制度を設けており、一部の会社は退職給付信託を設定しています。また、一部の在外連結子会社においても確定給付型の制度を設けています。なお、2010年3月期から「退職給付に係る会計基準」の一部改正(その3)(企業会計基準第19号2008年7月31日)を適用しています。

#### ⑦ 役員退職慰労引当金

一部の国内連結子会社では、「租税特別措置法上の準備金及び特別法上の引当金または準備金に関する監査上の取扱い」(日本公認会計士協会2007年4月13日改正 監査・保証委員会報告第42号)に従い、役員および執行役員への退職慰労金支払に備えるため、内規を基礎として算定された連結会計年度末における支給見込額に基づき、役員退職慰労引当金を計上しています。

## 7. リスク情報

### (1) 事業上のリスク

当社グループは、総合商社として、物品の売買お

よび貿易業をはじめとして、国内および海外における各種製品の製造・販売やサービスの提供、各種プロジェクトの企画・調整、各種事業分野への投資、ならびに金融活動など、グローバルに多角的な事業を行っています。これらの事業は性質上、さまざまなリスクにさらされており、当社グループでは、リスクをリスク項目ごとに分類・定義した上で、リスクの性質に応じた管理を行っています。さらに、定量的に計測可能なリスク(市場リスク・信用リスク・事業投資リスク・カントリーリスク)に関しては、「統合リスク管理」としてリスクを計量し、算出されたリスクアセット数値に基づくリスク管理を行っています。

当社グループは、こうしたさまざまなリスクに対処するためにリスク管理体制の強化・高度化を進めていますが、これらのすべてのリスクを完全に回避できるものではありません。

当社グループの事業に関しては、以下のようなリスクがあります。

#### ① マクロ経済環境の変化によるリスク

当社グループは、グローバルにビジネスを展開する総合商社として国内外で事業を展開し、その事業活動は機械、エネルギー・金属、化学品・機能素材、生活産業などと多岐にわたっています。このため当社グループの業績は、日本および関係各国の経済状況や世界経済全体の影響を受けており、世界的なあるいは特定地域における景気減速が当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ② 市場リスク

当社グループは、貿易業や事業投資を通じた外貨建の取引などに伴う為替変動リスク、資金の調達や運用などに伴う金利変動リスク、営業活動における売買契約・在庫商品などに伴う商品価格変動リスク、ならびに上場有価証券の保有などに伴う価格変動リスクなどの市場リスクにさらされています。当社グルー

ブは、これらの市場リスクを商品の売買残高などの資産・負債のマッチングや、先物為替予約取引、商品先物・先渡取引、金利スワップ取引などのヘッジ取引によってミニマイズすることを基本方針としています。

**(a) 為替リスク**

当社グループは、外貨建の輸出入取引・外国間取引を主要な事業活動として行っており、その収益・費用などは主に外国通貨による受払いとして発生する一方、当社グループの連結決算上の報告通貨が日本円であることから、外国通貨の対日本円での為替変動リスクにさらされています。この為替変動リスクに伴う損失の発生または拡大を未然に防ぐために、先物為替予約などのヘッジ策を講じていますが、これらの対応を行っても為替リスクを完全に回避できる保証はなく、予期せぬ市場の変動により当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、海外の事業会社からの受取配当金、海外連結子会社・持分法適用関連会社の損益の多くが外貨建てであり、日本円に換算する際の為替変動リスクを負っています。さらに、当社グループは海外に多くの現地法人・事業会社などを保有しており、財務諸表を日本円に換算する際の為替変動により、為替換算調整勘定を通じて純資産を毀損するリスクがあります。

**(b) 金利リスク**

当社グループは、営業債権などによる信用供与・有価証券投資・固定資産取得などのため、金融機関からの借入または社債発行などを通じて資金調達を行っています。バランスシートの資産・負債より生じる収益・費用に関しては、金利水準の急上昇による調達コスト増大が当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

**(c) 商品価格リスク**

当社グループは、総合商社としてさまざまな業務

分野において多岐にわたる商品を取り扱っており、相場変動などによる商品価格リスクにさらされています。市況商品については、社内組織単位ごとにポジション(ロング・ショート)限度額とロスカットポイントを設定の上、ポジション・損失管理を行うとともに、損切りルール(ロスカットポイント以上の損失が発生した場合、速やかにポジションを解消し、以降の当該年度中の新規取引を禁止するルール)を制定し運用していますが、これらの対応を行ってもリスクを完全に回避できる保証はなく、予期せぬ市場の変動により当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。在庫商品に関しては、適正水準にコントロールするために、事業別に月次でモニタリングを行うなどの施策を行っています。

**(d) 上場有価証券の価格変動リスク**

当社グループは、多額の市場性のある有価証券を保有しており、とりわけ上場株式に関してはポートフォリオの見直しを定期的に行っていますが、大幅な株価下落によって当社グループの投資ポートフォリオを毀損し、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

**③ 信用リスク**

当社グループは、多様な商取引により国内外の多数の取引先に対して信用供与を行っており、信用リスクを負っています。こうしたリスクに対処するために、当社グループは、信用供与を行っている取引先ごとに、客観的な手法に基づく11段階の信用格付けを付与するとともに、信用格付けを参考に取引先ごとの取引限度を設定し、信用供与額を取引限度に収めることにより信用リスクをコントロールしています。また、取引先の信用状態に応じて必要な担保・保証などの保全措置を講じています。さらに、債権査定制度により、当社グループが営業債権を有する取引先の中から一定の基準により査定

先を抽出した上で、その信用状態と当社グループの債権、保全などの状況を点検することで、信用リスクの状況把握と個別貸倒引当金算定の厳格化に努めています。延払・融資・保証行為に伴う信用リスクは、別途、収益性が信用リスクに見合ったものを定期的に評価し、リスクに見合う収益を生まない取引については、収益性改善または信用リスク抑制の措置を講じることとしています。

しかしながら、こうした与信管理を行った場合でもリスクを完全に回避できる保証はなく、取引先の破綻などにより債権の回収不能などの事象が発生した場合には当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ④ 事業投資リスク

当社グループは、主要な事業活動の一つとしてさまざまな事業に対して投資活動を行っていますが、投資価値が変動するリスクを負っています。さらに、事業投資の多くが持つ流動性の低さなどの理由により、当初意図していた採算で投資を回収できないリスクがあります。

事業投資から発生する損失の予防・抑制を目的として、当社グループは事業投資案件の審議における厳格なスクリーニング、事後管理、ならびに撤退について各々基準を設け、管理を行っています。

新規事業投資案件のスクリーニングでは、キャッシュ・フロー計画を含めた事業計画を精査し事業性を厳格に評価するとともに、キャッシュ・フロー内部収益率(IRR)のハードルを設定し、リスクに見合った収益が得られる案件を選別できる仕組みを整えています。

すでに実行済みの事業投資案件については、問題事業を早期に発見し適切な措置を講じることによって損失を最小化するために、定期的に事業性を評価するなどプロセス管理を徹底しています。また、事業投資案件の問題点を早期・事前に把握し、撤退・整理損を最小化する目的で、撤退条件を

設定し、リスクに見合った収益を生まない投資から適時適切に撤退するための意思決定に活用しています。

このように、新規事業投資実行時のスクリーニングの仕組みおよび案件の事後管理に係る手続きを整備してはいますが、期待どおりの収益が上がらないリスクを完全に回避することは困難です。当該事業からの撤退などに伴い損失が発生する可能性や、当該事業のパートナーとの関係など個別の事由により当社が意図したとおりの撤退ができない可能性があり、これらの場合において、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

なお、2010年1月19日に、当社の取引先である株式会社日本航空は、東京地方裁判所に対し、会社更生手続き開始の申立てを行ったことから、当社が保有する株式会社日本航空のA種株式(優先株式)150億円を全額評価損処理することとし、150億円の投資有価証券等評価損を計上しました。

#### ⑤ カントリーリスク

当社グループは、カントリーリスク発現時の損失の発生を最小化するためには、特定の国・地域に対するエクスポージャーの集中を避ける必要があると考えています。また、カントリーリスクが大きい国との取り組みでは、貿易保険などを活用し案件ごとにカントリーリスクヘッジ策を講じることが原則としています。

カントリーリスクの管理にあたっては、各国・地域ごとにカントリーリスクの大きさに応じて国格付けを付与するとともに、国格付けと国の規模に応じてネットエクスポージャー(エクスポージャーの総額から貿易保険などのカントリーリスクヘッジを差引いたもの)の上限枠を設定し、各々の国のネットエクスポージャーを上限枠内に抑制しています。しかしながら、これらのリスク管理やヘッジを行っていても、当社グループの取引先所在国や当社グ

グループが事業活動を行う国の政治・経済・社会情勢の変化による損失発生の可能性を完全に排除することはできません。このような場合には、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑥ 固定資産に係る減損リスク

当社グループが保有する不動産、機械装置・運搬具などの固定資産およびリース資産については、減損リスクにさらされています。当社グループでは、対象資産に対し減損会計に則した処理を行い、期末時点において必要な減損処理を行っています。しかしながら、今後これら対象資産の市場価格下落などにより資産価値が著しく減少した場合、必要な減損処理を行う結果として当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑦ 資金調達に係るリスク

当社グループは、事業資金を金融機関からの借入金または社債発行などにより調達しています。このため金融システム・金融資本市場の混乱や、格付会社による当社グループの信用格付けの大幅な引下げなどの事態が生じた場合には、資金調達が制約されるとともに、調達コストが増加するなどにより、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑧ 環境に係るリスク

当社グループは、地球環境への配慮を経営上の重要な課題の一つと認識しており、環境方針を制定し、環境関連諸法規などの遵守、新規投資案件や開発プロジェクト案件の環境影響評価など、積極的に環境問題に取り組んでいます。しかし、このような取り組みを行った上でも、事業活動によって環境汚染を引き起こす可能性があり、その場合にプロジェクトの停止、汚染除去・浄化費用の支出、訴訟費用

の負担などが発生する可能性があります。

#### ⑨ コンプライアンスリスク

当社グループはさまざまな事業領域で活動を行っており、事業活動に関連する法令・規制は、会社法、税法、独占禁止法、外為法を含む貿易関連諸法や化学品規制などを含む各種業界法など、広範囲にわたっています。これらの法令・規制を遵守するため、当社グループではコンプライアンス・プログラムを策定し、コンプライアンス委員会を設け、グループ全体のコンプライアンスの徹底および指導を図っています。しかしながら、このような取り組みによっても事業活動におけるコンプライアンスリスクを完全に排除することはできず、関係する法律や規制の大幅な変更、予期しない解釈の適用などが当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑩ 訴訟等に関するリスク

営業活動に関連して、当社グループまたはその資産が国内または海外において訴訟、仲裁などの法的手続きの被告または当事者となることがあります。なお、2010年3月期末時点において当社グループの経営成績および財政状態に重大な影響を及ぼすおそれのある訴訟、仲裁その他の法的手続きはありません。

#### ⑪ 情報システム・情報セキュリティに関するリスク

当社グループは、情報資産を適切に保護・管理するため、各種規程を整備し、社内委員会などを中心とした管理体制を構築しています。また、重要な情報システムやネットワーク設備については、これらの機器設備を二重化するなど障害対策を施すとともに、ファイヤーウォールによる外部からの不正アクセスの防止、ウイルス対策、暗号化技術の採用などによる情報漏洩対策の強化にも努めています。

このように、総合的な情報セキュリティの強化と

事故防止に努めていますが、未知のコンピュータウイルスの発生や、コンピュータへの不正アクセスなどにより、個人情報を含めた重要な情報資産が漏洩または毀損、予期できない自然災害や障害を原因として情報通信システムが不稼動の状態に陥る可能性は排除できません。その場合に被害の規模によっては、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

## ⑫ 自然災害リスク

地震、風水害などの自然災害により事務所・設備・社員とその家族などに被害が発生し、当社グループに直接的または間接的な影響を与える可能性があります。災害対策マニュアルの作成、防災訓練、社員安否確認システムの整備、BCPの策定などの対策を講じていますが、被害を完全に回避できるものではなく、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

## (2) 中期経営計画「Shine 2011」に関するリスク

下記「8. 経営方針と施策」に記載のとおり、当社グループは、2012年3月期を最終年度とする中期経営計画「Shine 2011」を策定しています。しかし、当社グループの努力にもかかわらず、中期経営計画「Shine 2011」のすべての目標が達成される保証はなく、また、目標に向けた諸施策が計画したとおり進まない可能性や、期待される成果の実現に至らない可能性もあります。

## 8. 経営方針と施策

### ① 会社の経営の基本方針

当社グループは、「収益の質」の向上により、持続的成長を担保する強い収益基盤を確立することを基本方針として、2010年3月期を初年度とする3カ年の中期経営計画「Shine 2011～持続的成長にむかって～」を策定し、以下に掲げる「企業理念」のもと、当社の目指すべき姿、共有すべき信条を定

めた「経営ビジョン」の具現化を通して、「Shine 2011」に取り組んでいきます。

### (企業理念)

双日グループは、誠実な心で世界の経済や文化、人々の心をつなぎ、新たな豊かさを築きつづけます。

### (双日グループスローガン)

***New way, New value***

### (経営ビジョン)

- ◆ 多様な顧客のニーズを掘り起こし、求められる商社としての機能を絶えず提供しつづけます。(機能型商社)
- ◆ 変化を捉えて、新しい事業領域の開拓に挑戦しつづけます。(革新型商社)
- ◆ 一人ひとりが自らの仕事に誇りを持ち、自己実現に挑戦する機会が与えられる企業を目指します。(開かれた企業)
- ◆ 企業理念の地道な実践を通じ、企業活動と社会・環境との共存共栄を目指します。(社会貢献企業)

## ② 目標とする経営指標

中期経営計画「Shine 2011」では、事業の見直しによるリスク耐性のある収益基盤の強化と良質な事業・資産の積み上げによる「質の向上」を目指すとともに、資産ポートフォリオの最適化を目指していきます。経営指標としましては、将来に向けての継続的な目標値として連結ROA3%、連結ROE15%を設定しています。

財務面では、財務体質の健全性維持と調達構造の安定性向上を引き続き重要課題とし、以下の財務指標を目標値内に維持することを基本方針としています。2009年3月期実績では2.7倍であったネットDER\*1は、2010年3月期には2.1倍にまで回復しましたが、引き続き資産の入替えなどの施策を通して新

規投融資資金を確保することで借入金の増加を抑え、2倍程度の水準を維持することを目指します。

	目標値	2010年3月期実績
長期調達比率	70%程度	74%
流動比率	120%以上	153%
ネットDER <sup>*1</sup>	2倍程度	2.1倍

\*1 ネットDERの分母は少数株主持分を除いて計算しています。

また、リスクアセットにつきましては、2010年3月期においては0.9倍となっています。当社は、引き続き自己資本の1倍以内で管理することを目標として、低採算事業からの撤退、在庫の適正規模への圧縮、保有上場株式の圧縮などの施策を不断に検討・実行していきます。

### ③ 中長期的な会社の経営戦略

当社グループは、持続的な成長の実現に向け、中期経営計画「Shine 2011」において、「収益の質」を向上させることにより成長を担保する強い収益基盤の確立を目指しています。

「Shine 2011」においては、以下の4つのテーマを掲げ、特に既存事業の強化、資源事業の拡充、そして環境・新エネルギー分野・アグリビジネスなどに代表される新規育成分野における取り組み強化に継続的に努めていきます。

- ◆ 良質な事業、資産の積み上げ  
中・長期的な収益基盤の獲得（良質資産の絶対量の積み上げ）
- ◆ 新規事業への取り組み  
持続的成長に向けての新規育成分野への取り組み（将来への布石）
- ◆ 資産の流動性の確保  
外部環境変化に対応できる資産の追求
- ◆ グローバル人材の育成  
持続的成長を担う人材の育成

初年度にあたる2010年3月期は、足場固めの年

と位置付け、2009年3月期の経済環境の急激な悪化により業績不振に陥った主要事業の基盤再強化に努めてきました。その結果、肥料事業における在庫水準の適正化に伴う収益力の回復などを実現することができました。

資源関連分野では、資産の入替えと並行しての既存権益の積み増しによる資源確保を継続して行いました。

一方、中長期的な収益基盤構築のための新規育成分野においても、環境・新エネルギー分野を中心に取り組みを進めました。具体的には、バイオエタノール事業の他社との統合による規模拡大、太陽光関連ビジネスへの出資参画といった取り組みを行いました。

地域戦略面では、注力地域として現地駐在員の増員などの施策を通してビジネス基盤を強化中のアフリカにおいて、電力やセメントといったインフラビジネス組成が発展しつつあります。また、中東においてもIPP事業への参画を行うなど、将来の成長を見据えた取り組みには一定の進捗を見ることができました。

しかし一方で、自動車、食料など、在庫水準の適正化と収益力の回復が遅れている分野もあり、足場固め・収益基盤の本格回復を年度内に完遂できなかった事業分野が残りました。加えて、保有株式の評価損などの発生の影響もあり、持続的成長に向けた基盤強化スタートの年と位置付けた「Shine 2011」初年度の2010年3月期においては、期初に設定した通期業績の見通しを達成することができませんでした。

現状に鑑みて、2011年3月期においても、回復の遅れている事業に関しては、その収益基盤の再強化に注力していきます。

また、新規投融資に関しては、引き続き資産の入替えを基本とし、安定収益分野・成長分野において資産の質の向上につながる投融資を選別して実行していきます。

2011年3月期は、財務面での健全性維持・改善に努める一方で、将来の収益基盤確立につなげる施策の一環として、回復の遅れている事業の収益基盤再強化のための足場固めを継続し、早期に完遂させる計画です。

「Shine 2011」の残り期間にあたる2011年3月期、2012年3月期の連結ベースでの数値目標は、それぞれ以下の通りとし、当社グループの将来に向けた持続的成長軌道への回帰の確実な一歩としてこれらの目標を着実に達成することで、ステークホルダーの皆様からの信頼を回復することに努めていきます。

	2011年3月期	2012年3月期
売上高	4兆2,100億円	4兆8,200億円
売上総利益	2,050億円	2,420億円
経常利益	260億円	560億円
当期純利益	110億円	250億円

## 9. 利益配分に関する基本方針

当社は、株主の皆様に対して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最重要課題の一つと位置付けています。また、配当水準につきましては、連結配当性向20%を目標と位置付け、中期経営計画の進捗、自己資本の状況、収益拡大のための資金需要などを考慮し総合的に判断してきました。

当社は中期経営計画「Shine 2011」の初年度にあたる2010年3月期を足場固めの年と位置付け、主要事業の収益基盤の強化に努めてきましたが、収益基盤の本格回復を年度内に完遂できなかった事業分野が残りました。2010年1月29日に公表した連結業績予想は達成したものの、収益基盤の強化という点においては道半ばの状況にあります。

加えて、現在の事業環境を踏まえ、将来の成長に向けた内部留保の拡充を優先させるため、2010年

3月期の期末配当を見送ることとしました。従って、当社普通株式の年間配当は実施済みの中間配当と同額の1株当たり2円50銭、年間配当総額は3,083百万円となります。この結果、2010年3月期の連結配当性向は、期末の発行済普通株式を基とした場合は35.6%、期中の発行済普通株式の平均株数を基とした場合は35.3%となります。

当社第一回Ⅲ種優先株式については、2009年10月29日に全株式の消却を実施していることから、2010年3月期末での配当はありません。なお、発行要領の定めに従い、2009年12月2日に1株当たり7円50銭の中間配当金をお支払いしていますので、1株当たりの年間配当は7円50銭となり、年間配当総額は11百万円となります。

なお、当社は、会社法第454条第5項に規定する中間配当について、取締役会決議によって実施できることを定款に定めています。これにより、当社は、取締役会決議による中間配当と定時株主総会の決議による期末配当の年2回の配当を実施することを基本方針としています。

# 連結貸借対照表

双日株式会社および連結子会社  
2010年および2009年3月31日現在

資産の部	単位:百万円		単位:千米ドル(注記1)
	2010	2009	2010
<b>流動資産</b>			
現金及び現金同等物(注記4・12) .....	¥ 454,262	¥ 414,420	\$ 4,884,538
定期預金(注記4・12) .....	6,757	8,495	72,656
有価証券(注記3・12) .....	1,005	1,093	10,806
債権(注記4・12)			
受取手形及び売掛金 .....	450,064	513,101	4,839,398
短期貸付金 .....	5,785	6,021	62,204
非連結子会社及び関連会社に対する債権 .....	14,328	12,651	154,065
貸倒引当金 .....	(9,089)	(10,312)	(97,731)
たな卸資産(注記1・4) .....	248,630	382,900	2,673,441
前渡金 .....	50,642	74,433	544,538
短期繰延税金資産(注記8) .....	13,484	15,822	144,989
その他の流動資産(注記4) .....	49,410	54,549	531,290
流動資産合計 .....	1,285,278	1,473,173	13,820,194
<b>投資及び長期債権</b>			
投資有価証券(注記3・4・12) .....	127,469	166,891	1,370,634
非連結子会社及び関連会社に対する投資及び長期債権(注記12) .....	232,008	221,324	2,494,710
長期貸付金、長期債権及びその他(注記4・12) .....	121,130	122,973	1,302,473
投資不動産(注記1・4・17) .....	53,261	—	572,699
貸倒引当金(注記12) .....	(57,207)	(61,527)	(615,129)
投資及び長期債権合計 .....	476,661	449,661	5,125,387
<b>有形固定資産(注記1・4・5・17)</b>			
土地 .....	57,442	50,155	617,656
建物及び構築物 .....	112,592	101,078	1,210,667
機械装置、運搬具及びその他の有形固定資産 .....	185,992	175,307	1,999,914
建設仮勘定 .....	11,883	10,711	127,774
減価償却累計額 .....	(145,244)	(127,530)	(1,561,764)
有形固定資産合計 .....	222,665	209,721	2,394,247
<b>その他の固定資産</b>			
のれん .....	54,306	60,685	583,935
長期繰延税金資産(注記8) .....	61,432	64,137	660,559
その他の無形固定資産及び繰延資産(注記4) .....	60,577	55,581	651,366
その他の固定資産合計 .....	176,315	180,403	1,895,860
資産合計 .....	¥2,160,919	¥2,312,958	\$23,235,688

連結財務諸表に対する注記を参照

単位:百万円

単位:千米ドル(注記1)

負債及び純資産の部	2010	2009	2010
<b>流動負債</b>			
短期借入金(注記4・6・12) .....	¥ 176,485	¥ 217,612	\$ 1,897,688
コマーシャル・ペーパー(注記6・12) .....	10,000	35,000	107,527
長期借入金及び社債(1年内返済・償還分)(注記4・6・12) .....	120,287	176,366	1,293,408
債務(注記4・12)			
支払手形及び買掛金 .....	370,578	412,453	3,984,710
非連結子会社及び関連会社に対する債務 .....	6,891	6,359	74,097
未払費用 .....	9,559	13,166	102,785
未払法人税等(注記12) .....	5,949	7,231	63,968
前受金 .....	46,555	64,240	500,591
短期繰延税金負債(注記8) .....	44	597	473
その他の流動負債(注記4) .....	95,185	106,833	1,023,494
流動負債合計 .....	841,533	1,039,857	9,048,741
<b>固定負債</b>			
長期借入金及び社債(1年内返済・償還分を除く)(注記4・6・12) .....	886,746	857,982	9,534,903
退職給付引当金(注記7) .....	13,280	16,175	142,796
長期繰延税金負債(注記8) .....	15,688	16,574	168,688
役員退職慰労引当金 .....	932	872	10,022
その他の固定負債(注記4) .....	25,336	25,995	272,430
固定負債合計 .....	941,982	917,598	10,128,839
負債合計 .....	1,783,515	1,957,455	19,177,580
偶発債務(注記14)			
<b>純資産(注記9)</b>			
<b>株主資本</b>			
資本金 .....	160,340	160,340	1,724,086
普通株式 2010年3月31日現在			
発行可能株式数:1,349,000,000株			
発行済株式数:1,251,499,501株			
優先株式 2010年3月31日現在			
第一回Ⅲ種			
発行可能株式数:1,500,000株			
発行済株式数:0株			
資本剰余金 .....	152,160	152,160	1,636,129
利益剰余金 .....	146,489	142,158	1,575,151
自己株式:			
2010年3月31日現在 408,488株			
2009年3月31日現在 395,306株 .....	(169)	(166)	(1,817)
株主資本合計 .....	458,820	454,492	4,933,549
<b>評価・換算差額等</b>			
その他有価証券評価差額金 .....	14,845	6,237	159,624
繰延ヘッジ損益 .....	2,358	1,511	25,355
土地再評価差額金(注記20) .....	(2,055)	(1,908)	(22,097)
為替換算調整勘定 .....	(121,551)	(141,341)	(1,307,000)
評価・換算差額等合計 .....	(106,403)	(135,501)	(1,144,118)
<b>少数株主持分</b> .....	24,987	36,512	268,677
純資産合計 .....	377,404	355,503	4,058,108
負債及び純資産合計 .....	¥2,160,919	¥2,312,958	\$23,235,688

# 連結損益計算書

双日株式会社および連結子会社  
2010年および2009年3月期

	単位:百万円		単位:千米ドル(注記1)
	2010	2009	2010
売上高	¥3,844,418	¥5,166,183	\$41,337,828
売上原価	3,666,215	4,930,565	39,421,667
売上総利益	178,203	235,618	1,916,161
販売費及び一般管理費(注記10)	162,074	183,611	1,742,731
営業利益	16,129	52,007	173,430
営業外収益(費用):			
受取利息	4,633	9,597	49,817
支払利息	(25,987)	(29,452)	(279,430)
受取配当金	5,040	8,350	54,193
持分法による投資利益	9,180	2,456	98,710
違約金収入	3,802	546	40,882
為替差損	(172)	(5,244)	(1,849)
その他	1,078	(4,623)	11,591
営業外収益(費用)合計	(2,426)	(18,370)	(26,086)
経常利益	13,703	33,637	147,344
特別損益(注記11)	5,192	3,434	55,828
税金等調整前当期純利益	18,895	37,071	203,172
法人税等(注記8)			
法人税、住民税及び事業税	(8,563)	(19,230)	(92,075)
法人税等調整額	294	2,491	3,161
法人税等合計	(8,269)	(16,739)	(88,914)
少数株主利益	(1,832)	(1,331)	(19,699)
当期純利益	¥ 8,794	¥ 19,001	\$ 94,559

	単位:円		単位:米ドル(注記1)
1株当たり当期純利益	¥ 7.08	¥ 15.39	\$ 0.08
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	7.06	15.31	0.08
1株当たり配当額*	2.50	5.50	0.03

\*当社の普通株式に係る年間配当金額であります。  
連結財務諸表に対する注記を参照

# 連結株主資本等変動計算書

双日株式会社および連結子会社  
2010年および2009年3月期

単位:百万円

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2009年3月31日残高	¥160,340	¥152,160	¥142,158	¥(166)	¥454,492
当期変動額					
剰余金の配当			(4,340)		(4,340)
当期純利益			8,794		8,794
土地再評価差額金の取崩			147		147
子会社及び持分法適用会社の 増減に係る増減高			(286)		(286)
年金債務調整額(注16)			16		16
自己株式の取得				(2)	(2)
持分法適用会社に対する持分変動に 伴う自己株式の増減				(1)	(1)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	4,331	(3)	4,328
2010年3月31日残高	¥160,340	¥152,160	¥146,489	¥(169)	¥458,820

	評価・換算差額等						
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	評価・換算 差額等合計	少数株主 持分	純資産合計
2009年3月31日残高	¥ 6,237	¥1,511	¥(1,908)	¥(141,341)	¥(135,501)	¥ 36,512	¥355,503
当期変動額							
剰余金の配当							(4,340)
当期純利益							8,794
土地再評価差額金の取崩							147
子会社及び持分法適用会社の 増減に係る増減高							(286)
年金債務調整額(注16)							16
自己株式の取得							(2)
持分法適用会社に対する持分変動に 伴う自己株式の増減							(1)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	8,608	847	(147)	19,790	29,098	(11,525)	17,573
当期変動額合計	8,608	847	(147)	19,790	29,098	(11,525)	21,901
2010年3月31日残高	¥14,845	¥2,358	¥(2,055)	¥(121,551)	¥(106,403)	¥ 24,987	¥377,404

連結財務諸表に対する注記を参照

## 連結株主資本等変動計算書

単位:千米ドル(注記1)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2009年3月31日残高	\$1,724,086	\$1,636,129	\$1,528,581	\$(1,785)	\$4,887,011
当期変動額					
剰余金の配当			(46,667)		(46,667)
当期純利益			94,559		94,559
土地再評価差額金の取崩			1,581		1,581
子会社及び持分法適用会社の増減に係る増減高			(3,075)		(3,075)
年金債務調整額(注16)			172		172
自己株式の取得				(21)	(21)
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				(11)	(11)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	46,570	(32)	46,538
2010年3月31日残高	\$1,724,086	\$1,636,129	\$1,575,151	\$(1,817)	\$4,933,549

	評価・換算差額等						少数株主持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	評価・換算 差額等合計			
2009年3月31日残高	\$ 67,065	\$16,247	\$(20,516)	\$(1,519,796)	\$(1,457,000)	\$392,602	\$3,822,613	
当期変動額								
剰余金の配当							(46,667)	
当期純利益							94,559	
土地再評価差額金の取崩							1,581	
子会社及び持分法適用会社の増減に係る増減高							(3,075)	
年金債務調整額(注16)							172	
自己株式の取得							(21)	
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減							(11)	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	92,559	9,108	(1,581)	212,796	312,882	(123,925)	188,957	
当期変動額合計	92,559	9,108	(1,581)	212,796	312,882	(123,925)	235,495	
2010年3月31日残高	\$159,624	\$25,355	\$(22,097)	\$(1,307,000)	\$(1,144,118)	\$268,677	\$4,058,108	

	単位:百万円				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2008年3月31日残高	¥160,340	¥152,160	¥139,264	¥(145)	¥451,619
当期変動額					
剰余金の配当			(11,125)		(11,125)
当期純利益			19,001		19,001
土地再評価差額金の取崩			(623)		(623)
子会社及び持分法適用会社の 増減に係る増減高			37		37
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減			(3,660)		(3,660)
年金債務調整額(注16)			(736)		(736)
自己株式の取得				(21)	(21)
持分法適用会社に対する持分変動に 伴う自己株式の増減				0	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	2,894	(21)	2,873
2009年3月31日残高	¥160,340	¥152,160	¥142,158	¥(166)	¥454,492

	評価・換算差額等						
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	評価・換算 差額等合計	少数株主 持分	純資産合計
2008年3月31日残高	¥ 60,281	¥1,346	¥(2,531)	¥ (34,684)	¥ 24,412	¥44,297	¥ 520,328
当期変動額							
剰余金の配当							(11,125)
当期純利益							19,001
土地再評価差額金の取崩							(623)
子会社及び持分法適用会社の 増減に係る増減高							37
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減							(3,660)
年金債務調整額(注16)							(736)
自己株式の取得							(21)
持分法適用会社に対する持分変動に 伴う自己株式の増減							0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(54,044)	165	623	(106,657)	(159,913)	(7,785)	(167,698)
当期変動額合計	(54,044)	165	623	(106,657)	(159,913)	(7,785)	(164,825)
2009年3月31日残高	¥ 6,237	¥1,511	¥(1,908)	¥(141,341)	¥(135,501)	¥36,512	¥ 355,503

# 連結キャッシュ・フロー計算書

双日株式会社および連結子会社  
2010年および2009年3月期

単位:百万円

単位:千米ドル(注記1)

	2010	2009	2010
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 18,895	¥ 37,071	\$ 203,172
営業活動によるキャッシュ・フロー			
減価償却費	23,197	26,698	249,430
減損損失	9,402	12,151	101,097
投資有価証券等評価損	16,544	15,133	177,892
のれん償却額	4,443	5,120	47,774
貸倒引当金の増減額	(3,978)	(16,128)	(42,774)
退職給付引当金の増減額	(3,296)	(2,088)	(35,441)
受取利息及び受取配当金	(9,673)	(17,947)	(104,011)
支払利息	25,987	29,452	279,430
為替差損益	(1,832)	5,294	(19,699)
持分法による投資損益	(9,179)	(2,456)	(98,699)
投資有価証券等売却損益	(32,376)	(30,217)	(348,129)
固定資産除売却損益	(991)	(6,264)	(10,656)
売上債権の増減額	57,221	118,035	615,280
たな卸資産の増減額	80,619	10,703	866,871
仕入債務の増減額	(46,576)	(108,118)	(500,817)
その他(注記19)	(2,434)	43,780	(26,172)
	¥ 125,973	¥ 120,219	\$ 1,354,548
利息及び配当金の受取額	18,121	30,871	194,849
利息の支払額	(26,380)	(29,016)	(283,656)
法人税等の支払額	(10,491)	(18,345)	(112,806)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 107,223	¥ 103,729	\$ 1,152,935
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
定期預金の増減額	(301)	3,863	(3,237)
有価証券の増減額	293	1,420	3,151
有形固定資産の取得による支出	(21,189)	(43,718)	(227,839)
有形固定資産の売却による収入	5,444	16,453	58,538
無形固定資産の取得による支出	(7,265)	(21,822)	(78,118)
投資有価証券の取得による支出(注記19)	(19,099)	(35,104)	(205,366)
投資有価証券の売却及び償還による収入	66,099	51,925	710,742
短期貸付金の増減額	4,857	13,356	52,226
長期貸付けによる支出	(2,263)	(2,360)	(24,333)
長期貸付金の回収による収入	1,786	3,085	19,204
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入(支出)(注記19)	23	(5,692)	247
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入(支出)(注記19)	(49)	65	(527)
その他	103	1,331	1,108
投資活動によるキャッシュ・フロー	¥ 28,439	¥ (17,198)	\$ 305,796
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の純増減額	(41,620)	(57,273)	(447,527)
コマーシャル・ペーパーの増減額	(25,000)	10,000	(268,817)
長期借入れによる収入	244,908	308,571	2,633,419
長期借入金の返済による支出	(240,963)	(234,144)	(2,591,000)
社債の発行による収入	—	55,687	—
社債の償還による支出	(33,489)	(75,212)	(360,097)
少数株主からの払込みによる収入	14	522	151
自己株式の取得による支出	(2)	(21)	(22)
配当金の支払額	(4,340)	(11,125)	(46,667)
少数株主への配当金の支払額	(1,374)	(2,513)	(14,774)
その他	(731)	(450)	(7,860)
財務活動によるキャッシュ・フロー	¥(102,597)	¥ (5,958)	\$(1,103,194)
現金及び現金同等物に係る換算差額	6,825	(40,332)	73,388
現金及び現金同等物の増減額	39,890	40,241	428,925
連結範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	(48)	295	(516)
現金及び現金同等物の期首残高	414,420	373,884	4,456,129
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 454,262	¥ 414,420	\$ 4,884,538

連結財務諸表に対する注記を参照

# 連結財務諸表に対する注記

双日株式会社および連結子会社

## 1. 連結財務諸表作成の基礎

記載されている当社および連結子会社の連結財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められる会計処理の原則および手続（以下「日本GAAP」と表記します。これは、国際財務報告基準により定められた財務諸表の作成および表示の基準と異なっている点があります）に準拠して作成されており、日本の金融商品取引法により提出を義務づけられている有価証券報告書を基に作成されています。

海外連結子会社につきましては、国際財務報告基準または米国会計基準に基づき作成された財務諸表をもとに必要な調整を加えております。

記載の連結財務諸表は日本GAAPに準拠して作成され、金融商品取引法に基づいて各地財務局へ提出された有価証券報告書を基に編纂し、英語に翻訳したものであります。日本の連結財務諸表における附属情報の一部につきましては、記載を省略しております。

また、在外読者の便宜のため、海外で一般に認められている書式に組替・修正を行うとともに、2009年3月期の財務諸表の一部につきましては2010年3月期の表示にあわせて組替を行っております。

同様に在外読者の便宜のため、円貨額を2010年3月31日時点の為替レート（1米ドル=93円）にて米ドル換算しておりますが、これは円貨額が上記あるいはその他のレートで米ドルに換算できることを意味するものではありません。

### 会計処理の変更

#### ● 工事契約に関する会計基準

請負工事に係る収益の計上基準については、従来、工事完成基準

及び工事進行基準を適用しておりましたが、「工事契約に関する会計基準」（企業会計基準第15号 2007年12月27日）及び「工事契約に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第18号 2007年12月27日）を2010年3月期より適用し、2010年3月期に着手した工事契約から、2010年3月期末までの進捗部分について成果の確実性が認められる工事については工事進行基準を、その他の工事については工事完成基準を適用しております。当該変更に伴う連結財務諸表及びセグメント情報に与える影響は軽微であります。

#### ● 退職給付に係る会計基準

2010年3月期から「退職給付に係る会計基準」の一部改正（その3）（企業会計基準第19号 2008年7月31日）を適用しております。当該変更に伴う、2010年3月期の連結財務諸表及び退職給付債務の差額の未処理残高に与える影響はありません。

### 追加情報

2010年3月期において、保有目的の変更によりたな卸資産等から有形固定資産へ10,786百万円（115,978千米ドル）、投資不動産へ48,200百万円（518,280千米ドル）振替えております。また、従来、有形固定資産としておりました一部の不動産につきましても保有目的の見直しを行い、賃貸中不動産であります有形固定資産5,055百万円（54,355千米ドル）を投資不動産へ、福利厚生施設として使用しております有形固定資産348百万円（3,742千米ドル）をたな卸資産へ振替えております。

## 2. 主要会計方針の概要

### 連結の基本方針

当社の連結財務諸表は当社および329社（2009年3月期は354社）の国内外子会社の勘定を含んでおります。連結会社間の重要な取引および債権債務は全て相殺消去されております。

一部の例外を除き、非連結子会社ならびに関連会社161社（2009年3月期は184社）に対する投資について持分法を適用しております。

連結子会社ならびに上記非連結子会社、関連会社に対する投資簿価と当該会社の純資産における当社持分の差額であるのれんは5～20年間で、負ののれんは5年間で均等償却しております。

連結子会社のうち、当該決算日と連結決算日の差異が3ヵ月を越えない連結子会社については当該子会社の財務諸表を使用しておりますが、連結決算日との間に生じた重要な取引については連結上必要な調整を行っております。

### 現金同等物

現金同等物には取得日から3ヵ月以内に満期日の到来する定期預金や随時換金可能な流動性の高い投資を含んでおります。

### 外貨の本邦通貨への換算

外貨建金銭債権債務は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。

なお、在外連結子会社等の貸借対照表項目は、当該子会社などの決算日の直物為替相場により円貨に換算し、損益計算書項目は期中平均相場により円貨に換算しております。換算差額は連結貸借対照表の純資産の部における為替換算調整勘定に計上しております。

### 貸倒引当金

貸倒懸念債権など特定の債権については個別に回収可能額を見積り、貸倒損失に備えた金額を計上しております。その他の一般債権については、貸倒実績率に基づき計上しております。

### たな卸資産

通常の販売目的で保有するたな卸資産の評価は、主として個別法または移動平均法による原価法（貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）によっておりますが、一部の在外連結子会社では個別法による低価法を採用しております。

トレーディング目的で保有するたな卸資産は、時価法によっております。

### 支払利息の資産化

大型不動産開発事業について、開発期間中の不動産に係る支払利息は、収益と費用を正しく対応させ、適切な売却損益を認識させるため、当該不動産が売却されるまでは取得原価に算入しております。

## 連結財務諸表に対する注記

### 有価証券および投資有価証券

有価証券および投資有価証券は次のように分類しております。

a) 売買目的有価証券、b) 満期保有目的の債券、c) その他有価証券  
売買目的有価証券および満期保有目的の債券、その他有価証券は以下の方法により計上しております。

- 1) 売買目的有価証券は時価により計上されております。売却実現損益および未実現損益の額は期間損益として計上しております。
- 2) 満期保有目的の債券は償却原価法により計上しております。
- 3) 時価のあるその他有価証券は時価により計上しております。その他有価証券評価差額金は、税効果を考慮した後、連結貸借対照表の純資産の部に計上しております。時価のないその他有価証券は移動平均法による原価法により計上しております。
- 4) 有価証券の評価減は有価証券が著しく多額の損失を含み、近い将来に回復の見込みがない場合に認識しております。なお、投資事業有限責任組合およびそれに類する組合への出資(金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの)については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、持分相当額を純額で取り込む方法によっております。

取得日から3ヵ月以内に満期日の到来する短期投資は現金及び現金同等物に含めております。その額は2010年3月31日時点で5,291百万円(56,892千米ドル)であります。

### 繰延資産

開業費は、開業のときから5年以内のその効果の及ぶ期間にわたり均等償却しております。

株式交付費は、3年間で均等償却しております。

社債発行費は、社債の償還までの期間にわたり定額法により償却しております。

### 有形固定資産(リース資産を除く)

主として定率法を採用しております。ただし、1998年4月1日以降に取得した建物については、定額法によっております。

主な耐用年数は、建物及び構築物2～60年、機械装置、運搬具及びその他の有形固定資産2～40年です。

### 無形固定資産(リース資産を除く)

主として定額法を採用しております。自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間(5年)に基づく定額法によって償却しております。また、一部の連結子会社では、鉱業権においては生産高比例法によっております。

### リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産は、リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によって償却しております。

なお、所有権移転外ファイナンス・リース取引のうち、リース取引開始日が2008年3月31日以前のリース取引については、通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっております。

### 投資不動産

主として定額法を採用しております。

主な耐用年数は、建物及び構築物7～50年、機械装置、運搬具及びその他の有形固定資産10年です。

### 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、連結会計年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき、連結会計年度末において発生していると認められる額を計上しております。

### 役員退職慰労引当金

一部の連結子会社では、役員および執行役員への退職慰労金支払に備えるため、内規を基礎として算定された連結会計年度末における支給見込額に基づき計上しております。

### 売上高および売上総利益

当社および連結子会社の一部は総合商社として、契約当事者または代理人として活動しています。売上高は当社が契約当事者または代理人として関与したこれら取引における総取扱高を示し、売上総利益は当社が契約当事者として関与する取引における売上総利益(売上高－売上原価)および当社が代理人として関与する取引における手数料を含んでおります。

### 法人税等

繰延税金資産および繰延税金負債は税効果会計基準に基づき計上しております。会計上の資産や負債と課税所得計算上の資産や負債との一時差異および、税法上の繰越欠損金などにより算定されており、それらが解消する年度の実効税率を用いて算出しております。当社および一部の国内子会社は連結納税制度を適用しております。

### 1株当たり当期純利益

1株当たり当期純利益の算定は各算定期間における発行済普通株式数の加重平均株式数により算出しております。潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、発行済普通株式数の加重平均株式数に希薄化効果を有する潜在株式の影響を加味して算出しております。

### デリバティブ取引

デリバティブ金融取引を時価により計上しており、デリバティブ金融取引がヘッジ目的で用いられていない限り時価の変動は損益として計上されます。

デリバティブ取引がヘッジの要件を満たす場合、ヘッジ対象に関連する損益が認識されるまでデリバティブ取引の時価の変動による損益を繰延べております。

金利スワップ契約がヘッジとして用いられ、ヘッジの要件を満たす場合は金利スワップ契約に基づく受取利息と支払利息の純額は、ヘッジ対象資産もしくは負債に係る金利に加算または減算しております。

### 3. 有価証券および投資有価証券

2010年および2009年3月31日現在における売買目的有価証券および時価のあるその他有価証券は以下のとおりであります。

単位:百万円

2010年3月31日現在	取得原価	未実現利益	未実現損失	連結貸借対照表 計上額
その他有価証券で時価のあるもの:				
株式 .....	¥65,801	¥16,051	¥(5,184)	¥76,668
債券				
国債 .....	9	1	—	10
外国債 .....	100	456	(0)	556
その他 .....	5,953	10	(19)	5,944
合計 .....	¥71,863	¥16,518	¥(5,203)	¥83,178

単位:千米ドル

2010年3月31日現在	取得原価	未実現利益	未実現損失	連結貸借対照表 計上額
その他有価証券で時価のあるもの:				
株式 .....	\$707,538	\$172,591	\$(55,742)	\$824,387
債券				
国債 .....	97	11	—	108
外国債 .....	1,075	4,903	(0)	5,978
その他 .....	64,010	108	(204)	63,914
合計 .....	\$772,720	\$177,613	\$(55,946)	\$894,387

上記のほか、2010年3月31日現在の時価で売買目的有価証券1,005百万円(10,806千米ドル)を有しており、2010年3月期の損益に含まれる評価益は43百万円(462千米ドル)であります。

2010年3月31日現在、満期保有目的有価証券は保有しておりません。

2010年3月期におけるその他有価証券の売却額は61,854百万円(665,097千米ドル)であり、売却益および売却損はそれぞれ33,146百万円(356,409千米ドル)、1,161百万円(12,484千米ドル)であります。

単位:百万円

2009年3月31日現在	取得原価	未実現利益	未実現損失	連結貸借対照表 計上額
その他有価証券で時価のあるもの:				
株式 .....	¥93,713	¥20,897	¥(14,859)	¥ 99,751
債券				
国債 .....	10	—	—	10
外国債 .....	314	98	—	412
その他 .....	1,534	50	—	1,584
合計 .....	¥95,571	¥21,045	¥(14,859)	¥101,757

上記のほか、2009年3月31日現在の時価で売買目的有価証券1,093百万円を有しており、2009年3月期の損益に含まれる評価損は607百万円であります。

2009年3月31日現在、満期保有目的有価証券は保有しておりません。

2009年3月期におけるその他有価証券の売却額は34,856百万円であり、売却益および売却損はそれぞれ8,835百万円、482百万円であります。

2010年および2009年3月31日現在における時価評価されていない有価証券は以下のとおりであります。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2010	2009	2010
その他有価証券			
株式 .....	¥36,189	¥52,778	\$389,129
社債 .....	4,471	4,420	48,075
海外公社債 .....	0	0	0
非上場債券 .....	0	1,000	0
投資事業組合およびそれに類する組合への出資 .....	5,167	4,556	55,559
その他 .....	—	30	—

2010年および2009年3月31日現在におけるその他有価証券のうち満期があるものの今後の償還予定額は以下のとおりであります。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2010	2009	2010
1年以内 .....	¥4,996	¥1,068	\$53,720
1年超5年以内 .....	4,676	4,832	50,280
5年超10年以内 .....	574	459	6,172
10年超 .....	0	1	0

## 連結財務諸表に対する注記

### 4. 担保提供資産

2010年3月31日現在、短期借入金、支払手形、買掛金およびその他の流動負債5,526百万円(59,419千米ドル)、長期借入金、社債およびその他の固定負債39,926百万円(429,312千米ドル)の担保および保証金等の代用として供している資産は以下のとおりであります。

	単位: 百万円		単位: 千米ドル
	2010	2009	2010
現金同等物及び定期預金 .....	¥ 1,759	¥ 5,649	\$ 18,914
受取手形及び売掛金 .....	626	1,799	6,731
投資有価証券 .....	58,367	51,923	627,602
たな卸資産 .....	22,797	44,310	245,129
短期貸付金 .....	6	70	65
その他の流動資産 .....	133	157	1,430
長期貸付金、長期債権及びその他 .....	2,100	71	22,581
投資不動産 .....	2,650	—	28,495
有形固定資産(減価償却累計額控除後) .....	44,845	51,494	482,204
その他の無形固定資産および繰延資産 .....	3,841	6,034	41,301
合計 .....	¥137,124	¥161,507	\$1,474,452

上記のほか、2010年3月31日現在において連結上消去されている子会社株式が15,322百万円(164,753千米ドル)、子会社貸付金が4百万円(43千米ドル)あります。

### 5. 固定資産の減損

保有する事業資産における収益性の著しい低下によるものであります。

2010年および2009年3月期における地域ごとの減損損失の内訳は次のとおりであります。

	単位: 百万円		単位: 千米ドル
	2010	2009	2010
関東地方			
遊休不動産・事業資産等			
土地 .....	¥ —	¥ 180	\$ —
建物及び構築物 .....	—	212	—
機械装置、運搬具及びその他の有形固定資産 .....	—	89	—
中部地方			
遊休不動産・事業資産等			
土地 .....	—	308	—
建物及び構築物 .....	—	135	—
機械装置、運搬具及びその他の有形固定資産 .....	—	16	—
近畿地方			
事業資産			
建物及び構築物 .....	326	—	3,505
機械装置、運搬具及びその他の有形固定資産 .....	6	—	65
建設仮勘定 .....	3,998	—	42,989
アメリカ			
事業資産			
機械装置、運搬具及びその他の有形固定資産 .....	741	—	7,968
のれん .....	181	—	1,946
その他の無形固定資産及び繰延資産 .....	800	7,769	8,602
ブラジル			
事業資産			
機械装置、運搬具及びその他の有形固定資産 .....	—	644	—
オランダ			
事業資産			
機械装置、運搬具及びその他の有形固定資産 .....	—	2,109	—
オーストラリア			
事業資産			
その他の無形固定資産及び繰延資産 .....	2,181	—	23,452
タイ			
事業資産			
機械装置、運搬具及びその他の有形固定資産 .....	499	—	5,366
その他の無形固定資産及び繰延資産 .....	201	—	2,161
その他の地方			
遊休不動産・事業資産等			
土地 .....	38	492	409
建物及び構築物 .....	27	166	290
機械装置、運搬具及びその他の有形固定資産 .....	404	31	4,344
合計 .....	¥9,402	¥12,151	\$101,097

減損損失は、不動産鑑定評価額を基にした正味売却価額、もしくは使用価値により測定した回収可能価額に基づき計上しております。  
また、2010年および2009年3月期における使用価値を算定するための将来キャッシュ・フローの割引率は、それぞれ4.0%、6.1%であります。  
減損損失は特別損失に計上しております。

## 6. 短期借入金、長期借入金および社債

2010年および2009年3月31日現在における短期借入金等の概要は次のとおりであります。  
短期借入金は主に金融機関からの借入であります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010	2009	2010
短期借入金(平均利率2.76%)	¥176,485	¥217,612	\$1,897,688
コマーシャル・ペーパー(平均利率0.46%)	10,000	35,000	107,527

2010年および2009年3月31日現在における長期借入金および社債の概要は次のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010	2009	2010
無担保普通社債(2010年満期、2.41%)	¥ 10,000	¥ 10,000	\$ 107,527
無担保普通社債(2010年満期、2.20%)	—	10,000	—
無担保普通社債(2009年満期、2.09%)	—	15,000	—
無担保普通社債(2010年満期、2.14%)	20,000	20,000	215,054
無担保普通社債(2011年満期、2.38%)	20,000	20,000	215,054
無担保普通社債(2012年満期、2.39%)	20,000	20,000	215,054
無担保普通社債(2010年満期、1.60%)	10,000	10,000	107,527
無担保普通社債(2012年満期、2.16%)	10,000	10,000	107,527
無担保普通社債(2012年満期、1.79%)	15,000	15,000	161,290
無担保普通社債(2013年満期、1.90%)	10,000	10,000	107,527
無担保普通社債(2011年満期、1.87%)	20,000	20,000	215,054
無担保普通社債(2013年満期、2.19%)	10,000	10,000	107,527
無担保普通社債(2012年満期、2.00%)	10,000	10,000	107,527
一般担保付特定社債(2010年満期、3.24%) (*1)	—	15,761	—
一般担保付特定社債(2012年満期、3.35%) (*1)	8,647	—	92,978
その他の社債(2010年満期、1.10-6.80%) (*2)	120	1,496	1,290
民間金融機関、信用銀行、保険会社からの長期借入金(2024年満期、平均利率1.89%)	751,816	766,742	8,084,043
政府系金融機関、主に国際協力銀行からの借入金(2025年満期、平均利率2.01%)	83,228	63,378	894,925
その他の長期債務(2028年満期、平均利率2.30%)	8,222	6,971	88,408
計	¥1,007,033	¥1,034,348	\$10,828,312
1年以内に期限が到来する金額	120,287	176,366	1,293,409
合計	¥ 886,746	¥ 857,982	\$ 9,534,903

(\*1) 特定目的会社菖蒲プロジェクトの発行している社債であります。

なお、本社債につきましては、最終償還期日を2010年3月30日から2012年11月30日に変更しております。

(\*2) 双日ジーエムシー株式会社、東京油槽株式会社、特定目的会社北品川キャピタルの発行している社債であります。

2011年3月期から2016年3月期およびそれ以降に満期を迎える長期債務の返済年度別の金額は以下のとおりであります。

	単位：百万円	単位：千米ドル
2011年	¥ 120,287	\$ 1,293,409
2012年	253,500	2,725,807
2013年	245,175	2,636,290
2014年	195,019	2,096,978
2015年	130,527	1,403,516
2016年以降	62,525	672,312
合計	¥1,007,033	\$10,828,312

## 連結財務諸表に対する注記

### 7. 退職給付引当金

当社は、確定拠出年金制度、前払退職金制度および退職一時金制度を採用しております。その他の国内連結子会社は、受給資格のある全ての従業員に対し、確定給付型の制度として適格退職年金制度および退職一時金制度を設けております。当該制度は基本給、勤務年数、退職事由などに基づき設定されております。

なお、一部の海外連結子会社でも確定給付型の制度を設けており、また、一部の連結子会社において退職給付信託を設定しております。

2010年および2009年3月31日現在の退職給付債務は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010	2009	2010
退職給付債務	¥(19,952)	¥(23,182)	\$ (214,537)
年金資産	6,213	6,096	66,806
未積立退職給付債務	(13,739)	(17,086)	(147,731)
会計基準変更時差異の未処理額	33	59	355
未認識数理計算上の差異	895	1,288	9,624
未認識過去勤務債務	(155)	(189)	(1,667)
連結貸借対照表計上額純額	(12,966)	(15,928)	(139,419)
前払年金費用	314	247	3,377
退職給付引当金	¥(13,280)	¥(16,175)	\$ (142,796)

2010年および2009年3月期の退職給付費用は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010	2009	2010
勤務費用	¥2,102	¥2,912	\$22,602
利息費用	402	393	4,322
その他	1,238	1,146	13,312
期待運用収益	(324)	(299)	(3,484)
会計基準変更時差異の費用処理額	10	(39)	108
数理計算上の差異の費用処理額	371	(100)	3,989
過去勤務債務の費用処理額	(40)	(4)	(430)
退職給付費用	¥3,759	¥4,009	\$40,419

2010年および2009年3月期における退職給付債務等の計算の基礎に関する事項は以下のとおりであります。

	2010	2009
退職給付見込額の期間配分方法	期間定額基準	期間定額基準
割引率	主として2.0-2.3%	主として2.0-2.3%
期待運用収益率	主として2.0-3.5%	主として2.0-3.5%
過去勤務債務の額の処理年数	主として5年または9年	主として5年または9年
数理計算上の差異の処理年数	主として5年または10年	主として5年または10年
会計基準変更時差異の処理年数	主として10年	主として10年

### 8. 法人税等

2010年および2009年3月31日現在の繰延税金資産および繰延税金負債の主な内訳は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010	2009	2010
繰延税金資産			
貸倒引当金	¥ 12,405	¥ 14,655	\$ 133,387
退職給付引当金	4,905	4,933	52,742
繰越欠損金	260,606	275,407	2,802,215
投資有価証券評価損等	27,794	27,538	298,860
合併差損	4,456	5,890	47,914
その他	34,112	28,745	366,796
繰延税金資産合計	344,278	357,168	3,701,914
評価性引当額	(235,711)	(248,620)	(2,534,527)
繰延税金負債との相殺	(33,651)	(28,589)	(361,839)
繰延税金資産計上額	74,916	79,959	805,548
繰延税金負債			
合併差益	15,152	16,162	162,925
減価償却費	18,838	16,796	202,559
その他有価証券評価差額金	2,662	1,467	28,624
土地再評価差額(注記20)	944	1,045	10,150
その他	11,787	10,290	126,742
繰延税金負債合計	49,383	45,760	531,000
繰延税金資産との相殺	(33,651)	(28,589)	(361,839)
繰延税金負債計上額	15,732	17,171	169,161
繰延税金資産の純額	¥ 59,184	¥ 62,788	\$ 636,387

2010年および2009年3月31日現在の繰延税金資産の純額は、連結貸借対照表の以下の項目に含まれております。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010	2009	2010
流動資産 — 短期繰延税金資産 .....	¥13,484	¥15,822	\$144,989
固定資産 — 長期繰延税金資産 .....	61,432	64,137	660,559
流動負債 — 短期繰延税金負債 .....	44	597	473
固定負債 — 長期繰延税金負債 .....	15,688	16,574	168,688

日本の法人に課税される法人所得税は、法人税、住民税および事業税であります。

2010年および2009年3月期における法定実効税率41.0%と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の主な内訳は以下のとおりであります。

	2010	2009
法定実効税率 .....	41.0%	41.0%
評価性引当額 .....	(31.6)	(13.6)
受取配当金連結消去に伴う影響 .....	31.9	26.1
持分法による投資利益の影響 .....	(20.6)	
特定外国子会社等合算所得 .....	9.8	
海外子会社の適用税率の差異 .....		(7.0)
その他 .....	13.3	(1.3)
税効果会計適用後の法人税等の負担率 .....	43.8%	45.2%

## 9. 純資産

会社法の規定は以下のとおりです。

(a) 払込金額の総額の2分の1を超えない額は取締役会決議により資本金として計上しないことができ、資本金として計上しないこととした金額は、資本剰余金に含まれる資本準備金として計上することが規定されております。

(b) 剰余金の配当として支出する金額の10分の1を、資本準備金と利益準備金の合計額が資本金の25%に達するまで資本準備金および利益準備金として計上することが規定されております。資本準備金および利益準備金は、株主総会の決議をもって欠損填補に充てることができ、また資本金に組み入れることができます。すべての資本準備金と利益準備金は、配当原資として利用できるその他資本剰余金およびその他利益剰余金にそれぞれ振り替えることができます。資本準備金と利益準備金はそれぞれ、資本剰余金および利益剰余金として計上されております。

(c) 会社法は払込資本金における普通株式と優先株式の分類について明確な定義を行っておりません。よって当社は発行済み普通株式と優先株式の総額を資本金とみなしております。

配当可能限度額は、日本の法令に従い、当社の個別財務諸表に基づいて算出されます。

2010年6月22日開催の定時株主総会にて定款の一部変更が承認可決され、普通株式へ転換して消却済みの第一回Ⅲ種優先株式の発行要領を抹消しました。この結果、発行可能株式は普通株式のみとなっております。

2009年6月23日開催の定時株主総会の承認決議に基づき、配当金を1,245百万円(13,387千米ドル)支払っております。また、2009年10月29日開催の取締役会決議に基づき、中間配当金3,095百万円(33,280千米ドル)を支払っております。

## 10. 販売費及び一般管理費

2010年および2009年3月期の連結損益計算書に含まれる販売費及び一般管理費の内訳は以下のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2010	2009	2010
役員報酬及び従業員給料手当 .....	¥ 56,827	¥ 59,979	\$ 611,043
退職給付費用 .....	3,591	3,449	38,613
福利厚生費 .....	10,816	9,987	116,301
旅費及び交通費 .....	6,514	9,423	70,043
賃借料 .....	12,729	13,639	136,871
業務委託費 .....	11,547	16,144	124,161
減価償却費 .....	5,505	5,920	59,194
貸倒引当金繰入額 .....	5,429	5,389	58,376
のれん償却額 .....	5,181	5,324	55,710
その他 .....	43,935	54,357	472,419
合計 .....	¥162,074	¥183,611	\$1,742,731

## 11. 特別損益

特別損益の分類は日本GAAPに基づいています。その内訳は以下のとおりであります。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2010	2009	2010
投資有価証券等売却損益	¥ 32,477	¥ 30,203	\$ 349,214
投資有価証券等評価損	(16,544)	(15,133)	(177,892)
固定資産除売却損益	991	6,264	10,656
関係会社等整理・引当損	(7,969)	(2,583)	(85,688)
事業構造改善損	(245)	(48)	(2,634)
持分変動損益	(124)	(52)	(1,333)
貸倒引当金戻入額	3,248	2,246	34,925
償却債権取立益	7	110	75
減損損失	(9,402)	(12,151)	(101,097)
たな卸資産評価損	—	(5,422)	—
インフレ会計調整額	2,753	—	29,602
特別損益合計	¥ 5,192	¥ 3,434	\$ 55,828

## 12. 金融商品

### (1) 金融商品の状況に関する事項

当社グループは、総合商社として、物品の売買及び貿易業をはじめとして、国内及び海外における各種製品の製造・販売やサービスの提供、各種プロジェクトの企画・調整、各種事業分野への投資ならびに金融活動などグローバルに多角的な事業を行っております。

これらの事業を行うため、長期調達比率の目標を定めた上で、金融機関からの借入による間接調達のほか、社債やコマーシャル・ペーパーの発行、債権流動化による直接調達によって、資金調達構造の安定性維持・向上を図っております。

また、当社グループは、貿易業や事業投資を通じた外貨建の取引などに伴う為替変動リスク、資金の調達や運用などに伴う金利変動リスク、営業活動における売買契約・在庫商品などに伴う商品価格変動リスクならびに上場有価証券の保有などに伴う価格変動リスクなどの市場リスクにさらされております。これらのリスクを回避あるいはミニマイズするために、先物為替予約取引、商品先物・先渡取引、金利スワップ取引などのデリバティブ取引を行っております。

### (2) 金融商品の時価等に関する事項

2010年3月31日現在の連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。

なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは、下記には含まれておりません。

2010年3月31日現在	単位:百万円			単位:千米ドル		
	連結貸借対照表計上額	時価	差額	連結貸借対照表計上額	時価	差額
<b>資産</b>						
現金及び現金同等物	¥ 454,262	¥ 454,262	¥ —	\$ 4,884,538	\$ 4,884,538	\$ —
定期預金	6,757	6,757	—	72,656	72,656	—
受取手形及び売掛金(*1)	462,233			4,970,247		
貸倒引当金(*2)	(5,062)			(54,430)		
受取手形及び売掛金計	457,171	454,951	(2,220)	4,915,817	4,891,946	(23,871)
短期貸付金(1年内返済予定の長期貸付金除く)(*1)	553	553	—	5,946	5,946	—
有価証券及び投資有価証券						
売買目的有価証券	1,005	1,005	—	10,806	10,806	—
その他有価証券	78,052	78,052	—	839,269	839,269	—
非連結子会社及び関連会社に対する投資(*3)	11,461	9,132	(2,329)	123,236	98,194	(25,042)
長期貸付金(1年内返済予定の長期貸付金含む)(*1)	32,504			349,505		
貸倒引当金(*2)	(2,513)			(27,021)		
長期貸付金(1年内返済予定の長期貸付金含む)計	29,991	30,196	205	322,484	324,688	2,204
固定化営業債権(*1,4)	88,359			950,097		
貸倒引当金(*2)	(52,811)			(567,860)		
固定化営業債権計	35,548	35,548	—	382,237	382,237	—
<b>資産 計</b>	<b>¥1,074,800</b>	<b>¥1,070,456</b>	<b>¥(4,344)</b>	<b>\$11,556,989</b>	<b>\$11,510,280</b>	<b>\$(46,709)</b>
<b>負債</b>						
短期借入金	¥ 176,485	¥ 176,485	¥ —	\$ 1,897,688	\$ 1,897,688	\$ —
コマーシャル・ペーパー	10,000	10,000	—	107,527	107,527	—
債務	377,469	377,373	(96)	4,058,806	4,057,774	(1,032)
未払法人税等	5,949	5,949	—	63,968	63,968	—
長期借入金及び社債(1年内返済・償還分含む)	1,007,033	1,010,121	3,088	10,828,312	10,861,516	33,204
<b>負債 計</b>	<b>¥1,576,936</b>	<b>¥1,579,928</b>	<b>¥ 2,992</b>	<b>\$16,956,301</b>	<b>\$16,988,473</b>	<b>\$ 32,172</b>
デリバティブ取引(*5)	¥ (827)	¥ (827)	¥ —	\$ (8,892)	\$ (8,892)	\$ —

(\*1) 非連結子会社及び関連会社宛を含めております。

(\*2) 受取手形及び売掛金、長期貸付金、固定化営業債権に対して個別に計上している貸倒引当金を控除しております。

(\*3) 時価を把握することが極めて困難と認められる非連結子会社及び関連会社に対する投資(連結貸借対照表計上額 192,527百万円(2,070,183千米ドル))は含めておりません。

(\*4) 固定化営業債権は連結貸借対照表上、長期貸付金、長期債権及びその他に含まれております。なお、長期債権及びその他のうち固定化営業債権以外の債権(連結貸借対照表計上額25,047百万円(269,323千米ドル))については、上記には含めておりません。

(\*5) デリバティブ取引により生じる正味の債権及び債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については( )で示しております。

## 金融商品の時価の算定方法ならびに有価証券及びデリバティブ取引に関する事項

現金及び現金同等物、定期預金、短期貸付金(1年内返済予定の長期貸付金除く)

現金及び現金同等物、定期預金、短期貸付金(1年内返済予定の長期貸付金除く)の時価は帳簿価額とほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。

受取手形及び売掛金、長期貸付金(1年内返済予定の長期貸付金含む)

これらの時価の算定は、与信管理上の信用リスク区分ごとに、その将来キャッシュ・フローを国債の利回り等適切な指標に信用スプレッドを上乗せした利率で割り引いた現在価値により算定しております。為替予約の振当処理によるものは、ヘッジ対象と一体処理されているため、その時価は、当該債権の時価に含めて記載しております。

有価証券及び投資有価証券

これらの時価について、株式は取引所の価格によっております。時価を把握することが極めて困難と認められるものについては上記に含めておりません。内訳は注記3に記載のとおりです。

非連結子会社及び関連会社に対する投資

これらの時価について、株式は取引所の価格によっております。

固定化営業債権

固定化営業債権については担保及び保証による回収見込額等に基づいて貸倒見積高を算定しているため、時価は連結決算日における貸借対照表価額からの現在の貸倒見積高を控除した金額にほぼ等しいことから、当該価額をもって時価としております。

短期借入金、コマーシャル・ペーパー、未払法人税等

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。

債務

これらの時価は、一定の期間ごとに区分した債務ごとに、その将来キャッシュ・フローを、返済期日までの期間及び信用リスクを加味した利率で割り引いた現在価値により算定しております。為替予約の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている債務と一体処理されているため、その時価は、当該債務の時価に含めて記載しております。

長期借入金及び社債(1年内返済・償還分含む)

当社が発行する社債の時価は、市場価格によっております。長期借入金(1年内返済分含む)及び連結子会社が発行するその他社債(1年内償還分含む)の時価については、元利金の合計額を同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いて算定する方法によっております。変動金利による長期借入金(1年内返済分含む)は金利スワップの特例処理の対象とされており、当該金利スワップと一体として処理された元利金の合計額を、同様の借入を行った場合に適用される合理的に見積もられる利率で割り引いて算定する方法によっております。

デリバティブ取引

デリバティブの時価は、注記13に記載の方法に基づき算定しております。

### 金銭債権及び満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

単位:百万円

	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び現金同等物	¥454,262	¥ —	¥ —	¥ —
定期預金	6,757	—	—	—
受取手形及び売掛金(*1,2)	442,662	13,979	530	—
短期貸付金(1年内返済予定の長期貸付金除く)(*1)	553	—	—	—
有価証券及び投資有価証券				
その他有価証券のうち満期があるもの	—	4,676	574	0
長期貸付金(1年内返済予定の長期貸付金含む)(*1,2)	5,251	17,575	6,842	222
固定化営業債権(*1,2)	3,478	2,874	6,351	350
合計	¥912,963	¥39,104	¥14,297	¥572

単位:千米ドル

	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び現金同等物	\$4,884,538	\$ —	\$ —	\$ —
定期預金	72,656	—	—	—
受取手形及び売掛金(*1,2)	4,759,806	150,312	5,699	—
短期貸付金(1年内返済予定の長期貸付金除く)(*1)	5,946	—	—	—
有価証券及び投資有価証券				
その他有価証券のうち満期があるもの	—	50,280	6,172	0
長期貸付金(1年内返済予定の長期貸付金含む)(*1,2)	56,462	188,978	73,570	2,387
固定化営業債権(*1,2)	37,398	30,903	68,290	3,764
合計	\$9,816,806	\$420,473	\$153,731	\$6,151

(\*1) 非連結子会社及び関連会社宛を含んでおります。

(\*2) 上記には、受取手形及び売掛金、長期貸付金(1年内返済予定の長期貸付金含む)、固定化営業債権については、償還予定額が見込めない金額をそれぞれ5,062百万円(54,430千米ドル)、2,614百万円(28,108千米ドル)、75,306百万円(809,742千米ドル)を含めておりません。

長期債務の連結決算日後の償還予定額については、注記6に記載しております。

13. デリバティブ取引

金融活動や商品取引活動に関連した相場変動リスクを回避するために、当社および連結子会社は為替予約取引、通貨オプション取引、金利、債券及び商品関連については、スワップ取引、オプション取引、先物取引その他さまざまな手法を活用しております。当社および連結子会社は、資産および負債に潜在していたリスクを減らし、効果的に回避することで業績に多大な影響を及ぼさないようにしております。

デリバティブ取引における会社の内部規則に従い、当社の財務部門はそれらの取引における市場や信用リスクの管理に責任を持ち、取引限度額、信用限度額およびデリバティブ取引の状況を管理しております。

当社は、信用リスクの損失を最小限に抑えるため、取引の相手先を国際的に認知された格付け機関による信用度の高い金融機関などに限定しております。当社および各連結子会社の経理部門はまた、取引残高および時価を取引相手と確認しております。それらの手続きの結果は監査部門に報告されます。さらに、当社はキャッシュ・フローやヘッジ品目の公正価格の変化、およびデリバティブ取引の相反反応における累積変化を比較して四半期毎に、ヘッジ取引の効果について評価をしております。

以下はヘッジ取引商品とヘッジ対象商品をまとめたものであります。

ヘッジ取引

- 通貨関連取引 外国為替取引、通貨スワップ取引
- 金利関連取引 金利スワップ取引、オプション(キャップ)取引
- 商品関連取引 先物取引、先渡取引、オプション取引

ヘッジ対象

- 通貨関連取引 外貨建債権、債務、有価証券、および予定取引高
- 金利関連取引 金融資産および負債に対する金利
- 商品関連取引 商品取引契約残高および予定取引高

デリバティブ取引の時価の算定方法

- 為替予約取引 決算日の先物為替相場に基づき算出しています。
- 通貨オプション取引、通貨スワップ取引、金利スワップ取引、金利キャップ取引 金融機関より提示された価格によっております。
- 商品先物取引 期末日現在の東京穀物取引所、東京工業品取引所等の最終価格により算定しております。
- 商品先渡取引 一般に公表されている期末指標価格並びに取引先より提示された価格によって算定しております。
- 商品オプション取引 取引先より提示された価格によって算定しております。

ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引に関する2010年3月31日現在における市場価値情報は下記のとおりであります。

通貨関連	単位:百万円			単位:千米ドル		
	契約額等	時価	評価損益	契約額等	時価	評価損益
<b>2010年3月期</b>						
為替予約取引						
売建						
米ドル	¥50,172	¥51,390	¥(1,218)	\$ 539,484	\$ 552,581	\$(13,097)
露ルーブル	21,877	21,936	(59)	235,237	235,871	(634)
米ドル(英ポンド買)	8,333	8,328	5	89,602	89,548	54
豪ドル	5,651	6,090	(439)	60,763	65,484	(4,721)
加ドル	3,784	4,388	(604)	40,688	47,183	(6,495)
ユーロ	558	563	(5)	6,000	6,054	(54)
英国ポンド	216	216	0	2,322	2,322	0
香港ドル	175	178	(3)	1,882	1,914	(32)
その他	4,060	4,028	32	43,656	43,312	344
合計	¥94,826	¥97,117	¥(2,291)	\$ 1,019,634	\$ 1,044,269	\$(24,635)
買建						
米ドル	¥41,166	¥41,523	¥ 357	\$ 442,645	\$ 446,484	\$ 3,839
英国ポンド	5,430	5,326	(104)	58,387	57,269	(1,118)
ユーロ	2,632	2,643	11	28,301	28,419	118
加ドル	81	84	3	871	903	32
その他	10,370	10,124	(246)	111,505	108,860	(2,645)
合計	¥59,679	¥59,700	¥ 21	\$ 641,709	\$ 641,935	\$ 226
通貨オプション取引						
買建						
プット(契約額)						
露ルーブル(契約額)	¥ 10	¥ —	¥ —	\$ 108	\$ —	\$ —
(オプション料)	2	0	(2)	22	0	(22)
合計	¥ 2	¥ 0	¥ (2)	\$ 22	\$ 0	\$ (22)
通貨スワップ取引						
受取—米ドル/支払—比ペソ	¥ 1,593	¥ 33	¥ 33	\$ 17,129	\$ 355	\$ 355
合計	¥ 1,593	¥ 33	¥ 33	\$ 17,129	\$ 355	\$ 355

商品関連	単位:百万円			単位:千ドル			
	2010年3月期	契約額等	時価	評価損益	契約額等	時価	評価損益
商品先物取引							
金属							
売建	¥10,313	¥10,991	¥(678)	\$110,892	\$118,182	\$(7,290)	
買建	13,294	13,649	355	142,946	146,763	3,817	
石油							
売建	¥ 871	¥ 934	¥ (63)	\$ 9,366	\$ 10,043	\$ (677)	
買建	830	891	61	8,925	9,581	656	
食料							
売建	¥ 452	¥ 466	¥ (14)	\$ 4,860	\$ 5,011	\$ (151)	
買建	496	506	10	5,333	5,441	108	
合計							
売建	¥11,636	¥12,391	¥(755)	\$125,118	\$133,236	\$(8,118)	
買建	14,620	15,046	426	157,204	161,785	4,581	
商品先渡取引							
金属							
売建	¥ 856	¥ 879	¥ (23)	\$ 9,204	\$ 9,451	\$ (247)	
買建	3,331	3,487	156	35,817	37,494	1,677	
石油							
売建	¥ 1,382	¥ 1,423	¥ (41)	\$ 14,860	\$ 15,301	\$ (441)	
買建	1,074	1,105	31	11,548	11,882	334	
合計							
売建	¥ 2,238	¥ 2,302	¥ (64)	\$ 24,064	\$ 24,752	\$ (688)	
買建	4,405	4,592	187	47,365	49,376	2,011	

ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引に関する2010年3月31日現在における市場価値情報は下記のとおりであります。

#### 通貨関連

ヘッジ会計の種類: 振当処理

2010年3月期	単位:百万円		単位:千ドル	
	契約額等	時価*	契約額等	時価*
為替予約取引				
売建				
米ドル	¥3,837	¥—	\$41,258	\$—
その他	305	—	3,280	—
合計	¥4,142	¥—	\$44,538	\$—
買建				
米ドル	¥2,643	¥—	\$28,419	\$—
その他	193	—	2,075	—
合計	¥2,836	¥—	\$30,494	\$—

\* 振当処理されている為替予約の時価については、注記12における「受取手形及び売掛金、長期貸付金」および「債務」の時価の算定方法に記載しております。

ヘッジ会計の種類: 繰延処理

2010年3月期	単位:百万円		単位:千ドル	
	契約額等	時価	契約額等	時価
為替予約取引				
売建				
米ドル(豪ドル買)	¥ 6,706	¥ 5,587	\$ 72,107	\$ 60,075
米ドル	4,490	4,686	48,280	50,387
その他	289	304	3,108	3,269
合計	¥11,485	¥10,577	\$123,495	\$113,731
買建				
円(米ドル買)	¥10,430	¥ 9,805	\$112,151	\$105,430
米ドル	10,216	10,482	109,849	112,710
ユーロ	2,505	2,466	26,935	26,516
その他	1,830	1,835	19,677	19,731
合計	¥24,981	¥24,588	\$268,612	\$264,387

## 連結財務諸表に対する注記

### 金利関連

ヘッジ会計の種類:繰延処理	単位:百万円		単位:千米ドル		
	2010年3月期	契約額等	時価*	契約額等	時価*
金利スワップ取引					
受取変動一支払固定	¥	2,150	¥(207)	\$ 23,118	\$(2,226)
合計	¥	2,150	¥(207)	\$ 23,118	\$(2,226)
金利キャップ取引					
買建					
コール(契約額)	¥	680	¥ —	\$ 7,312	\$ —
(オプション料)		10	1	108	11
合計	¥	10	¥ 1	\$ 108	\$ 11

### ヘッジ会計の種類:金利スワップの特例処理

金利スワップ取引					
受取変動一支払固定	¥	270,838	¥ —	\$ 2,912,237	\$ —
合計	¥	270,838	¥ —	\$ 2,912,237	\$ —

\*特例処理されている金利スワップの時価については、注記12に記載しております。

### 商品関連

ヘッジ会計の種類:繰延処理	単位:百万円		単位:千米ドル		
	2010年3月期	契約額等	時価	契約額等	時価
商品先物取引					
金属					
買建	¥	2,840	¥ 3,145	\$ 30,538	\$ 33,817
食料					
買建	¥	736	¥ 676	\$ 7,914	\$ 7,269
合計					
買建	¥	3,576	¥ 3,821	\$ 38,452	\$ 41,086
先渡取引					
金属					
売建	¥	649	¥ 437	\$ 6,978	\$ 4,699
石油					
売建	¥	5,620	¥ 4,747	\$ 60,430	\$ 51,043
合計					
売建	¥	6,269	¥ 5,184	\$ 67,408	\$ 55,742
商品オプション取引					
石油					
売建					
コール(契約額)	¥	1,332	¥ —	\$ 14,323	\$ —
(オプション料)		112	191	1,204	2,054
買建					
ブット(契約額)	¥	1,235	¥ —	\$ 13,280	\$ —
(オプション料)		114	183	1,226	1,968
合計					
売建	¥	112	¥ 191	\$ 1,204	\$ 2,054
買建		114	183	1,226	1,968

ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引に関する2009年3月31日現在における市場価値情報は下記のとおりであります。

通貨関連		単位:百万円		
2009年3月期	契約額等	時価	評価損益	
為替予約取引				
売建				
米ドル .....	¥ 74,833	¥ 75,332	¥ (499)	
米ドル(英ポンド買) .....	14,102	14,112	(10)	
加ドル .....	3,440	3,530	(90)	
豪ドル .....	3,290	3,485	(195)	
ユーロ .....	703	714	(11)	
香港ドル .....	276	276	0	
英国ポンド .....	21	21	(0)	
その他 .....	3,676	3,586	90	
合計 .....	¥100,341	¥101,056	¥ (715)	
買建				
米ドル .....	¥ 79,658	¥ 80,366	¥ 708	
英国ポンド .....	9,778	8,475	(1,303)	
ユーロ .....	410	410	0	
加ドル .....	130	133	3	
豪ドル .....	76	85	9	
その他 .....	3,204	3,239	35	
合計 .....	¥ 93,256	¥ 92,708	¥ (548)	
直物為替先渡取引				
売建				
露ルーブル .....	¥ 8,003	¥ 8,727	¥ (724)	
その他 .....	4,265	4,382	(117)	
合計 .....	¥ 12,268	¥ 13,109	¥ (841)	
買建				
露ルーブル .....	¥ 4,427	¥ 4,364	¥ (63)	
合計 .....	¥ 4,427	¥ 4,364	¥ (63)	
商品関連				
		単位:百万円		
2009年3月期	契約額等	時価	評価損益	
商品先物取引				
金属				
売建 .....	¥15,282	¥15,340	¥ (58)	
買建 .....	3,191	3,238	47	
石油				
売建 .....	¥ 737	¥ 736	¥ 1	
買建 .....	130	126	(4)	
食料				
売建 .....	¥ 128	¥ 129	¥ (1)	
買建 .....	282	275	(7)	
合計				
売建 .....	¥16,147	¥16,205	¥ (58)	
買建 .....	3,603	3,639	36	
商品先渡取引				
金属				
売建 .....	¥10,986	¥11,019	¥ (33)	
買建 .....	28,770	23,271	(5,499)	
石油				
売建 .....	¥ 252	¥ 239	¥ 13	
買建 .....	333	311	(22)	
合計				
売建 .....	¥11,238	¥11,258	¥ (20)	
買建 .....	29,103	23,582	(5,521)	

## 連結財務諸表に対する注記

### 14. 偶発債務

2010年および2009年3月31日現在の偶発債務は以下のとおりであります。

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2010	2009	2010
受取手形割引高および裏書譲渡高 .....	<b>¥26,743</b>	¥19,387	<b>\$287,559</b>
保証債務			
非連結子会社および関連会社 .....	<b>21,508</b>	14,815	<b>231,269</b>
その他 .....	<b>10,584</b>	9,971	<b>113,806</b>
合計 .....	<b>¥32,092</b>	¥24,786	<b>\$345,075</b>

### 15. リース取引

所有権移転外ファイナンス・リース取引については、当社および国内連結子会社は売買取引に準じた会計処理を行っていますが、リース取引開始日が2008年3月31日以前のリース取引については、通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっており、その内容は以下のとおりです。

リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引(借手側)

2010年3月31日現在	単位:百万円			
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	減損損失累計額相当額	期末残高相当額
機械装置及び運搬具 .....	<b>¥1,220</b>	<b>¥ 824</b>	<b>¥40</b>	<b>¥ 356</b>
その他 .....	<b>2,870</b>	<b>1,911</b>	<b>52</b>	<b>907</b>
合計 .....	<b>¥4,090</b>	<b>¥2,735</b>	<b>¥92</b>	<b>¥1,263</b>

2010年3月31日現在	単位:千米ドル			
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	減損損失累計額相当額	期末残高相当額
機械装置及び運搬具 .....	<b>\$13,118</b>	<b>\$ 8,860</b>	<b>\$430</b>	<b>\$ 3,828</b>
その他 .....	<b>30,860</b>	<b>20,548</b>	<b>559</b>	<b>9,753</b>
合計 .....	<b>\$43,978</b>	<b>\$29,408</b>	<b>\$989</b>	<b>\$13,581</b>

2009年3月31日現在	単位:百万円			
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	減損損失累計額相当額	期末残高相当額
機械装置及び運搬具 .....	¥1,439	¥ 817	¥ 40	¥ 582
その他 .....	3,351	2,015	52	1,284
合計 .....	¥4,790	¥2,832	¥ 92	¥1,866

2010年3月31日現在、借手側所有権移転外ファイナンス・リース取引の未経過リース料は1,428百万円(15,355千米ドル)であり、そのうち776百万円(8,344千米ドル)が1年以内に支払期限を迎えます。また、2010年3月期の借手側所有権移転外ファイナンス・リース取引の支払リース料は719百万円(7,731千米ドル)であります。

リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引(貸手側)

2010年3月31日現在、該当事項はありません。2009年3月31日現在の内容は以下のとおりです。

2009年3月31日現在	単位:百万円		
	取得価額	減価償却累計額	期末残高
機械装置及び運搬具 .....	¥204	¥189	¥15
合計 .....	¥204	¥189	¥15

2010年3月31日現在、貸手側所有権移転外ファイナンス・リース取引の未経過リース料は138百万円(1,484千米ドル)であり、そのうち74百万円(796千米ドル)が1年以内に支払期限を迎えます。また、2010年3月期の貸手側所有権移転外ファイナンス・リース取引の受取リース料は36百万円(387千米ドル)であります。

オペレーティング・リース取引(借手側)

2010年3月31日現在、借手側オペレーティング・リース取引の未経過リース料は19,503百万円(209,710千米ドル)であり、そのうち6,160百万円(66,237千米ドル)が1年以内に支払期限を迎えます。

オペレーティング・リース取引(貸手側)

2010年3月31日現在、貸手側オペレーティング・リース取引の未経過リース料は15,264百万円(164,129千米ドル)であり、そのうち2,186百万円(23,505千米ドル)が1年以内に支払期限を迎えます。

## 16. 最小年金債務調整額

最小年金債務調整額は、米国関係会社において年金資産が年金債務に満たない額を、米国会計基準（財務会計基準書第158号）に基づき純資産直入したものであります。これにより、利益剰余金が2010年3月期は16百万円（172千米ドル）増加、2009年3月期は736百万円減少しております。

## 17. 賃貸等不動産

当社及び一部の連結子会社は賃貸オフィスビルや賃貸商業施設、賃貸住宅等を所有しており、2010年3月31日現在における貸借対照表計上額及び時価は以下のとおりであります。

2010年3月31日現在	単位:百万円				単位:千米ドル			
	前期末残高	当期増減額	当期末残高	当期末時価	前期末残高	当期増減額	当期末残高	当期末時価
オフィスビル	¥ 6,189	¥35,963	¥42,152	¥42,926	\$ 66,548	\$386,700	\$453,248	\$461,570
商業施設	17,785	(253)	17,532	15,404	191,237	(2,721)	188,516	165,634
住宅	546	12,316	12,862	12,998	5,871	132,430	138,301	139,763
その他	6,530	732	7,262	7,171	70,215	7,871	78,086	77,108
計	¥31,050	¥48,758	¥79,808	¥78,499	\$333,871	\$524,280	\$858,151	\$844,075

賃貸等不動産の時価は、社外の不動産鑑定士による不動産鑑定評価書に基づく金額及び「不動産鑑定評価基準」を参考に当社で算定した金額であります。ただし、第三者からの取得時や直近の評価時点から、一定の評価額（実勢価格又は査定価格）や適切に市場価格を反映していると考えられる指標に重要な変動が生じていない場合には、当該評価額や指標を用いて調整した金額によっております。

2010年3月期における賃貸等不動産に関する損益は以下のとおりであります。

2010年3月期	単位:百万円				単位:千米ドル			
	賃貸収益	賃貸費用	差額	その他損益	賃貸収益	賃貸費用	差額	その他損益
オフィスビル	¥1,692	¥(1,578)	¥114	¥617	\$18,194	\$(16,968)	\$1,226	\$6,634
商業施設	1,926	(1,260)	666	—	20,709	(13,548)	7,161	—
住宅	102	(221)	(119)	—	1,097	(2,377)	(1,280)	—
その他	416	(286)	130	(29)	4,473	(3,075)	1,398	(311)
計	¥4,136	¥(3,345)	¥791	¥588	\$44,473	\$(35,968)	\$8,505	\$6,323

賃貸収益は賃料収入であり、「売上高」「営業外収益」に計上されております。

賃貸費用は賃料収入に対応する費用（減価償却費、保繕費、保険料、租税公課等）であり、「売上原価」「販売費及び一般管理費」「営業外費用」に計上されております。

その他損益は、違約金収入、固定資産売却損益、減損損失等であります。

## 18. セグメント情報

当社ならびに連結子会社は全世界的にさまざまな商品の取引、それら取引にかかわる顧客および取引先向け金融活動、各種プロジェクトの企画等を行っております。

### 事業の種類別セグメント

2010年および2009年3月期における事業の種類別セグメント情報は以下のとおりであります。

2010年3月期	単位:百万円							
	機械	エネルギー・ 金属	化学品・ 機能素材	生活産業	その他事業	計	消去又は全社	連結
売上高								
外部顧客に対する売上高	¥ 994,499	¥874,544	¥547,790	¥1,364,673	¥ 62,912	¥3,844,418	¥ —	¥3,844,418
セグメント間の内部売上高	5,300	1,601	2,878	2,251	4,227	16,257	(16,257)	—
計	¥ 999,799	¥876,145	¥550,668	¥1,366,924	¥ 67,139	¥3,860,675	¥ (16,257)	¥3,844,418
営業費用	¥1,003,695	¥862,667	¥545,832	¥1,362,869	¥ 70,127	¥3,845,190	¥ (16,901)	¥3,828,289
営業利益又は営業損失	(3,896)	13,478	4,836	4,055	(2,988)	15,485	644	16,129
資産	406,811	483,448	255,510	415,552	299,210	1,860,531	300,388	2,160,919
減価償却費	4,344	8,416	3,619	2,442	4,399	23,220	(23)	23,197
減損損失	232	2,995	181	260	5,734	9,402	—	9,402
資本的支出	¥ 5,819	¥ 17,035	¥ 773	¥ 1,329	¥ 3,498	¥ 28,454	¥ —	¥ 28,454

## 連結財務諸表に対する注記

単位:千米ドル

2010年3月期	機械	エネルギー・ 金属	化学品・ 機能素材	生活産業	その他事業	計	消去又は全社	連結
売上高								
外部顧客に対する売上高	\$10,693,538	\$9,403,699	\$5,890,215	\$14,673,903	\$ 676,473	\$41,337,828	\$ —	\$41,337,828
セグメント間の内部売上高	56,989	17,215	30,946	24,204	45,452	174,806	(174,806)	—
計	\$10,750,527	\$9,420,914	\$5,921,161	\$14,698,107	\$ 721,925	\$41,512,634	\$ (174,806)	\$41,337,828
営業費用	\$10,792,419	\$9,275,990	\$5,869,161	\$14,654,505	\$ 754,054	\$41,346,129	\$ (181,731)	\$41,164,398
営業利益又は営業損失	(41,892)	144,924	52,000	43,602	(32,129)	166,505	6,925	173,430
資産	4,374,312	5,198,366	2,747,419	4,468,301	3,217,312	20,005,710	3,229,978	23,235,688
減価償却費	46,710	90,494	38,914	26,258	47,301	249,677	(247)	249,430
減損損失	2,495	32,204	1,946	2,796	61,656	101,097	—	101,097
資本的支出	\$ 62,570	\$ 183,172	\$ 8,312	\$ 14,290	\$ 37,613	\$ 305,957	\$ —	\$ 305,957

単位:百万円

2009年3月期	機械・ 宇宙航空	エネルギー・ 金属資源	化学品・ 合成樹脂	建設・木材	生活産業	海外現地法人	その他事業	計	消去又は全社	連結
売上高										
外部顧客に対する売上高	¥1,108,293	¥1,410,929	¥642,394	¥276,702	¥1,251,475	¥394,627	¥81,763	¥5,166,183	¥ —	¥5,166,183
セグメント間の内部売上高	23,897	7,821	39,906	919	13,153	252,259	8,940	346,895	(346,895)	—
計	¥1,132,190	¥1,418,750	¥682,300	¥277,621	¥1,264,628	¥646,886	¥90,703	¥5,513,078	¥(346,895)	¥5,166,183
営業費用	¥1,110,346	¥1,391,032	¥670,482	¥290,749	¥1,263,727	¥647,888	¥91,241	¥5,465,465	¥(351,289)	¥5,114,176
営業利益又は営業損失	21,844	27,718	11,818	(13,128)	901	(1,002)	(538)	47,613	4,394	52,007
資産	483,753	469,614	284,146	260,276	275,022	251,624	59,021	2,083,456	229,502	2,312,958
減価償却費	5,803	9,940	4,518	1,387	1,190	796	3,087	26,721	(23)	26,698
減損損失	2,753	8,688	—	606	55	—	49	12,151	—	12,151
資本的支出	¥ 21,737	¥ 36,709	¥ 3,076	¥ 331	¥ 845	¥ 655	¥ 2,187	¥ 65,540	¥ —	¥ 65,540

### (事業区分の方法の変更)

当社グループは選択と集中、業務効率化をより一層進めることで収益基盤の確立を図る為に機構改革を実行し、2010年3月期より以下の通り事業区分の変更を行っております。

- 従来「機械・宇宙航空」、「エネルギー・金属資源」、「化学品・合成樹脂」、「建設・木材」、「生活産業」、「海外現地法人」、「その他事業」としておりました事業区分を「機械」、「エネルギー・金属」、「化学品・機能素材」、「生活産業」、「その他事業」に変更しております。
- 従来独立した事業区分としておりました「建設・木材」を「生活産業」に統合、不動産事業の一部を「その他事業」に変更しております。
- 従来独立した事業区分としておりました「海外現地法人」を取扱商品の類似性に基づいてそれぞれの事業区分に統合しております。
- 従来「機械・宇宙航空」に含めておりました航空機リース事業を「その他事業」に変更しております。
- 従来「化学品・合成樹脂」に含めておりました鉱産事業を「エネルギー・金属」に、肥料事業を「生活産業」に変更しております。
- 従来「生活産業」に含めておりました産業資材用繊維関連事業を「化学品・機能素材」に変更しております。

なお、2009年3月期のセグメント情報を変更後の区分を用いて表示すると次のようになります。

単位:百万円

2009年3月期	機械	エネルギー・ 金属	化学品・ 機能素材	生活産業	その他事業	計	消去又は全社	連結
売上高								
外部顧客に対する売上高	¥1,190,524	¥1,531,984	¥714,130	¥1,647,574	¥ 81,971	¥5,166,183	¥ —	¥5,166,183
セグメント間の内部売上高	4,899	2,157	4,278	3,425	8,428	23,187	(23,187)	—
計	¥1,195,423	¥1,534,141	¥718,408	¥1,650,999	¥ 90,399	¥5,189,370	¥(23,187)	¥5,166,183
営業費用	¥1,173,721	¥1,504,573	¥707,699	¥1,650,804	¥101,006	¥5,137,803	¥(23,627)	¥5,114,176
営業利益又は営業損失	21,702	29,568	10,709	195	(10,607)	51,567	440	52,007
資産	465,397	490,330	257,396	505,103	295,922	2,014,148	298,810	2,312,958
減価償却費	4,504	10,181	3,536	3,166	5,334	26,721	(23)	26,698
減損損失	—	8,688	—	661	2,802	12,151	—	12,151
資本的支出	¥ 14,982	¥ 36,713	¥ 2,561	¥ 1,705	¥ 9,579	¥ 65,540	¥ —	¥ 65,540

## 所在地別セグメント

2010年および2009年3月期における、所在地別セグメント情報は以下のとおりであります。

単位:百万円

2010年3月期	日本	北米	欧州	アジア・オセアニア	その他の地域	計	消去又は全社	連結
売上高								
外部顧客に対する売上高.....	¥3,307,707	¥ 48,679	¥109,019	¥305,427	¥73,586	¥3,844,418	¥ —	¥3,844,418
セグメント間の内部売上高.....	102,951	14,061	9,555	153,892	645	281,104	(281,104)	—
計.....	¥3,410,658	¥ 62,740	¥118,574	¥459,319	¥74,231	¥4,125,522	¥(281,104)	¥3,844,418
営業費用.....	¥3,405,515	¥ 62,577	¥116,502	¥448,845	¥76,539	¥4,109,978	¥(281,689)	¥3,828,289
営業利益.....	5,143	163	2,072	10,474	(2,308)	15,544	585	16,129
資産.....	¥1,722,919	¥150,734	¥ 95,601	¥246,694	¥71,630	¥2,287,578	¥(126,659)	¥2,160,919

単位:千米ドル

2010年3月期	日本	北米	欧州	アジア・オセアニア	その他の地域	計	消去又は全社	連結
売上高								
外部顧客に対する売上高.....	\$35,566,742	\$ 523,430	\$1,172,247	\$3,284,161	\$791,248	\$41,337,828	\$ —	\$41,337,828
セグメント間の内部売上高.....	1,107,000	151,194	102,742	1,654,753	6,935	3,022,624	(3,022,624)	—
計.....	\$36,673,742	\$ 674,624	\$1,274,989	\$4,938,914	\$798,183	\$44,360,452	\$(3,022,624)	\$41,337,828
営業費用.....	\$36,618,441	\$ 672,871	\$1,252,710	\$4,826,290	\$823,000	\$44,193,312	\$(3,028,914)	\$41,164,398
営業利益.....	55,301	1,753	22,279	112,624	(24,817)	167,140	6,290	173,430
資産.....	\$18,526,011	\$1,620,796	\$1,027,968	\$2,652,623	\$770,215	\$24,597,613	\$(1,361,925)	\$23,235,688

単位:百万円

2009年3月期	日本	北米	欧州	アジア・オセアニア	その他の地域	計	消去又は全社	連結
売上高								
外部顧客に対する売上高.....	¥4,155,527	¥ 92,094	¥241,814	¥583,121	¥93,627	¥5,166,183	¥ —	¥5,166,183
セグメント間の内部売上高.....	304,338	36,332	18,085	247,855	2,988	609,598	(609,598)	—
計.....	¥4,459,865	¥128,426	¥259,899	¥830,976	¥96,615	¥5,775,781	¥(609,598)	¥5,166,183
営業費用.....	¥4,456,532	¥121,055	¥252,189	¥808,345	¥86,695	¥5,724,816	¥(610,640)	¥5,114,176
営業利益.....	3,333	7,371	7,710	22,631	9,920	50,965	1,042	52,007
資産.....	¥1,885,891	¥156,192	¥103,763	¥258,861	¥69,911	¥2,474,618	¥(161,660)	¥2,312,958

各区分に属する主な国または地域は以下のとおりであります。

	2010	2009
北米.....	米国、カナダ	米国、カナダ
欧州.....	英国、ロシア	英国、ロシア
アジア・オセアニア.....	シンガポール、中国	シンガポール、中国
その他の地域.....	中南米、アフリカ	中南米、アフリカ

## 海外売上高

2010年および2009年3月期における海外売上高は以下のとおりであります。

単位:百万円

単位:千米ドル

	2010	2009	2010
北米.....	¥ 103,796	¥ 161,918	\$ 1,116,086
欧州.....	100,696	234,078	1,082,753
アジア・オセアニア.....	756,678	1,000,907	8,136,323
その他の地域.....	220,914	357,746	2,375,419
合計.....	¥1,182,084	¥1,754,649	\$12,710,581

各区分に属する主な国または地域は以下のとおりであります。

	2010	2009
北米.....	米国、カナダ	米国、カナダ
欧州.....	ロシア、英国	ロシア、英国
アジア・オセアニア.....	中国、インドネシア	中国、インドネシア
その他の地域.....	中南米、中東	アフリカ、中南米

## 連結財務諸表に対する注記

### 19. キャッシュ・フロー追加情報

#### (1) 連結子会社の取得および売却によるキャッシュ・フロー

株式の取得により新たに連結子会社となった会社の連結開始時の資産および負債の主な内訳ならびに当該会社株式の取得価額と取得による収支(純額)との関係は、次のとおりであります。

	単位:百万円		単位:千米ドル	
	2010	2009	2010	2009
流動資産	¥ 2,483	¥ 687	\$ 26,699	
固定資産	92	4,694	989	
のれん	539	714	5,796	
流動負債	(952)	(143)	(10,237)	
固定負債	(441)	(66)	(4,742)	
少数株主持分	(392)	(49)	(4,215)	
株式の取得価額	1,329	5,837	14,290	
被買収会社の現金及び現金同等物	(1,352)	(145)	(14,537)	
取得による収支(純額)	¥ (23)	¥5,692	\$ (247)	

株式の売却により連結子会社でなくなった会社の連結除外時の資産および負債の主な内訳は、次のとおりであります。

	単位:百万円		単位:千米ドル			単位:百万円		単位:千米ドル	
	2010	2009	2010	2009		2010	2009	2010	2009
流動資産	¥327	¥262	\$3,516		流動負債	¥461	¥409	\$4,957	
固定資産	132	725	1,419		固定負債	—	94	—	
資産合計	¥459	¥987	\$4,935		負債合計	¥461	¥503	\$4,957	

#### (2) 営業活動によるキャッシュ・フローの「その他」

2009年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローの「その他」は、主に債権の売却および償却による固定化営業債権の減少であります。

#### (3) 投資活動によるキャッシュ・フローの「投資有価証券の取得による支出」

2010年3月期における投資活動によるキャッシュ・フローの「投資有価証券の取得による支出」には、連結子会社の普通株式の公開買付けに伴う子会社株式の取得による支出が8,678百万円(93,312千米ドル)含まれております。

### 20. 土地再評価差額金

一部の国内連結子会社は、土地の再評価に関する法律に基づき、2002年3月31日に事業用の土地の再評価を実施しました。この評価差額に係る税金相当額は「再評価に係る繰延税金負債」として計上しております(注記8.を参照)。再評価による差額金から繰延税金負債を控除した額を「土地再評価差額金」として純資産の部に計上しております。

- ・再評価の方法:土地の再評価に関する法律に基づく
- ・再評価実施日:2002年3月31日まで実施
- ・2010年3月31日現在における、時価と再評価後の帳簿価額の差額:300百万円(3,226千米ドル)

### 21. 関連当事者情報

#### (1) 関連当事者との取引

2010年3月期においては重要な関連当事者との取引はありませんでした。2009年3月期においては、当社の関連会社であった宝塚開発株式会社への債権12,045百万円を放棄しました。

## (2) 重要な関連会社の要約財務情報

重要な関連会社である株式会社メタルワンにおける2010年3月期および2009年3月期の要約財務情報は以下のとおりであります。

	単位: 百万円		単位: 千米ドル
	2010	2009	2010
流動資産合計 .....	¥ 729,484	¥ 816,375	\$ 7,843,914
固定資産合計 .....	265,566	243,423	2,855,548
流動負債合計 .....	576,192	680,725	6,195,613
固定負債合計 .....	120,834	99,467	1,299,290
純資産合計 .....	298,024	279,606	3,204,559
売上高 .....	2,109,045	3,334,767	22,677,903
税引前当期純利益 .....	22,221	43,587	238,935
当期純利益 .....	¥ 10,473	¥ 22,108	\$ 112,613

## 22. 後発事象

当社は2010年3月29日開催の取締役会にて決議された2011年3月期上半期の国内無担保社債発行の限度額及びその概要に基づき、2010年5月31日に国内無担保社債を発行しました。

- (1) 発行する社債: 第19回無担保社債
- (2) 社債の総額: 100億円 (107,527千米ドル)
- (3) 社債の発行日: 2010年5月31日

# 独立監査人の監査報告書

双日株式会社

株主各位および取締役会御中

当監査法人は、双日株式会社および子会社の、2010年および2009年3月31日現在の日本円で表示された連結貸借対照表、ならびに2010年および2009年3月31日に終了した連結会計年度の連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書について監査を行った。この連結財務諸表の作成責任は経営者にあり、当監査法人の責任は独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針およびその適用方法ならびに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することも含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、双日株式会社および連結子会社の2010年および2009年3月31日現在の財政状態ならびに両日をもって終了した連結会計年度の経営成績およびキャッシュ・フローの状況を全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

(追記情報)

1. 注記18.セグメント情報に記載のとおり、会社は、2010年3月期より事業の種類別セグメントについて事業区分を変更した。
2. 注記22.後発事象に記載のとおり、会社は2010年5月31日に無担保社債を発行した。

2010年3月31日に終了した連結会計年度の連結財務諸表は、読者の便宜のために米ドルに換算されている。監査は日本円から米ドルへの換算を含んでおり、連結財務諸表注記1.に記載された方法に基づいて換算されている。

2010年6月22日

KPMG AZSA & Co.

(注) 本監査報告書は、Sojitz Corporation Annual Report 2010に掲載されている"Independent Auditors' Report"を和文に翻訳したものである。

# 会社概要

(2010年3月31日現在)

会社名	双日株式会社
英文名	Sojitz Corporation
設立	2003年4月1日
資本金	160,339百万円(2010年7月1日現在)
代表者	代表取締役社長 加瀬 豊(かせ ゆたか)
本社所在地	〒107-8655 東京都港区赤坂6-1-20 TEL: 03-5520-5000 FAX: 03-5520-2390 http://www.sojitz.com

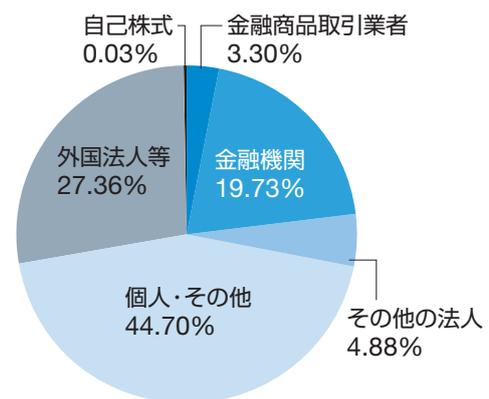
拠点数	国内: 7(支店、国内法人等) 海外: 91(現地法人、駐在員事務所等) (2010年7月1日現在)
関係会社数	国内: 147社 海外: 375社
従業員数	単体: 2,295名 連結: 17,331名

# 投資家情報

(2010年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所 大阪証券取引所
証券コード	2768
株主数	212,940名
発行可能株式総数	1,350,500,000株
発行済株式数	1,251,499,501株

所有者別株式数比率



## 大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	142,398	11.38
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	34,891	2.79
資産管理サービス信託銀行株式会社	21,543	1.72
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505225	17,884	1.43
メロンバンクエヌエーアズエーエージェントフォーイツククライアント メロンオムニバスユーエスペンション	14,023	1.12
ザチェースマンハッタンバンクエヌエイ ロンドンエスエルオムニバスアカウント	12,007	0.96
ジユニパー	11,484	0.92
ステートストリートバンクウェストクライアントトリーティ	10,449	0.83
メロンバンクエヌエーエートリーティクライアントオムニバス	10,087	0.81
ノムラシンガポールリミテッドアカウントノミニーフジエー 1309	9,280	0.74



*New way, New value*

## 双日株式会社

〒107-8655 東京都港区赤坂 6-1-20

TEL: 03-5520-5000

<http://www.sojitz.com>



このアニュアルレポートは、森林を守り、地球環境に配慮し、資源を守る国際的な森林認証制度のひとつであるFSC (Forest Stewardship Council (森林管理協議会)) の基準に基づいて生産されたFSC森林認証取得用紙を使用し、大豆インクで印刷しています。

Printed in Japan