

Shareholder returns are crucial to increasing corporate value.

Our future is bright as long as we maintain our strong commitment to reforming ourselves and raise our ability to execute.



**New way, New value**

*We will create a highly independent organization that anticipates changes in the business environment.*

I aim to build an organization that is able to enhance earnings by keeping in mind the social value of securing and consistently supplying resources to the market.

I believe in Sojitz employees.

We will devote ourselves to raising the sophistication of division operations in order to drastically transform our businesses.

CSR is a management priority. We are a member of global society, so we must contribute to prosperity and quality of life worldwide.

We will continue to invest in growth while ensuring even more sophisticated and specialized risk management capabilities.

*Taking on challenges requires change.*

We will dramatically increase asset efficiency and further strengthen our financial foundation to increase funding flexibility.

# The Promise We Deliver

アニュアルレポート 2012 2012年3月期

We must continuously improve asset efficiency to accumulate the internal capital resources that will drive steady growth, while constantly strengthening value chains as we adapt and evolve ahead of our rapidly changing markets and customers.

I want Sojitz to be bolder and more aggressive than ever.

The key to achieving continuous growth is maintaining stakeholder trust. We need to pursue greater achievements to meet the expectations of all our stakeholders.

Having a clear vision of the kind of company Sojitz should become brings our incredibly talented employees together in exercising their creativity and working effectively to achieve that vision.

*A trading company is only as good as the people it employs. Highly specialized teams and people are without doubt the key to success in creating a potent earnings foundation.*

Sojitz advocates the social role of good faith. Approaching issues openly and directly and conducting business with integrity and awareness are powerful competitive advantages.

Enhancing corporate governance to ensure a sound management framework will drive sustained growth and earn the trust of stakeholders.

Increasing shareholders' equity and raising return on assets will naturally lower our net debt equity ratio and broaden our financial foundation, which will enhance funding flexibility.

*We will continue to excel as long as we contribute to social and industrial development through creation.*

双日株式会社

# Contents

P2	Ten Declarations	01
P4	双日について	
	双日の成り立ちと理念	
P6	双日の事業	
P8	特集:「中期経営計画2014」で目指すもの	
P15	双日の営業戦略	
P16	Ten Declarations	02
P18	機械部門	
P20	本部別事業概況	
P22	Ten Declarations	03
P24	エネルギー・金属部門	
P26	本部別事業概況	
P28	Ten Declarations	04
P30	化学部門	
P32	本部別事業概況	
P34	Ten Declarations	05
P36	生活産業部門	
P38	本部別事業概況	
P40	Ten Declarations	06
P42	経営体制	
P44	取締役・監査役	
P46	執行役員	
P48	Ten Declarations	07
P50	コーポレート・ガバナンス	
P57	リスク管理	
P58	コンプライアンス	
P60	Ten Declarations	08
P62	双日グループの社会的責任	
P63	企業理念の実現に向けて	
P66	双日グループのCSR～重点取り組みテーマ	
P72	パフォーマンスデータ	
P76	組織情報	
	組織図	
P77	拠点一覧	
P80	主要関係会社一覧	
P86	財務セクション	
P87	財務サマリー	
P88	Ten Declarations	09
P90	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	
P104	連結財務諸表	
P141	会社概要	
P142	Ten Declarations	10

## 編集方針

経営戦略や営業概況をはじめ、経営体制や財務状態、そしてCSRへの取り組みについても解説を行い、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、本レポートをステークホルダーの皆様に、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、当社ウェブサイト(<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。

# Ten Declarations

双日は新しい経営体制の下、2015年3月期を最終年度とする「中期経営計画2014～Change for Challenge～」を推し進めています。本レポートでは、Ten Declarationsと題し、代表取締役社長 CEOをはじめとする10名より、「中期経営計画2014」の達成に向けた決意を宣言しています。



- |    |                     |    |                               |
|----|---------------------|----|-------------------------------|
| 01 | 代表取締役社長 CEO 佐藤 洋二   | 06 | 生活産業部門長 加藤 英明                 |
| 02 | 代表取締役副社長 営業掌管 段谷 繁樹 | 07 | 代表取締役会長 加瀬 豊                  |
| 03 | 機械部門長 喜多 敏彦         | 08 | CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー) 谷口 真一 |
| 04 | エネルギー・金属部門長 込山 雅弘   | 09 | 代表取締役専務 CFO 茂木 良夫             |
| 05 | 化学部門長 水井 聡          | 10 | IR担当役員 西原 茂                   |

## 特集:「中期経営計画2014」で目指すもの

特集では、新社長の佐藤洋二より、前中期経営計画「Shine 2011」の振り返りおよび「中期経営計画2014～Change for Challenge～」の概要を説明しています。「中期経営計画2014」については、定量・定性目標とともに、「Change for Challenge」のテーマに込めた意味、そして、双日を目指す将来像について語っています。



# 01

代表取締役社長 CEO 佐藤 洋二からの宣言

## “<sup>Change</sup>「変化」のないところに<sup>Challenge</sup>「挑戦」 さらなる飛躍に向けて、 「中期経営計画2014」を成し

2012年4月に代表取締役社長に就任した佐藤です。

これまで、海外駐在、財務・経理や経営企画などを担当し、2005年からは当社のCFOを務めてきましたが、今般、経営の舵取りを担うにあたり、さまざまに変化する世界の動きを的確に理解し、適切かつ迅速な判断と行動が非常に重要になると認識しています。不安定な経営環境の中で勝ち抜いていくべく、私が培ってきた経験・ノウハウを総動員して、双日の持続的成長と企業価値向上に向けて、全身全霊を傾けていく所存です。

持続的成長の実現に向けて、大切なこと。それは、ステークホルダーの皆様からの信頼を獲得し続ける

ことにほかなりません。そして、当社が皆様からの期待にお応えしていくためには、もう一段の飛躍を果たさなければならないと思っています。

こうした考えの下、2012年4月からスタートする「中期経営計画2014～Change for Challenge～」は、企業価値の向上を目指し、「成長軌道に向けた改革の推進」をテーマとして掲げました。

迅速な資産の入れ替えによって資産効率を徹底的に高め、財務基盤をさらに強化していくことで、調達の自由度も向上します。「中期経営計画2014」が終了する3年後には、今まで以上に果敢な攻勢に出られる、すなわち「やりたいことができる」環境を作り、活力ある社員であふれる、強い会



はない。  
遂げる。”

社としていくことが私の望みです。

「中期経営計画2014」のサブタイトル、「Change for Challenge」には、さらなる飛躍に向けた新たな挑戦を果たすため、自らを変革し続けていく、という思いを込めました。「Change」のないところに「Challenge」はありません。今後の激変する環境を見据えて、精緻な分析と検証の下、この3年で進むべき道筋は作りました。自らの変革に対する強固な意志を持ち続け、実行力を高めていけば、必ずや私たちには輝かしい未来が待っています。

私たちは、全社をあげて「中期経営計画2014」を成し遂げていきます。

代表取締役社長  
CEO  
佐藤 洋二

## > 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。

### 日商株式会社

1902年 合名会社  
鈴木商店設立

### 日商岩井株式会社

1968年 岩井産業株式会社と  
日商株式会社が合併

### 岩井産業株式会社

1896年 岩井商店創業

### ニチメン株式会社

1892年 日本綿花株式会社誕生



*New way, New value*

双日株式会社

2003年 持株会社ニチメン・日商岩井  
ホールディングス株式会社設立  
(ニチメン株式会社および日商岩井  
株式会社が株式を移転、両社は子会社に)

2004年 事業子会社双日株式会社が発足  
(子会社のニチメン株式会社および日商  
岩井株式会社が合併)  
持株会社が双日ホールディングス  
株式会社に商号変更

2005年 双日株式会社に商号変更  
(双日ホールディングス株式会社と双日  
株式会社が合併)

双日について

# 双日の成り立ちと理念



## > 双日のグループ企業理念

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。

## > 経営ビジョン

双日の「めざすべき姿」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)

## > 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”を生み出すことにより企業価値の向上につなげることを、これが当社の“New way, New value”のあり方です。

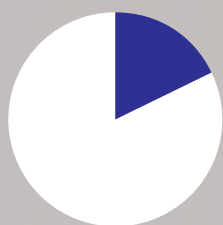




## > 双日の事業部門

双日では機械部門、エネルギー・金属部門、化学部門、生活産業部門の4つの部門にて、独自の強みを活かしながら積極的に事業を推進しています。

### 機械部門

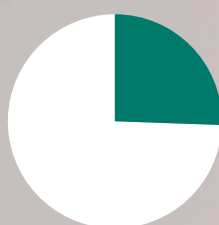


3,922億円  
(18.5%)

総資産  
セグメント別内訳  
(2012年3月期)

- > 自動車本部
- > インフラプロジェクト・産機本部
- > 船舶・宇宙航空本部
- > 環境・都市インフラ推進室
- > 産業情報部

### エネルギー・金属部門

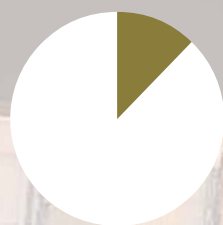


5,412億円  
(25.5%)

総資産  
セグメント別内訳  
(2012年3月期)

- > エネルギー本部
- > 石炭・原子力本部
- > 鉄鋼・金属資源本部

### 化学部門



2,723億円  
(12.8%)

総資産  
セグメント別内訳  
(2012年3月期)

- > 化学品本部
  - > 環境資材本部
  - > ライフサイエンス事業開発室
- (2012年4月1日付で「化学品・機能素材部門」を「化学部門」に改称しました。)

### 生活産業部門



4,099億円  
(19.3%)

総資産  
セグメント別内訳  
(2012年3月期)

- > 食料本部
- > 農林資源本部
- > コンシューマーサービス・開発建設本部

※上記以外に、総資産の23.9%を占める、その他事業および会社・調整分があります。

# 双日について 双日の事業



## > 双日の事業の強みの一例

双日は総合商社として幅広く事業を展開していく中で、数多くの実績を残してきました。下記では、その中でも双日を代表する一例をご紹介します。

### 民間航空機

国内シェア  
**第1位**

ボーイング社やボンバルディア社などの民間航空機代理店として、国内トップシェアを誇っています。

### レアメタル

対日輸入シェア  
**トップクラス**

モリブデンやニオブの対日輸入シェアはNo.1であり、タングステンやクロムなどの幅広い鉱物でもトップクラスのシェアを確保しています。

### 石炭

対日年間取扱量  
**1,250万トン**

発電用の一般炭や製鉄用の原料炭を含む石炭の対日輸入において、総合商社の中でも取扱量はトップクラスです。

### 高純度金属シリコン

対日輸入シェア  
**第1位**

太陽光発電パネルの原料となる高純度金属シリコンの対日輸入シェアNo.1を誇るなど、再生可能エネルギーの普及を支えています。

### メタノール

年間取扱量  
**100万トン**

インドネシアにてメタノール製造販売会社を運営しており、アジア各国を中心にメタノールを販売しています。

### 工業塩

対日輸入シェア  
**20%**

国内の市場シェアはトップクラスを誇るほか、上流分野の事業投資により、2014年には300万トンの生産を行う予定です。

### 高度化成肥料

タイ、ベトナム、フィリピンにおけるシェア

**第1位**

40年に及ぶ歴史や、品質に対する信頼を背景に、各国の製造販売事業会社はトップシェアを確保しています。

### 穀物トレード

穀物専門港  
**ASEAN  
最大級**

ベトナム最大手の製粉会社が保有する港湾施設を物流拠点とし、アジアでの穀物取引を拡大しています。





代表取締役社長  
CEO  
佐藤 洋二

特集：

# 「中期経営計画2014」で 目指すもの

双日は、2012年4月から、「成長軌道に向けた改革の推進」をテーマとした「中期経営計画2014～Change for Challenge～」を推し進めています。この特集では、社長の佐藤が、中期経営計画の概要と今後の取り組みを解説いたします。

## 「Shine 2011」を振り返って 「強固な収益基盤の確立」に向けて、目に見える前進を遂げられたことは大きな成果

今後の戦略の解説に先立ち、まずは、前中期経営計画「Shine 2011」（2010年3月期～2012年3月期）の総括をお話したいと思います。

「Shine 2011」では、リーマンショック後の厳しい環境下、「足場固め」を標榜し、収益の質の向上を図ることにより、持続的成長を担保する「強固な収益基盤の確立」を目指してきました。

この中で、当社が優先的に取り組んだのは、リスクマネジメントの徹底と、これによる営業収益力の回復です。在庫水準の適正化やリスクマネジメント手法の高度化に注力し、リーマンショックで打撃を受けた肥料事業や自動車事業などを、収益の一翼を担う事業にまで回復させたほか、全営業セグメントの黒字化という目標についても、当初予定から1年前倒しとなる2011年3月期に達成することができました。

加えて、当社が強みを持つ事業分野を中心に積極的な新規投融資を実行しており、良質な事業・資産の積み上げという観点でも進展を果たしました。資源分野では石炭やレアメタルなどの権益を拡大したほ

か、非資源分野でもIPP事業での長期安定収益基盤の積み増しや、レアアースや工業塩における上流分野への事業投資など、事業基盤の拡充を図ることができています。2011年3月期と2012年3月期の2カ年の新規投融資額は合計1,260億円となり、当初計画の1,500億円には未達となったものの、内容面では非常に充実した投資となりました。

このように、当初掲げた「強固な収益基盤の確立」という経営テーマの実現に向けて、目に見える前進を遂げられたことは、大きな成果と捉えています。世界経済のリセッションという状況下で、当社の資産が持つリスクが顕在化したわけですが、これを当社の弱みとして直視し、真正面から取り組んだことが、好結果につながったのだと考えています。

一方で、「Shine 2011」を通じて、新たな課題も見えてきました。

### ■ 現状の課題認識

#### ボラティリティや不確実性への対応力と、変化をチャンスと捉える適応力が必要

ネットDERは2.1倍、リスクアセット対自己資本倍率は1.0倍と「Shine 2011」の財務目標値を維持した

## 2012年3月期 業績サマリー

2012年3月期の営業活動は堅調に推移しましたが、税制改正に伴い、繰延税金資産の取り崩しを行ったことから当期純損失を計上しました。また、将来のIFRSの導入に向けて、当期から決算日の異なる主要な海外連結子会社の決算日を親会社に統一したことから、該当する連結子会社では15ヵ月決算を行っています。

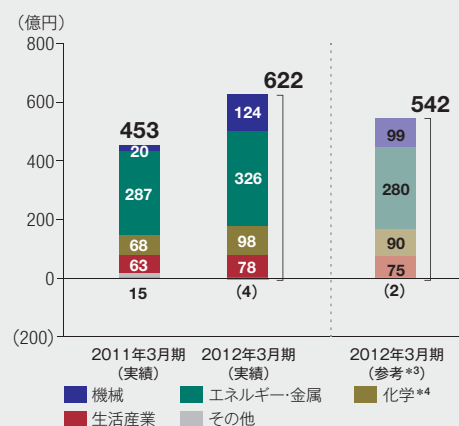
### ■ 業績の推移

(億円)	2011年3月期 (実績)	2012年3月期 (実績)	増減
売上総利益	1,927	2,316	+389
経常利益	453	622	+169
当期純利益	160	(36)	(196)
基礎的収益力*1	419	650	+231
総資産	21,170	21,206	+36
ネット有利子負債	7,006	6,478	(528)
自己資本*2	3,300	3,059	(241)
ネットDER	2.1倍	2.1倍	(0.0)
流動比率	142%	137%	(5) ポイント
長期調達比率	72%	71%	(1) ポイント

\*1 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

\*2 自己資本＝純資産－少数株主持分

### ■ セグメント別経常利益の推移



\*3 決算日の変更による影響を控除した12ヵ月間の実績です。

\*4 2012年4月1日付で「化学品・機能素材部門」を「化学部門」に改称しました。

ほか、長期調達比率や流動比率についても計画どおりとなり、財務体質の面では引き続き健全性を維持しています。しかし、税制改正などの影響を除いたとしても、ROAについては目標を下回っており、自己資本についても円高などの影響により目標未達となりました。この結果を受けて、当社の現在の課題は、外部環境の変化に対して十分な耐性を持ち得ていない点だと認識しています。

しかし、当社を取り巻く環境は、これからも目まぐるしく変化していくはずです。

今後の経営環境を展望しますと、欧州の財政問題も含め先進国経済は伸び悩むものと思われる一方、新興国の成長は世界経済を牽引していくでしょう。世界のGDPに占める新興国の割合はますます拡大していくことから、世界経済の多様化・多極化もさらに進行していくものと見ています。世界市場の構造変化がスピードを増していく中、ボラティリティや不確実性が高まることは不可避です。

これからご説明いたします新中期経営計画は、こうした当社の課題と経営環境を踏まえ、不測の事態への対応力と、変化をチャンスと捉える適応力を有するべく策定したものとなっています。

## ■「中期経営計画2014」の概要

### 成長軌道に向けた改革を推進することで自己資本を積み上げ、企業価値の向上を図る

「中期経営計画2014～Change for Challenge～」と命名した、新たな中期経営計画のテーマは「成長軌道に向けた改革の推進」です。

ここには、さらなる飛躍に向けた新たな挑戦を果たすため、自らを変革し続け、企業価値の向上を目指していく、という強い信念を込めています。

本計画の骨子をご説明いたしますと、まず、資産規模を現在の2.1兆円から大きく変えず、全社ベースでの資産の入れ替えにより資産の質と効率を上げ、収益を一層向上させていきます。もちろん、成長のための投資も継続し、資産の入れ替えによって創出した原資を含め、「集中事業領域」と定めた分野を中心に優先配分していきます。また、激しく変化する環境下でさまざまな事業活動にチャレンジしていくため、より高度で専門的なリスク管理能力を確保していきます。その施策の一つとして、営業最前線にコントローラー室を設置し、個別事業の資産の質を的確にモニターすると同時に、事業の進捗状況や環境変化に対して機敏に対応できる機能を強化していきます。そして、

## 「中期経営計画2014」の骨子

さらなる飛躍に向けた新たな挑戦を果たすため、自らを変革し続けていく  
この強い信念をもって、企業価値の向上を目指す

### 成長軌道に向けた改革の推進

資産の質を改善し、稼ぐ力を強化

成長のための投資継続  
(集中事業領域へ戦略配分)

創造性、効率性、高度なリスクマネージ力を持って  
事業展開ができる体制・組織の構築

グローバル化が加速する経済環境でも  
戦い抜ける事業モデルの変革と強い人材の育成

自己資本の積み上げによる財務基盤拡充

企業価値の向上、さらなる飛躍へ

世界各国の企業とともに成長、あるいは熾烈な戦いに勝ち抜いていける、強いグローバル人材の育成にも手を抜くことなく取り組んでいきます。

こうした改革を通じ、これまで十分に増強できなかった自己資本を確実に積み上げ、財務基盤を拡充することで、企業価値を向上させ、さらなる飛躍につなげていきます。

## 「中期経営計画2014」の定量計画

### 蓋然性の高い定量目標であり、達成しなければならない計画

「中期経営計画2014」の定量計画については、予測困難な環境変化にも対応すべく、確実性を重視した目標設定としています。

まず、初年度である2013年3月期のPL計画については、経常利益500億円、当期純利益は200億円を見込みます。そして、最終年度の2015年3月期には、経常利益750億円、当期純利益450億円を計画しています。2012年3月期はIFRS導入を視野に入れ一部の連結子会社で15ヵ月決算を行っていますが、この影響を控除しますと、2015年3月期の経常利益は3カ年で38.4%の増益となります。

## 「中期経営計画2014」の定量計画

(2012年5月8日発表)

(億円)	2013年3月期 (計画)	2014年3月期 (計画)	2015年3月期 (計画)
売上総利益	2,170	2,240	2,310
経常利益	500	650	750
特別損益	(100)	(50)	0
当期純利益	200	330	450
総資産	20,500	20,850	21,200
ネット有利子負債	6,800	6,800	6,700
自己資本	3,200	3,450	3,800
ネットDER	2.1倍	2.0倍	2.0倍以下
ROA	1.0%	1.6%	2.0%以上

BS計画については、2兆円規模の総資産を維持し、ネットDERを2倍以下に抑えながら、ROAを2%以上に向上させていきます。これらにより、最終年度の自己資本は3,800億円としていく計画です。

なお、これらの計画は、前中期経営計画「Shine 2011」での取り組みが結実してくることも背景となっています。「Shine 2011」で大幅黒字転換した自動車事業や、当社が強みを持つレアメタル、レアアース、工業塩などは当社のコア事業となっており、これらの事業の商流拡大を通じて安定収益基盤は拡大します。さらに、石炭、レアメタル、IPPなど、「Shine 2011」における投融資からの収益貢献も本格化してくるようになります。

また、今回の計画は、特別損失の計上を計画に組み込んでいることが、一つの特徴となっています。資産入れ替え計画の下、予算化したものですが、短期的には損失を計上しても、収益性、将来性、そして当社の強みを活かせるかどうか、といった観点から積極的に入れ替えを進めていく構えです。

当該定量計画は、非常に蓋然性の高いものと認識しています。株主・投資家の方々から、達成の見込みについてご質問を受けることも多いのですが、私は「達成しなければならない数値」だとお答えしています。

## 投融資計画

### 強みをさらに強化していくべく、「集中事業領域」を中心に経営資源を集中投下

次に、投融資計画をご説明いたします。

3年間の投融資は、資産の入れ替えにより創出した原資を含め、「集中事業領域」への新規投融資として1,200億円、既存事業の追加投融資で600億円、計1,800億円を計画しています。今後も継続的な経済成長が期待される、アジア、アフリカ、南米などの新興国を中心に、需要増加が見込まれるインフラ関連や資源などへ投資していくことで、こうした国々の経済成長を取り込んでいく考えです。





具体的には、「集中事業領域」には、3つの投資分野を設定しています。1つ目は、石炭やIPP、メタノールなど、現在のコア事業として安定収益を計上しながら、今後も成長が期待できる「安定的収益の拡大を図る事業領域」です。成長させなければならない領域ともいえますが、物流においても事業投資においても資産を積み上げていきます。2つ目は「収益の拡充と構造転換を図る事業領域」です。肥料、穀物トレード、汎用石油化学品など、物流で強みを有している分野について、その経験と優位性を活かして上流に進出することで、より強力な収益構造に転換し収益を拡大させていきます。3つ目は「将来の成長に備える事業

領域」として、新たな事業基盤を構築し、中長期的な視点での収益化を目指していきます。

これまで当社では、当社が優位性を発揮できる分野に集中的に経営資源を投下し、強みをさらに強化すべく取り組んできました。「集中事業領域」は、精緻な検証の下、強みを発揮していく分野を定義付けたものといえることができます。

## ■「中期経営計画2014」達成に向けたポイント この計画を着実に実行することができれば、 収益基盤はより強靱なものに生まれ変わる

「中期経営計画2014」では、半年以上の時間をかけて、全社視点から資産・事業を精緻に分析し直し、計画を策定しています。これは、3年後、10年後の姿を見据え、当社がもう一段の飛躍を果たしていくためには、全体最適の観点から収益基盤を再構築することが必要であるとの考えが背景となっています。

そのため、各事業の計画は、資産の入れ替えや縮小・撤退も含め、綿密に方向付けています。スピードを持って資産の入れ替えを進めていくことは、現場の社員にとって厳しい部分もありますが、この計画を着実に実行することができれば、当社の収益基盤はより

### 収益貢献ロードマップ





強靱なものに生まれ変わります。

「中期経営計画2014」発表後、海外拠点に赴き、現地の部課長レベルの社員に本計画を説明してきました。彼らからは総じて「課題と実行すべき点がクリアで分かりやすい」といった意見があがってきました。一方、質問が多かったのは、新規投融資に関してです。現場からすれば、「集中事業領域」以外の新規投融資について、どれだけ資金を投下できるのかが関心事ですから、当然といえば当然でしょう。ここで、私が彼らに説明したのは、資金を投下したい事業がある場合には、自らが今ある資産を入れ替えて資金を生み出して欲しいということです。資産入れ替えを行えば、自分たちが取り組める事業は多岐にわたることであり、この点は十分理解してもらえたと思います。また、事業撤退に取り組む人も新規事業に取り組む人と同等に重要であるということ、即ち、各人が自らの役割分担をしっかりと認識して欲しいということも伝えてきました。

当社社員に対して、私が信じていること。それは、方針・方向性を共有できれば必ず実行できる集団だということです。目指す姿が明確であれば、その達成に向けて創造性を発揮し、とてつもないパワーを生み出

す人材が集まっています。この計画の意義と指針が浸透し、実行のための体制を整えていければ、この計画の達成は容易なはずです。

## ■ 持続的成長に向けて～CSRの取り組み～ 「重点取り組みテーマ」を中心に、社会からの期待に応える取り組みに注力する

当社では、CSRを経営課題そのものだと捉えています。そして、CSRを推進する上で重要なのは「私たちが働くことのできる経営環境は、何によってもたらされているか」ということを十分に認識していくことだと思います。

総合商社というビジネスの成り立ちを考えると、当社には、日本の生活水準を上げていくために、多様な資源・物資を調達・供給し、産業構造の一角を形成するという役割がありました。今後も、こうした安定確保・共有といった使命は、果たし続けていかなければならないものと捉えています。一方で、私たちはグローバルな社会の中で、数多の海外地域で活動させていただいています。日本の生活水準向上を志向したことと同じように、事業を展開している世界各国の経済環境や生活水準を高めていく取り組みに注力していかなければなりません。

## 「中期経営計画2014」における投融資計画

	投資分野	方針／主な事業例
集中事業領域	安定的収益の拡大を図る事業領域	既存事業の拡大、資産の積み増しを図り、事業収益の拡大を図る 事業例：海外IPP事業、石炭権益・周辺事業、メタノール事業
	収益の拡充と構造転換を図る事業領域	既存の事業モデルの変革を図り、中長期での収益力強化を目指す 事業例：リチウム事業、汎用石油化学品事業、肥料事業、穀物トレード事業
	将来の成長に備える事業領域	新たな事業基盤を構築し、中長期的な視点での収益化を目指す 事業例：再生可能エネルギー発電事業、インフラ整備事業、鉄鉱石鉱山開発

集中事業領域

既存事業

新規投融資 **1,200億円** + 追加投融資 **600億円** = **1,800億円**



また、現在では、エネルギー、通信、交通システム、流通網など、さまざまな社会的なファシリティが当社の企業活動を支えています。こうした日頃当たり前のこととして受け止めているものを大切に、循環型社会を実現していくことも、当社が持続的成長を果たす上では重要になってきます。これらの考えに一致するものとして、2009年4月からは国連グローバル・コンパクトに参加しており、その実践に取り組んでいます。

当社が重点的に取り組んでいくCSR課題として定めている4つの「重点取り組みテーマ」は、社会からの期待・関心、そして当社にとっての重要度から策定したものです。引き続き、「重点取り組みテーマ」を中心とした活動に注力し、社会からの声を取り入れ、その期待に応えていきます。また、当社では、東日本大震災からの復興支援も重要な課題として捉えており、グループ企業理念に基づき「人や地域社会の未来への活力」をテーマに、支援活動を実施しています。今後もグループのリソースを活用し、現地のニーズに対応した取り組みで復興に貢献していきたいと考えます。

## ■ 企業価値の向上を実現するために 自らを変革し続けていくことこそ、成長への一番の近道

また、企業価値の向上に向けては、株主の皆様への利益還元も重要であると認識しています。「中期経営計画2014」では、安定的かつ継続的な配当を実施

し、連結配当性向を20%程度とすることを基本方針とします。同時に、内部留保の拡充と有効活用によって企業競争力と株主価値を向上させることを経営の重要課題の一つと位置付け、ステークホルダーの皆様の期待に応えていきたいと考えています。こうした方針の下、2013年3月期の年間配当金は3円を予定しています。

なお、2012年3月期の年間配当金については当期純損失となったものの、前期と同額の3円とさせていただきます。これは、税制改正に伴う繰延税金資産の取り崩しなどによるもので、本業が毀損したり、キャッシュの流出を伴うものではないこと、さらには当社の収益基盤は強化されつつあるといった理由から、安定配当を重視した次第です。

上述したとおり、今後の経済環境は非常に不透明かつ不安定です。しかし、変化の激しい環境にあっても、私たち双日は、新たな価値を市場や社会に提供し続けていく、創造性ある企業体でなくてはなりません。

「中期経営計画2014」で目指すところは、資産効率を高め、財務基盤をもう一段強化していくことで、調達の自由度も向上させ、より大きなチャレンジに取り組める会社にしていくことです。本計画を成し遂げることで、さらに大きな飛躍に向けたチャンスが必ず到来するはずです。

成長軌道に向けて、自らを変革し続けていくというこの計画に対し、もどかしさを感じる株主・投資家の皆様もいらっしゃるかもしれませんが、私はこれが成長への一番の近道だと確信しています。

企業価値の向上を目指し、当社は変革を続け、「中期経営計画2014」達成に向けて邁進していきます。ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも当社の成長にご期待ください。

2012年8月  
代表取締役社長 佐藤 洋二

佐藤 洋二



# 双日の営業戦略

P16	Ten Declarations 02
P18	機械部門
P20	本部別事業概況
P22	Ten Declarations 03
P24	エネルギー・金属部門
P26	本部別事業概況
P28	Ten Declarations 04
P30	化学部門
P32	本部別事業概況
P34	Ten Declarations 05
P36	生活産業部門
P38	本部別事業概況
P40	Ten Declarations 06

# 02

代表取締役副社長 営業管掌  
段谷 繁樹からの宣言

“自らの変革に向けて、  
前進あるのみ。  
計画達成に全力を注ぐ。”

「中期経営計画2014」は、従来の中期経営計画とは策定の手法と建てつけが異なります。これまでの策定方法は、各部門の営業戦略からPL計画を立案し、これらを達成するために詳細な取り組みを決めるというものでした。

しかし、今回の「中期経営計画2014」は、良質な資産を保有すれば、おのずと収益も上がるという考えの下、資産の質と効率をBS面から見直し、全社最適の観点から計画を策定しました。半年以上にわたって各部門の資産、事業を改めて分析し、その分析結果を基に立案したものであり、経営資源を重点配分していく分野を集中事業領域と設定しています。

こうしたBS経営に立脚した事業展開は、一見簡単に思えますが、着実に実践していくことは容易ではありません。これまでとはパラダイムが大きく変わるため、日々、資産の質に立脚した営業活動を行えるよう、この計画の意義を営業部門の全員に浸透させていかなければなりません。

そのために、私自身、営業部門の意識変革を促すべく現場に出向き、各部門長・本部長とともに決意を持ってこうしたマネジメントを先導していきます。

さらに、資産の入れ替え、事業の撤退・縮小など、事業展開をドラスティックに変革していくために、人員体制やリスクマネジメント機能などの面も含め、部門運営の高度化に向けて全力で取り組んでいきます。



「中期経営計画2014」では、安定的収益の拡大を図る事業領域、収益の拡充と構造転換を図る事業領域、将来の成長に備える事業領域が明確になっています。私たちが今後さらなる飛躍を遂げていくためには、この中期経営計画を本当に「やり切れるか」どうかにかかっています。3年という期間は長くはありません。スタートの年である2013年3月期で、どれだけの進捗、進展を図れるかが非常に重要となります。

自らの変革に向けて、前進あるのみ。私たちは、計画達成に向け、全力を注ぎます。



代表取締役副社長執行役員  
営業管掌  
**段谷 繁樹**



# 機械部門

## 前中期経営計画「Shine 2011」の総括

「Shine 2011」では、世界経済のリセッションを背景とした厳しい環境下、収益基盤の回復に向けて構造改革に注力した結果、最終年度には計画以上の業績を達成することができました。

特に、2010年3月期に大幅な損失を計上し、機械部門始まって以来の赤字計上の主因となった自動車事業では、在庫水準の適正化やグロスエクスポージャー管理の徹底、為替変動のリスクヘッジなど、リスクマネジメントの高度化に傾注しました。こうした取り組みが奏功し、2012年3月期には当部門の利益を押し上げるところまで収益基盤を回復させることができています。

積極投資を加速させた海外IPP事業は、サウジアラビアとオマーンにおいて3件の大型案件を受注したほか、肥料プラントではトルクメニスタン、ロシア・タタルスタン共和国およびアンゴラ（先行エンジニアリング）向けに受注し、また、中国・インド向け大型製鉄プラントを受注しました。IPP事業は、今後、長期にわたる安定収益が期待できます。

船舶事業では、市況の低迷による影響を大きく受け

る中、自社船事業や新造船・中古船売買に引き続き力を注ぐとともに、バラスト水処理装置メーカーへの資本参加などにも取り組みました。航空事業では、代理店事業での収益確保と、成長領域であるビジネス機事業や部品事業の強化を図りました。

産業情報事業は、2011年3月に持分法適用会社であった、さくらインターネット株式会社のTOBを行ったほか、2012年3月には日商エレクトロニクス株

式会社を完全子会社化するなど、ICT事業の強化に向けたグループ体制を整えました。2011年4月に部門直轄組織として設立した環境・都市インフラ推進室では、4つの事業領域（スマートシティ、水、再生可能エネルギー、交通）に取り組むことで、スマートな都市インフラづくりに

貢献していきます。

## 「中期経営計画2014

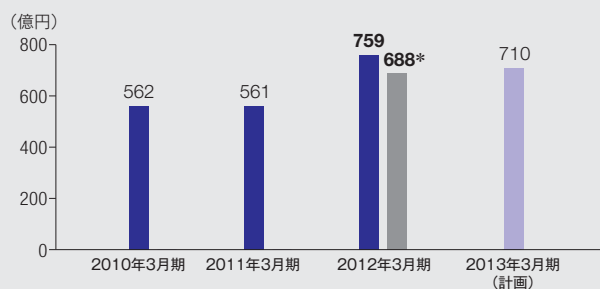
### ～Change for Challenge～」の戦略

「中期経営計画2014」では、安定収益基盤の構築に向け、さらなる構造改革に取り組みます。資産効率を徹底して検証し、資産をドラスティックに入れ替え



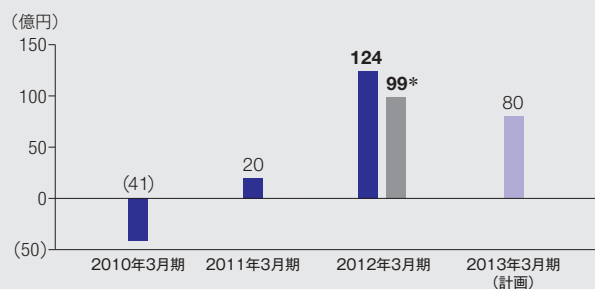
タイにおける現代自動車販売事業

### ■ 売上総利益



\* 参考情報として、決算日の変更による影響を控除した12ヵ月間の実績を掲載しています。

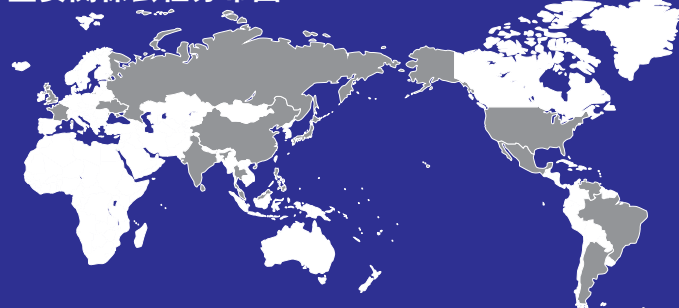
### ■ 経常損益



## 主要事業

- > 自動車本部
- > インフラプロジェクト・産機本部
- > 船舶・宇宙航空本部
- > 環境・都市インフラ推進室／  
産業情報部

## 主要関係会社分布図



ていくとともに、今後の成長に向けた新規投融資を計画どおり、確実に実行していきます。新規投融資については、投資からのリターンだけでなく、当部門の機能、ノウハウを最大限に活かすことで、事業投資後のオペレーションやメンテナンスなどから継続的な収益を確保できるような、新たなビジネスモデルの構築に注力していきます。

「中期経営計画2014」における集中事業領域として、海外IPP事業、再生可能エネルギー発電事業、インフラ整備事業の3つを設定しました。海外IPP事業では、2014年3月期からはサウジアラビアの案件、オマーンの案件の両プロジェクトからそれぞれの収益貢献が見込めます。これらの収益を計画どおりに獲得していくとともに、金融・IPPに関する知見やプロジェクトオーガナイズなどの高い専門性を持った人員を増強し、複数の大型案件の受注を目指します。再生可能エネルギー発電事業では、流動性が高く、原料や部材供給などのバリューチェーンにおける強みも発揮できる、太陽光発電を中心に取り組んでいきます。インフラ整備事業については、将来の成長に向けて、運送事

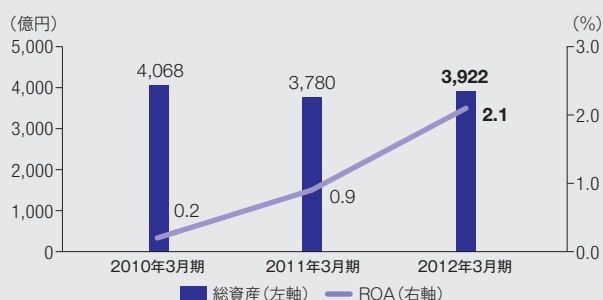


サウジアラビアにおけるIPP事業  
(建設中プラント)

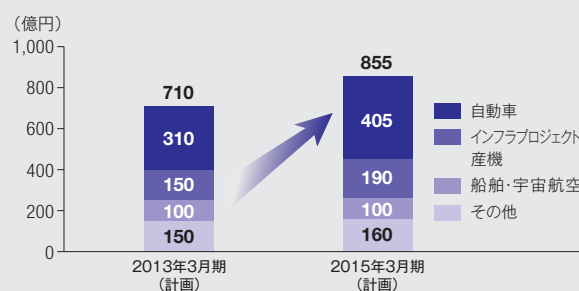
業とのシナジー発揮も期待できる交通システムなどについて取り組んでいく計画です。アフリカですでに着手していますが、オペレーションやメンテナンスへの広がりも見込める水事業への進出も視野に入れています。

一方、主力事業である自動車事業では、国内外の長年のパートナーである自動車メーカーとの良好な関係を基に、既存のロシアNISやアジアでシェアの拡大を図るとともに、新興海外ブランドの車両取り扱いにも取り組み、本部収益の中核を成す事業会社経営にチャレンジしていきます。伝統のある船舶事業・航空機事業では、資産の入れ替えを速やかに実行するとともに、バイオ燃料分野や環境機器販売など、将来の収益基盤の構築に向けた取り組みに着手していきます。このほか、産業情報事業は、日商エレクトロニクス株式会社を中核として、グループの双日システムズ株式会社やさくらインターネット株式会社との連携を進め、総合商社としての幅広いネットワークを活用したICT事業のバリューチェーン構築を図り、安定収益の確保に努めます。

## ■ 総資産および総資産当期純利益 (ROA)



## ■ 「中期経営計画2014」目標値 (売上総利益)



## 機械部門:本部別事業概況

### 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・タイヤ輸出、自動車関連設備・エンジニアリング事業

#### 自動車事業

当社は、経済成長が著しく、継続して自動車需要の拡大が見込まれるASEANやロシアNISをはじめとするエマージング・カントリーや、中南米など新興国での事業強化を図っています。既存の取扱ブランドに加え、戦略的パートナーシップとして新興海外ブランドメーカーの車両も取り扱い、本部収益の中核を成す事業会社経営にチャレンジしていきます。



現代プエルトリコ 本社外観



現代自動車タイ販売店

全世界規模での自動車販売の増大を受け、当社が扱う大部分の市場で販売は好調に推移しています。とりわけ2011年に前期比39%増の265万台規模となったロシア新車販売市場は2012年にもその増加傾向を継続し、300万台に到達することが見込まれています。当社はその成長に遅れることなく、順次新モデルを導入し、さらなる顧客層の拡大に取り組むと同時に、ブランディング活動による市場シェアの拡大を図っていきます。

一方、当社のビジネスを取り巻く環境は欧州債務危機などをはじめとし、いまだ予断を許さない状況であることに変わりはありません。このような状況下、当社としては従来導入している独自のエクスポージャー管理をさらに深化・高度化させ、安定した収益を確保するとともに最適なポートフォリオを構築していきます。また、将来を通じて安定的に収益を確保するため、海外関連中核事業会社の経営人材の確保・育成をあわせて行っていきます。

### インフラプロジェクト・産機本部

#### 事業内容

- 電力(設備機器、事業)
- プラント(製鉄/肥料/化学/エネルギー)
- 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)

#### 電力事業

当社では現在、ベトナム、メキシコ、スリランカなどで発電事業に参入しています。2010年以降、サウジアラビア「リヤドPP11」(1,720MW)、オマーン「バルカ3」(744MW)、同「ソハール2」(744MW)の天然ガス火力発電の大型案件3件を連続受注。世界各地で安定収入を着実に見込める発電資産を形成しており、今後も東南アジアや中東地域などを中心に、新規案件への取り組みを積極的に進めていきます。また電力設備のEPC・機器供給についても最適パートナーとタイアップし、ファイナンスの組成といった付加価値を提供しながらビジネスを展開していきます。



2013年4月の完工を目指して急ピッチで工事が進む「バルカ3」のサイト

#### プラントプロジェクト事業

当社は製鉄、肥料・化学、エネルギー分野を中心に大型プラントを扱っており、中国、アジア、ロシアNIS、アフリカなどが主要市場となります。

2012年3月期は、インド・タタスチール社をはじめ中国・武漢鋼鉄社や台湾に大型製鉄案件を受注したほか、ロシアでの大型石化プラント案件向けに基本設計契約を受注し、アンゴラおよびナイジェリアにおける大型肥料案件の先行設計契約を締結しました。今後はこうしたアフリカでの大型案件やトルクメニスタンのアシハバードに設立した駐在員事務所を中心に、現在契約履行中のロシアならびにトルクメニスタンでの資源有効活用案件を成約に結びつけ、成長市場でのプラントビジネスの強化を図ります。

#### 産業機械・軸受事業

産業機械・軸受事業では、2つの柱を中心に収益拡大を図ります。半導体・実装分野では、海外の販売・サービス拠点を中心にグローバル展開を加速し、ベアリング分野では、製品販売のディーラー網やベアリング部品供給のサプライチェーン基盤を基に、成長市場への展開を一層進めます。



## 船舶・宇宙航空本部

### 事業内容

- ボーイング社、ボンバルディア社などの民間機代理店事業／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
- 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

### 航空事業

当社は、ボーイング社やボンバルディア社など大手航空機メーカーの国内販売代理店を務めており、中でも民間航空機の取扱いにおいては国内シェアNo.1を誇ります。また、ビジネス機事業として、当社が出資するAviation Concepts社と共同でアジア全域での運航サービスの提供やチャーターフライトの販売などを展開しています。

2012年3月期は、国内大手航空会社向けに、最新鋭の機体として注目されているB787「ドリームライナー」を世界に先駆け導入し、B777などと合わせ23機納入しました。今後は、代理店事業での取扱いをさらに伸ばしていくとともに、ビジネス機や部品関連などの成長領域で一層の強化を図っていきます。



ボーイング社製B787  
「ドリームライナー」

### 船舶事業

当社の船舶事業は、船用機器・資材の販売から、新造船、中古船、傭船、不定期船などの取引、自社船事業に至るまで、海運・造船を網羅してワンストップサービスを提供できる総合力を強みとしています。

2012年3月期は、自社船事業において3隻売船する一方で新造船3隻の竣工を受け、機器事業においてはバラスト水処理装置メーカーに資本参加するなど、売買にとどまらず主体的な事業を展開しました。今後も自社船（資産）の入れ替えにより恒常的な収益体質を目指すとともに、船舶や傭船仲介事業ではその幅を広げるほか、一方では「エコ」をキーワードとした各種関連機器販売の拡大を図っていきます。

## 環境・都市インフラ推進室／産業情報部

### 事業内容

- 環境・都市インフラ推進室：交通インフラ事業、再生可能エネルギー事業、水事業、スマートシティ関連事業
- 産業情報部：ネットワークおよびシステム構築、ITアウトソース・BPOサービス、各種データセンターサービス（クラウド、ホスティング、ハウジング）、スマートグリッド関連事業

### 環境・都市インフラ推進室

世界人口が70億人を超え、持続可能な社会の実現に向けて経済と環境の両立が求められる中、さまざまな課題解決に際して、環境配慮型インフラの



ドイツでの24MW太陽光発電所

整備が注目を浴びつつあります。当社では、こうしたニーズに複合的かつ多角的に対応すべく、新たな豊かさを実現するための低炭素・循環型社会のインフラ整備・運営を目指し、2011年4月に環境・都市インフラ推進室を新設しました。

初年度となる2012年3月期は、ドイツでの大規模太陽光発電事業への参画などの取り組みを積極的に進めました。今後は、日本政府の推進するパッケージ型インフラ輸出戦略にも呼応しつつ、社内外の関係先との積極的な連携を図り、太陽光発電をはじめとした再生可能エネルギー事業や水事業、CO<sub>2</sub>排出抑制に資する鉄道インフラ構築・輸送事業、スマートシティ事業などを展開していきます。

### 産業情報部

企業や個人の生活においてITが欠かせないものとなった現在、あらゆる企業がITによる新たな成長の芽を模索しています。当社では、傘下の3子会社（日商エレクトロニクス株式会社、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）の連携により、企業に対して「ITによる新たな成長」を実現するためのソリューションを提案し、最適なITサービスを提供しています。

2012年3月期は、さくらインターネットが国内最大規模の環境配慮型データセンターを北海道・石狩にオープンし、日商エレクトロニクスはベトナムに現地法人を設立しました。今後はデータセンターを中心としたクラウド関連サービスやアジアを中心とした海外展開、スマートグリッドなどの新規事業領域の強化を進め、飛躍的な成長を目指します。

# 03

機械部門長 喜多 敏彦からの宣言

## “安定収益源の創出に向け 展望あるビジネスモデルに経営 一步一步、着実に良質な資産

機械部門では、リーマンショック以降、それ以前の商況とは一変した環境に直面し、「Shine 2011」はスタートから厳しい局面を迎えました。「Shine 2011」の期間中は、まさに部門一丸となって懸命に構造改革に取り組んできた3年間でしたが、リスクマネジメント手法の高度化や在庫水準の適正化、収益基盤の改善などを徹底した結果、成長に向けた礎を築くことができました。構造改革の断行によって部門設立以来の危機的状況を乗り越えた自信は、次なる飛躍への最大の力になると考えています。

一方、現在の当部門における最大の課題は、安定収益源が少ない点だと捉えています。安定的な収益基盤が構築できれば、環境変化への耐性も高まり、

計画に対する蓋然性も高めることができます。

「中期経営計画2014」では、こうした課題を払しょくすべく、資産の質を見極めて選択と集中を徹底し、強靱な収益基盤を積み上げることに専心します。資産というものは、何もしないでいれば当然に劣化してしまいますし、展望なきビジネスモデルは組織の活力を低下させてしまいます。短期的には収益を上げている資産・事業であっても、中長期的な視点を持って検証し、資産の入れ替えを強力に推し進めます。

そして、集中事業領域である海外IPP事業、再生可能エネルギー発電事業、インフラ整備事業はもちろんのこと、夢のある、展望のある事業に経営資



# 資源を集約し を積み上げる。”

源を集約し、部門をあげて安定収益源の創出に邁進していきます。明るい未来に向けて、私たちは絶え間ない構造改革に挑戦し続ける所存です。

「商社は人なり」とよくいわれますが、私はまさにそのとおりだと思っています。不透明な経済状況の中でグローバルに競争していく上では、変化に即応できる体制、自らを変革していける組織が不可欠でしょうし、強靱な収益基盤の創出に向けては、専門性の高いチームや人材が成功の鍵を握るといっても過言ではありません。グループ会社も含め、機械部門全員の力を結集し、双日を牽引するドライバーとなるよう、一步一步着実に良質な資産を積み上げていきます。

常務執行役員  
機械部門長  
喜多 敏彦



# エネルギー・金属部門

## 前中期経営計画「Shine 2011」の総括

「Shine 2011」では、新規投融資と資産の入れ替えを積極的に進め、業績についても、資産ポートフォリオの構築においても着実な成果を上げることができました。

業績の面では、過去に積み上げた優良資産から着実なリターンを獲得するとともに、新興国での需要拡大を背景に、物流事業で順調に収益を確保し、好調な結果を収めています。「Shine 2011」開始直前に起きたリーマンショックの影響を受ける中でも、当期純利益で年間200～300億円レベルの収益を継続して計上してきたことは、当部門の安定的な収益基盤が確立できている証左であると捉えています。

権益投資については、石炭、石油・ガス、レアメタルなどにおいて、ほぼ計画どおりに実行しました。当該投融資の成果として、権益における生産開始や拡張工事などが順調に行われています。中でも、豪州のミネルバ炭鉱への権益投資は大きな意義を持ちます。本炭鉱の権益を96%まで買い増したことで、持分生産量を飛躍的に拡大させたほか、総合商社で



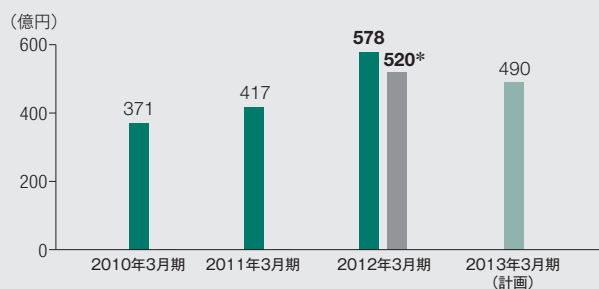
豪州 ミネルバ炭鉱

は例の少ない炭鉱経営への進出を果たしました。炭鉱操業のオペレーション機能を備え、そのノウハウを蓄積することで、今後の優良炭鉱開発の機会創出につなげていくことができ、事業投資の新たな形態としても期待できる案件となりました。また、レアメタルのニオブについては、世界でトップシェアを誇る生産会社に対して、過去最大級の出資を行うと同時に長期安定取引契約を締結し、収益拡大と市場ポジション

の構築という両面で意義の大きい投資となりました。また、直近の2012年3月期においては、豪州のアルミナやモリブデンなど、過去から実施している拡張が無事終了したほか、コドリラ炭鉱の権益獲得や、石油・ガス、石炭の権益取得を行いました。

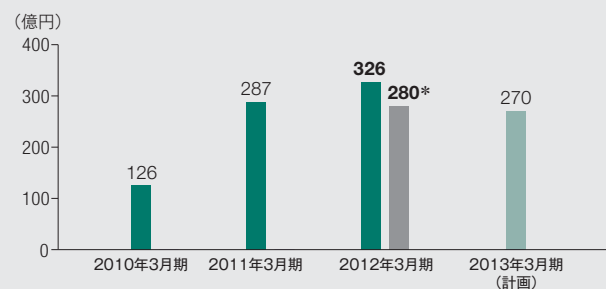
資産の入れ替えについては、2010年3月期における豪州の石炭会社の株式売却をはじめ、主要なものだけでも3年間で計10案件の株式や権益売却および、事業撤退を行いました。環境変化を見据えて投資目的や将来の収益性を逐次見直すことで、タイミングも含め効果的な資産の入れ替えができており、部門の収益ポートフォリオは着実に強化されています。

### ■ 売上総利益



\* 参考情報として、決算日の変更による影響を控除した12ヵ月間の実績を掲載しています。

### ■ 経常利益



## 主要事業

- > エネルギー本部
- > 石炭・原子力本部
- > 鉄鋼・金属資源本部

## 主要関係会社分布図



## 「中期経営計画2014 ～Change for Challenge～」の戦略

「中期経営計画2014」では、権益投資と物流・トレーディング事業を両輪として、資産効率を向上し収益基盤の強化を図ります。これまでに拡充してきた権益ポートフォリオからの着実な収益計上と、物流取引の充実を実現するとともに、優良資産のさらなる積み上げを進めます。

集中事業領域として設定している石炭事業では、当社のコア事業として一層の飛躍を目指します。2012年3月期の権益持分生産量は700万トンまで拡大していますが、これまでの投融資を中心に2015年3月期には1,000万トンにまで伸長することが見込まれます。今後も当社が培ってきたネットワークや事業ノウハウを総動員し、炭鉱インフラなども含め、さらなる優良資産を着実に積み増すことにより、生産量、取引量の拡大を目指します。

国内トップクラスの実績を持つレアメタルでは、2013年3月期以降、「Shine 2011」期間中に行ったモリブデンやニオブなどの投融資から本格的な収益貢献が始まります。これらからのリターンを着実に実現させるほか、引き続き、取扱商流の拡大を通じて収益規模

拡大を図ります。また、鉄鉱石事業については、伝統的に強みを発揮してきた鉄鉱石の対日輸入に加え、新たな事業収益基盤を構築すべく鉄鉱石鉱山開発に注力します。まずは、現在豪州にて保有する鉄鉱石権益における鉱山開発案件に集中して取り組む構えです。

エネルギー分野では、日本のエネルギー需要の転換などを背景に、LNG事業を積極的に推進する領域として取り組みを強化するとともに、米国非在来型シェールオイル・ガス案件などへの対応を図ります。

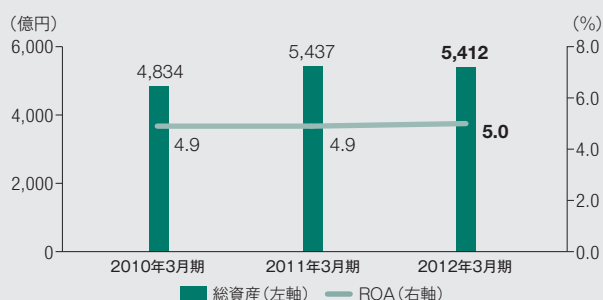
環境・新エネルギー分野では、業界最大手となるブラジルのバイオエタノール事業における操業の安定化と収益力の拡大に努めます。

また、こうした良質な資産づくりに取り組む上では、リスクマネージ力の強化と資産効率管理力の向上に注力し、BS管理を徹底していきます。当部門では、他部門に先駆け2012年4月にコントローラー室を設置しており、この組織とともに、新規案件のリスク分析はもちろんのこと、既存投融資案件や物流・トレーディング事業についても、収益性・資産効率とリスクを逐次モニタリングし、資産の質の向上に取り組んでいきます。

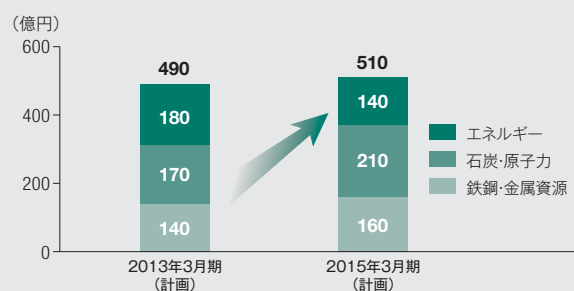


ETH社 バイオエタノール製造工場

### ■ 総資産および総資産当期純利益 (ROA)



### ■ 「中期経営計画2014」目標値 (売上総利益)





# エネルギー・金属部門:本部別事業概況

## エネルギー本部

### 事業内容

- 原油、天然ガス、LNG、軽油、重油、ジェット燃料
- バイオ燃料（バイオエタノール、バイオETBEなど）

### 石油・天然ガス・LNG事業

石油・天然ガス事業では、権益投資からトレーディング、リテールに至るまで、上流・中流・下流のすべての領域において事業を展開しています。特に上流分野においては、英



米国・メキシコ湾フェニックス油田浮遊式石油生産設備

国領北海、米国・メキシコ湾、カタール、ガボン、エジプト、ブラジルなど、多様な地域で権益を保有しており、地域バランスの取れた収益源の確保を図っています。また、既存の権益に加え、米国における非在来型のシェールオイルやタイトオイル、アフリカなどの新興地域における埋蔵量や開発リスクを考慮した原油・ガス鉱区の獲得なども進めています。今後も資産の入れ替えを行いながら、さらなる優良権益の獲得を推進していきます。

LNG事業では、LNGジャパン社を通じて、インドネシアのタンクーLNG事業およびカタールのラスラファンLNG事業といった優等大規模LNG事業に参画しています。今後は国内外の需要動向を捉えながら、低廉なガス調達価格によってコスト競争力の見込める北米やアフリカなどにおけるLNGプロジェクトへの参画検討を進めていきます。

### バイオ燃料事業

当社はブラジルにおいて、農園運営から製造、販売に至るまでを一貫して手掛けるサトウキビ由来バイオエタノール・砂糖の製造事業を行っています。同事業はブラジル最大級の規模を持ち、サトウキビ搾りかす（バガス）の発電への利用や製造過程で発生する水の再利用など、環境に配慮したオペレーションを行っています。2011年12月には最新鋭の設備を持つ工場が新たに稼働をはじめ、現在は9工場での生産体制が整っています。今後もさらなる事業拡大に取り組み、2021年にはブラジル国内におけるサトウキビ圧搾量の5～10%のシェア確保を目指します。

## 石炭・原子力本部

### 事業内容

- 石炭（電力用一般炭、PCI炭、原料炭）
- 原子力燃料サイクルサービス、原子力関連機器

### 石炭事業

石炭事業では、日本の鉄鋼・電力・一般産業向けの石炭輸入ビジネスを基盤に、トレーディングと海外権益の投資事業を展開しています。石炭販売においては、日本向け輸入取扱シェアトップであるロシア炭やインドネシア炭を中心とした国内向け販売の拡充を図っています。中国に設立した石炭販売会社を通して石炭需要が旺盛な中国向け販売も行うなど、海外の需要を捉える取り組みにも注力しています。

また、上流権益投資では1980年代に日本商社として初めてインドネシアの石炭権益に投資するなど先駆的な取り組みを行っており、現在は豪州、インドネシアを中心に炭鉱権益投資を展開しています。特に豪州ではミネルバ炭鉱の96%を保有し、日本商社初となる炭鉱の独自操業を行うなどオペレーターシップ機能も強化しており、権益収益の強化を図るとともに、操業ノウハウを習得することで将来の良質な炭鉱開発の機会創出にもつなげていきます。今後は、希少性の高い原料炭の取扱拡大を目指し、モンゴル、アフリカ、ロシアなどへのビジネス展開も視野に入れていきます。



豪州 ミネルバ炭鉱

### 原子力事業

当社は1970年代より世界最大の原子燃料メーカーであるフランスのアレバ・グループの日本総代理店として、総合的なサービスを国内電力会社各社に提供しています。また、使用済み原子燃料の海外再処理の支援や、関係会社を通じた原子力関係の機器・燃料・材料販売なども行っており、今後もアレバ・グループをパートナーとして原子力関連ビジネスの幅を広げていきます。また、2013年3月期から原子力事業と石炭事業を本部として再編しており、組織的なシナジーの発揮と各電力会社へのさらなるサービス向上に努めていきます。



## 鉄鋼・金属資源本部

### 事業内容

- レアメタル（モリブデン・ニオブ・ニッケル・バナジウム・タングステンなど）、鉄鉱石、鉄鉱石ペレット、還元鉄、鉱産品（蛍石、ジルコンほか）、鉄鋼製品、非鉄金属（アルミナ、銅精鉱、銅地金）

### 鉄鋼・製鉄原料事業

基幹産業である鉄鋼産業への取り組みとして、当社は製鉄原料と鉄鋼製品の両面から事業を展開しています。

製鉄原料のうち、主原料となる鉄鉱石事業では、ブラジル産鉄鉱石の対日輸入で業界トップクラスの取扱量があるなど、製鉄会社との強い関係を構築しています。また販売以外にも、日本の製鉄会社と協力し、ブラジルでの鉄鉱石ペレット製造事業への出資などを行っています。今後は、日本国内はもとより、中国などの需要が拡大する第三国向け販売を進めていきます。また、2007年に獲得した西豪州の鉄鉱山権益が事業化調査の最終段階にあり、最終投資決定に至った場合には2015年中にも生産が開始される予定です。

製鉄副原料への取り組みについては、主にレアメタルなどの合金鉄と石灰などの鉱産物で事業を展開しています。合金鉄事業では、他社に先駆けて1990年代より権益投資に取り組んできた実績があり、現在はモリブデンやニッケル、ニオブなど7鉱種の権益をカナダ、フィリピン、ブラジルなどの幅広い地域に保有し、鉱種・地域両面からバランスの取れた上流権益のポートフォリオを築いています。鉱産物事業では、チタン原料、蛍石など各種鉱産物において国内・アジア市場での高いシェアを維持していることに加え、耐火物などの鉄鋼副資材面の供給機能も備えており、当社が強みを持つ分野です。

2012年3月期は合金鉄事業においてカナダのエンダコ・モリブデン鉱山の拡張工事を完工し、



ブラジルCBMM社  
Araxá工場



カナダ エンダコ・モリブデン鉱山

さらに鉱産物事業でも日本商社として初めて中国での石灰生産事業に参画するなど、副原料の供給体制の拡充に向けた取り組みを継続しました。今後も資産の入れ替えを行いながら、さらなる優良権益の確保に努めます。

鉄鋼製品の分野では、日本最大の鉄鋼総合商社である株式会社メタルワン（当社40%、三菱商事株式会社60%の出資）を通じて、国内外への販売を行っています。今後もこのネットワークの維持・拡大を図るとともに、当社にて行う各種事業との協業・連携強化を通じて、エネルギー産業関連の鉄鋼製品取引、海外での鉄鋼製品取引も一層強化し、グローバル・バリューチェーンを展開・構築していきます。

### 非鉄金属事業

非鉄金属事業では、アルミナ、銅、亜鉛などの非鉄金属のトレードと、ボーキサイト・アルミナおよび銅の上流権益投資事業を行っています。特に豪州において、世界最



豪州 ワースレー・アルミナ精製工場

大の資源会社であるBHP Billiton社と共同でワースレー・アルミナ精製事業に参画（当社9%保有）しています。拡大するアルミナの需要に応えるべく、同事業の精製能力を460万トンまで拡張する工事を行いました。また、2010年に古河機械金属株式会社、DOWAメタルマイン株式会社と共同で25%の権益を取得したカナダ・ジブラルタル銅鉱山の拡張工事も進行中で、銅の生産量は現在の年産5万トンから、2013年年末には8万トンに増産する計画です。銅鉱山事業では、このほかにもチリやラオスでの探鉱事業など、将来の権益確保に向けた取り組みも進めています。

# 04

エネルギー・金属部門長  
込山 雅弘からの宣言

“資源を確保し、着実に供給して  
この社会的価値を意識し続ける  
収益力の強化に邁進する。”

「中期経営計画2014」では、自己資本の着実な積み上げを実現するには、まずは全ての事業で着実に利益を出すことが重要だと考えており、その実現のために、トレーディングと投資の両輪で取り組んでいきます。これまでに実行した事業への投融資から得られる商品の物流・トレーディングと、事業そのものの収益効率化を図ると同時に、真に競争力のある案件を厳選して、良質な資産への入れ替えを積極的に行うことで、資産の質を高めていく計画です。

当社は、石炭（一般炭）やレアメタルなど、各商品分野で業界トップポジションを争う事業がいくつもありますが、これは強みを持つ事業をさらに強化すべく、継続的に投資を行ってきた結果です。

「中期経営計画2014」においては、集中事業領域である石炭や鉄鉱石鉱山開発に優先して経営資源を配分しますが、その他の分野についても、当社の強みをさらに発揮すべく、資産の入れ替えを前提に、厳選した優良資産への投融資を積極的に進めていきます。

また、物流事業では、長年の歴史を通じて構築した強力なパートナーと顧客基盤の下、的確に需要を捉えながら着実に収益を上げていきます。特に、石炭、ニオブ、モリブデンなど、「Shine 2011」期間中に実行した権益投資から生産される商品を確実に販売していくとともに、市況や為替に左右されにくい基礎的収益力を強化していく考えです。

# いく——。 集団を作り、

資源を確保し、着実に供給する——。

この社会的意義は、非常に大きいと思いますし、私は、こうした分野で事業展開ができることを光栄に思っています。私たちが成長を遂げていくには、サプライヤーにも需要家にもさらなる価値を提供していくことが必要であり、他の商品、他の部門とのシナジーを発揮することで、その価値はグローバルに広がっていくはずです。

私は部門長として、それぞれのビジネスの意義、目的を明確化し、これを邁進していくための力に変えていける集団を作っていきたいと思います。そうすることで、「中期経営計画2014」の目標、そして当社の持続的成長を必ず達成させていきます。

常務執行役員  
エネルギー・金属部門長  
込山 雅弘



# 化学部門

## 前中期経営計画「Shine 2011」の総括

「Shine 2011」では、収益基盤の確立に向けて、豊富なネットワークと専門ノウハウを最大限に活用し、バリューチェーンの強化に向けた取り組みを進めました。

その結果、メタノールやレアアース、工業塩、合成樹脂などが順調に推移し、外部環境が激変する中でも着実な収益を上げることができました。中国をはじめとするアジアでの需要拡大を的確に捉えた結果であり、収益構造についても変化してきており、海外のサプライヤーと海外の需要家とを結ぶ、三国間トレードが増加してきています。

これに加え、物流事業を中心に展開している当部門において、次なる成長に向けた3件の事業投資を実行したことは、「Shine 2011」における大きな成果となりました。特筆すべきものとして、まずは、インドにおけるマリンケミカル事業（工業塩および硫酸カリ肥料生産事業）への出資・参画があげられます。生産された工業塩は成長市場であるアジア・中東市場へ販売していく計画です。石油化学品分野では、ブラジルにおいて



インドにおける工業塩事業

ブタジエン事業への参画を果たしました。南米最大の石油化学会社であるプラスケム社との5年半にわたる長期売買契約の締結により、世界的な需要拡大が想定されるブタジエンを安定供給していく体制が構築できています。当社が業界トップポジションを確立しているレアアース事業については、豪州ライナス社への出融資により、日本市場への10年にわたる安定供給体制を整えました。これらの事業投資により、供給

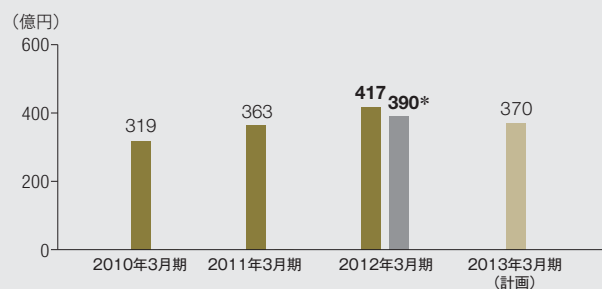
ソースの拡大なども図られており、海外トレードの増加に向けた事業基盤構築という観点でも大きな意義のある取り組みとなりました。

## 「中期経営計画2014 ~Change for Challenge~」 の戦略

「中期経営計画2014」では、市場や顧客企業の変化に対応すべく、事業のグローバル化を加速していきます。そして、上流分野への事業投資も含め、当社が優位性を持つ分野をより強めていくことで、バリューチェーンのさらなる強化を果たし、強靱な収益基盤を構築していきます。

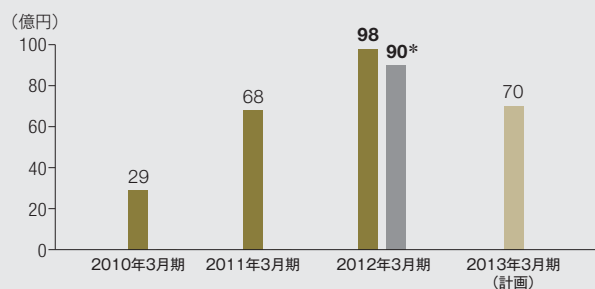
優先的に取り組むのは、これまでの事業投資から

### ■ 売上総利益



\* 参考情報として、決算日の変更による影響を控除した12ヵ月間の実績を掲載しています。

### ■ 経常利益

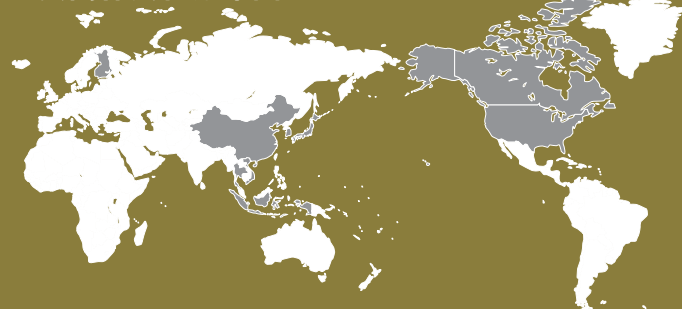




## 主要事業

- > 化学品本部
- > 環境資材本部
- > ライフサイエンス事業開発室

## 主要関係会社分布図



の収益を、着実かつスピードを持って獲得していくことです。工業塩については、生産量200万トンという当初の計画から現在増強に取り掛かっており、2014年3月期の上期には300万トンの出荷を行っていく計画です。また、この出荷を踏まえ、早急に500万トンまでの増強を予定しており、当社の強みを発揮した強力なバリューチェーンを構築していきます。豪州でのレアアースについては、現在、3,000トン規模となる第1期工事が完了しており、第2期工事に着手しています。2013年後半に予定している第2期工事が終了した時点では、9,000トンのレアアースを販売していく体制が整います。これに加え、今回の事業投資を足掛かりに、レアアースの加工や合金製造分野、さらには重稀土のレアアースの生産事業などへの進出も検討していきます。



インドネシア メタノール製造工場

また、「中期経営計画2014」では集中事業領域として、メタノール事業、リチウム事業、汎用石油化学品事業を設定しています。当社の主力商品の一つのメタノール事業については、現在、インドネシアでアジア最大のメタノールプラントを保有していま

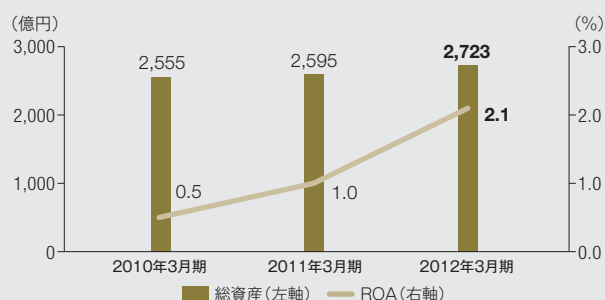
すが、これと同様な大規模プラントを新たに構築していきたいと考えています。リチウム事業は、リチウムバッテリー市場が今後も大きく伸長していくと想定されており、非常に期待できる分野です。現在、米国大手メーカーの代理店を務めています。今後はこうしたパートナーと協働でリチウム製造事業への進出などに取り組んでいく方針です。汎用石油化学品事業では、今回、事業投資を行ったブタジエン

事業などにおいて、パートナーのプラスケム社と協働で、高機能樹脂や合成ゴムなど、より付加価値の高いブタジエン誘導品の事業化を進めていきます。

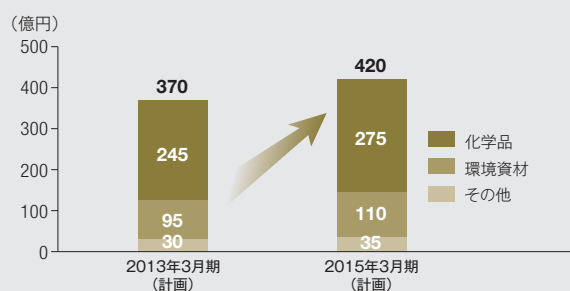
こうした取り組みを効果的に進めるため、2012年4月には、従来、商品別に分類されていた当部門内の

組織を、商流や市場を踏まえて再編しました。あわせて、新規事業の開拓機能としてライフサイエンス事業開発室を新設しており、当該組織にて、環境性の高いマテリアルを使ったグリーンケミカル事業をはじめ、アジアの肥料事業の強みを活かした農薬事業、新興国におけるライフケア事業など、将来の布石となる事業の芽を育成していきます。

## ■ 総資産および総資産当期純利益 (ROA)



## ■ 「中期経営計画2014」目標値 (売上総利益)



# 化学部門:本部別事業概況

## 化学品本部

### 事業内容

- メタノール、溶剤、液体ケミカル、機能性樹脂モノマー、ブタジエン、フェノール、樹脂・合繊原料

### メタノール事業

メタノールは、接着剤・合成繊維・高機能プラスチックなどの化学原料や、LPG、バイオディーゼルをはじめとする燃料用途など広範な分野にて使用されています。燃料用途の拡大は著しく、特に中国においては、ガソリン添加の需要が伸長しています。また、メタノールから基礎化学原料であるオレフィンを製造する手法も注目を集めており、需要が拡大しています。



インドネシア メタノール製造工場

当社はインドネシアのメタノール製造会社PT. Kaltim Methanol Industri(KMI社)に85%出資しています。事業会社からのオフテイクに加え、市場から調達を行い、アジアの顧客を中心に販売しています。現在では、KMI社は成長市場であるアジア諸国に近く、短期間でのデリバリー、フレキシブルなロットサイズなどの機動力は、顧客から高い評価を受けています。KMI社製品と外部調達品のコンビネーションにより、アジア市場におけるプレゼンス強化を図るほか、メタノールの販売・物流機能を利用した他液体化学品の拡大にも注力しています。

今後は、伸びゆく市場に対応するため、競争力のある原料が確保できる地域における、第2のKMI社の立ち上げを目指していきます。

## 環境資材本部

### 事業内容

- レアアース／リチウム、水酸化アルミニウム、工業塩、黒鉛、セルロース素材、高機能不織布、塗料原料、液晶、ディスプレイ関連素材、炭素繊維、LED関連素材

### レアアース事業

レアアースはハイブリッドカーや省エネ家電などに用いられる高性能モーターや、自動車排ガス浄化用助触媒など、低炭素社会の実現に向けて普及が進むさまざまな製品に使用されています。また、ミラーレス一眼カメラや蛍光体などの高機能製品にも使用され、日本産業にとっては欠かすことのできない原料となっており、その需要は年々増加しています。しかしながら、レアアース生産は、97%以上を中国に依存しており、2010年に起こった「レアアースパニック」に代表されるように、近年、その供給は世界的な問題となっています。

当社は、40年以上にわたる中国レアアースサプライヤーとの関係を維持し安定調達を図る一方、新しい供給ソースを求めて、独立行政法人石油天然ガス・金属資源機構と共同で、レアアース資源開発を行う豪州ライナス社への出融資を実行しました。この出融資を機に、当社はライナス社が生産するレアアースを年間約8,500トン(±500トン)以上(日本の現在の需要量の約30%に相当)を、10年間にわたり独占的に日本市場に長期供給する契約を締結しました。また、レアアース・リサイクル事業を展開する企業に対し出資するなど、レアアース原料のリサイクルにも力を入れています。中国内外からの安定調達、資源の再利用などによりレアアース原料を確保し、レアアース産業の発展に寄与していきます。



豪州ライナス社レアアース選鉱プラント(上)とマウントウェルド鉱山(下)

## 工業塩事業

工業塩を用いて生産される苛性ソーダと塩素は、さまざまな産業に欠かすことができない基礎原料として多様な用途があります。苛性ソーダは主に紙・パルプや化学繊維、アルミナ精製など幅広い産業で使用され、塩素は水道水殺菌に使用される次亜塩素酸ソーダ、塩化ビニル樹脂原料、ウレタン原料など、各種塩素誘導

品で使用されています。当社が工業塩を供給する主な市場は、日本を中心とした極東、中国、東南アジア、中東の各国であり、中長期的に旺盛な需要が見込まれています。

当社はインドならびに豪州で生産される工業塩（天日塩）を取り扱っており、日本における市場シェアは商社トップクラスを誇っています。天日塩の生産はその年の天候によって左右されますが、複数の供給ソースを持つ当社は、天候リスクを分散した調達が可能で、需要家に対する安定供給を果たしています。

さらなる安定的な調達を継続し需要の旺盛な市場へ対応するため、2011年にはインドにおける新塩田開発への投資を実行しました。これにより取扱量の倍増を実現するとともに、長年の当社塩事業展開において培った生産、物流、マーケティングの知見を活かし、引き続き成長が見込まれる市場に向けて供給量の拡大を図ります。



出荷前のインド塩在庫

## ライフサイエンス事業開発室

### 事業内容

- 農業原料・中間体・製品の輸出入、触媒輸出、機能性樹脂モノマー輸入
- 医薬品原料・中間体・製品の輸出入、化粧品企画開発販売

## ライフサイエンス事業

2012年4月より、ライフサイエンス分野においてグリーンケミカル、農業事業、医療関連・化粧品事業を重点分野と位置付け、新規事業創出を担うライフサイエンス事業開発室を新設しました。

**グリーンケミカル：**人口増大に伴い資源枯渇・環境問題が大きく取り上げられる中、再生可能資源である植物からの化学品・樹脂製造が注目されています。当社では植物から製造される化学品（グリーンケミカル）で、従来の化学品需要を置換えることにより、新しいグリーン社会の到来を目指します。

**農業事業：**世界的に食糧需要の飛躍的な伸長が想定される環境下、人口増加の著しいアジア地域において、農業事業の拡大・創出を目指します。

**医療関連事業：**従来の医薬品ビジネスに加え、病院事業からのアウトソースの受け皿となるさまざまな周辺産業に取り組むことで、より良い医療環境と地域社会の実現を支援します。

**化粧品事業：**化粧品業界は参入障壁が低いため、化学品・薬品メーカーをはじめ続々と異業種からの参入が続いています。一方で顧客ニーズの多様化が急速に進み、生き残りをかけた競争が激化しています。

双日コスメティックス株式会社では、お客様に満足いただける化粧品の開発と誠意あるサービスをご提供することにより社会に貢献していくことを目指しています。

特に研究施設、工場を保有するメーカーとしてではなく、企画力・提案力を武器に差別化を実現し、双日グループの原料調達ノウハウを活かすとともに、さまざまな原料サプライヤー、化粧品メーカーをはじめとした多数の取引先とのシナジーを発揮できることが強みとなっています。

2010年からはインターネットを中心とした通信販売や海外市場への展開など、事業領域の拡大を進めています。



双日コスメティックス株式会社の  
新商品（クロノレスト）

# 05

化学部門長 水井 聡からの宣言

“着実な成長を目指すからこそ、  
海外へのシフトを大胆に進め  
内なる改革に取り組み続ける。”

「中期経営計画2014」においても、安定収益を計上し続け、当社の収益を支えていくという当部門の役割は不変です。

私は、安定性、着実性が求められるからこそ、当部門では内なる改革が必須であると思っています。自己資本を積み上げ、着実に成長を遂げていくためには、資産効率を上げ続けなければなりませんし、変化のスピードが速い市場や顧客に先んじて変革・進化を遂げ、バリューチェーンの継続的な強化を図っていく必要があります。

そのため、「中期経営計画2014」では、パートナーや顧客との長年の強固な関係とネットワークやこれまでの事業を通じて培ってきた高度なノウハウ

など、当社が誇る優位性を最大限に発揮し、強みのある分野をさらに強化していく取り組みに邁進します。現在、上流分野の事業投資も積極的に行っていますが、これもバリューチェーンの強化に向けた施策の一環です。

こうした展開を進める上で、私が重要だと考えることは、日本から海外を見るのではなく、グローバルな視点でグローバルな市場を捉える——すなわち真のグローバル化を果たすことです。

日本の大手顧客企業はグローバル化を進めていますし、アジアをはじめ新興国の需要は今後も拡大することは議論の余地がありません。私たちが成長していくためには、グローバルな顧客・パートナーの



ネットワークとバリューチェーンを持ち、グローバルレベルで競争力のある商品を取り扱っていくことがポイントとなります。

「Shine 2011」期間中に実施した工業塩、レアアース、ブタジエンなどの上流事業投資により、その道筋はつけられています。「中期経営計画2014」では、こうした取り組みに引き続き注力するとともに、人材の海外シフトについても大胆に進めます。海外で事業展開する人材が増えれば、グローバルなバリューチェーンも一層強化され、さらに人材の海外シフトの余地が生まれます。当部門は、こうしたサイクルを速めていくことで、グローバルに広がる収益基盤を強化し続けていきます。

常務執行役員  
化学部門長  
**水井 聡**



# 生活産業部門

## 前中期経営計画「Shine 2011」の総括

「Shine 2011」では、足場固めとして資産内容の徹底的な分析や在庫の適正化を図るとともに、「作って・育てて・加工して売る」を基本方針として、より大きな付加価値を生む収益構造への転換を進めました。「国内から海外へ」「トレーディングから事業投資型ビジネスへ」「農林水産分野における上流資源確保」という3つの柱を成長戦略として掲げ、積極的な取り組みを進めた結果、強固な収益基盤が形成されつつあります。

新たに取り組んだ事業投資案件として、飼料製造事業（ベトナム、カンボジア）、水産養殖事業（長崎県鷹島での本マグロ養殖、インドネシアでのエビ養殖）、穀物類の農業生産事業（アルゼンチン）、アフリカにおけるチップ製造事業（モザンビーク）、アジア地域における工業団地開発事業（ベトナム、インド、インドネシア）があげられます。これらは収益構造の転換のために新たなビジネスモデルの創出を目指して、当社の有力なパートナーとの連携によって推進してきました。



「アルゼンチンにて当社がリースしている農場（大豆）」

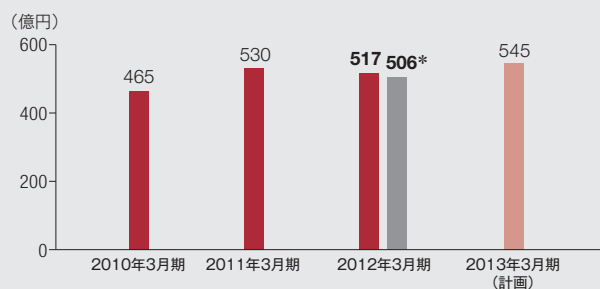
また、海外での事業展開にあたっては人員の海外シフトも進め、新興国を中心に案件開発などを担う戦略要員を含め約20名の駐在員を増員派遣し、海外事業の強化を行いました。さらに、アフリカ・インドシナ・ブラジル・インドをターゲットとした部門横断的なタスクフォースを編成し、ビジネスチャンスを掘り起こすことによって、今後の優良資産構築への足掛かりを作りました。

## 「中期経営計画2014 ~Change for Challenge~」の戦略

「中期経営計画2014」においても、「Shine 2011」で明確化した「国内から海外へ」「トレーディングから事業投資型ビジネスへ」「農林水産分野における上流資源確保」という当部門の3つの方向性は変わりません。

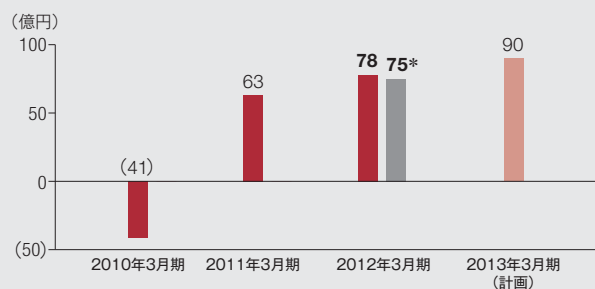
集中事業領域に設定した事業について、中長期での収益力強化を目指して新たなビジネスモデルに着手していくとともに、既存の重要案件やこれまでに事業投資を行った案件を計画通りに実行し、収益基盤の確立に注力していきます。一方、選択と集中の

### ■ 売上総利益



\* 参考情報として、決算日の変更による影響を控除した12ヵ月間の実績を掲載しています。

### ■ 経常損益



## 主要事業

- > 食料本部
- > 農林資源本部
- > コンシューマーサービス・  
開発建設本部

## 主要関係会社分布図



強化を通じて、選択分野の撤退・売却も推し進め、資産の圧縮、流動性の強化を図ります。

食料資源分野では、当社が20%出資するインターフラワー・ベトナム社（IFV社）のASEAN最大級の港湾施設を活用し、穀物全般の取引拡大や、ベトナムに日本企業として初めて設立した飼料製造会社の運営強化を図ります。ベトナムの商業用飼料の生産量は、食肉需要の増大により年率約10%で増加しており、今後も人口の増加が見込まれることから、大きな成長が見込める市場として期待しています。また、集中事業領域の一つである穀物集荷・ターミナル事業については生産国のカントリーエレベーターや輸出ターミナルへの出資を通じて集荷から販売までのサプライチェーンを内製化し、穀物資源の確保に努めていきます。水産事業では、国内での本マグロの養殖事業を軸としたバリューチェーンの構築を目指すとともに、インドネシアでのエビの養殖にも取り組んでいく予定です。



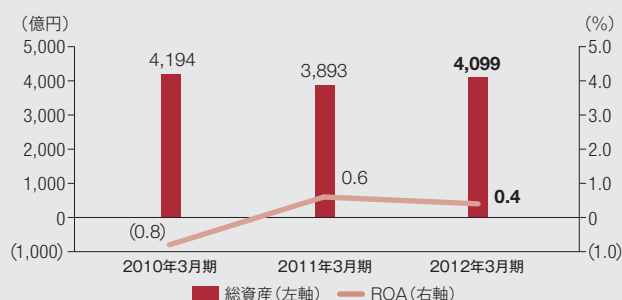
IFV社の製粉工場、サイロ、港湾設備

農林資源分野では、まず、集中事業領域である肥料事業について、アジアで強い収益基盤を持つ高度化成肥料の製造・販売に引き続き注力するとともに、

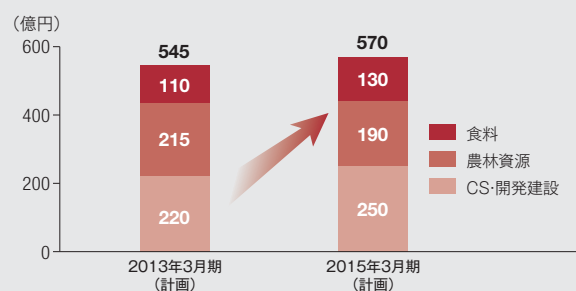
上流事業投資に取り組めます。リンやカリなど、高度化成肥料の上流権益を確保することで、既存事業を含めた基盤強化と収益拡大を図ります。また、3年目となるアルゼンチンでの農業事業については、1万1千ヘクタールの農地で大豆を中心とした穀物類の生産・販売の強化に取り組むとともに、農地の拡大も含めビジネスモデルを確立してアジア諸国にむけた輸出にも取り組んでいきます。

コンシューマーサービス分野では、年率20%以上の成長が見込まれるベトナム小売市場において、確たる事業基盤を構築していくことを目的に、2012年3月にベトナム最大級の食品卸会社を子会社化しました。また、海外開発建設分野では、ベトナム・ホーチミン市近郊に工業団地を開発し、2012年下期から区画引渡しを開始されますが、同工業団地は日系の製造業をはじめ、ベトナム進出を計画している企業から注目を浴びています。同様に、2013年からはインドにおいても工業団地開発に着工するなど、新興国での新規工業団地開発を進めていきます。

## ■ 総資産および総資産当期純利益（ROA）



## ■ 「中期経営計画2014」目標値（売上総利益）





# 生活産業部門:本部別事業概況

## 食料本部

### 事業内容

- 穀物飼料事業: 小麦・トウモロコシ・大豆・米・油脂・小麦粉・牧草・配合飼料などのトレード・国内取引・海外生産・港湾運営
- 食料事業: 砂糖・コーヒー・水産品(マグロ・エビ・加工品など)・食品全般のトレード・海外加工・国内取引・水産養殖事業など

### 穀物飼料事業

経済成長著しいアジア市場において、穀物飼料事業のサプライチェーン構築に向け事業投資を行っています。ベトナムでは最大手の製粉会社イン



IFV社の製粉工場

ターフラワー・ベトナム社(IFV社)に出資して製粉事業に進出しました。さらに、同社が持つASEAN最大級の穀物専用港を物流拠点とし、ベトナムでは日系で独自の技術を持つ協同飼料株式会社を、カンボジアでは中国最大手飼料会社の新希望六和股份有限公司をパートナーとして飼料生産事業を展開中です。

また、北米およびアジアでは製パン事業など、より消費者に近い事業展開も行っています。

### 食料事業

食料事業は、①砂糖・コーヒー、②水産物、③食品流通の3つに大きく分類されます。砂糖・コーヒーはトレーディングのみならず、今後は事業開発にも注力していきます。



双日ツナファーム鷹島のマグロ養殖事業

水産物については、マグロ・エビの輸入・国内販売や海外での加工事業に加えて、世界的な需要急増と漁獲規制への対応策として、長崎県鷹島における本マグロの養殖事業、インドネシアにおけるエビの養殖事業など、供給安定性の確保に向けた取り組みを行っています。食品流通については、子会社の双日食料株式会社を中心に、食品全般の海外での加工・輸入・国内販売を行うとともに、本邦顧客の海外展開もサポートしています。また、関係会社のヤマザキナビスコ株式会社を通じ、菓子事業も展開しています。

## 農林資源本部

### 事業内容

- アグリビジネス事業: 高度化成肥料の生産・販売・輸出入、農業事業
- 林産資源事業: 原木・製材・合板・建材・チップ・パルプなどの輸入・三国間取引・国内販売、海外での植林、チップの生産事業

### アグリビジネス事業

アグリビジネス事業では、食料サプライチェーンの川上に注目した事業展開を進めています。



アルゼンチン 大豆農場

農業に不可欠な肥料は、タイ、ベトナム、フィリピンにおいて高度化成肥料の製造販売事業会社を持ち、東南アジア最大規模の高度化成肥料生産能力・販売ネットワークを構築しています。さらに、窒素・リン・カリなど、資源の上流権益の確保の検討も進めています。

また、アルゼンチンでは1万ヘクタール強の農地をリースして大豆などの農業生産を行っており、最上流からの安定的な集荷力の強化を進めています。

これら事業活動により、将来起こりうるであろう食料の供給不足に対する解決策を提示していきます。

### 林産資源事業

林産資源事業では、主に木材、合板、製紙原料などを取り扱っており、安定供給体制の構築、市場・用途の多様化への対応を強化していきます。また、環境配慮を心掛け、植林木、森林認証取得材の比率を高めています。

原木取引では有力供給業者との強固な関係を活かし、対日および、中国やインドなどの新興国向けを拡大しています。合板・建材などは、子会社の双日建材株式会社が取り扱い、合板は国内トップシェアです。

製紙原料は、ベトナムのチップ製造事業を強化し、そのノウハウを基に、モザンビークに設立したチップ製造会社を通じてアフリカで展開しています。パルプの取扱高も新興市場向けを中心に増やしていく予定です。



南アフリカ チップ原料となる植林木供給地



## コンシューマーサービス・開発建設本部

### 事業内容

- 消費財流通事業: 煙草輸入事業、シューズ・バッグなどの生活雑貨ブランド事業、海外での卸・物流事業、JALUXとの空港リテール事業
- 繊維事業: OEM事業、アパレルブランド事業
- 海外開発建設事業: 海外工業団地開発・運営事業

### 消費財流通事業

急激な経済成長に伴い、経済・社会環境が変化している新興国では、消費財に求められるニーズも多様化しています。当社は、世界第3位の日本市場における生活雑貨輸入事業を基盤としながら、その経験を踏まえ、新興国を中心に海外における卸・物流事業を進めています。この取り組みの一つとして、国内食品卸大手である国分株式会社と共同で出資し、ベトナムの食品卸大手のフン・トゥイ・マニュファクチャー・サービス・トレーディング社(フン・トゥイ社)を連結子会社化しました。同社は、今後拡大が見込まれる同国食品需要、および流通近代化に寄与すべく、物流網の整備や情報流通システムの構築、さらには今後ベトナムに進出が見込まれる日本メーカーへの支援を進め、食品の取扱いをメインとした同国におけるNo.1の総合消費財卸企業を目指します。



フン・トゥイ社の食料倉庫(左)と配送用トラック(右)

今後はこれらの事業基盤をベースとし、さらなる成長市場である中国において、現地法人の機能強化などにより取り組みを強化していきます。

### 海外開発建設事業

旺盛な製造業の海外進出意欲を背景に、海外における日系工業団地に対するニーズが高まっています。上下水・電力・通信などの基礎インフラの提供から、進出企業の誘致、誘致後の工業団地の運営管理までの幅広い課題に対し、当社は国内外の優れた事業パートナーとの協業、長年の実績・ノウハウおよび駐在員のネットワークを活かして、ベトナム、インドネシア、インドにて工業団地事業を展開しています。

進出企業に対して、現地法人設立から、各種申請業務、労働者雇用などの総合的なアシストに加え、各工業団地にロジスティクス機能を持たせる物流面でのサポート体制、工場建屋建設から製造機器の販売・移設・原材料の納入に至るまで、双日グループの取り組みにより、競争力のあるビジネスモデルを構築しています。



ベトナム ロンビン工業団地

### 繊維事業

国内アパレル業界の目まぐるしい環境変化に対し、当社は国内大手SPA向けOEM事業に加え、主なる子会社において、双日インフィニティ株式会社の「McGREGOR」事業、双日ファッション株式会社の「VANCET」生地ストック販売事業、第一紡績株式会社の差別化紡績系をベースとした実用衣料展開など、一定の事業基盤を構築しています。



「McGREGOR CLASSIC」

# 06

生活産業部門長 加藤 英明からの宣言

“実行力のある、強い組織を作り、  
迅速なる変革を続けていく  
双日の未来の一翼を担う。”

生活産業部門の事業は、衣食住という生活に密着した幅広い分野を担っており、総合商社の原点といえます。そして、単品商品の取引だけでなく、川上から川下までのバリューチェーンを組み合わせ、新たなビジネスモデルを作っていく事業形態が特徴ともなっています。先人から受け継いだ、歴史ある多くの取引先は当部門の基本的な財産であり、この財産をベースに強固な収益構造を構築し、安定収益を計上し続けられる部門でありたいと考えています。

「Shine 2011」の推進を通じて、収益構造転換への礎を築くことができました。「中期経営計画2014」では、資産効率が強く成長性を見込める事業を育成すべく、選択と集中の峻別を徹底し、資産の入れ替

えを強力に推し進めます。

一方で、「Shine 2011」での投融資案件を着実に実行し、成長へのベクトルを確かなものにしていきます。衣食住の多岐にわたる領域で事業展開を行いながら、事業投資への注力や海外展開を加速してきたことから、ビジネスチャンスは一層広がってきています。特に中国、アジアなどでは、引き合いも増加するほか、パートナーとの連携もより強固になってきており、確固たる手ごたえを感じています。こうした地域の強みをさらに強化していくとともに、今後は南米やアフリカなどへの展開も視野に入れていく考えです。

「中期経営計画2014」では、計画を貫徹する覚悟

# ことで

と初年度である2013年3月期の実行力がキーポイントであると捉えています。収益構造の変革と事業を進める場所の変革、この2つの変革を、スピード感を持って実践していきます。

私の使命は、策定した計画を断固として実行する、強い組織を作っていくことだと捉えています。そのためには、一人ひとりの英知を結集し、風通しのよい、すなわち透明性の高い組織にするとともに、現場主体で取引先や市場の動向に注視し、ビジネス環境の変化を先取りする主体性の強い集団にしていこうと考えです。

双日の未来の一翼を担う部門として、私たちはさらなる進化に挑戦し続けます。

常務執行役員  
生活産業部門長  
**加藤 英明**





# 経営体制

P44 取締役・監査役

P46 執行役員

P48 Ten Declarations 07

P50 コーポレート・ガバナンス

P57 リスク管理

P58 コンプライアンス

P60 Ten Declarations 08





左から長島 徹、加瀬 豊、佐藤 洋二、段谷 繁樹、茂木 良夫、原 大、指田 禎一

## 取締役・監査役 (2012年6月26日現在)



代表取締役会長

### 加瀬 豊

1970年 5月 日商岩井株式会社 入社  
 2001年 6月 同社執行役員  
 2003年 4月 同社取締役常務執行役員  
 2004年 4月 旧双日株式会社  
 代表取締役専務執行役員  
 2004年 8月 同社代表取締役副社長執行役員  
 2005年10月 当社代表取締役副社長執行役員  
 2007年 4月 当社代表取締役社長 CEO  
 2012年 4月 当社代表取締役会長



代表取締役副会長

### 原 大

1975年 4月 株式会社三和銀行 入行  
 2002年 1月 株式会社UFJホールディングス  
 執行役員 広報部長  
 株式会社UFJ銀行  
 執行役員 広報部長  
 2003年 3月 同社執行役員  
 京都法人営業第一部長  
 兼 京都支店長  
 2004年 7月 同社執行役員 人事部長  
 2005年 5月 同社常務執行役員 人事部長  
 2006年 1月 株式会社三菱東京UFJ銀行  
 常務執行役員  
 2008年 6月 同社常務取締役  
 2009年 5月 同社専務取締役  
 2010年 5月 同社副頭取  
 2012年 6月 当社代表取締役副会長



代表取締役社長 CEO

### 佐藤 洋二

1973年 4月 日商岩井株式会社 入社  
 2003年 4月 同社執行役員  
 2004年 4月 旧双日株式会社常務執行役員  
 2005年 4月 同社取締役常務執行役員 CFO  
 2005年10月 当社取締役常務執行役員 CFO  
 2006年 4月 当社取締役専務執行役員 CFO  
 2008年 4月 当社代表取締役副社長執行役員  
 コーポレート管掌 兼 CFO  
 2012年 4月 当社代表取締役社長 CEO



代表取締役副社長執行役員

営業管掌

### 段谷 繁樹

1971年 4月 日商岩井株式会社 入社  
 2005年 3月 旧双日株式会社 非鉄金属部長  
 2006年 1月 当社執行役員 兼 非鉄金属部長  
 2006年 4月 当社アジア総支配人  
 2007年 1月 当社アジア・大洋州総支配人  
 2008年 4月 当社常務執行役員  
 2010年 5月 当社エネルギー・金属部門長  
 2011年 4月 当社専務執行役員  
 2012年 4月 当社副社長執行役員 営業管掌  
 2012年 6月 当社代表取締役副社長執行役員  
 営業管掌



代表取締役専務執行役員

CFO 兼 財經・リスクマネジメント管掌

### 茂木 良夫

1975年 4月 日綿實業株式会社 入社  
 2004年 4月 旧双日株式会社 リスク管理部長  
 2005年10月 当社リスク管理部長  
 2006年 4月 当社執行役員  
 2008年 4月 当社常務執行役員  
 2012年 4月 当社専務執行役員 CFO  
 2012年 6月 当社代表取締役専務執行役員  
 CFO 兼 財經・リスクマネジメント  
 管掌



取締役(非常勤)

### 指田 禎一<sup>\*1</sup>

1963年 4月 日清紡績株式会社 入社  
 1994年 6月 同社取締役 人事本部長  
 1999年 6月 同社常務取締役 人事本部長  
 兼 経営企画室長  
 2000年 6月 同社代表取締役社長  
 2006年 6月 同社取締役会長  
 2009年 4月 日清紡ホールディングス株式会社  
 取締役会長  
 2009年 6月 同社相談役  
 当社取締役  
 2012年 6月 同社顧問

※旧双日株式会社は2004年に発足した事業子会社を指します。(詳細はP4をご覧ください)





取締役(非常勤)

**長島 徹**\*1

1965年 4月 帝人株式会社 入社  
 1999年 6月 同社執行役員  
 2000年 4月 同社CESHO  
 兼 機能ファイバー事業本部長  
 2000年 6月 同社取締役  
 2001年 4月 同社CMO 兼 経営企画室長  
 2001年 6月 同社常務取締役  
 2001年11月 同社代表取締役社長 COO  
 2002年 6月 同社代表取締役社長 CEO  
 2008年 6月 同社取締役会長  
 2009年 6月 同社取締役



常勤監査役

**塚田 尚**

1975年 4月 日綿実業株式会社 入社  
 2004年 4月 旧双日株式会社執行役員  
 米州地区CFO  
 兼 双日米国会社CFO  
 2005年10月 当社執行役員 米州地区CFO  
 兼 双日米国会社CFO  
 2007年 4月 双日プラネット株式会社  
 代表取締役副社長  
 2009年 6月 当社常勤監査役



常勤監査役

**松本 順**

1972年 4月 日商岩井株式会社 入社  
 2002年 6月 同社執行役員  
 2002年12月 同社欧州・アフリカ総支配人  
 2004年 4月 旧双日株式会社常務執行役員  
 食料部門長  
 2005年 4月 同社米州総支配人  
 2005年10月 当社常務執行役員  
 米州総支配人  
 2009年 4月 当社常務執行役員  
 市場開発  
 兼 アセットマネジメント担当  
 2011年 4月 当社顧問  
 2012年 6月 当社常勤監査役



常勤監査役

**鴫田 和彦**\*2

1972年 4月 株式会社三和銀行 入行  
 2000年 5月 同行執行役員 日比谷支店長  
 2000年 6月 同行執行役員  
 リテールカンパニー長補佐  
 2001年 4月 同行執行役員  
 コンプライアンス統括部長  
 2002年 1月 株式会社UFJ銀行取締役執行役員  
 コンプライアンス統括部長  
 兼 知的財産室長  
 2002年 6月 株式会社モビット代表取締役社長  
 2005年 6月 株式会社UFJキャピタル  
 代表取締役社長  
 2005年10月 三菱UFJキャピタル株式会社  
 代表取締役社長  
 2007年 7月 有限責任中間法人日本ベンチャー  
 キャピタル協会会長  
 2008年 6月 三菱UFJキャピタル株式会社  
 代表取締役会長  
 2009年 6月 当社常勤監査役



非常勤監査役

**町田 幸雄**\*2

1969年 4月 検事任官 東京地方検察庁  
 2002年 6月 公安調査庁長官  
 2004年 1月 仙台高等検察庁検事長  
 2004年12月 最高検察庁次長検事  
 2005年 9月 第一東京弁護士会登録  
 西村とさわ法律事務所入所  
 日本大学大学院法務研究科  
 非常勤教員(刑事法総合)  
 2006年 6月 三井化学株式会社社外取締役  
 2006年 7月 朝日生命保険相互会社監査役  
 2008年 6月 当社監査役(非常勤)  
 2008年 8月 アスクル株式会社社外監査役



非常勤監査役

**湯浅 光章**\*2

1970年 3月 ピート・マーウィック・ミッチェル  
 会計士事務所 入社  
 1987年 9月 港監査法人代表社員  
 2000年 4月 監査法人太田昭和センチュリー  
 代表社員  
 2000年 5月 同社常任理事  
 2001年 7月 新日本監査法人常任理事  
 2003年 9月 あずさ監査法人代表社員  
 2006年 7月 公認会計士 湯浅光章事務所開所  
 2007年 4月 同志社大学大学院  
 ビジネス研究科・商学研究科  
 嘱託講師  
 2008年 6月 株式会社淀川製鋼所社外監査役  
 2008年11月 株式会社ワールド社外取締役  
 2009年 6月 当社監査役(非常勤)  
 2010年 4月 同志社大学大学院 商学研究科  
 嘱託講師

\*1: 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。

\*2: 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。

## 執行役員 (2012年6月26日現在)



副社長執行役員  
**鈴木 譲治**

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



専務執行役員  
**谷口 真一**

CCO 兼 リスク管理企画、  
リスク管理第一、  
リスク管理第二、法務担当



常務執行役員  
**此田 哲也**

CIO  
兼 内部統制統括、情報企画担当



常務執行役員  
**込山 雅弘**

エネルギー・金属部門長



常務執行役員  
**佐古 達信**

中東・アフリカ総支配人



常務執行役員  
**寺西 清一**

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  
**水井 聡**

化学部門長



常務執行役員  
**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



常務執行役員  
**松村 博史**

エネルギー・金属部門長補佐  
兼 石炭・原子力本部長



常務執行役員  
**濱塚 純一**

財務、為替証券、  
ストラクチャードファイナンス、  
主計、アセットマネジメント担当



常務執行役員  
**喜多 敏彦**

機械部門長



常務執行役員  
**加藤 英明**

生活産業部門長



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**

中国副総代表  
兼 双日上海会社総経理  
兼 南京出張所長  
兼 蘇州出張所長



執行役員  
**花井 正志**

人事総務、広報担当



執行役員  
**大野 滋**

エネルギー・金属部門長補佐  
兼 鉄鋼・金属資源本部長



執行役員  
**吉村 剛史**

機械部門長補佐  
兼 インフラプロジェクト・産機本部長



執行役員  
**篠原 昌司**

エネルギー・金属部門長補佐  
兼 エネルギー本部長



執行役員  
**田中 勤**

化学部門長補佐  
兼 化学品本部長  
兼 双日プラネット株式会社  
代表取締役社長



執行役員  
**西原 茂**

経営企画、海外業務、  
物流・保険統括、IR担当



執行役員  
**倉田 良純**

機械部門長補佐  
兼 自動車本部長



執行役員  
**武井 正人**

生活産業部門長補佐  
兼 農林資源本部長



執行役員  
**松木 幸夫**

中国副総代表  
兼 双日中国会社総経理  
兼 西安出張所長



執行役員  
**西村 昌彦**

秘書担当  
兼 秘書部長



執行役員  
**丸田 秀**

機械部門長補佐  
兼 企画業務室長



執行役員  
**田村 喜宏**

化学部門長補佐  
兼 環境資材本部長



# 07

代表取締役会長 加瀬 豊からの宣言

“誠実で信頼される会社になる——  
その信念をぶらさず、  
健全な経営体制の構築に取り

2012年4月、私は代表取締役会長として取締役会議長に就任しました。当社では、経営と執行の分離の観点から、会長が取締役会の議長を務めることとしており、私は取締役会の監督責任を担うこととなります。特に、業務執行から離れるわけですから、客観性を重視し、中長期的成長やステークホルダーへの貢献といった視座に立って、業務執行全般の管理、監督に腐心していく所存です。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けては、当社はこれまで、上述の経営と執行の分離をはじめ、社外取締役の招聘、各種委員会の設置など、不断の取り組みを行ってきました。特に、社外取締役からは、社内取締役と同等あるいはそれ以上に活発な意

見、助言をいただいております。外部視点を取り入れた取締役会は十分に機能していると捉えています。しかし、こうした取り組みに終わりはなく、常により高度な体制づくりに切磋琢磨していく必要があります。

今後の当社のコーポレート・ガバナンスを考える上では、やはり「グローバル」がキーワードになるでしょう。海外展開の加速を進めている当社ですが、ますます新興国をはじめとする海外での活躍の場は広がっていきます。現在、海外拠点、海外事業会社でのリスクマネジメント機能や監査機能の強化に注力していますが、こうした取り組みをさらに前進させていく考えです。「中期経営計画2014」においては、リスクマネジメントや各部門での経営効率の向上が一層

# 組み続ける。”

重要になるため、業務執行を管理・監督する私の立場としては、資産の質の改善に向けた施策の実行力を的確に検証し、「中期経営計画2014」の達成につなげていく考えです。

当社は、設立以来、「誠実と信頼」という言葉を大事にし、すべてのステークホルダーの皆様から信頼していただくことを最も重視してきました。コーポレート・ガバナンスの充実によって健全な経営体制を維持することが、持続的成長をもたらし、ステークホルダーの皆様からの信頼へとつながります。そしてそれは、株主価値の向上を実現する本道であるはずです。

私は、今後ともこうした信念をぶらすことなく経営にあたってまいります。



代表取締役会長  
加瀬 豊





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、経営監視機能を高めることを目的として、取締役会の議長を、業務執行の長である取締役社長ではなく、取締役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

指名委員会は、社外取締役である長島徹氏を委員長とし、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

報酬委員会は、社外取締役である指田禎一氏を委員長とし、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。

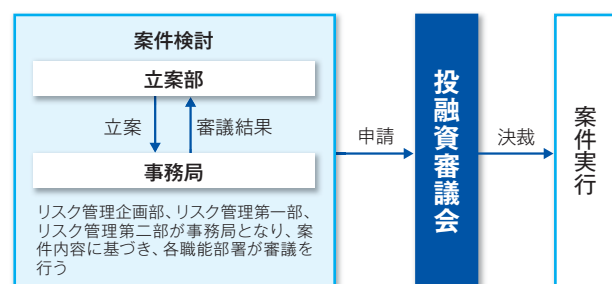
## 5. その他の経営・業務執行体制

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、オブザーバーとして常勤監査役も出席し、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。現在では、CFO 兼 財經・リスクマネジメント管掌役員を議長とし、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。なお、投融資審議会で審議を行う前に、リスク管理部門のほか、案件に応じてコーポレート各職能部門が事前審議を行い、リスクの計量および可視化を含め案件の精査を行っています。

### ■ 投融資審議会における意思決定フロー



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管下の業務執行機関として、次の3つの社内委員会を設置、運営しています。

### ■ コーポレート・ガバナンスの変遷

	経営と執行の分離	監督・監査機能の強化	経営の妥当性・透明性の確保	全社にまたがる経営課題への取り組み
2006年3月期	取締役会の招集および議長・代表取締役社長	社外取締役1名 社外監査役3名	指名委員会 報酬委員会	内部統制委員会 コンプライアンス委員会 安全保障貿易管理委員会 情報セキュリティ委員会
2007年3月期	取締役会の招集および議長・代表取締役会長	社外取締役2名		コンプライアンス委員会 CSR推進委員会 地球環境委員会
2008年3月期				
2009年3月期		取締役副会長職設置		
2010年3月期				
2011年3月期				
2012年3月期				

### ● 内部統制委員会

内部統制委員会は、社長を委員長とし、財務報告にかかわる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

法務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、当社グループのコンプライアンスに関する基本計画の検討・策定を行っています。

### ● CSR委員会

広報担当役員を委員長とし、当社グループのCSR推進にかかわる基本方針、施策を検討・策定しています。

## 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顧問の指田 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、それぞれ指名委員会、報酬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 顧問	帝人株式会社 取締役会長
選任理由	経済界で要職を歴任する中で培われ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	

（2012年7月1日現在）

## 社外取締役からのメッセージ



“ 双日がより「強い会社」になっていけるよう、客観的な観点から積極的に進言していきます ”

取締役（非常勤）  
指田 禎一

### 各ステークホルダーに対して、バランスの取れた経営を推進するために

私は、社外取締役として、取締役会では歯に衣着せぬ発言をさせていただいていますが、その際に重視していることは、双日の課題を的確に捉え、客観的な観点から指摘・進言をしていくことです。双日の当面の課題といえば、グローバル競争が激化していく中、財務体質、収益性、将来性などの面で、より「強い会社」になっていくことだと思います。また、株主視点で考えれば、時価総額を上げていくことも重要な経営課題になってきます。

「中期経営計画2014」は、こうした課題に対する方策が明瞭に打ち出されている計画となっています。一方で、これからの3年間は、世界経済もさらに不透明になってくることが想定されますから、取締役会の決議においては、リスクをいかに捉え、管理していくかという点を重視し、適正な判断を行っていく考えです。

双日には、世界経済の活性化に貢献していくという使命があるはずです。そして、資本主義社会の中で、株式会社というのは社会の重要な構成要素であり、各ステークホルダーに対して、バランスの取れた経営を行っていかなければなりません。双日がこうした責務を果たしていくためにはコーポレート・ガバナンスの強化が不可欠ですから、今後とも、これまでの会社経営や他社での社外取締役・監査役を務めてきた知見を活かし、社外取締役としての機能を果たしていきたいと考えています。

## コーポレート・ガバナンスの強化

2012年3月期を最終年度とした中期経営計画「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きました。海外への展開を加速していくにあたっては、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適切に対応するためのガバナンス強化策に取り組みました。

今後は「中期経営計画2014～Change for Challenge～」で掲げているテーマである成長軌道に向けた改革の推進を実現するため、BS経営体制の整備や経営システムの見直し、海外体制の強化などに取り組み、グローバル化が加速する経済環境でも戦い抜ける強い企業体質の構築を目指します。

## 主要各会議体の開催状況

2012年3月期に行った主要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	15回
経営会議	23回
指名委員会	4回
報酬委員会	1回
投融資審議会	27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

## 社外取締役からのメッセージ



“「健全に、継続して、成長する」ため、  
双日の変革をサポートすることが、私の役目です”

取締役（非常勤）  
長島 徹

### 迅速性・透明性・公正性・説明責任という4つの要素を重視

企業は何のために存在するのか。一言でいえば、企業は社会に貢献するために存在し、その目的は「健全に、継続して、成長する」を三位一体で実現すること。そして、その実現に向けては、経営の迅速性・透明性・公正性・説明責任の4つの要素が不可欠である、というのが私の考えです。こうした経営を実践していくためには、コーポレート・ガバナンスの強化が重要であり、過去の慣習にとらわれない、ステークホルダーに配慮した外部からの客観的な視点も必要になります。ここに社外取締役の役割があると捉えています。

こうした考えの下、取締役会では、率先して指摘・進言するように心掛けています。商社の事業は専門外ですから、さまざまな角度から率直に質問していますが、リスクの捉え方や過去の事例検証といった点は、特に重視しているところですが、また、双日では、過去の反省を糧に選択と集中を進め、収益ポートフォリオも含めて、今後の方向性を明確にしてきており、その実行計画が「中期経営計画2014」です。そのため、この計画の推進においては、株主の立場に立って、実効性や進捗度合いをチェックしていく構えです。

双日が今後も「健全に、継続して、成長する」ためには、一層の人材育成がカギになると思います。人材が育ちながらチャレンジし続けられる会社となるべく、双日の変革をサポートしていきたいと思っています。



## 役員報酬と決定方針

取締役の報酬については、会社業績を総合的に勘案し、報酬委員会における審議を経て、取締役会において決定されます。また、監査役の報酬は監査役会において協議・決定されます。いずれの場合においても、当社株主総会において決議された報酬限度額の範囲内で決定されます。なお、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鶴田和彦氏、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	2011年3月期		2012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 (2)	343 (24)	7 (2)	413 (24)
監査役 (うち社外監査役)	5 (3)	131 (57)	5 (3)	131 (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

## 独立役員の状況

2009年12月に施行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指定しました。

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し、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

(2012年6月26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。さらに、取締役・監査役候補者の株主向けメッセージを当社ウェブサイトで配信するなど、積極的な情報提供を行っています。

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ウェブサイトにて動画配信を行っています。

2012年6月26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59,241名(うち当日出席者数は取締役、監査役および執行役員20名を含む1,192名)となり、議決権行使率は64.01%となりました。

### ■ 議決権行使結果

議決権を有する株主数	184,534名
総議決権数	12,499,471個
議決権行使株主数	59,241名
議決権行使数	8,001,079個
議決権行使率	64.01%

### ■ 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 剰余金の配当 (第9期 期末配当)の件	7,276,235	116,735	8,093
第2号議案 定款一部変更の件	7,308,787	85,059	7,074
第3号議案 取締役7名選任の件			
加瀬 豊	7,135,207	258,628	7,074
原 大	7,237,271	156,564	7,074
佐藤 洋二	7,136,724	257,110	7,074
段谷 繁樹	7,259,341	134,494	7,074
茂木 良夫	7,259,497	134,338	7,074
指田 禎一	7,124,017	269,818	7,074
長島 徹	7,127,498	266,337	7,074
第4号議案 監査役2名選任の件			
松本 順	6,991,613	402,464	7,074
町田 幸雄	6,998,672	395,406	7,074

※ 本株主総会前日までの議決権行使分により、すべての議案は可決要件を満たしたことから、株主総会当日出席株主の賛成、反対および棄権に係る議決権の数は加算しておりません。

## 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、報道機関や当社ウェブサイトなどを活用し、より多くの情報をステークホルダーの皆様に提供できるよう努めています。

## 株主・投資家の声を経営に取り入れるための取り組み

当社では、株主・投資家の皆様からのご意見を真摯に受け止め、経営に活かしていくことが重要との認識から、株主・投資家の皆様との積極的なコミュニケーションを図るための活動に注力しています。

個人株主・投資家の皆様とのコミュニケーションについては株主総会後に株主懇談会を開催するほか、株主総会の模様を当社ウェブサイトにて配信しています。また、株主総会以外でも株主の皆様との対話を図っていくべく、2011年8月、2012年2月にそれぞれ名古屋と福岡にて株主説明会を（それぞれ来場者388名、157名）、さらには、証券会社の協力の下、個人投資家の皆様向け説明会を実施しました。

アナリスト・機関投資家の皆様とのコミュニケーションについては、四半期ごとの決算発表時に定期的な説明会（第1・第3四半期決算発表時にはネットカンファレンス）を開催するとともに、積極的な個別ミーティングを行っています。当期においては、決算説明会にはそれぞれ約200名ご来場いただいております、個別ミーティングは約150回実施しました。

海外の株主・投資家の皆様に向けては、当社ウェブサイトを通して積極的に情報提供をしていくことに加え、当期においてはアメリカ、欧州、アジアそれぞれ年2回、海外ロードショーを実施しました。

また、当社では投資家の皆様の声を収集し、経営に反映する仕組みを設けています。投資家・アナリストの皆様とのミーティング内容の分析報告書を週次で作成するほか、株主総会後には議案賛否分析を行い、議決権行使動向を経営会議に報告しています。加えて、株主通信や説明会などではアンケートを実施し、株主の皆様の声の収集を図っており、2012年3月期におけるアンケート回収数は、株主説明会延べ530通、株主通信3,514通となりました。さらに、社内に向けては、社内報にて決算の

内容や経営メッセージを掲載するほか、新入社員研修や海外からの業務研修生に対する研修にてIRに関する説明を行っています。

## IR活動実績一覧

個人株主・投資家の皆様向け活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定時株主総会の模様を当社ウェブサイトにて配信</li> <li>・ 個人株主を対象に説明会を地方にて開催、配信</li> <li>・ 個人投資家の皆様向け説明会を日本各地にて実施</li> </ul>
アナリスト・機関投資家の皆様向け活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 決算説明会を、本決算および第2四半期決算発表時の年2回開催。第1・第3四半期決算発表時にはネットカンファレンスを実施。これらの模様を当社ウェブサイトにて配信</li> <li>・ 個別ミーティングの実施</li> <li>・ 欧米・アジアの投資家を定期的に個別訪問</li> <li>・ 本決算・第2四半期決算発表後、議決権行使担当者への議案説明と議決権行使ガイドラインの意見交換を実施</li> </ul>
IR資料・ウェブサイト掲載	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株主総会招集通知</li> <li>・ 議決権行使結果集計報告</li> <li>・ 有価証券報告書（四半期報告書）（日本語のみ）</li> <li>・ コーポレート・ガバナンス報告書（日本語のみ）</li> <li>・ 適時開示資料</li> <li>・ 決算短信</li> <li>・ 決算説明会の説明資料</li> <li>・ アニュアルレポート</li> <li>・ 株主通信（日本語のみ）</li> <li>・ 個人株主・投資家の皆様向けコンテンツ（月1回以上、更新）</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各種媒体での株主・投資家の皆様向けアンケートの実施</li> </ul>

## 内部統制システム

当社では、従来、規程・組織・体制などの内部統制システムの整備に努めており、「業務の適正を確保するための体制」の整備に関する基本方針として、以下の8項目について定め、2006年5月に取締役会で決議しています（2008年4月一部改訂）。

1. 取締役ならびに使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
5. 当社およびその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

6. 監査役の職務を補助する使用人ならびにその取締役からの独立性に関する体制
7. 取締役および使用人が監査役に報告するための体制  
その他の監査役への報告に関する体制
8. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

また、内部統制体制の整備状況としては、コンプライアンス委員会を中心とする法令遵守体制の点検・強化、リスク管理企画部を中心とするリスク管理手法の点検・強化に加え、2005年11月に設置した内部統制委員会を中心に、金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制の評価」を進めながら、内部統制システム全般を整備・改善し、運用を行っています。

監査役は、取締役会、経営会議、内部統制委員会などへの出席および、内部統制にかかる各分野の責任者との面談などを通じ、内部統制の整備、運用状況を確認しています。また、会計監査人、内部統制統括部および監査部などの内部統制にかかる組織と必要に応じて双方向的な情報交換を実施することで、当社の内部統制システム全般の監視と、より効率的な運用について助言を行っています。

なお、当社の社会的信用の維持・向上のためには適正な財務報告を確保することが最も重要な目標の一つとの認識の下、2009年3月期より導入された金融商品取引法に定める内部統制報告書制度に則り、①適正な財務報告を確保するための基本原則、②適正な財務報告を確保するための体制および手続きの整備、③財務報告に係る内部統制に関するITの利用、④金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制の評価・報告」の実施、について基本方針を定め、2008年4月に取締役会で決議しています。

2012年3月期においても評価を実施し、当社グループの財務報告にかかる内部統制は有効である旨確認し、報告しました。

## ■ 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 ・ グループ役職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・監査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、有限責任 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しています。

### 3. 内部監査

当社の内部監査は、監査部が実施しています。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、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。

コンプライアンス、信頼できる財務報告、リスク管理・在庫管理状況などを重点項目として、受監査部署の内部統制、ガバナンスが有効に機能しているかをモニタリングし、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、各部署に実効的な改善提案を行っています。さらに、監査時の指摘、改善事項が受監査部署で早期に是正されるよう、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進捗状況を確認しています。こうした一連の監査活動については、監査役と情報を共有し、監査の実効性の向上に努めています。

また、営業部およびグループ会社に「自己点検制度」を導入しており、現場での問題点の早期発見と業務効率の改善、損失発生 of 未然防止ならびにリスク管理マインドの熟成を図っています。



# リスク管理

## 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しています。

## リスクの計量とコントロール

リスクを計量する目的は、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、すなわち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、「リスクアセット自己資本倍率を1倍以内に収める」ことを目標としており、2012年3月期における同倍率は1倍の水準を維持しました。「中期経営計画2014」においても、同様にリスクコントロールを進めていきます。新規投融資については、集中事業領域を設定して経営資源を優先配分し優良な事業・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れ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。

リスクの量は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の分析結果に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、P98～102「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、現在は、リスク管理企画部、リスク管理第一部、リスク管理第二部の3部体制でリスク管理を

行っています。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が担い、リスク管理第一部と第二部で、事業投融資案件などの審議や事後管理を、迅速かつきめ細かく行っていく運営体制となっています。

高度なリスクマネージ力を持って事業展開ができる体制・組織構築の一環として、2012年4月より一部の営業部門内にコントローラー室を設置しました。営業現場におけるリスク管理力の強化・高度化を推進するとともに、リスク管理のスピードアップを目指していきます。

## 投融資案件

投融資案件の個別審議は、CFO 兼 財經・リスクマネジメント管掌役員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、ダウンサイド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。

## リスク管理研修

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ては、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実施し、これまでの受講者数は延べ1,000名を超えています。また、営業部門からリスク管理部署へ人員を一定期間派遣させたり、ニーズに応じて関係会社からリスク管理部署ヘトレーニーとして人員を一定期間受け入れることも実施しており、人材の交流を通じてのリスク管理意識のさらなる浸透にも取り組んでいます。

## 情報発信力の強化

経済環境変化の激しい昨今、変化を先読みした社内での情報発信力の強化を標榜し、特にカントリーリスクのマネジメントにおいては、特定の国を対象に、経済情勢、政治体制などの現地視察調査を実施し、社内調査レポートを定期的に発行し、モニタリングの強化と予兆管理の強化を図っています。また、社内の関係部署と連携し、国ごとにビジネス上留意すべきことを体系的に取りまとめ、社内ノウハウを共有する取り組みを開始しています。

# コンプライアンス

## コンプライアンスに対する基本的な考え方

企業は単に利益を上げるだけではなく、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、これに応えるためにコンプライアンスを徹底することが不可欠と考えています。社員にコンプライアンスマインドを浸透・定着させることを重視し、日ごろよ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できるよう、全社をあげて取り組んでいます。コンプライアンスの定着に近道はありません。地道にかつ着実に施策を繰り返していくことで、さらなるコンプライアンスの徹底に注力しています。

なお、当社グループは、「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、「双日グループ・コンプライアンス行動基準」によりグループ共通のコンプライアンスに関する行動指針を社員に示しています。

## コンプライアンス体制の構築

当社グループは、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が中心となり、本社・グループ連結会社・海外拠点などと連携して、法令・企業倫理などの遵守に向けた活動を行っています。

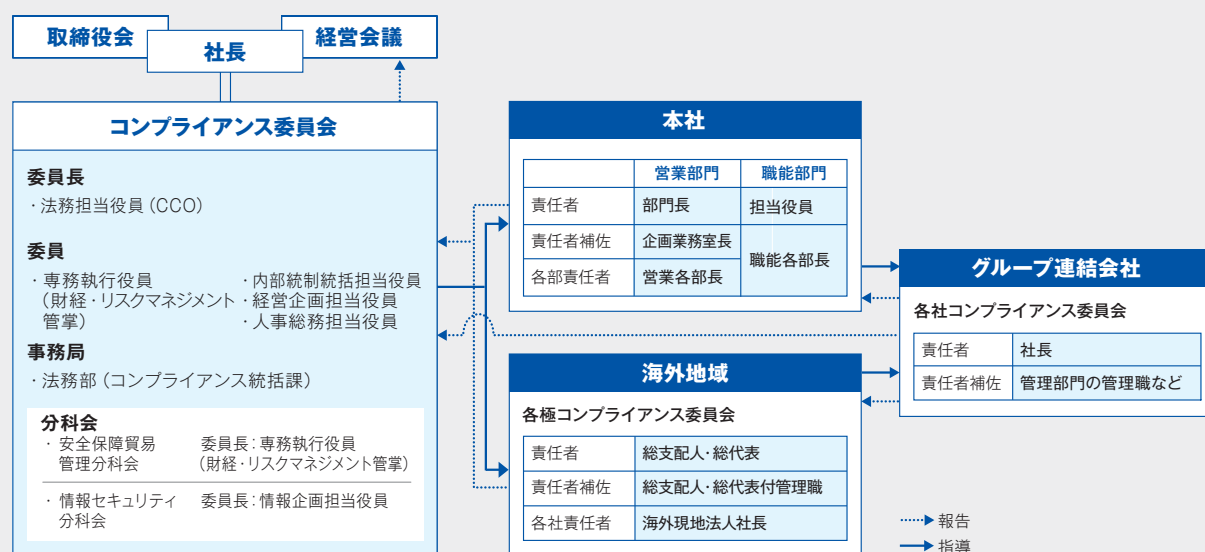
国内外の拠点およびグループ連結会社にそれぞれコンプライアンス責任者およびその補佐役を置き、各拠点・各社の体制整備および現地雇用社員までを含めた啓発・研修活動を行うとともに、海外5極では、コンプライアンス委員会を設置し、委員会の運営や海外各地域でのコンプライアンス活動を推進しています。そのほか、CCOと本社部門長やグループ連結会社社長との面談や国内グループ連結会社のコンプライアンス担当者間での連絡会などを通じてコンプライアンス意識の共有を図るとともに、定期的に今後の方針についての意見交換を行っています。

また、コンプライアンス違反の防止や早期発見に向けては、CCOおよび社外弁護士へのホットライン（通報制度）、コンプライアンス委員会事務局につながる相談窓口および24時間365日活用できる多言語対応の「双日エシックスホットライン」がグループ役職員に周知されています。

## コンプライアンス徹底に向けた取り組み コンプライアンスマインドの周知・定着

当社グループでは、グループ役職員を対象として、「双日グループコンプライアンス・プログラム」および「双日グループ・コンプライアンス行動基準」の理解を深めるためのe-ラーニング研修、ケーススタディを中心とし

### ■ コンプライアンス体制図



た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るほか、2012年3月期には「事例集」を改訂し、より個別の具体的事案を追加するなど解説集としての機能を充実させ、グループ役職員へ配布しました。

また、当社グループは海外においても数多くの拠点を有しているため、国内だけでなくグローバルレベルでの周知・徹底も常に意識して対応しています。日本語や英語を含む23言語に行動基準を翻訳し、国内外のグループ社員がコンプライアンスマインドを共有できるようにするとともに、海外連結グループ会社でIT環境が整備されていない会社については集合研修を実施するなど、周知レベルの統一を図っています。



双日グループ・コンプライアンス行動基準

## コンプライアンス総点検の実施

本社、海外拠点および国内外の主要グループ連結会社を対象に、身の周りのコンプライアンス違反を再確認

する目的で定期的に総点検を実施しています（2012年3月期は本社57部、海外現地法人などの海外49拠点および国内外のグループ112社が対象）。過去の点検結果を踏まえつつ、激しい環境変化に柔軟に対応するべく、毎年、点検項目の見直し、改訂を行い、また、点検結果については、項目ごとに分析を行い、全社的に共有し、類似の違反を予防することに役立てています。

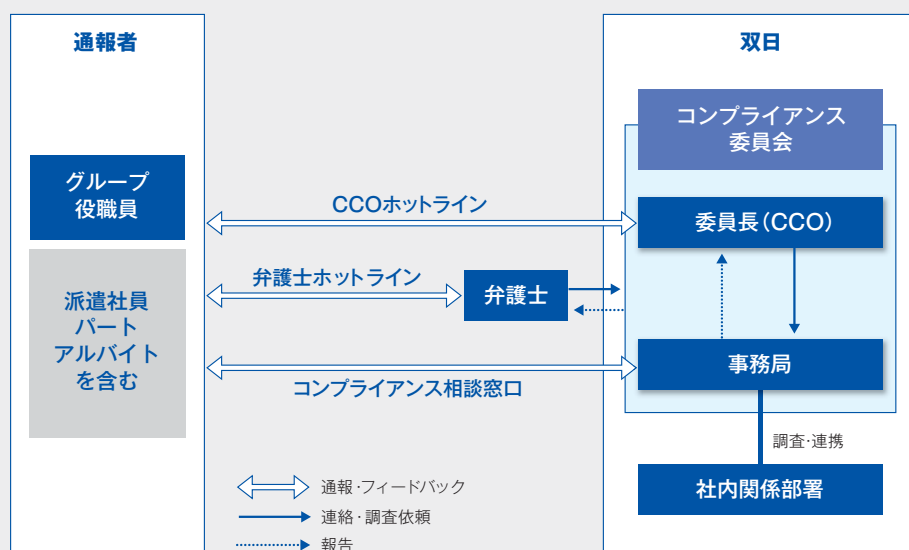
これまでの総点検の結果では深刻な違反は報告されていませんが、より効果的な総点検の方法を開連部署と見直すなど改善に努めるほか、前述の「事例集」を踏まえコンプライアンス違反の予防策を整備していく予定です。

## 腐敗行為防止のための取り組み強化

近年、米国では、公務員への不正な贈答・接待などのいわゆる腐敗行為に対する取り締まりが厳格化していますが、腐敗行為防止への要求水準はグローバルレベルで高まってきています。そのため、当社グループでは、これまで以上に腐敗行為防止に対して世界統一の高水準な対応を加速させる必要があると認識しています。

こうした考えの下、当社グループでは、2011年12月より法務部内に専任チームを立ち上げ、腐敗防止に向けた取り組みを強化しています。

## ■ コンプライアンスホットライン





# 08

チーフ・コンプライアンス・オフィサー

**CCO 谷口 真一からの宣言**

## “コンプライアンスの徹底へ、 愚直に、そして真正面から取り

当社では、コンプライアンスの制度や仕組みが概ね整備され、施策の取り組みも、他社と比較して遜色ない水準で実施できつつあると認識しています。グローバル・コンプライアンスへの取り組みの一環として、すでに23カ国語に翻訳した「(改訂版)双日グループ・コンプライアンス行動基準」をグループ全社員で共有するなど進化を遂げていますし、世界共通のホットラインの導入やe-ラーニング研修の展開についてもしかりです。

コンプライアンスの徹底には、制度・体制の整備に加えて、コンプライアンスマインドの浸透・定着も非常に重要です。現場から報告されるコンプライアンス事案の傾向や毎年実施しているコンプライアンス

総点検の結果を見ると、改善を要する報告件数は確実に減少し、これまでの取り組みが結実しつつあることを実感しています。一方で、今後は、サプライチェーンCSR、AEO(特例輸出入者)認定といった、当社だけでなく関係お取引先と歩調を合わせた取り組みが要請されることが多くなり、さらに客観的なレベル向上を図ることが必要になると理解しています。つまり、社員一人ひとりが、地道な取り組みを通して自らのマインドを高めるとともに、関係お取引先ともそれを共有することで、持続的な発展を目指すということです。また、これまでグループ企業や営業部門の各責任者と行ってきた問題意識の共有や意見交換を2013年3月期も継続し、グループ全体で

# 組み続ける。”

よりそのマインドを高めていく考えです。

「中期経営計画2014」では、自らを改革していくことが最大の挑戦となりますが、こうした改革を行う上でも一歩進んだコンプライアンスの徹底がその前提となります。「誠実」な会社を標榜する当社において、課題を直視して真正面から取り組むこと、そしてコンプライアンスマインドを持って業務を進めることは、大きな武器になるはずです。

持続的な発展は、単に当社グループだけがコンプライアンス違反を撲滅すれば実現できるわけではありません。関係お取引先まで含めた、より高い視点からコンプライアンスを捉え、その徹底に向けた取り組みを続けていきます。

専務執行役員  
CCO 兼 リスク管理企画、  
リスク管理第一、  
リスク管理第二、法務担当  
**谷口 真一**



# 双日グループの 社会的責任

## P63 企業理念の実現に向けて

双日グループのCSR～重点取り組みテーマ

P66 サプライチェーンにおけるCSRの推進

P67 気候変動防止に貢献する事業の推進

P68 途上国、新興国の発展に寄与する事業の推進

P70 社員一人ひとりが能力を発揮できる制度・環境の整備

## 「双日グループの社会的責任(P63～71)」について

報告期間: 2012年3月期(2011年4月1日～2012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・レポーティング・ガイドライン第3.1版」

CSRの取り組みに関するより詳しい情報や、本レポート発行後の最新情報は、当社ウェブサイトの「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、双日グループ企業理念に掲げる「新たな豊かさ」を築きつづけることを目指しています。そしてこれ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、かつ、社会・環境との共存共栄を図ることにもつながると考えています。

### 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。CSRを重要な経営課題の一つと捉え、「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」を策定し、その実現に向けて日々取り組んでいます。

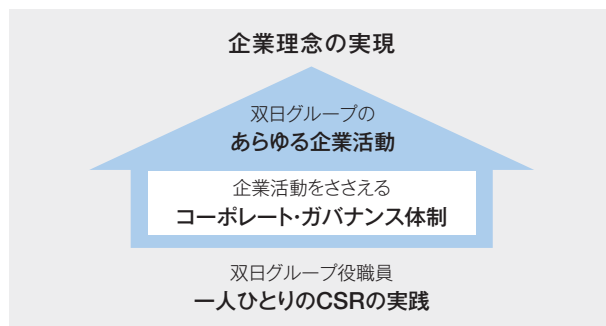
#### 双日グループ企業理念

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。

### ● 双日グループのCSRの基本的な考え方



### CSR推進体制

CSRの取り組みはCSR委員会を核にして、グループ全体で推進しています。CSR委員会は広報担当役員を委員長とする社長直轄の機関であり、CSR関連の重要事項が審議され、その内容は経営会議に報告されます。

### CSR浸透のための取り組み

グループ役職員一人ひとりが社会の期待に積極的に、また誠実に応えていくよう、さまざまな取り組みを行っています。

### 双日グループCSRセミナーの開催

全グループ社員へのCSRの浸透を目指し、専門家や有識者を招きセミナーを開催することで外部の声・英知を取り入れています。2012年3月期は以下のテーマで2回開催しました。

第4回	総合商社におけるサプライチェーンCSR ～持続性の高いビジネスを目指して～(参加者数:約70名)
第5回	途上国・新興国ビジネスのさらなる可能性 ～住友化学のBOPビジネスはなぜ成功したのか、 双日グループにとってのヒントとは～(参加者数:約80名)

(CSRセミナーは2009年11月より継続的に実施しています)

### CSR e-ラーニングの実施

双日グループのCSRの考え方や取り組みに関する認知度をさらに高めるとともに、社員の意見を今後の改善につなげるため、2011年11月にCSRに関するe-ラーニングおよびアンケートを実施しました。今回は当社社員を対象としましたが、今後はグループ全体に拡大して継続的に実施する予定です。

### 双日グループのCSR「重点取り組みテーマ」

ステークホルダーの皆様の期待と関心や双日グループにとっての重要度を考慮し、当社がグループとして重点的に取り組むべき4つのCSR課題を「重点取り組みテーマ」として特定しています。

本レポートでは、これらの重点取り組みテーマを中心に報告します。内容の詳細や最新情報は、当社ウェブサイト「CSR(企業の社会的責任)」に掲載していますのでご覧ください。

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

※上記「重点取り組みテーマ」は、社会および当社グループを取り巻く状況変化に対応して見直されるものです。

※東日本大震災の復興支援は、これら4点の重点取り組みテーマに加えての喫緊の課題と認識し、ご報告するものです。

- サプライチェーンにおけるCSRの推進.....P66
- 気候変動防止に貢献する事業の推進.....P67
- 途上国、新興国の発展に寄与する事業の推進.....P68
- 社員一人ひとりが能力を発揮できる制度・環境の整備.....P70

## 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(UNGC)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り、持続可能な成長の実現を目指すことを提唱し、その取り組みを奨励しています。当社はその趣旨に賛同し、2009年4月にUNGCに参加し、その実践に取り組んでいます。

### ● 国連グローバル・コンパクトの10原則

<b>人権</b>	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。
<b>労働基準</b>	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。
<b>環境</b>	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。
<b>腐敗防止</b>	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。

## サプライチェーン分科会への参加

当社は、UNGC参加企業で構成するグローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワークの「サプライチェーン分科会」(参加企業約30社)に参加し、各企業の具体事例、先進事例を共有すると同時に、サプライチェーンCSRに関する提言書の作成に取り組んでいます。また、そこで得られた知見を双日グループのCSR活動にも反映させています。

## 人権に関する取り組み

当社は、適切な労働条件・環境の維持や児童労働、強制労働の禁止などを明確にうたった「双日グループ・コンプライアンス行動基準」を23カ国語で策定し、グループ全体でその遵守に努めています。また、同基準に関するe-ラーニングも実施し、徹底を図っています。

サプライチェーンにおけるCSR推進では、主要サプライヤーへのアンケート調査や訪問調査を実施し、人権問題などに関する取り組みを推進しています。

※サプライチェーンにおけるCSR推進についてはP66をご覧ください。

## 国際社会貢献活動

### アフリカ・タンザニア教育支援プロジェクト

当社は人と直接かかわる教育をテーマに、地域社会とともに行う社会貢献活動をアフリカで推進しています。

タンザニア北部マリザ村では、国際NGOプラン・ジャパン\*と協力し、教育支援プロジェクトの第2期として、井戸建設や菜園・養鶏設備の支援を進めており、同じくマヒナ・カティ村でも幼稚園の建設などを支援しています。また、施設建設、備品供給に加え、現地関係者に対し就学前教育に関連したトレーニングや意識啓発活動も実施し、幼児の健全な成長への貢献を目指しています。

\*公益財団法人プラン・ジャパンは、途上国の子どもたちとともに地域開発を進める国際NGOで、途上国50カ国で地域開発プロジェクトを推進しています。



授業を受ける子どもたち  
【写真提供:プラン・ジャパン】

### ■ 現地の声

#### アネットちゃん 12歳

「私の幼いきょうだいは来年にはこの新しい施設を使えるようになるので、心待ちにしています。」

#### トライフォニア氏 ニヤングルグル小学校校長

「これまで勉強する教室も机もありませんでしたが、このプロジェクトで子どもたちの学習環境が改善されます。」

#### カティンデ氏 マヒナ・カティ村住人

「住民がプロジェクトのミーティングに参加しましたが、これは透明性を保つために大切です。ほかのプロジェクトでも採用してほしいと思います。」

### ウェブサイトでの報告事項

#### ● CSR浸透のための取り組み

詳細はウェブサイトをご覧ください。

<http://www.sojitz.com/jp/csr/approach/infiltration.html>

#### ● 社会貢献活動の基本的な考え方

#### ● 国際的な社会貢献活動

#### ● 社会貢献活動報告

#### ● 双日国際交流財団

#### ● 長岡禅塾

詳細はウェブサイトをご覧ください。

<http://www.sojitz.com/jp/csr/contribute/index.html>

## 東日本大震災復興支援への取り組み

東日本大震災の被災地の皆様には、心よりお見舞いを申し上げますとともに、一刻も早い復興が果たされますよう、グループをあげて支援いたします。

### 基本的な考え方

双日グループは震災発生当初より、グループ企業理念に基づき、復興に向けた支援活動に取り組んでいます。震災復興を支援することは、CSRの「重点取り組みテーマ」として掲げている4課題に加えての重要な課題と認識しており、「人や地域社会の未来への活力」をテーマに、グループのリソースを活用し支援活動を継続する予定です。

### 事業を通じた復興への支援

#### ■ 双日食料水産 釜石市で操業再開

岩手県大槌町に工場があったグループ会社の双日食料水産株式会社は、震災により甚大な被害を受け生産中止を余儀なくされました。しかし、沿岸部の基幹産業である水産業の復興支援と従業員の雇用確保を目指し再建を決定。県や市の協力を得て、釜石市鶴住居町に工場を新設し、2012年3月より操業を再開しました。この再建は、被災で離散した約100名の従業員を再度結び付ける新たなコミュニティの役割も担っており、主要製品である鮭フレークの加工を中心に業容回復の早期実現を目指しています。



双日食料水産株式会社の新工場

#### ■ 福島県南相馬市での太陽光発電事業の事業性調査を受託

当社は大成建設株式会社および株式会社東芝と協働し、南相馬市に20MW規模の太陽光発電所を建設するための事業性調査を環境省より受託しました。この事業を通じて、地球温暖化対策に配慮した復興の実現に貢献することを目指しています。

### その他の支援活動

#### ■ 双日復興支援教育基金

被災により経済的に修学困難な大学生支援を目的として、2012年3月期から5年間で合計150名以上を募集し、1人当たり月額7万円、最長4年間の返済不要な奨学金を付与しています（総額約5億円）。2012年3月期は52名の大学生が対象となりました。

### ■ ボランティア支援制度

役職員の復興支援ボランティア活動を後押しするため、以下の制度を導入しました。同趣旨の支援制度を15社のグループ会社も導入しています。

1) ボランティア休暇の付与	年間5日
2) 被災地における活動参加時の費用補助	宿泊日数1日当たり6,000円 年間10日を上限

### ■ 被災地ボランティアツアー

ボランティアに参加しやすい環境整備のため、2011年10月からグループ役職員向けの岩手県でのボランティアツアーを実施しています。2012年3月期下期は8回実施、約70名が参加し、がれき撤去、家屋清掃、農家復興作業支援などを行いました。



被災地でがれき撤去作業を行う双日グループ社員

### ■ ボランティア参加者の声

#### 河内 奈々 双日株式会社

「自分に何ができるか不安でしたが、小さな力でも、被災地の方々に笑顔と前向きな気持ちになる助けとなることを学びました。」（参加時期：2011年4～6月）

#### 蕪木 洋子 双日ロジスティクス株式会社

「仮設住宅の高齢者の方々は『話し相手が欲しい』と訴えておられ、日常が戻るのはまだ先だと感じました。」（参加時期：2011年11月）

#### 杉浦 崇 双日株式会社

「偶然、現地で船の進水式を見ることができ、被害を目の当たりにして絶望を感じる一方で、希望も見えました。」（参加時期：2011年11月）

### ウェブサイトでの報告事項

- 被災地支援・募金の実施
- 双日復興支援教育基金
- 復興支援のための車両寄贈

詳細はウェブサイトをご覧ください。

<http://www.sojitz.com/jp/csr/contribute/shinsai.html>



# サプライチェーンにおけるCSRの推進

今後の取り組みのポイント

- 双日グループ サプライチェーンCSR行動指針の浸透、推進
- サプライヤーとのコミュニケーションの強化

## 基本的な考え方

双日グループは、幅広い分野でグローバルなサプライチェーンを構築した事業展開を行っており、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。国連グローバル・コンパクトの10原則を踏まえ、当社は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。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・環境の共存共栄に向けて取り組んでいます。

### 双日グループ サプライチェーンCSR行動指針

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。

(条文のみ抜粋)

## 主な取り組みと2012年3月期の進捗

### 主要サプライヤーとのコミュニケーションの拡大と深化

双日グループでは主要サプライヤーに対しCSRの取り組みに関するアンケート調査を当社、国内中核事業会社および海外5極から実施しています。対象は当社の2次サプライヤーも含む計214社(前期56社)に拡大しました。同時に当社の取り組みも各サプライヤーに開示し、コミュニケーションの深化を目指しています。

## サプライヤー訪問調査

2012年3月期は、中国のサプライヤー4社に担当者を派遣し、現地調査および直接対話を実施しました。この訪問調査を相互理解につなげていきます。

### ■ サプライヤーの声



陶 雪琴氏(右)  
平湖新成達制衣有限公司  
副総経理

「今やCSRへの取り組みは、企業の発展に欠かせません。例えば、労働環境の改善は、安定的な雇用・生産効率の改善につながり、環境配慮は地域社会の一員として重要なことです。また、当社はCSRへの取り組み推進にあたり、ステークホルダーとの『対話』を重視しています。従業員との対話はもとより、取引先との対話を通じて、気付きを重ね改善に取り組んでいくことが、双方の長期的な利益につながると考えています。」

## 今後の取り組み

主要サプライヤーへのアンケート調査や訪問調査を継続的に拡大し実施していきます。また、国内外の営業現場においてもサプライチェーンCSR行動指針の着実な浸透、推進が日常的に図られるよう、ステークホルダーの皆様との連携を一層強化していきます。

### ウェブサイトでの報告事項

- サプライチェーンCSR行動指針の浸透
- サプライヤーへのアンケート調査
- サプライヤー訪問調査
- 外部有識者によるグループ内セミナーの開催

詳細はウェブサイトをご覧ください。

<http://www.sojitz.com/jp/csr/approach/supply.html>

## 双日グループのCSR～重点取り組みテーマ

# 気候変動防止に 貢献する事業の推進

今後の取り組みのポイント

- 環境関連事業および再生可能エネルギー事業の推進
- スマートシティ関連事業への注力

## 基本的な考え方

地球規模で持続可能な成長が模索される中、双日では全社的に環境関連事業および再生可能エネルギー事業を展開し気候変動防止に貢献していきます。

## 主な取り組みと2012年3月期の進捗 次世代技術の発展に貢献

双日は株式会社双日総合研究所や双日九州株式会社、長崎県内企業などの複数企業と共同で、長崎県佐世保市のハウステンボスにおいて、スマートグリッド（次世代送電網）を活用した次世代エネルギー技術の実証事業を行っています。これは、一般社団法人新エネルギー導入促進協議会から「次世代エネルギー技術実証事業」として採択を受けたもので、電力消費量を抑制するとともに新エネルギーの域内電力自給率を高めた、スマートシティの構築・運用体系化を目的としています。

3年間の計画期間（2012年3月期～2014年3月期）において、ハウステンボス内に既設の太陽光発電設備やコジェネレーションシステムに、スマートメーター（次世代電力計）や人感センサなど情報通信技術（ICT）を組合わせたシステムを構築し、その中でハウステンボスの従業員や来場者が使用する電力量抑制につながる行動変容を促す



ハウステンボス内に設置された太陽光パネル

サービスの開発や、ハウステンボス全体の電力需給予測などを通して、電力需給バランスの最適化モデルを策定します。最終的に策定された電力需給最適化モデルは、国内の他地域や海外へ展開することも検討していきます。

このように、低炭素型社会や電力需給バランスの最適化のための社会システムづくりへ貢献する一方で、地域のライフスタイルに合わせたさまざまなケースの実証や長崎県内企業との連携促進を通じ、地域の産業振興への貢献も目指します。

## 今後の取り組み

双日は、全世界的な課題である気候変動防止に貢献すべく、環境関連事業分野への取り組みを引き続き重視し、「中期経営計画2014～Change for Challenge～」においても再生可能エネルギー事業やインフラ整備事業などを集中事業領域に含め、経営資源を優先配分して事業を推進していきます。

### ウェブサイトでの報告事項

- ブラジルでのバイオエタノール事業の展開
- 太陽光関連事業の推進

詳細はウェブサイトをご覧ください。

<http://www.sojitz.com/jp/csr/divisions/p01.html>

- 生物多様性保全に向けた取り組み

詳細はウェブサイトをご覧ください。

<http://www.sojitz.com/jp/csr/divisions/p04.html>

- 環境方針
- 環境マネジメント
- オフィスにおける環境への取り組み

詳細はウェブサイトをご覧ください。

<http://www.sojitz.com/jp/csr/environment/index.html>



# 途上国、新興国の発展に 寄与する事業の推進

今後の取り組みのポイント

- 途上国、新興国の環境保全・向上の推進
- 総合商社の総合力を活かした経済・社会インフラの整備

## 基本的な考え方

### 事業を通じた社会の課題解決

途上国・新興国\*が発展と成長を遂げるためには、経済・社会インフラの整備をはじめ、食料やエネルギー、環境保全などの諸問題に取り組み、解決していくことが求められます。当社ではこうした視点から、総合商社の機能を活かして社会の課題解決に寄与する事業をさまざまな分野で推進しています。

\*途上国・新興国の定義はIMF定義に基づく。

## 主な取り組みと2012年3月期の進捗

### 東南アジアにおける配合飼料事業の展開

当社はベトナムにおいて、養豚向け配合飼料で日本国内トップクラスの協同飼料株式会社と共同で双日協同飼料会社（KSF社）を設立、工場の建設を始めました。日系企業がベトナムで畜産用配合飼料の生産・販売事業に参入するのは今回が初めてです。生産予定の配合飼料はさまざまな飼料原料を独自の技術・ノウハウにより配合したもので、健康で良い肉質を持つ家畜の成長を促進するのに最

適です。ベトナムの食肉需要の増大や今後の人口増加に対し、定評のある技術・ノウハウを活かした配合飼料で、効果的・効率的な養豚を支援します。

またカンボジアでも、中国最大の畜産・飼料会社である新希望六和股份有限公司の子会社、四川新希望農業（柬埔寨）有限公司の10%の株式を取得し、飼料事業へ参入しています。

さらに当社は、出資先であるインターフラワー・ベトナム社（IFV社）が所有するASEAN最大の穀物専用港カイメツプアグリ港を活用することで、カンボジア、ベトナムを中心としたメコン地域周辺へ競争力のある飼料原料を供給するなど、飼料事業のバリューチェーン展開を進めています。

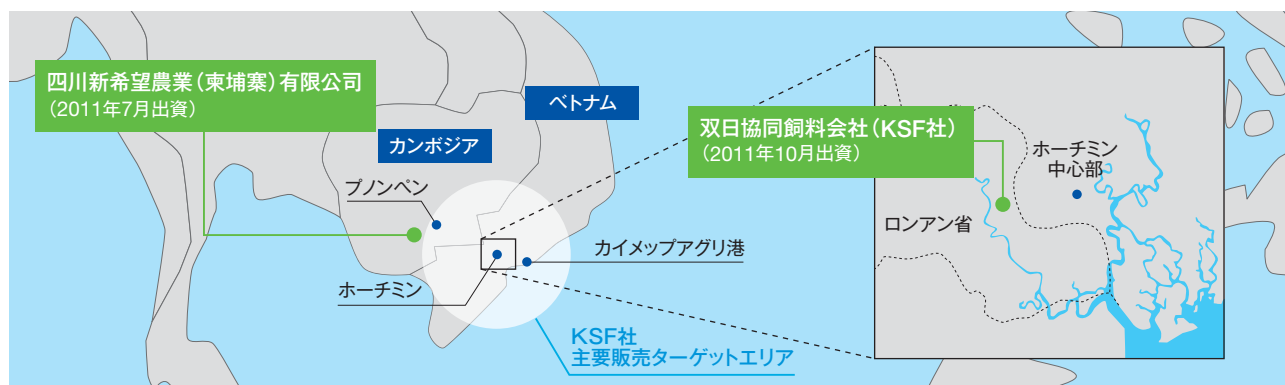


IFV社の港湾施設

### 新興国における海外工業団地の開発

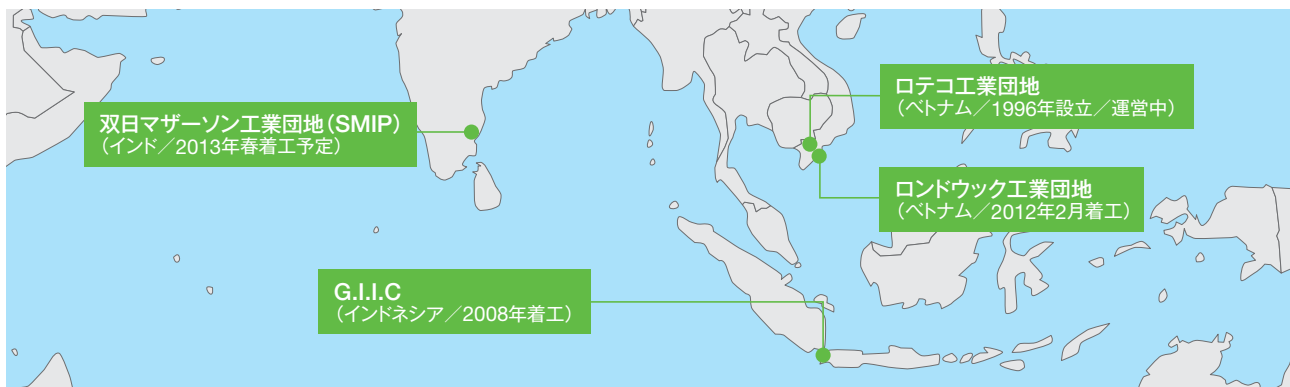
新興国では産業インフラが十分に整備されていない場合も多く、それが産業発展の制約にもなっています。当社は

## ■ 東南アジアにおける配合飼料事業会社





## ■ アジア諸国における工業団地の展開



工業団地の開発を通して産業インフラを整備し、企業の海外進出をサポートするかわら、現地の雇用拡大と産業振興にも貢献しています。

例えばインドネシアでは、「グリーンランドインターナショナルインダストリアルセンター」(G.I.I.C)の開発を行っています。同国の経済発展に伴い、従前の造成計画に300ヘクタールを増設し、総計1,300ヘクタールの工業団地用地を展開。特に急成長する二輪・四輪自動車の部品、家電、日用品などを製造している日系および外資企業に提供するとともに、さまざまな進出支援サービスも展開し、ASEAN域内の持続的発展に向け生産拠点構築に取り組んでいます。



G.I.I.C完成予想イメージ図

ベトナムでは、当社は1996年にドンナイ省でロテコ工業団地を開発し、現在も運営管理を行っています。さらにロンドウック・インベストメント・カンパニー・リミテッドに出資し、同省でロンドウック工業団地を開発することになりました。2012年2月に着工、2013年夏頃にはインフラが完成し、工場の操業が開始できる予定です。

インドではマザーソン・グループと共同で、チェンナイ郊外に双日マザーソン工業団地(SMIP)を開発します。2013年春に着工予定、2014年夏にはインフラ完成・工場操業開始を予定しています。

## 今後の取り組み

人口増加を背景に、今後の食料増産が世界的な課題となっています。ロシア・タタールスタン共和国において、製造工程で発生するCO<sub>2</sub>を回収して肥料生産効率を高める技術を活かした大型の肥料プラント建設に協力するなど、当社は効率的に持続可能な農業を営むために不可欠な肥料の生産に積極的に取り組んでいきます。

同様に持続可能性を重視した取り組みとして、チップ加工事業における植林活動があります。ベトナムにおいて、地元農民や現地学校に苗木を無償配布し、成長した木を当社が同国に保有する4つのチップ加工工場が有償で買い取る活動を長年にわたり実施しています。この活動を今後も続けることにより、荒廃地の再生や学生への環境教育を通じて将来ますます地域社会の発展に寄与していきます。さらにモザンビークにおいて新たな木材チップ加工工場を立ち上げるのを機に、同地域でも植林活動と一体化した事業を進めていく計画です。

### ウェブサイトでの報告事項

- ロシア・タタールスタン共和国での産業振興への貢献
- 植林活動を通じた地域社会発展への貢献

詳細はウェブサイトをご覧ください。

<http://www.sojitz.com/jp/csr/divisions/p02.html>

# 社員一人ひとりが能力を 発揮できる制度・環境の整備

今後の取り組みのポイント

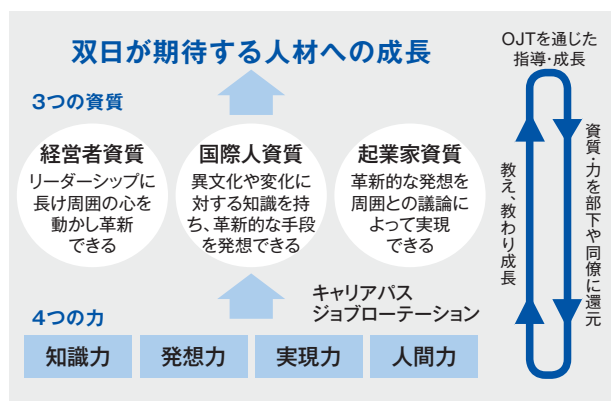
- グローバル化やダイバーシティ社会への対応
- 社員の能力が最大限発揮できる有効な制度・施策の開発・導入

## 双日グループの人材に対する考え方

双日グループでは、企業の成長は社員とともにあるとの認識に基づき、社員一人ひとりの成長を支援する「働きがいのある会社」と、多様な人材の多様な働き方を支援する「働きやすい会社」を目指し、人材育成や人事制度の整備を進めています。

## 働きがいのある会社であるために 人材育成の強化

双日が期待する人材は、4つの力と3つの資質を備え、組織力の向上と自己実現の達成を通じて、より豊かな社会の実現を目指す人材です。このような人材が育ち活躍する「働きがいのある会社」となるため、双日は人材の育成・強化に注力しています。



## 多様な研修制度

日々変化するビジネス環境への対応に必要な各種スキルを効率よく習得するために、豊富な研修メニューを用意しています。同時に、社員がこれまでの成長を振り返り、今後のキャリアを考えるための機会も設けています。ビジネスの

グローバル化への対応に向けては、特に本社若手社員や海外幹部候補社員の研修に力を入れています。

## 海外短期トレーニー派遣制度

従来の海外語学研修やMBA派遣などに加え、2012年3月期には、グローバルな視野の形成、異文化理解の促進、海外市場動向の把握、人脈形成、海外ガバナンス体制の学習などを目的に、すべての若手社員が20代のうちに1～6ヵ月程度、海外で実務経験を積むためのプログラムを開始しました。

## ジョブローテーション、社内公募制度

社員が中長期的視点で幅広い知識や経験を身に付け、より高度な自己実現と社内活性化を可能にするため、ジョブローテーション制度を導入しています。また、2006年3月期に導入した社内公募制度の活用も進んでおり、社員自身のキャリアプランの形成・具現化を促進しています。

## 働きやすい会社であるために ワークライフバランス推進

社員が仕事と育児・介護の両立を図れるよう、さまざまな支援制度を導入・整備しています。育児面では、育児休職期間の延長、育児短時間勤務制度、育児休職者復帰支援プログラム、ベビーシッター利用補助制度などがあります。男性社員の制度利用者も増えており、次世代育成支援企業として厚生労働省より認定を受け、「くるみん」マークを取得しています。介護面では、介護休暇日数の拡充、介護短時間勤務制度、複数回取得可能な介護休職制度、介護による退職者の再雇用制度のほか、介護相談窓口と遠隔地介護サポートプログラムを導入し、「働きやすい会社」の実現を目指しています。

## ダイバーシティの推進

女性社員がその力をさらに発揮できるよう、2010年3月期より「女性総合職研修」を開始し、2012年3月期までに5回実施しました。また、本格的なグローバル化時代に対応すべく、従来の外国人留学生に加え、海外大学の新卒外国人の本社採用もスタートしました。

2013年3月期には、障がい者の雇用促進を目的として設立した新会社を障害者雇用促進法に基づく特例子会社として認定申請を行う予定です。



女性総合職研修の様子

## 人材戦略のグローバルおよびグループ展開 グローバル展開

海外幹部候補者育成プログラム(GNLD: Global Next Leaders Development Program)として、世界11カ国の現地社員(15名)を双日本社に集め、将来のリーダーに必要な各種の集中研修や、本社社員との対話プログラムを実施。さらに、現地社員の個别人才育成計画の策定や本社駐在制度など、海外幹部人材の早期育成・登用に向けた取り組みを着実に実施しています。また、本社社員の英語によるコミュニケーション力強化のための研修を拡充するなど、国内外でグローバル人材育成の加速化に取り組んでいます。



GNLD コミュニケーション研修の様子

## グループ展開

グループ会社の役員・管理職向けグループ横断の階層別研修のほか、一般社員に対する双日本社と共通の基礎研修やリスク管理研修の実施、新入社員導入研修の一部カリキュラムの共有、双日本社でのグループ会社からのトレーニング受け入れなど、グループ会社の人材育成やネットワーク構築のための諸施策を実施しています。

## 今後の取り組み

2013年3月期よりスタートした「中期経営計画2014」においても、グローバル化やダイバーシティ社会への対応を重要課題と捉え、人種、国籍、性別、年齢などにかかわらず、双日グループ全社員の能力が最大限発揮できる有効な制度・施策の開発・導入に向けて積極的に取り組んでいきます。

### ■ 社員の声

#### 海外短期トレーニー派遣制度

森山 哲雄 情報企画部情報企画一課

「中東・アフリカビジネスの最前線で、ITの観点から支援でき、東京にいただけでは習得し難い実務経験を積むことができました。現地のビジネス環境や文化・思想も大きく異なるため、IT関連の問題を一つひとつ解決していくことは、とても労力を要するものでしたが、この体験を今後のIT分野でのアプローチにおいて活かしていきたいと思います。」

#### 海外幹部候補者育成プログラム(GNLD)

Antonio Laforgia 双日欧州会社 ミラノ支店

「双日に関する理解を深めることができた今回のGNLDは、私にとって本当に有意義な機会でした。またこのような真剣な議論の中で真の変革が生まれることを期待しています。今後さらに国内外の社員の意見交換の機会を増やすことで、より良いプログラムになると思います。」

#### 高峰 双日青島会社

「8日間のプログラムと2日間のOJTによる第1回GNLDのメンバーとなったことを大変誇らしく思っています。講師の方々からのみならず、メンバー間のコミュニケーションや議論の中からも非常に多くのことを学びました。この研修で大いに刺激を受けましたので、これを今後の目標設定や日々の業務に役立てていきたいと思っています。」

### ウェブサイトでの報告事項

- 多様な研修制度
- ワークライフバランス推進
- 各種制度
- 労使関係

詳細はウェブサイトをご覧ください。

<http://www.sojitz.com/jp/csr/employee/index.html>



# パフォーマンスデータ

## 2012年3月期の業績

売上総利益

+20.2%

経常利益

+37.3%

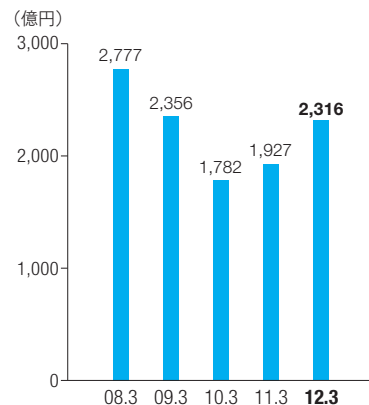
ネットDER

2.1倍

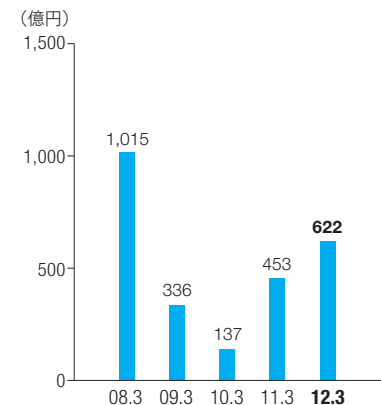
1株当たり配当額

3.00円

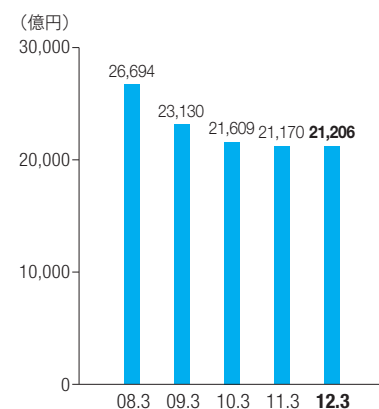
●売上総利益



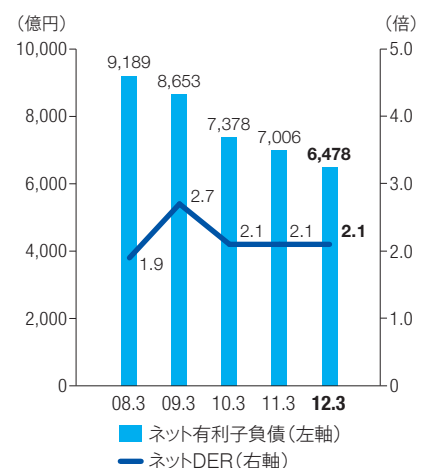
●経常利益



●総資産



●ネット有利子負債およびネットDER



### 決算のポイント

2012年3月期の経済環境は、欧州債務問題の長期化により景気が失速し、牽引役であった新興国においても一部で成長スピードの鈍化が見られましたが、当社の事業は総じて順調に推移しました。営業部門ごとの主な増益要因は、下記のとおりです。

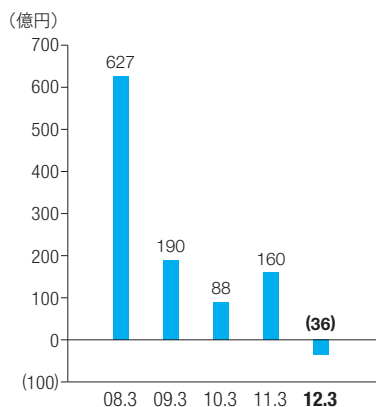
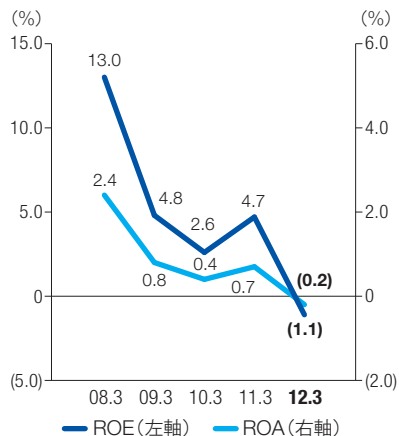
- 機械部門：海外自動車事業子会社の販売台数増加やプラント輸出取引の増加など
- エネルギー・金属部門：石油や石炭の価格上昇および生産量の増加など
- 化学部門：アジア地域の化学品、合成樹脂の取扱量増加および販売価格上昇など
- 生活産業部門：飼料原料の取扱量増加や低採算事業の構造改革など

また、2012年3月期においては、決算日の異なる主要な海外連結子会社の決算日を親会社の決算日に統一しており、該当する連結子会社は15ヵ月決算を行っています。以上から2012年3月期の経常利益は前期比37.3%増の622億円となりました(決算日の変更による影響を控除した12ヵ月間の実績では前期比19.6%増)。

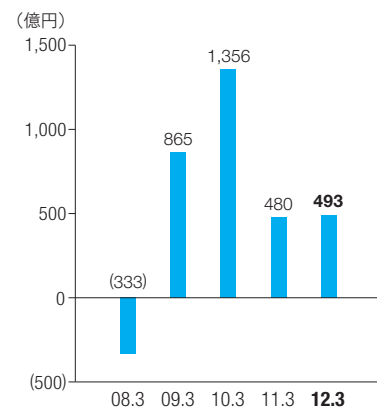
一方、繰延税金資産の取り崩しを行ったことから当期純損益は36億円の損失となりました。

自己資本については前期から241億円減少し3,059億円となりましたが、ネット有利子負債は同528億円減の6,478億円、ネットDERは2.1倍と変わらず、引き続き財務の健全性を維持しています。

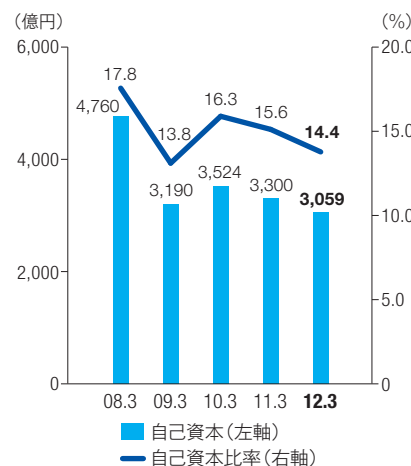
## ● 当期純損益

● 自己資本当期純利益率 (ROE) および  
総資産当期純利益率 (ROA)

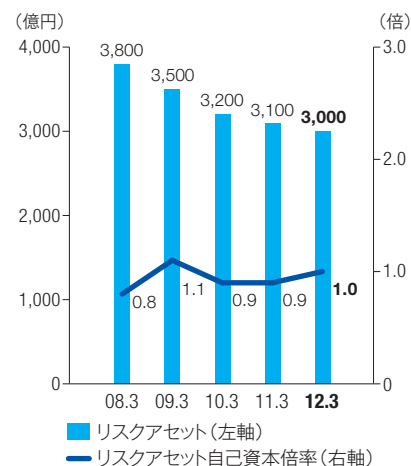
## ● フリー・キャッシュ・フロー



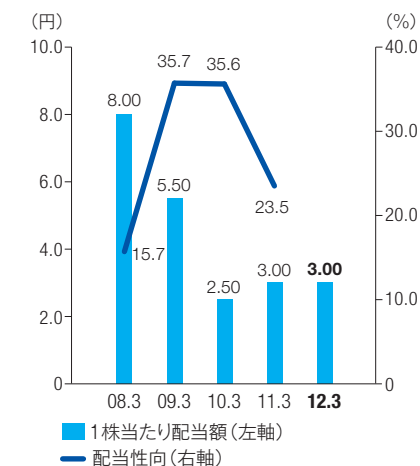
## ● 自己資本\*1および自己資本比率



\*1 自己資本=純資産合計少数株主持分

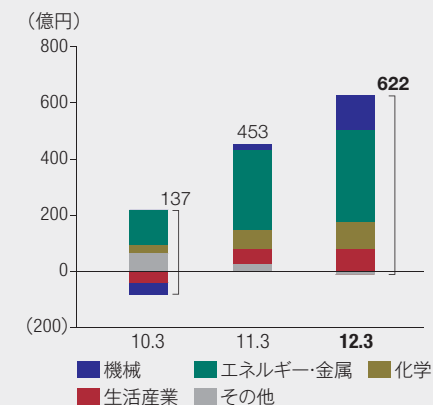
● リスクアセットおよび  
リスクアセット自己資本倍率

## ● 1株当たり配当額\*2および配当性向



\*2 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。

## ● セグメント別経常利益



## 格付け情報

(2012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	—

## 環境・社会性データ

### ● 環境データ

	単位	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
電力消費量*1	千kWh	3,044	3,031	2,265
CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )*1,2,3	トン	1,143	1,140	847
オフィスの床面積*1	千m <sup>2</sup>	26.7	29.8	28.9
床面積当たりのCO <sub>2</sub> 排出量*1	トン	42.9	38.2	29.3
物流起因のCO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )*4	トン	10,000	10,400	9,510
廃棄物排出量*5	トン	308	327	328
廃棄物再資源化量*5	トン	254	249	276
廃棄物最終処分量*5	トン	54	78	52
リサイクル率*5	%	82	76	84

\*1 集計範囲:双日単体(本社、大阪営業所、支店(北海道、東北、名古屋))

\*2 電力のCO<sub>2</sub>排出係数は電気事業連合会から提示された年度別の係数を使用。2012年3月期は2011年3月期のCO<sub>2</sub>排出係数を使用。

\*3 大阪営業所ビル(自社ビル)全体のCO<sub>2</sub>排出量を算入した場合の総排出量は2011年3月期が1,694t-CO<sub>2</sub>、2012年3月期は1,502t-CO<sub>2</sub>となります。

\*4 改正省エネ法(物流)双日を荷主とする国内貨物輸送。

\*5 集計範囲:双日単体(本社、大阪営業所)

### ● 社会性データ

	単位	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
育児休職利用者数		11	10	15
男性	名	3	2	2
女性		8	8	13
有給休暇取得率	%	39	41	45.5
障害者雇用率	%	2.0	1.8	2.0
従業員数*1		2,295	2,254	2,256
男性	名	1,843	1,815	1,806
女性		452	439	450
従業員平均年齢*1		41.1	41.4	41.5
男性	歳	41.3	41.2	41.9
女性		40.1	39.6	39.9
平均勤続年数		14.1	14.6	14.6
男性	%	14.3	14.8	14.8
女性		14.0	14.3	13.6
離職率(自発的な離職のみ)	%	5.7	2.6	5.1
新卒採用者数		91	56	54
男性	名	66	39	34
女性		25	17	20
新規異動者数(社内公募)	名	14	20	9
労働組合加入率	%	64	64	63
研修受講者数(延べ人数)	名	約2,700	約9,500	約8,000
研修受講総時間	時間	約37,000	約33,000	約33,000
社員一人当たり平均研修時間*2	時間	約16	約15	約15
ボランティア支援制度利用者数				83
休暇取得人数	名	－	－	17
サプライヤー調査件数*3	件数	－	56	214

\*1 「従業員」とは、「社員」に常勤の契約社員を含めたものを指します。

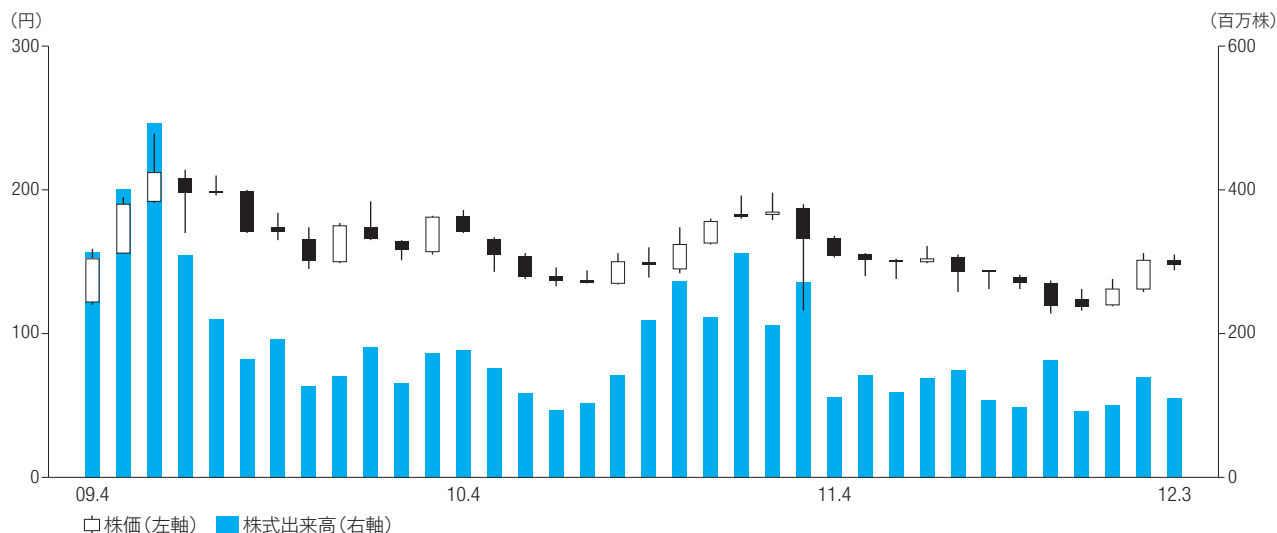
\*2 「社員」とは役員・執行役員・監査役を含まず、年度末日退職者を含んでいません。

\*3 サプライヤーに対するCSR関連調査の実施件数。詳細はP66「サプライチェーンにおけるCSRの推進」をご覧ください。

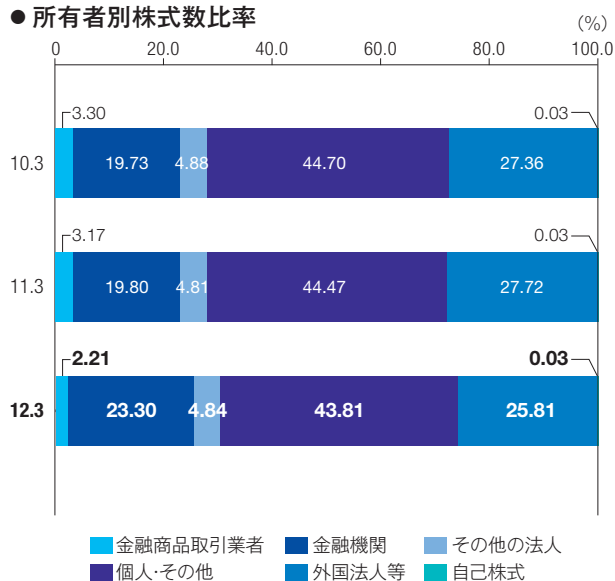


## 株式関連データ

### ● 株価・出来高推移



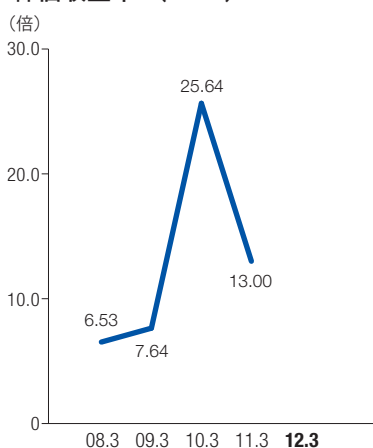
### ● 所有者別株式数比率



### ● 大株主（2012年3月31日現在）

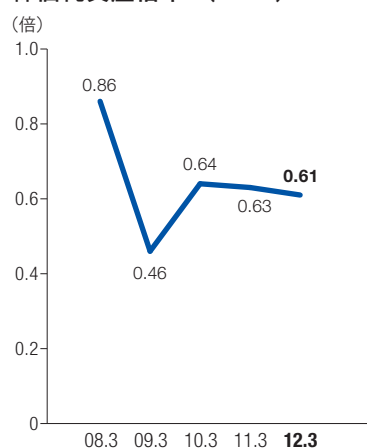
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	167,421	13.38
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	58,500	4.68
資産管理サービス信託銀行株式会社	24,473	1.96
ステートストリートバンクアンド トラストカンパニー505225	18,192	1.45
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT - TREATY CLIENTS	16,008	1.28
メロンバンクエヌエーアズエージェント フォーイッツクライアントメロンオムニバス ユーエスベンション	15,569	1.24
ノムランギンガポールリミテッド	11,490	0.92
カスタマーセグエフジエー1309	10,489	0.84
ジユニバー	10,489	0.84
ステートストリートバンクウェスト ベンションファンドクライアントエグゼンプト	9,738	0.78
ステートストリートバンクアンド トラストカンパニー505103	8,665	0.69

### ● 株価収益率\*1 (PER)



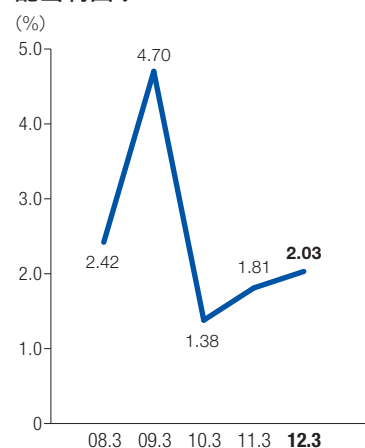
\*1 株価収益率 = 3月末時点の株価 ÷ 潜在株式調整後1株当たり当期純利益

### ● 株価純資産倍率\*2 (PBR)



\*2 株価純資産倍率 = 3月末時点の株価 ÷ 1株当たり純資産

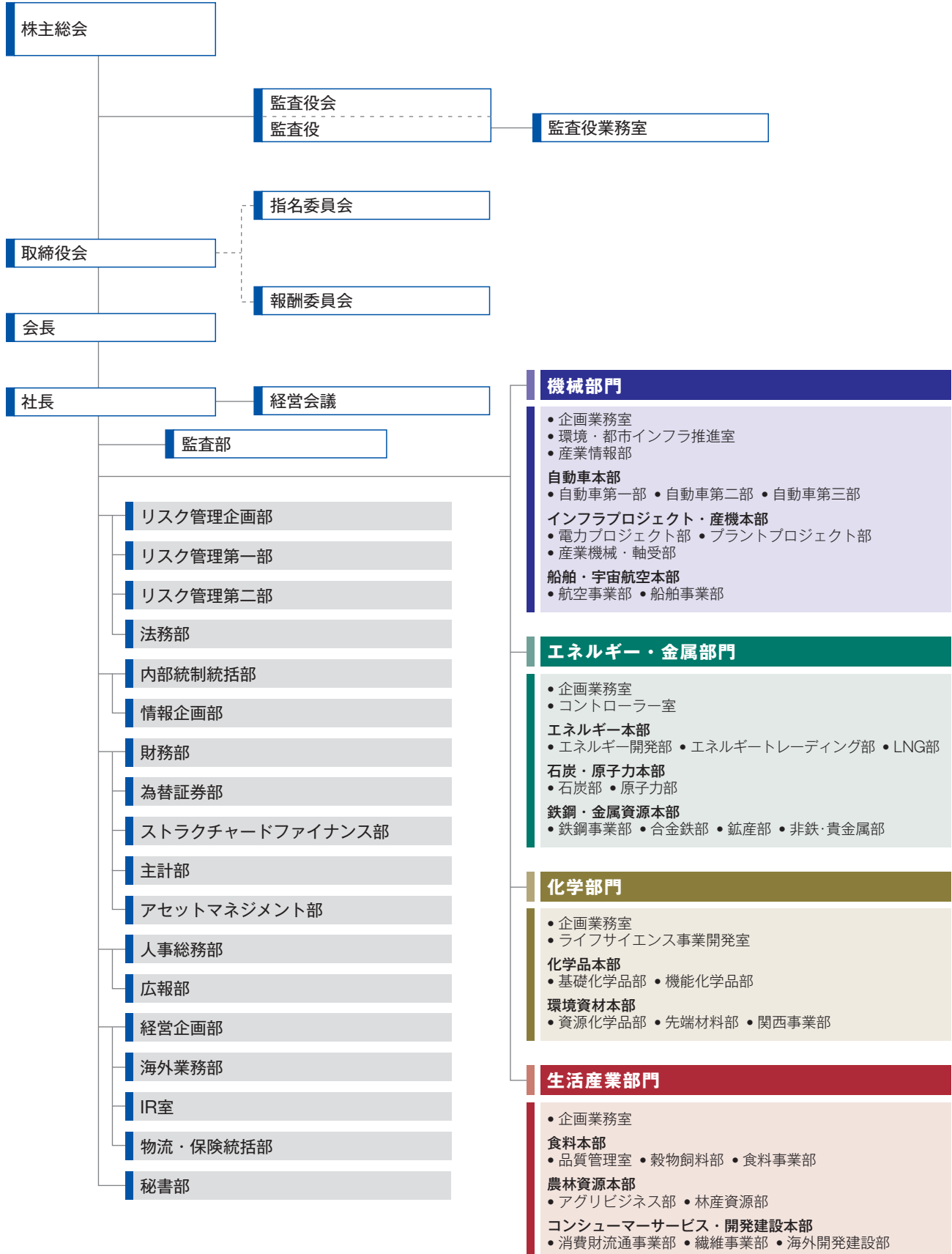
### ● 配当利回り



# 組織情報

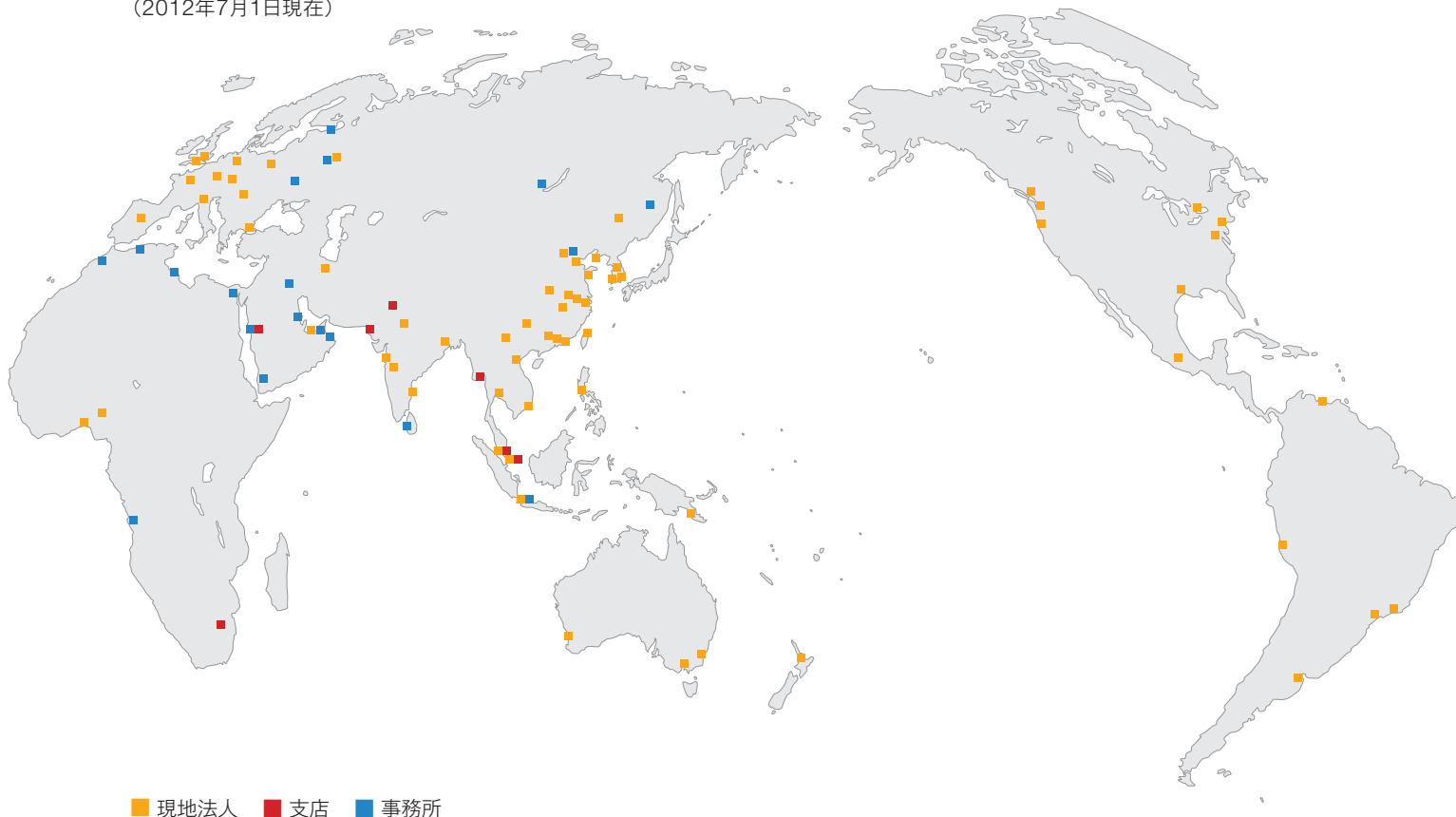
## 組織図

(2012年4月1日現在)



## 拐点一覽

(2012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	■ 双日株式会社 九州支店
長崎	■ 双日株式会社 長崎支店
那覇	■ 双日株式会社 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 (台灣双日股份有限公司)
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 Corporation of America, Lima Office
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D.C.	■ 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

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

## 中東・アフリカ

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

(2012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)	さくらインターネット株式会社	40.29%	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、傭船、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	100.00%	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
中国	日本センデミア株式会社	45.00%	各種圧延機・付属機械設備に関する設計、技術指導
	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
	Hubei Qianchao Precision Components Co., Ltd. (湖北銭潮精密件有限公司)	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 Caoheidian 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
香港	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
	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	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
フィリピン	Asian Transmission Corporation	5.29%	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 Asia 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	15.75%	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



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
グアテマラ	Central Motriz, S.A.	28.00%	自動車輸入、販売
メキシコ	NAI Azteca S.A. de C.V.	100.00%	発電事業への投資
	NM Power Mexico, S.A. de C.V.	100.00%	発電事業への投資
プエルトリコ	Sojitz de Puerto Rico Corporation	100.00%	プエルトリコ・米国領ヴァージン諸島における現代自動車の輸入代理店
米国	Autrans Corporation	100.00%	自動車部品の納入代行業務とセミアッセンブリー業
	Plastic Trim International, Inc.	45.99%	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
ロシア	Subaru Motor LLC	89.00%	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	100.00%	ウクライナにおけるスバル車の輸入総代理店
英国	Solar Mixdorf Ltd.	100.00%	太陽光発電事業への投資
<b>中東・アフリカ</b>			
アラブ首長国連邦	Blue Horizon Power International Limited	100.00%	発電事業への投資

## エネルギー・金属部門

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
<b>日本 (国内)</b>	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
	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
	カタール石油開発株式会社	25.00%	石油・ガス開発
	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
	日伯ニオブ株式会社	25.00%	レアメタル・ニオブ生産企業への投資・管理
	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	Sunlime Limited	43.77%	石灰製造事業への投資
<b>アジア・大洋州</b>			
豪州	Japan Alumina Associates (Australia) Pty. Ltd.	50.00%	アルミナ精製事業 (Worsley PJ) への投資
	Sojitz Coal Resources Pty. Ltd.	100.00%	Jellinbah East/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%	アルミナ精製事業 (Worsley PJ) への投資
フィリピン	Coral Bay Nickel Corporation	18.00%	ニッケル鉱山業
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

## 主要関係会社一覧

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（ブラジリアルバコーラ油田）
	ETH Investimentos S.A.	18.91%	サトウキビ生産およびエタノール・砂糖の生産、販売会社への投資
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

### 化学部門

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
<b>日本（国内）</b>	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
	オージェイケイ株式会社	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%	えのき茸の生産、販売
	株式会社三徳	19.25%	稀土磁石合金・電池材料製造
	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	98.15%	各種包装紙等の紙加工品・フィルム・ポリ袋等の製造、販売
	ブラマテス株式会社	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
<b>中国</b>	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

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
<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
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	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 Bixis 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	Bixis Oy, Ltd.	49.00%	二軸延伸ナイロンフィルム製造

## 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	22.00%	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
	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
	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



## 主要関係会社一覧

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
	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
	タカハタ一株式会社	100.00%	衣料用繊維製品の縫製
	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
	阪神サイロ株式会社	35.00%	穀物倉庫業
	フジ日本精糖株式会社	32.07%	砂糖製造、精製、加工、販売
	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
	Dalian Global Food Corporation (大連翔祥食品有限公司)	51.00%	マクロ加工
	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
	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-Jifa Garments Ltd. (青島双発服装有限公司)	50.00%	シャツ製造、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
香港	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
アジア・大洋州			
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.	30.87%	製材業
フィリピン	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	N.I.M. Co., Ltd.	70.60%	油槽業 (化学品タンクヤード)
	SNB Agriproducts Ltd.	29.00%	米糠の搾油、米糠原油・脱脂糠の販売
ベトナム	Huong Thuy Manufacture Service Trading Corporation	51.00%	食品物流・卸売業
	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
	Kyodo Sojitz Feed Company Limited	51.00%	飼料製造業
	VIJACHIP Cai Lan Corporation	51.00%	木材チップの製造、販売、植林事業
	VIJACHIP Corporation	60.03%	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

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
<b>米州</b>			
米国	Masami Foods, Inc.	21.08%	畜産業
	Specialty Grains, Inc.	49.00%	特殊トウモロコシ、大豆等の契約栽培
アルゼンチン	Sojitz Buenas Tierras del Sur S.A.	100.00%	農業事業
<b>中東・アフリカ</b>			
モザンビーク	Sojitz Maputo Cellulose, Limitada	100.00%	木材チップの製造、販売

<b>その他</b>			
国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
<b>日本（国内）</b>	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・紹介業務
	双日商業開発株式会社	100.00%	ショッピングセンターモラージュ佐賀の保有、賃貸、管理運営
	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
	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）
	特定目的会社 菖蒲プロジェクト	100.00%	ショッピングセンターモラージュ菖蒲の保有、賃貸、管理運営
	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

# 財務 セクション

P87	財務サマリー
P88	Ten Declarations 09
P90	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
P104	連結貸借対照表
P106	連結損益計算書
P107	連結包括利益計算書
P108	連結株主資本等変動計算書
P111	連結キャッシュ・フロー計算書
P112	連結財務諸表に対する注記
P140	独立監査人の監査報告書



# 財務サマリー

2012年、2011年、2010年、2009年および2008年3月期

	単位：百万円					単位：千米ドル <sup>(※1)</sup>
	2012	2011	2010	2009	2008	2012
<b>経営成績</b>						
売上高 .....	¥4,494,237	¥4,014,640	¥3,844,418	¥5,166,183	¥5,771,029	\$54,807,769
売上総利益 .....	231,566	192,725	178,203	235,618	277,732	2,823,976
営業利益 .....	64,522	37,520	16,129	52,007	92,364	786,854
経常利益 .....	62,228	45,316	13,703	33,637	101,480	758,878
当期純利益又は当期純損失 .....	(3,650)	15,982	8,794	19,001	62,694	(44,512)
基礎的収益力 <sup>(※2)</sup> .....	64,950	41,891	14,424	48,347	110,727	792,073
営業キャッシュ・フロー .....	91,601	67,863	107,223	103,729	35,408	1,117,085
投資キャッシュ・フロー .....	(42,287)	(19,903)	28,439	(17,198)	(68,723)	(515,695)
財務キャッシュ・フロー .....	(36,377)	(72,054)	(102,597)	(5,958)	(53,724)	(443,622)
フリー・キャッシュ・フロー .....	49,314	47,960	135,662	86,531	(33,315)	601,390
<b>財政状態（会計年度末）</b>						
総資産 .....	¥2,120,597	¥2,116,961	¥2,160,919	¥2,312,958	¥2,669,352	\$25,860,938
純資産 .....	330,471	355,511	377,404	355,503	520,328	4,030,134
有利子負債 .....	1,090,543	1,116,303	1,193,518	1,286,960	1,299,086	13,299,305
ネット有利子負債 .....	647,836	700,608	737,790	865,330	918,890	7,900,439
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又は当期純損失 ....	¥ (2.92)	¥ 12.77	¥ 7.08	¥ 15.39	¥ 51.98	\$(0.04)
1株当たり純資産 .....	244.52	263.79	281.69	256.17	383.46	2.98
1株当たり配当額 <sup>(※3)</sup> .....	3.00	3.00	2.50	5.50	8.00	0.04
<b>財務指標</b>						
総資産当期純利益率 (ROA) (%) ....	(0.2)	0.7	0.4	0.8	2.4	
自己資本当期純利益率 (ROE) (%) ....	(1.1)	4.7	2.6	4.8	13.0	
自己資本比率 (%) .....	14.4	15.6	16.3	13.8	17.8	
ネットDER (倍) .....	2.1	2.1	2.1	2.7	1.9	
連結配当性向 (%) <sup>(※3・4)</sup> .....	—	23.5	35.6	35.7	15.7	

(※1) 米ドル金額は、読者の便宜のため、2012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＝82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) 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もとにした連結配当性向を記載しています。

(※4) 2012年につきましては当期純損失が計上されているため、配当性向を記載しておりません。

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有限責任 あずさ監査法人 (KPMG AZSA LLC) の監査の対象とはなっていません。従って、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。

# 09

代表取締役専務 CFO  
茂木 良夫からの宣言

“計画の達成を通じ、  
より大きく、魅力的な事業に取り  
変革する。”

優位性と課題。株主・投資家の皆様とお話をしても、こうした話題になることが多々あります。当社の優位性については、強みのある分野が数多くある、新興国に強い、リスクマネージが強固などいろいろあると思いますが、課題を考えますと、利益率と自己資本が十分とはいえないということに集約されるのではないのでしょうか。

「中期経営計画2014」では、こうした課題を改善していきます。資産規模を変えずに収益性を高め、自己資本を充実させることで、企業価値を向上する。これがこの計画で目指すところといってもいいでしょう。

そのため、「中期経営計画2014」の最終年度

（2015年3月期）の目標において、特に私が重視するのは、「自己資本3,800億円」「ROA2%以上」の2つです。自己資本が積み上がり、ROAが上がってくれば、おのずとネットDERも低減し、財務基盤の拡充が図られることで、資金調達の自由度も広がってきます。「中期経営計画2014」の終了後には、積極的に攻めに打って出られる体力が確立されるものと信じています。

「中期経営計画2014」を推進する上で重要なポイントは、「いかなる資産を保有するか」です。激しく変化する環境下にあって、収益性、流動性、将来性などの観点から、大胆かつスピーディに資産の入れ替えを進めなければなりません。

# 組める会社

そのため、各部門でのリスク管理、BS管理、キャッシュ・フローによるプロジェクト管理などの高度化・迅速化を果たすべく、コントローラー室を設置することとしました。2012年4月、まずはエネルギー・金属部門に設置しており、今後は他部門にも導入していく計画です。

CFOである私の役割は、良質な資金を調達し、営業に提供していくことです。それを実現するためには、「中期経営計画2014」を何としても達成しなければなりません。そのために全力を尽くします。そうすればより大きく魅力的な事業に取り組める会社になることができると思っています。

代表取締役専務執行役員  
CFO 兼 経理・リスクマネジメント担当  
茂木 良夫



# 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、2012年3月期という）の世界経済は、新興国に牽引され緩やかな成長基調によりスタートしました。しかしながら、欧州債務問題の長期化によりユーロ圏では景気が失速し、他の先進国においても思い切った財政政策がとれず金融政策頼みの低成長となりました。牽引役であった新興国においても先進国からの資金流入の低下や欧州向け輸出の減少など一部で成長のスピードが鈍化し、世界経済全体に減速傾向が見られるようになりました。

日本経済は、東日本大震災後の落ち込みから徐々に回復してきたものの、海外経済の減速や円高、タイの洪水の影響を受けました。しかし、2012年に入り円高の対策が進んだことなどから景況感は緩やかな回復に向かっていきます。

米国経済は、減税の継続による個人消費の下支えにより緩やかに回復しつつあり、雇用情勢にも改善傾向が見られました。しかし、住宅市況の低迷が続いていること、石油・ガソリン価格の高騰などが本格的な景気回復への懸念材料となっています。

新興国経済は、中国、インドなど内需拡大に支えられ比較的堅調を維持していますが、欧州向け輸出の減少などを背景に景気の減速感が強まりました。資源高、賃金上昇といったインフレ要因も依然散見されるものの、景気対策から多くの国で金融緩和の方針への転換が見られました。

## 2. 業績

当社グループは連結グループでの適時な業績管理と迅速な経営施策・部門戦略の実行を図るため、決算日の異なる主要な海外の連結子会社の決算日を親会社の決算日に統一しました。

このため、2012年3月期より連結子会社47社の決算日を3月31日に変更し、決算日が連結決算日と異なる連結子会社36社については連結決算日における仮決算による財務諸表で連結する方法に変更しています。

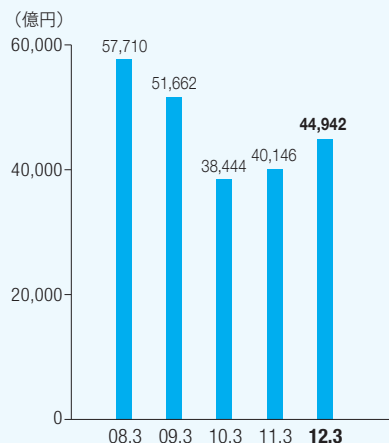
なお、この変更により連結子会社83社については、2011年1月1日から2012年3月31日までの15ヵ月決算となっており、2011年1月1日から同年12月31日までの12ヵ月決算を行った場合と比べ、売上高が1,719億84百万円、売上総利益が166億63百万円、営業利益が65億45百万円、経常利益が80億49百万円、税金等調整前当期純利益が78億37百万円、当期純利益が62億9百万円、それぞれ増加しています。

2012年3月期の当社グループの経営成績を分析しますと、次のとおりです。

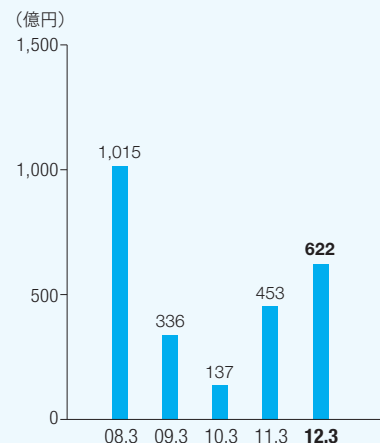
### ① 売上高

2012年3月期の連結売上高は、4兆4,942億37百万円と前期比11.9%の増収となりました。内容を取引形態別に前期と比較すると、輸出取引はプラント関連取引の増加な

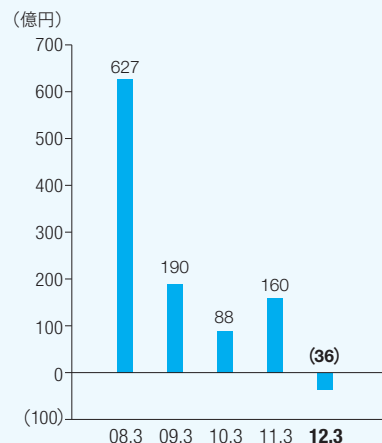
### ● 売上高



### ● 経常利益



### ● 当期純損益



により18.3%の増収となりました。輸入取引は航空機関連取引の減少などにより1.4%の減収となりました。国内取引はエネルギー・金属関連取引の増加などにより15.7%の増収となりました。外国間取引は化学品・合成樹脂関連や自動車関連取引の増加などにより16.0%の増収となりました。

また、セグメント別は、機械では6.7%、エネルギー・金属では3.6%、化学品・機能素材では12.3%、生活産業では22.2%と、それぞれ前期比増収となり、その他では6.9%の前期比減収となりました。

## ② 売上総利益

海外における自動車の取扱数量増加などによる機械の増益や、石油や石炭の価格上昇および生産量の増加などによるエネルギー・金属の増益により、前期比388億41百万円増加の2,315億66百万円となりました。

## ③ 販売費及び一般管理費

物件費および人件費などの増加により、前期比118億39百万円増加の1,670億44百万円となりました。

## ④ 営業利益

販売費及び一般管理費は増加しましたが、売上総利益の増益により前期比270億2百万円増加の645億22百万円となりました。

## ⑤ 経常利益

バイオエタノール生産会社などの持分法による投資利益の減少がありましたが、営業利益の増益により前期比169億12百万円増加の622億28百万円となりました。

## ⑥ 特別損益

特別利益として投資有価証券等売却損益94億68百万円、固定資産除売却損益23億93百万円などを計上しましたが、減損損失61億1百万円、関係会社等整理・引当損26億48百万円、投資有価証券等評価損26億40百万円などがあったことにより、特別損益合計は7億74百万円の損失となりました。

## ⑦ 当期純利益

税金等調整前当期純利益614億54百万円から、法人税、住民税及び事業税184億82百万円、税制改正による繰延税金資産の取り崩しなどにより法人税等調整額438億22百万円を計上した結果、少数株主損益調整前当期純損失は8億50百万円となりました。また、少数株主損益調整前当期純損失から少数株主利益28億円を控除した結果、当期純利益は前期比196億32百万円減少し、36億50百万円の当期純損失となりました。

### ● 販売費及び一般管理費

(単位:百万円)

	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3
役員報酬及び従業員給料手当 .....	¥ 60,573	¥ 59,979	¥ 56,827	¥ 56,308	¥ 59,313
退職給付費用 .....	2,725	3,449	3,591	4,212	3,892
福利厚生費 .....	10,355	9,987	10,816	9,984	11,100
旅費及び交通費 .....	9,933	9,423	6,514	6,552	7,303
賃借料 .....	13,004	13,639	12,729	11,748	12,233
業務委託費 .....	16,548	16,144	11,547	11,079	11,352
減価償却費 .....	7,726	5,920	5,505	5,475	6,381
貸倒引当金繰入額.....	4,015	5,389	5,429	620	1,101
のれん償却額.....	4,939	5,324	5,181	5,139	5,581
その他.....	55,550	54,357	43,935	44,088	48,788
合計 .....	¥185,368	¥183,611	¥162,074	¥155,205	¥167,044

### 3. 事業セグメントの状況

セグメントの業績を示すと、次のとおりです。

なお、2012年3月期より、従来「生活産業」に属していた商業施設開発事業の一部を、「その他」へと事業区分を変更しています。

#### ① 機械

中南米や欧州の自動車事業が好調に推移したことや、プラント輸出取引の増加により、売上高は1兆305億55百万円と前期比6.7%の増収となりました。当期純利益も前期比46億94百万円増加し、80億86百万円となりました。

自動車分野では、東日本大震災やタイでの洪水が当社グループの事業に与えた影響は軽微で、新興国を中心に全世界規模での自動車需要拡大に伴い、当社が取り扱うほとんどの市場で販売は好調に推移し、2012年3月期の業績は大幅に改善しました。今後も成長著しい新興国市場での事業強化を図っていきます。

インフラプロジェクト・産機分野においては、インドでは同国最大手の鉄鋼会社から鉄鋼プラントを、アンゴラでは肥料製造プラントのエンジニアリング契約、アラブ首長国連邦では世界最大のアルミ精錬プラントの拡張設備を受注するなど、当社が強みを持つ新興国で大型案件の受注に成功しました。また、ドイツで大規模太陽光発電事業へ参入、国内ではACT製リチウム・キャパシタ搭載の天井クレーン用電源システムの販売開始など、環境分野への取り組みも進めてきました。

情報産業分野では、関係会社との連携・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事業のバリューチェーン構築を進めています。さらに、データセンター事業の拡大をICT分野の成長戦略の一つと位置付け、当社の関係会社であり、ICT中核会社の日商エレクトロニクス株式会社が大阪にデータセンターを立ち上げました。

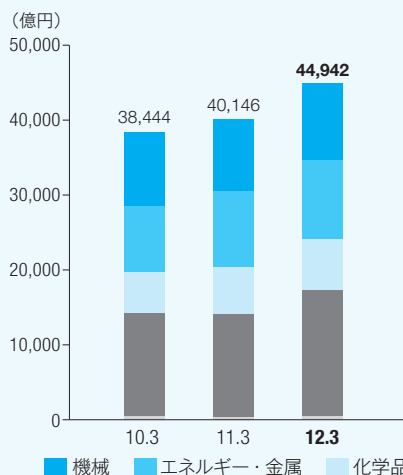
船舶分野では、自社保有船の入れ替えにより、収益力の強化を図っています。また、船舶のバラスト水排出規制に対処する米国の処理装置メーカーに出資し、アジア地域での販売体制の構築・強化を図るなど環境分野も収益源に育てるべく注力しています。

民間航空分野では、米国ボーイング社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B787型機の初号機を納入するなど、その他の機種も含め合計23機を納入しました。また、カナダのボンバルディア社製コピューター機の販売代理店として、民間向け合計4機の引渡しを行いました。

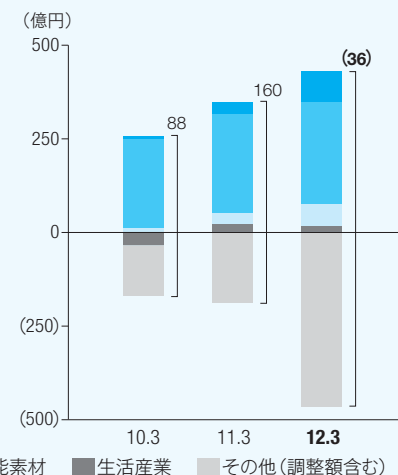
#### ② エネルギー・金属

石油や石炭の価格上昇および生産量の増加などがあったことにより、売上高は1兆507億25百万円と前期比3.6%の増収となりました。バイオエタノール生産会社などの持分法による投資利益が減少しましたが、特別利益として海外事業会社株式の売却益を計上したことなどにより、当期純利益も前期比8億13百万円増加し、272億75百万円となりました。

● セグメント別売上高



● セグメント別当期純損益



石油・ガス上流分野では、2010年度に生産を開始した米国メキシコ湾フェニックス油田の生産が好調に推移したほか、カタールの油田の追加開発に成功するなど、既存権益の拡張による持分生産量の増加が見込まれます。原油価格が高値で推移している中、世界のエネルギー需要に応えていきます。

石炭・非鉄金属分野では、既存のカナダの銅鉱山の拡張、チリでの銅鉱床の発見、豪州では製鉄用PCI炭の権益を取得するなど上流権益保有による資源確保とトレーディングを成長の両輪として、事業基盤強化、資源の安定供給に努めています。また、40年にわたるクリーンコール・テクノロジーの実績を活かし、モンゴルに豊富に存在する低品位炭を有効利用するために、環境負荷低減技術の調査を開始するなど、環境にも配慮した取り組みも進めています。

鉄鋼・製鉄原料分野では、高級鋼材の生産に不可欠なレアメタルであるニオブの世界生産量トップシェアを占めるブラジルCBMM社の株式取得による資源権益の拡充、既存のレアメタル権益の拡張を進めるなど、レアメタルの安定供給体制の構築に努めています。さらに、鉄鉱石の販売、鉄鉱山の開発を進め、鉄鉱石供給体制の確立を進めています。また、当社の関係会社である株式会社メタルワンとの協業体制を強化し、製鉄原料から製品販売までの一貫した強固な事業基盤を構築していきます。

環境・新エネルギー分野では、ブラジルの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生産・砂糖生産・バイオマス発電までの一貫事業）であるETH社の事業拡充が順調に進み、9工場での生産体制が整いました。また、太陽光発電パネルの主原料となる高純度金属シリコンの対日輸入で当社は商社トップシェアであるという強みを活かし、太陽光発電関連事業で原料の供給面からの取り組みも進めていきます。

### ③ 化学品・機能素材

主にアジア地域における化学品、合成樹脂の取扱数量増加および価格上昇などにより、売上高は6,878億91百万円と前期比12.3%の増収となりました。当期純利益も

前期比30億41百万円増加し、57億53百万円となりました。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においては上流分野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、収益力の強化を図っています。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。

化学品分野では、タイヤ用合成ゴムの原料として需要の増加が見込まれるブタジエンの長期売買契約を南米最大の石油化学会社であるブラスケム社と締結しました。また、電気自動車の普及に伴い、世界的に安定供給が求められているリチウムイオン電池の原料となるリチウムについても、豪州のタリソン・リチウム社と日本向け供給および共同マーケティングに関する合意覚書を締結、2016年3月期中の生産開始を予定しています。これらの取り組みをはじめ、今後需要が見込まれる戦略商品の物流バリューチェーンの強化を図っていきます。

機能素材分野では、米国ミリアント社と、植物由来の合成樹脂原料となるバイオコハク酸の製造販売に関する戦略提携契約を締結し、アジア地域での独占販売権を獲得しました。また、当社の関係会社である双日コスメティックス株式会社では自社ブランドによる化粧品開発を進めており、カネボウコスミリオン株式会社と高付加価値化粧品ブランド「クロノレスト」を共同企画し、販売を開始しました。今後も新たな魅力あるブランド開発に注力していきます。

### ④ 生活産業

煙草の値上げおよび取扱数量増加、飼料原料の取扱数量増加などにより、売上高は1兆6,797億83百万円と前期比22.2%の増収となりましたが、海外肥料子会社の減益などにより、当期純利益は前期比6億34百万円減少し、17億20百万円となりました。

食料資源分野では、食料安定供給の観点から、食肉需要の増大に対応するため、ベトナム、カンボジアで畜産用配合飼料事業に日系企業として初めて参入しました。当社の関係会社であるインターフラワー・ベトナム社のASEAN



最大級の穀物専用港を活用し、競争力のある飼料原料を供給していきます。また、東日本大震災で被災した水産加工事業を再建し、生産を開始するなど、震災復興支援にも取り組んでいます。

林産資源分野では、木材チップ確保のため、ベトナムにおけるチップ植林事業に加え、モザンビークで製紙原料用木材チップ製造事業に参入し、需要拡大が見込まれる国々に向けて製紙原料の供給源の多様化を図りました。

不動産開発分野では、国内では首都圏での分譲マンション事業に特化、海外では日系の製造業をはじめとした多くの企業が進出を検討しているベトナム、インドで工業団地を開発しています。

コンシューマーサービス分野では、新ブランド「McGREGOR CLASSIC」の店数を拡大しているほか、靴・鞆などの商品展開を拡充しています。また、新興国向けの取り組みを強化するため、ベトナムの大手食品卸会社に追加出資を行い、連結子会社としました。空港リテール事業では、当社の関係会社である株式会社JALUXの企業価値向上の取り組みを続けています。

#### ⑤ その他

売上高は452億83百万円と前期比6.9%の減収となりましたが、前期に計上した事業構造改善損が2012年3月期では発生しなかったことなどにより、当期純損失は前期比60億92百万円改善し6億36百万円となりました。

## 4. 連結対象会社の業績

2012年3月期末の連結対象会社数は、前期比13社減少の462社となりました。このうち、連結子会社は323社（国内90社、海外233社）、持分法適用会社は139社（国内37社、海外102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201社・62.2%（前期末208社・65.0%）、持分法適用会社の社数および比率は108社・77.7%（前期末120社・77.4%）となり、全体では黒字会社の比率は66.9%（前期末69.1%）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

2012年3月期末の総資産は、36億36百万円増加の2兆1,205億97百万円となりました。

流動資産は、前期末比315億22百万円増加の1兆2,981億52百万円となりました。これは煙草および自動車のたな卸資産が増加したことにより、たな卸資産が前期末比274億35百万円増加したことによるものです。

投資および長期債権は、投資有価証券が為替および株価の変動による減少などで前期末比83億77百万円減少し

### ● 連結対象会社の状況（黒字会社・赤字会社）（2012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 .....	53	92	37	(58)	90	34
海外 .....	148	491	85	(86)	233	405
合計 .....	201	583	122	(144)	323	439
(比率) .....	62.2%	—	37.8%	—	100.0%	—
<b>持分法適用会社</b>						
国内 .....	33	108	4	(0)	37	108
海外 .....	75	65	27	(61)	102	4
合計 .....	108	173	31	(61)	139	112
(比率) .....	77.7%	—	22.3%	—	100.0%	—
<b>合計</b>						
国内 .....	86	200	41	(58)	127	142
海外 .....	223	556	112	(147)	335	409
合計 .....	309	756	153	(205)	462	551
(比率) .....	66.9%	—	33.1%	—	100.0%	—

たことにより、前期末比68億20百万円減少の4,419億77百万円となりました。

有形固定資産は事業会社における設備投資などにより前期末比174億86百万円増加の2,332億61百万円となりました。

その他の固定資産は、税制改正による取り崩しなどにより長期繰延税金資産が304億39百万円減少したことにより1,472億7百万円となりました。

## ② 負債

2012年3月末の負債は、前期末比286億76百万円増加の1兆7,901億26百万円となりました。流動負債は、前期末比568億78百万円増加の9,474億23百万円となりました。これは支払手形及び買掛金が木材・自動車関連取引における仕入増加および期末日休日による影響などにより増加したことによるものです。

固定負債は、社債の償還などにより、前期末比282億2百万円減少の8,427億3百万円となりました。

有利子負債総額は、前期末比257億60百万円減少の1兆905億43百万円となりました。また有利子負債総額から現金および預金を差し引いたネット有利子負債は前期末比527億72百万円減少の6,478億36百万円となり、ネット有利子負債倍率(ネットDER)は2.1倍となりました。

## ③ 純資産

純資産については、株主資本では当期純損失および配当支払などにより利益剰余金が前期末比76億53百万円

減少し、株主資本は4,640億27百万円となりました。一方、その他包括利益累計額では、為替換算調整勘定が97億3百万円減少したことや、その他有価証券評価差額金が株価の変動により減少したことなどにより前期末比164億61百万円減少しました。これにより、少数株主持分を合計した純資産合計は前期末比250億40百万円減少の3,304億71百万円となりました。

## (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

営業活動によるキャッシュ・フローは916億1百万円の収入となり、前期比237億38百万円の収入増加となりました。2012年3月期はたな卸資産や売上債権の増加などの支出がありましたが、税金等調整前当期純利益や仕入債務の増加などによる収入が支出を上回りました。

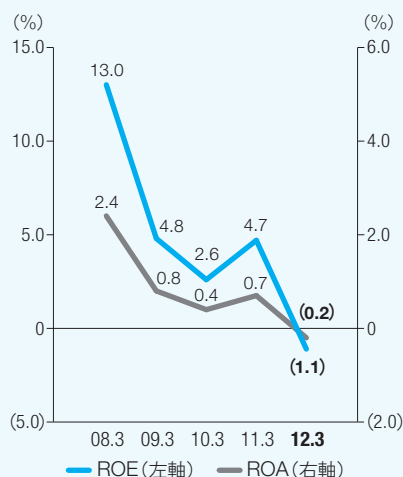
### ② 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは422億87百万円の支出となり、前期比223億84百万円の支出増加となりました。2012年3月期は投資有価証券の売却や航空機・船舶の売却などの収入がありましたが、権益関連の設備投資などの支出が収入を上回りました。

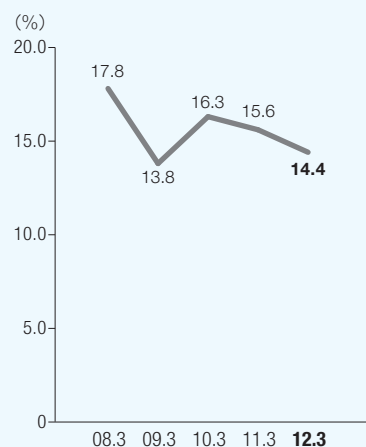
### ③ フリー・キャッシュ・フロー

この結果、2012年3月期のフリー・キャッシュ・フローは493億14百万円の収入となりました。

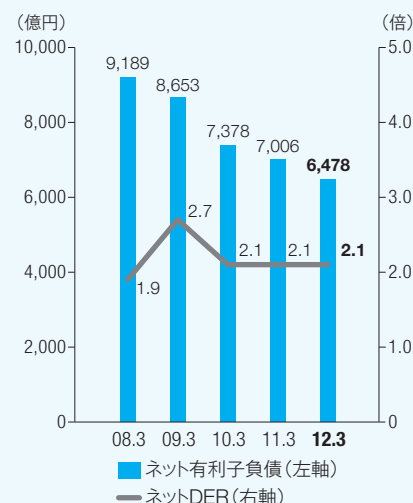
### ● ROAおよびROE



### ● 自己資本比率



### ● ネット有利子負債およびDER



#### 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363億77百万円の支出となり、前期比356億77百万円の支出減少となりました。2012年3月期は新規借入や社債の発行などの新規調達による収入がありましたが、長期借入金の返済や社債の償還などの支出が収入を上回りました。

これらに、現金及び現金同等物に係る換算差額を調整した結果、2012年3月期末の現金及び現金同等物は前期比120億13百万円増加し、4,272億74百万円となりました。

#### (3) 資金の流動性と資金調達について

当社グループは、2012年3月期を最終年度とする中期経営計画「Shine 2011」において、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取り組んできました。具体的には、目標とする長期調達比率を維持することで安定的な資金調達構造の構築を図るとともに、経済・金融環境の変化に備えて十分な手元流動性を確保することにより、安定した財務基盤の維持に努めており、この結果、2012年3月期末の流動比率は137%、長期調達比率は71%となりました。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、2011年6月に100億円、同年9月に200億円、2012年3月に100億円と合計400億円を発行しましたが、引き続き金利や市場動向を注視し適切なタイミング、コストでの起債を検討していきます。

また、資金調達の機動性および流動性確保の補完機能を高めるため、円貨1,000億円およびマルチカレンシー型3億米ドル相当額のコミットメントライン契約を有しています。

## 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。従って、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

#### ● キャッシュ・フロー

(単位:百万円)

	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3
営業活動によるキャッシュ・フロー.....	¥ 35,408	¥103,729	¥ 107,223	¥ 67,863	¥ 91,601
投資活動によるキャッシュ・フロー.....	(68,723)	(17,198)	28,439	(19,903)	(42,287)
財務活動によるキャッシュ・フロー.....	(53,724)	(5,958)	(102,597)	(72,054)	(36,377)
現金及び現金同等物の期末残高.....	373,884	414,420	454,262	415,261	427,274
フリー・キャッシュ・フロー .....	(33,315)	86,531	135,662	47,960	49,314

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、経営者の判断にて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。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および持分法適用会社は、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3号に定める地方税法第341条第10号の土地課税台帳に登録されている価格に合理的な調整を行って算定する方法、および第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み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、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。

## 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又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、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政治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。当社グループは、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（評価額を含む損失額がロスカットポイントに抵触した場合、速やかにポジションを解消し、以降の当該連結会計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かを定期的に評価し、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で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いますが、期待どおりの収益が上がらないリスクや事業活動そのものを計画どおりに行え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。

#### 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を原則としています。

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ループが事業活動を行う国の政治・経済・法制度・社会情勢の変化によ

#### ● カントリーリスクエクスポージャー(2012年3月末)

(単位:億円)

	投資	融資	保証等	営業債権	現預金等	その他資産	所在国 ベース	実質リスク 国ベース
タイ .....	14	0	0	243	102	60	419	466
マレーシア .....	7	0	0	41	3	12	63	49
インドネシア .....	32	1	0	90	46	170	339	423
フィリピン .....	129	5	0	115	8	14	271	211
中国(香港を含む合計) .....	110	9	6	386	70	50	631	614
(中国単独) .....	97	4	5	287	51	15	459	511
(香港単独) .....	13	5	1	99	19	35	172	103
ブラジル .....	96	5	2	88	29	83	303	493
ベネズエラ .....	0	0	0	123	71	114	308	309
アルゼンチン .....	5	0	0	37	0	19	61	32
ロシア .....	3	0	0	198	47	4	252	265
合計 .....	396	20	8	1,321	376	526	2,647	2,862

て計画どおりの事業活動を行えない可能性や、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、のれん、鉱業権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、当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、今後価格下落などによりこれらの対象資産の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ませんし、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、当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、ファイア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働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、事業継続計画（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2014」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、2015年3月期を最終年度とする「中期経営計画2014」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2014」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、以下に掲げる「企業理念」、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、企業価値の向上に取り組んでいます。

#### (企業理念)

双日グループは、誠実な心で  
世界の経済や文化、人々の心を結び、  
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 中長期的な会社の経営戦略・目標とする経営指標

2012年4月よりスタートした3カ年計画「中期経営計画2014～Change for Challenge～」では、「成長軌道に向けた改革の推進」をテーマに、企業価値の向上を目指します。

また、サブタイトルである“Change for Challenge”には「さらなる飛躍に向けた新しい挑戦を果たすため、自らを変革し続けていく、この強い信念をもって、企業価値の向上を目指す」という意味を込めています。

#### 成長軌道に向けた改革の推進

- ・ 資産の質を改善し、稼ぐ力を強化
- ・ 成長のための投資継続(集中事業領域への戦略配分)
- ・ 創造性、効率性、高度なリスクマネージ力を持って事業展開ができる体制・組織の構築
- ・ グローバル化が加速する経済環境でも戦い抜ける事業モデルの変革と強い人材の育成



#### 自己資本の積み上げによる財務基盤拡充



#### 企業価値の向上、さらなる飛躍へ

「中期経営計画2014」で目標とする経営指標は次のとおりです。

経営指標	目標
ネットDER	2.0倍以下
ROA	2.0%以上

また、利益配分に関しましては、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、連結配当性向を20%程度とすることを基本方針としています。

定量目標の達成に向け、当社が徹底して行う施策の一つが資産の質・効率の向上です。資産規模を大きく変えず、全社ベースでの資産の入れ替えにより資産効率を上げ、収益を向上させることを目指します。具体的には、個別事業・資産の保有意義を再評価し、保有意義を見いだせていない事業・資産や既存事業との関係性の薄い事

業・資産などを順次入れ替え、一方で事業・資産の入れ替えにより得た経営資源を「集中事業領域」と定めた事業へ投融資などを通じ、優先的に配分していきます。

「中期経営計画2014」では、以下の集中事業領域において、アジア、アフリカ、南米などの新興国を中心として1,800億円の投融資を行う計画です。

#### 安定的収益の拡大を図る事業領域

既存事業の拡大、資産の積み増しを図り、事業収益の拡大を図る

〔事業例〕海外IPP事業、石炭権益・周辺事業、メタノール事業

#### 収益の拡充と構造転換を図る事業領域

既存の事業モデルの変革を図り、中長期での収益力強化を目指す

〔事業例〕リチウム事業、汎用石油化学品事業、肥料事業、穀物トレード事業

#### 将来の成長に備える事業領域

新たな事業基盤を構築し、中長期的な視点での収益化を目指す

〔事業例〕再生可能エネルギー発電事業、インフラ整備事業、鉄鉱石鉱山開発

**集中事業領域 新規投融資1,200億円**

+

**既存事業 追加投融資600億円**

＝

**1,800億円**

伴う繰延税金資産の取り崩しなどの影響によるもので、当社の事業は計画どおり順調に推移しています。

2012年3月期末の配当につきましては、決算を踏まえた自己資本の状況および成長のための投資などに伴う資金需要を勘案した上で、以下のとおりとしました。

① 配当財産の種類: 金銭

② 株主に対する配当財産の割当てに関する事項、およびその総額: 当社普通株式1株につき1円50銭、総額1,877百万円

なお、2011年12月2日に1株当たり1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3円、年間配当総額は3,753百万円となります。

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。

## 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、連結配当性向を20%程度とすることを「中期経営計画2014」における基本方針としています。

当期の決算は純損失となりましたが、これは税制改正に

# 連結貸借対照表

双日株式会社および連結子会社  
2012年および2011年3月31日現在

単位：百万円

単位：千米ドル(注記1)

資産の部	2012	2011	2012
<b>流動資産</b>			
現金及び現金同等物(注記4・13) .....	¥ 427,274	¥ 415,261	\$ 5,210,659
定期預金(注記4・13) .....	16,033	4,728	195,524
有価証券(注記3・13) .....	697	1,313	8,500
債権(注記4・13・16)			
受取手形及び売掛金 .....	481,299	469,669	5,869,500
短期貸付金 .....	1,322	3,931	16,122
非連結子会社及び関連会社に対する債権 .....	13,755	13,800	167,744
貸倒引当金 .....	(5,584)	(7,348)	(68,098)
たな卸資産(注記4) .....	270,645	243,210	3,300,549
前渡金 .....	38,756	54,770	472,634
短期繰延税金資産(注記8) .....	4,578	15,403	55,829
その他の流動資産(注記4) .....	49,377	51,893	602,159
流動資産合計 .....	1,298,152	1,266,630	15,831,122
<b>投資及び長期債権</b>			
投資有価証券(注記3・4・13) .....	107,339	115,716	1,309,012
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13) .....	228,315	236,025	2,784,329
長期貸付金、長期債権及びその他(注記4・13) .....	121,611	122,821	1,483,061
投資不動産(注記4・19) .....	31,935	33,994	389,451
貸倒引当金(注記13) .....	(47,223)	(59,759)	(575,890)
投資及び長期債権合計 .....	441,977	448,797	5,389,963
<b>有形固定資産(注記4・5・19)</b>			
土地 .....	53,430	55,114	651,585
建物及び構築物 .....	116,084	111,538	1,415,659
機械装置、運搬具及びその他の有形固定資産 .....	190,462	179,187	2,322,707
建設仮勘定 .....	26,170	19,177	319,146
減価償却累計額 .....	(152,885)	(149,241)	(1,864,451)
有形固定資産合計 .....	233,261	215,775	2,844,646
<b>その他の固定資産</b>			
のれん .....	44,613	51,475	544,061
長期繰延税金資産(注記8) .....	22,443	52,882	273,695
その他の無形固定資産及び繰延資産(注記4) .....	80,151	81,402	977,451
その他の固定資産合計 .....	147,207	185,759	1,795,207
資産合計 .....	¥2,120,597	¥2,116,961	\$25,860,938

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	2012	2011	2012
<b>流動負債</b>			
短期借入金(注記4・6・13) .....	¥ 117,698	¥ 116,929	\$ 1,435,341
コマーシャル・ペーパー(注記6・13) .....	2,000	2,000	24,390
長期借入金及び社債(1年内返済・償還分)(注記4・6・13) .....	199,826	190,727	2,436,902
債務(注記4・13・16)			
支払手形及び買掛金 .....	451,786	407,926	5,509,586
非連結子会社及び関連会社に対する債務 .....	10,013	7,059	122,110
未払費用 .....	12,147	10,083	148,134
未払法人税等(注記13) .....	8,851	6,591	107,939
前受金 .....	44,776	55,266	546,049
短期繰延税金負債(注記8) .....	88	146	1,073
その他の流動負債(注記4) .....	100,238	93,818	1,222,415
流動負債合計 .....	947,423	890,545	11,553,939
<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・13) .....	771,018	806,646	9,402,658
退職給付引当金(注記7) .....	14,232	13,136	173,561
長期繰延税金負債(注記8) .....	21,294	19,783	259,683
役員退職慰労引当金 .....	649	834	7,915
その他の固定負債(注記4) .....	35,510	30,506	433,048
固定負債合計 .....	842,703	870,905	10,276,865
負債合計 .....	1,790,126	1,761,450	21,830,804
偶発債務(注記15)			
<b>純資産(注記9)</b>			
<b>株主資本</b>			
資本金 .....	160,340	160,340	1,955,366
普通株式			
発行可能株式数:2012年3月31日現在 2,500,000,000株			
2011年3月31日現在 1,349,000,000株			
発行済株式数:1,251,499,501株			
資本剰余金 .....	152,160	152,160	1,855,610
利益剰余金 .....	151,706	159,359	1,850,073
自己株式:			
2012年3月31日現在 475,587株			
2011年3月31日現在 416,962株 .....	(179)	(170)	(2,183)
株主資本合計 .....	464,027	471,689	5,658,866
<b>その他の包括利益累計額</b>			
その他有価証券評価差額金 .....	7,626	12,310	93,000
繰延ヘッジ損益 .....	936	3,022	11,415
土地再評価差額金(注記22) .....	(2,121)	(2,302)	(25,866)
為替換算調整勘定 .....	(163,687)	(153,984)	(1,996,183)
在外会社の年金債務調整額(注記18) .....	(875)	(706)	(10,671)
その他の包括利益累計額合計 .....	(158,121)	(141,660)	(1,928,305)
<b>少数株主持分</b> .....	24,565	25,482	299,573
純資産合計 .....	330,471	355,511	4,030,134
負債及び純資産合計 .....	¥2,120,597	¥2,116,961	\$25,860,938



# 連結損益計算書

双日株式会社および連結子会社  
2012年および2011年3月期

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2012	2011	2012
売上高 .....	¥4,494,237	¥4,014,640	\$54,807,769
売上原価 .....	4,262,671	3,821,915	51,983,793
売上総利益 .....	231,566	192,725	2,823,976
販売費及び一般管理費(注記10) .....	167,044	155,205	2,037,122
営業利益 .....	64,522	37,520	786,854
営業外収益(費用)：			
受取利息 .....	5,994	4,309	73,098
支払利息 .....	(24,217)	(23,936)	(295,330)
受取配当金 .....	4,978	4,081	60,707
持分法による投資利益 .....	12,566	19,297	153,244
為替差損 .....	(146)	(2,848)	(1,780)
その他 .....	(1,469)	6,893	(17,915)
営業外収益(費用)合計 .....	(2,294)	7,796	(27,976)
経常利益 .....	62,228	45,316	758,878
特別損益(注記11) .....	(774)	(6,004)	(9,439)
税金等調整前当期純利益 .....	61,454	39,312	749,439
法人税等(注記8)			
法人税、住民税及び事業税 .....	(18,482)	(11,400)	(225,390)
法人税等調整額 .....	(43,822)	(9,103)	(534,415)
法人税等合計 .....	(62,304)	(20,503)	(759,805)
少数株主損益調整前当期純利益又は少数株主損益調整前当期純損失 .....	(850)	18,809	(10,366)
少数株主利益 .....	(2,800)	(2,827)	(34,146)
当期純利益又は当期純損失 .....	¥ (3,650)	¥ 15,982	\$ (44,512)

	単位：円		単位：米ドル(注記1)
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失 .....	¥(2.92)	¥12.77	\$ (0.04)
潜在株式調整後1株当たり当期純利益*1 .....	—	12.77	—
1株当たり配当額*2 .....	3.00	3.00	0.04

\*1 当期につきましては1株当たり当期純損失であるため記載しておりません。

\*2 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

# 連結包括利益計算書

双日株式会社および連結子会社  
2012年および2011年3月期

単位：百万円

単位：千米ドル(注記1)

	2012	2011	2012
少数株主損益調整前当期純利益又は少数株主損益調整前当期純損失 .....	¥ (850)	¥ 18,809	\$ (10,366)
その他の包括利益(注記12)			
その他有価証券評価差額金 .....	(2,803)	(1,558)	(34,183)
繰延ヘッジ損益 .....	(1,900)	1,165	(23,171)
土地再評価差額金 .....	77	—	939
為替換算調整勘定 .....	(1,302)	(26,545)	(15,878)
在外会社の年金債務調整額 .....	(185)	129	(2,256)
持分法適用会社に対する持分相当額 .....	(10,660)	(8,654)	(130,000)
その他の包括利益合計 .....	¥(16,773)	¥(35,463)	\$ (204,549)
包括利益 .....	¥(17,623)	¥(16,654)	\$ (214,915)
親会社株主に係る包括利益 .....	(20,212)	(18,318)	(246,488)
少数株主に係る包括利益 .....	2,589	1,664	31,573

# 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  
2012年および2011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
2011年4月1日残高 .....	¥160,340	¥152,160	¥159,359	¥(170)	¥471,689
当期変動額					
剰余金の配当 .....			(3,753)		(3,753)
当期純損失 .....			(3,650)		(3,650)
土地再評価差額金の取崩 .....			(103)		(103)
子会社及び持分法適用会社の 増減に係る増減高 .....			(147)		(147)
自己株式の取得 .....				(9)	(9)
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 .....	—	—	(7,653)	(9)	(7,662)
2012年3月31日残高 .....	¥160,340	¥152,160	¥151,706	¥(179)	¥464,027

	その他の包括利益累計額							
	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	在外会社の 年金債務調整額	その他の 包括利益 累計額合計	少数株主 持分	純資産合計
2011年4月1日残高 .....	¥12,310	¥ 3,022	¥(2,302)	¥(153,984)	¥(706)	¥(141,660)	¥25,482	¥355,511
当期変動額								
剰余金の配当 .....								(3,753)
当期純損失 .....								(3,650)
土地再評価差額金の取崩 .....								(103)
子会社及び持分法適用会社の 増減に係る増減高 .....								(147)
自己株式の取得 .....								(9)
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) .....	(4,684)	(2,086)	181	(9,703)	(169)	(16,461)	(917)	(17,378)
当期変動額合計 .....	(4,684)	(2,086)	181	(9,703)	(169)	(16,461)	(917)	(25,040)
2012年3月31日残高 .....	¥ 7,626	¥ 936	¥(2,121)	¥(163,687)	¥(875)	¥(158,121)	¥24,565	¥330,471

連結財務諸表に対する注記を参照

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
2011年4月1日残高 .....	\$1,955,366	\$1,855,610	\$1,943,402	\$(2,073)	\$5,752,305
当期変動額					
剰余金の配当 .....			(45,768)		(45,768)
当期純損失 .....			(44,512)		(44,512)
土地再評価差額金の取崩 .....			(1,256)		(1,256)
子会社及び持分法適用会社の 増減に係る増減高 .....			(1,793)		(1,793)
自己株式の取得 .....				(110)	(110)
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 .....	—	—	(93,329)	(110)	(93,439)
2012年3月31日残高 .....	\$1,955,366	\$1,855,610	\$1,850,073	\$(2,183)	\$5,658,866

	その他の包括利益累計額							
	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	在外会社の 年金債務調整額	その他の 包括利益 累計額合計	少数株主 持分	純資産合計
2011年4月1日残高 .....	\$150,122	\$ 36,854	\$(28,073)	\$(1,877,854)	\$ (8,610)	\$(1,727,561)	\$310,756	\$4,335,500
当期変動額								
剰余金の配当 .....								(45,768)
当期純損失 .....								(44,512)
土地再評価差額金の取崩 .....								(1,256)
子会社及び持分法適用会社の 増減に係る増減高 .....								(1,793)
自己株式の取得 .....								(110)
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) .....	(57,122)	(25,439)	2,207	(118,329)	(2,061)	(200,744)	(11,183)	(211,927)
当期変動額合計 .....	(57,122)	(25,439)	2,207	(118,329)	(2,061)	(200,744)	(11,183)	(305,366)
2012年3月31日残高 .....	\$ 93,000	\$ 11,415	\$(25,866)	\$(1,996,183)	\$(10,671)	\$(1,928,305)	\$299,573	\$4,030,134



## 連結株主資本等変動計算書

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
2010年4月1日残高 .....	¥160,340	¥152,160	¥146,489	¥(169)	¥458,820
当期変動額					
剰余金の配当 .....			(1,877)		(1,877)
当期純利益 .....			15,982		15,982
土地再評価差額金の取崩 .....			247		247
子会社及び持分法適用会社の 増減に係る増減高 .....			(936)		(936)
在外持分法適用会社の 会計処理の変更に伴う増減 .....			(1,343)		(1,343)
自己株式の取得 .....				(2)	(2)
在外会社の年金債務調整額への 振替 .....			797		797
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 .....	—	—	12,870	(1)	12,869
2011年3月31日残高 .....	¥160,340	¥152,160	¥159,359	¥(170)	¥471,689

	その他の包括利益累計額							
	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	在外会社の 年金債務調整額	その他の 包括利益 累計額合計	少数株主 持分	純資産合計
2010年4月1日残高 .....	¥14,845	¥2,358	¥(2,055)	¥(121,551)	¥ —	¥(106,403)	¥24,987	¥377,404
当期変動額								
剰余金の配当 .....								(1,877)
当期純利益 .....								15,982
土地再評価差額金の取崩 .....								247
子会社及び持分法適用会社の 増減に係る増減高 .....								(936)
在外持分法適用会社の 会計処理の変更に伴う増減 .....								(1,343)
自己株式の取得 .....								(2)
在外会社の年金債務調整額への 振替 .....								797
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） .....	(2,535)	664	(247)	(32,433)	(706)	(35,257)	495	(34,762)
当期変動額合計 .....	(2,535)	664	(247)	(32,433)	(706)	(35,257)	495	(21,893)
2011年3月31日残高 .....	¥12,310	¥3,022	¥(2,302)	¥(153,984)	¥(706)	¥(141,660)	¥25,482	¥355,511

# 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  
2012年および2011年3月期

単位：百万円

単位：千米ドル(注記1)

	2012	2011	2012
<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 .....	¥ 61,454	¥ 39,312	\$ 749,439
減価償却費 .....	33,290	24,096	405,976
減損損失 .....	6,101	9,687	74,402
投資有価証券等評価損 .....	2,640	801	32,195
のれん償却額 .....	4,999	4,548	60,963
貸倒引当金の増減額 .....	(15,162)	1,620	(184,902)
退職給付引当金の増減額 .....	1,130	902	13,780
受取利息及び受取配当金 .....	(10,972)	(8,390)	(133,805)
支払利息 .....	24,217	23,936	295,330
為替差損益 .....	445	3,908	5,427
持分法による投資損益 .....	(12,566)	(19,298)	(153,244)
投資有価証券等売却損益 .....	(9,287)	(755)	(113,256)
固定資産除売却損益 .....	(2,393)	(4,387)	(29,183)
段階取得に係る差損益 .....	(194)	(10,307)	(2,366)
売上債権の増減額 .....	(19,910)	(30,329)	(242,805)
たな卸資産の増減額 .....	(25,495)	(6,998)	(310,915)
仕入債務の増減額 .....	47,571	52,368	580,134
その他(注記21) .....	27,277	8,792	332,647
	¥ 113,145	¥ 89,506	\$ 1,379,817
利息及び配当金の受取額 .....	18,933	13,173	230,890
利息の支払額 .....	(23,884)	(24,014)	(291,268)
法人税等の支払額 .....	(16,593)	(10,802)	(202,354)
営業活動によるキャッシュ・フロー .....	¥ 91,601	¥ 67,863	\$ 1,117,085
<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 .....	(11,048)	5,592	(134,732)
有価証券の増減額 .....	624	(345)	7,610
有形固定資産の取得による支出 .....	(35,745)	(27,253)	(435,915)
有形固定資産の売却による収入 .....	13,419	6,655	163,647
無形固定資産の取得による支出 .....	(8,698)	(21,196)	(106,073)
投資有価証券の取得による支出 .....	(10,025)	(20,647)	(122,256)
投資有価証券の売却及び償還による収入 .....	19,403	14,229	236,622
短期貸付金の増減額 .....	3,745	3,050	45,671
長期貸付けによる支出 .....	(13,548)	(4,482)	(165,220)
長期貸付金の回収による収入 .....	1,490	11,174	18,171
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21) .....	(2,341)	2,552	(28,549)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出(注記21) .....	(707)	(461)	(8,622)
その他(注記21) .....	1,144	11,229	13,951
投資活動によるキャッシュ・フロー .....	¥ (42,287)	¥ (19,903)	\$ (515,695)
<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 .....	3,432	(49,686)	41,853
コマーシャル・ペーパーの増減額 .....	—	(8,000)	—
長期借入れによる収入 .....	128,062	167,048	1,561,732
長期借入金の返済による支出 .....	(133,647)	(155,603)	(1,629,841)
社債の発行による収入 .....	39,801	19,900	485,378
社債の償還による支出 .....	(67,720)	(41,048)	(825,854)
少数株主からの払込みによる収入 .....	67	464	817
自己株式の取得による支出 .....	(9)	(2)	(110)
配当金の支払額 .....	(3,753)	(1,877)	(45,768)
少数株主への配当金の支払額 .....	(1,417)	(1,925)	(17,280)
その他 .....	(1,193)	(1,325)	(14,549)
財務活動によるキャッシュ・フロー .....	¥ (36,377)	¥ (72,054)	\$ (443,622)
現金及び現金同等物に係る換算差額 .....	(924)	(14,471)	(11,268)
現金及び現金同等物の増減額 .....	12,013	(38,565)	146,500
連結範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額 .....	—	(436)	—
現金及び現金同等物の期首残高 .....	415,261	454,262	5,064,159
現金及び現金同等物の期末残高 .....	¥ 427,274	¥ 415,261	\$ 5,210,659

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および関連する会計基準に記載された内容に準拠して作成されております。

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作成されております。

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もとに編纂し、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、2011年3月期の財務諸表の一部につきましては2012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2012年3月31日時点の為替レート（1米ドル＝82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。

### 追加情報

2012年3月期の期首以後に行われる会計上の変更および過去の誤謬の訂正より、「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」（企業会計基準第24号 2009年12月4日）および「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第24号 2009年12月4日）を適用しております。

## 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323社（2011年3月期は320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139社（2011年3月期は155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および2010年4月1日以前に取得した負ののれんは5～20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カ月を超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。

（連結子会社の事業年度等に関する事項の変更）

2012年3月期より、連結グループでの適時な業績管理と迅速な経営施策・部門戦略の実行を図るため、決算日の異なる主要な海外の連結子会社の決算日を親会社の決算日に統一しております。

このため、当期より連結子会社47社の決算日を3月31日に変更し、決算日が連結決算日と異なる連結子会社36社については連結決算日における仮決算による財務諸表で連結する方法に変更しております。

なお、この変更により連結子会社83社については、2011年1月1日から2012年3月31日までの15ヵ月決算となっており、2011年1月1日から2011年12月31日までの12ヵ月決算を行った場合と比べ、売上高が1,719億84百万円、売上総利益が166億63百万円、営業利益が65億45百万円、経常利益が80億49百万円、税金等調整前当期純利益が78億37百万円、当期純利益が62億9百万円、それぞれ増加しております。

また、その他の包括利益は為替換算調整勘定が13,671百万円増加したことなどにより合計12,426百万円増加しております。

なお、セグメント情報に与える影響は、注記20に記載しております。

### 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のその他の包括利益累計額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。

### 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か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2012年3月31日時点で600百万円（7,317千ドル）であります。

### 繰延資産

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、双日本社ならびに国内連結子会社の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4～50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。

### 減損損失

有形固定資産および無形固定資産については、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、事象や環境の変化に伴う減損損失の測定を行っております。割引前の将来見積キャッシュ・フローが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

2012年および2011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

2012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 .....	¥63,421	¥15,271	¥(8,896)	¥69,796
債券				
外国債 .....	0	76	—	76
その他 .....	496	3	(22)	477
合計 .....	¥63,917	¥15,350	¥(8,918)	¥70,349

単位：千米ドル

2012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 .....	\$773,427	\$186,232	\$(108,488)	\$851,171
債券				
外国債 .....	0	927	—	927
その他 .....	6,049	36	(268)	5,817
合計 .....	\$779,476	\$187,195	\$(108,756)	\$857,915

上記のほか、2012年3月31日現在の時価で売買目的有価証券697百万円(8,500千米ドル)を有しており、2012年3月期の損益に含まれる評価損は105百万円(1,280千米ドル)であります。

2012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。

2012年3月期におけるその他有価証券の売却額は1,107百万円(13,500千米ドル)であり、売却益および売却損はそれぞれ580百万円(7,073千米ドル)、1百万円(12千米ドル)であります。

単位: 百万円

2011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 .....	¥65,439	¥17,232	¥(7,520)	¥75,151
債券				
国債 .....	10	1	—	11
外国債 .....	88	494	—	582
その他 .....	1,005	22	(20)	1,007
合計 .....	¥66,542	¥17,749	¥(7,540)	¥76,751

上記のほか、2011年3月31日現在の時価で売買目的有価証券810百万円を有しており、2011年3月期の損益に含まれる評価益は94百万円であります。

2011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。

2011年3月期におけるその他有価証券の売却額は1,821百万円であり、売却益および売却損はそれぞれ956百万円、36百万円であります。

2012年および2011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
	2012	2011	2012
その他有価証券			
株式 .....	¥33,401	¥33,984	\$407,329
社債 .....	0	268	0
非上場債券 .....	1	1	12
投資事業組合およびそれに類する組合への出資 .....	1,051	1,809	12,817

## 4 担保提供資産

2012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4,095百万円(49,939千米ドル)、長期借入金、社債およびその他の固定負債41,447百万円(505,451千米ドル)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
	2012	2011	2012
現金同等物及び定期預金 .....	¥ 1,315	¥ 2,586	\$ 16,037
受取手形及び売掛金 .....	69	502	841
投資有価証券 .....	40,410	40,491	492,805
たな卸資産 .....	—	21,837	—
その他の流動資産 .....	—	71	—
投資不動産 .....	2,630	2,731	32,073
有形固定資産(減価償却累計額控除後) .....	48,179	39,671	587,549
その他の無形固定資産および繰延資産 .....	20	30	244
合計 .....	¥92,623	¥107,919	\$1,129,549

上記のほか、2012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19,891百万円(242,573千米ドル)あります。

## 5 固定資産の減損

保有する資産、機械装置、無形固定資産の著しい低下によるものであります。

2012年および2011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
	2012	2011	2012
関東地方			
事業資産・共用資産その他の資産			
土地 .....	¥ —	¥ 110	\$ —
建物及び構築物 .....	—	402	—
機械装置、運搬具及びその他の有形固定資産 .....	—	140	—
投資不動産 .....	1,045	—	12,744
その他の無形固定資産及び繰延資産 .....	3,083	—	37,598
中部地方			
遊休不動産・事業資産等			
土地 .....	—	421	—
機械装置、運搬具及びその他の有形固定資産 .....	—	8	—
近畿地方			
事業資産			
土地 .....	—	1,052	—
建物及び構築物 .....	258	515	3,146
機械装置、運搬具及びその他の有形固定資産 .....	14	9	171
東北地方			
事業資産			
土地 .....	171	—	2,085
建物及び構築物 .....	2	—	24
アメリカ			
事業資産			
その他の無形固定資産及び繰延資産 .....	—	1,712	—
オーストラリア			
事業資産			
建物及び構築物 .....	1,034	1,251	12,610
その他の無形固定資産及び繰延資産 .....	—	3,552	—
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 .....	138	—	1,683
その他の地方			
事業資産・遊休不動産			
機械装置、運搬具及びその他の有形固定資産 .....	151	515	1,841
その他の無形固定資産及び繰延資産 .....	205	—	2,500
合計 .....	¥6,101	¥9,687	\$74,402

減損損失は、不動産鑑定評価額をもと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、2012年および2011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3.3%、3.4%であります。資産、機械装置、無形固定資産に係る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

2012年および2011年3月31日現在における短期借入金等の要約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
	2012	2011	2012
短期借入金 (2012年3月期平均利率2.62%、2011年3月期2.66%) .....	¥117,698	¥116,929	\$1,435,341
コマーシャル・ペーパー (2012年3月期平均利率0.25%、2011年3月期平均利率0.30%) ...	2,000	2,000	24,390

2012年および2011年3月31日現在における長期借入金および社債の要約は次のとおりであります。

	単位: 百万円		単位: 千米ドル
	2012	2011	2012
無担保普通社債(2011年満期、2.38%) .....	¥ —	¥ 20,000	\$ —
無担保普通社債(2012年満期、2.39%) .....	—	20,000	—
無担保普通社債(2012年満期、2.16%) .....	10,000	10,000	121,951
無担保普通社債(2012年満期、1.79%) .....	15,000	15,000	182,927
無担保普通社債(2013年満期、1.90%) .....	10,000	10,000	121,951
無担保普通社債(2011年満期、1.87%) .....	—	20,000	—
無担保普通社債(2013年満期、2.19%) .....	10,000	10,000	121,951
無担保普通社債(2012年満期、2.00%) .....	10,000	10,000	121,951
無担保普通社債(2013年満期、1.03%) .....	10,000	10,000	121,951
無担保普通社債(2015年満期、0.91%) .....	10,000	10,000	121,951
無担保普通社債(2016年満期、1.01%) .....	10,000	—	121,951
無担保普通社債(2014年満期、0.60%) .....	10,000	—	121,951
無担保普通社債(2016年満期、0.90%) .....	10,000	—	121,951
無担保普通社債(2015年満期、0.72%) .....	10,000	—	121,951
一般担保付特定社債(2012年満期、3.35%)(*) .....	—	7,720	—
民間金融機関、信用銀行、保険会社からの長期借入金(2029年満期、平均利率1.90%) ....	762,761	766,062	9,301,964
政府系金融機関、主に国際協力銀行からの借入金(2026年満期、平均利率1.98%) .....	92,020	87,235	1,122,196
その他の長期債務(2031年満期、平均利率3.35%) .....	1,063	1,356	12,963
計 .....	¥ 970,844	¥ 997,373	\$11,839,560
1年以内に期限が到来する金額 .....	(199,826)	(190,727)	(2,436,902)
合計 .....	¥ 771,018	¥ 806,646	\$ 9,402,658

(\*) 特定目的会社菰蒲プロジェクトの発行している社債は2011年6月30日に期限前償還をしております。

2013年3月期から2018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
2013年 .....	¥199,826	\$ 2,436,902
2014年 .....	245,036	2,988,244
2015年 .....	181,250	2,210,366
2016年 .....	144,929	1,767,427
2017年 .....	138,499	1,689,012
2018年以降 .....	61,304	747,609
合計 .....	¥970,844	\$11,839,560

当社及び一部の連結子会社は、資金調達の機動性及び流動性確保の補完機能を高める為以下契約を有しております。

(a) 円貨100,000百万円(1,219,512千米ドル)のコミットメントライン契約

当該契約に基づく借入実行残高はありません。

(b) マルチカレンシー型300百万米ドル相当額のコミットメントライン契約

	単位: 百万円		単位: 千米ドル
	2012	2011	2012
コミットメントラインの総額.....	¥24,600	—	\$300,000
借入実行残高.....	(1,066)	—	(13,000)
差引額.....	¥23,534	—	\$287,000



## 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、受給資格のあるすべての従業員に対し、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。

2012年および2011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
	2012	2011	2012
退職給付債務 .....	¥(19,228)	¥(18,440)	\$(234,488)
年金資産 .....	4,284	4,830	52,244
未積立退職給付債務 .....	(14,944)	(13,610)	(182,244)
会計基準変更時差異の未処理額 .....	—	11	—
未認識数理計算上の差異 .....	992	758	12,098
未認識過去勤務債務 .....	(72)	(125)	(878)
連結貸借対照表計上額純額 .....	(14,024)	(12,966)	(171,024)
前払年金費用 .....	208	170	2,537
退職給付引当金 .....	¥(14,232)	¥(13,136)	\$(173,561)

2012年および2011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
	2012	2011	2012
勤務費用 .....	¥2,448	¥2,587	\$29,854
利息費用 .....	467	395	5,695
その他 .....	1,265	1,116	15,427
期待運用収益 .....	(138)	(254)	(1,683)
会計基準変更時差異の費用処理額 .....	11	12	134
数理計算上の差異の費用処理額 .....	405	689	4,939
過去勤務債務の費用処理額 .....	(40)	(40)	(488)
退職給付費用 .....	¥4,418	¥4,505	\$53,878

2012年および2011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。

	2012	2011
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1.5-2.3%	主として1.4-2.3%
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

2012年および2011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

	2012	2011	2012
繰延税金資産			
貸倒引当金 .....	¥ 11,394	¥ 14,791	\$ 138,951
退職給付引当金 .....	4,374	4,835	53,341
繰越欠損金 .....	115,234	246,297	1,405,293
投資有価証券評価損等 .....	25,108	28,124	306,195
合併差損 .....	1,054	1,201	12,854
減価償却費 .....	20,543	2,515	250,524
その他 .....	24,831	31,193	302,817
繰延税金資産合計 .....	202,538	328,956	2,469,975
評価性引当額 .....	(153,981)	(239,067)	(1,877,817)
繰延税金負債との相殺 .....	(21,536)	(21,604)	(262,634)
繰延税金資産計上額 .....	27,021	68,285	329,524
繰延税金負債			
合併差益 .....	4,419	5,106	53,890
減価償却費 .....	23,929	23,883	291,817
その他有価証券評価差額金 .....	1,411	2,730	17,207
土地再評価差額(注記22) .....	697	774	8,500
その他 .....	12,462	9,040	151,976
繰延税金負債合計 .....	42,918	41,533	523,390
繰延税金資産との相殺 .....	(21,536)	(21,604)	(262,634)
繰延税金負債計上額 .....	21,382	19,929	260,756
繰延税金資産の純額 .....	¥ 5,639	¥ 48,356	\$ 68,768

2012年および2011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

	2012	2011	2012
流動資産 — 短期繰延税金資産 .....	¥ 4,578	¥15,403	\$ 55,829
固定資産 — 長期繰延税金資産 .....	22,443	52,882	273,695
流動負債 — 短期繰延税金負債 .....	88	146	1,073
固定負債 — 長期繰延税金負債 .....	21,294	19,783	259,683

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。

2012年および2011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。

	2012	2011
法定実効税率 .....	41.0%	41.0%
評価性引当額 .....	43.1	45.9
受取配当金連結消去に伴う影響 .....	17.6	35.9
持分法による投資利益の影響 .....	(8.0)	(19.1)
海外子会社適用税率差異 .....	(11.4)	(11.8)
特定外国子会社合算所得 .....	3.5	3.5
税率変更による期末繰延税金資産の減額修正 .....	3.5	—
海外子会社有償減資に伴う為替調整額 .....	—	(25.0)
関係会社株式に係る税効果未認識差異 .....	(0.0)	(25.4)
その他 .....	12.1	7.2
税効果会計適用後の法人税等の負担率 .....	101.4%	52.2%

(法人税等の税率の変更による繰延税金資産および繰延税金負債の修正)

2011年12月2日に「経済社会の構造の変化に対応した税制の構築を図るための所得税法等の一部を改正する法律」(2011年法律第114号)および「東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法」(2011年法律第117号)が公布され、2012年4月1日以降開始する事業年度より法人税率が変更されることとなりました。これに伴い、繰延税金資産および繰延税金負債の計算に使用される法定実効税率は、一時差異等に係る解消時期に応じて以下のとおりとなります。

2012年4月1日から2015年3月31日	38.01%
2015年4月1日以降	35.64%

この税率の変更により繰延税金資産の純額が1,836百万円(22,390千米ドル)減少し、当連結会計年度に費用計上した法人税等調整額が2,137百万円(26,061千米ドル)、その他有価証券評価差額金等が301百万円(3,671千米ドル)、それぞれ増加しております。

## 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。

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。

2011年11月1日開催の取締役会決議に基づき、中間配当金を1,877百万円(22,890千米ドル)を支払っております。

2012年6月26日開催の定時株主総会にて1,877百万円(22,890千米ドル)の期末配当金が承認されました。当該決議は、2012年3月期の連結財務諸表には反映されておられません。承認決議が属する連結会計年度に認識されることとなります。

## 10 販売費及び一般管理費

2012年および2011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
	2012	2011	2012
役員報酬及び従業員給料手当 .....	¥ 59,313	¥ 56,308	\$ 723,329
退職給付費用 .....	3,892	4,212	47,463
福利厚生費 .....	11,100	9,984	135,366
旅費及び交通費 .....	7,303	6,552	89,061
賃借料 .....	12,233	11,748	149,183
業務委託費 .....	11,352	11,079	138,439
減価償却費 .....	6,381	5,475	77,817
貸倒引当金繰入額 .....	1,101	620	13,427
のれん償却額 .....	5,581	5,139	68,061
その他 .....	48,788	44,088	594,976
合計 .....	¥167,044	¥155,205	\$2,037,122

## 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
	2012	2011	2012
投資有価証券等売却損益 .....	¥ 9,468	¥ 1,454	\$115,463
投資有価証券等評価損 .....	(2,640)	(801)	(32,195)
固定資産除売却損益 .....	2,393	4,387	29,183
投資不動産売却損益 .....	(19)	(386)	(232)
関係会社等整理・引当損 .....	(2,648)	(4,856)	(32,293)
事業構造改善損 .....	—	(5,097)	—
持分変動損益 .....	(182)	(787)	(2,220)
貸倒引当金戻入額 .....	—	1,273	—
償却債権取立益 .....	—	57	—
減損損失(注記5) .....	(6,101)	(9,687)	(74,402)
退職給付費用 .....	(99)	—	(1,207)
負ののれん発生益 .....	1,208	404	14,732
段階取得に係る差益 .....	194	10,307	2,366
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額 .....	—	(961)	—
災害による損失 .....	—	(1,311)	—
訴訟等損失 .....	(2,348)	—	(28,634)
特別損益合計 .....	¥ (774)	¥ (6,004)	\$ (9,439)

## 12 その他の包括利益

連結包括利益計算書に含まれるその他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額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
	2012	2012
その他有価証券評価差額金		
当期発生額 .....	¥ (5,407)	\$ (65,939)
組替調整額 .....	1,403	17,110
税効果調整前 .....	(4,004)	(48,829)
税効果額 .....	1,201	14,646
その他有価証券評価差額金 .....	(2,803)	(34,183)
繰延ヘッジ損益		
当期発生額 .....	116	1,415
組替調整額 .....	(2,660)	(32,439)
税効果調整前 .....	(2,544)	(31,024)
税効果額 .....	644	7,853
繰延ヘッジ損益 .....	(1,900)	(23,171)
土地再評価差額金		
税効果額 .....	77	939
土地再評価差額金 .....	77	939
為替換算調整勘定		
当期発生額 .....	(2,025)	(24,695)
組替調整額 .....	723	8,817
為替換算調整勘定 .....	(1,302)	(15,878)
在外会社の年金債務調整額		
当期発生額 .....	(331)	(4,037)
組替調整額 .....	33	403
税効果調整前 .....	(298)	(3,634)
税効果額 .....	113	1,378
在外会社の年金債務調整額 .....	(185)	(2,256)
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額 .....	(10,663)	(130,037)
組替調整額 .....	3	37
持分法適用会社に対する持分相当額 .....	(10,660)	(130,000)
その他の包括利益合計 .....	¥(16,773)	\$ (204,549)



## 13 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

2012年および2011年3月31日における連結貸借対照表計上額、時価およ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。

	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>2012年3月31日現在</b>						
<b>資産</b>						
現金及び現金同等物 .....	¥ 427,274	¥ 427,274	¥ —	\$ 5,210,659	\$ 5,210,659	\$ —
定期預金 .....	16,033	16,033	—	195,524	195,524	—
受取手形及び売掛金 (*1) .....	490,709			5,984,256		
貸倒引当金 (*2) .....	(3,150)			(38,415)		
受取手形及び売掛金計 .....	487,559	487,259	(300)	5,945,841	5,942,183	(3,658)
短期貸付金						
(1年内返済予定の長期貸付金除く) (*1) .....	1,529			18,646		
貸倒引当金 (*2) .....	(504)			(6,146)		
短期貸付金						
(1年内返済予定の長期貸付金除く) 計 .....	1,025	1,025	—	12,500	12,500	—
有価証券及び投資有価証券						
売買目的有価証券 .....	697	697	—	8,500	8,500	—
その他有価証券 .....	70,349	70,349	—	857,915	857,915	—
非連結子会社及び関連会社に対する投資 (*3) .....	9,304	6,497	(2,807)	113,463	79,232	(34,231)
長期貸付金						
(1年内返済予定の長期貸付金含む) (*1) .....	26,553			323,818		
貸倒引当金 (*2) .....	(291)			(3,549)		
長期貸付金						
(1年内返済予定の長期貸付金含む) 計 .....	26,262	24,020	(2,242)	320,269	292,927	(27,342)
固定化営業債権 (*1・4) .....	68,165			831,280		
貸倒引当金 (*2) .....	(43,661)			(532,451)		
固定化営業債権計 .....	24,504	24,504	—	298,829	298,829	—
計 .....	¥1,063,007	¥1,057,658	¥ 5,349	\$12,963,500	\$12,898,269	\$ 65,231
<b>負債</b>						
短期借入金 .....	¥ 117,698	¥ 117,698	¥ —	\$ 1,435,341	\$ 1,435,341	\$ —
コマーシャル・ペーパー .....	2,000	2,000	—	24,390	24,390	—
債務 .....	461,799	461,771	(28)	5,631,696	5,631,354	(342)
未払法人税等 .....	8,851	8,851	—	107,939	107,939	—
長期借入金及び社債 (1年内返済・償還分含む) .....	970,844	989,865	19,021	11,839,560	12,071,524	231,964
計 .....	¥1,561,192	¥1,580,185	¥18,993	\$19,038,926	\$19,270,548	\$231,622
デリバティブ取引 (*5) .....	¥ (5,640)	¥ (5,640)	¥ —	\$ (68,780)	\$ (68,780)	\$ —

(\*1) 非連結子会社および関連会社宛を含めております。

(\*2) 受取手形及び売掛金、短期貸付金、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199,791百万円 (2,436,476千米ドル)) 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41,463百万円 (505,646千米ドル)) 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および債務は純額で表示しております。

単位: 百万円

2011年3月31日現在	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 .....	¥ 415,261	¥ 415,261	¥ —
定期預金 .....	4,728	4,728	—
受取手形及び売掛金 (*1) .....	478,881		
貸倒引当金 (*2) .....	(4,593)		
受取手形及び売掛金計 .....	474,288	474,032	(256)
短期貸付金 (1年内返済予定の長期貸付金除く) (*1) .....	1,795	1,795	—
有価証券及び投資有価証券			
売買目的有価証券 .....	810	810	—
その他有価証券 .....	76,751	76,751	—
非連結子会社及び関連会社に対する投資 (*3) .....	11,880	8,826	(3,054)
長期貸付金 (1年内返済予定の長期貸付金含む) (*1) .....	20,094		
貸倒引当金 (*2) .....	(1,748)		
長期貸付金 (1年内返済予定の長期貸付金含む) 計 .....	18,346	17,987	(359)
固定化営業債権 (*1・4) .....	79,972		
貸倒引当金 (*2) .....	(54,195)		
固定化営業債権計 .....	25,777	25,777	—
計 .....	¥1,029,636	¥1,025,967	¥ (3,669)
<b>負債</b>			
短期借入金 .....	¥ 116,929	¥ 116,929	¥ —
コマーシャル・ペーパー .....	2,000	2,000	—
債務 .....	414,985	414,967	(18)
未払法人税等 .....	6,591	6,591	—
長期借入金及び社債 (1年内返済・償還分含む) .....	997,373	1,018,247	20,874
計 .....	¥1,537,878	¥1,558,734	¥20,856
デリバティブ取引 (*5) .....	¥ 1,982	¥ 1,982	¥ —

(\*1) 非連結子会社およ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208,861百万円) 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35,678百万円) 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およ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年以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年以内返済予定の長期貸付金含む)

これらの時価は、それぞれの資産区分ごとに設定している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、関連資産と一体処理されているため、その時価は当該債権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。

非連結子会社およ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およ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格から現在の貸倒見積額を控除した金額にほぼ等しいことから、当該価格をもって時価としています。

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、債務ごとそれぞれ分類・設定された会社前提の割引率で割り引いた現在価値により算定しております。関連会社の為替予約合計額はそれらの貸借対照表の負債として反映され、その為、為替予約の時価は負債の時価に含まれます。

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) およ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年内返済予定の長期借入金含む) 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14に記載の方法に基づき算定しております。

## 連結財務諸表に対する注記

### 金銭債権およ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

2012年3月31日現在	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.....	¥427,274	¥ —	¥ —	¥ —
定期預金 .....	16,033	—	—	—
受取手形及び売掛金(*1・2) .....	485,471	2,088	—	—
短期貸付金(1年内返済予定の長期貸付金除く)(*1・2) .....	1,025	—	—	—
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.....	600	465	—	0
長期貸付金(1年内返済予定の長期貸付金含む)(*1・2) .....	4,138	7,157	14,957	10
固定化営業債権(*1・2) .....	6,254	1,609	1,808	3,221
合計 .....	¥940,795	¥11,319	¥16,765	¥3,231

単位: 千米ドル

2012年3月31日現在	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.....	\$ 5,210,659	\$ —	\$ —	\$ —
定期預金 .....	195,524	—	—	—
受取手形及び売掛金(*1・2) .....	5,920,378	25,463	—	—
短期貸付金(1年内返済予定の長期貸付金除く)(*1・2) .....	12,500	—	—	—
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.....	7,317	5,671	—	0
長期貸付金(1年内返済予定の長期貸付金含む)(*1・2) .....	50,464	87,281	182,402	122
固定化営業債権(*1・2) .....	76,268	19,622	22,049	39,280
合計 .....	\$11,473,110	\$138,037	\$204,451	\$39,402

(\*1) 非連結子会社および関連会社宛を含めております。

(\*2) 受取手形及び売掛金、短期貸付金、長期貸付金(1年以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、それぞれ3,150百万円(38,415千米ドル)、505百万円(6,159千米ドル)、291百万円(3,549千米ドル)、55,272百万円(674,029千米ドル)を含めておりません。

### 金銭債権およ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

2011年3月31日現在	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.....	¥415,261	¥ —	¥ —	¥ —
定期預金 .....	4,728	—	—	—
受取手形及び売掛金(*1・2) .....	472,050	2,238	—	—
短期貸付金(1年内返済予定の長期貸付金除く)(*1) .....	1,795	—	—	—
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.....	552	523	466	0
長期貸付金(1年内返済予定の長期貸付金含む)(*1・2) .....	5,670	4,928	5,153	2,513
固定化営業債権(*1・2) .....	3,381	892	385	259
合計 .....	¥903,437	¥8,581	¥6,004	¥2,772

(\*1) 非連結子会社およ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(1年以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、それぞれ4,593百万円、1,830百万円、75,055百万円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。

## 14 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、債券およ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	為替予約取引、直物為替先渡取引、通貨スワップ取引、通貨オプション取引
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。
直物為替先渡取引、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商品取引所、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2012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>2012年3月期</b>						
為替予約取引						
売建						
米ドル.....	¥ 53,444	¥(1,583)	¥(1,583)	\$ 651,756	\$(19,304)	\$(19,304)
露ルーブル.....	232	(21)	(21)	2,829	(256)	(256)
米ドル(英ポンド買).....	12,264	(218)	(218)	149,561	(2,659)	(2,659)
豪ドル.....	29,418	(1,223)	(1,223)	358,756	(14,914)	(14,914)
加ドル.....	7,668	(727)	(727)	93,512	(8,866)	(8,866)
ユーロ.....	4,667	(226)	(226)	56,915	(2,756)	(2,756)
英国ポンド.....	42	(3)	(3)	512	(37)	(37)
ユーロ(英ポンド買).....	3,106	(13)	(13)	37,878	(159)	(159)
その他.....	5,024	35	35	61,269	427	427
合計.....	¥115,865	¥(3,979)	¥(3,979)	\$1,412,988	\$(48,524)	\$(48,524)
買建						
米ドル.....	¥ 25,643	¥ 178	¥ 178	\$ 312,720	\$ 2,171	\$ 2,171
米ドル(露ルーブル売).....	7,780	(191)	(191)	94,878	(2,329)	(2,329)
米ドル(タイバーツ売).....	6,395	91	91	77,988	1,110	1,110
英国ポンド.....	2,699	(24)	(24)	32,915	(293)	(293)
ユーロ.....	3,841	1	1	46,841	12	12
加ドル.....	145	1	1	1,768	12	12
その他.....	4,506	19	19	54,951	232	232
合計.....	¥ 51,009	¥ 75	¥ 75	\$ 622,061	\$ 915	\$ 915
直物為替先渡取引						
売建						
中元.....	¥ 123	¥ (8)	¥ (8)	\$ 1,500	\$ (98)	\$ (98)
その他.....	83	0	0	1,012	0	0
合計.....	¥ 206	¥ (8)	¥ (8)	\$ 2,512	\$ (98)	\$ (98)



## 連結財務諸表に対する注記

商品関連		単位: 百万円			単位: 千米ドル		
2012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 .....		¥16,931	¥ 578	¥ 578	\$206,476	\$ 7,049	\$ 7,049
買建 .....		3,220	(84)	(84)	39,268	(1,024)	(1,024)
石油							
売建 .....		¥ 5,688	¥(499)	¥(499)	\$ 69,365	\$(6,086)	\$(6,086)
買建 .....		3,608	353	353	44,000	4,305	4,305
食料							
売建 .....		¥ 136	¥ 0	¥ 0	\$ 1,659	\$ 0	\$ 0
買建 .....		1,498	84	84	18,269	1,024	1,024
合計							
売建 .....		¥22,755	¥ 79	¥ 79	\$277,500	\$ 963	\$ 963
買建 .....		8,326	353	353	101,537	4,305	4,305
商品先渡取引							
金属							
売建 .....		¥ 3,879	¥ (41)	¥ (41)	\$ 47,305	\$ (500)	\$ (500)
買建 .....		35,713	(556)	(556)	435,524	(6,781)	(6,781)
石油							
売建 .....		¥ 1,608	¥ 58	¥ 58	\$ 19,610	\$ 707	\$ 707
買建 .....		2,202	(57)	(57)	26,854	(695)	(695)
合計							
売建 .....		¥ 5,487	¥ 17	¥ 17	\$ 66,915	\$ 207	\$ 207
買建 .....		37,915	(613)	(613)	462,378	(7,476)	(7,476)
商品オプション取引							
石油							
買建							
ブット(契約額) .....		¥ 204	¥ —	¥ —	\$ 2,488	\$ —	\$ —
(オプション料) .....		2	(2)	(2)	24	(24)	(24)
合計							
買建 .....		¥ 204	¥ (2)	¥ (2)	\$ 2,488	\$ (24)	\$ (24)

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2012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	
ヘッジ会計の種類:振当処理		契約額等	時価*	契約額等	時価*
2012年3月期					
為替予約取引					
売建					
米ドル .....		¥1,836	¥ —	\$22,390	\$ —
その他 .....		512	—	6,244	—
合計 .....		¥2,348	¥ —	\$28,634	\$ —
買建					
米ドル .....		¥1,870	¥ —	\$22,805	\$ —
その他 .....		355	—	4,329	—
合計 .....		¥2,225	¥ —	\$27,134	\$ —

\*短期および長期の外貨建債権債務は契約時のレートで換算されております。債権債務の換算により生じる為替予約取引レートと取引時レートの差額は関連する契約の有効期間中は収益または費用として認識されます。「受取手形及び売掛金、長期貸付金」および「債務」の時価の算定方法は注記13に記載しております。

ヘッジ会計の種類:繰延処理		単位: 百万円		単位: 千米ドル	
2012年3月期		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) .....		¥ 5,234	¥ 427	\$ 63,829	\$ 5,207
豪ドル .....		6,725	12	82,012	147
米ドル .....		33,335	(869)	406,525	(10,598)
その他 .....		9,655	(234)	117,744	(2,854)
合計 .....		¥54,949	¥(664)	\$670,110	\$ (8,098)
買建					
米ドル .....		¥13,433	¥ 232	\$163,817	\$ 2,829
米ドル(露ルーブル売) .....		17,305	(780)	211,036	(9,512)
ユーロ .....		4,156	147	50,683	1,793
その他 .....		1,110	20	13,537	244
合計 .....		¥36,004	¥(381)	\$439,073	\$ (4,646)

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	
2012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 .....		¥ 3,386	¥(294)	\$ 41,293	\$ (3,585)
合計 .....		¥ 3,386	¥(294)	\$ 41,293	\$ (3,585)

ヘッジ会計の種類:金利スワップの特例処理		単位: 百万円		単位: 千米ドル	
2012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 .....		¥170,311	¥ —	\$2,076,963	\$ —
合計 .....		¥170,311	¥ —	\$2,076,963	\$ —

\*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13に記載しております。

## 連結財務諸表に対する注記

### 商品関連

ヘッジ会計の種類: 繰延処理

2012年3月期	単位: 百万円		単位: 千米ドル	
	契約額等	時価	契約額等	時価
商品先物取引				
金属				
売建 .....	¥4,099	¥ 156	\$49,988	\$ 1,903
買建 .....	4,135	(98)	50,427	(1,195)
食料				
売建 .....	¥2,429	¥ (59)	\$29,622	\$ (720)
買建 .....	1,313	30	16,012	366
合計				
売建 .....	¥6,528	¥ 97	\$79,610	\$ 1,183
買建 .....	5,448	(68)	66,439	(829)
商品先渡取引				
金属				
買建 .....	¥ 774	¥ (9)	\$ 9,439	\$ (110)
石油				
売建 .....	¥5,680	¥(242)	\$69,268	\$(2,951)
合計				
売建 .....	¥5,680	¥(242)	\$69,268	\$(2,951)
買建 .....	774	(9)	9,439	(110)
商品オプション取引				
石油				
買建				
ブット(契約額) .....	¥ 129	¥ 0	\$ 1,573	\$ 0
(オプション料) .....	2	(1)	24	(12)
合計				
買建 .....	¥ 129	¥ (1)	\$ 1,573	\$ (12)

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2011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

2011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 .....	¥ 73,620	¥(103)	¥(103)
露ルーブル .....	5,129	80	80
米ドル(英ポンド買) .....	10,392	(53)	(53)
豪ドル .....	3,821	(228)	(228)
加ドル .....	5,616	(165)	(165)
ユーロ .....	4,299	(244)	(244)
英国ポンド .....	1,208	(16)	(16)
ユーロ(英ポンド買) .....	4,795	42	42
その他 .....	6,854	29	29
合計 .....	¥115,734	¥(658)	¥(658)
買建			
米ドル .....	¥ 22,239	¥ (24)	¥ (24)
米ドル(露ルーブル売) .....	7,792	(40)	(40)
英国ポンド .....	4,741	171	171
ユーロ .....	953	14	14
加ドル .....	134	7	7
その他 .....	6,129	(61)	(61)
合計 .....	¥ 41,988	¥ 67	¥ 67
直物為替先渡取引			
売建			
伯リアル .....	¥ 791	¥ (70)	¥ (70)
その他 .....	9	0	0
合計 .....	¥ 800	¥ (70)	¥ (70)

## 商品関連

単位: 百万円

2011年3月期	契約額等	時価	評価損益
商品先物取引			
金属			
売建 .....	¥ 9,234	¥(248)	¥(248)
買建 .....	2,687	13	13
石油			
売建 .....	¥ 2,772	¥(183)	¥(183)
買建 .....	1,582	87	87
食料			
売建 .....	¥ 1,978	¥ (11)	¥ (11)
買建 .....	527	8	8
合計			
売建 .....	¥13,984	¥(442)	¥(442)
買建 .....	4,796	108	108
商品先渡取引			
金属			
売建 .....	¥11,210	¥(283)	¥(283)
買建 .....	25,786	678	678
石油			
売建 .....	¥ 2,853	¥(140)	¥(140)
買建 .....	3,593	179	179
合計			
売建 .....	¥14,063	¥(423)	¥(423)
買建 .....	29,379	857	857
商品オプション取引			
金属			
買建			
ブット(契約額) .....	¥ 110	¥ —	¥ —
(オプション料) .....	9	(9)	(9)
石油			
買建			
ブット(契約額) .....	¥ 306	¥ —	¥ —
(オプション料) .....	4	(3)	(3)
合計			
買建 .....	¥ 416	¥ (12)	¥ (12)



## 連結財務諸表に対する注記

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2011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		単位: 百万円	
2011年3月期	契約額等	時価*	
為替予約取引			
売建			
豪ドル.....	¥ 9,331	¥	—
米ドル .....	6,405		—
その他 .....	823		—
合計.....	¥16,559		¥ —
買建			
米ドル.....	¥ 4,684	¥	—
その他 .....	440		—
合計.....	¥ 5,124		¥ —

\*短期および長期の外貨建債権債務は契約時のレートで換算されております。債権債務の換算により生じる為替予約取引レートと取引時レートとの差額は関連する契約の有効期間中は収益または費用として認識されます。「受取手形及び売掛金、長期貸付金」および「債務」の時価の算定方法は注記13に記載しております。

ヘッジ会計の種類:繰延処理		単位: 百万円	
2011年3月期	契約額等	時価	
為替予約取引			
売建			
米ドル(豪ドル買) .....	¥ 9,569	¥1,357	
米ドル .....	4,099	171	
その他 .....	601	(23)	
合計 .....	¥14,269	¥1,505	
買建			
米ドル .....	¥15,995	¥ 61	
円(米ドル売) .....	6,828	488	
ユーロ .....	5,276	205	
その他 .....	1,613	(42)	
合計 .....	¥29,712	¥ 712	

### 金利関連

ヘッジ会計の種類:繰延処理		単位: 百万円	
2011年3月期	契約額等	時価	
金利スワップ取引			
受取変動—支払固定 .....	¥2,150	¥(155)	
合計 .....	¥2,150	¥(155)	

ヘッジ会計の種類:金利スワップの特例処理		単位: 百万円	
2011年3月期		契約額等	時価*
金利スワップ取引			
受取変動—支払固定 .....		¥251,663	¥ —
合計 .....		¥251,663	¥ —

\*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13に記載しております。

## 商品関連

### ヘッジ会計の種類:線延処理

単位: 百万円

2011年3月期	契約額等	時価
商品先物取引		
金属		
売建 .....	¥2,695	¥ 4
買建 .....	4,851	(255)
食料		
売建 .....	¥4,106	¥ 220
買建 .....	977	(2)
合計		
売建 .....	¥6,801	¥ 224
買建 .....	5,828	(257)
商品先渡取引		
石油		
売建 .....	¥3,153	¥ 587
合計		
売建 .....	¥3,153	¥ 587
商品オプション取引		
石油		
売建		
コール (契約額) .....	¥1,393	¥ —
(オプション料) .....	(97)	(97)
買建		
プット (契約額) .....	¥1,432	¥ —
(オプション料) .....	(99)	39
合計		
売建 .....	¥1,393	¥ (97)
買建 .....	1,432	39

## 15 偶発債務

2012年および2011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
	2012	2011	2012
受取手形割引高および裏書譲渡高 .....	¥21,586	¥21,247	\$263,244
保証債務			
非連結子会社および関連会社 .....	22,201	23,309	270,744
その他 .....	15,719	17,030	191,695
合計 .....	¥37,920	¥40,339	\$462,439

## 16 期末日満期手形

期末日が金融機関の休日である場合、期末日が満期日である手形は翌営業日に決済され、経理処理されます。2012年3月31日が休日であったため2012年4月2日に決済されたことによる影響額は以下のとおりです。

	単位: 百万円	単位: 千米ドル
	2012	2012
受取手形 増加 .....	¥9,704	\$118,341
支払手形 増加 .....	7,702	93,927

## 17 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）

単位: 百万円

2012年3月31日現在	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 .....	¥ 523	¥ 392	¥41	¥ 90
その他 .....	1,189	997	52	140
合計 .....	¥1,712	¥1,389	¥93	¥230

単位: 千米ドル

2012年3月31日現在	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 .....	\$ 6,378	\$ 4,780	\$ 500	\$1,098
その他 .....	14,500	12,159	634	1,707
合計 .....	\$20,878	\$16,939	\$1,134	\$2,805

単位: 百万円

2011年3月31日現在	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 .....	¥1,045	¥ 825	¥40	¥180
その他 .....	1,872	1,433	52	387
合計 .....	¥2,917	¥2,258	¥92	¥567

2012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236百万円(2,878千米ドル)であり、そのうち120百万円(1,463千米ドル)が1年以内に支払期限を迎えます。また、2012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279百万円(3,402千米ドル)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）

2011年3月31日および2012年3月31日現在、該当事項はありません。

2012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2百万円(24千米ドル)であり、そのうち2百万円(24千米ドル)が1年以内に支払期限を迎えます。また、2012年3月期において貸手側所有権移転外ファイナンス・リース取引はありません。

オペレーティング・リース取引（借手側）

2012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16,691百万円(203,549千米ドル)であり、そのうち6,406百万円(78,122千米ドル)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）

2012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12,931百万円(157,695千米ドル)であり、そのうち2,144百万円(26,146千米ドル)が1年以内に支払期限を迎えます。

## 18 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(Accounting Standards Codification 715)に基づき純資産直入したものであります。

## 19 賃貸等不動産

当社およ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等を所有しており、2012年および2011年3月31日現在における貸借対照表計上額および時価は以下のとおりであります。

2012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 .....	¥35,435	¥(2,271)	¥33,164	¥31,100	\$432,134	\$(27,696)	\$404,438	\$379,268
商業施設 .....	14,235	(544)	13,691	11,565	173,598	(6,634)	166,964	141,037
その他 .....	6,775	(663)	6,112	6,218	82,622	(8,085)	74,537	75,829
計 .....	¥56,445	¥(3,478)	¥52,967	¥48,883	\$688,354	\$(42,415)	\$645,939	\$596,134

単位: 百万円				
2011年3月31日現在	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 .....	¥42,152	¥ (6,717)	¥35,435	¥34,074
商業施設 .....	17,532	(3,297)	14,235	12,031
住宅 .....	12,862	(12,862)	—	—
その他 .....	7,262	(487)	6,775	6,785
計 .....	¥79,808	¥(23,363)	¥56,445	¥52,890

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および「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。

2012年および2011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。

2012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 .....	¥2,182	¥(1,522)	¥ 660	¥(668)	\$26,609	\$(18,560)	\$ 8,049	\$(8,146)
商業施設 .....	1,469	(839)	630	107	17,915	(10,232)	7,683	1,305
その他 .....	430	(321)	109	(14)	5,244	(3,915)	1,329	(171)
計 .....	¥4,081	¥(2,682)	¥1,399	¥(575)	\$49,768	\$(32,707)	\$17,061	\$(7,012)

単位: 百万円				
2011年3月期	賃貸収益	賃貸費用	差額	その他損益
オフィスビル .....	¥2,412	¥(1,741)	¥ 671	¥ 104
商業施設 .....	1,406	(989)	417	(1,178)
住宅 .....	656	(457)	199	(509)
その他 .....	453	(265)	188	(169)
計 .....	¥4,927	¥(3,452)	¥1,475	¥(1,752)

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、固定資産除売却損益、投資不動産売却損益、減損損失等であります。

## 20 セグメント情報

### 2012年3月期および2011年3月期

#### 1. 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務諸表が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社は、本社に事業部門を置き、各事業部門は物品の売買および貿易業をはじめとして、製品の製造・販売やサービスの提供、プロジェクトの企画・調整、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。

したがって、当社は、商品・サービスをもとにした事業部門別のセグメントで構成されており、「機械」、「エネルギー・金属」、「化学品・機能素材」、「生活産業」の4つを報告セグメントとしております。



## 連結財務諸表に対する注記

### 2. 報告セグメントごとの売上高、セグメント利益又は損失、資産その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は税金費用の計算方法を除き、連結財務諸表に対する注記2.と概ね同一であります。  
セグメント間の取引は市場実勢価格または第三者間取引価格に基づいております。

### 3. 報告セグメントごとの売上高、セグメント利益又は損失、資産その他の項目の金額に関する情報

単位: 百万円									
2012年3月期	2012								
	報告セグメント					その他	計	調整額	連結
	機械	エネルギー・ 金属	化学品・ 機能素材	生活産業	計				
売上高									
外部顧客に対する売上高.....	¥1,030,555	¥1,050,725	¥687,891	¥1,679,783	¥4,448,954	¥ 45,283	¥4,494,237	¥ —	¥4,494,237
セグメント間の内部売上高.....	2,486	1,384	5,347	3,975	13,192	4,122	17,314	(17,314)	—
計 .....	¥1,033,041	¥1,052,109	¥693,238	¥1,683,758	¥4,462,146	¥ 49,405	¥4,511,551	¥ (17,314)	¥4,494,237
セグメント利益又は損失.....	8,086	27,275	5,753	1,720	42,834	(636)	42,198	(45,848)	(3,650)
セグメント資産.....	392,172	541,152	272,269	409,866	1,615,459	240,448	1,855,907	264,690	2,120,597
その他の項目									
減価償却費.....	6,757	15,878	2,753	2,439	27,827	5,289	33,116	174	33,290
のれんの償却額.....	1,344	822	1,448	1,370	4,984	15	4,999	—	4,999
受取利息.....	945	2,565	317	678	4,505	1,724	6,229	(235)	5,994
支払利息.....	6,108	9,916	3,643	5,762	25,429	(977)	24,452	(235)	24,217
持分法投資利益又は損失.....	2,778	7,765	854	1,556	12,953	(391)	12,562	4	12,566
特別損益.....	3,612	4,445	(221)	(5,316)	2,520	(1,198)	1,322	(2,096)	(774)
(固定資産除売却損益).....	1,608	363	(211)	(168)	1,592	801	2,393	—	2,393
(投資有価証券等売却損益)...	2,932	5,708	133	443	9,216	252	9,468	—	9,468
(減損損失).....	259	1,176	10	3,287	4,732	1,369	6,101	—	6,101
(投資有価証券等評価損).....	361	132	9	18	520	24	544	2,096	2,640
(関係会社等整理・引当損).....	1,517	56	116	120	1,809	839	2,648	—	2,648
税金費用.....	6,422	9,988	3,589	(464)	19,535	(1,403)	18,132	44,172	62,304
持分法適用会社への投資額...	21,161	163,455	10,593	17,672	212,881	5,213	218,094	(434)	217,660
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額.....	¥ 15,721	¥ 22,168	¥ 750	¥ 2,456	¥ 41,095	¥ 3,349	¥ 44,444	¥ —	¥ 44,444

単位: 千米ドル									
2012年3月期	2012								
	報告セグメント					その他	計	調整額	連結
	機械	エネルギー・ 金属	化学品・ 機能素材	生活産業	計				
売上高									
外部顧客に対する売上高.....	\$12,567,744	\$12,813,720	\$8,388,915	\$20,485,158	\$54,255,537	\$ 552,232	\$54,807,769	\$ —	\$54,807,769
セグメント間の内部売上高.....	30,317	16,878	65,207	48,476	160,878	50,268	211,146	(211,146)	—
計 .....	\$12,598,061	\$12,830,598	\$8,454,122	\$20,533,634	\$54,416,415	\$ 602,500	\$55,018,915	\$ (211,146)	\$54,807,769
セグメント利益又は損失.....	98,610	332,622	70,159	20,975	522,366	(7,756)	514,610	(559,122)	(44,512)
セグメント資産.....	4,782,585	6,599,415	3,320,354	4,998,365	19,700,719	2,932,292	22,633,011	3,227,927	25,860,938
その他の項目									
減価償却費.....	82,402	193,634	33,573	29,745	339,354	64,500	403,854	2,122	405,976
のれんの償却額.....	16,390	10,024	17,659	16,707	60,780	183	60,963	—	60,963
受取利息.....	11,524	31,280	3,866	8,269	54,939	21,025	75,964	(2,866)	73,098
支払利息.....	74,488	120,927	44,427	70,268	310,110	(11,914)	298,196	(2,866)	295,330
持分法投資利益又は損失.....	33,878	94,695	10,415	18,975	157,963	(4,768)	153,195	49	153,244
特別損益.....	44,049	54,207	(2,695)	(64,829)	30,732	(14,610)	16,122	(25,561)	(9,439)
(固定資産除売却損益).....	19,610	4,427	(2,573)	(2,049)	19,415	9,768	29,183	—	29,183
(投資有価証券等売却損益)...	35,756	69,610	1,622	5,402	112,390	3,073	115,463	—	115,463
(減損損失).....	3,159	14,341	122	40,085	57,707	16,695	74,402	—	74,402
(投資有価証券等評価損).....	4,402	1,610	110	219	6,341	293	6,634	25,561	32,195
(関係会社等整理・引当損).....	18,500	683	1,415	1,463	22,061	10,232	32,293	—	32,293
税金費用.....	78,317	121,805	43,768	(5,658)	238,232	(17,110)	221,122	538,683	759,805
持分法適用会社への投資額...	258,061	1,993,354	129,183	215,512	2,596,110	63,573	2,659,683	(5,293)	2,654,390
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額.....	\$ 191,720	\$ 270,341	\$ 9,146	\$ 29,952	\$ 501,159	\$ 40,841	\$ 542,000	\$ —	\$ 542,000

- (注) 1. その他には、職能サービス、国内地域法人、物流・保険サービス事業、ベンチャーキャピタル、航空機リース、不動産等各種投資事業、不動産賃貸事業、商業施設開発事業等を含んでおります。
2. セグメント利益又は損失の調整額45,848百万円(559,122千米ドル)は、当社において発生する実際の税金費用と、社内にて設定している計算方法により各セグメントに配分した税金費用との差異44,172百万円(538,683千米ドル)、各セグメントに配分していない全社資産にかかわる投資有価証券等評価損2,096百万円(25,561千米ドル)および受取配当金等420百万円(5,122千米ドル)が含まれております。
- セグメント資産の調整額264,690百万円(3,227,927千米ドル)は、セグメント間取引消去等47,542百万円(579,780千米ドル)、各セグメントに配分していない全社資産312,232百万円(3,807,707千米ドル)からなり、その他の項目の減価償却費、受取利息、支払利息、持分法投資利益又は損失、持分法適用会社への投資額の調整額はセグメント間取引消去等によるものであります。
3. セグメント利益又は損失は、連結損益計算書の当期純利益をもとに調整を行っております。

（報告区分の方法の変更）

2012年3月期より、従来「生活産業」の区分に属していた商業施設開発事業の一部を、投資マネジメント基盤および機能強化を目的とする再編により、「その他」の区分に変更しております。なお、2011年3月期のセグメント情報につきましても、変更後の区分で表示しております。

（連結子会社の事業年度等に関する事項の変更）

2012年3月期より、連結グループでの適時な業績管理と迅速な経営施策・部門戦略の実行を図るため、決算日の異なる主要な海外の連結子会社の決算日を親会社の決算日に統一しております。

この為、当期より連結子会社47社の決算日を3月31日に変更し、決算日が連結決算日と異なる連結子会社36社については連結決算日における仮決算による財務諸表で連結する方法に変更しております。

この変更により、従来の方法によった場合に比べて、売上高は機械が49,917百万円（608,743千ドル）、エネルギー・金属が22,857百万円（278,744千ドル）、化学品・機能素材が50,199百万円（612,183千ドル）、生活産業が48,160百万円（587,317千ドル）、その他が851百万円（10,378千ドル）増加し、セグメント利益又は損失は機械が1,320百万円（16,098千ドル）、エネルギー・金属が4,109百万円（50,110千ドル）、化学品・機能素材が600百万円（7,317千ドル）、生活産業が247百万円（3,012千ドル）、その他が209百万円（2,549千ドル）増加し、調整額が276百万円（3,366千ドル）減少しております。

単位: 百万円									
2011									
2011年3月期	報告セグメント					その他	計	調整額	連結
	機械	エネルギー・ 金属	化学品・ 機能素材	生活産業	計				
売上高									
外部顧客に対する売上高.....	¥965,412	¥1,013,982	¥612,511	¥1,374,113	¥3,966,018	¥ 48,622	¥4,014,640	¥ —	¥4,014,640
セグメント間の内部売上高.....	3,331	1,493	3,980	5,115	13,919	3,866	17,785	(17,785)	—
計.....	¥968,743	¥1,015,475	¥616,491	¥1,379,228	¥3,979,937	¥ 52,488	¥4,032,425	¥ (17,785)	¥4,014,640
セグメント利益又は損失.....	¥ 3,392	¥ 26,462	¥ 2,712	¥ 2,354	¥ 34,920	¥ (6,728)	¥ 28,192	¥ (12,210)	¥ 15,982
セグメント資産.....	378,028	543,668	259,529	389,326	1,570,551	295,662	1,866,213	250,748	2,116,961
その他の項目									
減価償却費.....	4,123	9,502	2,649	2,666	18,940	4,982	23,922	174	24,096
のれんの償却額.....	906	827	1,448	1,358	4,539	9	4,548	—	4,548
受取利息.....	1,244	1,587	201	512	3,544	1,226	4,770	(461)	4,309
支払利息.....	5,806	9,081	3,303	5,601	23,791	606	24,397	(461)	23,936
持分法投資利益又は損失.....	2,741	15,207	1,128	1,171	20,247	(949)	19,298	(1)	19,297
特別損益.....	2,511	3,627	(482)	(3,282)	2,374	(8,380)	(6,006)	2	(6,004)
（固定資産除売却損益）.....	1,968	2,172	(45)	(122)	3,973	414	4,387	—	4,387
（段階取得に係る差益）.....	1,065	9,242	—	—	10,307	—	10,307	—	10,307
（減損損失）.....	41	6,469	83	604	7,197	2,490	9,687	—	9,687
（関係会社等整理・引当損）.....	1,038	506	308	2,438	4,290	566	4,856	—	4,856
（事業構造改善損）.....	—	—	—	—	—	5,097	5,097	—	5,097
税金費用.....	849	5,832	3,266	(1,242)	8,705	(770)	7,935	12,568	20,503
持分法適用会社への投資額...有形固定資産及び	24,584	171,628	11,239	16,279	223,730	6,301	230,031	(436)	229,595
無形固定資産の増加額.....	¥ 8,283	¥ 33,743	¥ 658	¥ 2,380	¥ 45,064	¥ 3,385	¥ 48,449	¥ —	¥ 48,449

- （注）1. その他には、職能サービス、国内地域法人、物流・保険サービス事業、ベンチャーキャピタル、航空機リース、不動産等各種投資事業、不動産賃貸事業、商業施設開発事業等を含んでおります。
2. セグメント利益又は損失の調整額12,210百万円は、当社において発生する実際の税金費用と、社内にて設定している計算方法により各セグメントに配分した税金費用との差異12,568百万円、各セグメントに配分していない全社資産にかかわる受取配当金等429百万円からなります。セグメント資産の調整額250,748百万円は、セグメント間取引消去等46,887百万円、各セグメントに配分していない全社資産297,635百万円からなり、その他の項目の減価償却費、受取利息、支払利息、持分法投資利益又は損失、持分法適用会社への投資額の調整額はセグメント間取引消去等によるものであります。
3. セグメント利益又は損失は、連結損益計算書の当期純利益をもとに調整を行っております。

## 4. 地域ごとの情報

## (1) 売上高

単位: 百万円

2012					
日本	米州	欧州	アジア・オセアニア	その他	合計
¥2,979,203	¥229,306	¥210,513	¥928,521	¥146,694	¥4,494,237

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

単位: 千米ドル

2012					
日本	米州	欧州	アジア・オセアニア	その他	合計
\$36,331,744	\$2,796,415	\$2,567,232	\$11,323,427	\$1,788,951	\$54,807,769

単位: 百万円

2011					
日本	米州	欧州	アジア・オセアニア	その他	合計
¥2,717,527	¥176,263	¥137,278	¥834,067	¥149,505	¥4,014,640

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

## (2) 有形固定資産

単位: 百万円

2012					
日本	米州	欧州	アジア・オセアニア	その他	合計
¥95,577	¥40,554	¥32,190	¥51,654	¥13,286	¥233,261

単位: 千米ドル

2012					
日本	米州	欧州	アジア・オセアニア	その他	合計
\$1,165,573	\$494,561	\$392,561	\$629,927	\$162,024	\$2,844,646

単位: 百万円

2011					
日本	米州	欧州	アジア・オセアニア	その他	合計
¥98,989	¥27,542	¥32,502	¥49,309	¥7,433	¥215,775

## 5. 主要な顧客ごとの情報

単位: 百万円

2012		
相手先	売上高	関連するセグメント名
TSネットワーク株式会社	¥722,273	生活産業

単位: 千米ドル

2012		
相手先	売上高	関連するセグメント名
TSネットワーク株式会社	\$8,808,207	生活産業

単位: 百万円

2011		
相手先	売上高	関連するセグメント名
TSネットワーク株式会社	¥518,482	生活産業

## 6. 報告セグメントごとののれんの償却額および未償却残高に関する情報

単位: 百万円

	2012								
	報告セグメント					その他	合計	全社・消去	合計
	機械	エネルギー・ 金属	化学品・ 機能素材	生活産業	計				
(のれん)									
当期償却額 .....	¥ 1,885	¥ 825	¥ 1,448	¥ 1,409	¥ 5,567	¥14	¥ 5,581	¥ —	¥ 5,581
当期末残高 .....	13,936	6,465	14,342	11,290	46,033	47	46,080	(1,467)	44,613
(負ののれん)									
当期償却額 .....	541	2	—	39	582	—	582	—	582
当期末残高 .....	989	4	—	474	1,467	—	1,467	(1,467)	—

(注) 1. その他には、職能サービス、国内地域法人、物流・保険サービス事業、ベンチャーキャピタル、航空機リース、不動産等各種投資事業、不動産賃貸事業、商業施設開発事業等を含んでおります。

2. 2010年4月1日より前に行われた企業結合等により発生した負ののれんがあり、連結貸借対照表上はのれんと相殺して表示しております。

単位: 千米ドル

	2012								
	報告セグメント					その他	合計	全社・消去	合計
	機械	エネルギー・ 金属	化学品・ 機能素材	生活産業	計				
(のれん)									
当期償却額 .....	\$ 22,988	\$10,061	\$ 17,659	\$ 17,182	\$ 67,890	\$171	\$ 68,061	\$ —	\$ 68,061
当期末残高 .....	169,951	78,841	174,902	137,684	561,378	573	561,951	(17,890)	544,061
(負ののれん)									
当期償却額 .....	6,598	24	—	476	7,098	—	7,098	—	7,098
当期末残高 .....	12,061	49	—	5,780	17,890	—	17,890	(17,890)	—

単位: 百万円

	2011								
	報告セグメント					その他	合計	全社・消去	合計
	機械	エネルギー・ 金属	化学品・ 機能素材	生活産業	計				
(のれん)									
当期償却額 .....	¥ 1,456	¥ 829	¥ 1,448	¥ 1,398	¥ 5,131	¥ 9	¥ 5,140	¥ —	¥ 5,140
当期末残高 .....	15,727	7,223	15,790	14,732	53,472	53	53,525	(2,050)	51,475
(負ののれん)									
当期償却額 .....	550	2	—	40	592	—	592	—	592
当期末残高 .....	1,530	6	—	514	2,050	—	2,050	(2,050)	—

(注) 1. その他には、職能サービス、国内地域法人、物流・保険サービス事業、ベンチャーキャピタル、航空機リース、不動産等各種投資事業、不動産賃貸事業、商業施設開発事業等を含んでおります。

2. 2010年4月1日より前に行われた企業結合等により発生した負ののれんがあり、連結貸借対照表上はのれんと相殺して表示しております。



## 7. 報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報

連結子会社の増資・買増しにより、負ののれん発生益を計上しております。

単位: 百万円

	2012									
	報告セグメント						その他	合計	全社・消去	合計
	機械	エネルギー・ 金属	化学品・ 機能素材	生活産業	計					
負ののれん発生益.....	¥1,208	—	—	—	¥1,208	—	¥1,208	—	¥1,208	

(注) その他には、職能サービス、国内地域法人、物流・保険サービス事業、ベンチャーキャピタル、航空機リース、不動産等各種投資事業、不動産賃貸事業、商業施設開発事業等を含んでおります。

単位: 千ドル

	2012									
	報告セグメント						その他	合計	全社・消去	合計
	機械	エネルギー・ 金属	化学品・ 機能素材	生活産業	計					
負ののれん発生益.....	\$14,732	—	—	—	\$14,732	—	\$14,732	—	\$14,732	

単位: 百万円

	2011									
	報告セグメント						その他	合計	全社・消去	合計
	機械	エネルギー・ 金属	化学品・ 機能素材	生活産業	計					
負ののれん発生益.....	¥279	—	—	—	¥279	¥125	¥404	—	¥404	

(注) その他には、職能サービス、国内地域法人、物流・保険サービス事業、ベンチャーキャピタル、航空機リース、不動産等各種投資事業、不動産賃貸事業、商業施設開発事業等を含んでおります。

## 21 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: 千ドル
	2012	2011	2012
流動資産.....	¥ 5,305	¥ 5,799	\$ 64,695
固定資産.....	7,457	6,392	90,939
のれん.....	924	1,917	11,268
流動負債.....	(1,958)	(4,630)	(23,878)
固定負債.....	(6,753)	(5,537)	(82,354)
少数株主持分.....	(1,580)	(2,302)	(19,268)
株式の取得価額.....	3,395	1,639	41,402
被買収会社の現金及び現金同等物.....	(1,054)	(4,191)	(12,853)
取得による収支(純額).....	¥ 2,341	¥(2,552)	\$ 28,549

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: 千ドル		単位: 百万円		単位: 千ドル
	2012	2011	2012		2012	2011	2012
流動資産.....	¥4,449	¥1,361	\$54,256	流動負債.....	¥6,877	¥1,174	\$83,866
固定資産.....	2,025	2,790	24,695	固定負債.....	704	1,825	8,585
資産合計.....	¥6,474	¥4,151	\$78,951	負債合計.....	¥7,581	¥2,999	\$92,451

### (2) 営業活動によるキャッシュ・フローの「その他」

2012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」には、主に破産更生債権等の増減に伴う収入13,195百万円(160,915千ドル)が含まれております。

### (3) 投資活動によるキャッシュ・フローの「その他」

2011年3月期における投資活動によるキャッシュ・フローの「その他」には、主に投資不動産の売却による収入18,810百万円が含まれております。

## 22 土地再評価差額金

一部の国内連結子会社及び持分法適用会社は、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「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法人税等を控除した額を「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
- 2012年3月31日現在における時価が再評価後の帳簿価額を下回った差額:1,110百万円(13,537千米ドル)

## 23 関連当事者情報

### (1) 関連当事者との取引

2012年および2011年3月期において、重要な関連当事者との取引はありませんでした。

### (2) 重要な関連会社の要約財務情報

重要な関連会社は、株式会社メタルワンおよびETH Investimentos S.A.であり、両社の財務諸表を合算した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
	2012	2011	2012
流動資産合計 .....	¥ 944,748	¥ 834,131	\$11,521,317
固定資産合計 .....	628,102	627,157	7,659,780
流動負債合計 .....	803,660	688,457	9,800,732
固定負債合計 .....	406,073	360,888	4,952,110
純資産合計 .....	363,117	411,943	4,428,256
売上高 .....	2,543,999	2,570,255	31,024,378
税引前当期純利益 .....	(10,081)	40,715	(122,939)
当期純利益又は当期純損失 .....	¥ (9,455)	¥ 31,542	\$ (115,305)

## 24 ストックオプション

2012年3月31日現在のストック・オプションの内容は下記のとおりです。

会社名	さくらインターネット株式会社
付与対象者の区分および人数	同社取締役 2名、同社監査役 3名、同社使用人の資格を有するもの 77名
株式の種類および付与数	普通株式 376株
付与日	2006年8月31日
権利確定条件	権利行使時において、同社の取締役、監査役または従業員の地位にあることを要する。ただし、任期満了による退任、定年退職などその他正当な理由がある場合はこの限りではない。
対象勤務期間	2006年8月31日～2008年6月27日
権利行使期間	2008年6月28日～2011年6月27日
権利行使価格	¥291,394 (3,553.59米ドル)
付与日における公正な評価単価	¥185,399 (2,260.96米ドル)

ストック・オプションの数は下記のとおりです。

	(単位: 株)				
	2011年3月31日	付与	失効	権利確定	2012年3月31日
権利確定前	—	—	—	—	—
	2011年3月31日	権利確定	権利行使	失効	2012年3月31日
権利確定後	316	—	—	316	—

# 独立監査人の監査報告書

双日株式会社  
取締役会 御中

当監査法人は、双日株式会社および連結子会社の日本円で表示された連結財務諸表、すなわち、2012年および2011年3月31日現在の連結貸借対照表および同日をもって終了する連結会計年度の連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書ならびに重要な会計方針、その他の注記について監査を行った。

## 連結財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、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連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備および運用することが含まれる。

## 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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、当監査法人に倫理規則等に準拠し、連結財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結財務諸表の金額および開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択および適用される。財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、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が含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## 監査意見

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2012年および2011年3月31日現在の財政状態ならびに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況をすべ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。

## 便宜的な換算

2012年3月31日に終了した連結会計年度の連結財務諸表は、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、連結財務諸表に対する注記1に記載された方法に基づいて換算されている。

KPMG AZSA LLC  
2012年6月26日  
日本、東京

(注) 本監査報告書は、Sojitz Corporation Annual Report 2012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

(2012年3月31日現在)

会社名	双日株式会社	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)
英文名	Sojitz Corporation	関係会社数	国内： 133社 海外： 356社
設立	2003年4月1日	従業員数	単体： 2,256名 連結： 17,039名
資本金	160,339百万円		
代表者	代表取締役社長 佐藤 洋二(さとう ようじ) (2012年4月1日現在)		
本社所在地	〒100-8691 東京都千代田区内幸町2-1-1 TEL：03-6871-5000 FAX：03-6871-2430 (2012年7月17日に移転しました)		

## 当社ウェブサイトのご紹介

<http://www.sojitz.com/jp/index/html>

## ● IRサイト

<http://www.sojitz.com/jp/ir/index/html>

## ● CSRサイト

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



## Ten Declarations

# 10

IR担当役員 西原 茂からの宣言

“「創造する商社」として飛躍を  
私たちは、今、変革を遂げる。  
これが、双日の決意である。”

経営統合を通じて、双日株式会社が設立されてから、来年で10年目を迎えます。では、次の10年、双日はいかなる道を歩んでいくべきなのか――。

今後の10年の経営環境を考えてみると、グローバル経済はより複雑化してくるとともに、変化のスピードもますます速まっていきます。商社に求められる機能や役割も、当然変わってくるでしょう。こうした中で、現状の事業活動を継続するだけでは、その強みや独自性も活かしきれず、極端に言えば、存在意義が薄れてしまう恐れもあります。だからこそ、私たちは今、変わる必要があり、そのための戦略が「中期経営計画2014」なのです。

「中期経営計画2014」の策定過程での議論を通じて、

すでに社内では、この計画の目指す姿をはじめ、BS経営や部門運営のあり方などが浸透し、意識改革が進んできています。今後は、この計画をやり遂げるため、さらなる共有はもちろん、意思決定の迅速化、海外体制の機能強化、リスク管理の高度化などに向けた施策を、一つひとつ着実に実行していきます。

当社は、将来にわたって存在意義を発揮していくため、創造性を持って、新たな付加価値を創出し続けていきます。創造を通して、社会や産業の発展に貢献する会社であり続ける限り、その輝きは失われません。私は、企業価値の向上を図るとともに、その先のさらなる飛躍につなげていくという目標を持った、この「中期経営計画2014」の達成を通じて、双日の

# 果たすため

次の10年をさらに力強く輝かせることができると確信しており、これをステークホルダーの皆様にもご理解いただけるよう、全力を尽くしていく所存です。

また、IRにおいては、株主・投資家の皆様との継続的なコミュニケーションによって、戦略・計画の説明だけでなく、その進捗度や実効性を逐次お知らせし、的確なご評価をいただくことが大切だと思っています。同時に、皆様からお伺いしたご意見などを真摯に受け止め、経営に活かしていくこともIRの重要な機能です。今後も、株主・投資家の皆様と密なコミュニケーションを取らせていただき、当社の戦略や取り組みについて、意見交換させていただきたいと考えていますので、何卒よろしくお願いいたします。

執行役員  
経営企画、海外業務、  
物流・保険統括、IR担当

西原 茂





*New way, New value*

**双日株式会社**

〒100-8691 東京都千代田区内幸町2-1-1

Tel: 03-6871-5000

<http://www.sojitz.com>