



New way, New value

Strive for Speed

アニュアルレポート 2014

2014年3月期

双日グループ企業理念

双日グループは、誠実な心で世界を結び、
新たな価値と豊かな未来を創造します。

行動指針

強い個を活かす組織力をもとに創造性を発揮し、
すべてのステークホルダーに貢献するための行動指針

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

双日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で、これが当社の“New way, New value”のあり方です。

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へ、当社グループの活動をご理解いただくための重要なコミュニケーションツールとして位置付けています。

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。

財務情報

詳細な財務情報については、当社ウェブサイトより有価証券報告書をご覧ください。

(<http://www.sojitz.com/jp/ir/reports/security/>)





Contents



Introduction

- 4 社長メッセージ
10 Years
- 14 業績概況
- 16 10年 財務サマリー



Strategy

- 19 戦略解説(社長インタビュー)



Business

- 7 Voices*
- 26 座談会：双日のこれからの10年をつくる強みとは
- 32 At a Glance
- 36 機械部門
- 40 本部別事業概況
- 42 エネルギー・金属部門
- 46 本部別事業概況
- 48 化学部門
- 52 本部別事業概況
- 54 生活産業部門
- 58 本部別事業概況



Management

- 1 Objective*
- 62 会長メッセージ
- 64 取締役・監査役
- 66 執行役員
- 68 コーポレート・ガバナンス
- 75 リスク管理
- 76 コンプライアンス



Foundations

- 79 双日グループのCSR
- 80 CSRの取り組み
- 2 Types of Value*
- 82 2つの価値とCSR重点取り組みテーマ
- 88 環境・社会性データ
- 89 独立した第三者保証報告書
- 90 組織情報
- 91 拠点一覧
- 94 主要関係会社一覧

Financial Section

- 101 CFOメッセージ
- 102 連結財務諸表
- 108 会社概要／株式関連データ

双日発足から10年。
これまでの10年間を振り返り、
どのような変化を遂げてきたか
をご紹介します。

10 Years

▶ page 6

次の10年の成長源泉となる
「双日の強み」について、
社員による座談会を通じてをご紹介します。

7 Voices

▶ page 26

会長の加瀬と、社外取締役
に就任した石倉氏、北爪氏からの
メッセージを掲載しています。

1 Objective

▶ page 62

双日グループが創造する
社会にとっての価値、
双日にとっての価値について
解説します。

2 Types of Value

▶ page 82

社長メッセージ

Dear Stakeholders

世界の人々の豊かさを築き続けることで 企業価値を高めてまいります。

2014年4月をもって、双日は10周年を迎えることができました。ステークホルダーの皆様からの深いご理解とご支援に対し、改めて御礼申し上げます。

経営統合から始まったこの10年は、資産圧縮、損失処理、収益基盤の再構築など、まさに克服の連続でした。しかし、目の前の課題を直視し、一つひとつを確実に解決してきたことにより、双日は成長を果たしていくための、強靱な基盤を手に入れることができました。強化された基盤の例を申し上げますれば、当社が注力する事業分野や地域でのプレゼンス、財務基盤、リスクマネジメント体制などがあげられますが、いずれも、質の高い成長を遂げる上では、不可欠のものだといえます。

そして、次の10年。双日は成長にこだわり、前進を続けます。2015年3月期を最終年度とする「中期経営計画2014～Change for Challenge～」では、資産の入れ替えを通じた資産の質の向上に取り組んでおり、資産圧縮面では十分な成果が出ています。今後は、良質な資産の積み上げに対し、もう一段ギアを上げ、スピードを持った取り組みに邁進していく構えです。

「成長」という言葉には、いろいろな意味が含まれますが、現在の当社は、収益性と企業価値、この2つにフォーカスしており、当面、この考えは変えない方針です。世界の人々の豊かさを築いていくため、山積する課題を解決していくことが私たちが果たす役割であり、存在意義です。これに鑑みれば、収益性を高め、企業価値を上げることで、従来以上に社会への貢献が可能な会社になっていけるはずで

す。この双日が、50年、100年と輝き続ける会社となるよう、私たちは不断の改革を続けます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、企業価値の向上に向けて挑戦し続ける当社に、今後ともご期待いただければと存じます。

2014年8月

代表取締役社長 CEO

佐藤 洋二



10 Years

双日の成り立ち

双日は、日本経済の発展に貢献してきた、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2004年に発足しました。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 合名会社
鈴木商店設立

岩井産業株式会社
1896 岩井商店創業

日商岩井株式会社
1968 岩井産業株式会社と
日商株式会社が合併

ニチメン株式会社
1892 日本綿花株式会社誕生



New way, New value

双日株式会社

10年間の軌跡

新事業計画

(2004年9月～
2006年3月)

【外部環境の変化】

- 2004年
新興国ブーム、資源高スタート、
日本経済回復期

当期純利益(各最終年度)

2006年3月期

437億円
(日本基準)

ネットDER(各最終年度)

2006年3月期

2.0倍

強固な経営基盤の確立と 市場の信認の早期回復を図る

2003年に策定した「統合3ヵ年事業計画」を見直し、「新事業計画」を策定。「財務体質の抜本的強化」と「良質な収益構造への変革」を成し遂げ、外部環境に左右されない強固な経営基盤の確立と、市場からの信認の早期回復を通じて、企業価値を向上させることを目指した。

次の10年に向けて

双日が誕生してからの10年は、さまざまな課題を克服してきた基盤構築の10年でした。事業基盤、財務基盤、リスクマネジメント体制といった、成長に向けた礎を確立した今、双日は次なる10年を飛躍の期間と位置付けます。世界の各地で、「豊かさ」を実現していくための事業展開を行い、新たな価値を創造し続けることで、企業価値を一層向上していきます。

New Stage 2008

(2006年4月～
2009年3月)

- 2007年
サブプライムローン問題
- 2008年
リーマンショックとその余波

2009年3月期

190億円
(日本基準)

2009年3月期

2.7倍

Shine 2011

(2009年4月～
2012年3月)

- 2010年
欧州債務危機
- 2011年
東日本大震災発生、
円高の進行

2012年3月期

△10億円
(IFRS)

2012年3月期

2.0倍

中期経営計画 2014 ～Change for Challenge～

(2012年4月～
2015年3月)

- 2013年
アベノミクスを契機に国内
株価の好転と円安の進展、
世界経済回復期へ

2015年3月期(見通し)

330億円
(IFRS)

2015年3月期(見通し)

1.4倍

経営基盤の強化と 持続的な成長を図る

2006年4月から「New Stage 2008」をスタート。双日の強みを活かした「機能の拡充」と「事業投資の拡大」で持続的な成長を図るとともに、優先株式の一掃による資本構造再編と、資金調達構造の安定性向上を進めることとした。

収益の質の向上による 強固な収益基盤確立を目指す

「良質な事業・資産の積み上げ」「新規事業への取り組み」「資産の流動性の確保」「グローバル人材の育成」の4つをテーマに、変化に強い収益基盤の構築と資産ポートフォリオの最適化を進め、持続的成長の実現を目指した。

さらなる飛躍に向けた 新たな挑戦と変革を続ける

資産の入れ替えによる資産の質の向上や、稼ぐ力の強化、リスクマネージ力の高度化、グローバル化に対応できる事業モデル構築と人材育成など、成長軌道に向けた改革を推進し、企業価値の向上を目指す。

拡充を進めた収益力

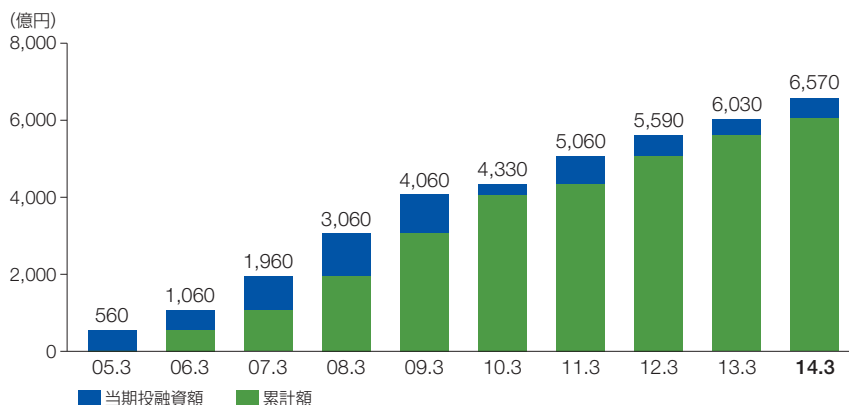
Enhanced Earnings Capacity

統合後の双日は、持続的な成長に向け、資産の整理と規模拡大に注力し、収益は過去最高益を更新するまでに伸長したものの、2008年に発生したリーマンショックの影響を大きく受けることとなりました。これを契機に、資産の質を改善し、より筋肉質な収益基盤を構築していくことを目的として、BS経営の推進・浸透や資産の入れ替えを断行。トレーディングだけではなく事業投資にも、また、非資源事業への取り組みも強化し、外部環境に左右されずに利益を上げられる収益モデルへの変革を進めています。

双日が強みを有している事業の一例

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	モリブデンの対日輸入シェアはトップクラスであり、ニオブの世界生産量トップシェアを占める会社に出資しています。
石炭	対日年間取扱量1,200万トン	ロシア炭では日本向け輸入取扱シェアトップ、インドネシア炭では持分権益数量において日本商社としてトップです。
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	インドネシアで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%	トップクラスの国内市場シェアを誇るほか、上流分野で行った事業投資により将来的に700万トンの生産規模へと拡大する予定です。
高度化成肥料	タイ、ベトナム、フィリピンにおけるシェアトップクラス	40年に及ぶ歴史や、品質に対する信頼を背景に、各国の高度化成肥料製造販売事業会社はトップクラスの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。

投融資累計額の推移



収益基盤の拡大に向け、各種権益の取得のほか、インフラ、化学品、食料、流通などの事業投資を進めており、この10年間の投融資累計額は6,500億円以上になっています。

収益力強化に向けて



IPP事業

パートナーや地域とのネットワークを駆使し、実績を積み上げ、世界各地でバランスの取れた安定収入が見込める発電資産を形成。安定した収益基盤として、双日の資産の質向上に寄与。

石炭事業

トレーディングや権益投資、さらには炭鉱経営への参入などによって、販売先・供給源の拡大と業界内のプレゼンス向上を実現。



マリンケミカル事業

工業塩事業の強みをベースに工業塩だけでなく、硫酸カリウムや臭素も製造・販売する事業モデルを確立。



食料・ アグリビジネス事業

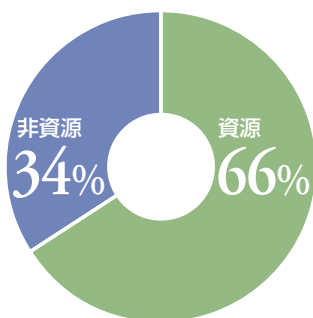
アジアでは、需要の高まる肥料事業や穀物・飼料事業を展開。さらに南米の農業・穀物集荷・ターミナル事業への進出により、新たなバリューチェーンの構築を推進。

次の10年

次の10年は、収益力のさらなる拡大を目指します。良質な資産を積み上げていくとともに、将来の成長に向けた新たな取り組みを加速していきます。そのためにも、当社ならではの強みを発揮していく分野に経営資源を集中的に投下し、スピード感を持った取り組みを進めていきます。

収益ポートフォリオの変化

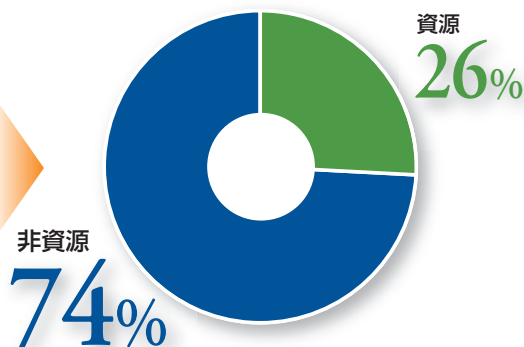
当期純利益(日本基準)



2006年3月期

※海外現地法人を除く

当期純利益(当社株主帰属) (IFRS)



2014年3月期

※連結調整を除く

資源価格下落の影響はあるも、外部環境の影響を受けにくい非資源事業への事業投資を進めた結果、収益ポートフォリオは大きく変化を遂げており、2014年3月期の当期純利益(当社株主帰属)のうち、非資源事業は74%を占めるまでに至っています。

再建を遂げた財務基盤

Reengineered Finances

統合後の喫緊の課題は、財務基盤の再建でした。優先株式の処理や自己資本の増強、有利子負債の削減など、一つひとつ着実に取り組んだ結果、資本構造の再編をはじめ、復配や投資適格格付けの獲得など統合当初の目的を達成し、再建の完了を果たしました。リーマンショックの影響もありましたが、その後のBS重視の経営方針へのシフトが奏功し、現在では強固な財務体質を確立しています。

財務基盤構築に向けた取り組み一覧

2004年3月期	1,128億円の損失処理、2,832億円の資本増強
2005年3月期	4,300億円の損失処理と6,200億円の資産圧縮。 3,700億円の資本増強を実施(うち、優先株式3,600億円)
2006年3月期	600億円の転換社債を発行、400億円の優先株式を消却。 リスク計量の開始、リスクアセットコントロール目標の設定
2007年3月期	3,000億円の転換社債を発行。期末には2,250億円が普通株式に転換。優先株式の抜本処理。 復配の実現
2008年3月期	すべての転換社債の転換が完了、優先株式はほぼ全額消却(残る優先株式は2009年10月にすべて消却)。当社が格付けを得ていた3社すべての格付機関より投資適格格付けを獲得
2009年3月期	資金調達構造の安定化。 長期コミットメントライン契約1,000億円締結(2008年9月)
2010年3月期	ポートフォリオ管理委員会にて、在庫、保有株式、為替の管理の在り方について集中的に討議
2012年3月期	税制改正により繰延税金資産を取り崩し赤字決算となるも、将来の税負担軽減へ
2013年3月期	各部門へのコントローラー室の設置を開始。リスク管理の現場化による経営のスピードアップを図るとともに、BS経営支援を通じて優良資産を構築

ネットDERの低減



2004年3月期



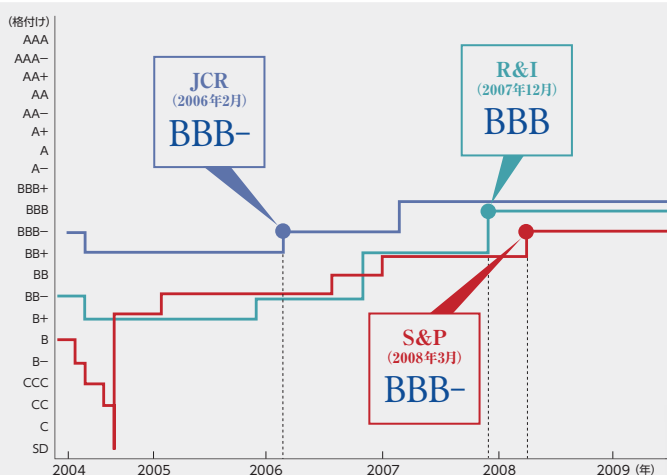
2014年3月期

ネット有利子負債の削減と自己資本の拡充により、2014年3月期のネットDERは「中期経営計画2014」の目標である2倍を大きく下回ることができています。

財務基盤再建への足跡

2004年9月: 抜本的改革に着手

経営統合後に発表していた「統合3か年事業計画」を見直し、2004年9月に「新事業計画」を発表。優先株式の発行や大規模な損失処理による抜本的な資産内容の見直し、リスク管理の強化などを推進しながら、1年前倒しで収益目標を達成。



2008年3月: 再建完了

2007年3月に復配、9月には優先株式をほぼ全額消却、そして2008年3月をもって主要格付機関より投資適格格付けを獲得。財務内容の改善に加え、収益力向上に向けた事業ポートフォリオの再編や管理指標の導入・徹底によるリスク管理能力強化が奏功。

2009年4月: 資産ポートフォリオの最適化を推進

リーマンショックの影響を受け「New Stage 2008」の収益目標は未達。「Shine 2011」では、変化に強い収益基盤構築に向けて、資産効率の向上を実現するポートフォリオの最適化を目指す。

次の10年

2014年3月: 強固な財務基盤の堅持

「中期経営計画2014」の財務目標であるネットDERについては、2012年3月期2.0倍、2013年3月期1.7倍、2014年3月期1.4倍と着実に良好。株価の回復や円安基調に加え、当期純利益の積み上がりなどにより、自己資本の厚みが増す。

今後は、グローバル化がますます進み、双日にとっての事業機会はずっと増えます。この機会を最大限に活かし、収益力を強化・拡大させていくためにも、この10年で築き上げた財務基盤をさらに発展させ、高度なリスクマネジメントを徹底することで、安定性を損なわずにリスクを取ってチャレンジできる礎を作り上げていきます。

投資適格格付けの獲得

格付機関	2004年4月1日
R&I	BB- (長期優先債務格付け)
JCR	BBB- (債券格付け)
S&P	B (長期会社格付け)
Moody's	B1 (無担保長期債務格付け)

格付機関	2014年4月1日
R&I	BBB
JCR	BBB
S&P	BBB-
Moody's	Ba1

資産健全化、資本構造の抜本的改善、リスク管理の強化などにより、当社の格付けは着実に改善してきました。安定した財務基盤をベースに収益力を強化し、格付けのさらなる向上を目指しています。

深化してきた提供価値

Deeper Value

総合商社として双日が社会に提供する価値。それは、世の中の潮流を的確に捉え、常に先手を打ってニーズとシーズを結び付け新たな価値を創造すること、そして、日本をはじめ世界の発展に寄与すること。この10年間、地域や取引先との関係を強化し、提供価値の深化に努めてきました。

資源・エネルギーの安定供給

当社は、石油・ガス・LNG、石炭などに加え、レアメタルや鉄鉱石など、日本の産業発展に不可欠な資源・エネルギーを安定的に調達し、供給するという役割を果たしてきました。現在では、日本向けに限らず、アジアをはじめとする第三国への供給にも力を入れています。

産業発展の下支え

各種工業製品の材料となる金属資源や化学品など、モノづくりのバリューチェーンを構築してきたことにより、各種産業の活性化に寄与しています。刻一刻と変化する産業界において、顧客とサプライヤーとの強力な関係を背景に、需要と供給を結び付けていくことが、当社の役割の一つといえます。

新規事業の創出

当社は、長年のグローバルベースでの事業展開の実績を基に、各地域での政財界とのネットワークを構築しています。これらを活用して、各種企業の新規市場への進出や拡販、生産拠点の確立などの支援を進めるほか、工業団地事業に代表されるように当社の有する事業ノウハウや機能を駆使し、海外進出企業と連携して新たな事業を創出しています。

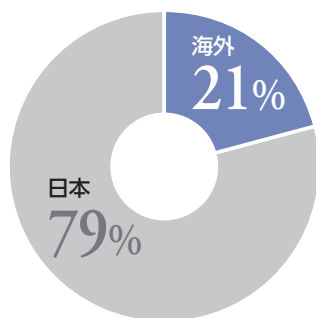
インフラ・基盤の整備

当社は、IPP事業や水事業といった基本インフラの建設・運営のほか、製鉄、肥料、化学プラントや産業機械・生産設備においても、プラントの設計・調達・建設を担い、各国・各地の国家の基盤づくりや産業の発展を支えています。

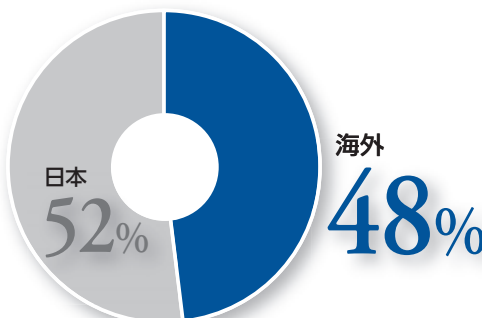
グローバルでの収益基盤拡大

外部顧客に対する売上高 (日本基準)

外部顧客に対する収益 (IFRS)



2004年3月期



2014年3月期

当社は、新興国を中心に世界各地の発展に寄与する事業に注力しており、海外での投融資を積極的に展開するなど、グローバルでの収益基盤拡大を加速させています。

世界各地の発展に向けて



ASEAN

肥料事業や工業団地事業、自動車販売事業、化学品事業など多岐にわたるビジネスを展開し、地域との関係性をさらに深耕。ベトナムでは友好勲章を受けるなど、圧倒的プレゼンスを発揮。



米州

ブラジルでは石油、ニオブ、鉄鉱石などのエネルギー・金属関連に加え、農業・穀物集荷・ターミナル事業へも進出。米国においても自動車ディーラー事業の拡充など先進国の安定成長に向けた取り組みも進展。



アフリカ

海水淡水化事業などのインフラ・プラント案件やチップ輸出事業をはじめ、生活基盤を作り・支える事業を展開し、アフリカ地域の成長基盤の構築に寄与。



ロシアNIS

同地域の成長とともに生じるモータリゼーションや産業発展といった課題を解決するため、自動車販売事業やプラント案件などを、多くのパートナー企業と協業して展開。

次の10年

今後双日が提供していく価値は、本質的には今までと変わりません。アジアやアフリカといった新興国においては、今後の経済成長とともに、生活水準向上に伴う流通インフラやサービスなどのニーズが高度化・複雑化していくことが想定されます。日本経済発展に貢献してきた経験を活かし、世界各地の発展に寄与すべく双日の価値を一層高めていきます。

事業展開地域・グループ会社数 (2014年3月31日現在)

約 **50** の
国・地域

国内外

約 **440** 社

約50の国・地域で、約440社のグループ会社によって事業を展開する当社。今後も、世界各地の発展を目指し、当社の価値をグローバルに広げていきます。

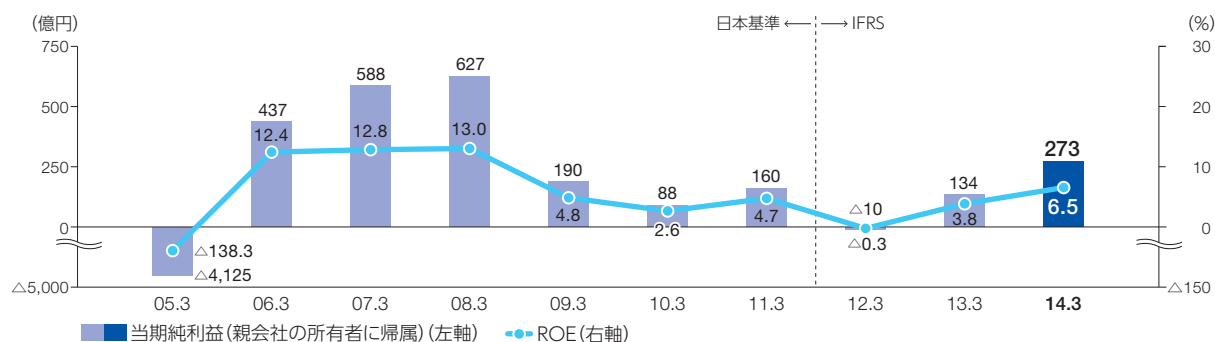
業績概況 (日本基準／国際会計基準(IFRS))

2014年3月期決算のハイライト

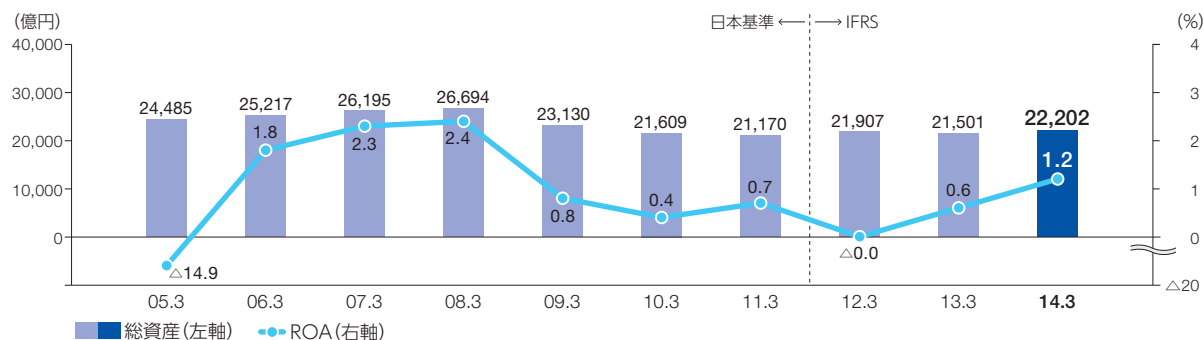
- ▶ 油ガス田および合金鉄権益の減損や海外自動車関連子会社における為替洗替損などもありましたが、非資源事業が堅調に推移したほか、バイオエタノール生産会社を前期に連結から除外した影響に伴う持分法による投資損益の改善などにより、2014年3月期の当期純利益は前期比増益となりました。
- ▶ 自己資本については、当期純利益の積み上がりや円安、株価の変動などによって前期比773億円増加しました。また、ネットDERも前期末比0.3ポイント低下の1.4倍となりました。
- ▶ 1株当たり年間配当額は前期比1円増配の4円とし、連結配当性向は18.4%となりました。

主要経営指標の推移

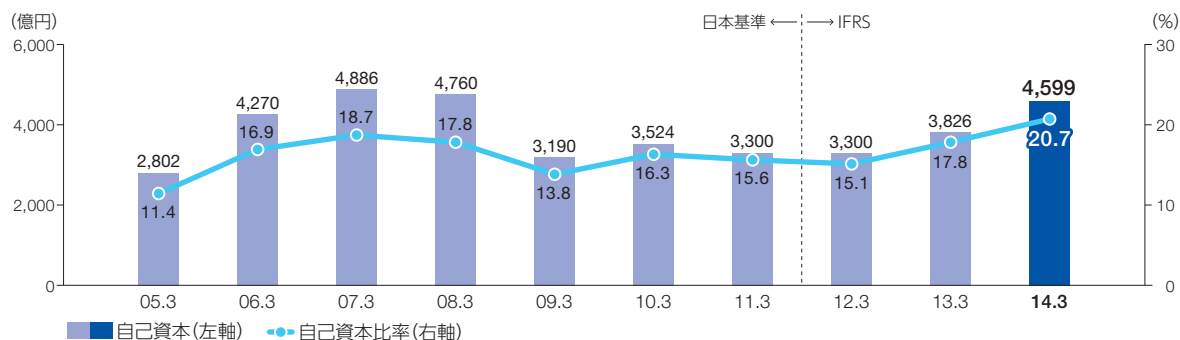
当期純利益(親会社の所有者に帰属)および自己資本利益率(ROE)



総資産および総資産利益率(ROA)



自己資本および自己資本比率



(注1) 2005年3月期から2011年3月期は日本基準、2012年3月期から2014年3月期はIFRSに基づく数値を記載しています。

(注2) IFRSにおいて、自己資本利益率、自己資本および自己資本比率は、それぞれ親会社所有者帰属持分利益率、親会社の所有者に帰属する持分および親会社所有者帰属持分比率を示しています。

〔2014年3月期〕

当期純利益(当社株主帰属)
(前期比)

+139億円
(+104%)

ROA
(前期比)

+0.6ポイント

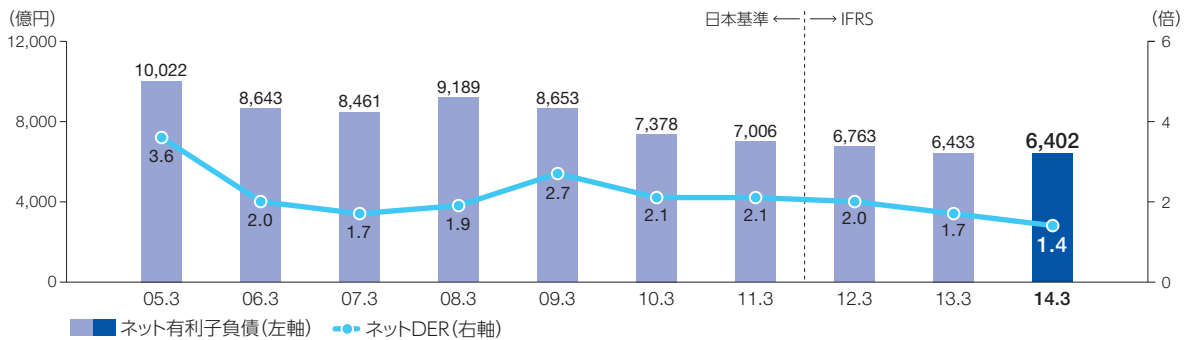
ネットDER
(前期末比)

-0.3ポイント

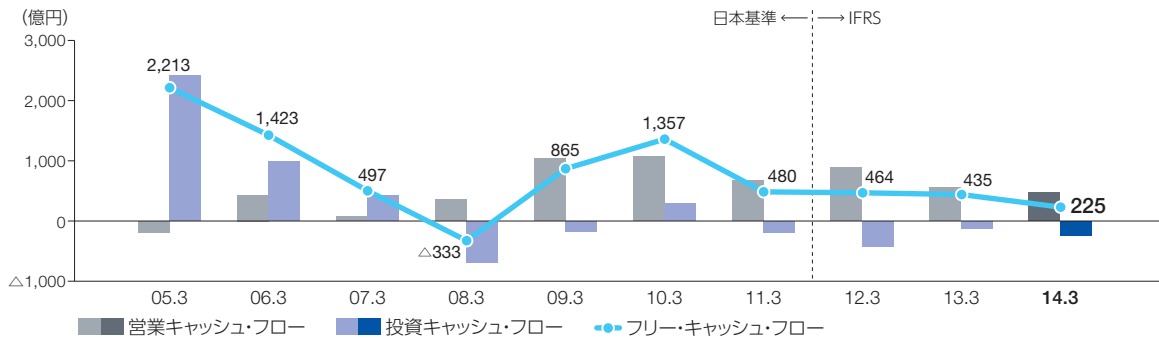
1株当たり配当額(年間)
(前期比)

+1.00円

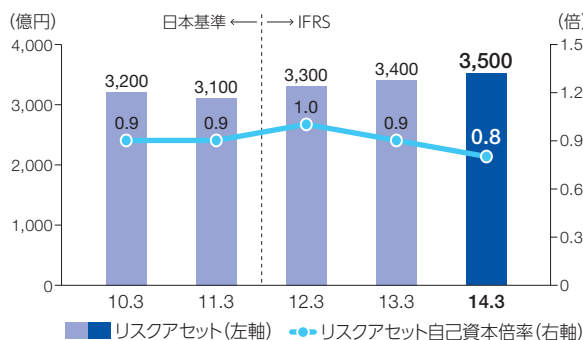
ネット有利子負債およびネットDER



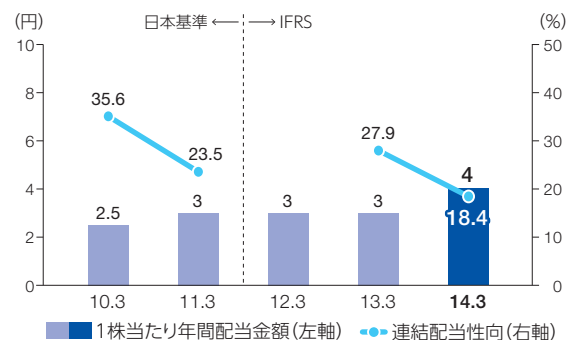
フリー・キャッシュ・フロー



リスクアセットおよびリスクアセット自己資本比率



1株当たり年間配当金額および連結配当性向*



* 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た連結配当性向を記載しています。また、2012年3月期につきましては当期純損失(親会社の所有者に帰属)が計上されているため、連結配当性向を記載していません。

10年 財務サマリー

国際会計基準(IFRS)

単位：百万円

	2014.3	2013.3	2012.3
経営成績			
売上高 ^(※1)	4,046,577	3,934,456	4,321,734
収益.....	1,803,104	1,747,750	2,006,649
売上総利益.....	198,221	187,245	217,066
税引前利益.....	44,033	28,052	58,457
当期純利益 (親会社の所有者に帰属).....	27,250	13,448	△1,040
基礎的収益力 ^(※2)	68,018	38,395	65,812
営業キャッシュ・フロー.....	46,997	55,124	88,723
投資キャッシュ・フロー.....	△24,469	△11,652	△42,280
財務キャッシュ・フロー.....	△30,931	△56,177	△29,530
現金及び現金同等物の期末残高.....	420,658	424,371	425,595
フリー・キャッシュ・フロー.....	22,528	43,472	46,443
財政状態(会計年度末)			
総資産.....	2,220,236	2,150,050	2,190,692
親会社の所有者に 帰属する持分合計.....	459,853	382,589	329,962
資本合計.....	492,959	411,298	355,180
有利子負債.....	1,065,276	1,077,007	1,118,046
ネット有利子負債.....	640,256	643,323	676,337

単位：円

1株当たり情報

基本的1株当たり利益 又は損失(親会社の所有者 に帰属).....	21.78	10.75	△0.83
1株当たり親会社所有者帰属持分.....	367.58	305.81	263.74
1株当たり配当額 ^(※3)	4.00	3.00	3.00

財務指標

総資産利益率(ROA)(%).....	1.2	0.6	△0.0
自己資本利益率 ^(※4) (ROE)(%).....	6.5	3.8	△0.3
親会社所有者帰属持分比率(%).....	20.7	17.8	15.1
ネットDER(倍).....	1.4	1.7	2.0
連結配当性向 ^(※5) (%).....	18.4	27.9	—

(注)当社は、2013年3月期より、2011年4月1日を移行日として国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。

(※1)「売上高」は、日本の会計慣行に従い、当社グループが当事者として行った取引額および当社グループが代理人として関与した取引額の合計を示しています。

(※2)基礎的収益力 = 売上総利益 + 販管費(貸倒引当金繰入・貸倒償却を除く) + 金利収支 + 受取配当金 + 持分法による投資損益

(※3)当社の普通株式に係る年間配当金額です。

(※4)自己資本利益率は親会社所有者帰属持分利益率を示しています。

(※5)連結会計年度末の発行済株式数を基にした連結配当性向を記載しています。2012年3月期につきましては当期純損失(親会社の所有者に帰属)が計上されているため、配当性向を記載していません。

日本基準

経営成績

売上高.....	4,321,734
売上総利益.....	217,066
営業利益.....	58,457
経常利益.....	13,448
当期純利益又は 当期純損失.....	△1,040
基礎的収益力 ^(※1)	65,812
営業キャッシュ・フロー.....	88,723
投資キャッシュ・フロー.....	△42,280
財務キャッシュ・フロー.....	△29,530
現金及び現金同等物の期末残高.....	425,595
フリー・キャッシュ・フロー.....	46,443

財政状態(会計年度末)

総資産.....	2,190,692
純資産.....	329,962
有利子負債.....	1,118,046
ネット有利子負債.....	676,337

1株当たり情報

1株当たり当期純利益 又は当期純損失.....	△0.83
1株当たり純資産.....	263.74
1株当たり配当額 ^(※2)	3.00

財務指標

総資産当期純利益率(ROA)(%).....	0.6
自己資本当期純利益率(ROE)(%).....	△0.3
自己資本比率(%).....	15.1
ネットDER(倍).....	2.0
連結配当性向 ^(※3) (%).....	—

単位：百万円

	2012.3(*4)	2011.3	2010.3	2009.3	2008.3	2007.3	2006.3	2005.3
.....	4,494,237	4,014,639	3,844,418	5,166,182	5,771,028	5,218,153	4,972,059	4,675,903
.....	231,566	192,725	178,203	235,618	277,732	254,466	242,166	244,247
.....	64,522	37,519	16,128	52,006	92,363	77,932	76,202	65,521
.....	62,228	45,316	13,702	33,636	101,480	89,535	78,773	58,088
.....	△3,649	15,981	8,794	19,001	62,693	58,766	43,706	△ 412,475
.....	64,943	41,889	14,422	48,345	110,724	89,813	78,461	51,430
.....	91,600	67,863	107,222	103,729	35,407	7,040	43,155	△ 19,774
.....	△42,287	△19,903	28,439	△17,198	△68,723	42,706	99,155	241,109
.....	△36,376	△72,054	△102,597	△5,958	△53,723	△ 95,476	△ 55,805	△ 212,264
.....	427,274	415,261	454,262	414,419	373,883	464,273	506,254	409,266
.....	49,313	47,960	135,661	86,531	△33,316	49,746	142,310	221,335
.....	2,120,596	2,116,960	2,160,918	2,312,958	2,669,352	2,619,507	2,521,679	2,448,478
.....	330,471	355,510	377,404	355,503	520,327	531,635	464,074	313,590
.....	1,090,542	1,116,301	1,193,517	1,286,958	1,299,085	1,317,678	1,386,258	1,428,325
.....	647,836	700,607	737,789	865,329	918,890	846,108	864,321	1,002,243

単位：円

.....	△2.92	12.77	7.08	15.39	51.98	83.20	126.21	△ 1,876.48
.....	244.52	263.79	281.69	256.17	383.46	144.22	△ 368.95	△ 1,440.26
.....	3.00	3.00	2.50	5.50	8.00	6.00	—	—
.....	△0.2	0.7	0.4	0.8	2.4	2.3	1.8	△ 14.9
.....	△1.1	4.7	2.6	4.8	13.0	12.8	12.4	△ 138.3
.....	14.4	15.6	16.3	13.8	17.8	18.7	16.9	11.4
.....	2.1	2.1	2.1	2.7	1.9	1.7	2.0	3.6
.....	—	23.5	35.6	35.7	15.7	10.9	—	—

(*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 + 持分法による投資損益

(*2) 当社の普通株式に係る年間配当金額です。

(*3) 連結会計年度末の発行済株式数を基にした連結配当性向を記載しています。2012年3月期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いません。

(*4) 2012年3月期につきましては、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するため、決算日変更会社につきましては15ヵ月決算を実施しています。

Change for

Strategy

「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、資産の質の向上をはじめ、高度なリスクマネージ体制の構築やグローバル人材の育成などに取り組み、企業価値の向上を目指しています。さらなる飛躍に向けた新たな挑戦を続け、双日は成長への道を邁進します。

戦略解説(社長インタビュー)

収益性と企業価値にこだわり、
成長への道を駆け上がる。

代表取締役社長 CEO
佐藤 洋二



「中期経営計画2014」の進捗

**収益は増益基調で
一定の成果を実現。
残る課題は、スピード。**

資産の質を向上させ、財務基盤をもう一段強化し、より大きなチャレンジに取り組める「強い会社」へと変貌していく――。これが、「中期経営計画2014～Change for Challenge～」の本旨です。

2014年3月期(当期)で、この計画の2年目が終了しました。収益は確実に増益基調にあり、この計画で掲げた各種取り組みは一定の成果を上げるなど、目指す方向性には改めて自信を持っています。残る課題は、スピードです。

進捗をお示しする上で重要になるのは、「中期経営計画2014」の要諦ともなる、資産の質の向上に向けた取り組みです。現在、当社では、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る資産の質と効率の向上を進めており、収益性向上、資金創出、財務基盤強化といった面からも、資産の入れ替えは重点施策となります。

**資産の質は大きく向上し、
財務基盤も大幅に改善した。**

資産の圧縮面では、この2年間で累計1,300億円という実績を上げ、現行の中期経営計画で掲げる資産圧縮目標を概ね完了しました。資金回収についても、累計1,020億円と、計画を大幅に超過しています。一方、新規投融資は、2年間累計で980億円となりました。景気に左右されにくい「非資源分野」の収益基盤拡充のため、中東のIPP事業、国内太陽光発電事業、インドの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)、さらに当期には、ブラジルの農業・穀物集荷・ターミナル事業へ投資したほか、当社が強みを持つ石炭事業の強化としてインドネシア石炭権益事業へも投資を実行しました。いずれも、将来の成長が期待できるものであり、当社の資産の質は大きく向上したものと考えています。

定量計画については、資源価格低迷の影響や中南米自動車事業での損失計上等があったものの、生活産業部門が牽引する形で当期純利益は増益を続けています。総資産は従来水準を維持しており、ROAも着実に上昇しています。バランスシートも収益の積み上げや円安・株価回復などを背景に自己資



本が増加しており、ネットDERは「2倍以下」という目標に対し当期末で1.4倍と、財務基盤も大幅に改善しています。

「中期経営計画2014」最終年度に向けて

着実な増益を見込む 2015年3月期、成長軌道への 取り組みを加速させる。

2015年3月期は、当期純利益が当期から20%強増益の330億円、ROAは1.5%、ROEは7.0%とな

る見込みです。「中期経営計画2014」当初の目標に対しては、金属資源における価格低迷と中南米自動車事業などの影響により、残念ながら未達となります。

しかしながら、2014年4月に買収を行った米国の自動車ディーラー事業からの新たな収益貢献や、プラント関連案件の積み上げ、アジアにおける化学品関連取引の堅調な推移のほか、当期に計上した減損損失の反動などにより、2015年3月期も着実な増益を見込んでいます。当社の収益の質そのものは強化されつつあり、バランスシートについても自己資本4,800億円、ネットDER1.4倍を計画しており、引き続き健全性を担保していきます。

配当政策については、安定的かつ継続的な配当の実施という基本方針の下、「中期経営計画2014」では当社株主に帰属する当期純利益をベースに配当性向20%程度という目標を掲げています。これらを踏まえ、2015年3月期の1株当たり配当金は当期から1円増配の5円(配当性向19.0%)を予定しています。

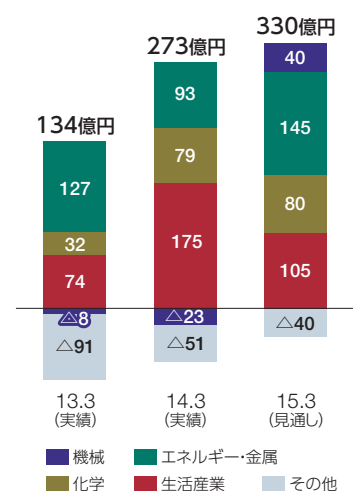
「中期経営計画2014」の最終年度となる2015年3月期は、一層強化された財務基盤を背景に、成長軌

中期経営計画2014の進捗(定量目標)

	13.3 (実績)	14.3 (実績)	15.3 (見通し)	15.3計画 (2012年5月8日公表) (参考:日本基準)
当期純利益*	134	273	330	450
総資産	21,501	22,202	22,600	21,200
ROA	0.6%	1.2%	1.5%	2.0%以上
ネット有利子負債	6,433	6,402	6,700	6,700
自己資本	3,826	4,599	4,800	3,800
ネット DER	1.7倍	1.4倍	1.4倍	2倍以下

*親会社の所有者に帰属

セグメント別当期純利益 (親会社の所有者に帰属)



道に向けてさらなる加速を図る年と位置付け、「中期経営計画 2014」目標額の1,800億円に向けて850億円の新規投融資を実行していきます。

今後の成長に向けて

**まずは、「ROA2%」という
通過点を早期に達成する。**

当社は今後、より一層、成長にこだわります。まずは、「中期経営計画 2014」当初に掲げた、当期純利益450億円、ROA2%という目標を早期に達成していきます。この数値目標は、当社のさらなる成長のためには必ず通過しなければならないものと考えています。そのためにも、強みのある分野に注力し、新たに優良な資産を積み上げていきます。良質なバランスシートは、健全な利益と安定的なキャッシュをもたらす、クリーンな血液を循環させると考えます。そして、この好循環サイクルは必ずや、双日を次の成長ステージへ導く、という信念で経営にあたっていきます。

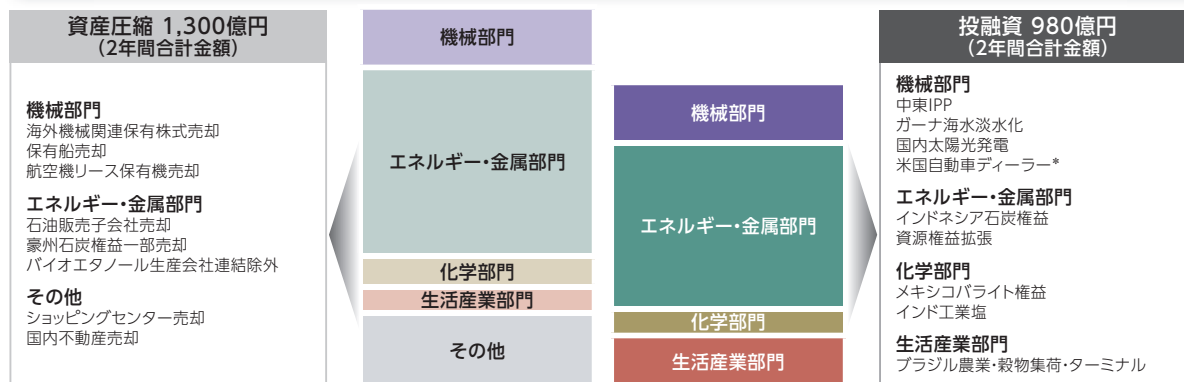
**アジアを中心に手つかずの
ビジネスチャンスはまだある。
当社は、スピードを持った
成長を実現する。**

世界を見渡せば、アジアを中心に新興国では手つかずのビジネスチャンスがまだまだあります。目まぐるしく環境が変化するからこそ、各国・各地の発展に向けて、当社が価値を発揮できる領域はますます増えていきます。例えば、アジア域内の産業が活性化すれば、物流量や旅客数の増加に伴い、空港周辺のインフラ整備が必要となります。生活水準が向上すれば、そのライフスタイルやニーズは多様化し、小売・卸はより高度化した機能が求められます。当社は、こうしたビジネスチャンスを的確に成長につなげるべく、従来にも増して新規投融資に注力していきます。

同時に、激しく変化する環境下であるからこそ、優良資産の積み上げを加速させ、早期に収益基盤を拡充することが重要です。そのため「中期経営計画 2014」において、各部門にコントローラー室を設置してきました。このコントローラー室の設置により、

中期経営計画2014の進捗 — 資産入替 —

2年間(2012年4月~2014年3月)の資産入替実績				2015年3月期投融資計画 850億円
	13.3 (実績)	14.3 (実績)	2年間 合計	
投融資	440億円	540億円	980億円	3年間投融資計画 1,800億円
資産圧縮	810億円	490億円	1,300億円	



リスクマネジメントの現場化が図られ、案件構築のスピードは飛躍的に高まりました。リスク分析やコーポレートからの助言を営業現場と同じ時間軸で展開できる仕組みが出来上がってきており、2015年3月期はこの成果が顕在化していくものと期待しています。加えて、人員も含め、確度の高い分野に経営資源を機動的かつ集中的に配分し、スピードを持った成長を実現していきます。

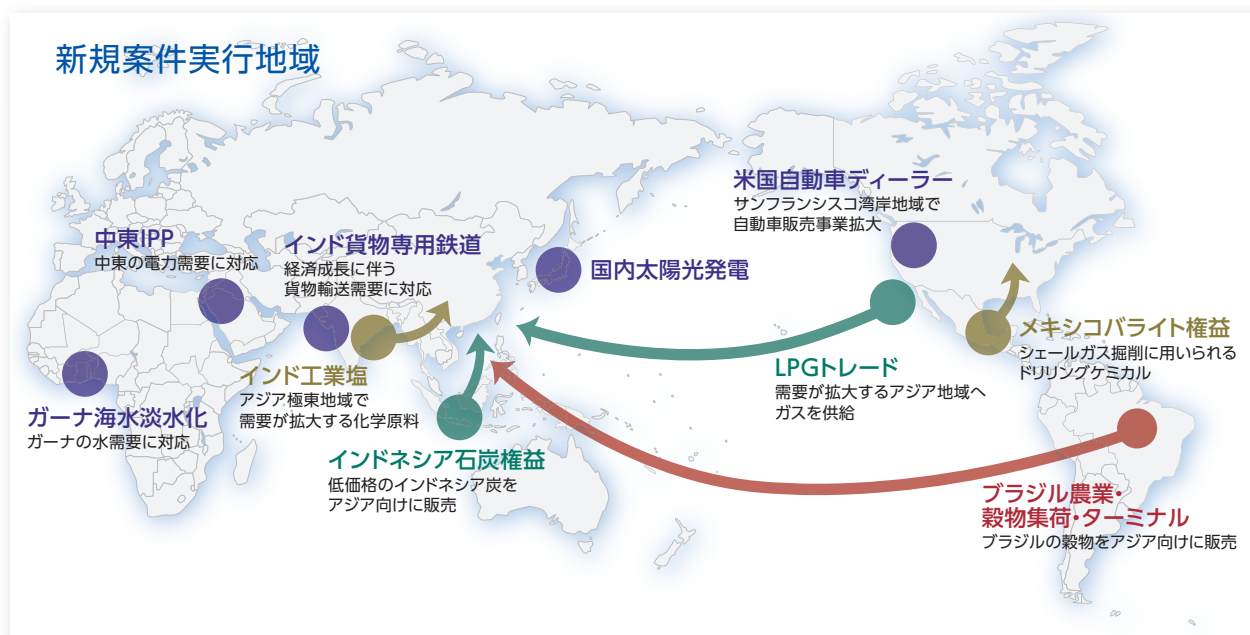
競争に打ち勝つため、バリューチェーンや地域の優位性を最大限に活用する。

当社は今後、強みを徹底的に磨いて次の成長の種をまいていきます。航空事業はもちろん、発電や輸送、再生可能エネルギーなどのインフラ事業、食料事業や流通事業、産業活性化に向けたメタノールなどの化学品事業などを重視していきます。こうした非資源事業の投資案件は収益化までに一定の時間を要することから、米国・自動車ディーラー事業買収のようなM&A案件も積極的に手掛けていきます。

また、競争に打ち勝つため、当社が有するバリュー

チェーンや地域の優位性を最大限に活用していきます。先ほどお話ししたブラジルの農業・穀物集荷・ターミナル事業は、この好例です。伸びゆくアジアの食糧需要に対し、当社はこれまでに港湾、製粉、流通事業を確立していますが、今回の食糧の上流分野の確保により、南米からアジアを結ぶバリューチェーンを構築することになります。今後は当社が強みを持つ肥料事業のブラジルでの展開も検討しており、収益基盤のさらなる拡大が期待できます。投融資審議会のメンバーや各営業部門長に対しても、単独の事業で見るとはならず、その周辺や全社的な価値創出を重視した案件を進めるように指示しているところです。LNG事業と化学品事業が連携したガス・タスクフォースをはじめ、部門連携案件も増えてきており、こうした取り組みを加速させていきます。

これらを強化していくためにも、従来以上に力を注いでいくのが、グローバル人材の育成です。海外で事業経営を重点的に行っていくためには、経営人材の増加や、海外拠点の現場力向上は早期に対応すべき課題であり、人材育成プログラムの刷新をはじめ、海外拠点の人事制度改定や研修拡充などに積極的に取り組んでいきます。



次の10年に向けて

収益性と企業価値にこだわり、
より多くの人が多くのこと
ができる会社にする。

当社は、発足から10年が経過し、次の10年に向かって走り始めました。

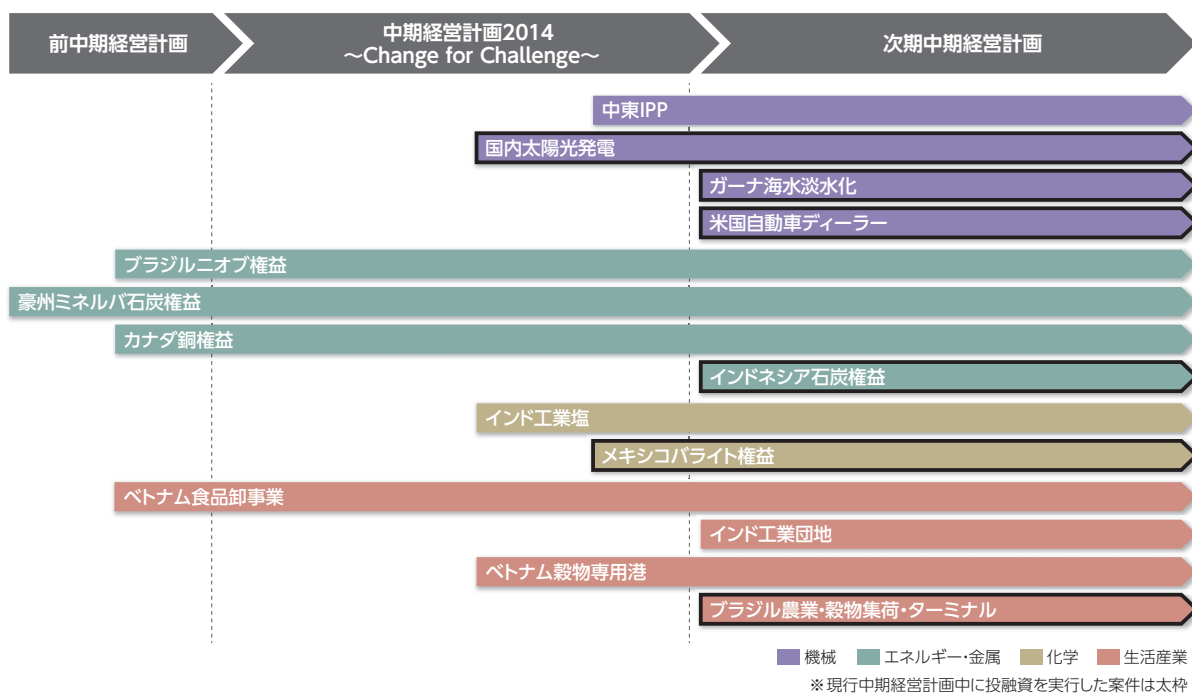
ニチメン株式会社と日商岩井株式会社が合併して当社が誕生し、この10年で成長に邁進できる態勢を整えることができました。大幅な資産圧縮と損失処理の実行による再建から始まり、過去最高益を達成していたところにリーマンショックによる打撃がありました。資産の内容とリスクマネジメント体制を見直し、収益体質を刷新しながらBS経営を浸透させることができました。失敗を繰り返しながら、それでも、失敗を持ち越さない、すなわち眼前の課題を克服し、将来の損を許容しない取り組みを続けたことは、評価してよいと思っています。



一方で、この10年、新たな価値をどれだけ創出できたかと考えれば、まだ満足いくものではありません。上位大手商社との差が開いたというのも事実です。次の10年を飛躍の期間としていくためには、私たちの存在意義を高め、業界内のプレゼンスも高めていかなければなりません。だからこそ、私は成長にこだわるのです。

ただ、闇雲に規模のみを追求する考えはありません。収益性と企業価値にこだわった成長を遂げていくのです。そして、その成長によって、自らの事業

収益貢献ロードマップイメージ図



や会社に誇りを持ち、より多くの人が多くのことのできる会社にしていきたいと思っています。そのためには、自分たちで掲げた目標を一つひとつ確実に達成し、新たな挑戦を可能とする体力を獲得し続けていかなければなりません。

最後に

当社の役割、 機能を発揮していくことで、 成長の道を駆け上がる。

この10年、当社が成長を果たしてこられたのは、社員の努力はもちろんのこと、顧客や取引先、株主といったステークホルダーの皆様から頂戴した多大な助力のおかげです。今後も新たな信頼を積み重ねていくことが、私たちに課せられた使命だと思っています。

そして、その信頼を勝ち得るためには、誠実さをもって、当社の役割、機能を存分に発揮していくこ

とに尽きると思います。もともと、私たち総合商社は、資源確保や多様な物資の調達・供給など、国内企業のニーズに応えることにより、日本という国の「豊かさ」の一翼を担ってきました。事業活動のさらなるグローバル化に伴い、当社が「豊かさ」の創出に寄与できる領域は、日本に限定されず、世界中に拡大しています。

この「豊かさ」の創出という役割を果たすために、当社は、金融、物流、情報など「総合商社としての複合的な機能」と、世界各地で築いた取引先、地域社会との「パートナーシップ」「事業環境変化への対応力」、グループ経営による「総合力」と「専門性」といった強みをさらに発揮していきます。

そして、これらの機能と強みを発揮する社員一人ひとりが、私たちが働く「経営環境は何によってもたらされているか」を常に意識し、多様なステークホルダーの期待に応え、各地で必要とされる事業をパートナーとともに創出する——。こうした取り組みにより、私たちが働く場を提供していただいている、あらゆる国のあらゆる人々のために、「豊かさ」を実現する会社になっていきたいと思っています。

私たちは当社の役割、機能を発揮していくことで、成長の道を駆け上がります。是非、ご期待ください。

2014年8月

代表取締役社長 CEO

佐藤 洋二



Business

双日は、グローバルで多岐にわたる事業を展開しており、各地・各事業で強力な強みを有しています。このセクションでは、今後の成長に向けた強みをテーマにした座談会をはじめ、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つの営業部門ごとに、事業戦略や具体的な事業別の取り組みを掲載しています。

7 Voices

座談会：双日のこれからの10年をつくる強みとは	26
At a Glance	32
機械部門	36
本部別事業概況	40
エネルギー・金属部門	42
本部別事業概況	46
化学部門	48
本部別事業概況	52
生活産業部門	54
本部別事業概況	58



成長の原動力となる強みについて

西原 双日が誕生してから10年が経ちました。2015年3月期は、いよいよ今後の成長に向けて勢いをつけていく年であり、次の10年はすでに動き出しているわけです。そこで今回は、これからの10年について議論するため、さまざまな部門、役職の社員による座談会を開催することとしました。

(本コーナーでは、当該座談会をできるだけ忠実に再現すべく、実際の会話に沿った文体で掲載していることをご了承ください)

西原 早速ですが、まず、次の10年、成長を果たしていくためには何が必要となるのかを話していきたいと思います。どのような強みが原動力となるのか、ともいえますが――。では、木ノ下さんからいきましょうか。

木ノ下 そうですね、やはり私が思うのは、歴史があって今の会社があるわけで、基本は積み上げてきたインフラ、つまり地域や取引先とのネットワークが強みになると思うんです。結局、強みというものは今日、明日で生まれるものではないですから。例えば、地域でいえば、1980年代のドイモイ政策時代から事業展開しているベトナムでは、実績を積み上げてきていて、かなり強いですよ。内需や現地企業の情勢、労働力事情なんかも精通していますし、政財界とのパイプも圧倒的。インドネシアやブラジルなんかも優位性がたくさんあります。

川原 エネルギーでも同様です。例えば、私は1997年のカタールでのLNG権益取得に取り組んだのですが、この案件が成就した背景には、1960年代からインドネシアでLNG事業を行い、強力なパートナーや販売先との関係があったこと。加えて、当社の原油部隊や機械の部隊がカタールでの実績を築いていた、という2つの基盤の存在がありました。そのため、カタールには初のLNG進出でしたが、先方にとっては同じ会社ということで、案件着手当初から、高い信頼を得ていたのです。このような、ネットワークの強みを全社的に発揮できることが、総合商社の強みののだと思います。

西原 業界内のプレゼンスや事業基盤も重要な強みになってきますね。航空機は、まさに圧倒的なトップポジションですが……。

写真 右から

木ノ下 忠宏

生活産業部門長補佐
兼 林産・生活資材本部長

有賀 謙一

化学部門 化学品本部
基礎化学品部 部長

木下 晴太

機械部門 コントローラー室 室長

山口 幸一

機械部門 船舶・宇宙航空本部
航空事業部 部長

川原 博司

エネルギー・金属部門長補佐
兼 エネルギー本部長

遠藤 友美絵

IR室 課長

(ファシリテーター)

西原 茂

常務執行役員
経営企画、物流・保険統括、IR担当

つくる強みとは



山口 はい、確かに、航空機部隊というのはNo.1という金看板を背負い続けてきた部署。裏を返せば、絶対に負けが許されない部署でもあるんですよ。だからこそ、知見や人脈を磨き続ける……。航空機事業は派手に見えるかもしれませんが、実は地味な農耕的なことを積み重ねているんです。でも、実際、羽田空港に行くと飛行機が並んでるじゃないですか。「あれも、これも、ここにあるのは、ほとんど俺たちが売った機体だ」と、なるわけですよ。それまでの苦労も忘れて、「もっと強くなってやる」と思う瞬間ですよ。

遠藤 商社マンとしての醍醐味ですね。

山口 で、その強みですけど、やっぱり、航空会社、機体メーカー、そして業界、これらについてのどこにも負けない知見だと思っています。知見というのは、技術的なことだけではなくて、取引先のニーズの分析力や意思決定の基準・方法なども含まれるんですよ。

有賀 LNGとか航空機とか一つの事業規模が大きく、各種事業の集積である化学部門の派手さはいささか劣後するかもしれませんが。

化学部門は、顧客も取引先も、膨大な数になるんですが、この事業基盤をしっかりと確立していくことは、まさに基本になります。特に、私たちの取引先、製造業でいえば、売れないというのはものすごいリスクですから、販売力があることが強みに直結します。

いかなる強みを活かしていくか

遠藤 トレーディングの強みは、私たちの生命線ですよ。

有賀 そうです。今、事業投資とトレーディングの両輪で事業展開していますが、これも、トレーディングの強みがあればこそ。例えば、主要事業のメタノール事業では事業投資をした生産会社がありますね。もともと、メタノールというのは、木材用の接着剤の原料として使われていて、私たちに接着剤の顧客基盤があったから、

地域やパートナー、顧客基盤を活かして成長を遂げる。

国家規模、産業規模で取り組む商社ビジネスにおいては、これまでに積み上げてきた地域・パートナーとの関係性や顧客基盤は、強力な優位性となる。そして、単独の事業だけでなく、多岐にわたる事業、それぞれの基盤やネットワークの強みを、全社的に発揮できることが成長につながる。



常務執行役員
西原 茂
(1986年入社)

「鉄や石炭などのエネルギー・金属分野に従事してきました。10年後の双日の飛躍に向けた取り組みはすでに始まっています。」



航空事業部 部長
山口 幸一
(1986年入社)

「入社以来、航空機事業に携わっています。1999年から12年間は、ボーイング社のある米国・シアトルに駐在しました。」



強みを 生み出し続ければ、 負けない。

トレーディングのベースがあるから、顧客やパートナーの課題を解決することができる。こうした、持ち味を活かせば、どこと戦っても負ける気はしない。大切なのは、今の強みにしがみつくのではなく、強みを活かして、次の強みを生み出し続けること。

事業投資に取り組めたんです。近年の、レアアースやバライト(ドリリングケミカル)も同じですね。

川原 トレーディングのベースがあるから、顧客やパートナーのニーズを的確につかみ、彼らの課題を解決することができるのです。バリューチェーンの中でニーズとシーズを結びともいい換えられます。先ほどのカタールの案件でも、日本側のLNG需要や、カタール側の資源産業発展といったニーズを充足するだけでなく、実はカタール政府の資金需要も満たせるスキームを作ったんです。これが、非常に評価され、結果、540万トンの追加供給の確約を取りつけることができたのです。

西原 トレードから事業投資を生み、課題を解決するというのは、総合商社ならではの動きですね。職能から見た場合はどうでしょうか、木下さん。

木下 私は職能として、いわば部門視点、全社視点で見っていますが、双日のポテンシャルは非常に高いものがあると思うんです。もっと成長できるとも思いますし。例えば機械部門でも、今、話が出ていた事業基盤や知見は強力なものが山ほどあります。それと、人材という面でも、非常に優秀な人材がたくさんいるな、と。営業のポテンシャルを最大限に引き出せるように、もっと強みを活かせるように、全力でサポートしていきたいと思います。

遠藤 今、ポテンシャルが高いという話がありましたが、双日の昔をよく知るアナリストの方などから、最近の双日は元気がなくなったのでは、と聞かれることがあるんですが、どう思いますか。

有賀 そうですか、確かに統合・再建の中でいろいろ制約はあったかもしれませんが、得意領域ではかなり優位に事業展開ができていていると思います。新規の取り組みも、このところは非常に活発になってきていますし。

山口 事実、持ち味を活かせば、他商社に限らず、どこと戦っても、負ける気がしないですね。

ただ、大切なのは、強みは変わりゆくものという認識だと思います。現状の強みにだけしがみついていたら、変化には追いついていけませんし、いずれ劣化します。強みを活かして、次の強みを生む。そういう「強みの脱皮」を続けることが、絶対必要だと思うんです。

遠藤 次の強みを生む強みといえば、この経営統合以来の10年で、克服を続けてきた歩みも、大きな優位性だと思います。これからの激変する経営環境において、私たちが培ってきた経験や、全社一丸となって課題に取り組み、乗り越え続けてきた強靭さは、必ず生きてくるはずですよ。



エネルギー本部長
川原 博司
(1983年入社)

「LNGを中心に、外食事業やソ連崩壊後の東欧ビジネスの経験もあります。カタールのLNG権益獲得は印象深く心に残っています。」



基礎化学品部 部長
有賀 謙一
(1987年入社)

「入社以来、化学品畑を歩んできました。自らが立ち上げにかかわったタイでの製造事業に、入社5年目で駐在した経験は仕事人生の基礎ともなっています。」



今後のビジネスチャンスについて

西原 確かにね。厳しい時代だからこそ、強みが生きる——では、その強みを活かして成長するためには、どのような環境変化を捉えて、ビジネスチャンスとしていくべきか……。

木ノ下 アジアに強くて、そのアジアが成長している。生活産業としては、その内需の成長を取り込むというのが当然の考え方であって、そこでは、実際、アイテムは関係ないんです。生活水準や食習慣の変化というビジネスチャンスのもとで、われわれは市場自体を創っているんですね。何を売るかではなく、何を創るか、なんです。

西原 流通市場への取り組みなどは、そのいい例ですね。

木ノ下 はい。今、ベトナムやミャンマーで卸事業への事業投資を行っていますけど、次に私たちが狙っているのは、リテール。売場です。先ほど、有賀さんの話でもありましたが、販売力は大事で、バリューチェーンの川下を押さえることで、その地域に本当に必要なものが的確に把握できますし、もちろんプレゼンスも発揮しやすくなります。

川原 エネルギー環境も大転換しています。日本のエネルギー事情の変化、資源国の需要国へのシフト、そしてシェール革命。こうした変化によって、私たち商社が解決すべき課題はますます増えます。例えば、今、資源国に対しては、開発だけでなく、産業振興・雇用創出が必要だと訴え続け、ガスケミカル、すなわち、開発したガスの一部を化学産業に展開する動きを積極的に行っています。これは、有賀さんたちの化学品部隊とも連携したガス・タスクフォースで取り組んでおります。

有賀 はい。パプアニューギニアやナイジェリア、赤道ギニアなどでも、一緒に動いていますよね。

山口 航空機も、人やモノの流動でビジネスチャンスが生まれるというのは同じです。航空機の需要が拡大するのはもちろんですが、今、アジアでは空港施設やその周辺のインフラが不足していますから、そこを狙って空港関連事業に取り組んでいますし、航空機の大量生産・大量退役をチャンスと捉えて中古機・パーツ事業などにも力を入れているところです。今後も、こうした環境変化に対応して新しい取り組みを進めることが必要だと思いますけど、大切なのは、過去にとらわれず、いわゆる「Out of the Box」で事業を作ることだと思うんですよ。

西原 環境変化を捉えて新しいビジネスを作っていくことが、総合商社の醍醐味だし、総合社ならではのダイナミズムだということですよ。まさに、「創造性」の発揮です。そして、そういった取り組みこそが、われわれを燃えさせるのだと……。

環境変化を捉え、市場自体を創り上げる。

環境変化は双日のビジネスチャンスであり、格差やギャップを解決することで、双日ならではの創造性が発揮される。アイテムに着目するのではなく、いかなるニーズを取り込み、市場を創り上げることに注力し、過去にとらわれない「新たな価値」を生み出す。



林産・生活資材本部長
木ノ下 忠宏
(1986年入社)

「入社5年目でチップ植林事業を立ち上げ、その後も、ドイツ、米国、豪州への駐在も含め、生活産業分野に携わってきました。」



機械部門 コントローラー室 室長
木下 晴太
(1990年入社)

「経理・税務に長く携わってきました。インドネシア・ジャカルタでの債権回収は非常に勉強になる良い経験でした。」



総合商社ゆえの 総合力が、 成長スピードを 加速させる。

各事業で培った強みを組み合わせ、総合商社ゆえの総合力を活かせる市場に、経営資源を集中的に投下する。この部門連携の動きは根付きつつあり、こうした取り組みが案件の規模を拡大させ、成長スピードを加速させる。

有賀 はい。先ほどの川原さんの話にもあったように、地域間の格差や需給ギャップといった「アンバランス」があるからトレードが起こるわけですから、ニーズの変化を捉えることで、双日ならではの創造性が発揮できるのだと思います。

木ノ下 最近、ベトナムやインドネシアで海外工業団地事業をやってるじゃないですか。この事業は、非常に面白いですね。単に区画を売るだけでなく、他部門と連携することで、進出した日本企業と、資材調達や販売、物流、インフラ開発といった現地でのビジネスが広がっています。「あらゆる産業の集積」といえますよ。

木下 そういう意味では、先ほどのガス・タスクフォースじゃないですが、部門連携は重要ですね。本来、バリューチェーンは「部門またがり」であるべきです。こういう動きって、以前はあまりなかったんですが、根付いてきた感がありますね。

有賀 本当に、社内に部署間の垣根はないと思いますし、双日はそういったものを越えて商社としての総合力を発揮できていると思います。天然ガスの話は、まさしく今の旬な動きですけど、こういう、将来を見極めてどこに経営資源を集中的に投下していくか、ということが大切だと思います。強みや事業基盤はいろいろあるわけで、部門連携を含めた全社的な強みを、より活かせる領域に絞ることが、全社の成長に直結すると思います。

木下 コントローラー室の役割ももっと大きくなっていくと思っています。職能は、営業のサポートという面もありますけど、コンサルタントでもあるはず。全社視点での環境分析や客観的なアドバイスも重要ですし、これから当社は成長軌道へ大きく舵を切っていくでしょうから、新しい事業展開を高度なリスクマネジメントとともに迅速に進められるよう、営業と一体となった機能を発揮していきたいですね。イノベーションを起こし続けるためにも。

次の10年に向けて

西原 営業の各部門同士や職能が一体となった取り組みは、成長のスピードを生みますよね。加えて、「集中事業領域」に代表されるように、全社として集中的に取り組んでいく分野が明確になってきたこともあって、「小さくまとまったビジネスで終わらず、もっと大きく取り組んでいこう」といった意識も強まっていると感じています。

では、そういった中で、次の10年の成長に向けて、われわれは何に取り組んでいくべきか……。最後に、その辺りを聞いていきましょう。

有賀 ちょっと自分のことになりますけど、私、入社3年目にタイで化学品製造会社の事業投資を推進したんですね。駐在員と寝食を忘れて、会社設立に奔走し、社内決裁を取得して、その2年後にはそのまま赴任して……。今考えると、よくらせてもら



IR室 課長
遠藤 友美絵
(1991年入社)

「広報・IRに従事し、双日のさまざまな時代を乗り越えてきました。今後も双日IRの向上に力を注ぎます。」



えたな、と思います。ただ、そういう若い社員に挑戦させる風土というのは、これからも大事にしたいと思います。

木下 そうですね。私もインドネシアのある会社に一人で出向し債権回収に取り組んだことがあるんですけど、非常に大きな経験を積めました。私たちのビジネスというのは、つまるところ「人」ですから、どんな経験を積ませるかということも含めて、人材育成が鍵を握るのだと思います。特に、今後、事業投資が増えていくと思うので、経営人材の育成が重要になるはずですよ。リスクマネジメントやガバナンスも含め、私たち職能としても知識・ノウハウの習得も支援していきたいと思っています。

木ノ下 われわれ現場のリーダーの役割が極めて重要だと思いますね。先ほどの若手に任せるとのことともつながるんですが、社員が躍動感を持って事業を作るのには、私たちがどれだけリーダーシップを発揮できるかにかかっていると思うんです。

山口 私たちがリーダーシップを発揮することで、事業も人も魅力で溢れる会社になっていく……。

有賀 そう思います。長期・中期・短期のビジョンを明確に描いて提示し、有言実行を続ける。そういったことを続けていけば、ますます創造性に満ちた会社になっていくし、発展していけるはずですよ。

川原 そうですね。その「ビジョン」を「価値」の視点でいえば、私は、独自の機能を生み出し続けることが重要だと考えています。環境変化によって生じた課題を解決する「ソリューションプロバイダー」として、世界で機能する会社にしていきたいですよ。

西原 ありがとうございます。皆さんの見解を聞いて、私もこれからの双日に自信を持ちました。

遠藤 IRとしても、こうした会社の優位性や機会、そしてそれを成長につなげる戦略を、社外に的確に理解してもらえよう、取り組みの革新を続けなくてはならないですし、この当社に存在する成長に向けた「うねり」のようなものも伝えていきたいと思います。

西原 成長のための明快な強みがあり、ビジネスチャンスも世界に広がっている。得意な領域で邁進すれば、必ず成長する——。もちろん他社も革新していこうとするわけですから、それ以上のスピードと創造性をもって、実行していくことが重要だとは思いますが。

今、ここにいる次代を牽引する社員をはじめ、双日の将来を担う人材は、熱意と意志で溢れています。双日は、次の10年、成長にこだわり、世界で価値を発揮していきます。是非、読者の皆様もご期待いただければと思います。

次の10年、
成長にこだわり、
世界で価値を
発揮する。

成長のための明快な強みがあり、ビジネスチャンスも世界に広がっている。各社員がリーダーシップを発揮し、他社以上のスピードと創造性をもって邁進すれば、必ず成長する。双日は、次の10年、成長にこだわり、世界で価値を発揮していく。



At a Glance

セグメント別概要・業績ハイライト

機械部門

- ▶ 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
- ▶ 産業情報部

主要関係会社

双日マシナリー株式会社
 双日マリンアンドエンジニアリング株式会社
 日商エレクトロニクス株式会社
 さくらインターネット株式会社
 双日エアロスペース株式会社
 MMC Automotriz, S.A.

エネルギー・金属部門

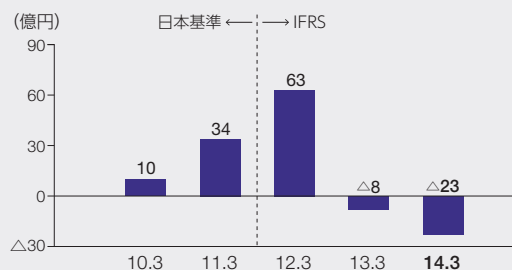
- ▶ エネルギー本部
- ▶ 金属・ユーティリティ本部

主要関係会社

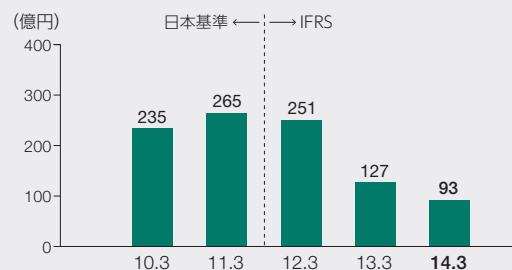
Sojitz Coal Resources Pty. Ltd.
 Sojitz Energy Venture, Inc.
 Sojitz Moly Resources, Inc.
 エルエヌジージャパン株式会社
 株式会社メタルワン
 Coral Bay Nickel Corporation
 Cariboo Copper Corporation
 Japan Alumina Associates (Australia) Pty. Ltd.

業績ハイライト

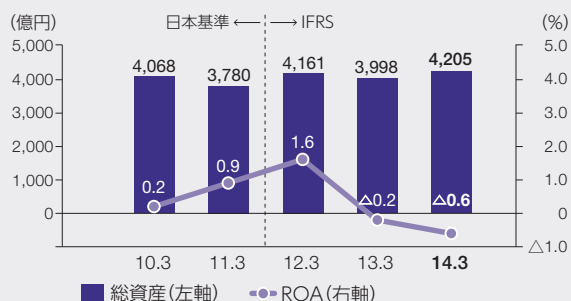
当期純利益(親会社の所有者に帰属)



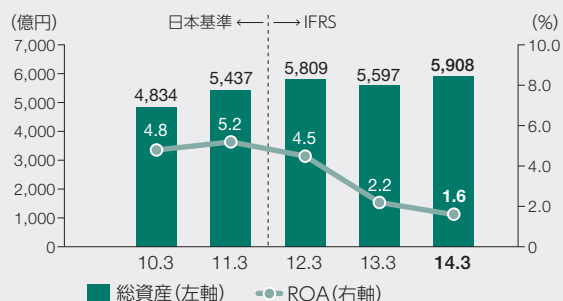
当期純利益(親会社の所有者に帰属)



総資産・ROA



総資産・ROA



(注) 2010年3月期および2011年3月期は日本基準、2012年3月期から2014年3月期はIFRSに基づく数値を記載しています。

化学部門

- ▶ 化学品本部
- ▶ 環境資材本部
- ▶ メディカル・ヘルスケア事業推進室

主要関係会社

双日プラネット・ホールディングス株式会社
 プラマテルズ株式会社
 PT. Kaltim Methanol Industri

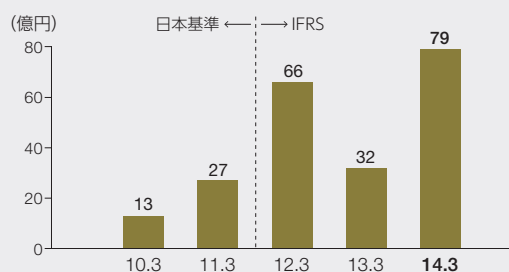
生活産業部門

- ▶ 食料・アグリビジネス本部
- ▶ 林産・生活資材本部

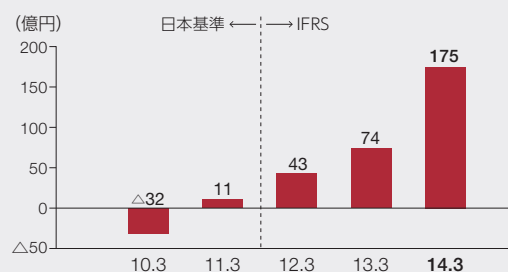
主要関係会社

双日建材株式会社
 双日食料株式会社
 双日ジーエムシー株式会社
 双日インフィニティ株式会社
 株式会社JALUX

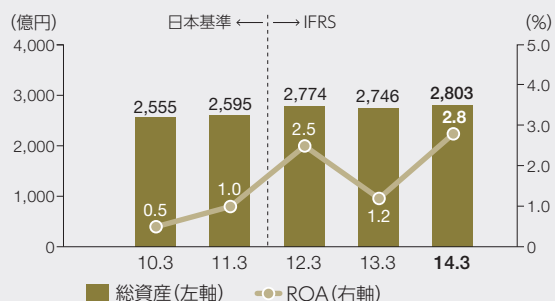
当期純利益(親会社の所有者に帰属)



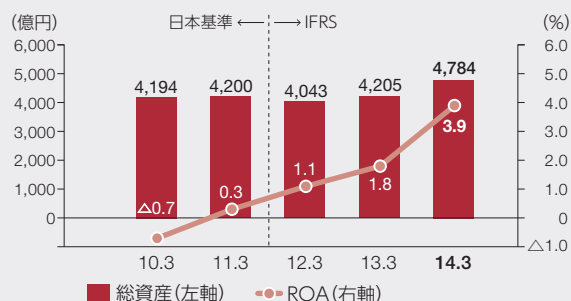
当期純利益(親会社の所有者に帰属)



総資産・ROA



総資産・ROA



主要事業のセグメント別・地域別一覧

機械部門

エネルギー・金属部門

日本

- ▶ 自動車輸出事業
- ▶ 再生可能エネルギー事業
- ▶ IPP事業
- ▶ 産業機械事業
- ▶ 船舶売買・仲介、備船事業、船用関連機器販売
- ▶ 民間航空機代理店事業
- ▶ IT関連機器販売、ソリューションサービス、データセンター事業
- ▶ ビジネスジェット事業

- ▶ 各種エネルギー (LNG、LPG、石油製品、石炭など) 販売・物流
- ▶ 製鉄原料 (鉄鉱石、石炭など) 販売
- ▶ 鉄鋼製品の販売
- ▶ 各種レアメタル販売
- ▶ 鉱産品販売・トレード

中国

- ▶ プラント事業
- ▶ 産業機械・ベアリング事業

- ▶ 石炭販売・トレード
- ▶ 鉄鉱石販売
- ▶ 各種レアメタル販売・トレード
- ▶ 鉱産品販売・トレード
- ▶ 石灰製造事業

アジア・大洋州

- ▶ 自動車組立製造販売、ディストリビューション事業
- ▶ プラント、IPP事業
- ▶ 再生可能エネルギー事業
- ▶ 交通インフラ事業
- ▶ 水事業
- ▶ 産業機械事業
- ▶ 新造船受発注、中古船仲介、備船事業

- ▶ 石油製品の物流・トレード
- ▶ LNG事業
- ▶ 炭鉱事業および石炭トレード
- ▶ 鉄鉱山開発および鉄鉱石トレード
- ▶ レアメタル (ニッケル) 製錬事業
- ▶ 非鉄金属 (アルミナ) 製錬事業

米州

- ▶ 自動車組立製造販売、ディストリビューション事業、ディーラー事業
- ▶ IPP事業
- ▶ 再生可能エネルギー事業
- ▶ 交通インフラ事業
- ▶ 産業機械事業
- ▶ ITインフラ・サービス事業

- ▶ 非在来型を含む石油・ガス事業
- ▶ 鉄鉱石トレード
- ▶ レアメタル (モリブデン、ニオブ) 事業およびトレード
- ▶ 非鉄金属 (銅) 鉱山事業

欧・阿・中東・ロシア

- ▶ 自動車ディストリビューション事業
- ▶ プラント、IPP事業
- ▶ 再生可能エネルギー事業
- ▶ 水事業
- ▶ 産業機械事業
- ▶ 新造船受発注、備船事業

- ▶ 石油・ガス事業
- ▶ LNG事業
- ▶ 石炭トレード
- ▶ 原子燃料の濃縮事業
- ▶ レアメタル (タングステン、バナジウム、フェロクロム) 鉱山事業、およびレアメタルトレード
- ▶ 鉱産品トレード
- ▶ 貴金属 (パラジウム、白金など) トレード

化学部門

- ▶ レアアース、リチウム化合物、工業塩の輸入販売
- ▶ 溶剤・シンナー販売
- ▶ 合成樹脂事業
- ▶ 電子材料販売
- ▶ セルロース販売
- ▶ 化粧品販売

- ▶ レアアース調達
- ▶ 有機化学品販売
- ▶ 樹脂コンパウンド事業
- ▶ 合成樹脂販売
- ▶ 工業塩の輸入販売

- ▶ メタノール製造販売
- ▶ レアアース鉱山
- ▶ マリンケミカル(硫酸カリ、工業塩)製造販売
- ▶ FPD材料販売事業
- ▶ 合成樹脂販売

- ▶ DCPD製造販売
- ▶ メトン樹脂製造販売
- ▶ プタジエン販売
- ▶ 包装資材製造販売
- ▶ 合成樹脂販売

- ▶ 包装資材製造販売
- ▶ 溶剤販売
- ▶ 工業用フィルム販売
- ▶ 合成樹脂販売

生活産業部門

- ▶ 食料原料販売事業
- ▶ 穀物飼料販売
- ▶ 水産加工品販売事業
- ▶ 養殖事業
- ▶ 砂糖製造事業
- ▶ 製菓事業
- ▶ 煙草事業
- ▶ 生活雑貨・アパレルブランド事業
- ▶ 空港リテール事業
- ▶ 繊維OEM事業
- ▶ 原木、合板等輸入・販売事業

- ▶ 食料物流事業
- ▶ 製菓原料加工事業
- ▶ 水産加工事業
- ▶ 衣料品製造、販売
- ▶ 木材販売事業

- ▶ 化成肥料事業
- ▶ 食品卸売事業
- ▶ 製粉、港湾サイロ事業
- ▶ 飼料事業
- ▶ 養殖事業
- ▶ チップ・植林事業
- ▶ 生活雑貨ブランド事業
- ▶ 工業団地開発・運営
- ▶ 穀物販売事業
- ▶ 製パン事業
- ▶ 米糠油事業

- ▶ 農業事業
- ▶ 畜産事業
- ▶ スポーツ用品取引
- ▶ 製パン原料製造事業
- ▶ 穀物集荷販売事業

- ▶ 食品事業
- ▶ 木材トレード
- ▶ チップ事業

機械部門

絶え間ない構造改革を進め、
安定的な収益基盤を
確立していくことにより、
成長への道を邁進していきます。

常務執行役員 機械部門長
喜多 敏彦



「中期経営計画 2014」の 振り返りと見通し

「中期経営計画 2014」において、当部門では、安定的な収益基盤の確立を重点テーマとし、各事業のビジネスモデルを見直すとともに、積極的な資産の入れ替えを進め、強靱な収益源を積み上げることに注力してきました。

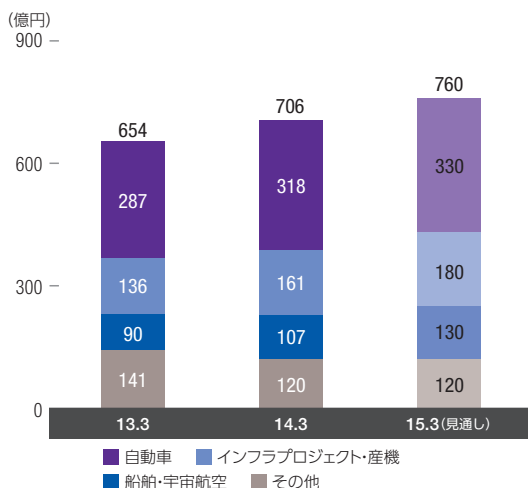
こうした中、「中期経営計画 2014」の2年目となる2014年3月期は、それぞれの施策の実行力強化や精度向上に努めてきましたが、海外の自動車関連子会社における為替替換の影響により、当期純損失を計上することとなりました。しかし、この特殊要因を除けば、当初の計画以上の利益計上と

なっており、これまで取り組んできた成果が十分に上がってきているものと捉えています。

海外自動車事業においては、前述の海外子会社以外では、それぞれ環境変化はあるものの総じて堅調に推移したほか、航空事業では国内航空会社向けに合計25機を納入しました。プラントEPC事業においても、優位性の高いASEANやロシアNISに人的資源を集中した結果、ロシア向けのガスタービンやアンモニアプラントなどで受注残高を積み上げました。

さらに、安定収益源創出に向けた取り組みでも、大きな進展が見られています。IPP事業では、サウジアラビア(1件)とオマーン(2件)の3プロジェクト

本部別売上総利益推移



業績サマリー

	13.3 実績	14.3 実績	15.3 見通し
売上総利益	654	706	760
営業活動に係る利益	44	29	—
持分法による投資損益	40	34	—
当期純利益*	△8	△23	40
総資産	3,998	4,205	—

* 親会社の所有者に帰属

がそれぞれ順調に商業運転を開始したほか、太陽光発電事業も国内で4件のプロジェクトがクロージングを迎えました。また、特筆すべきは、インフラ整備事業における、契約金額1,100億円(円借款)に上るインド貨物鉄道軌道敷設工事の受注です。当社はコンソーシアム・リーダーとしてプロジェクト管理などを担い、今後4年程度の安定収益を見込むことができます。一方、資産の入れ替えとしても、船舶事業などで資産売却を進めており、計画以上の結果を残すことができました。

事業の構造自体は着実に進化してきており、私自身、手応えを感じています。2015年3月期は、より大きな成果をつかみ取るべく、スピードを重視し、足元の収益を確保するとともに、将来に向けた投融資についても加速させていきます。業績見通しとしても、これまでの取り組みや新規案件からの収益貢献により、増益を見込んでいます。

今後の戦略

今後も、絶え間ない構造改革を推進し、安定的な収益基盤を確立していくという基本方針は不変です。事業ポートフォリオとしては、自動車事業が中心となって収益を牽引する収益構造を変革し、集中事

業領域を中心とした新たな基幹事業を作り上げていきたいと考えています。また、コントローラー室の設置によって、案件創出のスピードは飛躍的に高まっており、将来の成長を担う重点領域については、人員の補充・強化も含め積極的に経営資源を投下していく構えです。

自動車事業については、中長期にわたる安定収益源としていくべく、独自の優位性を持つ組立・ディストリビューター事業では、フィリピンで工場移転を通じた増産体制を構築するほか、ロシアにおいてもメーカーとの協働マーケティングを進めるなど、今後の拡販に向けた取り組みに注力していきます。また、2014年4月には米国の自動車ディーラー企業を買収し、販売基盤を拡充しましたが、今後は、他地域でのディーラー事業の展開強化はもちろん、部品事業の展開なども企図しており、インドやインドネシアに拠点を構築する計画です。

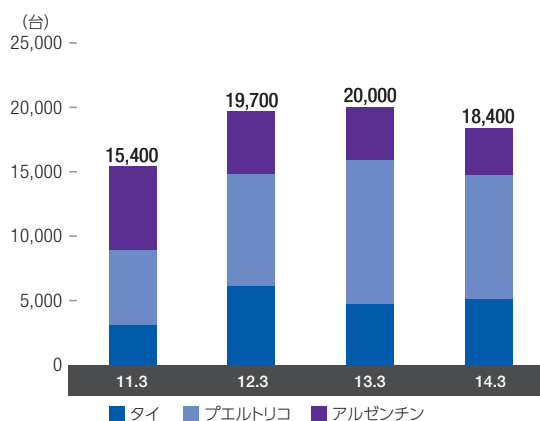
インフラプロジェクト・産業機械分野では、まず、集中事業領域のIPP事業に引き続き重点的に経営資源を投下します。これまでの実績を通じて着実にノウハウが積み上がってきており、新たな資産の積み上げに努めます。交通インフラ事業では、今後も大きな事業機会が期待できるインドでの貨物鉄道

双日：IPP事業 持分総発電容量

プロジェクト名	国名	持分容量 (MW)	運転開始年
Riyadh PP11	サウジアラビア	260	2013
Merida-3	メキシコ	121	2000
Barka 3/ Sohar 2	オマーン	164	2013
Shajiao-C	中国	40	1996
Phu My 3	ベトナム	49	2004
Trinity	トリニダード・トバゴ	41	1999
Asia Power	スリランカ	24	1998
Mixdorf*	ドイツ	24	2011
佐和田	日本	14	① 2000 ② 2005
Tianshi	中国	6	2002
合計		742	

* Mixdorf：太陽光発電事業

双日：現代自動車(タイ・プエルトリコ・アルゼンチン)販売台数



軌道敷設事業に注力します。2014年3月期の受注案件を橋頭堡に、続いて計画されている大型案件を取り込んでいきたいと考えています。環境インフラ事業では、国内での太陽光発電事業やガーナの海水淡水化事業の早期収益化を図るとともに、新たな再生可能エネルギー事業への参入を目指します。

船舶・宇宙航空分野では、国内No.1の地位を誇る航空事業においても革新を図ります。2014年にもボーイング社の代理店として大型受注を勝ち取りましたが、こうした販売強化に加え、今後、一層の需要拡大が見込まれるパーツアウト事業を強化するほか、ボーイング社と共同で展開しているサイバーセキュリティ事業の取り組みを進めます。

また、産業情報分野では、経営体制の刷新と事業構造の再構築を果たし、今後の発展に向けた基盤が整ったことから、トータルソリューション分野への注力など、新たな成長戦略を進めていきます。

中長期的な展望

世界には社会的な課題が数多く存在していますが、こうした課題に対し率先して解決に導いていくこ

とこそ、商社の役割だと捉えています。新興国でのインフラ整備などは分かりやすい例ですが、本当に必要とされる事業は、中長期的にも需要があり、成長していく事業といい換えられます。そして、私たちが発揮していく価値を広げていくためには、こうした事業の規模と数を増やし、業容を拡大していくことも必要です。

成長とは3年前、5年前の打ち手によって作られるものであり、そのため将来に向けては新たな挑戦を続けなければならないというのが私の持論です。社員には、社会に必要とされる事業を、自らが生み出し、切り開いていく、という商社ならではの喜びを大いに享受してもらいたいと思いますし、これまでの取り組みの成果から、社内の風土も、より前向きで変革を楽しむものへと変わってきています。

今後も外部環境は目まぐるしく変化していきますが、その変化を成長に結び付けるべく、社員一丸となって新たな挑戦を積み重ね、安定的な収益基盤の確立を通じ、双日の収益を牽引するような部門にしていきたいと思います。是非、ご期待ください。

インフラ・プラント実績一覧

地域	案件名
ロシア	アンモニア・メタノール・尿素プラント
	アンモニアプラント
	アクリル酸プラント
	ガスタービン設備
トルクメニスタン	硫酸製造プラント
	アンモニア・尿素製造プラント
ガーナ	海水淡水化事業
アンゴラ	セメントプラント
中国	製鉄会社向け製鉄プラント
イタリア	製鉄会社向け製鉄プラント
サウジアラビア	発電所向け変圧器
インド	デリー～ムンバイ間貨物鉄道軌道敷設工事



インド鉄道プロジェクト事業

～強みを活かした安定収益基盤の創出～

- 円借款による1,100億円規模の大型プロジェクト
- 逼迫する物流需給の解消により、インドの経済発展、インフラ整備に大きく貢献
- 本プロジェクトの受注を足掛かりに、今後も拡大を続けるインド鉄道プロジェクト市場へのさらなる参画を目指す

安定収益源の確立に向け、双日が注力する事業の一つに交通インフラ事業があり、当該事業の象徴的案件として、2013年6月、インドにて契約金額1,100億円に上る大型貨物鉄道軌道敷設工事を受注しました。

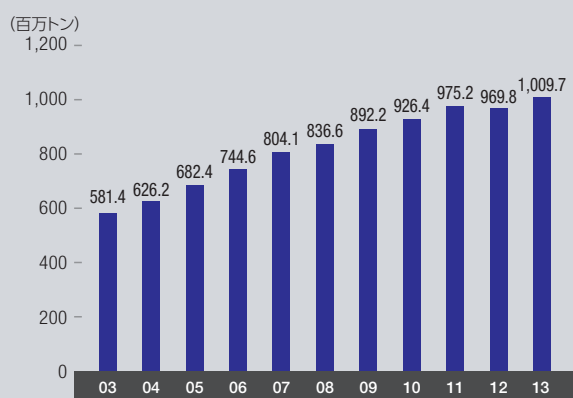
当プロジェクトは、インドの国家プロジェクトであり、日本にとっても史上最大規模の円借款事業であるデリー～ムンバイ間貨物専用鉄道(以下、DFC西線)の第一区となる626kmの軌道敷設工事で、関連する土木工事や橋梁・貨物駅舎の建設なども含みます。日印経済協力の目玉である「デリー～ムンバイ間産業大動脈(DMIC)構想」の根幹を成す事業でもあります。

双日は、インド最大の総合エンジニアリング会社であるラーセン&トウブロ社と共同で主契約者となり、コンソーシアム・リーダーとしてプロジェクト管理などを担います。2013年8月の着工から2017年に予定されている完工まで、進捗に応じて安定収益が見込めます。加えて、グループ会社の株式会社メタルワンか

らのレール調達などにより、グループ全体への波及効果も少なくありません。

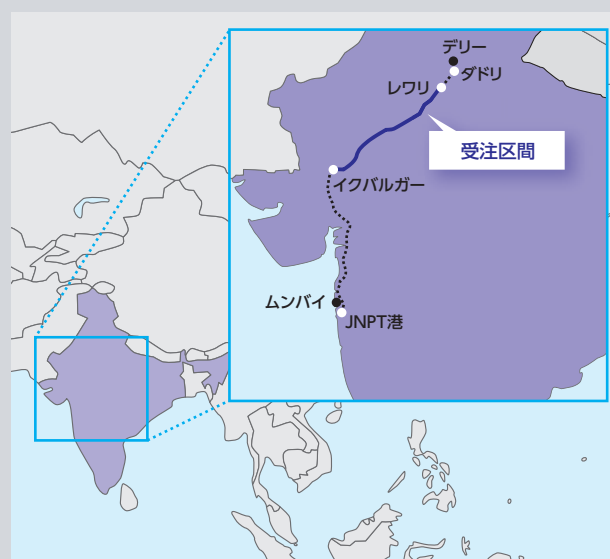
現在、ムンバイ港から首都デリーまでの貨物鉄道輸送は3日ほど必要としますが、DFC西線の開通により1日に短縮されるなど、インフラの未整備がボトルネックとなっているインドの経済成長に大きな貢献が見込めます。また、2014年5月に誕生したインド新政権でも鉄道インフラ整備を重要な課題としてあげており、DFC西線以外にも多くの都市鉄道、高速鉄道整備など、さまざまな事業機会が今後期待されます。双日は、長い事業展開の歴史の下、多くの強みを持つインドにおいて、交通プロジェクト事業の積極的な拡充を図り、強力な安定収益基盤を構築していきます。

インドにおける鉄道貨物輸送量



出典：Ministry of Railways

デリー～ムンバイ間貨物専用鉄道(DFC西線)計画路線



※ DFC西線はデリー近郊の貨物駅ダドリとムンバイ近郊のJNPT港を結ぶ路線です。

自動車本部

- ▶ 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、中南米などエマージング・カンントリー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、新興海外ブランドメーカーの車両も取り扱うなど、本部収益の中核を成す事業会社の経営に、さらにチャレンジしてまいります。



三菱自動車フィリピン本社外観



現代自動車エルトリコ本社外観

全世界規模での自動車販売の拡大を受け、当社が取り扱う市場での販売は堅調に推移しています。設立50周年を迎え事業拡大に向けて邁進するフィリピンでの自動車製造販売事業、現代自動車のGlobal Best Distributor Awardを受賞したエルトリコでの輸入卸売事業をはじめとして、成長する市場にさまざまな地歩を築き、新たな展開を着実に進めていきます。

一方、当社のビジネスを取り巻く環境はウクライナ問題などをはじめとし、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まいります。また、持続的成長に向け、海外中核事業会社の経営を担う人材の育成もあわせて行ってまいります。

船舶・宇宙航空本部

- ▶ ボーイング社、ボンバルディア社などの民間航空機代理店事業／防衛関連機器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、備船、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



ボーイング社製787「ドリームライナー」

いにおいては国内シェアNo.1を誇ります。また、防衛分野でも欧米メーカーの国内販売代理店として最新鋭機器の販売に傾注しています。ビジネスジェット事業では、税制に関する知識や運用面における経験を活かした機体販売を核とし、販売後の運航・整備といった機体の総合管理やチャーター販売による資産運用支援、また機体入れ替えのコンサルタントといった一気通貫したビジネスモデルを確立しています。

2014年3月期は、国内大手航空会社向けに、民間航空機を25機納入しています。今後は、代理店事業での取扱いを一層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さらなる強化を図ってまいります。

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、備船、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6月竣工 自社保有船「Western Tokyo」(58,000トン型ばら積み船)

船舶や備船仲介事業の幅を広げ、機器販売事業においては「環境」および「エコ」をキーワードとした各種関連機器の販売強化や、シェールガス輸送需要に伴い建造が増えるガス船や海洋開発、オフショア関連などの新規取引の機会も探ってまいります。

インフラプロジェクト・産機本部

- ▶ プラント(製鉄/肥料/化学/エネルギー)、インフラ(電力/交通/水・再生可能エネルギー)
- ▶ 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・環境インフラ事業



サウジアラビア「リヤドPP11」

新興国を中心とした加速度的な人口増と都市部への集中、生活水準の向上を背景に、エネルギー安定供給など、持続可能な社会の実現に向けてさまざまな課題が浮き彫りになっています。経済成長を支え、環境負荷の低減を両立するインフラ整備のニーズが高まる中、電力・水・交通などのインフラ整備・運営事業を複合的かつ効率的に推進すべく、2013年4月に部門内組織を再編し、電力・環境インフラ事業部を設立しました。

電力分野では、海外火力発電所の開発、運営に積極的に取り組んでいます。近年受注のサウジアラビア、オマーンの大型3案件はすべて順調に運転開始、引き続きアジア・中東地区において、ガス火力発電や高効率の石炭火力発電を中心に環境に配慮した新規IPP/IWPP案件の開発を進めていきます。

再生可能エネルギー分野では、ドイツでのメガソーラー事業などへの投資や運営で培ったノウハウを活かし、日本国内で合計106MWの太陽光発電事業の開発を完了し建設に着手しました。再生可能エネルギーの普及が加速するわが国も含め世界各国で、太陽光、風力、バイオマスなどのプロジェクト開発を推進する計画です。また、水事業分野ではガーナの海水淡水化プラントの建設を進めており、今後も世界規模での水需要の増大に 대응していきます。

交通分野で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、国内外の関係先と強固なパートナーシップを構築、よりクリーンな輸送手段としての鉄道インフラ構築、輸送事業、さらにはアジアを中心に成長著しい空港インフラ事業を積極展開しています。

プラントプロジェクト事業

当社は製鉄、肥料・化学、電力・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、中東・アフリカなどを主要市場としています。



連続焼鈍設備

2014年3月期は、ロシア向け大型アンモニアプラントを受注し、インド タタ・スチール社や中国 武漢鋼鉄社向け製鉄プラントの建設を着実に進めてきました。

今後も引き続き上記主要市場での有望案件を確実に成約に結び付けるとともに、並行して既存ビジネス関連分野への横展開による新規ビジネスモデルの構築を進め、中長期的な安定収益を確保する体制づくりを進めます。

産業機械・軸受事業

産業機械・軸受事業では、ベアリング分野の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を基盤に、成長市場への展開を促進しています。このほか、半導体実装機分野の海外販売・サービス拠点を中心としたグローバル展開の加速や産業機械分野の取り組み強化など、これら3つの事業分野に注力していきます。

産業情報部

クラウドコンピューティングの普及・ビッグデータの活用などICTをめぐる環境が大きく変化中、日商エレクトロニクス株式会社、さくらインターネット株式会社、双日システム

ズ株式会社を傘下に持ち、最先端技術の提供、大規模インフラの構築、次世代型データセンターの運営など、顧客のニーズに合わせた総合ITソリューションを提供しています。

エネルギー・金属部門

収益基盤の中身を大きく変革させながら
収益規模を拡大し、
ステークホルダーの皆様からの
ご期待に応えられる部門としていきます。

専務執行役員 エネルギー・金属部門長
水井 聡



「中期経営計画 2014」の 振り返りと見通し

「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、資産効率の向上を通じた収益基盤の強化を目指すこととしています。

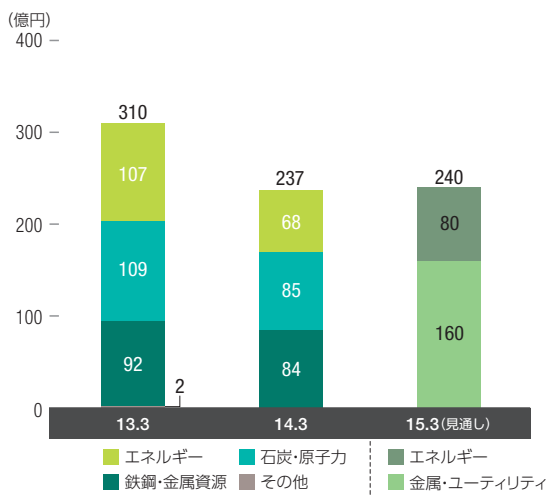
しかし、当部門を取り巻く環境は、逆風といわざるを得ません。2014年3月期においても、中国をはじめとする新興国経済の成長鈍化の影響を受けて、石炭価格やモリブデンなどの金属価格が低迷し、前期に続き厳しい環境となりました。また、バイオエタノール生産会社の連結除外により、持分法投資損益は改善したものの、石油・ガス田およびモリブデン権益の減損損失を計上し、当部門の業績は

減益となりました。

一方、当期に注力したコスト削減への取り組みは、十分な成果を出すことができました。特に、石炭においては、豪州 ミネルバ炭鉱で培った操業ノウハウの下、各権益で資材費・メンテナンス費など各種コストの削減を図り、価格低迷の影響を最小限にとどめることができたかと捉えています。加えて、収益基盤の強化に向けた「資産の入れ替え」においても、大きく前進することができました。この2年間では、国内でエネルギー関連会社を売却したほか、資産効率の観点から資源権益の売却も行いました。

2015年3月期の資源価格についても、今後は上向いていくと見る向きもありますが、当社では引き

本部別売上総利益推移



業績サマリー

	13.3 実績	14.3 実績	15.3 見通し
売上総利益	310	237	240
営業活動に係る利益	△2	△112	—
持分法による投資損益	95	162	—
当期純利益*	127	93	145
総資産	5,597	5,908	—

*親会社の所有者に帰属

続き厳しい状況が続くと想定しています。例えば、石炭価格は、2014年3月期以上の低迷を予想しており、モリブデンなどは足元で回復してきていますが、2014年3月期と同水準にとどまると見込んでいます。

こうした中、2015年3月期も当社は、一層のコスト削減と生産管理を強化し、収益確保に努めます。業績については、これまでの収益性強化施策がさらに奏功してくることに加え、2014年3月期に計上した減損の反動による増益を見込んでいます。今後の成長に向けた新規投融資については、コントローラー室による迅速なリスク管理体制の下、スピード感を持って積極的に取り組みます。

また、これらの取り組みを進める上で、体制面の再編も行いました。従来の石炭・原子力本部と鉄鋼・金属資源本部を統合することで、ノウハウの共有と共通の取引先に対する対応力の強化を図り、機動性と収益性を高めていきます。

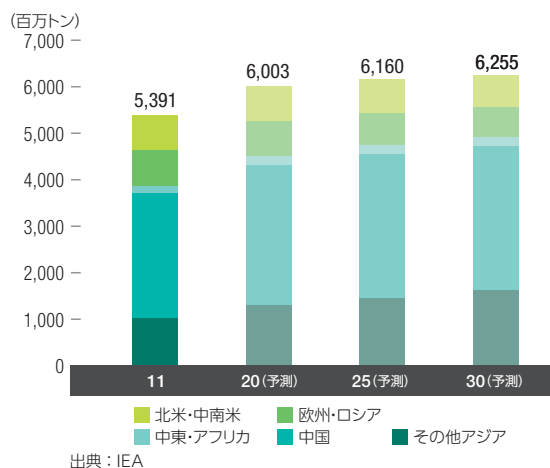
今後の戦略

中長期的に見れば、新興国の経済成長に伴ってエネルギー・金属資源はますます必要とされ、資源価格についても需要の伸びに沿っていずれ上昇してい

くものと見ています。しかし、権益を確保し、そこから資源を調達・供給していくというビジネスモデルだけでは、市況価格への依存が大きく、収益のボラティリティは高くなるを得ません。加えて、シェール革命に代表される今後の技術革新に鑑みても、資源産業のグローバルな需給構造は変化してくることが想定されます。権益投資と物流・トレーディングを重視していくことは変わりませんが、今後は、よりバリューチェーン全体を捉え、川中分野・川下分野への進出とともにビジネスモデルを構築していく考えです。

石炭事業については、多彩な供給ソースを有するだけでなく、現在、ミネルバ炭鉱への経営参画を通じて業界の中でも一層高いプレゼンスを発揮しています。今後は、こうした強みを活かし、既存権益の拡充や新規投融資によって優良資産を積み上げていくとともに、ロジスティクス事業やコールターミナル事業、さらには石炭発電事業など、バリューチェーンを川下方向へ広げ、新たな収益源の創出を手掛けていきたいと考えています。需給構造が大きく変わるであろうLNG事業についても、業界における長年の実績、ノウハウ、ネットワークを活かし、西アフリカや北米での案件検討を進めるとともに、化

世界の石炭需要見通し



主要資源価格推移

	単位	2009	2010	2011	2012	2013
原油 ¹ (Brent)	ドル/ バレル	61.9	79.6	111.0	112.0	108.8
石炭 ¹ (一般炭)	ドル/ トン	77.0	106.0	130.1	103.2	90.6
モリブデン ²	ドル/ ポンド	11.0	15.7	15.5	12.8	10.3
ニッケル ¹	ドル/ ポンド	6.7	9.9	10.4	8.0	6.8

出典：1 IMF Primary Commodity Prices
2 『Metals Daily』

学部門とも連携するなど、ガスケミカル事業への展開を図っていきたくと考えています。

一方、強みを持つレアメタルでは、顧客のニーズを的確に捉えたトレードの強化によってさらなるマーケットポジションを確保し、改めて収益貢献していくことが重要だと捉えています。また、カナダのモリブデン鉱山や銅鉱山、豪州のアルミナ製錬事業などでは権益拡張を行っており、これらの着実な収益化にも努めます。さらに、世界のトップポジションを誇るブラジルの生産会社に出資したニオブについては、高い市場シェアを背景に引き続き堅調な収益を計上していきます。鉄鉱石については、需要動向が中国経済の影響を大きく受けることから、現在取り組んでいる豪州の鉄鉱山開発を着実に進め、競争力のある投融資を行っていく方針です。

中長期的な展望

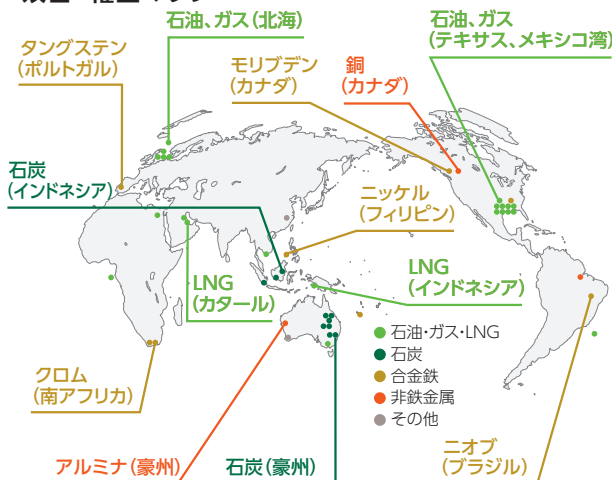
世界の資源需要が増加し続けていく以上、安定的な供給を果たしていくことが私たちの使命です。そして、資源が有限であることに鑑みれば、新たなエネルギー・資源の開発を行っていくことも必要であり、資源国の発展に向けては、単に資源を開発・供

給するだけでなく、その地域内で生産・加工などの産業を興し、新規市場を創出していくことこそ、総合会社ならではの価値だと思います。

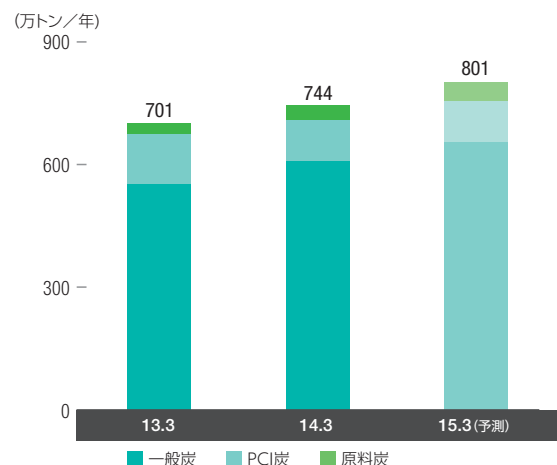
厳しい市況が続く資源業界ですが、本年4月に部門長に就任した私の役割は、苦境下での収益コントロールではありません。もちろん、足元の収益確保は大切なミッションですが、重要なのは、再び勢いのある攻めの組織に変革していくことだと捉えています。今後、当部門では、市場の変化を機敏に捉え、革新的な取り組みを積極展開していけるよう、前線の人材配置も機動的に運用するとともに、展望ある施策を打ち続けます。また、現場に出向く頻度を増やし、スピーディな事業展開を促進していきます。

6,000億円近い資産を持ちながら、2%に満たないROAという現状は、ステークホルダーの皆様のご期待に沿っていないと認識しています。収益基盤の中身も大きく変革させながら、収益規模を拡大させるべく、当部門は全力で挑戦を続けていきます。

双日：権益マップ



双日：石炭権益持分生産量





ガス事業 (LNG・LPG)

～市場の進展を捉えた価値発揮～

- タンクーLNGプロジェクトでの増産を進め、供給能力を増強
- 長年培ってきた経験・ノウハウを活かし、西アフリカや北米でのLNG案件の検討に着手
- 今後、需要が拡大するLPGにおいても調達先を確保しており、安定供給を図る



世界のエネルギー事情が大転換する「シェール革命」により、LNGの重要性は増しており、需要は今後も着実に伸びていくことが見込まれています。

こうした中、双日では、総合会社としての使命を果たすべく、LNG事業のさらなる拡大に注力しています。双日は従来、グループ会社のエルエヌジー・ジャパン株式会社を通じて権益を保有し、需要家への長期安定供給に貢献してきましたが、拡大する需要に対し、まずは、既存プロジェクト(タンクーLNG)での増産を進め、供給能力の増強を図っています。さらに、独自のLNG事業として、2019年ごろの生産・出荷開始を目指して西アフリカや北米でのLNGプロジェクトへの参画を検討するとともに、スポットのトレーディングでも徐々に実績を積み上げています。こうした取り組みにより、持分権益量を現状の年間40万トンから2020年ごろには倍増させ、取扱数量に

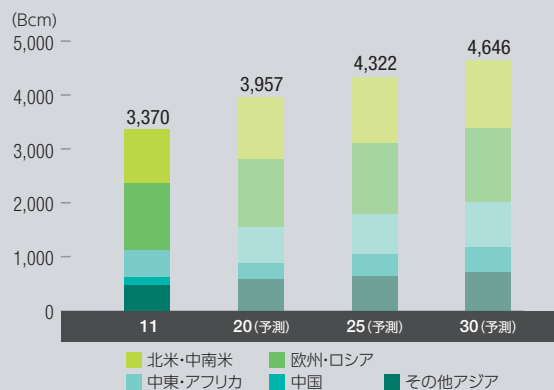
ついて、現在の年間280万トンから400万トン規模への増加を目指しています。

一方、シェール革命による天然ガスの増産に伴い、LPGの生産も増加することから、今後、北米からのLPG供給量も拡大が

予想されています。双日では、すでに北米のサプライヤーと複数年での購入契約を締結しており、今後、輸入需要が増大すると見込まれるアジアへの安定供給を図っていきます。

双日ではこうしたガス市場自体の進展を捉え、将来への布石として、LNG液化やLPG製造、インフラ整備、さらには化学品製造などの検討を進めており、バリューチェーン全体で価値発揮に取り組んでいます。

世界の天然ガス需要見通し



出典：IEA

ガス事業拡大に向けた今後の取り組み

市場のニーズ／意義	双日の取り組み
①長期安定供給	<ul style="list-style-type: none"> • エネルギー安全保障 • インドネシア・タンクー増設プロジェクト (従来型のメジャー主導大型プロジェクト)
②低価格	<ul style="list-style-type: none"> • LNG調達コストの引き下げ • 供給源の多様化 • 北米LNGプロジェクト+ LNGトレード (原油価格リンク → 北米ガス価格リンク) • ガスバリューチェーンの構築
③供給柔軟性	<ul style="list-style-type: none"> • 原発再稼働やピーク需要への対応(需給調整) • 西アフリカLNGプロジェクト+ LNGトレード (欧州/日本向け購入オプション)

エネルギー本部

▶ 石油、天然ガス、LNG、LPG、石油製品（ガソリン、灯油、重油、アスファルトなど）

石油・ガス上流事業

石油・ガス事業の上流分野では、当社独自のネットワークを活かし、英国領北海、米国メキシコ湾、カタール、ガボン、エジプト、ブラジルなど、幅広い地域に分散投資することで、地域的なバランスの取れた権益資産ポートフォリオを構築しています。今後は、保有権益の安定操業に加え、生産されるガスの有効活用や、LNG事業やLPG製造事業、ガス火力発電事業など、上流から中下流へのバリューチェーン展開につなげることで、より付加価値の高いビジネスモデルの構築に注力していきます。



カタール国沖合 カルカラ油田東南第一鉱区

石油・ガス中下流事業

石油・ガス事業の下流分野では、ガソリン・灯油・重油・アスファルトなどの石油製品や、LNG・LPGなどガスのトレーディング事業を展開しています。国内市場向けの石油製品の輸入・国内販売のほか、子会社の東京油槽株式会社を通じて物流・タンクターミナル事業を行っています。また中流分野では、エネルギー需要が拡大するアジア市場向けに、シンガポールの子会社を通じた石油製品およびガスのトレーディング・販売事業にも取り組んでおり、今後は天然ガスの増産に伴い供給の増加が見込まれる北米産LPGのアジア地域への供給も進めていきます。

LNG事業

当社は、アジア新興国でのエネルギー需要の高まりに対応し、日本でエネルギー効率と環境面で火力発電向けの燃料として重要度が増しているLNGの安定供給に貢献するLNG事業に取り組んでいます。上流分野では、当社50%出資のエルエヌジージャパン株式会社を通じて、カタールやインドネシアにおいて競争力のある大規模LNG事業に参画し、主に国内の電力・ガス産業への安定供給に貢献しています。さらに、ガス開発でコスト競争力に強みのある西アフリカや、シェールガス開発が進む北米地域などからもLNGの輸出に取り組むことにより、供給ソースの多様化を通じて、将来のガス調達コストの低下にも貢献していきます。今後は、当社が権益を保有するガス田から生産されるガスを有効利用した液化・製造・輸送事業、周辺のインフラ事業やガス火力発電事業への展開など、ガスバリューチェーンにおける事業領域の拡充を通じて、収益の拡大を目指していきます。



インドネシア タンゲーLNG基地

金属・ユーティリティ本部

- ▶ 石炭(一般炭、PCI炭、原料炭)
- ▶ 鉄鉱石、鉄鉱石ペレット、還元鉄、鉄鋼製品
- ▶ レアメタル(モリブデン、ニッケル、ニオブ、バナジウム、タングステンなど)
- ▶ 鉱産品(螢石、ジルコンなど)、鉄鋼副資材(耐火物など)、炭素材・炭素製品
- ▶ 非鉄金属(アルミナ、銅精鉱、銅地金など)、貴金属(金、銀、プラチナ、パラジウムなど)
- ▶ 原子力燃料サイクルに関するサービス、原子力関連機器

石炭事業

石炭事業では、国内の鉄鋼・電力・一般産業向け販売、三国間トレーディングおよび海外炭鉱権益投資を展開しています。物流・トレーディングでは、豪州炭に加え、日本向け輸入でトップシェアのロシア炭やインドネシア炭の取扱いにも注力し、国内向け販売量の拡大を目指すほか、2012年の中国・内モンゴでモンゴル炭ビジネスを展開する中国企業への出資を通じて、アジア市場向け販売の強化にも取り組んでいます。海外権益投資では、豪州において当社が96%出資するミネルバ炭鉱で独自のオペレーター機能を保有しており、また日本の商社として初めてインドネシアの炭鉱権益にも投資しています。今



豪州 ミネルバ炭鉱

後も、当社の操業ノウハウを活かし、顧客ニーズに沿った競争力のある権益の獲得と、良質な炭鉱の開発操業に取り組んでいきます。

鉄鋼・製鉄原料事業

鉄鉱石分野では、従来強みを有する対日輸入取引に加え、中国などの第三国向けの販売の強化に取り組んでいます。また、西豪州では、サウスダウン鉄鉱山開発プロジェクトの推進により、独自ソースの拡充にも取り組んでいます。

レアメタル関連では、ニオブ、ニッケル、モリブデンなど、当社が高い取扱シェアを有する商品では、海外権益の保有を通じて独自ソースを確保し、それぞれのバリューチェーンにおいて重要な役割を果たしています。

鉱産関連では、螢石や耐火物の物流・トレー



ブラジル CBMM社ニオブ製錬工場

ドにおいて高い取扱シェアを維持しています。また中国において、石灰製造事業や子会社による電極原料製造事業へも参画しており、今後も中国やアジア域内でのトレード拡大を目指していきます。

鉄鋼製品分野では、当社が40%出資する日本最大級の鉄鋼総合商社である株式会社メタルワンを通じて事業を展開しています。今後も、当社が取り組むエネルギー分野などにおける連携を推進し、鉄鋼製品のグローバル・バリューチェーンを構築していきます。

非鉄・貴金属事業

非鉄金属(アルミ、銅、亜鉛など)および貴金属(金、銀、プラチナ、パラジウムなど)のトレードおよび権益投資を行っています。権益投資では、西豪州において世界有数の競争力を持つワースレーアルミナ製錬事業に、資源大手のBHP Billiton社と共同で参画しています。また、カナダのジブラルタル銅・モリブデン鉱山に加え、チリでも銅探鉱開発プロジェクトを推進しており、今後も新たな権益確保に取り組んでいきます。

原子力・ユーティリティ事業

当社は、世界最大の原子力総合メーカーであるアレバグループの日本総代理店として、国内の電力会社向けに原子力燃料に関する各種サービスを提供しています。また、2013年より日本初の産業用デマンドレスポンスの実証実験に取り組むなど、国内の電力システム改革の中で、安定的かつ効率的な電力供給システムの構築に貢献していきます。

付加価値を高めていく
提案を積み重ね、
安定収益を出し続けながら
収益規模の拡大を果たしていきます。

常務執行役員 化学部門長
田中 勤



「中期経営計画 2014」の 振り返りと見通し

トレードビジネスを主体とする当部門は、さらなる拡大を目指し、「中期経営計画 2014」では上流分野への事業投資も含め、バリューチェーンの継続的な強化を進めています。

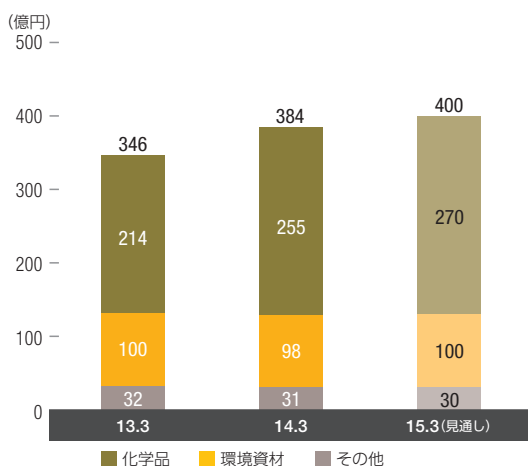
2014年3月期の業績は、化学品本部、環境資材本部、双方でアジアの成長を確実に収益につなげ、大幅増益とすることができました。「中期経営計画 2014」の最終年度の目標についても、1年前倒しで達成した格好です。特にメタノール事業では、事業会社を構えるアジア地域で需要が大きく拡大していることと、市況が上昇傾向にあったことを背景に、

好調に推移しました。

加えて、これまでに実行してきた上流分野への事業投資案件が順次立ち上がり、順調に進捗しています。2011年から着手したインドでのマリンケミカル事業では、2013年4月から商業生産を開始しており、当社全体のインド塩年間取扱数量は280万トンとなりました。ブタジエン事業は、北米での事業、中国・インドなどでの販売が好調に推移するほか、シェールガス・シェールオイルの掘削に使用されるバライト事業では、2015年3月期からの本格的な収益貢献に向け、生産増強およびマーケティング活動を進めています。

また、体制面の成果としては、コントローラー室

本部別売上総利益推移



業績サマリー

	13.3 実績	14.3 実績	15.3 見通し
売上総利益	346	384	400
営業活動に係る利益	104	140	—
持分法による投資損益	△0	6	—
当期純利益*	32	79	80
総資産	2,746	2,803	—

*親会社の所有者に帰属

の設置があげられます。当部門の顧客は、国内外で5,000社を超えており、取扱商品も極めて多岐にわたり種類も膨大です。こうした中で、現場でのリスクマネジメント力の向上や迅速な管理が実現できる体制が整えられたことは、非常に大きな意義を持ちます。

2015年3月期については、引き続き変化の激しい外部環境に対応していくことで、取り組みを拡大していきます。アジアを中心とした化学品関連取引など、ベースとなるトレーディングの収益は今後も底堅く推移すると見ており、計画以上に好調であった2014年3月期との比較でも、若干ではありますが、増益を見込んでいます。また、次期中期経営計画を見据え、バリューチェーンのさらなる強化に向けた事業投資についても、積極的に取り組んでいきます。

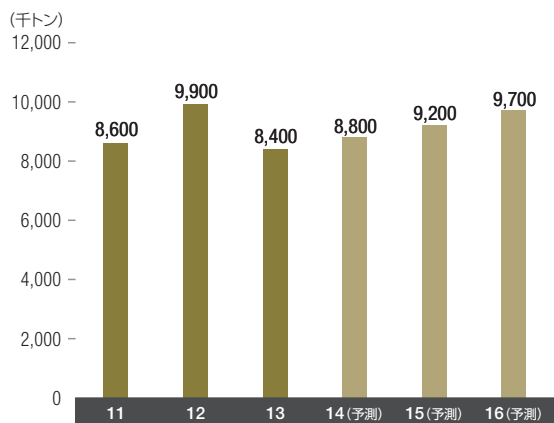
今後の戦略

今後、化学産業を取り巻く世界の流通構造は大きく変わっていきます。各メーカーの拠点は、アジア全域に拡大していくでしょうし、アジア域内の物流は飛躍的に伸長することも間違いありません。また、北米のシェール革命によって、さらなる構造変化が起きてきます。

当部門では、こうした構造変化を事業機会と捉えて、一層の成長を果たすべく、まずは当社ならではの強みを持つ分野を拡大していくことに注力します。

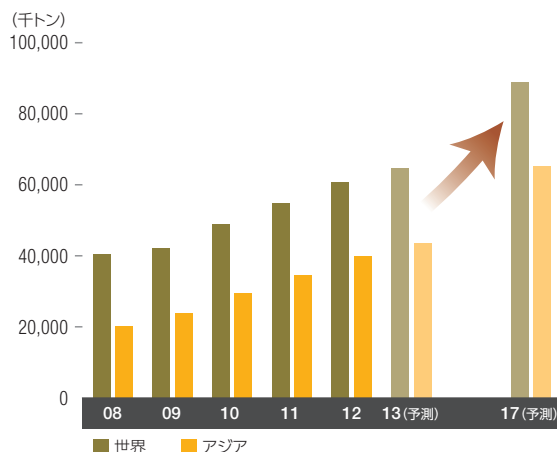
具体的には、メタノール事業では、競争力のある天然ガスが確保できるアジア・大洋州や米州、アフリカといった地域での事業投資を通じ、現在の2倍の規模となる200万トンの供給体制構築を目指します。また、現在のノウハウを活用することで、メタノールという枠だけでなく、より幅広くガスケミカル全体の取り組みを強化していきたいと考えています。市場のプレゼンスが一層高まっている工業塩をはじめとするマリケミカル事業では、インドでの生産をさらに強化し、2016年3月期には双日全体のインド塩年間取扱数量を500万トン体制としていく計画です。工業塩の生産過程で生産される農業肥料用カリウム(SOP)や臭素なども、2015年3月期からは本格的な取り組みを開始していきます。バライト事業については、2015年3月期から収益貢献してくることを見込んでいますが、メキシコの拠点を足掛かりに、ドリリングケミカル事業として他の化学品アイテムにも進出していく構えです。業界トップポジションを確立しているレアアース事業では、従来の中国との取引に加え、豪州 ライナス社での

世界のバライト需要量



出典：Merchant Research & Consulting Ltd.

世界とアジアのメタノール需要量



出典：Methanol Market Service Asia

製品出荷が始まっており、今後は本格的に稼働し収益を拡大させていきます。

これらの取り組みに加え、将来への布石として、バイオコハク酸、ひまし油誘導品、グリーンポリエチレンといった、グリーンケミカル事業を加速していきます。さらに、ライフサイエンス分野では、メディカル・ヘルスケア事業推進室を設置し、新たに海外医療分野に進出することとしました。2014年4月には国内の病院支援事業会社へ出資を行っており、今後は同社とともにアジアを中心に日本式医療サービスや病院運営システムを輸出していく計画で、すでにASEAN諸国や一部新興国において複数のプロジェクトを検討しています。

中長期的な展望

産業界における血液ともいわれる化学産業。世界の各産業を循環させていく存在であり、新興国の成長とともに、その市場規模はまだまだ伸長していきます。例えば、建築や食品包装を取ってみても、生活の利便性の向上とともに、化学品の需要が拡大していくことは自明の理です。

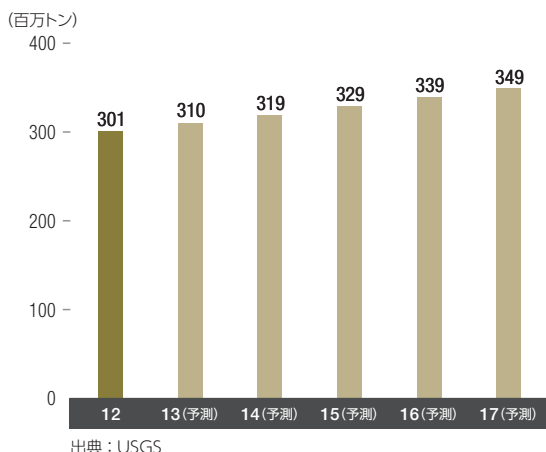
こうした中、私たちは世界を結び、その循環をより活性化させていく役割を担っています。当部門が

価値を創出し、中長期的な成長を果たしていくためには、バリューチェーンの中でいかに付加価値を付けられるか、そして、その提案の積み重ねが必要だと捉えています。

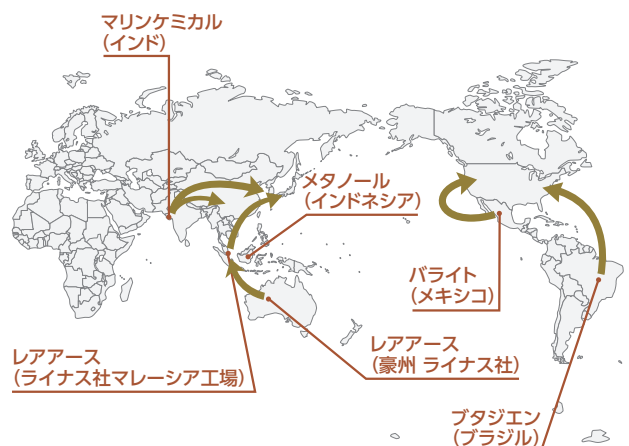
そこで重要となるのは、やはり人材です。人材育成は経営の根幹であり、新たな機会をつかみ、スピード感のある事業拡大を実現するためには、社員個々の成長が欠かせません。現在でも、若手社員をインドネシアの事業会社に派遣して事業経験を積ませたり、海外現地法人のスタッフに積極的な教育研修を行ったりとレベルアップを図っていますが、中長期的な成長に向けて、こうした取り組みをさらに強化していきます。

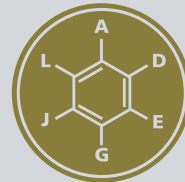
当部門は、競合他商社と比較しても大きな事業規模を誇っていると自負していますが、さらに上を目指していかなくてはなりません。グローバルなネットワークを広げることにより、安定収益を出し続けながら収益規模の拡大を果たし、ステークホルダーの皆様からの期待に応えていきます。

世界の塩の需要量



双日：重点事業と製品の流れ





合成樹脂事業(双日プラネット)

～グローバルレベルでの展開加速～

- 既存の収益基盤の強化に向けたインドネシアやタイ、インドなどでの販売拡大
- 今後の需要拡大が見込まれるグリーンポリエチレン事業において、樹脂から加工製品までのサプライチェーン構築ノウハウを駆使し、次世代の収益の柱に育成

双日の合成樹脂事業の中核を成すのは、業界トップクラスの樹脂専門商社である双日プラネット株式会社。2014年で設立から10周年を迎える同社では、他の専門商社とは異なり、総合商社のネットワークを活用した、三国間取引も含めたグローバルな展開を図れる強みを保有しており、現状グローバルベースで、約100万トンの樹脂取扱いを行っています。

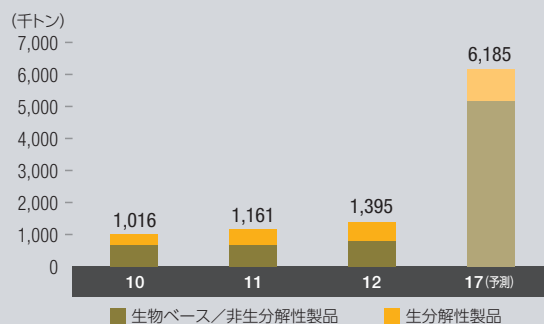
車両、家電、OA、包装材料、電子材料といった既存の収益基盤の強化に向けては、インドネシアやタイ、インドなどの成長市場での販売を拡大するとともに、新たなコア事業の確立を目指し、この数年取り組んできた太陽光パネルやタッチパネルなどの展開を加速させています。2014年3月期においても、中国大手の太陽光モジュールメーカー2社と戦略的提携を締結しています。

さらに、将来の成長に向けて注力しているのが、今後、世界市場が5倍ほど伸長すると見込まれるサトウキビ由来のバイオプラスチック樹脂「グリーンポリエチレン」事業です。南米最大の化学メーカーであるブラスケム社から「グリーンポリエチレン」の販売代理権を

獲得しており、樹脂から加工製品までのサプライチェーン構築ノウハウを駆使し、日本・アジア・オセアニア地域での販売を強化することで、3年後には年間取扱量2万トン規模を目指しています。

双日では、同社を中心に、石油由来製品に頼らない化学品・樹脂分野の発展や、地球温暖化防止に貢献するグリーンケミカル事業を拡充し、次世代の収益の柱に育てていく方針です。

世界のバイオプラスチック生産能力



出典：European Bioplastics/
Institute for Bioplastics and Biocomposites

グリーンポリエチレンの商品用途

グリーンポリエチレンは石油由来のポリエチレンと同様、ゴミ袋、レジ袋、ボトルなどの容器をはじめコンテナ、テープ、各種フィルムなどに使用されます。

▶ 求められる特性

- ①地球温暖化を防止すること
- ②化石資源の使用削減に寄与すること



化学品本部

- ▶ ベースケミカル事業
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、合成樹脂原料・製品

メタノール事業



インドネシアにおけるメタノール製造工場

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、DME・バイオディーゼル・ガソリンへの直接添加などの燃料用途として使用されています。最近では、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新しい技術(MTO/Methanol to Olefin)も出現しており、需要が拡大しています。

当社は、インドネシアのメタノール製造会社、PT. Kaltim Methanol Industri(KMI)に85%出資しており、製品であるメタノールを、アジアのお客様を中心に販売しています。KMIは成長市場であるアジアに近いことから、短納期で、小ロットから大ロットまでさまざまなデリバリーに対応できるため、市場で高い評価を得ています。当社は、KMI品と市場からの外部調達品を両輪に、アジア市場におけるプレゼンス強化を図っており、メタノールビジネスで蓄積されたマーケティング・物流機能を利用し、他液体化学品の拡大も進めています。また、伸びゆく市場ニーズに対応するため、競争力のある原料が確保できる地域において、第二のKMIの立ち上げを目指しています。

合成樹脂事業



合成樹脂原料

合成樹脂は一般的に「プラスチック」と呼ばれ、自動車部品、家電製品、OA機器、包装資材などのあらゆる分野で使用されている石油化学製品です。当社は、100%出資子

会社で業界トップクラスの合成樹脂専門商社である双日プラネット株式会社を通じ、ビジネスを展開しています。ポリプロピレン、ポリエチレンといった汎用の合成樹脂原料、高機能のエンジニアリングプラスチック、合成樹脂原料を使用し作られるゴミ袋やレジ袋に加えて食品用フィルム、太陽光パネルといった製品や部品製造に必要な合成樹脂成形機・金型まで、幅広い商品を販売しています。

当社は、日本国内はもとより、中国や米国の販売子会社、当社海外法人、提携する現地資本の販売会社など全世界に販売ネットワークを有していますが、世界需要は新興国を中心に拡大を続けており、その需要を取り込むべく事業買収を通して販売ネットワークの強化、全世界での販売数量拡大を目指していきます。

メディカル・ヘルスケア事業推進室

- ▶ 病院支援事業および病院周辺分野における物流取引(医薬品など)と各種サービス事業
- ▶ 化粧品企画開発ならびに販売事業【双日コスメティックス】

当社は、先進国においては少子高齢化、新興国においては経済成長を背景に、今後とも質・量の両面で需要の増大、市場の成長が見込まれるメディカル・ヘルスケアを重点分野と位置付け、事業参画を通じた新規ビジネス構築・創出に取り組んでいます。

とりわけ、世界でも最高水準の健康指標を達成・実現してきた日本の医療技術、病院オペレーションノウハウなどを、新興国をはじめとした海外に展開すべく、医療サービス提供の中核となる病院への支援事業ならびに医薬品な

ど病院周辺事業への取り組み強化を通じて、より良い医療環境を実現し、地域社会に貢献します。また、双日コスメティックス株式会社では、常にお客様のニーズにお応えする化粧品の開発とサービスの提供を行っていきます。



国内医療機関の経営効率化・高度化ノウハウを海外に展開

環境資材本部

▶ 希少資源・環境資材事業

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、高性能不織布、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、パライトなど

工業塩事業



ACIPL社製工業塩

毎日の食卓に欠かすことのできない塩ですが、日本でも食用に使われる塩は全消費量のうちの1割ほどにすぎず、そのほとんどが工業用の原料(工業塩)として使用されています。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で使用され、苛性ソーダは主に紙・パルプや化学繊維、アルミナ精錬など幅広い産業で、塩素は水道水殺菌剤、塩化ビニル樹脂原料、ウレタン原料、各種塩素誘導品など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。当社ではインドおよび豪州に工業塩(天日塩)の供給元を確保し、長年にわたり、日本を中心としたアジアおよび中東市場に供給を続けることで拡大する需要に対応しており、その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あり、需要家に対する安定供給を果たしています。また、インドにおける新塩田を開発すべく、インドの有力財閥企業Archeanグループと合併でArchean Chemical Industries Pvt. Ltd.(ACIPL社)を設立。2013年4月にはACIPL社にて生産された工業塩の初出荷も果たし、その後、順調に生産および出荷を継続しているところ。これにより当社の工業塩取扱量は倍増が実現できることとなり、引き続き長年の塩事業展開において培った知見を活かしながら、今後も成長が見込まれる市場に向けて安定供給責任を果たしていきます。

レアアース事業

レアアースは、ハイブリッド自動車から液晶テレビに至るまでさまざまな産業で使用されている一方、その供給の90%以上を中国に依存している希少



ライナス社 豪州レアアース選鉱プラント

資源です。当社では、40年以上にわたる中国からの輸入実績に加え、2011年に出融資を実行した豪州 ライナス社製品の取扱いを昨年より開始し、日本のレアアース輸入量の50%超の取扱いを目指しています。また、レアアース・リサイクル事業を展開する企業にも出資しており、中国内外からの安定調達、希少資源の再利用などにより日本のレアアース産業の発展に寄与しています。



ライナス社 マレーシア工場 排ガス処理プラント

パライト事業

当社が出資するメキシコのパライト生産会社、CPC SOJITZ MINERIA S. DE R.L. DE C.V.は2013年に操業を開始、2014年には販売を開始します。

石油・ガス掘削泥水に加重材として使用されるパライトは、シェールガス革命により需要の拡大が続いている注目度の高い鉱物資源です。また、掘削に使用される液体・流体には、パライト以外にも数多くの材料が使用されますが、当社はパライト事業を足掛かりに、関連アイテム(ドリリングケミカル)の取扱いも開始しました。特に、昨今の環境面・安全面に対する関心の高まりから、地球にやさしい材料の開発に注力しています。



当社が出資したメキシコのパライト鉱山

真のバリューチェーンを創出し続け、
もう一段高い付加価値を生む
生活産業部門を作り上げていきます。

常務執行役員 生活産業部門長
武井 正人



「中期経営計画 2014」の 振り返りと見通し

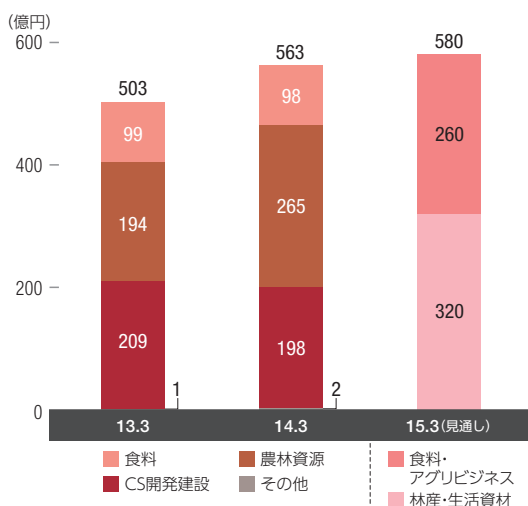
2014年3月期は、これまでの取り組みが形を成し、定性・定量の両面で大きな進展を果たした1年となりました。

業績面では、コア事業である肥料事業と海外工業団地事業が収益を牽引するとともに、持分法による投資損益の増加などにより、当初計画を大きく上回る大幅増益となりました。肥料事業は、タイ、ベトナム、フィリピンの3事業会社が、ともに過去最高益を達成しています。原料価格の低減といった追い風に加え、これまで取り組んできたマーケティングの強化施策が奏功し、高品質・高付加価値ブランドとし

て、圧倒的なプレゼンスを発揮するに至っています。海外工業団地事業は、ベトナムやインドネシアに向けた日系企業への販売が好調に進展したことに加え、工業団地におけるインフラを含めたサービスの提供も順調に推移しています。

新規投融資においても、各種事業投資案件が順調に進んでいますが、中でも最大の成果は、今後の成長の一翼を担うブラジルでの農業・穀物集荷・トレーディング事業への進出です。これは、ブラジル・CGGグループへの出資を通じ、穀物(大豆・コーン・綿花など)の取扱量拡大を実現するとともに、現在開発が進められているブラジル北部にあるイタキ港でのインフラ整備を行い、物流面でも競争力向上を

本部別売上総利益推移



業績サマリー

	13.3 実績	14.3 実績	15.3 見通し
売上総利益	503	563	580
営業活動に係る利益	142	175	—
持分法による投資損益	26	104	—
当期純利益*	74	175	105
総資産	4,205	4,784	—

*親会社の所有者に帰属

図る事業。加えて、農地開拓ノウハウを活用し、保有農地の増大をも企図しています。長年、検討を進めてきた穀物事業の上流分野であり、アジアでの港湾・製粉・飼料事業と結び付けることで、飛躍的な発展が期待できます。このほか、アジア消費財流通事業においても、2014年3月期はミャンマーでの卸売事業に進出しており、冷凍・冷蔵品に対応した物流網の整備をはじめ、物流機能の強化を通じ収益基盤の拡充に取り組んでいます。

2015年3月期については、次期中期経営計画につなげる重要な1年として、2014年3月期の好結果に甘んじることなく、スピード感を持って今後の成長に資する収益基盤を構築していく計画です。収益面においては、各国での差異はあるものの各事業で総じて堅調に推移するものと見ていますが、2014年3月期に想定以上に好業績を残した肥料事業や持分法による投資損益での一過性利益などの反動により、2014年3月期比では減益を見込みます。

今後の戦略

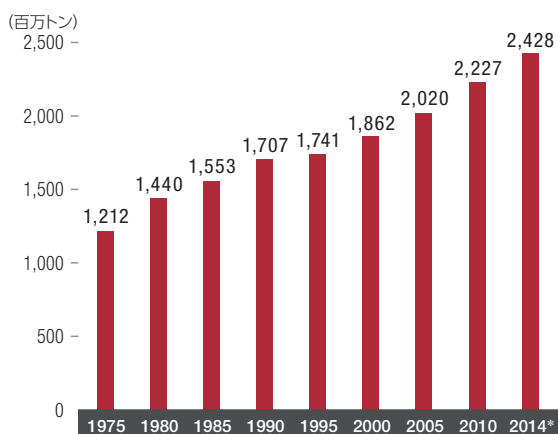
今後の取り組みとしては、双日が強みを持ち、極めて力強い伸長が見込まれる「アジア内需」の取り組みを重視していく考えです。

まず、2014年3月期に大きな前進を果たした穀物事業では、その展開を加速します。ブラジルでの農業・穀物集荷事業は、集荷・トレーディングの強化によって2015年3月期からの収益貢献を期待するとともに、港湾ターミナル、内陸サイロ、農地の開発を迅速に展開します。5年後には、CGGグループの保有農地は3割増加、穀物取扱量は3倍強にまで拡大することを計画していますが、この事業計画も前倒しで達成していきたいと考えています。アジアでの生産・販売面においては、製粉事業や飼料事業の収益力強化を図ると同時に、ASEAN最大級のベトナム港湾施設(取扱規模年間最大300万トン)の機能を最大限に活かし、バリューチェーンの強化を実現していきます。

肥料事業では、地域の拡大として、アジア4カ国目の展開を検討するとともに、農業事業に進出したブラジルでの展開を図ります。農家や肥料メーカーとも接点を持つCGGグループのネットワークを活かし、肥料原料の輸入販売や肥料製品の販売を進める計画です。

このほか、アジア消費財流通事業については、双日独自の特色を出していくことも重要との認識の下、特にベトナムとミャンマーでの卸機能の強化を図り、

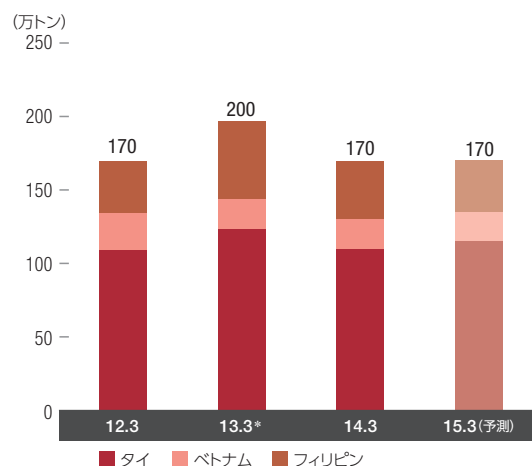
世界の穀物消費量



出典：農林水産政策研究所

* 米国農務省の2014年5月時点での見通しです。

双日：高度化成肥料生産量(タイ・ベトナム・フィリピン)



■ タイ ■ ベトナム ■ フィリピン

* 2013年3月期は15ヵ月決算です。

流通基盤の高度化・活性化に貢献していきます。

また、海外工業団地事業では、一層の販売強化と同時に、進出企業のニーズを的確に取り込み、ロジスティクス・原材料供給・人材確保といった現地における進出企業との各種取引の拡大を図ります。

これらの取り組みにおいて、2013年4月に設置したコントローラー室は大きな役割を担います。設置から1年が経過し、現場と職能の一体化が図られ、リスクマネジメントの高度化と、情報共有や意思決定のスピードは飛躍的に高まったことを体感しており、今後は一層、その機能を活用していく予定です。

中長期的な展望

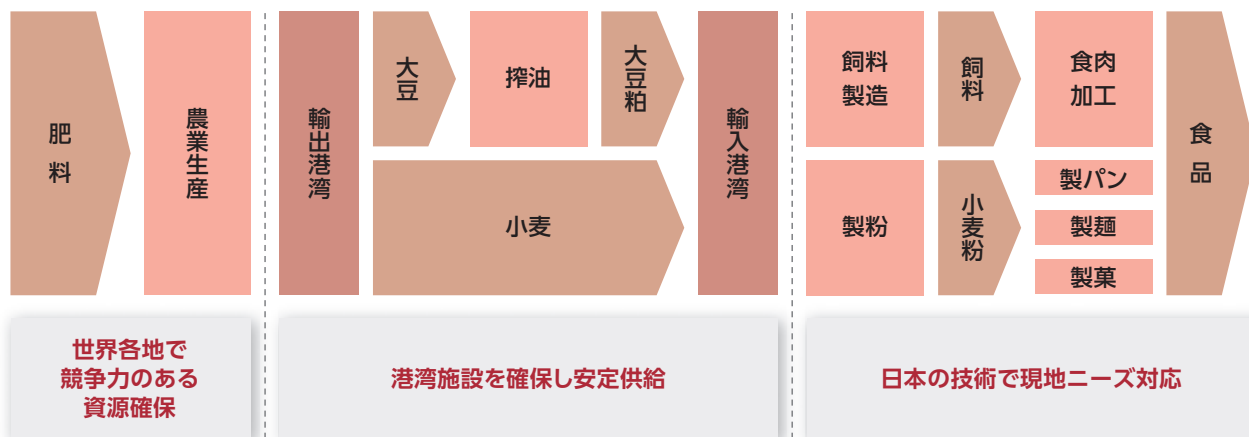
今後、当部門が持続的な成長を果たしていく上では、あといくつかのコア事業を作り上げることが必須です。そして、コア事業とは、収益規模の大きさはもちろん、外部環境の変化に耐性を持ち、連続的なイノベーションを自ら起こし続けられなくてはなりません。

こうした中、私が重視しているのは、真のバリューチェーンの創出です。「バリューチェーン」は、商社にとって重要なキーワードですが、現在、完全に上流・

中流・下流という全機能を確保・コントロールし、バリューチェーン全体として価値を発揮できている事業は多くありません。今回、ブラジルの農業・穀物集荷事業への進出を通じて、南米の資源開発とアジアの需要を結ぶ新たな商流を創出することができましたが、このように世界規模のバリューチェーンを作り上げ、各地の産業発展や生活水準の向上に寄与していくことこそ、商社ならではの役割と認識しています。特に、衣食住という幅広い分野を担う当部門において、事業機会は無限大で、まだまだ取り組めてない分野も少なくありません。

私が見据える、将来の生活産業部門。真のバリューチェーンを創出することで、他部門との連携も強化でき、双日独自の付加価値を提供することにより、もう一段上の部門価値を発揮できるのではないかと考えています。現場での育成や専門職の採用なども含めて、人材力の強化に努め、双日の中長期的成長を牽引する部門を作り上げていく所存です。

双日の穀物バリューチェーンにおける取り組み





アジア消費財流通事業

～急速に拡大するアジア内需の取り込み～

- 市場の成長ステージに応じた機能提供により、流通基盤の高度化に貢献
- ベトナムでは、子会社の卸売・物流機能の強化により、総合卸売のNo.1ポジションを目指す
- ミャンマーでは、同国最大の流通事業グループを通じ、商品調達とインフラ整備に寄与

成長著しいアジアの内需を取り込むべく、双日では、これまでに培ってきた人脈やコネクションを活用し、ここ数年、アジアの消費財流通事業の強化を着々と進め、新たな収益基盤を構築しています。

双日は流通市場の成長ステージを「創成期」と「成長期」とに定義し、それぞれに応じた機能を提供し、流通基盤の高度化・活性化に貢献しています。例えば、プロダクトアウト型市場である「創成期」ステージでは、市場を主導する卸売企業の機能強化が重要となりますが、双日が展開する特徴的な事例としては、ベトナムやミャンマーでの取り組みがあげられます。

長年の実績により地域的強みを持つベトナムにおいては、個人商店約4万店舗、大規模リテーラー約800店舗以上の販売先を有した食品卸売企業であるフントゥイ社に出資し、2011年から卸事業に参入。ベトナム

No.1の地位確立を目指し、日本型卸のノウハウを導入するほか、冷凍・冷蔵品に対応した全国物流網の整備やマーチャンダイジング力の強化などを図っています。また、次なる「成長期」ステージへの移行に向けた布石として、国内大手小売企業と現地小売事業展開を検討しています。

ミャンマーにおいては、2013年8月、同国最大の流通事業グループであるシティー・マート・グループと消費財の共同卸売事業の展開に合意し、商品調達を行う新会社をシンガポールに設立しました。双日の日本およびASEAN域内のネットワークを活かし、海外ナショナルブランド商品の供給や、卸売・物流システムの導入、さらには本格的なコールドチェーンの導入などにより、ミャンマーの成長市場を取り込んでいく計画です。

消費財流通市場の成長ステージ

市場ステージ「創成期」
[ベトナム ミャンマー インド カンボジア など]

環境

プロダクトアウト市場

- 卸が小売の主導権を持つ
- 小売は未成熟
 - 個人商店中心
 - 大規模リテーラー進出

双日の打ち手

市場成長に対応できる卸売機能を提供

- 物流インフラの確立
- ITシステム導入
- コールドチェーン
- 経営の高度化 など

M&Aを図り、「成長期」ステージに備える

市場ステージ「成長期」
[インドネシア 中国 タイ マレーシア など]

環境

マーケットイン市場

- 卸の小売への主導権が低下
- 小売の高度化・集約化
 - 個人商店減衰
 - 大規模リテーラー中心

双日の打ち手

小売の高度化・集約化に対応できる卸売機能を提供

- 物流インフラの高度化
- ビジネスインテリジェンスシステム導入 など

小売パートナーの競争力向上を支援

- マーケティング機能強化
- PBの共同開発 など

食料・アグリビジネス本部

- ▶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
- ▶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

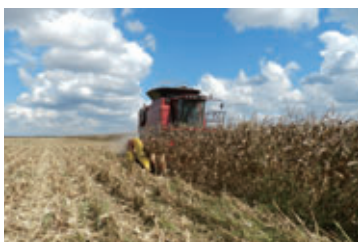
- ▶食料事業:
砂糖・コーヒー・水産物(マグロ・エビ・加工品など)・食品
全般のトレード・卸・海外加工・国内取引、水産養殖事業
など

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。

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、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、農業事業では、ブラジルのCGGグループへ出資参画し、同国での農業・穀物集荷・ターミナル事業に進出しました。穀物取扱規模を拡大し、人口増加と食の高度化により穀物需要が増加する中国・アジアへ販売していきます。今後も、農業生産・肥料・穀物集荷など複合的なアグリビジネスの強化を推進していきます。



ブラジルの農業・穀物集荷・ターミナル事業

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製粉会社のインターフラ



IFV社の製粉工場

ワー・ベトナム社(IFV社)に出資して製粉事業を展開しています。さらに、同社が持つアセアン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パートナーとして、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まで展開中です。

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。

水産物については、マグロの世界的な需要急増と漁獲規制に対して供給安定性を確保すべく、長崎県鷹島において本マグロの養殖事業を推進していますが、ほかの水産物の養殖事業も検討しています。マグロ・エビについては、輸入・国内販売のほか、海外でのマグロ加工も行っています。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。さらに、ベトナムでは、大手食品卸企業のフン・トゥイ・マニユファクチャー・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、卸事業を展開しています。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の総合卸企業を目指します。



双日ツナファーム鷹島のマグロ養殖場



フン・トゥイ社の配送風景

林産・生活資材本部

- ▶ 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
- ▶ 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、株式会社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
- ▶ 産業・都市基盤開発事業:
海外工業団地開発・運営事業、インフラ等工業団地関連ビジネス

林産資源事業

林産資源事業では、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ます。また、環境配慮を



ベトナムのチップ工場 全景

心掛け、植林木、森林認証取得材の比率を高めています。

製紙原料は、植林木を利用したチップ加工事業をベトナムで構築し、日本をはじめアジア地域への持続可能な原料の安定供給に努めています。そのノウハウを基に、モザンビークにもチップ製造会社を設立し、アフリカでの事業展開も開始しています。パルプの取扱高も今後需要拡大が見込まれるアジアなど新興市場向けを中心に増やしていく予定です。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。

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



カジュアルシューズブランド「Admiral」

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。ミャンマーでは、同国最大の流通事業を持つシティー・マート・グループと資本・業務提携し、卸事業に参入しました。当社のネットワークを活かした商品調達を行うとともに、物流オペレーションの近代化・効率化およびコールドチェーンの強化を進めています。また、国内市場においては、双日ジーエムシー株式会社のブランドバッグ・シューズ（「Admiral」など）の卸事業を展開しています。使い勝手の良い機能の提供や、デザイン・色彩のバリエーションで消費者の豊かな感性に訴求していきます。

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、



「McGREGOR CLASSIC」店舗

双日インフィニティ株式会社の「McGREGOR」ブランド事業、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糸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。さらに、これらの事業基盤を活用し、成長市場である中国・ASEAN市場への事業展開を推し進めていきます。

産業・都市基盤開発事業



ベトナムで操業中の Rondouk 工業団地 全景

旺盛な日系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、進出企業への ONE-STOP SERVICE を継続実施しています。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。

今後は、アジア諸国での活発なインフラ需要に対応すべく、工業団地関連インフラ事業などへの取り組みを進めていきます。



Management

(左から)石倉 洋子、段谷 繁樹、原 大、加瀬 豊、佐藤 洋二、茂木 良夫、北爪 由紀夫



Management

当社は、企業価値向上に向け、コーポレート・ガバナンスやマネジメントの強化に継続的に取り組み、健全な経営体制の構築に努めています。今後も、設立以来、大切にしている「誠実と信頼」を実践し続け、すべてのステークホルダーの皆様から信頼していただける会社を目指していきます。

1 Objective

会長メッセージ	62
取締役・監査役	64
執行役員	66
コーポレート・ガバナンス	68
リスク管理	75
コンプライアンス	76

1 Objective

会長メッセージ

100年にわたって輝いていく企業を目指し、「誠実と信頼」を実践し続けることで、企業価値の向上を果たしてまいります。

健全な経営体制の維持に向けて

これまでも、一貫して申し上げていることではありますが、企業価値向上に向けて健全な経営体制は必須のものであり、そのためのコーポレート・ガバナンスやマネジメントの強化に終わりはなく、不断の努力が重要です。2014年6月には、これまでとは異なる観点で社外取締役2名(石倉氏、北爪氏)が選任され、経営陣のダイバーシティを進めています。

石倉氏には、これまでに取り組みられてきた多彩な仕事や社外取締役としての経験から、多角的な視点による指摘を頂戴したいと考えています。加えて、石倉氏は双日初の女性取締役ですが、女性活躍の先駆者として、双日における女性活力向上に向けての示唆をいただくことも大いに期待しています。北爪氏は、経済産業省での要職歴任をはじめ、外交や貿易、商社を熟知された人物であり、変化の激しい国際情勢の中で、将来に

代表取締役会長
加瀬 豊

社外取締役からのメッセージ

2014年は、世界各地で未曾有の多層かつ複雑な変化が起こっています。従来の常識や課題の解決方法が通用なくなる中、企業の役割も新たな見方が必要とされています。このように先の見えない事業環境においては、刻々と変わる世界を体感し、グローバルな視点で新しい価値を創出し続けること以外に、企業が生き残り、株主への責任を果たす道はないと実感しています。

取締役(非常勤)
石倉 洋子



向けた舵取りに対する多様な意見を頂戴できればと思っています。お二人からの積極的かつ率直な助言・指摘を経営に活かし、取締役会の運営を一層高度化していく所存です。

一方、現在の双日の経営状況に目を向ければ、財務基盤が一層強化された今、「中長期的な成長を実現する収益基盤の強化」は、経営課題として、ますます重要度を増してきています。スピードを上げて、各部門で柱となる事業の拡大や新規事業の構築を果たしていかなければなりません。執行を監督する立場として、透明性や健全性の監視はもちろんのこと、経営と営業部門のベクトルが一致し、迅速な事業構築ができていくか、といった点にも特に留意していきます。

発足10周年を迎えて

このように、弛まぬ取り組みを続けてきた双日は、2014年、発足10周年を迎えることができました。これは、ひとえにステークホルダーの皆様のお陰と感謝しております。再建に取り組む中でも、お付き合いいただいた顧客・パートナーの方々のご存在があったからこそ、健全な事業基盤を構築することができ、リーマンショックや東日本大震災などの危機を乗り越えられたのだと認識しています。

ただし、この10年は基盤強化の期間であり、100年にわたって輝いていくための一里塚でしかありません。世界を見渡せば、「双日」ブランドは、まだまだ強固なものとはいえず、今後の発展に向けては、国内外でこれまで以上に存在感を発揮していく必要があります。「双日」ブランドの確立に向けては、それぞれの顧客・パートナーや各地域の方々から、双日の事業展開を喜んでいただける、すなわち、本当に必要とされる事業をどれだけ増やし、貢献していけるかに尽きると思います。21世紀は新興国の世紀であり、社会的課題の解決と事業が直結する商社にとって、今後、事業機会はますます増えていきます。双日が大切にしている「誠実と信頼」を実践し続けるとともに、次なる10年を成長・飛躍のフェーズへと軌道を変えていくことで、全社員が「誇れる会社」になっていかなければなりません。

双日は、ステークホルダーの皆様のご期待に十分に応えられるよう、全社員一丸となって、社会的課題の解決に取り組み、企業価値の拡大に邁進してまいりますので、引き続きご支援、ご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

社外取締役からのメッセージ

双日がグローバルな企業として発展していくためには、時代の流れに即した事業を積極的に発掘していかななくてはなりません。その際に求められるのは、情報収集能力とリスク管理能力の強化だと考えます。これまで培ってきた経験と知識を活かして、新たな事業の構築に、経営の執行とは別の観点から貢献していきたいと思えます。

取締役(非常勤)
北爪 由紀夫



取締役・監査役 (2014年6月24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
 2013年 6月 アステラス製薬株式会社
 社外取締役



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
 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



代表取締役副社長執行役員

CFO 兼 財經・リスクマネジメント管掌
 兼 主計、為替証券担当

茂木 良夫

1975年 4月 日綿實業株式会社 入社
 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
 兼 財經・リスクマネジメント管掌
 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
 2013年 4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 兼 主計、財務、為替証券担当
 2014年 4月 当社代表取締役副社長執行役員
 CFO 兼 財經・リスクマネジメント
 管掌 兼 主計、為替証券担当



取締役(非常勤)

石倉 洋子*1 *3

1985年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・
 インク日本支社マネージャー
 1992年 4月 青山学院大学国際政治経済学部
 教授
 1996年 3月 エイボン・プロダクツ株式会社
 取締役(非常勤)
 2000年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略
 研究科教授
 2001年 2月 中央教育審議会委員
 2004年 4月 ボーダフォンホールディングス
 株式会社取締役(非常勤)
 日本郵政公社社外理事(非常勤)
 2005年10月 日本学術会議副会長
 2006年 6月 株式会社商船三井社外取締役
 2008年 1月 総合科学技術会議議員(非常勤)
 2010年 6月 日清食品ホールディングス株式
 会社社外取締役(現)
 富士通株式会社社外取締役
 2011年 4月 慶應義塾大学大学院メディア
 デザイン研究科教授
 2012年 4月 一橋大学名誉教授(現)
 2012年 6月 ライフネット生命保険株式会社
 社外取締役(現)
 2014年 6月 当社取締役(非常勤)

※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。



取締役(非常勤)
北爪 由紀夫*1 *3

1973年 4月 通商産業省 入省
1993年 7月 東京都労働経済局商工計画部長
1996年 7月 通商産業省貿易局総務課長
1997年 7月 大臣官房審議官(貿易局・安全保障貿易担当)
1999年 7月 特許庁総務部長
2001年 4月 独立行政法人日本貿易保険理事
2007年 8月 カタール駐劄特命全権大使
2010年12月 財団法人日本航空機開発協会副理事長(現)
2014年 6月 当社取締役(非常勤)



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
尾島 洋一*2 *3

1974年 4月 株式会社三和銀行 入行
2002年 5月 株式会社UFJ銀行執行役員 内部監査部担当 兼 内部監査部長
2002年 6月 同社取締役執行役員 内部監査部担当 兼 内部監査部長
2004年 6月 日本信販株式会社常勤監査役
2005年 6月 同社常務執行役員
2005年10月 UFJニコス株式会社常務執行役員
2006年 6月 同社取締役 兼 常務執行役員
2007年 4月 三菱UFJニコス株式会社取締役 兼 常務執行役員
2007年11月 同社取締役 兼 専務執行役員
2012年 6月 株式会社カード・スタッフサービス取締役会長
2013年 6月 当社常勤監査役



監査役(非常勤)
町田 幸雄*2 *3

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
西村ときわ法律事務所(現西村あさひ法律事務所) 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社外監査役(現)
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(現)(2014年8月6日付で退任)
2014年 4月 株式会社みずほ銀行社外取締役(現)



監査役(非常勤)
瀬古 美喜*2 *3

1978年 4月 日本大学経済学部助手
1981年 4月 同大学経済学部専任講師
1985年 4月 同大学経済学部助教授
1990年 4月 同大学経済学部教授
1998年 4月 慶應義塾大学経済学部教授
2013年 4月 同大学名誉教授(現) 武蔵野大学政治経済学部教授
2013年 6月 当社監査役(非常勤)
2014年 4月 武蔵野大学経済学部教授(現)



監査役(非常勤)
津谷 忠男*2 *3

1973年10月 アーサーアンダーセン会計士事務所入所
1988年 9月 アーサーアンダーセン会計士事務所パートナー
1990年 9月 公認会計士・税理士事務所「津谷会計事務所」開設(現)
1997年 2月 日本アムウェイ株式会社 入社
2001年 3月 デンセイ・ラムダ株式会社 入社
2001年 6月 同社取締役・財務本部長
2004年 7月 オリックス株式会社 入社
2005年 2月 同社執行役員
2009年 1月 同社常務執行役員
2009年 6月 富士火災海上保険株式会社社外取締役
2010年 1月 オリックス株式会社顧問
2010年 4月 富士火災海上保険株式会社顧問
2011年 6月 日立ツール株式会社社外監査役(現)
2013年 6月 当社監査役(非常勤)
2014年 4月 ポールトゥウィン・ビットフルーホールディングス株式会社社外監査役(現)

*1 石倉 洋子、北爪 由紀夫の各氏は会社法に定める社外取締役です。

*2 尾島 洋一、町田 幸雄、瀬古 美喜、津谷 忠男の各氏は会社法に定める社外監査役です。

*3 石倉 洋子、北爪 由紀夫、尾島 洋一、町田 幸雄、瀬古 美喜、津谷 忠男の各氏は有価証券上場規程で定める独立役員です。

執行役員 (2014年6月24日現在)



副社長執行役員
谷口 真一
内部統制統括、情報企画、広報掌管
兼 社長特命事項担当



専務執行役員
水井 聡
エネルギー・金属部門長



常務執行役員
此田 哲也
CIO
兼 内部統制統括、情報企画、広報
担当



常務執行役員
込山 雅弘
海外業務、コントローラー室担当



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
松村 博史
エネルギー・金属部門長補佐
兼 金属・ユーティリティ本部長



常務執行役員
濱塚 純一
リスク管理企画、リスク管理担当



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
アジア・大洋州総支配人
兼 双日アジア会社社長
兼 プノンパン出張所長
兼 シンガポール支店長



常務執行役員
花井 正志
CCO
兼 法務、監査担当



常務執行役員
田中 勤
化学部門長



常務執行役員
西原 茂
経営企画、物流・保険統括、
IR担当



常務執行役員
武井 正人
生活産業部門長



執行役員
後藤 政郎
中国総代表
兼 双日中国会社董事長
兼 双日中国会社総経理
兼 武漢出張所長
兼 重慶出張所長
兼 双日上海会社董事長
兼 双日大連会社董事長
兼 双日天津会社董事長
兼 双日青島会社董事長
兼 双日広州会社董事長
兼 双日香港会社董事長
兼 北京駐在員事務所長



執行役員
吉村 剛史
欧・阿・中東・ロシアNIS総支配人
兼 双日欧州会社社長
兼 双日英国会社社長



執行役員
篠原 昌司
欧・阿・中東・ロシアNIS総支配人
補佐(アフリカ・中東担当)
兼 双日イラン会社社長



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
西村 昌彦
欧・阿・中東・ロシアNIS総支配人
補佐(コーポレート担当)



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
中国副総代表
兼 双日上海会社総経理
兼 南京出張所長



執行役員
吉村 利治
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
山田 裕
ストラクチャードファイナンス担当



執行役員
平井 龍太郎
秘書、人事総務担当



執行役員
高濱 悟
エネルギー・金属部門長補佐
兼 企画業務室長



執行役員
西村 康
アセットマネジメント、
投資マネジメント担当



執行役員
田中 精一
財務担当 兼 財務部長

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本方針

収益を上げ、企業価値を高めることをはじめとして、企業にはさまざまな目的がありますが、継続的にその成果を上げるための経営基盤を整え、株主・顧客・取引先・従業員などのあらゆるステークホルダーから信頼される企業であり続けるには、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させることが不可欠です。特に当社グループは、業種・業態、国・地域、人材など多様性に富んだ企業グループを構築しており、グローバル企業としての競争力を一層強化するためにも、グループ全体での実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制を維持し、向上させていくことが重要で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、株主をはじめとするステークホルダーの皆様に対する「経営責任および説明責任の明確化」と「透明性の高い経営体制」を確かなものとするために、各種施策に取り組んでいます。

「双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します。」という企業理念の下、会社としてどのような考えや姿勢、取り組みがあらゆるステーク

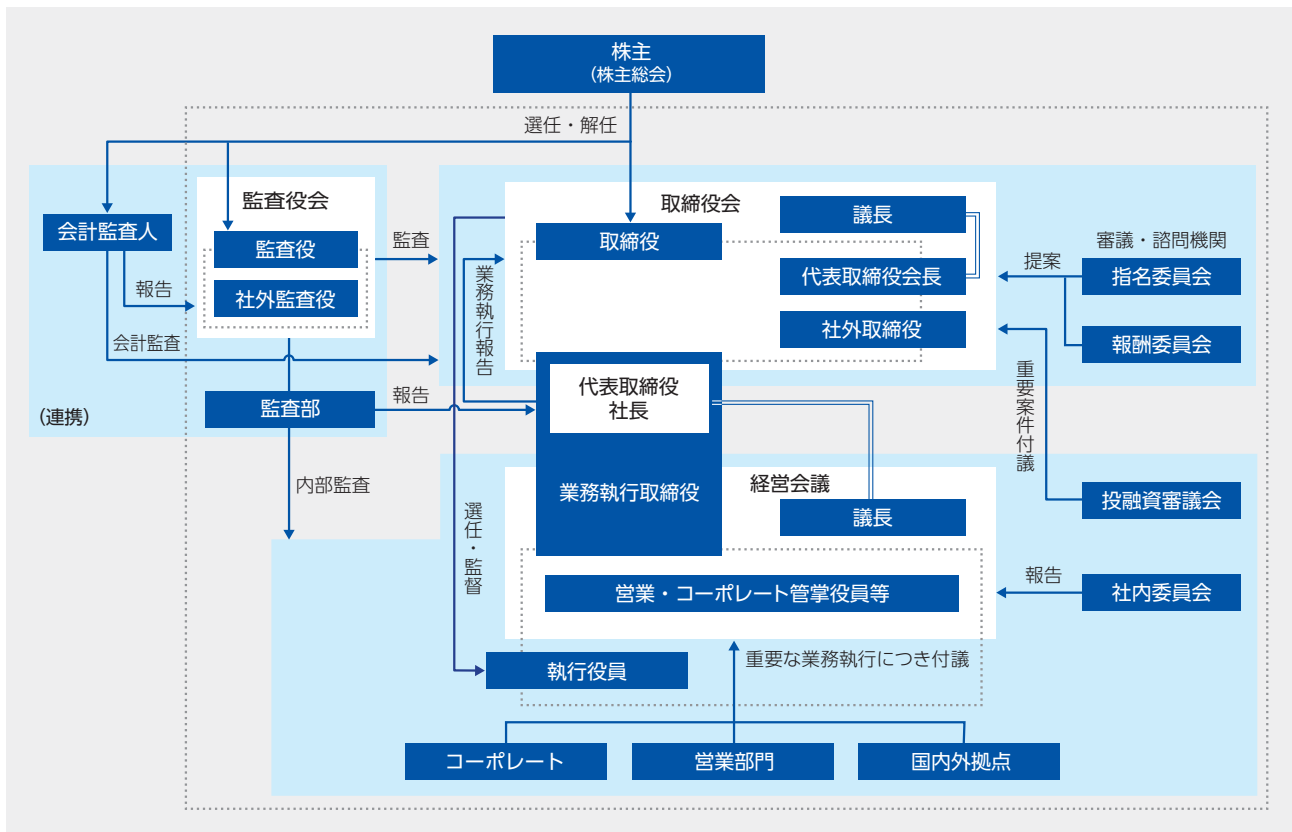
ホルダーに対する高い価値を創造し続けることにつながるのか、ということ念頭に置き、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制

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

当社は監査役会設置会社であり、取締役の業務執行を取締役から独立した監査役が監査しています。高い専門性および知見を有する4名の社外監査役を選任しており、各方面から当社の業務執行の適法性についてチェック機能を発揮できる体制を構築しています。さらに、経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する監督機能の強化を図るため、社外取締役を2名選任しています。なお、社外取締役は、取締役会の諮問機関である指名委員会、報酬委員会の委員長を務めています。

コーポレート・ガバナンス体制図



1. 取締役会

取締役会は、当社の最高意思決定機関として、当社グループの経営に係る基本方針と最重要案件の審議・決裁を行っています。取締役7名(男性6名・女性1名、うち社外取締役2名)によって構成されています。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、ガバナンス体制強化のため、取締役会の議長を取締役会長が務め、副会長および社外取締役とともに業務執行取締役および当社執行体制全般に対する監督や意見具申を行っています。

2. 監査役会

監査役会は、社外監査役4名(男性3名・女性1名、うち常勤1名)を含む監査役5名(常勤2名)で構成され、取締役会から独立した立場の監査役が、取締役による職務執行を監査しています。

3. 諮問機関

当社は監査役会設置会社ですが、取締役、執行役員を選任、報酬の妥当性・透明性を確保するために、取締役会の諮問機関として指名委員会、報酬委員会を設置しています。

・指名委員会

指名委員会は、社外取締役である北爪由紀夫氏を委員長とし、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。

・報酬委員会

報酬委員会は、社外取締役である石倉洋子氏を委員長とし、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。

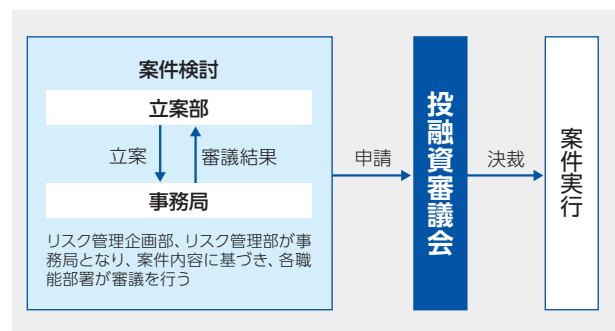
4. その他の経営・業務執行体制

当社は会社の最高責任者である社長を議長とする経営会議を設置しており、経営に関する重要事項の審議、決裁を行うとともに業務の執行状況の監督を行っています。また、経営会議は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、取締役副社長執行役員 CFO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、リスク管理部署のほか、案件に応じてコーポレート各職能部が事前審議を行い、リスクの計測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。

・内部統制委員会

社長を委員長とし、会社法上の内部統制規定に基づく内部統制システムの整備・維持、高度化のための方針・施策の検討を行っています。また、金融商品取引法に基づく財務報告にかかわる内部統制体制整備の進捗および運用状況のモニター、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方針、施策の検討・策定を行っています。

• CSR委員会

広報管掌副社長執行役員を委員長とし、当社グループのCSR推進に関する基本方針、施策の検討・策定を行っています。

主要各会議体の開催状況

2014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	15回
監査役会	18回
経営会議	28回
指名委員会	2回
報酬委員会	2回
投融資審議会	29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

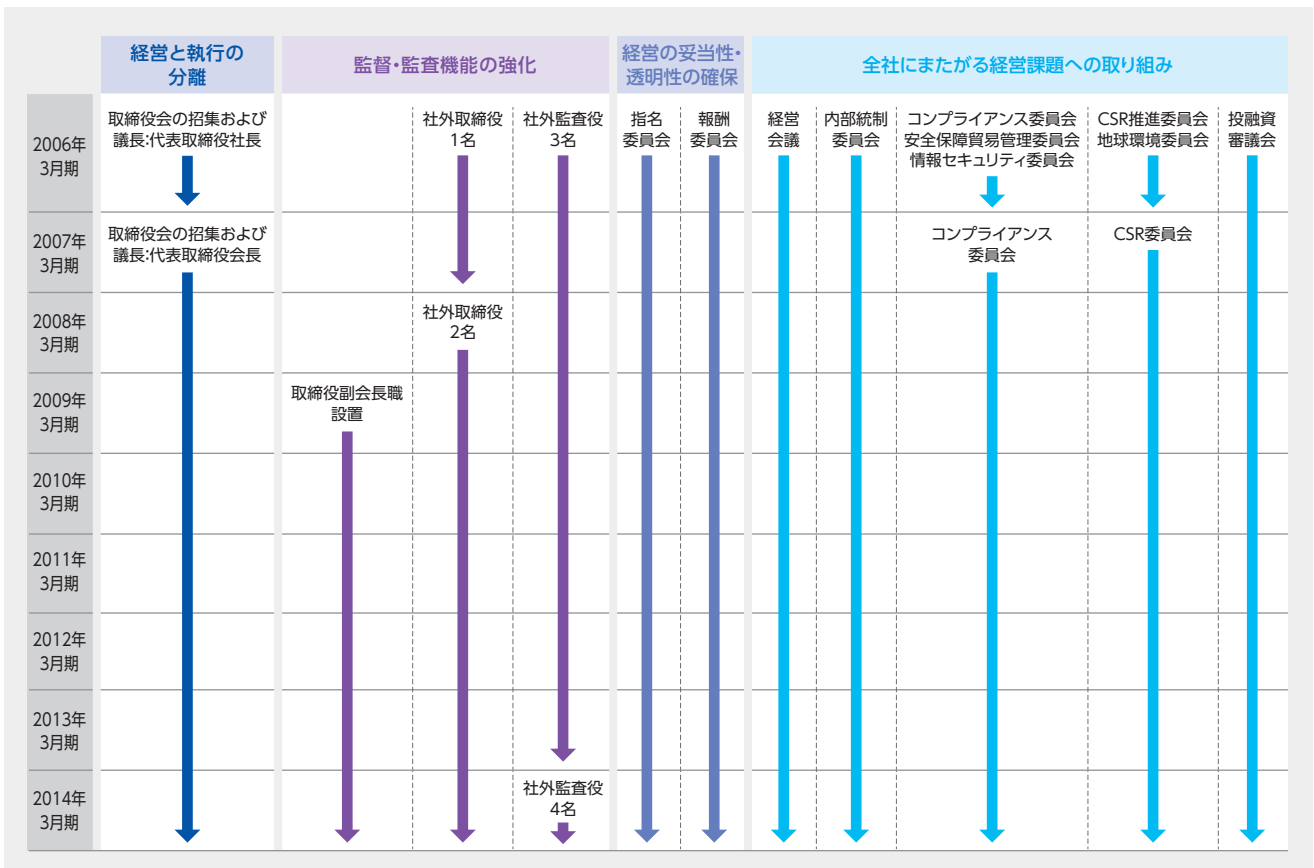
社外取締役について

社外取締役として、2014年6月の株主総会では新しく石倉洋子氏と北爪由紀夫氏の2名が選任されました。石倉氏は、学識者として国際競争力や国際企業戦略の分野に関する豊富な知識や、他の複数の企業での社外役員としての経験を有しています。また、北爪氏は、行政分野において要職を歴任し、また外交官を務める中で培った長年の経験と豊富な知識などを有しています。両氏に対しては、今後取締役会などにおいて、社外取締役として、独立した立場からの当社経営に対する積極的な意見および提言、当社経営への監督を期待しています。

社外取締役または社外監査役の独立性

当社では、客観的な視点かつ独立的な立場からの助言、提言を得るべく、社外取締役には、産業界や行政分野における豊富な経験を有する者、世界情勢、社会・経済動向に関する客観的かつ専門的な視点を有する者など、広範な知識と高い見識を持つ者を複数選任しています。また、社外監査役は上記に加え、多様なステークホルダーの視

コーポレート・ガバナンスの変遷



点を事業活動の監査に取り入れる視点から、その出身分野などの多様性にも留意しています。

なお、社外取締役2名および社外監査役4名はいずれも、当社が上場する国内金融商品取引所が上場規程において定める独立役員要件を満たしており、全員を独立役員として届け出しています。

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、監査役の報酬は原則、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、社外取締役の石倉洋子氏、北爪由紀夫氏および社外監査役の尾島洋一氏、町田幸雄氏、瀬古美喜氏、津谷忠男氏との間で、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	2013年3月期		2014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)	9 (2)	348 (24)	7 (2)	345 (24)
監査役 (うち社外監査役)	6 (3)	131 (58)	8 (6)	112 (65)

※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5,000万円
(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

コーポレート・ガバナンス強化への取り組み

当社はこれまで、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・ガバナンスを構築すべく国内外グループ会社におけるコンプライアンスやリスク管理などのガバナンス強化策に取り組んできました。現在、推進中の「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んでいます。

2013年6月の女性監査役就任に続き、2014年6月には新任社外取締役として当社で初めてとなる女性の取締役が加わりました。同時に、行政分野において要職を歴任した取締役が加わり、これまで以上に幅広い視点から経営に対する監視・監督を行うことが可能となりました。

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、2013年3月期より招集通知発送日の約1週間前にウェブサイトでの開示を行っています。また、開催日は、できるだけ多くの株主の皆様が参加できるよう集中日を避けています。

議決権の行使については、株主総会に参加できない方々でも議決権を行使できるよう従来の郵送による方法に加え、パソコン、スマートフォン、携帯電話からの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、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質疑応答までを含めた動画配信を行っています。

2014年6月24日に開催した株主総会における議決権行使株主数は54,453名(うち当日出席者数は取締役、監査役および執行役員17名を含む1,622名)となり、議決権行使率は65.11%となりました。

議決権行使結果

議決権を有する株主数	162,898名
総議決権数	12,500,172個
議決権行使株主数	54,453名
議決権行使数	8,139,520個
議決権行使率	65.11%

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11期期末配当)の件	7,619,802	399,054	18,409
第2号議案 取締役7名選任の件			
加瀬 豊	7,765,610	262,774	17,390
原 大	7,922,115	100,172	23,487
佐藤 洋二	7,765,905	262,479	17,390
段谷 繁樹	7,925,419	96,868	23,487
茂木 良夫	7,925,412	96,875	23,487
石倉 洋子	7,949,574	78,811	17,390
北爪 由紀夫	7,945,874	82,511	17,390

※ 本株主総会前日までの事前行使分および当日出席の株主のうち、賛否に関して確認できたものを合計したことにより、各議案の可決要件を満たしたため、本総会当日出席の株主のうち、賛成、反対および棄権の確認ができていない議決権数は加算していません。

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、株主総会以外でも株主の皆様との対話の機会として、2013年9月、2014年3月にそれぞれ福岡と大阪にて株主説明会(それぞれ来場者118名、375名)を、さらには、証券会社の協力の下、証券会社支店における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、個別ミーティングを多数行っています。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160回実施しました。そのほか、2013年12月には「Sojitz IR Day」と称し、当社としては初めての開催となる事業説明会を開催し、当社が展開している事業や市場動向、各営業部門における成長戦略などを解説しました。

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行っているほか、当期においては米国、英国、アジアでそれぞれ年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、株主総会や株主説明会、株主通信でアンケートを実施し、株主の皆様の声を集めており、2014年3月期におけるアンケート回収数は、株主総会761通、株主説明会延べ475通、株主通信1,208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で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・投資家向け活動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定時株主総会の模様を当社ウェブサイトで配信 ・ 個人株主を対象に説明会を福岡、大阪にて開催、当社ウェブサイトで配信 ・ 個人投資家向け説明会を日本各地にて実施
アナリスト・機関投資家向け活動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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で配信 ・ 個別ミーティングの実施 ・ 欧米・アジアの投資家を定期的に個別訪問 ・ 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 ・ 事業説明会「Sojitz IR Day」を実施 ・ 海外事業会社見学会を実施
IR資料・ウェブサイト掲載	<ul style="list-style-type: none"> ・ 株主総会招集通知 ・ 議決権行使結果集計報告 ・ 有価証券報告書(四半期報告書)(日本語のみ) ・ コーポレート・ガバナンス報告書(日本語のみ) ・ 適時開示資料 ・ 決算短信 ・ 決算説明会の説明資料 ・ アニュアルレポート ・ 株主通信(日本語のみ) ・ 個人株主・投資家向けコンテンツ(月1回以上、更新)
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種媒体での株主・投資家向けアンケートの実施

内部統制システム

当社では、「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項目について規程・組織・体制などの内部統制システムの整備と運用を行っています。

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、内部統制委員会を中心とする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」の推進を実行し、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、内部統制に係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係る組織と必要に応じて双方向の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重要であるとの認識の下、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ています。

2014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係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」の整備に関する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、双方向の情報交換を行い、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主たる対象とし、監査を行っています。

監査手続きにおいては、コンプライアンス、信頼できる財務報告、リスク管理・投融資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、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、損失発生の未然防止ならびにリスク管理マインドの醸成を図っています。

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)に関してはリスクを計測し、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、計測を行わないリスク項目に関しても、計測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。

リスクの計測とコントロール

リスクを計測する目的は、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、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、2014年3月期における同倍率は0.8倍と目標内での運用を実現しています。今後も継続して同水準を維持できるようにリスクコントロールに努めていきます。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。

リスク量は四半期ごとに全案件を計測し、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。

リスク管理体制

当社は、継続して必要なリスク管理体制の整備・拡充を行っています。体制については、運用面での充実とグループ全体への意識浸透を図るために2部体制(リスク管理企画部、リスク管理部)でリスク管理を行っています。具体的には、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測を行う業務をリスク管理企画部が担い、リスク管理部で、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も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ており、2014年3月期には全営業部門に導入しました。営業現場におけるリスク管理力の強化・高度化、情報の早期共有による案件構築支援を図っています。

投融資案件

投融資案件の個別審議は、取締役副社長執行役員CFOを議長とする投融資審議会で行っています。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も稟議書に記載しています。また、投融資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へ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、人材交流を通じた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、社内で調査レポートを定期的に発行するなど、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、社内と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、社内でのノウハウを共有する取り組みを行っています。

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は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なく、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提示しています。

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

活動を行っています。また、海外4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。

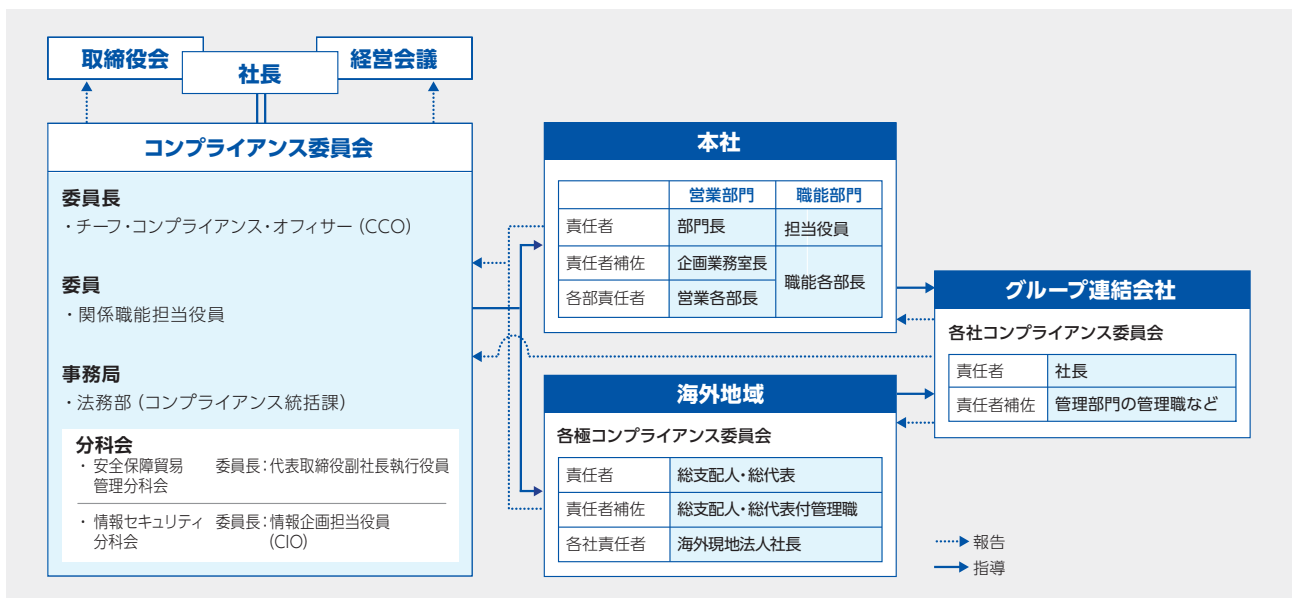
一方、コンプライアンス違反の防止や早期発見に向けては、CCOおよび社外弁護士へのホットライン（通報制度）や、コンプライアンス委員会事務局につながる相談窓口および24時間365日活用できる多言語対応の「双日エシックスホットライン」がグループ役職員に周知されています。

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

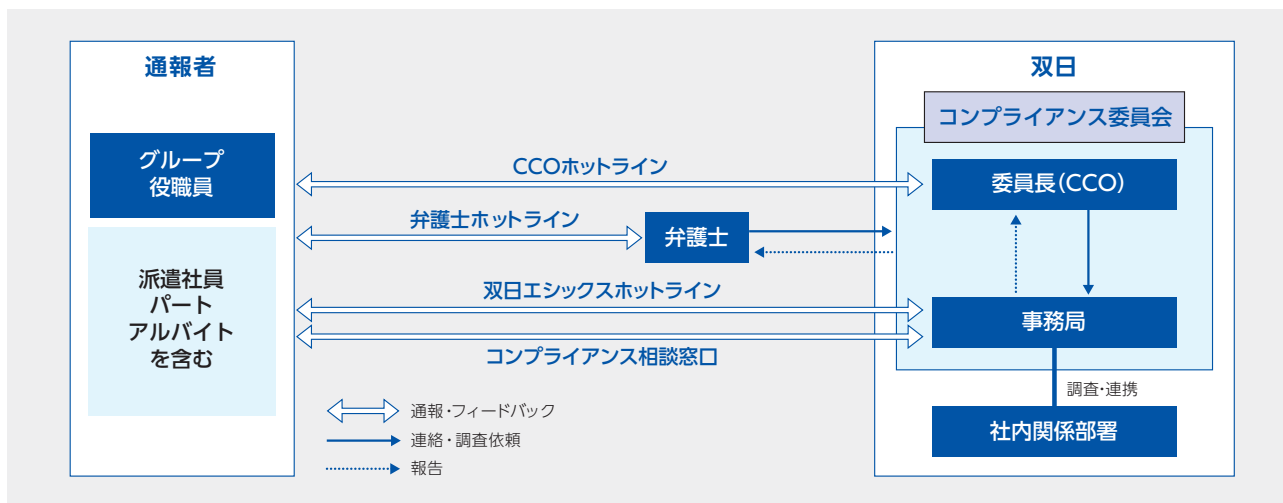
当社グループでは、グループ役職員を対象として、「双日グループコンプライアンス・プログラム」および「双日グループ・コンプライアンス行動基準」の理解を深めるためのe-ラーニング研修、ケーススタディを中心とした集合研修などの各種コンプライアンス研修を実施しているほか、個別の具体的事案を紹介し解説した「事例集」を作成し、グループ役職員へ配布しています。

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

コンプライアンス体制図



コンプライアンスホットライン



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、海外のグループ会社で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(2014年3月期は本社60部・室、海外現地法人などの海外46拠点および国内外のグループ110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。

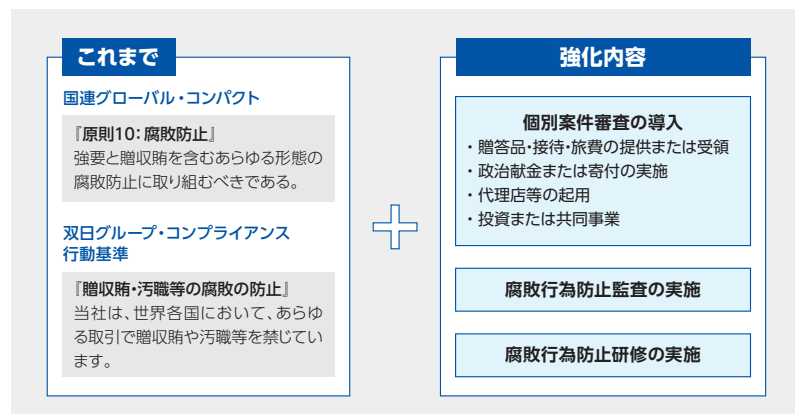
これまでの総点検の結果では深刻な違反は報告されていませんが、より効果的な総点検の方法を関連部署と見直すなど、改善に努めています。

腐敗行為防止のための取り組み強化

近年、米国をはじめ各国で、外国公務員への不正な贈答・接待などの腐敗行為に対し、米国海外腐敗行為防止法 (FCPA) や英国反贈収賄法 (UK Bribery Act) などによる取り締まりが厳格化し、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。

当社では、「双日グループ・コンプライアンス行動基準」を補完する目的で、2012年12月に腐敗行為防止規程を、また2013年4月に腐敗行為防止要領をそれぞれ制定し、同年5月より本社を皮切りに海外地域、グループ会社に対しても順次規程を導入しています。腐敗行為防止に特化したe-ラーニングや前述の規程類の運用に関する社員向け説明会のほか、腐敗行為リスクの高い贈答品・接待の提供や代理店起用時における審査を実施するなど、取り組みを本格化させています。今後は、この取り組みを国内外すべての双日グループ会社にも広げ、グループ全体で早期に腐敗行為防止の仕組み、意識の定着を目指していきます。

腐敗行為防止のための具体的な取り組み



Actions

Foundations

双日グループは、企業理念に基づく事業活動により、「当社にとっての価値」と「社会にとっての価値」という双方にとっての共通価値を創造しています。そして、この価値創造を支えるのは、双日グループの機能と強みであり、その強みの源泉は人材であるとの認識の下、これらの基盤強化にも重点的に取り組んでいます。

双日グループのCSR	79
CSRの取り組み	80
<i>2 Types of Value</i>	
2つの価値とCSR重点取り組みテーマ	82
環境・社会性データ	88
独立した第三者保証報告書	89
組織情報	90
拠点一覧	91
主要関係会社一覧	94

双日グループのCSRについて

報告期間: 2014年3月期(2013年4月1日~2014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:

ISO26000「社会的責任に関する手引」

GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン第3.1版」

IIRC「国際統合報告フレームワーク(THE INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING FRAMEWORK)」

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ページに掲載しています。
(<http://www.sojitz.com/jp/csr/>)

双日グループのCSR Corporate Social Responsibility / 企業の社会的責任

双日グループのCSRとは

企業理念の実践に向けた取り組み

双日グループのCSRとは、企業理念の実践に向けた取り組みです。当社グループは国際社会の一員として、企業理念にある「新たな価値と豊かな未来」の創造を追求します。

また、企業理念に基づいた双日グループCSRポリシーを策定し、その実現に向けて従業員一人ひとりが取り組んでいます。

双日グループ企業理念

双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します。

双日グループ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。

ステークホルダーに対する責任

双日のステークホルダーは株主・投資家、取引先、地域社会、生活者(消費者)、行政、NGOs、次世代、そして従業員と多様です。

企業活動が及ぼすステークホルダーおよび地球環境に対する影響について、透明性を確保し、適切な活動を行う責任を果たします。

持続可能性(サステナビリティ)

持続可能性とは、次世代のニーズへの可能性を損うことなく、現世代のニーズに応えること。双日グループは、企業活動を通じ持続可能性を追求します。

社会の要請・期待と事業競争力向上の両立

ステークホルダーは、双日グループの企業活動に対し、さまざまな要請をし、また期待を持っています。

「より良いサービス・製品の提供」「株主利益の拡大」、企業活動における「法令遵守」「資源の安定供給」「社会、地球環境配慮」など、双日グループは、これらの社会の要請や期待に応えることと事業競争力向上の両立を目指すことが、当社グループの機能と価値の拡大につながると考えます。

方針

双日グループは、企業理念の下、以下の方針を持ち、CSRに取り組んでいます。

主な方針

- ・双日グループ・コンプライアンス行動基準
- ・双日グループCSRポリシー
- ・双日環境方針
- ・双日グループ サプライチェーンCSR* 行動指針
- ・腐敗行為防止規程 など

* サプライチェーンCSR: サプライチェーン全体で、パートナー組織が協力し企業活動にかかわる人権、労働、環境などの課題に取り組むこと

推進体制

CSR委員会

双日グループのCSRに関する重要事項は、CSR委員会において審議されます。同委員会は社長管下の執行機関であり、その内容は取締役会および経営会議に報告されます。(CSR委員長: 副社長執行役員)

CSR委員会の事務局として、専門部署を広報部に置き、双日グループのCSRに関する取り組みについて、グループ内の関連部署と連携し、その推進に努めています。

国連グローバル・コンパクト

国連グローバル・コンパクト(UNGC)は、企業が国際社会の一員としてリーダーシップを発揮し、持続可能性を追求することを提唱しています。

双日グループは2009年にUNGCに参加し、UNGCの定める企業活動にかかわる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する10の原則を支持し、企業活動を通じその実践に取り組んでいます。

経営ビジョンと「中期経営計画2014」

双日グループCSRポリシーは経営ビジョンにも示されており、このビジョンの下、「中期経営計画2014～Change for Challenge～」では、市場成長性と社会的価値の観点から、収益の拡充を図る事業領域として食糧の安定供給を目指す「穀物トレード事業」、また、将来の成長に備える事業領域としてエネルギー資源の多様化を図る「再生可能エネルギー事業」などの拡充に努めています。

CSRの取り組み

双日グループは、事業活動を通じ、社会的な責任を果たすためにさまざまな取り組みを行っています。その一例をCSRの国際的なガイドラインであるISO26000*に沿ってご紹介します。

* ISO26000：2010年11月にISO（国際標準化機構）により発行された社会的責任に関する国際規格。組織が、持続可能な発展への貢献を最大化するために果たすべき社会的責任について、7つの中核主題を定めています。

環境

▶ 環境マネジメント

- 事業活動にかかわる環境保全の取り組みとして、新規事業投資の立案時に環境リスクに関する事前確認を行っています。
- ISO14001に基づく環境マネジメントシステムを運用し、企業活動における環境配慮および、環境関連事業の推進に取り組んでいます。

※ 双日と一部のグループ企業にて運用しています。

▶ 生物多様性保全

双日は、2014年3月期、環境への影響に配慮した、持続可能なパーム油の生産と利用を促進することを目的とした「RSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）」に加盟しました。

環境

- 地球環境の保全と事業活動の両立に向けた取り組み

紹介ページ

- 気候変動防止および環境保全に寄与する事業の推進 [web](#)
- 新規事業投資の環境リスク管理 [web](#)
- 環境マネジメント(ISO14001) [web](#)
- オフィスにおける環境負荷低減 [web](#)
- サプライチェーンにおけるCSR(環境) [web](#)

公正な事業慣行

- 社会のルールに則り、公正な企業活動を行う取り組み

紹介ページ

- コンプライアンス P76-77
- 腐敗行為防止規程 P77
- サプライチェーンにおけるCSR（腐敗行為防止） [web](#)

組織

- 企業価値の最大化に向けた経営の仕組みづくり

消費者課題

- バリューチェーンの各段階における、製品安全、環境配慮、情報開示などの持続可能な消費を支援する取り組み

紹介ページ

- サプライチェーンにおけるCSR（品質・安全性） [web](#)
- 安全・安心への取り組み品質管理室 [web](#)

組織統治

▶ ステークホルダーダイアログの実施

- 双日グループでは、多様なステークホルダーの意見を経営に活かすため、定期的に有識者とのダイアログ（対話）を実施しています。2014年3月期はネスレ日本株式会社をお招きし、CSV（共通価値の創造）について意見交換を行いました。

▶ 新たな価値を作るためのリスク管理体制

- グローバルに事業活動を展開する双日グループの直面するリスクは多様であり、事業競争力を発揮するためには、高度でスピード感のあるリスク管理体制が欠かせません。

双日では部門ごとに新たにコントローラー室を設け、新規事業にも積極的に取り組むリスク管理体制を敷いています。

〈報告の位置付け〉

アニュアルレポートではCSRの全体像をお伝えし、個別の活動については [web](#) でお伝えしています。

人権／労働慣行／公正な事業慣行

▶ グローバルな人権意識の啓発

- 双日グループは、基本的な人権の尊重について「双日グループ・コンプライアンス行動基準」(23言語で策定)で定めており、グループ従業員に対して同基準の理解を深める啓発活動を行うとともに、チェックシートによる総点検を定期的実施。また2014年3月期は、ビジネスと人権に関するe-ラーニングをグループ従業員約5,000名に実施したほか、有識者によるビジネスと人権に関するセミナーも開催しました。

▶ ダイバーシティの推進: 多様な価値観が活かされる環境づくり

- 多様な価値観を持つ世界のパートナーと価値を創造するグローバル人材の育成のため、海外実務研修制度の導入、海外幹部候補社員の育成プログラムなどを行っています。
- 女性の活躍を支援するため、女性従業員および上司である管理職への研修などさまざまな施策を展開しています。なお、2014年6月、当社初の女性社外取締役が就任し、昨年就任の女性社外監査役1名と合わせ、当社の女性役員は2名となります。

▶ 腐敗行為防止への取り組み

- 近年、腐敗行為に対する取り締まりが世界的に厳格化されており、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います。双日グループでは腐敗行為防止規程を制定して運用を開始し、グループ全体で意識の定着を目指しています。

人権

- 企業活動にかかわる、ステークホルダーが持つ多様な権利(人権)尊重への取り組み

紹介ページ

- コンプライアンス P76-77
- ダイバーシティ [web](#)
- ワークライフバランス [web](#)
- サプライチェーンにおけるCSR(人権) [web](#)

労働慣行

- 適切な労働慣行の実現に向けた取り組み
- 多様な価値観を活かすダイバーシティの推進

紹介ページ

- グローバル人材戦略 [web](#)
- ダイバーシティ [web](#)
- ワークライフバランス [web](#)
- 労働組合との取り組み [web](#)
- サプライチェーンにおけるCSR(労働慣行) [web](#)

統治

紹介ページ

- 社長メッセージ P4
- コーポレート・ガバナンス P68-74
- リスク管理の仕組み P75
- コンプライアンス P76-77
- 国連グローバル・コンパクト P79

コミュニティへの参画及びコミュニティの発展

- 事業を通じたコミュニティの経済発展に寄与する取り組み
- 社会貢献活動を通じたコミュニティの自助を目指す取り組み

紹介ページ

- 途上国・新興国の発展に寄与する事業の推進 [web](#)
- 社会貢献活動 [web](#)

▶ 東日本大震災復興支援

- 双日グループは、地域ニーズに沿った復興支援への取り組みを行っています。
- 事業を通じた取り組み: 岩手県・大槌町で被災し、釜石市にて再建した双日食料水産株式会社の継続的支援を行っています。
- 人的交流: 現地での社員ボランティア活動と、東京本社での被災地の物産展を定期的実施しています。
- 教育支援: 被災した大学生を支援する双日復興支援教育基金を設立し、2012年3月期~2014年3月期で計127名の学生を支援しています。また、岩手県・大槌町の小中学生向け放課後教室を運営するNPOカタリバへの支援も行っています。

コミュニティの発展

(社会貢献活動を通じた持続可能な社会に向けた取り組み)

▶ アフリカ教育支援活動

タンザニアおよびモザンビークにおいて、2011年3月期より、保育園児や小学生の教育環境改善支援を継続的に実施しています。

今後の課題

- ▶ 双日グループでは、変化するステークホルダーの企業活動に対する多様な要請・期待を踏まえ、近年重視される人権などの課題について、改めて現状確認と推進体制の見直し、開示情報の充実に取り組んでいます。

※詳細は当社ウェブサイトのCSRページ(<http://www.sojitz.com/jp/csr/>)をご覧ください。

2 Types of Value

2つの価値と CSR重点取り組みテーマ

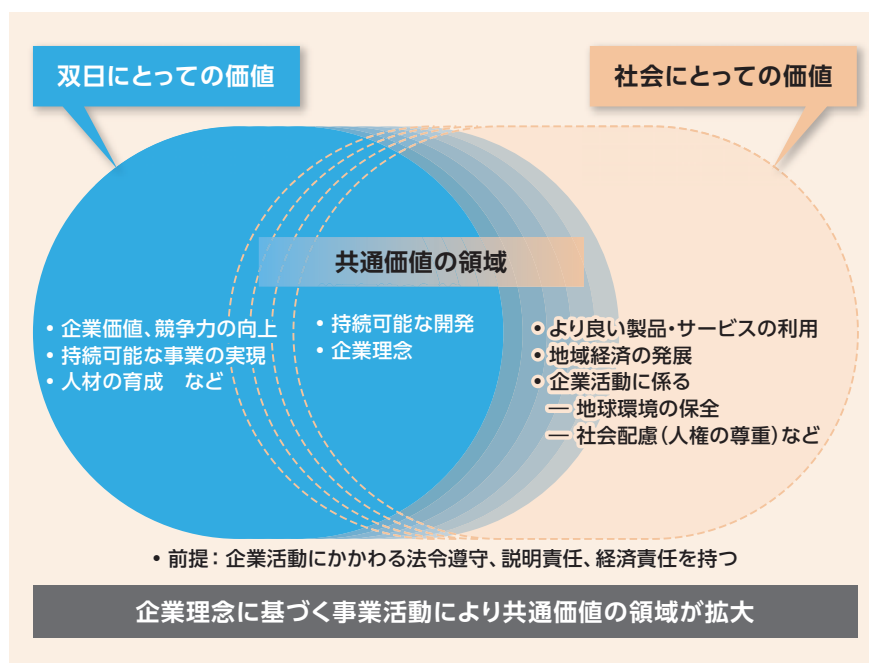
—「新たな価値と豊かな未来」の創造に向けて—

2つの価値

双日グループは、企業理念に基づく事業活動により、2つの価値を創造しています。

一つは、事業収益の創出、取引先とのパートナーシップ構築など、当社にとっての価値。もう一つは、環境配慮型エネルギー供給などの事業を通じた株主・投資家、取引先、地域社会、生活者(消費者)、行政、NGOs、次世代、従業員といった、多様なステークホルダー(社会)にとっての価値です。

当社にとっての価値と社会にとっての価値を明らかにし、事業競争力向上を追求する企業の視点と、地域経済発展や環境配慮を期待する社会の視点の違いを認識した上で、双方にとっての共通価値を追求していくことが「新たな価値と豊かな未来」の創造につながるものと考えます。



双日グループが社会にとっての価値、双日にとっての価値、持続可能性をどのように追求しているのか。そしてどのような将来展望を持つのか、事業活動の一例をご紹介します。

価値を創造する双日グループの機能と強み

この価値創造を支えるのは、双日グループの機能と強みです。

双日グループは、トレーディング、事業投資、権益投資を通じ、パートナーと多様な事業分野でバリューチェーンをグローバルに構築し、地域社会に根差した事業活動を行っています。事業活動においては、金融、物流、情報、マーケティング、企画、リスクマネジメントなどの総合的な機能に加え、機械、エネルギー・金属、化学、生活産業の各事業分野において専門機能を有しています。

双日グループの主な強みは、①世界各地の企業・行政・地域社会などの多様なステークホルダーとの「パートナーシップ」、②バリューチェーンのさまざまな段階にかかわり、多様な事業のポートフォリオを持つことで、事業環境の変化を先取りし対応できる「変化への対応力」、③「総合商社の複合的な機能」とグループ経営による事業会社の「専門性」、などがあります。

そして、強みの源泉は、当社の機能を活かし、世界中の多様なステークホルダーとともに価値を創造する人材にあります。



豊かな未来の創造に向けて

～機能と強み × 2つの価値～

双日グループは、これらの企業活動における機能と強みを基に、ステークホルダーの声を事業活動に反映し、2つの価値を創造しています。

例えば、ベトナムにおけるチップ植林事業では、地域経済発展と環境保全という地域社会と行政のニーズに対し、植林技術指導および融資を行っています。適切な価格で買い取るというチップ植林事業のスキームを新たに作り、地域の農家や企業とともに持続可能な事業を実現するなど、当社と社会、双方にとっての価値を創造しています。

～機能と強み × 重点取り組みテーマ～

双日グループでは、CSRポリシーである「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。」に基づき、当社にとっての価値、社会にとっての価値を考慮した上で、重点的に取り組むべき課題を「CSR重点取り組みテーマ」として策定し、その推進に努めています。

CSR重点取り組みテーマ

途上国、新興国の発展に寄与する事業の推進

途上国、新興国において増加するエネルギー、資源、インフラ需要に応え、新興国のパートナーとともに発展する持続可能な事業を推進し、また将来的な資源枯渇にも取り組んでいます。

〈例〉「ガーナにおける海水淡水化事業」「穀物バリューチェーン事業（詳細はP84-85をご覧ください）」など

気候変動防止に貢献する事業の推進

企業活動が気候変動に与える影響は大きく、社会より、企業に対し気候変動防止に関する対応が求められていることから、双日グループでは、気候変動防止に貢献する事業を推進しています。

〈例〉「グリーンケミカル事業」「チップ植林事業」「再生可能エネルギー事業（詳細はP86-87をご覧ください）」など

サプライチェーンにおけるCSRの推進

サプライチェーンにおけるCSRとは、サプライチェーンを構成するパートナーとともに、企業活動にかかわる人権、労働、環境問題の改善に取り組むことです。双日グループは、事業活動においてグローバルに多様なサプライチェーンにかかわるため、サプライチェーンにおけるCSRは、重要な課題であり、取引先や投資家などからもその取り組みが求められています。

〈例〉人権、労働、環境などに関する「双日グループ サプライチェーンCSR行動指針」を策定。グループ内への啓発活動および取引先への方針共有、アンケート、訪問による情報交換を実施。

社員一人ひとりが能力を発揮できる制度・環境の整備

企業活動の源泉は社員です。双日グループでは、多様な価値観を持つ社員一人ひとりが、活躍する場を作ることが企業理念の実践に不可欠であるとの考えに基づき、制度・環境の整備を行っています。

〈例〉ダイバーシティの推進、グローバル人材育成の取り組みなど。

※詳細は当社ウェブサイトのCSRページ(<http://www.sojitz.com/jp/csr/>)をご覧ください。

事例 1

食料の安定供給 × 穀物バ



穀物事業

南米とアジアとを結ぶ穀物バリューチェーン

経済成長に伴う食の多様化などを背景にアジア諸国では穀物輸入が急速に拡大を続けており、その資源をどう確保し供給していくかが大きな課題となっています。

双日ではこうした課題を解決すべく、南米とアジアとを結ぶ穀物のバリューチェーンを構築、食の安定供給に努めています。

課題: 急速に拡大するアジアの穀物輸入

中国では油脂や飼料の需要増に伴い、大豆の輸入量が急速に拡大。2013年9月から2014年8月の輸入見込み量(69百万トン)は、世界の大豆貿易の6割を占めています。

穀物輸入は、東南アジアでも拡大しています。背景にあるのは生活水準の向上に伴う食文化の多様化。欧米風の食生活により食肉消費が拡大し、畜産用の飼料穀物原料の輸入が増大しているのが主な要因です。また、パンやパスタ、菓子などの需要増大が小麦の消費も押し上げています。

双日の取り組み: 穀物バリューチェーンの構築

そこで、双日が行っているのが、穀物バリューチェーンの構築。ブラジルでの農業開発を通じて増産された穀物をアジア市場に向けて供給していく、という構想です。

開発: 食糧増産に寄与する土地改良

増大する中国・東南アジアの穀物需要を、どう賄っていくのか——。この課題解決の手段として、今世界から大きな注目を集めているのが、ブラジルの「セラード」と呼ばれる広大な大地の開発と活用です。

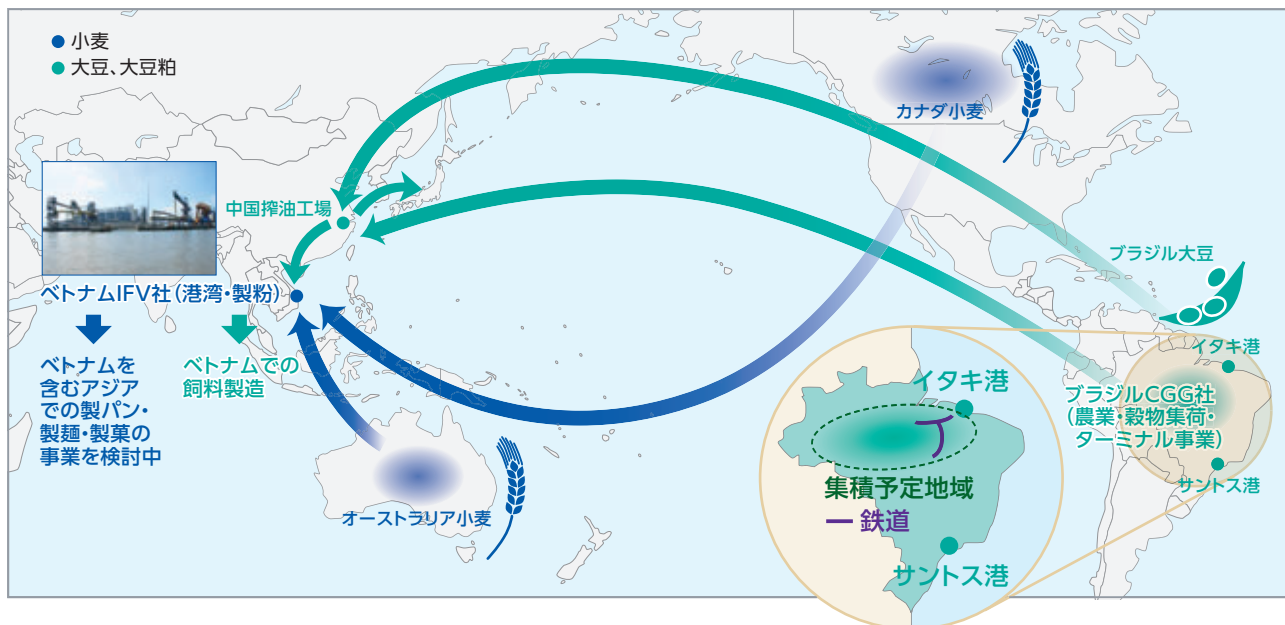
セラードは、強酸性の赤土の大地。かつては“不毛の地”とされてきましたが、土壌の改良、かんがいの整備、日本のJICA(国際協力機構)による支援も功を奏し、今ではブラジル産大豆の約6割がセラードで生産されるまでに開発が進んでいます。

双日の強み: パートナーとともに新たな物流ルートを開発

ところが、同地域には物流面で課題がありました。セラード地域からサントス港に向かう「南部ルート」はトラックによる長距離輸送に頼らざるを得ず、物流コストを大きく押し上げる要因となってきました。



双日の穀物バリューチェーン



リユースチェーン

双日が2013年に取り組みを開始したのが、「北部ルート」を整備し、パナマ運河を經由して短期日・短距離でアジア市場に向けて穀物を安定供給するプロジェクトです。

双日は、ブラジルで農業・穀物集荷・ターミナル事業を行うCGGグループに出資。CGGグループが使用権益を保有するブラジル北部イタキ港の港湾ターミナル、内陸サイロ、農地の取得・開発などに取り組み、2020年以降、保有農地を20万ヘクタール、穀物取扱量を600万トンにまで拡大する計画です。

双日の強み: アジア港湾施設と生産・販売・流通のネットワーク

ブラジルから輸出された大豆は、例えば、中国で搾油されその搾り粕(大豆粕)が日本、ベトナムへ運び込まれます。ベトナムの受け入れ基地となるのがCAP(カイクメップアグリ港)。双日が出資するベトナム製粉大手のIFV社が保有するアセアン域内で最大規模の穀物専用港です。

双日では、パナマックス級本船(6~8万トン)が着岸可能な港湾施設ならびに穀物保管用の倉庫・サイロを有するこのCAPを拠点に、アジア諸国との穀物トレードを展開するとともに、ベトナム・カンボジアではこれらを原料とする畜産用配合飼料の生産・販売事業も行っています。

さらなる展望: アジアにおける食の需要拡大と多様化に対応

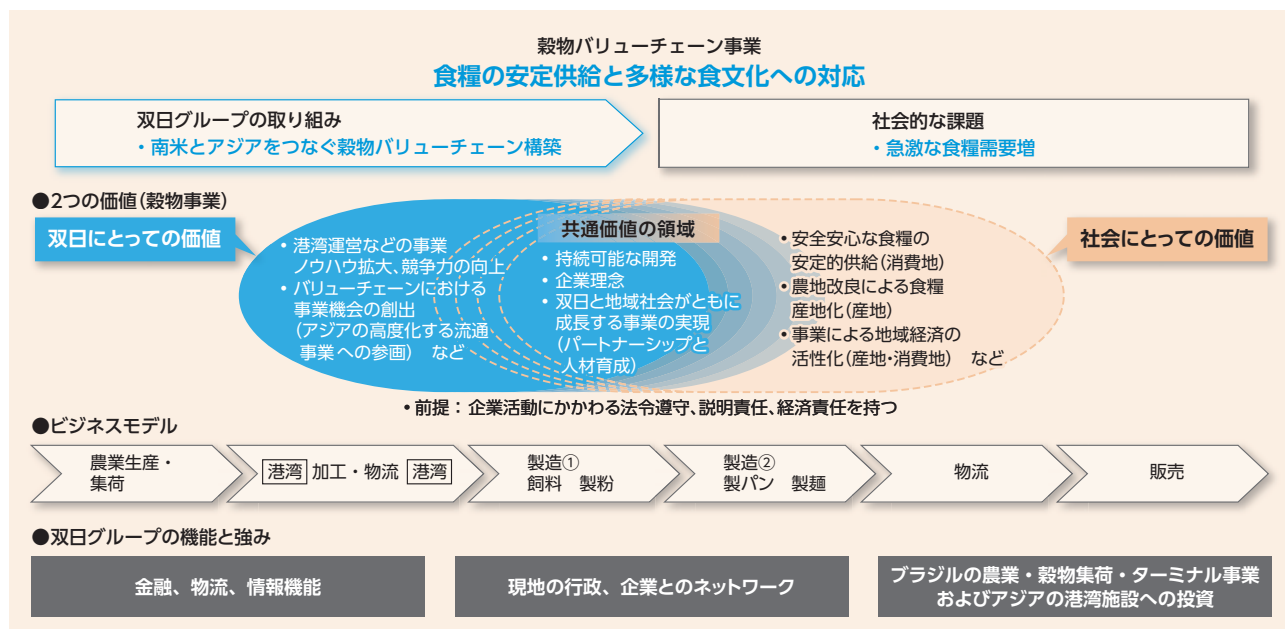
双日は、ベトナムとミャンマーでは食品の卸売事業にも進出。3温度帯(冷凍・冷蔵・常温)に対応した全国物流網の整備を通じて、豊かな食生活の実現に貢献していきます。

さらには、双日ロジスティクス株式会社がインドシナ地域で提供する国際複合一貫輸送サービスが、こうした物流やサービスの実施をロジスティクス面から支えるなど、双日グループは多角的な取り組みを通じて、アジアにおける食の需要拡大と多様化への対応に努めます。



2つの価値

双日は食糧需要の増加、多様な食文化へのニーズに対応して、ブラジル、アジアのパートナーと共同でバリューチェーンを構築し、農地開発、物流、港湾開発、製品製造、販売において機能を発揮、地域とともに発展する事業を行っています。



事例2 地域社会を支える電力 ×

電力供給事業: 拡大し多様化する世界の電力需要へ対応

地域経済を活性化し、安定的な雇用を生み出す上で不可欠なインフラの整備。中でも「電力」はそのカギを握る産業インフラといえます。世界の電力消費量は途上国・新興国を中心に拡大しており、電力供給の拡大ならびに電源の多様化は、世界が直面する課題となっています。

双日はこうした課題を解決すべく、IPP(独立系発電事業)ならびに再生可能エネルギー事業を重点分野の1つと位置付け、世界各地での電力の安定供給に取り組んでいます。

一方、今後、日本がグローバル経済の中で存在感を発揮し続けるためには、資源国や新興国とともに成長する事業に関与していくことが重要になります。特に、IPP事業については長期にわたる売電契約に基づき、資金還流が確保されるという点も重視しています。



IPP事業

IPPは「Independent Power Producer(独立系発電事業)」の略で、電力卸事業のことです。世界的な需要の増大に伴い、その市場は拡大を続けています。

中東地域の課題: 脱石油依存型経済

中東の産油国が抱える課題は、石油資源の枯渇に備え、脱石油依存型経済への転換を図ること。

このため、湾岸諸国では、製造業・サービス業など石油以外の産業を育成し、経済の多角化を図る政策が積極的に推し進められています。そこで必要となるのが、石油に頼らず多量の電力を生み出す技術。天然ガスを燃料とするコンバインドサイクル方式(複合発電)による発電所の建設などです。



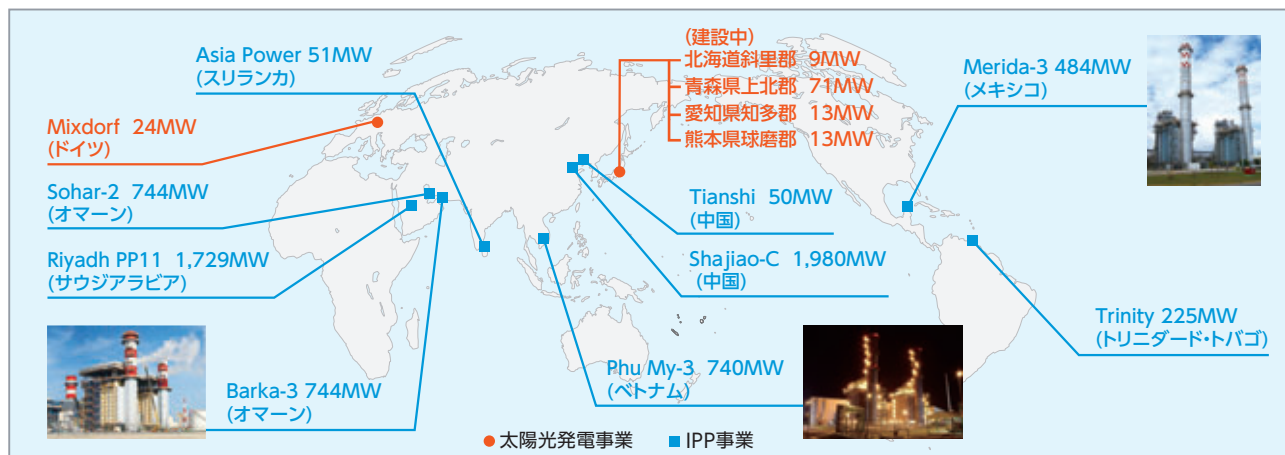
双日の取り組み: 燃焼効率に優れた火力発電所事業の推進

双日は2013年、サウジアラビアならびにオマーンの両国で、3つの大型火力発電所の商業運転を開始しました。サウジアラビアの「リヤドPP11」(1,729MW)、オマーンの「ソハール2」(744MW)、「バルカ3」(744MW)の3つで、いずれもコンバインドサイクル方式によるもの。環境負荷が低く、燃焼効率に優れているのが特長です。

双日の強み: プラント事業での経験とプロジェクトオーガナイズ機能

双日グループは、中東において長年発電、製鉄、アルミ精錬といったプラントの建設から、各種プラント向けの設備・機器の納入を行ってきました。これらの事業による経験と、大型IPP案件経験で培った金融・IPPに関する知見、プロジェクトオーガナイ

双日が取り組むIPP/太陽光発電事業



電力源の多様化



ズ機能を活かし、現地ニーズに沿った信頼性と競争力を兼ね備えた技術・ノウハウを提供しています。

今後の展開

双日では現在、世界9カ所でIPP事業を進めており、引き続き安定的で案件数も多い中東湾岸、双日が強みを持つアジア、そしてインフラ需要が高いアフリカなどでの展開に注力していく予定です。

再生可能エネルギーへの取り組み

双日の取り組み: 太陽光発電事業の積極的な展開

双日は2013年、青森県上北郡六ヶ所村をはじめとする国内4カ所で、パネル容量合計106MWのメガソーラー(大規模太陽光発電)事業を進める計画を公表しました。

双日では2011年に“太陽光先進国”のドイツで、発電容量24MWと同国トップクラスの規模を誇るメガソーラーの操業を開始しており、今回の計画は、この経験とノウハウを活かしての国内での事業展開と位置付けられます。

中でも、最大規模となるのは、青森県上北郡六ヶ所村に建設する施設。約27万枚の太陽電池モジュールによる、発電容量71MWの発電所となり、その年間発電量は19,000世帯分の電力消費量に相当します。

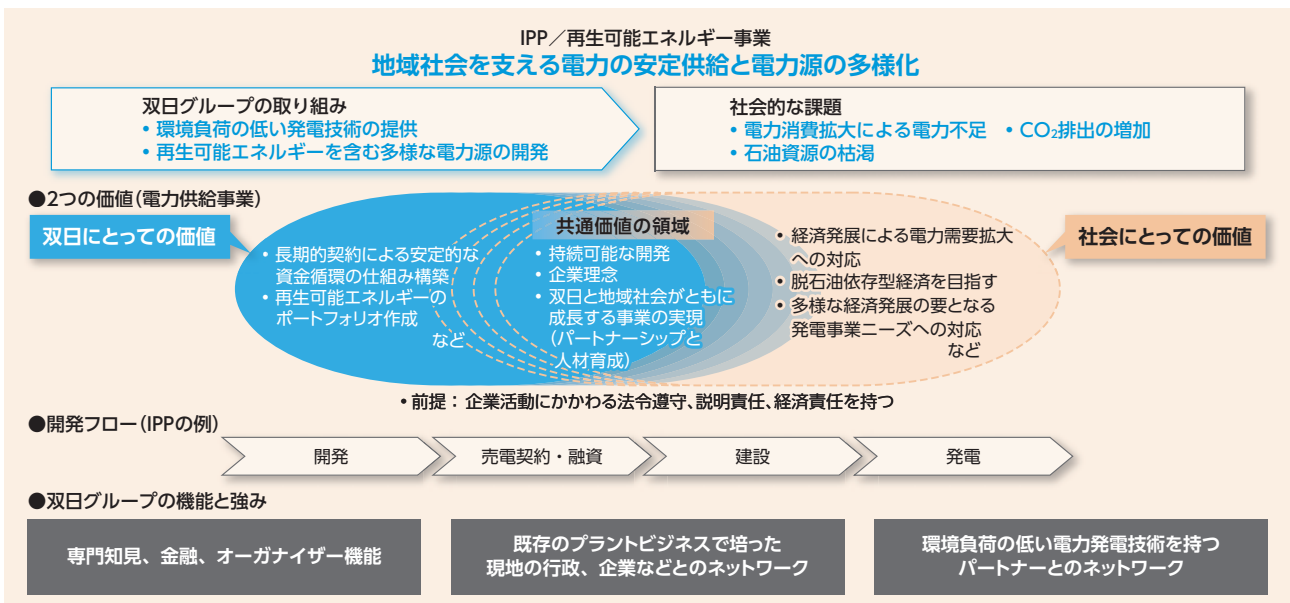
双日では太陽光発電を、温室効果ガスの排出を削減する有力な手段と捉え、その事業展開に積極的に取り組んでいます。加えて、国内4カ所における今回の計画は、いずれも工場跡地などを利用して建設するもので、遊休地の有効活用、さらには地方経済の活性化にも役立つ事業です。

ドイツや日本などの環境意識の高い国での太陽光発電事業経験を活かし、双日では今後、風力、地熱、太陽熱、バイオマスを含む再生可能エネルギーによる発電事業を、新興国など新市場での展開へと広げていく計画です。



2つの価値

双日は電力消費拡大による電力不足やCO₂排出の増加に対応し、地域社会を支える電力の安定供給、再生可能エネルギー開発による電源の多様化に取り組んでいます。



環境・社会性データ

環境データ

	単位	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
電力消費量*1	千kWh	4,026	4,356	4,138
CO ₂ 排出量*1-2	t-CO ₂	2,433	2,504	2,187*3
オフィスの床面積*1	千m ²	41.5	42.0	34.7
床面積当たりのCO ₂ 排出量*1	t-CO ₂ /千m ²	58.7	59.6	63.1
物流起因のCO ₂ 排出量*4	t-CO ₂	9,510	8,380	7,565
廃棄物排出量*5	トン	371	392	332
廃棄物再資源化量*5	トン	295	304	249
リサイクル率*5	%	80	78	75

- *1 集計範囲：・ 双日単体(東京本社、サテライトオフィス、大阪営業所(自社ビル全体)、支店(北海道、東北、名古屋))。
 ・ 2013年3月期以降は、本社移転に伴い把握可能になった空調関連の電力(全電力消費量の約2割)を含む。
- *2 CO₂排出係数：・ 電力は電気事業連合会から提示された当該年度の実排出係数(発電端)を使用。2014年3月期は2013年3月期の係数を使用。
 ・ 都市ガスおよび地域冷暖房は、エネルギーの使用の合理化に関する法律に定められている係数を使用。
- *3 CO₂排出量内訳: Scope1(都市ガス等の燃料使用による直接排出)48t-CO₂、Scope2(購入した電気・熱の使用に伴う間接排出)2,139t-CO₂
- *4 集計範囲: エネルギーの使用の合理化に関する法律に基づく双日単体を荷主とする国内貨物輸送によるCO₂排出量。
- *5 集計範囲: 双日単体(東京本社、サテライトオフィス、大阪営業所(自社ビル全体))のオフィス活動に伴う廃棄物。

社会性データ

	単位	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
育児休職利用者数*1	名	15	14	16
男性		2	4	2
女性		13	10	14
有給休暇取得率	%	45.5	37.0	35.0
障がい者雇用率	%	2.0	2.1	2.2
従業員数*2	名	2,256	2,240	2,229
男性		1,806	1,787	1,768
女性		450	453	461
従業員平均年齢*2	歳	41.5	41.8	41.1
男性		41.9	42.3	41.6
女性		39.9	39.8	39.1
平均勤続年数	年	14.6	14.9	15.3
男性		14.8	15.3	15.9
女性		13.6	13.4	13.0
離職率(自発的な離職のみ)	%	2.4	2.7	2.5
新卒採用者数	名	54	60	57
男性		34	37	41
女性		20	23	16
労働組合加入率	%	63	63	61
研修受講者数(延べ人数)	名	約8,000	約8,900	約9,500
研修受講総時間	時間	約33,000	約37,000	約40,000
社員一人当たり平均研修時間*3	時間	約15	約17	約19
ボランティア支援制度利用者数(延べ人数)	名	83	20	13
休暇取得人数		17	7	6
サプライヤー調査件数*4	件	214	194	—

- *1 利用者数は当該年度に利用を開始した人数。
- *2 「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。
- *3 「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。
- *4 サプライヤーに対するCSR関連調査の実施件数。詳細は当社ウェブサイトのCSRページ(<http://www.sojitz.com/jp/csr/>)をご覧ください。




独立した第三者保証報告書

2014年7月9日

双日株式会社
代表取締役社長 佐藤 洋二 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社
東京都千代田区大手町1丁目9番7号

代表取締役

斎藤 和彦 

当社は、双日株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成したアニュアルレポート2014(以下、「アニュアルレポート」という。)に記載されている2013年4月1日から2014年3月31日までを対象とした電力消費量及びCO₂排出量(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任

「エネルギーの使用の合理化に関する法律」及び「地球温暖化対策の推進に関する法律」等を参考にして会社が定めた指標の算定・報告基準(以下、「会社の定める基準」という。アニュアルレポートの 88 頁に記載。)に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準 (ISAE) 3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」(2003年12月改訂)、ISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」(2012年6月)及びサステナビリティ情報審査協会のサステナビリティ情報審査実務指針(2012年12月改訂)に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主としてアニュアルレポート上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- アニュアルレポートの作成・開示方針についての質問及び会社の定める基準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める基準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した本社における現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

結論

上述の保証手続の結果、アニュアルレポートに記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める基準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

当社の独立性と品質管理

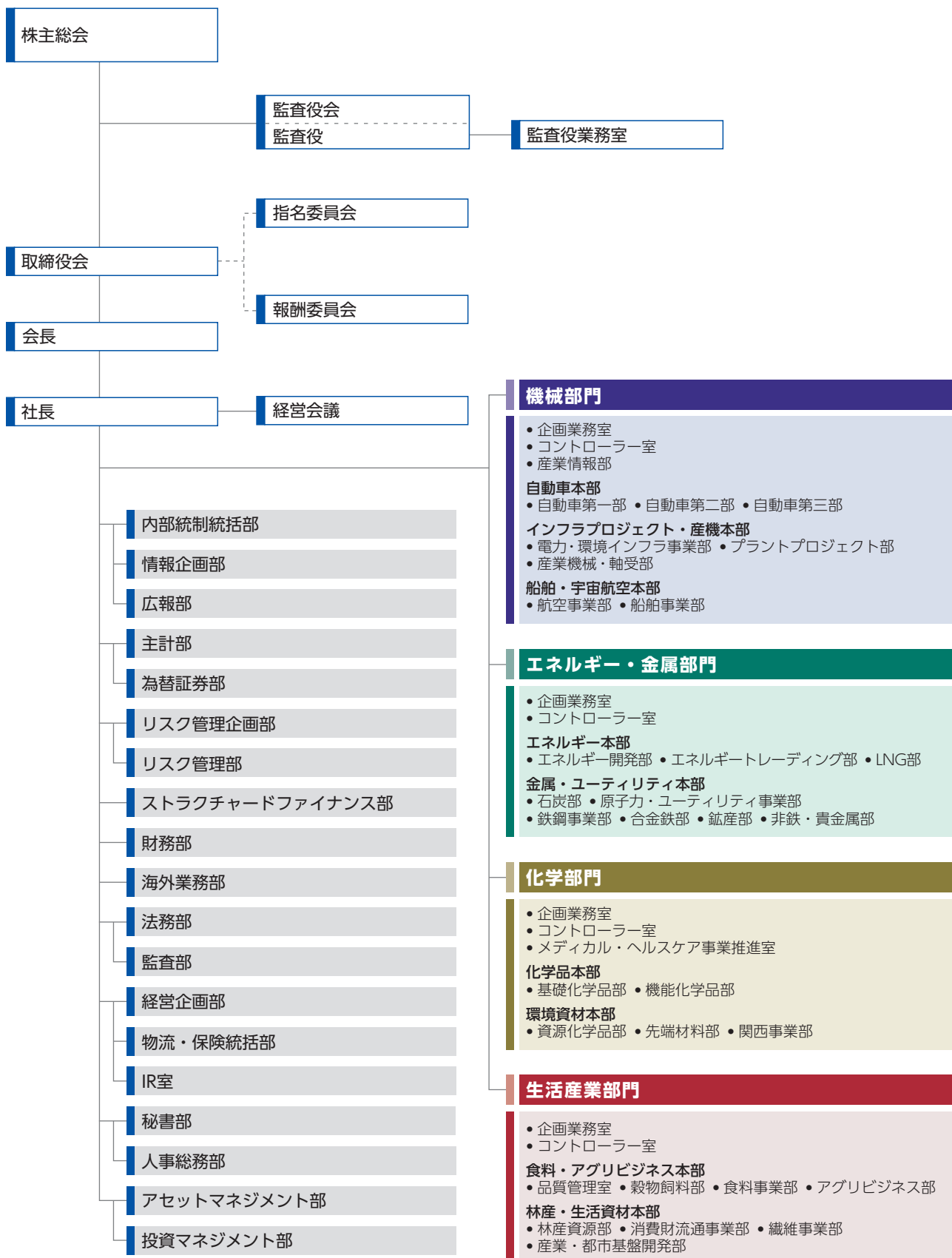
当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性及びその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質管理基準第1号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

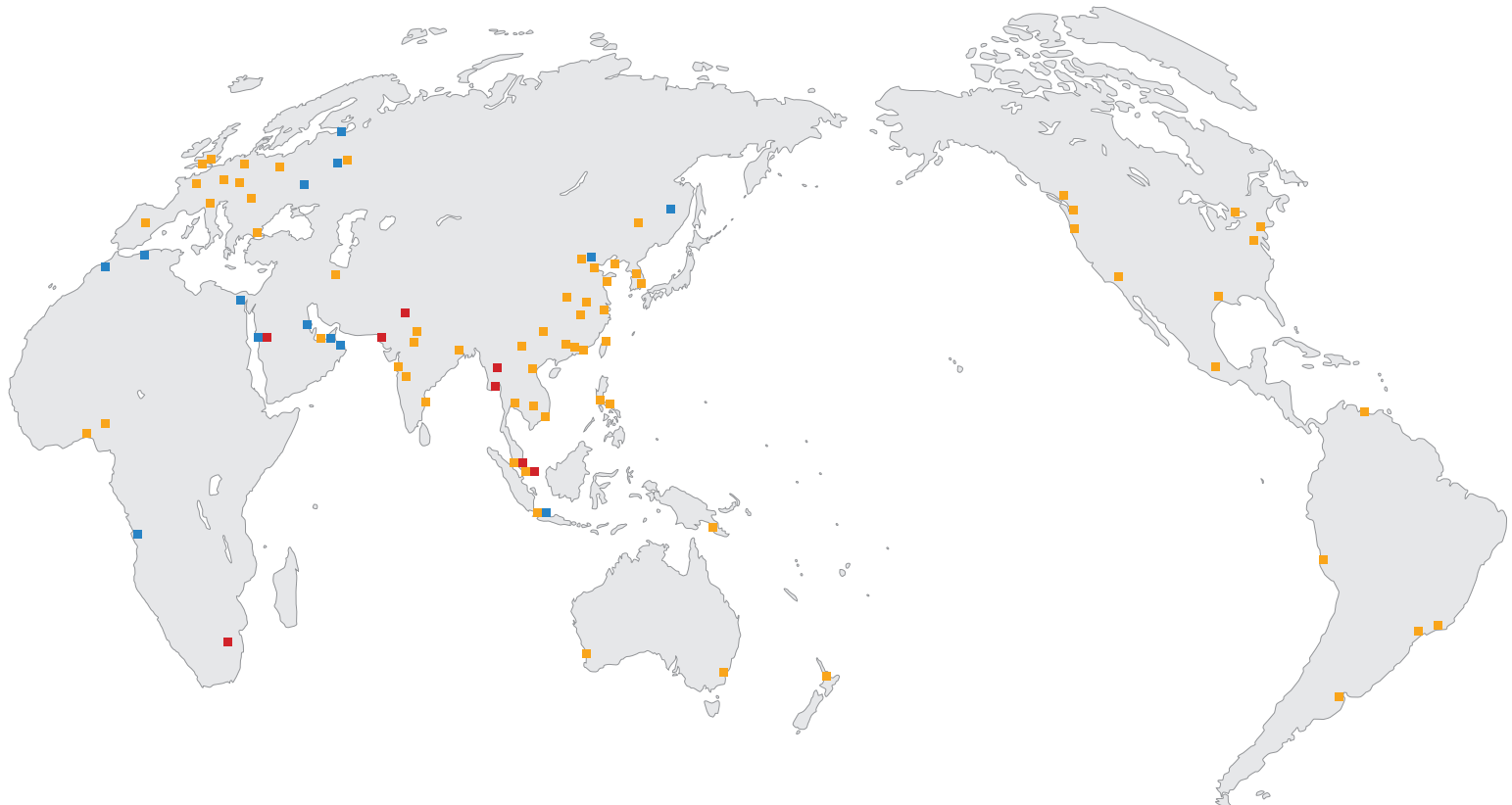
以上

組織情報

組織図 (2014年7月1日現在)



拠点一覧 (2014年7月1日現在)



■ 現地法人 ■ 支店 ■ 事務所・営業所

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
大阪	■ 双日株式会社 大阪営業所
福岡	■ 双日九州株式会社 ■ 双日株式会社 九州支店
長崎	■ 双日九州株式会社 長崎支店
那覇	■ 双日九州株式会社 那覇支店
中国	
北京	■ Sojitz (China) Co., Ltd. (双日(中国)有限公司) ■ Sojitz Corporation, Beijing Office (双日株式会社 北京事務所)
重慶	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Chongqing Office (双日(中国)有限公司 重慶事務所)
大連	■ Sojitz (Dalian) Co., Ltd. (双日(大連)有限公司)
広州	■ Sojitz (Guangzhou) Co., Ltd. (双日(広州)有限公司)

ハルビン	■ Sojitz (Dalian) Co., Ltd., Harbin Office (双日(大連)有限公司 哈爾濱事務所)
香港	■ Sojitz (Hong Kong) Ltd. (双日(香港)有限公司)
昆明	■ Sojitz (Hong Kong) Ltd., Kunming Office (双日(香港)有限公司 昆明事務所)
南京	■ Sojitz (Shanghai) Co., Ltd., Nanjing Office (双日(上海)有限公司 南京事務所)
青島	■ Sojitz (Qingdao) Co., Ltd. (双日(青島)有限公司)
上海	■ Sojitz (Shanghai) Co., Ltd. (双日(上海)有限公司)
深圳	■ Sojitz (Hong Kong) Ltd., Shenzhen Office (双日(香港)有限公司 深圳事務所)
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	
パース	■ Sojitz Australia Ltd., Perth Branch
シドニー	■ Sojitz Australia Ltd.
カンボジア	
プノンペン	■ Sojitz Asia Pte. Ltd., Phnom Penh Office
インド	
チェンナイ	■ Sojitz India Private Ltd., Chennai Branch
グルガオン	■ Sojitz India Private Ltd., Gurgaon Office
コルカタ	■ Sojitz India Private Ltd., Kolkata Branch
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
インドネシア	
ジャカルタ	■ PT. Sojitz Indonesia ■ Sojitz Corporation, Jakarta Liaison Office
韓国	
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
ネピドー	■ Sojitz Corporation, Yangon Branch, Nay Pyi Taw Office
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 ■ Sojitz Philippines Trading, Inc.
シンガポール	
	■ Sojitz Asia Pte. Ltd. ■ Sojitz Corporation, Singapore Branch
台湾	
台北	■ Sojitz Taiwan Corporation
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
メサ	■ Sojitz Corporation of America, Seattle Branch, Mesa Office
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・阿・中東・ロシアNIS	
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
チェコ	
プラハ	■ Sojitz Europe plc, Prague Office
エジプト	
カイロ	■ Sojitz Corporation, Cairo Liaison 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
イラン	
テヘラン	■ Sojitz Corporation Iran Ltd.
イタリア	
ミラノ	■ Sojitz Europe plc, Milan Branch
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
ポーランド	
ワルシャワ	■ Sojitz Europe plc, Warsaw Office
ロシア	
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
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
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
アラブ首長国連邦	
ドバイ	■ Sojitz Middle East FZE ■ Sojitz Corporation, MEA Office
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

主要関係会社一覧 (2014年7月1日現在)

◆ 連結子会社 ◆ 持分法適用会社

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
	◆ 双日佐和田火力株式会社	98.15%	発電事業 (ディーゼル火力)
	◆ 双日システムズ株式会社	100.00%	情報通信システムの受託開発と保守運用、ASP、セキュリティ、国際 IT 業務
	◆ 双日マシナリー株式会社	100.00%	機械専門商社
	◆ 双日マリン アンド エンジニアリング株式会社	100.00%	船舶の売買、仲介、備船、船舶関連機器・材料の輸出入、国内販売など
	◆ 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
	◆ 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
	◆ 未来創電上北六ヶ所株式会社	100.00%	太陽光発電事業
	◆ 未来創電斜里小清水株式会社	100.00%	太陽光発電事業
	◆ 未来創電知多美浜株式会社	100.00%	太陽光発電事業
	◆ 未来創電球磨錦町株式会社	100.00%	太陽光発電事業
中国	◆ 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
	◆ Zhejiang Asahi Bearing Co., Ltd. (浙江旭日軸承有限公司)	20.00%	ベアリング製造用旋削内外輪加工
	◆ Zhejiang FRT Bearing Co., Ltd. (浙江富日泰軸承有限公司)	25.00%	ベアリング用旋削リングの製造
香港	◆ First Technology China Ltd. (富士徳中國有限公司)	100.00%	富士機械製造製表面実装機・半導体関連機械の販売、サービス
アジア・大洋州			
インド	◆ 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.	86.00%	富士機械製造製表面実装機のサービス
フィリピン	◆ 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	◆ 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

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
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
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%	三菱自動車の輸入、販売
メキシコ	◆ AES Merida III S. de R.L. de C.V.	25.00%	発電事業
	◆ 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センブリー業
	◆ Import Motors Inc.	100.00%	ディーラー(BMW/MINI)
	◆ 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.	100.00%	三菱自動車・三菱ふそうトラック・バスの組立、販売
欧・阿・中東・ロシアNIS			
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
ガーナ	◆ Befesa Desalination Developments Ghana Ltd	44.00%	海水淡水化事業
ロシア	◆ Subaru Motor LLC	89.00%	スバル車の輸入総代理店
アラブ首長国連邦	◆ Blue Horizon Power International Limited	100.00%	発電事業への投資
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

エネルギー・金属部門

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
日本 (国内)			
日本 (国内)	◆ 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輸入販売、LNGプロジェクト開発
	◆ カタール石油開発株式会社	25.00%	カタール国沖合・東南第一鉱区における石油開発
	◆ 双日ジェット株式会社	100.00%	コークス・炭素製品・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・石油類の販売
	◆ 日伯ニオブ株式会社	25.00%	ブラジル国におけるニオブ生産企業への投資・管理 (2.5%)
	◆ ベルミテック株式会社	100.00%	パ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
アジア・大洋州			
豪州	◆ Japan Alumina Associates (Australia) Pty. Ltd.	50.00%	Worsleyアルミナ製錬事業への投資 (5%)
	◆ Sojitz Coal Resources Pty. Ltd.	100.00%	Jellinbah East/Minerva/Lake Vermont炭鉱等への投資
	◆ Sojitz Moolarben Resources, Pty. Ltd.	100.00%	Moolarben炭鉱への投資 (10%)
	◆ Sojitz Resources (Australia) Pty. Ltd.	100.00%	Worsleyアルミナ製錬事業への投資 (4%)
フィリピン	◆ Coral Bay Nickel Corporation	18.00%	ニッケル製錬事業
シンガポール	◆ Sojitz Petroleum Co., (Singapore) Pte. Ltd.	100.00%	原油・石油製品のトレーディング
インドネシア	◆ Bravo Synergy Pte. Ltd.	100.00%	炭鉱会社PT Bara Alum Utama社への投資 (30%)
	◆ PT Berau Coal	10.00%	Berau Coal炭鉱への投資

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
米州			
カナダ	◆ Cariboo Copper Corporation	50.00%	Gibraltar銅・モリブデン鉱山への投資 (12.5%)
	◆ Sojitz Moly Resources, Inc.	100.00%	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Sojitz Beralt Tin & Wolfram (Portugal) S.A.への投資 (100%)
米国	◆ Sojitz Energy Venture, Inc.	100.00%	米国における石油・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 (21.24%)
	◆ Trans World Prospect Corporation	28.57%	ベントナイト鉱山企業への投資
欧・阿・中東・ロシアNIS			
英国	◆ Sojitz Energy Project Ltd.	100.00%	英領北海における石油・ガス開発
	◆ Sojitz Etame Ltd.	100.00%	ガボン国Etame海上石油鉱区における石油開発 (3.23%)
	◆ Sojitz Oil & Gas (Egypt) Ltd.	100.00%	エジプト国Alamein & Yidma陸上石油鉱区における石油開発 (40%)

化学部門

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
日本 (国内)			
日本 (国内)	◆ 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
	◆ 株式会社三徳	19.26%	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
	◆ 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
	◆ ブラマテルズ株式会社	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
中国			
中国	◆ Asahi Kasei (Suzhou) Plastics Compound Co., Ltd. (旭化成 (蘇州) 複合塑料有限公司)	49.00%	合成樹脂着色コンパウンド
	◆ 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
	◆ 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

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
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
アジア・大洋州			
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
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
米州			
カナダ	◆ American Biaxis Inc.	49.00%	二軸延伸ナイロンフィルム製造
メキシコ	◆ CPC Sojitz Minería, S. De R. L. De C. V.	49.00%	パライトの採掘、加工、販売
米国	◆ Cymetech Corporation	100.00%	ジシクロペンダジエン(DCPD)製造、販売
	◆ Metton America, Inc.	85.11%	メトン樹脂の製造、販売
	◆ Sojitz Plastics America Inc.	100.00%	包装資材販売
欧・阿・中東・ロシアNIS			
フィンランド	◆ Biaxis Oy, Ltd.	49.00%	二軸延伸ナイロンフィルム製造

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	22.24%	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
	◆ おおとりウイングス株式会社	100.00%	ショッピングセンター運営管理
	◆ クイニョン植林株式会社	39.00%	植林・チップ事業
	◆ 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、農畜水産物、食料原料、加工食品、乳製品、その他食料品の販売
	◆ 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
	◆ 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
	◆ タカハター株式会社	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
	◆ 株式会社マイベジタブル	100.00%	生鮮青果物の栽培および販売
	◆ 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	31.94%	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	

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
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%	マグロ加工
	◆ Da Longmian Textile (Suzhou) Co., Ltd. (大隆綿業(蘇州)有限公司)	25.00%	製綿、固綿加工、キルティング加工、寝装製品の生産、販売、各種繊維製品の検品、検針
	◆ Heilongjiang Beidahuang Potato Flake Co., Ltd. (黒龍江北大荒馬鈴薯全粉有限公司)	25.00%	ポテトフレーク製造、販売
	◆ Qingdao Sojitz-Cherry Garments Co., Ltd. (青島綺麗双栄制衣有限公司)	25.00%	ジーンズ縫製
	◆ Qingdao Sojitz-Jifa Garments Ltd. (青島双発服装有限公司)	50.00%	シャツ製造、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
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
インド	◆ Motherson Auto Solutions Ltd.	34.00%	工業団地の開発、運営
インドネシア	◆ PT. Puradelta Lestari	25.00%	工業団地開発を含む総合都市開発
マレーシア	◆ Sojitz Forest Products (EM) Sdn. Bhd.	100.00%	木材・合板販売
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
シンガポール	◆ CM-Sojitz Pte. Ltd.	40.00%	ミャンマー向け生活消費財・食品の調達事業
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%	食品および消費財の輸入・卸販売
	◆ 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
	◆ Long Duc Investment Co., Ltd.	44.18%	工業団地の開発、運営
	◆ The Long Binh Industrial Zone Development Ltd.	60.00%	工業団地の開発、運営
	◆ 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
米州			
ブラジル	◆ CGG Trading S.A.	43.13%	ブラジルでの穀物集荷事業
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
欧・阿・中東・ロシア NIS			
モザンビーク	◆ Sojitz Maputo Cellulose, Limitada	100.00%	木材チップの製造、販売

その他

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
日本 (国内)	◆ 秋田新都心ビル株式会社	100.00%	秋田拠点センターアルヴェの保有、賃貸、管理運営
	◆ 株式会社エフ・アール・シー	55.75%	エフアールシービルの保有、賃貸、管理運営
	◆ 株式会社エフ・イー・シー	50.21%	ホテルニューオータニ博多およびサンセルコビルへの熱供給
	◆ 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、オフィスレジデンスPM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
	◆ 双日ビジネスサポート株式会社	100.00%	グループ内人事総務業務等のオフィスサポート
	◆ 双日新都市開発株式会社	100.00%	マンション分譲事業、住宅販売事業、不動産流通コンサルティング事業、建設工事、内装工事、建設用資材および機械、住宅関連商品
	◆ 双日リートアドバイザーズ株式会社	67.00%	投資法人等の資産運用業務
	◆ 双日ロジスティクス株式会社	100.00%	物流サービス業、陸海空運送取扱業、国際複合一貫輸送業 (NVOCC)
	◆ 山形新都心開発株式会社	100.00%	霞城セントラル (山形) の保有、賃貸、管理業務
中国			
香港	◆ Sojitz Insurance Brokers (HK) Ltd.	100.00%	保険ブローカー業

Stability for

Financial Section

資産の質の向上を通じて、財務基盤を拡充し、企業価値の向上を目指す「中期経営計画2014」。これまでの取り組みを通じ、財務基盤の強化は進みました。今後は健全な財務体質を維持しながら、良質な資産の積み上げに注力し、スピードを持った成長を図っていきます。

CFOメッセージ	101
連結財務諸表	102
会社概要／株式関連データ	108

CFOメッセージ

双日は、次の10年、 資産の質を良化させながら、 成長に向けて邁進してまいります。


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向上を図る。これが、「中期経営計画2014」の本旨であり、目指すところは、積極的に攻めに打って出られる体力を確立していくことと言い換えられます。

本計画の推進を通じ、財務体質は格段に強化されています。従来、指標として掲げるネットDERについても、2倍以下という目標に対し2014年3月期は1.4倍と大幅に低下。自己資本も4,599億円とリーマンショック以前の水準に近づいており、その質も以前と比べて十分に良化していると捉えています。

この10年を振り返れば、財務基盤強化の積み重ねでもあったと思います。経営統合当初は、大幅な資産圧縮に続き優先株式の消却に腐心し、資産と収益の規模拡大を果たしたものの、その後のリーマンショックによる影響を大きく受けることとなりました。以来、BS経営を標榜し、資産の質の向上に向け、在庫の削減とリスクマネジメントのさらなる強化に尽力してきました。一貫して、リスクマネジメントや財務分野に携わってきた身としては、財務体質が強力なものへと変貌を遂げられたことは、感慨深く思います。

こうした変革を果たした現在、次なる課題は収益力強化です。今後は新規投融資の実行に軸足を置き、一層、良質な資産の積み上げに邁進していく所存です。その過程において、事業投資案件が増え、調査要件も広がりますが、コントローラー室の設置によって、案件立案までのスピードは飛躍的に高まっています。事業環境を見渡せば、アジア、アフリカなどにおける事業機会はますます広がるでしょうし、十分な体力を獲得できた今、地域やパートナーとの関係性など、当社の強みを存分に発揮する体制も整っています。また、この10年で幾多の困難を乗り越えてきたことにより、当社の経営の根幹は強靱なものとなりました。当社が今後も革新を続け、当社ならではの役割と機能を着実に発揮していけば、将来は非常に明るいものになると確信しています。

次の10年、企業価値の向上を果たしていくため、双日は、資産の質を良化させながら、成長に向けて邁進してまいります。



代表取締役副社長執行役員
CFO 兼 財務・リスクマネジメント管掌
兼 主計、為替証券担当
茂木 良夫

連結財政状態計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル
	前連結会計年度末 (2013年3月31日)	当連結会計年度末 (2014年3月31日)	当連結会計年度末 (2014年3月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	424,371	420,658	4,084,058
定期預金	9,313	4,362	42,349
営業債権及びその他の債権	508,690	524,826	5,095,398
デリバティブ金融資産	4,100	5,185	50,339
棚卸資産	297,389	301,979	2,931,834
未収法人所得税	4,778	4,907	47,640
その他の流動資産	41,231	46,759	453,970
小計	1,289,875	1,308,680	12,705,631
売却目的で保有する資産	1,303	13,143	127,601
流動資産合計	1,291,178	1,321,824	12,833,242
非流動資産			
有形固定資産	231,840	213,934	2,077,029
のれん	45,725	46,264	449,165
無形資産	63,207	60,958	591,825
投資不動産	40,055	25,334	245,961
持分法で会計処理されている投資	279,815	336,761	3,269,524
営業債権及びその他の債権	62,963	60,310	585,533
その他の投資	114,596	133,625	1,297,330
デリバティブ金融資産	229	209	2,029
その他の非流動資産	10,976	9,683	94,009
繰延税金資産	9,461	11,329	109,990
非流動資産合計	858,871	898,411	8,722,436
資産合計	2,150,050	2,220,236	21,555,689

(注) 米ドル金額は、読者の便宜のため、2014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=103円で換算しています。

詳細な財務情報については、当社ウェブサイトより有価証券報告書をご覧ください。
(<http://www.sojitz.com/jp/ir/reports/security/>)

	単位：百万円		単位：千米ドル
	前連結会計年度末 (2013年3月31日)	当連結会計年度末 (2014年3月31日)	当連結会計年度末 (2014年3月31日)
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務.....	515,989	514,585	4,995,970
社債及び借入金.....	258,375	227,216	2,205,980
デリバティブ金融負債.....	15,952	6,400	62,135
未払法人所得税.....	7,038	8,038	78,038
引当金.....	1,419	1,207	11,718
その他の流動負債.....	50,150	54,402	528,174
流動負債合計.....	848,926	811,850	7,882,038
非流動負債			
社債及び借入金.....	818,632	838,060	8,136,504
営業債務及びその他の債務.....	9,816	10,463	101,582
デリバティブ金融負債.....	1,884	1,721	16,708
退職給付に係る負債.....	16,158	16,917	164,242
引当金.....	18,892	20,798	201,922
その他の非流動負債.....	7,313	7,321	71,077
繰延税金負債.....	17,127	20,143	195,563
非流動負債合計.....	889,824	915,426	8,887,631
負債合計.....	1,738,751	1,727,277	16,769,679
資本			
資本金.....	160,339	160,339	1,556,689
資本剰余金.....	146,518	146,515	1,422,475
自己株式.....	△148	△157	△1,524
その他の資本の構成要素.....	62,826	119,617	1,161,330
利益剰余金.....	13,053	33,538	325,611
親会社の所有者に帰属する持分合計.....	382,589	459,853	4,464,592
非支配持分.....	28,709	33,105	321,407
資本合計.....	411,298	492,959	4,786,009
負債及び資本合計.....	2,150,050	2,220,236	21,555,689

詳細な財務情報については、当社ウェブサイトより有価証券報告書をご覧ください。
(<http://www.sojitz.com/jp/ir/reports/security/>)

連結純損益計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル
	前連結会計年度 (自2012年4月1日 至2013年3月31日)	当連結会計年度 (自2013年4月1日 至2014年3月31日)	当連結会計年度 (自2013年4月1日 至2014年3月31日)
収益			
商品の販売に係る収益	1,659,233	1,714,176	16,642,485
サービス及びその他の販売に係る収益.....	88,517	88,928	863,378
収益合計	1,747,750	1,803,104	17,505,864
原価	△1,560,504	△1,604,882	△15,581,378
売上総利益.....	187,245	198,221	1,924,475
販売費及び一般管理費.....	△151,091	△151,628	△1,472,116
その他の収益・費用			
固定資産除売却損益	2,209	6,132	59,533
固定資産減損損失.....	△11,549	△19,461	△188,941
関係会社売却益.....	2,138	1,666	16,174
関係会社整理損.....	△3,525	△2,684	△26,058
その他の収益	10,702	10,429	101,252
その他の費用	△10,636	△18,980	△184,271
その他の収益・費用合計	△10,660	△22,898	△222,310
営業活動に係る利益.....	25,493	23,694	230,038
金融収益			
受取利息	4,984	5,359	52,029
受取配当金.....	2,761	3,810	36,990
その他の金融収益.....	276	43	417
金融収益合計	8,022	9,213	89,446
金融費用			
支払利息	△21,247	△19,855	△192,766
金融費用合計	△21,247	△19,855	△192,766
持分法による投資損益	15,784	30,979	300,766
税引前利益.....	28,052	44,033	427,504
法人所得税費用	△11,058	△11,949	△116,009
当期純利益.....	16,993	32,083	311,485
当期純利益の帰属:			
親会社の所有者.....	13,448	27,250	264,563
非支配持分.....	3,544	4,833	46,922
計	16,993	32,083	311,485
1株当たり利益			
基本的1株当たり利益 (円)	10.75	21.78	0.21
希薄化後1株当たり利益 (円).....	10.75	21.78	0.21

詳細な財務情報については、当社ウェブサイトより有価証券報告書をご覧ください。
(<http://www.sojitz.com/jp/ir/reports/security/>)

連結純損益及びその他の包括利益計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル
	前連結会計年度 (自2012年4月1日 至2013年3月31日)	当連結会計年度 (自2013年4月1日 至2014年3月31日)	当連結会計年度 (自2013年4月1日 至2014年3月31日)
当期純利益.....	16,993	32,083	311,485
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産.....	11,172	15,065	146,262
確定給付制度の再測定.....	△398	△425	△4,126
純損益に振り替えられることのない項目合計.....	10,774	14,639	142,126
純損益にその後に振り替えられる可能性のある項目			
在外営業活動体の換算差額.....	34,509	40,578	393,961
キャッシュ・フロー・ヘッジ.....	△528	1,184	11,495
純損益にその後に振り替えられる可能性のある項目合計.....	33,980	41,763	405,466
税引後その他の包括利益.....	44,754	56,403	547,601
当期包括利益.....	61,748	88,487	859,097
当期包括利益の帰属:			
親会社の所有者.....	56,171	82,221	798,262
非支配持分.....	5,576	6,265	60,825
計.....	61,748	88,487	859,097

詳細な財務情報については、当社ウェブサイトより有価証券報告書をご覧ください。
(<http://www.sojitz.com/jp/ir/reports/security/>)

連結持分変動計算書

単位：百万円

	親会社の所有者に帰属する持分											
	その他の資本の構成要素											資本合計
	資本金	資本 剰余金	自己 株式	在外営業 活動体の 換算差額	その他の 包括利益を 通じて 公正価値で 測定する 金融資産	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	確定給付 制度の 再測定	その他の 資本の 構成要素 合計	利益 剰余金	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配 持分	
2012年4月1日残高.....	160,339	146,518	△147	△12,543	37,083	△960	—	23,580	△327	329,962	25,218	355,180
当期純利益.....									13,448	13,448	3,544	16,993
その他の包括利益.....				32,581	11,114	△583	△388	42,723		42,723	2,031	44,754
当期包括利益.....	—	—	—	32,581	11,114	△583	△388	42,723	13,448	56,171	5,576	61,748
自己株式の取得.....		△0	△0							△1		△1
配当金.....									△3,753	△3,753	△1,659	△5,412
支配が継続している 子会社に対する親会社の 持分変動.....									△36	△36	△503	△539
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への 振替.....					△3,865		388	△3,477	3,477	—		—
その他の増減.....									245	245	77	323
所有者との取引等合計.....	—	△0	△0	—	△3,865	—	388	△3,477	△67	△3,545	△2,084	△5,630
2013年3月31日残高.....	160,339	146,518	△148	20,038	44,332	△1,543	—	62,826	13,053	382,589	28,709	411,298
当期純利益.....									27,250	27,250	4,833	32,083
その他の包括利益.....				39,335	14,954	1,100	△418	54,971		54,971	1,432	56,403
当期包括利益.....	—	—	—	39,335	14,954	1,100	△418	54,971	27,250	82,221	6,265	88,487
自己株式の取得.....		△2	△9							△11		△11
配当金.....									△4,378	△4,378	△1,805	△6,184
支配が継続している 子会社に対する親会社の 持分変動.....									2	2	△25	△23
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への 振替.....					1,400		418	1,819	△1,819	—		—
その他の増減.....									△569	△569	△38	△607
所有者との取引等合計.....	—	△2	△9	—	1,400	—	418	1,819	△6,765	△4,957	△1,869	△6,827
2014年3月31日残高.....	160,339	146,515	△157	59,373	60,687	△443	—	119,617	33,538	459,853	33,105	492,959

単位：千米ドル

	親会社の所有者に帰属する持分											
	その他の資本の構成要素											資本合計
	資本金	資本 剰余金	自己 株式	在外営業 活動体の 換算差額	その他の 包括利益を 通じて 公正価値で 測定する 金融資産	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	確定給付 制度の 再測定	その他の 資本の 構成要素 合計	利益 剰余金	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配 持分	
2013年3月31日残高.....	1,556,689	1,422,504	△1,436	194,543	430,407	△14,980	—	609,961	126,728	3,714,456	278,728	3,993,184
当期純利益.....									264,563	264,563	46,922	311,485
その他の包括利益.....				381,893	145,184	10,679	△4,058	533,699		533,699	13,902	547,601
当期包括利益.....	—	—	—	381,893	145,184	10,679	△4,058	533,699	264,563	798,262	60,825	859,097
自己株式の取得.....		△19	△87							△106		△106
配当金.....									△42,504	△42,504	△17,524	△60,038
支配が継続している 子会社に対する親会社の 持分変動.....									19	19	△242	△223
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への 振替.....					13,592		4,058	17,660	△17,660	—		—
その他の増減.....									△5,524	△5,524	△368	△5,893
所有者との取引等合計.....	—	△19	△87	—	13,592	—	4,058	17,660	△65,679	△48,126	△18,145	△66,281
2014年3月31日残高.....	1,556,689	1,422,475	△1,524	576,436	589,194	△4,300	—	1,161,330	325,611	4,464,592	321,407	4,786,009

詳細な財務情報については、当社ウェブサイトより有価証券報告書をご覧ください。
(<http://www.sojitz.com/jp/ir/reports/security/>)

連結キャッシュ・フロー計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル
	前連結会計年度 (自2012年4月1日 至2013年3月31日)	当連結会計年度 (自2013年4月1日 至2014年3月31日)	当連結会計年度 (自2013年4月1日 至2014年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー			
当期純利益	16,993	32,083	311,485
減価償却費及び償却費	31,047	36,100	350,485
固定資産減損損失	11,549	19,461	188,941
金融収益及び金融費用	13,225	10,641	103,310
持分法による投資損益(△は益)	△15,784	△30,979	△300,766
固定資産除売却損益(△は益)	△2,209	△6,132	△59,533
法人所得税費用	11,058	11,949	116,009
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	40,625	4,226	41,029
棚卸資産の増減(△は増加)	△709	△6,151	△59,718
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	△30,116	△10,640	△103,300
退職給付に係る負債の増減(△は減少)	985	390	3,786
その他	△1,839	△1,451	△14,087
小計	74,825	59,498	577,650
利息の受取額	5,082	5,225	50,728
配当金の受取額	13,777	16,424	159,456
利息の支払額	△21,840	△20,308	△197,165
法人所得税の支払額	△16,722	△13,842	△134,388
営業活動によるキャッシュ・フロー	55,124	46,997	456,281
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出	△29,473	△23,579	△228,922
有形固定資産の売却による収入	14,384	13,578	131,825
無形資産の取得による支出	△8,310	△4,522	△43,902
短期貸付金の増減(△は増加)	3,400	△1,706	△16,563
長期貸付けによる支出	△11,704	△3,423	△33,233
長期貸付金の回収による収入	2,399	5,202	50,504
子会社の取得による収支(△は支出)	△5,624	△7,024	△68,194
子会社の売却による収支(△は支出)	1,530	232	2,252
投資の取得による支出	△2,646	△23,658	△229,689
投資の売却による収入	17,831	7,910	76,796
その他	6,559	12,521	121,563
投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,652	△24,469	△237,563
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減(△は減少)	△10,928	△14,714	△142,854
長期借入れによる収入	236,109	170,858	1,658,815
長期借入金の返済による支出	△248,449	△178,687	△1,734,825
社債の発行による収入	9,953	29,862	289,922
社債の償還による支出	△35,000	△30,000	△291,262
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	△468	△0	△0
非支配持分株主からの払込による収入	71	104	1,009
自己株式の取得による支出	△1	△11	△106
配当金の支払額	△3,753	△4,378	△42,504
非支配持分株主への配当金の支払額	△1,659	△1,805	△17,524
その他	△2,050	△2,160	△20,970
財務活動によるキャッシュ・フロー	△56,177	△30,931	△300,300
現金及び現金同等物の増減(△は減少)	△12,706	△8,403	△81,582
現金及び現金同等物の期首残高	425,595	424,371	4,120,106
現金及び現金同等物に係る換算差額	11,481	4,690	45,533
現金及び現金同等物の期末残高	424,371	420,658	4,084,058

詳細な財務情報については、当社ウェブサイトより有価証券報告書をご覧ください。
(<http://www.sojitz.com/jp/ir/reports/security/>)

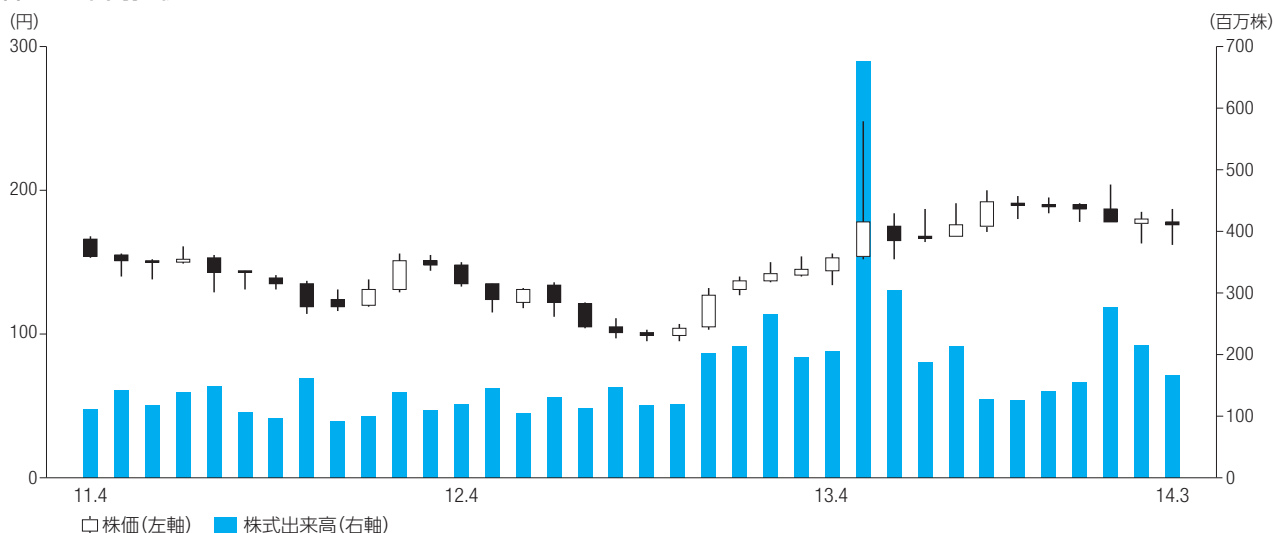
会社概要 (2014年3月31日現在)

会社名 双日株式会社
英文名 Sojitz Corporation
設立 2003年4月1日
資本金 160,339百万円
代表者 代表取締役社長 佐藤 洋二(さとう ようじ)
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

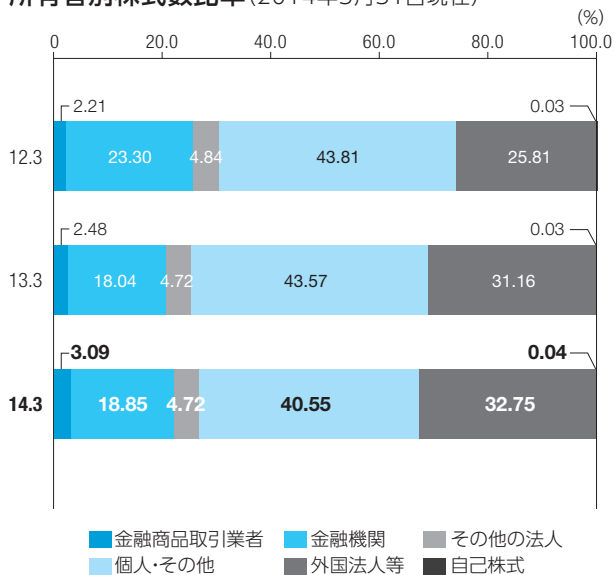
拠点数 国内： 7(支店、国内法人等)
 海外： 87(現地法人、駐在員事務所等)
関係会社数 国内： 117社
 海外： 322社
従業員数 単体： 2,229名
 連結： 15,915名
証券コード 2768

株式関連データ

株価・出来高推移



所有者別株式数比率 (2014年3月31日現在)



大株主 (2014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	140,446	11.22
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	36,021	2.88
ビービーエイチボストンジーエムオー インターナショナルイントリニシツクパリュウ	18,840	1.51
資産管理サービス信託銀行株式会社	17,915	1.43
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	16,601	1.33
ステートストリートバンクウェスト クライアントトリーティ	14,785	1.18
ザチーフスマンハッタンバンクエヌエイ ロンドンエスエルオムニバスアカウント	12,479	1.00
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 ユーエスペンション	11,760	0.94
ステートストリートバンクアンドトラスト クライアントオムニバスアカウントオーエムゼロツー	10,760	0.86
ノムラシグポールリミテツド カスタマーセグエフジエー1309	10,666	0.85

当社ウェブサイトのご紹介

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



● IRページ



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

● CSRページ



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



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>