



Challenge for Growth

# イントロダクション

## 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。

## 双日グループスローガン

***New way, New value***

## 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。



*New way, New value*



## ステークホルダーの皆様へ

**本格的な成長へと軸足を移している中、スピード感を持って「収益の塊」を創出・拡大させ、全力で企業価値向上に邁進していくことを、ここにお約束いたします。**

2017年6月に代表取締役社長に就任した藤本です。本格的な成長へと軸足を移している双日の舵取りを担うにあたり、大きな重責を感じるとともに、さらなる成長、そして中長期的な企業価値向上に向けて全身全霊を尽くしていく所存です。

双日は、グループ企業理念でも謳っているとおり、人々の豊かさを築くため、世界のさまざまなニーズを発掘し、価値を創造することを存在意義としています。世界各地の生活水準向上や経済発展、雇用の創出など、社会課題を解決し、豊かな未来を創造していくことこそ、私たちのビジネスであり、私たちの成長の姿です。

こうした価値創造を実現するためには、企業としての強固な基盤が必要です。経営統合以降、幾多の困難に対して、抜本的な改革を遂行してきましたが、それらの取り組みが奏功し、今では強固な財務基盤や良質な収益基盤を有するに至っています。

いよいよ、力強い成長に向けて邁進するステージ——。そう捉えて、現在推進しているのが、「中期経営計画2017」(2016年3月期～2018年3月期)です。「Challenge for Growth」の副題の下、双日独自の強みを発揮し、50億円、100億円と、9つの本

部が「収益の塊」を創出・拡大していくことを目指し、成長戦略を進めています。この2年、着実に成長軌道へとシフトを果たし、財務体質やリスク管理体制の維持・強化を続けながら、定量面でも成果が上がっているところです。今後は、よりスピードを重視し、成長を加速していく考えです。

双日は、今なお成長余地のある会社であり、今後の革新を通じて、より大きな挑戦、より大きな価値創造を実現できる会社へと進化していくはずで、そして、これまでの歩みを見ても、価値創造の源泉はやはり人材であり、人材の力を高めることで、企業価値向上を成し遂げられるものと考えています。

双日はスピード感を持って成長への道を走ります。ステークホルダーの皆様におかれましては、これからの双日に是非ご期待いただければと存じます。

2017年8月

代表取締役社長 CEO

藤本昌義





# Contents

## イントロダクション

- 1 イントロダクション
- 2 社長メッセージ

## 巻頭特集:

### 6 「収益の塊」をスピーディに 積み上げ勝ち続けていく

- 8 肥料事業
- 10 ディーラー事業
- 12 メタノール事業

## 双日スナップショット

- 14 双日の歴史
- 16 双日の価値創造モデル
- 17 トレーディングと投資で生み出す  
バリューチェーン
- 18 セグメント紹介
- 20 パフォーマンスハイライト(財務・非財務)

## 戦略セクション

- 26 「中期経営計画2017  
～Challenge for Growth～」
- 28 社長による戦略解説
- 32 CFOインタビュー

## ESGセクション

- 36 会長メッセージ
- 38 「2つの価値」を創造する  
企業グループであり続けるために
- 40 多様な人材の活躍・ダイバーシティの推進
- 44 CSR重点取り組みテーマに沿った  
価値創造事例
- 48 コーポレート・ガバナンス  
～有効性・透明性の向上に向けて～
- 58 取締役・監査役
- 60 執行役員

### 編集方針

本報告書では、双日グループが企業理念にある「豊かな未来」の創造を目指し、世界中のパートナーとともに、どのように機能を発揮し、価値を創造しているのか、そして今後どのような価値創造を目指すのかをお伝えしています。

当期の本報告書では、安定的に収益を生み出す事業の集合体である「収益の塊」をどのように創り出していくのかを中心に展開しています。本報告書を通じて、持続的な成長を目指す双日の未来にご期待いただければ幸いです。

### 将来見通しに関する注意事項

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

当社に関するより詳しい情報は、当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.sojitz.com>

財務情報の詳細は、当社ウェブサイトより有価証券報告書をご覧ください。

<https://www.sojitz.com/jp/ir/reports/security/>

CSR情報の詳細は、当社ウェブサイトのCSRページをご覧ください。

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

## 本部別レポートニングセクション

- 64 At a Glance
- 66 2017年3月期トピックス
- 68 自動車本部
- 70 航空産業・情報本部
- 72 環境・産業インフラ本部
- 74 エネルギー本部
- 76 石炭・金属本部
- 78 化学本部
- 80 食料・アグリビジネス本部
- 82 リテール・生活産業本部
- 84 産業基盤・都市開発本部

## 会社情報セクション

- 86 11年 財務サマリー
- 88 連結財務諸表
- 94 連結対象会社の状況  
(黒字会社・赤字会社)
- 95 カントリーリスクエクスポージャー (連結)
- 96 組織図
- 97 拠点一覧
- 100 主要関係会社
- 102 会社データ

### 国連グローバル・コンパクト



双日は、グローバルに事業を展開するにあたり、国・地域の法令を遵守するとともに、国際規範に沿った、事業を通じた環境配慮、人権尊重などを追求する姿勢を明確にするために、国連グローバル・コンパクト(UNGC)に署名しています。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、事業活動を通じた持続可能性を追求することを提唱しています。双日は、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。

双日は、グローバルに事業を展開するにあたり、国・地域の法令を遵守するとともに、国際規範に沿った、事業を通じた環境配慮、人権尊重などを追求する姿勢を明確にするために、国連グローバル・コンパクト(UNGC)に署名しています。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、事業活動を通じた持続可能性を追求

### Sustainable Development Goals

Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)とは、国連が主導となり、193の加盟国で2015年に整理された、2030年までに優先的に解決されるべき世界共通の17の社会課題です。中長期的にステークホルダーから解決を期待される課題であり、当社グループのCSR重点取り組みテーマを明確化するにあたって参照しました。 ※詳細は、P.39をご参照ください。







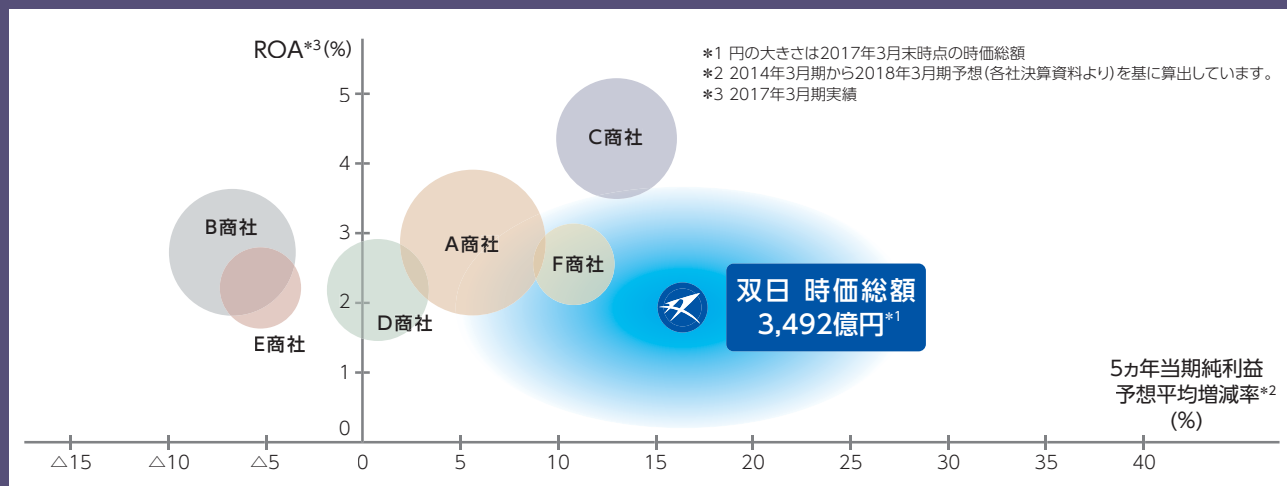
## 巻頭特集

# 「収益の塊」をスピーディに

双日は、経営統合後の財務体質改革、リーマンショックや欧州債務危機などの外部環境の変化を一つひとつ乗り越え、克服しながら企業として進化してきました。

強固な収益・財務基盤が確立できた今、双日は新たな局面を迎えています。安定的に当期純利益で500億円以上を稼げるような、本格的な成長フェーズです。ここで双日が重視しているのは、当期純利益で50～100億円を生み出す「収益の塊」を数多く創り上げていくこと。個別の地域・事業では確たる強みを発揮し、すでに収益の塊を確立している事業も少なくありません。現在は、既存事業の拡張を図るとともに、新規事業の創出に注力しています。

### ▶ 自社ポジション





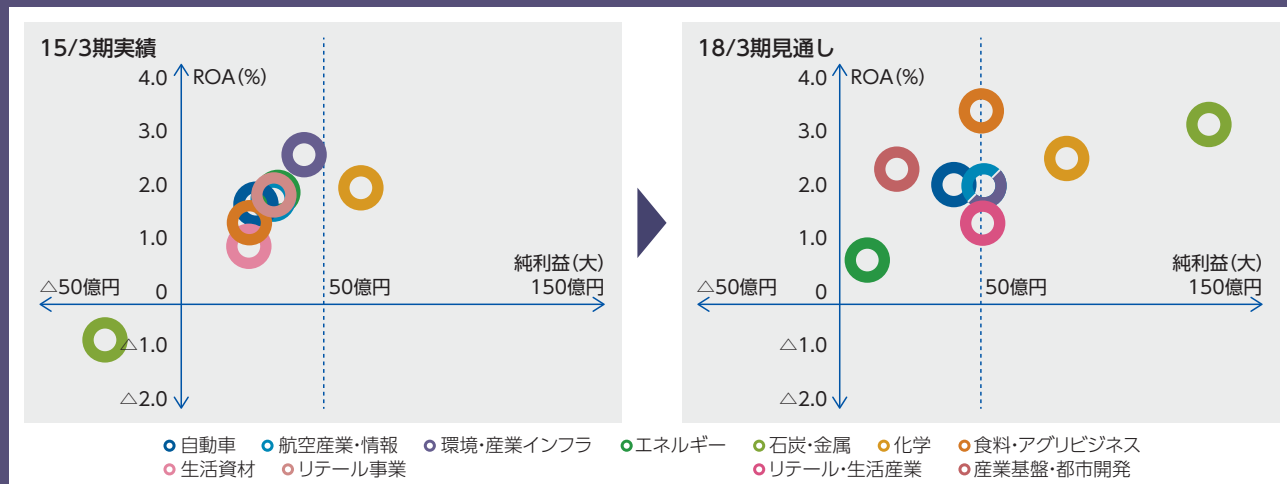
# 積み上げ勝ち続けていく

そして、この成長に向けて、今後の大きなテーマとなるのは「スピード」です。組織体制や意思決定の迅速化はもとより、取引先やパートナーに対する対応の早さも含めた現場でのスピードアップが必要になります。

「収益の塊」をスピーディに積み上げていく。

これを推進していくためには、顧客に、そして社会に価値を届けることを念頭に置きながらも、他社との競争に打ち勝っていくことが求められます。「適材適所」な人材配置や投融资など、スピード感を持って戦略実行に取り組んでいくことで、勝負を制していきます。そして、本格的な成長フェーズを駆け上がる強い双日を創り上げていく考えです。

## ▶ 資産ポートフォリオの推移



※生活資材本部とリテール事業本部は 2017年4月より、リテール・生活産業本部、産業基盤・都市開発本部に変更しています。





## 肥料事業

# 現地に根付いたネットワークの構築により拡大を加速



### 肥料事業の概要

- ▶ 高度化成肥料の製造・販売を ASEAN 諸国で展開
- ▶ タイ・ベトナム・フィリピンではトップシェアを確立
- ▶ グループ全体としての製造・販売量は合計 180 万トンと ASEAN 有数の規模



TCCC Myanmar Limited 社長  
東島 恒

### 現場での取り組み

私は、タイ・TCCC 社の事業経営、フィリピン・アトラス社の買収・事業運営など、東南アジアで多くの肥料事業に携わってきました。現在は、高度化成肥料の輸入販売をする TCCC ミャンマー社の社長として、ミャンマーにおける化成肥料事業の拡大が私のミッションです。

ミャンマーと他 ASEAN 諸国は、文化・地理の違いはあれど、事業展開で重要なのは、現地でのネットワークを密に築くことと、ブランドを確立することの 2 つであることは変わらないと考えています。これらは、すなわち農家の皆様の支持を得ることにほかなりません。そのため、現地の卸問屋・販売会社との関係構築による販売網の確立に加え、農家の方々に直接、高度化成肥料を使用するメリットをお伝えしています。彼らは農業に対する知識がまだ浅いため、高度化成肥料の優位性を説明、アカデミックな論拠も含めて積極的に話す機



## 新規地域・ミャンマーへと進出

肥料事業においては、これまでASEAN諸国で築き上げた圧倒的ブランド力を活かし、タイ・ベトナム・フィリピンでの既存事業の拡充と周辺地域への横展開に取り組んでいます。中でも、横展開においては、東南アジア、特にミャンマーに注目しています。国土の約2割を農地が占め、人口の約7割が農業に従事する東南アジア有数の農業大国でありながら、農業の発展には課題を抱えています。良質な肥料の普及も大きな課題です。毎年、二桁パーセントで需要が増加しており、市場の成長率は東南アジア随一です。

こうした魅力から競合企業の進出も数多いミャンマーですが、双日はヤンゴンに支店を開いて100年以上が経つという優位性があります。肥料事業については、タイからの高度化成肥料の輸入・販売を拡大しながら、同市場の需要増加をにらみ、同国内での製造事業を展開していく計画です。

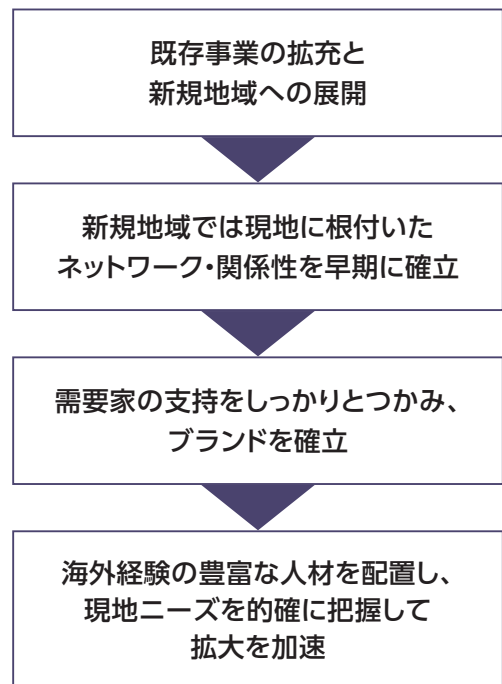
## ベテランを配置しプレゼンスを早期獲得

ミャンマーでの肥料事業の発展・成長においては、地域に根付いたネットワークの構築が鍵となります。地方の肥料販売店が自身の担当領域で、需要者である農家の方々と深い関係性を築いているため、彼らと連携しながら、双日として開拓や整備経験が豊富な人材を配置し、販売ネットワークを早期に確立していきます。

その実現に向けて、最終需要者のニーズを捉えるべく足しげく肥料販売店などに赴き、彼らからヒアリングするほか、直接、最終需要者である農家の方々に働きかけるなど、地域に密着した活動も行っています。また、事業の拡大においては、ミャンマー人スタッフの拡充も重要で、管理職も含めた現地スタッフの登用と育成を通じて、現地に合致した事業モデルの構築を図っています。

まだ市場開拓の余地があるミャンマーでは、スピードが勝負の分かれ目だと捉えています。経験豊富なベテランと現地スタッフを配置し、早急に同国での地位を確立させていくことで、「収益の塊」としての肥料事業を追求していきます。

## 「収益の塊」に向けたロードマップ



会を作っています。

ミャンマーには多くの可能性があります。主要産業は農業ですが、都市部は最先端の商業施設が建設されるなど、その成長エネルギーを肌で感じます。私たちがこの地で圧倒的なプレゼンスを獲得していくためには、肥料事業としてだけでなく、ミャンマー事業としての収益の塊を作っていくことが求められます。双日はすでに、現地の有力企業であるCity Mart社と提携し、コールドチェーン事業や外食事業を展開していますが、こうした事業と肥料事業をつなぐこと、つまり現地スタッフの力を活かし、肥料から農業・物流・小売というバリューチェーンを構築できれば、さらなる発展が期待できます。一日も早く「ミャンマーに双日あり」、そう言われたいと強く思っています。



現地パートナーとミーティングする様子



## ディーラー事業

# グローバルモデルとローカルス

### ディーラー事業の概要

- ▶ 米国カリフォルニア州で約30年の実績
- ▶ 現在、米国サンフランシスコ湾岸地域において、BMW、MINIディーラーを4店経営し、年間販売台数は約8,000台
- ▶ 中古車販売・アフターサービスに特徴があり、高収益を上げるビジネスモデルを確立
- ▶ 2015年にブラジルでBMW、MINIディーラーを1社買収

### 成長ドライバーとしてのディーラー事業

自動車本部では、価値創造モデルとして「組立・卸売事業の進化」「ディーラー事業の成長」「新規事業モデルの開発」の3つの柱を掲げています。その中でも特に重要となるディーラー事業は、当本部だけでなく、双日全体の安定収益基盤の拡充に向けた成長ドライバーとして注力しています。「中期経営計画2017」から本格的に強化し、M&Aにより事業会社を増やしていくことで、成長機会を着実に捉えています。

### 米国での実績を基点に、他地域へと展開

双日のディーラー事業のルーツは、1987年、BMWブランド自動車の認定ディーラーである米国カリフォルニア州・ウェザーフォード・モーターズ社(Weatherford Motors Inc.)の買収

### 現場での取り組み

私は一貫して自動車業界に携わり、米国や欧州などで経験を積んできました。現在は、双日の子会社であるディーラー3社の代表などを務め、米国ディーラー事業の成長拡大が私の責務です。また、私がポルトガル出身ということもあり、米国で培ったアイデアや手法をブラジルへも共有しています。

米国のディーラー業界はとても魅力的な市場だと考えています。なぜならば個人経営が多く、ここ20年の間に淘汰が進んでいるからです。この状況をチャンスと捉え、双日が持っている資金力・総合力を背景に、個人経営企業を買収・組織化することで、他社にはない発展を遂げることが可能となります。ディーラービジネスの基本は「①商品、②戦略、③人材」の3つと考えており、私たちが取り扱っているBMW・MINI



President, Weatherford BMW of Berkeley  
President, BMW Concord & MINI of Concord  
President, BMW of San Rafael  
**Luis Garcia**



# タイトルを組み合わせて成長へ

まで遡ります。同社は買収以降、いかなる環境においても利益を創出し、着実に事業を推進してきました。双日はこの安定収益モデルに着目し、2014年、2015年と、同じカリフォルニア州のディーラーを、順次M&Aを通じて取得することで事業を拡大してきました。買収した各ディーラーはそれぞれ地域に根差し40年近くの実績を有しており、このような企業を双日の陣営に加えることで、米国でのプレゼンス向上を強力に推し進めています。現在、その3社(4店)のディーラーの社長は、現地で業界に精通した人材が担っています。

さらに、米国市場で培ったビジネスモデルを他地域でも展開しており、2015年にはブラジルのBMWおよびMINIブランド自動車のディーラーを買収しました。今後も新しい地域へと展開を広げていく考えです。

## 「収益の塊」に向けたロードマップ

有望市場でM&Aを通じ事業拡大

経験豊富な経営人材を投入し  
統合を成功

現場での経験を積ませ、  
より多くの経営人材を輩出

の商品は、世界有数のブランドを誇っています。戦略については組織として共有することで共通化された販売方法が実現できます。

そして、人材については統合後のマネジメント人材の配置が重要になります。すなわち、企業文化が違うM&A先企業の文化や背景を理解した上で、新たな方向性を生み出せる人材が必要となります。

また、こうした経営人材は限りがあるため、早急に育成していくことが重要です。若いうちに採用し、責任を持って現場で実践しつつ学ばせていくことが一番の近道だと私は考えており、それは幸いにも双日のマネジメント層と同じ考えです。このようなモデルを米国で確立させ、他地域展開に活かしていけるよう努めていきます。



Weatherford Motors Inc. (BMWディーラー)



## メタノール事業

# アジア、そして欧州へと 拡大成長に向けて



### メタノール事業の概要

- ▶ インドネシアに業界屈指の年間70万トン規模の生産量を誇る製造拠点(KMI社)を有する
- ▶ アジア地域を中心に外部調達品も含め年間100万トンを販売。多くの現地パートナー・顧客ネットワークを構築
- ▶ 2017年にドイツ・大手化学品商社を買収し、年間取扱数量は200万トン規模に拡大

### 「収益の塊」として アジア地域で確固たる地位を確立

メタノールは、あらゆる素材の原料として取り扱われると同時に、未来のクリーンエネルギーとして注目されるなど、必要不可欠な基礎原料です。中間所得層の増加によって成長著しいアジア地域を中心に、世界的に年々需要が増しており、非常に期待の高い市場となっています。

双日は現在、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。特に、短期間でのデリバリーやフレキシブルなロットサイズの提供などの機動力が評価されており、これまで年間取扱量100万トン規模のメタノールを取扱い、確固たるプレゼンスを獲得しています。すでにアジアで構築されている現地パートナーを含めた強固な販売ネットワークを、さらに拡大しながらマネジメントを強化することで、圧倒的な地位を確たるものにしていきます。

## ソルバディス社の買収を通じ、グローバルプレイヤーとしてのポジションを獲得

2017年には、ドイツでの大手化学品商社であるソルバディス・ホールディング社(ソルバディス社)の買収を行いました。同社は1881年に設立された老舗企業をルーツに持ち、ドイツを中心とする欧州域内に販売拠点・物流基地を保有しています。また、年間100万トン以上のメタノール取扱数量を誇るほか、現地の優良化学メーカーと長年にわたり安定した取引関係と信頼関係を構築しているなど、欧州に根付いている企業です。この買収により、双日グループとしてのメタノール取扱数量を年間合計200万トン規模まで拡大し、業界内でのグローバルプレイヤーとしてのポジションを確立します。

### 「収益の塊」に向けたロードマップ

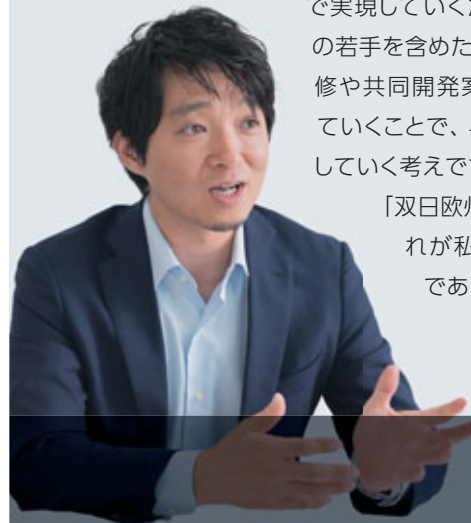
生産・販売能力を拡大し、アジアでのプレゼンスを確立

M&Aを通じたグローバル展開

双日と買収先企業とのシナジーを生み出し、規模を拡大

### 現場での取り組み

新しく買収したソルバディス社はメタノールをはじめ、硫酸、硫黄などの基礎化学品の販売に強みを持ち、すでに一定の知名度を誇る企業です。双日の100%子会社にするにより、双方が持っている資産・知見・ノウハウを融合し、欧州市場における安定収益基盤を構築していきます。具体的には、3年後に取扱高1,200億円規模の事業へと成長させ、欧州における化学品商社トップ5に入ることを目指しています。このスピード感



で実現していくためにも、積極的に両社の若手を含めた人材を交流させ、交換研修や共同開発案件創出などを推進させていくことで、早期にシナジーを生み出していく考えです。

「双日欧州化学品事業の拡大」。これが私に課せられたミッションであり、必ず遂行します。

solvadis deutschland gmbh  
瀬戸 章友

### 現場での取り組み

KMIに赴任し、基幹システム導入プロジェクトのリーダーを任されています。メタノール事業の中核を担う同社のさらなる発展・成長において、経営インフラの整備は不可欠。一方、プロジェクト成功のためにはメンバーを含む関係者全員の協力が何よりも重要です。これまで私が培った会計・税務知識に加え、メンバー一人ひとりの密な対話を行うなど、若手ならではの機動力・推進力を意識し、現地に即したマネジメントを実行しています。

KMIの成長を支えるのはもちろんのことですが、もう一方で私自身が女性リーダーとして活躍することで、女性のロールモデル像を確立させていきたいと思っています。そうすることで、双日としての人材力の底上げに貢献したいと思っています。



PT. Kaltim Methanol Industri  
鈴木 遥

## 01 | 双日の歴史

双日のルーツは150年以上前まで遡ります。長年の歴史の中で、数々の試練を乗り越えながらも、総合商社としての価値を築き上げ、日本経済の発展に大きく寄与してきました。

1862年～

### 双日の前身となった3社

日本を代表する  
貿易商社として  
名を馳せる

貿易立国  
日本の  
礎を築く

1862 岩井文助商店創業

1874 鈴木商店創業

1892 日本綿花株式会社設立

日本経済の発展に貢献してきた岩井文助商店・鈴木商店・日本綿花株式会社の3社が双日の母体です。海外の先進技術や商品、原料など幅広い商材を扱う貿易業だけでなく、事業多角化に伴い各分野別のリーディングカンパニーとなるような製造業各社を設立しています。

2003年～

### 双日の発足と経営再建

ニチメン  
株式会社と  
日商岩井  
株式会社が統合

復配・優先株式  
処理・投資適格  
格付の獲得で  
再建完了

2003 持株会社ニチメン・日商岩井ホールディングス設立

2004 事業子会社  
双日株式会社発足  
(持株会社が双日ホールディングス株式会社に商号変更)

2008 再建完了

2003年にニチメン株式会社と日商岩井株式会社が統合し、持株会社ニチメン・日商岩井ホールディングス株式会社を設立。その後、事業子会社である双日株式会社と合併し、双日株式会社と社名を改め、新たな歴史が始まりました。合併直後は財務基盤の回復を最重要課題とし、「復配」「優先株式の抜本処理」「投資適格格付の獲得」の3つに注力。全社をあげた取り組みの結果、2008年までにこれら3つを完遂し、経営再建を実現しました。



2009年～

# 新たな成長軌道へ

収益の質の向上による  
収益基盤を確立

成長に向けた  
収益基盤の  
整備・拡充

挑戦のできる  
組織変革

「収益の塊」を  
創出し、  
成長軌道へ移行

経営再建が完了したことから、持続的成長に向けた取り組みを推進。各中期経営計画の策定・実行を通じて成長への道を歩み続けています。

2015

## 中期経営計画2017発表 ～Challenge for Growth～

安定的な収益基盤の拡大や事業領域の塊の創出により、「収益の塊」となる事業領域の拡大・創出を目指します。

2012

## 中期経営計画2014発表 ～Change for Challenge～

成長基盤を構築するための革新を推進。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、グローバル人材の育成などの挑戦を続けました。

2009

## Shine 2011発表

リーマンショック後、市況変化に対する耐性を高めるため、「収益の質」の向上による強い収益基盤の構築と資産ポートフォリオの最適化を推進しました。



# 02 双日の 価値創造モデル

企業理念にある「豊かな未来」の創造に向け、双日では人財を中心とする価値創造モデルを築き上げています。実効性の高い戦略と充実したコーポレート・ガバナンスの下、「ニーズの把握」「機能の発揮」「価値の創造」という価値創造プロセスを推進し、あらゆるステークホルダーや社会に価値を提供しています。

## 豊かな未来



※当社は人材を最も重要な財産であると考えており、価値創造モデルの中心の人材を「人財」と表記しています。

# 03 | トレーディングと投資で生み出す バリューチェーン

総合商社である双日のビジネスにおいては、左記の価値創造モデルをベースに商品・サービスのバリューチェーンを構築することが基本となります。伝統的に商社が行ってきた「トレーディング」と、事業会社などに対する「投資」という2つの柱を連携していくことで、バリューチェーンを拡大・発展させています。

## 2つの価値の創造に貢献します

双日は2つの価値を創造しています。一つは、事業基盤の拡充や持続的な成長といった双日を得る価値で、もう一つは地域経済の発展や環境保全などの社会に還元する価値です。これらの価値を創造していくために、常にスピードを追求しながら、世界中のニーズを把握し、機能を発揮していきます。トレーディングにおける物流、保険、金融、情報といった機能を発揮するとともに、当社が強みを持つ分野に投資を実行することで、トレーディングの拡大を含めたバリューチェーンの最大化を図ります。

### バリューチェーンの拡大・発展

川上

川中

川下

#### ▶▶▶▶▶ トレーディング ▶▶▶▶▶

世界中のサプライヤーと顧客を結び、資源から加工原料、最終製品など川上から川下まで幅広いモノ・サービスを取り扱っています。長年の貿易業で培ったネットワークとニーズの把握力を活かし、世の中に必要とされるものをいち早く察知し、提供します。

#### 投資

事業会社へ出資する事業投資においては、人材や経営ノウハウを注入しながら事業の管理を行い、配当の受け取りを含めた利益を創出し、投資リターンの最大化を図ります。



# 04 | セグメント紹介

## 自動車本部



### 事業概要

経済成長が著しく自動車需要の拡大が見込まれるASEANやロシアNIS、中南米などにおいて、完成車の輸出・卸売から組立・卸売事業、ディーラー事業、部品事業などを展開しています。

▶ 詳しくはP.68へ

## 航空産業・情報本部



## エネルギー本部



### 事業概要

米国、英領北海、中東、アフリカなどでの石油ガス権益事業、インドネシアおよびカタールでのLNG事業、フランスの総合原子力企業・アレバグループの対日総代理店を中心とする原子力事業を展開しています。

▶ 詳しくはP.74へ

## 石炭・金属本部



## 食料・アグリビジネス本部



### 事業概要

世界中で食の安心・安全・安定供給を支える事業として、肥料事業、穀物飼料事業、養殖や加工などの水産事業、農業生産事業、食品加工事業などを推進しています。

▶ 詳しくはP.80へ

## リテール・生活産業本部



## 環境・産業インフラ本部



### 事業概要

民間航空機および防衛関連機器代理店を行う航空事業のほか、新造船や中古船などの各種船舶および船用機器を取り扱う船舶事業やさまざまなITソリューションを提供する情報産業事業などを手掛けています。

▶ 詳しくはP.70へ



### 事業概要

太陽光・風力発電を主体とした再生可能エネルギーや鉄道・水・電力プラントといった社会インフラを提供しています。また、各産業の下支えとなる産業機械・ベアリングなども取り扱っています。

▶ 詳しくはP.72へ

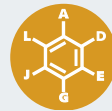
## 化学本部



### 事業概要

石炭・鉄鉱石・ベースメタル・レアメタルなどの金属資源や鉄鋼分野において、上流権益投資およびトレーディング事業に取り組んでいます。

▶ 詳しくはP.76へ



### 事業概要

メタノールを中心とする液体ケミカルや、合成樹脂などの石油化学製品、工業塩・レアアースといった無機化学・鉱産系商品のトレーディング・事業投資を展開しています。

▶ 詳しくはP.78へ

## 産業基盤・都市開発本部



### 事業概要

食品流通事業、商業施設運営事業、ブランド事業、消費財流通事業、繊維事業、林産資源事業などの多種多様な事業に国内外で取り組んでいます。

▶ 詳しくはP.82へ



### 事業概要

海外工業団地開発・運営事業、社会・生活・都市インフラ関連事業、マンション(分譲・賃貸)開発事業、J-REIT運用事業、不動産総合管理事業、総合生活サポート事業などの多種多様な事業に国内外で取り組んでいます。

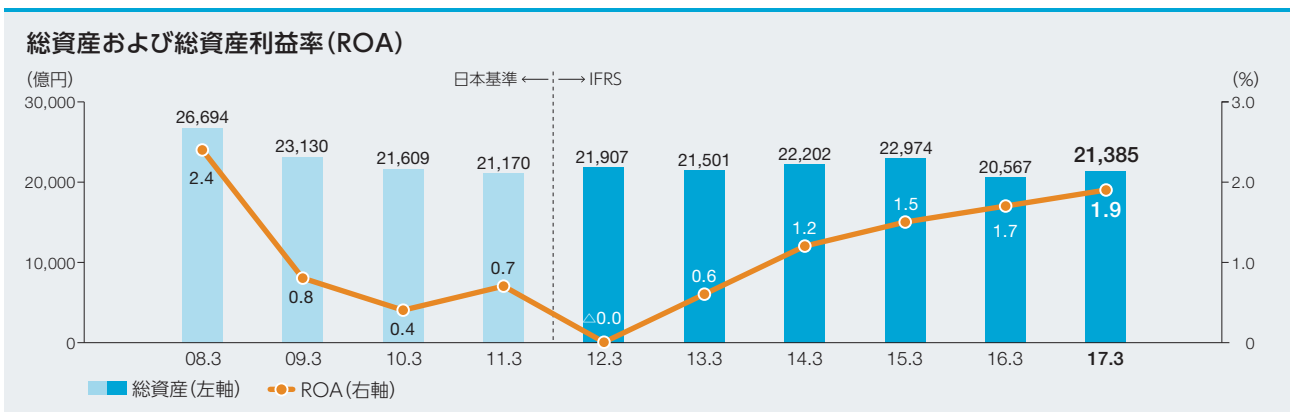
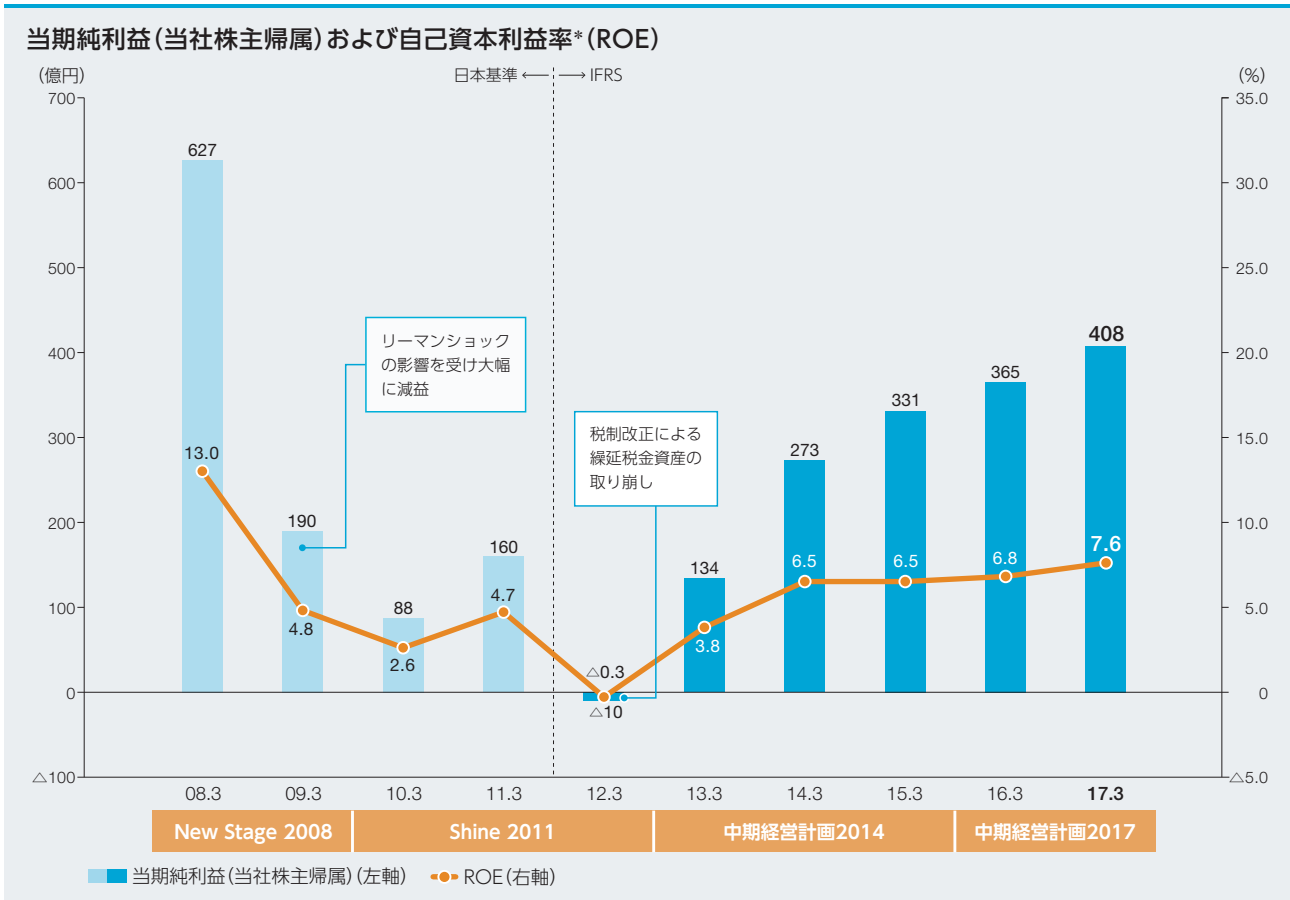
▶ 詳しくはP.84へ

# 05

## パフォーマンスハイライト (財務・非財務)

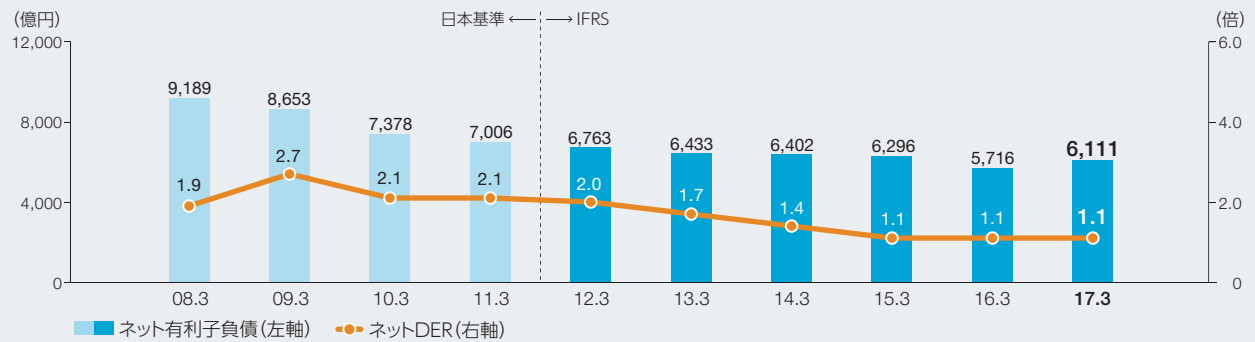
### 財務関連(日本基準/IFRS)

※ 2008年3月期から2011年3月期は日本基準、2012年3月期から2017年3月期はIFRSに基づく数値を記載しています。

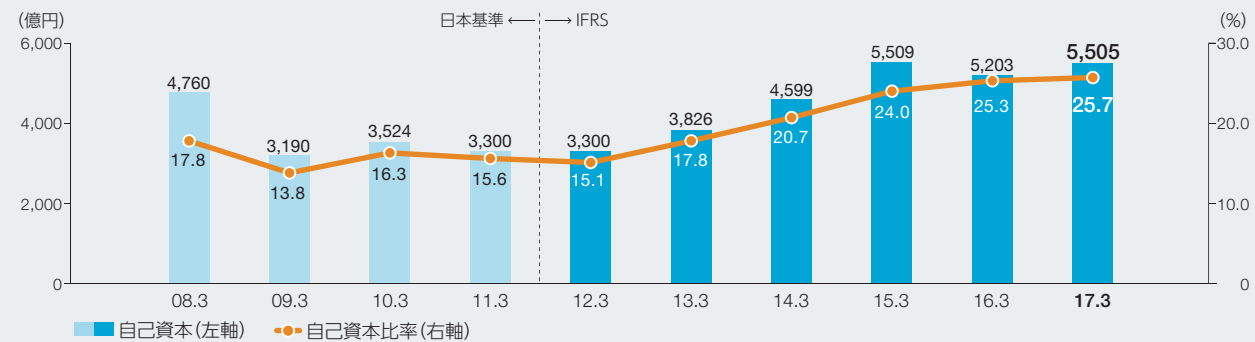




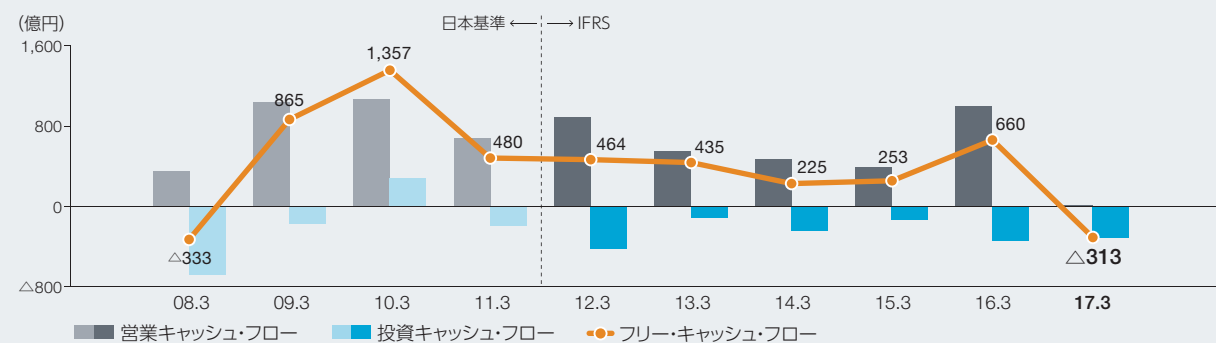
### ネット有利子負債およびネットDER



### 自己資本および自己資本比率



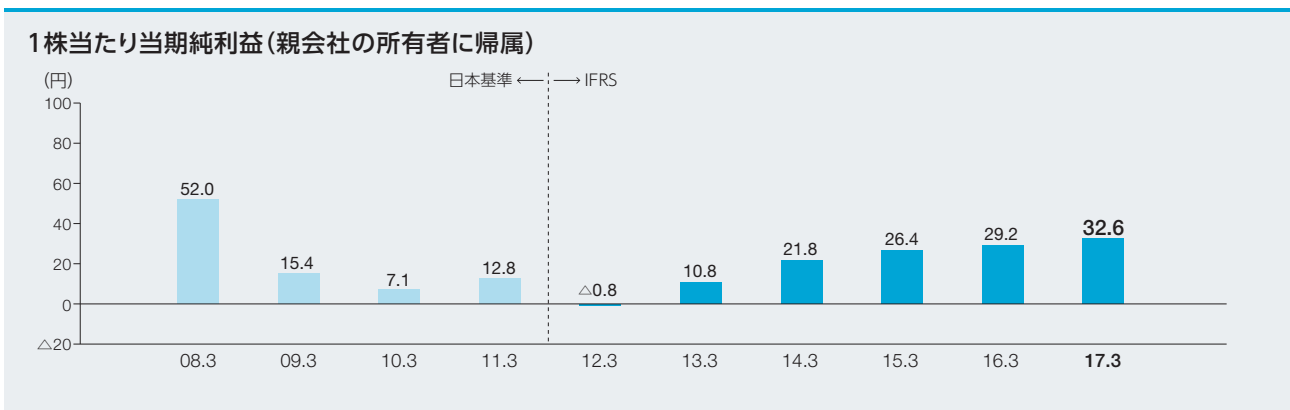
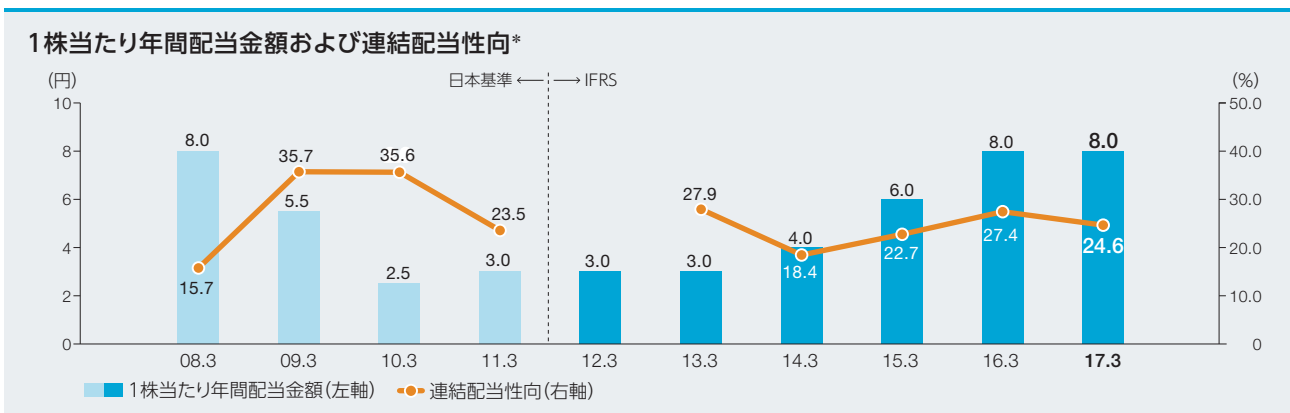
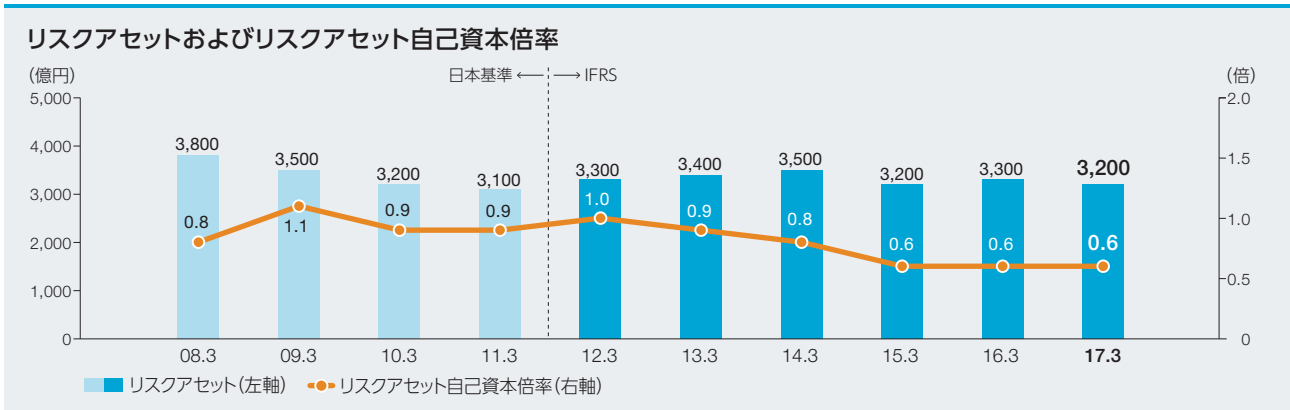
### キャッシュ・フロー



※ IFRSにおいて、自己資本は資本の「親会社の所有者に帰属する持分」とし、自己資本利益率の分母、自己資本比率の分子およびネットDERの分母には自己資本を使用しています。

# 05 | パフォーマンスハイライト (財務・非財務)

## 財務関連(日本基準/IFRS)



\* 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。

## 非財務関連

双日グループが「2つの価値」(社会に還元する価値・双日が得る価値)を創造していく上で欠かせない「人財」にかかわることを中心に、当社の社会・環境のデータをご紹介します。

当社の人材戦略・人材育成については、P.40～43および当社ウェブサイト(<https://www.sojitz.com/jp/csr/employee/>)を、CSRへの取り組みについては、P.38～39、P.44～47および当社ウェブサイト(<https://www.sojitz.com/jp/csr/>)をご覧ください。

### 社会性データ

	単位	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
従業員数(連結)	名	15,936	14,330	14,241
従業員数(単体)*1		2,246	2,270	2,318
男性	名	1,771	1,783	1,809
女性		475	487	509
女性総合職数(管理職数)		143(19)	145(27)	163(32)
管理職における女性比率	%	1.8	2.5	3.0
平均勤続年数		15.4	15.4	15.4
男性	年	16.0	16.1	16.1
女性		12.9	12.8	12.9
障がい者雇用率	%	2.28	2.25	2.08
有給休暇取得率	%	45.1	47.0	49.5
育児休職利用者数*2	名	30	24	24
育児休職復職率	%	100	99	100
離職率(自発的離職のみ)	%	2.5	2.7	2.8
新卒採用者数		75	82	114
男性	名	52	60	75
女性(事務職を含む)		23	22	39
労働組合加入率	%	61	59	60

### 人材育成データ

	単位	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
研修受講者数(延べ人数)*3	名	約9,500	約7,000	約7,400
研修受講総時間*3	時間	約36,000	約37,000	約39,000
社員1人当たり平均研修時間*3,4	時間	17	18	18
海外トレーニー派遣制度利用者数		22	23	18
短期	名	18	18	12
長期		4	5	6
サプライチェーンCSR研修受講者数*5	名	185	263	51

\*1 「従業員」とは「社員」に常勤の契約社員を含めたものを指す。

\*2 利用者数は当該年度に利用を開始した人数。

\*3 研修とは人事総務部が主催する自己研鑽を含む社員研修および各部署によるe-ラーニング、環境ISO、CSR研修を指す。

\*4 「社員」とは取締役・執行役員・監査役および年度末日退職者を含まない。

\*5 2015年3月期、2016年3月期：双日グループ社員対象。2017年3月期：2016年3月期から約6年目社員の必須研修となったため、未受講者を対象として実施。

\*環境データの第三者保証については、当社ウェブサイトをご覧ください。

([https://www.sojitz.com/jp/csr/environment/environmental\\_performance\\_data/](https://www.sojitz.com/jp/csr/environment/environmental_performance_data/))

### 環境データ

	単位	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
電力消費量*1	千kWh	4,197	4,051	2,655
CO <sub>2</sub> 排出量(CO <sub>2</sub> )*1,2,3	t-CO <sub>2</sub>	2,436	2,265	1,432*3
物流起因のCO <sub>2</sub> 排出量(CO <sub>2</sub> )*4	t-CO <sub>2</sub>	8,679	7,564*6	7,009
廃棄物排出量*5	トン	331	331	268
リサイクル率*5	%	76	83	96

\*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\*、支店(北海道、東北、名古屋))

\*2 CO<sub>2</sub>排出係数：電力は2014年3月期より自社ビル売却に伴い、集計範囲がビル全体から賃借部分のみとなりました。

\*3 CO<sub>2</sub>排出量内訳：Scope 1: (都市ガスなどの燃料使用による直接排出) 14t-CO<sub>2</sub>、Scope 2: (購入した電気・熱の使用に伴う間接排出) 1,418t-CO<sub>2</sub>

\*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CO<sub>2</sub>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\*)のオフィス活動に伴う廃棄物。

\*6 データ集計に誤りがあり、訂正いたしました。

(ご参考)  
2017年3月期の国内・海外のグループ会社のCO<sub>2</sub>排出量は517,637トンでした。Scope1: 415,445t-CO<sub>2</sub>、Scope2: 102,192t-CO<sub>2</sub>  
集計範囲：国内グループ会社44社(双日単体を除く)、海外グループ会社29社



# 戦略セクション

- 26 「中期経営計画2017～Challenge for Growth～」
- 28 社長による戦略解説
- 32 CFOインタビュー





# 「中期経営計画2017 ～Challenge for Growth～」

## 「中期経営計画2017」

～ Challenge for Growth ～

改革の着実な実行による基盤固めを終え、さらなる飛躍に向けた成長軌道に軸足を移し  
信頼とスピードにより将来の成長を見据えた挑戦を果たす

### 安定的な収益基盤の拡大

- ・環境変化への耐性を有し、成長への挑戦を続けられる収益基盤の拡大
- ・資産の質の改善に向けた継続的な取り組み

### 機能を軸とした価値創造による事業領域の塊の創出

- ・当社の持つ強み・知見・機能を最大限に活用・強化
- ・成長市場や産業構造の変化・ニーズを捉えた事業領域の創出・獲得

財務戦略

投資戦略

リスク  
マネジメント戦略

人材戦略

持続的成長に資するポートフォリオ経営

強みのある事業領域・基盤の確立  
【双日らしさの確立】

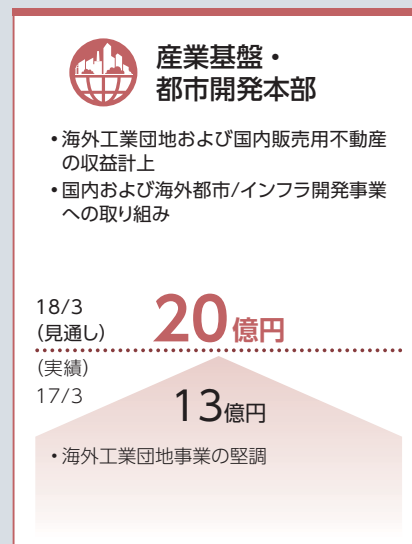
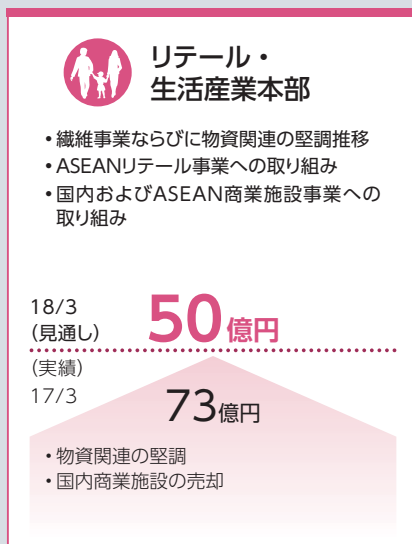
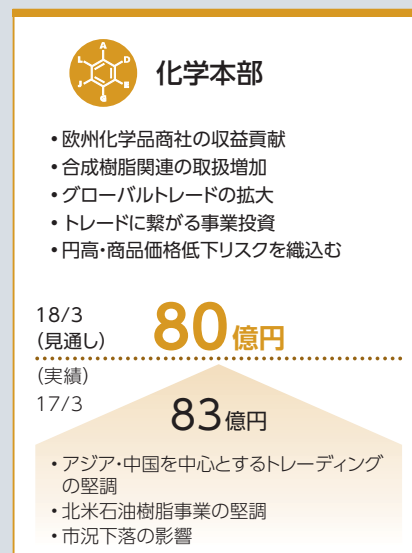
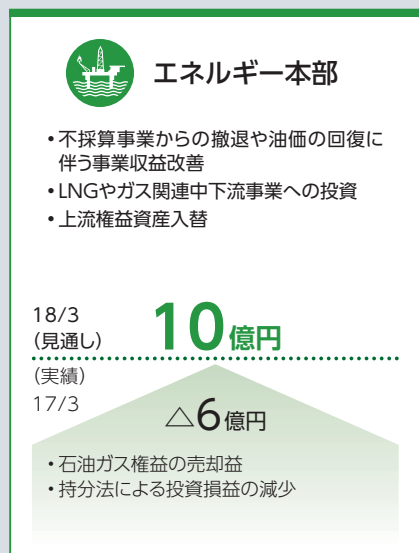
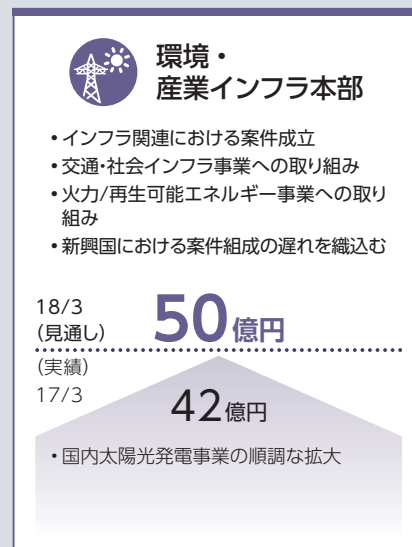
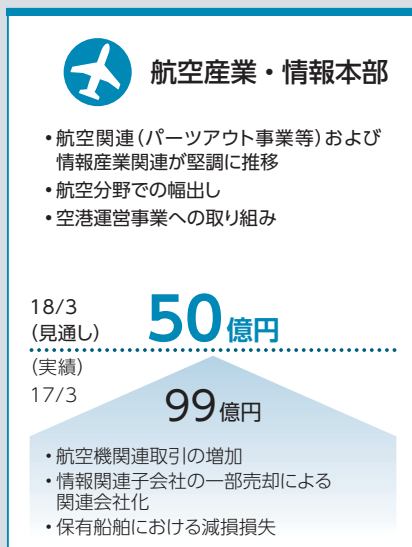
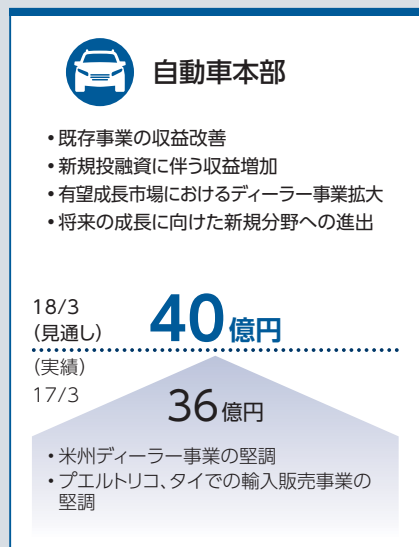
発揮

絶え間ない変革と挑戦による  
新たな価値と豊かな未来の創造

### 定量目標に対する進捗

	2017年3月期 実績	2018年3月期 見通し	2018年3月期 当初目標
当期純利益	408億円	500億円	600億円以上
ROA	1.9%	2.2%	2%以上
ROE	7.6%	8.6%	8%以上
ネットDER	1.1倍	1.1倍	1.5倍以下
3カ年投融資額	1,570億円 (2カ年分の累計)	約3,000億円 (3カ年分の累計)	3,000億円 (3カ年分の累計)
株主還元配当性向	24.6%	25.0%	25%程度

## 各本部の当期純利益の進捗と取り組み



※2017年3月期の実績については、2017年4月1日付の組織再編に伴い、公表数値より一部変更になっています。



代表取締役社長 CEO

藤本 昌義

# スピードを重視し、 双日の強みを有する「収益の塊」を 創り出し、育てていく。

## 順調に成果を上げ、計画当初の 絵姿が実現しつつあります。

「中期経営計画2017」の2年目が終わりました。ここまでは一定の成果を上げられたものと捉えています。

私は、2017年6月の代表取締役社長就任前は、経営企画やIRの担当役員として従事しており、この中期経営計画は経営企画担当役員として策定し、実行してきました。また、IR担当役員として、投資家の皆様との対話を重ねており、その中でよくご質問いただいたポイントなどにもフォー

カスし、双日の戦略をご説明していきたいと思えます。

はじめに、2017年3月期を簡単に総括いたします。各本部が着実に戦略を推進し、業績も米国経済の安定成長や新興国経済の持ち直し、一部資源価格の復調などを背景に当期純利益で前期比43億円増益の408億円となりました。当期においては、懸念であった穀物集荷事業について処理を行い、将来の損失発生リスクを遮断するなど、資産健全化に一定の目処もつけました。その結果、安定収益基盤は強化され、着実な推移が見込める体質へと進化を遂げています。

2018年3月期は、当期純利益500億円の見通しです。



本計画策定当初に掲げた最終年度目標には到達しませんが、まずはこの見通しを達成し、安定的に500億円を稼ぐ収益基盤を構築していきます。一方、ROA2%以上、ROE8%以上という経営指標の目標は着実にクリアする見込みです。

そして、500億円以上の稼ぐ力をつけていくために、当社は「中期経営計画2017」で純利益ベースで50億円、100億円の「収益の塊」を創出することを目指してきました。本計画開始時点では、50億円を超えていたのは化学本部だけでしたが、2018年3月期は9本部のうち6本部が50億円を超える計画となっています。各本部が一定の存在感、優位性を発揮できる規模に育ってきており、本計画策定時に描いていた「収益の塊」は着実に実現しつつあります。

株主の皆様への還元については、まずはしっかりと成長への道筋をご提示しながら、確たる成長を実現し、株主価値を高めていく考えです。配当については、現中期経営計画において配当性向25%程度を基本方針とし、安定的かつ継続的な配当を実施することで、株主の皆様のご期待に応えていく所存です。

## 今後の新規投融資の計画実行には自信があります。

投資家の皆様からは、当社の新規投融資の考え方に関して多くのご質問を寄せられています。

一番多いご質問は、2018年3月期の1年間で、本当に1,500億円の投融資を実行することができるのかというご質問です。「中期経営計画2017」の3年間の投融資計画3,000億円のうち、半分の金額を最終年度の1年間で実行する計画となっているためです。これに対し、私にご心配をいただく必要はありませんとお答えしています。現中期経営計画の2年間はなかなか投融資が進みませんでした。昨年後半から案件の組成に大きな変化が表れています。過去から粘り強く交渉し続けてきた努力もあり、最近の投融資審議会にかけられる案件数は、前期と比べるとほぼ倍となっています。そのほかにも実現性の高い案件が数多く案件リスト化されており、概ね計画どおりに進められると考えています。

### 新規投融資

<b>「中期経営計画2017」 3カ年投融資計画 3,000億円</b>	<b>2016年3月期・2017年3月期 投融資実績 1,570億円</b>	<b>2018年3月期 投融資予定額 1,500億円</b>
	(主な案件)	(主な候補案件)
自動車関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>米州ディーラー事業 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ディーラー事業</li> <li>自動車関連サービス事業 等</li> </ul>
航空関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>パーツアウト事業 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機体販売事業、リース事業</li> <li>パーツアウト事業 等</li> </ul>
インフラ関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内太陽光</li> <li>北米鉄道事業</li> <li>IPP 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興国PPP</li> <li>再生可能エネルギー発電事業</li> <li>新興国/米国IPP 等</li> </ul>
化学関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州化学品商社買収 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源化学事業 等</li> </ul>
ASEAN食料・リテール関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンビニエンスストア事業</li> <li>ミャンマー肥料 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASEAN食料バリューチェーン</li> <li>消費財流通卸 等</li> </ul>

逆に、商社の投資があまりうまくいっていないというイメージもあり、当社が積極的に投融資を進めていく姿勢に対する懸念を示されることもあります。しかし、投資規律については従来と何も変えておらず、徹底的に厳格性を維持し、綿密なリスクコントロールを遂行してまいります。また、投融資の実行にあたっては、当社が強み、知見、パートナーを有する、自動車関連、航空関連、インフラ関連といった分野に重点的に資金を振り向けていく考えです。今後は、将来のアジアの成長を確実に取り込むべく、強みを持つベトナムを中心にASEAN食料・リテール関連事業への取り組みを着実に進めます。5年後にはこれらの分野において隆々とした資産を有し、アジアで着実に収益を伸ばしている姿をお示しできるよう、取り組んでいきます。これらの新規投資実行とともに、従来どおり資産リサイクルを継続して行っていく所存です。

## 徹底して「スピード」を重視し、企業価値向上を目指します。

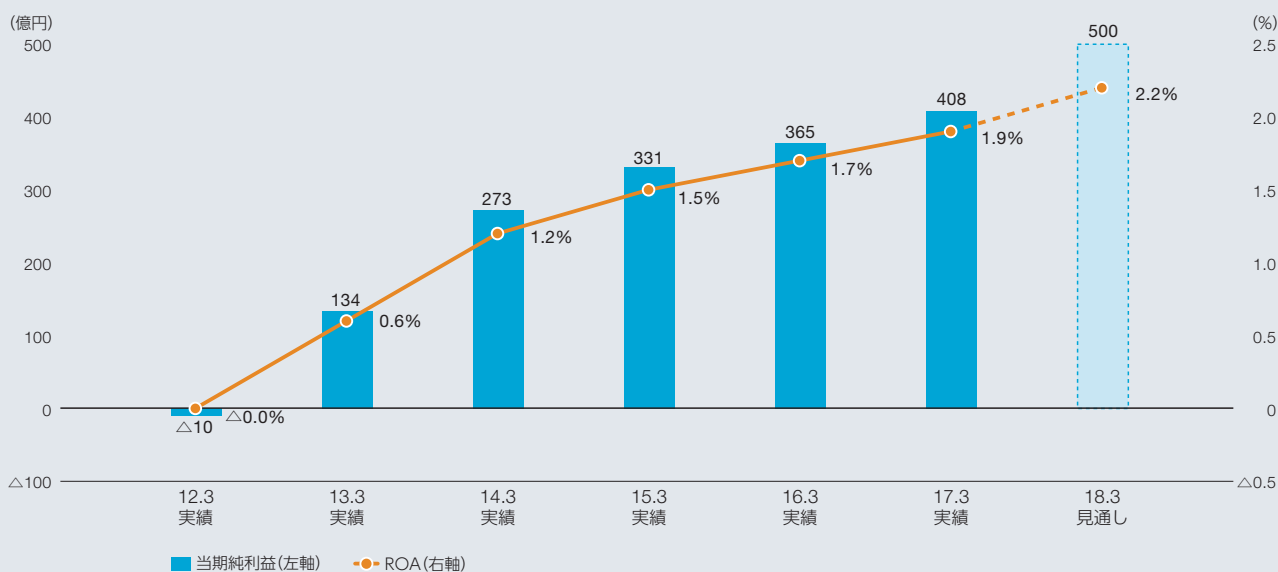
ここで、私自身について少しお話したいと思います。私は入社以来、主に自動車関連事業に携わってきました。そ

の中では米国デトロイト、ポーランドでの駐在を経験し、2008年からの3年間、ベネズエラ自動車組立販売会社の社長を務めました。この会社は従業員が1,800人という規模で、双日に大きく利益貢献した時期もありました。その一方で、大規模な労働争議、資源価格下落による現地通貨の急落など、次々に巻き起こる問題に対して社長として決断を下していかなければならない状況にも見舞われ、カントリーリスクの怖さ、厳しさについて、身をもって体験しました。そこで何よりも感じたのは、経営判断は「スピード」が命であるということです。スピードは物事を早く前進させることはもちろん、問題に直面した時に修正する時間の確保を可能にし、その結果、リスクを最小限にとどめることができます。また、グローバル企業と伍していく中、彼らのレポートラインの明確さと、それによる意思決定スピードの速さを実感してきました。

双日の社長に就任した今、これから当社が成長を加速するための重点課題も、この「スピード」です。資産規模で差がある大手総合商社などの競合企業に対し、それぞれの現場で勝ち抜いていくためには「スピード」が優位性になると考えるからです。

具体的には、新規投融資において決して規律を緩めて

当期純利益(当社株主帰属)/ROA



拙速に進めるつもりはありませんが、事業着想の初期動作や案件の組成に関しては、まだ迅速化に向けた改善の余地があります。こうした点を改善・強化し、全社的にスピードを持った取り組みを実現できる風土へと変革していく構えです。

## 現場で人材を育て、「自分の夢」を実現してってもらいたい。

双日では、価値創造において「2つの価値」という概念を重視しています。利益や人材、ノウハウなど企業基盤の強化という「双日が得る価値」と、国・地域の経済・産業・生活の発展に向けた社会的課題を解決する「社会に還元する価値」。この2つの重なる価値を最大化していくことが双日の考える価値創造の姿です。

そして、こうした価値創造の源泉となり、先に述べた成長戦略を実現していくのは、やはり人材の力にほかなりません。私は、総合商社という、自らで社会課題を解決する事業を生み出せる会社にいる以上、社員の皆が「自分の夢」をどんどん実現できる、そんな会社にしていきたいと思えます。

人材の力を伸ばす方策としては、「適材適所」と「現場での育成」を重視していきます。私の経験上のこだわりでもあるのですが、例えば、海外現地法人などでは、共通の目的・思想を持ち、知見、ノウハウ、人脈が豊富な現地の人材に任せることで、極めて大きな成果が上がることは少なくありません。また、育成については、研修や教育制度も大切ですが、若手のうちから、自らの責任で交渉・折衝を重ね、自分で事業を作り、マネジメントしていく経験を積んでいけるよう、環境を整えていきたいと考えます。また、双日には5つの行動指針がありますが、「創意工夫」や「やり遂げる」といったことをはじめ、この5つの行動指針を双日が目指す姿を実現する道標とし、社員が今まで以上にこれを実践・定着できるよう、私も自ら力を注いでいきます。



## 着実に右肩上がりの成長を続けてきた軌跡を途絶えさせることなく、続けていくことが私に課せられた使命です。

新たに代表取締役社長に就任した私にとって、双日の成長・発展を確たるものとして加速させていくことが何よりも重要であると認識しています。これまでの双日の歩み・価値を引き継ぎながら新たな成長を遂げていく考えです。また、佐藤会長は社長交代記者会見の席上で、私のことを「分かりやすい」と評しましたが、私は自分の考えていることをストレートに伝えることを信条としています。明快なビジョンとその考え方を提示し、裏表なくスピーディに舵取りを行っていく所存です。

そして、双日が社会に価値を発揮し、企業価値を高めていくためには、ステークホルダーの皆様のご理解、ご協力も重要です。私自身、これまで着実に右肩上がりの成長を続けてきた軌跡を途絶えさせることなく、この成長基調を確実に続けていくことが、私に課せられた使命であると考えています。その過程において、皆様との対話を重視し、社会から信頼される企業となっていくことにコミットしてまいりますので、今後ともご指導・ご鞭撻のほど、よろしくお願いいたします。



# CFOインタビュー



強固な財務基盤を維持し、  
一層の成長を目指す。

代表取締役専務執行役員  
CFO

田中 精一

## Q1. 双日の現状の財務基盤について、どのように評価していますか？

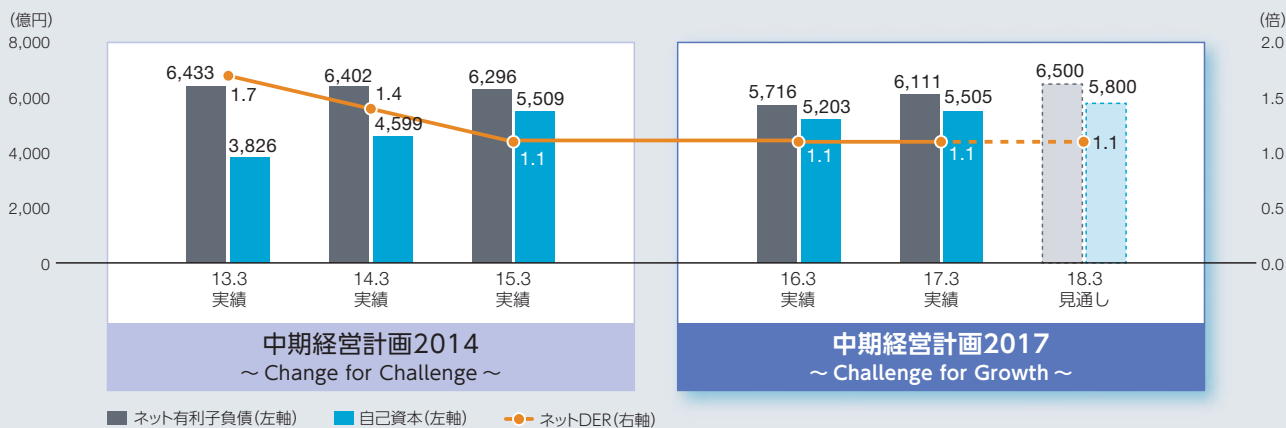
これまで取り組んできた財務健全性の強化施策によって、すでに財務基盤の安定は確立できていると捉えています。当社が経営指標の一つとしているネットDERは、過去3期連続で1.1倍となっており、「中期経営計画2017」の目標である「1.5倍以下」をしっかりと維持しています。地政学リスクや金融市場のボラティリティが高まっている経営環境下にあります。これらの影響により一時的にネットDERが1.5倍を超えるようなことがあったとしても、すぐに目標値以下に復元できるだけの資産の流動性を確保していくことが基本的な考え方です。

2018年3月期には1,500億円の投融資を計画してい

ますが、その計画を織り込んだ上でも2018年3月期のネットDERは1.1倍の見通しで、これまでと同様、財務の健全性は維持していきます。また、安定的に当期純利益500億円を稼ぐ力を身に付けることにより、借入を大きく増加させることなく、ネットDERを現状水準に保った状態で継続的に成長投資を実行していくことが可能となります。この点からも、今期の投融資計画を着実に実行し、収益基盤を拡大していくことが重要だと考えています。

なお、ネットDERは今後1倍以下の水準に引き下げる必要はないと考えており、現状レベルのレバレッジ水準で進めていく方針です。

### ネット有利子負債、自己資本、ネットDERの推移

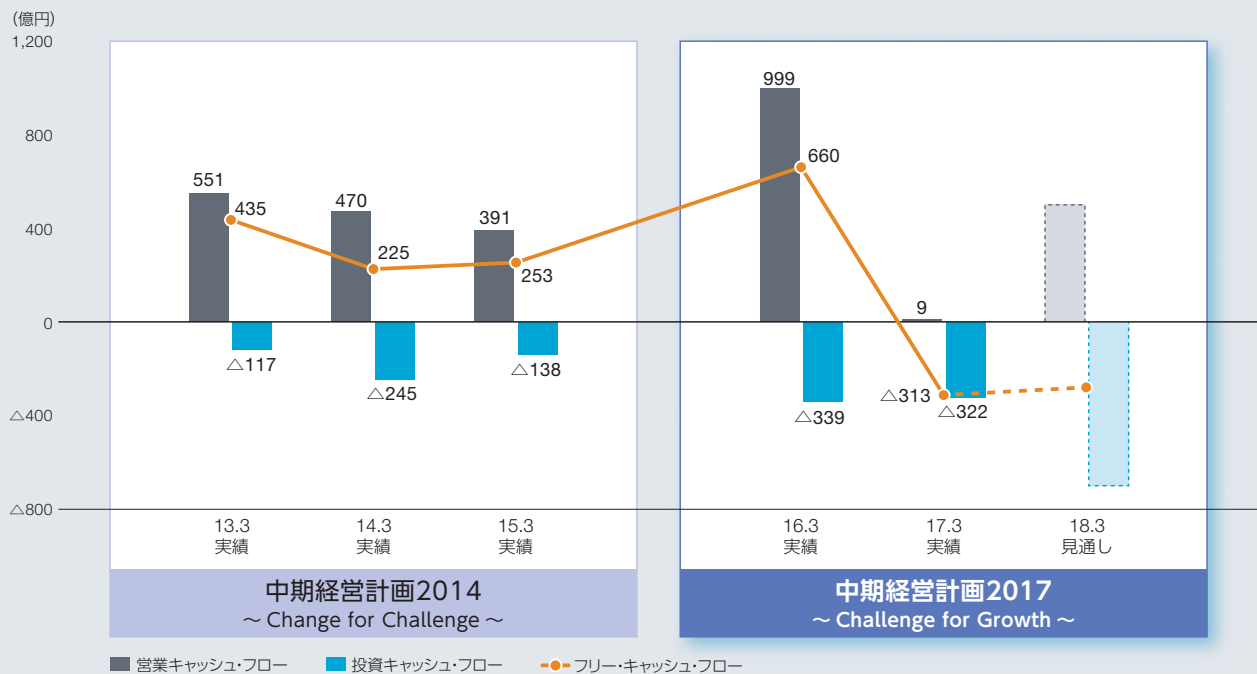


## Q2. キャッシュ・フローのマネジメント方針について教えてください。

フリー・キャッシュ・フローを単年度ベースでプラスにすることが基本方針であることに変更はありませんが、当期のフリー・キャッシュ・フローについては、将来の成長を見据えた投融資の実行や、期末におけるワーキングキャピタルの一時的な積み上がりにより、単年度ベースでマイナスとなりました。2018年3月期も、成長を加速させる投融

資を進めていく計画のためマイナスとなる見通しですが、ワーキングキャピタルの変動を除いた営業キャッシュ・フローを安定的に成長させていくとともに、継続的に資産リサイクルを行うことで、一定期間(中期経営計画3カ年)における累積フリー・キャッシュ・フローの黒字は維持していきます。

### キャッシュ・フローの推移



## Q3. 投融資審議会議長として、投資と減損についてどのように考えていますか？

総合会社として新たなビジネスチャンスを求め、多岐にわたる事業分野に投資をしていく以上、すべての案件が成功するというのは現実的ではなく、減損リスクは常に存在すると考えています。大事なことは、リスクに見合ったリターンを得られる案件であること、最大損失額が明確になっていること、そして何よりも、失敗の原因をしっかりと分析し次の事業機会に教訓として活かすことだと考えています。

投資の成功確度を上げていくためには、案件の初期交渉から投資実行に至るまで、適切なタイミングで適切な

行動をとれるよう継続的に投資実行プロセスをレビューし改善を図るという意識を、営業、コーポレート問わず定着させていくことが必要だと考えています。

そして投資に限らず、どのような仕事でも総合会社の最も大事な財産である「人」が行うことですから、投資先に派遣する人材の選定や、その役割・責務の明確化を徹底して行うとともに、投資実行に先行して買収先の経営陣に対するインタビューを行うことで、意思疎通の充実や目的の共通化を図っていきたいと考えています。

# ESGセクション

- 36 会長メッセージ
- 38 「2つの価値」を創造する  
企業グループであり続けるために
- 40 多様な人材の活躍・ダイバーシティの推進
- 44 CSR重点取り組みテーマに沿った  
価値創造事例
- 48 コーポレート・ガバナンス  
～有効性・透明性の向上に向けて～
- 58 取締役・監査役
- 60 執行役員





## 会長メッセージ



代表取締役会長

佐藤 洋二

**「2つの価値」の創出に邁進し、その価値創造の姿を社会にも積極的に共有・発信していくことでステークホルダーの皆様から信頼され、期待される会社を目指します。**

**双日はその生き立ちゆえ、ガバナンスを重視し、その強化・進化を続けてきた**

私は、2017年6月に代表取締役会長に就任し、現在、取締役会議長を務めています。執行から離れて経営を監督する立場となり、ここで改めて双日のコーポレート・ガバナンスについて捉えてみると、その体制や実効性は一定の水準

にあると自負しています。これは、双日が経営再建を最重要課題としてスタートした会社ということもあり、設立時から国内でも先端を行くコーポレート・ガバナンスが求められてきたことに起因しています。いち早く社外役員を招聘したほか、執行を担わない取締役会長が取締役会議長を務め、経営と執行を明確に分離していることも、その一例です。そして何より、常に現状に満足することなく、コーポレート・ガバナンスの強化・進化を重視してきたことが奏功して

いるものと見ています。

中でも、社外役員・独立役員は員数増加を図ってきましたが、この存在は当社の経営に大きな影響を与えています。やはり、閉じたコミュニティではなく、社外の目線を常に身近に感じながら経営にあたることは、健全・透明な経営には不可欠だと感じる次第です。実際、以前の取締役会は社内取締役の発言が主でしたが、近年では社外取締役・監査役の方々の質問・発言が非常に活発で、取締役会自体も活性化しています。

## 社内では当たり前「2つの価値」。 より積極的に推進、 訴求していくことが必要

社外役員の方からの発言には、幾多の気付きをいただきます。その中の一つが、私たちが「当たり前だと思っていることに重要な価値がある」ことです。総合社は世界各地の課題があるところで、事業を創出します。エネルギー資源の調達やインフラの整備、物流網の構築、生活水準の向上――まさに社会課題の解決と事業とが直結しており、世界各地の課題解決に向けてソリューションを提供することで存在させていただいているのです。

これを、双日では「2つの価値」という概念で表し、「双日が得る価値」と「社会に還元する価値」、この2つが重なる価値を最大化していくことが双日の価値創造の姿と定義しています。

しかし、社外役員の方々から示唆をいただくのは、こうした「2つの価値」がまだまだ十分には訴求できておらず、伝わっていないということ。そして、当社の社員もそれがあまりにも当たり前であることから、その価値を認識できていないことです。昨今、ESG (Environmental, Social, Governance) の取り組みが重視されていますが、これは“企業が社会に発揮していく価値・役割を明確に説明せよ”という社会的要請でもあります。私たちは、より積極的に「2つの価値」の重なりを増大させ、価値創造の道筋・成果を発信していくことが必要なのです。

このような考えから、双日では、重点取り組みテーマとして

6つを定め、これまで以上に企業活動、事業活動を強化・注力していくこととしています。この6つのテーマはどれも重要ではあるものの、これらの根幹をなすのは価値創造の源泉である「人材」です。「商社は人なり」という言葉がありますが、私にとっての「商社は人なり」とは、個々の持てる潜在能力・蓄積された経験・豊かな発想といったintangibleなassetを、環境の変化に応じてtangibleなassetに作り上げる力こそ、商社の活動と将来を支える最も重要なものにほかならない、つまり、これこそ「商社は人なり」のゆえんではないかと思えます。そのためにも、多様な人材の活躍、ダイバーシティの推進に継続して力を入れており、女性活躍推進に向けた基盤整備や採用枠の拡大、各種施策の展開などを積極的に進めています。

## グループガバナンスを強化。 執行が羽ばたける ガバナンスを実現したい

一方、これまでの積み残し課題として捉えているのは「グループガバナンス」です。子会社のガバナンス、マネジメント体制については、確たる制度や仕組みを作り上げ、十分に機能しています。しかし、前述した「2つの価値」の概念やESG、経営思想や目指す姿の共有などは、さらなる浸透を図っていく必要があると考えています。今後は、子会社、孫会社を含めたグループ全体で、同じ方向を向いた経営、的確な優先順位の判断を実践していけるよう、私自身が先陣を切って鋭意取り組む所存です。

私は、ガバナンスと執行は両輪で回るものと考えています。グループガバナンスの水準を高め、しっかりとガバナンスを実現することで、執行にかかわる人が思い切り羽ばたけるようにしていきたい。それによって、社員が「やりたいこと」「実現したいこと」にチャレンジできる会社を目指してまいります。

ステークホルダーの皆様には、価値創造の挑戦を続ける双日に、引き続きご期待いただければ幸いです。

2017年8月



# 「2つの価値」を創造する企業グループであり続けるために

## CSRの考え方

双日グループのCSRとは企業理念の実践そのものであり、企業活動を通じて持続可能性を追求することです。

中長期的にわたる企業活動の継続には、それぞれの時代に応じたステークホルダーからの期待に応える企業活動であり続けることが不可欠であり、「双日グループCSRポリシー」には企業活動と社会・環境との共存共栄を掲げ、その実現に向けて取り組んでいます。

このCSRの考え方は双日の価値創造モデル(P.16ご参照)にも示しており、国・地域経済の発展や人権・環境配慮を期待するステークホルダーの視点(社会に還元する価値)と、事業の競争力や企業価値の向上を追求する当社の視点(双日が得る価値)との違いを認識した上で、企業活動を通じ双方にとって共通する価値を最大化させていくこと(2つの価値創造)が、企業理念にある「豊かな未来の創造」につながるものと考えています。

### 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。

## 「2つの価値」創造グループとしての飛躍

2015年に国連で採択された持続可能な開発目標(SDGs)やCOP21パリ協定など、国際社会では持続可能な社会の構築に向けた取り組みが加速し、企業は環境・社会課題の解決に向けた取り組みの実践を求められています。

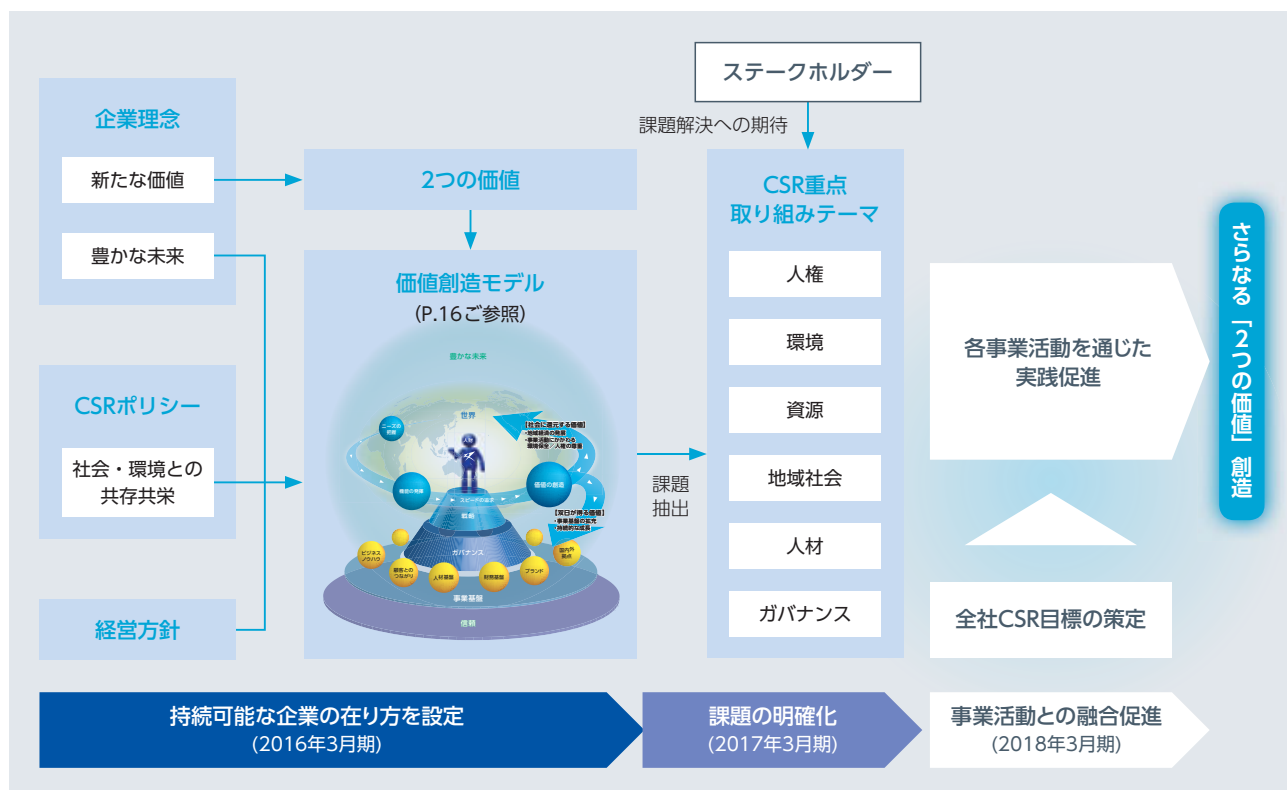
双日グループにおいても、事業を通じて中長期的に推進するCSR重点取り組みテーマを決定し、持続可能な企業活動の体制構築に向けて取り組みを進めています。

CSR重点取り組みテーマは、双日が「2つの価値」創造グループとして取り組むべき課題と、国連グローバル・コンパクト10原則やSDGs\*などの国際規範とを勘案・協議し、取締役会での承認を経て、当期決定しました。また、社会貢献活動もCSR重点取り組みテーマに沿った内容へと進化していくため、基本的な考え方を改めました(P.45ご参照)。

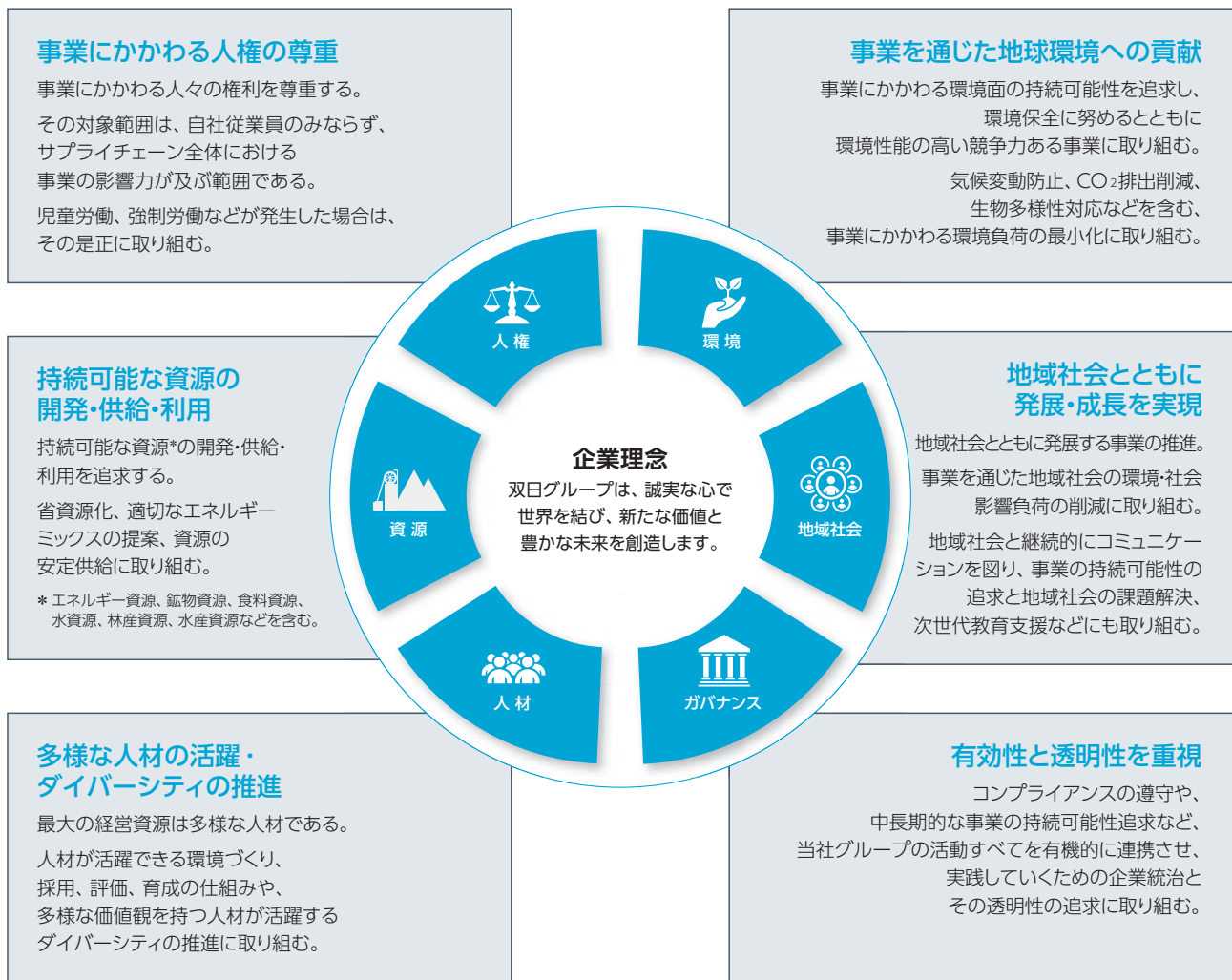
2018年3月期においては、これらCSR重点取り組みテーマにかかわる取り組みと各事業活動とのさらなる融合を図るべく、2017年6月には双日グループ人権方針を定め、事業活動を通じた課題改善の実践、および実践を促す全社CSR目標の策定に注力し、「2つの価値」創造グループとしての一層の飛躍を目指していきます。

\* 国連グローバル・コンパクトやSDGsについては、当社ウェブサイトでもご紹介しています。  
(<https://www.sojitz.com/jp/csr/group/effort/>)

## CSRに関するこれまでの取り組みと今後のスケジュール



## CSR重点取り組みテーマ



※ CSR重点取り組みテーマの決定プロセスは、当社ウェブサイトをご覧ください。(https://www.sojitz.com/jp/csr/priority/)

## 双日グループ人権方針

2017年6月、重点取り組みテーマ「事業に関わる人権の尊重」への取り組みとして、国際規範を明確に意識した人権方針を策定しました。方針に基づき事業に関わる人権の尊重に取り組んでいきます。

### 双日グループ人権方針<要旨>

- 双日グループにとって、人権の尊重は、企業理念に沿って2つの価値を創造し、ステークホルダーの期待に応えるために不可欠な要素であると確信しています。
  - 事業に関わる人権への負の影響の発生または助長を回避し、双日グループが直接関係する負の影響の低減・予防に取り組む責任がある事を認識しています。
  - 国際規範である「国際人権章典」、ILO「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」、「ビジネスと人権に関する国連指導原則」に則って活動します。
  - 双日グループ役職員、従業員に対し、差別の禁止、多様性の尊重、児童労働・強制労働・腐敗行為の禁止、安全な労働環境の提供、最低賃金の確保、適切な労働時間管理を含む労働慣行の促進を図ります。結社の自由と団体交渉権を支持します。
  - 事業と関わるステークホルダーの人権に関する負の影響を評価し、その低減・予防及び報告に努め、当グループの事業に関連した人権問題について、ステークホルダーと対話を行います。
  - 先住民族が在住する地域での事業活動において、先住民族の権利への配慮を行います。
  - 事業活動に関連して、警備会社による人権侵害\*に加担していないことを確実にするために「安全と人権に関する自主原則」を支持します。
  - 自社のサプライチェーン等で人権侵害が疑われる事象を確認した場合は、事実を確認の上、サプライヤー、取引先等の関連するステークホルダーに人権問題の改善対応を求めます。
- \* 警備会社が会社の資産を保護する際に過剰に武器等を使用し、地元住民等に死傷者等が発生する状況等を指す。

※ 双日グループ人権方針の全文は、当社ウェブサイトをご覧ください。(https://www.sojitz.com/jp/csr/humanrights/)

# 多様な人材の活躍・ダイバーシティの推進

「商社は人なり」といわれるとおり、双日グループの価値創造モデルの中心になるのが人財。人種、国籍、性別、年齢などにかかわらず、「働きがいのある会社」「働きやすい会社」を目指し、さまざまな取り組みを進めています。

## 双日の人材戦略

当社の持続的成長のためには、安定的な収益基盤の創出とそれを維持・発展させていく人材の厚みが必要です。

当社では、自ら考え、行動し、やり抜くことで、世界を舞台に「価値を創造することのできる人材=稼ぐ人材」をグローバル・マネジメント人材と定義しています。当社が目指すグローバル・マネジメント人材に必要な素養を備えた人材を採用、育成し、社員一人ひとりが能力を発揮できるように適材適所に配置し、その活躍を推進していくことを目指し、各種人事施策を展開しています。

### 人材戦略のフロー



## 「中期経営計画2017」における人事施策 3つのテーマ

### 新たな事業領域を担う人材の育成

めまぐるしく変化する現在の経営環境の中で当社グループが持続的に成長していくには、従来の発想に固執せずグループ社員一人ひとりが自ら課題を見つけ、これまでになかった機能の導入や創意工夫によって日々改善を積み重ねていくことが重要となります。そのため、改善意識の向上を図る取り組みを行うとともに、新たな事業領域を担う経営人材を継続的・計画的に育成し、幅広い業務経験の充実と得意分野での能力の発揮を促しています。(P.42ご参照)

### 多様な人材活用によるグローバル化への対応

グローバル化が加速する事業環境でも闘い抜ける強い人材の育成は不可欠であり、社員のグローバル化を促す施策を継続して取り組んでいます。また、海外現地スタッフの強化や、社員一人ひとりが各職場で自分らしく個々の力を発揮できるよう、さらなるダイバーシティを推進しています。

### 「信頼」と「スピード」に基づく 「双日らしさ」を実現する企業文化の醸成

2014年に策定した「行動指針」のグループ内定着の深化を目的に、研修を中心とした社員の理解・納得感の醸成を重点的に取り組んできました。加えて、社員一人ひとりの日々の行動が、これら行動指針やスローガン、ひいては企業理念の実践につながるよう、企業文化の醸成を進める各種取り組みを展開しています。

### グローバル人材採用

グローバル人材採用の一環として、外国人の当社採用を行っています。留学生採用からスタートし、JETプログラム(The Japan Exchange and Teaching Programme: 外国青年招致事業)出身者、日本語能力不問の海外大学出身者(P.43ご参照)と採用対象を順次広げてきており、これらの人材はすでに当社では欠かせない人材となっています。

留学生	日本の大学に留学している外国人留学生の採用
JET	「外国語指導助手」「国際交流員」「スポーツ国際交流員」の3つの職種で来日している外国人の採用
海外大学	海外大学より優秀な外国人を日本語不問で直接採用



## 女性活躍推進について

双日グループは、新たな価値と豊かな未来を創造し続けていくために、ダイバーシティを推進します。

その一環として、女性が活躍するための、各種制度や職場環境の整備、社員の意識改革などに取り組んでいます。

### 仕事と育児の両立支援

社員が仕事と育児・介護の両立を図れるよう、さまざまな支援制度を導入・整備しています。

2016年からは、社員の事業所近隣保育所の利用補助も開始し、子どもの預け先が見つからない社員の育児休職からの早期復職を支援しています。

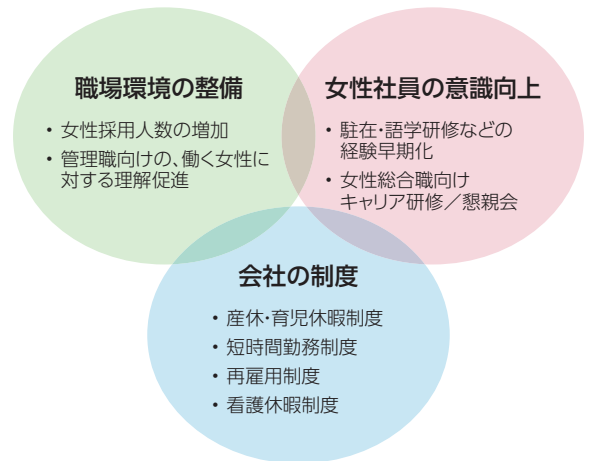


次世代認定マーク  
「くるみん」

出産後3ヵ月から職場復帰でき、担当プロジェクトに遅れを取ることなく戻れたことは、本支援のおかげであり、子育て世代の女性社員が出産後も変わらず活躍できる基盤を構築していると思います。



リテール・生活産業本部  
織維事業部  
加藤 奈菜



### 「なでしこ銘柄」選定

2017年3月に、経済産業省と東京証券取引所が共同で女性活躍推進に優れた上場企業を選定する「なでしこ銘柄2017」に選定されました。



女性活躍推進の取り組みについて、女性のキャリアアップと両立支援の2つの側面から、当社の取り組みが評価されたものです。



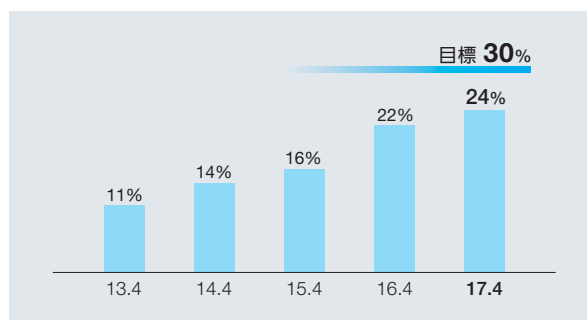
### 女性活躍推進に関する双日の取り組み

当課では、女性が働き続け将来にわたり活躍するための「キャリアを止めない施策」の拡充などの、女性活躍の推進をサポートしています。

現在、女性総合職は163名おり、総合職全体の8%を占めます。2016年に公表した女性活躍推進法に基づく行動計画では、2021年までの5年間で新卒総合職の女性採用比率を30%に、女性管理職を54名に、それぞれ倍増させることを目標としています。

また、「キャリアを止めない」施策についても、2016年度は

#### 新卒総合職の女性採用比率



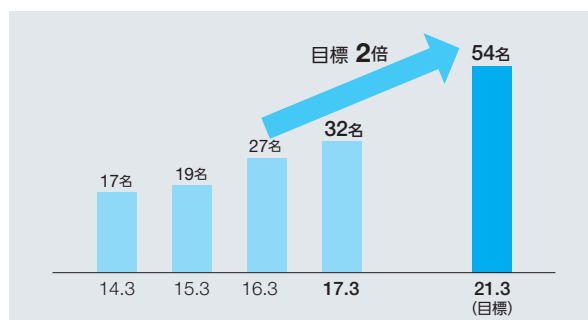
海外駐在時のベビーシッター補助や事業所近隣保育所の利用補助を開始しました。現在では、女性の海外駐在員は13名、中には家族連れの社員も3名います。

今後も、多様な働き方を取り入れる土壌づくり、理解促進に取り組めます。



人事総務部  
人事・ダイバーシティ推進課 課長  
衛藤 紀江

#### 女性管理職数



## 経営人材を育成していくために

400社を超えるグループ会社を通じて多様なビジネスを展開する当社にとって、それぞれの事業会社の経営を担う人材の育成は重要な課題です。経営人材の育成・確保のため、海外トレーニー制度、海外語学研修制度、MBAプログラムへの留学制度、若手社員に経営の現場を経験させる育成プログラム、M&A研修など、さまざまな取り組みを行っています。

例えば、2012年にスタートした経営人材育成プログラムでは、将来の経営人材層として期待される世代の人材が幅広い部署から選抜され、自身の出身部署とは

直接的には関係のないグループ会社に出向。そして、そのグループ会社社長などの指導の下、事業会社の運営に必要な実務と意識を経営現場での体験を通じて習得しています。このプログラム受講者の一人は2016年10月から米国の化学関連子会社のCEOを務めるなど、実際の成果も表れてきています。

また、事業投資、事業経営の知識の醸成を目的に、2016年からM&A研修も始めており、当社の成長を支える経営人材の育成に向け、年々制度を拡充しています。

### 海外トレーニー制度、海外語学研修制度

当社では、入社5年以内に全員を海外に派遣する海外トレーニーや海外語学研修により、若手が早期に海外勤務を経験できる制度を設けています。これらの経験を通じ、若手社員に海外で求められる資質やグローバル目線・視野を育成することを目的としています。

海外トレーニーのうち、短期トレーニーは1～6ヵ月程度の期間、海外事業会社もしくは当社海外拠点に派遣され、派遣先での総合的OJTや特定テーマの遂行などを行います。長期トレーニーは1年程度の期間、海外統括拠点または当該制度の主旨に沿った環境の整っている海外拠点および事業会社に派遣されます。長期トレーニーは海外拠点における日常業務の実践を通じたOJTだけでなく、派遣時に設定された個別課題・研究テーマへの取り組みや、大学の講座や語学研修への参加も含めたOff-JTもミッションとして課されており、海外での業務経験だけでなく、現地での人脈形成や幅広い知識の獲得により、将来の海外駐在に活かしていく考えです。

### MBAプログラムへの留学制度

MBA留学制度は、OJTだけでは獲得しがたい高度かつ広範なスキルを集中的に体得し、国内外の急激な環境変化やグローバル化に対応できる人材の育成を目指すものです。職務経験4～10年程度の若手～中堅社員を国内外MBAプログラムに派遣し、当社にとって重要な新規ビジネスの企画、立案、実行可能な起業家精神およびリーダーシップを身につけます。あわせて、多国籍の次世代リーダーとともに多様な経験を積むことで、グローバルリーダーシップを養うことも目的としています。MBAプログラム留学経験者が実際に海外事業会社のトップとして活躍している実績があります。

2008年から2010年までダートマス大学に留学しMBAを取得しました。膨大な勉強量とコミュニケーションでしたが、そこで「General Management」を中軸としたプログラムを学んだことは、その後のスリランカの買収先IPP企業、そして現在のドバイの開発会社と、同じ発電関連ではありますが、規模や位置付けの異なる会社のCEOとして役目を果たしてきた中で、欠かせない基礎になっています。



Sojitz Generation DMCC  
Managing Director & CEO  
菊地 電次

Case 02

# 海外大学出身者の日本語能力不問採用

「中期経営計画 2017」では、成長戦略を支える柱の一つとして「多様な人材活用によるグローバル化への対応」を掲げており、国籍や性別にかかわらず、日本国外でビジネスを拡大できる人材の採用を強化しています。当社では2012年から日本語不問の海外大卒社員の採用を行っています。シンガポールや香港、タイ、インドネシアなどのアジア諸国から採用しており、海外拠点ではなく、東京本社の新卒社員として採用し、日本人の新入社員と同じキャリアパスをたどります。

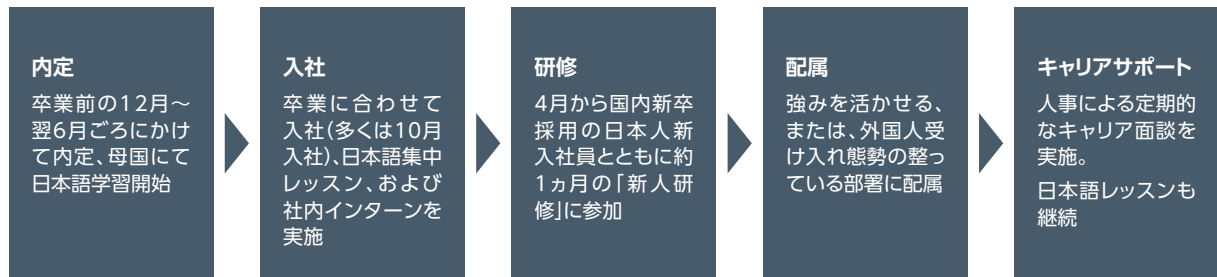
この採用形態の大きな特徴は、日本語能力を不問としていることです。商社のビジネスモデルが変遷を遂げる中、海外でビジネスを拡大していくためには、グローバルな環境で、積極的に事業を作り出すことのできる人材の確保が急務となっていますが、そうした人材に国籍は関係ありません。あえて日本語能力を不問

にしている理由はここにあり、完璧な日本語よりも「将来性・適応性・情熱」を備えた人材こそが、当社で活躍できる外国人像と定義しています。

海外大卒社員は、当社に適応するまでに3つの壁にあたります。第1の壁は、入国と同時にぶつかる言語の壁。第2の壁は、日本で生活を始める際にぶつかる文化の壁。そして、第3の壁は、正式に配属をされてからぶつかる会社文化の壁。当社では、それらを解消するための各種サポートを整えています。

海外大学出身者採用を始めて6年が経ち、効果も目に見えてきています。特に、海外でのビジネスにおける活躍が見られ、日本人と現地社員の間をつなぐハイブリッド人材として周囲からの評価も高くなっています。同時に、彼らが活躍できる環境を整備し、チャレンジできる仕事を与え続けることができるかが会社としての挑戦です。

## 海外大学出身者の人材育成プラン例



長期トレーニーとして、シンガポールにある双日アジア会社にて商業施設運営の担当を務めています。また、ASEANでの各新規リテール投資案件にもかわり、現場で各種業務の推進やサポートを行っています。私は入社前、双日に対して、「ほかの大手日系企業と異なり、若手を信頼し、多くの仕事を任せる」という印象を持っていましたが、約3年経った今もその印象は変わっていません。本配属後に初めて担当したプロジェクトでは、チームメンバーの一員として、しっかり貢献できたことと認識しています。1年目は現地にある取引先の窓口を、2年目では現場に派遣され、直接、事業運営を担当しました。その中で、双日には若手の意見を尊重し、果敢に挑戦させてくれる環境があることを実感しました。このような挑戦の機会をいただけたことは、キャリアを積む上で貴重な経験だったと思っています。

今後は、双日で「Enhance the differences, challenge the impossible(多様性を強化し、不可能を可能に)」という価値を発揮していきたいと考えています。本社グローバル採用の一員として、業務でかわる国内外のチームメンバーと日々の業務を通じてお互いの価値観を理解し、相互補完することで、自らの価値を体現していきます。そして、ゆくゆくは、世界中に自分が担当している業務を広げ、新たなビジネスチャンスを開拓することに貢献していきたいです。



リテール・生活産業本部  
投資マネジメント部  
Tan Chan Yong



# CSR重点取り組みテーマに沿った価値創造事例

## 持続可能なサプライチェーン構築への取り組み：林産資源事業

### 案件概要

双日グループでは、林産資源の持続可能な調達と有効利用の両輪により、地球環境保全と地域社会の発展とを両立するビジネスの構築に努めています。

調達においては「木材調達方針\*1」を策定し、調達木材の評価基準\*2を定め、各サプライヤーへの調査を通じて、伐採時の合法性のみならず原産地の生態系や地域住民の生活環境にも配慮した木材調達を促進しています。

一方、有効活用においては、用材部分は建材や製紙原料へ、端材部分は繊維版やバイオマス原料等へ活用するなど、「林産資源のカスケード利用」を掲げ、貴重な木材を社会のニーズに応じ段階的に余すことなく使いきる「林産バリューチェーン」の構築に取り組んでいます。

※ 木材調達方針に基づく取り組みの詳細は、当社ウェブサイトでもご紹介しています。  
(<https://www.sojitz.com/jp/csr/supply/lumber/>)



限りある林産資源を持続的に有効活用し、かつ、変化する社会の多様なニーズに応えることで、「2つの価値」創造を果たしていきたいと考えています。その実現のため、木材調達方針を確実に実行し、カスケード利用による林産バリューチェーン構築を早期推進することで、当部の成長を加速させていきます。



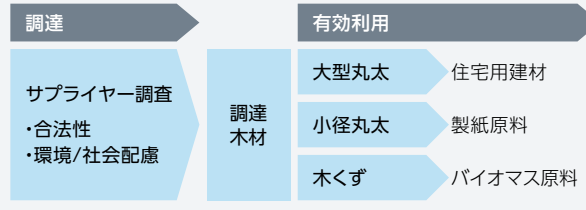
林産資源部 部長  
桐山 孝次

### 価値創造プロセス

#### ニーズの把握

- (環境)・原産地における生態系への影響配慮
- (社会)・先住民など、原産地周辺の地域住民の生活環境への影響配慮
- ・資源利用の効率化への関心の高まり

#### 機能の発揮



#### 「2つの価値」創造

##### 社会に還元する価値

- ・原産地の林産資源の枯渇防止、および生態性の保全促進
- ・地域住民の人権尊重、生活環境保護

##### 共通価値

持続可能な木材  
サプライチェーンの構築

##### 双日が得る価値

- ・カスケード利用による林産バリューアップ
- ・多様なニーズに対応した木材安定供給
- ・供給による安定収益の確保
- ・レピュテーションリスクの低減

2017年3月期 調達木材のサプライヤー調査結果

レベルA・Bに属する木材 **59%**  
レベルDに属する木材 **21%**

今後の目標

将来、レベルA・Bの取扱いを **100%**  
2020年までにレベルDを **0%**

#### \*1 木材調達方針(条文のみ)

1. 合法性 違法伐採された木材の取扱いは行いません。
2. 環境への配慮 保護価値の高い森林を毀損する方法で伐採された木材の取扱いは行いません。
3. 社会への配慮 森林伐採が及ぼす人権への負の影響を考慮し、調達に関する負の影響の軽減に努めます。

#### \*2 木材の評価基準

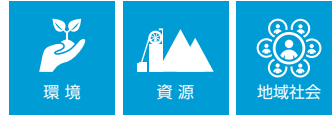
双日グループでは「原産地までのトレーサビリティ」と「森林管理の適切性」を確保するため、以下4つの基準で木材を評価しています。  
レベルA：認証材(FSC、PEFCなど)、または認証材相当の高度な管理が確認できている木材  
レベルB：トレーサビリティに加え、認証以外で環境・社会に配慮した森林管理の適切性が検証済の木材  
レベルC：トレーサビリティが確保されている木材  
レベルD：トレーサビリティの確保が不十分な木材

## 次世代エネルギーの供給体制構築への取り組み：再生可能エネルギー事業

### 案件概要

双日グループでは、環境に配慮した持続可能な社会の実現に向け、太陽エネルギー、風力、地熱、バイオマス等の再生可能エネルギー事業の構築に取り組んでいます。

法制度やサプライチェーンの整備により、この10年で再生可能エネルギーの発電コストは劇的に低下しています。また、中東、中南米など一部エリアの再生可能エネルギーでは、化石燃料より低廉な発電コストを実現しており、事業領域として加速度的な拡がりを見せています。



当部は「環境への貢献を通じた付加価値の持続的創造」をビジョンとして掲げており、「攻めのCSR」をより強く意識し、実践していきたいと考えています。今後も国内外のネットワーク、オーガナイズ機能をフルに活用して、再生可能エネルギー事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献します。



環境インフラ事業部 部長  
湯浅 裕司

### 価値創造プロセス

#### ニーズの把握

- (環境)・地球温暖化要因であるCO<sub>2</sub>削減に向けた再生可能エネルギー需要の増加
- (社会)・開発に伴う地域住民の生活環境への影響配慮

#### 機能の発揮

開発主体者としてのオーガナイズ機能発揮  
(立地、許認可取得、電源に適した技術パートナーの起用、資金調達)

建設・運転の各ステージに応じて安定した事業運営

#### 「2つの価値」創造

##### 社会に還元する価値

- 地域の強みを活かした再生可能エネルギー事業の構築
- 環境負荷の少ない安定電源の確保

##### 共通価値

持続可能な再生可能  
エネルギー供給体制構築

##### 双日が得る価値

- 発電事業からの安定収益
- 安定運営者としてのブランド向上
- レピュテーションリスクの低減

2015年3月期 期末時点  
再生可能エネルギー総発電容量

**90.2MW**

18,400世帯相当\*3

2018年3月期 期末時点  
総発電容量目標

**190.7MW**

38,800世帯相当\*3

\*3 太陽光発電協会 表示ガイドライン(平成28年)「一般家庭の平均年間電力消費量」を用いて算出した目安

### ▶ 社会貢献活動の基本的な考え方

双日グループでは、社会貢献活動をより双日グループの企業理念・CSRポリシーに基づく活動へとさらに進化させていくため、CSR重点取り組みテーマの決定に伴い、社会貢献活動の基本的考えを改定しました。

今後は、従来の活動内容の見直しや、より基本的な考え方に適う新たな活動に取り組んでいく予定です。

#### 社会貢献活動の基本的な考え方

双日グループは、企業理念とCSRポリシーに基づく持続的な社会の実現に向け、一人ひとりが社会の一員として、CSR重点取り組みテーマに沿った活動を通じ、社会課題の解決に貢献していきます。

## 資源の有効利用に向けた取り組み：パーツアウト事業

### 案件概要

双日グループでは退役機・経年機を購入し、各パートナーとともに解体・メンテナンスした部品を航空業界関係企業に販売するパーツアウト事業に取り組んでいます。これまでの新造機販売、ファイナンス、リース組成、運航機管理、リマーケティング事業に続く出口戦略として開始し、現在、米州と欧州の二大民間航空機市場にて展開しています。

役目を終えた機体の再生・再利用により、航空業界における資源の有効利用に貢献していきます。



当社航空機バリューチェーンの一角として、役目を終えた航空機に新たな使命を与えて空に帰す事業に日々やりがいと誇りを持って取り組んでいます。退役機の機体価値の見極めには当社の強みである知見・ノウハウが試され、部品の再利用を通じて環境保全に努めていきます。



民間航空機部  
中古機・パーツアウト事業課  
後藤 祐介

### 価値創造プロセス

#### ニーズの把握

(環境)・資源採掘による環境破壊や生態系への影響  
(社会)・資源の枯渇リスクなど、世界的な資源利用の効率化への関心増加

#### 機能の発揮

(航空会社・リース会社)退役機・経年機の販売  
↓  
(双日)機体価値評価、および部品販売規模・事業エリア拡大  
↓  
(各国パートナー)部品の修理・メンテナンス・販売

#### 「2つの価値」創造

##### 社会に還元する価値

航空機部品の再利用促進による  
資源の有効利用、および省資源化の促進

##### 共通価値

航空機事業における  
省資源化システムの確立

##### 双日が得る価値

- 航空機事業のバリューチェーンを完成させる新たな機能の獲得
- 世界的な航空機需要拡大に伴う機体整備にかかわる事業機会増加

前中期経営計画期間  
(2013年3月期～2015年3月期)中の  
調達・解体機数 累計

5機

現中期経営計画期間  
(2016年3月期～2018年3月期)中の  
調達・解体機数 累計目標

20～25機

### ▶ 環境問題を学ぶ：森林保全活動

双日グループでは、地球環境問題に対する課題意識を身近な活動から高めていくことを目的に、森林保全活動に取り組んでいます。

参加者からは、「普段、ビジネスで取り扱う森林資源が生産者の見えない努力によって維持されていることを身を持って理解できた」といった感想がありました。





## 地域社会とともに発展・成長する取り組み：海外工業団地事業

### 案件概要

日系企業の海外進出をサポートすべく、双日グループではアジアを中心に工業団地開発事業に注力しています。工業団地を開発・販売するだけでなく、電気・上下水道などの基幹インフラの安定供給や物流・ITサポートなどの進出企業への各種サービスを拡充し、安定操業を支援するとともに、当該国の雇用創出や技術移転を通して、経済発展を下支えしています。今後も本事業の拡大を通じ、各国の産業の成長に寄与していきます。



当部はアジアの経済成長を背景に、活発化する企業の海外進出をインフラ整備の側面より支援し、主にインドネシア、ベトナムでの雇用創出と生産技術の向上に貢献しています。インフラ開発に求められる総合力をさらに磨き上げ、安定した事業環境を提供していきます。



産業・都市基盤開発部 部長  
長崎 潤一郎

### 価値創造プロセス

**ニーズの把握**

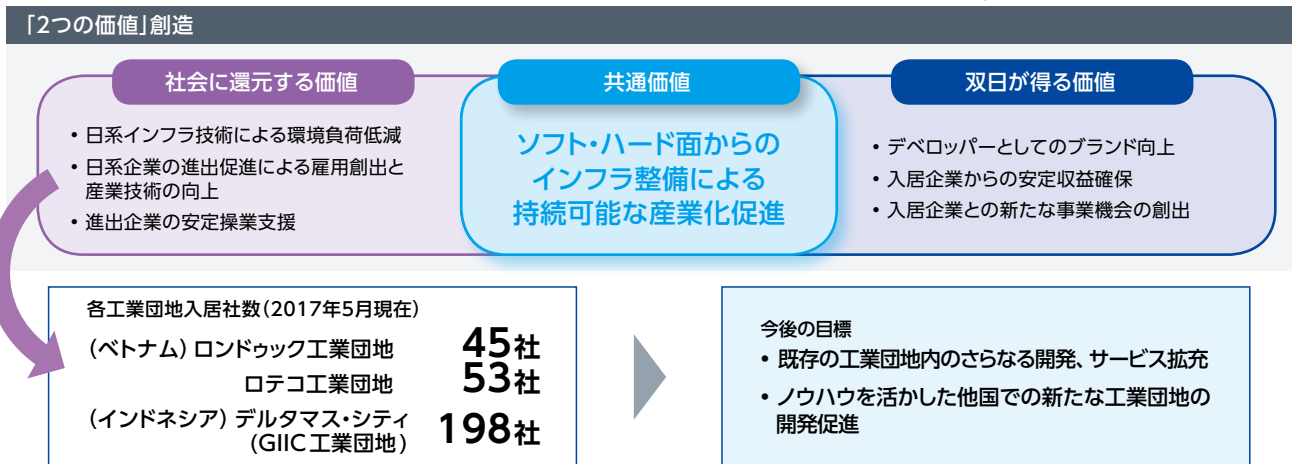
(環境)・新規工場進出に伴う環境汚染への懸念  
(社会)・社会インフラの不足、およびそれに起因する経済成長の鈍化

**機能の発揮**

(双日) 開発主体者としてのオーガナイズ機能  
(開発地の確保、インフラ整備・各種サービス提供など)

**組み合わせ**

(各メーカー) 工場建設・雇用創出・生産技術移転



※各工業団地事業の詳細は、当社ウェブサイトでもご紹介しています。  
(ベトナム <https://www.sojitz.com/jp/special/project/post-8.php>) (インドネシア <https://www.sojitz.com/jp/special/project/post-29.php>)

### ▶ 社会問題を学ぶ：NPOカタリバ コラボ・スクール支援

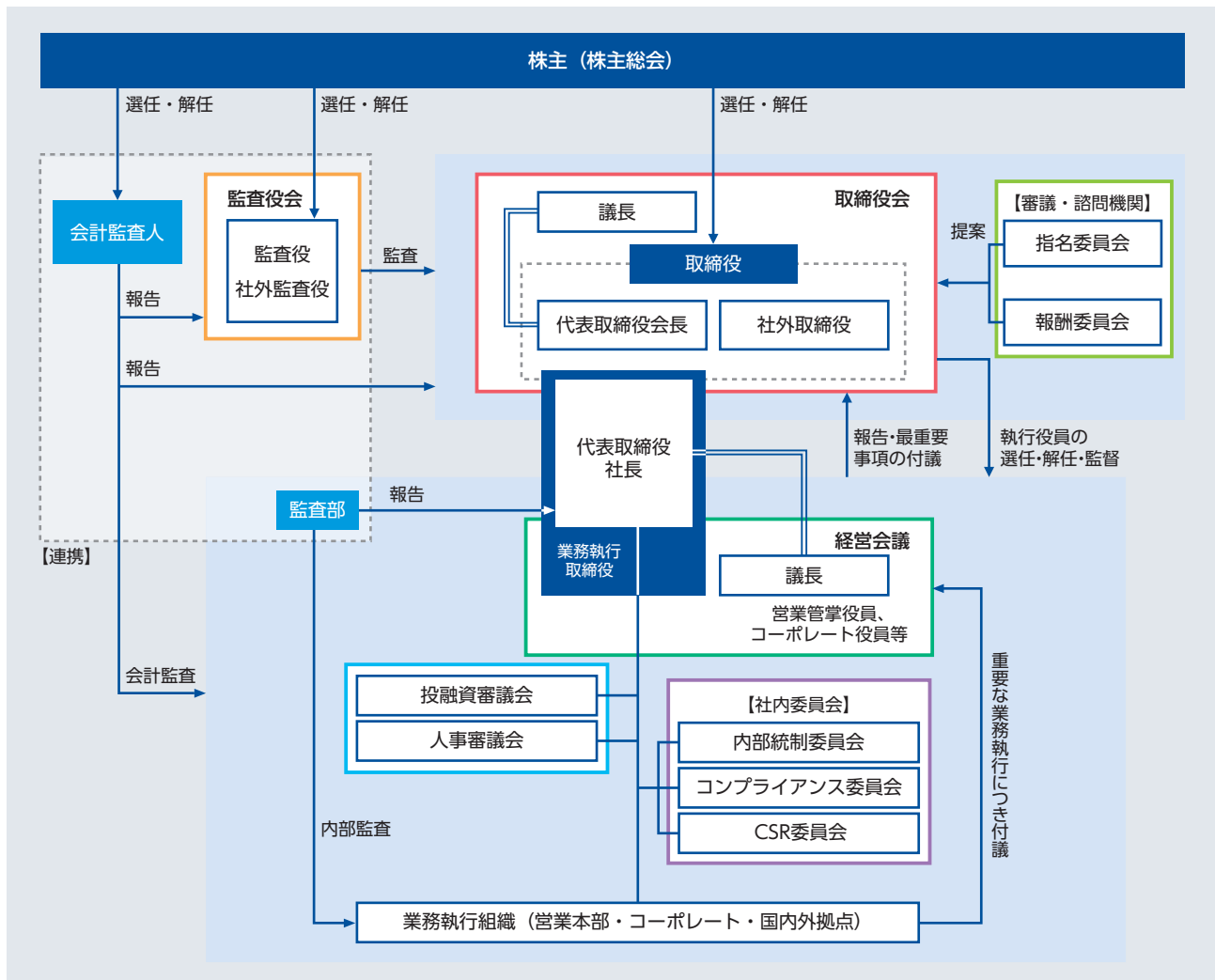
NPOカタリバが行う放課後教育支援プロジェクトです。東日本大震災で被災した子どもたちに放課後の学習指導と心のケアを行っています。

双日グループでは社員を現地に派遣し、直接交流することで、子供たちが将来像を描けるようサポートするなど、社員自身も社会問題にどのように向き合うべきかを考えるよい機会としています。



# コーポレート・ガバナンス～有効性・透明性の向上に向けて～

## コーポレート・ガバナンス体制図



- 取締役会** 当社グループ経営にかかる基本方針と最重要案件の審議、決裁を行うとともに、業務執行状況を監督する。
- 監査役会** 監査役は諸法令等に基づき、取締役会から独立した立場で取締役の職務執行を監査する。
- 指名委員会** 社外取締役を委員長とし、取締役候補者・執行役員候補者の選任に関する基準・方法の審議・提案、候補者選任案を審議する。
- 報酬委員会** 社外取締役を委員長とし、取締役・執行役員の報酬水準、評価・報酬に関する諸制度を審議・提案する。
- 経営会議** 経営および執行にかかる重要事項を審議し、決裁する。
- 投融資審議会** 重要な投融資案件を審議し、決裁する。
- 人事審議会** 重要な人事事項を審議し、決裁する。
- 内部統制委員会** 内部統制体制整備の進捗および運用状況のモニタリング、ならびに当社の内部統制体制の維持、高度化を図るための方針を策定する。
- コンプライアンス委員会** コンプライアンスを徹底するための基本方針や施策などの検討・策定を行う。
- CSR委員会** CSR推進にかかわる基本方針、施策の検討・策定を行う。

※社内委員会の下部組織として、開示分科会、安全保障貿易管理分科会、情報セキュリティ分科会を設置

## 基本的な考え方

当社は、「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」)に基づき、中長期にわたる企業価値の向上を図っています。

この実現に向け、コーポレート・ガバナンスの充実が経営の重要課題であるとの認識の下、以下のようなコーポレート・ガバナンス体制を構築し、株主をはじめとするステークホルダーに対する経営責任と説明責任を果たすことを含め、健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めています。

### 1) 経営および業務執行体制

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。取締役会は、取締役会長が議長を務め、当社グループ経営にかかる基本方針と最重要案件の審議、決議を行う最高意思決定機関であるとともに、業務執行機関からの重要事項の付議、定例報告などを通じて業務の執行状況の監督を行っています。業務執行機関としては、当社グループの経営および執行にかかる重要事項を全社的視野ならびに中長期的な観点

で審議、決裁する経営会議を設置し、最高経営責任者である社長が議長を務めています。加えて、社長管下には、重要な投融資案件を審議・決裁する投融資審議会、重要な人事事項を審議・決裁する人事審議会、組織横断的な視点で取り組むべき事項を推進する社内委員会を設置しています。

なお、急速な経営環境の変化に迅速かつ適切に対応し、経営に対する責任を明確にするため、取締役と執行役員との任期を1年としています。

### 2) 経営に対する監視・監督体制

当社では、当社経営に対し、客観的な立場からの外部視点による適切な助言・提言を受けることおよび取締役会の監督機能の強化を図ることを目的に、複数の社外取締役を選任しています。また、社外取締役が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ることにより、取締役の選任、報酬に関する妥当性、透明性を確保しています。

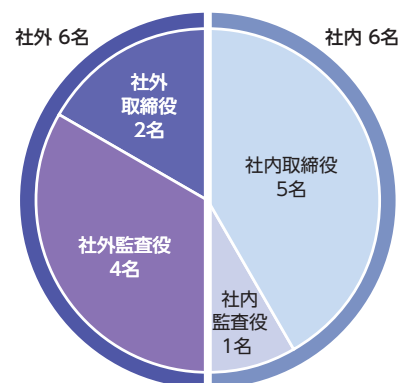
なお、当社は監査役会設置会社であり、監査役会が独立した立場から、経営に対する監視・監査機能を果たしています。

## 取締役・監査役の構成

当社では取締役・監査役合計12名のうち、その半数である6名が社外役員です。

取締役の選任においては、性別などにかかわらず多様性を考慮し、社内外それぞれから豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者を複数選任しています。取締役会は当社において豊富な業務経験を持つ社内取締役(5名)と、客観的かつ専門的な視点や多様な知見を持つ社外取締役(2名)の計7名(男性6名・女性1名)で構成されています。

監査役会は、当社における豊富な業務経験を持つ監査役(社内)1名と、客観的かつ専門的な視点や多様な知見を持つ社外監査役4名の計5名で構成されており、常勤監査役を2名としています。



※ コーポレート・ガバナンスに関する詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。  
URL:<https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/>



## 社外取締役および社外監査役の活動状況／選任理由

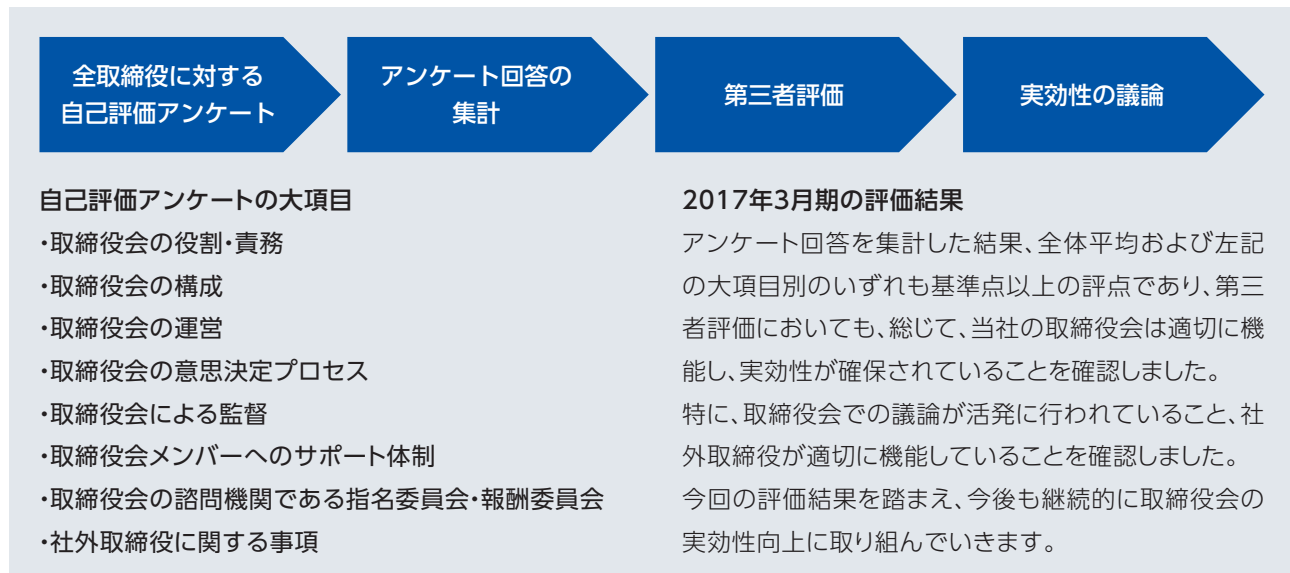
	氏名	17/3期 取締役会出席回数	17/3期 監査役会出席回数	選任理由
社外取締役	石倉 洋子	100% (19 / 19回)	—	学識者としての国際競争力や国際企業戦略の分野に関する豊富な知識や、他の複数の企業での社外役員としての経験に基づき、当社社外取締役として社外の独立した立場から、当社業務に関して適切かつ有意義な助言・提言を行っており、選任しております。
	北爪 由紀夫	100% (19 / 19回)	—	行政分野において要職を歴任し、また、外交官を務めるなど長年の経験と豊富な見識に基づき、当社社外取締役として社外の独立した立場から、当社業務に関して適切かつ有意義な助言・提言を行っており、選任しております。
社外監査役	石毛 孝幸	100% (15 / 15回)	100% (14 / 14回)	花王株式会社において財務・経営分野で培われた豊富な知見、経営監査等の要職、および社内監査役を務めた経験に基づき、当社社外監査役として独立した立場と客観的視点から当社の経営を監視し、取締役会の内外において的確な助言を行っており、選任しております。
	北田 幹直	93% (14 / 15回)	93% (13 / 14回)	検察官・弁護士といった司法分野において要職を歴任するほか、企業の社外取締役や社外監査役も務めており、当社社外監査役として独立した立場と客観的視点から当社の経営を監視し、取締役会の内外において的確な助言を行っており、選任しております。
	八木 和則	—	—	横河電機株式会社において、経理や経営企画等の要職を歴任、取締役を務めたほか、他の複数の企業における社外役員としての経験を有するなど同氏の企業経営に係る豊富な経験や、公認会計士・監査審査会の委員としての監査における専門的な知見に基づき、当社社外監査役として独立した立場と客観的な視点から、当社の経営を監視し、取締役会の内外において的確な助言を行うことを期待し、選任しております。
	神林 比洋雄	—	—	公認会計士として監査法人において要職を歴任したほか、リスクコンサルティング会社の経営者としての経験や見識、内部統制の分野における高い専門性に基づき、当社社外監査役として独立した立場と客観的な視点から当社の経営を監視し、取締役会の内外において的確な助言を行うことを期待し、選任しております。

※八木 和則、神林 比洋雄の各氏は2017年6月に社外監査役に就任しました。

## 取締役会の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会の機能の向上を図るため、2016年3月期より毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行っています。

### 分析・評価方法



## 役員報酬について

取締役・監査役の報酬は、当社定時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。取締役の

報酬は、会社業績、ならびに非財務面のパフォーマンスを総合的に勘案し決定され、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。

### 取締役および監査役の報酬等の額 (2017年3月期)

(百万円)

区 分	取 締 役		監 査 役		計	
	支給人員	支給額	支給人員	支給額	支給人員	支給額
株主総会決議に基づく報酬等	8名	408	7名	97	15名	505
うち、社内	6名	384	2名	37	8名	422
うち、社外	2名	24	5名	59	7名	83

※ 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 550百万円 (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 50百万円

※ 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 150百万円

(注)百万円未満は切り捨てて表示しています。

## 株主・投資家との対話

当社は、経営方針や持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて、適切な情報を適時に提供するとともに、わかりやすい説明を継続的に実施すること、株主の意見を経営に報告・反映させることなどにより、株主

との間で建設的な対話を行うことを基本方針としています。

適切な情報開示のため、社内規程として、インサイダー取引防止規程のほか、法令・規則の遵守、透明性、適時性、公平性、継続性、機密性を基本原則とする情報開示規程を定め、これらを遵守しています。

### 2017年3月期の具体的な対話

**対 象：**個人株主・個人投資家

**取り組み：**各種説明会を開催し、経営方針や経営ビジョンなどについて社長やCFO、IR担当役員が説明

**対 象：**機関投資家(国内・海外)

**取り組み：**各種説明会や個別面談などを通じて直接対話を実施

株主説明会

4回

(大阪・名古屋・広島・福岡)

個人投資家説明会

11回

証券会社主催IRイベントへの参加

1回

決算説明会

四半期ごと

事業説明会

3本部

個別面談

200回

証券会社主催国内外カンファレンスへの参加

5回

# 投資家と社外取締役の スモールミーティング

(2017年1月開催)

当社は前期に引き続き、機関投資家と当社取締役とのガバナンスを主なテーマにしたスモールミーティングを開催しました。当期の当社側出席者は社外取締役である石倉取締役と北爪取締役の2名で、機関投資家13名の皆様との活発な意見交換が行われました。



石倉 洋子  
社外取締役



北爪 由紀夫  
社外取締役

## 議題1

### 双日のガバナンス体制への評価と社外取締役としての役割

(石倉取締役)

現在、双日のガバナンス体制は整えるべきものは備えており、社外取締役の立場から見た運用状況からも、ガバナンスは適切に機能しています。一方、グローバルな視点から見た場合は、さらに整えていくべき項目はあると考えています。

また、コーポレートガバナンス・コードには、守りのガバナンスだけではなく、成長に向けた攻めのガバナンスの意図もあります。特に、双日は財務基盤を確立し、成長に向かって進んでいる状況であり、社外取締役としては、各事業の大きな方向性として、もっとリスクをとるべきであるとか、逆に慎重になるべきといった意見を申し上げることを心掛けています。

(北爪取締役)

社外取締役就任前にも通産省時代に双日とは接点がありました。双日にとって良い時代も厳しい時代も見てきましたが、2004年の統合を経て、今の双日の経営は非常にうまく機能していると感じています。財務基盤の確立と成長に向けた体制強化を同時に進めてきたことで、筋肉質な会社となっています。今後どこに次なる成長を求めていくのか、総合商社としてどのような存在感を示していくのかという点について、現在の経営陣が非常に頑張っていると認識しており、社外取締役として、少しでもそこにお役に立てればと考えています。

## 議題2

### 監査等委員会設置会社への移行の必要性について

取締役会の諮問機関として設置されている指名委員会と報酬委員会では有意義な議論がなされており、例えば報酬委員会では、中長期的な業績と連動する経営陣の報酬制度について継続的な検討を行っています。その検討の内容は取締役会にも報告がなされ、そこでも活発な意見交換が行われています。

まずは、現在の体制でさらなるガバナンスの充実を図りつつ、その後の課題として、環境変化などを踏まえ、ガバナンス体制の在り方については議論していくべきだと考えています。

## 議題3

### 社外取締役の役割を果たす上で必要な社内情報の入手方法

取締役会前の資料配布に加え、資料を読んだ後に事務局および担当部署からの事前ブリーフィングが実施されています。そのほか、取締役会後の本部長報告では、各本部で取り組んでいる事業の進捗をヒアリングしています。また、現場とのコミュニケーションを目的に本部長、部長との懇親会も開いており、積極的に現場との接点を持っています。

## 議題4

### ESG、特に環境問題などへの取り組みに対する評価

木材調達方針の策定など取り組みとして行うべきことは適切に対応している一方で、情報発信が足りない面はあるかと思います。また、双日に限らず、取り組んでいることに対する情報発信が足りないのは日本企業全般の課題と言えるのではないのでしょうか。



## 内部統制

当社は、「当社グループの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」(2015年4月24日取締役会決議)に則り、内部統制システム体制の整備、運用に努めています。

内部統制システム全般については、最高経営責任者である社長を委員長とする内部統制委員会が、内部統制システムの整備状況の全体俯瞰と運用状況のモニタリングを実施し、社内制度・体制などに関する全社的な課題の抽出と対応策の指示・改善を、各種委員会・組織と連携して実践し、内部統制体制の維持・高度化を図っています。個々の領域での具体的な施策については、リスクマネジメントの枠組みのほか、各委員会(コンプライアンス委員会、CSR委員会など)・分科会(開示分科会、情報セキュリティ分科会など)のもとで取り組んでいます。

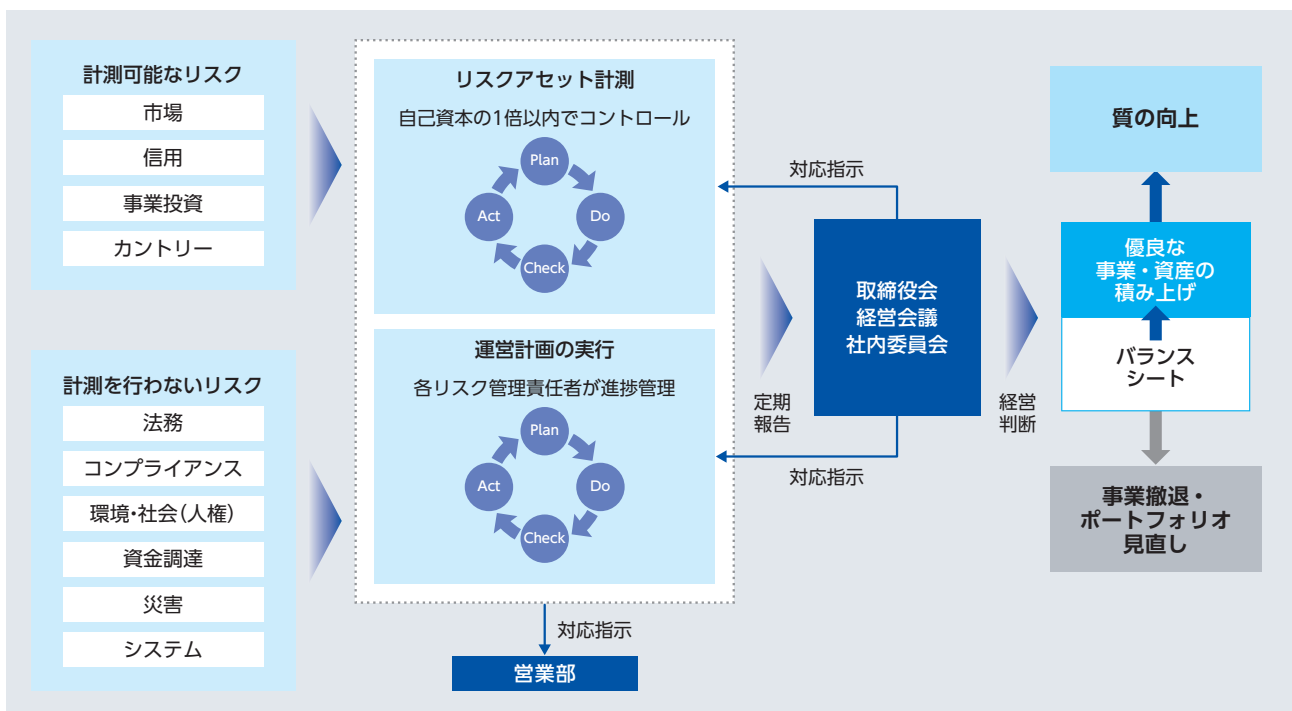
また、当社では金融商品取引法に定める内部報告制度に基づき「適正な財務報告を確保するための基本方針」を定めており、当社グループ全体での財務報告に係る内部統制評価の実践、内部統制委員会における進捗管理を通じて、財務報告の信頼性の向上に取り組んでいます。

なお、内部統制委員会は2017年3月期に5回開催し、その内容を取締役に報告しています。

### 「当社グループの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」における項目

1	当社取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
2	当社及び子会社の取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
3	当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
4	当社及び子会社の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	子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制、並びに、当社及び子会社における業務の適正を確保するためのその他の体制
6	当社監査役を補助する使用人及び当該使用人の取締役からの独立性、並びに当社監査役から当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する体制
7	当社及び子会社における当社監査役への報告に関する体制
8	当社監査役へ報告した者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
9	その他当社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

### 内部統制システムにおけるリスクマネジメント図



## リスクマネジメント

### リスク管理の基本方針

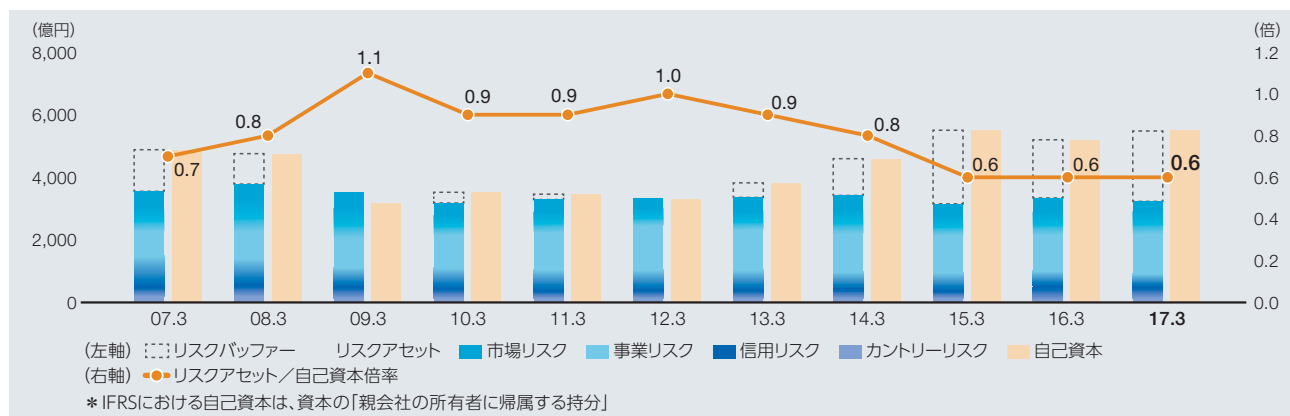
当社グループは、総合商社としてグローバルかつ多角的な事業を行っており、展開する事業の性質上、さまざまなリスクにさらされています。

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、リスク量(リスクアセット)を計測し、経営に報告しています。また、法務リスク、コンプライアンスリスク、環境・社会(人権)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アセットを自社の体力(=自己資本)の範囲内に抑える経営を行うこと、②リスクに見合った収益の極大化を図ること、との認識の下、安全性と収益性を両輪として管理しています。当社では、「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、2017年3月期における同倍率は0.6倍と、目標内に収まっています。リスクアセットを四半期ごとに計測し、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。引き続き1倍以内に収めるように、リスクコントロールしていく方針です。

### リスクアセット推移



投融资については、中期経営計画に基づき、①機能の獲得・拡大 ②マーケットの拡張・獲得・創造 ③各本部の幹を太くするための新たな領域拡大、以上の「3つの基本方針」を軸に、よりスピードと実現性を高めて実行していきます。そのため、全社・現場それぞれにおけるリスクマネジメント力を強化するとともに、従来実行してきた資産入替も継続して行うことで、資産の質の向上やポートフォリオの改善を同時に図っていきます。

世界政治の不透明性や地政学的リスク、マクロ経済、マーケット(為替・金利・株式・コモディティなど)のボラティリティは高まっており、当社のビジネスを取り巻く外部環境も、日々変化しています。そのような外部環境に対して、スピード感を持ちつつ、適切にリスクマネジメントを行っています。具体的な対応としては、株・為替のボラティリティ、カントリー格付にストレスを加えたリスクアセットを試算し、ストレス環境下においても、リスクアセットが自己資本の1倍以内に収まることを確認しています。加えて、テールリスクへの対応策として、主要事業のストレスシナリオを作成し、ストレス発生時の事業ポートフォリオへのインパクト分析を行っています。

### リスク管理の組織

リスク管理の組織である、リスク管理企画部、リスク管理部、コントローラー室について説明します。リスク管理企画部は、リスク管理全般にかかる規程・制度、リスク管理運営方針の企画・立案、ならびにリスク計測、カントリーリスク管理を行っています。リスク管理部は、事業投融资案件の審議や実行後のモニタリングをしています。また2012年から、営業組織内にリスク管理機能を持つコントローラー室を設置しています。コントローラー室は、営業本部内に席を置き、営業部と密に情報共有を行うことで、案件構築のスピードアップやリスク管理ノウハウの営業現場での共有を実現しています。

## 投融資案件

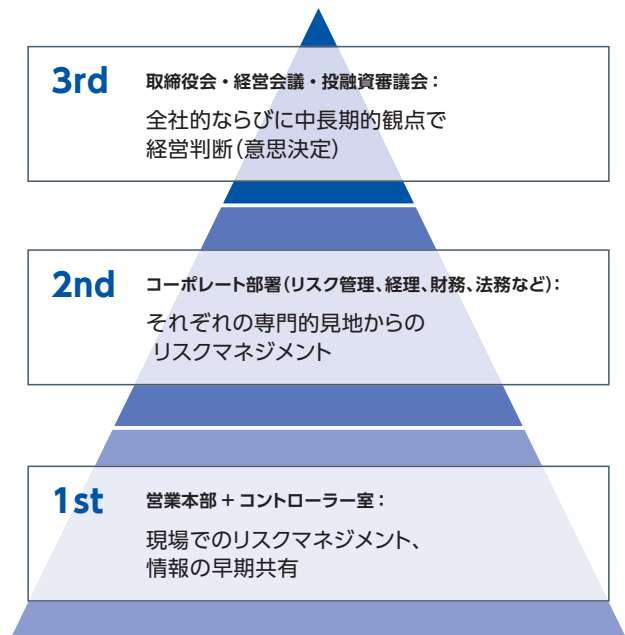
投融資案件は、社長が任命した議長、審議員で構成する投融資審議会で審議を行っています。リスクを可視化して議論を行う目的で、ベースケースだけでなくダウサイドケースも検証し、投資可否を判断しています。具体的には、キャッシュ・フロー計画を含めた事業計画全体を精査し、事業性を評価するとともに、内部収益率(IRR)のハードルを設定、リスクに見合ったリターンが得られる案件を選別する仕組みとなっています。各コーポレート部署はそれぞれの専門的見地から事前に審議を行っています。

投資実行後の事業会社経営では、「2つの価値」の実践として、「双日が得る価値」と「社会に還元する価値」も意識しています。事業の競争力と収益力強化を実現し、事業価値向上(事業のバリューアップ)を図っています。実行済みの事業投資案件については、外部環境の変化にも注意しつつ、事業性や収益性の評価を行うなど、プロセス管理を徹底して、事業継続判断の意思決定をしています。実行済み案件の問題点を早期に把握し、撤退・整理損を極小化する目的で撤退基準を設定し、リスクに見合った収益を生まない投資から撤退するための意思決定に活用しています。

## リスク管理研修

全社のリスクマネジメント能力向上には、ルール整備だけでは不十分であり、リスクマインドを社員全員に浸透させることが必要です。社内研修に関しては、ルールの周知を目的とした研修に加え、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、カントリーリスクの抑止・軽減策に関する研修、在庫取引などの市場リスクが内在する取引の抑止・

## 重層的なリスクマネジメント構造



軽減策に関する研修などを行っています。入社3~10年目の若手社員、管理職昇格前の社員、管理職社員、グループ会社管理者といった多様な階層に対して研修を実施しています。現場社員の知識・経験を基に構成されており、実務に裏打ちされた内容となっています。これまでの受講者数は延べ1,800名となります。そのほかにも、商社パーソンとして、ビジネス環境の変化に柔軟に対応できる力を養うため、外部講師を招いた政治・経済情勢などの勉強会を定期的に開催しています。また、営業部や海外拠点現地スタッフからのリスク管理部署への受入れや、本社リスク管理部署と関係会社間の人材交流を通じた、リスク管理マインドのさらなる浸透にも取り組んでいます。

## 事業投資のマネジメントサイクル





## 事業等のリスクとその対応状況

	リスクの概要	対応状況
市場リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トレーディングや事業投資を通じた外貨建の取引などに伴う為替変動リスク</li> <li>・資金の調達や運用などに伴う金利変動リスク</li> <li>・営業活動における売買契約・在庫商品などに伴う商品価格変動リスク</li> <li>・上場有価証券の価格変動リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品の売買残高などの資産・負債のマッチングや、先物為替予約取引、商品先物・先渡取引、金利スワップ取引などのヘッジ取引によって極小化。</li> </ul>
信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外の取引先に対する信用状況の悪化や、取引先の経営破綻などにより債権が回収不能となるリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先ごとの信用格付けの付与および取引限度額の設定により、リスクをコントロール。</li> <li>・取引先の信用状態に応じて必要な担保・保証などの保全措置を実施。</li> <li>・債権査定制度による信用リスクの状況把握と個別貸倒引当金算定の実施。</li> <li>・延払・融資・保証行為に伴うリスクは、収益性が見合うかを定期的に評価し、収益性改善または信用リスク抑制の措置を実施。</li> </ul>
事業投資リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業投資や権益投資などにおいて、投資価値が変動するリスク</li> <li>・流動性の低さなどの理由により、当初意図していた採算で投資を回収できないリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業投資案件の審議において厳格にスクリーニングを実施。投資実行後も基準を設け管理。</li> </ul>
カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先所在国や事業活動を行う国の政治・経済・法制度・社会情勢の変化によって、計画どおりの事業活動が行えない、または損失が発生するリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定の国・地域に対するエクスポージャーの集中を避けるため、リスクの大きさに応じて、国格付けを付与および上限枠を設定。</li> <li>・カントリーリスクが大きい国では、貿易保険などを活用し案件ごとにカントリーリスクヘッジ策を実施。</li> </ul>
資金調達リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融システム・金融資本市場の混乱や、格付会社による当社グループの信用格付けの大幅な引き下げなどの事態が発生した場合等における資金調達の制約や資金調達コスト増加のリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関との取引関係の維持、一定の長期調達比率の確保などによる安定的な資金調達の実施。</li> <li>・長期コミットメントライン契約および実行可能期間付長期外貨ファシリティ契約により、機動性・流動性確保を補完。</li> </ul>
環境・人権に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境や労働安全衛生、人権などの問題が発生した場合の事業活動の停止・中止、汚染除去・浄化への対応、訴訟の発生や損害賠償の負担、社会的評価の低下などのリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・双日グループCSRポリシー、CSR重点取り組みテーマ（人権、環境、資源、地域社会、人材、ガバナンス）、双日グループ人権方針などを定め、企業活動とステークホルダーの利益を調和させ、リスクの軽減を徹底。</li> </ul>
法務・コンプライアンスリスク 訴訟などに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業活動に関係する法律や規制の大幅な変更、予期しない解釈の適用などが起こるリスク</li> <li>・国内または海外において訴訟、仲裁などの法的手続きの被告または当事者となるリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンスプログラム、双日グループ・コンプライアンス行動基準の制定およびコンプライアンス委員会によるグループ全体のコンプライアンスの徹底。</li> </ul>
情報システム・情報セキュリティに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サイバー攻撃や、コンピュータへの不正アクセスなどにより、個人情報を含めた重要な情報資産が漏洩または毀損するリスク</li> <li>・予期できない自然災害や障害を原因として情報通信システムが不稼働の状態に陥るリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報資産の適切な保護・管理に係る各種規程を整備し、情報セキュリティ分科会などを中心とした管理体制を構築。</li> <li>・重要な情報システムやネットワーク設備については、二重化など障害対策を施すとともに、ファイアウォールなどによる外部からの不正アクセスの防止、ウイルス対策、暗号化技術の採用などによる情報漏洩対策を強化。</li> </ul>
災害リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地震、風水害などの災害により、事務所・設備・社員とその家族などに被害が発生するリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・災害対策マニュアルの作成、防災訓練、社員安否確認システムの整備、事業継続計画（BCP）の策定。</li> </ul>

※ 有価証券報告書の「事業等のリスク」から抜粋しています。

## コンプライアンス

当社グループでは、「双日グループコンプライアンス・プログラム」に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」を策定し、当社グループ役職員の拠りどころとなる世界共通の判断基準を示しています。

チーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）を委員長とするコンプライアンス委員会を中心に、当社グループ会社および海外拠点においても責任者や委員会を設置するなど、グループ全体での体制を構築しています。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（内部通報制度）、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」を当社グループ役員に周知しています。加えて、腐敗行為を防止するために、「双日グループ腐敗行為防止規程」および「双日グループ腐敗行為防止要領」を制定し、海外地域、当社グループ会社においてもこれに準じた規程を導入しています。また、育児・介護休業法および男女雇用機会均等法の改正（2017年1月1日施行）により、妊娠・出産、育児・介護休職などに関するハラスメントについての防止措置が義務化されたことを踏まえ、当社に

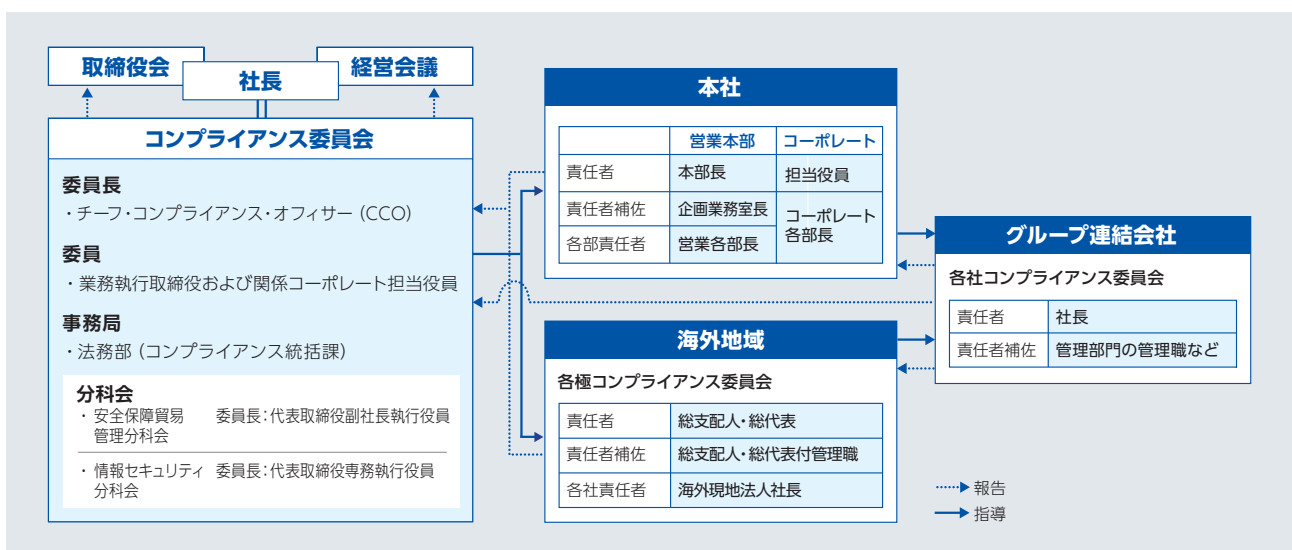
おいてハラスメントの存在しない良好な就業環境を維持するために、就業規則の一部を改定しました。

昨今の国内外諸法令の改正や社会通念などの変化を踏まえて、「双日グループ・コンプライアンス行動基準」を2016年4月に改定し、当社および国内外のグループ会社に順次導入しています。また、コンプライアンス委員会で策定した活動計画に基づき、コンプライアンス事案に関する再発防止策の協議や行動基準の実践に向けた当社グループ会社に対する支援・指導を継続的に行っています。2017年3月期における具体的な活動は以下のとおりです。

- ・CCOと当社グループ会社社長との面談
- ・当社グループ会社コンプライアンス担当者連絡会の定期開催
- ・ハラスメント防止、腐敗行為防止に関するセミナー・説明会の実施
- ・新入社員向け、キャリア入社社員向け、海外赴任者向けなど、各種研修の実施

なお、2017年3月期においてコンプライアンス委員会は四半期ごとに計4回開催しました。

### コンプライアンス体制図



# 取締役・監査役 (2017年7月1日現在)

## 取締役



代表取締役会長  
**佐藤 洋二**

1973年 4月 日商岩井株式会社 入社  
1999年 1月 日商岩井米国会社 経理・管理 経理・  
関連事業ゼネラルマネージャー  
2003年 1月 日商岩井株式会社  
企画ユニットリーダー  
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  
2017年 6月 当社代表取締役会長



代表取締役副会長  
**原 大**

1975年 4月 株式会社三和銀行 入行  
1993年 11月 同行三田支店長  
1999年 5月 同行広報部長  
2002年 1月 同行執行役員  
2005年 5月 同行常務執行役員  
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 同行常務取締役  
2009年 5月 同行専務取締役  
2010年 5月 同行副頭取  
2012年 6月 当社代表取締役副会長



代表取締役社長 CEO  
**藤本 昌義**

1981年 4月 日商岩井株式会社 入社  
2012年 8月 双日米国会社 兼 米州機械部門長  
2014年 10月 当社理事  
2015年 4月 当社執行役員  
2015年 10月 当社常務執行役員  
2016年 4月 当社専務執行役員  
2017年 6月 当社代表取締役社長 CEO



代表取締役副社長執行役員  
**水井 聡**

1975年 4月 日商岩井株式会社 入社  
2002年 7月 日商岩井インドネシア会社社長  
2006年 2月 双日米国会社 COO  
2006年 4月 当社執行役員  
2011年 4月 当社常務執行役員  
化学品・機能素材部門長  
2014年 4月 当社専務執行役員  
エネルギー・金属部門長  
2015年 10月 当社副社長執行役員  
2016年 6月 当社代表取締役副社長執行役員  
社長補佐 兼 エネルギー・化学管掌  
2017年 4月 当社代表取締役副社長執行役員  
社長補佐 兼 米州・欧州・ロシアNIS  
管掌 兼 物流統括、営業管掌役員業務  
室担当



代表取締役専務執行役員 CFO  
**田中 精一**

1984年 4月 日商岩井株式会社 入社  
2011年 4月 当社財務部長  
2014年 4月 当社執行役員  
2016年 4月 当社常務執行役員 CFO  
2017年 6月 当社代表取締役専務執行役員 CFO  
兼 主計、情報企画、ストラクチャード  
ファイナンス管掌  
2017年 7月 当社代表取締役専務執行役員 CFO  
兼 IR、ストラクチャードファイナンス、  
主計、情報企画管掌 兼 財務担当



取締役(非常勤)  
**石倉 洋子\*1、2**

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  
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  
日本郵政公社社外理事  
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 取締役  
2008年 1月 総合科学技術会議議員  
2010年 6月 日清食品ホールディングス株式会社  
取締役(現)  
富士通株式会社 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  
取締役  
2014年 6月 当社取締役(非常勤)  
2015年 6月 株式会社資生堂 取締役(現)



## 監査役



取締役(非常勤)  
北爪 由紀夫\*1,2

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)



監査役  
濱塚 純一

1977年 4月 日商岩井株式会社 入社  
2005年 10月 当社執行役員 主計部長  
2007年 4月 当社執行役員  
米州地域 CFO 兼 CAO  
2010年 4月 当社執行役員 CIO  
2012年 4月 当社常務執行役員  
2015年 4月 当社常務執行役員  
アジア・太平洋副総支配人  
2016年 4月 当社顧問  
2016年 6月 当社常勤監査役



監査役  
石毛 孝幸\*2,3

1978年 4月 花王石鹼株式会社 入社  
2003年 1月 同社経営監査室部長(海外担当)  
2006年 9月 同社経営監査室長  
2011年 6月 当社常勤監査役  
2016年 6月 当社常勤監査役



監査役(非常勤)  
北田 幹直\*3

1976年 4月 東京地方検察庁検事  
1987年 7月 在アメリカ合衆国日本国大使館 一等書記官  
1997年 4月 法務省刑事局国際課長  
2002年 4月 外務省大臣官房監査監察官  
2009年 1月 公安調査庁長官  
2012年 1月 大阪高等検察庁検事長  
2014年 3月 弁護士登録 森・濱田松本法律事務所 客員弁護士(現)  
2014年 6月 シャープ株式会社 取締役  
王子ホールディングス株式会社 監査役(現)  
2014年 8月 アスクル株式会社 監査役(現)  
2015年 6月 株式会社横河ブリッジホールディングス 取締役(現)  
一般社団法人投資信託協会理事(現)  
2016年 6月 当社監査役(非常勤)



監査役(非常勤)  
八木 和則\*2,3

1972年 4月 株式会社横河電機製作所 入社  
1999年 10月 同社執行役員 経営企画部長  
2001年 6月 同社取締役常務執行役員 経営企画部長  
2002年 7月 同社取締役専務執行役員 経営企画部長  
2005年 7月 同社取締役専務執行役員 経営管理本部長  
2011年 6月 同社顧問  
株式会社横河ブリッジホールディングス 監査役(現)  
2012年 6月 JSR株式会社 取締役  
2013年 6月 TDK株式会社 監査役(現)  
2014年 3月 応用地質株式会社 取締役(現)  
2017年 6月 当社監査役(非常勤)



監査役(非常勤)  
神林 比洋雄\*2,3

1976年 11月 アーサーアンダーセン会計事務所 入所  
1991年 7月 アンダーセン ワールドワイド パートナー  
1993年 7月 朝日監査法人 代表社員  
2001年 9月 アンダーセン ワールドワイド オーガニゼーション ボードメンバー  
2003年 1月 株式会社プロティビティジャパン 代表取締役社長  
2004年 4月 多摩大学大学院客員教授  
2005年 5月 株式会社ロバートハーフジャパン 代表取締役(現)  
2010年 4月 青山学院大学専門職大学院客員教授  
2011年 1月 プロティビティ合同会社 最高経営責任者 兼 社長  
2016年 1月 同社会長 兼 シニアマネージングディレクタ(現)  
2016年 10月 日本内部統制研究学会会長(現)  
2017年 6月 当社監査役(非常勤)

\*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 石倉 洋子、北爪 由紀夫、石毛 孝幸、八木 和則、神林 比洋雄の各氏是有価証券上場規程で定める独立役員です。

\*3 石毛 孝幸、北田 幹直、八木 和則、神林 比洋雄の各氏は会社法に定める社外監査役です。

# 執行役員 (2017年7月1日現在)



副会長  
**段谷 繁樹**  
関西管掌 兼 東アジア担当



副社長執行役員  
**茂木 良夫**  
社長補佐 兼 法務、内部統制統括、  
監査担当 兼 CCO



専務執行役員  
**松村 博史**  
海外業務担当  
兼 株式会社双日総合研究所  
代表取締役社長



専務執行役員  
**西原 茂**  
エネルギー、石炭・金属、食料・アグ  
リビジネス、リテール・生活産業、産  
業基盤・都市開発管掌  
兼 産業基盤・都市開発本部長  
兼 海外プロジェクト推進室長



専務執行役員  
**吉村 利治**  
自動車、航空産業・情報、環境・産業  
インフラ、化学管掌



常務執行役員  
**此田 哲也**  
社長特命 金融政策担当



常務執行役員  
**田中 勤**  
化学本部長



常務執行役員  
**後藤 政郎**  
関西担当



常務執行役員  
**平井 龍太郎**  
アジア・大洋州総支配人  
兼 双日アジア会社社長  
兼 シンガポール支店長



常務執行役員  
**篠原 昌司**  
中東・アフリカ総支配人



常務執行役員  
**西村 康**  
中国総代表  
兼 双日中国会社董事長  
兼 総経理  
兼 青島支店長  
兼 重慶出張所長  
兼 双日大連会社董事長  
兼 双日広州会社董事長  
兼 北京駐在員事務所長



常務執行役員  
**櫛引 雅亮**  
人事総務担当



執行役員  
**田村 喜宏**  
 中国副総代表  
 兼 双日上海会社董事長  
 兼 総経理  
 兼 双日香港会社董事長



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  
**高濱 悟**  
 エネルギー本部長



執行役員  
**市村 由昭**  
 食料・アグリビジネス本部長



執行役員  
**山口 幸一**  
 航空産業・情報本部長



執行役員  
**平川 真淳**  
 双日ロジスティクス株式会社  
 代表取締役社長



執行役員  
**泉谷 幸児**  
 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



執行役員  
**草野 成也**  
 欧州・ロシアNIS総支配人  
 兼 双日欧州会社社長



執行役員  
**小笠原 貴文**  
 リスク管理企画、リスク管理、  
 コントローラー室担当



執行役員  
**橋本 政和**  
 環境・産業インフラ本部長



執行役員  
**横山 直樹**  
 リテール・生活産業本部長  
 兼 投資マネジメント部長



執行役員  
**村田 俊典**  
 米州総支配人補佐(南米担当)  
 兼 双日ブラジル会社社長

# 本部別レポートディングセクション

- 64 At a Glance
- 66 2017年3月期トピックス
- 68 自動車本部
- 70 航空産業・情報本部
- 72 環境・産業インフラ本部
- 74 エネルギー本部
- 76 石炭・金属本部
- 78 化学本部
- 80 食料・アグリビジネス本部
- 82 リテール・生活産業本部
- 84 産業基盤・都市開発本部



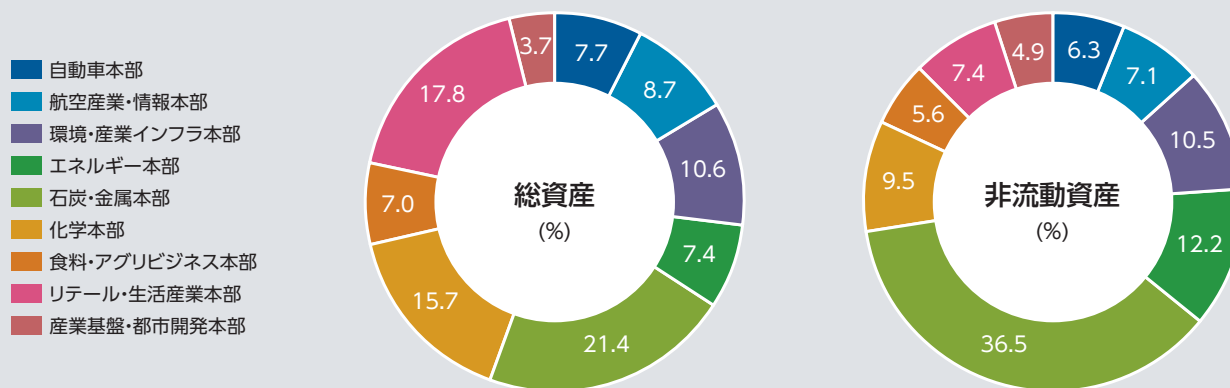


# At a Glance\*<sup>1</sup> (2017年3月期)



PL				
売上総利益	248	311	180	19
営業活動に係る利益	52	156	35	△ 5
持分法による投資損益	15	6	25	17
当期純利益(親会社の株主に帰属)	36	99	42	△ 6
BS				
総資産	1,426	1,622	1,971	1,373
非流動資産	521	583	871	1,009
財務指標				
ROA	2.6%	6.1%	2.3%	△0.4%
従業員数				
単体従業員	91名	81名	204名	74名
連結従業員	1,852名	1,344名	1,034名	200名

## 本部別構成比



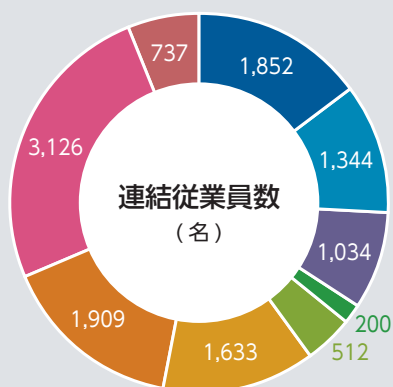
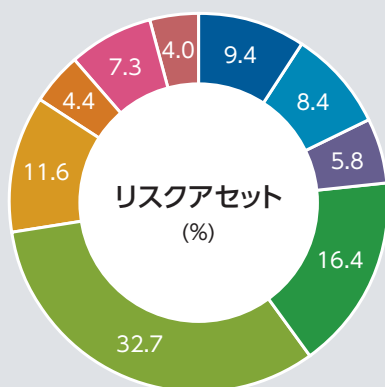
※ 上記本部別構成比は「その他」を除いています。

(単位：億円)

石炭・金属 本部	化学本部	食料・アグリ ビジネス本部	リテール・ 生活産業本部	産業基盤・ 都市開発本部	会社合計*2
					
195	374	220	355	71	2,007
66	124	30	100	13	516
86	12	△ 53	4	14	127
100	83	△ 69	73	13	408
3,987	2,926	1,305	3,318	694	21,385
3,018	785	462	610	409	9,087
2.5%	3.0%	△ 5.3%	2.4%	2.0%	1.9%
162名	259名	109名	174名	57名	2,318名
512名	1,633名	1,909名	3,126名	737名	14,241名

\*1 2017年3月期の本部別実績数値については、2017年4月1日付の組織再編に伴い、公表数値より一部変更になっています。

\*2 会社合計はその他調整を含みます。



# 2017年3月期トピックス

※ 当社ニュースリリースに関する詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。  
URL: <https://www.sojitz.com/jp/news/>



デリー～ムンバイ間貨物専用  
鉄道の信号・通信工事を受注  
2016/5/19  
環境・産業インフラ



双日ロジスティクスと  
丸全昭和運輸株式会社、  
メキシコで物流合併会社を設立  
2016/6/1

パプアニューギニア政府より  
海水淡水化設備を受注  
2016/8/1  
化学



デリー～ムンバイ間貨物専用  
鉄道の軌道・電化・信号・  
通信工事を受注  
2016/10/17  
環境・産業インフラ

株式会社トリステージとの  
資本業務提携を通じて  
ASEANにおけるリテール  
事業を拡大  
2016/4/19  
リテール・生活産業



フィリピンの自動車生産・販売会社  
同国の自動車産業育成政策  
「CARS Program」の承認を取得  
2016/6/16  
自動車



2016

4月

5月

6月

7月

8月

9月

10月

11月



双日ジーエムシー、  
「ペンドルトン(PENDLETON®)」  
ブランドの独占輸入販売権および  
マスターライセンス権を取得  
2016/6/23  
リテール・生活産業



インドネシア タンゲールLNG  
拡張プロジェクトの最終投資決定  
2016/7/1  
エネルギー



福岡県飯塚市にて  
太陽光発電所を竣工  
商業運転を開始  
2016/10/3  
環境・産業インフラ



インドネシアのIoTベンチャーと  
資本業務提携  
～テレマティクスによる  
ビッグデータを活用した物流改善、  
新保険サービスの創出～  
2016/10/31  
航空産業・情報



双日グループ、ミャンマーにおける  
高度化成肥料の輸入販売事業に参入  
2016/10/31  
食料・アグリビジネス  
▶ 詳しくはP.8～9へ







国分グループ本社株式会社と  
ベトナムで4温度帯物流事業に参入  
2016/12/14  
リテール・生活産業



双日グループ、  
保育所運営事業へ参入  
2016/12/15  
産業基盤・都市開発



ドイツの大手化学品  
商社を買収  
2017/2/20  
化学  
▶ 詳しくは P.12~13へ



フィリピンの自動車生産・  
販売会社、「ミラーージュG4」  
の生産を開始  
2017/2/27  
自動車



「なでしこ銘柄 2017」に選定  
2017/3/24

日本リート投資法人への  
スポンサーサポート  
2017/3/29  
産業基盤・都市開発



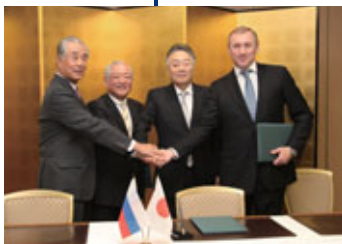
12月

2017

1月

2月

3月



ハバロフスク国際空港  
新旅客ターミナルの建設・  
運営共同事業に関する覚書の  
締結  
2016/12/16  
航空産業・情報



ミャンマーでシティ・マート・  
グループと外食事業に進出  
2017/1/31  
リテール・生活産業

インドネシア・ジャワ1ガス焼き  
火力発電プロジェクトの  
売電契約締結  
2017/1/31  
環境・産業インフラ



双日グループ、日東ベスト株式会社と  
ベトナムで日配惣菜製造および  
畜肉加工事業に参入  
2017/2/28  
リテール・生活産業

西北プライウッド株式会社  
とともに宮城県石巻市で  
合板の表面塗装加工  
会社を設立  
2017/3/8  
リテール・生活産業



双日グループ、インドネシアの  
デルタマス・シティ(KOTA DELTAMAS)の  
工業団地を拡張  
2017/3/16  
産業基盤・都市開発



# 自動車本部



## 本部の概要と目指す姿

### 世界の自動車産業バリューチェーンにおいて、高度な機能と付加価値の創出を目指す

- 米国をはじめとする先進国、また経済成長が著しく今後も自動車需要の拡大が見込まれるASEANや、ロシアNIS、中南米などで各種事業を展開
- 中核事業の一つである組立・卸売事業では、当本部の知見を最大限に活用して自動車メーカーや世界各地のパートナーと役割を分担し、安定的な収益確保を図る
- 米国、ブラジルで展開しているディーラー事業やアフターマーケット事業においては、地域特性を踏まえたビジネスを積極的に展開、さらなる投資と事業の拡大を目指す
- 部品事業では、多様化する顧客のニーズ、市場の特性に対応した最適なソリューションの提供

## 機会

- ▶ アジアの中間所得層増加に伴う組立・卸売事業での販売台数の増加
- ▶ 社会インフラ整備が進む新興国における新規卸売事業の確立
- ▶ ニーズの多様化、グローバル化を見据えた小売事業・部品事業の展開

## リスク

- ▶ 各国での政治・経済情勢に起因するカントリーリスクの変化
- ▶ 環境規制強化など、社会環境の変化に伴う自動車需要への影響
- ▶ メーカーの海外展開など、事業環境、機能、収益性の変化への対応

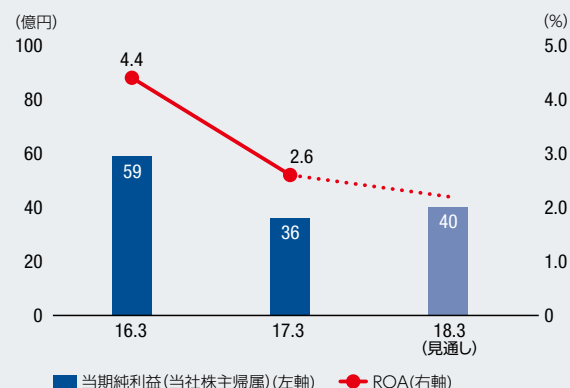
## 価値創造を可能にする強み

- ▶ 成長が見込まれる新興国をはじめ、世界に有する30社の事業会社・約3,000人の社員(持分法適用会社を含む)を通じて蓄積した事業会社経営実績と経営人材
- ▶ 組立・卸売事業やディーラー事業の専門的ノウハウおよび市場に対する知見
- ▶ 「世界各地で一定以上の規模を有する事業会社を経営し、現地で雇用・育成した社員とともに成長することで、地域に根付いた発展を図る」というモデルを通じて、経験と経営力を身に付けた経営人材を持続的に輩出し続けるシステム

## 当期の振り返り

- 米国でのBMWディーラー事業や、プエルトリコ・タイでの輸入販売事業などが堅調に推移
- 米国で培ったビジネスモデルを活かし、ブラジルでのBMWディーラー事業など、地域を広げたディーラー事業の拡大を推進
- ミャンマーにて中国メーカーの自動車販売に着手するなど、新興国での新たな事業を展開
- フィリピンでの三菱自動車購入者向けオートローン事業など、確固たる市場プレゼンスを有する市場で事業基盤を拡充

## 当期純利益(当社株主帰属)およびROA



# 成長戦略「3つの柱」を掲げ、 持続的な発展により 世界の自動車産業に貢献します。

自動車本部長  
村井 宏人



## 戦略と取り組み

大きく変化するグローバル環境において、当本部では、従来型のビジネスモデルだけで価値創造していくのは不十分であると考えており、「中期経営計画2017」は次なるステップへの転換期と捉えて、事業の革新に取り組んでいます。

こうした中、当本部では、価値創造のモデルとして「3つの柱」を明確に打ち出しています。1つ目は、長年築いてきた事業会社経営という資産を有し、収益の柱である組立・卸売事業です。同事業は、基盤収益を稼ぐことに加えて、当本部の優位性である経営人材の輩出機能をも担っており、今後も強みを磨きながら強化・拡大を図っていきます。

2つ目はディーラー事業です。「中期経営計画2017」では収益を大きく拡大していくため、M&Aも含めたディーラー事業への積極的な投資により、規模と収益の拡大に取り組んでいます。

3つ目は、次期中期経営計画も見据えた将来戦略です。新たな事業モデルを構築すべく、さまざまな新規ビジネスに取り組むために相応の経営リソースを投下していきます。例えば、長年にわたり組立・卸売事業を展開し事業基盤・経験を有するフィリピンにおいて、より消費者に近いビジネスとしてオートローン事業を立ち上げ、付加価値の高いサービスを提供していきます。

世界の自動車産業は今後も拡大基調を続けるものと想定されます。ビジネスチャンスは多大である一方、競争も激し

く、いかに市場の成長を取り込んでいくかが課題です。

「3つの柱」の推進にあたり、本部の最優先課題としてこれまで実績を上げてきた人材育成に継続的に取り組み、より多くの人材を輩出し続けることが、当本部の価値創造のカギと捉えています。人材育成については、5年後、10年後を俯瞰して、本部の業容拡大を見据え、独自のプログラムを実施し、国境を超えた登用・配置も積極的に行い、育成スピードの迅速化に努めています。特に、「中期経営計画2017」では将来の成長に向けたチャレンジ、「Challenge for Growth」がテーマであり、その実行のため、戦略的思考を重視した育成を行っており、幹部による若手とのコミュニケーションの活性化や世代別のさまざまなワークショップなどを実施し、本部戦略の実行力強化を図ります。

当本部では、こうした経営人材力のさらなる強化と、新たなビジネスモデルを確立することにより、双日の収益を牽引する本部、世界の自動車産業に貢献する本部を目指します。



Import Motors, Inc. (BMW/MINIディーラー)

### 注力事業：組立・卸売事業

#### 強いビジネスモデルをさらに強化し 地域的にも拡大を図る

当本部では、プエルトリコ、タイなどで順調に業績を伸ばしているほか、ロシアやフィリピンなどでも確固たる市場プレゼンスを発揮、引き続きこれらの既存地域の強化に取り組むとともに、新規市場・新規事業への展開も進めています。新規市場としては、ミャンマーにて中国メーカーの自動車販売に着手するなど新たな展開に取り組んでおり、今後も成長性の高い地域での積極的な展開を目指します。

### 注力事業：ディーラー事業

#### 米国で確立した高付加価値ビジネスの展開 を他地域にも拡大

米国カリフォルニアで約30年以上の実績を有し、現在BMW、MINIディーラーを4店経営。中古車販売・アフターサービスに特徴があり、高収益を上げる経営モデルを確立しています。潜在的に大きな自動車需要があるブラジルにおいては同国の富裕層が集中するサンタカタリーナ州全域をカバーするBMW、MINIディーラーを2015年に買収しました。米国で培ったビジネスモデルを活かし、先進国に限らず地域を広げて優良案件の発掘、事業拡大を図っていきます。





## 本部の概要と目指す姿

### ヒト・モノ・情報の往来の手段となる社会インフラを整備し価値を創出

- 航空事業では、民間航空機代理店および防衛関連機器代理店として実績を蓄積。ビジネスジェット事業やパーツアウト事業など航空関連の幅広いビジネスを展開
- 船舶事業では、長年に及ぶバルクキャリアを中心とした新造船、中古船などに加え、国内外の主要造船所向け船用機器への取扱実績を通じて、業界でも有数のポジションを堅持
- IT事業は、国内の主要通信事業者向けネットワークインフラ構築事業やデータセンター事業などを特徴として展開

## 機会

- ▶ 世界的な航空需要の増加、および2020年東京オリンピック・パラリンピックに向けたインバウンド需要の増加
- ▶ 省エネルギー船・LNG専用船などの需要増に伴う船舶・関連機器取扱量の増加
- ▶ IoT市場の急速な拡大

## リスク

- ▶ 国内人口減少に伴う航空機需要の減少
- ▶ 国内造船産業の業績悪化に伴う取扱量減少
- ▶ IT技術革新加速に伴う競争力低下(商品・サービス寿命の短期化)

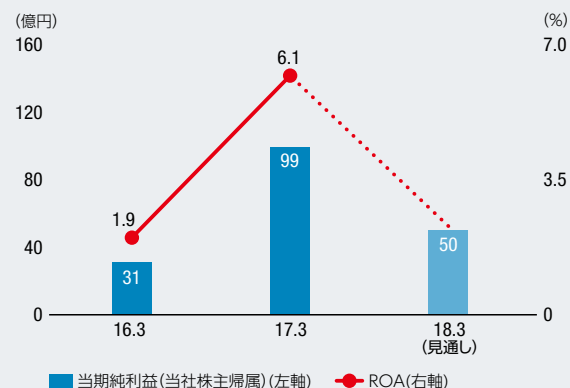
## 価値創造を可能にする強み

- ▶ 民間航空機代理店事業において、国内では圧倒的なトップポジションを確立
- ▶ 航空事業において、機体メーカー、エアラインの部品取扱企業、整備会社、金融機関・投資家を含めたリース会社などの業界主要プレイヤーとのネットワークを駆使した協業
- ▶ アジア各地の空港需要や機体・整備の知見はもとより、商業施設や交通インフラなど、総合商社ならではのノウハウとネットワーク

## 当期の振り返り

- 航空分野では、ボーイング社関連取引、中古機・パーツアウト事業などが順調に推移。ビジネスジェット運航会社への出資、新興国での空港開発に関連する事業への取り組みも推進
- 船舶事業は市況低迷の影響を受けたが、今後期待される回復局面へ向けた布石を着実に実行
- 情報産業分野では、情報産業子会社の一部売却による関連会社化の影響により増益。データセンター事業や通信事業者向けネットワーク構築事業の強化を引き続き推進

## 当期純利益(当社株主帰属)およびROA





## 独自の強みを活かし、 新たな価値創出に向けて 深化を図ります。

執行役員  
航空産業・情報本部長  
山口 幸一



### 戦略と取り組み

ヒト・モノの流動は、これからもアジアを中心に全体的には伸長するとみられますが、航空需要は災害を起因とするイベントリスクにさらされるほか、近年の船舶市況も軟調に推移しています。安定的な収益基盤の構築に向けて、市況に左右されにくい事業を拡充するだけでなく、航空市況と船舶市況サイクルが異なることや、景気によって新造機と中古機のニーズが相反傾向にあることなどを踏まえ、需要変動への耐性を持った事業ポートフォリオを構築する考えです。

こうした中、「中期経営計画2017」では、①民間航空機代理店事業、②航空機リース事業、③中古機・パーツアウト事業、④ビジネスジェット事業、⑤防衛関連事業、⑥空港運営事業の6つのセグメントに注力していきます。これらの事業に当本部または他本部の持つ機能を組み合わせることで、より強力なビジネスの塊を作っていきます。またIT分野においても、単にICTソリューションを提供するだけでなく、テレマティクス事業・高度道路交通システム事業のように、既存のビジネスにITの付加価値を付けることで強い事業へと成長させていきます。

今後、より力強い収益基盤の確立を目指す上では、前述のセグメントでの事業を加速させるとともに、積極的な新規投資を行っていきます。

投資については、投資回収期間の比較的に短い中古機・

パーツアウト事業などと、中期間程度での回収となるリース事業や空港運営事業などの長期にわたってリターンが期待できる事業とでポートフォリオを構築していきます。

当社の航空事業は、長年、業界No.1の地位を確保し続け、いわゆる金看板を背負ってきた事業ですが、船舶事業やIT事業も同様に、長い歴史を有する「強い事業」といわれてきました。今後は個々の事業部が他本部・他事業部とのシナジーにより、新たな価値を創出し続ける事業体へと深化を図ります。

当本部の人材は、それらを具現化する知見・能力を有していますが、さらなる向上を目指した人材育成を継続し、ゆるぎない「強さ」を持った集団となることで、双日を代表する本部として、多様な価値を創造し、顧客、そして社会に提供していきたいと考えています。



#### 注力事業：パーツアウト事業

#### 航空機ビジネスのバリューチェーンを 完成させるビジネスモデル

パーツアウト事業は、退役機・経年機を購入し、外部パートナーと協働して解体した部品を販売、有効活用する事業です。機体発注から資金調達、リース組成、維持管理、リマーケティングに続く出口戦略として、航空機事業のバリューチェーンを完成させるビジネスモデルとなります。展開に際しては、部品販売パートナーとのタイアップが重要なカギを握っていますが、当本部は退役機の情報収集から販売に至る、すべての段階における豊富な知見、ネットワークを背景に、優良パートナーとの提携を実現しています。

#### 注力事業：空港運営事業

#### 空港関連ビジネスのノウハウ・リソースを 集約し、新たな事業領域へ進出

空港運営事業は、重点分野の一つとして、空港運営参画・事業組成に向けて具体案件に取り組んでいます。市場としては、人口やマーケットが大きく、民営化の動きが加速することが見込まれるアジア地域での事業化を検討しています。空港内での商業スペースなどの非航空収入の拡充や、ICTを活用した各種モニタリング・管理システムの構築、免税店経営、周辺不動産開発やホテル観光事業展開など、さまざまな新規事業領域の展開を進め、新たな「収益の塊」の創出を図ります。



# 環境・産業インフラ本部

## 本部の概要と目指す姿

### あらゆる社会インフラを通じて地域・社会の発展を支える

- 再生可能エネルギー事業では、日本・米州・欧州を中心に、太陽光から風力、地熱、バイオマス発電など電源の幅出しに注力
- 電力プロジェクト事業では、優良なパートナーと連携して複数の大型海外火力IPP事業に取り組み中
- 交通・社会インフラ事業では、鉄道プロジェクトおよび関連サービスに加え、港湾・水処理などのインフラ運営へビジネス領域の幅を広げる
- 医療インフラ事業では、病院などのPPP (PFI) 案件を注力事業と位置付け、案件開発・融資組成・運営管理サービスを提供
- プラント事業では、肥料、石油ガス化学、製鉄、電力など大型プラントビジネスを実施。さらに、プラント事業の知見を活かした新しい事業投資機会を創出
- 軸受事業では、中国・欧州で軸受製品・部品製造メーカーに出資。物流拡販、経営支援、在庫機能を発揮した国際供給網を構築
- 産業機械事業では、アジア・南米で表面実装機の販売会社を展開。成長するスマートフォン・自動車電装品需要を取り込む

## 機会

- 国内外の再生可能エネルギーおよびクリーンエネルギーへの関心の高まり
- 新興国での電力需要伸長に伴う大型安定電源を供給する火力IPP事業への高いニーズ
- 新興国での交通・社会・医療インフラ、環境対策強化への需要の増加
- 各メーカー製造拠点のグローバル化に伴う新規トレーディング・投資機会の増加

## リスク

- 新興国におけるカントリーリスク
- 他社との競争激化
- エネルギー価格下落の長期化に伴う産油国でのインフラ需要低下と事業機会の減少

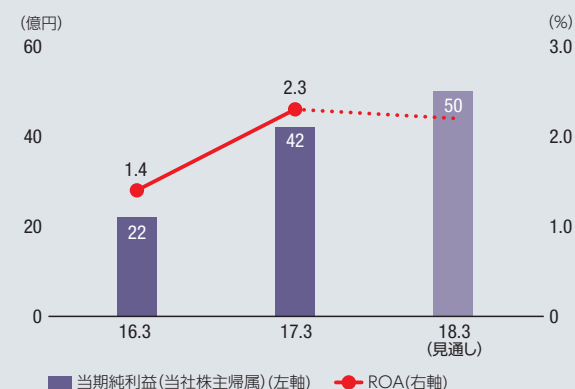
## 価値創造を可能にする強み

- 専門性と国内外の独自のネットワーク、さらには総合商社ならではの多様な機能を活用し、バリューチェーンを構築可能
- 単にプラントを完成させるだけでなく、新しい技術や運営サービスのノウハウの紹介・導入など、きめ細かな対応を徹底
- 新興国市場における大型プラント事業や、事業運営に携わる火力IPP・再生可能エネルギーIPP事業などで蓄積してきた知見・ネットワーク

## 当期の振り返り

- 火力発電事業では、新たにインドネシアおよび米国市場へ参入
- 国内外での再生可能エネルギー事業（太陽光発電）への取り組みが順調に拡大
- 鉄道関連事業では、2013年3月期より取り組むインドでの貨物専用鉄道プロジェクトで新たに軌道敷設、電化、信号・通信工事を受注
- スペインの軸受部品事業へ参画し、これまで中国市場で培ったノウハウを欧州市場へ展開

## 当期純利益(当社株主帰属)およびROA





# 新興国をはじめ、世界各国の発展の礎を築き上げることが私たちの使命です。

執行役員  
環境・産業インフラ本部長  
橋本 政和



## 戦略と取り組み

アジア新興国をはじめとして世界的に電力需要はますます高まっており、火力IPP事業はその中心にあります。長期にわたって安定収益をもたらす事業であり、スピードを持って良質な資産を積み上げる考えで、新規開発だけでなく、既存事業の買収にも注力しています。2016年1月に、スリランカの火力IPP事業を米国の大手電力事業会社から買収しました。同事業では運営面にも本格的にかかわり、発電プラントの運転管理・保守点検などの経営ノウハウの吸収・蓄積を図ることで、優位性を高めていく考えです。2017年1月には、インドネシア国営石油会社プルタミナ社、丸紅株式会社(以下、丸紅)と協同で、インドネシア・ジャワ島にガス焚き火力発電所および洋上LNG貯蔵・再ガス化設備の建設・運営を行うIPPプロジェクトに関する長期売電契約をインドネシア国営電力会社PT PLN(Persero)社と締結しました。今後、プルタミナ・丸紅・双日は融資組成、そして2021年までを予定する建設期間を経て、その後25年間にわたりPLNに対して安定的に大型電源供給を行い、インドネシアの伸長する電力需要に応えていきます。さらに、2017年4月には、当社として初めてとなる米国の発電事業(バースボロー発電所)に参画。米国では石炭火力発電所や原子力発電所の退役に伴って新設の電力供給源への期待が高まっており、同事業においては高いエネルギー効率を持つ最新鋭の機器を採用しています。環境負荷を抑えた電力を安定的に供給することで、米国の電力インフラの安定化に貢献していきます。

再生可能エネルギーでは、国内で複数の太陽光発電所を

操業・建設中。太陽光にとどまらず、風力・地熱・バイオマス発電などの案件開発を国内外で推進しています。

インドにおける鉄道事業においては、同国の国家プロジェクトである「デリー～ムンバイ間産業大動脈構想」の一環として、2013年の貨物専用鉄道軌道敷設工事の受注を皮切りに、引き続きインド最大のエンジニアリング会社であるLarsen & Toubro社との協働を進めています。当社の受注額合計は、円借款案件として過去最大規模の3,500億円超となっています。また、北米では、鉄道車両総合メンテナンス事業を運営するCad Railway Industries社へ出資しており、これらの取り組みで得られたノウハウを活かし、北米以外の地域展開も検討しています。

当本部の事業の多くはパートナーとの協業です。顧客からの声を聞き、柔軟に対応していくためにもパートナーとの信頼構築を重視しています。そして、こうしたパートナーから選ばれる存在であり続けるためにも、人材育成に注力しています。経験を大切にしつつ、自己研鑽に加えて、自ら得た知見・経験を自身や組織に還元できるような取り組みを進めています。積極的に現場に人材を送り込み、忍耐力と柔軟性、オーナーシップを身につけることで、全社で活躍できる人材を育みたいと考えています。



肥料プラント(ロシア・タタルスタン共和国)

### 注力事業：収益基盤の再構築

#### 安定した収益基盤の再構築により、 双日の中核事業として復興する

IPPや社会インフラなどの事業比率を高め、良質な資産を積み上げることで、安定収益基盤の構築を最優先に取り組みます。また、多様化する社会ニーズや技術革新、民活(PPP)事業の拡大に呼応し、急増するインフラ整備への機会を機動的に取り込み、新規事業獲得に向けて、積極的

に取り組む体制を整備。医療インフラ推進室を新設し、化学本部のメディカルヘルスケア事業推進室を統合することで、日本政府の戦略でもある高効率の日本式医療を幅広く世界に展開できるようなプラットフォームの確立に注力していきます。当本部の由来するニチメン・日商岩井の機械部門は、かつては会社の重要な収益基盤の柱の一つでした。私たちは収益力の格段の強化を実現し、双日の中核事業としての復権を目指していく決意です。



# エネルギー本部



本部の概要と目指す姿

## エネルギー資源の持続的な安定供給を使命とし、 多様なニーズに応えられる、エネルギー・バリューチェーンを展開

- LNG／石油ガス、原子力などのエネルギー資源を日本に安定供給する仕組みを顧客とともに整備・発展
- 新興国が牽引する世界のエネルギー需要増加に対し、ガスを中心とするバリューチェーンの構築やバイオマス燃料への新規取り組みを通じて、低炭素社会の実現を推進する役割を担う

### 機会

- ▶ 新興国および途上国の経済成長による、エネルギー需要の中長期的な増加
- ▶ 世界的な環境意識の高まりに伴う、クリーンなエネルギー資源に対する社会的ニーズの増加

### リスク

- ▶ 世界経済の成長鈍化
- ▶ 規制緩和や民営化など、新たな取り組みの前提となる各種制度の設計変更・導入遅延
- ▶ 石油・ガス価格の変動

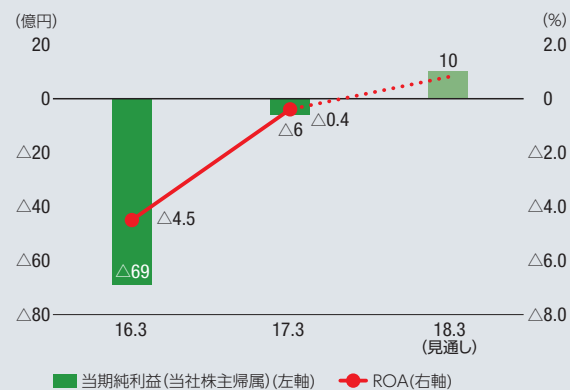
### 価値創造を可能にする強み

- ▶ LNG／石油ガス生産事業への参画、LNG／石油製品のトレード、また原子燃料サイクルにおける総合的なサービス提供など、エネルギー資源分野において、顧客、ならびに事業パートナーとともに、上流から中下流のバリューチェーンを事業環境の変化に即して深化させてきた事業知見
- ▶ エネルギー資源に関係するさまざまな領域において、長年にわたって築き上げた顧客との強固な信頼基盤

### 当期の振り返り

- 開発費や操業費の継続的な改善、および一部の石油ガス権益売却による資産ポートフォリオの適時見直しを行い、資産価値の維持・向上に注力
- 地球環境に配慮したエネルギー資源の新規導入を検討する国内外の顧客に対して、各社のニーズに応じた持続的な安定供給スキームの提案を行い、将来の事業化に向けた共同調査を推進

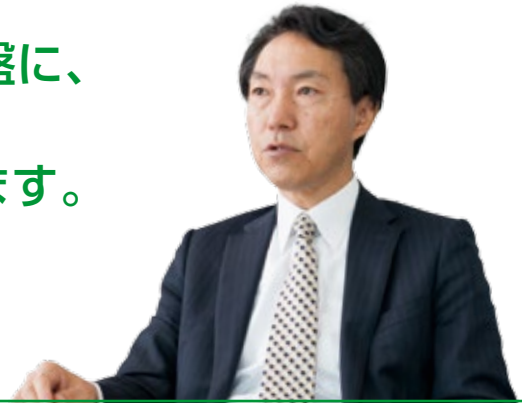
### 当期純利益(当社株主帰属)およびROA





## 顧客との強固な信頼関係を基盤に、 エネルギー分野における 社会的課題の解決に取り組みます。

執行役員  
エネルギー本部長  
高濱 悟



### 戦略と取り組み

世界のエネルギー消費は、中国やインド、その他アジア、アフリカの新興国を中心とした経済成長に伴い、今後も堅調な伸びが見込まれています。一方、エネルギー消費の増加を支えるエネルギー資源（一次エネルギー源）は、地球温暖化対策の新たな国際的枠組みである「パリ協定」の発効を受けて、世界が低炭素社会へ向けて大きく動き出すことにより、エネルギーミックスに占める天然ガスや再生可能エネルギーの割合がこれまで以上に増加していくと予想されま

ず。エネルギーミックスの大きな変化が予測される中、長きにわたり築き上げてきた顧客との強固な信頼関係と、事業にかかわる幅広い事業知見を活かして、地球環境の保全と経済成長の両立という社会的な課題への適切なソリューションを提供することが、エネルギー資源を取り扱うわれわれの使命といえます。

以上の事業環境を踏まえ、当本部では、世界各国の発展段階ごとに異なる多種多様なニーズを満たすエネルギーのバリューチェーン展開を図り、低炭素社会の実現に向けた取り組みを進めていきます。

まず、石油ガス分野については、既存の上流権益事業における操業コストの改善を引き続き進めることで、市況低迷時の耐性強化を図りつつ、並行して、事業環境の変化によって競争力が相対的に低下している資産の見極めを行い、ガスを中心とする中下流事業や再生可能エネルギーの燃料供給事業などへの入れ替えを進めていきます。

例えば、インドネシア産LNGのパイオニアとして長年培ってきたトレーディングのノウハウや顧客基盤をベースに、LNG受入基地の運営事業、ガス火力発電所へのガス供給事業、工業団地でのコージェネレーション（熱電併給）事業、LNG燃料車両への燃料供給事業、といった複数の中下流事業をパッケージ化し、特にガス需要が高まっているアジア新興国での事業展開を進めていきます。また、木質バイオマスなど、再生可能エネルギー分野におけるクリーンな

燃料の長期安定供給体制の構築も目指していきます。

次に、原子力分野ですが、世界最大の原子力産業企業であるフランス・アレバ社の日本総代理店として、日本の電力会社各社に原子力燃料の調達・再処理に関する総合的なサービスを50年近くにわたって提供しています。また、関係会社を通じた原子力関連の機器・材料などの販売も行っており、日本の原子燃料サイクル全般に引き続き広く関与してまいります。さらに、今後は安全な廃炉プロセスに資する新たな技術の発掘・導入に一層注力していく考えです。一例をあげると、100%子会社のイーエナジー株式会社で展開している「IH式被膜除去」があります。これは大型橋梁や石油備蓄基地のタンクなどに施されている防錆・防食塗装の除去作業に現在使用されている技術ですが、将来的には、廃炉作業中に発生する各種廃棄物の除染作業への転用も期待されています。

エネルギー分野におけるさまざまな社会的課題の解決に資するビジネスを当本部の事業ポートフォリオに積み重ねていくことで、商品市況や原子力発電所の再稼働状況の影響を受けにくい、長期安定的な収益基盤の確立と企業価値向上の実現も可能になると考えます。



インドネシア産LNGの出航風景



# 石炭・金属本部



## 本部の概要と目指す姿

### エネルギー・金属資源の供給を通じて、多様な産業ニーズに応えていく

- 日本をはじめ、その他成長著しい新興国等へエネルギー・金属資源を供給
- 高品位鉄鉱石やロシア炭、フェロニッケル、蛍石、蛭石、貴金属リサイクル等、特徴のあるトレーディング事業
- 豪州やインドネシアにおける石炭を中心に、その他レアメタル(ニオブやニッケル)やベースメタルなどの上流権益事業
- 持分法適用会社である鉄鋼総合商社の株式会社メタルワンを通じた鉄鋼流通事業

## 機会

- ▶ 新興国の中長期的な経済発展に伴う堅調な資源・鋼材需要
- ▶ 法規制変更・環境対応などの変化に伴うリサイクル・回収等の新たな事業領域
- ▶ 技術革新・新素材需要の高まりによる新たな原材料供給機会

## リスク

- ▶ 地政学リスクの顕在化
- ▶ 中国をはじめとする新興国需要の需要減退に伴う市況低迷
- ▶ 代替商品の台頭、環境規制強化による一部商品の競争力低下に伴う取扱量の減少

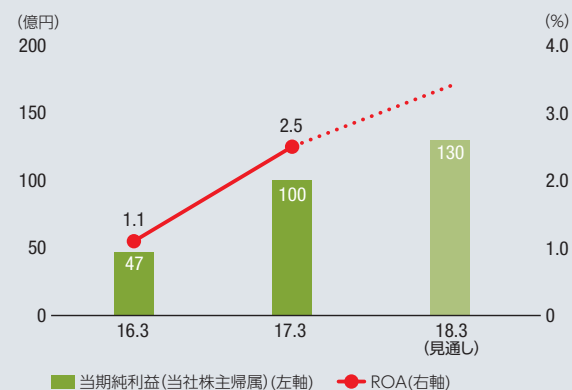
## 価値創造を可能にする強み

- ▶ 顧客、サプライヤー、パートナーとの長年にわたる取引を通じた信頼関係
- ▶ 強固な販売・供給網を基に、日本向けに高いシェアを有するロシア炭、高品位鉄鉱石、蛍石、蛭石などの強みのある商品群
- ▶ 総合社で唯一、操業も含めて炭鉱を経営(豪州・ミネルバ炭鉱)。得られたノウハウ・ネットワークを多方面に活用

## 当期の振り返り

- 金属資源全般の市況が上昇し、中でも主力の石炭事業が堅調に推移
- 鋼材市況の回復傾向を受け、持分法適用会社である株式会社メタルワンが堅調に推移
- 上流資産における継続的なコスト改善への取り組みを実施
- 一般炭の一部権益売却により資産ポートフォリオが改善

## 当期純利益(当社株主帰属)およびROA





## 新たな事業領域創出を通じて、 収益構造の転換を図り、 安定収益基盤の構築を目指します。

石炭・金属本部長  
尾藤 雅彰



### 戦略と取り組み

世界各国の発展・成長においてエネルギー・金属資源は必要不可欠です。特に新興国においては産業の発展に伴い、需要はますます高まっています。当本部は、資源の乏しい日本や成長著しい新興国への、安定的かつ競争力あるエネルギー・金属資源の供給責務を、引き続き果たしてまいります。加えて、産業の発展・高度化に伴い、複雑・多様化する顧客やパートナーのニーズに応えるべく、商社としてリスクをコントロールしながら、当社ならではの新たな機能や付加価値を提案してまいります。

2017年3月期は、目標を上回る業績をあげることができましたが、この増益の大半が、世界的なインフラ投資拡大期待に伴う金属資源全般の市況上昇に大きく依存していることを重く受け止めています。従前から継続的に進めている上流権益事業における徹底的なコスト削減や、伝統的に強みのあるトレーディング事業の再強化が、着実に実を結びつつあるものの、安定収益基盤の確立に向けては、収益構造の転換が急務であることを強く認識しており、当本部では、3つの事業領域ごとに、以下の戦略を進めています。

まず、トレーディング事業では、伝統的な日本向けの商権の維持拡大を進めるとともに、需要増が見込まれる新興国向けの取引の拡大を進めています。従来型のトレーディングだけでは、ビジネスモデルが成り立たなくなっていることから、これまで以上にサプライヤーおよび顧客との結びつきを強め、事業環境の変化に伴う多種多様なニーズに応えていくことが重要と考えています。

次に、上流権益事業については、低市況下でも収益を生むポートフォリオの構築を目指します。そのための方策として、①既存プロジェクトにおける徹底的なコスト削減の取り組みを継続、②非効率かつ戦略的意義を失った事業からの早期撤退、③新たな優良資産の獲得、を同時に進めてまいります。当社は、総合商社として唯一、操業も含めた炭鉱経営（豪州・ミネルバ炭鉱）を行っており、多くの事業ノウハウを

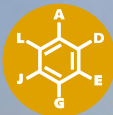
蓄積しています。自らが炭鉱経営をしているからこそ得られる情報収集力・分析力をさらに磨き、経営判断の迅速化・高度化を通じて、収益性の向上を目指します。

そして最後は、当社の次期中期経営計画を見据えた新たな事業領域の創出です。ここでのキーワードは、「サプライチェーンの見直し」「環境対応」です。まずは、既存取扱商品のサプライチェーンを今一度見直し、単なるトレードのみならず、ファイナンスやロジスティクスなどの当社が保有する機能を活用することによって、集荷、在庫、加工などの下流域への進出を図っていきます。また、昨今の法規制変更や、環境意識の高まりなどの事業環境変化を商機と捉え、従来の原材料・燃料供給ビジネスにとどまらない新たな事業モデルの創出にも挑戦します。例えば、資源循環型社会の到来を見据えた資源リサイクル・回収事業への参画、土壤環境規制への対応に向けた土壌改良材の取扱い、また電気自動車需要の高まりに対応した原材料の取扱いなどを進めていきます。かかる新事業領域の創出にあたっては、いわゆる「新技術」「新素材」の利用・活用が鍵になると考えており、そういったテクノロジーの育成も商社の使命と捉えています。



豪州・ミネルバ炭鉱





# 化学本部



## 本部の概要と目指す姿

### 顧客企業の成長に向けた価値を提供し、産業を循環させ発展に寄与する

- 化学本部は、産業界における血液として、世界の多様な産業を循環・活性化させていく役割を担う各バリューチェーンの中で顧客企業の成長を実現すべく、市場に対して提案を重ね、付加価値を生み出し続けることが使命である
- 「衣」の分野では機能性繊維素材の開発、「食」の分野では食糧増産に向けた化学合成農薬や食品包装資材の提供、「住」の分野では太陽光発電・部材の供給や車両部品を金属から樹脂にすることによる軽量化・燃費改善などに取り組む

## 機会

- ▶ 産業の構造変化・新興国の経済成長に基づく世界的な化学品の需要増加
- ▶ 各国の社会・環境問題の深刻化に対応する、収量増大や効率化につながる化学合成農薬や非可食資源の取扱量の増加

## リスク

- ▶ 各国の安全・環境規制強化に伴う一部取扱商品の競争力低下・取扱量の減少
- ▶ 急激な市況・為替変動による事業収益の圧迫

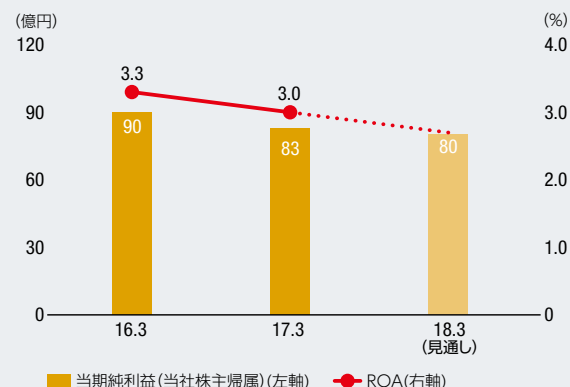
## 価値創造を可能にする強み

- ▶ 競合他商社と比較しても引けを取らない事業規模
- ▶ 全世界の充実した顧客基盤と、これを背景にした幅広い商材と上流から下流までのバリューチェーン
- ▶ インドネシアに製造拠点を持つメタノール事業は業界屈指の規模
- ▶ 合成樹脂事業はグローバルな販売・調達ネットワークを構築し、取扱量は年間約100万トンに及ぶ
- ▶ マリンケミカル(工業塩)事業は、アジア各地へのリードタイムの短さと価格優位性が強み
- ▶ 米国石油樹脂事業は、生産から販売までのバリューチェーンを確立

## 当期の振り返り

- 化学品、合成樹脂全般で原油安に伴う市況下落の影響を受けたが、アジア、中国を中心とするトレーディングや北米での石油樹脂事業が堅調に推移
- 機能化学品ならびにメタノール事業拡大のため、ドイツの大手化学品商社ソルバディス・ホールディングを買収

## 当期純利益(当社株主帰属)およびROA



## 産業と生活を支える素材を取り扱う 本部として、世界の環境変化に 向き合っています。

常務執行役員  
化学本部長  
田中 勤



### 戦略と取り組み

世界の産業構造・流通構造は今後大きく変わり、主たる需要地や供給地図も変化していくことが想定されます。こうした中、当本部では、環境変化をいち早く捉え、事業投資を積極的に行いながら、グローバルトレードの拡大を図り価値創造を実現していく方針です。地域としては、従来中心となっていたアジア・日本だけでなく、インド、メキシコといった自動車産業集積地での需要拡大の取り込みをはじめ、中国や北米などでの拡大を図ります。

具体的な戦略としては、メタノール事業、石油樹脂事業、合成樹脂事業、マリンケミカル事業、希少資源事業という当本部の強い事業を、事業投資を絡めてバリューチェーンを強化し、さらに強く、大きな収益の塊にしていく構えです。これまでの事業投資案件については、いずれも順調に進捗し成果が顕在化してきています。インドで進めたマリンケミカル事業では、拡張投資も奏功し、工業塩の取扱量は順調に増加。年間400万トン規模まで拡大しています。合成樹脂事業においては、全世界で年間100万トン規模の樹脂販売を行っていますが、「量の拡大」に取り組み、150万トン規模への拡大を目指します。新たな事業展開としては、2017年3月にドイツの大手化学品商社ソルバディス・ホールディング(以下、ソルバディス)を買収しました。当本部では、アジア地域において年間100万トン規模でメタ

ノールを生産・販売してきましたが、今回の買収により200万トン規模の取扱量となります。また、機能化学品においても、ソルバディスが有する強固な販売基盤を通じ、グローバル規模でのシナジー創出を図っていきます。

当本部が環境変化に対応したトレーディングを積み上げ、価値創造を進めるためには、顧客企業の成長戦略把握や事業パートナーとの共同事業化などが求められます。また、化学分野においては、マーケット起点で地域と地域、企業と企業を結ぶことで、新しい商材・市場が生まれるという特徴があり、まさに人材力こそ成長のカギと捉えています。こうした考えの下、当本部では特に人材育成を重視しており、異業種交流研修を通じた次期幹部候補の育成、本部長への投融資提案カリキュラム、経営・会計をテーマとした若手基礎研修など、さまざまな施策を充実させています。

当本部では、各社員がリーダーシップを発揮しながら、顧客企業の成長に向けて新たな挑戦を続け、その結果、事業が育ち、拡大していく。そうした本部となることにより、双日の企業価値向上を実現していきたいと考えています。

#### 注力事業：環境関連ビジネス

#### 多岐にわたる環境関連ビジネスの 成長分野の拡大に注力

当社の合成樹脂事業会社である双日プラネット株式会社は、双日環境方針に沿い、自然生態系や地域環境に配慮し、事業活動を通じた環境保全および汚染の予防に取り組んでいます。再生可能エネルギー関連では、米国小形風車製造企業であるXzeres社の小形風車を日本国内で販売する小形風力発電事業を展開しています。小形風力発電は出力規模が20kW未満と一般定義されており、大型風力と比べた導入の手軽さも相まって普及が進んでいます。また、双日プラネット株式会社では、

完全植物由来の樹脂で、主にポリ袋やプラスチック容器の原料となるグリーンポリエチレンの取扱いも行っています。そのほかにも、化学本部として、車両軽量化につながる素材の取扱いや、電気自動車向けリチウムイオンバッテリーの部材など、多岐にわたる環境関連ビジネスに取り組んでいます。







# 食料・アグリビジネス本部



## 本部の概要と目指す姿

### 安心・安全な食品・食料の提供を通じ、生活水準の向上に貢献

- 食料供給の一翼を担うとともに、農業生産拡大や生産技術の移転、食文化の向上への貢献を通じ、生活水準の向上に寄与
- 食料バリューチェーンの川上(肥料製造、農業、飼料製造、養殖事業など)から川中・川下(穀物集荷、食品原料製造、食品製造事業など)まで、国内および東南アジアを中心に優良な事業資産の積み増し
- 既存の優良事業をベースとした周辺国への横展開や、収益の拡張の立案・実行

## 機会

- ▶ 農業生産拡大に伴う資材(肥料など)、農産物(穀物など)の取扱量の増加
- ▶ アジア地域での食の多様化に伴う食料ニーズの増加
- ▶ 食の安心・安全意識の高まり

## リスク

- ▶ 気候変動や供給過多など、需給バランスが崩れた際の価格変動リスク・輸送コスト負担リスク
- ▶ 政策変更・規制強化などによる利益率の低下

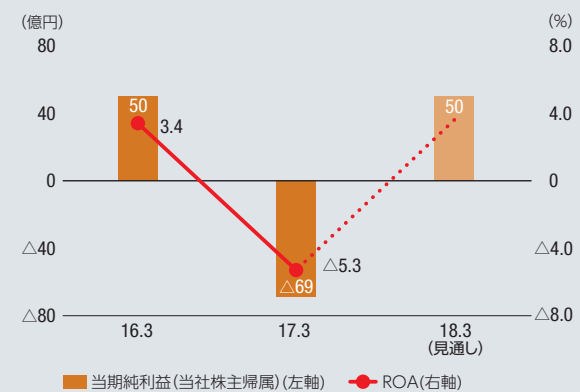
## 価値創造を可能にする強み

- ▶ 東南アジアを中心に、地域に根差した強固なネットワークを構築
- ▶ 高度化成肥料の製造・販売事業は、タイ、ベトナム、フィリピンでトップシェアを確立。生産拡大に向けた教育プログラムを導入し、農家の方々の収入増加に貢献
- ▶ ベトナムでは出資するIFV社がASEAN最大規模の穀物専用港を保有。食料・飼料の輸入や製粉事業を展開

## 当期の振り返り

- 肥料事業では、タイ、フィリピン、ベトナムにおいて販売量が順調に推移したことに加え、原料調達オペレーションが奏功したことで利益率が改善し、収益拡大に貢献。周辺国への横展開では、ミャンマーでの拡販に向けて販社を設立
- マグロの加工・養殖事業では、規模拡大に向けて中国で冷凍倉庫・加工設備を強化。また、稚魚の安定確保のために和歌山県・串本で稚魚養殖事業を取得
- 製粉事業への参画検討など、食料バリューチェーンの中流・下流事業への事業展開や、収益構造の多角化に向けた取り組み

## 当期純利益(当社株主帰属)およびROA



※ 2017年3月期決算において、穀物集荷事業で減損処理を実施しています。



## 食の「安心・安全・安定供給」を使命とし、 人々の生活水準向上に 貢献していきます。

執行役員  
食料・アグリビジネス本部長  
**市村 由昭**



### 戦略と取り組み

東南アジアでの食料市場の拡大に伴い、高品質な食品へのニーズが増大するほか、食の安心・安全に対する意識も高まる中で、当社のビジネスチャンスはさらに拡大しています。一方で、食料にかかわる事業は、天候リスクや規制リスクにもさらされています。

当本部では、さらなる飛躍に向け、優良資産の積み増しや、既存事業の拡充、中長期的な視野での新たな事業投資を通じて、日本およびアジアの「安心・安全」な食料供給の一翼を担うバリューチェーンの構築を目指しています。その実現のため、収益の柱として安定的に推移している肥料事業に加え、他事業領域にも積極的に取り組むことで、収益構造の多角化を図り、安定的な収益の塊を構築していきます。肥料事業では、ミャンマーをはじめとする周辺地域への横展開による中長期的な収益強化を図ります。飼料畜産・小麦事業では、需要増が見込まれる地域に注力。新たな資産を獲得し、川上から川下まで事業を行うことで、事業機会・収益を幅広く取り込んでいきます。さらに、水産事業についても、食の多様化や健康志向の高まりを背景に需要が拡大する先進国向けに、既存のマグロ養殖・加工事業を拡張し、加工・販売事業の新規創出に取り組めます。

こうした取り組みに並行して、各事業の推進力向上、収益力の強化に向けて、人材育成にも注力しています。当本部

では多くの事業会社を保有しており、人を育てるには恵まれた環境にあると捉えています。さまざまな地域・ステージにおいて、事業会社を運営する機会を創出・拡大していくことにより、現場を理解し、地域に根付いた事業をマネジメントできる人材の育成を推進します。

今後は、新たな事業展開も視野に入れており、年次、所属組織にとらわれず、総合的な経験値の向上につながる、より効果的なジョブローテーションを構築します。そして、これまで以上に人材の育成を加速することで、実行体制を強化し、ステークホルダーから信頼される本部を目指していきます。



ベトナムで展開する高度化成肥料製造・販売事業  
(Japan Vietnam Fertilizer社)

#### 注力事業：肥料事業

##### 新たな地域としてミャンマーでの 展開・拡販を推進

肥料事業では、既存事業の拡充と新規地域への展開に取り組んでいます。トップシェアを確立する、タイ、ベトナム、フィリピンでは、引き続きマーケティング活動の強化と生産能力の増強を進め、さらなる需要取り込みと周辺国への輸出強化を図ります。

新規地域としては、需要拡大を見据え、ミャンマーでの拡販に向けた販社を設立。その他の周辺国でもテストマーケティング・分析を進めており、販売・製造事業の展開に取り組んでいきます。

#### 注力事業：食品事業(食料原料を含む)

##### アジア地域における事業の進化と バリューチェーンの構築

製粉事業では、長年のトレード・事業運営で培った業界の知見やパートナーシップという基盤を活かし、東南アジアで製粉工場・販社の設立に参画していきます。また、この地域で進展している食の西洋化をチャンスと捉え、日本の技術を活用した製パン事業の拡張に取り組み、バリューチェーンの構築・強化を図っていきます。川上から川下まで一貫した事業を行うことで、事業機会を幅広く取り込み、大きな収益の塊の創出に貢献していきます。



# リテール・生活産業本部

## PIERI MORIVAMA

### 本部の概要と目指す姿

## 各地の生活基盤・地域基盤の発展に向けて「機能提供型」の事業を創出

- 国内および成長著しいASEANを中心とした消費者のニーズにこたえる食品リテール関連ビジネス、ライフスタイルに関連した物資・サービスを提供するビジネスに経営資源を集中
- 商業施設運営事業では、テナント管理・物流管理のノウハウや食文化など、日本のコンテンツとASEANを結ぶリテール・プラットフォームを構築
- 繊維事業では、衣料品OEM事業にて国内大手SPAの生産を支援
- 林産資源事業では、合板・木材・建材の取扱いが中心。国内の合板販売では業界最大手
- 国内で培った成功モデルを、ASEANを中心とした海外へ輸出展開し、国内外双方でビジネス基盤を構築

### 機会

- ▶ ASEAN域内の経済成長による内需拡大に伴う趣向の多様化
- ▶ インバウンドの増加による日本のコンテンツ発信機会の増加
- ▶ 生産性向上に寄与する日本の技術への需要
- ▶ 環境意識の高まりに応える製品の取扱量の増加

### リスク

- ▶ ASEAN各国の法律・制度変更
- ▶ ASEANでの食に関する品質管理の厳格化によるコスト増加
- ▶ 各生産国での社会(人権・環境)リスクの増加

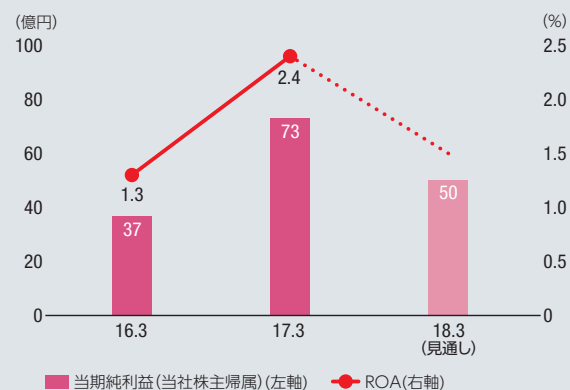
### 価値創造を可能にする強み

- ▶ 長年の歴史を経て確立した、ASEAN各地におけるネットワークや顧客基盤
- ▶ 輸入合板およびテキスタイル販売事業において、国内市場でトップクラスのポジションを獲得
- ▶ モノ(物販)からコト(体験型)への消費トレンドの変化に伴い、商業施設の再生事業等において全体コーディネート型のプロジェクトマネジメント力を発揮
- ▶ 食品・リテール事業におけるASEANでのバリューチェーンの構築

### 当期の振り返り

- ベトナムでの日配惣菜製造および畜肉加工事業や4温度帯物流事業の開始など、ASEAN各国の発展段階に応じた食品・リテール事業の展開を加速
- 国内大手SPA向け衣料品OEM事業、子会社における繊維製品の製造販売、卸売事業が順調
- 木材関連事業では、住宅着工数も高水準であったことや低金利と住宅減税の継続に伴う消費者の底堅い購買意欲により、堅調に推移
- 商業施設事業は、バリューアップ後の所有施設の売却に加え、施設運営事業が堅調に推移

### 当期純利益(当社株主帰属)およびROA



※ 2016年3月期実績については、旧組織を簡易的に新組織に組み替えたものです。

## 高い志、シャープな技術力、 スピードある行動力の3本柱で 価値を創出します。

執行役員  
リテール・生活産業本部長  
**横山 直樹**



### 戦略と取り組み

当本部は、林産事業、物資・ライフスタイル事業、繊維事業からなる旧生活資材本部に、食品・リテール事業と投資マネジメント事業を統合させた本部です。「消費者」をキーワードに、長い歴史と確たる収益基盤、顧客基盤を活かす組織と、新しい事業領域開拓のために事業投資を主たる戦略として、よりリテールに近い領域のプラットフォームをつくっていく取り組みを進めてきた事業を統合することで、その行動と事業領域の拡大を加速化させるのがその目的です。

私自身は当本部を「機能提供型組織」としていきたいと強く考えています。その意味するところは、ただ物販を行うというのではなく、時間を消費する、あるいはコトを体験するといった空間を、当社の総合力を駆使して創り上げていく、それをスピーディに、着実に、そして当然のことながら収益性を伴うような形でマネジメントしていくという考えに基づいているものです。

OEM事業を中心とした繊維事業、木材関連事業、物資関連、商業施設など、日本国内の事業、あるいは海外から輸入した商材の国内販売といった事業については一定の基盤ができています。従って、今後はその基盤にASEANへの展開を加えていきたいと考えています。これは、単に日本のモノを輸出するというのではなく、国内で培った商業施設や食肉事業などの事業モデルや成功事例を、ASEANをはじめとする海外に展開していくということです。その展開の中では、雇用を生み出し、楽しい場を作り、地域活性化に貢献するといった価値を提供できると捉えています。

今後の成長に向けた新規投融資については、「収益の塊」に直結するような事業への投資を手掛けていきます。その中では、商業施設の再生投資事業のような、投資したその日から収益貢献が可能な案件や、中長期的に2~3年かけて収益化する案件など、バランス良く取り組んでいきます。

今後、本部として収益を拡大していくにあたり、軸となる考え方は、収益とリスクの取り方のポートフォリオバランスを最適化するという事です。収益パターンにはトレード、事業投資、リスクマネーを投下しないフィービジネスの3通りがありますが、これを最適な割合でミックスして収益の

ポートフォリオを作っていく考えです。リテール・生活産業という裾野の広い事業領域においては、特にどのようなリスクの取り方、どのような収益の取り方を最適配合していくかが、本部経営の一番重要な部分だと考えます。

事業投資を進めていくにあたっては人材が重要な鍵となりますが、事業投資は机上だけで学べるものではなく、ライブディールを通じた徹底的なOJTの中でしか育ちません。従って、新しい投資案件の場をどんどん作り、若手社員に厳しいことや苦しいことを経験させながら育成していきます。そのためにも、新規投資案件を積極的に発掘していかなければならないと考えています。

私たちの事業は、ASEAN・国内の地域発展や雇用創出、環境問題などの社会的課題の解決に直結しており、そこで本当に価値を創出しているかどうかは、事業が2~3年で終わってしまうのではなく、中長期的に継続できるかにかかっています。社会的意義と収益性を両立させるため、高い志とシャープな技術力を持ち、スピードある行動力を発揮することで、社内、あるいは社外のステークホルダーの方々に誠意誠実を持ってソリューションを提供していく、そのような本部にしていきます。そして、徹底的なOJTによって人材の力を高め、中長期的に収益を生み出す「収益の塊」を拡大し、社会に対しても大きな価値創出を果たしていく所存です。



双日ジーエムシー株式会社が取り扱う「ペンドルトン」ブランド商品





# 産業基盤・都市開発本部



## 本部の概要と目指す姿

### 都市機能の高度化と産業発展に資するインフラを整え、人々の生活水準の向上に貢献する機能提供型本部を目指す

- アジア・日本を中心に、海外工業団地の開発運営、マンションなどの住宅開発をはじめとする社会・生活・都市インフラの開発・運営事業、J-REITなどのアセットマネジメント事業および保育などの生活関連サービス事業に経営資源を集中し、相乗効果を発揮
- 変わり続ける社会や経済活動の中で生活者のニーズを把握し、機能提供型事業の展開・創出に取り組む

## 機会

- ▶ 日系メーカーのアジア製造拠点の新設に伴う工業団地開発・操業サポート機会の増加
- ▶ 東京オリンピック・パラリンピック特需、インバウンド旅行者の増加などに伴う事業機会の増加

## リスク

- ▶ アジア各国の法律・制度変更、景気・為替変動リスク

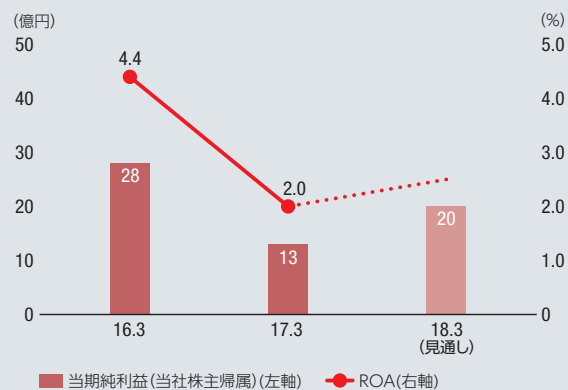
## 価値創造を可能にする強み

- ▶ 長年の歴史で確立した、アジア各地におけるネットワークや顧客基盤
- ▶ 工業団地の開発・分譲のみならず、アジアに進出する日系企業へのソリューション提供を可能とした、各国におけるさまざまな産業分野での経験・実績
- ▶ 住宅開発における長い歴史と実績および製販管一貫体制を通じた、マーケット密着型の商品開発・サービス提供
- ▶ 日本リート投資法人保有資産の価値向上に資するアセットマネジメント・プロパティマネジメント・ビルマネジメント・総合生活サポートなどの各関連サービス機能

## 当期の振り返り

- アジアで展開する海外工業団地事業では、計画どおり引渡しを完了。インドネシアのデルタマス・シティ工業団地は拡張を決定
- 国内不動産事業も順調に推移
- 保育所運営事業を開始

## 当期純利益(当社株主帰属)およびROA



※2016年3月期実績については、旧組織を簡易的に新組織に組み替えたものです。

## 高度なリスクマネジメントと 的確なポートフォリオ構築を通じ、 安定的な収益向上を実現していきます。

専務執行役員  
産業基盤・都市開発本部長  
西原 茂



### 戦略と取り組み

これまで双日は、工業団地や分譲マンションなどのインフラ開発、そして各種管理事業などを展開してきましたが、リスクマネジメントの高度化に加え、安定収益化が進んできたことから、こうしたインフラの開発・運営・管理などを一連の事業として展開すべく、2017年4月に当本部が設立されました。土地や建物を開発して販売するだけでなく、さまざまな周辺施設・サービスによる機能を付加して、人々の生活水準の向上に資する新しいビジネスを創出することが当本部の役割と捉えています。

例えば、インドネシアで取り組んでいるデルタマス・シティ総合都市インフラ開発事業。都市機能の拡張という社会的課題に対し、マスタープランに基づき行政、教育、商業、住宅、工業団地などを一体・複合開発しています。従前より工業団地の開発・分譲、周辺インフラ整備や進出サポートなどは行ってきましたが、総合的な都市開発まで手掛けられるようになってきました。まさに、総合商社としてより大きな絵を描いて実現していく取り組みです。

一方、規模が大きく市況変動の影響を受ける事業であるため、高度なリスクマネジメントと的確なポートフォリオ構築が重要です。リスクマネジメントでは、一定のシーリングの中で事業推進するとともに、予兆管理で先を見て、かつスピードを持って対処していきます。ポートフォ

リオについては、開発事業とアセットマネジメントなどの周辺サービス事業とのバランスの取れた収益モデルやカントリーリスクを踏まえた資産分散などに注力し、安定的な収益向上を実現していく考えです。

特に、アセットマネジメントや総合生活サポート事業といった周辺サービス事業の拡充は、当本部の成長戦略の柱の一つであり、収益安定化に直結する重点事項です。新たに始めた保育所運営事業はこうした戦略に基づくものです。保育所運営事業は、女性活躍推進および働き方改革という国をあげてのテーマへの解決事業であり、双日が標榜する「2つの価値」を象徴する事業ともいえます。

私は、ビジネスを進めていく上で、創造性を持って徹底して「やりきる」ことが極めて重要だと考えています。時間軸を常に意識して事業に取り組むとともに、プロフェッショナルリティを磨いて競争優位を見出し、ミッションを完遂していくことにより、創造性が発揮されます。当本部を創造性を強みとする組織に作り上げ、収益の塊をさらに強力に拡大していく考えです。



保育所運営事業

#### 注力事業：アセットマネジメント事業

**3,000億円規模の運用受託資産への成長とともに、周辺サービス事業も含めた事業の高度化を図っていきます。**

当本部では継続的にアセットに絡む収益モデルの確立を目指しています。リート事業にて双日リートアドバイザーズ株式会社が運用受託する資産規模は約2,000億円ですが、2020年を目処に3,000億円への拡大を目指しており、当本部は新規開発やブリッジ機能、管理サービス提供によるバリューアップなどを通じてサポートしていくことで、これら周辺事業により収益の厚みを増していく考えです。

#### 注力事業：デルタマス・シティ総合都市インフラ開発

**新たに開発用地を取得。総合都市インフラとしての機能をさらに高めていきます。**

工業団地では、すでに自動車・バイク、生活資材、日用品などに関連する企業が約200社進出しています。2017年に新たに開発用地を取得し、総面積では日系資本の総合都市インフラ開発として世界最大規模、工業団地エリアはインドネシア最大規模を誇っています。工業団地に加え、住宅・商業エリアの開発も進め、総合都市インフラとしての機能を高め、さらなる事業発展を図っていきます。



# 11年 財務サマリー

## 国際会計基準(IFRS)

単位：百万円

	2017.3	2016.3	2015.3	2014.3	2013.3	2012.3
<b>経営成績</b>						
売上高*1	3,745,549	4,006,649	4,105,295	4,046,577	3,934,456	4,321,734
収益	1,555,349	1,658,072	1,809,701	1,803,104	1,747,750	2,006,649
売上総利益	200,685	180,739	197,688	198,221	187,245	217,066
税引前利益	57,955	44,269	52,584	44,033	28,052	58,457
当期純利益(親会社の所有者に帰属)	40,760	36,526	33,075	27,250	13,448	△1,040
基礎的収益力*2	54,076	41,603	66,354	68,018	38,395	65,812
営業キャッシュ・フロー	857	99,939	39,109	46,997	55,124	88,723
投資キャッシュ・フロー	△32,179	△33,910	△13,792	△24,469	△11,652	△42,280
財務キャッシュ・フロー	△4,029	△114,695	△42,600	△30,931	△56,177	△29,530
フリー・キャッシュ・フロー	△31,321	66,028	25,317	22,528	43,472	46,443
<b>財政状態(会計年度末)</b>						
総資産	2,138,466	2,056,670	2,297,358	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	550,513	520,353	550,983	459,853	382,589	329,962
資本合計	577,970	549,716	590,656	492,959	411,298	355,180
有利子負債	925,368	922,699	1,038,769	1,065,276	1,077,007	1,118,046
ネット有利子負債	611,007	571,628	629,556	640,256	643,323	676,337

単位：円

<b>1株当たり情報</b>						
基本的1株当たり利益又は損失 (親会社の所有者に帰属)	32.58	29.20	26.44	21.78	10.75	△0.83
1株当たり親会社所有者帰属持分	440.06	415.95	440.43	367.58	305.81	263.74
1株当たり配当額*3	8.00	8.00	6.00	4.00	3.00	3.00
<b>財務指標</b>						
総資産利益率(ROA)(%)	1.9	1.7	1.5	1.2	0.6	△0.0
自己資本利益率*4(ROE)(%)	7.6	6.8	6.5	6.5	3.8	△0.3
親会社所有者帰属持分比率(%)	25.7	25.3	24.0	20.7	17.8	15.1
ネットDER(倍)	1.1	1.1	1.1	1.4	1.7	2.0
連結配当性向(%)*5	24.6	27.4	22.7	18.4	27.9	—

※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

単位：百万円

	2012.3*4	2011.3	2010.3	2009.3	2008.3	2007.3
経営成績						
売上高.....	4,494,237	4,014,639	3,844,418	5,166,182	5,771,028	5,218,153
売上総利益.....	231,566	192,725	178,203	235,618	277,732	254,466
営業利益.....	64,522	37,519	16,128	52,006	92,363	77,932
経常利益.....	62,228	45,316	13,702	33,636	101,480	89,535
当期純利益又は当期純損失.....	△3,649	15,981	8,794	19,001	62,693	58,766
基礎的収益力*1.....	64,943	41,889	14,422	48,345	110,724	89,813
営業キャッシュ・フロー.....	91,600	67,863	107,222	103,729	35,407	7,040
投資キャッシュ・フロー.....	△42,287	△19,903	28,439	△17,198	△68,723	42,706
財務キャッシュ・フロー.....	△36,376	△72,054	△102,597	△5,958	△53,723	△95,476
フリー・キャッシュ・フロー.....	49,313	47,960	135,661	86,531	△33,316	49,746
財政状態(会計年度末)						
総資産.....	2,120,596	2,116,960	2,160,918	2,312,958	2,669,352	2,619,507
純資産.....	330,471	355,510	377,404	355,503	520,327	531,635
有利子負債.....	1,090,542	1,116,301	1,193,517	1,286,958	1,299,085	1,317,678
ネット有利子負債.....	647,836	700,607	737,789	865,329	918,890	846,108

単位：円

## 1株当たり情報

1株当たり当期純利益又は当期純損失....	△2.92	12.77	7.08	15.39	51.98	83.20
1株当たり純資産.....	244.52	263.79	281.69	256.17	383.46	144.22
1株当たり配当額*2.....	3.00	3.00	2.50	5.50	8.00	6.00

## 財務指標

総資産当期純利益率(ROA) (%).....	△0.2	0.7	0.4	0.8	2.4	2.3
自己資本当期純利益率(ROE) (%).....	△1.1	4.7	2.6	4.8	13.0	12.8
自己資本比率 (%).....	14.4	15.6	16.3	13.8	17.8	18.7
ネットDER(倍).....	2.1	2.1	2.1	2.7	1.9	1.7
連結配当性向(*)*3.....	—	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。

# 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 (2016年3月31日)	当連結会計年度末 (2017年3月31日)	当連結会計年度末 (2017年3月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物 .....	344,414	308,632	2,755,642
定期預金 .....	6,657	5,728	51,142
営業債権及びその他の債権 .....	496,156	563,458	5,030,875
デリバティブ金融資産 .....	6,593	3,919	34,991
棚卸資産 .....	237,111	271,327	2,422,562
未収法人所得税 .....	6,068	3,647	32,562
その他の流動資産 .....	49,017	72,417	646,580
小計 .....	1,146,018	1,229,130	10,974,375
売却目的で保有する資産 .....	326	616	5,500
流動資産合計 .....	1,146,344	1,229,747	10,979,883
非流動資産			
有形固定資産 .....	186,957	172,201	1,537,508
のれん .....	53,055	57,594	514,232
無形資産 .....	38,829	34,148	304,892
投資不動産 .....	18,369	21,100	188,392
持分法で会計処理されている投資 .....	377,597	386,740	3,453,035
営業債権及びその他の債権 .....	44,558	45,485	406,116
その他の投資 .....	173,618	172,944	1,544,142
デリバティブ金融資産 .....	163	36	321
その他の非流動資産 .....	9,668	9,815	87,633
繰延税金資産 .....	7,507	8,650	77,232
非流動資産合計 .....	910,325	908,719	8,113,562
資産合計 .....	2,056,670	2,138,466	19,093,446

※米ドル金額は、読者の便宜のため、2017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=112円で換算しています。

※財務情報についての詳細は、当社ウェブサイトより有価証券報告書をご覧ください。  
(<https://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 (2016年3月31日)	当連結会計年度末 (2017年3月31日)	当連結会計年度末 (2017年3月31日)
<b>負債及び資本</b>			
<b>負債</b>			
<b>流動負債</b>			
営業債務及びその他の債務.....	439,245	483,049	4,312,937
社債及び借入金.....	168,264	158,698	1,416,946
デリバティブ金融負債.....	3,728	3,669	32,758
未払法人所得税.....	6,630	9,190	82,053
引当金.....	2,525	2,124	18,964
その他の流動負債.....	53,294	60,912	543,857
小計.....	673,688	717,646	6,407,553
売却目的で保有する資産に直接関連する負債.....	88	101	901
流動負債合計.....	673,776	717,748	6,408,464
<b>非流動負債</b>			
社債及び借入金.....	754,434	766,669	6,845,258
営業債務及びその他の債務.....	9,696	3,709	33,116
デリバティブ金融負債.....	5,001	4,004	35,750
退職給付に係る負債.....	18,727	21,381	190,901
引当金.....	18,949	20,792	185,642
その他の非流動負債.....	7,475	6,490	57,946
繰延税金負債.....	18,891	19,698	175,875
非流動負債合計.....	833,176	842,747	7,524,526
負債合計.....	1,506,953	1,560,495	13,932,991
<b>資本</b>			
資本金.....	160,339	160,339	1,431,598
資本剰余金.....	146,514	146,513	1,308,151
自己株式.....	△161	△170	△1,517
その他の資本の構成要素.....	132,415	132,682	1,184,660
利益剰余金.....	81,245	111,149	992,401
親会社の所有者に帰属する持分合計.....	520,353	550,513	4,915,294
非支配持分.....	29,363	27,457	245,151
資本合計.....	549,716	577,970	5,160,446
負債及び資本合計.....	2,056,670	2,138,466	19,093,446



# 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2015年4月1日 至2016年3月31日)	当連結会計年度 (自2016年4月1日 至2017年3月31日)	当連結会計年度 (自2016年4月1日 至2017年3月31日)
収益			
商品の販売に係る収益 .....	1,566,839	<b>1,463,536</b>	<b>13,067,285</b>
サービス及びその他の販売に係る収益.....	91,233	<b>91,813</b>	<b>819,758</b>
収益合計 .....	1,658,072	<b>1,555,349</b>	<b>13,887,044</b>
原価 .....	△1,477,333	<b>△1,354,664</b>	<b>△12,095,214</b>
売上総利益.....	180,739	<b>200,685</b>	<b>1,791,830</b>
販売費及び一般管理費.....	△154,416	<b>△153,038</b>	<b>△1,366,410</b>
その他の収益・費用			
固定資産除売却損益 .....	1,498	<b>4,797</b>	<b>42,830</b>
固定資産減損損失.....	△24,051	<b>△4,618</b>	<b>△41,232</b>
関係会社売却益.....	12,909	<b>10,358</b>	<b>92,482</b>
関係会社整理損.....	△1,349	<b>△8,174</b>	<b>△72,982</b>
その他の収益 .....	20,646	<b>9,566</b>	<b>85,410</b>
その他の費用 .....	△6,733	<b>△7,958</b>	<b>△71,053</b>
その他の収益・費用合計 .....	2,919	<b>3,971</b>	<b>35,455</b>
営業活動に係る利益.....	29,242	<b>51,618</b>	<b>460,875</b>
金融収益			
受取利息 .....	3,893	<b>3,903</b>	<b>34,848</b>
受取配当金.....	4,349	<b>4,165</b>	<b>37,187</b>
金融収益合計 .....	8,242	<b>8,068</b>	<b>72,035</b>
金融費用			
支払利息 .....	△16,316	<b>△14,382</b>	<b>△128,410</b>
その他の金融費用.....	△63	<b>△22</b>	<b>△196</b>
金融費用合計 .....	△16,379	<b>△14,405</b>	<b>△128,616</b>
持分法による投資損益 .....	23,163	<b>12,673</b>	<b>113,151</b>
税引前利益.....	44,269	<b>57,955</b>	<b>517,455</b>
法人所得税費用 .....	△7,782	<b>△13,879</b>	<b>△123,919</b>
当期純利益.....	36,486	<b>44,075</b>	<b>393,526</b>
当期純利益の帰属:			
親会社の所有者.....	36,526	<b>40,760</b>	<b>363,928</b>
非支配持分.....	△39	<b>3,314</b>	<b>29,589</b>
計 .....	36,486	<b>44,075</b>	<b>393,526</b>
1株当たり利益			
基本的1株当たり利益 (円) .....	29.20	<b>32.58</b>	<b>0.29</b>
希薄化後1株当たり利益 (円).....	29.20	<b>32.58</b>	<b>0.29</b>

# 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2015年4月1日 至2016年3月31日)	当連結会計年度 (自2016年4月1日 至2017年3月31日)	当連結会計年度 (自2016年4月1日 至2017年3月31日)
当期純利益.....	36,486	44,075	393,526
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 .....	△1,232	9,977	89,080
確定給付制度の再測定.....	△725	478	4,267
持分法で会計処理されている投資におけるその他の包括利益 .....	△4,868	△3,686	△32,910
純損益に振り替えられることのない項目合計 .....	△6,826	6,768	60,428
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.....	△44,362	△7,958	△71,053
キャッシュ・フロー・ヘッジ .....	△2,709	693	6,187
持分法で会計処理されている投資におけるその他の包括利益 .....	△10,993	554	4,946
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.....	△58,065	△6,710	△59,910
税引後その他の包括利益 .....	△64,892	57	508
当期包括利益 .....	△28,405	44,133	394,044
当期包括利益の帰属:			
親会社の所有者.....	△25,379	40,289	359,723
非支配持分 .....	△3,025	3,843	34,312
計 .....	△28,405	44,133	394,044

# 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	
2015年4月1日残高.....	160,339	146,515	△159	91,540	106,604	△3,586	—	194,557	49,731	550,983	39,672	590,656
当期純利益.....									36,526	36,526	△39	36,486
その他の包括利益.....				△52,540	△5,683	△2,560	△1,122	△61,905		△61,905	△2,986	△64,892
当期包括利益.....	—	—	—	△52,540	△5,683	△2,560	△1,122	△61,905	36,526	△25,379	△3,025	△28,405
自己株式の取得.....		△0	△2							△2		△2
配当金.....									△9,382	△9,382	△1,763	△11,145
支配が継続している 子会社に対する親会社の 持分変動.....				650		7		657	5,266	5,924	△5,988	△64
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替...					△2,016		1,122	△893	893	—		—
その他の増減.....									△1,789	△1,789	468	△1,321
所有者との取引等合計.....	—	△0	△2	650	△2,016	7	1,122	△236	△5,011	△5,250	△7,283	△12,533
2016年3月31日残高.....	160,339	146,514	△161	39,649	98,904	△6,139	—	132,415	81,245	520,353	29,363	549,716
当期純利益.....									40,760	40,760	3,314	44,075
その他の包括利益.....				△8,116	6,133	1,014	496	△470		△470	528	57
当期包括利益.....	—	—	—	△8,116	6,133	1,014	496	△470	40,760	40,289	3,843	44,133
自己株式の取得.....		△1	△9							△10		△10
配当金.....									△10,008	△10,008	△2,563	△12,571
支配が継続している 子会社に対する親会社の 持分変動.....				4				4	△0	4		4
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替...					1,229		△496	732	△732	—		—
その他の増減.....									△115	△115	△3,186	△3,301
所有者との取引等合計.....	—	△1	△9	4	1,229	—	△496	737	△10,856	△10,129	△5,749	△15,879
2017年3月31日残高.....	160,339	146,513	△170	31,537	106,268	△5,124	—	132,682	111,149	550,513	27,457	577,970

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	
2016年3月31日残高.....	1,431,598	1,308,160	△1,437	354,008	883,071	△54,812	—	1,182,276	725,401	4,646,008	262,169	4,908,178
当期純利益.....									363,928	363,928	29,589	393,526
その他の包括利益.....				△72,464	54,758	9,053	4,428	△4,196		△4,196	4,714	508
当期包括利益.....	—	—	—	△72,464	54,758	9,053	4,428	△4,196	363,928	359,723	34,312	394,044
自己株式の取得.....		△8	△80							△89		△89
配当金.....									△89,357	△89,357	△22,883	△112,241
支配が継続している 子会社に対する親会社の 持分変動.....				35				35	△0	35		35
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替...					10,973		△4,428	6,535	△6,535	—		—
その他の増減.....									△1,026	△1,026	△28,446	△29,473
所有者との取引等合計.....	—	△8	△80	35	10,973	—	△4,428	6,580	△96,928	△90,437	△51,330	△141,776
2017年3月31日残高.....	1,431,598	1,308,151	△1,517	281,580	948,821	△45,750	—	1,184,660	992,401	4,915,294	245,151	5,160,446



# 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2015年4月1日 至2016年3月31日)	当連結会計年度 (自2016年4月1日 至2017年3月31日)	当連結会計年度 (自2016年4月1日 至2017年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
当期純利益	36,486	44,075	393,526
減価償却費及び償却費	30,059	23,442	209,303
固定資産減損損失	24,051	4,618	41,232
金融収益及び金融費用	8,136	6,337	56,580
持分法による投資損益(△は益)	△23,163	△12,673	△113,151
固定資産除売却損益(△は益)	△1,498	△4,797	△42,830
法人所得税費用	7,782	13,879	123,919
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	55,835	△60,463	△539,848
棚卸資産の増減(△は増加)	28,270	△31,853	△284,401
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	△43,767	40,158	358,553
退職給付に係る負債の増減(△は減少)	320	△1,409	△12,580
その他	△15,528	△7,611	△67,955
小計	106,986	13,702	122,339
利息の受取額	3,785	3,496	31,214
配当金の受取額	20,326	12,818	114,446
利息の支払額	△16,746	△14,872	△132,785
法人所得税の支払額	△14,412	△14,287	△127,562
営業活動によるキャッシュ・フロー	99,939	857	7,651
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
有形固定資産の取得による支出	△31,943	△31,830	△284,196
有形固定資産の売却による収入	11,846	8,340	74,464
無形資産の取得による支出	△3,061	△2,219	△19,812
短期貸付金の増減(△は増加)	1,083	△4,408	△39,357
長期貸付けによる支出	△4,157	△3,867	△34,526
長期貸付金の回収による収入	1,919	1,232	11,000
子会社の取得による収支(△は支出)	△9,100	△5,408	△48,285
子会社の売却による収支(△は支出)	△467	△51	△455
投資の取得による支出	△6,315	△16,263	△145,205
投資の売却による収入	6,731	16,473	147,080
その他	△445	5,822	51,982
投資活動によるキャッシュ・フロー	△33,910	△32,179	△287,312
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減(△は減少)	△30,383	14,697	131,223
長期借入れによる収入	122,767	160,331	1,431,526
長期借入金の返済による支出	△173,948	△164,596	△1,469,607
社債の発行による収入	—	19,891	177,598
社債の償還による支出	△20,000	△20,035	△178,883
非支配持分株主への子会社持分売却による収入	5	—	—
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	△18	—	—
非支配持分株主からの払込による収入	323	771	6,883
自己株式の取得による支出	△2	△10	△89
配当金の支払額	△9,382	△10,008	△89,357
非支配持分株主への配当金の支払額	△1,763	△2,563	△22,883
その他	△2,292	△2,507	△22,383
財務活動によるキャッシュ・フロー	△114,695	△4,029	△35,973
現金及び現金同等物の増減(△は減少)	△48,666	△35,350	△315,625
現金及び現金同等物の期首残高	403,748	344,414	3,075,125
現金及び現金同等物に係る換算差額	△10,667	△430	△3,839
現金及び現金同等物の期末残高	344,414	308,632	2,755,642

# 連結対象会社の状況（黒字会社・赤字会社）

## (1) 黒字会社数・赤字会社数

(単位：社)

		2016年3月期末			2017年3月期末			増減		
		黒字	赤字	計	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計
子会社	国内	54	10	64	58	7	65	4	△3	1
	海外	72	37	109	81	31	112	9	△6	3
	計	126	47	173	139	38	177	13	△9	4
	比率(%)	72.8	27.2	100.0	78.5	21.5	100.0			
持分法適用会社	国内	23	4	27	25	6	31	2	2	4
	海外	30	12	42	29	14	43	△1	2	1
	計	53	16	69	54	20	74	1	4	5
	比率(%)	76.8	23.2	100.0	73.0	27.0	100.0			
合計	国内	77	14	91	83	13	96	6	△1	5
	海外	102	49	151	110	45	155	8	△4	4
	計	179	63	242	193	58	251	14	△5	9
	比率(%)	74.0	26.0	100.0	76.9	23.1	100.0			

## (2) 黒字額・赤字額

(単位：億円)

		2016年3月期			2017年3月期			増減		
		黒字	赤字	計	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計
子会社	国内	136	△10	126	167	△6	161	31	4	35
	海外	196	△247	△51	321	△185	136	125	62	187
	計	332	△257	75	488	△191	297	156	66	222
持分法適用会社	国内	129	0	129	127	△1	126	△2	△1	△3
	海外	86	△14	72	45	△19	26	△41	△5	△46
	計	215	△14	201	172	△20	152	△43	△6	△49
合計	国内	265	△10	255	294	△7	287	29	3	32
	海外	282	△261	21	366	△204	162	84	57	141
	計	547	△271	276	660	△211	449	113	60	173

※当社が直接連結経理処理を実施している連結対象会社を集計しています。

# カントリーリスクエクスポージャー(連結)

## エクスポージャー残高(2017年3月末)

(単位：億円)

国名	投資	融資	保証等	営業債権	現預金等	その他資産	所在国ベース	実質リスク国ベース
タイ	27	0	0	303	226	95	651	682
インドネシア	211	1	0	131	56	33	432	631
フィリピン	209	1	1	195	11	21	438	272
中国(香港を含む合計)	138	0	5	563	107	45	858	850
(中国単独)	127	0	5	402	78	10	622	693
(香港単独)	11	0	0	161	29	35	236	157
ブラジル	65	4	3	41	20	135	268	583
アルゼンチン	3	0	0	72	0	15	90	26
ロシア	16	0	0	111	47	2	176	108
インド	162	39	0	337	2	35	575	438
ベトナム	28	0	2	145	55	61	291	272
合計	<b>859</b>	<b>45</b>	<b>11</b>	<b>1,898</b>	<b>524</b>	<b>442</b>	<b>3,779</b>	<b>3,862</b>

(参考数値)

## エクスポージャー残高(2016年3月末)

(単位：億円)

国名	投資	融資	保証等	営業債権	現預金等	その他資産	所在国ベース	実質リスク国ベース
タイ	25	0	0	253	162	93	533	566
インドネシア	295	1	0	126	128	50	600	726
フィリピン	216	1	0	255	22	22	516	292
中国(香港を含む合計)	144	0	0	501	109	45	799	776
(中国単独)	132	0	0	328	67	9	536	618
(香港単独)	12	0	0	173	42	36	263	158
ブラジル	174	3	2	43	24	133	379	666
アルゼンチン	3	0	0	46	0	18	67	18
ロシア	12	0	0	74	45	2	133	73
インド	124	39	7	285	1	62	518	377
ベトナム	21	0	0	117	45	64	247	267
合計	<b>1,014</b>	<b>44</b>	<b>9</b>	<b>1,700</b>	<b>536</b>	<b>489</b>	<b>3,792</b>	<b>3,761</b>

(注意事項)

双日グループ連結保有資産を対象として、カントリーリスクに晒されている資産をエクスポージャーとして集計しています。

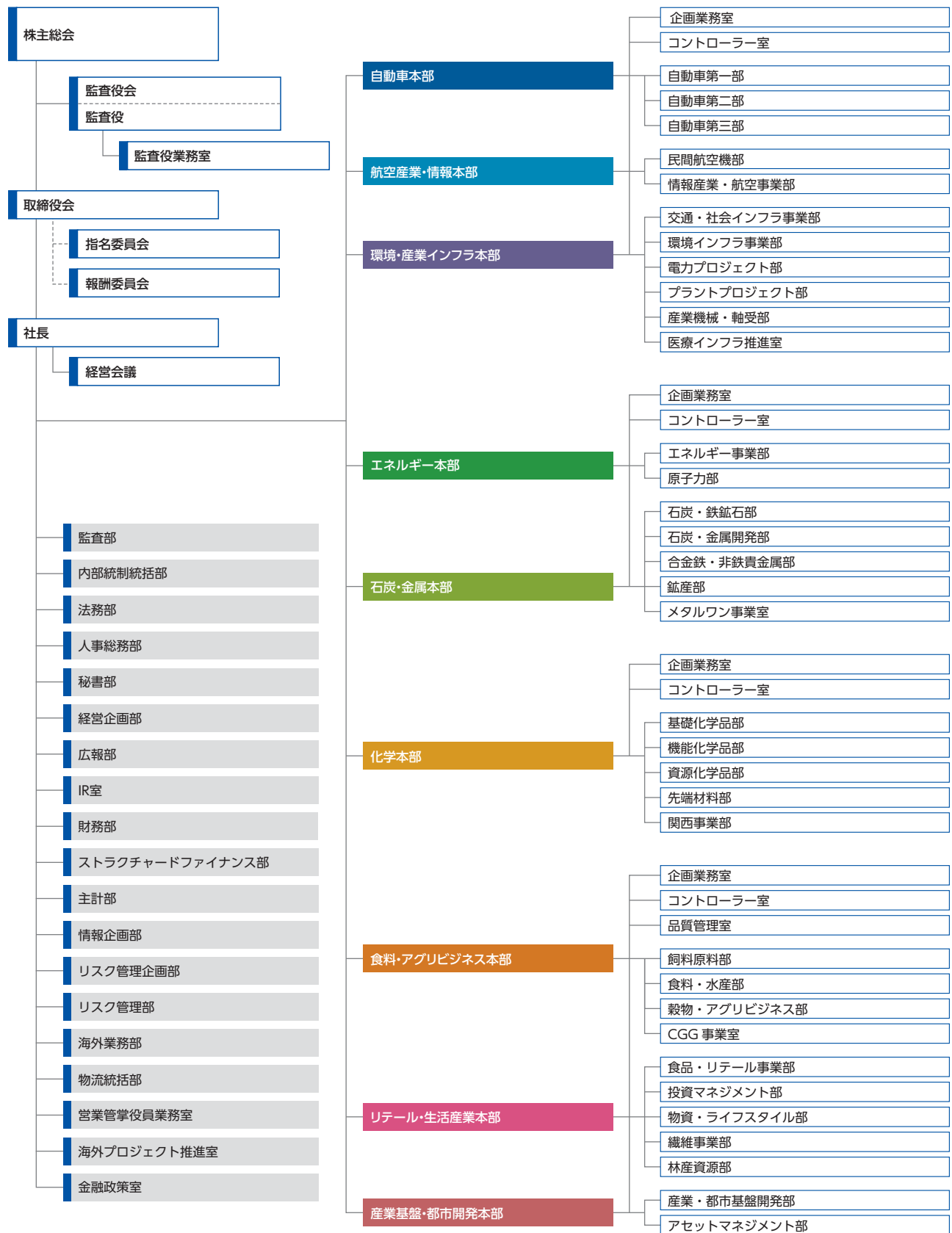
開示の対象範囲は双日グループすべてとし、開示対象資産を下記のとおり、投資、融資、保証等、営業債権・商品(「営業債権」に分類)、現預金・金融資産等(「現預金等」に分類)、固定化営業債権・固定資産等(「その他資産」に分類)としています。

なお、集計の定義は下記のとおりです。

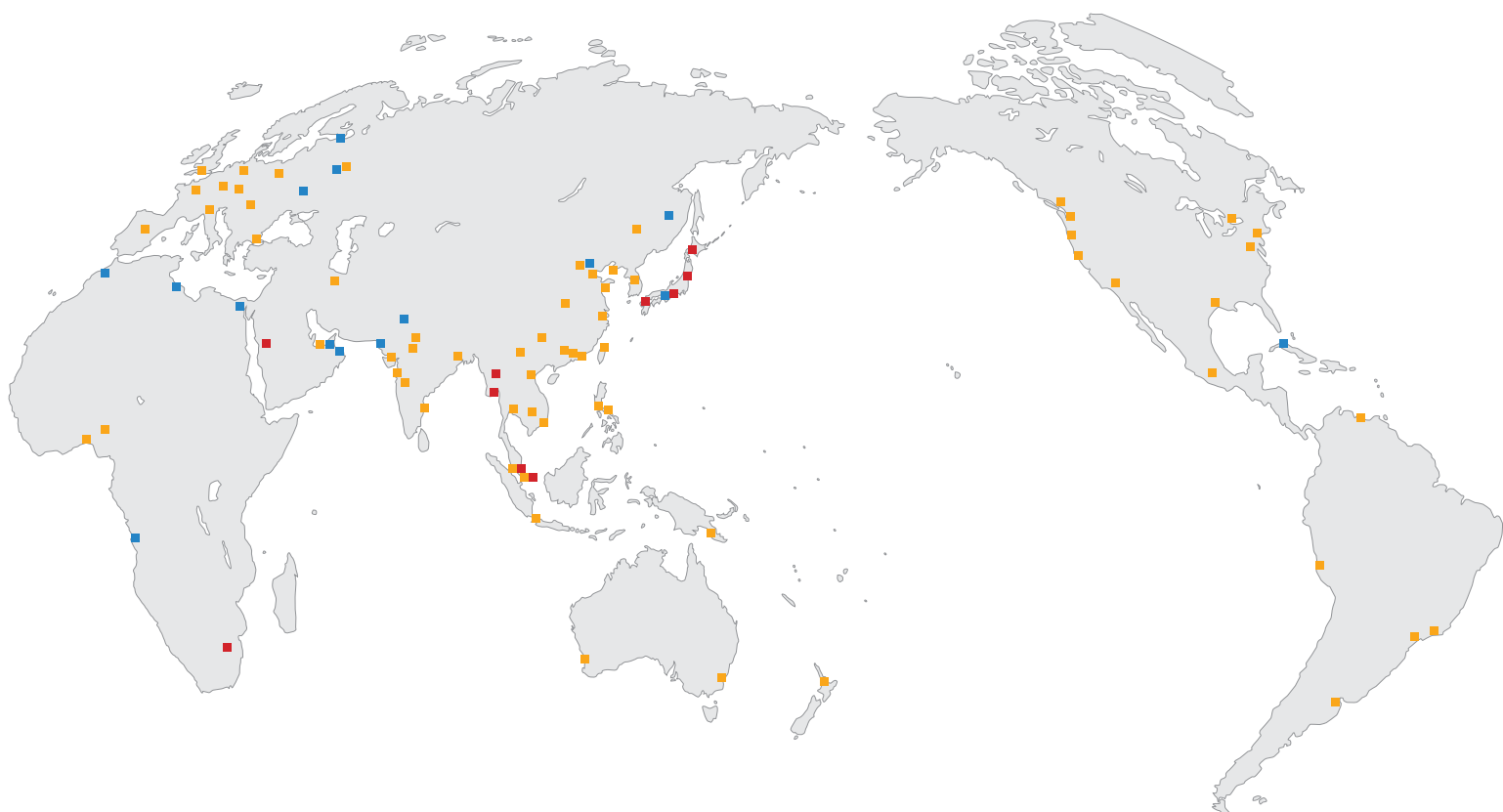
- ・「所在国ベース」：与信先などが存在している国をベースに集計した残高
- ・「実質リスク国ベース」：所在国にかかわらず実質のリスクが存在する国をベースに修正した残高



# 組織図 (2017年7月1日現在)



# 国内・海外拠点一覧 (2017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	■ 双日株式会社 九州支店
米州地域	
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
サンノゼ	■ Sojitz Corporation of America, San Jose Office
シアトル	■ Sojitz Corporation of America, Seattle Branch
ワシントンD.C.	■ Sojitz Corporation of America, Washington Branch
ベネズエラ	
カラカス	■ Sojitz Venezuela C.A.

欧州・ロシアNIS地域	
チェコ	
プラハ	■ Sojitz Europe plc, Prague Office
フランス	
パリ	■ Sojitz Europe plc, Paris Branch
ドイツ	
デュッセルドルフ	■ Sojitz Europe plc, Dusseldorf Branch
ハンブルグ	■ Sojitz Europe plc, Hamburg Office
ハンガリー	
ブダペスト	■ Sojitz Europe plc, Budapest Office
イタリア	
ミラノ	■ Sojitz Europe plc, Milan Branch
ポーランド	
ワルシャワ	■ Sojitz Europe plc, Warsaw Office
ロシア	
ハバロフスク	■ Sojitz Corporation, Khabarovsk Liaison Office
モスクワ	■ Sojitz LLC ■ Sojitz Corporation, Moscow Liaison Office
サンクトペテルブルグ	■ Sojitz Corporation, Saint- Petersburg Liaison Office
スペイン	
マドリッド	■ Sojitz Europe plc, Madrid Branch
トルコ	
イスタンブール	■ Sojitz Europe plc, Istanbul Branch
英国	
ロンドン	■ Sojitz Europe plc
ウクライナ	
キエフ	■ Sojitz Corporation, Kyiv Representative Office

中東・アフリカ地域	
アンゴラ	
ルアンダ	■ Sojitz Corporation, Luanda Liaison Office
エジプト	
カイロ	■ Sojitz Corporation, Cairo Liaison Office
イラン	
テヘラン	■ Sojitz Corporation Iran Ltd.
リビア	
トリポリ	■ Sojitz Corporation, Tripoli Liaison Office
モロッコ	
カサブランカ	■ Sojitz Corporation, Casablanca Liaison Office

ナイジェリア	
アブジャ	■ Sojitz Global Trading Nigeria Ltd., Abuja Office
ラゴス	■ Sojitz Global Trading Nigeria Ltd.
オマーン	
マスカット	■ Sojitz Corporation, Muscat Liaison Office
サウジアラビア	
ジェッダ	■ Sojitz Corporation, Jeddah Branch
南アフリカ	
ヨハネスブルグ	■ Sojitz Corporation, Johannesburg Branch
アラブ首長国連邦	
ドバイ	■ Sojitz Middle East FZE ■ Sojitz Corporation, MEA Office

中国地域	
北京	■ Sojitz (China) Co., Ltd. (双日(中国)有限公司) ■ Sojitz Corporation, Beijing Office (双日株式会社 北京駐在員事務所)
重慶	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Chongqing Office (双日(中国)有限公司 重慶出張所)
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 哈爾濱出張所)
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 昆明出張所)
青島	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Qingdao Branch (双日(中国)有限公司 青島分公司)
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 深圳出張所)
天津	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Tianjin Branch (双日(中国)有限公司 天津分公司)
西安	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Xi'an Office (双日(中国)有限公司 西安出張所)



アジア・大洋州地域	
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
ガンディダム	■ Sojitz India Private Ltd, Gandhidham Office
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
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 Liaison Office
ラホール	■ Sojitz Corporation, Karachi Liaison Office, Lahore 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
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.

本社直轄地域	
キューバ	
ハバナ	■ Sojitz Corporation, Havana Liaison Office
韓国	
ソウル	■ Sojitz Korea Corporation
台湾	
台北	■ Sojitz Taiwan Corporation

# 主要関係会社 (2017年3月31日現在)

## 自動車本部

主要関係会社および事業内容	出資比率
● 双日オートモーティブエンジニアリング株式会社(四輪・二輪部品事業、タイヤ販売／子会社)	100.0%
● Subaru Motor LLC(ロシアにおけるスバル車輸入総代理店／子会社)	65.6%
● Mitsubishi Motors Philippines Corporation(三菱自動車の輸入・組立・販売／持分法適用会社)	49.0%
連結子会社 16社 持分法適用会社 7社	

## 航空産業・情報本部

主要関係会社および事業内容	出資比率
● 双日エアロスペース株式会社(航空・防衛産業関連機器の輸出入・販売／子会社)	100.0%
● 双日マリンアンドエンジニアリング株式会社(船舶の売買、備船および仲介、船舶関連機器・材料の輸出入・国内販売など／子会社)	100.0%
● 日商エレクトロニクス株式会社(ITシステム・ネットワークサービス事業／子会社)	100.0%
● 双日システムズ株式会社(情報通信システムの受託開発および保守運用／子会社)	100.0%
● さくらインターネット株式会社(インターネットデータセンター事業／持分法適用会社)	28.1%
● セグエグループ株式会社(ITインフラ・ネットワークセキュリティ製品の設計販売、保守運用提供子会社群の持株会社／持分法適用会社)	19.6%
連結子会社 48社 持分法適用会社 7社	

## 環境・産業インフラ本部

主要関係会社および事業内容	出資比率
● 双日マシナリー株式会社(一般産業機械類の輸出入・販売／子会社)	100.0%
● 未来創電上北六ヶ所株式会社(太陽光発電事業／子会社)	100.0%
● 双日佐和田火力株式会社(発電事業／子会社)	98.2%
● Blue Horizon Kelanitissa Power B.V.(発電事業への投資／子会社)	100.0%
● Blue Horizon Power International Ltd.(発電事業への投資／子会社)	100.0%
● Sojitz Generation DMCC(発電事業の開発／子会社)	100.0%
● First Technology China Ltd.(表面実装機・半導体関連機械の販売・サービス／子会社)	100.0%
● Cad Railway Industries Limited(鉄道車両総合メンテナンス事業／持分法適用会社)	40.9%
● LLC "Kawasaki Gas Turbine Service RUS"(川崎重工業株式会社製ガスタービンのメンテナンス事業／持分法適用会社)	49.0%
連結子会社 41社 持分法適用会社 26社	

## エネルギー本部

主要関係会社および事業内容	出資比率
● 東京油槽株式会社(石油化学製品等保管、倉庫、運送業務／子会社)	100.0%
● Sojitz Energy Venture, Inc.(石油・ガス開発／子会社)	100.0%
● Sojitz Energy Project Ltd.(石油・ガス開発／子会社)	100.0%
● エルエヌジー・ジャパン株式会社(LNG事業および関連投融資／持分法適用会社)	50.0%
連結子会社 11社 持分法適用会社 6社	

## 石炭・金属本部

主要関係会社および事業内容	出資比率
● 双日ジェフト株式会社(コークス・炭素製品・各種鉱産品のトレーディング／子会社)	100.0%
● Sojitz Coal Resources Pty. Ltd.(石炭鉱山への投資／子会社)	100.0%
● Sojitz Resources(Australia)Pty. Ltd.(アルミナの製造／子会社)	100.0%
● Sojitz Moolarben Resources Pty. Limited(石炭鉱山への投資／子会社)	100.0%
● 株式会社メタルワン(鉄鋼関連商品の輸出入、外国間および国内販売など／持分法適用会社)	40.0%
● Coral Bay Nickel Corporation(ニッケル・コバルト混合硫化物の製造・販売／持分法適用会社)	18.0%
● Japan Alumina Associates(Australia)Pty. Ltd.(アルミナの製造／持分法適用会社)	50.0%
● Cariboo Copper Corp.(銅鉱山への投資／持分法適用会社)	50.0%
連結子会社 28社 持分法適用会社 15社	

## 化学本部

主要関係会社および事業内容	出資比率
● 双日プラネット株式会社(合成樹脂原料・製品等の貿易・販売／子会社)	100.0%
● プラマテルズ株式会社(合成樹脂原料・製品等の貿易・販売／子会社)	46.6%
● PT. Kaltim Methanol Industri(メタノールの製造・販売／子会社)	85.0%
● solvadis holding S.à r.l.(化学品の貿易・販売／子会社)	100.0%
連結子会社 38社 持分法適用会社 14社	

## 食料・アグリビジネス本部

主要関係会社および事業内容	出資比率
● Atlas Fertilizer Corporation(化成肥料の製造・販売、輸入肥料製品の販売／子会社)	100.0%
● Japan Vietnam Fertilizer Company(化成肥料の製造・販売／子会社)	75.0%
● 双日ツナファーム鷹島株式会社(マグロ養殖／子会社)	100.0%
● 株式会社マイベジタブル(生鮮青果物の栽培および販売／子会社)	100.0%
● Interflour Vietnam Ltd.(製粉事業、港湾サイロ事業／持分法適用会社)	20.0%
連結子会社 17社 持分法適用会社 10社	

## リテール・生活産業本部

主要関係会社および事業内容	出資比率
● 双日食料株式会社(砂糖・糖化製品・乳製品・農畜水産物・加工食品・その他各種食料品の販売／子会社)	100.0%
● 双日建材株式会社(総合建材販売／子会社)	100.0%
● 双日ファッション株式会社(綿・化合繊維物等のプリント、無地・先染などの企画加工卸売販売／子会社)	100.0%
● 双日商業開発株式会社(ショッピングセンターの保有、賃貸、運営／子会社)	100.0%
● 第一紡績株式会社(繊維製品製造・販売、倉庫業、ショッピングセンター経営／子会社)	100.0%
● 双日ジーエムシー株式会社(物資製品などの輸出入・販売／子会社)	100.0%
● 双日インフィニティ株式会社(紳士・婦人・子供衣料製品の企画・製造・販売／子会社)	100.0%
● 株式会社トライステージ(ダイレクトマーケティング支援事業／持分法適用会社)	19.9%
● 株式会社JALUX(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／持分法適用会社)	22.3%
連結子会社 29社 持分法適用会社 16社	

## 産業基盤・都市開発本部

主要関係会社および事業内容	出資比率
● 双日新都市開発株式会社(マンションの開発・分譲、不動産仲介、賃貸マンションの開発・保有、住宅用品販売業／子会社)	100.0%
● 双日リートアドバイザーズ株式会社(投資運用業／子会社)	67.0%
● PT. Puradelta Lestari Tbk(インドネシアにおける工業団地開発を含む総合都市インフラ開発／持分法適用会社)	25.0%
連結子会社 10社 持分法適用会社 3社	

## その他

主要関係会社および事業内容	出資比率
● 双日九州株式会社(国内地域法人／子会社)	100.0%
● 双日ロジスティクス株式会社(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)／子会社)	100.0%
● 双日インシュアランス株式会社(保険代理業／子会社)	100.0%
● 双日シェアードサービス株式会社(職能サービス／子会社)	100.0%
● 株式会社双日総合研究所(各種調査、コンサルティング業務／子会社)	100.0%
● 双日ツーリスト株式会社(旅行業／子会社)	100.0%
連結子会社 17社 持分法適用会社 4社	

※ 2017年4月の組織再編により、生活資材本部とリテール事業本部をリテール・生活産業本部、産業基盤・都市開発本部に再編しており、上記は新本部に組み替えて掲載しています。



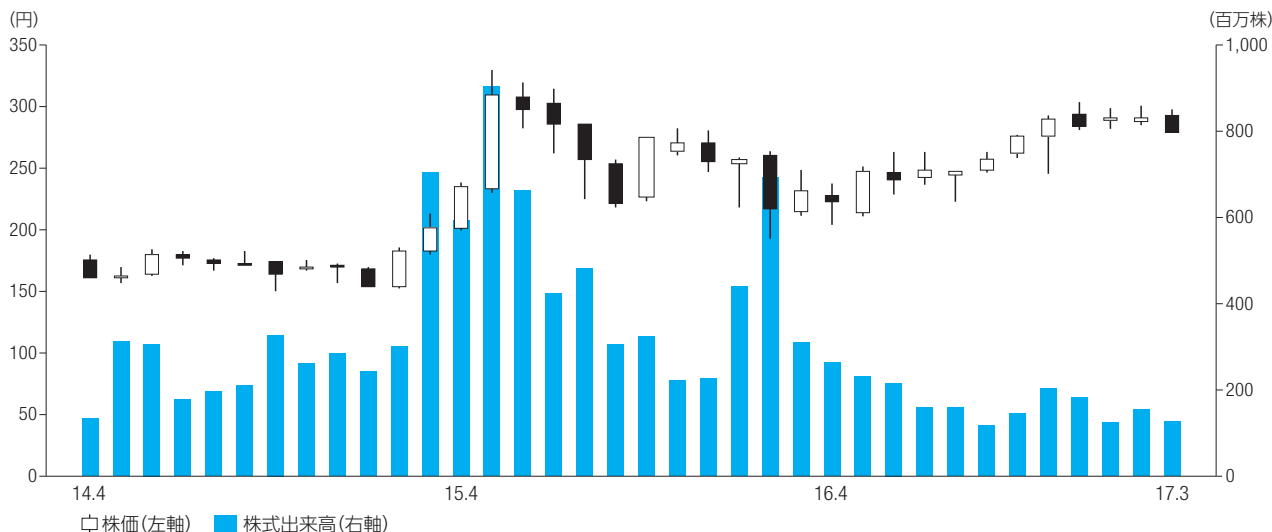
# 会社データ (2017年7月1日現在)

## 会社概要

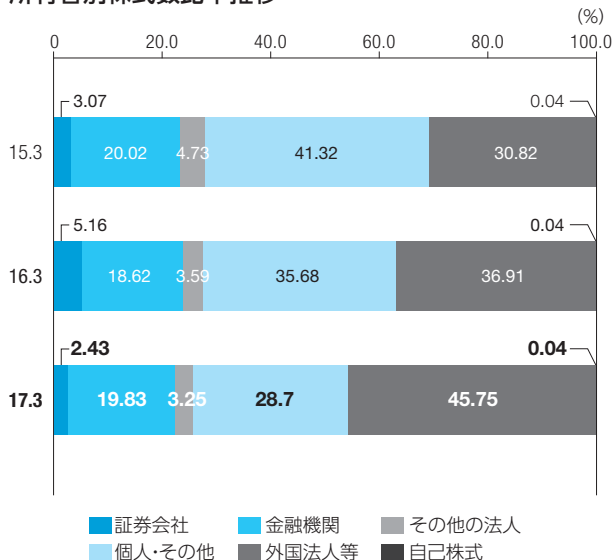
会社名	双日株式会社	拠点数	国内：4(支店) 海外：84(現地法人、駐在員事務所等)
英文名	Sojitz Corporation	連結対象会社数	国内：116社 海外：300社(2017年3月31日現在)
設立	2003年4月1日	従業員数	単体：2,318名 連結：14,241名(2017年3月31日現在)
資本金	160,339百万円	証券コード	2768
代表者	代表取締役社長 藤本 昌義(ふじもと まさよし)		
本社所在地	〒100-8691 東京都千代田区内幸町2-1-1 TEL：03-6871-5000 FAX：03-6871-2430		

## 株式関連データ

### 株価・出来高推移



### 所有者別株式数比率推移



### 大株主 (2017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	140,059	11.19
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	110,289	8.81
CHASE MANHATTAN BANK GTS CLIENTS ACCOUNT ESCROW	63,315	5.06
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	43,898	3.51
JPMCB NA ITS LONDON CLIENTS AC MORGAN STANLEY AND CO INTERNATIONAL LIMITED	37,872	3.03
資産管理サービス信託銀行株式会社	22,910	1.83
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	15,546	1.24
JP MORGAN CHASE BANK 385151	15,386	1.23
BBH FOR GMO INTERNATIONAL EQUITY FUND	14,053	1.12
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	12,721	1.02

# 当社ウェブサイトのご紹介

<https://www.sojitz.com>



## IRページ

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



## CSRページ

<https://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

<https://www.sojitz.com>