

Hassojitz

発想 × *sojitz*

Commitment to Growth

統合報告書 2020
2020年3月期

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>



本報告書は、森林を守り、地球環境に配慮し、資源を守る国際的な森林認証制度の一つであるFSC®(ForestStewardshipCouncil®(森林管理協議会))の基準に基づいて生産されたFSC®森林認証紙を使用し、植物油系インキを使い印刷しています。 Printed in Japan

双日株式会社

INTRODUCTION 目次

INTRODUCTION

目次・編集方針 01
 双日グループ企業理念 02
 CEOメッセージ 03

WHO WE ARE

双日の価値創造ストーリー 10
 双日の価値創造モデル 12
 創出力 12
 成長力 14
 発想力 18
 価値創造事例 20
 発想×双日プロジェクト 24

WHERE WE'RE GOING

成長と将来の飛躍に挑む 26
 財務・非財務ハイライト 28

●財務
 CFOメッセージ 30
 良質な資産の積み上げに向けて 32

●非財務
 サステナビリティ
 持続的な価値創造に向けて 36
 長期ビジョンを見据えて 38
 サステナビリティ チャレンジの実現に向けて 40
 人材
 人材力の最大化に向けて 42
 コーポレート・ガバナンス
 議長メッセージ 46
 特集 社外取締役座談会 47
 健全性・透明性・効率性の高い経営体制の確立に向けて 50
 コンプライアンス 57
 リスクマネジメント 58
 取締役・監査役 60
 執行役員 63

HOW WE GET THERE

本部事業報告 64
 主要トピックス 66
 ■自動車本部 68
 ■航空産業・交通プロジェクト本部 70
 ■機械・医療インフラ本部 72
 ■エネルギー・社会インフラ本部 74
 ■金属・資源本部 76
 ■化学本部 78
 ■食料・アグリビジネス本部 80
 ■リテール・生活産業本部 82
 ■産業基盤・都市開発本部 84

DATA

11年 財務サマリー 86
 連結財務諸表 88
 連結対象会社の状況(黒字会社・赤字会社) 94
 カントリーリスクエクスポージャー(連結) 95
 組織図 96
 国内・海外拠点一覧 97
 主要関係会社 100
 会社データ 102
 統合報告書2020の発行にあたって 102
 投資家・株主の皆様とのコミュニケーションについて 103
 新型コロナウイルス感染症環境下における当社の対話姿勢について 103

情報体系



関連するWEBサイトページ



コーポレートサイト
<https://www.sojitz.com/jp/>



サステナビリティ
<https://www.sojitz.com/jp/csr/>



コーポレート・ガバナンス
<https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/governance/>



事業紹介
<https://www.sojitz.com/jp/business/>



IR資料室
<https://www.sojitz.com/jp/ir/reports/>

編集方針

統合報告書2020は、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を踏まえ、「双日が見る価値」と「社会が見る価値」の最大化をテーマに、CEOメッセージを軸に、財務・非財務の両面から事業価値の創出を意識した構成としています。加えて、このコロナ禍という未曾有の危機において、これまで培ってきたレジリエンスや将来に向けた発想力を可視化し、ステークホルダーの皆様から当社をより理解していただけるような編集に努めています。

表紙・裏表紙について

「Hassojitz」は中期経営計画2020～Commitment to Growth～で掲げる着実な成長の実現とともに、さらなる飛躍を見据え、新しい発想で価値創出に挑み続けるメッセージを表しています。

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及び仮定に基づいて算定されています。従って、実際の業績等は、新型コロナウイルス感染症の収束時期や、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。

重視するイニシアチブ

国連グローバル・コンパクト

当社は、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。当社は、2009年にUNGCに参加し、UNGCの定める企業活動に関わる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する10の原則を支持し、企業活動を通じてその実践に取り組んでいます。



価値協創ガイダンス

当社は、経済産業省が主催する「価値協創ガイダンス」に賛同します。本統合報告書をはじめとするIR活動において、投資家・株主の皆様と建設的な対話を通して、当社の企業価値を評価していただくことを目指し、「価値協創ガイダンス」を参照しています。



Sustainable Development Goals

Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)とは、国連が主導し、193の加盟国によって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「サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)策定にあたって参照しました。



気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

気候変動は国際社会における主要な課題であり、当社が重視する経営課題の一つです。当社は、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同し、事業活動における気候変動影響の開示、それらを克服するための具体的な施策実施に取り組んでいます。



双日グループ企業理念

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

双日グループスローガン

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。

これまで培った経営力を通じ、
安定的な収益基盤、財務基盤を構築。
レジリエンスに加え、発想力を発揮し、
価値創造に向けた挑戦を続けてまいります。



代表取締役社長 CEO
藤本 昌義

このたびの新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々、ご遺族の皆様にご哀悼の意を表すとともに、罹患されている方々や困難な状況におられる方々が一日も早く回復されますよう心よりお祈り申し上げます。また、医療の最前線で感染症に立ち向かっておられる医療従事者の皆様には、深い尊敬と感謝をお伝えしたいと思います。

総合商社の役割を果たすために

私たちのビジネスの基本は、必要なモノを、必要なところに、必要な時に届けることです。「コロナ危機」の影響で人やモノの流れが滞って経済が停滞している状況下において、あらためて「ビジネスを止めない」という総合商社の役割をしっかりと果たしていくことへの責任を感じています。また、その責任を果たしていくうえで、社員や取引先、ビジネスパートナーの安全と健康を守ることが最優先にあると考えています。

今般の感染症拡大にあたって、まずは当社から感染者を出さないよう、私たち経営陣が自ら先頭に立ち、「先手先手」で慎重かつスピーディーに対策を実行してきました。

具体的には、WHOがパンデミックを宣言する前から、交通機関の混雑を避けるフレックスタイム制を強化・徹底したのに加えて、3月からは本社の全社員に対して原則、在宅勤務を指示しました。その後も、政府の行動計画や要請を踏まえながら、出勤率を20%以下に

抑えるよう指示し、運用してきました※。また、緊急事態宣言の発令下、お子さんを保育園に預けることができない社員や、家族のサポートのため落ち着いて在宅勤務ができない社員には、無理せずに有給休暇を取得することを奨励し、そのうえで年度末に有給休暇が不足することの無いよう「コロナ特別休暇制度」を新設しました。

現在の「ウィズコロナ」の下では、在宅勤務と通常勤務を併用しつつ、オフィス内では社会的距離をしっかりと確保しながら、社員が安心して最大限のパフォーマンスを発揮できるよう、新しい働き方と職場づくりに率先して取り組んでいます。

また、国内外の取引先やパートナーの皆様とは密にコミュニケーションを取り、感染症の影響を個別に勘案して柔軟に対応していくよう、現場の営業本部長に指示を出しています。

※ 2020年7月末時点では出勤率を5割以下にて運用。

事業を通じて 感染症拡大防止と医療の充実に貢献する

加えて、グループの事業を通じて、感染症拡大の防止と医療の充実に貢献する取り組みを国内外で行ってきま

した。

感染症の拡大が深刻さを増すにつれて、一時期マスクがほとんど手に入らなくなってしまったことは、皆様も記憶に新しいのではないかと思います。当社が手掛ける保育園事業の現場からも「マスクが全く足りない」というSOSが届いていました。そこで、感染症の拡大防止に貢献するため、かつ当社グループの事業継続のために、グループ会社の第一紡績株式会社にてマスク生産に取り組むこととしました。第一紡績ではすでに、他の製品に使用する素材を、マスク製造へ応用する準備を進めており、保育園事業の現場だけでなく、双日グループ全社員にマスクを配布することができました。

また、2020年5月、当社がトルコ・イスタンブールで手掛ける官民連携の病院運営事業、バシャクシェヒール チャムアンドサクラ シティー病院が開院しました。同院は、トルコ国内で増加する新型コロナウイルス感染症患者の方々を、一日でも早く、一人でも多く受け入れるために、竣工予定日を4ヵ月前倒しして全面的に開院する運びとなりました。

世界的な感染拡大を受けて大変多くの罹患者が発生しているなか、限られた人員と資材で奮闘する医療現場に対して少しでも貢献できることを誇らしく思うとともに、医療

に携わる企業としての責任感に、あらためて身の引き締まる想いを感じています。

2020年3月期概況 実質利益は概ね見通しを達成

中期経営計画2020(以下、中計2020)の2年目にあたる2020年3月期は、米中貿易摩擦に端を発した世界経済の減速で厳しい事業環境でした。当社事業においても、化学、鉄鋼関係など素材関連事業の低調や、自動車事業、肥料事業が苦戦したことに加え、市況の低迷がみられたことから、第3四半期決算公表時には通期の業績目標を720億円から660億円に下方修正しました。コスト削減の徹底や発電事業等の資産入替を計画通りに取り組んだ結果、実質利益は修正見通しの660億円に到達しましたが、期末において急激な石油ガス価格下落による減損が生じたこと、2021年3月期のパンデミックによる収益見込みの減少に伴う税コストの増加を反映したことにより、最終的な当期純利益は608億円となりました。

その結果、収益性に関しては、ROA 2.7%、ROE 10.2%となり、ROEは中計目標の10%超をクリアしましたが、ROAは目標の3%から若干の未達となりました。今後も「コロナ危機」の影響で引き続き厳しい事業環境が続くことが見込まれますが、各本部の収益性を高めることでROE向上につなげていきます。

「有言実行」の非財務面への取り組み

また、2020年3月期は、非財務面においても、取り組みを着実に実行した1年でもありました。

当社は、2050年を見据えた長期ビジョン「サステナビリティ チャレンジ」の実現に向けて、各営業本部や外部有識者とのダイアログを行い、脱炭素に関わるリスクと機会について継続的に議論を深めています。脱炭素に向けた取り組みとして、2019年5月に発表した、「石炭権益事業及び石炭火力発電事業に関する取り組み方針」――すなわち「1. 2030年までに一般炭権益資産を半分以下にする」「2. 原則、一般炭権益の新規取得は行わない」「3. 石炭火力発電事業の

新規取り組みは行わない」に関しては、2020年3月に豪州一般炭権益を売却するなど、順調に進捗しています。

また、コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みにも注力しています。2020年6月の株主総会以降、社外取締役1名を増員し、取締役会における社外取締役比率は4割を超えるまでとなりました。また、社外取締役である大塚氏に取締役会議長に就任いただくこととなりました。社外取締役の各氏には、客観的かつ冷静な意見を寄せていただいております。今後も形式にとらわれない取締役会をともに作っていきたく考えています。指名委員会や報酬委員会の在り方についても日々議論を重ねており、経営の透明性確保と監督機能の一層の強化を図ってまいります。

これらの取り組みは、世界的なESG評価機関からも評価されています。今後も全社を挙げて意識を高め、これらの取り組みを継続し、さらなる企業価値向上への推進力としていきます。

2021年3月期に向けて 厳しい環境のなかでも 投融資による成長をしっかりとやり抜く

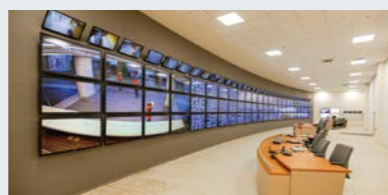
厳しい経営環境が続いた2020年3月期が終わりましたが、2021年3月期はより一層タフさを増しています。全世界でみられる外出自粛・禁止、操業停止・遅れ等の影響を受け、自動車関連、鉄鋼や化学品といった素材関連、リテール関連分野において、一部の事業活動の停止や遅れが生じています。特に、耐久消費財にあたるような車や家、マンション等については、今後買い控えが起こってくるだろうと推測しており、鉄鋼産業や、それを含む自動車産業における需要減が、業績に影響を与えていくことが予想されます。これらの情勢を踏まえ、2021年3月期の当期純利益の見通しは、期初にて、新型コロナウイルス感染症による影響額を△230億円として試算し、さらに、収益基盤や収益性を強化していくため、事業の売却やアライアンスを見据え、その構造改革費用として△50億円を織り込み、400億円としました。期初から3ヵ月経過して、主要事業の多くは概ね期初に想定した通りで推移していることが見えてきましたが、鉄鋼産業やそれを含む自動車産業における需要減やその回復

バシャクシェヒール チャムアンドサクラ シティー病院

病床数 2,682床 総事業費 約2,000億円 双日による投融資 約300億円



病院外観



管理・コントロールセンター



病室

の遅れが、業績に影響を与えることが想定されることから、誠に残念ですが、2021年3月期第1四半期決算を踏まえ、当期純利益を300億円に見直しました。

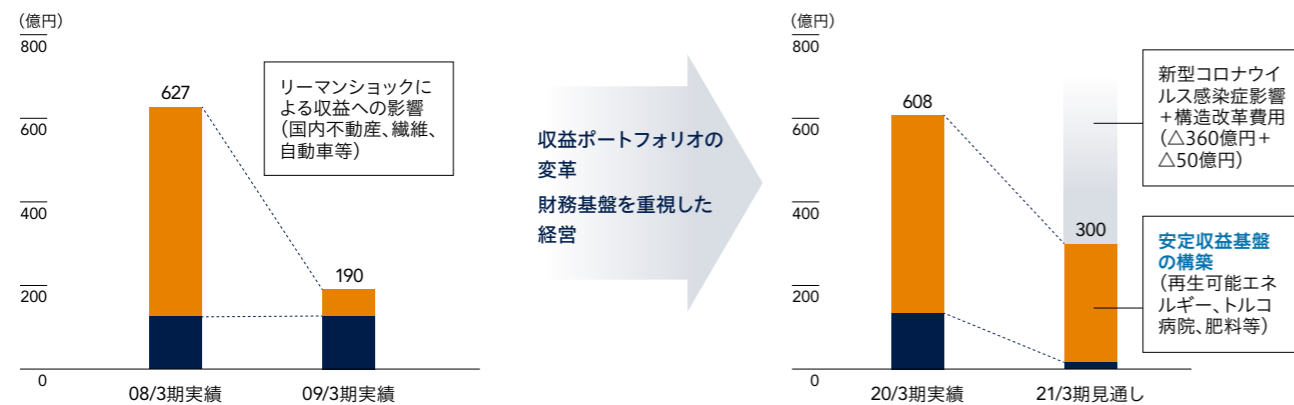
一方で、コロナ禍においても、これまで成長ドライバーとして掲げてきた投融資案件からの収益貢献で利益成長を図るという方針に変わりはありません。

中計2020の3年間を通じて、当社は3,000億円規模の投融資を実行するべく取り組んできました。2年目を終えた時点で1,700億円を実行済み、残り1年間で1,000億円程度の投資を見込んでおり、これを止めずにやり抜く体力は十分に残っています。当然、外部環境の変化に応じて収益化のタイミングがやや遅れることはあるかもしれませんが、今後、1年ないし2年以内に稼働開始し、収益化される案件も見えています。厳しい環境下だからこそ、これまで継続して貫いてきた施策が間違っていないことを改めて感じています。

当社収益及び収益構成の変化 例. リーマンショック(09/3期) ⇒ 新型コロナウイルス感染症の拡大(21/3期)

当期純利益(億円)

■ 資源事業 ■ 非資源事業



- リーマンショックにより発現したリスク**
- 在庫リスク: 急激な需要減少に伴う保有在庫の損失
 - 為替リスク: 急激な新興国通貨安に伴う為替損失
- リーマンショック後の当社リスク対応**
- 在庫、為替リスクに対応したリスク管理体制の徹底
 - 財務基盤を重視した経営

成長基盤の充実によるレジリエンスの実証

話は過去に遡りますが、世界的に猛威を振るう新型コロナウイルス感染症の拡大に直面し、10年以上前に世界経済を襲ったリーマンショック当時の双日を思い返しました。

当時と今では、当社は大きく変わりました。

まず、ここ10年近くの財務戦略においてキャッシュフロー重視の経営を続けてきた成果によって、「コロナ危機」を経てもなお、当社の財務基盤は揺るがないことを実感しています。加えて、私を含めた代々の経営者は、事業ポートフォリオを資源から再生可能エネルギー事業や病院運営事業などの非資源に軸足を移すことで、安定した収益基盤の構築を目指した経営を心掛け、非資源分野において稼ぐ力をつけることに注力してきました。同時に、資産効率の低い案件だけでなく、バリューアップされた資産も含めた資産売却を行うと同時に、優良資産の積み上げを図ってきました。



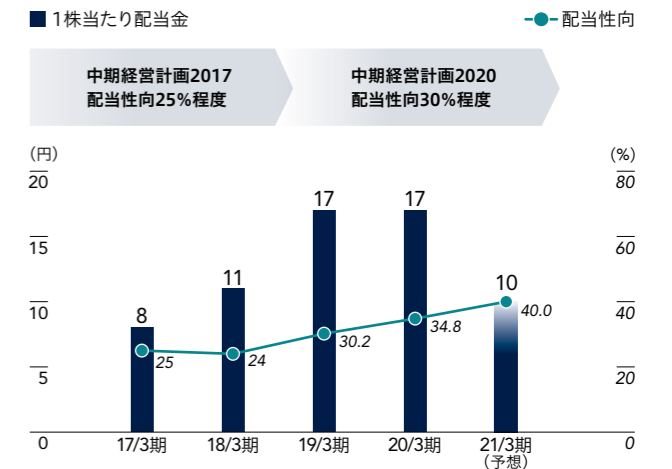
今の双日における安定的な収益基盤と揺るがない財務基盤は、これまで積み上げた努力が成果として実ってきており、当社の自律的な回復力(=レジリエンス)を実証できていると認識しています。引き続き厳選した投融資の実行を基本とし、経営と現場が一体となりスピード感をもって優良資産を積み上げ、「資産の質の良化」を推進していく計画です。

基本方針に従い、安定的かつ継続的な配当を実施

最後に株主還元については、2020年3月期の年間配当は17円、連結配当性向は34.8%となりました。また、当社として初となる、3,000万株の自己株式取得を実行しました。2021年3月期においても、前期と同様、連結配当性向30%程度という中計2020の基本方針に従い、安定的かつ継続的な配当により株主の皆様への還元を果たしていきたいと考えています。新型コロナウイルス感染症の影響は依然として不透明な部分はありますが、2020年8月において、2021年3月期の年間予想配当は10円としました。連結配当性向は40%となりますが、「安定的かつ継続的に配当を行う」当社の基本方針の下で、新型コロナウイルス感染症の影響による業績水準が永続的でないこと及び期初のガイダンスで通期業績見通しを400億円としていたことを総合的に

勘案したものです。コロナ禍においてもこれまでと変わらず収益を積み上げ、成長サイクルのスピードを軌道に乗せ、企業価値を向上させることで、株価・配当額の上昇につなげていきたいと考えています。

1株当たり配当金・配当性向



アフターコロナ時代の「2つの価値」

「アフターコロナ」では、人々の価値観も大きく変わっていきます。サプライチェーンや物流システムの進化はますます加速し、第4次産業革命が現実化していくでしょう。日本企業の中にはこれまで、「最適生産」という名目の下、生産コストを削減するためにサプライチェーンを海外に求め、特定の地域に集中させる動きが見られました。これは「コロナ危機」のなかで浮き彫りになった日本の産業全体の課題であり、迅速に見直していかなければいけないと感じています。ある程度、国内に生産を戻すということも必要かもしれません。さらには、供給体制の見直しとともに、値段が少し高くても良いものを見極めて、その価値を正しく伝えていく活動に並行して取り組むことも重要ではないかと思えます。

「ポストコロナ時代」に突入する中計2020の最終年度は、ヘルスケア関連や、電力をはじめとするインフラ関連分野への投資を検討しています。また、東南アジアを中心とするリテール事業についても、安定的な収益化に向けて、さらなる拡張を計画しています。

それらのなかでも私は、一次産業、すなわち農業を強くす

ることに注目しています。今般の「コロナ危機」のなかで、国家を越えた人や物資の動きがややスピードダウンし、「自国を守らなければ」という意識が強くなりました。その一環として、食料自給率を確保していくことは喫緊の課題であろうと思います。

さらには、地方に雇用を創出することです。日本の経済は都市部に集中しており、地方では過疎の問題が非常に大きくなっています。地方の産業がどんどん消失し、雇用が無くなっている。それがさらなる地域格差を生み出している。この負のスパイラルを止めることは、さまざまなステークホルダーとともに地域に根差した経済を創り上げていくべき私たち総合商社が、真っ先に取り組んでいかなければいけない問題だと思っています。

これは理想論かもしれませんが、国を挙げて今の農業システムを変え、“農業株式会社”を一般に株式公開するような仕組みを構築してはどうかと考えています。事業として農作物の豊作・不作のリスクをマネジメントしつつ、しっかりと利益を創出し、“農業株式会社”の会社員として雇用される人々が増えれば、地方で生活する人口も増えていくのではないのでしょうか。

例えばベトナムでは、農業人口において小作農家の割合が大きいことが知られています。当社は、経験値に頼らずデータで農業を行う“工業化”を支援するべく、2020年2月、農業のスタートアップ企業に出資しました。パートナーは農業分野におけるAI・IoTサービスのソフトウェア開発から、ハードウェアのデバイスの製造に至るまで、生産性向上や環境配慮を実現するソリューションを提供する機能を有しており、当社はベトナムの農業のスマート化を推進するとともに、かねてから育ててきたベトナム内外の食料・農業分野におけるネットワークを活用し、付加価値の高い食料・リテール関連事業の開発を加速させることで、地域の雇用創出と経済の活性化に貢献していきたいと考えています。

これらは、SDGsの17のゴールに直結する活動でもあります。ビジネスによって自社の利益を積み上げながら、あらゆるステークホルダーにとっての価値を追求していく。この2つを両立させることが、総合商社のミッションであり、当社

が企業理念として掲げる「豊かな未来」のあるべき姿です。

「コロナ危機」においてはデジタルの威力が発揮された一方で、人同士の交わりや、対面でコミュニケーションすることの大切さが見直されました。人々の暮らしに深く根ざし、寄り添う総合商社ならではのノウハウ、ネットワーク、多様な機能をより強くしていき、これまで以上に多様な価値を生み出していくことで、双日が描く「豊かな未来」を追求していきたいと思っています。

新しい価値を生み出す人材づくり

2019年4月、中国の自動車メーカーを視察しました。実は約15年前、私が自動車本部の部長時代に訪れたことがある工場だったのですが、自動車の性能や工場設備の著しい進歩に大変驚かされました。日本が50年くらいかけて取り組んできたことが、たったの15年で成し遂げられている。産業の進歩が加速度的に早くなっていることを肌で感じました。

このような時代のなかで、これまでの先入観に捉われない「モノの良し悪し」を見極め、新しい価値を生み出していく原動力となるのは、やはり人材です。2020年3月期には、若手社員を集め、在籍する部署の垣根を越えて自由な発想でビジネスのアイデアを出し合う、「Hassojitz プロジェクト」と銘打った取り組みを行いました。2050年の社会環境を構想し、そこからバックキャストして、現在の取り組む



海外事業会社を訪問し、現場社員との交流で「現場力」を育む



べき課題や戦略を考察するものです。

社員に期待しているのは、変化が激しい今の時代に、若い視点で新鮮な発見を見出すことと、その発想の実現に責任と覚悟を持つことです。「身近なニーズを形にするためには、どのようなネットワークを活用するのが良いか?」「世の中の仕組みをどんなふうに変えていかなければならないのか?」と、在るべき姿から遡って考えるバックキャストの思考力と、とことんやり抜く探求心と自立心を求めています。そのような人材を育てるために、海外経験や本部の垣根を越えた育成の機会を提供して成長を促す制度を導入しているほか、若いうちから国内外の現場をマネジメントする裁量を与えています。風通しのよい組織とスピーディーな意思決定によって若い芽を育て、双日らしい真にグローバルな「現場力」を育てていく環境を作ることが、私の使命です。

新たな時代に向けて

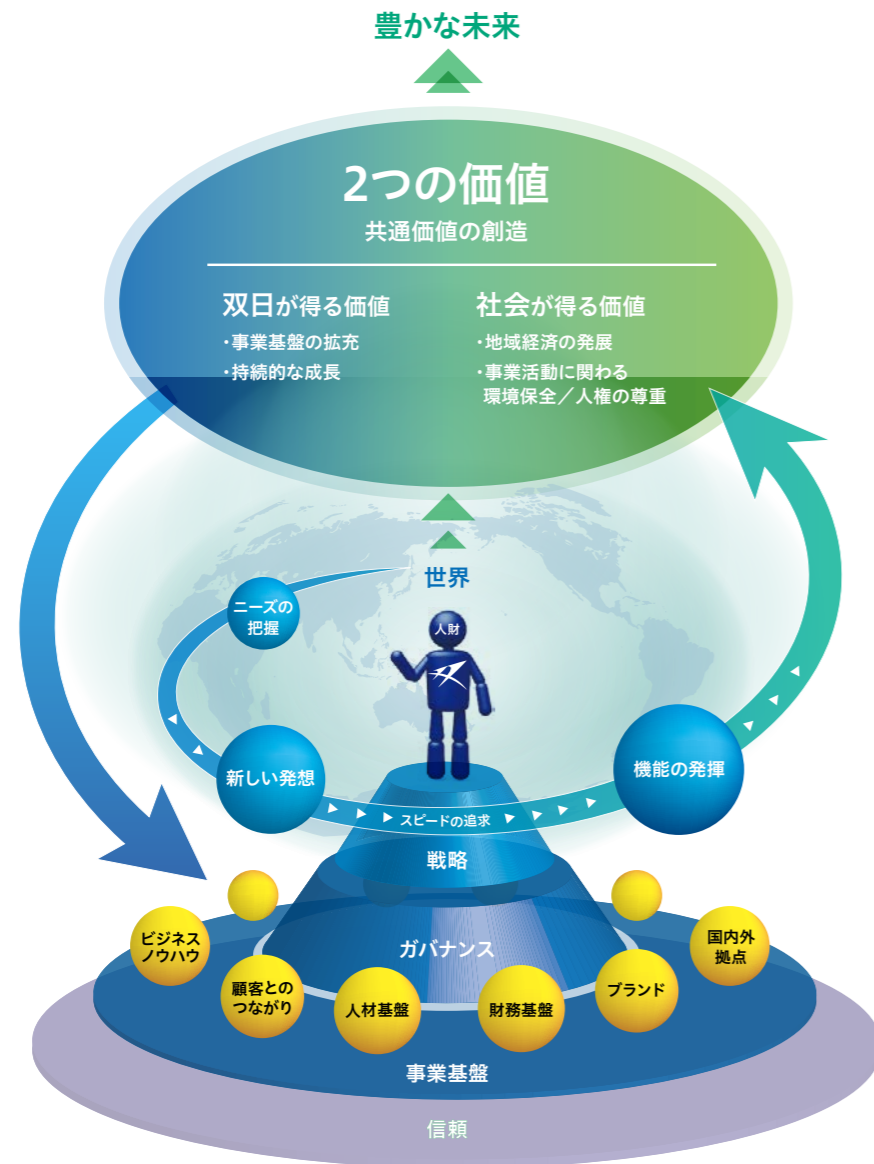
当社はこれまでも、時代の目まぐるしい変化に対応しながら、ニーズを把握し新しい発想で商社機能を培い、多彩な事業を通じて数多くのステークホルダーの皆様と信頼関係を築いてまいりました。この独自の機能と強固な事業基盤こそが、当社の成長戦略を支えてきたといっても過言ではありません。

今後も変化をチャンスと捉え、新たな発想で挑戦を続けていくことで、機能や事業基盤のさらなる強化と、ステークホルダーの皆様への発展への貢献を追求していきます。来たる新たな時代においても、すべてのステークホルダーの豊かな未来を創造し続けている、そんな双日グループを築けるよう、「2つの価値」創出を積み重ね、持続的な成長を実現してまいります。

双日と社会が得る価値「2つの価値」の最大化を目指していきます。

双日は、「双日グループ企業理念」に基づき、ステークホルダーとともに、「2つの価値」の最大化を図り、双日と社会の持続的な成長を目指しています。双日と社会それぞれの視点を認識し、双方にとっての価値を最大化していくこそが、企業理念として目指す「新たな価値と豊かな未来」の創造につながると考えています。

双日の価値創造モデル



2つの価値

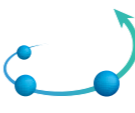
「2つの価値」の実現

事業基盤の拡充や持続的な成長といった「双日」が得る価値と、地域経済の発展や環境保全などの「社会」が得る価値という「2つの価値」の実現を目指しています。



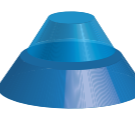
人財力の強化

商社最大の経営資源である人財。「現場力・スピード・イノベーション」をキーワードに、世界中のニーズを把握し、価値を生み出す人財力を高めていくこそ、双日の価値創造の源泉です。



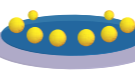
新しい発想による機能の発揮

常に新しい発想を持ち、トレーディング・権益投資・事業投資を通じた機能を発揮して、将来を見据え、外部環境のめまぐるしい変化やニーズの多様化に先駆けたスピード感あるビジネスを展開しています。



持続的な成長を実現する戦略とガバナンスの実践

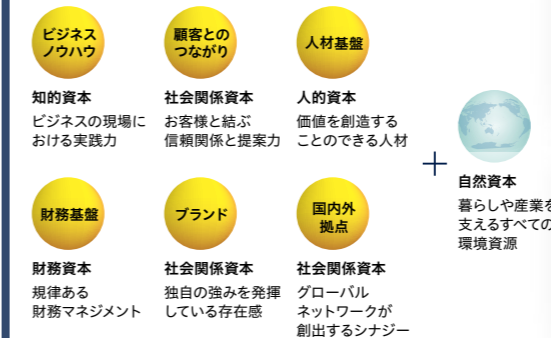
外部環境の不確実性も踏まえて事業機会とリスクを想定し、規律ある投融資とリスクマネジメントを実行することで、「収益の塊」を積み上げ、持続的な成長の基盤を構築していきます。



強固な事業基盤の構築

世界各国に広がる事業拠点やパートナーシップ、それぞれの地域で長年にわたり育んできたお客様との信頼関係やブランド力。築き上げてきた確固たる事業基盤が、双日の持続的な成長を支えています。

事業基盤



創出力
あゆみ

▶P.12

成長力
経営計画の変遷

▶P.14

発想力
価値創造プロセス

▶P.18

価値創造事例

▶P.20

発想×双日プロジェクト

▶P.24

豊かさが求められる時代の中で

創出力

双日は、先見性をもって社会のニーズを見極め、必要となる機能を提供することで、人々の生活を豊かに変えていくさまざまな事業を創出してきました。これまでも、これからも、私たちは時代を超えて社会に価値を創出し、産業の発展に貢献し続けます。



787「ドリームライナー」(米国/ボーイング)

運ぶ

自動車の組立製造やディーラー事業などを長年行うほか、60年以上にわたり、航空・交通・船舶の分野で代理店事業を手掛けています。プライベートジェットの運航管理や鉄道メンテナンス、空港運営など、インフラ構築のノウハウを活かした一体型のソリューションを展開しています。



鉄道車両メンテナンス事業 (カナダ)



ディーラー事業 (米国)



コンビニエンスストア (ベトナム/ミニストップ)



ショッピングセンター (佐賀県/モラージュ)

暮らす

1960年代から開始したマンション事業は、建設、販売を展開しています。また、マンションに使われる合板、木材製品、住宅設備なども扱っています。また、国内でショッピングセンターを運営し、テナント誘致、建物管理、イベントプロモーションなどを行うほか、ベトナムでのコンビニ展開も手掛けています。

食べる

東南アジアでの高度化成肥料の製造・販売事業はトップクラスの市場シェアを誇るほか、世界各国で穀物や食肉など、食に関わるさまざまなビジネスを手掛けています。また、大手商社として国内初の本マグロ養殖に取り組んでいます。



製パン事業 (フィリピン)

肥料製造工場 (タイ/Thai Central Chemical Public)

造る

世界各地で発電所の建設を行い、再生可能エネルギー事業に積極的に取り組んでいます。また、ものづくりの原材料となるプラスチックの製造や、鉄鉱石、石炭、レアメタル、工業塩などの生産・トレードを先駆的に手掛けるなど、世界の産業の発展に貢献しています。



太陽光発電所 (日本/知多美浜太陽光発電所)



工業塩 (インド/Archean Chemical Industries)



石炭の採掘場 (オーストラリア/Sojitz Development)



肥料製造プラント (トルクメニスタン)

着る

染色や縫製まで一貫製造が可能な紡績工場を運営するほか、衣服の生地をつくるポリエステルやレーヨンなどの化学繊維を扱っています。また、「NIKE」「Admiral」「McGREGOR」といった海外ブランドの日本展開にも貢献しました。

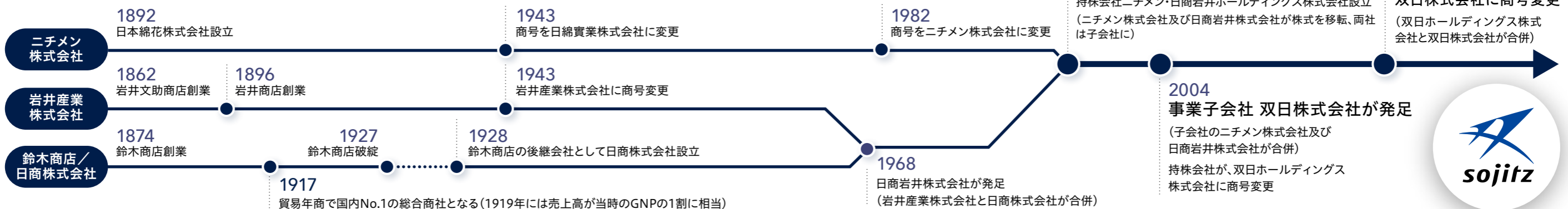


ナイキ社から双日に贈られた「銀の靴」



英国シューズAdmiral (双日ジーエムシー)

双日のあゆみ



レジリエンスが試される経営環境の中で

成長力

統合3カ年事業計画
(2002年4月～2004年9月)

合理化を進め、
財務体質の強化と
収益力の向上を図る

新事業計画
(2004年9月～2006年3月)

強固な経営基盤の確立と
市場の信頼の
早期回復を図る

計画2年目に、計画最終年度
の財務目標を1年前倒しで
超過達成

New Stage 2008
(2006年4月～2009年3月)

再建完了に向け、
経営基盤の強化と
持続的な成長を図る

「復配」「優先株式の抜本処
理」「投資適格格付の獲得」を
完遂し、経営再建を実現

Shine 2011
(2009年4月～2012年3月)

収益の質の向上による
強固な収益基盤確立を
目指す

市況変化による耐性を高
めるため、収益の質の向上に
よる強い収益基盤構築と資
産ポートフォリオの最適化を
推進

中期経営計画 2014
—Change for Challenge—
(2012年4月～2015年3月)

成長軌道に向けた
改革を推進すべく、
新たな挑戦と変革を続ける

資産の入れ替えによる資産の
質の向上や、稼ぐ力の強化、リ
スクマネジメント力の高度化、
人材育成などの挑戦を継続

定量目標
当期純利益(親会社の所有者に帰属)
450億円以上
ROA **2%超**
ネットDER **2倍以下**
3カ年投融資額 **1,800億円**
配当性向 **20%程度**
総資産 **2兆円規模を維持**

中期経営計画2014
成長に向けた基礎固め

中期経営計画 2017
—Challenge for Growth—
(2015年4月～2018年3月)

双日らしさの確立に向けて、
「収益の塊」となる事業領域の
拡大・創出を目指す

9本部制を導入しスピード経
営を加速、安定基盤を確立

定量目標
当期純利益(親会社の所有者に帰属)
600億円以上
ROA **2%超**
ROE **8%超**
ネットDER **1.5倍以下**
3カ年投融資額 **3,000億円**
株主還元
配当性向 **25%程度**

中期経営計画2017
将来の成長を見据えた挑戦

中期経営計画 2020
—Commitment to Growth—
(2018年4月～2021年3月)

これまでの取り組みを確実に
成長に結びつけ、将来の着実な
成長に向けた挑戦を行う

投融資の継続と
機能を強化し、
さらなる成長へ

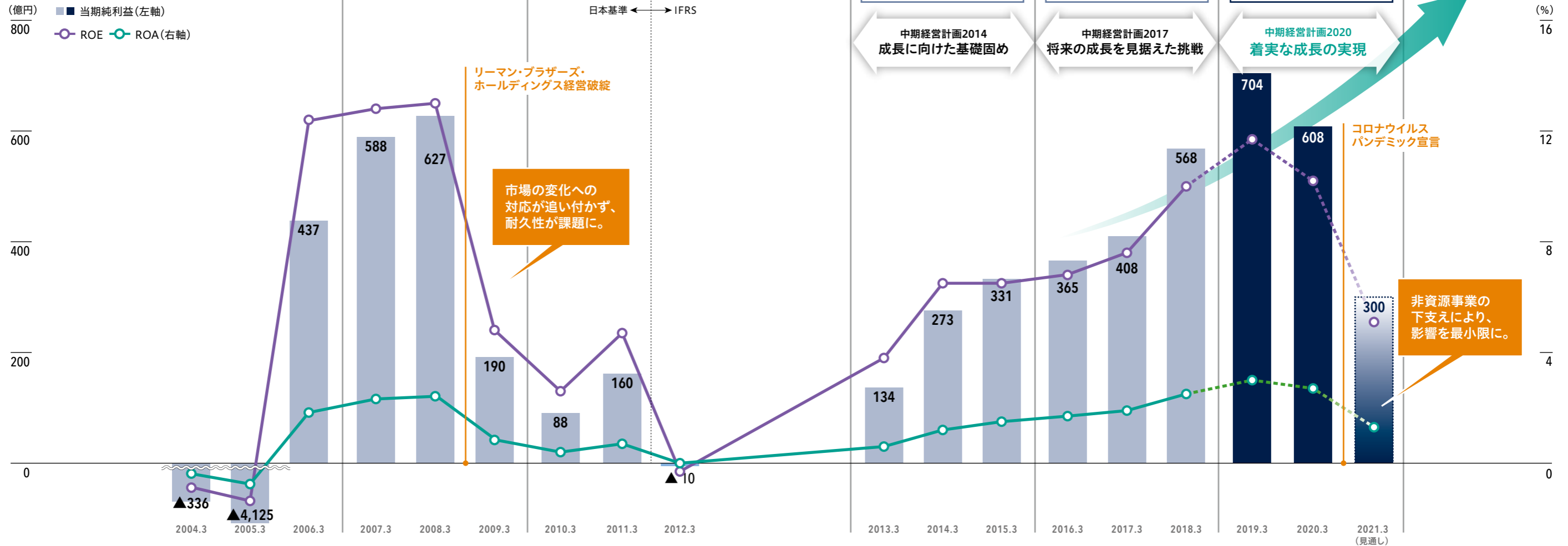
定量目標
前期比 **10%程度**の利益成長
当期純利益(親会社の所有者に帰属)
750億円以上
ROA **3%超**
ROE **10%超**
中計3カ年累計での
基礎的CFの黒字
ネットDER **1.5倍以下**

中期経営計画2020
着実な成長の実現

POST中計2020

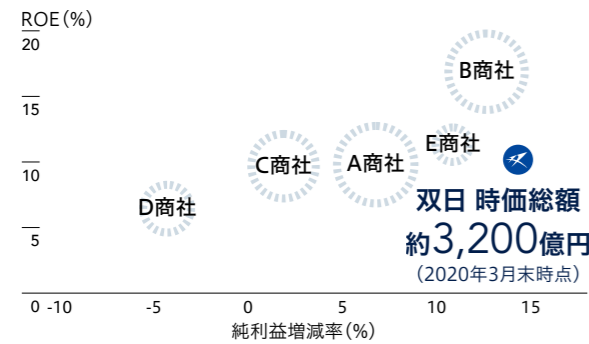
さらなる挑戦により
成長し続ける企業へ

マーケットに
存在感を示す
連結純利益
1,000億円以上
ROA、ROEの
さらなる向上
社会と社員の
期待に応える企業

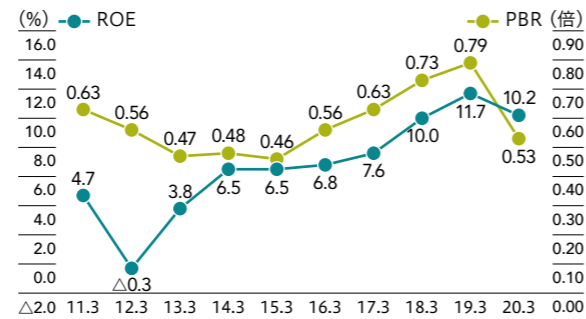


市場・外部からの評価

マーケットポジション



ROE及びPBR



株主総利回り(前期末株価を基準日とする)

決算年月	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
株主総利回り	118%	119%	124%	126%	119%	69%

格付

	中計2017(2017年度末)	中計2020(2020年7月末)
JCR	BBB+ (安定的)	A- (安定的)
R&I	BBB (安定的)	BBB+ (安定的)
S&P	BBB- (安定的)	BBB- (安定的)

ESG評価

世界的に認知度の高い社会的責任投資のグローバル株価指数「Dow Jones Sustainability Index(DJSI)」の「World」、及び「Asia Pacific」の構成銘柄に2年連続で選定

FTSE Russell社が提供する「FTSE4Good Index Series」並びに「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に3年連続で選定

2020 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

双日株式会社のMSCI指数への組み入れ、及び本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による双日株式会社への後援、保証、承認には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称及びロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。「MSCI日本株女性活躍指数」の構成銘柄に4年連続で選定

S&Pグローバル社による「企業のサステナビリティ格付け」において、2年連続で「シルバークラス」に選定

2019年にCDPより気候変動において「リーダーシップ」レベルの「A-」と認定

女性活躍推進の取り組みが評価され、4年連続で「なでしこ銘柄」に選定

6つの事業基盤

財務基盤 財務資本

規律ある財務マネジメント

総資産
約2兆2,000億円

自己資本
約6,000億円

当期純利益
608億円

キャッシュ・フロー
(過去2年間)

基礎的 CF、FCFともに、
約600億円程度の黒字

人材基盤 人的資本

価値を創造することのできる人材

グループ連結従業員数
18,839名

現地採用社員の管理職数
35名
(現地採用社員約1,300名)

単体従業員数
2,460名

海外経験割合
全体の約4割
(うち40歳までの経験割合8割)

新卒総合職の女性採用比率
3割
(2018年4月より3年連続達成)

女性管理職数
27名* → 46名
(21/3期までに54名に倍増目標)
* 16/3期末

成長力を支える規律ある取り組み

高度なキャッシュ・フロー
マネジメント

投融資による成長を掲げつつ、継続してキャッシュ・フローマネジメントを重視しています。2019年3月期を初年度とする中計2020からは、フリー・キャッシュ・フローのコントロールに加え、基礎的キャッシュ・フローの管理指標を導入し、全社や現場でのモニタリングを進めています。

徹底したリスク管理

経営統合の過程や、リーマンショックをはじめとした外部環境の厳しい局面を乗り切った経験を踏まえて、リスクリターンをしっかりと把握するとともに、将来起こりうる経営環境の変化にも対処可能なリスク管理体制を講じています。2013年3月期には営業本部にコントローラ室を設け、現場のリスク管理強化を進めたほか、2019年3月期にはM&Aマネジメント室を設置し、投資実行後のバリューアップに向けた体制の強化を図っています。

国内外拠点 社会関係資本

グローバルネットワークが創出するシナジー

拠点数

国内 5 拠点

海外 81 拠点

グループ会社

国内 126 社

海外 299 社

(2020年6月末時点)

顧客とのつながり ブランド 社会関係資本

お客様と結ぶ信頼関係と提案力
独自の強みを発揮している存在感

ビジネスノウハウ 知的資本

ビジネスの現場における実践力

+ 自然資本

暮らしや産業を支えるすべての環境資源

新たなパラダイムに向かう世界経済の中で

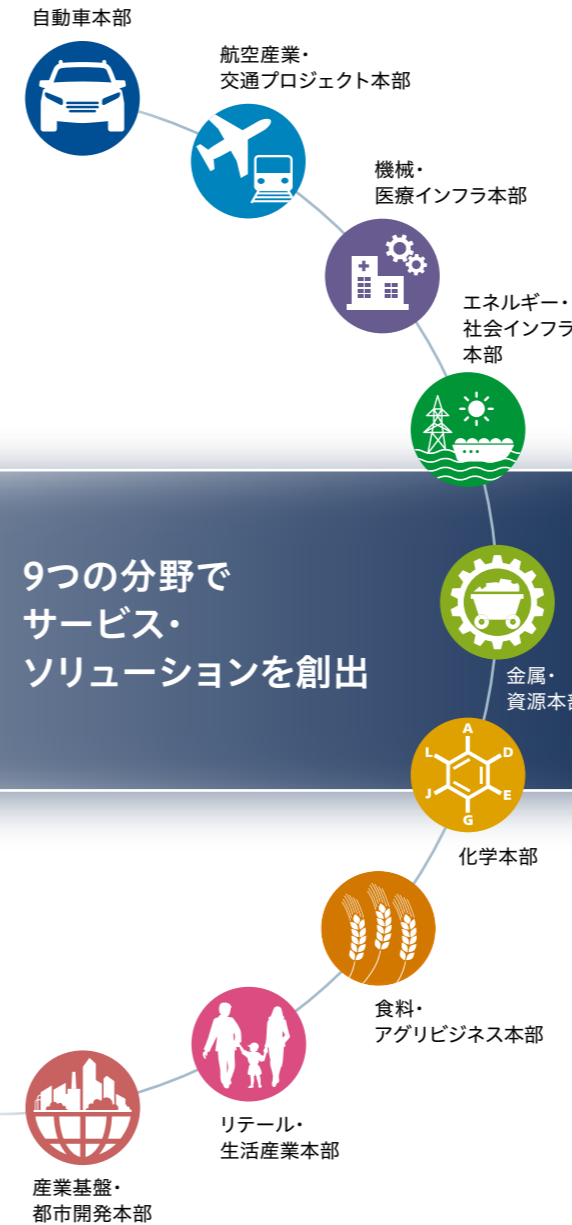
発想力

トレーディングや投資等を通じて総合力を発揮し、常に新たな機能を獲得していくことで、9つの本部において事業領域を拡大し続けています。日々刻々と変わりゆく社会のニーズを把握し、機会とリスクを的確に見極めながら、将来を見据えた双日らしい柔軟な発想で、自社の成長と持続的な社会を実現していきます。

社会課題(機会とリスク)

- 国内**
- ・人口構造の変化・自然災害の増加
 - ・生産性向上
 - ・AI/IoT技術の進展
- 海外**
- ・都市化の進行
 - ・気候変動
 - ・資源不足
 - ・世界経済力の変化
 - ・テクノロジーの進歩
 - ・価値観の多様化

ニーズの充足と社会課題解決の双方を両立する、案件組成型のビジネスモデル



6つの事業基盤

- 財務基盤**
規律ある財務マネジメント
- 人材基盤**
価値を創造することのできる人材
- 国内外拠点**
グローバルネットワークが創出するシナジー
- 顧客とのつながり**
お客様と結ぶ信頼関係と提案力
- ブランド**
独自の強みを発揮している存在感
- ビジネスノウハウ**
ビジネスの現場における実践力

あらゆるステークホルダーと結ぶ信頼関係

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。

ステークホルダーの皆様の声を意識した企業活動



新しい発想



9つの分野でサービス・ソリューションを創出

総合力の発揮

社会が得る価値

- 地域経済の発展
- 事業活動に関わる環境保全 / 人権の尊重

2つの価値 共通価値の創造

双日が得る価値

- 事業基盤の拡充
- 持続的な成長

持続的な成長に向けて (サステナビリティ経営)

▶ P.36

サステナビリティ重要課題 (マテリアリティ)



サステナビリティ チャレンジ

- 低炭素及び脱炭素社会の実現に向けた取り組み
- サプライチェーンを含む人権尊重の取り組み

機能・強みを発揮した 価値創造事例



エネルギー・社会インフラ本部

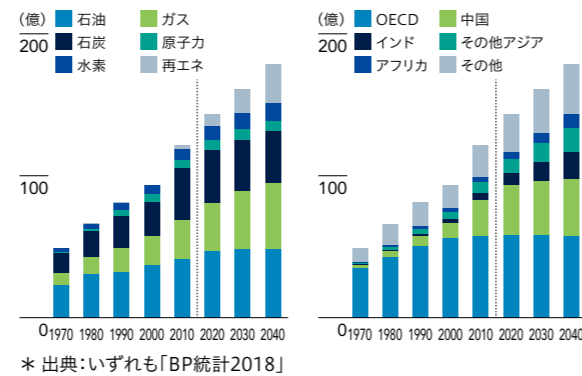
再生可能エネルギー事業



商社ならではのネットワークを活かして社会と事業の持続可能性を追求

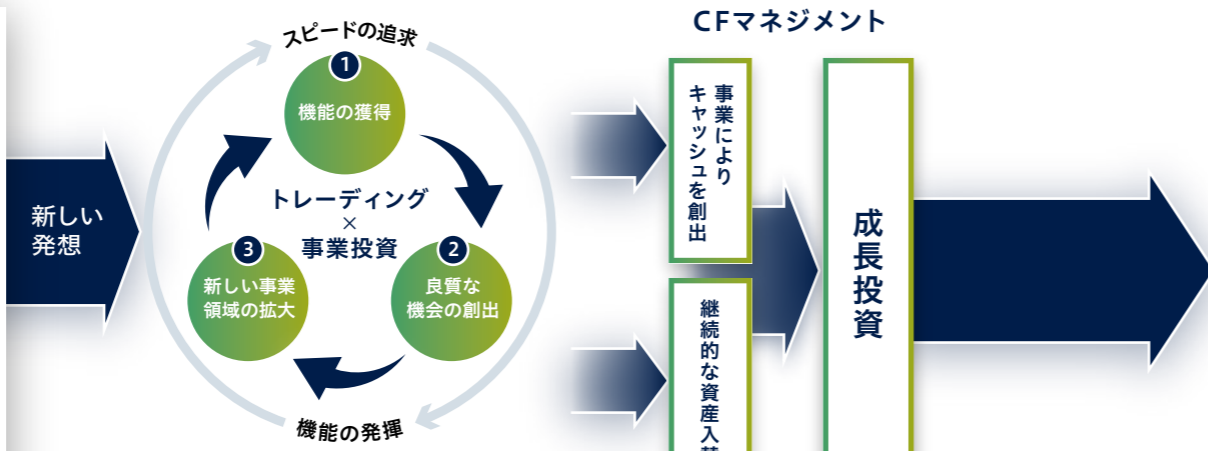
新興国・途上国の経済成長に伴うエネルギー需要の増加と、環境負荷低減への意識の高まりを背景に、再生可能エネルギーの需要増加が見込まれています。当社は、国内外の太陽光発電事業への参画を通じて、同事業の開発機能・ネットワークを培ってきました。近年では台湾洋上風力発電事業や国内バイオマス発電事業に参画するなど、電源・地域の幅出しに注力しています。これらの取り組みの強化を通じて、持続的な発展を可能にする安定的なエネルギー体制の構築に貢献していきます。

世界の一次エネルギー消費(石油換算トン)



事業基盤

- 財務基盤** 再生可能エネルギー事業会社の保有資産約590億円
- 人材基盤** 太陽光発電事業からの応用
- 国内外拠点** 再生可能エネルギー案件数19件
- 顧客とのつながり** 案件開発で築いたネットワーク
- ブランド** 環境負荷の小さい電源構成
- ビジネスノウハウ** 太陽光発電事業開発で培った総合的な開発力
- 自然資本** 太陽光、風力、バイオマス



- 2010年のドイツ、2013年の日本での開発・参入を通じ運営ノウハウを獲得
- パートナーや国内外のネットワークを活用し、国内12件の開発を実行。海外ではメキシコ、チリ、ペルー等での太陽光発電事業に参入
- 太陽光発電で培った開発・運営ノウハウをベースに海外市場での展開を推し進めるとともに、電源の多様化に注力し、アイルランド・米国では陸上風力発電、台湾では洋上風力発電に取り組む。今後は、AI・IoT等を取り込んだ先進的・効率的再生可能エネルギー事業運営にも取り組む



社会が得る価値

パートナー(四国電力)からのコメント

チリ共和国における、ウアタコンド太陽光発電事業は、双日株式会社の事業開発・運営機能と当社がこれまで培ってきた知見を活かされたことで、当社初の海外での太陽光IPP事業、かつ本邦電力初の南米でのIPP事業の成就に繋がりました。双日株式会社とはこの事業に続き、台湾洋上風力発電事業でもパートナーシップを組んでいます。さらなる発展をともに目指すとともに、関係強化により、海外での再生エネルギーの普及・発展に貢献していきたいと考えています。

双日が保有する稼動中再生可能エネルギー発電資産の年間CO₂削減効果(※石炭火力発電対比)

約**55万トン** ● 約4千万本の植林と同等の効果

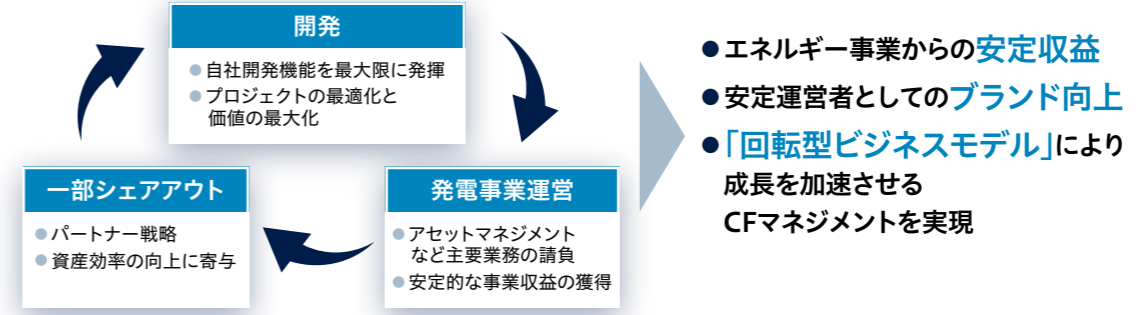


共通価値

持続可能な発展を可能にする、
安定的なエネルギー共有体制の構築

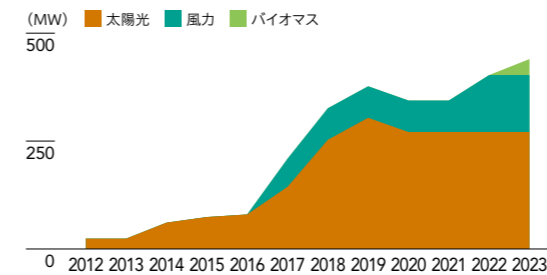
双日が得る価値

当社の再生可能エネルギー事業のビジネスモデル

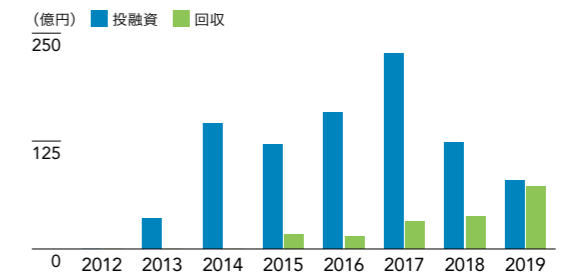


成果

持分発電容量



投融資・資金回収推移



機能・強みを発揮した価値創造事例

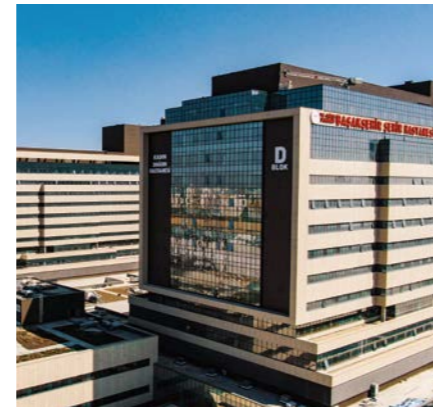
機械・医療インフラ本部
トルコ病院事業



質の高い医療インフラの提供により
人々の生活の質の向上に貢献

2017年に参画したトルコでの病院建設・運営プロジェクトは、日系企業が携わる世界最大規模のPPP型*病院運営事業です。新型コロナウイルス感染患者の増加による病床不足を解消するため、竣工予定日を4カ月前倒し、2020年5月に正式開院しました。当社はプロジェクトをマネジメントするほか、日系企業と協働して、派生するヘルスケアサービスの展開を加速させ、病院運営とその周辺事業を取り込むビジネスモデルを確立します。加えて、スマートヘルスケア領域や医療プラットフォーム事業に参入し、トルコ国民の健康維持向上に貢献する多様なサービスを創出していきます。

*Public Private Partnership: 官民連携型事業



開院したバシャクシェヒール チャムアンドサクラシティー病院(トルコ)

双日が発揮する機能	2つの価値 共通価値の創造
<ul style="list-style-type: none"> 国内外の医療・インフラ分野における案件組成 強固なネットワークとノウハウの融合による事業運営 	<p>双日が得る価値</p> <ul style="list-style-type: none"> 当事業に従事することによる経営ノウハウの獲得 周辺領域など、当事業を起点とする新規ビジネス創出の機会増加 <p>社会が得る価値</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域社会 医療アクセスの向上 消費者 医療サービス不足解消による健康寿命の延伸 取引先 当事業への関連インフラの提供に伴う販売機会の増加



製パン事業(フィリピン)

食料・アグリビジネス本部
小麦関連3事業



「食の安心・安全」を提供し、多様な食文化の発展に貢献

ASEAN各国では、経済成長に伴い食文化が変化しつつあります。当社は、フィリピンにおいて現地有力パートナーと連携し、小麦製粉事業や原料卸事業のほか、日本式「柔らかく食感」を実現した製パン事業という小麦流通のバリューチェーンを実現。日本の技術・ノウハウを導入して人々の食の安心・安全に対するニーズに応え、同国の食文化の発展に貢献しています。

自動車本部/機械・医療インフラ本部/食料・アグリビジネス本部



AI・IoT事業

さらなる成長に向けて、不断のイノベーションを創出

デジタル技術を活用して既存事業の生産性向上を図るとともに、新技術・サービスを持つスタートアップ企業との協業を通じて新たな事業領域の開拓を行うことで、デジタル革命や新技術によるビジネスモデルの変化に対応するとともに、さらなる収益を生み出す機能を獲得・強化しています。

中計2020期間の主な取り組み例

- 自動車ローン機会を創造するフィンテックサービス(日本)
- IoTソリューションを活用したコネクテッドカー関連事業(日本)
- AIによる医療診断支援(米国)
- モバイルアプリによる事前予約型バスサービス(インド)
- 農業プラットフォーム(ベトナム)

エネルギー・社会インフラ本部
ミャンマー通信インフラ事業



「電波の繋がりやすい環境」を提供し、
地域社会の発展に貢献

2019年11月、当社はミャンマーでの通信インフラ事業に参画しました。同国では、スマートフォンなどの普及に伴い、データ通信量は増加の一途を辿っており、また5G周波数帯は4G以上に多数の基地局が必要となることから、同国の通信タワーの需要は飛躍的に増加する見通しです。当社は、同国の無電化・弱電化地域へ安定したインターネット接続環境を提供するなど、地域社会の生活環境改善に貢献し、長期安定収益の確保とともに、通信タワーを核とした周辺事業への展開にも取り組んでいきます。



ミャンマーの通信塔

双日が発揮する機能	2つの価値 共通価値の創造
<ul style="list-style-type: none"> ●電源供給能力の強化など、通信タワー事業のバリューアップ ●高度なファイナンス機能 ●案件開発機能を通じた分散型発電、スマートシティなど、通信タワーを核とした周辺事業への展開 	<p>双日が得る価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ●長期安定収益の確保 ●通信タワーを核とした周辺事業への事業展開機会 <p>社会が得る価値</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域社会 安定したインターネット接続環境 取引先 双日の案件開発能力による他地域への展開



双日における「さらなる成長」と「社会への貢献」という「2つの価値」の実現を考え、戦略的思考を定着させるべく、将来の双日を牽引していく若い世代の考え・視点・発想をもとに、「発想×双日プロジェクト2019」(通称:Hassojitz PJ 2019、副題:2050年の世界への挑戦)を立ち上げ、全社横断で取り組みを進めています。

Hassojitz

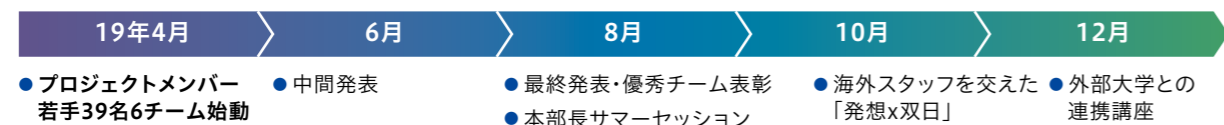
「発想を実現する双日」が動き始めました

社内公募を通じて集まった若手社員らによる「発想×双日プロジェクト」が、2019年に立ち上がりました。30年後の世界や社会、メガトレンドをイメージしながら、未来の世界に想い描くビジネスについて、自由な発想で社長や役員に対してプレゼンテーションを行うこととなりました。若手社員の意見を取り入れながら、双日グループが新たな領域へ踏み出すきっかけを獲得するための試みです。

プロジェクトでは、20~30代の異なる事業領域で活躍する若手社員が、それぞれ10名弱のチームを結成。商社

の“タテ割”の組織を超えて“ヨコ”の連携促進を意図したものとされています。有望と定めたテーマや領域の事業アイデアやビジネスモデルについて、寸暇を惜しんで熱く議論を重ね、現場力やスピード、イノベーションの重要性を若手社員自ら体感することとなりました。伸びる事業領域の見極めと、将来の成長が期待できる事業の創出準備も大きなテーマであり、トップダウンとボトムアップの両立によって、経営の変革につなげていきたいと考えています。

プロジェクトのタイムライン



「バックカスティング思考」がプロジェクトを越えて全社へ、そして次代を担う若い世代へ

プロジェクトで設定されたメガトレンドのテーマに沿って、営業本部長が参加する「サマーセッション」にて事業戦略が議論されました。また、プロジェクトメンバーは、部長が参加するライン職集合研修の中でもプレゼンテーションを行いました。そこで挙げた意見をもとに自分たちのアイデアをブラッシュアップするのみならず、マネジメント層と共に事業化に向けた戦略立案を行い、彼らの視点を学ぶことによって、日々、自らが従事する事業領域を「バックカスティング思考」で見つめ直す好機となりました。

そして、この取り組みは国内を超えて海外へ伝播しています。世界中で活躍する海外現地スタッフによる同様のプレゼンテーションが行われ、本社において、国内のプロジェクトメンバーと海外拠点のスタッフが活発に議論を交わしました。

さらに、プロジェクトで優秀な成績を収めたチームは、将来の社会を担う大学の学生に対して、商社ビジネスの醍醐味を伝える活動も行っています。30年後の未来を語り、「バックカスティング思考」で設計したビジネスのテーマについて、プレゼンテーションを行いました。



発表当日の様子



海外スタッフによるプレゼンテーションの様子

営業本部長研修の様子



大学での特別講義の様子

双日の挑戦は、2020年も姿を変えながら計画実行中…

参加メンバーの声

プロジェクトで繰り返し実践したメガトレンドの整理や、「バックカスティング思考」は、通常業務でも大きく活かされています。優勝した提案内容の事業化に向けて、今後も積極的に挑戦し発想を実現していきます。

島田 壮一郎 優勝チームMVP 海外業務部 プロジェクト推進課

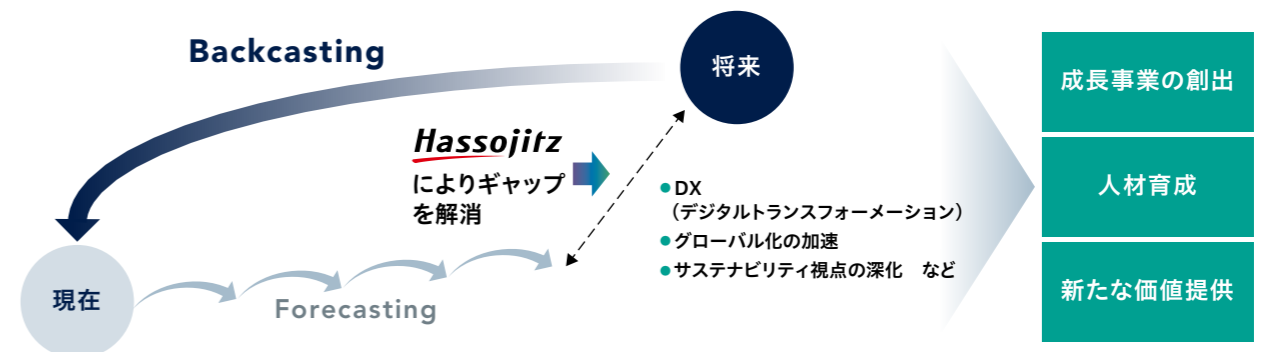


2019年度最優秀チーム(社長賞)
※写真右から2番目が本人

発想を実現するための「バックカスティング思考」

不確実性の高い今の時代においては、将来に向けた見通しがままならないこともありますが、足元の環境や目の制約にとらわれ過ぎると、未来の飛躍に向けた成長を創っていくことはできません。双日では、30年後の未来を構想し、現在からの環境変化

を捉えつつシーズの事業化を図るとい、「未来から現在をバックカスティングする思考」を用いて、新しい価値を生み出すさまざまな取り組みを行っています。社員一人ひとりの発想力を重視し、実現に向けた創意工夫を継続的に進めています。



成長と将来の飛躍に挑む

双日は、2018年4月から3カ年の「中期経営計画2020～Commitment to Growth～」を実行しています。当計画では、事業基盤をより一層強化して「収益の塊」を積み上げ、持続的成長を可能にする堅強な企業体を確立していきます。そして、次期中期経営計画以降のさらなる飛躍につなげます。

2012年4月～2015年3月
成長に向けた
基礎固め

中期経営計画2014
～Change for Challenge～

2015年4月～2018年3月
将来の成長を
見据えた挑戦

中期経営計画2017
～Challenge for Growth～

2018年4月～2021年3月
着実な成長の実現

中期経営計画2020
～Commitment to Growth～

POST中計2020

定量目標
当期純利益 (親会社の所有者に帰属) 450億円以上
ROA 2%超
ネットDER 2倍以下
3カ年投融資額 1,800億円
株主還元 配当性向 20%程度
総資産 2兆円規模を維持

定量目標
当期純利益 (親会社の所有者に帰属) 600億円以上
ROA 2%超
ROE 8%超
3カ年投融資額 3,000億円
ネットDER 1.5倍以下
株主還元 配当性向 25%程度

	中計2年間の振り返り	2020年3月期の進捗
着実な成長を支える取り組み	優良な資産の積み上げ ● 良質な資産への投融資 ● 継続的な資産の入替	前期比 10%程度 の利益成長 → 未達
	規律あるBS・CFマネジメント ● 中計期間中のキャッシュ・フローの黒字化に向け安定	中計最終年度の当期純利益 (親会社の所有者に帰属) → 未達 750億円以上
さらなる成長に向けた挑戦	新しい領域へのチャレンジ ● 新たな機能の獲得、強化	ROA 3%超 → 未達
	サステナビリティ経営の推進 ● 有識者とのステークホルダーダイアログ開催 ● サステナビリティ チャレンジの設定、TCFDへの賛同表明 ● 石炭権益事業及び石炭火力発電事業に関する取り組み方針の下、順調に進捗	ROE 10%超 → クリア
持続的な成長を支える基盤	人材育成 ● 人材力の最大化に向けた各種施策 ● 「健康経営優良法人～ホワイト500～」や「なでしこ銘柄」など外部からの高い評価を維持	中計3カ年累計での 基礎的キャッシュ・フローの黒字 → 順調
	ガバナンスの強化 ● 内部監査小委員会の立ち上げ ● 買収会社のガバナンス体制構築 ● 社外取締役数の増加、社外取締役の取締役会議長就任などコーポレート・ガバナンス体制の一層の強化	ネットDER 1.5倍以下 → 順調

財務・非財務ハイライト

▶P.28

財務戦略

CFOメッセージ

▶P.30

優良な資産の
積み上げに向けて

▶P.32

非財務戦略

サステナビリティ

▶P.36

人材

▶P.42

コーポレート・ガバナンス

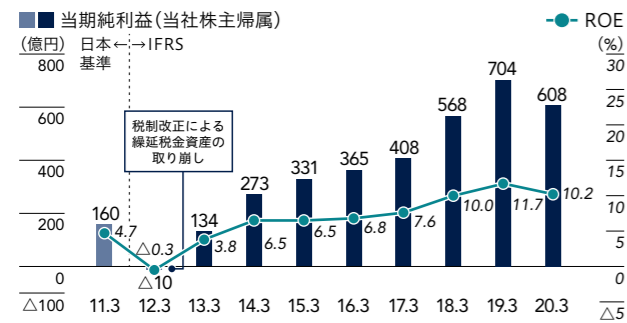
▶P.46



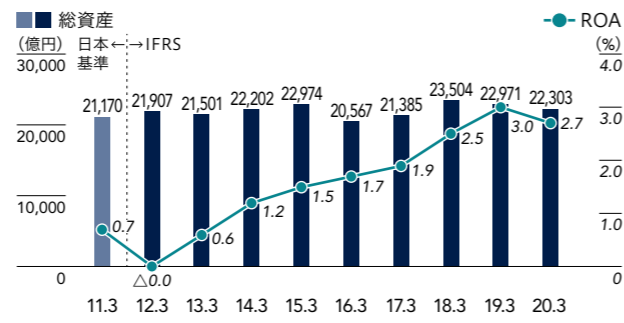
財務関連(日本基準/IFRS)

※ 2011年3月期は日本基準、2012年3月期から2020年3月期はIFRSに基づく数値を記載しています。

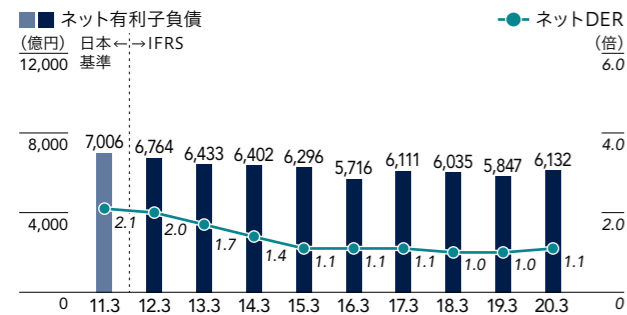
当期純利益(当社株主帰属)及び自己資本利益率*1(ROE)



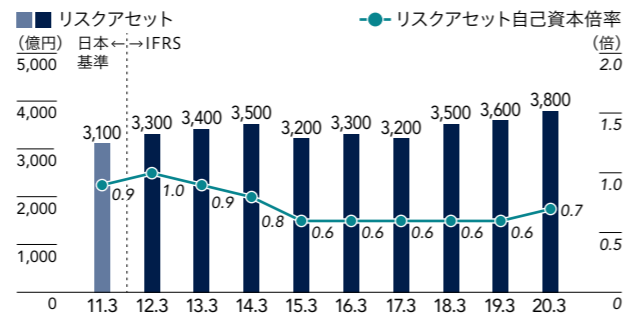
総資産及び総資産利益率(ROA)



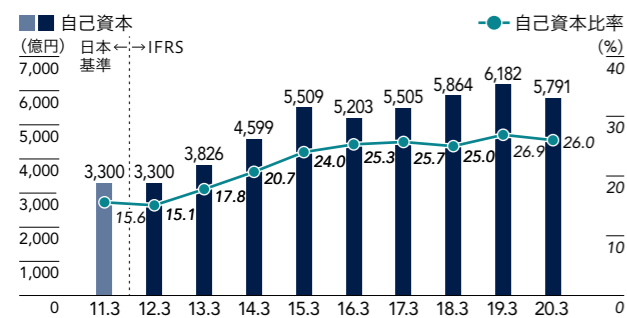
ネット有利子負債及びネットDER



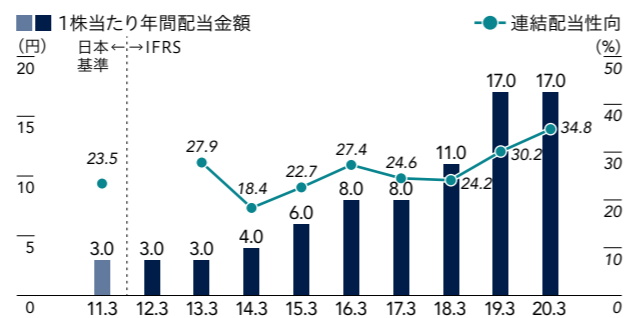
リスクアセット*2及びリスクアセット自己資本比率



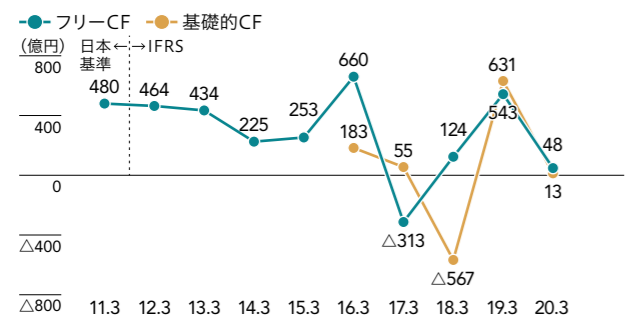
自己資本及び自己資本比率*1



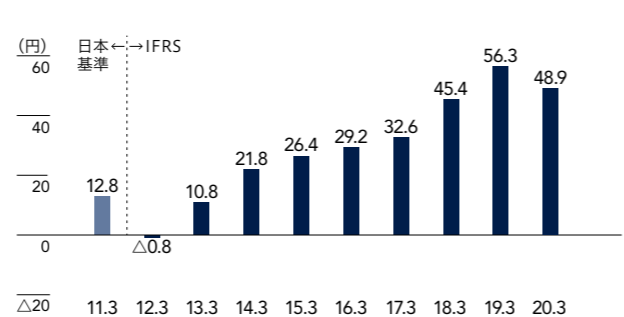
1株当たり年間配当金額及び連結配当性向*3



キャッシュ・フロー



1株当たり当期純利益(親会社の所有者に帰属)



*1 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及びネットDERの分母には自己資本を使用しています。
 *2 リスクアセットは、2019年3月期より主にのれんに関する計量手法の見直しを行っています。2018年3月期のリスクアセットについても見直し後の数値を記載しています。
 *3 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

社会性データ

	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
従業員数(連結)		17,917	18,634	18,839
従業員数(単体)*1		2,343	2,410	2,460
男性	名	1,818	1,837	1,844
女性		525	573	616
女性総合職数(管理職数)		176 (33)	213 (40)	246 (46)
管理職における女性比率	%	3.1	3.8	4.4
平均勤続年数		16.0	15.8	15.8
男性	年	16.6	16.7	16.9
女性		14.0	13.2	12.6
障がい者雇用率	%	2.00	1.89	2.20
有給休暇取得率		57.1	61.8	68.4
育児休業利用者数*2	名	32	30	50
育児休業復帰率	%	100	100	93
離職率(自発的離職のみ)	%	3.5	2.7	3.1
新卒採用者数		106	121	126
男性	名	68	63	68
女性(事務職を含む)		38	58	58
労働組合加入率	%	60	60	50

*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。

人材育成データ

	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
研修受講者数(延べ人数)*3	名	約9,000	約21,000	約21,000
研修受講総時間*3	時間	約40,000	約40,000	約43,000
社員1人当たり平均研修時間*3,4		18	18	19
海外トレーニー派遣制度利用者数		27	30	31
短期	名	22	23	22
長期		5	7	9

*3 研修とは人事部が主催する自己研習を含む社員研修及び各部署によるe-learning、環境ISO、CSR研修を指す。2019年3月期より研修受講者数が大幅に増加した理由は、e-learning活用を推進した結果、研修メニューが増加したため。
 *4 「社員」とは役員・執行役員・監査役及び年度末日退職者を含まない。

環境データ

	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
電力消費量*1	kWh	2,590	2,501	2,563
CO2排出量(CO2)*1,2	t-CO2	1,358	1,253*3	1,195*3
物流起因のCO2排出量(CO2)*4	t-CO2	8,146	7,341	8,918
廃棄物排出量*5	トン	242	232	190
リサイクル率*5	%	97	97	96

*1 集計範囲: 双日単体(東京本社、サテライトオフィス、関西支社、支店(北海道、東北、名古屋))
 *2 CO2排出係数: 電力はELCS(電気事業低炭素社会協議会)が公表している直近の実排出係数を使用しています。
 *3 CO2排出量内訳: Scope1: (都市ガスなどの燃料使用による直接排出) 13t-CO2、Scope2: (購入した電気・熱の使用に伴う間接排出) 1,182t-CO2
 *4 集計範囲: エネルギーの使用の合理化に関する法律に基づく双日単体を荷主とする国内貨物輸送によるCO2排出量。
 *5 集計範囲: 双日単体(東京本社、関西支社)のオフィス活動に伴う廃棄物。(ただし、支店オフィスは除く)
 (ご参考) 2020年3月期の国内・海外のグループ会社のCO2排出量は1,040,100トンでした。Scope1: 924,207t-CO2、Scope2: 115,893t-CO2。
 集計範囲: 双日単体(オフィス以外の拠点を含む)及び国内外連結子会社(新型コロナウイルス感染症の影響に鑑みて、国内外連結子会社は排出量が多い14社に限定して集計を行いました。2019年3月期実績ベースでグループ全体の約9割を網羅しています)。
 上記を含む環境・社会のデータ及び関連する第三者保証については当社ウェブサイト(https://www.sojitz.com/jp/csr/employee/data/ 及び https://www.sojitz.com/jp/csr/environment/environmental_performance_data/)をご覧ください。

安定した財務基盤を維持しつつ、 徹底的な分析を通じた課題解決によって 投資の成功確率の向上を目指します。



代表取締役副社長執行役員CFO
田中 精一

新型コロナウイルス感染症による影響

コロナ禍においても堅実に力を発揮し 安定した財務基盤を維持

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響でマーケットの需要が縮小し、一時的な基礎的営業キャッシュ・フローの落ち込みが想定されます。そのような環境下でも、当社グループにおいては財務面の懸念は全くないと考えています。2020年3月期における当期純利益は前年を下回る608億円にとどまったものの、流動性確保の観点では、現預金3,000億円に加え、円貨1,000億円及び16億米ドルのコミットメントラインを確保しているほか、短期借入枠の長期借入への切り替えを進めています。また、リスク管理面においてもリーマンショック以降、為替、在庫ポジション等の管理体制の高度化を進めてきたことで、損失幅を最小限に抑えることができています。

引き続き状況の変化に迅速に対応していくため、想定されるリスクに対して十分な現預金残高と調達余力を保持しながら財務運営を行いつつ、良好な取引関係を維持している主力取引金融機関等からの資金確保も適切に実行していく方針です。もちろん、中計3カ年累計で基礎的キャッシュ・フロー及びフリー・キャッシュ・フローの黒字を堅持することにより、財務安定性を維持していくという基本方針は変わりません。

中計2年目(2020年3月期)の振り返り

規律あるBS・CFマネジメントを実施、 基礎的キャッシュ・フローの黒字を継続的に確保

中計2年目である当期は、基礎的キャッシュ・フローは黒字、ネットDERIは1.06倍となり、創出したキャッシュの範囲内で投資をマネージし、規律あるBS・CFマネジメントを実践することができました。この結果、過去2年間を通して、基礎的キャッシュ・フロー、フリー・キャッシュ・フローともに累計で600億円程度の黒字を確保しています。中計最終年度となる2021年3月期は、営業案件の資金拠出により単年度では赤字を見込みますが、「中計3カ年累計での黒字維持」

という目標は達成できる見通しです。また、2021年3月期末のネットDERIは1.1倍を見込んでおり、仮に円高・株安による自己資本の減少があったとしても、引き続き十分な財務健全性を維持できると考えています。

なお、当期は、従来から進めている情報開示拡充の一環として「本部ごとのBS・CFマネジメント(回収と拠出の一覧)」を公表しました。(P.35) 特定の分野に依存することなく、9本部においてバランスよく継続的な資産入替を実施することで、各本部が適正にポートフォリオ構築を行っている姿勢をお伝えするためです。投資家の皆様との情報の非対称性格差を解消し、株式価値を適正に評価していただくために、引き続き積極的な情報開示に努めていきます。

投資方針

市場分析の徹底とPMIのさらなる強化により、 キャッシュを創出する資産を安定的に積み上げていく

当社グループは、2019年3月期まで7期連続増益を達成し、安定的な成長を遂げてきました。また、当期において自動車、空港運営、再生可能エネルギー分野を中心に810億円の投資を実行しました。中計2020では「3カ年の累計投資額3,000億円」の実現を目指していますが、足元の厳しい状況を考慮すると、2021年3月期の投資額は1,000億円程度、中計3年間の累計額は計画を若干下回る2,600億円程度となる見込みです。ただし、中計最終年度の投資目標1,000億円については、コロナ禍による交渉遅延が発生している状況を踏まえると、将来の成長に向けてコンスタントな投資が必要であるものの、必ずしも目標額ありきと考えているわけではなく、柔軟に精査していきたいと考えています。

キャッシュ・フロー アロケーション

	19/3期 実績	20/3期 実績	中期経営計画2020 3カ年累計見通し (19/3期~21/3期)
基礎的営業CF ^{※1}	790億円	800億円	約2,000億円
資産入替(回収)	920億円	350億円	約2,000億円
新規投資他	▲910億円	▲810億円	約▲2,600億円
株主還元他 ^{※2}	▲170億円	▲330億円	約▲700億円
基礎的CF ^{※3}	630億円	10億円	黒字
FCF	540億円	50億円	黒字

※1 基礎的営業CF=会計上の営業CFから運転資金増減を控除したもの

※2 20/3期実績、3カ年累計見通しについては自己株式取得を含む

※3 基礎的CF=基礎的営業CF+調整後投資CF-支払配当金-自己株式取得

一方で、投資の成功率を高めてさらなる利益成長を遂げるためには、徹底した市場分析と多面的な仮説に基づいた事業計画を策定し、市場ニーズに対して当社が提供するべき機能の見定めや計画の蓋然性の検証をしっかりと行うことが大切です。「人々が何を求めているのか?」ということに真摯に向き合い、需要動向分析とKPI・KGI設定を徹底することが、事業投資を成功させる唯一の方法であると私は考えます。特に、ポートフォリオを資源中心から非資源中心にシフトしたことで、市場分析及びPMI*の重要性はますます高まっています。引き続き営業案件をしっかりとサポートできるコーポレート体制の構築や、投資基準の適正化を行ってまいります。また、市場変化が極めて著しいDX等の新事業領域においては、営業本部長等への権限移譲を進め、スピード感のある意思決定でチャンスを逃さないように取り組んでまいります。

加えて、投資案件のバリューアップを促進するうえでは、PMIワークの巧拙がカギを握っています。M&Aマネジメント室では、適切なデューデリジェンスを経て投資プロセスの効率化を進めるとともに、営業本部に設置したコントロール室と連携して試行錯誤を繰り返しながら、「あるべきPMIの確立」を進めています。さらに、M&Aのノウハウを集約した「プレイブック」をもとに説明会を繰り返し実施し、PMIスキルの浸透・育成に組織的に取り組んでいます。

* Post Merger Integration: M&A後の統合効果を最大化するための統合プロセス。

資本効率

リスクプレミアムの低減により 株主価値向上を目指す

当社の資本コストは7~8%と認識しています。ROEを大きく伸ばすのが難しい環境の下、エクイティコストの一つであるリスクプレミアムを下げる取り組みが必須であると認識しています。いたずらにレバレッジを上げてROEを大きく見せるのではなく、個々の案件や営業本部におけるコスト削減に地道に取り組むつつ、規律あるBS・CFマネジメントを通じてリスク管理を徹底していくことで、堅実に財務健全性を確保していきます。投資家を始めたステークホルダーの皆様には、情報開示の充実に向けた取り組みはもちろんのこと、緊密に対話をさせていただきながら、変化の激しい外部環境に慌てることなく、ボラティリティ耐性の強化と着実な収益成長に注力していきたいと考えています。

優良な資産の積み上げに向けて

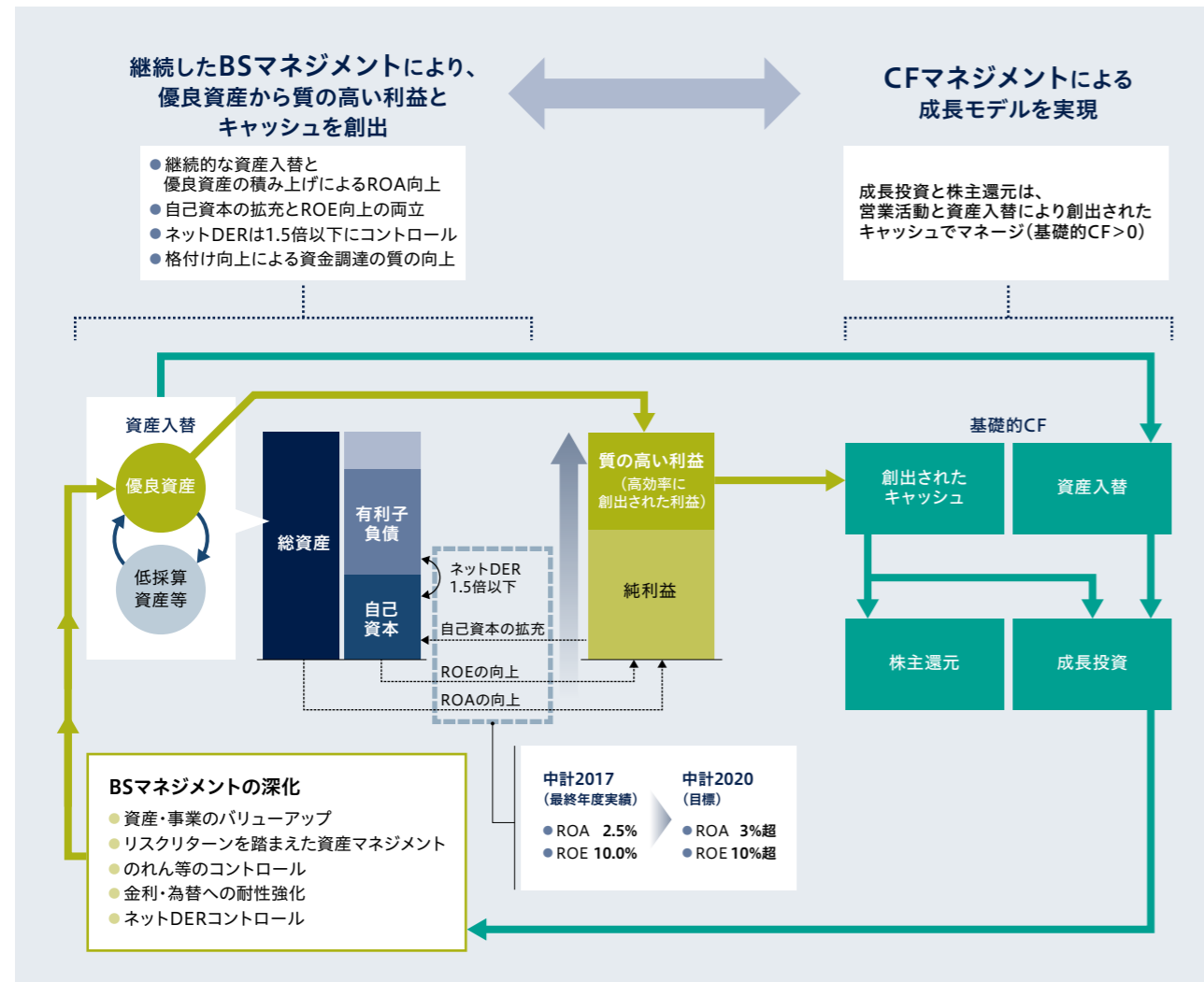
資産の“良化”により、 持続的な成長サイクルを構築する

双日は、「規律あるBS・CFマネジメント」を通じて、
質の高い利益とキャッシュを創出する優良資産を積み上げつつ、
成長投資と株主還元の実現し、安定した財務基盤を堅持する成長モデルを構築しています。
投融資に当たっては、投資プロセスの初期における案件構想段階で
事業モデル検証とリスクの洗い出しを徹底・強化するとともに、
投資を確実に収益化し継続的に事業価値を向上させるため、体制の充実を図っています。

規律あるBS・CFマネジメント

キャッシュ・フローの規律を崩さず、常に利益効率を重視して新規投資を行うとともに、事業のサイクルを見極めながら、真に良質な資産への入替を進めるポートフォリオマネジメントを行い、ROAの向上を目指します。また、中計

2020では基礎的CFの黒字を定量目標として取り組んでいます。このように財務規律を堅持しつつ、良質な利益を生み出し続けていく成長サイクルの実現を目指します。



投資方針

中計2020においては、投資方針を明確にすることにより、投資プロセスの初期における案件構想段階で事業モデル検証とリスクの洗い出しを強化するとともに、投資を確実に

に収益化し継続的に事業価値を向上させるため、体制の充実を図っています。

中計2020における投資方針



投融資対象

- サステナビリティの考えに沿った事業
- 投資目的の実現とバリューアップが可能な事業
- 全社・本部戦略に基づく投融資、投資目的が明確である事業
- 当社の裁量でExitが可能な事業

構想段階から事業モデルを多面的に検証

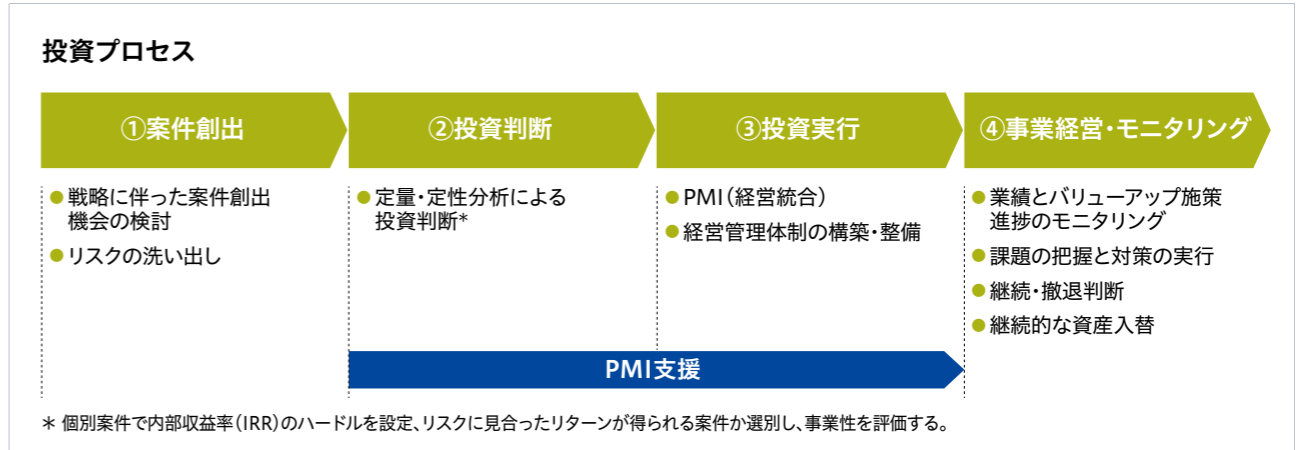


投融資施策

1 投資の質のさらなる改善—投資プロセス

案件創出から投資実行、事業経営に至るまで、営業本部をコーポレートがサポートしています。投融資審議会における審議、取締役会による監督を実施し、全社を挙げて取り組んでいます。また、2018年4月から、投資効果を最大化していく支援体制の整備の一環として、M&Aマネジメント室

を設置したほか、各営業本部で案件組成力・クロージング力を強化していくために必要な組織を設置しました。投資プロセスの初期において、案件創出機会をスクリーニングし、将来、収益や成長が見込める案件を着実に実行し、投資の成功確率向上を図ります。



* 個別案件で内部収益率(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が選別し、事業性を評価する。

2 投資の成功確率向上の施策



M&Aマネジメント室の役割(2018年4月設置)

- 事業投資やM&Aの推進を専門性を持って支援する ① ② ③ ④
- 案件開発初期から関与することで、主要な課題を早期把握し、解決する ① ② ③ ④
- PMI実行のノウハウを集約し、個別案件のPMIプラン策定にあたり最適な助言・指示を行う ① ② ③ ④

事業のバリューアップ体制整備(現場) ① ② ③ ④

投資案件実行後にグループのシナジーを発揮し、事業成長を最大限に引き出すために、営業本部ではM&A実行後にPMIを実行します。M&Aマネジメント室のほか、コーポレート各部署は、買収契約前から投融資実行後の経営・

人員体制を整備することで営業本部のPMI実行を支援します。この支援体制は、中計2020の初年度から現在において継続的に実施しています。

定期的なモニタリングによる事業経営支援の強化 ① ② ③ ④

投資実行後、事業の競争力と収益力強化を実現させ、事業価値向上を図るべく、営業本部は事業経営状況を定期的に報告し、投融資審議会がモニタリングします。経営状

況に応じて、投融資審議会では、事業継続や売却、撤退の審議を行います。

随時実施	毎年実施	施策例
投資実行後における本部長を中心とした計画の機動的な見直し、対応策の実行	コーポレートで全投資案件のレビューを行い、改善策策定・取り組み方針の見直しを実行。撤退基準に抵触する場合は、投融資審議会にて事業継続・投資判断を行う	<ul style="list-style-type: none"> ● 与信管理 ● 予算 ● 実績管理 ● 人員体制 ● 各種規程整備 ● 連結決算体制整備 ● 決算業務支援 ● 双日グループ内での資金の有効活用

3 基礎的CFの黒字化に向け、継続的な資産入替を実施

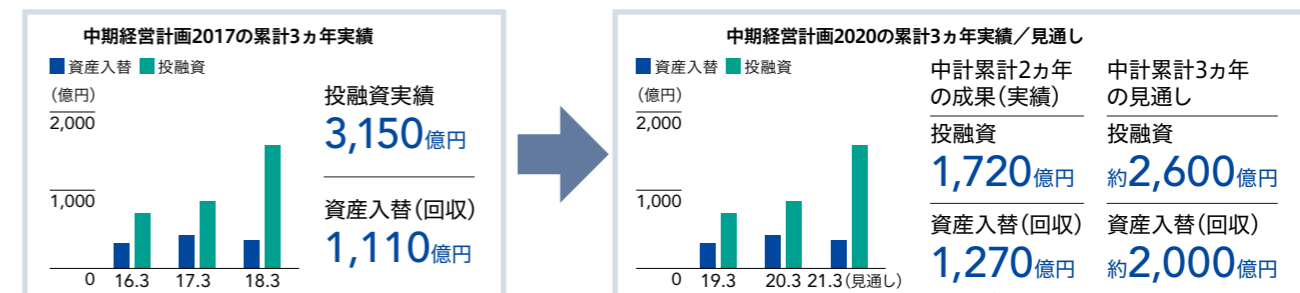
持続的な成長・収益力強化に向けて、優良資産積み上げの原資創出のため、期間収益の拡大とともに、継続した資産入替を行っています。資産入替にあたっては、時間軸と収益性のバランスを見つ、今後の成長が見込めない案件等の資産を回収し、収益性の高い案件への再投資を実施してい

きます。中計2020において、「3年間累計での基礎的CFの黒字維持」を定量目標として掲げていますが、中計2年目においても黒字を達成し、計画通り、順調に進捗しています。

基礎的CF推移 ▶ P.28

投融資における継続的なBS・CFマネジメントの実行

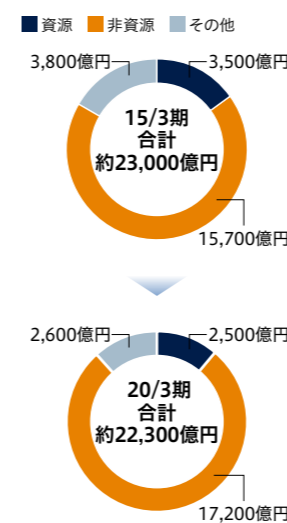
継続的な資産入替と投融資の実行・回収を継続しています。



中計2020でのポートフォリオの変化

非資源事業を中心に投融資を進めており、中計2020の投融資計画においては9割を非資源事業が占めています。

総資産における資源/非資源の割合



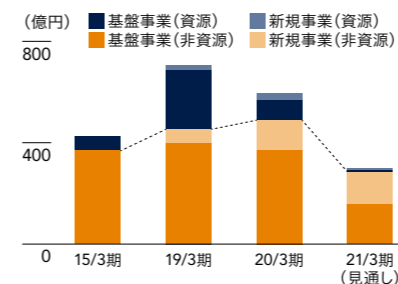
中計2020 BS・CFマネジメント

本部名	回収		回収額		拠出		基本的CF
	基礎的営業CF	回収	新規投融資	株主還元	拠出額		
自動車	0	350	700	280	▲160	120	
航空産業・交通プロジェクト			680	▲280	400		
機械・医療インフラ			20	▲40	▲20		
エネルギー・社会インフラ			380	▲480	▲100		
金属・資源			520	▲280	240		
化学			300	▲80	220		
食料・アグリビジネス			130	▲90	40		
リテール・生活産業			210	▲100	110		
産業基盤・都市開発			140	▲110	30		
その他			200	▲600	▲400		
計			2,860	▲2,220	640		

※ 各本部の回収・拠出については、P.64以降をご参照ください。

収益構成の変化

新型コロナウイルス感染症の影響により収益化のタイミングがやや遅れるものもありますが、全体的に、非資源事業を中心とした安定的な収益基盤を今後も着実に築き上げていきます。



* 一過性損益を除く

中計2017で実行した投融資からの収益貢献実績と見通し			中計2020で実行した投融資からの収益貢献実績と見通し		
19/3期実績	20/3期実績	21/3期見通し	19/3期実績	20/3期実績	21/3期見通し
約60億円	約135億円	約60億円	約20億円	約5億円	約50億円
投融資残高 1,800億円	投融資残高 1,450億円		投融資残高 850億円	投融資残高 1,600億円	

持続的な価値創造に向けて

双日では、将来にわたり「2つの価値」を創造し続けるため、事業を通じて中長期的に取り組む6つのサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を定め、グローバルな環境・社会課題の解決と企業活動との融合促進、及びその体制の構築に取り組んでいます。

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

事業に関わる人権の尊重

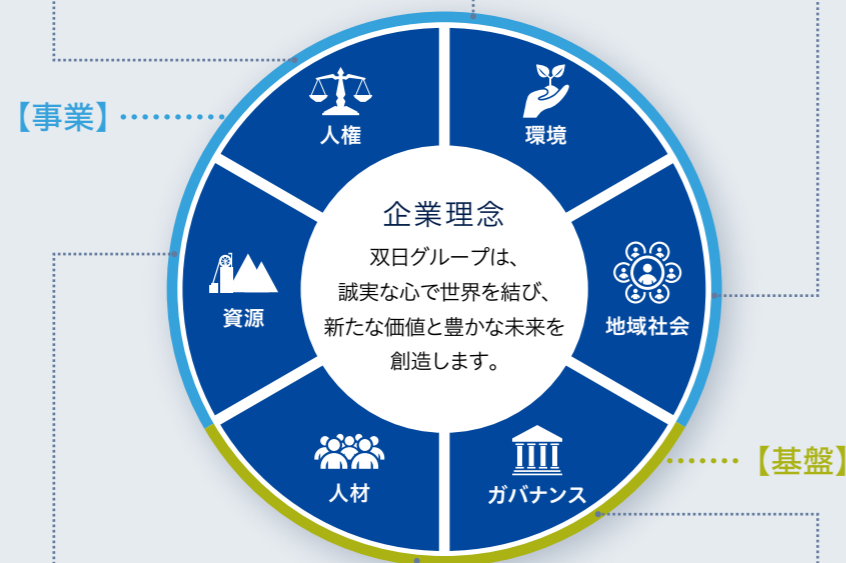
事業に関わる人々の権利を尊重する。その対象範囲は、自社従業員のみならず、サプライチェーン全体における事業の影響力が及ぶ範囲である。児童労働、強制労働などが発生した場合は、その是正に取り組む。

事業を通じた地球環境への貢献

事業に関わる環境面の持続可能性を追求し、環境保全に努めるとともに環境性能の高い競争力ある事業に取り組む。気候変動防止/CO₂排出削減、生物多様性対応などを含む、事業に関わる環境負荷の最小化に取り組む。

地域社会とともに発展・成長を実現

地域社会とともに発展する事業を推進。事業を通じた地域社会の環境・社会影響負荷の低減に取り組む。地域社会と継続的にコミュニケーションを図り、事業の持続可能性の追求と地域社会の課題解決、次世代教育支援等にも取り組む。



持続可能な資源の開発・供給・利用

持続可能な資源※の開発・供給・利用を追求する。省資源化、適切なエネルギーミックスの提案、資源の安定供給に取り組む。

※エネルギー資源、鉱物資源、食料資源、水資源、林産資源、水産資源などを含む。

多様な人材の活躍・ダイバーシティの推進

最大の経営資源は多様な人材である。人材が活躍できる環境づくり、採用、評価、育成の仕組みや、多様な価値観を持つ人材が活躍するダイバーシティの推進に取り組む。

有効性と透明性を重視

コンプライアンスの遵守や、中長期的な事業の持続可能性追求など、当社グループの活動すべてを有機的に連携させ、実践していくための企業統治とその透明性の追求に取り組む。

また、双日は、中長期的に意識すべき普遍的な課題から、時代の要請や変化を踏まえて、『脱炭素』や『サプライチェーンを含む人権尊重』など、個別に対応すべきテーマを設定しています。普遍性と、変化を踏まえた柔軟性を組み合わせながら、実効的なサステナビリティを追求して参ります。

サステナビリティ チャレンジ

2050年を見据えた長期ビジョン

2018年4月に、長期ビジョン「サステナビリティ チャレンジ」を設定しました。その達成に向け、今後10年で低炭素ビジネスの拡大を図るとともに、恒常的に人権尊重の取り組みを拡大していきます。

中計2020は「サステナビリティ チャレンジ」実現に向けた準備期間と位置づけ、経営が先頭に立ち、事業活動により生じるCO₂排出量の把握・評価や、低炭素社会実現に貢献するビジネスの積み上げを加速していきます。

関連する取り組みは、当社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.sojitz.com/jp/csr/priority/challenge.php>

サステナビリティ チャレンジ

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

サステナビリティの推進サイクル

双日は、サステナビリティを追求するプロセスの中で外部の動向や視点の把握に努め、各種方針や事業理解を深めていただくと共に、さらに新たなご意見活動への反映を行っています。その上で、適切な開示をいただくといったサイクルを実践しています。

- 対話/外部動向・視点の把握
- ステークホルダーダイアログ
 - 外部講師による勉強会
 - ESG対話・外部評価による気付き

- 開示
- 統合報告書、WEBページへの開示
 - TCFD、SASBなど投資家の皆様が重視するフレームワーク等を意識

サステナビリティの推進サイクル

- 方針策定
- 関連する論点・考え方の整理
 - 方針の策定
 - 本部署別にリスクと機会を整理

- アクション
- サステナビリティ委員会で定期モニタリング
 - 新規投資案件の審議
 - 組織評価への反映

長期ビジョンを見据えて

持続可能な双日のあり方と、課題の明確化

双日は、企業理念と経営方針に基づき、社会の期待などの外部環境を踏まえた「2つの価値」の創造を掲げています。

「2つの価値」は、「双日が得る価値」と「社会が得る価値」を同時に実現していくことで、双日の事業基盤のさらなる拡充と、持続的な社会への貢献を企図するものです。

この「2つの価値」創造の実践に際し、双日と社会の共通課題を整理したものがサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)です。

設定に際しては、SDGsなどの国際規範を参照するとともに、ステークホルダーの皆様のご意見を確認しました。環境・社会課題の深刻化がグローバル規模で進行するなか、ステークホルダーの意見や双日への期待をグループの取り組みに反映していくため、定期的にダイアログを開催し、サステナブルな企業経営と企業価値向上に向けた課題を明確化しています。



ステークホルダーダイアログ(2020年2月)

ご参加頂いた有識者の皆様

- | | |
|---------|------------------------------------|
| 小宮山 宏 様 | 株式会社三菱総合研究所 理事長
プラチナ構想ネットワーク 会長 |
| 江良 明嗣 様 | ブラックロック・ジャパン株式会社
マネージング・ディレクター |
| 有村 俊秀 様 | 早稲田大学 政治経済学術院 教授 |

長期ビジョンと中期経営計画2020

普遍的な課題であるサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)のもと、状況や時代の要請に則して、柔軟に個別の取り組みテーマを設定しています。特に、総合会社にとって意識すべきテーマである「脱炭素」と「サプライチェーンを含む人権対応」については、2050年を見据えた長期ビジョン「サステナビリティ チャレンジ」を掲げ、バックカスティング思考を意識した取り組みを行っています。

「中期経営計画2020」をこの「サステナビリティ チャレンジ」の準備期間と位置付け、2030年の低炭素社会実現に貢献するビジネスへの転換・拡大を図るとともに、人権尊重の取り組みの具体化を進めています。

2019年度の進捗状況

「脱炭素社会実現への挑戦」

経営による営業本部や有識者とのダイアログを実施し、CO₂の削減や脱炭素の潮流がもたらす社会変化、SASB*をはじめとする外部動向を踏まえ、当社のリスク・機会について議論を深めました。準備期間の最終年度である2020年度は、これまでに深掘りした議論に基づき、具体的な施策を策定していきます。

*米国サステナビリティ会計基準審議会(Sustainability Accounting Standards Board)。投資家が着目する企業のサステナビリティ課題を業界ごとに特定しています。

「サプライチェーンを含む人権尊重の取り組み」

当社方針の周知活動を行うと共に、サプライチェーンにおけるリスク分析を行っています。

サステナビリティ重要課題の設定プロセスと2050年を見据えた長期ビジョンの策定



サステナビリティ チャレンジの実現に向けて

低炭素・脱炭素に向けた取り組み



双日グループは、「サステナビリティ チャレンジ」で掲げる「事業を通じた脱炭素社会の実現」に向けて、再生可能エネルギー事業など、気候変動対策に結びつく事業への取り組みを進めています。

また、2018年8月にTCFD*1の最終提言への賛同を表明

し、幅広いステークホルダーとの協働、積極的な情報開示と透明性向上に努めています。



*1 TCFDは、気候変動に関わる「リスク」と「機会」に関して、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つのテーマに沿って開示を行うことを推奨しています。

ガバナンス	リスク管理
サステナビリティ委員会(委員長:CEO)を中心とした推進・実行体制のもと、気候関連の「リスク」と「機会」の精査、事業戦略への反映について討議しています。 その内容は、定期的に経営会議及び取締役会に報告され、取締役会はこれを監督し、必要に応じて指示しています。	双日グループが行う各事業におけるCO ₂ 排出リスクを評価・特定しています。また、投融資の審議過程において、個別事業リスクの管理を行うとともに、定期的開催する本部と経営陣とのミーティングや、ステークホルダーダイアログにおいても気候関連の「リスク」と「機会」が当社事業に与える影響について討議・確認しています。

戦略

シナリオ分析の実施

外部調査、内部分析も踏まえ、「リスク」と「機会」が当社グループの事業活動、経営戦略、財務計画にもたらす影響がより大きいと考えられる事業分野について、シナリオ分析*2を行い、財務への影響を分析しています。

*2 シナリオ分析に関しては、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.sojitz.com/jp/csr/environment/tcfd/>
なお、今後、気候変動の影響として、物理リスクについても、シナリオ分析を行う予定です。

シナリオ分析の実施と指標・目標の設定—石炭炭鉱権益事業・発電事業

	石炭権益事業	発電事業
手法	1.5°Cシナリオを含む2040年までの複数のシナリオにおける、需要と価格見通しを想定し、当社保有資産価値を分析	1.5°Cシナリオを含む2040年までの複数のシナリオにおける、炭素価格と電源別の需要変動の影響、及び当社保有資産のコスト競争力を分析
財務への影響	一般炭権益の一部保有資産に劣化の懸念があるものの、2030年までに、一般炭権益資産を半分以下にする方針を掲げ対応しており、影響は限定的。	炭素価格や需要変動の影響を受ける発電所は限られており、また、影響を受ける発電所も、財務インパクトとしての資産劣化の影響は想定されない。

脱炭素への貢献

双日グループが分析するいずれのシナリオにおいても、再生可能エネルギーの需給増加が見込まれています。双日グループは、脱炭素を事業機会としても捉えており、再生可能エネルギー事業に注力しています。

2019年度の主な実績

- 台湾最大級の洋上風力発電事業に参画
- 北海道苫小牧市にてバイオマス専焼発電事業に参画

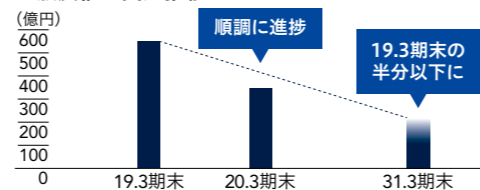
指標と目標

石炭権益事業及び石炭火力発電事業に関する取り組み方針

- ✓ 2030年までに一般炭権益資産を半分以下に(2019年3月末比)
- ✓ 原則、一般炭権益の新規取得は行わない
- ✓ 石炭火力発電事業の新規取り組みは行わない(現在保有案件無し)

上記方針の下、2020年3月に一部の一般炭炭鉱権益を売却しました。

一般炭権益資産推移



サプライチェーンを含む人権尊重の取り組み



多様な事業をグローバルに展開する上で、当社グループは、国際人権章典、及び国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」を支持し、「ビジネスと人権に関する国連指導原則」に則って取り組みを推進しています。

推進の全体像



*双日グループ人権方針、環境方針、サプライチェーンCSR行動指針の詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sojitz.com/jp/csr/relatedpolicies/>

一般的なリスク発生傾向分析

代表的なサプライチェーン	権益・森林開発	権益採掘・原材料栽培	原料・部品製造・加工	卸	小売・サービス
サプライチェーン上の一般的な環境・社会課題	土地収用 労務問題 森林破壊	海洋・河川汚染 労務問題 紛争鉱物	海洋・河川汚染 労務問題 地域の健康被害		過剰廃棄物 労務問題 情報漏洩
リスクの高い事業分野	石油・天然ガス・鉱物 木材・パーム油・砂糖 繊維 化学品 食品 通信				

サステナビリティ推進体制と投融資の考え方

サステナビリティの視点を踏まえた経営を促進するため、CEOが委員長を務める「サステナビリティ委員会」を設置しています。また、サステナビリティ委員会で検討・協議された方針や課題等は、経営会議及び取締役会へ付議または報告され、取締役会はこのプロセスを監督し、必要に応じて対応の指示を行っています。

双日グループは、数多くの投融資を実行することにより、持続的な成長基盤、ポートフォリオを構築しています。これらの新規投融資案件の審議は投融資審議会において行われますが、特に炭素排出分野では、長期的に代替物が伸長し事業性を脅かす可能性や、国際的な縮小圧力が高まっている事業が否かなどの確認を行っています。

「中計2020」期間中に、「サステナビリティ チャレンジ」で掲げるテーマに留まらず、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に関するさまざまな個別テーマについても議論してい

中計2020の進捗

当社人権方針やサプライチェーンCSR行動指針等の各種方針の周知を行うと共に、リスク評価に注力しています。

方針周知

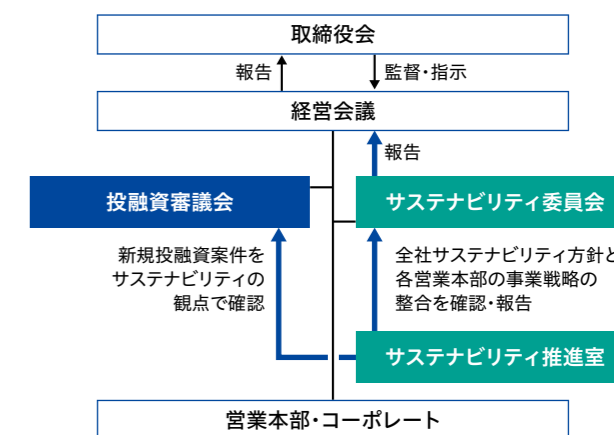
グループ各社や仕入先様にハンドブックの配布を行っています。

リスク評価

英国NGO「ビジネスと人権リソースセンター」が保有する環境・人権リスクの発生事例データベースをもとに、一般的に環境・社会リスクが発生しやすいセクターを抽出し、当社サプライチェーン上の該当状況を確認しています。今後、該当箇所については、リスクへの取り組み状況を確認し、必要に応じて改善・救済に取り組んで参ります。

ます。また、ステークホルダーとの対話などを通じて外部動向の把握に努め、グループとして確認・留意すべきポイントについてさらなる明確化を図ります。

サステナビリティ推進体制図



人材力の最大化に向けて

双日の人材施策における基本的な考え方

「商社は人なり」といわれる通り、双日における価値創造の中心は人材です。当社は、世界の多様な人々、文化、価値観の中で新たな機能や事業を生み出し「社会が得る価値」と「双日が得る価値」の「2つの価値」を創造する人材の育成に取り組み、活躍を推進します。中期経営計画2020(以下、中計2020)では、「現在の収益基盤の維持・機能強化」と「さらなる成長に向けた投資の継続」を推進して持続的成長を目指します。

先を見通し難い時代においても、持続的成長を実現するためには、ガバナンスの強化・リスクマネジメントとともに、人材施策を通して個々の人材力の最大化を図っていくことが不可欠です。特に、ビジネス環境の急速な変化にスピード感を持って対応できる人材や、過度に失敗を恐れず挑戦し、困難を乗り越えやり抜く人材を育成しています。

中計2020で取り組んでいる人材施策と次の中計に向けた人材マネジメント

中計2020における人材施策として「経営人材の育成」「ダイバーシティ経営」「働き方改革」を掲げています。最終

年度となる今年度は、この2年間に実行してきた攻めと守りのさまざまな取り組みを全社に浸透させ根付かせる期間と位置付け、次の中期経営計画において社員がさらに飛躍できるような環境を整えていきます。

具体的には、当社の持続的成長の担い手を育成する取り組みとして始動した「発想×双日プロジェクト」が挙げられます。▶P.24 このプロジェクトは、所属組織が異なるメンバーで構成された複数のプロジェクトチームが、互いの考え方や発想・価値観・経験等を尊重しながら、新事業の創出を目指します。この一連のプロセスは、まさに「ダイバーシティ経営」を体現しています。未来を見据え、「2つの価値」を創り出す行動変容を促進することにより、双日パーソンがビジネスの実践の場で力を発揮できるよう人材育成に引き続き取り組みます。

従前の業務にとどまらず、社員一人ひとりが挑戦する機会を創り出し、多様な働き方を通じて組織の生産性を向上させながら、双日グループのさらなる成長に向けて、挑戦を続けていきます。

中計2020の人材施策



人事、総務・IT業務担当本部長メッセージ

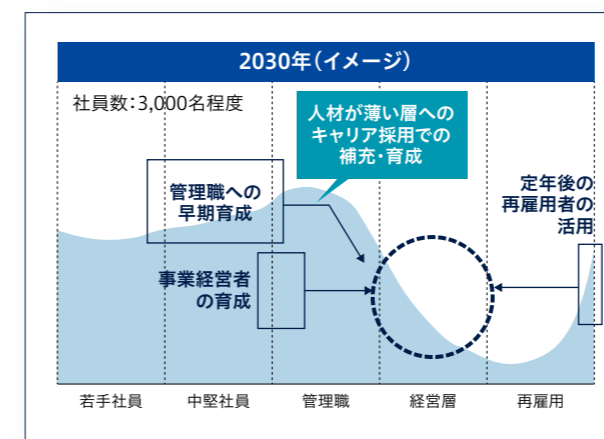
真のダイバーシティ体感によって
現場でのイノベーション創出を
加速していきます

人事、総務・IT業務担当本部長 河西 敏章

「ビジネスを通じて利益を獲得しながらも、相手の立場を汲み取って価値を提供できること」—これが商社の人材として必要な素質です。ビジネスの現場では、困難な局面で両者の利害を調整し、気概を持って課題に対峙できる「人間力」が必要です。そういった「人間力」を備えた経営人材となるために、若いうちから、真の意味でのダイバーシティを体感してもらいたいと考えています。

グローバルにビジネスを展開する商社は、世界中の多様な価値観を受け入れることができ初めて、顧客への価値提供を実現できます。十分に言葉が通じない、文化や商習慣が異なる相手であっても、置かれた立場と気持ちの機微を理解することが、事業の推進にあたっての第一歩となるからです。当社は、このようなダイバーシティを体感させるために、若手社員に対して2つのトレーニー制度を設けています。1つめは、入社5年以内に3ヵ月程度実施する海外トレーニー制度。2つめは、1年以上海外派遣する長期トレーニー制度です。

人材構成シミュレーション(イメージ)



2019年度には所属本部以外の事業会社にトレーニーとして赴任させる制度も導入しました。受け入れる側も飛び込む側も、互いの常識や慣習の違いを認識せざるを得ない状況を意図的に作り出すことで、ダイバーシティを体感する好機としています。いわゆる“修羅場”を経験する中で困難や失敗を吸収し、次の成長に繋げていく。所属本部を超えた取り組みにより、全社目線で経営人材を育成していく。これをうまく循環させていくことで、双日の将来を担う「人間力」のある経営人材の育成・底上げにつながると確信しています。

また、これらの制度とは別に、全社横断型公募制の“発想を実現する「発想×双日プロジェクト」”▶P.24 を実施しています。これは、さまざまな世代の社員が、バックキャスト思考に基づいて新しい発想で未来を構想するプロジェクトであり、皆が一段階上の目標を目指して視野を拡げるきっかけづくりに貢献しています。

これらの施策と並行して、社員一人ひとりのキャリアをシームレスにつなぐ人材育成の仕組みづくりにも注力します。失敗と成功の体験を計画的に作り出す仕組みによって、成長実感を持てる場を絶えず提供し続け、社員のやりがいと成長を促進していきたいと考えています。さらに、等身大の自分たちを、意識調査や360°サーベイといったさまざまなデータから考察し、実力値を“見える化”することにも取り組んでいます。検証結果をもとに創意工夫を重ね、さらなるイノベーション創出に資するスキルを中長期的な視点で育てていきたいと考えています。それらを通じて、「お客様や社会に提供する価値」「双日が得る価値」の2つを生み出し、さらに拡大していくことができる経営人材を育成していきます。

経営人材の育成 活気溢れる若手社員が事業会社で経験を積み、ビジネスの成長にチャレンジしています

事業経営力の向上に向けて

グローバルで400社を超える双日グループ会社の事業拡大に向けて、投融資実行先の事業会社を運営し、着実に収益を積み上げることができる「経営人材」の継続的かつ計画的

な育成は重要な課題です。そこで、年齢に関わらず、意欲と能力の高い人材に対して、いわゆる“修羅場”と呼ばれるような難しい局面での事業運営・意思決定経験を早期に得るための機会を設けています。

PICK UP 機械・医療インフラ本部による人材育成



トルコの医療インフラに貢献

当社がトルコ・イスタンブールで手掛ける官民連携の病院運営事業、パシャクシェヒール チャムアンドサクラシティー病院の設立にあたり、COOとして現場の業務全般を管掌しています。新型コロナウイルス感染症が拡大するなか、トルコ政府の要請に応え、5月に開院しました。外出規制をはじめ、限りなく湧いて出てくる困難な課題を克服し、施設の建設から運営へと早期に移行できたことは喜びです。当院を利用する地域の皆様の姿に、トルコの社会に貢献している手応えを感じます。25年間にわたる日本・トルコ協働事業の確かな礎をより強固にしていくために、引き続き現地パートナーと双日チームが一丸となって努力していきます。

機械・医療インフラ本部 医療インフラ事業部 合田 尚平

出身本部の垣根を越えた長期トレーニー制度

将来の経営人材育成をより加速させるため、現行の海外トレーニー制度に、よりレベルが高いチャレンジを加えました。これまで若手・中堅社員は、日常業務の実践を通じたOJTや大学や語学研修への参加を含めたOff-JTを通じ、幅

広い知識の獲得や人脈形成を目的として、所属本部の海外現地法人・事業会社に派遣されていました。2019年度からはそれらに加え、所属本部とは異なる事業先へ派遣する制度を新たに構築。派遣先の経営層の補佐業務を通じて、管理職候補層の早期育成を会社全体として進めています。

PICK UP 海外長期トレーニー派遣の事例

トレーニー

本社から長期トレーニーとしてペルーに派遣

海外の文化と、その土地ならではの価値観や商売動向を体感する貴重な機会であり、世界を繋ぐ商社パーソンとしてペルーを学び、販路開拓に努めます。

リスク管理企画部 貿易管理課 金 東一

トレーナー

双日米国会社(リマ出張所)として初めてトレーニーを受け入れ

ペルー現地での経験をもとに、視野を大きく広げ、自信をつけ、専門性を伸ばして欲しいです。また、この派遣をきっかけに、ペルーと本社が繋がることを期待しています。

双日米国会社 リマ出張所 Samir Chara

ダイバーシティ経営 社員一人ひとりの異なる強みを活かしながら、新たな発想・挑戦でNew way, New valueを実現していきます

ダイバーシティ経営の考え方

競争力を発揮し続けるため、多様な価値観をもつ社員一人ひとりが強みを活かし、新たな発想で挑戦できる環境づくりに取り組んでいます。サステナビリティ推進室に専門部署を置き、取り組みの進捗を定期的に経営会議、取締役会へ報告しています。

ダイバーシティマネジメントの推進

部下の多様な価値観と強みを理解し、成長を支援する「双日のイクボス宣言」の実践に取り組み、全部長に対する研修も行いました。また、男性の育休取得も増加しており、男性社員の育休取得が、上司の意識変革・部下の帰属意識向上に繋がった例も出ています。

女性活躍については、①新卒総合職の女性採用比率30%以上(達成済)、②女性管理職数54名(2020年3月末時点46名)を2021年度末までの目標として推進。過去3年で3名の女性が部長に昇格し、うち2名はグループ会社の社外取締役、監査役としても活躍。女性管理職候補層の組織マネジメント力向上のためのコーチング研修等も実施しています。また、育休から復職する社員の意欲とキャリアを後押しする早期復職支援(保育料補助)制度を導入し、制度を利用して復職した社員が管理職に登用された例も出ています。

これらの取り組みが評価され4年連続で「なでしこ銘柄」および「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に選定されました。



働き方改革 多様な人材が心身ともに健康で、最大限能力を発揮できる柔軟な職場環境を整備し、稼ぐ力の強化を目指します

社員の健康維持・増進のために

仕事に対する高い意欲を継続するためには、社員とその家族が心身ともに健康であることが大切だと考えています。2019年度は、前期から引き続き疾病予防・早期発見を促す健康診断の社員受診率100%を達成し、優れた健康経営を実践する企業を顕彰する「健康経営優良法人～ホワイト500～」に継続認定されました。今後も身体面・精神面の双方からサポートする体制を強化していきます。

を整備しました。これらを活用して、新型コロナウイルス感染症対策として時差出勤やテレワークを2月からいち早く奨励するとともに、緊急事態宣言下では本社全社員がテレワークに移行し、社員の感染リスク回避と事業継続を図りました。平時のように意思疎通が図りづらい状況にあっても、直接コミュニケーションする場とバーチャルで連携する場をバランス良く掛け合わせながら、当社ならではの新しい働き方を模索しつつ「コロナ危機」を乗り切っています。

取り組んできた働き方改革施策を通じて「コロナ危機」にいち早く対応

時差のある地域とのビジネスなど、所属部門の業務形態に合った勤務時間を現場で選択できるよう、コアタイムを撤廃したスーパーフレックス制度を導入しています。また、2020年1月から導入したテレワーク制度を活用し、自律的に働くことができる社員に対して働く場所を柔軟に選択できる環境

PICK UP テレワーク制度の活用



通勤時間を家事や読書に充てることができるため、限られた時間の効率的な配分をより強く意識するようになりました。

経営企画部グループ・海外統轄課 課長 松岡 有希子



議長メッセージ

取締役会の多種多様な経験・知識を最大限に活かし、議論を深めることで、「双日らしさ」の発揮と、ガバナンス強化の取り組みを進めてまいります。

社外取締役 取締役会議長 大塚 紀男

このたび、取締役会議長に就任いたしました。これまで2年間、社外取締役として経営や執行に関するさまざまな助言を行ってまいりましたが、不透明な時代、状況のなか、双日の持続的な成長に向けた議論をけん引していく重責に改めて身の引き締まる思いと同時に、新たな挑戦の機会を得た喜びも感じております。

これまでの経験を通じて蓄積してきた経営やものづくりの知見を活かし、双日のガバナンスのさらなる透明性・実効性の向上と企業価値向上に向け、誠心誠意、全力を尽くしてまいります。

議論を進めていくうえで、私は大きく二つのことを重視したいと考えています。

一つは、取締役会において、各自の知識・経験・発想を大いに活用して、議論を進めていきたいということです。双日の取締役会には、監査役も含め、多種多様な経験・知見を持つ方々がおられます。それらを取締役会で大いに活用できるように、議論を進めてまいります。こういった形で議論を

活性化させていくことが、「双日らしさ」の更なる醸成、ひいては双日らしい次期中期経営計画の策定に繋がっていくのではないかと考えております。

もう一つは、取締役会で事業面の議論をより深めていくことです。双日には、9つの営業本部と、コーポレート組織があり、それぞれが様々な機能を備えています。それぞれの組織がこれまでどのようにビジネスを進めてきて、どのような課題を今持っているのか。そして、現行の中期経営計画の最終年度をどう進め、次の中期経営計画にどのようなビジョンを持って臨むのか。日々のビジネスや成長戦略に照らし合わせて修正改善すべき点、改革すべきテーマを積極的に俎上に載せてまいります。全社的な成長戦略を踏まえるとともに、日々奮闘する現場のビジネスを守り、挑戦する背中を押していくような議論をしていきたいと考えています。このような議論を積み重ねていくことで、これまで双日の経営陣が行ってきたコーポレート・ガバナンス強化に向けた施策を、さらに前に進め、企業価値の向上に努めます。

特集 社外取締役座談会

大きく変化する時代における、
双日の価値創造とガバナンスの果たす役割
株主総会終了直後の社外取締役に聞く



当社社外取締役

内藤 加代子

主な兼任状況

弁護士法人
大江橋法律事務所カウンセラー
東京インフラ・エネルギー投資法人
監督役員
日本商工会議所
日本メコン地域経済委員会 委員

当社社外取締役

大塚 紀男

主な兼任状況

日本精工株式会社 相談役
出光興産株式会社 社外取締役
大成建設株式会社 社外取締役

当社社外取締役

齋木 尚子

主な兼任状況

東京大学公共政策大学院 客員教授
株式会社日本政策投資銀行 社外監査役

取締役再任・就任にあたって

大塚 本日の株主総会を通じて、世の中が変わっていくという思いをさらに強くしました。このように極めて大きな時代の変化点にあるところで、双日という総合商社の社外取締役でいられること、そしてその次の中期経営計画の策定に関われることを極めて幸運だと思っています。

内藤 新型コロナウイルス感染症だけでなく、環境問題や人種問題などに世界の関心が集まり、人々の価値観も大きく変化する中で、世界各地で事業を展開する双日において、今まで積み上げてきたものをさらに前に進めるための提案をしていく仕事には大きなやりがいを感じています。

齋木 この1年弱、非常勤顧問として経営会議や投融資審議会、役員合宿や部長研修などにオブザーバー参加し、双日は、若い活力にあふれた会社であり、そして、大変大きな可能性を持った会社だと感じました。社外取締役としてお仕事させて頂くこととなり、身の引き締まる思いです。非常にやりがいのあるお仕事だと感じています。お二方も言及されていましたが、世界は様々な深刻な問題に直面しています。その中で双日の企業価値をいかに高めていくか、持続的な成長をどう実現するか、しっかりと考え、提言してまいりたいと思います。

双日のガバナンスへの評価と 今後強化すべきポイント

大塚 この2年で事業理解が進み、トップ層とのコミュニケーションの密度が格段に高まりました。その中で感じるのは皆が「ガバナンスのレベルを上げよう」という意識を共有



していることです。これは、外形的な体制を整えるだけでなく、実効性、中身が伴ったものにしようという取り組み姿勢が非常に前向きだと感じています。例えば、情報開示の姿勢、自分たちから外部に向けて発信することに対する、極めて積極的で、前向きな姿勢であることを感じています。

内藤 ガバナンスの重要性、それをさらに発展させようという思いを皆が共有していると私も感じています。実際、今回、新たに齋木さんが社外取締役に加わるとともに、大塚さんが取締役会議長を務めるなど、取締役会の監督機能の強化はまた一歩進んでいます。

齋木 国際社会は今、極めて流動的で不透明な状況ですが、グローバルに事業を展開する双日だからこそ、世界各地の情報を収集・分析・評価してリスクを洗い出し、その対処を行うことは極めて大事です。しかしながら、ただいざに守りの姿勢に入るのではなく、持続的な成長のためには、リスク管理をしながら、挑戦も果敢に迅速に行っていく、そういった「攻めるガバナンス」がこれからますます求められていくのではないかと感じています。

大塚 本日の株主総会で双日の強みについてのご質問を戴きましたが、例えば他の商社と比較して規模は小さいが、それは機敏な行動力で迅速にビジネスにつなげていく力として活かせるものではないかと感じています。これだけにとどまらず、双日が培ってきた強みを活かした、双日らしい次の中期経営計画を作れる取締役にしたいですし、そのために、我々社外取締役が力を尽くしたいと思っています。

内藤 引き続きガバナンスやコンプライアンスの意識を強く持ったうえで、適切なリスクをとって、今ある営業本部の垣

根を越えた新たな分野へと果敢に挑戦してほしいと私も思っています。それに加えて、この不透明な状況下では、海外グループ企業のガバナンスがより重要になると考えています。コロナ禍の中で人の動きが止まり、日々変化する現地の情報が以前より入手しづらくなっています。そうした中でも、よりガバナンスがしっかりと利いていくよう、取り組みを後押ししていきたいと考えています。

それぞれの専門性・知見を活かして

齋木 さきほど情報の収集・分析・評価という話をしましたが、国の政策決定・実施に関わってきた経験から申し上げると、実際のアクションにつなげていくためには、分析・評価結果を十分踏まえたうえでビッグピクチャーを描き、様々なシナリオを想定し、プランBを含めた次の手を判断することが重要です。その際に重要なのが危機管理で、リスクを未然に防止するリスク管理だけでなく、自然災害など不確実性によって生じる負の影響を最小限に抑える危機管理体制を平時からバランスよく備えていく必要があります。

内藤 私は法令遵守とソフトロー、そして世界の大きな流れの観点から社外取締役として意見を述べていきたいと考えています。例えば人種問題などを発端として、世界的に人々は人間として尊重されるべきである、という考えが大きな流れとなっていますが、事業を進めていく、決断を行っていくなかで、そういった流れを踏まえたものとなっているか、必ずしも明文化されていない、こういった観点がとても重要と考えており、その視点からも意見を述べ、議論を深化させていきたいと思っています。

大塚 双日はトレーディングだけでなく、「事業投資」、それから「事業経営」へと機能を拡充し続けてきていますが、事業経営に関して私が持っている経験をさらにお役に立てるようにしていきたいと思っています。例えば「人づくり」。メーカーには人づくりにあたって一貫通のシステムがあります。これは必ず商社における事業経営に役立つはずですし、現場の第一線におられる方々とも議論しながら、双日に即した形でそのノウハウ・経験を移植したいと思っています。

持続的な価値創造に向けて

齋木 大塚さんのお話につながりますが、省庁であれ商社

であれ、組織は人だと思っています。そして人を育てつつ組織も成長していかなくてはなりません。一人ひとりの社員が経営陣とビジョンを深く共有し、高い志と一体感を持って仕事に取り組む会社は強いものです。人づくりとそれを通じた組織の強化は大事だと常日頃より思っておりますので、ダイバーシティや働き方改革も含めた人づくりに関する施策について、しっかりと議論を深めてまいりたいと思っています。また、投資家との建設的な対話の促進も不可欠だと考えています。

大塚 人づくりというテーマでいえば、昨年度は指名委員会の大きなテーマとして「サクセッションプラン」の議論を進めました。これは、ただ選ぶだけの枠組みではなく、本来的には育成計画だと考えており、この観点で藤本社長とも活発な議論をしています。指名委員会には様々な経験を持った方がおられますので、皆さんの知見をもって、さらに議論を深めていきたいと思っています。

内藤 齋木さんがお話しされていた、ビジョンという意味では、これからの報酬委員会での議論にも大きく関わってくると思っています。「社会が得る価値」と「双日が得る価値」、「2つの価値」を創造するというのが、双日の企業理念ですが、「双日が得る価値」、「社会が得る価値」、それぞれの創造を評価するにあたって、現在の報酬制度でそれを適切に評価できているのか、精査したいと思っています。また、次の中期経営計画において、双日が目指していく方向を踏まえ、報酬制度についても、議論を深めていきたいと思っています。



健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に向けて

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、中長期的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もと、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。

取締役会

1) 経営及び業務執行体制

当社では、経営の意思決定と業務執行の分離による権限、責任の明確化及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、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及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。

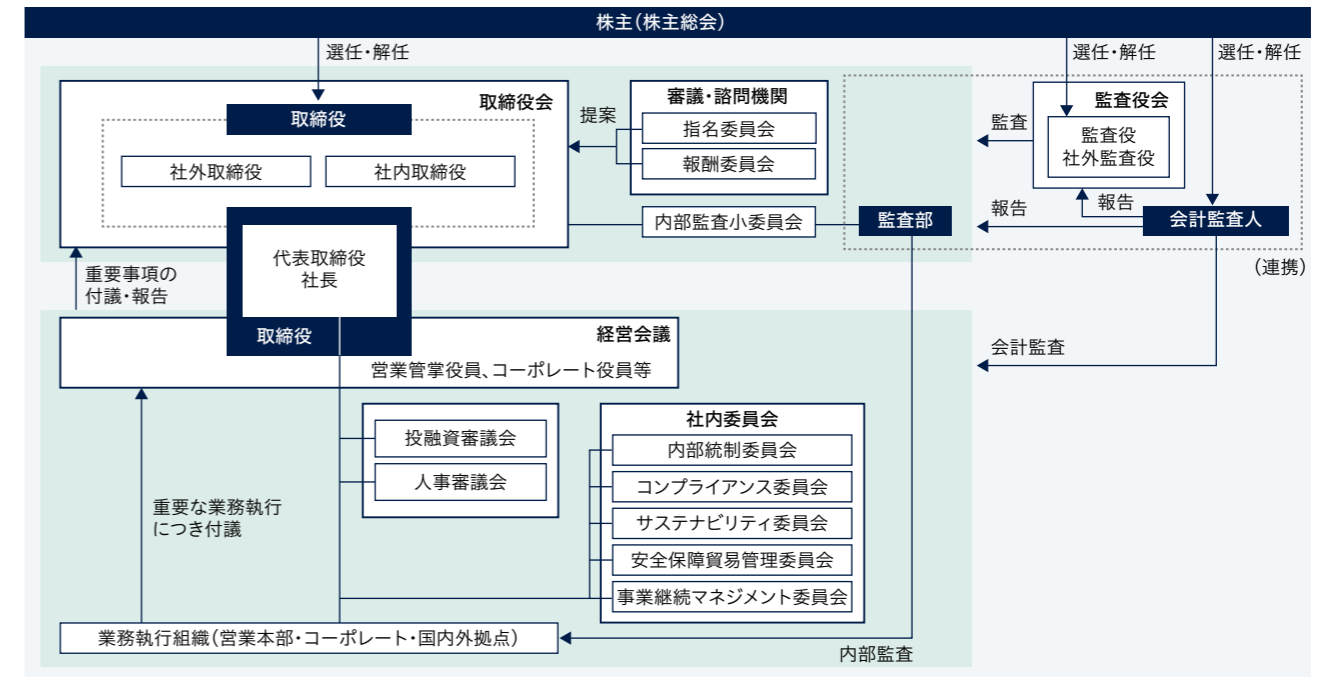
なお、急速な経営環境の変化に迅速かつ適切に対応し、経営に対する責任を明確にするため、取締役と執行役員の任期を1年としています。

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・提言を受けること及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・監督機能を果たしています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2020年8月末現在)

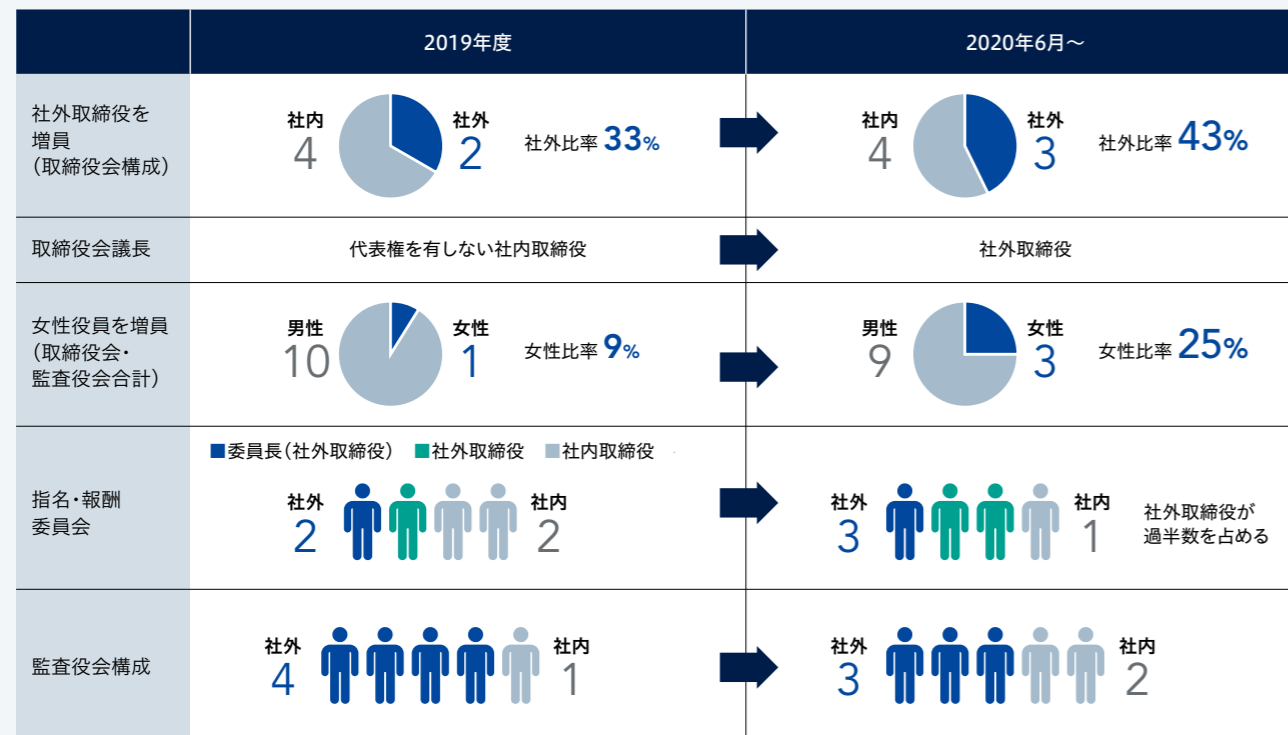


コーポレート・ガバナンス体制早見表 (2020年6月末現在)

機関設計	監査役会設置会社	執行役員制度採用	有
取締役	7名*1(うち社外取締役3名)	取締役会の任意諮問委員会	指名委員会及び報酬委員会を設置
取締役会議長	大塚 紀男(社外取締役)	会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
監査役	5名*2(うち社外監査役3名)	コーポレート・ガバナンス報告書*3	https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/governance/
定款上の取締役の任期	1年		

*1 定款上の取締役の員数は10名以内となっています。
*2 定款上の監査役の員数は5名以内となっています。
*3 コーポレート・ガバナンスに関するコーポレートガバナンス・コードへの対応状況については、当社ウェブサイト及び「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み



監査体制

監査役、会計監査人及び監査部は、それぞれの立場で監査業務を行ううえで、監査の相互補完及び効率性の観点から双方向的な情報交換を行い、監査の実効性を高めています。

また、監査部から監査計画及び監査実施状況の報告を受け、監査結果に対して意見書を提出するなど、会計監査人、監査部と連携のうえ、当社の状況を適時適切に把握する体制としています。

監査役監査

監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に則り、取締役会、経営会議、投融資審議会などの重要な会議に出席するほか、監査実施計画及び業務分担に基づき、取締役などからその職務の執行状況の聴取、重要な決裁書類などの閲覧、さらには連結子会社から事業の報告を求めるなどの方法により監査を実施し、経営に対する監視・監督を行っています。

監査役は、会計監査人より監査計画の説明及び定期的な監査実施状況の報告を受けることで、効率的な監査を実施すると共に、会計監査人の独立性について監視しています。

会計監査

当社は、会社法に基づく会計監査ならびに金融商品取引法に基づく財務諸表監査、四半期レビュー及び内部統制監査に関し、有限責任 あずさ監査法人に監査を依頼しています。

内部監査

取締役会で決議した監査計画に基づき、内部監査小委員会の指揮のもと、監査部が営業部、コーポレート、連結子会社を主たる対象とし、監査を実施しています。

取締役会の構成

広範で多岐にわたる事業を行う総合商社における適切な意思決定、経営監督の実現のため、取締役の選任においては、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を考慮し、社内及び社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することとしています。

取締役の指名手続き

上記選任方針に基づき、取締役会の諮問機関である指名委員会の審議結果を踏まえ、取締役会が個々の候補者の実績並びに取締役としての資質について審議のうえ、決議し、株主総会に付議しています。

社外役員の選任方針及び独立性に関する基準

当社は社外役員の実質的な独立性を重視し、会社法及び金融商品取引所が定める独立役員の要件に加え、独自の社外役員の独立性基準を策定し、社外役員全員がこの基準を満たしていることを確認しています。

取締役会の諮問機関（指名委員会、報酬委員会）

当社は取締役会の諮問機関として以下を設置しています。

	指名委員会	報酬委員会
役 割	取締役候補者・執行役員候補者の選任に関する基準・方法の審議及び提案、並びに候補者選任案の審議	取締役・執行役員の報酬水準、評価・報酬に関する諸制度の審議及び提案
委 員	社外取締役3名 社内取締役1名	社外取締役3名 社内取締役1名
委員長	大塚 紀男(社外取締役)	内藤 加代子(社外取締役)

取締役会・監査役会の概要(2020年6月18日 株主総会以降)

氏 名	役 職	属性就任委員	2020年3月期出席状況(出席回数/開催回数)			
			取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会
藤本 昌義	代表取締役社長 CEO	指名 報酬	100% (18回/18回)	—	100% (5回/5回)	100% (7回/7回)
田中 精一	代表取締役副社長執行役員 CFO		100% (18回/18回)	—	—	—
平井 龍太郎 ^{*1}	代表取締役副社長執行役員		—	—	—	—
後藤 政郎 ^{*1}	取締役専務執行役員		—	—	—	—
内藤 加代子 ^{*2}	取締役(非常勤)	指名 報酬(長) 社外 独立役員	100% (18回/18回)	—	100% (5回/5回)	100% (7回/7回)
大塚 紀男 ^{*2}	取締役(非常勤)	指名(長) 報酬 社外 独立役員	100% (18回/18回)	—	100% (5回/5回)	100% (7回/7回)
齋木 尚子 ^{*1 *2}	取締役(非常勤)	指名 報酬 社外 独立役員	—	—	—	—
濱塚 純一	監査役		100% (18回/18回)	100% (19回/19回)	—	—
櫛引 雅亮 ^{*1}	監査役		—	—	—	—
八木 和則 ^{*2}	監査役(非常勤)	社外 独立役員	100% (18回/18回)	100% (19回/19回)	—	—
神林 比洋雄 ^{*2}	監査役(非常勤)	社外 独立役員	100% (18回/18回)	100% (19回/19回)	—	—
長沢 美智子 ^{*1 *2}	監査役(非常勤)	社外 独立役員	—	—	—	—

*1 平井龍太郎、後藤政郎及び齋木尚子、櫛引雅亮、長沢美智子の各氏につきましては、2020年6月18日の取締役または監査役就任以降の状況を記載しています。

*2 当社の独立性基準を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しないことから、独立役員として指定しています。

社外役員の独立性基準

金融商品取引所が定める独立性基準に加え、以下のいずれの基準にも該当していないことを確認のうえ、独立性を判断しています。

1. 当社の大株主(総議決権の10%以上の議決権を保有する者)又はその業務執行者
2. 当社の主要借入先(直近事業年度の借入額が連結総資産の2%を超える当社の借入先)又はその業務執行者
3. 当社の主要取引先(直近事業年度の年間連結収益が2%を超える取引先)又はその業務執行者
4. 当社を主要取引先(直近事業年度の年間連結売上高が2%を超える取引先)とする者又はその業務執行者
5. 当社から役員報酬以外に、個人として過去3事業年度の平均で年間1,000万円を超える金銭その他の財産を得ている弁護士、公認会計士、税理士、コンサルタント等(ただし、当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、過去3事業年度の平均で年間1,000万円または当該団体の年間総収入額もしくは連結売上高の2%のいずれか高い額を超える当該団体に所属する者)
6. 当社から年間1,000万円を超える寄付・助成等を受けている者(ただし、当該寄付・助成等を受けている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体の業務執行者)
7. 当社の会計監査人又はその社員等として当社の監査業務を担当している者
8. 過去3年間において上記1～7に該当していた者
9. 上記1～8のいずれかに掲げる者(ただし、役員など重要な者に限る)の配偶者又は二親等内の親族
10. 当社もしくは当社連結子会社の業務執行者(ただし、役員など重要な者に限る)の配偶者又は二親等内の親族
11. 当社における社外役員としての在任期間が8年間を超える者
12. その他、社外役員としての職務を遂行する上で、一般株主全体との間に恒常的で実質的な利益相反が生じるなど独立性に疑いが有る者

役員の選任理由
<p>当社海外事業会社社長、米州機械部門長、経営企画担当役員等の要職を経て、2017年に当社代表取締役社長に就任しました。現在は「着実な成長の実現と、将来の飛躍への挑戦」をテーマとした「中期経営計画2020」を推進しております。足元の世界経済急減速という困難な事業環境において、強固なリーダーシップのもと、将来に向けた新たな事業基盤の創出と、企業価値の最大化を実現していくためには、同氏が経営手腕を発揮することが最適であると判断し、選任しています。</p> <p>当社において長年財務関連業務に従事し、2016年からは最高財務責任者であるCFOとして、資産の質の良化を推進し、財務体質の強化を通じた企業価値向上に貢献しております。特にキャッシュ・フローを重視したマネジメントスタイルは、世界を取り巻く困難な状況下において当社の経営基盤を揺るぎないものに築き上げてまいりました。これまでの職務における実績、並びに同氏の持つ専門的知識と、豊富な経験を踏まえ、引き続き取締役として適任と判断し、選任しています。</p> <p>機械関連営業、人事総務の担当役員、アジア・大洋州総支配人などの要職を歴任し、現在は自動車、航空産業・交通プロジェクト、機械・医療インフラ、エネルギー・社会インフラ、金属・資源官掌として、グローバルな事業展開の取り組みを推進しております。これらによって培われた高い見識と社内の人材への精通、豊富な経験をもとに、当社の企業価値向上に貢献できると判断し、選任しています。</p> <p>繊維事業をはじめとして、経営企画などのコーポレート組織や、営業部門において要職を歴任した後、中国総代表として海外での豊富な経営経験を積んでまいりました。現在はその知見を活かし、化学、食料・アグリビジネス、リテール・生活産業、産業基盤・都市開発の各本部を官掌し、当社の収益基盤の強化に取り組んでおります。これらによって培われた高い見識と豊富な経験をもとに、当社の企業価値向上に貢献できると判断し、選任しています。</p> <p>同氏は、2018年から当社社外取締役をつとめております。弁護士として国際法務・企業法務の分野にて高度かつ専門的な知識を有しており、その豊富な経験・実績・見識から、業務執行を行う経営陣から独立した立場で、当社取締役会において的確かつ有意義な助言をいただいております。当社のコーポレート・ガバナンスの強化に資するところは大きく、引き続き、社外取締役として適任と判断したため、選任しています。</p> <p>日本精工株式会社の取締役代表執行役社長及び取締役会長を歴任し、グローバルな成長戦略やコーポレート・ガバナンスの強化を推進するなかで培われた、経営に関する豊富な経験と高い見識を有しております。2018年より当社社外取締役として、業務執行に対する監督に加え、実践的な視点からの的確な提言をいただくなど、適切な役割を果たしていただけており、引き続き、社外取締役として適任と判断したため、選任しています。</p> <p>外務省において経済局長、国際法局長などの要職を歴任し、経済交渉を担ってきた手腕に加え、国際情勢・経済・文化等に関する高い見識を有しております。同氏の外交交渉の第一線で活躍してきた経験と見識を当社の経営に活かしていただくと共に、業務執行に対する独立した客観的な見地から経営に対する適切な監督等の役割を果たしていただけることが期待できるため、社外取締役として適任と判断し、選任しています。</p> <p>当社において、財務、経理、リスク管理などコーポレートでの業務に従事し、また、米州地域CFOなどの要職も歴任するなど、当社の企業活動に対する豊富な経験とグローバルな事業経営に関する知見を有しています。同氏は当社内での経験や知見を有し、2016年6月に当社監査役に就任して以来、その職務を適切に遂行し、監査役会及び取締役会の監査機能の向上に貢献していることから、引き続き当社の経営を監視・監督できるものと判断したため、選任しています。</p> <p>当社主計部長を経て、執行役員としてリスク管理担当を、常務執行役員として人事、総務、IT業務担当を務めてきました。同氏は、当社における豊富な業務経験を通じて培われた専門知識と、幅広い知見を有していることから、監査役としての職務を適切に遂行することができると判断したため、選任しています。</p> <p>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っていることから、適任と判断し、選任しています。</p> <p>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っていることから、適任と判断し、選任しています。</p> <p>司法分野において要職を歴任した経歴に加え、他の企業での社外取締役としての経験も有しております。同氏は、弁護士として企業法務にかかわる豊富な経験から経営に関する高い見識と監督能力を有し、社外監査役として職務を適切に遂行し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上及び監査役監査の充実に貢献していただけるものと判断したため、選任しています。</p>

※2020年8月現在、任期は終了しております。


実効性評価

取締役会の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会の機能向上を図るため、毎年、取締役会の実効性評価を行っています。2019年3月期の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、2020年3月期は下記の取り組みを行いました。

2020年3月期 取り組み

- 取締役会における中期経営計画の進捗状況のフォローアップの実施。
- 投融資案件につき、意思決定プロセスの実効性を高めるべく、当該案件の本部内での位置付け等を営業本部長より説明。また、投融資審議会議長を務める社内取締役から投融資審議会での論点等の補足説明を実施。
- 社外取締役と社外監査役のコミュニケーションを促進するため、社外取締役向け取締役会付議案の事前説明への社外監査役の同席、および社外役員間の定期的な意見交換会を実施。
- 指名委員会・報酬委員会での協議・検討事項につき、取締役会での報告を実施。
- 当社及び当社グループの幅広い事業内容についての理解を深め、業務執行者とのコミュニケーション機会を設けるため、2019年12月に社外役員によるベトナムにおける製紙事業会社等の視察を実施。



社外役員によるベトナムにおける製紙事業会社の視察

2020年3月期の分析・評価結果及び今後の取り組みは以下の通りです。

分析・評価方法	<ol style="list-style-type: none"> 2020年3月期の取締役会実効性評価の進め方につき取締役会で審議しました。 取締役と監査役の全員にアンケートを行い、個別インタビューを実施しました。併せて、アンケート回答内容について外部コンサルタントによる第三者評価を実施しました。 第三者評価結果及び個別インタビュー結果に基づく分析・評価結果を取締役会で報告し、今後の取り組みを議論しました。 		
アンケート項目	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> 取締役会の役割・責務 取締役会の構成 取締役会の運営 取締役会の意思決定プロセス </td> <td style="vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> 取締役会による監督 取締役会メンバーへのサポート体制 諮問機関である指名委員会・報酬委員会 社外取締役に関する事項 実効性向上への提言等 </td> </tr> </table>	<ol style="list-style-type: none"> 取締役会の役割・責務 取締役会の構成 取締役会の運営 取締役会の意思決定プロセス 	<ol style="list-style-type: none"> 取締役会による監督 取締役会メンバーへのサポート体制 諮問機関である指名委員会・報酬委員会 社外取締役に関する事項 実効性向上への提言等
<ol style="list-style-type: none"> 取締役会の役割・責務 取締役会の構成 取締役会の運営 取締役会の意思決定プロセス 	<ol style="list-style-type: none"> 取締役会による監督 取締役会メンバーへのサポート体制 諮問機関である指名委員会・報酬委員会 社外取締役に関する事項 実効性向上への提言等 		
評価結果の概要	アンケート回答を集計した結果、全体平均は基準点以上の評価点であり、第三者評価においても下記の所見となっており、当社の取締役会は適切に機能し、実効性が確保されていることを確認しました。		
第三者評価における所見の概要	<ul style="list-style-type: none"> ● 各取締役における責任の明確化、社外役員を交えた活発な審議、議長による適切な議事進行、事前の情報共有、新設の取締役会業務室によるサポート体制が窺え、取締役会の実効性は高い水準にあると思われる。 ● 社外取締役を増員し、社内取締役4名、社外取締役3名の合計7名の体制への移行を2020年6月の株主総会に付議予定の一方、総合商社の業務内容は多岐に亘ることから、社外取締役比率は1/3以上を維持しつつ、社内取締役の増員を求める声も見られた。グローバルに展開する企業として、取締役会メンバーのバックグラウンド、ジェンダー・国籍等の多様性が求められている。 ● 社外役員に対するサポート体制は、IT活用等による主要会議資料等の情報共有の迅速化、社外役員による投融資審議会への陪席等により改善が見られる。 ● 就任時の事業内容、事業戦略の説明の充実を望むコメントが見られ、今後就任予定の新役員に対するトレーニング体制の強化が求められる。 ● 中長期的な企業価値向上、経営戦略や経営計画についての議論を、より多様な角度からなされることを望む声が見られた。 		
さらなる実効性向上のための取り組み	<p>2020年3月期の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、取締役会の更なる実効性向上のため、今後下記の取り組みを継続して行っていくことを確認しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営計画の進捗状況、次期中期経営計画の策定状況等について、段階に応じ取締役会での議論を行う。 ● 中期経営計画2020の振り返りを踏まえ、当年度予算における定量・定性目標、その達成への課題と具体的な対応策につき、各営業本部長より報告を行う。 ● 社外役員のみで構成される独立社外役員会議を定期的に実施し、経営上の課題等につき社長および社内取締役との意見交換を行い、認識を共有する。 ● 当社グループの幅広い事業への理解を深めるため、社外役員による現場視察・拠点訪問等を継続して実施する。 		

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、同業他社の報酬水準、及び当社業績をベンチマークとして、取締役会の諮問機関であり、社外取締役を委員長とする報酬委員会での審議を経て、取締役会の決議によって決定されます。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。

取締役及び監査役の報酬等の額(2020年3月期)

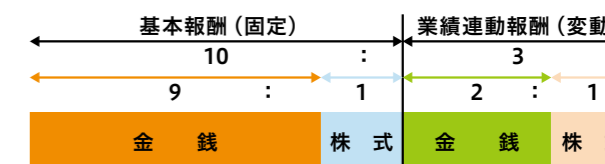
	支給人員 (名)	基本報酬		業績連動報酬		合計
		金銭*1,2	株式*3	金銭*1	株式*3	
取締役 合計	7	306	30	51	22	411
取締役(社内)	5	282	30	51	22	387
社外取締役	2	24	—	—	—	24
監査役 合計	5	106	—	—	—	106
監査役(社内)	1	37	—	—	—	37
社外監査役	4	68	—	—	—	68

(注)百万円未満は切り捨てて表示しています。

*1 取締役の報酬限度額:2007年6月27日定時株主総会決議(社外取締役を除く)年額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
 *2 監査役の報酬限度額:2007年6月27日定時株主総会決議年額150百万円
 *3 取締役等に対する業績連動型株式報酬等の報酬制度:2018年6月19日定時株主総会決議
 当社株式等の交付等の対象者
 ・取締役(社外取締役・国内非居住者を除く)
 ・執行役員(国内非居住者を除く)
 当社が拠出する金員の上限
 3事業年度を対象700百万円
 取締役等に対して交付等が行われる当社株式の数の上限
 3事業年度を対象300万ポイント(300万株に相当)
 上記株式報酬の総額は、業績連動型株式報酬等の報酬制度(役員報酬BIP信託)に関する株式交付ポイントの付与に係る2019年度の費用計上額です。なお、「基本報酬(株式)」につきましては、本制度に基づく報酬のうち、業績に連動しない「固定部分」を指します。

報酬構成イメージ

各事業年度の連結当期純利益が目標連結当期純利益の額となった場合、業績連動報酬が基本報酬の約30%となるよう設計しています。また、基本報酬においては、基本報酬(金銭)と基本報酬(株式)が概ね9:1の割合に、業績連動報酬においては、業績連動報酬(金銭)と業績連動報酬(株式)が概ね2:1の割合になるように設計しています。



取締役の報酬の構成(社外取締役は除く)

取締役の報酬は、業績と連動しない固定部分である基本報酬(金銭)及び基本報酬(株式)と、業績と連動する業績連動報酬(金銭)及び業績連動報酬(株式)とで構成されています。基本報酬は取締役の役位に応じた金銭、及び一定数の株式交付ポイントの付与を行うものです。

業績連動報酬は、取締役の役位に応じて対象期間における各事業年度の連結当期純利益の額に連動した金銭、及び株式交付ポイントの付与を行うものです。なお、株式報酬については、取締役の退任後に、交付される株式総数(株式交付1ポイントにつき当社株式1株)が確定します。

基本報酬(金銭)の内容	取締役の役位に応じて決定される固定額	
基本報酬(株式)の算定方法	固定株式交付ポイント=役位別株式基準報酬額÷2018年7月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値(役位別株式基準報酬額:取締役の役位に応じて決定される固定額)	
業績連動報酬(金銭)の算定方法	個別業績連動金銭報酬額=(各事業年度の親会社に帰属する連結当期純利益×β%*1×対象となる取締役の役位ポイントの総和÷539)×(各取締役の役位ポイント*2÷取締役の役位ポイントの総和)(千円未満切り捨て)	
業績連動報酬(株式)の算定方法	業績連動株式交付ポイント=(各事業年度の親会社に帰属する連結当期純利益×α%*1×対象となる取締役の役位ポイントの総和÷539)×(各取締役の役位ポイント*2÷取締役の役位ポイントの総和)÷2018年7月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値	

*1 α、βの値は、各事業年度の目標連結当期純利益の額に応じて調整し、かかる目標連結当期純利益の額の設定と共に取締役会にて決議のうえ、開示するものとします。なお、2020年度に適用するαの値は0.065、βの値は0.130です。
 *2 各取締役の役位ポイント

役位	役位ポイント	なお、各取締役の個別業績連動金銭報酬額の上限は以下の通りです。	
取締役	取締役会長	86	取締役副社長執行役員 31百万円
	取締役副会長	73	取締役専務執行役員 28百万円
	取締役社長	100	取締役社長 43百万円
	取締役副社長執行役員	73	
	取締役専務執行役員	67	

また、各取締役に付与される業績連動株式交付ポイントの上限は以下の通りです。
 取締役会長 54,000ポイント 取締役副社長執行役員 46,000ポイント
 取締役副会長 46,000ポイント 取締役専務執行役員 42,000ポイント
 取締役社長 63,000ポイント

社外取締役の報酬

独立性の観点から業績連動報酬は導入せず、基本報酬(金銭)のみとし、報酬委員会での審議を経て、取締役会の決議により決定されます。

監査役の報酬

取締役の監督にあたる役割に鑑みて、業績連動報酬は導入せず、基本報酬(金銭)のみとし、原則、監査役会において協議、決定されます。

取締役・監査役に対するトレーニングの方針

当社は、取締役や監査役がその機能や役割を適切に果たせるように、以下を実施しています。

- 新任役員に対して、弁護士による役員の法的な義務・責任等に関するレクチャーのほか、第三者によるコンサルテーションなど経営者向けのプログラムを受ける機会を設定。
- 社内外の取締役・監査役が、当社の広範な事業活動に関

上場株式の保有に関する考え方

保有に関する方針

政策保有株式として保有する上場株式については、毎年個別の銘柄毎に受取配当金や関連する収益が資本コスト(WACC)を上回っているかを定量的に検証すると共に、当社企業価値の向上に寄与しているかといった定性面についても精査し、保有意義の見直しを行っています。検証の結果、保有意義が認められる銘柄については、継続して保有し、保有による効果・便益を追求していきます。一方、保有意義が希薄化した銘柄については、一定期間内での改善を目指す、あるいは、改善が見込めない銘柄については売却を検討します。なお、保有意義の見直しは、取締役会及び経営会議にて個別の銘柄毎に検証を行っています。

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、社長管下の業務執行機関である内部統制委員会が、内部統制システムの整備・運用状況の全体俯瞰と運用状況の定期的な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検討、担当部署への指示・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

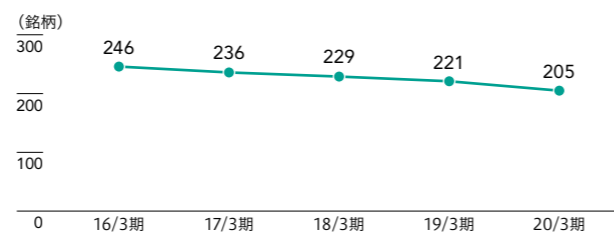
する理解を深めるため、各本部長による事業・取り組みの説明会を実施するほか、最新のマクロ経済情勢についての理解を深めるため、当社シンクタンク子会社による月例説明会を実施。加えて、その他の必要な情報についても、継続的に情報提供を実施。

- 日本取締役協会や日本監査役協会等の外部機関において開催されるセミナー等への参加機会を提供。

議決権の行使

上場株式の保有意義を踏まえ、当社と投資先企業双方の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に適うか否かを基準に、議決権を行使することとしており、議決権の行使状況を会社として把握する体制としています。

政策保有株式の銘柄数遷移(期末)



(注)当社保有の上場株式及び非上場株式

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、サステナビリティ委員会など)・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統制報告制度に基づき「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2020年3月期に5回開催し、その内容を経営会議・取締役会に報告しています。

コンプライアンスの基本方針

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、当社グループ会社及び海外拠点においても、それぞれコンプライアンス責任者やコンプライアンス委員会を設置するなど、グループ全体が連携して法令・企業倫理遵守を推進する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、内部通報制度を整え、CCO及び社外弁護士へのホットライン、委員会事務局につながる相談窓口、及び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」を当社グループ役職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」及び「双日グループ腐敗行為防止要領」を制定・導入し、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おり、2019年11月には双日本社が日本企業として初めて、贈収賄防止に関する国際標準規格であるISO37001認証(贈収賄防止マネジメントシステム)を取得しました。また、改正労働施策総合推進法や育児・介護休業法及び男女

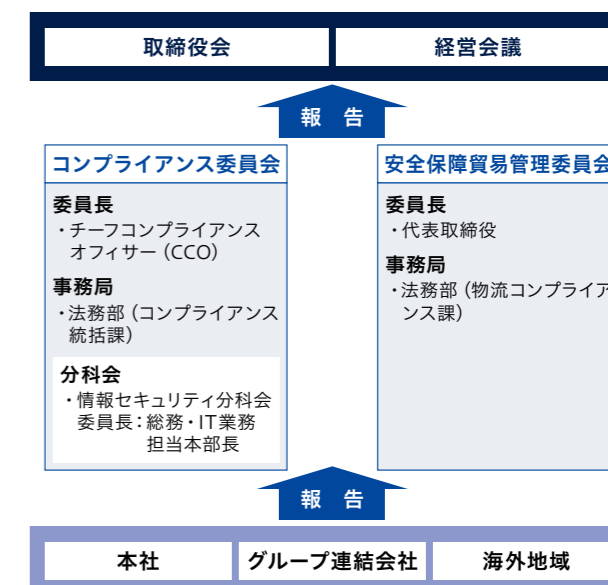
安全保障貿易管理

当社グループは、国際平和と安全維持のため、大量破壊兵器や通常兵器の開発等、またテロ行為等に断固として反対し、世界の安全保障上の脅威に対抗するために必要なあらゆる措置を講じます。安全保障貿易管理を取り巻く環境が、世界情勢の動きや地政学リスクとともに絶えず変化していくなか、代表取締役を委員長とする安全保障貿易管理委員会を設置し、当社グループの取り組みを強化しています。これに伴い、国際平和と安全維持に向けた当社グループの基本方針である、かつ輸出取引規制及び各国制裁法令を遵守しその違反を防止することを目的とする「双日グループ制裁対応・輸出管理基本方針」も策定し、双日グループをあげて、世界平和への貢献及び法令遵守に努めます。

雇用機会均等法にて、事業主に防止措置が義務づけられているパワー・ハラスメントやセクシャル・ハラスメント、妊娠・出産、育児・介護休職などに関するハラスメントをはじめ、あらゆる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、体制の整備に加え研修等の運用面での活動も継続しています。引き続き、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実行、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。2020年3月期における具体的な活動は以下の通りです。

- CCOと当社グループ会社社長との協議、意見交換の実施。
 - 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。
 - eラーニングによる役職員向け「双日グループ・コンプライアンス行動基準」教育の実施。
 - eラーニングによる役職員向け「EU一般データ保護規則(GDPR)」教育の実施。
 - 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、キャリア入社員向け、海外赴任者向けなど、各種研修の実施。
- なお、2020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



リスク管理の基本方針

当社グループは、総合会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・定義したうえ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、量化が可能なリスク(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

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、との認識のもと、安全性と収益性を両輪として管理しています。当社は、「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、同倍率は2010年3月期以降、目標内に収まっています。中計2020にて規律ある投資を進めるなか、2019年3月期からは、成長投資にさらに適した形で主にのれんに関する計測手法の見直しを行っています。リスクアセットの計測は四半期ごとに実施し、取締役会及び経営会議に報告するほか、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。足元の新型コロナウイルス感染拡大に伴い、全世界において経済環境が急激に悪化しておりますが、こうした環境下においても、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。現在、各国政府は、感染の拡大防止策や財政・金融対策を

調達リスク、災害等リスク、システムリスクなどといった、量化が困難なリスク項目に関しても、量化が可能なリスクと同様にリスク管理責任者(各担当本部長)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。

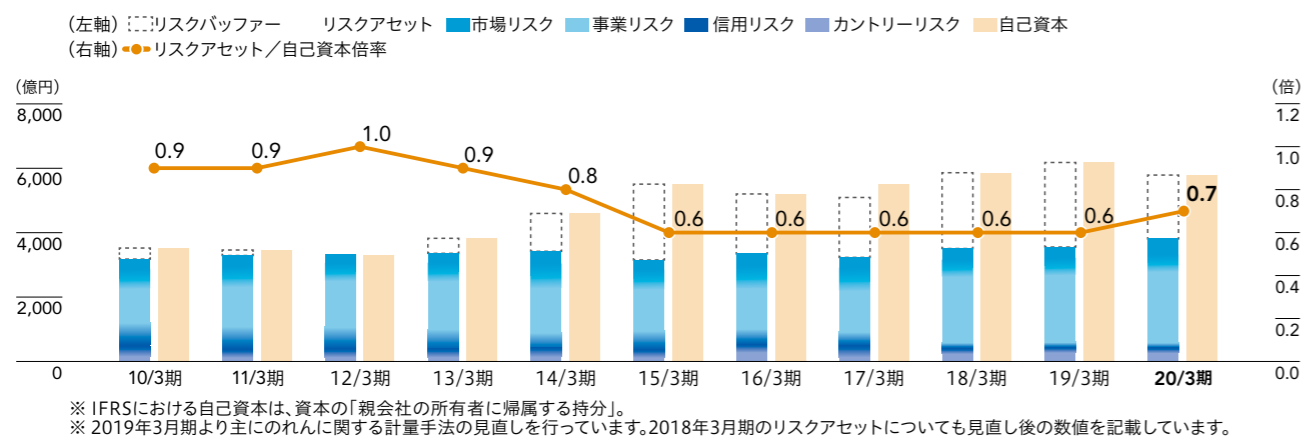
なお、中計2020において、Webサイト・SNS等に関するリスク(個人情報保護・危機管理等)、品質管理に関するリスク(事業領域多様化に伴う品質管理への対応等)を新たにリスク項目に追加し、モニタリング管理を実施しています。

打ち出し、終息に向けて影響の最小化に努めているものの、今後、斯様な状況が長期化する乃至は、さらに悪化する懸念もあります。こうした当社のビジネスを取り巻く外部環境の変化に対しても、適切にリスクマネジメントを行っており、株・為替のボラティリティ、カントリー格付け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。

リスク管理研修の実施状況

当社はグループ全社員を対象にリスク管理マインドを徹底するべく毎年研修を実施しています。
● 受講者(延べ人数): 2,670名(2020年3月期末時点)
● 研修内容: ルールの周知、ケーススタディ、与信リスク・カントリーリスクや在庫取引等の市場リスクといった抑止・軽減策等

リスクアセット推移

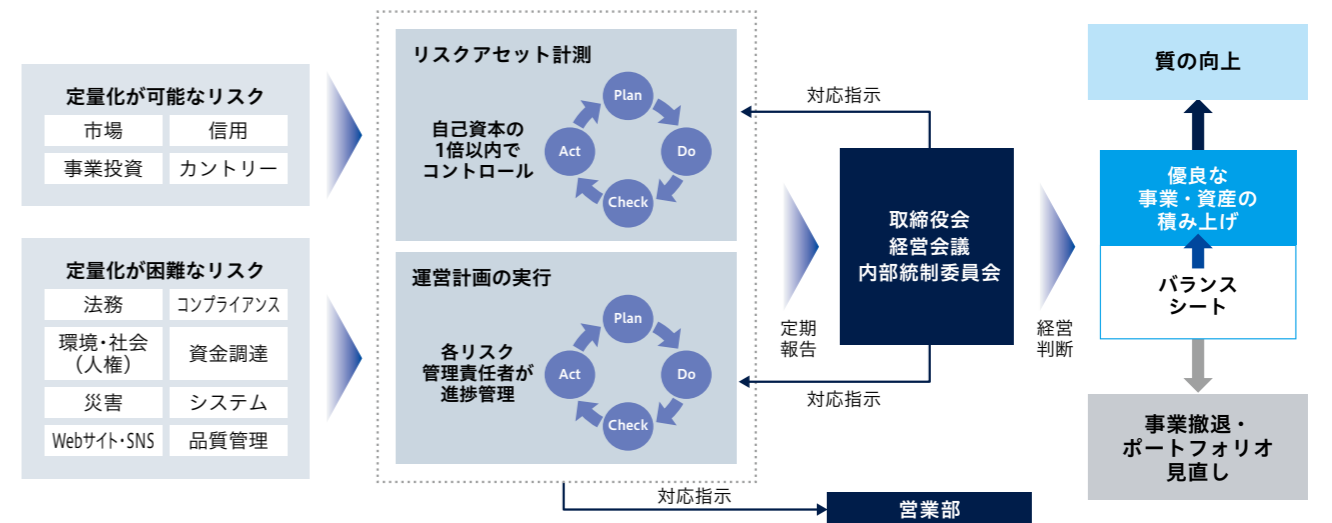


個別リスク項目

区分	対応状況
量化が可能なリスク	
市場リスク	●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・先渡し取引、金利スワップ取引などのヘッジ取引によって極小化
信用リスク	●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。 ●債権査定制度により、営業債権を有する取引先の中から一定の基準により査定先を抽出し、定期的に信用リスクの状況把握と個別貸倒引当金算定を実施。 ●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。
事業投資リスク	●案件審議において、事業計画全体を精査し、事業性を厳格に評価するとともに、内部収益率(IRR)のハードルを設定し、リスクに見合った収益を得られる案件の選別を実施。 ●投資実行後は、問題点を早期より把握し、撤退・整理損を最小化する目的で、撤退条件を設定し、毎年、条件の該当判定を実施。
カントリーリスク	●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、国格付けを付与及び上限枠を設定。 ●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。
量化が困難なリスク	
資金調達リスク	●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。 ●長期コミットメントライン契約及び実行可能期間付長期外貨ファンジリティ契約により、機動性・流動性確保を補完。
環境・社会(人権)に関するリスク	●サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に関わる長期ビジョンや中計2020期間中の目標を定め、サステナビリティ委員会が進捗をモニタリング。投融資審議会は、審議案件の環境・社会リスク、将来の持続可能性に関わるリスクなどを確認。 ●環境方針、人権方針、サプライチェーンCSR行動指針を定め、グループ内の遵守・徹底、サプライヤーへの周知やリスク評価・改善取り組みを通じ、リスクを低減。気候関連では、国内外の政策・規制動向を注視し、当社グループの事業における影響を分析。
法務・コンプライアンスリスク・訴訟などに関するリスク	●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及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。
情報システム・情報セキュリティに関するリスク	●情報資産の適切な保護・管理に係る各種規定を整備し、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。 ●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、ファイヤー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。
災害等に関するリスク	●災害対策マニュアル、並びに感染症マニュアルの作成、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。新型コロナウイルスに関しては、社内外における感染予防・感染拡大防止とグループ従業員・ステークホルダーの皆様の安全確保を最優先に、各種対応策を実施。
Webサイト・SNS等に関するリスク	●本社・グループ会社における公式Webサイト、SNS公式アカウントの利用規約や個人情報保護に関する運営要領の制定及びモニター。
品質に関するリスク	●事業投資の実行により増加する製造業等への進出に合わせて、製品等の品質を管理する体制の整備状況をモニター。

※ リスクの概要は、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/risk/>

内部統制システムにおけるリスクマネジメント図



取締役・監査役 (2020年7月1日現在)

取締役



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
2005年 4月 当社自動車第三部長
2008年 12月 MMC Automotriz S.A. Director President
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 経営企画担当役員補佐
2015年 4月 当社執行役員 経営企画、IR担当
2015年 10月 当社常務執行役員 経営企画、IR、広報担当
2016年 4月 当社専務執行役員 経営企画、戦略投資推進、IR、広報、物流・保険統括担当
2017年 6月 当社代表取締役社長 CEO (現)



取締役 (非常勤)
内藤 加代子 *1、2

1985年 4月 弁護士登録 (第二東京弁護士会所属)
1989年 9月 Davis Polk & Wardwell 法律事務所 (ニューヨーク)
1991年 1月 三井安田法律事務所
2004年 9月 弁護士法人大江橋法律事務所パートナー
2014年 9月 立命館大学法科大学院非常勤講師 (現)
2016年 6月 日本商工会議所日本メコン地域経済委員会委員 (現)
2017年 10月 東京インフラ・エネルギー投資法人監督役員 (現)
2018年 6月 当社取締役 (非常勤) (現)
2019年 1月 弁護士法人大江橋法律事務所カウンセラー (現)



代表取締役副社長執行役員 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 財務担当 兼 財務部長
2016年 4月 当社常務執行役員 CFO 兼 財務、主計担当
2017年 6月 当社代表取締役専務執行役員 CFO
兼 ストラクチャーファイナンス、主計、情報企画管理
兼 IR、財務担当
2018年 4月 当社代表取締役専務執行役員 CFO
兼 主計、情報企画、M&Aマネジメント室、コントローラー室管理
兼 IR、財務、ストラクチャーファイナンス担当
2019年 4月 当社代表取締役副社長執行役員 CFO
兼 主計、財務、ストラクチャーファイナンス、IR、M&Aマネジメント室、コントローラー室管理
2020年 4月 当社代表取締役副社長執行役員 (現) CFO
兼 主計、営業経理、財務、ストラクチャーファイナンス、IR、M&Aマネジメント室、コントローラー室管理



取締役 (非常勤)
大塚 紀男 *1、2

1973年 4月 日本精工株式会社 入社
1993年 7月 NSK-RHP EUROPE LTD. 出向 取締役
1998年 6月 日本精工株式会社 欧州副総支配人 兼 NSK-RHP EUROPE LTD. 出向 取締役 兼 NSK FRANCE S.A. 出向 取締役社長
1999年 12月 同社経営企画本部副本部長
2000年 4月 同社執行役員、経営企画本部長、IR室長
2002年 6月 同社取締役 執行役員常務、管理部門統括、コーポレート経営本部長
2003年 6月 同社取締役 執行役員常務、経理部担当、IR室担当、コーポレート経営本部長、ニードル軸受事業本部長、報酬委員会委員
2004年 6月 同社取締役 代表執行役員専務、取締役会副議長、管理部門担当、ニードル軸受事業本部担当、経営モニタリング室担当、コーポレート経営本部長、自動車本部 副本部長、報酬委員会委員
2007年 6月 同社取締役 代表執行役員副社長、取締役会副議長、管理部門担当、グローバル営業企画担当、コーポレート経営本部長、報酬委員会委員
2009年 6月 同社取締役 代表執行役員社長、取締役会副議長、指名委員会委員長、経営会議議長
2011年 6月 同社取締役 代表執行役員社長、取締役会議長、指名委員会委員長、経営会議議長
2015年 6月 同社取締役会長、取締役会議長
2016年 6月 一般社団法人日本ベアリング工業会 会長
2017年 3月 昭和シェル石油株式会社 社外取締役
2017年 6月 日本精工株式会社 名誉会長
2018年 6月 当社取締役 (非常勤) (現)
2018年 6月 日本精工株式会社相談役 (現)
2019年 4月 出光興産株式会社 社外取締役 (現)
2019年 6月 大成建設株式会社 社外取締役 (現)



代表取締役副社長
平井 龍太郎

1982年 4月 日商岩井株式会社 入社
2003年 10月 日商岩井米国会社 経営企画ゼネラルマネージャー
2009年 4月 当社人事総務部長
2013年 4月 当社執行役員 人事総務担当
2015年 4月 当社常務執行役員 秘書、人事総務担当
2017年 4月 当社常務執行役員 アジア・大洋州総支配人
2019年 4月 当社専務執行役員
自動車、航空産業・交通プロジェクト、機械・医療インフラ、エネルギー・社会インフラ、金属・資源管理 兼 東アジア担当
2020年 4月 当社副社長執行役員
社長補佐、自動車、航空産業・交通プロジェクト、機械・医療インフラ、エネルギー・社会インフラ、金属・資源管理 兼 東アジア担当
2020年 6月 当社代表取締役 副社長執行役員 (現)
社長補佐、自動車、航空産業・交通プロジェクト、機械・医療インフラ、エネルギー・社会インフラ、金属・資源管理 兼 東アジア担当



取締役 (非常勤)
齋木 尚子 *1、2

1982年 4月 外務省 入省
1998年 3月 同省総合外交政策局総務課企画官
1998年 4月 同省総合外交政策局国際平和協力室長
2000年 4月 同省北米局北米第二課長
2002年 4月 同省条約局法規課長
2004年 8月 慶應義塾大学総合政策学部教授
2006年 4月 外務省大臣官房考査・政策評価官
2006年 8月 同省経済局政策課長
2006年 9月 同省大臣官房会計課長
2009年 1月 (財)日本国際問題研究所副所長 兼 主任研究員
2011年 9月 外務省大臣官房参事官 (報道・広報担当) (外務副報道官)
兼 大臣官房広報文化文化部
2012年 9月 同省大臣官房審議官 (報道・広報・文化交流担当) (外務副報道官)
兼 内閣官房地域活性化統合事務局次長
2013年 6月 同省国際文化交流審議官
2014年 7月 同省経済局長 兼 内閣官房内閣審議官 (内閣官房TPP政府対策本部)
2015年 10月 同省国際法局長
2017年 7月 外務省研修所長
2019年 1月 外務省退官
2019年 5月 当社顧問 (2020年2月退任)
2019年 6月 日本ラグビーフットボール協会 理事 (現)
2020年 4月 東京大学公共政策大学院 客員教授 (現)
2020年 6月 当社取締役 (非常勤) (現)
2020年 6月 株式会社日本政策投資銀行 社外監査役 (現)



取締役専務
後藤 政郎

1980年 4月 日綿實業株式会社 入社
2002年 3月 ニチメン株式会社パルテックス事業部長
2002年 12月 同社統合推進室部長
2003年 12月 同社業務部長
2004年 4月 ニチメン・日商岩井ホールディングス株式会社 経営企画・IR部長
2005年 4月 双日ホールディングス株式会社 経営企画・IR部長 兼 事業統括部長
2005年 10月 当社経営企画部長
2007年 4月 当社執行役員 生活産業部門長補佐 兼 繊維・物資本部長
2008年 7月 当社執行役員 双日香港会社総経理 兼 双日広州会社総経理
2014年 4月 当社執行役員 中国総代表
2015年 4月 当社常務執行役員 中国総代表
2018年 4月 当社常務執行役員 関西支社長
2020年 4月 当社専務執行役員
化学、食料・アグリビジネス、リテール・生活産業、産業基盤・都市開発管理 兼 関西支社長
2020年 6月 当社取締役 専務執行役員
化学、食料・アグリビジネス、リテール・生活産業、産業基盤・都市開発管理 兼 関西支社長
2020年 7月 当社取締役 専務執行役員 (現)
化学、食料・アグリビジネス、リテール・生活産業、産業基盤・都市開発管理

*1 会社法第二十五条に定める社外取締役です。
*2 有価証券上場規程で定める独立役員です。

監査役



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
兼 内部統制統括部、情報企画部担当
2012年 4月 当社常務執行役員 財務、為替証券、ストラクチャーファイナンス、主計、アセットマネジメント担当
2013年 4月 当社常務執行役員 リスク管理企画、リスク管理第一、リスク管理第二担当
2015年 4月 当社常務執行役員 アジア・大洋州副総支配人
2016年 4月 当社顧問
2016年 6月 当社常勤監査役(現)



監査役
榎引 雅亮
1983年 4月 日商岩井株式会社 入社
2007年 4月 当社主計部長
2014年 4月 当社理事 主計部長
2015年 4月 当社執行役員 リスク管理企画、リスク管理担当
2017年 4月 当社常務執行役員 人事総務担当
2019年 4月 当社常務執行役員 人事、総務・IT業務担当 本部長
2020年 4月 当社顧問
2020年 6月 当社常勤監査役(現)



監査役(非常勤)
八木 和則 *1,2
1972年 4月 株式会社横河電機製作所 入社
1999年 10月 横河電機株式会社 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 社外監査役(現)
2012年 6月 JSR株式会社 社外取締役
2013年 6月 TDK株式会社 社外監査役
2014年 3月 応用地質株式会社 社外取締役
2017年 6月 当社監査役(非常勤)(現)
2018年 6月 TDK株式会社 社外取締役(現)



監査役(非常勤)
神林 比洋雄 *1,2
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
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 日本内部統制研究会 会長
2017年 6月 当社監査役(非常勤)(現)
2018年 6月 株式会社村田製作所 社外取締役(監査等委員)(現)



監査役(非常勤)
長沢 美智子 *1,2
1984年 4月 弁護士登録
2007年 4月 学習院大学法科大学院教授
2008年 1月 東京丸の内法律事務所パートナー(現)
2010年 1月 独立行政法人都市再生機構(UR) 契約監視委員会委員長(現)
2012年 4月 第二東京弁護士会 監事
2012年 9月 日本振興清算株式会社 代表清算人
2013年 3月 株式会社大塚家具 社外取締役
2017年 5月 事業再生研究機構理事(現)
2018年 7月 国土交通省国立研究開発法人建築研究所 監事(非常勤)(現)
2019年 6月 SBプレーヤーズ株式会社 社外取締役(現)
2020年 4月 日本弁護士連合会 監事(現)
2020年 6月 当社監査役(非常勤)(現)
2020年 6月 総合警備保障株式会社 社外監査役(現)

*1 有価証券上場規程で定める独立役員です。
*2 会社法第二十六条に定める社外監査役です。

執行役員 (2020年7月1日現在)



専務執行役員
西原 茂
米州総支配人 兼 双日米国会社社長



専務執行役員
田中 勤
中国総代表 兼 双日中国会社董事長
兼 双日上海会社董事長 兼 總經理
兼 双日大連会社董事長
兼 双日広州会社董事長 兼 双日香港会社董事長



専務執行役員
井上 治夫
CCO 兼 内部統制統括、ERP刷新推進管掌



常務執行役員
西村 康
関西支社長



常務執行役員
山口 幸一
航空産業・交通プロジェクト本部長



常務執行役員
泉谷 幸児
食料・アグリビジネス本部長



常務執行役員
草野 成也
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



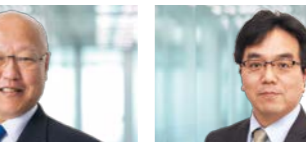
常務執行役員
尾藤 雅彰
金属・資源本部長



執行役員
田村 喜宏
Thai Central Chemical Public Company Limited 代表取締役社長



執行役員
高濱 悟
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、
リスク管理担当本部長



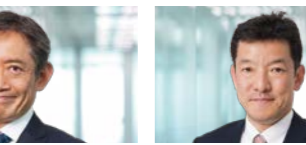
執行役員
橋本 政和
エネルギー・社会インフラ本部長



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



執行役員
栗林 顕
海外業務担当本部長
兼 海外業務部長



執行役員
佐々木 匡介
化学本部長



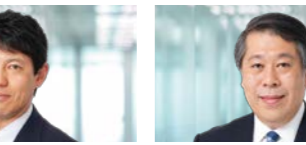
執行役員
村井 宏人
リテール・生活産業本部長



執行役員
川上 昌範
内部統制統括、
ERP刷新推進担当本部長



執行役員
真鍋 佳樹
主計、営業経理、財務、IR、
コントローラー室担当本部長



執行役員
守田 達也
法務、広報担当本部長



執行役員
中尾 泰久
ビジネスイノベーション
推進担当本部長



執行役員
岡村 太郎



執行役員
河西 敏章
人事、総務・IT業務担当本部長

多彩な事業分野と成長戦略

国内外約400社の連結対象会社とともに、世界のさまざまな国と地域に事業を展開する総合会社として、幅広いビジネスを展開しています。機能や産業領域、商品別に組織された9本部ごとに、社会のニーズをいち早く捉え、良質な事業機会を創出していきます。

At a Glance (2020年3月期)

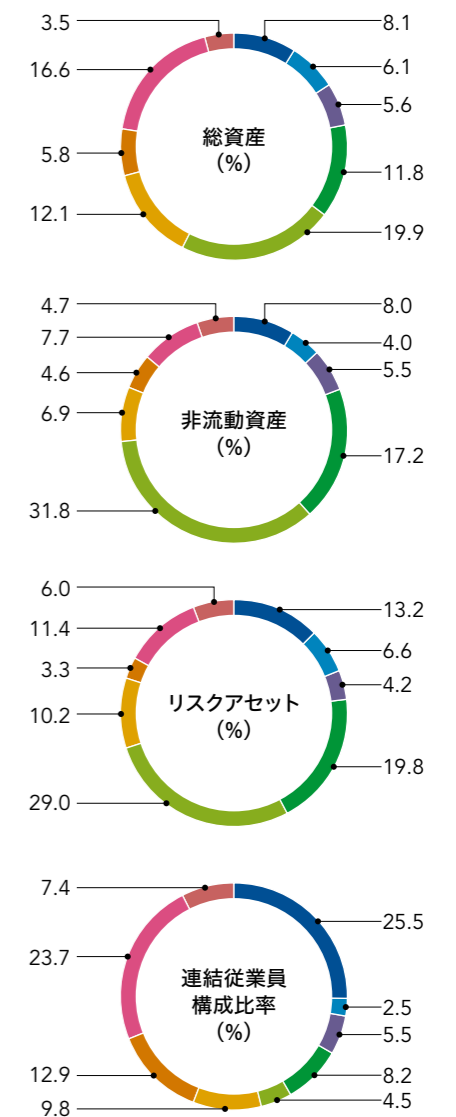
(単位:億円)

事業概要	PL			BS		財務指標	従業員数	
	売上総利益	持分法による投資損益	当期純利益(親会社の株主に帰属)	総資産	非流動資産	ROA	単体従業員(名)	連結従業員(名)
自動車本部	412	△4	24	1,805	814	1.4%	92	4,319
航空産業・交通プロジェクト本部	157	11	18	1,351	408	1.4%	104	419
機械・医療インフラ本部	147	20	46	1,239	558	3.7%	78	928
エネルギー・社会インフラ本部	257	57	96	2,632	1,743	3.5%	147	1,386
金属・資源本部	204	125	201	4,431	3,217	4.4%	179	770
化学本部	432	7	93	2,690	698	3.3%	264	1,658
食料・アグリビジネス本部	142	5	14	1,289	462	1.1%	108	2,192
リテール・生活産業本部	355	4	60	3,703	780	1.6%	168	4,010
産業基盤・都市開発本部	60	24	15	772	471	2.0%	61	1,257
会社合計*1	2,205	249	608	22,303	10,128	2.7%	2,460*2	18,839

*1 会社合計はその他・調整を含みます。
*2 単体における子会社等への出向者を含みます。

本部別構成比*3

- 自動車本部
- 航空産業・交通プロジェクト本部
- 機械・医療インフラ本部
- エネルギー・社会インフラ本部
- 金属・資源本部
- 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



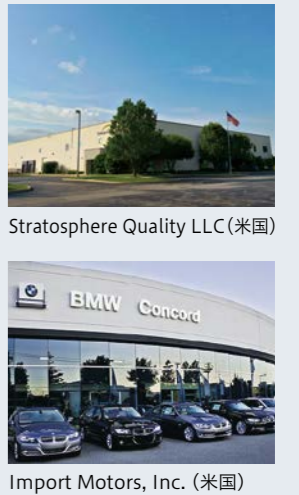
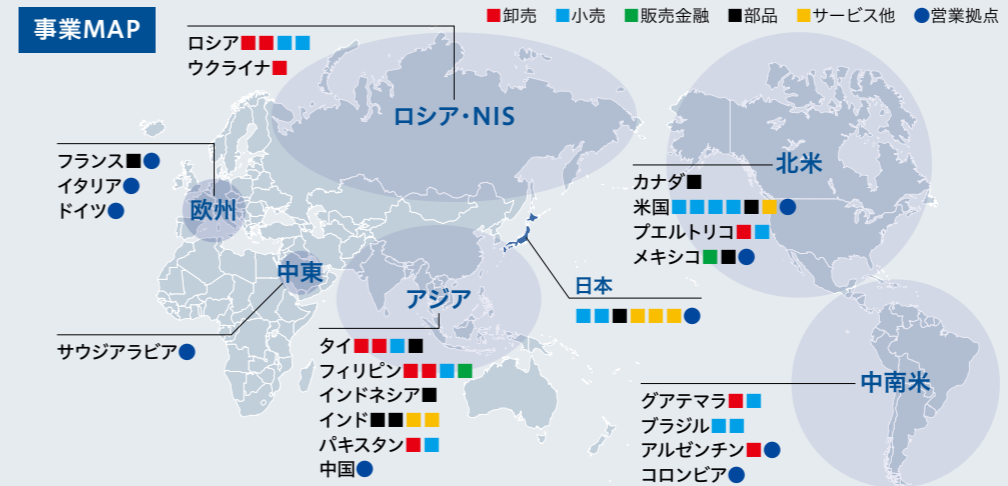
*3 上記本部別構成比は「その他」を除いています。

主要トピックス

 <p>自動車本部</p>	<p>2019年6月 愛知県で新会社を設立、 自動車販売事業に参入</p>		<p>2019年7月 フィリピンで 「吉利(GEELY)」ブランド 自動車の輸入販売店を設立</p>		<p>2019年8月 メキシコで 自動車セルフファイナンス 事業に参画</p>
 <p>航空産業・ 交通プロジェクト本部</p>	<p>2019年4月 「パラオ・インターナショナル・ エアポート株式会社」が パラオ国際空港の運営開始へ</p>		<p>2019年5月 熊本空港特定運営事業等 実施契約締結</p>	<p>2020年4月 北米における鉄道車両の 総合メンテナンス事業において、 JOINと共同で事業会社株式を100%取得</p>	
 <p>機械・ 医療インフラ本部</p>	<p>2019年11月 AIで診断支援を行う 米国のヘルスケア スタートアップ企業に出資</p>		<p>2020年5月 トルコ共和国内 最大規模の 総合病院を開院</p>	<p>2020年5月 遠隔医療サービスを提供する ヘルスケアスタートアップ企業に出資</p>	<p>2020年6月 在宅見守りサービスを提供する ベンチャー企業に出資</p>
 <p>エネルギー・ 社会インフラ本部</p>	<p>2019年4月 台湾最大級の 洋上風力発電事業に参画</p>	<p>2019年5月 北海道苫小牧市にて バイオマス専焼 発電事業に参画</p>	<p>2019年6月 大阪ガスとベトナムで天然ガス供給事業会社を設立 米国パースボロー天然ガス焚き火力発電所、 営業運転を開始</p>		<p>2019年11月 ミャンマーで 通信インフラ事業に参画</p> 
 <p>金属・資源本部</p>	<p>2018年6月 東芝・CBMM社と 次世代リチウムイオン電池向け 材料の共同開発契約を締結、順調に進捗中</p>	<p>2019年3月 豪州グレゴリー・クライナム 原料炭炭鉱の取得完了</p>	<p>2020年3月 豪州ムーラーベン一般炭 炭鉱権益の売却に合意</p>		
 <p>化学本部</p>	<p>2020年4月 ソルバディス社、 ベルギーで硫黄固形化 設備を稼働</p>				
 <p>食料・ アグリビジネス本部</p>	<p>2019年5月 高品質なマグロの安定供給に 向けて、AI技術を利用した 「TUNA SCOPE」を開発</p>		<p>2020年2月 ベトナムで農業プラットフォームを 展開するスタートアップ企業に出資</p>		
 <p>リテール・ 生活産業本部</p>	<p>2019年5月 北海道苫小牧市にて バイオマス専焼発電事業に 参画</p>		<p>2019年5月 芙蓉総合リース株式会社と双日商業開発株式会社が 「那須ガーデンアウトレット」(栃木県那須塩原市)の 信託受益権を共同で取得</p>		
 <p>産業基盤・ 都市開発本部</p>	<p>2019年9月 大阪府と海外工業団地に 関する協定の締結</p>		<p>2019年9月 日本リート投資法人がGRESB環境評価で、 3年連続最高位の「Green Star」を取得</p>	<p>2019年11月 ダイバーシティに対応した住宅・宿泊事業を展開する レジデンストーキョーに出資</p>	
<p>その他</p>	<p>2019年8月 双日イノベーション・テクノロジー研究所の設立</p>	<p>2019年11月・2020年3月 自己株式取得</p>	<p>2020年6月 取締役会議長、指名委員会・報酬委員会委員の決定</p>		

自動車本部

中核である自動車販売事業での機能強化と新たな領域での事業基盤の構築によって、豊かなモビリティ社会に貢献してまいります。



当本部の強み

- 自動車販売の実績 40年超**
 - 地域密着型の**セールス・マーケティング**カ
- 事業展開 30社超 グループ従業員 4,000名超**
 - 多様な人材と、グローバルな**事業経営ノウハウ**
- 投資実行力 案件開発力**
 - 新たな事業領域を含む**事業資産ポートフォリオ**

外部環境認識

- 機会**
- 新興国の経済発展に伴う自動車需要の増加と成熟国でのニーズの多様化
 - 自動車産業におけるパラダイムシフトと既存の業界構造の変化
 - グローバル化とサプライチェーンの多様化による品質管理ニーズの高まり
- リスク**
- 金融・経済の低迷、災害などのイベントリスク
 - 各国の政治・規制の変化、技術発展などによる社会環境の変化
 - 自動車メーカーのグローバル戦略の変化

成長戦略

経済発展に伴うヒトとモノの移動はアジア・ラテンアメリカなどの新興国を中心にますます活発になり、これら地域の自動車需要は引き続き拡大することが見込まれます。また、電動化・自動運転化などの技術革新と共に、コネクティッドサービス・シェアリングサービスの登場など大きな変化の波が押し寄せています。

こうしたなか、知見を積み上げてきた自動車販売事業をコア事業として位置づけ、有望市場で新たな優良事業のM&Aを行うことによって事業領域の拡大を図ります。地域密着型のセールス・マーケティング力とアフターセールサービスの強化、IoT・AIなどの先進デジタル技術を取り入れた機能強化を通じて事業のバリューアップを図ると共に、販売

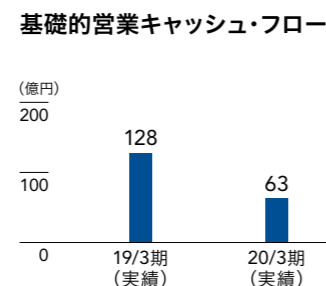
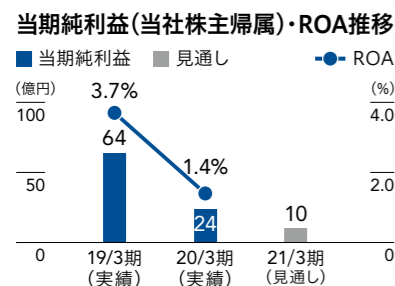
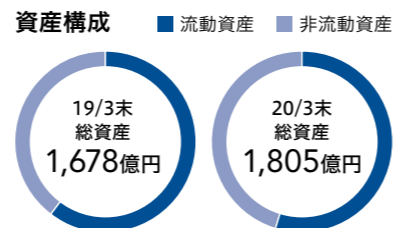
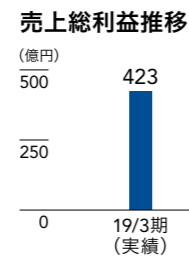
金融事業の強化、時代の変化を捉えた新たなサービス事業の構築にも積極的に取り組んでいます。

また、地域に貢献する事業会社の経営を通じて、現場経験を蓄積した次代の経営人材の育成と、外部環境の変化に対応した新たな機能や事業を創出する開発人材の育成に取り組んでおり、持続的な成長を目指します。

新型コロナウイルス感染拡大の影響により自動車販売事業は一時的な停滞が見込まれますが、当社が培ってきた機能と地域密着型の事業基盤のさらなる強化を図り、収束後の需要回復の確実な捕捉に向け取り組みを拡大してまいります。

2020年3月期の振り返り

中核ビジネスである自動車販売事業について、下期にタイ、ロシア、フィリピンなどにおける市況悪化により、軟調に推移しました。



中計2020期間の投融資・資産入替(回収)実績

主な投融資案件事例

- 海外自動車ディーラー事業
 - メキシコ自動車セルフファイナンス事業
 - パキスタン自動車卸売事業
- 投融資実績 **160億円**

主な資産入替(回収)事例

- 自動車関連事業売却
- 回収合計 **90億円**

ディストリビューター事業

長年にわたり自動車の組立・販売事業の実績があり、そのマネジメント機能は、各社から高い評価を受けています。人口2億人の巨大市場パキスタンにおいて、現代自動車の組立・販売事業に参入し、フィリピンにおいて、吉利汽車の販売事業に参入しました。

販売金融事業

メキシコでは、セルフファイナンス事業に参入しました。セルフファイナンスシステムとは、購入希望者でグループを組成し各自が積立金を拠出すると、毎月抽選で納車されていき、所定の段階で全員に納車されるとともに、各自が残債を完済する仕組みです。これにより、一般のオートローンを利用することができない購買層に対して、新車の購入の機会を提供しています。

ディーラー事業

日本・アメリカ・ブラジルなどで安定的な需要の拡大が見込まれるプレミアムブランド車の正規ディーラー事業を拡大しています。また、フィンテックサービスを活用した販売金融機能により、一般のオートローンを利用できない購買層への自動車販売事業も展開しています。

部品事業

北米では、自動車メーカー・自動車部品メーカー等を顧客とした部品の品質検査サービス事業に参入しました。先進技術を活用した品質検査の自動化にも取り組んでいます。アジアでは、自動車および二輪の部品のサプライチェーンマネジメント機能に、検査、在庫管理、簡易組立、ジャストインタイム納入、ファイナンスなどの機能を組み合わせた高付加価値な複合物流サービスを提供しています。

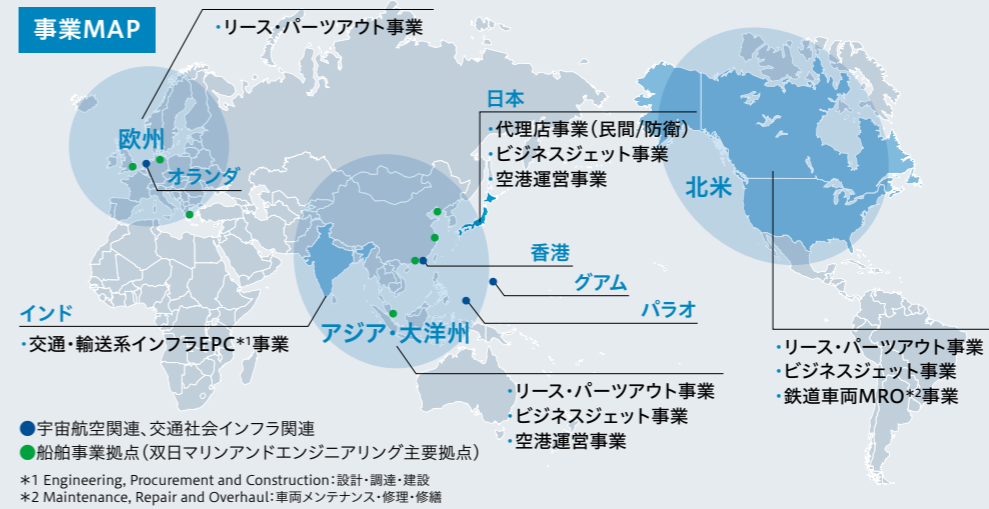
航空産業・交通プロジェクト本部

航空機リースやパーツアウト、ビジネスジェットなどの事業を強化するとともに、需要が高まる新興国での空港・交通インフラビジネスに注力していきます。



常務執行役員
航空産業・交通プロジェクト本部長

山口 幸一



当本部の強み



- 航空・交通・船舶各分野での半世紀以上にわたる取引実績
- メーカー・エアライン・リース会社・部品関連会社・空港施設会社等それぞれのニーズや課題を把握する航空業界での情報収集力と分析力
- 一体型のソリューションを提供できる交通インフラでの提案力
- 他本部とのシナジーをも追求する空港運営事業における推進力
- 豊富な知見と世界6カ国、13拠点に広がるネットワークを活かした船舶分野での総合力

外部環境認識

機会

- 世界的な航空機需要の動向
- インバウンド需要の動向
- 世界レベルでの交通・空港インフラの動向
- 省エネルギー船・LNG専用船などの需要動向

リスク

- 国内人口減少に伴う航空機需要の減少
- 新興国におけるカントリーリスク
- 国内造船産業の業績悪化に伴う取り扱い量減
- 環境規制の強化

成長戦略

世界規模での新型コロナウイルス感染症の拡大により、航空機需要や交通・空港インフラ需要の急激な減速による影響は否めませんが、収束後の需要回復を見据えた打ち手を実施していきます。

当本部のミッションは、長年の航空機ビジネスで培ってきた機体メーカー、航空会社、空港事業者との信頼関係を基盤に、鉄道事業や船舶事業を加えたソリューションを創出し、国際社会のニーズに応えた新たな価値を提供することです。

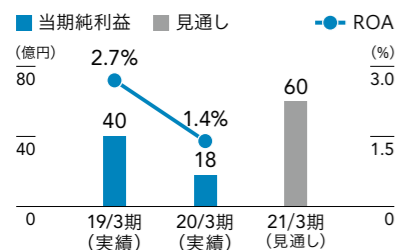
そのためのアプローチとして、民間航空機代理店事業で

の豊富な実績を起点に航空機ビジネスのバリューチェーンを拡充し、加速していきます。経年機や退役機の中古部品を航空・整備会社に販売するパーツアウト事業はその象徴といえます。また、当本部は世界的に需要が高まるビジネスジェット事業に積極的に取り組んでいます。さらに、空港運営を中心に交通インフラ整備を進め、新興国をはじめとした国内外の地域活性化に貢献する事業を推進していきます。航空関連事業の環境激変への対応を強化するとともに、交通関連では、鉄道MRO事業の機能、規模の拡大を図っていきます。

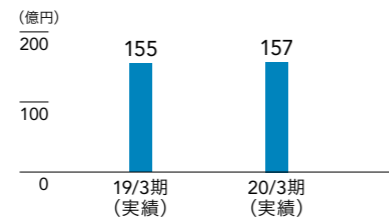
2020年3月期の振り返り

パーツアウト事業やビジネスジェット事業など航空機関連ビジネスを積極的に取り組み推進したものの、保有船舶の減損等により軟調に推移しました。

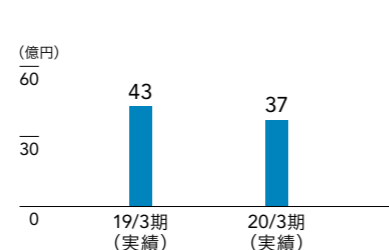
当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移



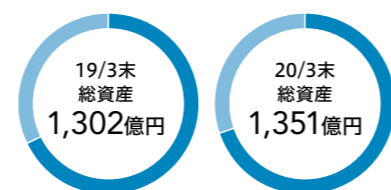
売上総利益推移



基礎的営業キャッシュ・フロー



資産構成



中計2020期間の投融資・資産入替(回収)実績

主な投融資案件事例

- 航空関連事業
 - 鉄道関連事業
- 投融資実績 280億円

主な資産入替(回収)事例

- 航空機売却・回収
 - 自社船売却
- 回収合計 595億円

中古機・パーツアウト事業

中古機・パーツアウト事業の規模拡大に向け、これまでに培った事業ノウハウやネットワークを活かした事業の幅出しにより収益基盤をさらに強化していきます。また、欧州・米州のパートナーとの関係深耕、業界プレーヤーへの出資やM&Aにより、さらに強固な事業プラットフォームの構築・獲得も図っていき、競争激化に対応していきます。

ビジネスジェット事業

既存・新規顧客向けの案件を積み上げ、順調に事業規模を拡大しています。2017年に出資を開始したフェニックス・ジェットグループ、2018年に協業を開始したANAホールディングスとの取り組みなどを通じて付加価値の高いサービスを創出し、さらなる収益拡大を目指します。今後も顧客への提案のバリエーションを増やすため、さまざまな角度から事業拡大に向け取り組んでいます。

交通インフラ事業

インド鉄道事業に代表されるEPCを着実に履行しているほか、北米鉄道事業においては、2015年に投資参画したカナダのMRO事業が着実に収益化しつつあります。培ってきたノウハウを多角的に活かすため、今後は、地域・パートナー・スキームを戦略的に多角化し、収益の安定化を目指します。

空港インフラ事業

海外はパラオやハバロフスク、国内は下地島や熊本などにおいて、空港運営事業に積極的に参画しています。既存事業を着実に運営し地域経済活性化に貢献します。これらの事業経験を通じて運営機能を強化するとともに、空港関連事業のM&Aや物流サービスも手掛け、双日グループの他事業との相乗効果による収益拡大を追求していきます。

機械・医療インフラ本部

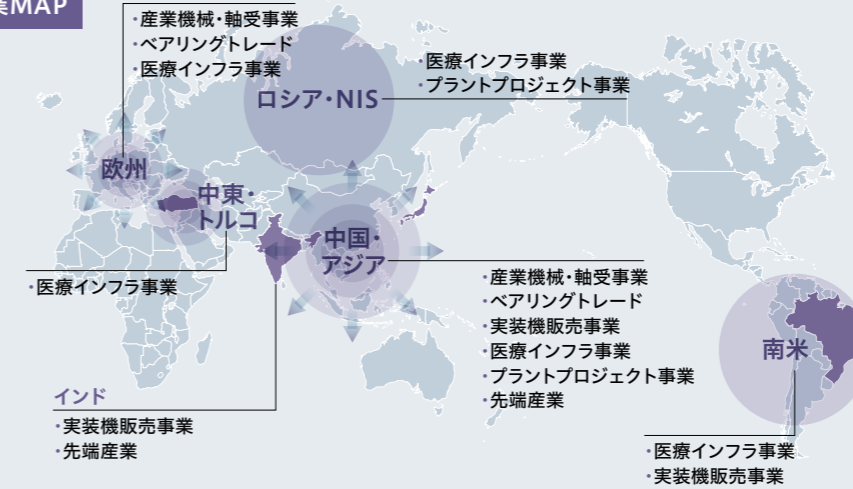
産業機械・ベアリングなど既存事業のトレードを拡大するとともに、医療関連ビジネスの創出や、環境分野及び先端産業分野のプロジェクトを推進し、新たなビジネスモデルの確立に取り組んでいきます。



執行役員
機械・医療インフラ本部長
鯉沼 郁勇



事業MAP



Gas to Gasoline Plant
(トルクメニスタン)



ベアリング

当本部の強み



- ベアリングや産業機械の事業会社の運営実績、販売ディーラー網や部品・製品の**サプライチェーン基盤**
- 世界的な競争力を有する国内外の部材・加工・機械メーカー、エンジニアリング会社との**信頼関係**
- 設計、建設フルターンキー、ファイナンス、運営などを含めたトータルなビジネススキームの**提案力と組成力**
- トルコ・バシヤクシェヒール チャムアンドサクラ シティ病院は、日系企業が施設運営に関与する単一の病院としては**世界最大規模**

外部環境認識

機会

- 新興国の経済発展や生活水準向上ニーズに伴うインフラ需要の高まり
- 世界的な環境規制に伴う環境対応ニーズの高まり
- 産業社会の電子デバイス化・自動化、生産性向上ニーズに伴う半導体・電子部品の必需部品・生産機械の需要増加
- 先端技術・イノベーションの高まり、スタートアップ投資機会の増加

リスク

- 主な市場とする新興国の政治・経済・社会環境の変化に伴うカントリーリスク

成長戦略

機械・医療インフラ本部は、医療インフラ事業部、先端産業・軸受部、産業機械・プラント部、機械商社である双日マシナリーの4つの営業組織から構成されています。その使命は、伝統あるプラントプロジェクト事業で培った国内外のパートナーとのネットワークと多彩な事業機能を活かして、世界各国の産業の礎となるインフラを構築することです。

トルコでのPPP*型病院運営事業については、施設運営サービスを含めた収益モデルを確立してまいります。さらに医療施設にとどまらず、ヘルスケアのカテゴリーへと視野を広げ、遠隔医療・介護分野などで新たな事業機会に取り組んでいます。

また、産業機械・ベアリングなどの既存事業において、新

型コロナウイルス感染症の拡大により収益への一定の影響はありますが、両事業とも中国を含め各市場での経済活動再開、需要回復を見極めつつ、アフターコロナを見据えた事業構造の変革及びAI・IoT、5Gなどのトレンドを踏まえた取り組みを拡大してまいります。

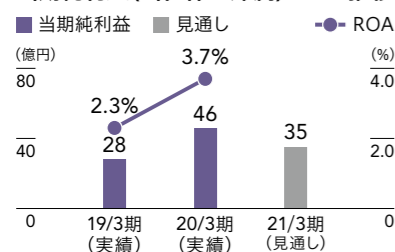
新興国の経済発展を支えるプラント事業も、一時的には新型コロナウイルス感染症の拡大による政府承認などの遅れにより、全体スケジュールに遅れが生じる見込みではありますが、今後も継続的な需要の高まりは期待でき、着実な取り組みを図ってまいります。地域社会の持続的な発展に貢献し、かつ日本企業が得意とするプラスチックリサイクルなど、環境対応を切り口としたプロジェクトにも注力してまいります。

* Public Private Partnership: 官民連携型事業

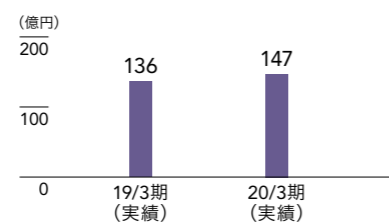
2020年3月期の振り返り

医療インフラ関連や産業機械取引等の増加により増益し、概ね見通しどおりに推移しました。

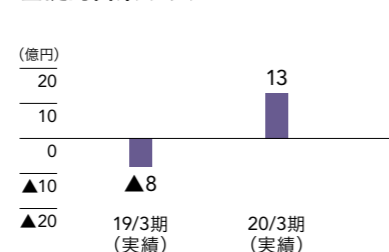
当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移



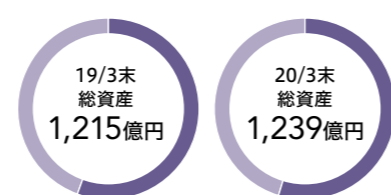
売上総利益推移



基礎的営業キャッシュ・フロー



資産構成



中計2020期間の投融資・資産入替(回収)実績

主な投融資案件事例

- トルコ病院施設運営事業
- 投融資実績 **40億円**

主な資産入替(回収)事例

回収合計 **10億円**

医療インフラ事業

2017年に参画し、2020年5月に無事開院したバシヤクシェヒール チャムアンドサクラ シティ病院の建設・運営プロジェクトは、日系企業が携わる世界最大規模のPPP型病院運営事業です。日系企業と協働して、派生する医療周辺サービスの展開を加速させ、病院運営とその周辺事業を取り込むビジネスモデルを確立してまいります。加えて、新技術を活用したスマートヘルスケア領域や医療プラットフォーム事業に参入し、高まる健康ニーズに応える多様なサービスを創出してまいります。

先端産業・軸受事業

資材調達から加工部品販売、製品販売に至るまでのサプライチェーンの幅出しと強化及び市場戦略に基づき、中国市場から欧州市場への幅出しを実行しています。サプライチェーンの各レイヤーのなかで、販売ディーラーの成長を促す新規事業提案や新規販売商品開発支援に加え、軸受OEM事業を拡大してまいります。さらに、軸受部品技術を活用した軸受派生自動車用部品の製造のほか、スタートアップ企業への投資による先端領域の事業化も加速させてまいります。

エネルギー・社会インフラ本部

経済成長と環境負荷低減が両立する
高度な社会インフラの提供により、
豊かで持続可能な地域社会の実現に挑戦していきます。



執行役員
エネルギー・社会インフラ本部長
橋本 政和



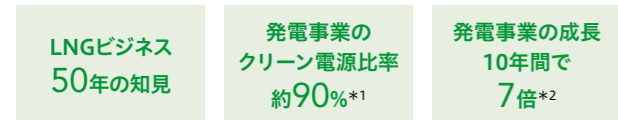
事業MAP



ムガルロスLNG受入基地(スペイン)

パズボロー天然ガス焼き火力発電所(米国)

当本部の強み

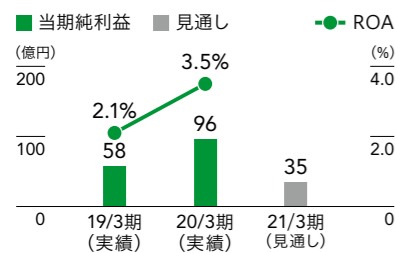


- *1 持分発電容量におけるガス火力と再生可能エネルギーの割合。石炭火力は現状ゼロで、今後も取り組まない。
- *2 2021年度持分発電容量見通しの対2012年度比。
- 1970年代から培ってきたガス田開発～液化～輸送～受入の一貫したLNG事業への知見と優良顧客との**強固な信頼関係**
- エネルギー分野と発電分野の組織統合による、LNG調達から発電までの一貫事業(Gas-To-Power)への**高度な対応力**
- 建設段階から発電所の経営に深く関与することで蓄積された**新技術や運営知見**
- 政府機関とのネットワークや事業の目利き力を活用した、**スピード感のある案件組成能力**

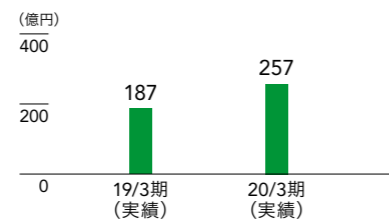
2020年3月期の振り返り

国内外太陽光発電事業の新規運転開始と安定的な稼働に加え、一部持分譲渡益の認識により、期初計画を大幅に上回りました。

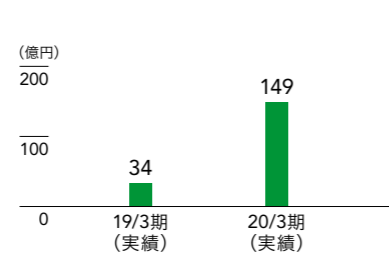
当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移



売上総利益推移



基礎的営業キャッシュ・フロー



外部環境認識

機会

- 新興国・途上国の経済成長に伴うエネルギー需要の動向
 - 環境意識の高まりに伴う、クリーンエネルギー需要の増加
 - 公共事業・サービスの民営化(PPP・PFI)需要の拡大
 - 5D*3の進行による革命的な事業環境の変化
- *3 人口減少(De-population)、脱炭素化(De-Carbonization)、分散化(Decentralization)、自由化(Deregulation)、デジタル化(Digitalization)を主に指し、頭文字から「5D」と呼ばれる。

リスク

- 保護主義の強まりによる景気低迷
- 炭素税等の環境規制の厳格化
- 民営化の前提となる各種制度整備の遅延
- IT技術の進化による商品や事業ライフサイクルの短命化

成長戦略

世界のエネルギー情勢は、新型コロナウイルス感染症の拡大と米国シェール革命を背景とした需給バランスの急変により、ますます将来を見通すことが難しくなっています。一方、そのような状況下においても「低炭素化」の流れは不可逆的に進行し、天然ガス・LNG、及び再生可能エネルギーの利用拡大は継続すると考えています。

こうした事業環境の変化に対応すべく、LNG事業と発電事業で培った知見を融合して、アジア新興国にてLNG調達から受入基地・発電所の建設・運営までの一体型事業に取り組んでいます。米国ではシェールガスを利用した最新鋭ガス火力発電を推進することで電力安定供給と環境負荷低減の両立を目指します。再生可能エネルギー分野では、太陽光発電事業での知見を応用して、欧州や米国での陸上風

力、台湾での洋上風力、国内バイオマス発電への参入を果たし、着実に事業を拡大しています。

情報通信分野では、先進国における5G通信やAI・IoT利用の拡大、新興国での高速通信需要の高まりにより、データ通信・処理関連のインフラ整備が重要となっています。当社グループは国内で大規模データセンターを運営しており、新たにミャンマーでの通信タワー事業に参画するなど、同分野での事業拡大を目指しています。

私たちの使命は、「安心・安全・快適」を約束する高度な社会インフラ整備を進めることです。そのために、価値観を共にする国内外の優良パートナーと協働し、世界各国の産業社会の発展に貢献していきます。

ガス火力発電事業 (Gas to Power)

インドネシアでの「Gas-To-Power」案件開発で得た知見を活かし、アジア新興国をはじめとした燃料転換が求められている国において、新たな案件開発に注力しています。また、米国での石炭火力発電からガス火力発電への切替需要に対応する、高効率ガス火力発電所の開発・運営にも取り組んでいます。

ガス関連事業(LNG受入基地、ガス下流事業)

長期的に安定したLNG需要の増加が見込まれる国と地域にガス受入基地を導入するとともに、それに伴うガス下流事業を展開していきます。特に、ベトナムにおいては日系パートナーと共同で産業ユーザー向け天然ガス供給事業を拡大していくことを想定しており、アジア新興国での事業展開を加速させます。

再生可能エネルギー事業(太陽光、風力、バイオマス)

国内外での太陽光発電事業、欧州・米国・台湾での風力発電事業、国内バイオマス発電事業への参画を通じて得た知見を用いて、さらなる電源の幅出しと、成長が見込まれる地域での取り組みを加速します。

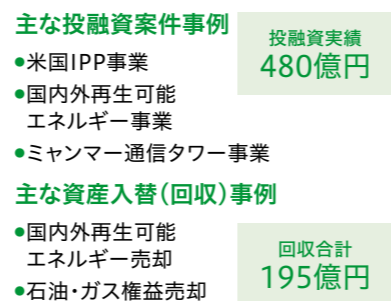
通信インフラ事業(通信タワー、データセンター)

大規模データセンター事業や日商エレクトロニクスにて蓄積した情報通信分野での知見と、PPP/PFIスキームでの事業開発から運営までの知見を融合させることで、ミャンマーでの通信タワー事業への参画に代表されるような、各国でのデータ通信・処理需要の増大に応える通信インフラ事業への取り組みを加速しています。

資産構成



中計2020期間の投融資・資産入替(回収)実績



金属・資源本部

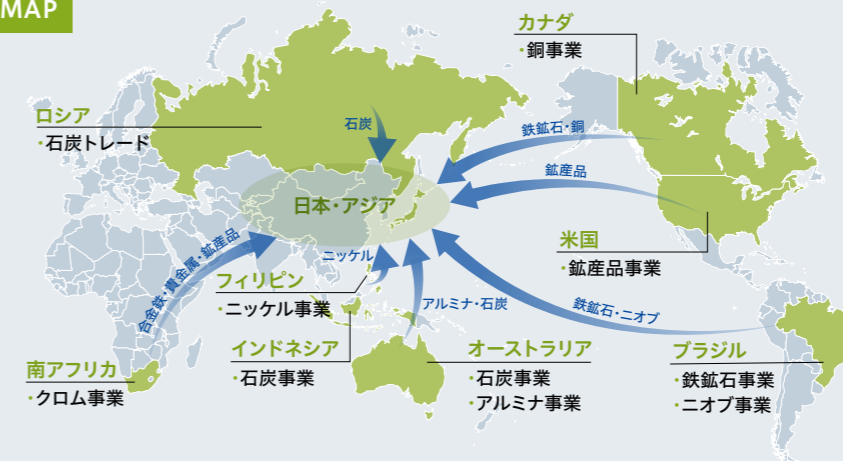
既存ビジネスの強化と新規事業開発を進めることで
資産ポートフォリオを最適化。
市況に左右されにくい
安定収益基盤の構築を目指します。



常務執行役員
金属・資源本部長
尾藤 雅彰



事業MAP



CBMM社ニオブ鉱山(ブラジル)



金属3Dプリンタで作製される製品

当本部の強み

- 総合商社唯一の炭鉱操業機能**
 - 自社の豪州炭鉱操業で蓄積されたノウハウを**自社他鉱山操業へ展開、操業請負事業への進出**を目指す
- 世界最大規模の鉄鋼総合商社メタルワン他安定収益事業**
 - 成長市場での事業拡大、新規需要の取り込みを通じて**安定収益基盤を拡大**
- 新規事業への挑戦**
 - 持続可能な社会の実現に向け、強みを持つ商品の**新用途開発**や、**金属リサイクル市場(都市鉱山)**での事業開発

外部環境認識

- 機会**
- 新興国の資源・鉄鋼・産業資材需要の動向
 - 環境関連の法規制強化・改正による新たな商材需要の具現化
 - 持続可能な社会の発展に寄与する新技術・新素材のニーズ増加
 - リサイクルや副産物処理など環境配慮型ビジネス需要の高まり
- リスク**
- 市況価格・為替変動による事業収益低下リスク
 - 資源ナショナリズムや米中貿易紛争等の地政学リスクの顕在化
 - 中国の経済減速に伴う金属資源・製品市況の下落
 - 代替品の台頭や規制強化による取り扱い商品の競争力低下
 - 炭素税等の世界的な環境規制の厳格化

成長戦略

当本部は、中計2020の重要なテーマとして、市況に左右されにくい安定収益基盤の構築及び地球環境に配慮した低炭素社会の実現を目指して、三つの成長戦略を掲げています。

一つ目は、中長期的な社会ニーズや環境変化への対応をテーマに、新たな事業領域へ挑戦していくことです。

二つ目は、環境負荷低減に向けた事業・商品の取り扱いなど機能強化を通じて、顧客のニーズに応えていくことです。国

内および新興国向けトレードの維持拡大を目指します。

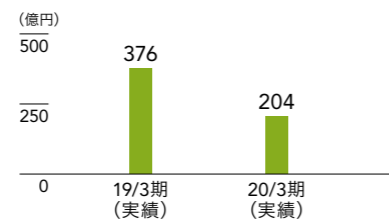
三つ目は、上流権益において、既存プロジェクトの効率化や優良資産への入れ替えにより、低市況下でも利益を生む資産ポートフォリオを構築していくことです。

新型コロナウイルス感染症の拡大により、国内外を問わず、当本部が関連する業界・商品においても生産減や物流停滞などの影響がありますが、収束後のスムーズな活動再開、今後の変化への対応と収益機会の追求・実現に努めます。

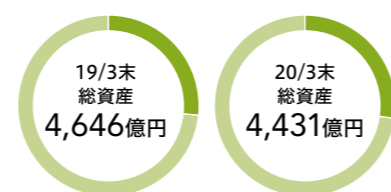
2020年3月期の振り返り

石炭市況の下落、軟調な鉄鋼市況により、計画比未達となりました。

売上総利益推移



資産構成



中計2020期間の投融資・資産入替(回収)実績

主な投融資案件事例

- 豪州原料炭事業
- CAPEX

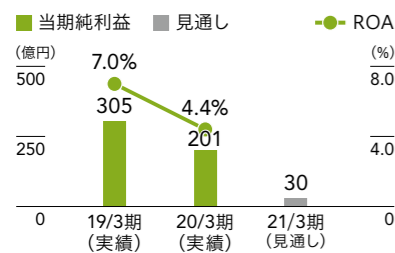
投融資実績
280億円

主な資産入替(回収)事例

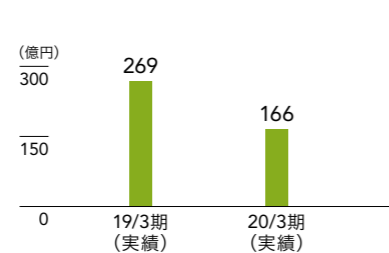
- 一般炭権売却

回収合計
85億円

当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移



基礎的営業キャッシュ・フロー



高品位原料炭ソース確保及び操業請負事業の展開

世界的な環境意識の高まりや持続的な成長の観点から、一般炭に偏重した当本部の石炭資産を高品位原料炭に入れ替えるべく、豪州・グレゴリー・クライナム炭鉱を取得するなど、バランスの取れたポートフォリオの構築を進めています。また、総合商社で唯一の炭鉱操業機能で蓄積したノウハウと、取得した既存インフラを活用し、周辺炭鉱の操業請負事業など市況に左右されにくい安定収益事業の創出を目指します。

メタルワンをはじめとした安定的な収益基盤の拡大

当本部では、三菱商事と共同で設立した世界最大規模の鉄鋼総合商社メタルワンへ出資(40%)し、同社が手掛ける鉄鋼製品ビジネスにおいて、当社とのシナジーを追求し協業やサポートを行っています。また、上流権益事業と比べて市況変動に左右されにくい中下流における新規取り組みとして、日本で初めて金属粉体から製品製造まで一貫した金属3Dプリンタ事業を行う日本積層造形株式会社を設立し、2018年10月に操業開始しました。金属3Dプリンタ技術は航空宇宙エンジン部品や医療用インプラント等、高精度な実用品市場で需要が拡大しています。

新規事業への挑戦

製鉄分野での取り扱いに強みを持つニオブの新用途開発の一環として、2018年6月に当社・CBMM・東芝インフラシステムズの3社間でEV搭載用リチウムイオン電池向け負極材の共同開発契約を締結しました。早期の商業生産を目指し、環境負荷低減を通じて社会貢献に取り組みます。また、持続可能な社会の実現に向けて、資源リサイクルビジネスは大きな市場成長が見込まれています。当本部でも金属リサイクル市場(都市鉱山)を注力分野と位置付け、既存の自動車廃触媒、廃電子基板からの貴金属回収に加えて、IT機器やEV用リチウムイオン電池、電気自動車を対象にした回収事業開発を目指します。

化学本部

「強みのある事業をもっと強く」という基本方針のもと、主要5事業の着実な成長を図ると同時に「第6の柱」を見出ししていきます。

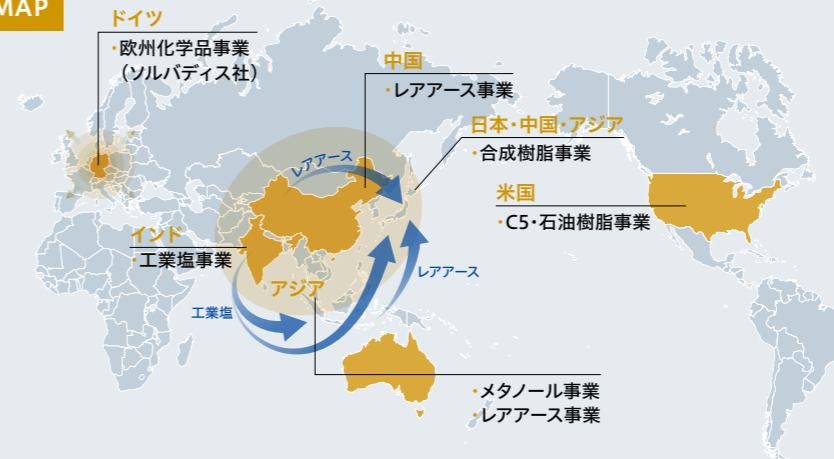


執行役員
化学本部長

佐々木 匡介



事業MAP



メタノール事業 (アジア・KMI社)



工業塩 (インド)

当本部の強み



- 上流から下流までの幅広い商材と**ビジネス提案機能**
- 全世界約5,000社に及ぶ充実した**顧客ネットワーク**
- 総合商社の中で上位に位置する事業規模と**知名度**
- ガスケミカル製造事業で培った**オペレーションノウハウ**
- 合成樹脂事業が有するグローバルな**販売・調達ネットワーク**
- インド工業塩事業におけるアジア各地への**リードタイムの短さ**と**供給安定性**(品質・価格)
- 米国のC5・石油樹脂事業における生産から販売までの**一貫したバリューチェーン**

外部環境認識

機会

- 新興国の経済発展に伴う世界的な化学品需要の伸長
- 資源の供給構造の変化による新しいサプライチェーンの出現
- グローバルに進む環境対応ニーズの進展、高度化に対応する新しい素材開発

リスク

- 各国の安全・環境規制強化に伴う一部取り扱い商品の競争力低下や需要の減少
- 急激な市況・為替変動による事業収益の圧迫
- 新型コロナウイルス感染拡大に伴う、世界的な経済活動の停滞と需要の減退

成長戦略

化学分野のサプライチェーンは裾野が広く、自動車産業をはじめとして新型コロナウイルス感染症の影響を受け、一時的に各素材の需要は大きく減少しています。原油価格下落に伴い各商品の市況も下落傾向にありますが、強みである事業基盤とマーケティング機能を活かし、中国をはじめとした経済活動の再開、需要回復のタイミングを見据え迅速かつ柔軟に対応していきます。

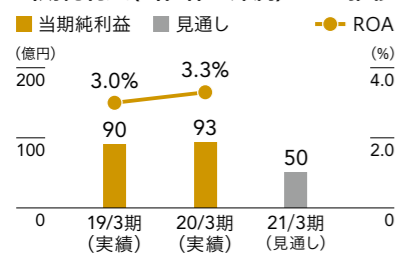
世界の化学産業の供給構造は大きな転換期にあり、ま

た、アジアを中心とした新興市場における中間所得層の増大による消費財需要の拡大や、環境問題に対する新製品や技術の開発が進むなど、市場のニーズも絶えず変化を続けています。既存事業の強みを磨きつつ、SDGsやESGへの取り組みを深化させ、プラスチックリサイクル、バイオケミカル分野において、新しい技術を活用した新たな事業を築いていきます。

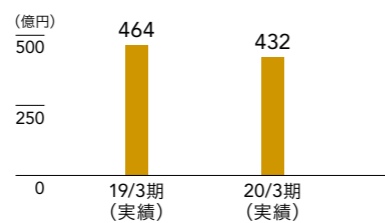
2020年3月期の振り返り

メタノールをはじめとした主力商品市況や自動車販売台数減少に伴う中国を中心とした海外トレーディング事業の低迷により軟調に推移するも、当期純利益は、概ね前期比横ばいとなりました。

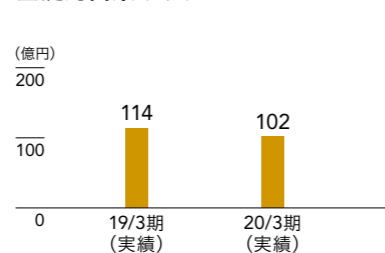
当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移



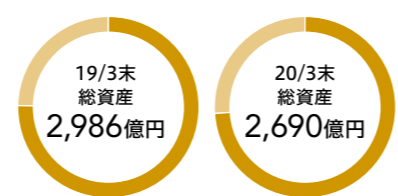
売上総利益推移



基礎的営業キャッシュ・フロー



資産構成



中計2020期間の投融資・資産入替(回収)実績

主な投融資案件事例

- 欧州化学品事業

投融資実績
80億円

主な資産入替(回収)事例

回収合計
80億円

欧州化学品事業 (ソルバディス社)

2017年に欧州域内のメタノール、硫黄・硫酸の商いに伝統的な強みを持つ化学品商社であるソルバディス社を買収。メタノールは100万トンの取り扱いを誇り、またドイツ・ヘキスト工業団地には、各化学メーカーに必要な資材を供給し、安定的な取引を行う会社を保有しています。2020年4月には、ディストリビューション機能強化の一環として、ベルギーに保有する物流基地に、樹脂・繊維・肥料・タイヤなどの原料として利用される溶融硫黄を固化する設備を稼働しました。これにより域内での安定供給を実現し、取り扱い量の増加を見込みます。

アジア合成樹脂事業

アジア地域での環境ニーズの高まりを受け、当社が長らく取り組んでいる環境対応素材/グリーンポリエチレン等の販売拡大や、リサイクル事業への参画を目指しています。ブランドオーナーへの提案を強化し、環境対応素材の使用を促進していきます。資本参加しているインドの自動車部品用大型金型製造会社は、増加する自動車、二輪車生産台数にも対応しており、高い技術力による提案を武器に、今後もインドおよび域内車輻業界に貢献していきます。

グリーンポリエチレン事業

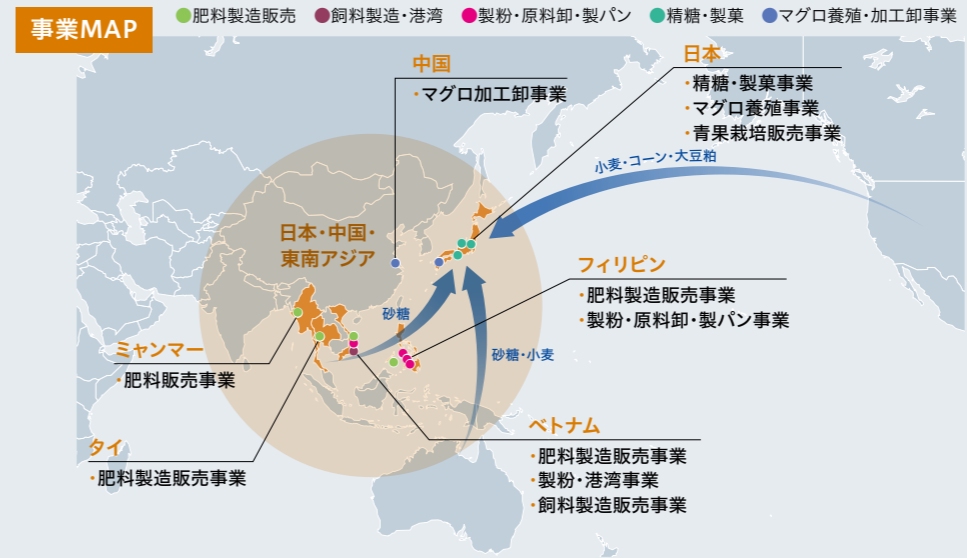
グリーンポリエチレンは、サトウキビの生育段階でCO₂を吸収しているため、廃棄物として焼却される際のCO₂排出量はゼロとみなされます。双日プラネットは、ブラジル・プラスチック社のアジア・オセアニア向けの同製品の販売代行権を2012年に取得し、大手コンビニなど小売業との連携や、大手ブランドホルダーへの提案などを通じて環境対応型包材の普及に努めています。

食料・アグリビジネス本部

「安心・安全」な食の提供を通じて
生活の質の向上に貢献するなど、
サステナブルなビジネスモデルを実現する
優良な事業資産を拡充していきます。



常務執行役員
食料・アグリビジネス本部長
泉谷 幸児



当本部の強み



- 東南アジアを中心に、肥料製造・飼料製造・港湾・製粉・製パンなどの幅広い事業を展開
- 高度化成肥料の製造・販売ではタイ、フィリピン、ベトナムでトップクラスの市場シェアを確立
- 国内での養殖事業や中国での加工卸事業をベースとしたマグロのバリューチェーンをグローバルに展開

外部環境認識

機会

- アジア地域でのライフスタイルの多様化
- 東南アジアの人口増加・経済発展に伴う食料需要の増大
- 食の安心・安全や食資源保護に対する意識の高まり

リスク

- 気候変動や政策変更起因した需給バランス不均衡による価格変動
- 食料・食品生産における環境への影響
- 急激な為替変動による事業収益の圧迫

成長戦略

東南アジアでは、人口増加や経済発展に伴い、ライフスタイルの多様化と食料需要の増加が同時に進んでいます。当本部では、この急速な変化を成長につなげていくために、食料・農関連事業を通じて、収益力の強化・拡大を目指しています。

アグリビジネス事業では、タイ、フィリピン、ベトナムでトップクラスの市場シェアの肥料事業を運営しており、この強みを活かして、ミャンマーなどの周辺国での事業展開を進めています。また、農業に関連する事業にも挑戦していきます。

食料事業では、小麦等の原料供給と製品販売に加えて、アジアでの製粉、製パン、製菓事業等の展開に注力していま

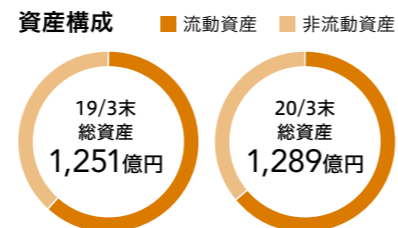
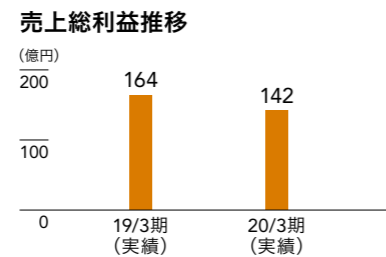
す。例えば、フィリピンにおいては2017年に製粉会社、食料原料卸会社、製パン会社を設立しました。ベトナムでは2007年から製粉会社に参画しています。

水産事業では、養殖から加工・販売までのマグロのバリューチェーンを、国内外での加工卸事業の推進により強化していきます。また、飼料事業では、ベトナムで港湾事業への参画や飼料製造事業の運営などを行っており、これらを活用して今後の畜産需要の増加に対応していきます。

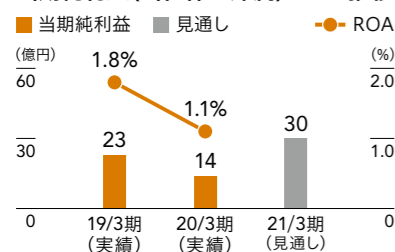
さらに、他本部で運営している惣菜、食品卸、コンビニなどベトナムを基盤とした事業との連携、及び現地有力パートナーとの協業を通じて、同国やASEAN地域を中心としたグローバルな展開を進めていきます。

2020年3月期の振り返り

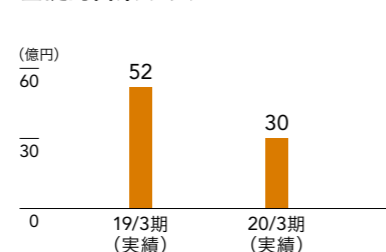
国内水産事業の減損や海外肥料事業での天候不順及び販売低迷により軟調に推移しました。



当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移



基礎的営業キャッシュ・フロー



中計2020期間の投融資・資産入替(回収)実績

主な投融資案件事例

- CAPEX
 - ベトナム食料関連会社
- 投融資実績 **90億円**

主な資産入替(回収)事例

- 保有株式売却
- 回収合計 **45億円**

肥料事業の強化及び周辺展開

タイ、フィリピン、ベトナムで地域別・作物別に緻密なプロモーションを実行することに加えて、周辺地域への輸出拡大を行うことで、販売拡大を図ります。また、地域に根差した肥料事業の長年にわたる取り組みを活かし、農業に関連する事業にも挑戦していきます。

水産加工卸の拡充

2018年12月に中国のマグロ加工卸会社の出資比率を引き上げました。双日ツナファーム鷹島での養殖マグロと併せて、日本・中国・欧米といった需要国における有力加工卸との関係強化を進めながら拡販を進めていきます。

ベトナムでの戦略的取り組み

2018年9月、ベトナムの食料・アグリビジネス大手PAN社と戦略的業務提携を締結しました。PAN社の事業基盤と、双日がネットワークをもつ日系企業の技術、顧客基盤を掛け合わせることで、同国内及び海外での事業拡大を加速していきます。



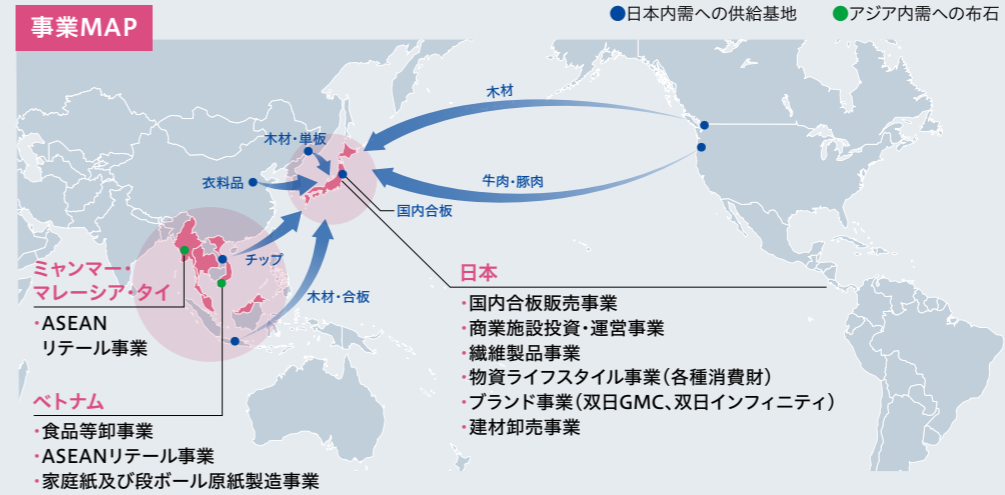
リテール・生活産業本部

グローバルな視点から、人々に「生活の豊かさ」と「利便性」をもたらす多様なビジネスを展開していきます。



執行役員
リテール・生活産業本部長

村井 宏人



ミニストップベトナム店舗外観



ミートワンプロジェクト

当本部の強み

- 長年の歴史で確立したネットワーク、顧客基盤
- 商業施設のマネジメント実績
- 北米牛肉輸入、合板事業などで国内トップクラス

- 長年の歴史で確立したアジア各国のネットワークや顧客基盤
- ASEAN各国の発展段階に応じた食品・リテール事業の展開
- 商業施設のバリューアップ投資事業実績とマネジメント力
- 合板事業で国内トップクラスのポジション
- ライフスタイルの多様化に対応した消費財及び産業資材の供給基盤
- 生体牛・生体馬・北米産冷凍牛肉の輸入で国内トップシェア

外部環境認識

機会

- 中国、ASEAN域内の経済成長を背景とした中間所得者層増加による内需拡大
- 労働力不足による人件費増加への対応や生産性向上に寄与する日本の技術への需要拡大
- 和食をはじめとした日本の食文化への関心の高まり及び食の西洋化
- 環境意識の高まりに伴う木材資源の持続可能な調達

リスク

- アジア各国の法律・制度変更
- アジアでの食に関する品質管理の厳格化によるコスト増加
- 急激な為替変動による事業・トレード収益の圧迫
- 生産事業の拡大による人権・環境リスクの増大

成長戦略

新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界的にロックダウンや緊急事態宣言等が発令され、消費が大きく低迷しました。一方で、ライフスタイルおよび消費トレンドに大きな変化がもたらされており、これまで以上に消費者の嗜好・ニーズが多様化していく重要な転換点として捉えることもできます。

当本部は、消費市場の“お客様起点のビジネス”にこだわり、「生活の豊かさ」と「利便性」を高める多様な事業を展開し続けていきます。なかでも、経済成長が続くASEAN地域での事業拡大および機能の強化は今後の成長戦略の柱となるものです。

ベトナムでは、食品卸事業に参入後、四温度帯倉庫事業、コンビニエンス事業、総菜事業を含む食品流通プラットフォームを構築するとともに、タイ、ミャンマーでも、食品卸事業を展開しています。

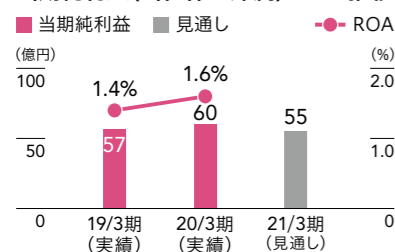
また、ベトナムでは、家庭紙・段ボール原紙製造事業に参画し、同国の近代化に伴い増加する製紙需要に応えることで、人々の生活に貢献していきます。

商業施設事業では「モノ(物販)からコト(体験型)」という消費トレンドを踏まえ、施設の運営力を活かして自社及び他店のバリューアップを図る事業モデルを確立。国内で培ったノウハウを活かして、海外でも展開してまいります。

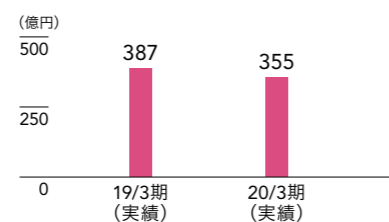
2020年3月期の振り返り

消費財流通事業などの主要事業は堅調に推移。海外製紙事業や国内建材事業では市況の影響等を受け低調でしたが、不動産売却益が想定を上回り、当期純利益は概ね前期比横ばいとなりました。

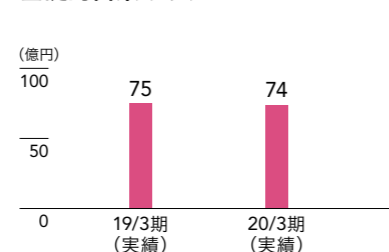
当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移



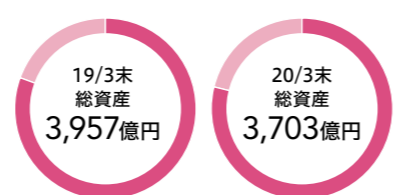
売上総利益推移



基礎的営業キャッシュ・フロー



資産構成



中計2020期間の投融資・資産入替(回収)実績

主な投融資案件事例

- 国内商業施設投資・運営事業
- ASEANリテール事業
- ベトナム製紙事業
- バイオマス発電事業

投融資実績
100億円

主な資産入替(回収)事例

- 国内不動産売却

回収合計
65億円

ASEANリテール事業

ASEAN各国の発展段階に応じた食品リテール事業を展開しています。特にベトナムでは「惣菜・畜肉加工品製造」「四温度帯(常温、定温、冷蔵、冷凍)物流」「食品・消費財卸売」「小売(コンビニエンスストア)」の4事業を展開。現地社会の期待や関心に応え、暮らしの質向上に貢献しています。

商業施設バリューアップ事業

事業の中核を担う双日商業開発株式会社は、2001年の設立以来、豊富な商業施設の運用実績を持ち、バリューアップノウハウを培ってきました。2018年11月にはビエリ守山の信託受益権100%を、2019年5月には那須ガーデンアウトレットの信託受益権20%を取得しました。携わっている全ての商業施設において、施設運営を通して地域社会の活性化に貢献していきます。

家庭紙及び段ボール原紙製造事業

2018年6月、ベトナムの大手製紙会社であるサイゴン・ペーパー社に出資し、ベトナムにおける家庭紙及び段ボール原紙製造事業に参入しました。生産量拡大や生産効率改善に向けた投資を行い、需要増加に応じていきます。加えて、これまで当社がベトナムで培った生活産業ビジネスの多彩なネットワークを活用して、販路の拡大にも取り組んでいきます。

ミートワンプロジェクト

2018年2月、畜肉の原材料調達及び販売、畜肉加工、物流に関する複数企業とマーケティング会社のミートワンを設立しました。参画企業のノウハウ・機能を融合し、仕入れ・製造・販売ネットワークを相互活用することで、安全・安心でおいしい畜肉加工品を、国内外の消費者に競争力のある価格で提供していきます。

産業基盤・都市開発本部

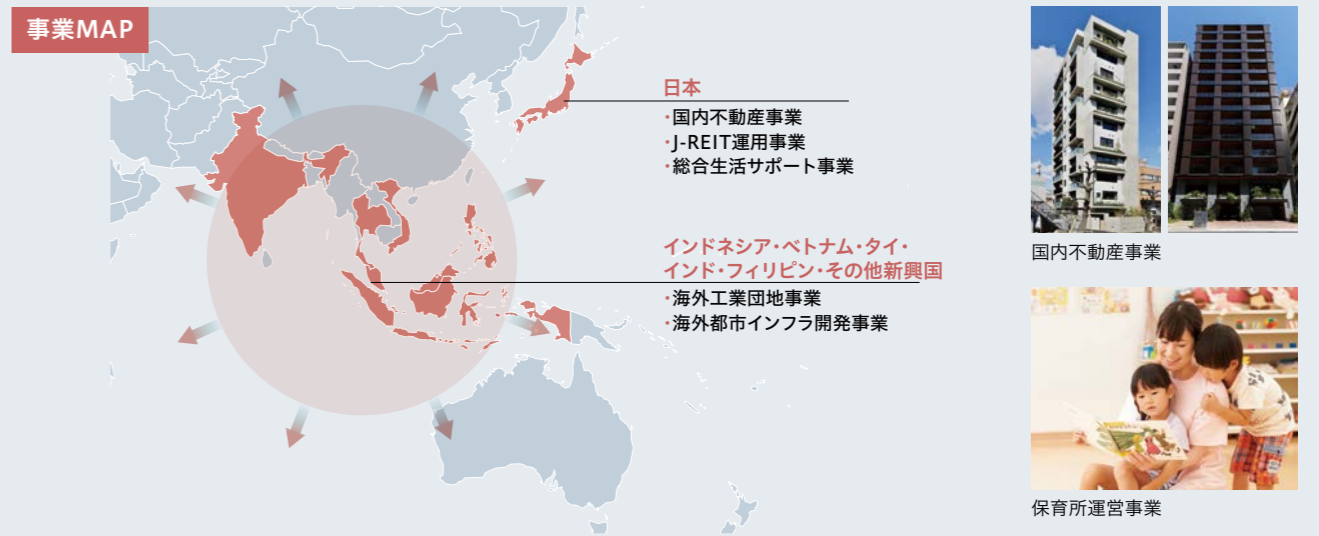
「アセットの開発／保有～販売～アセットマネジメント～運営～関連サービス事業」というバリューチェーンを強化し、各機能を最大限発揮することにより、社会の発展に貢献します。



産業基盤・都市開発本部長
水池 祐



事業MAP



当本部の強み

- インフラ構築力と商品開発力**
●長年の経験で得たインフラ構築力と、住宅開発事業で培ったマーケット密着型の**商品開発力**
- きめ細やかな独自サービス**
●工業団地・都市開発事業を通じて獲得した**独自の機能・ノウハウ・サービス**を活かし、製造業の基盤、生活環境の発展に貢献
- 不動産ビジネスの一貫推進**
●「アセットの開発／保有～販売～アセットマネジメント～運営～関連サービス事業」という**バリューチェーンを強化し**、それぞれの顧客目線でサービスを提供

外部環境認識

- 機会**
- グローバルサプライチェーンの見直しによるアジア各国への製造拠点の移転・展開の加速
 - 日本社会での女性活躍推進や待機児童問題の解消需要及びアジア各国の雇用や産業の創出、人材育成等の需要
- リスク**
- 日本における人口減少に伴うマーケットの縮小
 - アジア各国における法律・制度変更、景気・為替・金利変動リスク
 - グローバル経済の成長減速によるアジア経済への影響
 - 今後の勤務・生活習慣の変化に伴う不動産業への影響

成長戦略

当本部では、長年手掛けてきた工業団地や住宅開発など都市インフラ開発事業から得られた実績・ノウハウ・ネットワークを基盤とし、「アセットの開発／保有～販売～アセットマネジメント～運営～関連サービス事業」というバリューチェーンを構築。それぞれの機能を最大限発揮することによりバランスの良い収益基盤を積み上げています。今後も時代の変化・ニーズに柔軟に対応し、社会の発展に貢献します。

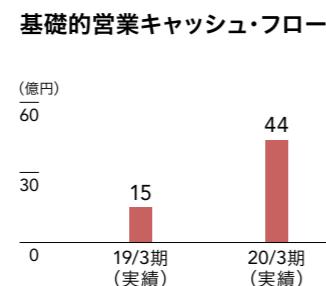
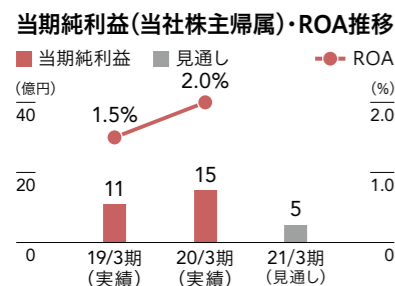
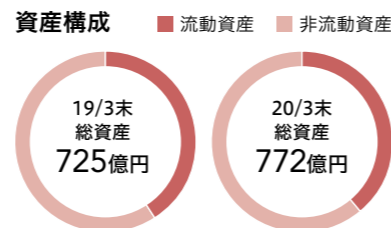
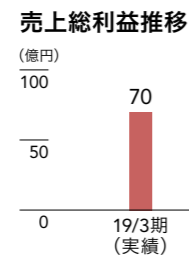
国内では、J-REIT運用事業や収益不動産の開発／保有により、アセットマネジメント、ウェアハウジング・ブリッジファンド、プロパティマネジメント等のバリューチェーンを

意識した各事業の拡大を図ります。また、働き方改革やSDGsなど、時代の変化を意識した新規アセットの開拓やライフソリューション関連事業への取り組みの強化を図っていきます。

海外では、製造業の海外進出をサポートするべく、アジアを中心に工業団地の新規開発事業に引き続き注力すると同時に、既開発工業団地の電気・上下水道等基幹インフラの安定供給や物流・ITサポート等の進出企業向け各種サービスを拡充し、収益源の多様化を図ります。また、中間層が増加するアジアを中心に、スマートシティなど将来の基礎収益拡大につながる都市開発事業に注力していきます。

2020年3月期の振り返り

海外工業団地の販売増加により計画を上回る推移となりました。



中計2020期間の投融資・資産入替(回収)実績

主な投融資案件事例

- 賃貸マンション事業
 - インドネシア工業団地事業
- 投融資実績 **110億円**

主な資産入替(回収)事例

- 賃貸マンション
- 回収合計 **85億円**

国内不動産事業

「アセットの開発／保有～販売～アセットマネジメント～運営～関連サービス事業」というバリューチェーンを強化し、機能を最大限発揮することにより、各事業の成長拡大を図ります。

海外工業団地事業

主にアジアの新興国において、生産地としての競争力があり、かつ消費地として魅力ある対象国で、工業団地開発・販売・運営事業の知見を活かし、製造業が事業に専念できる工業団地を開発・運営し、製造業のみならず地域の発展の基盤づくりに寄与します。

J-REIT運用事業

総合型上場リートである日本リート投資法人(NRT)の運用資産残高拡大とポートフォリオの質の向上を図り、安定収益基盤の拡大を目指します。資産運用を担う双日リートアドバイザーズ株式会社により、物件を見極め独自のエンジニアリング技術でバリューアップを実施し、法人上場から6年経った2020年3月末には受託資産は約2,500億円となりました。規律ある投資行動を堅持しつつ、中期的には3,000億円の達成を目指します。

海外都市インフラ開発事業

主に新興国の経済成長に応じた都市形成の課題に対し、最適な協業パートナーと組み、国・地域の成長に寄与する開発事業を推進します。インドネシアのデルタマシシティでは、日本人学校や大型ショッピングモール、住宅の分譲など日系企業の強みを活かして、25万人が住まう街づくりを推進しています。

11年 財務サマリー

国際会計基準(IFRS)

	2020.3	2019.3	2018.3	2017.3	2016.3	2015.3	2014.3	2013.3	2012.3
単位:百万円									
経営成績									
収益	1,754,825	1,856,190	1,816,459	1,555,349	1,658,072	1,809,701	1,803,104	1,747,750	2,006,649
売上総利益	220,494	240,956	232,380	200,685	180,739	197,688	198,221	187,245	217,066
税引前利益	75,528	94,882	80,343	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)	60,821	70,419	56,842	40,760	36,526	33,075	27,250	13,448	△1,040
基礎的収益力*1	68,302	93,015	90,713	54,076	41,603	66,354	68,018	38,395	65,812
営業活動によるキャッシュ・フロー	40,510	96,476	98,812	857	99,939	39,109	46,997	55,124	88,723
投資活動によるキャッシュ・フロー	△35,669	△42,200	△86,407	△32,179	△33,910	△13,792	△24,469	△11,652	△42,280
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,164	△74,907	△13,052	△4,029	△114,695	△42,600	△30,931	△56,177	△29,530
フリー・キャッシュ・フロー	4,840	54,276	12,404	△31,321	66,028	25,317	22,528	43,472	46,443
財政状態(会計年度末)									
総資産	2,230,285	2,297,059	2,350,351	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	579,123	618,295	586,464	550,513	520,353	550,983	459,853	382,589	329,962
資本合計	621,898	661,607	625,124	577,970	549,716	590,656	492,959	411,298	355,180
有利子負債*2	893,258	873,321	911,479	925,368	922,699	1,038,769	1,065,276	1,077,007	1,118,046
ネット有利子負債*2	613,173	584,711	603,449	611,007	571,628	629,556	640,256	643,323	676,337
単位:円									
1株当たり情報									
基本的1株当たり利益又は損失(親会社の所有者に帰属)	48.91	56.34	45.44	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	474.97	494.94	468.81	440.06	415.95	440.43	367.58	305.81	263.74
1株当たり配当額*3	17.00	17.00	11.00	8.00	8.00	6.00	4.00	3.00	3.00
財務指標									
総資産利益率(ROA)(%)	2.7	3.0	2.5	1.9	1.7	1.5	1.2	0.6	△0.0
自己資本利益率(ROE)(%)*4	10.2	11.7	10.0	7.6	6.8	6.5	6.5	3.8	△0.3
自己資本比率(%)*5	26.0	26.9	25.0	25.7	25.3	24.0	20.7	17.8	15.1
ネットDER(倍)	1.06	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.4	1.7	2.0
連結配当性向(%)*6	34.8	30.2	24.2	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 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

*2 有利子負債およびネット有利子負債には、リース負債を含めていません。

*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 自己資本比率は親会社所有者帰属持分比率を示しています。

*6 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

	2012.3*4	2011.3	2010.3
単位:百万円			
経営成績			
売上高	4,494,237	4,014,639	3,844,418
売上総利益	231,566	192,725	178,203
営業利益	64,522	37,519	16,128
経常利益	62,228	45,316	13,702
当期純利益又は当期純損失	△3,649	15,981	8,794
基礎的収益力*1	64,943	41,889	14,422
営業活動によるキャッシュ・フロー	91,600	67,863	107,222
投資活動によるキャッシュ・フロー	△42,287	△19,903	28,439
財務活動によるキャッシュ・フロー	△36,376	△72,054	△102,597
フリー・キャッシュ・フロー	49,313	47,960	135,661
財政状態(会計年度末)			
総資産	2,120,596	2,116,960	2,160,918
純資産	330,471	355,510	377,404
有利子負債	1,090,542	1,116,301	1,193,517
ネット有利子負債	647,836	700,607	737,789
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
1株当たり純資産	244.52	263.79	281.69
1株当たり配当額*2	3.00	3.00	2.50
財務指標			
総資産利益率(ROA)(%)	△0.2	0.7	0.4
自己資本利益率(ROE)(%)	△1.1	4.7	2.6
自己資本比率(%)	14.4	15.6	16.3
ネットDER(倍)	2.1	2.1	2.1
連結配当性向(%)*3	—	23.5	35.3

*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 (2019年3月31日)	当連結会計年度末 (2020年3月31日)	当連結会計年度末 (2020年3月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	285,687	272,651	2,501,385
定期預金	2,922	7,433	68,192
営業債権及びその他の債権	690,678	638,207	5,855,110
デリバティブ金融資産	2,060	5,055	46,376
棚卸資産	220,621	213,385	1,957,660
未収法人所得税	6,714	3,956	36,293
その他の流動資産	58,965	64,455	591,330
小計	1,267,650	1,205,145	11,056,376
売却目的で保有する資産	—	12,318	113,009
流動資産合計	1,267,650	1,217,464	11,169,394
非流動資産			
有形固定資産	192,902	157,995	1,449,495
使用権資産	—	74,136	680,146
のれん	66,198	66,496	610,055
無形資産	49,145	43,366	397,853
投資不動産	20,875	18,602	170,660
持分法で会計処理されている投資	424,152	413,740	3,795,779
営業債権及びその他の債権	84,145	78,352	718,825
その他の投資	173,066	140,975	1,293,348
デリバティブ金融資産	46	173	1,587
その他の非流動資産	12,683	11,680	107,155
繰延税金資産	6,192	7,300	66,972
非流動資産合計	1,029,409	1,012,821	9,291,935
資産合計	2,297,059	2,230,285	20,461,330

※ 米ドル金額は、読者の便宜のため、2020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=109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/vsecurity/)

	単位:百万円		単位:千米ドル
	前連結会計年度末 (2019年3月31日)	当連結会計年度末 (2020年3月31日)	当連結会計年度末 (2020年3月31日)
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	582,296	481,768	4,419,889
リース負債	—	15,317	140,522
社債及び借入金	149,695	186,767	1,713,458
デリバティブ金融負債	2,511	5,257	48,229
未払法人所得税	10,775	6,572	60,293
引当金	1,026	1,956	17,944
その他の流動負債	60,793	56,716	520,330
小計	807,098	754,354	6,920,678
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	—	1	9
流動負債合計	807,098	754,356	6,920,697
非流動負債			
リース負債	—	63,666	584,091
社債及び借入金	723,625	706,491	6,481,568
営業債務及びその他の債務	12,563	9,738	89,339
デリバティブ金融負債	2,693	763	7,000
退職給付に係る負債	22,139	22,077	202,541
引当金	36,292	31,102	285,339
その他の非流動負債	11,235	8,943	82,045
繰延税金負債	19,802	11,247	103,183
非流動負債合計	828,353	854,030	7,835,137
負債合計	1,635,451	1,608,387	14,755,844
資本			
資本金	160,339	160,339	1,471,000
資本剰余金	146,645	146,756	1,346,385
自己株式	△865	△10,901	△100,009
その他の資本の構成要素	107,576	49,777	456,669
利益剰余金	204,600	233,151	2,139,000
親会社の所有者に帰属する持分合計	618,295	579,123	5,313,055
非支配持分	43,312	42,774	392,422
資本合計	661,607	621,898	5,705,486
負債及び資本合計	2,297,059	2,230,285	20,461,330

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2018年4月1日 至2019年3月31日)	当連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)	当連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)
収益			
商品の販売に係る収益	1,749,319	1,651,592	15,152,220
サービス及びその他の販売に係る収益	106,870	103,233	947,091
収益合計	1,856,190	1,754,825	16,099,311
原価	△1,615,233	△1,534,330	△14,076,422
売上総利益	240,956	220,494	2,022,880
販売費及び一般管理費	△173,433	△173,243	△1,589,385
その他の収益・費用			
固定資産除売却損益	1,764	10,274	94,256
固定資産減損損失	△509	△2,833	△25,990
関係会社整理益	8,039	3,415	31,330
関係会社整理損	△3,099	△545	△5,000
その他の収益	5,113	5,800	53,211
その他の費用	△8,832	△8,580	△78,715
その他の収益・費用合計	2,476	7,530	69,082
金融収益			
受取利息	7,084	6,565	60,229
受取配当金	5,167	4,228	38,788
その他の金融収益	143	—	—
金融収益合計	12,395	10,794	99,027
金融費用			
支払利息	△15,290	△14,908	△136,770
その他の金融費用	—	△47	△431
金融費用合計	△15,290	△14,956	△137,211
持分法による投資損益	27,779	24,908	228,513
税引前利益	94,882	75,528	692,917
法人所得税費用	△19,662	△10,954	△100,495
当期純利益	75,219	64,573	592,412
当期純利益の帰属:			
親会社の所有者	70,419	60,821	557,990
非支配持分	4,799	3,752	34,422
計	75,219	64,573	592,412
		単位:円	単位:米ドル
1株当たり利益			
基本的1株当たり利益	56.34	48.91	0.44
希薄化後1株当たり利益	56.34	48.91	0.44

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2018年4月1日 至2019年3月31日)	当連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)	当連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)
当期純利益	75,219	64,573	592,412
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			
FVTOCIの金融資産	△10,751	△21,936	△201,247
確定給付制度の再測定	△365	△435	△3,990
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	4,391	△5,731	△52,577
純損益に振り替えられることのない項目合計	△6,725	△28,103	△257,825
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	△8,975	△24,518	△224,935
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△189	△1,092	△10,018
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	△4,380	△13,220	△121,284
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	△13,545	△38,831	△356,247
税引後その他の包括利益	△20,270	△66,934	△614,073
当期包括利益	54,948	△2,361	△21,660
当期包括利益の帰属:			
親会社の所有者	50,938	△4,220	△38,715
非支配持分	4,010	1,859	17,055
計	54,948	△2,361	△21,660

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										親会社の所有者に帰属する持分合計	
	資本金	資本剰余金	自己株式	在外営業活動体の換算差額	FVTOCIの金融資産	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	非支配持分		資本合計
2018年4月1日残高	160,339	146,512	△174	17,709	111,072	△4,432	—	124,348	154,993	586,020	38,659	624,679
当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	—	70,419	70,419	4,799	75,219
その他の包括利益	—	—	—	△12,847	△6,167	△79	△386	△19,481	△19,481	△789	△20,270	△20,270
当期包括利益	—	—	—	△12,847	△6,167	△79	△386	△19,481	70,419	50,938	4,010	54,948
自己株式の取得	—	△0	△691	—	—	—	—	—	—	△691	—	△691
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—	△16,888	△16,888	△3,381	△20,269
支配が継続している子会社に対する親会社の持分変動	—	—	—	—	—	—	—	—	△62	△62	2,871	2,808
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	2,321	—	386	2,708	△2,708	—	—	—
株式報酬取引	—	132	—	—	—	—	—	—	—	132	—	132
その他の増減	—	—	—	—	—	—	—	—	△1,153	△1,153	1,152	△0
所有者との取引等合計	—	132	△691	—	2,321	—	386	2,708	△20,812	△18,663	643	△18,020
2019年3月31日残高	160,339	146,645	△865	4,861	107,226	△4,512	—	107,576	204,600	618,295	43,312	661,607
会計方針の変更による影響	—	—	—	—	—	—	—	—	△2,402	△2,402	—	△2,402
2019年4月1日残高(修正後)	160,339	146,645	△865	4,861	107,226	△4,512	—	107,576	202,197	615,892	43,312	659,205
当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	—	60,821	60,821	3,752	64,573
その他の包括利益	—	—	—	△34,835	△27,526	△2,248	△432	△65,042	△65,042	△1,892	△66,934	△66,934
当期包括利益	—	—	—	△34,835	△27,526	△2,248	△432	△65,042	60,821	△4,220	1,859	△2,361
自己株式の取得	—	△5	△10,059	—	—	—	—	—	—	△10,064	—	△10,064
自己株式の処分	—	△24	24	—	—	—	—	—	—	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—	△22,517	△22,517	△4,217	△26,735
支配が継続している子会社に対する親会社の持分変動	—	—	—	△2	—	0	—	△1	△193	△195	2,776	2,581
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	6,812	—	432	7,245	△7,245	—	—	—
株式報酬取引	—	140	—	—	—	—	—	—	—	140	—	140
その他の増減	—	—	—	—	—	—	—	—	89	89	△956	△867
所有者との取引等合計	—	110	△10,035	△2	6,812	0	432	7,243	△29,867	△32,548	△2,396	△34,944
2020年3月31日残高	160,339	146,756	△10,901	△29,975	86,513	△6,760	—	49,777	233,151	579,123	42,774	621,898

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										親会社の所有者に帰属する持分合計	
	資本金	資本剰余金	自己株式	在外営業活動体の換算差額	FVTOCIの金融資産	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	非支配持分		資本合計
2019年3月31日残高	1,471,000	1,345,366	△7,935	44,596	983,724	△41,394	—	986,935	1,877,064	5,672,431	397,357	6,069,788
会計方針の変更による影響	—	—	—	—	—	—	—	—	△22,036	△22,036	—	△22,036
2019年4月1日残高(修正後)	1,471,000	1,345,366	△7,935	44,596	983,724	△41,394	—	986,935	1,855,018	5,650,385	397,357	6,047,752
当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	—	557,990	557,990	34,422	592,412
その他の包括利益	—	—	—	△319,587	△252,532	△20,623	△3,963	△596,715	△596,715	△17,357	△614,073	△614,073
当期包括利益	—	—	—	△319,587	△252,532	△20,623	△3,963	△596,715	557,990	△38,715	17,055	△21,660
自己株式の取得	—	△45	△92,284	—	—	—	—	—	—	△92,330	—	△92,330
自己株式の処分	—	△220	220	—	—	—	—	—	—	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—	△206,577	△206,577	△38,688	△245,275
支配が継続している子会社に対する親会社の持分変動	—	—	—	△18	—	0	—	△9	△1,770	△1,788	25,467	23,678
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	62,495	—	3,963	66,467	△66,467	—	—	—
株式報酬取引	—	1,284	—	—	—	—	—	—	—	1,284	—	1,284
その他の増減	—	—	—	—	—	—	—	—	816	816	△8,770	△7,954
所有者との取引等合計	—	1,009	△92,064	△18	62,495	0	3,963	66,449	△274,009	△298,605	△21,981	△320,587
2020年3月31日残高	1,471,000	1,346,385	△100,009	△275,000	793,697	△62,018	—	456,669	2,139,000	5,313,055	392,422	5,705,486

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2018年4月1日 至2019年3月31日)	当連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)	当連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー			
当期純利益	75,219	64,573	592,412
減価償却費及び償却費	21,297	33,106	303,724
固定資産減損損失	509	2,833	25,990
金融収益及び金融費用	2,895	4,162	38,183
持分法による投資損益(△は益)	△27,779	△24,908	△228,513
固定資産売却損益(△は益)	△1,764	△10,274	△94,256
法人所得税費用	19,662	10,954	100,495
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	77,093	66,718	612,091
棚卸資産の増減(△は増加)	△39,968	901	8,266
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	△74,708	△94,951	△871,110
その他の資産及び負債の増減	54,962	△12,389	△113,660
退職給付に係る負債の増減(△は減少)	△179	△628	△5,761
その他	△543	△2,241	△20,559
小計	106,696	37,857	347,311
利息の受取額	5,163	4,362	40,018
配当金の受取額	23,951	26,194	240,311
利息の支払額	△15,138	△14,370	△131,834
法人所得税の支払額	△24,197	△13,533	△124,155
営業活動によるキャッシュ・フロー	96,476	40,510	371,651
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出	△30,832	△24,665	△226,284
有形固定資産の売却による収入	5,963	9,009	82,651
無形資産の取得による支出	△7,113	△6,903	△63,330
短期貸付金の増減(△は増加)	5,899	△391	△3,587
長期貸付金による支出	△7,802	△251	△2,302
長期貸付金の回収による収入	7,740	1,943	17,825
子会社の取得による収支(△は支出)	△3,753	△4,809	△44,119
子会社の売却による収支(△は支出)	1,468	3,251	29,825
投資の取得による支出	△32,721	△20,998	△192,642
投資の売却による収入	17,393	9,794	89,853
その他	1,556	△1,646	△15,100
投資活動によるキャッシュ・フロー	△42,200	△35,669	△327,238
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減(△は減少)	24,999	32,786	300,788
長期借入れによる収入	82,636	384,500	3,527,522
長期借入金の返済による支出	△162,353	△383,777	△3,520,889
社債の発行による収入	—	9,940	91,192
社債の償還による支出	△42	△10,019	△91,917
リース負債の返済による支出	—	△12,747	△116,944
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	△1,195	△115	△1,055
非支配持分株主からの払込による収入	3,873	3,408	31,266
自己株式の売却による収入	—	6	55
自己株式の取得による支出	△691	△10,059	△92,284
配当金の支払額	△16,888	△22,517	△206,577
非支配持分株主への配当金の支払額	△3,139	△3,662	△33,596
その他	△2,106	91	834
財務活動によるキャッシュ・フロー	△74,907	△12,164	△111,596
現金及び現金同等物の増減(△は減少)	△20,631	△7,324	△67,192
現金及び現金同等物の期首残高	305,241	285,687	2,620,981
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,076	△5,711	△52,394
現金及び現金同等物の期末残高	285,687	272,651	2,501,385

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

本部	前連結会計年度 (2019年3月期)			当連結会計年度 (2020年3月期)			増減		
	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計
自動車	15	9	24	15	8	23	0	△1	△1
航空産業・交通プロジェクト	29	9	38	29	10	39	0	1	1
機械・医療インフラ	15	1	16	12	3	15	△3	2	△1
エネルギー・社会インフラ	30	16	46	30	6	36	0	△10	△10
金属・資源	14	5	19	13	7	20	△1	2	1
化学	9	2	11	9	0	9	0	△2	△2
食料・アグリビジネス	12	8	20	12	6	18	0	△2	△2
リテール・生活産業	26	10	36	24	9	33	△2	△1	△3
産業基盤・都市開発	9	3	12	7	0	7	△2	△3	△5
コーポレート	25	1	26	24	4	28	△1	3	2
計	184	64	248	175	53	228	△9	△11	△20
黒字率	74%			77%			3%		

(2) 黒字額・赤字額

単位:億円

本部	前連結会計年度 (2019年3月期)			当連結会計年度 (2020年3月期)			増減		
	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計
自動車	63	△5	59	38	△10	28	△25	△5	△30
航空産業・交通プロジェクト	47	△5	42	30	△18	12	△17	△13	△30
機械・医療インフラ	55	0	55	71	△1	70	16	△1	15
エネルギー・社会インフラ	114	△14	99	103	△41	62	△11	△27	△38
金属・資源	322	△4	319	224	△11	213	△98	△7	△105
化学	84	△8	75	72	△1	71	△12	7	△5
食料・アグリビジネス	51	△7	44	45	△14	31	△6	△7	△13
リテール・生活産業	67	△11	56	71	△13	58	4	△2	2
産業基盤・都市開発	32	0	32	42	0	42	10	0	10
コーポレート	22	△7	15	16	△9	7	△6	△2	△8
計	857	△62	795	712	△118	594	△145	△56	△201

※ 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。

※ 海外現地法人の営業セグメントにかかる黒字額・赤字額は、各営業セグメントで認識しており、上記の会社数とは一致しません。

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(2020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	39	0	0	266	239	100	644	682
インドネシア	161	1	91	101	39	29	421	558
フィリピン	129	1	0	95	24	60	309	280
中国(香港を含む合計)	108	0	2	411	80	49	650	640
(中国単独)	92	0	2	317	41	20	472	553
(香港単独)	16	0	0	94	39	29	178	87
ブラジル	21	2	2	56	10	121	212	453
アルゼンチン	2	0	0	10	0	3	15	4
ロシア	17	0	0	161	38	61	278	240
インド	130	0	3	445	4	41	623	443
ベトナム	81	2	2	141	58	208	492	339
トルコ	0	0	0	16	2	0	19	46
合計	688	6	100	1,702	494	672	3,663	3,685

(参考数値)

エクスポージャー残高(2019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	48	0	0	301	227	105	681	719
インドネシア	195	1	94	108	66	15	478	613
フィリピン	137	1	0	76	22	44	280	249
中国(香港を含む合計)	112	0	4	532	87	52	787	778
(中国単独)	102	0	4	356	42	20	524	599
(香港単独)	10	0	0	176	45	32	263	179
ブラジル	70	3	2	65	15	134	289	573
アルゼンチン	2	0	0	23	0	17	42	17
ロシア	17	0	0	204	23	70	315	252
インド	128	0	4	382	2	38	554	450
ベトナム	91	2	2	147	51	198	491	307
トルコ	0	0	0	17	2	0	19	64
合計	800	7	106	1,855	495	673	3,937	4,022

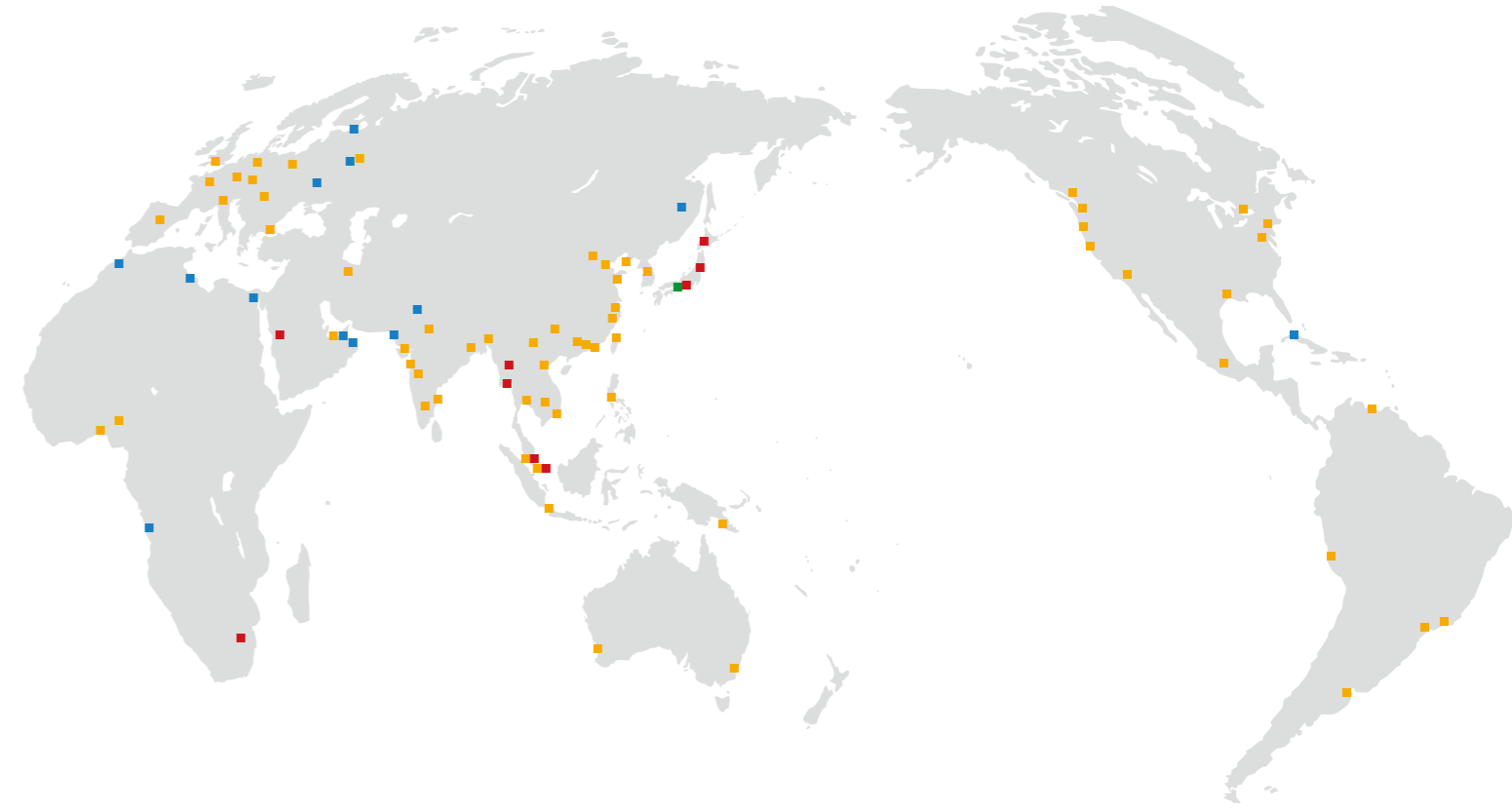
(注意事項)

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おります。

開示の対象範囲は双日グループ全てとし、開示対象資産を下記の通り、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）としております。

なお、集計の定義は下記の通りです。

- 「所在国ベース」：与信先等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」：所在国に関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



■ 支社 ■ 現地法人 ■ 支店 ■ 事務所

日本(国内)	
札幌	■ 双日株式会社 北海道支店
仙台	■ 双日株式会社 東北支店
名古屋	■ 双日株式会社 名古屋支店
大阪	■ 双日株式会社 関西支社
米州地域	
アルゼンチン	■ Sojitz Argentina S.A.
ブラジル	■ Sojitz do Brasil S.A.
サンパウロ	■ Sojitz do Brasil S.A., Rio de Janeiro Branch
リオデジャネイロ	■ Sojitz do Brasil S.A., Rio de Janeiro Branch
カナダ	■ Sojitz Canada Corporation
バンクーバー	■ Sojitz Canada Corporation, Toronto Office
トロント	■ Sojitz Canada Corporation, Toronto Office
メキシコ	■ Sojitz Mexicana S.A. de C.V.
メキシコシティ	■ Sojitz Mexicana S.A. de C.V.

ペルー	■ Sojitz Corporation of America, Lima Office
米国	■ Sojitz Corporation of America
ニューヨーク	■ Sojitz Corporation of America
ワシントンD.C.	■ Sojitz Corporation of America, Washington Branch
ヒューストン	■ Sojitz Corporation of America, Houston Branch
ポートランド	■ Sojitz Corporation of America, Portland Branch
シアトル	■ Sojitz Corporation of America, Seattle Branch
サンノゼ	■ Sojitz Corporation of America, San Jose Office
メサ	■ Mesa Office, Sojitz Corporation of America, Seattle Branch
ベネズエラ	■ Sojitz Venezuela C.A.
カラカス	■ Sojitz Venezuela C.A.

国内・海外拠点一覧

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	
モスクワ	■ Sojitz LLC ■ Sojitz Corporation, Moscow Liaison Office
サクトペテルブルグ	■ Sojitz Corporation, Saint- Petersburg Liaison Office
ハバロフスク	■ Sojitz Corporation, Khabarovsk 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	
ラゴス	■ Sojitz Global Trading Nigeria Ltd.
アブジャ	■ Sojitz Global Trading Nigeria Ltd., Abuja Office
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)
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)
杭州	■ Sojitz (Shanghai) Co., Ltd., Hangzhou Office (双日(上海)有限公司 杭州出張所)
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)
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)
青島	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Qingdao Branch (双日(中国)有限公司 青島分公司)

アジア・大洋州地域	
豪州	
シドニー	■ Sojitz Australia Ltd.
パース	■ Sojitz Australia Ltd., Perth Branch
バングラデシュ	
ダッカ	■ Sojitz Asia Pte. Ltd., Dhaka Office
カンボジア	
プノンペン	■ Sojitz Asia Pte. Ltd., Phnom Penh Office
インド	
ニューデリー	■ Sojitz India Private Ltd.
ムンバイ	■ Sojitz India Private Ltd., Mumbai Branch
コルカタ	■ Sojitz India Private Ltd., Kolkata Branch
チェンナイ	■ Sojitz India Private Ltd., Chennai Branch
プネ	■ Sojitz India Private Ltd., Pune Office
ガンディダム	■ Sojitz India Private Ltd., Gandhidham Office
ベンガルール	■ Sojitz India Private Ltd., Bengaluru 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
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
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	
ホーチミン	■ Sojitz Vietnam Company Ltd.
ハノイ	■ Sojitz Vietnam Company Ltd., Hanoi Branch

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 (2020年3月31日現在)

自動車本部	
主要関係会社及び事業内容	出資比率
● Sojitz de Puerto Rico Corporation(現代自動車の輸入・販売/子会社)	100.0%
● Sojitz Automotive Group, Inc.(米国におけるBMW/MINI、Audi車の小売販売/子会社)	100.0%
● 双日オートランス株式会社(自動車・二輪車部品の輸出入・販売/子会社)	100.0%
● Socafi, S.A. de C.V.(自動車のセルフファイナンス/子会社)	90.0%
● Hyundai Motor (Thailand) Co., Ltd.(現代自動車の輸入・販売/子会社)	80.0%
● Sojitz G Auto Philippines Corporation(吉利汽車の輸入・販売/子会社)	80.0%
● Subaru Motor LLC(ロシアにおけるスバル車の輸入・販売/子会社)	65.6%
連結子会社 34社 持分法適用会社 7社	

航空産業・交通プロジェクト本部	
主要関係会社及び事業内容	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%
● Phenix Jet International, LLC(ビジネスジェット運航管理支援、チャーター販売等/子会社)	75.0%
● Phenix Jet Hong Kong, Ltd(ビジネスジェット運航管理支援、チャーター販売等/子会社)	56.3%
● 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、備船及び仲介、船舶関連機器・材料の輸出入・国内販売など/子会社)	100.0%
● Cad Railway Industries Limited(鉄道車両総合メンテナンス事業/子会社)	74.9%
連結子会社 37社 持分法適用会社 12社	

機械・医療インフラ本部	
主要関係会社及び事業内容	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%
● 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%
● Sojitz Hospital PPP Investment B.V.(トルコ病院施設運営事業への投融資/子会社)	100.0%
● LLC“Kawasaki Gas Turbine Service RUS”(川崎重工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 14社 持分法適用会社 13社	

エネルギー・社会インフラ本部	
主要関係会社及び事業内容	出資比率
● Alten RE Developments America B.V.(太陽光発電事業への投資/持分法適用会社)	40.0%
● S4 Chile SpA(太陽光発電事業への投資/子会社)	66.7%
● Mirai Power Europe Limited(風力発電事業への投資/子会社)	100.0%
● Blue Horizon Power International Ltd.(ガス火力発電事業への投資/子会社)	100.0%
● Sojitz Kleen LLC(ガス火力発電事業への投資/子会社)	100.0%
● Sojitz Generation DMCC(発電事業の開発/子会社)	100.0%
● 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%
● さくらインターネット株式会社(クラウドサービス・データセンター事業/持分法適用会社)	29.0%
● 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 Development 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事業及び関連投融資/持分法適用会社)	50.0%
● イーエナジー株式会社(原子力機器類、研究炉向け原子燃料の販売/子会社)	100.0%
● Sojitz Osaka Gas Energy Company Ltd.(天然ガス供給事業/子会社)	51.0%
● edotco investments Singapore Pte. Ltd(ミャンマー通信タワー事業への投資/持分法適用会社)	12.5%
連結子会社 47社 持分法適用会社 34社	

金属・資源本部	
主要関係会社及び事業内容	出資比率
● 双日ジェクト株式会社(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 Development Pty. Ltd.* (石炭鉱山への投資/子会社)	100.0%
● Sojitz Resources(Australia)Pty. Ltd. (アルミナ生産会社への投資/子会社)	100.0%
● 日本積層造形株式会社(金属3Dプリンタ用金属粉製造販売、受託造形サービス/子会社)	56.0%
● 株式会社メタルワン(鉄鋼関連商品の輸出入、外国間及び国内販売など/持分法適用会社)	40.0%
● Cariboo Copper Corp. (銅鉱山への投資/持分法適用会社)	50.0%

● Japan Alumina Associates(Australia)Pty. Ltd. (アルミナ生産会社への投資/持分法適用会社)	50.0%
● 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%
連結子会社 28社 持分法適用会社 17社	

※2020年7月1日付でSojitz Coal Resources Pty. Ltd.から社名変更

化学本部	
主要関係会社及び事業内容	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 deutschland gmbh(化学品の貿易・販売/子会社)	100.0%
連結子会社 35社 持分法適用会社 14社	

食料・アグリビジネス本部	
主要関係会社及び事業内容	出資比率
● Atlas Fertilizer Corporation(肥料の製造・販売、輸入肥料販売/子会社)	100.0%
● Japan Vietnam Fertilizer Company(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%
● Dalian Global Food Corp. (大連翔祥食品)(マグロ加工/子会社)	90.0%
● Interflour Vietnam Ltd. (製粉事業、港湾事業/持分法適用会社)	20.0%
● ヤマザキビスケット株式会社(菓子の製造・販売/持分法適用会社)	20.0%
連結子会社 18社 持分法適用会社 9社	

リテール・生活産業本部	
主要関係会社及び事業内容	出資比率
● 双日食料株式会社(農畜水産物・砂糖・糖化製品・乳製品・加工食品・その他各種食品の販売/子会社)	100.0%
● 双日建材株式会社(建材・木材他建築資材等の販売、各種建設工事の企画・調査・設計・管理・請負等/子会社)	100.0%
● 双日ファッション株式会社(綿・化合繊維物生地、ニット生地等の企画・製造・販売/子会社)	100.0%
● 双日商業開発株式会社(商業施設の保有、賃貸、運営管理/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%
● 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%
● Saigon Paper Corporation(家庭紙及び産業用紙などの製紙製品の製造・販売/子会社)	95.8%
● 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)	21.2%
● 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 28社 持分法適用会社 16社	

産業基盤・都市開発本部	
主要関係会社及び事業内容	出資比率
● 双日新都市開発株式会社(住宅の開発・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%
● 双日総合管理株式会社(マンション及びビル管理、オフィスレジデンスPM業務、総合生活サポート事業/子会社)	100.0%
● 株式会社アンジェリカ(保育所・学童保育所運営事業/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%
● Long Duc Investment Co., Ltd.(ベトナムにおける工業団地の開発、販売、運営、賃貸工場リース/子会社)	44.2%
連結子会社 10社 持分法適用会社 3社	

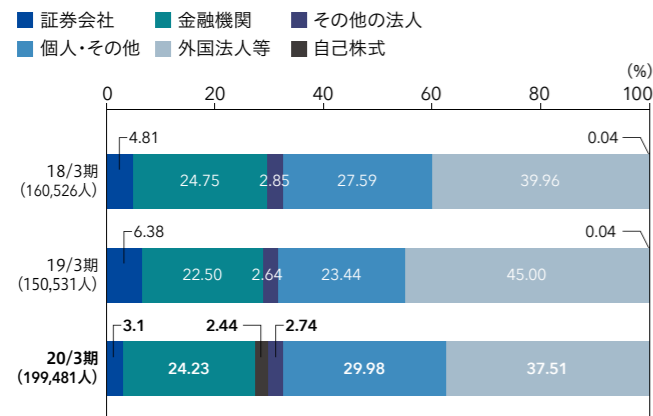
その他	
主要関係会社及び事業内容	出資比率
● 双日九州株式会社(国内地域法人/子会社)	100.0%
● 双日ロジスティクス株式会社(物流サービス業、陸海空運送取扱業、国際複合一貫輸送業(NVOCC)/子会社)	100.0%
● 株式会社双日総合研究所(各種調査、コンサルティング業務/子会社)	100.0%
● 株式会社双日イノベーション・テクノロジー研究所(新技術の開発、調査、研究、検証およびコンサルティング業務/子会社)	100.0%
連結子会社 49社 持分法適用会社 5社 (海外現地法人を含む)	

会社概要

会社名 双日株式会社
 英文名 Sojitz Corporation
 設立 2003年4月1日
 資本金 160,339百万円
 代表者 代表取締役社長 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

拠点数 国内：1(支社)、3(支店)
 海外：81(現地法人、駐在員事務所等)
 連結対象会社数 国内：126社
 海外：299社
 従業員数 単体：2,613名
 連結：18,153名
 証券コード 2768(東京証券取引所市場第一部)

所有者別株式数比率推移



※ ()は株主数

大株主(2020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	150,003	12.29
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	123,634	10.13
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	72,356	5.93
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 1300000	31,816	2.61
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	27,347	2.24
JP MORGAN CHASE BANK 385151	21,372	1.75
資産管理サービス信託銀行株式会社	18,712	1.53
日本証券金融株式会社	18,228	1.49
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG(FE-AC)	17,673	1.45
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	14,041	1.15

※ 持株比率は発行済み株式総数から自己株式を控除して計算しています。

統合報告書2020の発行にあたって — 新しい時代に向けたIR活動へ

新型コロナウイルス感染症の拡大という未曾有の出来事を踏まえ、私たちは、改めて、当社のグループ企業理念や行動指針の大切さを感じ、当社を支えてくださるステークホルダーの皆様との深いつながりを再確認しました。

統合報告書2020の編集にあたっては、投資家の皆様に「双日は大きく変わった」と思ってもらえるよう、これまでの取り組みを今一度振り返り、現在地を確認するとともに、未来に向けての戦略について、財務・非財務の両面から報告することを目指しました。

ステークホルダーの皆様とは、絶えず対話を重ね、新しい時代におけるIR活動を目指して参りたいと存じます。また、統合報告書をご活用頂き、当社への一層のご理解や信頼に繋がり、企業価値向上に役立つことができれば、編集チームとして幸いに存じます。

2020年8月
「統合報告書2020」編集委員一同

「統合報告書2020」編集委員



IR室IR課メンバー(2020年8月現在)



ごあいさつ動画はこちら

投資家・株主の皆様とのコミュニケーションについて

すべての株主に対して公正かつ平等に情報発信を行うことを基本方針として、中期経営計画や決算内容については、取締役会での決議後速やかにTDnetや当社ウェブサイトにて公表しています。また、当社の事業活動やビジネスモデルについて理解を深めていただくために、統合報告書の発行や、オンラインを含む個人株主説明会・事業説明会の実施及び動画配信など、積極的な情報開示を行っています。

今後のIR活動、実施済イベントについては、当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.sojitz.com/jp/ir/calendar/>

2020年3月期の活動実績

個人株主・投資家との対話		
株主説明会	個人投資家説明会	お会いした株主
3回	10回	1,300人
機関投資家(国内・海外)との対話		
決算発表	個別面談	証券会社主催 国内外カンファレンスへの参加
4回	200回	1回

社外取締役と機関投資家との対話推進に向けて

2019年11月、機関投資家11社11名にご出席いただき、本社にて、社外取締役及び取締役会長とのスモールミーティングを開催しました。双日の経営やコーポレート・ガバナンスに関する社外取締役の評価について、多数のご質問とご意見をいただき、活発な議論が行われました。

参加された投資家の皆様からは、「社外取締役は、認識している課題について、ご自身の経験をもとに明快な意見を述べられていた。外部視点ならではの指摘もあり、社外取締役登用の意義が十分に発揮されていると感じた」といったコメントをいただきました。引き続き、ステークホルダーの皆様との対話を重視してまいります。

2019年11月に行われたスモールミーティングの質疑応答については、当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.sojitz.com/jp/ir/meetings/outside/>



2019年11月に行われたスモールミーティング

新型コロナウイルス感染症環境下における当社の対話姿勢について

株主総会

新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、2020年度の株主総会ではできる限り規模を縮小して開催しました。株主の皆様にはご理解とご協力を賜り誠にありがとうございました。当日の動画・資料は当社ウェブサイトをご覧ください。

決算説明会

来場型の決算説明会の開催は控え、電話会議システムやWEB会議システム等を活用し、オンラインで開催しています。

アナリスト・機関投資家様向けIR

対面での面談は控えていますが、WEB会議システム等を活

コミュニケーションツール

機関投資家向け ◀.....▶ 個人投資家向け



IRに対する外部評価

- 年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の運用先が選ぶ、「優れた統合報告書」に、2年連続(2018年度、2019年度)で選出されました。
- 日本証券アナリスト協会によるディスクロージャー優良企業選定(2017年度)において、商社セグメントの7商社中第3位の評価。同時に「高水準のディスクロージャーを連続して維持している企業」に認定されました。
- 大和インベスター・リレーションズ社によるインターネットIR表彰において、2016年から4年連続で「最優秀賞」を受賞しました。



用し、積極的かつ継続的な対話を実施しています。

個人投資家様向けIR

証券会社等における個人投資家様向け会社説明会の開催は控えていますが、最新情報に基づき会社説明資料を定期的に更新しています。

今後、オンラインでの説明会開催等も検討しています。

海外ロードショー

海外渡航は中止していますが、WEB会議システム等の活用を通じて、海外の株主・投資家の皆様とも、より柔軟な対話を推進していきます。