

START OF THE NEXT DECADE





事業や人材を創造し続ける総合商社へ

双日は、2030年に目指す姿として「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げました。デジタル化の進展、ESGに対する意識の高まり、価値観・ニーズの多様化などを背景に、双日を取り巻く事業環境は目まぐるしく変化しています。さらに、新型コロナウイルス感染症の拡大を境に、その変化が一気に加速しました。このような大きな変化の時代の中にあって、総合商社の使命である「必要なモノ・サービスを必要なところに提供する」ことを果たし続けていくためには、自らを変革し、常に新たな事業を創造し続けなくてはなりません。そして、「双日の価値創造モデル」で示されているように、双日の価値創造の中核は人材であり、新たな事業の創造には、人材の創造が不可欠です。本統合報告書では、各セクションを通じて「双日の価値創造モデル」への理解を深めていただけるよう全体を構成するとともに、新たに策定した「中期経営計画2023～Start of the Next Decade～」を中心として、双日の持続的な企業価値向上に向けた取り組みをご紹介します。

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

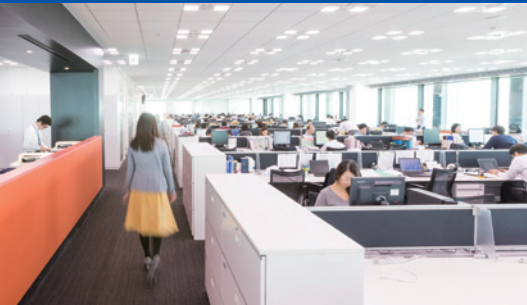
New way, New value

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

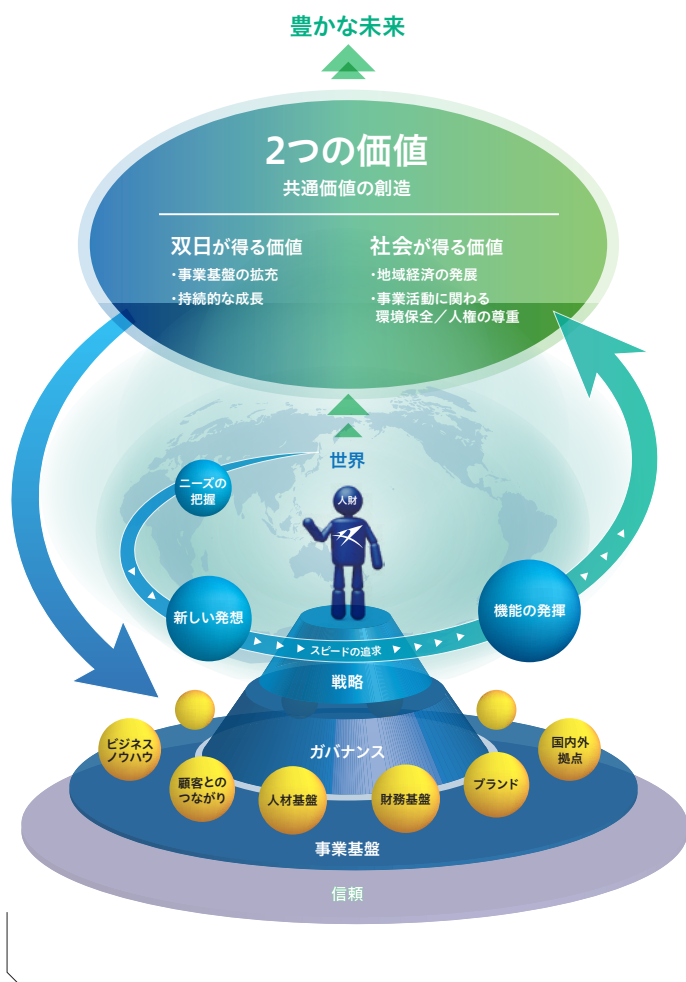
1. 確かな信頼を築く。
2. 将来を見据え、創意工夫する。
3. スピードを追求する。
4. リスクを見極め、挑戦する。
5. 強固な意志でやり遂げる。





双日の価値創造モデル

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とこそが、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思っています。

「2つの価値」の実現

2つの価値

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とこそ、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、外部環境の目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、規律ある投融资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てて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。



INTRODUCTION	04
双日の概要	

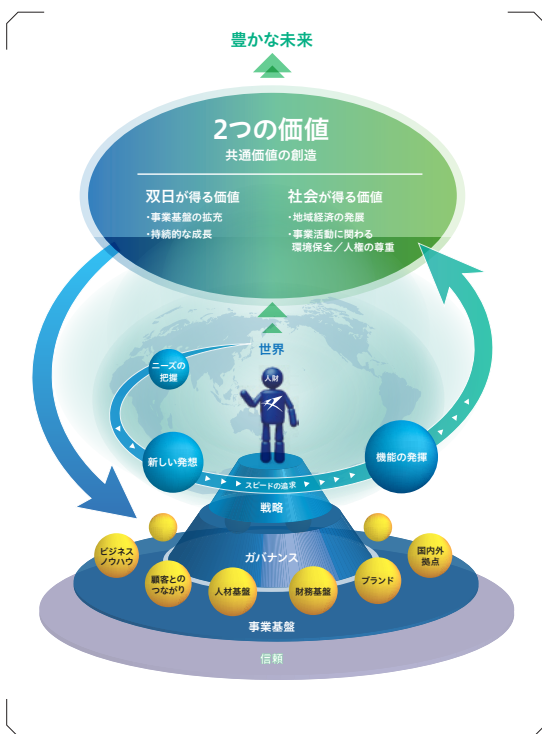
DIRECTION	10
双日の進む先	
10 CEOメッセージ	
20 中期経営計画2023 ～Start of the Next Decade～	

VALUE CREATION STORY	25
価値創造ストーリー	
26 双日の価値創造プロセス	
30 価値創造事例 トルコ病院事業から始まった ヘルスケア事業における 価値創造の連鎖	

VALUE CREATION STRATEGY	39
価値創造戦略	
40 財務・非財務ハイライト	
42 CFOメッセージ	
46 価値創造を加速する 事業投資モニタリング	
50 サステナビリティ	
56 人材力の最大化に向けて	
64 DX	
66 価値創造戦略を支えるガバナンス	
66 議長メッセージ	
67 社外取締役座談会	
72 コーポレート・ガバナンス	
79 コンプライアンス	
80 リスクマネジメント	
82 取締役・監査役	
84 執行役員	

価値創造に向けた全社戦略を財務、非財務双方の側面でご説明するとともに、それを支えるガバナンス体制についてご紹介しています。

双日の事業基盤をもとに、どのように「双日」が得る価値と「社会が得る価値」の2つの価値を創造しているのかをご紹介します。



関連するWebサイト

コーポレートサイト



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

事業紹介



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

IRサイト



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

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/>

STRATEGY BY DIVISION

85

本部分別戦略

- 86 At a Glance
 - 86 機構改革
 - 88 本部分別事業概要
- 90 本部分別事業報告
 - 90 本部長メッセージ
 - 94 自動車本部
 - 96 航空産業・交通プロジェクト本部
 - 98 インフラ・ヘルスケア本部
 - 100 金属・資源・リサイクル本部
 - 102 化学本部
 - 104 生活産業・アグリビジネス本部
 - 106 リテール・コンシューマーサービス本部

DATA

108

データ

- 108 11年財務サマリー
- 110 中計2020(2019年3月期～2021年3月期)の振り返り
- 112 非財務データ
- 113 カントリーリスクエクスポージャー(連結)
- 114 組織図
- 115 国内・海外拠点一覧
- 116 会社概要・投資家情報
- 117 IR活動
 - 117 株主・投資家の皆様とのコミュニケーションについて

価値創造に向けた本部分別の戦略について
ご紹介しています。

編集方針

統合報告書2021の作成にあたっては、Value Reporting Foundation (VRF) 提唱の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省発表の「価値協創ガイダンス」を参照しています。ステークホルダーの皆様との建設的な対話に資する重要なツールとして位置づけ、2030年を目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」に向けた第一歩の「中期経営計画2023～Start of the Next Decade～」を軸として、財務・非財務情報の両面から、当社の持続的な価値創造を分かりやすくお伝えできるような編集に努めています。

表紙・裏表紙について

当社は、「発想」で新たな価値を創造し、それをビジネスとして「実現」する会社というメッセージを込めた企業広告「HassoJitz」を展開しています。当社が取り組む北米のライフラインを支える鉄道車両メンテナンス事業をモチーフにした本表紙は、改めて総合商社の原点に立ち戻り、「必要なモノ・サービスを必要とするところに提供する」という使命への思いを「中期経営計画2023」の注力領域の一つであるエッセンシャルインフラサービス事業から表現しています。



将来情報に関する留意事項

本統合報告書に開示されているデータや将来予測は、本統合報告書の発表日現在の情報、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、既知および未知のリスクや不確実性及びその他の要素を内包しており、これらの目標、予想の達成、将来の業績を確約するものではありません。こうしたリスク、不確実性及びその他の要素には、当社の最新の有価証券報告書、四半期報告書などの記載も含まれ、当社は将来に関する記述のアップデートや、修正を公表する義務を一切負うものではありません。本統合報告書利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。重要な変更事象が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。

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、株主・投資家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年に採択された、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。





伝

TRADITIONAL

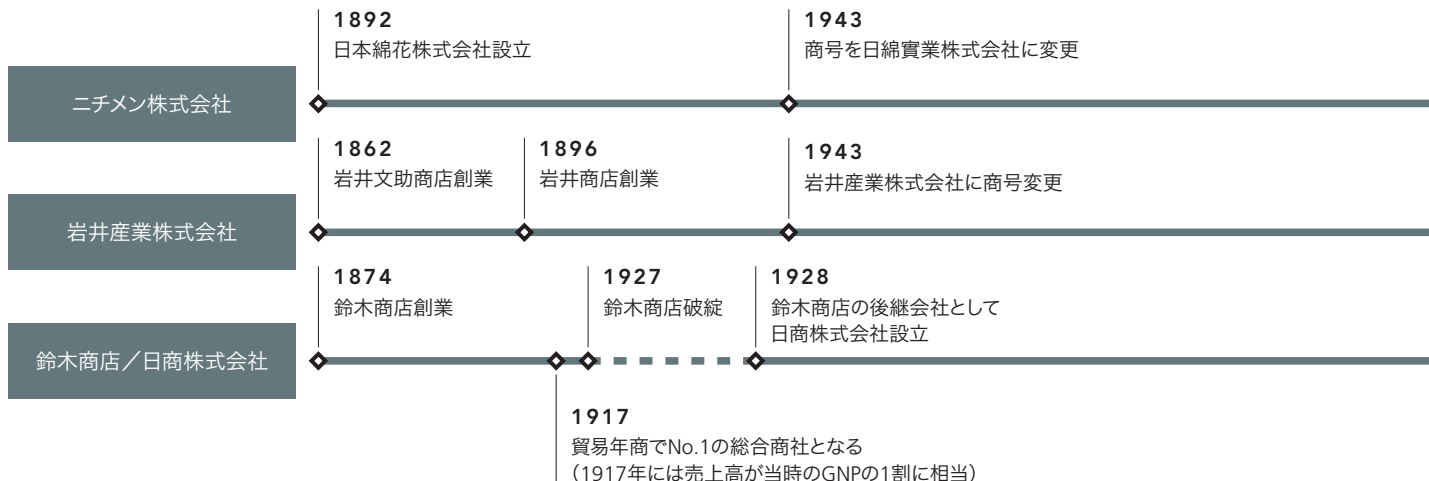


統



双

日は、日本綿花、岩井商店、鈴木商店を源流とした総合商社であり、最も古くは1862年に設立された岩井文助商店に遡ります。その後、岩井商店(岩井文助商店から独立)と鈴木商店は、神戸の外国人居留地貿易で欧米の先進的な技術や商品に触れ、製造事業にも進出していきました。また、日本綿花は、外国商社からの輸入に依存していた綿花を独自調達することを目的として設立され、日本最大の産業である紡績業に対し原料を供給する一方、綿糸・綿布の輸出拡大に貢献しました。中でも鈴木商店は、現代における多くの名だたる企業の基礎を作り上げ、1917年には日本のGNPの1割に相当する売上高を記録。年商でNo.1の総合商社にまで成長しました。しかし、さまざまな社会的混乱や深刻な経済不況に直面したことで経営破綻に陥り、1928年に後継会社として日商が設立されました。その後、同社は1968年に岩井産業(岩井商店から商号変更)と合併し、日商岩井が発足。日本綿花は、繊維中心のビジネスから次第に総合商社として業容を拡大し、称号を日綿實業に、そして1982年にはニチメンと変更しました。



革

INNOVATIVE

新



ニ チメンと日商岩井は、それぞれが事業の多角化を進めていく中で、日本のエネルギー資源の確保や、日本企業の製品、プラントの輸出などにおいて重要な役割を果たし、日本企業の国際化に貢献するとともに、途上国の経済発展を支えてきました。しかし、1990年代に起きた日本のバブル崩壊やアジア経済危機などを契機に事業環境が悪化。これまでの規模追求から効率性を重視する経営への舵取りが迫られました。そのような中で、革新的な機能型商社を目指すべく、2003年に経営統合し、ニチメン・日商岩井ホールディングスを設立。経営統合により、合理化と効率経営を追求することによって、営業及び財務基盤の強化を図りました。翌年の2004年に双日が発足し、総合商社として新たなスタートを切りました。双日は、伝統ある企業を源流としながらも、発足後20年に満たない独自の総合商社として、常に革新を追求しています。

1982

商号をニチメン株式会社に変更

1968

日商岩井株式会社が発足
(岩井産業株式会社と
日商株式会社が合併)

2004

事業子会社 双日株式会社が発足
持株会社が
双日ホールディングス株式会社に
商号変更

2005

双日株式会社に商号変更
双日ホールディングス株式会社と
双日株式会社が合併



2003

持株会社ニチメン・日商岩井ホールディングス株式会社設立
ニチメン株式会社及び日商岩井株式会社が株式を移転、
両社は子会社に

逆境

ADVERSITY

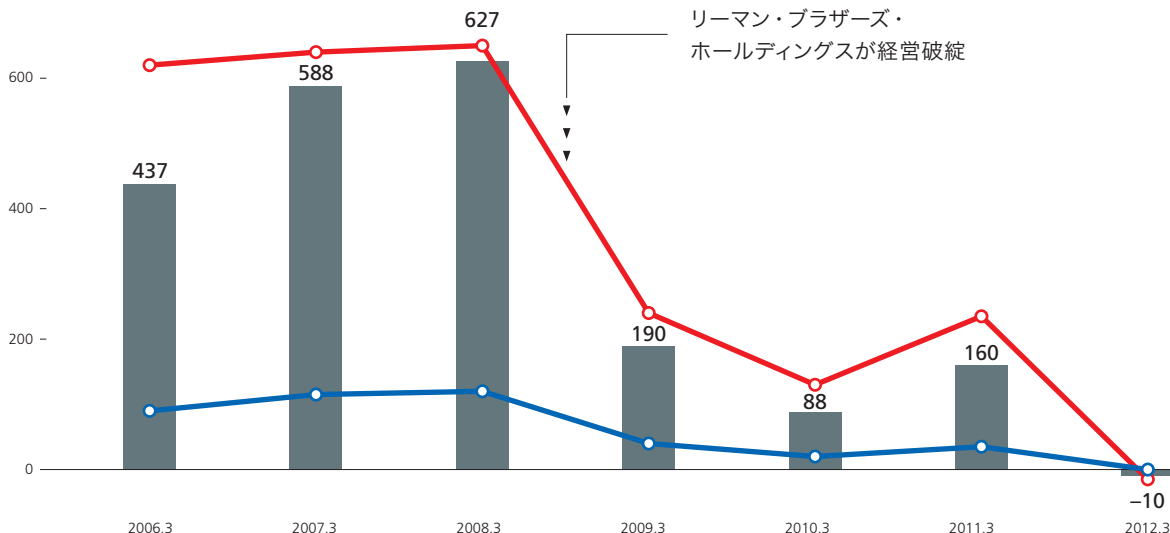


双

日の発足後、財務基盤の回復を最重要課題として、「復配」「優先株式の抜本処理」「投資適格格付の獲得」を経営再建の3条件に掲げ、事業の選択と集中を図るとともに、資産と負債の圧縮を進めました。そして、円安や株高、資源価格の高騰など、外部環境が追い風に変わる中、資源関連ビジネスが収益拡大のけん引役となり、双日は経営再建への道を着実に歩んでいきました。2008年3月期には経営再建の3条件をすべて満たし、当期純利益も600億円を超える水準にまで回復。しかし、その矢先、2008年9月にリーマンショックが発生しました。資源価格が暴落し、稼ぎ頭であった資源関連ビジネスの収益に大きく影響を及ぼしたことに加え、自動車や化学品などのモノの動きも停滞。不動産関連事業も信用収縮と不動産価格下落の影響を受け、2009年3月期の当期純利益は大幅に減少しました。

(億円)

■ 当期純利益(左軸) ● ROE(右軸) ● ROA(右軸)



リーマン・ブラザーズ・ホールディングスが経営破綻

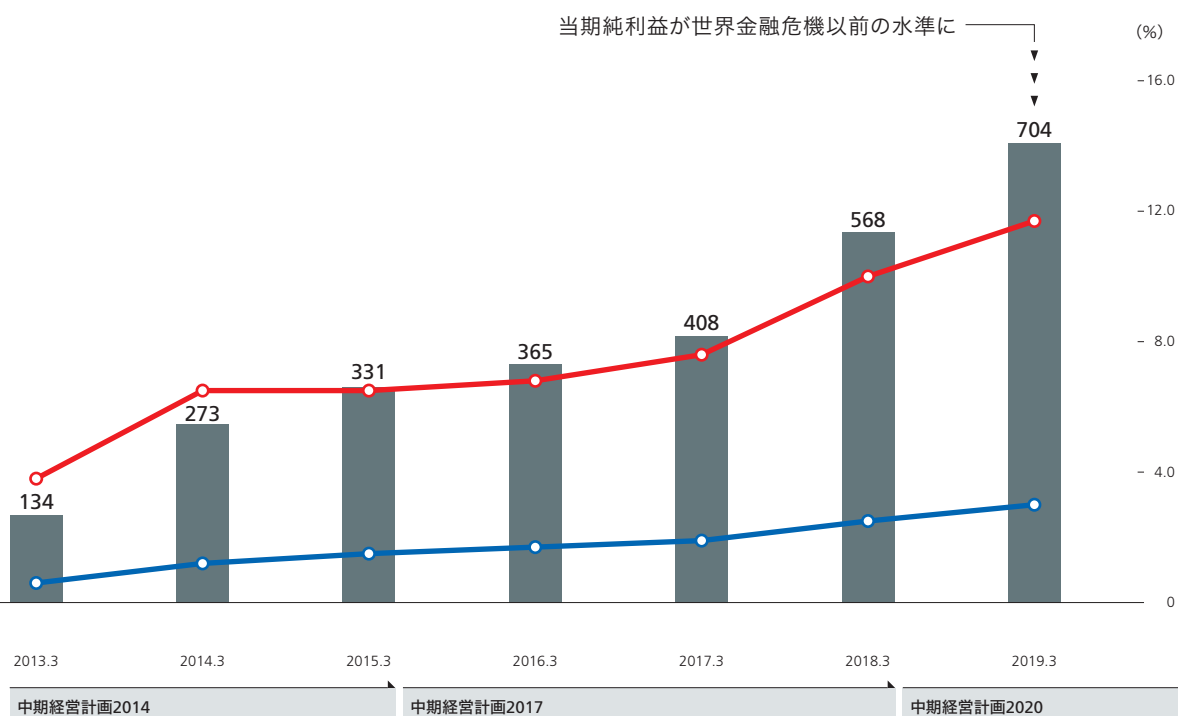
克

OVERCOME

服



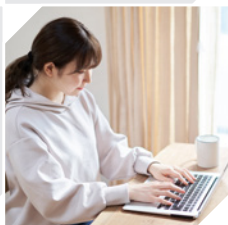
リーマンショック以降もその余波が響き、不透明な世界情勢・経済環境が続く中、双日は市況変化による耐性を高めるべく、事業ポートフォリオの軸足を資源から非資源へと移していきました。航空機、肥料等の伝統ある既存事業に加え、再生可能エネルギー事業等への成長投資を継続するとともに、資産効率が低い案件の資産売却を進めるなど、資産の入れ替えを推進。優良資産の積み上げを図り、安定的な収益基盤を構築しました。さらに、在庫リスクや為替リスクに対応したリスク管理体制を徹底し、キャッシュ・フローを重視した財務戦略を推進することにより、揺るがない財務基盤を構築。2019年3月期には当期純利益が704億円と、リーマンショックが発生した以前の利益水準を上回りました。また、この10年の間に資源事業と非資源事業の収益割合は逆転し、非資源事業が7～8割程度を占めるようになりました。度重なる逆境にさらされながらも、双日は自らを変化させていくことにより、克服することができたのです。



変

CHANGE

化



2 020年3月、WHO(世界保健機関)が新型コロナウイルス感染症の流行を「パンデミック(世界的大流行)」と宣言。世界中の多くの国々が都市封鎖や渡航制限、外出自粛など、人々の行動を大きく制限する感染拡大防止対策に踏み切りました。現在も変異株の流行など、世界経済の混乱は続き、さらに、人々の働き方や生活様式、そして、価値観にまで影響を及ぼすなど、世界の様相は一変。双日の企業活動にもさまざまな影響や変化をもたらしました。その結果、「中期経営計画2020」(以下、中計2020)の最終年度である2021年3月期の当期純利益(親会社の所有者に帰属)は、脱炭素社会への移行動向を踏まえた一部の一般炭権益や油田権益に対する手当を構造改革費用として前倒しで計上したこともあり、目標を下回って着地しました。

中期経営計画2020 定量計画と実績

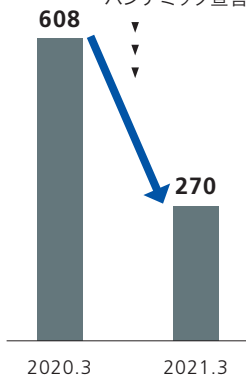
2021年3月期目標

当期純利益(億円)

	計画	実績	評価
当期純利益	750億円以上	270億円	×
ROA	3%超	1.2%	
ROE	10%超	4.5%	

- ✓ 3年平均ROEは9%程度となったが、コロナ禍の影響もあり、2021年3月期の当期純利益・ROA・ROEは**計画未達**
- ✓ 規律を持った財務マネジメントは継続、ネットDERや基礎的キャッシュ・フローは**計画達成**
- ✓ 株主還元(配当性向)は、**安定的・継続的に配当性向30%以上を実行**

新型コロナウイルス
パンデミック宣言



3カ年累計目標

	計画	実績	評価
投融資額	約3,000億円	約2,600億円	△
基礎的 キャッシュ・フロー	黒字	560億円	○

3カ年目標

	計画	実績			評価
		19/3期	20/3期	21/3期	
ネットDER	1.5倍以下	0.95倍	1.06倍	0.99倍	○
配当性向	30%程度	30.2%	34.8%	44.4%	○

変 TRANSFORMATION 革



中

計2020では、「基礎的キャッシュ・フローの3カ年累計黒字」「ネットDER1.5倍以下」「配当性向30%程度」はいずれも達成し、規律ある財務体質を堅持することができました。一方、新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、当期純利益に加え、ROE、ROAの最終年度目標が未達に終わりました。しかし、3カ年平均のROEは9%程度と、当社の株主資本コストである8%程度を上回る水準を確保できており、これまでの変化を乗り越えていく中で培ってきた耐久力を示す確かな成果が表れています。このような成果と課題、そして、コロナ禍による経済活動への影響やデジタル化の加速、ESGに対する意識の高まり、価値観・ニーズの多様化といった外部環境の変化を踏まえ、双日では新たに「中期経営計画2023 ～Start of the Next Decade～」を策定するとともに、2030年における「目指す姿」として「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げました。マーケットニーズや社会課題に応える事業や人といった価値を創造し続ける企業へと変革することにより、このような変化を機会とし、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

中期経営計画2023

START OF THE NEXT DECADE

持続的な価値創造に向けた

ビジネスポートフォリオの変革と

新たな価値創造に向けた挑戦

DIRECTION

CEOメッセージ

代表取締役社長 CEO
藤本 昌義



次の10年に向けて 新たな一歩を踏み出す

「令和維新」の時代に双日が 進むべき道とは

2021年4月、双日は「中期経営計画2023 ～Start of the Next Decade～」(以下、中計2023)を公表しました。副題が示すように、この3カ年は2030年に向けて新たな一歩を踏み出す期間と位置づけています。

では、2030年に私たちはどこを目指すのか。

企業理念や、「双日が得る価値」と「社会が得る価値」を実現し続けるため、2030年における「目指す姿」として「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げました。これは、総合商社としての使命と考える、必要なモノ・サービスを必要なところに提供することを通じて、「マーケットニーズや社会課題に応える事業や人といった価値を創造し続けることにより、企業価値の向上を実現する」というものです。

この「目指す姿」の設定に至った背景をステークホルダーの皆様と共有することが、中計2023で掲げる目標や、それを実現するための戦略をご理解いただくための前提になると考えていますので、順を追ってご説明していきます。

まずは、外部環境の変化です。

私は、どのような商売にもそれぞれ「旬」があると思っています。旬を捉えることが商売を成功に導く要諦であると同時に、いつか必ず旬が過ぎ、陳腐化します。さらに、社会構造の変化によって、陳腐化が急速に進むことがあることに注意しなくてはなりません。

過去の苦い経験を例に挙げます。1990年代前半、当社は中南米において固定電話事業に投資しました。当時、中南米では固定電話網が発達しておらず、固定電話の旬がこれから始まると見込んでいたのです。しかし、その後携帯電話が先に普及し、日本が数十年かけて歩んできた道を、わずか数年で飛び越えてしまいました。

今、デジタル化の進展や、ESGに対する意識の高まり、価値観・ニーズの多様化といったメガトレンドの中で、さまざまな社会構造の変化が起きています。さらに、コロナ禍が引き金となり、その変化が加速しました。身近なところでは、これまで日本で定着が進まなかったテレワークやWeb会議が普及するなど、デジタルの活用により、働き方が大きく変わりつつあります。まさに、これらに関連するデジタルサービスが、瞬く間に旬を迎えました。一方、その裏側で、旬を過ぎた商売の陳腐化が急速に進むことが予想されます。

このように、コロナ禍を契機として、5年や10年をかけて徐々に変化していくと考えられていたさまざまな事柄が、この1年で一気に変化しました。あたかも260年以上にわたる江戸幕府の時代が終焉し、明治という新しい時代を迎えた明治維新のように、第二次世界大戦から復興し、高度経済成長期、バブル崩壊を経て延々と続いてきた日本の社会構造が大きく変わろうとしている。いわば「令和維新」が到来したといえるでしょう。

「令和維新」の時代に、双日はどのような道へと進んでいくべきなのか。一ついえることは、すでに旬を過ぎた商売に固執するのではなく、自らを変えていかなければならないということです。

非資源分野での資産の積み上げと 収益化までのスピードが課題

次に、現状の課題認識について、ご説明します。2021年3月期は「中期経営計画2020」（以下、中計2020）の最終年度でした。中計2020では、初年度に当期純利益が700億円を超えるなど、順調な滑り出しとなったものの、2021年3月期はコロナ禍の影響に加え、脱炭素社会への移行動向を踏まえ一部の一般炭権益や油田権益に対する手当を構造改革費用として前倒しで計上したことにより、当期純利益は目標に対して大幅な未達に終わりました。しかしながら、この3カ年でみると、ROEは平均で9%程度と当社の株主資本コストである8%程度を上回る水準であり、最低限の価値創造はできたと評価しています。

一方で、この3カ年を振り返り、特に課題であると感じているのは、非資源分野での資産の積み上げと収益化までのスピードです。当社では、市況ボラティリティの高い資源分野から比較的市況に左右されにくい非資源分野への収益基盤の転換を進めてきましたが、収益へのインパクトでは未だ資源分野が大きいのが現状です。もちろん、非資源分野の収益化には時間を要すると私自身の経験からも理解はしています。例えば、私が1992年に携わったロシアへの日本車の輸出事業は、当時の年間販売数が300台程度で、極めて小さな事業でした。しかし、根気強くやり続けた結果、2000年を過ぎた頃には数十億円の利益を出す事業にまで成長しました。ただし、当時と現在では、世の中の変化のスピードが圧倒的に異なります。私たちは常にこの変化のスピードに対する危機感を強く持たねばなりません。

投資した事業を早期に収益化するためには、意思決定のスピードをさらに速めていく必要があります。その点で、双日の企業文化ともいえる風通しの良さは一つの強みになります。例えば、私自身も各本部長と10分や20分といった短い時間であっても最優先で話をする機会を設け、毎日のように対話しています。こういった対話が双日の至るところで、上下あるいは、部署間の垣根なく

行われています。頻繁にコミュニケーションをとることで、いざ意思決定が必要になった場面で迅速に動き出すことができるのです。2021年2月に発表したロイヤルホールディングス株式会社との資本業務提携契約の締結は、この一例といえるでしょう。双日が展開する食品・リテール事業、航空事業と、同社が展開する事業との間でのシナジーの発揮が期待できることから、課題である非資源分野の強化に大きく貢献するものと考えています。コロナ禍という大きな危機を機会へと変える一手とすべく、同社との連携を深め、成果へとつなげていきます。

総合商社としての原点に立ち返る

これまでご説明してきたような外部環境の変化と、現状の課題認識を踏まえ、2030年に向けて双日はどのような姿を目指すべきなのかを、社外取締役や経営陣、各本部長との間で徹底的に議論しました。また、この議論を部長から課長、現場へと落とし込んでいき、そして、私たちがたどり着いた答えが、総合商社としての原点に立ち返るということでした。

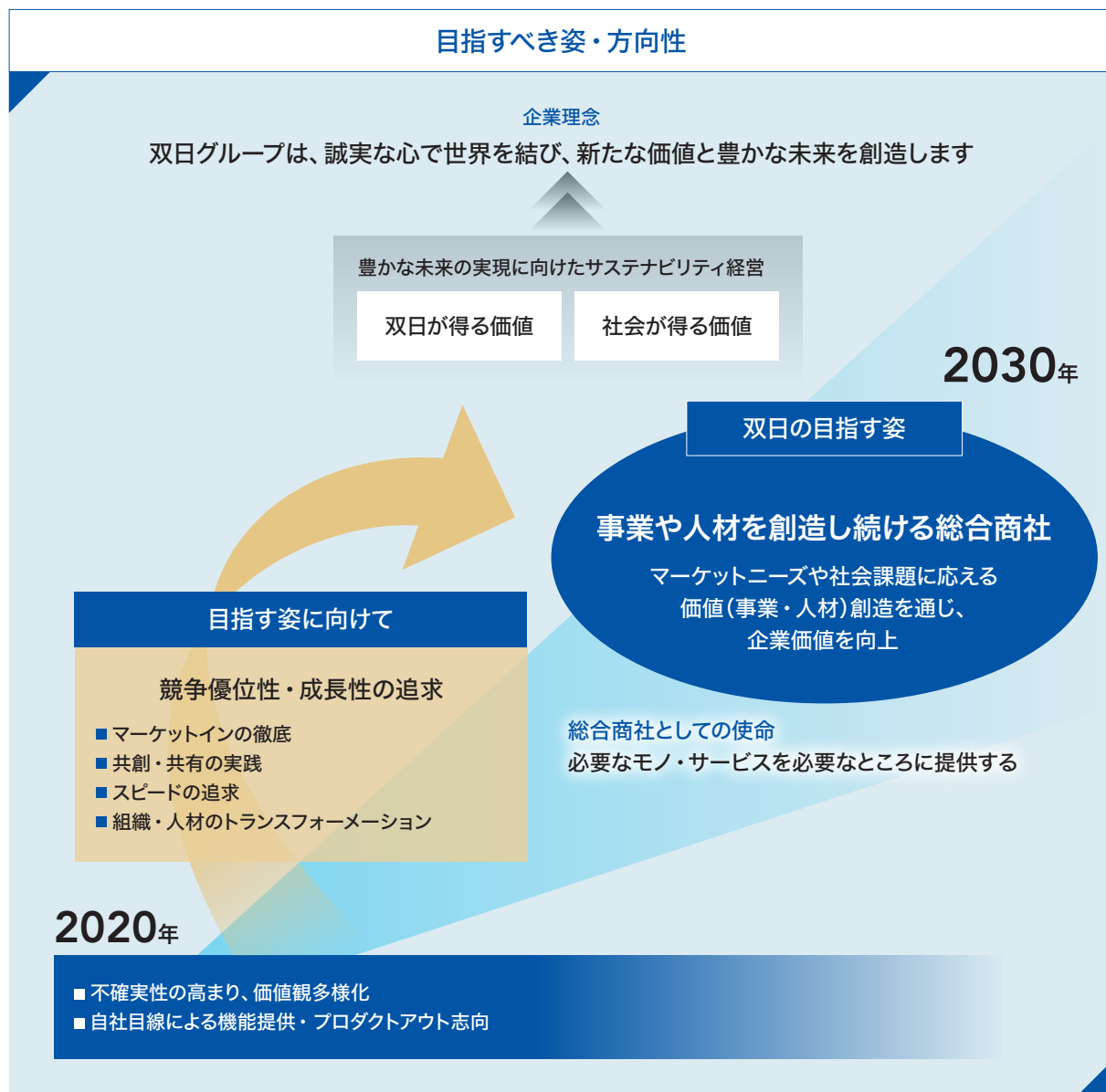
では、原点とは何か。双日の源流の一つに鈴木商店という会社があります。鈴木商店は1874年に、洋糖引取商として創業しました。しかし、日本の工業化が進む中で、さまざまな製品の原料となる樟腦の可能性に目を付けると、台湾の樟腦油の販売権を取得し、そこから製造業にも進出していきました。樟腦を原料とするセルロイドや人造絹糸（レーヨン）を製造する会社を起し、それが現在の株式会社ダイセル（なお、同社の設立には、鈴木商店だけではなく、双日の源流の一つである岩井商店も大きな役割を果たしました）、帝人株式会社へとつながっています。さらに、重工業分野にも手を伸ばし、現在の株式会社神戸製鋼所の基礎を作りました。このように、明治維新という時代が大きく変化する中で、「必要なモノ・サービスを必要なところに提供する」ために、次々と新しい事業に投資し、ビジネスモデルを変えてきた。これが、総合商社の原点です。

冒頭で私は「令和維新」という言葉を使い、双日が進むべき道を問いかけました。私たちは大きな変革期の真ただ中にいます。今こそ、総合商社の原点に立ち返り、世の中の変化を捉え、これから旬を迎える新しい事業、新しい土地に投資し続けていかななくてはなりません。加えて、双日は、一人ひとりが起業家精神を持ち、自由に発想して事業を創造していく集団です。そのために一人ひとりが強い責任感のもと、マーケットの課題を取り上げ、解決策を提案していける能力を個人が持ち、組織としては風通しの良さとスピードを重んじる社風であること、これが双日らしさです。2030年における「目指す姿」とし

て掲げた「事業や人材を創造し続ける総合商社」にはそのような想いが込められています。

「目指す姿」に向けて、4つのポイントを挙げました。

1つ目は、「マーケットインの徹底」です。明治維新の時代は、マーケットである日本にとって必要なモノ・サービスを、海外から取り入れ提供していました。マーケットインの思考がいわば当たり前だったのです。しかし、時を経て、マーケットの中心が海外に移ったにもかかわらず、いつしか日本にあるモノ・サービスをいかに海外に売るのかという、日本を起点としたプロダクトアウトの思考に囚われてしまうようになりました。マーケットである現地



の人々の感覚で、今のようなモノ・サービスが必要であるかを考えていかなければ、現地の人々が抱える真の課題を解決することはできません。プロダクトアウトの思考からの脱却を図り、マーケットインの思考を徹底し、商売を現地化していく。これが、事業創造への第一歩になります。

2つ目は、「共創・共有の実践」です。プロダクトアウトの思考では、すでにあるモノ・サービスが起点となりますが、マーケットインの思考から事業創造を目指した時には、そのモノ・サービスを用意するところから始める必要があります。しかし、一から創り上げていては、時間も労力も足りません。さまざまな人を巻き込みながら、社内外の情報や機能を活用していくこと、つまり共創・共有の実践が必要であり、総合商社の本領を発揮するところでもあります。

3つ目は「スピードの追求」です。商売は、旬が過ぎれば陳腐化します。先ほど中南米での固定電話事業を例に挙げましたが、その頃以上に、変化のスピードは格段に上がっています。この「令和維新」の時代において旬を捉えるためには、スピードの追求が欠かすことのできない要素になっていると認識しています。

最後が「組織・人材のトランスフォーメーション」です。「マーケットインの徹底」「共創・共有の実践」「スピードの追求」を推進するにあたっては、現在の組織や人材を抜本的に変革することが大前提だと考えています。

収益性を高め価値を創造していく

中計2023年の定量計画 **A** としては、「株主価値の創出」と「成長と財務規律」の観点から、それぞれ目標数値を設定しました。新規投資の着実な収益化と既存ビジネスの収益構造の抜本的な改革により、規模と収益性の両方を追求し、株主価値を創造していきます。

そのためには、収益性の高い規模感のある投資に挑戦していく必要があります。過去2回の中期経営計画では、当社としてはそれぞれ3,000億円程度の投資を行うことを目標としました。結果として中計2020では未達には終わりましたが、以前と比較すると、積極的な投資を実行することができ、成果も出てきています。また、社員の投資に対する考え方やスキルの成熟も図ることができました。



マーケットインの思考を徹底し、
商売を現地化していく。これが、
事業創造への第一歩になります。

A

詳細は、P21へ

中計2023の定量目標について、
ご説明しています。

一方で、規模感のある投資案件はまだ少ないのが現状です。目の付け所は良かったとしても、投資規模が小さいと、当然のことながら期待できる収益も小さくなります。当社発足当初など、財務基盤が脆弱であった頃の記憶から、大規模な投資案件に躊躇する思いが社員の中に残っているのかもしれませんが、しかし、ここ数年の私たちの実績に鑑みれば、そのようなステージは過ぎたことが分かるはずで、中計2023では、これまで十分に行えていなかった数百億円単位の投資にも果敢に挑戦し、成長の実現につなげていきます。そのためにも、引き続き規律あるキャッシュ・フローマネジメントを行うとともに、投資に対するモニタリング体制 **B** の強化を進めます。

また、中計2023ではPBR(株価純資産倍率)1倍超を定量目標に加え、社内外に対してその決意を表明しました。株価は自社の努力だけでコントロールできるものではないため目標とすることの是非については議論はありましたが、企業価値を創造できていないという市場の評価を看過すべきではないと判断したものです。また、この私たちの決意を配当方針にも反映しています。安定的かつ継続的に配当を行うとともに、内部留保の拡充と有効活用によって株主価値を向上するという方針のもと、連結配当性向30%程度を基本とすることに変わりはありませんが、下限配当を設定し、株主の皆様に対して、平均株価ベースではありますが、配当利回り4%相当を最低限お約束しています。

3つの注力領域に経営資源を集中する

中計2023では、サステナビリティを前提とし、競争優位性・成長マーケットを追求できる領域に経営資源を集中的に投下することを成長戦略として掲げています。具体的には、「社会課題としてのエッセンシャルインフラ

開発とサービス提供」「3R(リデュース、リユース、リサイクル)事業の深化」「東南アジア・インド市場のリテール領域取り組み強化」「国内産業活性化・地方創生の取り組みを通じた価値創造」の4つの戦略を掲げるとともに、これらをデジタルや新技術、社内外での共創と共有により実現することを目指します。なお、この成長戦略を念頭に、営業本部体制を9本部から7本部にする機構改革 **C** を行いました。

続いて、成長戦略を踏まえた中計2023における3つの注力領域について、ご説明します。

まず、「インフラ・ヘルスケア」です。いわゆるエッセンシャルインフラサービスへの需要は世界的にも高まっているほか、双日としてもこれまでの投資実績などを通じて一定の知見を深めている領域でもあります。先ほど言及した機構改革により、インフラ・ヘルスケア本部を立ち上げましたが、工業団地の開発・運営を行っているチームと病院事業、電力事業のチームが連携を取りやすくなることで、共創・共有の実践が進むことを期待しています。「インフラ・ヘルスケア」についてはトルコの病院PPP*事業が成功事例の一つとして挙げられます。世界最大規模の病院運営事業で、すでに収益面でも貢献しており、社会的意義も大きいことから、まさに「双日が得る価値」と「社会が得る価値」を体現した事業 **D** といえます。また、当社が行った投資の中では特に規模の大きな投資を行った事業であることから、今後の投資に向けた自信にもつながりました。

次が、「東南アジアやインドといった成長市場でのマーケットイン志向」です。ベトナムやフィリピン、インドネシアなどは、私たちがこれまでも投資を行ってきた国で、今後も人口が増えていく予想であり、経済成長も見込めます。特にリテール領域での投資を是非実らせたいと考えています。双日は、鉄鋼や機械、化学品に強みを持つ

B

詳細は、P46へ

投資に対するモニタリング体制について、ご説明しています。

C

詳細は、P86へ

9本部から7本部への機構改革について、ご説明しています。

D

詳細は、P30へ

トルコの病院PPP事業を通じた2つの価値の創造について、ご説明しています。

総合商社であるため、リテール分野における知見が不足しています。しかし、リテール領域こそ、マーケットインの思考を発揮すべきところでは、日本での成功体験がないからこそ、プロダクトアウトの思考に囚われる必要がないので、私はむしろプラスであると考えています。例えば、ベトナムのコンビニエンスストア事業をミニストップ株式会社と共同で展開していますが、生活習慣が異なる日本のモデルをそのまま持ち込んで成功するものではありません。ベトナムの人たちが必要とするモノ・サービスが、日本と同じわけではないのです。展開している店舗数がまだ少なく、全体としては黒字化できていませんが、コンビニエンスストアという業態が浸透しつつあることを実感しています。また、その運営を支える惣菜メーカーや物流卸、倉庫事業は黒字化するなど、着実に成果も上がってきていますので、マーケットイン思考に磨きをかけ、より大きな成長を狙います。

最後が、「素材・サーキュラーエコノミー」です。鉱山開発をはじめとする資源分野のビジネスは一度で1,000億円単位の投資になることに加え、市況次第で業績が大きく左右されるリスクの高いビジネスです。「素材・サーキュラーエコノミー」は、そういったボラティリティの高い従来型ビジネスとは異なる形での資源分野のビジネスといえるでしょう。すぐに結果が出る領域ではありませんが、脱炭素社会を実現するためには、今から取り組んでおくべきであると考えています。

* PPP (Public Private Partnership) : 官民連携事業

変化を機会に変える人材を創造し続ける

どのような事業においても人材が最大の経営資源であることは間違いありません。しかし、総合商社のように、事業そのものを入れ替えていくような変化を前提とした

業態においては、その比重はさらに大きなものとなります。中計2023では、**人材戦略 E** における目指す姿として「多様性と自律性を備える『個』の集団」を掲げました。

多様性については、さまざまな観点で語られるべきではありますが、双日の持続的な成長の鍵を握る一つが、女性の活躍です。ここ数年、当社に入社する半数近くが女性です。ライフイベントなどを経ても女性がキャリアを止めることなく活躍できる環境を整えることが、当社の成長の大きな原動力になります。

次に、自律性についてお話します。私は総合商社の商売をしていく上で大切なものは、責任感、誠実さ、創造力、チャレンジ精神だと思っています。これが、自律性を育む基盤となります。また、当社は過去に経営難から採用を抑えていた時代があるため、40歳前後の世代が少ないという特徴があります。一方で、近年は毎年100人以上の採用を続けており、20代、30代の層が厚くなっています。その結果、必然的に若い世代の社員であっても広い範囲の業務に携わることができるほか、裁量権のある仕事を任せられる環境があり、早い段階から自律性を持って仕事に取り組むことができます。このことは、目指す姿に向けて果敢に挑戦していく上での双日の強みの一つであり、双日らしさを形づくる重要な要素となっています。

双日の強みである起業家精神や自由な発想を次の世代へと継承していくための試みとして、「Hassojitizプロジェクト」**F** と銘打った新規事業コンテストを行っています。私の発案から2019年に始まり、2021年には3年目を迎えました。双日出生で、米国GE社のシニア・バイス・プレジデントや株式会社LIXILグループCEOなどを歴任した藤森義明氏にも審査員を務めていただきましたが、「自分のお金を投資してもいい。それくらい面白い“発想”に出会えた発表会でした」という評価をいただきました。やはり、

E

詳細は、P56へ

中計2023における人材戦略について、ご説明しています。

F

詳細は、P62へ

「Hassojitizプロジェクト」について、ご説明しています。

商社の基本は、
必要なモノ・人・技術・サービスを
必要なところに届けること。
時代が大きく変わる中で、
新規事業創出は不可欠です。



商社の基本は、必要なモノ・人・技術・サービスを必要なところに届けること。時代が大きく変わる中で、新規事業創出は不可欠です。その思いを、この数年間本気で社員に伝え続け、情熱を持って取り組む社員の姿から、形になり始めていることを実感できました。これからも、その情熱を持ち続けられる環境を私自身が責任を持って作っていきたくと考えています。

加えて、顧客・社会ニーズを価値創造につなげる上で大前提であり、全社員が持つべき共通言語として位置づけているのが、「デジタル」です。事業モデル、人材、業務プロセス・データインフラの3つに対し、デジタルを活用した改革を進めています。業務プロセスの効率化については、中計2020期間中にビジネスイノベーション推進室を立ち上げ、ペーパーワークの見直しやRPAの導入を進めてきたことで、コロナ禍に伴うリモートワークにもスムーズに対応できました。人材に関しては、各現場が自律的にDXへの対応を進めることができるように、デジタル人材に関するKPI **G** を設定し、全社員を対象としたデータ分析や解析の研修を開始しています。そして、

私自身が最も重視しているのが事業のところで、マーケティングのDXに注力します。これまで勤に頼っていたような部分をデータ化し、マーケティングを行うことで、新規事業創出の確度を高めたいと考えています。2021年4月にはDX推進委員会を立ち上げ、その最終責任者・実行者である委員長を私が務めることとしました。全社におけるDXの取り組みの進捗把握や効果検証を行い、確実に成果へとつなげていきます。

2つの価値の実現のために

当社のサステナビリティへの取り組みは、「双日が得る価値」と「社会が得る価値」という2つの価値の考え方が土台にあり、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に基づくことを前提にしています。

ESGという言葉に対する関心が高まり始めたのが2016年頃、私が専務執行役員だった時代と記憶しています。当時は対応が十分ではなく、ESG評価機関からの評価も芳しくありませんでした。しかし、代表取締役社長に

G

詳細は、P65へ

デジタル人材育成の取り組みについて、
ご説明しています。

就任した2017年にサステナビリティ推進室を設置し、脱炭素や人権に対する取り組みの強化に本格的に着手しました。現在、私の予想を上回るようなスピードでESGに対する社会の関心は高まっており、日本でもさまざまな会社が2050年にカーボンニュートラルという目標を掲げるなど、社会課題の解決に取り組むことがスタンダードになりつつあり、当社としても、サステナビリティを経営の中心に据えて取り組んでいきます。

また、コーポレート・ガバナンスの強化 **H** にも引き続き注力しています。2021年6月の株主総会では、役員報酬のうち中長期の業績や企業価値に連動する割合の増加や、社外取締役の増員を決定しました。社外取締役比率は50%となり、経営の透明性と監督機能が強化されたことを実感しています。

自らが変化し、変化を乗り越え続ける

投資の神様とも呼ばれるウォーレン・バフェット氏が率いる米国のパークシャー・ハサウェイ社が、日本の総合商社に投資したことが話題となりました。当社自体は、そのスコープに入らなかったわけですが、この報に触れた時、私たち総合商社のビジネスに対する見方が変わってきたことを実感しました。

数年前のことです。米国の投資家との対話の中で、私たちの広範な事業ポートフォリオを見わたし、当社の経営に対する疑義を呈されることが多々ありました。欧米的な考え方でいえば、多くの事業を営んでいる総合商社という形態は、どこにリスクがあるか分からず、コングロマリットディスカウントの対象として敬遠されてきたのです。

しかし、「選択と集中」によってリスクは回避できるのでしょうか。私が米国のデトロイトに駐在していた1980年代に取引していた会社の多くは、自動車メーカーなら

自動車、機械メーカーなら機械と、まさに「選択と集中」で事業を行っていました。しかし、そのほとんどが、今では生き残っていません。

時代は常に変化し、それに伴い必要なモノ・サービスは変わります。日本には私が知る限りでも、創業から100年以上続く会社が当社を含め多数ありますが、その歴史の中で、時には主たる事業を変えながら、創業から現在まで生き残ってきた会社が大半を占めています。つまり、自らが変化し、変化を乗り越え続けてきた。その代表格が、総合商社であり、変化を可能とする事業ポートフォリオを有していることが強みであると、私は確信しています。だからこそ、私たちは「事業や人材を創造し続ける総合商社」という旗印を掲げたのです。

総合商社としての使命を果たす

私自身が当社の扉を叩いたきっかけは、海外に出て働いてみたいという、ささやかなものでした。そして縁あって入社し、実際にさまざまな国や地域を訪れ、現地の人たちの暮らしの中に入り込んでいく中で、それぞれの土地に必要なモノ・サービスが異なることを直に感じるようになりました。それが、マーケットインの思考の入り口になります。代表取締役社長に就任して以降も、時間の許す限り、世界各地に足を運んできましたが、残念ながら、コロナ禍の影響で、なかなか海外には行けていません。その中で、2020年12月に私の故郷でもある九州の事業会社をいくつか視察した時の話をしたいと思います。

その中の一つが、2008年に設立した双日ツナファーム鷹島です。双日が30年以上にわたりマグロの輸入を行っている中で、マグロの枯渇という問題が顕在化してきたことを受け、本マグロ養殖により安定供給を行うために立ち上げた会社です。ここでは地元の高校などを

H

詳細は、P72へ

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みについて、ご説明しています。

卒業した人たち40人程度が働いています。視察の際に話をしていると、地元が好きで地元で働けることに喜びを感じていることが伝わってきました。このような時に、私は地方にもっと産業を創っていかなければならないという思いに駆られます。東京一極集中といわれる状況は日本が抱える大きな社会課題の一つです。地方に元気がない。その原因は、雇用が地方にないことです。では、そのために必要なモノ・サービスは何か。私はそれが、一次産業ではないかと思っています。双日が株式会社として資本を投入することにより、旧来の一次産業に変革をもたらし、効率的に運営していく。それが地方の元気を取り戻すと同時に、今後訪れることが懸念される食糧難の時代を乗り越える日本の力になると信じています。

「必要なモノ・サービスを必要なところに提供する」という総合商社の使命。それを胸に刻み、世界中に広がる双日の社員の皆さんには、それぞれのマーケットの声に是非耳を傾けてほしいと思います。そこから新しい事業の芽が生まれ、社会課題の解決につながり、「双日が得る価値」と「社会が得る価値」という2つの価値が創出されます。

長引くコロナ禍の中で、リモートワークやオンライン面談が日常となり、不便に感じるものが少なくなりました。

一方で、人と人が直接向き合うコミュニケーションの大切さを改めて感じています。やはり自分の本音や思いを相手に伝えること、また、相手の本音や思いを感じ取れることは、Web越しでは難しいのではないのでしょうか。新型コロナウイルスのワクチン接種が進み、ニューノーマルな日常が進む中で、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様との直接の対話の場というものを模索していきたいと考えています。

2030年における「目指す姿」の実現に向けて、双日は動き出しています。その道程を、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とともに歩み、その進捗を共有していきます。PBR1倍超を目指すということは、数字だけのことではなく、ステークホルダーの皆様の期待を超えていくという決意表明です。「令和維新」というこの大きな時代の変化の中で、私たちは今後も変化を機会に変えるべく、自らを変化させ続け、常に対話を重視しながら、皆様の期待を超えていく所存ですので、引き続き当社事業へのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2021年9月
代表取締役社長 CEO

藤本 昌義

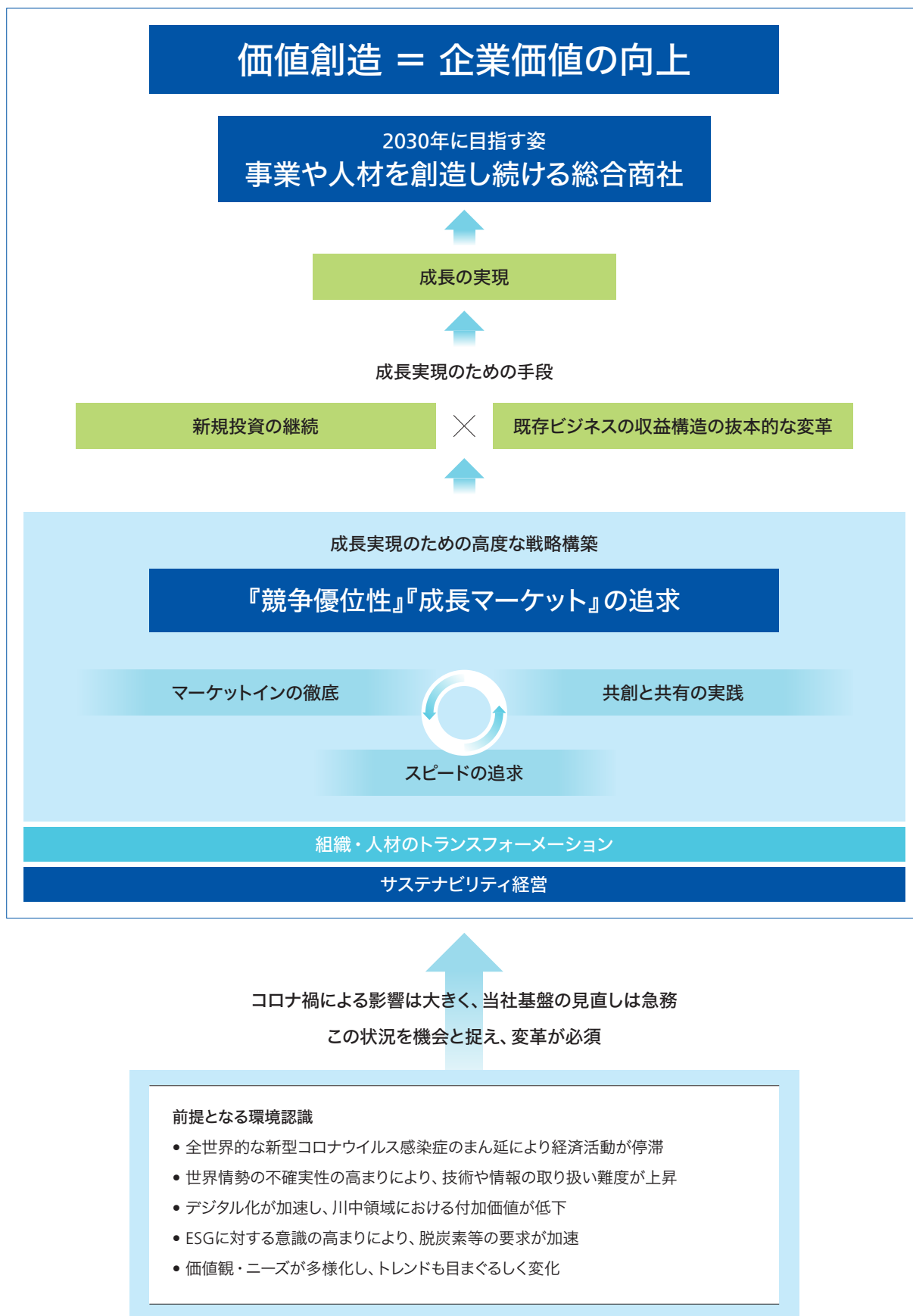


九州視察で現場従業員と語る藤本(写真右から2番目)

九州視察について、詳しくは下記をご参照ください。
https://www.sojitz.com/jp/ir/reports/ceo_video/



中期経営計画2023 ～Start of the Next Decade～



「中期経営計画2023 ～Start of the Next Decade～」の位置づけ

世界的な新型コロナウイルス感染症による経済活動への影響が依然として続いています。さらに、世界情勢の不確実性が高まる中で、デジタル化の加速、ESGに対する意識の高まり、価値観・ニーズの多様化といった近年のメガトレンドが、企業活動に与える影響は、ますます大きくなると見えています。改めて強固な収益基盤の構築とともに、このような状況を機会と捉え、変革を行っていく必要があると、当社は強く感じています。

この大きな変革期にあたり、当社では、2030年における「目指す姿」として「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げました。

総合商社としての使命と考える、必要なモノ・サービスを必要なところに提供しつつ、マーケットニーズや社会課題に応える事業や人材といった価値を創造し続けることにより、持続的な企業価値向上の実現を図ります。

こうした目指す姿に向けた第一歩として、「中期経営計画2023 ～Start of the Next Decade～」(以下、中計2023)を策定しました。

副題の“Start of the Next Decade”とあるように、2030年に向けた変革を進めていく中期経営計画と位置づけました。

「この会社はどうあるべきか」を見据え、双日らしく、「価値創造」の実践をとことん追求した、今回の中計2023の全体像をご紹介します。

定量計画

株主価値の創出 (3カ年平均)		成長と財務規律	
ROE	10%超	投資	3,300億円 (うち、300億円は非財務関連)
当期純利益 (親会社の所有者に帰属)	650億円程度	基礎的 キャッシュ・フロー*2	黒字 (中計2020・中計2023累計)
基礎的営業 キャッシュ・フロー*1	800億円程度	ネットDER	1倍程度
配当性向	30%程度 下限配当設定	ROA	3%超 (最終年度)
PBR		1倍超	

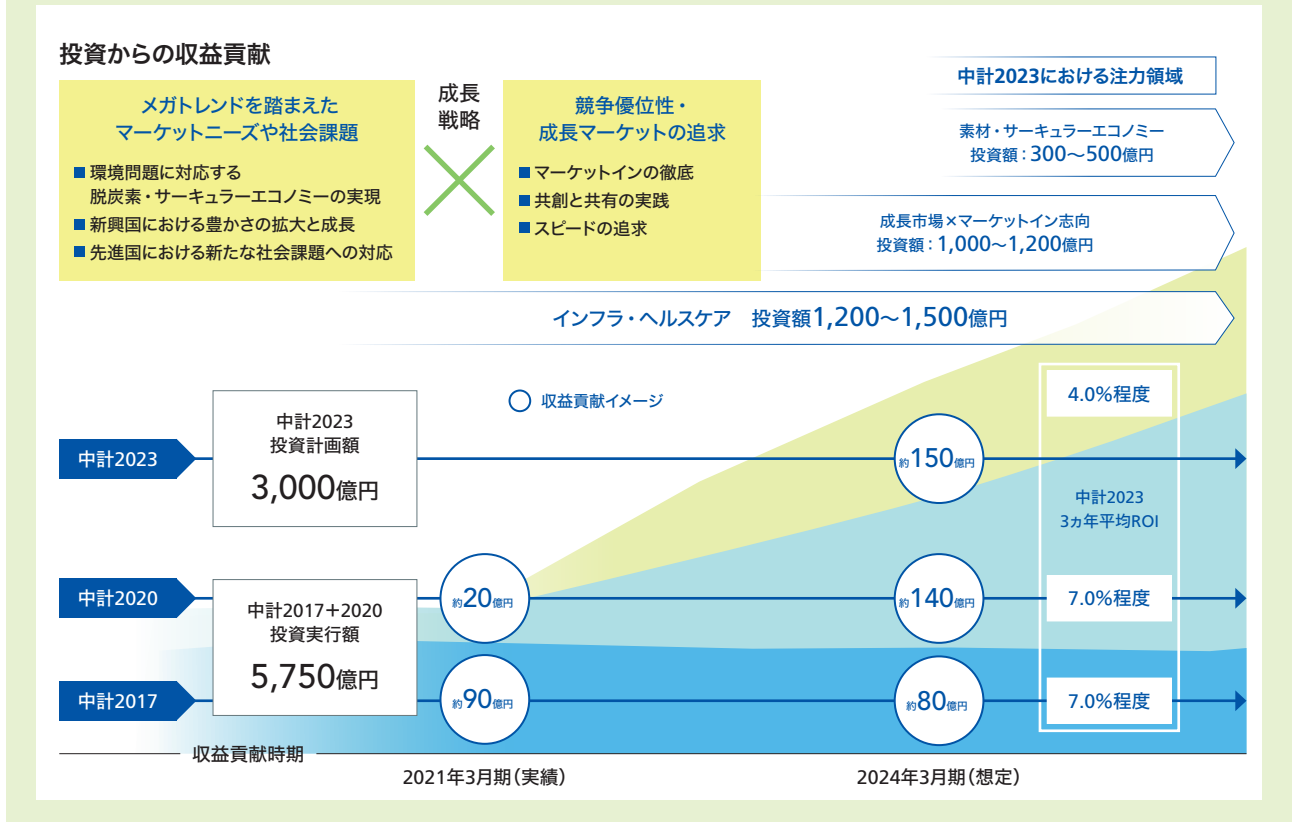
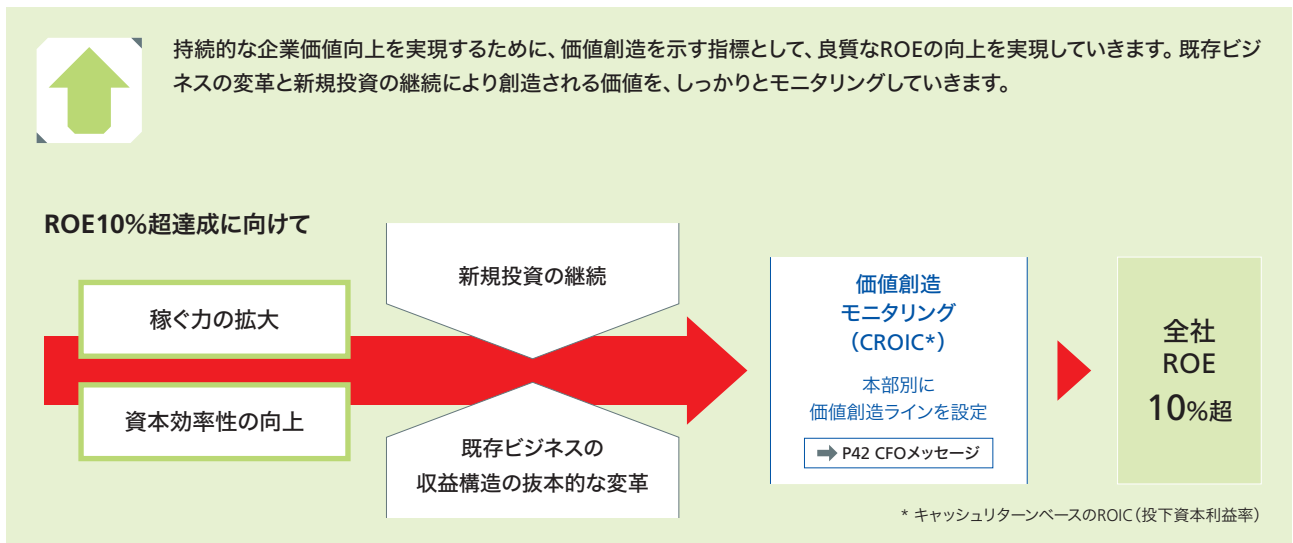
*1 基礎的営業キャッシュ・フロー＝会計上の営業キャッシュ・フローから運転資金増減を控除したもの

*2 基礎的キャッシュ・フロー＝基礎的営業キャッシュ・フロー＋調整後投資キャッシュ・フロー－支払配当金－自己株式取得

どのように価値を創造していくのか



ROE向上





2030年に目指す姿
事業や人材を創造し続ける総合商社
 マーケットニーズや社会課題に応える
 価値(事業・人材)創造を通じ、企業価値を向上
 → **PBR1倍超**

資本コスト低減



価値創造の持続性を高めるための資本コストの低減に資する、財務・非財務の取り組み・情報開示のさらなる拡充を目指します。



サステナビリティ

→ P51 サステナビリティ チャレンジ

企業理念、2つの価値、マテリアリティを踏まえた取り組みを経営の前提としており、マテリアリティは、人権、環境、資源、地域社会、人材、ガバナンスの6つを掲げています。2050年長期ビジョンとしてのサステナビリティチャレンジでは、脱炭素社会実現への挑戦(2050年CO₂排出量ネットゼロ)、商社の特徴でもある広範なサプライチェーンを含めた人権や水リスクに対する対応も、計画的に実施していきます。



人材戦略

→ P56 人材力の最大化に向けて
 → P64 デジタル人材育成(DX関連)

当社にとって、人材は、「競争力の源泉であり、価値そのもの」。その人材を磨き上げ、価値創造に結び付けるべく、「多様性を競争力に」をテーマとした人材の成長サイクルを常に図り、「多様性と自律性を備える『個』の集団」を創造し続けることによって、人材力の最大化を目指します。



コーポレート・ガバナンス

→ P72 コーポレート・ガバナンス

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、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。

配当政策



株主の皆様に対して、安定的かつ継続的に配当を行うとともに、内部留保の拡充と有効活用によって株主価値を向上していきます。この基本方針のもと、中計2023においては、連結配当性向30%程度を基本とします。

下限配当の考え方

年度末時点でPBR ×1.0倍未満の時

- 時価DOE4%
- 株価終値の年間平均をもとに計算
- 結果として配当利回り4%

時価DOE：年間配当総額÷(当社株価日々の終値の当該年度の年間平均×期末発行済株式数)

年度末時点でPBR ×1.0倍以上の時

- 簿価DOE4%
- 株主資本コスト8%程度の半分を還元

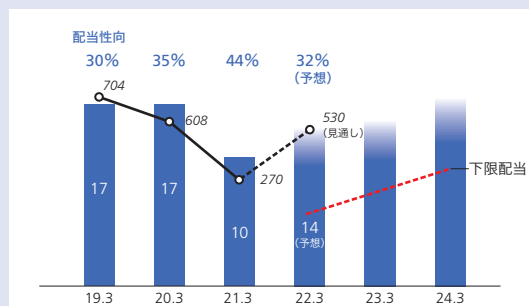
簿価DOE：年間配当総額÷当該年度末の株主資本(簿価)

時価DOE、簿価DOEのいずれを用いるかについては、22年3月期末時点のPBRで判定します。

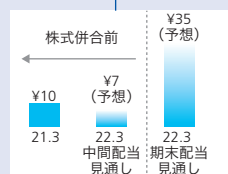
* DOE：株主資本配当率

株主還元

■ 配当額(円) ○ 当期純利益(億円)



2021年6月開催の定時株主総会において、2021年10月1日を効力発生日とする株式併合(5株を1株に併合)が決議されました。当該株式併合後の発行済株式数で換算した場合、期末配当(予想)は35円になります。



特別対談

双日らしい「価値創造」の 実現に向けて

中計2023の策定に携わった経営企画、
サステナビリティ推進担当本部長の渋谷と、
投資家とのコミュニケーションの
前線を担うIR室長の遠藤が、
中計策定の裏側と想いを語り合います。

執行役員
渋谷 誠

執行役員
遠藤 友美絵

「この会社のあるべき姿」を見据えた中計2023

渋谷 ■ 中計2023には、大きく2つの特徴があります。1つ目は、「Next Decade」への第一歩、といういい方をしている通り、2030年の双日のあるべき姿を設定し、そこからバックキャストして直近の3年に何をすべきかを考え、策定した点です。従来の中計は、どちらかというとフォアキャストで作っていったので、大きな違いといえるでしょう。

2つ目は、中計策定時の最初の段階で多くの方の意見を聞いたことです。私たちが中計策定に取りかかったのは、ちょうどコロナ禍でビジネス環境が大きく変わる中、経営陣が出張に行けなくなったこともあって、中計への議論を深められました。また、10年後に会社の中核を担うことになる中堅社員を対象にした公募形式のフリーディスカッションの場も設けました。延べ60人ほどの社員が参加し、より現場の意識に近い中計にできたのではないかと考えています。

遠藤 ■ 「長期目線でこの会社が何を目指していくのか」をしっかりと語った点は、IRとしても重要なポイントです。長い目でみて当社を応援してくださる株主の方々と、そこに向けて取り組む当社の戦略についての対話が可能となり、当社に対する理解を一層深めていただけたと思うからです。その意味では、従前の中期経営計画は3年間の取り組みに限定されていたので、10年先を見据えた双日のストーリーを伝えられたことは、当社だけでなく、長期保有を目的とする投資家にとっても意義は大きかったと思います。

「ガラス張り」の中計でステークホルダーとの対話を一段深くする

遠藤 ■ 投資家の方からは、「PBR(株価純資産倍率)1倍に真正面からぶつかっていこうという姿勢が印象的」、「投資のリターンとして何年後にはどれくらいの利益を出します、という大きなストーリーから一つずつレイヤーを掘り下げていくと、この3年間でやろうとしている仕組みがガラス張りのようにになっている」といった言葉をかけていただきました。私たちが何を目指そうとするのかを改めて明確に「見える化」したからだと思います。

渋谷 ■ 中計は一定期間で目指すべき目標、道筋であると同時に、これを伝えるため、対話のための「道具」。これは実行できて初めて評価されますし、そのために社員一人ひとりが具体的に行動することが重要です。こうした観点から、社員との対話の場として中計社内説明会を開催し、海外拠点社員を含めた約800人が参加しました。今回の中計では「共創と共有」という言葉を使っていますが、幅広い領域で活動している私たちが、本部や事業をまたいで情報を共有し、一緒に仕事ができるのは大きな強みだと思っています。だからこそ、もっと組織の壁を薄くしていこう、総合会社としての本当の強みを出していこうと思いますよね。「マーケットイン」というニーズから考えて「共創と共有」を、「スピード感」を持って実践していく。この3点をしっかり胸に刻み、全社一丸となって企業価値の向上を目指します。



VALUE CREATION STORY

価値創造ストーリー

双日の事業基盤をもとに、
どのように「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の
2つの価値を創造しているのかをご説明します。

26 双日の価値創造プロセス

30 価値創造事例

トルコ病院事業から始まった
ヘルスケア事業における価値創造の連鎖

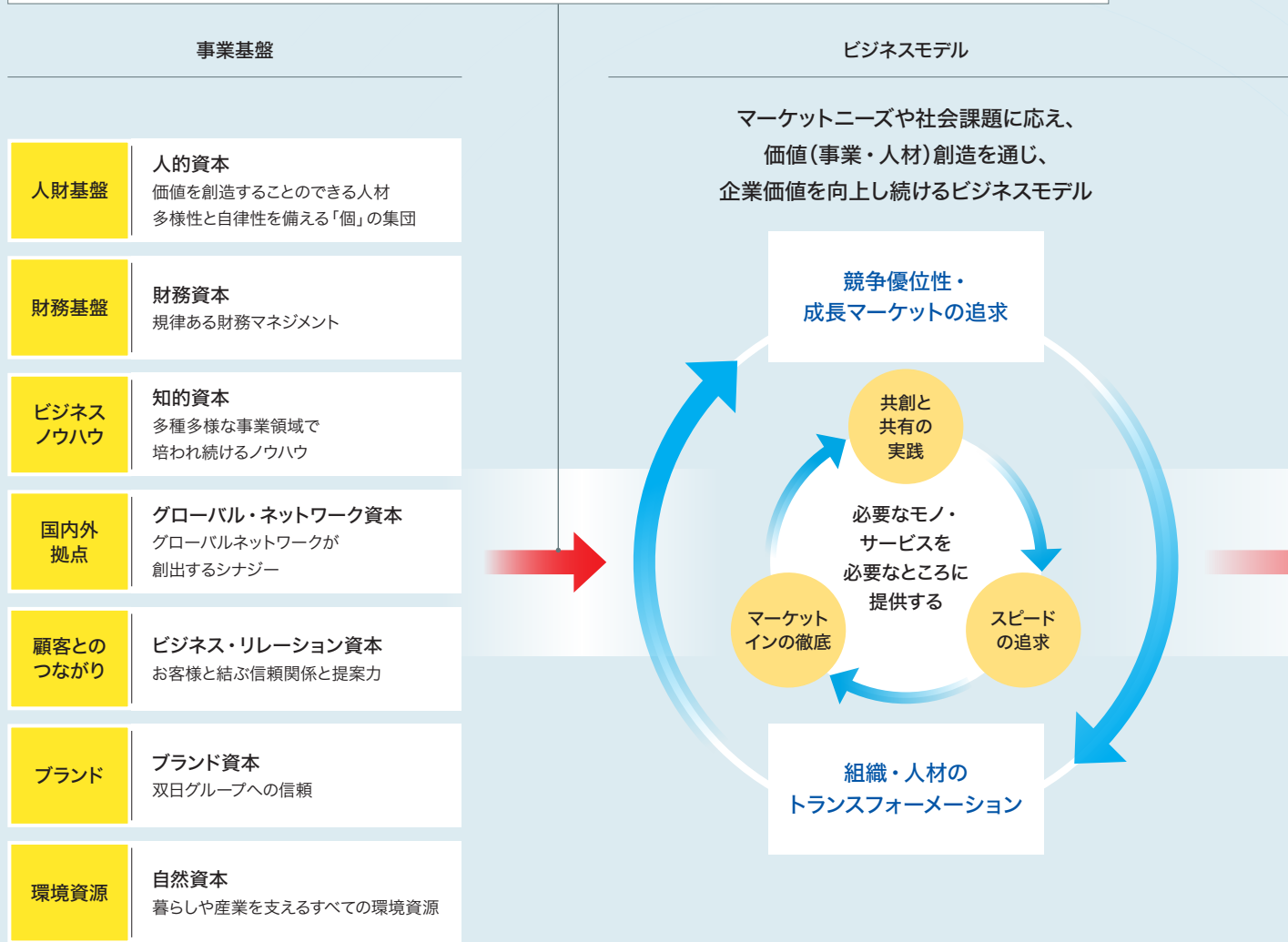


価値創造プロセス

2030年に目指す姿 事業や人材を創造し続ける

メガトレンドを踏まえたマーケットニーズや社会課題(機会とリスク)

著しい環境変化、急速に進むデジタル化、価値観・ニーズの多様化		
・全世界的な新型コロナウイルス感染症のまん延による経済活動への影響	・世界情勢の不確実性の高まり	・ESGに対する意識の高まり
	・デジタル化の加速	・価値観・ニーズの多様化



持続的な価値創造を支える基盤:

サステナビリティ 重要課題 (マテリアリティ)	人権 ガバナンス	環境 人材	地域社会 資源
-------------------------------	-------------	----------	------------

事業の創出

総合商社 ▶▶▶▶▶

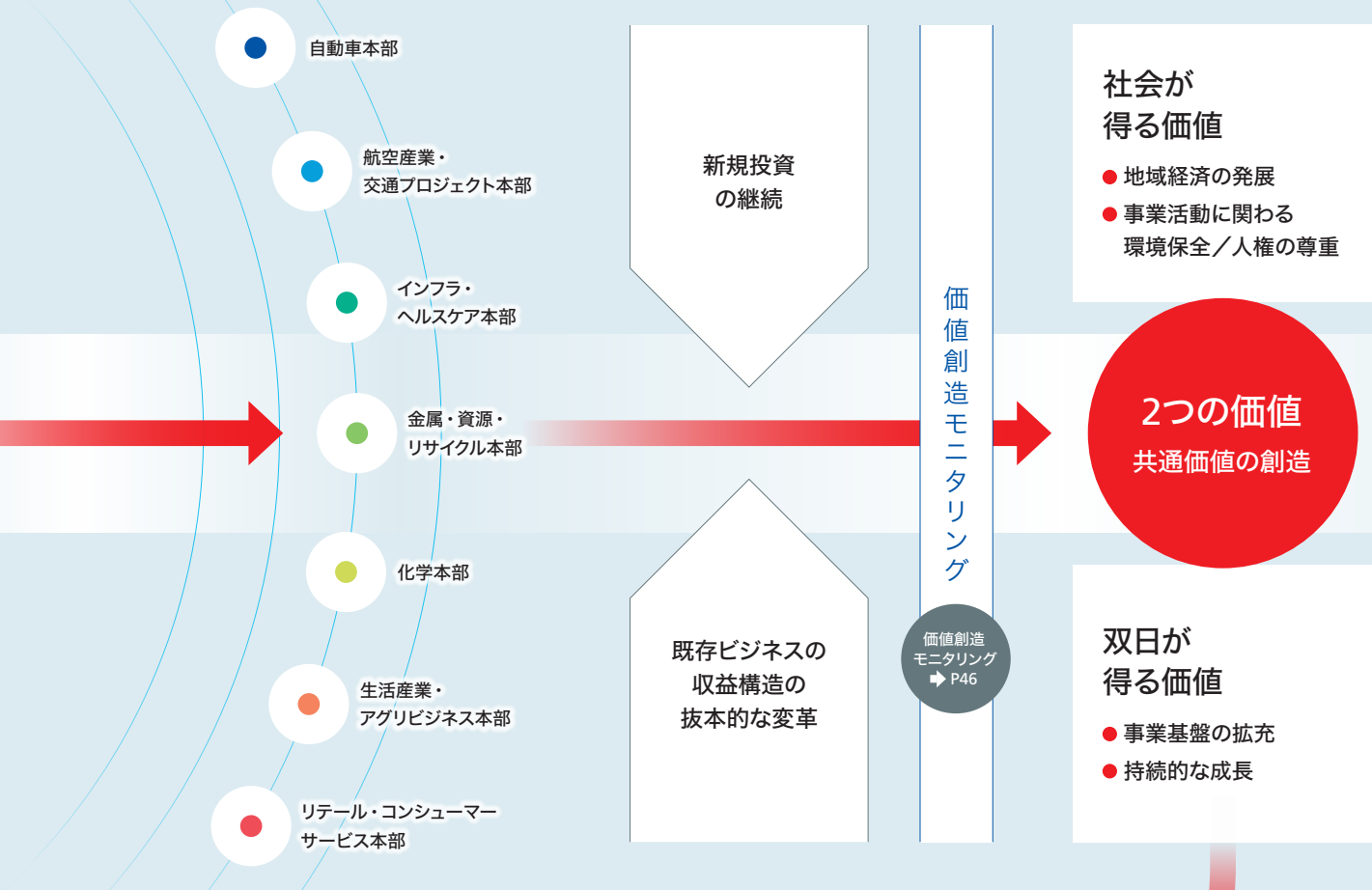
企業理念

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。

スローガン

New way, New value

価値創造



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

DX(変革と創造)

サステナビリティ経営/ESGの深化

サステナビリティ
チャレンジ

- ・低炭素及び脱炭素に向けた取り組み
- ・サプライチェーンを含む人権尊重の取り組み

／人材の創造

事業基盤

過去から積み重ねてきた価値創造の源泉となるさまざまな事業基盤の中で特に重要なものが、「財務基盤」「人財基盤」「国内外拠点」「顧客とのつながり」「ブランド」「ビジネスノウハウ」「環境資源」です。これらの事業基盤を効果的かつ効率的に組み合わせることにより、事業活動を通じて創出される「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の最大化を図っています。さらに、創出された価値によって、これらの事業基盤はさらに強固なものとなり、より大きな価値創造が可能となります。双日は、将来の価値創造の源泉となる事業基盤のさらなる増強と、循環を繰り返すことによって、持続的な企業価値向上につなげています。



財務基盤

財務資本

規律ある財務マネジメント

次なる成長に向けた投資を可能とするのが、双日の「規律ある財務マネジメント」です。財務基盤の安定性を維持するために、一定期間における基礎的キャッシュ・フローの黒字を堅持することを基本としており、中計2020では、3か年で約560億円の黒字を確保しました。また、中計2023においては、価値創造の測定・評価を行うために、キャッシュリターンベースでのROICであるキャッシュロイック(CROIC)*を経営指標として導入するなど、より高度な財務マネジメントの構築を図っています。

■ 総資産

約**2兆3,000**億円
(2021年3月期末)

■ 自己資本

約**6,200**億円
(2021年3月期末)

■ 当期純利益

270億円
(2021年3月期)

■ 基礎的キャッシュ・フロー

約**560**億円の黒字
(中計2020の3か年累計額)

* CROIC算出式：基礎的営業キャッシュ・フロー÷投資資本



人財基盤

人的資本

価値を創造することのできる人材

双日では、世界中で2万人近くのグループ従業員が価値創造の実現に向けて、日々さまざまな業務に取り組んでいます。また、事業環境が大きく変化する中において、従業員の多様性を確保することが重要であると認識しており、現地採用の積極化や女性の活躍促進に注力しています(女性管理職数は、この5年で2倍となっています)。

■ 単体従業員数

2,551名
(2021年3月31日現在)

■ グループ連結従業員数

19,463名
(2021年3月31日現在)

■ 新卒総合職の女性採用比率

3割
(2021年3月31日現在)

■ 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)

■ 現地採用社員の管理職数

32名
(現地採用社員約1,200名)
(2021年4月1日現在)

■ 女性管理職数

27名→**54**名
(2016年3月期末から2021年3月期末までに倍増目標達成)





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

双日は、国内外に幅広いネットワークを有しており、各拠点間、または、各グループ会社間での連携を通じて、お客様が抱えるあらゆる課題に対応しています。

■ 拠点数

国内 **5** 拠点
海外 **77** 拠点



■ グループ会社

国内 **123** 社
海外 **304** 社
(2021年6月30日現在)



顧客との
つながり

社会関係資本

お客様と結ぶ信頼関係と提案力



ブランド

社会関係資本

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

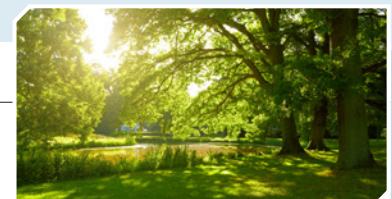
ビジネスの現場における実践力



環境資源

自然資本

暮らしや産業を支えるすべての環境資源



トルコ病院事業から始まった ヘルスケア事業における価値創造の連鎖

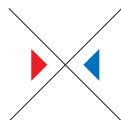
2020年5月、トルコで最大規模の病床数を有する「ハシャクシェヒール チャムアンドサクラ シティー病院(以下、イキテリ総合病院)」が開院しました。双日は、トルコの手建設会社であるルネサンスグループと共同でイキテリ総合病院の病院施設運営事業に参画しており、同病院事業で得られた知見を起点としてヘルスケア領域での取り組みを加速しています。こちらでは、双日の価値創造を具体的な事例を通じてご理解いただくために、イキテリ総合病院の開院に尽力した合田、石黒の両名と、双日のインフラ・ヘルスケア本部をリードする橋本、津田の両名が、病院開院までの経緯や克服した数々の課題、そして、事業を通じて実現した「双日が得る価値」と「社会が得る価値」などについて語ります。



イキテリ総合病院の開院に尽力した二人の視点で語る

ヘルスケア事業部
事業開発第一課 課長

合田 尚平



ヘルスケア事業部
事業開発第三課 課長

石黒 正樹

合田 ■ 新規事業開発を担当する課がプラントプロジェクト部内に立ち上がったのが2015年4月のことです。初期のメンバーが私や石黒などの数名で、私自身は課長を務めていました。新たな事業の可能性を模索している中で、候補として挙がったのがトルコにおける病院施設運営事業だったので。

石黒 ■ トルコでは病床不足を解消するために、官民連携によるPPP*に基づいた40,000床分の公立病院の整備が計画されていました。そのうちの一つがイキテリ総合病院です。当プロジェクトへの参画を検討していたのがトルコの手建設会社であるルネサンスグループで

あり、双日とはロシアやトルクメニスタンなどで化学品プラント建設事業を共同で実施した実績がありました。

* PPP(Public Private Partnership)：官民連携事業

合田 ■ そこでルネサンスグループとの協業の道を探るため、2015年7月に単身トルコに向かい、病院事業を担当するチームと面会しました。その後、日本とトルコを行き来しながら交渉を続け、双日が当プロジェクトで担う役割を明確化していく中で、同年9月には当プロジェクトへの共同出資に向けた検討を開始する基本合意書を締結するに至ったのです。以降、私は年の3分の1以上はトルコに滞在し、もう一人のメンバーとともにルネサンスグループと協議を重ねていきました。

石黒 ■ 当プロジェクトは、イキテリ総合病院を設計、建設し、施設運営・医療周辺サービスまでを提供するDBFM(設計・建設・ファイナンス・運営)方式のプロジェクトであり、総事業費は約2,000億円にも上るという試算が出ていました。そのうち双日は約300億円の投融資を予定しており、私は主に日本でファイナンスの組成を担当していました。しかし、海外での病院PPP事業への参画は日本企業で初めての試みであり、かつ、地政学リスクが高いトルコでのプロジェクトということで、資金調達にに応じていただける金融機関が集まらず苦労しました。

合田 ■ 大型施設の建設という点では、私も石黒もこれまでプラント建設を経験していましたし、PPPというスキームについても、双日としてはIPP(独立系発電事業)などでいくつも実績を積み上げていました。しかし、病院事業は建設だけではなく医療が安心・清潔に行える場所を提供するもので、私たちにとっては未知の領域であるといっても過言ではありませんでした。その点も、金融機関の皆さんが不安に感じるところであったのではないのでしょうか。

石黒 ■ その通りですね。だからこそ、株式会社国際協力銀行(JBIC)及び株式会社日本貿易保険(NEXI)という政府系金融機関から、より踏み込んだ融資保証を得る

必要がありました。そのために細かな諸条件を詰めていたのですが、JBICやNEXIの方たちが最も懸念していたのは、「病院事業で実績のない双日が本当に事業運営をできるのだろうか」ということだったと思います。

合田 ■ そのような懸念を払しょくするため、事業運営に向けた具体的な施策の一つとして示したのが病院での実地研修でした。私を含めて双日の社員4名が北海道の病院に半年近くにわたり滞在し、病院の舞台裏を学ばせていただく計画をご説明しました。私たちが本気で病院事業に取り組む姿勢をご評価いただけたかと思えます。研修自体は融資が決定した後の2018年に行いましたが、そこでの経験は事業運営を進めていく上で非常に役立っています。

石黒 ■ 一方で、「経営の判断」としても大きな動きがありました。もともと各本部内でヘルスケア領域に携わっていたチームを統合し、医療インフラ推進室を立ち上げることを表明したのです。これにより、双日全体でヘルスケア領域に注力していくこと、つまり経営としても本気で取り組んでいくことをJBICやNEXIの方たちに明確な形で訴求することができました。現場での取り組みに加え、このような経営からの後押しもあり、結果的に融資保証の枠を広げていただくことにつながりました。

合田 ■ 融資団として参画していただける金融機関も集まり、ファイナンスの組成にめどがつく頃だったと記憶していますが、2016年6月にイスタンブールの空港で爆破事件が、さらに翌月にはクーデター未遂事件が起こりま



バジャクシェヒール チャムアンドサクラ シティー病院
(イキテリ総合病院)の外観
イキテリ総合病院の概要については、下記をご参照ください。
<https://www.sojitz.com/jp/special/projects/detail/post-6.php>

価値創造事例

した。正直なところ、当プロジェクトそのものが頓挫してしまうことも頭をよぎりました。これらの影響もあり当プロジェクトの進行が半年程度遅れたものの、2017年7月には無事に調印式の日を迎えることができました。さまざまなことを乗り越えてきたこともあり、感慨も一入でしたね。

石黒 ■ 調印に至るまでに当プロジェクトのあらゆる事項が検討し尽くされ、細部にわたる取り決めがなされていきましたので、「後は実行に移すだけ」という状態でした。その後、建設は順調に進行し、先ほどご説明した病院での実地研修も含め、合田の方で事業運営に向けた準備を着実に進めていきましたので、2020年10月の開院は予定通り実現できると考えていました。

合田 ■ この間にも2018年にトルコの通貨であるリラが急落するなど、新たな不安要素は出てきましたが、長期にわたるプロジェクトに取り組む以上、そういったことは付き物です。そこをいかに先読みして、さまざまな不安要素をつぶしていけるのが重要となります。

石黒 ■ 繰り返しになりますが、病院事業は私たちにとって全く新しい事業領域で、かつ、海外でのPPPが日本企業にとっても初めてでした。さらに、規模の巨大なプロジェクトでしたので、2015年に動き出した直後には、どこに不安要素があるのかが誰にも分からないような状況だったのです。しかし、プロジェクトを進める中で、社内の営業や職能スタッフが一体となった40名を超える開発チームが組織されました。そして、外部の専門家も起用しながら、それぞれの知見を結集することにより、想定される不安要素をあぶり出し、仮説と検証を重ねることで、新たに出てきた不安要素をつぶしていくことができたのではないかと感じています。

合田 ■ 新型コロナウイルスの感染拡大が世界を揺るがせたのは、いよいよ開院の年を無事に迎えることができたと思った矢先のことでした。これを受け、トルコ政府から新型コロナウイルス感染者を受け入れるために「開院

を早めてほしい」という要請がきました。しかし、プロジェクトファイナンスを利用した場合、計画を変更することは簡単なことではなかったのです。

石黒 ■ ただ、先ほどの仮説と検証のプロセスの中で、想定より大幅に開院が早まった場合における対応も取り決めていました。通常は起こり得ないことですので、そのような取り決め自体が「無駄ではないか」という意見もあったのですが、結果として奏功しました。2020年4月には部分開院し、さらに、予定から半年ほど早く開院することができました。

合田 ■ 日本とトルコ双方の関係者すべてが「トルコの人々に貢献したい」という気持ちを一つにして、一気に開院まで持っていきましたね。現在でも、新型コロナウイルス感染症に罹患した患者さんは、他の病院で収容しきれなくなると、イキテリ総合病院で収容するという形になっています。医療崩壊を起こさないための最後の砦として同病院が機能しており、このプロジェクトのトルコにおける社会的意義の大きさを実感しています。

石黒 ■ 社会的意義という点では、当プロジェクトを通じて日本とトルコの友好が深まったことも挙げられます。イキテリ総合病院の開院式では、トルコのエルドアン大統領が挨拶を行い、日本からも当時の安倍内閣総理大臣がオンラインという形で祝辞を述べられました。これは一つの象徴的な出来事だったといえます。

合田 ■ イキテリ総合病院の正式名称に「チャム」と「サクラ」という言葉が入っていますが、チャムはトルコを象徴する松の木で、サクラは日本を象徴する桜の木を表しています。この命名から、イキテリ総合病院が日本とトルコの友好のシンボルと位置づけられていることが伝わります。また、病院の敷地の中には、松の木と桜の木が植えられているほか、中庭には「ジャパングーデン」という日本庭園を模したものがあり、日本に対する感謝と敬意の念が感じられます。

石黒 ■ 国同士だけではなく、企業同士という面でも、双日とルネサンスグループとの関係性は良好で、パートナーとして互いに尊重し合いながら、対等な関係を保つことができている。また、JBICやNEXIの方たちをはじめとした融資団の皆様との関係性も同様であり、すべての関係者がチームとして一丸となれたことが、イキテリ総合病院の開院にたどり着くことができた大きな要因だったのではないだろうか。

合田 ■ 最後に、このような「社会が得る価値」に加え、当プロジェクトによって「双日が得る価値」についても話したいと思います。一つは、当プロジェクトからもたらされる収益で、開院は通過点に過ぎません。開院後も私自身は現地に半年程度とどまり、事業運営が軌道に乗ったところで後任に引き継ぎました。また、これまで双日では、例えば石炭をはじめとしたエネルギー領域など、商流の上流部分に関わる事業投資が多く、下流部分ではリテール領域での事業投資を進めているものの、それ以外の領域にはあまり手を伸ばしていませんでした。ヘルスケア領域は、当社にとってまさに手付かずの領域の一つであり、当プロジェクトを契機にヘルスケア領域への道が大きく拓けたことは、双日にとって非常に価値のあることです。

石黒 ■ その通りですね。実際、当プロジェクトでの実績が評価され、豪州の病院施設運営事業に参画すること

が決定したほか、アジア大洋州でプライマリ・ケア事業に参入する(詳しくは、P38をご参照ください)など、ヘルスケア領域における事業が広がりつつあります。また、「双日が得る価値」として、私自身が最も強く感じているのは、「人」の成長です。当プロジェクトの調印式が済み、事業運営に向けた準備が本格的に開始するタイミングで、20代から30代前半の若手メンバーが複数名チームに加わりました。開院後の事業運営を見据え、主導的な役割を担うよう促したのですが、私の期待に十二分に応えてくれました。私が当プロジェクトを離れた後も、全く問題なく機能していますし、豪州の病院施設運営事業については、その若手メンバーが主体となって進めました。

合田 ■ 事業が人を育てるということですね。私が入社した当初携わったのがナイジェリアでの化学プラント建設のプロジェクトでした。プロジェクトの終盤に近いところから参加したのですが、債権の回収業務など、実地で学んださまざまなことが、私が業務をする上での基盤となっています。つまり、上の世代の方たちが創造した事業に育ててもらった。当プロジェクトの調印式の時に当時のことを振り返り、「次の世代へつなげる事業の創造」に私自身が携われたことが非常に誇らしく思えました。双日の長い歴史の中で脈々と受け継がれてきたバトンを確実に次の世代へつないでいくために、私たちはこれからも「事業の創造」に挑戦し続けていきます。

VOICE パートナーの声

10年来のパートナーシップにより誕生した最新鋭の総合病院

イキテリ総合病院は、建設・医療分野での経験が豊富なルネサンスグループと、国際的なメガプロジェクトのコーディネーションやファイナンス経験が豊富なJBIC、NEXI、そして双日との10年来のパートナーシップにより誕生しました。医療施設として最新鋭の設備を備えるとともに、2,000個以上の免震装置を備えた世界最大の免震ビルとなっており、大規模な地震が発生しても、安全・安心に医療サービス業務

を継続することができ、外部からも非常に高い評価をいただいています。ルネサンスグループと双日は、これからも変わらぬチームワークとチャレンジ精神で、社会や市場のニーズに応えるインフラ事業を中心に、業界や世界に価値を創造することを使命として、「ファースト」と「ベスト」を生み出していくと確信しています。

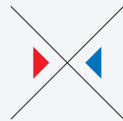
Ronesans Saglik Yatirim社 会長
Kamil Yanikomeroglu氏





インフラ・ヘルスケア本部をリードする二人の視点で語る

常務執行役員
インフラ・ヘルスケア本部長
橋本 政和



インフラ・ヘルスケア本部
ヘルスケア事業部 部長
津田 清昭

津田 ■ 当プロジェクトは、日本企業として初めて取り組んだ海外での病院PPP事業でした。さらに、双日としても病院事業の実績はなかった上、トルコでの大型案件は初めてで、船出としては全く未知の海域に乗り込んでいくようなプロジェクトであったといえます。しかし、無事に開院に漕ぎつけ、イキテリ総合病院はトルコの人々にとってすでに欠かすことのできない存在となっています。

橋本 ■ 私は大きく3つの成功要因があったと考えています。1つ目に、ルネサンスグループという「パートナーとの強固な信頼関係があったこと」です。当プロジェクトが具体的に動き出す以前から、エルマン・イルジャック会長（当時）から「双日は力強く、信頼できるパートナーだ」という評価をいただいております、トルコにおいて公立病院の

整備が計画されているという情報をご紹介いただきました。その情報がなければ、そもそも当プロジェクトが焔上に上がることもなかった可能性もあります。

津田 ■ ルネサンスグループはトルコの大手建設会社であり、1993年にエルマン・イルジャック氏によりロシアで設立されました。その後順調に業容を拡大し、世界でも中堅クラスに位置づけられるようになった頃に、双日との取引が始まりました。2009年以降、ロシアやトルクメニスタンで化学品プラント建設事業を共同で5件実施し、その総事業費は4,000億円超に上りました。中堅クラスから大手クラスへの脱却を目指していたルネサンスグループにとって、プラント建設での実績を積み上げることは極めて重要であり、双日との取引を契機に急成長

を遂げ、2015年には世界でトップ30に入る総合建設会社となりました。このような経緯があり、ルネサンスグループと双日との間には強固な信頼関係が築かれていました。

橋本 ■ 2つ目に、医療というテーマが「時代の要請に適していたこと」です。当時、日本政府は経済政策としてアベノミクス「3本の矢」を掲げていました。そのうち「民間投資を喚起する成長戦略」ではインフラ輸出を基軸に置いており、医療もテーマに上がっていました。日本は重粒子線など、他に類のない高度な医療技術を有する国で、世界でも名高い医療機器メーカーが多数存在していることから、「質の高い医療技術とサービスを海外に輸出していこう」といった機運が盛り上がっていたのです。このような背景もあり、ファイナンス組成の要であったJBIC、NEXIという政府系金融機関のサポートを得ることができました。

津田 ■ 医療機器という面では、双日でも日本の政府開発援助(ODA)への参画などを通じて医療機器を取り扱っていた実績があったほか、医薬品の原料物流なども行っていました。そのため、医療に携わった人材が皆無ということではありませんでした。当プロジェクトが具体化していく中で、医療インフラ事業部の立ち上げが決まった際には、私自身は駐在していたタイから日本に戻り、部長として就任しましたが、そのような人材を双日中から集めてきて組織することができました。

橋本 ■ 3つ目としては、今、津田さんが話した医療インフラ事業部の立ち上げも含め「双日全体でサポートする体制を迅速に構築できたこと」が挙げられます。トルコの地政学的リスクは当時から強く認識していましたし、リラが急落したり、急激なインフレが発生したりと経済的リスクも高い。一方で、ルネサンスグループとの強固な信頼関係や、日本政府からの後押しが期待できること、また、双日としても安定的な収益基盤となり得る有望な

プロジェクトであることなど、さまざまな負の要素と正の要素を総合的に判断する必要がありました。そのような中で、迅速に当プロジェクトの推進に舵を切り、組織を大胆に動かすなど、具体的なサポート体制を敷いたわけです。まさに、会社が標榜する「スピードの追求」を実践したことが成功要因として大きかった。とりわけ今回のように経営から現場に至るまでが一体になった時の意思決定のスピードは、非常に速いと感じています。

津田 ■ その通りですね。さらに、付け加えるとするならば、人材やそこに紐づくビジネスノウハウが挙げられるでしょう。先ほど「未知の海域」といういい方をしましたが、「インフラ」という側面でいえば、双日には豊富な実績と組織力があり、非常に優秀な人材がそろっていると自負しています。実際、当プロジェクトにおいても、プロジェクトファイナンスにおける政府系金融機関との交渉も含めた資金調達力や、定められた期間内にプロジェクトを完遂するプロジェクトマネジメント力など、これまで脈々と引き継がれてきた双日のビジネスノウハウが発揮されました。

橋本 ■ また、規模の大小を別にすると、当プロジェクトのように「新しいところに先んじて挑戦すること」自体に対する実績が豊富にあるのは、双日の特徴であるといえます。近年では、インドネシアでのJawa1 Gas to Powerへの参画や、ミャンマーでの通信インフラ事業への参画、インドでの貨物専用鉄道における軌道・電化・信号・通信工事の受注など、「〇〇で初めて」といわれる案件に果敢に取り組んでいます。そのような中で、「新しいところに先んじて挑戦すること」が、双日らしさとして社外からも認知していただけているのではないのでしょうか。

津田 ■ では、次に当プロジェクトを起点としたビジネスの広がりについてお話しします。具体化しているところでは、豪州の病院施設運営事業に参画しましたが、まさに

価値創造事例

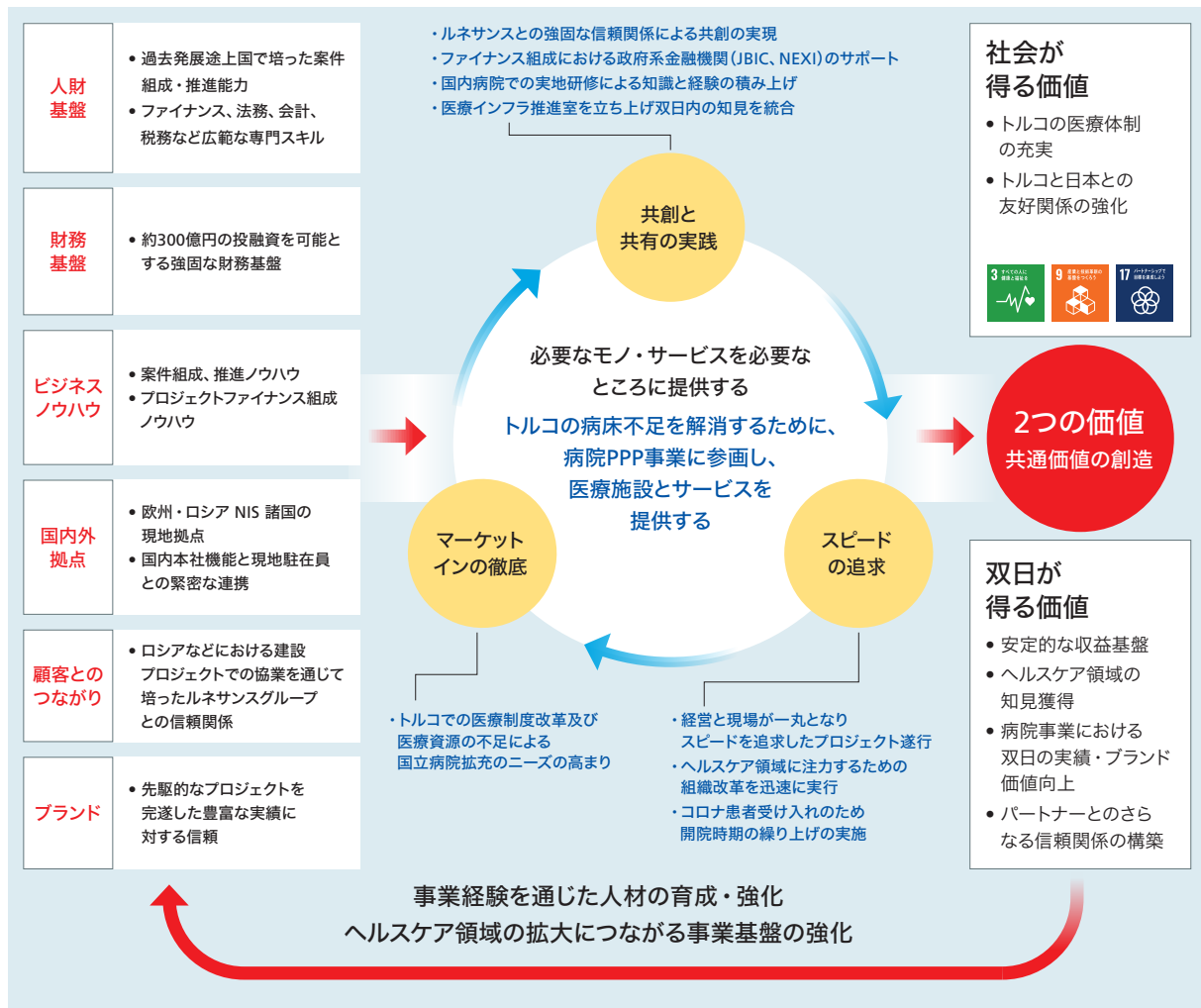
トルコで培った知見を他国で展開するという本流の広げ方といえるでしょう。実際、本件のパートナーからはトルコでの実績を高くご評価いただいたほか、肝となるファイナンスの組成においても、日本からの融資団がスムーズに集まり、非常に良い形で進行しています。

橋本 ■ 私たちのやり方として、実は新しい領域に直接飛び込むのではなく、「軸ずらし」と「幅出し」というアプローチをとっています。まず「軸ずらし」は、これまで積み上げた知見やノウハウを他の領域へ応用するものです。当プロジェクトでいえば、「医療」は新しい領域ではあったものの、先ほど津田さんが言及していた通り、IPPで培ったプロジェクトファイナンスの知見などが応用できるわけですね。次に「幅出し」ですが、このようにして入り込ん

だ新しい領域で事業を広げていくもので、豪州での案件は、地域の軸で「幅出し」を実現できた例といえるでしょう。また、商流の中で、川上から川中、川下へと広げていくことも「幅出し」の一つで、例えば、電力事業であれば、発電から送配電、また、電力の小売りや省エネ事業へと広げていく。さらには、DXやAI・IoTといった新技術を含めた形も考えています。

津田 ■ ヘルスケアの観点でいえば、1次医療(通常の外来診療)、2次医療(入院等)、3次医療(高次医療)という分類がありますが、当プロジェクトは主に急性期の患者さんを対象とする3次医療に属します。そこを1次医療へと広げたのが、アジア大洋州におけるプライマリ・ケア事業への参入です。今、病院中心から個人中心で医療

トルコ病院事業を通じた価値創造プロセス



を選んでいくという方向に世の中がシフトしています。このような中で、医療のエコシステムの入り口であるプライマリ・ケアというプラットフォームをおさえることができたことは、双日がさらに事業を広げていく上でも大変意義のあることだと考えています。

橋本 ■ 同感です。双日全体としても、プラットフォーム型の事業に注力する方針を出しています。そこにはマーケットのニーズが非常に多く詰まっていますので、それを吸い上げて、プラットフォームを補強する新たな投資につなげることが可能です。プラットフォームという板にボルトを打ち込んで補強するようなイメージであり、双日では「ボルトオン投資」と呼んでいます。例えば、遠隔医療に対するニーズに対応するために、DXの領域に投資を行っていくということが考えられるでしょう。

津田 ■ まさにその通りで、今回のプライマリ・ケア事業への参入によって、さまざまなボルトオン投資の可能性が広がります。それを積み重ねて、「患者さんがいつでもどこでも適正な価格で安心して医療サービスを受けられる世の中を作る」ことに貢献していきたいですね。特に東南アジアでは高齢化が急速に進みつつありますし、生活習慣が変わる中で、慢性疾患が非常に増えてきています。さらに、コロナ禍におけるPCR検査やワクチン接種など、1次医療に期待される役割がますます大きくなってきていると感じています。このような期待に応えるためにも、先ほど橋本さんがおっしゃったDXといった新しい技術の活用は、重要な鍵になると考えています。

橋本 ■ また、2030年の目指す姿である「事業や人材を創造し続ける総合会社」の実現に向けて「共創と共有の実践」を掲げていますが、プラットフォーム型の事業を運営することにより、他の領域との共創が進めやすくなります。例えば、インフラ・ヘルスケア本部の中で工業団地に関わるプロジェクトが出てきた時に、そこに医療サービスを展開するという発想もできるわけですね。双日では2021年4月に機構改革を行い、9本部を7本部

とし、インフラ・ヘルスケア本部には、エネルギー、通信、都市インフラ、ヘルスケアなどの事業領域が集約されました。また、社会が抱える高齢化や安全・安心意識の高まりといった課題にも的確に応えるべく、「医療」をさらに広義に捉え、「ヘルスケア」を本部の名称に加えました。それらにより、まずは本部内での「共創と共有の実践」を加速することが期待できます。すでに、具体的な事例も走り出しており、引き続き「軸ずらし」「幅出し」、さらにはそれを複合的に進めることで、ユニークで存在感のある事業を創造し続けていきます。

津田 ■ 当プロジェクトの成功要因のところでも挙げさせていただきましたが、このように事業を継続的に創造していく起点となるのは、やはり「人材」です。豪州の病院施設運営事業についても、背景には当プロジェクトを通じて知見を培った若い人材の活躍がありました。事業を通じて人材が輩出され、次の事業を創造し、さらにその事業を通じて人材が輩出されていく。これが総合会社の持続的成長の根源ですね。なぜなら、そもそも総合会社の競争優位性は「人材」しかないのですから。

橋本 ■ だからこそ、当プロジェクトにおいて病院での実地研修を実施したように、事業運営に入り込み、現場での経験を積むことを大切にしています。現場でさまざまな課題に直面した時に何とか解決しようとする人材、そういった現場力のある人材が育成されて、あるいは獲得できて、新しい事業を創造することが可能になると考えています。総合会社の付加価値の源泉は現場でしか生まれません。そういう意味では、プロジェクト自体から生じる収益以上に、「人材の創造」の方が価値としては大きいといえるでしょう。人材が育ち、組織が強くなって、それを相乗させる仕組みがあれば、収益は自ずとついてきますので、人材の強化・育成は私自身としても大きな使命であると認識しています。それにより、インフラ・ヘルスケア領域の未来を切り拓き、2030年の目指す姿の実現へとつなげていきます。

INITIATIVES FOR THE NEXT DECADE

次の10年に向けたヘルスケア領域の新たな展開についてご紹介します。

豪州における病院施設運営事業に参画

2021年3月に、双日は豪州における病院施設運営事業に参画することを発表しました。双日グループが30%、豪州の大手投資会社であるプレナリーグループが70%を出資して当該事業を推進する事業会社を設立し、ビクトリア州でNew Footscray総合病院の施設運営を行います。2025年に開院する計画で、総事業費は約15億豪ドル(約1,200億円)を見込んでおり、ビクトリア州における単一の医療インフラ投資事業としては最大規模となります。官民連携のPPP事業として、ビクトリア州政府と長期の契約を締結し、新設病院の設計、建設、ファイナンス、施設運営までを提供します。New Footscray総合病院が位置するメルボルン西部のFootscray地域の人口増加に対応し、地域住民の病床数確保及び患者受け入れに貢献していきます。



アジア大洋州の大手プライマリ・ケア事業者へ出資

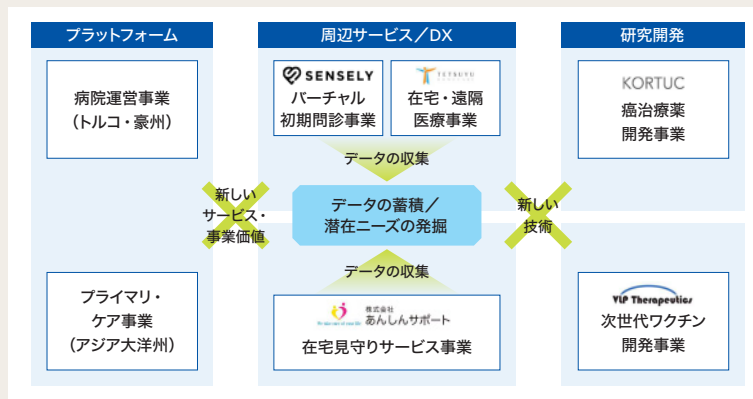
2021年3月に、双日はアジア大洋州でプライマリ・ケア事業を展開するQualitas Medical社への第三者割当増資引受を実施し、同社は双日の持分法適用会社となりました。同社はプライマリ・ケア事業の分野で20年以上の実績を有し、マレーシア、シンガポール、豪州の3カ国で300施設に及びクリニック、歯科クリニック、画像診断センターなどを運営しています。近年、世界的にプライマリ・ケアの拡充が求められている中で、これら3カ国の民間プライマリ・ケア市場規模は過去5年で年平均7.8%と非常に高い成長率で推移しており、2020年で約3.5兆円に上っています*。今後同社は、クリニックの新設や買収などの戦略投資を加速するとともに、ベトナムなどの新興市場にも新規参入するほか、医療サービスのDX化推進により、ヘルスケアサービスの拡充を進めていきます。



* 出典：Frost & Sullivan(マレーシア・シンガポールのGP(General Practitioner)クリニック・歯科クリニック、及び豪州のGPクリニック・歯科クリニック・画像診断サービスの民間市場規模の合計。成長率は2016~2020年の5年間の年平均成長率)

ヘルスケア領域へのイノベーション関連投資

双日では、既存事業の強化やビジネスモデルの変革、また、AIやIoTの活用を中心としたデジタル革命をはじめとした新技術によるビジネスモデルの変化・変革への対応を目的に、イノベーション関連投資を積極化しています。ヘルスケア領域では、病院運営事業(オフライン)と、遠隔・在宅医療サービス、AI診断技術、バーチャル初期問診等(オンライン)を組み合わせたヘルスケアサービスの提供を目指して、在宅・遠隔医療事業のTHH社、バーチャル初期問診のSensely社に出資を行い、協業を進めています。さらに、オンラインでの医療・患者・健康データの集積・分析により発掘された医療・ヘルスケアのニーズに対応する機能として、先進的な癌治療薬を開発しているKORTUC社やワクチン開発を行うバイオベンチャー企業への出資を行うことで、オフライン・オンラインの複合に加えて、需要発掘・サービス提供とともに改善させ、機能を強化していくサイクルの構築を図っています。





VALUE CREATION STRATEGY

価値創造戦略

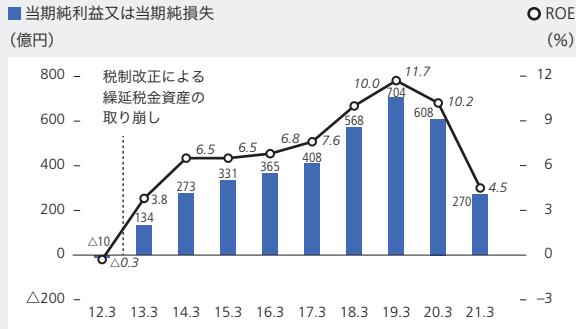
価値創造に向けた全社戦略を財務、非財務双方の側面で説明するとともに、それを支えるガバナンス体制についてご説明します。

- 40 財務・非財務ハイライト
- 42 CFOメッセージ
- 46 価値創造を加速する事業投資モニタリング
- 50 サステナビリティ
- 56 人材力の最大化に向けて
- 64 DX
- 66 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 66 議長メッセージ
 - 67 社外取締役座談会
 - 72 コーポレート・ガバナンス
 - 79 コンプライアンス
 - 80 リスクマネジメント
 - 82 取締役・監査役
 - 84 執行役員

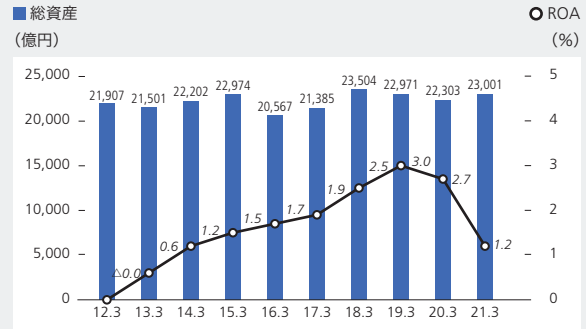
財務・非財務ハイライト

財務関連(IFRS)

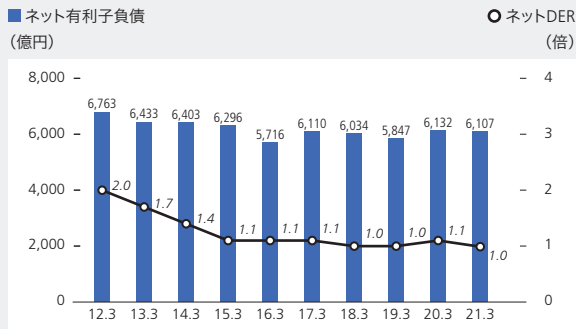
当期純利益又は当期純損失及び自己資本利益率*1 (ROE)



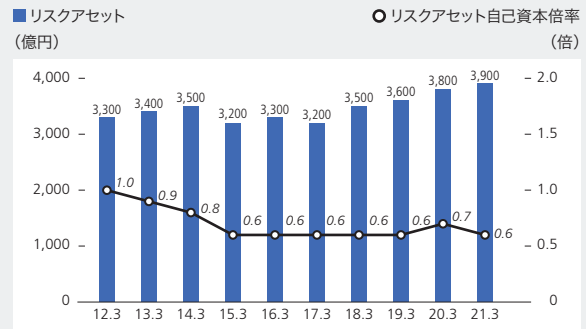
総資産及び総資産利益率 (ROA)



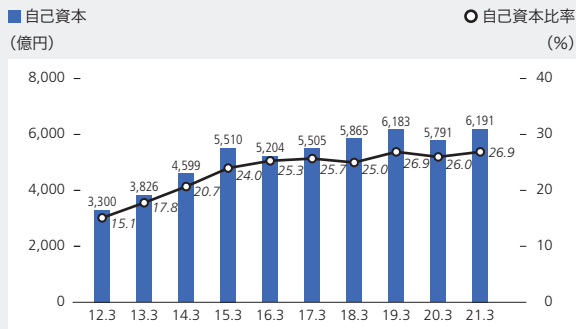
ネット有利子負債及びネットDER



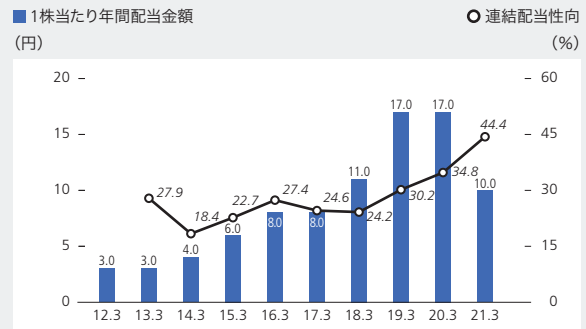
リスクアセット*2及びリスクアセット自己資本倍率



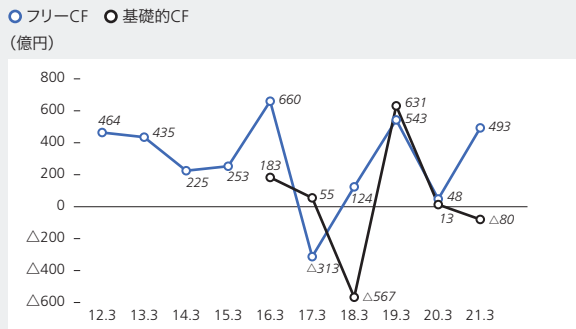
自己資本及び自己資本比率*1



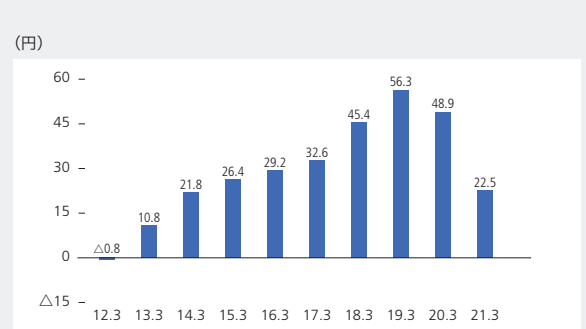
1株当たり年間配当金額及び連結配当性向*3



キャッシュ・フロー



1株当たり当期純利益又は当期純損失 (親会社の所有者に帰属)



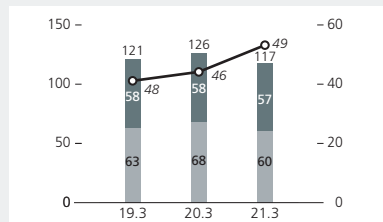
*1 IFRSにおいて、自己資本は資本の「親会社の所有者に帰属する持分」とし、自己資本利益率の分母、自己資本比率の分子及びネットDERの分母には自己資本を使用しています。
 *2 リスクアセットは、2019年3月期より主にのれんに関する計量手法の見直しを行っています。2018年3月期のリスクアセットについても見直し後の数値を記載しています。
 *3 当社の普通株式に係る年間配当金額であり、連結会計年度末の発行済株式数をもとにした連結配当性向を記載しています。また、2012年3月期につきましては当期純損失(親会社の所有者に帰属)が計上されているため、連結配当性向を記載していません。

非財務関連

「社員」に関するデータ

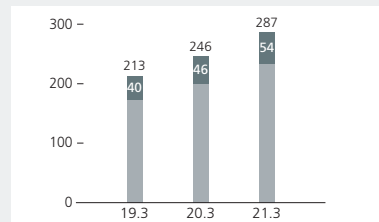
新卒採用者数／女性採用比率

■ 男性 ■ 女性(事務職を含む) ○ 女性採用比率
(名) (%)



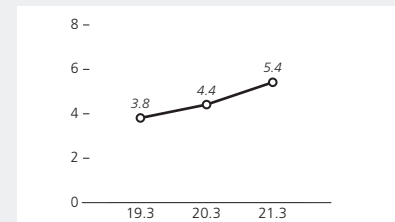
女性総合職数／女性管理職数

■ 女性総合職 ■ 女性管理職
(名)



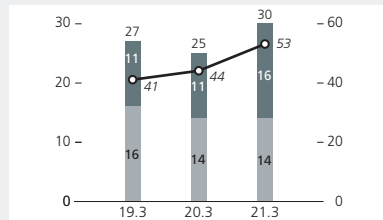
管理職における女性比率

(%)



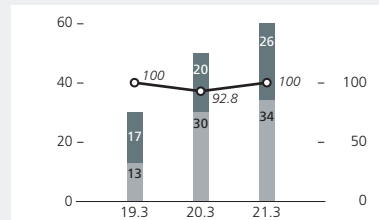
キャリア採用者数／女性採用比率

■ 男性 ■ 女性(事務職を含む) ○ 女性採用比率
(名) (%)



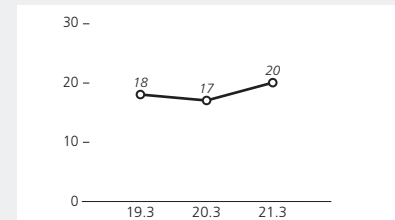
育児休職利用者数／育児休職復職率

■ 男性 ■ 女性 ○ 育児休職復職率
(名) (%)



正規雇用労働者の中途採用比率

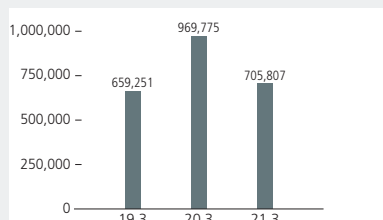
(%)



環境データ

Scope1*1排出量

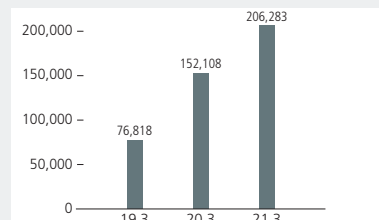
(t-CO₂)



*1 Scope1: 都市ガスなどの燃料使用による直接排出

Scope2*2排出量

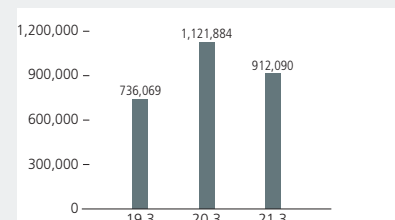
(t-CO₂)



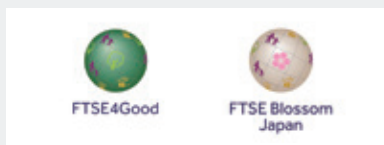
*2 Scope2: 購入した電気・熱の使用に伴う間接排出

Scope1+2排出量合計

(t-CO₂)



ESG評価





代表取締役副社長執行役員 CFO
田中 精一

企業価値を 持続的に高めていく

財務基盤安定性を維持しながらも、
新規投資を積極化する

双日では、財務基盤の安定性を維持するために、一定期間における基礎的キャッシュ・フローの黒字を堅持することは「基本中の基本」と位置づけています。2021年3月期においては、新型コロナウイルス感染症拡大が各種事業に影響を及ぼし、基礎的営業キャッシュ・フロー*1が一時的に落ち込んだ一方で、投資の実行も計画通りには進捗せず、結果として、中計2020の3か年では基礎的キャッシュ・フローは累計560億円、フリー・キャッシュ・フローも累計1,080億円と、それぞれ大幅な黒字で着地しました。財務基盤の安定性は引き続き堅持できていると評価していますが、投資の実行が計画通りに進捗しなかったという事実は、「取るべき成長を取り損ねた部分もある」ということであり、「中期経営計画2023」（以下、中計2023）においては、成長のための新規投資3,000億円、非財務投資300億円を実行していきます。この結果、中計2023の3年間では基礎的キャッシュ・フローは赤字となる見通しですが、前中計

キャッシュ・フローマネジメント

中計2023でも引き続き、
基礎的キャッシュ・フロー6年間累計での黒字を維持

	中期経営計画2020 3か年累計実績 (2019年3月期～ 2021年3月期)	中期経営計画2023 3か年累計見直し (2022年3月期～ 2024年3月期)
基礎的営業 キャッシュ・フロー	2,190 億円	2,400～2,500 億円程度
資産入替(回収)	1,700 億円	1,000 億円程度
新規投資 ほか	▲2,620 億円	▲3,300 億円程度
株主還元*	▲710 億円	▲700 億円程度
基礎的 キャッシュ・フロー	560 億円	6年間累計黒字

* 自己株式取得を含む

からの6カ年累計で基礎的キャッシュ・フローの黒字を堅持する計画としています。

また、ネットDERについては、中計2020で「1.5倍以下」としていた目標を中計2023では「1倍程度」に変更しましたが、これはレバレッジを抑えることを意図したのではなく、望ましいと考えている足元の水準を維持するという考え方です。中計2023においては、中計2023期間中での投資収益貢献の実現を企図し前倒して投資を実行する計画であることから、2022年3月末に一時的にネットDERが1.2倍程度まで上昇する計画ですが、中計2023最終年度である2024年3月期末には、再び1倍程度に収れんさせる方針です。

双日は、まだ成長途上にある企業です。一定のレバレッジを保ちながらも、新規投資を積極化することにより、トップラインを拡大していきます。

*1 基礎的営業キャッシュ・フロー：会計上の営業キャッシュ・フローから運転資金増減を控除したもの

価値創造の測定・評価に向けて CROICを経営指標として導入

中計2023においては、改めて当社が目指す価値創造の考え方を示しています。価値創造の測定・評価にあたっては、ROEが当社株主資本コスト8%程度を十分に上回ることを最重視しており、中計3カ年平均のROE目標を10%超としました。

当該目標を着実に本部経営に落とし込むため、キャッシュリターンベースでのROICであるキャッシュロイック(CROIC)^{*2}を経営指標として導入し、本部ごとに測定・評価することとしました。本部の事業特性と足元の資本効率性、中計2023期間中の投資戦略を踏まえ、3カ年平均で最低限達成すべきCROICの水準を「価値創造ライン」として本部別に設定しています。各本部が価値創造ラインを超えるCROICを実現できれば、全社ROE10%超を十分に達成できる水準に設計しています。

加えて、個別投資案件の評価の仕方も、「企業価値の向上に資するものなのかどうか」を基準として整理し直

しました。今回、新規投資の入口基準であるハードルレート(HR)を、投融資対象の機能通貨を前提とした資本コスト、及びカントリーリスクプレミアムの2つの構成要素に簡素化しています。従前のHRは、案件に内在するリスクに対して、どれだけのリターンを求めるか、というリスクプロファイルベースで設計していました。双日発足以来15年以上経過し、発現可能性のあるリスクを都度HRに追加していったため、リスクプレミアムが重層的となり、その結果、積み重なったリスクプレミアムを超える案件を発掘するのは営業部として容易ではなく、客観性の乏しい売上成長計画を織り込んでいる案件を少なからず投融資審議会議長としてみてきました。当然ながらそういった案件は、事業計画の達成が困難だけでなく、挽回策の打ち手も後手に回ります。

市場環境の変化が加速化している昨今、当初策定した事業計画通りに案件を進めることは非常に難易度が高いといわざるを得ません。HRの構成要素を大幅に簡素化したのも、コロナ禍をはじめとした従来テールリスクと考えられてきたものが具現化するなど、定量的指標だけで投資実行の可否を判断することが難しい経済環境になったことが一つの理由です。営業部にはHRを超える事業計画を作り上げることに注力することよりも、中計2023の投資コンセプトとして掲げた「マーケットインの徹底」による客観性の担保(バイアスを極力取り除いた仮説に基づく事業計画の策定)、また市場変化の潮流を先んじて掴み、その対策を早期に実行するために適切なKPIの設定とモニタリングを実施することを求め、一方、審議部の職能部にも従前とは異なり定性的にどういったリスクがあり、そのリスクを取れるのかというところを今まで以上に責任を持ってみてもらうというのが今回の変更に含まれた意図です。

投資実行後においては、残念ながら当初計画が未達となってしまう場合は、最善を尽くしてリカバーすることを求めますが、それでもなお、当社価値創造の最低水準を達成できないということであれば、原則撤退を進めていきます。今回、これを具体化するために、投資案件

ごとにCROICやROICがWACCを超えているかを測定することとしました。

*2 CROIC：基礎的営業キャッシュ・フロー÷投下資本

価値創造のための対話を実践し、PBR1倍超を目指す

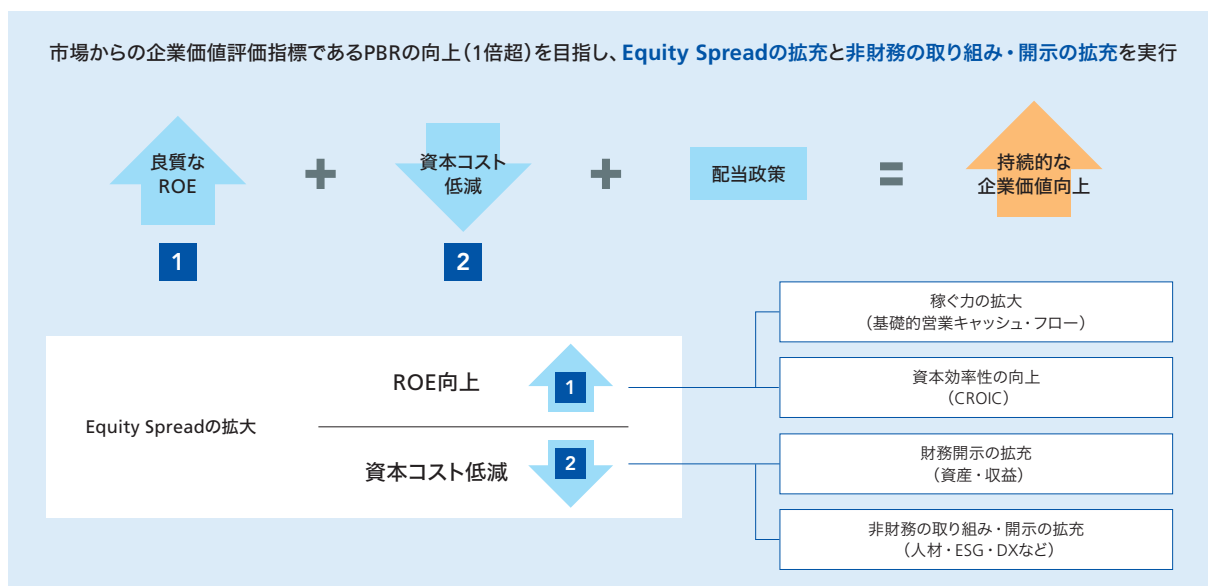
中計2023では、定量計画として「PBR1倍超」を掲げました。現在のPBR1倍割れという状態は、純資産価値を毀損するリスクがポートフォリオの中に含まれているという投資家の皆様からの懸念や、将来利益に対する期待値の低さを反映したものであると捉えています。当社の株主資本コストは8%程度と認識していますが、株式市場の評価とのギャップの一要素であるリスクプレミアムを低減させるためには、情報の非対称性を解消し、先ほど申し上げたような懸念を取り除く必要があります。



双日では、これまでもセグメント別の詳細情報など、財務情報の積極的な開示の充実に取り組んできました。このたび価値創造ラインとしてお示ししたCROICも、その一つといえます。また、非財務情報の開示についても、社会に対して双日がサステナブルな存在であることを示す上で不可欠であると認識しており、特に脱炭素をはじめとする「環境」、サプライチェーンの人権保護などの「人権」について重視して情報開示を進めています。財務情報及び非財務情報ともに「何が足りないのか」を常に検討しながら、リスクプレミアム低減につながる情報開示を図っていきます。

さらに、「PBR1倍超」という目標に込めた覚悟をお示しするために、連結配当性向30%を基本としながら、PBR1倍に至るまでの下限配当を時価ベースのDOE4%とする配当方針を掲げました。情報開示の充実に加え、対話を通じて投資家の皆様に「双日がどこを目指しているのか」をご理解いただけるよう努力するとともに、しっかりと実績を積み上げていくことにより、将来利益に対する期待値を高めていきたいと考えています。ただし、利益を追求する大前提は、社会に対する責任を果たすことにあります。これを見失い、職業倫理に反した行動などで、社会の信用を失うようなことがあってはなりません。「双日が得る価値」と「社会が得る価値」という2つの価値を創造することにより、「PBR1倍超」実現を目指します。

市場からの企業価値評価指標であるPBRの向上(1倍超)を目指し、Equity Spreadの拡充と非財務の取り組み・開示の拡充を実行



CFOとしての責務を全うし、 双日の企業価値を高めていく

私は、当社が経営難に苦しんでいた時代を知る数少ない世代の一人であり、再びあのような状況に陥ることがないようにしたいという思いが強くなります。2020年3月期及び2021年3月期は、コロナ禍の影響を受けつつも利益を確保し、安定的かつ継続的に配当を実施することができました。当社発足前後の経営が不安定であった頃を振り返ると、今回のような不測の事態においても一定のキャッシュ・フローを創出し、自己株式取得を含めた株主還元を実施できる企業になれたことには、隔世の感すらあります。これはひとえに、社員はもちろん、あらゆるステークホルダーの皆様のご支援があったからこそです。心より感謝申し上げますとともに、CFOとして、双日という企業を未来につないでいかななくてはならないという責務を改めて感じています。

私はCFOにとって最も重要な役割は、財務健全性の維持強化や投資規律の遵守、取るべきリスクの見極めをしっかりと行っていくことであると考えています。それが

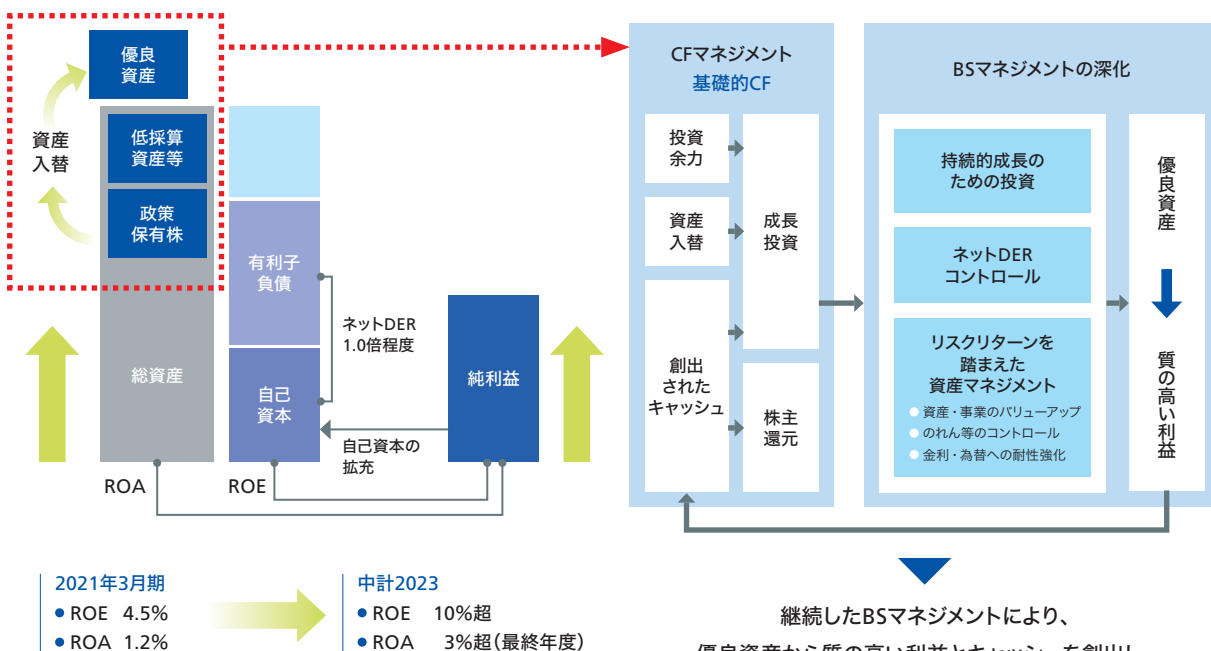
「企業価値をどのように高めることができるのか」につながっていくということです。そして、企業価値が高まるということは、ただ純資産価値が大きくなるだけではなく、双日が社会から、より価値のある存在であると認められるようになることでもあります。

この変化の激しい時代において、企業価値を持続的に高めていくためには、変化に対応して自らも変わっていかなくてはなりません。いわゆるコーポレート・トランスフォーメーションを実現する必要があります。

よく「双日らしさとは何か」とご質問いただくことがありますが、敢えて「これだ」と固定化する必要はないと考えています。自らを変革し続け、事業や人材を創造し続ける総合商社でありたい。これが「双日らしさ」となれば、嬉しく思います。

双日には、さまざまなことに果敢に挑戦する気概を持った熱意のある社員がたくさんおり、その素地は十分にあると私は思っています。そういった人たちを応援し、社員の思いと会社の思いが一致する会社、そういう会社にしていきたいと考えています。

規律あるBS・CFマネジメント

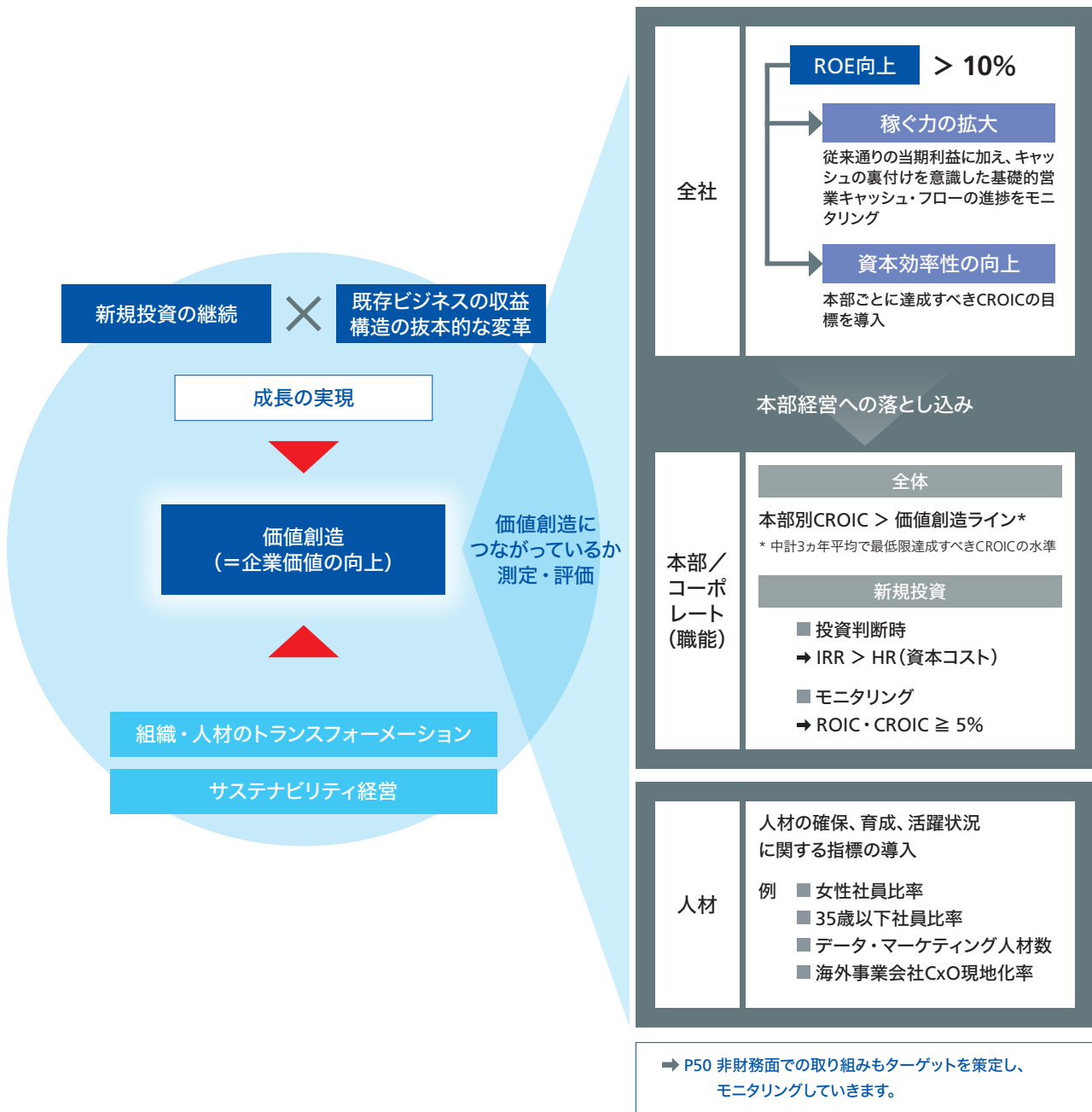


価値創造を加速する事業投資モニタリング

価値創造をモニタリング・評価する仕組み

「中期経営計画2023」(以下、中計2023)では、新規投資と既存ビジネスの収益構造の抜本的な変革によって成長の実現をはかり、企業価値の向上を図っていきます。

企業価値の向上をはかるために、株主資本コスト8%程度を意識したROE10%超を定量目標として掲げています。この実現可能性を高めるために、中計2023では本部別にキャッシュリターンベースでのROICであるCROICを経営指標として導入しました。



価値創造ラインの設定

当社の株主資本コストが8%程度であることを踏まえ、中計2023における経営指標としてROE目標を10%超としています。この目標を達成するために、投下資本に対する基礎的営業キャッシュ・フローの比率を示すキャッシュリターンベースでのROIC (CROIC)を導入し、各本部経営における達成すべきCROICの目線を、価値創造ラインとして定めています。

価値創造ラインであるCROIC水準を、各本部経営でも意識していくことで、ROE10%超を着実に実現していきます。

価値創造ライン

中計2023の3カ年平均で各営業本部が最低限達成すべきCROICの水準

$$\text{CROIC} = \frac{\text{基礎的営業キャッシュ・フロー}}{\text{投下資本}}$$

中計2023 価値創造ライン(3カ年平均CROIC)

中計2023においては、本部の事業特性、足元の資本効率性を踏まえ、ROE10%超実現のために3カ年平均で最低限達成すべきCROICの水準を「価値創造ライン」として本部別に設定しました。

原則、事業のボラティリティが高い本部は、比較的高い水準となりますが、今中計期間中において集中的に投資を行う本部、ポートフォリオの変革を大きく進める本部は比較的低めの設定としています。

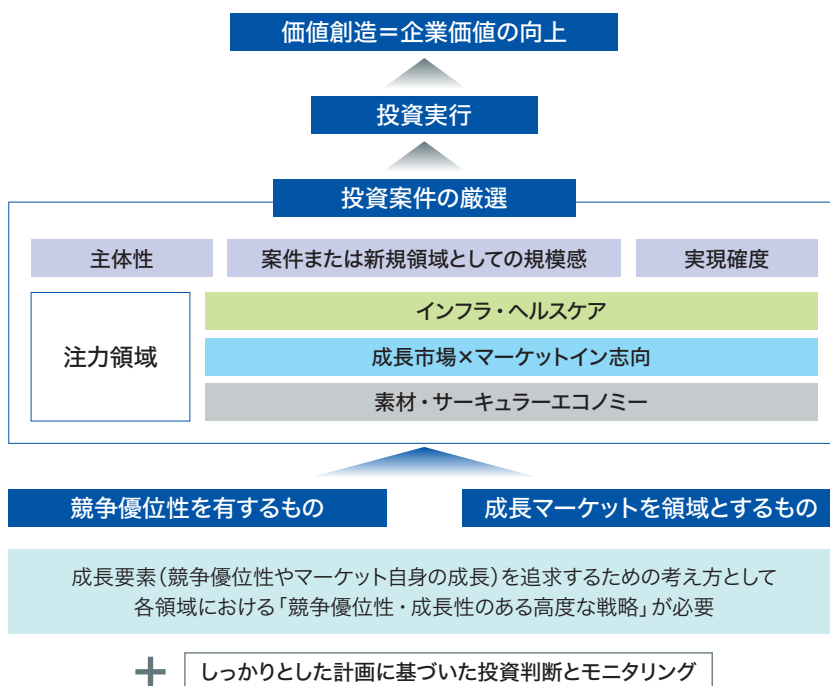
全社で企業価値向上に向けた意識を高めていきます。

	本部名	中計2020期間 平均CROIC(実績)	中計2023 価値創造ライン
■	自動車	7.6%	7.0%
■	航空産業・交通プロジェクト	5.1%	5.0%
■	インフラ・ヘルスケア	3.2%	3.0%
■	金属・資源・リサイクル	4.8%	5.0%
■	化学	5.7%	7.5%
■	生活産業・アグリビジネス	5.1%	6.0%
■	リテール・コンシューマーサービス	3.3%	5.0%

価値創造に向けた投資方針

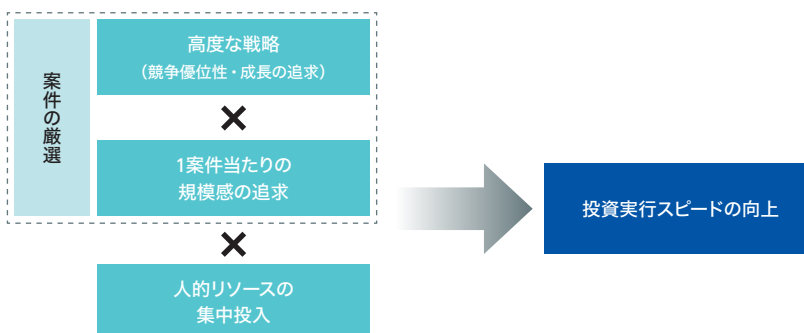
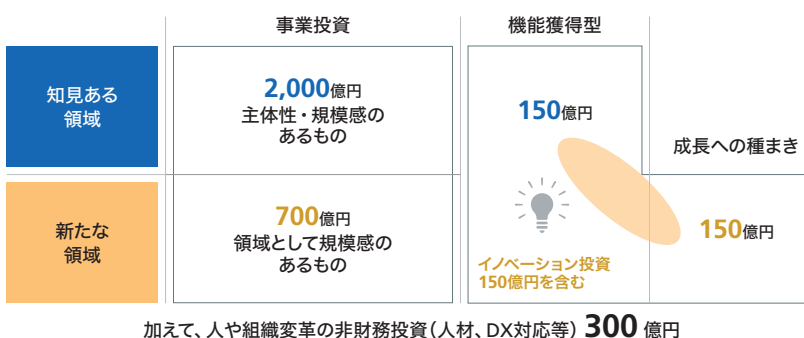
「中期経営計画2023」(以下、中計2023)では、新規投資と既存ビジネスの抜本的変革によって、成長の実現を図り、企業価値の向上を目指します。

成長戦略において、価値創造につながる競争優位性・成長性を追求する戦略の高度化を前提とし、スピード感を持って実行していきます。メガトレンドをもとにした成長分野を踏まえて、3つの注力領域を設定し、経営資源(人材、資金、知見・機能)を集中させていきます。

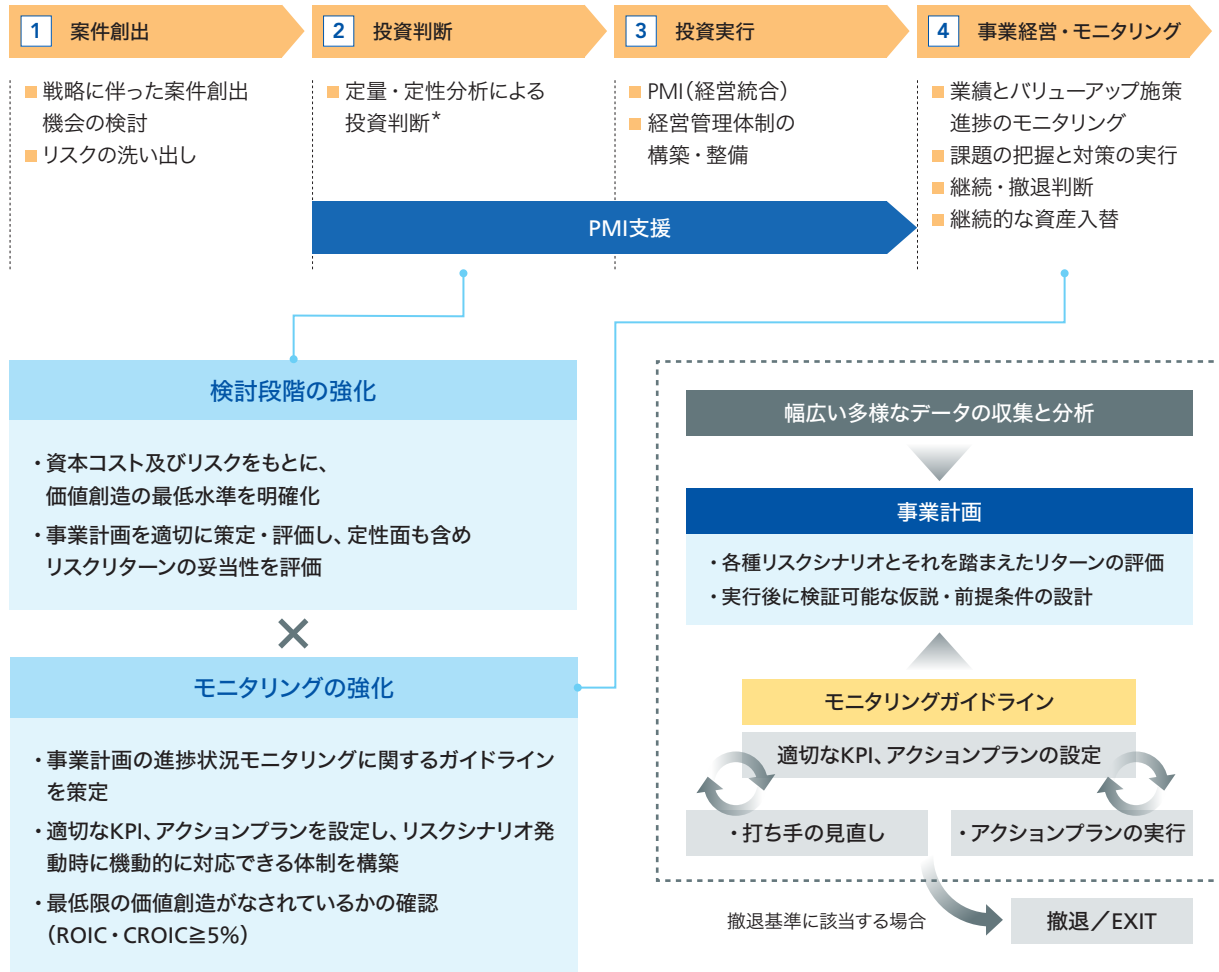


中計2023の事業投資方針

- 知見ある領域へ重点的に配分し、主体性・規模感の追求により着実な収益化を目指す
- 成長性のある新たな領域や機能獲得する投資にも一定金額を配分し、持続的な成長を支える
- 競争優位性や成長性を追求するためのしっかりとした戦略構築と継続的なモニタリングを実施
- 高度な戦略に基づき、一案件あたりの規模感を追求の上、取り組むべき案件を厳選
- 厳選された案件に対してのみ、限られた人的リソースを集中して投入し、投資実行を加速化



投資プロセス



* 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か選別し、事業性を評価する。

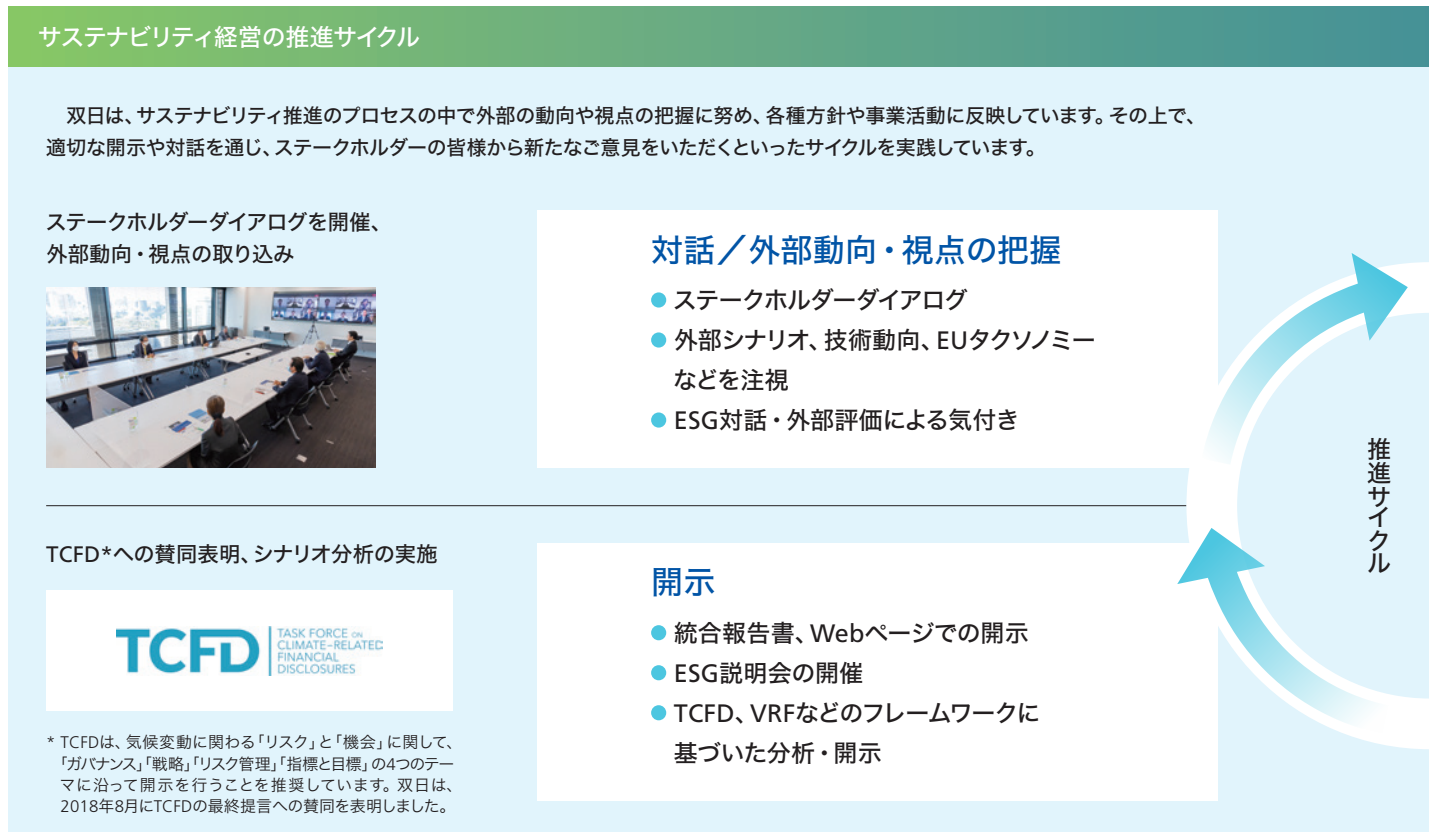
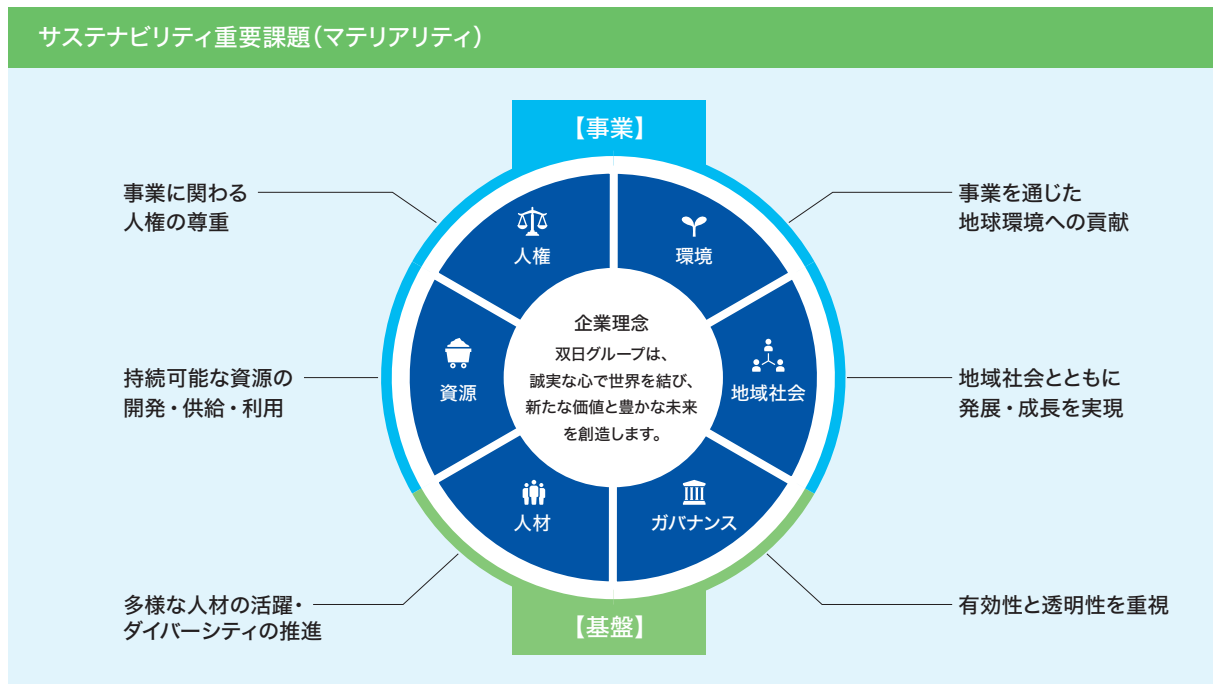
投資からの収益貢献

各事業案件において、投資効率を判断する指標の一つとしてROI(Return on Investment:投資利益率)を使用しています。

主な事業	2021年3月期 収益貢献額(実績)	中計2020 3年平均ROI	2024年3月期 収益貢献額(想定)	中計2023 3年平均ROI
中計2017 3カ年累計投資金額(実績) 約3,150億円 <ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー事業 トルコ病院PPP事業 自動車ディーラー事業 	約90億円	6.7%程度	約80億円	7.0%程度
中計2020 3カ年累計投資金額(実績) 約2,600億円 <ul style="list-style-type: none"> 豪州原料炭事業 米国火力発電IPP事業 ベトナム製紙事業 	約20億円	0.9%程度	約140億円	7.0%程度
主な注力領域	2024年3月期 収益貢献額(想定)		中計2023 3年平均ROI	
中計2023 3カ年累計投資金額(計画) 3,000億円 <ul style="list-style-type: none"> インフラ・ヘルスケア 成長市場×マーケットイン志向 素材・サーキュラーエコノミー 	約150億円		4.0%程度	

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。



また、双日は、中長期的に意識すべき普遍的な課題を具体的な戦略に反映すべく、「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。社会環境の変化や時代の要請を踏まえて柔軟に対応することで、実効的なサステナビリティを追求していきます。

2050年長期ビジョン サステナビリティ チャレンジ

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。

双日グループは、企業理念にある「新たな価値と豊かな未来を創造」し続けるため、パリ協定や、持続可能な開発目標(SDGs)などのグローバル課題を踏まえ、「脱炭素社会実現」と「サプライチェーン上の人権配慮」を双日の責務と考え、長期ビジョンを設定しています。

「中期経営計画2020」(以下、中計2020)はその達成に向けた準備期間と位置づけ、2021年3月に「脱炭素対応方針」を策定しました。環境・人権では、高リスク分野の対応状況を確認し、土台固めを行いました。

「中期経営計画2023」(以下、中計2023)では本格稼働を目指し、脱炭素社会のみならず、循環型社会を見据えた事業や、トランジション期間に必要な不可欠なインフラビジネス・サービスを強化するとともに、恒常的に人権尊重の取り組みを拡大します。

→ P52 脱炭素に向けた取り組み

→ P54 サプライチェーンを含む人権尊重の取り組み

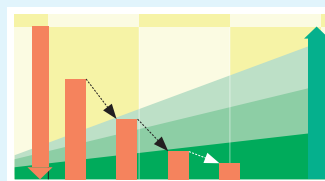
関連する取り組みは、当社Webサイトをご参照ください。

<https://www.sojitz.com/jp/csr/priority/challenge.php>

方針策定

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

2050年長期ビジョンや、
脱炭素ロードマップの策定



アクション

- 事業戦略への反映と実行
- サステナビリティ委員会でのリスクへの対応、及び機会を捕捉した事業のモニタリング
- 新規投融資案件の審議・組織評価への反映

方針に基づき事業を遂行



サステナビリティ チャレンジ

脱炭素に向けた取り組み



双日グループは、「事業を通じた脱炭素社会の実現」に向けて、自社グループのCO₂排出量削減を加速し、来たる脱炭素社会への耐性を高めるとともに、この社会移行を新たな「機会」と捉え、幅広い分野においてビジネス構築を進めています。

中計2020を長期ビジョン達成に向けた準備期間と位置づけ、具体的な脱炭素対応方針を策定しました。中計2023においては、方針の本格稼働に向け、各種施策を実行していくとともに、Scope3や削減貢献量 (Scope4) の把握と計測を行ってまいります。

また、TCFDのフレームワークを踏まえて、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。



ガバナンス

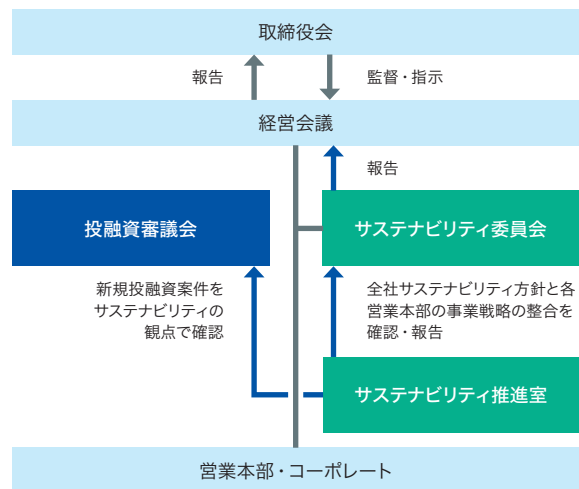
CEOが委員長を務める「サステナビリティ委員会」を、年に4回以上開催しています。また、サステナビリティ委員会で検討・協議された方針や課題等は、経営会議及び取締役会へ付議または報告され、取締役会はこのプロセスを定期的に監督し、必要に応じて対応の指示を行っています。

リスク管理

サステナビリティ委員会において、双日グループが行う各事業におけるCO₂排出リスクを評価・特定しています。

加えて、投融資審議会での審議過程において、個別事業リスクの確認を行うとともに、経営会議を通じて各本部への周知を行い、また、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」が当事業に与える影響について討議・確認しています。

サステナビリティ推進・実行体制図



戦略

将来への「リスク」「機会」については、年代ごとに技術動向や世の中の動きを見立て、双日としての考え方や対応方針を整理しています。なお、これらの見立ては現時点の将来見通しに基づいたものです。刻々と変わる社会動向や技術革新など外部状況の変化に合わせて柔軟に対応していきます。

技術・社会動向の見立て				双日の対応
2020年	2030年	2040年	2050年	
1 2020年代は再生可能エネルギー市場の拡大 欧州タクソノミーによるグリーン基準の明確化や、炭素価格の導入・高騰の可能性				<リスク> ・既存事業のCO ₂ 排出量 (Scope1/2) 削減 ・保有する一般炭権益資産を縮小、石炭火力発電は行わない <機会> ・再生可能エネルギーを含めた環境エネルギー事業を行うべく、リソースを集約・強化
2 過渡期としてのトランジション期間には、再生可能エネルギーの下支えとしてCO ₂ 効率に優れたガス火力発電が必要				<リスク> ・座産資産化しないよう保有資産の事業耐性を確認 <機会> ・高効率のガス火力発電事業の推進
3 サークュラービジネスの伸長				<機会> ・再生可能エネルギー分野にとどまらず、循環型社会への移行を「機会」と捉えて、各種事業を推進
4 2030年代以降は、再生可能エネルギーの余剰電力を利用したグリーン水素が普及 2040年代以降は、水素還元製鉄が軌道に				<リスク> ・原料炭権益資産を削減、座産資産化の可能性を注視 <機会> ・水素関連ビジネスを開拓
5 CCS/CCUSの実用化				CCS/CCUSが実用化されると社会的な脱炭素の方向性が変わるため、柔軟に戦略を見直し

Scope1: 自社が石炭やガス等を直接燃焼して発生するCO₂
 Scope2: 主に自社が使用する電力が発電される際に発生するCO₂

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、シナリオ分析を行い、財務への影響を分析しています。なお、今後、物理的リスクについても分析を行っていきます。

* シナリオ分析に関しては、当社Webサイトをご参照ください。https://www.sojitz.com/jp/csr/environment/tcfd/

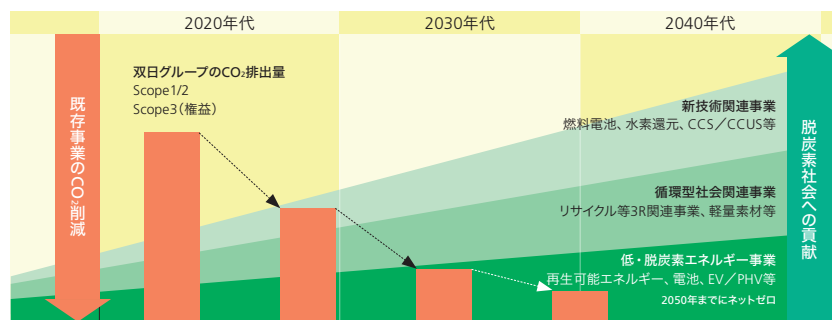
	リスク	機会									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>石炭権益事業</th> <th>発電</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>手法</td> <td>1.5°Cシナリオ*を含む2050年までの複数のシナリオを前提として、需要と価格見通しを想定し、当社保有資産価値を分析。</td> <td>1.5°Cシナリオ*を含む2050年までの複数のシナリオを前提として、炭素価格と需要変動の影響、及び当社保有資産のコスト競争力を分析。</td> </tr> <tr> <td>財務への影響</td> <td>最も厳格なネットゼロシナリオが現実化した場合でも、一般炭権益は2030年までにゼロ化すべく対応中で影響ない見通し。原料炭権益も代替技術の開発動向を注視しながら2050年までのゼロ化方針で対応中であり、一部保有資産の劣化懸念の影響は限定的。</td> <td>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。</td> </tr> </tbody> </table>		石炭権益事業	発電	手法	1.5°Cシナリオ*を含む2050年までの複数のシナリオを前提として、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2050年までの複数のシナリオを前提として、炭素価格と需要変動の影響、及び当社保有資産のコスト競争力を分析。	財務への影響	最も厳格なネットゼロシナリオが現実化した場合でも、一般炭権益は2030年までにゼロ化すべく対応中で影響ない見通し。原料炭権益も代替技術の開発動向を注視しながら2050年までのゼロ化方針で対応中であり、一部保有資産の劣化懸念の影響は限定的。	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。	<p>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、脱炭素社会への移行を事業機会として捉えており、再生可能エネルギー事業に注力していきます。</p> <p>また、脱炭素社会実現に向けて不可欠なサーキュラーエコノミーにおいても取り組みをさらに強化します。</p> <p>中計2020の主な実績</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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
	石炭権益事業	発電									
手法	1.5°Cシナリオ*を含む2050年までの複数のシナリオを前提として、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2050年までの複数のシナリオを前提として、炭素価格と需要変動の影響、及び当社保有資産のコスト競争力を分析。									
財務への影響	最も厳格なネットゼロシナリオが現実化した場合でも、一般炭権益は2030年までにゼロ化すべく対応中で影響ない見通し。原料炭権益も代替技術の開発動向を注視しながら2050年までのゼロ化方針で対応中であり、一部保有資産の劣化懸念の影響は限定的。	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。									

* IPCC「第5次報告書」の1.5°Cシナリオ、及びIEA「2050年ネットゼロ報告書」のネットゼロシナリオ

指標と目標

脱炭素ロードマップ

既存事業と、今後新たに取り組む新規事業に分け、対応方針・目標を設定しました。既存事業は国際的なCO₂の排出定義(Scope)別に「削減目標」を策定、また、新規事業は脱炭素社会への移行を「機会」と捉え、積極的に推進し、ネットゼロまでの考え方を個別に整理していきます。



左記技術動向、並びに上記リスクと機会の精査を踏まえて、2021年3月に「脱炭素対応方針」を策定しました。

既存事業	Scope 1/2	2030年までに6割削減、2050年までにネットゼロ*1 うち、Scope 2は2030年までにネットゼロ*2 注：石炭火力発電は、現在保有なし、今後も保有しない
	Scope 3	一般炭権益：2025年までに半分以下、2030年までにゼロ*3 石油権益：2030年までにゼロ 原料炭権益：2050年までにゼロ
新規事業	事業別に脱炭素までの考え方を整理し、2050年までにネットゼロを目指す	
脱炭素社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「機会」と捉え、関連事業の拡大、諸施策の推進 ■ 社会へのCO₂削減貢献量 (Scope 4) を計測し、事業を実施 	

*1、2 2020年3月期を基準年度として、単体及び連結子会社を対象(2021年3月の目標発表時は基準年度を2019年3月期としていたが、2020年3月期に買収した環境負荷の高い海外製紙事業会社を「既存事業」に含めるべく、基準年度を2020年3月期とした)。証書等によるオフセットを含む取り組みを加速するための「インターナショナルカーボンプライス」の導入も検討。

*3 2019年3月期を基準年とした権益資産の簿価ベース。2019年5月に公表の「2030年までに半分以下にする」目標を前倒し。

サステナビリティ チャレンジ

サプライチェーンを含む人権尊重の取り組み



双日グループは、グローバルに事業を展開する総合商社として、多岐にわたる業界のサプライチェーンに関わっています。そのため、サプライチェーン上の人権尊重に努めるべく、環境・人権リスクの把握及び低減を図っています。

取り組みにあたっては、「国連人権章典」、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」のフレームワークに沿って推進しています。

「ビジネスと人権に関する国連指導原則」の全体像



方針の策定・共有

双日グループは、「国連グローバル・コンパクト」の10原則等を踏まえて「双日グループ サプライチェーンCSR行動指針*」を策定しています。サプライヤーやグループ会社に対して、当社方針の周知を行うとともに、以下に掲げる項目の理解と実践を求めています。

双日グループ サプライチェーンCSR行動指針

1. 従業員の人権尊重	6. 法令遵守、腐敗防止の徹底
2. 従業員の強制・児童労働を防止、労働時間・最低賃金の確保	7. 製品・サービスの品質・安全性確保
3. 雇用における差別禁止	8. 環境保全、環境汚染の予防
4. 従業員の結社の自由、団体交渉権を尊重	9. これらの情報の適時・適切な開示
5. 従業員への安全労働衛生確保	

本方針への重大な違反が報告された場合の対応
 サプライヤーや取引先等の関連するステークホルダーに改善対応を求めます。改善がなされない場合、取引を見直します。
 * 双日グループ サプライチェーンCSR行動指針、人権方針、環境方針の詳細は、当社Webサイトをご参照ください。 <https://www.sojitz.com/jp/csr/relatedpolicies/>

グループ内における「人権尊重」の課題認識徹底

グループ内においては、「人権尊重が経営の最重要課題の一つである」という認識を徹底するため、グループ各社から「人権尊重への理解と事業現場への認識徹底」を行う旨の確認書を受領するとともに、双日グループ全社と直接対話を行っています。

中計2023の取り組み

双日は、中計2020において、まず、一般的な環境・人権リスクの「高リスク分野」における、グループの該当状況を特定し、対応を確認しました。中計2023では、この土台をより強固なものとしつつ、さらに当社方針の周知・課題認識の徹底を図ります。

	中計2020 (準備期間)	中計2023 (本稼働)	2050年に向けて
当社方針への対応		当社方針の周知 課題認識の徹底	サプライチェーン 全体での人権尊重 の取り組みを加速
高リスク事業分野への対応 (土台固め)	高リスク分野の特定・確認 分析・特定 調査・評価 (不十分な場合、対応要請)	高リスク分野のPDCAを実行 + 新たなリスクの確認 分析・特定 調査・評価 (不十分な場合、対応要請)	

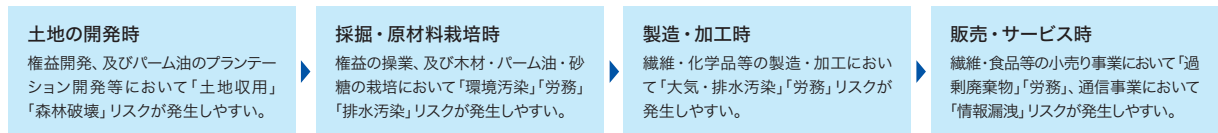
リスク評価

双日の事業は多岐にわたり、川上から川下までサプライチェーンに広く関わっています。

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、双日グループの事業の中でも特にリスクが高い事業分野を特定するとともに、サプライチェーン全体において一般的にどの位置で環境・人権リスクが発生しやすいか、分析・確認しています。

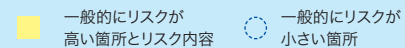
サプライチェーン上の一般的なリスクの例

(川上)



改善・救済／実績開示

特定した高リスク事業分野については、双日グループ会社のみならずサプライチェーンにおける対応について問題がないことを確認しました。その上で、外部専門家の意見も聴取し、さらに強化・改善すべき部分の洗い出しを行っています。これら高リスク事業分野において、PDCAを通じた継続的な改善を進め、適時・適切な開示を行います。



サプライチェーン上の環境・社会リスクに対する双日の該当状況

リスクの高い事業分野	代表的なサプライチェーン				
	(川上)	権益・森林開発	権益採掘・原材料栽培	原料・部品製造・加工	卸
石油・天然ガス	土地収用	環境汚染	○	○	○
鉱物	土地収用、森林破壊	環境汚染	○	○	○
木材	森林破壊	労務問題	○	○	○
パーム油	土地収用、森林破壊	労務問題	○	○	○
砂糖	土地収用、森林破壊	労務問題	○	○	○
繊維	○	労務問題、排水汚染	労務問題、排水汚染	○	過剰廃棄物
化学品	○	○	大気・排水汚染	○	○
食品	○	○	○	○	労務問題
通信	○	○	○	○	情報漏洩

その他の社会規範への取り組み

「脱炭素」「サプライチェーンを含む人権尊重」以外の分野においても、外部の規範化の進展を注視しながら取り組みを深化させていきます。

物理的リスクへの対応

当社は、気候変動の抑制に向けた新たな規制などの「移行リスク」に加え、気候変動が抑制できず温暖化が進行した場合の「物理的リスク」についても対応を図ることとしており、まず、資産に対する洪水や干ばつなど、主に「水」に関するリスクに着目し精査を行っています。中計2020では、まず、水ストレスに対して水使用量上位のグループ会社の対応状況を調査し、事業現場での

対策や、本社への報告体制について問題がないことを確認しました。今後、その他の物理的リスクについても対応を行っていきます。

サーキュラーエコノミーへの取り組み

中計2023において「素材・サーキュラーエコノミー」を注力領域の一つに掲げています。脱炭素社会の先にある循環型社会を見据え、「リサイクル」にも幅出し、事業機会への取り組みを拡大します。

価値創造できる人材を輩出し続けます

「中期経営計画2023」(以下、中計2023)では、2030年の目指す姿として「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げ、企業価値の向上・価値創造を実現します。双日では、多様性と自律性を備えた個の成長が、価値創造につながると考え、

▶▶▶ 人材戦略の3つの柱

多様性を「活かす」

性別、国籍、年齢にかかわらず、異なった知見や経験を持った人材の集まりへとするため社員の多様化を進めつつ、多様かつ斬新な意見を効果的に取り込み、双日の価値創造につなげる環境づくりを推進する「ダイバーシティ経営」に取り組んでいます。右表に人材KPIとして設定している通り、女性活躍、デジタル人材の育成、外国人人材の活躍等を推進することで、さまざまな背景・価値観を備えた社員を、育み、活かしていくことで多角的な視点からマーケットニーズを発掘し、価値創造へとつなげていきます。

挑戦を「促す」

挑戦を促す環境が整っていることを確認する指標として「チャレンジ指数」を設定します。この指数は、社員個人の挑戦をコミットメントという形で年間評価プロセスの中で明確化し、その達成度を評価するものです。実際に挑戦を実行に移しプラス評価された社員の割合を70%にすることを目指します。また、成長実感につながる挑戦機会として、出身部署と異なる海外拠点での海外トレーニー、事業会社への出向やジョブローテーション、HassoJitzプロジェクト等、さまざまな人事施策に取り組んでいます。

成長を「実感できる」

失敗を許容する風通しの良い風土の中で、社員が積極的に「挑戦」することで、「成長」を実感し、社員一人ひとりの「多様性」が育まれていく好循環が生まれています。双日では、社員自らが成長・貢献を実感できることが重要な報酬の一つと考え、社員と会社が選び合い、高め合う環境をこれからも築いていきます。

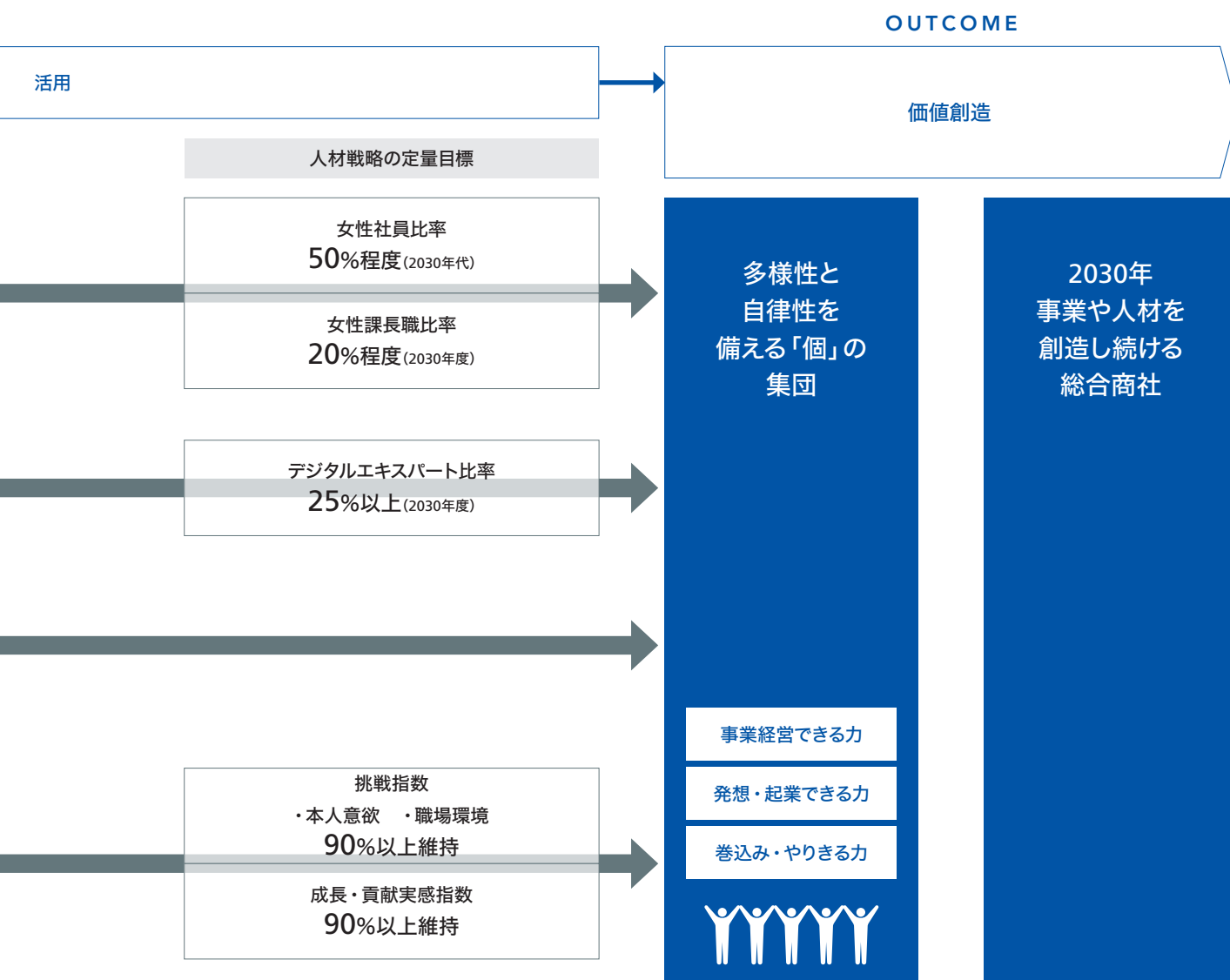
▶▶▶ 双日パーソンを支えるベース

INPUT / OUTPUT

人的資本拡充 /

各種施策	人材KPI(動的)
女性活躍	1 女性総合職 海外・国内出向経験 割合 40% (2023年度)
デジタル人材	2 デジタル基礎研修修了者 総合職 全員 (2023年度)
外国人人材	3 海外グループ会社 CxO 50% (2025年度)
挑戦	4 チャレンジ指数 70% (2023年度) 注：設定したチャレンジ目標に対する上司評価
成長実感	
健康経営	5 二次健診受診率 70% (2023年度)
育児休暇	6 育児休暇取得率 100% (2023年度)

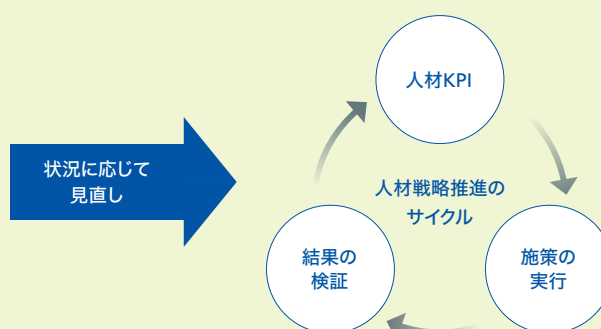
人材戦略を支える3つの柱として「多様性を活かす」「挑戦を促す」「成長を実感できる」を掲げています。「多様性を競争力に」をテーマに、社員の多様なバックグラウンドを活かし、多角的な視点からマーケットニーズを発掘します。また、Hassoitzプロジェクトをはじめ、「挑戦」の機会を設け、所属本部外での海外トレーニーなど「成長」を実感できる環境づくりを徹底し、社員の成長が双日の成長へとつながる仕組みづくりを推進しています。



価値創造実現に向けた人材KPI

経営戦略と一体となって人材戦略を推進していく上で「人材KPI」を設定し、人事施策の理解・浸透度を定量的に効果測定しながら、当社の人づくりを実行していきます。

外部環境や人事施策の浸透状況の変化に応じて見直しができるよう柔軟性を持たせた動的KPIとし、場合によっては具体的施策の見直し等も踏まえながら、モニタリングする体制を整えています。



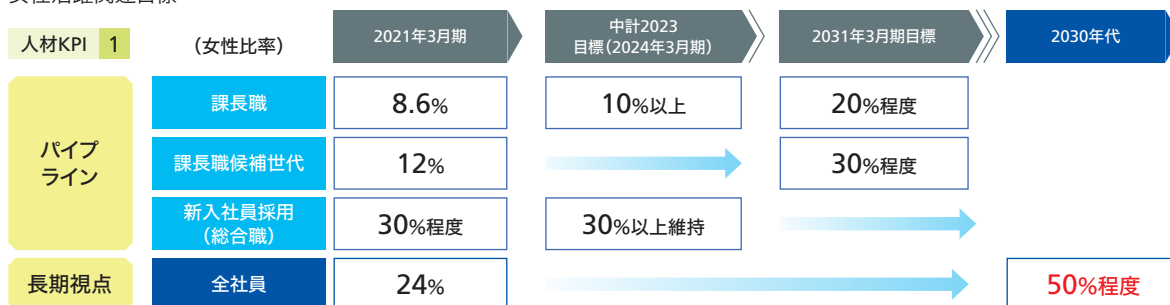
人材力の最大化に向けて

多様性を「活かす」

女性活躍をさらなる競争力につなげるために

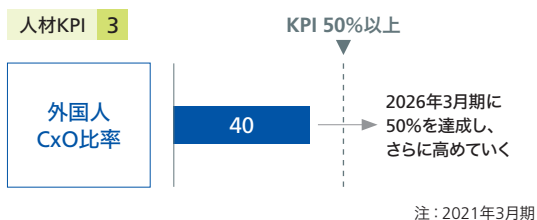
多様性と自律性を備えた個の集団を作っていくために、ダイバーシティマネジメントの専任組織を設け、特に女性活躍推進に力を入れています。2030年代に女性社員比率を50%程度にすることを目指し、中長期の視点で、当たり前女性が活躍する環境づくりを進めています。各世代層のパイプライン形成と、経験の蓄積、キャリア意識醸成に継続的に取り組み、将来的に経営の意思決定に関わる女性社員を増やしていきます。そのために、2024年3月期には女性総合職の海外・国内出向経験割合40%、2031年3月期には女性課長職比率20%程度を目指します。

女性活躍関連目標

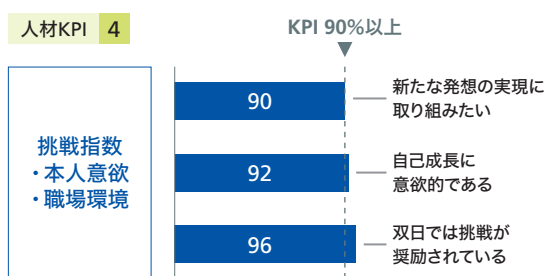


外国人人材の活躍

海外事業会社を起点に、現地ネットワークに入り込み、事業領域の拡大や新規事業の創出につなげるため、外国人人材のCxOポストをさらに拡大していきます。



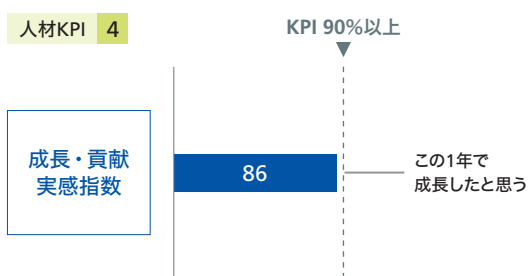
挑戦を「促す」



高い本人意欲を応援する環境を醸成

注：2021年3月期 社内サーベイ結果

成長を「実感できる」



社員に挑戦機会を提供し、成長・貢献実感を向上

注：2021年3月期 社内サーベイ結果

双日パーソンを支えるベース

新型コロナウイルス感染症への主な対応

- 在宅勤務の推進(各国の感染状況に応じ、出勤率を調整)
- 職域でのワクチン接種(東京本社、関西支社)
- 定期的な全社員への抗原検査の実施(毎月2回、東京本社、関西支社)
- コロナ特別休暇制度の運用
(育児・介護社員の家族が利用する施設休業に備えた特別休暇)



執行役員
人事、総務・IT業務担当本部長
河西 敏章



Q. 中計2023における人事施策の背景・思い

A. 私たちは源流を辿ると150年の歴史を有していますが、双日としては設立18年目の若い総合商社です。会社も社員も若く伸びしろがあり、成長意欲が高い反面、制度面では不足もあるため、日々修正しながら事業経営を行っています。

昨今、人材戦略と経営戦略との合致が重要視されていますが、双日は高い水準で達成できていると自負しています。「人的資本経営」がますます重視されている中、中計2023を策定する上で1年以上経営陣と議論し、人事の視点での2030年に目指す姿を「事業や人材を創造し、輩出し続ける総合商社」としました。会社の最も重要な資産である人材一人ひとりの個性を重要視しながら、人的資本経営を推進し、企業価値向上に向け邁進します。

Q. 人材戦略の3つの柱「多様性を活かす」「挑戦を促す」「成長を実感できる」をどのように昇華させていくのか

A. 人づくりの仕組み化を、3本の柱を支えにして推し進めています。2030年に目指す姿「事業や人材を創造し、輩出し続ける総合商社」を実践すべく、事

業や人材の成長の基盤となる社員に対しては、「多様性が競争力につながる」ことを共通の認識としていきます。多様性を進めることで、自立・自律した社員を増やし、「個人の挑戦」→「個人の成長」→「組織の成長」→「会社の成長」という正の循環を作っていきます。

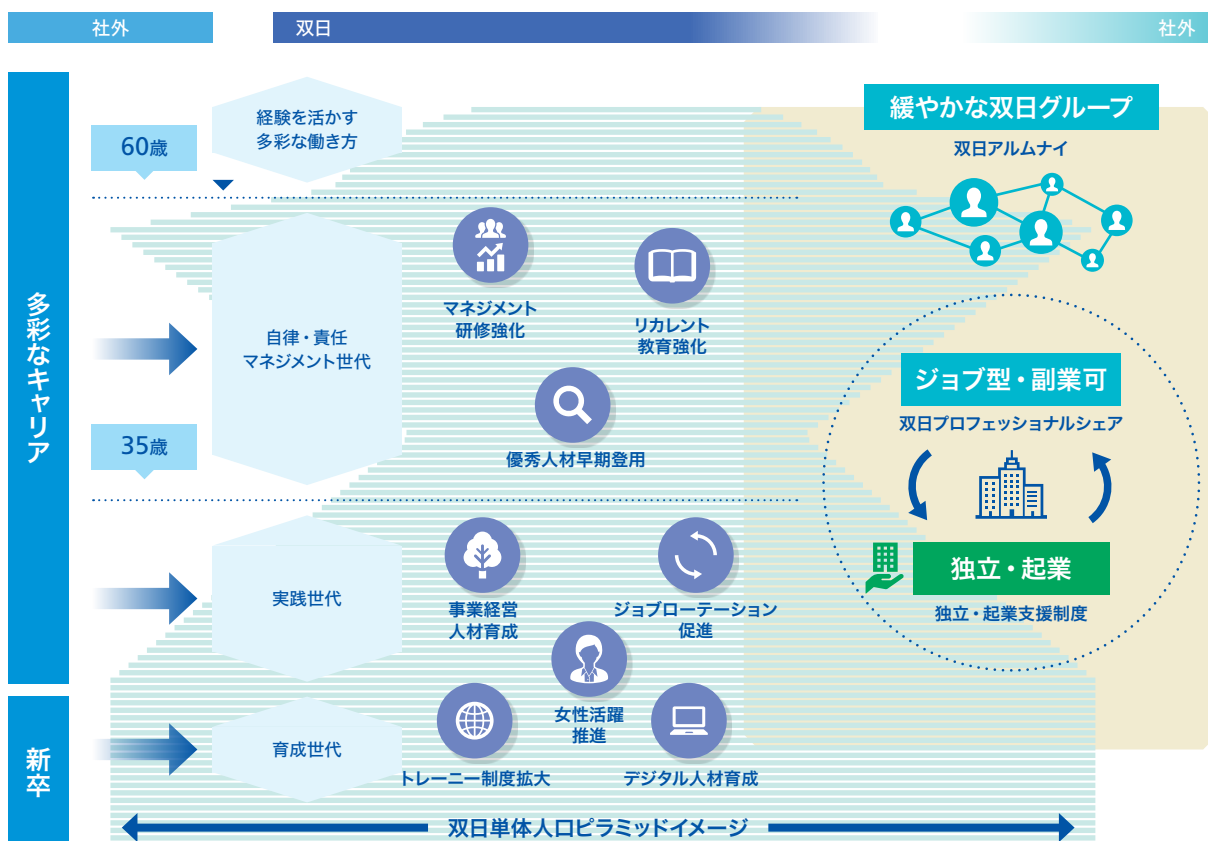
Q. 双日が考える「多様性」とは

A. 人材KPIで設定している通り、さまざまな背景・価値観を持った人材を備えることを大切にしています。特に「多様性」を実現するための施策の一つである「女性活躍推進」については、「女性が働きやすい＝男性も働きやすい＝全社員が働きやすい」と考え、「女性が最も働きやすい総合商社」と称されるべく、取り組みに力を入れています。

女性は、特にライフイベントとキャリアのバランスが重要となるため、海外トレーニー・駐在の早期化など、キャリアの早回しを行うことで活躍を推進しています。出産・育児による、キャリアの停止期間をできる限り短縮するため、出産後の育児休職の期間を無理なく設定できる工夫・施策を制度面・運用面からサポートしています。

多様性あふれる人材を活かす仕組み

これからの時代を見据え、年功序列や終身雇用という概念にとらわれず、多様な価値観やキャリア志向を持つすべての社員が、高いモチベーションを維持し、働き続ける環境を整えていきます。具体的には、以下の3つの施策を実行していきます。価値創造に向けた人事戦略のコンセプトのもと、当社の人づくりの仕組みを通じてさまざまな世代で活躍する社員の声をお届けします。



多様な働き方を実現するための施策

「双日プロフェッショナルシェア株式会社」の設立(2021年3月)

35歳以上の社員の多様なキャリア・ライフプランを支援するプラットフォームです。「70歳定年」「就業時間・場所の制限なし」「副業・起業」を可能とし、社員一人ひとりが新たなキャリアパスで活躍し続けられるよう支援します。

「独立・起業する社員を支援する制度(独立・起業支援制度)」の導入(2021年4月)

独立・起業を企図する社員のために、双日のリソース(資金・情報・ネットワーク)を提供し、支援する制度です。独立・起業も含めた社員のキャリアパスを支援し、起業家精神を持ちながら挑戦し続ける人材の育成、企業文化の変革を目指します。

「双日アルムナイ」の設立(2021年4月)

退職後も経済・社会活動を続ける双日OB/OG(ニチメン・日商岩井を含む)と双日従業員との人的ネットワークの形成・拡大により、ビジネス領域の拡大を促進するプラットフォームです。各種プロジェクトへのアドバイス、事業創出のサポート、ファンディング先の紹介・確保、各種発表会等での審査、セミナーや講演会の開催、双日従業員との定期・個別会談、意見交換会などを行います。「退職しても双日に関わりたい」と思われる企業であり続けることで、「事業や人材を創造し続ける総合商社」としての持続的な発展につなげます。

マネジメント世代

年齢・性別・国籍に関係なく、成長意欲が高く挑戦し続ける能力の高い社員は早期にマネージャーへと抜擢されています。これまで培ってきた多様な経験を活かし、マネジメント世代として事業経営・人材育成を実行していきます。

1991年に新卒で入社して以降、広報、IR、人事と、コーポレート関連に携わってきました。それゆえ十数年前の米国大学院留学の2年間は、東京本社勤務のみだった私にとって、新しい世界へ飛び込む未知の「挑戦」でありました。今思えば、当時は女性の海外派遣事例が少なく、かつ合併からそれほど年月を経えていなかったこともあり、双日にとっても「挑戦」であったかもしれません。その2年間の留学時代に国籍や異なった経験や知見を持つ学生たちと過ごしてきたからこそ、多様性を競争力に変える素晴らしさを強く感じます。この経験を後に続く世代にもつなげて成長機会を提供し、強い双日を創っていくのが私の次の「挑戦」です。



執行役員 IR室長
遠藤 友美絵

実践世代

営業・職能を横断するジョブローテーションや、所属部署とは異なる海外事業会社へと派遣される海外トレーニーを経験する中で、さまざまな事業領域に触れ、多様な人材とともに仕事をすることで、多角的な視点から事業創出に取り組みます。

2006年に新卒で入社。リスク管理部、物流・保険統括部等を経て、2014年に交通・空港インフラ事業部に異動し、インドや東南アジアの鉄道インフラ案件の入札や履行を担当してきました。2019年に取得した二度目の産休・育休では早期復職制度を利用し、現在は北米での事業投資案件を担当しています。コーポレート時代に得た知見や、営業でのさまざまな経験が、日々進めている新規案件の開発や履行、組織運営に役立っていると感じます。今後も常に新しいことに挑戦し、自身の成長のみならず組織の成長に貢献していきたいと考えています。



交通・空港インフラ事業部
交通インフラ事業課 課長
厚井 理沙

育成世代

新入社員向けに、指導員制度(所属組織の先輩社員との1on1)やメンター制度(所属が異なる先輩社員によるメンタリング)を導入し、複数のOJTを整備しています。また、新入社員の時からHassojitzプロジェクトに参画し、リーダー経験を積むこともできます。

2020年に新卒で入社し、金属原料部へ配属となりました。目の前の業務に必死に取り組む中で、異なる部署の先輩社員からアドバイスを受けたいことや、長期的な視点で自身のキャリアをどう考えるべきかなど、メンターである先輩に相談しながら、社会人1年目を過ごしました。「新入社員でも自分の考えをしっかりと持してほしい」「小さくまとまらずに全社視点で考え、自身の成長が組織の成長へとつながっていくことを忘れないでほしい」というメンターの言葉を大切にしながら、新しい挑戦を重ねて日々精進していきます。(乙益 美穂)



金属・資源・リサイクル本部
金属原料部 合金鉄課
乙益 美穂

金属・資源・リサイクル本部
企画業務室 企画業務課
高橋 徹也

出資先との人材交流

双日はロイヤルホールディングス株式会社へ出資すると同時に、出向者を派遣し合うことで、ノウハウの共有だけでなく、本社外での経験を得られる挑戦機会として、人材交流を活発化させていきます。

ROYAL



「発想×双日 Hassojitz プロジェクト」

双日における「さらなる成長」を考え、未来構想力や戦略的思考を定着させるべく、2019年より始まった新規事業創出プロジェクト「発想×双日プロジェクト(通称：Hassojitz プロジェクト)」は2021年で3年目を迎えます。本プロジェクトは社長の藤本の発案で、経営陣による審査を通過した“発想”は数ヵ月かけて事業化の道を探りながら進行中です。

Hassojitz プロジェクト 2019

発想力

～発想力×バックキャスティング思考～

初年度は、2050年を見据えたバックキャスティング思考に基づき、将来のメガトレンドを思案するコンセプトでスタート。次代の双日を担う入社10年目までの社員が双日の未来を考えました。各チームで生まれた数々の「発想(事業アイデア)」を経営層に発表しました。社長賞や

各本部によるスポンサーがつき、今も活動が続いています。中でも「ワイヤレス給電」をテーマにしたチームはインフラ・ヘルスケア本部がスポンサーとなり、新しいビジネスへの第一歩を踏み出しました。

Hassojitz プロジェクト 2020

実行力

～実行力×起業家精神～

2年目となった2021年3月期は「起業家精神」をテーマに、対象を全社員へ広げ、「やる気があれば、誰でも挑戦できる。ただし、実現までコミットする覚悟はあるか。」というコンセプトのもとに実施しました。当時入社4カ月の新入社員からグループ会社の取締役まで、多様性に富んださまざまな役職員から集まった、計88件の応募からプロジェクトを絞り、活動を開始。チームによる発想だけでなく、より個人の“発想”に着目し、総合商社の事業と親和性のある「林産」「不動産」や、今までに全く扱った

ことのない「フェムテック」「e-sports」等、計8チーム65名が約10ヵ月の間、発想を実現するためにプロジェクトを討議しました。2021年5月に実施された最終発表では審査員として、社外より入山章栄氏(早稲田大学大学院教授)、双日アルムナイより藤森義明氏(双日アルムナイ会長)、高乗正行氏(同副会長)を招聘し、各チームに対し講評をいただきました。2019年同様各チームは営業本部がスポンサーとしてサポートし、事業化を目指しています。



参加者の声

「好きなe-sportsを仕事にしたい」と思い、Hassojitzプロジェクトに応募しチームを立ち上げました。日本でもe-sportsの認知度は上がってきているものの、まだまだプロのプレイヤーで成功しているロールモデルが少なく、ポテンシャルを活かせるマーケットが少ないことから、プロになることを諦める方が多い現状も知りました。e-sportsはヘルスケア・教育といった波及領域が広く、当社の既存事業との親和性も高いことから、これから大きく伸びていくであろうe-sports市場に、当社が参入する意義は大きいと考えたのです。当社の既存パートナーとe-sports市場をつなげることで、双方に新たな価値を創出したい。マーケット規模を大きくし、活躍するプロプレイヤー

をもっと増やしていきたい。その発想と思いを胸に、事業化に取り組み、「みんなが同じルールで、ハンディキャップなくスポーツ競技を楽しめる社会」の実現を目指します。



ビジネスイノベーション推進室 投資・事業推進課
桐谷 恒毅

Hassojitz プロジェクト2020審査員からのコメント

Hassojitz プロジェクトには非常に可能性を感じました。僕がもっとも嬉しかったのは、社長が強くコミットしていること。双日はトップがちゃんとお金と裁量権を与えて、「失敗してもいいからチャレンジしてこい」といえる。人材づくりの観点からも、この文化は素晴らしいと思いました。

(早稲田大学大学院教授・入山 章栄氏)

商社はメーカーとは違って、資産は人だけなんです。「この自社商品を活かさなければ」という制限もないから、いってしまえば何でもアリ。だからパッションさえあれば、何の枠にもとらわれずに発想を広げられます。今回の発表会では、既存の枠から、なんなら双日という会社からも飛び出して、自由に考えたアイデアに出会えました。これこそ、商社が新規事業をやる意義だなと。

(双日アルムナイ会長・藤森 義明氏 / 元双日、現日本オラルク会長、前 LIXIL グループ CEO)



Hassojitz プロジェクト 2021

共創力

~共創力×「New Way, New Value」の体現~

3年目は「共創力」をテーマに、将来を見据えた上で、自前主義から「共創と共有」をもとにした実現確度を上げた取り組みとして、2021年夏より「発想(事業アイデア)」の募集がスタートしました。引き続き、全社員を対象とし、DXやパートナー企業との価値創出を目指して実施しています。今後も、「共創」をもとに新たな価値創造の実現に向け、「事業や人材を創出し、輩出し続ける総合商社」であるべく、Hassojitzプロジェクトを推進していきます。



DX

価値創造を加速するDX

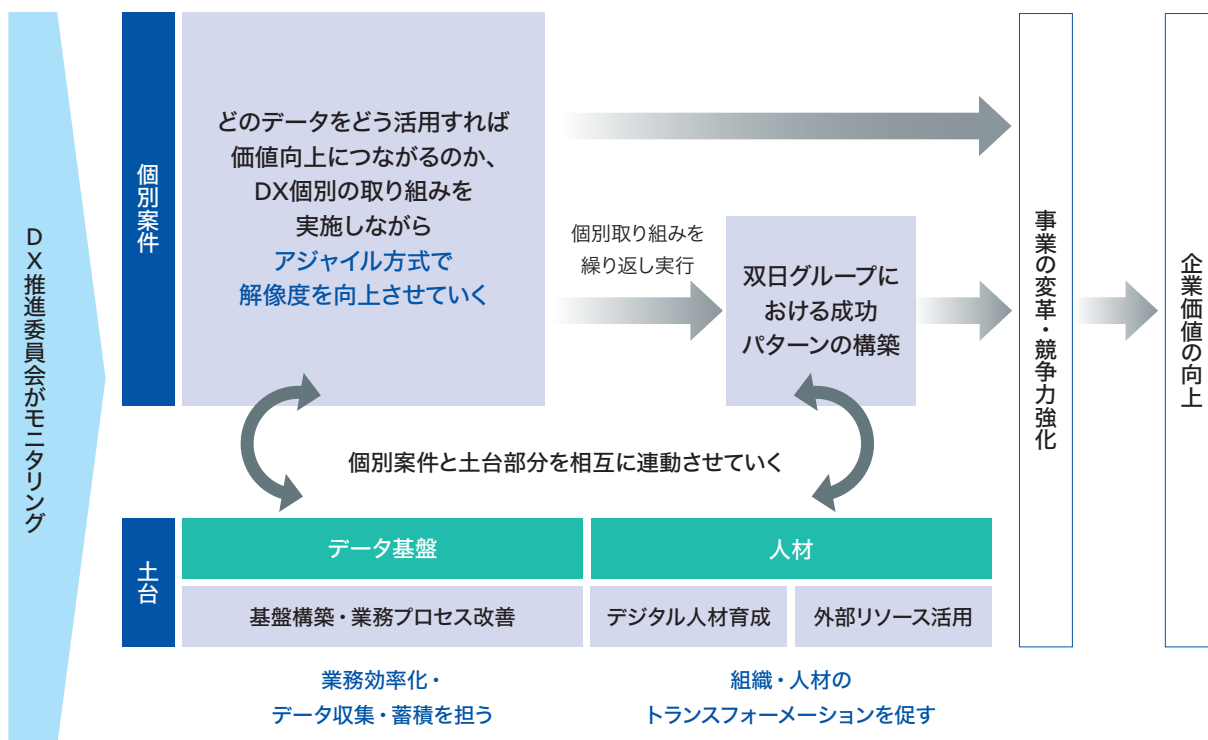
双日では、デジタルは顧客・社会ニーズを価値創造につなげる上での大前提であり、全従業員が持つべき共通言語と位置づけています。DXを事業の変革・競争力強化を実行するための手段とし、事業モデル、人材、業務プロセス面での改革により、価値創造に貢献していきます。人的リソースの確保、データ/インフラの整備を同時並行で推進しており、組織・人材のトランスフォーメーションを促進させ、個別案件に関する取り組みも進めながら、取り組むべき全社施策の解像度の向上を図っています。

2021年4月には、経済産業省が定める「DX認定取得事業者」に選定されました。デジタルガバナンス・コードで求められている経営者の取り組みや、戦略・組織・システムの整備、またそれらの取り組みが適切にステークホルダーに情報開示されていることなどから取得に至りました。今後も、DXを通じた事業モデルの改革や、業務プロセスの高度化・効率化の向上、DXに対応できる人材育成の推進により、企業価値の向上に努めていきます。



2021年4月取得

DX施策の全体像

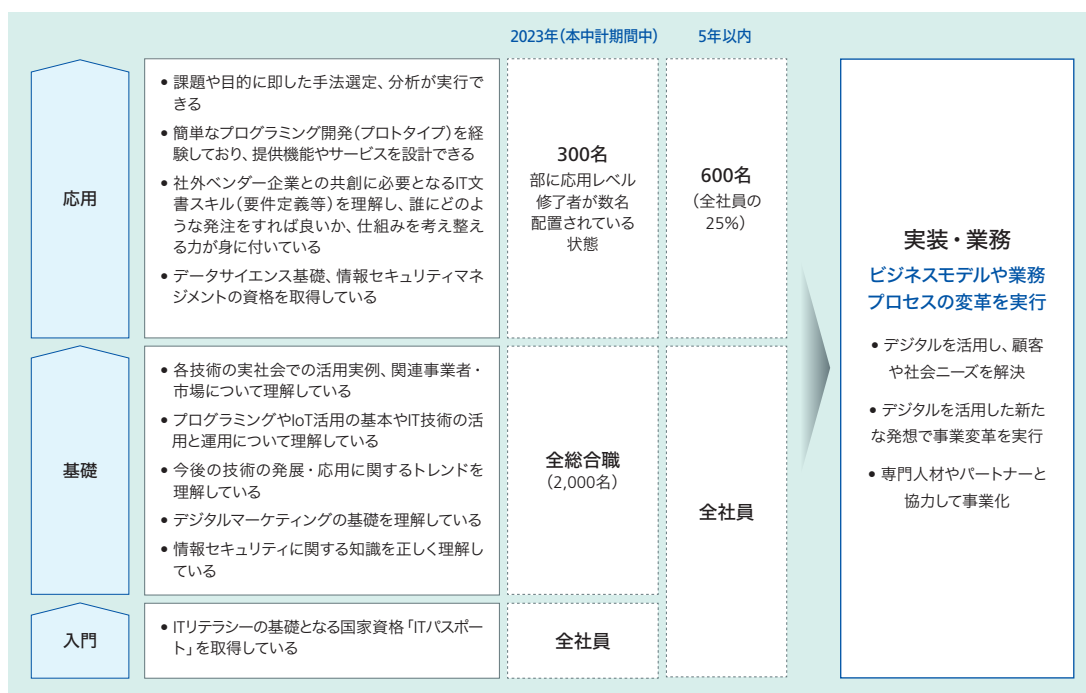


デジタル人材育成の道筋

デジタル人材を計画的に育成していくことで企業価値向上につなげる

双日では、社内外のデータやデジタル技術を活用することでビジネスモデルや業務プロセスの変革を実践できる人材を「デジタル人材」と定義し、その育成に注力しています。具体的には、基礎レベルと応用レベルに分類しており、5年以内に全社員が基礎レベルまでを修了することを目標に掲げているほか、25%が応用レベルを修了することを目指しています。また、ITリテラシーの基礎となる国家資格「ITパスポート」の受験料を会社負担とし、全社員の取得を奨励しています。一方、データサイエンティストやシステム開発者など、デジタル領域において高度な知識を有する人材を外部から獲得することも検討しています。

このようにデジタル人材を計画的に育成していくことにより、全社員が個別事業でデジタルの利活用とセキュリティを同時推進できるレベルまで全社的にリテラシーを底上げしていきます（「DX with Cybersecurity」の推進）。また、取り巻く環境は常に変化し、テクノロジーは劇的なスピードで進化し続けています。それに伴い必要なスキルとその重要性は変わっていくことから、DXに関する個別の取り組みを実施しながら、人材育成の在り方についても柔軟な動的KPIを導入し、適宜見直しを行っていきます。



受講者の声



金属・資源・リサイクル本部 企画業務室
奥野 理佳子

期間限定でビジネスインベーション推進室に派遣され、データ分析・活用の基礎に関する研修を受講しました。その経験を活かし、本部内のDXタスクフォースチームに所属し、金属3Dプリンタ事業を行う日本積層造形株式会社(JAMPT)とデータ分析を活用した協業事業を実施しています。具体的には、顧客からの注文データを蓄積・分析・活用し、見積り算出の自動化を実践しています。今後も、DXによる効率化・最適化と顧客価値(ニーズ)創造に挑戦していきます。

議長
メッセージ

経営の透明性・実効性の向上及び企業価値の向上を
目指して、誠心誠意、全力を尽くしていきます。



社外取締役 取締役会議長
大塚 紀男

社 外取締役である私が取締役会議長として就任し、1年が経過しました。この1年で双日の仕事に割く時間が増し、マネジメントメンバーとの距離がより近くなったと感じています。取締役会全体の構成がどうあるべきか、どうしていくかなど、ざっくばらんに社長と意見を交換しながら、ガバナンスの方向感を考えつつ、取締役会の構成を徐々に変革してきました。具体的には2020年に2名から3名に増員された社外取締役の人数が、2021年6月には4名に増員され、取締役に占める社外取締役の割合が半数となっています。また、監査役を加えると、取締役会の過半数を社外役員が占める構成となりました。多様性という面でも、そのうち女性が3名を占めているほか、全体的に年齢層も幅広く、このたび新たに開示したスキルマトリックスをご覧いただければ分かるように、実にさまざまなバックグラウンドを有した役員で構成されています。社外取締役及び社外監査役からは客観的かつ多様な立場からの適切な助言・提言がなされており、取締役会の監督機能が一層強化されたことを実感しています。

また、「中期経営計画2023～Start of the Next Decade～」(以下、中計2023)の策定に向けて、いかに双日らしさや

ESGの要素を織り込むかについて、私たち社外取締役からも積極的に提言し、活発な議論を交わしました。指名・報酬委員会においては、スキルマトリックスの開示に向けた議論や、株主価値に連動した役員報酬制度への改定に関する議論などを行い、いずれも実行に移しています。これにより、双日のコーポレート・ガバナンス体制は、より透明性が高く強固なものに進化したと考えています。

コーポレート・ガバナンスを強化する最大の目的は、企業価値を向上させることにあります。具体的にいえば、中計2023で掲げた目標の達成、さらには2030年の目指す姿の実現に貢献することであるといえます。そのために、社長をはじめとした執行側の皆さんが安心して事業運営に専念できるようサポートし、時には果敢に挑戦できるよう背中を押してあげることが、私たち社外取締役の重要な役割の一つであると認識しています。

これからも経営の監督機能を発揮するのみならず、株主価値の向上に向けて、必要な時に経営判断を後押しできるよう、経営の透明性・実効性の向上及び企業価値の向上を目指して、誠心誠意、全力を尽くしていきます。

社外取締役
座談会

コーポレート・ガバナンスの強化を通じて、
中期経営計画2023の達成及び2030年に目指す姿の
実現に貢献していきます。



■ 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

株式会社小松製作所
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

大成建設株式会社
社外取締役

■ 内藤 加代子

主な兼任状況
弁護士人大江橋法律事務所
カウンセラー

日本商工会議所日本メコン地域
経済委員会 委員

東京インフラ・エネルギー投資法人
監督役員

■ 朱 殷卿

主な兼任状況
株式会社コアバリューマネジメント
代表取締役社長

第一生命ホールディングス株式会社
社外取締役(監査等委員)

新中期経営計画への評価

大塚 ■ 中計2023の策定に向けては、私たち社外取締役もかなり早い段階から深く関与し、さまざまな意見や提言を行ってきました。2020年6月に新たに社外取締役として就任した齋木さんにも、すぐその輪に入っていました。このたびの策定プロセスに対してどのように評価されていますか。

齋木 ■ 策定プロセスについては、極めて高く評価しています。例えば、私の社外取締役就任間もないタイミングでしたが、双日の経営トップと全営業・コーポレート担当本部長が一堂に会し経営上重要な課題を集中的に議論する「サマーセッション」が行われました。双日が2030年に目指す姿や、中計2023のテーマや戦略の方向性を明確に意識したアジェンダ設計になっており、私を含め社外取締役3名も参加しました。その場で各社外取締役は、

それぞれの視点からインプットを行いつつ、経営陣に対して「双日の企業価値向上のために何をすべきか」を問いかけました。私は特に、「双日らしさとは何か」「それを守るために、変えていかななくてはいけないところ、そして変えてはいけないところは何か」という問題提起を行い、各人の思索の深まりを促しました。

その後もさまざまな形で中計2023の策定に関する情報共有がなされ、取締役会の場でもその進捗状況についての丁寧な説明がありました。これらにより、本質的な意見交換を行うことができたと考えています。

大塚 ■ その通りですね。実際、最終的にできあがった中計2023には、私たち社外取締役の意見や提言が随所で反映されています。また、私自身として評価したいのが、策定プロセスに加え、投資家とのコミュニケーションの部分です。中期経営計画の対外的な説明は、専門的で難解なものになりがちで、いわゆるプロの投資家向けのものとなっています。それを、より広く一般の投資家の皆さんとの対話にも役立つようなものにするべきであると私の方から申し上げ、かなり工夫していただきました。中計2023の対外的な説明はストーリー性があって非常に分かりやすくなっており、非常に大きな進歩であったと評価しています。

では、次に中計2023の中身についての評価をお聞きしたいと思います。

内藤 ■ 中計2023は、「事業や人材を創造し続ける総合商社」という2030年に双日が目指す姿の実現に向けたファーストステップとして位置づけられています。まず、このように10年にわたる長期の目標を掲げ、大きな視野を持ちながらその実現に向けて取り組んでいくことを評価したいと思います。中計2023で設定した戦略の一つひとつからは、企業価値向上に資する新しい事業を創造し、価値創造の源泉である人材を創造していく意欲を強く感じます。

また、目標設定についても、抽象的な表現で終わらせるのではなく、明確な定量目標を提示しています。財務面

に加え、非財務面での取り組みについて定量目標を設定していることも特徴であり、例えば脱炭素に向けては、2030年までに一般炭権益をゼロにするなどの対応方針と目標を掲げました。これにより、「双日何を目指しているのか」が社内外のステークホルダーに伝わりやすくなります。今、ステークホルダーとの対話が非常に重要な時代となっています。抽象的な目標ではなかなか対話の糸口とはなり得ません。このような明確な定量目標を提示することが、対話の有効な材料になると考えています。

朱 ■ 私も、2030年に目指す姿として双日の存在意義、つまりパーパスを定義した点は素晴らしいことであると思っています。総合商社というのは事業領域が広範かつ多様で、他と比べて定義の仕方が非常に難しい業態です。その中で、収益性や成長性をどのように高めていくのかを提示するだけでなく、自分たちがどういう存在でありたいのかを定義したことは、社外に対する発信力の強化につながりますし、それ以上に社内の求心力を高めることにもつながるのではないかと考えています。

また、このたび定量目標としてPBR1倍超を掲げました。分子である「株価」は必ずしも経営努力だけではコントロールすることができないため、目標として定めることは必ずしも容易ではないといえます。しかし、それをあえて定量目標としたということは、株主から要求されている利益水準をしっかりと上回る利益を出していくのだという強い意志の表れであると捉えています。

齋木 ■ PBR1倍超の目標は、当たり前といえば当たり前のことなのですが、マーケットに対する強いメッセージとして、これを明確に打ち出したことは良かったと考えます。



また、株式市場との対話を重視するという高い意識を持って丁寧な開示を行うという双日の姿勢について、市場はしっかりと受け止めてくれたのではないかと期待します。

もう一つ付け加えるべきなのは、過去の中計と比較してESGの観点がより強化された点です。中計2023の策定に先立って、双日は2021年3月に「脱炭素社会実現に向けた双日グループの対応方針」を対外的に発信しました。その際にも私たち社外取締役からさまざまな提案を行ったほか、発信の仕方についての提言も行い、積極的に取り入れていただきました。結果として、戦略的かつ効果的なメッセージを発することができたように感じています。そして、この脱炭素社会実現への挑戦と人権の尊重を掲げる2050年長期ビジョン「サステナビリティチャレンジ」を大枠とする各種施策が中計2023で打ち出されており、ESGへの取り組みが持続的な企業価値の向上につながる事が伝わる中身になったと評価しています。

コーポレート・ガバナンスの強化に向けて

大塚 ■ では、次にコーポレート・ガバナンスの強化について議論したいと思います。まず私の方からお話ししたいのが、役員の報酬体系に関することです。内藤さんと一緒に報酬委員会のメンバーを務める中で、役員報酬と中期経営計画との連動性が低いこと、また、KPIが財務面のみとなっていることなどを指摘してきました。世の中が変わっていく中で、役員に対してステークホルダーから要求されるものも変わってきていますので、報酬体系の中に非財務面のKPIを織り込み、連動性を高める必要があるのではないかと提言してきたわけですね。それが、2021年4月に「役員報酬ポリシー（当社における取締役等の個人別の報酬等の内容に係る決定方針）」が決議され、さらに、中計2023にESGやサステナビリティに関わる非財務面での目標が織り込まれました。

内藤 ■ ステークホルダーから企業に求められているのは、単に利益を上げることだけではありません。事業を通じて社会に貢献し、社会課題を解決することが求められて

います。双日の場合は、「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の「2つの価値」の最大化を目指していますので、そのような視点を報酬制度に反映できたことは、非常に良かったと思っています。2022年3月期から、この新しい報酬制度が適用されますので、私たちの目指していたような報酬制度として本当に機能するのかをしっかりと見極め、何か問題があれば改善していきたいと考えています。



齋木 ■ 取締役会が実質的な審議に多くの時間を割くことができるようにするために、取締役会の付議基準の見直しも進められています。さらに、2022年3月期は、重要事項に関する議論の時間を確保すべく、年度初めに取締役会の年間スケジュールを定め、定例的な議題をあらかじめ確定しました。これにより、ますます有意義で活発な議論が期待できると考えています。2022年3月期は、中計2023の初年度であり、コロナ禍についてもまだまだ不透明感が残る1年になるとみています。そのような中で、中計2023の達成に向けた進捗状況や課題、そして対応策も含めてしっかりと討議する必要があると認識しています。

また、取締役会での議論について、取締役会議長である大塚さんは、議論が円滑かつ実効的に進むよう、また全員が発言しやすいよう尽力しておられることに、この場で改めて感謝申し上げます。この1年を振り返ってみると、大塚さんのお人柄もあって取締役会の方が堅くなり過ぎず、素朴な疑問や率直な意見をぶつけやすい雰囲気があり、そこから議論が深まっていくということが多々ありました。議長の采配が活発な議論を行う上で極めて重要であると感じています。

朱 ■ 私は、取締役会の実効性を考える時に、規模が大切だと思っています。このたび私が社外取締役として参加させていただくことにより、双日の取締役会は社内4名、社外4名の8名となりました。8名という人数は、中身のあたる議論や迅速な意思決定が行える規模であると考えており、社内と社外のバランスも含めて適切な体制となっていると評価しています。

また、企業にとってコーポレート・ガバナンスの強化は手段であり、目的は企業価値の向上にほかなりません。こういった共通認識ができていくかどうか、実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築する上で極めて重要です。その点で、双日では取締役や執行役員の方々、さらには現場でビジネスを担っている皆様の中で共通認識ができていくという印象を持っており、心強く感じています。

大塚 ■ 先日、新しいメンバーで取締役会を行いました。朱さんは年齢的にも若く、これまでになかった視点からの発言もあり、非常に新鮮な印象を受けました。これからさらに活発な議論ができることを期待しています。先ほど齋木さんからは過分な言葉をいただきましたが、議長として、監査役を含めた取締役会に参加している全員が賑やかに意見を交わせるような雰囲気これから維持していきたいと考えています。



社外取締役としての役割と抱負

大塚 ■ 最後に皆さんから、ご自身の抱負についてお話しさせていただきたいと思います。まずは、社外取締役として4年目を迎えた内藤さんからお願いします。

内藤 ■ 会社法においては、社外取締役の役割は客観的な立場から外部の視点で意見や提言を行うことにありとされており、これまでも心掛けてきたつもりです。その点は、今後も変わることはありません。企業というのは、企業としての目標と社会としての目標が一致した時に非常に強くなり、発展するものだと思っています。そして、社会の目標が何であるかというのは、私たち社外取締役が外部の目を持って意見を伝えることによって、社内の皆さんが気づく部分も多いのではないのでしょうか。今、外部環境が大きく変わり、人々の価値観も大きく変わろうとしています。このような時は経営として非常に難しい時ではありますが、これをチャンスと捉えて「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の2つの価値を最大化させていくべく、外部の人たちが望むところを経営に取り入れていくことが大事です。これまでの私自身の経験を総動員しながら、社会の情勢に対するアンテナをしっかりと立てて、また、ステークホルダーの皆さんとの対話を積極的に行い、外部の目を双日の経営に反映させていきたいと思っています。

そのためにも、私たち社外取締役は双日の事業に対する理解をさらに深めていかなくてはなりません。これまでもさまざまな社内会議に参加しているほか、現場の視察にも行きましたが、まだまだ学ぶべきことはあると認識しています。新たな取り組みとして、各取締役会終了後の席で、各本部の部長の皆さんから私たちに対して、それぞれが抱える課題や施策の進捗状況などを説明していただくことになっており、非常に期待しているところです。これにより、新たな投資案件が出てきた際にも、そこにあるリスクを十分に理解した上で、投資が適切であるかどうかを迅速に判断することができると考えています。

齋木 ■ 私は外務省において、40年近くさまざまな分野にまたがり外交交渉の第一線で働いてきました。その経験から培われた知見を活かして、国際情勢、国際法、経済、環境社会、人材などの面で適切な助言を行うとともに、経営を監督することが私の果たすべき役割であると認識しています。特に、私は人材の育成・強化にも長い年月にわたり関わってきましたので、双日及び社会に価値を

もたらず人材を創造し続けることを可能にするような体制の構築に向けて、大きく変動する内外の動きを十分踏まえながら、提言を行っていきたいと考えています。

また、2021年6月から指名委員会の委員長を務めることになりました。重責に身の引き締まる思いです。指名委員会においては、これまで議論を重ねてきたサクセッションプランの運用を強化し、深化させることが最重要課題です。組織の「トップを選ぶ」ことはもちろん重要ですが、実は「トップを育てていく」ことが何よりも大切であると考えています。有為な人材の採用から始まり、育成・強化のための仕組みを作り、計画性と実効性を持った運用が図られるようサポートしていく所存です。

双日は、総合会社としての総合力を発揮できる、しかも機動的にスピード感を持って動くことができる、そういう規模の会社だと思います。この特性を十分に活かしながら、引き続き双日が真にグローバルな企業として力強く前進し、2つの価値を創造し続けていくことができるように、社外取締役としての職責を果たしていきます。

朱 ■ 私はバンカーとしてM&Aや資本政策に長きにわたり携わってきましたので、そのような面での貢献を期待されていると認識しています。ただし、M&Aは手当たり次第に行えばいいものではなく、かといって、詳細な規則で縛って杓子定規に運営していくものでもありません。機動的であると同時に規律のある意思決定を行うことが重要であり、そのようなスタイルやカルチャーが双日に根付くことに貢献できればと考えています。また、約30年の間、グローバルカンパニーで働いてきた経験をもとに、自律性のある組織文化など、より良き企業文化を作っていくことに少しでも協力していきたいと思っています。



双日は、事業ポートフォリオやリスクテイクの在り方等、これから大きく変えていこうとしています。そのような時だからこそ、投資家との対話が大切です。投資家の皆様との対話において、どのようなことを心掛け、コミットメントすべきであるかなどについてもともに考え、企業価値の向上に貢献していきます。

大塚 ■ 皆さん、ありがとうございました。私が日本精工株式会社で役員を務めていた頃、当時の社外取締役の方々に経営者としてさまざまな側面で鍛えていただきました。時には厳しい言葉をいただくこともありましたが、自分自身の経験だけでは得ることのできなかった多くの学びを得ることができたと大変感謝しています。同じように、私の経験や知見を双日の皆さんにお伝えしたいと常々思っていますし、それを非常に前向きに受け入れる土壌が双日にはあり、社外取締役としてのやりがいを感じています。また、社長をはじめ、経営陣の皆さんもまだまだ若く、活気もありますので、是非一緒に楽しみながら、取締役会をより一層活性化させていきたいと思っています。

昨今はこれまで以上に環境の変化が激しい時代になっています。そのため、中長期の視点を失わずに事業運営をしていくことが難しく、ややもすると足元の収益にどうしても目が向きがちになってしまいます。しかし、商社の最大の資産である「人材」は一朝一夕で育つわけではありません。事業投資も同様で、実を結ぶところまでには時間がかかります。そういうことを忘れることがないように、2030年の目指す姿を常に念頭に置きながら、人材の育成・強化に力を入れ、新たな事業を創造し続けていくことを期待しています。

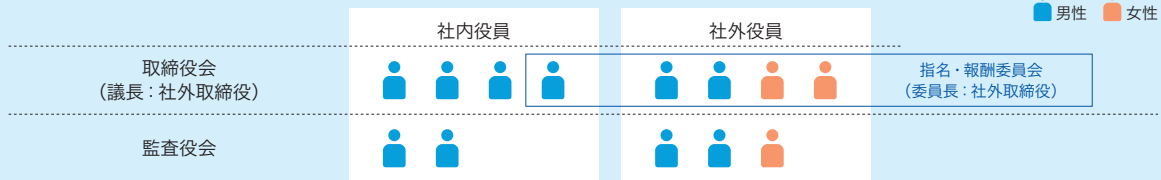
コーポレート・ガバナンス

ガバナンスサマリー

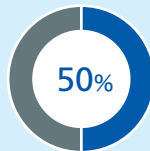
コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

<p>社外取締役1名増員による 取締役会の社外取締役比率向上 取締役会の監督機能強化と透明性向上 → P72</p>	<p>指名・報酬委員会における 社外取締役比率の向上 取締役の選任・報酬に関する 妥当性及び透明性の確保 → P72</p>	<p>役員報酬制度の改定 持続的成長と中長期的な企業価値向上を 推し進めるためのインセンティブとなる制度へ → P76~P77</p>
<p>スキルマトリックスの開示 さまざまな資質や背景を備えた 多様性のある取締役会・監査役会構成 → P82~P83</p>	<p>政策保有株式の縮減方針の策定 資本効率の向上 → P78</p>	<p>DX推進委員会/品質管理委員会の設置 企業価値向上のための社内機関・組織を強化 → P72</p>

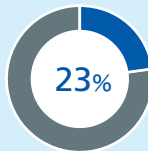
委員会の構成



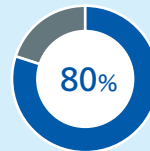
取締役会の社外役員比率



女性役員比率
(取締役会・監査役会合計)



指名・報酬委員会の社外役員比率



コーポレート・ガバナンス体制早見表 (2021年6月18日現在)

機関設計	監査役会設置会社	執行役員制度採用	有
取締役	8名 (うち、社外取締役4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 (うち、社外監査役3名)	コーポレート・ガバナンス報告書	https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/governance/
定款上の取締役の任期	1年		

TOPICS

社内委員会等の新設・改編

企業価値向上のため、組織横断的に取り組むべき経営事項を推進する社長管下の業務執行機関として、社内委員会・分科会・検討部会を設置しています。

2021年4月には、DX推進委員会・品質管理委員会の設置、並びに事業継続マネジメント検討部会・開示検討部会の改変を行いました。

DX推進委員会(委員長:代表取締役社長)

企業価値向上に向けたDX推進の全体像を把握し、進捗・取り組み状況を共有するとともに、効果を検証しています。

品質管理委員会(委員長:専務執行役員)

マーケットインの視点での事業展開(BtoCビジネス)、製造業への参画のために全社横断的な品質管理体制を再構築しています。

事業継続マネジメント検討部会(部会長:執行役員)

2021年4月に事業継続マネジメント委員会から改変し、現場における、より具体性のある事業継続計画と運営の仕方について議論、検討を行っています。

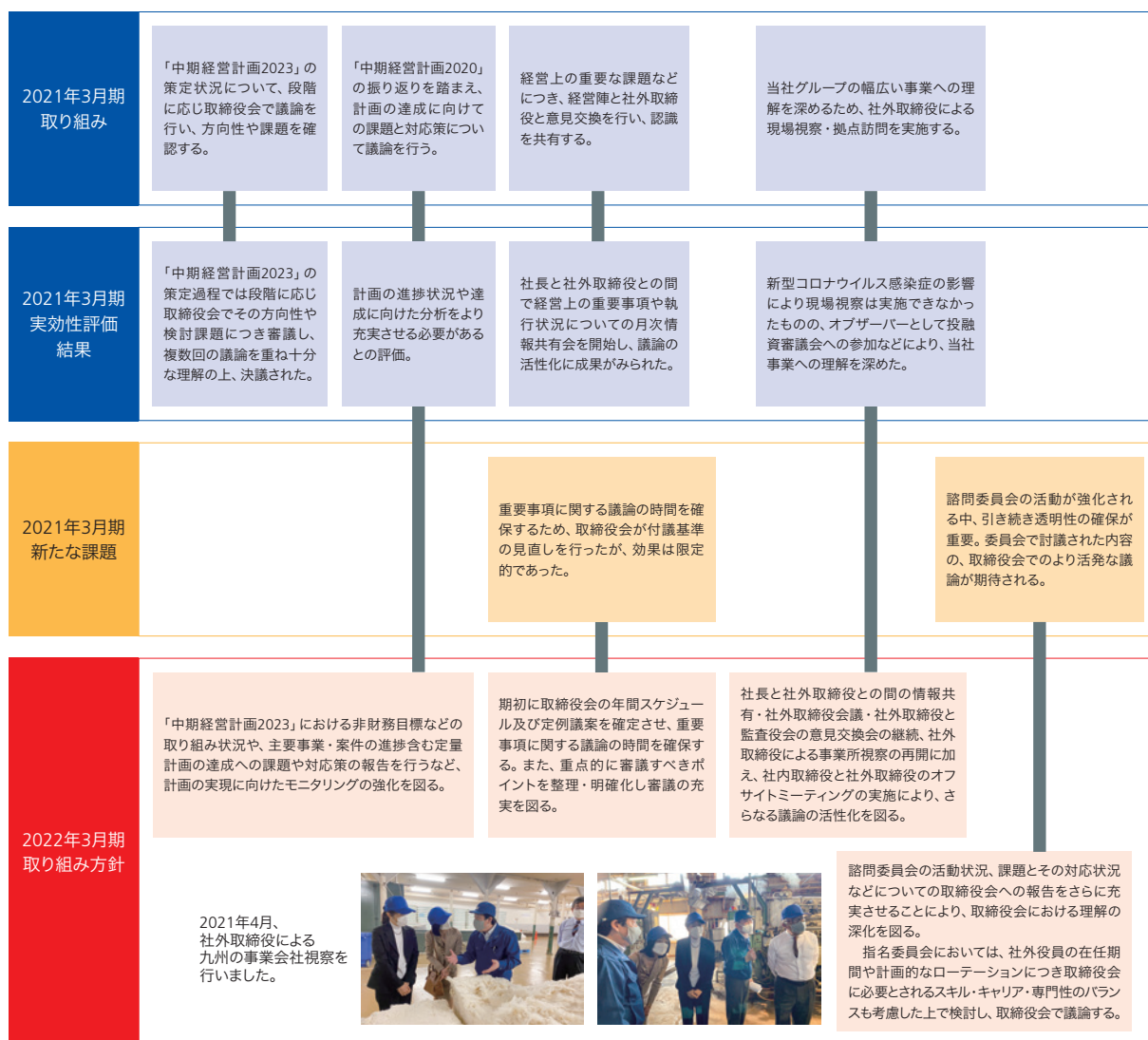
開示検討部会(部会長:執行役員)

2021年4月に開示分科会から改変し、従前の開示全般の在り方についての議論に加えて、企業価値向上につながる非財務情報を踏まえた具体的な開示(内容・方法及び開示につながる事項)について議論、検討を行っています。

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。

2020年3月期の取締役会実効性評価の結果を踏まえた2021年3月期の取り組み、及び2021年3月期の取締役会の実効性評価結果を踏まえた2022年3月期の主な取り組み方針は、以下の通りです。



2021年3月期 取締役会における主な審議・報告実績

当社は、取締役会の審議の活性化を図るための取り組みの一例として、重要事項に関する議論の時間を確保するため、期初に取締役会の年間スケジュール及び定例議案を決定し、審議項目数や開催頻度を適切に設定しています。

2021年3月期には計18回の取締役会を開催しました。

2021年3月期の主な議題	
経営戦略	中期経営計画
	サステナビリティに関する方針・取り組み
ガバナンス	取締役会の実効性に関する分析・評価・取り組み方針の策定
	コーポレート・ガバナンス報告書
	グループガバナンス
	指名・報酬委員会活動報告
	株主価値を創造するための投資のハードルレート、モニタリング、撤退基準
	政策保有株式の保有・売却方針
営業案件	ロイヤルホールディングス株式会社への出資・資本業務提携契約締結

価値創造戦略を支えるガバナンス

基本的な考え方

当社は、「双日グループ企業理念」(「双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します」)に基づき、中長期にわたる企業価値の向上を図っています。

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

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関わ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関わる重要事項を

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

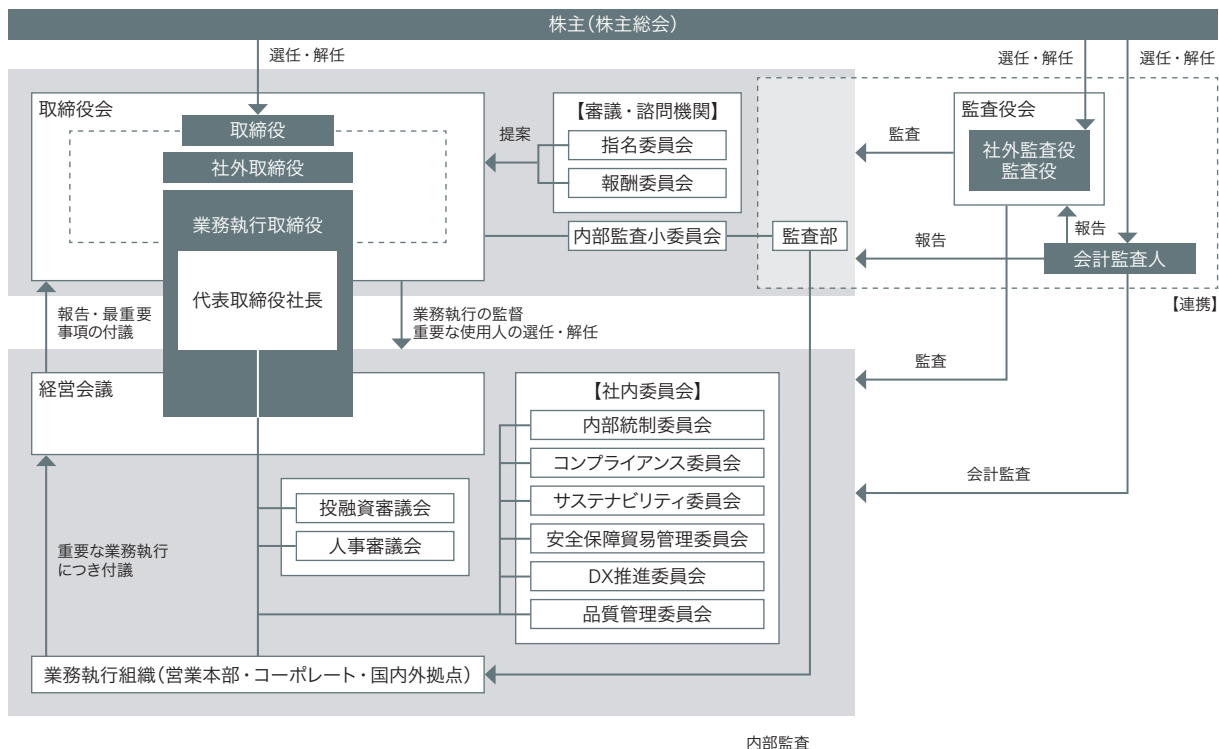
なお、急速な経営環境の変化に迅速かつ適切に対応し、経営に対する責任を明確にするため、取締役と執行役員との任期を1年としています。

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(2021年6月18日現在)



内部監査

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

上記指名方針に基づき、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

補の実績並びに取締役としての資質について審議の上、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)

	指名委員会	報酬委員会
構成 (2021年6月18日現在)	齋木 尚子(委員長/社外取締役) 内藤 加代子(社外取締役) 大塚 紀男(社外取締役) 朱 殷卿(社外取締役) 藤本 昌義(代表取締役社長)	内藤 加代子(委員長/社外取締役) 齋木 尚子(社外取締役) 大塚 紀男(社外取締役) 朱 殷卿(社外取締役) 藤本 昌義(代表取締役社長)
開催実績 (2021年3月期)	10回	12回
主な討議テーマ (2021年3月期)	・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 ・候補者選任案の審議 ・スキルマトリックスの整備に関する協議及び提案	・取締役・執行役員の報酬制度改定に関する審議及び提案(2021年6月改定) ・役員報酬ポリシー策定に関する審議及び提案(2021年6月導入)

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上、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)またはその業務執行者
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)またはその業務執行者
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)またはその業務執行者
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)とする者またはその業務執行者
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. 当社の会計監査人また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)の配偶者または二親等内の親族
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)の配偶者または二親等内の親族
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. そのほか、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ある者

価値創造戦略を支えるガバナンス

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上で、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。

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・監査を行っています。

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ともに、会計監査人の独立性について監視しています。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、監査部と連携の上、当社の状況を適時適切に把握する体制としています。

なお、2021年3月期は、Web会議システムを活用したリモート監査の実施体制を整備し、新型コロナウイルス感染症の影響が続く中でも国内外子会社などと十分なコミュニケーションを図り、監査を実施しています。

会計監査

当社は、会社法に基づく会計監査並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管轄のもと、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。

役員報酬について

当社の取締役及び執行役員の報酬に関する基本的な考え方は、以下2点を踏まえたものとしています。

- ・双日が掲げる「2つの価値」、すなわち「双日が得る価値」、及び「社会が得る価値」の創造・提供の実現に向け、持続的成長と中長期的な企業価値向上を強く推し進めるためのインセンティブとなる制度とする。
- ・2030年に目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」を強く推し進める制度とする。

基本方針

- ・短期的な業績だけでなく、中長期的な業績・企業価値向上と連動性の高い制度であること。
- ・デジタル社会において、また、ESG経営を推進する中で、新たに創出・提供する価値と連動するものであること。
- ・当社の株主価値と連動したものであること。
- ・グローバルに競争力を有する人材を確保・維持できる報酬水準であること。
- ・報酬の決定プロセスは、透明性・客観性の高いものであること。

取締役及び監査役の報酬等の額(2021年3月期)

(百万円)

	支給人員(人)	基本報酬		業績連動報酬		合計
		金銭	株式	金銭	株式	
取締役 合計	9	328	26	20	10	385
取締役(社内)	6	290	26	20	10	347
社外取締役	3	37	—	—	—	37
監査役 合計	7	106	—	—	—	106
監査役(社内)	2	64	—	—	—	64
社外監査役	5	41	—	—	—	41

注1 百万円未満は切り捨てて表示しています。

2 取締役(社内)に対する基本報酬(金銭)の額には、子会社からの報酬を含んでいます。

2021年3月期の報酬総額が1億円以上である役員の氏名、役員区分及び報酬額の内訳は、以下の通りです。

(百万円)

氏名	役員区分	会社区分	基本報酬		業績連動報酬		合計
			金銭	株式	金銭	株式	
藤本 昌義	取締役	提出会社	86	8	6	3	105

注：百万円未満は切り捨てて表示しています。

報酬の構成

当社は、中長期的な業績向上を一層推し進めるため、報酬委員会を中心に議論を重ね、社外取締役を除く取締役及び執行役員報酬制度全般を改定しました。基本報酬と業績連動報酬に大別し、中長期の業績連動報酬はペイフォーミッション、すなわち当社の企業理念の実現、及び「2つの価値」の創造・提供を加味したものです。報酬比率については、全体に占める基本報酬比率を一律77%から職責に応じて54~66%程度へ引き下げ、業績連動報酬比率を引き上げました。社外取締役の報酬については、基本報酬100%とし、取締役会議長、指名委員会及び報酬委員会の各委員長には別途手当を支給します。

業績連動に係る各指標の目標を100%達成した場合

【従来】			【改定後】			概要	業績連動指標 (KPI)	評価ウェイト	報酬変動幅	支給時期	
報酬の種類			報酬の種類								
基本報酬	固定	金銭 (69%)	基本報酬	固定	金銭 (54~66%)	職責に応じて役位ごとに決定	—	—	—	月例	
		株式 (8%)			業績連動報酬	変動	短期	金銭 (21~26%)	単年度の会社業績や中期経営計画の進捗度に連動	連結当期純利益*1 (単年度目標の達成度)	35%
金銭 (15%)	連結当期純利益*1 (中期経営計画の累計目標額の進捗度)	35%									
業績連動報酬	変動	短期	ROE	20%							
			基礎的営業キャッシュ・フロー (単年度目標の達成度)	5%							
基礎的営業キャッシュ・フロー (中期経営計画の累計目標額の進捗度)	5%										
業績連動報酬	変動	中長期	株式 (13~20%)	中長期	中期経営計画の達成度や企業価値向上 (ESGや株価) に連動	3事業年度期間における連結当期純利益*1の累計額	60%	60~200%	退任後株式支給		
						当社株式成長率*3	30%				
						ESG (環境・社会・ガバナンス) 関連	10%				

ESG関連の評価指標・基準

ESG項目	評価指標	評価基準
脱炭素	① 自社の直接的なエネルギーの使用量削減 ② 一般炭・原料炭・石油権益の削減	2021年3月末時点からの削減状況
社会課題	2つの価値を念頭に置いた社会課題への取り組み状況 ① 循環型社会形成への取り組み ② エssenシャルインフラ開発・サービスの提供 ③ 国内地域創生への取り組み	左記の全社及び各本部の取り組み状況
ガバナンス	① 本部ごとの全社的取り組み ② インデックス評価等	① コンプライアンス委員会や内部統制委員会への報告等を通じたガバナンスの改善・強化状況 ② 外部評価機関の評価
ヒト	① 女性活躍 ② 育児休暇取得 ③ 社員意識調査 (主要項目) の向上	① 女性総合職の海外経験者比率の向上・人数増 ② 育児休暇取得率の向上 ③ 2021年3月実施の社員意識調査の主要項目の伸び・改善度

*1 親会社の所有者に帰属する当期純利益をいう。

*2 各指標の実績が目標値の40%未満の場合、当該指標に係る報酬は支給されない。

*3 当社のTSR (Total Shareholders Return: 株主総利回り) と配当込みTOPIXとの相对比较で評価を行う。

報酬の没収等(クローバック、マルス条項)

重大な会計の誤り、不正による決算の事後修正が取締役会で決議された場合、また、取締役会及び執行役員による非違行為等が取締役会で確認された場合、業績連動報酬の支給制限、または受け取った報酬の返還を求めることができます。

監査役報酬

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、監査役会において協議、決定されます。

上場株式の保有に関する考え方

「中期経営計画2023」における売却方針

当社は、「中期経営計画2023」において、より一層の政策保有株式の縮減を進め、2024年3月末までに半減させていく方針としています。近年、市場からの政策保有株式に対する関心が従前以上に高まっている環境下、資本効率の向上という観点から、上場株式の売却をさらに進めることにしたものです。

保有に関する方針

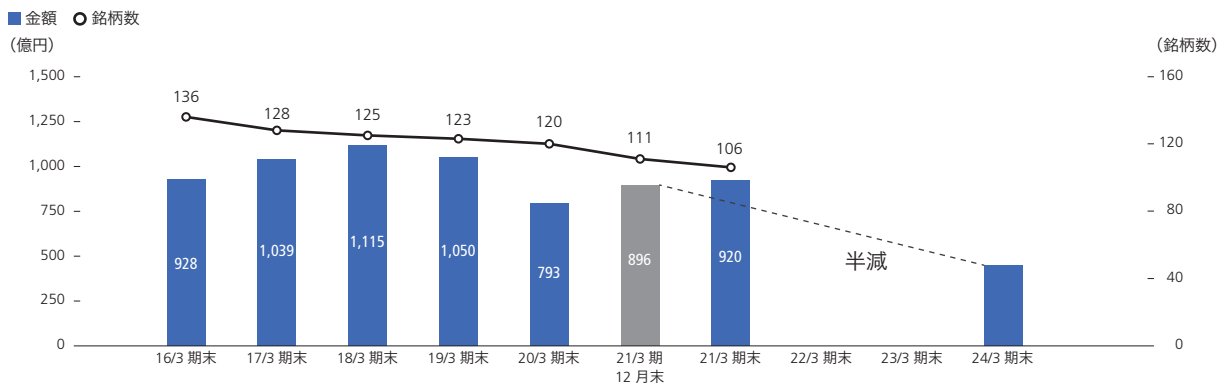
政策保有株式として引き続き保有する上場株式については、従前通り毎年個別の銘柄ごとに受取配当金や関連する収益が資本コスト(WACC)を上回っているかを定量的に検証するとともに、当社の企業価値向上に寄与

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きます。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・便益を追求する一方、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します。改善が見込めない銘柄については、売却を検討していきます。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ごとに検証を行っています。

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。

政策保有株式の保有状況(上場株式)



注：2021年3月公表の通り、2020年12月末時点の連結ベースの上場株式保有金額を基準に、2024年3月末までに半減させていきます。

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、リスクマネジメントの枠組みのほか、各委員会・分科会(コンプライアンス委員会、情報セキュリティ分科会など)や、各検討部会(開示検討部会など)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2021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

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、CCO及び社外弁護士へのホットライン(内部通報制度)、委員会事務局につながる相談窓口、及び24時間365日利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、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(贈収賄防止マネジメントシステム)の認証を取得しました。また、育児・介護休業法、男女雇用機会

均等法、及び労働施策総合推進法にて事業主に防止措置が義務づけられているセクシャルハラスメント、マタニティハラスメント、パワー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。2021年3月期における具体的な活動は以下の通りです。

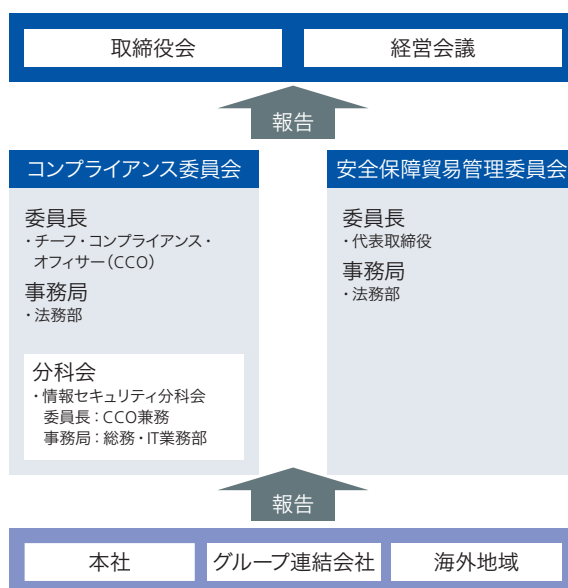
- CCOと当社グループ会社社長との協議、意見交換の実施。
- 当社グループ会社コンプライアンス担当者連絡会の定期開催。
- eラーニングによる役職員向け「双日グループ・コンプライアンス行動基準」「EU一般データ保護規則(GDPR)」「ハラスメント防止」「インサイダー防止」等の教育の実施。
- ハラスメント防止、腐敗行為防止を含むコンプライアンスに関するWebセミナー・研修の実施。
- 新入社員向け、キャリア入社社員向け、海外赴任者向けなど、各種研修の実施。

なお、2021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。

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中、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って、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、双日グループを挙げて、世界平和への貢献及び法令遵守に努めます。

コンプライアンス体制図



リスクマネジメント

リスク管理の基本方針

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

リスク管理は「リスク管理基本規程」に則り、リスクを分類・定義した上で各々のリスクの性質に応じた管理を行っています。このうち、定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)を四半期ごとに計測しています。また、法務リスク、コンプライアンスリスク、環境・社会(人権)リスク、資金調達リスク、災害等リスク、システムリスク、Webサイト・SNS等に関するリスク、品質管理に関するリスクといった、定量化が困難なリスク項目に関しても、定量化が可能なリスクと同様にリスクごとにリスク管理責任者(各担当本部長)を任命し、当該責任者が「リスク管理運営方針・運営計画」を策定、進捗状況を四半期ごとに内部統制委員会、経営会議、取締役会に報告しリスク対応の検証を実施しています。

なお、中計2023において、内部統制の基本的な考え方である3線ディフェンス(第1線：営業本部、第2線：コーポレート、第3線：内部監査)における第1線、及び第2線のリスクマネジメント力の強化に加え、新たな事業領域への参画に伴い発現するリスクへの対応強化を進めています。

具体的には、当社グループを取り巻くリスクの細分化を行い、よりきめ細かく網羅的なリスクの把握に取り組んでいます。各リスクに対する第2線における責任部署を明確にし、それぞれの重要性評価を行った上でPDCAサイクルを展開しており、今後拡大が見込まれるBtoC事業における品質管理・情報管理のほか、新たな事業領域に対してもリスク対応を強化しています。

リスクの計測とコントロール

リスクを計測する目的は、①数値化されたリスクアセットを自社の体力(=自己資本)の範囲内に抑える経営を行うこと、②リスクに見合った収益の極大化を図ること、との認識のもと、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。

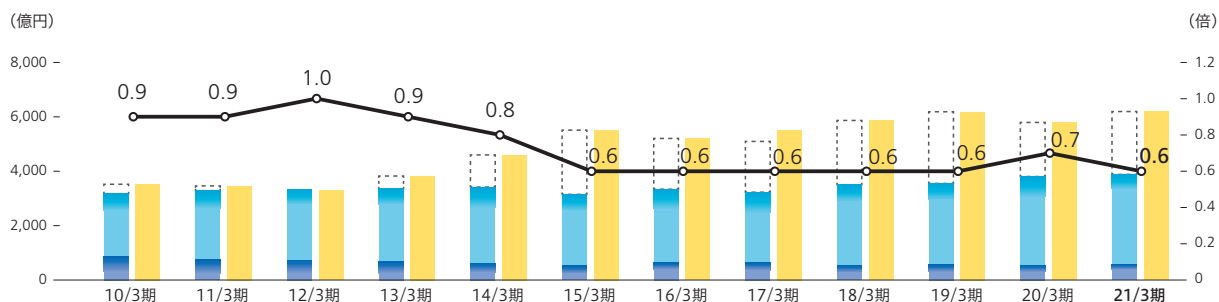
リスクアセットの計測は四半期ごとに実施し、取締役会及び経営会議に報告するほか、増減要因の分析結果について各営業部にフィードバックを行い、日常のリスク管理活動に活用しています。新型コロナウイルス感染症のまん延が継続している環境下においても、引き続き1倍以内に収めるように、リスクコントロールしていく方針です。

現在、各国政府は、ワクチン接種をはじめ感染症拡大防止策や、継続的な財政・金融対策等により、経済への影響の最小化に努めているものの、このような状況が長期にわたり継続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)：2,952名(2021年3月期)
● 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

(左軸) 〇 リスクバフパー 〇 リスクアセット ■ 市場リスク ■ 事業リスク ■ 信用リスク ■ カントリーリスク ■ 自己資本
(右軸) ○ リスクアセット/自己資本倍率



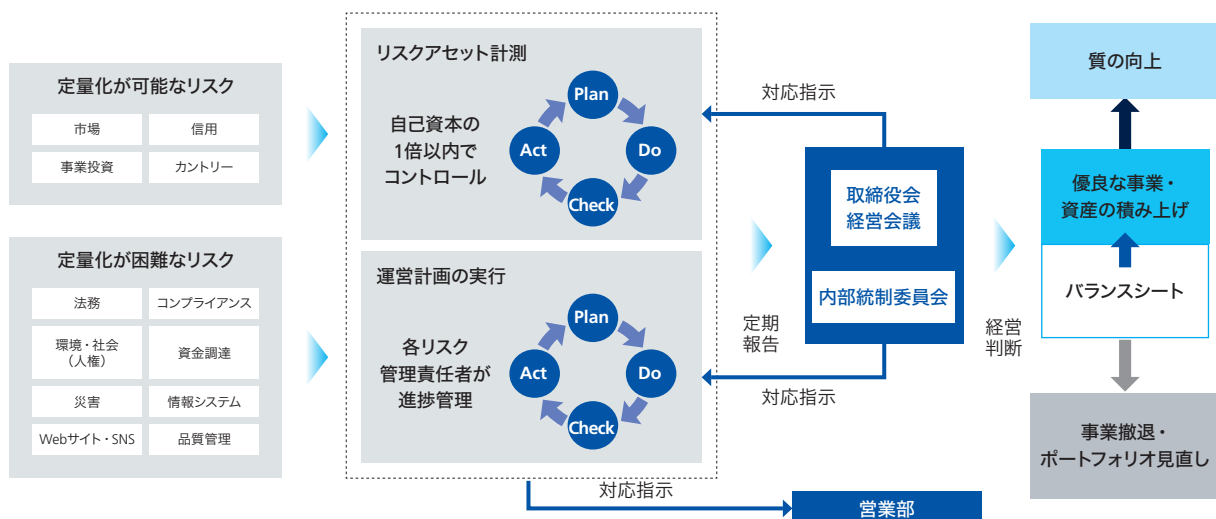
注1 IFRSにおける自己資本は、資本の「親会社の所有者に帰属する持分」。

2 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。

個別リスク項目

区分	対応状況
定量化が可能なリスク	
市場リスク	●商品の売買取高などの資産・負債のマッチングや、先物が替予約取引、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、当社グループの株主価値を向上させかつ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、株主価値の向上と撤退・整理損の最小化を目的として、モニタリング・撤退基準を設定し、毎年、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。
定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リティア契約により、機動性・流動性を補完。
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2050年長期ビジョン「サステナビリティ チャレンジ」や脱炭素対応方針を定め、サステナビリティ委員会が進捗をモニタリング。また、TCFDの最終提言に沿ったシナリオ分析を実施(P50～55参照)。投融资審議会は、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。
コンプライアンスリスク・法務・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。 ●安全保障貿易管理委員会を中心とした安全保障貿易管理に関する実行体制の整備と運用。 ●グループ各社の税務関連業務のモニタリング及び税務ガバナンスの強化施策の実施。
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、高度なマルウェア対策、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	●事業継続マネジメント(BCM)検討部会で活動計画を定め進捗をモニタリング。災害及び感染症対応マニュアルの作成、事業継続計画(BCP)の策定、安否確認システムの整備、危機管理訓練の実施。新型コロナウイルス感染症に関しては、社内外における感染予防・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を制定し、各社での整備状況を確認。更新状況は開示検討部会へ報告し、リスク対応の進捗状況をモニター。
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。 ●マーケットインの視点での事業展開、製造業への参画のために全社横断的な品質管理体制を再構築する目的で2022年3月期に品質管理委員会を設置。

リスク管理基本規程におけるリスク管理PDCA活動のイメージ図



価値創造戦略を支えるガバナンス

取締役・監査役 (2021年6月18日現在)

- 取締役在任年数
- 取締役会出席回数 (2021年3月期)
- 所有する当社株式数 (うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)
- 選任理由 (抜粋)

取締役



代表取締役社長 CEO
藤本 昌義

- 4年
- 18回/18回
- 293,593株 (119,993株)
- 当社代表取締役社長に就任以来、社会的意義が高まるヘルスケア事業、再生可能エネルギー事業などへの取り組みに加え、脱炭素社会に向けた対応方針の策定や、価値創造につながる人材輩出の仕組みづくりなど、新たな事業基盤の創出に貢献しています。



代表取締役副社長執行役員 CFO
田中 精一

- 4年
- 18回/18回
- 155,350株 (85,550株)
- 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います。



代表取締役副社長執行役員
平井 龍太郎

- 1年
- 14回/14回
- 125,499株 (41,599株)
- 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、インフラ・ヘルスケア、金属・資源・リサイクル管掌として、グローバルな事業展開の取り組みを推進しています。



取締役専務執行役員
後藤 政郎

- 1年
- 14回/14回
- 155,599株 (49,099株)
- 経営企画などのコーポレート組織や、繊維事業をはじめとした営業部門での要職に加え、中国総代表としての経営経験を積んだ後、現在は化学、生活産業・アグリビジネス、リテール・コンシューマーサービス管掌として、当社の収益基盤の強化への取り組みを推進しています。



社外取締役
内藤 加代子*1、2

- 3年
- 18回/18回
- 0株
- 弁護士として国際法務・企業法務の分野に加え、グローバルな規範であるソフトローにおいても高度かつ専門的な知識を有しています。



社外取締役
大塚 紀男*1、2

- 3年
- 18回/18回
- 0株
- 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中で培われた、経営に関する豊富な経験と高い見識を有しています。



社外取締役
齋木 尚子*1、2

- 1年
- 14回/14回
- 0株
- 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・国際法・経済・文化などに関する高い見識を有しています。



社外取締役
朱 殷卿*1、2

- 新任
- 0株
- JPモルガン証券株式会社、メリルリンチ日本証券株式会社で要職を歴任し、M&A戦略や財務・資本政策に関する高い知見、金融機関における企業経営者としての豊富な経験及び人脈を有しています。

取締役会・監査役会におけるスキルマトリックス

氏名	藤本 昌義	田中 精一	平井 龍太郎	
役職	代表取締役社長 CEO	代表取締役 CFO	代表取締役	
グローバル	●	●	●	
事業経営	●		●	
経営企画	●		●	
法務				
リスクマネジメント		●		
M&A 投融資・金融	●			
財務・会計		●		
人事			●	
内部統制		●		
環境・社会				
指名委員会	●			
報酬委員会	●			

執行役員 (2021年7月1日現在)

執行役員



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
生活産業・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・リサイクル本部長



常務執行役員
高濱 悟
欧州・ロシアNIS 総支配人
兼 双日欧州会社社長



常務執行役員
橋本 政和
インフラ・ヘルスケア本部長



常務執行役員
真鍋 佳樹
主計、営業経理、財務、IR担当本部長



執行役員
小笠原 貴文
リスク管理担当本部長



執行役員
横山 直樹
Saigon Paper Corporation
代表取締役社長



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
佐々木 匡介
solvadis deutschland
gmbh
代表取締役会長



執行役員
村井 宏人
リテール・コンシューマー
サービス本部長



執行役員
鯉沼 郁勇
ポートフォリオトランス
フォーメーション推進
担当本部長



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
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
弓倉 和久
フィナンシャルソリュー
ション、コントローラー室
担当本部長



執行役員
岡村 太郎
南西アジア地区支配人
兼 双日インド会社社長



執行役員
河西 敏章
人事、総務・IT業務
担当本部長



執行役員
遠藤 友美絵
IR室長



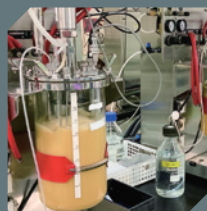
執行役員
植村 幸祐
化学本部長



執行役員
金武 達彦
自動車本部長



執行役員
渋谷 誠
経営企画、サステナビリティ
推進担当本部長



STRATEGY BY DIVISION

本部別戦略

価値創造に向けた本部別の戦略についてご説明します。

- 86 At a Glance
 - 86 機構改革
 - 88 本部別事業概要
- 90 本部事業報告
 - 90 本部長メッセージ
 - 94 自動車本部
 - 96 航空産業・交通プロジェクト本部
 - 98 インフラ・ヘルスケア本部
 - 100 金属・資源・リサイクル本部
 - 102 化学本部
 - 104 生活産業・アグリビジネス本部
 - 106 リテール・コンシューマーサービス本部

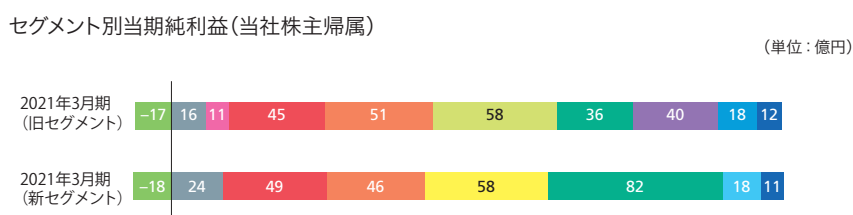
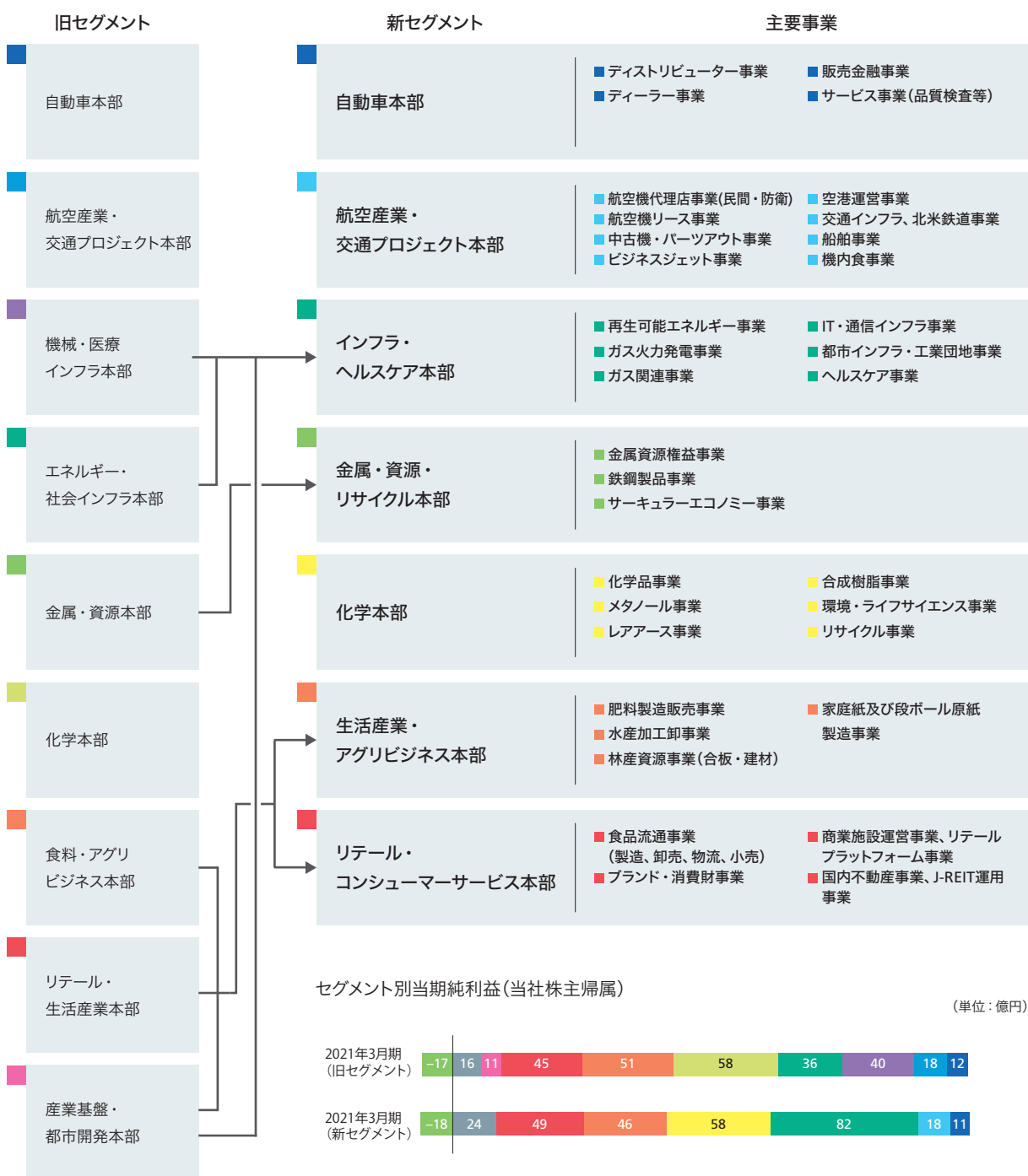


At a Glance

機構改革

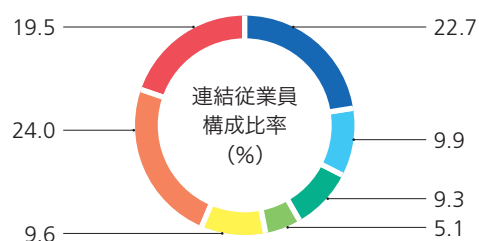
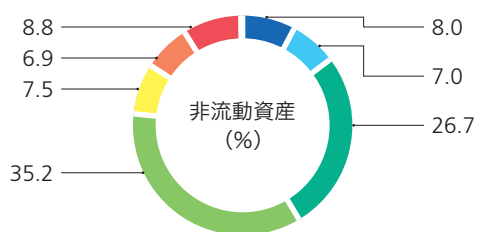
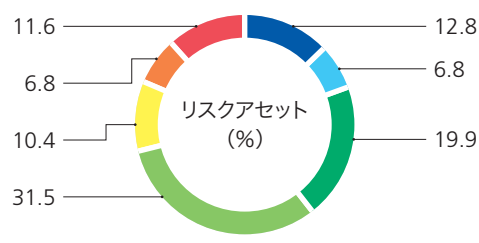
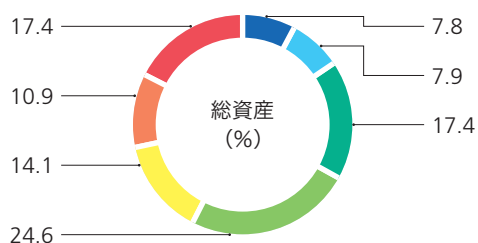
2021年4月1日付にて報告セグメントを変更しました

- 「機械・医療インフラ本部」「エネルギー・社会インフラ本部」及び「産業基盤・都市開発本部」の一部事業領域を再編し、「インフラ・ヘルスケア本部」とします。
- 「食料・アグリビジネス本部」「リテール・生活産業本部」及び「産業基盤・都市開発本部」の一部事業領域を再編し、「生活産業・アグリビジネス本部」「リテール・コンシューマーサービス本部」とします。
- 「金属・資源本部」の名称を変更し、「金属・資源・リサイクル本部」とします。



■ : その他セグメント
 ※ 2021年4月1日付にて、機械関連の子会社である、双日マシナリー、双日オートランス、イーエナジー、双日マリンアンドエンジニアリングの4社を統合。
 統合後は、その他セグメントのポートフォリオトランスフォーメーション(PX)推進室に帰属しています。

本部別構成比*1



*1 上記本部別構成比は「その他」を除いています。

本部別概況 (2021年3月期)

(単位: 億円)

事業	PL			BS		財務指標	従業員数*4	
	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)
自動車本部	325	△ 9	11	1,514	771	0.7%	112	3,912
航空産業・交通プロジェクト本部	125	△ 2	18	1,530	680	1.2%	142	1,703
インフラ・ヘルスケア本部	194	96	82	3,372	2,573	2.4%	234	1,604
金属・資源・リサイクル本部	124	47	△ 18	4,762	3,397	△0.4%	208	883
化学本部	373	7	58	2,723	720	2.1%	262	1,650
生活産業・アグリビジネス本部	274	6	46	2,103	661	2.2%	161	4,134
リテール・コンシューマーサービス本部	276	△ 1	49	3,370	846	1.5%	145	3,374
会社合計*2	1,881	148	270	23,001	11,047	1.2%	2,645*3	20,181

※ 2021年3月期実績については、旧組織を簡易的に新組織に組み替えたものであり、会計監査人による監査を受けたものではありません。

*2 会社合計はその他・調整を含みます。

*3 単体における子会社等への出向者を含みます。

*4 従業員数は、2021年6月30日現在の数値です。

本部別事業概要

新セグメント

売上総利益推移
(億円)

セグメント	概要	21/3期実績	22/3期見通し
自動車本部	自動車の卸売・組立事業と小売事業が中核事業であり、成長市場であるアジア・ロシアNIS・ラテンアメリカ、成熟市場である日本・米国などで展開しています。また、販売金融事業の強化、時代の変化を捉えた自動車関連サービス事業の構築に積極的に取り組んでいます。	325	430
航空産業・交通プロジェクト本部	民間航空機・防衛関連の代理店やリース、パーツアウト、ビジネスジェットなどの航空事業のほか、空港運営や鉄道などの交通インフラ事業及び機内食や貨車リースといったその周辺事業、また新造船や中古船などの各種船舶事業も手掛けています。	125	170
インフラ・ヘルスケア本部	新興国を中心とした経済成長に伴うインフラ・ヘルスケア関連の需要の増加や、気候変動、デジタル化、価値観の多様化などグローバルな社会課題に対し、エネルギー、通信、都市インフラ、ヘルスケアなどの事業領域において、双日ならではの機能・発想を複合的に組み合わせることで新たなソリューションを提供し、価値を創造していきます。	194	200
金属・資源・リサイクル本部	金属資源や鉄鋼分野における上流権益投資及びトレーディング事業に加えて、リサイクルを含むサーキュラーエコノミーの領域に本格参入し、社会ニーズに対応した新規事業の創出・推進に取り組んでいます。	124	200
化学本部	メタノールなどの基礎化学から、合成樹脂を中心とした機能性材料、工業塩・レアアースといった無機化学など、幅広いトレードや事業を展開しています。低炭素社会・循環型社会に貢献する環境ビジネスやライフサイエンス分野での事業開発にも取り組んでいます。	373	460
生活産業・アグリビジネス本部	安全・安心な食と快適な住空間の提供により質の高いライフスタイルを実現するため、アグリビジネス事業、食料事業、水産事業、飼料事業、林産資源事業などにおいて、サステナブルなビジネスモデルの構築を進めています。	274	280
リテール・コンシューマーサービス本部	食品流通事業、商業施設運営事業、ブランド事業、消費財流通事業、繊維事業、不動産事業など、消費者のニーズに応える多種多様な事業に国内外で取り組んでいます。	276	300

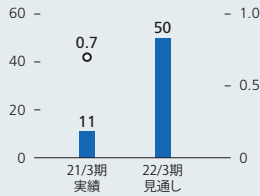
※ 2021年3月期実績については、旧組織を簡易的に新組織に組み替えたものであり、会計監査人による監査を受けたものではありません。



最新の本部別決算情報は当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sojitz.com/jp/ir/financial/>

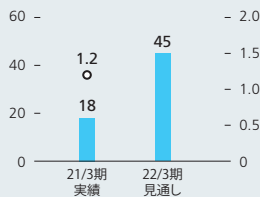
当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移

■ 当期純利益(億円) ○ ROA(%)

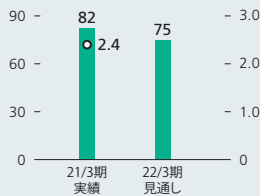


主要関係会社(出資比率)

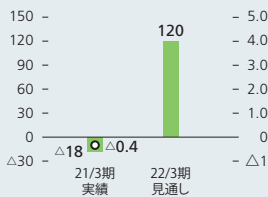
- Sojitz Automotive Group, Inc. (100%)
 - Sojitz de Puerto Rico Corporation (100%)
 - Subaru Motor LLC (66%)
 - Sojitz Quality, Inc (100%)
- 連結子会社 31社
持分法適用会社 6社



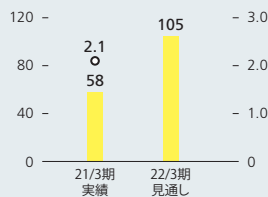
- 双日エアロスペース株式会社 (100%)
 - Sojitz Aircraft Leasing B.V. (100%)
 - SJ Aviation Capital Pte. Ltd. (100%)
 - Sojitz Transit & Railway Canada Inc. (74.9%)
- 連結子会社 40社
持分法適用会社 11社



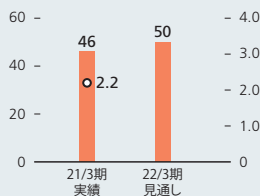
- 日商エレクトロニクス株式会社 (100%)
 - 東京油槽株式会社 (100%)
 - エルエヌジージャパン株式会社 (50%)
 - Sojitz Hospital PPP Investment B.V. (100%)
- 連結子会社 56社
持分法適用会社 42社



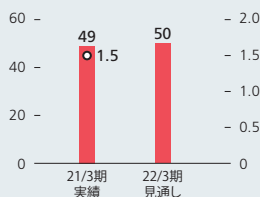
- Sojitz Development Pty. Ltd. (100%)
 - Sojitz Resources (Australia) Pty. Ltd. (100%)
 - Japan Alumina Associates (Australia) Pty. Ltd. (50%)
 - 株式会社メタルワン (40%)
- 連結子会社 28社
持分法適用会社 18社



- 双日プラネット株式会社 (100%)
 - PT. Kaltim Methanol Industri (85%)
 - solvadis deutschland gmbh (100%)
- 連結子会社 34社
持分法適用会社 13社



- Thai Central Chemical Public Company Limited (81%)
 - Atlas Fertilizer Corporation (100%)
 - Japan Vietnam Fertilizer Company (75%)
 - Saigon Paper Corporation (96%)
 - 双日建材株式会社 (100%)
- 連結子会社 26社
持分法適用会社 11社



- 双日食料株式会社 (100%)
 - 双日ファッション株式会社 (100%)
 - 双日新都市開発株式会社 (100%)
 - 双日リートアドバイザーズ株式会社 (67%)
- 連結子会社 20社
持分法適用会社 13社

※連結子会社数、持分法適用会社数は、2021年6月30日時点のデータです。

※双日マシナリー、双日九州、双日ロジスティクス、双日インシュアランス、双日ツーリスト、双日シェアードサービス、双日総合研究所は「その他」セグメントに帰属します。

本部事業報告

本部長メッセージ

競争優位と 成長の追求のために 共創と共有を加速する

2021年4月に実施された機構改革により、7本部体制がスタートしました。

9本部体制からの移行に伴い一部事業領域を再編し、本部内での「共創と共有」を促進する体制を構築しています。さらには、本部の枠を超えた「共創と共有」を加速し、マーケットが求めるあらゆるニーズに対するソリューションをコーディネートしていくことにより、競争力の強化と新しい事業の創造につなげていきます。

ここでは、各本部が今後目指すべき方向性や、そのための取り組みについて、各本部をリードする本部長からのメッセージをご紹介します。

自動車本部



執行役員
自動車本部長
金武 達彦

2021年3月期は、従来の事業価値向上の取り組みに加え、新型コロナウイルス感染拡大で顕在化した課題を含めて、既存事業の抜本的な構造改革を実行しました。また、中計2020で立ち上げた新規事業の黒字化に向けた取り組みを加速させ、中計2023のスタートに向けた準備期間としました。

「成長マーケットでの需要創出による事業の拡大」「リテール領域での事業の拡大」「デジタル技術を活用した事業価値向上と新たな領域での価値創造」の3つが当本部の役割です。インターネット・デジタル技術（IoT、AI、XRなど）を活用し、消費者や事業者向けに新たな価値を提供することや、高齢化や交通過疎地をはじめとする社会課題にソリューションを提供することが当本部の使命と考えています。

当本部は、地域に貢献する多くの事業会社の経営を通じて経営人材を育成し、新たな機能や事業の創出を通じて開発人材を育成しています。このように「事業や人材を創造し続ける」ことにより、豊かなモビリティ社会に貢献し、持続的な成長を図っていきます。

PROFILE

1993年入社。岐阜県出身。入社時配属は外国為替部。米国駐在では、米州での自動車等関連事業の運営・買収・撤退等に従事。

座右の銘は「閉ざされに奇跡」。

中計初年度における抱負

初年度に最終目標を達成するめどを立てます。また、将来の飛躍への新たな挑戦を継続します。

航空産業・ 交通プロジェクト本部



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

2021年3月期は、当本部の主要市場である航空、交通、船舶業界が新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受けたことにより、残念ながら大幅な目標未達となりました。しかし、米国貨車リース会社の買収など、中計2023につながる新規投資案件の獲得ができたことは一つの成果として挙げられます。

当本部の役割は、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することです。2021年4月に実施した機構改革により、船舶事業が旧SOMEK(双日マリンアンドエンジニアリング)から当本部へ移管したことで、空港・港湾、その間を移動する人・モノを融合した事業を推進することが可能になりました。加えて、他本部や外部パートナーとの「共創と共有」も積極的に推進しています。

当本部では、成長軌道への回帰を実現すべく、航空・交通・船舶の3分野で双日の強みを最大限に発揮し、加えて新規事業への取り組みによるバリューアップも積極的に図ることにより、強靱な本部の構築を目指していきます。

PROFILE

1986年入社。千葉県出身。入社時配属は宇宙開発推進室。シアトルにて駐在を経験。

座右の銘は「着眼大局着手小局」。

中計初年度における抱負

withコロナの世界が続く中、中計初年度にしっかりと投資を仕込み、中計期間中にしっかりと収益に結び付けていきたい。

インフラ・ ヘルスケア本部



常務執行役員
インフラ・ヘルスケア本部長
橋本 政和

2021年3月期は、国内外再生可能エネルギー事業やトルコ病院PPP事業、インドネシアの総合都市インフラ開発が安定的に収益貢献しました。しかし、LNGや石油ガス権益事業については、新型コロナウイルス感染拡大に伴う世界経済の低迷による油価下落の影響を受け、厳しい1年となりました。領域の拡大、収益構造変革の観点では、エネルギー上流権益からの撤退及び構造改革を着実に実行するとともに、通信インフラ事業や民間医療事業、豪州病院PPP事業等へ参画するなど、事業の深耕と「幅出し」も進めることができました。

今回の機構改革で、これまで3本部に分かれていた事業部隊が統合されました。社会インフラ、工業団地といった複数の課が一体となって取り組むスマートシティなど、変わりゆく社会のニーズに呼応する事業を生み出していく基盤が整ったと考えています。例えば電力事業では、「発電して終わり」ではなく、その電力を介した新たな事業を生み出せないか。事業の複合化により、さらなる付加価値を生み出し続けていくことが最大のテーマです。

PROFILE

1990年入社。愛知県出身。入社時配属は運輸第一部。テトロイトにて駐在を経験。

座右の銘は「現場第一」。

中計初年度における抱負

一番のテーマは、「複合化」。3本部が1本部になったが、各々のプロジェクトに、社内外との共創・共有を相乗、結合させ、さまざまな社会課題の解決につながる新たな価値を生み出していきたい。

金属・資源・ リサイクル本部



常務執行役員
金属・資源・リサイクル本部長
尾藤 雅彰

2021年3月期は、前期の一般炭権益売却の反動に加え、構造改革に伴う一般炭権益の減損計上、石炭市況の低迷及びコロナ禍の影響による鉄鋼事業会社の減益等により前期比減益となりました。これまでも資源価格の変動に左右されにくい安定した収益基盤の確立を目指してきましたが、その道のりは道半ばであり、今後も継続して取り組んでいく課題と認識しています。

今や環境負荷の低減に向けた脱炭素や省資源化が、企業経営の根幹に据えられるテーマとなってきました。中計2023においては、こうした大きな環境変化をビジネスチャンスと捉え、サーキュラーエコノミー事業や、社会ニーズに対応した事業に本腰を入れて取り組むことで、資源や鉄鋼に次ぐ、安定した収益の柱を育てていきたいと考えています。具体的には、金属リサイクルや廃棄物の再資源化、水素・二次電池・新素材等に関連する事業を積極的に推進していきます。

これらの事業を推進するために、2021年4月の機構改革において、「金属・資源・リサイクル本部」に名称を変更し、既存の部署の統廃合を行った上で、資源リサイクル部を新設しました。中計2023で掲げた目標の達成に向け、スピードと差別化を強く意識して本部のビジネスポートフォリオの変革に取り組んでいきます。

PROFILE

1988年入社。静岡県出身。入社時配属は石炭部。豪州駐在、商社3社が共同設立した石炭販売会社への出向等を経験。

座右の銘は「正々堂々」。

中計初年度における抱負

自分たちが変わっていかねばいけない、と本部全員が強く認識していくこと。新しい注力領域をはじめとして、自分に何ができるかを考えていく初年度としたい。

化学本部



執行役員
化学本部長
植村 幸祐

2021年3月期は、中国市場のビジネスが堅調であったこともあり、目標は達成したものの、パンデミックの影響によりメタノール価格が下落し、前期比で減収減益となりました。ただし、下期からの事業環境は回復し、環境イノベーションに関する新たな挑戦にも進捗がみられる案件がありました。

化学本部は、当社の中で最も規模の大きい本部であり、全社収益への貢献の期待が大きいと認識しています。「トレードビジネス機能の高度化」「事業投資による将来成長ドライバーの創出」を推進することで、従来型のトレードビジネスからの脱却を図り、事業投資を通じて利益の拡大を目指します。

また、取引先の環境対応意識の一層の高まりや、成長著しいライフサイエンス市場におけるニーズを捕捉するべく、2022年3月期より環境・ライフサイエンス部を新たに設立しました。当部では、素材・サーキュラーエコノミー・バイオマス事業などの「環境分野」と、健康食品や高齢社会に資する「ライフサイエンス分野」に注力し、全社横断を通じた新ビジネスを推進していきます。

PROFILE

1993年入社。兵庫県出身。入社時配属はエネルギー化学プラント第一部。MBA取得後、米国石油ガス開発会社副社長、米州エネルギー金属資源部門長を経験。

座右の銘は「率先垂範」。

中計初年度における抱負

商品ではなく、市場ベースの部として、環境・ライフサイエンス部を新設。環境では、バイオケミカルやリサイクルの技術の取り込みから事業化、また、ライフサイエンスでは、健康食品の開発から販売までの事業伸長や健康管理サービスへの展開に注力する。

生活産業・ アグリビジネス本部



常務執行役員
生活産業・アグリビジネス本部長
泉谷 幸児

2021年3月期は、主力である肥料事業において良好な雨量と原料調達コストの低減も相まって収益目標を達成しました。

中計2023では、当本部としてのビジョンを「安全・安心な食と快適な住空間の提供を通じて、質の高いライフスタイルの実現を目指しサステナブルなビジネスモデルによる優良資産を拡充していきます」としました。ポートフォリオ変革を通じて盤石な収益基盤を確立すべきステージにあると認識しており、肥料・飼料周辺事業の拡大・変革を進めることで、ビジョンの実現を目指していきます。

一次産業に従事する方々が抱えている悩みに寄り添い、ともに解決すること、そしてともに創り上げた安全・安心な食・ライフスタイルをお客様にお届けすることが私たちの使命です。

持続的な成長をするために必要なのは、「絶え間ない変化への挑戦」です。挑戦を続けることで、「付き合いたい、投資してみたい、働いてみたい」とステークホルダーに愛される双日の成長物語を作っていきたいと考えています。

PROFILE

1983年入社。山口県出身。入社時配属は精密化学部。ミラノ、ニューヨーク、ヒューストンに駐在し、石油化学・機能化学・合成樹脂分野に従事。

座右の銘は「至誠通天、敬天愛人」。

中計初年度における抱負

ビジネス・ファーマーとして、①食の安全・安心、②ライフスタイルを提案するビジネスの創出、③一次産業が抱える社会課題解決へ挑戦していきたい。

リテール・コンシューマー サービス本部



執行役員
リテール・コンシューマーサービス本部長
村井 宏人

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の影響に伴う食肉取引や衣料製品事業の減少など、国内消費の落ち込みの影響を受けました。その結果、商業施設の売却などの増益要因があったものの、前期比減収減益となりました。

新型コロナウイルス感染症は一過性の影響を及ぼすにとどまらず、世界的なライフスタイルと消費トレンドに大きな変化を引き起こしています。これまで以上に消費者・需要家の嗜好・ニーズが多様化していく重要な転換点と捉える必要があります。

この大きな事業環境の変化の中、2022年3月期の機構改革において、本部名を「リテール・コンシューマーサービス本部」と改称しました。従来本部戦略の基礎となっていた「消費者・需要家起点の事業モデル」により一層磨きをかけ、既存事業のモデル変革と新規事業の構築を通じて、注力するベトナムやインドなど成長が期待される新興国における「生活の豊かさ」と「利便性」を高める多様な取り組みへの展開を加速していきます。

また、国内リテール領域においても、2021年3月期に資本業務提携したロイヤルホールディングス株式会社との協業拡大を図るとともに、商業施設事業、不動産事業においても、多様化するニーズ・消費トレンドを取り逃すことなく、一層のバリューアップを図っていきます。

PROFILE

1989年入社。京都府出身。入社時配属は大阪エネルギー化工機部。経営企画部長、自動車本部長などを経験。「挑戦とスピードを強く意識した明るい本部運営」を目指す。

中計初年度における抱負

リテールDXやマーケティングといった機能軸を強化し、衣・食・住の消費者に近い事業領域の周辺エリアへの横展開を図りながら、収益規模が見込める事業投資を、スピード感を持って大きく仕掛けていきたい。



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いきます。



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・マーケティング力
事業展開 30社超 グループ従業員約4,000名	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

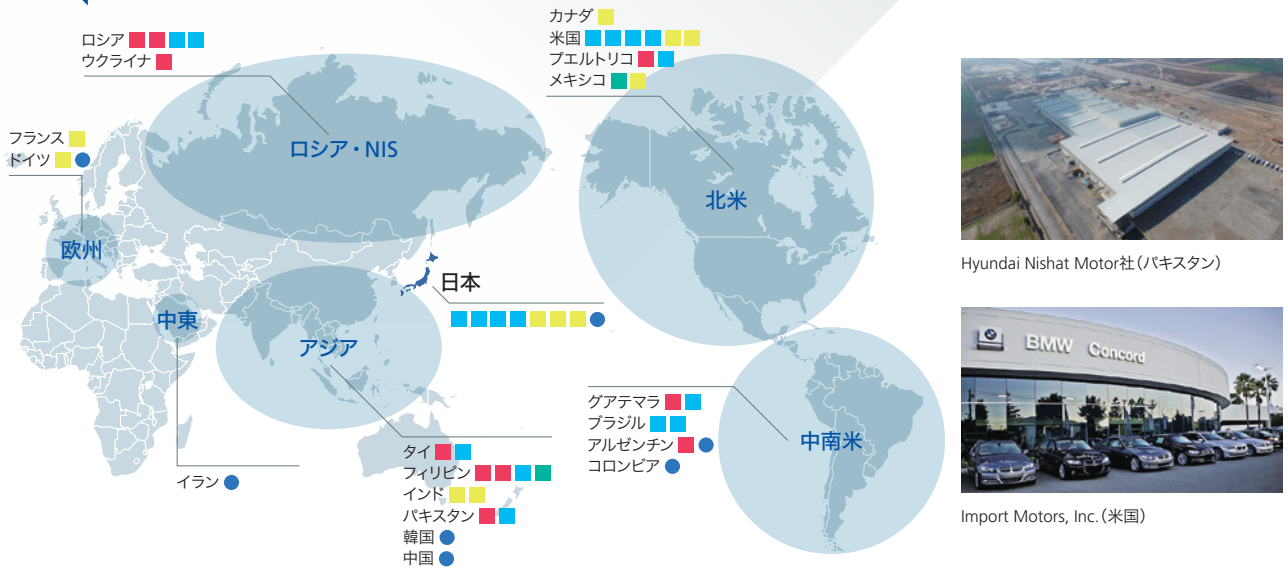
自動車産業では、CASE(Connected, Autonomous, Shared, Electric)やMaaS(Mobility as a Service)が注目されるなど、パラダイムシフトが起きています。さらに、新型コロナウイルス感染拡大による生活様式の変化により、次世代型のモビリティ社会への変化が想定されます。

自動車本部では、中計2017及び中計2020で投資実行した事業からの収益伸長、コア事業と位置づけている自動車販売事業(ディストリビューター事業・ディーラー事業)の有望市場での領域拡大をベースとし、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

た機能強化を通じた事業のバリューアップを図ります。加えて販売金融事業の強化や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。

新型コロナウイルス感染拡大に加え、世界的な半導体不足により、自動車の生産及び販売台数の回復が鈍化しており、2022年3月期にはまだ一定の影響があると想定しています。しかし、アジア・ラテンアメリカなどの新興国を中心に自動車需要の拡大は続く見込みです。需要の回復を確実に捕捉すべく、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っていきます。

事業MAP



Hyundai Nishat Motor社 (パキスタン)



Import Motors, Inc. (米国)

■ 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。韓国ブランド、中国ブランドなどの取り扱いを強化しており、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。

■ ディーラー事業

日本・米国・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。中古車販売とアフターセールサービスの強化、インターネット・デジタル技術を取り入れた次世代型の販売体制の構築に取り組んでいます。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。

■ 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、購入希望者が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。

■ サービス事業

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。また、時代の変化を捉え、インターネット・デジタル技術を駆使した消費者向けと事業者向けの新たなサービス事業の構築に取り組んでいます。

TOPICS

パキスタン、フィリピンにおける自動車販売事業の黒字化

2018年にパキスタンにて現代自動車の現地組立及び販売事業、2019年にフィリピンにて吉利汽車(中国最大手の民営自動車メーカー)の販売事業に参入しました。吉利フィリピンは2021年3月期に黒字化を達成し、現代パキスタンは2022年3月期に黒字化を計画しています。今後はそれぞれ、年1万台超の販売を目指します。



Sojitz G Auto Philippines Corporation

DXの取り組み

当社は、車両の内外装を360度でスキャン・撮影し、3Dモデル(Digital Twin)を生成する装置のメーカーであるTwiner GmbHに出資し、日本などで同装置を活用したサービス事業を展開します。自動車流通事業者等に装置を貸与し、Digital Twin及び関連データを販売します。





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、さらには北米鉄道事業や機内食事業にも注力していきます。



当本部の強み

航空機 取り扱い実績 900機以上 国内シェアNo.1	北米鉄道市場に おける2つの 事業基盤 (MRO、貨車リース)	造船・海運から 機器・設備まで One-Stop
--------------------------------------	--	--------------------------------

- 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
- 空港運営事業の推進とその周辺事業の他本部との協業
- 豊富な知見と海外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、インバウンド需要の動向
- 新興国における交通・空港・港湾インフラ需要の増加
- 環境規制に合わせた代替燃料航空機、船舶へのリプレース

リスク

- 新型コロナウイルス感染拡大による航空需要の低迷とポストコロナの需要動向
- 金融・経済の低迷、災害などのイベントリスク
- 米中関係や中東情勢等の国際情勢、各国規制の変化

成長戦略

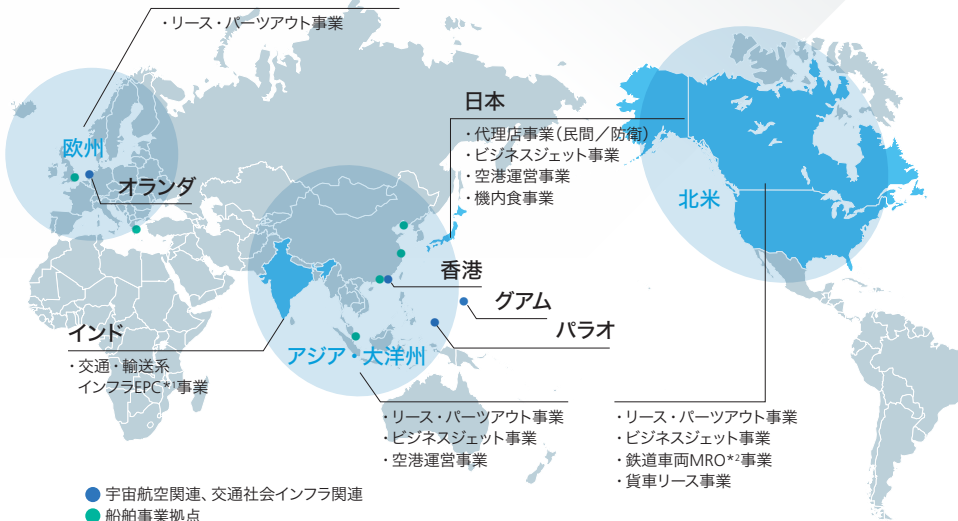
世界的な航空機需要や新興国でのインフラ需要の増加がみられる一方で、国際情勢の不安定化や環境規制の導入など、産業を取り巻く構造は変化を続けています。

中計2023においては、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、規模の拡大を図ります。具体的には「ボーイング社とのグローバルパートナーシップの深化」「ビジネスジェット事業機能拡張」「北米鉄道事業の幅出し」を主要3施策としつつ、既存ビジネスに加え、機内食事業参画による空港運営事業での収益拡大や、船舶保有ファンド

の組成、物流を中心とした港湾・貨物鉄道との接続に着目した事業などに取り組めます。

新型コロナウイルス感染症の拡大により激減した航空機(旅客)需要は、国内線については徐々に回復しているものの、国際線については以前の需要に戻るまでに数年かかる見込みであり、当本部事業への影響は否めません。しかし、影響が限定的だった北米鉄道事業での収益拡大や、ビジネスジェット事業などの新たな需要を取り込みつつ、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。

事業MAP



*1 Engineering, Procurement and Construction: 設計・調達・建設
*2 Maintenance, Repair and Overhaul: 車両メンテナンス・修理・修繕



機内食事業
(双日ロイヤルインフライトケイタリング)



北米貨車リース事業(サウスウェストレイル社)

■ 中古機・パーツアウト事業

これまで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。欧州においては、2020年に出資したオランダTDAを通じた事業拡大を図り、米州でもM&Aによる強固な事業プラットフォームの構築・獲得を目指し、ポストコロナの需要取り込みに対応していきます。

■ 機内食事業

ロイヤルホールディングス株式会社との資本業務提携契約のもと、2021年4月より連結子会社「双日ロイヤルインフライトケイタリング株式会社」として機内食事業に参画しました。日本で最初かつ世界最高水準の品質を有する機内食会社です。足元ではコロナ禍の影響を受けていますが、非航空系の販路を開拓するとともに、国内空港における事業機会の拡大、将来的にはアジア有数の機内食会社に成長させることを目指します。

■ 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年に出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。また、2021年3月には北米貨車リース事業にも出資参画しました。培ってきたノウハウを多角的に活かすため、今後は、北米地域での事業横展開を図りながら、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、他本部との協働によるケータリング事業を通じた空港関連事業の収益拡大を手掛け、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。

TOPICS

ビジネスジェット事業における収益拡大を目指す

2017年にフェニックス・ジェットグループへの出資、2018年にはANAホールディングス株式会社との協業を開始しました。新型コロナウイルス感染拡大の局面においても、ビジネスジェットへの底堅い需要がみられることから、ポストコロナの新規需要獲得を目指します。さらに、多様な顧客ニーズに応えるべく、M&Aによる機能拡充も視野に入れ、より付加価値の高いサービスを提供することで収益拡大を目指します。





インフラ・ヘルスケア本部

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。



当本部の強み

成長力

発電資産
7倍*1

事業創出力

案件クロージング
実績3倍*2

拡張力

医療・海外通信
分野への幅出し

*1 2022年3月期持分容量見通しの対2013年3月期比

*2 2017年3月期～2021年3月期案件クロージング数の対前5年比
(2012年3月期～2016年3月期)

- 「創る」人的ネットワーク力を活用し、事業の目利き力を研ぎ澄まし、スピードと機動力を駆使し、新規事業プラットフォームの創造を目指す
- 「つなぐ」各業界や新興市場における歴史的なパートナーに加え、環境変化の中で生まれる新たなパートナーと協働し、固有の強みを結合、競争優位を高める
- 「育む」官民含めあらゆるステークホルダーとの深い信頼関係を醸成するとともに、地域社会や自然環境との共生を育む
- 「伸ばす」本部再編により経験・リソースを集約し、複合的な発想や機能を組み合わせ、新たな価値を創造、事業領域を拡張する

外部環境認識

機会

- 新興国の人口増加、経済成長に伴うインフラ・ヘルスケア関連需要の増加
- 気候変動への世界的な関心の高まりに伴う環境配慮型インフラ需要の増加
- 多様化するニーズ、分散化社会に対応した複合的なソリューション提供の機会拡大
- 急速に進むデジタル化に伴う通信・デジタル関連ビジネス機会の増加

リスク

- 保護主義・感染症拡大などによる景気後退・経済構造の変化
- 気候変動に関わる各国政府の規制・政策変更に伴うパラダイムシフト
- 新興国の経済成長の遅れや政治・経済・社会環境の変化に伴うカントリーリスク
- 競争激化による需給バランスの変化、新たな技術などによる事業競争力の劣化

成長戦略

国内外での複合的なインフラビジネスやヘルスケア関連ビジネスを成長・注力領域として位置づけ、3つの成長戦略を掲げています。

1つ目は、「強みを活かした規模感ある事業の開発、実行、収益化」です。成長が見込まれ、安定的な収益が期待できるエネルギーインフラ、ヘルスケア領域において、積み上げてきた経験や機能を有機的、あるいは複合的につなぎ込み、リソースを集中することで、点から線、線から面への展開を目指し、収益基盤の塊の構築を目指します。

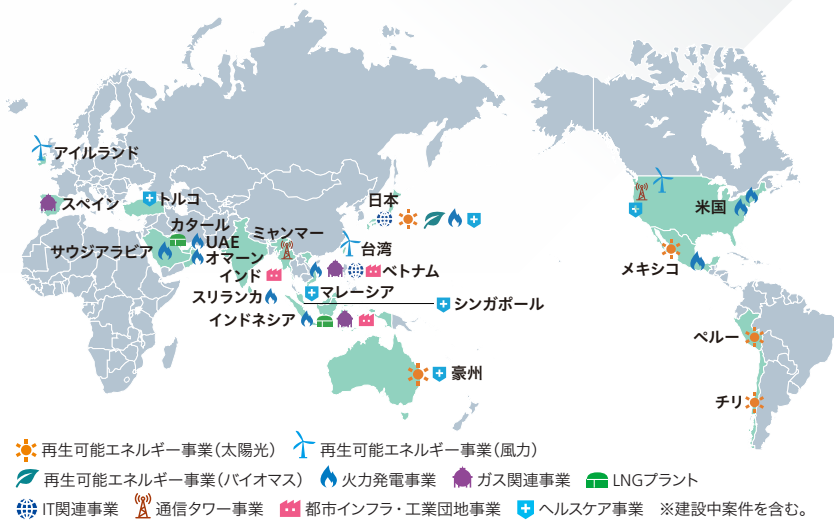
2つ目は、「既存事業の収益力強化・バリューアップ」です。ファイナンス組成功率など保有する機能の活用、あるいは事業を横串でつなぐ機能確保型の投資、DX化などに

よる新たな価値創造・活用により、質・量両面での事業価値の最大化を図ります。

3つ目は、「新たな領域への拡張、成長・将来を見据えた領域への取り組み」です。特に既存領域における川下、サービス分野への展開を目指し、マーケットイン思考を徹底し、新たな事業プラットフォームの獲得や追加投資による事業の成長と領域の拡張を進めます。さらに、気候変動・脱炭素をテーマとした取り組みでは、水素・EV化に関連したビジネスを推進し、既存領域に囚われない新たな発想でビジネスに挑戦していきます。

「安心・安全・快適」を約束する高度な社会インフラの整備を使命に、社会課題解決に資する事業の創出・拡大を図っていきます。

事業MAP



複合都市開発(インドネシア)



通信タワー(ミャンマー)

■ 再生可能エネルギー事業

国内外での太陽光、陸上/洋上風力、バイオマス発電事業の開発から運営を通じて得た知見を活かし、さらに主体的な事業開発を成長市場で進めるとともに、RE100企業をはじめとする再生可能エネルギーを必要とする需要家向け供給サービスを積極的に提供することにより、世界的な脱炭素の流れの中でさらなる業容拡大を目指しています。

■ ガス火力発電事業

インドネシアでの「Gas-To-Power」案件開発で得た知見を活かし、アジア新興国などにおいて、LNG調達・受入から発電までの一貫したバリュー

チェーン開発に注力しています。また、米国での石炭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・運営や、これまで培ったネットワークを活かし、省エネ、エネルギーマネジメント事業にも取り組んでいます。

■ ガス関連事業

長期安定的に需要が増加する新興国などの地域においてLNG受入基地や天然ガス供給事業を展開しています。天然ガス供給による低炭素化の推進に加え、再生可能エネルギーや新技術との組み合わせによるエネルギー利用の最適化を図り、脱炭素化の実現に取り組んでいます。

■ 通信インフラ事業(通信タワー、データセンター)

通信基地局や光ケーブル事業など、5Gの導入により、今後爆発的に増加するデータトラフィックを下支えするネットワークインフラ事業、インフラシェアリング、さらにはデータ領域での高付加価値型サービス事業への取り組みを加速しています。

■ 都市インフラ・工業団地事業

アジア新興国などにおいて工業団地を開発・運営しています。今後も機会を捉え開発を行っていくとともに、高品質なユーティリティサービスに加え、DX・環境配慮への対応など高

付加価値を提供することで地域社会の持続的発展に貢献します。また、都市インフラ開発事業にも取り組んでおり、インドネシアのデルタマシティでは住宅・商業・工業・行政・教育・医療などが一体となった未来に向けて価値が向上し続ける複合都市を開発しています。

■ ヘルスケア事業

トルコと豪州でのPPP型病院運営事業に加え、アジア大洋州におけるプライマリ・ケア事業や、遠隔医療領域などのスタートアップにも出資参加しています。

TOPICS

豪州太陽光発電事業

ENEOS株式会社とともに、2019年から事業開発を進めてきたエデンヴェール太陽光発電所(豪州クィーンズランド州)の建設を、2021年6月に開始しました。運転開始は、2023年3月期後半を予定しています。設備容量は204MWで、日本企業が豪州で手掛ける中では最大規模です。

豪州は資源大国であり、長年石炭火力発電に依存してきました。その豪州において、再生可能エネルギーを安定供給し、近年進む環境負荷の低い電源への転換に寄与し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。





金属・資源・ リサイクル本部

近年の地球温暖化・脱炭素社会への潮流加速化を背景に、金属・資源分野ではサステナブルな事業への変革を推進します。また、近未来の循環型社会を見据え、リサイクル分野への取り組みを強化します。



当本部の強み

総合商社唯一の炭鉱操業	自社の豪州炭鉱操業で蓄積されたノウハウを自社及び他社の鉱山操業へ展開、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ほかの安定収益事業	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
希少資源の取り扱いと新素材の開発	ニオブやクロムといったレアメタル、蛭石や螢石といった鉱産物など、特色のある資源を取り扱っています。加えて、グラフェンなど将来性のある新素材の開発にも取り組んでいきます。

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
- 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

中計2023においては、金属資源や鉄鋼製品などの既存事業の強化・効率化を進めていくとともに、脱炭素化や省資源化などの潮流を踏まえた新しいビジネスの創出に本腰を入れて取り組むことで、本部のビジネスポートフォリオの変革を進めていきます。

具体的には、以下の3つの事業領域に注力して取り組んでいきます。

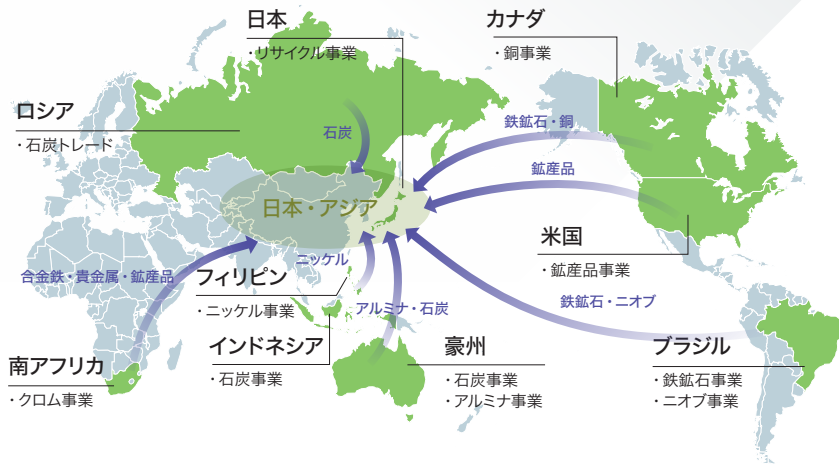
1つ目は、金属リサイクルや廃棄物の資源化を中心としたサーキュラーエコノミー領域において、規模感のある事業の確立を目指します。

2つ目は、水素、二次電池、新素材といった社会ニーズに対応する新しい事業への取り組みを加速します。

3つ目は、金属資源分野においてコスト競争力のある上流権益への投資を継続します。必要に応じて資産を入れ替えることで、質の高い上流権益のポートフォリオ構築を進めていきます。

既存領域における各事業の競争力強化と社会の潮流を踏まえた将来の収益の柱の育成を両立させていきます。

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(JAMPT)

■ 原料炭事業及び鉄鋼製品事業

世界的な環境意識の高まりや持続的な成長の観点から、一般炭権益事業からの早期撤退を図り、一方で、当社主力原料炭鉱山である豪州グレゴリー・クライナム炭鉱での生産増強とコスト削減を進めています。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既存インフラを活用し、周辺炭鉱の操業請負事業などを目指します。また、三菱商事株式会社との共同事業である鉄鋼総合商社の株式会社メタルワン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。

■ サーキュラーエコノミー事業

脱炭素化や省資源化などの潮流を踏まえて、リユース・リサイクルを含むサーキュラーエコノミー事業を拡大します。これまでの具体的な取り組みとして、IT Asset Disposition事業者であるTES-AMM JAPAN株式会社、PET(ポリエチレンテレフタレート)のケミカルリサイクル事業を推進するベトリファイアテクノロジー株式会社、再生資源調達プラットフォームを構築するレコテック株式会社に対してそれぞれ出資を行いました。これら金属リサイクルやプラスチック等廃棄物の再資源化を含むサーキュラーエコノミー領域において、規模感のある事業の構築を行い、循環型社会の実現に向けた取り組みを進めていきます。

■ 社会ニーズに対応した事業

二次電池や水素といった社会ニーズの大きい領域において、新しい事業の創出を推進していきます。すでに取り組みを進めているEV用リチウムイオン電池向け負極材の開発、新素材「グラフェン」の製造・販売事業への参画に加え、二次電池のリユース・リサイクル事業などへの展開を目指します。また、金属3Dプリンタ事業を行う日本積層造形株式会社(JAMPT)では軽量化を目指す自動車部品の開発や歯科分野での応用など高精度な実用品市場で多品種少量生産需要の取り込みを目指します。

TOPICS

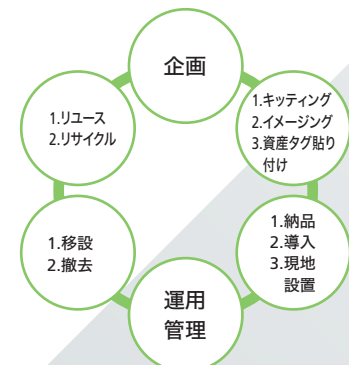
IT資産の再利用・再資源化事業に参画

2021年1月に、世界最大級のグローバルIT Asset Disposition事業者であるTESグループの日本支社、TES-AMM JAPAN株式会社に出資しました。IT機器の適切なリユース・リサイクルを普及促進し、サーキュラーエコノミーの実現に貢献します。TESグループが推進するリチウムイオンバッテリーのリサイクルにおいても、当社のネットワーク等を活用したビジネスの構築を推進していきます。



PCLCM(PCライフサイクルマネジメント)

IT資産の導入から廃棄までトータルにマネジメントします。





化学本部

メタノールなど強みのある事業のさらなる強化、低炭素社会・循環型社会に即した素材ビジネスの創出により、持続的成長を実現していきます。



当本部の強み

顧客基盤 約5,000社	幅広い商材	環境変化に対応した 提案機能
-----------------	-------	-------------------

- 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
- 総合会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
- C5・石油樹脂事業におけるバリューチェーンでの事業ノウハウ
- インド工業塩をソースとしたアジア市場での大きなシェアと供給安定性

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
- ポストコロナにおけるサプライチェーンの変化
- 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や製造技術の開発

リスク

- 低炭素社会への移行に伴う石油化学製品に対する社会からの圧力
- 急激な市況・為替変動による事業収益の圧迫
- コロナ禍からの回復時の急激な需給変動に伴う供給実行リスク(量の確保・物流逼迫など)

成長戦略

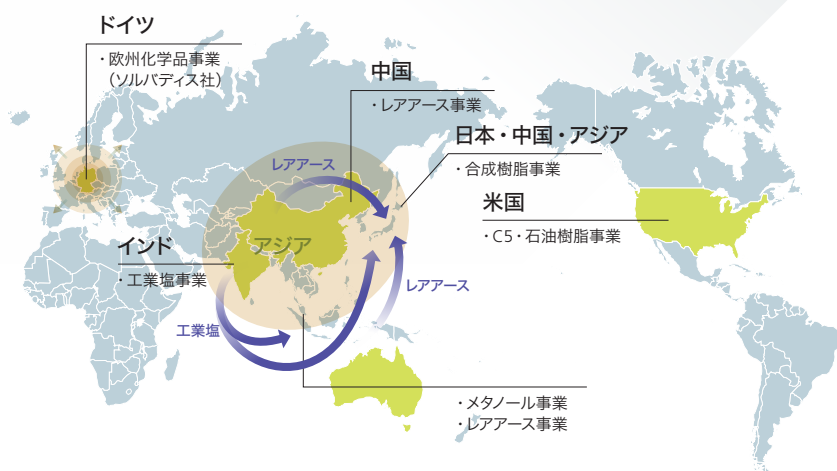
コロナ禍によるロックダウン等の行動制限によって、自動車産業をはじめとする工場での生産停止や生産量の減少が発生しました。それに伴い、樹脂を中心とした各種化学品の需要も減退し、価格低下が進んだことから、業績への影響を大きく受けています。今後もそのような動向を慎重に見極める一方で、回復時には需要が急拡大することもあるため、環境変化に注意を向けて収益機会を追求するとともに、供給責任を果たしていきます。

2030年に向けて、「化石由来製品からバイオマス由来の化学品への転換」「リサイクルなどの資源循環型社会の創出」「健康食品などヘルスケア需要の取り込み」の3つの分野における長期の収益戦略を描いています。例え

ば、ライフサイエンス分野では事業投資を実施することにより、健康食品や医薬・化粧品原料などのトレード型から、新たな素材の開発・製造や販売を通じたソリューション型に転換していくほか、環境分野では新技術を活用したバイオマスケミカルや、ケミカルリサイクルといった新事業を展開していきます。

また、スタートアップなどの技術を持った企業への投資を進めており、バイオマス原料由来の化学品製造技術を持つGreen Earth Institute株式会社やケミカルリサイクル技術を持つ日本環境設計株式会社への出資を実施しました。技術力・実行力のあるパートナーとの協業を力強く推進することにより、脱炭素社会に貢献していきます。

事業MAP



米国C5石油化学事業 (Cymetech社)



工業塩(インド)

■ 環境・ライフサイエンス事業

ヘルスケア分野における国内やアジア、市場規模の大きい欧米市場での成長を取り込むために、既存事業とのシナジーの創出を企図したM&A等を通じた仕組みづくりに着手しています。具体的には、機能性表示食品分野における生活習慣病予防・認知症予防に訴求効果を持つ素材メーカーへの出資や、血液検査等のシステム・試薬メーカーへの出資を通じて、検査データを活用した新たなビジネス構築を目指しています。このほか、アグリ分野においても、メーカーと協業し、マイクロプラスチック問題の解決に資する機能性肥料の開発を推進しています。

■ 合成樹脂事業 (双日プラネット/プラマテルズ)

環境と地域社会に資する「食品包材」「グリーンプラスチック・リサイクル」「次世代自動車部品」という3つの成長領域における事業開発に挑戦しています。食品包材では、欧米を中心に生活様式の変化に資する製品供給に努め中国・アジアにも展開しています。また、環境・リサイクルの分野で培った知見や人脈を駆使し、グリーンポリエチレンやバイオマス、海洋生分解性樹脂といったリサイクル分野の取り組みを加速していきます。自動車部品に関しては、樹脂とEMS(電子機器受託生産)のワンストップ提供を推進します。双日プラネット、プラマテルズの2社でバランス良く価値向上に努めています。

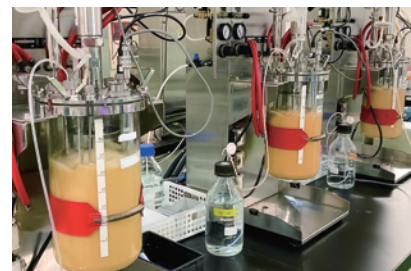
■ 欧州化学品事業(ソルバティス社)

2017年に買収したソルバティス社は、伝統ある化学品商社という側面もあり、コロナ禍の環境下においてもメタノール、硫酸・硫酸、液体化学品を中心とした安定的な取引を継続できました。欧州域内での物流機能をさらに強化・差別化し、取り扱い量の増加に取り組むとともに、双日のネットワークを活用した他地域において競争力のあるメーカーとの取り組みを深めています。

TOPICS

ケミカルリサイクルの取り組みを強化

化学本部では、環境問題への対応を背景に、今後十数年にわたって市場の伸長が見込める「プラスチックリサイクル」の取り組みを強化しています。とりわけ、複数種類の混合プラスチックの処理が可能であること、処理後に精製される「ナフサ」が既存の石化設備での原料として活用できること、また、従来品と同等の品質を確保することが可能であることなどに着目し、熱分解油化技術による「廃プラスチックのケミカルリサイクル」の推進を目指しています。





生活産業・ アグリビジネス本部

日本の地域活性化に向けた挑戦、及び
東南アジアを中心とした成長市場における
マーケットイン発想による、デジタル化を
含めたビジネスの変革・拡大を目指します。



当本部の強み

東南アジアに強い
事業基盤

高度化成肥料
3カ国で
トップクラス

日本最大級の
バイオマス
発電事業に参画

- 東南アジアを中心に、肥料製造・飼料製造・港湾・製粉・製パン・製菓・建材・植林・チップ・製紙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
- 安定的な木質資源調達ネットワークを活用し、日本最大級のバイオマス発電事業に参画

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・生活関連需要の増大
- 食の安全・安心やサステナビリティを重視したニーズの高まり
- 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

- 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
- 急激な為替変動による事業収益の圧迫

成長戦略

新型コロナウイルス感染症拡大による一時的な影響はあるものの、東南アジアを中心とした人口増加や経済発展に伴うライフスタイルの多様化等により、食料・生活関連需要は今後も引き続き堅調に推移していくと見込まれています。成長するアジアを最大の注力市場とし、メガトレンドを掴んでマーケットの成長を取り込み、収益力の強化・拡大に取り組みます。

タイ、フィリピン、ベトナムで高い市場シェアを有する肥料事業では、広範なネットワークを基盤としている現行のモデルに、デジタルトランスフォーメーション(DX)を掛け合わせ、マーケットインの視点で農業プラットフォームを構築すべく、ビジネスモデルの転換を図っていきます。

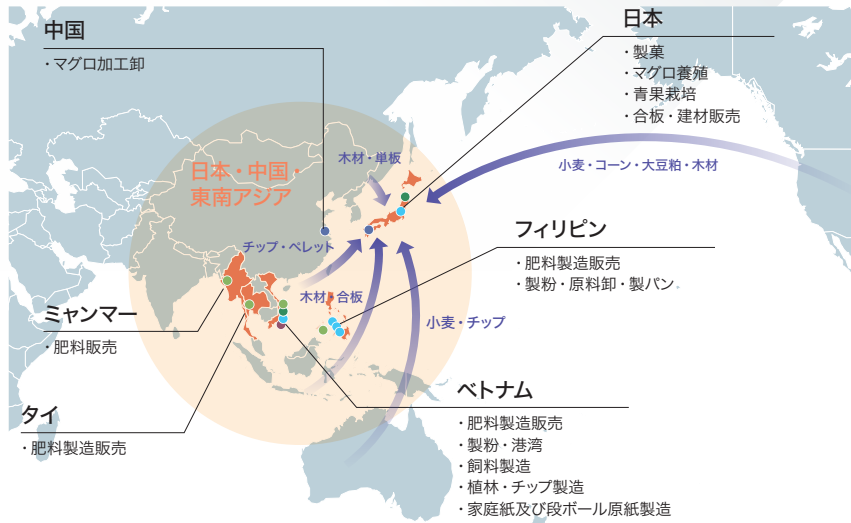
また、食料分野においては、ベトナムでの飼料製造事業から畜産事業への進出を図り、東南アジアでの安定的

なタンパク質供給に寄与していきます。フィリピンにおいては、製粉事業から製パン事業までのバリューチェーンを有しており、デジタルを含めたマーケティングを強化することで現地のニーズに即した事業拡大を進めていきます。また、日本や中国で展開しているマグロ事業を拡充することで、先進国を中心とした健康志向への動きを取り込んでいきます。

林産資源分野においては、伝統的なチップ製造事業と合わせて、バイオマス関連事業やベトナムでの家庭紙・段ボール原紙製造事業の取り組みを強化することで、地球環境保全・地域社会の発展という両輪を担うビジネスの構築に努めていきます。いずれの事業においても、サーキュラーエコノミーとマーケットインの視点を取り入れることで、持続的な事業モデルへの変革を目指していきます。

事業MAP

● 肥料製造販売 ● 飼料製造・港湾 ● 製粉・原料卸・製パン・製菓 ● マグロ養殖・加工卸事業 ● 林産資源事業



大連翔祥食品有限公司(中国)



サイゴン・ペーパー社(ベトナム)

■ 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やDXの活用により、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、就農者ニーズに寄り添った新たな事業モデルにも挑戦しています。

■ 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も進めながら拡販を進めています。

■ 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ます。

TOPICS

ベトナムに牛肉製品の販売会社を設立

2021年3月、ベトナムの乳業メーカー最大手ビナミルクグループと、牛肉製品販売を手掛けるJapan Vietnam Livestock Co., Ltd.を設立しました。

ビナミルクグループの高いプレゼンス及び販売網と、双日グループの畜産製品販売におけるノウハウを掛け合わせ、安全・安心で高品質な牛肉製品のベトナム市場展開を目指します。本事業を皮切りにベトナムで推進している多くの事業で、ビナミルクグループとの協業を図っていきます。





リテール・コンシューマー サービス本部

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。



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、
不動産ビジネスの
一貫推進

北米牛肉輸入
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
- ライフスタイルの多様化に対応した食品・消費財の供給基盤
- 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、インド、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、及び食の多様化
- 日本社会での女性活躍推進、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

- 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
- 日本における人口減少に伴うマーケットの縮小
- 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

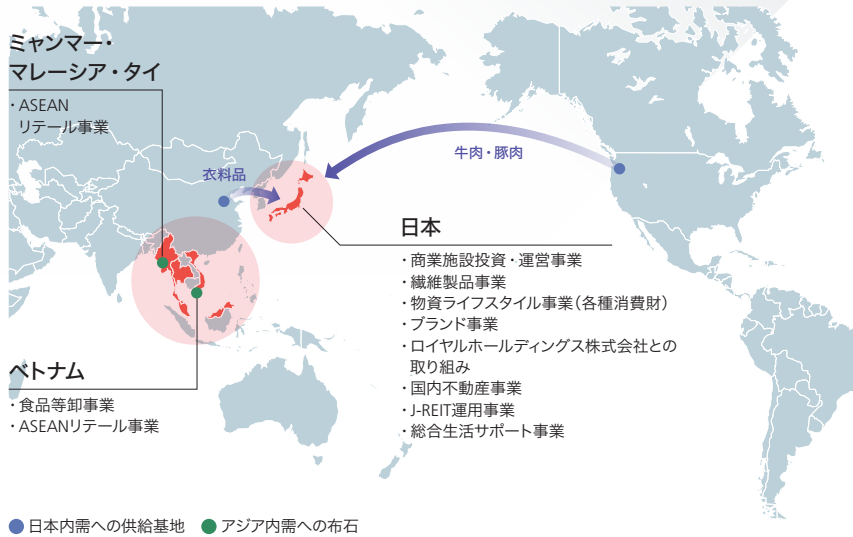
新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界的に消費が大きく低迷しました。ライフスタイル及び消費トレンドにも大きな変化がもたらされており、これまで以上に消費者の嗜好・ニーズが多様化していく重要な転換点と捉えることもできます。

これまでも消費市場の「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きました。今後はさらに一段と踏み込んで、消費者の嗜好・ニーズの多様化や、産業構造の変化に対応すべく、マーケットニーズを起点としたサービス関

連事業の拡大を目指します。

2022年3月期は新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた国内消費需要の段階的な回復、ASEANリテール事業の収益改善などを見込んでいます。成長戦略の柱となるのは、引き続き経済成長が期待されるASEAN地域での事業拡大及び機能の強化です。ベトナムやインドなどの新興国における「既存事業のビジネスモデル変革」「新規事業構築による収益基盤強化と規模の拡大」に加え、「国内リテール領域における事業強化」に注力していきます。

事業MAP



ミニストップベトナム



ロイヤルホールディングス

■ リテール事業

ASEAN地域では各国の発展段階に応じたリテール事業を展開しています。特にベトナムでは「惣菜加工品製造」「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。また、2021年2月に資本業務提携したロイヤルホールディングス株式会社との協業を通じて、国内外の消費者向けビジネスをより多様に幅広く展開していきます。

■ 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は、2001年の創設以来、豊富な商業施設の運用実績を武器に、施設のバリューアップを行ってきました。現在は、これまでのノウハウに加え、デジタル技術を活用した取り組みを進めています。一層のバリューアップを実現し、施設運営を通じた地域社会の活性化に貢献していきます。

■ 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、物流に関わ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つた価格で提供していきます。

■ 国内不動産事業、 J-REIT運用事業

住宅・オフィス・ホテル等を保有・開発の上で、関連資産のアセットマネジメント・管理・運営等のバリューチェーンを構築し、バランスの良い収益基盤の積み上げを図ります。総合型上場REITである「日本リート投資法人」を通じ、運用資産残高の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。規律ある投資活動を堅持しつつ、受託資産を積み上げていきます。

TOPICS

ベトナム 四温度帯物流事業

2016年6月、New Land Vietnam Japan社を設立し、四温度帯での物流サービス(商品保管・仕分・配送等)を小売業や製造業などのお客様へ提供しています。

さらなるサービスの充実に向けて、ベトナム南部に現在の約3倍規模の物流施設を建設中です。今後北部への展開も計画しており、ベトナム全土でのサプライチェーンの最適化を目指しています。



11年財務サマリー

11年財務サマリー

国際会計基準(IFRS)

	2021.3	2020.3	2019.3	2018.3	2017.3	2016.3	2015.3
経営成績							
収益	1,602,485	1,754,825	1,856,190	1,816,459	1,555,349	1,658,072	1,809,701
売上総利益	188,120	220,494	240,956	232,380	200,685	180,739	197,688
税引前利益	37,420	75,528	94,882	80,343	57,955	44,269	52,584
当期純利益又は当期純損失 (親会社の所有者に帰属)	27,001	60,821	70,419	56,842	40,760	36,526	33,075
基礎的収益力*1	38,468	68,302	93,015	90,713	54,076	41,603	66,354
営業活動によるキャッシュ・フロー	84,972	40,510	96,476	98,812	857	99,939	39,109
投資活動によるキャッシュ・フロー	△35,676	△35,669	△42,200	△86,407	△32,179	△33,910	△13,792
財務活動によるキャッシュ・フロー	△40,621	△12,164	△74,907	△13,052	△4,029	△114,695	△42,600
フリー・キャッシュ・フロー	49,295	4,840	54,276	12,404	△31,321	66,028	25,317
財政状態(会計年度末)							
総資産	2,300,115	2,230,285	2,297,059	2,350,351	2,138,466	2,056,670	2,297,358
親会社の所有者に帰属する持分合計	619,111	579,123	618,295	586,464	550,513	520,353	550,983
資本合計	654,639	621,898	661,607	625,124	577,970	549,716	590,656
有利子負債*2	908,334	893,258	873,321	911,479	925,368	922,699	1,038,769
ネット有利子負債*2	610,677	613,173	584,711	603,449	611,007	571,628	629,556
1株当たり情報							
基本的1株当たり当期純利益又は 当期純損失 (親会社の所有者に帰属)	22.51	48.91	56.34	45.44	32.58	29.2	26.44
1株当たり親会社所有者帰属持分	516.32	474.97	494.94	468.81	440.06	415.95	440.43
1株当たり配当額*3	10	17	17	11	8	8	6
財務指標							
総資産利益率(ROA)(%)	1.2	2.7	3.0	2.5	1.9	1.7	1.5
自己資本利益率(ROE)(%)*4	4.5	10.2	11.7	10.0	7.6	6.8	6.5
自己資本比率(%)*5	26.9	26.0	26.9	25.0	25.7	25.3	24.0
ネットDER(倍)	1.0	1.1	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1
連結配当性向(%)*6	44.4	34.8	30.2	24.2	24.6	27.4	22.7

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

日本基準

単位：百万円

2014.3	2013.3	2012.3
1,803,104	1,747,750	2,006,649
198,221	187,245	217,066
44,033	28,052	58,457
27,250	13,448	△1,040
68,018	38,395	65,812
46,997	55,124	88,723
△24,469	△11,652	△42,280
△30,931	△56,177	△29,530
22,528	43,472	46,443
2,220,236	2,150,050	2,190,692
459,853	382,589	329,962
492,959	411,298	355,180
1,065,276	1,077,007	1,118,046
640,256	643,323	676,337

単位：円

21.78	10.75	△0.83
367.58	305.81	263.74
4	3	3
1.2	0.6	△0.0
6.5	3.8	△0.3
20.7	17.8	15.1
1.4	1.7	2.0
18.4	27.9	—

単位：百万円

	2012.3*4	2011.3
経営成績		
売上高	4,494,237	4,014,639
売上総利益	231,566	192,725
営業利益	64,522	37,519
経常利益	62,228	45,316
当期純利益又は当期純損失	△3,649	15,981
基礎的収益力*1	64,943	41,889
営業活動によるキャッシュ・フロー	91,600	67,863
投資活動によるキャッシュ・フロー	△42,287	△19,903
財務活動によるキャッシュ・フロー	△36,376	△72,054
フリー・キャッシュ・フロー	49,313	47,960
財政状態(会計年度末)		
総資産	2,120,596	2,116,960
純資産	330,471	355,510
有利子負債	1,090,542	1,116,301
ネット有利子負債	647,836	700,607

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
1株当たり純資産	244.52	263.79
1株当たり配当額*2	3	3

財務指標

総資産利益率(ROA)(%)	△0.2	0.7
自己資本利益率(ROE)(%)	△1.1	4.7
自己資本比率(%)	14.4	15.6
ネットDER(倍)	2.1	2.1
連結配当性向(%) *3	—	23.5

*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もと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。

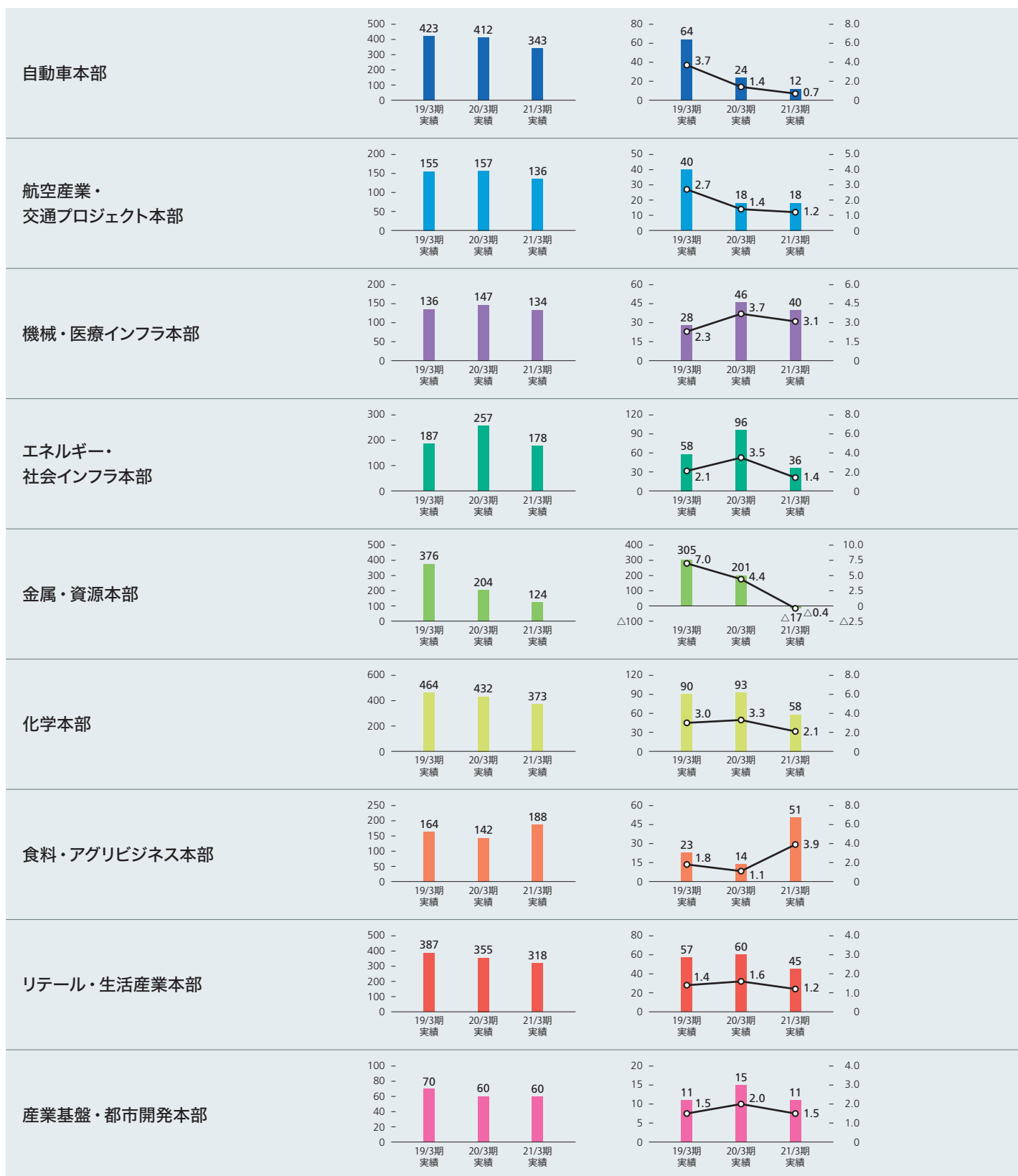
*4 2012年3月期につきましては、主要な海外の連結子会社の決算日を親会社の決算日に統一するため、決算日変更会社につきましては15ヵ月決算を実施しています。

中計2020(2019年3月期～2021年3月期)の振り返り

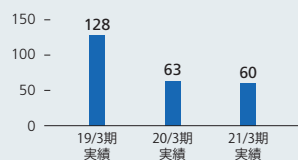
旧セグメント

売上総利益推移
(億円)

当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移
■ 当期純利益(億円) ● ROA(%)



基礎的営業キャッシュ・フロー
(億円)



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

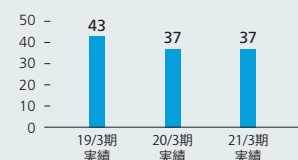
- 海外自動車ディーラー事業
- 海外自動車セルフファイナンス事業
- パキスタン自動車卸売事業

投融資実績 **190**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 **140**億円

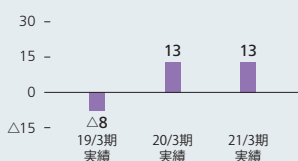


- 航空関連事業
- 鉄道関連事業
- ロイヤルHD資本業務提携

投融資実績 **535**億円

- 航空機売却・回収
- 自社船売却

回収合計 **600**億円

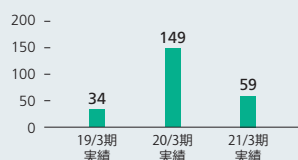


- トルコ病院施設運営事業
- 海外ヘルスケア事業

投融資実績 **80**億円

—

回収合計 **10**億円

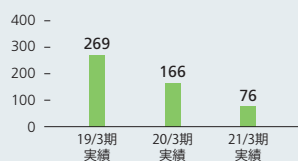


- 米国IPP事業
- 国内外再生可能エネルギー事業
- ミャンマー通信タワー事業

投融資実績 **680**億円

- 国内外再生可能エネルギー売却
- 石油・ガス権益売却

回収合計 **340**億円

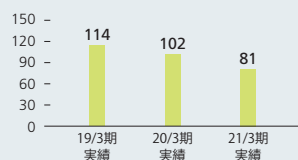


- 蒙州原料炭事業
- CAPEX

投融資実績 **300**億円

- 一般炭権益事業売却

回収合計 **310**億円

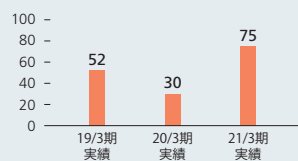


- 欧州化学品事業
- 合成樹脂会社完全子会社化

投融資実績 **120**億円

—

回収合計 **105**億円

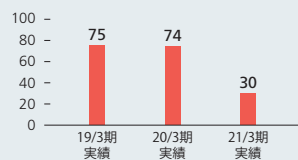


- ベトナム食料関連会社
- CAPEX

投融資実績 **90**億円

—

回収合計 **50**億円

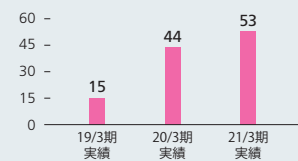


- 国内商業施設投資・運営事業
- ASEANリテール事業
- ベトナム製紙事業
- ロイヤルHD資本業務提携

投融資実績 **275**億円

- 国内商業施設売却
- 国内不動産売却

回収合計 **160**億円



- 賃貸マンション事業
- 不動産開発事業
- インドネシア工業団地事業

投融資実績 **170**億円

- 賃貸マンション事業

回収合計 **110**億円

非財務データ/カントリーリスクエクスポージャー(連結)

非財務データ

社会性データ

	単位	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
従業員数(連結)		18,633	18,839	19,463
従業員数(単体)*1		2,410	2,460	2,551
男性	名	1,837	1,844	1,835
女性		573	616	716
女性総合職数(管理職数)		213(40)	246(46)	287(54)
管理職における女性比率	%	3.8	4.4	5.4
平均勤続年数		15.8	15.8	15.4
男性	年	16.7	16.9	16.9
女性		13.2	12.6	11.6
障がい者雇用率	%	1.89	2.20	2.25
有給休暇取得率	%	61.8	68.4	64.4
育児休職利用者数*2		30	50	60
男性	名	13	30	34
女性		17	20	26
育児休職復職率	%	100	93	100
離職率(自発的離職のみ)	%	2.6	3.1	2.7
新卒採用者数		121	126	117
男性	名	63	68	60
女性(事務職を含む)		58	58	57
女性採用比率	%	48	46	49
キャリア採用者数		27	25	30
男性	名	16	14	14
女性		11	11	16
女性採用比率	%	41	44	53
正規雇用労働者の中途採用比率	%	18	17	20
労働組合加入率	%	60	50	53

*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	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
研修受講者数(延べ人数)*3,4	名	約21,400	約21,500	約5,200
研修受講総時間*3,4	時間	約40,800	約43,000	約38,000
社員1人当たり平均研修時間*3,5		18	19	16
海外トレーニー派遣制度利用者数		30	31	10
短期	名	23	22	1
長期		7	9	9

*3 研修とは人事部が主催する自己研鑽を含む社員研修及び各部署によるeラーニング、環境ISO、CSR研修を指す。

*4 2021年3月期の研修受講者数、及び研修受講総時間において、前期比減少した理由は、第三者保証機関(KPMGあずさサステナビリティ株式会社)からの指摘を受け、開示公表するデータの算出根拠を明確化するため算出方法を変更したため。

*5「社員」には役員及び年度末日退職者を含まない。

環境データ

	単位	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
電力消費量	千kWh	136,636	220,930	263,805
CO ₂ 排出量(Scope1)*1	t-CO ₂	659,251	969,775	705,807
CO ₂ 排出量(Scope2)*2	t-CO ₂	76,818	152,108	206,283
CO ₂ 排出量(Scope1+2合計)	t-CO ₂	736,069	1,121,884	912,090
廃棄物排出量	トン	17,902	60,485	75,395
水使用量	百万m ³	1.26	4.77	5.03

集計範囲：双日単体及び国内外連結子会社。

・Scope1/2削減目標の進捗については、当社Webサイト(https://www.sojitz.com/jp/csr/environment/carbon_neutrality/)をご覧ください。

・2020年3月期データについては、新型コロナウイルス感染症の影響に鑑み、当初は国内外連結子会社の集計対象が排出量が多い14社に限定していましたが、残りの会社についても集計が完了したため遡及修正しました。

*1 Scope1：都市ガスなどの燃料使用による直接排出

*2 Scope2：購入した電気・熱の使用に伴う間接排出



(ご参考)上記を含む環境・社会のデータ及び関連する情報は、独立した第三者であるKPMGあずさサステナビリティ株式会社の保証を取得しています。保証報告書は当社Webサイトをご参照ください。

https://www.sojitz.com/jp/csr/environment/pdf/independent_j.pdf

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(2021年3月31日現在)

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	47	0	1	282	291	97	718	732
インドネシア	136	0	92	44	36	48	357	474
フィリピン	116	1	0	101	44	63	325	296
中国(香港を含む合計)	109	0	2	572	73	48	805	775
(中国単独)	91	0	2	439	32	20	584	668
(香港単独)	18	0	0	133	41	28	221	107
ブラジル	36	2	2	18	13	125	197	482
アルゼンチン	2	0	0	3	0	2	7	3
ロシア	13	0	0	153	16	65	247	199
インド	97	0	3	173	2	41	315	264
ベトナム	86	2	2	186	61	148	486	485
トルコ	0	0	0	13	5	0	18	109
合計	642	5	102	1,545	541	637	3,475	3,819

(参考数値)

エクスポージャー残高(2020年3月31日現在)

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

(注意事項)

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

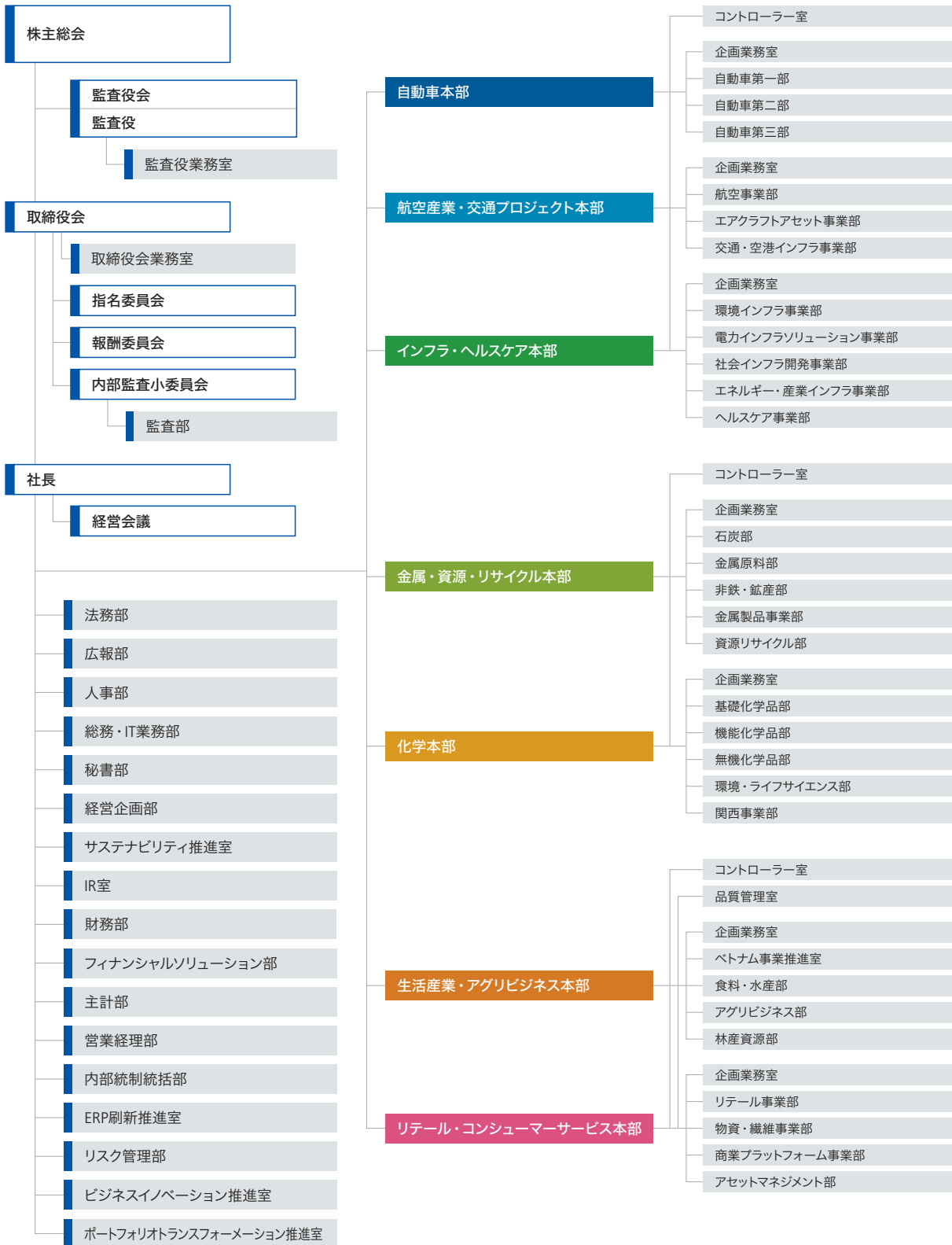
開示の対象範囲は双日グループすべてとし、開示対象資産を、投資、融資、保証等、営業債権・商品(「営業債権」に分類)、現預金・金融資産等(「現預金等」に分類)、固定化営業債権・固定資産等(「その他資産」に分類)としています。

なお、集計の定義は下記の通りです。

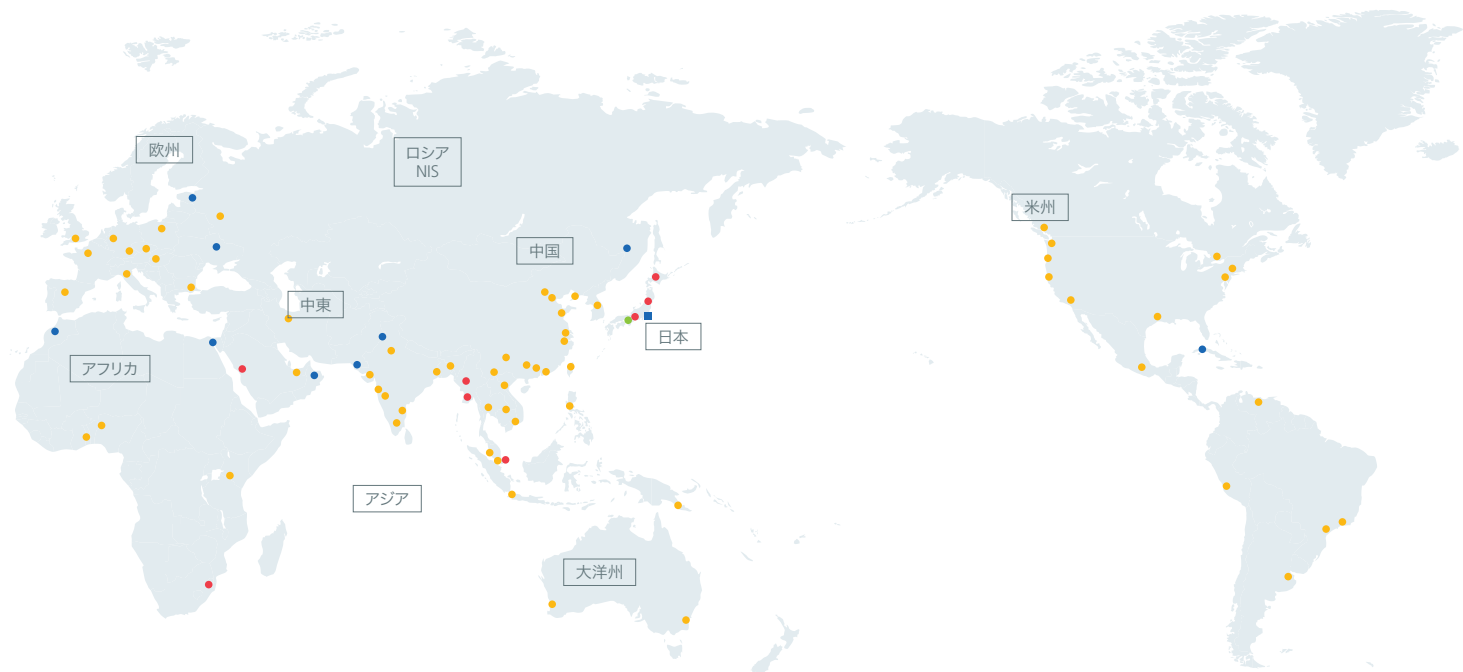
- 「所在国ベース」: 与信先等が存在している国をベースに集計した残高
- 「実質リスク国ベース」: 所在国にかかわらず実質のリスクが存在する国をベースに修正した残高

組織図／国内・海外拠点一覧

組織図 (2021年6月30日現在)



国内・海外拠点一覧 (2021年6月30日現在)



■ 本社 ● 支社 ● 現地法人 ● 支店 ● 事務所

日本(国内)	5 拠点	中国地域	11 拠点
米州地域	15 拠点	アジア・大洋州地域	24 拠点
欧州・ロシア NIS地域	14 拠点	本社直轄地域	3 拠点
中東・アフリカ地域	10 拠点		



当社の拠点情報の詳細は当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sojitz.com/jp/corporate/network/>

会社概要・投資家情報

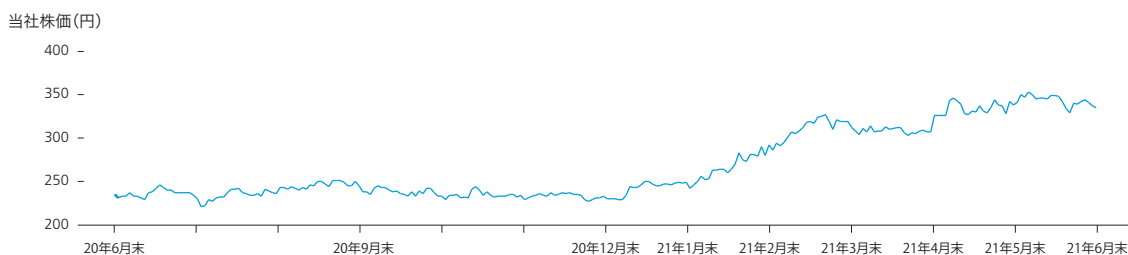
会社情報(2021年6月30日現在)

会社名	双日株式会社	拠点数	国内：5(本社、支社、支店)
英文名	Sojitz Corporation		海外：77(現地法人、駐在員事務所)
設立	2003年4月1日	連結対象会社数	国内：123社
資本金	160,339百万円		海外：304社
代表者	代表取締役社長 藤本 昌義(ふじもと まさよし)	従業員数	単体：2,645名
本社所在地	〒100-8691 東京都千代田区 内幸町2-1-1 TEL：03-6871-5000		連結：20,181名

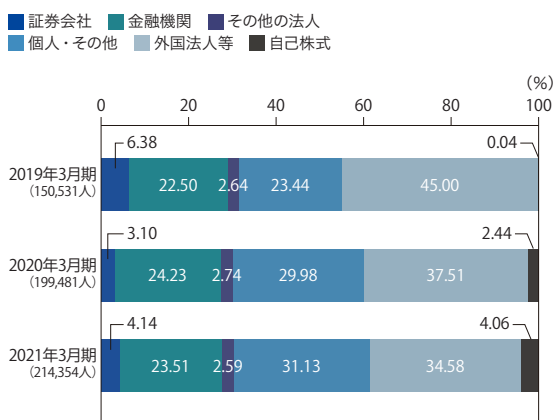
投資家情報(2021年3月31日現在)

証券コード	2768	上場証券取引所	東京証券取引所
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社	事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
連絡先	東京都府中市日鋼町1-1 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部	定時株主総会	6月
フリーダイヤル	0120-232-711	単元株式数	100株
		発行可能株式総数	2,500,000,000株
		発行済株式総数	1,251,499,501株(自己株式を含む*)
			* 2021年3月期末50,856,498株
		株主数	214,354名

当社株価推移



所有者別株式数比率推移



※ () は株主数

大株主(上位10社)

株主名(2021年3月31日現在)	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社日本カストディ銀行	147,026	12.25
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	123,634	10.3
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	94,062	7.83
日本証券金融株式会社	16,161	1.35
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	14,894	1.24
JP MORGAN CHASE BANK 385781	14,720	1.23
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	14,080	1.17
GOVERNMENT OF NORWAY	13,496	1.12
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE UK PENSION FUNDS EXEMPT LENDING ACCOUNT	12,191	1.02
JPモルガン証券株式会社	11,969	1.00

※ 上記大株主のほか、自己株式が50,856千株あります。また、持株比率は発行済み株式総数から自己株式を控除し計算しています。

格付情報(2021年9月現在)

	発行体格付	短期格付
日本格付研究所(JCR)	A-(安定的)	J-1
格付投資情報センター(R&I)	BBB+(安定的)	a-2
スタンダード・アンド・プアーズ(S&P)	BBB-(安定的)	-

IR活動

株主・投資家の皆様とのコミュニケーションについて

当社は、経営方針や持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて、適切な情報を適時に提供するとともに、オフラインとオンラインを活用した分かりやすい説明の継続的な実施、株主、アナリスト、機関投資家、個人投資家等の皆様からの貴重なご意見を経営へ積極的にフィードバックし、株主をはじめとした皆様との建設的な対話を行うことを基本方針としています。

対象	取り組み	2020年度の活動内容
個人株主・個人投資家	<ul style="list-style-type: none"> インターネットを通じた説明会を開催し、業績動向や当社の人材戦略や事業などについて説明 個人投資家説明会 代表取締役である社長による当社事業会社視察動画をWebサイトに配信 	<ul style="list-style-type: none"> オンライン個人株主説明会 オンライン個人投資家説明会
機関投資家(国内・海外)	各種説明会や個別面談などを通じて直接対話を実施	<ul style="list-style-type: none"> オンライン決算説明会 オンライン事業説明会 オンライン個別面談 社外取締役とのスモールミーティング 証券会社主催のカンファレンスへの参加

上記に加え、オンライン決算説明会には、証券アナリスト・格付会社・金融機関の皆様にも参加いただいています。

IR活動に対する外部評価

IRサイト

大和インベスター・リレーションズ㈱
5年連続 最優秀賞(総合2位)



日本IR協議会(一般社団法人)
IR優良企業賞2020「共感!」IR賞



統合報告書

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)
「優れた統合報告書」2018年度、2019年度

アナリスト・機関投資家向け決算説明会(オンライン)



株主総会(会場+ライブ配信)



社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング



事業説明会



ESG説明会



IR情報



詳細は当社Webサイトの
IR(投資家情報)を
ご参照ください。
<https://www.sojitz.com/jp/ir/>

IR室メッセージ

統合報告書2021をお読みいただき、ありがとうございます。本統合報告書の編集にあたっては、2030年の目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」に向けた、第一歩の始まり(Start of the Next Decade)を軸とし、当社の成長戦略と、それを支える持続的な価値創造の基盤をより一層ご理解いただけるよう努めました。本統合報告書をご活用いただき、当社に対するご理解と信頼をさらに深めていただく一助となれば幸いです。

私たちは、これからも皆様との対話の機会を大切に、適時適切な情報開示に努め、企業価値向上につながるIR活動を推進します。

IR室(2021年9月現在)



Hassojitz

発想 × *sojitz*

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>

