

# 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>



Printed in Japan



# START OF THE NEXT DECADE



# TOWARD THE NEXT DECADE



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考えています。

## 次の10年に向けて

双日は、2021年に「中期経営計画2023～Start of the Next Decade～」を策定し、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、当社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や、ロシア・ウクライナ情勢を契機に、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、当社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、「中期経営計画2023」の進捗を中心として、当社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**

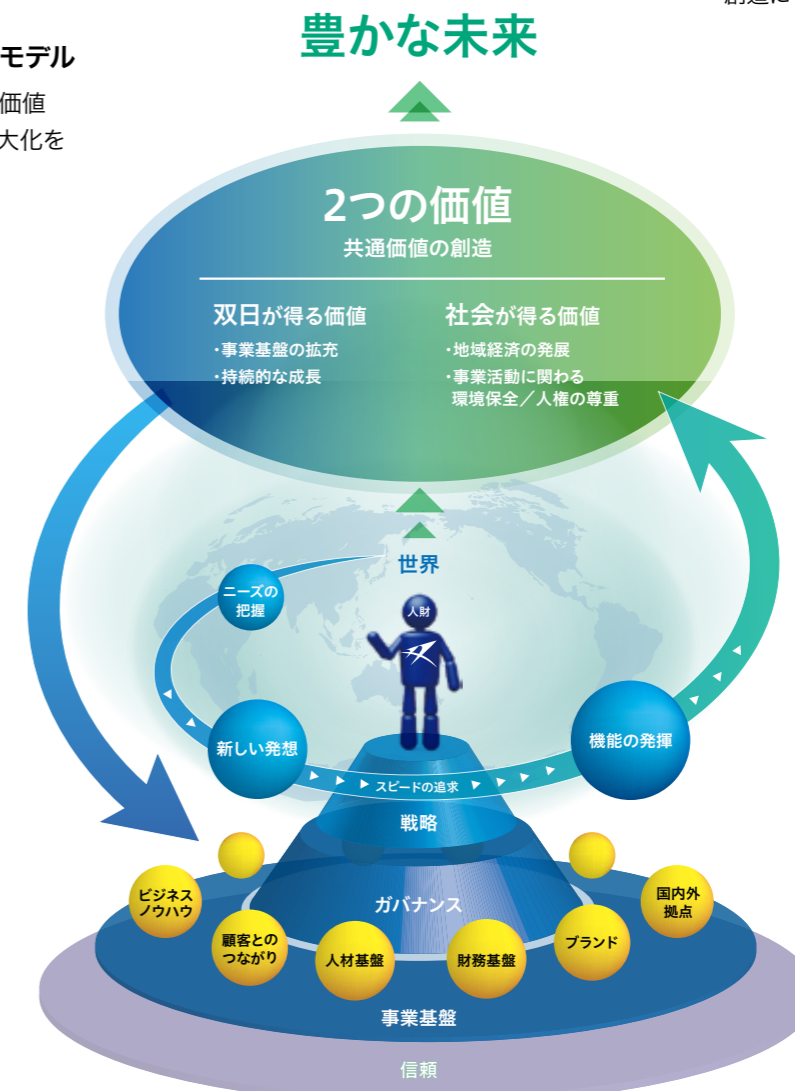
### ■ 行動指針

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。



### 豊かな未来



#### 「2つの価値」の実現

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



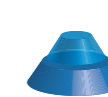
#### 人財力の強化

当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。



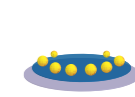
#### 新しい発想による機能の発揮

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



#### 強固な事業基盤の構築

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

**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** **23**  
 価値創造ストーリー

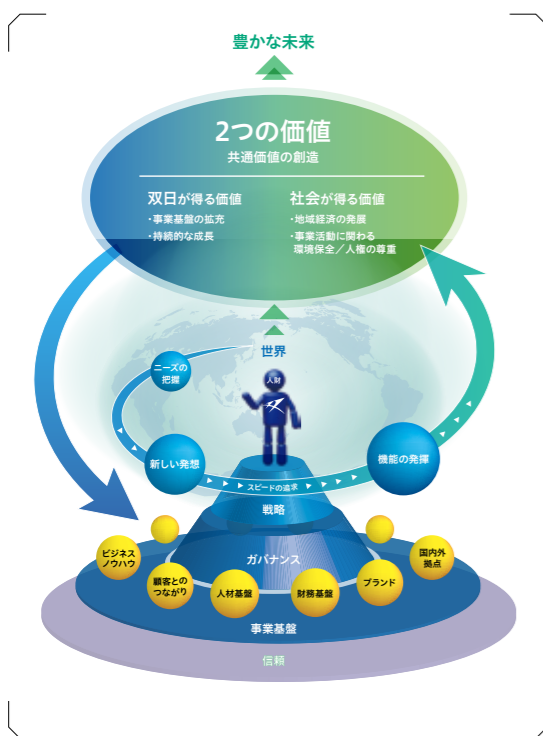
- 24 双日の価値創造プロセス
- 28 価値創造事例  
 エネルギーソリューションで見る  
 価値創造の連鎖を通じたビジネス  
 モデルの変遷と未来

**VALUE CREATION STRATEGY** **37**  
 価値創造戦略

- 38 財務・非財務ハイライト
- 40 CFOメッセージ
- 46 価値創造に向けた投資方針
- 48 サステナビリティ
- 56 人材戦略
- 64 価値創造を加速するDX  
 64 CDOメッセージ
- 67 価値創造戦略を支えるガバナンス  
 68 議長メッセージ  
 69 社外取締役対談  
 73 新任社外取締役メッセージ  
 74 コーポレート・ガバナンス  
 80 コンプライアンス  
 81 リスクマネジメント  
 86 取締役・監査役  
 88 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。



**STRATEGY BY DIVISION** **89**  
 本部別戦略

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

価値創造に向けた本部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2022の作成にあたっては、IFRS財団の「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年に目指す姿「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。

**表紙のご説明**  
 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。「限りある水産資源をどう安定供給するか?」という課題に対して、地域の人々とともにおいしいマグロをサステナブルに「つくる」姿と、Next Decade(次の10年に向けて)の未来を見据えて、「必要なモノ・サービスを必要とするところに提供する」という使命に向き合う双日の姿を表現しています。



**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。



**関連するウェブサイト**

- コーポレートサイト**  
  
<https://www.sojitz.com/jp/>
- IRサイト**  
  
<https://www.sojitz.com/jp/ir/>
- コーポレート・ガバナンス**  
  
<https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/governance/>
- 事業紹介**  
  
<https://www.sojitz.com/jp/business/>
- サステナビリティ**  
  
<https://www.sojitz.com/jp/csr/>
- Sojitz ESG BOOK**  
  
[https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz\\_esg/](https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/)

**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、既知及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。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。

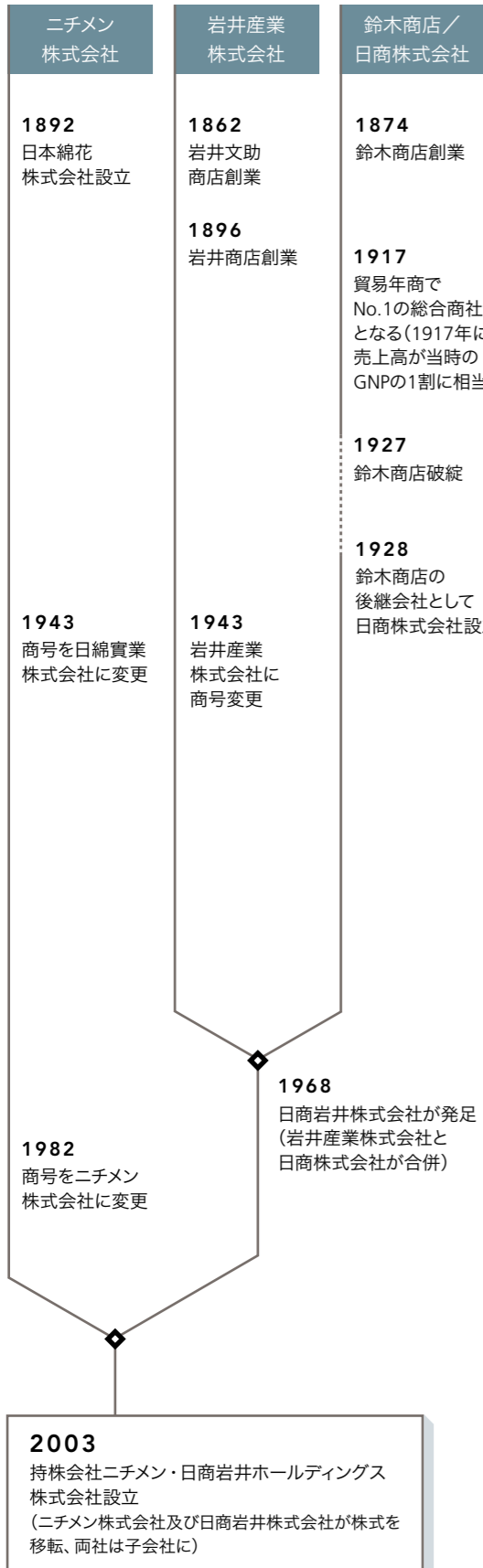


双日のDNAを紐解く物語をマンガで制作  
**『Hassojitz~総合商社 双日 未来を創造した先駆者たち~』**  
 当社の創業以来の歴史を紹介するマンガを制作し、当社ウェブサイト上で公開しています。



# 受け継がれる事業創造のDNA

双日はニチメン株式会社と日商岩井株式会社の合併により発足しました。各社が創業から100年以上の歳月の中で培ってきた事業創造のDNAは、現在の双日にも受け継がれています。



## NICHIMEN ニチメン株式会社

日本綿花は、後に日本最大の産業に発展する紡績業に対して、原料である綿花を独自調達することを目的として設立され、その後、綿花調達と綿製品の輸出のため世界各地に進出しました。それらの地域で培った知見と顧客基盤を活かし、戦後は綿花調達拠点でもあったインド、ビルマ(現・ミャンマー)等において国鉄電化工事、発電所、電線敷設などを受注したほか、産業機械、エネルギー、化学、食料など事業領域の多角化を図り、総合会社としての機能を発揮していきます。高度経済成長期には、住宅需要の高まりを捉え、木材輸入、マンション事業で国内トップクラスの地位を獲得。1964年にはオリエント・リース株式会社(現・オリックス株式会社)を設立し、リースの概念を米国から導入することで旺盛な設備投資意欲に応えるなど、先進的な取り組みにも果敢に挑戦しました。

当時、綿花や食料の取引で強みを持っていたタイ、インド、中国とのつながりは、現在の双日の事業における基礎になっています。



1961年に完成したビルマ送電線



ビルマ(現・ミャンマー)パルウチャン発電所



日綿實業元社長の南郷三郎(中央左)と毛沢東主席(中央右)の会談



東アフリカでの綿花買い付け

## NISSHO IWAI 日商岩井株式会社

日商岩井の源流は、現代における多くの名だたる企業の基礎を作り上げた鈴木商店と岩井商店にあります。鈴木商店は、1917年には日本のGNPの1割に相当する売上高(貿易年商)を記録するNo.1の総合会社にまで成長しました。しかし、鈴木商店は第一次世界大戦後の不況や関東大震災などの外部環境の悪化により経営破綻に陥り、1928年に後継会社として日商を設立。戦後、日商は船舶や鉄道輸出で業界をけん引し、空の世界では米国のボーイング社の対日代理権を取得するなど、航空機ビジネスも積極的に展開していきます。一方、岩井商店は現在に続く製造事業群を設立し、輸入品の国産化に貢献したほか、岩井産業へ商号変更した後は、ブラジルで鉄鉱石の開発に着手し高度経済成長に必要な鉄鋼原料の供給に貢献しました。その後、1968年に日商と岩井産業は合併し、日商岩井が発足したのです。

当時、日本は高度経済成長期の真っ只中でした。オイルショックの最中、エネルギーの確保・安定供給が重大な社会課題となる中、日商岩井は1973年に当時日本最大のLNG導入プロジェクトであったインドネシアのLNG開発契約に調印。エネルギー分野で存在感を高めていきました。さらに、鉄鋼・金属分野でも、ブラジル・インド・南アフリカから鉄鉱石を輸入、カナダ・インドネシア・豪州では炭鉱開発を行うなど、日本におけるエネルギーの安定供給に貢献する事業を次々に立ち上げました。

食料・物資の分野でも幅広く事業を手掛け、小麦、砂糖、水産物、木材等の輸入などにおいて常にトップクラスのシェアを獲得していました。1971年にはナイキ社の前身であるBRS社と靴の取引を開始。同社は当時、従業員数30数名の小さな企業でしたが、日商岩井は同社のスポーツシューズ販売の将来性に着目し、1981年にはナイキ社との合併でナイキジャパンを設立しました。また、1986年には、ベトナムにおいて日本企業初の駐在員事務所を開設。同国初の原油輸出を手掛け、植林、肥料事業など幅広い分野で事業を行いました。同国における事業基盤は日商岩井にとって大きな強みとなり、現在の双日にも受け継がれています。



ナイキジャパン設立記念記者発表会



MMC Automotriz S.A.(ベネズエラ)の自動車製造工場



創業時の関西バイント神崎工場



大里製糖所(現・関門製糖)



日商が受注したパナマ向け油槽船



ナイジェリア向け鉄道車両の出荷



創業時及び戦後の日商を支えたインドタタ製鉄Jamshedpur工場正門



神戸製鋼所、創業当時の正門



# 人材がつなぐ事業創造の連鎖

さまざまな地域、さまざまな分野で双日は先駆者として新たな事業に取り組んできました。その過程で人材が育まれ、また新たな事業創造へとつながっています。

**2004**  
事業子会社 双日株式会社が発足  
(子会社のニチメン株式会社及び日商岩井株式会社が合併)  
持株会社が、双日ホールディングス株式会社に商号変更

◆ 新事業計画

**2005**  
双日ホールディングス株式会社と  
双日株式会社が合併し、  
双日株式会社に商号変更



◆ New Stage2008

◆ Shine2011

◆ 中計2014—Change for Challenge—

◆ 中計2017—Challenge for Growth—

◆ 中計2020—Commitment to Growth—

## 01

### ベトナムの無限の可能性を切り拓く

双日発足後、海外戦略の重点国として、真っ先に名前が挙がったのがベトナムでした。ベトナム戦争終結直後の1970年代に当時の日商岩井が進出して以降、食料増産のために肥料事業を、電力インフラ整備のために水力・ガス発電事業を、また、外資の受皿を確保するために工業団地事業を立ち上げるなど、さまざまな事業を通じて、ベトナム政府との信頼関係を構築・

強化しました。双日発足後は、現地の人たちのニーズを徹底的に追求し、その期待に応え、社会・経済発展に貢献し続けることにより、ベトナムにおける双日の存在感の確立に努めてきました。当社は今後も総合商社としてのネットワークを活用し、ベトナムの無限の可能性を切り拓いていきます。



株式会社  
双日総合研究所  
山口 貴美雄

## 02

### LNG開発の先駆者としての誇りと責任を感じて

エルエヌジージャパン株式会社は双日と住友商事株式会社の合併会社です。エルエヌジージャパンはインドネシア政府の国家戦略プロジェクトでもある「タングーLNGプロジェクト」に

も参画しており、2023年には年間380万トンの生産能力を有する第三液化系列が増設される予定となっています。双日は1973年にインドネシア初のLNGプロジェクトの推進に関わり、その後事業を拡大、一時は年間1,500万トン(当時の日本の輸入量の30~40%相当)のLNGを取り扱うなど、長年にわたり第一人者の実績を確保してきました。このような先駆者として築き上げてきた礎をもとに、エルエヌジージャパンのLNG事業があり、その

壮大な歴史の1ページに自分自身が関わることができることを誇りに思うとともに、未来へとつないでいく責任を感じています。



エルエヌジージャパン株式会社  
稲田 誠史

## 03

### 自動車が必要とする人たちに届ける仕組みを作る

世の中には、オートローンなどを利用できない人たちが約20億人存在するといわれています。双日は、そのような購買層に自動車購入の機会を提供

するために、新たな金融サービスに取り組んでいます。2019年には、メキシコでセルフファイナンス事業に参入しました。金融事業の運営には、ステークホルダーからの信頼を欠かすことができませんが、当社には自動車の販売事業を通じて長年にわたり培ってきた現地との信頼関係が基盤としてあります。



今後、メキシコで積み上げた知見を他の国や地域へ横展開していくことにより、自動車を必要とする一人でも多くの人たちに自動車を届けていきたいと考えています。



自動車本部  
自動車第二部  
島山 忠重

## 04

### 食資源の安定供給と地域経済の活性化に貢献

双日はマグロの輸入を30年以上手掛けています。しかし、水産資源の枯渇への懸念から天然マグロに漁獲制限が設定される中、双日は2008年に本マグロ養殖の専門企業である双日ツナファーム鷹島株式会社を設立し、2010年に初出荷を果たしました。安全・安心な品質の本マグロの安定供給を目指して、現在約4万尾の本マグロを飼育しています。近年では、双日がこれまで幅広

い事業で培ってきた知見やノウハウ、IT企業とのパートナーシップをもとに、IT技術を活用した養殖の自動化への取り組みも進めています。漁業の若者離れが問題になる中で、同社では地元の若者が多数働いています。これからも総合商社独自の機能を活かすことにより、食資源の安定供給と地域経済の活性化に貢献していきます。



リテール・コンシューマーサービス本部  
リテール事業第二部  
千住 美樹



双日ツナファーム鷹島株式会社  
代表取締役社長  
大西 啓之



# 事業や人材を 創造し続ける総合商社へ

創業以来、「必要なモノ・サービスを必要ところに提供する」という総合商社の使命に基づき、紡ぎ続けてきた価値創造の連鎖。一つひとつの事業創造を通じて、顧客やパートナーとの接点生まれ、深まり、「その次」の事業へとつながる機会が増えていく。そして、その過程で獲得した新たな機能、人材の成長によって機会を捉えていく。この繰り返しの中で、双日は成長し続けてきました。これからも当社は、2030年の目指す姿である「事業や人材を創造し続ける総合商社」を実現すべく、未来へと価値創造の連鎖を紡いでいきます。



時代を創った先人たち

# 次代を創る



次代を創る挑戦者たち



双日の目指す姿  
事業や人材を  
創造し続ける  
総合商社

総合商社としての使命

## 必要なモノ・サービスを必要ところに提供する

# 歩みを緩めることなく、 次のステージへ

## 世界の変化を“変革”の機会として捉えていく

2020年の初頭、新型コロナウイルス感染症の流行が始まり、世界経済は大きな痛手を負いました。さらに、人々の価値観、生活様式にまで大きく影響を与え、事業環境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を、私は「令和維新」という言葉を用いて前回の統合報告書でご説明しました。

それから1年、コロナ禍は徐々に落ち着きを見せ、ヒト・モノの移動制限が緩和されたことにより、さまざまな業界の需要が回復しつつあります。一方で、ロシアによるウクライナ侵攻に端を発し、地政学的リスクの高まりはもちろん、金利や物価の上昇、為替の変動など、事業戦略の前提となる諸要素に大きく影響を及ぼしています。変化の波はとどまるところを知りません。まさに、「令和維新」の時代がグローバルで到来しているといえるでしょう。

では、この1年の変化を受けて、私たちが進むべき方向を変えるべきなのでしょうか。双日では、2021年4月に「中期経営計画2023～Start of the Next Decade～」(以下、中計2023)を公表するとともに、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。この「目指す姿」は、次の10年に向けて双日がどのような姿を目指すべきなのかを社内で徹底的に議論し、導き出されたものです。その際、前提としたのが「変化」でした。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っており、次の10年を予測することは誰もが簡単ではないでしょう。このような



代表取締役社長 CEO  
藤本 昌義

変化の時代の中で生き残るためには、自らを変革し続けなければなりません。そのために、私たちが辿り着いた答えが、総合商社としての原点に立ち返り、必要なモノ・サービスを必要と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材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」ことに至ったのです。冒頭では、この1年の変化について触れましたが、私たちの進むべき方向を大きく変えるものではないのです。

**双日の前身であるニチメンと日商岩井のルーツ** **A** は、「明治維新」の頃に遡ります。両社は創業以来、日本国内の大きな変化を機会と捉え、日本というマーケットが「必要なモノ・サービス」を提供するために次々と新しい事業に投資し、自らのビジネスモデルを変革し続けることによって、成長を実現してきました。これが、双日の原点であるといえます。そして、「令和維新」の時代において双日に求められていることは、日本国内ではなく、世界の変化を機会として捉えることです。私は「目指す姿」の実現に向けて、「マーケットインの徹底」「共創・共有の実践」「スピードの追求」「組織・人材のトランスフォーメーション」という4つのポイントを挙げました。とりわけ「マーケットインの徹底」は、必要なモノ・サービスを必要とところに提供するために欠かすことはできません。日本を起点としたプロダクトアウトの思考に囚われていては、世界の各地で「必要なモノ・サービス」を提供することはできないでしょう。マーケットである現地の人々の感覚に寄り添い、いまのようなモノ・サービスが必要であるかを考え、現地の人々が抱える真の課題を見つけ出すことが重要です。

一つの例を挙げます。双日は、ベトナムでコンビニエンスストア事業に参入しています。しかし、日本の店舗をそのままベトナムに持っていったとしても、ベトナムの人たちに受け入れてもらえません。なぜなら、「必要なモノ・サービス」はマーケットによって異なるからです。参入

した当初は日本を起点としたプロダクトアウトの思考で商品を並べていた傾向があり、成果も上がりませんでした。しかし、現在では本当に現地の消費者にとって必要なモノ・サービスは何かと真摯に向き合い、日本式のおにぎりや惣菜・弁当のほかに、彼らが必要とする生鮮食品などもラインナップし、より現地に根づいた形式でのコンビニエンスストアになりつつあります。

私自身、新たな事業投資を行った際には極力現地を訪れています。パートナーやお客様と直接対話し、マーケットに直に触れることによって、外からは見えない新たな変化に気づかされることがあります。そして、そのような世界の変化を機会として敏感に捉え、次の成長に向けた変革に進化させていくことが、「事業や人材を創造し続ける総合商社」の実現につながると考えています。



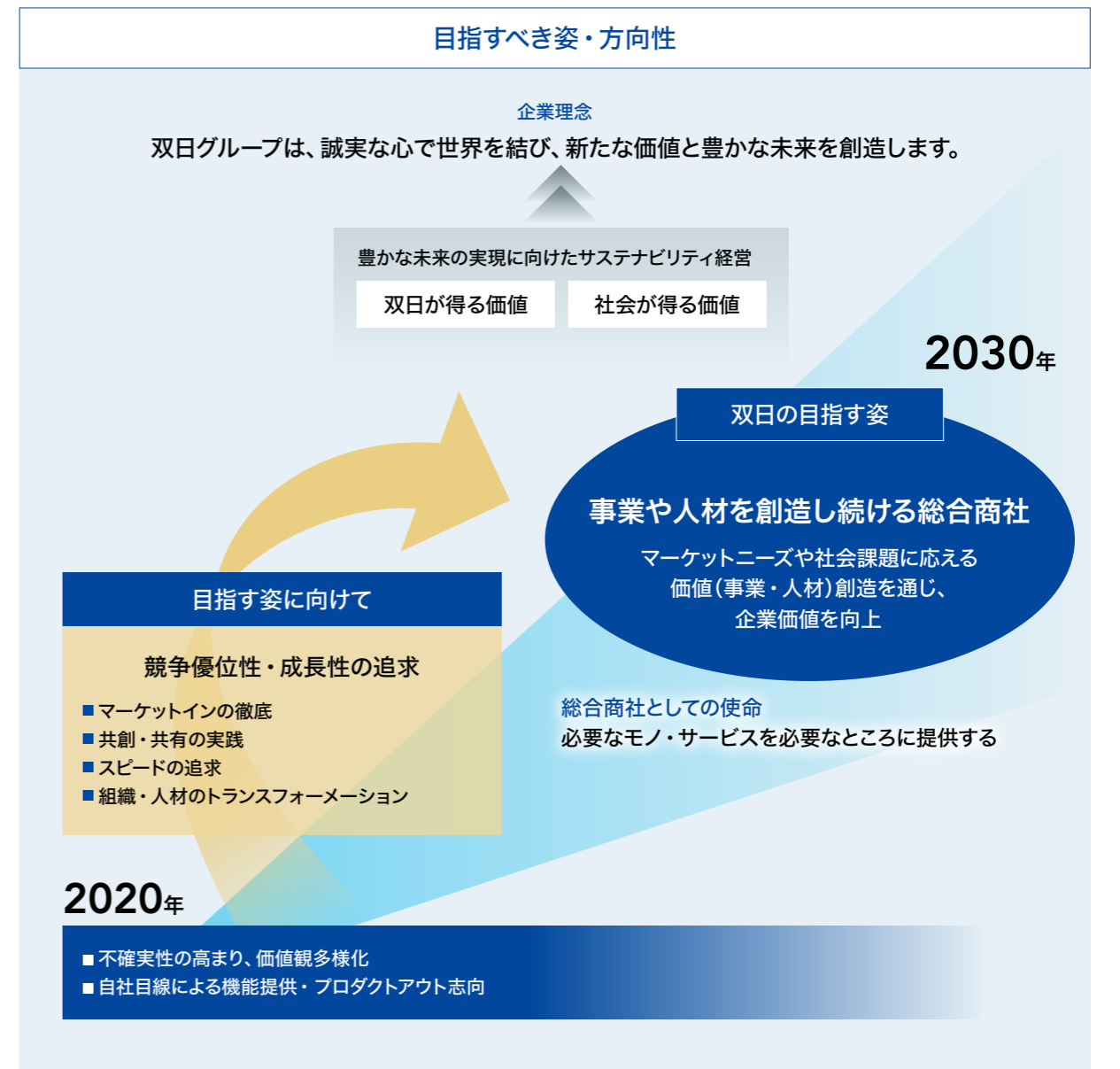
**双日発足以来、過去最高の当期純利益を達成**

中計2023を策定するにあたって、私たちが大切にすることは、投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様へ、双日が「目指す姿」と、その実現に向けた戦略を共有し、ご理解いただくことでした。日本経済新聞社が主催する「日経統合報告書アワード2021」において、双日の「統合報告書2021」がグランプリを受賞しましたが、栄えある賞をいただいたことはもちろんのこと、いま申し上げたようなことを外部の皆様からご評価いただけた証左であると受け止めており、ありがたく思っています。

次は、「目指す姿」に向けた道程を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くことが私たちに求められていることであると認識しています。まずは、中計2023の初年度である2022年3月期の振り返りを、**定量計画の進捗** **B** からご説明したいと思います。

定量計画は、「株主価値の創出」の観点から、ROE、当期純利益(親会社の所有者に帰属)、基礎的営業

キャッシュ・フロー\*、配当性向の4つについて、中計2023の3ヶ年平均の目標数値を設定しています。2022年3月期は、前期のコロナ禍の影響による素材関連事業における需要減少からの反動増や堅調な商品市況等が追い風となり、当期純利益が2004年の双日発足以来、過去最高となる823億円となりました。これに伴い、ROE、基礎的営業キャッシュ・フローを含めて中計2023で掲げる目標



**B** 詳細は、P21へ  
定量計画の進捗について、ご説明しています。

**A** 詳細は、P04へ  
ニチメンと日商岩井の事業創造の歩みについて、ご説明しています。



を上回る水準となったほか、配当も過去最高の目標を超える水準を確保することができました。

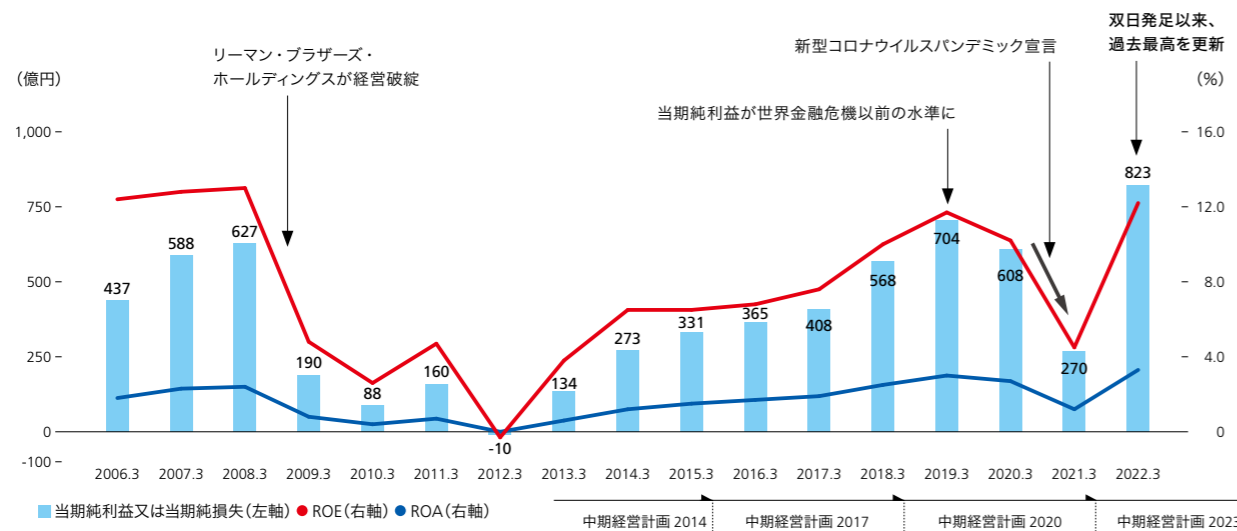
思い起こせば、双日の発足当初における最重要課題は、財務基盤を回復し、経営再建を果たすことにありました。事業の選択と集中を図るとともに、資産と負債の圧縮を進めるなど、経営再建への道を着実に歩み、2008年3月期には当期純利益が600億円を超える水準にまで回復しました。しかし、2008年に発生したリーマンショックを契機に、それまで収益拡大のけん引役であった資源関連ビジネスの収益が落ち込むなど、業績が悪化しました。その後、市況変化による耐性を高めるべく、資産入替による資産の質の向上、収益の塊となる事業領域の拡大、創出といった「成長に向けた基礎固めと挑戦」のステージを経て、2013年3月期以降7期連続の増益を実現するに至りました。このように、双日の歴史は決して平坦なものではありませんでしたが、さまざまな事業環境の変化に晒されながらも、自らを変革することによって変化の波を乗り越えてきたといえるでしょう。2021年3月期はコロナ禍の影響で当期純利益は一度大きく減少しましたが、先ほども申し上げた通り、2022年3月期には過去最高を更新することができました。2022年3月期の終盤にはロシアによるウクライナ侵攻が発生

するなど、不確実性が高い1年であったにもかかわらず、このような結果を残すことができた背景には、双日発足以来自らを変革することで強化し、積み上げてきた経営基盤があったからだと考えます。昨年の統合報告書でもお話しした通り、旬を過ぎ、当社がすでに存在意義を発揮することができない事業や商売に固執する必要はないと考えています。現状に甘んじては時代に取り残され、持続的な成長は望めません。こういった考えのもと、私は、2017年の代表取締役社長CEO就任以降、新たな事業への投資を積極的に進める一方で、事業の整理・撤退を果敢に実行してきました。この手綱を緩めることなく、さらなる成長に向けて、社会の変化を的確に捉え、新たに旬を迎える事業や商売を始める契機にしていきます。

\* 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

### 注力領域を中心に、 成長に向けた積極的な投資を実行

定量計画のもう一つの柱である「成長と財務規律」についても、当初の想定を上回る順調な滑り出しになりました。とりわけ、投資については、3ヶ年累計で3,300億円（うち、300億円は非財務関連）の投資を計画していまし



C 詳細は、P30へ

エッセンシャルインフラ事業について、  
ご説明しています。

中計2023の初年度は、  
「目指す姿」の実現に向けて、  
確かな第一歩を踏み出すことができた  
1年であったと評価しています。



たが、この1年で当初計画通り、約半分となる1,500億円の投資（うち、非財務関連では約100億円）を実行することができました。その中身について、中計2023で設定した注力領域別にご説明します。

まず、一つ目の注力領域が「エッセンシャルインフラ・ヘルスケア」です。C 脱炭素社会への足掛かりとなる米国の省エネルギー事業会社への投資を実行したほか、スペインの電力・ガス小売事業会社への資本参画、新興国での持続的な成長を支えるための取り組みとして、中東でのガス火力IPP（独立系発電事業）・淡水化事業、アフリカのナイジェリアでのガス小売事業会社への投資を行いました。私はエネルギービジネスにおいて総合商社の目指すところは、安定供給であると考えています。そのために、川上において発電事業に注力するだけではなく、それを必要なところへお届けするところまでやり切りたいという思いがあります。2022年3月期に実行した米国の省エネルギー事業会社やスペインの電力・ガス小売事業、ナイジェリアでのガス小売事業会社への投資によって、当社が必要な電力を作るだけではなく、販売するところまで広げ、マーケットが何を課題としているのかを直接把握することが可能となりました。事業の領域を広げられたことで、インフラビジネスにおいても

マーケットインの徹底を追求した価値づくりを実現できる手応えを感じています。

次に、「成長市場×マーケットイン志向」では、2021年2月に資本業務提携契約を締結した国内外食産業大手のロイヤルホールディングス株式会社との協業を本格化しました。同社のレストラン事業や、航空機内食関連事業を行う双日ロイヤルインフライトケイタリング株式会社などを、東南アジアを中心とした新興国でも広げていくことを狙っています。

さらに、2022年2月に水産食品加工会社のマリフーズ株式会社の全株式を取得し、2022年3月には空港店舗や免税店などを運営する株式会社JALUXに対する株式公開買い付け（日本航空株式会社と共同で実施）が完了しました。双日は、国内のリテール領域において、なかなかBtoCのビジネスに携われていませんでしたが、これらの投資を通じて、マーケットニーズを起点としたBtoCのビジネスへ展開する「機能」を獲得することができたと考えています。例えば、マリフーズは寿司種商材において日本国内でトップクラスのシェアを誇り、日本全国40ヶ所以上の営業拠点と4,000社に上る顧客基盤という強みがありますが、当社とのシナジーによって、生産拠点の多様化と原料調達先の開拓、そして海外向け



マリフーズ事業（創路丸水）の視察について、  
詳しくは下記をご参照ください。  
[https://www.sojitz.com/jp/ir/reports/ceo\\_video/](https://www.sojitz.com/jp/ir/reports/ceo_video/)

販路の拡大が図れると考えています。ターゲットの一つである米国では食生活の多様化が広がっていますが、特に健康志向の高まりによって日本の食文化に対する関心が強くなっています。このようなニーズに応えるために、マリルフーズが取り扱う寿司種や水産加工食品に加えて、すでに取り組んでいるマグロ養殖事業等も掛け合わせながら、現地の食卓へ日本の食文化をお届けしたいと考えています。これは一例であり、今後は、各事業が持つ「機能」と双日の「グローバル・ネットワーク」を掛け合わせるにより、当社がすでに食品バリューチェーンを構築しているベトナムや、成長が続くASEAN地域でのリテール領域に対する取り組みを強化していきます。

最後が、「素材・サーキュラーエコノミー」となりますが、残念ながら新たなアセットを積み上げることは叶いませんでした。競争環境が激化しており、同領域への投資が高騰している状況でもあることから、どのようにして双日の強みを発揮していくのかを慎重に見極めている段階です。さらに加速していく循環型社会の実現に向けて、引き続き将来の収益に貢献する事業への種まきを積極的に進めていきます。

注力領域としている事業分野に限りませんが、総合商社のビジネスモデルの軸足は、全てのバリューチェーン

において川上から川下へすでに移りつつあります。スマイルカーブを描いた時に、商社は、いわゆる資源などの上流権益に代表される川上と、消費者に直結するようなリテールといった川下と、どちらに軸足を移すべきか議論されることがあります。私はそういった議論よりも、川上と川下の両方を押さえにいく投資を実行していくことが重要だと考えています。グローバル社会における潮流と変化を常に的確に捉え、自分たちの強みを活かすことができる地域・分野に対し、「マーケットイン志向」を徹底することで、自らの事業ポートフォリオを変革し続けていきます。

### 総合商社の最も重要な資本である「人材」

持続的な価値創造を支える基盤を強化するために、中計2023の戦略においても非財務面での取り組みを重視しています。とりわけ、「人材」は双日の価値創造の中核であり、それは「[双日の価値創造モデル](#)」[D](#)」をご覧ください。できれば、ご理解いただけるものと思います。いま、人的資本経営の重要性が声高に叫ばれていますが、双日をはじめとした総合商社というビジネスモデルにおいて、「人材」が最も重要な資本であることは間違いのないでしょう。

当社では、[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」を掲げており、人材KPIを設定しています。データドリブンな人的資本経営を実践するとともに、外部環境や人事施策の浸透状況の変化に応じて各種KPIの見直しができるように、柔軟性を持たせた「動的KPI」という考え方を取り入れ、モニタリングしています。これにより、社員一人ひとりの成長、つまり個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。

人材戦略において、私が特に注視しているのが「女性活躍」です。双日の社員の年代別構成を見ると、50代以上が3割以上を占めています。定年の60歳以降も高齢者雇用安定法に基づいて継続雇用を行ってはいますが、今後10年で、多くの社員がキャリアを終えることとなります。また、2030年代に女性社員比率を50%程度とすることを目指していますが、積極的に採用してきた現在20代の女性社員の多くがライフイベントなどを理由に一時的にキャリアを中断する、または退職するという選択をすれば、「人材」という双日にとって最も重要な資本が不足することは明らかです。もちろん、当社では「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、引き続き女性活躍に向けた施策に注力していきますが、この問題は、自社だけの努力では解決することが難しく、社会全体が多様性を受け入れるよう、変わっていかなくてはなりません。そのような意味でも、KPIを設定することで可視化し、広くステークホルダーの皆様にも私たちの取り組みとその進捗をお伝えすることは、日本の人材戦略においても意義のあるメッセージと考えています。

もう一つ、力を入れていきたいところが「現地人材の登用」です。世界の中で「マーケットインの徹底」を実践するために、現地で活躍する優秀な人材の経営への参画を進めていきます。現地子会社のトップを現地の人材

が務めるなど、少しずつ事例ができていますが、まだ緒に就いたばかりであり、引き続き粘り強く取り組んでいきます。

### サステナビリティへの取り組みを次の成長への機会とする

[サステナビリティへの取り組み](#) [F](#) は、企業経営における最優先事項の一つとなっています。双日では、「双日が得る価値」と「社会が得る価値」という2つの価値の考え方を土台として、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に基づく2050年長期ビジョン「サステナビリティチャレンジ」を策定しており、中計2023では、脱炭素社会実現への挑戦と人権の尊重を大柱とする各種施策を打ち出しています。2022年3月期は、気候変動対応に向けて「計測と把握」に注力しました。特にScope3については、サプライチェーン上の脱炭素に関わるリスクを把握するために、各セクターの定性分析を行うとともに、発電セクターから定量把握を開始しました。今後、Scope4(社会へのCO<sub>2</sub>削減貢献量)とともに計測と把握の対象を拡大していきます。このほか、総合商社の広範なサプライチェーン上の人権尊重の確保に努めるべく、双日グループにおける人権リスクについて、各事業現場での対応状況を確認し、大きな問題が発生していないことを確認しています。

石炭事業は現在の双日における収益の柱の一つですが、「サステナビリティチャレンジ」において、一般炭権益を2025年までに半分以下、2030年までにゼロ(2019年3月期を基準年とした権益資産の簿価ベース)、原料炭権益を2050年までにゼロにすることを目標として設定し、一般炭権益についてはすでに半分以下への削減を達成しています。現状の石炭事業からの収益だけを見れば、これらの目標設定と実行は難しい経営判断に映るかもしれ



「マーケットイン志向」を徹底することで、自らの事業ポートフォリオを変革し続けていきます。

[D](#) 詳細は、P01へ

双日の価値創造モデルについて、ご説明しています。

[E](#) 詳細は、P56へ

人材戦略について、ご説明しています。

[F](#) 詳細は、P48へ

サステナビリティへの取り組みについて、ご説明しています。

ません。しかし、脱炭素社会の実現に向けた取り組みとして、社会の変化を機会と捉え、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献する事業創出に注力していくことが重要だと考えています。

## 次のステージへと踏み出す

中計2023の初年度は、「目指す姿」の実現に向けて、確かな第一歩を踏み出すことができた1年であったと評価しています。しかし、PBR(株価純資産倍率)については、株価だけを見れば、2022年3月期初の1,560円から2,000円を超える水準とはなったものの、未だ定量目標である1倍超には到達していない状況です。その要因はさまざまかと思いますが、双日の歴史を振り返れば、業績の振れ幅も大きく、投資家の皆様に対して、安定した収益を創出できる企業としての信頼感を醸成できていないことが要因の一つとして挙げられるかも知れません。まず、私たちとしてできることは、引き続き財務、非財務双方の情報開示の充実にも努めるとともに、実績でお示しすることであると考えています。

冒頭でご説明した通り、中計2023の2年目に向けて方針を大きく変えることはありません。さらに一歩、着実に進んでいきます。当期純利益は、2期連続で過去最高を更新する見込みであり、中計2023で掲げた定量計画の達成がすでに視野に入ってきました。その他の定量計画についても、順調に推移する見通しです。将来に向けた投資については、足元の外部環境の変化(為替やインフレ等)には十分に注意を払いながら、この時点で実行すべき投資なのか、一旦立ち止まるべき投資なのかを慎重に見極めていく考えです。しかし、ポスト中計2023も見据え、課題である「素材・サーキュラーエコノミー」領域への投資を含めて、引き続き前倒しで実行していきたいと思えます。

双日が発足し、20年近くが経過しました。当初を振り返れば、厳しい船出であり、これまでの航路も決して順

風満帆ではありませんでしたが、ようやく航行が安定し、総合商社として、短期的な視点と中長期的な視点の双方から戦略的に投資を行えるようになったと感じています。さらに、これまで積み上げてきた財務基盤を背景に、100億円を超える大型案件への投資を年間に複数件実行できるようにもなりました。また、今後の成長の鍵を握るDXへの取り組み<sup>G</sup>については、日本アイ・ピー・エム株式会社の初代CDOを務めた荒川朋美氏を迎え、新規事業創出と事業モデルの変革につながるデジタルの実装を加速するための体制を整備したほか、コーポレート・ガバナンスの高度化に向けては、社外取締役である大塚取締役会議長の尽力もあり、執行への権限委譲が進み、経営の最高意思決定機関である取締役会の実効性が高まるなど、経営基盤の強化が着実に進んでいます。当期純利益1,000億円の達成も手が届く範囲にあり、さらに次のステージへと踏み出す準備は整いつつあります。中計2023の2年目は、その絵姿を描き始める時期でもあると考えており、引き続き歩みを緩めることなく、次のステージへと邁進していきます。

## 現場起点のマーケットイン視点で、名実ともに「世界の商社」へ

私は、学生時代に読んだ司馬遼太郎の「竜馬がゆく」に感銘を受け、海外で働きたいという夢を持ちました。当時は、海外で働くチャンスのある業界は限られており、その中でも私は双日の前身である日商岩井のオープンで若手もチャンスをもらえそうな社風に惹かれて、扉を叩いたのです。

入社後は営業の機械輸送部に配属され、自動車部品を米国に手配する仕事に携わりました。日々の業務をこなしながら、自動車部品について学ぶために書物を読み漁りましたが、海外で働くために必要となる英語についてはあまり上達しませんでした。しかし、入社5年目に米

国駐在の機会が与えられ、英語を実地で身につけることができました。その後、日本やポーランドでも自動車関連事業に携わってきましたが、2000年に経営企画部への異動の辞令を受け、経営が厳しくなった日商岩井の資金繰りに奔走しました。日中は社内の関連部署に事業進捗や数字を聞きまわり、深夜まで損益計算書や貸借対照表を自ら作る日々でした。それを何とか乗り越え、2003年に双日として再出発しました。そして、2009年にベネズエラに赴任し、自動車の製造(組み立て)・販売を行う1,500名もの従業員が働く自動車生産子会社の社長に就任したのですが、そこでは、現地の過激な労働組合にいきなり自動車工場を占拠されてしまいました。取り戻すために現地政府や組合幹部との協議を重ね、1年かけて騒動を収束させることができたものの、いまでも当時の苦労は鮮明に覚えています。さまざまな経験から、私が胸に刻んだことは、どんなことがあっても必ず乗り越え、次に向けて進むことができる。最後は「人事を尽くして天命を待つ」ということです。

一つひとつの経験を積み重ねて、いまの私自身があるように、双日という会社は創業以来、新たな事業を創造していく中で、その次の事業へとつながる機能やネットワークを獲得し、事業領域を広げてきました。

では、双日の「その次」とは何か。「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に立ち返り、一見すると満ち足りているように映る日本社会を見てみても、エネルギー問題や食料問題、また、地域経済の衰退などの多くの課題に対し、「必要なモノ・サービスを必要なところに提供」という総合商社の使命を果たせる機会は少なくはないでしょう。同じように、世界全体を見た時には、どうでしょうか。私たちがこれまで培ってきた機能やネットワーク、そして、自由な発想と熱量を持った当社グループの人材を活用することによって、社会に貢献できる機会はまだまだあるはず。過去から培ってきた双日の強みでもある、組織としての風通しの良さやスピードを重んじる社風で、その機会をいち早く掴み取っていきたくと考えています。

「日本の商社」から、世界のマーケットのニーズを捉え応えていく「世界の商社」へ。2030年における「目指す姿」の実現に向けて、双日は世界の変化を機会と捉え、自らを変革し続けていきます。同時に、投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様との対話を重視しながら、皆様からの期待を醸成し、それに応えていく所存です。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。

2022年9月  
代表取締役社長 CEO

藤本昌義

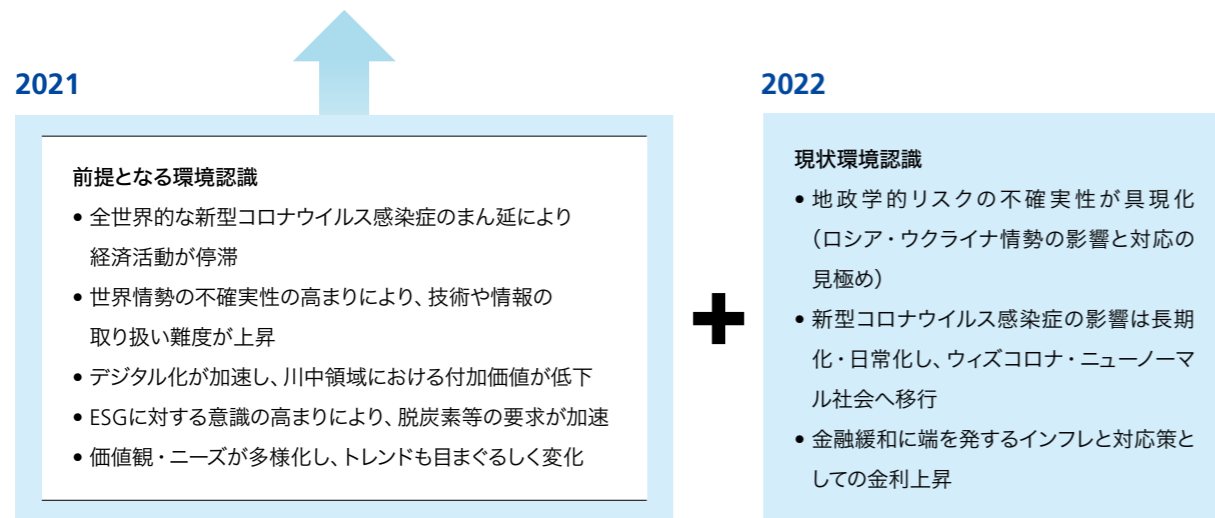


ベネズエラの自動車製造・販売会社社長に就任する直前の藤本(2008年)

<sup>G</sup> 詳細は、P64へ

DXへの取り組みについて、  
ご説明しています。

中期経営計画2023 ～Start of the Next Decade～



定量計画と2022年3月期実績

	定量計画	2022年3月期実績		2022年3月期実績
<b>株主価値の創出 (3ヶ年平均)</b>		<b>成長と財務規律</b>		
ROE	10%超	12.2%	投資	3,300億円 (うち、300億円は非財務関連) / 1,500億円
当期純利益 (親会社の所有者に帰属)	650億円程度	823億円	基礎的キャッシュ・フロー*2	黒字 (中計2020・中計2023累計) / 105億円
基礎的営業キャッシュ・フロー*1	800億円程度	1,287億円	ネットDER	1倍程度 / 1.1倍
配当性向	30%程度 下限配当設定	30.1% 年間配当106円 前期比56円増配	ROA	3%超 (最終年度) / 3.3%
PBR		1倍超	0.64倍	

\*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

株主還元方針

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、「中期経営計画2023」においては、連結配当性向30%程度を基本とします。また、中期経営計画2023より、PBR1倍に至るまでは時価DOE4%、PBR1倍到達後は簿価DOE4%を設定しています。

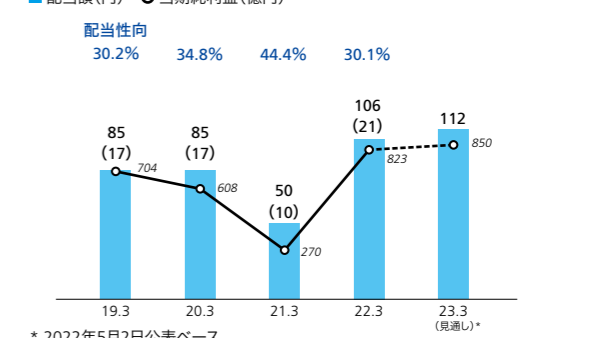
下限配当の考え方

**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×期末発行済株式総数)

**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、2022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

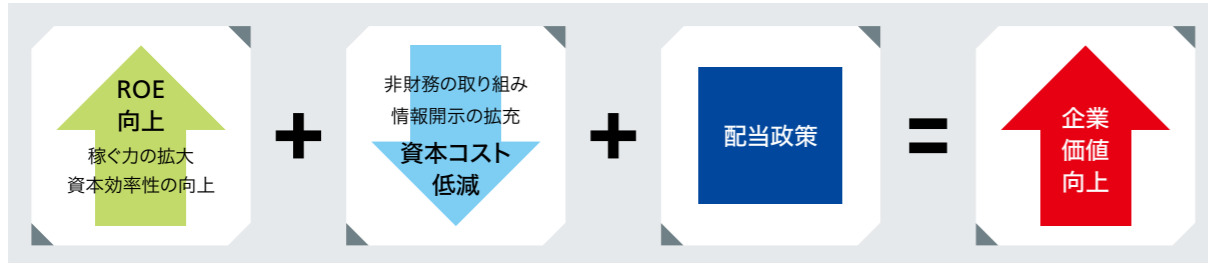


\* 2022年5月2日公表ベース  
 注1：2021年10月1日を効力発生日とする株式5株につき1株の株式併合を実施しました。2019年3月期から2022年3月期の配当については、株式併合の影響を避けた金額を記載しています。なお、グラフ内( )の金額は株式併合の影響を考慮しない金額を参考値として記載しています。  
 注2：2022年3月期の1株当たり年間配当106円は、時価ベースDOEは6.1%であり、下限である時価DOE4%を超過した結果となりました。

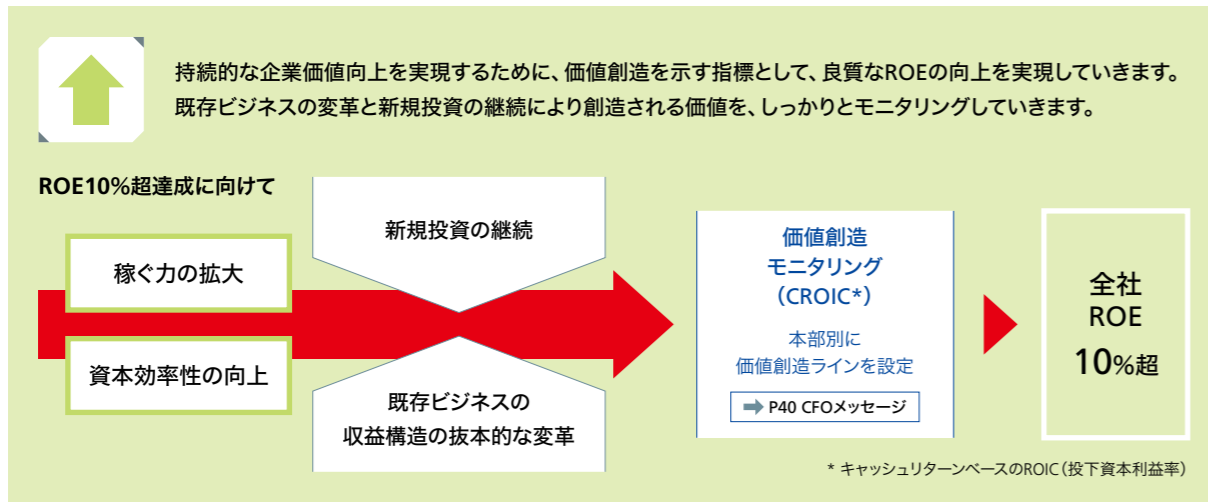
中期経営計画2023 ～Start of the Next Decade～

## 双日の価値創造ダイアログ

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・情報開示の拡充」を行ってまいります。



### ROE向上



### 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** (P48 サステナビリティ)
 

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CO<sub>2</sub>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 人材戦略, P65 デジタル人材育成の道筋)
 

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、価値創造に結びつけるべく、「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** (P74 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。



# 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。

- 24 双日の価値創造プロセス
- 28 価値創造事例

エネルギーソリューションで見る価値創造の連鎖を通じたビジネスモデルの変遷と未来



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 総合商社** ▶▶▶▶

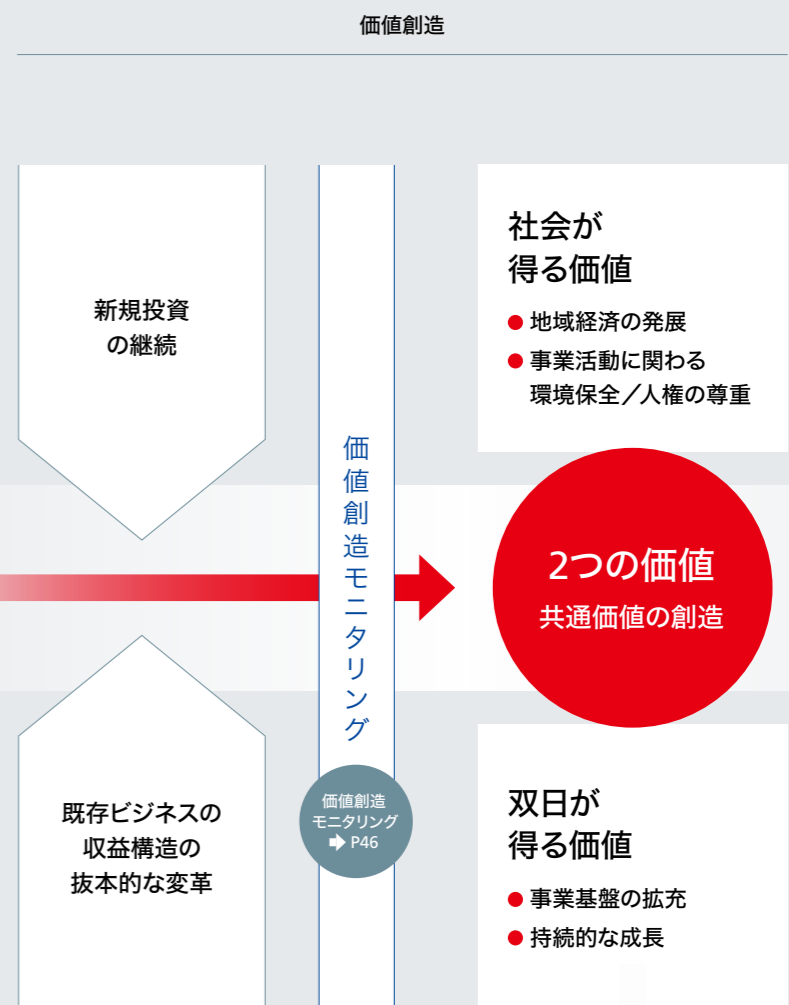
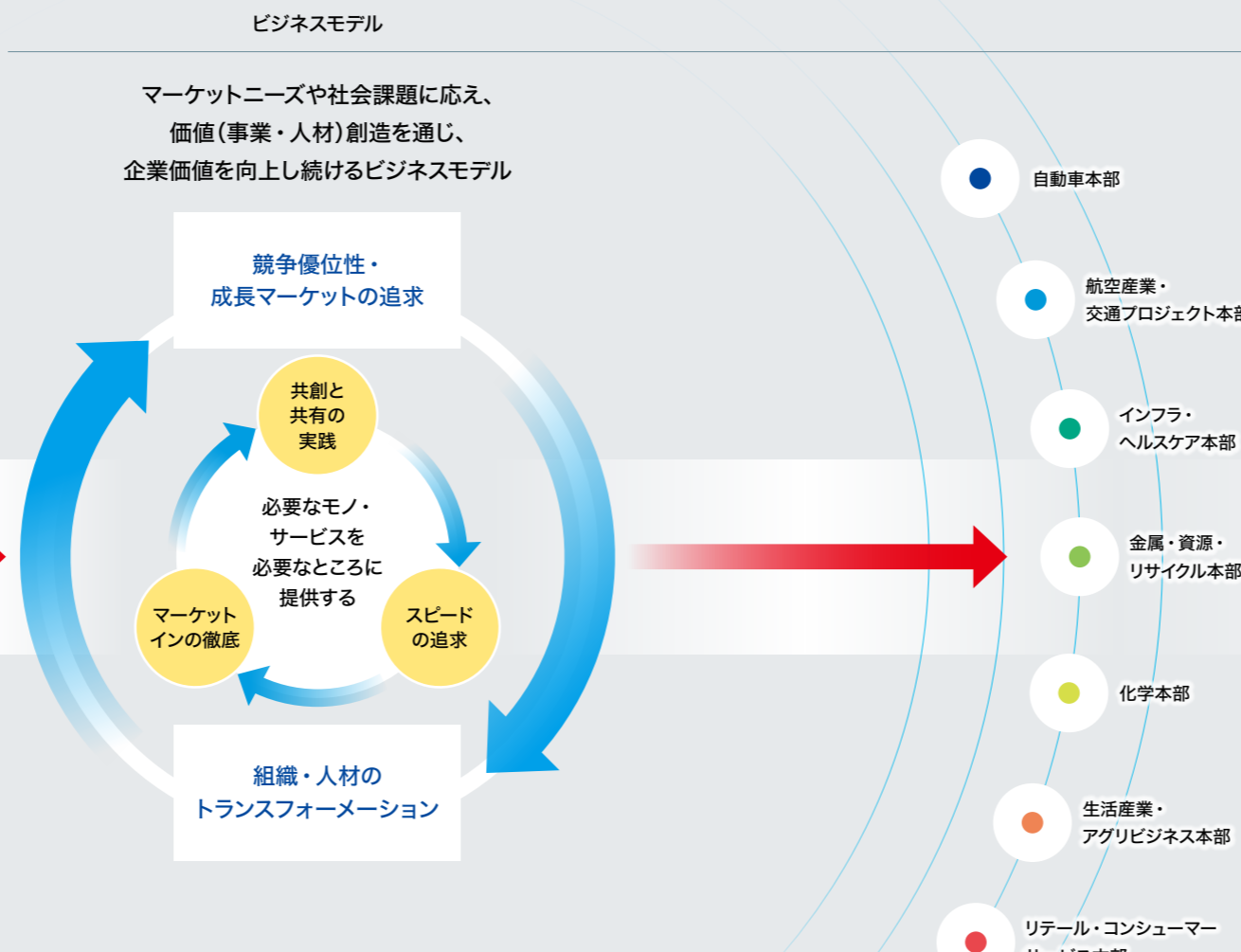
企業理念  
 双日グループは、誠実な心で世界を結び、  
 新たな価値と豊かな未来を創造します。

スローガン  
**New way, New value**

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

事業基盤	
人材基盤	人的資本 価値を創造することのできる人材 多様性と自律性を備える「個」の集団
財務基盤	財務資本 規律ある財務マネジメント
ビジネスノウハウ	知的資本 多種多様な事業領域で 培われ続けるノウハウ
国内外拠点	グローバル・ネットワーク資本 グローバルネットワークが 創出するシナジー
顧客とのつながり	ビジネス・リレーション資本 お客様と結ぶ信頼関係と提案力
ブランド	ブランド資本 双日グループへの信頼
環境資源	自然資本 暮らしや産業を支える全ての環境資源



持続的な価値創造を支える基盤:				サステナビリティ経営/ESGの深化	
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	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

事業の創出      人材の創造

双日の価値創造プロセス



## 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」「人材基盤」「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「双日が見る価値」と「社会が見る価値」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。



国内外  
拠点

グローバル・ネットワーク資本  
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 **79** 拠点

● グループ会社

国内 **134** 社  
海外 **298** 社  
(2022年6月30日現在)



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います。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

2兆**6,617** 億円

● 自己資本

7,280 億円

● ROE

12.2%

● 当期純利益

823 億円  
双日発足以来過去最高益

● 基礎的キャッシュ・フロー

105 億円

● 基礎的営業キャッシュ・フロー

1,287 億円

\* CROIC算出式=基礎的営業キャッシュ・フロー÷投下資本

(2022年3月期末)



人材  
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2万人以上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。また、中計2023においては、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ています。

● 単体従業員数

2,558 名

● グループ連結従業員数

20,673 名

● 新卒総合職の女性採用比率

3 割

● 挑戦に関する社員意欲

96%

● 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)

● 女性管理職数

57 名

2022年8月に実施したエンゲージメントサーベイより、挑戦意欲に関する設問の肯定回答率。

対象：双日本社社員(海外現地法人/事業会社、国内支社/事業会社出向を含む)

回答率：99%

(2022年3月31日現在)



顧客との  
つながり

ビジネス・リレーション資本  
お客様と結ぶ信頼関係と提案力



ブランド

ブランド資本  
双日グループへの信頼



ビジネス  
ノウハウ

知的資本  
多種多様な事業領域で培われ続けるノウハウ



過去から培った価値創造のノウハウ

▶ P28 価値創造事例



環境  
資源

自然資本  
暮らしや産業を支える全ての環境資源





価値創造事例

必要なモノ・サービスを必要なところに提供するために

# エネルギーソリューションで見る 価値創造の連鎖を通じたビジネスモデルの変遷と未来

あらゆる産業に欠かすことのできないエネルギー。エネルギー関連事業は、人々の日々の生活を支える基幹産業といえます。双日は、1970年代頃から、国内のエネルギー需要の高まりに応えるため、石油や石炭、天然ガス(LNG)などのエネルギー資源のトレーディング業務を開始。以来、「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に基づき、川上、川中、川下へとビジネス領域を広げてきました。そして近年では、脱炭素社会を見据え、エネルギートランジションへの対応を加速させています。こちらでは、当社の価値創造の連鎖を通じた事業創造、人材創造の歩みをご理解いただくため、当社のエネルギーソリューションの変遷と未来への取り組みをご紹介します。

**1970年代頃**  
エネルギー資源のトレーディングを開始  
石油、石炭、天然ガス(LNG)の  
トレーディングを開始

**1990年代**  
トレーディングを起点に、  
川上、川中領域へ事業を展開  
エネルギー資源の権益獲得に乗り出す  
LNG(インドネシア等)、  
石炭(インドネシア、豪州等)  
プラント・発電関連機器輸出、  
ファイナンス供与などを幅広く展開

**2010年代**  
エネルギーソリューションの専門性を強化  
豪州で一般炭炭鉱の操業を開始  
電力IPP事業の拡大  
再生可能エネルギー事業の  
取り組みを加速

**2020年代**  
脱炭素社会への対応を加速  
川下領域での再生可能エネルギー投資を加速  
豪州で原料炭権益を獲得、一般炭権益の  
売却を進める

2050年に向けた長期ビジョン  
「サステナビリティ チャレンジ」の実行

必要なモノ・サービスを必要なところに提供する





## エネルギーソリューションの「その次」へ

世界が脱炭素社会へ向かう中、ロシア・ウクライナ情勢を受けてエネルギー安全保障に関する懸念が世界中で一気に高まりました。資源価格の高騰は世界の人々の生活に大きく影響を及ぼしており、また、エネルギー関連事業に携わる企業にとっては経営の舵取りが非常に難しい局面になっています。こちらでは、現在の双日の収益の柱となっている石炭事業に長きにわたり携わってきた尾藤、インフラ・ヘルスケア本部長としてエッセンシャルインフラ事業の最前線に立つ西川に加え、サステナビリティ推進室長の中原の3名の鼎談を通じて、双日のエネルギーソリューションに関する歩みと今後の変革に向けた展望をお伝えします。

取締役専務執行役員

**尾藤 雅彰**

1988年に入社。以来、国内外で石炭事業に長きにわたり携わる。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。2010年にはエネルギー・金属部門 石炭・非鉄金属本部 石炭部長に就任し、2016年に石炭・金属本部長に就任した。その後、金属・資源本部長、金属・資源・リサイクル本部長を歴任し、現在は取締役専務執行役員として、金属・資源・リサイクル、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を管掌する。



執行役員 インフラ・ヘルスケア本部長

**西川 健史**

1995年に入社。産業インフラ設備の輸出やファイナンス組成業務に携わった後、電力設備の輸出や海外でのIPP(独立系発電事業)など、電力関連の事業に従事。2015年に経営企画部へ異動し、2018年には、経営企画部長に就任した。2021年から、インフラ・ヘルスケア副本部長を歴任し、2022年にインフラ・ヘルスケア本部長に就任。



サステナビリティ推進室長

**中原 慶子**

1993年に入社。ファイナンス業務を経験後、IR組織の立ち上げに携わる。双日発足後は、経営企画部に所属し、同部にて幅広い業務を経験した後、2017年に広報部のCSR課へ異動。翌年にサステナビリティ推進室の立ち上げを担当、2019年4月よりサステナビリティ推進室長。



**尾藤** ◆ 当社の石炭事業は、1970年代以降、日本を含むアジアの経済成長に伴ってエネルギー需要が高まる中で、発電用燃料として用いられる一般炭のトレーディング業務から始まりました。その後、時代を経るにつれて、比較的安価な化石燃料として石炭の重要性が増していったことから、徐々に調達先を確保することが難しくなりました。そこで、炭鉱権益の獲得を検討し始めたのですが、当時の主な石炭の輸入元であった豪州や中国については競合が厳しく、なかなか入り込む余地がありませんでした。そのような中、私たちが目をつけたのが、他の総合商社がまだ入り込んでいないインドネシアだったのです。当時、インドネシアは、豪州や中国と比較して、地政学的なリスクが高く、石炭の品質も劣るため、投資を懸念する声も上がりました。しかし、私たちは1973年にインドネシア初のLNGプロジェクトに参画して以来、同国との交流を深め、知見やネットワークを広げてきたこともあり、インドネシアでの炭鉱権益の獲得に乗り出すことを決断、1983年に、ペラウ炭鉱の権益を取得しました。その後、豪州においても、1994年にミネルバ一般炭炭鉱の権益を取得し、徐々に追加投資していくことで、2010年には100%近い権益を確保しました。

**西川** ◆ ミネルバ炭鉱は、いわゆるマイノリティから、マジョリティへと出資形態を変えただけでなく、総合商社として初めて自ら炭鉱の操業を行うようになりましたが、それにはどのような背景があったのでしょうか。

**尾藤** ◆ マイノリティ出資の場合、リスクが少ないのですが、同時に機会も少なくなります。つまり、鉱山業界に関して入ってくる情報が限られますので、「その次」の展開につなげることが難しくなってしまうのです。分かりやすい例でいいますと、炭鉱の権益を有している企業がその売却を検討する場合、マイノリティ出資の企業ではなく、操業している企業にまずは声をかけますよね。実際、操業を開始し、鉱山業界のインナーサークルに入ると、想定していた以上にさまざまな情報に触れられるようになりました。また、そのような情報を活かすためには、現地

の情報に精通したローカルの人材が重要であることから、現在双日コールマイニング社の社長を務めてもらっている人物を外部の鉱山企業から招聘しました。彼の存在があったからこそ、豪州での石炭事業を発展させることができたのだと考えています。

**西川** ◆ どのようなビジネスにおいても、いかに差別化を図るかが、「その次」の展開につなげる上で重要ですね。

**尾藤** ◆ その通りです。インドネシアの例でいうと、インドネシアの一般炭の調達を検討している日本企業からは、「まずは双日に相談してみよう」という流れができました。先ほど申し上げた通り、インドネシアへの投資には懸念もありましたが、他社の後追いで投資したとしても、そのような立場を確保することはできなかったでしょう。リスクを見極め、リスクを取りながら先んじていくというのが重要ではないかと思います。インドネシアという地域面での差別化、豪州における操業機能を保有するという機能面での差別化が奏功し、石炭事業を大きく成長させることができました。

**中原** ◆ 石炭事業では、こうした一般炭における実績・機能が双日にとっての差別化の一つになっていたかと思いますが、2015年にパリで開催された気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)により、一般炭に対する風向きが大きく変わりましたね。

**尾藤** ◆ 追い風から一転し、大きな逆風となりました。ただし、それ以前からも私たちの中には一般炭に偏重したポートフォリオに対する問題意識はあったのです。2018年に、豪州のグレゴリー・クライナム原料炭炭鉱の権益を100%取得しましたが、これは脱炭素社会への対応という側面はもちろんあるものの、石炭資産を一般炭から原料炭へリバランスすることにより、長期的な観点で事業の持続性を高める狙いがありました。また、将来的にミネルバ一般炭炭鉱の枯渇が見込まれる中で、その設備や人材をグレゴリー・クライナム原料炭炭鉱にシフトする

## 価値創造事例

算段をつけることもできました。このような権益獲得を実現できたのも、当社が炭鉱の操業機能やリハビリテーションに関する高度な知見と技術、ノウハウを有していることを売却元から評価されたからであり、もしもマイノリティ出資のみの実績しかなければ、ポートフォリオの入れ替えも難しかったと思います。このような取り組みを通じて、石炭事業における収益の急速な落ち込みを回避することができましたが、当社は2030年までに一般炭権益資産をゼロ\*に、原料炭権益も2050年までにゼロにする方針を打ち出しています。したがって、エネルギー関連事業全体の中で、今後どのようなポートフォリオを構築し収益力を高めていくのが大きな課題であり、それを引っ張っていくことが私の役目であると思います。

\* 2019年3月期を基準年として2022年3月期における一般炭権益資産はすでに7割減を実現。

**西川** ◆ 次に、私から近年のエネルギー関連事業の変遷について簡単にご説明します。1990年代までは電力設備を含むエネルギー関連プラント輸出・ファイナンス組成を長く手掛けていく中で、東南アジアや中東などの発展途上国政府や企業、メーカー・エンジニアリング会社、金融機関とのネットワークを拡大・強化してきました。また、先ほどの話の通り、ガス・石炭などの燃料調達を通して、資源保有国とのネットワーク、販売先である国内電力・ガス会社との関係を強化してきました。

2000年代になると各企業のグローバル化、インターネットの普及やIT産業の発展に伴い、商社、特にインフラ・機械の部隊が提供する機能は変化を求められるこ



とになり、私たちは当時発展途上国を中心に活発になっていたインフラ・発電事業投資を追求していくことになります。ここで有効だったのが、事業を組成していく上で必要となる、売電先である発展途上国政府、投資・技術パートナーとしての電力・ガス会社、発電設備建設パートナーとしてのメーカー・エンジニアリング会社、資金調達先としての金融機関といった、本部を超えた全社で構築・強化した歴史的なパートナーシップであり、これを活用、総合的につなぎ合わせることで商社独特の機能として評価され、現在のビジネスにつながっています。

**中原** ◆ 先ほどの尾藤さんの説明にあったように、「その次」の展開へとつなげてきたということですね。例えば、海外のIPPプロジェクトへ参画する場合、日本の電力会社は当社と組むことによってどのようなメリットを期待して、協業を選択していただけるのでしょうか。

**西川** ◆ 一つは、投資先の国や地域の情勢について、私たちが精通していることが挙げられます。電力事業を含めて、インフラに関わる事業の投資は規模が大きく、投資回収までに多大な時間を要します。なおさら、リスクが高い地域に対する投資には極めて消極的となるのが定石です。しかし、そのような地域の中でも、比較的风险が低い、あるいは見極めることができる、安全な場所も存在していることを当社は駐在員などのネットワークを通じて知悉していますので、そういった場所を紹介するとともに、場合によっては先んじて現地でプロジェクトを進め、リスクを明確にした上で、パートナーである日本の電力会社に加わっていただくということをやってきました。このようなところが、「その次」につながる要因になっているのではないのでしょうか。

**尾藤** ◆ エネルギー関連事業において「その次」を意識する場合、脱炭素社会への動きをはじめとしたエネルギー業界を取り巻く潮流の変化を抜きに語ることはできません。変化の速度が非常に速くなってきていますし、それによるインパクトの大きさを実感しています。石炭につ

いても、先ほど申し上げた2015年に開催されたCOP21の直前までは、まさに脚光を浴びている状況で、需要もますます増えていくと考えられていました。また、2011年に発生した東日本大震災の前後では、原子力発電に対する世の中の捉え方が大きく変わりました。だからこそ、潮流の変化をいかに先んじて読み取れるかが重要です。

**西川** ◆ 当社は、再生可能エネルギー事業については、2010年代初め頃と比較的早くから取り組みを進めています。2022年3月期も、豪州において日本企業が手掛ける中で最大規模となる太陽光発電所の建設を開始しました。しかし、再生可能エネルギーについては、参入するプレイヤーも急速に増え、当社の果たせる役割が減ってきていますので、さらに役割を変化・進化させていくことが求められています。同じく2021年に公表した米国での省エネルギーサービス(ESCO: Energy Service Company)事業への参入は、その一環です。また、世の中の流れとして、石炭による発電は段階的に減らしていくことが既定路線となっていますが、より環境負荷の少ないLNGについては、定まっていません。今後に向けては、エネルギーに関するグローバルでの潮流がどう動くのかを注視する必要があります。例えば、LNGもそうですし、再生可能エネルギーであっても、その潮流の変化によっては、事業として成り立たなくなるリスクを孕んでいます。一方で、これまでまったく脚光を浴びてこなかったエネルギーについて、突然国の政策や環境規制の改定等によって脚光を浴び、大きな機会になることもあるわけです。それを見極めていくのが本当に難しいと思います。ですので、いまは脱炭素というテーマで「その次」の展開に、常に取り組んでいます。

**中原** ◆ 欧州を中心に、国際的なサステナビリティの議論が活発に行われており、気候変動への対応に関わる規範化、法制化の検討が日々進められています。西川さんのお話にあったように、今後、LNGに対する規制やステークホルダーの捉え方など位置づけが変わり、事業方針の転換を余儀なくされる可能性も否定できません。



そうした事業に大きな影響を与えるサステナビリティに関わる情報を、各営業本部が独自に収集するだけではなく、サステナビリティ推進室が的確に捉えて、経営メンバーや各営業本部と共有し、会社としての適切な意思決定に役立てていくことが重要だと考えています。

**尾藤** ◆ 私もそうですが、営業の人間は「新しい事業をやりたい」という思いがとても強い。それ自体は良いことではあるのですが、その思いが強すぎるために、自分自身の視点と社会やステークホルダーの視点とのズレに気づけないことがあります。しかし、新しい事業を始めてから、そのズレに気づいても手遅れで、大きな損失につながることもあり得ます。そういったズレが生じないように、営業もコーポレートも、常日頃からいまの世の中の流れを同じ視点で捉え、共通言語を持ってコミュニケーションを取ることが大切です。

**西川** ◆ 独立した組織として、サステナビリティ推進室が存在するという意義は大きいと思っています。だからこそ、社内への浸透も進んでいて、全社的に、サステナビリティに関わる情報に対する感度が非常に高まっていると感じています。

**中原** ◆ 私たちの役割は、国内外の投資家をはじめとするステークホルダーや有識者の方たちの意見を聞きながら、サステナビリティに関わる世の中の流れを理解し、それを正しく会社の中にインプットしていくこと、それに



よって、事業を創造していく上で一人ひとりが持つべき共通認識を形成していくことだと考えています。これまでは、リスクの低減という観点での共通認識づくりを中心に取り組んできましたが、今後は機会の創出という観点でも貢献していきたいですね。例えば、昔はエネルギー関連事業に求められることとして、まずは価格や安定供給といった部分でした。いまはこれに加えて、温室効果ガス(GHG)をいかに低減できるかが重視されるようになってきました。そういった部分で当社が付加価値を出せるように、また、パートナー企業から選んでいただけるように、グループ一丸となって連携を強めていきたいと思っています。

**西川 ◆** 先ほど再生可能エネルギーについて、当社が果たせる役割が減ってきているという話をしましたが、それは再生可能エネルギー事業に限った話ではありません。どのような事業でも、当社が提供できる付加価値はいずれ減っていくものと認識しています。私個人のキャリアの中においても、それまで従事していた事業で付加価値を提供できなくなり、ビジネスモデルを完全に切り替えたという経験を幾度もしてきました。いわば、常に先んじて変革し続けなければならない総合商社の宿命だと思っています。だからこそ、「その次」に向かう意識が強いですし、そのために常に止まることなく動き続けていますね。私は、「役割を終える」のではなく、「役割を卒業する」といういい方をするのですが、それは、「その次」のステップがある

からです。そして、脱炭素社会の実現に向けた動きも踏まえ、エネルギー転換の大きな流れの中において、「その次」のステップに進もうとしているのです。

**尾藤 ◆** 時代の変化に合わせて、もしくは、先んじて役割を変えていけるというのは、総合商社の大きな強みです。エネルギー関連事業の枠だけではなく、私たちは「必要なモノ・サービスを必要となる場所に提供する」という総合商社の使命に基づき、役割を変えてきた。当社にとって、変わり続けることは当たり前ですし、西川さんも含めて、そういう人が多いですね。常に「その次」を探して、いかに先んじていくのかを虎視眈々と狙っている。逆にこれは変えてはならない企業文化だと思います。

**中原 ◆** サステナビリティに関わる側面だけでも、世の中の変化は非常に大きく、スピードも速まっています。長期的な視点からバックキャストすることはもちろん大事ですが、そこに辿り着くためには、短期的な変化にも十分に気を配り、その波に呑み込まれてしまわないようにしなければなりません。予め準備しておいた複数の選択肢の中から、「その次」にどこに向かうべきなのかを的確に見定める必要があります。サステナビリティ推進室としては、常にアンテナを高くして、より迅速に世の中の動きを捉えることで、エネルギー関連事業が「その次」に向かうべき方向を先んじて照らしていけるような存在でありたいと思っています。

**西川 ◆** 複数の選択肢という話が出ましたが、選択肢を増やすために重要なのが顧客や取引先といったパートナーとの接点であり、ネットワークです。尾藤さんが石炭事業のところで説明されたように、マイノリティ出資だけでは、そこからつながる接点は少ないですし、結びつきも弱くなってしまいます。なぜなら、パートナーの視点から見た時に、私たちの役割を強く必要としないからです。これまでのエネルギー関連事業の歩みの中でつながってきた接点というのは、数も多いのですが、ネットワーク

としての結びつきも非常に強いものがあります。時代が進み、エネルギー需要が高まる中で、私たちのパートナーが新しい地域、新しい事業領域へと進出する必要がある時に、リスクを見極めて先んじて入っていけるのが双日であり、そこがパートナーから期待されてきたところであったと思います。そして、その期待に応えることによって、当社とパートナーとの接点が強くなり、エネルギー関連事業は「その次」へと展開していくことができました。見えざる資産という言葉がありますが、当社にとって、このような人と人が紡いでいく接点、ネットワークこそが大きな資産であるといえるでしょう。

**尾藤 ◆** 同感です。さらに、新しい地域、新しい事業領域へと進出した実績は、市場における私たちのレピュテーションを高めます。レピュテーションが高まれば、新しいパートナーから声がかかり、さらに接点が増えていくわけですね。また、豪州現地のCEOの例のように、その地域や事業領域に精通しているとともに、情熱にあふれ、当社の企業としての考え方に共感できる人物を見出し、現地のトップを任せることが、今後もっと重要になってくると思っています。

**中原 ◆** 社外取締役の一人から、「コロナ禍で、出張など物理的な移動に制限がある中でも、次々と新しい案件が投融資審議会に上がってくるのに驚かされる」と伺いました。それは、お二人がおっしゃったように、これまで

当社がつかない接点、ネットワークがあったからではないでしょうか。

**西川 ◆** コロナ禍でも私たちは動き続けてきました。だからこそ、それらの接点、ネットワークを「その次」へと展開していくことができたのだと思います。また、スピード感も重要で、「その次」につながる機会を逃さないようにしなくてはなりません。私自身が以前経験したことで、IPP事業の入札案件について、受注まで大詰めの段階で契約内容に重要な変更が生じたことがありました。その際に、数日以内の決裁という通常の決裁プロセスとしては異例の対応を契約相手から迫られたのです。当然のことながら決裁プロセスを飛ばすことは許されない中で、臨時で機関決定に必要となる会議体の開催をしてもらい、適正な審議を経て、時間内で決裁まで漕ぎ着けることができました。このような組織としての一体感、スピード感や機動力があるところも、双日の強みであると私は考えています。

**尾藤 ◆** 先んじてリスクを見極め、取りにいけること、そのための準備を常にしておき、機会が訪れた時にはスピード感を持って掴みにいけることが、当社が誇る企業文化であると考えています。「その次」へと向かうために、これからもこの企業文化を大切に、2030年の目指す姿である「事業や人材を創造し続ける総合商社」を実現していきたいでしょう。



2022年7月 双日本社にて

価値創造事例

# INITIATIVES FOR THE NEXT DECADE

次の10年に向けたエネルギーソリューション領域の新たな展開についてご紹介します。

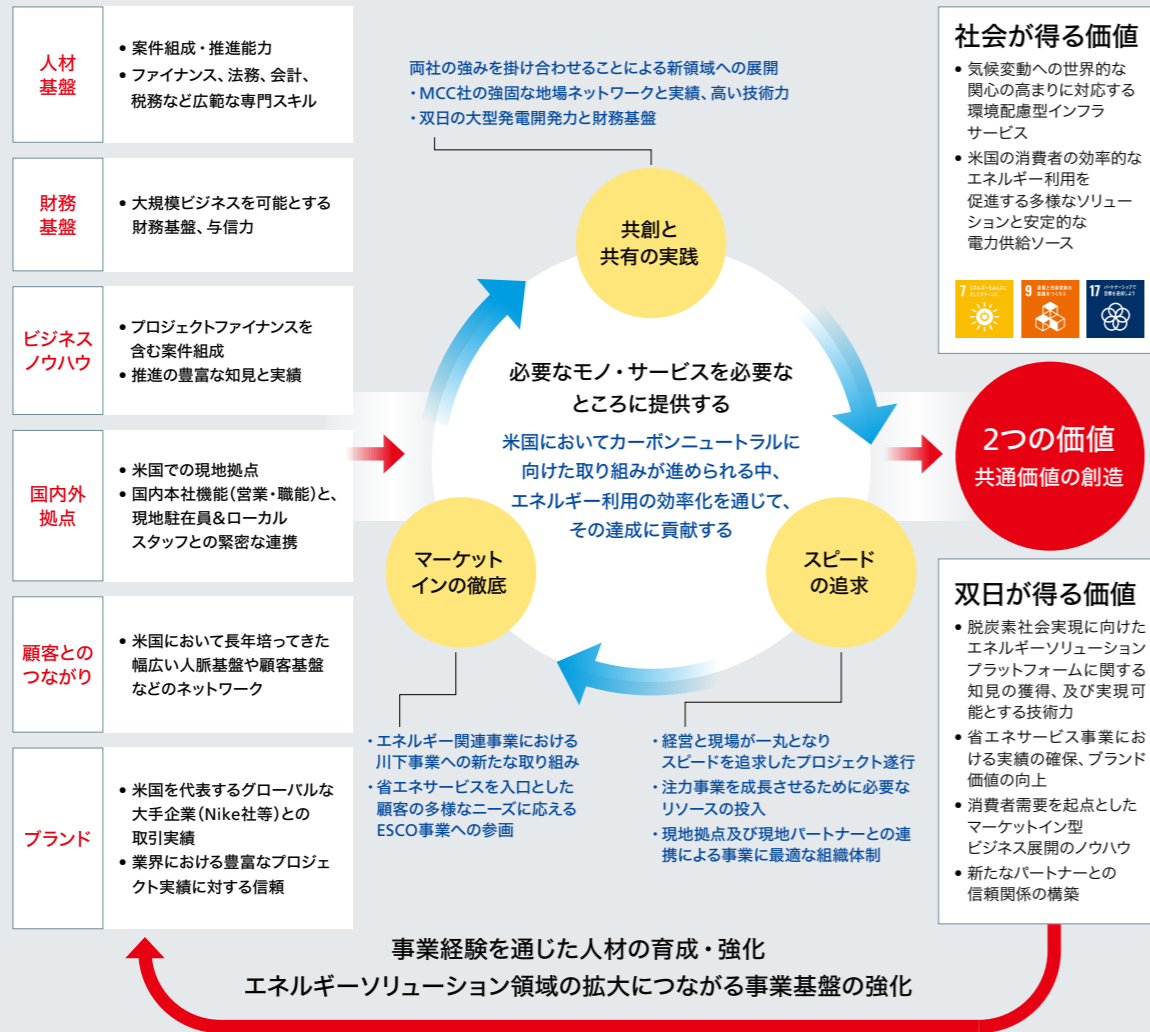
## 米国ペンシルバニア州における省エネルギーサービス事業

2021年12月に、双日は米国における省エネルギーサービス事業会社、McClure Company (MCC社) の株式を新規取得し連結子会社化しました。省エネルギーサービスはESCO (Energy Service Company) 事業と呼ばれ、顧客の光熱費や維持費の削減・効率化に向け、各種サービスを行い、CO<sub>2</sub>削減に寄与します。世界第2位のCO<sub>2</sub>排出国である米国では今後ネットゼロに向けて取り組みが進められる中、双日はMCC社を通じて、さらに高まる予測されるESCO事業需要への貢献を行います。MCC社の事業運営能力と当社の発電事業開発・運営の知見を組み合わせ、省エネ事業の拡大や分散型太陽光発電にも取り組んでいきます。



米国ペンシルバニア州の学校・病院向けサービスでトップシェアの実績を有するMCC社

### 米国ESCO事業を通じた価値創造プロセス



# VALUE CREATION STRATEGY

## 価値創造戦略

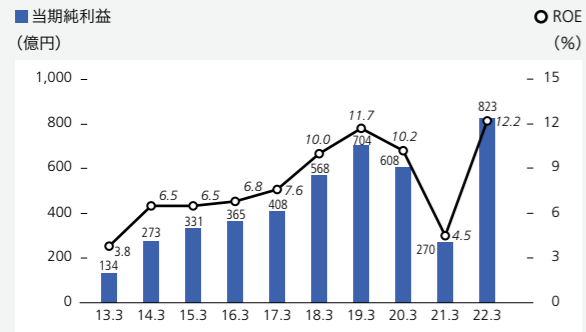
価値創造に向けた全社戦略を財務、非財務双方の側面から説明するとともに、それを支えるガバナンス体制についてご説明します。

- 38 財務・非財務ハイライト
- 40 CFOメッセージ
- 46 価値創造に向けた投資方針
- 48 サステナビリティ
- 56 人材戦略
- 64 価値創造を加速するDX
  - 64 CDOメッセージ
- 67 価値創造戦略を支えるガバナンス
  - 68 議長メッセージ
  - 69 社外取締役対談
  - 73 新任社外取締役メッセージ
  - 74 コーポレート・ガバナンス
  - 80 コンプライアンス
  - 81 リスクマネジメント
  - 86 取締役・監査役
  - 88 執行役員

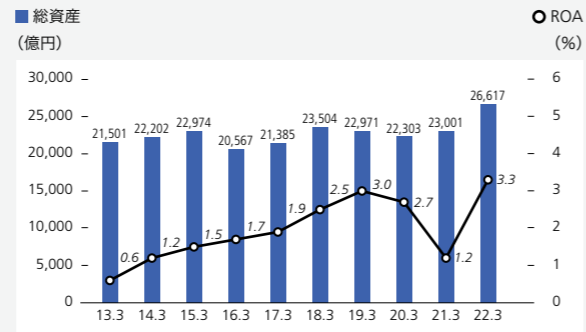
財務・非財務ハイライト

財務関連(IFRS)

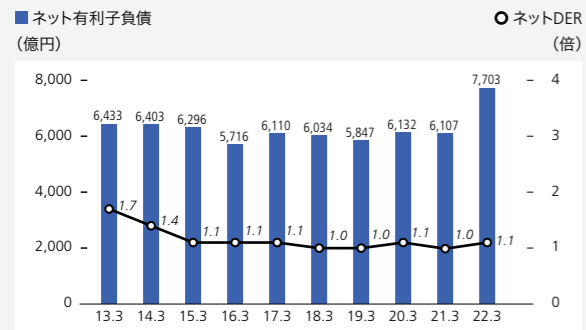
当期純利益及び自己資本利益率\*1(ROE)



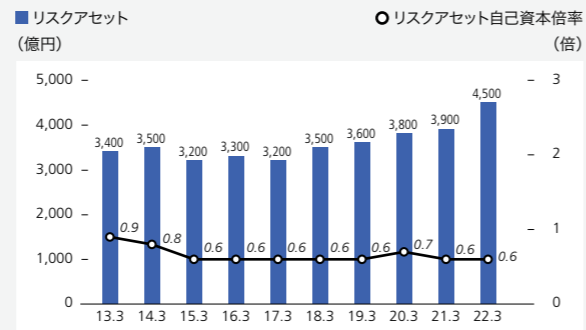
総資産及び総資産利益率(ROA)



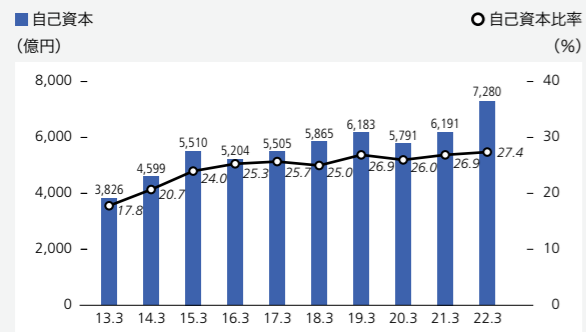
ネット有利子負債及びネットDER\*1



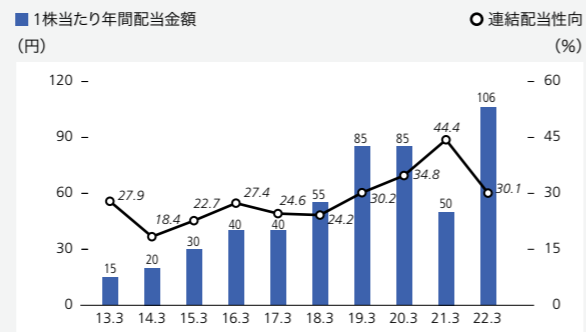
リスクアセット\*2及びリスクアセット自己資本比率



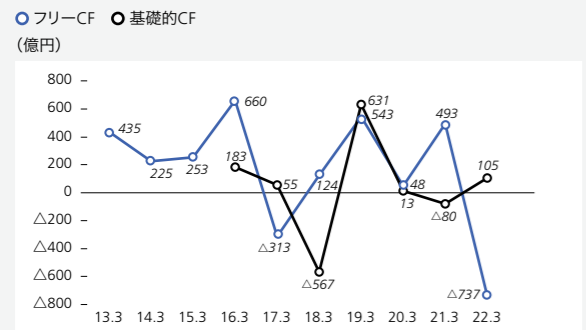
自己資本及び自己資本比率\*1



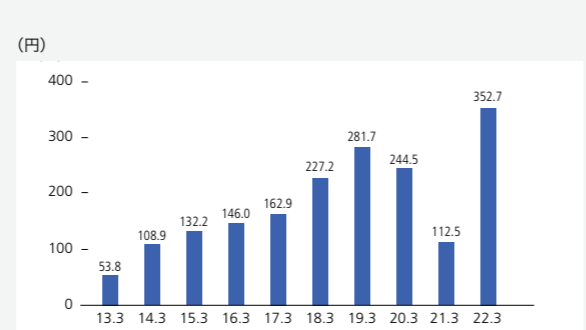
1株当たり年間配当金額及び連結配当性向\*3,4



キャッシュ・フロー



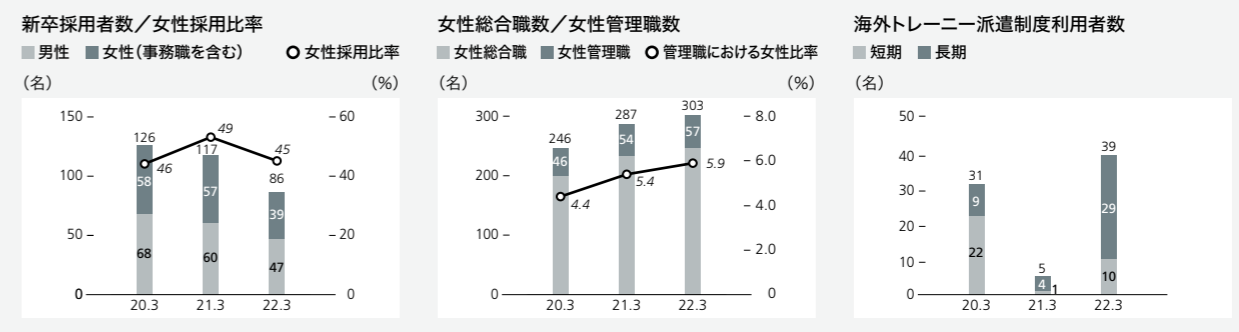
1株当たり当期純利益(親会社の所有者に帰属)\*4



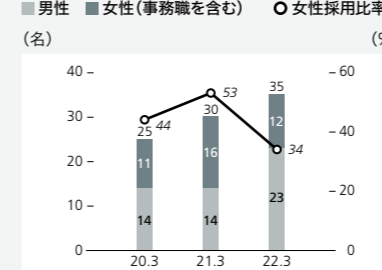
\*1 IFRSにおいて、自己資本は資本の「親会社の所有者に帰属する持分」とし、自己資本利益率の分母、自己資本比率の分子及びネットDERの分母には自己資本を使用しています。  
 \*2 リスクアセットは、2019年3月期より主にのれんに関する計量手法の見直しを行っています。2018年3月期のリスクアセットについても見直し後の数値を記載しています。  
 \*3 当社の普通株式に係る年間配当金額であり、連結会計年度末の発行済株式総数をもとにした連結配当性向を記載しています。  
 \*4 2021年10月1日付にて、株式会社(普通株式5株を1株に併合)を実施しました。当該株式併合前の「1株当たり年間配当金額」「1株当たり当期純利益(親会社の所有者に帰属)」は、参考として選んで当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。

非財務関連

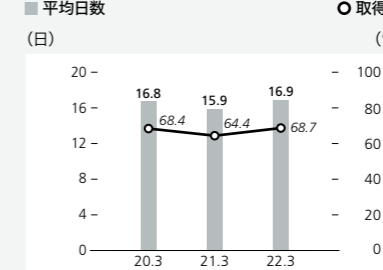
「社員」に関するデータ



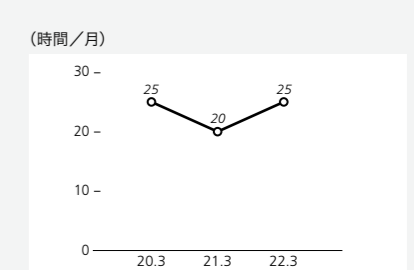
キャリア採用者数/女性採用比率



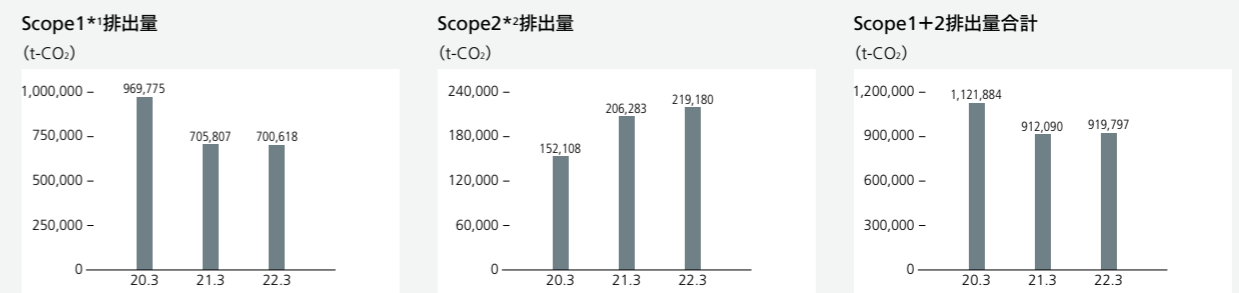
年次有給休暇取得状況



平均残業時間(月間)



環境データ



\*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

ESG評価





代表取締役副社長執行役員 CFO  
田中 精一

# 経営基盤を強め、 挑戦を支える

「中計2023」初年度の定量計画は、  
当初の想定を上回る順調な滑り出しに

「中期経営計画2023」（以下、中計2023）では、「株主価値の創出」及び「成長と財務規律」の2つの観点から定量計画を設定しています。その初年度にあたる2022年3月期は、石炭等の資源価格や鋼材価格といった素材市況の上昇及び自動車販売台数の増加など、前期のコロナ禍の影響による需要減少からの反動増が、半導体不足やロシア・ウクライナ情勢の影響を吸収し、収益が大きく伸長しました。その結果、当期純利益（親会社の所有者に帰属）は、前期比で約3倍となる823億円となり、2004年の双日発足以来、過去最高益を達成することができました。

これに伴い、「株主価値の創出」の観点で掲げたROE、当期純利益（親会社の所有者に帰属）、基礎的営業キャッシュ・フローの定量計画（3ヶ年平均）については、いずれも目標を上回る水準となりました。また、1株当たり年間配当金額は、前期比56円増配の106円に引き上げ、配当性向30.1%と、目標水準である30%程度を確保しています。

次に「成長と財務規律」の観点では、3ヶ年累計で3,300億円（うち、300億円は非財務関連）の投資計画に対して、すでに1,500億円の投資を実施するなど新規投資への取り組みは極めて順調です。今後も、引き続き新規投資を積極化する姿勢に変わりはありません。しかし、CFOとしてその裏づけとなる財務基盤の安定性の維持

## キャッシュ・フローマネジメント

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

	中期経営計画2023 3ヶ年累計実績 (2019年3月期～2021年3月期)	2022年3月期実績	中期経営計画2023 3ヶ年累計計画 (2022年3月期～2024年3月期)
基礎的営業キャッシュ・フロー*1	2,190億円	1,290億円	2,400億～2,500億円程度
資産入替(回収)	1,700億円	620億円	1,000億円程度
新規投資 ほか	▲2,620億円	▲1,485億円	▲3,300億円程度
株主還元*2	▲710億円	▲320億円	▲700億円程度
基礎的キャッシュ・フロー*3	560億円	105億円	6年間累計黒字
フリー・キャッシュ・フロー	1,080億円	▲740億円	

\*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 自己株式取得を含む

\*3 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  
(調整後投資キャッシュ・フロー：会計上の投資キャッシュ・フローに長期性の営業資産等の増減を調整したもの)

にも、細心の注意を払っています。とりわけ、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」であると位置づけており、2022年3月期についても、黒字を確保しています。また、ネットDERについては、投資を前倒しで実行することに伴い1.2倍まで上昇することを見込んでいましたが、好調な業績にも支えられ、1.1倍に抑えられました。さらに、ROAが最終年度目標と同水準の3.3%となるなど、定量計画については、当初の想定を上回る順調な滑り出しになったと評価しています。

📄 P20 中期経営計画2023 ~Start of the Next Decade~

### 各営業本部において「価値創造ライン」を超えるCROICの達成を目指す

中計2023では、価値創造の測定・評価において、当社株主資本コスト8%程度を意識したROE10%超を定量目標として掲げています。そして、この考え方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)<sup>\*1</sup>を経営指標として導入しました。中計2023期間中の3ヶ年平均で最低限達成すべきCROICの水準を「価値創造ライン」として営業本部別に設定し、各営業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%超を達成できる水準に設計しています。

2022年3月期においては、市況の追い風を受けた金属・資源・リサイクル本部や化学本部などでは価値創造ラインを大幅に上回りましたが、成長戦略投資の注力領域であるインフラ・ヘルスケア本部、リテール・コンシューマーサービス本部においては、新規投資からの収益貢献に時間を要し、下回る結果となりました。特に、2022年3月期の新規投資1,500億円の太宗は、注力

領域である「インフラ・ヘルスケア」のほか、「成長市場×マーケットイン志向」領域のロイヤルホールディングス株式会社や株式会社JALUXなど、コロナ禍の影響を強く受けた事業領域への投資でしたので、この結果はある程度織り込み済みではありますが、営業本部とコーポレート部門が一体となって各投資案件のPMI<sup>\*2</sup>、あるいはバリューアップに取り組むことにより、価値創造ラインを超える水準の早期到達を目指していきます。

<sup>\*1</sup> CROIC：基礎的営業キャッシュ・フロー÷投下資本  
<sup>\*2</sup> PMI：Post Merger Integration(買収後の統合プロセス)

### 規模感のある投資を 実行できる体制を構築

2022年3月期には、100億円単位の規模感のある複数の投資を実行できました。これは、双日にとっての大きな変化です。純資産が7,000億円を超えるなど、着実に財務基盤を強化し、財務体質を改善してきた成果が実を結びつつあり、大型の投資案件に伴うリスクに対する許容度が高まりました。加えて、これまでの投資案件で得た経験を通じて投資リテラシーが高まり、投資基準や組織体制の整備を進めてきたことも、その要因の一つとして挙げられます。例えば、投資環境の変化に対応するため、新規投資の入口基準であるハードルレート(HR)を、投融资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することで、対象となる投資が企業価値の向上に資するものかどうかを投資実行の判断基準としました。また、投資検討段階からPMIまでのワンストップソリューション組織としてフィナンシャルソリューション部を設置しています。

このように大型の投資案件を機会として取り組む素地と知見が整ってきたといえますが、こ

れが規律を緩めることにはならないと考えています。小さな綻びから、これまで積み上げてきたものが瞬間に崩れてしまうことを、双日発足以前の私自身の苦い経験からもよく知っています。経営の最優先事項が資金繰りになるような事態に二度と陥ることがないように、引き続きキャッシュ・フローを軸とした財務規律を堅持していきます。それゆえに、個々の投資の規模感は重要な要素の一つではありますが、決して最優先事項ではありません。投融资審議会議長を務めていた時期も含め常日頃から社内に繰り返し伝えていることは、客観性を担保し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を行うことです。事業の取得価格が適正であるという自信を持てるに十分かつ合理的な判断材料をそろえた上で投資へと踏み切るべきであると考えています。

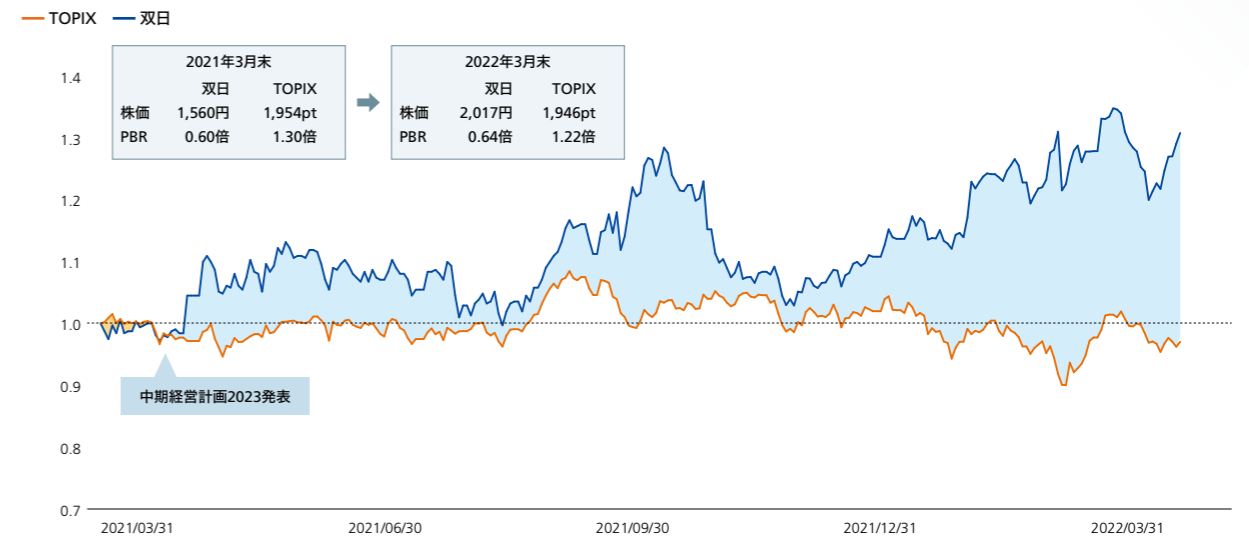
もちろん、物事に絶対はなく、投資実行後に残念ながら当初計画が未達となる場合も起こり得ます。当社では、投資案件ごとにCROICやROICがWACCを超えているかを測定することとしており、この測定に基づき価値創造の最低水準を設定しています。最善を尽くしてもその水準に及ばなければ、原則撤退を進めていきます。

### 将来利益に対する期待値を高めることで、PBR1倍超を実現する

この1年を振り返りますと、コロナ禍の影響があったものの、利益水準や収益性、キャッシュ・フロー、新規投資の取り組み状況など、当初計画と比べて想定以上の成果を上げることができました。しかし、資本市場からの評価を表すPBRについては、0.6倍台と依然として低調な水準でどまっています。

その背景の一つに、将来のキャッシュ・フローに対する市場の皆様からの期待値がまだ低いという見方があると考えています。先日、約2年ぶりに米国の投資家と現地に対話をしました。直接お会いした投資家の方より、「双日独自の強みを進化させ、双日がどこに向かっているのか、そのためにどのような変革を行おうとしているのかをマーケットに示すことができれば、PBR1倍超を実現し得るという印象を持った」とのコメントをいただきました。中計2023初年度では、2030年に向けて私たちがどこを目指していくのかを定量・定性面の両方でしっかりと分かりやすくお伝えすることを重視していました。今後も引き続き2030年に向けた変革の取り組みをしつ

### 株価推移



注：グラフの値は、2021年3月末日の終値データを1.0として指数化したもの

かりとお伝えすると同時に、情報の非対称性解消を目的とした財務・非財務情報開示の充実による資本コストの低減や、ROEの向上によるEquity Spreadの拡充を目指していきます。

とりわけ外部環境変化の不確実性の高まりに伴い、リスクプレミアムの上昇が見込まれます。今後はより一層中長期的な事業収益拡大によるEPS(1株当たり当期純利益)の向上や、資本効率の最大化を強く意識していかなくてはなりません。そのためには、当社の競争優位性を交えた戦略の追求、収益力の源泉と投資からのリターンの解像度の向上を徹底させていくことがますます重要だと考えています。

キャッシュ・フローの安定化にこだわり、いかに最適なアロケーションを行っていくかを継続して検討するとともに、いま一度、資本市場の皆様の声に耳を傾け、私たちとして謙虚に、真摯に、何が足りないのか、何を求められているのかを把握し、応えていかなくてはならないと思っています。その成果を具体的な形でお示しすることにより、将来利益に対する期待値を高めていくことが近道ではないかと考えています。

引き続き、海外・国内における投資家の皆様との対話をさらに進め、安定的・継続的な株主還元を実施していきます。

### 社員の思いと会社の思いが一致する会社を目指す

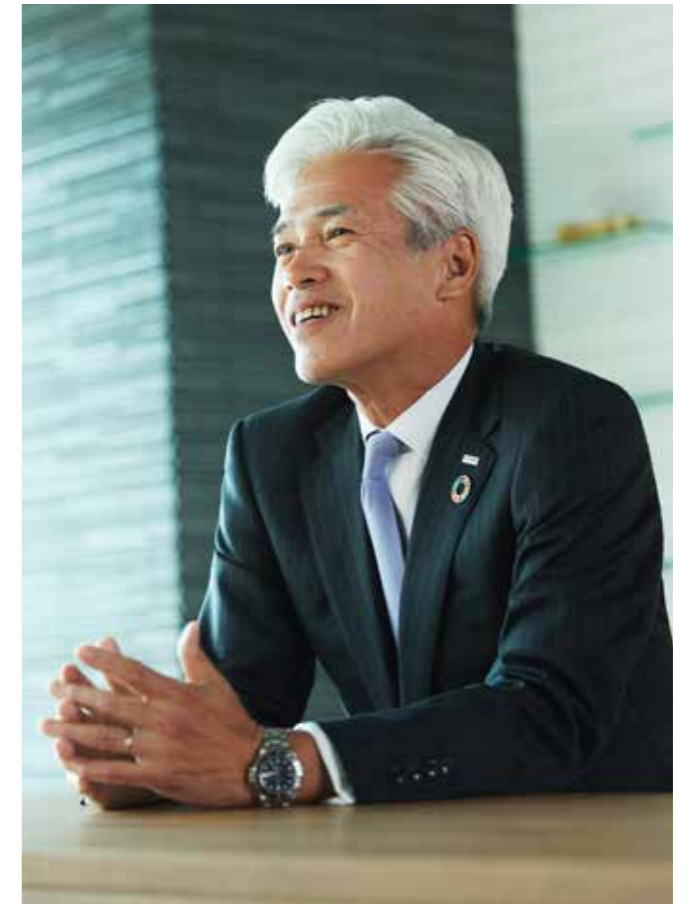
2023年3月期の当期純利益(親会社の所有者に帰属)は850億円を計画しており、2期連続で過去最高を更新する見込みです。これは、ロシア・ウクライナ情勢、インフレ高進などさまざまな不確実性の高い外部要因に対する備えも織り込んでいます。定量計画で掲げた当期純利益(親会社の所有者に帰属)及び基礎的営業キャッシュ・

フローについては、その計画達成が視野に入っている状況ではありますが、単年度の定量計画を達成することだけが投資家の皆様の期待値を高めることにはならないはずで、現状に甘んじることなく継続していくこと、それによって財務基盤をさらに強固なものとし、創出されたキャッシュを次期中計での成長につなげるために活用していくことが重要であると考えています。一方で、不確実性が高まる中、ヒトの動きやモノの流れ、カネの流れといったものに対して、これまで以上に感度を高めておかななくてはなりません。積極的に打って出るだけでなく、とどまる、静観する、場合によっては撤退するという経営判断を躊躇なく下す必要も出てくるでしょう。

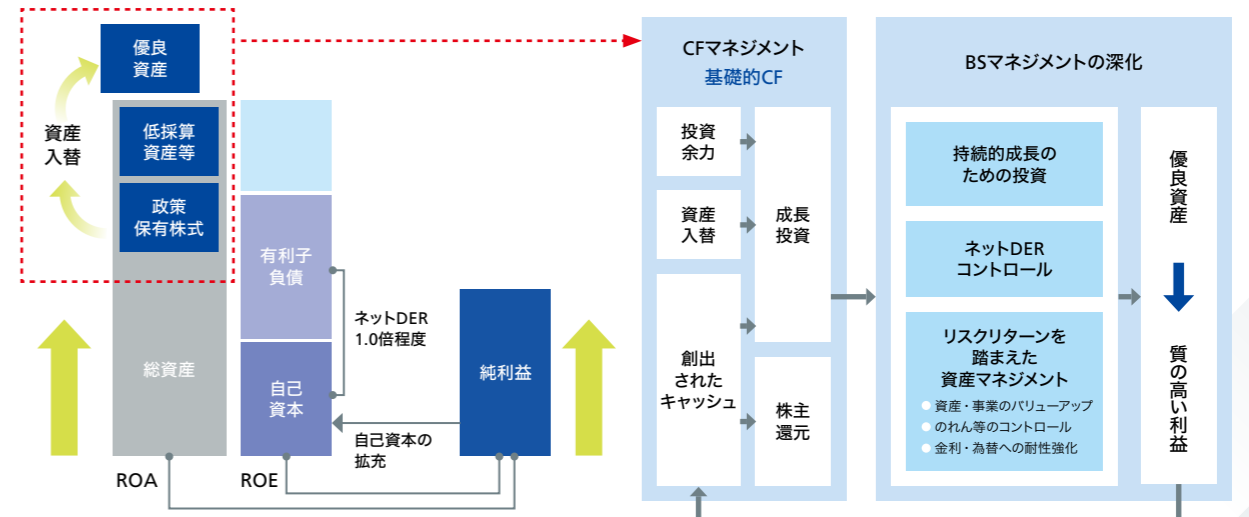
このような経営判断は、ともすると挑戦を妨げているように受け止められるかも知れません。しかし、企業価値の向上という命題を中核に置いた時、客観性を担保できない投資は企業価値を毀損する可能性が高く、容認すべきではありません。昨年も申し上げた通り、私は双日を「社員の思いと会社の思いが一致する会社」にしていきたいと考えています。私を含めて、経営陣は会社の思いを代弁する存在です。会社の思いが一所に定まらなければ、社員が思いを一致させることはできません。会社の思いとは、一言でいえば、「企業価値の向上」に尽きます。それは、純資産価値を大きくすることだけではなく、双日が社会から、より価値のある存在であると認められるようになることです。だからこそ、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行うというCFOとしての役割を違えるような発言や行動、経営判断を決してすべきではないと肝に銘じています。

また、社員の一人ひとりが自己実現を叶え、充実感を持って仕事に取り組むことができれば、企業価値の向上につながる、つまり、社員の

思いが会社の思いに自ずと一致するものと考えています。そのような環境を作ることが経営陣にとっての一番の役割であり、先ほど申し上げたCFOの役割を果たすことが、私自身に課せられた使命であると認識しています。双日は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」を掲げており、その実現に向けては、社員一人ひとりの挑戦が欠かせません。ただし、経営基盤が揺らいでしまえば、挑戦することすら叶わなくなります。これからも、CFOの役割を違えることなく、双日が社会からの信頼を決して失うことのないよう、間断なく経営基盤を強めていくことにより、社員一人ひとりが挑戦できる土台を構築し、「社員の思いと会社の思いが一致する会社」の実現を目指していきます。



### 規律あるBS・CFマネジメント



<b>2022年3月期</b> ● ROE 12.2% ● ROA 3.3%	➡	<b>中計2023</b> ● ROE 10%超 ● ROA 3%超(最終年度)
--	---	--

継続したBSマネジメントにより、優良資産から質の高い利益とキャッシュを創出し、キャッシュ・フローマネジメントによる成長モデルを実現

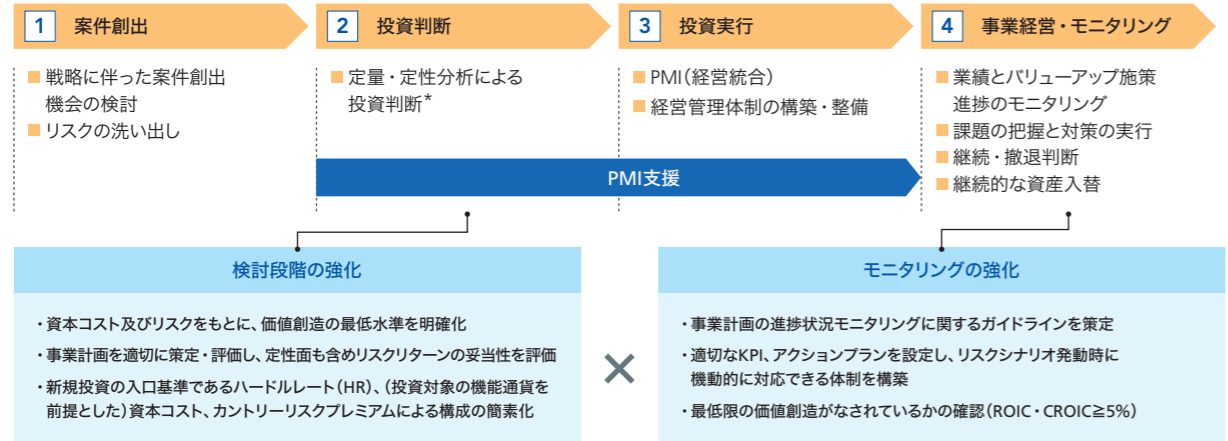


価値創造に向けた投資方針

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。その中でも、成長戦略においては、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ます。キャッシュ・フローをマネージした規律を堅持しつつ、メガトレンドを踏まえた成長戦略や新たな領域における投資を中計3ヶ年で合計3,300億円(うち、300億円は人材や組織改革に向けた非財務投資)を実行することにより、企業価値の着実な向上を実現していきます。

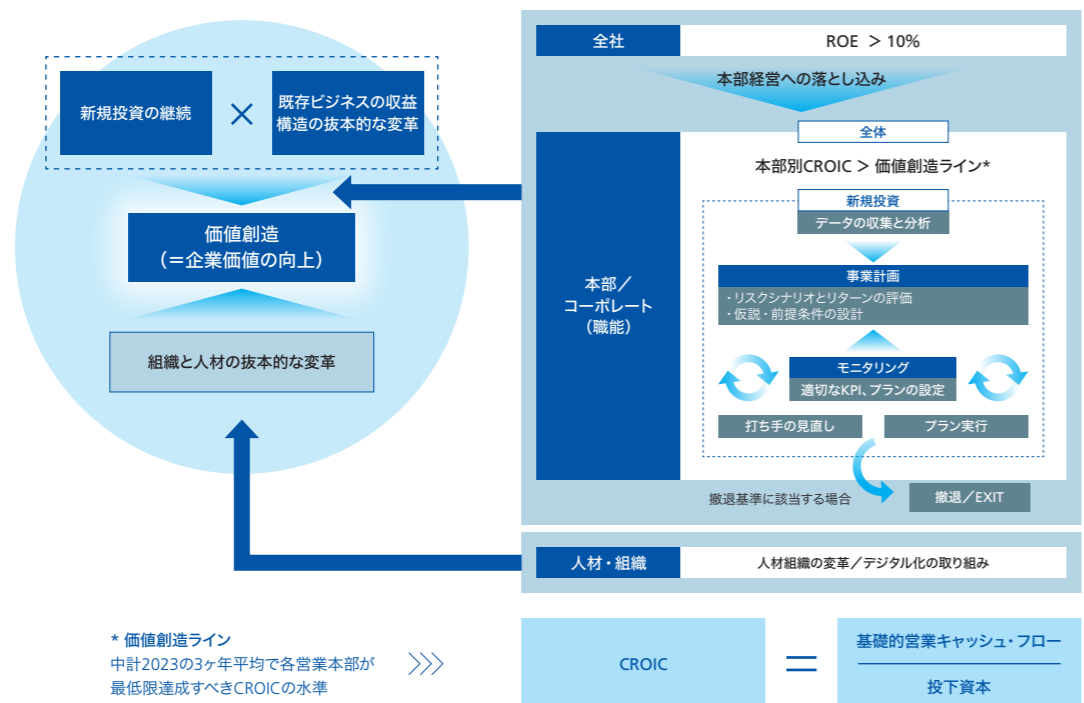
投資プロセス



\* 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が選別し、事業性を評価する

価値創造をモニタリング・評価する仕組み

企業価値の向上を図るために、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。

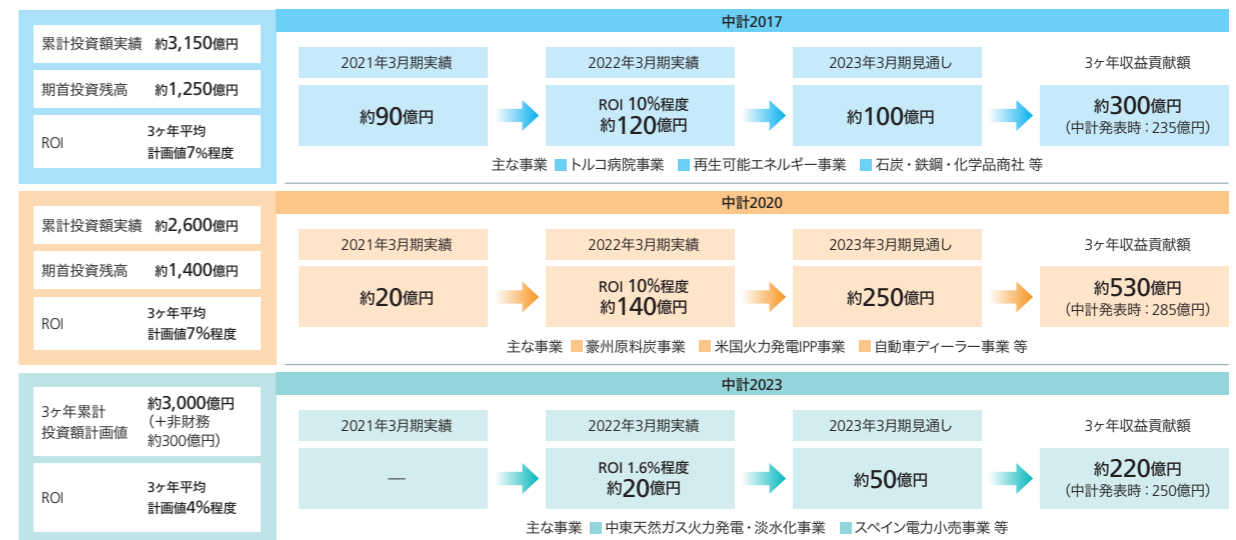


◆ 成長戦略投資・注力領域(2022年3月期)

中計2023における注力領域	2022年3月期投資額	主な案件
<b>足元の着実な成長</b> <b>インフラ・ヘルスケア</b> 社会課題としてのEssential インフラ開発とサービス提供	700億円	米国 ESCO(省エネルギーサービス)/中東 天然ガス火力発電・淡水化/アフリカ ナイジェリアガス小売/欧州 スペイン電力小売/豪州 太陽光発電/豪州 病院施設運営/フィリピン 通信タワー/フィリピン マニラオフィスビル開発
<b>成長マーケットとともに成長</b> <b>成長市場×マーケットイン志向</b> 東南アジアやインドといった成長市場でのリテール領域の取り組み強化	620億円	水産食品加工会社マリンフーズの全株式取得/ベトナム乳業メーカー最大手ビナムグループと協業(牛肉製品販売会社を設立)/ロイヤルホールディングスグループとの取り組み/JALUXの株式公開買い付けを実施/ゴールドマン・サックスグループと共同で賃貸住宅のバリューアップ事業運用会社を設立
<b>従来型ビジネスからの変革</b> <b>素材・サーキュラーエコノミー</b> 「Reduce」「Reuse」「Recycle」といった循環型事業の深化	投資実行なし	ブラジル プラスケム社と100%バイオマス由来のPET原料製造に向けた合弁会社設立を合意/国内でのケミカルリサイクルへの取り組みと併せ、社会ニーズを捉え、競争力のある事業を推進

◆ 投資からの収益貢献進捗(中計2017・中計2020・中計2023)

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。



◆ 価値創造ライン(中計2023 3ヶ年平均CROIC)

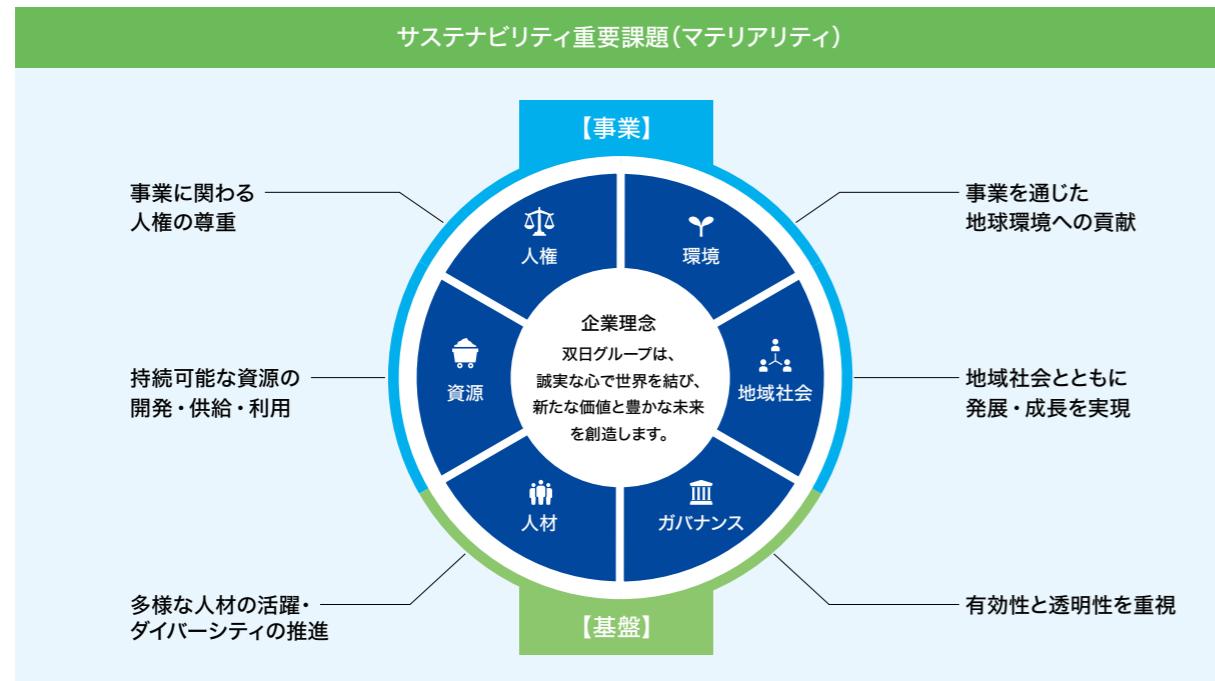
中計2023においては、本部の事業特性、足元の資本効率性を踏まえ、ROE10%超実現のために3ヶ年平均で最低限達成すべきCROICの水準を「価値創造ライン」として本部別に設定しました。原則、事業のボラティリティが高い本部は、比較的高い水準となりますが、中計2023期間中において集中的に投資を行う本部、ポートフォリオの変革を大きく進める本部は比較的低めの設定としています。

本部名	2022年3月期CROIC実績	中計2023価値創造ライン	中計2020期間 平均CROIC(実績)
自動車	9.7%	7.0%	7.6%
航空産業・交通プロジェクト	4.6%	5.0%	5.1%
インフラ・ヘルスケア	2.9%	3.0%	3.2%
金属・資源・リサイクル	10.1%	5.0%	4.8%
化学	9.1%	7.5%	5.7%
生活産業・アグリビジネス	9.5%	6.0%	5.1%
リテール・コンシューマーサービス	2.8%	5.0%	3.3%

## 持続的な価値創造に向けて

双日にとってのサステナビリティとは、「双日グループ企業理念」に基づき、ステークホルダーとともに、事業を通じた「2つの価値（双日  
が得る価値、社会が得る価値）」の最大化を図り、当社と社会の持続的な成長を目指すことです。

この「2つの価値」の最大化に向けて、当社は、2016年に中長期的に取り組むべき「サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）」を  
決めました。マテリアリティ策定にあたっては、SDGsやパリ協定など外部の規範を参照し、当社と社会の持続的な成長のために対処す  
べき普遍的な課題を抽出、「人権」「環境」「資源」「地域社会」「人材」「ガバナンス」の6つとしました。（策定の詳細は、当社ウェブサイト  
「サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）の設定方法と、戦略への反映」<https://www.sojitz.com/jp/csr/priority/>をご参照ください）。



さらに個別具体的なテーマを特定

### 2050年長期ビジョン サステナビリティ チャレンジ

脱炭素社会実現への挑戦	サプライチェーンを含む人権尊重
<p>双日は、CO<sub>2</sub>を排出する多くのサプライチェーンに関わっており、脱炭素社会への移行に向けたリスクであり、一方、世の中のCO<sub>2</sub>削減への貢献は、事業を創出する機会と捉え事業を推進しています。</p> <p> P50 脱炭素社会の実現に向けた考え方・取り組み</p>	<p>人権問題は、サプライチェーンに関与する全てのステークホルダーが協力して解決していくべき課題です。多くのサプライチェーンに関与する双日として、継続的に配慮を行っていきます。</p> <p> P54 サプライチェーンを含む人権尊重の取り組み</p>

普遍的な課題から、さらに解像度を上げ、個別具体的な課題を特定したものが、2050年に向けた長期ビジョン「サステナビリティ チャレンジ」です。本ビジョンは「脱炭素社会実現への挑戦」と「サプライチェーンを含む人権尊重」の2本柱からなり、現在、当社が特に注力して取り組んでいるもので、「中期経営計画2023」（以下、中計2023）における成長戦略を策定する上での下敷きにもなっています。

当社は、こうした課題への対応のため、ステークホルダーとの対話を通じ、当社にとっての「リスク」と「機会」の把握に努め、「脱炭素社会実現に向けた考え方」や人権関連方針などの各種個別方針を策定、それらの中計2023にも反映し、具体的なアクションにつなげています。その上で、適切な開示を行い、さらにステークホルダーの皆様から新たなご意見をいただくといった「サステナビリティ経営の推進サイクル」を実践しています。

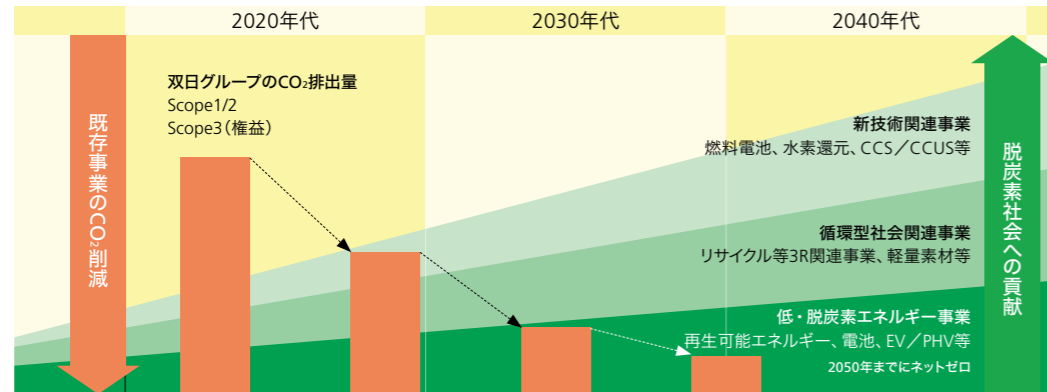


サステナビリティ チャレンジ ～脱炭素～

脱炭素社会の実現に向けた考え方・取り組み



双日グループは、CO<sub>2</sub>排出を「リスク」と捉え削減を加速し、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。



リスクの低減

◆ Scope1、Scope2の削減

当社は、自社が排出するCO<sub>2</sub>(Scope1/2)削減を脱炭素社会実現に向けた「責務」と考えています。2020年3月期時点の既存事業に関して、2030年までに6割削減(うち、Scope2はネットゼロに)することを目標としています。それ以降の新規事業についても、2050年までのネットゼロ達成を目指しています。2022年3月期は主要排出グループ会社と対応策を確認し、一部、再生可能エネルギーの導入を開始しました。

◆ Scope3の計測と把握

脱炭素社会の実現には、自社の排出に加えて、サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>(Scope3)までを含めた取り組みが必要であると考えています。また、サプライチェーン上のCO<sub>2</sub>排出量(Scope3)の多い箇所を、将来的に排出削減ストレスがかかる可能性が高い「リスク」として捉えています。

機会の捕捉

◆ 機会としてのScope4

Scope3は当社にとって「リスク」であると同時に、サプライチェーン全体での削減貢献による新たな事業創出の「機会」であると捉え、自社の成長と紐づけた取り組みを推進しています。今後、これらの取り組みを通じて削減貢献したCO<sub>2</sub>量(Scope4)を増やしていきます。

<サプライチェーン上のCO<sub>2</sub>分析>(Scope3・4)

縦軸に当社グループが関わっている「一般的にCO<sub>2</sub>排出が多い産業」を、横軸に「サプライチェーンの工程」を置き、当社にとってのリスクと機会を定性的に分析・特定しています。また、特に影響が大きいと考えられる発電セクターから定量把握を進めています。

リスク(Scope3)：CO<sub>2</sub>排出が多い箇所ほど濃いオレンジ色で表示しています。

一般的には「CO<sub>2</sub>削減の圧力」や「代替される脅威」に晒されやすくなります。

機会(Scope4\*)：最右列の代替物は新規事業の機会であり、削減貢献量として積み上げていきます。

		リスク把握					機会	
		川上					川下	
		サプライチェーン						
		製品の原料	輸送	製品の加工	製品の使用	エンドユーザー	削減貢献例 (Scope4)	
		CO <sub>2</sub> 排出量	CO <sub>2</sub> 排出量	CO <sub>2</sub> 排出量	CO <sub>2</sub> 排出量	CO <sub>2</sub> 排出量		
		大	中	小	大	中	小	
発電	一般炭	炭鉱での採掘 sojitz 約1万トン	原料・製品の輸送 約26万トン	—	石炭火力発電所 約3,130万トン	消費者 CO <sub>2</sub> は発生せず	持分炭鉱権益 約29万トン	削減貢献策 高効率ガス火力発電 約86万トン削減
	石油ガス	油田での採掘 sojitz 約1万トン	原料・製品の輸送 約1万トン	—	石油火力発電所 sojitz 約18万トン	消費者 CO <sub>2</sub> は発生せず	削減貢献策 ガス火力発電所 約202万トン	削減貢献策 再エネ発電*2 約26万トン削減
製鉄	原料炭	炭鉱での採掘 sojitz	—	—	高炉製鉄所	消費者 CO <sub>2</sub> は発生せず	持分炭鉱権益	削減貢献策 CCS
	鉄鉱石	鉱山での採掘	—	—	—	各業界メーカー	—	削減貢献策
畜産	畜産・飼料事業	原料・製品の輸送 sojitz	畜産物の加工	畜産物の調理 sojitz	消費者 CO <sub>2</sub> は発生せず	畜産加工事業	削減貢献策	植物肉
化学	原料の製造	原料・製品の輸送 sojitz	—	—	化学品の製造 sojitz	消費者 CO <sub>2</sub> は発生せず	—	削減貢献策 バイオケミカル
製紙パルプ	製紙用チップの生産 sojitz	—	—	製紙 sojitz	なし	消費者 CO <sub>2</sub> は発生せず	—	削減貢献策 紙リサイクル
建設	建設素材の生産	原料・製品の輸送	建設	—	施設の使用 sojitz	施設の使用	削減貢献策	ZEH・ZEB
運輸輸送	自動車・船舶等の製造	—	—	—	航行運航 sojitz	運転手	削減貢献策	電気、水素利用機体 バイオ燃料の活用

注：GHGプロトコルが規定する、Scope3の15のカテゴリーを簡略化して作成しています。カテゴリー別の詳細は、<https://www.sojitz.com/jp/csr/esg/e/data.php>をご参照ください。  
\*1 Scope4の計算方法：(IEAネットゼロシナリオ(1.5°C)における2030年の世界火力発電効率平均(545g/kWh)－当社発電のCO<sub>2</sub>排出係数)×発電量  
\*2 再エネ発電は太陽光発電を対象とする

サステナビリティ

サステナビリティ チャレンジ ～脱炭素～

TCFD提言に沿った気候関連情報開示



双日グループは、2018年8月にTCFDの最終提言への賛同を表明しました。気候変動に関する当社にとっての「リスク」と「機会」についてTCFD提言のフレームワークを活用し、幅広いステークホルダーとの協働、積極的な情報開示と透明性向上に努めています。



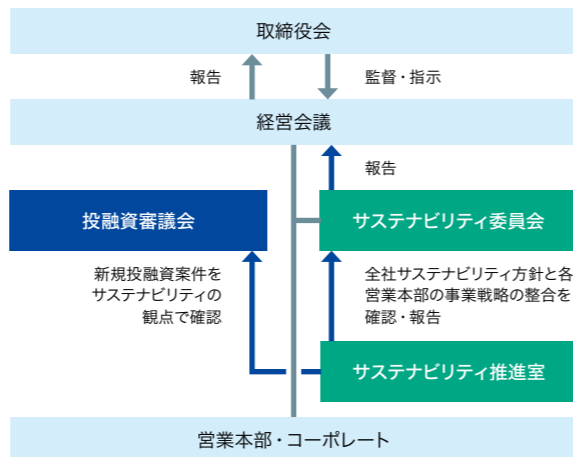
ガバナンス

- ◆ CEOが委員長を務めるサステナビリティ委員会を設置
- ◆ 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を、経営会議及び取締役会へ付議または報告
- ◆ 取締役会はこのプロセスを監督し、必要に応じて対応を指示

リスク管理

- ◆ 双日グループの各事業におけるCO<sub>2</sub>排出リスクを評価・特定
- ◆ 投融資審議委員会にて個別事業リスクを審議
- ◆ 経営会議を通じた各本部への周知
- ◆ ステークホルダーダイアログにおいて気候関連の「リスク」と「機会」が当社事業に与える影響について討議・確認

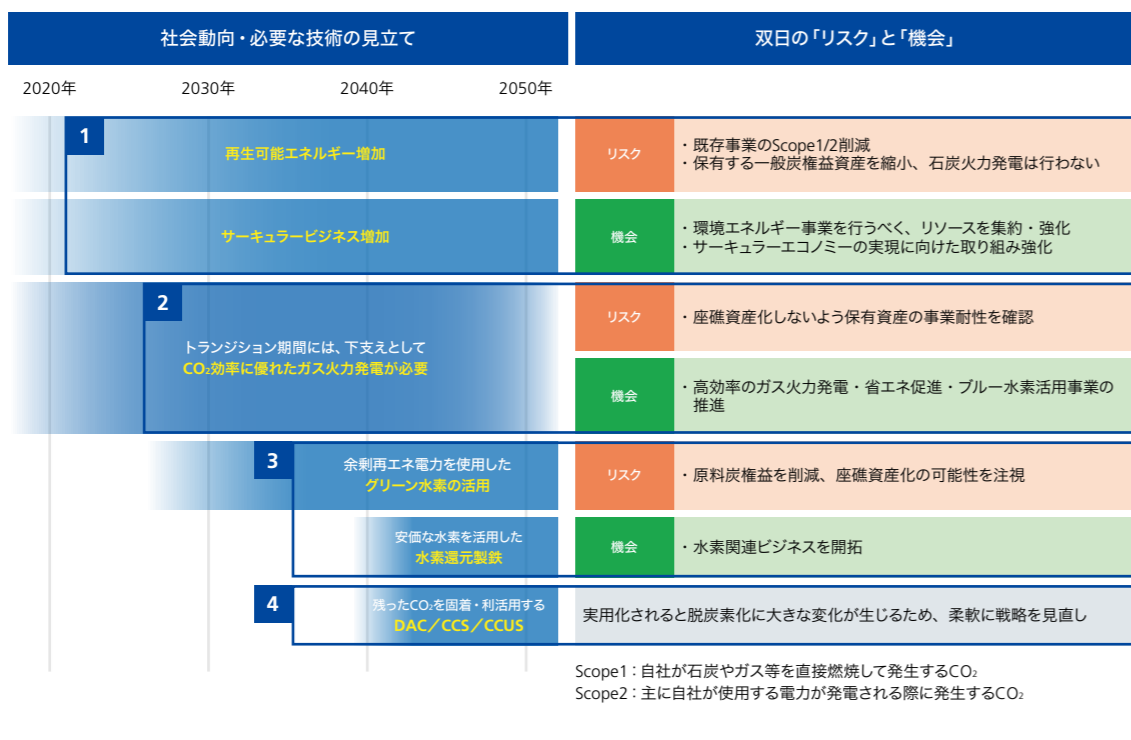
サステナビリティ推進・実行体制図



戦略

◆ 双日の脱炭素ロードマップ

中計2023では、再エネ事業、トランジション事業を含む「エッセンシャルインフラ」や「素材・サーキュラーエコノミー」を掲げていますが、それらの戦略の下敷きの一つとして、下記、脱炭素ロードマップがあります。「社会動向」や「必要な技術」を年代ごとに想定し、双日の「リスク」と「機会」を整理しており、今後も定期的に見直していきます。



戦略

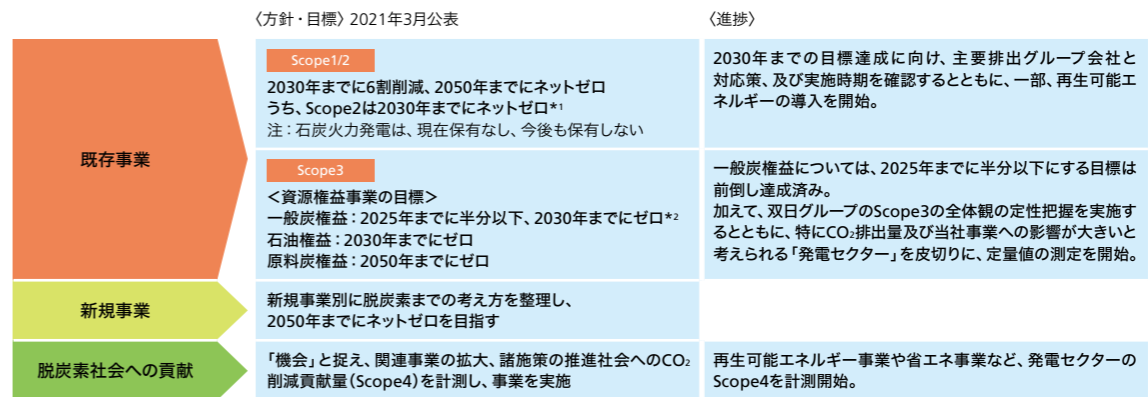
◆ シナリオ分析・財務影響

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石炭権益事業、発電事業について、財務への影響を分析しています。また、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」では、まず、水に注目し精査を行っています。

移行リスク	リスク	機会
石炭権益事業	<p>分析方法： ネットゼロシナリオを含む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。</p> <p>財務影響 一般炭権益は2030年までにゼロ化すべく対応中で影響はない見通し。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があるものの影響は限定的。</p>	<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。当社グループは、再生可能エネルギー事業などの脱炭素事業に加え、トランジション事業として、高効率のガス火力発電や省エネサービス事業を推進することで、脱炭素社会への移行を事業機会につなげます。</p>
発電事業	<p>分析方法： 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。</p> <p>財務影響 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>	<p>2022年3月期の主な実績 ◇ 蒙州で大規模な太陽光発電所の建設を開始 ◇ 米国で省エネルギーサービス(ESCO)事業に参入</p>
物理的リスク	淡水使用量上位のグループ会社を対象に広く水リスクの全体観を把握。洪水リスクの影響を受ける可能性のある資産を特定し、財務影響(エクスポージャー)を測定。詳細は、 <a href="https://www.sojitz.com/jp/csr/environment/tcfcd/">https://www.sojitz.com/jp/csr/environment/tcfcd/</a> をご参照ください。	

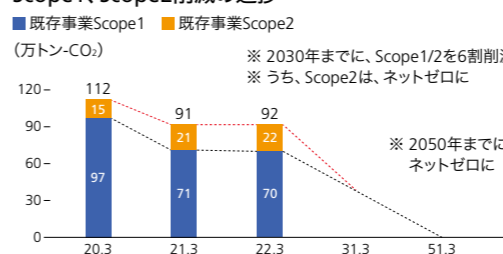
指標と目標

脱炭素ロードマップ、上記リスクと機会の精査を踏まえた「脱炭素方針」とその進捗、及び「財務影響」は以下の通りです。

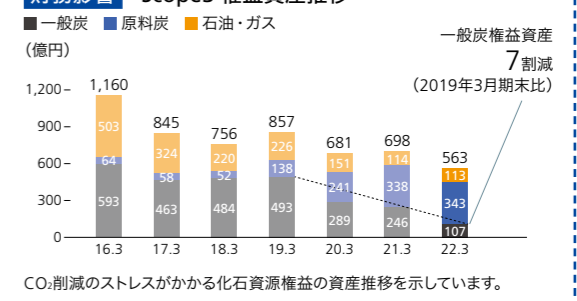


\*1 基準年は2020年3月期。単体及び連結子会社が対象。証書などによるオフセットを含む。取り組みを加速するため、インターナショナルカーボンプライスの導入を検討  
\*2 2019年3月期を基準年とした権益資産の簿価ベース

Scope1、Scope2削減の進捗



財務影響：Scope3 権益資産推移



サステナビリティ

サステナビリティ チャレンジ ～人権～

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、多岐にわたる業界に関わる総合商社として、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、「国際人権章典」や「OECD多国籍企業行動指針」等を参照し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」のフレームワークに沿って推進しています。

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」が定める人権対応のフレームワーク



方針の策定・共有

当社グループは、「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、当社の方針を周知し、理解と実践を求めています。



◆事業現場への認識の徹底

サプライチェーン上の人権尊重においては、事業現場における認識が重要であると考えています。そこで、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」を行う旨の確認書の取得や、グループ各社の責任者とサステナビリティ推進室との直接対話を通じて、方針や取り組みの周知及び現場の対応状況の確認、意見の聴取を行い、浸透を図っています。

リスク評価

◆双日グループにおけるリスクの高い事業分野の特定

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、当社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し、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環境・社会リスクに対する双日グループの該当状況

双日グループの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	(川下) 小売・サービス
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	○	○	○
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

◆リスク評価のPDCA

当社グループの対応が十分であるか、外部コンサルタントの監修も受けながら、新たな課題の確認と自社の取り組みを点検しています。また、各グループ会社との直接対話を通じ、自社グループにとどまらず、多岐にわたるサプライチェーンへの取り組みの浸透・促進を図っています。



◆個別方針の策定

高リスク事業分野の中でも、木材調達や鉱物関連、パーム油調達など、社会的に規範化が進む分野においては、分野別のガイドラインも参照しながら考え方を整理し、「双日グループ サプライチェーンCSR行動指針」に加え、個別方針を策定した上で、対応しています。

改善・救済/実績開示

2022年3月期の高リスク事業分野に対するリスク評価においても、当社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。今後も、外部専門家の意見も聴取しながら、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。

2022年3月期の主な取り組みは当社ウェブサイト [https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz\\_esg/human\\_rights.php](https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/human_rights.php) をご参照ください。

TOPICS

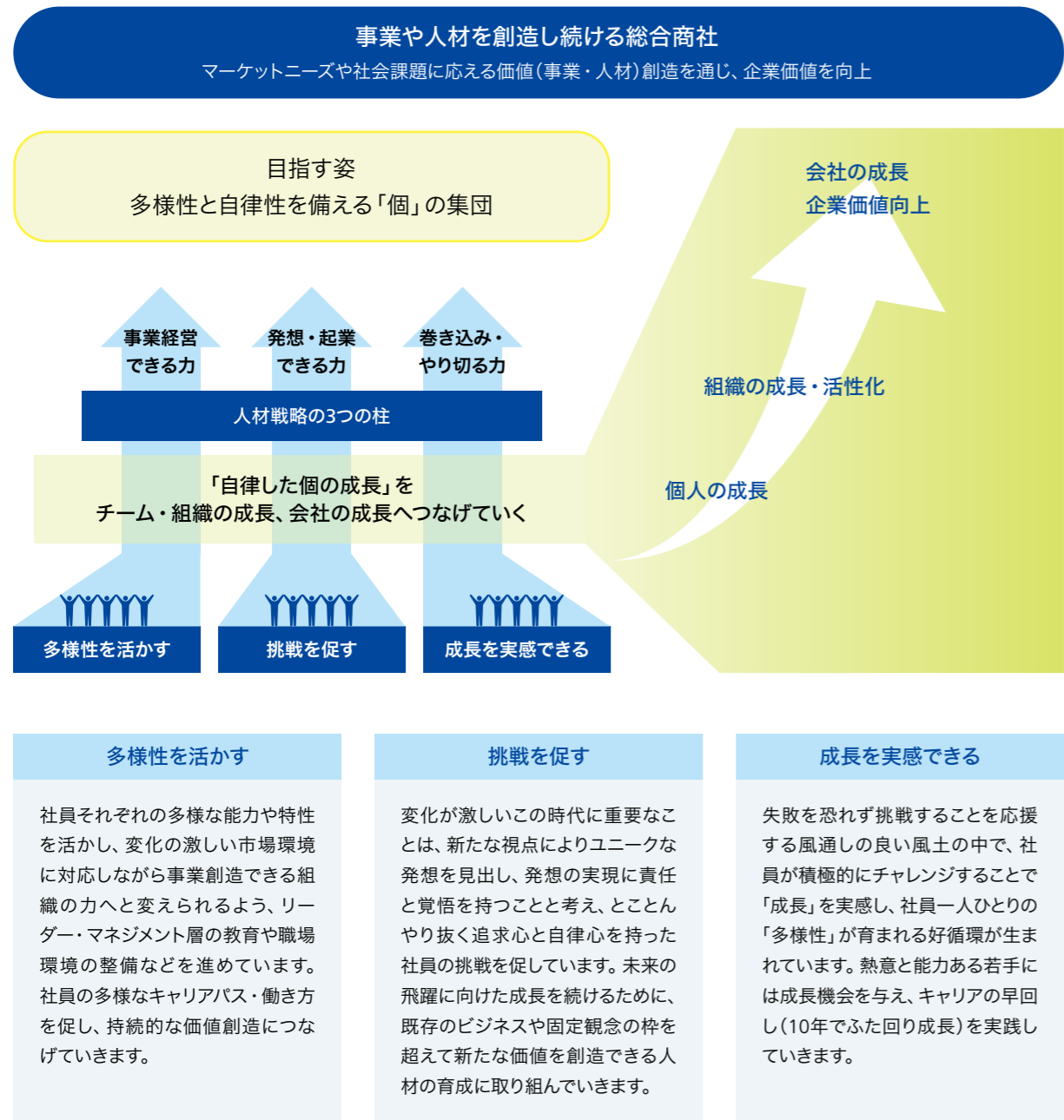
**Sojitz ESG BOOK**  
 ウェブサイトにて、気候変動・人権以外のテーマについても、当社の取り組みを社会課題別に整理し紹介しています。事業を通じた社会課題の解決を自社の強みに変え、事業基盤を拡充し、2つの価値(双日が得る価値、社会が得る価値)の最大化を図ります。

[https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz\\_esg/](https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/)

## 価値創造できる人材を輩出し続ける人的資本経営

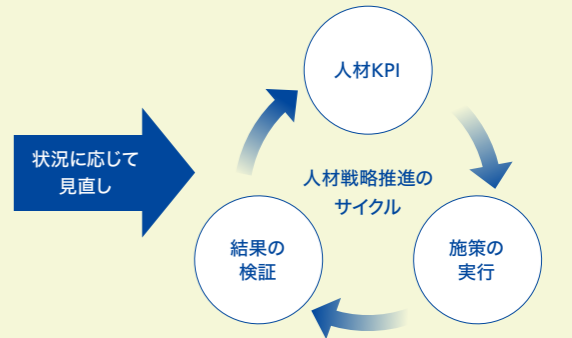
双日にとって最大の財産は人材であり、人材を会社の資本として捉えています。その力を高めることが価値創造の源泉です。変化を機会に変え、自ら考え、行動し、やり抜くことで、世界を舞台に新たな価値を生み出せる人材を創造していくことを目指しています。

当社では、多様性と自律性を備えた個の成長が、企業の価値創造につながると考え、人材戦略の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。変化する環境に適応した「個」の集団を形成(人的資本の最適配置)し続けることによって、価値創造につなげ、企業価値の向上を目指します。



### 価値創造実現に向けた人材KPI

経営戦略と連動した人材戦略を推進すべく、2021年6月に「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ています。また、その進捗を人事施策の取り組み状況も併せて、半期ごとに経営会議及び取締役会へ上程し、経営陣と議論を重ねています。また、経営会議や、社長と社外取締役との情報共有セッションなどにおいて、その進捗を人事施策の取り組み状況とともに確認し、議論を重ねています。KPIは、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、状況に応じて具体的施策の改善なども踏まえながら、モニタリングする体制を整備しています。



INPUT / OUTPUT (人的資本拡充 / 活用)				OUTCOME 価値創造	
各種施策	KPI	進捗	目標値		
女性活躍	女性総合職 海外・国内 出向経験割合	2020年度 実績 19%*1 2021年度 実績 34%	40% (2023 年度)	女性社員比率 50%程度 (2030年代) 女性課長職比率 20%程度 (2030年度)	多様性と 自律性を 備える「個」の 集団
デジタル人材	デジタル 基礎研修修了者 (総合職全員)	2021年12月 展開開始 2022年5月 基礎編全コンテンツ公開 (参考) 2022年7月 応用編コンテンツ公開	100% (2023 年度)	デジタル 応用人材比率 25%程度 (2030年度)	
外国人材	海外グループCxO	40%	40%	50% (2025 年度)	事業経営 できる力 発想・起業 できる力 巻き込み・ やり切る力
挑戦	チャレンジ指数 (設定した チャレンジ目標に 対する上司評価)	51%	39%*2	70% (2023 年度)	社員を 支える 職場環境の 実現
成長実感				挑戦指数 ・本人意欲 90%以上維持 成長・ 貢献実感指数 90%以上維持	
健康経営	二次検診受診率	20%	49%	70% (2023 年度)	
育児休暇	育児休暇取得率 ( )は男性取得率	68% (56%)	87% (83%)	100% (2023 年度)	

\*1 2021年6月時点  
 \*2 年間評価プロセスの中で設定するチャレンジ項目は、2020年度(人材KPI策定前)は任意設定者に限定されていたのに対し、2021年度からは全総合職を必須化したことによるもの

人事、総務・IT業務担当本部長メッセージ



常務執行役員  
人事、総務・IT業務担当本部長

橋本 政和

1990年入社、以降一貫して機械・インフラ関連を担当。インフラ・ヘルスケア本部長を経て、2022年4月より人事、総務・IT業務担当本部長として人材戦略をリードしている。

「多様性と自律性を備える個の集団」を目指す

私は入社以来32年間営業現場に身を置き、直近ではインフラ・ヘルスケア本部長を務めていましたが、このたび2022年4月より人事担当本部長を務めることとなりました。当社が2030年に目指す姿である「事業や人材を創造し続ける総合商社」を実現するため、強い使命感を持って双日の人材戦略をリードすべく日々取り組んでいます。

「人材」は、当社にとって最大の資産です。その可能性を最大限に引き出し、有効に活用していくためには、人材を管理する対象の人的「資源」から、投資によって付加価値を生み出していく人的「資本」へと抜本的に認識を改める、「人的資本経営」の考え方が不可欠です。そして、人的資本を価値創造につなげていくために、自律した「個」の挑戦を自信と成長に導き、それが組織の成長、ひいては会社全体の成長につながり、同時に会社の価値向上を実感することで、また「個」の成長につながっていくという好循環を常に回し続けていきたいと考えます。

また、その好循環の実行と浸透を人事施策によってサポートすることが重要です。だからこそ、私は

人事部を、経営戦略・事業戦略の実行を人材面から支援する「戦略実行パートナー」として位置づけたいと考えています。

これまで営業の側から見てきた人材戦略や人事施策を振り返ると、経営戦略や事業戦略とのつながりが分かりにくい部分がありました。経営環境が急激に変化する時代において、中長期的な当社のありたい姿の実現に向けて、会社全体として人的資本の見える化を図り、機動的に再配分・再配置を行うことで、チャンスを的確に捉えていくことが必要です。会社の現場を知る立場から、人材戦略を経営戦略や事業戦略とより一層連動させることが、私に求められる役割だと認識しています。社員一人ひとりがさらに高いパフォーマンスを発揮できるよう、双日らしい環境を整え、会社の最重要資産である人材、一人ひとりの個性を大事にしながら、人的資本経営を推進し、企業価値向上に向けて邁進していきます。

それでは、納得性のある人事施策を現場に落とし込むために何が必要なのでしょうか。それは「対話」であると考えます。人の価値観が変化、多様化する中、

サマーセッションでも人材をテーマにした議論を実施

社外取締役を含めた経営陣と各営業・職能本部長が参加する合宿形式のサマーセッションにおいて、人材戦略を大きなテーマの一つとして取り上げ、2030年に目指す姿を実現するために整理すべき人材戦略における論点について活発な議論を交わしました。これからも、現場との対話を積み重ねながら、一歩先を行く人事制度を設計していきます。

【主な人材戦略に関する議論テーマ】

- ・双日らしいジョブ型とは
- ・変革に必要な覚悟とは
- ・双日の企業風土とは(守るべきものと変えるべきもの)



対話を通してキャリア観を含めた多様な価値観を理解することが、社員一人ひとりが働きやすく、挑戦できる環境を整えるための第一歩です。そのために、人材をテーマにした現場との対話も強化していく考えです。具体的には、海外総支配人、営業・職能本部長との対話を増やし、年2回実施することとしました。また、役員が一堂に会する合宿形式のサマーセッションの場でも多くの時間を割いて討議するとともに、取締役会でも定期的な議題として取り入れ、人材戦略の仕組みや進捗について多面的な視点からご意見をいただいています。これら建設的な議論を続けることで、現場の行動変容につながり、双日らしい、また実効性が高く、やりがい・やったかを実感できる人事施策の策定と実行につなげていきます。

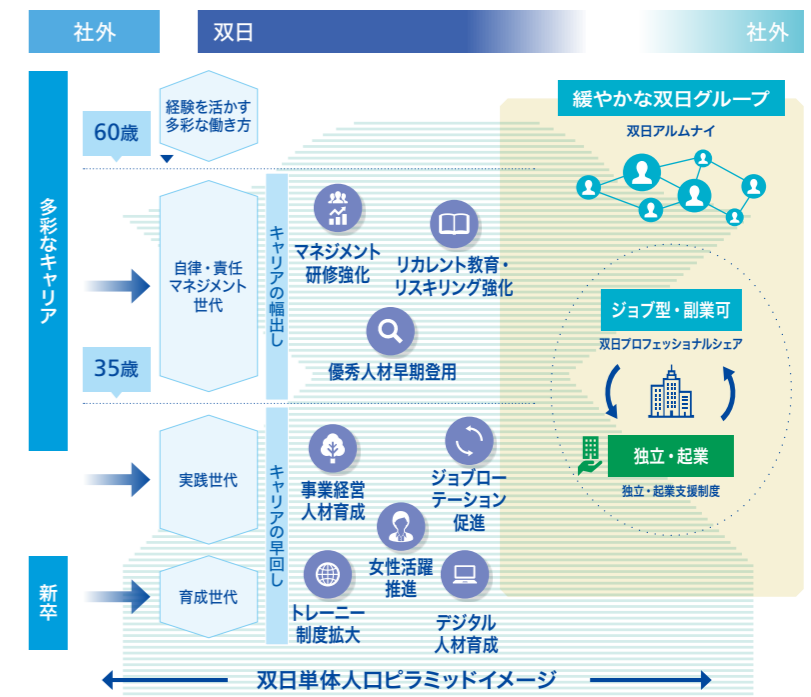
人材戦略の目指す姿として、「多様性と自律性を備える『個』の集団」を掲げ、「多様性」を重視しています。その目的は、イノベーションの創出にほかなりません。新卒採用やキャリア採用でも多様性を強化し、同時に若手には10年でふた回り成長する機会を与えています。当社の人材の特徴の一つとして、一人ひとりが複数の業界、職能の知見を持っていることが挙げられます。この、いわば「一人多様性」を活かせる

環境を整えることも、イノベーション創出の鍵になるのではないのでしょうか。私が初めて部長に就任したのは、現在のインフラ・ヘルスケア本部の母体となる、再生可能エネルギーや交通、社会インフラなど次世代ビジネスを開発する組織で、その陣容はさまざまな組織から集められた少数集団でした。多様なバックグラウンドを持ちつつも経験の浅いメンバーをマネジメントしながら、新たなビジネスを開拓し続けることに当時は苦労もありましたが、振り返ると、個々のやりがいを引き出し、互いの専門性を活かすと同時に、互いに足りないところを補い合えたからこそ、現在の当社を支える事業にまで成長させることができたのだと思います。

繰り返しになりますが、私の役割は人材戦略、人事施策を経営戦略や事業戦略と連動させること、いい換えれば、社員一人ひとりの自律と行動を促し、価値創造につなげるべくこれまで構築してきたフレームワークに魂を込めることだと考えています。当社には「挑戦」と「変革」の意識がDNAとして根づいています。それらを、意識だけではなく制度にも落とし込み、「事業や人材を創造し続ける総合商社」の実現を目指していきます。

社内外での多様なキャリアの実現を支援

多様な価値観の集まり、切磋琢磨する環境 ..... 多様性を競争力に変え、新たな着想や意見を多面的かつ効果的に取り込むことで、当社の価値創造につなげるための環境づくりを進めています。志高い多様な人材が集い、ともに高め合いながらイノベーションを興し続けられる当社の環境は、「キャンパス」と例えられる時があります。今後も、時代の変化に合わせ、終身雇用や年功序列という概念に囚われず、多様な価値観やキャリア志向を持つ全ての社員が、高いモチベーションを維持し、働き続けられる環境を整えていきます。



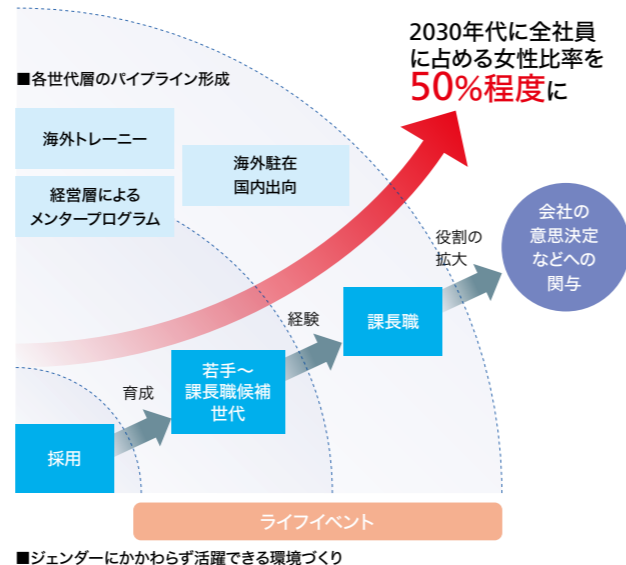
多様性を活かす

**女性活躍推進**  
ダイバーシティ経営推進の専任組織を設け、中長期の視点で女性が当たり前活躍する環境づくりを進めています。将来的に組織の意思決定に関わる女性社員\*を増やしていくために、各世代層のパイプライン形成と、経験の蓄積やキャリア意識醸成に注力しています。

\*2022年7月現在における女性執行役員は2名

2022年3月期の取り組み

- 積極的な女性総合職の新卒採用及び中途採用の継続
- 女性管理職の登用促進
- 若手女性総合職の海外・国内出向経験割合の向上
- 30歳前後の女性総合職を対象とした経営陣によるメンタープログラムの実施
- 管理職層を対象としたエグゼクティブプログラムなど外部研修への派遣



また、2022年4月には育児休暇制度の改定を行い、男性社員の積極的な育休取得、育児参加を後押ししています。ジェンダーにかかわらず仕事と育児を両立することについて、職場全体が理解、応援できる環境を整えることが、出産・育児というライフイベントを経ても、女性がキャリアを中断することなく活躍できる企業風土醸成につながると考えています。

女性活躍関連目標と進捗

人材KPI	(女性比率)	2021年3月期	2022年3月期	中計2023 目標(2024年3月期)	2031年3月期目標	2030年代
パイプライン	課長職	8.6%	9.1%	10%以上	20%程度	50%程度
	課長職候補世代	12%	12%		30%程度	
	新入社員採用(総合職)	32%	44%	30%以上維持		
長期視点	全社員	28%	29%			

外国人(現地人材)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、2022年3月期時点で40%であった海外事業会社の外国人CxO比率を、2026年3月期までに50%超に引き上げることを目指しています。海外地域における取り組みとして、域内での意見交換や情報共有によるマーケットイン・事業機会発掘の強化、共創と共有を推進するため、海外事業会社外国人トップで構成する「アドバイザリーボード」の設置や日本人以外のDirector登用、社外取締役・アドバイザー起用による現地法人の取締役会の活性化を進めています。

2022年8月、米州地域内の事業会社CxOが集まり「アドバイザリーボード」を開催。社長の藤本も参加し、今後の成長戦略について活発な議論が交わされました。異なるビジネス分野で活躍する事業会社のトップ同士が共創と共有を実践し、双日グループのネットワークを通じて連携することにより、価値創造につなげていきます。



キャリア採用者の活躍

経営人材、DX人材などの獲得や、ジェンダー・国籍などの多様性強化の一環として、キャリア採用に注力しています。社外で培ったスキル、経験を活かして当社のリソースを活用しながら活躍し、管理職を担うケースも増加しており、2022年3月末時点で、管理職ポストにおけるキャリア採用者の割合は約20%、役員ポストでは約30%を占めています。なお、2022年3月期の採用に占めるキャリア採用者の比率は29%でした。

ロンドン駐在時に手掛けた現地会社の組織変更に関わる業務は苦勞も多かったですが、現地駐在員やスタッフ同士の強いチームワークに支えられ、やり切ることができました。今後は課長として、人材育成に注力し、海外で存在感を出せるハイスキルの人材を育成していきたいと思えます。



主計部  
グループ統轄課課長  
比嘉 昭子

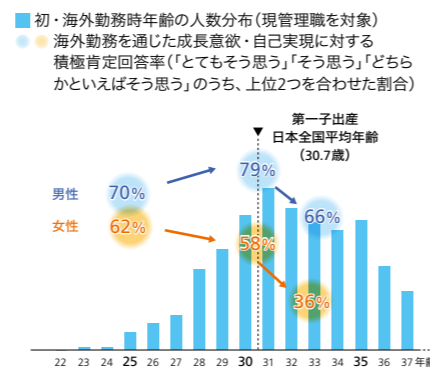


インフラ・ヘルスケア本部  
電力インフラソリューション事業部  
第三課課長  
清水 卓哉

双日でのキャリアにおいて一番成長できたのは、米国の省エネルギーサービス会社の買収の経験です。現地の仲間や上司、同僚など、人のつながりの中でプロジェクトをやり遂げ、自らが成長することができました。今後は後輩にも成長を実感してもらえよう環境づくり・機会提供を進めていきたいと思えます。

社員の声をもとに人事施策を検討&KPIで定点観測

当社社員の自発的な達成意欲や社員を活かす環境をより正確に把握し、より効果的な人材戦略につなげるため、定期的にエンゲージメントサーベイ(社員意識調査)を実施しています。サーベイ結果から、女性総合職は20代で海外勤務を希望する割合や、成長意欲が相対的に高かったことから「キャリアの早回し」が重要であることを認識しました。そのため、女性総合職の海外・国内出向経験割合についてのKPIを設定し、女性の積極的な派遣を促した結果、対象者の女性比率約25%に対し、2022年3月期の派遣実績は、50%が女性となりました。



入社5年目に海外トレーニーとしてブラジルの穀物集荷会社に約2年間出向しました。現地社員・パートナー  
生活産業・アグリビジネス本部  
農業・地域事業開発室地域共創課課長  
山田 彩子

とともに働き、相手の視点に立ちチームワークを実現していくことは、視野を広げ、信頼関係を築くためにも大切な経験となりました。その後は二度の産休・育休に入りましたが、当時の経験は現在のチームを率いる自信とモチベーションの維持につながっています。

健康経営

働きがいと働きやすさを感じながら活躍し続けられる職場環境づくり

経営戦略の実行は社員の心身の健康と健全な職場環境の上に成り立つものと考え、社長をトップとした体制で社員が活躍し続けられる職場環境づくりを目指しています。2021年に人材KPIの一つに二次検診受診率を設定するなど、経営戦略の一つとして健康経営を位置づけています。

さらに、2030年代に女性社員比率を50%程度にする目標を見据え、ジェンダーにかかわらず活躍し続けられる環境づくりを推進すべく、以下の取り組みを開始しています。

- 男女共通の育児休暇
- 子宮頸がん検診・乳がん検診の対象年齢を全年齢に拡大
- 婦人科専門医を社内診療室に配置
- 株式会社Cradleと提携し、医師や専門家によるオンラインセミナーの開催や不妊治療を支援



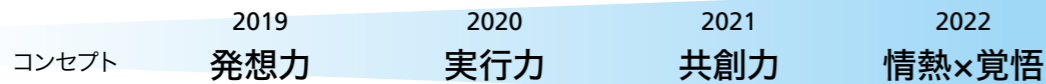
女性のキャリア形成を理解した組織マネジメントの重要性について、株式会社Cradle代表スズニ子!氏と社長の藤本が対談  
Photograph\_Wataru Yanase(UpperCrust)



挑戦を促す／成長を実感できる

「発想×双日プロジェクト(通称Hassojitzプロジェクト)」は、新規事業創出プロジェクトとして、2019年に社長の藤本の発案で始まりました。挑戦・発想を実現につなげる双日らしい価値創造の仕組みの一つです。4年目となったいま、さまざまな事業アイデアがビジネスとして芽吹き始めており、同時に、組織を超えた共創の取り組みによって企業文化の浸透が進んでいます。社員の挑戦を応援する風通しの良い企業風土のもとに生まれた新たなビジネスを、外部と共創・共有しながら、さらに拡大させるべく、挑戦は続きます。

Hassojitzプロジェクト



「Hassojitzプロジェクト」から発案されたeスポーツ関連事業を展開する株式会社GRITzを2022年2月に設立。リーダーを務めた当時入社4年目の社員が社長に就任し、始動しました。また、2021年10月に東京大学発ベンチャー企業である株式会社本郷植林研究所と設立した双日モリノミライ株式会社では、宮崎県・山口県・岡山県にて早成樹事業を開始しています。



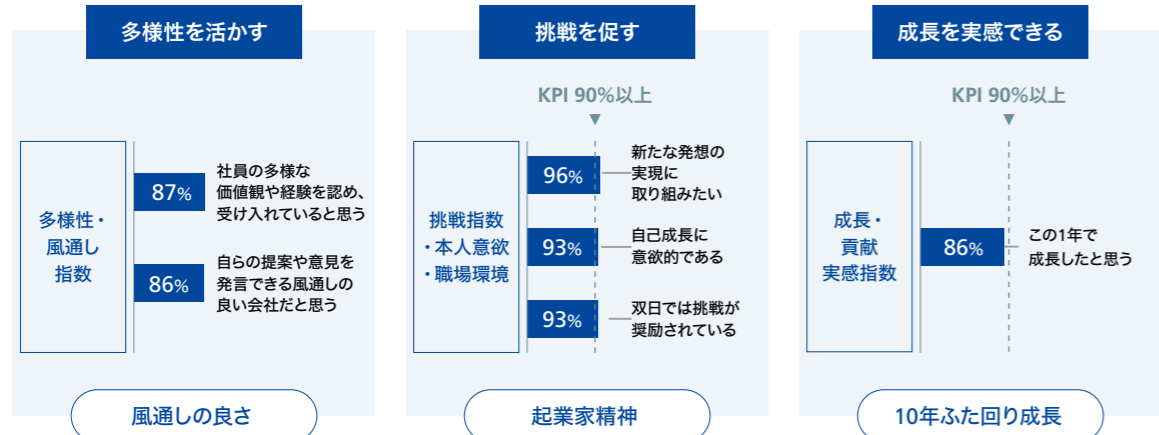
(左) 温 哥華 (GRITz共同代表) (中央) プロゲーマー ときと氏 (右) 桐谷 恒毅 (GRITz共同代表) 当社ウェブサイト企画(PRページ「caravan」)において、プロゲーマーときと選手との対談を実施 Photograph\_Wataru Yanase(UpperCrust)



植林後5年で伐採が可能となる早成樹 ハコヤナギの試験植林(植栽後1年)

エンゲージメントサーベイから読み解く、双日らしい文化

2017年より開始したエンゲージメントサーベイ(社員意識調査)ですが、より当社の状況を正確に把握し、効果的な人材戦略につなげるために外部専門家の監修下、当社独自の設問を策定・導入しています。特に、当社における企業風土に関する設問結果からは、多様性に富むチャレンジ旺盛な社員の思いを実現できる「双日らしい」企業風土がうかがえます。2022年8月に実施したエンゲージメントサーベイの回答率は99%となりました(2021年回答率91%)。これらの結果は人材KPIや役員報酬の一部に組み込まれており、人的資本経営の実践に活用しています。



緩やかな双日グループを通じた価値創造の連鎖

双日アルムナイ

退職後も経済・社会活動を続ける双日OB/OGと双日役職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。緩やかな双日グループを形成し、事業機会やオープン/ペーショのきっかけを創出することで、新たな事業機会を増やしていくことを企図しています。「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ていきます。



双日アルムナイ副会長 高乗 正行(株式会社チップフンストップ 代表取締役社長)(左) 株式会社カンリー 代表取締役 Co-CEO 辰日 衛(中央) 常務執行役員米州総支配人 兼 双日米国会社社長 山口 幸一(右)

当社と双日出身者との協業案件として、店舗・施設情報の一元管理を可能にするシステムを開発・展開する株式会社カンリーへ出資しました。

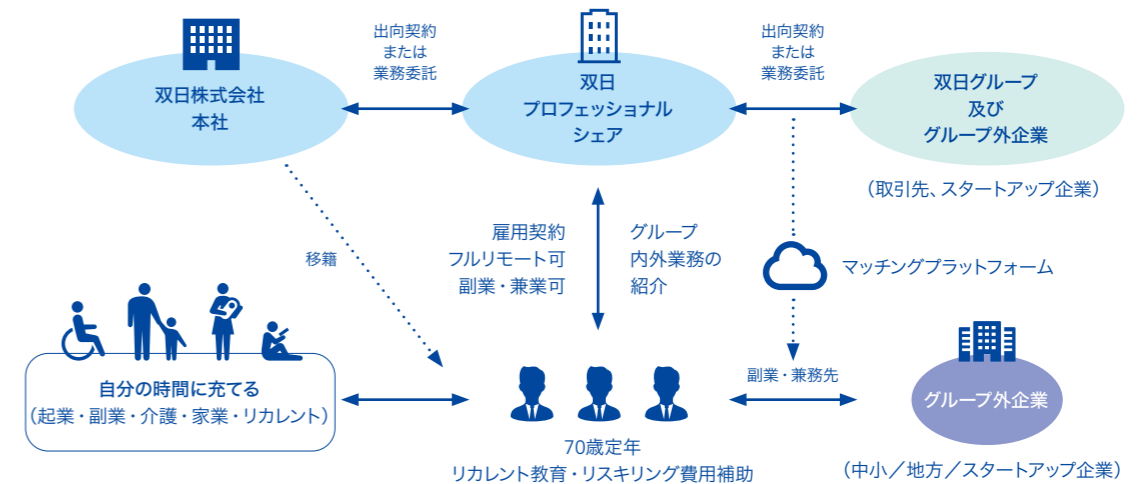
双日プロフェッショナルシェア株式会社



双日プロフェッショナルシェア株式会社 村山 宏

「70歳定年」「就業時間・場所の制限なし」「兼業・副業」「起業」を可能とした、35歳以上の社員の多様なキャリア・ライフプランの実現を支援するプラットフォームとしてのジョブ型雇用会社です。双日プロフェッショナルシェアに移籍する社員が、当社で培ったスキル・経験を社内外で活かして価値を提供することが可能となる仕組みを構築しています。

双日でのこれまでの経験と経営学修士号(MBA)を活かしたいという思いから、双日プロフェッショナルシェアへ移籍しました。現在、週4日は双日グループでの業務に携わり、週1日は個人事業主として中小企業のコンサル業務を行っています。将来的には、企業の組織開発といった分野にも活かしていきたい、社会が抱える労働力不足の解消など、さまざまな課題を解決できる働き方を実現していきたいです。



双日プロフェッショナルシェアをはじめ、社員の多様な価値観を尊重し、キャリア自律を応援する取り組みが評価され、「第4回プラチナキャリア・アワード\*」で最優秀賞を受賞しました。

\*プラチナキャリア・アワードとは、株式会社三菱総合研究所が運営する未来共創イニシアティブが、三菱UFJ信託銀行株式会社と連携し、開催されています。(後援：厚生労働省、株式会社東京証券取引所)



価値創造を加速するDX

CDOメッセージ

## 双日の価値創造とDX

執行役員 CDO(チーフ・デジタル・オフィサー)  
荒川 朋美

1985年、日本アイ・ビー・エム株式会社にシステムエンジニアとして入社。サービス、ハードウェア、ソフトウェア、デジタル営業などを担当し、2014年に取締役、2015年には初代チーフ・デジタル・オフィサーに就任した。2021年12月に双日の執行役員CDOに就任。以来、双日グループのDXの戦略をリードしている。



### 新たな価値創造に向けたDX戦略の推進

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」を掲げています。その実現に向け、データやテクノロジーといったデジタルの活用は必須です。全社員がデジタルを共通言語として理解し、活用し、事業ポートフォリオの変革に取り組むことによって、事業価値の向上、新しい価値の創造を目指します。それは、当社の経営戦略そのものであり、また、一企業の収益のみにとどまらず、より良い社会を築いていく力であると確信しています。私は以下の2点からその戦略を実現します。

1点目は、既存事業におけるデータの活用やテクノロジーの実装を加速し、付加価値の向上、新しい価値の創造を実現します。当社は、社長自らがDX推進委員会の委員長を務め、営業本部長・職能本部長とともに事業へのデジタルの活用のための活発な議論を交わし、迅速な意思決定を行っています。

総合商社の幅広いビジネス領域において、デジタルを活用するためには、その個々の事業のマーケットのニーズを理解し、顧客を理解し、取り組むことが必要だと実感しています。例えば、デジタル・ツイン(現実のデータを使ったデジタル化)といった一つのテクノロジーを活用し、さまざまな事業に実装することで生み出せる価値のパターンの数は計り知れません。また、営業本部の枠組みを超えた価値の共創も、デジタルを使ったつながりによって、実現が容易となります。

2点目は、デジタル人材の育成です。当社は、デジタルを全社員の共通言語とするために、2021年までにデジタル入門、デジタル基礎と教育プログラムを展開してきました。それをさらに進め、社内外のパートナーとともにデジタルを活用したビジネスの共創を実現するためにデジタル応用人材の育成が急務であると判断し、2022年7月より教育プログラムを開発し、開講しました。教育の適切な内容を検討するために、社内を調べてみると、当社のさまざまな部署に、デジタル技術を学習した経験などを有するデジタル人材候補が予想以上にいることが分かりました。これは非常にうれしい発見でした。なぜなら、事業とデジタルの両視点からデジタル教育を考えること

が重要だからです。彼らには、教育プログラムの開発協力者として参画を依頼し、快く引き受けてもらいました。パートナーとデジタルを共通言語として価値共創できるデジタル応用人材の育成を加速します。

双日には、新しいことに挑戦し自らを変革していく気風があります。私が双日の一員になりたいと思ったのは、この気風に惹かれ可能性を感じたからです。DXをトレンドとするのではなく、デジタルを明日の変革の道具として活用できるように双日の一員となり変革を実現したいと強く感じました。この立ち向かう力は、変革の大きなドライバーになります。双日は、全社一丸となり、情熱を持ってDX戦略を実行していきます。

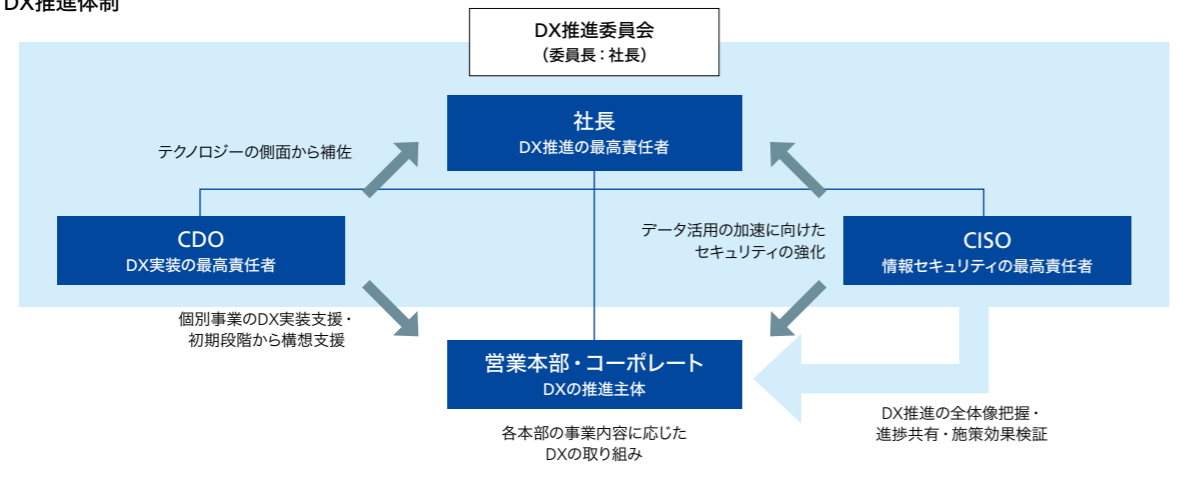
### デジタル人材育成の道筋

当社は、「事業や人材を創造し続ける総合商社」を実現するためにデジタル人材を育成し、事業ポートフォリオの変革による企業価値向上を目指しています。

総合商社の事業は、多岐にわたる業種を国内外多くの拠点で展開するため、一律の手法に基づくDXの実現は困難です。したがって、多くの社員が、データやデジタル技術を活用する観点・スキルを持って、日々の業務を行うことが必須であり、そのためにデジタル人材の育成計画を策定しました。デジタル人材育成計画は、入門(全社員対象)、基礎(全総合職対象)、応用(応用基礎(300名)、エキスパート(40名)、ソートリーダー(若干名))の5段階を設定。さらに応用編は、データ分析を事業の意思決定に活かしていく、さらに意思決定作業を自動化するという分野の「データ分析」、新規事業創出のための発想とプロトタイプを実行できる「ビジネスデザイン」の2分野を定義し、専門性を高める工夫をしています。

スキルレベル		期待役割・位置づけ
応用	レベル5: ソートリーダー (Thought Leader)	エキスパートを指導・統括し、データやデジタル技術を活用した組織・事業の変革をけん引
	レベル4: エキスパート (Expert)	データやデジタル技術の活用のリーダーとして、課題解決や事業の創出・バリューアップを推進
	レベル3: 応用基礎 (Experience)	エキスパートのもとで、データ分析やアプリケーション開発を補助
レベル2: 基礎 (Basic)		ビジネスへのIT適用を考えるための基礎知識 (ITリテラシー、デジタルマーケティング、データサイエンス、情報セキュリティ)
レベル1: 入門 (Entry)		ITを利用する全社員に求める入門知識 (ITパスポート試験合格)
応用レベルのスキル分野	データ分析 (Data Analysis)	データ分析を活用した課題解決
	ビジネスデザイン (Business Design)	デジタル技術を活用した新規ビジネスの創出・既存ビジネスのバリューアップ

### DX推進体制



価値創造を加速するDX

より良い顧客体験を目指してデジタル技術に取り組む

荒川 ◆ 現在、各営業本部とともに、新規・既存事業におけるデジタル技術の実装に取り組んでいます。中でもエンドユーザーに近いビジネス領域を持つ自動車本部

は、早くからマーケットインの視点でデジタル技術の活用に積極的に取り組んで成果を上げていますね。

金武 ◆ ディーラー事業ではデジタルを活用して顧客の利便性の向上や購入体験をより良くする取り組みを行っています。中古車は一点ものですので、その車の固有の状態や情報を得るために、お客様は実物を見て購入するのが一般的です。しかし、実車を見に行かなくとも、実車を見るのと同様か、それ以上の情報を得られるようにデジタル技術を活用しています。新しいビジネスモデルを作る取り組みです。対象の車をブースに入れて外装・内装全面をスキャンし、数分間で実物の「デジタル・ツイン」を作成することによって、

全方位からの外観や、傷や凹み、肉眼では見えない修繕塗装の箇所を確認したりすることができます。

荒川 ◆ 中古車査定のプロでないと判別できないような項目を、簡単にパソコンなどの画面でデータとして知ることができるということですね。とても革新的です。まさに「デジタル化した実物を見て購入を判断する」という新しい購入体験ですね。店舗に行く必要もなくなるかもしれません。

金武 ◆ これは一般消費者を対象とするだけでなく、中古車業界にも大きな変革をもたらす可能性があります。中古車ディーラーは、オークションで車を仕入れ、実物が手元に到着してから写真を撮影し、ウェブサイト上に掲載した後に販売活動を開始するため、多くの手間と時間がかかっています。しかし、この「デジタル・ツイン」を採用した中古車では、業者がそのデータを見て応じることが可能で、落札直後にデータをウェブサイト上に掲載して販売を開始できます。多くの時間とコストの削減や在庫回転率の向上につながります。

荒川 ◆ 顧客の視点に立ち購入体験(CX)を向上させる、まさにマーケットインの視点に基づく発想ですね。デジタル技術の実装により、産業全体の変革をリードする好例といえます。一方、新車販売では、AR(拡張現実)やVR(仮想現実)の技術を活用して、仮想空間での車の体験や商談にチャレンジしていますよね。

金武 ◆ 新車の新しい店舗の開店は、用地の確保、ショールームの建設や改装、展示車や在庫車の配置など大きな投資が必要です。VRショールームですと、都心や商業施設内に、小さな店舗スペースを確保することで開店ができます。また、VRゴーグルなどの機材が普及すれば、ご家庭からでもインターネットを通じて気軽にバーチャルで来店していただけます。

荒川 ◆ これらの取り組みを通して、お客様を理解するデータを蓄積できることも、とても重要です。例えば、先ほどの中古車の事例では、購入にあたり消費者が重視する項目などをデータとして蓄積し、そのデータを次の事業領域で活用することが可能になります。「事業と人材を創造し続ける総合商社」としての事業ポートフォリオ変革は、こうしたところからも実現できるのではないのでしょうか。営業本部の皆さんと一緒に、双日の幅広い領域にわたる事業にデータやテクノロジーを使って、新たな価値を創出し、次世代を担う事業としていくのが楽しみです。



デジタル・ツインで中古車を選ぶ消費者

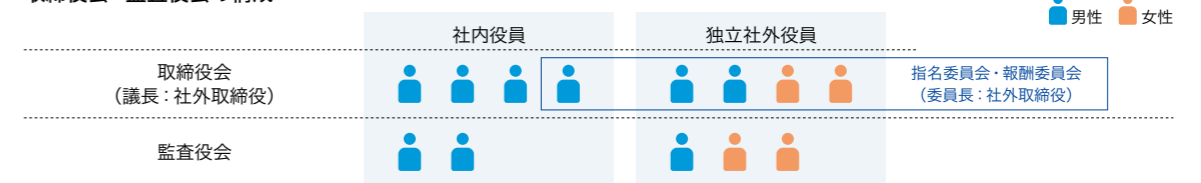


執行役員  
自動車本部長  
金武 達彦

価値創造戦略を支えるガバナンス

ガバナンスサマリー

取締役会・監査役会の構成



コーポレート・ガバナンス体制早見表(2022年6月17日現在)

機関設計	監査役会設置会社	定款上の取締役の任期	1年
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)		

ガバナンス体制強化の変遷

	社外取締役/ 取締役会	社外監査役/ 監査役会	女性役員/ 取締役・監査役合計	トピックス
2015年	2/7名 29%	4/5名 80%	2/12名 17%	・2004年 指名委員会・報酬委員会設置 ・取締役会の実効性評価開始
2016年	↓	↓	↓	
2017年	↓	↓	1/12名 8%	
2018年	↓	↓	↓	・CSR委員会をサステナビリティ委員会に改組(委員長:代表取締役社長) ・業績連動型株式報酬制度導入
2019年	2/6名 33%	↓	1/11名 9%	・取締役会業務室設置
2020年	3/7名 43%	3/5名 60%	3/12名 25%	・指名委員会・報酬委員会の過半数が独立社外取締役に(委員長:独立社外取締役) ・独立社外取締役を取締役会議長に
2021年	4/8名 50%	↓	3/13名 23%	・中長期的な企業価値向上と運動性の高い報酬制度へ改定 ・政策保有株式の縮減方針策定
2022年	↓	↓	4/13名 31%	

TOPICS

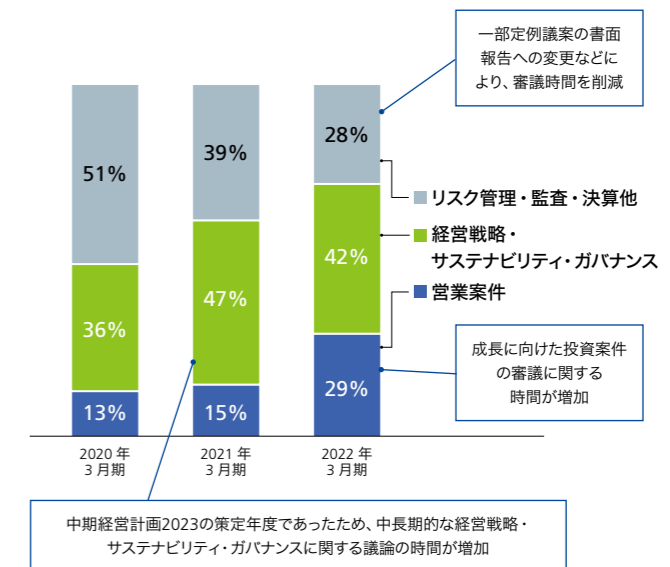
取締役会年間計画

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。

2022年3月期は、一部定例議案の報告頻度の削減や書面化により、経営戦略やサステナビリティ・ガバナンスに関する議論、成長に向けた投資案件の審議に多くの時間を割きました。

2023年3月期においては、サステナビリティ・ガバナンスやDX、人材(人事施策)に関する定例報告を各々2回ずつ実施し、議論の時間を予め確保する計画としています。

取締役会 カテゴリー別時間比率



価値創造戦略を支えるガバナンス

議長メッセージ

企業価値向上を目指して、  
中計2023の目標達成に向けた変革を  
後押ししていきます。



社外取締役 取締役会議長  
大塚 紀男

**取** 取締役会議長に就任し、2年が経過しました。2021年3月期は、取締役会において「中期経営計画2023」（以下、中計2023）の策定に向けた議論に多くの時間を割いたのに対し、2022年3月期では、その達成に貢献するための議論を行うことが取締役会の最大のテーマとなりました。有効かつ十分な議論を行うために、2021年6月の取締役会で1年間の基本的な運営計画を予め設定し、それぞれの議論に割く時間配分を明確化するなど、これまで以上に実効性の高い運営を行えるよう、議長として取り組んできました。

また、社外取締役として朱さんが新たに加わり、金融機関での実務経験に裏打ちされたM&Aや資本政策への豊富な知見をもとに、取締役会の活性化にご助力いただきました。さらに、2022年6月には小久江さんにも社外取締役に就任していただきました。さまざまなステークホルダーとの対話やサプライチェーンマネジメント、環境などに関する知見を活かし、他の社外取締役の皆様とは違う角度からのご意見をいただけるものと期待しています。

この1年の取締役会での議論を振り返りますと、中計2023で掲げた各施策を前倒しで実行していくという会社の方針もあり、投資案件の審議が多くありました。各営業本部から各施策の進捗度合いについて報告を受けながら、進捗が芳しくない投資案件については改善を図るために活発な意見を交わすなど、実質的な議論を行うことができたことと評価しています。中計2023の達成に貢献するという取締役会としての役割を、初年度としては十分に果たすことができたのではないのでしょうか。一方、PBR1倍超という目標に対しては、0.64倍（2022年3月末時点）に留まりました。中計2023の目標達成に向けた道のりは長く、取締役会としてもやるべきことはまだ多くあると認識しています。

私が考える社外取締役の役割は、企業価値の最大化に向けて、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です。そのための適切な体制を確保することを、株主や資本市場からも期待されていると認識しています。また、多様なバックグラウンドを持つ社外役員がさまざまな角度から意見を述べることで、執行側の経営陣に対して気づきを与えられると考えています。

双日が、従来のトレーディング中心から、事業会社に資本参加してバリューアップしていくというビジネスモデルに変わりつつある中で、メーカーを傘下に入れることが多くなっています。私個人としては、長年メーカーの経営に携わってきたので、そうした経験や知見をもとに、引き続き積極的に議論に参加していく考えです。また、取締役会議長として、就任以来心がけてきたのは、構成メンバーが気兼ねなく考えていることを発言できるような雰囲気を作ることです。実際に藤本社長をはじめ、経営陣と遠慮なくさまざまな話ができる関係を築けていると感じています。今後も積極的な意見交換を通じ、双日の企業価値の最大化に貢献していきます。



社外取締役対談

「中期経営計画2023」（以下、中計2023）の初年度の成果と今後の課題をテーマとして、社外取締役である齋木氏と朱氏で対談を実施し、財務面と非財務面の双方の観点から議論していただきました。

社外取締役  
齋木 尚子



社外取締役  
朱 殷卿

**齋木** ◆ 2022年3月期は、エネルギー価格の高騰など、市況の影響による要因が大きかったという側面はあるものの、当期純利益は823億円を達成しました。基礎的営業キャッシュ・フローも前期比約2倍に増加し、1,287億円となるなど、キャッシュを伴う利益の創出を実現しています。さらに、こうした量的な面のみならず、前中計期間中に投資した案件からも着実に収益を上げるなど、質的な面でも成果を得ることができたと高く評価しています。まず、中計2023初年度の成果について、朱さんはどのように評価されているのでしょうか。

**朱** ◆ 齋木さん同様に、初年度としては満足のいく結果だと考えています。単に利益水準が過去最高に達したということだけでなく、非資源分野の利益も順調に拡大し、利益の「質」が高まりました。また、双日がこれまで培っ

てきたネットワークを活かすことにより、エッセンスラインフラヤリテール事業領域を中心に、投資先やパートナーとの「共創と共有」を実践することによって、将来の利益成長への布石となる事業投資も複数実施することができました。今後は、それらの投資案件から確実に収益を生み出し、成功実績を積み上げていくことが重要だと思います。

**齋木** ◆ 新規投資を適切に行っていくことの重要性に関するご指摘に同感です。加えて、既存ビジネスの収益構造の抜本的な変革が求められていることも指摘しておきたいと考えます。

さて、次に非財務面ですが、中計2023では、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、その実現のために、「マーケットインの徹底」



「共創と共有の実践」「スピードの追求」の実行を打ち出しました。これらの意識が社内で理解され定着しつつある一方で、それが稼ぐ力につながっているのかは、まだよく分かりません。最近、「財務要素」と「非財務要素」を二項対立的に捉えるのではなく、「未財務要素」という概念を用いて整理し直そうという動きが見られますが、まさに、非財務面での取り組みが財務的価値の創出にしっかりつながっているのかという問題認識です。目指す姿やその実現に向けて掲げた言葉の一つひとつが、単なるキャッチフレーズに留まることのないよう、一人ひとりの意識のさらなる向上が求められていますし、また組織の中に根付かせる仕組みを構築することが必要です。

さらに申し上げますと、経営基盤強化のために最も重要なものの一つは、人的資本です。また、人財とともに大切なものは、ネットワークです。当社が一から研究開発や生産を行うのではなく、目利き力を働かせて社外にある技術や事業、そしてパートナーをつなぎ、新たな事業やビジネスモデルを創出していくことが、双日の持続的成長に向けてますます重要になっていくと考えています。

**朱 ◆** 中計2023ではPBR1倍超を目標として掲げ、資本コスト低減に向けて非財務情報の開示の充実にも取り組ん

でいますが、いま齋木さんがおっしゃったように、それを稼ぐ力に転化し、業績向上につなげていかななくてはならず、財務面と非財務面とは分けて考えるべきものではありません。双日の非財務面での取り組みにおいて最も重要なのは、齋木さんと同じく、人材に対する取り組みだと思えますが、双日では、中計2023で掲げた人材戦略に基づいて各種施策を着実に充実させてきています。私自身が社内での会議に参加する機会があるのですが、風通しの良さや若手社員の自立性の高まりを感じることができ、人材戦略の浸透を随所に見ることができています。こういった変化を、中長期的には業績向上につなげていかなければなりません。

**齋木 ◆** 人材戦略に関しては、藤本社長自らが先頭に立ち、関係者一丸となって取り組んでいる様子を、頼もしく拝見しています。私は、個人の成長なくして組織の成長はないと考えています。同時に、組織が成長することで、個人の成長の可能性も広がります。

先程、人的資本のお話をしましたが、研修など人材育成の強化に向けた取り組みはもちろんのこと、女性活躍の推進や、キャリア採用の強化、海外人材の一層の活用など、多様性と包摂性を高めるための取り組みを徹底することが必要です。加えて、組織として、個々の社員が思い切ってチャレンジできるような仕組みを整えることにより、一人ひとりの潜在力を活かせる厚みのある組織に変革していかななくてはなりません。例えば、双日はHassoJitzプロジェクトの実施や双日プロフェッショナルシェアの設立など、挑戦を促す仕組みづくりを進めていますが、さらなる進展を期待しています。また、私の経験を踏まえて付け加えると、人材戦略のカギを握るのは評価制度です。明確な基準に即して、公平公正に評価が行われ、かつ不服申し立てなども組み込んだ評価制度を策定・運用することが重要だと考えています。そして、そうした評価に基づいて、適性や希望なども勘案して、人事異動を含む適正な措置を取ることが必要です。双日では、すでに適切な制度設計が行われていると認識していますが、人事施策には不断の改善が求められます。引き続き、各種施策の成果や浸透度を定量的に検証し、その結果や外部

環境の変化に応じて、柔軟に見直しを行いながら、戦略的な人材投資を続けていただきたいと思います。

また、私が委員長を務める指名委員会において、サクセッションプランの在り方やその基準に関する議論を深めていますが、これは人的資本増強に向けた取り組みの一環として大変重要なものです。引き続き委員長としての責任を果たしていきます。

**朱 ◆** 人材戦略に基づいた各種施策や、挑戦できる企業文化をベースに、生き活きと働く社員が大きな舞台を与えられ成果を出し、組織の中でより大きな役割を与えられるというような好循環が今後も次々と出てくることを私も期待しています。

**齋木 ◆** 非財務面での成果としては、脱炭素社会の実現に向けて掲げた「一般炭権益を2025年までに半分以下、2030年までにゼロ」という目標に関しても、すでに一般炭権益を半分以下にするという目標は達成し、前倒して進捗しています。ネットゼロ社会への道は、双日にとって難しい挑戦ではありますが、同時に新たなビジネスを創出する機会でもあります。実際に、中計2023ではメガトレンドを踏まえたマーケットニーズや社会課題を土台として成長戦略を構築しており、その注力領域の一つが素材・サーキュラーエコノミーとなっています。そこで示している、リデュース・リユース・リサイクル事業の深化については、まだ端緒についたばかりで、具体的な取り組みはこれからとはなりますが、期待を持って見守っていきたいと考えています。

**朱 ◆** ロシア・ウクライナ情勢を含むさまざまな外的要因により、足元では石炭価格が高騰しています。短期的な収益だけを求めるのであれば、一般炭権益をまだしばらく保有しておくという決断も考えられるでしょう。しかし、このような状況下においても、双日は合理的にバランスを取りながら、大きな目標に向かって構造改革のスピードを緩めることなく進めています。このような中長期の視点を重視した判断を評価したいと思っています。

**齋木 ◆** 環境や人権問題への取り組みについても、持続可能な社会実現のために、双日として着実に歩を進めていかなければなりません。こうした点について、双日の意識はとても高く、それぞれの方針や課題認識をグループ全体で周知徹底するための対話が始められていることを評価しています。今後も、現場レベルでのさらなる意識の定着や強化が図られていくことを期待しているところです。

**朱 ◆** 先ほども言及しましたが、中計2023の大きな目標の一つが、PBR1倍超です。2022年3月期末時点で0.6倍強であり、若干の改善は図られたものの、目標にはまだ大きな開きがあります。史上最高益を更新し、ROEも12.2%を達成したにもかかわらず、PBRが低い水準のままであるのは、市況要因に影響される利益の割合が高く、現在の利益水準が今後も持続可能であるとの認識が投資家によってされていないからでしょう。

PBRの改善のためにまず重要なのは、事業投資を通じて、着実に資本コストを上回る利益を上げていくことであり、そのためにもこれまでの投資案件から着実に利益を積み上げていくことが双日の将来成長への信頼醸成につながると考えています。同時に、十分な利益を確保す



ることが見込めない場合には、撤退の判断を速やかに行うことも必要です。ただし、的確な判断を行うためには、投資先の経営に当事者として深く関与しなくてはなりません。双日がこれまで行ってきた事業投資は、多くが少数資本参加という形であり、経営に対する関与が限定的でした。業務提携という形での関与はあっても、経営をハンドリングするところまでは踏み込まないことが多かったのではないのでしょうか。環境変化に迅速に対応し、しっかりと結果を残すためには、より踏み込んだ形での事業投資も検討すべきであると考えています。

**齋木 ◆ 朱さんのご指摘の通りですね。PBRの改善のためには、要は、安定的かつ成長性のある収益基盤を構築することと市場の期待感を醸成することが重要です。先ほども話に出ましたが、双日では非財務情報の開示の充実に積極的に取り組んでおり、例えば、投資家からの関心が高まっている人的資本については、女性活躍やデジタル人材、外国人材、チャレンジ指数などに関する動的KPIを設け、外部に公表していることが対外的にも評価されています。進捗をしっかりと示すとともに、それらがどのように財務的価値につながっていくのかを説明することによって、市場の期待感を高めることができるのではないのでしょうか。**

他方、言うまでもないことですが、市場の期待感の醸成のためには、ナラティブが実績とデータに裏打ちされた説得力を持ったものであることが大前提です。着実に実績を積み重ねていくことが何よりも求められています。

**朱 ◆ 安定した収益基盤を築いているという安心感を持っていただくためには、規模の小さい案件であったとしても成功事例を増やしていき、再現性を持って利益を創出する能力が備わっていることを資本市場に対して示していかなければなりません。そうした成功事例の積み上げによって、市場から見た双日の利益創出力の安定性や成長性に対する安心感も高まります。安定して利益創出を**

続けることができる組織能力が構築されているという評価を獲得することによって、PBR1倍超という目標の達成に大きく近づくのではないかと思います。

**齋木 ◆ 議論したいことはまだ沢山ありますが、時間も参りましたので、それぞれ抱負を述べて本日の対談を終えたいと思います。**

これまでの2年間、社外取締役として双日の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために、取締役会での議論への参加は当然のこととして、それ以外のさまざまな場でも経営陣に対し積極的に問題提起や提言を行うよう努めてきました。そうしたやり取りを通じて、私は、双日の経営陣の大局観、判断、対応スピードに高い信頼を置いています。一方で、社外取締役には、執行の監督にあたる役割がありますので、常に外部の厳しい目線でガバナンス上の問題がないか、隠れているリスクはないかといった観点を持って見るよう心がけてきており、今後ともしっかりと取り組んでいきます。引き続き、企業文化を含めた双日に対する理解を深めると同時に、経営陣に新鮮な「気づき」を与える役目を意識しつつ、中計2023の達成、さらには、2030年に目指す姿の実現に向けて、株主からの負託を受け、職責を果たすべく努力してまいります。

**朱 ◆ 私自身は社外取締役に就任し、まだ1年ではありませんが、社内の会議などに参加しますと、大変活気があり、双日の皆さんが高い熱量を持って変革に向けて取り組んでいることが伝わってきて心強く感じます。社外取締役としての私の役割は、客観的な視点を反映した質の高い議論と意思決定に貢献すること、そして執行側の皆さんの適切な取り組みをサポートすることだと認識しています。このような考えのもと、齋木さんを含め、他の社外取締役の皆さんとともに、双日の企業価値向上に向けて、真剣に、そして誠実に取り組んでいきます。**

#### 新任社外取締役メッセージ

### これまでの経験を活かし、独自の視点で双日の企業価値向上に貢献していきます。

**私** はこれまで、総合化学メーカーに長年勤め、営業やサプライチェーンマネジメント、広報・IRに関わる業務に従事してきました。これらの経験を活かし、双日の企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

昨今はリスクの種類や捉え方が変化、拡大しており、例えば「製品・サービスの品質、安全・安心」の担保も不可欠です。危険性、安全性評価、特に新興国、地域での影響評価をパートナー企業や投資先を含めたサプライチェーン全体で鳥瞰し、果たすべき社会的責任に見落としがないか常に備えていく必要があります。メーカー視点からの気づきをお伝えしたいと思います。

また、双日は女性活躍の推進に注力していますが、役職者における女性比率をみると、その過渡期にあるでしょう。役職に就く女性がまだ少ない日本企業でキャリアを積んできた経験から、昇進に躊躇したり、リーダーになる不安を抱えていたりする女性社員の背中を押す役目の一端を担うことが求められていると捉えています。

外から見た時の双日は、早くから海外進出を果たし、幅広く新たなビジネスや市場の開拓に向けて挑戦を続ける総合商社、という印象でした。その後、社外取締役に就任するまでの約9ヶ月間、顧問として経営会議や投融資審議会、サマーセッションなどに参加しましたが、スピード感ある意思決定や従業員の自律性といった、挑戦を続ける企業文化を理解する機会が多くありました。

投融資審議会では、非常に活発な議論が行われています。発議側の熱い想いが伝わってくると同時に、少々甘い見立てには鋭い意見が飛び交います。厳しい目で投資案件の計画が補強され、素早く見極められていくプロセスを肌で感じることができました。また、サマーセッションでは、本部長間での特定テーマの議論や、承認前の案件の情報共有も行われており、本部を超えた

シナジーが、社内での「共創と共有」につながっていると感じました。

双日が現在取り組んでいる「中期経営計画2023」(以下、中計2023)は、財務と非財務の両面で目標が設定され、両輪の経営は非常にバランスが取れていると感じています。実際に、経営会議でも人事制度や従業員エンゲージメント調査の結果などが頻繁に上がっており、中計2023の核にもなっている「人材」に対する経営陣の関心の高さや総意は特筆すべきものがあります。タイムリーなリカレント教育やHassoJitzプロジェクトの積極的な取り組みなど、今後は、掲げた目標や施策が本当に従業員に浸透しているか、グローバルで偏りがないかなど、実効面での確認を続けていく必要があります。双日らしい「挑戦する人材を育成・輩出する企業」であるよう、この点においても、施策の実効性についてモニタリングしながら提言を行うという社外取締役の役割を果たしてまいります。

社外取締役  
小久江 晴子



価値創造戦略を支えるガバナンス

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

双日は、「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。」)に加え、「2030年に双日の目指す姿」(「事業や人材を創造し続ける総合商社」)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係る重要事項を全

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。

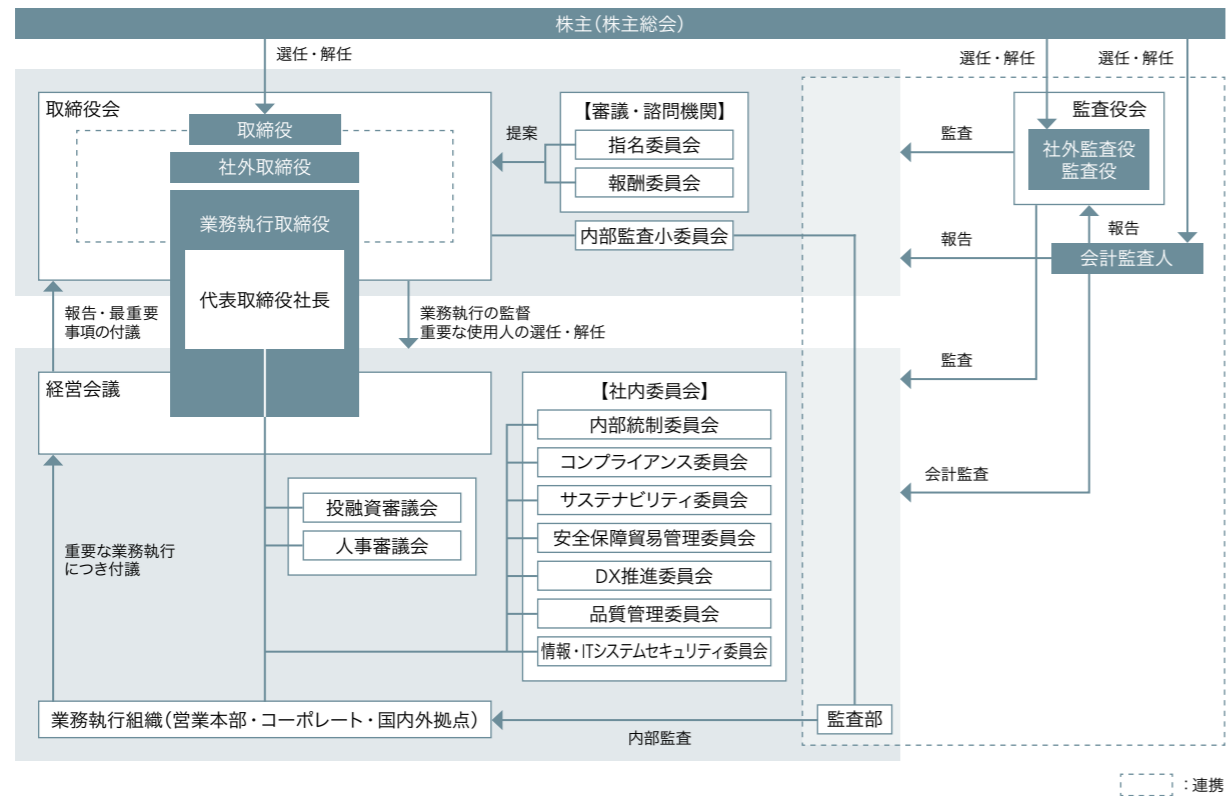
なお、急速な経営環境の変化に迅速かつ適切に対応し、経営に対する責任を明確にするため、取締役と執行役員との任期を1年としています。

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議長、及び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、取締役会における決議、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。

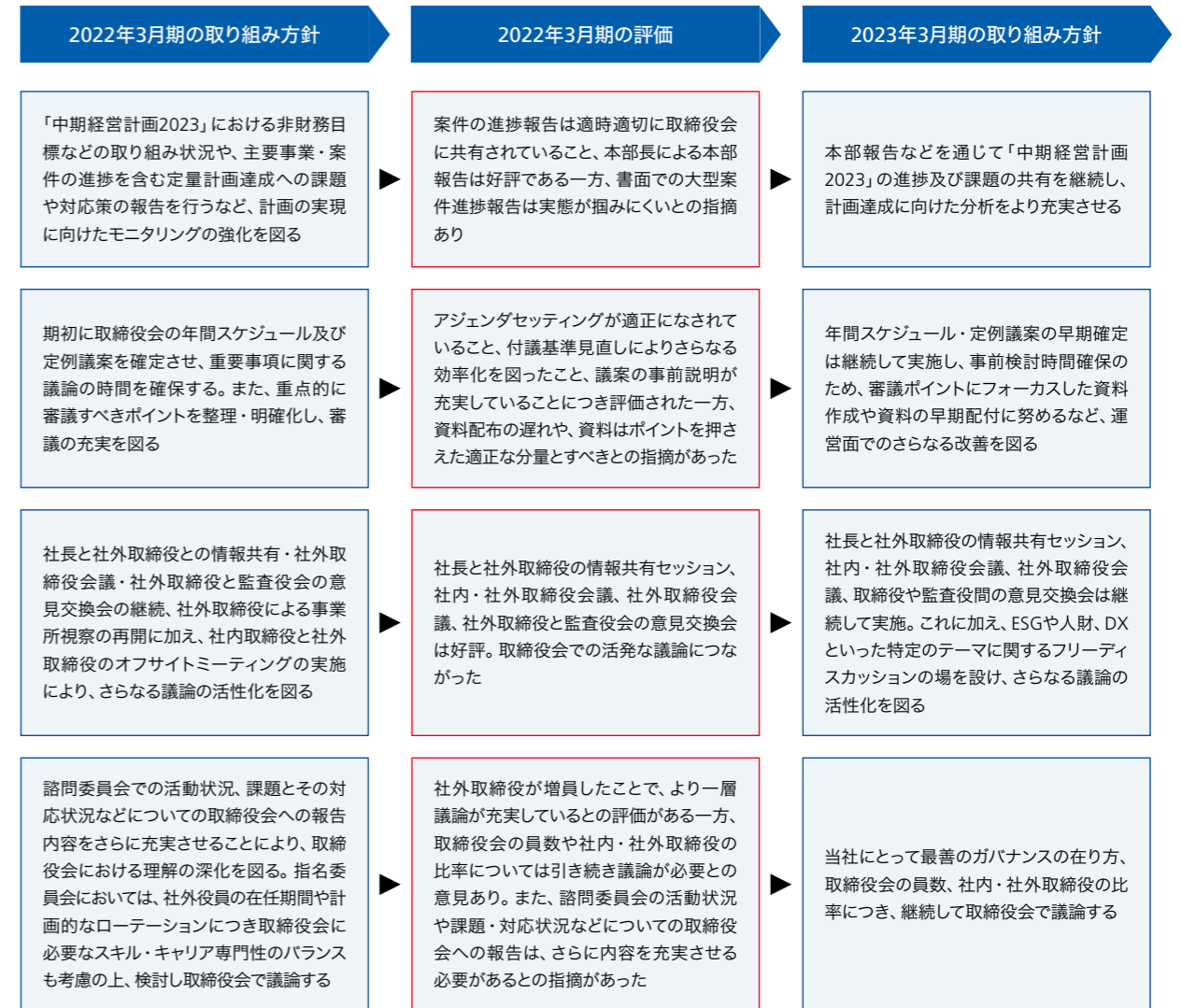
コーポレート・ガバナンス体制図(2022年6月17日現在)



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。

2022年3月期の取り組み方針、及び2022年3月期の取締役会の実効性評価結果及び同結果を踏まえた2023年3月期の取り組み方針は、以下の通りです。



取締役会での審議内容

当社は、法令・定款によるほか、取締役会規程を定め、経営方針・経営計画及び重要な人事・組織・制度などの当社グループ経営に係る基本事項・重要事項並びに定量面から重要性の高い投融資案件などの業務執行に係る重要事項に関して、取締役会において審議・決議しています。

2022年3月期取締役会サマリー

開催回数	16回
主な議論	中期経営計画2023 サステナビリティに関する取り組み 資本コストの現状とPBR1倍超達成に向けた取り組み DXに関する取り組みと今後の方針 政策保有株式の売却・保有意義検証
	営業案件 JALUX株式の公開買い付け マリンフーズ株式会社の全株式取得 米国省エネルギーサービス事業への参画

価値創造戦略を支えるガバナンス

取締役の選任方針及び選任手続き

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。

上記選任方針に基づき、取締役会の諮問機関である指名委員会の審議結果を踏まえ、取締役会が個々の候補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。

取締役会の諮問機関

	指名委員会	報酬委員会
委員 (2022年6月17日現在)	齋木 尚子(委員長/社外取締役) 大塚 紀男(社外取締役) 朱 殷卿(社外取締役) 小久江 晴子(社外取締役) 藤本 昌義(取締役社長)	朱 殷卿(委員長/社外取締役) 大塚 紀男(社外取締役) 齋木 尚子(社外取締役) 小久江 晴子(社外取締役) 藤本 昌義(取締役社長)
開催実績 (2022年3月期)	8回	6回
主な討議テーマ (2022年3月期)	・取締役及び監査役、執行役員の候補者選任 ・取締役会、監査役会に求められるスキル・キャリア・専門性 ・社長(CEO)サクセッションプランの運用強化・深化	・役員報酬制度、関連規程の改定に関する審議及び提案 ・役員業績連動報酬算出に用いる業績目標額設定に関する審議

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。



当社の「社外役員の選任方針及び独立性に関する基準」は当社ウェブサイトをご参照ください。  
[https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/governance/#a02\\_4](https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/governance/#a02_4)

取締役の支援体制

取締役を補佐する専属組織として取締役会業務室を設置し、取締役に対し、専任スタッフ5名(2022年6月17日時点)を中心に適時適切な情報提供、報告及び連絡などを行っています。



指名委員会及び報酬委員会の様子

社外取締役の主な参加イベント

当社は、社外取締役が参加するさまざまなイベントを実施しています。社長と社外取締役の情報共有セッションでは、ESGや人材をはじめとした経営環境や経営課題についての議論を深めています。

開催実績(2022年3月期)	
取締役会事前説明会	16回
社長と社外取締役の情報共有セッション	11回
営業本部報告会(中期経営計画2023進捗等)	7回
社外取締役と監査役会間の連絡会	2回
サマーセッション(1泊2日役員合宿)	1回
ステークホルダーダイアログ	1回
社外取締役と機関投資家との対話	1回

社外取締役と機関投資家との対話

2019年以降、年に一度社外取締役と機関投資家とのスモールミーティングを開催し、その要旨をウェブサイトに公開しています。社外取締役が、客観的な立場での率直な意見を述べることで、投資家の当社への理解の促進につながっていただくことを目的としています。また、いただいたご意見は真摯に受け止め、有意義なご提案については当社経営へ反映しています。

参加された機関投資家のご感想

☞ テーマと話者が絞り込まれたことにより、関心の高い分野を中心に対話することができた。理解が深まると同時に社外取締役の高い目的意識やミッションに取り組む姿勢を感じることができた。

☞ 社外取締役メンバーの充実化に伴い、議論内容等も充実し、また、中期経営計画や統合報告書等にも具体的に反映されてきている点が評価できる。



「社外取締役と機関投資家との対話」要旨は当社ウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.sojitz.com/jp/ir/meetings/outside/>

役員報酬

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。

取締役及び執行役員(社外取締役を除く)の報酬の構成

各指標の目標値は、会社実績と連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度とするため、「中期経営計画2023」の目標を踏まえて、報酬委員会で審議し、取締役会で決議しています。

報酬の種類		概要	業績連動指標 (KPI)	評価ウェイト	報酬変動幅	支給時期	目標値	2022年3月期実績	
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	—	—	
	業績連動報酬	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%	0~150%*2	毎年1回、一定の時期	530億円
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%	530億円			823億円
ROE					20%	8.4%			12.2%
基礎的営業キャッシュ・フロー (単年度目標の達成度)					5%	710億円			1,287億円
中長期		株式 (13~20%)	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	1,950億円	—
				当社株式成長率*3	30%			110%	—
			ESG (環境・社会・ガバナンス) 関連*4	10%			下記ご参照		



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 エッセン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 本部ごとの全社的な取り組み ② インデックス評価など	① コンプライアンス委員会や内部統制委員会への報告など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指します。  
 \*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ません。  
 \*3 当社のTSR (Total Shareholders Return: 株主総利回り) と配当込みTOPIXとの相対比較で評価を行います。  
 \*4 各ESG項目の評価は報酬委員会による評価に基づきます。



価値創造戦略を支えるガバナンス

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られます。

監査役報酬

取締役の職務執行を監督するという役割に鑑みて、業績連動報酬は導入せず、基本報酬(金銭)のみとし、個人別の報酬は監査役会において協議、決定されます。

取締役及び監査役報酬等の額(2022年3月期)

役員区分	支給人員(人)	基本報酬			業績連動報酬		合計
		金銭	金銭(短期)	株式(中長期)	金銭(短期)	株式(中長期)	
取締役 合計	8	317	158	73	—	—	549
取締役(社内)	4	266	158	73	—	—	498
社外取締役	4	51	—	—	—	—	51
監査役 合計	7	106	—	—	—	—	106
常勤監査役	3	73	—	—	—	—	73
社外監査役	4	32	—	—	—	—	32

注:百万円未満は切り捨てて表示しています。

2022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。

氏名	役員区分	会社区分	基本報酬			業績連動報酬		合計
			金銭	金銭(短期)	株式(中長期)	金銭(短期)	株式(中長期)	
藤本 昌義	取締役	提出会社	86	58	30	—	—	174
田中 精一	取締役	提出会社	64	39	17	—	—	121
平井 龍太郎	取締役	提出会社	64	39	17	—	—	121

注1 百万円未満は切り捨てて表示しています。

注2 業績連動報酬(中長期)は、BIP信託を用いた株式報酬制度であり、上記株式報酬の総額は、BIP信託に関する株式交付ポイントの付与に係る2022年3月期の費用計上額です。

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、2022年3月期も新型コロナウイルス感染症の影響が続く中、ウェブ会議システムを活用したリモート監査を実施しながら、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。

上場株式の保有に関する考え方

「中期経営計画2023」における政策保有株式の縮減方針

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ることとしました。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。2022年3月期において、実行時期も含めた具体的な売却計画を策定の上、2020年12月末時点の保有金額896億円に対して、2022年3月末までに147億円分の売却を実行しました。一方で、2021年1月以降に実施された新規上場、新規買収先の保有銘柄及び保有銘柄の株価変動などにより、2022年3月末時点での保有金額は、1,131億円となっています。

保有に関する方針

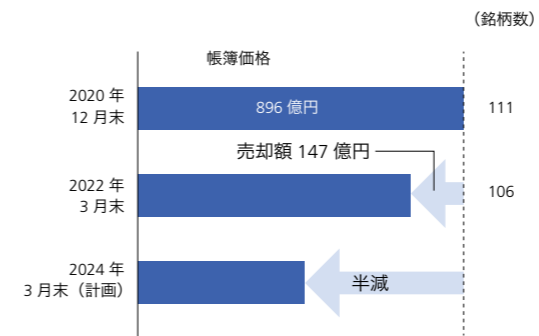
政策保有株式として引き続き保有する上場株式については、従前通り毎年個別の銘柄ごとに受取配当金や関連

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。

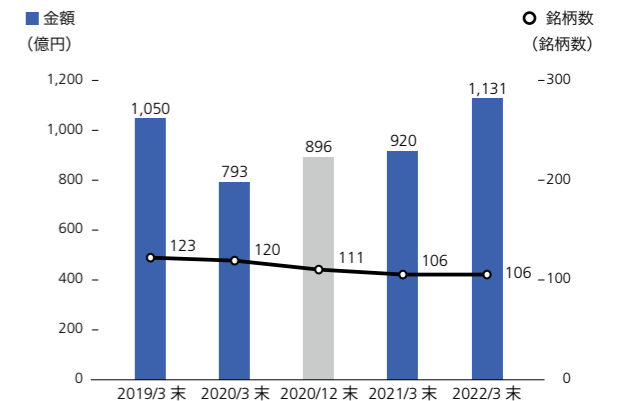
議決権の行使

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。

政策保有株式削減計画



政策保有株式(上場株式)の保有状況/連結ベース



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(コンプライアンス委員会、安全保障貿易管理委員会、情報・ITシステムセキュリティ委員会など)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2022年3月期に6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。

価値創造戦略を支えるガバナンス

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。

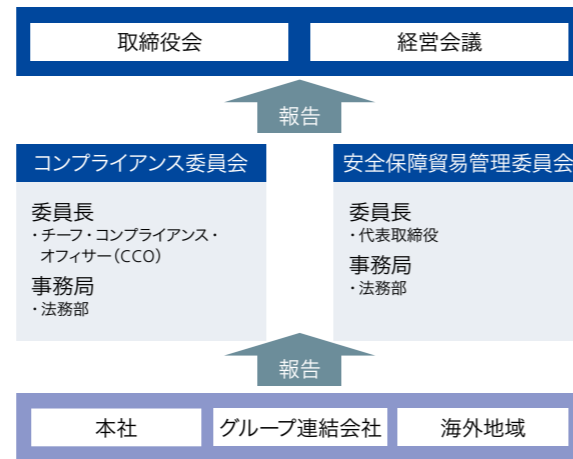
コンプライアンス違反の防止や早期発見に向けては、CCO及び社外弁護士へのホットライン(内部通報制度)、委員会事務局につながる相談窓口、及び24時間365日利用できる多言語対応の「双日エシックスホットライン」を当社グループ役職員に周知しています。加えて、腐敗行為を防止するために、「双日グループ腐敗行為防止規程」及び「双日グループ腐敗行為防止要領」を制定し、海外地域、当社グループ会社においてもこれに準じた規程を導入し、2019年11月には双日本社が日本企業として初めて、贈収賄防止に関する国際標準規格であるISO37001(贈収賄防止マネジメントシステム)の認証を

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。2022年3月期における具体的な活動は以下の通りです。

- 「双日グループ・コンプライアンス行動基準」の改訂。(2022年4月1日)
- 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」「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ウェブセミナー・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、2022年3月期においてコンプライアンス委員会は四半期ごとに計4回開催しました。

コンプライアンス体制図



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。

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晒されています。この状況のもと、経営の健全性確保と企業価値の維持・向上を図るべく、業務遂行に伴い不測の損失を発生させ得る事象、または、当社グループの純資産を毀損し得るさまざまなリスクを識別・分類するとともに、新たな事業や環境の変化から生じると予想されるリスクを十分に検討した上で、必要な体制などの整備を行い、適切に管理しています。

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うため、当社グループでは現在12の主要なリスク(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、資金調達リスク、環境・社会(人権)リスク、コンプライアンスリスク、法務リスク、システム・情報セキュリティリスク、災害等リスク、ウェブサイト・SNSを介した企業情報発信に関するリスク、品質に関するリスク)を定めています。

さらに、これらの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おり、各リスクに対する責任部署(リスク主管部)、リスク管理責任者(担当本部長)を定め、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います。

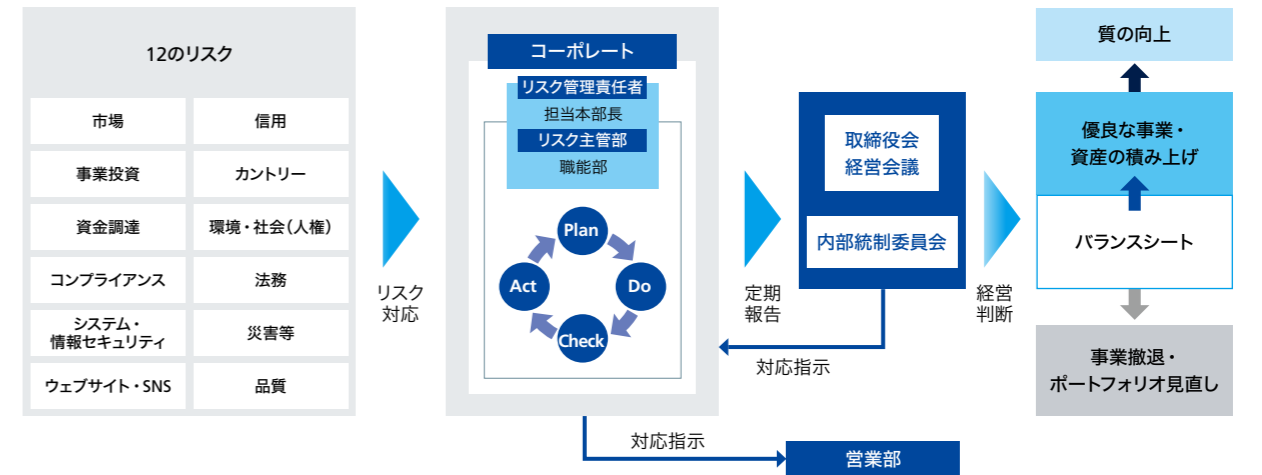
PDCAサイクルでは、リスク管理責任者が「リスク管理運営方針・運営計画」を策定、進捗状況を四半期ごとに内部統制委員会、経営会議、取締役会に報告しリスク対応の検証を実施しています。運営計画については、妥当性、十分性の検証を行うとともに、リスク管理の有効性評価を定期的に行っています。

なお、「中期経営計画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、第1線におけるリスクマネジメント力の強化の一環として、研修、eラーニングなどによる業務管理の最前線を担う営業本部管理職のリスクマネジメント意識の向上や、組織ごとにリスクポイントをチェックする自己点検を実施することにより、全社員へリスクの重要性についての意識を浸透させています。

また、第2線におけるリスクマネジメント力の強化の一環として、昨今における外部環境の変化に伴うサイバーセキュリティ、安全保障貿易管理、及び事業領域の変化に伴うBtoCビジネス拡大に対するリスク対応については、重要性を鑑み、管理体制を強化しています。

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

個別リスク項目

区分	対応状況
市場リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロシアによるウクライナ侵攻の影響もあり、調達価格の高騰や調達量の確保が困難になることも念頭に、従前以上に市場リスクについて対応を強化。</li> <li>取り扱い商品については、部署ごと・商品ごとにロング・ショート限度額とロスカットポイントを設定してポジション管理を行うとともに、損失額がロスカットポイントに抵触した場合、速やかにポジションを解消し損失の拡大を防止。</li> <li>金利、為替などについては資産・負債のマッチングや先物為替予約取引、金利スワップ取引などのヘッジ取引によって極小化。</li> </ul>
信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先ごとに客観的手法により信用格付けを付与し、信用格付けを参考に取引限度を設定、信用供与額を取引限度内に収めることで信用リスクをコントロール。</li> <li>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や保全の状況把握と個別貸倒引当金算定を厳格に実施。</li> </ul>
事業投資リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業投資案件は、目的の明確化、事業計画の前提・実現性を見極め、リスクに対して獲得する収益や機能、EXIT策などに重点を置き、内部収益率(IRR)のハードルを用いて案件を選別。</li> <li>実行後事業投資案件は、定期的に目的の達成度合い、環境変化(前提の変更の有無)などとともに、ROIC、CROICをベースとした「モニタリング・撤退基準」に基づき状況確認を実施。同基準に該当する案件については、早期事業撤退によりリソースの再配分を進めることも念頭に方向性を決定。</li> </ul>
カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定の国・地域に対するエクスポージャーの集中を避けるため、リスクの大きさに応じて、国格付けを付与及び上限を設定。</li> <li>カントリーリスクが大きい国では、貿易保険などを活用し案件ごとにカントリーリスクヘッジ策を実施。</li> </ul>
資金調達リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関との取引関係の維持、一定の長期調達比率の確保、長期資金の年度別償還額の分散などによる安定的な資金調達の実施。</li> <li>円、外貨の長期コミットメントライン契約によって資金調達の機動性を高めるとともに手元流動性を補完。</li> </ul>
環境・社会(人権)リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)や、脱炭素とサプライチェーン上の人権配慮からなる2050年長期ビジョン「サステナビリティ チャレンジ」を定め、サステナビリティ委員会が進捗をモニタリング。投融資審議会は、審議案件の環境・社会リスク、将来の持続可能性に関わるリスクなどを確認。</li> <li>脱炭素対応(気候関連)では、国内外の政策・規制動向や、サプライチェーン上のCO<sub>2</sub>(Scope3)の確認を行い、当社グループの事業における影響を分析。また、TCFDの最終提言に沿ったシナリオ分析を実施。サプライチェーン上の人権配慮では、グループ全社との双方向対話により課題認識の周知を図るとともに、環境・社会の高リスク事業分野では、取引先におけるリスクの該否及び対応も確認。外部専門家の意見も聴取し、改善・強化すべき部分の洗い出しなど、PDCAを通じた継続的対応改善を実施。P50~55 サステナビリティ</li> </ul>
コンプライアンスリスク 法務リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスプログラム、双日グループ・コンプライアンス行動基準の制定及びコンプライアンス委員会によりグループ全体のコンプライアンスを徹底。</li> <li>安全保障貿易管理委員会を中心とした安全保障貿易に関する実行体制の整備と運用。</li> <li>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を実施。</li> </ul>
システム・ 情報セキュリティリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報資産の適切な保護・管理に係る各種規定を整備し、CISOを委員長とする情報・ITシステムセキュリティ委員会を中心とした管理体制を構築。</li> <li>重要な情報システムやネットワーク設備は、二重化など障害対策を施すとともに、ファイアウォールなどによる外部からの不正アクセスの防止、エンドポイントのマルウェア対策、暗号化技術の採用などによる情報漏洩対策を強化。</li> </ul>
災害等リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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への安全確保を最優先に各種対応策を実施。</li> </ul>
ウェブサイト・SNSを介した 企業情報発信に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>システムの脆弱性に起因する本社・グループ会社における公式ウェブサイト、SNS公式アカウントの掲載情報の改ざんや収集した個人情報の流出リスクに対しては、合理的な範囲内で可能な限り安全対策を実施。運営に起因する批判・非難の集中や著作権・商標権・肖像権の侵害リスクに対しては、各社において利用規約や運営要領を制定し対応。リスク対応の進捗状況については本社にてモニタリング実施。</li> </ul>
品質に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客責任の観点のみならず裾野の広い当社のサプライチェーンにおけるリスクの一つとして、品質に関するリスクについて重点的な対応を開始。</li> <li>具体的には、2021年4月から運営している品質管理委員会を通じて、当社グループが販売・提供する商品やサービスの品質について類型化を進め、全社横断的にモニタリング、問題発生時の対応を含めて組織知化を推進。</li> </ul>

リスク管理のトランスフォーメーション

リスクの多様化・環境変化に対応し、変革し続ける双日のリスク管理

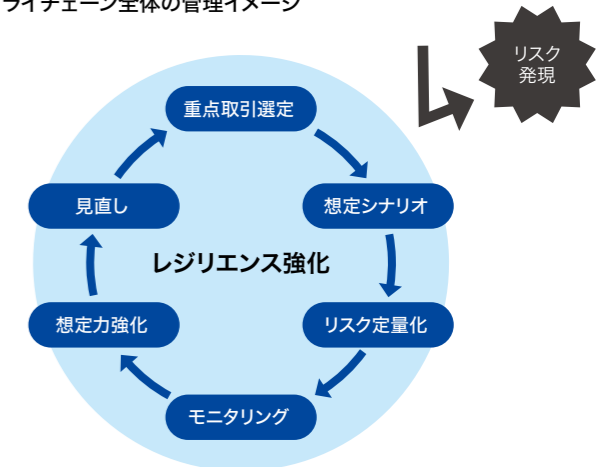
地政学的リスクや、災害・異常気象、人権・環境への配慮、品質管理等、取り巻くリスクは多様化しています。また、マーケットインを追求し新たな事業を創造し続けることで、関わるサプライチェーンは一層広がっていきます。リスクを適切に管理し、お客様や社会への責任をより果たしていくためには、サプライチェーン全体でリスクを捉えることが重要と考えます。

こうした変化に対応するため、2022年4月、トレードビジネス及び事業投融資におけるリスク管理組織を再編し、サプライチェーンリスク管理部、総合リスク管理部の2部体制としました。

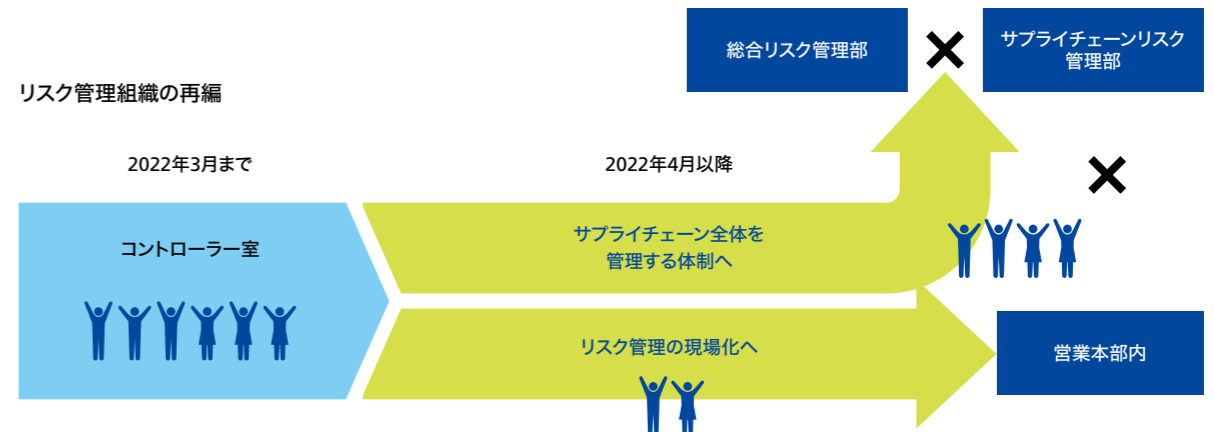
サプライチェーンリスク管理部では、突発的なリスク発現時においても、速やかに影響度合いを定量的に把握し、機動的に対応できる体制を構築します。ロシアがウクライナに侵攻し、サプライチェーン断絶が生じた際にも、営業本部と連携し、代替ルートの確保など円滑な組織対応を行うことができました。今後も、リスク発現時の対応力、レジリエンス(回復力)の強化に取り組めます。

総合リスク管理部では、投融資案件実行前のリスク精査、実行後のモニタリング、不芳案件への回復に向けた提言、また、カントリーリスクやリスクアセットの増減分析を含む分析結果につき、取締役会及び経営会議に定期報告、同議論を受けた施策を展開しています。さらに、品質管理委員会の事務局を担い、高リスク分野のモニタリング体制づくりを通じた現場対応力・回復力強化、また、競争優位確立に向けた議論を深めています。

サプライチェーン全体の管理イメージ



リスク管理組織の再編



リスク管理機能を、営業現場のより近くへ

価値観・ニーズが多様化し、目まぐるしく変化する環境にあって、スピードを追求するためには、営業本部内の機能強化も不可欠です。投資案件の厳選・運営、ポートフォリオ・収益構造の変革と、現場のリスク管理・モニタリング強化を目的として、2022年4月にリスク管理組織の再編とともに、コントローラー室の一部機能を、営業本部内組織である企画業務室へ移管しました。

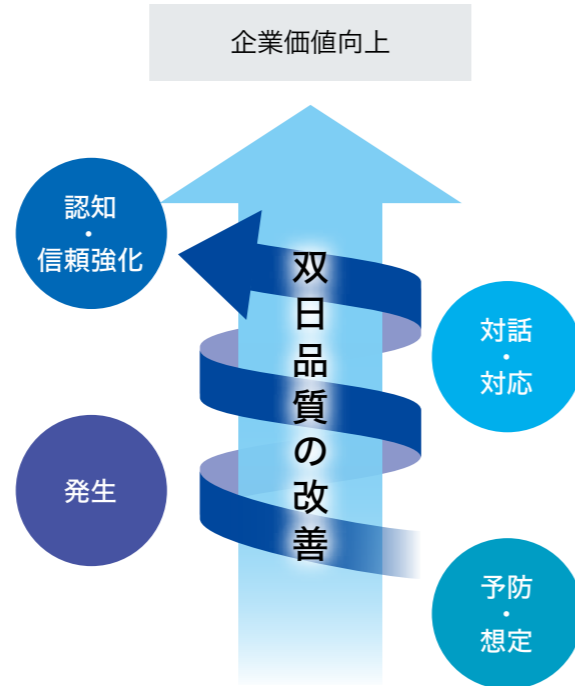
リスク管理の現場化を推進するため、グループ全社員のリスク管理マインドを徹底すべく、リスク環境を踏まえた研修を毎年実施しています。2022年3月末時点で、3,274名(延べ人数)が受講しました。

品質管理

品質管理を価値創造へ

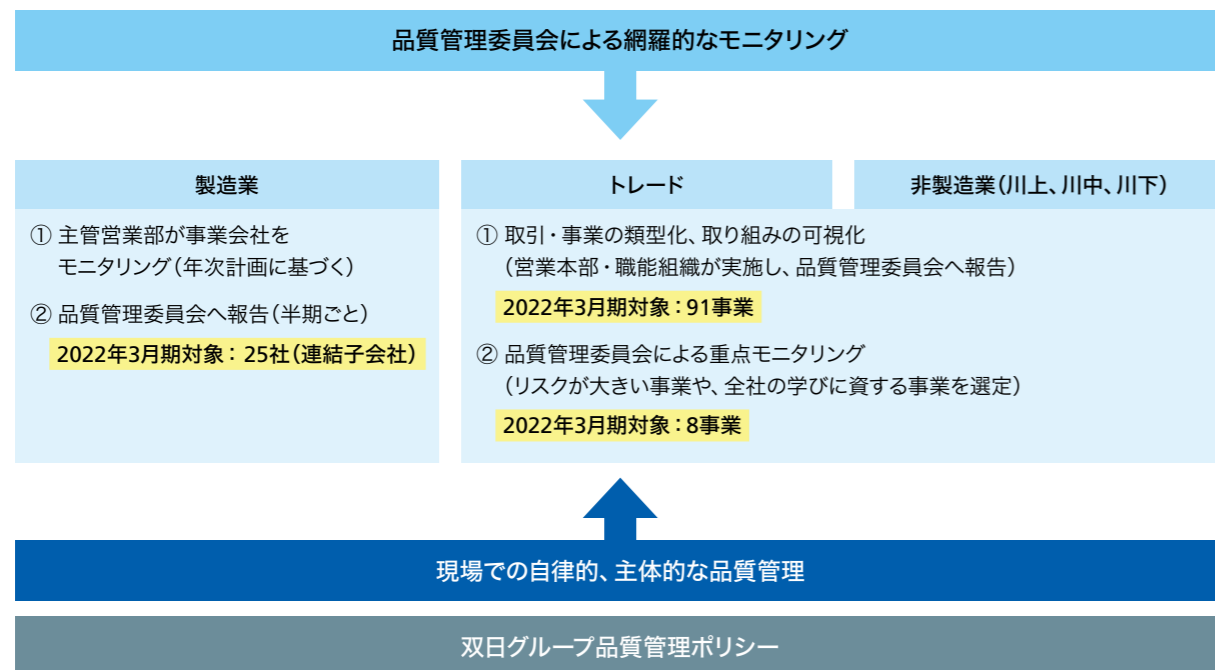
双日は、必要なモノ・サービスを必要なところに提供することを総合社社の使命として、多岐にわたる領域で事業を行っています。資源開発から、製造・加工、卸・流通、小売・サービスまで、サプライチェーンの中での当社の事業はさまざま、法人・個人のお客様と取引をしています。私たちが提供するモノ・サービスを、お客様や社会に信頼され、安心してご利用いただくために適切に管理していくことが、当社の品質管理の取り組みです。

それぞれの事業領域で個々に取り組む管理手法は多様ですが、全社に共通する品質管理の基本方針として「双日グループ品質管理ポリシー」を制定し、グループ全役職員の品質管理意識の醸成に取り組むとともに、品質管理を価値創造につなげる取り組みを進めています。



品質管理委員会の設置と、全社横断的な取り組み

当社の事業領域は多様化し、サプライチェーンの裾野は一層広がっています。このため、提供するモノ・サービスの品質を適切に管理するための全社横断組織として、2021年4月に品質管理委員会を設置し、網羅的にモニタリングを行う体制を整えています。また、取引・事業の類型化、取り組みの可視化を図り、万一の問題発生時の対応を含め、品質管理の組織知化を進めています。また、2021年10月に「双日グループ品質管理ポリシー」を制定し、これに基づく現場での自律的、主体的な品質管理を推進しています。



2023年3月期は「攻め」の品質管理を強化

**村井** ◆ 双日としてのガバナンス強化やSDGsへの取り組み、また、パートナーとの共創・共有を実践し価値創造を実現する上で、品質管理は欠かせません。こうした考えから、「中期経営計画2023」(以下、中計2023)初年度である2021年4月に、品質管理委員会が設置されました。初年度に注力したのは、品質管理上の「守り」として、全社の取り組みを網羅的に把握し、問題発生を抑制する取り組みと、万一の問題発生時の対応を含め、不備がないことを確認することです。

**河西** ◆ 2022年4月に村井さんが委員長になられ、「守り」から、品質管理を企業価値向上につなげる取り組みへと、議論がさらに進んだと事務局から聞いています。

**村井** ◆ 2022年4月以降、強化していきたいのは、「攻め」の品質管理です。中計2023のキーワードの一つに「マーケットインの徹底」を掲げていますが、双日が取り組む各事業において求められる品質は多岐にわたりますので、それを適切に理解し、応えていく必要があります。

**河西** ◆ 総合会社では、関わるサプライチェーンも幅広く、長くなります。品質管理の視点も広く、サプライチェーン全体で見ることが、お客様や社会への責任を果たしていく上で大切だと考えています。もう少し「攻め」の品質管理について教えてください。

品質は競争力の源泉の一つ

**村井** ◆ 各事業の取り扱うモノ、サービスのマーケットにおける特性やニーズを踏まえ、双日のみならず、サプライ

チェーン全体で品質管理を機能させることを重要視しています。まずは問題を起こさないこと。万一の場合に備え、パートナー間の契約上の責任分担を明確にした上で、全体を俯瞰し、お客様やパートナーに寄り添い、ともに問題解決に取り組むこと。これがサプライチェーンの中における双日の役割であり、期待されていることです。その実践が、双日に対する評価につながっていくと確信しています。

**河西** ◆ リスク管理の観点では、高まっているサプライチェーンの断絶リスクへの備えも重要です。

**村井** ◆ 重要なのは万一の対応を常に考えておくことだと思います。懸念が出てきた段階でいかに素早くプランB、プランCを検討し、実行できるかどうかで商社としての実力が測られます。品質は競争力の源泉の一つです。「守り」を確保した上で、「攻め」の品質を積み上げていくことが、競争力を高め、双日の企業価値向上につながると考えています。双日が担う品質と管理方法については、グループ各社が持つノウハウや知見を委員会で共有し、外部認証取得も含め、品質管理プロセスを標準化・見える化するための議論を行っています。それらを類型化し、ベストプラクティスを組織知とすることで、全体としての競争力向上を目指します。

**河西** ◆ 問題が起きてしまった場合も、強いレジリエンスを持って、元の状態に早く戻していく。それによってさらにお客様に信頼を強めていただけるのだと思います。村井さんにお話しいただいたように、2023年3月期は「攻め」の品質管理を、全社を挙げて進めていきたいですね。

価値創造戦略を支えるガバナンス

取締役・監査役 (2022年6月17日現在)

取締役



代表取締役社長 CEO  
藤本 昌義

● 5年 ○ 16回/16回  
📊 79,537株 (40,117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クエア事業、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と外部環境の変化に対応した経営基盤の構築に貢献しています。



代表取締役副社長執行役員 CFO  
田中 精一

● 5年 ○ 16回/16回  
📊 43,326株 (26,566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、資産の質の向上を推進し、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

● 2年 ○ 16回/16回  
📊 38,055株 (17,775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・ヘルスクエアを掌管する執行役員として、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  
尾藤 雅彰

● 新任 📊 20,320株 (11,560株)

○ 石炭のトレードや上流権益の獲得に従事した後、現在はその知見を活かし、金属・資源・リサイクル、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を掌管する執行役員として当社の収益基盤の強化と、脱炭素社会実現に向けた取り組みを推進しています。加えて、経営企画部や事業会社での経験を通じて得たコーポレート・ガバナンスに関する高い見識を有しています。



社外取締役  
大塚 紀男\*1,2

● 4年 ○ 16回/16回

○ 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

● 2年 ○ 16回/16回

○ 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

● 1年 ○ 12回/12回

○ JPモルガン証券、メリルリンチ日本証券で要職を歴任し、M&A戦略や財務・資本政策に関する見識、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。



社外取締役  
小久江 晴子\*1,2

● 新任 📊 0株

○ 三井化学株式会社におけるサプライチェーンマネジメント、広報、IR、海外事業の責任者としての豊富な業務経験を有しています。

- 取締役在任年数
- 取締役会出席回数(2022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)

監査役



常勤監査役  
榎引 雅亮

● 2年 ○ 16回/16回 ● 19回/19回  
📊 14,040株(一)

○ 当社主計部長を経て、執行役員としてリスク管理担当を、常務執行役員として人事、総務、IT業務担当を務めるなど、当社における豊富な業務経験を通じて培われた専門知識と、幅広い知見を有しています。



常勤監査役  
本田 武弘

● 1年 ○ 12回/12回 ● 14回/14回  
📊 0株

○ 日商岩井株式会社において主に金属関連事業に携わり、カナダ駐在などを経験した後、株式会社メタルワンにおいて国内外における要職を歴任し、2013年からは7年にわたって代表取締役副社長執行役員を務めるなど、商社業界における豊富な業務経験を通じて培われた専門知識に加え、グローバルな事業経営に関する見識を有しています。



社外監査役  
長沢 美智子\*2,3

● 2年 ○ 16回/16回 ● 19回/19回  
📊 0株

○ 司法分野において要職を歴任した経歴に加え、他の企業での社外取締役としての経験も有しています。弁護士として企業法務に関わる豊富な経験から経営に関する高い見識と監督能力を有しています。



社外監査役  
山本 員裕\*2,3

● 1年 ○ 12回/12回 ● 14回/14回

○ 帝人株式会社に入社後、医薬医療事業管理部長、同社上場子会社であるインフォコム株式会社の代表取締役社長CEOや同社CFOなどの要職を歴任し、それらの経験を通じて培われた経営及び情報通信分野並びに在宅医療などの分野における高い見識と、財務及び会計に関する知見を有しています。



社外監査役  
亀井 純子\*2,3

● 新任

○ 公認会計士として、現 EY 新日本有限責任監査法人で長年監査業務に従事し、当該業務における豊富な経験と高い専門性を有していることに加え、証券会社での勤務経験で培われた財務及び会計に関する知見も有しています。

\*1 会社法第二条十五号に定める社外取締役です。  
\*2 有価証券上場規程で定める独立役員です。  
\*3 会社法第二条十六号に定める社外監査役です。

取締役及び監査役の略歴は当社ウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.sojitz.com/jp/corporate/officer/>

- 監査役在任年数
- 取締役会出席回数(2022年3月期)
- 監査役会出席回数(2022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)

取締役会・監査役会のスキルマトリックス

経営戦略の実践にあたり、当社取締役会・監査役会には、執行による迅速かつ果敢な意思決定を支援し、効果的に業務執行を監督することが求められます。そのため取締役会・監査役会とし

て、国際情勢・経済・文化などに関する知見と、多様性を受容し対話できるグローバルな視点が重要と考えます。加えて経営戦略や施策の策定・遂行に関する知見や経験、持続的な成長に向け機会を創出するM&Aや投融資・金融の知見や経験、事業価値を高める事業経営の経験が重要と考えています。また、事業基盤を強固にするためのリスクマネジメント、法務、財務・

会計、内部統制などの専門性が必要と考えます。とりわけ、取締役の選任においては、脱炭素・サーキュラーエコノミーの実現、社会課題の解決を一層推し進めるため、環境・社会に関するスキル・キャリアに重きを置きました。

氏名	藤本 昌義	田中 精一	平井 龍太郎			尾藤 雅彰	大塚 紀男	齋木 尚子	朱 殷卿	小久江 晴子	榎引 雅亮	本田 武弘	長沢 美智子	山本 員裕	亀井 純子
役職	代表取締役社長 CEO	代表取締役 CFO	代表取締役			取締役	社外取締役 取締役会議長	社外取締役	社外取締役	社外取締役	常勤監査役	常勤監査役	社外監査役	社外監査役	社外監査役
							社外	社外	社外	社外			社外	社外	社外
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	●					●									

・取締役会・監査役会に必要とされるスキル・キャリア・専門性は、事業環境の変化及び経営方針の変更に適応見直します。  
・経営の監督にあたり、それぞれの役員が特に注視すべき分野に●印をつけています。各役員の有するスキル・キャリア・専門性を全てを網羅するものではありません。  
・デジタル技術を活用したビジネスモデルの構築、変革といったDX(デジタルトランスフォーメーション)も重要な要素ですが、DXのスキル・キャリア・専門性を有する執行役員をCDO(チーフ・デジタル・オフィサー)として置くことで補完しています。

価値創造戦略を支えるガバナンス

執行役員(2022年7月1日現在)

執行役員



副社長執行役員  
井上 治夫  
CISO  
兼 法務、内部統制統括、  
ERP刷新推進管掌



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



常務執行役員  
山口 幸一  
米州総支配人  
兼 双日米国会社社長



常務執行役員  
泉谷 幸児  
関西支社長



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  
高濱 悟  
株式会社JALUX 代表取締役社長



常務執行役員  
橋本 政和  
人事、総務・IT業務担当本部長



常務執行役員  
真鍋 佳樹  
主計、営業経理、財務担当本部長



常務執行役員  
佐々木 匡介  
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  
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  
横山 直樹  
Saigon Paper Corporation  
代表取締役社長



執行役員  
川上 昌範  
ERP刷新推進担当本部長



執行役員  
守田 達也  
CCO 兼 法務、  
内部統制統括担当本部長



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  
広報、リスク管理担当  
本部長



執行役員  
遠藤 友美絵  
IR担当本部長



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、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  
荒川 朋美  
CDO



執行役員  
新高 辰彦  
航空産業・交通  
プロジェクト本部長



執行役員  
松浦 修  
金属・資源・リサイクル  
本部長



執行役員  
湯浅 裕司  
生活産業・アグリビジネス  
本部長



執行役員  
西川 健史  
インフラ・ヘルスケア  
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。

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



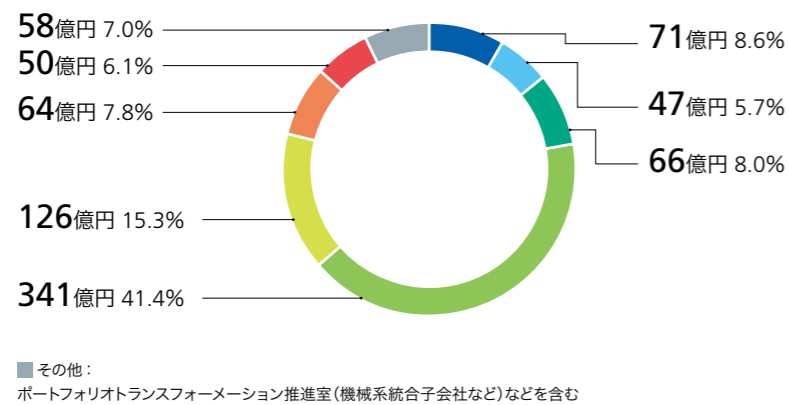
At a Glance

本部別主要事業一覧

本部名	主要事業
自動車本部	<ul style="list-style-type: none"> <li>ディストリビューター事業</li> <li>ディーラー事業</li> <li>販売金融事業</li> <li>サービス事業(品質検査等)</li> </ul>
航空産業・交通プロジェクト本部	<ul style="list-style-type: none"> <li>航空機代理店事業(民間・防衛)</li> <li>航空機リース事業</li> <li>中古機・パーツアウト事業</li> <li>ビジネスジェット事業</li> <li>空港運営事業</li> <li>交通インフラ、北米鉄道事業</li> <li>船舶事業</li> <li>機内食事業</li> </ul>
インフラ・ヘルスケア本部	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー事業</li> <li>ガス火力発電事業</li> <li>ガス関連事業</li> <li>通信インフラ事業</li> <li>都市インフラ・工業団地事業</li> <li>ヘルスケア事業</li> <li>省エネルギーサービス事業</li> </ul>
金属・資源・リサイクル本部	<ul style="list-style-type: none"> <li>金属資源権益及びトレーディング事業</li> <li>鉄鋼製品事業</li> <li>サーキュラーエコノミー事業</li> </ul>
化学本部	<ul style="list-style-type: none"> <li>化学品事業</li> <li>メタノール事業</li> <li>レアアース事業</li> <li>合成樹脂事業</li> <li>環境・ライフサイエンス事業</li> <li>リサイクル事業</li> </ul>
生活産業・アグリビジネス本部	<ul style="list-style-type: none"> <li>肥料製造販売事業</li> <li>林産資源事業(合板・建材)</li> <li>家庭紙及び段ボール原紙製造事業</li> </ul>
リテール・コンシューマーサービス本部	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品流通事業(製造、卸売、物流、小売)</li> <li>水産加工卸事業</li> <li>ブランド・消費財事業</li> <li>商業施設運営事業、リテールプラットフォーム事業</li> <li>国内不動産事業、J-REIT運用事業</li> </ul>

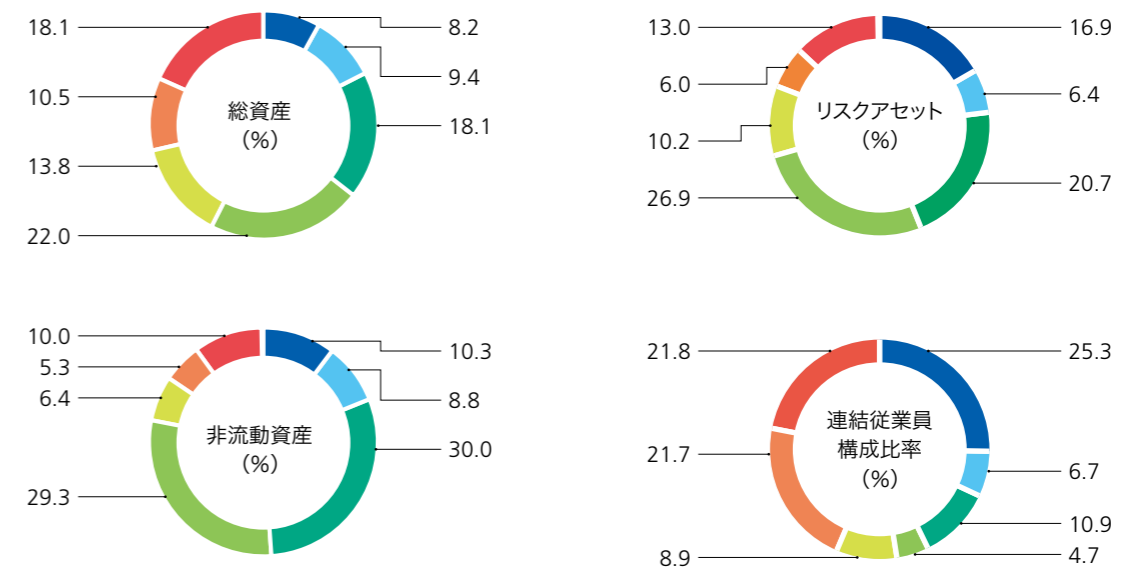
注：2022年4月1日付にて「生活産業・アグリビジネス」「リテール・コンシューマーサービス」を再編し、報告セグメントの区分方法を変更しています。

本部別当期純利益(親会社の株主に帰属) (2022年3月期)



本部別構成比\*1 (2022年3月期)

- 自動車本部
- 航空産業・交通プロジェクト本部
- インフラ・ヘルスケア本部
- 金属・資源・リサイクル本部
- 化学本部
- 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



\*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 (2022年3月期)

事業	PL			BS		財務指標	従業員数		CROIC	
	売上総利益	持分法による投資損益	当期純利益(親会社の株主に帰属)	総資産	非流動資産		ROA	単体従業員(名)	連結従業員(名)	22/3期実績(%)
自動車本部	456	8	71	1,918	1,149	4.1%	107	4,604	9.7	7.0
航空産業・交通プロジェクト本部	162	△4	47	2,180	985	2.5%	135	1,219	4.6	5.0
インフラ・ヘルスケア本部	190	138	66	4,211	3,358	1.7%	227	1,982	2.9	3.0
金属・資源・リサイクル本部	600	215	341	5,115	3,287	6.9%	204	857	10.1	5.0
化学本部	507	7	126	3,205	712	4.3%	240	1,615	9.1	7.5
生活産業・アグリビジネス本部	313	9	64	2,450	597	2.8%	150	3,957	9.5	6.0
リテール・コンシューマーサービス本部	313	0	50	4,205	1,118	1.3%	124	3,973	2.8	5.0
会社合計**	2,713	380	823	26,617	12,675	3.3%	2,558*1	20,673	-	-

\*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 価値創造ラインとは、「中期経営計画2023」の3ヶ年平均で最低限達成すべきCROICの水準です。

At a Glance

本部別事業概要

自動車本部

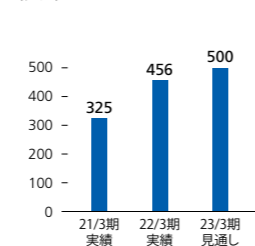
自動車の卸売・組立事業と小売事業が中核事業であり、成長市場であるアジア・ラテンアメリカなど、成熟市場である日本・米国などで展開しています。また、販売金融事業の強化、時代の変化を捉えた自動車関連サービス事業の構築に積極的に取り組んでいます。

主要関係会社(出資比率)

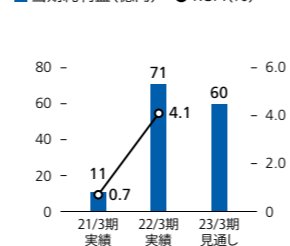
- Sojitz Automotive Group, Inc. (100%)
- Sojitz de Puerto Rico Corporation (100%)
- Subaru Motor LLC (65.6%)
- Sojitz Quality, Inc (100%)

連結子会社 32社 持分法適用会社 5社

売上総利益推移 (億円)



当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移



航空産業・交通プロジェクト本部

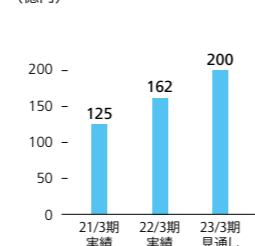
民間航空機・防衛関連の代理店やリース、パーツアウト、ビジネスジェットなどの航空事業のほか、空港運営や鉄道などの交通インフラ事業及び機内食や貨車リースといったその周辺事業、また新造船や中古船などの各種船舶事業も手掛けています。

主要関係会社(出資比率)

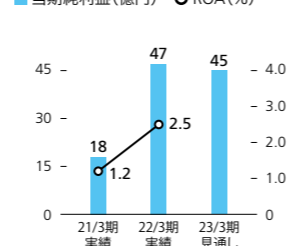
- 双日エアロスペース株式会社 (100%)
- Sojitz Aviation and Marine B.V. (100%)
- SJ Aviation Capital Pte. Ltd. (100%)
- Sojitz Transit & Railway Canada Inc. (74.9%)
- Southwest Rail Industries Inc. (100%)
- 双日ロイヤルインフライトケイタリング株式会社 (60%)

連結子会社 40社 持分法適用会社 11社

売上総利益推移 (億円)



当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移



インフラ・ヘルスケア本部

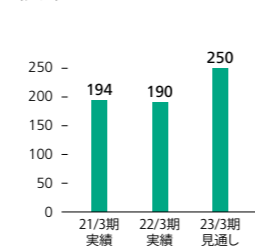
新興国を中心とした経済成長に伴うインフラ・ヘルスケア関連の需要の増加や、気候変動、デジタル化、価値観の多様化などグローバルな社会課題に対し、エネルギー、通信、都市インフラ、ヘルスケアなどの事業領域において、双日ならではの機能・発想を複合的に組み合わせることによって新たなソリューションを提供し、価値を創造していきます。

主要関係会社(出資比率)

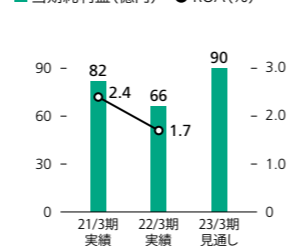
- 日商エレクトロニクス株式会社 (100%)
- 東京油槽株式会社 (100%)
- エルエヌジージャパン株式会社 (50%)
- Sojitz Hospital PPP Investment B.V. (100%)

連結子会社 57社 持分法適用会社 47社

売上総利益推移 (億円)



当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移



■ 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、パキスタンにおいて、現代自動車の組立・販売事業を、フィリピンにおいて、吉利汽車の販売事業を拡大しています。また、需要のある有望市場において、競争力のあるブランドを販売する新たな事業を展開していきます。

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

■ 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。また、時代の変化を捉え、MaaSやサブスクリプションサービスなどインターネット・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。

■ 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社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。

■ ビジネスジェット事業

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見られました。ポストコロナにおいても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による機能拡充を通じて、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。

■ 空港インフラ事業

海外はバ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や非航空事業へ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。

■ 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。

■ 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容容拡大を目指しています。

■ ガス関連事業

エネルギー需要の増加が見込まれるアジア・アフリカ地域において、天然ガス供給や分散型再エネ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当社工業団地のカーボンニュートラルなど、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。

■ 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。高品質なユーティリティサービスに加え、DX・脱炭素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、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。

■ ガス火力発電事業

環境負荷の低いガス火力発電への切替需要に対応した高効率ガス火力発電所の開発・運営に加え、米国では省エネ事業、地域分散電源などの新たな付加価値の提供に取り組んでいます。また、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。

■ 通信インフラ事業

(通信タワー、データセンター) 業務のクラウド化、テレワーク、5Gの浸透など、「新たな日常」により増大するデータトラフィックを支える通信タワー事業等の通信インフラシェアリング事業や、データセンター事業に取り組んでいます。今後、光ファイバー事業や屋内通信インフラシェアリング事業なども手掛け、大容量、高品質、かつ安定的なネットワークの構築に貢献していきます。

■ ヘルスケア事業

未病・予防・治療につながる医療・ヘルスケアサービスを提供する「場」を拡大することで、誰でも身近に最新で効率化・最適化されたソリューションにアクセスでき、質の高い健康な生活を長く享受できる環境を創造していきます。トルコや豪州においては、地域社会と緊密に連携したPPP方式による病院事業運営を実施しています。また、アジア・大洋州地域ではプライマリ・ケアを軸として、マーケットニーズを捉えた医療サービスの拡充とヘルスケアDXの導入を推進していきます。



At a Glance

本部別事業概要

金属・資源・リサイクル本部

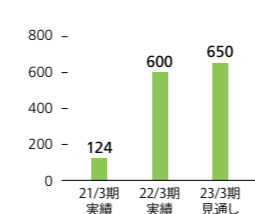
金属資源や鉄鋼分野における上流権益投資及びトレーディング事業に加えて、リサイクルを含むサーキュラーエコノミーの領域に本格参入し、社会ニーズに対応した新規事業の創出・推進に取り組んでいます。

主要関係会社(出資比率)

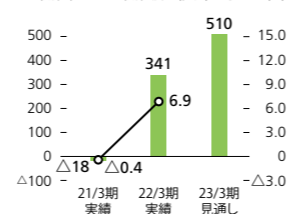
- Sojitz Development Pty. Ltd. (100%)
- Sojitz Resources (Australia) Pty. Ltd. (100%)
- Japan Alumina Associates (Australia) Pty. Ltd. (50%)
- 株式会社メタルワン (40%)

連結子会社 **28**社 持分法適用会社 **18**社

売上総利益推移  
(億円)



当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移  
■ 当期純利益又は当期純損失(億円) ○ ROA(%)



化学本部

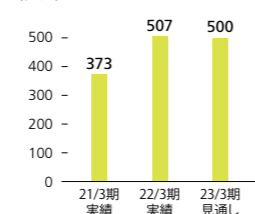
メタノールなどの基礎化学から、合成樹脂を中心とした機能性材料、工業塩・レアアースといった無機化学など、幅広いトレードや事業を展開しています。低炭素社会・循環型社会に貢献する環境ビジネスやライフサイエンス分野での事業開発にも取り組んでいます。

主要関係会社(出資比率)

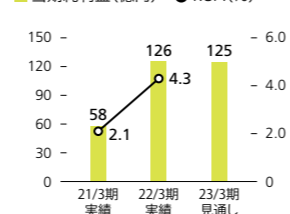
- 双日プラネット株式会社 (100%)
- PT. Kaltim Methanol Industri (85%)
- solvadis deutschland gmbh (100%)

連結子会社 **34**社 持分法適用会社 **13**社

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(%)



生活産業・アグリビジネス本部

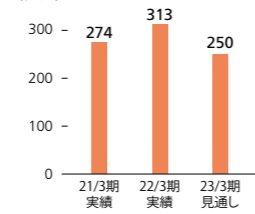
持続可能な消費と生産をテーマに、アグリビジネス事業、食料事業、飼料畜産事業、林産資源事業、地域創生事業などに取り組んでいます。

主要関係会社(出資比率)

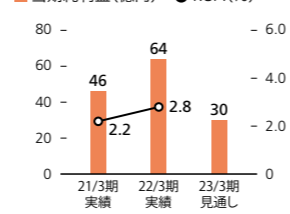
- Thai Central Chemical Public Company Limited (81%)
- Atlas Fertilizer Corporation (100%)
- Japan Vietnam Fertilizer Company (75%)
- Saigon Paper Corporation (96%)
- 双日建材株式会社 (100%)

連結子会社 **26**社 持分法適用会社 **11**社

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(%)



リテール・コンシューマーサービス本部

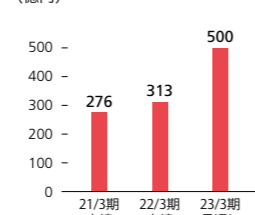
食品流通事業、消費財流通事業、水産事業、商業施設運営事業、不動産事業など、リテールDXやマーケティングといった機能軸を強化しつつ、消費者のニーズに応える多種多様な事業に国内外で取り組んでいます。

主要関係会社(出資比率)

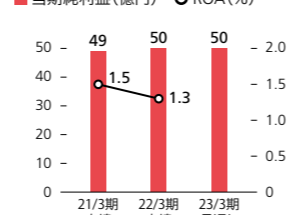
- 双日食料株式会社 (100%)
- 双日ファッション株式会社 (100%)
- 双日リートアドバイザーズ株式会社 (67%)
- 双日ライフワン株式会社 (100%)
- マリンフーズ株式会社 (100%)

連結子会社 **20**社 持分法適用会社 **13**社

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(%)



■ 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ン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

社会ニーズの大きい二次電池や脱炭素領域において、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、水素関連の実証事業に加え、二次電池のリユース・リサイクル事業や排出権取引・CCUSなどへの取り組みも開始しています。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。

■ 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論んでいます。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、硫黄・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。

■ 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施することに加えて、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、営農・金融・情報などの領域で、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。

■ 家庭紙及び段ボール原紙製造事業

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

光パネル・LED)の取り扱いや建設工事など、国内市場で多岐にわたり展開しています。国内外の幅広い調達網を活かし、安定供給や環境対応に取り組んでいます。

■ 建材事業

強みである合板を中心に、原木や住宅資材(繊維板、木材製品、建材、住宅設備・機器、太陽

■ 国内農業

2022年6月に、双日農業株式会社を設立し、全国でGAP認証農産物の通年供給を可能にする体制の構築を進めています。取り組みの一つとして、農研機構・秋田県の生産者と共同で、東北地域での産地化による国産タマネギの周年供給に向け、実証生産を開始しています。

■ 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。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。

今後は、デジタル技術等の活用を進め、地域の核となる商業施設の活性化を通じて、地方創生にも取り組んでいきます。

■ 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。

■ 食品流通事業

2022年3月に水産食品加工会社であるマリンフーズの全株式を取得。2022年6月に投資したTastableでは、植物肉NIKUVEGE等の食品の開発、設計、販売を行っています。北米産冷凍牛肉の輸入で国内トップシェアの双日食料、マグロ養殖メーカーの双日ツナファーム鷹島、畜肉の原材料調達及び販売・加工・物流に関する複数企業とノウハウ・機能を融合したマーケティング会社のミートワンなど、双日グループの知見を結集し、安全・安心

でおいしい食品を国内外の消費者に競争力のある価格で提供していきます。

■ 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。2022年3月に、賃貸住宅のバリューアップ事業を運用する新会社の共同設立を、ゴールドマン・サクスの間で合意。日本の賃貸住宅市場でのメインプレイヤーとして、消費者に対しより良い住空間の提供と、投資家への幅広い投資機会を提供していきます。

注：売上総利益及び当期純利益の23/3期見通しは2022年5月2日公表ベース。

## 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 自らを変革し続ける

「中期経営計画2023」(以下、中計2023)の初年度である2022年3月期は、双日発足以来の過去最高益を達成しました。

一方で、世界情勢の不確実性はますます高まり、デジタル化の加速、ESGに対する意識の高まりといった近年のメガトレンドが事業活動に与える影響は大きくなっています。

このような変化が激しい時代においては、常に「その次の機会とリスク」を見据え、自らを変革し続けなくてはなりません。各営業本部内外における「共創と共有」「マーケットニーズや社会課題に応える事業や人材を創造し続ける」ことにより、さらなる競争力の強化と新たな価値創造につなげていきます。

ここでは、当社の事業ポートフォリオを構成する各本部の成長戦略をリードする本部長のメッセージをご紹介します。

## 自動車本部

2022年3月期は、一過性要因の有無にかかわらず、連結当期純利益で過去最高となりました。不断の「試行錯誤」「創意工夫」「チームワーク」と「結果」へのこだわりのもとに結実したものです。当本部の主力である新興国の自動車の卸売事業は、抜本的な構造改革の実行により、好況時の上振れを取り込む一方で、不況時の下振れを抑える耐性のある事業体へと変革が進みました。また、小売事業と金融事業を含め、知見のある領域での新たな事業の拡大展開は、再現性があり、成功確度が高く、早期に収益化できるとの評価が得られ、これらが当本部の特徴であり強みとなりました。当本部の成長戦略のキーワードは、「機能」「特色」「変革」です。販売力、金融、デジタルといった機能を強化し、他社と違う特色のある事業展開を志向するとともに、常に変革し続けることで目指すべき姿を確実に達成させます。「正しく」判断し、「楽しく」やります。そして、所信を「貫徹」します。



執行役員  
自動車本部長  
金武 達彦

### 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2023の2年目における抱負

2023年3月期は目標値にかかわらず、これまで以上の結果を継続すべく邁進します。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

2022年3月期は、航空マーケットはコロナ禍の影響が強く残り、航空関連事業は厳しい1年となりました。その中で、船舶事業は、10年来の好況となった船舶・海運業界を背景に好調な業績を達成し、本部全体として計画通りの数値を達成しました。中計2023の2年目にあたる2023年3月期は、現中計で掲げた本部戦略を着実に実行していくことを前提に、当社の競争優位性を最大限に活かすとともに、全社戦略であるマーケットイン志向と社内外のパートナーとの共創・共有を重視し、各事業部及び双日エアロスペース株式会社において注力すべき具体的な施策を設定しています。

当本部ではキャリア採用や他本部から異動した社員も多く、多様性に富んでいます。互いに自由な発想で競争し、共創することで、新たなビジネスを生み出したり、新たな方法でマーケットへアプローチすることもできるようになることを期待しています。先行きの予測が難しい状況においても、次期中計へとつながる確固とした収益基盤の構築に注力していきます。



執行役員  
航空産業・交通プロジェクト本部長  
新高 辰彦

### PROFILE

1989年入社。三重県出身。入社時配属は航空プロジェクト部航空システム課。米国・フェニックスでのMBA研修、オランダ・アムステルダムにて駐在を経験。座右の銘は「点滴穿石」。

中計2023の2年目における抱負

航空・交通・船舶の分野で、将来へつながる双日ならではの新規事業の創生を目指します。

## インフラ・ヘルスケア本部

中計2023の1年目、成長投資については計画を前倒して実行しており、最終年度の目標達成及び今後の成長に向けて順調なスタートが切れました。一方、連結当期純利益については、ミャンマーの政情を踏まえ投資先事業に関する損失を計上したことから、計画は未達となりました。また、ROAやCROICといった資産・資本効率性の指標についても、会社全体の目標値を下回っており、不十分であると認識しています。さらに、急激な事業環境の変化を踏まえ、計画目標の達成に向けた新たな取り組みが必要だと考えています。このような事業環境を踏まえ、実行済み案件の早期収益化を実現することに加え、成長が期待される事業へのリソースの集中、新規事業創出を加速させるとともに、既存事業のEXIT実行において計画を前倒して取り組み、複数のバックアッププランの準備を進めていく計画です。

人は誰しも安易な方向に流れてしまいがちですが、自らを客観的に冷静に俯瞰し、律しながら組織・チームとして行動することが大切です。そして、各自の役割や責務を全うし、信頼を獲得し、成果を出す。それによって各自の思いを実現することができるような組織づくりを目指していきます。



執行役員  
インフラ・ヘルスケア本部長  
西川 健史

### PROFILE

1995年入社。広島県出身。入社時配属は産機プロジェクト部。ロンドンにて駐在を経験。座右の銘は「責任を全うする。率先垂範」。

中計2023の2年目における抱負

「変化への挑戦と成長」

## 金属・資源・リサイクル本部

2022年3月期は、鉄鋼事業の回復による株式会社メタルワンの増益や、前中計期間に株式を100%取得したグレゴリー・クライナム炭鉱が市況上昇を受けて大きな投資リターンをもたらすなど、前期から大幅な増益となりました。また、中計2023で掲げているポートフォリオ変革に向けて、Coral Bay Nickel社(CBNC)の売却実行など資産整理を進めました。本部方針である「石炭上流権益、鉄鋼製品事業に続く第3の柱の創出」は道半ばですが、着実に進捗を得ており、2023年3月期は次世代を担う具体的な新規案件の創出を進めます。

2023年3月期は、資源価格の高騰から始まりましたが、インフレ・金利上昇による景気後退、継続するロシア・ウクライナ情勢、資源価格の変動などの不確実性が高まっています。当期は、舵取りが非常に難しい外部環境ですが、スピード感を持って、中計2023に掲げた戦略を具現化する「実行」の年にしたいと考えています。具体的には、サーキュラーエコノミーや二次電池・素材に関連する新しい領域での早期の事業構築を実行します。



執行役員  
金属・資源・リサイクル本部長  
松浦 修

### PROFILE

1989年入社。奈良県出身。入社時配属は鉱産本部。韓国駐在、人事部、秘書部も経験。座右の銘は「一所懸命」。

中計2023の2年目における抱負

今年は、「実行」の年とする。

中計2023で定めた戦略の実現に向けて、本部一丸となって取り組んでいきたい。

## 生活産業・アグリビジネス本部

2022年3月期は、肥料事業における原料高に伴う影響はありましたが、輸入合板市況の上昇等により前期比増益となりました。2023年3月期は、「Next Decade」に向けた非常に重要な年と位置づけています。当本部は、人が生きていく上で欠かすことのできないEssential Businessを主戦場としています。

新型コロナウイルス感染症の影響によるライフスタイルの変化やロシアによるウクライナ侵攻により、世界が不可逆的な分断の世界に変貌し、各国とも食とエネルギーを中心とした経済安全保障を重視する中、安定生産・安定供給が急務となっています。こうした大きな環境変化の中にあっても、当本部では、従前より取り組んでいる肥料・食料や生活資材、住宅関連の生産販売を強化するとともに、脱炭素や地域活性化に貢献する1次産業由来の再生可能エネルギーの安定生産・安定供給を次の柱に育てていきたいと考えています。

東南アジアや日本を中心に、食料やバイオマス関連の生産や安定供給の一翼を担うことで、事業の競争力を向上させるとともに、それぞれの地域の雇用維持・拡大を目指すなど、社会課題の解決に挑んでいきます。



執行役員  
生活産業・アグリビジネス本部長  
湯浅 裕司

### PROFILE

1991年入社。香川県出身。入社時配属は高分子・繊維機械部。繊維、化学、食品、精密、医療など多くの機械トレードに従事。ドイツの駐在を経て、国内外での太陽光発電事業を立ち上げる。座右の銘は「人間万事塞翁が馬」。

中計2023の2年目における抱負

環境変化を的確に捉え、本部が同じベクトルでスピード感を持って挑戦し続ける。

## 化学本部

2022年3月期は、コロナ禍に加え、コンテナ不足、半導体不足と不確定要素が多い中で、市況高の追い風も受けつつ、過去最高益126億円を達成しました。中計2023の2年目となる2023年3月期は、収益構造の変換、持続性のある事業収益の獲得に向けた取り組みを加速させます。その取り組みの一つとして導入した本部内横断のプロジェクトチーム制は、各営業部内外のリソースや幅広い知見・戦略的視野の共有と、マーケットインの徹底とスピードの追求によって、プロジェクトの推進・実現を目指すほか、メンバーの実践・成長機会の提供や、管理職の先見性や構想力を鍛える狙いもあります。また、全社的には、コントローラー室の発展的解消により、各営業部やプロジェクトチームの案件について、初期段階から本部が関与し、本部全体戦略との整合性を取っていきます。海外展開では、ソルパティス社を含む欧州体制の最適化、当本部が重要な商権を占める中国華南地域の体制再編を進めます。一方、アジアの注力領域を再定義し、持続性のある事業の推進、強化を図ります。



執行役員  
化学本部長  
植村 幸祐

### 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2023の2年目における抱負

引き続き、人材育成を推し進め、事業投資を加速させることで、持続的な成長力をより強固なものにします。

## リテール・コンシューマーサービス本部

2022年3月期は、国内外でコロナ感染が収束せず、消費者接点を持つ当本部の多くの事業が苦戦を強いられました。しかし、コロナはもはや言い訳にはなりません。私たちは、変化こそがチャンスと捉え、消費者・需要家起点の事業モデルにさらに磨きをかけ、着実な成長を目指していきます。

2022年3月期、当本部は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による新たなリテール事業領域開拓への進出をはじめ、ビナミルクグループとの合併会社によるベトナム畜産事業、株式会社JALUXのTOB(株式公開買い付け)、マリルフーズ株式会社の全株式取得など大型事業投資を実施しました。また、ゴールドマン・サックスと賃貸住宅のバリューアップ事業を運用する新会社の共同設立も発表しました。今後も、優良な事業資産の構築を加速するとともに、収益力や事業性、機能の劣化が進む事業からの撤退も含め、抜本的な改革を推進していきます。目標の達成のためには、常に「スピードと時間軸」を意識したアクションプランを立て、その遂行のためにPDCAを徹底的に回す必要があります。私自身も、中計2023で掲げた目標を必ず達成する、という強い意志を持って立ち向かっていきます。



常務執行役員  
リテール・コンシューマーサービス本部長  
村井 宏人

### 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2023の2年目における抱負

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、中計2023期間中に収益の塊を築いていきたい。

# 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5,000名超	多様な人材と、グローバルな事業経営ノウハウ
投資実行力案件開発力	新たな事業領域を含む事業資産ポートフォリオ

## 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2020及び中計2023初年度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、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。

## 外部環境認識

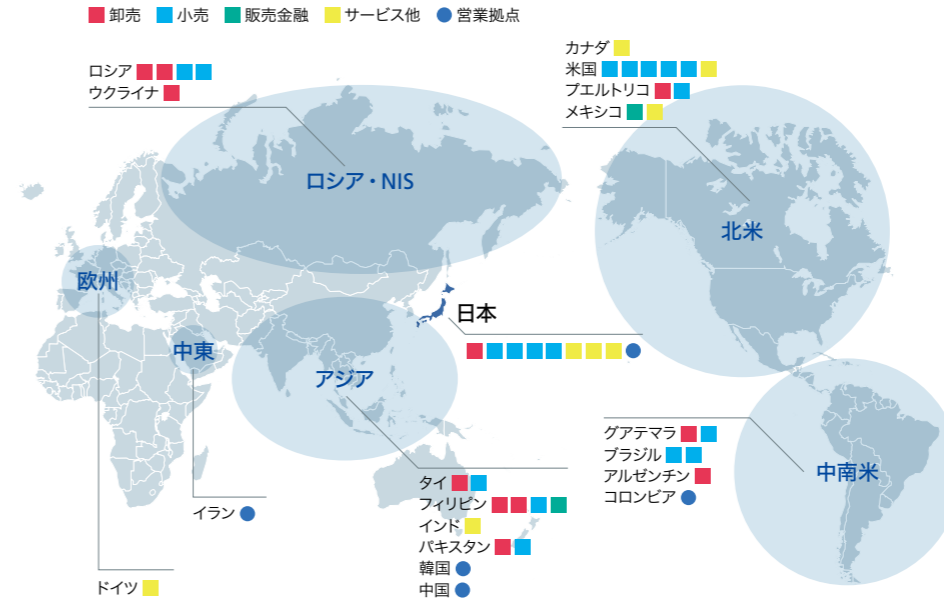
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興国の経済発展に伴う自動車需要の増加と成熟国でのニーズの多様化</li> <li>自動車産業におけるパラダイムシフトと既存の業界構造の変化</li> <li>グローバル化とサプライチェーンの多様化による品質管理ニーズの高まり</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>市況・金融・経済の低迷、災害などのイベントリスク</li> <li>各国の政治・規制の変化、技術発展などによる社会環境の変化</li> <li>自動車メーカーのグローバル戦略の変化</li> </ul>

多くの国では新型コロナウイルス感染症によるさまざまな制約は緩和されているものの、世界的な半導体不足、ロシア・ウクライナ情勢の長期化などにより、自動車の生産及び販売台数の回復が鈍化しており、2023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。



Sojitz G Auto Philippines Corporation

## 事業MAP



双日オートグループジャパン



双日オートグループ大阪

## TOPICS

### マーケットインの徹底

キャンピングカーの製造・販売事業に参入  
キャンピングカーの製造・販売を営む株式会社Kアクセスと資本提携しました。日本におけるキャンピングカーとリモートオフィスカーの需要は大きく、今後も拡大が見込まれています。当社はマーケットニーズに応えるべく、新たな商品の開発や供給と販売体制の拡充を行うなど、キャンピングカー市場に本格参入します。また、防災対策や道の駅を通じた地域活性化などにも貢献していきます。本事業を足掛かりに、消費者のライフスタイルの変化を捉えた商品・サービスを提供していきます。



### DXの取り組み

VR(バーチャルリアリティ)を活用したDXの推進  
XR(クロスリアリティ)\*などのソフトウェア開発サービスを提供する株式会社インフィニットループと提携し、VRを活用した自動車販売用商談ツール「Auto VR」を開発しました。「Auto VR」は、VRにより実車を置かないデジタルショールームを実現し、新たな自動車の販売モデルとしてのソリューションを提供します。今後も、デジタル技術を活用し、事業価値の向上と、新たな領域での価値創造を推進していきます。

\* XR(クロスリアリティ): VR(仮想現実)、AR(拡張現実)、MR(複合現実)など、現実世界と仮想世界を融合し、新たな体験を創り出す技術の総称





# 航空産業・交通プロジェクト本部

ビジネスジェットや航空機リース、パーツアウ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

## 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見られる一方で、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。

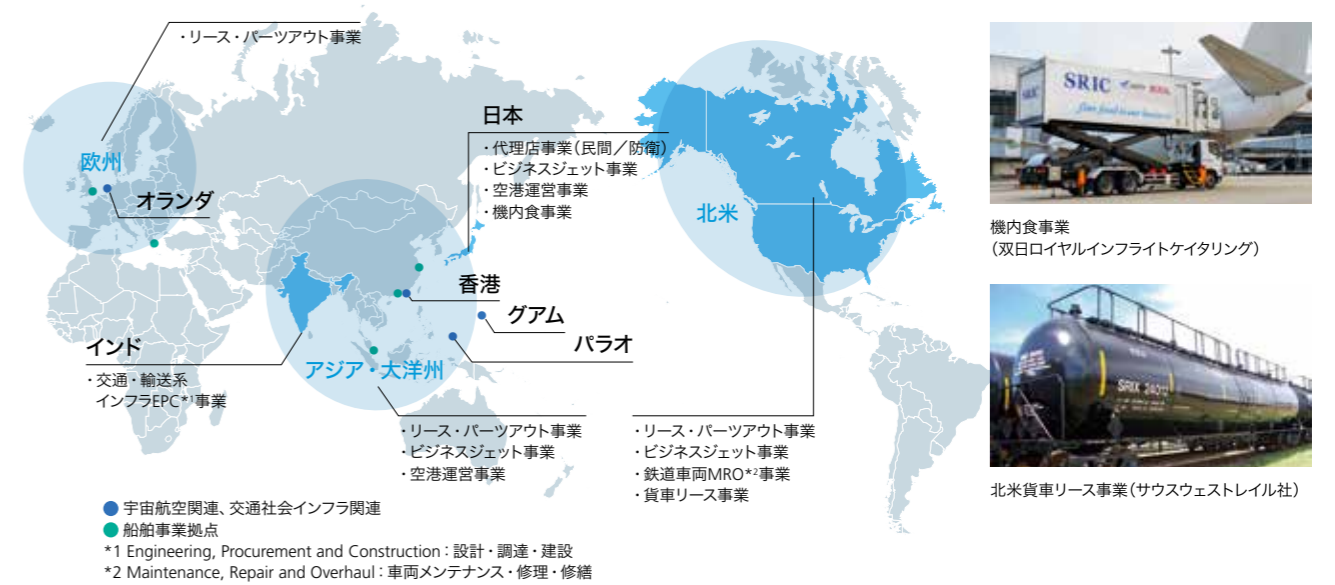
中計2023においては、航空関連事業の環境激変への対応を強化するとともに、交通関連では鉄道MRO事業の機能、規模の拡大を図ります。具体的には「ボーイング社とのグローバルパートナーシップの深化」「ビジネスジェット事業機能拡張」「北米鉄道事業の幅出し」を主要3施策としつつ、既存ビジネスに加え、機内食事業参画による空港運営事業での収益拡大や、船舶関連新規事業、物流を中心とした港湾・貨物鉄道との接続に着目した事業などに取り組みます。

## 外部環境認識

機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界的な航空機需要、インバウンド需要の動向</li> <li>● 新興国における交通・空港・港湾インフラ需要の増加</li> <li>● 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</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 金融・経済の低迷、災害などのイベントリスク</li> <li>● 米中関係やロシア・ウクライナ情勢等の国際情勢、各国規制の変化に伴う個別事業への直接・間接的影響</li> <li>● 海上荷動き、船腹量の需給による船舶市況変動</li> </ul>

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



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)

## TOPICS

### マーケットインの徹底

**ビジネスジェット事業における新規機能獲得**  
2022年7月に株式会社ジャブコン、及び岡山航空株式会社を子会社化。ビジネスジェット事業の国内市場へ新規参入することにより、国内で唯一、国内外を問わず総合的にビジネスジェットサービスを提供することが可能になりました。当社は、今後、日本のビジネスジェット業界の発展に貢献するとともに、将来の需要の高まりが想定されるAAM(空飛ぶクルマ)への参画など多角化を図ることで、新たな価値を創造していきます。



### 共創と共有の実践

JALUXのTOB実施によるパートナー企業(JAL)、他本部(リテール・コンシューマーサービス本部)との協業  
双日グループと株式会社JALUX間の事業再編成によりJALUXの収益基盤を強化。コロナ禍の長期化に伴い依然として航空需要が停滞する中、当社とJALUXは共同で、収益構造の改革、さらにはリテール、ライフサービス、フーズ・ビバレッジ等の非航空系領域の強化により安定的な収益の獲得を図っていきます。





# 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  
8倍\*1

**事業創出力**  
案件クローリング  
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月期持分容量実績の対2013年3月期比  
\*2 2018年3月期～2022年3月期案件クローリング数の対前5年比  
(2013年3月期～2017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」複合的な発想や機能を組み合わせ、新たな価値を創造し、事業領域を拡張する

## 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。ファイナンス組成力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

## 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

- 紛争などの地政学的リスクや安全保障の枠組み変化に伴うサプライチェーン、ビジネス構造の変化
- 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

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

- 再生可能エネルギー事業(太陽光) 再生可能エネルギー事業(風力) 再生可能エネルギー事業(バイオマス)
- 火力発電事業 省エネ事業 ガス関連事業 LNGプラント IT関連事業 通信タワー事業
- 都市インフラ・工業団地事業 ヘルスケア事業 電力小売事業 ※建設中案件を含む。



複合都市開発(インドネシア)



通信タワー

## TOPICS

### マーケットインに向けての川下事業への展開

#### 再生可能エネルギー由来電力小売及びその付帯サービス事業

双日は2021年にスペインの大手新電力であるNexus Energia S.A. (Nexus Energia社)の株式を取得し、当社初の電力小売事業に参画しました。

Nexus Energia社は、スペイン・ポルトガル・メキシコの3ヶ国で電力小売事業を運営、官公庁・中小企業向けの電力小売に強みがあり、販売電力量の100%が再生可能エネルギー由来であることが特徴です。

スペインをはじめとする欧州は、欧州グリーンディール政策に代表されるように環境意識が高く、世界的な脱炭素をリードする環境先進市場です。

Nexus Energia社は、現在展開している電力小売事業・顧客の電力使用量最適化・省エネルギーサービスに加え、屋根置き太陽光発電・EV及びその周辺インフラ・蓄電システムなどの電力サービスを当社とともに展開することで、多様化する顧客ニーズに応え、脱炭素社会の実現に貢献していきます。



#### ナイジェリアガス小売事業

2022年3月、オランダの中間会社株式取得を通して、ナイジェリアを中心に西アフリカ地域にて産業顧客向けに天然ガス供給事業を展開するAxxela Limited (Axxela社)の株式25%を取得、急速な成長が見込まれるナイジェリアでのガス小売事業に日本企業で初めて参入しました。

豊富な天然ガス埋蔵量を有するナイジェリアをはじめ、西アフリカ諸国ではインフラ整備の遅れ等により国内ガス利用が進んでおらず、石油燃料に依存しています。

経済成長と環境貢献の両立を推進すべく、西アフリカでの天然ガス利用の促進、各国のCO<sub>2</sub>排出量削減目標の達成に寄与していきます。

Axxela社の強固な顧客基盤(西アフリカ地域200社超)に対し、当社の低・脱炭素エネルギー・ソリューションを提供、事業パートナー・顧客とともに脱炭素社会の実現を共創していきます。



Axxelaグループが操業しているパイプライン



## 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
鉄鋼総合商社メタルワンやCBMM社(ニオブ生産会社)などの安定収益事業	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、蛭石や蛍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。

### 成長戦略

2023年3月期中計2023の基本方針に基づき、以下の3つの事業領域に注力して取り組んでいきます。近年の省資源・循環型社会への移行や脱炭素化などの潮流を踏まえた新しいビジネス領域での事業創出をスピード感を持って実行し、社会課題の解決に貢献するとともに、本部のビジネスポートフォリオの変革を加速します。

1つ目は、金属リサイクルや廃棄物の再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、脱炭素、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。

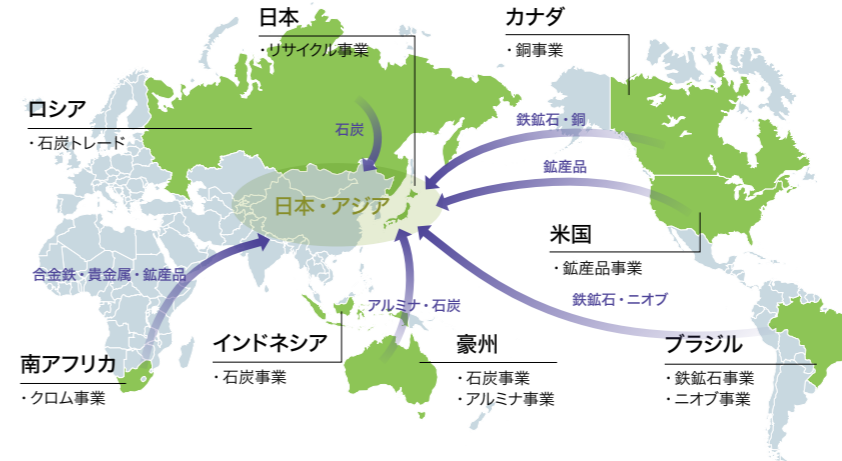
### 外部環境認識

機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興国を中心とした資源・鉄鋼・産業資材需要の増加</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源価格や為替の変動、インフレによる事業収益低下リスク</li> <li>ロシア・ウクライナ情勢や資源ナショナリズム、米中貿易紛争等の地政学的リスクの顕在化</li> <li>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</li> <li>炭素税等の世界的な環境規制の厳格化</li> </ul>

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。社会ニーズの変化、サプライチェーンの安定、他領域へのシナジー追求などの新しい観点も踏まえて、求められるものを求められる場所へ届けるという機能を意識して取り組んでいきます。必要に応じて既存資産を入れ替え、より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。

金属資源や鉄鋼製品などの既存領域における各事業の競争力強化と、社会の変化・メガトレンド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)

### TOPICS

#### マーケットインの徹底

##### ITAD/e-Scrap事業

脱炭素・環境負荷低減並びに天然資源枯渇という環境において、データ漏洩リスクへの対応に対するニーズの高まりを捉えて、当本部では2021年1月にIT Asset Disposal事業者であるTES-AMM JAPAN株式会社への出資を行い、サーキュラーエコノミー領域における金属リサイクル・リユースへの取り組みを開始しました。

今後、電子機器製品の金属リサイクルのための製品・資源循環の入口となる集荷事業を強化し、ITAD/e-Scrap事業への取り組みを加速します。金属リサイクル・リユースの取り組みを通じて、循環型社会実現へ貢献するとともに、ITAD/e-Scrap事業で競争優位性のある金属資源循環チェーン構築を推進し、日本に限らず他地域への展開を推進します。



#### 共創と共有の実践

##### 分離膜を用いたDAC技術の実用化・事業化

双日は、国立大学法人九州大学と大気からCO<sub>2</sub>を直接回収する技術(Direct Air Capture、以下、DAC技術)の実用化・事業化に向けた取り組みを開始しました。九州大学の技術は世界で初めての膜を用いたDAC技術であり、空気を膜でろ過するだけでCO<sub>2</sub>の回収を可能とするため、実装において地理的制限が大きく緩和され、さまざまな場所で回収装置が設置可能です。回収されたCO<sub>2</sub>は、燃料、化学品等の原料としての活用や、農作物の栽培、飲料、ドライアイスの製造等に直接利用できます。九州大学と当社は、持続可能な社会の実現に向けて、DAC技術実装を通じて社会課題解決とカーボンニュートラルへの取り組みを推進します。



髪の毛のわずか300分の1の厚さの分離膜

# 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

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

- 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

<b>機会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新興国の経済発展に伴う世界的な化学品需要の伸長</li> <li>● ポストコロナにおけるサプライチェーンの変化</li> <li>● 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</li> </ul>
<b>リスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 急激な市況・為替変動による事業収益の圧迫</li> <li>● 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)</li> </ul>

## 成長戦略

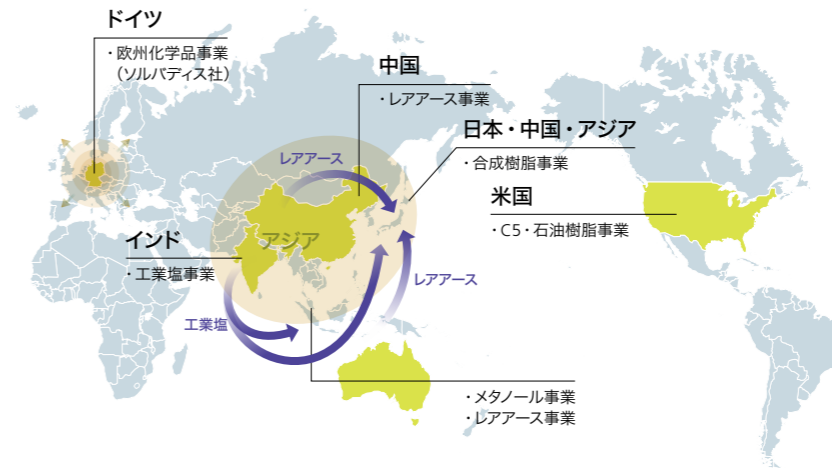
コロナ禍によるロックダウン等の行動制限によって、自動車産業をはじめとする工場での生産停止や生産量の減少が発生しました。それに伴い、樹脂を中心とした各種化学品の需要も減退し、価格低下が進んだことから、業績への影響を大きく受けています。今後もそのような動向を慎重に見極める一方で、回復時には需要が急拡大することもあるため、環境変化に注意を向けて収益機会を追求するとともに、供給責任を果たしていきます。

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)

## TOPICS

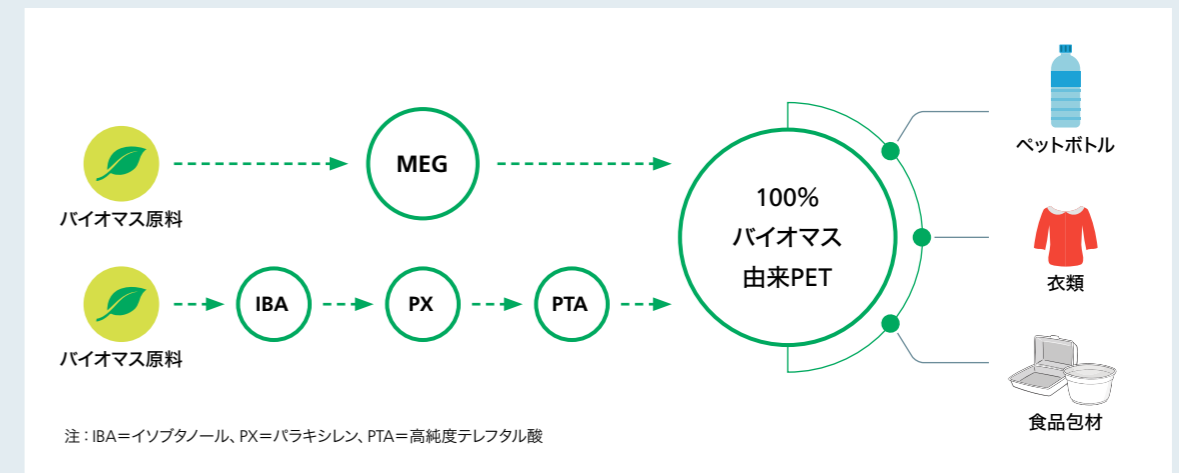
### 化石燃料由来からサステナブルなバイオマス由来へ

#### バイオマス由来の化学品の開発

CO<sub>2</sub>削減などの環境問題の解決のために、化学本部ではバイオマス由来のケミカルの取り扱い、開発を進めています。10年来のグリーンポリエチレン(サトウキビ由来プラスチック)の取り扱いに加え、バイオマス由来ケミカルの取り扱いと開発を加速させていきます。

2022年3月、ブラジルのBraskem S.A.との間で、バイオマス由来のモノエチレングリコール(MEG)及びモノプロピレングリコール(MPG)の生産技術の共同開発を目的としたJV設立の契約を締結しました。将来的にはブラジルで合計3基の商業プラント建設を計画しており、1号機商業プラントについては、2025年中の運転開始を目指しています。

同JVと化石原料に代わるバイオマス由来のMEG生産の実現を目指すとともに、Green Earth Institute株式会社(2021年6月出資)と共同で推進しているイソブタノール(IBA)生産開発を掛け合わせることで、100%バイオマス由来のポリエチレンテレフタレート(PET)製造の実現を目指します。また、化粧品原料等に用いられるMPGの植物由来化も推進し、脱炭素社会・持続可能な社会の実現に貢献していきます。







## 生活産業・アグリビジネス本部

世界的な地産地消・脱炭素・循環型経済への志向を機会と捉えて、新たなビジネスモデルの構築を進めていきます。



### 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ヶ国でトップクラス
- 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

### 成長戦略

ポストコロナを見据えた動き、激動の世界情勢、SDGsの潮流などの大きな環境変化を機会と捉えて、成長するアジアを最大の注力市場とし、足元の日本の市場にも目配せをしつつ、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

### 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に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

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。

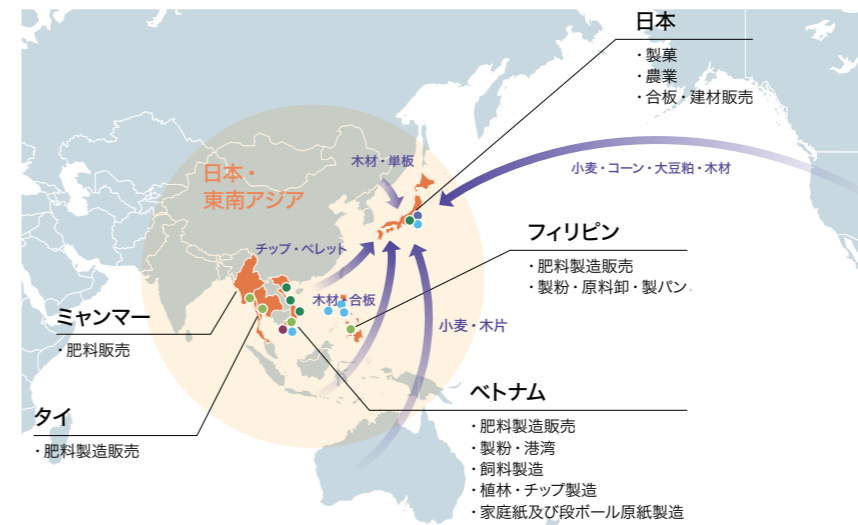
林産資源分野においては、伝統的なチップ製造事業と併せて、バイオマス関連事業、森林経営事業やベトナムでの家庭紙・段ボール原紙製造事業の取り組みを強化することで、地球環境保全・地域社会の発展という両輪を担うビジネスの構築に努めていきます。

地域創生分野においては、耕作放棄地など土地の有効活用として5年で伐採可能となるハコヤナギやイネ科であるソルガムの栽培を行い、バイオマス燃料原料や牛の餌にするなど地産地消となる事業を推進しています。

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、脱炭素に資する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 ● 小麦・食料事業 ● 林産資源事業 ● 農業関連事業



Atlas Fertilizer Corporation(フィリピン)



サイゴン・ペーパー社(ベトナム)

### TOPICS

#### 共創と共有の実践

##### ベトナム畜産インテグレーション

2021年9月、ベトナム最大手乳業メーカーであるビナミルクグループとのJVであるJapan Vietnam Livestock Co.,Ltd.(Vietnam Livestock社)を設立しました。牛肉の輸入販売を手掛けている双日食料株式会社の主管本部であるリテール・コンシューマーサービス本部との折半出資により、両社の強みを掛け合わせ、具体的には、双日からは日本の加工技術や牛肉のマーケティング、ビナミルクからは現地での事業基盤(乳牛の雄牛と経産牛の活用など)をそれぞれ提供し、現地の牛肉需要の掘り起こしや成長力を取り込むべく、事業組成を進めています。

2021年11月には、ベトナムのピンフック省・ビナミルク・Vietnam Livestock社・双日の4者が同省における牛の肥育・加工・製品販売事業の共同推進に関する覚書を締結しました。投資総額は5億ドル以上に及ぶ巨大プロジェクトであり、2023年の本格稼働を目指します。



#### 地方創生

##### 宮崎県川南町との包括契約を締結

2022年5月、双日と宮崎県児湯郡川南町と「農業振興を核とした地域創生に関する協定書」に調印しました。持続可能な農業と地域の活性化を図ることを目的としており、バイオマスエネルギーの活用、新規高収益作物やスマート農業の推進など、地域創生につながる取り組みを連携・協力して実施していきます。まずは、前述した早生樹事業の推進と並行して高収益作物を対象とした農業を町と共同で検討しています。





# 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

<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 健康志向の高まりやECの普及による消費者の購買行動の変化、多様化</li> <li>● 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</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● アジア各国の法律・制度変更</li> <li>● 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</li> <li>● 急激な為替変動や原材料価格高騰による事業・トレード収益の圧迫</li> <li>● 生産事業の拡大による人権・環境リスクの増大</li> <li>● 日本における人口減少に伴うマーケットの縮小</li> <li>● 今後の勤務・生活習慣の変化に伴う不動産業への影響</li> </ul>
---	--

## 成長戦略

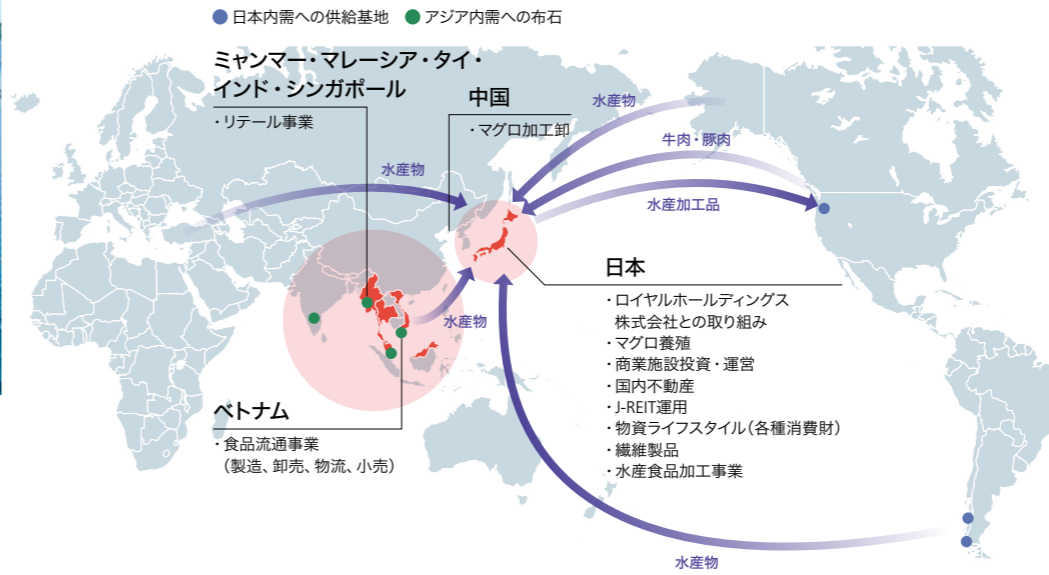
新型コロナウイルス感染症が収束せず、先行きの見通しが難しい中ですが、大きく低迷した消費は持ち直しつつあります。この間、ライフスタイル及び消費トレンドにも大きな変化がもたらされており、これまで以上に消費者の嗜好・ニーズが多様化していく重要な転換点と捉えることもできます。

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を拡大していきます。

2023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いて「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」を目指していきます。

前期に全株式を取得した水産食品加工会社のマリルフーズ株式会社では、同社の持つ顧客基盤・商品開発・加工機能と双日のグローバルネットワークを組み合わせ、海外展開を強化・拡大するとともに、「国内リテール領域における事業強化」にも注力していきます。

## 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

## TOPICS

### 共創と共有の実践、マーケットインの徹底

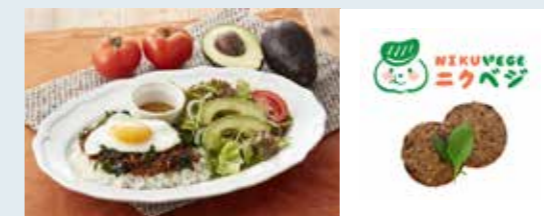
#### 植物肉「NIKUVEGE(ニクベジ)」事業会社

#### 「Tastable(テイスタブル)」に出資

2022年6月、フジ日本精糖株式会社とともに植物肉「NIKUVEGE」等の食品の開発、設計、販売を行う株式会社Tastableに出資しました。

今回のTastableへの出資参画により、主に新素材に関する研究開発や、国内外への販売の強化、植物肉事業と親和性の高いビジネス機会の創出に注力し、本事業の加速度的な成長の実現を目指します。また、畜産品の強固な販売チャネルや高度な製造・加工技術を保有する双日食料株式会社や株式会社ミートワンなどの双日グループの知見を結集し、原材料調達・製造・販売・マーケティング機能を提供することで、業務用のみならず、市販植物肉製品の開発・製造・販売を行います。

安全・安心でおいしい植物肉をお届けするとともに、健康志向の高まりや世界的な人口増加に伴うタンパク質不足等の社会課題の解決に貢献していきます。



#### マリルフーズ、ロイヤルホールディングスとの取り組み

2022年3月に、水産食品加工会社であるマリルフーズ株式会社の全株式を取得しました。同社は寿司種等、水産加工品に強みを有し、約4,000社の顧客基盤を有しています。双日の有する牛肉ビジネスにおける強みと、マリルフーズの有する経営資源との相乗効果で、外食産業や小売チェーン等の需要家に対して、より幅広い提案を行っていきます。

食生活の多様化や健康志向の高まり等を背景に、水産食品市場が今後も世界的に拡大していくことが見込まれる中、世界展開の強化・拡大を図ります。

これら食材のバリューチェーンを活用し、ロイヤルホールディングス株式会社などと共創し、コンテンツの魅力向上、国内外への展開を推進していきます。



マリルフーズベトナム

## 11年財務サマリー

## 11年財務サマリー

## 国際会計基準(IFRS)

	2022.3	2021.3	2020.3	2019.3	2018.3	2017.3	2016.3	2015.3	2014.3	2013.3	2012.3
単位：百万円											
経営成績											
収益	2,100,752	1,602,485	1,754,825	1,856,190	1,816,459	1,555,349	1,658,072	1,809,701	1,803,104	1,747,750	2,006,649
売上総利益	271,319	188,120	220,494	240,956	232,380	200,685	180,739	197,688	198,221	187,245	217,066
税引前利益	117,295	37,420	75,528	94,882	80,343	57,955	44,269	52,584	44,033	28,052	58,457
当期純利益又は当期純損失 (親会社の所有者に帰属)	82,332	27,001	60,821	70,419	56,842	40,760	36,526	33,075	27,250	13,448	△1,040
基礎的収益力*1	131,263	38,468	68,302	93,015	90,713	54,076	41,603	66,354	68,018	38,395	65,812
営業活動によるキャッシュ・フロー	65,084	84,972	40,510	96,476	98,812	857	99,939	39,109	46,997	55,124	88,723
投資活動によるキャッシュ・フロー	△138,819	△35,676	△35,669	△42,200	△86,407	△32,179	△33,910	△13,792	△24,469	△11,652	△42,280
財務活動によるキャッシュ・フロー	46,898	△40,621	△12,164	△74,907	△13,052	△4,029	△114,695	△42,600	△30,931	△56,177	△29,530
フリー・キャッシュ・フロー	△73,734	49,295	4,840	54,276	12,404	△31,321	66,028	25,317	22,528	43,472	46,443
財政状態(会計年度末)											
総資産	2,661,680	2,300,115	2,230,285	2,297,059	2,350,351	2,138,466	2,056,670	2,297,358	2,220,236	2,150,050	2,190,692
親会社の所有者に帰属する持分合計	728,012	619,111	579,123	618,295	586,464	550,513	520,353	550,983	459,853	382,589	329,962
資本合計	763,878	654,639	621,898	661,607	625,124	577,970	549,716	590,656	492,959	411,298	355,180
有利子負債*2	1,052,725	908,334	893,258	873,321	911,479	925,368	922,699	1,038,769	1,065,276	1,077,007	1,118,046
ネット有利子負債*2	770,291	610,677	613,173	584,711	603,449	611,007	571,628	629,556	640,256	643,323	676,337
単位：円											
1株当たり情報											
基本的1株当たり当期純利益又は 当期純損失 (親会社の所有者に帰属)	352.65	112.53	244.53	281.71	227.19	162.91	145.99	132.19	108.91	53.75	△4.16
1株当たり親会社所有者帰属持分	3,153.90	2,581.58	2,374.83	2,474.69	2,344.04	2,200.32	2,079.73	2,202.13	1,837.89	1,529.03	1,318.70
1株当たり配当額*3	106	50	85	85	55	40	40	30	20	15	15
財務指標											
総資産利益率(ROA)(%)	3.3	1.2	2.7	3.0	2.5	1.9	1.7	1.5	1.2	0.6	△0.0
自己資本利益率(ROE)(%)*4	12.2	4.5	10.2	11.7	10.0	7.6	6.8	6.5	6.5	3.8	△0.3
自己資本比率(%)*5	27.4	26.9	26.0	26.9	25.0	25.7	25.3	24.0	20.7	17.8	15.1
ネットDER(倍)	1.1	1.0	1.1	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.4	1.7	2.0
連結配当性向(%)*6	30.1	44.4	34.8	30.2	24.2	24.6	27.4	22.7	18.4	27.9	—
リスクアセット(百万円)	450,000	390,000	380,000	360,000	350,000	320,000	330,000	320,000	350,000	340,000	330,000
リスクアセット自己資本倍率(倍)	0.6	0.6	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.8	0.9	1.0

## 日本基準

	2012.3*4
単位：百万円	
経営成績	
売上高	4,494,237
売上総利益	231,566
営業利益	64,522
経常利益	62,228
当期純損失	△3,649
基礎的収益力*1	64,943
営業活動によるキャッシュ・フロー	91,600
投資活動によるキャッシュ・フロー	△42,287
財務活動によるキャッシュ・フロー	△36,376
フリー・キャッシュ・フロー	49,313
財政状態(会計年度末)	
総資産	2,120,596
純資産	330,471
有利子負債	1,090,542
ネット有利子負債	647,836
単位：円	
1株当たり情報	
1株当たり当期純損失	△14.6
1株当たり純資産	1,222.62
1株当たり配当額*2	15
財務指標	
総資産利益率(ROA)(%)	△0.2
自己資本利益率(ROE)(%)	△1.1
自己資本比率(%)	14.4
ネットDER(倍)	2.1
連結配当性向(%)*3	—

注1 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。

注2 2021年10月1日付にて株式併合(普通株5株を1株に併合)を実施しました。株式併合前の1株当たり情報は、参考として遡って当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。

\*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。

\*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ヶ月決算を実施しています。

## 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	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
従業員数(連結)		18,839	19,463	20,673
従業員数(単体)*1		2,460	2,551	2,558
男性	名	1,844	1,835	1,823
女性		616	716	735
女性総合職数(管理職数)		246(46)	287(54)	303(57)
管理職における女性比率	%	4.4	5.4	5.9
平均勤続年数		15.8	15.4	15.4
男性	年	16.9	16.9	17.0
女性		12.6	11.6	11.5
障がい者雇用率	%	2.20	2.25	2.39
有給休暇取得率	%	68.4	64.4	68.7
育児休職利用者数*2		50	60	60
男性	名	30	34	45
女性		20	26	15
育児休職復職率	%	92.8	100	94.1
離職率(自発的離職のみ)		3.1	2.7	4.6
新卒採用者数		126	117	86
男性	名	68	60	47
女性(事務職を含む)		58	57	39
女性採用比率	%	46	49	45
キャリア採用者数		25	30	35
男性	名	14	14	23
女性		11	16	12
女性採用比率	%	44	53	34
正規雇用労働者の中途採用比率	%	17	20	29
労働組合加入率	%	50	53	54

\*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	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
研修受講者数(延べ人数)*3,4	名	約21,500	約5,200	約26,000
研修受講総時間*3,4	時間	約43,000	約38,000	約39,300
社員1人当たり平均研修時間*3,5		19	16	17
海外トレーニー派遣制度利用者数		31	5	39
短期	名	22	1	10
長期		9	4	29

\*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	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
電力消費量	千kWh	220,930	263,805	266,035
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope1)*1	t-CO <sub>2</sub>	969,775	705,807	700,618
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope2)*2	t-CO <sub>2</sub>	152,108	206,283	219,180
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope1+2合計)	t-CO <sub>2</sub>	1,121,884	912,090	919,797
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope3)*3	t-CO <sub>2</sub>	—	—	36,007,569
廃棄物排出量*4	トン	60,485	67,711	62,769
水使用量	百万m <sup>3</sup>	4.77	5.03	4.50

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、当社ウェブサイト(https://www.sojitz.com/jp/csr/environment/carbon\_neutrality/)をご参照ください。

\*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

\*3 Scope3：発電セクター(一般炭、石油・ガス)のサプライチェーン排出

\*4 一部のデータに修正があったことから、2021年3月期の数値をリスタートしました。(修正前データ：75,395トン)。

(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。保証報告書は当社ウェブ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(2022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	31	0	3	290	309	95	729	729
インドネシア	144	0	0	55	44	62	305	365
フィリピン	27	2	0	147	53	71	301	300
中国(香港を含む合計)	116	0	0	518	30	33	696	690
(中国単独)	104	0	0	449	19	24	595	583
(香港単独)	12	0	0	69	11	9	101	107
ブラジル	52	3	3	28	17	201	303	654
アルゼンチン	3	0	0	7	0	13	23	14
ロシア	17	0	0	150	18	66	251	228
インド	395	0	0	192	10	40	637	578
ベトナム	79	5	2	336	71	160	653	679
トルコ	0	0	0	26	3	0	29	111
合計	864	10	8	1,749	555	741	3,927	4,348

## (参考数値)

## 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

(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全として、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。

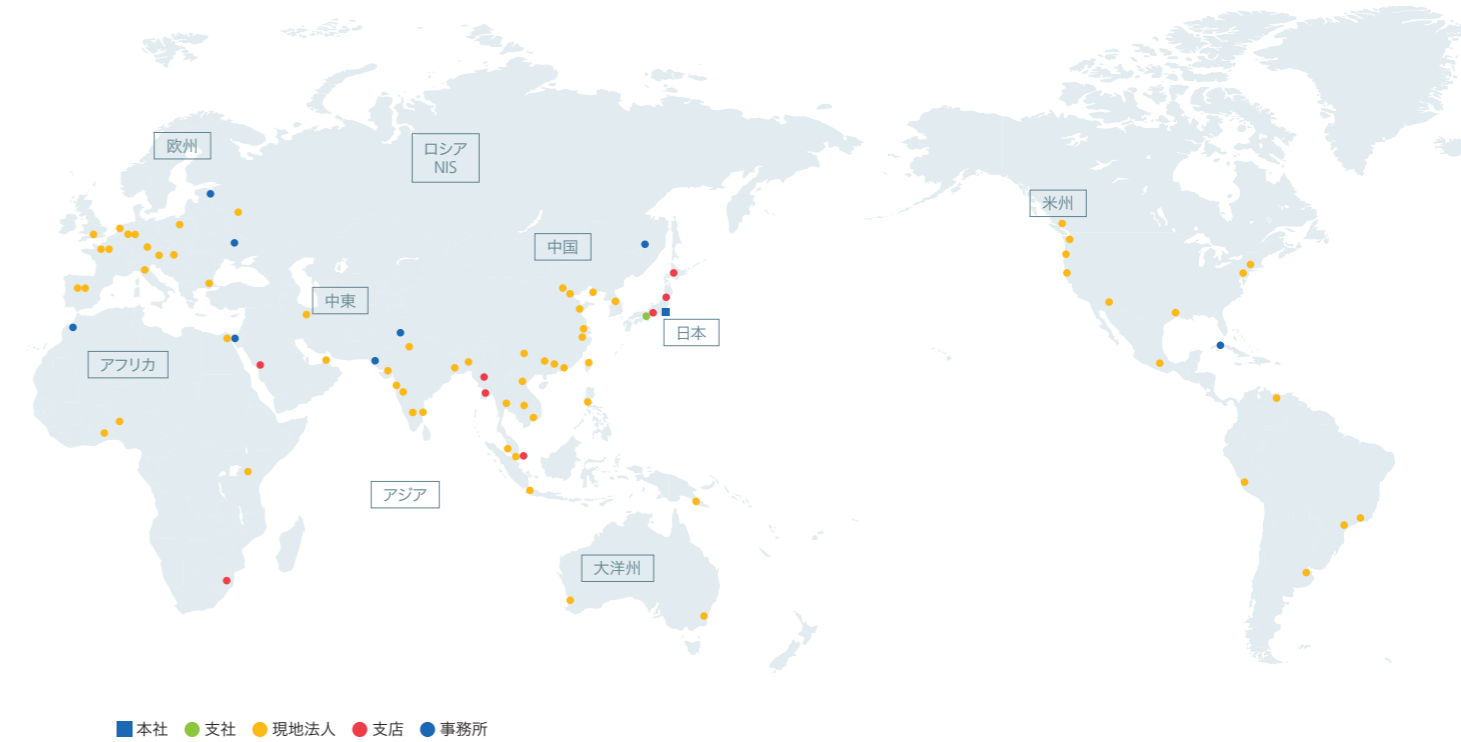
- 「所在国ベース」：与信先等が存在している国をベースに集計した残高
- 「実質リスク国ベース」：所在国にかかわらず実質のリスクが存在する国をベースに修正した残高

組織図／国内・海外拠点一覧

組織図 (2022年6月30日現在)



国内・海外拠点一覧 (2022年6月30日現在)



日本(国内)	5 拠点	中国地域	10 拠点
米州地域	14 拠点	アジア・大洋州地域	24 拠点
欧州・ロシア NIS地域	18 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ウェブ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(2022年6月30日現在)

会社名 双日株式会社  
 英文名 Sojitz Corporation  
 設立 2003年4月1日  
 資本金 160,339百万円  
 代表者 代表取締役社長  
 藤本 昌義(ふじもと まさよし)  
 本社所在地 〒100-8691 東京都千代田区  
 内幸町2-1-1  
 TEL: 03-6871-5000

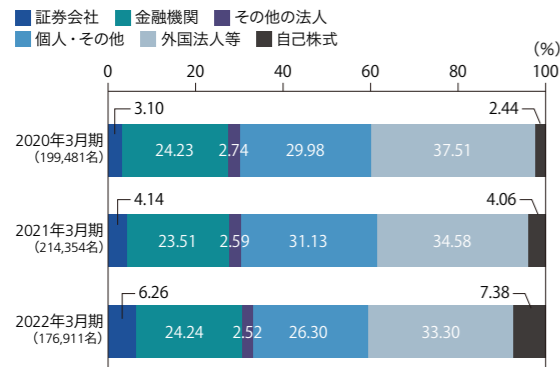
拠点数 国内: 5(本社、支社、支店)  
 海外: 79(現地法人、駐在員事務所)  
 連結対象会社数 国内: 134社  
 海外: 298社  
 従業員数 単体: 2,628名  
 連結: 20,507名

投資家情報(2022年3月31日現在)

証券コード 2768  
 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社  
 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  
 フリーダイヤル 0120-232-711

上場証券取引所 東京証券取引所  
 事業年度 4月1日から翌年3月31日まで  
 定時株主総会 6月  
 単元株式数 100株  
 発行可能株式総数 500,000,000株  
 発行済株式総数 250,299,900株(自己株式を含む\*)  
 \* 2022年3月期末18,467,353株  
 株主数 176,911名

所有者別株式数比率推移



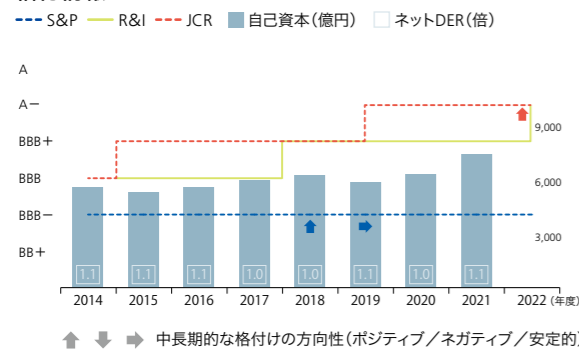
注: ( ) は株主数

大株主(上位10社)

株主名(2022年3月31日現在)	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	34,054	14.69
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	24,726	10.67
株式会社日本カステディ銀行	15,878	6.85
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	4,865	2.10
日本証券金融株式会社	4,083	1.76
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,828	1.65
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,579	1.54
SMBC日興証券株式会社	3,561	1.54
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	2,605	1.12
JPモルガン証券株式会社	2,584	1.11

注: 上記大株主のほか、自己株式が18,467千株あります。また、持株比率は発行済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



(2022年9月現在)

	発行体格付	短期格付
日本格付研究所(JCR)	A-(ポジティブ)	J-1
格付投資情報センター(R&I)	A-(安定的)	a-1
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

双日は、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	2022年3月期の活動内容
個人株主・個人投資家	説明会やコンテンツを通じて、経営・人材戦略や業績動向などを説明	・オンライン個人投資家説明会実施 ・IR支援会社主催個人投資家説明会参加 ・社長による当事業の視察動画をウェブサイトにて配信
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	・オンライン決算説明会 ・事業説明会(ハイブリッド開催) ・オンラインESG説明会 ・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・格付会社の皆様にもご参加いただいています。

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)



個人株主説明会(会場)\*



Sojitz IR Day(会場+オンライン)



社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング



個人投資家説明会(会場)\*



\* 当該説明会は、2023年3月期に実施したものです。

IR活動に対する外部評価

統合報告書

第1回日経統合報告書アワード「グランプリ」



年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)

「優れた統合報告書」  
 「改善度の高い統合報告書」

IRサイト

大和インベスター・リレーションズ株式会社  
 インターネットIR表彰  
 6年連続「最優秀賞」(2021年総合第1位)



IR情報



詳細は当社ウェブサイトの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



IR室(2022年9月現在)

統合報告書2022をお読みいただき、ありがとうございます。当社が2030年に目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」に向けて変革する過程と持続的な企業価値向上に向けた姿をお示したことで、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りましたら幸いです。今後とも、皆様との対話の機会を大切にし、適時適切な情報開示に努め、さらなる企業価値向上につながるIR活動に取り組んでいきます。