

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



双日株式会社 統合報告書2023

START OF THE NEXT DECADE

双日株式会社
統合報告書2023

新たな道を切り開き、 新たな価値を 生み出し続ける

双日は創業以来、「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、価値創造の連鎖を紡ぎ続けてきました。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とネットワーク、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、成長し続けてきました。変化の時代の中にあっても、「必要なモノ・サービスを必要なところに提供する」という、総合商社としての双日の使命は変わりません。変化の波に乗るだけでなく、自ら変革し、常に豊かな未来を実現する新たな事業を創造し続ける。本統合報告書では、グループスローガンである“New way, New value”をコンセプトに、双日に刻み込まれている、常に変化し、新しい価値を実現していくDNAの一端をお伝えします。

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

双日の持つ歴史、人材、ネットワーク、その他全ての有形・無形の力を活かし、社員一人ひとりがこれまでの常識に囚われない自由な発想で考え、新たな価値を社会に実現していくこと。そんな想いをグループスローガン“New way, New value”に込めています。当社は幅広い事業分野で多岐にわたる事業展開を行っており、それぞれにおいて、専門性を持った人材が、常に新しい取り組みにチャレンジし、日々“New way”を追求して“New value”を生み出すことにより企業価値の向上につなげることを、これが当社の“New way, New value”のあり方です。

行動指針

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

1. 確かな信頼を築く。
2. 将来を見据え、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。

なぜ今 New way, New value なのか。

グループスローガンのNew way, New valueは、当社の普遍的な価値観を示したものです。それは、変化がダイナミックかつ、加速度的に進む時代の中で、私たちが築き上げてきた普遍的な価値観を、投資家や株主の皆様、そして全てのステークホルダーの皆様に対して、解像度高くお伝えすることこそが、まだ見ぬ未来を示唆し、導くアプローチであるという想いがあるからです。

源流から遡り、100年以上の歳月の中で、つなげ、紡いできた事業創造のDNA

双日の源流

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。綿花調達拠点でもあったインド、ビルマ（現ミャンマー）等においても、発電所や送電線といったインフラや化学、食料など事業領域の多角化を図っていきます。その後、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てきました。

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の総合商社にまで成長しました。しかし、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、日商岩井が発足し、1973年当時日本最大のLNG導入プロジェクトであったインドネシアのLNG開発のほか、炭鉱開発、鉄鋼・金属といった日本におけるエネルギーの安定供給に貢献する事業で、存在感を高めていきます。また、食料・物資の分野でも幅広く事業を手掛け、1971年にはナイキ社（前身であるBRS社）のスポーツシューズ販売の将来性に着目し取引を開始、1981年に合併でナイキジャパンを設立。その他、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するなど、常に先を見据えて行動する力は現在の双日にも受け継がれています。

双日株式会社発足

ニチメンと日商岩井は、1990年代に起きた日本のバブル崩壊やアジア経済危機などを契機に事業環境が悪化。これまでの規模追求から効率性を重視する経営への舵取りが迫られました。そのような中で、革新的な機能型商社を目指すべく、2003年に経営統合し、ニチメン・日商岩井ホールディングスを設立。経営統合により、合理化と効率経営を追求することによって、営業及び財務基盤の強化を図りました。翌年の2004年に双日が発足し、総合商社として新たなスタートを切りました。

ニチメン株式会社

1892
日本綿花株式会社設立

1943
商号を日綿實業株式会社に変更

1982
商号をニチメン株式会社に変更

岩井産業株式会社

1862
岩井文助商店創業

1896
岩井商店創業

1943
岩井産業株式会社に商号変更

鈴木商店／日商株式会社

1874
鈴木商店創業

1917
貿易年商でNo.1の総合商社となる（1917年には売上高が当時のGNPの1割に相当）

1927
鈴木商店破綻

1928
鈴木商店の後継会社として日商株式会社設立

1968
日商岩井株式会社が発足（岩井産業株式会社と日商株式会社が合併）

2003
持株会社ニチメン・日商岩井ホールディングス株式会社設立（ニチメン株式会社及び日商岩井株式会社が株式を移転、両社は子会社に）

2004
事業子会社 双日株式会社が発足

持株会社が
双日ホールディングス株式会社に
商号変更

2005
双日ホールディングス株式会社と
双日株式会社が合併

双日株式会社に商号変更



“New way, New value” 実践の軌跡

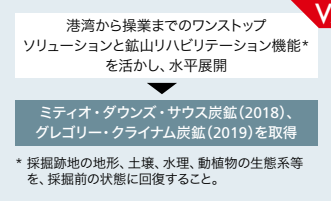


豪州石炭事業



New WAY 総合商社初となる炭鉱経営への参画

1980年代から、インドネシア、豪州を中心に石炭分野で権益を確保し、エネルギー供給を通じて日本やアジアの新興国の経済成長を支えました。2010年12月にはミネルバ炭鉱への出資比率をそれまでの45%から96%まで引き上げ、日本の商社で唯一のオペレーターとして炭鉱経営に参画。そこから得られる収益も拡大していきました。（脱炭素方針に基づき、2020年度にミネルバ炭鉱（一般炭）は閉山）



New VALUE 次の価値創造へつながった独自の炭鉱操業

マイノリティからマジョリティへと出資形態を変えることはリスクの増大につながりましたが、その分「次」への展開につながるノウハウやネットワーク、情報を得られることとなりました。操業ノウハウの獲得や、鉱山業界のインナーサークルに入ったことにより得た知見が、その後当社の主力原料炭鉱山となったグレゴリー・クライナム炭鉱の権益獲得にもつながりました。

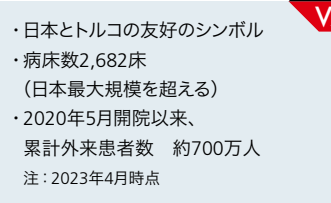
トルコ病院事業



New WAY 日本企業初の海外病院PPP*事業

双日としても初めての病院施設運営事業に参画。独立系発電事業など、プラント事業で実績を積んでいたPPPのスキームにおける経験や、パートナーとの信頼関係が活かされました。ヘルスケア領域は、それまで手付かずの領域の一つであり、当プロジェクトを契機にヘルスケア領域への道が大きく拓けることになりました。

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



New VALUE 新型コロナウイルス感染拡大に対応する医療体制の充実

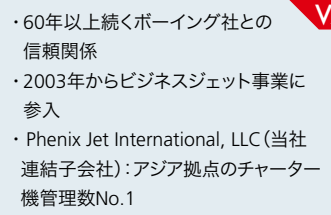
トルコ政府の要請を受け、2020年4月には部分開院し、5月には予定から半年ほど早く全面開院。医療崩壊を起こさないための最後の砦として機能しました。双日は安定的な収益基盤を得るとともに、質の高い医療インフラの提供により人々の生活の質の向上に貢献しています。その後も、病院事業における実績とブランド価値を築き上げ、2021年3月には豪州の病院施設運営事業にも参画しています（開院は2025年を予定）。

ビジネスジェット事業



New WAY 民間航空機の総代理店の枠を超えたゼロからの事業創出

2003年、当時日本では全く普及していないビジネスジェット事業に参入。前身である日商岩井が1956年に代理店となって以来積み上げてきたボーイング社との信頼関係や航空産業での経験を基盤にしながらも、ゼロから事業を立ち上げる挑戦でした。機体売買にとどまらず、日本に拠点を置く唯一の国際ビジネスジェットオペレーターとして運行管理、チャーター運用も行っています。



New VALUE 事業を通じたCO₂排出量の削減

ビジネスジェットの運航におけるSustainable Aviation Fuel (SAF) の活用機会拡大の検討を進めています。2022年9月、株式会社ユーグレナが製造・販売する国産のSAF（ブランド名「サステオ」）を使用した初めてのフライトを実施しました。日本を出発するビジネスジェットとして国産SAFを使用した初の国際線フライトです。

逆境

ADVERSITY

双日の発足後、財務基盤の回復を最重要課題として、事業の選択と集中を図るとともに、資産と負債の圧縮を進めました。そして、円安や株高、資源価格の高騰など、外部環境が追い風に変わる中、資源関連ビジネスが収益拡大のけん引役となり、双日は経営再建への道を着実に歩んでいきました。しかし、その矢先、2008年9月に発生したリーマンショックによって資源価格が暴落し、稼ぎ頭であった資源関連ビジネスの収益に大きく影響を及ぼしたことに加え、自動車や化学品などのモノの動きも停滞。不動産関連事業も信用収縮と不動産価格下落の影響を受け、2009年3月期の当期純利益は大幅に減少しました。

リーマンショック以降もその余波が響き、不透明な世界情勢・経済環境が続く中、当社は市況変化による耐性力を高めるべく、事業ポートフォリオの軸足を資源から非資源へと移していきました。航空機、肥料等の伝統ある既存事業に加え、再生可能エネルギー事業等への成長投資を継続するとともに、資産効率が低い案件の資産売却を進めるなど、資産の入替を推進。優良資産の積み上げを図り、安定的な収益基盤を構築しました。さらに、在庫リスクや為替リスクに対応したリスク管理体制を徹底し、キャッシュ・フローを重視した財務戦略を推進することにより、揺らぐことのない財務基盤を構築してきました。

PERSEVERANCE

克服

安定的に収益を生み出せる事業ポートフォリオの形成、強固な財務基盤の構築によって、従来できなかった規模の投資が実行できるようになりました。それは、より大きなリターンを期待できると同時に、事業運営におけるイニシアチブを発揮しやすくなるということでもあります。これまでの事業を通じて培ってきたノウハウ、ネットワークなどの強みを活かし、より一層大きな価値を生み出す事業に取り組むことで、さらなる高みを目指していきます。

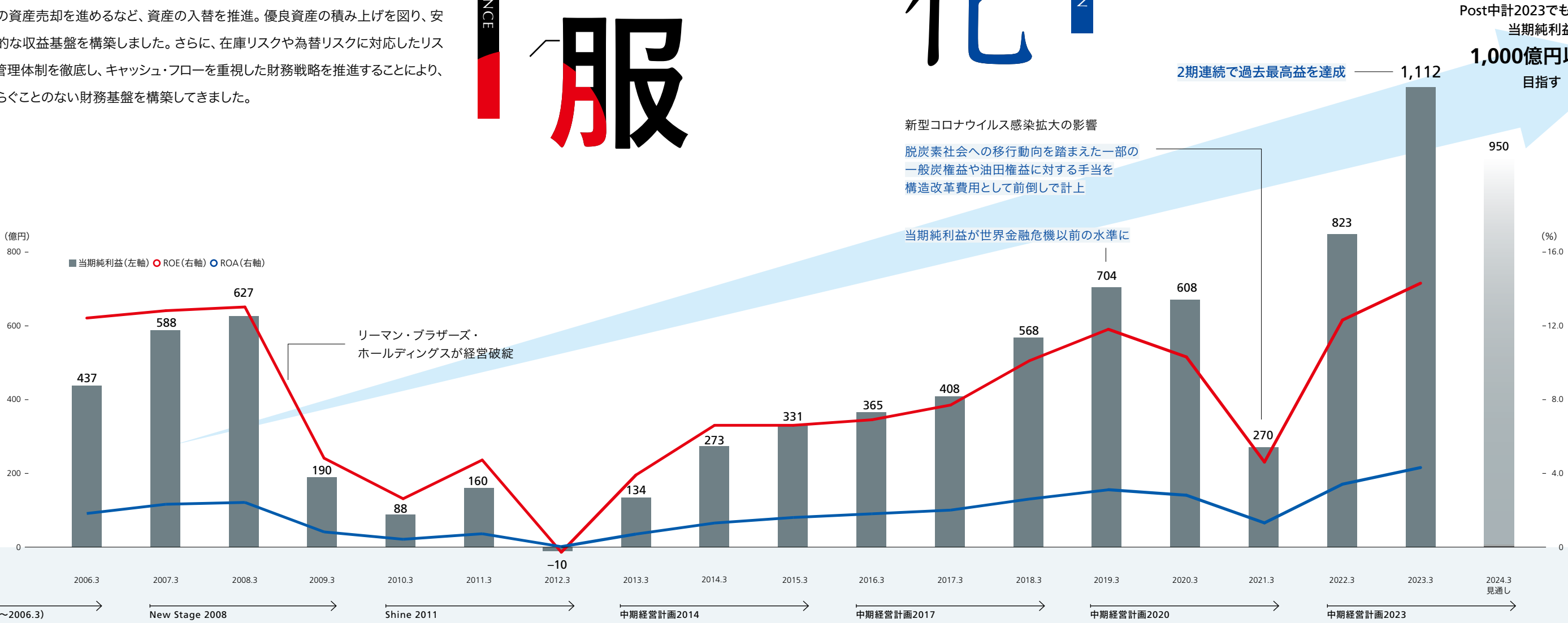
PROGRESS

飛躍

変化

TRANSFORMATION

市況の影響を受けにくい非資源分野を強化するとともに、脱炭素社会への移行を見据えた構造改革を進めてきた結果、資源事業と非資源事業の収益割合は逆転。市況影響により直近は5割程であるものの、非資源事業が7～8割程度を占めるようになりました。コロナ禍による経済活動への影響やデジタル化の加速、ESGに対する意識の高まり、価値観・ニーズの多様化といった外部環境の変化に対応し、双日も変化を続けています。



Q. 双日は何者か。どこから来たのか。

Point 現在の事業基盤の構築につながっている過去の象徴的な事例を取り上げ、双日発足以前からの歴史を紐解いてご紹介しています。

Q. 双日の存在意義はなにか。どこを目指しているのか。

Point 双日がどのような使命、存在意義を認識し、それをもとにどのような成長戦略を描いているのかをご紹介します。

Q. 双日はどのように価値を創造しているのか。

Point 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。

Q. 双日は目指す姿にどのように向かっていくのか。

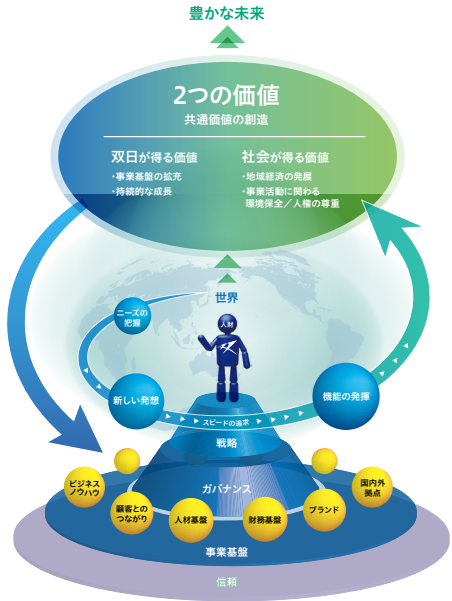
Point 価値創造に向けた全社戦略を財務、非財務双方の側面でご説明するとともに、それを支えるガバナンス体制についてご紹介しています。

Q. 双日はどのようなビジネスを展開しているのか。

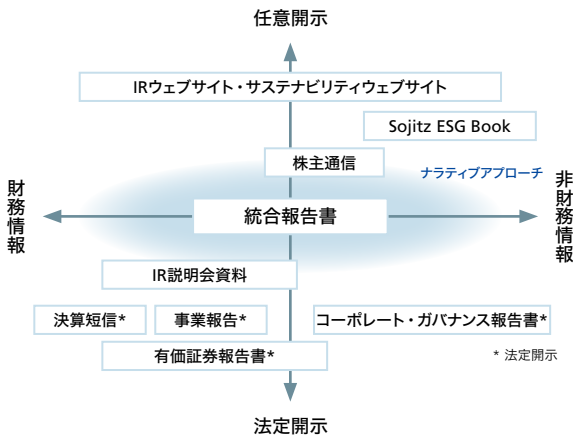
Point 価値創造に向けた本部別の戦略について、具体的な取り組みを交えてご紹介しています。

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。



開示体系



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。

INTRODUCTION

00

双日の概要

DIRECTION

08

双日の進む先

- 08 CEOメッセージ
- 16 「事業や人材を創造し続ける総合商社」に向けた成長戦略

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
- 26 価値創造事例
ベトナムにおける
New way, New valueの実践

VALUE CREATION STRATEGY

39

価値創造戦略

- 40 財務・非財務ハイライト
- 42 CFOメッセージ
- 48 価値創造に向けた投資方針
- 50 サステナビリティ
- 58 双日らしい人的資本経営の追求
- 66 価値創造を加速するDX
- 73 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 74 社外取締役鼎談
 - 78 社外取締役メッセージ
 - 80 コーポレート・ガバナンス
 - 88 リスクマネジメント
 - 92 取締役・監査役
 - 94 執行役員

STRATEGY BY DIVISION

95

本部別戦略

- 96 At a Glance
- 100 本部事業報告
 - 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
 - 114 主要事業の業績

DATA

データ

116

- 116 11年財務サマリー
- 118 非財務データ／
カントリーリスクエクスポージャー（連結）
- 120 組織図／国内・海外拠点一覧
- 122 会社概要・投資家情報
- 123 IR活動

編集方針

統合報告書2023では、当社グループスローガンである“New way, New value”の実践を通じた成果と、その持続性を表現することをコンセプトとしています。「必要なモノ・サービスを必要なところに提供する」という総合商社の使命に基づき、当社が脈々と紡いできた“New way”が生み出す“New value”の源泉と変遷を、さらなる成長への道筋とともに本統合報告書で説明しています。編集にあたっては、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、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努めています。

表紙のご説明

注力領域である「成長市場×マーケットイン志向」において、取り組みを強化しているベトナムで展開する事業や価値創造に向けて日々活動する社員の姿から、「事業や人材を創造し続ける総合商社」を表現しています。

報告対象範囲

対象組織：双日株式会社及び双日グループ
対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日（一部、2023年4月以降の活動内容も含む）





代表取締役社長 CEO
藤本 昌義

過去最高益の達成を、 さらなる成長の発射台に

次へと挑み続ける

常に先を見据える。次に挑む。滞りなく日々を繰り返すだけでは、人は成長しません。企業も同じです。私が中期経営計画の策定に本格的に携わるようになったのが、経営企画担当役員時代の「中期経営計画2017」（以下、中計2017（2016年3月期～2018年3月期））です。その公表に際し、トレーディングと事業投資の両輪で利益水準を高めていくことで、2015年3月期に331億円であった当期純利益を、最終年度には600億円以上にすることを目標として掲げました。しかし、残念ながら568億円と未達となりました。当初計画通りに投資を積み上げることができなかったことが要因ですが、その背景には案件組成能力とスピードの不足があり、抜本的な改善が不可欠であると私は認識していました。双日は発足後から経営再建に重きを置かざるを得なかった会社です。新たな事業投資を抑えることで安定した財務基盤を手に入れた代わりに、事業投資を通じて新たな機能やネットワークを獲得する機会を一部手放してしまっていたこともあり、持続的な利益成長のための新規投資を促そうとしても現場から投資案件自体がなかなか上がってこない、また、上がってきたとしても小ぶりで計画通りには利益を積み上げることができませんでした。

社長就任後は、先を見据えて挑戦することを社員に促す施策を数々打ってきました。他商社と比較し、資本金

が劣後しているが故に、資金力で勝負することは難しい。だからこそ創意工夫しながら、常に双日らしい機能と付加価値を磨き続ける必要があります。少しずつですが、議案として上がってくる投資案件の規模感や内容が変化していることが見て取れるようになり、進めてきた施策が社員に浸透し始めたと感じています。その結果として現在の「**中期経営計画2023**」^A（以下、中計2023）（2022年3月期～2024年3月期）では、2期連続で過去最高益を更新し、2023年3月期には当期純利益が初の4桁億円となる1,112億円となりました。2018年に発表した中期経営計画2020（以下、中計2020）で連結純利益1,000億円以上を実現したいとお伝えしてから5年間でここまでこられたことは大変感慨深いです。それ以上に一つの目標としていた利益水準を達成したことで、今は新しいステージへの挑戦意欲をさらに高めています。

次の成長へとギアチェンジする

総合商社に共通する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のメーカーから川下の消費者へ移行しつつあります。昔ながらの商社機能の一つだった、付加価値が限られる収益性の低い川中のビジネスから、より付加価値を生み出しやすく、収益性の高い川上、もしくは、川下のビジネスに軸足を移していく。昨今にお

^A 詳細は、P16へ

中期経営計画2023の進捗について
ご説明しています。

ける総合商社のポートフォリオ変革を、このように捉えられている方も多いかもしれません。しかし、私たちは違います。当社が目指しているのは、川上と川下の「両方を押さえにいく」ことです。つまり、川上や川下に属する収益性の高い事業投資を単発で積み上げるという発想ではなく、川上の点と川下の点をつなぎ線にし、さらに線から面へと、事業領域を広げるための投資を行い、機能やネットワークを磨き上げ、強化していく。そして、投資した各事業のバリューアップを図るとともに、次の展開につなげていく。これらを重視した上で、3つの注力領域における新規事業投資を着実に進めてきました。

インフラ・ヘルスケア

エネルギーソリューションを一例に挙げると、原油・ガスや石炭などの化石燃料の権益開発、生産や販売で構築してきた電力、ガス、各産業のメーカー等との歴史的なネットワーク・パートナーシップを基盤に、川上の火力、再生可能エネルギー発電事業、そして、川下の省エネルギーサービス事業や電力・ガス小売事業へと事業領域を広げてきました。今後は数年先にとどまらず、2030年、2050年といった将来における世界や日本のエネルギー構成についてさまざまなシナリオを想定しバックキャストすることでビジネスを創造することが求められます。当社は過去の歴史の中で、日本やアジアのエネルギー確保、安全保障に貢献してきましたが、脱炭素社会の実現に向けて次の一手として注力していきたいのがエネルギートランジションの加速によってますますニーズが高まっている「次世代の新たなエネルギー」の領域です。昨 autumn に、シンガポールを拠点とするエネルギー及び都市ソリューションの大手デベロッパーである Sembcorp Industries Limited（以下、セムコープ）と、脱炭素をテーマとした広範囲なインフラ及び新エネルギー分野の事業領域での戦略的提携の覚書を締結しました。シンガポールは、2050年のカーボンニュートラルの実現に向

けて、新エネルギーの開発、活用に本腰を入れて取り組んでいます。火力発電や再生可能エネルギー事業等の投資経験から、次世代エネルギー分野においても、事業の成否を分けるのは生産した電力、エネルギーを長期間にわたって一定の価格で販売することが可能かどうかであると認識しており、その点でシンガポールのエネルギー戦略において重要な役割を担う政府系企業セムコープとの戦略的提携は大きな意味があると考えています。本提携も、当社とセムコープが、ベトナム火力発電事業等を通じて20年以上にわたる協業の実績があるパートナーであったことから実現できたものです。互いの強み、不足する機能を補完し合いながら、アジア・大洋州で再生可能エネルギーや、グリーン水素・アンモニアのバリューチェーン、廃棄物を活用した再生可能天然ガスなど、新エネルギー分野の事業領域で協業を図り、日本やアジアの産業・社会に貢献していきます。



2022年10月 セムコープとの覚書調印式

成長市場×マーケットイン志向

「成長市場×マーケットイン志向」では、水産加工品事業のバリューチェーンの拡充が進んでいます。国内における水産物需要は縮小傾向にありますが、世界的には需要が拡大しており、長期的に大きく伸長することが見込まれます。当社では、過去マグロのトレード事業を中心に行っていましたが、川中ビジネスのみでは収益規模の拡大が図れません。2003年から取り組んでいる中国の冷凍マグロ加工販売事業や、2008年に参入した鷹島マグロ養殖事業といった川上や加工事業への幅出しを行ってきましたが、これではまだ不十分で、ここからさらなる成長のために、2022年にマリNFーズ株式会社の水産食品加工・販売事業といった川下事業を連携させることで、まさに、点から線、線から面への事業拡大を実現してきました。2023年3月には、冷凍マグロの仕入れ・

加工から販売まで行うトライ産業株式会社の全株式を取得しましたが、これにより、これまでのマグロの養殖や海外加工に加え、新たに国内加工という付加価値を加えることで機能が拡充されました。このことから、マリNFーズが有する約4,000社の顧客接点を、充実した商品提案につなげることが可能となっています。健康志向の高まりなどを背景に、回転寿司や総合スーパーなどにおける水産食品市場が今後も世界的に拡大していくことを見据え、それぞれの強みである顧客基盤や高品質かつ価格競争力のある水産加工品を、当社の機能であるグローバルネットワークと掛け合わせることで収益規模の拡大を図っていきます。

素材・サーキュラーエコノミー

限りある資源の有効活用や環境負荷低減といった循環型社会の実現に向けた取り組みに加えて、半導体や次世代電池、医療、電気通信など、今後ますます重要性が高まる産業に必要な不可欠な素材調達・長期安定供給における商社の果たすべき役割があると考えています。当領域は競争環境が激化しており、投資の見極めを行ってきましたが、中計2023期間中に北米電子機器リサイクル事業(カナダ最大手の都市鉱山リサイクル事業者(eCycle Solutions Inc.)との協業)と、日本国内におけるレアアース、フッ素サプライチェーンの強靱化に向けた足掛かりを創ることができました。新たな事業領域ではありましたが、いずれの事業も商社機能の基本であるトレーディング事業により過去から信頼を積み重ねてきたお客様とのパートナーシップやネットワークを活用して創造した事業です。次世代蓄電池用途などで期待されるフッ素原料について、2023年2月に、当社、Mexichem Fluor, S.A.de C.V.（以下、メキシケム）、その日本法人であるメキシケムジャパン株式会社、及び福岡県北九州市との間で立地協定を締結しました。日本では今後需要の拡大が期待されるフッ素原料の国内需要分のほとん

どを極めて限られた地域から輸入しており、経済安全保障の面から課題となっていました。当社はメキシケムと、フッ素の原料である蛍石のトレーディングを30年以上にわたり行うことで良好なパートナーシップを築いており、これら日本の課題に関して、メキシケムの蛍石調達能力、フッ素関連事業の経営経験と当社が有する事業運営ノウハウや販売ネットワークを掛け合わせ、日本国内におけるフッ素サプライチェーンの強靱化、さらにその川下産業の発展に貢献していくことを目指しています。

そのほか、2011年にレアアース製品の日本市場における独占販売契約を締結した豪州のLynas Rare Earths Limitedに対し、レアアース(希土類)の日本向け供給確保を目的とした追加出資(総額2億豪ドル相当)を2023年3月に決定するなど、引き続き、過去の事業やトレードで培ったネットワークからの幅出しを行うことで将来の収益に貢献する事業領域にアセットを積み上げていきます。

双日らしい発想で、新たな道を切り開く

既存ビジネスの収益構造の変革においても同様に、競合他社に比べ資金力で劣っている部分について、双日らしい創意工夫で改善を図っています。

例えば、グループ会社である双日食料が、2018年に合併会社として設立したミートワンという会社があります。当社は世界最大の穀物商社であるCargill, Inc.,と半世紀以上にわたり取引をしており、同社が扱う食肉の販売力を高めることが当社の課題でした。しかし、日本国内の食肉の販売で高いシェアを占めているハム・ソーセージメーカーはすでに他商社等との取引関係があり、当社との取引をさらに拡大する余地が少ない状況でした。そこで目をつけたのが、他商社等から食肉を調達し、加工・販売している畜肉加工専門の企業であり、そのような企業を複数社集めて、合併で設立したのがミートワンです。

これにより、双日における食肉の販売力が一気に高まりました。まさに、双日らしい発想で新たな道を切り開いた事例といえます。同様に、自動車ディーラー事業でも、他商社が国内自動車メーカーと取引をしているのに対し、当社は海外自動車メーカーとの取引を軸とするなど、独自路線を進むことで、高い成果を上げています。

また、双日らしい発想を最大限に活かすべく、**事業運営のアプローチとしてハンズオン経営を重視しています。**

B 2018年にベトナム大手製紙会社であるSaigon Paper Corporationを買収しました。当初は需要が急増している段ボール原紙製造事業を伸ばしていく計画だったものの、想定外の段ボール原紙の市況変動や事業環境の変化で需要が落ち込み、利益を出せない状況が続きました。現地に駐在・出向した社員たちは、現地スタッフとの密なコミュニケーションを重視しながら、徹底した在庫管理とコスト削減を実行、一時期は、私自身も現地と週次でのウェブ会議にて状況を確認していました。数多のトライ&エラーを繰り返しながら、現地業界シェアNo.1を有する家庭紙分野での成長に活路を見出し、ついに2024年3月期には、黒字を確保できる見込みです。このように、たとえ事業計画通りに進まなかったとしても、決して諦めることなく新たな発想で切り抜け、地道な改善を積み重ね、成果を出していくことが双日らしさだと考えています。

個の成長が双日の成長につながる

冒頭で事業投資に関する規模感について話しましたが、中計2020では、100億円超の投資を手掛けられるようになりました。さらに、中計2023では、200億円超、300億円超の投資と、事業投資の経験値が会社全体として大きく高まったこと、それを支える財務基盤や期間収益が向上したことで規模感が上がってきています。また、全く新

しい事業領域というよりは、すでに成果が出ている事業領域を軸に、その幹を太くしていくような事業投資を行ってきたことにより、大きな失敗も少なく、小さな「収益の塊」を着実に大きくしていくことができました。その結果、外部環境の変化による影響を比較的受けづらい非資源事業における収益基盤が強化されました。当社の収益力は着実に切り上がったと自負しています。

その成長を支えてきたのが、個々の社員の成長です。昨今、「人的資本経営」という言葉に注目が集まっていますが、**総合商社の価値創造の中核は「人材」にほかなりません。****C** 私が社長に就任し、初めに手をつけたのが人事評価の見直しでした。当時、全社員の人事評価を眺めると、その7割以上が真ん中にあたるB評価になっており、危機感を覚えました。なぜなら、可もなく不可もなく、日々を繰り返していれば、B評価には入ることができるという意識が社員の中に根づいてしまっているように感じたからです。高い目標を設定し、それを超えるために努力することがなければ成長実感も生まれず、次の成長も望めません。そこで、各評価に振り分ける割合を予め設定し、人事評価にメリハリをつけるようにしたのです。とりわけ強調して伝えたことは、「成果が出ていたとしても、同じことを繰り返しているだけならば、高い評価には値しない」ということです。現状に満足せず、次に挑むことの大切さをさまざまな機会を通じて伝え続けたことで、社員一人ひとりの意識が少しずつ変わってきたように感じています。

さらに、双日全体の雰囲気のアグレッシブに変えていくために、2019年には「Hassojitzプロジェクト」と銘打った新規事業コンテストを開始しました。第1回は、入社10年目までの社員が対象でしたが、翌年には参加者の対象を全社員へ広げるなど、毎年アップグレードを図りながら開催しており、2023年で、5年目を迎えます。事業化に至るプロジェクトは一握りではあるものの、真剣に事業計画を練り上げ、事業化の難しさ、そして、面白さを肌で

次なる成長を実現していくために、最も重要なカギは人材のギアチェンジです。



感じる事ができた社員が増えていくこと自体が、双日の次の成長に向けた大きな資産となっています。

人材をギアチェンジする

先日、次期中期経営計画において新・人事制度を導入することを、双日の全社員に対して発信しました。新・人事制度が目指す方向性は、1年近くにわたり経営陣で議論してきました。1,000億円台の利益水準を発射台として、次なる成長を実現していくために、最も重要なカギは人材のギアチェンジです。そして、企業理念、目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」を実現するため、双日の人材・組織はどうあるべきか。人員構成や投資規模、外部環境が大きく変化していく中で、次の10年も持続的に価値を創造するには何が必要か、といった議論を積み重ねていったのです。その結果、「多様な社員が集まり挑戦・成長し続けること」「個々の力をライン職*が引き出して会社としての持続的な価値創出につなげること」という、基本の徹底が不可欠であると再整理しました。このような認識のもと、「人と人が徹底的に向き合う」「自らの意思で挑戦し成長し続ける」「新たなマネジメントの型を作り上げる」「データを活用して対話する」といったキーワードに基づく4つのテーマを掲げ、2024年4月から新・人事

制度を導入すべく、社員との議論を始めています。

当社は、風通しのいい企業文化の中で、若い力が活躍できる企業です。だからこそ、年功序列や終身雇用という旧来の考え方を前提とせず、これからの双日に適した新しい発想を起点に新・人事制度を創り上げ、一人ひとりがどこよりも挑戦・成長できる場を提供する会社になるための第一歩にしたいと考えています。折しも、足元では海外の大学を卒業し双日の社員となってくれた外国人人材が適所で自らの力を発揮するまでになりました。慣れない日本企業の文化に苦勞した日はさぞ長かったと想像しますし、辞めていってしまった人材も多くいました。残ってくれた彼らが今、日本国内や母国をはじめとした各地で、生き活きと価値づくりに臨んでくれている。これこそ、「多様性を競争力に」を目指す当社のありたい姿です。

当然ですが、制度だけでは、変化を生み出すことはできません。自ら機会を作って挑戦・成長しようとする当事者意識を醸成することが大事です。制度自体の導入は先ですが、今から意識を変え、行動することを全社員に向けて呼び掛けています。仲間と議論し共感を得て、自分らしい挑戦に取り組み、双日と世界を変え続けていく。そのような人材が溢れる会社にすべく、私自身も行動していきます。

* ライン職：部長や課長といった組織をけん引するマネジメント層

B 詳細は、P37へ

ハンズオン経営の事例をご説明しています。

C 詳細は、P58へ

人材戦略について、ご説明しています。



事業と人をつなぎ合わせ、
新たな価値を創造していくことが、
私たちの役割です。

「令和維新」の時代に、
世界に新たな価値を届ける

私は、現在のこの大きな時代の変化のうねりを形容し、「令和維新」という言葉を用いてきました。日本の近代化が急速に進んだ「明治維新」と同様、旧来の価値観が音を立てて崩れ去っていくような時代。デジタル化の加速やESGに対する意識の高まりなどに加え、コロナ禍や、ロシア・ウクライナ情勢といったさまざまな事象が折り重なり、複雑さを伴って変化は加速し続けています。その中で、新たな機能やネットワークを創り、事業と事業、人と人をつなぎ合わせ、新たな価値を創造していくことが、私たち総合商社の機能であり、役割だと考えています。変化をリスクと捉えず、新たな価値創造の機会に変えていく。これこそが当社の強みであり、果たし続けなければならない役割でしょう。

当社は過去から原油・ガス、石炭などの旧来型の燃料の調達や、火力発電事業などのエネルギービジネスに取り組んできましたが、グローバルな脱炭素化、分散化の潮流に見られるようなビジネス環境の著しい変化、参入するプレイヤーの増加による競争環境の変化などにより、当社が果たすべき役割が変化しつつあります。中計2023で新たに投資した省エネルギーサービス事業では、当社

が培ってきた発電事業領域での機能を活用し、投資先の顧客基盤に対してそれぞれのニーズに応じた再生可能エネルギーや脱炭素エネルギーソリューションを提供することで付加価値を生み出し、投資先のさらなる成長を実現しつつあります。市場環境変化をリスクではなく、新たな取り組みに活かす一例だと捉えています。

一方で、双日としての存在意義を発揮することができない事業や商売には固執しません。当社は、50年以上にわたる分譲マンションを中心とした不動産事業の実績がありますが、当該事業における双日が果たせる役割が少なくなってきたことを踏まえ、他のベストオーナーへお渡しすることを決めました。事業環境は常に変化しています。慎重にリスクを見極めながら変化を機会にすべく、将来の収益貢献に資する新たな事業への種まきを果敢に進める一方で、事業の整理・撤退を果断に進めていくことにより、事業ポートフォリオを変革しながら、双日らしい価値創造をさらに加速させていきます。

また、「明治維新」では、私たち双日の源流の一つである鈴木商店が、日本国内の大きな変化を機会と捉え、さまざまな事業を興すことで、日本の発展を支え、自らも成長してきました。では、「令和維新」において、双日が成すべきことは何か。それは、「日本の商社」ではなく、「世界の商社」として、世界中のマーケットのニーズを捉え、世界

の発展を支えていくことです。2023年、日本とベトナムは、外交関係樹立50周年を迎えました。双日の前身である日商岩井は、ベトナム戦争前から原油開発や石炭などを中心にビジネスを展開しており、1986年に西側諸国の企業の中で初めてベトナムに駐在員事務所を開設することを許可され、ベトナム事業の足掛かりを作りました。以来、植林事業や肥料事業、工業団地事業、電力事業とさまざまな事業を興し、ベトナムの経済復興を支えてきました。近年では、ベトナムが急速な経済成長を遂げる中で、食のバリューチェーンの構築に取り組み、その成果が実りつつあります。これから先達の諸先輩方が紡いできた**ベトナムと双日の絆を育て、さらに強くしていきます。**^{【D】}そして、このベトナムのように、新たなフィールドの発展に貢献していきたい。その余地が、世界にはまだまだあります。

時代の流れに沿って自ら変革し続ける
ことで、企業価値を高めていく

中計2023で掲げた定量計画について、残す課題は実質的にPBR1倍超のみとなりました。2023年8月末時点では、0.82倍となっており、2021年3月末時点の0.60倍から、大きく改善していますが、1倍超の達成をまだ諦めていません。

「価値創造ダイアログ」^{【E】}に定義している通り、非財務の取り組みや情報開示の拡充による資本コストの低減については外部評価も含め、しっかりと進めてきた自負があります。今まさに経営陣で議論しているのは、不確実性が高まる環境下でデジタル技術の発展による既存ビジネスの陳腐化と新たな収益獲得機会にどう立ち向かい、今後、持続的な成長をどう実現するのかということです。冒頭から申し上げている通り、**当社の歴史は変革の歴史**^{【F】}です。大切なのは、外部環境が変化する中、双日らしい発想で、新たな道を切り開いていくこと。

まさに、双日グループスローガンである「New way, New value」を実践することです。このような変革を通して収益向上の実績を示していくことで、市場に当社に対する持続的な成長期待感を醸成できれば、結果としてPBR1倍を通過点として達成できるものと信じています。

商売には旬があり、立ち止まっていたは、旬を捉えることはできません。また、捉えることができたとしても、いつか旬は過ぎてしまいます。それを、私自身が商売の世界に長きにわたり身を置いてきた中で身に染みて感じています。「必要なモノ・サービスを必要なところに提供する」という総合商社としての使命に基づき、決して前例に囚われることなく、マーケットインを徹底し、市場が必要とするモノ・サービスは何か、そのために双日が提供すべき機能やネットワークは何かを突き詰めていけば、自ずと道は切り開かれるはずです。それを繰り返すことで、どのような変化に晒されたとしても、時代の流れに沿って自らを変えていくことができると思いますし、持続的に価値を創造することができると考えています。

機能があるか、ないか。判断基準は常に変わらず、シンプルです。だからこそ、スピードが大事であり、現状に甘んじることなく、次に挑んでいかなくはなりません。私たちは、常に次へと向かっています。さらなる企業価値向上に向けての準備は整いました。あとは実行あるのみです。これからも、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通じて「私たちの次」を皆様に共有しながら、期待を醸成し、それに応えていく所存です。引き続き当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。

2023年9月
代表取締役社長 CEO

藤本 昌義

【D】 詳細は、P26へ	【E】 詳細は、P21へ	【F】 詳細は、P02へ
ベトナムにおける双日の事業を特集しています。	企業価値向上を目指す価値創造ダイアログをご説明しています。	双日発足以前からの歴史と事業創造の歩みについて、ご説明しています。

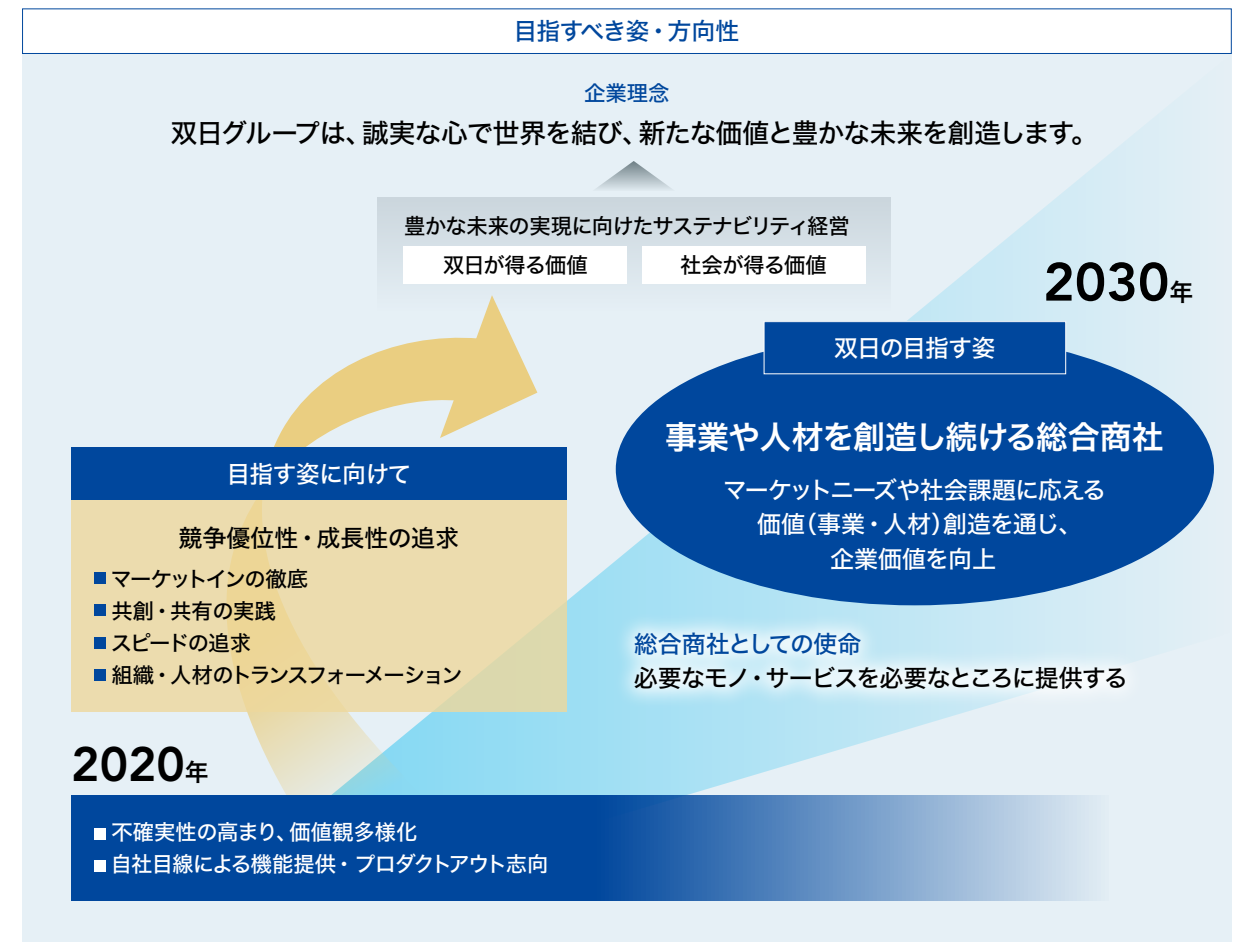
「事業や人材を創造し続ける総合商社」に向けた成長戦略

2021年4月にスタートした「中期経営計画2023—Start of the Next Decade—」（以下、中計2023）は、2030年の目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」に向けた、「第一歩（次の10年への始まり）」という位置づけです。急激な外部環境の変化や、経営における課題などを踏まえた施策を機動的に進めることで、過去最高益を2期連続で達成し、双日発足以降初めての1,000億円台に到達。中計2023策定時に掲げたKPIは、PBR1倍超の達成を除き、全て前倒して達成しました。第一歩として踏み出した中計2023が、間もなく幕を閉じます。次の3年間、そしてその次を見据えて、改めて中計を振り返ります。

幾度の失敗と逆境を乗り越え、今日まで歩んできた双日の経営戦略の変遷

01 財務体質の改善と赤字事業の再編

2004年4月、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。合併直後の2005年3月期決算において、資産健全化処理を目的とした大型の減損損失等から約4,000億円の当期純損失となり、自己資本を回復させるために、大規模なエクイティファイナンスを実行しました。Debt Equity Swap（債務の株式化）等に伴いネット有利子負債を1兆円程度まで圧縮し、2005年3月末時点で自己資本は2,800億円程度となりましたが、NET DERは3.58倍と極めて高い水準でした。これにより、経営の最優先事項は、財務体質の改善と継続的な赤字事業の再編とならざるを得ませんでした。



02 財務基盤の健全化により次なる成長へ踏み出す

継続的な資産入替の効果や、コモディティの市況による恩恵もあり、2008年3月期には当時における過去最高益を出すまでに業績を伸ばしたものの、2008年リーマンショック、2011年東日本大震災により、業績が低迷し、再び経営管理体制の見直しが必要な状況となっています。その中で、資産の内容とリスクマネジメント体制を見直し、収益体質を刷新しながらBS経営を浸透させることを最優先しました。その結果、失敗を繰り返しながらも、失敗を持ち越さない、すなわち眼前の課題を克服し、将来の損を許容しない取り組みを続けてきました。これら過去の経験が、今日まで重視してきた経営基盤の考えを築いてきました。

規律ある財務マネジメントの維持、外部環境や市況といった変化に対する耐性を高めるための継続的な資産入替、収益の塊となる事業領域の拡大・創出を図り続けること。これらを経営方針の一丁目一番地とし、7期連続黒字維持を実現するなど、各中計を着実に実行してきました。2020年、パンデミックによる収益影響はあったものの、こういった過去からの資産健全化が着実に進捗し、構造改革や脱炭素社会への対応など資産処理が一定程度完了しました。中計2023策定段階の時点で、成長に向けた持続的な取り組みに、大きく舵を切ることができる下地ができ上がったのです。

「事業や人材を創造し続ける総合商社」に向けた成長戦略

03 さらなる飛躍に向けてありたい姿からバックキャストして中期経営計画2023を策定

2030年にありたい姿からバックキャストした中計2023は、経営陣によるサマーセッション*1にて、不確実性が増す外部環境下、「双日がどのような価値を提供し続けていけるのか?」を徹底的に議論した内容を土台としています。その達成に向けて、競争優位性を強化するために必要な考え方を「**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**」と整理しました。

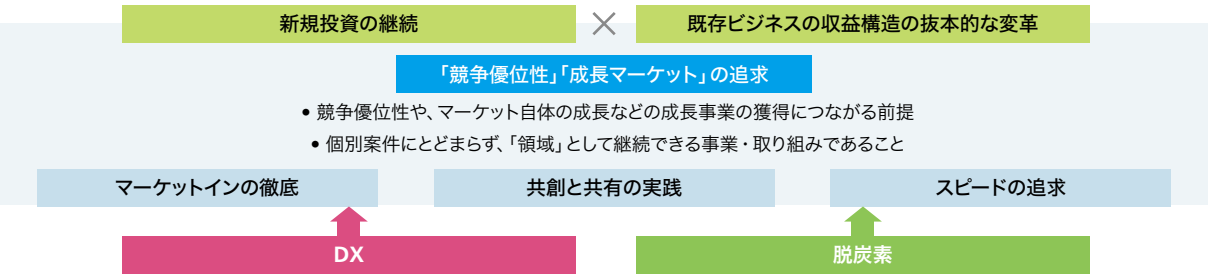
「既存ビジネスの収益構造の抜本的な変革」「新規投資の継続」を実施することで、当社の持続的な成長と価値創造を実現するということです。また、**デジタル化によるスマイルカーブ**の急傾斜化に伴い、今後ますます総合商社が提供すべき機能の多角化と高度化が求められます。今後の持続的な価値創造において、投資ではバリューチェーン

の川上と川下の両方を押さえることを戦略に据えました。中計2017以降、各中計3年間で約3,000億円ずつの成長投資を実施してきました。初めは、起点づくりを目的とした点を打つような投資と、そのバリューアップに注力する事業が多かったものの、中計2023においては点が線になり、そして面となって、一つの投資から事業の幅出しにつなげることで事業領域が拡大した事業も創出されつつあります(例：国内外水産食品領域、ベトナムでのリテール領域、インフラ・省エネルギー関連事業等)。これらによって、より中長期目線での将来に向けた投資を着実に積み重ねることができています。

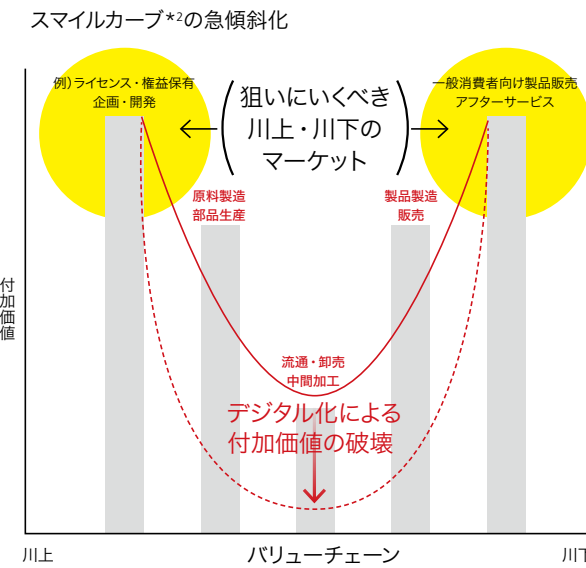
*1 サマーセッション：社外取締役を含めた経営陣と各営業・職能本部長が参加する1泊2日の合宿。

事業変革の方向性：成長実現のための高度な戦略構築

成長実現のための手段



競争優位性構築のための考え方と施策



伝統的な商社のビジネス(川上・川中)

バリューチェーンの川上・川下両方を押さえる
プロダクトアウトからマーケットイン志向の徹底へ

バリューチェーンの川下領域において消費者が求める付加価値を提供することが、これからのビジネス上、ますます重要となります。特に、メーカーが自社販売に切り替える中抜き脅威や、生成AIなどデジタル化による従前の付加価値がますます破壊され、スマイルカーブが急傾斜していくと考えています。

*2：スマイルカーブ：バリューチェーン上における付加価値構造を表す曲線のこと。川上と川下に近づくほど付加価値が高く、川中は厳しいとされることを示す。

価値創造に向けた成長戦略

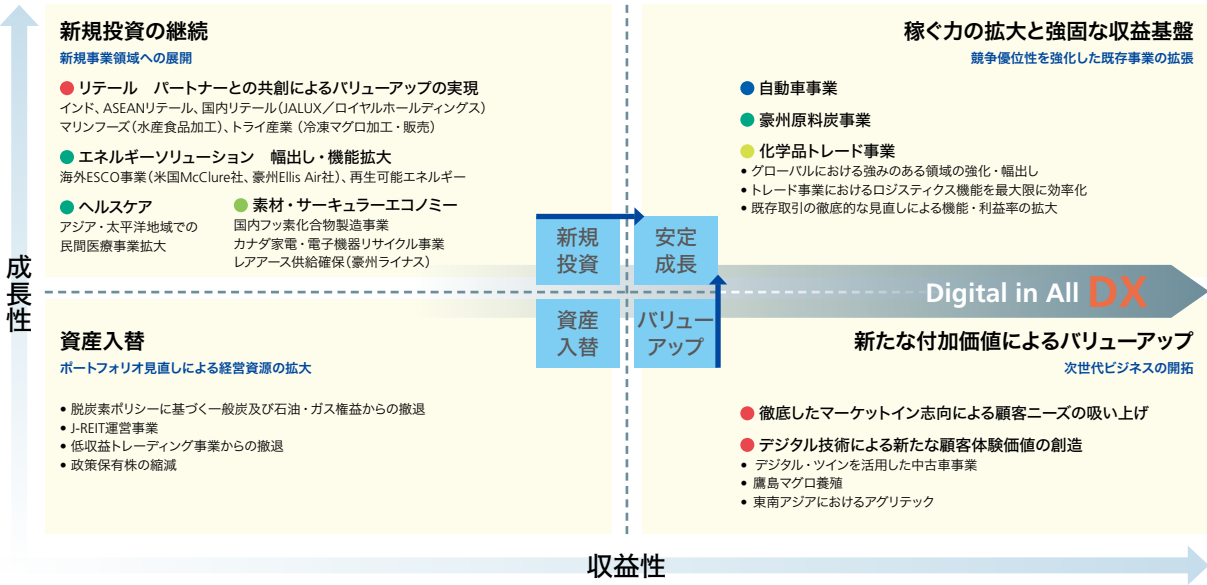


中計2023における注力領域

インフラ・ヘルスケア	成長市場 × マーケットイン志向	素材・サーキュラーエコノミー
社会課題としてのEssential インフラ開発とサービス提供	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	「Reduce」「Reuse」「Recycle」と いった循環型事業の深化
2022年3月期～2023年3月期 累計実行済み額	1,040億円	860億円
		100億円
	2023年5月に、中計2023期初投資実行予定「3,000億円+非財務投資 300億円」を、「5,000億円」に上方修正。	

事業ポートフォリオ変革の加速

当社は、強固な事業基盤の確立と変革による持続的な価値創造のサイクルを行うべく、ポートフォリオ変革を行っています。注力領域を中心に新規投資の実行はもちろんのこと、それぞれの事業フェーズに合わせて既存事業に新たな付加価値を生み出し、資産入替を進めながら、ポートフォリオ全体のバリューアップを図っていきます。



ビジネスモデルの特徴

総合商社の特徴

- 多様な事業ポートフォリオや広範な事業領域により、特定の市場や景気変動のリスク分散が可能
- グローバルな視野でビジネスを展開しており、世界中の顧客や取引先とのパートナーシップなどのネットワークを構築
- 領域を問わず新たなビジネス機会を捉えるための豊富な情報や知見
- 各分野・領域に専門性を持ち、グローバルに活躍する経営人材の基盤

双日の強み

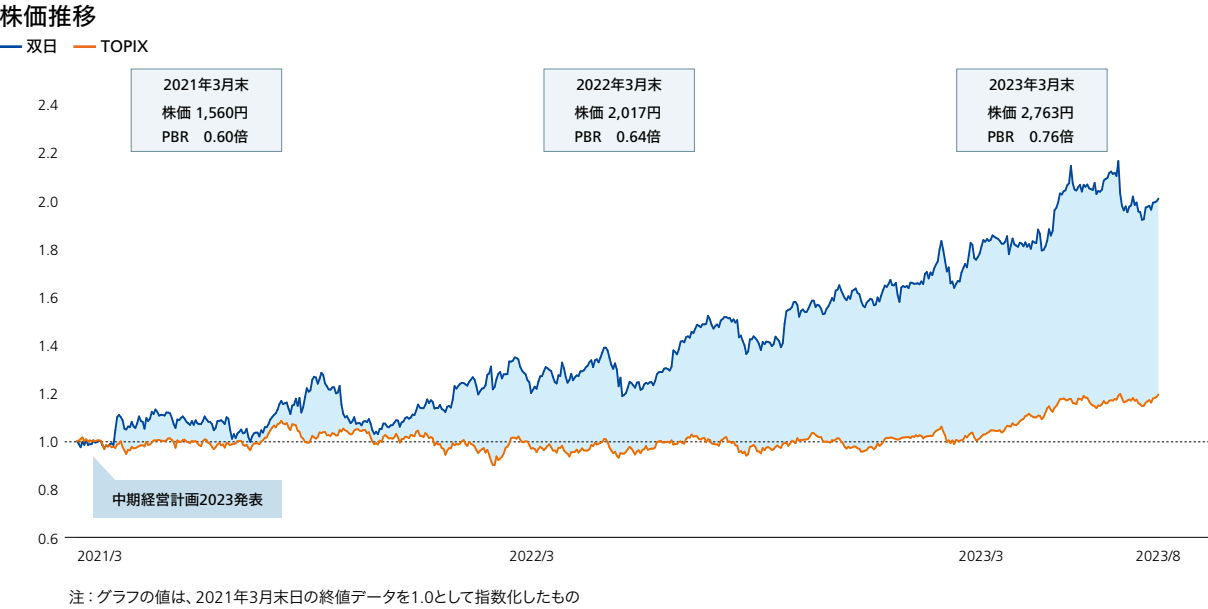
- 過去の経営再建時の経験を活かした健全な経営姿勢
- 顧客やマーケットニーズに応える工夫と発想で新たなビジネスを創出する人材
- 「規模感」を活かした機動力とスピード、自由闊達で風通しの良い企業風土
- 歴史の浅い総合商社だからこそ位置する中長期目線における着実な成長フェーズ

04 「PBR1倍超」を除き、中計2023目標を前倒しで達成
さらなる「その次の成長」へ挑む

中計2023策定当初に掲げたKPIは、「PBR1倍超」を除き、全て前倒しで達成しました。現在、当社は次の成長ステージを見据え、次期中計の当期純利益1,000億円台をスタート目線とした議論を行っています。残る「PBR1倍超」の達成、そしてさらなる企業価値の向上を目指し、価値創造ダイアログをもとに、株式市場との対話を積み重ねていきます。その先の飛躍に向けて、着実な成長への打ち手を実行し、双日らしい価値創造に向けた歩みを進めていきます。

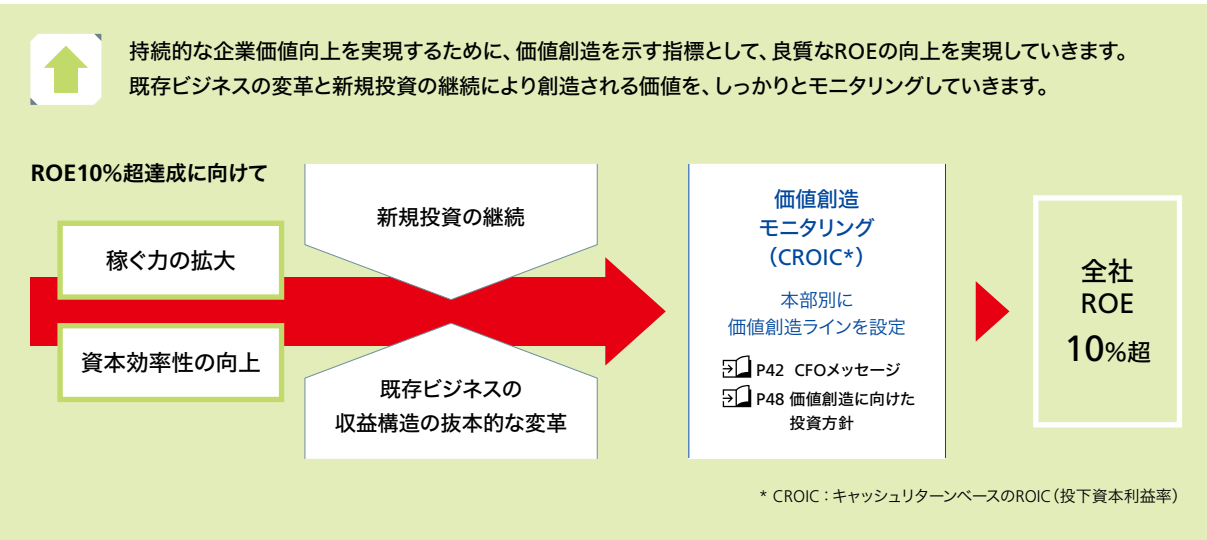
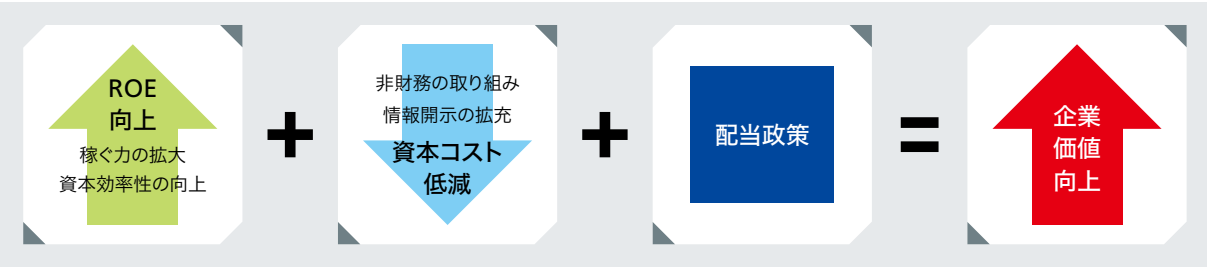
定量計画と実績					
		2022年3月期 実績	2023年3月期 実績	中計2023 定量計画	(期間)
株主価値の創出	ROE	12.2%	14.2%	10%超	3ヶ年平均
	当期純利益 (親会社の所有者に帰属)	823億円	1,112億円	650億円程度	3ヶ年平均
	基礎的営業キャッシュ・フロー*1	1,287億円	1,452億円	800億円程度	3ヶ年平均
	配当性向	30.1% 年間配当106円*2 前期比56円増配	27.0% 年間配当130円 前期比24円増配	30%程度 下限配当設定	3ヶ年平均
成長と財務規律	PBR	0.64倍	0.76倍	1倍超	—
	投資	1,500億円	930億円	3,300億円 うち、300億円は 非財務関連 →5,000億円に上方修正	3ヶ年累計
	基礎的キャッシュ・フロー*3	105億円	1,360億円	黒字	中計2020・ 中計2023累計
	ネットDER	1.06倍	0.75倍	1倍程度	—
	ROA	3.3%	4.2%	3%超	最終年度

*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 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。2022年3月期の配当については、株式併合の影響を遡及した金額を記載しています。
*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・フローー支払配当金ー自己株式取得
(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)



双日の価値創造ダイアログ

株式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」を行っていきます。稼ぐ力の向上と、資本コストを低減させることで、持続的な企業価値向上を目指し続けていきます。



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	P50 サステナビリティ
	人材戦略	P58 双日らしい人的資本経営の追求 P70 価値創造を加速するDX
	コーポレート・ガバナンス	P73 価値創造戦略を支えるガバナンス

配当政策

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

P42 CFOメッセージ

「事業や人材を創造し続ける総合商社」に向けた成長戦略

資本コスト低減に向けた非財務の取り組みと情報開示の拡充

IR、サステナビリティ推進担当本部長メッセージ



2021年春、「PBR1倍超」を目標の一つに掲げた中期経営計画2023(以下、中計2023)を公表しました。以降、日本株、商社セクター、そして当社に対する株式市場の見方は大きく変化したと感じています。中計2023の策定当時、コントロールできない株式市場の評価を、定量目標の一つに掲げることに対して、社内でも多くの議論がなされました。解散価値を下回る状態を看過することはできず、結果として、持続的に企業価値の向上を追求する経営の強い意志を「PBR1倍超」達成という目標に込めました。IRを担当する私はその達成に向けて、エクイティスプレッドの最大化と、資本コストの低減に向けた取り組みについて情報開示を拡充するとともに、市場との対話を積み重ねてきました。2030

年に目指す姿からバックキャストし、徹底的な価値創造を意識した当社の中長期目線での成長ストーリーについて、その成果や定点観測の仕組みを可視化したことで、中計2023発表後は、投資家の皆様との対話が以前にも増して深まったと感じます。加えて、単に事業だけの話に終わらず、将来、財務的な影響として表れる非財務への取り組みについても、統合的に当社の経営戦略をご理解いただけるという手応えを感じました。ただ、課題はまだあります。この2年間、果敢に事業ポートフォリオを入れ替え、3つの注力領域にリソースを振り向けてきましたが、その投資からのリターンと成長の持続性をもっとお示ししていく必要があります。そうすることで、双日がどのように変革しつつ、今後も社会に価値を提供しながら企業価値を向上させていくのか、その期待感を醸成できるものと思っています。先日、欧州の大手機関投資家との対話の機会を得た際、企業と投資家が理想とすべき関係は、ともに価値を創る、「共創」であると意見交換をしました。嬉しいことに、お会いする国内外の投資家層も大きく拡充したことが、双日がその変革の歩みを真摯に市場へお伝えし続けた一つの結果といえるでしょう。

引き続き、価値創造に邁進する当社の姿を真摯に発信し続けてまいります。

統合報告書の活用

ナラティブアプローチにより、「企業価値報告書」へ昇華させ、さらなるエンゲージメントの強化へ

■統合報告書の作成

- レポートの現状分析と課題・改善点分析
- 統合報告書という開示のプラットフォームを通じた、社内横断的プロジェクト進行による相互理解促進

■統合的思考に基づく経営へのフィードバック

- 長期的に持続可能な企業活動(ビジネスモデル)の明確化
- 戦略と資源配分の検討
- 戦略実現をモニタリングする、KPIの設定と背景
- 実績の把握と分析



■対話

- 新規・既存投資家、株主との対話ツール
- コーポレートコミュニケーションの高度化
- 読み手からのフィードバック・評価による強みと改善点の可視化
- 経営へのフィードバック
- 各種開示、対話内容への反映

中計2023をお伝えし続けてきた統合報告書



2021

2030年に目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」を軸に、これまで変革を続けてきた実績とともに、今後も変革を重ねて成長していく決意をお示しました。



2022

大きな規模の投資ができるようになってきたステージの変化と、2030年に目指す姿の実現のために、着実に前進している様子をご説明しました。



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

26 価値創造事例

ベトナムにおけるNew way, New valueの実践

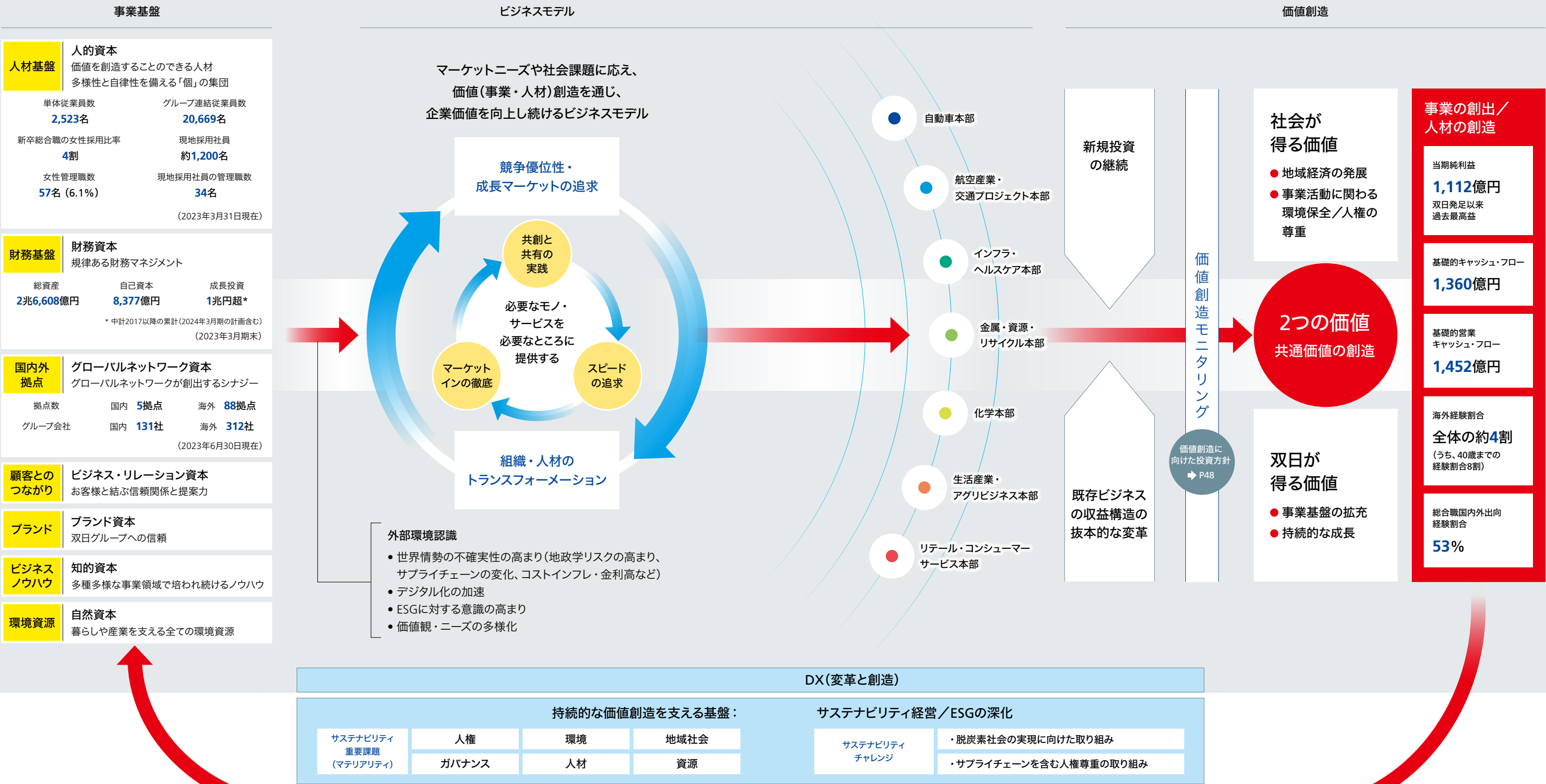


価値創造プロセス

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





ベトナムにおける New way, New value の実践

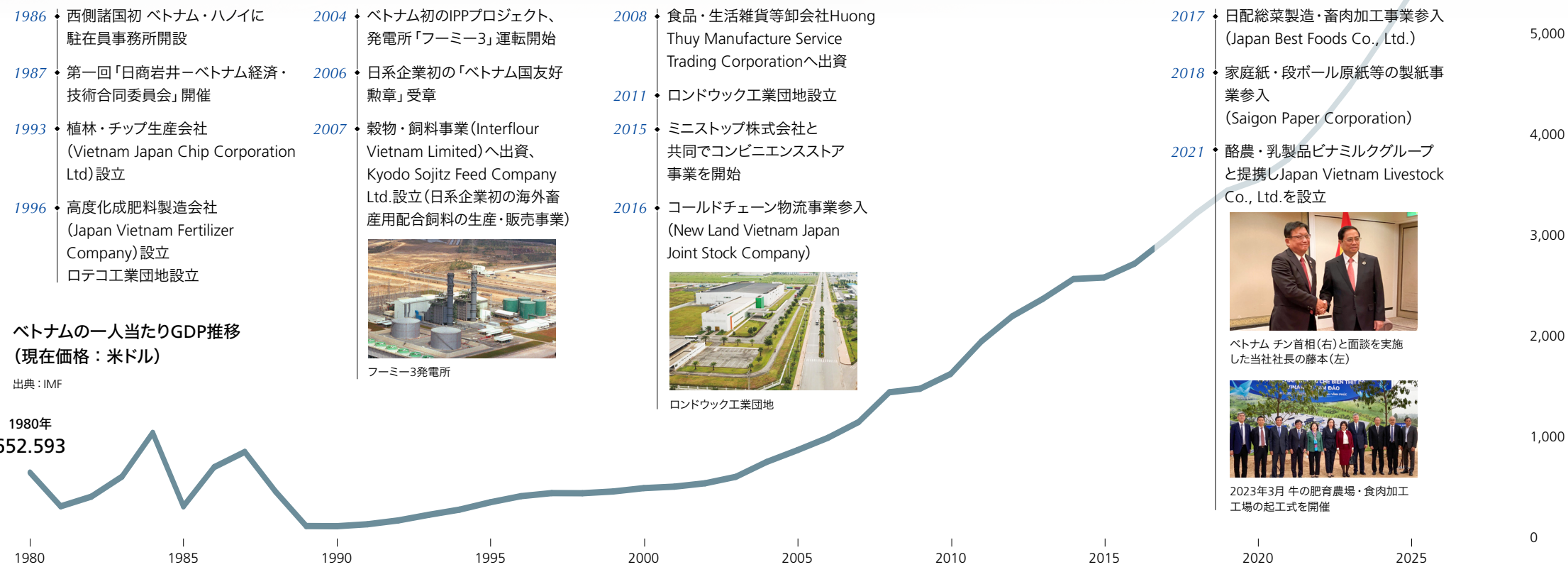
ベトナムの「今」に寄り添い、事業と人材を創造し続けてきた双日の価値創造ストーリー

New way, New valueをスローガンに、「事業と人材を創造し続ける総合商社」を目指す双日にとって象徴的な国、それがベトナムです。国の成長に寄り添い、その時々「必要なモノ・サービスを必要なところに提供する」ために事業を創造し、事業を通じて人材が活躍できる場も作り続けてきました。

ベトナムでのNew way, New valueの実践を通して、双日が変化を続けながらその使命を果たし、成長を続けてきたストーリーをお届けします。

常にベトナムの「今」に寄り添い、 ベトナムの経済成長に貢献し続けてきた、 双日の事業の変遷

1986年に駐在員事務所を開設し、早くからベトナムに進出。国の発展を支えるインフラ事業から、ニーズの多様化に対応する小売事業まで、時代の変化に応じて、その時々に必要なとされるモノ・サービスを届けてきました。



早期に進出し、国の基盤を担う事業を展開

1970年代から原油開発や石炭などを中心にベトナムとのビジネスを展開していた日商岩井は、1986年、西側諸国の企業で初めてベトナム政府の許可を得て駐在員事務所を開設しました。以降、戦争と焼畑農業の影響で荒廃した森林回復という環境課題を背景にした、植林・チップ生産会社VIJACHIP社や、外資による初のIPPプロジェクトである「フーミー3」発電所など、国の基盤を支えるさまざまな事業を手掛けてきました。

産業成長フェーズの変化に寄り添いながら、投資を加速

ベトナムの経済発展に伴い、ロテコ工業団地、ロンドウック工業団地をはじめとして工業化に対応する事業への投資を加速。双日ロジスティクスの物流機能、双日ベトナム会社によるガスの集中供給など、双日の総合力でさまざまなファシリティをワンストップで提供することで、ベトナムに進出する日系企業の受け皿となり、多くの企業を誘致しました。

高度経済成長に伴い、豊かな食を届ける事業を中心に拡大

消費の拡大を見越しリテール分野への投資を積極化し、製造・物流・小売のベトナムにおける食のバリューチェーンを構築しました。具体的には、日配総菜及び畜肉加工の製造販売を行うJapan Best Foods社の製品を、食品・生活雑貨等卸売のフン・トゥイ社、四温度帯物流のNew Land Vietnam Japan社の高機能物流インフラを活用してミニストップ店舗に届けるバリューチェーンを構築し、それを軸とした事業拡大を進めています。



2023年に日本とベトナムは外交関係樹立50周年を迎えました。発展を続ける両国の友好・協力関係に、双日はこれからも貢献を続けていきます。



ヴォー・ホン・フック著
『私たちの物語：日越をつないだベトナム元大臣の回想録』より抜粋

2005年、日商岩井はニチメンと合併して双日グループとなった。ニチメンもまた、貿易や投資の多くの分野でベトナムと密接な関係を持ってきたグループだ。合併によって力も増強された。

投資・貿易関係において、同グループは常に、ベトナムとの長期的で伝統のある関係を有する企業として存在してきた。

貿易額は日に日に増加した。

電力、肥料・化学製品の生産、林産物加工、食糧、家畜食料、スーパーマーケットのシステム、日本企業からの投資誘引のための工業団地の建設など、多くの投資案件が多様な分野で展開された。双日もまた、社会に寄り添う日本の大手グループとして責任を全うする姿を常に体現し、ベトナムの経済・社会の発展にも寄与してきた。今現在に至るまで、双日はベトナムで活動する日本の有数の経済グループとしての地位を維持している。

書籍の概要

ヴォー・ホン・フック元大臣自らが、生い立ちから2011年に引退するまでの業績や、その間の数々のエピソードを語った回想録である。その筆致からは、社会主義国であるベトナムが世界に市場を開放し、各国からODAや投資を呼び込む外交の現場をリアルに知ることができる。

1945年にベトナムのハティン省ドゥクトー地区に生まれたフック氏は、大学卒業後、国内の開発計画などを担う国家計画委員会(後の計画投資省)に就職。石油天然ガス・地質副局長などを経て工業局長となり、工業先進国や国際金融機関との交渉をけん引していく。計画投資大臣就任後は、「日越共同イニシアティブ」の設置・運営に尽力した。

1 時代の一步先を行く消費財バリューチェーンの構築

マーケットインの発想で消費者との接点を拡大

ベトナムで159店舗(2023年8月時点)を展開するミニストップ。双日は2015年からミニストップ株式会社と共同でコンビニエンスストア(以下、CVS)市場、小売市場でのマーケットシェア拡大を目指している。現在、ベトナムでは、パバママショップと呼ばれる家族や個人が営む零細小売業態が主流で、最大の都市ホーチミンでも、中心部から少し歩くとパバママショップが軒を連ねている。経済発展に伴い、CVSやスーパーマーケットなど、モダントレードと呼ばれる業態の進出が進みつつあるが、同時に競争も激化している。2019年から現地でミニストップの事業に携わる田井はこう語る。「CVSを利用するのは、主に一定以上の所得がある顧客層です。当然のことながら、高所得者層が多く住む都市中心部に开店する方が勝算は高いわけですが、競合も同じことを考えるため、土地の確保が難しくなっています。そのため、郊外への开店を進めています。郊外を中心とする、パバママショップや伝統小売市場での買い物が習慣となっている地域では、食に対する価値観も日本とは大きく異なる。

例えば、食肉を購入する際、市場で吊り下げられている肉の塊からブロックを切り出して販売している方が新鮮であると考えられ、CVSやスーパーマーケットに並ぶ包装された肉製品に対し、どのように加工がなされているかわからないという不安を抱く消費者も多い。

日本で成功している店舗運営や商品ラインアップをそのままベトナムに持ってくるのでは、価値観や文化、味覚の違いなどから、受け入れられるのは難しい。田井は話す。「郊外では、都市中心部以上に、开店する場所によってニーズが異なってきます。商圈の狭いCVSでは、そのニーズの見極めが成否のカギを握ります。ベトナムのことを知っているのはベトナムの人ですから、商品企画は基本的に現地のスタッフに任せています」。新規开店は、田井の心躍る瞬間だ。目指すは、2025年までに500店舗。お客様のニーズをつかむことができるか、現地スタッフとの挑戦が続く。

安全・安心な製品とマーケットインの発想で支える食の多様性

食品をはじめとする消費財を人々に届け、現地目線での細やかなニーズの変化を捉えながら人々の生活に寄り添

うベトナムミニストップ。双日は、そこに並ぶ多様な商品の供給を支える企業にも出資し、消費財のバリューチェーンを形成している。Japan Best Foods Co., Ltd.(以下、JBF社)は、2017年に業務用冷凍食品メーカーの日東ベスト株式会社と双日の共同で設立された。工場は双日グループが運営するロンドウック工業団地内に位置する。JBF社は、CVSやスーパーマーケットをはじめとした小売業者向けに日配総菜品の製造販売を行っており、ミニストップの店頭で並ぶおにぎりやサンドイッチ、お弁当も製造している。

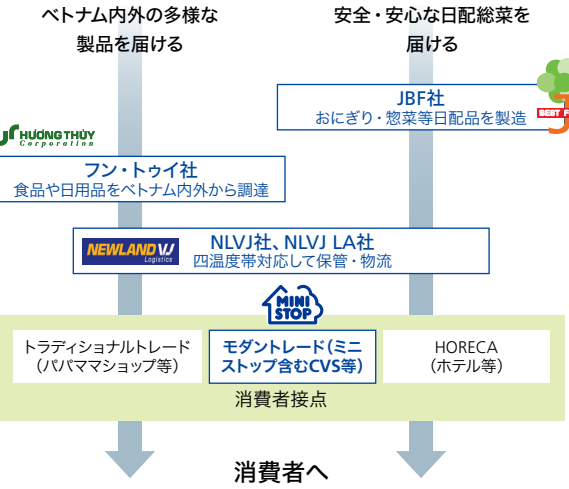
ベトナムの食文化の変化について、JBF社に出向中の牧野はこう話す。「以前は、競合他社の商品にむらのあるものが多く、日本の技術を用いて安定した品質の商品を365日毎日製造し、店舗へ送り届けるだけで価値が認められていました。今ではそれが当たり前になり、商品開発の工夫が必要になっています」。JBF社の工場内にある商品開発室では、日々新たな商品の開発に向けた試作が行われている。売上の大部分はCVS各社からの要望に基づくプライベートブランド商品が占めるが、自社ブランドのおにぎりやサンドイッチも展開している。おにぎりやサンドイッチをはじめとする日配総菜は、ベトナムでは浸透し始めたばかりの食文化ではあるが、ローカルの小売業から新たに取り扱いの要望も受けている。こうした場合、まずは自社ブランド商品を流通させ、売れ行きが好調であれば顧客のロゴを入れたプライベート商品として本格的な販売に移る流れだ。

JBF社は今後も、小売業態を含む食品関連市場のさらなる発展に向け、事業拡大を目指していく。事業環境に

ついて、牧野はこう話した。「ベトナムはとても活気があり、平均年齢が31歳と若い国です。若者の嗜好は変化し、食の多様化が進んでいるので、ベトナム人のニーズをしっかりと理解しながら、経済成長を取り込み、成長につなげていきたいですね」。ベトナムの発展を、JBF社は食で支えていく。

必要なものを必要な場所に、必要な時に届ける物流網の構築

双日がベトナムでの食品流通事業に本格的に取り組み始めたのは2008年、ベトナムの大手ディストリビューター(食品・生活雑貨等卸会社)Huong Thuy Manufacture Service Trading Corporation(以下、フン・トゥイ社)へ



	モダントレード	うち、CVS店舗数
ベトナム全体	9,700	1,100
ホーチミン市内	3,600	800

注：2023年7月時点。当社調べ。モダントレードは、スーパーマーケット、ミニマート、ドラッグストア、CVS、ベビー用品ショップ等の店舗数を集計。



左：店長を務める現地スタッフ(中央)と、田井(左)、高市(右) 中央：ミニストップの店頭にはJBF社から届いたおにぎりやサンドイッチなどが並ぶ。 右：最大の商業都市ホーチミンも、中心地を少し離れると個人経営の露店が立ち並ぶ。



左：多品種を製造するために手作業の工程が多いのは日本の工場と同様だ。 中央：工場内で仕分けされた商品は、顧客であるCVS各店舗へ毎日配送される。 右：JBF社に出向中の牧野。取材後に工場前にて。

の出資からだった。同社の創業者で、現在は会長を務めるフン氏は、ベトナムを代表する女性経営者の一人だ。一代で個人商店からベトナム大手のディストリビューターを築き上げたフン氏と双日との付き合いは、2000年の日商岩井時代に遡る。当時双日は、日本の菓子メーカーの商品をシンガポールから輸入し、フン・トゥイ社へ販売していた。そこから取引を重ねる中で積み上げてきたフン氏との信頼関係をもとに、フン・トゥイ社への出資に至ったのだ。

明確な差別化が難しい食品卸事業を展開する上で、現地で事業を行ってきた同社が持つネットワークは大きな競争優位性となる。実際にフン氏を信頼して、同社に発注を出すメーカーは現在でも多い。ただし、成長著しい市場において、環境の変化は早く、現状の地位に甘んじてはいられない。フン・トゥイ社でGeneral Directorを務める佐古はこう語る。「コロナ禍を経て市場環境の変化をこれまで以上に感じるようになりました。四温度帯物流網の拡大や、デジタルを活用して従来の零細小売業態を含む顧客とつながるプラットフォームなど、新たなビジネスモデルの構築を急いでいます。今うまくいっているからといって今後も安泰だとは考えていません」。

食品流通の近代化に寄与していくにあたり、特にカギとなるのは四温度帯物流*だ。フン・トゥイ社は、2012年に双日が子会社化して以来、国分グループ本社株式会社、現地パートナー会社のNew Land Co. Ltd. (以下、New Land社)と共同で卸・物流システムの整備を段階的に進め、特に直近の4年間に四温度帯に対応した全国物流網の整備や情報流通システムの構築、マーチャンダイジング力の強化などに取り組んできた。「冷蔵」「冷凍」の管理が必要となる四温度帯物流は、食品流通におい

て未だ常温品の物流が中心であること、コストの高さから、ベトナムではまだ浸透していない。一方、CVSやスーパーマーケットといったモダントレードと呼ばれる小売業態の成長は著しく、小売業態における設備の整備に伴い、「冷蔵」「冷凍」食品の物流に対するニーズは急速に高まっている。ベトナムの小売店舗では、フン・トゥイ社が扱う製品の3割は乳製品で、その多くはマルチナショナルメーカーの製品だ。それらのメーカーには、バター、チーズなどの温度管理が必要な商品が多い。四温度帯物流網の構築が進むことにより、マルチナショナルメーカーがベトナム市場に投入する製品の種類も増えていくだろう。

*「冷凍」「冷蔵」「常温」の温度帯に加え、通年30℃を超える当地での常温保管には適さない食品を10～25℃の間で温度管理する「定温」を加えた四温度帯のこと。

時代の変化を捉える、一歩先を行く投資

2016年に設立したNew land Vietnam Japan Joint Stock Company社(以下、NLVJ社)も、四温度帯での物流サービス(商品保管・仕分・配送など)を小売業や製造業などの顧客に提供している。前述のJBF社で作られたおにぎりやサンドイッチなどの日配総菜も、NLVJ社の冷蔵倉庫に移され、店舗ごとに仕分けされてミニストップなどのCVS店舗へ配送される。今でこそCVSで販売される商品の物流は軌道に乗っているが、双日に物流倉庫運営の経験があったわけではなく、ここまでの道のりは長かった。店舗ごとに仕分けする庫内オペレーションを安定させることに加え、各店舗への配送においても法律や条例の変更・厳格化への対応が求められる。これらに一つひとつ対応し、オペレーションを安定させるとともに、顧客を獲得してきたことで、今ではほぼフル稼働状態だ。ミニストップ

や大手スーパーと取引をしていることが信頼につながり、新たなお客様と取引がはじまるきっかけとなることも多いという。

NLVJ社の倉庫は、約7割が「常温」「定温」、約3割が「冷蔵」「冷凍」となっている。倉庫業は、扱える容量が決まっているため、収益を向上させるには、取り扱い単価を上げるか、保管効率を上げる輸送サービスや、その他サービスを受注することが必要となる。その中でも、単価の高い「冷蔵」「冷凍」の取り扱い拡大が今後の事業成長のカギとなっている。NLVJ社に唯一日本人で出向中の橋本も、四温度帯物流のニーズについてこう語った。「小売業の発展や、家庭への冷蔵庫の普及等もあり、冷凍・冷蔵の肉・果物・野菜の取り扱いや照会が増えてきています。さらに、ベトナムではもともと栄養源として乳製品への期待値が高く、冷蔵の乳製品の需要も活発です」。

さらなる物流サービスの充実に向けて、双日は、国分グループ本社株式会社、New Land社と共同で、New Land Vietnam Japan Long An LLC (以下、NLVJ LA社)を設立。ホーチミン中心部から南西に約30kmの場所に、新たな四温度帯倉庫を建設し、2023年8月に稼働を開始した。その規模はNLVJ社の倉庫の約3倍で、倉庫の約7割のスペースが冷蔵及び冷凍エリアになっている。トラックの輸送機能も保有することで、食品保管から配送まで一貫した温度管理を可能とする低温物流サービスを提供していく。双日としては、日配総菜製造、食品卸売、CVSと、川上から川下までつながる消費財や食品バリューチェーンを強化する狙いだ。「ここでは四温度帯での保管機能に加え、商品の仕分けから配送まで可能です。小売業態の変化によってそうしたニーズは今後増えていく

でしょうから、時代の少し先を行くサービスを提供できると考えています」。7月上旬、稼働前の巨大な倉庫の中で、NLVJ LA社の代表を務める櫻井はこう話した。実際に食品メーカーをはじめとする顧客からの期待も大きいという。倉庫業は、顧客との契約が倉庫建設後に決まることが多く、顧客を獲得し、稼働率を高めていくことがこれからの課題だ。ローカルでビジネスを行う顧客がメインターゲットとなるため、地道な営業活動が必要になる。双日の倉庫業の実績は多いわけではなく、まだNLVJ LA社の倉庫ビジネスはスタート地点に立ったばかりだが、見えないところに事業の基盤もある。櫻井はこう話す。「営業先でお客様にリーフレットを渡すと、『双日とは昔こんな付き合いがあったよ』という話が出てきたり、グループ会社経由でお客様との接点を持つことができたり、ベトナムでの双日のネームバリューを、身をもって感じています」。

今後のビジョンと果たす使命

双日グループは、同様の四温度帯倉庫の北部での建設も計画しており、今後は四温度帯物流網のベトナム全土への展開を目指している。経済発展著しいベトナムにおいて、長年さまざまな事業を行ってきた双日は、常に、一歩先を見据え、次に必要とされる事業の創出を続けてきた。事業を点ではなく、それらをつなげた線、そして面で展開することで、強固な事業基盤を構築し、成長を捉えていこうとしている。「必要なモノ・サービスを必要なところに提供する」。この総合商社としての使命を、双日はこれからもベトナムの地で果たし続けていく。



左：佐古はフン・トゥイ社のさらなる成長を見据える。中央：フン・トゥイ社の倉庫(定温)。食品をはじめとする消費財が、ベトナム内外から集まる。右：NLVJ社の輸送トラック。



左：櫻井の取材中、稼働前の冷蔵倉庫内にて。中央：NLVJ社のCEO、Son Hoang Hai(右)と橋本(左) 右：2023年7月上旬、稼働前のNLVJ LA社の倉庫外観

2 事業や人材を創造し続ける ベトナムでの新たな取り組み

常識に囚われない発想が

生み出した全社プロジェクト

双日は2021年9月、ベトナム最大手の乳業メーカーであるVietnam Dairy Products JSC(以下、ビナミルク)グループと、Japan Vietnam Livestock Co., Ltd.(以下、Vietnam Livestock社)を設立。ベトナムでまだ主流ではない牛肉需要を掘り起こし、成長力を取り込むべく、事業組成を進めている。

このプロジェクトが始まるきっかけとなったのは、ベトナム国内で配合飼料の生産・販売を行う、双日グループのKyodo Sojitz Feed Company Ltd.(以下、KSF社)だ。当時KSF社はビナミルクグループとの取引はなかったが、日本品質の牛用飼料に興味を有した同社よりコンタクトがあった。協議を重ねていく中、ビナミルクグループが乳牛の雄牛を基軸とした食肉事業を検討しているという情報をつかみ、双日グループとして協業の提案を持ち掛けたのが始まりだった。ビナミルクグループの事業基盤(乳牛の雄牛、及び搾乳後の雌牛の安定的な供給)と、双日が提供する日本基準の肥育方式、食肉加工技術、牛肉製品のマーケティングノウハウを掛け合わせ、ベトナムに牛肉のマーケットを創出する。鶏・豚用飼料をメインに扱う

飼料会社から、なぜこのような構想が持ち上がったのか。

案件開発者の一人であり、2023年7月までKSF社の社長を務めた井上は、2019年にKSF社に着任するまでは食料事業や肥料、経営企画部を経験しており、飼料ビジネスの経験は皆無だった。双日において、全く別の領域を渡り歩くことは珍しくない。井上はこう語る。「素人だからこそ、そのビジネスの常識に染まるのではなく、飛び地を目指していかなければならないと意識していました。常識的に考えていたら、競合と同じように鶏や豚を軸としたインテグレーション(肥育・加工・販売)の構想にとどまっていたかもしれません」。

井上はこの7月に社長を退任し、さらなる成長ステージを迎えているKSF社の舵取りを後任に託した。社長として好業績を上げ、全社プロジェクトの発案も行った井上だが、まだ先を見据えている。「我々は商社ですので、KSF社が成功したからといって、同じような飼料会社を増やしていくことが選択肢ではありません。常に飼料事業を通じて何が展開できるかを考え、周辺事業領域の開拓や、顧客・パートナーとの共創を通じた事業の幅出しを目指していきます」。

多様な経験を持つメンバーが集結した プロジェクトチーム

ビナミルクグループとの食肉事業構想は、発案から約1年で協働のための基本合意を締結。プロジェクトの進行が本格化したタイミングで、インフラ・ヘルスケア本部で再生可能エネルギー等を担当していた春本をはじめとするメンバーが着任。ベトナム最大級の総合食肉事業者プロジェクトを成功に導くため、本部をまたいで人材が集められた。

井上と同じく、未経験の分野に飛び込んできた春本はこう語る。「全く違う分野ではありますが、これまでのキャリアが活きている部分は多いです。再生可能エネルギー事業での、土地探しから許可の取得や事業計画の策定といったプロセスはここでも同じでした。そうした事業開発、時間と行程管理、チームマネジメントがここでの私の役割だと認識しています。小さな成功を積み上げ、前進し続けることが関係者のメンバーのモチベーション維持にも重要で、それは本プロジェクトを含めどの事業でも同じだと思っています」。

明確なビジョンはあるが、まだ形になっているものはほとんどない。ゼロからのスタートといえるプロジェクトだった。ここから食肉加工センターのコンセプト立案から建設、牛の肥育手法の研究や将来を見据えた販売チャネルの開拓など、春本を中心に、複数のチームがそれぞれの役割で取り組みを進めていった。

春本と同じタイミングで企画業務室からの異動で着任し、乳牛の肥育のトライアルを担当したナムはこう語る。「ここに来るまで、もちろん牛の肥育に関する知識はあり

ませんでした。日本の獣医や肥育技術の専門家と協力し、肉牛の肥育手法の確立を目指しています。日本でうまくいっている方法も、そのままベトナムで適用することはできないので、実証実験を通じてトライ&エラーを続けてきました。餌の配合の調整やデータ収集を行うため、3ヶ月間牧場に張り付いていたこともあります」。餌一つとっても、統一された飼料を用意すれば良いわけではない。牛の肥育には、牧草と、KSF社で扱っているような穀物をベースにした配合飼料の両方が必要になる。適切なバランスの餌を与えなければ、牛が育たないだけでなく、肺炎や疫病の発生率も高まってしまう。肉牛の肥育を行う予定の牧場は北から南まで、ベトナム各地に位置するが、土地によって気象条件はもちろん、取れる牧草も異なるため、牧草の種類に合わせて配合飼料を調整し、ベストミックスを見つけなくてはならない。ナムを中心に、それぞれの土地に適した餌のベストミックスを追求し、2年半かけて安定的な肉牛の肥育のノウハウを確立してきた。

未来を見据えた発想と実現への想い

彼らが目指す、ベトナムで肥育・加工した牛肉の安定供給には至っていないが、販売を担当するチームは、北海道から輸入した牛肉やベトナムでトライアル肥育・生産した牛肉をスーパーマーケットやCVS、外食産業向けに販売している。自社工場の稼働後、ベトナム産のチルドビーフを広めていくにあたり、市場のニーズを見極めながら、販売チャネルを作っておくことが狙いだ。「自社工場での生産を開始した時に、消費者に美味しい牛肉を良い状態で届けることができれば意味がありません。ま



左：井上はプロジェクトの構想について熱く語ってくれた。中央：KSF社の主力商品である、養豚向け飼料。右：2022年3月にKSF社に着任したリンは、KSF社の好業績の要因はマーケットインの考え方にあると語ってくれた。



左：ナムはベトナムと日本の商習慣や文化の良いところを掛け合わせていきたいと話してくれた。中央：左から、ナム、吉川、春本、ニー。右：このプロジェクトを通じてトレンドを作っていきたいと語ってくれた吉川。

だ本格的な生産は始まっていませんが、近い将来にこんなに美味しい牛肉がベトナム国内で作られるということ伝えるために、販売チャネルの開拓に取り組んでいます」。そう語る販売チームの吉川は、2021年12月に着任。以前は生活産業・アグリビジネス本部で、野菜の販売などを担当していた。肉を扱うこともベトナムでの事業も未経験だった彼女は、そのキャリアについてこう語った。「異なる領域への異動が多い双日パーソンにとって、以前の仕事の経験を次にどのように活かしていくかを常に考えなくてはなりません。それが私にとっては仕事を楽しめる要因でもあり、成長につながっているとも感じます」。

北海道から輸入する牛肉は、その品質に関しては顧客からも評価を得ているが、輸入コストもかかるために価格は高い。ベトナム産の牛肉を生産することができれば、美味しい牛肉をより多くの人々に届けることができる。2022年6月から人事・法務・渉外を担当するニーはこう話した。「このプロジェクトに関わることで、ベトナムで双日がやろうとしていることが分かってくるにつれ、ベトナムの人々に良いものを届けたいという想いが高まり、モチベーションにもつながっています」。

プロジェクトの推進を加速する双日のネットワーク

ピナビーフの販売に漕ぎつけるまでの道のりは長いが、プロジェクト開始から約2年半で、食肉加工工場の建設決定、肉牛の肥育方法の確立、販売チャネルの開拓と、事業全体の形が見えてきた。ここまでの歩みを、春本はこう

語る。「全てがまさに一からのスタートでした。言い訳を探して甘えてしまうことはいくらでもできてしまうので、チームとして、とにかくスピードを意識していました。遅れつつもここまで進めることができてるのは、日本で米国からの輸入牛肉を扱う双日食料をはじめとするグループ会社や、双日グループとお付き合いのあった会社のサポートとネットワークがあったからこそです」。飼料を供給するKSF社や、チルド牛肉を流通させるのに欠かせない四温度帯物流機能を持つNLV社をはじめ、グループとしての機能やネットワークを最大限に活用しながら、プロジェクトは進められている。ベトナムの牛肉市場という新たな道を切り開き、安全・安心で美味しい牛肉という新たな価値を届ける。まさにNew way, New valueというグループスローガンを体現する、この双日らしい事業と人的ネットワークを活かしながら、成長著しいベトナムの発展に寄与していく。



📍 P110 生活産業・アグリビジネス本部

3 ハンズオン経営によるバリューアップ

逆境からはじまった買収後の歩み

ベトナムの大手製紙会社、Saigon Paper Corporation（以下、SGP社）を双日が買収したのは2018年6月。世界的なeコマースの伸長により需要が増大する段ボール原紙の製造・販売を通じて事業を拡大していく計画だった。しかし、買収直後から段ボール原紙の想定外の市況変動により、しばらくはコスト割れで売り捌けなくてはならない状況に陥ってしまう。

問題は市況の影響だけではなくた。2023年からCEOを務める山田はこう語る。「在庫の管理方法や、仕入れ値と売値の適正なスプレッド、正確な業界でのポジションなど、大切な情報をいかに見落としていたのかを、現場に来てようやく気づかされました」。例えば、嵩張る紙製品は保管に要するコストの収益への影響が大きいことなどから、製紙ビジネスの成功のカギは、在庫管理にある。山田は前任のCEOらとともに、その高度化に徹底的に取り組んでいった。在庫保管用の外部倉庫は、生産量と出荷量をコントロールして在庫水準を低下させることで、全て撤廃。輸送とハンドリングにかかるコストを大幅に削減した。現在、山田の手元には生産・出荷・在庫のデータが日次で報告され、それをモニタリングしながら、原料仕入れ量の調整や、販売強化施策の指示を行い、社員とともに改善を重ねる。

出向者ではなく経営者として先を見据える

まさに「ハンズオン」での経営と、現場の努力が花開き、2022年12月期にはEBITベースで買収以来初の黒字化。現在、安定的に収益を創出できる体制が整った。「当社はまだまだ可能性のある企業です。課題は沢山ありますが、現地スタッフとこの会社をさらに発展させていきたいですね」。そう語る山田の表情からは、双日からの出向者というよりも、SGP社をけん引する経営者としての強い覚悟が見て取れた。

買収当初は10名の出向者が部長職以上のほとんどを占めていたが、現在は3名のみ。事業を持続可能にするためにも、さらに現地化を進める方針だ。CAOの片山もこう語った。「当社の方針を双日からの出向者だけで決めることはほとんどありません。情報共有や相談を密に行うことで一体感が醸成され、業績が回復するほどに、社員のモチベーションも高まっていると感じます。さらに高みを目指し、ここにいて良かったと思ってもらえる会社にしていきます」。現場で汗をかくことを厭わない一人ひとりの双日パーソンたちによって、双日はこれからも新たな道を切り開き、新たな価値を創造し続けていく。

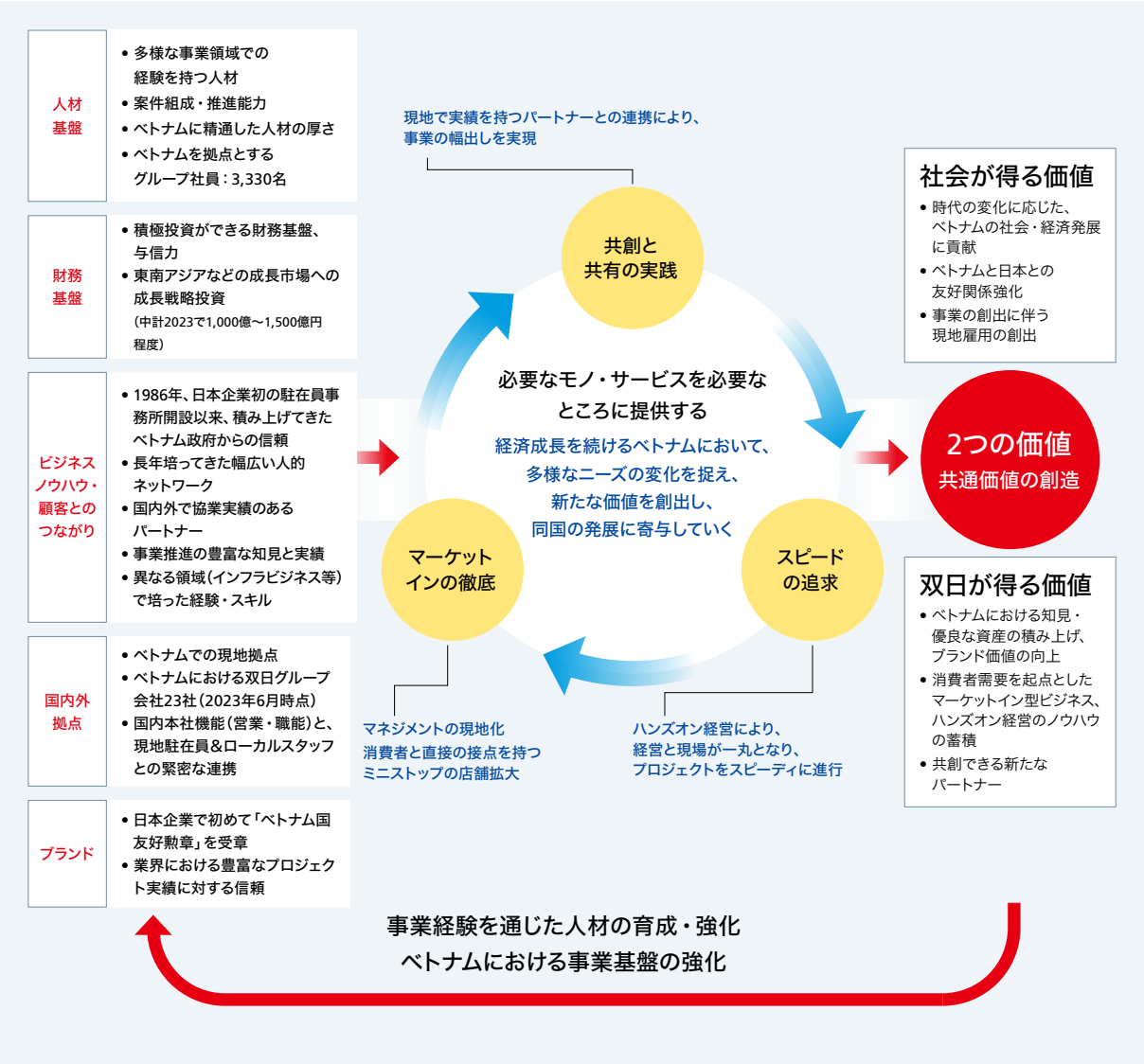


左：プロジェクト立ち上げの苦労について語る春本。 中央：ピナミルクグループの経産牛を使用したチルドの牛肉製品が2023年7月に発売された。 右：ベトナムの人々にも、双日にも貢献できるプロジェクトであるとニーは語ってくれた。



左：ベトナムとともに成長していきたいと、今後のSGP社の発展について語る山田。 中央：SGP社の定番商品であるbless You。比較的収益の安定する家庭紙の市場で強固なポジションを築いている。 右：2020年に着任、2023年よりCAOを務める片山はSGP社の目指す姿について語ってくれた。

ベトナムにおける双日の価値創造プロセス



水嶋 恒三
双日ベトナム会社副社長
兼ホーチミン店長
2021年度よりホーチミン日本商工会議所 会頭
鉄鋼会社向けの石炭の輸入業務やジャカルタ駐在、エネルギー、物流事業等を経験。2019年4月よりベトナム・ホーチミンの地で奮闘している。

事業と人材の創造で新たな価値を創出する

発展のスピードが速く、日々環境が変化するベトナムという市場においては、今うまくいっている事業でも、常に次を見据えて変化していかなければ淘汰されてしまいます。こういった厳しい環境ではありますが、一方において常に新しい挑戦機会や気づきが得られるため、そこで働く人の成長にもつながります。実際に、それぞれの事業会社で、日々新たな課題に直面しながらもその会社の社員と一体となって取り組む双日パーソンの成長には目を見張るものがあります。

成長を続けるベトナムにおいて、私たちの課題は、その成長をしっかりと捉え続けていくことです。変化を捉え、これから必要とされるモノやサービスを提供し続けることが、事業を成功させる要因であり、同時にベトナムの発展に寄与することだと考えています。日本の知見や技術の提供をはじめ、既存のビジネスに新しい技術や機能を導入して組み合わせることで、新たな価値を創出する。それがこの地における私たちの使命です。



VALUE CREATION STRATEGY

価値創造戦略

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

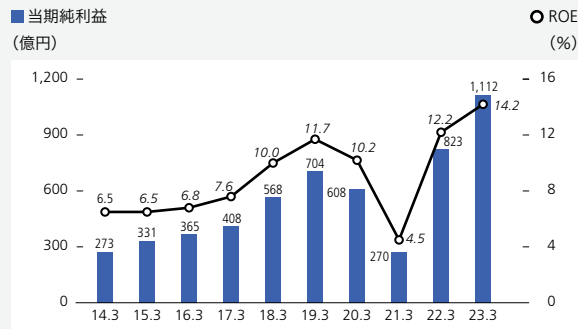
40 財務・非財務ハイライト	73 価値創造戦略を支えるガバナンス
42 CFOメッセージ	74 社外取締役鼎談
48 価値創造に向けた投資方針	78 社外取締役メッセージ
50 サステナビリティ	80 コーポレート・ガバナンス
58 双日らしい人的資本経営の追求	88 リスクマネジメント
66 価値創造を加速するDX	92 取締役・監査役
	94 執行役員



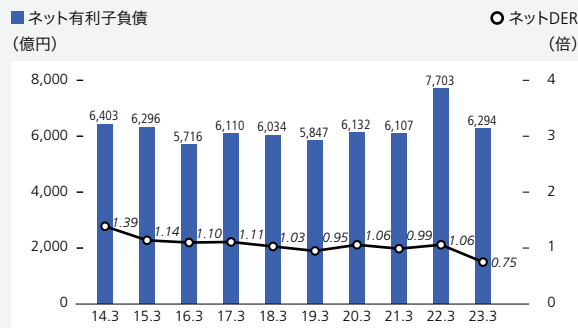
財務・非財務ハイライト

財務関連 (IFRS)

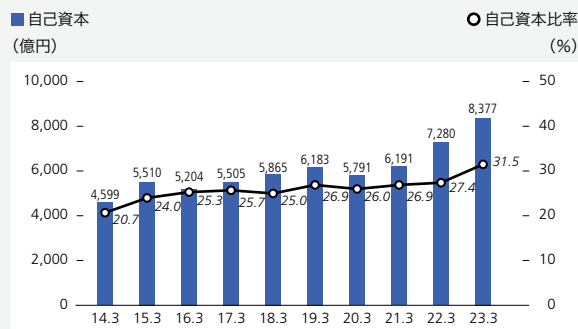
当期純利益及び自己資本利益率*1 (ROE)



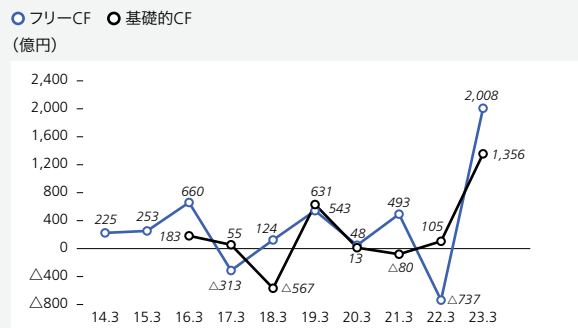
ネット有利子負債及びネットDER*1



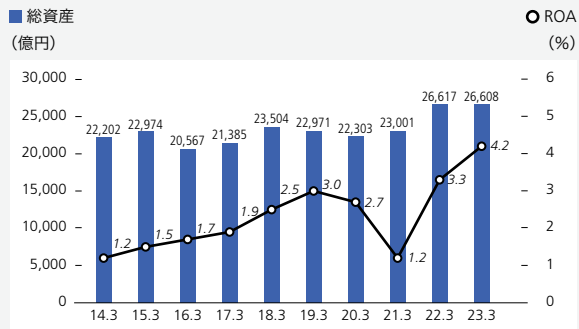
自己資本及び自己資本比率*1



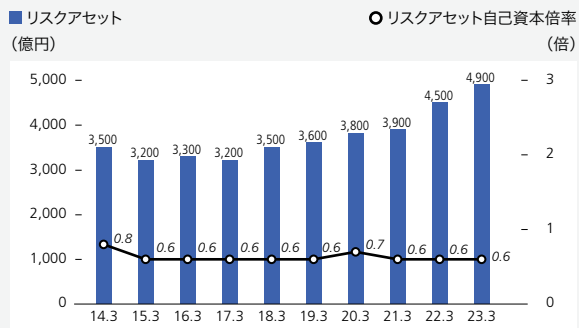
キャッシュ・フロー



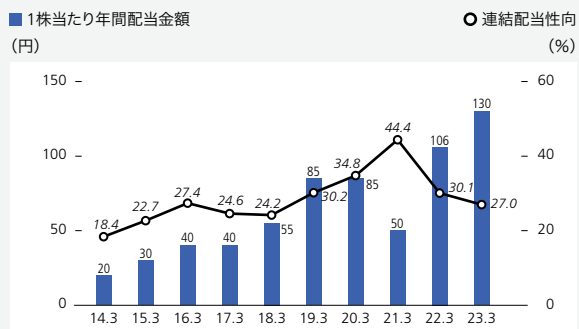
総資産及び総資産利益率 (ROA)



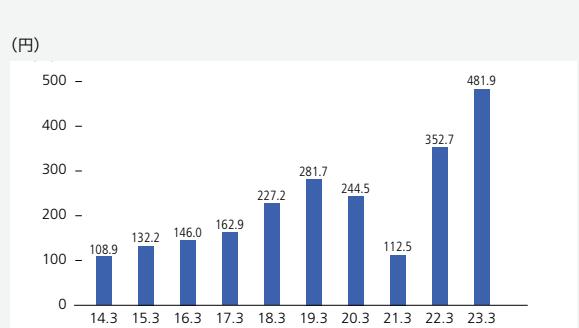
リスクアセット*2及びリスクアセット自己資本比率



1株当たり年間配当金額及び連結配当性向*3,4



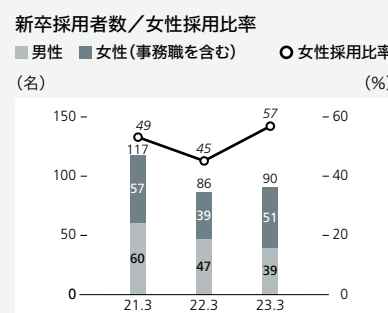
1株当たり当期純利益 (親会社の所有者に帰属)*4



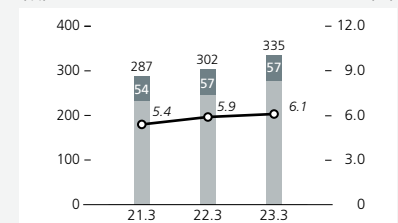
*1 IFRSにおいて、自己資本は資本の「親会社の所有者に帰属する持分」とし、自己資本利益率の分母、自己資本比率の分子及びネットDERの分母には自己資本を使用しています。
*2 リスクアセットは、2019年3月期より主にのれんに関する計量手法の見直しを行っています。2018年3月期のリスクアセットについても見直し後の数値を記載しています。
*3 当社の普通株式に係る年間配当金額であり、連結会計年度末の発行済株式総数をもとにした連結配当性向を記載しています。
*4 2021年10月1日付にて、株式会社(普通株式5株を1株に併合)を実施しました。当該株式併合前の「1株当たり年間配当金額」「1株当た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

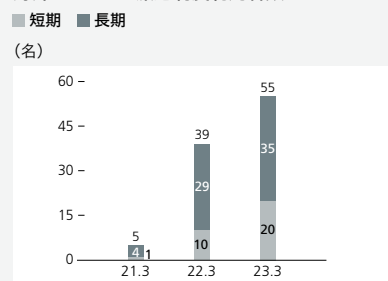
「社員」に関するデータ



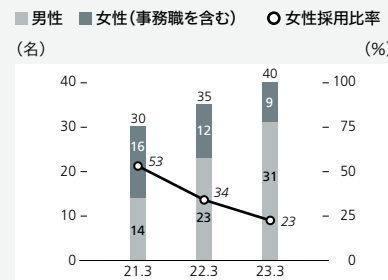
女性総合職数/女性管理職数



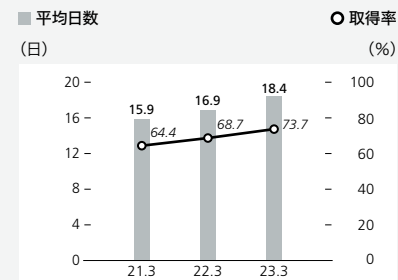
海外トレーニー派遣制度利用者数



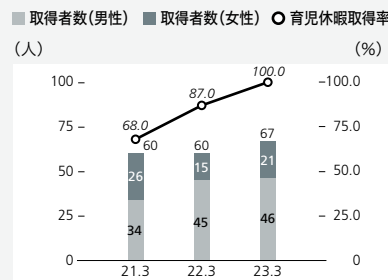
キャリア採用者数/女性採用比率



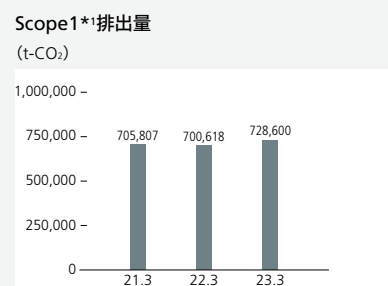
年次有給休暇取得状況



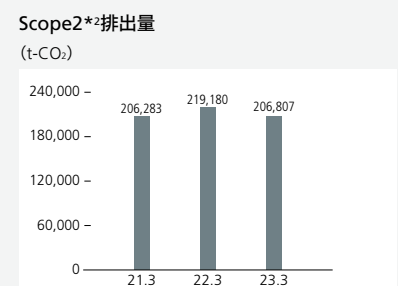
育児休暇・休業取得者数/育児休暇取得率



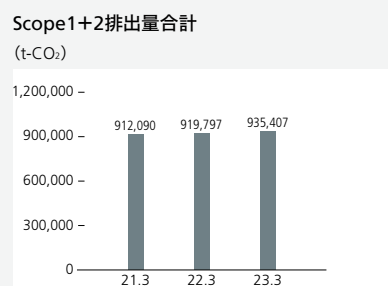
環境データ



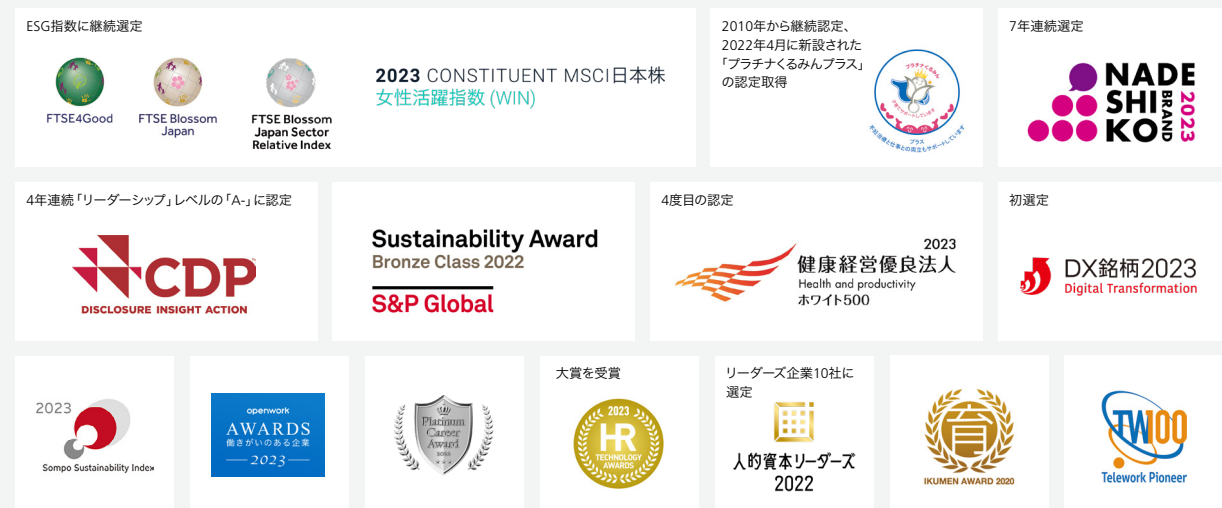
*1 Scope1: 都市ガスなどの燃料使用による直接排出



*2 Scope2: 購入した電気・熱の使用に伴う間接排出



外部評価





持続的な価値創造に こだわり続ける

2023年4月よりCFOに就任した渋谷です。当社の価値創造に向けた軌跡を実績、実例をもってお示しすることで市場の皆様との積極的な対話を推進し、ご評価につなげていきたいと考えております。

常務執行役員
CFO 兼 M&A・投資戦略推進、
IR、サステナビリティ推進、
フィナンシャルソリューション、
財務管掌 兼 主計、
営業経理担当本部長

渋谷 誠

Profile
1994年、当社(当時、日商岩井株式会社)入社。会計業務や、欧州の当社グループ子会社における組織再編業務などを経験後、経営企画部長、経営企画担当本部長として中計2023を含め、過去3回の中期経営計画の策定を担当。2023年4月より現職。

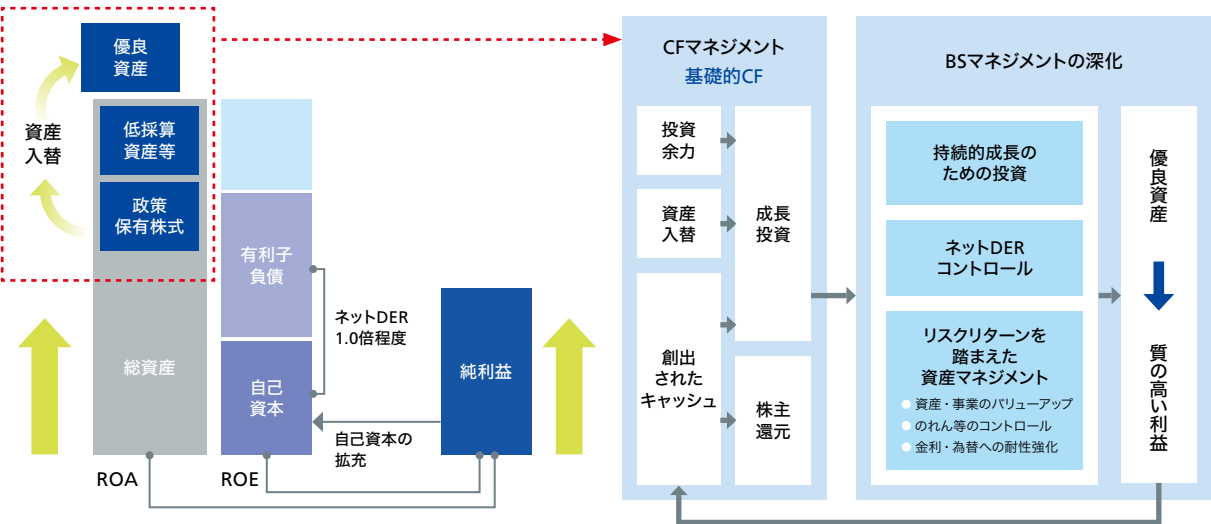
企業価値向上にこだわった中計2023

まずは、経営企画担当本部長として携わった中期経営計画2023(2021年4月よりスタート、以下、中計2023)策定の背景からご説明します。策定以前から、中期経営計画は、最終年度に向けて単に右肩上がりの収益計画ではなく、双日にとっての真の企業価値とは何かを真剣に検討し、中長期的に向上させていくための計画であるべきと考えていました。外部環境の追い風がある1年であれば、単年度の目標を達成して満足するのではなく、目標以上の上積みを目指す。逆風だったとしても、次の年に花開くようにしっかりと準備をする。こうした考え方のもと、定量計画の設定にあたっては、外部環境の変化があったとしても中期的に一定の水準を達成することを重視し、最終年度の目標ではなく、3ヶ年での目標達成を目指す形にしました。加えて、資本コストを上回るリターンを創出する決意を込め、ROA及びROE目標を掲げ、その達成のために、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)*1の導入や投資基準の整備も中計2023に織り込みました。「企業価値向上」といっても、人それぞれで解釈も異なる抽象的な概念になってしまうため、エクイティスプレッドの拡大を共通の目標として、それが企業価値向上に直結するという考え方を社内に改めて浸透させる狙いもありました。また、人材戦略や脱炭素社会の実現、ガバナンス等のESGに関する取り組みも、中計2023の主要テーマの一つとなりました。これは、ESGをはじめとした非財務面の取り組みが将来の財務にインパクトを与える、つまり将来の企業価値に影響を及ぼす重要な要素であるとの認識のもと、社内外に明示することでその進捗を共有し、可視化することを目的としたものです。

*1 CROIC：基礎的営業キャッシュ・フロー÷投下資本

規律あるBS・CFマネジメント



2023年3月期	中計2023
● ROE 14.2%	● ROE 10%超
● ROA 4.2%	● 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

中計2023の2年目を終えての進捗評価

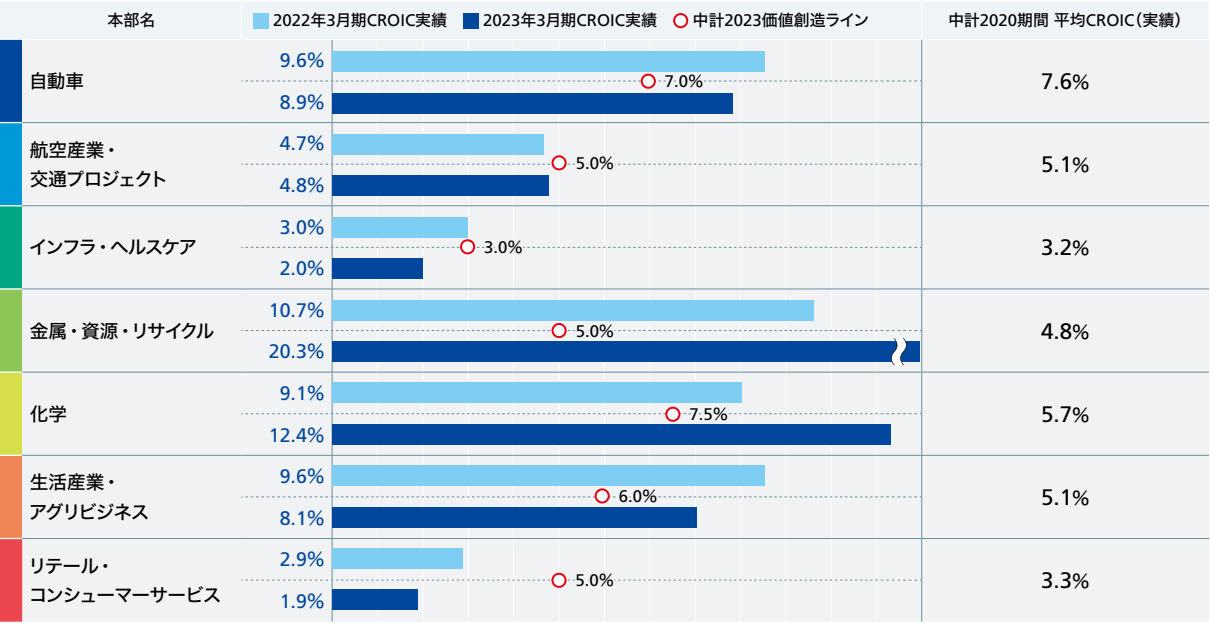
中計2023の2年目である2023年3月期を振り返ると、定量計画で掲げた業績に関する目標の水準を、全て超えることができました。資源価格高騰による収益の押し上げ効果もありましたが、市況の要因に左右されにくい非資源事業の分野においても、全体の収益力が底上げされたことが、過去最高業績という結果に表れたと評価しています。収益性という観点でも、ROEで2022年3月期は12.2%、2023年3月期は14.2%と、堅調に推移しています。定量計画のうち、残された課題はPBR1倍超の達成のみとなっている状況です(2023年8月末現在PBR0.82倍)。

また、本部の事業特性や足元の資本効率性を踏まえ、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ています。事業のポラティリティが高い本部は比較的高い水準とした一方で、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水準で設定しました。2023年3月期において価値創造ラインに到達しなかったのは、後者に属しているインフラ・ヘルスケア本部とリテール・コンシューマーサー

ビス本部です。この傾向は2022年3月期より変わっていませんが、注力事業領域として将来のさらなる成長のために新規投資を継続していることが要因となっています。今後それら新規投資からの収益貢献額が上昇するにつれて改善されるものと考えております。特にリテール・コンシューマーサービス本部については、コロナ禍からの回復に加えて、国内不動産や繊維事業などの資産入替を積極的に行っており、2024年3月期末には価値創造ラインに近い水準まで押し上げられると見ています。このように価値創造ライン導入以降、超過達成している本部も含め、「いかにキャッシュと期待されるリターンを創出し、持続的な成長戦略を実現していくか」といったCROICの考え方が浸透してきており、CROICを向上させるための具体的なアクションが加速しております。先に申し上げた国内の不動産事業からの撤退についても、長きにわたり取り組み、収益が出ていた事業ではありましたが、当社グループの将来の成長にとってどこに資金と人を配分していくのが最適かという観点で議論がなされ、資産の入替を聖域なく断行しています。

個別投資案件の評価の仕方も、中計2023の策定に合わせて整理し直しており、「企業価値の向上に資するもの

本部別CROIC実績



注：組織再編に伴い、2022年3月期の実績を遡及修正しています。

なのかどうか」を基準として、最重視しています。これにより、前提としている仮説も含めて、事業計画の透明性が高まり、客観的な見方を加えながら投資判断の議論を行うことが当たり前になってきています。買収価格の判断材料の一つとして、ターミナルバリューの計算を行っていますが、どうしたらそれを向上させることができるのか、定量的、客観的な議論も一層明確になされるようになってきました。実際に投資を実行した案件、検討を進めている案件を見ていると、企業価値向上に対する意識が格段に上がっていると感じています。また、投資検討段階からPMI*2までのワンストップソリューションを提供すべく設置している組織では、外部の知見を入れてさらに高度化する取り組みを新たに進めています。非財務面の取り組みにおいても、基本となる人材戦略、サステナビリティやDXについての施策の実行が加速しており、「組織と人のトランスフォーメーション」の足場固めが着実に進捗しています。

*2 PMI(Post Merger Integration)：買収後の統合プロセス

資本コストを超過するリターンの創出を追求し続ける

中計2023は2021年3月期に策定したのですが、この時期は、コロナパンデミックによる需要の急減、物流の混乱等により、当社の収益も大幅な減少を余儀なくされた時期でした。当社は過去の経営再建の経験から、「規律ある財務マネジメントを徹底すること」、それを前提に「市況変化への耐性力強化を目的とした資産入替を継続的に行い、資産の質を向上させること」、そして「収益の塊となる事業領域の拡大・創出を図り続けること」を基本施策として取り組んできましたが、この未曾有の状況においても、財務健全性への問題は全く発生せず、成長に必要な投資も実行できた点は、真の意味で当社が経営再建や基盤固めの段階を終え、成長という未来を見据えたステージに入っていく、新たに2030年という次の10年に向けた持続的な成長を図っていくことに重心を置いた中計2023を策定することにつながりました。



2024年3月期は、次期中計に向けてやるべきことを整理し、準備していく1年と位置づけていますが、今中計においては、過去の中計と比較し、投資機会が格段に増えていると感じます。過去においては、資金力の問題や実績が不十分であることから、新規投資の実行機会が限られ、事業領域の拡大や幅出しが困難なこともありました。このような中でも、単なる資金の出し手としてではなく、顧客やマーケットのニーズにさまざまな工夫で応えることで、数多の案件や事業を創出してきました。最近になって投資余力が向上し、さらにこのような経験やスキルを持った人材がいること、またその中で広がったグローバルな人的ネットワークが現在の投資機会の拡大につながってきていると考えています。これらの投資機会をしっかりと捉え、次の成長につなげるため、健全な経営姿勢を堅持し、競争優位性・成長マーケットの追求から事業を見極め、俯瞰しながら、事業を点から線、線から面へと広げていくことで大きな成長につなげます。そのための投資の実行やリソースの配分が、中計最終年度から次期中計にかけて取り組むポイントと考えています。

加えて、マーケットが考える株主資本コストとのギャップを縮める努力も引き続き進めます。以前は、当社のビジネスを十分にご理解いただくことができれば、そのギャップを縮めることができると考えていた部分がありました。しかし、情報開示を強化してご評価をいただけるようになって、ギャップは想定していたようには縮まっていません。またこれまでは一定の計算のもと、株主資本コス

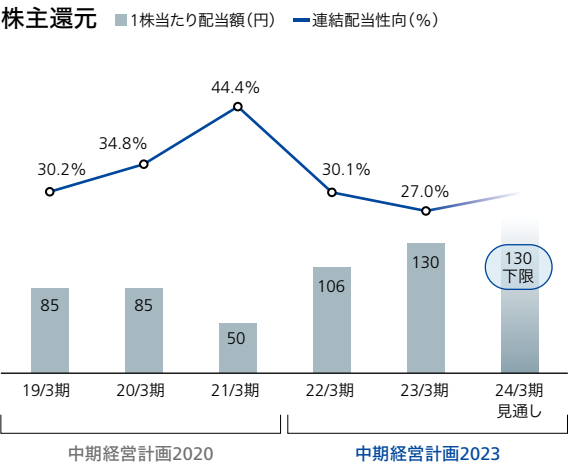
ト8%程度を意識していましたが、世界的な金利の上昇などの外部環境変化を考慮すると、9%を前提に考えるべきと見ています。情報開示の充実化と強化に向けた不断の努力を続けていきますが、加えて一段と高い収益力を有する事業を創造し、それを起点としてその事業領域のさらなる成長、幅出しができるような投資に注力していかなくてはなりません。着実に実績を積み上げ、次の成長への期待を持っていただけるような戦略、仕組みをお示しすることが重要であると考えています。外部環境や、市場からの当社の見られ方も変化し続けていますので、当社の成長ストーリーに共感していただけるよう、2024年3月期以降も、投資家やステークホルダーの皆様との直接のコミュニケーションの機会を大切にしていきます。

財務基盤の安定性を保ちながら
新規投資を加速する

当社における財務規律の考え方はシンプルで、稼いだキャッシュと資産入替によって回収したキャッシュで、新規投資と株主還元を行うことを基本としています。新たな事業を始めるにあたって必要になる運転資金には、借入も活用しますが、借入金で巨額なのれんを伴う新規投資を行い、回収ができなくなるリスクを負う考えはありません。中計2023における「成長と財務規律」の観点での計画にも「基礎的キャッシュ・フロー6年間累計での黒字を維持」を設定しており、財務規律の考え方は社内にも浸透しています。中計2023においては、最初の2年で収益の創出と資産入替の加速により、投資に回せる多くのキャッシュを生み出すことができたため、2023年5月時点で、中計2023期間中の投資実行予定額を、策定当初の「3,000億円＋非財務投資300億円」よりも大幅に増やし、5,000億円としました。さらなる成長の実現に向けて、中計2023における注力領域「インフラ・ヘルスケア」「成長市場×マーケットイン志向」「素材・サーキュラーエコノミー」を中心として、戦略に裏づけられた規模感のある新規投資の実行を加速していきます。

株主還元においては、安定的かつ継続的な配当の実施が基本的な考え方です。連結配当性向を30%程度とすることを基本に、各期末時点でPBRが1倍未満の場合は、時価ベースのDOE*3 4%を下限配当とし、PBRが1倍以上の場合は、簿価ベースのDOE*4(株主資本配当率)4%を下限配当としています。中長期的に右肩上がりの成長を目指すのは当然ですが、単年度の業績に左右されるのではなく、中期的な業績をもとにした株主還元の方針を、株主の皆様にご納得いただける形でお伝えする努力を続けていきたいと考えています。

*3 時価ベースの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)
*4 簿価ベースのDOE：年間配当総額÷当該年度末の株主資本(簿価)



今の双日に求められるCFOの役割を
果たしていく

双日らしさ、つまりは当社の企業文化はどのようなものかと聞かれることがよくあります。これまで培ってきた、自由な発想を大切にすることや、額に汗する仕事を厭わないことなどは、双日の大切な企業文化であるといえるでしょう。会社のステージが変わってきたと述べましたが、強くなった資本力に頼れるようになったとしても、このような企業文化は大事にしたいですし、一方で、企業文化は不変のものではなく、変わっていくもの、創っていくものだと考えています。

では、どのように双日らしさである企業文化を、双日の強みに昇華させていくべきなのか。その解の一つが、2030年に目指す姿として掲げる「事業や人材を創造し続ける総合商社」という言葉に表されています。また、私は双日が2030年になってようやくそれを実現するのではなく、2030年には当たり前前に事業と人材を創造し続けている姿を思い描いています。その実現のために大切なのは、過去に固執することなく、変化し続けることです。その時々 of 外部環境や会社のステージによって、CFOに求められる役割も変わると考えています。これまでは、過去の苦い教訓から、再び経営破綻に陥らないための資金調達やリスクマネジメントといった「守り」がCFOの役割の中でも大きな部分を占めていました。もちろんその考えは変わりませんが、会社のステージが変わってきた今、守るだけではなく、攻めていくことが求められるのは明確です。サステナブルに成長の原資である価値を創出し続けることで企業価値を向上することにこだわり、エクイティスプレッドを拡大していくこと、それに資するようなバランスシートを形成し続けることが、今の双日

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2020 3ヶ年累計実績 (2019年3月期～2021年3月期)	2022年3月期実績	2023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	1,450億円	3,800億円程度
資産入替(回収)	1,700億円	620億円	1,130億円	3,000億円程度
新規投資 ほか	▲2,620億円	▲1,485億円	▲930億円	▲5,000億円程度
株主還元*2	▲710億円	▲320億円	▲290億円	▲1,200億円程度

基礎的キャッシュ・フロー*3	560億円	105億円	1,360億円	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	2,010億円	2,000億円程度

*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）

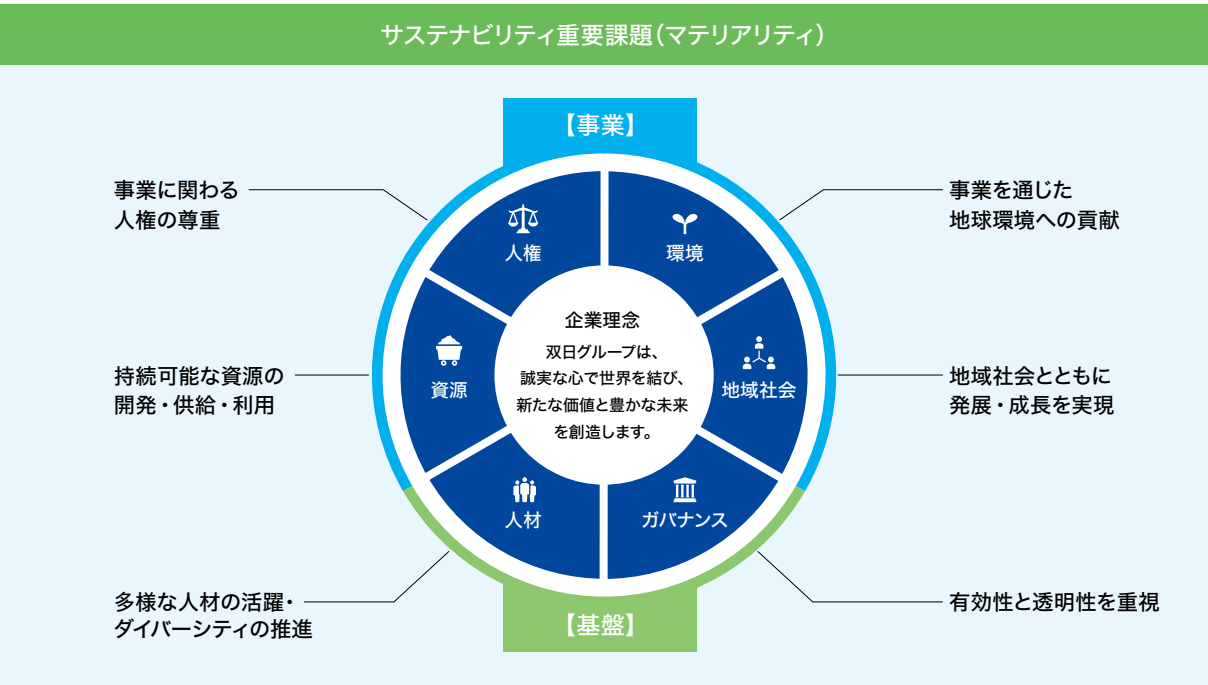
のCFOに求められる役割だと認識しています。私にとっての企業価値の向上は、将来の財務インパクトも含めてROEの分子であるリターンをいかに向上させていくか、そしていかに将来に対する期待を醸成していくか。それに尽きると考えています。当社は1,000億円を超える水準で当期純利益を創出する基盤を整え、新たな成長ステージに到達したと捉えています。これからも持続的な成長を果たすため、変化を止めず、安定的に価値を創造できる事業ポートフォリオを作り続けていきます。当社の魅力、価値創造に向けた道筋をしっかりと投資家の皆様にお示ししてまいります。今後の双日の成長にどうぞご期待ください。

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）。

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。



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

双日に関わる多くのサプライチェーンで排出するCO₂は脱炭素社会への移行のリスクであり、その削減は当社の責務です。一方、世の中のCO₂削減への貢献を事業創出の機会と捉え、ビジネス構築を推進しています。

P52 脱炭素社会の実現に向けた考え方・取り組み

サプライチェーンを含む人権尊重

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。

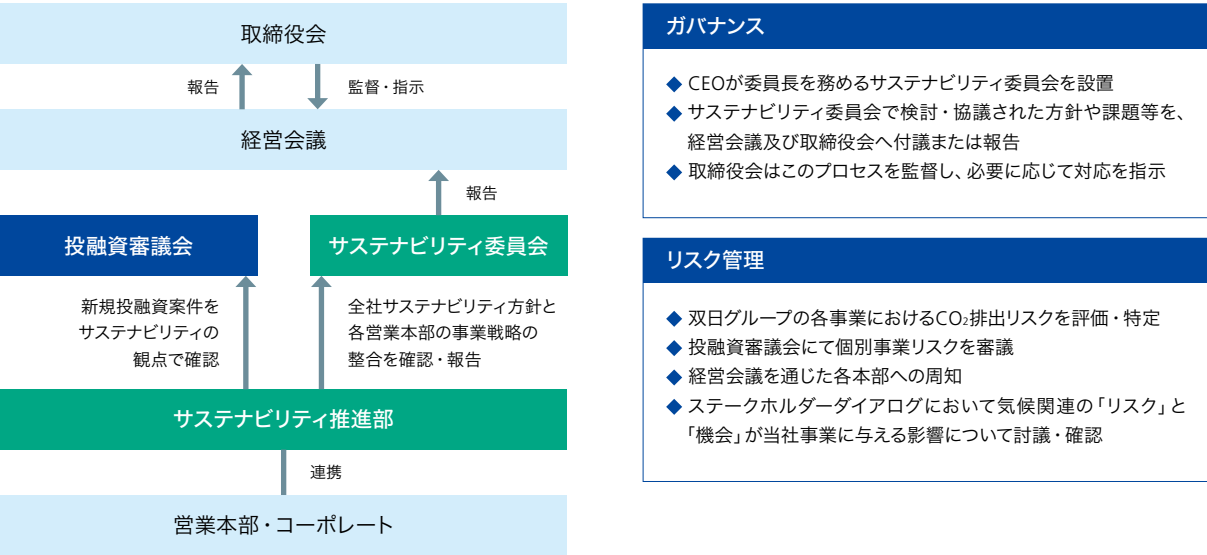
P56 サプライチェーンを含む人権尊重の取り組み

ガバナンス・リスク管理

当社は、このような課題への対応のため、ステークホルダーとの対話等を通じ、当社グループ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対策や人権関連方針などの各種個別方針を策定、それらを中計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、TCFDなどのフレームワークに基づいた適切な開示を行い、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。



サステナビリティ推進・実行体制図

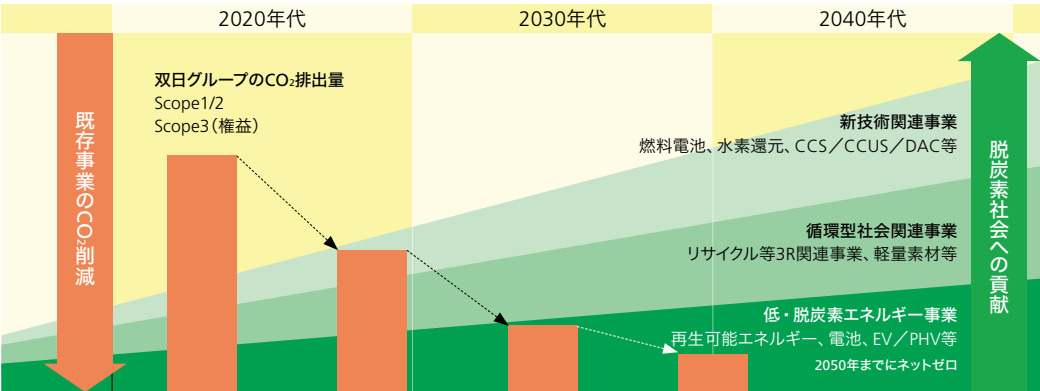


サステナビリティ チャレンジ 一脱炭素一

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、CO₂排出を「リスク」と捉え削減を加速し、来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きます。



リスクの低減

◆ Scope1、Scope2の削減

当社は、自社が排出するCO₂(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。2023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も進めました。

◆ 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CO₂(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CO₂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CO₂量(Scope4)を増やしていきます。

＜サプライチェーン上のCO₂分析＞(Scope3/4)

縦軸に当社グループが関わっている「一般的にCO₂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。

双日グループ
(連結)のScope1/2
sojitz
CO₂トン

CO₂排出量
大 中 小

リスク(Scope3)： CO₂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「CO₂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。

		製品の原料	輸送	製品の加工	製品の使用	エンドユーザー	持分投資	削減貢献例 (Scope4)
		リスク把握						機会
発電	一般炭	炭鉱での採掘 sojitz 約0万トン	原料・製品の輸送	—	石炭火力発電所	消費者 CO ₂ は発生せず	持分炭鉱権益	高効率ガス 火力発電 約227万トン
	Scope3 CO ₂ 排出量	約131万トン	約19万トン	0トン	約1,972万トン		約35万トン	
石油 ガス	油田での採掘	原料・製品の輸送	—	石油火力発電所	消費者 CO ₂ は発生せず	ガス火力発電所	削減貢献策	再生エネルギー 約51万トン
	Scope3 CO ₂ 排出量	約1万トン	約1万トン	0トン	0トン		約228万トン	
製鉄	原料炭	炭鉱での採掘 sojitz 約10万トン	原料・製品の輸送	—	高炉製鉄所	消費者 CO ₂ は発生せず	持分炭鉱権益	CCS
	Scope3 CO ₂ 排出量	約20万トン	約5万トン		約653万トン			
鉄鉱石	鉱山での採掘	—	—	高炉製鉄所	各業界メーカー			
畜産	畜産・飼料事業	原料・製品の輸送	畜産品の加工	畜産物の調理	消費者 CO ₂ は発生せず	畜産加工事業		植物肉
	sojitz	sojitz		sojitz		削減貢献策		
化学	原料の製造	原料・製品の輸送	—	化学品の製造	消費者 CO ₂ は発生せず	—		バイオケミカル
	sojitz	sojitz		sojitz		削減貢献策		
製紙ハルバ	製紙用チップの生産	—	製紙	なし	消費者 CO ₂ は発生せず	—		紙リサイクル
	sojitz		sojitz			削減貢献策		
建設	建設素材の生産	原料・製品の輸送	建設	施設の使用	消費者 CO ₂ は発生せず	施設の使用	削減貢献策	省エネ・ZEH・ZEB
				sojitz				
運輸輸送	自動車・船舶等の製造	—	—	航行運航	消費者 CO ₂ は発生せず	自動車製造事業	削減貢献策	電気、水素利用機体 バイオ燃料の活用
				sojitz	運転手			

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/sojitz_esg/e/data.phpをご参照ください。
* Scope4の計算方法：(IEAが公表する2021年の世界火力発電原単位(745g/kWh)ー当社発電原単位)×発電量

サステナビリティ チャレンジ 一脱炭素一

戦略

◆ 双日の脱炭素ロードマップ

中計2023では、再生可能エネルギー事業、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」を注力領域に掲げていますが、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。

技術・社会動向の見立て				双日の考え方	
2020年	2030年	2040年	2050年		
再生可能エネルギー増加				リスクへの対応	・事業のScope1／2を削減 ・保有する一般炭権益を2030年までにゼロ化
サーキュラービジネスの増加				機会	・環境エネルギー事業を行うべく、リソースを集約・強化 ・都市鉱山からの資源回収事業の推進・拡充
トランジション期間には、下支えとしてCO ₂ 効率に優れたガス火力発電が必要				リスクへの対応	・トランジション期間を踏まえた保有資産の選定
				機会	・高効率のガス火力発電・省エネルギーサービス事業・クリーン水素事業 ・LNG・天然ガス及びカーボンニュートラル燃料の供給
				リスクへの対応	・保有する原料炭権益を2050年までにゼロ化
				機会	・水素関連ビジネスの開拓
残存CO ₂ を回収・貯留・利活用するCCS／CCUS／DAC				機会	・技術開発の進展動向や官民の普及取り組みを注視し、 →CCS／CCUS事業を推進 →DACの実用化

◆ シナリオ分析・財務影響

移行リスク

外部調査、内部分析も踏まえ、「リスク」と「機会」が、当社グループの経営戦略、事業活動、財務計画に対する影響がより大きいと考えられる事業分野について順次シナリオ分析を行い財務への影響を分析しています。具体的には、CO₂排出量の多いリスクのある所(＜サプライチェーン上のCO₂分析図＞を参照)の中で当社グループが事業を行っており、特に影響が大きいと考えられる石炭権益事業と発電事業における移行リスクについてシナリオ分析を行いました。

	リスク	機会
石炭権益事業	分析方法：1.5℃シナリオを前提として、2050年までの石炭需要と価格見通しを想定し、当社保有資産の財務影響を分析。 財務影響 1.5℃シナリオが現実化した際には、生産コストの増加の影響で一部資産に劣化の可能性がある。	当社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ルギー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。
発電事業	分析方法：1.5℃シナリオを前提として、炭素価格と需給変動の影響を踏まえ、当社保有資産の財務影響を分析。 財務影響 炭素価格や需給変動の影響を受ける発電所は限られており、財務影響は限定的。	2023年3月期の主な実績 ◇ 北海道でのバイオマス発電所の営業運転開始 ◇ 国内の家庭用蓄電システム販売開始

物理的リスク

気候変動が抑制できず温暖化が進行した場合の物理的リスクについては、まず、海岸洪水や河岸洪水などの水に関するリスク(急性リスク)に注目して分析を行っています。具体的には、世界資源研究所(World Resources Institute)が提供する水リスクの分析ツールAqueductの評価「Extremely High」と「High」の地点に所在する事業・資産(製造・加工工場などの非オフィス)が水リスクに晒されていると考え、その2023年3月末時点の有形固定資産額(リース資産は除く)をその財務影響額として分析しました。その結果、東南アジア地域を中心に、一部の事業拠点における海岸洪水・河岸洪水の水リスクが高いことを確認し、財務影響のある資産(有形固定資産)の額は約310億円になると算定しました。

指標と目標

当社は、前項で説明した当社グループの気候変動における移行リスクとその機会を評価及び管理するための指標と目標を脱炭素方針として設定しています。進捗、及び **財務影響** は以下の通りです。

◆ 脱炭素方針の進捗

既存事業

新規事業

脱炭素社会への貢献

〈方針・目標〉2021年3月公表

〈進捗〉

Scope1/2

2030年までに6割削減、2050年までにネットゼロ
うち、Scope2は2030年までにネットゼロ*1
注：石炭火力発電は、現在保有なし、今後も保有しない

Scope3

＜資源権益事業の目標＞
一般炭権益：2025年までに半分以上、2030年までにゼロ*2
石油権益：2030年までにゼロ
原料炭権益：2050年までにゼロ

新規事業別に脱炭素までの考え方を整理し、2050年までにネットゼロを目指す

「機会」と捉え、関連事業の拡大、諸施策の推進
社会へのCO₂削減貢献量(Scope4)を計測し、事業を実施

2030年までの目標達成に向け、主要排出グループ会社と対応策、及び実施時期を確認するとともに、一部、再生可能エネルギーの導入を開始。

一般炭権益については、2025年までに半分以上にする目標は前倒し達成済み。
加えて、双日グループのScope3の全体観の定性把握を実施するとともに、特にCO₂排出量及び当事業への影響が大きいと考えられる「発電セクター」を皮切りに、定量値の測定を開始。今後、測定対象を他セクターに拡充し、把握していく。

再生可能エネルギー事業や省エネルギーサービス事業など、発電セクターのScope4を計測開始。

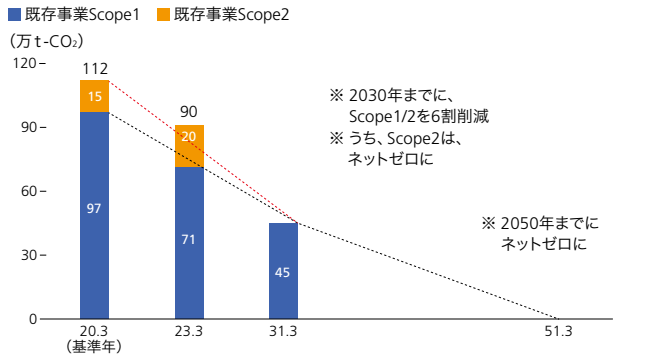
*1 2019年度を基準として、単体及び連結子会社が対象。証書などによるオフセットを含む。取り組みを加速するため、インターナルカーボンプライスの導入を検討
*2 2018年度を基準年とした権益資産の簿価ベース

◆ Scope1、Scope2削減の進捗

総量推移(2020年度以降の新規事業を含む)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
Scope1(都市ガス等の燃料使用による直接排出)	97 万t-CO ₂	71 万t-CO ₂	70 万t-CO ₂	73 万t-CO ₂
Scope2(購入した電気・熱の使用に伴う間接排出)	15 万t-CO ₂	21 万t-CO ₂	22 万t-CO ₂	21 万t-CO ₂
Scope1+2 合計	112 万t-CO ₂	91 万t-CO ₂	92 万t-CO ₂	94 万t-CO ₂

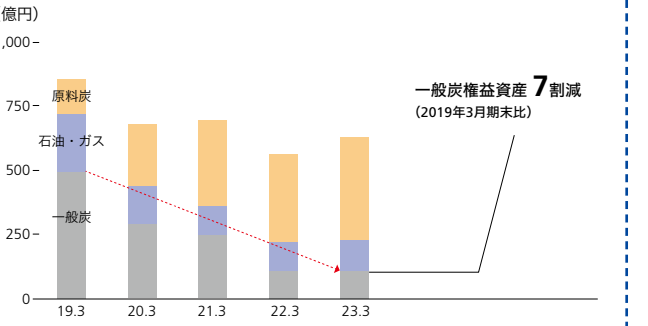
目標に対する進捗状況(既存事業のみ)

CO₂排出量の多いグループ会社との対応策協議を継続し、削減が順調に進んでいることを確認。
今後も、再生可能エネルギーへの燃料転換や高効率な設備の導入等の方策を検討していきます。



◆ 財務影響 : Scope3 権益資産推移

一般炭権益はすでに基準年から7割削減しており、2025年までに半分以上にする目標は前倒し達成済み。
その他目標も達成に向けて取り組みを継続していきます。



サステナビリティ チャレンジ 一人権一

サプライチェーンを含む人権尊重の取り組み



双日グループはグローバルにさまざまな事業を展開していますが、その事業に関わるサプライチェーン上のどの国・地域においても人権尊重に努めるべく、人権リスクの把握及び低減を図っています。その取り組みにあたっては、「国際人権章典」及び国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」を支持し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」フレームワークに沿って人権尊重への対応を行っています。

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



戦略

◆ 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の原則等を踏まえて、「双日グループ人権方針」や「双日グループ サプライチェーンCSR行動指針」等の方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。



また、サプライチェーン上の人権尊重においては、事業現場での認識と理解が重要と考えています。そこで、当社グループ各社からの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、グループ各社の経営陣とサステナビリティ推進部（サステナビリティ委員会事務局）の対話を通じ、方針や取り組みの周知及び現場の対応状況の確認を行い、人権尊重意識の徹底と理解の浸透を図っています。

◆ リスク評価

当社グループはグローバルに事業を展開し、その事業の範囲は多岐にわたる上に、川上から川下までサプライチェーンに広く関わっています。そこで、リスクベースアプローチの観点より、英国NGO「ビジネスと人権リソースセンター」が保有する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するとともに、サプライチェーン全体において一般的にどの位置で人権リスクが発生しやすいか、分析・確認を行っています。

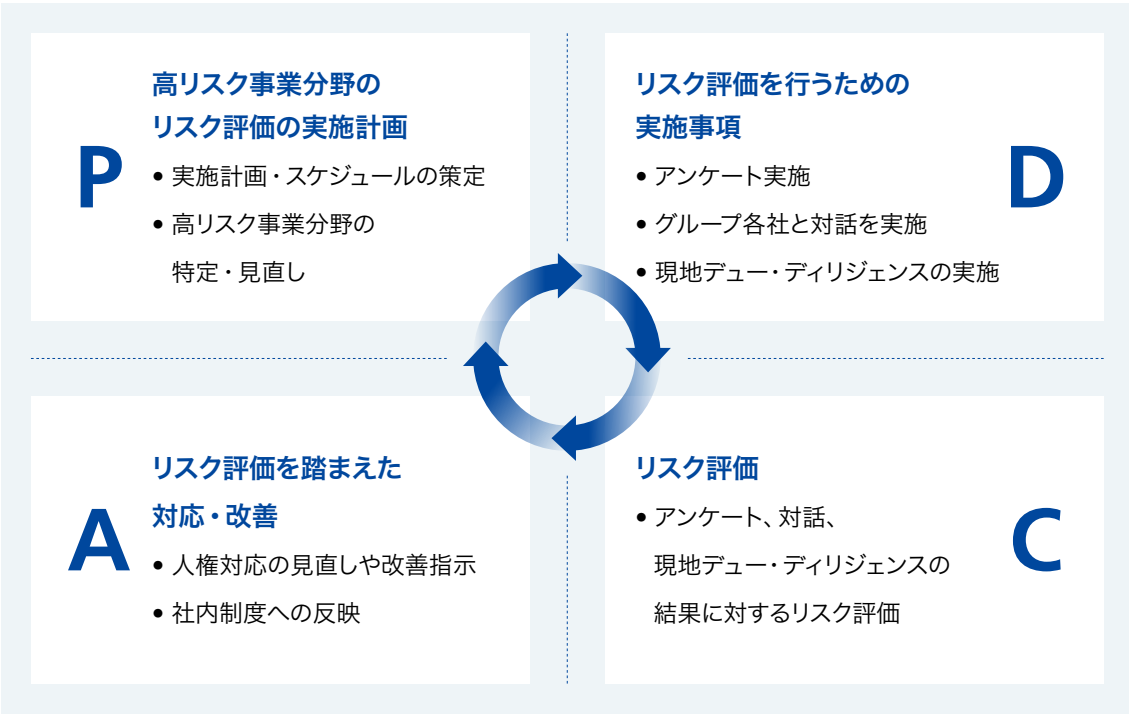
サプライチェーン上の人権リスクに対する双日グループの該当状況（抜粋）

		（川上）		代表的なサプライチェーン					（川下）
双日グループのリスクの高い事業分野		権益・開発	採掘・原材料栽培	原料・部品製造・加工	卸	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、強制労働						
	木材・製紙	土地収用、森林破壊	労働安全衛生の問題（木材）	環境・水質汚染（製紙）					
	農産物	土地収用、森林破壊	強制労働、児童労働						
	繊維		強制労働、児童労働	強制労働、児童労働					
	水産・水産加工		労働安全衛生の問題	労働安全衛生の問題					
	インフラ建設	土地収用		労働安全衛生の問題					
	通信								情報漏洩

戦略

◆ 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。



◆ 現地デュー・ディリジェンス

当社は、人権リスクを調査・確認するために、個々の取引や事業においてそれらが行われている現場でのデュー・ディリジェンスを必要に応じて行っています。例えば、当社グループは木材の調達（輸入）について、合法性の確認、環境への配慮、社会への配慮の3本柱からなる木材調達方針を定めていますが、この方針の実践として、供給元を当社自身にて訪問し、その経営陣、現地NGO、行政機関、地域住民代表との面談を含む調査を行っています。

指標と目標

◆ 改善・救済／実績開示

策定した方針に従い、リスク評価を行い、サプライチェーンを含む人権尊重の取り組みを進め、「国際人権章典」や国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」が掲げる人権尊重の実現を目指します。

2023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は、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るとともに、適時・適切な開示も行います。

高リスク事業分野と位置づける木材調達については、木材調達方針として指標と目標を定めています。その具体的な内容及び2023年3月期のその他の取り組みは当社ウェブサイトhttps://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/s/human_rights.phpをご参照ください。

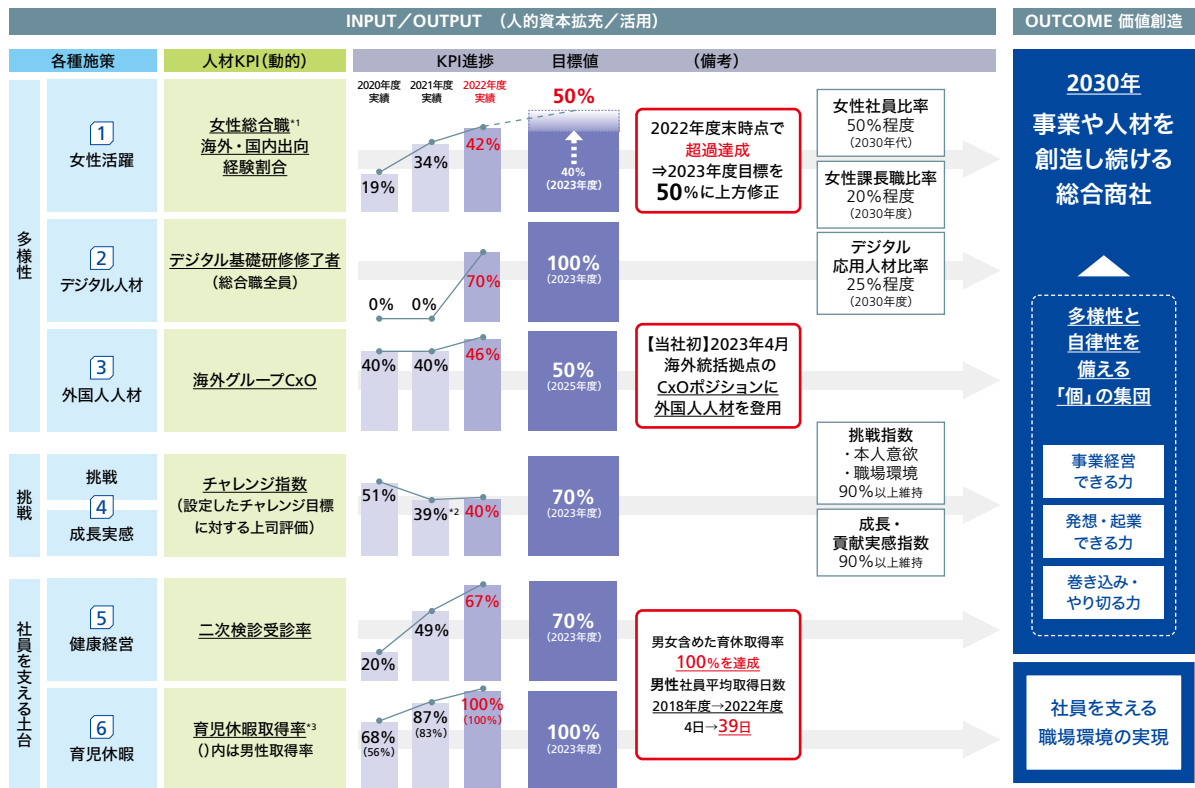
経営戦略・事業戦略と連動した人材戦略

当社にとって価値創造の中核であり、最も重要な資本は「人材」です。「人材」の力を最大化させ、自ら変革し新たな価値を創造し続けられる「個」の集団を形成することで、企業価値の向上につなげる「人的資本経営」を推進しています。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。経営戦略・事業戦略・人材戦略が三位一体となり、変化する環境に適応した「個」の集団を形成し、対話を通じて個をつなぎながら組織力を強化することによって、双日らしい価値創造を実現していきます。



価値創造実現に向けた人材KPI

外部環境や人事施策の浸透状況の変化に応じ、見直しができるよう柔軟性を持たせた動的KPI



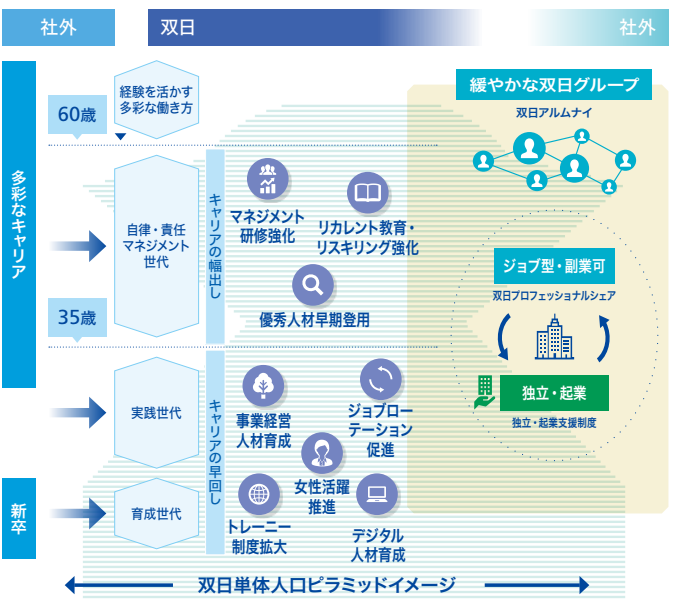
*1 双日単体の女性総合職のうち、国内外の出向・駐在・トレーニー経験のある従業員の割合
*2 年間評価プロセスの中で設定するチャレンジ項目は、2020年度(人材KPI策定前)は任意設定者に限定されていたのに対し、2021年度からは全総合職を必須化したことによるもの
*3 双日単体の、育児・介護休業法に基づく育児休業及び当社独自の育児目的休暇制度を対象とした取得人数の割合

緩やかな双日グループを通じた価値創造

多様性を競争力に変え、新たな発想や意見を多面的かつ効果的に取り入れ、当社の価値創造につなげるための環境づくりが浸透しています。

志高い多様な人材がともに高め合い、終身雇用や年功序列という概念に囚われず、全ての社員が高いモチベーションを維持しながら、キャリアの実現を目指していく企業風土を醸成しています。

退職後も経済・社会活動が続けるOB/OGとの人的ネットワークの形成・拡大により、現状の事業領域に囚われない新たな事業機会の創出やオープンイノベーションを推進。また、社員の多様なキャリア・ライフプランの実現を支援するジョブ型雇用会社で活躍する社員は、当社で培ったスキル・経験を社内外で活かし、価値創造を実現させています。



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。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取り組んできました。その結果、女性活躍関連のKPIは着実に進捗しています。また、専門知識や経験を備えた外部からの人材登用や内部昇格により、女性執行役員は2名*となっています。

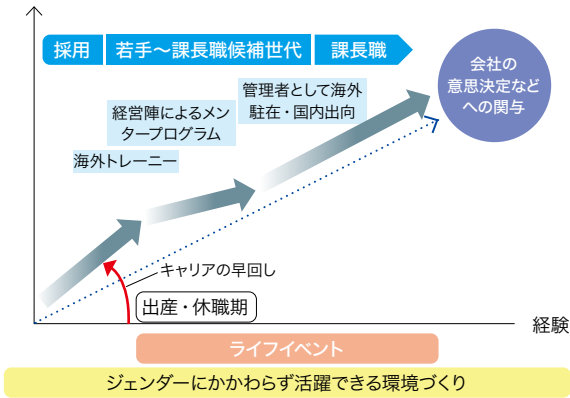
一方で、会社の意思決定を担う人材パイプライン強化にはまだ課題もあります。例えば、女性総合職海外・国内外向経験割合は、短期間のトレーニー派遣が中心と

2023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・国内外向経験割合の向上（キャリアの早回し）
- 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
- 女性社外取締役によるキャリアトークセッション

なっています。これまでは、ライフイベントを見据えたキャリアの早回しにより若手社員の派遣を進めてきましたが、今後は、経営や管理職の立場で海外や国内の事業会社で経験を積む機会についても性別で偏りのないものにしていく必要があると考えています。この課題に対応するために、海外派遣時の両立支援制度の設計について経営と議論を重ねています。

* 2023年7月現在 常務執行役員1名、執行役員1名



女性活躍推進目標と進捗

人材KPI	(女性比率)	2021年3月期	2022年3月期	2023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%	12%	10%以上	20%程度	
	課長職候補世代	12%	12%	14%		30%程度	
	新入社員採用(総合職)	32%	44%	34%*	30%以上維持		
長期視点	全社員	28%	29%	31%			50%程度

* 2023年4月1日入社

次世代経営人材育成に向けた、多様な経験の積み上げ

当社単体の年代別構成において、中堅〜課長職世代の社員割合が低く、特に女性総合職の国内外事業会社等出向・駐在経験割合は、男性に比べてライフイベント等により相対的に低いことを課題認識しています。また、エンゲージメントサーベイ結果から、女性総合職は早期の海外勤務を希望する割合や成長意欲が相対的に高いことから、「キャリアの早回し」を積極化させ、次世代経営人材・管理職候補の育成として多様な経験機会を促しています。また、管理職におけるキャリア採用者の割合は2023年3月末時点で約20%と、キャリア採用も強化しています。

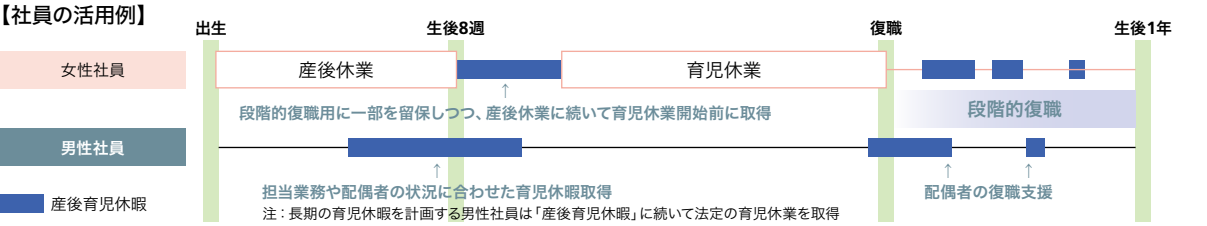


リテール・コンシューマーサービス本部
リテール事業第二部
田森 りら 2008年中途入社

入社当初、合金鉄部の女性総合職は私一人でした。自分が失敗することで後輩の女性社員の道を閉ざしてしまわぬようにと、一方向的にプレッシャーを感じることもありましたが、しかし、多様な国内外のパートナー様とのプロジェクト推進を通じ、経験値を上げながら、自分らしいキャリアを築けている実感が持てるようになりました。今では、挑戦を後押しする当社文化が浸透し、ジェンダーにかかわらず活躍できる環境が整ったと感じています。営業、職能と多様な経験を通じて得た知見を組織に還元し、挑戦を後押しできるマネジメントを目指していきます。

多様な社員の活躍を支援する「産後育児休暇」(2022年4月制定)

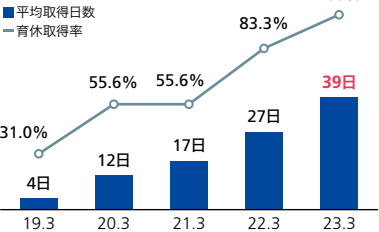
給与支給を伴う男女共通の育児休暇制度で、子の出生から1年間、分割自由な40労働日の休暇を付与しています。男性社員は、長期の育児休業が難しい場合でも、繁忙期を避けて育児休暇を取得するなど、業務の継続と育児の両立を図ることができます。女性社員は、産後8週の休業期間中にこの休暇を充てるほか、段階的復職時に活用することも可能としています。



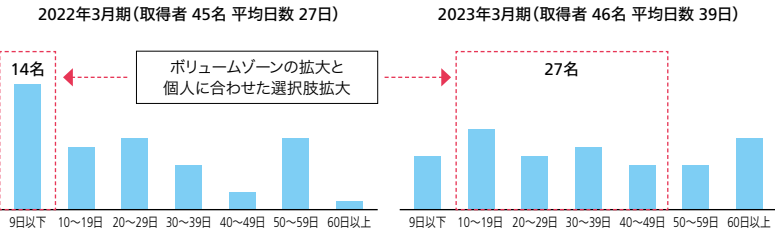
男性社員の育児参加

男性社員の積極的な育休取得、育児を後押ししており、2023年3月期の男性育休取得率は100%となりました。ジェンダーにかかわらず仕事と育児を両立できるように、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。

男性の育児休暇取得状況



男性の育児休暇取得日数の変化



育児休暇活用者の声



左：営業経理部 趙 偉勳(課員) 週3日ずつ分割して合計51日間の育休を取得できたことで、ワークとライフを両立できました。妻をサポートしつつ、仕事から完全に離れるわけではなく、課の皆さんにサポートしていただき、とてもありがたく感じています。

右：営業経理部 石井 邦彦(課長) 趙さんが担当していた重要な新規案件業務を継続できるように方針を決めて、課内の担当割を工夫しました。男性育休を前向きに捉えて業務と両立することで、育休取得者本人も組織としても成長できたと実感しています。

社員一人ひとりが生き活きと働き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、経営戦略の一つとして健康経営を位置づけています。

<健康経営優良法人2023ホワイト500の認定>

経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)ホワイト500」に4度目の認定を受けました。健康経営を経営における重要テーマと捉え、各取り組みに対する積極的な経営層の関与や社員への浸透度、また施策の効果検証・改善が特に評価されました。さらに、具体的な健康課題への対応としては、女性特有の健康関連課題への取り組み*が評価されました。

- * ●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



過去認定歴：2019年度、2020年度、2021年度

多様性を活かす

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、CxOを含む管理職ポストの現地人材化に注力しており、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KPIに掲げています。マーケットインの徹底と共創と共有の実践により、双日グループのネットワークを通じて連携を強化、価値創造につなげていきます。

- 海外グループCxO 46% (2023年3月末時点)
- 2022年米州地域事業会社CxOが集う「アドバイザーボード」を開催
- 2022年欧州地域で代表者が集う地域会議を開催 (欧州10ヶ国から総勢23名参加)

今回米州のCAOに就任しました。これから米州全体を率いる立場として、各拠点や事業会社の人材開発を通じて、現地に根差したビジネスの推進や、マーケットイン志向を活かした事業開発に注力していきます。米州域内全体での協力体制を強化し、それぞれの地域力を高めることで、双日全体のグループ力が向上すると考えます。

東京本社での駐在経験によって、意思決定プロセスや日本人の仕事の進め方をよく理解できました。現地社員や事業会社とのコミュニケーションにおいても、本社と現地を円滑につなぐことによって、現地ビジネスの拡大につなげていきます。

Julian Gomez
CAO, for the Americas
CAO, Sojitz Corporation of Americas



挑戦を促す

Hassojitzプロジェクト

Hassojitzプロジェクトは、新規事業創出プロジェクトとして、2019年に社長藤本の発案で始まった、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。当社のさらなる成長に向け、未来構想力や戦略的思考を定着させていきます。

今年で5年目を迎え、さまざまなアイデアがビジネスとして芽吹き始めており、第1回目に社長賞を受賞した案件は、ワイヤレス充電機能搭載の商用電気自動車(EV)で国内初の登録認可を取得し、2023年3月より公道実証を開始しました。同案件から派生し、EVスタートアップ企業(ASF)への出資や 顧客利便性の高い独自のEV充電制御システム(EVオートチャージ)の開発等、新たな事業づくりに複合的につなげていきます。

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おり、2019年から2022年で総勢約200名の社員がプロジェクトに参加しました。

「自由な発想」を事業創出に昇華させるべく、多様な経験を持つ管理職がチームファシリテーターとなり、当社OB (双日アルumnナイメンバー)や外部専門家からアドバイスを得ながら事業化への道を模索しています。

2021年から内定者研修のプログラムとして当社の内定者もHassojitzプロジェクトに参加し、学生ならではの自由な発想と想いをぶつけています。発案に近い領域で業務に携わる社員がチームをフォローし、構想をブラッシュアップしていきます。

また、外部インキュベーションプログラムへの派遣や、社内外の広いネットワークを活用することで、アイデアを精緻化・高度化し、イノベーションを加速させています。これからも起業家精神の醸成と自律的に事業を創出できる人材の育成を促進していきます。

コンセプト

2019 発想力 2020 実行力 2021 共創力 2022 情熱×覚悟 2023 「情熱のチカラで変革を！」



2022年度 社長賞受賞チーム



ワイヤレス充電実証実験用 ASF車両 (イメージ画像)

成長を実感できる

データドリブンな組織風土改革

社員が最大限の力を発揮できる環境を整えるため、各種社内調査を活用し社員の声を吸い上げ、データ起点による人事施策を実行しています。このような調査を通じて得たデータを活用しながら「風通し」の良い組織風土の醸成を目指し、社員一人ひとりの意欲向上と組織力強化につなげていきます。エンゲージメントサーベイ結果の一部は、動的人材KPIとして社内外に開示するほか、役員報酬に組み込み、双日の人的資本経営の実践に活用しています。

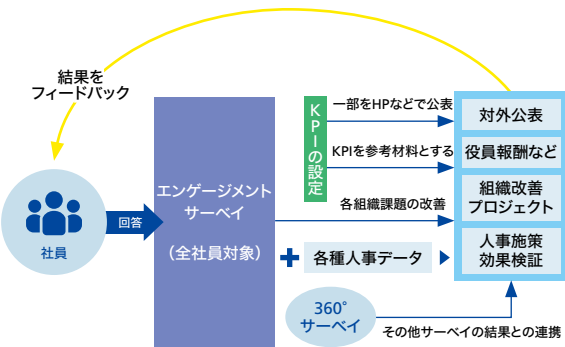
エンゲージメントサーベイ

「社員」と「組織」の信頼関係(エンゲージメント)を高めるべく、エンゲージメントサーベイを実施しています。当社の状況をより正確に把握すべく、外部専門家監修のもと、独自の設問に切り替えました。「どちらでもない」の中立の回答を排除して分析精度の向上を図り、現場の声をより正確に把握できるように設問を工夫しています。コミュニケーションが活発になり、目標・戦略の実現に向けた議論が生まれ、挑戦を応援する風土が醸成される好循環を生んでいます。

組織改善プロジェクト

エンゲージメントサーベイの結果を全社に展開し、組織別や属性別に分析を行い、各組織単位での改善活動「組織改善プロジェクト」につなげています。
各現場でプロジェクトオーナー(組織のトップ)と実行リーダーをアサインし、実行リーダーを中心にサーベイのデータ分析と改善活動を現場主導、組織全体で実施しています。データを共有することで、年代、性別、職群別などさまざまな角度からデータ分析ができる体制を構築し、現場の組織改善活動のPDCAサイクルを強化しています。

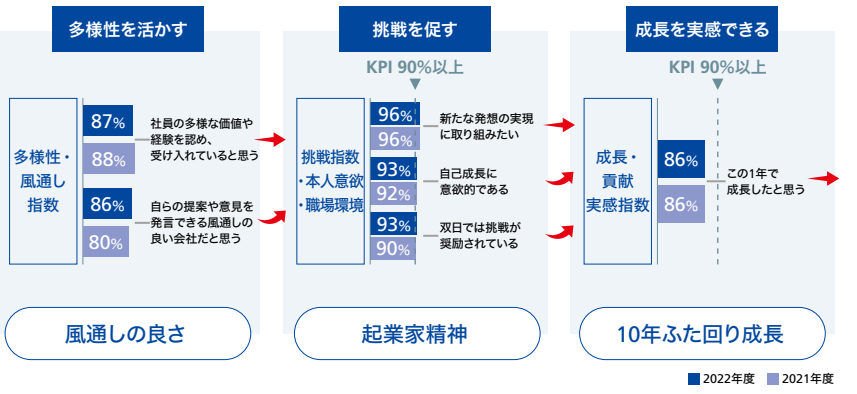
データドリブンな組織風土改革の取り組み例



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)は、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、結果を全社で分析しながら、改善活動につなげています(回答率は2021年度91%、2022年度99%)。

また、2023年4月より、2030年の目指す姿の実現に向け、全社を巻き込んだ“双日らしさの追求プロジェクト”を開始しました。将来と現在、会社と個人など、さまざまな観点から現状を認識し、より双日らしい企業文化の醸成を目指します。



人的資本経営のさらなる強化に向けて

人事担当本部長メッセージ



常務執行役員
人事担当本部長
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月より人事担当本部長として人材戦略をリードしている。

双日らしい人的資本経営の基盤づくり「個」「組織」「文化」と「データ」

当社の価値創造の中核かつ最も重要な資本は人材であり、その「個」の力を最大限に引き出し、掛け合わせることで、中長期的な会社の企業価値向上につなげていく人的資本経営を推進しています。2030年の目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げ、それを実現するための人材戦略として、「多様性を活かす」「挑戦を促す」「成長を実感できる」という3本柱のもと、多様性と自律性を備える「個」の成長が、組織と会社の成長、企業価値向上につながると考え、全社を巻き込み、取り組んでいます。

昨今、人材版伊藤レポートや非財務情報の可視化指針など、人材を従来の管理対象の人的「資源」から、投資により付加価値を生み出していく人的「資本」と捉えることで、人材戦略と企業価値のつながり、人への投資に注目されています。当社も、2030年からのバックキャストリングにより自社の経営課題に結びつく要素を炙り出し、分解し、KPIでそのギャップの改善状況を定点観測しつつ、人材が創り出す価値が財務価値につながるようさまざまな取り組みを加速しています。「双日らしい」人的資本経営は、経営戦略達成に向けて、人材戦略における課題、施策の進捗状況、効果測定等、社長、経営陣、営業・職能組織との頻繁な議論を通じて詳らかにすることを原点としています。

具体的には、2021年6月に動的人材KPIを策定、定量データを用いながら経年変化を社内外に開示した結果、社内での対話の質が向上し、また外部の方々からご意見を頂戴する機会が増え、各種取り組みの見直しにつな

がっています。社外取締役を含めた経営陣が一堂に会する合宿形式のサマーセッションにおいても、人材をテーマに、多くの時間を割いて議論するとともに、取締役会でも定期的な議題として設定しています。対話を通じ、多面的な視点を取り入れることで、実効性の高い人材戦略遂行につなげています。

さらに、目指す姿の実現には組織文化の改革は欠かせません。人材と組織の信頼関係(エンゲージメント)が高まることでインプットの質が改善し、目標・戦略の実現に向けた議論やコミュニケーションが活発になり、挑戦を応援する文化がより昇華されていくと考えています。より良い風土づくりのため、エンゲージメントサーベイや座談会を通じて社員の生の声を聴き、組織改善活動につなげるなど、現場を巻き込んだデータドリブンな取り組みを継続しています。

現代は不確実性が高まり、変化が絶えない時代です。従来のような正解を探し出すアプローチから、課題を導き出し、定義・設定した上で、解決する力を強化していくことが重要です。これまで多くの人事施策に取り組んでいますが、それらは単独の点ではなく、相互に紡がれ「面」として捉えられること、企業価値(Outcome)にどのようにつながっていくのか、分かりやすく示し、共感を得ていくことが重要です。まだ道半ばではありますが、人材戦略が経営の目指すゴールに資するものとなるよう、さらに邁進していきます。

2030年を見据えた次なる挑戦

“2030年を見据え、双日はどのようなネクストステージに挑戦していくのか。”経営陣と会社が目指す方向性について議論を重ねた結果、「多様性と自律性を備えた社員が集い挑戦・成長し続けること」、「個々の力を最大限に引き出して会社としての持続的な価値創出につなげること」という基本の徹底が不可欠であると整理しました。この認識のもと、「人と人とは徹底的に向き合う」文化を浸透させ、最適な役割・配置・人材開発、公正・公平なメリハリのある評価を行うことで、社員の成長実感と企業としての競争優位を高めていきます。次期中期経営計画においては、当社の次なる成長を実現すべく新・人事制度を導入します。

総合商社の付加価値の源泉は事業現場やネットワークにおける接点です。その結節点であるミドルマネジメント「課長」の役割が今まで以上に重要になると考えています。課長が従来のプレイヤーとしての役割を果たすだけでは、自らの肩幅を超えた組織になることはありません。量・質の伴った対話を通じ、個々に合った挑戦機会の提供、成長の可視化、New way, New valueを追求した共感性の高い戦略を打ち立て、遂行していく新たなマネジメントの型を確立させていきます。エンゲージメントサーベイの結果から、部下の力を最大限に引き出し成長実感につなげるためには対話が重要であり、課長と課員が頻繁に話せるよう、一つの課の最大人員構成を10人程度にしました。

また、著しい環境変化の中で、経営・事業・人材の3つの戦略を三位一体で連動させ、機動的な人員配置とレジリエントな経営体制を構築するために、経営人材プールとして、グループ経営の核となるポジションを担う候補者を選定、選抜型研修などの能力開発を実施していきます。また、現場主体の実行体制を強化すべく、各本部に人材戦略責任者(HRBP)*を配置しました。

「個」と「個」の掛け合わせの実践

ベトナム最大手の乳業メーカーであるビナミルクグループの事業基盤(乳牛の雄牛と搾乳後の雌牛の安定的な供給)と、双日が持つ食肉加工技術等を掛け合わせ、Japan Vietnam Livestock Co., Ltd.を設立。現地マーケットでの事業創出のため、所属部署にかかわらず、各領域に精通した社員を全社から集め、チームを結成しました。多様なバックグラウンドや強みを持ったメンバーが現地パートナーとともに、工場の本格稼働に向け、知識・スキル・ノウハウを最大化しながら取り組んでいます。



P26 価値創造事例



全社目線と本部目線を併せ持つHRBPと人事部が連携することにより、組織の枠を超え、全社を挙げた人材開発と適所適材の実現につなげていきます。

当社は、エンゲージメントサーベイ(→P63)の結果から分かるように、挑戦し、成長を実感できる会社です。人と人とは徹底的に向き合い、対話を通じてミドル・ボトムアップの強化を図りながら、当社の次の挑戦に相応しい新・人事制度を浸透させ、どこよりも挑戦・成長できる場を提供する会社でありたいと思います。そのために、次期中計に向け、社員の当事者意識を醸成させ、個と組織を両輪で強化しインプットの質を向上させることで、生産性と企業価値向上につなげ、人材が双日を変革し続けていく、双日らしい人的資本経営を推進し続けます。

* HRBP : Human Resources Business Partner

価値創造を加速するDX

双日の価値創造とDX

～デジタルで実現する豊かで持続可能な未来～

常務執行役員
CDO兼 CIO兼 デジタル推進担当本部長
荒川 朋美

日本アイ・ピー・エム株式会社にシステムエンジニアとして入社、2014年に取締役、2015年には初代CDOに就任。2021年12月に双日の執行役員CDOとして入社、2023年4月に現職に就任。以来、双日グループのDXを含むデジタル全体をリードしている。



DXによる変革と価値創造を全社一丸となってさらに加速させていく

私が当社のCDOに就任した2021年当時は、世の中では「DX」がBuzzワードとなっていました。それを実践・実行できている企業はさほどありませんでした。DXとは、テクノロジーの力を使って会社を変革することですが、このような時代に「総合会社として真正面からDXに取り組んでいく」ために真っ先に取り組んだのは、社員の「意識改革」でした。DXに一足飛びの魔法はありません。まずは、デジタルとは何か、デジタルをビジネスに活用し実装するとはどういうことなのか、どのような新しい価値を生み出すことができるのか。その可能性は無限大であり、どんなビジネスにおいても、誰しもが活用できる、ということを社員に浸透させる「意識改革」です。そのために全社員が当事者としてデジタルを学ぶことのできる教育の開発に着手しました。また、デジタルの可能性を社員自らに実感してもらえるように、いくつかのCDO直轄のハンズオン・デジタルプロジェクトを立ち上げ、社員と一緒にテクノロジーの実装を行いました。

この約2年間でデジタル人材育成を継続的かつ、徹底的に実践してきました。各本部内でデジタルエキスパートが育ち、本部のデジタルプロジェクトを推進できるようになってきており、「デジタル」が社内に着実に浸透・定着し、標準装備になりつつあります。これによりスタートラインに立ち、全社横断でデジタルによる価値創造を加速させ、次世代型商社への変革を推進していけるようになってきました。総合会社の双日には社会を変えることができる事業規模と多様なフィールドが存在しています。それぞれの現場においてデジタルによる変革が実際の成果として表れてきていることをとても嬉しく思います。

進化し続けるテクノロジーを学び、活用し、DXを通じた当社の成長に向けた変革をさらに加速させていきます。次なる成長に向けてデジタルで加速する双日にご期待ください。

双日の価値創造プロセスにおけるDXの位置づけ

総合会社は、マーケットニーズや社会課題にいち早く対応し、取り扱う事業やポートフォリオを変化させてきました。当社では次世代型商社への変革実現に向け、Digital in All(デジタルなき変革はない)をDX戦略の基軸として、主に以下2つの取り組みに注力しています。

1つ目は、既存の事業におけるデジタル技術の実装を

通じた共創案件の創出、新たな価値を創造する新規事業の創出といった、デジタル技術の実装・活用による価値創造です。総合会社の多岐にわたる事業領域において、デジタルの実装・活用には、個々の事業特性や業界慣習を理解し、最適なテクノロジーを選定することが重要です。そのため、CDOと営業本部長が緊密に連携し、定期的なミーティングの場で事業とテクノロジーの両側面から各

事業へのデジタル技術実装の可能性について議論を交わすことで、社内横断デジタルプロジェクトを推進しています。2つ目は事業価値を自ら創造できるデジタル人材の育成です。総合会社の事業モデルに合ったデジタルの活用、共創を実現するため、育成のための独自カリキュラムを自社開発しました。

デジタル人材が各組織で実践経験を積むことにより、チームや組織にデジタル活用のノウハウがアセットとして蓄積され、それらを組織横断で共有することで、データやテクノロジーの利活用が加速し始めました。

日進月歩でテクノロジーが進化する中、常に自社のデジタル人材体系がマーケットニーズに即した設計であるか見直しています。こうして育成されたデジタル人材は当社にとって競争力の源泉そのものです。デジタル活用が当たり前となり、「デジタル人材」という呼称を意識しなくなる日を目指し、全社一丸となり、歩みを止めることなく新たな価値を創造していきます。

DX推進体制

社長自らが委員長を務めるDX推進委員会を十分に活用することで、迅速な意思決定を行う体制を整えています。委員会では、営業本部長・コーポレート担当本部長が、自組織のビジネスモデルや業務プロセスの解くべき課題を提示し、課題解決の手段と成り得るデジタルキーテクノロジーや、その組み入れ方についてインタラクティブに議論を交わしています。経営トップ自らの旗振りによる強い推進力をデジタル・テクノロジーの観点から支援すべく、CDO就任と同時に「CDO室」を新設しました。さらに、2023年4月1日付で、CDO 兼 CIOのもと、「CDO室」「IT

業務部」「ERP刷新推進室」を統合・再編し、「デジタル推進第一部」と「デジタル推進第二部」の新体制でスタートしています。デジタル・テクノロジーに関する機能・人材を集約することで、DX実装をはじめ、IT・インフラシステムの開発・維持・刷新に関するスピードや品質の向上を図っています。加えて、情報セキュリティの最高責任者であるCISOとも密に連携し、デジタル活用の加速化とセキュリティの強化を両輪で推進しています。

経営陣によるサマーセッションにおいて DX・デジタル実装について議論



社外取締役を含めた経営陣と各営業・コーポレート本部長が参加する合宿形式のサマーセッション2023では、最重要テーマとしてデジタル実装を取り上げ、ワークショップ形式でビジネスへのデジタルの組み込みについて集中的に議論しました。経営陣から各現場担当まで、同じ意識のもとデジタルによる価値創造に取り組んでいます。

主な議論テーマ

- ・各営業・コーポレート本部におけるデジタル実装の案件創出
- ・デジタル化を競争戦略として活かすための戦略・施策

TOPICS

DX銘柄2023に初選定

経済産業省と東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構が共同で選定する「デジタルトランスフォーメーション(DX)銘柄2023」に初選定されました。DX銘柄は東京証券取引所に上場している企業の中から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業が選定されます。DXを実践するための体制づくりや、経営ビジョン・事業戦略と一体化して推進している全社DXの進捗とその成果が評価されました。引き続き、全事業でデジタルの実装(Digital in All)を進めていきます。

DX銘柄2023
Digital Transformation

価値創造を加速するDX

取り組み事例

双日ツナファーム鷹島の スマート水産業プロジェクト

生簀をまるごとデジタル空間で再現するデジタルツインのアプローチに挑戦

当社は、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目指しています。そのモデルケースとして、当社と国立研究開発法人海洋研究開発機構(JAMSTEC)との産学連携による、双日ツナファーム鷹島株式会社(以下、ツナファーム)におけるスマート水産業プロジェクトの取り組みについて紹介します。

共創で実現した事業のDX

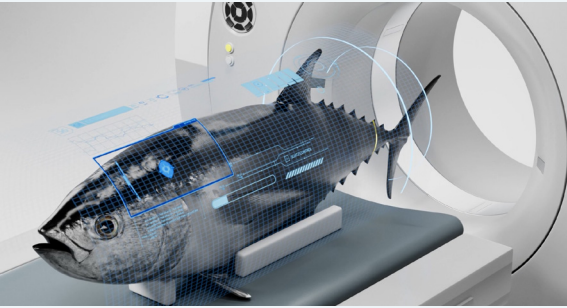
ツナファームは、2008年に新規設立した本マグロ養殖会社であり、長崎県松浦市鷹島の海面養殖場にて、常時約4万尾の本マグロを飼育しています。これまで、マグロの養殖現場では、給餌船の船長や生簀メンテナンスを行うダイバーの経験と勘に基づいて、餌の与え方や給餌量を決めていましたが、生簀内を遊泳中のマグロの尾数をカウントできないことが課題となっていました。今回のスマート水産業の取り組みでは、マグロの尾数カウントの課題に対して、生簀を丸ごとデジタル空間で再現するデジタルツイン*のアプローチに挑戦しています。これにより、実際の生簀及び生簀内を泳ぐマグロの情報をもとに生成したバーチャル生簀とマグロ遊泳シミュレーションを利用し、特定の大きさの魚体の尾数推定が可能となりました。

JAMSTECが取り組んでいた基礎研究で得られた知見を応用し、バーチャル生簀を生成するためには、大量のマグロの遊泳画像データを解析し、アナログからデジタルデータへの変換を経て、バーチャル生簀モデルに反映させる必要があります。当社社員自ら、画像データの取得、計測から尾数判定までの全工程に携わりました。まず、遊泳状態をデジタル上に再現するデジタル生簀を構築、その中で作成した遊泳シミュレーションを教師データとしました。次に、実際に現地に赴き、生簀に潜って角度を調整しながら自作カメラを設置、撮像システムや画像処理に必要なデータを収集、魚群探知機やCTスキャナーを駆使し、6,000枚程度の画像データを機械学習によって処理させることで、バーチャル生簀モデルを生成しました。これらを

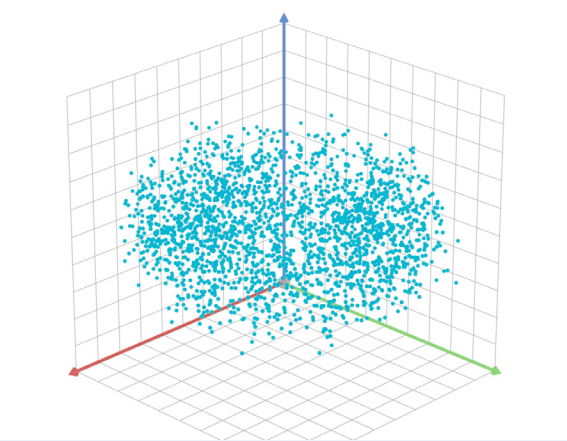
掛け合わせ、AIトレーニングを続けることで、当初目標の95%の精度での尾数判定モデルを構築しました。

プロジェクト開始当初は、バーチャル生簀の生成には、2年程かかると見込まれていましたが、JAMSTECをはじめとした共創パートナーの専門性の高いアドバイスや、積極的なサポートをもとに、全工程にスピード感を持って取り組んだことで、約半年で構築することに成功しました。

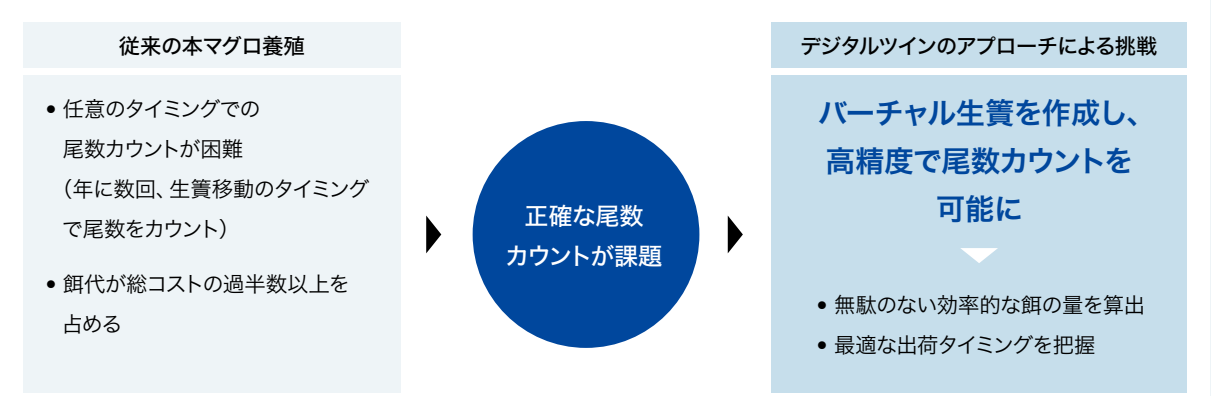
* デジタルツイン：物理空間の情報を詳細に集め、サイバー空間でモデルとして再現する技術



CTスキャナーでマグロへの魚群ソナー射特性を調査



バーチャル生簀内のマグロ遊泳シミュレーション(静止画)



デジタルで広がる事業

今回、当社社員が全行程に携わり、自らプログラミングを行ったことで、ほかのデジタル活用案件につながるノウハウ・知識を習得することができました。現在は、生育に合わせた餌の量を最適化する、自動給餌支援システムの開発も行っています。

本取り組みでカギとなったデジタルツインは、さまざまな課題の解決につながるテクノロジーであるため、他事業への活用を進めていくことで、課題解決や新しい価値

の創造につなげていきます。当社は、グループ会社であるトライ産業株式会社、マリンフーズ株式会社、大連翔祥食品有限公司と、スマート水産業プロジェクトを展開するツナファームによるバリューチェーンの形成によって、水産事業全体の収益向上を目指します。

今後もデジタル技術の実装を通じた共創案件の創出により、サステナブルな水産資源の活用と安定供給を目指し、事業の付加価値を創出し続けていきます。



ツナファーム社長の大西(左)と、取得したデータのバーチャル生簀への落とし込みを担当したデジタル推進第一部の龍王(右)



長崎県にあるツナファームを視察・訪問した投資家・アナリストに取り組みについて説明をするCDO兼CIOの荒川

価値創造を加速するDX

デジタル人材育成

多岐にわたる商社ビジネスに対応する研修プログラムを設計

デジタル人材育成の進捗

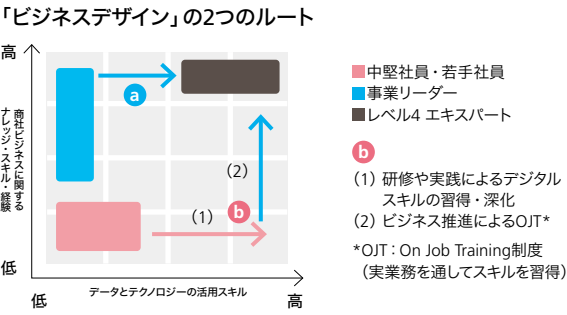
当社はデジタル人材のスキルレベルとして5段階を設定しており、入門編(全社員対象)・基礎編(全総合職対象)については、ともに約9割まで進捗しています。応用編は「データ分析」と「ビジネスデザイン」の2つのスキル分野を設定しています。

「データ分析」のエキスパートレベルでは、コーディングを駆使してビッグデータを取り扱い、機械学習などによりビジネス課題解決の提案・推進ができる人材と定義しています。マーケティング×データ分析で商品ごとの販売施策を提案したり、テキストデータマイニング*1×機械学習で文章データから業務の可視化・分析を行ったりするなど、各部においてデータから課題解決を行うためのけん引役を担っています。

「ビジネスデザイン」はルートを2つに分けて設計しています。すでに商社ビジネスの経験値が高い事業リーダー向けルート(a)と、今後、事業推進のキャリアを築く過程でより専門的なデジタルスキルを習得・深化させるデジタ

ルネイティブ(中堅・若手)向けルート(b)です。ルート(a)では、多数のDX成功事例を学習し、それらのエッセンスを自組織のビジネスモデルにアレンジし、バリューアップ・バリュークリエーションを行うための実ケース演習を推進しています。ルート(b)では、実現したいデジタルサービスの構成や技術的なボトルネック等を社内外のデジタルパートナーと正しく意思疎通しながら共創できる人材を目指し、その一例としてコーディングによるウェブアプリ開発の研修を開始しました。また、新卒採用においては、数日間のワークショップからなるDXインターンを実施し、高度なデジタルスキルを有する学生の採用にも注力しています。

*1 テキストデータマイニング：収集された情報の中から傾向や関連性を見出す分析手法



デジタル人材の分類・目標人数（2023年8月末時点）

スキルレベル	スキル分野		中計2023中の目標人数 (進捗率)
	データ分析	ビジネスデザイン	
応用	レベル5：ソートリーダー	リーダーとしてエキスパートを指導・統括し、デジタルを活用した組織・事業の変革をけん引できる	—
	レベル4：エキスパート	データ分析による仮説検証を主導し、ビジネス課題への解決策を企画・立案できる	40人 (73%)
	レベル3：応用基礎	基礎的なデータ分析手法を理解し、分析課題に対して仮説検証できる	300人 (69%)
レベル2：基礎		ビジネスへのデジタル適用を考えるための基礎知識 (ITリテラシー、情報セキュリティ、データサイエンス、デジタルマーケティング)	全総合職 (89%)
レベル1：入門		ITを利用する会社員に求める入門知識 (ITパスポート試験／ローコードツールの概要)	全社員 (90%)



デジタル推進第一部
デジタル・データ活用推進課
課長

宮脇 俊介

デジタル人材育成の設計・運用に携わるプロジェクトリーダーより

総合商社の事業領域は多岐にわたることから、各々が幅広いデジタルスキルをバランスよく吸収し、社内外の関係者を巻き込みながら共創する能力が求められています。しかし、その中でも双日のDX戦略に基づく人材を育成するには、パッケージ化された既成の研修プログラムでは不十分であったため、社員のスキルやバックグラウンドを俯瞰しながら期待役割を何度も練り直し、当社独自のカリキュラムをカスタムデザインしました。特にエキスパート研修では、現場の課題・データを活用することにこだわり、実践力を高める工夫を試行錯誤しました。研修に参加した社員の意見も柔軟に反映しながら、自らビジネスにデータ分析を活用し実践する社員を育成しています。今後も、デジタル活用の土台づくりや、実ビジネスでデジタル人材が活躍し、当社の成長を加速するドライバー役を輩出し続け、企業価値向上に貢献していきます。

データ分析・エキスパートプログラム受講者の声



自動車本部
自動車第一部 第二課

田原 潤人

現在取り組んでいる分析課題 売買取データを活用した商圏分析によるプロダクトミックスの最適化・収益改善

初学者×挑戦

自動車本部では日々の業務でデータ分析を行う機会が多く、IT領域のスキル獲得を積極的に後押ししてくれています。私は国内外自動車ディーラー事業や中古車販売事業に携わっていますが、これまでにプログラミングを学習した経験はありませんでした。その中で、本研修を通じて、データ解釈の幅と手段が広がったことに加え、どのようにデータを収集し、アプローチするかという意識がより一層強くなりました。また、我々には調理せぬまま冷凍庫にずっと保存されている美味しいデータ素材があることにも気づかされました。Python以外のコーディング言語等も継続的に学習し、デジタルで課題を解決・改善するプロジェクトに関わった際に、社内外のパートナーとの意思疎通がスムーズに行えました。今後は、さらにデジタルではカバーできないアナログなコミュニケーションも活かし、商社パーソンとして現場の課題解決につながる各種データを活用しながら、事業やデジタル活用プロジェクトにおける橋渡し役を担っていきたいです。



リテール・コンシューマーサービス本部
リテール事業第三部
アセットマネジメント課

相田 誠高

現在取り組んでいる分析課題 クラスタリング分析*2によるコンシューマープロダクトの収益改善施策・提案

個の成長×組織の成長

中計2023における注力領域であるリテール事業分野では、マーケティングスキルとデータ分析スキルを持つ人材がさらに活躍できる余地があり、自身が不動産・商業施設運営で培ったキャリアを活かすことができると考え、本研修に参加しました。現在は所属組織を超え、他部署のデータ活用のプロジェクトに関与し、自身の知識・経験を交えた別視点の切り口で提案を行っています。データ分析は仮説検証の繰り返しです。同じデータに向き合っても解釈する人間により、データ解釈や仮説の立て方が異なり、社員それぞれの個性を活かすことができる面白さを感じると同時に、従来ありがちだった経験や感覚を土台とした議論から脱却し、実事情報に依拠した議論を行い、情報を可視化する意識がプロジェクトチーム内に浸透し始めていると感じています。今後は、こういう習慣や意識を他者や組織に対しても浸透させ、課題当事者が自律的に関与・行動するマインド、環境づくりに貢献していきます。

*2 クラスタリング分析：個々のデータから似ているデータ同士をグルーピングする分析手法



航空産業・交通プロジェクト本部
企画業務室 企画業務課

山本 美聡

現在取り組んでいる分析課題 メールのテキストデータマイニングと機械学習によるタスク分類モデルの構築

埋没スキル×活用機会創出

大学時代に学んだコーディングスキルを商社パーソンとして活かす機会を模索していたところ、産休・育休から復帰後に本研修を通じてPythonを習得し、DXの世界が広がりました。経験豊富な社員の経験値をもとに意思決定されがちな事柄に対し、データから構造を議論し、またそれを関係者へ伝えていく「翻訳」のけん引役を担えるようになりました。そして、チームで分析することも非常に重要であり、目的を明確化し共通理解を強化した上で議論を深めていくことで、ビッグデータに対しても多様なアプローチを短時間で推進することが可能になると考えています。社内のエキスパート人材コミュニティも組成されており、分析事例やナレッジを共有し、常に新しいアイデアが飛び交っていて、日々刺激を受けています。今後は収集したデータの分析結果に対する解釈とアプローチをビジネスサイドの課題へと、具体的にどう切り込めるのかといった観点で提言していきます。

価値創造を加速するDX

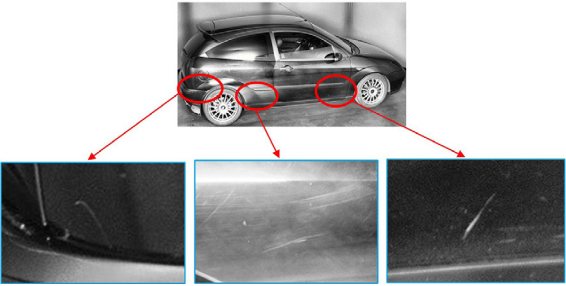
DX実装案件の創出事例

中古車流通プラットフォーム

一点ものである中古車の売買取引においては、それぞれの車両固有の状態や修復・事故履歴などの情報の開示が重要な一方、この透明性が十分でないという課題があります。当社が出資するドイツ・Twinner GmbHのTwinner Space（以下、Twinner）は、高解像度のスキャンング技術によって高品質な車両のデジタルツインを生成し、傷や凹み等を含めた内外装の状態を多角的なデジタルデータとして取得できるため、透明性の高い中古車取引を可能にします。Twinnerの第1号機を愛知県清須市に設置し、近接す



高級輸入中古車販売店Aperta名古屋

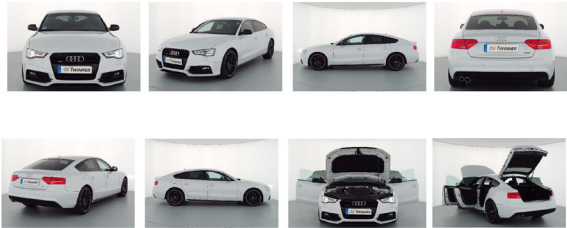


スクラッチセンサーによる車体のダメージ判定例

る当社の高級輸入中古車販売店・Aperta名古屋において、デジタルによる車両の品質保証書を提示、顧客に安心と安全を提供します。また、クラウド上のデジタルツインによりインターネット経由でどこからでも車両の状態を把握できるため、中古車流通プラットフォームを構築するソリューションの一つとなり、新たな顧客体験の提供と利便性の向上を実現します。当社は、これらの取り組みを通じ、中古車流通におけるDXを実現します。



Twinner Space本体機



Twinner Spaceによる車体の360度スキャンデータ

豪州石炭事業 炭鉱操業のデジタル化

当社の豪州グレゴリー・クライナム炭鉱事業（製鉄用原料炭の採掘）では、デジタル技術を活用した炭鉱操業を進めています。鉱山での操業データ、重機の遠隔コントロール技術等を活用することで、石炭生産コストの最適化につながるオペレーション効率の向上に取り組んでいます。さらに今後は多様なデータ、多角的な分析を通して、データドリブンな経営判断や、予兆保守による操業の要である重機メンテナンスの最適化を目指します。同炭鉱では、環境配慮型の炭鉱を目指し、鉱山リハビリテーション（剥土後の土地の自然環境修復や緑化）を進

めています。当社が培ってきたノウハウとデジタル技術（3Dシミュレーション技術）を掛け合わせ、鉱山リハビリテーションの独自デジタルサービスを立ち上げ、他炭鉱での展開を推進することで、社会課題解決に貢献していきます。



重機の遠隔コントロール

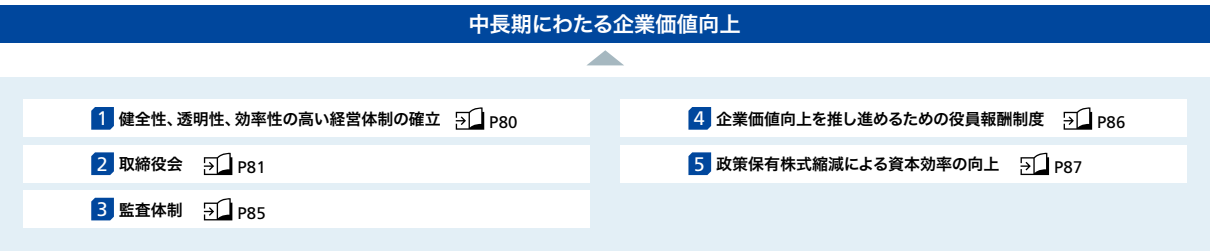


剥土用大型重機（ドラグライン）

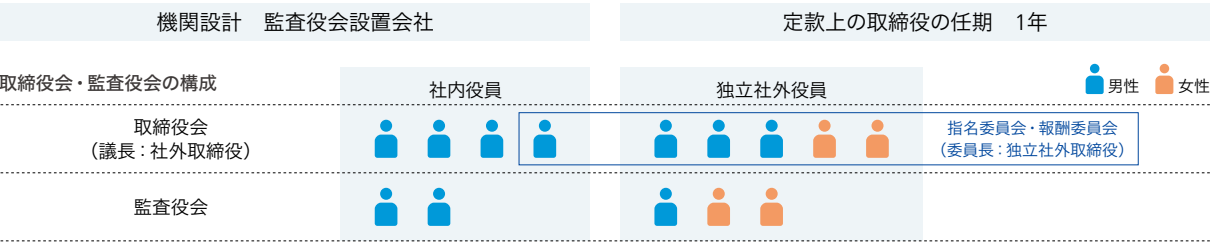
価値創造戦略を支えるガバナンス

当社は、「双日グループ企業理念」（「双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します。」）に加え、「2030年双日の目指す姿」（「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

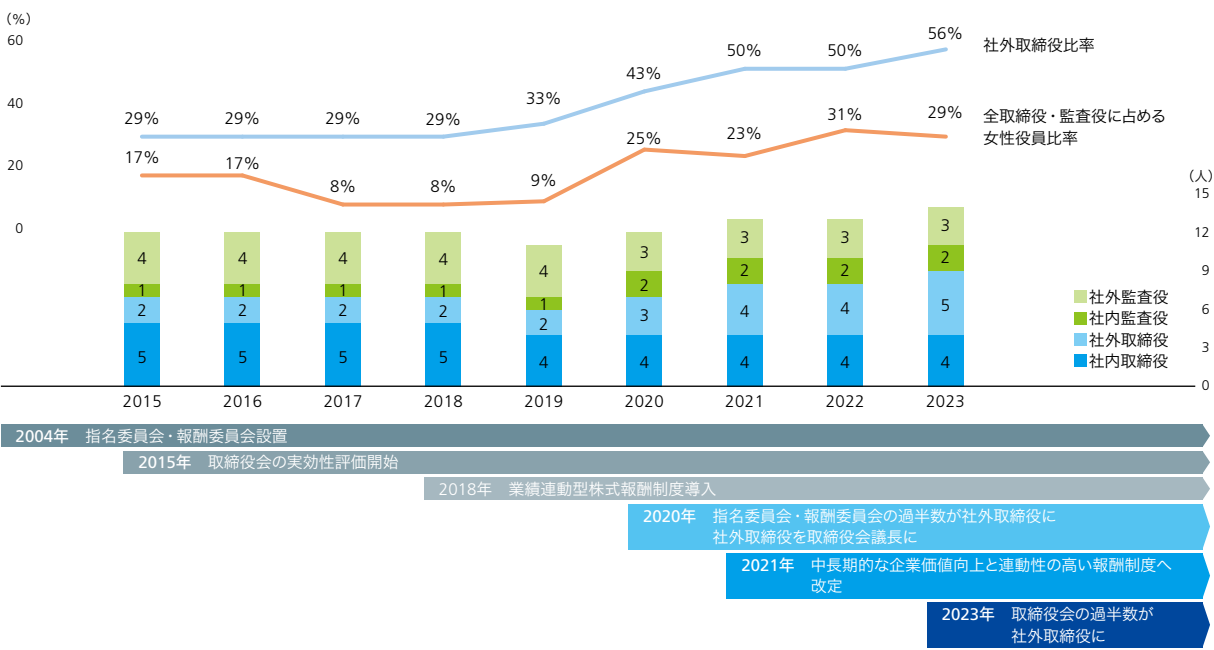
の確立に努めています。また、経営の意思決定と業務執行の分離による権限、責任の明確化及び業務執行の迅速化を実現するため、執行役員制度を導入しています。取締役会の監督機能の強化と取締役会から業務執行取締役への権限委任を進めることにより、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行い、次期中期経営計画でのさらなる企業価値向上を図るべく、監査等委員会設置会社への移行も含めたガバナンス体制の見直しを検討しています。



コーポレート・ガバナンスの体制



ガバナンス体制強化の変遷



社外取締役鼎談

「中期経営計画2023」(以下、中計2023)におけるこれまでの取り組みの評価と、次期中期経営計画を見据えた課題と期待をテーマとして、社外取締役の大塚氏、小久江氏、亀岡氏で鼎談を実施し、議論していただきました。



社外取締役 取締役会議長
大塚 紀男

社外取締役
小久江 晴子

社外取締役
亀岡 剛

大塚 ◆ 私が就任した5年前、双日は財務面で厳しい時期を過ごした過去の経験から、堅実さを意識するあまり投資に消極的な面があり、当時は私も歯がゆい思いをしました。今では明らかにステージが変わり、財務規律を守りつつも、積極的な投資ができるようになっています。

その間、ガバナンスの面においても、双日にとってどのようなガバナンスが最適か、毎年議論を重ね、発展を遂げてきました。代表権を持たない会長が就いていた取締役会議長を社外取締役に任せるといった大きな決断からも、藤本社長をはじめ経営陣のガバナンスに対するコ

ミットメントが感じられます。毎年少しずつ社外取締役の数も増え、亀岡さんが加わった2023年6月からは、取締役会におけるマジョリティになりました。2022年6月から取締役会に加わった小久江さんからは、市場ニーズの見極めや、現場視点の重要性、安全・品質の追求など、メーカー出身者ならではの地に足の着いた意見を常々いただいています。積極的な投資を進めていく中で、買収する事業会社にはメーカーも多いため、小久江さんのメーカーでのサプライチェーンマネジメントや海外事業のご経験は今の双日にとって非常に貴重です。

小久江 ◆ メーカー視点からの気づきをお伝えすることは、就任当初から大切にしてきました。M&Aの案件に関しては、経済合理性だけでなく、サプライチェーン全体で見渡した時の買収される側の立場や、個人投資家の視点、その他さまざまなステークホルダーの視点からの配慮が必要であるといった指摘に努めてきました。

一般的に、社外取締役と社内取締役の情報格差が問題視されることもありますが、双日では、審議内容の理解、判断にあたってさまざまな会議体の資料などを共有していただけるため、スムーズに議論に入ることができています。また、サステナビリティ推進部主催の「女性キャリアトークセッション」に登壇した際には、オンラインも含めて約130名の社員が参加し、これまでのキャリアについて質問を受けるなど、社員の皆さんとも関わる機会をいただいています。今後もお役に立てる機会があればと考えています。



小久江取締役を囲む
女性キャリアトークセッションにて

大塚 ◆ 亀岡さんは、私が昭和シェル石油株式会社の社外取締役を務めていた当時の代表取締役社長グループCEOでしたので、その時から存じ上げています。出光興産株式会社との経営統合をトップとして実現させ、これまでの立場や役割が違う人たちを一つの方向に導いていくという非常に難しい経験をされています。また、前身にあたるシェル石油株式会社が有していた外資系企業ならではのいわば英国流の仕事の流儀、企業統治、内部統制、あるいは社員一人ひとりへの責任の持たせ方や評価の仕方などは非常に合理的で、私自身が参考になると感じていました。その中で役職員の方々がのびのび仕事をしていた印象です。亀岡さんには、そうしたご経験から培った感覚や知見を、双日でも発揮していただけると期待しています。

亀岡 ◆ 経営統合の話に触れていただきましたが、それぞれの価値観でそれぞれの仕事の仕方をしていた両者が一緒になってやっていると、人間社会ですから当然、「あの人はどちらの出身だ」というような考え方にな

るわけです。双日においてもおそらく統合当時は多少なりともあったと思います。しかし、双日ではそれ以上に、事業創造のDNAを持った日商岩井とニチメンそれぞれが互いに尊重し合い刺激し合うことができたからこそ、より一層洗練された企業文化が築き上げられてきたのではないのでしょうか。

社外取締役就任にあたって、私が大切にしているのは、大局的な視点です。企業は、人々がその会社を必要としているから存在することができます。逆にいうと、社会にどのように貢献していくか、これを企業活動の軸にしなくてはなりません。双日は、企業理念で「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。」を掲げています。この「誠実な心で世界を結ぶ」という言葉を、私は、世界中のさまざまなステークホルダーと信頼関係を築くことだと捉えています。それが本当にできているのか、あるいは新たな価値とは何か、豊かな未来とは何か、そうした大局的な視点で双日を見つめ、双日が社会に貢献し続ける一助になればと考えています。

大塚 ◆ 中計2023は2年目が終わった時点でほとんどの目標を前倒しで達成しました。資源価格高騰などの外部環境要因もありますが、数字として結果が出たことは高く評価しています。投資についても計画以上に実行できており、そうした積極性が功を奏しているように感じています。

一方で、中計2017期間中やそれ以前の投資から上がっている収益が大きな割合を占めているのも事実であり、中計2020や中計2023での投資は、まだ十分に刈り取るまでには至っていません。ただし、これは当たり前の話で、種をまいてから刈り取るまでにはそれなりの時間と労力がかかるわけですから、種をまき続けなくてはなりません。機会はいちいちあるわけではありませんから、数少ないチャンスをしっかりと見極めなくてはならないという意味では、課題はまだ残っています。お二人の意見もお聞かせいただけますか。

小久江 ◆ 2022年度においては、2期連続の過去最高益という、社員の皆さんにとっても誇らしい結果になって良かったというのが率直な感想です。中でも基礎的営業

キャッシュ・フローの増加は、さらに積極的な投資が可能になるという点で最も評価に値します。

中計2023から導入した、キャッシュリターンベースでのROICであるCROICも、計測するだけでなく、価値創造の目安とする考え方が根づいてきており、機能しています。

また、サステナビリティに関しては、ビジネスが多岐にわたる総合商社として、全方位でリスク・機会につながる事象や変化を捉えていかなければならない中で、藤本社長のリーダーシップのもと、サステナビリティ委員会を中心にガバナンス体制が構築されており、脱炭素社会の実現や、サプライチェーンを含む人権尊重への取り組みも着実に実行されています。毎年実施されるステークホルダーダイアログで、経営層がさまざまな分野の有識者と意見交換をし、それが戦略の策定・実行に反映されています。投融資審議会の審議項目にもサステナビリティが組み込まれるなど、事業全体にサステナビリティに対する意識が浸透しています。自社グループのシンクタンクである双日総研を活用し、地政学や社会動向、メガトレンド



を分析して、それらをもとにしたバックカスティング思考を取り入れることも、先見性を発揮するビジネスの一助になると見えています。ESGの取り組みの効果を定量化し、財務的インパクトを推定して開示する手法が注目されていますが、その公平性や納得性を含めて、双日としてもこれから検討していく必要があるのではないのでしょうか。

環境面ではすでに、Scope1、2、3でのシナリオ分析を行い、Scope4についても独自の手法で計測を進めようと

しています。難しい取り組みですが、この挑戦からは双日のサステナビリティ情報開示に対する本気度を感じます。

亀岡 ◆ 脱炭素への取り組みは、気候変動の抑制、いい換えると将来の人々の生活・命を守るための取り組みですが、同時に、今生きている人々の生活・命を守ることとの整合性を取りながら進める必要があります。島国であり、自然災害の多い日本では、独自のエネルギーの安定供給体制を守りながら、どのように脱炭素の道筋をたどっていくか、「必要なモノ・サービスを必要なところに提供する」を使命とする総合商社として、こうした議論が必要だと考えています。それを実現するのは、やはり「人」です。経営会議などで人材戦略についての議論を聞く機会もありましたが、双日の最大の資産である「人」への取り組みは相当綿密にやっている印象を持っています。中計2023でも人に対する投資がしっかりと考えられ、実行されていると感じます。

大塚 ◆ 私も同感です。総合商社の唯一の資産は「人」であるといえるので当たり前ではあるのですが、双日は人に対する投資が極めて積極的です。経営陣も「人」に対して深い関心を持って取り組んでおり、人材投資の中身にもそれが表れています。人材戦略では、海外グループCxOの外国人人材比率の向上が目標として掲げられ、進展が見られていますので、今後はさらに上のポストの多様化を図っていくことも必要でしょう。これが実現できれば双日はまた変革を遂げ、さらに上のステージへ踏み出せるのではないのでしょうか。

亀岡 ◆ 私がいた昭和シェル石油株式会社では、日本でダイバーシティという言葉が盛んに使われるようになるより前から、当たりの考え方として根づいていました。ダイバーシティに関するある研究では、単一的な組織の方が平均的には良い実績を出すものの、突出した実績を出すのは多様性に富んだ組織であるという結果が出ています。双日がほかとは違ったエッジの効いた事業を創造し、

お客様や社会に対して新しい価値の提供を目指すのであれば、ダイバーシティを活かしていく必要があります。ダイバーシティが何のために必要かという点、多様な価値観を持つ人たちが集まって議論し、社会に役立つ事業を創出するためです。海外グループCxO比率や女性管理職比率などの指標は向上していますが、それらはあくまで手段の一つですから、見誤ってはいけません。



大塚 ◆ 残されたもう一つの大きな課題は、1.0倍達成を目指すPBRの向上です。自分たちでコントロールできないPBRという指標を目標に掲げることは、中計策定当時からさまざまな議論がありましたが、経営陣のコミットメントを示すという点では評価されるべきだと考えています。しかし、達成まではもう一息です。

小久江さんから指摘のあったサステナビリティの追求や、情報開示、市場との積極的な対話など資本コスト低減に向けた取り組みは着実に進んでいます。課題はやはり収益力を高め続けることでしょう。そのためにはやはり事業投資が不可欠です。年間1,000億円のネット利益を創出できる基盤は確立しましたが、ほかの大手総合商社と比較するとまだ足りません。

重要なのは、資金、人材といった限られた資産をどこに振り向けるかです。これまでの歴史の中で受け継がれてきた資産に加えて、ここ3、4年は毎年1,000億円程度の投資をしていますので、その成果として強みが発揮できる領域があるはずです。これまで行ってきた投資の成果をどのように組み合わせるとより大きな成果につなげ

ることができるのか。次期中期経営計画期間は、これ考えながら事業運営をすることが非常に重要ではないでしょうか。これまでどころ構わず投資を行ってきたわけではありませんが、今後はより一層、強みがある領域への集中的な資金と人材の投入が重要だと考えています。

小久江 ◆ 強みを活かしてほかの領域に進出することを社内の皆さんが「幅出し」と表現するように、これまでの知見が豊富に蓄積されていて、既存事業だけでなく社会構造の変化の中で求められる新しい事業にも強みを活かせる分野が必ずあるはずです。この規模感だからこそできる、スピード感が活かされるビジネスがあると思いますので、そうしたビジネスを他社に先んじて発掘して粘り強く丁寧に取り組み、しっかりと利益に結びつけていただきたいと期待しています。

亀岡 ◆ ニーズを把握し、これまで培ってきた機能を活かした新たな発想でそれに応える。こうして企業理念にある「新たな価値と豊かな未来の創造」を実現するのは、繰り返になりますが、「人」のほかにありません。双日の源流を遡ると、その歴史上には、随所に強い想いを持つ尖った人材がいました。そうした人材が成功するには、うまく失敗して撤退することを繰り返しながら、新しいものを創り上げていける環境づくりも大切です。「事業や人材を創造し続ける総合商社」として、今後もそうした尖った人材が次々と現れてくることを期待しています。



「事業や人材を創造し続ける総合商社」
の実現に向けて非財務面でも着実な
歩みを続ける双日。
企業価値向上のために
引き続き取り組んでまいります。

双日の取締役を拝命して3年が過ぎました。この機会に、
非財務面における主な取り組みについてのメッセージを
皆様にお届けできますことを誠に嬉しく存じます。

双日の企業価値向上のために、最も重要なものの一つがガバナンスの充実です。当初、社外取締役は2名でしたが、2020年に私が新たに加わり3名体制となりました。その翌年にお一人増員、本年にはさらにもうお一人増員、と続き、社外取締役が5名ということで、遂に取締役会の過半数を占めるに至りました。また、専門性、経験、性別、年齢等の面で極めて多彩な顔触れとなっているものと評価しています。加えて、今般取締役会は、監査等委員会設置会社への移行も含めたガバナンス体制の見直しを検討する旨決定したところであり、私としても引き続き積極的に議論に参画してまいります。

環境社会面に関し、気候変動、水資源や人権等複雑な問題が多数存在していますが、双日が持続可能な成長を続けていくためには、これらの課題といかに向き合うかが鍵を握ることに言を俟ちません。脱炭素社会実現に向けた取り組みについて、一部目標を早々と達成した上でさらなる前倒しを図るなど、着実に進捗していることを頼もしく拝見しています。特に、今後内外において議論が加速していくことが必至である生物多様性問題について、真摯な検討が進められていることに注目しています。

次に触れたい点はDXです。この度双日がDX銘柄2023に選定されたことを、これまでのさまざまな先見的な努力が実を結んだものと、喜ばしく思います。DXの意味するところは、データや技術の単なる活用にとどまるものではなく、それらを通じた事業モデルの抜本的な変革であり新たなビジネスの創造です。究極のマーケット



社外取締役
指名委員会 委員長

齋木 尚子

インとは、DXにより、顧客自身が気づいていなかったようなニーズを双日が発見し、その解決策を提供することであると考えています。すでにいくつか具体的事業が進展していますが、これがボリューム感のある「稼ぐ力」に着実につながっていくよう後押ししていきます。

最後に、人的資本の重要性を改めて強調したいと思います。あらゆる企業において人財は最重要の資本の一つですが、「事業や人材を創造し続ける総合商社」を目指す双日にとって、その重要性はいうまでもありません。指名委員会委員長でもあり、私はこの問題には大変重きを置いており、議論を重ねてきています。当然のことながら、執行部の考え方に対しさまざまな観点から時に厳しい指摘を行います。批判を受け止める柔軟性、そしてスピーディかつ真摯な対応には、今後とも大いに期待しています。多様性と自律性を備えた人財育成には息の長い努力が求められます。人的資本経営実現に向けて、関係者とともに不断の検証を続け、さらなる改善を追求していきます。

双日及び社会が得る価値双方の最大化を目指し、双日の持続的成長と企業価値向上のために、株主様からの負託を受け、引き続き全力で取り組んでまいります。

妥協のない変化を続ける環境づくりを
サポートします。

2022年度は、資源価格高騰などの外的要因はあったものの、過去最高業績を達成し、企業価値向上の面でも着実に成果が出た1年でした。中でも、市況の要因に大きく左右されない領域での利益拡大、具体的にはリテールや自動車等の分野での事業投資・事業経営で積み上げた実績は、収益力強化に向けた経営努力の結果であると評価しています。

投融資案件の審議・決裁が行われる投融資審議会には、社外取締役もオブザーバーとして参加しています。そこでは、多角的な観点から、予定調和を排した規律ある議論がなされています。PMIにおいても、まだ改善の余地はあるものの、課題の評価・分析がより適切かつタイムリーに行われており、こうした一つひとつの質の高い取り組みが、外的要因を除いた、いわば実力値の向上に貢献していると考えています。中計2023の計画を前中計の実績と比べると、新規投資額も資産入替の規模も約2倍となっており、価値創造のダイナミズムが高まってきたといえます。

PBR向上のためには、各事業セクターにおいて、事業投資と事業経営を通じた収益の着実な積み上げが必要です。本部ごとや事業領域ごとの収益力及び成長力にばらつきがある現在の状態から、より多くのセクターで高い収益成長を実現していくことは容易ではありませんが、競争優位性がある、あるいは今後競争優位性を確立できる事業領域であるかどうかを見極め、もしできなかったら撤退するというメリハリのある判断も、次のステージにおいては一層必要になってくるでしょう。双日の強みを徹底的に追求することで、独自の立ち位置につながるワクワクするような成長ストーリーと具体的な機会を見出し、他社の追随を許さない事業領域を築いていくこ



社外取締役
報酬委員会 委員長

朱 殷卿

とを期待しています。「双日といえばこれ」という、唯一無二の領域を築くことができれば、社員の士気も盛り上がるはず。その実現のために、最高の人材に最高の機会を与え、最高のパフォーマンスを要求する。そして、それが社員にとって誇りを持って働くことができる職場環境として受け入れられ、社外からもポジティブに評価されることが理想ではないでしょうか。

また、役員報酬制度の議論も重要です。報酬委員会では、この1年、中計2023に合わせて策定された現在の報酬体系の評価を続けてきました。今後の論点は、業績連動比率の最適水準と、業績連動評価におけるKPIの優先順位であると考えています。業績連動比率の引き上げにより、株主と経営陣の利害をさらに調和させることが基本的な考え方ですが、業績が必ずしも十分に株価に連動していない現状を踏まえると、株主の利害に直結する株価に関わる指標のインパクトを高めることも一案です。

高い目標を掲げて、現状を厳しく評価し、妥協せずに変化していく。そのような雰囲気づくりや環境づくりをサポートすることで、これからも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。

1 健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立

株主（株主総会）

選任・解任

取締役会

取締役

社外取締役

業務執行取締役

代表取締役社長

報告・最重要事項の付議

経営会議

重要な業務執行につき付議

業務執行組織（営業本部・コーポレート・国内外拠点）

【審議・諮問機関】

指名委員会

報酬委員会

内部監査小委員会

【社内委員会】

内部統制委員会

コンプライアンス委員会

サステナビリティ委員会

安全保障貿易管理委員会

DX推進委員会

品質管理委員会

情報・ITシステムセキュリティ委員会

内部監査

監査部

監査役会

社外監査役

監査役

報告

会計監査人

監査

報告

監査

会計監査

連携

経営会議	業務執行取締役及び営業本部やコーポレートの責任者などから構成され、当社グループの経営政策、経営戦略及び経営管理事項を全社的な視野並びに中長期的な観点から審議・決裁を行う。	
投融資審議会	業務執行取締役やコーポレートの責任者などから構成され、重要な投融資案件（投融資保証案件、与信案件など）を全社的な視野に立って審議・決裁を行う。	
人事審議会	業務執行取締役やコーポレートの責任者などから構成され、重要な人事事項を全社的な視野に立って審議・決裁を行う。	
社内委員会	内部統制委員会	会社法、金融商品取引法に基づき、当社グループの内部統制体制の維持・高度化を図るための方針の策定、並びにグループ全体の業務遂行に伴うさまざまなリスクを俯瞰し、内部統制体制の整備及び運用状況のモニタリングを行う。
	コンプライアンス委員会	コンプライアンスを徹底するための基本方針や施策などの検討・策定を行う。
	サステナビリティ委員会	サステナビリティチャレンジに基づき、脱炭素社会実現及びサプライチェーン上の人権尊重を中心に、各種方針、施策の検討・策定を行う。 P51
	安全保障貿易管理委員会	当社グループを取り巻く安全保障貿易に関わる変化への迅速な対応及び適切な貿易管理体制の構築を行う。
	DX推進委員会	デジタルを活用して事業モデル・人材・業務プロセス面での改革を進め、事業の変革・競争力強化を通じて、企業価値の向上を実現することを目的として、DX推進の全体像を把握し、進捗・取り組み状況を共有・効果を検証する。
	品質管理委員会	マーケットインの視点での事業展開（BtoCビジネス）、企業価値向上に向けた全社横断的な品質管理体制の構築・整備、施策の検討・策定を行う。 P91
情報・ITシステムセキュリティ委員会		企業価値向上に向けた全社の情報資産及びITシステムのセキュリティに関する課題の設定・取り組み方針の策定・対応策の実行を推進するとともに、DX推進加速に応じた、デジタルデータ及びITを活用するビジネス内で発生するリスクの所在・重要度を把握し、対策を協議する。

2 取締役会

また、コーポレート・ガバナンスを充実させ、さらなる企業価値向上を図るため、監査等委員会設置会社への移行を含めたガバナンス体制の見直しについて、さまざまな議論を行いました。

エネルギーサービス事業を手掛けるEllis Air社の買収や豪州でDuttonグループとして中古車卸売・小売事業などを展開するAlbert Automotive Holdings Pty Ltdの買収について審議するとともに、冷凍マグロの加工販売を行うトライ産業の全株式取得に関し、先に子会社化したマリンフーズを含む当社グループの強みを活かした相乗効果による水産事業拡大についての議論を深めました。

主な審議内容	経営戦略 サステナビリティ ガバナンス (51%)	中期経営計画関連	中期経営計画・業績進捗状況報告
		サステナビリティ	サステナビリティ委員会報告
		役員関連	指名・報酬委員会報告、役員人事・報酬、業務執行報告、D&O保険、社外役員との責任限定契約
		ガバナンス関連	取締役会実効性評価、政策保有株式、株主資本コスト、取締役会年間計画、ガバナンス体制の見直し
		株主総会	株主総会関連
		人事関連	人事施策、新人事制度、従業員への株式付与
		システム、DX関連	情報・ITセキュリティ委員会報告、DX進捗報告
監査・内部統制 リスク管理・財経 コンプライアンス (34%)	監査	監査役会関連、内部監査報告	
	内部統制関連	内部統制委員会報告、リスク管理運営方針	
	リスク管理関連	品質管理委員会報告	
	財経関連	決算関連、予算関連、資金計画・調達関連	
	コンプライアンス関連	コンプライアンス委員会報告、安全保障貿易管理委員会報告	
投融资 ポートフォリオ見直し (15%)	訴訟仲裁関連	訴訟仲裁報告	
		インド高速鉄道車両基地建設事業関連、マリンフーズ・トライ産業などの水産事業関連、不動産リート事業関連、豪州省エネルギー事業関連、豪州中古車販売事業関連	

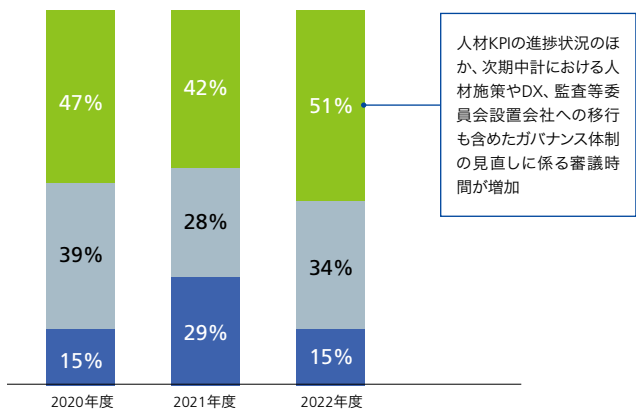
取締役会年間計画

当社は、取締役会の審議活性化を図る取り組みの一つとして、重要議案に関する審議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確定し、議案数や時間の平準化に努めています。

2023年度においては、特に次期中期経営計画策定、及び監査等委員会設置会社への移行も含めたガバナンス体制の見直しに係る議論の時間を予め確保する計画としています。

取締役会審議実績

- 経営戦略、サステナビリティ、ガバナンス
- 監査・内部統制、リスク管理・財務、コンプライアンス
- 投融資、ポートフォリオ見直し



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年度の評価方法とその結果、及び同結果を踏まえた2023年度の取り組み方針は以下の通りです。

評価方法

取締役会にて、第三者評価機関による評価の要否含め、評価方法を審議した結果、以下の方法にて自己評価を実施することとしました。

2022年12月 取締役会にて、アンケート項目の策定含め、評価方法について審議

2023年 1月 取締役と監査役の全員にアンケート実施(回答は匿名)

2023年 2月 取締役と監査役の全員に対し、取締役会事務局による個別インタビュー実施

2023年 4月 取締役会にて、アンケート回答結果及び個別インタビュー結果に基づく分析・評価を踏まえ、今後の取り組みを議論



取締役会・監査役会のスキルマトリックス

当社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、人事、内部統制、さらには、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の環境・社会に関する専門性が必要と考えます。

		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
藤本 昌義	代表取締役社長 CEO	●	●	●							●
平井 龍太郎	代表取締役	●	●	●					●		
真鍋 佳樹	代表取締役	●				●	●	●		●	
尾藤 雅彰	取締役	●		●							●
大塚 紀男	社外取締役 取締役会議長 社外 独立役員	●	●	●				●			
齋木 尚子	社外取締役 社外 独立役員	●			●				●		●
朱 殷卿	社外取締役 社外 独立役員	●	●			●	●				
小久江 晴子	社外取締役 社外 独立役員	●		●							●
亀岡 剛	社外取締役 社外 独立役員	●	●	●							
櫛引 雅亮	常勤監査役	●				●		●	●		
本田 武弘	常勤監査役	●	●	●					●		
長沢 美智子	社外監査役 社外 独立役員	●			●					●	
山本 員裕	社外監査役 社外 独立役員	●	●	●				●			
亀井 純子	社外監査役 社外 独立役員	●						●		●	

・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応じて見直していきます。
・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。

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

社外取締役の支援体制・活動状況

当社は、社外取締役への支援として、就任時に中期経営計画、内部統制・リスク管理体制、IRやサステナビリティの取り組みに係る説明会や弁護士によるレクチャーなどを実施しているほか、最新のマクロ経済情勢について、当社シンクタンク子会社による情報提供等を随時行っています。

また、双日グループの広範な事業活動について理解を深めるため、社外取締役による国内・海外の事業所への視察や社員との直接対話の場を設けるなど、年間を通してさまざまな取り組みを実施しています。

開催実績(2022年度)	
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	12回
業務執行取締役・社外取締役間のオフサイトミーティング	2回
社外取締役会議	2回
社外取締役・監査役間の意見交換会	2回
社外取締役による事業所視察	3ヶ所
営業本部報告会(中期経営計画2023進捗など)	7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(サステナビリティに係る有識者会議)	1回
Sojitz IR Day 2022(機関投資家向け説明会)(社外取締役によるパネルディスカッション)	1回
女性キャリアトークセッション(女性活躍に関する社内向け意見交換／交流機会)	3回



齋木取締役を囲む女性キャリアトークセッションにて

TOPICS

社外取締役による事業所視察

双日グループの多岐にわたるビジネスに対する理解を深めるべく、社外取締役による主要拠点・事業所視察、現地社員との直接的な対話等を実施しています。

2022年には当社主力原料炭鉱山である豪州のグレゴリー・クライナム炭鉱を訪問したほか、2023年には金属3Dプリンタ事業を行う日本積層造形株式会社(宮城県多賀城市)及び国内太陽光発電(岩手県久慈市)の現場を視察しました。



豪州 グレゴリー・クライナム炭鉱現場にて



岩手県 久慈太陽光発電現場にて

取締役会の諮問機関

	指名委員会	報酬委員会
役割	取締役候補者・執行役員候補者の選任に関する基準・方法の審議及び提案、並びに候補者選任案の審議	取締役・執行役員の報酬水準、評価・報酬に関する諸制度の審議及び提案
委員 (2023年6月20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) 亀岡 剛 (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) 亀岡 剛 (社外取締役) 藤本 昌義 (取締役社長)
開催実績 (2022年度)	10回(委員の出席率 100%)	5回(委員の出席率 100%)
主な討議テーマ (2022年度)	・2023年度 取締役候補者、執行役員の選定 ・社長(CEO)サクセッションプランの運用強化・深化 ・2023年度 取締役及び監査役のスルマトリックス ・指名委員会 2022年度活動報告及び2023年度活動計画	・2022年度 執行役員の業績連動報酬(短期)算出に用いる業績目標額などの設定 ・2021年度 執行役員の業績連動報酬(中長期)のうち、ESG関連指標の評価方法及び進捗評価 ・取締役報酬規程及び顧問の委嘱に関する内規の改定 ・報酬委員会 2022年度活動報告及び2023年度活動計画

注：出席率は、各メンバーの就任中の開催回数に対する割合

3 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。

監査役監査の状況

監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準、監査実施計画及び職務分担に基づき、以下の主な活動内容に示す方法など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。

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 あずさ監査法人により監査を受けています。

監査役の主な活動内容	分担	
	常勤	社外
取締役会への出席	○	○
重要会議への出席*1	○	△*2
業務執行取締役との面談	○	○*3
社外取締役との面談	○	○
管掌役員、営業本部長、職能担当本部長、海外総支配人・総代表との面談	○	△
国内外のグループ会社への往査(リモート監査を含む)	○	△
グループ会社常勤監査役との連絡会開催	○	—
会計監査人との報告会開催、面談	○	○
内部監査の事前説明会・監査講評会の出席、意見書の提出	○	—
重要な決裁書類の閲覧	○	—

○印は担当を示し、△は部分的担当あるいは任意の担当を示しています。
*1 経営会議、投融資審議会、内部統制委員会、コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会、安全保障貿易管理委員会、品質管理委員会、情報・ITシステムセキュリティ委員会、内部監査小委員会
*2 社外監査役は、投融資審議会にオブザーバーとして出席しました。
*3 社外監査役は1名以上が出席しました。

内部監査

取締役会で決議した監査計画に基づき、取締役会の下部組織として設置された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。

株主から期待される監査役の役割

監査役の役割は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受け経営を監査(監視と調査)することにより、会社が健全で持続的な成長を遂げ、良質なガバナンス体制を整えていくことだと認識しています。常勤監査役としては、経営会議やコンプライアンス委員会、投融資審議会などの重要会議に出席し、議論内容をしっかりと理解・把握した上で、懸念点などを指摘しています。また、当社経営の状況や各種会議での内容、論点などについて、監査役会で社外監査役に共有することで、当社の取締役会において、専門的な知見やこれまでの経験に基づいた指摘、当社の課題について積極的な意見を得ることができていると思います。

2022年度はこれまで新型コロナウイルスの影響で実施できなかった海外事業会社に対する往査を重要テーマとし、規制が緩和された欧州、米国、ベトナム、フィリピンについて現地へ赴き監査を実施しました。また、ウェブ会議システムも引き続き利用しながら、国内外のグループ会社50社について往査を実施し、そのうち41社については、社外監査役にも積極的に参加していただきました。社外監査役からの質問や発言を直接現場に届け、グループ会社の社長・CEOなどとの対話を行うことで、グループ・ガバナンスの浸透を確認することができたと感じています。往査で問題が見つかった場合は、それらを執行側にも共有し、解決するまで確認を行っています。また、内部監査で問題が見つければ、現地に出向いて確認することもあります。

今後も双日の企業価値向上のため、監査役としての役割をしっかりと果たしてまいりたいと考えています。



常勤監査役
櫛引 雅亮

4 企業価値向上を推し進めるための役員報酬制度

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	目標値に対する実績
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	—	—
			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	850億円	(2022年度) 1,112億円
業績連動報酬	変動				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%			1,380億円	(2021-22年度累計) 1,935億円
					ROE	20%			11.4%	(2022年度) 14.2%
					基礎的営業キャッシュ・フロー (単年度目標の達成度)	5%			1,130億円	(2022年度) 1,452億円
					基礎的営業キャッシュ・フロー (中期経営計画の累計目標額の進捗度)	5%			1,840億円	(2021-22年度累計) 2,739億円
					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	—
	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	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

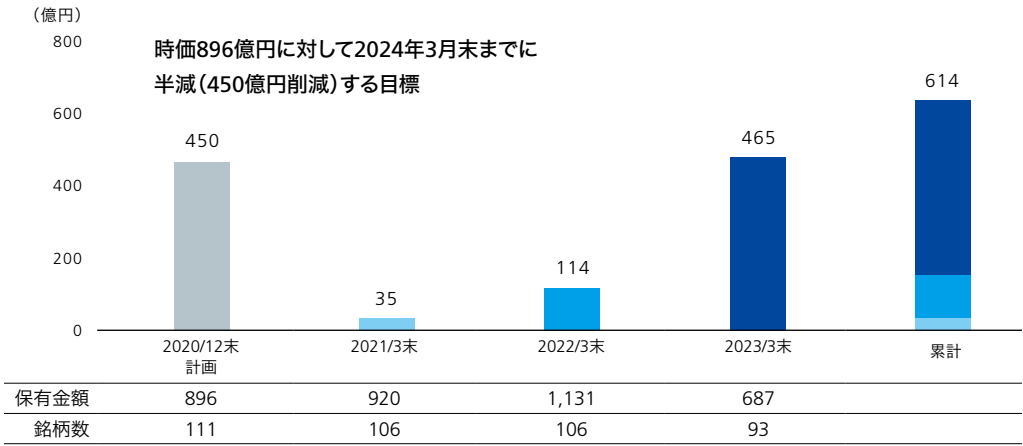
*1 親会社の所有者に帰属する当期純利益を指します。
*2 各指標の実績が目標値の40%未満の場合、当該指標に係る報酬は支給されません。
*3 当社のTSR (Total Shareholders Return : 株主総利回り) と配当込みTOPIXとの相对比较で評価を行います。
*4 各ESG項目の評価は報酬委員会による評価に基づきます。

5 政策保有株式縮減による資本効率の向上

「中期経営計画2023」における政策保有株式(上場株式)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896億円を基準に、2024年3月末までに半減、すなわち450億円削減させていきます。実行時期も含めた具体的な売却計画を策定の上、2023年3月末までで累計614億円を売却しています。

連結ベース、上場株式の売却状況



また、単体保有株式の連結資本合計比率の計画及び実績は以下の通りで政策保有株式の縮減は着実に進んでいます。

単体ベース、上場株式・非上場株式の保有状況

	2024/3末計画	2021/3末実績	2022/3末実績	2023/3末実績
① 単体保有株式帳簿価格(億円)	—	957	1,187	765
上場株式(億円)	—	774	988	553
非上場株式(億円)	—	183	200	212
② 連結資本合計(億円)	—	6,547	7,639	8,766
③ 連結資本合計比(%) (①÷②)	10%未満	15	16	9

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、当社企業価値の向上に寄与しているかといった定性面についても精査し、保有意義の見直しを行っています。検証の結果、保有意義が認められる銘柄については、継続して保有し、保有による効果・便益を追求します。保有意義が希薄化した銘柄については、一定期間内での改善を目指す、あるいは、改善が見込めない銘柄については売却を検討します。なお、保有意義の見直しは、取締役会及び経営会議にて個別の銘柄ごとに行っています。

なお、2022年度の検証結果は以下の通りです。

- ・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、保有銘柄全体として、保有により実現している収益が当社資本コストを上回っていることを確認しました。
- ・個別の銘柄ごとに、保有により実現している収益が当社資本コストを上回っているか、当社の企業価値の向上につながるかを検証しました。
- ・検証の結果、保有意義が希薄化した銘柄については、一定期間内での改善を目指す、もしくは売却を検討していきます。

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、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。

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。

具体的には、「リスク管理基本規程」に則り、12の主要リスク(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)に分類・定義した上で、各リスクの性質に応じた管理を行っています。各リスクについてはよりきめ細かく分類し、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、網羅性を担保するとともに、それぞれの重要性評価を行った上でPDCAサイクルを回しています。

PDCAサイクルでは、期初にリスク管理責任者が「リスク管理運営方針・運営計画」を策定します。計画の進捗は、四半期ごとに内部統制委員会がモニタリングを行い、必要に応じて改善施策の協議、担当部署への指示を行います。また、モニタリング結果は、四半期ごとに経営会議、取締役会に報告されます。

なお、市場、事業、信用、カントリーの4つのリスクについては、リスクアセットを計測し、リスクに対する収益性

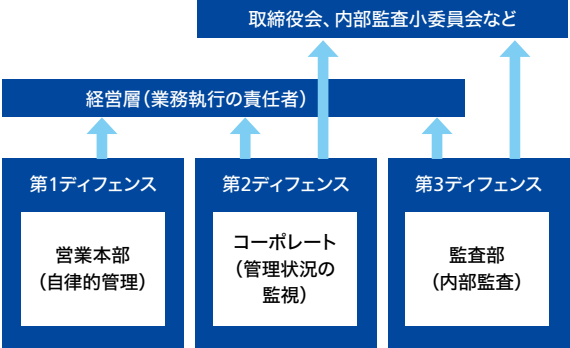
を確認する指標として活用するほか、財務の健全性を維持すべくリスクアセットを自己資本の1倍以内に収めることを目標としています。2023年3月末のリスクアセットは自己資本の0.6倍です。 [P40](#) 財務・非財務ハイライト

「中期経営計画2023」においては、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高度化に加え、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。

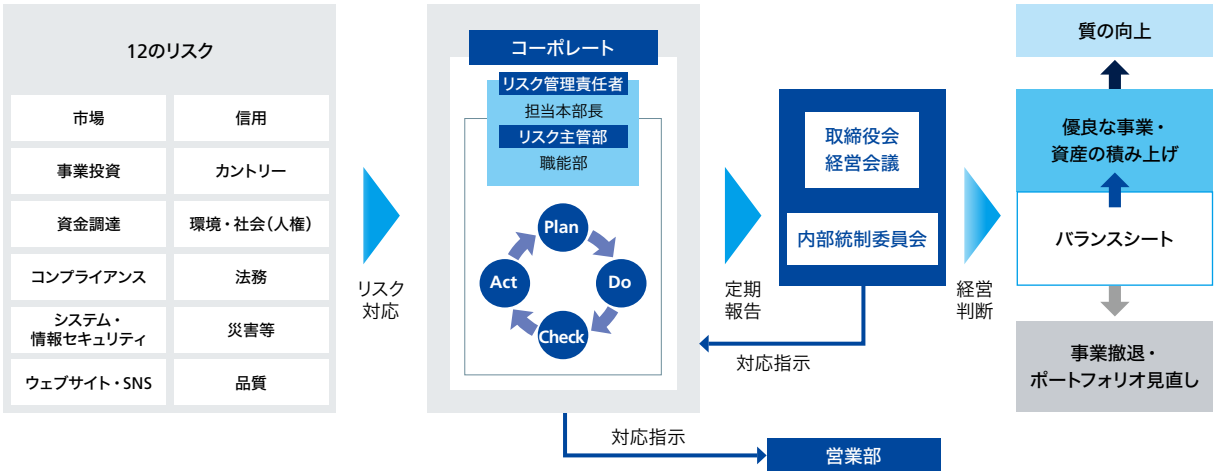
例えば、研修、eラーニングなどによる業務管理の最前線を担う営業本部管理職のリスクマネジメント力の向上や、組織ごとにリスクポイントをチェックする自己点検の実施により、全社員へリスク対応の重要性についての意識を浸透させています。

また、昨今における外部環境や事業領域の変化を踏まえ、サイバーセキュリティ、安全保障貿易管理、及びBtoCビジネスに関するリスク対応について、重要性を鑑みた管理体制強化に努めています。

3線ディフェンス



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



個別リスク項目

区分	対応状況
市場リスク	●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。 ●価格変動に晒される商品については、ポジション（ロング・ショート）限度額と最大損失額 (Max Loss Amount) を設定の上、ポジション・損失管理を行うとともに、Max Loss Amountに近づいた場合、速やかにポジションを解消し見込額以上の損失の発生を防止。 ●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。 ●市場性のある有価証券については、2024年3月末までに政策保有株式を半減させるという方針のもと、着実な売却を実行。P87 政策保有株式縮減による資本効率の向上
信用リスク	●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し、信用リスクをコントロール。 ●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。
事業投資リスク	●新規事業投資案件は、目的の明確化、事業計画の前提・実現性の見極め、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) が資本コストをベースとしたハードルレートを上回る案件を選別。 ●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。
カントリーリスク	●特定の国・地域に対するエクスポージャーの集中を避けるため、リスクの大きさに応じて、国格付けを付与及び上限枠を設定。 ●カントリーリスクが大きい国では、貿易保険などを活用し案件ごとにカントリーリスクヘッジ策を実施。
資金調達リスク	●金融機関との良好な取引関係の維持、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。 ●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。
環境・社会(人権)リスク	●脱炭素社会実現への挑戦やサプライチェーンを含む人権尊重の取り組みをテーマとした2050年長期ビジョン(サステナビリティチャレンジ)を設定。CO₂削減目標を設定するほか、環境や人権に関する個別方針を策定し、環境・社会(人権)リスクに対応。サステナビリティ委員会が方針、体制を議論、進捗をモニタリング。P50～57 サステナビリティ
コンプライアンスリスク・法務リスク	●コンプライアンスプログラム、双日グループ・コンプライアンス行動基準の制定及びコンプライアンス委員会によりグループ全体のコンプライアンスを徹底。P90 コンプライアンス ●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。P90 安全保障貿易管理 ●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。
システム・情報セキュリティリスク	●情報資産の適切な保護・管理に係る各種規定を整備し、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し、情報セキュリティに係る体制を強化。 ●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、暗号化技術の採用などによりセキュリティ対策を強化。 ●エンドポイントのマルウェア対策、各社IT資産の可視化による脆弱性有無の適切な把握及び是正対応等を展開し、グループ全体でのセキュリティリスクを低減。
災害等リスク	●事業継続マネジメント (BCM) 検討部会で活動計画を定め、進捗をモニタリング。災害及び感染症対応マニュアルの作成、事業継続計画 (BCP) の策定、安否確認システムの整備、危機管理訓練の実施。 ●大規模な災害時に備え、サプライチェーン維持の一環として代替取引先・商品の検討など取引継続の強靱化及び、影響の可視化と保険の付保によりリスクの低減を実施。
ウェブサイト・SNSを介した企業情報発信に関するリスク	●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、各社で利用規約や組織内規程を制定し対応。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。 ●システムの脆弱性に起因す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流出リスクに対しては、上記の「システム・情報セキュリティリスク」に記載の通り、合理的な範囲で可能な限りの安全対策を実施。
品質に関するリスク	●全社に共通する品質管理基本方針である「双日グループ品質管理ポリシー」を制定。各営業現場で品質管理を実践し、品質管理委員会にてその状況をモニタリング。P91 リスクの多様化、事業環境の変化に対応する双日のリスク管理

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。

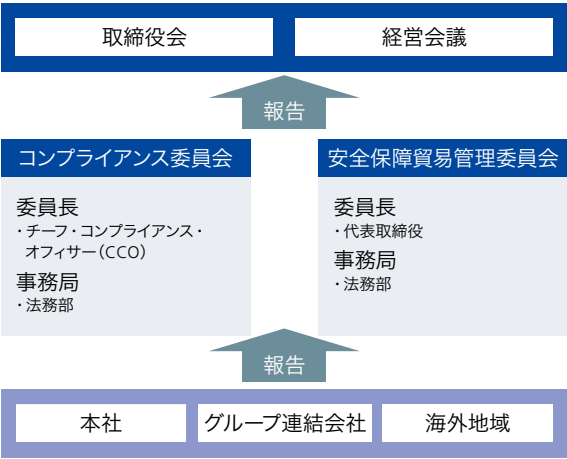
コンプライアンス違反の防止や早期発見に向けては、CCO及び社外弁護士へのホットライン（内部通報制度）、委員会事務局につながる相談窓口、及び24時間365日利用できる多言語対応の「双日エシックスホットライン」を当社グループ役職員に周知しています。加えて、腐敗行為を防止するために、「双日グループ腐敗行為防止規程」及び「双日グループ腐敗行為防止要領」を制定し、当社グループ会社及び海外拠点においてもこれに準じた規程を導入し、2019年11月には双日本社が日本企業として初めて、贈収賄防止に関する国際標準規格であるISO37001（贈収賄防止マネジメントシステム）を取得していますが、現在、同規格を取得・維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

ノウハウを内製化すべく、新たな体制づくりの検討を行っています。また、育児・介護休業法、男女雇用機会均等法、及び労働施策総合推進法にて事業主に防止措置が義務づけられているセクシャルハラスメント、マタニティハラスメント、パワーハラスメントをはじめ、あらゆるハラスメントの存在しない良好な就業環境を維持するために、体制の整備に加え研修等の運用面での活動も継続しています。引き続き、コンプライアンス委員会で策定した活動計画に基づき、コンプライアンス事案に関する再発防止策の協議や行動基準の実践に向けた当社グループ会社に対する支援・指導を継続的にを行っています。2022年度における具体的な活動は以下の通りです。

- 2022年4月1日に改訂した「双日グループ・コンプライアンス行動基準」のeラーニングのグループ展開。
- 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」「インサイダー取引防止」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年度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。

リスクの多様化、事業環境の変化に対応する双日のリスク管理

サプライチェーンの強靱化に向けて

経済安全保障、災害・異常気象、人権・環境への配慮など、ビジネスのリスクは多様化しています。複雑な外部環境下、双日がお客様や社会への責任を果たすためには、サプライチェーン全体のリスクを捉えることが重要だと考えます。双日は、与信管理・在庫管理など、トレードビジネスにおける伝統的なリスク管理のみならず、リスク発現時の対応力やレジリエンス（回復力）強化のため、災害・環境などの重大リスクに関するシナリオを想定し、リスクの定量化とモニタリングを実施しています。今年度も、シナリオ見直し、社内教育や対応策の深掘りなど、より機動的に対応できる準備を進めていきます。

ポートフォリオ管理サイクル

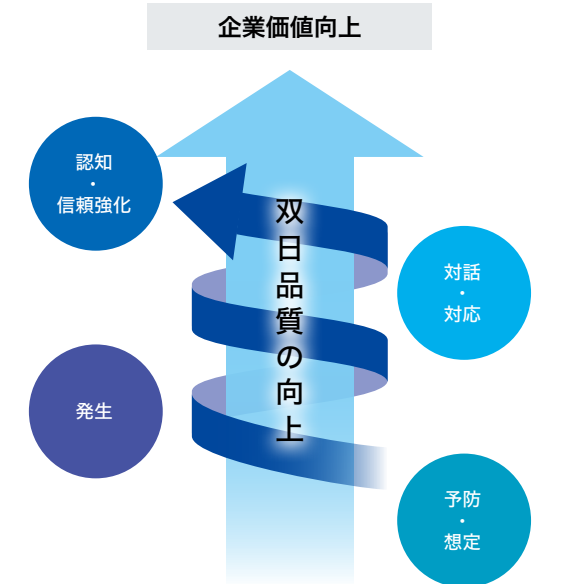
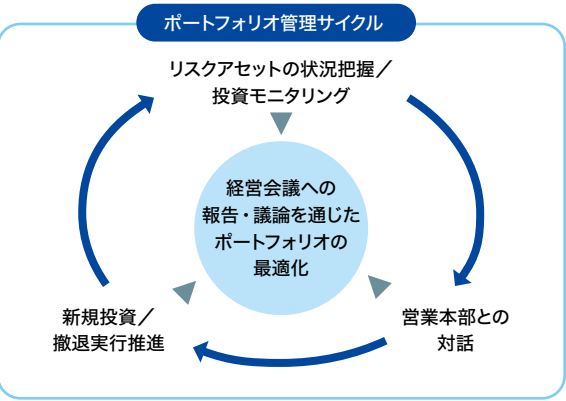
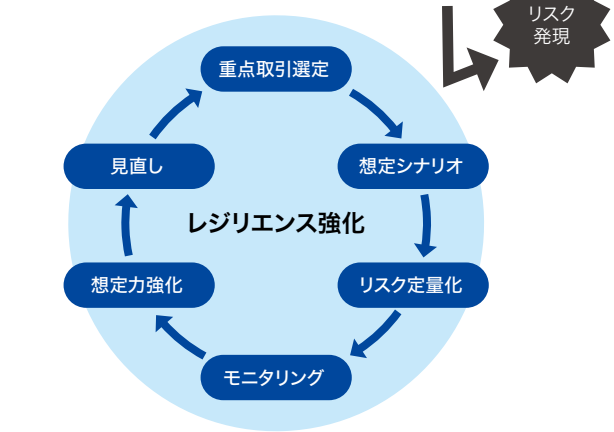
持続的な価値創造を実現するためには、リスク・リターンを踏まえた資産マネジメントが重要です。双日では、営業本部ごとのリスクアセットの状況を定期的に確認の上、本部別リスク・リターン並びに投資モニタリング結果などに基づき、本部ポートフォリオの現状認識や将来像などについて、リスク管理担当本部長と営業本部長が半期ごとに対話する取り組みを、2022年度に開始しています。また、この活動状況を経営会議にて報告・議論し、優良なポートフォリオ構築を促進します。

品質管理を価値創造へ

双日は総合商社として、必要なモノ・サービスを必要ところに提供することを使命とし、資源開発から、製造・加工、卸・流通、小売・サービスまで多岐にわたる領域で事業を行っています。

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、全社に共通する品質管理の基本方針である「双日グループ品質管理ポリシー」を制定し、お客様と接する営業現場での品質管理を実践しています。また、2021年度に設置した全社横断組織である品質管理委員会では、現場の品質管理実践状況をモニタリングし、得られた知見を共有、全社での品質の維持・向上を図っています。問題を起こさない「守り」に加え、お客様に選ばれる品質を提供する「攻め」の活動をとともに進め、品質を双日の競争力とし、価値創造につなげていきます。

サプライチェーン全体の管理イメージ



価値創造戦略を支えるガバナンス

取締役・監査役（2023年6月20日現在）

- 取締役在任年数 ○ 取締役会出席回数（2022年度）
- ✧ 所有する当社株式数（うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数）
- ◎ 選任理由（抜粋）

取締役		
		
代表取締役社長 CEO 藤本 昌義	代表取締役副社長執行役員 平井 龍太郎	代表取締役専務執行役員 真鍋 佳樹
● 6年 ○ 17回／17回 ✧ 98,356株 (56,236株) ◎ 当社代表取締役社長に就任以来、企業価値向上に向けて積極的に投資を進める一方で、事業ポートフォリオの構築・見直しを推進しています。また、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、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。	● 3年 ○ 17回／17回 ✧ 50,211株 (27,231株) ◎ 機械関連営業、人事総務の担当役員、アジア・大洋州総支配人などの要職を歴任し、現在は自動車、航空産業・交通プロジェクト、インフラ・ヘルスケアを管掌し、東アジアを担当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。	● 新任 ✧ 21,969株 (13,169株) ◎ 主計、営業経理、財務、IR担当本部長として当社財務基盤の強化に従事し、現在は投融資審議会議長として成長投資を見極め、CF・BSマネジメントを推進するとともに幅広くコーポレート全般を管掌しています。加えて、海外地域・海外法人CFO&CAOやリスクマネジメント分野での経験を通じて、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。
		
取締役専務執行役員 尾藤 雅彰	社外取締役取締役会議長 大塚 紀男*1、2	社外取締役 齋木 尚子*1、2
● 1年 ○ 13回／13回 ✧ 27,782株 (18,222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管掌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。	● 5年 ○ 17回／17回 ✧ 300株 ◎ 日本精工株式会社の取締役代表執行役社長及び取締役会長を歴任し、グローバルな成長戦略やコーポレート・ガバナンスの強化を推進する中で培われた、経営に関する豊富な経験と高い見識を有しています。	● 3年 ○ 17回／17回 ✧ 0株 ◎ 外務省において経済局長、国際法局長などの要職を歴任し、経済交渉を担ってきた手腕に加え、国際情勢・国際法・経済・文化などに関する高い見識を有しています。
		
社外取締役 朱 殷卿*1、2	社外取締役 小久江 晴子*1、2	社外取締役 亀岡 剛*1、2
● 2年 ○ 17回／17回 ✧ 0株 ◎ 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と人脈を有しています。	● 1年 ○ 13回／13回 ✧ 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。	● 新任 ✧ 0株 ◎ 昭和シェル石油株式会社の代表取締役社長グループCEOなどを歴任し、さらには出光興産株式会社との経営統合を実現させるなど、経営に関する豊富な経験と高い見識を有しています。

監査役



常勤監査役
榊引 雅亮

● 3年 ○ 17回／17回 ◎ 19回／19回
✧ 15,440株
◎ 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。



社外監査役
山本 員裕*2、3

● 2年 ○ 17回／17回 ◎ 19回／19回
✧ 0株
◎ 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ました。そ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。

*1 会社法第二十五条に定める社外取締役です。
*2 有価証券上場規程で定める独立役員です。
*3 会社法第二十六条に定める社外監査役です。



常勤監査役
本田 武弘

● 2年 ○ 17回／17回 ◎ 19回／19回
✧ 0株
◎ 日南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
亀井 純子*2、3

● 1年 ○ 13回／13回 ◎ 14回／14回
✧ 100株
◎ 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ます。加えて、証券会社での勤務経験で培った財務及び会計に関する見識を有しています。

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/>



価値創造戦略を支えるガバナンス

執行役員(2023年7月1日現在)

執行役員



専務執行役員
山口 幸一
米州総支配人
兼 双日米国会社社長
兼 双日カナダ会社社長



常務執行役員
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
社長執行役員



常務執行役員
橋本 政和
人事担当本部長



常務執行役員
佐々木 匡介
欧州総支配人
兼 双日欧州会社社長
兼 パリ支店長
兼 双日EU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



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



常務執行役員
伊藤 誠
CFO 兼 M&A・投資戦略推進、IR、サステナビリティ推進、
フィナンシャルソリューション、財務管掌
兼 主計、営業経理担当本部長



常務執行役員
荒川 朋美
CDO 兼 CIO
兼 デジタル推進担当本部長



執行役員
横山 直樹
M&A・投資戦略推進担当
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、財務担当本部長



執行役員
岡村 太郎
化学本部長



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、サステナビリティ推進
担当本部長



執行役員
植村 幸祐
経営企画担当本部長



執行役員
金武 達彦
自動車本部長



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



執行役員
畑田 秀夫
秘書部長



執行役員
岡田 勝紀
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 総経理 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 兼 双日深圳会社董事長



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。

- 96 At a Glance
- 100 本部事業報告
 - 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
 - 114 主要事業の業績



At a Glance

当社の持続的な成長と価値創造を実現していくためには、不確実性が増す環境下において、「既存ビジネスの収益構造の抜本的な変革」、「新規投資の継続」を実施していく必要があります。

「本部事業報告」では、各営業本部が、将来目指す姿に対し、中長期目線でどのような成長戦略を描いているのか。現状の強み、稼ぐ力の源泉をどのように捉えているのか。そして、それぞれの強みをさらなる稼ぐ力の伸長につなげていくために、どのような施策に取り組んでいくのかをご紹介します。

本部名



自動車本部

主要事業

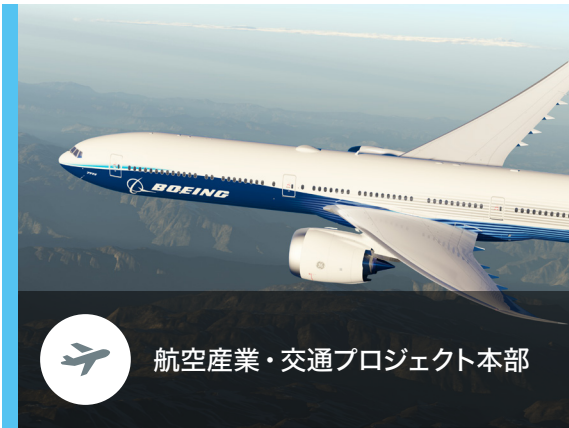
- ディストリビューター事業
- ディーラー事業
- 販売金融事業
- サービス事業(品質検査等)

売上総利益推移
(億円)

21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
325	456	554	600
見通し			

当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移

21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
11	71	60	70
0.7	4.1	3.3	
見通し			



航空産業・交通プロジェクト本部

主要事業

- 航空機代理店事業(民間・防衛)
- 航空機リース事業
- 中古機・パーツアウト事業
- ビジネスジェット事業
- 空港運営事業
- 交通インフラ、北米鉄道事業
- 船舶事業

売上総利益推移
(億円)

21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
125	162	190	200
見通し			

当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移

21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
12	47	70	40
1.8	2.5	3.5	
見通し			



インフラ・ヘルスケア本部

主要事業

- 再生可能エネルギー事業
- ガス火力発電事業
- ガス関連事業
- 通信インフラ事業
- 都市インフラ・工業団地事業
- ヘルスケア事業
- 省エネルギーサービス事業

売上総利益推移
(億円)

21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
194	190	282	300
見通し			

当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移

21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
82	66	76	160
2.4	1.7	1.5	
見通し			



金属・資源・リサイクル本部

主要事業

- 金属資源事業
- 鉄鋼製品事業
- サーキュラーエコノミー事業

売上総利益推移
(億円)

21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
124	600	834	400
見通し			

当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移

21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
18	341	627	330
0.4	6.9	11.8	
見通し			



化学本部

主要事業

- 化学品事業
- メタノール事業
- レアアース事業
- 合成樹脂事業
- 環境・ライフサイエンス事業
- リサイクル事業

売上総利益推移
(億円)

21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
373	507	625	600
見通し			

当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移

21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
58	126	186	160
2.1	4.3	5.8	
見通し			



生活産業・アグリビジネス本部

主要事業

- 肥料事業
- 食料・飼料畜産事業
- 林産資源事業
- 製紙事業
- 脱炭素事業
(バイオマス・カーボンプレジット)
- 農業・地域創生事業

売上総利益推移
(億円)

21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
274	301	294	350
見通し			

当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移

21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
46	64	63	80
2.2	2.8	2.6	
見通し			



リテール・コンシューマーサービス本部

主要事業

- 食品・消費財流通事業
(製造、卸売、物流、小売)
- 水産事業
(原料調達・養殖・加工卸・販売)
- ブランド・消費財事業
- 商業施設運営事業
- 国内不動産事業

売上総利益推移
(億円)

21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
276	325	451	600
見通し			

当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移

21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
49	50	68	110
1.5	1.3	1.6	
見通し			

DIRECTION
双日の進む先

VALUE CREATION STORY
価値創造ストーリー

VALUE CREATION STRATEGY
価値創造戦略

STRATEGY BY DIVISION
本部別戦略

DATA
データ

96

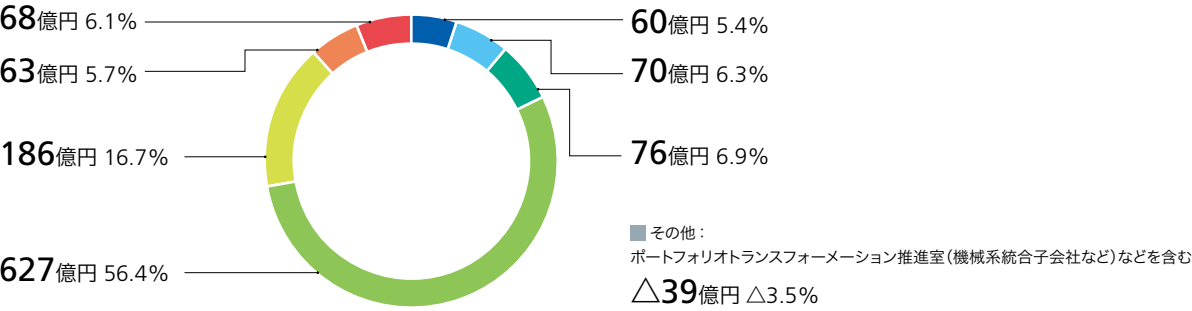
双日株式会社 統合報告書2023

双日株式会社 統合報告書2023

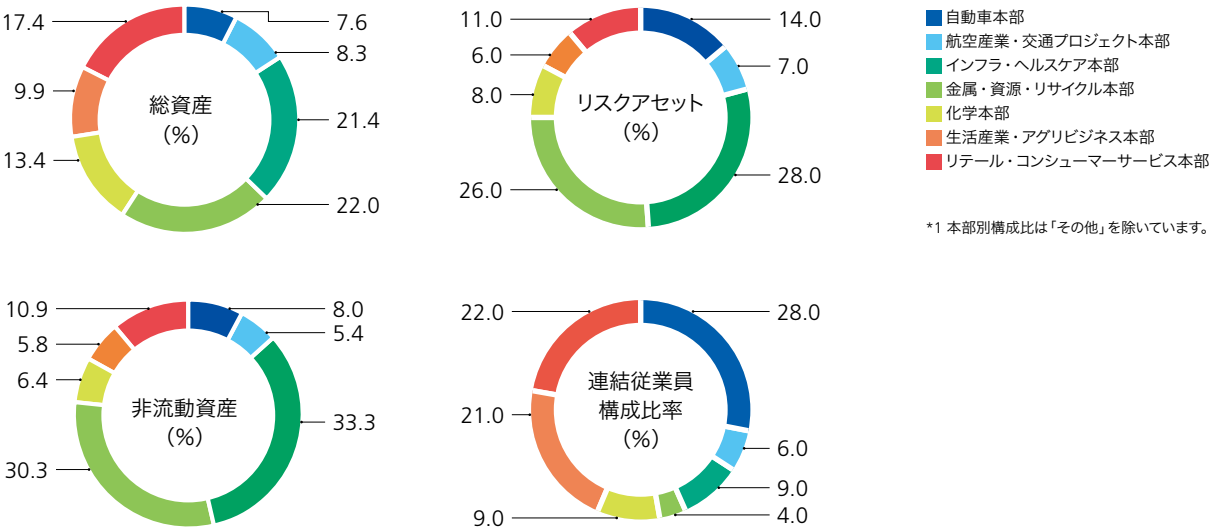
97

At a Glance

本部別当期純利益(親会社の所有者に帰属) (2023年3月期)



本部別構成比*1 (2023年3月期)



本部別概況 (2023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 (親会社の所有者に帰属)	総資産	非流動資産		単体従業員 (名)	連結従業員 (名)	23/3期 実績 (%)	価値創造ライン*4 (%)
自動車本部	554	15	60	1,827	880	3.3%	102	5,154	8.9	7.0
航空産業・交通プロジェクト本部	190	4	70	2,014	590	3.5%	134	1,180	4.8	5.0
インフラ・ヘルスケア本部	282	5	76	5,165	3,661	1.5%	217	1,610	2.0	3.0
金属・資源・リサイクル本部	834	227	627	5,319	3,333	11.8%	195	807	20.3	5.0
化学本部	625	0	186	3,222	707	5.8%	218	1,617	12.4	7.5
生活産業・アグリビジネス本部	294	10	63	2,389	638	2.6%	135	3,751	8.1	6.0
リテール・コンシューマーサービス本部	451	9	68	4,199	1,194	1.6%	123	4,038	1.9	5.0
会社合計*2	3,376	273	1,112	26,608	12,163	4.2%	2,523*3	20,669	—	—

*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。

中計2023の主要トピックス

	2022年3月期	2023年3月期～現在
自動車本部	・米西湾岸・自動車小売事業を拡大 ・自動車の内外装自動撮影・スキャンシステム開発の独・Twiner GmbHと資本業務提携	・ノルウェー・EVマルチブランドディストリビューターへ出資 ・豪最大の独立系中古車販売事業者を買収
航空産業・交通プロジェクト本部	・ケイマン諸島国籍機のチャーター運航を開始	・ビジネスジェット運航整備会社の全株式を取得 ・インド高速鉄道の車両基地建設工事を受注
インフラ・ヘルスケア本部	・スペイン・電力小売事業に参入 ・米国・省エネルギーサービス事業に参入 ・ナイジェリア・ガス下流事業に参入	・北海道・国内最大級のバイオマス発電事業に参入 ・豪州・省エネルギーサービス事業に参入 ・豪州・ガス田の権益一部取得
金属・資源・リサイクル本部	・豪州・グリーン水素製造、太平洋島嶼国で利活用	・フッ素化合物の国内安定供給体制の構築を目指し北九州市と企業立地協定を締結 ・カナダ最大手の家電・電子機器リサイクル事業に参画 ・ナノ分離膜を用いたDAC技術の2020年代後半の実用化に向け新会社を設立
化学本部	・バイオマス原料由来の化学品製造技術を有するGreen Earth Institute株式会社に出資 ・バイオマス由来のモノエチレングリコール生産技術の開発に参画	・豪・Lynas Rare Earths Ltdへ追加出資し、レアアースの日本向け供給確保 ・ターコイズ水素の製造技術を開発するフィンランド・Hycamite TCD Technologies Oyへ出資参画
生活産業・アグリビジネス本部	・早生樹苗木の生産事業に参画 ・ベトナム乳業メーカー最大手ビナミルクグループと牛肉製品の販売会社を設立	・国内農業会社を設立 ・東北タマネギ生産促進研究開発プラットフォームの設立
リテール・コンシューマーサービス本部	・インド市場で消費財・食品の卸売事業に参入 ・水産食品加工会社・マリンフーズの全株式を取得 ・ゴールドマン・サックス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	・冷凍マグロ加工販売大手・トライ産業の全株式を取得 ・ベトナムで四温度帯物流事業を拡大

中計2023の成長戦略投資・注力領域(2022年3月期～2023年3月期累計)

投資合計	約2,400億円 → 成長投資を加速(中計策定時の期初計画3,300億円から、5,000億円に上方修正)	
主な内訳	インフラ・ヘルスケア 1,040億円	● 米国・省エネルギーサービス事業 ● 国内外再生可能エネルギー事業 ● ナイジェリア・ガス小売事業 等
	成長市場×マーケットイン志向 860億円	● 水産食品加工事業 ● ● ベトナム・牛肉製品販売事業 等
	素材・サーキュラーエコノミー 100億円	● カナダ家電・電子機器リサイクル事業 ● 豪州レアアース事業 等
	その他 400億円	非財務関連 等

本部事業報告

自動車本部



当本部は、さまざまな環境変化や外的な圧力により、事業が劣化していく危機や悲劇的な境遇に直面し、これらを一つひとつ克服してきました。痛みを伴う構造改革を断行し、耐性のある事業体へと変革が進みました。また、不断のフィールドワークを通じた試行錯誤によって知見を蓄積し、新たな事業展開の成功確度を高めてきました。これらの取り組みの体験を通じて、人材が育ち、チームに共通感覚を与え、組織の強みが作られてきました。知見のある領域での事業拡大は、再現性があり、早期に収益化できるとの評価が得られ、これが当本部の特徴です。

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す。数多くの実証実験を含めて、日々チームワークでこれらを積み重ねてきた成果を実感しています。これからは、大胆にリソースを投入し、より大きな結果に飛躍させるフェーズです。仕組みや体制に依存することなく自立し、目指すべき姿を確実に達成します。

「正しく」判断し、「楽しく」やります。そして、「価値貫徹」します。

当本部の強み

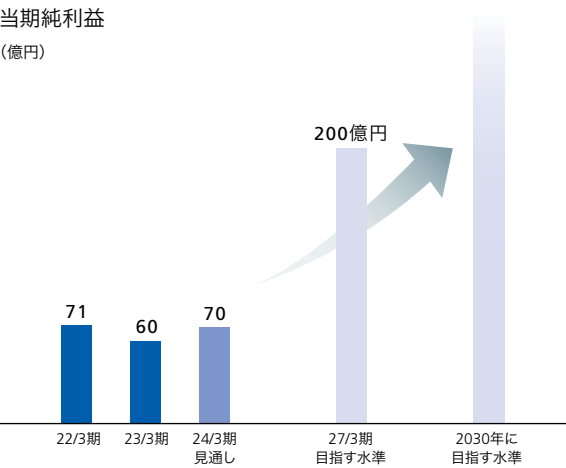
自動車販売の実績40年超	地域密着型のセールス・マーケティング力
事業展開30社超 グループ従業員5,000名超	多様な人材と、グローバルな事業経営ノウハウ
投資実行力 案件開発力	新たな事業領域を含む事業資産ポートフォリオ

外部環境認識

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

今後目指すステージへ向けて

- ・既存事業の構造改革の継続
- ・新たな事業の構築

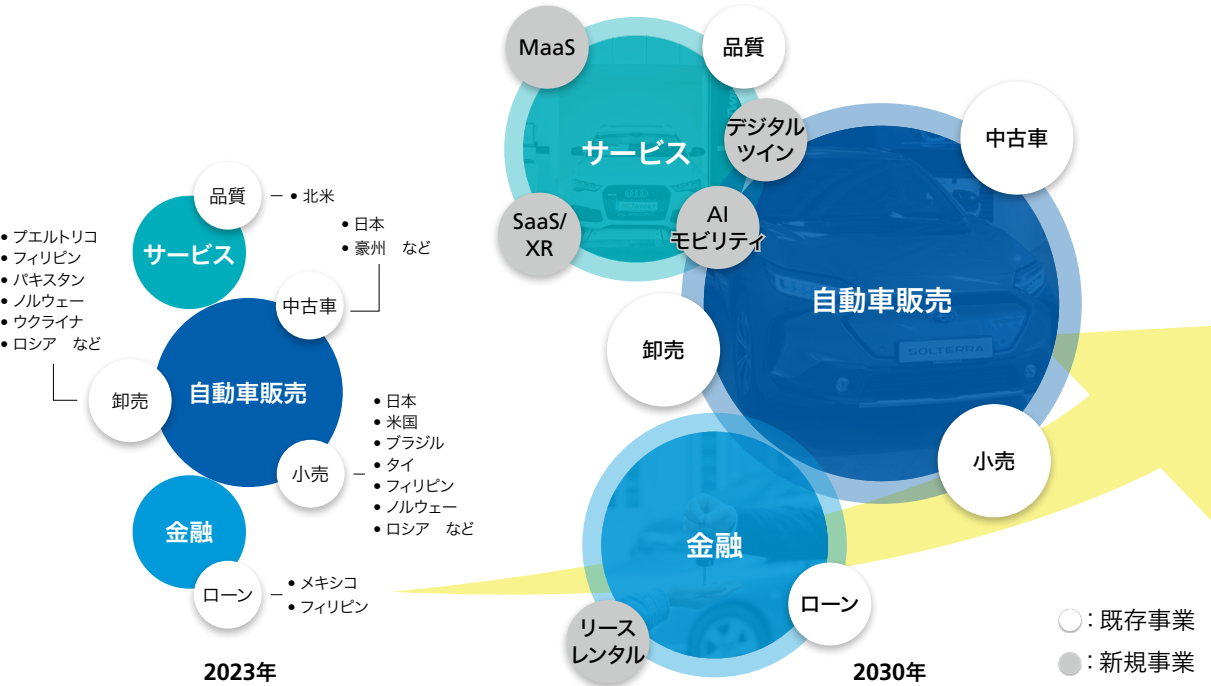


中核事業である自動車販売事業のさらなる強化を目指します。有望市場において、市場が求める競争力のある商品の取り扱いを強化していきます。消費者に直接アクセスする小売の拡張による販売機能の強化、中古車やアフターサービス販売の強化、デジタル技術を活用した新たな販売体制の構築などによって事業価値を向上させ、持続的な成長を実現します。

また、デジタル技術を活用した中古車流通を変革する取り組み、需要を掘り起こすファイナンス事業などの強化、時代の変化を捉え社会課題にソリューションを提供する新たなサービス事業を構築していきます。

2030年に向けた事業展開のイメージ

自動車販売事業においては、デジタル技術などを活用したバリューアップ及び有望市場における事業領域の拡大を図る。また、時代の変化を捉えたサービス事業にも積極的に取り組み、豊かなモビリティ社会に貢献していく。



成長戦略を実現するための具体的な施策

主力である新興国での自動車卸売事業では、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。地域密着でのマーケティング・販売力の強化に取り組んでおり、直営の小売機能を拡張しサプライチェーンを強化していきます。また、有望な成長市場において、市場が求める競争力のあるブランドを販売する新たな事業の立上げや買収により、事業の領域と規模を拡大するとともに、市場シェアの拡大と顧客サービスの向上により、事業価値を向上させます。その一環として、ノルウェーにおいてマルチブランドEVの販売事業に出資しました。

消費者に直接アクセスし、販売力の基盤となる小売事業では、地域ドミナント戦略を掲げています。正規ディーラー事業においては、オープンポイントで新規出店、あるいはフランチャイズ権を買収により獲得することで、商圈拡大と既存店とのシナジー効果を追求します。また、市

況に影響されやすい新車販売に依拠しない事業モデルの確立に向けて、中古車やアフターサービス販売の強化、デジタル技術を活用した新たな販売体制を構築し、安定的な収益基盤を目指します。

中古車販売事業では、中古車流通の商習慣をデジタルツールやデータを活用して変革し、中古車業者と消費者の利便性を向上させるさまざまなサービスの提供や新たな取引の場の構築に取り組んでいます。その一環として、豪州において、中古車卸売・小売事業を買収しました。事業者をつなぐオークションに相当する流通機能(B2B)を有しており、消費者への小売(B2C)と消費者からの買取(C2B)を強化し、中古車流通の最適化を推進します。



Dutton One 店舗(豪州中古車事業)



ディーラーショールーム(ノルウェーEV事業)

航空産業・交通プロジェクト本部



執行役員
航空産業・交通プロジェクト本部長
新高 辰彦

当本部の事業分野は航空機(空)・鉄道(陸)・船舶(海)の3大輸送手段にわたっており、さらにこれら輸送手段のオペレーションに必要な周辺事業(航空機ライフサイクル全般でのサービス、空港運営事業、鉄道EPC、車両MRO*事業)も手掛けています。ビジネス機能としては歴史ある代理店ビジネスのほか、資産保有・管理や事業会社投資など、各事業に合わせて多面的に機能を発揮しています。

幅広い事業分野、ビジネス機能を持つことで、航空・鉄道・船舶それぞれに異なる外部環境変化や市況への耐性を持ち、相互に補完し合える事業ポートフォリオを形成しています。

次期中計として2030年に向けて、次世代エアモビリティや水素燃料航空機、環境対応新燃料船などのマーケットニーズに応えるべく、各専門分野において豊富な知見を持つ人材を活かしながら、より最適な事業ポートフォリオの形成を目指していきます。 * MRO(Maintenance, Repair and Overhaul): 車両メンテナンス・修理・修繕

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
- 交通インフラでの一体型ソリューションの提供・提案
- 空港運営事業の推進とその周辺事業の他本部との協業
- 豊富な知見と海外ネットワークを活かした船舶分野での総合力

外部環境認識

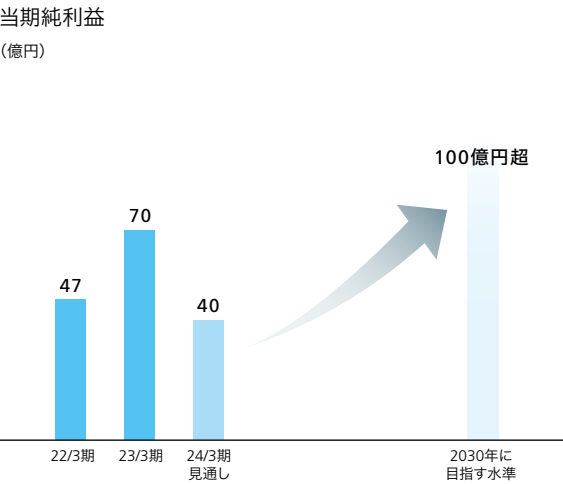
機会

- 世界的なコロナ規制緩和による航空機需要、インバウンド需要の回復
- 新興国における交通・空港・港湾インフラ需要の増加
- 環境規制に合わせた代替燃料航空機、船舶へのリプレイス
- 技術革新による次世代エアモビリティのマーケット拡大

リスク

- 金融・経済の低迷、災害などのイベントリスク
- 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
- 海上荷動き、船腹量の需給による船舶市況変動
- 米国金融情勢変化、金利上昇に伴う事業投資や資産保有型ビジネスなどにおける調達コスト上昇影響

今後目指すステージへ向けて



既存事業においては当社の強みを活かしながら、ビジネスジェット事業での機能拡大、防衛事業における安全保障関連の新機能、サービスの提供に注力します。

脱炭素社会に向けて業界ごとの環境規制はますます強化されていく中、水素燃料航空機やエタノール船、次世代エアモビリティ等、環境を意識した輸送燃料へ変わる大転換期が到来します。この動きに伴う航空機や船舶のリプレイスに関わる事業に取り組み、長年培ってきたネットワークや知見を活用し、マーケットニーズに応えていきます。

さらに、サーキュラーエコノミーの視点で船舶リサイクルや航空機コンポジットリサイクルなどへの取り組みも進めていきます。

主要事業の展開状況



成長戦略を実現するための具体的な施策

新機能、新サービス

ビジネスジェット事業では、2022年7月、国内運航ライセンスと機体整備・乗員訓練機能を持つ株式会社ジャブコン及びその100%子会社岡山航空株式会社の全株式を取得したことにより機能の拡大を実現しました。今後は従来の国際ビジネスジェット事業と新規獲得機能のシナジーを発揮させ、さらに将来需要の高まりが想定される次世代エアモビリティ市場においても運航サービスの提供ができることを目指します。

防衛事業は安全保障ニーズのますますの高まりに合わせて、従来の代理店手数料収益に加え、物流以外の防衛関連業務請負などサービス提供事業からの収益を増やしていきます。

また、航空機、船舶保有ビジネスから、他人資本を活用した省資金型のアセット管理ビジネスへとアセットマネジメント機能の変革を進めます。

環境・サーキュラーエコノミー

脱炭素、リサイクルが重視される今後、航空・船舶における業界動向や新技術評価の把握が重要となることから、長年蓄積した業界でのネットワーク及び経験値を最大限活用し、マーケットインの発想で同業界のパートナー企業との協業や関連会社への人材派遣なども実施します。

新技術を利用した航空機・船舶スクラップリサイクル事業や代替燃料化に関わる事業についても追求し、環境負荷低減に貢献していきます。



ジャブコングループの機体格納庫

インフラ・ヘルスケア本部



各国の政策支援、当社機能の活用により成長が見込める事業投資型ビジネスにも注力し、より強く規模感ある事業を構築・創造するとともに、事業の開発と経営を通して事業創出力・経営力のある人材を育成していきます。

当本部の強み

事業創出力

新規事業を作り続ける文化、豊富な投資実績

優良パートナー

優良パートナーと協働し、競争力を高められる

拡張力

複合的な発想・機能の組み合わせ、事業領域の拡張

外部環境認識

機会

- 新興国の人口増加・経済成長に伴うエッセンシャルインフラ需要の増加
- 気候変動に関わる各国政府の規制・政策変更に伴うトランジション・パラダイムシフト
- 多様化するニーズ、分散化社会に対応した複合的ソリューション提供の機会拡大

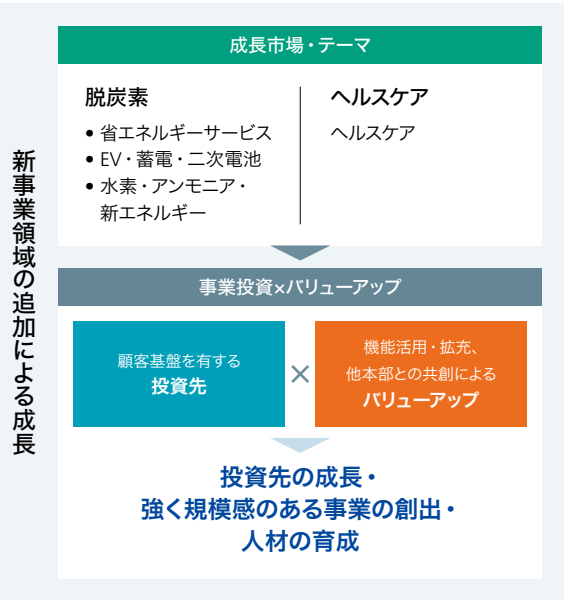
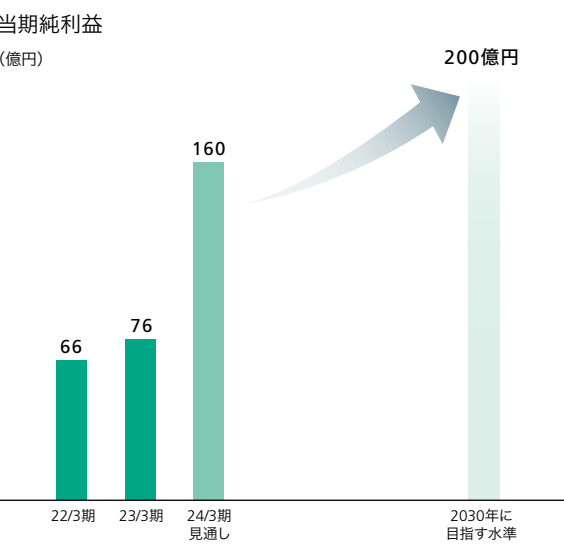
リスク

- 新興国の経済成長の遅れ、政治・経済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、新技術等による事業競争力の劣化
- 紛争等の地政学リスク、サプライチェーン・ビジネス構造の変化

今後目指すステージへ向けて



POST中計2023に目指す姿



【取り組み事例①】 省エネ市場における 事業投資 × バリューアップ

脱炭素の世界的な潮流を受け、先進国をはじめ各国において、省エネや分散型電源の市場が急拡大しています。これらの市場において、脱炭素関連の技術力と顧客接点を有する投資先の成長を支援するとともに、双日がこれまでインフラ型ビジネスモデルで培ってきた機能やアイデアを用いて、バリューアップを図っていきます。

具体的な施策

2021年に、米国の省エネルギーサービス事業者McClure Company(以下、McClure社)に出資、連結子会社化しました。

省エネルギーサービス事業とは、顧客に建物の省エネ設計やサービスを提案・導入する事業です。米国市場は日本の20倍の規模であり、また政策の後押しを受ける有望な市場です。その中でMcClure社はペンシルベニア州とメリーランド州の公共施設等に高い技術力と強固な顧客基盤を築いています。

米国 省エネサービス事業

投資先: McClure Company

事業内容: 空調関連の設計・施工・メンテナンス・保守・省エネ事業

投資先の顧客基盤

米国ペンシルベニア州・メリーランド州の自治体・学校・病院など

バリューアップ策

再エネ発電・供給サービス事業／EV・蓄電事業／他州への事業拡大

また、2023年5月には豪州の省エネルギーサービス事業者Ellis Air Group Pty Ltdにも出資、連結子会社化しました。同じく高い技術力と、省エネ需要が大きい豪州ビクトリア州やクイーンズランド州のビルオーナーやゼネコンといった顧客基盤を有しています。

双日は両社に再エネ発電・供給サービスビジネスの開発機能を提供し、省エネとの複合的な取り組みを推進するなど、バリューアップを図っていきます。

豪州 省エネルギーサービス事業

投資先: Ellis Air Group Pty Ltd

事業内容: 空調関連の設計・施工・メンテナンス・保守・省エネルギー事業

投資先の顧客基盤

豪州ビクトリア州・クイーンズランド州のゼネコン、ビルオーナーなど

バリューアップ策

再エネ発電・供給サービス事業／他州への事業拡大／EaaS事業の強化／ヒートポンプ事業

【取り組み事例②】 ヘルスケア市場における 事業投資 × バリューアップ

ヘルスケア分野は、経済発展や各国の人口増加、高齢化及び健康寿命の延伸により、医療費の増加、医療施設の不足など、多くの社会課題を抱えています。当本部は、これらの社会課題の解決に貢献すべく、東南アジアでの民間医療サービス領域に進出しており、今後成長する市場でビジネスを拡大していきます。

具体的な施策



民間医療分野では、クリニックチェーン、初期医療のプライマリケア、専門医療領域のセカンダリケア事業に参画しています。

今後はさらに、周辺事業領域との複合的な取り組みや、データ・デジタル技術を活用したサービスの質の向上と費用の削減などに加え未病予防につながる新たな需要・ビジネスの創出により、事業価値を高め、より強く規模感あるビジネスを創造していきます。

民間ヘルスケア事業

投資先の顧客基盤

企業や個人にサービスを提供する民間クリニックチェーンなど

バリューアップ策

エコシステム構築(医療・サービス・保険・処方薬配送など)／データ・デジタル技術の活用／M&Aなどによる顧客基盤の拡大

金属・資源・リサイクル本部



地球温暖化・脱炭素社会への潮流加速化による社会ニーズの変化を見定め、サステナブルな事業への変革を推進します。また、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。具体的には中計2023で掲げた3つの領域の案件を推進します。①サーキュラーエコノミー領域については、北米での電子機器リサイクル事業への出資を皮切りに、関連の取り組みを加速させ、規模感のあるビジネスに育てていきます。②脱炭素・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の創出については、DAC^{*1}の研究開発・量産化を目的にCarbon Xtract社の設立、半導体の製造に不可欠であるフッ酸の製造事業、二次電池原料の供給、二次電池のリユース・リサイクル等、取り組みを始めている各事業の実現・収益化を進めていきます。③金属資源上流権益については、特色のある資源を安定供給するための取り組みと位置づけ、コスト競争力のある権益取得を狙っていきます。一般炭権益等の資産入替を含め、質の高い上流権益ポートフォリオを構築していきます。

金属資源や鉄鋼製品等の既存各事業においては、デジタル技術も活用し、品質・コスト競争力・効率性を高め、安定的に収益を出せる体制への強化を進めます。

^{*1} DAC：大気から二酸化炭素を直接回収する技術

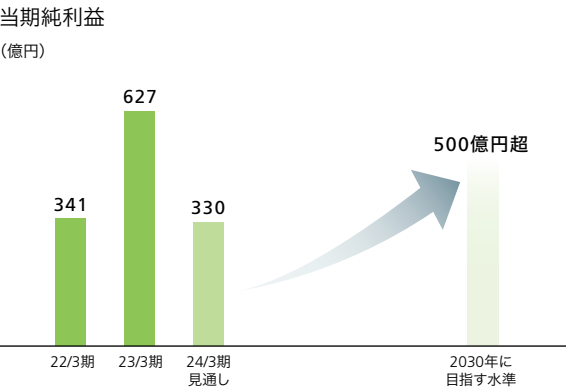
当本部の強み

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 ^{*2} 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
特色ある希少資源の取り扱い	ニオブやクロムといったレアメタル、蛭石や螢石といった鉱産物など、特色のある資源を取り扱い、安定的かつ柔軟なサプライチェーンを構築。加えて、負極材料等の将来性のある新素材の開発にも取り組み中

^{*2} ニオブ：自動車向け鋼材の軽量化・剛性化などのために高張力鋼やステンレス鋼に使用される鉄鋼添加剤

今後目指すステージへ向けて

投融資によるポートフォリオ変革で2030年には安定して500億円を稼ぐ本部を目指す



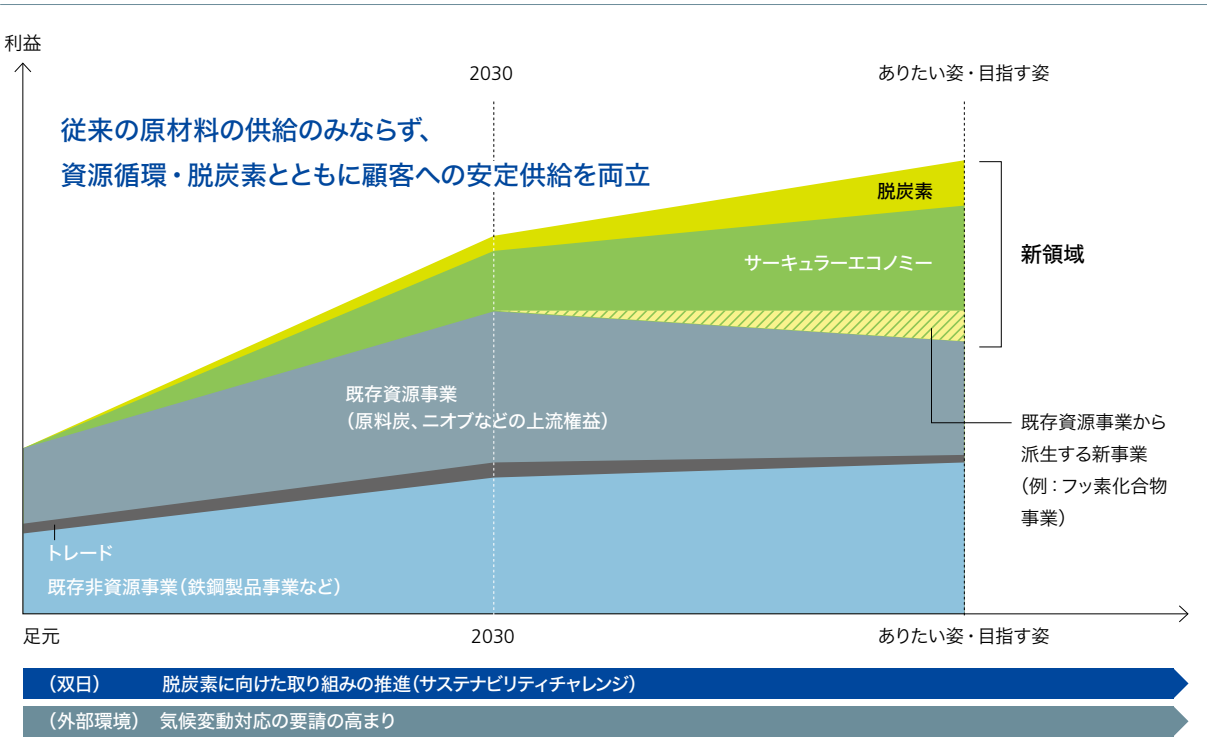
外部環境認識

機会	- 新興国を中心とした資源・鉄鋼・産業資材需要の増加 - 環境関連の法規制強化・改正による新たな商材需要の具現化 - 持続可能な社会の発展に寄与する新技術・新素材のニーズ増加 - リサイクルや副産物処理など環境配慮型ビジネス需要の高まり
リスク	- 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 - 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リスクの顕在化 - 代替品の台頭や規制強化による取り扱い商品の競争力低下 - 炭素税等の世界的な環境規制の厳格化

循環型社会・脱炭素・地政学リスクなどの社会ニーズへの対応を踏まえ、顧客に対して原材料を安定供給する仕組みを構築。リサイクルや脱炭素対応を機能として具備した持続可能な原材料供給を通じて、当社の目指す2つの価値最大化を実現する。

- 安定供給を担保する資源確保の仕組み構築(上流権益獲得・社会ニーズを捉えた事業の拡大)
- 資源リサイクル事業の強化(サーキュラーエコノミー事業の収益化・収益拡大)
- 脱炭素／デジタル化を念頭に置いた各ビジネスの変革
- 既存事業の収益力強化・キャッシュ回収強化

主要事業の展開状況



成長戦略を実現するための具体的な施策

循環型・脱炭素社会で求められる資源の安定確保と競争優位の確立に向けて、金属循環型事業モデルの基盤構築、既存上流資源の競争力強化及び成長が期待されるバッテリー分野での循環型事業モデルの構築に向けた取り組みにリソースを集中的に投下します。

金属循環型事業ではデジタル化を前提とした北米・国内での金属資源リサイクルでの集荷・仕分・粉碎といった機能を有機的に組み合わせ、効率的なオペレーションを徹底的に追求し、当社ならではの事業基盤構築を目指します。

また、既存の豪州原料炭事業においては今まで積み上げてきた鉱山オペレーションに関わるデータ及び社内リソースを最大限に活用し、鉱山運営のデジタル化を推進します。デジタル化を通じて、オペレーション効率を向上させることでコスト削減を実現し、市況変動に応じた機動的かつスピーディな経営判断を可能とし、新たな事業モデルを追求します。

成長が期待されるバッテリー分野では、必要とされる希少資源の確保、部材製造・供給及びバッテリー販売といったバリューチェーン全体への取り組みを通じて、バッテリーの循環型事業モデル構築を追求します。



フェロニオブ



ニオブを負極材に用いた次世代リチウムイオン電池

2011年よりブラジルCBMM社のニオブの上流権益を保有。株式会社東芝及びCBMM社と、ニオブを負極材に用いた次世代リチウムイオン電池を共同開発、3社で商業化に向けた取り組みを加速します。

化学本部



脱炭素へのトランジションという社会的な要請が高まる中、化学産業の構造は大きな転換期を迎えています。化石資源由来の商材から、生物合成由来への原料ソースの変化や、環境対応に適した商材へのシフトを推し進めています。今中計から、「環境」及び「ライフサイエンス」を、集中的に資源を配分していく分野と定め、従前の化学産業にとどまらない領域へとチャレンジしていきます。

また、経済合理性一辺倒から、安全保障上の経済のデカップリング・ブロック化が進む中で、「必要なモノを、必要な時に、必要な場所へ」というトレード事業の価値が見直されてきています。この傾向は、2030年に向けてますます顕著になるものと見られ、グローバル・サプライチェーンの変化に対応できるネットワーク・人脈づくりのできる商社パーソンを育成し、「事業や人材を創造し続ける総合商社」を体現していくことを目指していきます。

当本部の強み

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

- 上流から下流までの幅広い商材とビジネス提案機能
- 全世界約5,000社に及ぶ充実した顧客ネットワーク
- 総合会社の中で上位に位置する事業規模と知名度
- ガスケミカル事業で培ったオペレーションノウハウ
- 合成樹脂事業が有するグローバルな販売・調達ネットワーク
- C5*・石油樹脂事業におけるバリューチェーンでの事業ノウハウ
- インド工業塩をソースとしたアジア市場での大きなシェアと供給安定性

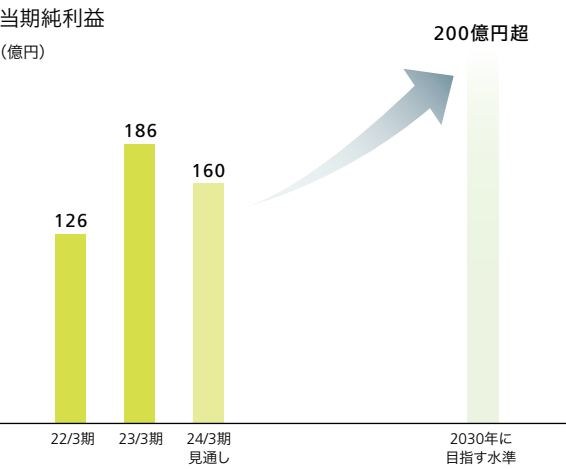
* C5：ナフサ分解から副生され、有効留分は合成ゴムや石油樹脂原料等に使用

外部環境認識

機会	● 新興国の経済発展に伴う世界的な化学品需要の伸長 ● ポストコロナにおけるサプライチェーンの変化 ● グローバルに進む環境対応ニーズの進展、高度化に対応する新しい素材や製造技術の開発
リスク	● 低炭素社会への移行に伴う石油化学製品に対する社会からの圧力 ● 急激な市況・為替変動による事業収益の圧迫 ● コロナ禍からの回復時の急激な需給変動に伴う供給実行リスク(量の確保・物流逼迫など)

今後目指すステージへ向けて

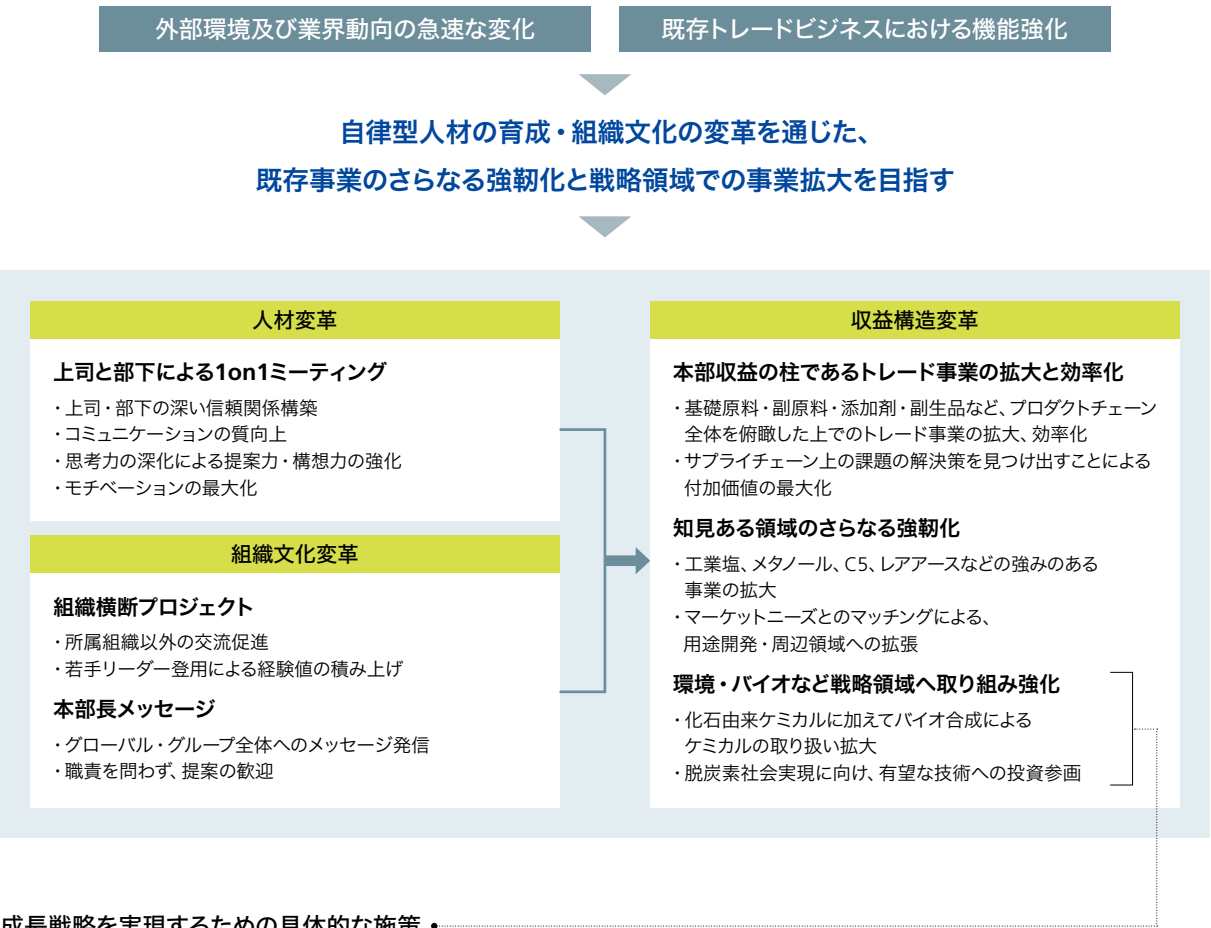
- ・既存トレード事業の拡大と知見のある領域の強化
- ・脱炭素・循環型社会の実現に向けた、新たな取り組みの強化



脱炭素社会の実現に向け、化石資源由来の従来型の素材からバイオマス原料由来や生物合成プロセスに大きくシフトし、脱炭素という大きなトレンドに沿った収益構造を構築します。「化学」の領域を広く捉え、ライフサイエンスや環境と社会的な価値に資する領域での事業を拡大していく方針です。

また、化学本部の収益の柱となっているトレード事業においても石油化学を起点とした従来型の産業構造は変化していき、サプライチェーンも変わっていきます。サプライチェーンの変化をチャンスと捉え、トレード事業をより強固なものにしていきます。

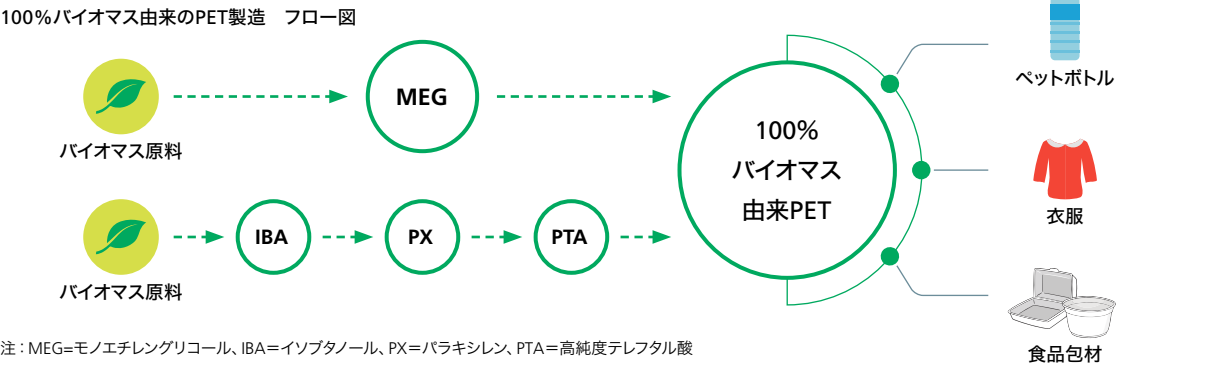
収益構造変革へ向けた取り組み



成長戦略を実現するための具体的な施策

ヘルスケアやバイオといった成長が見込まれる領域での収益化を急いでいます。ヘルスケア分野では、市場規模の大きい欧米市場での成長を取り込むために、M&Aを通し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推進しています。

バイオ分野では、従来の化石資源由来の素材を、バイオプロセスに置き換えていく事業に参画していきます。ブラジル Braskem S.A.とのバイオMEG製造事業への参画などで、バイオマスペースのケミカルの取り扱いを増やしていきます。中長期的な収益化についても、有望技術を持つスタートアップへの投資を行うことで、画期的な商材を押さえていく取り組みも加速しています。



生活産業・アグリビジネス本部



新型コロナウイルスのパンデミックやロシアによるウクライナ侵攻により、サプライチェーンの分断やエネルギー資源、穀物相場の高騰リスクが顕在化しました。その結果、世界各国で食とエネルギーを中心とした安全保障を重視する動きが活性化しています。社会の価値観の変容が進む転換期には、必ず新しいビジネスニーズが生まれるものです。この変化をチャンスに変え、積極的に新しいビジネスを創出していきたいと考えています。当本部では、農林畜産を基軸として、人々の暮らしを維持するエッセンシャルビジネスを展開しています。肥料や食料・飼料などの既存の事業投資やトレードにおいては、成長する東南アジアを最大の注力市場として、確固たる優位性を基盤に新たな価値を創造し収益の拡大を図っていきます。2030年の将来を見据えては、東南アジアでのライフスタイルの多様化を機会と捉え、ベトナムでは食肉流通のパラダイムシフトを実現する食の安全・安心を具備した畜産・食肉加工事業に注力しています。また、サステナブルや脱炭素の潮流に乗り、1次産業由来の再生可能エネルギーの安定的な生産・供給体制の構築を図るためのバイオマス関連の事業投資を加速させていきます。

当本部の強み

東南アジアに強い事業基盤

- 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・バイオマス関連などの幅広い事業を展開
- 高度化成肥料の製造・販売では、東南アジア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するとともに、早生樹を利用した新たなバイオマス燃料の開発に取り組む

高度化成肥料は東南アジアでトップクラスの市場シェア

多様な木質資源の調達ネットワーク

外部環境認識

機会

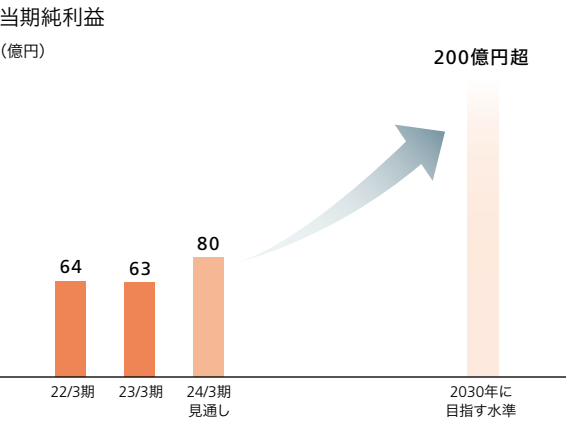
- 東南アジアでのライフスタイルの多様化
- 東南アジアの人口増加・経済発展に伴う食料・生活関連需要の増大
- 食の安全・安心やサステナビリティを重視したニーズの高まり
- 環境意識の高まりに伴う木質資源の持続可能な調達

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

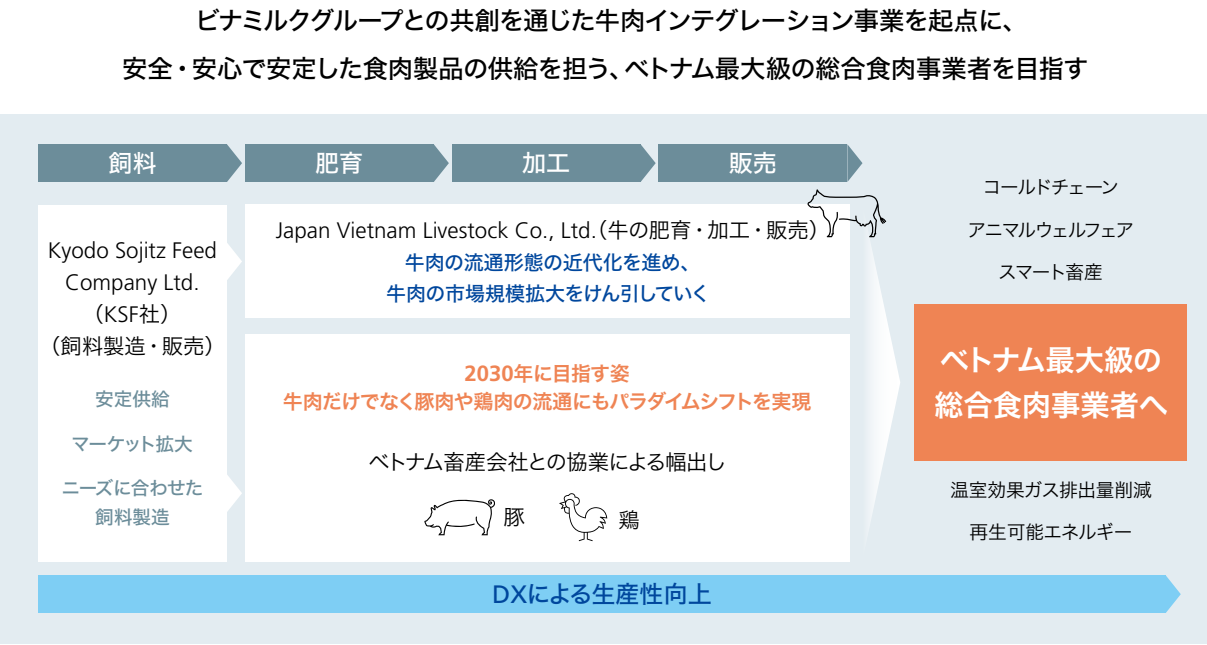
今後目指すステージへ向けて

農林畜産を含む生活に密接したビジネス領域における成長と、バイオマス関連でのサステナブルなビジネスモデルの構築を加速



東南アジアを中心とする新興国のライフスタイルの多様化を機会と捉え、世界的な潮流であるサステナブル・地産地消・脱炭素の視点で、既存事業の新たな価値の創出、新規事業の構築を進めていきます。具体的には、東南アジアに有する強固な肥料事業基盤を活用し、就農者の暮らしが持続的に向上する営農プラットフォームの構築、ベトナムではJapan Vietnam Livestock Co., Ltd.を設立、牛の肥育・加工・販売事業に参入し、食肉流通のパラダイムシフトを実現すべく取り組んでいます。さらに、再生可能な木質資源を活用したバイオマス発電、日本の遊休地や休墾地を活用した農業の推進による地域活性化など、社会意義の高い事業に注力していきます。

主要事業の展開状況



成長戦略を実現するための具体的な施策

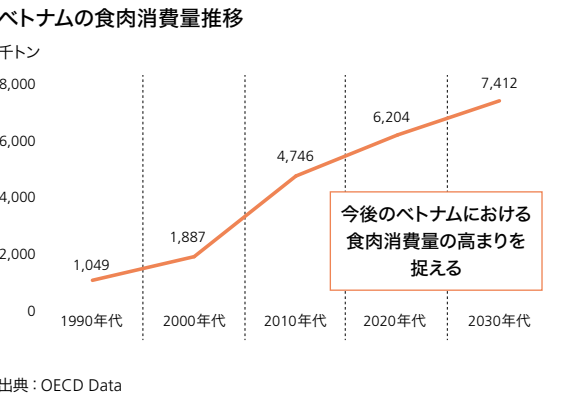
ベトナムでは、同国最大手乳業メーカーのビナミルクグループをパートナーとして、牛の肥育・加工・販売事業を推進しています。ベトナムでは、現在、牛肉は常温で流通されるのが一般的ですが、流通・小売形態の多様化に伴い、衛生的な冷蔵肉のニーズが拡大しています。牛肉の一人当たり消費量は日本のおよそ半分ですが、今後の人口の増加や所得水準の向上により需要の増加が見込まれています。

本事業では、日本と同様の加工設備、衛生・品質管理手法を導入することで工場の生産性を高め、良質な冷蔵肉を安定供給する体制を構築します。また、肥育に不可欠である飼料については2011年に設立したKSF社が持つ信頼感・優位性を活かし、ビナミルクグループへの安定供給を担います。徹底した品質管理や消費者ニーズを踏まえた商品提案に注力し、良質な冷蔵肉をスーパーマーケット等の発展するモダントレードやホテル、レストラン、カフェを中心に販売します。ベトナム国産のブランド牛を作り上げ、さらには、牛肉だけでなく豚肉や鶏肉の分野へと取り組みを拡大し、ベトナム最大の総合食肉事

業への展開を目指します。また、将来的には肥料事業に次ぐ本部収益の柱となることを目指します。



<これまでの取り組み>
2021年3月 ビナミルクグループと合併会社 Japan Vietnam Livestock Co., Ltd.を設立
2023年3月 牛の肥育農場・食肉加工工場の起工式
2024年6月 食肉加工工場稼働予定



リテール・コンシューマーサービス本部



消費者との接点を多く持つ当本部は、「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」を高めるために多様な事業を展開し続けています。今後も新興国の消費者の嗜好・ニーズの多様化・豊かさ・利便性の追求や先進国の健康志向、SDGsへの関心の高まりなど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、着実な成長に向けた優良な資産構築を進めていきます。

また、将来に向けて優れた事業資産の構築を加速する一方で、収益力や事業性に劣化のある事業からの撤退を含む抜本的な改革も推進していきます。

当本部を取り巻く事業環境は急激に変化していますが、私たちはこの変化を常態と認識し、変化こそがチャンスであると捉えています。目標達成のためには、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サイクルを徹底的に回す必要があります。私自身も、掲げた目標を必ず達成する、という強固な意志を持って取り組んでいます。

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
- インド・ASEAN各国の発展段階に応じたリテール事業の展開
- 商業施設のバリューアップ投資事業実績とマネジメント力
- ライフスタイルの多様化に対応した食品・消費財の供給基盤
- 北米産冷凍牛肉の輸入で国内トップシェア

外部環境認識

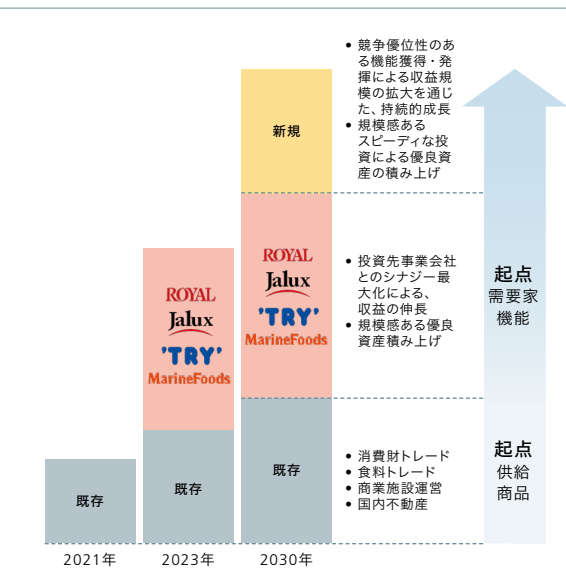
機会

- インド、ASEAN域内の経済成長を背景とした中間所得者層増加による内需拡大
- 労働力不足による人件費増加への対応や生産性向上に寄与する日本の技術への需要拡大
- 和食をはじめとした日本の食文化への関心の高まり、及び食の多様化
- 健康志向やSDGsへの関心の高まり、ECの普及による消費者の購買行動の変化、多様化

リスク

- アジア各国の法律・制度変更
- アジアでの食に関する品質管理の厳格化によるコスト増加
- 急激な為替変動や原材料価格高騰による事業・トレード収益の圧迫
- 生産事業の拡大による人権・環境リスクの増大
- 日本の人口減少に伴う国内マーケットの縮小

今後目指すステージへ向けて



既存事業の改善・黒字化、投資先との協業の深化と共同事業投資、新規大型投資案件の実行、及びポートフォリオの入替を進め、優良な事業資産の構築を推進していきます。

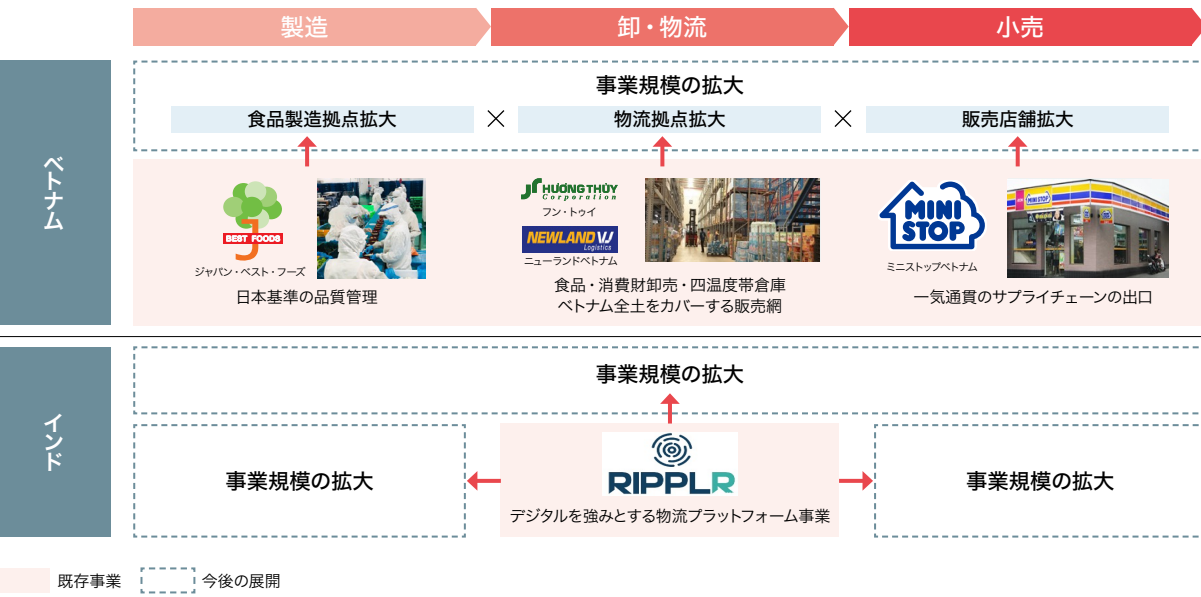
国内市場のほか、今後も経済成長が期待されるベトナム・インドを重点国と捉え、「既存のビジネスモデルの変革」「新規事業構築による収益基盤の強化と規模拡大」を進めていきます。また、健康志向等を背景に拡大する水産物市場を見据え、水産加工技術や品質を武器に北米・中国市場への事業展開に注力していきます。

ベトナム及びインドにおけるリテール事業

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」など各領域の事業を統合し、総合的な事業展開を進めています。これらの事業規模拡大に向け、物流倉庫の拡張やコンビニエンスストアの継続的な新規出店などを進めています。

インドでは、当本部がベトナムで培った食品・消費財卸

事業の知見とデジタルに強みを持ち、消費財卸売・物流事業を展開するIntelligent Retail Private Limited (RIPPLR社)とともに、サービスの向上と提供エリアの拡大に注力していきます。将来的には小売業・製造業等への進出も視野に入れています。



水産事業

世界的な水産加工品の需要拡大を取り込むべく、マリンフーズ株式会社、トライ産業株式会社、双日ツナファーム鷹島株式会社、大連翔祥食品有限公司が持つ養殖・調達・加工技術・販売の機能を統合しました。今後、各社の連携を一層深め、点から線へ、そして面へと事業展

開することで競争優位性を確保していきます。国内では、調達力・販売力強化により、既存事業の収益基盤の拡大・安定化を図ります。海外では、水産物の加工技術と品質の高さを武器に、今後さらなる成長が見込まれる北米及び中国への事業展開を加速していきます。



本部事業報告

主要事業の業績（2023年3月31日現在）

注1：取込比率は、2023年3月期期末時点のものを記載しています。
2：数値は、各事業の当期純利益から、一過性損益を除いた実力値ベースで記載しています。

自動車本部 連結子会社 34社 持分法適用会社 7社

事業名	取込比率	純利益(億円)		事業内容
		22/3期	23/3期	
Sojitz de Puerto Rico Corporation	100%	21	22	自動車の輸入・販売
Sojitz Automotive Group, Inc.	100%	17	23	自動車ディーラー事業
Subaru Motor LLC	65.6%	5	5	自動車の輸入・販売
Sojitz Quality, Inc	100%	2	3	品質検査関連サービスへの投資会社

航空産業・交通プロジェクト本部 連結子会社 39社 持分法適用会社 11社

事業名	取込比率	純利益(億円)		事業内容
		22/3期	23/3期	
航空・船舶航空アセット事業				航空機代理店事業、航空機リース事業、パーツアウト事業 等
-Sojitz Aviation and Marine B.V.	100%	0	1	航空機パーツアウト事業、船舶関連事業
航空事業				防衛関連事業、ビジネスジェット事業、代理店事業
-ビジネスジェット事業	100%	9	9	
交通・空港インフラ事業				北米鉄道事業(MRO・貨車リース) アジア鉄道EPC
-Sojitz Transit & Railway Canada Inc.	74.9%	△2	1	鉄道車両総合メンテナンス事業
-Southwest Rail Industries Inc.	100%	5	4	貨車リース事業
双日エアロスペース株式会社	100%	8	13	航空・防衛産業、関連機器の輸出入・販売

インフラ・ヘルスケア本部 連結子会社 56社 持分法適用会社 40社

事業名	取込比率	純利益(億円)		事業内容
		22/3期	23/3期	
エネルギー関連・火力発電事業				
-エルエヌジージャパン	50%	34	91	LNG事業及び関連投資融資
-Glover Gas & Power B.V.	25%	—	6	ガス供給及びガス関連事業
-火力発電事業*	—	29	36	米国、中東 等
再エネ・脱炭素事業				
-再生可能エネルギー事業*	—	18	32	国内外再生可能エネルギー事業
-省エネルギーサービス事業*	—	—	10	海外省エネルギーサービス事業
-Nexus Energia S.A.	31.4%	—	3	電力・ガス小売事業、売電代理事業、太陽光発電事業
社会インフラ・PPP事業				
-Sojitz Hospital PPP Investment B.V.	100%	36	33	病院施設運営事業への投融資
-日商エレクトロニクス株式会社	100%	19	26	ITシステム・ネットワークサービス事業
-PT. Puradelta Lestari Tbk	25%	14	27	住宅・工業・商業団地の総合都市インフラ開発、運営

* 火力発電事業、再生可能エネルギー事業、省エネルギーサービス事業は、関連の主要事業会社の損益計算値を記載しています。

主要関係会社のうち、以下の上場会社については各社ホームページをご参照ください。
さくらインターネット株式会社（持分） <https://www.sakura.ad.jp/>
PT. Puradelta Lestari Tbk（持分） <https://www.kota-deltamas.jp/>

金属・資源・リサイクル本部 連結子会社 22社 持分法適用会社 16社

事業名	取込比率	純利益(億円)		事業内容
		22/3期	23/3期	
Sojitz Development Pty. Ltd.	100%	272	442	石炭鉱山への投資
株式会社メタルワン	40%	113	166	鉄鋼関連商品の輸出入、外国間及び国内販売など
非鉄(豪州ワースレーアルミナ精製事業)	—	18	7	アルミナの製造、アルミナ生産会社への投資

化学本部 連結子会社 30社 持分法適用会社 11社

事業名	取込比率	純利益(億円)		事業内容
		22/3期	23/3期	
PT. Kaltim Methanol Industri	85%	41	59	メタノールの製造・販売
双日プラネット	100%	22	19	合成樹脂原料・製品等の貿易・販売
solvadis deutschland gmbh	100%	12	19	化学品の貿易・販売
単体トレード	—	10	47	工業塩、レアアース、芳香族、フェノール、機能化学品 等

生活産業・アグリビジネス本部 連結子会社 26社 持分法適用会社 11社

事業名	取込比率	純利益(億円)		事業内容
		22/3期	23/3期	
肥料関連事業				
-Thai Central Chemical Public Company Limited	81%	34	28	肥料の製造・販売
-Atlas Fertilizer Corporation	100%	21	19	肥料の製造・販売、輸入肥料販売
-Japan Vietnam Fertilizer Company	75%	2	2	肥料の製造・販売
双日建材	100%	28	18	総合建材販売
Saigon Paper Corporation	96%	△7	△3	製紙事業

リテール・コンシューマーサービス本部 連結子会社 28社 持分法適用会社 22社

事業名	取込比率	純利益(億円)		事業内容
		22/3期	23/3期	
リテール関連事業				
食品製造・流通、コンビニエンスストア、外食				
-海外	—	△8	△2	ミニストップベトナム、四温度帯物流、惣菜加工品製造、食品・消費財卸売 等
-国内	—	△8	△3	ロイヤルHD、双日ロイヤルインフライトケイタリング、JALUX 等
水産関連事業				
マリンフーズ、トライ産業、大連翔祥、双日ツナファーム鷹島				
-マリンフーズ株式会社	100%	—	8	水産食品加工会社
国内不動産事業				
商業施設運営事業、バリューアップ事業 等				
-国内	—	18	19	砂糖・糖化製品、乳製品、農畜水産物、加工食品、その他各種食料品の販売
双日食料株式会社	100%	32	19	
双日ファッション株式会社	100%	6	7	綿・化繊繊維物等のプリント、無地・先染などの企画加工卸売販売

主要関係会社のうち、以下の上場会社については 各社ホームページをご参照ください。
フジ日本精糖株式会社（持分） <https://www.fnsugar.co.jp/>
ロイヤルホールディングス株式会社（持分） <https://www.royal-holdings.co.jp/>

11年財務サマリー

11年財務サマリー

国際会計基準(IFRS)

	2023.3	2022.3	2021.3	2020.3	2019.3	2018.3	2017.3	2016.3	2015.3	2014.3	2013.3
単位：百万円											
経営成績											
収益	2,479,840	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
売上総利益	337,567	271,319	188,120	220,494	240,956	232,380	200,685	180,739	197,688	198,221	187,245
税引前利益	155,036	117,295	37,420	75,528	94,882	80,343	57,955	44,269	52,584	44,033	28,052
当期純利益(親会社の所有者に帰属)	111,247	82,332	27,001	60,821	70,419	56,842	40,760	36,526	33,075	27,250	13,448
基礎的収益力*1	145,010	131,263	38,468	68,302	93,015	90,713	54,076	41,603	66,354	68,018	38,395
営業活動によるキャッシュ・フロー	171,639	65,084	84,972	40,510	96,476	98,812	857	99,939	39,109	46,997	55,124
投資活動によるキャッシュ・フロー	29,157	△138,819	△35,676	△35,669	△42,200	△86,407	△32,179	△33,910	△13,792	△24,469	△11,652
財務活動によるキャッシュ・フロー	△230,367	46,898	△40,621	△12,164	△74,907	△13,052	△4,029	△114,695	△42,600	△30,931	△56,177
フリー・キャッシュ・フロー	200,796	△73,734	49,295	4,840	54,276	12,404	△31,321	66,028	25,317	22,528	43,472
財政状態(会計年度末)											
総資産	2,660,843	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
親会社の所有者に帰属する持分合計	837,713	728,012	619,111	579,123	618,295	586,464	550,513	520,353	550,983	459,853	382,589
資本合計	876,576	763,878	654,639	621,898	661,607	625,124	577,970	549,716	590,656	492,959	411,298
有利子負債*2	883,704	1,052,725	908,334	893,258	873,321	911,479	925,368	922,699	1,038,769	1,065,276	1,077,007
ネット有利子負債*2	629,426	770,291	610,677	613,173	584,711	603,449	611,007	571,628	629,556	640,256	643,323
単位：円											
1株当たり情報											
基本的1株当たり当期純利益 (親会社の所有者に帰属)	481.94	352.65	112.53	244.53	281.71	227.19	162.91	145.99	132.19	108.91	53.75
1株当たり親会社所有者帰属持分	3,629.34	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株当たり配当額*3	130	106	50	85	85	55	40	40	30	20	15
財務指標											
総資産利益率(ROA)(%)	4.2	3.3	1.2	2.7	3.0	2.5	1.9	1.7	1.5	1.2	0.6
自己資本利益率(ROE)(%)*4	14.2	12.2	4.5	10.2	11.7	10.0	7.6	6.8	6.5	6.5	3.8
自己資本比率(%)*5	31.5	27.4	26.9	26.0	26.9	25.0	25.7	25.3	24.0	20.7	17.8
ネットDER(倍)	0.75	1.06	0.99	1.06	0.95	1.03	1.11	1.10	1.14	1.39	1.68
連結配当性向(%)*6	27.0	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)	490,000	450,000	390,000	380,000	360,000	350,000	320,000	330,000	320,000	350,000	340,000
リスクアセット自己資本倍率(倍)	0.6	0.6	0.6	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.8	0.9

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(普通株式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に記載しています。

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	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
従業員数（連結）	名	19,463	20,673	20,669
従業員数（単体）*1		2,551	2,558	2,523
男性		1,835	1,823	1,754
女性		716	735	769
女性総合職数（管理職数）		287（54）	302（57）	335（57）
管理職における女性比率	%	5.4	5.9	6.1
平均勤続年数	年	15.4	15.4	15.4
男性		16.9	17.0	17.1
女性		11.6	11.5	11.5
障がい者雇用率	%	2.25	2.39	2.60
有給休暇取得率	%	64.4	68.7	73.7
育児休暇・休業取得者数*2	名	60	60	67
男性		34	45	46
女性		26	15	21
育児休業復職率	%	100	94.1	96.3
離職率（自発的離職のみ）		2.7	4.6	5.2
新卒採用者数	名	117	86	90
男性		60	47	39
女性（事務職を含む）		57	39	51
女性採用比率	%	49	45	56.7
キャリア採用者数	名	30	35	40
男性		14	23	31
女性		16	12	9
女性採用比率	%	53	34	22.5
正規雇用労働者の中途採用比率	%	20	29	30.8
労働組合加入率	%	53	54	55.0

*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 取得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	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
研修受講者数（延べ人数）*3	名	約5,200	約26,000	約56,000
研修受講総時間*3	時間	約38,000	約39,300	約55,000
社員一人当たり平均研修時間*3,4		16	17	27
海外トレーニー派遣制度利用者数	名	5	39	55
短期		1	10	20
長期		4	29	35

*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 「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	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
電力消費量	千kWh	263,805	266,035	295,770
CO ₂ 排出量（Scope1）*5	t-CO ₂	705,807	700,618	728,600
CO ₂ 排出量（Scope2）*6	t-CO ₂	206,283	219,180	206,807
CO ₂ 排出量（Scope1+2合計）	t-CO ₂	912,090	919,797	935,407
CO ₂ 排出量（Scope3）*7	t-CO ₂	—	36,007,569	23,567,680
廃棄物排出量*8	トン	67,711	62,769	67,103
水使用量	百万m ³	5.03	4.50	4.97

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/sojitz_esg/e/climate.php）をご参照ください。
*5 Scope1：都市ガスなどの燃料使用による直接排出
*6 Scope2：購入した電気・熱の使用に伴う間接排出
*7 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
*8 一部のデータに修正があったことから、2021年3月期の数値をリステートしました。（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（2023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	30	0	4	331	304	101	769	770
インドネシア	169	0	0	226	51	53	500	569
フィリピン	100	2	0	231	24	81	437	436
中国（香港を含む合計）	131	0	1	352	34	43	560	552
（中国単独）	118	0	1	311	30	34	493	489
（香港単独）	13	0	0	41	4	9	67	63
ブラジル	24	3	3	33	20	155	238	628
アルゼンチン	4	0	0	10	0	1	15	4
ロシア	11	0	0	32	44	77	164	164
インド	90	0	0	174	10	38	312	273
ベトナム	97	5	1	282	63	173	620	657
トルコ	3	0	0	50	6	0	59	159
合計	659	10	9	1,721	556	722	3,674	4,212

（参考数値）

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

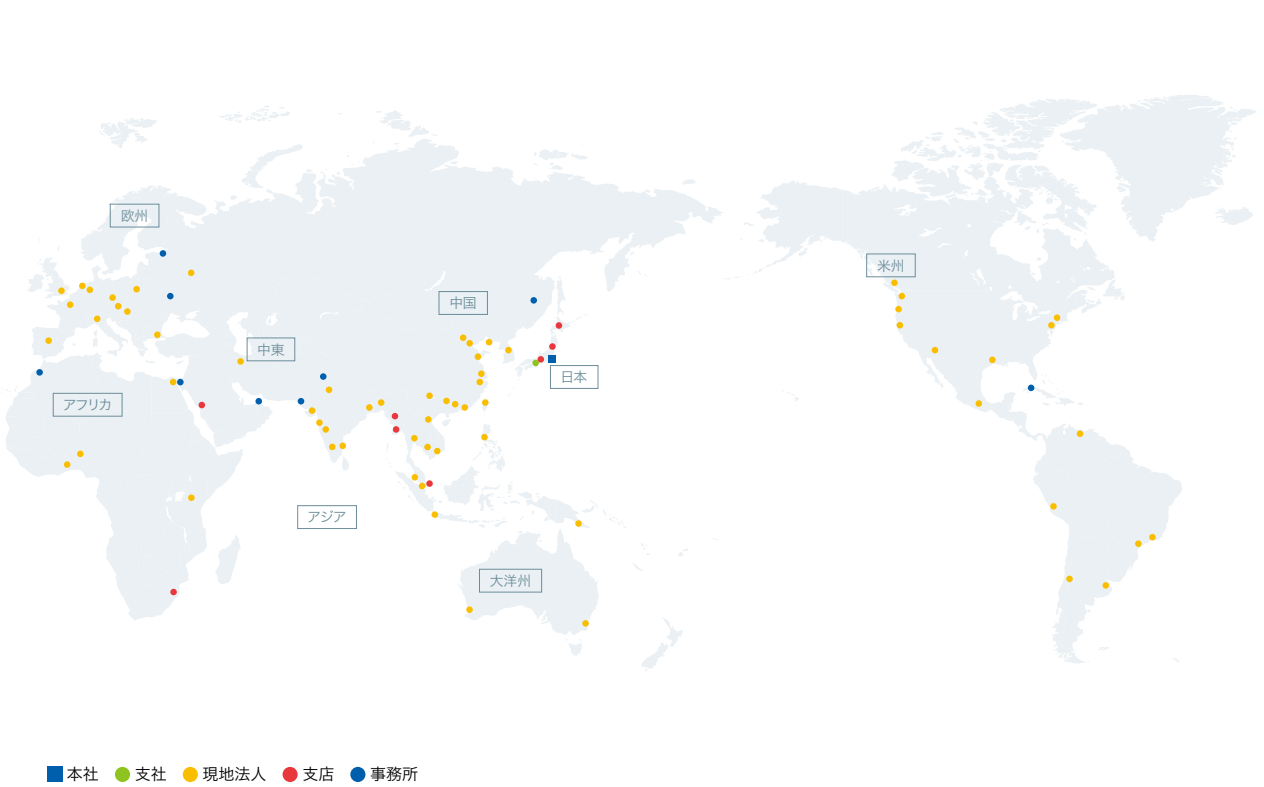
（注意事項）
双日グループ連結保有資産を対象として、カントリーリスクに晒されている資産をエクスポージャーとして集計しています。
開示の対象範囲は双日グループ全てとし、開示対象資産を、投資、融資、保証等、営業債権・商品（「営業債権」に分類）、現預金・金融資産等（「現預金等」に分類）、固定化営業債権・固定資産等（「その他資産」に分類）としています。
なお、集計の定義は下記の通りです。
●「所在国ベース」：与信先等が存在している国をベースに集計した残高
●「実質リスク国ベース」：所在国にかかわらず実質のリスクが存在する国をベースに修正した残高

組織図／国内・海外拠点一覧

組織図 (2023年6月30日現在)



国内・海外拠点一覧 (2023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	15 拠点	アジア・大洋州地域	24 拠点
欧州地域	26 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

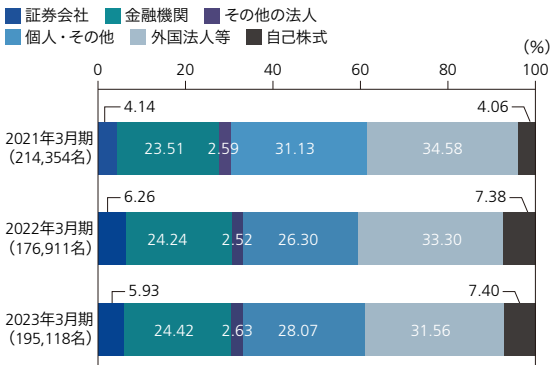
会社情報 (2023年6月30日現在)

会社名	双日株式会社	拠点数	国内：5(本社、支社、支店)
英文名	Sojitz Corporation		海外：88(現地法人、駐在員事務所)
設立	2003年4月1日	連結対象会社数	国内：131社
資本金	160,339百万円		海外：312社
代表者	代表取締役社長 藤本 昌義(ふじもと まさよし)	従業員数	単体：2,613名
本社所在地	〒100-8691 東京都千代田区 内幸町2-1-1 TEL：03-6871-5000		連結：21,912名

投資家情報 (2023年3月31日現在)

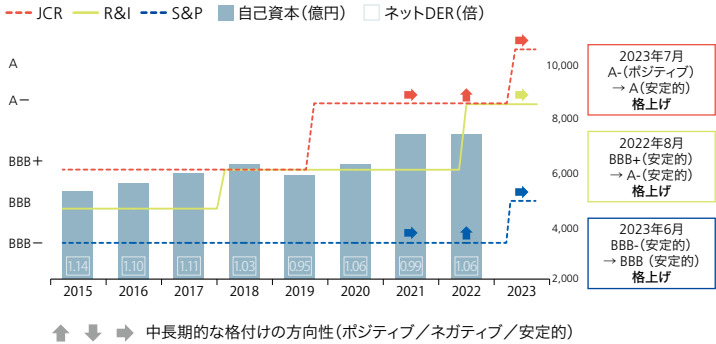
証券コード	2768	上場証券取引所	東京証券取引所
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社	事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
連絡先	東京都府中市日鋼町1-1 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部	定時株主総会	6月
フリーダイヤル	0120-232-711	単元株式数	100株
		発行可能株式総数	500,000,000株
		発行済株式総数	250,299,900株(自己株式を含む)
		株主数	195,118名

所有者別株式数比率推移



注：() は株主数

格付情報



大株主 (上位10社)

株主名	所有株式数(千株)	比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	34,546	14.91
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	20,726	8.94
株式会社日本カストディ銀行	14,883	6.42
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	4,638	2.00
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,342	1.87
日本証券金融株式会社	3,997	1.72
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,727	1.61
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,363	1.45
JPモルガン証券株式会社	2,619	1.13
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,472	1.07

注：当社は、自己株式18,529千株を所有していますが、上記大株主から除いています。また、比率は発行済株式総数から自己株式を控除して計算しています。

(2023年9月現在)

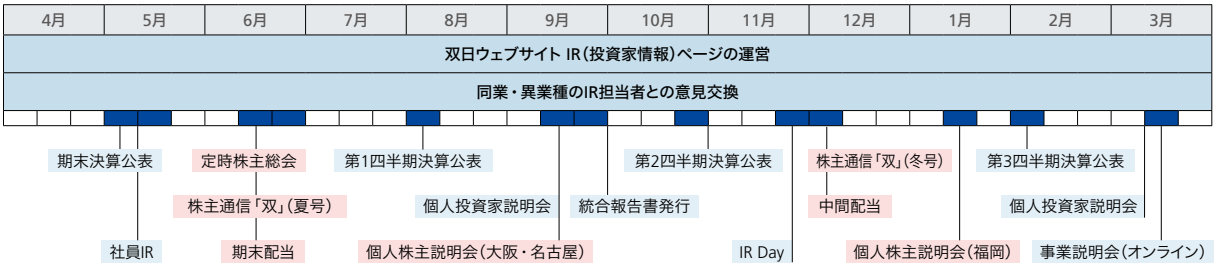
	発行体格付	短期格付
日本格付研究所 (JCR)	A(安定的)	J-1
格付投資情報センター (R&I)	A-(安定的)	a-1
スタンダード・アンド・プアーズ (S&P)	BBB(安定的)	-

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、オンラインも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。

2023年3月期の主な活動



対象	取り組み	活動内容	実施回数
アナリスト・機関投資家	各種説明会や個別面談などを通じて直接対話を実施	個別面談	289回
		決算説明会	4回
		IR Day・事業説明会	2回
		海外ロードショー	7回(11都市)
		証券会社主催コンファレンス	1回
個人株主・個人投資家	業績動向や事業戦略などについてCEO、CFO、営業本部長より直接ご説明	株主説明会	3回
		個人投資家説明会	2回
社員	CFO、経営企画、IR担当役員より決算やKPI進捗の説明及びQ&Aをオンラインで実施	社員向けIR説明会	3回



5月期末決算公表後にオンラインで実施した社員向けIR説明会



価値創造に向けた取り組みについて、事業戦略やDX戦略の説明、社外取締役によるパネルディスカッション構成としたIR Dayに登壇した当社社外取締役

IR活動に対する外部評価

統合報告書

日経統合報告書アワード

第1回「グランプリ」、第2回「優秀賞」



年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF)

「改善度の高い統合報告書」

日本IR協議会

IR優良企業賞「共感！IR賞」(2020年、2022年)

IRサイト

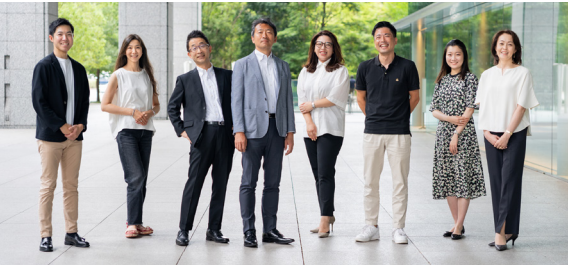
大和インベスター・リレーションズ株式会社
インターネットIR表彰 7年連続「最優秀賞」
サステナビリティ部門 2年連続「優秀賞」

日興アイ・アール株式会社

全上場企業ホームページ充実度ランキング
業種別(卸売業)「最優秀」



IR室メッセージ



IR室「統合報告書2023」制作チーム(2023年9月現在)

統合報告書2023をお読みいただき、ありがとうございます。社員一人ひとりが自由な発想で考え、挑戦し、変革が続いている姿を通じて、当社が次のステージへ進んでいく姿を皆様にお伝えすることを目指しました。当社の中長期的な価値創造に対するご理解の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。

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/>

統合報告書2023アンケート

ご意見、ご感想などをお寄せください。
<https://forms.office.com/r/EcQrMXnbPh>