



New way, New value

統合報告書 2018

2018年3月期

# *Commitment to Growth*



# Contents

目次／編集方針	
ごあいさつ	1
<b>Who We Are</b>	2
価値創造の歴史	4
9つの事業分野	6
経営計画の変遷	8
財務・非財務ハイライト	10
<b>Where We're Going</b>	12
社長メッセージ	14
CFOメッセージ	20
CLOSEUP	22
投資の質のさらなる改善と 着実な収益化のために	
<b>How We Get There 1</b>	24
サステナビリティ	26
人材	30
コーポレート・ガバナンス	34
取締役・監査役	34
執行役員	36
会長インタビュー	38
<前・新>社外取締役座談会	40
実効性・透明性の向上に向けて	42
コンプライアンス	47
リスクマネジメント	48
<b>How We Get There 2</b>	50
本部別レポート	
自動車本部	52
航空産業・交通プロジェクト本部	56
機械・医療インフラ本部	60
エネルギー・社会インフラ本部	64
金属・資源本部	68
化学本部	72
食料・アグリビジネス本部	76
リテール・生活産業本部	80
産業基盤・都市開発本部	84
<b>Data</b>	
11年 財務サマリー	88
連結財務諸表	90
連結対象会社の状況 (黒字会社・赤字会社)	96
カントリーリスクエクスポージャー(連結)	97
組織図	98
国内・海外拠点一覧	99
主要関係会社	102
会社データ	104
投資家・株主の皆様との コミュニケーションについて	105

## 編集方針

当社は、事業活動やビジネスモデルについて幅広い読者の方々に理解を得るためのコミュニケーションツールとして、統合報告書が果たす役割を重視しています。統合報告書2018では、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を踏まえ、「双日が得る価値」と「社会に還元する価値」の「2つの価値」の最大化をテーマに、直近の経営成果だけでなく、企業理念の実現とステークホルダーとの持続的な成長のコネクティビティを重視した編集に努めました。

## 将来見通しに関する注意事項

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

## 重視するイニシアチブ

### 国連グローバル・コンパクト

当社は、グローバルに事業を展開するにあたり、国・地域の法令を遵守するとともに、国際規範に沿った、事業を通じた環境配慮、人権尊重などを追求する姿勢を明確にするために、国連グローバル・コンパクト(UNGC)に署名しています。UNGCは、企業が国際社会の一員としてリーダーシップを発揮し、事業活動を通じた持続可能性を追求することを提唱しています。当社は、2009年にUNGCに参加し、UNGCの定める企業活動に関わる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する10の原則を支持し、企業活動を通じその実践に取り組んでいます。



### Sustainable Development Goals

Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)とは、国連が主導となり、193の加盟国で2015年に整理された、2030年までに優先的に解決されるべき世界共通の17の社会課題です。中長期的にステークホルダーから解決を期待される課題であり、当社グループのCSR重点取り組みテーマ(現在の「サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)」)を明確化するにあたって参照しました。▶P.26



# 着実な成長を重ね、将来の飛躍へ

過去から学び、新たな目標に挑戦し続けてきた双日。  
これからも、現場起点でのスピード経営の実践と  
「収益の塊」の創出・拡大を追求し続けてまいります。

双日は創設以来、過去から学び、常に新しい挑戦と成長を追い求めてきました。

その一環として、近年は安定収益事業、すなわち「収益の塊」を創出するために、商社の課題である市況に左右されにくい収益基盤の構築とともに、2015年4月より、スピード感を持って価値創造を実現するために9本部制を導入しました。

現場の近くで判断するスピード経営を実行し、収益性の改善に努めた結果、前中期経営計画期間においては強固な収益基盤を確立することができました。

この「収益の塊」をさらに積み上げるべく、2018年5月、当社は「中期経営計画2020 ～Commitment to Growth～」を発表しました。これまでの収益力強化に向けた取り組みを確実に成長に結びつけ、将来の飛躍に挑戦する決意を「Commitment to Growth」という副題に込め、「着実な成長の実現」というテーマに取り組んでいきます。

当社に脈々と流れる「挑戦し続ける精神」を再認識しながら、「双日が得る価値」と「社会に還元する価値」の「2つの価値」の最大化を追求し、持続的な成長と豊かな社会の創造を実現してまいります。

2018年8月

代表取締役社長 CEO

藤本 昌義



# Who We Are

「2つの価値」の最大化を目指して

## 双日グループ企業理念

---

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

## 双日グループスローガン

---

***New way, New value***

## 行動指針

---

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

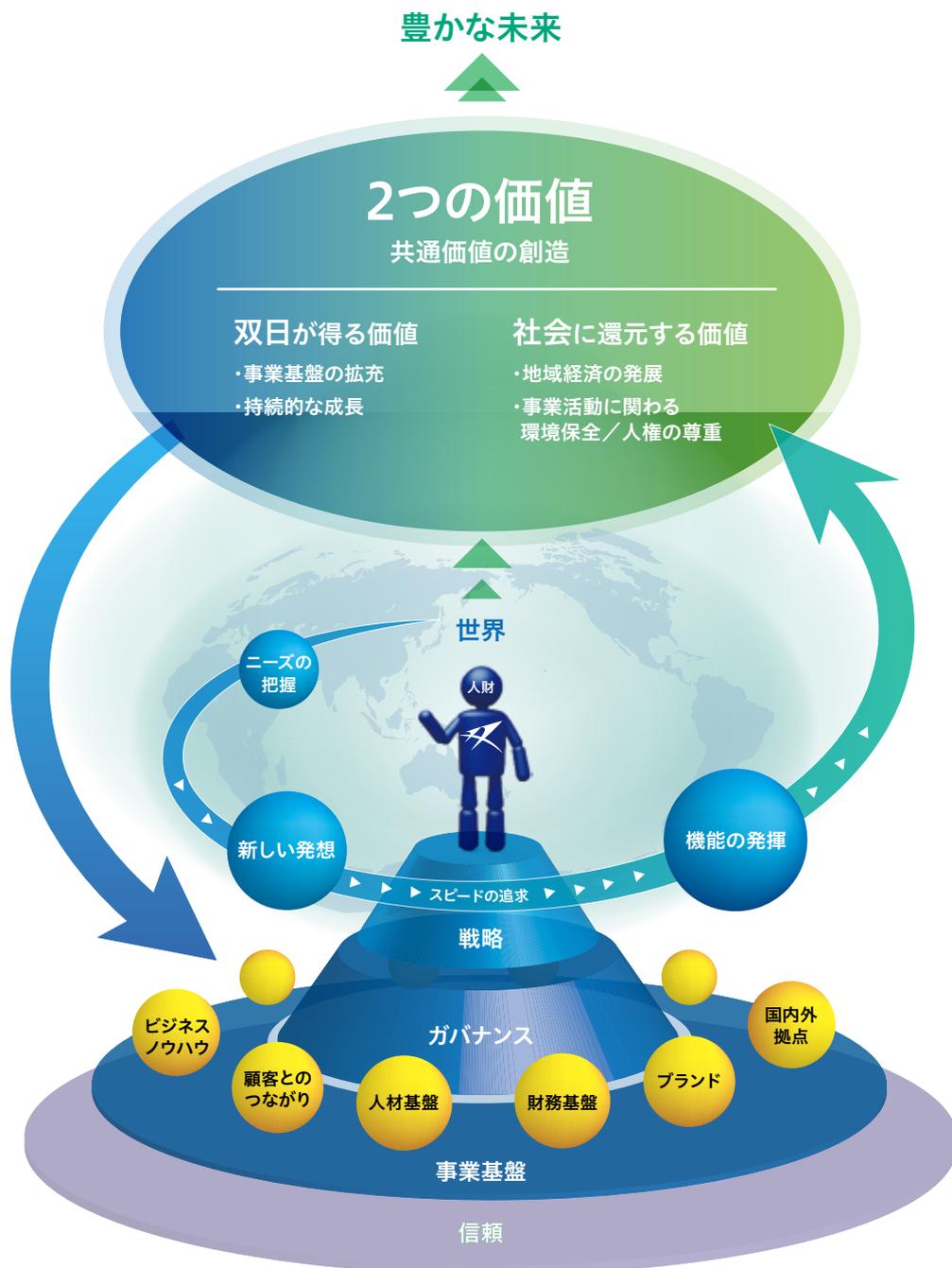
1. 確かな信頼を築く。
2. 将来を見据え、創意工夫する。
3. スピードを追求する。
4. リスクを見極め、挑戦する。
5. 強固な意志でやり遂げる。

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

世界各地のニーズを把握し、多彩な機能を発揮してスピーディな経営判断を実践しながら「2つの価値」が重なる事業価値の最大化に挑戦していきます。

すべてのステークホルダーの「豊かな未来」を創造し続けていくこと。それが双日の存在意義です。

## 双日の価値創造モデル



## 価値創造の歴史

# 積み上げてきた 価値創造の軌跡

双日は、先見性を持って社会のニーズを見極め、必要となる機能を提供することで、多くの事業を開発し、時代に合わせた社会課題の解決に努めてきました。これまでも、これからも、私たちは時代を超えて社会に貢献し続けます。

### 1860年代～

#### 開国後の 日本の産業発展に寄与



世界との商いが再開された日本において、双日の前身となる日本綿花や岩井商店、鈴木商店は、事業の多角化を図る中で、トレーディングだけではなく自ら製造会社を設立するなどして業容を拡大。各産業分野のリーディングカンパニーとして日本の近代化を牽引しました。

### 1940年代～

#### 戦後の日本経済 復興に貢献



第二次世界大戦後、日綿實業はGHQ放出食糧の輸送代行を担ったほか、日商は日本の船舶輸出を、岩井産業はブラジル産鉄鉱石の輸入などを通じて、戦後社会の復興に大きく貢献しました。

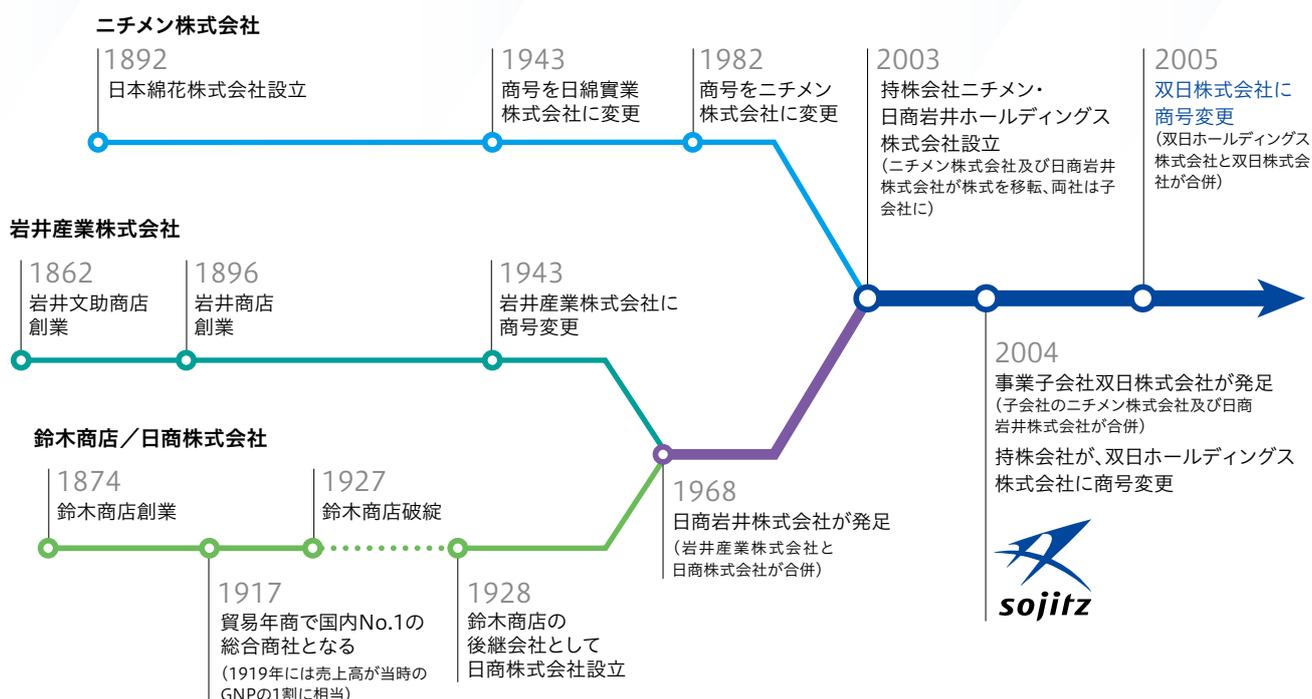
### 1950年代～

#### 資源の安定供給で 高度経済成長を支える



高度経済成長期、資源・エネルギーの確保は日本社会全体の重要課題でした。日商岩井は、LNGがまだ一般的ではなかった1973年に日本最大のLNG導入プロジェクトをまとめあげるなど、国策実現の一翼を担いました。

### 双日のあゆみ



## 新興国の発展に貢献

成長著しい新興国では、社会インフラの整備や生活・サービスの高度化に対する需要が高まり続けています。当社は、トレーディングや都市開発などで培ってきた知見と先見性を活かし、地域や国の成熟度に応じた課題解決策を通じて、新興国の発展に寄与しています。



フィリピンで展開する高度化成肥料製造・販売事業



デリー～ムンバイ間貨物専用鉄道建設工事



パラオ国際空港(完成予想図)

## 日本企業のグローバル展開を支援

グローバル化が進むなか、当社は顧客や取引先とのネットワーク、地域社会とのつながりをもとに、多岐にわたるビジネスノウハウを活かし、日本企業の海外進出をサポート。販売拡大や新たなサプライチェーンの構築など、日本発の技術と製品のグローバル展開を幅広く支えています。



ベトナムで展開する工業団地事業



ロシアで展開する自動車ディーラー事業



半導体実装機販売事業

## 新しい時代のニーズを見極め、ソリューションを提供

世界を舞台に、時代に即した課題解決策を提案し、持続可能な社会を実現する。そんな使命のもとに、当社は、時代のニーズを見極め、機会・リスクを的確に捉えたバリューチェーンをスピーディに構築。国際社会に新しいソリューションを提供し続けています。



青森県上北郡六ヶ所村の太陽光発電所



ビジネスジェット事業



3Dプリンタによる金属製品製造

## 9つの事業分野

# 総合力を発揮し、 持続可能な社会の実現へ

双日は、9つの本部ごとに、トレーディングや投資等を通じて常に新たな機能を獲得していくことで良質な事業機会を創出し、新しい事業領域を拡大させています。

機会とニーズを適切に見極め、世界中に広がるネットワークを活用しながら、グループ全体で総合力を発揮し、自社の成長と持続的な社会の実現を目指しています。

### 産業基盤・都市開発本部

- 海外工業団地事業
- 国内不動産事業
- 総合生活サポート事業
- 海外都市インフラ開発事業
- J-REIT運用事業

### リテール・生活産業本部

- 食品卸・加工販売・小売・物流事業
- 商業施設投資・運営事業
- 植林・木材チップ生産事業
- 繊維製品事業
- 畜肉事業
- ブランド・消費財流通事業
- 建材卸売事業

### 食料・アグリビジネス本部

- アグリビジネス事業
- 飼料畜産事業
- 食料事業
- 水産事業

### 化学本部

- メタノール事業
- 工業塩事業
- レアアース事業
- ガスケミカル事業
- 合成樹脂事業
- 石油樹脂・C5事業
- 欧州化学品事業(ソルバディス社)

機能の獲得

新しい事業  
領域の拡大



### 自動車本部

- 組立・卸売事業
- ディーラー事業
- 品質検査事業
- オートローン事業
- 部品製造・物流事業



### 航空産業・交通プロジェクト本部

- 国内代理店・リース事業
- ビジネスジェット事業
- 交通・輸送系インフラEPC事業
- 鉄道車両メンテナンス事業
- 船舶全般／船用機器販売事業  
(双日マリンアンドエンジニアリング)
- 中古機パーツアウト事業
- 航空／宇宙関連機器事業  
(双日エアロスペース)
- 空港運営事業
- 保有船事業



### 機械・医療インフラ本部

- プラントプロジェクト事業
- 医療インフラ事業
- 産業機械・軸受事業
- 産業機器販売(双日マシナリー)



### エネルギー・社会インフラ本部

- 再生可能エネルギー事業
- LNG関連事業
- 原子力関連事業
- 情報産業関連事業
- ガス火力発電事業
- 石油・ガス事業
- 社会インフラ事業



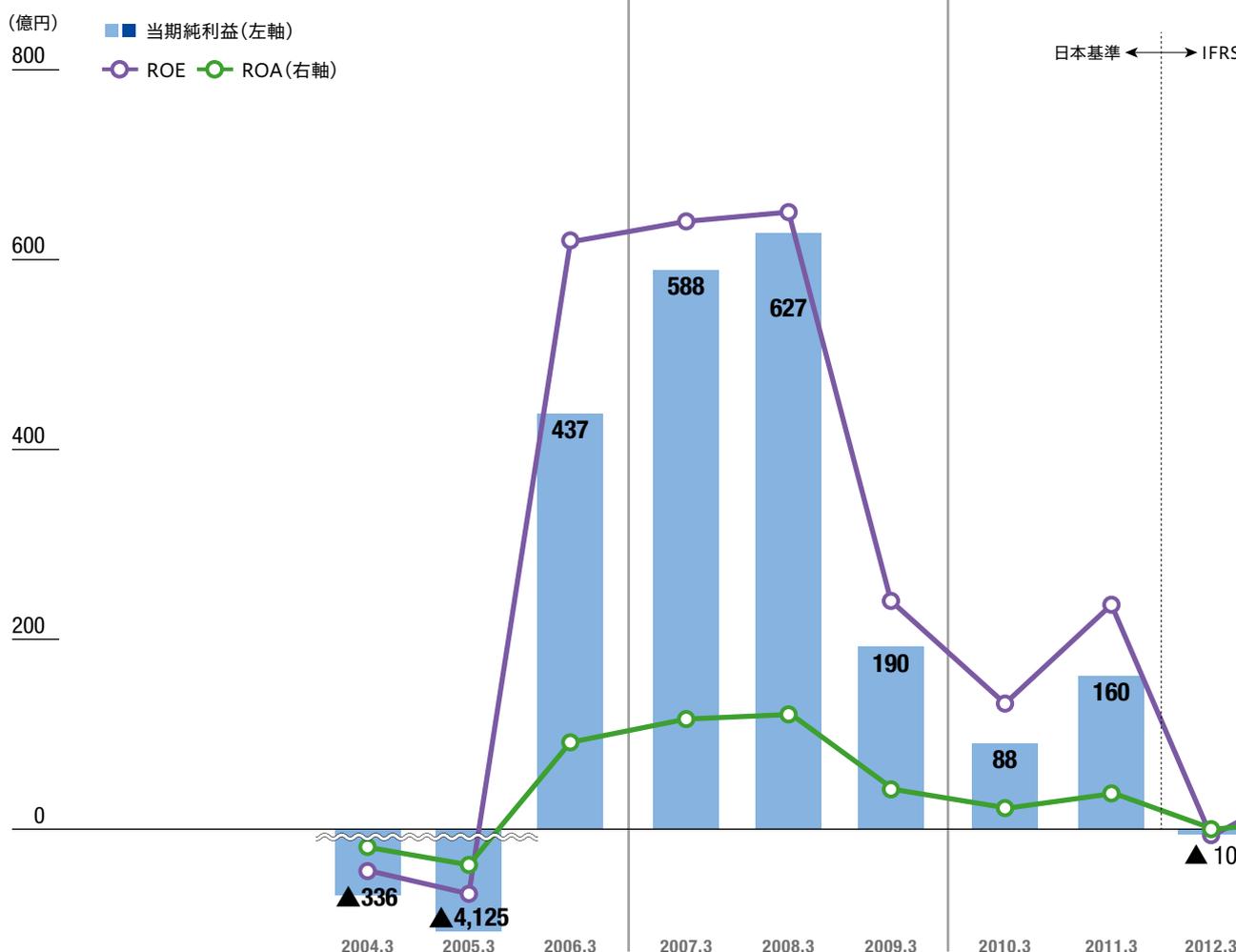
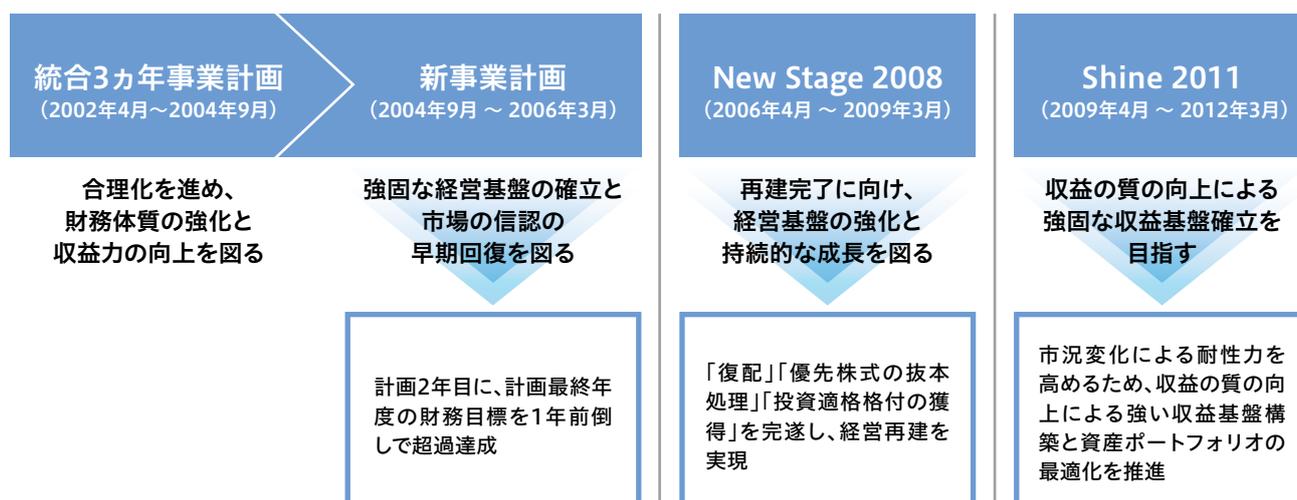
### 金属・資源本部

- 石炭事業
- 鉄鋼原料事業
- 鉄鋼製品事業
- 金属3Dプリンタ事業
- 鉱産事業
- レアメタル事業
- 非鉄金属・貴金属事業

良質な  
機会の創出

# 新たな成長に挑む

双日は、時代や社会の変化の荒波を一つひとつ克服しながら、着実に前進してきました。会社設立から15年。これからも持続可能な成長を経営の軸に据えて、さらなる企業価値の向上に挑戦し続けていきます。



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

成長軌道に向けた  
改革を推進すべく、  
新たな挑戦と変革を続ける

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

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

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

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

9本部制を導入しスピード  
経営を加速、安定基盤を  
確立

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

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

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

投融資の継続と  
機能を強化し、  
さらなる成長へ

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

**POST中計2020**

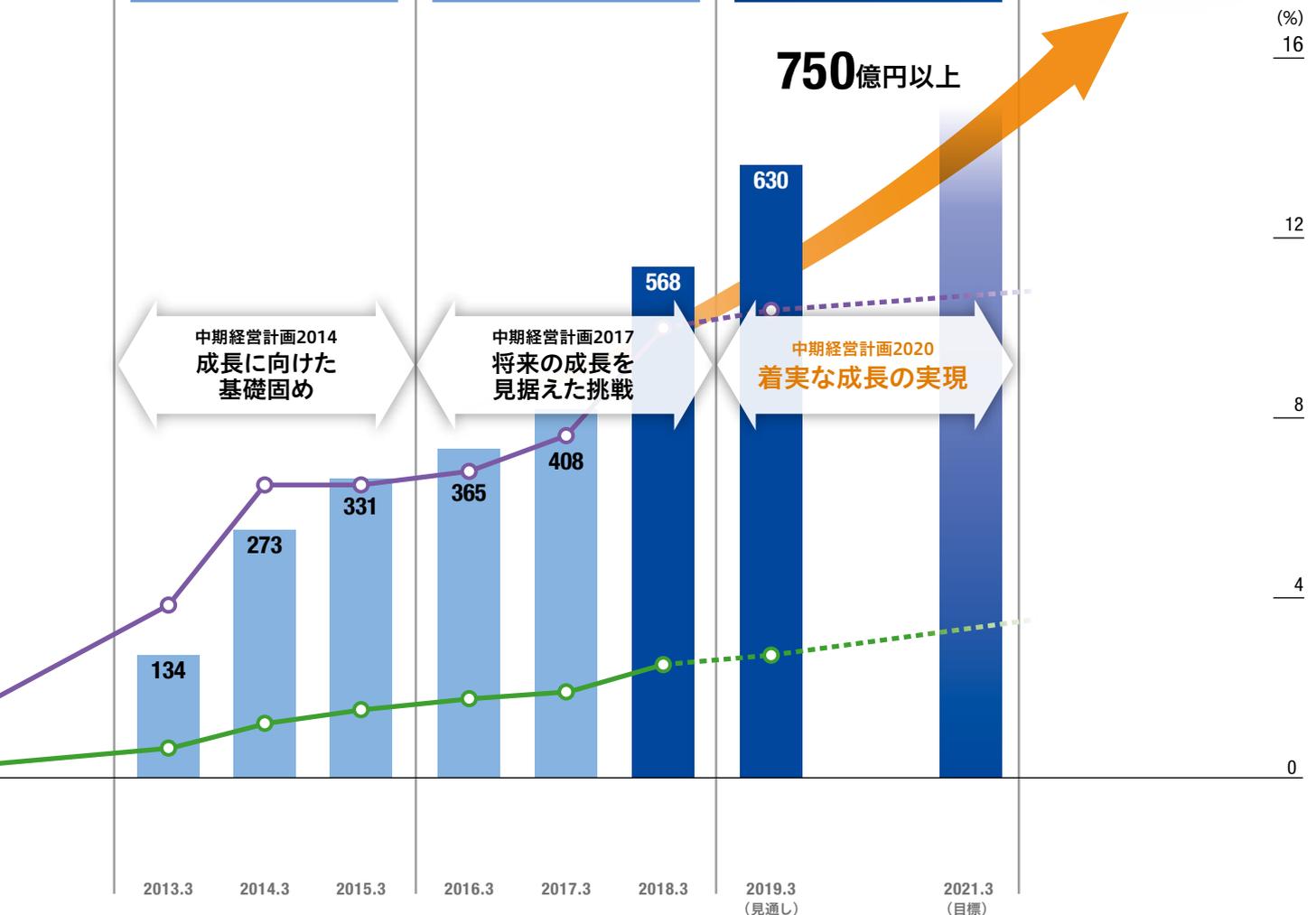
さらなる挑戦により  
成長し続ける企業へ

マーケットに存在感  
を示す

連結純利益  
**1,000億円以上**

ROA、ROEの  
さらなる向上

社会と社員の  
期待に応える企業



中期経営計画2014  
成長に向けた  
基礎固め

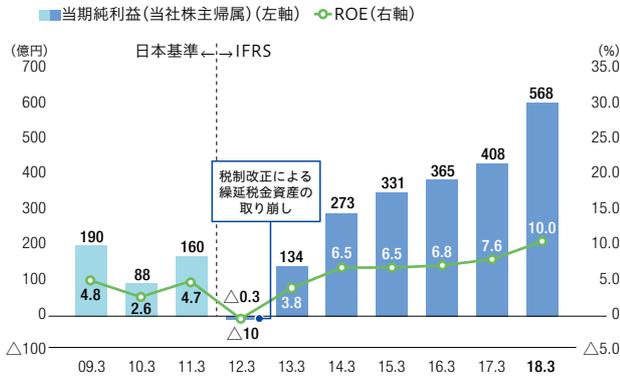
中期経営計画2017  
将来の成長を  
見据えた挑戦

中期経営計画2020  
着実な成長の実現

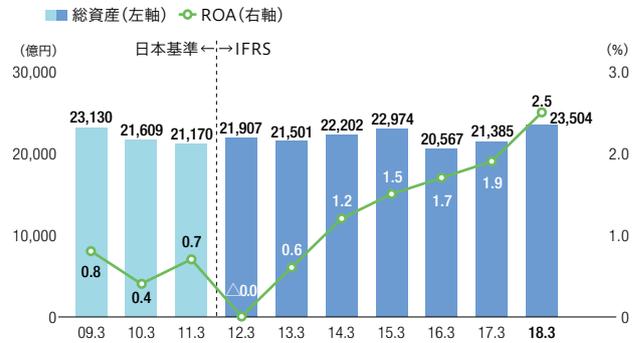
財務関連(日本基準/IFRS)

※ 2009年3月期から2011年3月期は日本基準、2012年3月期から2018年3月期はIFRSに基づく数値を記載しています。

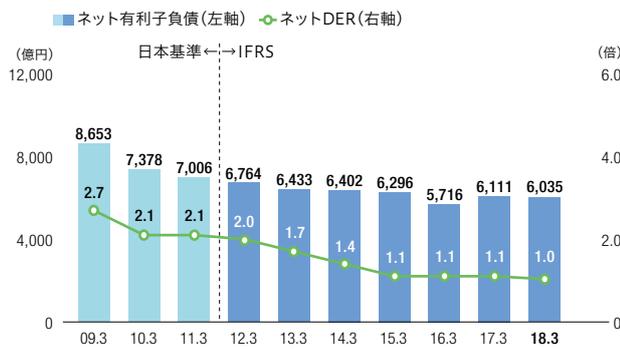
当期純利益(当社株主帰属)及び自己資本利益率\*1(ROE)



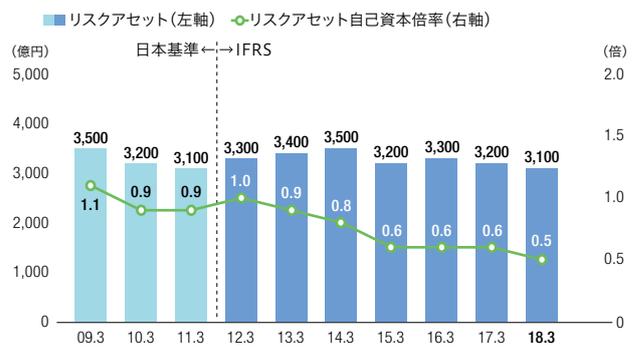
総資産及び総資産利益率(ROA)



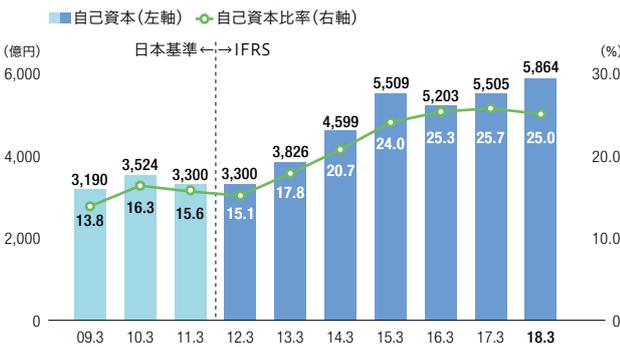
ネット有利子負債及びネットDER



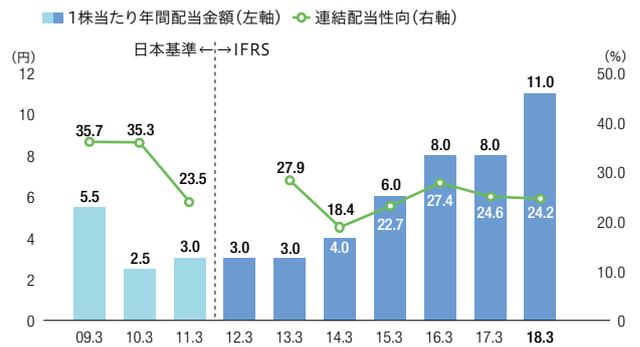
リスクアセット及びリスクアセット自己資本比率



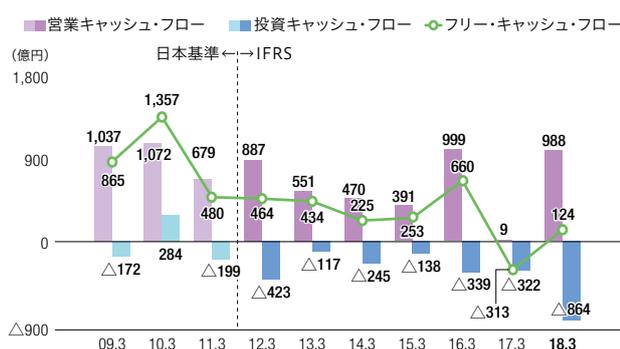
自己資本及び自己資本比率\*1



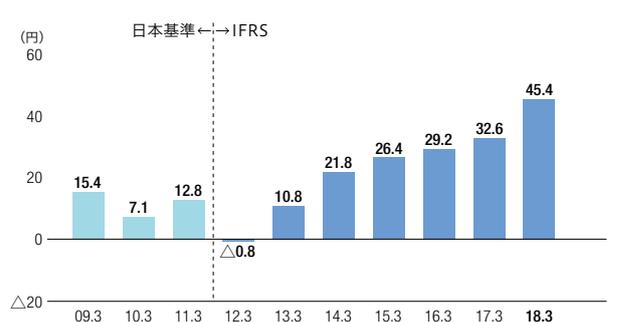
1株当たり年間配当金額及び連結配当性向\*2



キャッシュ・フロー



1株当たり当期純利益(親会社の所有者に帰属)



\*1 IFRSにおいて、自己資本は資本の「親会社の所有者に帰属する持分」とし、自己資本利益率の分母、自己資本比率の分子及びネットDERの分母には自己資本を使用しています。

\*2 当社の普通株式に係る年間配当金額であり、連結会計年度末の発行済株式数を基にした連結配当性向を記載しています。また、2012年3月期につきましては当期純損失(親会社の所有者に帰属)が計上されているため、連結配当性向を記載していません。

## 非財務関連

## 社会性データ

	単位	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
従業員数(連結)	名	14,330	14,241	17,917
従業員数(単体)*1		2,270	2,318	2,343
男性	名	1,783	1,809	1,818
女性		487	509	525
女性総合職数(管理職数)		145(27)	163(32)	176(33)
管理職における女性比率	%	2.5	3.0	3.1
平均勤続年数*2		16.4	16.0	16.0
男性	年	16.9	16.6	16.6
女性		14.7	13.9	14.0
障がい者雇用率	%	2.25	2.08	2.00
有給休暇取得率	%	47.0	49.5	57.1
育児休職利用者数*3	名	24	24	32
育児休職復職率	%	99	100	100
離職率(自発的離職のみ)	%	2.7	2.8	3.5
新卒採用者数		82	114	106
男性	名	60	75	68
女性(事務職を含む)		22	39	38
労働組合加入率	%	59	60	60

## 人材育成データ

	単位	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
研修受講者数(延べ人数)*4	名	約7,000	約7,400	約9,000
研修受講総時間*4	時間	約37,000	約39,000	約40,000
社員1人当たり平均研修時間*4,5	時間	18	18	18
海外トレーニー派遣制度利用者数		23	18	27
短期	名	18	12	22
長期		5	6	5
サプライチェーンCSR研修受講者数*6	名	263	51	27

\*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 2018年3月期より、定年再雇用で退職後、期間を空けずに再雇用をするケース等については、退職前と再雇用後を通算する計算方式とした。  
参考値:2017年3月期以前に開示していた退職前の勤続年数を通算せず、再雇用後を計算した場合の従業員の平均勤続年数  
2016年3月期15.4、2017年3月期15.4、2018年3月期15.3

\*3 利用者数は当該年度に利用を開始した人数。

\*4 研修とは人事総務部が主催する自己研鑽を含む社員研修及び各部署によるeラーニング、環境ISO、CSR研修を指す。

\*5 「社員」とは役員・執行役員・監査役および年度末日退職者を含まない。

\*6 2016年3月期:双日グループ社員対象。2017年3月期、2018年3月期:2016年3月期から約6年目社員の必須研修となったため未受講者を対象として実施。

## 環境データ

	単位	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
電力消費量*1	千kWh	4,051	2,655	2,590
CO <sub>2</sub> 排出量(CO <sub>2</sub> )*1,2,3	t-CO <sub>2</sub>	2,265	1,432	1,358*3
物流起因のCO <sub>2</sub> 排出量(CO <sub>2</sub> )*4	t-CO <sub>2</sub>	7,564	7,009	8,146
廃棄物排出量*5	トン	331	268	242
リサイクル率*5	%	83	96	97

\*1 集計範囲 : 双日単体(東京本社、サテライトオフィス、大阪営業所(※)、支店(北海道、東北、名古屋))

※自社ビル売却に伴い、2017年3月期より集計範囲がビル全体から賃借部分のみとなりました。

\*2 CO<sub>2</sub>排出係数 : 電力は2016年3月期は算定時に電気事業連合会から公表されている直近の実排出係数(受電端)を使用。

2017年3月期からは、日本貿易会経由経団連から通知された直近の実排出係数を使用。

・都市ガス及び地域冷暖房は、地球温暖化対策の推進に関する法律に定められている係数を使用。

\*3 CO<sub>2</sub>排出量内訳 : ・ Scope1: (都市ガスなどの燃料使用による直接排出)16t-CO<sub>2</sub>、

・ Scope2: (購入した電気・熱の使用に伴う間接排出)1,342t-CO<sub>2</sub>

\*4 集計範囲 : エネルギーの使用の合理化に関する法律に基づく双日単体を荷主とする国内貨物輸送によるCO<sub>2</sub>排出量。

\*5 集計範囲 : 双日単体(東京本社、サテライトオフィス、大阪営業所(※))のオフィス活動に伴う廃棄物。

※自社ビル売却に伴い、2017年3月期より集計範囲がビル全体から賃借部分のみとなりました。

(ご参考)

2018年3月期の国内・海外のグループ会社のCO<sub>2</sub>排出量は741,333トンでした。Scope1:698,098t-CO<sub>2</sub>、Scope2:43,235t-CO<sub>2</sub>。

集計範囲:双日単体(オフィス以外の拠点を含む)及び国内外グループ会社。

上記を含む環境・社会のデータ及び関連する第三者保証については当社ウェブサイト(<https://www.sojitz.com/jp/csr/employee/data/> 及び [https://www.sojitz.com/jp/csr/environment/environmental\\_performance\\_data/](https://www.sojitz.com/jp/csr/environment/environmental_performance_data/))をご覧ください。

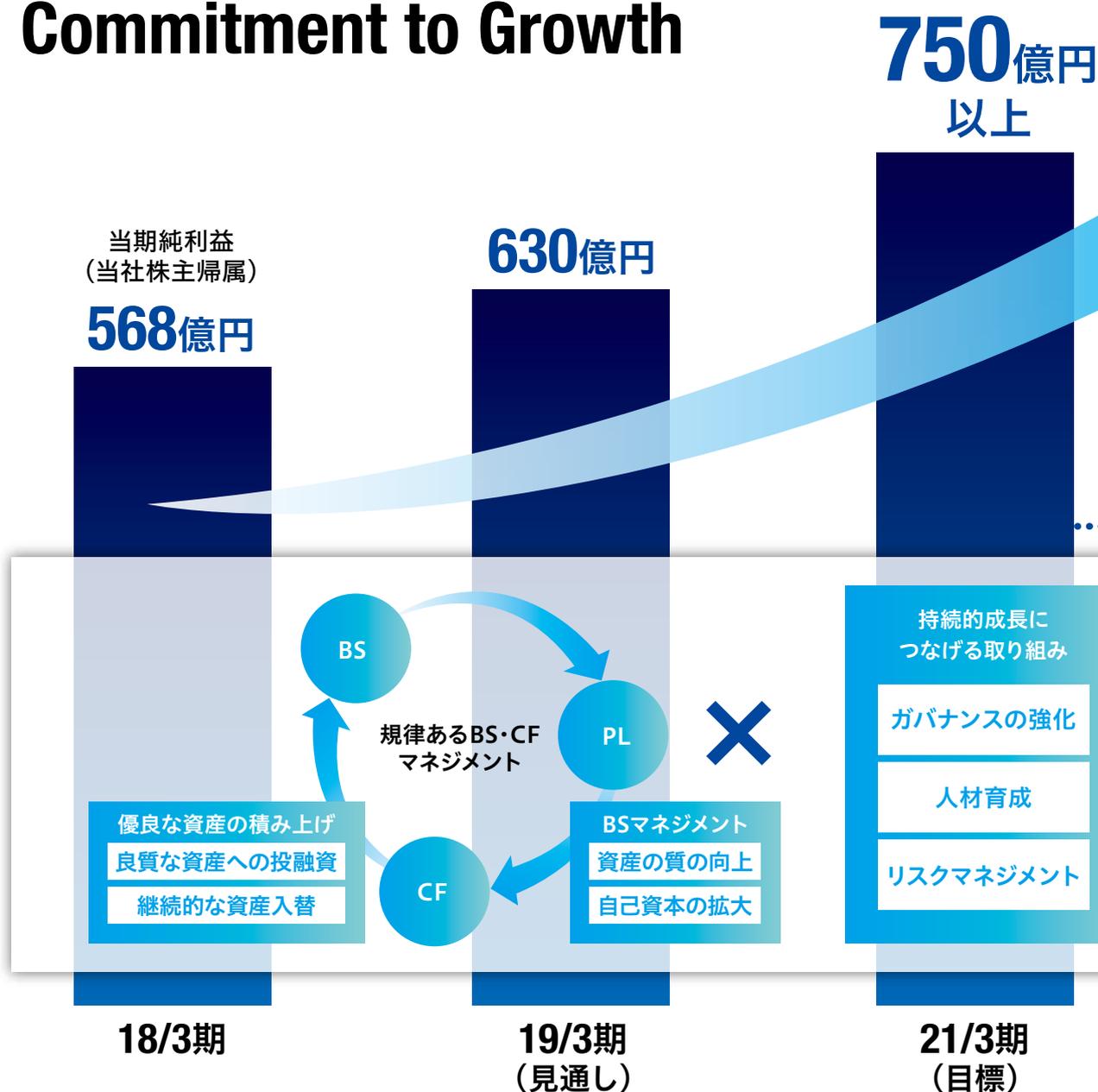
# Where We're Going

着実な成長と将来の飛躍に挑むために

2018年4月～2021年3月

中期経営計画2020

## Commitment to Growth



双日は現在、2018年4月から3カ年の「中期経営計画2020 —Commitment to Growth—」を実行しています。当計画では、中期経営計画2017で実行した各取り組みを確実に成長に結びつけるとともに、財務規律を保ちつつ積極的に投融資を実行。事業基盤をより一層強化して「収益の塊」を積み上げ、持続的成長を可能にする堅強な企業体を確立していきます。そして、当計画の終了後には純利益1,000億円を目指します。

## 次期中期経営計画以降 さらなる飛躍へ

### 中期経営計画2020の定量目標

前期比  
**10%程度**  
の利益成長

当期純利益  
**750億円**  
以上

ROA  
**3%超**

ROE  
**10%超**

中計3カ年累計での  
基礎的キャッシュ・フロー  
の黒字 ▶P.20

ネット DER  
**1.5倍以下**



代表取締役社長 CEO

藤本昌義

「Commitment to Growth」と名づけた  
新たな中期経営計画の実行に  
邁進してまいります。

**Q** 前期に終了した「中期経営計画2017—Challenge for Growth—」の評価を聞かせてください。

## A 皆様の業績期待に応える「収益の塊」を着実に積み重ねることができました。

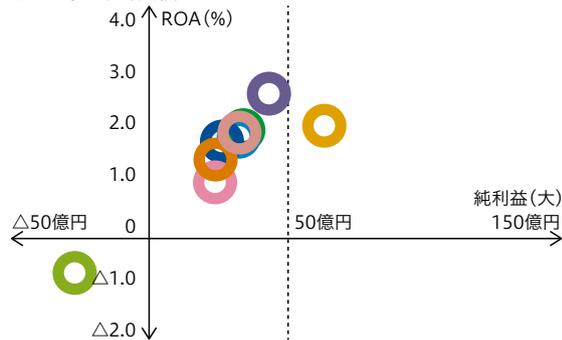
中期経営計画2017(以下、中計2017)では、中期経営計画2014(以下、中計2014)で実施した財務基盤の確立を踏まえた“成長への挑戦”という旗印のもと、積極的な投融資によって収益基盤を拡大してきました。スピード感を持って安定的に収益を生む良質な資産を積み増すべく、3カ年の定量目標の一つに掲げていた新規投融資を3,150億円実行しました。その大半が非資源分野で、期間中のフリー・キャッシュ・フローを黒字でコントロールしつつ、市況ボラティリティの高い資源分野から、比較的市況変動に左右されにくい非資源分野への資産ポートフォリオ転換を進めることができました。その他5つの定量目

標については、ROA2%以上、ROE8%以上、ネットDER 1.5倍以下、配当性向25%程度という4項目の目標を達成しました。もう一つの目標である2018年3月期の純利益600億円については未達となりましたが、568億円と目標にかなり近づくことができました。本部別の収益については、純利益ベースで50億円から100億円の「収益の塊」をしっかり創っていくことを目指しました。その結果、中計2017の開始時点で50億円を超えていたのは化学本部だけでしたが、2018年3月期はさらに自動車、環境・産業インフラ、石炭・金属、リテール・生活産業の4本部が加わり、稼ぐ力が着実についてきたことを実感しています。

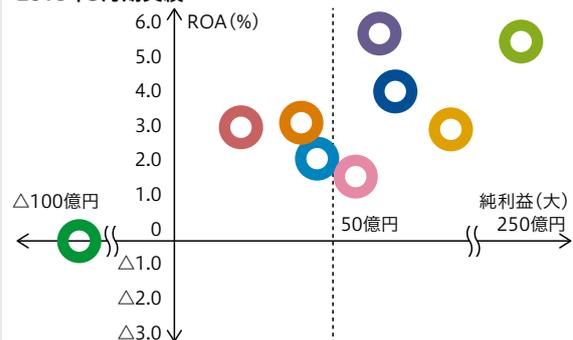
### 本部別当期純利益・ROA推移

50億円の「収益の塊」が、3年間で1本部から5本部へ

2015年3月期実績



2018年3月期実績



●自動車 ●航空産業・情報 ●環境・産業インフラ ●エネルギー ●石炭・金属 ●化学 ●食料・アグリビジネス  
●リテール・生活産業 ●産業基盤・都市開発

※ 2018年3月期末までの旧本部体制における実績に基づいて記載しています。

**Q** 配当性向を25%程度から30%程度に引き上げた理由を聞かせてください。

## A 収益基盤の強化に伴い、成長投資を継続しながら株主還元を増やしていきます。

当社の配当政策については、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企業競争力と株主価値を向上させることを基本方針とし、経営の最重要課題の一つと位置づけています。

この基本方針のもと、中計2017においては連結配当性向25%程度としており、当期は年間11円の配当を実施し、同中計期間中の当社株主に帰属する当期純利益に基づく配当性向は平均25.4%と25%程度を維持しました。この配当性向を中期経営計画2020(以下、中計2020)では30%程度に引き上げました。これは、配当性向を引き上げても、当社の収益力が成長のための投資資金を確保できるレベルにまで十分に高まってきたという経営判断です。当社は今後も収益基盤を一層拡大していくことで、株主・投資家の皆様の期待に応えてまいります。



**Q** 新しい中期経営計画の考え方、基本方針について教えてください。

## A 「着実な成長の実現」をテーマに投融資を継続していきます。

米国の通商問題や先進国での利上げ、中国の経済政策による世界経済への影響や新興国での地政学的リスクなど、経営環境は不確実性を増しているほか、国内では東京オリンピック後の景気の反動も懸念されます。一方で、ESG投資の増加や国連のSDGsの浸透などを背景にした社会課題解決型の事業、AIやIoTなど新技術の活用による第四次産業革命に関わる事業は中長期的な成長に不可欠であり、大きな事業機会になり得ると考えています。

こうしたなか、今回の中計策定にあたっては、「着実な成長の実現」を見据えて、中計2014、中計2017からの継

続性を重視して「中計2017で実施した取り組みを確実に収益化していく」こと、さらには成長機会と不確実性を見据えつつ「リスクマネジメントや財務規律を保ちながら新規投融資を引き続き実行し、収益へつなげる」ことに注力します。そのために、赤字・低効率事業からの撤退・見直しと同時に、一層の機能強化と既存事業のバリューアップに取り組むことはいまでもありません。さらに、ポスト中計2020における当期純利益1,000億円達成を見据えて、純利益50億円の達成に満足することなく、100億円以上を稼ぐ本部を増やしていきます。

各本部に対しては、将来のさらなる収益力強化を目指した具体的な計画づくりを指示しており、その検証と実行の状況を繰り返し確認しています。2020年までの中計2020のサブタイトル「Commitment to Growth」に込め

たのは、成長に向けた規律ある投融資を継続してきた実績をもとに、今後も持続的な成長に向けて邁進していくという、我々経営陣の強い意思なのです。

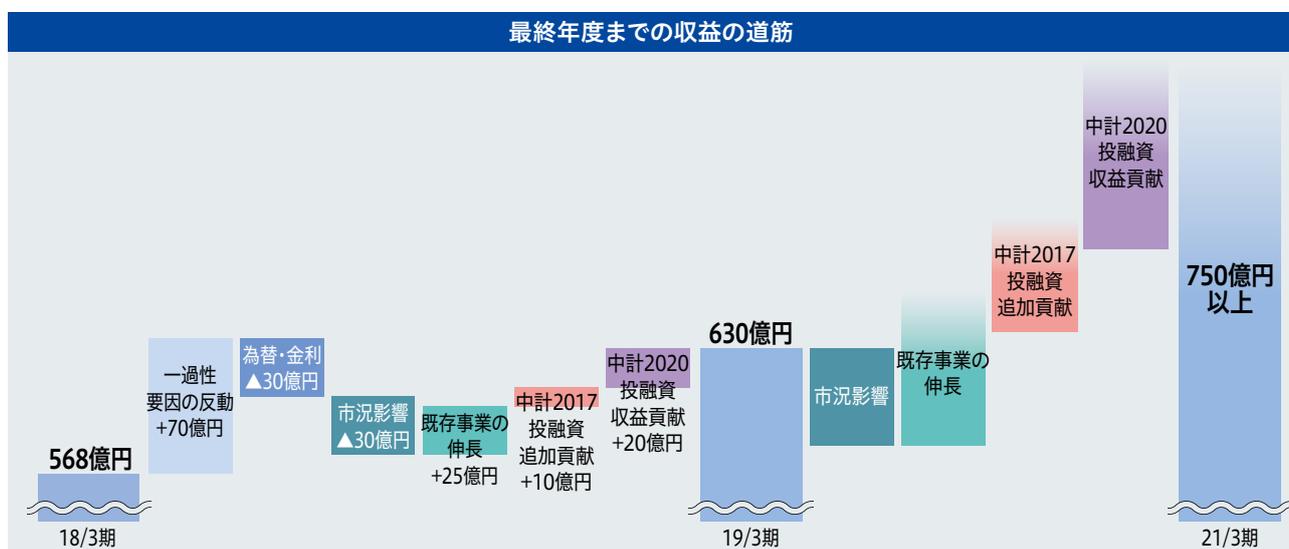
**Q** 「2021年3月期、当期純利益目標750億円以上」の達成に向けた見通しを教えてください。

**A** 投融資による収益貢献を確実に実現することで、当期純利益750億円は十分達成できる見込みです。

中計2017において実行した案件に関する収益貢献額は、最終的に約80億円となりました。また、投融資総額の3,150億円の半分近くを2018年3月期に実行したことから、今後も引き続き収益が増加する見込みで、2021年3月期での収益貢献額は約120億円を見込んでいます。これは、すでに本部ごとに案件と収益計上のタイミングが計画された数値です。さらに、中計2020での実行を予定している3,000億円の投融資全体からの収益貢献額については、2021年3月期に100億円以上、また、中計2020での投融資元本の回収は1,500億円程度と想定しています。新たな投融資計画には、すでに社内承認を終えた着手済みの案件も含まれています。この部分で100億円のうちの

約6割は確実に収益化できると考えており、2021年3月期の当期純利益750億円も十分実現できる目標と考えています。

こうした利益成長を実現していく一方で、バランスシートマネジメントも重視する必要があります。ROAについては中計2017で2%をクリアしましたが、引き続き優良資産の積み上げと資産の入れ替え、バリューアップを進め、3%超を目指していきます。ROEについても、中計2017では9.99%とおおむね10%のレベルまで達しており、中計2020では10%を確実に超えながら自己資本の拡大との両立を目指していきます。



**Q** ポスト中計2020を見据えた成長ドライバーとなる事業について教えてください。

## A 強い事業をより強くしつつ、本部間のシナジーを追求し、純利益1,000億円を目指します。

これまで投融资実績のある「自動車」「航空産業・交通プロジェクト」「海外都市インフラ」「エネルギー・社会インフラ」領域で継続的に優良資産を積み上げていくとともに、アジアの発展を見据えて「化学」「食料・アグリビジネス」「リテール・生活産業」の領域にも注力していきます。事業買収にあたっては、着実に早期に成果につなげるために本部を横断する「M&Aマネジメント室」を新設し、買収後のPMIを円滑に進め統合効果を追求していくことで、着実に今期の成果としてつなげていきます。

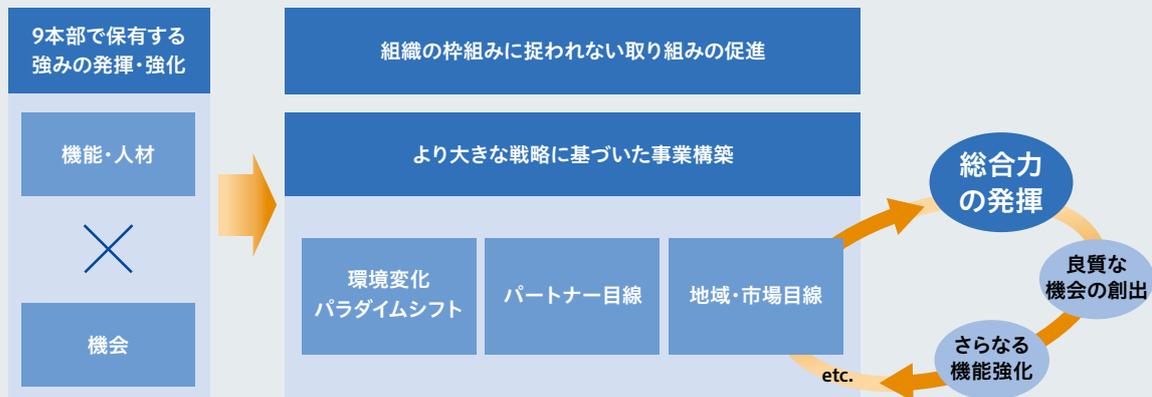
これらの事業を一層強くすることに加え、本部や組織に捉われることなく9本部が持つそれぞれの強みを融合して「総合力」を発揮し、収益を拡大することが、ポスト中計2020で純利益1,000億円レベルを目指すための重要な取り組みであると認識しています。その一例として、産業基盤・都市開発本部の都市インフラ事業が挙げられます。同事業では、工業団地の開発・運営で培った企画・開発・マーケティング力に、リテール事業が持つサービス提供力や商業施設運営で培ったバリューアップを実現させる力、

機械・医療インフラ本部がトルコ病院PPP事業で培った他事業との連携力やビジネススキームの組成力を掛け合わせることで、より付加価値の高い都市インフラを生み出し、持続的な成長を伴う地域開発に貢献できます。またリテール・生活産業本部のミートワンプロジェクトも、多くのパートナーと協働することで国内での輸入牛肉流通網の確立に貢献するものです。

さらに、AIやIoTの活用を中心としたデジタル革命や新技術によるビジネスモデルの変化への対応にも、我々経営陣が主体的に取り組んでいきます。そのために2018年4月には専任組織として「ビジネスイノベーション推進室」を設置。各本部の情報や取り組みを集約し、スタートアップ企業など外部ネットワークとの連携を図ることで、イノベーションの取り込みや新領域での事業化のスピードアップを図っていきます。同時に、一部の業務に取り入れているRPA(Robotic Process Automation)も導入範囲を拡大し、定型業務の削減、業務の効率化を通じた人材の配置転換など、生産性向上のサイクルを生み出していきます。

### POST中計2020におけるさらなる成長を見据えた取り組み

将来のさらなる成長につながる持続的な成長サイクルの構築



**Q** 持続的な成長を通じて「2つの価値」を実現するというビジョンを掲げています。その考え方やアプローチ方法について教えてください。

## A 2050年を視野に入れたサステナビリティに関する長期ビジョンを策定しました。

双日は、事業活動を通じて、利益や人材・ノウハウなど企業基盤の強化につながる「双日が得る価値」と、国・地域の経済・産業・生活文化の健全な発展や環境保全を阻害する社会課題を解決する「社会に還元する価値」の創造を目指しています。この「2つの価値」が重なる事業を強化してサステナブルな社会を実現することが、当社のステークホルダーや国際社会の期待や要請に応えることとなり、双日グループの企業理念を実践していくことにつながると確信しています。

こうした取り組みをより着実なものとしていくために、当社は重要な投融資案件を審議・決裁する投融資審議会においてサステナビリティの観点を採り入れています。また、2018年4月には6つのサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）に加えて、2050年を視野に「脱炭素社会の実現に向けた挑戦」「人権尊重」を柱とする長期ビジョン「サステナビリティ チャレンジ」を策定しました。中計2020をその準備期間と位置づけ、今後10年で低炭素社会の実

現に貢献するビジネスの拡大を図っていくとともに、事業本部ごとにアクションプランを実践していきます。なお、これら取り組みに関しては従来のCSR委員会を「サステナビリティ委員会」と改め、私がお委員長となり、経営と一体となって推進していきます。▶P.29



**Q** 持続的な成長とサステナビリティを実現していくうえで重視していく経営課題は何でしょうか。

## A 「現場力・スピード・イノベーション」をキーワードに人材育成に注力します。

商社にとって何よりも重要な経営資源は人材です。そこで私は社長就任以来、従業員に対して「現場力・スピード・イノベーション」という言葉を発信し、そのための環境づくりに注力しています。年齢、性別、国籍等に拘わらず、やる気と能力のある従業員に仕事を任せ、経験値を蓄積して現場力を高めること。風通しの良い企業風土のなかで挑戦とスピード感ある決断を促しながら、従業員に経営者と

しての知見や責任感を持ってもらうこと。そして一人ひとりが自由な発想でアイデアを持ち寄り、新たなイノベーションを創出できるような場をつくること。こうした環境づくりは経営者としての責務であると考えています。その務めを果たしながら、双日グループが目指す「2つの価値」の創造を通じて、すべてのステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。

代表取締役専務執行役員  
CFO  
田中 精一

## 持続的な成長のために 財務規律を堅持します。

**Q** この1年の財務・資本戦略の成果について、どのように評価されていますか？

**A** フリー・キャッシュ・フローをコントロールしつつ3,000億円の新規投融資を実行できたと考えています。

中計2017では、3年間でフリー・キャッシュ・フローは黒字を維持すること、また3,000億円を超える投融資を実行することを目標に掲げていました。この2つを達成できた意義は次期の着実な成長につながるため、非常に大きいと考えています。

また、ネットDERについても1.03倍と良好な水準で着地し、1.5倍以下という中計2017の目標もクリアすることができました。これも成果として加えたいと思います。

さらに、国内外グループ会社の資金を集中管理するグローバルキャッシュマネジメントシステムの拡大や金融子会社による外貨長期資金枠の確保も進めています。この結果、グループ全体の資金効率が向上するとともに、急激な環境変化、為替金利の変動など市場リスクへの備えを厚くすることができています。

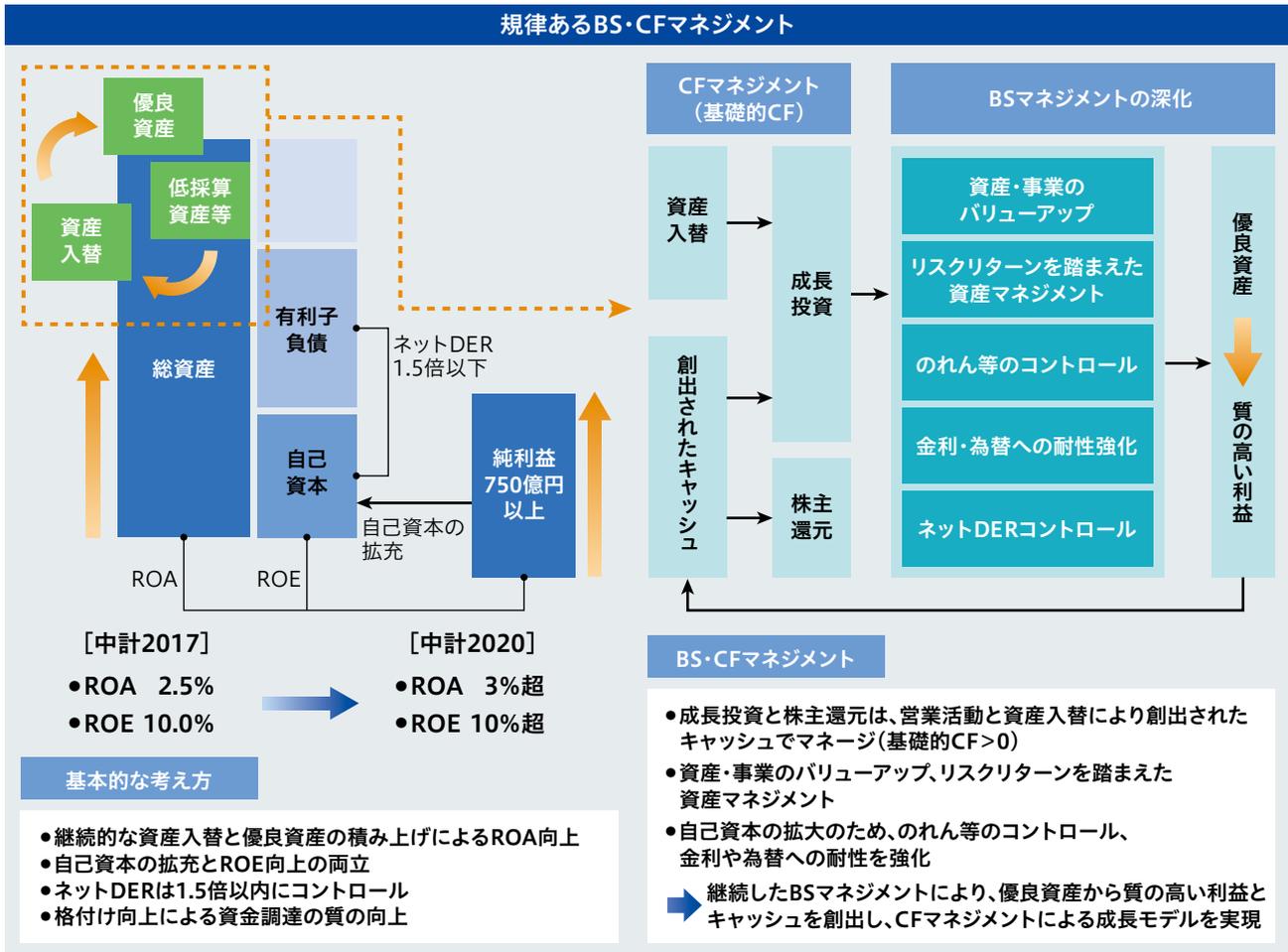
**Q** 中期経営計画2020で掲げたバランスシート(BS)とキャッシュ・フロー(CF)のマネジメント目標について教えてください。

**A** 3カ年累計での基礎的キャッシュ・フローの黒字を目標とします。

2021年3月期を最終年度とする中計2020では、3カ年累計での基礎的キャッシュ・フロー<sup>\*1</sup>を黒字で維持することとしています。これは、創出したキャッシュの範囲内で投資をマネージすること、そのためにキャッシュの回収を伴った利益が重要であることを改めて社内外に明確に示すためです。もちろんフリー・キャッシュ・フローのコントロールも継続して行っています。

基礎的キャッシュ・フローの黒字を維持することによりレバレッジが高まることは想定していませんが、中計2017と同様、急激な円高、株安となった場合においても、ネットDERを1.5倍以下にコントロールします。

\*1 基礎的キャッシュ・フロー＝「基礎的営業キャッシュ・フロー(営業キャッシュ・フローから運転資金増減を除く)」＋「投資キャッシュ・フロー(資産入替含む)」－「支払配当金」



**Q** 成長投資を継続するうえで、どのような点に留意していきますか？

**A** 中計2017で行った投資の確実な収益化と新規投資の質のさらなる改善を目指します。

中計2020では、前中計で行った投資の確実な収益化と新規投資の質のさらなる改善が重要なテーマの一つだと考えています。これまでも投資のモニタリングは行ってまいりましたが、M&Aマネジメント室を設置し、PMI\*2、その後のバリューアップに関するノウハウの集約と経営への共有を行うことで、成功確率をさらに引き上げることを目指しています。

今後行う投資についても、案件の建付やデューデリジェンスに関する整理を初期段階で行うことで質の良い案件に集中して経営資源を投下できるように努めています。

引き続きのれん等の規模感にも留意しながら、ボラティリティの低い資産と高いリターンを見込める資産によるバランスの取れたポートフォリオの構築を目指します。

\*2 Post Merger Integrationの略。当初計画したM&A後の統合効果を最大化するための統合プロセス。統合の対象範囲は、経営、業務、企業文化など統合に関わるすべてのプロセスに及ぶ。

**Q** 読者の皆様に今一番伝えたいメッセージをお願いします。

**A** 優良な資産の積み上げと財務規律の堅持により、持続的な成長サイクルを生み出します。

多種多様な投資案件の取り組みの可否を判断するのは簡単ではありませんが、常識的に考えて申請内容は妥当なのか、という観点で一つひとつ丁寧に考えることを大事にしています。これこそが優良な資産の積み上げのための王道だと考えています。

そしてそのような投資を継続していくためには、良質な資産から確実なキャッシュの回収を行い、株主還元と新たな投資のための原資を確保していくことが必要です。

このように優良な資産の積み上げと財務規律の堅持による好循環サイクルを生み出すことで、当社の持続的な成長に貢献してまいります。

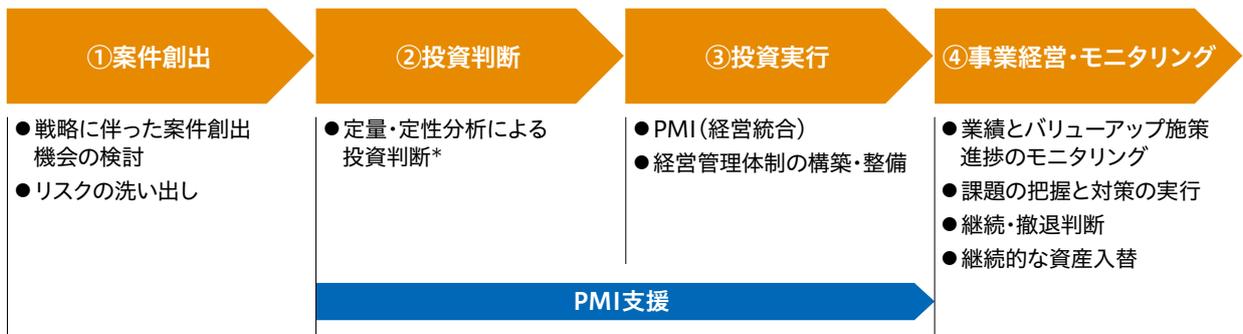
# 投資の質のさらなる改善と 着実な収益化のために

当社は、従前より、規律ある投融資を実行し、その後の適切なPMIとモニタリングにより優良な資産の積み上げと入れ替えを同時に実現してきました。

中計2020においては、投資プロセスの初期における案件構想段階で事業モデル検証とリスクの洗い出しを強化するとともに、投資を確実に収益化し継続的に事業価値を向上させるため、体制の充実を図ります。

## 投資プロセス

案件創出から投資実行、事業経営に至るまで、営業本部をコーポレートがサポートしています。投融資審議会における審議、取締役会による監督を実施し、全社を挙げて取り組んでいます。



\* 個別案件で内部収益率(IRR)のハードルを設定、リスクに見合ったリターンが得られる案件が選別し、事業性を評価する。

## 中計2020における投資方針

基本方針

1. 機能の獲得・拡大・活用
2. マーケットの拡張・獲得・創造
3. 各本部の幹を太くするための新たな領域拡大



規律ある投融資  
中計3ヵ年での全社基礎的CFの黒字維持

### 投融資対象

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

構想段階から事業モデルを多面的に検証



## 投資の成功確率向上に向けた施策

### 体制整備

① ② ③ ④

案件創出機会を取りこぼすことなくスクリーニングし、将来、収益が見込める案件を着実に実行して、投資効果を最大化していく支援体制を整備しています。2018年4月からM&Aマネジメント室を設置したほか、各営業本部で案件組成力・クロージング力を強化していくために必要な組織を適宜設置し、投資の成功確率向上を図ります。

#### M&Aマネジメント室の役割

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

#### 各営業本部の案件組成力・クロージング力をサポートする組織(代表例)

- 海外プロジェクト推進室(2016年4月始動)
- プロジェクト開発室(2018年4月始動、化学本部)

### PMI・PMI支援

① ② ③ ④

投資案件実行後にグループのシナジーを発揮し、事業成長を最大限に引き出すために、営業本部ではM&A実行後にPMIを実行します。M&Aマネジメント室ほかコーポレート各部署では、買収契約以前から投融資実行後の経営・人員体制を整備していくことで営業本部のPMI実行を支援します。

### 定期的なモニタリングによる事業経営支援の強化

① ② ③ ④

投資実行後の事業会社経営では、事業の競争力と収益力強化を実現させ、事業価値向上を図るべく、定期的にモニタリングしています。

#### 随時実施

投資実行後における本部長を中心とした計画の機動的な見直し、対応策の実行

- 施策例
- ・各種規程整備
  - ・連結決算体制整備・決算業務支援
  - ・双日グループ内での資金の有効活用
  - ・与信管理
  - ・予算・実績管理
  - ・人員体制

#### 毎年実施

コーポレートで全投資案件のレビューを行い、改善策策定・取り組み方針の見直しを実行(撤退基準に抵触する場合は、投融資審議会で事業継続・投資判断を行う)

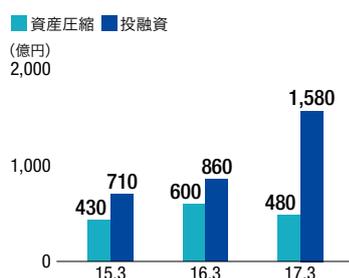
## 優良資産積み上げのための資産入替の継続

① ② ③ ④

持続的な成長・収益力強化に向けた優良資産積み上げの原資創出のため、期間収益の積み上げとともに、撤退基準の抵触にかかわらず継続した資産入替を行います。資産入替にあたっては、時間軸と収益性のバランスを見つつ、今後の成長が見込めない案件等の資産を回収し、収益性の高い案件への再投資を実施していきます。中計2017においては、1,510億円の資産圧縮を行い、投融資3,150億円を実行しました。中計2020においても、3年間で基礎的CFの黒字化を前提とし、優良資産の積み上げと資産入替を継続していきます。

### 投融資の入れ替えについて

中期経営計画2017の累計3ヵ年実績



投融資実績  
**3,150**億円

資産圧縮  
**1,510**億円

継続的な  
資産入替と  
投融資の  
実行・回収を継続

中期経営計画2020における想定

基礎的CFの  
3ヵ年累計での黒字

投融資  
**3,000**億円程度

資産圧縮  
**1,500**億円程度

# How We Get There

## Part1 双日と社会のサステナビリティを両立

### サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

#### 事業に関わる人権の尊重

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

#### 持続可能な資源の開発・供給・利用

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

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

#### 多様な人材の活躍・ダイバーシティの推進

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



双日グループ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共に、事業を通じた「2つの価値」の最大化を図り、双日グループと社会の持続的な成長を目指すことです。

双日と社会それぞれの視点を認識し、双方にとっての共通価値を最大化していくことこそが、企業理念として目指す「新たな価値と豊かな未来」の創造につながると考えています。

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



環境

## 事業を通じた地球環境への貢献

事業に関わる環境面の持続可能性を追求し、環境保全に努めるとともに環境性能の高い競争力ある事業に取り組む。気候変動防止/CO<sub>2</sub>排出削減、生物多様性対応などを含む、事業に関わる環境負荷の最小化に取り組む。

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。



地域社会

## 地域社会とともに発展・成長を実現

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



ガバナンス

## 有効性と透明性を重視

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

## サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の設定。 そして、次なる挑戦「サステナビリティ チャレンジ」へ。

### サステナビリティ重要課題の設定プロセス

持続可能な開発目標(SDGs)やCOP21パリ協定といった国際規範の誕生に伴い、企業はますます環境・社会課題の解決に取り組むことが求められています。

双日グループでは、6つのサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を設定し、環境・社会課題の解決と企業活動との融合促進、及びその体制構築に取り組んでいます。

重要課題の設定にあたっては、各種国際規範といった外部環境分析、及び商社の事業特性といった内部環境分析を経て「リスク」と「機会」を洗い出しました。加えてステークホルダーの視点を反映するために、社外有識者とのステークホルダーダイアログを実施しています。

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

### ステークホルダーダイアログの実施

2018年3月期には、中期経営計画2020(以下、中計2020)に先立ち、環境や人権の分野での国際規範や動向に詳しい有識者を交えサステナブルな企業経営をテーマに議論しました。



ステークホルダーダイアログ(2018年2月)

持続可能な双日のあり方を設定

課題の明確化

### 価値創造の考え方・プロセスを整理

### サステナビリティ経営に向けた課題を抽出



## 2050年を見据えた長期ビジョンの策定

双日グループは、企業理念で表明する「新たな価値と豊かな未来を創造」し続けるため、2018年4月、長期ビジョン「サステナビリティ チャレンジ」を設定しました。その達成に向け、今後10年で低炭素ビジネスの拡大を図るとともに、恒常的に人権尊重の取り組みを拡大していきます。中計2020では経営が先頭に立ち、事業活動により生じるCO<sub>2</sub>排出量の把握・評価や、低炭素社会実現に貢献するビジネスの積み上げを加速していきます。また、気候関連リスクのシナリオ分析も実施していきます。

加えて、「サステナビリティ チャレンジ」で掲げる「環境」「人権」以外の分野においても、サステナビリティ重要課題に関連した事業の積み上げを継続的に行い、全社的なサステナビリティの向上を図っていきます。

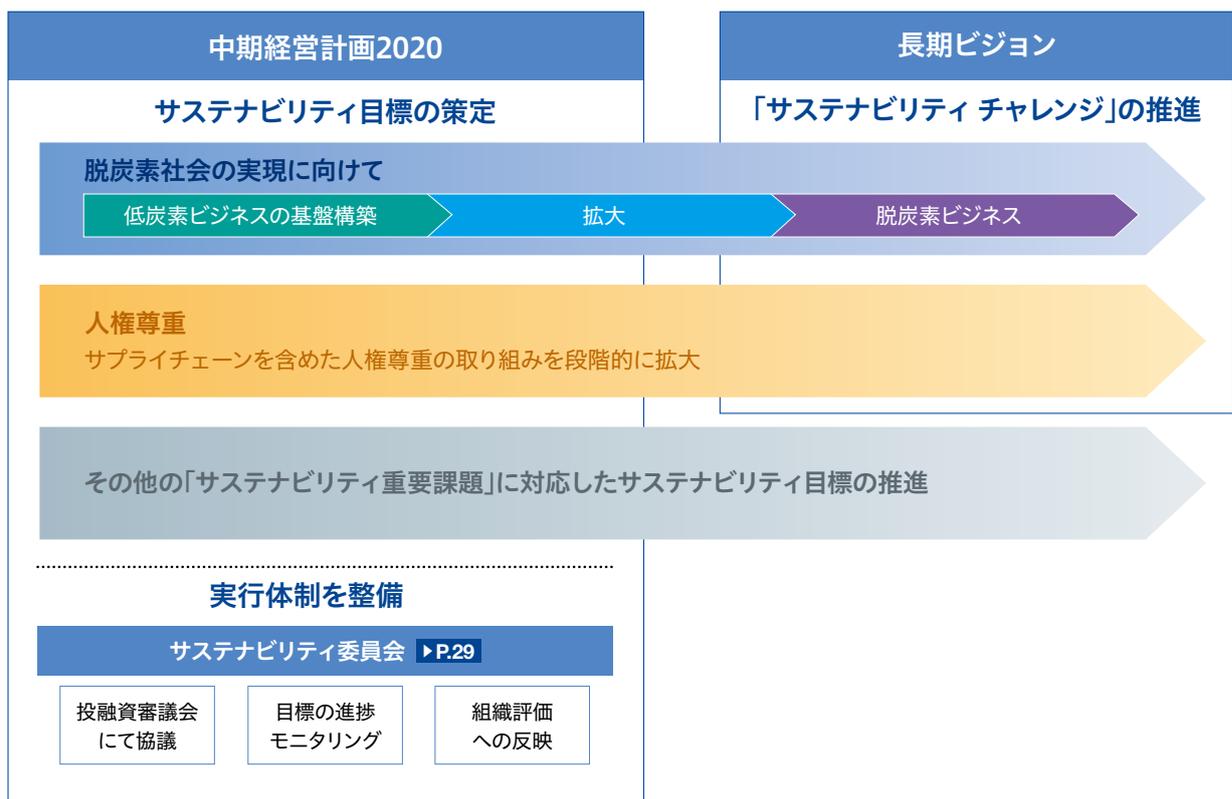
## サステナビリティ チャレンジ

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

事業活動との融合促進

長期ビジョンの達成(2050年)

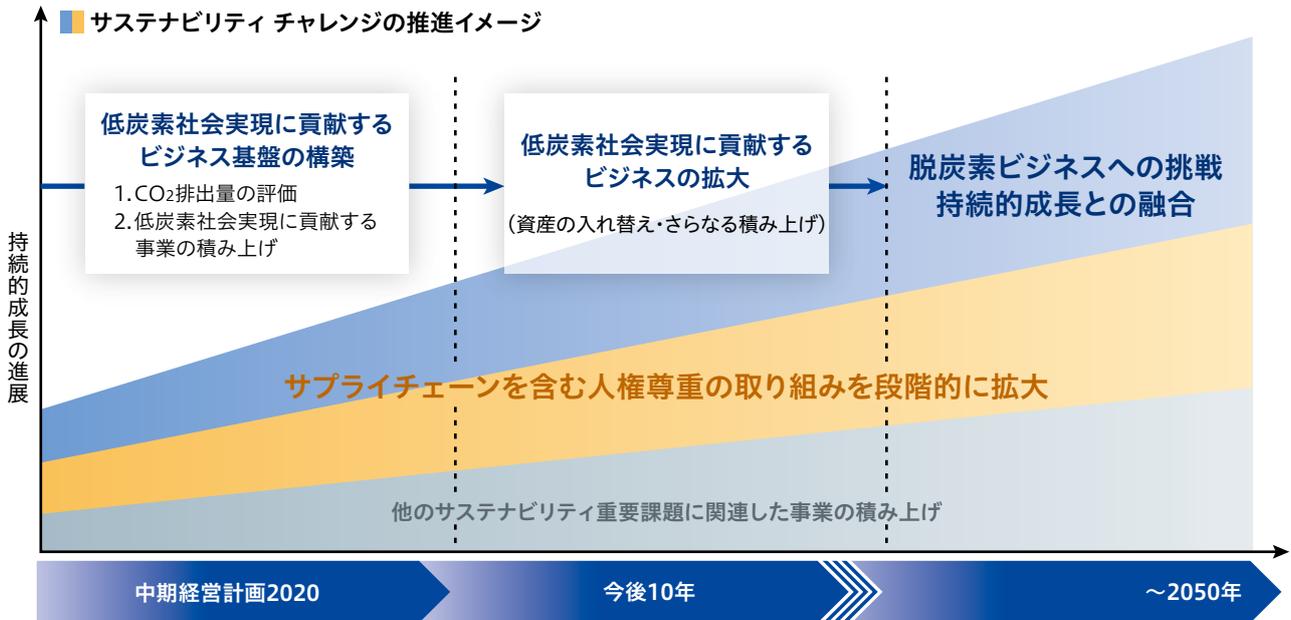
## サステナビリティ重要課題ごとに、 対応策を戦略に反映



## 長期ビジョン実現に向けて

中長期にわたり双日グループのサステナビリティを向上させていくには、「サステナビリティ チャレンジ」に掲げる長期的な視点と同時に、事業ポートフォリオの各分野において、サステナブルな事業資産の積み上げを継続的に行っていく

必要があります。中計2020は「サステナビリティ チャレンジ」実現に向けた準備期間と位置づけ、経営が先頭に立って、低炭素社会の実現に貢献する取り組みの拡大と、恒常的な人権尊重の取り組みを加速していきます。



### 脱炭素社会の実現に向けて、低炭素社会への貢献と人権尊重を加速

多岐にわたる分野でビジネスを展開する双日グループでは、化石資源を燃料とする火力発電事業や原料トレーディングなど、二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)排出を伴う事業も行っています。また、商社は世界中に張り巡らされた広範なサプライチェーン

を有し、世界各国の物資を輸出入していますが、安定的なサプライチェーンの構築には、人権への配慮が欠かせません。このような背景から、以下の通り、2つのテーマに重点をおいて取り組み目標を設定しています。

#### 1. 脱炭素社会の実現に向けた挑戦

CO<sub>2</sub>排出を伴わない再生可能エネルギー事業や植物由来の燃料・原料事業の拡大を図るとともに、天然ガス/LNG事業やリサイクル事業など低炭素ビジネスの構築・拡大や当社の事業活動によって生じるCO<sub>2</sub>排出の削減に取り組み、今後10年は低炭素社会、将来的には脱炭素社会の実現に貢献していきます。

##### 活動事例

- 自社の活動のみならず、バリューチェーン上のCO<sub>2</sub>排出量を定量的に把握
- 再生可能エネルギー事業 ● LNGバリューチェーン事業 ● リサイクル事業 など

#### 2. サプライチェーンを含む人権尊重への対応

双日グループはサプライヤーの皆様とともに、サプライチェーン上の人権が尊重される社会の実現と、持続可能なサプライチェーンの構築を目指します。

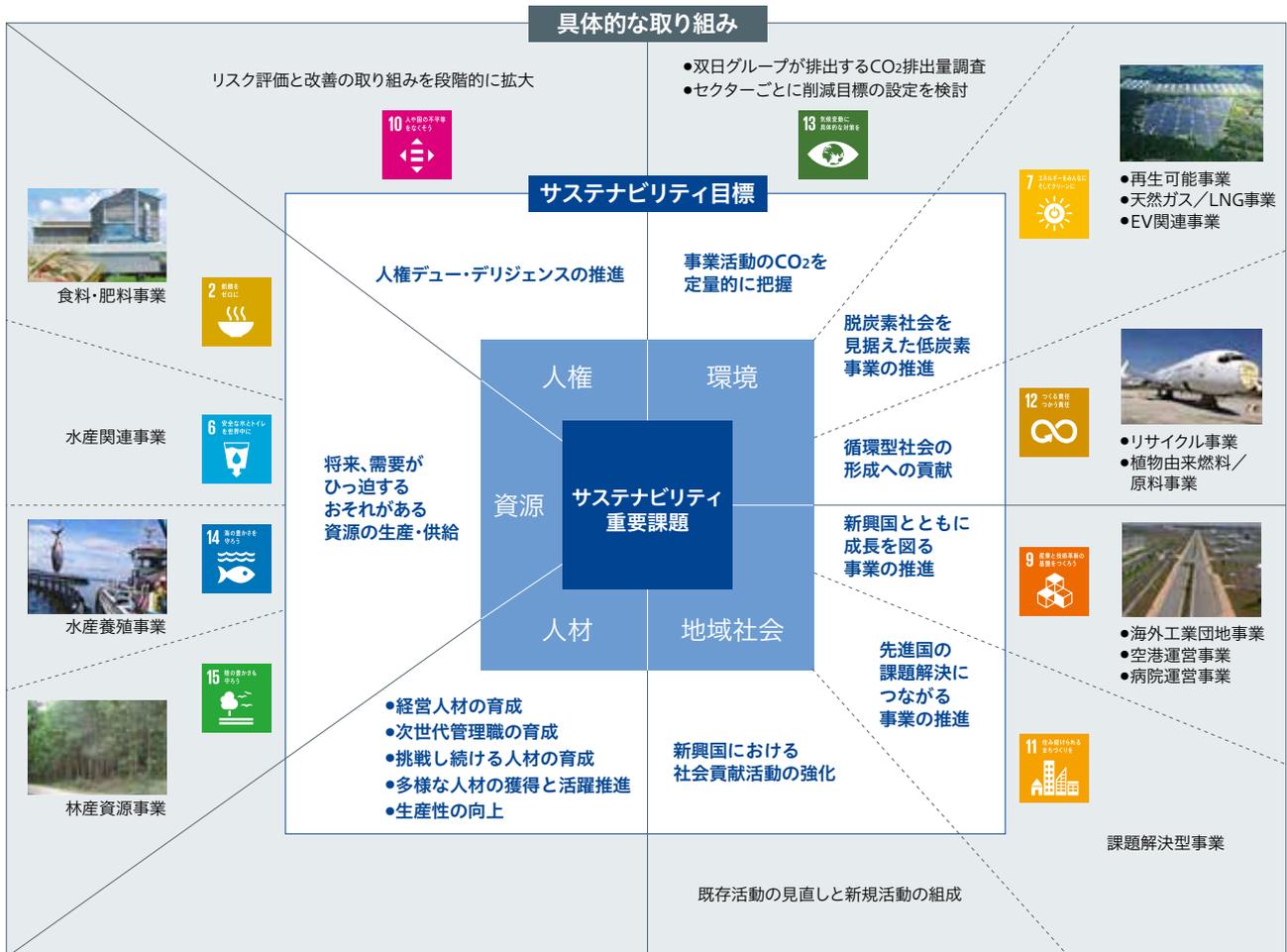
##### 活動事例

- 人権デュー・デリジェンスの推進・対象拡大を図る
- 林産資源分野では、木材調達方針にて掲げる2020年目標を達成する

実践を意識して取り組みを具体化

中計2020期間中にサステナビリティ重要課題のテーマごとに推進する「サステナビリティ目標」を定めました。「サステナビリティ チャレンジ」の実現を見据えた目標に加え、

その他のサステナビリティ重要課題を意識した目標を、SDGsなどの国際規範との整合性を確認したうえで、具体化しました。



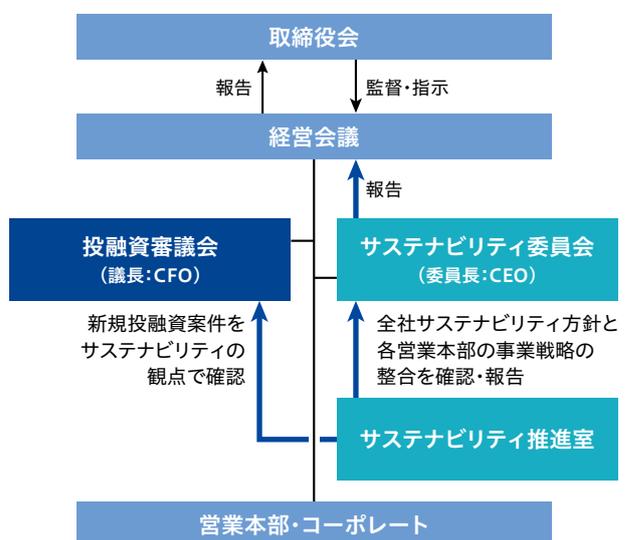
※サステナビリティ重要課題「ガバナンス」については、サステナビリティ委員会主導のもと、各目標の進捗を担保する施策の拡充と全体統轄を行う。

サステナビリティの視点を踏まえた経営を推進

サステナビリティの視点を踏まえた経営を促進するため、2018年4月に、CEOが委員長を務める「サステナビリティ委員会」を設置し、サステナビリティに関する全社の方針と本部事業戦略との整合を確認しています。また、本委員会の事務局でもあり、関連する実務を行うサステナビリティ推進室を設置しています。

加えて、投融資を審議する投融資審議会では、個別案件の審議においてサステナビリティの観点からの推進意義、及び環境・社会リスクの確認を行っています。

なお、サステナビリティ委員会で検討・協議された事項は経営会議に報告されています。また、取締役会はこれを監督し、必要に応じて対応の指示を行います。



## 人材力の最大化で 持続的な成長を実現する。

### 双日の人材施策における基本的な考え方

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

持続的成長の実現には、ガバナンスの強化・リスクマネジメントとともに、人材施策を通して人材力の最大化を図っていくことが不可欠です。特に、ビジネス環境の急速な変化にスピード感を持って対応できる人材や、過度に失敗を恐れず挑戦し、困難を乗り越えてやり抜く人材を育成していく必要があると考えています。

### 中期経営計画2020の人材施策

当社は中計2020の人材施策として、「ダイバーシティ経営」「働き方改革」「経営人材の育成」の3つを掲げ取り組んでいきます。

社員一人ひとりが個を尊重し合い、いきいきと活躍するダイバーシティ経営と、心身ともに健康な働き方を実現する働き方改革を推進することで、仕事の質と生産性を向上させていきます。さらに、将来を担う人材に、新たな挑戦の場を提供することで、経営人材を育成し、人材力の最大化、イノベーションの創出につなげ、持続的な成長を実現していきます。

### 中期経営計画2020の人材施策

#### 中期経営計画2020における 人材施策3つの柱



#### 人材力の最大化



持続的な成長  
New way, New value  
の実現

## 人事総務担当役員メッセージ

「ダイバーシティ経営」「働き方改革」  
「経営人材の育成」を推進して、  
当社の成長を実現していきます。

### 中期経営計画2020、 3つの人材施策に込めた想い

中計2020では3つの人材施策を中心に取り組んでいきます。まずは、多様な個を活かし尊重し合うダイバーシティ経営を推進します。従前より年齢・性別・国籍等を問わず人材の活躍を推進してきましたが、今後は多様な価値観を新たな価値創造の原動力につなげていくことができる環境・風土づくりを目指します。また、全人材が活躍するためには、従来の長時間労働を是とする働き方を見直し、社員の健康維持とともに、柔軟な発想を生む働き方を浸透させることが必要です。これらを推進する施策を、社員の健康と生産性の向上、ワークライフマネジメントの充実につなげていきます。さらに、拡大する事業投資を背景に新たな事業経営を担う人材の輩出が不可欠となっているなか、経営人材の育成に注力します。社員に挑戦する機会を提供することで、将来の双日を牽引する次世代の経営人材を育成します。

双日が誕生して今年で15年目。この節目の年に中計2020がスタートしました。当社の持続的成長に向けて、これらをしっかり実践し、社員がさらにいきいきと活躍する環境を創ることが人事総務担当役員である私の使命であると考えています。

常務執行役員  
人事総務担当  
**榎引 雅亮**



### これからの取り組み

2018年3月期から本格的に取り組み始めた働き方改革では、有給休暇取得の促進や残業時間削減、フレックスタイム制度改革に加えて、社員の健康維持・増進への取り組みを開始しています。また、ダイバーシティ経営のさらなる推進においては、これまでも制度づくり等を進めてきた両立支援の取り組みをさらに進めていきます。2019年3月期からは集合型の部長研修・課長研修内で、ダイバーシティマネジメント研修を実施するほか、男性社員の育児休職取得率の向上も目標に掲げるなど、多様な人材が活躍できる風土・文化の醸成を目指します。さらに経営人材の育成についても、多種多様な経験を促す人事施策、育成プログラム、配置・異動の仕組みを整備し、事業経営を担うことができる人材を輩出していくことで、当社の成長を実現してまいります。

## Focus | グローバル人材の育成

当社は、グローバル人材育成の一環として、外国籍の社員の採用や、社員のMBA派遣、海外現地スタッフの育成のための研修を実施しています。なかでも、海外現地スタッフの育成は今後の当社の成長に向けた重要な施策であり、2018年3月期からは日本人社員との合同研修を実施するなど、その取り組みを強化しています。



Global Professional Development Programの参加者

ダイバーシティ  
経営

社員一人ひとりが異なる強みを活かして活躍し、  
新たな発想・挑戦で New way, New value を実現する。

当社のダイバーシティ経営推進の目的は、属性としての性別、国籍、年齢、障がい等や経験、価値観等、社員一人ひとりの多様性を活かし、「New way, New value」を実現することです。一人ひとりが生活と仕事を主体的にマネージするワークライフマネジメントと、組織が異なる一人ひとりの強みを活かすダイバーシティマネジメントを両輪として、環境の整備・風土の醸成に取り組んでいきます。



女性活躍推進

当社は、女性を含む全社員が、本人の意欲と周囲からの期待を高く保ちながら活躍し、自己実現と成長を継続できる環境整備、風土の醸成に取り組んでいます。

具体的には、マネジメントからのメッセージの発信や女性のキャリア形成を支援するための制度設計・研修の実施、仕事と育児の両立継続を促すための職場環境の整備、上司・本人を含

めた社員の意識啓蒙といった諸施策を実施しています。また、①新卒総合職の女性採用比率30%以上を継続する、②2021年3月末までに女性管理職数を54名に増やすなど、具体的な数字目標を設定しています。

このような取り組みが評価され、昨年に引き続き2年連続で、女性活躍推進に優れた上場企業を表彰する「なでしこ銘柄」(経済産業省、東京証券取引所主催)に選定されています。また、2017年、2018年と連続で、「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に選定されています。▶P.105

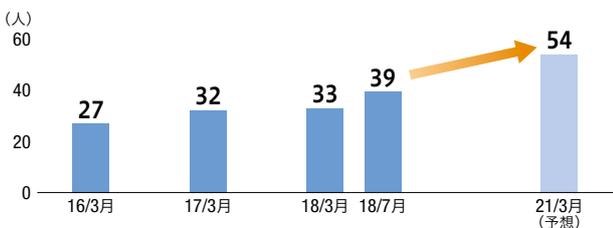


育児・介護と仕事の両立支援

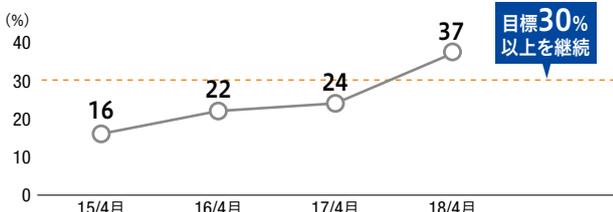
当社では、育児・介護を担う社員が活躍できる就業環境の整備に取り組んでいます。特に2019年3月期からは、男性社員の育児休職取得率30%以上という目標を掲げています。

現在、子が誕生した女性社員の育児休職取得・復職は社内に浸透し、高い取得(復職)率を維持していますが、男性社員の育児休職取得率は、未だ20%台と低水準です。男性社員の育児休職取得は、①新しい家族を迎え入れ、ともに過ごす時間を持つことによる男性社員のワークライフマネジメントの充実、②限られた時間内で結果を出す風土がもたらす全社的な生産性向上、③女性に偏っていた育児負担の平準化による女性活躍推進の風土づくり、の3点につながっていくため、これを推進します。

女性管理職数推移



新卒総合職の女性採用比率



V O I C E

男性の育児休職取得

2017年11月から約1ヵ月間、育児休職を取得しました。当社では、長期間の取得は前例がありませんでしたが、上司・同僚からのサポートのおかげで実現することができました。日々成長する息子の姿を妻と一緒に見ながら過ごせた時間は最大の宝物です。仕事と育児の両立ができる今の環境に感謝しています。



合金鉄・非鉄貴金属部  
合金鉄課  
福田 一成

## 働き方改革

## 多様な人材が、心身ともに健康で、 最大限能力を発揮できる環境づくりを推進する。

当社の働き方改革のコンセプトは、多様な人材が心身ともに健康で、最大限能力を発揮できるような環境を整備し、稼ぐ力の強化、企業価値の向上を果たすことです。そのためにこれまでの働き方を見直し、生産性を向上させることで時間の余裕を創出し、その時間を新規ビジネスの創出・自己研鑽・ワークライフマネジメントの充実に充てるものとしています。

具体的には、残業時間削減策・有給休暇取得推進策・柔軟な働き方施策に取り組んでおり、特にコアタイムを廃止したフレックスタイム制度については、柔軟な働き方を促進する施策として一定の効果を発揮しています。

また、社員及び家族の心身の健康が、仕事に対する高い意欲を継続するうえで重要と考えています。全社で健康維持・増進に取り組むべく「双日グループ健康憲章」を策定し、疾病予防・早期発見のため、健康診断受診率100%を目指すなどの各種施策を進めています。

## V O I C E

## フレックスタイム制度の活用

7時から勤務を開始して、終業後は社外のパソコン教室やテニスに打ち込むといったように、一日を有効活用しています。



人事総務部  
グローバル・ダイバーシティ推進課  
村田 香織

子どもの保育園の送迎や、健康維持のジム通いのため、フレックスタイム制度を定期的に利用しています。



ビジネスイノベーション推進室  
海藤 功太

### 双日グループ健康憲章 Sojitz Healthy Value 宣言！

- 当社が企業理念に掲げる「新たな価値と豊かな未来の創造」の実現は、「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ます。
- 双日グループは社員1人ひとりと、その家族が自ら健康の維持・増進に努めることを支援し、個人個人の能力を最大限発揮できる職場環境作りを目指していきます。

#### 具体的な施策

がん検診・先進医療の  
会社負担

健康診断受診率  
100%

受動喫煙対策

## 経営人材の育成

## 当社の収益基盤の核となる 事業の経営を担う人材を育成する。

当社は、中期経営計画2017において当初目標を上回る3,150億円の投資を実行しました。これらの事業を拡大していく中では、投融資実行先の事業会社を運営し、着実に収益を積み上げることができる経営人材が必要です。しかし、当社には合併の経緯から30代社員が他の年代と比較して少なく、次世代の経営を担う人材や管理職を早期に育成することが急務です。

そこで、意欲と能力の高い人材に対して、多様な経験を積む機会を提供しています。いわゆる“修羅場”と呼ばれるような難しい局面での事業運営・意思決定経験を早期に得るための異動・配置の仕組み構築や、若手・中堅社員への早期機会提供を行っていくほか、これからの経営を担う部長・課長向けの選抜型研修を実施するなどして、次世代の経営人材の育成を加速していきます。

## 取締役・監査役 (2018年7月1日現在)

### 取締役



代表取締役会長  
**佐藤 洋二**

1973年 4月 日商岩井株式会社 入社  
1999年 1月 日商岩井米国会社 経理・管理 経理・関連事業ゼネラルマネージャー  
2003年 1月 日商岩井株式会社 企画ユニットリーダー  
2003年 4月 同社執行役員  
2004年 4月 旧双日株式会社常務執行役員  
2005年 4月 同社取締役常務執行役員 CFO  
2005年 10月 当社取締役常務執行役員 CFO  
2006年 4月 当社取締役専務執行役員 CFO  
2008年 4月 当社代表取締役副社長執行役員 コーポレート管掌 兼 CFO  
2012年 4月 当社代表取締役社長 CEO  
2017年 6月 当社代表取締役会長



代表取締役副会長  
**原 大**

1975年 4月 株式会社三和銀行 入行  
1993年 11月 同行三田支店長  
1999年 5月 同行広報部長  
2002年 1月 同行執行役員  
2005年 5月 同行常務執行役員  
2006年 1月 株式会社三菱東京UFJ銀行 常務執行役員  
2008年 6月 同行常務取締役  
2009年 5月 同行専務取締役  
2010年 5月 同行副頭取  
2012年 6月 当社代表取締役副会長  
2018年 4月 当社代表取締役副会長 関西支社管掌



代表取締役社長 CEO  
**藤本 昌義**

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



代表取締役専務執行役員 CFO  
**田中 精一**

1984年 4月 日商岩井株式会社 入社  
2011年 4月 当社財務部長  
2014年 4月 当社執行役員  
2016年 4月 当社常務執行役員 CFO  
2017年 6月 当社代表取締役専務執行役員 CFO 兼 主計、情報企画、ストラクチャードファイナンス管掌  
2018年 4月 当社代表取締役専務執行役員 CFO 兼 主計、情報企画、M&Aマネジメント室、コントローラー室管掌



代表取締役専務執行役員  
**西原 茂**

1986年 4月 日商岩井株式会社 入社  
2010年 10月 当社経営企画部長  
2011年 4月 当社執行役員  
2014年 4月 当社常務執行役員  
2015年 4月 当社常務執行役員CIO 兼 経営企画、IR管掌  
2016年 4月 当社専務執行役員 石炭・金属、食料・アグリビジネス、生活資材、リテール事業管掌  
2017年 4月 当社専務執行役員 エネルギー、石炭・金属、食料・アグリビジネス、リテール・生活産業、産業基盤・都市開発管掌  
2018年 4月 当社専務執行役員CCO  
2018年 6月 代表取締役専務執行役員



取締役(非常勤)  
**内藤 加代子**\*1,2

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

監査役



取締役(非常勤)  
大塚 紀男\*1,2

- 1973年 4月 日本精工株式会社 入社
- 1999年 12月 同社経営企画本部副本部長
- 2000年 4月 同社執行役員 経営企画本部長
- 2002年 6月 同社取締役執行役員常務  
コーポレート経営本部長
- 2004年 6月 同社取締役代表執行役専務  
コーポレート経営本部長
- 2007年 6月 同社取締役代表執行役副社長  
コーポレート経営本部長
- 2009年 6月 同社取締役代表執行役社長
- 2015年 6月 同社取締役会長
- 2016年 6月 一般社団法人日本ベアリング工業会  
会長(現)
- 2017年 3月 昭和シェル石油株式会社社外取締役  
(現)
- 2017年 6月 日本精工株式会社社名誉会長
- 2018年 6月 当社取締役(非常勤)
- 2018年 6月 日本精工株式会社相談役(現)



監査役  
濱塚 純一

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



監査役  
石毛 孝幸\*2,3

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



監査役(非常勤)  
北田 幹直\*3

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



監査役(非常勤)  
八木 和則\*2,3

- 1972年 4月 株式会社横河電機製作所 入社
- 1999年 10月 同社執行役員 経営企画部長
- 2001年 6月 同社取締役常務執行役員 経営企画  
部長
- 2002年 7月 同社取締役専務執行役員 経営企画  
部長
- 2005年 7月 同社取締役専務執行役員 経営管理  
本部長
- 2011年 6月 同社顧問  
株式会社横河ブリッジホールディングス  
社外監査役(現)
- 2012年 6月 JSR株式会社 社外取締役
- 2013年 6月 TDK株式会社 社外監査役
- 2014年 3月 応用地質株式会社 社外取締役(現)
- 2017年 6月 当社監査役(非常勤)
- 2018年 6月 TDK株式会社 社外取締役(現)



監査役(非常勤)  
神林 比洋雄\*2,3

- 1976年 11月 アーサーアンダーセン会計事務所  
入所
- 1991年 7月 アンダーセン ワールドワイド  
パートナー
- 1993年 7月 朝日監査法人 代表社員
- 2001年 9月 アンダーセン ワールドワイド  
オーガニゼーション ボードメンバー
- 2003年 1月 株式会社プロティビティジャパン  
代表取締役社長
- 2004年 4月 多摩大学大学院客員教授
- 2005年 5月 株式会社ロバートハーフジャパン  
代表取締役
- 2010年 4月 青山学院大学専門職大学院客員教授
- 2011年 1月 プロティビティ合同会社  
最高経営責任者 兼 社長
- 2016年 1月 同社会長 兼  
シニアマネージングディレクタ(現)
- 2016年 10月 日本内部統制研究会会長(現)
- 2017年 6月 当社監査役(非常勤)
- 2018年 6月 株式会社村田製作所 社外取締役(現)

\*1 内藤 加代子、大塚 紀男の各氏は会社法に定める社外取締役です。  
\*2 内藤 加代子、大塚 紀男、石毛 孝幸、八木 和則、神林 比洋雄の各氏は有価証券上場規程で定める独立役員です。  
\*3 石毛 孝幸、北田 幹直、八木 和則、神林 比洋雄の各氏は会社法に定める社外監査役です。

## 執行役員 (2018年7月1日現在)



副社長執行役員  
吉村 利治

自動車・航空産業・交通プロジェクト、機械・医療インフラ、エネルギー・社会インフラ、金属・資源管掌兼 東アジア担当



専務執行役員  
田中 勤

化学、食料・アグリビジネス、リテール・生活産業、産業基盤・都市開発管掌



常務執行役員  
後藤 政郎

関西支社長



常務執行役員  
平井 龍太郎

アジア・大洋州総支配人  
兼 双日アジア会社社長  
兼 シンガポール支店長



常務執行役員  
篠原 昌司

中東・アフリカ総支配人



常務執行役員  
西村 康

中国総代表	兼 双日上海会社董事長
兼 双日中国会社董事長	兼 双日大連会社董事長
兼 総経理	兼 双日広州会社董事長
兼 青島支店長	兼 双日香港会社董事長
兼 重慶出張所長	兼 北京駐在員事務所長



常務執行役員  
榑引 雅亮

人事総務担当



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



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



執行役員  
**山口 幸一**  
航空産業・交通プロジェクト本部長  
兼



執行役員  
**泉谷 幸児**  
米州総支配人  
兼 双日米国会社社長  
兼 双日カナダ会社社長



執行役員  
**草野 成也**  
機械・医療インフラ本部長



執行役員  
**小笠原 貴文**  
内部統制統括、リスク管理企画、  
リスク管理担当



執行役員  
**橋本 政和**  
エネルギー・社会インフラ本部長



執行役員  
**横山 直樹**  
リテール・生活産業本部長



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



執行役員  
**栗林 顕**  
海外業務担当



執行役員  
**佐々木 匡介**  
化学本部長



執行役員  
**鈴木 義人**  
物流統括、ビジネスイノベーション  
推進担当



執行役員  
**尾藤 雅彰**  
金属・資源本部長



執行役員  
**村井 宏人**  
自動車本部長

## 双日と社会の持続可能性を追求し、 企業価値向上に努めてまいります。



代表取締役会長  
佐藤 洋二

**Q** 双日のコーポレート・ガバナンス体制を  
どう評価していますか。

**A** 厳しい環境での経営経験を活かし、  
一定水準以上の体制を有していると  
自負しています。

双日という会社が設立されて15年が経ちました。経営統合時、旧ニチメン、旧日商岩井は、共に厳しい経営環境にありました。その要因は、元をたどれば、PLを重視するあまりリスク管理の厳格な適用や管理体制をサポートする仕組みが不十分であったためと考えています。つまり、執行に対するガバナンスが不十分であったことが、その要因の一つであったと認識しています。結果として環境の変化に対応できず、体力以上の多額の損失を余儀なくされました。

そうした危機意識から当時のボードメンバーはいち早く社外取締役を招聘し、取締役会の活性化や社内のルールを厳格に適用するなど、当初からガバナンス体制や実効性を一定の水準以上にすることに尽力しました。実際、私も取締役会に参加することになってから、会社の方向性が取締役会における活発な議論によって決定され、社外取締役にご参加いただくことで幅広い議論がなされていることを実感しています。

今求められるコーポレート・ガバナンスを考える時、世界的な優良企業でさえガバナンスの不備から企業価値を毀損する事態が頻発しており、ガバナンスの考え方をいかにグループ内に浸透させていくかが重要と考えています。今後、当社は積極的に投融資を実行し、グループとしてさらなる成長を遂げようと企図しているなか、グループ全体の透明性を高めていくことが肝要です。双日本社と各グループ会社とが双方向の情報共有や議論をこれまで以上に深めることで透明性を確保し、社会からの要請に応えていきたいと思っております。 [新・社外取締役のご紹介 ▶ P.40](#)

**Q** ガバナンス強化に向けたこの1年の成果について教えてください。

**A** 内部監査体制の強化と役員報酬制度改革に取り組みました。

成果に関しては大きく2つ挙げることができると考えています。一つは、取締役会の下部組織として「内部監査小委員会」を設けたことです。当社の監査役会は社外監査役が過半を占めており独立性が高く、その活発な意見を施策に反映してきました。一方で、業務執行において発生するさまざまな事象のなかには、潜在的なリスクを有するものもあり、社外の目で監督するのは難しい面もあります。そこで、取締役副会長を委員長とする内部監査小委員会を設置し、取締役会の命を受けた同委員会が監査部を指揮することによって、監査部が業務執行から独立した立場で意見を述べる仕組みを構築しました。それによって取締役会、監査役会にタイムリーに報告されるようになり、同時に社外取締役と監査部が議論できる、株主から見て透明性の高い体制になったのではないかと考えています。

もう一つは、役員報酬制度の改定です。当社は設立当初から役員賞与制度がありませんでしたが、どんな仕事でも成果報酬のない世界ではモチベーションが上がりづらいものです。さらに株主目線で考えれば、業績と連動した報酬体系にするべきではないかという意見を社外取締役から指摘されていました。そこで今回、中期経営計画2020(以下、中計2020)のスタートを機に、株主と同じ目線、感覚を経営に反映させることで、企業価値向上につなげていくことができる報酬制度を設けました。具体的には、従来の金銭支給による報酬と、株式支給を単年度報酬と賞与の中に組み入れました。中長期的な会社の企業価値を高める透明性の高い役員報酬体系を築くことができたと考えています。▶P.44

**Q** 中期経営計画2020における、企業価値向上に向けた取り組みをお教えてください。

**A** 事業を通じたサステナビリティの追求と、それを支える組織づくりを推進します。

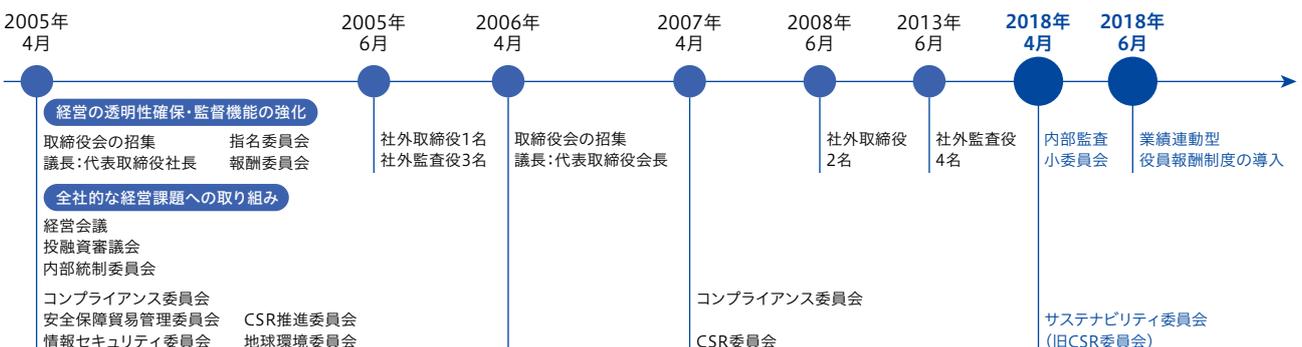
中計2020では、自社と社会の持続可能性を追求するために、社会課題、特に環境と人権に配慮した取り組みを展開していくという長期ビジョン「サステナビリティ チャレンジ」をスタートしました。

当社が大切にしている「2つの価値」は、事業を通じた社会への貢献と、双日の収益の獲得とを両立させることで、初めて発揮されます。例えば低炭素・脱炭素に向けた取り組みとしては、再生可能エネルギー事業へのシフト等により、当社が新たな事業機会を獲得するとともに、環境負荷低減という社会課題にも応えていく、という明確な方針を打ち出そうとしています。

そのために、2018年4月から開始する3年間を、低炭素・脱炭素社会に向けた具体的な計画を策定するための準備期間と位置づけました。今般、従来のCSR委員会を、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会に改組し、新たにサステナビリティ推進室を立ち上げました。各部署でサステナビリティを意識し、知識と行動力を備えた若い人材を育成してもらいたいと期待しています。



ガバナンス体制強化のあゆみ





前・社外取締役

新・社外取締役

**北爪 由紀夫**

2014年6月～2018年6月  
当社社外取締役

主な兼任状況  
財団法人日本航空機開発協会  
副理事長

**石倉 洋子**

2014年6月～2018年6月  
当社社外取締役

主な兼任状況  
株式会社資生堂 取締役

**内藤 加代子**

当社社外取締役(新任)

主な兼任状況  
弁護士・東京インフラ・  
エネルギー投資法人監督役員

略歴 ▶ P.34

**大塚 紀男**

当社社外取締役(新任)

主な兼任状況  
日本精工株式会社 相談役

略歴 ▶ P.35

<前・新>社外取締役座談会

# コーポレート・ガバナンスの強化に向けて

双日は、取締役会の監督機能を強化していくために、2005年3月期から、高度な専門性に基づく幅広い経験と知見に富んだ方々を社外取締役として選任しています。この誌面では、2018年3月期まで社外取締役を務めていただいた2名と、今回新たに選任された2名の新・社外取締役が、これまで取り組んできた施策や、今後の抱負などについて語り合った座談会をご紹介します。

——まずは退任されたお二方、これまでの活動を振り返っていただけますでしょうか。



**北爪** 過去、通産省(現・経産省)に勤務していた時代に厳しい経営状況を聞いていましたので、時には厳しい判断をせざるを得ないと覚悟して臨みました。ところが現在の双日は、財務状況が大幅に改善し、新たな成長ステージにあります。その中で二度にわたる中期経営計画の策定に携

わったことで、私自身、日々前向きな気持ちで過ごすことができました。

**石倉** 成長に対する強い意思を私も感じました。就任時、前社外取締役の方から「報酬制度の改定が必要」とお聞きしましたが、経緯を聞くと、過去の厳しい経営環境の中で制度づくりが後回しになっていたと。そこで、報酬委員会の長として外部の専門家の方も交えて議論を開始し、最終的に会社の業績と株主の関心事である株価を意識した報酬制度をつくりました。新中計を開始するタイミングで株主総会に制度を上程できることとなり、今はほっとしています。



成長ステージに立った双日。  
今後も「双日らしさ」を追求して  
より大きな存在感を示してほしいと思います。

## —これからの双日に対してメッセージをお願いします。

**北爪** 3,150億円の投融資を実施した中計2017に続いて、新たな中計2020においても約3,000億円規模の投融資を予定しています。これを機に、強い事業をより強くして、また強い事業同士を掛け合わせることで「双日らしいビジネス」を強化して行ってほしいと思います。

**石倉** 私も同感です。私はカリフォルニアのディーラーを訪問させていただいたほか、北爪さんとは一緒に何度も各営業本部長とのミーティングを通じて商社のビジネスを勉強

させていただき、また、投融資審議会にもオブザーバーとして出席しました。その際に必ずテーマになるのが「双日の強みを活かせる案件か否か」。取締役会では、当初は判断に迷うこともありましたが、次第に自分なりの判断軸を示せるようになりました。商社は規模の大きさで存在感を語られることが多いですが、ぜひ双日の掲げている「2つの価値」の実現を目指して、社会に「双日があって良かった」といわれるように新任のお二人にはがんばっていただきたいと思います。

## —新任のお二方へのエールをお願いします。

**石倉** お二人が持つ製造業や国内外の法務の知見は、今まさにグローバルな飛躍を遂げようとしている双日において必要とされている専門性です。お二人の力で、ぜひ「新しい双日」をつくって行ってほしいと思います。内藤さんはベトナムのビジネスで、大塚さんはグローバルなメーカーで多くの実績を持っておられますので大いに期待したいと思います。

**北爪** 私は、かねがね、メーカーが持つコスト管理やライシングのノウハウを商社ビジネスに取り入れ、収益性を高めるべきと申しておりました。それを大塚さんに託したいと思います。また、内藤さんにはソフトローを含めた幅広い知見を活かして双日の企業価値の底上げにご尽力いただければと願っています。

## —双日は「2つの価値」の実現を掲げています。

新任のお二方はどのようにしてこの使命の達成をサポートしていかれますか。



**内藤** 「社会に還元する価値」と「双日が得る価値」の「2つの価値」を一体化させていくためには、法令遵守やリスク管理といった枠組みを重視すると同時に、世界的に重視されつつあるソフトロー、つまり法的強制力がなくともグローバルな規範や社会通念となっている事柄にも焦点を当てていく必要があります。グローバルな環境・社会課題にビジネスという手法を通じて解決策を示していく双日の価値創造のプロセスに私も積極的に参加し、海外法務や企業法務に携わってきた経験を活かしていきたいと考えています。

**大塚** 私は機械部品メーカーで経理財務・人事を中心とした管理畑を歩んできました。商社からの就任要請は、当初やや戸惑いを覚えました。しかしながら、双日の成長戦略

「ソフトローの重視や他業界の経営管理ノウハウを取り入れ、より一層企業価値を高めていきます。」

として「従来のトレーディングから製造業を含む事業経営への投融資を増やしていく、今後はこれら事業会社の経営管理を重要課題として取り組みたいため、メーカーとしての視点が必要」との話をお聞きました。メーカーで培ってきた安全・品質・納期の徹底という大原則のもとに、原価管理や品質管理などのノウハウを、商社というビジネスモデルにいかに応用していくか。製造業出身者らしく「現場」を重視しながら「2つの価値」の創出に貢献していきたいと思います。



# 実効性・透明性の向上に向けて

## 基本的な考え方

当社は、「双日グループ企業理念」(「双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します。」)に基づき、中長期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、以下のコーポレート・ガバナンス体制を構築し、株主をはじめとするステークホルダーに対する経営責任と説明責任を果たすことを含め、健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めています。

### 1) 経営及び業務執行体制

当社では、経営の意思決定と業務執行の分離による権限、責任の明確化及び業務執行の迅速化を実現するため、執行役員制度を導入しています。取締役会は、取締役会長が議長を務め、当社グループ経営にかかる基本方針と最重要案件の審議、決議を行う最高意思決定機関であるとともに、業務執行機関からの重要事項の付議、定例報告などを通じて業務の執行状況の監督を行っています。業務執行機関としては、当社グループの経営及び執行にかかる重要事項を全

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

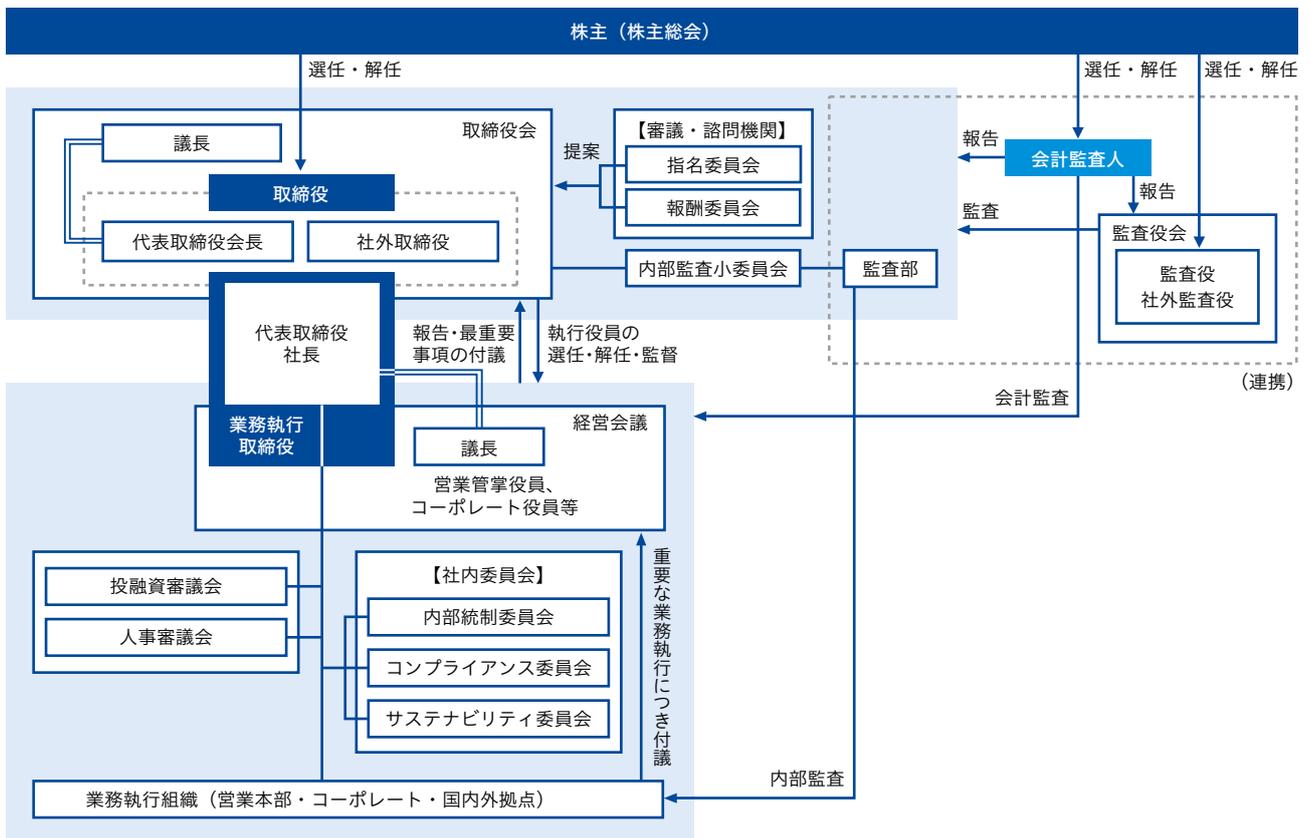
なお、急速な経営環境の変化に迅速かつ適切に対応し、経営に対する責任を明確にするため、取締役と執行役員の任期を1年としています。

### 2) 経営に対する監視・監督体制

当社では、経営に対し、客観的な立場からの外部視点による適切な助言・提言を受けること及び取締役会の監督機能の強化を図ることを目的に、複数の社外取締役を選任しています。また、社外取締役が取締役会の諮問機関である指名委員会、報酬委員会の委員長を務めることにより、取締役の選任、報酬に関する妥当性、透明性を確保しています。

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

## コーポレート・ガバナンス体制図 (2018年6月末現在)



## 監査体制

監査役、会計監査人及び監査部は、それぞれの立場で監査業務を実施するうえで、監査の相互補完及び効率性の観点から双方向的な情報交換を行い、監査の実効性を高めています。なお、2018年4月より、業務執行に対する監督機能を強化するため、取締役会の下部組織として内部監査小委員会を設置し、内部監査を執行から分離する形としています。社内業務に精通した監査部が、上記体制のもと、内部監査を実施することにより、監査役、会計監査人による監査と合わせ、実効性の高い監査体制を構築しています。

### 監査役監査

監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に則り、取締役会、経営会議、投融資審議会などの重要会議に出席するほか、監査実施計画及び業務分担に基づき、取締役などからその職務の執行状況の聴取、重要な決裁書類などの閲覧、さら

には連結子会社から事業の報告を求めるなどの方法により監査を実施し、経営に対する監視・監査を行っています。

また、監査体制を補助する目的で監査役業務室を設置、専任の使用人を配置し、監査役の職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性とその職務執行の実効性を確保しています。

### 会計監査

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

### 内部監査

毎期初に取締役会で決議された監査計画に基づき、営業部、コーポレート、海外主要現地法人を含む連結子会社を主たる対象とし、監査を実施しています。

## 取締役・監査役に対するトレーニングの方針

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

- 新任役員に対して弁護士による役員の法的な義務・責任等に関するレクチャーの機会を設定。
- 社内外の取締役・監査役が、当社の広範な事業活動に関する

理解を深めるため、各営業本部長による事業説明会を実施するほか、最新のマクロ経済情勢についての理解を深めるため、当社シンクタンク子会社による月例説明会を実施。

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

## 取締役会の実効性評価向上に向けた取り組み

当社は、取締役会の機能の向上を図るため、毎年、取締役会全体の実効性について第三者による分析・評価を行っています。今回の評価結果を踏まえ、今後も継続的に取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

### 分析・評価方法

全取締役に対する  
自己評価アンケート

アンケート回答の  
集計

第三者評価

実効性の議論

#### 自己評価アンケートの大項目

- ・取締役会の役割・責務
- ・取締役会の構成
- ・取締役会の運営
- ・取締役会の意思決定プロセス
- ・取締役会による監督
- ・取締役会メンバーへのサポート体制
- ・取締役会の諮問機関である指名委員会・報酬委員会
- ・社外取締役にに関する事項

#### 2018年3月期の評価結果

第三者評価において、総じて、当社の取締役会は適切に機能し、実効性が確保されていることを確認しました。

##### <評価結果の概要>

- ・社長、会長が交代した新体制においても活発な議論が行われていることが窺えた
- ・社外役員からの要望に対し、業務執行部門に積極的に対応させる等、取締役会の実効性向上に対する意識の高さが窺えた

※ コーポレート・ガバナンスに関する詳細やコーポレート・ガバナンスコードへの対応状況については、当社ウェブサイト及び「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。  
(<https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/>)

## 役員報酬について

取締役・監査役の報酬は、当社定時株主総会において決議された報酬限度額の範囲内で決定されます。取締役の報酬は、会社業績、ならびに非財務面のパフォーマンスを総合的に勘案し決定され、監査役の報酬は原則、監査役会において協議、決定されます。

### 取締役及び監査役の報酬等の額 (2018年3月期)

(百万円)

区 分	取 締 役		監 査 役		計	
	支給人員	支給額	支給人員	支給額	支給人員	支給額
株主総会決議に基づく報酬等	9名	420	7名	106	16名	526
うち、社内	7名	396	1名	37	8名	433
うち、社外	2名	24	6名	68	8名	92

※百万円未満は切り捨てて表示しています。

※ 取締役の報酬限度額：2007年6月27日定時株主総会決議  
(社外取締役を除く) 年額 550百万円(使用人兼務取締役の使用人分給与を含まず)  
(社外取締役) 年額 50百万円

※ 監査役の報酬限度額：2007年6月27日定時株主総会決議  
年額 150百万円

## 業績連動型株式報酬について

昨今、コーポレート・ガバナンス改革の一環として株式報酬や業績連動報酬の導入が推奨されており、すでに欧米では一般的となっています。特に株式報酬については、経営陣に株主目線での経営を促すことができるため、その導入拡大は国内外の投資家の要望に応えるものとされています。

こうした背景を踏まえ、2018年6月、業績連動型株式報酬制度を導入しました。本制度は、当社取締役及び執行役員を対象に、業績目標の達成度等に応じて当社株式及び当社株式の換算処分金相当額の金銭の交付及び給付を退任後に行うもので、当社の短期の業績向上だけでなく中長期の株式価値向上への貢献意識をより高めることを目的としています。

これにより、当社取締役等の報酬等は、「基本報酬」及び「業績連動に基づく金銭報酬」並びに「株式報酬」により構成されることとなりました。

株式報酬制度に基づく報酬は、「業績連動部分」と「固定部分」から構成されています。業績連動部分は、取締役等の役位に応じて当社の中期経営計画の3事業年度を対象に各事業年度の連結当期純利益の額に連動して、一定数の当社株式等の交付を行うものです。固定部分は、業績とは連動せずに、取締役等の役位・基本報酬に応じて一定数の当社株式等の交付等を行うものです。

### 業績連動型株式報酬制度の概要

対象者	・取締役(社外取締役、国内非居住者を除く) ・執行役員(国内非居住者を除く)
当社が拠出する金員の上限	3事業年度を対象として合計7億円
交付等が行われる当社株式の数の上限及び取得方法	・3事業年度を対象として信託期間中に取締役等に付与するポイントの上限は300万ポイント(300万株相当) ・1事業年度当たりの平均は100万ポイント(100万株相当)であり、当社発行済株式総数(2018年3月31日現在、自己株式控除後)に対する割合は約0.08%。 ・当社株式は、株式市場から取得するため、本制度による希薄化は生じない。

### 株式交付ポイントの算定式

業績連動株式交付ポイント	<b>総株式報酬額</b> =各事業年度の連結当期純利益×α%×対象となる取締役の役位ポイントの総和÷539 (1円未満切り捨て) ※αの値は、各事業年度の目標連結当期純利益に応じて調整し、かかる目標連結当期純利益の設定とともに取締役会にて決議のうえ、開示します。 なお、2019年3月期に適用するαの値は、0.078です。
	<b>個別株式報酬額</b> =総株式報酬額×(各取締役の役位ポイント÷取締役の役位ポイントの総和)(千円未満切り捨て) ※役位ポイントは、取締役会長：86、取締役副会長：73、取締役社長：100、取締役副社長執行役員：73、取締役専務執行役員：67とします。
固定株式交付ポイント	役位別株式基準報酬額÷2018年7月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値

## 社外役員を選任理由

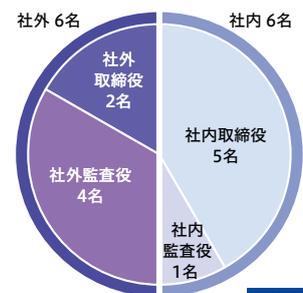
社外取締役	内藤 加代子	国際法務・企業法務の分野における弁護士としての高度かつ専門的な知識に基づき、独立的な立場及びグローバルな観点から、当社の経営全般に対して的確かつ有意義な助言をいただくことを期待し、選任しています。
	大塚 紀男	日本精工株式会社における経営者としての豊富な知見・経験に基づき、実践的な視点から、当社の長期的なグループ戦略及び当社コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に関して有意義な助言をいただくことを期待し、選任しています。
社外監査役	石毛 孝幸	花王株式会社において財務・経理分野で培われた豊富な知見、経営監査等の要職、及び社内監査役を務めた経験に基づき、当社社外監査役として独立した立場と客観的な視点から当社の経営を監視し、取締役会の内外において的確な助言を行っていることから、適任と判断し、選任しています。
	北田 幹直	検察官・弁護士といった司法分野において要職を歴任するほか、企業の社外取締役や社外監査役も務めており、当社社外監査役として独立した立場と客観的な視点から当社の経営を監視し、取締役会の内外において的確な助言を行っていることから、適任と判断し、選任しています。
	八木 和則	横河電機株式会社において、経理や経営企画等の要職を歴任、取締役を務めたほか、他の複数の企業における社外役員としての経験を有するなど同氏の企業経営に係る豊富な経験や、公認会計士・監査審査会の委員としての監査における専門的な知見に基づき、当社社外監査役として独立した立場と客観的な視点から、当社の経営を監視し、取締役会の内外において的確な助言を行っていることから、適任と判断し、選任しています。
	神林 比洋雄	公認会計士として監査法人において要職を歴任したほか、リスクコンサルティング会社の経営者としての経験や見識、内部統制の分野における高い専門性に基づき、当社社外監査役として独立した立場と客観的な視点から当社の経営を監視し、取締役会の内外において的確な助言を行っていることから、適任と判断し、選任しています。

## 社外役員活動状況 (2018年3月期)

	社外取締役		社外監査役			
	石倉 洋子	北爪 由紀夫	石毛 孝幸	北田 幹直	八木 和則	神林 比洋雄
取締役会	100% (19/19回)	100% (19/19回)	100% (19/19回)	100% (19/19回)	100% (15/15回)	100% (15/15回)
監査役会	—	—	100% (20/20回)	100% (20/20回)	100% (14/14回)	100% (14/14回)

※ 八木和則氏及び神林比洋雄氏につきましては、2017年6月20日の監査役就任以降の状況を記載しています。

## 取締役・監査役構成



▶ P.34

## 政策保有株の保有に関する方針

当社は、純投資以外の目的で上場株式を保有するにあたっては、営業戦略上の関係強化による収益獲得が期待できるか、株式を保有することにより中長期的な収益機会を有するかなどを基準に個別の投資先ごとに精査し、これを満たすもののみを保有しています。

また、現状保有株式に関しては、上記定性面に加え、毎年

個別の投資先ごとに関連する収益や受取配当金等のリターンを定量的に検証することにより、保有意義の見直しを行っています。保有意義の見直しにあたっては、経営会議にて議論、確認を行い、その結果を取締役に報告しています。なお、2018年3月末までの10年間で保有銘柄数は半数以下となっています。

## 内部統制

当社は、「当社グループの業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針」(2015年4月24日取締役会決議)に則り、内部統制システム体制の整備、運用に努めています。

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

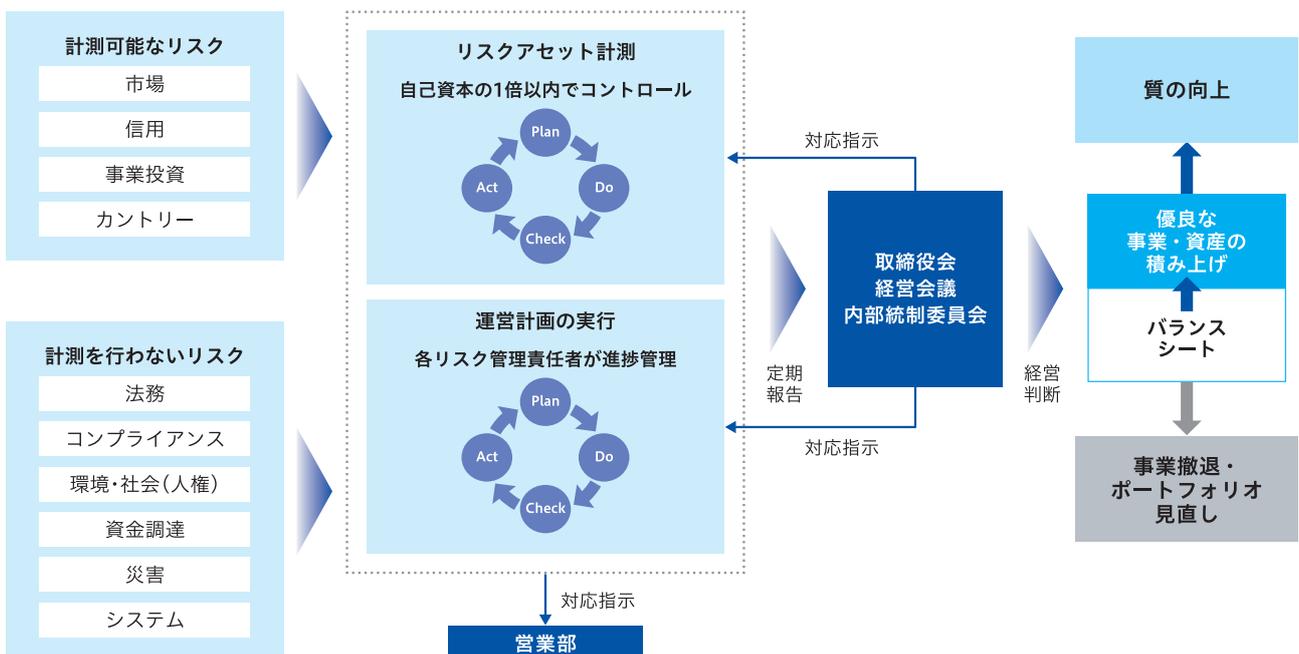
また、当社では金融商品取引法に定める内部統制報告制度に基づき「適正な財務報告を確保するための基本方針」を定めており、当社グループ全体での財務報告に係る内部統制評価の実践、内部統制委員会における進捗管理を通じて、財務報告の信頼性の向上に取り組んでいます。

なお、内部統制委員会は2018年3月期に5回開催し、その内容を取締役会に報告しています。

## 「当社グループの業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針」における項目

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

## 内部統制システムにおけるリスクマネジメント図



## コンプライアンス

当社グループでは、「双日グループコンプライアンス・プログラム」にコンプライアンス徹底のための手順を定めるとともに、「双日グループ・コンプライアンス行動基準」を策定し、当社グループ役職員の拠りどころとなる世界共通の判断基準を示しています。

チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)を委員長とするコンプライアンス委員会を中心に、当社グループ会社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日活用できる多言語対応の「双日エシックスホットライン」を当社グループ役職員に周知しています。加えて、腐敗行為を防止するために、「双日グループ腐敗行為防止規程」及び「双日グループ腐敗行為防止要領」を制定し、海外地域、当社グループ会社においてもこれに準じた規程を導入しています。また、育児・介護休業法及び男女雇用機会均等法にて、事業主に防止措置が義務づけられているセクシャルハラスメント、妊娠・出産、育児・介護休職な

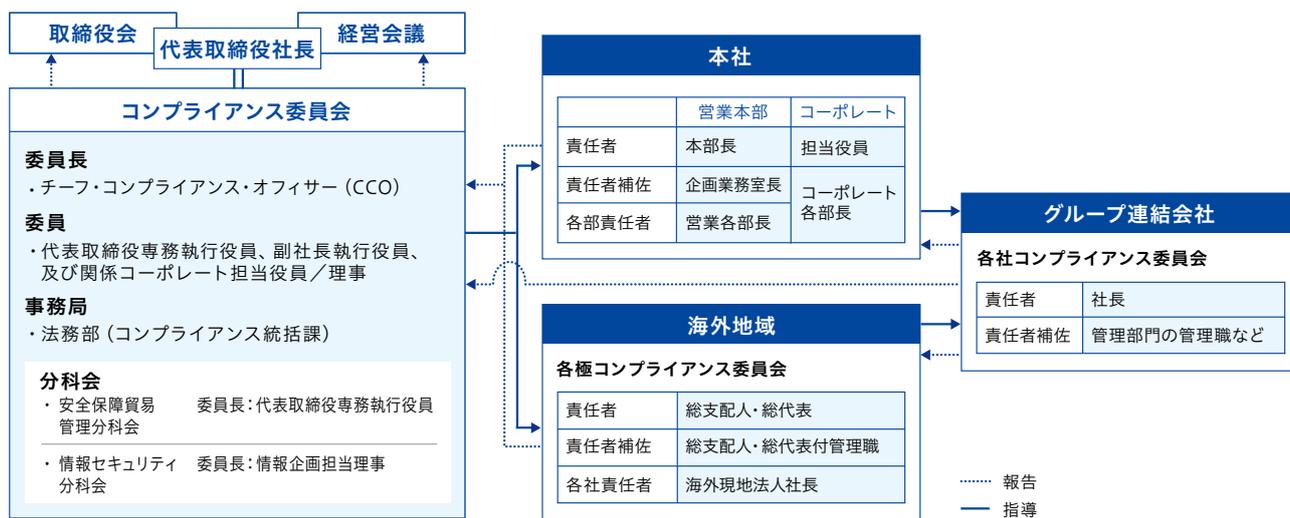
どに関するハラスメントをはじめ、あらゆるハラスメントの存在しない良好な就業環境を維持するために、体制の整備に加え研修等の運用面での活動も継続しています。

引き続き、コンプライアンス委員会で策定した活動計画に基づき、コンプライアンス事案に関する再発防止策の協議や行動基準の実践に向けた当社グループ会社に対する支援・指導を継続的に行っています。2018年3月期における具体的な活動は以下の通りです。

- CCOと当社グループ会社社長との協議、意見交換の実施。
- 当社グループ会社コンプライアンス担当者連絡会の定期開催。
- eラーニングによる役職員向け「双日グループ・コンプライアンス行動基準」教育の実施。
- ハラスメント防止、下請法、腐敗行為防止に関するセミナー・説明会の実施。
- 新入社員向け、キャリア入社社員向け、海外赴任者向けなど、各種研修の実施。

なお、2018年3月期においてコンプライアンス委員会は四半期ごとに計4回開催しました。

## コンプライアンス体制図



## リスク管理の基本方針

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

リスクの管理は「リスク管理基本規程」に則り、リスクを分類・定義したうえで各々のリスクの性質に応じた管理を行っています。このうち、定量化が可能なリスク(市場リスク、信用リスク、事業投資リスク、カントリーリスク)に関しては、リスク量(リスクアセット)を計測し、経営に報告しています。また、法務リスク、コンプライアンスリスク、環境・社会(人権)リスク、資金調達リスク、災害等リスク、システムリスクなどといった、定量化が困難なリスク項目に関しても、定量化が可

能なリスクと同様にリスク管理責任者(各担当役員)を任命し、当責任者が策定した「リスク管理運営方針・運営計画」に基づいて、管理状況を経営に報告しています。

なお、中期経営計画2020(以下、中計2020)において、新興リスクとして、Webサイト・SNS等に関するリスク(個人情報保護・炎上対策等の危機管理)、品質管理に関するリスク(事業領域多様化に伴う新たな製造物責任リスクへの対応等)やイノベーションに関するリスク(AI等の技術革新に取り残され、既存ビジネスモデルが陳腐化するリスク)を新たにリスク項目に追加し、モニタリング管理を開始しました。

## リスクの計測とコントロール

リスクを計測する目的は、①数値化されたリスクアセットを自社の体力(=自己資本)の範囲内に抑える経営を行うこと、②リスクに見合った収益の極大化を図ること、との認識のもと、安全性と収益性を両輪として管理しています。当社では、「リスクアセット自己資本倍率を1倍以内に収める」ことを目標としており、2018年3月期における同倍率は0.5倍と、目標内に収まっています。リスクアセットを四半期ごとに計測し、取締役会及び経営会議に報告するほか、リスクアセットの増減要因の分析結果について各営業部にフィードバックを行い、日常のリスク管理活動に活用しています。不確実性が高まりつつある環境下においても、引き続き1倍以内に収めるように、リスクコントロールしていく方針です。

世界政治の不透明性や地政学的リスク、マクロ経済、マーケット(為替・金利・株式・コモディティなど)のボラティリティは高まっており、当社のビジネスを取り巻く外部環境も、日々

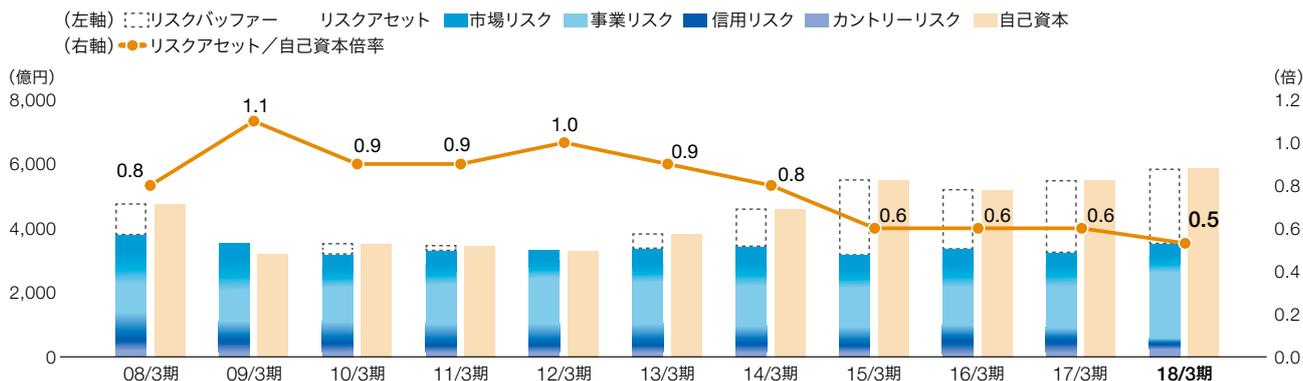
変化しています。そのような外部環境に対して、スピード感を持ちつつ、適切にリスクマネジメントを行っています。具体的な対応としては、株・為替のボラティリティ、カントリー格付にストレスを加えたリスクアセットを試算し、ストレス環境下においても、リスクアセットが自己資本の1倍以内に収まることを確認しています。加えて、テールリスクへの対応策として、主要事業のストレスシナリオを作成し、ストレス発生時の事業ポートフォリオへのインパクト分析を行っています。中計2020にて規律ある投資を進めるなか、2019年3月期より、成長投資にさらに適した形で主にのれんに関する計量方法の見直しを行っています。

### リスク管理研修の実施状況

当社はグループ全社員を対象にリスク管理マインドを徹底するべく毎年研修を実施しています。

- 受講者(延べ人数): 2,070名(2018年3月期末時点)
- 研修内容: ルールの周知、ケーススタディ、カントリーリスクや在庫取引等の市場リスクといった抑止・軽減策等

## リスクアセット推移



※1 IFRSにおける自己資本は、資本の「親会社の所有者に帰属する持分」。

※2 2019年3月期より主にのれんに関する計量手法の見直しを行っています。2018年3月期のリスクアセットについても見直し後の数値を記載しています。

## 事業等のリスク

区分	リスクの概要
<b>定量化が可能なリスク</b>	
市場リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ トレーディングや事業投資を通じた外貨建の取引などに伴う為替変動リスク</li> <li>・ 資金の調達や運用などに伴う金利変動リスク</li> <li>・ 営業活動における売買契約・在庫商品などに伴う商品価格変動リスク</li> <li>・ 上場有価証券の価格変動リスク</li> </ul>
信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内外の取引先に対する信用状況の悪化や、取引先の経営破綻などにより債権が回収不能となるリスク</li> </ul>
事業投資リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業投資や権益投資などにおいて、投資価値が変動するリスク</li> <li>・ 流動性の低さなどの理由により、当初意図していた採算で投資を回収できないリスク</li> </ul>
カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取引先所在国や事業活動を行う国の政治・経済・法制度・社会情勢の変化によって、計画通りの事業活動が行えない、または損失が発生するリスク</li> </ul>
<b>定量化が困難なリスク</b>	
資金調達リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金融システム・金融資本市場の混乱や、格付会社による当社グループの信用格付けの大幅な引き下げなどの事態が発生した場合等における資金調達の制約や資金調達コスト増加のリスク</li> </ul>
環境・社会(人権)に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 環境や労働安全衛生、人権などの問題が発生した場合の事業活動の停止・中止、汚染除去・浄化への対応、訴訟の発生や損害賠償の負担、社会的評価の低下などのリスク</li> </ul>
法務・コンプライアンスリスク 訴訟などに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業活動に関係する法律や規制の大幅な変更、予期しない解釈の適用などが起こるリスク</li> <li>・ 国内または海外において訴訟、仲裁などの法的手続きの被告または当事者となるリスク</li> </ul>
情報システム・情報セキュリティに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ サイバー攻撃や、コンピュータへの不正アクセスなどにより、個人情報を含めた重要な情報資産が漏洩または毀損するリスク</li> <li>・ 予期できない自然災害や障害を原因として情報通信システムが不稼働の状態に陥るリスク</li> </ul>
災害リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地震、風水害などの災害により、事務所・設備・社員とその家族などに被害が発生するリスク</li> </ul>
Webサイト・SNS等に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Webサイト・SNSを介した、企業情報発信に関するリスク (個人情報保護、危機管理等)</li> </ul>
品質管理に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業領域多様化に伴う新たな製造物責任リスク</li> </ul>
イノベーションに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ AI等の技術革新に取り残され、既存ビジネスモデルが陳腐化するリスク</li> </ul>

※ 各リスクへの対応状況は、当社ウェブサイトをご参照ください。(https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/risk/)

# How We Get There

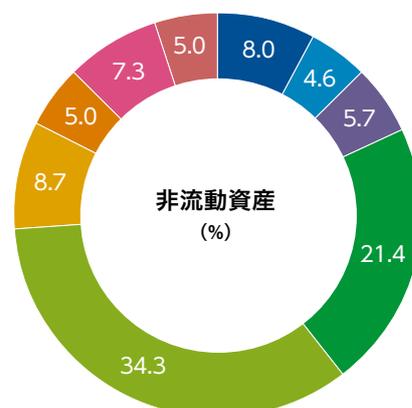
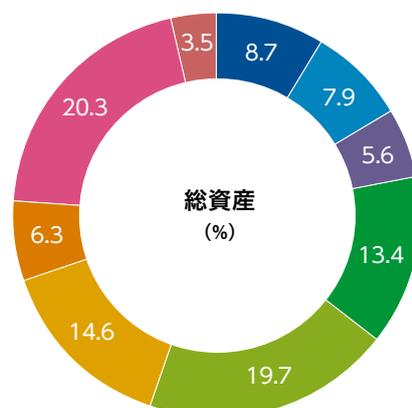
## Part2 多彩な事業分野で成長戦略を実践

At a Glance\*1(2018年3月期)

	自動車本部 	航空産業・交通プロジェクト本部 	機械・医療 インフラ本部 	エネルギー・ 社会インフラ本部 
<b>PL</b>				
売上総利益	353	157	180	211
持分法による投資損益	18	5	6	29
当期純利益(親会社の株主に帰属)	65	33	57	△58
<b>BS</b>				
総資産	1,822	1,651	1,170	2,788
非流動資産	716	407	508	1,910
<b>財務指標</b>				
ROA	4.0%	2.2%	5.6%	—
<b>従業員数</b>				
単体従業員(名)	92	96	78	177
連結従業員(名)	4,869	428	835	1,443

本部別構成比

- 自動車本部
- 航空産業・交通プロジェクト本部
- 機械・医療インフラ本部
- エネルギー・社会インフラ本部
- 金属・資源本部
- 化学本部
- 食料・アグリビジネス本部
- リテール・生活産業本部
- 産業基盤・都市開発本部



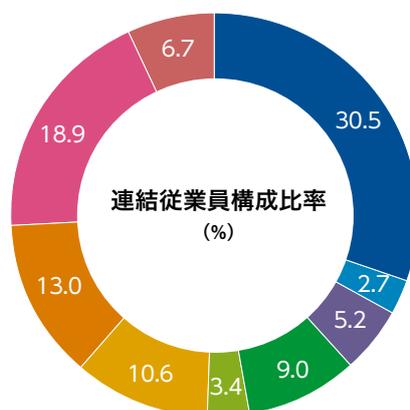
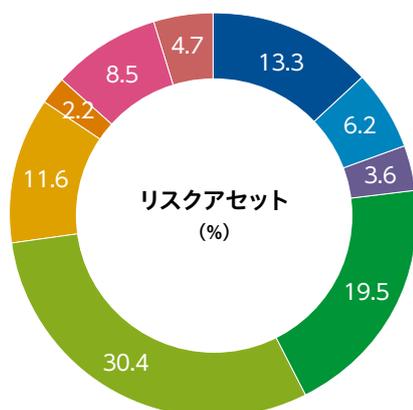
※ 上記本部別構成比は「その他」を除いています。

2018年4月、双日は各本部のミッションをより明確にし、  
 またスピーディな事業間連携を実現していくために、  
 9つの本部を通じてグローバルに事業を展開する機構改革を実施しました。  
 「航空産業・情報本部」を「航空産業・交通プロジェクト本部」、  
 「環境・産業インフラ本部」を「機械・医療インフラ本部」、  
 「エネルギー本部」を「エネルギー・社会インフラ本部」に再編したほか、  
 「石炭・金属本部」を「金属・資源本部」に名称変更しました。  
 企業理念の実現に向けて、社会のニーズをいち早く捉え、  
 多彩な機能を活かして成長戦略を実践していきます。

(単位:億円)

	金属・資源本部	化学本部	食料・アグリ ビジネス本部	リテール・ 生活産業本部	産業基盤・ 都市開発本部	会社合計*2
	295	450	194	352	82	2,324
	157	13	6	3	13	251
	219	87	40	56	21	568
	4,119	3,049	1,305	4,238	725	23,504
	3,055	777	449	651	444	9,741
	5.4%	2.9%	3.1%	1.5%	3.0%	2.5%
	159	255	110	169	58	2,343
	535	1,698	2,076	3,014	1,072	17,917

\*1 2018年3月期の本部別実績数値については、2018年4月1日付の組織再編に伴い、公表数値より一部変更になっています。  
 \*2 会社合計はその他・調整を含みます。





## 自動車本部

有望成長市場におけるディーラー事業や自動車部品検査事業の拡大をはじめ、将来の成長に向けた機能強化と資産積み上げを実践し、安定的な成長を目指していきます。

### 価値創造を支えるビジネスモデル

#### 強み

事業展開  
**18カ国・  
35社**

全世界**18カ国・35社**のグループ会社において、完成車の組立・卸売事業等に加え、ディーラー事業・自動車部品品質検査事業などの取り組みを加速

グループ会社  
**約4,900名**

異なる文化やバックグラウンドを持つ約4,900名の**多様な人材の活用**と、それを通じて蓄積されたグローバルな**経営ノウハウ**

**投資  
実行力**

常に中計2020の**先も見据え**、既存の事業領域から将来への布石まで、バランスを考えた投資の実行による事業資産ポートフォリオの形成

執行役員  
自動車本部長  
村井 宏人

## 成長戦略

経済発展に伴う人とモノの移動はアジア、南米などの新興国を中心にますます旺盛となり、これら地域の自動車需要は引き続き拡大することが見込まれます。一方、欧米を中心とした先進国では、電動化、自動化という技術革新とともにシェアリングサービスの登場など大きな変化の波が押し寄せてきています。

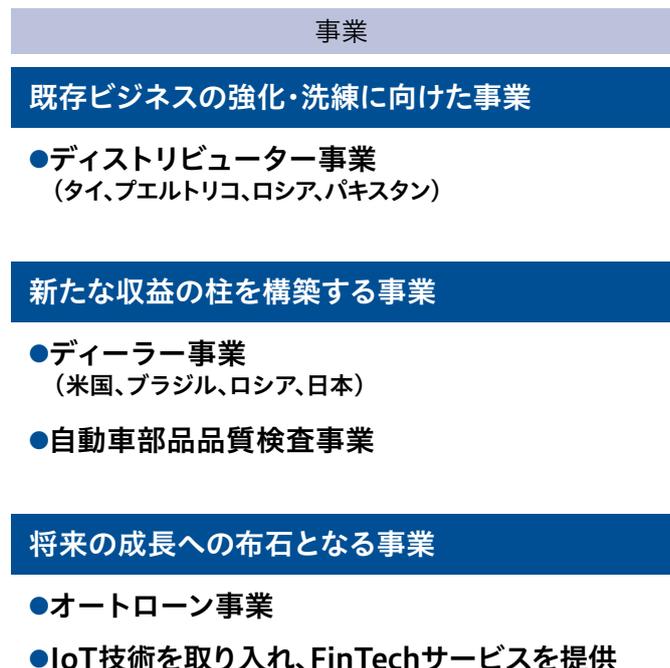
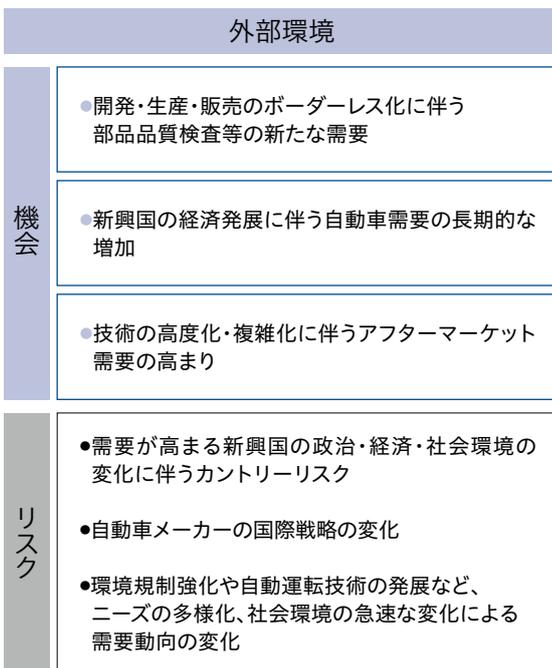
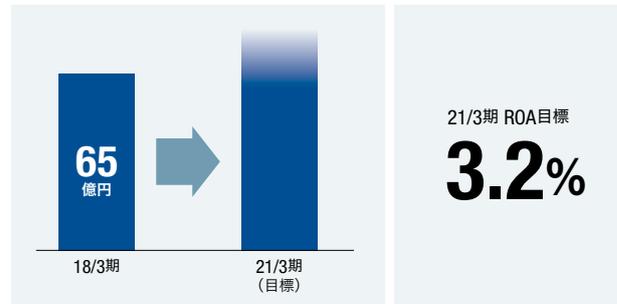
こうした中、当本部は中期経営計画2020(以下、中計2020)の期間中に300億円の投資を想定。中期経営計画2017(以下、中計2017)で拡大し知見を有するディーラー事業を安定収益基盤と位置づけ、すでに実績のある米国やブラジルなど有望市場で優良案件の新たなM&Aを仕掛けるとともに、新車販売に加えて、メンテナンスサービス、部品、中古車販売の拡大を通じてさらなるバリューアップを図ります。

さらに、新興国での購買促進に向けたオートローン事業にも注力するほか、国境を越えますますます多様化するサプライチェーンの中で高まる部品品質への要求に応えるべく、自動車部品品質検査事業を拡大していきます。これらの機

能強化と事業ノウハウの蓄積を進める一方、既存事業においても市場環境の変化を見据えた資産入替・強化を進めることで安定的な成長を目指していきます。

当本部は、世界各地で35社、約4,900名規模の従業員を有し、着実な成長を目指して事業会社を経営するなか、地域に貢献しながら現場経験を蓄積した次代の経営人材の育成に常に取り組んでいます。さらに、中計2020では経営人材に加えて、自動車産業の変化に対応した新たな機能や事業を創出する開発人材を育成していくことを目指しています。

### 当期純利益(当社株主帰属)・ROA





# 主要事業

## 本部戦略3つの柱

- 既存ビジネスの強化・洗練
- 新たな収益の柱を構築
- 将来の成長への布石



Import Motors, Inc. (米国)



Hyundai Motor (Thailand) Co., Ltd. (タイ)



Stratosphere Quality, LLC. (米国)

## 持続的な成長への取り組み事例

### ディーラー事業

#### 地域に根差したサービスで、付加価値の高いディーラー事業を展開

自動車の精密化・機能の高度化が進むなか、ディーラーにはユーザーのニーズにこれまで以上にきめ細かく対応した高度な知見とサービスレベルの向上が求められています。当社は、高度なアフターサービスや中古車販売などで培ってきた収益性の高いビジネスモデルを基軸に、世界のさまざまな地域でディーラー事業を展開しています。

個人事業主の多いディーラー業界において、事業承継の受け皿となり、企業のマネジメントに豊富な経験を蓄積した経営人材を配置し、また企業の文化を尊重した経営方針を

採用、地域に根差した付加価値の高い事業運営を推進していきます。さらには、当社の経営ノウハウとのシナジーでより一層のバリューアップを図ります。



Top Car Veiculous S.A. のサービスショップ(ブラジル)

### 自動車部品品質検査事業

#### 世界に広がるサプライチェーンを支える品質検査事業

コストと品質の最適化を目指し、国境を超えたサプライチェーンの拡大と部品のモジュール化が進む中、品質検査に対する重要性が高まっています。そのような環境のなかで、当社は自動車部品品質検査会社として国内最大手の株式会社グリーンテックと共同で、米国最大手の品質検査会社ストラトスフィア・クオリティ社(インディアナ州)の全経営権を取得。同社が有する北米約3,000社の顧客基盤を活

かし安定した収益構造を維持する一方、米州での事業拡大に加え、欧州やアジアでの事業展開を目指します。



ストラトスフィア・クオリティ社

### 人材育成

#### 事業会社の運営を通じて次世代の経営人材、開発人材を育成

自動車本部には、世界各地で35社、現地雇用の人材を含めて約4,900名が従事しています。地域の発展・雇用拡大・人材育成に貢献しながら現場経験を蓄積した次代の経営人材を輩出していくことがますます重要となっており、当本部ではすべての世代を対象とした独自の人材育成プログラムを導入し、事

業や国境を越えた積極的な登用・配置を通じ育成の加速を図っています。さらに中計2020では経営人材に加えて「開発人材の育成」というテーマを掲げ、電動化・自動化など自動車業界の変化に対応した新たな機能や事業を創出し、社会へ貢献できる人材を育成していくことを目指しています。



自動車世界会議参加メンバー



## 航空産業・交通プロジェクト本部

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



執行役員  
航空産業・交通プロジェクト  
本部長

山口 幸一

### 価値創造を支えるビジネスモデル

#### 強み

航空機  
取扱い実績  
**900機以上**  
国内シェア  
No.1

航空・交通・船舶各分野での  
**半世紀以上にわたる取引実績**

インド鉄道  
敷設受注実績  
約**1,500km**

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**

造船・海運から  
機器・設備まで  
**One-Stop**

一体型のソリューションを提供できる  
交通インフラでの**提案力**

他本部とのシナジーをも追求する  
空港運営事業における**推進力**

豊富な知見と世界6カ国、13拠点に広がる  
ネットワークを活かした船舶分野での**総合力**

## 成長戦略

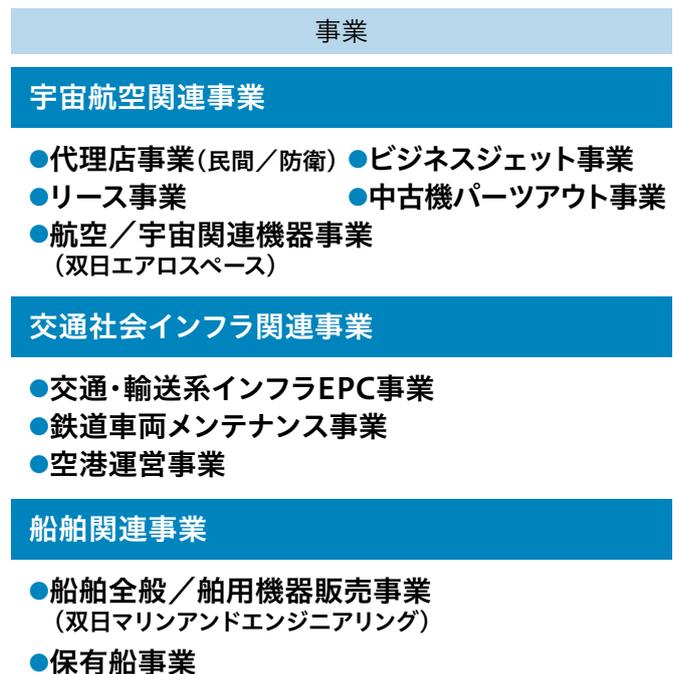
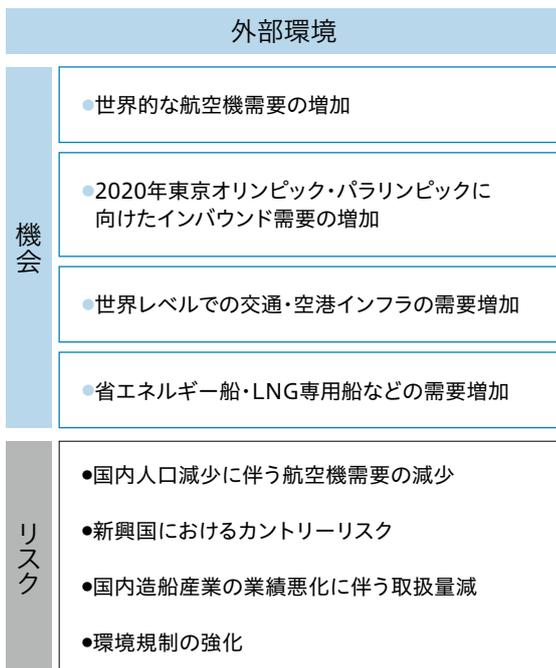
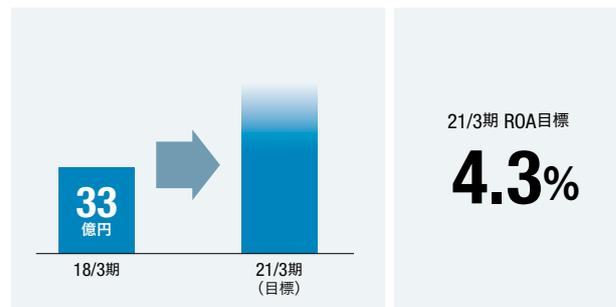
航空産業・交通プロジェクト本部のミッションは、長年の航空機ビジネスで蓄積してきた機体メーカー、航空会社、空港事業者との信頼関係を基盤に、鉄道事業や船舶事業を加えたソリューションを創出し、国際社会のニーズに新たな価値を提供することです。そのためのアプローチは、大きく分けて3つあります。

1つ目は、国内における民間航空機代理店事業での豊富な実績を起点とした、航空機ビジネスのバリューチェーンの拡充による新たな収益基盤の構築です。経年機や退役機の中古部品を航空・整備会社に販売するパーツアウト事業はその象徴といえます。

2つ目に、航空機の販売やリースに加えて、新たな商材、サービスも強化していきます。例えば、定期便が就航していない地域でも自由にフライトを設定でき、大幅な時間短縮が可能なビジネスジェットは、アジアの経済発展やビジネスのグローバル化によって世界的に需要が高まっています。こうした事業環境を踏まえ、アジア地域の伸びゆく需要を取り込んでいくため、当本部は2017年に米国でビジネスジェット運航会社を立ち上げました。

3つ目のアプローチが、空港運営事業を中心に交通インフラ整備を進め、新興国をはじめとした国内外の地域活性化に貢献する事業です。空港とその周辺地域は、人が集まり、人とモノが動く、まさに商流が生まれるゲートウェイです。ここを中心に航空機や鉄道・船舶事業といった二次移動の手段を加え、周辺地域に商業施設やオフィスビル、宿泊施設、工業団地などを整備します。他本部の施設運営のノウハウを活かすことで、双日グループならではの価値を付加した地域インフラの活性化に貢献できると考えています。

当期純利益(当社株主帰属)・ROA





# 主要事業



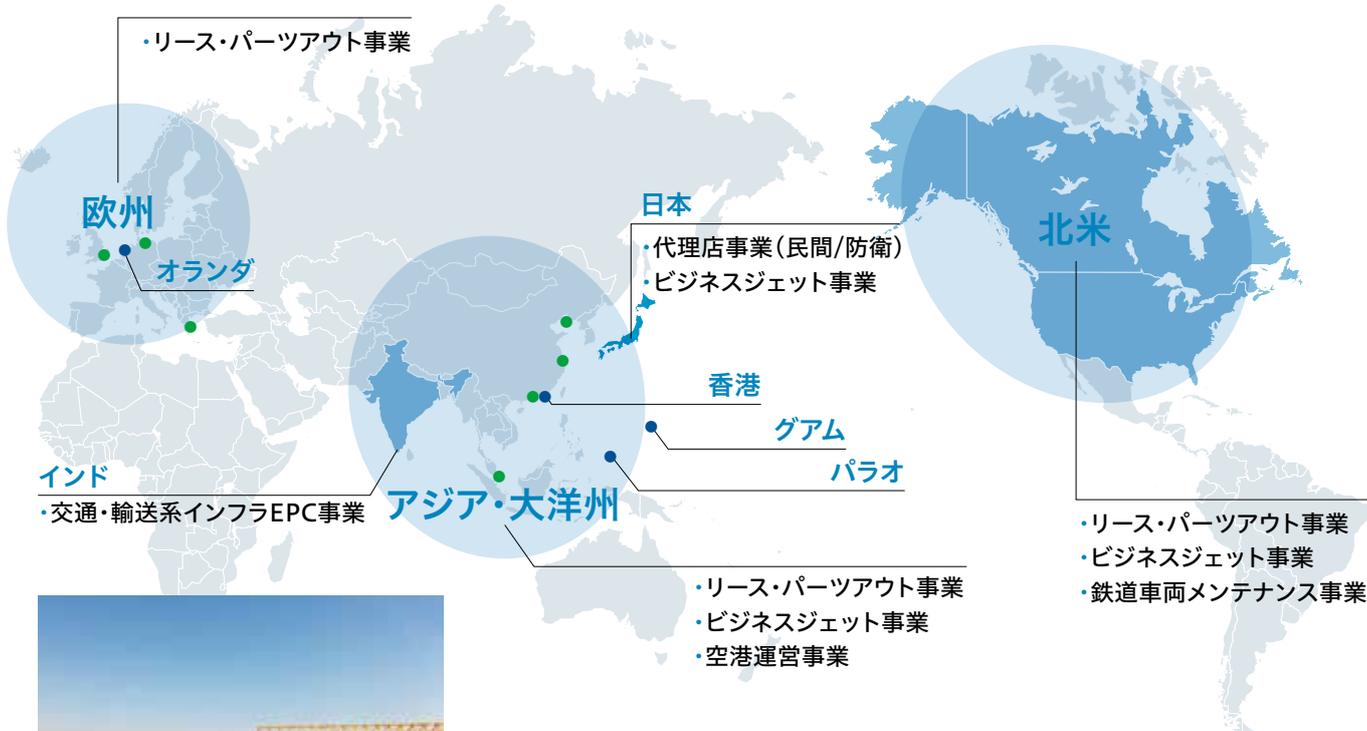
国内航空機代理店事業・リース事業



パーツアウト事業



ビジネスジェット事業



インド鉄道事業



空港運営事業



船舶事業



鉄道車両メンテナンス事業

青：宇宙航空関連、交通社会インフラ関連

● 船舶事業拠点(双日マリンアンドエンジニアリング主要拠点)

## 持続的な成長への取り組み事例

### パーツアウト事業

#### 退役機の再利用を促進し、省資源化に貢献



資源採掘による環境破壊や生態系への悪影響が懸念されるなか、資源をいかに効率的に活用するかが世界的な課題になっています。こうした中で、双日グループは、旅客運航の役目を終えた退役機を購入し、外部パートナーと協業して解体した部品を航空業界関連企業に販売するパーツアウト事業を推進しています。

パーツアウト事業は、航空機事業においてこれまでに手掛けてきた新造機販売、ファイナンス、リース組成、運航機管理、リマーケティング事業などに続く、航空機のライフサイクルを包括するバリューチェーンを完成させるビジネスモデルとなるものです。航空機関連業界のリーディングカンパニーとして培った知見とノウハウを活かして、役目を終えた航空機に新たな使命を与えます。当社は、省資源化及び資

源の有効利用に貢献する本事業を通じて航空機アフターマーケット関連ビジネスを拡大。世界的な航空機需要の増加に応じていきます。



パーツアウト事業

### 空港運営事業

#### パラオの持続的発展に向け、国際空港運営に参画



年間約13万人の観光客が訪れるパラオ共和国では、訪問人口の増加に伴い、唯一の国際空港であるパラオ国際空港の重要性が高まっています。この国家的な交通インフラの再整備事業に向け、当社は、日本空港ビルデング株式会社と設立した中間持株会社を通じて、2017年8月、パラオ政府とともに空港運営事業会社、パラオ・インターナショナル・エアポート社を設立、パラオ政府との間で、パラオ国際空港の20年間の事業権譲渡契約を締結し、同空港ターミナルの運営及び改修・拡張工事を担うプロジェクトを推進しています。

当社は、パートナー企業が有する航空関連の知見やネットワーク、旅客ターミナル運営のノウハウを活かし、旅客

サービスの高度化と利便性の向上、商業施設の充実を図っていきます。さらに、パラオの観光振興に関する政策立案プロセスにも積極的に参画し、観光業を基幹産業とするパラオの経済・社会の持続的な発展への貢献を目指します。



パラオ国際空港(完成予想図)



## 機械・医療インフラ本部

産業機械・ベアリングなど  
既存事業のトレードを拡大するとともに、  
医療関連ビジネスの拡大など  
新たなビジネスモデルの確立に取り組んでいきます。

### 価値創造を支えるビジネスモデル

#### 強み

プラントビジネス  
**40**年の実績

プラントビジネス、産業機械ビジネスにおける  
長年にわたる実績

パートナーシップ  
**30**社以上

プラントのフルターンキー、ベアリングの  
サプライチェーンなど一体的なソリューション  
を提供できる提案力

事業展開地域  
**30**カ国以上

世界的な競争力を有する国内外の部材・加工・  
機械メーカー、エンジニアリング会社との  
信頼関係

設計、建設、ファイナンス、運営などを含めた  
トータルなビジネススキームの組成力

執行役員  
機械・医療インフラ  
本部長  
草野 成也



## 成長戦略

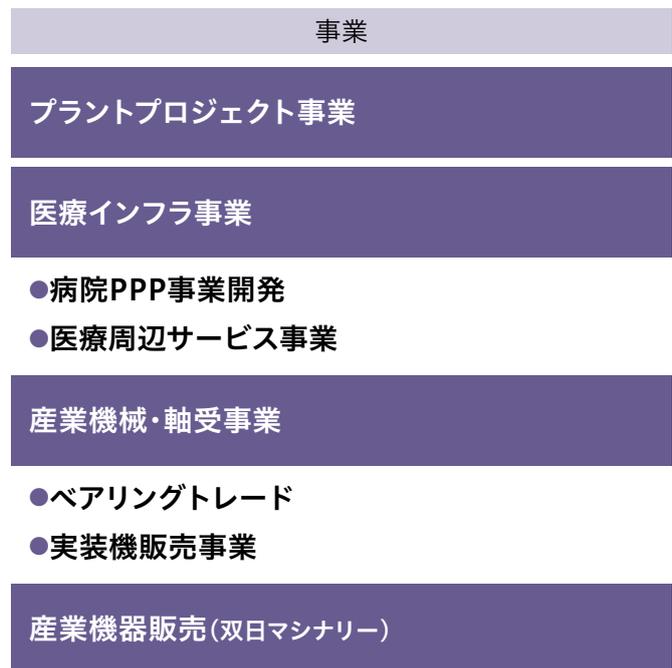
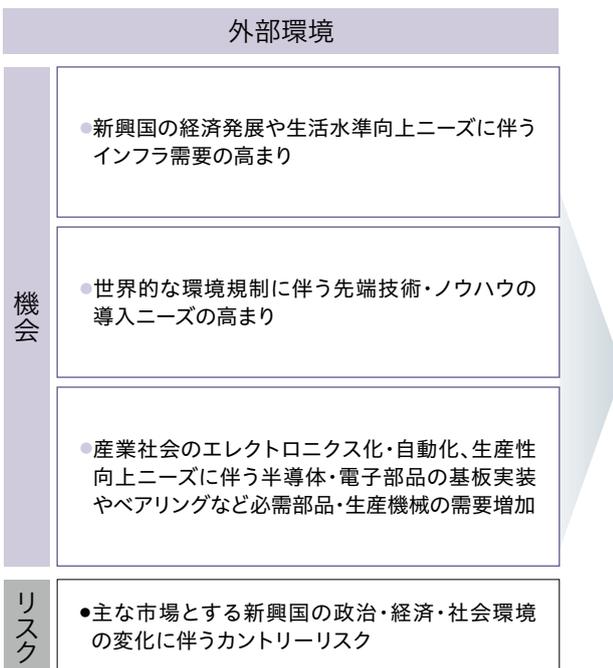
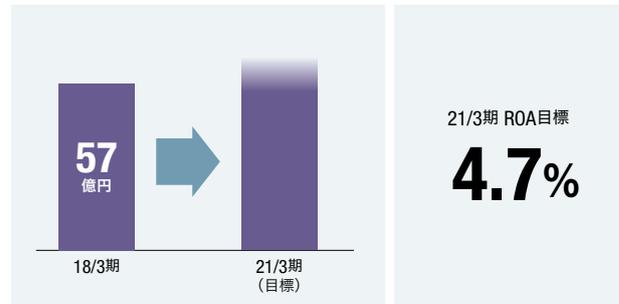
機械・医療インフラ本部は、旧環境・産業インフラ本部における3つの事業、すなわちプラントプロジェクト事業、産業機械・軸受事業、医療インフラ事業で構成されています。その使命は、伝統あるプラントプロジェクト事業で培った国内外のパートナーとのネットワークと多彩な事業機能を活かして、世界各国の産業の礎となるインフラを構築することです。

新興国の経済発展を支えるプラントの需要は今後も継続的に高まっていくと思われま。その中で、この3年ほどの間にロシアにおいてプラントを3件受注したほか、交渉中の案件も複数あります。こうした従来からのEPC事業を継続しながら、新たな取り組みとして、他社があまり手掛けておらず、かつ双日が得意とする分野での事業にも注力しています。廃棄物処理、プラスチックリサイクルなど、環境対応を切り口としたプロジェクトはその代表例です。

また、産業機械・ベアリングなどの既存事業も、産業社会の電子デバイス化・自動化、生産性向上ニーズを踏まえてトレーディングの規模を拡大していきます。

トルコでのPPP(官民連携)型病院運営事業については、施設運営サービスを含めた収益モデルを確立していきます。現地社会の医療・健康・介護ニーズを捉えた医療用ロボットなどは、当社が培ってきた多種多様な企業とのネットワークを活かした協業が可能です。さらに将来は、医療施設にとどまらず、ヘルスケアというカテゴリーへと視野を広げ、新たな事業機会を見出していきたいと考えています。

当期純利益(当社株主帰属)・ROA





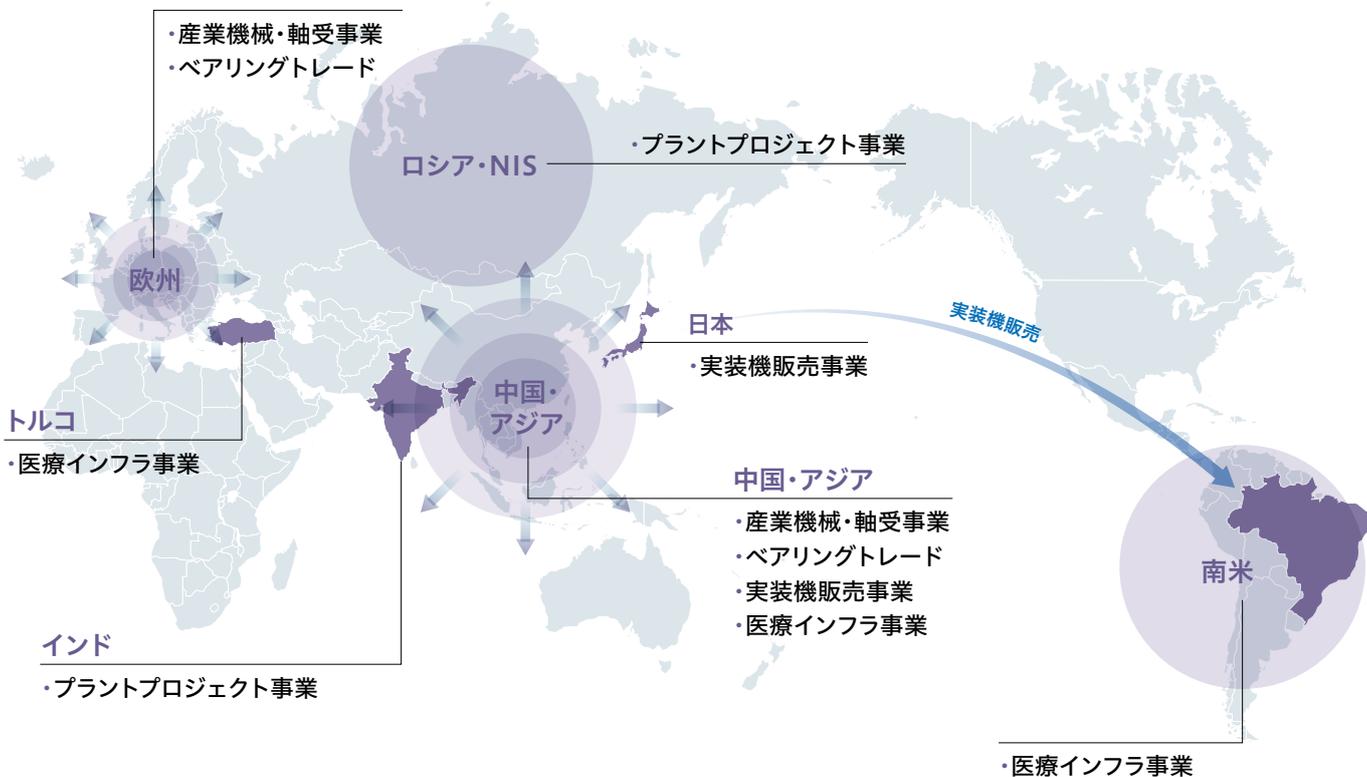
# 主要事業



トルコ病院PPP事業



肥料プラント(タタルスタン共和国)



ベアリング



表面実装機

## 持続的な成長への取り組み事例

### トルコ病院PPP事業

#### トルコの新しい医療を担うイキテリ総合病院の建設と事業運営を推進



トルコでは、2008年から皆保険制度が導入されたこともあり、ここ10年の平均寿命が年間で71歳から75歳に伸びたほか、乳幼児死亡率など多くの健康関連の指標が改善されています。一方で、医療給付範囲の拡大に伴って患者数も増加しており、国営病院の近代化と医療サービス向上が急務となっています。こうした中、病床不足を解消するためにPPP(官民連携事業)方式による40,000床分の公立病院の整備事業が、トルコ保健省により計画されています。

当社は、この一連の計画のなかでも最大規模となる、イスタンブール市に新設されるイキテリ総合病院の建設・運営プロジェクトに参画し、トルコ保健省と25年間の事業運営契約を締結。2020年10月の開業を目指し、循環器病棟、癌病棟などを含む病床数2,682床のイキテリ総合病院を建設中です。こうした高度な医療インフラの拡充を担うとともに、

施設運営・医療周辺サービスまでの多彩な事業を展開することで、新興国の人々の生活の質を高め、新しい雇用の創出にも貢献していきます。



トルコ病院PPP事業

### ベアリングトレード

#### 産業社会の発展を広く支えるベアリングを世界に供給

「機械産業の米」と呼ばれるベアリング(軸受)は、産業社会の発展に欠かせない部品として世界各地で安定した供給が求められています。産業機械・軸受事業では、このベアリングを主軸商品の一つと位置づけ、世界各地の事業発展に資するサプライチェーンを構築しています。

中国では、日本精工株式会社とのベアリング完成品製造合弁事業と、双日が構築するディーラー網を通じて中国全土に供給しています。また中国国内で複数手掛ける部品加工事業は、世界の大手ベアリング工場への部品生産拠点としての役割を果たしており、事業会社の経営をサポートしながら、地域産業の発展に貢献しています。

さらに、欧州でも事業基盤拡大を目指し、2016年からスペインのベアリング部品製造会社への投資を開始。同社を

起点に、欧州企業とのパートナーシップを構築することで、地域産業の発展に貢献していきます。



ベアリング部品製造会社(スペイン)



## エネルギー・社会インフラ本部

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



執行役員  
エネルギー・社会  
インフラ本部長  
橋本 政和

### 価値創造を支えるビジネスモデル

#### 強み

LNGビジネス  
50年の知見

1970年代から培ったガス田開発～液化～輸送～受入の一貫したLNG事業への知見と優良顧客との強固な信頼関係

発電事業の  
再生可能エネルギー  
比率  
30%<sup>\*1</sup>

エネルギー分野と発電分野の組織統合による、LNG調達～発電までの一貫事業(Gas-To-Power)への高度な対応力

発電事業の  
高い成長率  
年率25%<sup>\*2</sup>

高効率なガス火力発電所を含め、持分発電容量のほぼすべてが環境に優しいクリーンな電源構成<sup>\*1</sup>

建設段階から発電所の経営に深く関与することで蓄積された新技術や運営知見

政府機関とのネットワークや、事業の目利き力を活用した、スピード感のある案件組成能力

\*1 2020年末時点(2020年末までに完工予定の建設中案件を含む)。

\*2 2013年3月期末から2021年3月期末までの年平均成長率(建設中案件を含む)。

## 成長戦略

世界のエネルギー情勢は、「主要な需給地域のシフト」と「脱炭素化」が相互作用し、大きな転換期を迎えています。

供給面ではシェール革命を背景とした米国の存在感が急速に高まっており、需要面では中国やインド、アジア新興国が今後の成長を牽引する中心となっていく中で、脱炭素化の潮流は、天然ガス・LNG、及び再生可能エネルギーの急速な導入を促すドライバーになっていくと考えられます。

こうした事業環境の激変に対応すべく、LNG・ガス火力発電・再生可能エネルギーの各機能を統合し、情報産業の要素も加えた新本部を2018年4月に立ち上げました。

特に、アジア新興国のエネルギー需要拡大を支える柱として期待される「Gas-To-Power」を中核事業に位置づけ、LNGの一貫事業に伝統的な強みを持つ部隊と、ガス火力発電所のPPP・PFI事業に強みを持つ部隊の統合効果を最大限に発揮し、推進力を追求していきます。

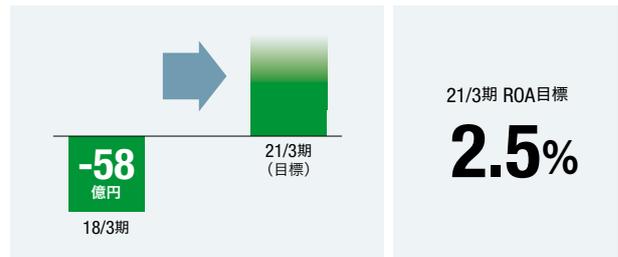
また、エネルギー消費大国アメリカでは、老朽化した石炭火力からガス火力への切替需要が増加しています。豊富で安価な国内シェールガスを燃料とする最新鋭の高効率ガス火力発電所の運営事業を通じて、低炭素化への貢献を強化していきます。

再生可能エネルギー事業についても、これまでにドイツや日本の太陽光発電事業で培った知見の幅出しを加速させ、急速な脱炭素化の流れに確実に対応していきます。すでに、南米での太陽光発電事業や、欧州での陸上風力発電事業を実現させており、今後も、偏在する適地の見極めと電源の多様化(洋上風力、バイオマスなど)を軸に、世界展開を推進していきます。

加えて、社会インフラ開発室を新たに設置し、AI・IoTの進化に伴う事業モデルの変革に向けて、的確な対応を図っていきます。

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

### 当期純利益(当社株主帰属)・ROA



	外部環境
機会	●新興国・途上国の経済成長に伴うエネルギー需要の増加
	●世界的な環境意識の高まりに伴う、クリーンエネルギーに対する社会的ニーズの増加
	●公共事業・サービスの民営化(PPP・PFI)が加速
	●エネルギーを中心とする社会インフラ分野に多大な影響を与えるメガトレンド*3の進行による、革命的な事業環境の変化
リスク	●新たなエネルギー需要国におけるカントリーリスクの増加、及びプロジェクト遅延や計画見直し
	●パリ協定に起因する世界的な環境規制の厳格化(例:炭素税導入など)
	●規制緩和や民営化など、取り組み前提となる各種制度の計画変更・導入遅延
	●IT技術の加速度的進化による急激な標準化(商品や事業ライフサイクルの短命化)

事業
<b>ガス・LNGバリューチェーン事業</b>
●ガス火力発電
●LNG液化(エルエヌジー・ジャパン)
●LNG受入基地
<b>再生可能エネルギー事業</b>
●太陽光発電
●風力発電
<b>社会インフラ事業</b>
●通信事業者向けネットワーク構築
●データセンター(さくらインターネット)

\*3 人口減少(De-population)、脱炭素化(De-Carbonization)、分散化(Decentralization)、自由化(Deregulation)、デジタル化(Digitalization)を主に指し、頭文字から「5D」と呼ばれる。



## 主要事業



ウアタコンド太陽光発電所(チリ)



クリーン・エナジー・ガス火力発電所(米国)



さくらインターネット株式会社石狩データセンター(北海道)



再生可能エネルギー事業(太陽光)



再生可能エネルギー事業(風力)



ガス火力発電事業



LNGターミナル



LNGプラント



IT関連事業

※ 建設中案件を含む。

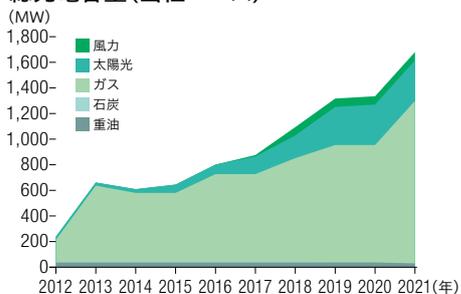


タングーLNG液化施設(インドネシア)



ムガルドスLNG受入基地(スペイン)

総発電容量(当社ベース)



※ 2018年6月末時点。  
 ※ 建設中案件を含む。

## 持続的な成長への取り組み事例

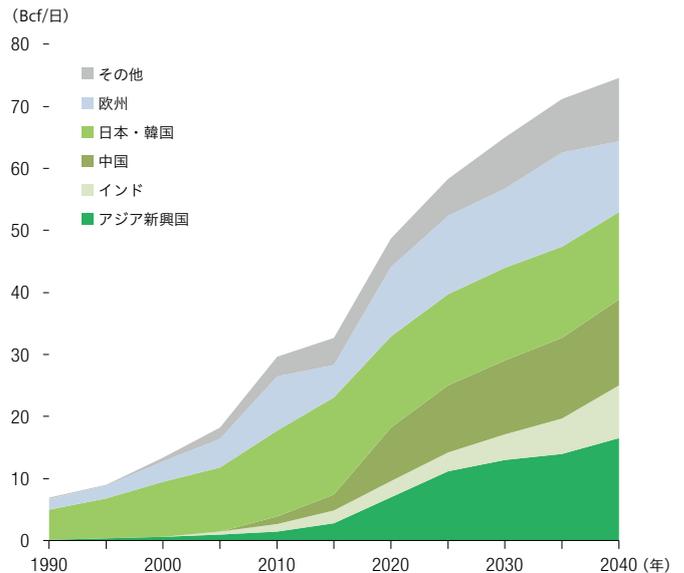
### ガス・LNGバリューチェーン事業

#### 調達から発電まで一貫した社会インフラの整備に貢献



エネルギー需要が飛躍的に高まっているアジアでは、環境負荷、安定供給、経済効率性のすべてでバランスに優れたLNGの導入が本格的に進むと予想されます。しかし、その導入には、LNGの最適調達から、受入基地・大型発電所の長期安定運営までをパッケージ化したスキーム「Gas-To-Power」の高度な事業管理能力が必要不可欠であり、LNG導入先進国である日本の国際協力が強く求められています。当社は、IPP方式による中東やアジア、北米での大型ガス火力発電事業と、50年にわたるLNGの一貫事業を運営してきた経験を活かして、環境と経済を両立する社会インフラづくりに貢献していきます。また、公共事業・サービスの民営化(PPP・PFI)が活発化していく中、「Gas-To-Power」事業で得た知見を、例えば産業用燃料として天然ガスを供給する事業に応用するなど、エネルギー分野における総合的な課題解決を図ることで、社会から必要とされる機能の提供を追求していきます。

LNG需要動向



※ 出典:「BP Energy Outlook 2018」

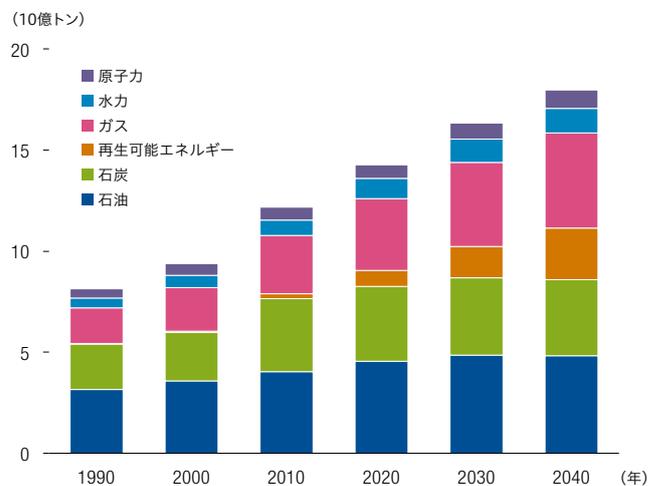
### 再生可能エネルギー事業

#### 脱炭素化の実現に向け、市場と電源の多様化を加速



エネルギー構成に占める再生可能エネルギーは、脱炭素化の加速と太陽光・風力発電の発電コスト低下によって、今後、世界で最も成長する電源になると考えられます。当社は、国内12か所、海外3か所での太陽光発電事業に加えて、欧州での陸上風力発電事業にも参画するなど、市場と電源の多様化を進め、脱炭素化に貢献する事業を世界中で強化していきます。また、新たに発足させた社会インフラ開発室では、例えば、ICTによるエネルギーの効率利用化など、再生可能エネルギーが主電源となるような次世代型電力システムの実現に向けて、情報通信技術分野からのアプローチを推進していきます。これらの取り組みを進めることで、「安心・安全・快適」を提供する高度な社会インフラづくりに挑戦していきます。

一次エネルギー需要動向



※ 出典:「BP Energy Outlook 2018」



## 金属・資源本部

既存ビジネスのさらなる強化と  
資産ポートフォリオ最適化に加え  
社会要請・変化に応じた新規事業開発を進めることで、  
市況に左右されにくい安定収益基盤の構築を目指します。



執行役員  
金属・資源  
本部長  
尾藤 雅彰

### 価値創造を支えるビジネスモデル

#### 強み

ロシア炭  
トレードシェア  
No.1

低硫黄分かつ近距離ソースの一般炭に加え、  
伝統的に強みを持つ原料炭を取扱い

総合商社  
唯一の  
炭鉱操業  
機能

豪州炭鉱操業で蓄積された  
ノウハウを他鉱山操業へ展開、  
コスト低減等のシナジーを発揮

レアメタル  
対日輸入シェア  
トップ  
クラス

ニオブ、クロム、ニッケル等、  
事業投資とトレードの両輪で  
高い取扱いシェアを維持

## 成長戦略

世界各国の発展・成長において金属資源や金属製品は必要不可欠です。特に資源の乏しい日本や成長著しい新興国にとってその安定調達は国家的な課題であり、当本部は長きにわたってこれらの供給責任を果たしてきました。現在、世界的な景気回復に伴う資源・鉄鋼需要の高まりや市況の回復を受け、当本部の業績も順調に伸びています。一方で、資源ビジネス特有の市況ボラティリティに耐え得る安定収益基盤をいかに構築していくか、また国際社会の要請である低炭素社会の実現に向けた施策をいかに成長に結び付けていくかが今後3年間の重要なテーマであると考えています。

こうした認識に立ち、当本部は現在、3つの成長戦略に挑んでいます。

1つ目は新たな機能に基づくトレード強化です。日本向け商権の維持拡大と新興国向け取引の拡大に向け、顧客との結びつきをこれまで以上に深め、多様なニーズに応えることで収益を獲得していきます。同時に、低硫黄分の石炭や次世代電池の原料など、環境負荷低減に貢献する商品の取扱いを拡大します。

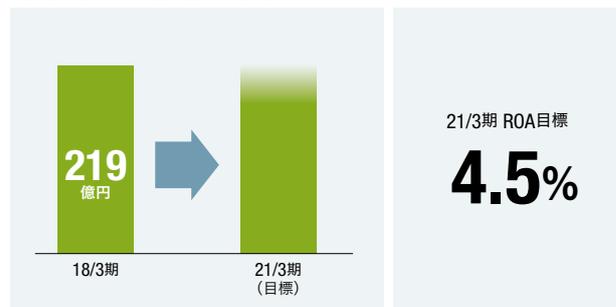
2つ目は上流権益事業の改善です。既存プロジェクトの徹底したコスト削減に加え、優良資産への入れ替えを着実に実行する

ことで、低市況下でも利益を生む資産ポートフォリオの構築を目指します。資産入替の例として、石炭事業では一般炭偏重から、より持続的な成長を指向できる原料炭への転換を進めています。

上流事業の幅出しに向けては、総合商社で唯一の炭鉱操業機能から蓄積されたノウハウが多方面に展開・活用できると考えています。

3つ目は、市況に左右されにくい中下流の事業系ビジネス開拓です。その一つが2018年3月期に始動した金属3Dプリンタ事業であり、2018年秋に本格稼働を開始します。他にも資源の回収・リサイクル事業など、社会ニーズや環境変化への対応をテーマに、新たな事業領域へ挑戦していきます。

### 当期純利益(当社株主帰属)・ROA



外部環境	
機会	●新興国の経済発展に伴う資源・鉄鋼・産業資材需要の拡大
	●世界的な環境意識の高まりに伴う法規制強化・改正による新たな商材需要の具現化
	●持続可能な社会の発展に寄与する新技術・新素材のニーズ増加
	●リサイクルや副産物処理など環境配慮型ビジネス需要の高まり
リスク	●市況価格・為替変動による事業収益低下リスク
	●資源ナショナリズムやコンプライアンスリスク、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扱商品の競争力低下
	●パリ協定に起因する、炭素税等の世界的な環境規制の厳格化

事業	
<b>上流権益事業</b>	
●石炭事業(一般炭、原料炭)	
●レアメタル事業(ニオブ、クロム、ニッケル)	
●非鉄金属事業(銅、アルミナ)	
<b>トレード事業</b>	
●鉄鋼原料(原料炭、鉄鉱石、合金鉄等)	
●一般炭	
●非鉄金属・貴金属	
●各種鉱産品	
<b>中下流事業</b>	
●鉄鋼製品流通事業(メタルワン)	
●炭素関連商品販売事業(双日ジェクト)	
●金属3Dプリンタ事業(日本積層造形)	
●蛭石焼成事業(ベルミテック)	



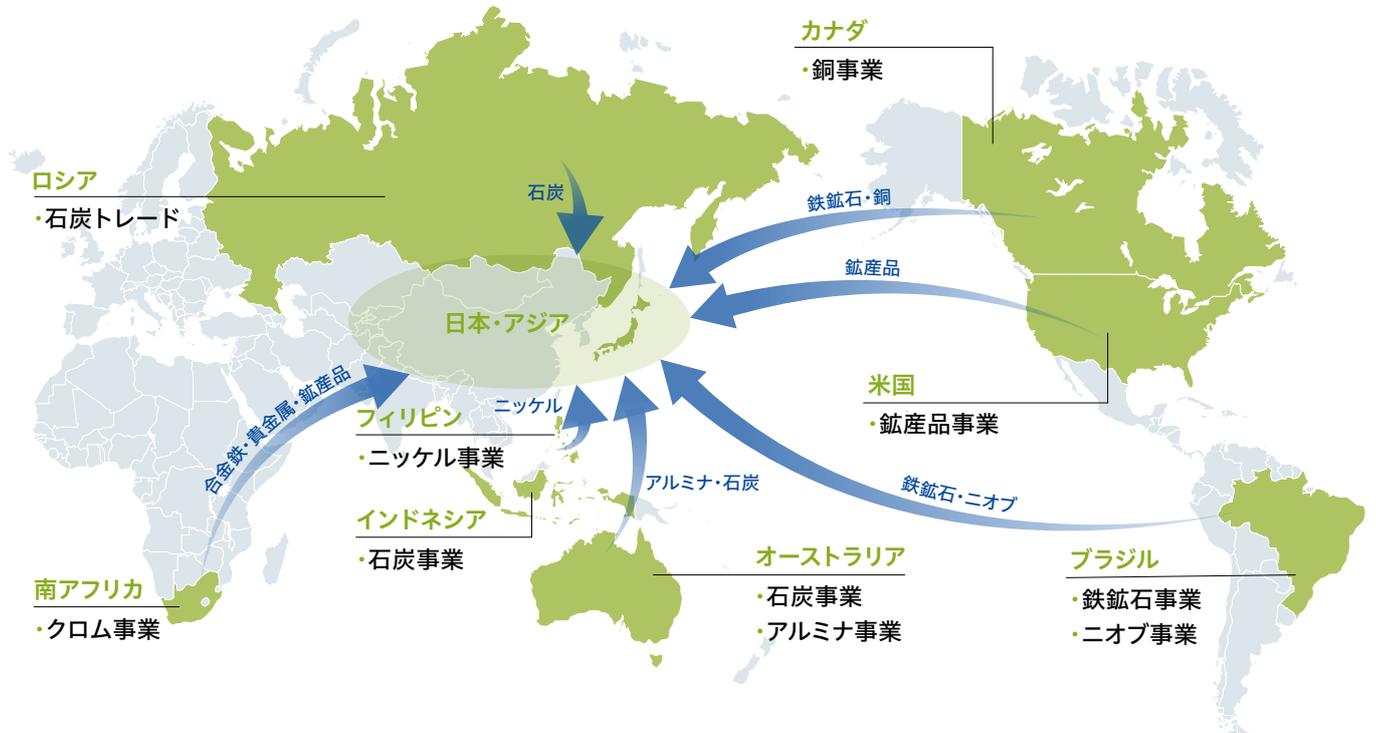
# 主要事業



石炭事業(オーストラリア・ミネルバ炭鉱)



アルミナ事業(オーストラリア・ワースレーアルミナプロジェクト)



ニッケル製錬プロジェクト(フィリピン)



メタルワン(日本)

## 持続的な成長への取り組み事例

### レアメタル事業

#### 強くて軽い高級鋼材の生産や、次世代バッテリー部材に使用されるレアメタルを安定供給

新興国の産業発展に伴って軽量で高強度な高級鋼材の需要が飛躍的に高まっており、特に自動車業界では、ボディ材等への採用が進んでいます。このような状況のもと、当社は2011年に高級鋼材生産に必要なレアメタルであるニオブの世界生産量トップシェアを占める、ブラジルのカンパニア・ブラジレイラ・メタルジア・イ・ミネラソン社（以下、CBMM社）に鉄鋼関連企業と共同で出資。日本の鋼材メーカーへニオブを安定供給しています。また鉄鋼以外の用途として、2018年6月にはCBMM社と東芝インフラシステムズ株式会社と共に、ニオブチタン系酸化物を材料とする負極材の共同開発契約を締結。電気自動車に適した高エネルギー密度、かつ急速充電可能な次世代リチウムイオン電池の量産化を目指します。

当社はニオブの供給を通じ、自社の事業基盤の拡大だけでなく、環境負荷低減にも貢献する持続的な成長を遂げていきます。



CBMM社ニオブ鉱山(ブラジル)

### 金属3Dプリンタ事業

#### 金属3Dプリンタを用いた次世代技術で、金属製品製造のイノベーションを推進

近年、3Dプリンタでの金属粉積層による立体造形(Additive Manufacturing、以下、AM)技術が注目されており、航空宇宙・医療分野など高精度な実用品市場での需要が急拡大しています。当社と株式会社コイワイは、このAM技術による3Dプリンタを使用し、金属製品の製造から認証取得サポートまでを一貫して行う日本初の企業として、2017年に日本積層造形株式会社(以下、JAMPT)を設立しました。AM技術は、従来工法で製造できなかった複雑な形状の造形を可能にすることに加え、金属粉末から直接製品を製造するため歩留まり向上や物流コスト削減も期待されます。当社は、JAMPTが開発する金属粉及び金属製品の拡販と、総合商社の知見を活かした事業展開サポートを担います。

2018年秋には、宮城県多賀城市の復興団地内で新工場

の操業を開始。自治体や研究機関とも連携することで、金属積層業界におけるリーディングカンパニーを目指すとともに、東日本大震災で被害を受けた地域の経済復興にも貢献していきます。



金属3Dプリンタで作製される製品



## 化学本部

「強みのある事業をもっと強く」という基本方針のもと、バリューチェーンを拡げる事業投資と、グローバルネットワークを有機的に進化させることで、主要5事業の着実な成長を図ると同時に「第6の柱」を見出していきます。

### 価値創造を支えるビジネスモデル

#### 強み

顧客基盤  
約**5,000**社

上流から下流までの多彩なバリューチェーンを活かした**幅広い商材**と**ビジネス提案機能**

全世界約5,000社に及ぶ  
**充実した顧客ネットワーク**

総合商社の中で上位に位置する  
**事業規模と知名度**

**幅広い  
商材**

ガスケミカル製造事業で培った  
**オペレーションノウハウ**

取扱量が年間約100万トンを超える、  
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**

レアアース  
取扱い実績  
**40**年以上

インド工業塩事業における**アジア各地への  
リードタイムの短さと価格優位性**

米国のDCPD/石油樹脂事業における  
**生産から販売までの一貫したバリューチェーン**

執行役員  
化学本部長  
佐々木 匡介

北米シェールガス革命や中国における生産能力の増大、中東における付加価値産業へのシフトなど、世界の化学産業の供給構造は大きな転換期にあります。また、アジアを中心とした新興市場における中間所得層の増大による消費財需要の拡大や、環境問題に対する新製品や技術の開発など、市場のニーズも絶えず変化を続けています。

こうした中、化学本部は事業環境の変化をいち早く捉え、川上から川下までの多彩なバリューチェーンや世界5,000社の顧客ネットワークといった事業基盤とマーケティング機能を活かし、グローバルなトレーディングの拡大を図っていきます。また、事業展開にあたっては、前中計で実施してきた投資案件をいかに迅速に収益基盤として確立するかを重要課題としながら、新たな機能を付加する投資を行い、本部主要5事業のバリューチェーンをさらに広げるとともに、「環境」「モビリティ」「複合素材」といった世界的な産業潮流を見据えた「第6の柱」を築いていきたいと考えています。

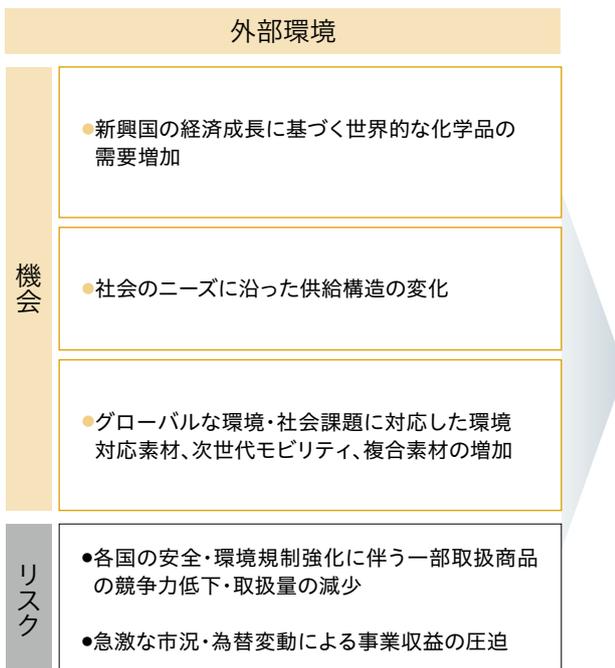
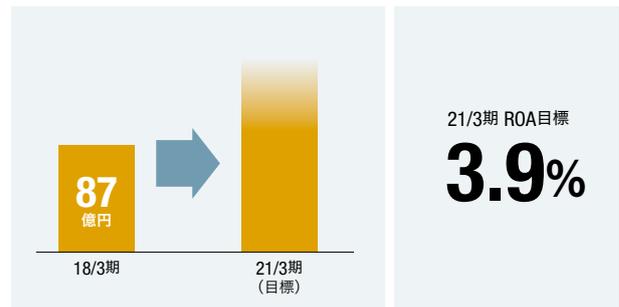
主要5事業のポイントとして、①メタノール事業では、既存のPT. Kaltim Methanol Industri (KMI社)の安定操業を継続する一方で、誘導品を含めた新たなガスケミカル事業の実現に向けて取り組んでいきます。②合成樹脂事業では、主力の自動車関連及び包装資材に加え、「環境」、「取引先との取り組み強化」、「イノベーション」をキーワードに取扱量の拡大を図ります。③石油樹脂・C5事業では、米国でのサプライチェーンで蓄積された経験を基盤に、需要が増加するアジア向けの展開を強化し、幅広い用途・サービスを提供できる「All in One

Package]のソリューション型ビジネスモデルを構築していきます。④工業塩事業では、これまでのインドにおける拡張投資で年間400万トン規模となった供給ソースの一層の拡張に取り組み、安定収益基盤を確固たるものとしていきます。⑤レアアース事業では、豪州からの調達をさらに増やすことで、調達リスクを低減させ安定供給に努めます。

また、2017年に買収したソルバディス社(欧州化学品商社)とは、本部をあげてシナジー創出の具体化による企業価値向上に取り組んでおり、PMIを含めたノウハウを生かし、第2の化学品商社買収につなげていきたいと考えています。

「強みのある事業をもっと強く」という本部方針のもと、これら既存事業の強みを磨きつつ、航空機や自動車の軽量化で採用が増えている炭素繊維、高強度のガラス繊維などの複合素材や、リチウムイオン電池の関連部材、植物由来樹脂などの環境を意識した事業領域も一段と強化し、新たな事業の柱にしていくことで、産業と生活を支える素材を取り扱う本部としてより一層社会に貢献していきます。

### 当期純利益(当社株主帰属)・ROA



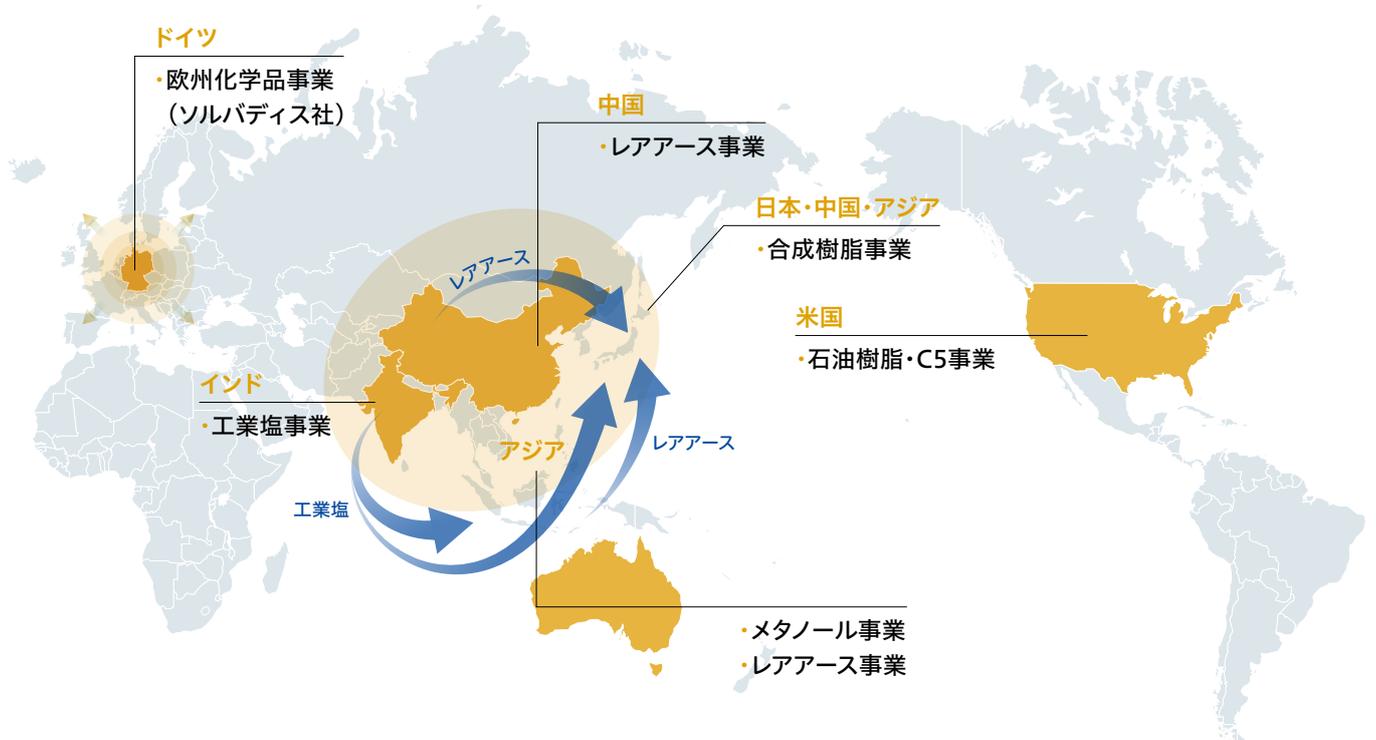
# 主要事業



石油樹脂・C5事業(米国)



メタノール事業(アジア・KMI社)



合成樹脂事業



工業塩(インド)

## 持続的な成長への取り組み事例

### グリーンポリエチレン事業

## 石油依存からのシフトを促進する「グリーンポリエチレン」の販売・普及に注力



化学品の事業領域においては、環境保全及び汚染予防のため、自然生態系や地域環境に配慮した製品への転換が求められています。その具体的な例として、サトウキビを原料とする植物由来プラスチック「グリーンポリエチレン」があり、近年の原油価格の高騰や企業の社会的責任などの観点から注目が集まっています。

「グリーンポリエチレン」は、サトウキビの生育段階でCO<sub>2</sub>を吸収しているため、廃棄物として焼却される際のCO<sub>2</sub>排出量はゼロとみなされます。製造・輸送工程のCO<sub>2</sub>排出量を含めても、従来の石油由来ポリエチレンに比べ、CO<sub>2</sub>排出量を最大70%削減することが可能です。

双日プラネット株式会社では、グリーンポリエチレンの世界唯一の生産メーカーである、ブラジル・プラステム社のアジア・オセアニア向け販売代行権を2012年に獲得。樹脂原

料販売から最終製品製造まで、お客様製品のグリーン化をワンストップで支援する体制を強化しました。大手コンビニやスーパーなど、小売業各社との連携や、中小企業向けの製品開発・市場開拓支援などを通じてグリーンポリエチレン製環境対応包材の普及に努めています。



グリーンポリエチレンタンク

### リチウムイオン電池事業

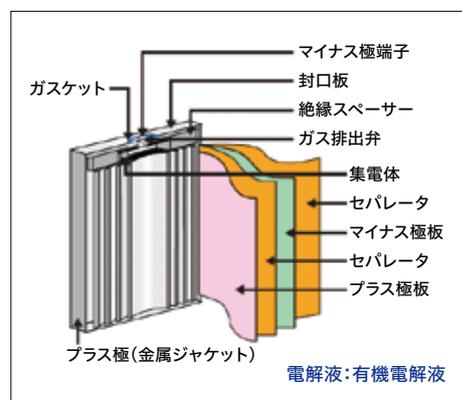
## 自動車関連業界の環境負荷低減に高付加価値なサプライチェーンで貢献



欧州や中国を中心に施行されている厳しいCO<sub>2</sub>排出規制を背景に、環境自動車市場が急成長しており、車載用リチウムイオン電池の需要が伸びています。リチウム以外の素材を用いた蓄電池の実用化がまだ難しいことから、10年後には現在の約5倍の需要拡大が見込まれています。

当社は、リチウム資源をはじめ関連部材・製品のトレード事業に約40年の実績を有しており、日本・中国・韓国を中心に、素材メーカーと電池部材メーカー、電池メーカー間のトレードを幅広く手掛けるなど、豊富な知見を蓄積しています。また、商社業界随一のラインアップをもち、素材と電池部材をワンストップで供給することができる「リチウムイオン電池の百貨店」として顧客のサプライチェーン構築に貢献しています。中計2020では、顧客視点の徹底強化をポイント

に事業を展開し、当本部の収益基盤としての成長を目指していきます。



リチウムイオン二次電池(出典:一般社団法人 電池工業会)



## 食料・アグリビジネス本部

サステナブルなビジネスモデルを追求し、食の「安心・安全」を提供することで、生活水準の向上に寄与するとともに、優良な事業資産の拡充に努めていきます。

### 価値創造を支えるビジネスモデル

#### 強み

東南アジアに強い事業基盤

東南アジアを中心に、地域に根ざした事業ネットワークを構築

高度化成肥料3カ国でトップシェア

肥料製造・飼料製造などの川上事業から、港湾・製粉・製パンなどの川中事業を展開

養殖から加工・販売までのマグロのバリューチェーン

高度化成肥料の製造・販売ではタイ、フィリピン、ベトナムでトップシェアを確立

持続可能な水産資源の安定供給を目指しIoT・AI化によるマグロ養殖を展開(中国の加工工場から日・米・欧へ輸出)

食料・アグリビジネス  
本部長

宮部 敏明

## 成長戦略

東南アジアでは、人口増加や経済発展に伴い、ライフスタイルの多様化や食料需要の高まりが進んでいます。当本部では、この成長を取り込むべく、同地域で事業運営を進め、収益力の強化・拡大を目指していきます。

アグリビジネス事業では、タイ、フィリピン、ベトナムでトップシェアの肥料事業を運営しており、この強みを活かし、ミャンマーなどの周辺国への横展開を進めています。また肥料事業周辺での農業分野にも挑戦していきます。

食料事業では、国内外で製菓・製パン・製糖など加工事業に参画しており、原料供給と製品販売も手掛けていますが、東南アジアでもこのモデルを進めていきます。

フィリピンでは2017年に製粉会社、食料原料卸会社、製パン会社を設立しました。ベトナムでは2007年に製粉会社に参画しており、川下へつながる食品加工事業への参入に取り組んでいきます。

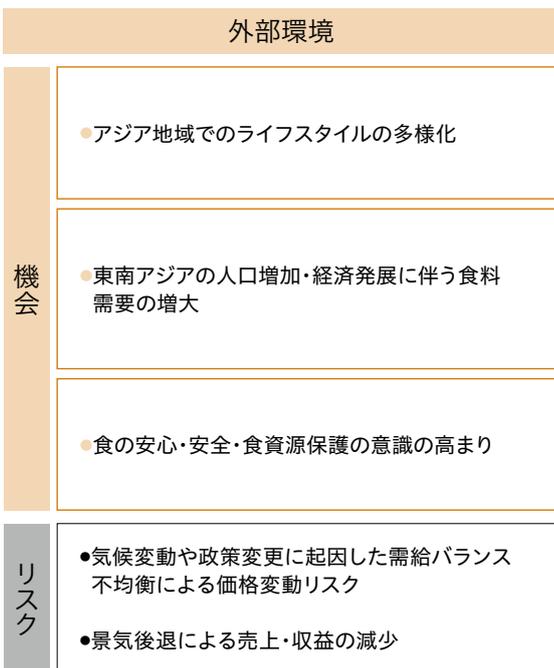
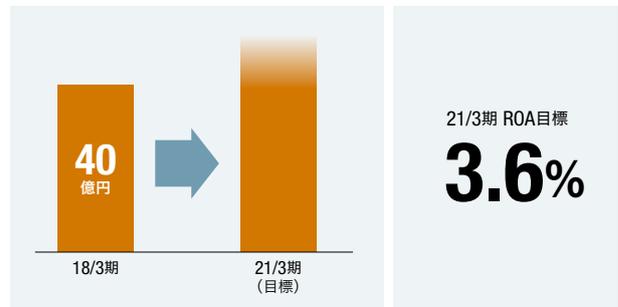
水産事業では、養殖から加工・販売までのマグロのバリューチェーンを構築しており、これを強化していきます。完

全養殖の取り組みや、中国での加工工場の増設などを進めています。

飼料畜産事業では、ベトナムで港湾事業への参画や飼料製造事業の運営などを行っており、これらをベースとして事業拡大を図っていきます。

他本部で運営している惣菜、食品卸、コンビニ、工業団地など当社のベトナムでの事業基盤との連携、及び現地有力パートナーとの協業を通じて、同国やASEAN地域での供給にとどまらないグローバルな展開を進めていきます。

### 当期純利益(当社株主帰属)・ROA





## 主要事業

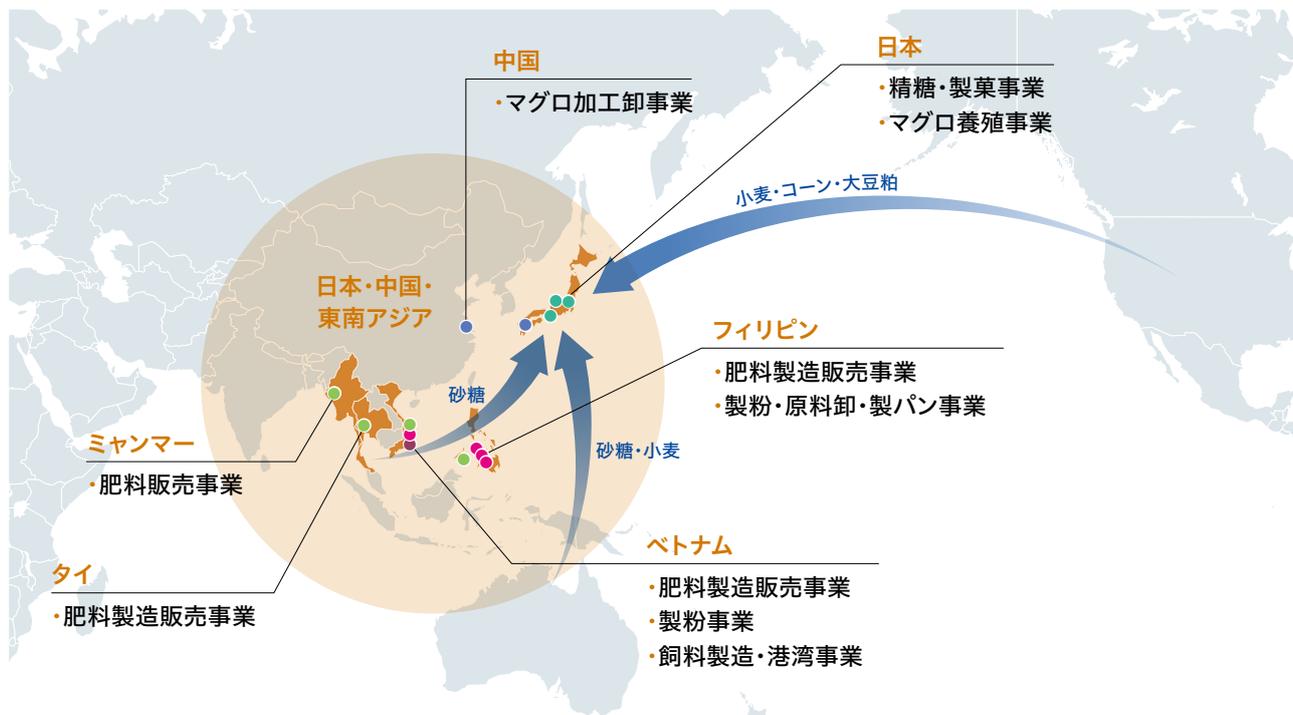


Atlas Fertilizer Corporation(フィリピン)



大連翔祥食品有限公司(中国)

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



Interflour Vietnam Ltd.(ベトナム)



ヤマザキビスケット(日本)

## 持続的な成長への取り組み事例

### 肥料事業

#### 生産効率の高い肥料の供給による農家の収益増を実現



成長を続けるアジアの新興国においては、農産物の品質へのこだわりや食の多様化など、生活の豊かさを支える農業の生産性をいかに改善していくかが課題の一つとなっています。

こうした状況を踏まえ、当社はタイ、フィリピン、ベトナムの3カ国で事業会社を展開し、高度化成肥料を製造・販売するとともに、肥料の使い方を中心とした農業・栽培技術に関する普及活動に取り組み、農作物生産と農家収入の拡大に貢献してきました。その結果、双日グループの肥料製品は、それぞれの国においてトップシェアを誇っています。さらに2018年からは、ミャンマーにおける高度化成肥料の輸入販売事業を展開。ミャンマーは、人口の約7割が農業に従事する東南アジア有数の農業大国であり、良質な肥料の普及が

求められています。当社は、現地の土壌や農作物に適した高度化成肥料のマーケティング・R&D活動を展開しつつ、同国をはじめ東南アジアの農業の発展に貢献していきます。



肥料事業(ミャンマー)

### 水産事業

#### 持続可能な水産資源の安定供給を目指し、IoT・AI化によるマグロ養殖を展開



良質なたんぱく源であり、健康食としても注目される水産資源。その需要が世界的に拡大する一方で、マグロをはじめとした一部の魚類では国際的な漁獲規制が強化されています。こうした中で当社は、持続可能な水産資源の安定供給を実現するために、輸入冷凍マグロの取扱いで蓄積した知見をもとに、2008年に商社として初めてクロマグロの養殖事業を行う「双日ツナファーム鷹島」を設立。2010年に養殖マグロの初出荷を果たし、2016年には稚魚の養殖歩留まり向上の目的で温暖な和歌山県串本町に稚魚の中間育成事業を主体とした「双日ツナファーム八勝」を設立しました。

また、水産養殖の効率性向上を目的としてIoT・AIを活用し、給餌の最適化などのマグロ養殖のノウハウを可視化・分

析するシステムを、株式会社NTTドコモ及び電通国際情報サービスと共同で開発。実証実験を通じて日本の水産養殖業の高度化に貢献していきます。



双日ツナファーム鷹島



## リテール・生活産業本部

“お客様起点のビジネス”にこだわり  
日本、ASEANの人々に  
「生活の豊かさ」と「利便性」をもたらす  
多様な事業を展開していきます。



執行役員  
リテール・生活産業  
本部長

横山 直樹

### 価値創造を支えるビジネスモデル

#### 強み

ネット  
ワーク・  
顧客基盤

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

商業施設の  
マネジメント  
実績

ASEAN各国の発展段階に応じた  
食品・リテール事業の展開

輸入合板  
事業で、  
国内  
トップクラス

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

輸入合板事業で、国内トップクラスのポジション

ライフスタイルの多様化に対応した  
消費財及び産業資材の供給基盤

## 成長戦略

消費者の嗜好がかってないほど多様化し、その変化のスピードも速くなる中、リテール・生活産業本部は、消費市場の“お客様起点のビジネス”にこだわり、「生活の豊かさ」と「利便性」を高める多様な事業を展開しています。中でも、経済成長が続き、中間層が増加しているASEANでの事業拡大、機能の強化は今後の成長戦略の柱となるものです。

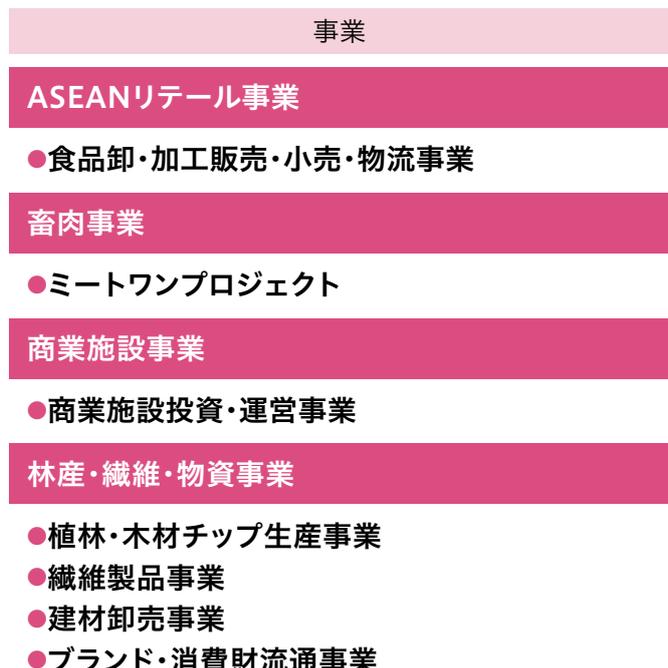
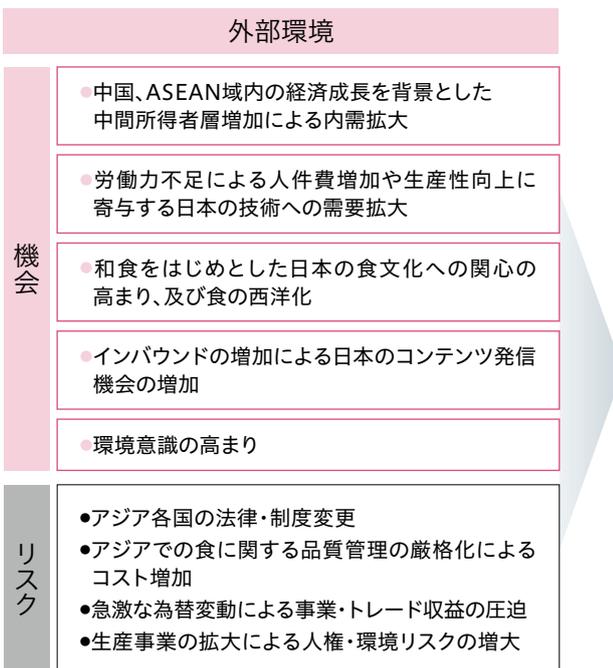
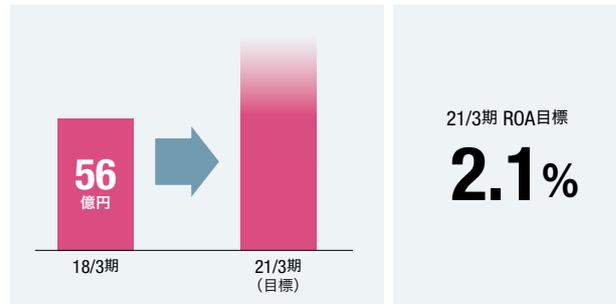
例えば、ベトナムで始まった食品卸事業は、その後、よりおいしい食を求めお客様ニーズに応えるコールドチェーンの構築につながり、現地の外食産業や食品スーパーの売上拡大に貢献しています。また、コンビニエンス事業を展開するほか、日配惣菜や畜肉加工品の工場を設立してその展開をサポートしています。また、これらノウハウを活かして、タイで業務用食品卸事業に参入。卸売から食材加工までワンストップで供給できる体制を構築しているほか、ミャンマーでも食品卸事業を展開しています。

一方、商業施設事業においても「モノ(物販)からコト(体験型)」という消費トレンドを踏まえ、日本では施設の運営力を活かして自社及び他店のバリューアップを図る事業モデ

ルを確立。海外でもこれらノウハウを活かして日本食のフードコートや日系レストランの施設運営事業を担っています。

さらに、伝統的なトレード事業においても、海外建材事業では材工一貫体制を確立して高級化が進む内装用建材の領域に進出しているほか、繊維製品事業でも紡績から縫製までの垂直型一貫生産システムを構築しており、また大手SPA向けの商品を提供するなど、消費の最前線にいるお客様と社会の期待や関心に応える事業機能を発揮しています。

当期純利益(当社株主帰属)・ROA





## 主要事業

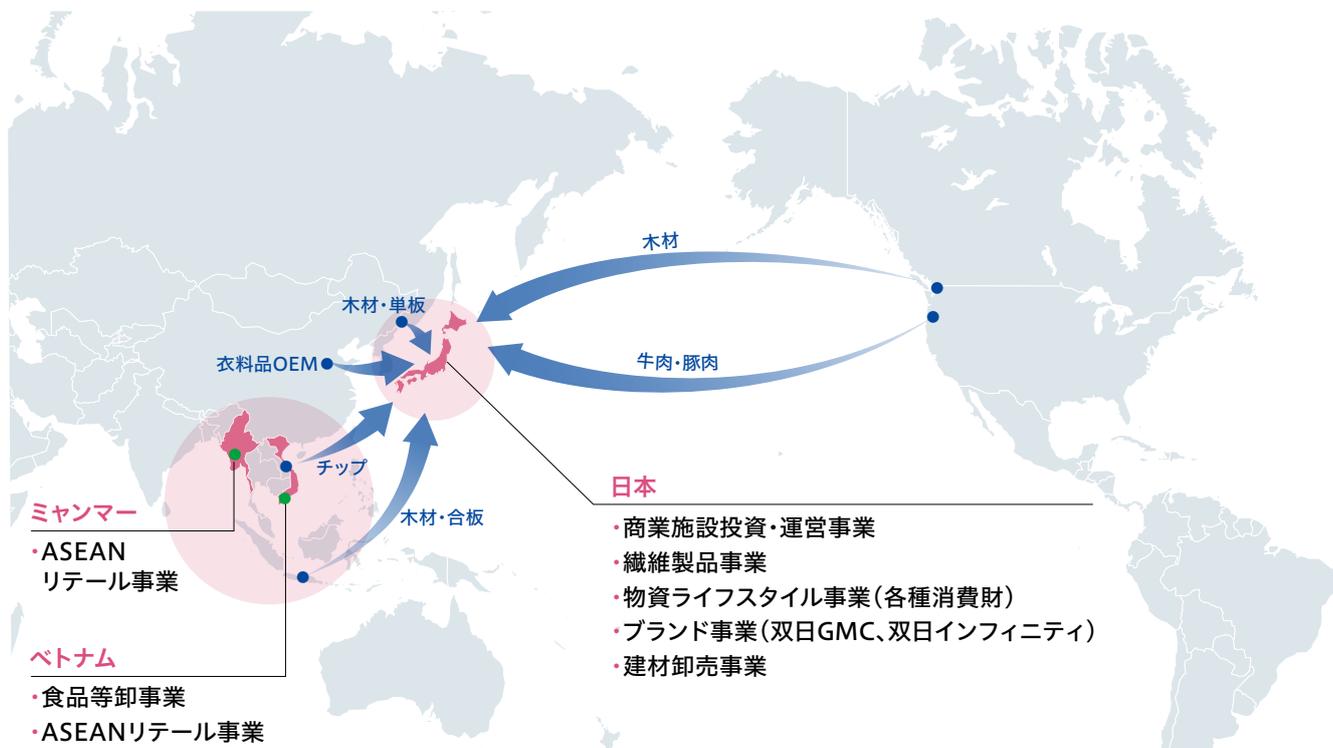


繊維製品事業(日本)



商業施設(熊谷市 ニットーモール)

●日本内需への供給基地 ●アジア内需への布石



J's Gate Dining(マレーシア)



シティ・マート店舗(ミャンマー)

## 持続的な成長への取り組み事例

### 食品卸・加工販売・小売・物流事業

#### ASEAN食品・リテール事業の構築によって食の豊かさに貢献

経済成長著しいASEANでは、購買力を持つ中間層の増加に伴い、多様化する嗜好に応える満足度の高いサービスが求められるようになってきています。当社は国内のみならず、このアジアの成長市場においても一貫して“お客様起点のビジネス”にこだわり、食品卸・物流事業をはじめとして、生活の豊かさや利便性を高める多様なリテール事業を推進しています。

例えばベトナムでは、近代的な小売業態が発展しつつある中で、より豊かな食を求める消費者ニーズに応えるべく、同国最大規模の食品卸会社を子会社化。常温、定温、冷蔵、冷凍の4温度帯に対応する高機能物流インフラの構築に取り組んでいます。また、コンビニエンス事業を展開するほか、

日配惣菜や畜肉加工品の工場を設立してその展開をサポートするなど、現地社会の期待・関心に応える事業を構築し、ASEANの人々の暮らしの質の向上に貢献しています。



4温度帯物流事業(ベトナム)

### 林産事業

#### ベトナムで持続可能な植林・調達・生産

森林は、木材やチップの調達に不可欠であるだけでなく、水源の確保や土砂災害の防止、地球環境や生物多様性への関わりといった多面的な役割を果たしていることから、その保全と有効利用にはサステナビリティの観点が必要不可欠です。

こうした課題を踏まえ、当社は、木材資源の持続可能な調達と有効利用の両輪により、地球環境保全と地域社会の発展を両立するビジネスの構築に努めています。

持続可能な調達に向けては、「木材調達方針」を策定し、調達木材の評価基準を定めています。各サプライヤーへの調査を通じて、伐採時の合法性のみならず、原産地の生態系や地域住民の生活環境にも配慮した安全・安心な木材製品の安定供給体制を確立。また、貴重な木材を用材から端材

まで段階的に余すことなく使い切ることで、森林資源を有効に活用し、社会のニーズに応えています。今後はこれらの機能を強みとして、端材を有効利用したバイオマス火力発電向け燃料製販事業や、バイオマス火力発電事業自体への参画を検討していきます。



チップの船積風景(ベトナム)





## 産業基盤・都市開発本部

都市機能の高度化と産業発展に資する  
各種インフラを整え、  
国内外の人々の生活水準向上など、  
社会の抱える課題解決につながる事業を推進していきます。

### 価値創造を支えるビジネスモデル

#### 強み

#### インフラ構築力

長年の歴史で蓄積してきた**ネットワーク**や**顧客基盤**を活用した、**アジア**各地における工業団地や都市開発の**インフラ構築力**

#### 都市開発・工業団地事業における多彩な機能とノウハウ

都市開発・工業団地の開発・分譲や、**アジア**に進出するさまざまな企業へのソリューション提供で培った各種**基幹インフラ**、付帯サービスの**開発・提供機能・ノウハウ**

#### マーケット密着型

住宅開発における**長い歴史と実績**及び製販管一貫体制を通じた、**マーケット密着型**の商品開発・サービス提供

#### バリューアップ・サポート機能

日本リート投資法人保有資産の価値向上に資する**バリューアップエンジニアリング**や、総合生活サポートなどの関連サービス機能

産業基盤・  
都市開発  
本部長

小泉 匡弘

## 成長戦略

当本部の事業基盤は、工業団地や分譲マンションなどのインフラ開発を通じて長年積み上げてきた事業資産の運営・管理事業です。これら安定収益基盤に加え、適切なリスクマネジメント、ポートフォリオマネジメントを通じて新たなインフラ投資を実施すること、土地の開発・分譲だけでなく、グループのシナジーを活用して新たな施設やサービス機能を付加し、人々の生活水準の向上に貢献することが我々の使命だと考えています。

この使命を果たすうえで象徴的なプロジェクトが、インドネシアで取り組んでいるデルタマス・シティ総合都市インフラ開発事業です。ここでは、都市機能の拡張という現地の社会的課題に対し、3,200haという山手線圏内の約半分に相当する広大な土地に、工業団地だけでなく、行政・教育機関、商業施設、住宅などを一体・複合開発しています。また、職住隣接という特徴を活かして、近年はそこで働く人々や居住者のコミュニティ運営に注力し、現地ならではのニーズや社会課題に対応した新たな施設・サービス機能を創造しています。病院や日本人学校の誘致、住宅事業などはその一環です。さらに、ショッピングモールの誘致も計画するなど、ビジネスモデルを確立し

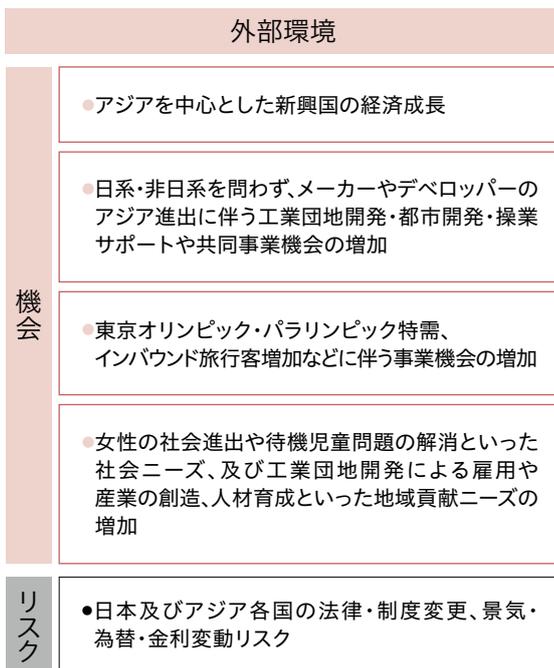
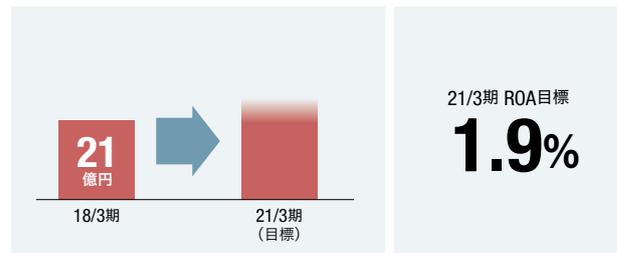
ながら、フィリピンなど新たな地域での投資も進めています。

国内不動産事業では、住宅等の開発・投資、アセットマネジメント（不動産金融分野での機能）、建物の設備管理・生活関連サービスの3つの機能を相互に関連・循環させながら、事業規模・領域の拡大・成長を図っています。

タウンハウスや賃貸住宅の開発・運営事業を開始するなど、資産を活用したバリューチェーンの拡充も進めています。

J-REIT運用事業についても受託資産は2,500億円規模となり、中長期的には3,000億円まで増やす目標を掲げています。資産の入れ替え時などにエンジニアリング機能を発揮して建物のバリューアップを図るなど、総合商社ならではの取り組みを強化していきます。

### 当期純利益(当社株主帰属)・ROA





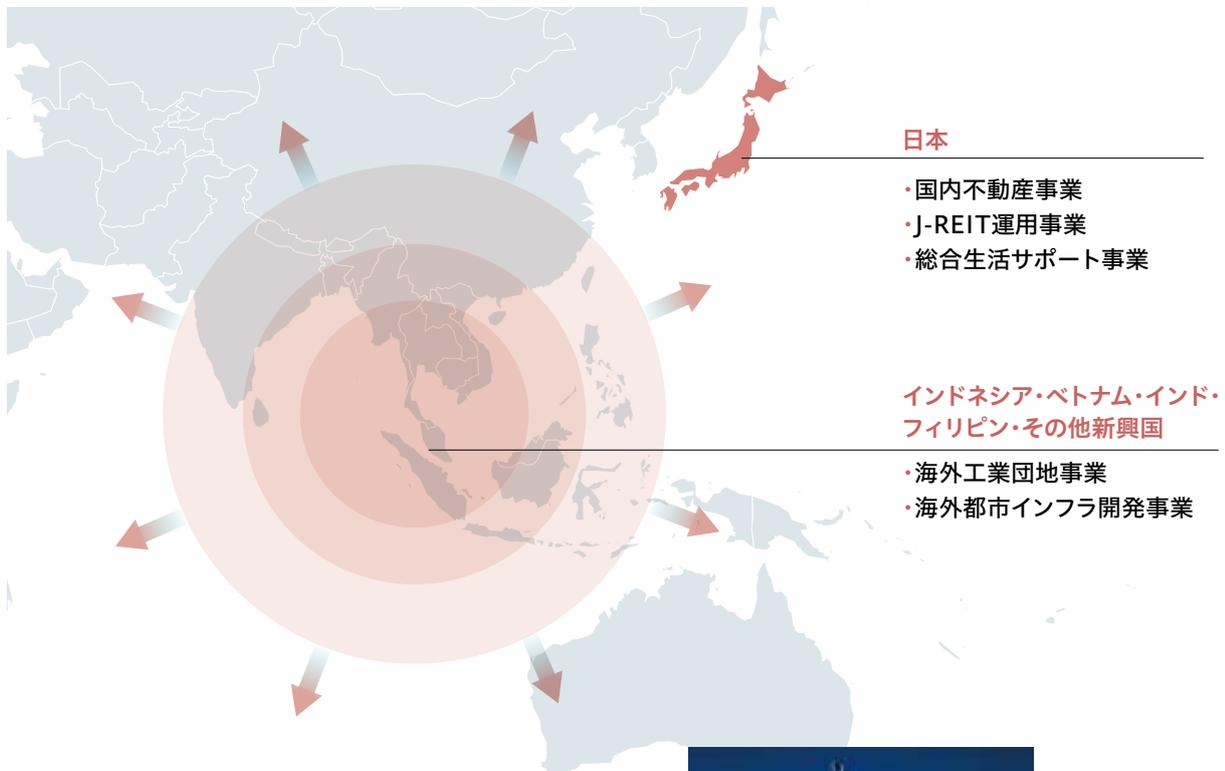
## 主要事業



海外工業団地



海外工業団地(レンタル工場)



分譲マンション事業(日本)



FORECAST新宿AVENUE

## 持続的な成長への取り組み事例

### 海外工業団地事業

#### 工業団地事業の拡大に加え、総合都市インフラ開発で地域発展に貢献



企業のアジアへの進出意欲は依然旺盛で、好立地かつ給排水や電力、通信などの機能が揃った工業団地への進出はメーカーにとって新たな成長基盤となっています。

当社は、1996年、ベトナムで他の日系企業に先駆けてロテコ工業団地を開発。24時間365日の保守管理体制を敷き、安定した電気・上水・排水処理を提供できる基幹インフラを完備するとともに、日本人スタッフを常駐させ、現地法人設立手続きから各種申請業務、工場建設、人材採用や原材料の納入まで、企業のニーズに応じて現地で必要なプロセスをきめ細やかにサポートする体制を整えてきました。こうした工業団地の開発から管理・運営までの一貫した事業機能と多種多様なノウハウをもとに、現在はインドネシアで

デルタマス・シティ総合都市インフラ開発事業を展開。工業団地の開発にとどまらず職業訓練校や商業施設を誘致、住宅開発など、現地の生活インフラニーズに応え、地域発展を後押しするスマートシティの建設を推進しています。



デルタマス・シティ

### 総合生活サポート事業

#### 女性活躍・待機児童などの社会課題を踏まえ、保育所運営事業を推進



国内の不動産事業においては、マンションなどの分譲や賃貸事業、ビル・マンションを中心とする不動産総合管理に加え、働く人、住まう人に高い付加価値を提供する総合ライフソリューション・サービスへの新たな展開を進めています。その一環として、女性活躍推進の支援と待機児童問題解決などの社会ニーズを視野に入れ、双日総合管理株式会社を通じて、東京23区内を中心に質の高い保育所運営を実践する株式会社アンジェリカの全株式を取得。国内不動産事業との連携を図りながら、総合商社としての機能を活かした保育所運営事業を推進しています。

2016年に参入した保育所運営事業では、園児数が東京都内を中心にすでに1,200名超となっており、さらに今後3年間も数百人規模で増えていく見込みです。

今後も保育所運営を通じて、保護者が安心して子育てと

社会活動とを両立しながら活躍できる社会の実現と、未来を担う子どもが健やかに成長できる社会の創造に寄与していきます。



保育所運営事業

# 11年 財務サマリー

## 国際会計基準(IFRS)

単位：百万円

	2018.3	2017.3	2016.3	2015.3	2014.3	2013.3	2012.3
<b>経営成績</b>							
売上高*1	4,209,077	3,745,549	4,006,649	4,105,295	4,046,577	3,934,456	4,321,734
収益	1,816,459	1,555,349	1,658,072	1,809,701	1,803,104	1,747,750	2,006,649
売上総利益	232,380	200,685	180,739	197,688	198,221	187,245	217,066
税引前利益	80,343	57,955	44,269	52,584	44,033	28,052	58,457
当期純利益(親会社の所有者に帰属)...	56,842	40,760	36,526	33,075	27,250	13,448	△1,040
基礎的収益力*2	90,713	54,076	41,603	66,354	68,018	38,395	65,812
営業キャッシュ・フロー	98,812	857	99,939	39,109	46,997	55,124	88,723
投資キャッシュ・フロー	△86,407	△32,179	△33,910	△13,792	△24,469	△11,652	△42,280
財務キャッシュ・フロー	△13,052	△4,029	△114,695	△42,600	△30,931	△56,177	△29,530
フリー・キャッシュ・フロー	12,404	△31,321	66,028	25,317	22,528	43,472	46,443
<b>財政状態(会計年度末)</b>							
総資産	2,350,351	2,138,466	2,056,670	2,297,358	2,220,236	2,150,050	2,190,692
親会社の所有者に帰属する持分合計...	586,464	550,513	520,353	550,983	459,853	382,589	329,962
資本合計	625,124	577,970	549,716	590,656	492,959	411,298	355,180
有利子負債	911,479	925,368	922,699	1,038,769	1,065,276	1,077,007	1,118,046
ネット有利子負債	603,449	611,007	571,628	629,556	640,256	643,323	676,337

単位：円

## 1株当たり情報

基本的1株当たり利益又は損失 (親会社の所有者に帰属).....	45.44	32.58	29.20	26.44	21.78	10.75	△0.83
1株当たり親会社所有者帰属持分.....	468.81	440.06	415.95	440.43	367.58	305.81	263.74
1株当たり配当額*3	11.00	8.00	8.00	6.00	4.00	3.00	3.00

## 財務指標

総資産利益率(ROA)(%)	2.5	1.9	1.7	1.5	1.2	0.6	△0.0
自己資本利益率(ROE)(%)*4	10.0	7.6	6.8	6.5	6.5	3.8	△0.3
親会社所有者帰属持分比率(%)	25.0	25.7	25.3	24.0	20.7	17.8	15.1
ネットDER(倍)	1.0	1.1	1.1	1.1	1.4	1.7	2.0
連結配当性向(%)*5	24.2	24.6	27.4	22.7	18.4	27.9	—

※当社は、2013年3月期より、2011年4月1日を移行日として国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。

\*1「売上高」は、日本の会計慣行に従い、当社グループが当事者として行った取引額及び当社グループが代理人として関与した取引額の合計を示しています。

\*2 基礎的収益力 = 売上総利益 + 販管費(貸倒引当金繰入・貸倒償却を除く) + 金利収支 + 受取配当金 + 持分法による投資損益

\*3 当社の普通株式に係る年間配当金額です。

\*4 自己資本利益率は親会社所有者帰属持分利益率を示しています。

\*5 連結会計年度末の発行済株式数を基にした連結配当性向を記載しています。2012年3月期につきましては当期純損失(親会社の所有者に帰属)が計上されているため、配当性向を記載していません。

## 日本基準

単位：百万円

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

単位：円

## 1株当たり情報

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

## 財務指標

総資産当期純利益率(ROA)(%) .....	△0.2	0.7	0.4	0.8	2.4
自己資本当期純利益率(ROE)(%) .....	△1.1	4.7	2.6	4.8	13.0
自己資本比率(%) .....	14.4	15.6	16.3	13.8	17.8
ネットDER(倍) .....	2.1	2.1	2.1	2.7	1.9
連結配当性向(%)*3 .....	—	23.5	35.3	35.7	15.7

\*1 基礎的収益力 = 営業利益(貸倒引当金繰入・貸倒償却控除前) + 金利収支 + 受取配当金 + 持分法による投資損益

\*2 当社の普通株式に係る年間配当金額です。

\*3 連結会計年度末の発行済株式数を基にした連結配当性向を記載しています。2012年3月期につきましては当期純損失が計上されているため、配当性向を記載していません。

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

# 連結財政状態計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル
	前連結会計年度末 (2017年3月31日)	当連結会計年度末 (2018年3月31日)	当連結会計年度末 (2018年3月31日)
<b>資産</b>			
<b>流動資産</b>			
現金及び現金同等物 .....	308,632	<b>305,241</b>	<b>2,879,632</b>
定期預金 .....	5,728	<b>2,788</b>	<b>26,301</b>
営業債権及びその他の債権 .....	563,458	<b>549,789</b>	<b>5,186,688</b>
デリバティブ金融資産 .....	3,919	<b>2,703</b>	<b>25,500</b>
棚卸資産 .....	271,327	<b>396,020</b>	<b>3,736,037</b>
未収法人所得税 .....	3,647	<b>5,094</b>	<b>48,056</b>
その他の流動資産 .....	72,417	<b>106,234</b>	<b>1,002,207</b>
小計 .....	1,229,130	<b>1,367,872</b>	<b>12,904,452</b>
売却目的で保有する資産 .....	616	<b>8,425</b>	<b>79,481</b>
流動資産合計 .....	1,229,747	<b>1,376,297</b>	<b>12,983,933</b>
<b>非流動資産</b>			
有形固定資産 .....	172,201	<b>172,135</b>	<b>1,623,915</b>
のれん .....	57,594	<b>65,842</b>	<b>621,150</b>
無形資産 .....	34,148	<b>44,057</b>	<b>415,632</b>
投資不動産 .....	21,100	<b>24,486</b>	<b>231,000</b>
持分法で会計処理されている投資 .....	386,740	<b>407,284</b>	<b>3,842,301</b>
営業債権及びその他の債権 .....	45,485	<b>63,824</b>	<b>602,113</b>
その他の投資 .....	172,944	<b>182,949</b>	<b>1,725,933</b>
デリバティブ金融資産 .....	36	<b>49</b>	<b>462</b>
その他の非流動資産 .....	9,815	<b>8,794</b>	<b>82,962</b>
繰延税金資産 .....	8,650	<b>4,630</b>	<b>43,679</b>
非流動資産合計 .....	908,719	<b>974,053</b>	<b>9,189,179</b>
資産合計 .....	2,138,466	<b>2,350,351</b>	<b>22,173,122</b>

※ 米ドル金額は、読者の便宜のため、2018年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=106円で換算しています。

※ 財務情報についての詳細は、当社ウェブサイトより有価証券報告書をご覧ください。(https://www.sojitz.com/jp/ir/reports/security/)

	単位：百万円		単位：千米ドル
	前連結会計年度末 (2017年3月31日)	当連結会計年度末 (2018年3月31日)	当連結会計年度末 (2018年3月31日)
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務.....	483,049	<b>654,138</b>	<b>6,171,113</b>
社債及び借入金.....	158,698	<b>113,497</b>	<b>1,070,726</b>
デリバティブ金融負債.....	3,669	<b>3,394</b>	<b>32,018</b>
未払法人所得税.....	9,190	<b>13,632</b>	<b>128,603</b>
引当金.....	2,124	<b>2,069</b>	<b>19,518</b>
その他の流動負債.....	60,912	<b>55,004</b>	<b>518,905</b>
小計.....	717,646	<b>841,735</b>	<b>7,940,896</b>
売却目的で保有する資産に直接関連する負債.....	101	<b>4,182</b>	<b>39,452</b>
流動負債合計.....	717,748	<b>845,918</b>	<b>7,980,358</b>
非流動負債			
社債及び借入金.....	766,669	<b>797,982</b>	<b>7,528,132</b>
営業債務及びその他の債務.....	3,709	<b>4,759</b>	<b>44,896</b>
デリバティブ金融負債.....	4,004	<b>2,634</b>	<b>24,849</b>
退職給付に係る負債.....	21,381	<b>22,016</b>	<b>207,698</b>
引当金.....	20,792	<b>21,000</b>	<b>198,113</b>
その他の非流動負債.....	6,490	<b>9,968</b>	<b>94,037</b>
繰延税金負債.....	19,698	<b>20,946</b>	<b>197,603</b>
非流動負債合計.....	842,747	<b>879,308</b>	<b>8,295,358</b>
負債合計.....	1,560,495	<b>1,725,227</b>	<b>16,275,726</b>
資本			
資本金.....	160,339	<b>160,339</b>	<b>1,512,632</b>
資本剰余金.....	146,513	<b>146,512</b>	<b>1,382,188</b>
自己株式.....	△170	<b>△174</b>	<b>△1,641</b>
その他の資本の構成要素.....	132,682	<b>124,348</b>	<b>1,173,094</b>
利益剰余金.....	111,149	<b>155,437</b>	<b>1,466,386</b>
親会社の所有者に帰属する持分合計.....	550,513	<b>586,464</b>	<b>5,532,679</b>
非支配持分.....	27,457	<b>38,659</b>	<b>364,707</b>
資本合計.....	577,970	<b>625,124</b>	<b>5,897,396</b>
負債及び資本合計.....	2,138,466	<b>2,350,351</b>	<b>22,173,122</b>

# 連結純損益計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル
	前連結会計年度 (自2016年4月 1日 至2017年3月31日)	当連結会計年度 (自2017年4月 1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2017年4月 1日 至2018年3月31日)
収益			
商品の販売に係る収益.....	1,463,536	<b>1,716,670</b>	<b>16,195,000</b>
サービス及びその他の販売に係る収益.....	91,813	<b>99,788</b>	<b>941,396</b>
収益合計.....	1,555,349	<b>1,816,459</b>	<b>17,136,405</b>
原価.....	△1,354,664	<b>△1,584,078</b>	<b>△14,944,132</b>
売上総利益.....	200,685	<b>232,380</b>	<b>2,192,264</b>
販売費及び一般管理費.....	△153,038	<b>△162,662</b>	<b>△1,534,547</b>
その他の収益・費用			
固定資産除売却損益.....	4,797	<b>△324</b>	<b>△3,056</b>
固定資産減損損失.....	△4,618	<b>△4,402</b>	<b>△41,528</b>
関係会社売却益.....	10,358	<b>7,517</b>	<b>70,915</b>
関係会社整理損.....	△8,174	<b>△11,847</b>	<b>△111,764</b>
その他の収益.....	9,566	<b>6,763</b>	<b>63,801</b>
その他の費用.....	△7,958	<b>△7,584</b>	<b>△71,547</b>
その他の収益・費用合計.....	3,971	<b>△9,878</b>	<b>△93,188</b>
営業活動に係る利益.....	51,618	<b>59,838</b>	<b>564,509</b>
金融収益			
受取利息.....	3,903	<b>5,682</b>	<b>53,603</b>
受取配当金.....	4,165	<b>4,639</b>	<b>43,764</b>
金融収益合計.....	8,068	<b>10,321</b>	<b>97,367</b>
金融費用			
支払利息.....	△14,382	<b>△14,746</b>	<b>△139,113</b>
その他の金融費用.....	△22	<b>△128</b>	<b>△1,207</b>
金融費用合計.....	△14,405	<b>△14,874</b>	<b>△140,320</b>
持分法による投資損益.....	12,673	<b>25,057</b>	<b>236,386</b>
税引前利益.....	57,955	<b>80,343</b>	<b>757,952</b>
法人所得税費用.....	△13,879	<b>△18,648</b>	<b>△175,924</b>
当期純利益.....	44,075	<b>61,694</b>	<b>582,018</b>
当期純利益の帰属:			
親会社の所有者.....	40,760	<b>56,842</b>	<b>536,245</b>
非支配持分.....	3,314	<b>4,852</b>	<b>45,773</b>
計.....	44,075	<b>61,694</b>	<b>582,018</b>
1株当たり利益			
基本的1株当たり利益.....	32.58	<b>45.44</b>	<b>0.42</b>
希薄化後1株当たり利益.....	32.58	<b>45.43</b>	<b>0.42</b>

# 連結純損益及びその他の包括利益計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル
	前連結会計年度 (自2016年4月 1日 至2017年3月31日)	当連結会計年度 (自2017年4月 1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2017年4月 1日 至2018年3月31日)
当期純利益 .....	44,075	<b>61,694</b>	<b>582,018</b>
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産 .....	9,977	<b>△575</b>	<b>△5,424</b>
確定給付制度の再測定 .....	478	<b>△275</b>	<b>△2,594</b>
持分法で会計処理されている投資におけるその他の包括利益 .....	△3,686	<b>4,778</b>	<b>45,075</b>
純損益に振り替えられることのない項目合計 .....	6,768	<b>3,927</b>	<b>37,047</b>
純損益にその後に振り替えられる可能性のある項目			
在外営業活動体の換算差額 .....	△7,958	<b>△12,244</b>	<b>△115,509</b>
キャッシュ・フロー・ヘッジ .....	693	<b>1,024</b>	<b>9,660</b>
持分法で会計処理されている投資におけるその他の包括利益 .....	554	<b>△3,075</b>	<b>△29,009</b>
純損益にその後に振り替えられる可能性のある項目合計 .....	△6,710	<b>△14,295</b>	<b>△134,858</b>
税引後その他の包括利益 .....	57	<b>△10,368</b>	<b>△97,811</b>
当期包括利益 .....	44,133	<b>51,326</b>	<b>484,207</b>
当期包括利益の帰属:			
親会社の所有者 .....	40,289	<b>47,430</b>	<b>447,452</b>
非支配持分 .....	3,843	<b>3,896</b>	<b>36,754</b>
計 .....	44,133	<b>51,326</b>	<b>484,207</b>

# 連結持分変動計算書

単位：百万円

	親会社の所有者に帰属する持分												
	その他の資本の構成要素											非支配 持分	資本合計
	資本金	資本 剰余金	自己 株式	在外営業 活動体の 換算差額	その他の 包括利益を 通じて 公正価値で 測定する 金融資産	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	確定給付 制度の 再測定	その他の 資本の 構成要素 合計	利益 剰余金	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計			
2016年4月1日残高.....	160,339	146,514	△161	39,649	98,904	△6,139	—	132,415	81,245	520,353	29,363	549,716	
当期純利益.....									40,760	40,760	3,314	44,075	
その他の包括利益.....				△8,116	6,133	1,014	496	△470		△470	528	57	
当期包括利益.....	—	—	—	△8,116	6,133	1,014	496	△470	40,760	40,289	3,843	44,133	
自己株式の取得.....		△1	△9							△10		△10	
配当金.....									△10,008	△10,008	△2,563	△12,571	
支配が継続している 子会社に対する親会社の 持分変動.....				4				4	△0	4		4	
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替...					1,229		△496	732	△732	—		—	
その他の増減.....									△115	△115	△3,186	△3,301	
所有者との取引等合計.....	—	△1	△9	4	1,229	—	△496	737	△10,856	△10,129	△5,749	△15,879	
2017年3月31日残高.....	160,339	146,513	△170	31,537	106,268	△5,124	—	132,682	111,149	550,513	27,457	577,970	
当期純利益.....									56,842	56,842	4,852	61,694	
その他の包括利益.....				△13,827	3,976	691	△252	△9,412		△9,412	△955	△10,368	
当期包括利益.....	—	—	—	△13,827	3,976	691	△252	△9,412	56,842	47,430	3,896	51,326	
自己株式の取得.....		△0	△3							△4		△4	
配当金.....									△11,258	△11,258	△2,622	△13,881	
支配が継続している 子会社に対する親会社の 持分変動.....				△1		0		△1	5	4	△3	1	
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替...					828		252	1,080	△1,080	—		—	
その他の増減.....									△220	△220	9,931	9,711	
所有者との取引等合計.....	—	△0	△3	△1	828	0	252	1,079	△12,554	△11,479	7,305	△4,173	
2018年3月31日残高.....	160,339	146,512	△174	17,709	111,072	△4,432	—	124,348	155,437	586,464	38,659	625,124	

単位：千米ドル

	親会社の所有者に帰属する持分												
	その他の資本の構成要素											非支配 持分	資本合計
	資本金	資本 剰余金	自己 株式	在外営業 活動体の 換算差額	その他の 包括利益を 通じて 公正価値で 測定する 金融資産	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	確定給付 制度の 再測定	その他の 資本の 構成要素 合計	利益 剰余金	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計			
2017年3月31日残高.....	1,512,632	1,382,198	△1,603	297,518	1,002,528	△48,339	—	1,251,716	1,048,575	5,193,518	259,028	5,452,547	
当期純利益.....									536,245	536,245	45,773	582,018	
その他の包括利益.....				△130,443	37,509	6,518	△2,377	△88,792		△88,792	△9,009	△97,811	
当期包括利益.....	—	—	—	△130,443	37,509	6,518	△2,377	△88,792	536,245	447,452	36,754	484,207	
自己株式の取得.....		△0	△28							△37		△37	
配当金.....									△106,207	△106,207	△24,735	△130,952	
支配が継続している 子会社に対する親会社の 持分変動.....				△9		0		△9	47	37	△28	9	
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替...					7,811		2,377	10,188	△10,188	—		—	
その他の増減.....									△2,075	△2,075	93,688	91,613	
所有者との取引等合計.....	—	△0	△28	△9	7,811	—	2,377	10,179	△118,433	△108,292	68,915	△39,367	
2018年3月31日残高.....	1,512,632	1,382,188	△1,641	167,066	1,047,849	△41,811	—	1,173,094	1,466,386	5,532,679	364,707	5,897,396	

# 連結キャッシュ・フロー計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル
	前連結会計年度 (自2016年4月 1日 至2017年3月31日)	当連結会計年度 (自2017年4月 1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2017年4月 1日 至2018年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
当期純利益.....	44,075	61,694	582,018
減価償却費及び償却費.....	23,442	23,067	217,613
固定資産減損損失.....	4,618	4,402	41,528
金融収益及び金融費用.....	6,337	4,552	42,943
持分法による投資損益(△は益).....	△12,673	△25,057	△236,386
固定資産除売却損益(△は益).....	△4,797	324	3,056
法人所得税費用.....	13,879	18,648	175,924
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加).....	△60,463	7,980	75,283
棚卸資産の増減(△は増加).....	△31,853	△118,303	△1,116,066
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少).....	40,158	166,218	1,568,094
退職給付に係る負債の増減(△は減少).....	△1,409	430	4,056
その他.....	△7,611	△36,381	△343,216
小計.....	13,702	107,578	1,014,886
利息の受取額.....	3,496	4,248	40,075
配当金の受取額.....	12,818	17,735	167,311
利息の支払額.....	△14,872	△14,814	△139,754
法人所得税の支払額.....	△14,287	△15,935	△150,330
営業活動によるキャッシュ・フロー.....	857	98,812	932,188
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
有形固定資産の取得による支出.....	△31,830	△29,590	△279,150
有形固定資産の売却による収入.....	8,340	590	5,566
無形資産の取得による支出.....	△2,219	△2,310	△21,792
短期貸付金の増減(△は増加).....	△4,408	2,115	19,952
長期貸付けによる支出.....	△3,867	△32,312	△304,830
長期貸付金の回収による収入.....	1,232	10,826	102,132
子会社の取得による収支(△は支出).....	△5,408	△20,227	△190,820
子会社の売却による収支(△は支出).....	△51	5,411	51,047
投資の取得による支出.....	△16,263	△26,260	△247,735
投資の売却による収入.....	16,473	13,074	123,339
その他.....	5,822	△7,725	△72,877
投資活動によるキャッシュ・フロー.....	△32,179	△86,407	△815,160
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減(△は減少).....	14,697	△21,723	△204,933
長期借入れによる収入.....	160,331	128,716	1,214,301
長期借入金の返済による支出.....	△164,596	△122,702	△1,157,566
社債の発行による収入.....	19,891	19,881	187,556
社債の償還による支出.....	△20,035	△10,061	△94,915
非支配持分株主からの払込による収入.....	771	7,389	69,707
自己株式の取得による支出.....	△10	△4	△37
配当金の支払額.....	△10,008	△11,258	△106,207
非支配持分株主への配当金の支払額.....	△2,563	△2,622	△24,735
その他.....	△2,507	△666	△6,283
財務活動によるキャッシュ・フロー.....	△4,029	△13,052	△123,132
現金及び現金同等物の増減(△は減少).....	△35,350	△648	△6,113
現金及び現金同等物の期首残高.....	344,414	308,632	2,911,622
現金及び現金同等物に係る換算差額.....	△430	△2,742	△25,867
現金及び現金同等物の期末残高.....	308,632	305,241	2,879,632

# 連結対象会社の状況（黒字会社・赤字会社）

## (1) 黒字会社数・赤字会社数

単位：社

本部	前連結会計年度 (2017年3月期)			当連結会計年度 (2018年3月期)			増減		
	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計
自動車	14	5	19	17	4	21	3	△1	2
航空産業・情報	32	4	36	32	7	39	0	3	3
環境・産業インフラ	37	10	47	33	18	51	△4	8	4
エネルギー	10	4	14	7	7	14	△3	3	0
石炭・金属	11	10	21	17	5	22	6	△5	1
化学	11	4	15	11	3	14	0	△1	△1
食料・アグリビジネス	14	5	19	15	5	20	1	0	1
リテール・生活産業	27	12	39	29	8	37	2	△4	△2
産業基盤・都市開発	10	1	11	9	1	10	△1	0	△1
コーポレート	27	3	30	21	4	25	△6	1	△5
計	193	58	251	191	62	253	△2	4	2
黒字率	77%			75%			△2%		

## (2) 黒字額・赤字額

単位：億円

本部	前連結会計年度 (2017年3月期)			当連結会計年度 (2018年3月期)			増減		
	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計
自動車	49	△1	48	75	△1	74	26	0	26
航空産業・情報	52	△23	29	53	△3	50	1	20	21
環境・産業インフラ	58	△1	57	96	△24	72	38	△23	15
エネルギー	50	△37	13	34	△120	△86	△16	△83	△99
石炭・金属	148	△18	130	265	△19	246	117	△1	116
化学	72	△1	71	85	△9	76	13	△8	5
食料・アグリビジネス	115	△121	△6	84	△7	77	△31	114	83
リテール・生活産業	84	△9	75	66	△9	57	△18	0	△18
産業基盤・都市開発	35	0	35	42	0	42	7	0	7
コーポレート	9	△12	△3	9	△9	0	0	3	3
計	672	△223	449	809	△201	608	137	22	159

※ 当社が直接連結経理処理を実施している連結対象会社を集計しています。  
 ※ 海外現地法人の営業セグメントにかかる黒字額・赤字額は、各営業セグメントで認識しており、上記の会社数とは一致しません。  
 ※ 今期よりセグメント別に黒字会社・赤字会社の状況を開示しているため、前期に開示をしている黒字額・赤字額とは一致しません。

# カントリーリスクエクスポージャー(連結)

## エクスポージャー残高(2018年3月末)

単位：億円

国名	投資	融資	保証等	営業債権	現預金等	その他資産	所在国ベース	実質リスク国ベース
タイ	34	0	0	292	238	103	667	703
インドネシア	182	1	0	146	57	14	400	611
フィリピン	212	0	0	172	21	21	426	270
中国(香港を含む合計)	122	0	5	560	101	56	844	816
(中国単独)	111	0	5	393	57	22	588	673
(香港単独)	11	0	0	167	44	34	256	143
ブラジル	83	3	2	46	18	130	282	607
アルゼンチン	4	0	0	55	0	17	76	18
ロシア	19	0	0	145	64	78	306	229
インド	131	37	2	379	3	35	587	404
ベトナム	35	0	2	105	46	59	247	230
合計	<b>822</b>	<b>41</b>	<b>11</b>	<b>1,900</b>	<b>548</b>	<b>513</b>	<b>3,835</b>	<b>3,888</b>

(参考数値)

## エクスポージャー残高(2017年3月末)

単位：億円

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

(注意事項)

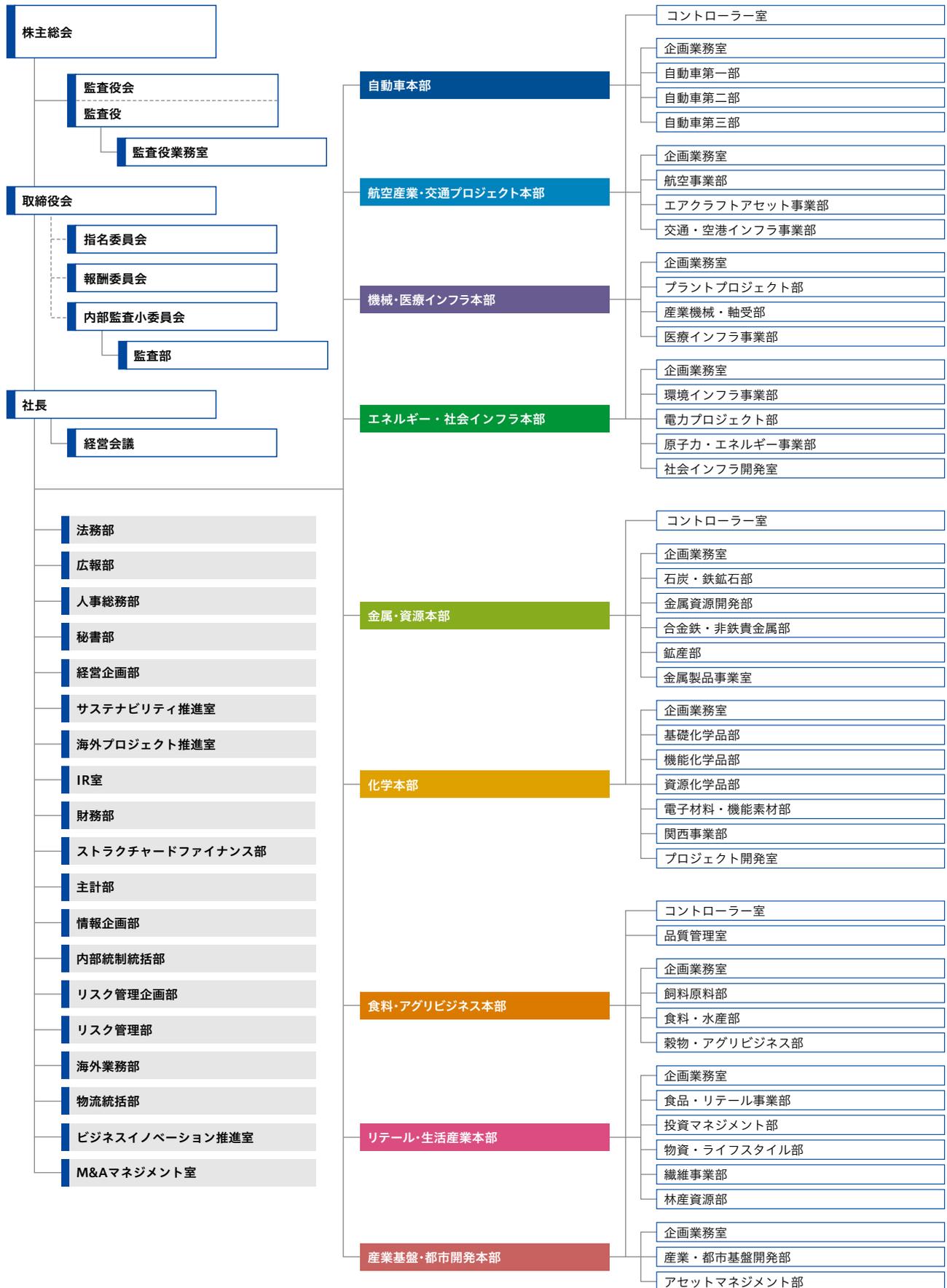
双日グループ連結保有資産を対象として、カントリーリスクに晒されている資産をエクスポージャーとして集計しています。

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

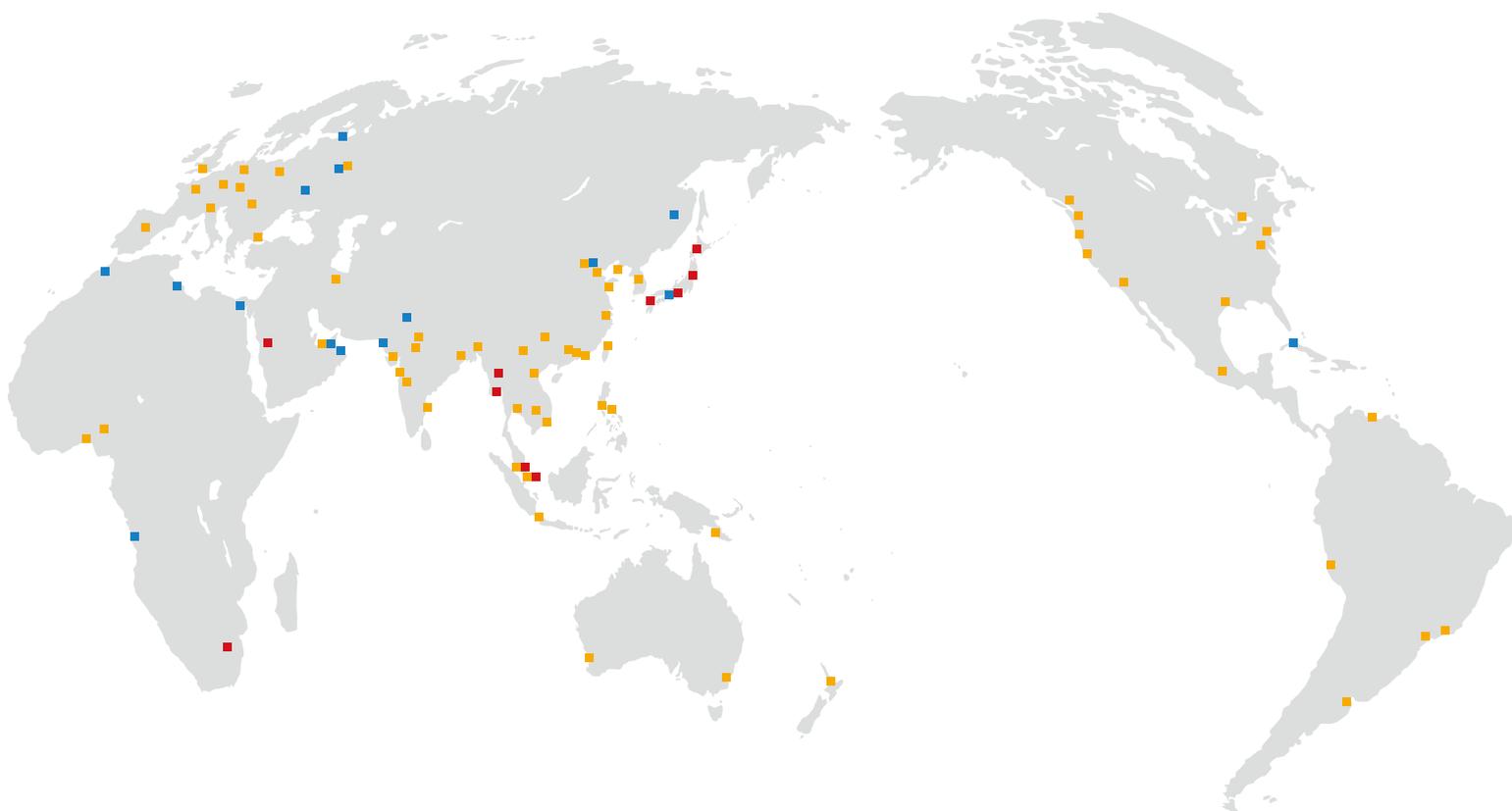
なお、集計の定義は下記のとおりです。

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

# 組織図 (2018年7月1日現在)



# 国内・海外拠点一覧 (2018年7月1日現在)



■ 現地法人 ■ 支店 ■ 事務所・支社

日本(国内)	
札幌	■ 双日株式会社 北海道支店
仙台	■ 双日株式会社 東北支店
名古屋	■ 双日株式会社 名古屋支店
大阪	■ 双日株式会社 関西支社
福岡	■ 双日株式会社 九州支店
米州地域	
アルゼンチン	
ブエノスアイレス	■ Sojitz Argentina S.A.
ブラジル	
リオデジャネイロ	■ Sojitz do Brasil S.A., Rio de Janeiro Branch
サンパウロ	■ Sojitz do Brasil S.A.
カナダ	
トロント	■ Sojitz Canada Corporation, Toronto Office
バンクーバー	■ Sojitz Canada Corporation
メキシコ	
メキシコシティ	■ Sojitz Mexicana S.A. de C.V.

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

欧州・ロシア・NIS地域	
チェコ	
プラハ	■ Sojitz Europe plc, Prague Office
フランス	
パリ	■ Sojitz Europe plc, Paris Branch
ドイツ	
デュッセルドルフ	■ Sojitz Europe plc, Dusseldorf Branch
ハンブルグ	■ Sojitz Europe plc, Hamburg Office
ハンガリー	
ブダペスト	■ Sojitz Europe plc, Budapest Office
イタリア	
ミラノ	■ Sojitz Europe plc, Milan Branch
ポーランド	
ワルシャワ	■ Sojitz Europe plc, Warsaw Office
ロシア	
ハバロフスク	■ Sojitz Corporation, Khabarovsk Liaison Office
モスクワ	■ Sojitz LLC ■ Sojitz Corporation, Moscow Liaison Office
サントペテルブルグ	■ Sojitz Corporation, Saint- Petersburg Liaison Office
スペイン	
マドリッド	■ Sojitz Europe plc, Madrid Branch
トルコ	
イスタンブール	■ Sojitz Europe plc, Istanbul Branch
英国	
ロンドン	■ Sojitz Europe plc
ウクライナ	
キエフ	■ Sojitz Corporation, Kyiv Representative Office
中東・アフリカ地域	
アンゴラ	
ルアンダ	■ Sojitz Corporation, Luanda Liaison Office
エジプト	
カイロ	■ Sojitz Corporation, Cairo Liaison Office
イラン	
テヘラン	■ Sojitz Corporation Iran Ltd.
リビア	
トリポリ	■ Sojitz Corporation, Tripoli Liaison Office
モロッコ	
カサブランカ	■ Sojitz Corporation, Casablanca Liaison Office

ナイジェリア	
アブジャ	■ Sojitz Global Trading Nigeria Ltd., Abuja Office
ラゴス	■ Sojitz Global Trading Nigeria Ltd.
オマーン	
マスカット	■ Sojitz Corporation, Muscat Liaison Office
サウジアラビア	
ジェッダ	■ Sojitz Corporation, Jeddah Branch
南アフリカ	
ヨハネスブルグ	■ Sojitz Corporation, Johannesburg Branch
アラブ首長国連邦	
ドバイ	■ Sojitz Middle East FZE ■ Sojitz Corporation, MEA Office
中国地域	
北京	■ Sojitz (China) Co., Ltd. (双日(中国)有限公司) ■ Sojitz Corporation, Beijing Office (双日株式会社 北京駐在員事務所)
重慶	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Chongqing Office (双日(中国)有限公司 重慶出張所)
大連	■ Sojitz (Dalian) Co., Ltd. (双日(大連)有限公司)
広州	■ Sojitz (Guangzhou) Co., Ltd. (双日(広州)有限公司)
香港	■ Sojitz (Hong Kong) Ltd. (双日(香港)有限公司)
昆明	■ Sojitz (Hong Kong) Ltd., Kunming Office (双日(香港)有限公司 昆明出張所)
青島	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Qingdao Branch (双日(中国)有限公司 青島分公司)
上海	■ Sojitz (Shanghai) Co., Ltd. (双日(上海)有限公司)
深圳	■ Sojitz (Hong Kong) Ltd., Shenzhen Office (双日(香港)有限公司 深圳出張所)
天津	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Tianjin Branch (双日(中国)有限公司 天津分公司)

アジア・大洋州地域	
豪州	
パース	■ Sojitz Australia Ltd., Perth Branch
シドニー	■ Sojitz Australia Ltd.
バングラデシュ	
ダッカ	■ Sojitz Asia Pte. Ltd., Dhaka Office
カンボジア	
プノンペン	■ Sojitz Asia Pte. Ltd., Phnom Penh Office
インド	
チェンナイ	■ Sojitz India Private Ltd., Chennai Branch
ガンディダム	■ Sojitz India Private Ltd., Gandhidham Office
グルガオン	■ Sojitz India Private Ltd., Gurgaon Office
コルカタ	■ Sojitz India Private Ltd., Kolkata Branch
ムンバイ	■ Sojitz India Private Ltd., Mumbai Branch
ニューデリー	■ Sojitz India Private Ltd.
プネ	■ Sojitz India Private Ltd., Pune Office
インドネシア	
ジャカルタ	■ PT. Sojitz Indonesia
マレーシア	
クアラルンプール	■ Sojitz (Malaysia) Sdn. Bhd. ■ Sojitz Corporation, Kuala Lumpur Branch
ミャンマー	
ヤンゴン	■ Sojitz Corporation, Yangon Branch
ネピドー	■ Sojitz Corporation, Yangon Branch, Nay Pyi Taw Office
ニュージーランド	
オークランド	■ Sojitz New Zealand Ltd.
パキスタン	
カラチ	■ Sojitz Corporation, Karachi Liaison Office
ラホール	■ Sojitz Corporation, Karachi Liaison Office, Lahore Office
パプアニューギニア	
ポートモレスビー	■ Sojitz Australia Ltd., Port Moresby Office
フィリピン	
マニラ	■ Sojitz Philippines Corporation ■ Sojitz Philippines Trading, Inc.
シンガポール	
	■ Sojitz Asia Pte. Ltd. ■ Sojitz Corporation, Singapore Branch
タイ	
バンコク	■ Sojitz (Thailand) Co., Ltd.
ベトナム	
ハノイ	■ Sojitz Vietnam Company Ltd., Hanoi Branch
ホーチミン	■ Sojitz Vietnam Company Ltd.

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

# 主要関係会社 (2018年3月31日現在)

## 自動車本部

主要関係会社及び事業内容	出資比率
● Hyundai Motor (Thailand) Co., Ltd. (現代自動車の輸入・販売、子会社)	70.0%
● Subaru Motor LLC (ロシアにおけるスバル車輸入総代理店／子会社)	65.6%
● Sojitz de Puerto Rico Corporation (現代自動車の輸入・販売／子会社)	100.0%
● Weatherford Motors Inc. (米国におけるBMWディーラー事業／子会社)	100.0%
● Stratosphere Quality LLC (品質検査関連サービス事業／子会社)	65.0%
● 双日オートモーティブエンジニアリング株式会社 (四輪・二輪部品の輸出入取引、建設機械等の海外ディストリビューション／子会社)	100.0%
連結子会社 25社 持分法適用会社 7社	

※ 2018年4月1日を以って、双日オートモーティブエンジニアリング株式会社は、双日オートランス株式会社に社名変更しました。

## 航空産業・交通プロジェクト本部

主要関係会社及び事業内容	出資比率
● 双日エアロスペース株式会社 (航空・防衛産業関連機器の輸出入・販売／子会社)	100.0%
● Phenix Jet International, LLC (ビジネスジェット運航管理支援、チャーター販売等／子会社)	75.0%
● Phenix Jet Hong Kong, Ltd (ビジネスジェット運航管理支援、チャーター販売等／子会社)	56.3%
● 双日マリンアンドエンジニアリング株式会社 (船舶の売買、備船および仲介、船舶関連機器・材料の輸出入・国内販売など／子会社)	100.0%
● Cad Railway Industries Limited (鉄道車両総合メンテナンス事業／持分法適用会社)	40.9%
連結子会社 43社 持分法適用会社 8社	

## 機械・医療インフラ本部

主要関係会社及び事業内容	出資比率
● 双日マシナリー株式会社 (一般産業機械類の輸出入・販売／子会社)	100.0%
● First Technology China Ltd. (表面実装機・半導体関連機械の販売・サービス／子会社)	100.0%
● LLC "Kawasaki Gas Turbine Service RUS" (川崎重工業株式会社製ガスタービンのメンテナンス事業／持分法適用会社)	49.0%
● Sojitz Hospital PPP Investment B.V. (トルコ病院施設運営事業への投融資／子会社)	100.0%
連結子会社 14社 持分法適用会社 12社	

## エネルギー・社会インフラ本部

主要関係会社及び事業内容	出資比率
● 未来創電上北六ヶ所株式会社 (太陽光発電事業／子会社)	100.0%
● Alten RE Developments America B.V. (太陽光発電事業への投資／子会社)	66.7%
● S4 Chile SpA (太陽光発電事業への投資／子会社)	67.4%
● Mirai Power Europe Limited (風力発電事業への投資／子会社)	100.0%
● Blue Horizon Power International Ltd. (ガス火力発電事業への投資／子会社)	100.0%
● Blue Horizon Power America, Inc. (ガス火力発電事業への投資／子会社)	100.0%
● Sojitz Kleen LLC (ガス火力発電事業への投資／子会社)	100.0%
● Sojitz Generation DMCC (発電事業の開発／子会社)	100.0%
● 日商エレクトロニクス株式会社 (ITシステム・ネットワークサービス事業／子会社)	100.0%
● さくらインターネット株式会社 (クラウドサービス・データセンター事業／持分法適用会社)	28.1%
● 東京油槽株式会社 (石油化学製品等保管、倉庫、運送業務／子会社)	100.0%
● Sojitz Energy Development Ltd. (石油・ガス開発／子会社)	100.0%
● エルエヌジージャパン株式会社 (LNG事業および関連投融資／持分法適用会社)	50.0%
● イーエナジー株式会社 (原子力機器類、研究炉向け原子燃料の販売／子会社)	100.0%
連結子会社 51社 持分法適用会社 26社	

## 金属・資源本部

主要関係会社及び事業内容	出資比率
● 双日ジェクト株式会社 (コークス・炭素製品・各種鉱産品のトレーディング／子会社)	100.0%
● Sojitz Coal Resources Pty. Ltd. (石炭鉱山への投資／子会社)	100.0%
● Sojitz Resources (Australia) Pty. Ltd. (アルミナ生産会社への投資／子会社)	100.0%
● Sojitz Moolarben Resources Pty. Ltd. (石炭鉱山への投資／子会社)	100.0%
● 株式会社メタルワン (鉄鋼関連商品の輸出入、外国間および国内販売など／持分法適用会社)	40.0%

● Coral Bay Nickel Corporation(ニッケル・コバルト混合硫化物の製造・販売／持分法適用会社)	18.0%
● Japan Alumina Associates(Australia)Pty. Ltd. (アルミナ生産会社への投資／持分法適用会社)	50.0%
● Cariboo Copper Corp. (銅鉱山への投資／持分法適用会社)	50.0%
● 日本積層造形株式会社(金属3Dプリンタ用金属粉製造販売、受託造形サービス／子会社)	66.0%
連結子会社 28社 持分法適用会社 16社	

## 化学本部

主要関係会社及び事業内容	出資比率
● 双日プラネット株式会社(合成樹脂原料・製品等の貿易・販売／子会社)	100.0%
● プラマテルス株式会社(合成樹脂原料・製品等の貿易・販売／子会社)	46.6%
● PT. Kaltim Methanol Industri(メタノールの製造・販売／子会社)	85.0%
● solvadis holding S.à r.l. (化学品の貿易・販売／子会社)	100.0%
連結子会社 39社 持分法適用会社 14社	

## 食料・アグリビジネス本部

主要関係会社及び事業内容	出資比率
● Atlas Fertilizer Corporation(肥料の製造・販売、輸入肥料販売／子会社)	100.0%
● Japan Vietnam Fertilizer Company(肥料の製造・販売／子会社)	75.0%
● 双日ツナファーム鷹島株式会社(マグロ養殖／子会社)	100.0%
● Dalian Global Food Corp. (大連翔祥食品)(マグロ加工／子会社)	100.0%
● Interflour Vietnam Ltd. (製粉事業、港湾事業／持分法適用会社)	20.0%
● ヤマザキビスケット株式会社(菓子の製造・販売／持分法適用会社)	20.0%
連結子会社 18社 持分法適用会社 10社	

## リテール・生活産業本部

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

## 産業基盤・都市開発本部

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

## その他

主要関係会社及び事業内容	出資比率
● 双日九州株式会社(国内地域法人／子会社)	100.0%
● 双日ロジスティクス株式会社(物流サービス業、陸海空運送取扱業、国際複合一貫輸送業(NVOCC)／子会社)	100.0%
● 株式会社双日総合研究所(各種調査、コンサルティング業務／子会社)	100.0%
連結子会社 54社 持分法適用会社 13社 (海外現地法人を含む)	

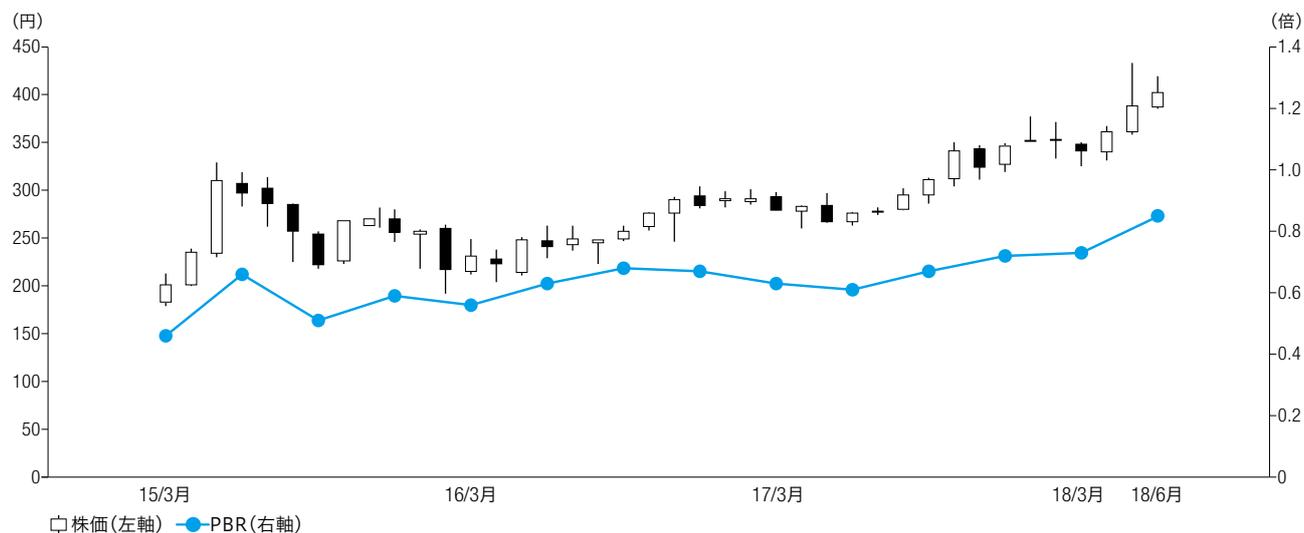
※ 2018年4月の組織再編により、航空産業・情報本部、環境・産業インフラ本部、エネルギー本部、石炭・金属本部を再編しており、上記は新本部に組み替えて掲載しています。

## 会社概要

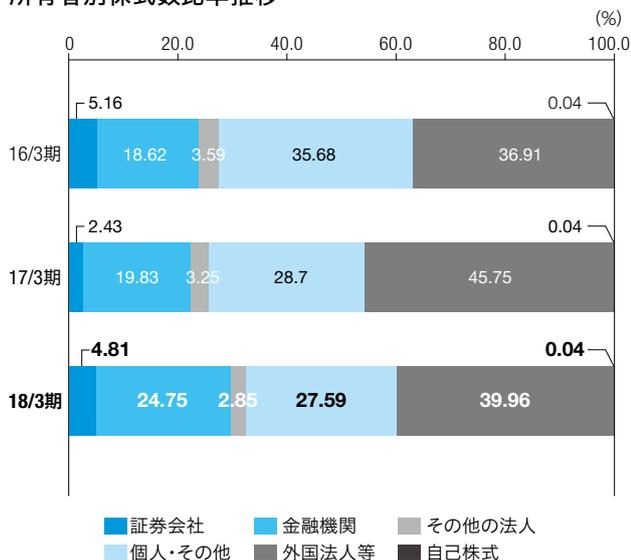
会社名	双日株式会社	拠点数	国内：1(支社)、4(支店) 海外：83(現地法人、駐在員事務所等)
英文名	Sojitz Corporation	連結対象会社数	国内：117社 海外：320社
設立	2003年4月1日	従業員数	単体：2,343名 連結：17,917名
資本金	160,339百万円	証券コード	2768
代表者	代表取締役社長 藤本 昌義(ふじもと まさよし)		
本社所在地	〒100-8691 東京都千代田区内幸町2-1-1 TEL：03-6871-5000 FAX：03-6871-2430		

## 株式関連データ

株価・PBR(株価純資産倍率)推移



所有者別株式数比率推移



大株主(2018年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	160,660	12.84
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	123,634	9.88
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	59,886	4.79
CHASE MANHATTAN BANK GTS CLIENTS ACCOUNT ESCROW	44,263	3.54
資産管理サービス信託銀行株式会社	42,426	3.39
モルガン・スタンレーMUF G証券株式会社	31,479	2.52
JPMORGAN CHASE BANK 385151	16,857	1.35
JPMORGAN CHASE BANK 380634	15,077	1.21
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	14,735	1.18
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	12,117	0.97

※ 持株比率は、発行済株式数から、自己株式を控除して計算しています。

# 双日の経営に対する主な外部評価

## 国内外の著名な投資指標への組み入れ

FTSE Russell社が提供する「FTSE4Good Index Series」並びに「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定



「SNAMサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に6年連続で採用



「MSCI日本株女性活躍指数」の構成銘柄に2年連続で選定



双日株式会社のMSCI指数への組み入れ、及び本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による双日株式会社への後援、保証、取扱いには該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称及びロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

## その他 ESG 評価

RobecoSAM 社による「企業のサステナビリティ格付け」で「ブロンズクラス」「インダストリー・ムーバー」に選定



CDPより気候変動において最上位の「リーダーシップ」レベルのA- (Aマイナス)と認定



女性活躍推進の取り組みが評価され、2年連続で「なでしこ銘柄」に選定



## 投資家・株主の皆様とのコミュニケーションについて

当社は、経営方針や持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて、適切な情報を適時に提供するとともに、わかりやすい説明を継続的に実施すること、株主の意見を経営に報告・反映させることなどにより、株主との間で建設的な対話を行うことを基本方針としています。また、フェア・ディスクロージャー・ルールに基づき、「情報開示指針」を見直し、開示しています。

### 2018年3月期の活動実績

個人株主・投資家との対話	株主説明会 4回	個人投資家説明会 12回	お会いした投資家 2,050人
機関投資家(国内・海外)との対話	決算発表 4回	個別面談 200回	証券会社主催 国内外カンファレンスへの参加 2回

### IR活動に関する外部評価

日本証券アナリスト協会によるディスクロージャー優良企業選定(2017年度)において、商社セグメントの7商社中第3位の評価。同時に「高水準のディスクロージャーを連続して維持している企業」に認定されました。



大和インバスター・リレーションズ社によるインターネットIR表彰において、2016年、2017年と2年連続で「最優秀賞」を受賞しました。

当社は、経済産業省が主催する「価値協創ガイダンス」に賛同します。

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



## コミュニケーションツール

機関投資家向け



統合報告書



コーポレートサイト/IR情報

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



個人投資家向け



株主通信



*New way, New value*

## 双日株式会社

〒100-8691 東京都千代田区内幸町2-1-1  
TEL: 03-6871-5000  
<https://www.sojitz.com>



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