



**双**日の強みとは何か。それは、他社にはない**幾多の試練を乗り越えた経験**、すなわち、**克服力**にあります。この力を持って、新たな成長軌道に乗り、豊かな未来を創造していきます。



## イントロダクション

世界の人々の豊かさを築き続けることで  
企業価値を高めてまいります。



### 双日グループ企業理念

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

### 双日グループスローガン

***New way, New value***

### 行動指針

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

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

次の10年。双日は成長にこだわり、前進を続けます。今後は、良質な資産の積み上げに向け、もう一段ギアを上げ、スピードを持った取り組みに邁進していく構えです。

「成長」という言葉には、いろいろな意味が含まれますが、現在の当社は、収益性と企業価値、この2つにフォーカスしており、当面、この考えは変えない方針です。世界の人々の豊かさを築いていくため、山積する課題を解決していくことが私たちの果たす役割であり、存在意義です。これに鑑みれば、収益性を高め、企業価値を上げることで、従来以上に社会への貢献が可能な会社になっていけるはずで

す。双日が、50年、100年と輝き続ける会社となるよう、私たちは不断の改革を続けます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、企業価値の向上に向けて挑戦し続ける当社に、今後ともご期待いただければと存じます。

2016年8月

代表取締役社長 CEO

佐藤 洋二



### 編集方針

本報告書では、双日グループが企業理念にある「豊かな未来」の創造を目指し、世界中のパートナーとともに、どのように機能を発揮し、価値を創造しているのか、そして今後どのような価値創造を目指すのかをお伝えしています。昨年度より名称も「統合報告書」と改め、株主・投資家を中心とした幅広いステークホルダーの皆様へ、当社グループの活動への理解をより深めていただけるよう、従来のアニュアルレポートにおける非財務情報を充実させ、発行しています。

当期は、「双日の強み」を報告書の一貫したテーマとし、当社の価値創造ストーリーを分かりやすくお示ししています。その際に、当社のことを長くカバーしているアナリストや当社社外取締役など、外部の方々からの声も掲載することで「双日の強み」と「さらなる成長に向けての課題」を多角的に説明しています。また、ESG関連の記事を増やし、当社の新CSR重点取り組みテーマをその整理プロセスとともに開示するなど、非財務情報の充実を図りました。

より詳しい情報につきましては、当社ウェブサイトで紹介していますので、是非ご覧ください。

<http://www.sojitz.com>

### 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および仮定に基づいて算定されています。従って、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。

# 克服の歴史

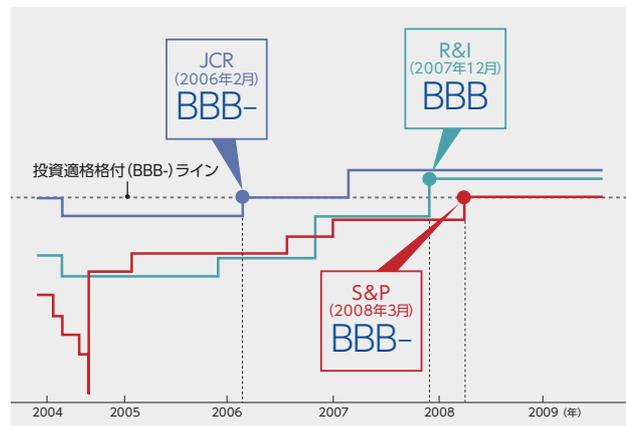
日商岩井 LNG 長期契約調印式

# 双日の歴史は試練の連続。 だからこそ、私たちにしかない「克服力」がある。

## ●再建への道のり



## ●格付の履歴

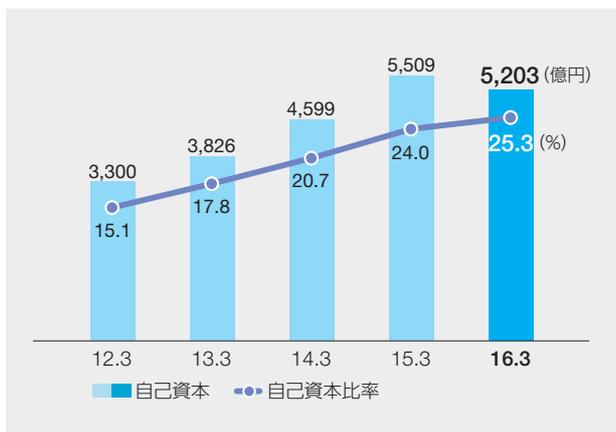




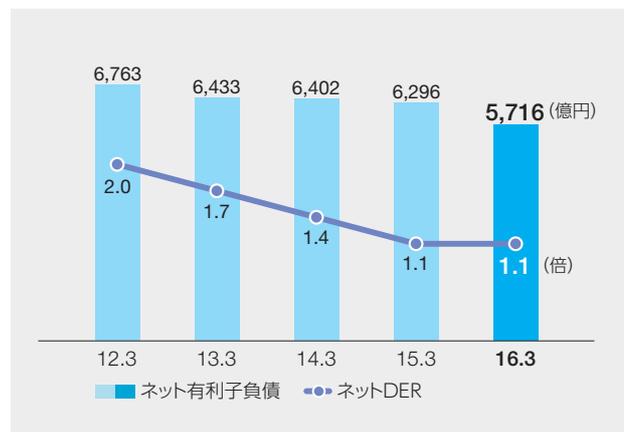
バブル崩壊以降、日本経済は全体的に低迷。総合商社としての命運を懸けてニチメンと日商岩井が合併し、双日は誕生した。財務面で大きな痛手を負った中での船出であったが、財務体質を抜本的に強化するべく巨額の損失を伴って資産処理を行い、3,700億円の増資を実行。そして、優先株式を処理し、復配などを経て、再建は無事完了。その後、新規投融資に果敢に

挑戦し収益基盤の拡充を試みたが、リーマンショックによって業績は悪化。その後も欧州債務危機、2011年の東日本大震災など苦しい外部環境が続き、資産の見直し・入れ替えを推進し、収益力の回復に努め、現在は安定収益基盤を築きつつある。振り返ると、度重なる試練に対して粘り強く取り組み、克服を続けてきた歩みこそが双日の歴史である。

### ●自己資本および自己資本比率の推移



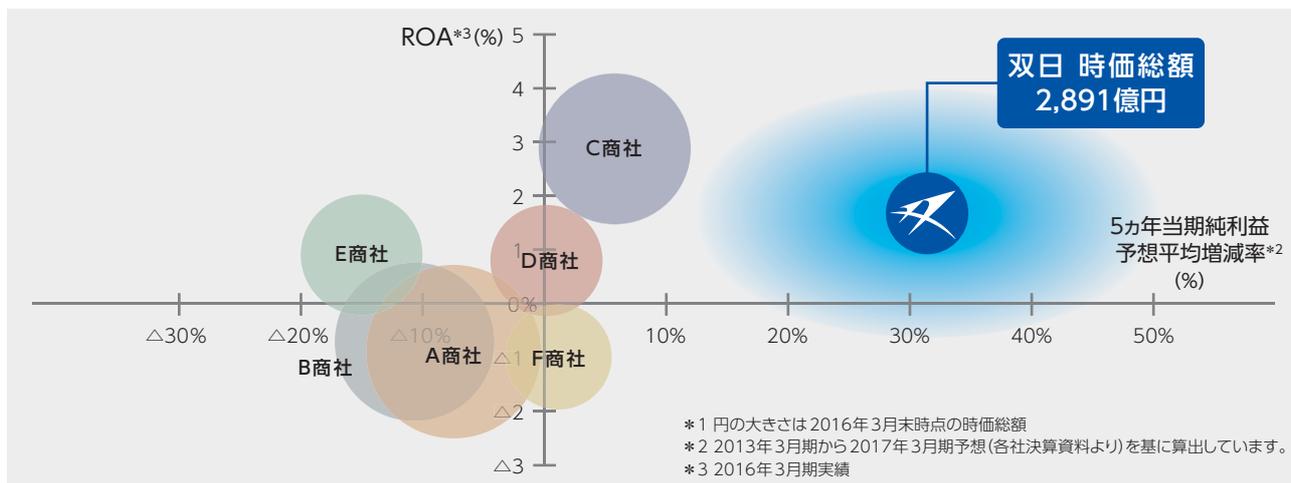
### ●ネット有利子負債およびネットDERの推移





克服してきた日々がある  
 からこそ、今の双日が  
 築き上げられている。

●自社ポジション\*1





幾多もの挑戦を通じて、克服を続けてきた双日。その結果、財務体質は強化され、収益基盤も築き上げた。また、国内民間航空機販売総数ではNo.1のシェアを誇るほか、ベトナムとの長い歴史的なつながりなど、事業・地域単位で見れば、確かなプレゼンスも発揮している。しかし、時価総額は日本の総合会社の中では7位。資産規模なども他の総合会社との差は小さくな

い。だからといって、私たちは、悲観はしていない。双日はこれからの会社であり、今後、成長に向けて歴史を積み重ねていく。これまで培ってきた強みに磨きをかけ、さらなる信頼の蓄積・収益力の強化・規模の拡大などを、スピードを持って実現していくことで、日本を代表する企業へと成長していく。

### ●強い事業・地域

国内民間航空機代理店

**No.1**

LNG事業

**パイオニア**

ベトナム

**1986年**

(日本企業初の駐在員事務所開設)

穀物トレード

**最大級**

(ASEAN 穀物専用港)

メタノール

**100万トン**

(年間取扱量)

高度化成肥料

**シェアトップクラス**

(タイ、ベトナム、フィリピン)



# 市場からも、期待されている。しかし、次なる一歩こそ、真価が問われる。



**成田 康浩 氏**  
野村證券株式会社  
エクイティ・リサーチ部  
エグゼクティブ・ディレクター

## 相対的に高い利益成長を図れるかに注目

10年間ほど商社の担当をしていますが、私にとっては、双日というと、セクターを担当して間もないところに3,000億円のMSCB(転換社債型新株予約権付社債)を発行したことが思い出されます。このMSCBの発行で優先株式の買戻しを実行し、財務体質が劇的に改善したことが、現行の中期経営計画2017～Challenge for Growth～で利益成長を目指す姿につながっていると思います。

2016年3月期、各商社が過去の資源分野などへの投資案件で巨額の減損に見舞われる中、双日もエネルギー・資源案件での減損処理を実施しましたが、相対的には悪影響は軽微なものとなりました。これまで財務体質の改善に軸足を置いていたこともあり、新規投資の積み上げが遅れていたことが、今回の資源価格の下落や新興国の景気鈍化の悪影響を受けにくくした面はあると思います。総合商社業界では事業環境の悪化や減損処理に伴う財務体質の劣化で新規投資の抑制に動いている商社が増えており、利益成長期待が低下している印象を持っています。同業他社の新規投資が必ずしもうまくいっていない中で、強みを持つ分野での資産の積み上げで相対的に高い利益成長を図れるかに、期待するとともに注目しています。



2015年5月に中期経営計画2017を発表。その時期から当社の株価は上昇局面に転じ、資源価格の低迷、日本経済の株安などを背景にその後は低下したものの、3年前と比べれば明らかに機運は上がっている（2016年6月末現在）。「成長軌道への挑戦」というメッセージが着実に期待を集めており、この期待に応えていくことは責務である。一方、私たちが目指す先

はもっと高い頂にある。新興国の発展に不可欠な存在となる、環境問題を解決するビジネスを創出する、世界中のさまざまなステークホルダーのニーズを満たすネットワークを築く……これまで発揮してきた価値に磨きをかけ、従来以上のプレゼンスを獲得していくために、他社にはない双日の強みを活かし、豊かな未来の創造に貢献していく。

## 「双日らしさ」の確立に期待

私が双日に最も期待することは、双日がまさに中期経営計画2017で掲げている「双日らしさ」です。しかも、すでにある独自性をより高めて、確立していけばよいと思います。総合商社業界では、過去数年間の資源分野などへの過剰投資に対する反省から、「事業投資から事業経営へのシフト」や、事業投資先に関する「Hands-on」経営がキーワードとなっています。より事業投資先企業の経営に主体的にかかわることで、グループ全体で機能提供力を高め、事業会社の収益力・企業価値を向上させる。この点では、双日のような小回りが利く規模の会社はむしろ有利でしょう。また、中期経営計画2017において、双日の経営は、基盤確立ステージから成長路線へとシフトしたと理解しています。外部環境が悪化する中での利益成長は簡単ではありませんが、上位総合商社が投資抑制に動く中での投資積極化ですから、タイミングを得た逆張り戦略となる可能性があります。もちろん、投資規律が肝要なことはいまでもありません。反対に、最もして欲しくないことは、上位総合商社への単なる対抗や後追いです。独自性のある中期成長モデルを示すことが株価評価向上にもつながると考えます。



**五百旗頭 治郎 氏**  
大和証券株式会社  
企業調査部 担当部長  
チーフアナリスト

# 肥料事業



高度化成肥料 製造・販売量

約**180万トン**

(タイ・ベトナム・フィリピン)

製造・販売ネットワーク

最大規模

(東南アジア)

タイにおける肥料製造事業

**40年以上**

## ▶ 肥料事業の歴史

**1973年**

タイに製造拠点TCCC社を設立。肥料事業への取り組みを本格化

**1995年**

フィリピン肥料製造会社に出資(AFC)

**1997年**

タイ・TCCC社にて、第2工場製造開始

**1998年**

ベトナム肥料工場(JVF)製造開始。以降、東南アジア最大の化成肥料製造グループに成長



## 逆風の中からブランド力を浸透させた肥料事業

今日、双日の肥料事業はその強固なブランド力によって確たる価値を築き上げています。その原点は、戦後まもない1950年代初めまで遡ります。当初は、海外からの肥料原料の輸入が主な事業でした。双日が海外から輸入した肥料原料を使用し、国内の肥料メーカーが高度化成肥料を普及させることで、日本の農業に貢献していました。双日は今後東南アジアでも日本と同様、農業の効率化や農産品の収穫量・品質改善に向け高度化成肥料が普及していくと考え、日本のメーカーと共同で東南アジアにおける高度化成肥料の製造・販売拠点を確立することで新規ビジネスを立ち上げました。その取り組みを進める中でもブランド力の強化が重要な鍵になると考え、アジアにおけるシェアの向上に努めました。具体的には、日本と文化が異なる各販売先との折衝や、実際に肥料を利用する農家の方々への理解浸透、さらには品質の維持・管理に力を注ぎました。肥料のユーザーである農家の方々には、収穫量への影響を懸念して使用する肥料を変えることを好みません。それでも当社は、実際に農業の現場へと出向き、双日が提供する高度化成肥料を利用することで収穫できる量・質が向上することを訴求し、時間をかけてコツコツと高度化成肥料を使用することによるメリットを説明し続けました。1973年には、タイに製造拠点としてTCCC社を設立し、着実に信頼を得るための活動を続けました。1970年代の2度にわたるオイルショックをはじめ、1973年から1984年にかけてタイバーツ切り下げ、あるいはパートナーの経営危機など、相次ぐ逆風の中で厳しい事業展開を強いられました。1995年にはフィリピンの肥料製造会社に出資、1998年にはベトナムの肥料製造会社が製造を開始しました。拠点を設立し、顧客ニーズを的確に捉え、品質の高い、高度化成肥料を安定供給し続けた結果、ASEANにおいて確固たる地位を誇るまでに至りました。

## リーマンショックという危機をもはねのけて 双日の安定成長基盤を支える主要事業へ

しかし、2008年に発生したリーマンショックによって状況は一変。在庫過多によって業績は圧迫され、双日全体へも大きな影響を与えることとなりました。状況を見極め、生産・販売効率化などを一層進めることで、在庫を適切な水準へと調整し、危機を乗り越えました。また、それまで時間をかけてブランド力を浸透させ、安定したユーザーを得るに至っていた当社の肥料は、そのような厳しい環境下でも顧客やシェアを失うことなく、安定した販売量を維持することができました。その結果、現在では3カ国合計で180万トンに及ぶ製造能力を持つ、東南アジア最大級の化成肥料製造グループとなっただけでなく、双日の安定成長基盤を支える主要な事業の一つになるまでに成長しました。

今後は、その事業基盤をさらに強固にすべく、ミャンマー、インドネシアなど周辺国においても有力なパートナーとともに、肥料の製造販売事業の検討を進めています。食糧問題という世界的な社会課題の解決に取り組んでいき、双日を代表する事業としてさらに拡大していきます。

# 総合都市インフラ開発事業



敷地面積

3,000 ヘクタール

入居企業数

86 社

インドネシア人口

世界第4位

## ▶ 総合都市インフラ開発事業の歴史

1996年

現地財閥企業と組み住宅開発用の土地を取得

1997年

アジア通貨危機により都市開発計画が遅延

2010年

日系自動車部品メーカーの生産拠点として日系で初のデルタマスの工業団地への進出が決定

2011年

日系自動車メーカーの生産拠点としての進出が決定

2013年

日系ショッピングモールの進出が決定

2015年

運営会社であり、出資先であるプラデルタ・レスタリ社がインドネシア証券取引所に上場



## アジア通貨危機に耐え、地道にインフラ整備を続け、チャンスをつかむ

インドネシアは現在、人口では世界第4位、GDPではASEANトップを誇り、アジアを代表する成長国の一つです。古くからこの発展可能性に着目していた双日は、1996年に同国最大級の華僑財閥であるシナルマス・グループと組み、3,000ヘクタールにも及ぶ都市開発用の土地を取得。これが、デルタマス・シティ・タウンシップ開発(以下、デルタマス)のスタートとなりました。しかし、1997年のアジア通貨危機によって状況は一変。開発計画は遅延を余儀なくされ、資金繰りなど難題が山積みとなりました。しかし、双日はインドネシアの発展に貢献する本プロジェクトの可能性を信じ、苦境を乗り越えた先を見据えた基礎インフラ整備活動に地道に取り組みました。まずは、インターチェンジを建設し、交通インフラの導線や水道インフラ整備などを開始。ほかにも、県庁、大学などを誘致し、都市機能を徐々に整備・拡充しながら、来る機運をつかむべく、辛抱強く耐えてきました。

そして2010年。とうとう、そのチャンスが巡ってきます。インドネシアの国民1人当たりGDPが3,000ドル、自動車生産・販売台数が100万台に迫るとみるや、日系自動車部品メーカーが同国への進出を目論み始めました。また、2011年には日本では東日本大震災が、タイでは大洪水が発生し、企業の生産拠点として、インドネシアへの注目度が増していきました。双日はこの流れを逃さず、総合商社ならではのネットワークを駆使し、各営業本部間の横断的取り組みにより、日系自動車産業メーカーを中心に工業団地区画の提供を加速。デルタマスの整備されたインフラ機能、まれに見る広大で理想的な区画が確保できるという特長、および双日グループにて進出メーカーが本来の“モノづくり”に集中できる環境を完備させたことにより、わずか5年の間に86社(うち日系企業が69社)が入居するまでに至ったのです。

## 総合力を発揮し、総合都市インフラ開発を推進

工業団地の開発事業が成功していく中、人口増加に伴い、総合都市としての機能整備や運営に次なるチャンスが潜んでいます。これは、複数の事業やネットワーク、ノウハウを有している総合商社としての価値を存分に発揮できる絶好の機会です。具体的には、ショッピングモールの誘致、短・長期出張者向けアパートメントの開発、日本食レストランの完備やスポーツセンターの整備、病院、大学や日本人学校の誘致など、マスターデベロッパーとして都市機能拡大に向けて取り組んでいきます。さらに、防犯インフラ整備やエネルギー省力化、デルタマス内で植栽される樹木を自前で苗木から栽培しCO<sub>2</sub>削減に考慮するなど、次世代型都市機能確立し、安心・安全はもとより、これまでにない新しい価値を持った街を作り上げることで、インドネシアのさらなる成長に貢献していく計画です。

# Contents



## イントロダクション

- 1 | イントロダクション
- 2 | 克服の歴史

## 克服を通じた価値創出事例

- 8 | 肥料事業
- 10 | 総合都市インフラ開発事業



## 双日スナップショット

- 14 | 双日の歴史
- 16 | 双日の価値創造モデル
- 17 | トレーディングと投資で生み出すバリューチェーン
- 18 | セグメント紹介
- 20 | トピックス
- 22 | パフォーマンスハイライト(財務・非財務)



## 戦略セクション

# Challenge for Growth

- 28 | 社長メッセージ
- 34 | CFOメッセージ
- 36 | 特集：双日のリスク管理



## ESGセクション

# Honoring Our Commitments

- 42 | 会長・社外取締役による座談会
- 44 | 「2つの価値」を創造する企業グループであり続けるために
- 46 | 双日の人材基盤
- 48 | コーポレート・ガバナンス
- 54 | 取締役・監査役
- 56 | 執行役員



## 本部別レポートセクション

# Individual Reports

- 60 | At a Glance
- 62 | 自動車本部
- 66 | 航空産業・情報本部
- 70 | 環境・産業インフラ本部
- 74 | エネルギー本部
- 78 | 石炭・金属本部
- 82 | 化学本部
- 86 | 食料・アグリビジネス本部
- 90 | 生活資材本部
- 94 | リテール事業本部
  
- 98 | 11年 財務サマリー
- 100 | 連結対象会社の状況(黒字会社・赤字会社)
- 101 | カントリーリスクエクスポージャー(連結)
- 102 | 組織図
- 103 | 拠点一覧
- 106 | 会社データ

### 財務情報

詳細な財務情報については、当社ウェブサイトより有価証券報告書をご覧ください。

<http://www.sojitz.com/jp/ir/reports/vsecurity/>

## 双日の歴史

双日のルーツは150年以上前まで遡ります。長年の歴史の中で、数々の試練を乗り越えながらも、総合会社としての価値を築き上げ、日本経済の発展に大きく寄与してきました。

1862年～

### 双日の前身となった3社

日本を代表する  
貿易商社として  
名を馳せる

貿易立国  
日本の  
礎を築く

1862 岩井文助商店創業

1874 鈴木商店創業

1892 日本綿花株式会社設立

日本経済の発展に貢献してきた岩井文助商店・鈴木商店・日本綿花株式会社の3社が双日の母体です。海外の先進技術や商品、原料など幅広い商材を扱う貿易業だけでなく、事業多角化に伴い各分野別のリーディングカンパニーとなるような製造業各社を設立しています。

2003年～

### 双日の発足と経営再建

ニチメン  
株式会社と  
日商岩井  
株式会社が統合

復配・優先株式  
処理・投資適格  
格付の獲得で  
再建完了

2003 持株会社ニチメン・  
日商岩井ホールディングス設立

2004 事業子会社  
双日株式会社発足

(持株会社が双日ホールディングス株式会社に  
商号変更)

2008 再建完了

2003年にニチメン株式会社と日商岩井株式会社が統合し、持株会社ニチメン・日商岩井ホールディングス株式会社を設立。その後、事業子会社である双日株式会社と合併し、双日株式会社と社名を改め、新たな歴史が始まりました。合併直後は財務基盤の回復を最重要課題とし、「復配」「優先株式の抜本処理」「投資適格格付の獲得」の3つに注力。全社をあげた取り組みの結果、2008年までにこれら3つを完遂し、経営再建を実現しました。

2009年～

# 新たな成長軌道へ

収益の質の向上による  
収益基盤を確立

成長に向けた  
収益基盤の  
整備・拡充

挑戦のできる  
組織変革

収益の塊を  
創出し、  
成長軌道へ移行

経営再建が完了したことから、持続的成長に向けた取り組みを推進。各中期経営計画の策定・実行を通じて成長への道を歩み続けています。

2015

## 中期経営計画2017発表 ～Challenge for Growth～

安定的な収益基盤の拡大や事業領域の塊の創出により、収益の塊となる事業領域の拡大・創出を目指します。

2012

## 中期経営計画2014発表 ～Change for Challenge～

成長基盤を構築するための革新を推進。資産の入れ替えによる資産の質の向上や、稼ぐ力の強化、リスクマネージ力の高度化、グローバル人材の育成などの挑戦を続けました。

2009

## Shine 2011発表

リーマンショック後、市況変化に対する耐性を高めるため、「収益の質」の向上による強い収益基盤の構築と資産ポートフォリオの最適化を推進しました。



# 双日の価値創造モデル

企業理念にある「豊かな未来」の創造に向け、双日では人財を中心とする価値創造モデルを築き上げています。実効性の高い戦略と充実したコーポレート・ガバナンスの下、「ニーズの把握」「機能の発揮」「価値の創造」という価値創造プロセスを推進し、あらゆるステークホルダーや社会に価値を提供しています。



※当社は人材を最も重要な財産と考えており、価値創造モデルの中心の人材を「人財」と表記しています。



# セグメント紹介

## 自動車本部



### 事業概要

経済成長が著しく自動車需要の拡大が見込まれるASEANやロシアNIS、中南米などにおいて、完成車の輸出・卸売から組立・卸売事業、ディーラー事業、部品事業などを展開しています。

▶ 詳しくはP62へ

## 航空産業・情報本部



## エネルギー本部



### 事業概要

米国・英国領北海・中東・アフリカなどで資源権益を有している石油・ガス事業や、インドネシアおよびカタールでのLNG事業、仏・アレバグループの対日総代理店を担っている原子力事業を展開しています。

▶ 詳しくはP74へ

## 石炭・金属本部



## 食料・アグリビジネス本部



### 事業概要

肥料事業や穀物飼料事業、養殖・農業事業など、世界中で食の安全・安心を支える事業を推進しています。

▶ 詳しくはP86へ

## 生活資材本部



## 環境・産業インフラ本部



### 事業概要

民間航空機および防衛関連機器代理店を行う航空事業のほか、新造船や中古船などの各種船舶および船用機器を取り扱う船舶事業やデータセンターなどのIT事業を手掛けています。

▶ 詳しくは P66 へ



### 事業概要

太陽光発電などの再生可能エネルギーや鉄道・水・電力プラントなどの社会インフラなどを提供しています。また、各産業の下支えとなる産業機械・ベアリングなども取り扱っています。

▶ 詳しくは P70 へ

## 化学本部



### 事業概要

石炭・鉄鋼やベースメタルなどのトレーディングならびに権益投資事業をはじめ、ニオブやニッケルなどのレアメタル、アルミナ精錬などの鉄鋼関連事業に取り組んでいます。

▶ 詳しくは P78 へ



### 事業概要

メタノールを中心とする液体ケミカルや、合成樹脂などの石油化学製品、レアアースといった無機化学・鈹産系商品のトレーディングビジネスのほか、メディカルヘルスケア事業も行っています。

▶ 詳しくは P82 へ

## リテール事業本部



### 事業概要

子会社で合板・木材・建材を取り扱う木材事業や、衣料品 OEM において国内大手 SPA の生産支援をしている繊維事業など、衣食住の「衣」と「住」を中心とする分野で事業展開しています。

▶ 詳しくは P90 へ



### 事業概要

食品流通事業、商業施設運営事業、ブランド事業、マンション分譲賃貸事業、J-REIT 事業、海外工業団地開発事業などの多種多様な事業に国内外で取り組んでいます。

▶ 詳しくは P94 へ

# トピックス

## リテール事業

ミニストップと双日、共同でベトナムでの事業展開を開始



## 環境・産業インフラ

ペルーで初のメガソーラー事業へ出資参画



## 環境・産業インフラ

北米における鉄道車両の総合メンテナンス事業への参画



## リテール事業

ASEANにおける食のバリューチェーン構築を加速するため、グッドヒルグループと業務提携し、カンボジアで食品卸売事業に参入

## 環境・産業インフラ

スリランカにて複合火力発電事業を買収



## 航空産業・情報

世界最大手の航空機整備会社との合併で航空機ビジネスを強化。リース付き中古航空機販売会社事業を拡大

2015年  
4月

5月

6月

7月

8月

9月

10月

11月

12月

2016年  
1月

2月

3月

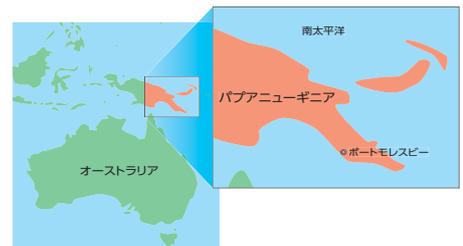
## 自動車

BMWディーラーのフランチャイズ権を取得し、米国サンフランシスコ湾岸地域で自動車販売事業を拡大



## 化学

パプアニューギニアの国営石油公社との間でメタノール事業開発のための合併契約書に調印



## その他

双日ロジスティクス、米州での物流ビジネスの拡大を目指し、米国の物流会社を買収

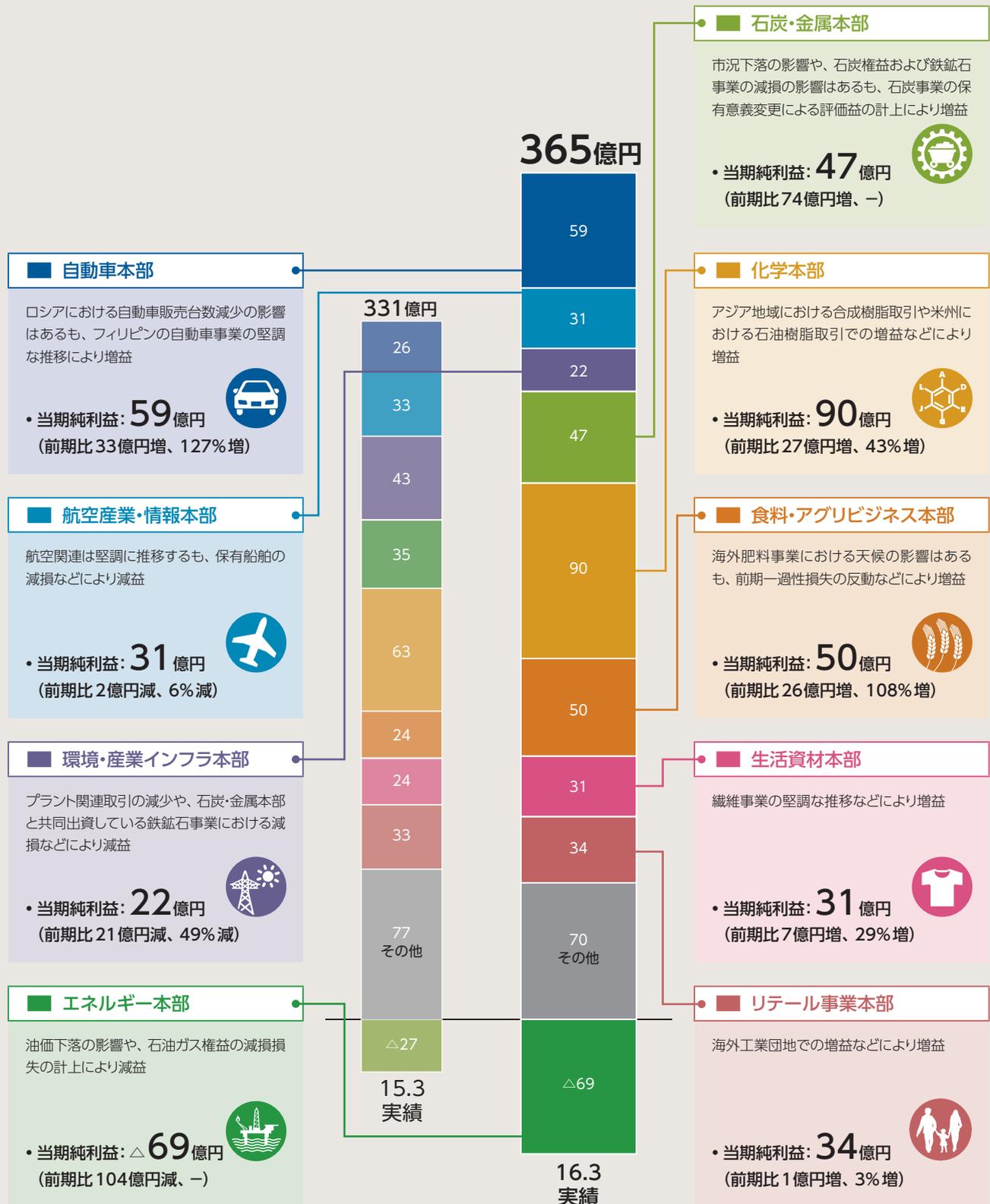


## 環境・産業インフラ

デリー～ムンバイ間貨物専用鉄道の軌道敷設工事および電化工事を受注。円借款によるインド鉄道事業の累計受注額は約2,700億円に



セグメント別当期純利益(当社株主帰属)



自動車本部

ロシアにおける自動車販売台数減少の影響はあるも、フィリピンでの自動車事業の堅調な推移により増益

・当期純利益: **59** 億円  
(前期比 33 億円増、127%増)



航空産業・情報本部

航空関連は堅調に推移するも、保有船舶の減損などにより減益

・当期純利益: **31** 億円  
(前期比 2 億円減、6%減)



環境・産業インフラ本部

プラント関連取引の減少や、石炭・金属本部と共同出資している鉄鉱石事業における減損などにより減益

・当期純利益: **22** 億円  
(前期比 21 億円減、49%減)



エネルギー本部

油価下落の影響や、石油ガス権益の減損損失の計上により減益

・当期純利益: **△69** 億円  
(前期比 104 億円減、-)



石炭・金属本部

市況下落の影響や、石炭権益および鉄鉱石事業の減損の影響はあるも、石炭事業の保有意義変更による評価益の計上により増益

・当期純利益: **47** 億円  
(前期比 74 億円増、-)



化学本部

アジア地域における合成樹脂取引や米州における石油樹脂取引での増益などにより増益

・当期純利益: **90** 億円  
(前期比 27 億円増、43%増)



食料・アグリビジネス本部

海外肥料事業における天候の影響はあるも、前期一過性損失の反動などにより増益

・当期純利益: **50** 億円  
(前期比 26 億円増、108%増)



生活資材本部

繊維事業の堅調な推移などにより増益

・当期純利益: **31** 億円  
(前期比 7 億円増、29%増)



リテール事業本部

海外工業団地での増益などにより増益

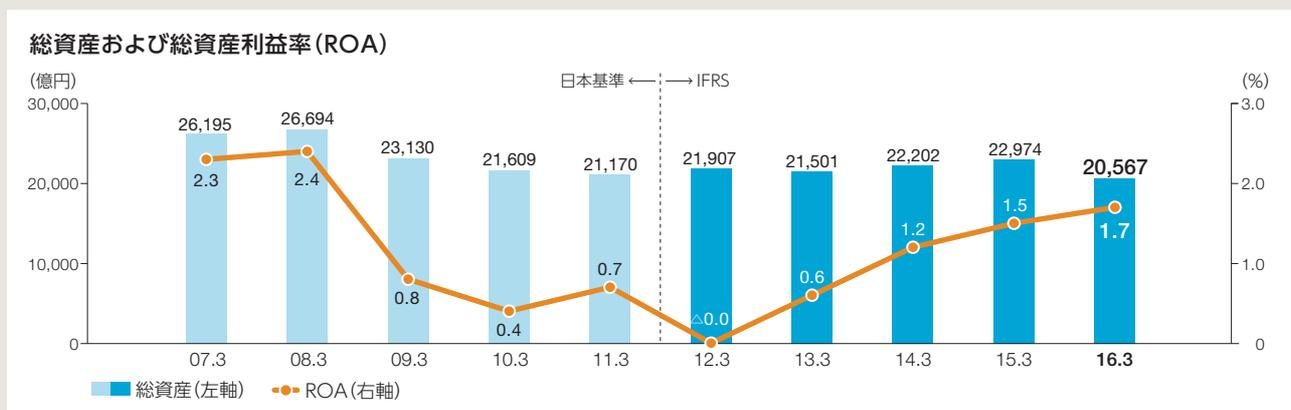
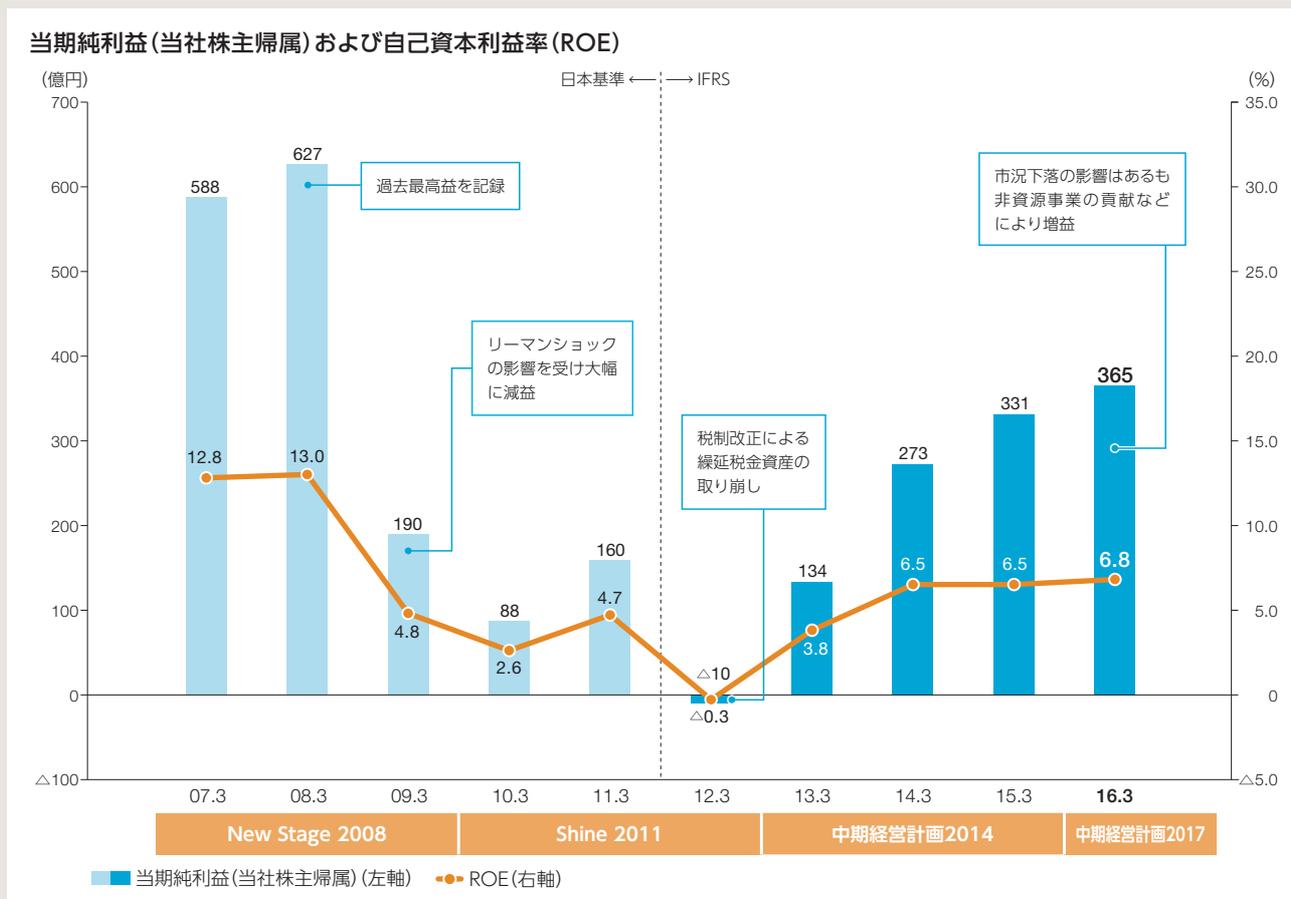
・当期純利益: **34** 億円  
(前期比 1 億円増、3%増)



# パフォーマンスハイライト

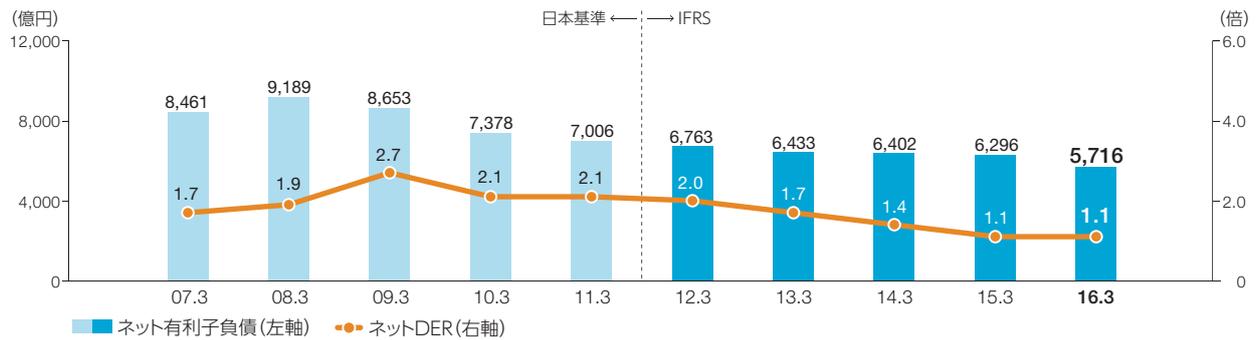
## 財務関連指標(日本基準/IFRS)

※ 2007年3月期から2011年3月期は日本基準、2012年3月期から2016年3月期はIFRSに基づく数値を記載しています。

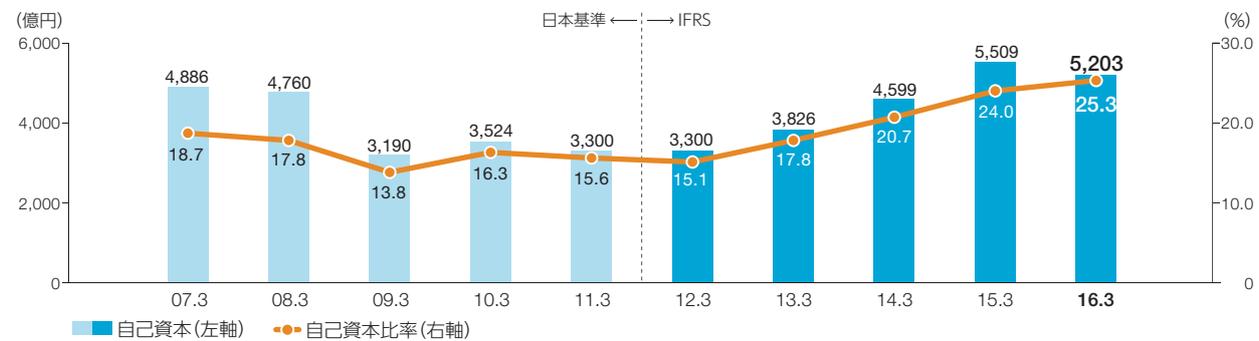


※ IFRSにおいて、自己資本は資本の「親会社の所有者に帰属する持分」とし、自己資本利益率の分母、自己資本比率の分子およびネットDERの分母には自己資本を使用しています。

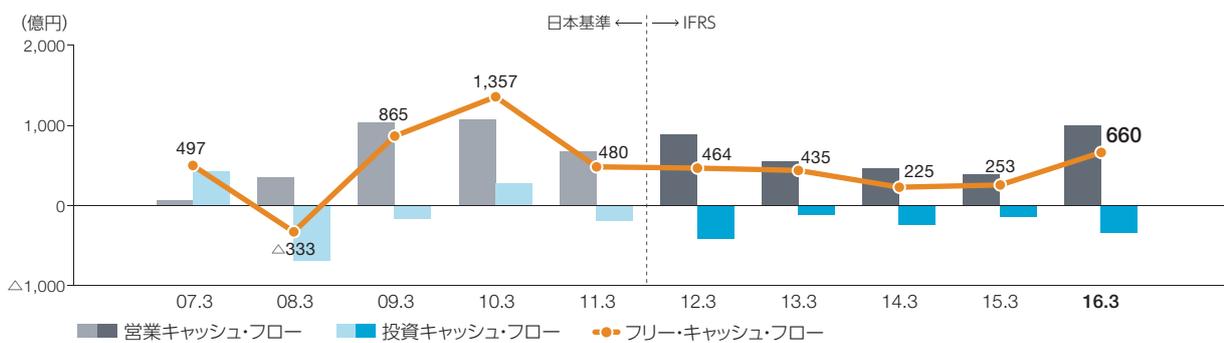
ネット有利子負債およびネットDER



自己資本および自己資本比率



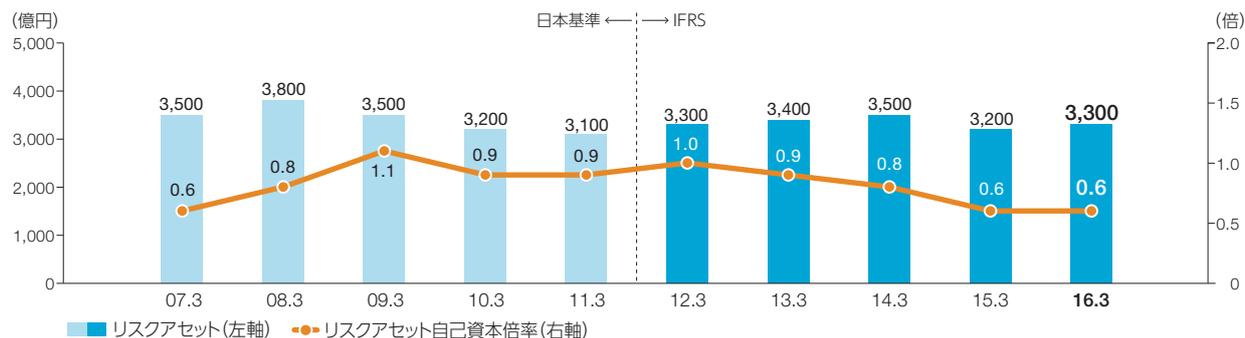
キャッシュ・フロー



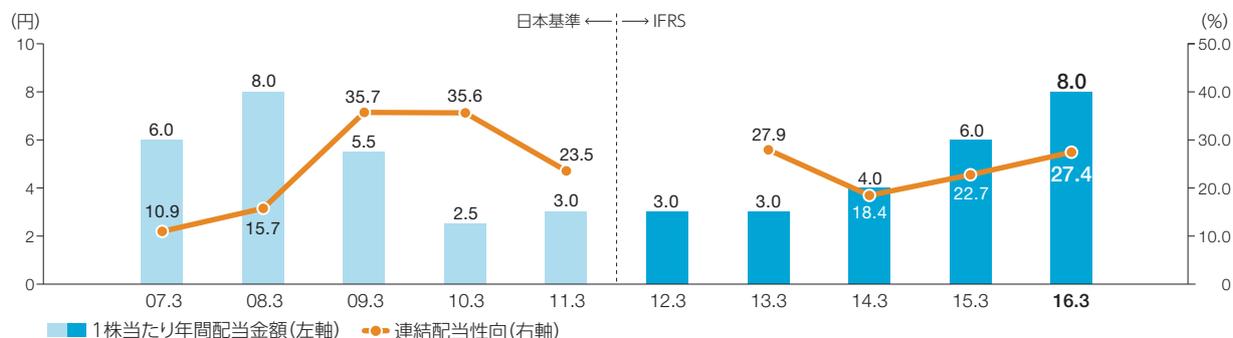
# パフォーマンスハイライト

財務関連指標(日本基準/IFRS)

## リスクアセットおよびリスクアセット自己資本倍率

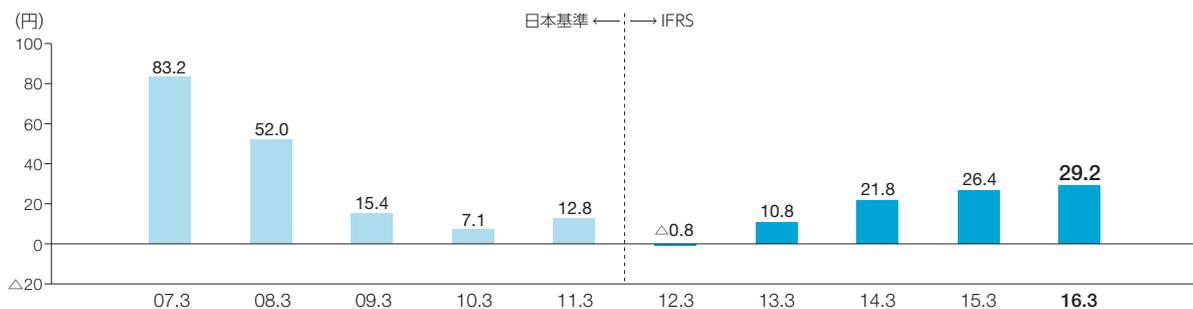


## 1株当たり年間配当金額および連結配当性向\*



\* 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。

## 1株当たり当期純利益(親会社の所有者に帰属)



\* 発行済株式総数:2007年3月末 1,068,105,228株、2008年3月末 1,233,852,443株

## 非財務ハイライト

双日グループでは、世界中で多様な価値を創造するために、多様な価値観を持つ人材が、その違いを認め合い、活かし、活躍できる事業環境づくりに取り組んでいます。当社の人材基盤については、P46-47および当社ウェブサイト(<http://www.sojitz.com/jp/csr/employee/>)をご覧ください。

また、グローバルで多様な事業展開を行う当社にとっては、サプライチェーンにおけるCSRの実践が不可欠であるため、社員が共通の認識を持ち、さらなる実践につなげられるよう2014年3月期よりCSR研修を開始しました。当社のCSR活動については、P44-45および当社ウェブサイト(<http://www.sojitz.com/jp/csr/>)をご覧ください。

### 社会性データ

|            | 単位 | 2014年3月期 | 2015年3月期 | 2016年3月期 |
|------------|----|----------|----------|----------|
| 従業員数(連結)   | 名  | 15,915   | 15,936   | 14,330   |
| 従業員数(単体)*1 |    | 2,229    | 2,246    | 2,270    |
| 男性         | 名  | 1,768    | 1,771    | 1,783    |
| 女性         |    | 461      | 475      | 487      |
| 女性従業員比率    | %  | 20.7     | 21.1     | 21.5     |
| 平均勤続年数     |    | 15.3     | 15.4     | 15.4     |
| 男性         | 年  | 15.9     | 16.0     | 16.1     |
| 女性         |    | 13.0     | 12.9     | 12.8     |
| 育児休職利用者数*2 | 名  | 16       | 30       | 24       |
| 障がい者雇用率    | %  | 2.18     | 2.28     | 2.25     |
| 新卒採用者数     |    | 57       | 75       | 82       |
| 男性         | 名  | 41       | 52       | 60       |
| 女性(事務職含む)  |    | 16       | 23       | 22       |
| 労働組合加入率    | %  | 60       | 61       | 59       |

### 人材育成データ

|                     | 単位 | 2014年3月期 | 2015年3月期 | 2016年3月期 |
|---------------------|----|----------|----------|----------|
| 研修受講者数(延べ人数)*3      | 名  | 約9,500   | 約9,500   | 約7,000   |
| 研修受講総時間*3           | 時間 | 約40,000  | 約36,000  | 約37,000  |
| 社員1人当たり平均研修時間*3,4   | 時間 | 約19      | 約17      | 約17      |
| 海外トレーニー派遣制度利用者数     |    | 39       | 22       | 23       |
| 短期                  | 名  | 29       | 18       | 18       |
| 長期                  |    | 10       | 4        | 5        |
| サプライチェーンCSR研修受講者数*5 | 名  | 277      | 185      | 263      |

\*1 「従業員」とは「社員」に常勤の契約社員を含めたものを指す。

\*2 利用者数は当該年度に利用を開始した人数。

\*3 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および各部署によるe-ラーニング、環境ISO、CSR研修を指す。

\*4 「社員」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。

\*5 双日グループ社員対象

### 環境データ

※双日単体の電力消費量、CO<sub>2</sub>排出量の第三者保証については、当社ウェブサイトをご覧ください。  
<http://www.sojitz.com/jp/csr/environment/office/>

|                            | 単位                | 2014年3月期 | 2015年3月期 | 2016年3月期 |
|----------------------------|-------------------|----------|----------|----------|
| 電力消費量*1                    | 千kWh              | 4,138    | 4,197    | 4,051    |
| CO <sub>2</sub> 排出量*1,2,3  | t-CO <sub>2</sub> | 2,406    | 2,436    | 2,265*3  |
| 物流起因のCO <sub>2</sub> 排出量*4 | t-CO <sub>2</sub> | 7,565    | 8,679    | 6,825    |
| 廃棄物排出量*5                   | トン                | 332      | 331      | 331      |
| リサイクル率*5                   | %                 | 75       | 76       | 83       |

\*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(自社ビル全体)、支店(北海道、東北、名古屋))

\*2 CO<sub>2</sub>排出係数 : ・電力は2014年3月期までは電気事業連合会が公表している当該年度の実排出係数(受電端)を使用。  
2015年3月期以降は算定時に公表されている直近の係数を使用。  
・都市ガスおよび地域冷暖房は、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) 13t-CO<sub>2</sub>  
・Scope2: (購入した電気・熱の使用に伴う間接排出) 2,252t-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(自社ビル全体))のオフィス活動に伴う廃棄物。

(ご参考)

2016年3月期の国内・海外グループ会社のCO<sub>2</sub>排出量は592,979トンでした。Scope 1: 456,535t-CO<sub>2</sub>、Scope2: 136,443t-CO<sub>2</sub>

集計範囲 : 国内グループ会社41社(双日単体を除く)、海外グループ会社28社。

## 戦略セクション

# Challenge for Growth

- 28 | 社長メッセージ
- 34 | CFOメッセージ
- 36 | 特集：双日のリスク管理

## 中期経営計画 2017 ～Challenge for Growth～ 成長戦略・施策

### 成長戦略

#### 収益の塊となる事業領域の拡大・創出

安定的な収益基盤の拡大  
事業領域の塊の創出

### 施策

本部制の導入による経営のスピードアップ  
双日の強み・双日らしさを発揮できる資産ポートフォリオの構築  
海外地域の成長戦略を実行

#### 戦略に基づく機能の 強化・獲得

当社の持つ強み・知見・機能を  
最大限に活用・強化  
成長市場や産業構造の変化・ニーズを  
捉えた事業領域の創出・獲得

#### 機能を軸とした 価値創造サイクル

収益力・キャッシュ  
創出力の向上

価値の創造  
競争力強化

# 社長メッセージ

代表取締役社長 CEO  
佐藤 洋二



# 成長にこだわり、スピードをもって 価値創造を果たす。

前中期経営計画2014の副題である「Change for Challenge」における「Change」のステージを終え、中期経営計画2017では「Challenge for Growth」という副題を掲げています。2019年3月期以降のさらなる飛躍を確たるものとしていくため、ステークホルダーの皆様にご協力いただきながら、安定的な収益基盤を拡大し、将来の成長に向けた挑戦をしていきます。

## 安定的に当期純利益500億円以上を稼ぐ力をつけたい。

「Challenge for Growth」。これは、現在進めている中期経営計画2017(2016年3月期～2018年3月期)の副題です。これまでの取り組みを通じ、事業基盤・財務基盤が整った双日にとって、成長に向け大きく軸足を移していく価値創造戦略として、本中期経営計画があります。

双日は、前中期経営計画までで財務基盤の強化や、資産の質の改善、キャッシュ・フローをベースにした収益構造の確立などを徹底してきました。事業ポートフォリオとしても、市況の変化などに影響を受けにくい、リスク耐性のある構造を志向し、非資源ビジネスの強化・加速に取り組んできました。為替や株価回復の影響もありましたが、これらにより自己資本は5,000億円を超え、ネットDERについても前中期経営計画の目標「2.0倍以下」を大きく下回る1.1倍程度となるなど、財務基盤は外部からも評価いただける水準となっています。収益ボラティリティも一定程度マネージできる安定的な収益基盤を構築できました。

私は常々、安定的に当期純利益500億円以上を稼ぐ力をつけたいということを社内外でお話しています。中期経営計画2017の定量目標の一つに、2018年3月期に「当期純利益600億円以上」を掲げていますが、これは、安定的に500億円以上を稼げる収益基盤を構築したいという意味です。当期純利益500億円を計上した場合、仮に現行の株主還元方針を継続し、配当性向を25%とすると配当原資は125億円。つまり、1株当たり配当金が10円となり、2桁をクリアするということで、一つの区切りとなります。

加えて、配当以外の再投資に振り向けられる資金もこれまでとは異なる水準を見込むことができます。500億円から配当原資125億円を差し引いた残りの375億円は、3年間累計で1,000億円を超えます。これと同水準の投資回収を行っていくことと、自己資本の増加による資金調達余力が増えることを踏まえると、



合計で3,000億円以上の資金を活用できることが想定されます。過去からのフリー・キャッシュ・フローの積み上げがなくとも、3ヵ年で3,000億円の資金を投下できる体力であれば、当社の持つ選択肢の幅は、今まで以上に広がります。

もちろん、配当水準などは再検討が必要ですが、当社の成長ステージが一段階上がる「安定的に当期純利益500億円を稼げる」という地点に到達するということは、これまでにやってきたことが間違っていなかったということの証左であり、社員にとっても大きな自信になるはずです。

## 克服力に強み。さらに人材力を高める。

双日はこれまで、統合後の経営再建やリーマンショックによる打撃など、さまざまな困難に直面しながらも、眼前の課題に向き合い、一つひとつ克服することで、現在の収益基盤を手に入れました。優先株式の買入消却、財務体質の見直し、事業再構築、資産の質の改善。その道のりは決して容易ではなく、ひと時も安穩とすることなく走ってきました。現場の社員は、本当によく頑張ってきたと感じています。

こうした克服力は、当社の強みであり、今後の成長に向けても原動力となってくるでしょう。しかし、これからは、より新たな価値を生み出し、飛躍していくことが必要です。これまでのように、目の前に乗り越えなければならない山が明確に見えている場合、それに向かってスピード感をもって突き進んでいくことができます。しかしながら、当社はすでにそれらを乗り越え、今は、これまでに乗

り越えた山ほどにははっきりと見えないけれども、成長のためには必ず乗り越えなければならない山に向かってチャレンジしている状況です。つまり、自分たちで将来を描き、スピードをもってチャレンジする。そういった成長軌道を進むためには、一層、人材の力を高めていくことが重要になってきます。

現在の社員を見ても、非常に優秀な人材が集まっていると実感しています。私が社長に就任したとき、社員がチャレンジできる会社になりたいと申し上げましたが、その基盤はできました。引き続き、全社をあげて人材育成に経営資源を投下していくとともに、社員一人ひとりの「やりたいこと」「実現したいこと」と、会社の成長や戦略が、うまくかみ合う状態を作り上げ、成長スピードを加速していきたいと思います。

## 2016年3月期、基盤強化の成果が顕在化。

当期は世界経済全体に不透明感が高まり、中国を含めた新興国の経済成長鈍化や資源価格の急落などは、私たち総合商社に非常に大きなインパクトを与えることとなりました。

こうした厳しい環境下、当社は当期純利益(当社株主帰属)で前期比10.4%の増益となる365億円、当初計画400億円に対して91%の達成率となりました。資源を扱う2本部(エネルギー本部、石炭・金属本部)は一部保有資

産において減損損失を計上するなど厳しい業績となりましたが、他の7本部では概ね当初の想定どおりに収益基盤の強化や成長を加速させる取り組みが奏効している構図で、全体で見れば堅調といえるものと捉えています。

ROAは前期から0.2ポイント増の1.7%、ROEは同0.3ポイント増の6.8%と、中期経営計画2017で目標としているROA2%以上、ROE8%以上に向かって着実に進捗しています。

## 安定的かつ継続的な配当による株主還元。

2017年3月期は、資源市況の厳しさは継続すると想定するものの、非資源事業での安定的な収益寄与を背景に、当期純利益で前期比9.6%(35億円)増益の400億円を目指します。ROAは1.9%、ROEは7.5%を見込んでおり、中期経営計画2017の各定量目標達成に向けて、力強い歩みを進めていく考えです。

株主還元については、安定的かつ継続的な配当を行うとともに、企業競争力と株主価値の向上を重要課題と位置付け、中期経営計画2017から配当性向を25%に引き上げています。従い、2017年3月期の業績見通しを踏まえ、1株当たり配当金は、8円を予想しています。

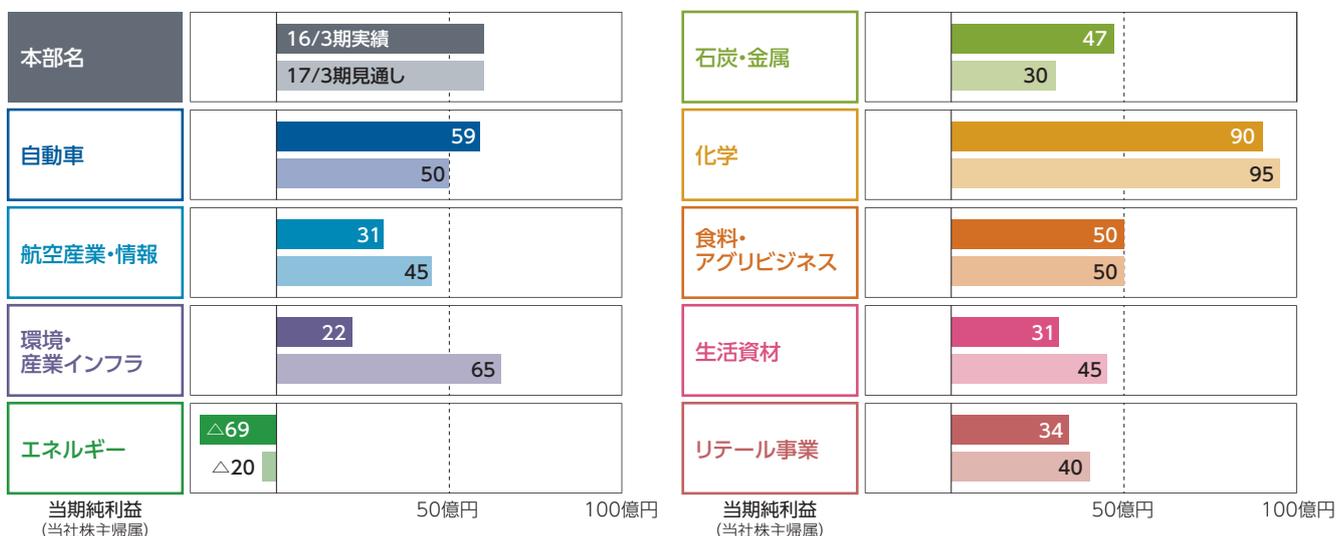
## 引き続き、収益の塊を創出していく。

中期経営計画2017では、「収益の塊となる事業領域の拡大・創出」をテーマに、双日独自の強みを発揮し、事業領域の塊を作り上げることに注力しています。規模としても、当期純利益で50億円、100億円の収益の塊を創出していくことを標榜しているわけですが、この価値創造戦略の推進にあたり、2015年4月から本部制を導入しています。従来の4部門から9つの本部へと事業のくくりを

変更し、スピードと収益、リスクの見える化を狙ったものです。その効果として、各本部長の権限と責任が明確化され、意思決定のスピードも上がっていると感じています。「飛び跳ねている」といっては言い過ぎかもしれませんが、各本部長が将来に向けて自らのビジョンを描き実行しているということは、良い変化だと捉えています。

この体制下、航空産業・情報、環境・産業インフラ、リ

### 50億円、100億円の収益の塊へ ～本部別当期純利益～



テール事業の3本部では、新たな機能の獲得と新しい領域の開拓を通じて成長させ、上記以外の6本部では既存事業の拡充や事業基盤の幅出し、地域拡大などによって成長を図ります。また、これらの事業においては、トレード

と事業投資の両輪での収益モデルの構築も重要になることから、バリューチェーンにおける各機能への事業投資も積極的に行っていきます(各本部の価値創造戦略については、P62~97をご覧ください)。

## 3,000億円規模の新規投融資。

収益の塊を創出していく上で重要となるのは、新規投融資とリスクマネジメントです。リーマンショックなどの経験を踏まえ、「資産の質」を重視し、キャッシュを生み出す資産を積み増すという考え方は不変ですが、スピード感をもって安定収益を獲得していく考えです。

投資規模でいえば、中期経営計画2017の3年間累計では、これまでに積み上げてきたキャッシュ・フローと資産入れ替えに伴う資金回収に加え、借入による原資をもとに、3,000億円の実行を予定。案件組成の初期段階をはじめ、従来以上にリスク管理を強化しながら、新規投融資を実行していく構えです。

その中では、M&Aも一つの有力な手段であると考えています。以前からM&Aにも取り組みたいという思いを持っていましたが、当社の陣容や経験を考え、控えてきました。成長へ軸足を移しつつある中、2016年4月に戦略投資推進室を発足させました。当面は事前調査やケーススタディを行い、2017年3月期後半から来期にかけて実働させていきたいと考えています。ただし、これまでも社内にはキャッシュを伴わない投資はやるなど何度も繰り返し話してきており、適切なキャッシュを伴う利益貢献のない案件に投資していくという考えは一切ありません。

### 投融資の実績とこれから



2016年3月期は、自動車、航空、インフラ、ASEANリテールなどの注力分野を中心に、710億円の投融資を行いました。従前から着手している米国・サンフランシスコ湾岸地域を中心とした自動車ディーラー事業は着実に拠点数を増やし、すでに収益基盤として貢献しており、再生可能エネルギーやIPP、鉄道といった環境・産業インフラ本部の案件についても安定収益源として収益貢献が進んでいます。当社が強みを持つ航空機関連についても、パーツアウトビジネスや中古機関連事業などの事業領域の拡大に取り組んでおり、2018年3月期からは本格的に収益の厚みが増してくる見込みです。ASEANリテールとしてのベトナムでのコンビニエンスストア事業は、人口増加やライフスタイルの変化に伴う消費ニーズの取り込みを目指し、周辺事業も合わせ、長期的な視点で取り組んでいます。



## 私自ら、価値創造の姿を提示し対話していく。

以上のように、双日は今後、成長にこだわり、スピードをもって価値創造に取り組んでいきますが、その道筋では、「2つの価値」の概念を大切にすることと定めています。

当社が、鈴木商店や岩井産業、日本綿花といった母体企業の創業から、いかなる価値を生み出してきたかを考えると、そこには、エネルギー資源の調達やインフラの整備、供給・物流網の構築など、社会的課題に応えてきた歴史があります。人材力やノウハウ、利益など企業基盤の強化という「双日が得る価値」と、国・地域の経済・産業・生活の発展に向けた社会的課題を解決する「社会に還元する価値」。この2つの重なる価値を最大化していくことこそ、当社がこれまで、そしてこれからも進むべき価値創造の姿です。利益を創出できない企業が社会に貢献できる範囲は限られます。持続的に利益を生み出し続けることで、より多くの役割を担えるはずで、2016年には熊本で震災が起きました。双日でも被災地支援を行いました。より大きな価値を創出できる企業となり、もっと多くの貢献をしていきたいと痛感しています。

近年、ESG(Environment, Social, Governance)という言葉がよく聞かれますが、私なりに、このESGの持つ意味を解釈すると、今申し上げた、企業が社会に発揮していく価値や役割を明確に説明することが求められているということなのだと思います。企業が長期的にどこに向かうのか、分かりやすくしてほしいというニーズともいえます。そう考えますと、私、トップ自らがその考え方やビジョンを提示し、ステークホルダーの皆様にご説明していくことにも力を注いでいきます。

今後とも、皆様との対話を重視し、価値創造に邁進する所存ですので、引き続き、当社にご期待いただければと存じます。

2016年8月

代表取締役社長 CEO

佐藤 洋二

## CFOメッセージ



2016年4月より、  
CFOおよび投融資審議会議長に  
就任した田中です。  
株主・投資家の皆様とは、  
今後、積極的な対話を  
図っていききたいと考えております。  
よろしくお願いいたします。

常務執行役員  
CFO 兼 財務、主計担当

田中 精一

### 成長戦略を支える投融資と リスクマネジメント。

双日は現在、成長路線に舵を切った中期経営計画2017を進めています。その成長戦略を支えるのは、投融資とリスクマネジメントです。前中期経営計画の推進を通じ、3年間累計で3,000億円規模の投融資を実行できる体力がついた双日にとって、成長に向けた取り組みを加速することは不可欠です。一方で、リスク要因はますます増加かつ複雑化しており、これまでと同様、財務規律を堅持するとともに、リスク管理の徹底・高度化に努めていきます。

具体的な戦略をご説明しますと、まず、投融資においては、中期経営計画2017の投資方針として、①機能の獲得・拡大、②マーケットの拡張・獲得・創造、③本部の幹を太くするための新たな領域への拡大、の3つを掲げており、これらに資する案件かどうかを的確に見極めることはもとより、キャッシュ・フローに裏付けられた収益が確保できるか、という点を重視します。双日はキャッシュ・フロー管理を含めたBS経営を標榜しており、8年

間にわたって、フリー・キャッシュ・フローを黒字でマネージしてきました。中期経営計画2017では、過年度で積み上げてきたキャッシュ・フローを活用し、成長を加速させていく一方、この中期経営計画期間中の累計では、黒字としていく構えです。

### キャッシュマネジメントの 高度化を通じ成長を加速。

また、こうした投資を実行する上で、キャッシュマネジメントは要諦になります。円貨1,000億円の長期コミットメントライン契約の維持に加え、2016年3月期は、これまで国内で安定的に運用してきたキャッシュマネジメントシステム(CMS)を拡充し、グローバルCMSを導入しました。これに伴い、外貨の調達について、従来のマルチカレンシー型のコミットメントライン契約(3億米ドル相当額)に代え、合計8億米ドル相当額の長期外貨ファシリティ契約および長期外貨コミットメントライン契約を締結しました。為替リスクの抑制を図りながら、外貨の安定的調達と効率的活用を実現するスキームがで

きたと捉えており、これらの活用を通じて、成長を加速させていきます。

## キャッシュ・フローに裏付けられた 安定的な収益基盤を確立する。

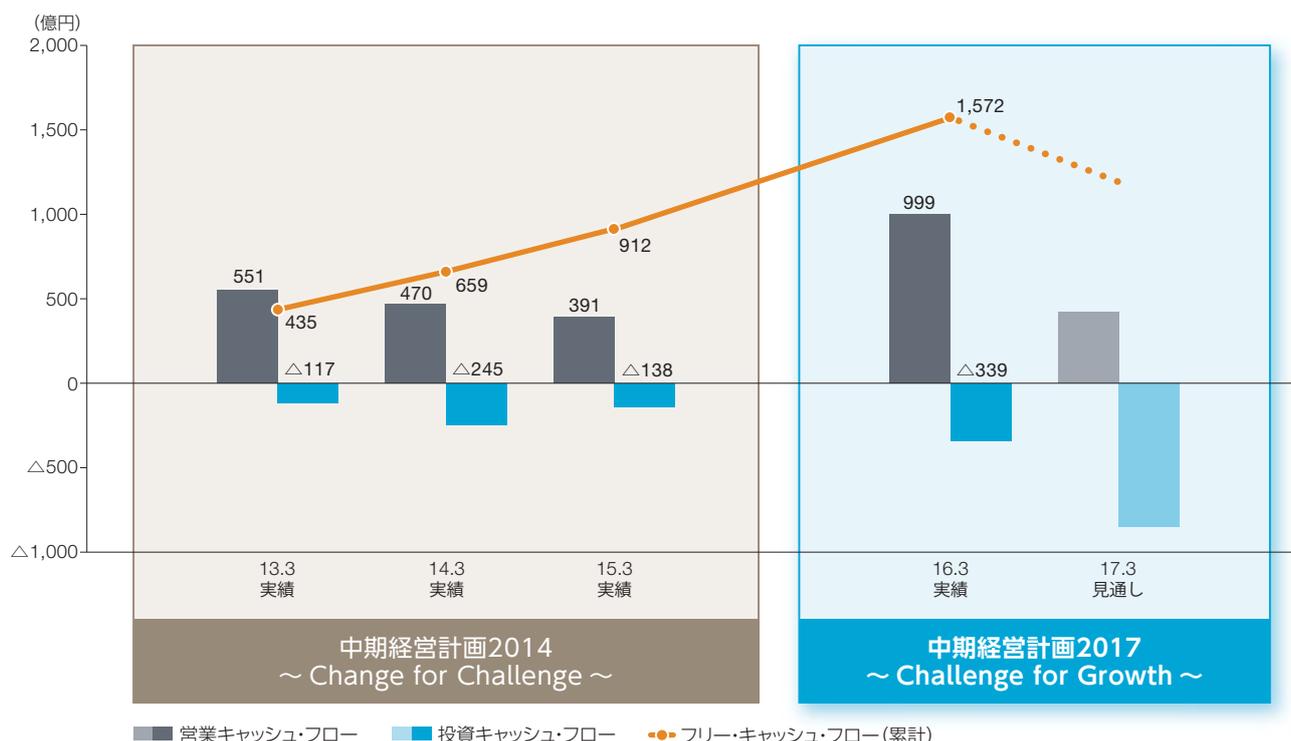
業績については、2016年3月期、厳しい外部環境の中、一定の成果が上げられました。これまで進めてきた資源分野から非資源分野へのシフトが奏効したほか、北米などの安定市場での取り組みやアジアなどでの新規事業分野の開拓なども進捗がありました。ただし、新規投融資についてはクローリングの遅れなどもあり、まだまだスピードを上げていく必要があります。前述の投融資およびリスクマネジメントの考え方の下、選択と集中に継続して取り組み、キャッシュ・フローに裏付けられた安定的な収益基盤を確立してまいりますので、当該中期経営計画の推進とその後の中長期的な成長に、是非ご期待ください。

## 社員が誇れる会社に。

私たちのビジネスは、事業を運営するのも、投融資案件を作り出すのも、審議するのも、すべて社員です。これらに携わる、人材の資質、能力、そして信念によって企業価値は大きく左右されます。会社の発展に向けては、人材育成が鍵であり、社員が皆「双日に入って良かった」「この仕事を誇れる」と思える会社としていくことが大切なのだと考えています。そのためには、先人たちから受け継いだ資産を守るだけでなく、次の世代が誇れるような優良資産・収益基盤を残していきたいですし、社員がイノベティブな仕事に挑戦し続けられる土壌を作る所存です。

そして、そのためには、自己資本を堅持し、リスク耐性を持った組織体としていくことが不可欠です。私自身、CFOおよび投融資審議会議長として、全力を注いでいきますので、引き続きよろしくお願い申し上げます。

### キャッシュ・フロー推移



## 現場での リスクマネジメント力を高め、 資産の質の向上や ポートフォリオの改善を図ります。

執行役員  
リスク管理企画、リスク管理、  
コントローラー室担当  
**櫛引 雅亮**

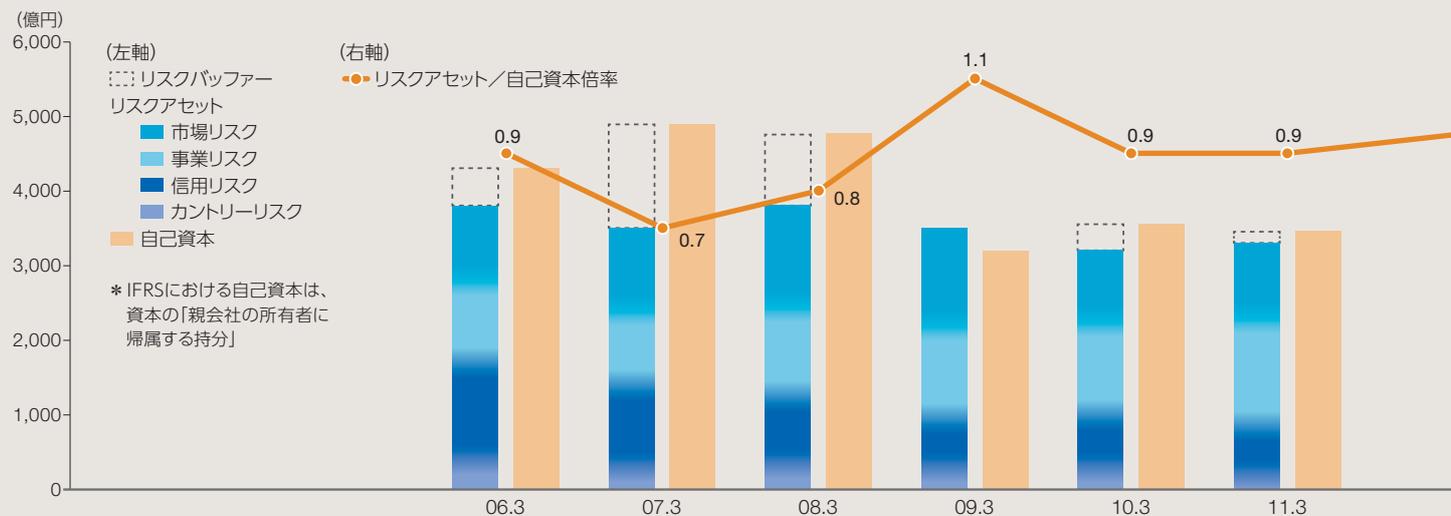


### リスクマネジメントの現場化

当社グループは総合商社として、グローバルにさまざまな領域で事業に取り組んでいます。それは、常に変化するリスクとの闘いでもあります。中国・新興国での景気減速、中東などの地政学リスク、英国のEU離脱、資源価格低迷、世界的な低金利政策など、リスクの要因は余りにもさまざまですが、当社グループは、常に立ち止まらず、目まぐるしい変化の中でリスクマネジメントの予見機能を積み重ねています。

中期経営計画2017では成長戦略を支える柱として、「現場におけるリスクマネジメント力の強化」をテーマとしています。この実行のため、当社グループとしてユニークな組織であるコントローラー室の存在が欠かせません。この取り組みは、リスク管理、経理、財務、法務などコーポレート人材を営業本部に分散配置させ、事業推進の要として営業支援を行うものです。常にスピードと緊張感を持ち機動的に、双日らしいといわれるような取り組みを行っていきたいと考えています。

### リスクアセット推移



リスクマネジメント力強化に向けた取り組み

統合リスク計量体制を構築。リーマンショック後の金融危機と景気後退を受け、ERM(全社リスクマネジメント)への取り組みを強化。

アラブの春以降の地政学リスクの高まりを受け、カントリーリスクマネジメント体制を強化。

## リスクコントロールについて

当社グループはリスクコントロールにおいて2つの目標を設定しています。一つは、「数値化されたリスク量を自社の体力(=自己資本)の範囲内に抑える」ことです。これは全社目線でのコントロールになります。もう一つは、「リスクに見合った収益の拡大を図る」ことで、これは個別事業目線でのコントロールになります。個々の事業においてリスク・リターンを認識しながら、リスクに見合った収益達成の蓋然性を高めることを追求しています。主要な事業ポートフォリオに関しては、各営業本部とともにリスクシナリオ分析に取り組んでいます。

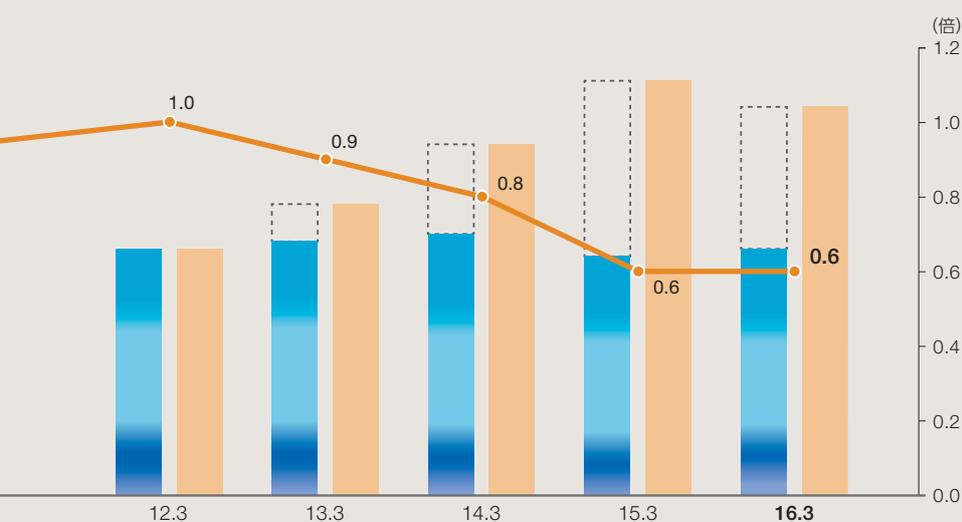
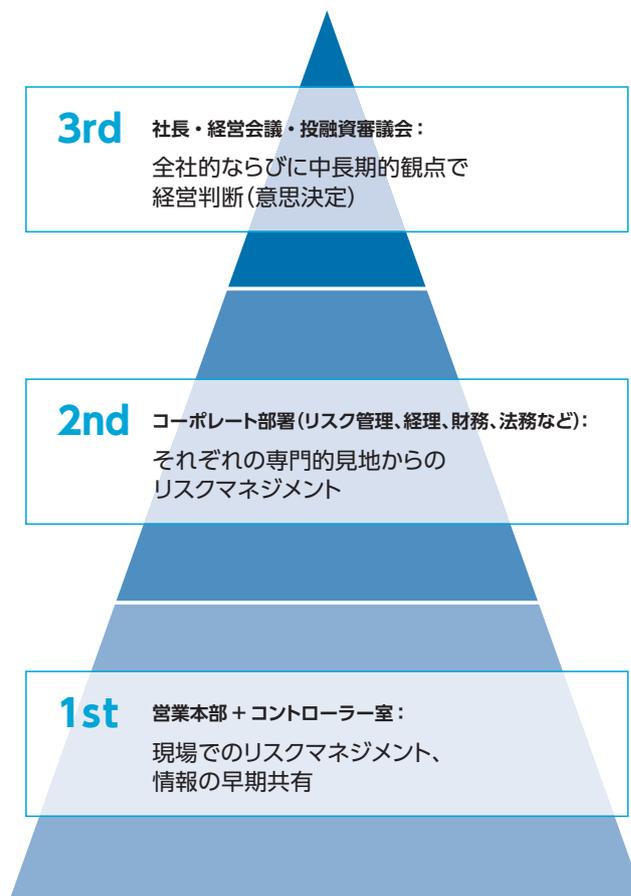
## 事業投資の3つの基本方針

中期経営計画2017において、新規投融資については3つの基本方針を掲げています。

- ①機能の獲得・拡大
- 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

以上の方針の下、スピードと実現性を高めて事業投資の取り組みを実行しています。営業本部とともに、これまで培ってきた専門的見地からリスクを洗い出し、当社グループの資産の質の向上、ポートフォリオの改善を図っていきます。

## 重層的なリスクマネジメント構造



ポートフォリオ管理の観点から、一定のリスクバッファの確保のため、リスクアセット自己資本倍率(RA/自己資本)を、1倍以内に収めるよう、マネージしています。

リスクアセット実績と見通しは四半期ごとに、取締役会および経営会議に報告し、安定的な健全性の維持を目指しています。

政治・経済・地政学・マーケットのボラティリティが高まる中、現場でのリスクマネジメント強化の目的で、営業本部にコントローラー室を分散配置。

リスクマネジメントの現場化のさらなる強化とともに、主要事業のリスクシナリオ分析でリスクへの即時対応力の強化を実施中。

# 事業ポートフォリオマネジメント

双日の強み・双日らしさを発揮できる事業ポートフォリオの構築

## 事業投資のマネジメントサイクル

### 事業投資案件のマネジメント体制

事業投資案件は、社長が任命した議長、審議員をもって構成する投融資審議会で行っています。事業投資案件の審議では、キャッシュ・フロー計画を含めた事業計画全体を精査し、事業性を厳格に評価するとともに、内部収益率(IRR)のハードルを設定、リスクに見合ったリターンが得られる案件を選別する仕組みを整えています。また案件に応じ、各コーポレート部署がそれぞれの専門的見地から事前審議を行っています。

事業会社経営では、事業会社の社会的存在意義を意識しつつ、主体的に取り組むことで事業の競争力と収益力強化を実現し、事業価値向上(事業のValue-up)を図っています。すでに実行済みの事業投資案件については、定期的に事業性を評価するなどプロセス管理を徹底して、適時適切に事業継続判断の意思決定をしています。

## Generate

### 案件創出

案件創出時から、営業現場と一体となってリスクを洗い出し、対策を講じる

- ・ターゲットとする事業投資案件の市場環境(マクロ環境や競合他社)や、当社のビジネスモデルとの適合性の分析
- ・案件固有のリスク事象を洗い出して、適切なヘッジ策の実施
- ・契約条件交渉、デューデリジェンスの実施

## Judge

### 投資判断

定量面(リスク・リターン)、定性面(案件意義、競合分析)を総合的に勘案して、投資判断

#### (定量)

- ・事業計画の精査
- ・ハードルレートとリターン(IRR:内部収益率)にて、リスク・リターンを分析

#### (定性)

- ・案件の取り組み意義、競合他社を洗い出し、定性面のリスク事象の精査
- ⇒ 以上を総合的に勘案して、投資意思決定

## Invest

### 投資実行後

投資実行後のPMI(経営統合)、経営管理体制の構築・整備

投資実行後、迅速に経営管理体制(含むPMI)を構築

- ⇒ 事業会社ごとに適した、経験や知見を有する経営人材を配置
- ⇒ 経理・情報システム・内部統制の整備



自動車ディーラー事業



太陽光発電事業

# Manage

## 事業会社経営

事業会社経営に主体的に取り組むことで、事業の競争力強化と収益力強化を実現し、事業価値向上(事業のValue-up)を図る

定期的な事業性評価と、きめ細かな業績モニタリングを実施

継続

# Evaluate

## 事業継続判断

事業投資案件の問題点を早期・事前に把握するとともに、事業の経営意義に鑑み、事業継続・撤退を判断

- ・ 事業計画からの乖離発生(撤退基準)時の事業継続是非を議論
- ・ 当社のビジネスモデルとの適合性を踏まえた、保有意義の見直しを議論

⇒ 事業の継続か撤退を決定

# Value-up

事業会社の社会的存在意義を意識しつつ、新たなマーケットを創出し、事業収益の極大化を図ることで、事業のValue-upを実現する

# Withdraw 撤退

## ESGセクション

# Honoring Our Commitments

- 42 会長・社外取締役による座談会
- 44 「2つの価値」を創造する企業グループであり続けるために
- 46 双日の人材基盤
- 48 コーポレート・ガバナンス
- 54 取締役・監査役
- 56 執行役員



# 会長・社外取締役による座談会

今が成長を加速する好機。

双日ならではの強みを作り上げ、創造する価値、果たす役割を広げる。



北爪 由紀夫氏  
社外取締役

経歴はP55を参照



石倉 洋子氏  
社外取締役

経歴はP54を参照



加瀬 豊  
代表取締役会長

経歴はP54を参照

## 試練を乗り越えながら 経営基盤の構築を推進

加瀬

本日は私たち双日の成長への道筋や価値創造の姿について、お話をうかがいたいと思います。初めに、社外取締役就任から2年が経ちますが、双日に対する当初の印象を聞かせていただけますか。

石倉

(敬称略、以下同) 総合商社というのは日本特有の事業形態で、多様な事業、役割を持ち、正直、就任前はその事業内容はよく分かりませんでした。ただ、政治や経済、世界情勢などさまざまな要因から影響を受けることから、マネジメントはとても難しく、その分、極めて意義深いと感じています。

北爪

昔から事業ではプラントや航空機事業、地域ではベトナムやインドネシアに強いというイメージとともに、何にでもチャレンジする、他社に比べて元気があって「やんちゃ」な印象を持っていました。今では、チャレンジ精神は持ちながらも良識的な企業というイメージでしょうか。例えば、木材事業では具体的な調達基準を業界に率先して策定し、NGOからの指摘に対しても真摯に向き合うなど、世の中の変化に合わせて非常にうまく自らも変化を遂げていると思います。

加瀬

私たちのビジネスは社会ニーズに応えることが前提です。また、2004年の統合後、膨大な資産圧縮や財務基盤の健全化、事業再構築を進めるとともに、金融機関や投資家の皆様の厳しい視線の中で、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスについても、業界に先駆け、着実に手を打ってきました。その分、若干、大人しくなったという印象を持たれているのかもしれませんがね。

## 基盤はできた。今こそ成長に舵を切り、 強みを作り上げる

石倉

でも、それは次への基盤を作ったということ。これから、どのような分野で価値を創造するかだと思います。昨今の資源市況の下落を受けて、総合商社は軒並み打撃を受けていますが、その中で双日は増益を果たした。これまでの非資源ビジネス強化の戦略が奏功した結果でもあります。今こそ成長に向けて邁進すべきだと思います。

北爪

私も同意見です。会長がおっしゃるように、これまでは財務基盤を強固にすることは優先して取り組む課題でした。ただ、そうした取り組みを通じて、フリー・キャッシュ・フローが着実に積み上がってきており、今後の大きな課題は、これをどう使っていくかでしょう。

加瀬

どの分野に投資をしていくかは、これから2~3年の私たちの大きなテーマです。今、双日は成長にフォーカスを当て、他社に負けない分野を構築しようとしています。お二人はどのように「強み」を作っていくべきとお考えでしょうか。

石倉

従前から優位性を発揮している事業に加えて、インフラや空港事業などでも本部横断的な取り組みが始まっています。こうした連携などを通じて、この分野では世界の誰にも負けないと主張できるビジネスを創出していくことが重要なのだと思います。

北爪

昨年、4部門制から9本部制に変更しましたが、これは事業を見ていく上で分かりやすいですし、収益の塊を作るという明確なテーマがあって、高く評価しています。しかし、本部長の皆さんには、「自分たちの強みはここに

ある、だからこのプロジェクトを遂行したい」という主張をもっと欲しいとも感じています。

## これまで培ってきた財産を活かし、 事業が果たす役割・創造する価値を明確に

**加瀬** おっしゃるとおりですね。一方で、私たちは、地域や顧客・パートナーとの強固な基盤、信頼関係といった、さまざまな財産を持っているのですから、双日ならではの価値を創造していくためには、それらを最大限に活用していくことも重要になると思います。

**石倉** 世界で見ても、日本企業に対する信頼は厚いですね。双日がこれまでに築き上げてきたパートナーシップは、一朝一夕に確立できるものではありませんから、今後の成長の大きな原動力になると思います。

**北爪** そういった世界の企業とのパートナーシップは、今後も積み重ねる必要があります。そのためには、多岐にわたるグローバルな環境変化を、自身の仕事と結びつけながら的確に見極めていくことも、これからの社員には一層求められてきますね。

**石倉** グローバルという観点でいえば、私は、「双日のよって立つ志、創造する価値」の明確化が大切だと思います。双日の事業は、世界各地の社会や産業を変革する、いわばシステムを作る仕事だと思うので、「私たちの事業によって、世界の国や地域の発展に、どのような役割を果たすか」といったことを、現場の社員が常に考えていけるようになればと思います。

## ダイバーシティを重点課題と捉え、 人材育成を加速する

**加瀬** 各本部で価値創造の全体像を描いて、優先順位を定め、それを各部にメッセージとして発信していくことも重要になりますね。さて、今、お二人から社員に対するご意見をいただいたところですが、「商社は人なり」といわれ、私たちのビジネスは「人材」が源泉です。今後の人材育成についてのお考えをお聞かせください。

**北爪** 社員には、パートナーと協働したり、事業を創造したりする機会をどんどん提供していくことが重要だと思います。人事などが取り組んでいる研修や海外トレーニング制度なども大切ですが、やはりビジネスの実践の場でこそ、人材は加速度的に成長していきます。

**石倉** 商社には、いつもいい人材が集まりますね。単に優等生でなく、自立的な、これからの私たちの成長に資するような人材。ですから、会社としても、そういった個人の力を一層伸ばすことが必要になると思います。ただ、双日

は、ダイバーシティについてはもっと推進しなければならないと感じています。多様な専門性や経歴を持つ人材をもっと登用・活用することで、マネジメント力はさらに高まるはずですよ。

**加瀬** 私たちなりにダイバーシティは進めてきていますが、やはり大きな課題の一つです。例えば、女性の活躍といった面でも、目標数値を掲げるようになったことは一歩前進ですが、まだまだだと認識しています。女性管理職が増え、活躍できる仕組みづくりも重要だと捉えています。

## 積極的な議論を続け、 企業価値向上につなげる

**加瀬** それでは最後に、今後のご自身の役割について聞かせてください。

**石倉** 双日は、これからが成長の時期です。基盤ができた今はいいタイミングで、自分たちはいいポジションにいると自覚することが大事です。取締役会では、私たちの質問・提言に、社長だけでなく、皆さんが発言され、活発な議論が交わされるようになってきましたね。私も、課題をどうやって解決するか、そして、その覚悟があるか、これまで以上に発言していく考えです。

**北爪** 他の総合商社と比べて、規模がそれほど大きくないからこそそのメリットもあります。双日なりの特徴や強みを磨いて、成長への取り組みを加速して欲しいですね。取締役会の後に本部長や部長と議論する場を設けてもらっていますが、これは非常に効果的だと思います。私としても、双日の特徴をどう活かしていくか、そこに助言していきたいと思っています。

**加瀬** 社外取締役の視点、助言はいつもありがたく感じています。引き続き、積極的なご指摘・ご提言をいただき、価値創造、企業価値向上につなげていきたいと思っています。本日はありがとうございました。

**石倉** **北爪** ありがとうございました。



# 「2つの価値」を創造する企業グループであり続けるために

## CSRの考え方

双日グループのCSRとは企業理念の実践そのものであり、企業活動を通じて持続可能性を追求することです。

中長期的にわたる企業活動の継続には、それぞれの時代に応じたステークホルダーからの期待に応える企業活動であり続けることが不可欠であり、「双日グループCSRポリシー」には企業活動と社会・環境との共存共栄を掲げ、その実現に向けて取り組んでいます。

このCSRの考え方は双日の価値創造モデル(P16)にも示しており、国・地域経済の発展や人権・環境配慮を期待するステークホルダーの視点(社会に還元する価値)と、事業の競争力や企業価値の向上を追求する当社の視点(双日が得る価値)との違いを認識した上で、企業活動を通じ双方にとって共通する価値を最大化させていくこと(2つの価値創造)が、企業理念にある「豊かな未来の創造」につながるものと考えています。

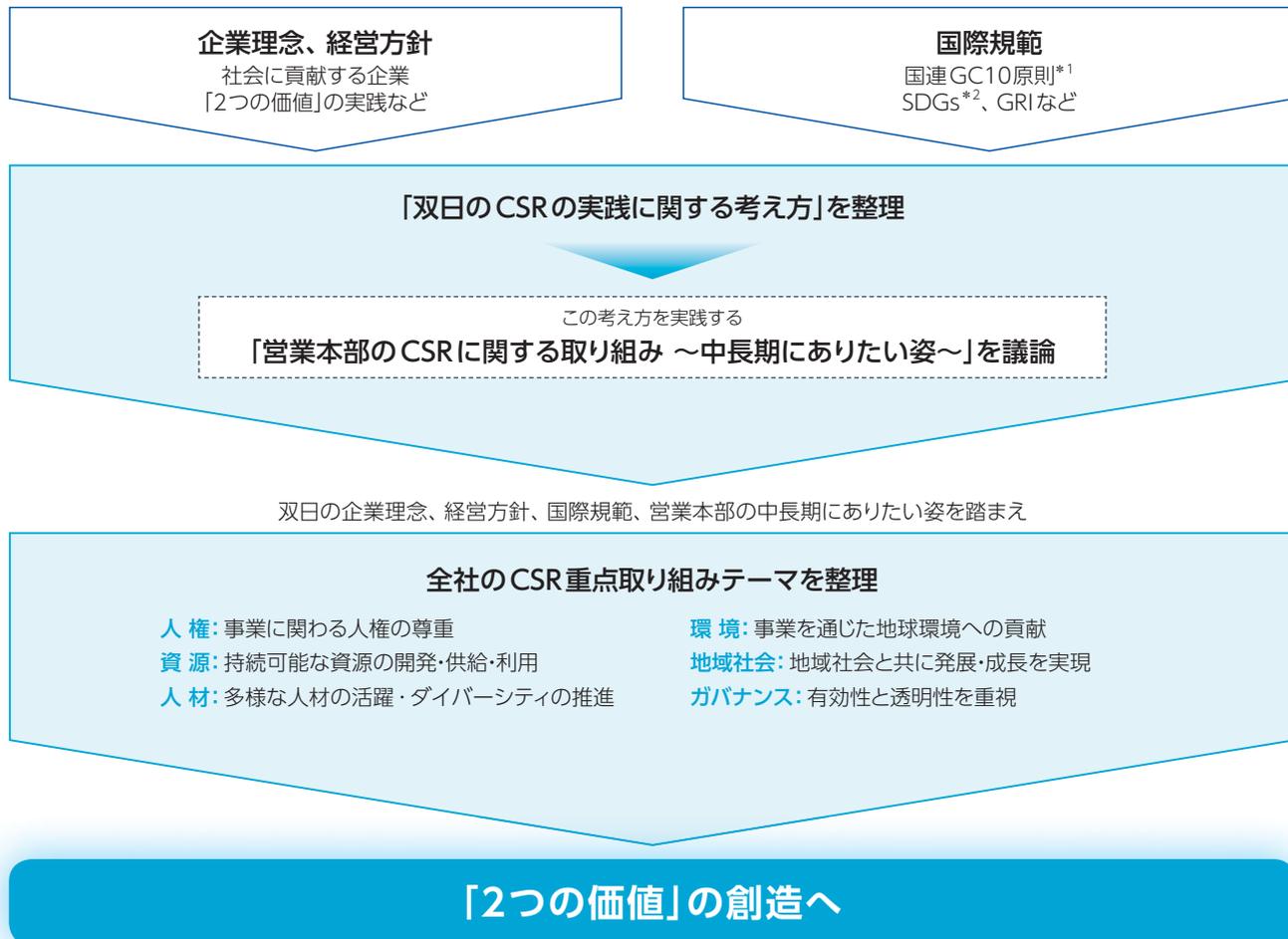
## 新たな取り組みテーマの整理プロセス

世界的に社会・環境課題への関心が高まる中、企業はステークホルダーからこれら課題の解決に向けた取り組みを強く期待されています。今後も双日グループが「2つの価値」を創造し続けるために、従来のCSR重点取り組みテーマを見直し、より実践に根付かせていくための取り組みの整理とテーマの明確化を行いました。

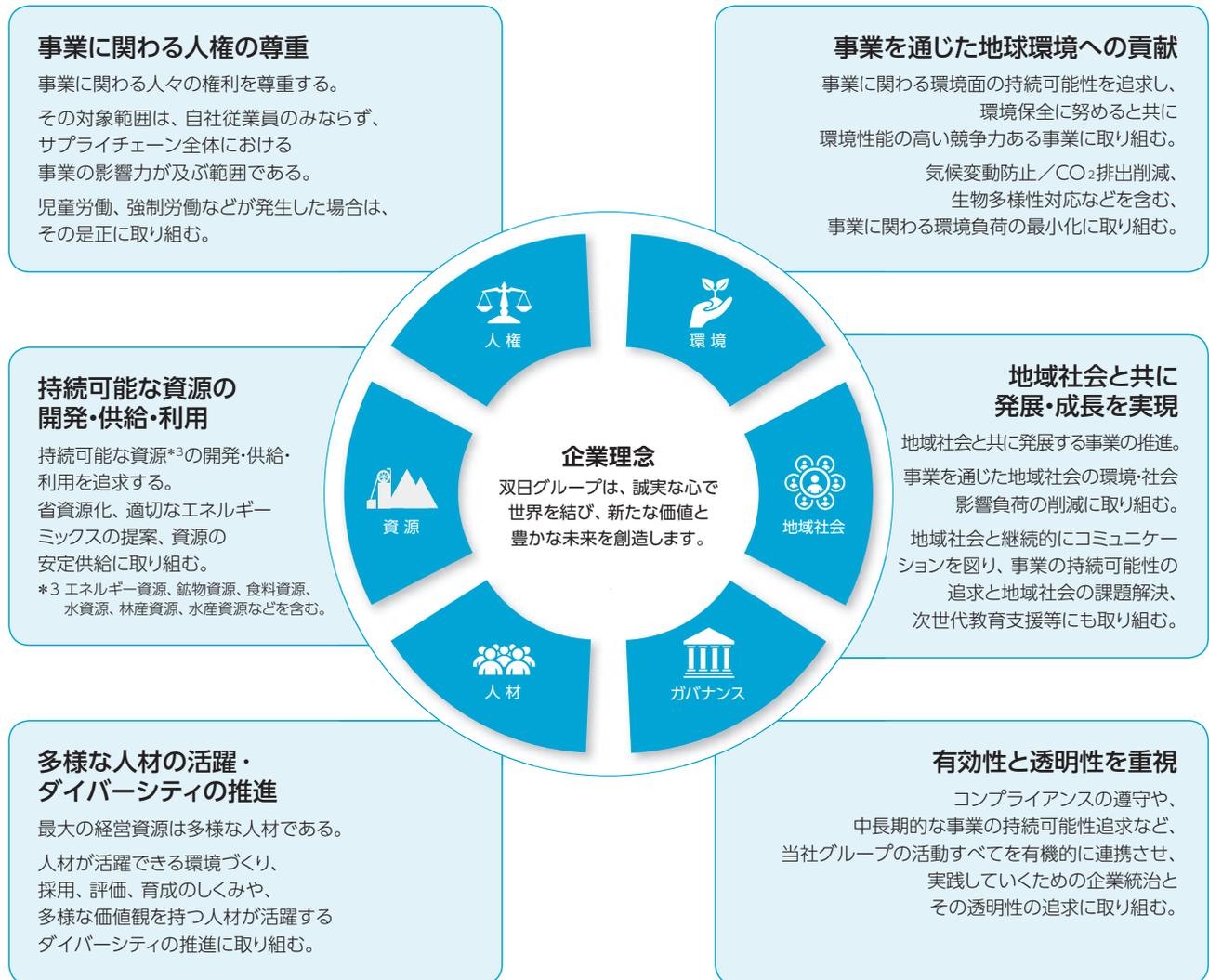
整理にあたっては企業理念・CSRの考え方と代表的な国際規範を踏まえ、CSR委員会・経営会議での議論や営業本部との協議を行い、双日グループが企業活動を通じて中長期的に取り組むべき6つの取り組みテーマとして取締役会にて承認されました。

今後は、これらテーマに沿った取り組みを推進することで「2つの価値」を最大化させ、ステークホルダーからの期待に応じていきます。

## 新CSR重点取り組みテーマ整理プロセス



## 新CSR重点取り組みテーマ



## 参考としている主なフレームワーク

### \*1 国連グローバルコンパクト



双日は、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。双日は、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、企業活動を通じた実践に取り組んでいます。

### \*2 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を明確化するにあたって参照しました。



※ CSRについての詳細は、当社ウェブサイトのCSRページをご覧ください。(http://www.sojitz.com/jp/csr/)

# 双日の人材基盤

「商社は人なり」といわれるとおり、双日グループの価値創造モデルの中心になるのが人材。人種、国籍、性別、年齢などにかかわらず、「働きがいのある会社」「働きやすい会社」を目指し、さまざまな取り組みを進めています。

## 人材戦略

双日グループは、人材を最大の財産と考え、「人財」の力を高めることこそが、当社の価値創造の源泉であると考えます。当社の人材が世界のあらゆるニーズを把握し、価値を創造し続けることで、安定的な収益基盤を構築し当社グループの持続的成長につなげていきます。当社は多様な人材を、企業理念・行動指針の下でグローバル・マネジメント人材\*に育成し、グローバルな環境変化に機敏に対応していきます。

\* 自ら考え、行動し、やり抜くことで、世界を舞台に「価値を創造することのできる人材=稼ぐ人材」をグローバル・マネジメント人材と定義。

## 女性の活躍推進に向けての取り組み

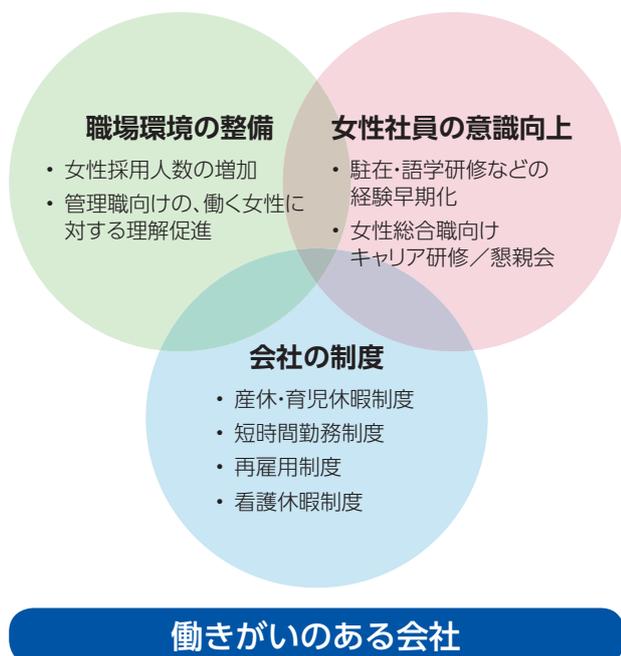
双日グループは、社員のさらなる活躍と、新たな価値観の創造のため、多様な価値観を持つ社員が個々の力を活かすダイバーシティの推進に取り組み、「働きがいのある会社」「働きやすい会社」を目指しています。特に女性の活躍については、女性総合職の採用増加や、「キャリアを止めない」施策拡充、女性管理職が増えていくための社員

意識改革を重点施策として、活躍を推進しています。

具体的には、女性総合職の採用母集団拡大のための諸施策に加えて、柔軟な勤務時間の設定をはじめとした、仕事と育児の両立のための各種支援策を講じています。さらに、配偶者の海外転勤に帯同する社員については再雇用制度の導入により、帰国後に再度キャリアを継続することが可能な環境を整えています。また、駐在や語学研修などの経験早期化の推進や、女性総合職・管理職への研修などの実施により、女性のキャリア形成と継続について社員全体の理解促進を図り、多様な働き方を受容する社内の土壌づくりに取り組んでいます。これらの施策により、新卒総合職の女性採用比率を30%に（2016年3月時点：16%）、2021年までに女性管理職数を54名に（2016年3月時点：27名）、それぞれ倍増させることを目標としています。



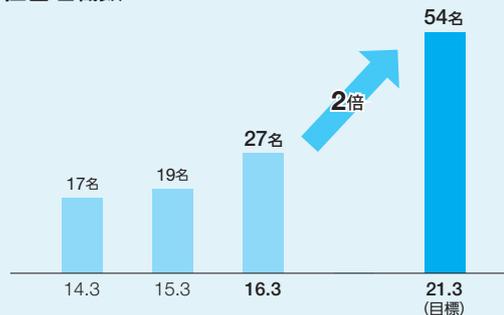
## 女性の活躍推進に向けた方針



新卒総合職の女性採用比率



女性管理職数



## 世の中へ提供している価値を考え抜き、成長へつなげていきます

入社以来一貫して繊維部門に所属し、現在は双日ファッション株式会社、第一紡績株式会社をはじめとする繊維関連子会社の経営管理・経営サポートに携わっています。2015年に現職となり、私が意識していることは、事業・人材両面で次世代につながる“種を育てる”ことです。自身のパフォーマンスがどういう結果をもたらすのか、それが次世代にどうつながるのか。現在、そして将来の事業会社の付加価値向上のために、営業部の一組織として何をすべきか。それらを意識して、次世代の土台づくりを行うように努めています。周囲・社内外の力を借り、チーム全体と一緒に悩み考え抜き、種を着実に育てていくことで、双日グループの拡大に寄与していきたいと思っています。

双日は、グローバルにネットワークを持ち、新聞を賑わせる華々しい事業から、縁の下の力持ちのようなビジネスまで、ありとあらゆる事業を行っています。店頭やインターネットに並ぶ多種多様な商品、社会を動かすシステムに、双日の扱う事業・商品がかかわり、日本だけではなくあらゆる国の社会に還元・貢献していることは、双日で働くモチベーションになっています。



双日株式会社  
生活資材本部 繊維事業部 事業統括課 課長  
小林 美和子

熊本県荒尾市で繊維製品製造業を展開する第一紡績株式会社は、紡績から加工までの一貫生産設備を持ち、その技術力には高い評価を得ています。“荒尾の和糸”ブランドの肌着を全国百貨店で展開中です。是非お手に取ってご覧ください！



双日欧州会社  
法務部 Manager  
丹部 亜希子

## コミュニケーションを通じスタッフ全員の力を引き出し、双日の成長に貢献していきます

現在ロンドン法務部のマネージャーとして、欧州・ロシアNIS地域内における法務業務(契約書作成・レビュー、債権回収、訴訟・仲裁対応、コンプライアンスなど)を担当しています。入社以来法務部に在籍していますが、海外留学・研修、育児休暇・復帰を経て2016年より英国に駐在しています。駐在員として意識しているのは、コミュニケーションです。担当地域は11ヵ国・14拠点あり、当社スタッフ・顧客にかかわらず、言語・文化・慣習・歴史的背景に起因する意見の相違が起こり得るため、それらを回避すべく、なぜそう考えるのかを事細かに説明するよう努めています。法務は営業を支援する、いわば裏方ですが、商社として無から有を生み出すような案件を社内外のメンバーと知恵を絞りながら推進することにやりがいを感じています。今後も、法務として当社の収益拡大・リスクコントロールに寄与すること、またそうした案件のサポート・貢献ができる人材育成を通じて、双日の成長に貢献していきたいと考えています。

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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、継続的に中長期にわたる企業価値の向上を図るとともに、豊かな社会の実現に貢献することを目指しています。この実現に向け、コーポレート・ガバナンスの強化が経営の重要課題であるとの認識の下、以下のようなコーポレート・ガバナンス体制を構築し、株主をはじめとするステークホルダーに対する経営責任と説明責任を果たすことを含め、健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めています。

### 1. 経営の監督と執行の分離

当社では、経営の意思決定と業務執行の分離による権限、責任の明確化およ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、決裁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および執行にかかる

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、最高責任者である社長が議長を務めています。加えて、社長管下には、重要な投融資案件を審議・決裁する投融資審議会、重要な人事事項を審議・決裁する人事審議会、組織横断的な視点で取り組むべき事項を推進する社内委員会を設置しています。

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

### 2. 経営に対する監視・監督体制

当社では、当社経営に対し、客観的な立場からの外部視点による適切な助言・提言を受けること、およ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、監査役会が取締役の職務執行を取締役から独立した立場から、経営に対する監視・監査機能を果たしています。

取締役 7名

社内取締役 5名

社外取締役 2名

(うち女性1名)

監査役 5名

社内監査役 1名

社外監査役 4名

(うち女性1名)

経営の監督と執行の分離

取締役会議長＝会長

経営会議議長＝社長

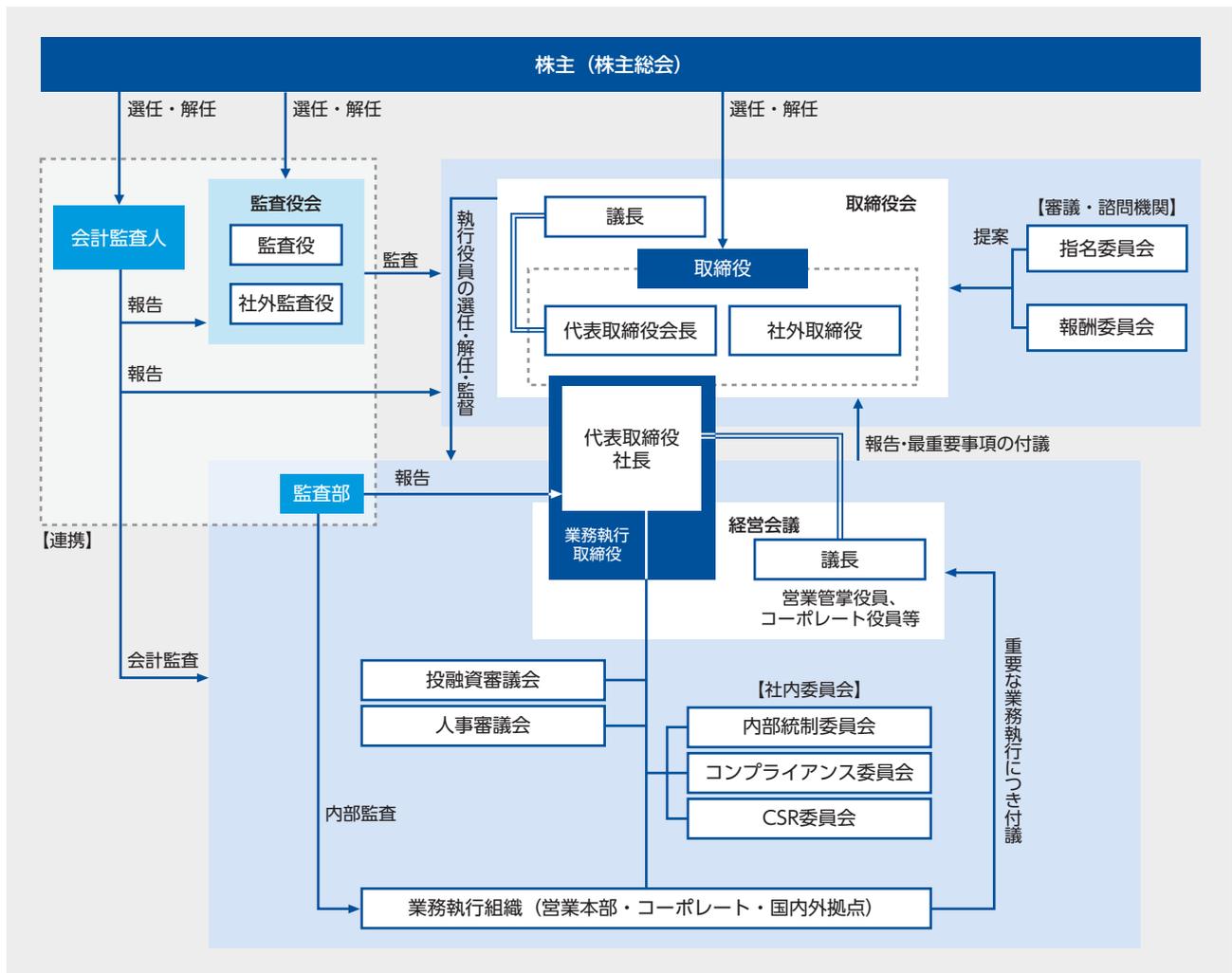
任意の諮問機関としての委員会の設置

指名委員会

報酬委員会

両委員会とも、社外取締役2名、社内取締役2名の合計4名で構成され、社外取締役を委員長とする

## コーポレート・ガバナンス体制図



- 取締役会** : 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、決裁を行うとともに、業務執行状況を監督する。
- 監査役会** : 監査役は諸法令等に基づき、取締役会から独立した立場で取締役の職務執行を監査する。
- 指名委員会** : 社外取締役を委員長とし、取締役候補者・執行役員候補者の選任に関する基準・方法の審議・提案、候補者選任案を審議する。
- 報酬委員会** : 社外取締役を委員長とし、取締役・執行役員の報酬水準、評価・報酬に関する諸制度を審議・提案する。
- 経営会議** : 経営および執行にかかる重要事項を審議し、決裁する。
- 投融資審議会** : 重要な投融資案件を審議し、決裁する。
- 人事審議会** : 重要な人事事項を審議し、決裁する。
- 内部統制委員会** : 内部統制体制整備の進捗および運用状況のモニタリング、ならびに当社の内部統制体制の維持、高度化を図るための方針を策定する。
- コンプライアンス委員会** : コンプライアンスに関する基本方針などの検討・策定および具体的な施策に関して審議する。
- CSR委員会** : CSR推進にかかわる基本方針、施策の検討・策定を行う。

※社内委員会の下部組織として、開示分科会、安全保障貿易管理分科会、情報セキュリティ分科会を設置

## 役員の選任、報酬の決定

当社は、役員の選任、報酬の決定にあたり、取締役会の諮問機関として指名委員会および報酬委員会を設置し、各々の委員会の審議を経て、取締役会において決議しています。

なお、取締役報酬は、会社業績を総合的に勘案し、決定されます。また、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。いずれの場合においても、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。

## 取締役及び監査役の報酬等の額

(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 | 7名   | 368 | 5名   | 103 | 12名  | 471 |
| うち社内          | 5名   | 344 | 1名   | 37  | 6名   | 381 |
| うち社外          | 2名   | 24  | 4名   | 65  | 6名   | 89  |

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

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

## 社外役員選任における方針および独立性に関する基準

当社は、社外役員の実質的な独立性を重視し、会社法上の要件に加え独自の「社外役員の独立性基準」を策定し、

社外役員全員がこの基準を満たしていることを確認しています。

### (ご参考) 社外役員の選任および独立性に関する基準

#### 社外役員の選任基準

当社は、社外取締役には、企業経営者、政府機関出身者など産業界、行政分野における豊富な経験を有する者や、世界情勢、社会・経済動向、企業経営に関する客観的かつ専門的な視点を有する者など、広範な知識と高い見識を持つ者を複数名、選任しています。また、社外監査役の選任にあたっては、上記に加え、多様なステークホルダーの視点を事業活動の監査に取り入れる視点から、その出身分野などの多様性にも留意しています。

#### 社外役員の独立性基準

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

1. 当社の大株主(総議決権の10%以上の議決権を保有する者)またはその業務執行者
2. 当社の主要借入先(直近事業年度の借入額が連結総資産の2%を超える当社の借入先)またはその業務執行者
3. 当社の主要取引先(直近事業年度の年間連結収益が2%を超える取引先)またはその業務執行者
4. 当社を主要取引先(直近事業年度の年間連結売上高が2%を超える取引先)とする者またはその業務執行者

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

**取締役会の実効性に関する分析・評価**

当社は、取締役会の機能の向上を図るため、毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行うこととしています。分析・評価方法は、全取締役に対して書面による自己評価アンケートを実施し、アンケート回答の集計結果に基づき、取締役会において実効性を議論するというものです。

**<自己評価アンケート項目の概要>**

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、取締役のトレーニング、取締役会の諮問機関である指名委員会・報酬委員会、社外取締役に関する事項、取締役会の意思決定機能／監督機能、取締役会の実効性

**<評価結果の概要>**

評価により、以下が確認されています。

- 取締役会の規模・構成は適正であること、取締役会と経営陣幹部との権限・役割および責任の分担は明確になっていること、取締役会の運営および指名委員会・報酬委員会は適切に機能していること。
- 取締役会における意思決定機能と監督機能のバランスは適正であり、取締役会では十分な議論が行われ、取締役会における経営上の重要事項に関する意思決定および業務執行に対する監督についての実効性が確保されていること。

一方、各取締役に対するトレーニングの機会をより多く提供すること、社外取締役と業務執行者との取締役会以外の場でのコミュニケーションの機会を持つことについて改善の余地があるとの提言がなされ、今後、改善していくことが確認されています。

**監査体制**

監査役、会計監査人および監査部は、それぞれの立場で監査業務を実施する上で、監査の相互補完および効率性の観点から双方向的な情報交換を行い、監査の実効性を高めています。

**監査役監査**

監査役は、取締役会に加えて、監査役会が定めた監査役監査基準に則り、経営会議、投融资審議会などの重要会議に出席するほか、監査実施計画および業務分担などを定め、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・監査機能を発揮しています。

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、四半期レビューおよ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**

毎期初に取締役会の承認を受け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。

**社外取締役および社外監査役の状況**

|       | 氏名    | 16/3期<br>取締役会出席回数   | 16/3期<br>監査役会出席回数   | 選任の理由   |
|-------|-------|---------------------|---------------------|---|
| 社外取締役 | 石倉洋子  | 100%<br>(18 / 18 回) | —                   | 学識者としての国際競争力や国際企業戦略の分野に関する豊富な知識や、他の複数の企業での社外役員としての経験に基づき、当社社外取締役として社外の独立した立場から、当社業務に関して適切かつ有意義な助言・提言を行っており、選任しています。         |
|       | 北爪由紀夫 | 100%<br>(18 / 18 回) | —                   | 行政分野において要職を歴任し、また、外交官を務めるなど長年の経験と豊富な見識に基づき、当社社外監査役として社外の独立した立場から、当社業務に関して適切かつ有意義な助言・提言を行っており、選任しています。                       |
| 社外監査役 | 石毛孝幸  | —                   | —                   | 花王株式会社にて長年にわたり財務・経理、経営監査等の職務を担当し、また同社の社内監査役も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うことを期待して、選任しています。 |
|       | 瀬古美喜  | 100%<br>(18 / 18 回) | 100%<br>(19 / 19 回) | 経済学の大学教授としての長年の経験と豊富な知識を有し、高い専門性および知見に基づき、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おり、選任しています。                 |
|       | 津谷忠男  | 100%<br>(18 / 18 回) | 100%<br>(19 / 19 回) | 公認会計士として豊富な専門知識を有し、企業においても要職を歴任する中で培った貴重な知識、経験などに基づき、当社社外監査役として独立した立場と客観的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おり、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る経験に基づき、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うことを期待して、選任しています。 |

## 内部統制システム

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

内部統制システム全般については、内部統制委員会が中心となり、内部統制活動を担う各種委員会・組織と連携し、体制の整備・維持・高度化を図っています。このうち、法令および社内規程の遵守状況の点検・強化はコンプライアンス委員会が、リスク管理手法の点検・強化はリスク管理企画部が、グループ会社経営管理は経営企画部が各々中心となって行っています。

内部統制委員会は、内部統制システム全般の整備・運用状況の全体俯瞰と定期的なモニタリングを実施するとともに、社内制度・体制等にかかる全社的な課題の抽出と検討、担当部署への指示、改善を行っています。また、金融商品取引法に定める内部統制報告制度に則り、「適正な財務報告を確保するための基本方針」を定め、当社グループ全体での財務報告に係る内部統制評価、財務報告の信頼性確保のための取り組みを推進・実践しています。

なお、内部統制システムの整備、運用状況についての詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。

## コンプライアンス体制

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」を策定して、当社グループ役職員の拠りどころとなる世界共通

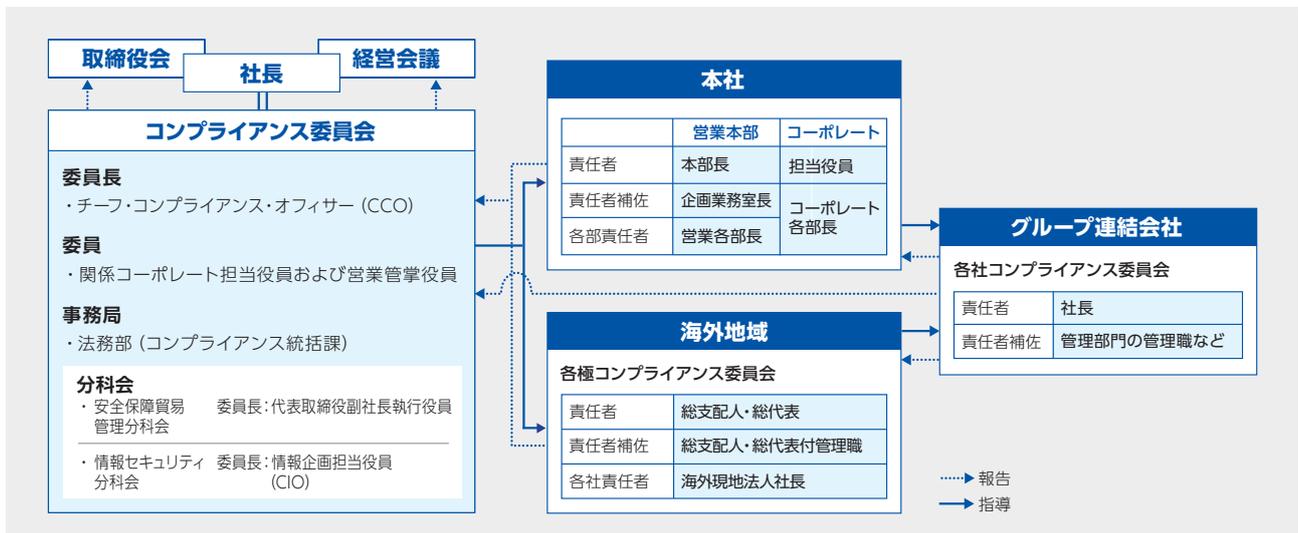
の判断基準を示しています。

また、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が中心となって、当社グループ会社および海外拠点に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の体制構築を行っています。コンプライアンス違反の防止や早期発見に向けては、CCOおよび社外弁護士へのホットライン(内部通報制度)、コンプライアンス委員会事務局につながる相談窓口、および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」および「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。

昨今の国内外諸法令の改正や社会通念などの変化を踏まえて、「双日グループ・コンプライアンス行動基準」の内容の見直しを行い、2017年3月期から改訂版の行動基準を当社グループ会社に展開しています。また、コンプライアンス委員会が策定した活動計画の下、同委員会事務局を務める法務部がコンプライアンス事案に関する再発防止策の協議や当社グループ会社に対するコンプライアンスの実践に向けての支援・指導を行っています。2016年3月期における具体的な活動は以下のとおりです。

- CCOと当社グループ会社社長との面談
- 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
- インサイダー取引防止、ハラスメント防止、腐敗行為防止に関する説明会
- e-ラーニング、反社会的勢力への対応などの各種研修の実施

## コンプライアンス体制図



## 株主との建設的な対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた取り組みや、経営理念、経営ビジョン、経営方針などについて、適切な情報を適時提供するとともに、分かりやすい説明を継続的に実施することや、株主の意見を経営に報告・反映させることなど、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。

株主総会に関しては、株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向けた取り組みを実施しています。招集通知は株主総会当日の4週間前に英文も含めてウェブサイト公開し、発送は3週間前に行っています。そのほかにも、集中日を回避した開催、インターネットを通じた議決権行使の実施、株主総会の質疑応答も含めた動画配信など、開かれた株主総会を目指して積極的な取り組みを進めています。詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

### 1. 株主との対話機会

#### 国内機関投資家

決算等の説明会や個別面談などを通じて対話を実施しています。



株主説明会の様子



株主総会の様子



決算説明会の様子

#### 海外機関投資家

個別面談において直接対話する機会を設けています。

#### 個人株主・個人投資家

決算や中期経営計画をはじめとする経営動向、経営方針や経営ビジョンなどについて代表取締役やCFO、IR担当役員が説明する機会を設けています。

### 2. 株主からの意見・懸念事項への対応

対話を通じて株主からいただいた意見は、IR担当役員を通じて経営幹部に報告され、重要な指摘・示唆については経営に反映させています。

### 3. 対話における情報管理

対話に際しては、当社が定めるインサイダー取引防止規程を遵守しています。

## 2016年3月期の具体的な対話活動

| 対象              | 活動内容  |
|-----------------|---|
| 機関投資家（運用担当者）    | 決算説明会<br>事業説明会<br>個別面談（社長約25件、CFO約60件、IR担当役員またはIR室約200件）<br>証券会社主催の国内外カンファレンスへの参加<br>ベトナムサイトツアー（当事業の視察） |
| 機関投資家（議決権行使担当者） | スモールミーティングの実施<br>（ガバナンス体制の紹介）   |
| 個人株主            | 株主説明会（大阪・名古屋・福岡・浜松）   |
| 個人投資家           | 個人投資家説明会<br>証券会社主催IRイベントへの参加  |
| 証券アナリスト         | 決算説明会<br>事業説明会<br>ベトナムサイトツアー（当事業の視察）  |

# 取締役・監査役 (2016年7月1日現在)

## 取締役



代表取締役会長  
**加瀬 豊**

1970年 5月 日商岩井株式会社 入社  
 2001年 6月 同社執行役員  
 2003年 4月 同社取締役常務執行役員  
 2004年 4月 旧双日株式会社 代表取締役専務執行役員  
 2004年 8月 同社代表取締役副社長執行役員  
 2005年 10月 当社代表取締役副社長執行役員  
 2007年 4月 当社代表取締役社長 CEO  
 2012年 4月 当社代表取締役会長  
 2013年 6月 アステラス製薬株式会社 社外取締役(現)  
 2016年 3月 株式会社ジェイエイシーリクルートメント 社外取締役(現)  
 2016年 6月 積水化学工業株式会社 社外取締役(現)



代表取締役副会長  
**原 大**

1975年 4月 株式会社三和銀行 入行  
 2002年 1月 株式会社UFJ銀行執行役員  
 2005年 5月 同社常務執行役員  
 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 同社常務取締役  
 2009年 5月 同社専務取締役  
 2010年 5月 同社副頭取  
 2012年 6月 当社代表取締役副会長



代表取締役社長 CEO  
**佐藤 洋二**

1973年 4月 日商岩井株式会社 入社  
 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 CFO  
 2012年 4月 当社代表取締役社長 CEO



代表取締役副社長執行役員  
**茂木 良夫**

1975年 4月 日綿實業株式会社 入社  
 2006年 4月 当社執行役員  
 2008年 4月 当社常務執行役員  
 2012年 4月 当社専務執行役員 CFO  
 2012年 6月 当社代表取締役専務執行役員 CFO  
 2014年 4月 当社代表取締役副社長執行役員 CFO  
 2016年 4月 当社代表取締役副社長執行役員



代表取締役副社長執行役員  
**水井 聡**

1975年 4月 日商岩井株式会社 入社  
 2002年 7月 日商岩井インドネシア会社社長  
 2006年 2月 双日米国会社 COO  
 2006年 4月 当社執行役員  
 2011年 4月 当社常務執行役員 化学品・機能素材部門長  
 2014年 4月 当社専務執行役員 エネルギー・金属部門長  
 2015年 10月 当社副社長執行役員  
 2016年 6月 当社代表取締役副社長執行役員



取締役(非常勤)  
**石倉 洋子\*1、2**

1985年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク 日本支社マネージャー  
 1992年 4月 青山学院大学国際政治経済学部教授  
 1996年 3月 エイボン・プロダクツ株式会社 取締役(非常勤)  
 2000年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授  
 2001年 2月 中央教育審議会委員  
 2004年 4月 ボーダフォンホールディングス株式会社 取締役(非常勤)  
 日本郵政公社社外理事(非常勤)  
 2005年 10月 日本学術会議副会長  
 2006年 6月 株式会社商船三井 社外取締役  
 2008年 1月 総合科学技術会議議員(非常勤)  
 2010年 6月 日清食品ホールディングス株式会社 社外取締役(現)  
 富士通株式会社 社外取締役  
 2011年 4月 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授  
 2012年 4月 一橋大学名誉教授(現)  
 2012年 6月 ライフネット生命保険株式会社 社外取締役(現)  
 2014年 6月 当社取締役(非常勤)  
 2015年 6月 株式会社資生堂 社外取締役(現)

## 監査役



取締役(非常勤)  
北爪 由紀夫\*1,2

1973年 4月 通商産業省 入省  
1993年 7月 東京都労働経済局商工計画部長  
1996年 7月 通商産業省貿易局総務課長  
1997年 7月 大臣官房審議官(貿易局・安全保障貿易担当)  
1999年 7月 特許庁総務部長  
2001年 4月 独立行政法人日本貿易保険 理事  
2007年 8月 カタール駐劄特命全権大使  
2010年 12月 財団法人日本航空機開発協会 副理事長(現)  
2014年 6月 当社取締役(非常勤)



常勤監査役  
濱塚 純一

1977年 4月 日商岩井株式会社 入社  
2005年 10月 当社執行役員 主計部長  
2007年 4月 当社執行役員 米州地域 CFO 兼 CAO  
2010年 4月 当社執行役員 CIO 兼 内部統制統括部、情報企画部担当  
2012年 4月 当社常務執行役員 財務、為替証券、ストラクチャードファイナンス、主計、アセットマネジメント担当  
2013年 4月 当社常務執行役員 リスク管理企画、リスク管理第一、リスク管理第二担当  
2015年 4月 当社常務執行役員 アジア・大洋州 副総支配人  
2016年 4月 当社顧問  
2016年 6月 当社常勤監査役



常勤監査役  
石毛 孝幸\*2,3

1978年 4月 花王石鹼株式会社 入社  
2003年 1月 花王株式会社経営監査室部長(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)  
瀬古 美喜\*2,3

1978年 4月 日本大学経済学部助手  
1981年 4月 同大学経済学部専任講師  
1985年 4月 同大学経済学部助教授  
1990年 4月 同大学経済学部教授  
1998年 4月 慶應義塾大学経済学部教授  
2013年 4月 同大学名誉教授(現)  
武蔵野大学政治経済学部教授  
2013年 6月 当社監査役(非常勤)  
2014年 4月 武蔵野大学経済学部教授(現)



監査役(非常勤)  
津谷 忠男\*2,3

1973年 10月 アーサーアンダーセン会計士事務所 入所  
1988年 9月 同事務所パートナー  
1990年 9月 公認会計士・税理士事務所「津谷会計事務所」開所(現)  
1997年 2月 日本アムウェイ株式会社 入社  
2001年 3月 デンセイ・ラムダ株式会社 入社  
2001年 6月 同社取締役・財務本部長  
2004年 7月 オリックス株式会社 入社  
2005年 2月 同社執行役員  
2009年 1月 同社常務執行役員  
2009年 6月 富士火災海上保険株式会社社外取締役  
2010年 1月 オリックス株式会社顧問  
2010年 4月 富士火災海上保険株式会社顧問  
2011年 6月 日立ツール株式会社社外監査役  
2013年 6月 当社監査役(非常勤)  
2014年 4月 ポールトゥウィン・ピットフルーホールディングス株式会社 社外監査役



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 外務省大臣官房監察査察官  
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(非常勤)(現)  
2016年 6月 当社監査役(非常勤)

\*1 石倉 洋子、北爪 由紀夫の各氏は会社法に定める社外取締役です。

\*2 石倉 洋子、北爪 由紀夫、石毛 孝幸、瀬古 美喜、津谷 忠男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、瀬古 美喜、津谷 忠男、北田 幹直の各氏は会社法に定める社外監査役です。

# 執行役員 (2016年7月1日現在)



副会長  
**段谷 繁樹**



副社長執行役員  
**谷口 真一**  
東アジア・関西担当



専務執行役員  
**武井 正人**  
社長特命  
豪州開発担当



専務執行役員  
**松村 博史**  
海外業務担当  
兼 株式会社双日総合研究所  
代表取締役社長



専務執行役員  
**西原 茂**  
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  
兼 海外プロジェクト推進室長



専務執行役員  
**吉村 利治**  
自動車、航空産業・情報管掌  
兼 環境・産業インフラ本部長



専務執行役員  
**藤本 昌義**  
経営企画、戦略投資推進、IR、広報、  
物流・保険統括担当



常務執行役員  
**此田 哲也**  
社長特命 金融政策担当  
社長特命 金融政策担当



常務執行役員  
**加藤 英明**  
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  
**花井 正志**  
CCO  
兼 法務担当



常務執行役員  
**田中 勤**  
化学本部長



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



常務執行役員  
**平井 龍太郎**  
秘書、人事総務担当



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  
**田中 精一**  
CFO  
兼 財務、主計担当



執行役員  
**田村 喜宏**  
中国副総代表  
兼 双日上海会社総経理



執行役員  
**山田 裕**  
ストラクチャードファイナンス担当



執行役員  
**高濱 悟**  
CIO  
兼 情報企画担当  
兼 営業管掌役員業務室長



執行役員  
**西村 康**  
リテール事業本部長



執行役員  
**市村 由昭**  
食料・アグリビジネス本部長



執行役員  
**櫛引 雅亮**  
リスク管理企画、リスク管理、  
コントローラー室担当



執行役員  
**山口 幸一**  
航空産業・情報本部長



執行役員  
**平川 真淳**  
双日ロジスティクス株式会社  
代表取締役社長



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**  
欧州・ロシアNIS総支配人  
兼 双日欧州会社社長

## 本部別レポートディングセクション

# Individual Reports

|    |              |
|----|--------------|
| 60 | At a Glance  |
| 62 | 自動車本部        |
| 66 | 航空産業・情報本部    |
| 70 | 環境・産業インフラ本部  |
| 74 | エネルギー本部      |
| 78 | 石炭・金属本部      |
| 82 | 化学本部         |
| 86 | 食料・アグリビジネス本部 |
| 90 | 生活資材本部       |
| 94 | リテール事業本部     |



# At a Glance (2016年3月期)



| PL               |        |        |       |       |
|------------------|--------|--------|-------|-------|
| 売上総利益            | 251    | 263    | 177   | 24    |
| 営業活動に係る利益        | 47     | 56     | 37    | △84   |
| 持分法による投資損益       | 46     | 3      | 6     | 39    |
| 当期純利益(親会社の株主に帰属) | 59     | 31     | 22    | △69   |
| BS               |        |        |       |       |
| 総資産              | 1,320  | 1,642  | 1,645 | 1,400 |
| 非流動資産            | 497    | 678    | 750   | 1,102 |
| 財務指標             |        |        |       |       |
| ROA              | 4.4%   | 1.9%   | 1.4%  | △4.5% |
| 従業員数             |        |        |       |       |
| 単体従業員            | 72名    | 70名    | 156名  | 77名   |
| 連結従業員            | 1,693名 | 1,732名 | 937名  | 201名  |

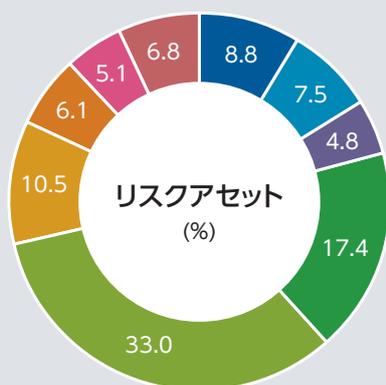
## 本部別構成比



(単位：億円)

| 石炭・金属本部 | 化学本部   | 食料・アグリビジネス本部 | 生活資材本部 | リテール事業本部 | 会社合計 <sup>1</sup> |
|---------|--------|--------------|--------|----------|-------------------|
| 91      | 407    | 181          | 189    | 185      | 1,807             |
| △41     | 130    | 65           | 47     | 35       | 292               |
| 82      | 13     | 7            | 8      | 29       | 232               |
| 47      | 90     | 50           | 31     | 34       | 365               |
| 3,905   | 2,617  | 1,321        | 2,147  | 1,359    | 20,567            |
| 3,164   | 706    | 573          | 324    | 546      | 9,103             |
| 1.1%    | 3.3%   | 3.4%         | 1.4%   | 2.3%     | 1.7%              |
| 170名    | 246名   | 103名         | 127名   | 87名      | 2,207名            |
| 512名    | 1,663名 | 1,845名       | 1,420名 | 2,486名   | 14,330名           |

\* 「会社合計」はその他・調整を含みます。





# 自動車本部

## 当期の振り返り

- ▶ フィリピンの合弁製造事業をはじめ、プエルトリコでの輸入販売事業や、米国のBMWディーラー事業などが堅調に推移
- ▶ 米国サンフランシスコ湾岸地域およびブラジルにおいて新たなBMWディーラーを買収
- ▶ ロシアでは商用車合弁事業への出資比率を引き上げ

# Taking the Opportunity to Lead the Industry

### 【機会】

- ▶ アジアの中間所得層増加に伴う組立・卸売事業での販売台数の増加
- ▶ 社会インフラ整備が進む新興国における新規卸売事業の確立
- ▶ ニーズの多様化、グローバル化を見据えた小売事業、部品事業の展開

### 【リスク】

- ▶ 各国での政治・経済情勢に起因するカントリーリスクの変化
- ▶ 環境規制強化など、社会環境の変化に伴う自動車需要への影響
- ▶ メーカーの海外展開など、事業環境、機能、収益性の変化への対応

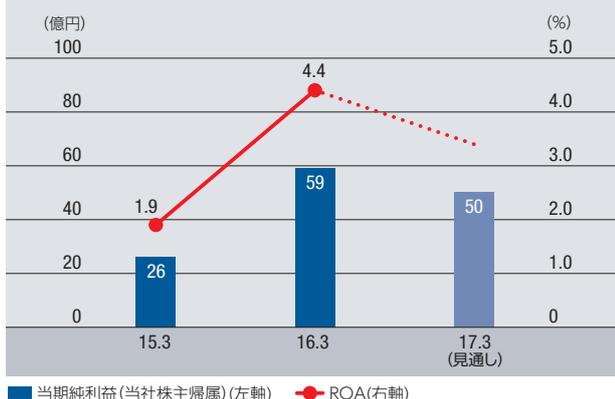
## 本部の概要と目指す姿

### 自動車メーカーのグローバル展開を支える高機能な事業体制

世界でますます進展するモビリティ社会において、自動車という巨大な産業は、今後も世界の産業・雇用・生活に大きな価値をもたらします。

こうした中、自動車本部では、経済成長が著しく、今後も自動車需要の拡大が見込まれるASEANや、ロシアNIS、中南米などで事業を展開しています。当本部は、自動車メーカーのパートナーとして、販売ネットワークの創出や生産拠点のグローバル化、効率化に応える部品供給体制の提供など、さまざまなビジネスモデルを構築してきました。中核事業である組立・卸売事業では、当本部の知見を最大限に活用して自動車メーカーや世界各地のローカルパートナーと役割を分担し、安定的な収益確保に取り組んでいます。また部品事業では、多様化する顧客のニーズ・市場の特性に対応した最適なソリューションを提供しています。さらに、米国やブラジルで展開しているディーラー事業やアフターマーケット事業においても、地域の特性を踏まえたビジネスを積極的に展開。各国の社会インフラ整備、地域雇用創出にも貢献しています。

当期純利益(当社株主帰属)およびROA





「3つの柱」を掲げ  
中長期的な発展を遂げ、  
世界の自動車産業に貢献します。

自動車本部長  
村井 宏人



## 価値創造を可能にする強み

### 専門的ノウハウ・知見に加え、 世界各地の経営人材が価値の源泉

当本部は、成長が見込まれる新興国をはじめ、世界に30社の事業会社を擁し、約3,000人の社員(持分法適用会社を含む)が事業にあたっています。各社では、組立・卸売事業やディーラー事業の専門的ノウハウや、市場に対する知見を有していますが、最大の強みは蓄積された経営人材だと捉えています。

各地で一定の規模を有する事業会社を運営し、現地で社員を雇用・育成し共に成長することで、地域に根付いた発展を図る。こういった経営を若手時代から担ってきた人材は、強固な経営力を身に付けていきますし、その経営人材を世界で多く輩出し、組織経営をできる力こそが、事業発展の源泉です。

例えば、2009年にM&Aを通じて着手した、プエルトリコにおける現代自動車の卸売事業。当初は2~3%のシェアでスタートしましたが、現在では11%のシェアで2位のポジションを確立しています。2015年8月のプエルトリコ自治領政府のデフォルト以降、プエルトリコの自動車市場全体としては低迷が続いていますが、当社の事業は当期、過去最高益を更新するなど、厳しいマクロ環境下でも確実な経営力で業績を伸ばすことができている。

こうした経営力は、パートナーである自動車メーカーからも高く評価されており、今後のさらなる成長を支える強固な基盤となっています。

## 環境認識と価値創造戦略

### 「3つの柱」の下、 新たな価値創造のモデルへと転換

2016年3月期の業績は、堅調に推移し増益となりましたが、大きく変化するグローバル環境の中、当本部では、従来型のビジネスモデルだけで価値創造していくのは不十分であると考えており、中期経営計画2017は次なるステップへの転換期と捉えて、事業の革新に取り組んでいます。

こうした中、当本部では、価値創造のモデルとして「3つの柱」を明確に打ち出しています。1つ目は、長年築いてきた事業会社経営という資産を有し、収益の柱である組立・卸売事業です。この事業は、基盤収益を稼ぐことに加えて、当本部の優位性である経営人材の輩出機能をも担っており、今後も強みを磨きながら強化・拡大を図っていきます。2つ目はディーラー事業です。中期経営計画2017では収益を大きく拡大していくために、M&Aも含めたディーラー事業への積極的な投資により規模と収益の拡大に取り組んでいます。3つ目は、次期中期経営計画も見据えた将来戦略です。新たな事業モデルを構築すべく、さまざまなチャ

レンジに取り組むために相応の経営リソースを投下していきます。例えば、長年にわたり組立・卸売事業を展開し事業基盤・経験を有するフィリピンにおいて、より消費者に近いビジネスとしてオートローン事業を立ち上げ、付加価値の高いサービスを提供していきます。

#### 注力事業：組立・卸売事業

### 強いビジネスモデルをさらに強化し 地域的にも拡大を図る

当本部では、先に述べたプエルトリコで順調に業績を伸ばすほか、ロシアやフィリピンなどで確固たる市場プレゼンスを発揮しており、引き続きこれらの既存地域の強化に取り組むとともに、新規市場・新規事業への展開も進めています。

ロシアでは、富士重工業株式会社との事業を展開していますが、同国は景気停滞により耐久消費財需要も低迷しており、同社と協力しながら、足元の市況下に耐えうる体制を構築することで採算性を確保していく方針です。市場拡大が著しいフィリピンでは、販売網を45店体制から70店以上へと強化するほか、フィリピン政府が推進する包括的自動車産業振興戦略「CARSプログラム」の適用事業として認可を受け現地生産拡大のための大幅な設備投資を進めるなど、事業の拡大を加速していきます。

新規市場としては、ミャンマーにて中国メーカーの自動車販売に着手するなど新たな展開に取り組んでおり、今後も成長性の高い地域での積極的な展開を目指します。

#### 注力事業：ディーラー事業

### 米国で確立した高付加価値ビジネスの 展開を他地域にも拡大

ディーラー事業では、米国カリフォルニアで20年以上の実績を残しており、2014年のM&Aを含め、現在ではBMW、MINIディーラーを3店経営しています。3店合計



ブラジルで新たに自動車・二輪車販売事業に参入

の販売台数は年間8,000台で、特に差別化を図った中古車販売・アフターサービスには特徴があり、高収益を上げる経営モデルを確立しています。当該地域の継続強化はもとより、こうした高付加価値ビジネスを活かし、他地域での展開を進めます。潜在的に大きな自動車需要がある一方で、直近の資源安の影響を受けているブラジルにおいても同国の富裕層が集中するサンタカタリーナ州全域をカバーするBMW、MINIディーラーを2015年に買収。米国で培ったビジネスモデルを活かし、業績拡大を図っています。

#### 今後の取り組み

### 成長の鍵を握る経営人材力を さらに強化し、産業に貢献

世界の自動車産業は今後も拡大基調を続けるものと想定されます。ビジネスチャンスは多大である一方、競争も激しく、いかに市場の成長を取り込んでいくかが課題です。こうした中、「3つの柱」の推進にあたり、本部の最優先課題としてこれまで実績を上げてきた人材育成に継続的に取り組み、より多くの人材を輩出し続けることが、当本部の価値創造の鍵と捉えています。人材育成については、5年後、10年後を俯瞰して、本部の業容拡大を見据え、独自のプログラムを実施し、国境を越えた登用、配置も積極的に行い、育成スピードの迅速化に努めています。特に、中期経営計画2017では将来の成長に向けたチャレンジ、「Challenge for Growth」がテーマであり、その実行のため、戦略的思考を重視した育成を行っており、幹部による若手とのコミュニケーションの活性化や世代別のさまざまなワークショップなどを実施し、本部戦略の実行力強化を図ります。

当本部では、こうした経営人材力のさらなる強化を図り、新たなビジネスモデルを確立することにより、双日の収益を牽引する本部、世界の自動車産業に貢献する本部を目指します。



フィリピンMMPC本社・工場

## 自動車本部の地域戦略

# 中南米やロシアNISなどでの 取り組み

中南米では、ブランドバリューが着実に向上している現代自動車の輸入ディストリビューターとして、2007年にアルゼンチンの既存ディストリビューターに資本参加、続けて2009年にプエルトリコで新規ディストリビューターを設立するなど、販売活動を担ってきています。

アルゼンチンでは、2011年に輸入規制が開始され、さらに2014年にはテクニカルデフォルトに伴う送金規制も始まるという環境の中でも、徹底した発注管理により事故を防ぎつつ収益を上げており、また市場低迷が進行するプエルトリコでも、シェアを拡大してきています。

一次産品輸出経済が主要な中南米市場において、輸送機器としての自動車販売を長年にわたり継続しており、地域経済に貢献しています。中南米では、輸入完成車による熾烈な競争市場、自動車産業があり国産車が保護されている市場、FTAなど、さまざまな性格の市場がありますが、市場特性に合わせた参画方法により、さらなる市場参入の機会を追求していきます。

ロシアでは、世界的なブランドバリューと販売台数の増加が顕著なスバル車を取り扱い、2000年にディストリビューターを設立しマーケティング、販売活動を行っています。ロシアが経済急成長を果たし、自動車市場が大きく伸長した際に販売台数を伸ばすことに成功しましたが、地

道に現地ディーラーの開拓、販売・サービス網の整備に努めてきたことが実を結んだ案件だといえます。また、ロシアでの成功を機に、2006年にはウクライナでもディストリビューターを設立しています。

昨今は、ウクライナの政変やその後の紛争、ロシアはウクライナ問題にかかわる経済制裁や油価の下落に伴う通貨下落により、自動車市場は大きく減少しました。苦戦を余儀なくされている状況ですが、将来の市場回復に向けてユーザーとの絆をテーマに、ディーラーとともにブランド構築を中心に活動をしていきます。



プエルトリコでの現代自動車販売会社

### 【主要関係会社 出資比率(2016年3月31日現在)】

- 双日オートモーティブエンジニアリング株式会社(四輪・二輪部品事業、タイヤ販売/子会社) 100.0%
  - 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%
  - Mitsubishi Motors Philippines Corporation(三菱自動車の輸入・組立・販売/持分法適用会社) 49.0%
- 連結子会社 16社 持分法適用会社 6社



## 航空産業・情報本部

### 当期の振り返り

- ▶ 航空分野では、ボーイング社やボンバルディア社関連取引、パーツアウト事業などが順調に推移。新興国での空港開発に関連する事業への取り組みも推進
- ▶ 船舶事業は船舶市況の低迷の影響を受けたが、船舶の環境対策機器・エンジニアリング事業の取り組みを推進
- ▶ 情報産業分野では、データセンター事業や通信事業者向けネットワーク構築事業の強化に着手

# Growth Strategy Based on *Our Unique Strengths*

独自の強みを活かし、  
新たな価値創出に向けて  
深化を図ります。

執行役員  
航空産業・情報本部長  
山口 幸一

#### 【機会】

- ▶世界的な航空需要の増加、および2020年東京オリンピックに向けたインバウンド・ツーリズム需要の増加
- ▶省エネルギー船・LNG専用船などの需要増に伴う船舶・関連機器取扱量の増加
- ▶IoT市場の急速な拡大

#### 【リスク】

- ▶国内人口減少に伴う航空機需要の減少
- ▶国内造船産業の業績悪化に伴う取扱量減少
- ▶IT技術革新加速に伴う競争力低下(商品・サービス寿命の短期化)

#### 当期純利益(当社株主帰属)およびROA



#### 本部の概要と目指す姿

### ヒト・モノ・情報の往来の手段となる 社会インフラを整備し価値を創出

航空産業・情報本部は、航空、船舶、ITといった社会インフラを整備することで、価値創出を果たしています。ヒト・モノの移動、情報の行き交う場所には、必ずビジネスチャンスが生まれてくることから、それらを有機的に結び付けることで、より高付加価値な事業体として発展していくことを目指しています。

各事業の概要としては、航空事業は、民間航空機代理店および防衛関連機器代理店として実績を積み重ね、国内では圧倒的なトップポジションを確立するとともに、ビジネス・ジェット事業やパーツアウト事業など、航空関連の幅広いビジネスを展開しています。船舶事業は、長年に及ぶバルクキャリアを中心とした新造船、中古船などに加え、国内外の主要造船所向け船用機器への取扱実績を通じて、業界でも有数のポジションを堅持しています。IT事業は国内の主要通信事業者向けネットワークインフラ

構築事業やデータセンター事業などを特徴として展開しています。

#### 価値創造を可能にする強み

### 長年にわたる実績で培った優位性が さらなる価値を生み出す

課題やニーズ、ビジネスチャンスは常に生まれ続けますが、それらを解決または成功させていくためには、多様な知見が必要になります。当本部は、航空・船舶・ITの知見を積み重ねると同時に、顧客・パートナーとの強固な関係性を築いています。

例えば、航空事業においては、ボーイング社、ボンバルディア社などの機体メーカーをはじめ、世界有数のエアライン、さらには部品取扱企業、整備会社など、業界の主要プレイヤーと常に協業しており、こうしたネットワークは他社が模倣不可能な強みです。加えて、近年取り組みを開始した空港事業は、アジア各地の空港需要や機体・整備の知見はもとより、商業施設やホテル、交通インフラなど、総合商社ならではのノウハウ・ネットワークを総動員することで、各地の経済・観光などに寄与できる事業であり、まさに双日独自の価値となります。

#### 環境認識と価値創造戦略

### 航空機関連の強固なポートフォリオの 構築により、安定的な収益を創出する

ヒト・モノの流動は、これからもアジアを中心に全体的には伸長するとみられますが、航空需要は災害をはじめとするイベントリスクにさらされるほか、近年の船舶市況は軟調に推移しています。安定的な収益基盤の構築に向けては、市況に左右されにくい事業を拡充するだけでなく、航空市況と船舶市況サイクルが異なることや、景気によって新造機と中古機のニーズが相反傾向にあることなどを踏まえ、需要変動への耐性を持った事業ポートフォリオを構築する考えです。

こうした中、中期経営計画2017では、①民間航空機代理店事業、②ビジネス・ジェット事業、③航空機リース事業、④中古機・パーツアウト事業、⑤防衛事業、⑥空港事業、⑦サイバー・セキュリティ事業の7つのセグメントに注力していくこととしています。これらの事業に当本部あるいは他本部の持つ機能を組み合わせることで、より強力なビジネスの塊を作っていきます。その代表例が、中古機・パーツアウト事業や空港事業ですが、IT分野においても単にICT

ソリューションを提供するだけでなく、防衛事業やサイバー・セキュリティ事業のように、既存のビジネスにITの付加価値を付けることで強い事業へと成長させていきます。

#### 注力事業: パーツアウト事業

### 航空機ビジネスのバリューチェーンを完成させるビジネスモデル

パーツアウト事業は、退役機・経年機を購入し、外部パートナーと協働し解体した部品を販売、有効活用する事業です。機体発注から資金調達、リース組成、維持管理、リマーケティングに続く出口戦略として、航空機事業のバリューチェーンを完成させるビジネスモデルであり、高い収益率が期待されます。展開に際しては、部品販売パートナーとのタイアップが重要なカギを握っていますが、当本部は退役機の情報収集から販売に至る、すべての段階における豊富な知見、ネットワークを背景に、優良パートナーとの提携を実現しています。

2013年に欧州で当事業を本格的に開始しましたが、欧州では順次取扱機数を拡大しており、将来的には欧州での事業会社設立を検討しています。2015年には、米州でも同事業を開始。アジアにおいても本格的な取り組みの先駆けとして、2016年6月に、シンガポールの中古機販売会社に出資をしました。当該事業を通じて、リース事業、中古機販売事業、パーツアウト事業などをさらに拡大していきます。

#### 注力事業: 空港事業

### 空港関連ビジネスのノウハウ・リソースを集約し、新たな事業領域へ進出

空港事業は、重点分野の一つとして、空港運営参画・事業組成に向けて具体案件に取り組んでおり、中期経営計画2017期間中の事業基盤確立を図っています。市場としては、人口やマーケットが大きく、民営化の動きが加速することが見込まれるアジア地域での事業化を検討しています。

事業構造としては、核となる空港運営事業の採算性はもとより、当社の総合力を活かした周辺・派生分野への拡張が狙いです。具体的には、空港内での商業スペースなどの非航空収入の拡充や、ICTを活用した各種モニタリング・管理システムの構築、免税店経営、周辺不動産開発やホテル観光事業展開など、さまざまな新規事業領域の展開を進め、新たな「ビジネスの塊」の創出を図ります。

#### 今後の取り組み

### ゆるぎない「強さ」を確立し、多様な価値を創造する

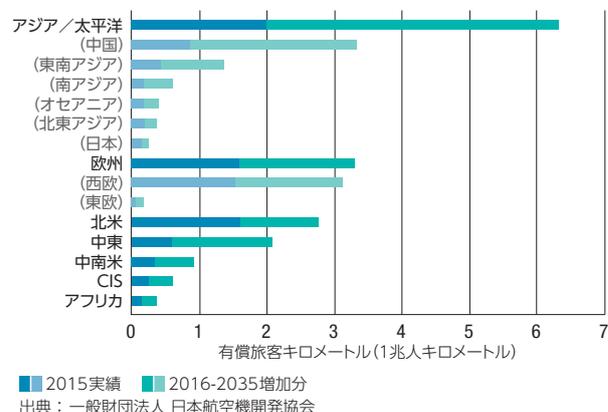
中期経営計画2017の初年度である2016年3月期は、本部として保有船舶の減損を計上したものの、航空事業は堅調に推移し、計画に対しては超過達成を果たすことができました。今後、より力強い収益基盤の確立を目指す上では、前述の7つのセグメントでの事業を加速させるとともに、積極的な新規投融資を行っていきます。

投資については、投資回収期間の比較的短い中古機・パーツアウト事業などと、中期間程度での回収となるリース事業や空港事業などの長期にわたってリターンが期待できる事業とでポートフォリオを構築していきます。当本部では、中期経営計画2017において約200億円の投融資を計画しており、主に中古機・パーツアウト事業、リース事業、ビジネス・ジェット事業および空港事業へ配分することを現時点では想定しています。

当社の航空事業は、長年、業界No.1の地位を確保し続け、いわゆる金看板を背負ってきた事業ですが、船舶事業もIT事業も同様に、長い歴史を有し「強い事業」といわれた事業です。今般、再編した本部体制の下、今後は個々の事業部が他本部とのシナジーにより、新たな価値を創出し続ける事業体へと進化を図ります。

当本部の人材は、その実現を可能にする知見・能力を有していますが、より積極的な人材育成に力を注ぎ、ゆるぎない「強さ」を持った集団となることで、双日を代表する本部として、顧客、そして社会に多様な価値を創造していきたいと考えています。

#### 世界の地域別航空旅客需要予測結果



双日を牽引する航空事業の歴史

# 民間航空機販売総数 900機以上 国内シェア 1位 日本の航空旅客輸送の発展に寄与

双日の民間航空機事業は、1956年にボーイング社の国内総販売代理店となって以来、60年もの長きにわたって、発展し続けている事業です。

1960年代、日本は高度成長時代に入り、エアライン各社は航空輸送需要の飛躍的な増加に対応をする必要がありました。

双日は、1963年に初めてボーイング727型機の受注に成功、以降、現在まで続いているボーイング旅客機ファミリーの、日本への導入の幕開けとなりました。

その後も、日本の旅客需要は衰えずに増え続け、エアライン各社はさらなる保有機材の増強が必要となり、1969年には727型機の大量受注を獲得しました。

1970年代初頭のオイルショックまでは、日本の経済成長に支えられ、航空機が国民の足として定着し、国内の航空旅客需要は増加の一途をたどりました。それによる国内幹線の過密化が深刻となり、エアライン各社が使用機材の大型化を図る中、国内線用大型旅客機として747SR(ショートレンジ)型機の受注に成功、ジャンボ旅客機時代到来の一翼を担いました。

また、1970年代後半から1980年代前半にかけて、旧式化が進んだ727型機やDC8型機の後継機として、767型機の大量受注を獲得。こうした数々の激しい商戦に勝ち

続けたことで、ボーイング社製旅客機は日本のマーケットシェアの90%以上を占めることになり、双日は総代理店として揺るぎない地位を固めました。

1990年代に入り、中型機としてボーイング社が新規開発していた777型機の大型受注にも成功し、2000年代には、エアラインの機材の近代化に対応した737NG(ネクストジェネレーション)型機の大型受注に成功したのみならず、最新鋭機の787型機の大量受注契約を獲得するなど、引き続きボーイング社の日本での高いシェアの維持につながっています。

一方、離島向け生活路線ならびに地方路線向けの需要に対応した小型機については、カナダ・ボンバルディア社の国内総販売代理店を1978年から務め、現在までに80機以上の受注を獲得しています。ボーイング旅客機と合わせて900機以上の受注実績を誇り、双日の知名度は名実ともに不動のものとなっています。

商社として、航空機の販売代理店として、航空ビジネスに寄与できるために求められる役割や機能は、日々刻々と変化しています。脈々と受け継がれている経験と知見を活かしつつも、明日の航空業界の発展に必要な商社機能とは何なのか、常に自問自答を繰り返しながら今日も挑戦を続けています。

## 【主要関係会社 出資比率(2016年3月31日現在)】

- 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%
- 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%
- 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(インターネットデータセンター事業／子会社) 40.3%
- 双日システムズ株式会社(情報通信システムの受託開発および保守運用／子会社) 100.0%

連結子会社 54社 持分法適用会社 6社



# 環境・産業インフラ本部

## 当期の振り返り

- ▶ 海外電力事業や国内および海外での再生可能エネルギー事業(太陽光発電)への取り組みが順調に拡大
- ▶ 鉄道関連事業では、2013年3月期より取り組むインドでの貨物専用鉄道プロジェクトにおいて新たに軌道敷設工事などを受注。さらに、北米では鉄道車両の総合メンテナンス事業へ進出

# Building a Foundation for the Future

### 【機会】

- ▶ 国内外の再生可能エネルギーへの高いニーズ
- ▶ 新興国での交通・社会インフラ強化へのニーズの高まり
- ▶ 各メーカーの製造拠点のグローバル化に伴う新規トレーディング・投資機会の増加

### 【リスク】

- ▶ 新興国におけるカントリーリスク
- ▶ 他社との競争激化
- ▶ エネルギー価格下落の長期化に伴う産油国でのインフラ需要低下と事業機会の減少

## 本部の概要と目指す姿

### 再生可能エネルギーや交通、社会インフラ、プラント事業などを通じて地域・社会の発展を支える

世界的に高まるエネルギー需要への対応をはじめ、各種プラントなどの社会インフラ整備など、世界各国の発展に寄与する礎を作ることが、環境・産業インフラ本部の提供価値です。再生可能エネルギー分野では、国内太陽光発電の豊富な経験を基に、日本、米州、欧州、中東、アジアなどで太陽光から風力、地熱発電など電源の幅出しに注力。優良なパートナーとの連携を通して複数のIPP事業に取り組むほか、交通インフラでは、インド向け貨物専用鉄道プロジェクトに加え、米州・アジア大洋州での鉄道事業への参画を目指した活動に努めています。社会インフラ事業では、病院などのPPP(PFI)案件を注力事業と位置付け、案件開発・融資組成・運営管理サービスの提供も含むプロジェクト組成を行っています。プラント事業では肥料、石油ガス化学、製鉄、電力など大型プラントビジネスに取り組んでいます。軸受事業では中国などで軸受製品・部品の製造メーカーに出資し、在庫機能を発揮してグローバルサプライチェーンを構築しています。また、産業機械事業では中国、アジア、南米において、実装機分野の販売会社を展開しています。

当期純利益(当社株主帰属)およびROA





新興国をはじめ、世界各国の  
発展の礎を築き上げることが  
私たちの使命です。

専務執行役員  
環境・産業インフラ本部長  
吉村 利治



## 価値創造を可能にする強み

### 専門性と独自の知見・ネットワークを 強みに高付加価値なサービスを提供

当本部は、専門性と国内外の独自のネットワーク、さらには総合商社ならではの多様な機能を活用し、バリューチェーンを構築できることを強みとしています。こうした強みをベースに、双日ならではの付加価値として、単にプラントを完成させるだけではなく、新しい技術や運営サービスのノウハウの紹介・導入など、きめ細かな対応を徹底しています。これらは、例えばロシアNIS地域を中心とした新興国における大型プラントビジネスや、世界各地で事業運営に携わる火力IPP・再生可能エネルギーIPP事業などで蓄積してきた知見・ネットワークに基づくものです。「双日はプロジェクト提案だけでなく、技術面に詳しく、完成後の運営に至るサポートまで一緒に取り組んでくれる」という顧客からの評価も、私たちの活動の支えとなっています。当本部はこのような、常にプラスアルファの付加価値を提供し続けることで、差別化を図っていく考えです。

## 環境認識と価値創造戦略

注力事業：火力・再生可能エネルギーIPP事業

### スピードを持って 良質な資産を積み上げる

前述のとおり、世界的にエネルギー需要はますます高まっており、IPP事業はその中心にあります。長期にわたって安定収益を計上しうる事業であり、スピードを持って良質な資産を積み上げる考えです。IPP事業においては、新

規だけでなく、既存事業案件にも注力しており、2016年2月、スリランカにおける火力IPP事業の権益を米国の大手電力事業会社から取得しました。同事業では運営面にも本格的に関与し、発電プラントの運転管理・保守点検などの経営ノウハウの吸収・蓄積を図り、優位性を高めていく考えです。また、再生可能エネルギーでは、国内で複数の太陽光発電所を稼働・建設中。太陽光にとどまらず、風力・地熱発電などの案件について、国内のみならず海外を含めて推進しています。

注力事業：交通インフラ事業

### ノウハウを蓄積し、 鉄道バリューチェーンを開拓

インドにおける鉄道事業においては、同国の国家プロジェクトである「デリー～ムンバイ間産業大動脈構想」の一環として、2013年の貨物専用鉄道軌道敷設工事の受注を皮切りに、引き続きインド最大のエンジニアリング会社であるLarsen&Toubro社との協働を進めています。2016年3月期には新たに別区間の軌道敷設工事、電化工事などを受注しています。今後も本案件での追加受注が期待されるため、着実に取り組み、収益の拡大を図ります。さらに、北米で鉄道車両総合メンテナンス事業を運営する会社へ出資しました。これらの取り組みで得られたノウハウを活かし、インド以外のアジア諸国を中心とした展開も検討しています。

## 人材育成

### パートナーから選ばれる存在として、信頼獲得を目指す

当本部の事業の多くはパートナーとの協業です。顧客からの声を聞き、柔軟に対応していくためにもパートナーとの信頼構築を重視しています。そして、こうしたパートナーから選ばれる存在であり続けるためにも、人材育成に注力しています。経験を大切にしつつ、自己研鑽に加えて、自ら得た知見・経験を自身や組織に還元できるような取り組みを進めています。プラントやIPP、社会インフラなどの事業は、時には商売の種がないところに果敢に飛び込み、自らニーズを掘り起こすことも必要です。積極的に現場に人材を送り込み、育成を活性化させることで、全社で活躍できる人材を育みたいと考えています。

## 今後の取り組み

### 安定した収益基盤の再構築により、双日の中核事業として復興する

2016年3月期は、大型EPC案件の遅延などにより計画に対して未達となりました。業績のアップダウンがあることは課題であり、今後取り組むべきは、収益の安定化と捉えています。このためにIPP、社会インフラなどの事業比率を高め、良質な資産を積み上げることで、安定基盤を作ることを最優先に取り組めます。将来に向けて、世界的に拡大する交通、インフラ整備への需要を機動的に取り込むべく、交

## 双日：IPP事業 持分総発電容量

| プロジェクト名            | 国名         | 持分容量 (MW) | 運転開始年            |
|--------------------|------------|-----------|------------------|
| Riyadh PP11        | サウジアラビア    | 260       | 2013             |
| Sojitz Kelanitissa | スリランカ      | 147       | 2003             |
| Merida-3           | メキシコ       | 121       | 2000             |
| Barka 3 / Sohar 2  | オマーン       | 106       | 2013             |
| Phu My 3           | ベトナム       | 49        | 2004             |
| Carib Power        | トリニダード・トバゴ | 41        | 1999             |
| Shajiao-C          | 中国         | 40        | 1996             |
| Asia Power         | スリランカ      | 24        | 1998             |
| Mixdorf*           | ドイツ        | 24        | 2011             |
| マヘス/レパルティション*      | ペルー        | 22        | 2012             |
| 佐和田                | 日本         | 14        | ① 2000<br>② 2005 |
| 未来創電知多美浜*          | 日本         | 13        | 2015             |
| 未来創電上三緒*           | 日本         | 10        | 2016             |
| Tianshi            | 中国         | 6         | 2002             |
| 未来創電球磨錦町*          | 日本         | 6         | 2014             |
| 未来創電斜里小清水*         | 日本         | 5         | 2014             |
| 合計                 |            | 888       |                  |

\* 太陽光発電事業



スリランカ 複合火力発電所

通・社会インフラ事業部を新設。これまでの交通案件に加えて、病院PPP事業などの社会インフラ事業に注力し、新規事業獲得に向けて、積極的に取り組む体制を整備しました。

当社は4部門から9本部制となり、より事業単位の収益性が問われる緊張感のある経営体制になっています。当本部の由来するニチメン・日商岩井の機械部門は、かつては収益基盤の柱の一つでした。私たちは収益力の格段の強化を実現し、双日の中核事業としての復権を目指していく決意です。

## 双日：インフラ・プラント受注実績一覧

| 地域       | 案件名                  |
|----------|----------------------|
| ロシア      | アンモニア・メタノール・尿素製造プラント |
|          | アンモニア製造プラント          |
|          | アクリル酸製造プラント          |
|          | ガスタービン発電設備           |
|          | 貨車製造設備               |
| トルクメニスタン | アンモニア・尿素製造プラント       |
|          | 硫酸製造プラント             |
|          | ガンリン製造プラント           |
| イタリア     | 製鉄会社向け製鉄プラント         |
| ガーナ      | 海水淡水化事業              |
| アンゴラ     | セメントプラント             |
| ナイジェリア   | 原油生産設備               |
| サウジアラビア  | 超高压送変電設備             |
| アラブ首長国連邦 | アルミ精錬工場向け整流器・超高压変電機器 |
| パーレーン    | アルミ精錬工場向け超高压変電機器     |
| 中国       | 製鉄会社向け製鉄プラント         |
|          | 合繊プラント               |
| 韓国       | 製鉄会社向け製鉄プラント         |
| 台湾       | 製鉄会社向け製鉄プラント         |
| ベトナム     | 大型火力発電用設備・水力発電用設備    |
| タイ       | 製鉄会社向け製鉄プラント         |
| マレーシア    | 製鉄会社向け製鉄プラント         |
| インドネシア   | 製鉄会社向け製鉄プラント         |
|          | ジャカルタ都市鉄道車両基地設備      |
|          | デリー〜ムンバイ間貨物鉄道軌道敷設工事  |
| インド      | デリー〜ムンバイ間貨物鉄道軌道電化工事  |
|          | 製鉄会社向け製鉄プラント         |
| パキスタン    | アンモニア・尿素製造プラント       |
|          | 大型火力発電用設備            |
| 米国       | 鉄道車両                 |
| ブラジル     | ポリエステル合繊プラント         |
| ミャンマー    | セメントプラント             |

## カナダMRO事業

# 持続的な収益基盤となる ポートフォリオの形成へ

当社は、北米で鉄道車両の総合メンテナンス事業(MRO)を運営するキャドレイルウェイ社(Cad Railway Industries Limited)の株式約41%を2015年11月に取得し、日本企業では初となる北米での鉄道車両の総合メンテナンス事業へ参入しました。キャドレイルウェイ社は、カナダ・モントリオールを拠点に、北米の大手貨物鉄道事業者やカナダ政府・州政府の交通当局などに向け、旅客車・機関車・貨車の保守から修理、改造、改装までの幅広いサービスの提供を強みとしています。同社への出資により、当社にその機能やノウハウを取り込みます。

鉄道は輸送単位当たりの二酸化炭素排出量が自動車の約8分の1と地球環境にやさしく、大量一括輸送による効率性の高さから、世界各国で鉄道インフラの需要拡大が見込まれています。また、鉄道輸送量および鉄道車両数の伸びに伴って、安全性や利便性を確保・向上させつつ、鉄道車両を長期使用するためのメンテナンス需要の持続的な拡大も予想されます。

北米は、世界最大の運行路線長および鉄道輸送量を誇り、長期的な人口増加と経済成長を背景とする鉄道輸送の有望市場であることから、キャドレイルウェイ社と協力し同社の事業を拡大します。今後は、双日グループが培った世界各国での鉄道インフラ事業での経験を活かし、鉄道インフラ整備が見込めるアジアやその他各国でも鉄道車両メンテナンス事業に進出し、さらには鉄道運営事業への展開も視野に入れ、持続的な収益基盤となるポートフォリオの形成を目指します。



### 【主要関係会社 出資比率(2016年3月31日現在)】

- 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%
  - 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%
  - Blue Horizon Power International Ltd.(発電事業への投資/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%
- 連結子会社 34社 持分法適用会社 21社



# エネルギー本部



視点を切り替え、  
あらゆる可能性を見出しながら  
エネルギーの確保という  
使命を遂げます。

エネルギー本部長  
川原 博司

## Pursuing Energy Security

### 【機会】

- ▶ 新興国でのエネルギー需要増加
- ▶ 国内におけるエネルギー多元化ニーズの増加
- ▶ LNG需要・供給の増加に伴うLNG周辺事業の拡大
- ▶ 環境問題への注目拡大によるLNGなどのクリーンエネルギーへのシフト

### 【リスク】

- ▶ 市況・価格変動および減損発生リスク

### 当期純利益(当社株主帰属)およびROA



### 本部の概要と目指す姿

## エネルギー資源の確保および多角的な エネルギーポートフォリオの実現

日本をはじめエネルギー資源が乏しい国にとって、経済・産業に不可欠なエネルギーをインプットするには、他国からの供給に頼ることしかありません。石油・ガス、LNG、原子力などの第一次エネルギー資源の確保および多角的なエネルギーポートフォリオの実現に努めることは、エネルギー本部の重要な責任だと捉えています。石油・ガス事業では、米国・英国領北海・中東・アフリカなどの地域で、バランスの取れた権益資産ポートフォリオを形成しているほか、LNG事業ではインドネシアLNGのパイオニアとして同国からのトレーディングを担っています。また、原子力事業では、世界最大の原子力産業複合企業である仏・アレバグループの対日総代理店として、日本の原子燃料サイクルビジネス全般に関与しています。

### 価値創造を可能にする強み

## LNG分野のパイオニアとして、 強固なポジションを確立

当社は、1973年のインドネシアとの日本最大のLNG導入プロジェクト締結を契機に、現在、年間約600万トン



### 当期の振り返り

- ▶ 世界的な需要低迷と供給過剰状態に伴う原油価格下落の影響を受け、当社が出資する石油ガス権益の事業採算が大きく悪化
- ▶ 操業コストの改善や中流や下流事業へのエネルギー・バリューチェーン展開など、市況の影響を受けにくい安定した収益基盤の確立に取り組む

を取り扱うなど、LNG分野のトップポジションの座を確実なものとしてきました。その後も多くの権益を獲得、開発から輸送・供給に至るビジネスモデルを構築。幅広い経験やネットワークを強みとして安定的なエネルギー供給に努めています。

総合商社としての多様なネットワークと事業ポートフォリオを有することや、エネルギービジネスの上流から下流に至るビジネスフローについて熟知していることから、需要地・供給地、双方の発展に寄与する存在として厚い信頼を得ています。

### 環境認識と価値創造戦略

当期の外部環境は非常に不透明な状況が続きました。足元の急激な市況下落に伴い、中期経営計画2017の1年目の本部利益計画は未達となりました。今後も石油・ガスの供給過剰状態が長期化すると予想される中、引き続き市況変動を受けにくい事業構造への転換を図っていきます。そのためにも、LNG事業で培った強みを最大限活かした、安定収益事業の創出を重点課題としています。

### 視点を切り替え、供給地・消費地、2つのビジネスネットワークを確立

LNG市場において、市況の急回復は見込んでいません。しかし、供給側から見ると環境は悪化していますが、消費側から捉えると燃料コストが低下し、逆にチャンスであると考えすることもできます。加えて、インドネシアなどの新興国は経済発展に伴い、エネルギー供給という役割だけでなく、消費国という側面も持ち、両方の特徴を持つこととなります。こうした国に対しては、バリューチェーンを構築してきた当社の強みが活かされます。例えば、LNG受け入れ基地から発電所への供給体制や効率性の追求といったノウハウを新興国へ提供し、ビジネスネットワークを複線化していくことで、新たな付加価値を築くことができるのです。また、石油だけに頼る単元的なエネルギー利用国には、LNGというポートフォリオを加え、エネルギーセキュリティという概念を根付かせることも新たな価値です。そして、当本部だけでなく、双日全体のネットワークを駆使していけば、同じようなエネルギーポートフォリオの構築に課題を持っている国々と取引を増やしていくことも可能です。視点を切り替えれば、まだまだエネルギー市場にはチャンスが転がっており、積極的に取り込んでいく考えです。

## 下流ビジネスへと広げ、 バリューチェーンの進化を図る

また、LNGバリューチェーンそのものにも開拓の余地があると考えています。当本部では、供給源の一つである北米と、新興需要地であるアジアを結び、バリューチェーンを構築することで、ビジネスチャンスを追求していきます。同様に、日本と需要期が逆転する南米地域、ガスに流動性がある欧州市場とのネットワークを整備し、アジア地域の需要に対応可能な供給体制を目指していきます。

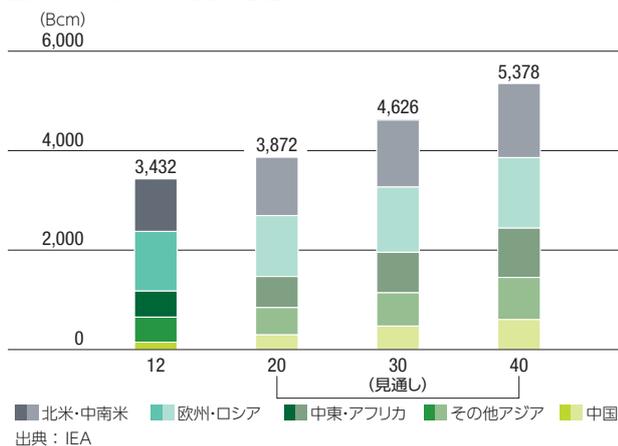
さらに、LNG生産工程の随伴ガスから抽出できるヘリウムについても取り扱っているからこそその知見を有しており、その希少性も認識しています。エネルギー史においては、代替品の登場によって業界構造や市況は変化しており、例えばLNGも当初石油の代替品として登場しました。一方、ヘリウムは世の中に存在する2番目に小さい分子であり、代替不可能な存在としてニッチな市場の中で確かなプレゼンスを発揮しています。当本部では、すでに北米においてヘリウム製造プロジェクトに取り組んでおり、今後は新規事業の創出にも取り組んでいきます。

### 今後の取り組み

## エネルギーの可能性は無限大。 視点を変えて問題解決につなげる本部へ

エネルギー資源の事業環境は今後も変化していきますが、経済発展に伴いエネルギー需要が途絶えることはなく、そのためのエネルギー供給を果たしていくという当本部の責務も変わることはありません。需要地におけるエネルギーの受入、供給にあたってはエネルギーインフラの

### 世界の天然ガス需要見通し



カタール国沖合 カルカラ油田

構築を伴い、一連のサービスを最終エネルギー需要家に提供することで、今後も一定の収益を確保することは可能です。私たちは、これら上流関連と、安定した収益を確保できる中・下流領域における事業創出を通じた強固な事業ポートフォリオを構築していかなければなりません。

加えて、総合商社のエネルギー本部として、一つのやり方を追求していくことは正解ではありません。視点を変えればチャンスは広がっています。エネルギーそのものだけでなく、それを扱うために培われた技術には目を見張るものがあります。例えば、原子力部で展開している被膜除去技術は、被膜の上から磁力線を流すIH方式によるもので、大型橋梁などのメンテナンスなどに活用でき、コスト面・安全面ともに優位性があり、今後市場の拡大が見込める新たな領域です。

また、このような環境において、資源開発で培った高い管理能力だけでなく、人的なネットワークをうまく構築し、さまざまなコミュニケーションを取れる能力を高めていく人材育成も重要です。視点を変え、新たな環境をビジネスモデルの転換機会として捉えることで、世の中のあらゆる問題に対してソリューションを提供していくような本部としていきたいと考えます。



エルエヌジー・ジャパン株式会社一部保有のLNG船 Vesta号

安全性と環境に配慮した取り組み

## 従来の技術の応用で、 新たな事業分野を開拓

エネルギー市況の下落により、厳しい事業環境が続いていますが、このような事業環境であるからこそ視点を変えればさまざまなビジネスチャンスがあると考えています。当本部には石油・ガス事業、LNG事業のほかに、原子力事業が含まれており、50年以上にわたり世界最大の原子力産業複合企業であるフランスのアレバグループの対日総代理店として原子燃料の供給や、関係会社を通じて原子力関係の機器・燃料・材料の販売など、原子力関連事業を幅広く取り扱ってきました。

この中でも、足元で取り組んでいる事業の一つとして、当社の子会社であるイーエナジー株式会社で展開している誘導加熱式被膜除去事業があります。これは、電磁誘導加熱原理という技術を使い、安全に、効率良く、低コストにてインフラメンテナンスが可能になる技術です。橋梁や石油備蓄基地などのタンク、鉄鋼で作られた大型のインフラ施設は防錆、防食、美観などの観点から外面・内面に塗装が施されていますが、施設が経年劣化する中で、安全性の確保のためにも定期的な塗り替えが必要です。塗装やコーティングの除去は従来、作業員にとって有害であり、中毒の危険がある可燃性の溶剤系剥離剤や、作業員の体に接触すると大事故になるほどの高圧で研掃材を吹き付けることによって被膜を剥がすブラストという方法が使用されています。

このような作業員の安全性が危ぶまれ、かつ、自然環境

に有害である恐れがある方法での被膜剥離に代わる手法として、一般家庭にあるクッキングヒーターにも使用されているIH(誘導加熱)技術を応用した商品を紹介しています。これは、石油掘削FPSO(浮体式生産貯蔵積出設備)の防火被膜剥離に使用される技術として当初開発された商品で、鋼材と被膜の間に効率的に熱を発生させ、界面結合を破壊することで即時に被膜が剥がれるものです。最小限のエネルギーで、騒音や粉塵などの環境への影響も少なく、作業員の安全性および作業環境が飛躍的に改善される方法で、鉄鋼から塗装や錆、ゴムなどを除去し、インフラ設備のメンテナンスが容易になります。また、将来的には、当本部の主力事業である原子力事業向けにも、今後のプラント廃炉作業の中で、各種鋼材廃棄物の除染作業への運用も期待されています。

エネルギー市況が低迷し、原子力発電所も多くが稼働停止となるなど、当本部にとっては厳しい事業環境ではありますが、そのような状況であればこそ、安全で環境に優しい工法の提案を含めた、当社の新しいビジネスモデルや、機能の提供に注力しています。



### 【主要関係会社 出資比率(2016年3月31日現在)】

- 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 Venture, Inc.(石油・ガス開発／子会社) 100.0%
- Sojitz Energy Project 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资／持分法適用会社) 50.0%

連結子会社 11社 持分法適用会社 6社



## 石炭・金属本部

### 当期の振り返り

- ▶ 中国や新興国経済の成長鈍化の影響を受け、金属資源全般の市況価格が下落し、石炭権益や鉄鉱石事業において減損を計上
- ▶ 石炭事業および金属資源事業で引き続き操業コストの改善に取り組む

Now is the  
*Turning Point*



顧客やパートナー・取引先に  
支えられ、ともに成長し、  
価値を創出していきます。

石炭・金属本部長  
尾藤 雅彰



#### 【機会】

- ▶ 新興国の中長期的な経済発展に伴う資源ニーズ
- ▶ 環境対応(リサイクル)事業などの新たなニーズ

#### 【リスク】

- ▶ 市況価格変動および減損発生リスク
- ▶ 技術革新や環境規制強化に起因する市場構造および顧客ニーズの変化
- ▶ 顧客、サプライヤー、出資パートナー企業の財務状況の悪化

#### 当期純利益(当社株主帰属)およびROA



■ 当期純利益(当社株主帰属)(左軸) ● ROA(右軸)

### 本部の概要と提供価値

#### トレーディングと優良権益確保を通じて、エネルギー・金属資源の供給責務を果たす

世界各国の発展・成長においてエネルギー・金属資源の存在は必要不可欠です。特に新興国においては産業の発展に伴い、需要はますます高まっています。石炭・金属本部では、資源の乏しい日本や成長著しい新興国へエネルギー・金属資源を供給していくことが、私たちの責務・使命だと考えています。

石炭・金属本部の特徴として、石炭事業では豪州やインドネシアの権益に投資を行うとともに、トレーディングではロシアからの日本向け輸入炭の取扱量でNo.1を誇るなど、強固な販売先・供給元のネットワークを有し、業界内において確固たるプレゼンスを確立しています。また、レアメタル(ニオブやニッケル)やベースメタルなどへの権益投資を行っているほか、鉄鋼総合会社である株式会社メタルワンを持分法適用会社として保有。さらには、高品位鉄鉱石やフェロニッケル、螢石、蛭石などにおいても日本向けに高いシェアを有するなど、当社独自の特徴のあるエネルギー・金属資源の供給を行っています。

### 環境認識

#### 低迷する市況下、改めて総合会社としての価値を見出す

近年の急激な市況変化の中、2016年3月期には、資源価格は軒並み下落し、業界全体に大きな影響を与えましたが、当社においても石炭権益および鉄鉱石事業の減損を計上しました。一部の石炭事業の保有意義変更に伴い評価益を計上したことにより、前期と比べ増益は果た

せたものの、この1~2年で市況が好転するとは考えにくく、2017年3月期には減益を見込んでいます。

かつてのエネルギー・金属資源分野における商社のビジネスモデルは、トレーディングによる安定供給でしたが、その後、徐々にプレイヤーが増え、ユーザーも直接エネルギー・金属資源の調達に着手。従来型のトレーディングだけでは機能・価値が認められなくなり、ビジネスモデルが成り立たなくなりました。そこで近年、各社は上流権益への投資を加速し、トレーディングだけでなく権益投資により供給元を確保し、資源バリューチェーンを構築することに総合会社としての価値を見出しました。

そして今、中国の成長鈍化を契機とする新興国の需要減退という変化を迎え、私たちも再度変わらなければいけない局面に立っていると考えています。総合会社は、ビジネスモデルを創造し続ける業種です。今こそ、ピンチをチャンスに変え、さらに新しい機能・価値を創出する転換期であると捉えています。

### 強みによる価値創造戦略

#### 強みのある石炭事業を基盤に収益を向上させる

私たちがエネルギー・金属資源の供給責任を果たしていくことについては、これまでと変わりありません。その使命を全うしながら、価値を再度創出していくために、安定収益基盤の確保や収益構造の変革に着手していきます。60年以上にわたり事業を行っている石炭事業においては、まず、独自の強みを活かした収益性の向上を図ります。双日は、豪州・ミネラル炭鉱で総合会社として唯一、オペレーションも含めた炭鉱経営を行っています。操業まで手掛けることによって多くの事業ノウハウを蓄積してお

り、優秀な技術者も有しています。実際、インドネシアの権益炭鉱に豪州・ミネルバ炭鉱の技術者を送り込むことでノウハウ・人材の交流を行い、シナジーを生み出しており、特に2016年3月期はコストの削減や技術継承などに大きく貢献したといえます。また、自らが炭鉱経営をしているからこそ情報収集力・分析力が高められ、経営判断が迅速化・高度化しており、厳しい事業環境下でも損失をミニマイズできているのも、こうしたスピードが活きているからです。

## 市況に左右されない 安定収益基盤の確立へ

そして、2017年3月期、当本部が注力するのがバリューチェーンの改革です。前述のとおり、市況の回復は大きく見込めず、先行きの不透明感は続く想定されるため、市況に左右されない収益基盤を確立することは急務です。

石炭や合金鉄事業では上流権益を保有し、トレーディングによってエンドユーザーまで届ける全体のバリューチェーンは構築できていますが、当社が持っているファイナンスやロジスティックなどの機能を積極的に活用していけば、さらなる発展が可能です。具体的には物流を自らが担うことによる新たな機能提供や、原材料の取り扱いにとどまらず、在庫・加工といった、より下流へ進出し、付加価値を向上させるような事業展開を目指します。こうした事業は市況による収益のボラティリティが低い上、従来のバリューチェーンとは一線を画すものとなります。

また、当社は、鉱産品(螢石、ジルコンなど)、鉄鋼副資材(耐火物など)、炭素材・炭素製品の取り扱いで強みを有しており、螢石や蛭石は、商社No.1の取り扱いを誇っています。鉄鋼、非鉄、自動車、化学産業という基幹産業はもちろん、新エネルギー、環境・リサイクル関連業界などの専門性の高い分野で、その機能強化に努めてきました。産業接



豪州・ミネルバ炭鉱

地面が広く、よりユーザーに近いことによる顧客との関係性は、当社にとって最大の価値であると考えています。このように顧客との結びつきを、これまで以上に深め、顧客のニーズに耳を傾け、社会要請・変化に応じることで、商材の幅出しや新たな事業モデルの創出を追求します。

## 今後の取り組み

### 収益ドライバーとして復権し、 全社を牽引する存在へ

数年前、当本部を含め、資源関連の事業は双日の収益ドライバーとして全社を牽引する、代表的な存在でした。今でも、社員たちは当時の想いを強く持っています。現在の市況環境を言い訳にせず、どのように収益を上げられるのかを真剣に考えていきます。幸いにも、他社に比べて傷は浅く、改革のための体力はあります。3~5年先の環境を見据え、強固な事業ポートフォリオを作り上げていく決意です。

また、私たちは決して自分たちだけで価値を提供できると思いません。顧客やパートナー・取引先に支えられ、ともに成長し、価値を生み出してきました。

最近の厳しい環境下において、お客様からご相談を受けたり、改めてご評価いただいているという話をよく耳にします。それは、お客様と誠実に向き合ってきた結果、信頼関係を築けてきたからこそだと自負しています。何か新しいことをしたいときにまず双日に声をかけたい。こうした期待に、機能と価値をもって必ず応え、エネルギー・金属資源の供給責務を果たしつつ、当社を代表する本部として再び双日を牽引していく所存です。

## 豪州・ミネルバ炭鉱のノウハウを活かす



## 環境負荷低減に向けた取り組み

# 従来の原材料・燃料供給ビジネスにとどまらない新たな機能や価値を提案

私たちを取り巻く地球環境は、大気汚染、水質汚濁、廃棄物増加、森林の減少など、あらゆる側面で急速に変化しています。経済成長は便利さや豊かさをもたらすと同時に、地球環境問題を引き起こし、私たちの生活にも少しずつマイナスの影響が現れ始めています。

特に、地球温暖化は異常気象の発生、都市部でのヒートアイランド現象など、私たちの周囲にも大きな影響を与えています。二酸化炭素排出削減への取り組みは、総合商社である当社、とりわけ地球環境に深くかかわりのある金属・エネルギー資源を取り扱う当本部が、強く社会から期待されるものであると同時に、大きなビジネスチャンスであるとも考えています。

当社の石炭事業は60年以上の歴史を持ち、多様なサプライヤーとのネットワークを持つことで、需要先に近い場所から石炭などの商品を輸送することにより、輸送にかかる二酸化炭素排出の削減に取り組んでいます。例えば、アジアの需要家には豪州やインドネシアから、中国北部の需要家にはモンゴルやロシアから石炭を提供することなどにより、輸送にかかる環境負荷の削減を実現しています。

そのほか、粗鋼生産の際に発生する製鉄スラグ(鋳滓、カス)を廃棄せずセメントや土木用資材として活用することや、石炭の燃焼後に発生する石炭灰をセメントの原料として利用するなど、廃棄物の利活用を進め、処理量の削減に貢献していきます。

また、土壌固化剤の原料供給にも取り組んでいます。トンネルや道路などの土木現場から発生する土壌を固めるもので、土壌中に含まれる重金属の溶出を抑制する機能があります。土木工事で環境に配慮した工法の選択を可能にし、ヒートアイランド現象の抑制などの効果が期待できます。

足元では新たな取り組みとして、リチウムイオン電池に用いられる炭素材の改良を通じて、電気自動車の走行距離の伸長に寄与するとともに、電子基板のスクラップから銅や貴金属、レアメタルを回収するなどの取り組みも進めています。

時代の流れやニーズに応じて、従来の原材料・燃料供給ビジネスにとどまらない新たな機能や価値を提案しています。

### 【主要関係会社 出資比率(2016年3月31日現在)】

- 双日ジェクト株式会社(コークス・炭素製品・各種鋳産品のトレーディング/子会社) 100.0%
- Sojitz Coal Resources Pty. Ltd.(石炭鋳山への投資/子会社) 100.0%
- Sojitz Resources(Australia)Pty. Ltd.(アルミナの製造/子会社) 100.0%
- Sojitz Moolarben Resources Pty. Limited(石炭鋳山への投資/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.(アルミナの製造/持分法適用会社) 50.0%
- Cariboo Copper Corp.(銅鋳山への投資/持分法適用会社) 50.0%

連結子会社 28社 持分法適用会社 15社



# 化学本部

## 当期の振り返り

- ▶ 化学品、合成樹脂全般で原油安に伴う市況下落の影響を受けたが、アジア・中国を中心とする合成樹脂トレードや北米での石油樹脂事業が堅調に推移
- ▶ パプアニューギニアの国営石油公社と同国において産出される天然ガスを利用したメタノール製造事業の開発のための合併会社を設立



# Developing Clusters of Revenue-generating Businesses

### 【機会】

- ▶ 産業の構造変化・新興国の経済成長に基づく世界的な化学品の需要増加
- ▶ 各国の社会・環境問題の深刻化に対応する、収量増大や効率化につながる化学合成農薬や非可食資源の取扱量の増加

### 【リスク】

- ▶ 各国の安全・環境規制強化に伴う一部取扱商品の競争力低下・取扱量の減少
- ▶ シェールガス産業失速の長期化に伴う各種化学品取扱量の伸び悩み

## 本部の概要と目指す姿

**顧客企業の成長に向けた価値を提供し、産業を循環させ発展に寄与する**

化学産業は産業界における血液ともいわれます。世界の多様な産業を循環させていく存在であり、アジアを中心とした新興国の成長とともに、その市場規模がますます伸長していくことは間違いありません。

こうした中、化学本部では、世界を結び、その循環を活性化させていく役割を担っており、各バリューチェーンの中で顧客企業の成長を実現すべく、市場に対して提案を重ね、付加価値を生み出し続けることが使命だと捉えています。

こうした考えを示す、これまでの取り組みの例としては、「衣」の分野では機能性繊維素材の開発、「食」の分野では食糧増産に向けた化学合成農薬や食品包装資材の提供、「住」の分野では太陽光発電・部材の供給や車両部品を金属から樹脂にすることによる軽量化・燃費改善などがあげられます。いずれも、顧客企業が新たな成長に向けて新事業・新製品の開発を進める中、その課題解決に対してともに歩んできた成果といえます。

当期純利益(当社株主帰属)およびROA



■ 当期純利益(当社株主帰属)(左軸)    ● ROA(右軸)



トレーディングと  
事業投資の両輪で、  
収益の塊を  
大きくしていきます。

常務執行役員  
化学本部長

田中 勤



## 価値創造を可能にする強み

### バリューチェーン強化を通じて培った、 業界屈指の顧客基盤

当本部は、競合他社と比較しても引けを取らない事業規模を誇っていますが、これはひとえにこれまでのバリューチェーン強化を通じて構築してきた、充実した顧客基盤の賜物です。従来の顧客企業は日系企業が多くを占めていましたが、現在はまさに全世界の顧客と取引しています。また、こうした顧客基盤を背景に、幅広い商材を扱い、上流から下流までのバリューチェーンを構築していることも当本部の特徴となっています。

具体的な事業面における主な優位性は、インドネシアに製造拠点を持つメタノール事業で業界屈指の規模を誇るほか、合成樹脂事業ではグローバルな販売・調達ネットワークを背景に取扱量は年間約100万トンにも及びます。また、マリンケミカル(工業塩)事業はアジア各地へのリードタイムの短さと価格優位性を強みとしており、対日輸入シェア20%を確保するほか、米国の石油樹脂事業は生産から販売までのバリューチェーン確立により市場への確たるプレゼンスを有しています。

## 環境認識と価値創造戦略

### 環境変化を捉えて早期に 当期純利益100億円以上を確保する

米国のシェール革命、世界情勢の激動など、世界の産業構造・流通構造は今後大きく変わり、主たる需要地や供給地図も変化していくことが想定されます。こうした中、当本部では、環境変化をいち早く捉え、事業投資を積極的に行いながら、グローバルトレードの拡大を図り価値創造を実現していく方針です。

これまで進めてきた、安定収益基盤確立への取り組みにより、2016年3月期の業績は、厳しい環境変化の中、好調な収益を上げることができました。一定の成果と評価するものの、「筋肉質にはなったが身長は伸びていない」とも捉えており、一刻も早く当期純利益100億円以上を計上できる本部となるとともに、さらにその先の世界的なプレゼンス確立を目指します。

地域についても、従来中心となっていたアジア・日本だけでなく、インド・メキシコといった自動車産業集積地での需要拡大の取り込みをはじめ、中国や北米などでの拡大を図ります。

## トレーディング拡大につながる事業投資を積極展開し、「事業の塊」を拡充

具体的な戦略としては、「事業の塊」がキーワードです。当本部は、双日らしい事業として、メタノール事業、石油樹脂事業、合成樹脂事業、マリンケミカル事業、希少資源事業という5つの事業の塊を有しています。これらの強い事業を、事業投資を絡めてバリューチェーンを強化し、さらに強く、大きな収益の塊にしていく構えです。

これまでの事業投資案件については、いずれも順調に進捗し成果が顕在化してきています。インドで進めたマリンケミカル事業では、拡張投資も奏功し工業塩の取扱量は順調に増加、年間350万トンまで拡大したほか、臭素および硫酸カリでは製造面においての一部課題はあるものの、製造・販売を開始しています。メキシコのバライト製造・販売事業では、年間10万トンの生産体制を確立しており、生産は堅調に推移しています。原油価格の下落によりバライト需要にも影響はあるものの、需要地である米国に近いという地理的優位性を活かして販売戦略の強化を図ります。

新たな取り組みとしては、メタノール事業において、2015年10月、パプアニューギニアの国営石油公社と合弁会社設立の基本合意を取り交わしました。同国産出の天然ガスを利用したメタノール事業の開発を推進し、2017年の最終投資決定を目指します。また、合成樹脂事業では、今後の成長が見込めるメキシコでの新規支店の設立や駐在員派遣を行うほか、中国の武漢における自動車用樹脂部品合弁工場の第2工場を設立し工場生産能力の5割増強を図るなど、需要が伸長する地域での施策を展開しています。さらに、石油樹脂事業では、北米におけるバリューチェーン強化に向け事業投資の検討を進めています。これに加え、将来への布石として、アジアにおける医

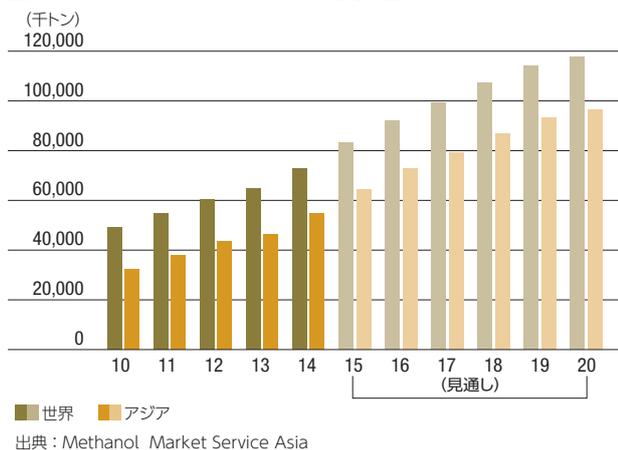
療分野に着目し、病院経営ノウハウを持つ企業と提携し、日本式医療サービス・病院運営システムの輸出などにも取り組んでいます。

## 企業価値向上に向けて 人材育成を挺にバリューチェーンを 太くし、価値創造を実現する

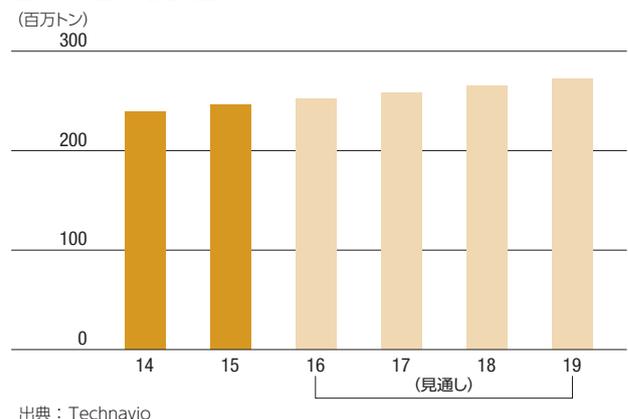
当本部が環境変化に対応したトレーディングを積み上げ、価値創造を進めるためには、顧客企業の成長戦略把握や事業パートナーとの共同事業化などが求められます。また、化学分野においては、マーケット起点で地域と地域、企業と企業を結ぶことで、新しい商材・市場が出来上がるという特徴があり、まさに人材力こそ成長の鍵と捉えています。こうした考えの下、当本部では人材育成をとりわけ重視しており、異業種交流研修を通じた次期幹部候補の育成、本部長への投融资提案カリキュラム、経営・会計をテーマとした若手基礎研修など、さまざまな施策を充実させています。中でも、世界各地の顧客企業・パートナーとの直接的な接点を担う、400名近い海外現地スタッフの育成に注力しており、こうした取り組みは事業創出などの具体的成果につながっています。

当本部では、各社員がリーダーシップを発揮しながら、顧客企業の成長に向けて新たな挑戦を続け、その結果、事業が育ち、拡大していく。そうした本部となることにより、双日の企業価値向上を実現していきたいと考えています。

世界とアジアのメタノールの需要量



世界の塩の需要量



海外現地スタッフによる新規ビジネス構築

# グローバルトレードの拡大に向け、 現地スタッフによる稼ぐ力を強化

トレードを主な収益源とする化学本部の海外事業展開において、海外現地スタッフの活躍は必要不可欠です。以前は日本語対応ができる現地スタッフを採用し、通訳を中心とした業務遂行を行っていましたが、近年は取扱商品の知識や事業感覚を有し、トレードを主体的に実行できる人材を採用しています。

化学本部の約400名の海外現地スタッフのうち、約75%が中国を含むアジアに配置され、化学本部のアジア事業を支えています。また、他本部に先駆け、海外現地スタッフの部長職への起用を積極的に進めており、2016年度に新たに1名が登用され、5名の海外現地スタッフが部長職に就いています。さらに、例えば、韓国やインドのスタッフがシンガポールへ、中国のスタッフがアメリカへとといった海外現地スタッフ自身の海外駐在も実施し、これにより、海外現地スタッフのモチベーションアップと海外での経験の蓄積によるさらなる成長を進めています。

2014年からはアジアと中国の海外現地スタッフでタスクフォースチームを組み、液体ケミカルや包装資材といった商品群ごとに、地域をまたがった案件構築を展開。半年でその効果が出始めました。具体的には、中国製樹脂の中国域内での取扱量増加、中国製メタノールの取扱開始、中国製液体ケミカルや中国製樹脂のアジア向け取扱開始などです。特に、中国では現地スタッフの活躍により顧客との距離が縮まり、原料から製品まで幅広くバリューチェーンとして取り組んでいることが背景となり、昨今の景気後退

局面下であっても、中国地域での収益を拡大しています。

このように、双日の海外現地スタッフの力が強まることで、各現場における稼ぐ力の強化と、海外現地スタッフならではの発想による地場取引の拡大を目指しています。



双日アジア会社  
化学部・部長  
Su Kui Sheng 氏

1998年から、海外現地スタッフとして化学関連の商品を幅広く担当してきました。3年前から部長職に就き、シンガポールで13名のチームを束ねています。アジア・中国タスクフォースでは包装資材チームのアジア地域リーダーとしても実績を上げてきました。私たちのチームでは、ミャンマーおよびインドネシアの顧客に対する中国製樹脂1万5千トンの取引をゼロから開拓し、現在さらなる拡販を目指して取り組んでいます。中国ではメーカーを抑え、ミャンマーでは顧客を開拓、シンガポールではファイナンス機能の提供と、それぞれの地域で当社の機能を発揮しながら、タスクフォースとして取り組んだことで効率的に面展開ができたのが成果を出せた要因です。これからの双日グループの成長のためには海外の非日系企業との取引を積極的に広げていく必要があります。そのためには海外現地スタッフの力が必要不可欠です。今後もより強いチームを作り、勝ち抜いていきます。

## 【主要関係会社 出資比率(2016年3月31日現在)】

- 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%
- プラマテルズ株式会社(合成樹脂原料・製品等の貿易・販売/子会社) 46.6%
- 双日コスメティックス株式会社(化粧品の開発企画・販売/子会社) 100.0%
- PT. Kaltim Methanol Industri(メタノールの製造・販売/子会社) 85.0%

連結子会社 30社 持分法適用会社 15社



## 食料・アグリビジネス本部

### 当期の振り返り

- ▶ 肥料事業では、干ばつなどの天候不順の影響を受けながらも、マーケットシェアを維持し安定的な収益に貢献
- ▶ 安全・安心な食料資源の安定供給に向けて、野菜の栽培事業やマグロの加工・養殖事業を拡張

*Enriching Life*  
with Quality Food



アジアを中心に築いてきた  
ネットワークを活かし、  
安心・安全な食品・食料提供に  
貢献していきます。

執行役員  
食料・アグリビジネス本部長  
市村 由昭

#### 【機会】

- ▶ 農業生産拡大に伴う資材（肥料など）、農産物（穀物など）の取扱量の増加
- ▶ アジアでの食の多様化に伴う食糧ニーズの増加
- ▶ 食の安心・安全意識の高まり

#### 【リスク】

- ▶ 気候変動や供給過多など、需給バランスが崩れた際の価格変動リスク・輸送コスト負担リスク
- ▶ 政策変更・規制強化などによるマージン圧迫など

## 本部の概要と目指す姿

### 安心・安全な食品・食料の提供を通じ、生活水準の向上に貢献

食料・アグリビジネス本部の最重要使命は、安心・安全な食品・食料をお届けすることにあります。特に、食糧需要が拡大し、食の多様化が進むアジアにおいては、食料供給の一翼を担うとともに、農業生産拡大や生産技術の移転、食文化の向上などへの貢献を通じ、生活水準の向上を目指しています。

当本部の特徴としては、食料バリューチェーンの川上（肥料製造、農業、飼料製造、養殖事業など）から川中・川下（穀物集荷、食品原料、食品製造事業など）に至るまで、要所で優良な事業資産を保有しており、アジアで有する事業会社数は24社に上ります。主たる事業としては、ASEAN諸国では高度化成肥料の製造・販売事業を展開、ブラジルにおいては農業・穀物集荷ターミナル事業に参画し、中国向けに加え、ベトナムに保有する港湾を活用した穀物販売も展開しています。

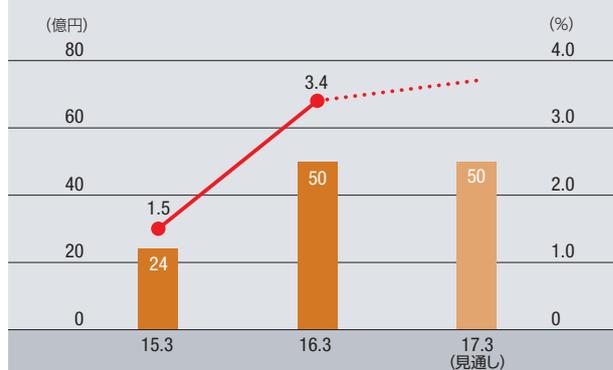
#### 価値創造を可能にする強み

### アジア諸国の事業会社が織りなす強固なネットワーク

当本部では、地域に根差した東南アジアの事業会社が、強固なネットワークを構築しています。

中でも、高度化成肥料の製造・販売事業は、タイ、ベトナム、フィリピン各国でトップシェアを確立。グループ全体の生産能力が合計180万トンとASEANでも有数の規模を有しています。各社のブランド力は圧倒的で、こうしたポジションを確立できたのは、品質の高さはもとより、

#### 当期純利益(当社株主帰属)およびROA



■ 当期純利益(当社株主帰属)(左軸) ● ROA(右軸)

農村部の方々に対して、対象品種・時期・使用量などの教育プログラムを導入し、生産・収入拡大に貢献してきたことも奏功していると捉えています。また、ベトナムでは、当社が出資するIFV社がASEAN域内最大規模の穀物専用港を保有、食料・飼料の輸入事業や製粉事業を展開しています。同事業は、港湾インフラの整備・拡張、穀物サイロ・倉庫の建設をも手掛けたもので、ベトナムの貿易・物流をも支える事業として高く評価されています。

#### 環境認識と価値創造戦略

東南アジアでは、食料市場が拡大するとともに、食の安心・安全に対する意識が高まるほか、高品質な食品へのニーズが増大しており、当社のビジネスチャンスはさらに拡大しています。一方で、食料にかかわる事業は、天候リスクや各国政府の規制リスクにもさらされています。

当本部では、より安定的な収益基盤を確立し、収益の塊を拡大していくことを目指し、既存事業の拡充と新規事業の創出に向けて、積極的な投資を行っていく計画です。2016年3月期業績は、前期比大幅増となる50億円の当期純利益を計上しましたが、将来的には100億円規模の当期純利益を上げる本部としていきたいと考えています。そのためには、主力の肥料事業で周辺地域への横展開を図り中長期的な収益強化を狙うとともに、穀物・小麦事業にて新たな資産を獲得し、地域の拡充やバリューチェーンの強化を図ります。さらに、水産事業についても、既存のマグロ養殖・加工などの事業を活用しつつ、健康志向の高まりを背景に需要が拡大する先進国向けに、加工・販売事業の新規創出に取り組みます。

## 注力事業：肥料事業

### 新たな地域としてミャンマー、 インドネシアでの展開を推進

肥料事業では、既存事業の拡充と新規地域への展開に取り組んでいます。既存事業については、マーケティング活動の強化と生産能力の増強を進めており、今後も設備投資や工場改修の投資を行い、供給力の向上と周辺国への輸出強化を図ります。

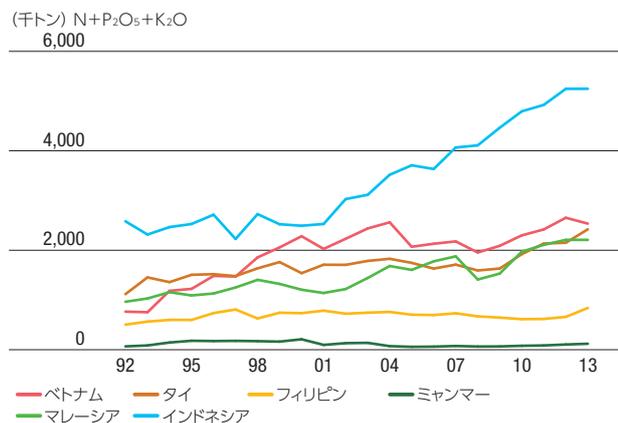
新規地域としては、ミャンマー、インドネシアなどを含めた東南アジアへの展開を狙います。ミャンマーには、現在、タイから肥料を輸出していますが、同市場の需要拡大をにらみ、高度化成肥料の製造事業を展開する計画です。同様に、大きな市場であるインドネシアでも肥料の需要拡大が予想され、市場調査を進めており、販売・製造事業の展開につなげていく考えです。

## 注力事業：穀物事業

### アジア地域における事業の進化と 中南米を結ぶバリューチェーンの構築

穀物事業の中核を形成するベトナムにおいては、IFV社の港湾施設機能を広げ、新たにベトナム北部の港湾・倉庫事業への参画を計画しています。これにより、ASEAN域内におけるきめ細かい物流ニーズに応えると同時に、小麦・飼料に加え、大豆、大豆粕、コーンなどの販売機会の拡大を目指します。さらに、製粉事業では、東南アジアに進出し、製粉工場設立に取り組むほか、下流への展開として、日本の品質技術を活用し、二次加工品事業や製パン事業などに事業投資を行う考えです。

## 東南アジアの肥料の需要の推移



フィリピンで展開する高度化成肥料製造・販売事業  
(アトラス・ファーターライザー社)

一方、ブラジルで展開する穀物集荷ターミナル事業、穀物三国間トレード事業は、同国の経済情勢などの影響で厳しい環境となっていますが、ブラジルから中国を含めたアジア、ASEANに穀物を供給していくビジネスモデルは、非常に魅力ある事業です。早期の事業の安定化に向け取り組んでいきます。

## 今後の取り組み

### 事業会社をマネージする機会を拡大し、 人材育成を加速

当本部の強みは、最終的には人材であると考えています。ASEAN諸国をはじめ、現地の文化を十分に理解し、事業会社をマネジメントし成長させていく。そういった人材を多く輩出することは、私たちの価値創造に直結するはずで、そして、当本部は、多くの事業会社を抱えており、人材育成に恵まれた環境だと捉えています。各地で現場を理解し、地域に根付いた事業をマネジメントすることで得られる力は、計り知れません。今後は、新たな事業展開も視野に入れながら、若手、中堅を含めて、より効果的なジョブローテーションを構築。さまざまな地域・ステージでの経営の経験をさせ、人材育成を加速することで、ステークホルダーから信頼される本部を目指します。



安全・安心な食料の確保へ

## 独自の養殖・栽培技術による 安定供給への取り組み

### マグロ養殖事業(双日ツナファーム鷹島株式会社)

当本部は、食の安心・安全を本部運営の中心においており、自社での製造・販売により直接的にこれを実現する取り組みを行っています。その一例としては、長崎県鷹島における本マグロの養殖事業があります。当社は輸入冷凍マグロを取り扱っている中で、クロマグロの資源量減少による漁獲規制と供給の減少に危機感を持ったことに加え、マグロに関する知見の蓄積があったことが大きなきっかけとなり、2008年9月に双日ツナファーム鷹島を設立し養殖産業に参入しました。ここでは、ヨコワといわれる稚魚を生簀に入れ、3年以上掛けて50キロ以上に育てて出荷しています。

近年、世界的なマグロ需要の増大と、それに伴う乱獲の懸念を受けて、天然資源保護の観点から漁獲量が制限さ



れていますが、今後はマグロ養殖事業の拡大とともに、天然稚魚に加え、近畿大学との協同研究による人口孵化稚魚の肥育にも積極的に取り組んでいくことで、天然資源を守りながら、安心・安全でおいしいマグロを安定的に供給していきます。

### 生鮮野菜栽培・販売事業(株式会社マイベジタブル)



このほかの取り組みとしては、千葉県千葉市で生鮮野菜の栽培・販売を行っています。現在、2つの農場(合計1ヘクタール)でラディッシュ、パク

チーなどを栽培していますが、最大の特徴は、「高床式砂栽培農法」を採用している点です。この農法は、ベッドのようなテーブル状の農床に、土ではなく「クリーンな砂」を敷いて、水や肥料を極力抑えて作物を育てる農法であり、これによって、日持ちのいい強い野菜が育つだけでなく、肥料の垂れ流しの減少、農薬の大幅削減など、環境に優しい農業を実現しました。また、第2農場を増設する際に栽培農法を改良したことにより、例えば、パクチーの出荷までの日数を約10日短縮するなど、栽培効率が大幅に改善されました。今後はマニュアル化された低負荷作業による生産性向上を図り、全国の都市近郊に合計20ヘクタールまで農場を拡大・増設し、旬の生鮮野菜の生産時期を順番につなぐことで、同一品質の生鮮野菜を通年で安定的に供給する体制を構築していきます。

#### 【主要関係会社 出資比率(2016年3月31日現在)】

- Atlas Fertilizer Corporation(化成肥料の製造・販売・輸入肥料製品の販売/子会社) 100.0%
- Japan Vietnam Fertilizer Company(化成肥料の製造・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%
- 株式会社マイベジタブル(生鮮青果物の栽培および販売/子会社) 100.0%
- Interflour Vietnam Ltd.(製粉事業、港湾サイロ事業/持分法適用会社) 20.0%

連結子会社 15社 持分法適用会社 10社



## 生活資材本部



# Proposing New Value for Changing Lifestyles

### 当期の振り返り

- ▶ テキスタイル販売および衣料品 OEM 事業は伸長
- ▶ 消費財事業が計画どおりの収益を確保
- ▶ チップ事業および輸入合板事業は、他産地製品の台頭に伴う競争の激化や円安によるコスト増などの影響を受けた

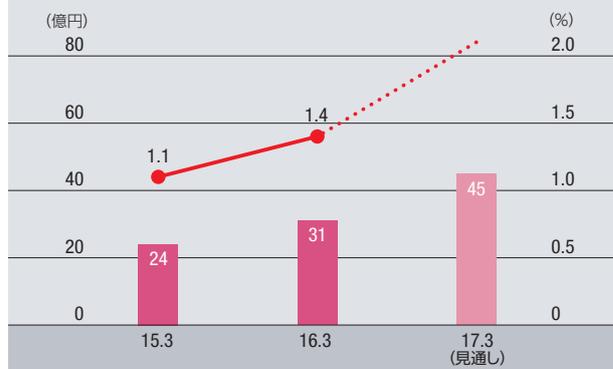
### 【機会】

- ▶ ASEAN 地域・中国で、経済成長に伴う中間所得層形成の進展による、包装材・製紙原料・繊維製品市場の拡大
- ▶ ASEAN 地域・中国で、労働力不足や人件費増加が課題となっている工場での生産性向上に寄与する日本の技術への需要増
- ▶ 環境意識の高まりに応える製品の取扱量増加および製品の高付加価値化を狙った新規投資機会の増加。特に、植林木を使用した木材製品の取扱増や効率的な林産資源活用の取り組みや、CO<sub>2</sub>排出量削減に寄与するバイオマス燃料製造事業などは新たなビジネス創出の機会

### 【リスク】

- ▶ 新興国などでの政策・法制度変更・賃金上昇などによる収益性圧迫の懸念
- ▶ 急激な為替変動によるトレード収益の圧迫懸念
- ▶ 各生産国での社会(人権・環境)リスクの増加

### 当期純利益(当社株主帰属)およびROA



■ 当期純利益(当社株主帰属)(左軸)    ● ROA(右軸)

### 本部の概要と目指す姿

## 「衣」と「住」の分野でライフスタイルの多様化に対応した多様な事業を展開

生活資材本部は、衣食住の「衣」と「住」の分野において、林産資源、繊維、物資・ライフスタイルという幅広い領域で事業を展開し、ライフスタイルの多様化に対応した消費財および産業材の供給基盤を構築しています。

木材事業では、合板・木材・建材の取り扱いを中心に、日本国内の合板販売では業界最大手として建材市場における確固たる顧客基盤を築いてきました。林産など木材関連事業では、環境への配慮を重視し、明快な調達方針を



「衣」と「住」に密着した  
ビジネスを通じ、  
地球環境や国際社会の発展に  
寄与していきます。

生活資材本部長  
木ノ下 忠宏



発信するとともに取引先への調査を実施するなど、先進的な環境配慮型ビジネスの創出に取り組んでいます。また、繊維事業分野では、衣料品OEM事業にて国内大手SPAの生産支援を行うほか、インドネシアをはじめとしたASEANへの生産拠点・調達ソース拡大に貢献しています。物資・ライフスタイル事業分野では、1972年のNike社発足以来のビジネスパートナーとして、トレードファイナンスサービスや物流決済機能を提供することで、同社の新興国を中心とした世界展開をサポートしています。

## 生活の豊かさや地球環境に貢献する 事業を通じて、中長期的な成長を実現

当本部では、ビジネスチャンスは、世界にあふれる課題の解決にこそあると捉えています。そして生活を豊かにし、環境負荷を低減する分野に注力することで、中長期的な成長を目指すとともに、地球環境、国際社会の貢献度を高めていきたいと考えています。

具体的には、当社が強みを持つベトナムにおいて、長く取り組んでいる植林・製紙原料チップ製造事業がその一例です。現地の植林活動を支援するとともに、少数民族も含めた農家の方々に雇用を創出することで、生活水準の向上にも寄与しています。

## 価値創造を可能にする強み

### 国内トップクラスのシェアを誇る 木材関連、テキスタイル事業

当本部は、長年に及び取引を通じて、顧客・事業基盤、商品、業界に対する高い知見を有しています。特に、木材製品、輸入合板、製紙原料チップ、縫製OEMの生産管理およびテキスタイル販売事業では、国内市場でトップクラスのポジションを獲得し、安定した収益基盤を構築しています。

また、前述のベトナムにおける植林・製紙原料チップ製造事業をはじめ、地域に貢献する事業展開を通じて各地からは高い信頼を得ており、アジアを中心に地域的優位性を確立しています。

## 環境認識と価値創造戦略

### さらなる成長性確保に向けた 事業ポートフォリオの革新

2016年3月期の業績は、繊維事業などが順調に伸長し、前期比で増益となりましたが、市況の影響を受けやすい事業もあり、今後、力強い成長を果すためには、一定の規模感のある、スピードを持った拡大を図る構えです。そのため、安定収益を生み出す繊維事業や物資・ライフ

タイル事業の維持・強化を図るとともに、市場拡大が望める分野における積極的な事業投資を検討し、より強固な事業ポートフォリオへの革新を図ります。

具体的には、まず、成長が見込めるASEAN地域を中心に、段ボール原紙製造・加工・製袋などの包材事業を検討しています。市場環境の厳しい製紙産業の中でも、ASEAN域内などでの流通活性化を背景に梱包需要は拡大しており、当本部では林産事業での知見を活かしながら、こうした成長を取り込んでいきます。また、フットウェア・ラゲッジ分野での製造・小売を結びつけたファブレスメーカーの立ち上げや、成長市場であるペットやベビー・キッズ関連事業への取り組みを検討しています。その一方で、規模拡大が望みにくい分野は、関連分野・周辺分野での新規トレード・事業創出に取り組みつつ成長性を見極め、困難な場合は規模縮小・効率化を進める方針です。

## 中長期的な視点に立ち、 自然環境や社会環境に配慮した 事業の構築

当本部が事業に取り組む中で、一つのキーワードと捉えているのが「環境配慮」です。当社が手掛けるベトナムでの林産事業での基盤を活かし、今後は、CO<sub>2</sub>削減に寄与するバイオマス関連事業へと領域を拡大することや、例えば、植林木を使用した木材製品などといった、環境意識の高まりに応える製品の取扱量を増加することなどにより、新たな事業機会の獲得に力を注いでいきます。

また、繊維事業においても、中国などの縫製工場における人権保護、労働力確保に向け、これまでにない生産ラインの開発やロボットの導入に着手。他商社とは一線を画した、生産効率の向上や労働環境の整備を進めています。



双日建材株式会社が取り扱う間柱

## 人材戦略

### 発想力、実行力、管理統括力を有する人材を育て、規模とスピードのある成長を実現

新たなビジネスモデルを構築していく発想力、その発想を形にできる実行力、そして創出した事業会社における管理統括力。これらの能力を持った人材を育成していくことで、当本部が目指す課題解決型ビジネスを発展させ、規模とスピードを持った成長を実現していく方針です。

そのため、社員に対しては、国内外の事業会社で経営経験を積極的に積ませるほか、社内外での案件組成のための研修プログラムの実施などの施策を継続していきます。また、当本部は業界への愛着やこだわりが案件成功の原動力となるケースが多いことから、商材への強いこだわりを持ちながら、市場全体を俯瞰して分析できる人材を育成していきます。本部の風土としても、積極的に議論ができるフラットな組織とし、社員が夢を持って明るく仕事ができる本部とすることで、人材力を生かした、持続的な収益成長を実現できるものと考えています。



熊本県荒尾市の紡績工場(第一紡績株式会社)

## 環境対応・社会貢献型ビジネスへの展開

# 持続可能な木材資源の 調達力を生かして

### これまでの取り組み：

#### 持続可能な木材資源の調達力を構築

「植林と雇用創出に協力してもらいたい」。1987年に開催された双日(旧日商岩井)との合同会議でのベトナム政府の一言をきっかけに、VIJACHIP事業(ベトナムチップ植林事業)が始まりました。ベトナムの森林面積は、戦争と伝統的な焼畑農業の影響から、1990年には国土面積の29%にまで落ち込んでおり(1943年43%)、政府からの要請の背景には、森林面積の回復という国家としての課題がありました。同事業では、農家に対し「植林経営者の自立」を促すビジネスモデルの構築に取り組みました。農家に無償で苗木を提供し、成長した植林木の市場価格での買い取り保証。従来は焼畑農業の燃料でしかなかった木材を「安定収益が見込める農作物」へと変えました。2015年末までに無償配布した苗木の本数は約4,500万本に上ります。20年を超える、現地政府、林業会社、植林農家、従業員などの幅広いステークホルダーとの取り組みを通じて、2015年末までに累計約46,000ヘクタールの植林と、年間約50万人の雇用を創出してきました。同事業を通じて、環境性(アカシア種植樹による地力回復と地滑り防止)、経済性(雇用創出)、社会性(少数民族の生活向上)と、多面的な貢献に取り組めたと考えています。

また、中核事業会社の双日建材株式会社および双日与志本林業株式会社も含めた林産資源部の事業の多くは、

木材流通の川上に位置し、相応の取扱量があるため、その社会的責任の重さと影響の大きさを考慮し、2015年には木材調達方針を策定し、合法性のみならず、環境・社会にも配慮した木材の調達を行い、CSRの面からも社会に貢献できるよう最善を尽しています。

### 今後の取り組み：

#### 環境対応・社会貢献型ビジネスへの展開

環境・社会へも配慮した木材資源の調達活動や植林活動を通じて、当本部は、持続可能な木材資源の調達力を構築してきました。この強みを活かして新たなビジネスを創出していきたいと考えています。その一つが、バイオマス発電事業と発電周辺事業への展開です。日本の将来の電源構成ミックス政策において、火力発電の維持が有力視される中で、木質バイオマス燃料に期待と関心が高まっています。当社が木材資源調達機能を発揮することで、その社会の期待に応えるために、国内外の木材資源をカスケード利用したバイオマス火力発電向け燃料製販事業とバイオマス専焼およびバイオマス混焼の火力発電事業への参画を検討していきます。

また、双日建材株式会社では、2013年より開始している太陽光発電資材販売の拡大を継続して推進するとともに、太陽光利用の農業生産事業など、次の事業展開への可能性も検討していきます。

#### 【主要関係会社 出資比率(2016年3月31日現在)】

- 双日建材株式会社(総合建材販売/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%
  - 双日ファッション株式会社(綿・化学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%
  - 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 17社 持分法適用会社 9社



# リテール事業本部

## 当期の振り返り

- ▶ インドネシアやベトナムで展開する海外工業団地事業の引き渡しが順調に推移
- ▶ 国内では機能提供を主体とする商業施設事業や不動産関連事業が貢献
- ▶ アジアでの顧客満足度の高いリテール関連事業の拡張に向けて、ベトナムではコンビニエンスストア事業を、ミャンマーではコールドチェーン事業を立ち上げ、シンガポールではジャパンフードタウン事業の展開を推進



# Strive to Create Function-Oriented Businesses

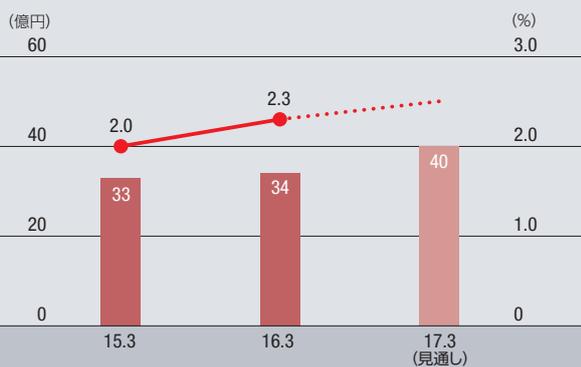
### 【機会】

- ▶ アジアにおける消費財の内需拡大・趣向の多様化
- ▶ インバウンドの増加による日本のコンテンツ発信機会の増加
- ▶ 日系メーカーのアジア製造拠点の新設に伴う工業団地開発・操業サポート機会の増加
- ▶ 東京オリンピック特需、国内不動産市況の上向きによる事業機会の増加

### 【リスク】

- ▶ アジア各国の法律・制度変更、景気・為替変動リスク
- ▶ アジアでの食の安全意識向上に伴う品質管理の厳格化によるコスト増加

### 当期純利益(当社株主帰属)およびROA



■ 当期純利益(当社株主帰属)(左軸)    ● ROA(右軸)

### 本部の概要と目指す姿

## 世界各地でリテール・プラットフォームを構築し、生活水準の向上に寄与する

リテール事業本部は、アジア・日本を中心に小売・流通事業を展開し、各地の生活基盤・地域基盤の発展を目指しています。食品・消費財、工業団地、不動産、商業施設、ファッションブランドなど、取り扱う領域は多岐にわたりますが、いずれにおいても、変わり続ける消費者のニーズをすばやく把握し、「商材特化型」ではなく「機能提供型」の事業を創出し続けることに努めています。

アジアにおいては、生活水準の急速な向上、消費および産業の構造変化を背景に、食品・消費財流通網の整備拡大や、工業団地および周辺インフラの開発などを通じた産業発展・雇用創出に寄与しています。中でも当社は、衛生管理・物流管理に代表される安全・安心に関する技術・ノウハウや日本の食文化など、日本のコンテンツとアジアを結ぶことにより、アジアのリテール・プラットフォーム構築に注力しています。これはアジアの流通基盤確立と日本国内の地方創生に貢献しており、ヒト・モノの流動促進をも実現しています。

また、日本においては、新規不動産開発や中古不動産の流動化により、充実した住環境の提供に取り組むほか、商業施設の運営などを通じた地域活性化の一助となっています。



「機能提供型」の事業を創出し、  
人々の生活水準の向上に  
貢献していきます。

執行役員  
リテール事業本部長  
西村 康



インドネシア・デルタマス総合都市インフラ開発 完成予想図

## 価値創造を可能にする強み

### 歴史的にも優位なアジア各地の コネクション・ネットワークが価値を高める

日本とアジアを結び、リテール・プラットフォームを築く上では、当社が長年の歴史で確立した、アジア各地におけるネットワークや顧客基盤が強みとなります。1986年のドイモイ政策の時代から取引を続けるベトナムに代表されるように、過去の取り組みを通じて信頼関係を積み重ねてきた、各国の政財界との人的コネクションやパートナー網は絶大な優位性となっており、これにより情報入手の質と量、事業推進のスピードは格段に向上します。また、各国の内需、産業・流通企業の情勢、労働力事情などにも精通しているため、アジアにおけるバリューチェーン構築やアジアに進出する日本企業へのソリューション提供という面でも重要な役割を担っています。

## 環境認識と価値創造戦略

### アジアにおけるニーズの変化を いち早く汲み取り、広範囲にわたる バリューチェーンを構築

中国の景気減速や米国の利上げなどを背景に、足元ではASEANを中心とするアジアの成長鈍化が懸念されているものの、ASEAN全体の人口は15歳以上の生産年齢を中心に堅調な伸びが想定されます。すなわち、アジアは人口の増加以上の消費の活発化や経済の高成長が期待されることから、「消費市場」と「生産拠点」の2つの側面で魅力的な地域と捉えられます。

こうした中、当本部では、リテール・プラットフォームの確立に向け、アジア各地のニーズの変化をいち早く汲み取り、優良なパートナーとの協業を通じて、広範囲にわたる強力なバリューチェーンを構築していくことを価値創造の基本方針としています。

### 「消費市場」としての アジアにおける価値創造

中期経営計画2017においても、この考えの下、象徴的な取り組みを進めています。「消費市場」としては、食品の需要拡大に着目し、アジア各国の発展段階に応じた食品・リテール関連の展開を加速しています。業界屈指の地域的優位性を誇るベトナムでは、子会社である食品卸企業のフン・トゥイ社において、ベトナムNo.1の地位確立を目指し、市場成長に対応できる物流インフラの確立やマーチャンダイジング力の強化などを推進。2015年には、ミニストップ株式会社と共同でコンビニエンスストア事業を展開し、店舗網拡大を図るほか、2016年には川上分野の食品製造事業の取り組みとして、惣菜工場の建設・運営を開始しました。ミャンマーにおいては、同国最大の小売り流通グループであるCITYMARTグループと3温度帯物流システムを活用した、卸売・物流事業に取り組んでいます。さらに、カンボジアでは、同国全土を網羅する卸売ネットワークを有するGoodhillグループと業務提携契約を締結。今後需要が増加する冷凍、冷蔵および業務用食品の卸売事業を共同で展開し、コールドチェーンの強化、業務用食品卸売事業のオペレーション確立を目指します。

また、ダイレクトマーケティングの分野での事業展開も進めており、2016年4月には株式会社トライステージと資本業務提携契約を締結し、ASEANでのテレビ通販チャンネル事業を通じた機能強化に取り組むとともに、実店舗・仮想空間店舗を融合したオムニチャンネル化を図ります。

## 「生産拠点」としての アジアにおける価値創造

「生産拠点」としての取り組みについては、日本企業や台湾企業などによるASEAN地域への進出は引き続き旺盛な需要があることから、ベトナムやインドネシアでの工業団地事業に注力しています。工業団地事業は、工業団地を開発・販売・運営するだけでなく、電気・上下水道・物流などのインフラやレンタル工場を提供するほか、会社設立サポートなどのサービスも行っており、安定的かつ長期的な収益確保につなげています。今後も、燃料・原材料の供給、製品の取り扱いまでを含め、現地における海外進出企業との多様な取引の基点となる事業として、事業の幅出しや地域的な拡大に取り組めます。

### 今後の取り組み

## 安定収益源の確立が奏功中、 新規事業創出に注力し、価値創造を加速

当本部の2016年3月期の業績は、工業団地事業の順調な進捗などによって前年実績を上回ることができましたが、新事業創出のスピードの面では、まだまだ加速の余地があると捉えています。当本部が当面の目標として

掲げるのは、中期経営計画2017の最終年度である2018年3月期に、一過性の要因を除いた実力値ベースで安定して50億円の純利益を創出できる収益基盤を構築することです。

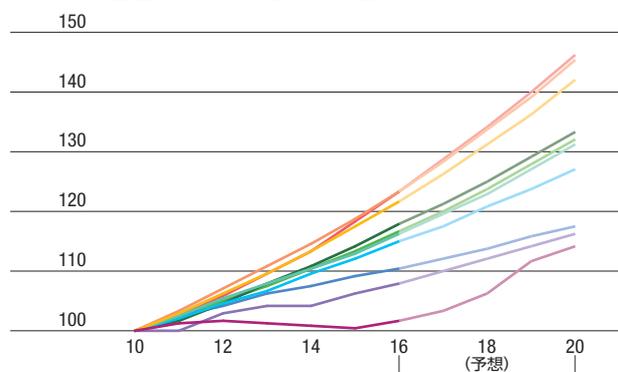
現在、工業団地や小売フランチャイズなどの安定収益源が確立されつつあり、チャレンジできる資金源も増大してきたことから、新規事業の創出に力を注ぎ、安定性と成長性の高い本部全体の事業ポートフォリオを構築していく考えです。特に、新規事業を展開する上では、リスク管理と同時に、一気呵成に市場を獲得するようなスピード感も重要になることから、本部をあげて情報共有やコミュニケーションを重視し、迅速な取り組みを行っていきます。

当本部が価値創造を進める上での強みは、アジア各地のネットワークですが、これはひとえに社員のチャレンジ精神をはぐむ当社ならではの人材力の賜物と捉えています。また、生活者に一番近いところに存在する当本部は、ニーズ・需要をつかみ取りやすく、当本部を基点に本部間の連携を強化し、協業して相乗効果を生むような事業を作り出すことで、双日の企業価値向上に大きく貢献するという役割も担っています。今後も、こうした強み・特徴を維持・拡大していくべく、「高い志と誠意を持った高機能事業集団」となることをキーワードに人材育成に努め、価値創造を加速していきます。



ミャンマー卸売・物流事業(プレミアム・双日・ロジスティクス社)

### ASEAN各国のGDP成長率の推移(国際通貨ベース)



出典：IMF  
※2010年のGDPを100として数値化しています。

## 商業施設事業

# 開発から運営へ、国内からアジアへ、 そして、リアルからバーチャルへ

### 事業形態の変遷

商業施設事業は、1997年から開始した比較的新しい事業で、当初は、主に首都圏郊外で土地を自社取得・開発し、施設を建設しつつテナントを募集・選定、開業後は早期に売却するという不動産開発事業の形態でした。その後、商業施設業界の飽和による競争激化・二極化現象により、商業施設の価値の源泉は、開発力ではなく、きめ細かな事業運営力、すなわち、量から質へと変化し、当社も2010年後半から、当社ブランドの“モラージュ”シリーズのバリューアップを推進してきました。バリューアップ後、所有施設の多くを売却しましたが、売却後も買主から当社の施設運営・バリューアップ機能を高く評価され、現在も継続して施設運営を任せていただいている案件が大半です。

2013年から、施設のバリューアップを追求する過程で蓄積した商業施設経営にかかわるさまざまな機能を、商業施設のオーナーやテナント企業に「プラットフォーム」として一気通貫で提供する「Advisory & Operation事業」をスタートしました。地域密着型の商業施設の運営を受託し、さまざまな施策を展開することで、「施設再生を通じた地域の活性化」に貢献していきます。

もう一つの事例としては、シンガポールでのジャパンフードタウン事業があります。この事業は、クールジャパン機構などと当社を含む民間企業からなるサポーター企業が、シンガポール伊勢丹ウイスマ・アトリア店にて多数の日系中小外食企業の事業展開を支援するものです。当社は、本物の味を世界に伝える日本食フードコート「Japan Food Town」の施設開業までのプロジェクトマネジメントの支援、および開業後の施設運営事業を担い、2016年7月に開業しました。

### 今後の展望

今後は、単に物を買う、飲食を楽しむ場所としての施設ではなく、人々が集い、憩い、学び、体験し、楽しんでいただける空間を提供する「モノからコトへ」のコンセプトの下、当社独自の機能にますます磨きをかけ、顧客目線に基づく商業開発事業で継続的な成長を図っていきます。また、実店舗のみならず、テレビ通販やネット通販などバーチャル店舗とも連携したオムニチャンネルを視野に入れた事業展開も図っていきます。

#### 【主要関係会社 出資比率(2016年3月31日現在)】

- 双日食料株式会社(砂糖・糖化製品・乳製品・農畜水産物・加工商品・その他各種食料品の販売/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%
  - 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%
  - 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) 22.5%
- 連結子会社 18社 持分法適用会社 7社

# 11年 財務サマリー

## 国際会計基準(IFRS)

単位：百万円

|                    | 2016.3    | 2015.3    | 2014.3    | 2013.3    | 2012.3    |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>経営成績</b>        |           |           |           |           |           |
| 売上高*1              | 4,006,649 | 4,105,295 | 4,046,577 | 3,934,456 | 4,321,734 |
| 収益                 | 1,658,072 | 1,809,701 | 1,803,104 | 1,747,750 | 2,006,649 |
| 売上総利益              | 180,739   | 197,688   | 198,221   | 187,245   | 217,066   |
| 税引前利益              | 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)  | 36,526    | 33,075    | 27,250    | 13,448    | △1,040    |
| 基礎的収益力*2           | 41,603    | 66,354    | 68,018    | 38,395    | 65,812    |
| 営業キャッシュ・フロー        | 99,939    | 39,109    | 46,997    | 55,124    | 88,723    |
| 投資キャッシュ・フロー        | △33,910   | △13,792   | △24,469   | △11,652   | △42,280   |
| 財務キャッシュ・フロー        | △114,695  | △42,600   | △30,931   | △56,177   | △29,530   |
| 現金及び現金同等物の期末残高     | 344,414   | 403,748   | 420,658   | 424,371   | 425,595   |
| フリー・キャッシュ・フロー      | 66,028    | 25,317    | 22,528    | 43,472    | 46,443    |
| <b>財政状態(会計年度末)</b> |           |           |           |           |           |
| 総資産                | 2,056,670 | 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   | 520,353   | 550,983   | 459,853   | 382,589   | 329,962   |
| 資本合計               | 549,716   | 590,656   | 492,959   | 411,298   | 355,180   |
| 有利子負債              | 922,699   | 1,038,769 | 1,065,276 | 1,077,007 | 1,118,046 |
| ネット有利子負債           | 571,628   | 629,556   | 640,256   | 643,323   | 676,337   |

単位：円

|                                |        |        |        |        |        |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>1株当たり情報</b>                 |        |        |        |        |        |
| 基本的1株当たり利益又は損失<br>(親会社の所有者に帰属) | 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                | 415.95 | 440.43 | 367.58 | 305.81 | 263.74 |
| 1株当たり配当額*3                     | 8.00   | 6.00   | 4.00   | 3.00   | 3.00   |
| <b>財務指標</b>                    |        |        |        |        |        |
| 総資産利益率(ROA)(%)                 | 1.7    | 1.5    | 1.2    | 0.6    | △0.0   |
| 自己資本利益率*4(ROE)(%)              | 6.8    | 6.5    | 6.5    | 3.8    | △0.3   |
| 親会社所有者帰属持分比率(%)                | 25.3   | 24.0   | 20.7   | 17.8   | 15.1   |
| ネットDER(倍)                      | 1.1    | 1.1    | 1.4    | 1.7    | 2.0    |
| 連結配当性向(%)*5                    | 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およ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    | 2007.3    | 2006.3    |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 経営成績                |           |           |           |           |           |           |           |
| 売上高.....            | 4,494,237 | 4,014,639 | 3,844,418 | 5,166,182 | 5,771,028 | 5,218,153 | 4,972,059 |
| 売上総利益.....          | 231,566   | 192,725   | 178,203   | 235,618   | 277,732   | 254,466   | 242,166   |
| 営業利益.....           | 64,522    | 37,519    | 16,128    | 52,006    | 92,363    | 77,932    | 76,202    |
| 経常利益.....           | 62,228    | 45,316    | 13,702    | 33,636    | 101,480   | 89,535    | 78,773    |
| 当期純利益又は当期純損失.....   | △3,649    | 15,981    | 8,794     | 19,001    | 62,693    | 58,766    | 43,706    |
| 基礎的収益力*1.....       | 64,943    | 41,889    | 14,422    | 48,345    | 110,724   | 89,813    | 78,461    |
| 営業キャッシュ・フロー.....    | 91,600    | 67,863    | 107,222   | 103,729   | 35,407    | 7,040     | 43,155    |
| 投資キャッシュ・フロー.....    | △42,287   | △19,903   | 28,439    | △17,198   | △68,723   | 42,706    | 99,155    |
| 財務キャッシュ・フロー.....    | △36,376   | △72,054   | △102,597  | △5,958    | △53,723   | △95,476   | △55,805   |
| 現金及び現金同等物の期末残高..... | 427,274   | 415,261   | 454,262   | 414,419   | 373,883   | 464,273   | 506,254   |
| フリー・キャッシュ・フロー.....  | 49,313    | 47,960    | 135,661   | 86,531    | △33,316   | 49,746    | 142,310   |
| 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 | 2,619,507 | 2,521,679 |
| 純資産.....            | 330,471   | 355,510   | 377,404   | 355,503   | 520,327   | 531,635   | 464,076   |
| 有利子負債.....          | 1,090,542 | 1,116,301 | 1,193,517 | 1,286,958 | 1,299,085 | 1,317,678 | 1,386,258 |
| ネット有利子負債.....       | 647,836   | 700,607   | 737,789   | 865,329   | 918,890   | 846,108   | 864,321   |

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  | 83.20  | 126.21  |
| 1株当たり純資産.....       | 244.52 | 263.79 | 281.69 | 256.17 | 383.46 | 144.22 | △368.95 |
| 1株当たり配当額*2.....     | 3.00   | 3.00   | 2.50   | 5.50   | 8.00   | 6.00   | —       |

財務指標

|                         |      |      |      |      |      |      |      |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| 総資産当期純利益率(ROA)(%).....  | △0.2 | 0.7  | 0.4  | 0.8  | 2.4  | 2.3  | 1.8  |
| 自己資本当期純利益率(ROE)(%)..... | △1.1 | 4.7  | 2.6  | 4.8  | 13.0 | 12.8 | 12.4 |
| 自己資本比率(%).....          | 14.4 | 15.6 | 16.3 | 13.8 | 17.8 | 18.7 | 16.9 |
| ネットDER(倍).....          | 2.1  | 2.1  | 2.1  | 2.7  | 1.9  | 1.7  | 2.0  |
| 連結配当性向(%)*3.....        | —    | 23.5 | 35.6 | 35.7 | 15.7 | 10.9 | —    |

\*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)

|         |       | 2015年3月期末 |      |       | 2016年3月期末 |      |       | 増減 |    |    |
|---------|-------|-----------|------|-------|-----------|------|-------|----|----|----|
|         |       | 黒字        | 赤字   | 計     | 黒字        | 赤字   | 計     | 黒字 | 赤字 | 計  |
| 子会社     | 国内    | 53        | 19   | 72    | 54        | 13   | 67    | 1  | △6 | △5 |
|         | 海外    | 83        | 28   | 111   | 74        | 44   | 118   | △9 | 16 | 7  |
|         | 計     | 136       | 47   | 183   | 128       | 57   | 185   | △8 | 10 | 2  |
|         | 比率(%) | 74.3      | 25.7 | 100.0 | 69.2      | 30.8 | 100.0 |    |    |    |
| 持分法適用会社 | 国内    | 18        | 3    | 21    | 23        | 4    | 27    | 5  | 1  | 6  |
|         | 海外    | 29        | 17   | 46    | 30        | 13   | 43    | 1  | △4 | △3 |
|         | 計     | 47        | 20   | 67    | 53        | 17   | 70    | 6  | △3 | 3  |
|         | 比率(%) | 70.1      | 29.9 | 100.0 | 75.7      | 24.3 | 100.0 |    |    |    |
| 合計      | 国内    | 71        | 22   | 93    | 77        | 17   | 94    | 6  | △5 | 1  |
|         | 海外    | 112       | 45   | 157   | 104       | 57   | 161   | △8 | 12 | 4  |
|         | 計     | 183       | 67   | 250   | 181       | 74   | 255   | △2 | 7  | 5  |
|         | 比率(%) | 73.2      | 26.8 | 100.0 | 71.0      | 29.0 | 100.0 |    |    |    |

## (2) 黒字額・赤字額

(単位：億円)

|         |    | 2015年3月期 |      |     | 2016年3月期 |      |     | 増減   |     |      |
|---------|----|----------|------|-----|----------|------|-----|------|-----|------|
|         |    | 黒字       | 赤字   | 計   | 黒字       | 赤字   | 計   | 黒字   | 赤字  | 計    |
| 子会社     | 国内 | 117      | △12  | 105 | 136      | △10  | 126 | 19   | 2   | 21   |
|         | 海外 | 223      | △240 | △17 | 197      | △281 | △84 | △26  | △41 | △67  |
|         | 計  | 340      | △252 | 88  | 333      | △291 | 42  | △7   | △39 | △46  |
| 持分法適用会社 | 国内 | 232      | △7   | 225 | 129      | 0    | 129 | △103 | 7   | △96  |
|         | 海外 | 64       | △25  | 39  | 95       | △15  | 80  | 31   | 10  | 41   |
|         | 計  | 296      | △32  | 264 | 224      | △15  | 209 | △72  | 17  | △55  |
| 合計      | 国内 | 349      | △19  | 330 | 265      | △10  | 255 | △84  | 9   | △75  |
|         | 海外 | 287      | △265 | 22  | 292      | △296 | △4  | 5    | △31 | △26  |
|         | 計  | 636      | △284 | 352 | 557      | △306 | 251 | △79  | △22 | △101 |

※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。

【本部の事業区分に含まれない主要関係会社 出資比率(2016年3月31日現在)】

- 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%
- 双日インシュアランス株式会社(保険代理業/子会社) 100.0%
- 双日シェアードサービス株式会社(職能サービス/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%
- 双日ツーリスト株式会社(旅行業/子会社) 100.0%

連結子会社 18社 持分法適用会社 5社

# 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(2016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          | 25           | 0         | 0        | 253          | 162        | 93         | 533          | 566          |
| インドネシア      | 295          | 1         | 0        | 126          | 128        | 50         | 600          | 726          |
| フィリピン       | 216          | 1         | 0        | 255          | 22         | 22         | 516          | 292          |
| 中国(香港を含む合計) | 144          | 0         | 0        | 501          | 109        | 45         | 799          | 776          |
| (中国単独)      | 132          | 0         | 0        | 328          | 67         | 9          | 536          | 618          |
| (香港単独)      | 12           | 0         | 0        | 173          | 42         | 36         | 263          | 158          |
| ブラジル        | 174          | 3         | 2        | 43           | 24         | 133        | 379          | 666          |
| アルゼンチン      | 3            | 0         | 0        | 46           | 0          | 18         | 67           | 18           |
| ロシア         | 12           | 0         | 0        | 74           | 45         | 2          | 133          | 73           |
| インド         | 124          | 39        | 7        | 285          | 1          | 62         | 518          | 377          |
| ベトナム        | 21           | 0         | 0        | 117          | 45         | 64         | 247          | 267          |
| 合計          | <b>1,014</b> | <b>44</b> | <b>9</b> | <b>1,700</b> | <b>536</b> | <b>489</b> | <b>3,792</b> | <b>3,761</b> |

(参考数値)

## エクスポージャー残高(2015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          | 23         | 0         | 0         | 346          | 177        | 192        | 738          | 776          |
| インドネシア      | 243        | 19        | 0         | 209          | 118        | 84         | 673          | 814          |
| フィリピン       | 216        | 2         | 0         | 284          | 18         | 22         | 542          | 321          |
| 中国(香港を含む合計) | 162        | 0         | 6         | 640          | 134        | 47         | 989          | 972          |
| (中国単独)      | 145        | 0         | 6         | 413          | 53         | 10         | 627          | 689          |
| (香港単独)      | 17         | 0         | 0         | 227          | 81         | 37         | 362          | 283          |
| ブラジル        | 182        | 4         | 2         | 52           | 31         | 116        | 387          | 742          |
| アルゼンチン      | 3          | 0         | 0         | 61           | 1          | 16         | 81           | 20           |
| ロシア         | 1          | 0         | 0         | 67           | 64         | 3          | 135          | 84           |
| インド         | 98         | 42        | 8         | 256          | 5          | 63         | 472          | 375          |
| ベトナム        | 12         | 0         | 0         | 138          | 39         | 70         | 259          | 254          |
| 合計          | <b>940</b> | <b>67</b> | <b>16</b> | <b>2,053</b> | <b>587</b> | <b>613</b> | <b>4,276</b> | <b>4,358</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。

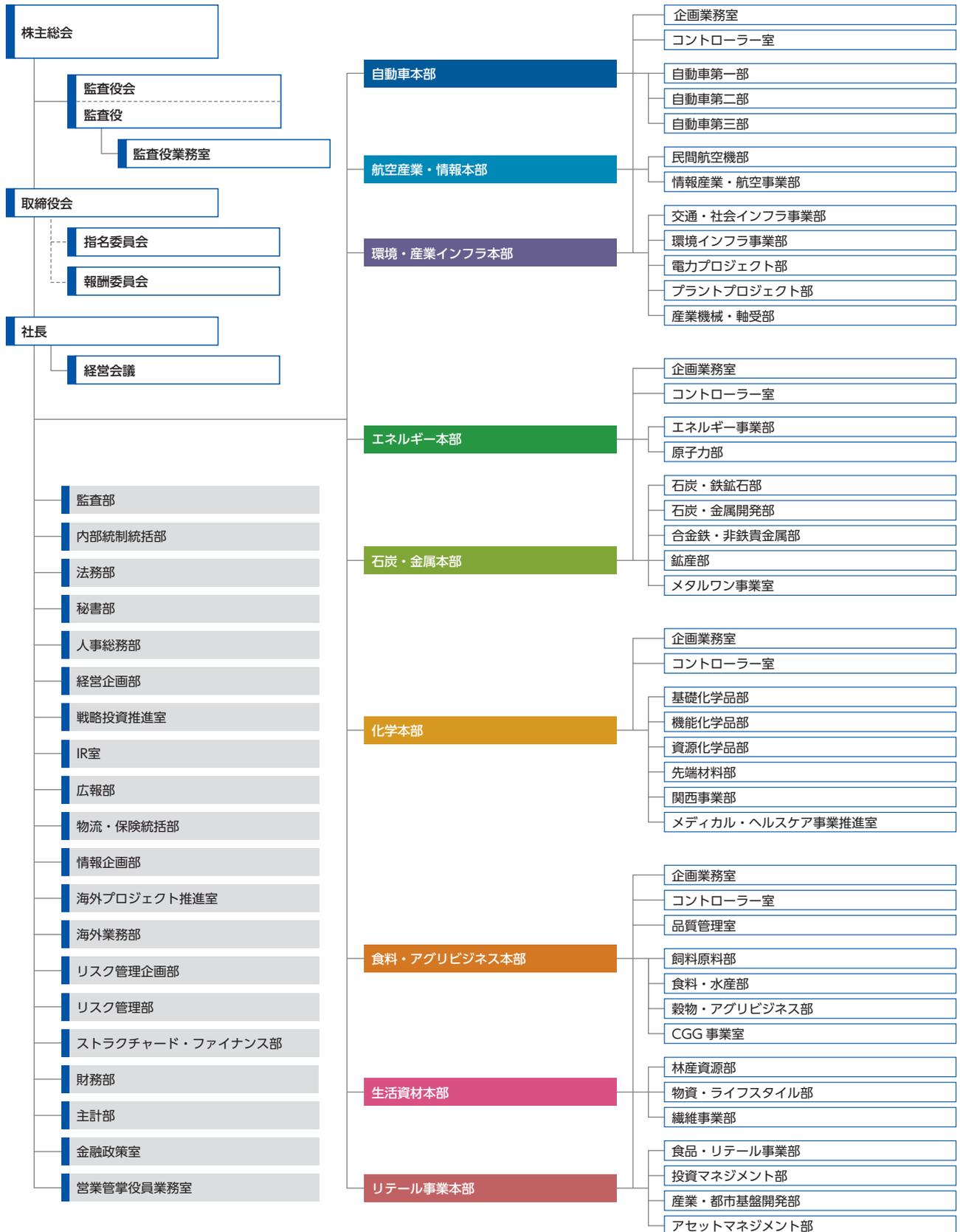
開示の対象範囲は双日グループすべてとし、開示対象資産を下記のとおり、投資、融資、保証等、営業債権・商品(「営業債権」に分類)、現預金・金融資産等(「現預金等」に分類)、固定化営業債権・固定資産等(「その他資産」に分類)としています。

なお、集計の定義は下記のとおりです。

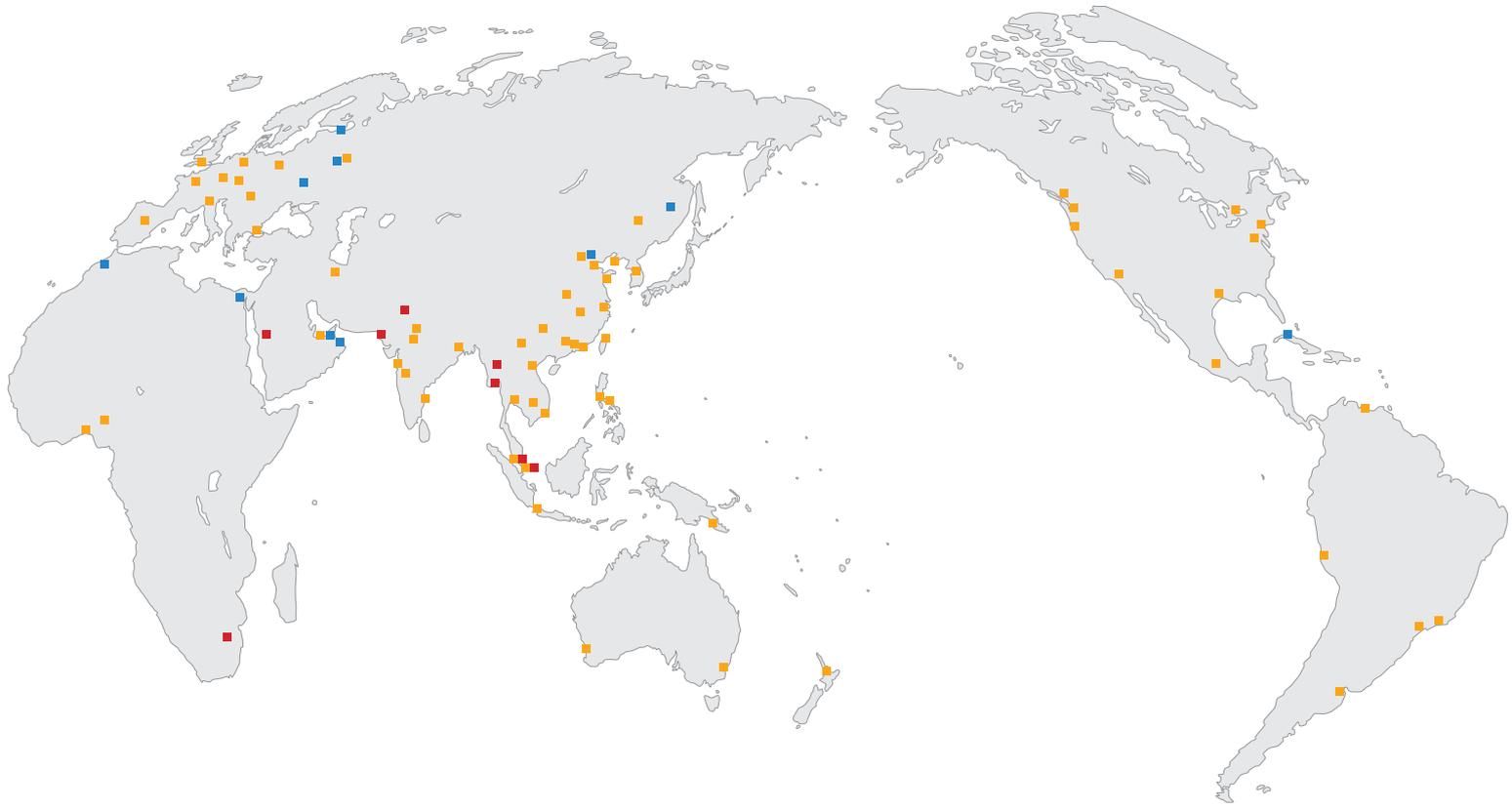
- ・「所在国ベース」：与信先などが存在している国をベースに集計した残高
- ・「実質リスク国ベース」：所在国にかかわらず実質のリスクが存在する国をベースに修正した残高

# 国内外拠点

## 組織図 (2016年7月1日現在)



# 拠点一覧 (2016年7月1日現在)



■ 現地法人 ■ 支店 ■ 事務所・営業所

| 日本(国内)   |  |
|----------|--|
| 札幌       | ■ 双日株式会社 北海道支店                                 |
| 仙台       | ■ 双日株式会社 東北支店                                  |
| 名古屋      | ■ 双日株式会社 名古屋支店                                 |
| 大阪       | ■ 双日株式会社 大阪営業所                                 |
| 福岡       | ■ 双日九州株式会社<br>■ 双日株式会社 九州支店                    |
| 長崎       | ■ 双日九州株式会社 長崎支店                                |
| 那覇       | ■ 双日九州株式会社 那覇支店                                |
| 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             |
| 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<br>■ Sojitz Corporation, Moscow Liaison Office |
| サンクトペテルブルグ | ■ Sojitz Corporation, Saint- Petersburg Liaison Office      |
| スペイン       |   |
| マドリード      | ■ 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 |  |
| エジプト      |  |
| カイロ       | ■ Sojitz Corporation, Cairo Liaison Office                   |
| イラン       |  |
| テヘラン      | ■ Sojitz Corporation Iran Ltd.                               |
| 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<br>■ Sojitz Corporation, MEA Office |

|      |  |
|------|--|
| 中国地域 |  |
| 北京   | ■ Sojitz (China) Co., Ltd.<br>(双日(中国)有限公司)<br>■ Sojitz Corporation, Beijing Office<br>(双日株式会社 北京事務所) |
| 重慶   | ■ Sojitz (China) Co., Ltd., Chongqing Office<br>(双日(中国)有限公司 重慶事務所)                                   |
| 大連   | ■ Sojitz (Dalian) Co., Ltd.<br>(双日(大連)有限公司)  |
| 広州   | ■ Sojitz (Guangzhou) Co., Ltd.<br>(双日(広州)有限公司)   |
| ハルビン | ■ Sojitz (Dalian) Co., Ltd., Harbin Office<br>(双日(大連)有限公司 哈爾濱事務所)                                    |
| 香港   | ■ Sojitz (Hong Kong) Ltd.<br>(双日(香港)有限公司)  |
| 昆明   | ■ Sojitz (Hong Kong) Ltd., Kunming Office<br>(双日(香港)有限公司 昆明事務所)                                      |
| 青島   | ■ Sojitz (China) Co., Ltd., Qingdao Branch<br>(双日(中国)有限公司 青島分公司)                                     |
| 上海   | ■ Sojitz (Shanghai) Co., Ltd.<br>(双日(上海)有限公司)  |
| 深圳   | ■ Sojitz (Hong Kong) Ltd., Shenzhen Office<br>(双日(香港)有限公司 深圳事務所)                                     |
| 天津   | ■ Sojitz (China) Co., Ltd., Tianjin Branch<br>(双日(中国)有限公司 天津分公司)                                     |
| 武漢   | ■ Sojitz (China) Co., Ltd., Wuhan Office<br>(双日(中国)有限公司 武漢事務所)                                       |
| 西安   | ■ Sojitz (China) Co., Ltd., Xi'an Office<br>(双日(中国)有限公司 西安事務所)                                       |

|           |   |
|-----------|---|
| 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.                     |
| 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 |
| 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.<br>■ 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,<br>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 Branch                                       |
| ラホール          | ■ Sojitz Corporation, Karachi Branch,<br>Lahore Liaison 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<br>■ Sojitz Philippines Trading, Inc.     |
| シンガポール        |  |
|               | ■ Sojitz Asia Pte. Ltd.<br>■ 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.  |
| <b>本社直轄地域</b> |  |
| 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  |

# 会社データ (2016年3月31日現在)

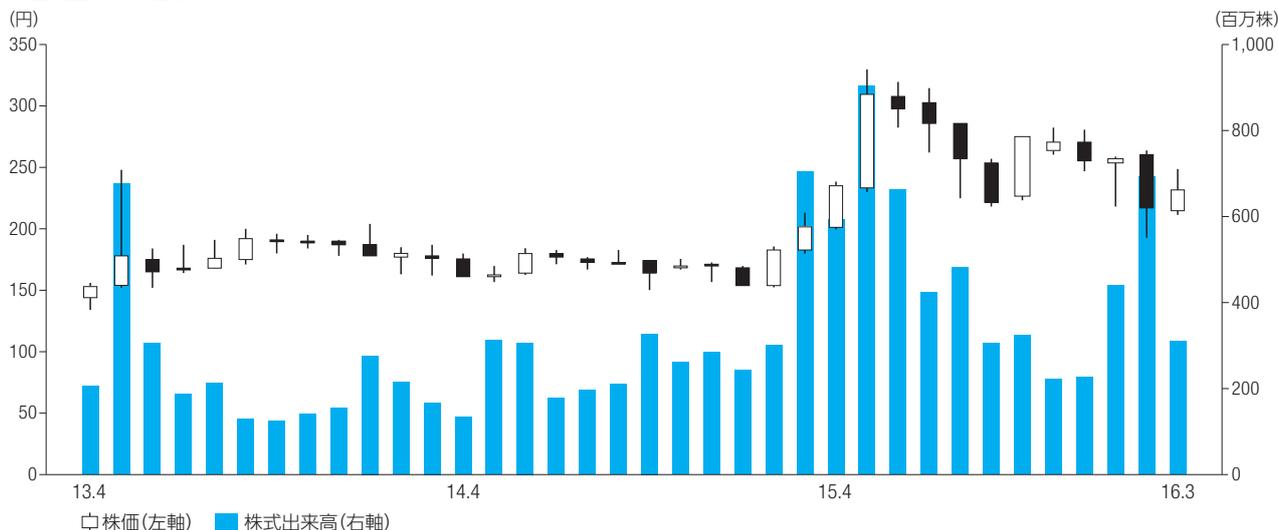
## 会社概要

**会社名** 双日株式会社  
**英文名** Sojitz Corporation  
**設立** 2003年4月1日  
**資本金** 160,339百万円  
**代表者** 代表取締役社長 佐藤 洋二(さとう ようじ)  
**本社所在地** 〒100-8691 東京都千代田区内幸町2-1-1  
 TEL : 03-6871-5000  
 FAX : 03-6871-2430

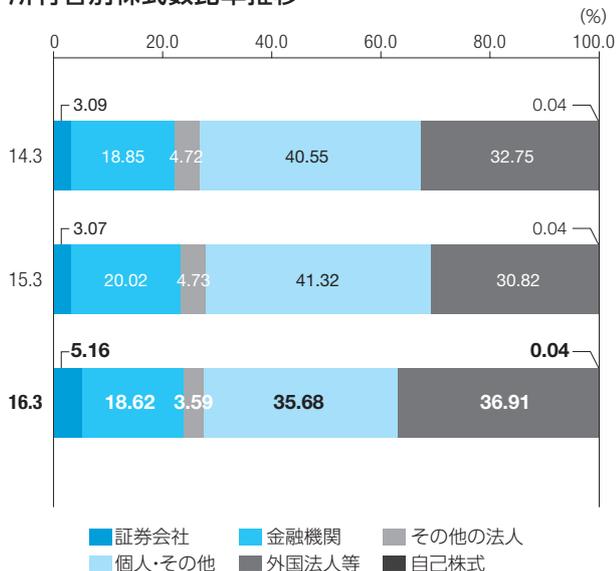
**拠点数** 国内： 4(支店)  
 海外： 84(現地法人、駐在員事務所等)  
**関係会社数** 国内： 113社  
 海外： 283社  
**従業員数** 単体： 2,270名  
 連結： 14,330名  
**証券コード** 2768

## 株式関連データ

### 株価・出来高推移



### 所有者別株式数比率推移



### 大株主 (2016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                            | 129,059 | 10.31   |
| いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド                           | 85,572  | 6.84    |
| CHASE MANHATTAN BANK GTS CLIENTS ACCOUNT ESCROW | 59,349  | 4.74    |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社                              | 32,995  | 2.64    |
| 資産管理サービス信託銀行株式会社                                | 32,768  | 2.62    |
| BBH FOR GMO INTERNATIONAL EQUITY FUND           | 14,994  | 1.20    |
| JP MORGAN CHASE BANK 385151                     | 12,971  | 1.04    |
| 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社                           | 12,899  | 1.03    |
| SMBC日興証券株式会社                                    | 11,840  | 0.95    |
| ML PRO SEGREGATION ACCOUNT                      | 11,385  | 0.91    |

# 当社ウェブサイトのご紹介

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



# IRページ

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



# CSRページ

<http://www.sojitz.com/jp/csr/>



# 双日ワンダーランド スペシャルサイト

<http://sp.sojitz.com/wonderland/>





*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

<http://www.sojitz.com>