



New way, New value

Challenge for Growth

統合報告書 2015

2015年3月期

双日株式会社

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CSRポリシー
企業理念の地道な実践を通じ、
企業活動と社会・環境の共存共栄を目指します。

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。



Network Japan
WE SUPPORT

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、国際的規範に沿った、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かかわる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する10の原則を支持し、企業活動を通じその実践に取り組んでいます。



編集方針

統合報告書の発行にあたり

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。

当期は、双日グループが中長期的に価値を創造していく一連のプロセスをビジネスモデルに整理し、その価値創造の源泉を「人財」として明確にいたしました。

双日グループが成長に向けて大きく舵を切った「中期経営計画2017 ~Challenge for Growth~」の初年度にあたり、世界中のステークホルダーの皆様へ双日の価値創造、経営戦略、事業概要、財務状況、多様な機能、競争力、社会とのかかわりなどについて、多面的に、かつ分かりやすくお伝えするために、名称も「統合報告書」と改め、世界的なフレームワークであるIIRC(国際統合報告評議会)によるガイドラインを参照し、価値創造にとって重要な財務情報と非財務情報についてお伝えしています。

また、当期の報告では、従来、独立したCSRセクションとして紹介していた双日の事業活動と社会・環境とのかかわりについて「2つの価値」という考え方を基に改めて整理し、経営戦略、事業概要、ガバナンスなどのパートに組み入れる形で報告を行っています。

報告内容については、今後、ステークホルダーの皆様のご意見を伺いながら、さらに改善していきたいと考えています。例えば、IIRCでも重視されるマテリアリティ(双日の価値創造にとって重要な課題)についても、今後、既存の重点取り組みテーマを見直し、新たなマテリアリティとして設定する予定です。

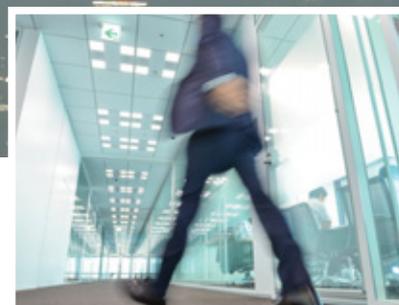
なお、より詳しい情報については、当社ウェブサイトでも紹介していますので、是非ご覧ください。

<http://www.sojitz.com>

※1 将来見通しに関する注意事項：本冊子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。

※2 CSR情報：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/>)

Contents



イントロダクション

人々の豊かさを築くため、 価値を創造する

社長メッセージ	4
双日の価値創造の歴史	6
双日の価値創造モデル	8
「2つの価値」の創造事例	10
成果とパフォーマンス	12

戦略セクション

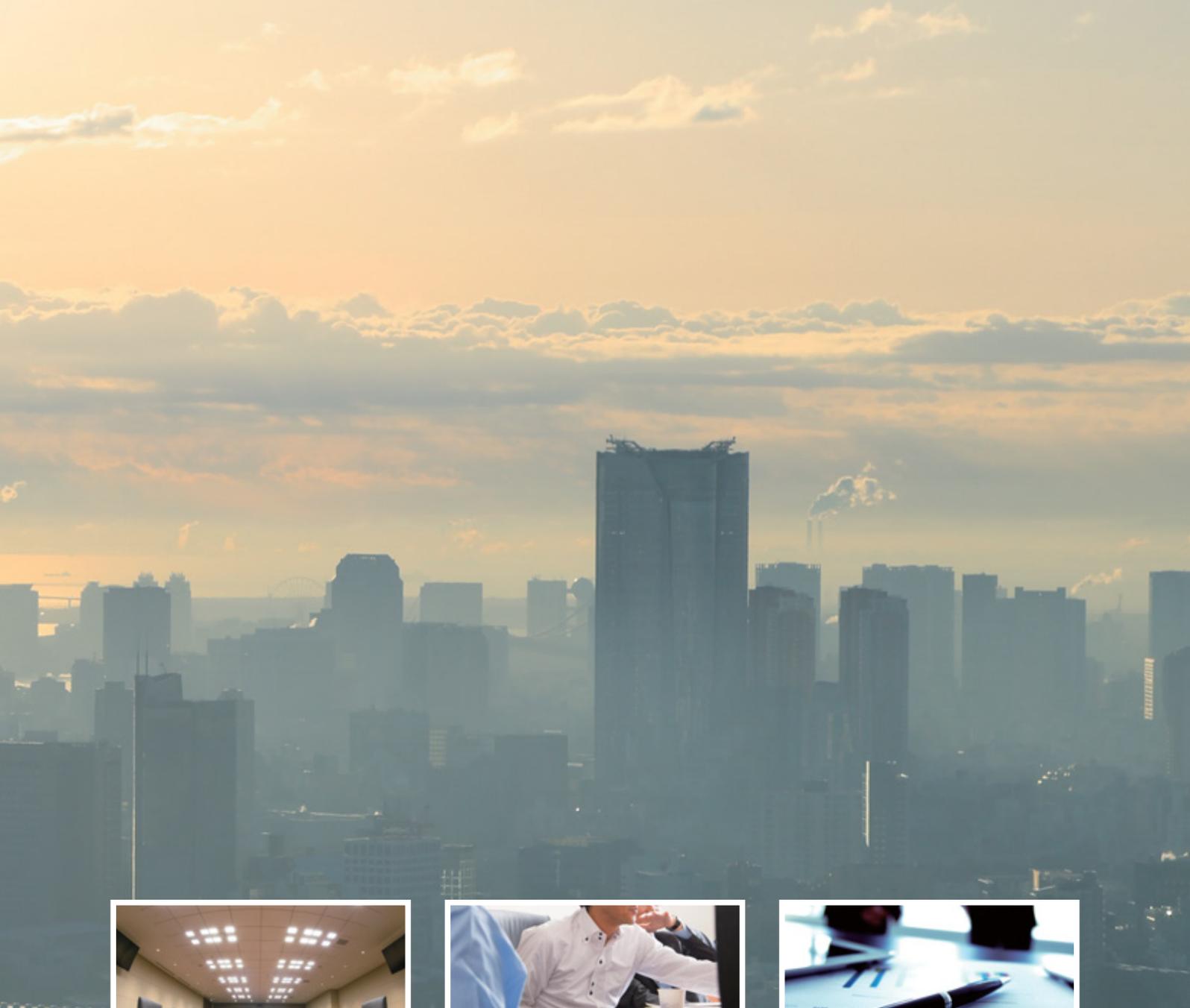
スピードある 価値創造の道筋を描く

過去の中期経営計画の推移	20
「中期経営計画2017 ～Challenge for Growth～」 概要	22
中期経営計画2017の解説 (社長インタビュー)	24
CFOメッセージ	30

本部分別価値創造セクション

価値創造を 実行する

At a Glance	34
自動車本部	36
航空産業・情報本部	38
環境・産業インフラ本部	40
エネルギー本部	42
石炭・金属本部	44
化学本部	46
食料・アグリビジネス本部	48
生活資材本部	50
リテール事業本部	52



ガバナンスセクション 価値創造の 実効性を指し示す

取締役	56
監査役	58
執行役員	60
会長メッセージ	62
コーポレート・ガバナンス	64
社外取締役からのメッセージ	71
コンプライアンス	72
リスク管理	74

事業基盤セクション 価値創造の 基盤を積み上げる

人材基盤	78
顧客とのつながり・ ビジネスノウハウ・ブランド	84
国内外拠点	
組織図	86
拠点一覧	87
主要関係会社一覧	90

財務セクション 価値創造力を 示す財務データ

連結財務諸表	98
会社概要／株式関連データ	104

社長メッセージ



成長に向けて大きく舵を切った「中期経営計画2017～Challenge for Growth～」が始動しました。「信頼」と「スピード」が「双日らしさ」として認められる企業を目指し、社会に提供する価値を高めてまいります。

人々の豊かさを築くため、 価値を創造する

双日の存在意義。それは、人々の豊かさを築くため、世界各地のさまざまなニーズを発掘し、価値を創造することです。そして、こうした価値創出の礎を築くため、双日はこの10年、財務基盤、収益基盤、そして組織体制など、あらゆる改革に力を注ぎました。前中期経営計画2014についても、より大きなチャレンジに取り組める「強い会社」へと進化すべく、資産の質の向上や財務基盤のさらなる強化に取り組んだ結果、成長に向けた強靱な基盤を獲得するに至りました。

成長への挑戦に邁進する 中期経営計画 2017

こうした状況を踏まえ、中期経営計画2017(2016年3月期～2018年3月期)では、「Challenge for Growth」の副題の下、成長軌道へと軸足を移し、より大きな価値創出を目指します。「安定的な収益基盤の拡大」と「双日らしさの確立」をキーワードに、確実に成長戦略を推し進めることで、着実に収益を伸ばしていきます。

また、当計画では、これまで以上にスピードに力点を置くとともに、外部視点・株主視点も重視しています。本部制の導入などにより、現場と一体化したスピード経営を目指すほか、収益とリスクの見える化を進めていきます。加えて、財務規律の維持や成長投資の拡大を進めつつ、配当性向も引き上げ、株主還元の実現も図っていきたくと考えています。

「双日らしさ」の確立を目指して

双日が社会に提供していく価値は、人材力を高め、より多くの課題を解決することで増大していきます。そして私は、「信頼」と「スピード」を重視した取り組みが「双日らしさ」として認められる企業となっていくところこそ、価値創造を広げていく近道だと確信しています。

私たちは、「双日らしさ」の確立を通じてさらなる飛躍を目指し、ステークホルダーの皆様にもご協力をいただきながら発展していきたいと考えています。双日が挑戦する成長の実現に是非ともご期待ください。

2015年8月

代表取締役社長 CEO

佐藤 洋二

双日の価値創造の歴史

私たちはこれまで先見性を持って社会が求めるものを見極め、必要となる機能を提供することで、数多くの事業を立ち上げ、価値を創造してきました。

ニチメン株式会社

1892

日本綿花
株式会社設立

1943

商号を日綿實業
株式会社に変更

1982

商号をニチメン
株式会社に変更

岩井産業株式会社

1862

岩井文助商店創業

1896

岩井商店創業

1943

岩井産業株式会社
に商号変更

1968

日商岩井
株式会社が発足
(岩井産業株式会社と
日商株式会社が合併)

鈴木商店／日商株式会社

1874

鈴木商店創業

1917

貿易年商で国内No.1の
総合商社となる
(1919年には売上高が当時の
GNPの1割に相当)

1927

鈴木商店破綻

1928

鈴木商店の後継会社
として日商株式会社設立

【社会に提供してきた価値】

1860
年代～

開国後の日本の
産業発展に寄与



開国によって世界との商いが再開された日本において、双日の前身となる日本綿花や岩井商店、鈴木商店の各社は海外の先進技術や商品、多様な原料などを幅広く取り扱いました。それぞれの事業の多角化を図る中で、製造業各社を設立し、それらの企業は現在でも各分野のリーディングカンパニーとして発展を続けています。

1940
年代後半～

戦後の日本経済
復興に貢献



第二次世界大戦後、物資の供給や産業の立て直しは日本が抱える大きな課題でした。日綿實業はGHQ放出食糧の輸送代行を担うほか、日商は日本の船舶輸出を、岩井産業はブラジル産鉄鉱石の輸入などを通じ、戦後の復興に大きく貢献しました。

1950
年代後半～

高度経済成長を支えた
資源の安定供給



高度経済成長期にはエネルギー需要が拡大し、商社にとってはエネルギーソースの確保・安定化が重要となりました。さらに、オイルショックや産業技術の発展によって、資源・エネルギーの確保は世界的な重要課題となりました。日商岩井は、LNGがまだ一般的ではなかった1973年に日本最大のLNG導入プロジェクトをまとめあげました。

過去の中期経営計画の推移についてはP20-21をご覧ください。



双日の歴史の詳細は「双日歴史館」をご覧ください。
<http://www.sojitz.com/history/jp/>



2000年代~ 世界中で バリューチェーンを構築



物流技術が発展し、各国間の貿易が活発かつ多様化する中、産業界ではグローバルレベルで商流の上流から下流までを有機的につなぐことが重要になってきます。双日では、商流の上流である権益に投資したり、下流にある販売会社に投資したりと、さまざまな商材におけるバリューチェーンを構築し、市場の活性化や付加価値の向上を実現しています。

日本企業の グローバル展開を支援



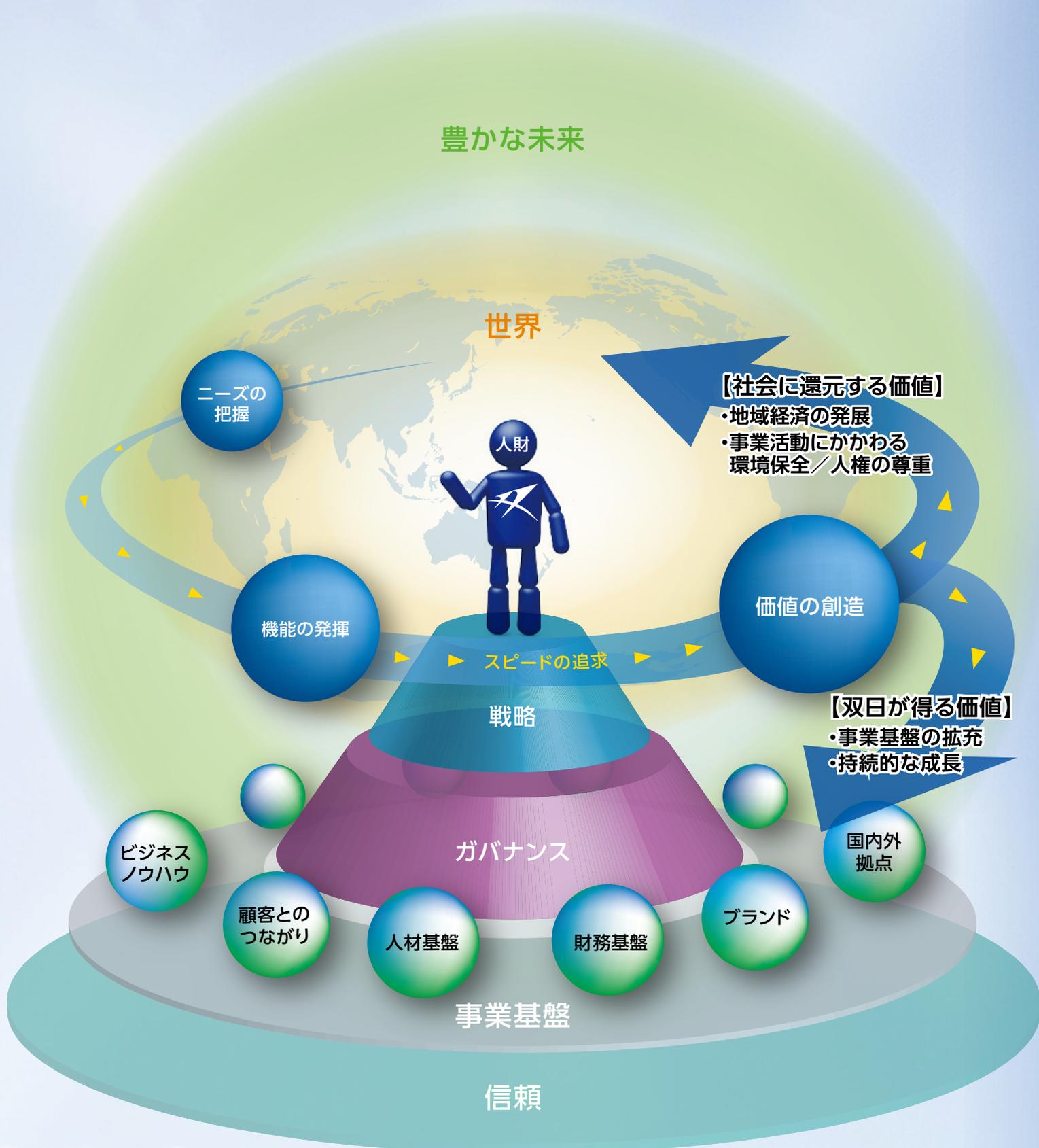
双日はこれまで築いてきた顧客や取引先、地域・社会などのネットワークをはじめ、あらゆるビジネスに精通したノウハウなどを活かし、日本企業のグローバル展開をサポート。販売実績のない地域への販売拡大や新たなサプライチェーンマネジメントの構築、生産拠点の海外進出など、幅広くグローバル企業の成長を支えています。

新興国の発展に寄与



成長著しい新興国では、社会インフラの整備や生活・サービスの高度化に対する需要で溢れています。双日は、これまで培ってきた知見と先見性を活かし、増加する食料ニーズや産業発展に伴うアジア各地でのインフラ整備など、成熟度に合致した課題解決を通じて新興国の発展に寄与しています。

双日の価値創造モデル



※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。



人財の力を高めることこそが双日の価値創造モデルの本質

双日は、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させることで、あらゆるステークホルダー、ひいては社会に価値を提供しています。

「商社は人なり」といわれますが、この価値創造モデルの中心になるのが人財です。双日の事業の根幹は、モノ・サービスの提供や物資の輸出入にとどまらず、世界のニーズをつなぎ、価値を創出することであり、それを生み出す人財が欠かせません。価値創造プロセスを通じて人財力を高めていくことこそが、双日の価値創造能力の源泉となります。



スピードをもって価値創造プロセスを循環させ、企業価値を向上

双日の価値創造プロセスは大きく3つのステップによって構成されます。1つ目は、時代の潮流を背景に、世界のさまざまなステークホルダーのニーズやその変化を察知する「ニーズの把握」。2つ目は、トレーディング・権益投資・事業投資を通じた「機能の発揮」。3つ目は、機能の発揮によりステークホルダーのニーズに適う価値を提供する「価値の創造」です。

また、これら価値創造プロセスを戦略によって方向付け、戦略と当社が機能を発揮する上での構成要素となる各事業基盤をガバナンスによって統制しています。

世界各地で多様な事業を展開している双日にとって、外部環境の変化やニーズの多様化は目まぐるしく、今後も中長期的に双日が企業価値を向上させていくためには、これらプロセスのスピードアップが極めて重要だと捉えています。



価値創造プロセスの循環を通じて最大化する「2つの価値」

価値創造プロセスを循環させていく上で双日が目指すのは、社会に還元する価値と、双日が得る価値という「2つの価値」の最大化です。

社会に還元する価値と当社が得る価値を明らかにし、国・地域経済の発展や環境配慮を期待する社会の視点と、事業での競争力向上を追求する企業の視点との違いを認識した上で、双方にとって共通する価値を最大化していくことが、企業理念にある「新たな価値と豊かな未来の創造」の実践につながるものと考えています。

当社が創造した価値の一つは、ニーズに適うソリューションとして社会に還元され、ステークホルダーからの信頼獲得につながります。創造した価値のもう一方は、当社の人材基盤やビジネスノウハウといった各事業基盤を拡充するものとして還元され、当社の競争力強化や新たなビジネスチャンスの増加につながります。

そして、拡充された事業基盤をベースにさらに価値創造プロセスを循環させることで、社会から得られる信頼も、「双日らしさ」を伴った成長の質も、一層高まっていくものと考えています。

「2つの価値」の創造事例

ニーズを捉え、機能を発揮することで生み出される「2つの価値」。
双日が創造した価値は、どのように社会に還元され、また双日が得るものは何かを、
代表的な事業を例に紹介します。

中東IPP事業

当社の安定的収益源の一つであるIPP事業。当社では有力パートナーとのネットワークやプラント建設ノウハウなどを強みに、サウジアラビアやオマーンなどで実績を積み上げています。中東諸国においては、将来の石油資源の減少を視野に入れたエネルギー源の多様化およびエネルギー使用効率向上が課題であり、当社のIPP事業はその多様化と効率向上に貢献しています。



社会に還元する価値

- ・高効率発電所建設・長期運営による電力需要への対応・エネルギー効率向上
- ・地域社会における雇用の創出および発電技術・運営ノウハウの地域社会への移転
- ・天然ガスを燃料とする発電方式の普及による環境負荷の低減
- ・将来を見据えた、石油以外のエネルギー源の多様化

双方共通の価値

中東諸国における
エネルギー使用効率の向上、
エネルギー源の多様化

双日が得る価値

- ・発電プラントの建設・事業運営・金融ノウハウの向上
- ・プロジェクトオーガナイザーとしての市場ポジションの向上
- ・日本の電力インフラ技術の国際的プレゼンス向上
- ・中長期的な安定収益の確保

LNG事業

新興国を中心にエネルギー需要が世界的に拡大する中、各国において産業や人々の生活を支えるエネルギー源の多様化および拡充が社会的な課題としてますます重視されています。当社では関連会社であるエルエヌジー・ジャパン株式会社を中心に生産から供給までの一貫したLNG事業を展開。他の化石燃料と比較し環境性にも優れたLNGへの取り組みを通じ、各国の最適なエネルギー調達の実現と産業の活性化に貢献しています。



社会に還元する価値

- ・エネルギーの安定供給とソースの多様化
- ・高まる電力需要を補うエネルギー資源の確保
- ・クリーンエネルギー供給による環境負荷の軽減

双方共通の価値

各国の産業および人々の
生活を支える
エネルギー資源の拡充
および環境負荷の軽減

双日が得る価値

- ・国内外の需要家への供給を通じての中長期的収益の確保
- ・顧客や事業パートナーとの関係構築によるビジネス機会の広がり
- ・産業および社会の新たなニーズを踏まえた事業領域の拡大（上流・中流・下流への事業展開）

マリンケミカル事業

アジアでは経済成長に伴い、苛性ソーダや塩素の需要が高まっています。また、インドでは食料需要が高まる一方、農業用肥料の原料であるカリウムは輸入が中心であり、同国内での生産体制の確立が課題となっていました。当社のマリンケミカル事業では、産地であるインドの湿地帯で自然にたまるかん水を原料に苛性ソーダ・塩素の原料である工業塩を生産し、また、その製造工程で農業用肥料の原料となる硫酸カリウム・臭素を生産し、各工業・農業の発展・拡大に寄与しています。



社会に還元する価値

アジア

- 需要の高まりに対応する工業塩の供給

インド

- 硫酸カリウムの国内生産による輸入依存からの脱却促進

双方共通の価値

産地での雇用創出や
各種工業・農業の持続的発展

双日が見る価値

- 工業塩の取扱いを通じた顧客基盤、事業ノウハウの獲得
- 工業塩の生産工程で製造される硫酸カリウム・臭素などの販売機会の創出
- マリンケミカルサプライヤーとしてのブランドの強化

高度化成肥料事業

世界的な人口増加により、新興国を中心に食料資源の安定した供給体制の確立は極めて重要な課題となっています。当社では、高度化成肥料における東南アジア最大規模の生産能力・販売ネットワークを用いて、各農作物生産者の多様なニーズに合わせ設計した高度化成肥料を提供し、農作物の収穫量増加・品質向上に貢献しています。



社会に還元する価値

- 各農作物生産者のニーズに合わせ施肥効果の高い肥料の供給
- 農作物の収穫量増加・品質向上
- 生産国・周辺国での第一次産業（農業）の活性化

双方共通の価値

アジアを中心とする
食料資源の
安定供給への貢献

双日が見る価値

- 技術と品質に裏付けされたブランドの向上
- 肥料生産国および周辺国向けの肥料供給による収益確保
- 東南アジアの新興国における肥料製造ノウハウの発揮、および事業機会の増加

成果とパフォーマンス (日本基準/国際会計基準(IFRS))

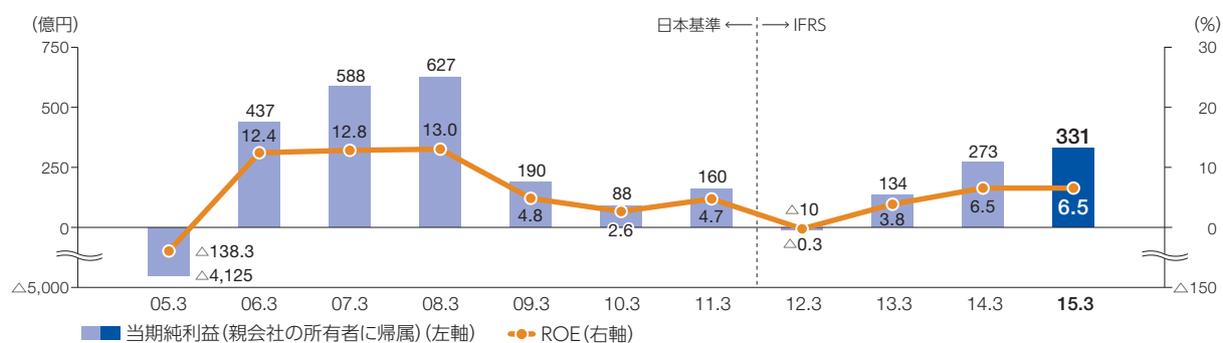
2015年3月期決算(IFRS)のハイライト

- ▶ 資源価格下落の影響による合金鉄および石油権益の減損などはありませんでしたが、中南米自動車事業における関連損失の減少などによるその他の収益・費用の改善などにより、2015年3月期の当期純利益*は前期比58億円の増益となりました。
- ▶ 自己資本については、当期純利益*の積み上げや株価、為替の変動などによって前期末比910億円増加しました。また、ネットDERは前期末比0.3ポイント低下し1.1倍となりました。
- ▶ 1株当たり年間配当金額は期初予想より1円増、前期比2円増配の6円としました。これにより、連結配当性向は22.7%となりました。

* 親会社の所有者に帰属

主要経営指標の推移(財務)

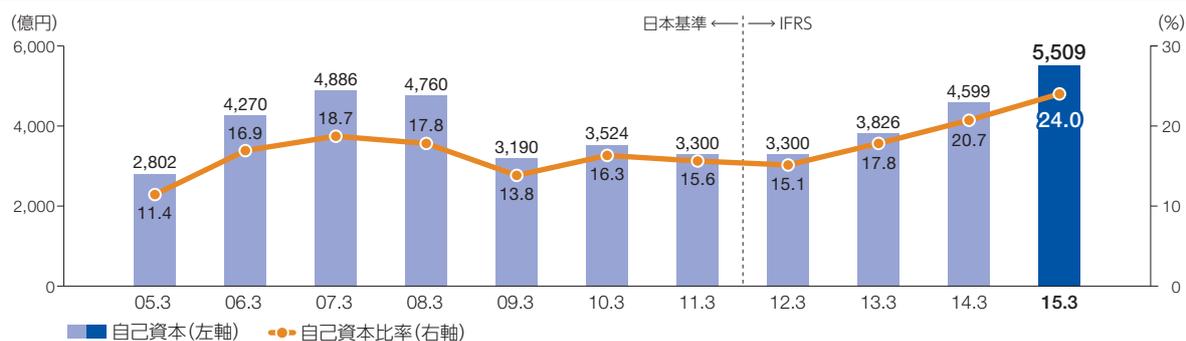
当期純利益(親会社の所有者に帰属)および自己資本利益率(ROE)



総資産および総資産利益率(ROA)



自己資本および自己資本比率



※1 2005年3月期から2011年3月期は日本基準、2012年3月期はIFRSに基づく数値を記載しています。

※2 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。

[2015年3月期]

当期純利益(親会社の所有者に帰属)
(前期比)

331億円
(+21%)

ROA
(前期比)

1.5%
(+0.3ポイント)

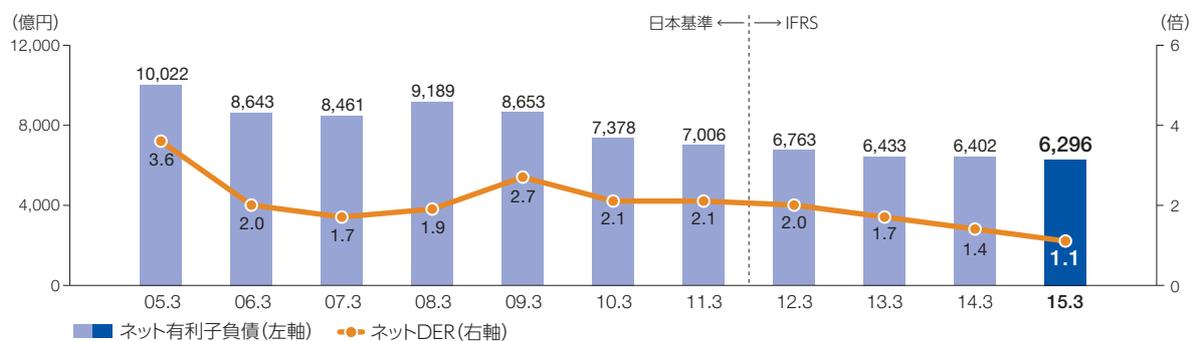
ネットDER
(前期末比)

1.1倍
(△0.3ポイント)

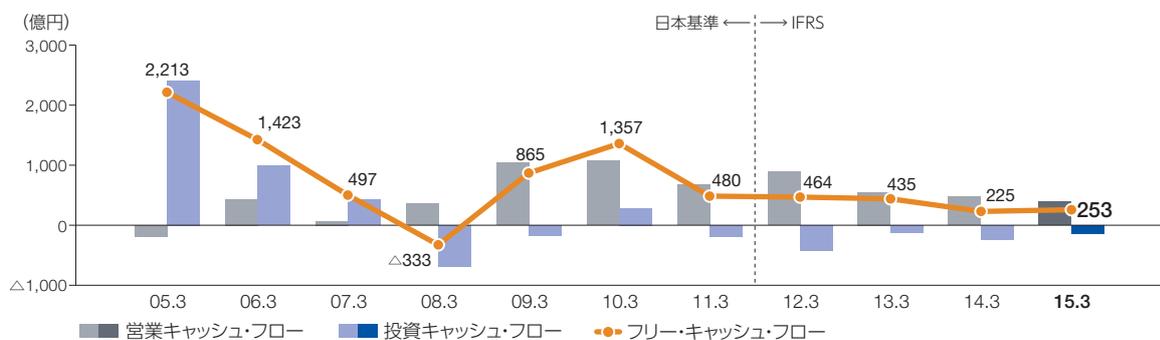
1株当たり配当金額(年間)
(前期比)

6円
(+2円)

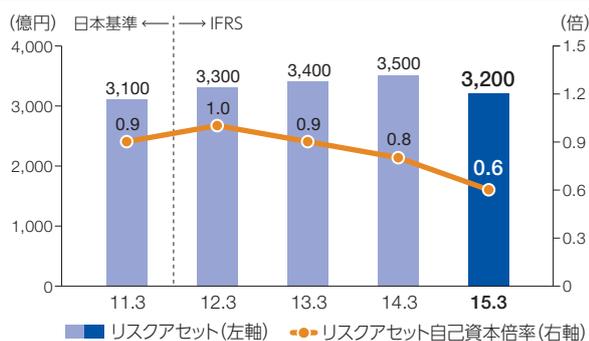
ネット有利子負債およびネットDER



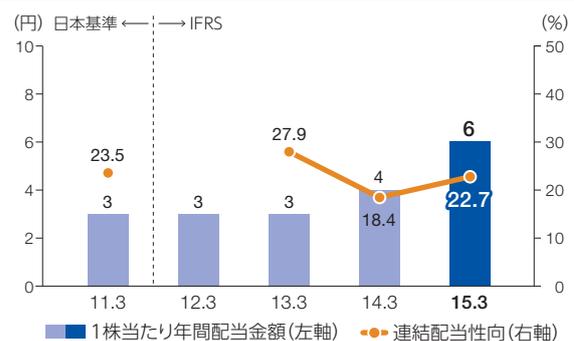
フリー・キャッシュ・フロー



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*



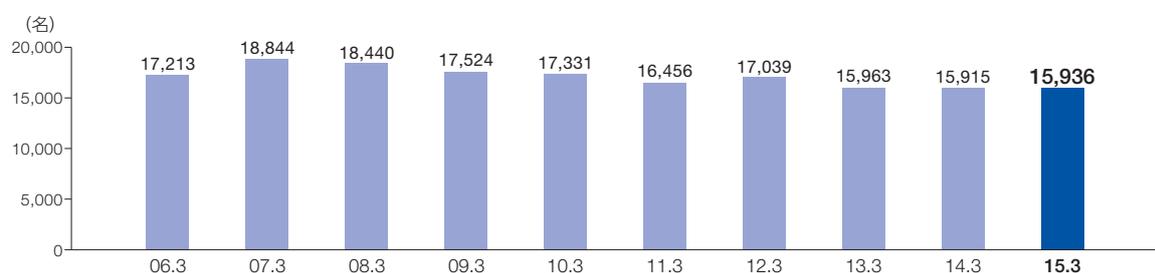
* 当社の普通株式に係る年間配当金額であり、連結会計年度末の発行済株式数を基にした連結配当性向に記載しています。また、2012年3月期につきましては当期純損失(親会社の所有者に帰属)が計上されているため、連結配当性向に記載していません。

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、その違いを認めあい、活かし、活躍できる事業環境づくりに取り組んでいます。外国人の活躍、女性の活躍、働きやすい職場環境づくりに関するデータを紹介します。

グローバル人材育成を含む研修、およびダイバーシティ、女性活躍については、P78-83の人材基盤ページおよび当社ウェブサイトCSRページ (<http://www.sojitz.com/jp/csr/>)でも紹介していますので、あわせてご覧ください。

主要人材指標の推移(非財務)

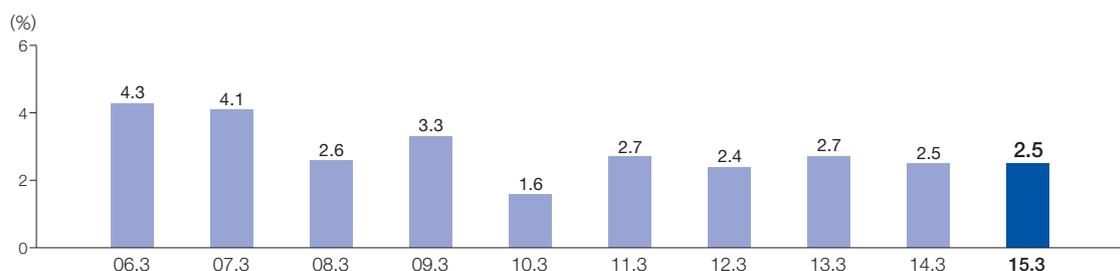
従業員数(連結)



男女別従業員数および女性総合職数(単体)



離職率*(単体)



* 自発的な離職者の比率

〔2015年3月期〕

女性総合職数
(前期比)

143名
(+6名)

海外トレーニー派遣制度
利用者数

延べ119名

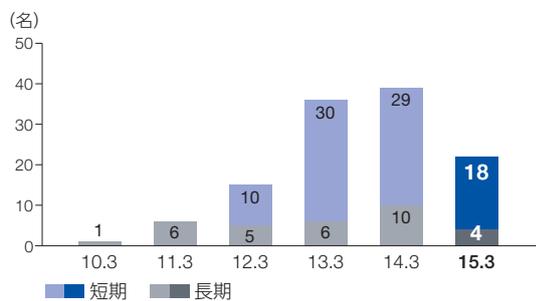
海外現地スタッフの
育成研修参加者数

延べ185名

男性育児休職取得者数
(前期比)

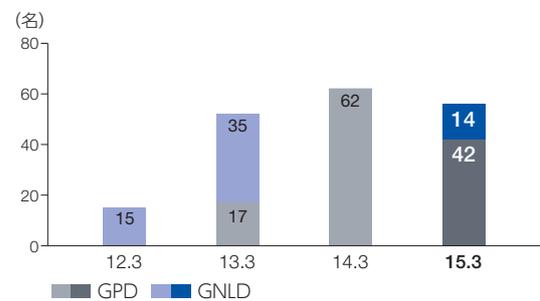
15名
(+13名)

海外トレーニー派遣制度*利用者数



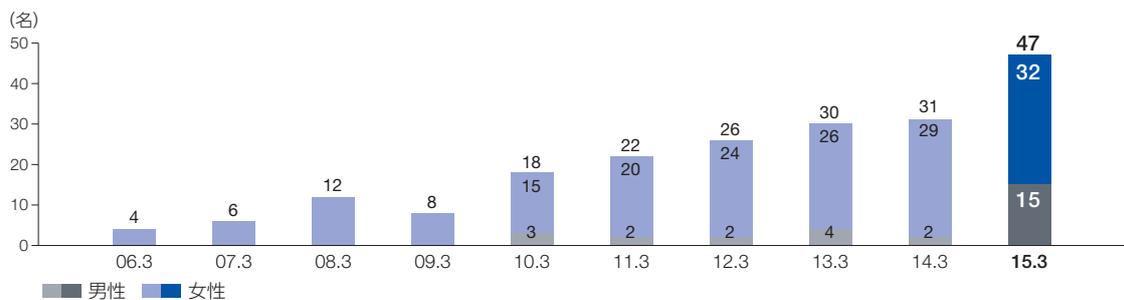
* 本社総合職社員が海外のグループ企業、拠点で経験を積む制度です。
(短期：1ヵ月～半年間、2012年3月期開始／長期：1～2年、2010年3月期開始)

海外現地スタッフの育成研修(GPD、GNLD*)参加者数



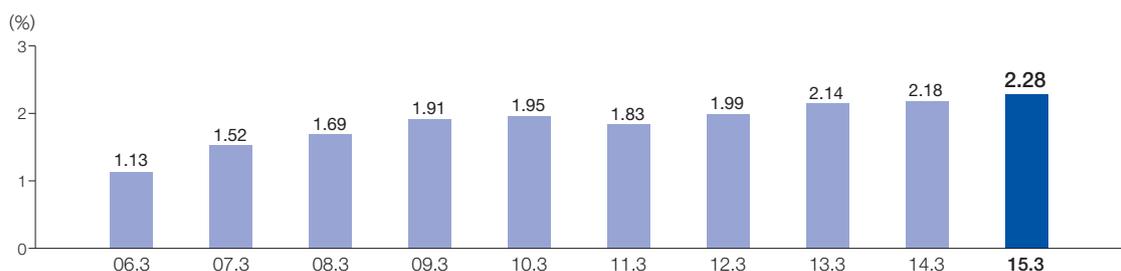
* GPD(Global Professional Development Program)、GNLD(Global Next Leaders Development Program)は、海外現地スタッフの育成を目的としたプログラムです。(GPD：2013年3月期開始／GNLD：2012年3月期開始)

育児休職取得者数*(単体)



* 前期から継続して育児休職を取得している従業員数を含めた、当該期における取得者数です。

障がい者雇用率*



* 障害者雇用促進法に基づく特例子会社の設立に伴い、2013年3月期よりグループ会社を含む数値を記載しています。

11年 財務サマリー

国際会計基準(IFRS)

単位：百万円

	2015.3	2014.3	2013.3	2012.3
経営成績				
売上高 ^(※1)	4,105,295	4,046,577	3,934,456	4,321,734
収益.....	1,809,701	1,803,104	1,747,750	2,006,649
売上総利益.....	197,688	198,221	187,245	217,066
税引前利益.....	52,584	44,033	28,052	58,457
当期純利益 (親会社の所有者に帰属).....	33,075	27,250	13,448	△1,040
基礎的収益力 ^(※2)	66,354	68,018	38,395	65,812
営業キャッシュ・フロー.....	39,109	46,997	55,124	88,723
投資キャッシュ・フロー.....	△13,792	△24,469	△11,652	△42,280
財務キャッシュ・フロー.....	△42,600	△30,931	△56,177	△29,530
現金及び現金同等物の 期末残高.....	403,748	420,658	424,371	425,595
フリー・キャッシュ・フロー.....	25,317	22,528	43,472	46,443
財政状態(会計年度末)				
総資産.....	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.....	550,983	459,853	382,589	329,962
資本合計.....	590,656	492,959	411,298	355,180
有利子負債.....	1,038,769	1,065,276	1,077,007	1,118,046
ネット有利子負債.....	629,557	640,256	643,323	676,337

単位：円

1株当たり情報				
基本的1株当たり利益 又は損失(親会社の 所有者に帰属).....	26.44	21.78	10.75	△0.83
1株当たり親会社所有者 帰属持分.....	440.43	367.58	305.81	263.74
1株当たり配当額 ^(※3)	6.00	4.00	3.00	3.00
財務指標				
総資産利益率 (ROA) (%).....	1.5	1.2	0.6	△0.0
自己資本利益率 ^(※4) (ROE) (%).....	6.5	6.5	3.8	△0.3
親会社所有者帰属 持分比率 (%).....	24.0	20.7	17.8	15.1
ネットDER(倍).....	1.1	1.4	1.7	2.0
連結配当性向 (%) ^(※5)	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

経営成績

売上高.....	
売上総利益.....	
営業利益.....	
経常利益.....	
当期純利益又は 当期純損失.....	
基礎的収益力 ^(※1)	
営業キャッシュ・フロー.....	
投資キャッシュ・フロー.....	
財務キャッシュ・フロー.....	
現金及び現金同等物の 期末残高.....	
フリー・キャッシュ・フロー.....	

財政状態(会計年度末)

総資産.....	
純資産.....	
有利子負債.....	
ネット有利子負債.....	

1株当たり情報

1株当たり当期純利益 又は当期純損失.....	
1株当たり純資産.....	
1株当たり配当額 ^(※2)	

財務指標

総資産当期純利益率 (ROA) (%).....	
自己資本当期純利益率 (ROE) (%).....	
自己資本比率 (%).....	
ネットDER(倍).....	
連結配当性向 (%) ^(※3)	

単位：百万円							
2012.3(*4)	2011.3	2010.3	2009.3	2008.3	2007.3	2006.3	2005.3
4,494,237	4,014,639	3,844,418	5,166,182	5,771,028	5,218,153	4,972,059	4,675,903
231,566	192,725	178,203	235,618	277,732	254,466	242,166	244,247
64,522	37,519	16,128	52,006	92,363	77,932	76,202	65,521
62,228	45,316	13,702	33,636	101,480	89,535	78,773	58,088
△3,649	15,981	8,794	19,001	62,693	58,766	43,706	△412,475
64,943	41,889	14,422	48,345	110,724	89,813	78,461	51,430
91,600	67,863	107,222	103,729	35,407	7,040	43,155	△19,774
△42,287	△19,903	28,439	△17,198	△68,723	42,706	99,155	241,109
△36,376	△72,054	△102,597	△5,958	△53,723	△95,476	△55,805	△212,264
427,274	415,261	454,262	414,419	373,883	464,273	506,254	409,266
49,313	47,960	135,661	86,531	△33,316	49,746	142,310	221,335
2,120,596	2,116,960	2,160,918	2,312,958	2,669,352	2,619,507	2,521,679	2,448,478
330,471	355,510	377,404	355,503	520,327	531,635	464,074	313,590
1,090,542	1,116,301	1,193,517	1,286,958	1,299,085	1,317,678	1,386,258	1,428,325
647,836	700,607	737,789	865,329	918,890	846,108	864,321	1,002,243
単位：円							
△2.92	12.77	7.08	15.39	51.98	83.20	126.21	△1,876.48
244.52	263.79	281.69	256.17	383.46	144.22	△368.95	△1,440.26
3.00	3.00	2.50	5.50	8.00	6.00	—	—
△0.2	0.7	0.4	0.8	2.4	2.3	1.8	△14.9
△1.1	4.7	2.6	4.8	13.0	12.8	12.4	△138.3
14.4	15.6	16.3	13.8	17.8	18.7	16.9	11.4
2.1	2.1	2.1	2.7	1.9	1.7	2.0	3.6
—	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。



スピードある価値創造の 道筋を描く



戦略セクション

双日の価値創造モデル



価値創造モデルを有機的かつ機動的に推進していくためには、外部環境や時代の潮流を踏まえ、戦略的に活動していくことが重要となります。双日では、さらなる飛躍を見据えた新たな計画「中期経営計画2017 ～Challenge for Growth～」を発表しました。本計画を策定した背景をはじめ、推進していく成長戦略を解説します。

Contents

過去の中期経営計画の推移	20	中期経営計画2017の解説(社長インタビュー)	24
「中期経営計画2017 ～Challenge for Growth～」概要	22	CFOメッセージ	30

過去の中期経営計画の推移

新事業計画

(2004年9月～2006年3月)

基本方針

強固な経営基盤の確立と市場の信認の早期回復を図る

双日の前身となるニチメン株式会社と日商岩井株式会社が統合し、2003年3月に発表した「統合3ヵ年事業計画」を見直し策定したのが「新事業計画」。「財務体質の抜本的強化」と「良質な収益構造への変革」を成し遂げ、外部環境に左右されない強固な経営基盤の確立と、市場からの信認の早期回復を通じて、企業価値を向上させることを目指しました。

取り組み

- 6,200億円の資産圧縮、4,300億円の損失処理を通じた資産の健全化
- 3,700億円の増資による株主資本の充実と有利子負債の削減
- 選択事業・低採算事業から撤退し、競争優位を持つ事業へ注力
- 継続的な事業ポートフォリオ管理とリスク管理の強化・高度化

New Stage 2008

(2006年4月～2009年3月)

再建完了に向け、経営基盤の強化と持続的な成長を図る

2006年4月から「New Stage 2008」をスタート。双日の強みを活かした「機能の拡充」と「事業投資の拡大」で持続的な成長を図るとともに、優先株式の一掃による資本構造再編と資金調達構造の安定性向上を進め、リスクをマネージし質の高いポートフォリオを維持することを目標としました。

- 双日の強みを活かした「機能の拡充」と「新規投資融資」を通じ、各事業において事業基盤の整備・強化を図る
- 3,000億円のCBを発行し、優先株式を買い戻し
- グループリスク管理体制の強化・高度化

当期純利益(親会社の所有者に帰属)の推移



(注) 2004年3月期から2011年3月期は日本基準、2012年3月期から2015年3月期はIFRSに基づく数値を記載しています。

Shine 2011

(2009年4月～2012年3月)

収益の質の向上による 強固な収益基盤確立を目指す

「New Stage 2008」で復配や優先株式の一掃などによる再建は完了したものの、リーマンショックを契機とした市況の急変に対する抵抗力の弱さが顕在化しました。このような状況を踏まえ、下記4つの取り組みテーマを基に、変化に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。「収益の質」を向上させ、持続的な成長を担保する強い収益基盤の確立を目指しました。

- 良質な事業・資産の積み上げによる中・長期的な収益基盤の獲得
- 持続的な成長に向けての新規育成分野への取り組み
- 外部環境変化に対応できる資産の追求と、資産流動性の確保
- 持続的な成長を担うグローバル人材の育成

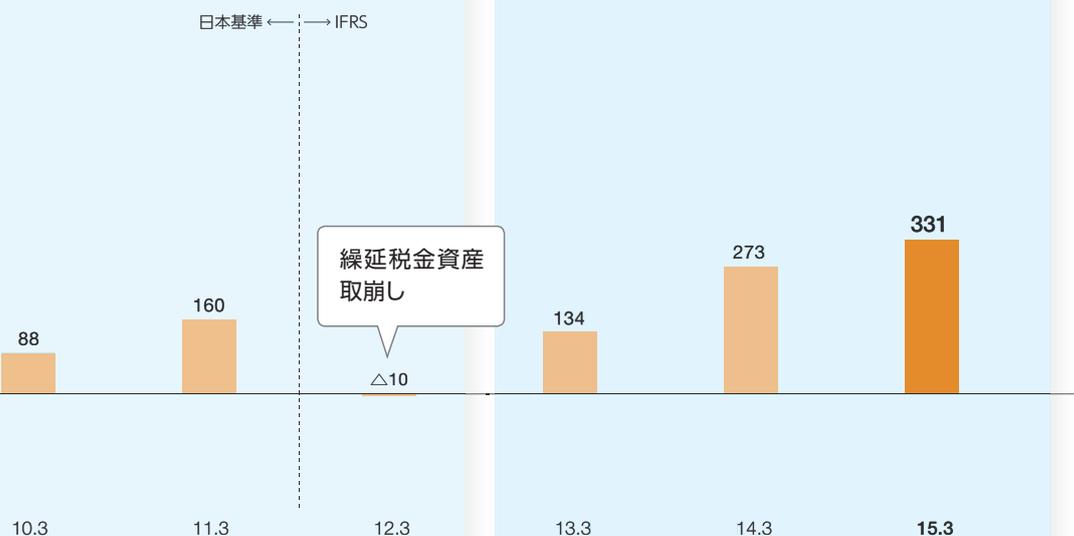
中期経営計画2014 ～Change for Challenge～

(2012年4月～2015年3月)

さらなる飛躍に向けた 新たな挑戦と変革を続ける

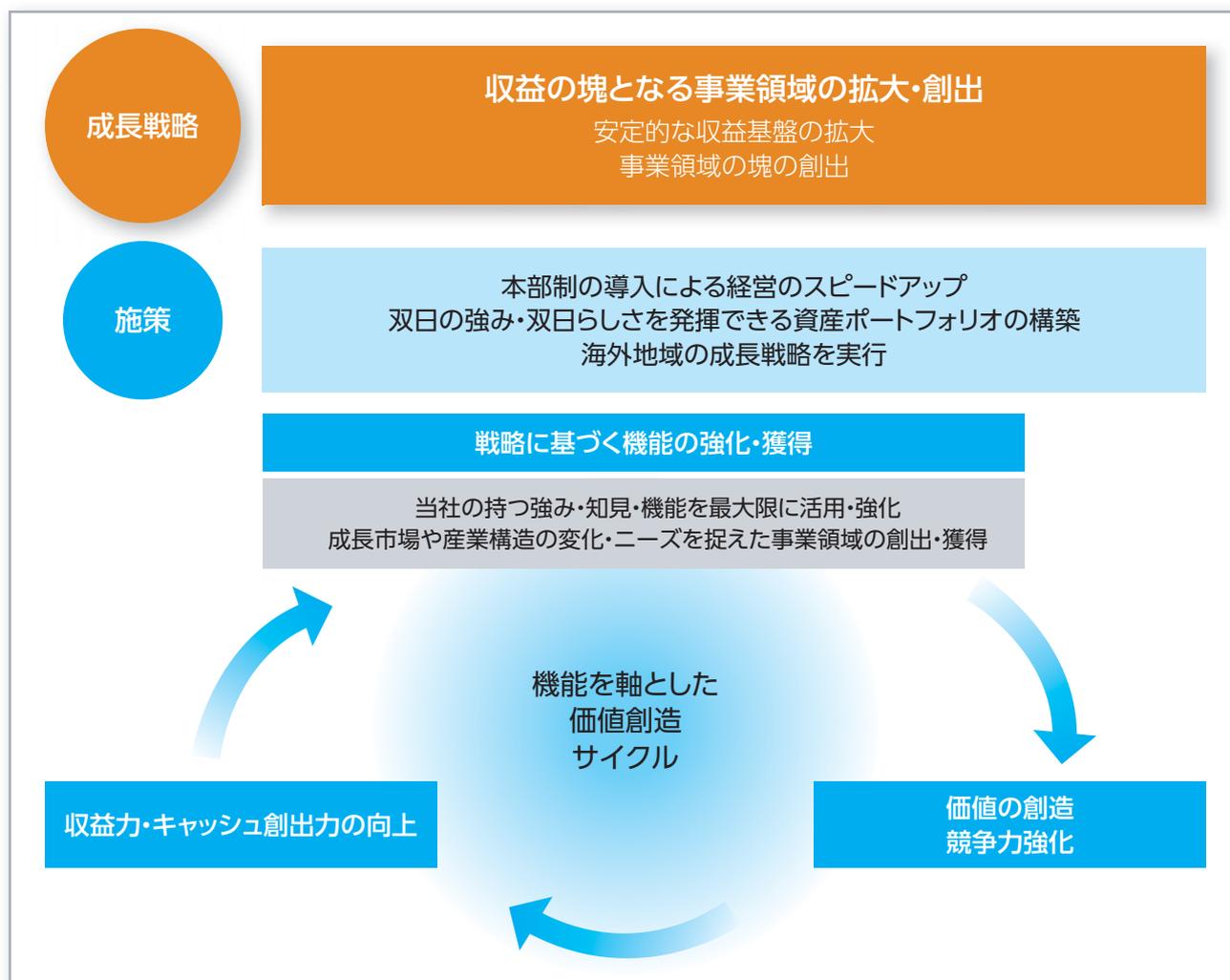
2012年4月から、成長に向けた「中期経営計画2014」をスタート。資産の入れ替えによる資産の質の向上や、稼ぐ力の強化、リスクマネージ力の高度化、グローバル化に対応できる事業モデルの構築や人材育成など、成長軌道に向けた改革を推進し、企業価値の向上を目指しました。

- 総資産を2兆円規模に維持しつつ、資産の質を向上すべく資産の入れ替えを推進
- 集中事業領域へ経営資源を戦略的に配分
- リスク管理の現場化に向けたコントローラー室の設置
- グローバル人材・経営人材の育成



「中期経営計画2017 ～Challenge for Growth～」概要

成長戦略・施策



成長戦略を支える柱

投資	<p>スピードと実現性を高めて以下の目的の投融資を実行</p> <ul style="list-style-type: none"> 機能の獲得・拡大 マーケットの拡張・獲得・創造 本部の幹を太くするための新たな領域への拡大
財務 株主還元	<ul style="list-style-type: none"> 前中期経営計画を含む一定期間のフリー・キャッシュ・フロー累計で黒字を維持 期間利益、継続的な資産入替などにより、新規投融資・株主還元を実行 為替や環境の変化に機動的かつ柔軟に対応するため、グループ全体の効率的な資金管理を実施
リスク マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 全社・現場それぞれにおけるマネジメント力の強化 主要事業のリスクシナリオ分析でリスクマネジメントの即時対応力の強化 自助努力でマネージできるリスクとマネージできないリスクの正確な把握
人材	<ul style="list-style-type: none"> 新たな機能の獲得に積極的な人材、創造性を発揮する人材の育成 多様な人材活用（グローバル人材の採用・育成）によりグローバル化に対応 企業理念・行動指針の定着により、「信頼」と「スピード」に基づく「双日らしさ」を実現

目標

当期純利益
(親会社の所有者に帰属)

600億円以上

ROA

2%以上

ROE

8%以上

ネットDER

1.5倍以下

3カ年投融資額

3,000億円

株主還元
配当性向

25%程度

自動車本部

新興国を中心とした市場成長の取り込みに加え、ディーラー事業の拡大などにより、リスク耐性に優れた資産ポートフォリオを形成する。

- 3カ年想定投融資額: 300億円
- ROA*: 2.0% → 3.1%

航空産業・情報本部

ボーイング社などの代理店ビジネスで培った航空機分野での知見を活かし、航空機関連事業・空港運営事業などへの参画を図る。

- 3カ年想定投融資額: 200億円
- ROA*: 1.9% → 2.9%

環境・産業インフラ本部

世界的に持続的な成長が見込まれるインフラ分野において、火力/再生可能IPPを中心とした安定的な収益基盤の構築を目指す。

- 3カ年想定投融資額: 500億円
- ROA*: 2.8% → 3.3%

エネルギー本部

上流権益中心の事業モデルから、市況影響を受けにくいガス関連中下流分野中心の資産ポートフォリオへの再構築を図る。

- 3カ年想定投融資額: 250億円
- ROA*: 2.1% → 2.3%

石炭・金属本部

総資産を増やすことなく資産入替を行いながら、強みを活かせる分野(石炭事業など)での収益基盤の再構築を図る。

- 3カ年想定投融資額: 350億円
- ROA*: — % → 2.8%

化学本部

トレードにて培った顧客との関係を礎に、グローバルトレードの拡大と工業塩・合成樹脂・石油樹脂などへの事業投資の両輪による成長を図る。

- 3カ年想定投融資額: 400億円
- ROA*: 2.2% → 3.2%

食料・アグリビジネス本部

肥料など強みのある事業における幅出しやバリューチェーン構築により、アジアの成長を取り込む。

- 3カ年想定投融資額: 300億円
- ROA*: 1.6% → 2.8%

生活資材本部

繊維や林産など既存商権における事業モデルの見直しなどにより収益力の向上を図るとともに、成長が見込まれるアジアへの展開を図る。

- 3カ年想定投融資額: 100億円
- ROA*: 1.1% → 2.0%

リテール事業本部

ASEANにおけるリテール事業展開・工業団地事業・商業施設運営などの機能提供を通じて、地域・市場の成長を取り込む。

- 3カ年想定投融資額: 400億円
- ROA*: 1.9% → 2.2%

*ROAは2015年3月期の実績と2018年3月期の見通しを記載しています。

中期経営計画2017の解説 (社長インタビュー)

スピードを重視し、 成長を実現。



代表取締役社長 CEO
佐藤 洋二

新たな成長に向けた基盤確立は完了。

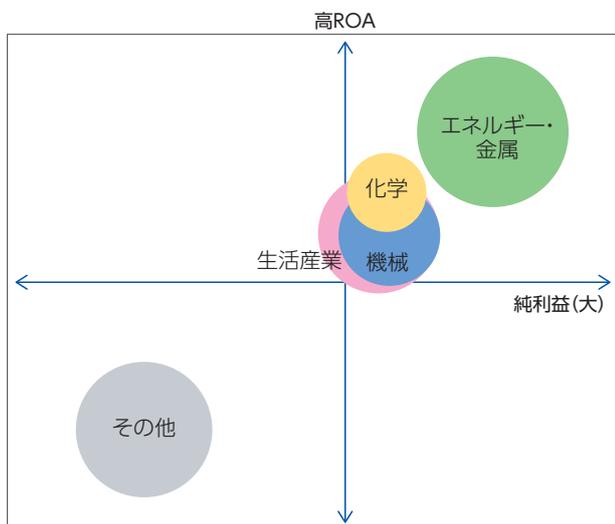
前中期経営計画2014は、資産の質を向上させ、財務基盤をもう一段強化することで、「強い会社」へと変わっていくことを目指してきました。この計画の結果を端的に申し上げますと、財務基盤の確立と新たな成長に向けた体制強化には一定の成果を上げたということが出来ます。

具体的に、前中期経営計画2014を振り返ってみますと、まず、全社をあげて進めてきた「資産の質の改善」においては、大きな成果が上がりました。これは、資産規模を大きく変えず、資産の入れ替えを通じて、収益基盤の

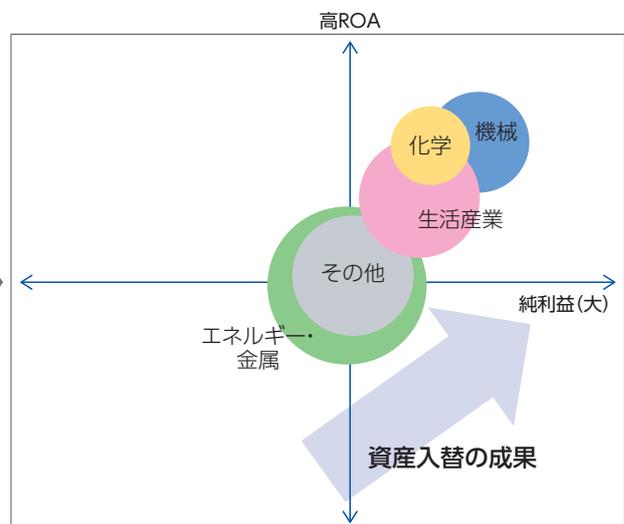
強化を目指したもので、3ヵ年累計で1,780億円の資産を圧縮(資金回収は1,530億円)し、1,550億円の投融資を実行しました。投融資の内容としては、中東IPP事業や国内太陽光発電事業をはじめ、米国自動車ディーラー事業、インドマリンケミカル事業、ブラジル農業・穀物集荷ターミナル事業など、中長期にわたって安定収益を生み出すものが多くを占めます。こうした取り組みを通じ、セグメント別の収益性を見ても、市況悪化の影響を受けたエネルギー・金属部門以外では格段に向上したこと

資産入替による収益性の改善

2012年3月期(Shine 2011最終年度)



2015年3月期(中期経営計画2014最終年度)



が分かります。

また、これら優良資産の積み上げにおいて不可欠となるリスクマネジメントについても、コントローラー室を全部門に設置したことなどにより、営業現場におけるリスクマネジメントの強化・高度化が図られ、案件構築のスピードも飛躍的に高まっています。

そして、収益の積み上げに加え、円安・株価回復などの要因も相まって、自己資本は5,000億円を超え、ネットDERは目標の「2.0倍以下」を大きく下回る1.1倍となる

など、財務基盤は外部からも評価いただけるものとなりました。

一方で、課題としては「稼ぐ力の強化」があげられます。資源価格の急落やベネズエラの政情悪化などを主因とし、当初掲げた「ROA2%」という目標は未達に終わりましたが、保有資産の再評価に伴う減損処理や、ベネズエラの為替・インフレーションに対する抜本的な対策を講じたことにより、収益のダウンサイドリスクを一定程度コントロールできる基盤が整ったと評価をしています。

成長軌道に向け、大きく舵を切る。

これまでの取り組みを通じ、準備は整いました。双日は、今後、成長に向けて大きく舵を切ります。

その成長軌道を示す計画として策定したのが、2018年3月期を最終年度とする3か年の中期経営計画2017です。

中期経営計画2017は「Challenge for Growth」という副題を掲げていますが、これは、前中期経営計画2014の副題「Change for Challenge」における「Change」のステージが終わり、今後は将来の「Growth」に向けた挑戦をしていく、という意味を含めています。私たちが挑戦したいこと、成し遂げたいことを実現するには、より大きな収益規模が必要ですし、ステークホルダーの皆様から

も収益や配当の伸長が期待されていることを実感しています。そのため、この3か年は、当社のビジネスを大きく成長させることで安定的な収益基盤を拡大させ、2019年3月期以降のさらなる飛躍を確たるものにしていきます。

2019年3月期以降については、長期ビジョンとなりませんが、「双日らしさ」を発揮し、独自の価値を創出することで、「世界の人々の豊かさ」を築く企業として、今以上にマーケットに存在感を示していきたいと考えており、その実現に向けては安定的にROA3%以上、ROE10%以上を実現していく企業像を描いています。

中期経営計画2017の位置付け



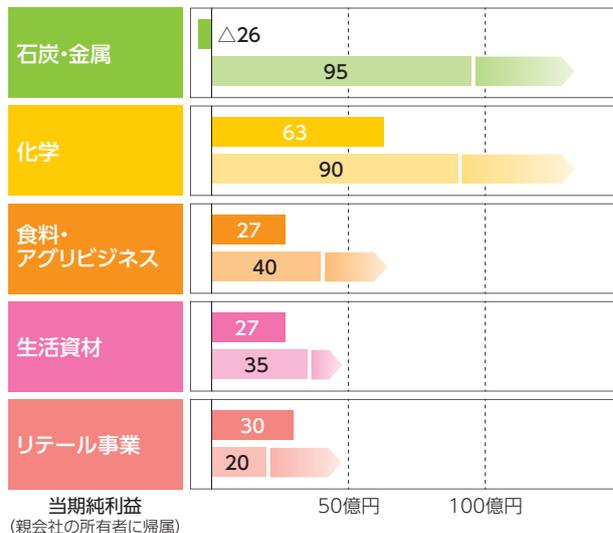
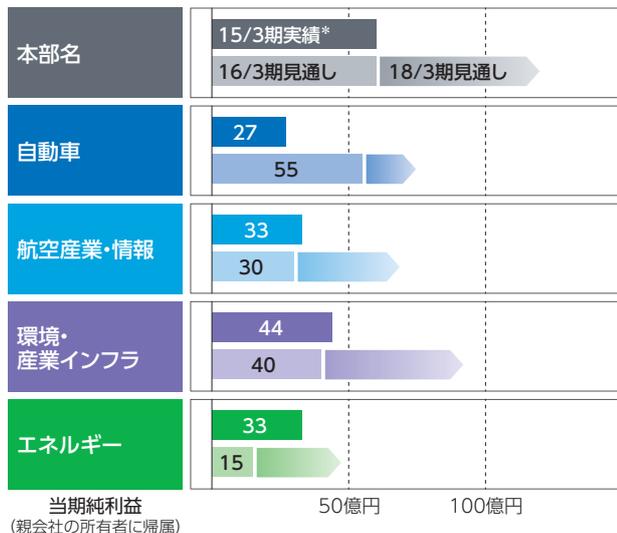
収益の塊を拡大・創出していく成長戦略。

中期経営計画2017の中核となる成長戦略では、「双日らしさ」の確立に向けて、「収益の塊となる事業領域の拡大・創出」をテーマとしています。成長への挑戦が続けられる収益基盤を構築するとともに、個々の事業領域を拡大し、双日の強み、双日らしい事業領域の塊を作り上げるにより、収益を拡大していく構えです。

この成長戦略の推進にあたっては、スピードと収益・リスクの見える化が重要になると考え、2015年4月から本部制を導入しました。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たわけですが、組織のフラット化を通じ、経営と現場が一体となったスピード経営の実現などを目的としています。

各本部では、大幅な権限委譲の下、それぞれが強みや知見のある分野への投融資をスピードをもって実行することによって事業領域の拡大を図り、収益成長を目指すこととなります。この「収益の塊」を捉える上では、当期純利益で50億円という規模が一つの目安となります。2015年3月期においては、化学本部のみが50億円を超える状況でしたが、2016年3月期についてはこれに自動車本部、石炭・金属本部が加わり、3本部が50億円超の塊となる見通しです。さらに、2018年3月期には6本部が50億円を超える計画で、将来的には各本部が100億円を目指すところまで持っていきたいと考えています。

50億円、100億円の収益の塊



* 2015年3月期実績については、旧組織を簡易的に新組織に組み替えたものであり、将来公表する数値と異なる可能性があります。

「注力分野」と「基盤構築分野」による資産ポートフォリオの構築。

中期経営計画2017の資産ポートフォリオ戦略においては、各本部を「注力分野」と「基盤構築分野」とに分け、経営資源を投下していく方針です。「注力分野」は、航空産業・情報、環境・産業インフラ、リテール事業の3本部で、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ていきます。例えば、航空産業・情報本部は、航空機

代理店事業で国内No.1のポジションを築いていますが、今後はここで培ってきた知見やネットワークを活かしながら事業領域を広げ、中古機・部品関連事業、さらには空港ターミナル・インフラ事業などに進出していくことを計画しています。

一方、「基盤構築分野」は現在の強みを拡大していく分

野です。前述以外の6本部がこれにあたり、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構築も重要になることから、バリューチェーンの各機能への事業投資も積極的に行っていきます。

以上に加え、前中期経営計画2014で実行してきた資産入替に今後も継続的に取り組んでいくほか、赤字事業の削減・業績改善を図り、資産の質の向上についても引き続き注力していきます。

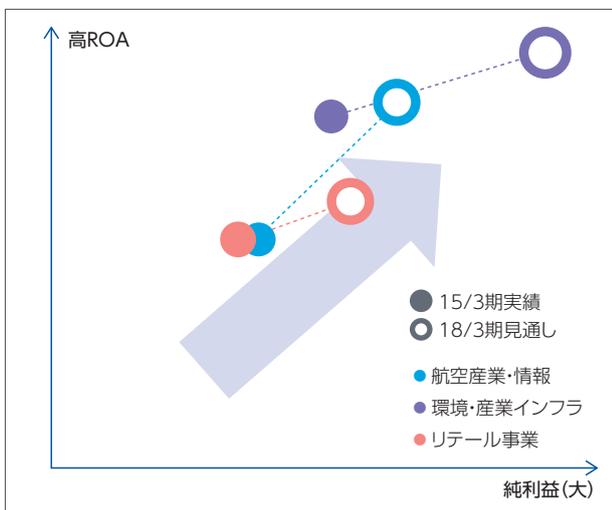
地域戦略については、双日が強く、成長・所得増加を続けるアジアが重点領域となります。北中米の堅調な経済成長と産業構造の変化を捉えた取り組みや、巨大消費市場かつ輸出拠点としての中国での展開も肝要ですが、やはりアジアの市場・インフラ需要を確実に取り込んでいくことが重要です。アジア域内での機能拡充はもとより、



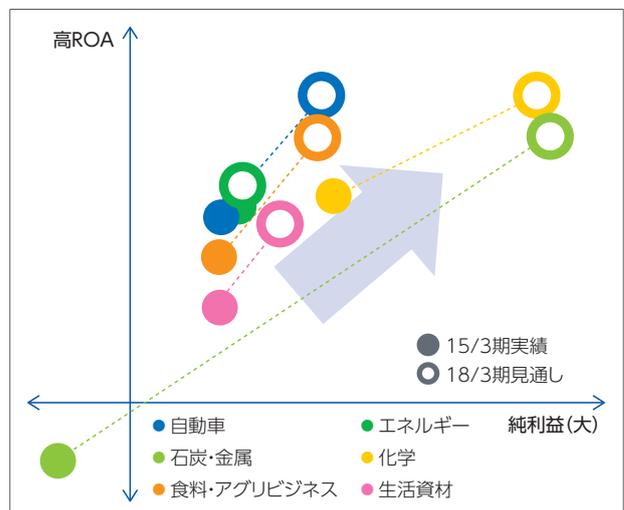
穀物事業での展開に代表されるように世界各地の事業基盤や機能を強化・活用し、アジアへの供給を加速していきます。

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

中期経営計画2017の注力分野



中期経営計画2017の基盤構築分野



スピードを重視した投融資を実行。

成長戦略を支える柱となるのが、投融資とリスクマネジメントです。

投融資計画としては、3年間累計で3,000億円の実行を予定しています。ただし、単なる利益計上のみを目的と

した投資は行わず、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、といった3つの基本方針に即した投資を進めます。

一方、投資実行に向けては、従来以上にリスク管理を強化していくことが必要です。特に留意すべきなのは案件組成の初期段階であり、この段階でのリスクシナリオ分析やリスク計量の高度化を図ると同時に、コントローラ室を中心に現場の即時対応力を強化していきます。こうした投資とリスクマネジメントの成功を担うのは、

やはりスピードです。ある部署で試験的に、意思決定スピードを上げるために一定の権限委譲を行いました。スピードはもとより、リスク管理精度、投資実効性、業界におけるレピュテーションなどの面で非常に好結果を残しています。こういった取り組みを全社的に広げていきたいと考えています。

「信頼」と「スピード」を重視し、独自性を確立。

ここで、先ほど申し上げた「双日らしさ」について説明いたします。

株主・投資家を含め、さまざまな方々とお話する際、双日の特徴や強みを質問されることが少なくありません。一言で表すことはなかなか難しいのですが、今後の飛躍においては、明快な独自性を確立することが必要だと感じています。

では、何が双日の独自性になり得るのか。企業理念にも「誠実な心」を掲げてきた双日にとって、ステークホルダーから「信頼」を勝ち得る存在であることは何よりも大切です。「信頼」はさまざまな事業の基盤ともなる重要な経営資源です。諸外国の政府高官の方々と会談する中でも、当社を誠実な企業であるにご評価いただくことも増え、企業理念を体現できてきたものとうれしく感じています。また、現在のグローバル社会において、競争に勝ち、価値を創出するために「スピード」は不可欠です。双日の持ち味はスピードだと認識していただければ、これは大きな強みとなります。

こうした考えから、私は、「信頼」と「スピード」を重視した事業展開を積み重ねていくことで、「双日らしさ」を確立していきたい。そう強く思っています。

「双日らしさ」を確立していく上では、私たちの姿をより的確に説明していく必要があります。今回、本部制を導入しましたが、資本市場に、より細分化した当社の実態をお示しすることで、外部の方々を含めて今後の成長に向けた議論を行っていきたくと考えています。



成長路線へのシフトと株主還元の充実。

成長ステージに入った中期経営計画2017の定量計画では、従来のROAに加えてROEについても外部に公表する目標とし、当計画期間中にROA2%以上、ROE8%以上を目指します。当期純利益については、安定的に

500億円以上を稼げる収益基盤構築を進め、当計画の最終年度となる2018年3月期には600億円以上を目指していきます。以上のように大きく成長路線にシフトする計画となりますが、これまで同様、財務規律は堅持し、ネッ

トDERは1.5倍以下でマネージしていきます。

また、中期経営計画2017では配当についても充実させていきます。安定的かつ継続的な配当を実施するという基本方針は不変ですが、連結配当性向を従来の20%から25%程度に引き上げます。これは、成長投資に必要

な資金は増加するものの、自己資本をはじめとした体力が備わったことや、市場における配当性向拡充の動向などを踏まえたもので、株主の皆様にもしっかりと還元していく所存です。

多様な人材力の向上が成功の鍵。

中期経営計画2017、さらにはその後の成長において、成功の鍵を握るのは人材であることは間違いありません。「双日らしさ」としていきいたい「信頼」と「スピード」を作り上げるのも人材です。私たちの創出価値は、多様な人材力の拡大を通じて増えていくと換言することもできます。

これまで、グローバル人材の育成を標榜し、海外で事業経営を推進できる経営人材の創出や、海外拠点の現場力向上に注力してきました。人材育成プログラムの刷新

および積極展開をはじめ、海外拠点の人事制度改定や研修拡充なども実施してきました。これからは、こうした施策の成果を実践の場で発揮していくフェーズとなります。人材力は現場でこそ高まります。本部制の下、責任と権限は大幅に委譲され、若手の抜擢も進んでいます。人材の育成においてもスピードを重視し、さらなる飛躍を目指します。

成長にこだわり、「双日らしさ」を認めていただけるように。

総合商社という業態を、私なりに定義しますと「あらゆる課題に対してソリューションを提供できる会社」と捉えています。エネルギーの大規模調達が必要になれば供給元を確保し、産業発展が進めばインフラや物流網を整備し、食料需要が高まれば穀物のバリューチェーンを構築する。自らが保有している資産・機能によって提供することもありますし、他社と協働したり他の機能を獲得して提供することもあります。このように提供したソリューションによって顧客、取引先、パートナー、地域の方々といったステークホルダーの皆様と、お互いに良い条件、良い結果を共有することができれば、次なる事業の創出につながっていきます。

自分たちの活躍によって、人々の豊かさにご貢献できる。こういった企業であることを、私は誇りに思います。だからこそ、私たちの活躍できるフィールドをより広げ、ステークホルダーの皆様と双日に共通する価値をより大き

く創出していかなければならないと思うのです。

私は昨年、設立10周年を迎えるにあたり、双日はこれから「収益性」と「企業価値」にフォーカスし、成長を実現していくと宣言しました。この意志は一層強くなっており、これまで以上のスピードで会社を動かし、成長の道を駆け上がっていく覚悟です。そして、成長軌道に軸足を移していく中においても、誠実さをもって「信頼」を一つひとつ勝ち得ていき、こうした取り組みを通じ、「双日らしさ」がステークホルダーの皆様にご認めていただける会社を目指します。

双日の未来に、是非ご期待ください。

2015年8月

代表取締役社長 CEO

佐藤 洋二

CFOメッセージ

よりチャレンジできる会社を目指し、
財務体質の強化やリスク管理の
高度化を進めながら
大きく成長軌道を描いていきます。

代表取締役副社長執行役員
CFO 兼 財務・リスクマネジメント管掌
茂木 良夫



前中期経営計画2014では
資産の質が向上し、
成長基盤が着実に強化されました。

「積極的に攻めに打って出られる財務基盤を確立する。」——この確たる意志の下、前中期経営計画2014では、資産の質の改善を通じた自己資本の充実および財務体質の強化を目指してきました。資源価格の急激な低下などにより、当初掲げたROAや当期純利益の目標は未達となりましたが、成長基盤の確立という、当計画の本懐に鑑みれば、大きな成果を上げたと捉えています。なにより、中核施策であった資産の入れ替えが想定以上に順調に進捗し、財務体質はもとより、収益基盤も着実に強化されたことには達成感を得ています。

その結果、当計画の最終年度となる2015年3月期の自己資本は、3年前から2,209億円増えて5,509億円となり、ネットDERは目標の「2.0倍以下」に対し1.1倍。長期調達比率も年々増加し79.9%となり、投資家、格付機関、金融機関などの方々からも、財務基盤の面では一定の評価をいただいています。

しかし、この結果で慢心するわけにはいきません。自己資本の増加額の内訳を見ると、為替の円安進行や株

価の回復による部分も少なくなく、これらの要因を除いても十分な財務基盤を堅持できるような備えが必要だと考えています。

成長に軸足を移しながら、
引き続き財務の健全性は担保して
いきます。

これらを踏まえ、より大きな成長軌道を描いた計画が中期経営計画2017です。スピードを重視した成長戦略の下、着実に収益を伸ばしながら、ネットDERは1.5倍以下に維持し、財務の健全性を担保していきます。将来の成長に向けた投融資についても前中期経営計画2014のおよそ倍となる3,000億円を計画しています。フリー・キャッシュ・フローについては、前回と今回の中期経営計画を合わせた6ヵ年累計で黒字を維持するという方針を掲げています。この方針の下、投融資の原資としては、前中期経営計画2014での資産入替などで創出した約900億円のキャッシュと、中期経営計画2017期間中の収益計上や継続的な資産入替、さらには300~400億円程度の有利子負債による調達を見込んでいます。

こうした戦略を進めるにあたり、リスク管理の重要性が一層増すことはいうまでもありません。投融資においても、事業投資が中心になることから、事前のリスク計量・リスク分析が重要なものもとより、投融資後の事業経営に対するリスク管理についても、徹底的に高度化を図っていきます。

着実に目標を達成していくことで、より強い会社への進化を果たしていきます。

中期経営計画2017の達成に向けて、まずは2016年3月期の当期純利益400億円という目標は確実にクリアしていかなければなりません。

その上で、2018年3月期の当期純利益600億円以上の実現に向けて走っていくわけですが、ポイントとなるのは既存事業の成長です。赤字会社もまだ存在しませんし、収益力を格段に上げうる会社・事業も少なくありません。過去を振り返れば、今では安定収益を計上している事業会社の中には、事業投資からしばらくは赤

字が続いており、その立て直しに成功したことが現在の成長の起点となっている事業会社も1社や2社ではありません。すでに、既存事業の採算性向上・収益力強化には一定の目処がついており、こうした計画の着実かつ迅速な実行に力を注ぐ構えです。

私がCFOとして目指すのは、各現場の社員がやりたいことをできる会社、今まで以上にもっとチャレンジできる財務基盤、そして事業基盤がある強い会社にしていくことです。中期経営計画2017の推進によって、双日のプレゼンスを高め、双日をより強い会社にしていきます。双日の価値創造、そして企業価値向上は、これからが本番です。

2015年8月

代表取締役副社長執行役員
CFO 兼 財務・リスクマネジメント担当

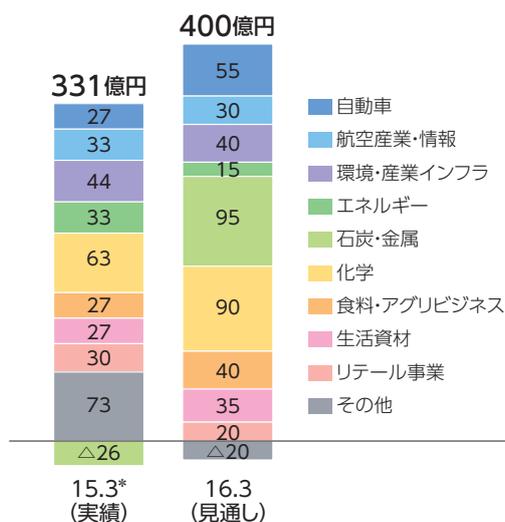
吉 不 良 子

2015年3月期実績・2016年3月期見通し

(億円)

	15.3(実績)	16.3(見通し)
経営成績		
売上総利益	1,977	2,150
営業活動に係る利益	336	405
当期純利益(親会社の所有者に帰属)	331	400
財政状態		
総資産	22,974	24,000
自己資本(親会社の所有者に帰属する持分)	5,509	5,800
自己資本比率	24.0%	24.2%
ネット有利子負債	6,296	6,800
ネットDER	1.1倍	1.2倍
配当		
1株当たり年間配当金	6円	8円

本部別当期純利益(親会社の所有者に帰属)



* 2015年3月期実績については、旧組織を簡易的に新組織に組み替えたものであり、将来公表する数値と異なる可能性があります。



価値創造を 実行する

本部別価値創造セクション

双日の価値創造モデル



双日は、9つの本部を通して多種多様な事業をグローバルで展開しています。ここでは各本部の事業概要や中期経営計画2017における成長戦略をはじめ、本部の提供価値やリスク・機会についても言及し、どのような価値を創造していくかを具体的に説明します。

Contents

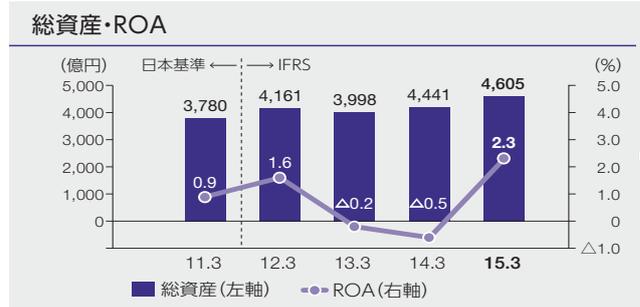
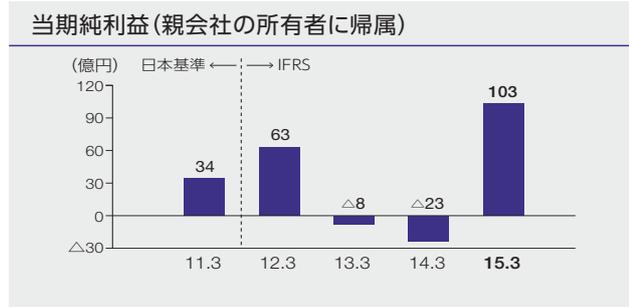
At a Glance	34	石炭・金属本部	44
自動車本部	36	化学本部	46
航空産業・情報本部	38	食料・アグリビジネス本部	48
環境・産業インフラ本部	40	生活資材本部	50
エネルギー本部	42	リテール事業本部	52

At a Glance —セグメント変更について—

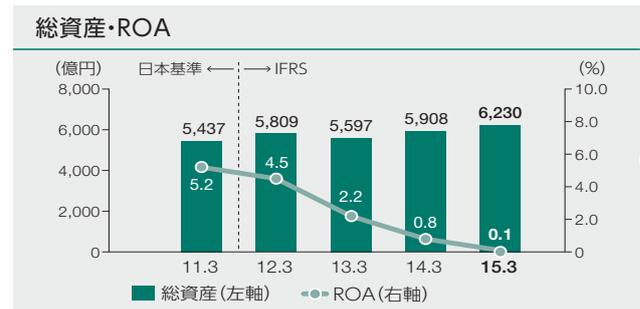
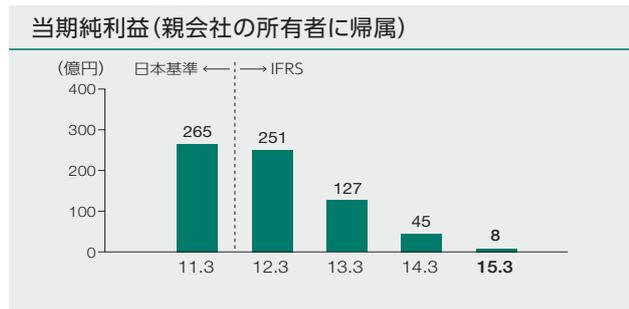
2016年3月期より、従来の4部門制から営業組織を刷新し、9本部制を導入しました。これは、商品や機能・産業領域を基に再編したもので、ステークホルダーに事業のイメージをより伝えやすくするとともに、組織のフラット化によるスピード経営の実現を目的としています。双日では、この新しい9本部制の下、組織の枠組みを超えた価値創造を目指します。

旧4部門

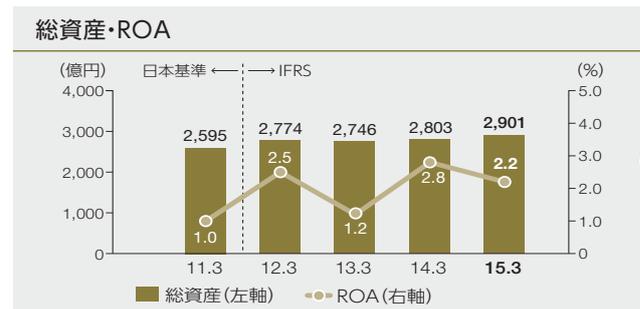
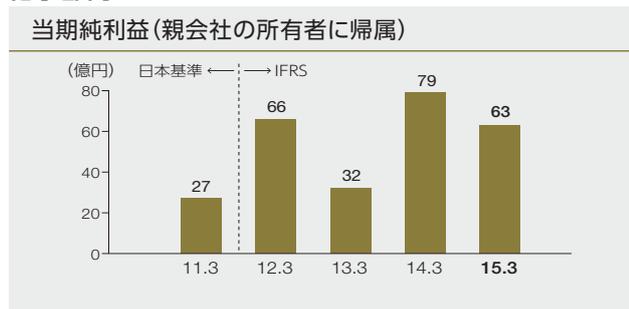
機械部門



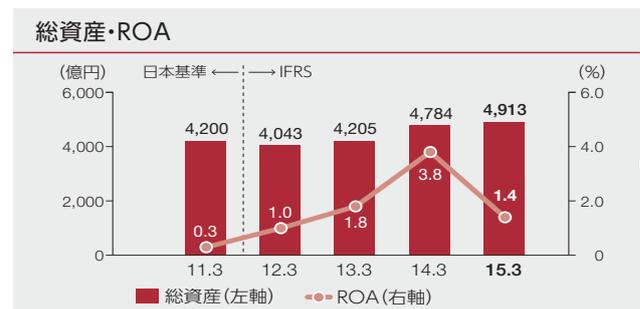
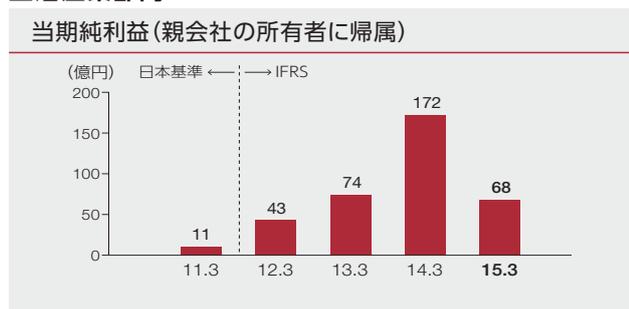
エネルギー・金属部門



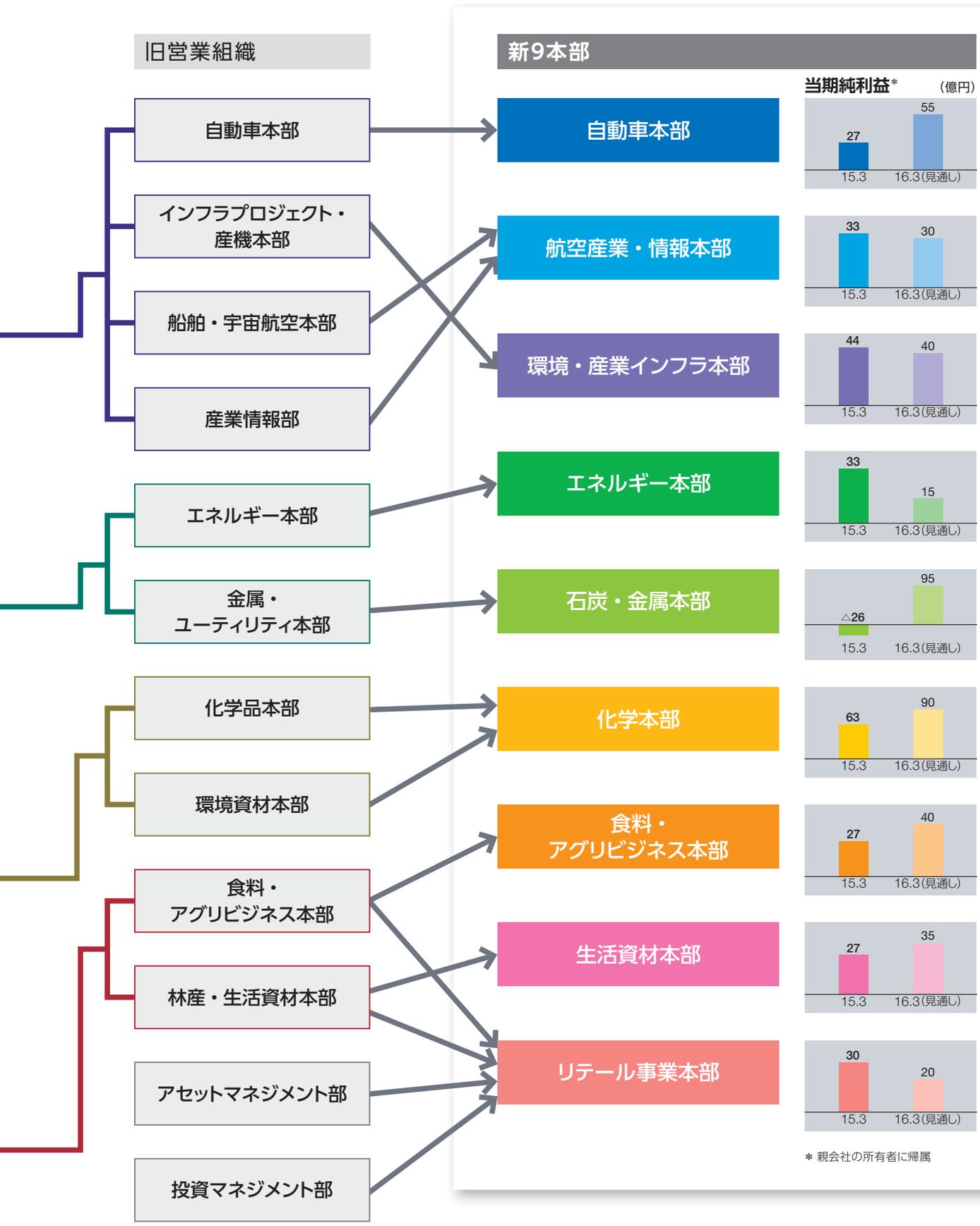
化学部門



生活産業部門



※ 2011年3月期は日本基準、2012年3月期から2015年3月期はIFRSに基づく数値を記載しています。



※1 上記組み替えについては、主な組織再編について記載しています。

※2 2015年3月期実績については、旧組織(4部門およびその他)を簡易的に新組織(9本部およびその他)に組み替えたものであり、将来公表する数値と異なる可能性があります。

自動車本部

- ▶ 完成車輸出、現地組立製造販売、自動車卸・小売事業、四輪・二輪部品事業、タイヤ販売

事業概要

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。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かせる市場において、メーカーやパートナーとの明確な役割分担、当該国のリスクマネージを通じて、安定的な収益確保に取り組んでいます。部品事業においては、

自動車メーカー、部品メーカーの多様化するニーズ、各市場の特性をいち早くつかみ、最適な打ち手を講じるとともに、メーカーの海外展開に際しては、顧客が期待するソリューションを提供する体制を構築しています。さらにディーラー事業、アフターマーケット事業においても、市場の特性を踏まえたビジネスを積極的に展開しており、総合的・効率的なポートフォリオを構築しています。



自動車を通じ
地域社会との
関係を深化させ、
ステークホルダーと
ともに未来の創造と
夢の実現を目指します。

執行役員
自動車本部長
倉田 良純

中期経営計画2017における戦略

前中期経営計画期間においては、ベネズエラの政情悪化により同国での自動車事業は大きな影響を受けましたが、2015年3月期にベネズエラの為替・インフレ



フィリピンMMPC新本社・工場

提供価値

- ▶ 各国の社会インフラ整備、地域雇用創出に貢献する組立・卸売事業の展開
- ▶ 顧客ニーズの拡大・多様化に応える完成車輸出、小売流通網の整備・充実
- ▶ 自動車メーカーの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

機会

- ▶ アジアの中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



に対する抜本的な対策を実施したことで、中期経営計画2017における影響は限定的なものとなりました。

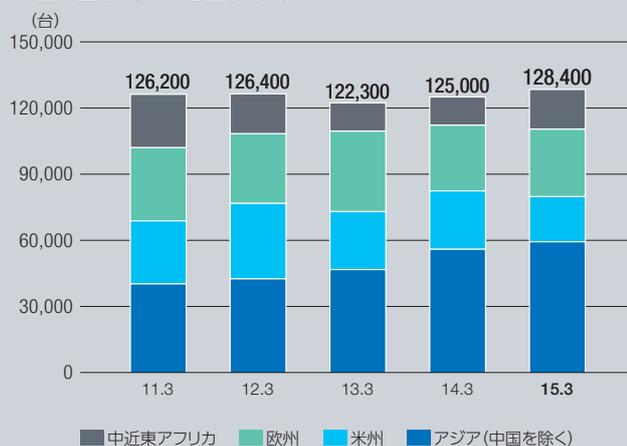
自動車市場全体は拡大基調にあり、世界の年間生産台数は2017年までに1億台に到達するといわれています。また、2016年には新興国での販売台数が成熟市場を超える見込みで、これに伴って生産も新興国で伸長し、成熟国では販売、生産の両面で多様化に向かう見込みです。その中で、当社として歴史的に機能を持ち、現在の中核事業領域である組立・卸売事業では、既存事業の成長に加え、今後の成長が期待できる地域、メーカーとの卸売事業などの新規展開も積極的に推進します。また、組立・卸売事業を補完する車両トレードへの関与や現地パートナーと組んだトレードビジネスにも取り組んでいきます。さらに、組立・卸売事業に次ぐ収益の塊を目指して、米国での自動車ディーラー事業のビジネスモデルを横展開し、M&Aによる優良資産の積み上げと収益拡大を狙います。自動車部品の分野では、子会社の双日オートモーティブエンジニアリング株式会社を中心に取り組んでいる部品事業を、オートランス社を軸とした地域面展開を通じ、また部品メーカーへの出資も視野に、将来的な成長を目指します。

一方で、当本部のリスク管理、エクスポージャー管理の深化に努め、ボラティリティを極力排除することで収益の質の改善を進めます。また、外部環境変化への耐性を強化して安定持続的に収益を確保するため、将来の柱となり得る新規事業案件の組成、適切な事業ポートフォリオの形成を図ります。同時に、事業会社経営人材の確保・育成も行いながら、自動車という事業を通して雇用・環境・交通インフラ整備など地域社会との関係をますます深化させ、常に関係者全員の未来の創造と夢の実現を目指します。

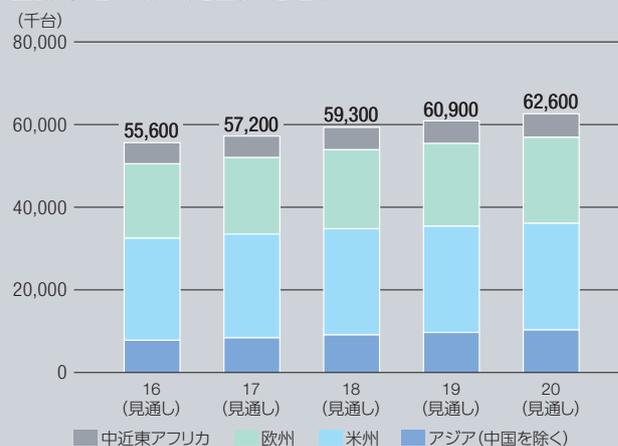


ロシア・モスクワのディーラーショールーム

双日：自動車販売台数実績



自動車地域別販売台数見通し



航空産業・情報本部

- ▶ ボーイング社、ボンバルディア社などの民間航空機代理店事業／防衛関連機器代理店および販売事業／ビジネスジェット事業
- ▶ 新造船、中古船、備船、不定期船、船用機器販売事業、自社船保有事業
- ▶ ITソリューションサービス、データセンター事業

事業概要

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、長年にわたる機体、機器メーカー、エアラインなどの業界の主要プレーヤーとの多階層にわたる良好な関係やビジネス実績を強みとしています。船舶事業では、長年に及ぶバルクキャリアを中心とした新造船、中古船、備船、不定期船および国内外主要造船所向け船用機器への取り組み実績を通じ

航空・IT産業のシナジー
創出を図りながら、
組織を活性化し、
事業の塊を
作っていきます。

執行役員
航空産業・情報本部長
山口 幸一

た、業界でも有数のポジションを有しています。

IT事業は、関係会社を通じて国内主要通信事業会社向けネットワークインフラ構築事業や、インターネット関連事業者向けデータセンター事業などを強みとしています。

中期経営計画2017における戦略

2015年3月期の航空事業は、好調に推移しました。特に、民間航空機代理店事業は新機材導入における大型商戦で成果が上がり、新たな戦略領域である中古機・部品関連事業も順調に実績を積み上げました。

中期経営計画2017において、航空事業は従来の戦略領域に新たに空港関連ビジネスを加え、人的資源を集中して投入しつつ最適なパートナーとともに投資を実行し、長期の安定的収益基盤を構築していきます。さらには中古機・部品関連事業についても継続して取り組み、これらを中心に良質な資産を積み上げるとともに、民間航空機・防衛関連機器代理店事業やビジネスジェット事業においても、投資を含めて、より強固かつ安定的な収益基盤を積み上げます。

船舶事業は、海運市況の低迷が続く厳しい環境ではありますが、双日マリン アンド エンジニアリング株式

提供価値

- ▶ 安心・安全な社会インフラ整備に貢献する各種航空機、および関連機器の提供
- ▶ 各国間の物流インフラ整備に貢献する各種船舶・関連機器、およびそれらの利便性向上に貢献する運航・管理サービスの提供
- ▶ 社会全体のデジタル化・スマート化に貢献する最先端ITサービスの提供

機会

- ▶ 海外からの観光客増加を見越した社会インフラ整備需要の高まりに伴う各種航空機・セキュリティサービスの事業機会の増加
- ▶ 省エネルギー船・LNG専用船の需要増加に伴う船舶・関連機器の取扱量の増加
- ▶ 各本部が持つ機能とITサービス機能を掛け合わせた事業機会の増加

リスク

- ▶ 日本国内の人口減少に伴う航空機需要の減少
- ▶ 日本の造船産業の悪化に伴う取扱量の減少
- ▶ 一層のIT技術革新の加速に伴う競争力低下、および事業機会の減少



ボーイング社製787-9「ドリームライナー」

会社を中心に、船会社機能および船用機器エンジニアリング機能を備えた総合船舶事業体を目指します。既存事業の拡大に加え、環境への配慮から、省エネルギー船需要のさらなる高まりや、LNG燃料船需要の拡大、環境関連機器の販売機会増加を見込み、新規領域への展開も含めて取り組んでいきます。

IT事業は、外部パートナーとの提携を含めた機能強化を図り、「IT融合新産業」を軸として、リテール事業本部や自動車本部など他本部とも連携し、新事業を創出していきます。また、空港関連のITへの取り組みの強化と、ASEAN諸国など成長著しいアジアマーケットで

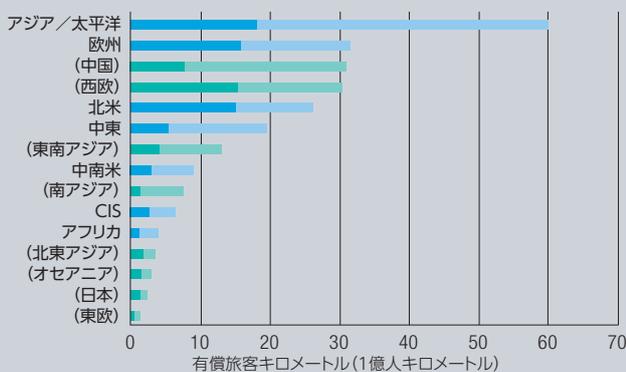


自社保有船(バルクキャリア)

の新規事業の立ち上げを積極的に進めていきます。

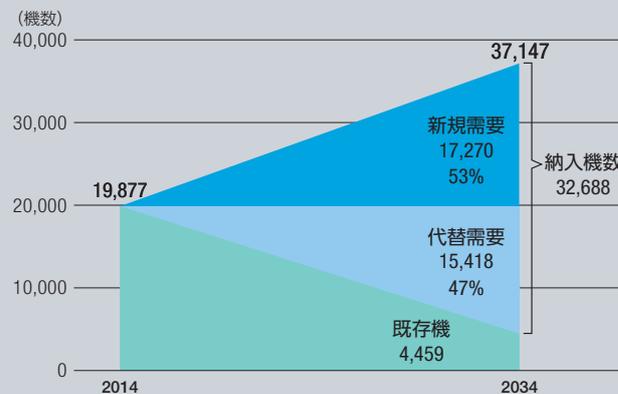
アジアを中心とした新興国の経済成長やASEAN経済共同体発足による一大経済圏の誕生に向けてヒト・モノの往来がより活発となることが想定される中、国内外における空港運営事業やIT事業などへの事業領域の拡大を行い、本中期経営計画期間中にゆるぎない強さを育成し、将来の双支を支える部隊になることを目指します。

世界の地域別航空旅客需要予測結果



■ 2014実績 ■ 2015-2034追加分
出典：一般財団法人 日本航空機開発協会

世界のジェット旅客機の需要予測結果



出典：一般財団法人 日本航空機開発協会

環境・産業インフラ本部

- ▶ プラント(電力/製鉄/肥料/化学/エネルギー)、インフラ(電力/交通/水・再生可能エネルギー)
- ▶ 産業機械・生産設備(実装機、軸受、環境・新エネルギー関連設備など)

事業概要

環境インフラ事業では、インド向け鉄道インフラプロジェクトに加えて、米州での鉄道事業への参画を目指しています。また、国内外の再生可能エネルギー需要に対応し、太陽光発電から風力、地熱発電などの取り組みを展開しており、水分野では海水淡水化事業に加え、上下水道分野への参入を目指しています。インフラ事業では優良なパートナーとともに中東、アジア、米州にて複数のIPP事業投資を行っており、新規開発

案件に加えて既存事業買収も取り組み対象としています。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を展開し、ガス関連事業や環境事業への投資にも取り組んでいます。軸受事業では在庫オペレーションや共有在庫システムの展開など出資も交えた物流ビジネスを展開し、産業機械事業では実装機分野において有力メーカーとともに中国、アジア、南米で販売会社を展開しています。

中期経営計画2017における戦略

2015年3月期には、これまで取り組んできた国内太陽光発電事業のうち、熊本県および北海道で操業を開始、ガーナでの海水淡水化事業も2015年2月に商業運転を開始しました。プラント事業においてもトルクメニスタンでのガスツーガソリン製造設備など大型案件の受注に成功し、全体として業績は好調に推移しました。



ガーナ 海水淡水化プラント



トルクメニスタン 肥料製造プラント

環境に配慮した案件、再生エネルギー事業や水事業で社会に貢献し、新興国の発展にも寄与していきます。

常務執行役員
環境・産業インフラ本部長
吉村 利治



提供価値

- ▶ 日本のエネルギー多元化に貢献する太陽光発電などの再生可能エネルギーの提供
- ▶ 新興国の社会インフラ整備・生活水準向上に貢献する各種インフラ(鉄道・水・電力各種プラント)の提供
- ▶ 国内外の各産業を支える産業機械・ベアリングの提供

機会

- ▶ 国内外の再生可能エネルギー需要の増加に伴う各種再生可能エネルギーの事業機会の増加
- ▶ 新興国での経済成長・人口増加・都市化に伴う各種インフラの事業機会の増加
- ▶ 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

- ▶ 国際的な政情不安に伴うインフラ開発国のカントリーリスク・操業停止リスクの増加
- ▶ 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
- ▶ 主要マーケットの下振れに伴うベアリング・産業機械の取扱量の減少



中期経営計画2017において、環境インフラ事業では新興国での経済成長、人口増大、都市化、生活水準の向上を背景としたインフラ需要に対応し、鉄道MRO(整備・修理)事業、交通インフラ運営事業への参入を検討しており、インド貨物鉄道プロジェクト案件の追加受注を狙います。再生可能エネルギー事業では、国内太陽光発電事業の積み上げに加えて、海外を含めた風力発電、地熱発電などの幅広い優良資産の取り込みを国内外で図っていきます。インフラ事業では、全世界的な需要増を見込み、上下水道、海水淡水化事業を加速していきます。

電力事業では、新興国でのインフラ需要、油価下落による原油輸入国の経済および電力需要の伸長を見越し、従来の取り組み地域である、サウジアラビア、アラブ首長国連邦、クウェート、カタール、バーレーン、オマーンなどの中東諸国およびベトナム、スリランカに加え、ミャンマー、インドネシアを含むアジア地域、一部アフリカ地域や米州におけるIPP入札案件ならびに既設事業案件への取り組みも進めると同時に、EPC事業では中東諸国およびベトナム周辺国に注力し、IPP分野への波及効果を意識した取り組みも進めていきます。

プラント事業では、新興国の経済発展に伴う肥料、化学、製鉄分野での需要増加により、大型プラントの継続受

注をロシアNIS、アジア、アフリカ地域で展開するとともに、ガス関連や環境事業の新規立ち上げも目指します。

軸受事業では、グローバル化したマーケットに対応するべく、現地調達化の促進に伴うサプライチェーンの構築に努め、中国以外でもベアリング部品製造分野への新規投資を検討、推進していきます。

本部名に「環境」とあり、環境にやさしい案件、再生エネルギー事業や水事業で社会に貢献すると同時に、日本の最高の技術をもって新興国の発展に寄与し、「さすが双日」といわれる仕事を担っていきます。

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
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
佐和田	日本	14	① 2000 ② 2005
Tianshi	中国	6	2002
未来創電斜里小清水*	日本	9	2014
未来創電球磨錦町*	日本	13	2014
合計		707	

* 太陽光発電事業

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
	ガソリン製造プラント
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
中国	製鉄会社向け製鉄プラント
	合繊プラント

地域	案件名
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
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
インド	デリー～ムンバイ間貨物鉄道軌道敷設工事
	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	合繊プラント

エネルギー本部

- ▶ 石油、天然ガス、LNG、石油製品（ガソリン、灯油、重油、アスファルトなど）
- ▶ 原子力燃料サイクルに関するサービス、原子力関連機器

事業概要

エネルギー本部では、石油・ガス、LNG、原子力などの第一次エネルギー産業に取り組んでおり、エネルギー資源のない日本において重要となるエネルギー資源の確保およびエネルギーポートフォリオの実現に貢献しています。

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

オを形成しています。LNG 事業では、インドネシア LNG のパイオニアとして長年蓄積した LNG 取引に関する幅広い経験や国内外のネットワークを有し、関連会社エルエヌジージャパン株式会社を通じて、インドネシア LNG を年間約 600 万トン取り扱っています。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、日本の原子力燃料サイクルビジネス全般に関与しています。

中期経営計画 2017 における戦略

原油価格の下落や原子力問題など、当本部にとって引き続き厳しい環境が続いています。2015 年 3 月期において、LNG 事業は LNG プロジェクトからの順調な生産を受けて好調だったものの、期中からの原油価格の大幅な下落に伴い、期末に石油・ガスの上流権益の一部にて減損損失を計上しました。

市況耐性への弱さや業績のボラティリティの高さという課題が見えた一方、それにより当本部が追求すべき姿も改めて明確になりました。中期経営計画 2017 では、市況耐性の高い石油・ガス上流資産ポートフォリオへの組み替え推進や、市況にさらされにくい石油・ガスの中・下流事業の取り組みを通じ、エネルギーバ

エネルギーの確保という重要な役割を担い、幅広いエネルギー需要に応えます。

エネルギー本部長
川原 博司

提供価値

- ▶ 日本のエネルギー多元化実現に寄与する LNG を中心とする各種エネルギーの安定供給、およびニーズ変化（価格低廉性、供給柔軟性）に対応する機能の発揮
- ▶ アジア各地域のエネルギーポートフォリオ最適化に寄与する多彩なエネルギーの供給

機会

- ▶ ガス生産各国における川上から川下までのバリューチェーン構築に伴う事業機会の増加
- ▶ 原発の廃炉に伴う新規燃料、および事故処理に用いる各種機器の供給機会増加
- ▶ 新興国でのエネルギー需要増加に伴う新規バリューチェーン創出機会の増加

リスク

- ▶ エネルギー市況の低迷の長期化による収益減少、あるいは保有資産の減損発生リスク
- ▶ 原発再稼働の遅延による、原子燃料供給ビジネスの減少
- ▶ 上記に伴う事業再編リスク、および新規事業領域における収益化までの遅れ



カタール国沖合 カルカラ油田

リユーチェーンの構築をしていきます。

具体的には、LNG分野において、幅広い経験やネットワークなどの強みを活かし、第一次エネルギーとして重要性が増すLNG事業の幅出しを、関連会社であるエルエヌジージャパン株式会社と推進します。さらなるLNGプロジェクトへの参画を行いながら、価格低廉性や供給柔軟性を持った供給機能を確認し、国内顧客へのLNGの安定供給を実現していきます。ガス事業においては、LNG輸出を背景に豊富なガス生産が望まれる北米や、旺盛なガス需要が期待されるアジアを中心としたガス関連ビジネスを推進していきます。原子力分野では、仏アレバ社との関係を梃とした新規事

業機会の発掘に取り組み、多様なエネルギー需要に応じていきます。

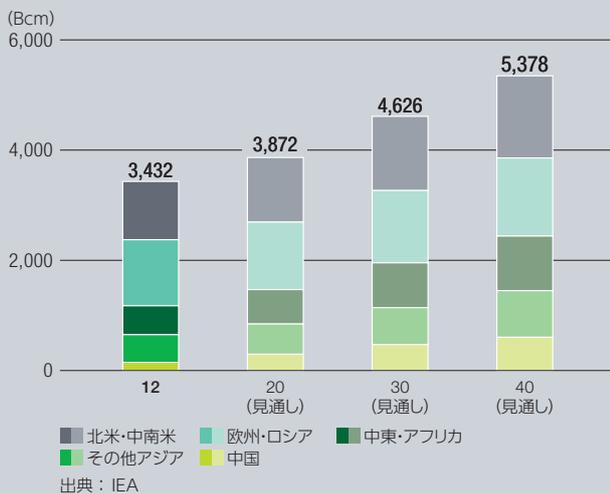
加えて、2015年4月から従来の商品分けを軸とした体制から、機能や事業領域を軸とした組織体制に変更しました。これにより、顧客をベースとした本部内の連携体制を強化し、事業のさらなる幅出しや、シナジーの発揮を推進していきます。

エネルギー開発から需要家に届くまでの一貫したエネルギーバリューチェーンを既存事業の幅出しにより確保することで、市況耐性の強い収益基盤を構築し、顧客のニーズにも機動的に対応できる事業ポートフォリオを構築していきます。



エルエヌジージャパン株式会社一部保有のLNG船 Dwiputra号

世界の天然ガス需要見通し



エネルギー本部 事業領域



石炭・金属本部

- ▶ 石炭(一般炭、PCI炭、原料炭)
- ▶ 鉄鉱石、鉄鉱石ペレット、還元鉄、鉄鋼製品
- ▶ レアメタル(モリブデン、ニッケル、ニオブ、バナジウム、タングステンなど)
- ▶ 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
- ▶ 非鉄金属(アルミナ、銅精鉱、銅地金など)、貴金属(金、銀、プラチナ、パラジウムなど)

事業概要

石炭・金属本部では、石炭、鉄鋼、ベースメタル事業において幅広いネットワークと豊かな知見に基づくトレーディング機能と優良権益投資の確保を通じて、日本をはじめ世界各国で多岐にわたる商品を安定供給しています。

石炭事業では一般炭を中心に豪州・インドネシア権益に投資を行い、豪州ミネルバ炭鉱では本邦商社唯

一のオペレーター機能を有しています。また、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いがNo.1であるなど、販売先・供給ソースの拡大と業界内でのプレゼンス向上を実現しています。

その他、ニオブやニッケルなどのレアメタル、アルミナの製錬事業などの鉄鋼関連およびベースメタル事業に投資を行っているほか、高品位鉄鉱石やフェロニッケルなどにおいては日本向けの高いシェアを有しており、日本の産業発展に不可欠な資源・エネルギー原料を安定的に調達・供給するとともに、アジアをはじめとする第三国への供給にも注力しています。



リスク耐性の強い
資産ポートフォリオへの
転換とトレード機能の
強化を通じて、
収益ボラティリティを
ミニマイズした
収益基盤を構築します。

常務執行役員
石炭・金属本部長
松村 博史

中期経営計画2017における戦略

2015年3月期には、中国など新興国経済の成長鈍化の影響などにより、厳しい事業環境となりました。石



豪州 ワースレーアルミナ製錬事業

提供価値

- ▶ さまざまなモノづくり・産業発展を下支えする資源・エネルギー原料の安定供給
- ▶ 豊富なネットワークと幅広い資源・エネルギー商品ラインアップを強みとし、顧客・サプライヤー双方へのビジネス機会の提供

機会

- ▶ 保有資産の価値最大化を目的とするコスト削減と生産管理の一層強化
- ▶ 業界再編に伴う権益取得機会の増加を見込んだ、新規投資先の吟味・選択と競争力ある資産の獲得機会の増加
- ▶ バリューチェーンの川中・川下分野における、価格変動性の低い事業基盤の構築

リスク

- ▶ エネルギーの市況価格低迷の長期化による収益減少、あるいは保有資産の減損発生リスク
- ▶ 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への対応
- ▶ 権益取得機会の増加に伴う、資源メジャーによる市場の寡占化



炭事業では、操業コストの改善や管理費の削減などにより価格低迷の影響を最小限に抑制することができました。一方、鉄鋼関連およびベースメタル事業では、操業効率・コスト改善などの市況耐性の強化に向けた取り組みを実施したものの、市況低迷に伴い、合金鉄や非鉄金属の一部権益での減損損失を計上しました。

長期的には、新興国の経済成長による需要の増加に伴い、資源価格も上昇することが見込まれるものの、2016年3月期から始まった中期経営計画2017期間中は足元の厳しい状況が継続する見通しです。

中期経営計画2017では、市況耐性のある上流資産ポートフォリオの構築と、トレード機能の強化による基礎的収益力の拡大により、収益ボラティリティをできるだけミニマイズした収益基盤の構築を目指します。前中期経営計画に続き、総資産を増やすことなく資産入替を行いながら、当社の強みを活かせる分野を選別し、優良資産の価値を最大化する一方、非効率な資産や戦略的な意義を失った事業から早期撤退をすることで、リスク耐性の高いポートフォリオへ転換していきます。

トレーディングにおいては、強みのあるインドネシア炭およびロシア炭、高品位鉄鉱石の取扱いを増やすなどの取り組み拡大とともに、付加価値向上を目指しま

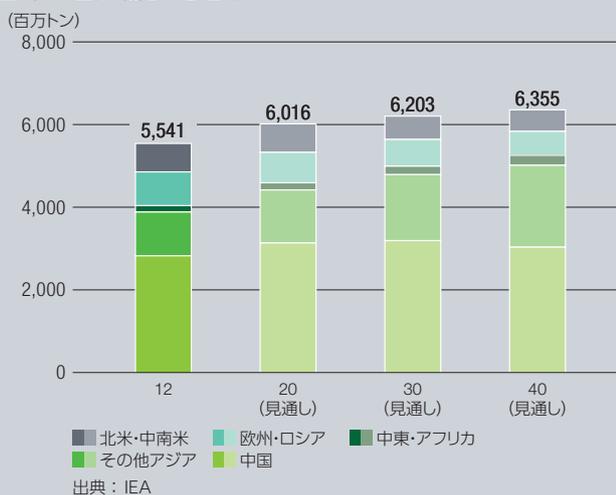
す。権益事業においては、操業機能を自前で持つ強みを活かし、知見を有する石炭分野の維持・拡大および周辺事業の展開を図ります。

また2015年4月より、従来の商品を軸とした組織から、トレードを主体とする組織と権益事業を主体とする組織に再編しました。これにより共通の取引先に対する対応を強化し、各々が有する機能をより効果的に発揮できる組織体制を確立しました。事業環境の変化に伴い、業界全体で再編、事業の選択と集中の気運が高まる中、当社の得意分野をさらに強化し、専門人材の育成を行いながらトレードにおけるリスク管理、権益における経営管理と運営能力を向上していくことで、他社の追随を許さないような存在を目指します。

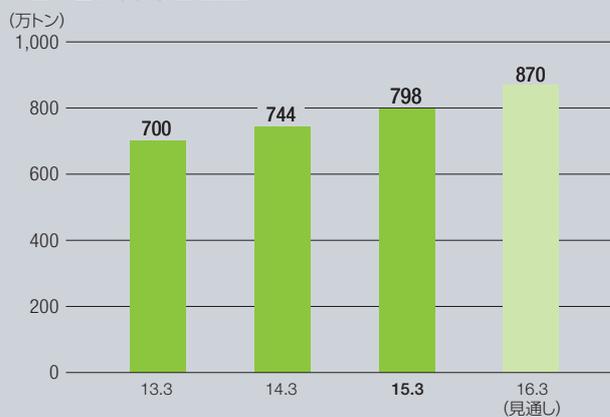


豪州 ミネルバ炭鉱

世界の石炭需要見通し



双日：石炭持分生産量



化学本部

- ▶ 化学品分野
メタノール、溶剤、液体ケミカル、機能性樹脂モノマー、ブタジエン、フェノール、樹脂・合繊原料、合成樹脂原料・製品
- ▶ 環境資材分野
レアアース、リチウム、水酸化アルミニウム、工業塩、黒鉛、セルロース素材、高機能繊維布、塗料原料、液晶、ディスプレイ関連素材、炭素繊維、LED関連素材、パライトなど
- ▶ 病院支援事業および病院周辺分野における物流取引(医薬品など)と各種サービス事業
- ▶ 化粧品企画開発ならびに販売事業【双日コスメティックス】

事業概要

化学というフィールドはあらゆる産業にかかわりがあり、その裾野の広さが特徴です。化学本部では、メタノールを中心とする液体ケミカルや、ブタジエン、合成樹脂などの石油化学製品、レアアース、リチウムといった無機化学・鉱産系商品のトレーディングビジネスを主体に、メタノール事業、マリンケミカル事業など上流分野への事業投資にも積極的に取り組んでいます。メディカルヘルスケア事業推進室では事業パートナーとなる病院経営支援会社への出資も実行

し、新しい事業領域へもチャレンジしています。地域としてはアジア地域に強みを持ち、インドネシアではメタノール



合成樹脂原料

製造会社を経営しており、インド工業塩も日本を含む極東ならびに東南アジア、中国において一定のシェアを有しています。当本部の顧客は国内外で5,000社を超えており、取扱商品も極めて多岐にわたり種類も膨大です。



「成長と資産効率の両取り」に向け、既存事業の収益拡大と同時に新規ビジネスの取り組みにチャレンジしていきます。

常務執行役員
化学本部長
田中 勤

中期経営計画2017における戦略

2015年3月期において、化学品分野では主力であるインドネシアのメタノール事業が市況変動の影響を受けましたが、アジアにおける液体ケミカル事業は堅調に推移し、またアジアと中国の三国間取引の拡大により増収となりました。環境資材分野では、レアアース事業が回復して堅調に推移したものの、一部の輸入製品において円安の影響を受けました。また、2012年3月期に出資参画したインド工業塩事業、2013年3月期に出資参画したシェールガス・シェールオイルの掘削に

提供価値

- ▶ 産業の血液として、ライフスタイルの価値向上および持続的発展に向けた各種原料の提供
- 衣: 機能性繊維素材の開発
- 食: 食料増産に向けた化学合成農薬、非可食資源の活用
- 住: 太陽光発電・部材、車両部品軽量化や燃費改善などの住環境整備

機会

- ▶ 産業の構造変化・新興国の経済成長に基づく化学品の需要増加に応えるグローバルトレードの拡大
- ▶ 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
- ▶ 上記に伴うバリューチェーン構築のための新規投融資機会の増加

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



も使用されるバライトのメキシコにおける製造・販売事業は2015年3月期から商業生産を開始しており、一定の収益貢献を果たしています。さらに、アジアにおける医療分野を新たな成長事業分野の一つとして捉え、病院経営ノウハウを持つ企業と提携を行い、日本式医療サービス・病院運営システムの輸出などを展開していくための布石も打ちました。

中期経営計画2017においては、優良な顧客資産および海外販売ネットワークを活用し、伸びる市場に競争力のある商品を展開することによりグローバルトレードを拡大していきます。さらに、競争優位性のある供給ソースを確保すべく上流と、付加価値の創造を目的とした下流への事業投資を行っていきます。例えば、メタノール事業では、これまでに蓄積した経営・操業ノウハウを基に、新たなメタノール事業会社の設立を目指しま

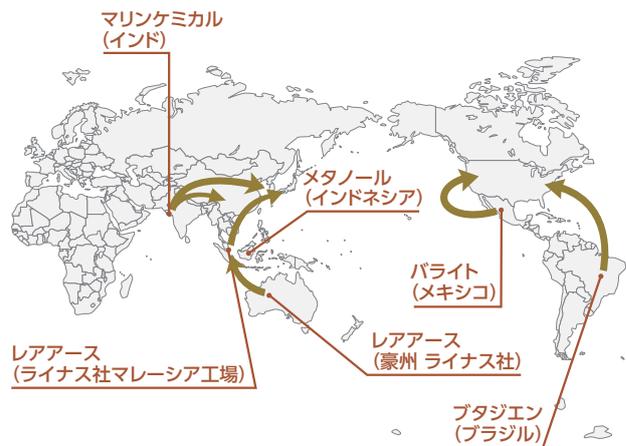


インド Archean Chemical Industries社製工業塩

す。マリンケミカル(工業塩)事業では、インド工業塩の確保を目的にさらなる投融資を実行します。海外合成樹脂事業では、販売ネットワーク構築による樹脂トレードの拡大、アジアでの包装資材事業への参画によるバリューチェーン構築、合成樹脂と密接な関係のあるヘルスケア事業への進出による物流収益の拡大を進めます。

化学業界が毎年のように変化する中で、当社の周りにはさまざまなチャンスがあります。中長期的な成長を果たしていくためには、バリューチェーンの中でいかに付加価値を付けられるかが重要であり、当本部はさらに上を目指すべく強い意志を持って取り組んでいきます。

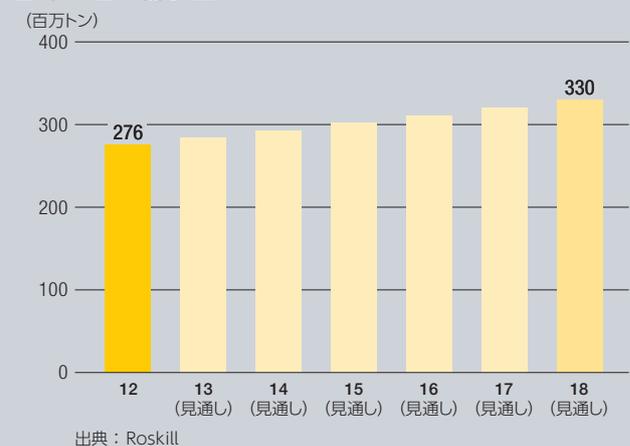
双日：重点事業と製品の流れ



世界とアジアのメタノールの需要量



世界の塩の需要量



食料・ アグリビジネス本部

- ▶ アグリビジネス事業：高度化成肥料の生産・販売、肥料トレード、農業事業
- ▶ 穀物飼料事業：小麦・トウモロコシ・大豆・米・油脂・小麦粉・牧草・配合飼料などのトレード・国内取引・海外生産、穀物集荷ターミナル、港湾運営
- ▶ 食料事業：砂糖・コーヒー・水産品・食品全般のトレード・卸・海外加工・国内取引、水産養殖事業など

事業概要

アジアをはじめとする新興国において需要が増大する食料の安定供給に資するため、安全・安心な食料資源の安定確保が当本部の最重要使命です。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)に至るまで要所に優良な資産を保有しながら、日本とアジア諸国への食料供給の一翼を担っています。タイ、ベトナム、フィリピンで推進する



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・ファーティライザー社)

高度化成肥料の製造・販売事業は各国でトップクラスの市場シェアを占めており、グループ全体の生産能力が合計200万トン

と東南アジアでも有数の規模を有しています。また、ブラジルの農業・穀物集荷ターミナル事業に参画し、中国向けのほか、ベトナムに保有している港湾を活用した穀物販売が堅調に推移しています。

食の安全・安心を
本部の中心に据えて、
ステークホルダーより
愛され、信頼される、
味のある本部を
目指します。

執行役員
食料・アグリビジネス本部長
市村 由昭

中期経営計画2017における戦略

2015年3月期は、当本部の収益の柱である肥料事業においてタイにおける価格統制による収益機会の減少といった外部環境の変化はあったものの、それらに対応した事業経営を実行し、計画を達成することができました。また、2014年1月に出資したブラジルの農業・穀物集荷ターミナル事業に関しては当期より中国・アジア向けに販売を開始し、ベトナム南部にASEAN最大級の穀物専用港を有する港湾・製粉事業会社においても順調に取扱いを拡大しました。

提供価値

- ▶ 新興国での農業生産拡大・農村部の生活向上に寄与する同国内・近隣国内での肥料生産と物流網の整備
- ▶ アジアでの食料需要拡大・多様化を支える食料資源供給ルートの提供と生産技術の移植
- ▶ 日本食文化を支えるための食料提供(養殖・農業生産)および技術確立などのインフラ整備

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、製粉・製パンなどの事業機会の増加
- ▶ 食の安心・安全を求める声に応える食料原料(生マグロ、生鮮野菜)の提供機会の増加

リスク

- ▶ 生産国での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
- ▶ 生産国と需要国の物流能力のアンマッチによる輸送コスト負担リスク
- ▶ 生産国での政策変更・規制強化などによるマージン圧迫など



日本国内で野菜を栽培

中期経営計画
2017においては、
伸ばすべき事業、撤
退・整理すべき事業
をしっかりと見極め、
優先順位を明確化し

ていきます。注力地域としては、今後の急成長が予想されるアジアでの内需獲得に加え、南米ブラジルでの農業・穀物集荷ターミナル事業の強化です。具体的には、肥料事業、穀物事業における当社の機能・強みを活かした取り組みを進めます。肥料事業に関しては、まず既存事業においてプラントの増強や周辺国への輸出強

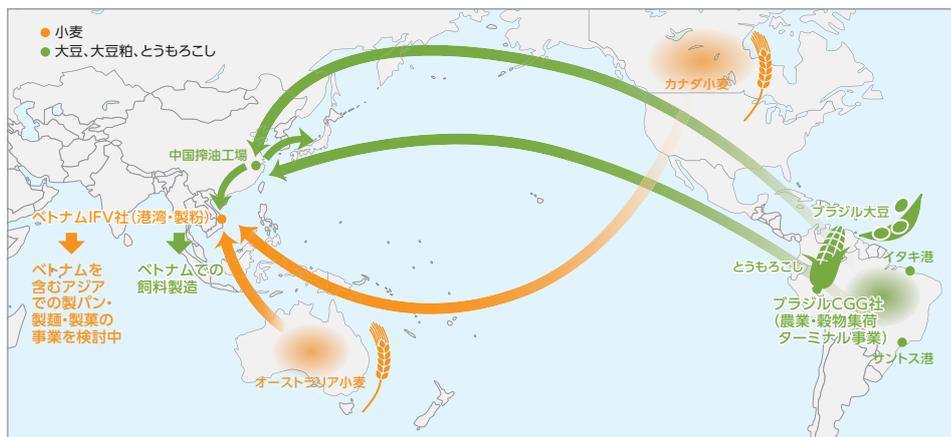
化を通じてシェアの向上を図ります。その上で、当社の持つ強みを活かし、アジアの他地域への同事業の水平展開および上流権益獲得による垂直展開を図っていきます。

穀物事業については、当社のトレード機能を活かしつつ、ブラジルでの農業・穀物集荷ターミナル事業を安定的成長軌道に乗せていきます。また、穀物バリューチェーンの川下事業構築については、小麦関連の製造業(アジアでの製粉、プレミックス、製パンなど)において有力パートナーとの提携を通じ、スピードを重視しながら早期の収益化を図っていきます。

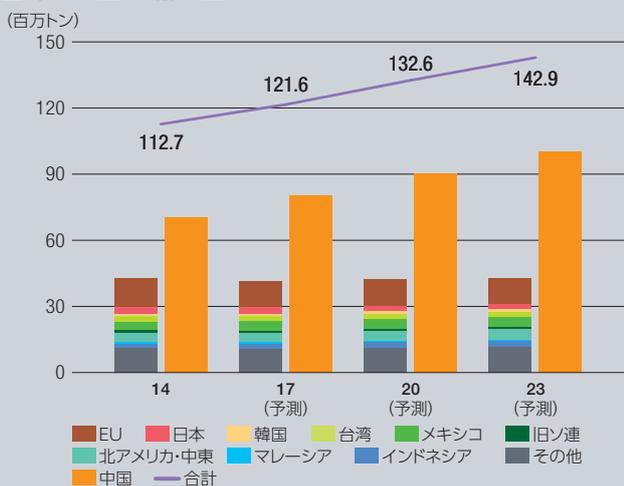
当本部が全社収益の牽引役となり、将来的に大きく

飛躍していくために、一致団結し、新規事業の立ち上げ、事業基盤の安定、成長軌道に乗せるといった各事業の課題に強い信念を持って前向きに取り組み、結果としてステークホルダーから信頼される本部を目指します。

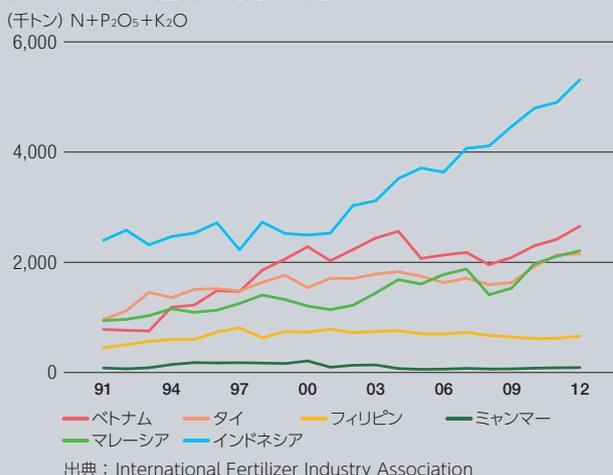
双日の穀物バリューチェーン



世界の大豆の輸入量



東南アジアの肥料の需要の推移



生活資材本部

- ▶ 林産資源事業：原木・製材・合板・建材・チップ・パルプなどの輸入・三国間取引・国内販売、海外での植林、チップの生産事業
- ▶ 繊維事業：衣料品OEM事業、アパレルブランド事業
- ▶ 消費財流通事業

事業概要

衣食住の「衣」と「住」を中心とした分野において、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ています。国内市場の収益基盤を強化するとともに、アジアを中心とした新興国市場での新たな収益基盤の構築に取り組んでいます。子会社の双日建材株式会社を中核とする木材事業は、合板・木材・建材の取扱いを主業務とし、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強固な顧客基盤を有し



双日ファッション展示会の様子

ています。繊維事業分野では、衣料品OEM事業で長年にわたり国内大手SPAの生産支援を継続し、インドネシアをはじめとしたASEANへの生産拠点・調達ソース拡大を支援しています。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、同社のアジアや南米をはじめとする新興国を中心とした世界展開をサポートしています。

生活に密接にかかわり、
社会のニーズに適した
商品の提供を通じ、
安全で豊かな
ライフスタイルの確立に
貢献します。

中期経営計画2017における戦略

2015年3月期を振り返ってみると、生活資材分野では衣料品OEM事業の拡大およびテキスタイル販売事業の拡大など、計画どおりに成果の上昇した事業があった一方、2014年4月の消費税増税による駆け込み需要増の反動により木材事業は減益となりました。繊維事業における一部再構築や物資・ライフスタイル事業におけ

生活資材本部長
木ノ下 忠宏

提供価値

- ▶ 持続可能な森林資源の確保および生産者（少数民族含む）の雇用拡大・生活改善に寄与する製紙用チップの製造・供給
- ▶ 日本・アジアを中心としたライフスタイルの多様化に貢献する多彩な繊維製品の製造・供給
- ▶ 消費財・アパレル分野でのトレードファイナンス、生産管理、在庫オペレーション機能

機会

- ▶ 中国・アジアにおける人口増加・経済成長を背景とした製紙原料・繊維製品の取扱量の増加
- ▶ アジアでの人件費増加を起因とする日本の生産性向上技術の導入機会の増加
- ▶ 一層の国際的環境意識の高まりに應える植林木を原料とした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

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

る新規事業開拓は、前中期経営計画から継続した課題と認識しており、これらの課題についてはスピードを上げて実行し、収益力の向上を図っていく方針です。

中期経営計画2017においては、中長期的な成長に向けた事業ポートフォリオの入れ替えの中で、事業の絞込みを図るとともに、新たな収益基盤確立に向けた規模感のある投資も積極的に実行していく方針です。注力する地域は今後も成長が見込まれるアジアです。

林産資源分野では、主要事業である建材・製紙用チップなどにおいて、植林・チップ・パルプ・合板の川上からのバリューチェーン構築を推進する方針です。繊維事業分野では、既存の衣料品OEM事業の拡大、子会社である双日ファッション株式会社を中心としたテキスタイル販売事業などで新規市場への展開を図ります。物資・ライフ



Nike社製品

スタイル分野では、これまで、Nike社や日系SPAといった事業パートナーや顧客に対して、トレードファイナンス機能や生産管理・在庫オペレーション機能を

提供することで、各社の世界展開に協力し、ともに成長していくという事業モデルを確立してきました。今後はこの事業モデルをさらに発展させ、ブランド資産を保有し製造卸売事業を展開する商標権保有モデルの確立・拡大を目指していきます。また、高い成長が期待されるヘルスケア事業への参画も検討していきます。

人々の生活に密接にかかわり、かつ社会のニーズに適した商品の提供を通じて、安全で豊かなライフスタイルの確立に貢献していくことが当本部の使命です。例えば、植林木については持続可能な森林資源の調達や効率利用を推進することで、循環型社会の実現に取り組むなど、豊かな社会づくりに貢献していきます。当本部は複数の業界の集合体です。本部内の情報交換や意見交換をしながら、目的を共有し、ビジネスチャンスの拡大と多角的な事業展開を進めることで成長につなげていきます。



双日建材が総販売元として独占使用权を有するグリッドウォール工法の施工例

生活資材本部概略

「衣と住」を中心とした分野での豊かなライフスタイルの確立に貢献



事業体間のシナジーによるビジネスチャンスの拡大と多角的な事業展開

日本、ASEAN・中国を中心とした新興市場での新たな収益基盤の構築

リテール事業本部

- ▶ 食品リテール分野：国内外食品卸・物流事業、海外小売事業
- ▶ 産業・都市基盤開発分野：海外工業団地開発・運営および周辺インフラ事業、空港・都市インフラ関連事業
- ▶ 投資マネジメント分野：国内・海外商業施設運営事業、アパレル・シューズブランド事業
- ▶ アセットマネジメント分野：分譲マンション事業、J-REIT事業

事業概要

リテール事業本部では、日本国内およびアジアを中心に、食品流通事業、ショッピングセンターをはじめとする商業施設運営事業、子会社である双日ジーエムシー株式会社の「Admiral」や双日インフィニティ株式会社の「McGREGOR」を中核とするブランド事業、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領域を有しています。日本国内については、今後の日本の社会構造の変化、それに伴うニーズの変化を精緻かつスピーディに捉

え、国内不動産事業、商業・リテール関連事業を深化、拡充していきます。アジアについては、経済の発展に伴い需要が拡大する食品を中心とした消費財、社会インフラ関連事業において、当社の経営リソースを拡充することにより収益を最大化していきます。

中期経営計画2017における戦略

中期経営計画2017において、リテール事業本部では、ベトナムの伸びゆく内需を捉えるべく、食品卸事業、ミニストップ株式会社と共同でのコンビニエンスストア事業、さらには食品製造の川上事業にも取り組みます。また、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構築するなど、ASEANを中心に、優良

変わり続ける
消費者・顧客ニーズを
的確に捉え、
機能提供型の事業集団を
作り上げます。

執行役員
リテール事業本部長
西村 康



ミニストップベトナム

提供価値

- ▶ 日本の社会構造変化への対応および地域活性化に貢献する不動産開発・商業施設の運営支援
- ▶ アジアにおける消費者ニーズの多様化に応える食品・消費財流通網の整備・拡大
- ▶ 開発国側の社会インフラ整備・雇用創出に寄与する工業団地開発および関連するインフラ開発

機会

- ▶ アジアにおける食品を中心とした消費財の内需拡大・趣向の多様化による製品取扱量の増加
- ▶ 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

- ▶ 増税・株価下落など、日本の経済環境の変化による消費者の購買意欲低下
- ▶ アジア各国の法律・制度変更、為替変動リスク
- ▶ アジアでの食の安全意識向上に伴う消費者クレームの増加・品質管理の厳格化によるコスト増加



ベトナムロンドウック工場団地

パートナーとの協業を通じた食のバリューチェーン構築を目指していきます。

一方、国内においては、これまでに国内商業施設の価値向上に資するコンサルティングおよびオペレーション契約を受託し、商業施設運営における機能提供型事業の基盤を確立しました。今後は、この商業施設運営



モラージュ佐賀

を通じて蓄積されたリテールマネジメント機能を武器に、日本およびASEANにおいて、消費



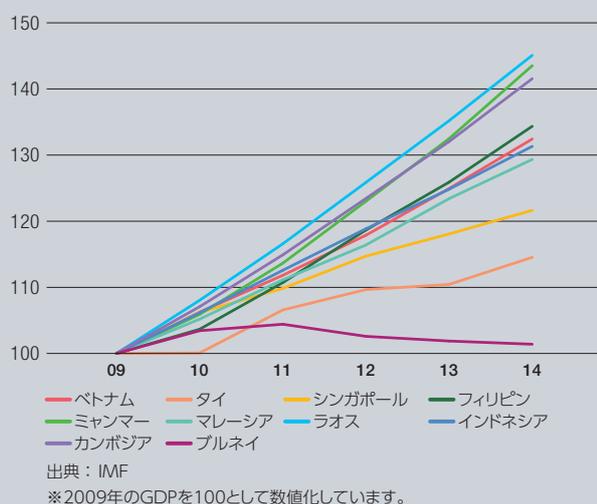
インプレスト大倉山

者目線に立脚した機能連結型リテールプラットフォーム事業を展開していきます。また、2014年4月に国内不動産総合型REITを上場しました。今後は、幅広い投資家ニーズに応えるべく、多種多様な資産を取得し、ポートフォリオ拡大に取り組んでいきます。

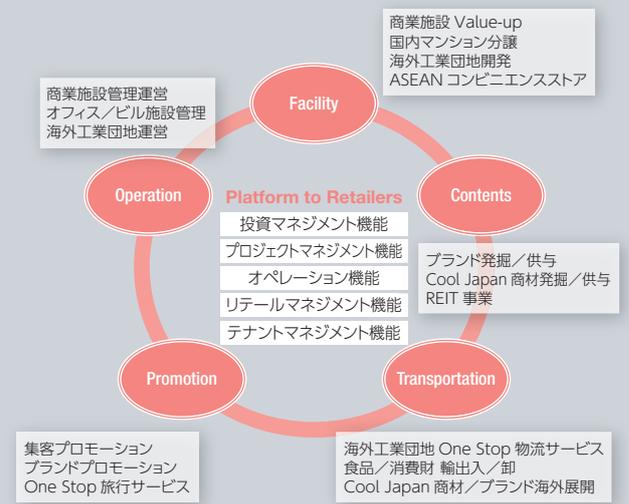
また、当本部が主管する双日食料株式会社においては、牛肉販売事業を強みとしており、価格競争力のある周辺部位の商品開発をサプライヤーと共同で行い、日本の大手ユーザー向けに安定的な高収益商権を確立しています。日本市場においては、原料・加工品の供給およびその生産・加工機能の幅出しを行いつつ、アジア展開も見据え、当社ならではの価値とサービスを顧客に提供していきます。

機能提供型事業集団として、常に市場の動向・消費者の動向をウォッチし、考え続け、知恵を絞り、行動し、顧客満足度の高い機能を提供していきます。

ASEAN各国のGDP成長率の推移(国際通貨ベース)



機能連結型リテールプラットフォーム事業





価値創造の実効性を 指し示す



ガバナンスセクション

双日の価値創造モデル

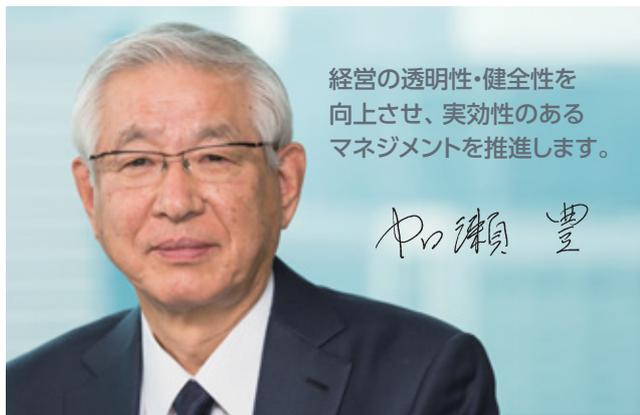


長期的に価値創造をしていくためには、経営システムとしてのガバナンスを適切に機能させていくことが重要となります。ここでは取締役会議長である会長からのメッセージをはじめ、コーポレート・ガバナンスの仕組みや、コンプライアンスの考え方、リスクマネジメントの方針・強化施策などの紹介を通じ、双日のコーポレート・ガバナンスの実効性を説明しています。

Contents

取締役	56	コーポレート・ガバナンス	64
監査役	58	社外取締役からのメッセージ	71
執行役員	60	コンプライアンス	72
会長メッセージ	62	リスク管理	74

取締役 (2015年6月23日現在)



経営の透明性・健全性を
向上させ、実効性のある
マネジメントを推進します。

加瀬 豊

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)



ガバナンス体制の維持・
強化に注力し、継続的な
企業価値向上に努めます。

原 大

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ホールディングス執行役員 広報部長
株式会社UFJ銀行執行役員 広報部長
- 2003年 3月 同社執行役員 京都法人営業第一部長 兼 京都支店長
- 2004年 7月 同社執行役員 人事部長
- 2005年 5月 同社常務執行役員 人事部長
- 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



「信頼」と「スピード」。
この「双日らしさ」を確立し、
豊かな社会の実現を
追求します。

佐藤 洋二

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 コーポレート管掌 兼 CFO
- 2012年 4月 当社代表取締役社長 CEO



収益力を強化し
成長軌道を駆け上がる
ために、将来を見据えた
挑戦を続けます。

段谷 繁樹

代表取締役副社長執行役員 社長補佐 兼 営業管掌
(自動車本部、航空産業・情報本部、環境・産業インフラ本部)

段谷 繁樹

- 1971年 4月 日商岩井株式会社 入社
- 2006年 1月 当社執行役員 兼 非鉄金属部長
- 2006年 4月 当社アジア総支配人
- 2007年 1月 当社アジア・大洋州総支配人
- 2008年 4月 当社常務執行役員
- 2010年 5月 当社エネルギー・金属部門長
- 2011年 4月 当社専務執行役員
- 2012年 4月 当社副社長執行役員 営業管掌
- 2012年 6月 当社代表取締役副社長執行役員 営業管掌
- 2015年 4月 当社取締役
- 2015年 5月 当社代表取締役副社長執行役員 社長補佐 兼 営業管掌
(自動車本部、航空産業・情報本部、環境・産業インフラ本部)



財務体質のさらなる改善を図り、成長基盤を強化し続けます。

吉 不 良 夫

代表取締役副社長執行役員 CFO 兼
 財務・リスクマネジメント管掌

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 兼 財務・リスクマネジメント管掌
- 2012年 6月 当社代表取締役専務執行役員CFO 兼 財務・リスクマネジメント管掌
- 2013年 4月 当社代表取締役専務執行役員CFO 兼 財務・リスクマネジメント管掌 兼 主計、財務、為替証券担当
- 2014年 4月 当社代表取締役副社長執行役員CFO 兼 財務・リスクマネジメント管掌 兼 主計、為替証券担当
- 2015年 4月 当社代表取締役副社長執行役員 CFO 兼 財務・リスクマネジメント管掌



「ダイナミズム」と「スピード」ある力強い成長に向け、貢献していきます。

石倉 洋子

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)



「新しい双日」を作り上げるべく、しっかりと経営を見守っていきます。

北 爪 由 紀 夫

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 カタール駐留特命全権大使
- 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)

*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 由紀夫の各氏は有価証券上場規程で定める独立役員です。

監査役 (2015年6月23日現在)



次世代のため、健全で
継続性のある成長を確実に
する経営となっているか、
監督と協働を図ります。

松本 順

常勤監査役 松本 順

1972年 4月 日商岩井株式会社 入社
2002年 6月 同社執行役員
2002年 12月 同社欧州・アフリカ総支配人
2004年 4月 旧双日株式会社常務執行役員食料部門長
2005年 4月 同社米州総支配人
2005年 10月 当社常務執行役員米州総支配人
2009年 4月 当社常務執行役員市場開発 兼 アセットマネジメント担当
2011年 4月 当社顧問
2012年 6月 当社常勤監査役



着実な成長に向けて、
それを支える基盤の構築
に貢献してまいります。

尾島 洋一

常勤監査役 尾島 洋一*1 *2

1974年 4月 株式会社三和銀行 入行
2002年 5月 株式会社UFJ銀行執行役員 内部監査部担当 兼 内部監査部長
2002年 6月 同社取締役執行役員 内部監査部担当 兼 内部監査部長
2004年 6月 日本信販株式会社常勤監査役
2005年 6月 同社常務執行役員
2005年 10月 UFJニコス株式会社常務執行役員
2006年 6月 同社取締役 兼 常務執行役員
2007年 4月 三菱UFJニコス株式会社取締役 兼 常務執行役員
2007年 11月 同社取締役 兼 専務執行役員
2012年 6月 株式会社カード・スタッフサービス取締役会長
2013年 6月 当社常勤監査役



経営や組織内部に
問題がないかと、
これまでの諸経験に
基づいて目を光らせます。

町田 幸雄

監査役(非常勤) 町田 幸雄*1 *2

1969年 4月 検事任官 東京地方検察庁
2002年 6月 公安調査庁長官
2004年 1月 仙台高等検察庁検事長
2004年 12月 最高検察庁次長検事
2005年 9月 第一東京弁護士会登録
西村とさむ法律事務所(現西村あさひ法律事務所)入所
日本大学大学院法務研究科非常勤教員(刑事法総合)
2006年 6月 三井化学株式会社社外取締役
2006年 7月 朝日生命保険相互会社社外監査役(現)
2008年 6月 当社監査役(非常勤)
2008年 8月 アスクル株式会社社外監査役
2014年 4月 株式会社みずほ銀行社外取締役(現)
2015年 6月 鹿島建設株式会社社外監査役(現)(2015年6月25日就任)

*1 尾島 洋一、町田 幸雄、瀬古 美喜、津谷 忠男の各氏は会社法に定める社外監査役です。

*2 尾島 洋一、町田 幸雄、瀬古 美喜、津谷 忠男の各氏是有価証券上場規程で定める独立役員です。



独立した立場から、専門性
を活かし、強い会社の
実現と企業価値の向上に
貢献します。

瀬古 美喜

監査役(非常勤) 瀬古 美喜*1 *2

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*1 *2

- 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
- 2009年 1月 同社常務執行役
- 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(現)

社外役員の状況

氏名	2015年3月期会議体出席状況 (出席回数/開催回数)		兼職の状況
	取締役会	監査役会	
社外取締役 石倉 洋子	14回/14回	—	・日清食品ホールディングス株式会社 社外取締役 ・ライフネット生命保険株式会社 社外取締役 ・株式会社資生堂 社外取締役 (2015年6月23日就任)
社外取締役 北爪 由紀夫	14回/14回	—	・一般財団法人日本航空機開発協会 副理事長
社外監査役 尾島 洋一	18回/18回	19回/19回	—
社外監査役 町田 幸雄	17回/18回	19回/19回	・株式会社みずほ銀行 社外取締役 ・朝日生命保険相互会社 社外監査役 ・鹿島建設株式会社 社外監査役 (2015年6月25日就任)
社外監査役 瀬古 美喜	18回/18回	19回/19回	・武蔵野大学経済学部教授
社外監査役 津谷 忠男	18回/18回	19回/19回	・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

※石倉洋子、北爪由紀夫の各氏は、2014年6月24日就任のため、出席該当取締役会は全14回となります。

執行役員 (2015年6月23日現在)



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
水井 聡
エネルギー、石炭・金属、化学管掌



専務執行役員
武井 正人
食料・アグリビジネス、生活資材、
リテール事業管掌



常務執行役員
此田 哲也
内部統制統括、
コントローラー室担当



常務執行役員
込山 雅弘
海外業務担当



常務執行役員
寺西 清一
米州総支配人
兼 双日米国会社社長
兼 双日カナダ会社社長



常務執行役員
松村 博史
石炭・金属本部長



常務執行役員
濱塚 純一
アジア・大洋州副総支配人
(コーポレート担当)



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 プノンペン出張所長
兼 シンガポール支店長



常務執行役員
花井 正志
CCO
兼 法務、監査担当



常務執行役員
田中 勤
化学本部長



常務執行役員
西原 茂
CIO 兼 経営企画、IR管掌
兼 情報企画、広報、物流・保険統括
担当



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
吉村 利治
環境・産業インフラ本部長



常務執行役員
平井 龍太郎
秘書、人事総務担当



執行役員
吉村 剛史
欧・阿・中東・ロシアNIS総支配人
兼 双日欧州会社社長



執行役員
篠原 昌司
欧・阿・中東・ロシアNIS
総支配人補佐(アフリカ・中東担当)



執行役員
倉田 良純
自動車本部長



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
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
田中 精一
主計、為替証券、財務担当



執行役員
市村 由昭
食料・アグリビジネス本部長



執行役員
藤本 昌義
経営企画、IR担当



執行役員
櫛引 雅亮
リスク管理企画、リスク管理担当



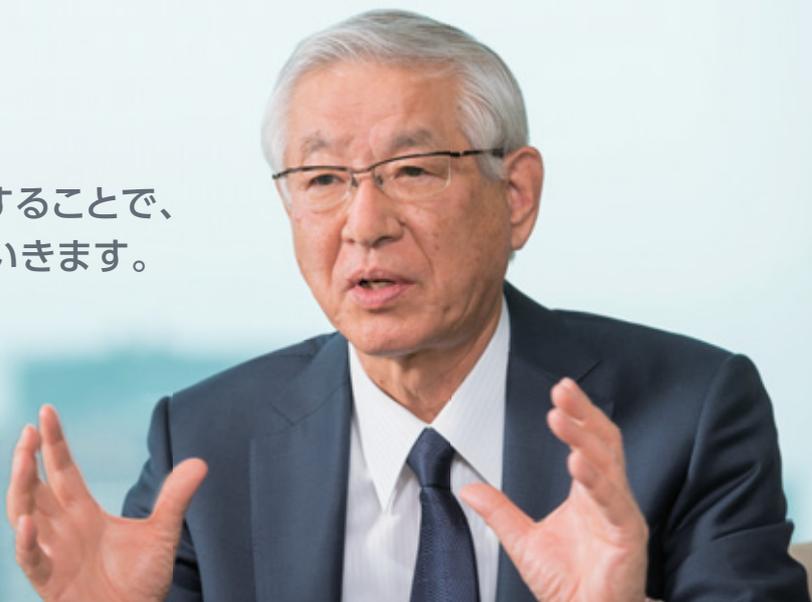
執行役員
山口 幸一
航空産業・情報本部長

会長メッセージ

会長が語るガバナンス強化の変遷

健全で透明な経営の下、
社会に価値を発揮し
成長を続ける姿をお示しすることで、
企業価値向上を実現していきます。

代表取締役会長
加瀬 豊



長期的な価値創造には、経営も執行も進化し続けることが不可欠。

「コーポレート・ガバナンスの強化には終わりがなく、不断の努力が必要」。

これは、私が常々、社内外で申し上げていることです。中長期的な企業価値向上に向けて、健全な経営システムが不可欠なのはもとより、「豊かな未来の創造」を理念に掲げる双日にとっては、長期的に価値創造を続けられるよう、経営も執行も進化し続けていかななくてはならないと考えています。

2004年に発足した双日は、経営統合や経営再建、事業構造の再構築といった厳しい局面からのスタートだったこともあり、当初から外部視点の導入、透明性・健全性といったものを重視してきました。経営と執行の分離や社外役員の招聘、各種委員会の設置などを行うとともに、随時、取締役会の活性化への取り組みを進め、取締役・監査役についても、社外役員・独立役員の員数増加やダイバーシティの推進に努めてきました。

こうした中、特に最近注力していることは、多岐にわ

たる双日の事業内容を社外取締役の方々に理解していただくことです。取締役会では、業務執行の実情が把握できる報告に努めるほか、各本部長から事業の状況を説明する場を設けています。まだ十分ではないかもしれませんが、こうした取り組みにより、現在の取締役会は非常に活発な議論が行われるようになってきました。

ステークホルダーに評価されてこそそのガバナンス。

私が業務執行から離れ、取締役会議長に就任して3年が経過しましたが、前述の積み重ねの成果から、双日のコーポレート・ガバナンス体制やその実効性は一定の水準にあるものと評価しています。今般、日本でもコーポレート・ガバナンス・コードが制定され、双日においても本コードを踏まえたコーポレート・ガバナンス体制の再確認を行っています。基本の方向性としてはこれまでと大きく変更する必要はないと認識していますが、改めて意識すべきポイントは、株主・投資家の皆様との対話にあると考えています。

コーポレート・ガバナンスは、株主・投資家の皆様な

ど外部からの評価を意識すべきものであり、自己満足に陥るようなことがあってはなりません。株主・投資家向け説明会や投資家の方々との対話、さらには本冊子(統合報告書)などを通じて、双日のガバナンスの実態を積極的に示していくとともに、外部からの指摘や助言を真摯に取り入れ、コーポレート・ガバナンスの継続的な深化を図っていきたいと考えています。

中期経営計画2017の策定においても、ガバナンスを重視。

2016年3月期から、中期経営計画2017がスタートしましたが、この中期経営計画の策定においても監督機能が十分に発揮されたものと捉えています。計画立案過程においては、策定プロセスにおける複数フェーズで取締役会メンバーへの説明がなされ、各取締役は適宜、経営企画担当から説明を受け、見解を述べる機会を作りました。その結果、社外取締役を含めた各取締役は、「社内外のステークホルダーに対して説得力・納得性ある計画か」という点を重視した、多様な指摘・提言を行い、計画の注力ポイントや「双日らしさ」の体現などについても活発な議論を重ねました。特に、社外取締役の方々からは非常に有効な提言を数多くいただき、これまで以上に外部視点を取り入れた計画となったと考えています。

本計画は、従前以上にステークホルダーから実行力や達成度が問われる。

中期経営計画2017では、これまでに財務体質と資産内容の改善を図った双日が、いかなる成長を実現できるかどうかという点に、ステークホルダーの注目が集約されています。また、中期経営計画2017の遂行は、大手商社の一角を成せるかどうかにかかわってきますし、本計画が達成できれば、間違いなく将来のさらなる成長が見えてきます。すなわち、従前以上に実行力や達成度が問われるわけです。

そのため本計画では、本部制の導入によって、経営の現場化・迅速化を図るとともに、収益・リスクの「見える化」を進めることとしています。言い換えれば、本部制による事業推進は、「信頼」と「スピード」を基に「双日らしさ」を作り上げられるかどうかの試金石でもあります。

取締役会としても、収益の質や内容、投融資の基準、リスクマネジメントの方法などには特に留意しながら、本計画の具現化に向けた進捗を管理・監督していきます。

「信頼」と「スピード」を強みに、社会への創出価値を高める。

世界に存在するさまざまなニーズを把握し、当社の有するさまざまな機能を発揮し、価値を生み出す。この創出価値を高めるためには、中期経営計画2017のキーワードでもある「双日らしさ」を確立し、社会から一層必要とされる存在になっていく必要があります。グローバル市場で見れば、双日ブランドはまだ強固なものとはいえませんが、「信頼」と「スピード」を強みにすることができれば、より多くのニーズに対して価値を提供していけるはずです。

ステークホルダーの皆様に対しても、健全で透明な経営の下、社会への価値発揮と成長を続ける姿をお示しすることが、信頼獲得、そして企業価値向上につながるものと確信しています。ステークホルダーの皆様とは、これまで以上の対話を行っていきたいと考えていますので、引き続きご支援、ご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

2015年8月

代表取締役会長



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、社会に貢献し、中長期的にわたる継続的な企業価値の向上を図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、透明性の高い経営体制の確立および監視・監督機能の充実に努めています。

1. 経営と執行の分離、業務執行の監督

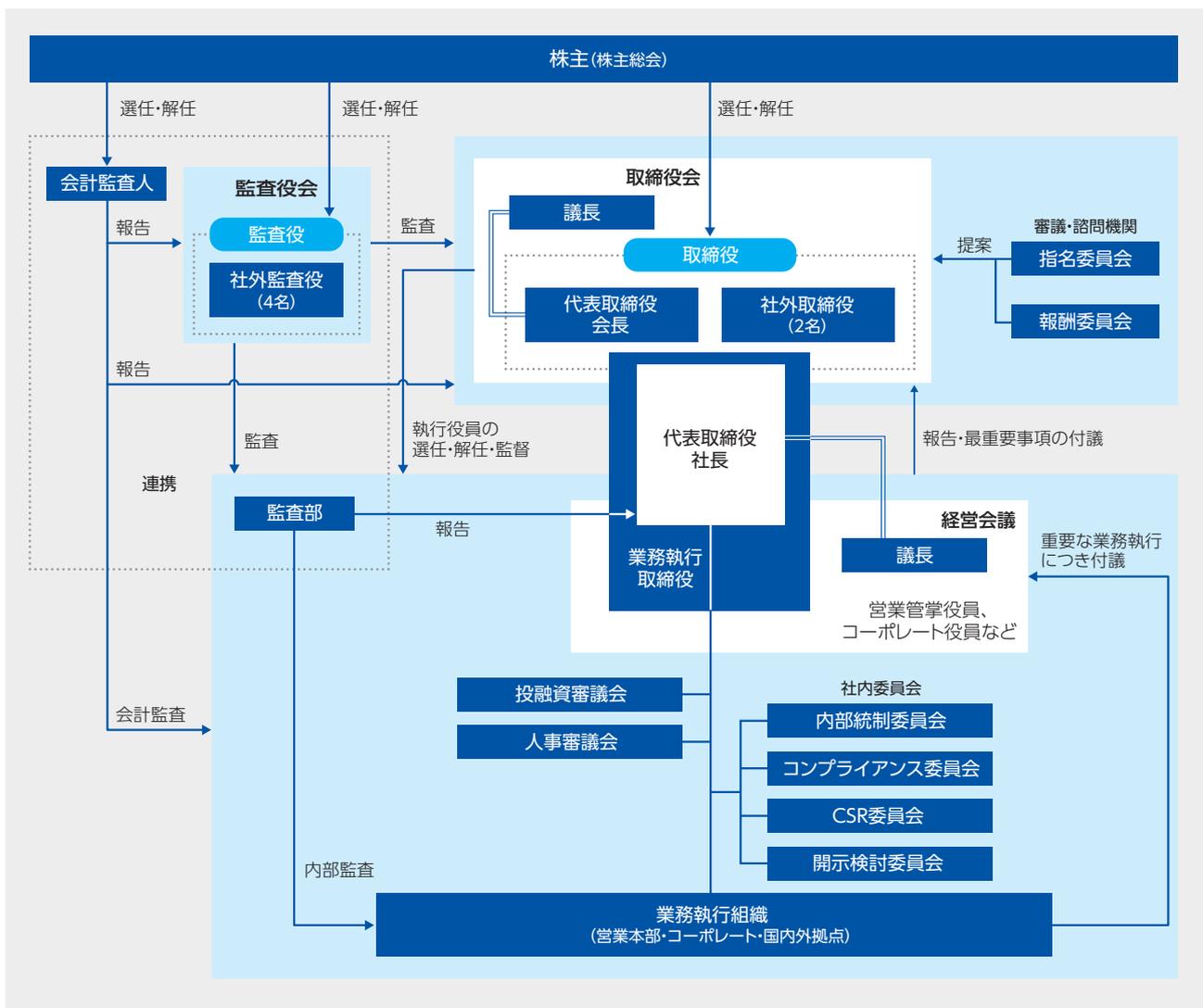
当社では、経営の意思決定と業務執行の分離による権限、責任の明確化および業務執行の迅速化を実現するた

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係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。また、取締役会の諮問機関として、指名委員会、報酬委員会を設置しています。

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係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。

コーポレート・ガバナンス体制図



2. 経営に対する監視体制

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、取締役の職務執行を取締役から独立した立場の監査役が監査しています。監査役は、取締役会に加えて、経営会議、投融資審議会などの主要会議に出席するほか、取締役からの聴取、重要な決裁書類の閲覧などを通じて監査を実施し、経営に対する監視・監査機能を果たしています。

コーポレート・ガバナンス体制

1. 取締役会

取締役会は、当社の最高意思決定機関として、当社グループ経営に係る基本方針と最重要案件の審議・決裁を行っています。社外取締役2名を含む7名(男性6名・女性1名)で構成され、議論の深化、効率化および意思決定の迅速化に取り組んでいます。取締役会は原則として毎月1回以上開催し、特に必要な場合は臨時取締役会を開催することとしています。

なお、当社では取締役会の議長を取締役会長が務め、取締役副会長および社外取締役とともに業務執行取締役および当社執行体制全般に対する監督、当社ガバナンス体制全般への意見具申を行っています。

2. 監査役会

監査役会は、社外監査役4名(男性3名・女性1名、うち常勤1名)を含む監査役5名(うち常勤監査役2名)で構成され、取締役会から独立した立場の監査役が、取締役の職務執行を監査しています。

3. 諮問機関

当社は監査役会設置会社ですが、取締役、執行役員の選任、報酬の妥当性・透明性を確保するために、取締役会の諮問機関として指名委員会、報酬委員会を設置しています。

• 指名委員会

指名委員会は、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・方法を審議・提案、候補者選任案を審議します。

• 報酬委員会

報酬委員会は、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・提案します。

4. その他の経営・業務執行体制

当社は会社の最高責任者である社長を議長とする経営会議を設置しており、当社グループの経営および執行に関す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、決裁を行っています。また、経営会議は業務執行取締役および営業管掌役員やコーポレートの責任者などによって構成され、オブザーバーとして常勤監査役も出席し、原則月2回開催しています。

当社の事業活動の中でも特に経営に大きな影響を与える投融資については、その審議・決裁を迅速かつ的確に行うため、社長管下に投融資審議会を設置しています。投融資審議会は社長が任命した議長、審議員をもって構成されています。現在では、CFOを議長とし、業務執行取締役およびコーポレートの責任者などから構成され、原則月2回開催し、重要な投融資案件の審議・決裁を行っています。なお、投融資審議会で審議を行う前に、リスク管理部署のほか、案件に応じてコーポレート各部が事前審議を行い、リスクの計量および可視化を含め案件の精査を行っています。

また、企業価値向上のため、組織横断的な視点、職掌から取り扱うべき経営事項を推進する社長管下の業務執行機関として、次の4つの社内委員会を設置、運営しています。各社内委員会は、取締役会や経営会議にその活動内容に基づく報告を定期的に行っています。各委員会ともに事務局として専門部署を置き、当社グループの取り組みについてグループ内の関係部署と連携し、その推進に努めています。

• 内部統制委員会

社長を委員長とし、会社法上の内部統制規定および金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制報告制度に対応し、当社および当社グループの内部統制システム全般の整備・運用状況をモニタリングし、改善を進めています。

• **コンプライアンス委員会**

法務担当役員であるチーフ・コンプライアンス・オフィサー (CCO)を委員長とし、当社グループのコンプライアンスに関する基本方針などの検討・策定を行っています。

• **CSR委員会**

広報担当役員を委員長とし、当社グループのCSR推進に関する基本方針、施策の検討・策定を行っています。

• **開示検討委員会**

経営企画、IR担当役員を委員長とし、会社情報の対外開示・発信に関する基本方針の検討・策定と対外情報開示に関するプロセスの確認を行っています。

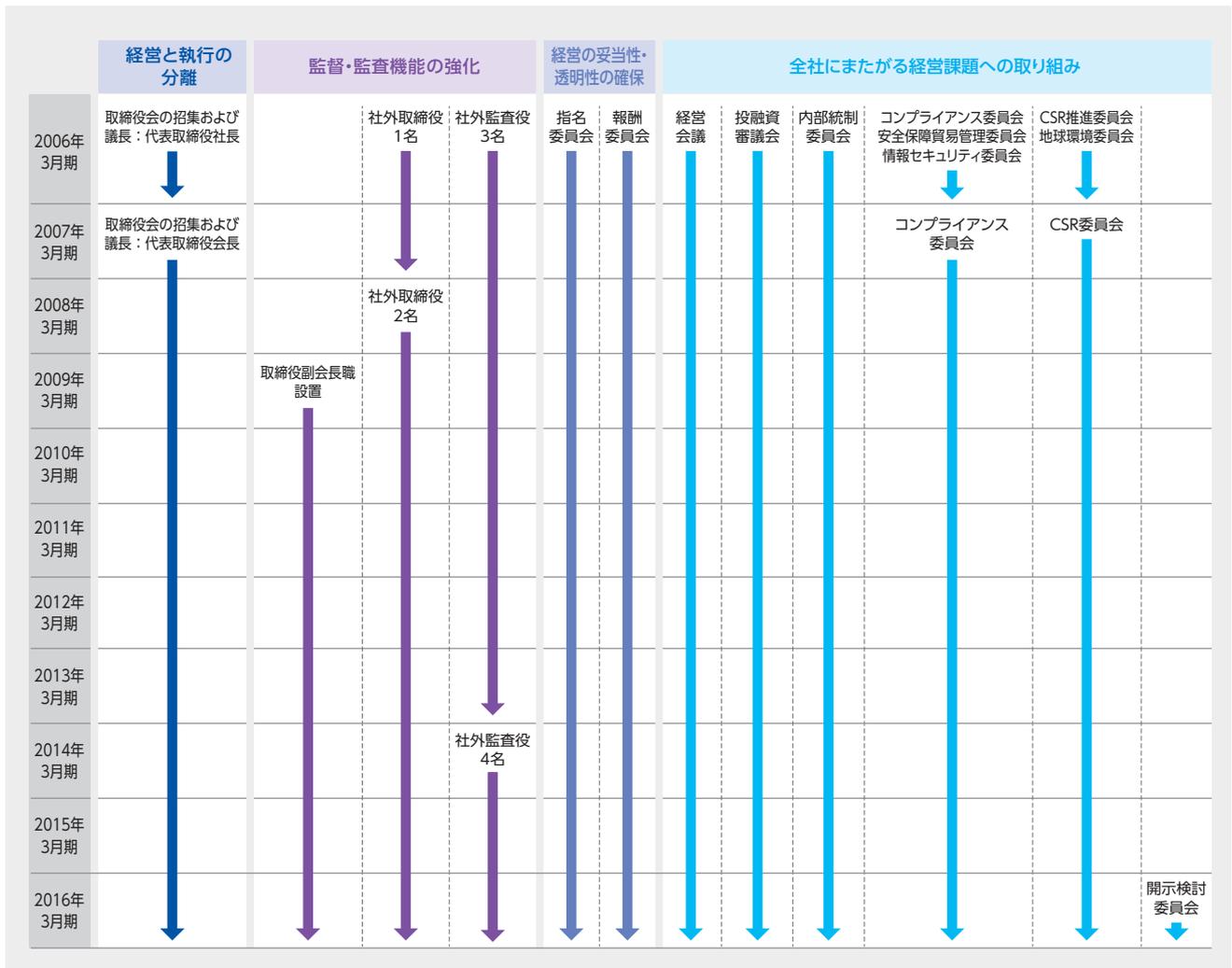
主要各会議体の開催状況

2015年3月期に行った主要会議体の開催状況は、以下のとおりです。

会議体開催状況	
取締役会	18回
監査役会	19回
経営会議	26回
指名委員会	1回
報酬委員会	2回
投融資審議会	29回
内部統制委員会	5回
コンプライアンス委員会	4回
CSR委員会	4回

※ 開示検討委員会は2015年4月に設置したため、上記表には記載していません。

コーポレート・ガバナンスの変遷



社外取締役の機能および役割

当社では、経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する監督機能の強化を図ることを目的に、石倉洋子氏および北爪由紀夫氏の2名の社外取締役を選任しています。石倉洋子氏は、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見識や、他の複数の企業での社外役員としての経験に基づき、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を行っています。北爪由紀夫氏は、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、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を行っています。

社外取締役または社外監査役の独立性

当社では、客観的な視点かつ独立的な立場からの助言、提言を得るべく、社外取締役には、企業経営者、政府機関出身者など産業界や行政分野における豊富な経験を有する者、世界情勢、社会・経済動向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選任しております。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。

なお、社外取締役2名および社外監査役4名はいずれも、当社が上場する国内金融商品取引所が上場規程において定める独立役員要件を満たしており、全員を独立役員として届け出ています。

役員報酬と決定方針

取締役の報酬については、会社業績を総合的に勘案し、報酬委員会における審議を経て、取締役会において決定されます。また、監査役の報酬は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。なお、当社は、社外取締役の石倉洋子氏、北爪由紀夫氏および社外監査役の尾島洋一氏、町田幸雄氏、瀬古美喜氏、津谷忠男氏との間で、責任限度額を1,000万円または、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額を限度とする、責任限定契約を締結しています。

役員報酬の内容

区分	2014年3月期		2015年3月期	
	支給 人員(名)	支給額 (百万円)	支給 人員(名)	支給額 (百万円)
取締役 (うち社外取締役)	7 (2)	345 (24)	9 (4)	364 (24)
監査役 (うち社外監査役)	8 (6)	112 (65)	5 (4)	106 (68)

※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55,000万円
(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5,000万円

※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15,000万円

株主総会と議決権行使の状況

当社では、開かれた株主総会を目指しています。招集通知を株主総会日の約3週間前に発送するほか、2013年3月期より招集通知発送日の約1週間前にウェブサイト上で和文および英文での開示を行っています。また、開催日は、できるだけ多くの株主の皆様が参加できるよう集中日を避けています。

議決権の行使については、株主総会に参加できない方々でも議決権を行使できるよう従来の郵送による方法に加え、パソコン、スマートフォン、携帯電話からのインターネットによる議決権の行使方法も実施しています。また、実質的な議決権行使者の方々も議決権を行使できるよう「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」を利用しています。株主総会の模様については、公正な情報開示を目的として、株主総会終了後に当社ウェブサイトにて質疑応答までを含めた動画配信を行っています。

2015年6月23日に開催した株主総会では、書面とインターネットを通じて議決権を行使された株主数は56,988名(うち当日出席者数は取締役、監査役および執行役員を含む2,592名)となり、議決権行使率は65.02%となりました。

議決権行使結果

議決権を有する株主数	163,525名
総議決権数	12,500,528個
議決権行使株主数	56,988名
議決権行使数	8,128,875個
議決権行使率	65.02%

議決権行使書およびインターネット行使による議案別賛否の内訳

決議事項	賛成数(個)	反対数(個)	棄権数(個)
第1号議案 剰余金の配当 (第12期 期末配当)の件	7,660,126	300,684	24,780
第2号議案 取締役7名選任の件			
加瀬 豊	7,882,722	84,186	24,780
原 大	7,881,587	85,321	24,780
佐藤 洋二	7,882,121	84,787	24,780
段谷 繁樹	7,884,740	82,168	24,780
茂木 良夫	7,885,575	81,333	24,780
石倉 洋子	7,885,275	81,633	24,780
北爪 由紀夫	7,910,521	56,387	24,780

※ 本株主総会前日までの事前行使分および当日出席の株主のうち、賛否に関して確認できたものを合計したことにより、各議案の可決要件を満たしたため、本総会当日出席の株主のうち、賛成、反対および棄権の確認ができていない議決権数は加算していません。

情報開示についての考え方

透明性の高い経営体制を確立し、ステークホルダーの皆様に対する説明責任を果たすためには、重要な会社情報や当社の事業活動を理解する上で有用な情報を、常にステークホルダーの皆様の視点に立って迅速、正確かつ公平に開示することが重要です。当社では、有価証券市場規程に則り、証券取引所を通じて適時開示を行うほか、報道機関や当社ウェブサイトなどを活用し、当社の情報をより迅速にステークホルダーの皆様にご提供できるよう努めています。

株主・投資家の声を経営に取り入れるための取り組み

当社では、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、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、株主・投資家の皆様からのご意見を真摯に受け止め、経営に活かしていくことが重要との認識から、株主・投資家の皆様との積極的なコミュニケーションを図るための活動に注力しています。

個人株主・投資家の皆様とのコミュニケーションについては、毎年6月に東京で開催する株主総会以外でも、大阪、名古屋、福岡といった大都市において株主説明会を実施しており、2015年3月期は9月と3月にそれぞれ名古屋と福岡で開催しました。さらに、証券会社の協力の下、証券会社の支店ほかにおいても個人投資家の皆様向け説明会を実施しました。

アナリスト・機関投資家の皆様とのコミュニケーションについては、四半期ごとの決算発表時に定期的な説明会(第1・第3四半期決算発表時にはネットカンファレンス)を開催するとともに、個別ミーティングを多数行っています。当期においては、決算説明会にはそれぞれ約200名の皆様にご来場いただいております。個別ミーティングは約180回実施しました。

海外の株主・投資家の皆様に向けては、当社ウェブサイトを通して積極的に情報提供を行っているほか、当期においては米国、英国、アジアでそれぞれ2回、欧州で1回の海外ロードショーを実施しました。

また、当社では株主・投資家の皆様の声を収集し、経営に反映する仕組みを設けています。IRの専門部署を設け、投資家・アナリストの皆様との個別ミーティングの内容を経営陣に定期的に報告するほか、株主総会後には議案賛否分析を行い、議決権行使動向を経営陣が把握できる体制を整えています。加えて、株主総会や株主説明会などでアンケートを実施することで株主の皆様の声いただき、各種施策に反映させています。さらに、社内に向けては、社内報にて決算の内容や経営メッセージを掲載するほか、課長研修をはじめ、新入社員研修や海外からの業務研修生に対する研修でIRに関する説明を行っています。

IR活動実績一覧

個人株主・投資家向け活動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定時株主総会の模様を当社ウェブサイトで配信 ・ 個人株主を対象に説明会を大阪、名古屋、福岡で定期的開催、当社ウェブサイトで配信 ・ 個人投資家向け説明会を日本各地にて実施
アナリスト・機関投資家向け活動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 決算説明会を本決算および第2四半期決算発表時の年2回開催。第1・第3四半期決算発表時にはネットカンファレンスを実施。これらの模様を当社ウェブサイトで配信 ・ 個別ミーティングの実施 ・ 欧米・アジアの投資家を定期的に個別訪問 ・ 国内外の議決権行使組織を定期的に訪問し、議決権行使ポリシーや当社のガバナンス体制などについての意見交換を実施
IR資料・ウェブサイト掲載	<ul style="list-style-type: none"> ・ 株主総会招集通知 ・ 議決権行使結果集計報告 ・ 有価証券報告書(四半期報告書)(日本語のみ) ・ コーポレート・ガバナンス報告書(日本語のみ) ・ 適時開示資料 ・ 決算短信 ・ 決算説明会の説明資料 ・ 統合報告書(アニュアルレポート) ・ 株主通信(日本語のみ) ・ 個人株主・投資家向けコンテンツ(月1回以上、更新)
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種媒体での株主・投資家向けアンケートの実施

内部統制システム

当社では、規程・組織・体制などの内部統制システムの整備に努めており、2006年5月の取締役会にて「当社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」を決議しています。また、2015年5月施行の改正会社法および改正会社法施行規則を踏まえ、2015年4月の取締役会にて「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」として以下9項目を改めて決議しました。

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

また、内部統制体制の整備状況としては、コンプライアンス委員会を中心とする法令遵守体制の点検・強化(P72ご参照)、リスク管理企画部を中心とするリスク管理手法の点検・強化(P74ご参照)、内部統制委員会を中心とする金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制の評価」の推進と当社および当社グループの内部統制システム全般の整備・運用状況をモニタリングし、改善を進めています。

監査役は、取締役会、経営会議、内部統制委員会などへの出席および、内部統制に係る各分野の責任者との面談などを通じ、内部統制の整備、運用状況を確認しています。また、会計監査人、内部統制統括部および監査部などの内部統制に係る組織と必要に応じて双方向の情報交換を実施することで、当社の内部統制システム全般の監視と、より効率的な運用について助言を行っています。

なお、当社の社会的信用の維持・向上のためには適正な財務報告を確保することが重要であるとの認識の下、

2009年3月期より導入された金融商品取引法に定める内部統制報告制度に則り、①適正な財務報告を確保するための基本原則、②適正な財務報告を確保するための体制および手続きの整備、③財務報告に係る内部統制に関するITの利用、④金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制の評価・報告」の実施、について基本方針を定めています。

2015年3月期においても評価を実施し、当社グループの財務報告に係る内部統制は有効である旨確認し報告しました。

内部統制システムの強化に向けた主な取り組み

2005年11月	社長を委員長とする内部統制委員会を設置 ・当社グループの内部統制に係る方針の決定および内部統制整備の進捗状況をモニタリング ・グループ役職員の内部統制全般に係る意識向上に向けた取り組みを推進
2006年5月	「当社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」を取締役会で決議(2008年4月一部改定)
2008年4月	「適正な財務報告を確保するための基本方針」を取締役会で決議
2015年4月	「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」を取締役会で決議

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、双方向の情報交換を行い、監査の実効性を高めています。

1. 監査役監査

監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に則り、監査実施計画および業務分担などに従い、取締役会、経営会議、投融资審議会などの重要会議に出席しています。そのほか、取締役などから職務の執行状況の聴取、重要な決裁書類などの閲覧、さらには当社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・監査機能を果たしています。

2. 会計監査

当社では、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を、有限責任 あずさ監査法人に依頼しています。会計監査人は、監査役に対して監査計画の説明および定期的な監査実施状況を報告し、相互に情報を共有化して効率的な監査を実施しています。

3. 内部監査

当社の内部監査は、監査部が実施しています。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、監査を行っています。

監査手続きにおいては、コンプライアンス、信頼できる財務報告、リスク管理・投融资管理状況などを重点項目として、受監査部署の内部統制、ガバナンスが有効に機能しているかをモニタリングし、大きな経営リスクを内包していないかを検証・評価し、実効的な改善提案を行っています。さらに、監査時の指摘、改善事項が受監査部署で早期に是正されるよう、3ヵ月後と6ヵ月後に改善状況報告書を提出させ、フォローアップ監査により改善状況を確認しています。こうした一連の監査活動については、監査役と情報を共有しています。

また、当社およびグループ会社において「自己点検制度」を導入しており、現場での問題点の早期発見と業務効率の改善、損失発生の未然防止ならびにリスク管理マインドの醸成を図っています。

社外取締役からのメッセージ

双日への評価と今後の期待



双日ならではの価値創出による 飛躍に期待

双日の社外取締役に就任してから1年が経過しましたが、双日は多方面で事業を展開するため、取締役会では多岐にわたる質問・確認をしています。中でも、他社との競争に勝ち抜くための「双日ならではの価値」が重要だと考えており、案件あるいは案件の進捗ごとに、双日の強みや競争力、成功のための機会・リスクなどを、特に確認するようにしています。今回の中期経営計画2017策定の中でも、双日の強みの発揮やリスク把握を重視した議論を行ったほか、新たな成長軌道を描く上で、これまでの中期経営計画との違いを明確にすべきと進言してきました。

この10年、財務体質や人事制度、組織機構、意思決定システムなどの改革を進めてきた双日において、今後はこれらの成果を踏まえた力強い成長が求められており、そのためには独自の価値創出が一層重要になってきます。また、双日の成長に向けては「人材」が鍵になりますから、社員の方々には「これからが腕の見せ所」と前向きに、また今まで以上に「ダイナミズム」と「スピード」を重視していただきたいと思います。

これまでの双日は、基盤強化に軸足を置いてきたこともあり、株主の要求水準を超えたリターンとはいえない状況でしたが、今後はこれまでの布石が花を開く時期です。株主・投資家の皆様には、是非ご期待いただければと存じます。

取締役(非常勤)
石倉 洋子



新たな双日の創造に向け、 社員全員で共有を

双日はこれまで、財務体質を再構築するなど、着実な実績を上げてきました。中期経営計画2017はこれらの基盤を活かし発展を遂げていく、次なるステージの戦略となります。こうした「新しい双日」を作り上げるための中期経営計画においては、戦略の意義や経営陣の考えといったものを社員全員で共有し、徹底していくことが大切です。新規事業の展開などでも同様ですが、双日が取り組む姿勢や社会に提供していく価値が、その成否を握ります。

中期経営計画の策定過程においても、「社員が計画の内容を十分に理解できることが第一。次に重要なのが社外への説明」と提言を行ってきましたし、議論も重ねてきました。全社員が同じ意志の下で中期経営計画2017に取り組めば、計画の実効性は高まり、成長に向けて大きく躍動することとなります。さらには、社外から適正な評価を獲得できれば、成長への道はより確たるものとなります。

昨今の新聞では、「大手5商社」と表現されることが多く、かつて双日も含め「大手6商社」と記載されていたことを考えると残念ではありますが、必ずしも規模を追求することがすべてではないと思っています。事業分野や地域に対する知見や人脈を活かし、強みを発揮していくことが大切で、それが双日の価値の増大につながるはずです。私も社外取締役の立場から新たな価値の創造に貢献していきたいと思っています。

取締役(非常勤)
北爪 由紀夫

コンプライアンス

コンプライアンスに対する基本的な考え方

企業は単に利益を上げるだけでなく、社会のルールに則り、自らを律して社業の発展を図るとともに、社会に貢献することが強く求められており、当社グループでは、これに応えるためにはコンプライアンスを徹底することが不可欠と考えています。社員にコンプライアンスマインドを浸透・定着させることを重視し、日ごろより社員同士が双方向のコミュニケーションを通してチームワークよく協働できるよう、全社をあげて取り組んでいます。コンプライアンスの定着に近道はなく、地道にかつ着実に施策を繰り返していくことで、さらなるコンプライアンスの徹底に注力しています。

なお、当社グループは、「双日グループコンプライアンス・プログラム」で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」によりグループ共通のコンプライアンスに関する行動指針を社員に提示しています。

コンプライアンス体制の構築

当社グループは、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り、本社・グループ連結会社・海外拠点などと連携して、法令・企業倫理などの遵守に向けた活動を行っています。

国内外の拠点およびグループ連結会社にそれぞれコンプライアンス責任者およびその補佐役を置き、各拠点・各社の体制整備および現地雇用社員までを含めた啓発・研修

活動を行っています。また、海外4極では、コンプライアンス委員会を設置し、委員会の運営や海外各地域でのコンプライアンス活動を推進しています。そのほか、CCOと本社本部長やグループ連結会社社長との面談や国内グループ連結会社のコンプライアンス担当者間での連絡会などを通じてコンプライアンス意識の共有を図るとともに、定期的に今後の方針についての意見交換を行っています。

一方、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(通報制度)や、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」がグループ役職員に周知されています。

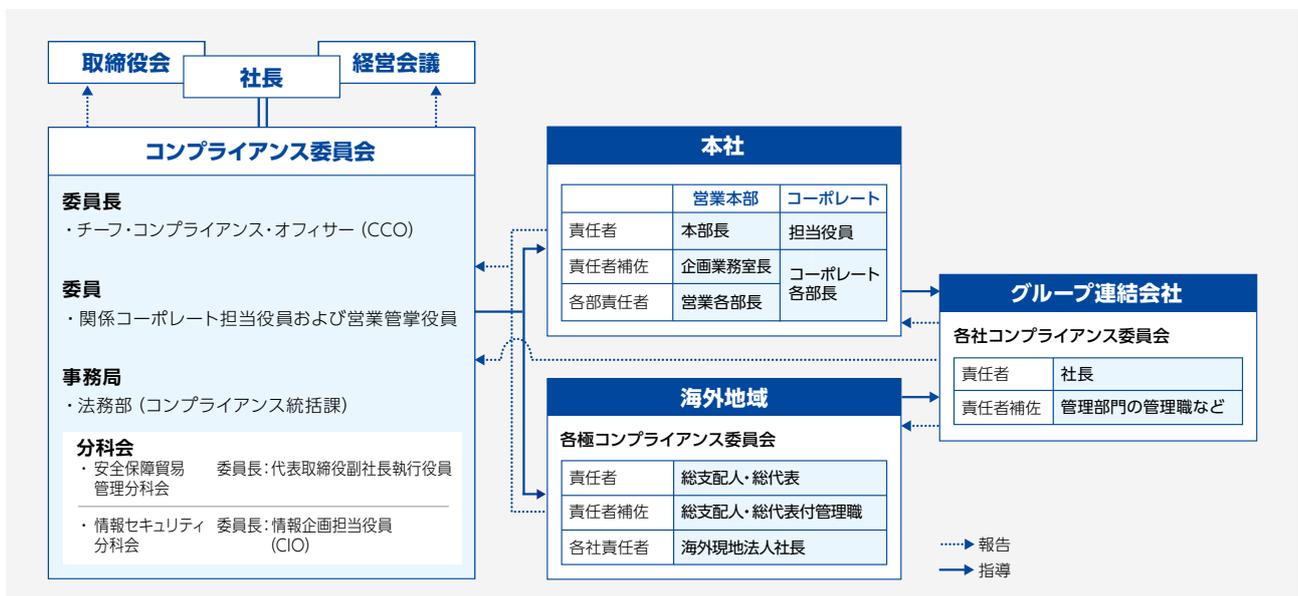
コンプライアンス徹底に向けた取り組み

コンプライアンスマインドの周知・定着

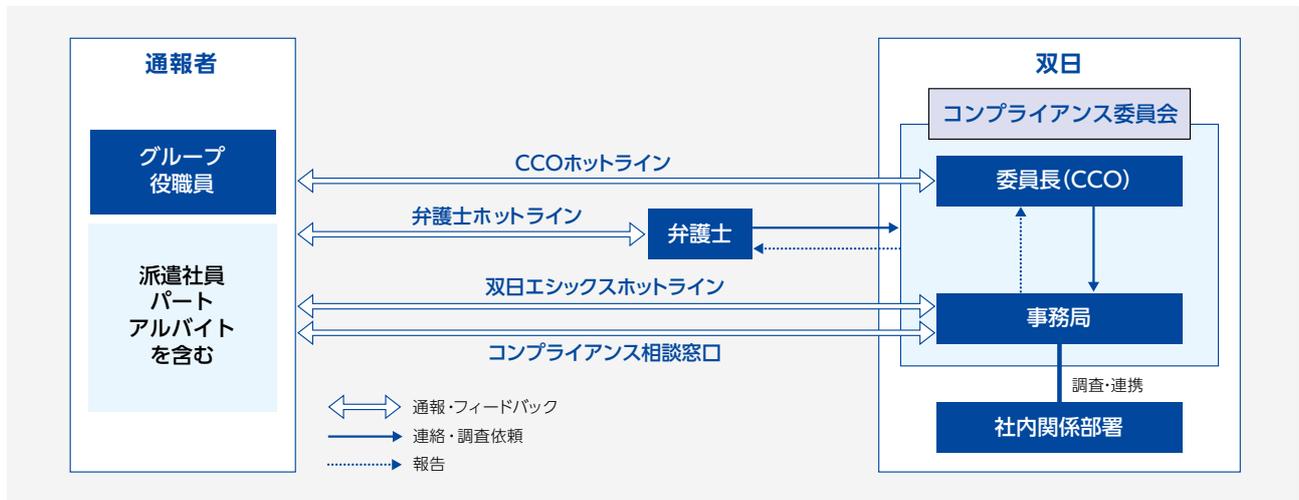
当社グループでは、グループ役職員を対象として、「双日グループコンプライアンス・プログラム」および「双日グループ・コンプライアンス行動基準」の理解を深めるためのe-ラーニング研修、ケーススタディを中心とした集合研修などの各種コンプライアンス研修を実施しているほか、個別の具体的事案を紹介し解説した「事例集」を作成し、グループ役職員へ配布しています。

また、当社グループは海外においても数多くの拠点を有しているため、国内だけでなくグローバルレベルでの周知・徹底も常に意識して対応しています。日本語や英語を含む23言語に行動基準を翻訳し、国内外のグループ社員

コンプライアンス体制図



コンプライアンスホットライン



がコンプライアンスマインドを共有できるようにするとともに、海外のグループ会社でIT環境が整備されていない会社については集合研修を実施するなど、周知レベルの統一を図っています。



双日グループ・コンプライアンス行動基準

コンプライアンス総点検の実施

本社、海外拠点および国内外の主要グループ連結会社を対象に、身の周りのコンプライアンス違反を再確認する目的で定期的に総点検を実施してきました(2015年3月期は本社60部・室、海外47拠点および国内外のグループ109社が対象)。過去の点検結果を踏まえつつ、毎年、点検項目を見直し、また点検結果については、全社的に共有し、類似の違反を予防することに役立てています。

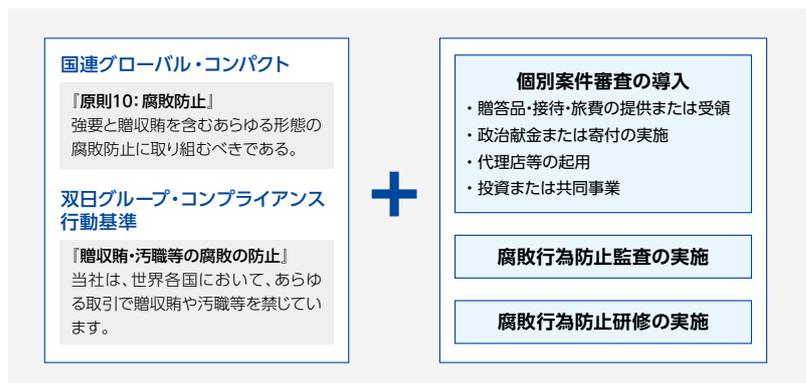
今後、より効果的かつ効率的な点検の方法として、別途運用している自己点検制度にコンプライアンス総点検の項目を組み入れ、本社・グループ連結会社の現場で自主的に点検する仕組みとして、その結果をレビューする方法に見直すなど、改善に努めています。

腐敗行為防止のための取り組み強化

近年、米国をはじめ各国で、外国公務員への不正な贈答・接待などの腐敗行為に対し、米国海外腐敗行為防止法 (FCPA) や英国反贈収賄法 (UK Bribery Act) などによる取り締まりが厳格化し、腐敗行為防止への要求水準はグローバルレベルで高まっています。

当社では、「双日グループ・コンプライアンス行動基準」を補完する目的で、2012年12月に腐敗行為防止規程を、また2013年4月に腐敗行為防止要領をそれぞれ制定し、同年5月より本社を皮切りに海外地域、双日グループ会社に対しても順次規程を導入し、運用を開始しています。導入に際しては腐敗行為防止に特化したe-ラーニングや規程類の運用に関する社員向け説明会を実施し、さらに日々の営業活動では腐敗行為リスクの高い贈答品・接待の提供や代理店起用時における事前審査を実施するなど、取り組みを本格化させています。今後もこの取り組みを継続し、双日グループ全社員の意識を高めていきます。

腐敗行為防止のための具体的な取り組み



リスク管理

リスク管理の基本方針

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

リスクの管理は「リスク管理基本規程」に則り、リスクを分類・定義した上で各々のリスクの性質に応じた管理を行っています。このうち、計測可能なリスク(市場リスク・信用リスク・事業投資リスク・カントリーリスク)に関してはリスクを計測し、算出したリスクアセット数値に基づいて管理しています。また、法務リスク、コンプライアンスリスク、環境・社会(人権)リスク、資金調達リスク、災害リスク、システムリスクなどといった、計測を行わないリスク項目に関しても、計測可能なリスクと同様にリスク管理責任者(各担当役員)を任命し、当該責任者が策定した「リスク管理運営方針・運営計画」に基づいて、管理状況などを経営に報告しています。

リスクの計測とコントロール

リスクを計測する目的は、①数値化されたリスク量を自社の体力(=自己資本)の範囲内に抑える経営を目指すこと、②リスクに見合った収益の極大化を図ること、の2つと位置付け、安全性と収益性の両輪で管理を行います。

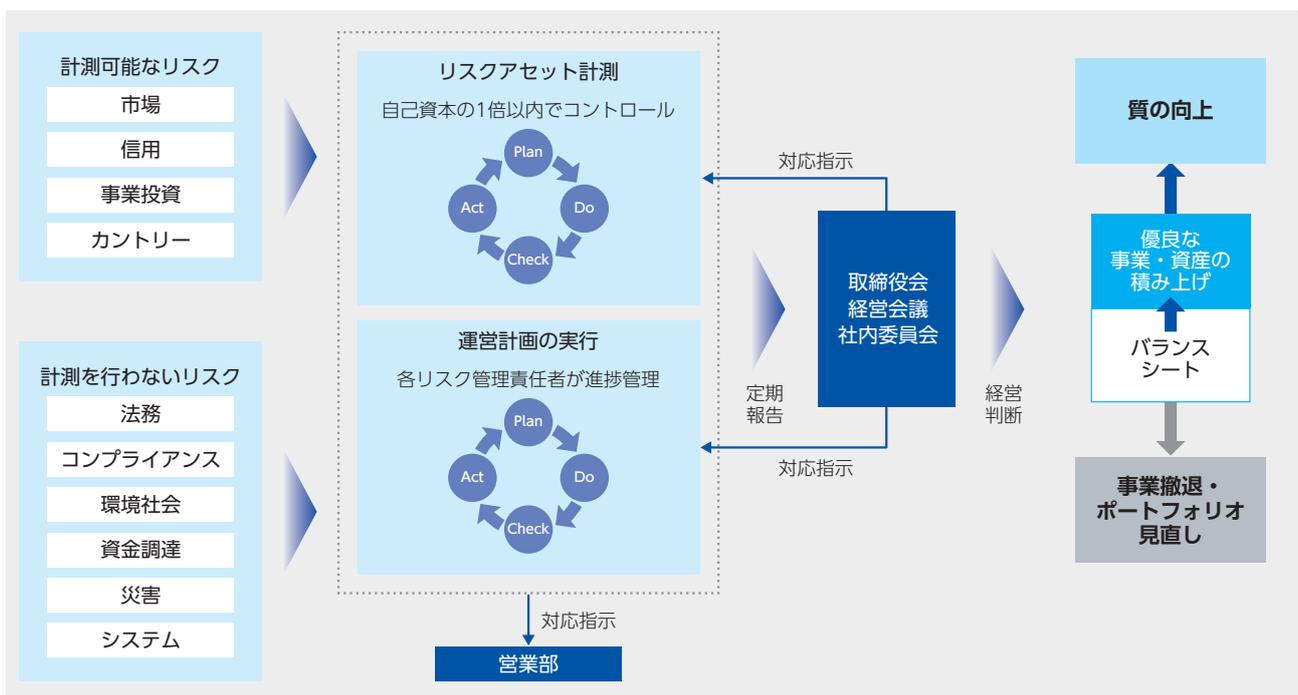
当社では、「リスクアセット自己資本倍率を1倍以内に収める」ことを目標としており、2015年3月期における同倍率は0.6倍と目標内での運用を実現しています。今後も継続して1倍以内に収めるように、リスクコントロールに努めていきます。投融資については、営業・経営戦略に基づき、①機能の獲得・拡大、②マーケットの拡張・獲得・創造、③各本部の幹を太くするための新たな領域拡大、といった3つの基本方針を軸に、よりスピードと実現性を高めて実行していきます。そのため、全社・現場それぞれにおけるリスクマネジメント力を強化し、さらに、従来実行してきた資産入替も継続して行うことで、資産の質の向上、ポートフォリオの改善を同時に図っていきます。

リスク量は四半期ごとに全案件を計測し、取締役会および経営会議に報告するほか、リスクアセットの増減要因の分析結果について各営業部にフィードバックを行い、日常のリスク管理活動に活用しています。

リスク管理体制

当社は、継続して必要なリスク管理体制の整備・拡充を行っています。体制については、運用面での充実とグループ全体への意識浸透を図るために、リスク管理企画部がリスク管理全般にかかる規程・制度、リスク管理運営方針の企画・立案ならびにリスクの計測、カントリーリスク

リスク管理 全体フロー図



管理を行い、リスク管理部が事業投融資案件などの審議や事後管理を迅速かつきめ細かく実施しています。また、営業現場におけるリスク管理能力の強化・高度化の推進と、案件構築のスピードアップの実現を目指して、2012年から営業組織内にコントローラー室を設置してきました。そのコントローラー室が与信／見越取引の審議、リスク管理の現場化、情報の早期共有による案件構築支援を行っていく運営体制となっています。

投融資案件

投融資案件は、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。この審議会では、リスクを可視化して議論を行う目的で、ベースケースだけでなくダウンスайдケースも稟議書に記載しています。また、投融資審議会における案件説明は、立案する営業部ではなく、コーポレート各部の専門的見地からの意見も踏まえたリスク管理部長が行うことで、リスク評価の客観性に努めています。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います。実行済案件の問題点を早期・事前に把握し、撤退・整理損を最小化する目的で撤退基準を設定し、リスクに見合った収益を生まない投資から適時適切に撤退するための意思決定に活用しています。

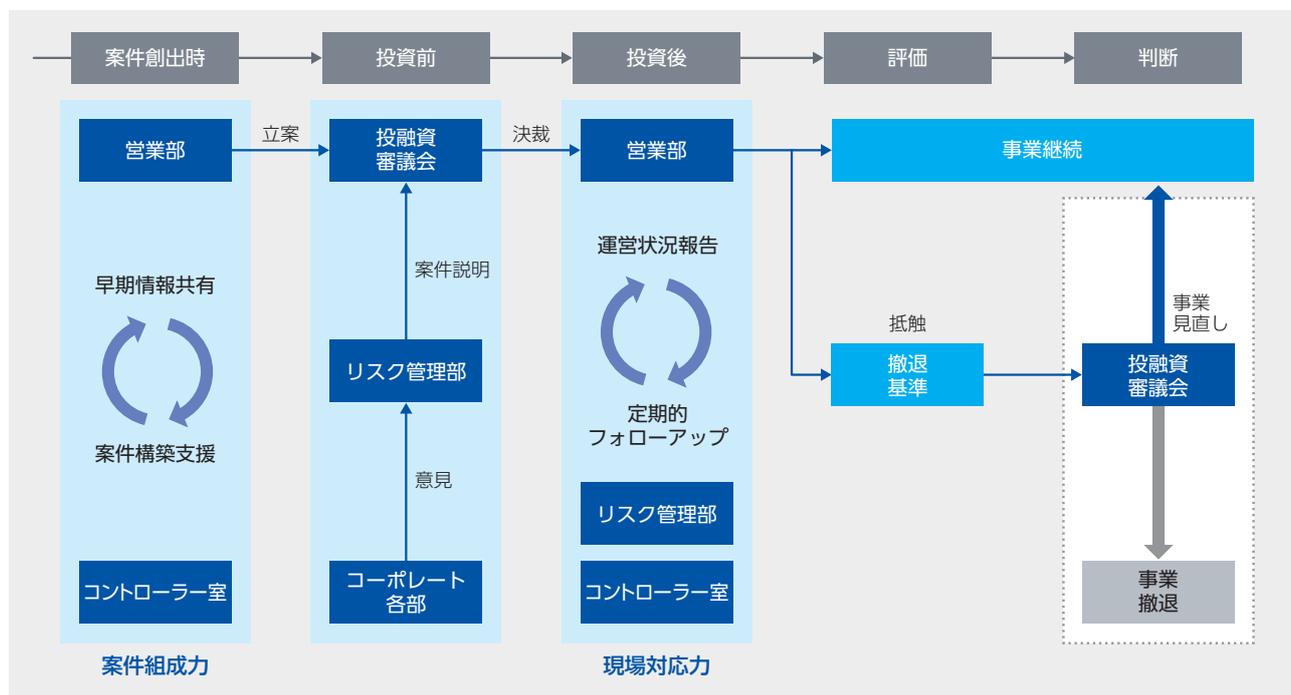
リスク管理研修

リスク管理体制構築には、ルール整備だけでは不十分であり、ルールを運用する社員全員に浸透させることが必要です。社員に対するリスク管理意識の浸透に向けては、例えば実際に起こった失敗事例を取り上げたケースメソッド研修を管理職昇格前の社員やグループ会社管理者層向けに実施し、これまでの受講者数は延べ1,200名となっています。また、営業部からリスク管理部署へ人員を一定期間派遣させたり、ニーズに応じて関係会社からリスク管理部署へトレーニーとして人員を一定期間受け入れることも実施しており、人材交流を通じたリスク管理意識のさらなる浸透にも取り組んでいます。

情報発信力の強化

経済環境変化の激しい昨今、変化を先読みした社内での情報発信力の強化を標榜し、特にカントリーリスクのマネジメントにおいては、特定の国を対象に、経済情勢、政治体制などの現地視察調査を実施し、社内調査レポートを定期的に発行するなど、モニタリングの強化と予兆管理の強化を図っています。また、個別案件へ活用するため、随時、個別国に関する的確なカントリーリスク情報を案件組成の早い段階で営業部と共有するとともに、具体的なリスク保全策の可否を含めたアドバイスを行っています。

投融資案件 案件創出から事業評価までのプロセス





価値創造の基盤を
積み上げる



事業基盤セクション

双日の価値創造モデル



人材基盤・ビジネスノウハウ・顧客とのつながり・ブランド・国内外拠点・財務基盤。これら事業基盤を構築・強化し続けることが価値創造を推進していく上で不可欠です。本セクションでは、価値創造の根幹となる人材育成の方針や取り組み・施策を中心に、当社の事業基盤について記載しています。

Contents

人材基盤	78	国内外拠点	
顧客とのつながり・ビジネスノウハウ・ブランド	84	組織図	86
		拠点一覧	87
		主要関係会社一覧	90

人材基盤

育成方針



「信頼」と「スピード」という
「双日らしさ」を体現する
人材の育成に注力します。

常務執行役員
秘書、人事総務担当
平井 龍太郎

双日グループの持続的成長のためには、安定的な収益基盤の創出とそれを維持・発展させていく人材の厚みが必要です。多様な人材を広く世界に求め、新たな事業領域を担うグローバル・マネジメント人材を継続的に育成するとともに、当社の企業理念・行動指針の定着により、グローバルな環境変化に機敏に適応し、「信頼」と「スピード」に基づく「双日らしさ」を実現してまいります。

目指すグローバル人材像

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し、グループスローガンである「New way, New value」の体現により企業理念を実現する。そのような人材をOJT*1、Off-JT*2(研修)、ジョブローテーションの三位一体で育成していきます。

*1 On the Job Training

*2 Off the Job Training



グローバル人材戦略

課題と取り組み方針

中期経営計画2017では大きく3つのテーマを中心に各種施策を進めていきます。

1つ目は、新たな機能の獲得に積極的な人材、創造性を発揮する人材の育成です。当社の成長には従来の発想に固執せずグループ社員一人ひとりが自ら課題を見つけ、これまでなかった機能の導入や創意工夫によって日々改善を積み重ねていくことが重要となり、改善意識の向上を促す取り組みを行っていきます。また、新たな事業領域を担う人材を継続的・計画的に育成し、幅広い業務経験の充実と得意分野での力の発揮を促していきます。

2つ目は、多様な人材活用によるグローバル化への対応

です。グローバル化が加速する事業環境でも闘い抜ける強い人材の育成は不可欠であり、社員のグローバル化を促す施策を継続していきます。また、海外現地スタッフの強化や、社員一人ひとりが各職場で自分らしく力を発揮できるよう、さらなるダイバーシティの推進に取り組みます。

最後に、「信頼」と「スピード」に基づく「双日らしさ」を実現する企業文化の醸成です。2014年に策定しました「行動指針」のグループ内定着を目的に、研修を中心とした社員の理解・納得感の醸成を重点的に取り組んできました。今後は、社員一人ひとりの日々の行動が、これら行動指針やスローガン、ひいては企業理念の実践につながるよう、企業文化の醸成を促す各種施策を展開していきます。

今後注力する取り組み

新たな機能の獲得、創造性を発揮する人材育成

部・課長に対しては、新任部長・課長研修や選抜型研修、そして年に1度の集合研修を通し、ビジョンや戦略のブラッシュアップと、それを実現するためのリーダーシップの強化を図っていきます。研修を通して明らかとなった

課題や新たな挑戦にはフォローアップを行い、より実践につながるよう促していきます。若手・中堅層に対しては、従来の研修内容を一部変更し、M&A研修や新規ビジネス立ち上げに特化した研修を新たに提供していきます。

多様な人材活用によるグローバル化への対応

海外短期・長期トレーニー派遣制度、語学研修やMBA派遣など、早期に海外経験を積ませるべく運用を強化していきます。また、本社外国人社員の採用、および日本人社員と海外現地スタッフとの相互補完によって、日々の業務を通じてお互いの価値観を理解し、ともに業務を遂行する経験を養う環境づくりを進めます。

海外現地スタッフには、各拠点の次世代リーダー候補者を東京本社に集め、全社的なビジョン・戦略、事業判断

の視点などについて議論する「グローバルネクストリーダー研修」を継続して実施し、海外地域の成長戦略を実行する人材を育てていきます。

女性総合職には育児休職制度などの「キャリアを止めない」施策の拡充、全社員にはワークライフバランス支援制度の整備を図り、社員が働きやすい環境づくりに取り組みます。

「信頼」と「スピード」に基づく「双日らしさ」の醸成

従来の各種研修における行動指針の「理解・納得感」の醸成や、課単位での行動指針策定による社員の「行動への結びつけ」に加え、社員一人ひとりが行動指針を徹底しやすいよう、評価制度の一部変更を実施します。さ

らに、本社員のみならず、海外拠点、グループ会社にも同様の取り組みを行うことで、グループ一丸となって「双日らしさ」の醸成に取り組みます。

社員育成プログラム

役割 等級	入社1年目	2年目	約6年目	約10年目	課長補佐/ 課長代理	課長	部長
育成 コンセプト	社会人としての 基礎能力の育成	基礎知識の 吸収	基礎知識の 応用力を育成	知識を 具体的成果に つなげる力を育成	次世代 ライン長の 育成	次世代経営者の 育成(リーダーシップ醸成)	
本社社員向け プロフェッショナルスキル/マネジメントスキル 育成プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ●必修研修5科目 アカウントティング(基礎) TOEIC 730点、S6、W7 日商簿記(3級) 貿易実務試験 法律・安全保障貿易管理・コンプライアンス試験 	<ul style="list-style-type: none"> ●プロフェッショナル研修A (事前受科目) プレゼンテーションスキル ロジカルシンキング 	<ul style="list-style-type: none"> ●新プロフェッショナル研修A 経営シミュレーション 双日の原理原則(初級) マーケティング(基礎) 経営戦略(基礎) アカウントティング(応用) ファイナンス(基礎) リーダーシップ(基礎) 	<ul style="list-style-type: none"> ●新プロフェッショナル研修B 御殿場合宿研修(P1) 双日の原理原則(中級) 御殿場合宿研修(P2) ビジネスプランニング リーダーシップ(応用) 	<ul style="list-style-type: none"> ●MMリスク管理 	<ul style="list-style-type: none"> ●階層別管理職研修 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内ビジネススクール派遣
	グローバル対応力育成プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ●TOEIC強化研修 	<ul style="list-style-type: none"> ●Global Business Communication (英語) <Basic> 	<ul style="list-style-type: none"> ●Global Business Communication (英語) <Advanced> 	<ul style="list-style-type: none"> ●海外赴任異文化コミュニケーション研修 	<ul style="list-style-type: none"> ●海外赴任異文化コミュニケーション研修 	<ul style="list-style-type: none"> ●海外赴任異文化コミュニケーション研修
海外現地社員向け グローバルリーダー育成プログラム		<ul style="list-style-type: none"> ●海外トレーニー 	<ul style="list-style-type: none"> ●コースクール ●海外長期トレーナー 	<ul style="list-style-type: none"> ●MBA ●語学研修 	<ul style="list-style-type: none"> ●経営シミュレーション研修 	<ul style="list-style-type: none"> ●コミュニケーションコーチング研修 	<ul style="list-style-type: none"> ●自己研鑽(英語、中国語、その他言語)
本社社員向け グローバルリーダー育成プログラム			<ul style="list-style-type: none"> ●本社研修(GPD: Global Professionals Development Program) 	<ul style="list-style-type: none"> ●本社研修(GNLD: Global Next Leaders Development Program) 			<ul style="list-style-type: none"> ●本社短期派遣制度
本社社員向け グローバルリーダー育成プログラム							<ul style="list-style-type: none"> ●本社駐在
全社員共通 基本ルール Learning		<ul style="list-style-type: none"> ●コンプライアンス ●リスク管理 ●情報セキュリティ 			<ul style="list-style-type: none"> ●腐敗防止 ●内部統制 ●CSR 		

双日では、社員の成長をサポートするためにさまざまな研修を実施しています。その中心となるのは「必修研修」と「プロフェッショナル研修」。「必修研修」では、社内でする講義・試験(貿易実務、法務・安全保障貿易管理・コンプライアンス、アカウントティング、TOEIC IP試験(L/R・S/W))と外部機関の試験(簿記)を活用し、商社パーソンとしての基礎的な知識の習得や資質向上を目指します。一方、「プロフェッショナル研修」においては「スキル」「マインド」の両面から鍛錬していきます。「スキル」では、さまざまなビジネスで必要となるプロフェッショナルとし

て必要な知識を習得し、技能を磨きます。「マインド」では、会社理解、役割理解、コミットメント、やり遂げる力といった項目にフォーカスし、「合宿型研修」を通じて人間力や実現力の強化を図ります。必修研修以外では「海外MBA派遣」「海外語学研修」といった選抜型の研修のほか、中国語、ポルトガル語などの語学研修のサポートプログラムを実施。また、管理職向けの「新任研修」「集合研修」「選抜研修」を実施し、各階層の成長や商社における経営環境に適した研修を実施しています。

現場が育てる人材

OJTでの取り組み

新入社員が各部署で自立して業務を遂行できるようになるために「指導員制度」を導入しています。指導員は、所属長によって新入社員と同じ部署の先輩社員が任命され、1年間のOJTを通じて、双日パーソンとして求められる行動指針を意識しながら、ビジネスパーソンとしてのマナー、マインド、基本動作、そして所属部署での業務知識を習得させるべく指導します。指導員に対しては「指導

員研修」を実施し、双日の新入社員研修・管理職研修などを担当している外部講師より、指導する側・される側の両面の特性を加味して、一般的な「新人育成」ではなく「双日の新人育成」をテーマに、効果的な育成計画や指導方法についてアドバイスを受ける機会を設けています。また、「ランチサロン」も実施し、担当する新人の成長状況、良い指導方法を共有してもらう交流の場も設けています。

現場の声



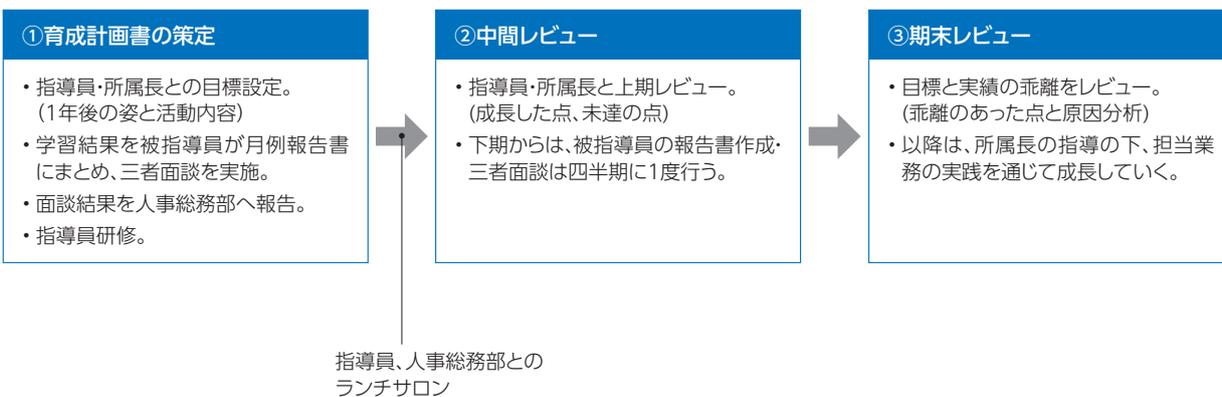
指導員 合金鉄部 合金鉄第二課(2008年入社)
浅井 雄太

お客様からパートナーとしての信頼を得るには、第一に誠実さが求められます。金谷さんの真摯な姿勢にはその素地があり、指導の中では、担当業務の範囲内で最大限自身の考えや工夫を発揮してもらえるよう心掛けていました。一方、それだけでは誠実とはいえず、周りの声を聞く謙虚さも忘れずに。世界のお客様から信頼を得て、将来、私の想像を超える人材に成長することを楽しみにしています。

被指導員 合金鉄部 合金鉄第二課(2014年入社)
金谷 竜太郎

業務を通じて、ご指導いただいた「前例にとらわれず常に自身で考え抜く」ことの重要性を実感する日々です。取り組みの粘り強さや相手の立場に立った説明など、まだまだ浅井さんから学ばなければならない点もたくさんありますが、いつかは追いつき、追い越して、自身の目標である「世界の人から一緒に働きたいと思われる人材」に成長した姿を見ていただきたいと思います。引き続きご期待ください。

指導員制度 1年間の流れ



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

ダイバーシティの推進

基本とする考え方

社員のさらなる活躍と、新たな価値観の創造のため、双日はダイバーシティを重視しています。グローバル人材獲得のための海外大学の新卒外国人の当社採用や、海外現地スタッフの採用・育成強化、女性社員を支援する施

策を講じています。今後も、人種、国籍、性別、年齢などにかかわらず、双日グループ社員の能力を最大限に発揮できる制度・環境づくりに向けて取り組み、「働きがいのある会社」「働きやすい会社」を引き続き目指していきます。

海外現地スタッフ採用・育成強化策

GPD(Global Professional Development Program)、GNLD(Global Next Leaders Development Program)などの「グローバルネクストリーダー研修」は、海外現地スタッフの育成を目的としたプログラムです。GNLDは2011年11月に、GPDは2013年2月にスタートしました。参加者の出身国はさまざまで、米州、欧州、アジア、中国、オセアニア、中東など30カ国にも及びます。



GPDの参加者

GPDは双日の文化、主に職能組織、歴史などの理解を深めることやビジネスシミュレーションワークを通して、マネジメントの視点を習得することを目的としています。また、GNLDはGPD参加者よりもさらに上位である管理職候補の海外現地スタッフを対象に、同じく双日の文化、職能・営業両組織、歴史などの理解を深めるとともに、コミュニケーション力向上プログラムを通して、部下の能力を引き出すリーダーシップの在り方を学ぶことを目的としています。



GPDの様子

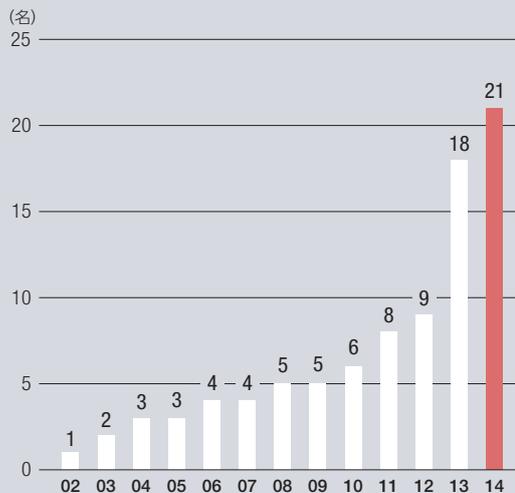
参加者の感想

GNLDは、自分自身のスキル向上や素質の伸長、弱みと向き合う機会を提供してくれただけでなく、個人のノウハウと社内のリソースを活用する能力を強化することができました。その結果、自分自身への自信や組織への一体感を強く感じられるようになり、個人・組織目標を超えて達成することができました。また、GNLDに参加したことにより、所属部署において、ポジティブな風土や調和を推進することができるようになりました。



Patricia Messina
Sojitz Corporation of America
Vice President & General Manager
Accounting Department

海外現地スタッフ管理職登用数の推移



女性総合職の育成

対象者となる女性総合職全体および階層別に分けて「キャリアを止めない」施策の拡充に取り組んでいます。入社5年日以降に多く発生する出産・育児、配偶者転勤に伴う駐在などのライフイベントによるキャリアの中断が本人の成長や活用する側の意識の障害になることなく、社員が能力を発揮できる環境づくりのために、若手社員の海外経験などの早期化や階層別にキャリア意識醸成のための研修を導入したほか、所属部署と人事総務部が連携し、管理職候補者の個別育成に取り組んでいます。また、育児中の社員のために事業所近隣保育所の法人契約や海外駐在時の育児サポート体制の構築も掲げています。

現場の声



経営企画部 総合企画課 課長

中原 慶子(中央)

海外トレーニー派遣制度や育児休職など、会社の制度も活用しながら3つの部署を経験してきました。その過程でかかわった上司・先輩からの指導や助言、同僚からの理解が、働き続ける支え、糧となっています。また会社を取り巻く環境変化の中で携わったさまざまな業務には、常に新しい学びがあり、仕事に向き合うモチベーションとなってきました。仕事と育児の両立も自らの挑戦の機会だと思っています。

同僚 経営企画部 総合企画課

黒本 直人(右)

多様な知識と経験を基に、すべての業務に妥協を許さず、責任を持ってやり切る姿勢にいつも刺激をうけています。良きロールモデルとして我々を引っ張ってってください。

同僚 経営企画部 事業戦略企画課

光田 倫子(左)

長く仕事でご一緒する中で、数々の凄みに圧倒されてきました。前線で活躍する女性のお一人として、引き続き周囲に良いプレッシャーを与える存在でいてください。

課題と今後の取り組み

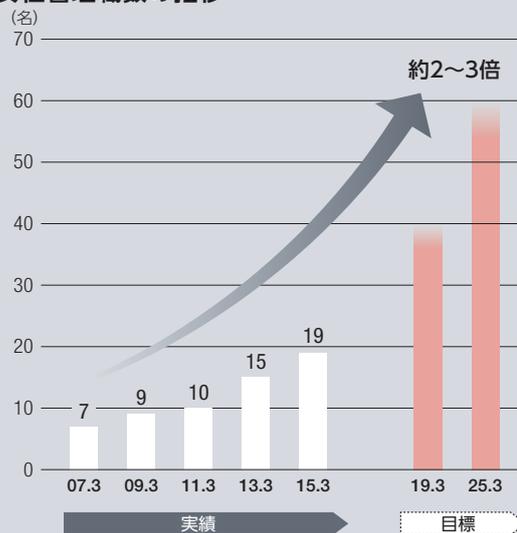
2015年3月末現在、双日の女性総合職数は総合職全体の約8% (計143名)、そのうち管理職も19名にとどまっております。女性が活躍しやすい環境づくりにはまだ改善の余地が残されています。

双日発足後に入社した女性総合職が、将来、管理職候補者として成長するまでの間、本人のキャリア向上意識の醸成のみならず、各職場での人材育成に対する意識の向上、多様な働き方を受容する風土の改革が必要と捉えています。

この認識を基に、女性総合職が自身のキャリア向上を考える各種研修や、その育成をバックアップするための本人・上司間での面談や個別育成を継続する一方、各職場が多様な働き方を受け入れやすいよう全社員を対象としたワークライフバランスの支援制度や職場環境の整備にも注力していきます。

これら施策を軸に女性総合職比率や女性管理職比率の早期向上につなげ、女性総合職が将来にわたり働き続け、活躍し続ける会社を目指します。

女性管理職数の推移



※ダイバーシティの推進についての詳細は、当社ウェブサイトCSRページをご覧ください。
(<http://www.sojitz.com/jp/csr/>)

顧客とのつながり・ビジネスノウハウ・ブランド

ベトナムに見る 3つの基盤の組み合わせ事例

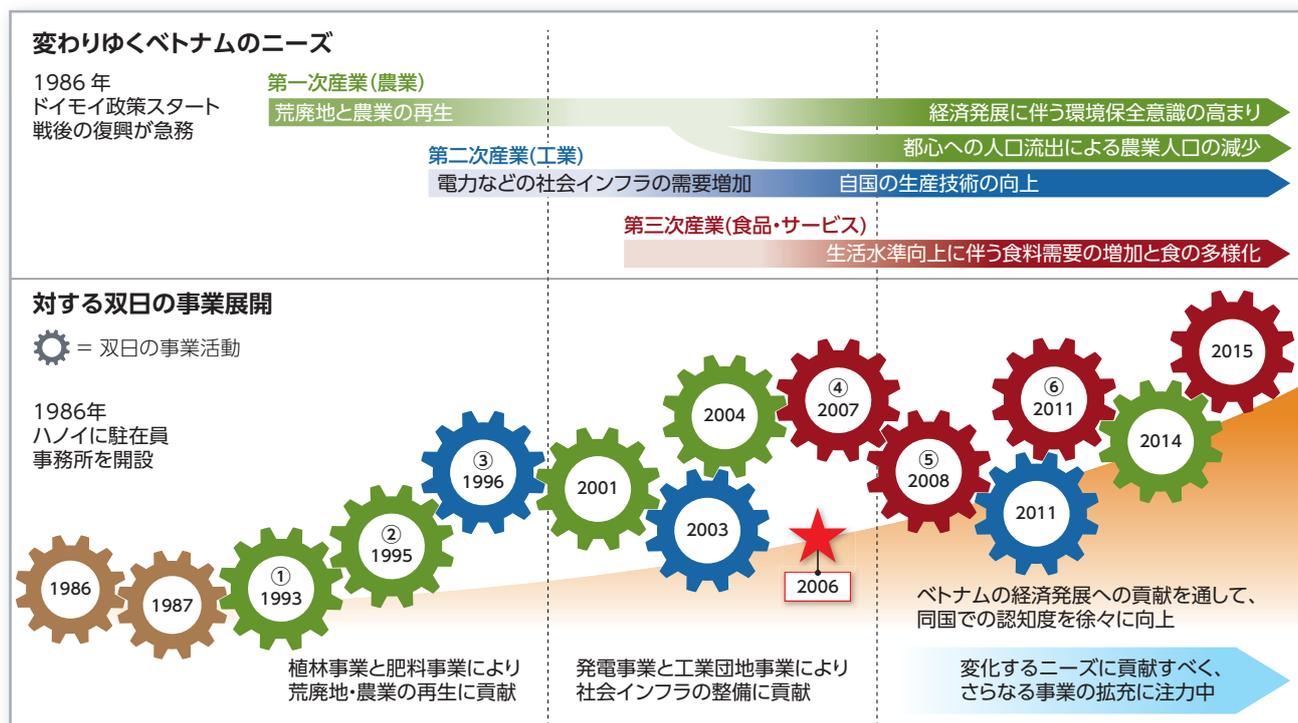
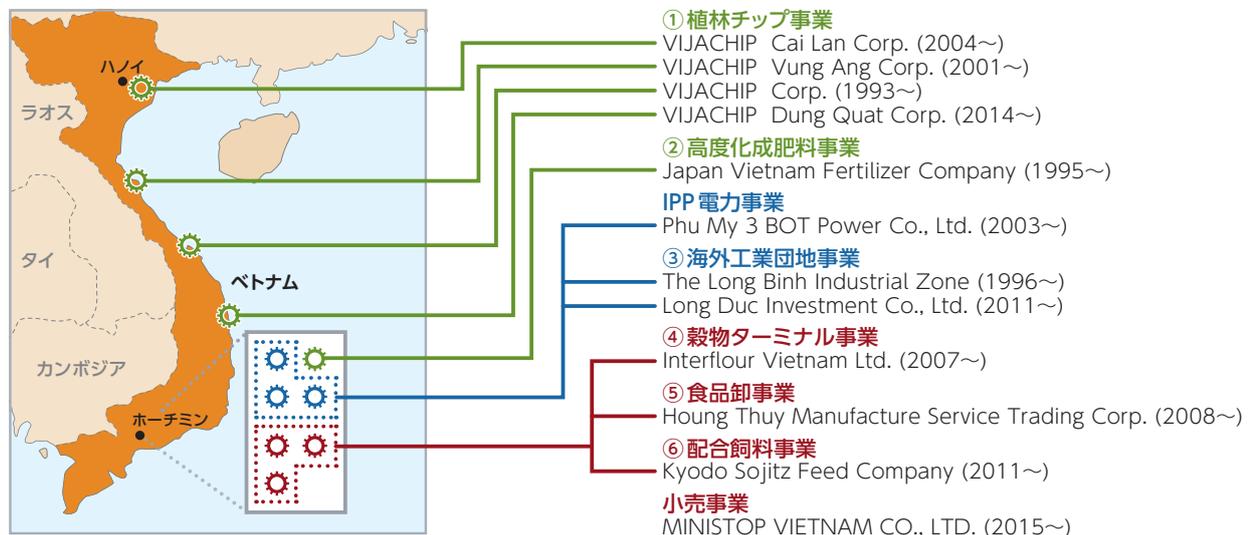
双日は保有するさまざまな各事業基盤を組み合わせ、当社ならではの機能を発揮し、時代ごとに変わるニーズに対し、事業を通じてソリューションを提供しています。すべての源となるニーズの把握は特に重要であり、顧客からのさまざまな声を受け、それらを適える・超える機能を発揮するにはどのような事業が最適かを検証します。機能を形づくる上では、過去の事業ノウハウのみならず、国・地域特有の知見といった優位性も活かしニーズに合わせてカスタマイズすることで、地域に根差す事業の創出につながっています。

しかし、全事業の機能が当社のノウハウ・知見のみで発揮

できるわけではありません。ビジネスパートナーが持つ別の機能との組み合わせや、バイヤー・サプライヤーをはじめとする取引先など、さまざまな顧客とのつながりが掛け合わせ、初めて事業は歯車のように回り続けることができます。

このように回り続ける事業の一つひとつが双日のブランドであり、それらの連鎖によって高まった認知度が新たな事業機会を生むきっかけとなります。双日は特にベトナムの発展と歴史的にかかわりが深く、長年築き上げてきた各ブランドが事業基盤として当社の認知度を向上させ、さらなる新規事業の展開につながっています。

ベトナムにおける各事業の成り立ち



各産業に寄与する事業の代表例

第一次産業(農業)に寄与する事業		第二次産業(工業)に寄与する事業
① 植林チップ事業(1993～)	② 高度化成肥料事業(1995～)	③ 海外工業団地事業(1996～)
各パートナーの機能・ノウハウ ベトナム林業会社5社 ・幅広い農家とのネットワークを保有 ・農家に対する植林技術の提供	(1) ベトナム化学公団 事業地の提供・許認可取得 (2) セントラル硝子株式会社 肥料製造ノウハウ	(1) 大和ハウス工業株式会社 工場設計・施工ノウハウ (2) 株式会社神鋼環境ソリューション 水処理・環境整備ノウハウ
×	×	×
組み合わせた双日の機能・ノウハウ ・植林チップ事業への参画(事業投資) ・農家に対する植林木の買い取り保証	・肥料事業への参画(事業投資) ・東南アジアでの肥料事業ノウハウ	・開発地の土地権利取得(事業投資) ・高度なインフラ整備・提供、顧客サービス
新機能の発揮	新機能の発揮	新機能の発揮
VIJACHIP Corporation 農家の雇用促進と持続可能な森林資源を原料とするチップの供給体制	Japan Vietnam Fertilizer Company 農作物の品質と面積当たりの収穫量を向上させる肥料の製造・販売	Long Duc Investment Co., Ltd. 日系製造メーカーを中心とした誘致促進と進出企業の操業サポートサービス
環境に配慮した 持続的社会的実現に貢献	少ない労働力での収穫量向上と 食料資源の供給維持に貢献	企業誘致による雇用の創出と ベトナムの生産技術の向上を促進

第三次産業(食品・サービス)に寄与する事業		
④ 穀物ターミナル事業(2007～)	⑤ 食品卸事業(2008～)	⑥ 配合飼料事業(2011～)
各パートナーの機能・ノウハウ Interflour Holdings Limited ・保有する穀物専用岸壁の港湾機能整備 ・製粉設備の拡張による生産能力の倍増	(1) New Land Corp.(NL社) ベトナムでの幅広い物流網 (2) 国分株式会社 日本での卸事業ノウハウ	協同飼料株式会社 日本での畜産用飼料生産ノウハウ
×	×	×
組み合わせた双日の機能・ノウハウ ・港湾整備へ出資・参画(事業投資) ・海外からの穀物原料供給(トレーディング)	・NL社からの株式取得(事業投資) ・ベトナムでの各種知見と知名度	・ベトナムでの事業立ち上げ(事業投資) ・生産設備・原料調達(トレーディング)
新機能の発揮	新機能の発揮	新機能の発揮
Interflour Vietnam Ltd. 小麦粉・各種穀物原料の取扱量の増加と安定した供給体制の確立	Houng Thuy MST Corporation 交通事情に則した物流網の整備と独自流通システムなどによる効率化	Kyodo Sojitz Feed Company 家畜の健康的な成長と肉質の向上を促す飼料の製造・販売
ベトナムでの食料需要の増加や食の多様化を支える食料バリューチェーンの構築		

ベトナムにおける事業展開の始まり

1986年に双日は、ベトナム統一後に日系企業で初めて駐在員事務所をハノイに開設しました。翌1987年からベトナム政府幹部が参加する「日商岩井・ベトナム経済・技術合同委員会」を開催し、復興策や将来の発展策の協議を通じて、多くの人脈を培い、また、その後の事業展開を図る上での発想を得る重要なきっかけとなりました。

★それから20年後

2006年にはベトナムと双日との長年の友好関係および経済発展への貢献が認められ、日系企業では初となるベトナム国友好勲章を受章するに至りました。

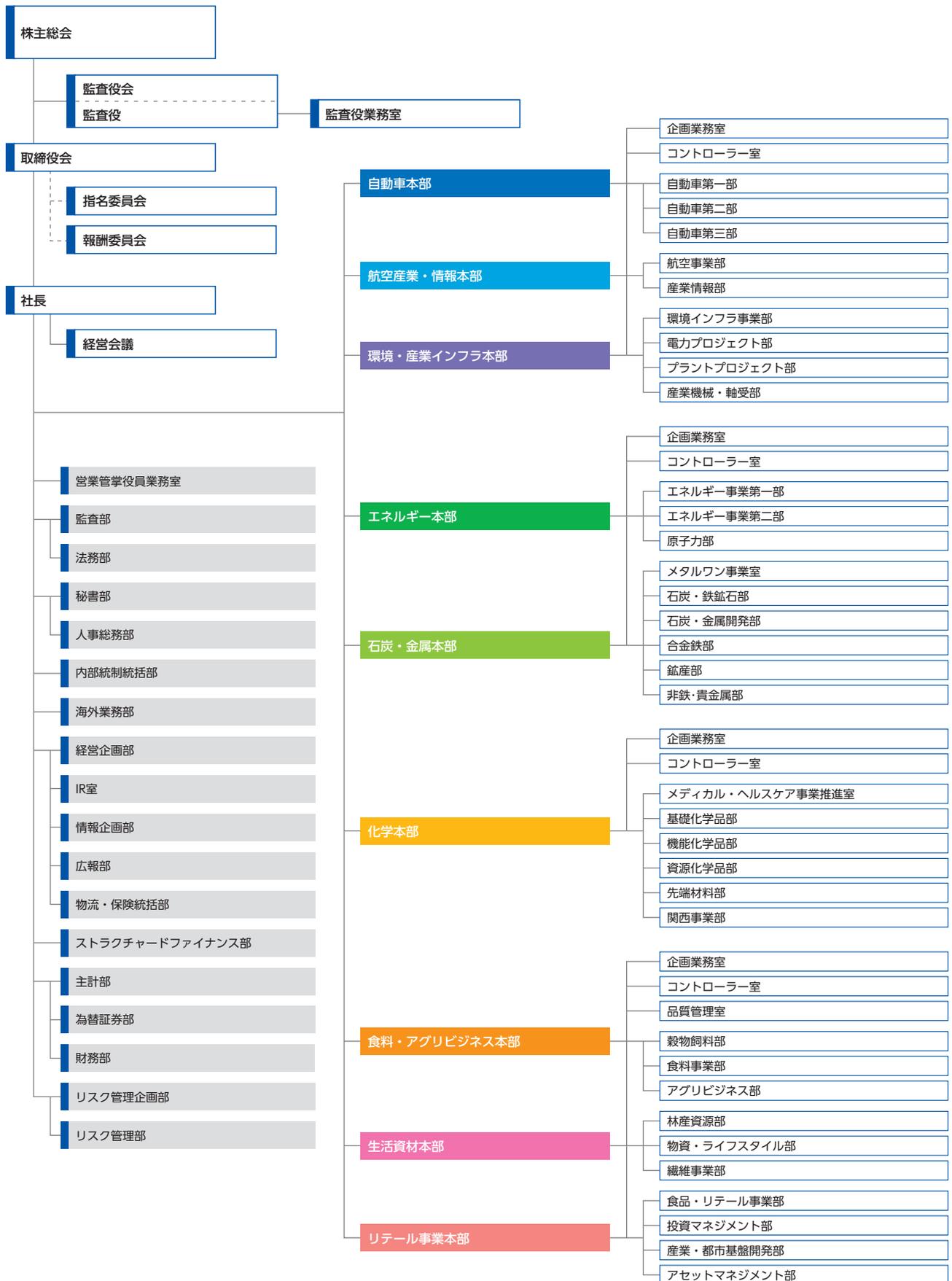


2006年12月6日、ハノイ事務所設立20周年記念式典が開催された際に授与されたベトナム国友好勲章

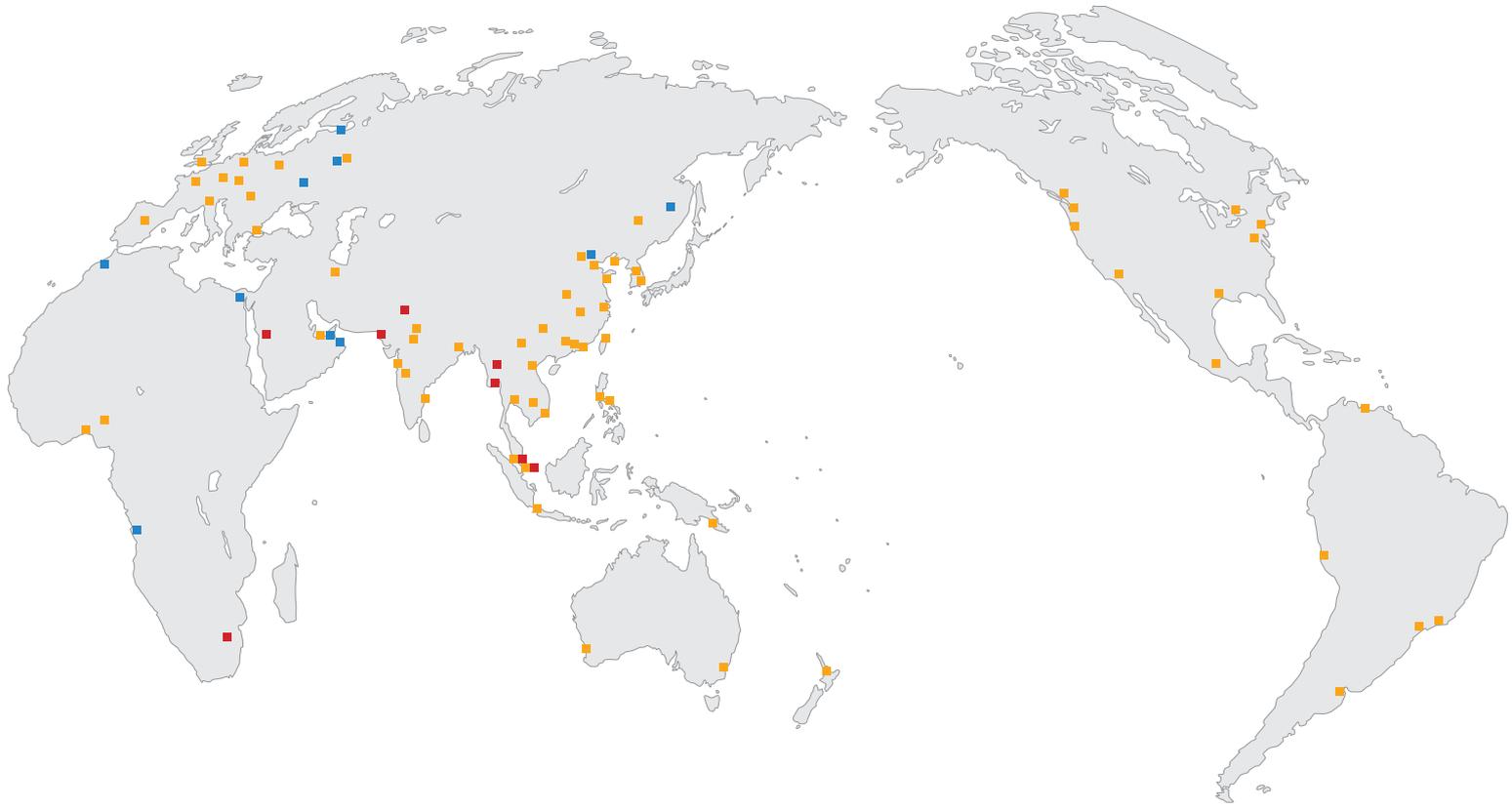
※ ベトナムにおける事業についての詳細は、当社ウェブサイトでも紹介していますのでご覧ください。
重点取り組みテーマ (<https://www.sojitz.com/jp/csr/priority/>)
プロジェクトストーリー (<https://www.sojitz.com/jp/special/project/>)

国内外拠点

組織図 (2015年7月1日現在)



拠点一覧 (2015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 ■ 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・阿・中東・ロシアNIS地域	
アンゴラ	
ルアンダ	■ Sojitz Corporation, Luanda Liaison Office
チェコ	
プラハ	■ Sojitz Europe plc, Prague Office
エジプト	
カイロ	■ Sojitz Corporation, Cairo Liaison 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
イラン	
テヘラン	■ Sojitz Corporation Iran Ltd.
イタリア	
ミラノ	■ Sojitz Europe plc, Milan Branch
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
ポーランド	
ワルシャワ	■ Sojitz Europe plc, Warsaw Office
ロシア	
ハバロフスク	■ Sojitz Corporation, Khabarovsk Liaison Office
モスクワ	■ Sojitz LLC ■ Sojitz Corporation, Moscow Liaison Office
サンクトペテルブルグ	■ Sojitz Corporation, Saint- Petersburg 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
スペイン	
マドリッド	■ Sojitz Europe plc, Madrid Branch
トルコ	
イスタンブール	■ Sojitz Europe plc, Istanbul Branch
アラブ首長国連邦	
ドバイ	■ Sojitz Middle East FZE ■ Sojitz Corporation, MEA Office
英国	
ロンドン	■ Sojitz Europe plc
ウクライナ	
キエフ	■ Sojitz Corporation, Kyiv Representative Office

中国地域	
北京	■ Sojitz (China) Co., Ltd. (双日(中国)有限公司) ■ Sojitz Corporation, Beijing Office (双日株式会社 北京事務所)
重慶	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Chongqing Office (双日(中国)有限公司 重慶事務所)
大連	■ Sojitz (Dalian) Co., Ltd. (双日(大連)有限公司)
広州	■ Sojitz (Guangzhou) Co., Ltd. (双日(広州)有限公司)
ハルビン	■ Sojitz (Dalian) Co., Ltd., Harbin Office (双日(大連)有限公司 哈爾濱事務所)
香港	■ Sojitz (Hong Kong) Ltd. (双日(香港)有限公司)
昆明	■ Sojitz (Hong Kong) Ltd., Kunming Office (双日(香港)有限公司 昆明事務所)
青島	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Qingdao Branch (双日(中国)有限公司 青島分公司)
上海	■ Sojitz (Shanghai) Co., Ltd. (双日(上海)有限公司)
深圳	■ Sojitz (Hong Kong) Ltd., Shenzhen Office (双日(香港)有限公司 深圳事務所)
天津	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Tianjin Branch (双日(中国)有限公司 天津分公司)
武漢	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Wuhan Office (双日(中国)有限公司 武漢事務所)
西安	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Xi'an Office (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. ■ Sojitz Corporation, Kuala Lumpur Branch
ミャンマー	
ヤンゴン	■ Sojitz Corporation, Yangon Branch
ネピドー	■ Sojitz Corporation, Yangon Branch, Nay Pyi Taw Office
ニュージーランド	
オークランド	■ Sojitz New Zealand Ltd.
パキスタン	
カラチ	■ Sojitz Corporation, Karachi Branch
ラホール	■ Sojitz Corporation, Karachi Branch, 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 ■ Sojitz Philippines Trading, Inc.
シンガポール	
	■ Sojitz Asia Pte. Ltd. ■ Sojitz Corporation, Singapore Branch
タイ	
バンコク	■ Sojitz (Thailand) Co., Ltd.
ベトナム	
ハノイ	■ Sojitz Vietnam Company Ltd., Hanoi Branch
ホーチミン	■ Sojitz Vietnam Company Ltd.
本社直轄地域	
韓国	
ポハン	■ Sojitz Korea Corporation, Pohang Office
ソウル	■ Sojitz Korea Corporation
台湾	
台北	■ Sojitz Taiwan Corporation

主要関係会社一覧 (2015年7月1日現在)

◆ 連結子会社 ◆ 持分法適用会社

自動車本部

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
日本	◆ 双日オートモーティブエンジニアリング株式会社	100.00%	四輪・二輪部品事業、タイヤ販売
米州			
米国	◆ Autrans Corporation	100.00%	自動車部品の納入代行業務とセミアセンブリー業
	◆ Import Motors, Inc.	100.00%	カーディーラー (BMW/MINI)
	◆ Weatherford Motors, Inc.	100.00%	カーディーラー (BMW)
アルゼンチン	◆ Hyundai Motor Argentina S.A.	34.00%	現代自動車の輸入、販売
グアテマラ	◆ Central Motriz,S.A.	28.00%	三菱自動車の輸入、販売
プエルトリコ	◆ Sojitz de Puerto Rico Corporation	100.00%	プエルトリコ・米国領ヴァージン諸島における現代自動車の輸入代理店
ベネズエラ	◆ Autrans de Venezuela	100.00%	三菱自動車・現代自動車の組立部品の輸入、モジュール化
	◆ MMC Automotriz, S.A.	100.00%	三菱自動車・三菱ふそうトラック・バスの組立、販売
欧・阿・中東・ロシアNIS			
フランス	◆ Kyowa Synchro Technology Europe S.A.S.	51.00%	欧州でのマニュアルトランスミッション用シンクロナイザー販売
ロシア	◆ Subaru Motor LLC	65.60%	スバル車の輸入総代理店
ウクライナ	◆ Subaru Ukraine LLC	100.00%	ウクライナにおけるスバル車の輸入総代理店
アジア・大洋州			
フィリピン	◆ Mitsubishi Motors Philippines Corporation	49.00%	三菱自動車の輸入、組立、販売
タイ	◆ Autrans (Thailand) Co., Ltd.	75.45%	自動車部品の納入代行業務とセミアセンブリー業
	◆ Hyundai Motor (Thailand) Co., Ltd.	70.00%	現代自動車の輸入、販売
インドネシア	◆ PT. Autrans Asia Indonesia	100.00%	自動車部品の輸出入および卸売販売

航空産業・情報本部

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
日本	◆ 日商エレクトロニクス株式会社	100.00%	ネットワーク/コンピューティング機器販売、ITソリューション・サービスの提供
	◆ 日新ガスエンジニアリング株式会社	30.00%	LPG・LNG冷凍、液化装置販売、各種ガスの船用・工業用液化装置の販売
	◆ さくらインターネット株式会社	40.29%	インターネットデータセンターサービス事業
	◆ 双日エアロスペース株式会社	100.00%	航空・宇宙関連機器・部品・材料の輸出入、国内販売
	◆ 双日マリン アンド エンジニアリング株式会社	100.00%	船舶の売買、仲介、備船、船舶関連機器・材料の輸出入、国内販売等
	◆ 双日システムズ株式会社	100.00%	情報通信システムの受託開発と保守運用、ASP、セキュリティ、国際IT業務
米州			
米国	◆ Sojitz Aerospace America Corporation	100.00%	航空・宇宙関連機器・部品・材料の販売
欧・阿・中東・ロシアNIS			
オランダ	◆ Sojitz Aircraft Leasing B.V.	100.00%	中古機・部品関連事業の航空機リマーケティング

環境・産業インフラ本部

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
日本	◆ 未来創電知多美浜株式会社	100.00%	太陽光発電事業
	◆ 未来創電上北六ヶ所株式会社	100.00%	太陽光発電事業
	◆ 未来創電球磨錦町株式会社	100.00%	太陽光発電事業
	◆ 未来創電斜里小清水株式会社	100.00%	太陽光発電事業
	◆ 日本センゾミア株式会社	45.00%	各種圧延機・付属機械設備に関する設計、技術指導
	◆ 双日マシナリー株式会社	100.00%	機械専門商社
	◆ 双日佐和田火力株式会社	98.15%	発電事業
米州			
米国	◆ Sojitz Printer Corporation	85.10%	プリンターの販売
ブラジル	◆ Fuji do Brasil Maquinas Industriais Ltda.	35.00%	富士機械製造製表面実装機の販売、サービス
メキシコ	◆ AES Merida III S. de R.L. de C.V.	25.00%	発電事業
欧・阿・中東・ロシアNIS			
ガーナ	◆ Befesa Desalination Developments Ghana Ltd	44.00%	海水淡水化事業
アラブ首長国連邦	◆ Blue Horizon Power International Limited	100.00%	サウジアラビアにおける発電事業会社Dhuruma Electricity Companyへの投資(15%)
英国	◆ Solar Mixdorf Ltd.	100.00%	太陽光発電事業への投資
中国	◆ Changshu Showa Bearing Components Co., Ltd. (常熟翔和精工有限公司)	33.30%	ベアリング用旋削リングの製造
	◆ First Technology China Ltd. (富士徳中國有限公司)	100.00%	富士機械製造製表面実装機・半導体関連機械の販売、サービス
	◆ Hubei Qianchao Precision Components Co., Ltd. (湖北钱潮精密件有限公司)	25.00%	ベアリング用ローラーおよびニードルの製造
	◆ Kunshan NSK Co., Ltd. (昆山恩斯克有限公司)	15.00%	ベアリング製造、販売
	◆ Shaoxing Asahi Bearing Co., Ltd. (紹興旭日綿軸承有限公司)	20.00%	ベアリング製造用旋削内外輪加工
	◆ Zhejiang Asahi Bearing Co., Ltd. (浙江旭日軸承有限公司)	20.00%	ベアリング製造用旋削内外輪加工
	◆ Zhejiang FRT Bearing Co., Ltd. (浙江富日泰軸承有限公司)	25.00%	ベアリング用旋削リングの製造
アジア・大洋州			
スリランカ	◆ Asia Power (Private) Limited	48.50%	発電事業
インド	◆ NMTronics India Pvt. Ltd.	100.00%	富士機械製造製表面実装機の販売、サービス
シンガポール	◆ Fuji Machine Asia Pte. Ltd.	86.00%	富士機械製造製表面実装機の販売、サービス

エネルギー本部

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
日本	◆ イーエナジー株式会社	100.00%	原子燃料・原子力機器類の販売
	◆ エルエヌジージャパン株式会社	50.00%	LNG輸入販売、LNGプロジェクト開発
	◆ カタール石油開発株式会社	25.00%	カタール国沖合・東南第一鉱区における石油開発
	◆ 東京油槽株式会社	100.00%	油槽所運営、倉庫・貨物取扱、運送業
米州			
米国	◆ Sojitz Energy Venture, Inc.	100.00%	米国における石油・ガス開発
欧・阿・中東・ロシアNIS			
英国	◆ Sojitz Energy Project Ltd.	100.00%	英領北海における石油・ガス開発
	◆ Sojitz Etame Ltd.	100.00%	ガボン国Etame海上石油鉱区における石油開発(3.23%)
	◆ Sojitz Oil & Gas (Egypt) Ltd.	100.00%	エジプト国Alamein & Yidma陸上石油鉱区における石油開発(40%)
アジア・大洋州			
シンガポール	◆ Sojitz Petroleum Co., (Singapore) Pte. Ltd.	100.00%	原油・石油製品の販売

石炭・金属本部

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
日本	◆ 日伯ニオブ株式会社	25.00%	ブラジル国におけるニオブ生産企業への投資・管理(2.5%)
	◆ 株式会社メタルワン	40.00%	鉄鋼総合商社
	◆ 双日ジェクト株式会社	100.00%	コークス・炭素製品・炭素材・石油製品等の輸出入、三国間・国内取引
	◆ ベルミテック株式会社	100.00%	パーミキュライトの焼成販売
	◆ 株式会社ポルクレイ・ジャパン	50.00%	米国・中国産ベントナイトの輸入、販売
米州			
カナダ	◆ Cariboo Copper Corporation	50.00%	Gibraltar銅・モリブデン鉱山への投資(12.5%)
	◆ Sojitz Moly Resources, Inc.	100.00%	Endakoモリブデン鉱山への投資(25%)
	◆ Sojitz Tungsten Resources, Inc.	100.00%	ポルトガル国タングステン鉱山会社 Sojitz Beralt Tin & Wolfram (Portugal) S.A.への投資(100%)
米国	◆ Sojitz Noble Alloys Corporation	100.00%	米国バナジウムメーカーStrategic Minerals Corporationへの投資(21.24%)
	◆ Trans World Prospect Corporation	28.57%	ベントナイト鉱山企業への投資
中国	◆ Sunlime Limited	43.77%	石灰製造事業への投資
アジア・大洋州			
シンガポール	◆ Bravo Synergy Pte Limited	100.00%	炭鉱会社PT Bara Alum Utama社への投資(30%)
フィリピン	◆ Coral Bay Nickel Corporation	18.00%	ニッケル製錬事業
インドネシア	◆ PT Berau Coal	10.00%	Berau Coal炭鉱への投資
豪州	◆ Japan Alumina Associates (Australia) Pty. Ltd.	50.00%	Worsleyアルミナ製錬事業への投資(5%)
	◆ Sojitz Coal Resources Pty. Ltd.	100.00%	Jellinbah East/Minerva/Lake Vermont炭鉱等への投資
	◆ Sojitz Moolarben Resources, Pty. Ltd.	100.00%	Moolarben炭鉱への投資(10%)
	◆ Sojitz Resources (Australia) Pty. Ltd.	100.00%	Worsleyアルミナ製錬事業への投資(4%)

化学本部

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
日本	◆ 北港化学株式会社	90.00%	塗料・インキ用シンナーの製造、加工、販売
	◆ エヌアイケミカル株式会社	100.00%	化学品油槽施設、入出荷業務
	◆ プラマテルズ株式会社	46.56%	合成樹脂原料・製品・加工機械の販売
	◆ 株式会社三徳	19.26%	稀土磁石合金・電池材料製造
	◆ 双日コスメティックス株式会社	100.00%	化粧品の開発企画および販売
	◆ 双日プラネット株式会社	100.00%	合成樹脂・製品の国内取引、貿易取引
	◆ 双日テクノプラス株式会社	100.00%	合成樹脂の着色およびコンパウンド加工
米州			
カナダ	◆ American Biaxis Inc.	49.00%	二軸延伸ナイロンフィルム製造
米国	◆ Cymetech Corporation	100.00%	ジシクロペンダジエン(DCPD)製造、販売
	◆ Metton America, Inc.	100.00%	メトン樹脂の製造、販売
	◆ Sojitz Plastics America Inc.	100.00%	包装資材販売
メキシコ	◆ CPC Sojitz Minería, S. De R. L. De C. V.	49.00%	パライトの採掘、加工、販売
欧・阿・中東・ロシアNIS			
フィンランド	◆ Biaxis Oy, Ltd.	49.00%	二軸延伸ナイロンフィルム製造
中国	◆ Asahi Kasei (Suzhou) Plastics Compound Co., Ltd. (旭化成(蘇州)複合塑料有限公司)	49.00%	合成樹脂着色コンパウンド
	◆ Japan Super Engineering Plastics(Shenzhen) Co., Ltd. (日超工程塑料(深圳)有限公司)	49.00%	合成樹脂着色コンパウンド
	◆ Richao Engineering Plastics (Beijing) Co., Ltd. (日超工程塑料(北京)有限公司)	49.00%	合成樹脂着色コンパウンド
	◆ Sojitz Plastics (China) Ltd. (双日塑料(中国)有限公司)	100.00%	合成樹脂原材料および成形機械の販売
	◆ Sojitz Plastic (Shenzhen) Ltd. (双日塑料(深圳)有限公司)	100.00%	合成樹脂原材料および成形機械の販売
	◆ Supreme Development Co., Ltd. (超然製品廠有限公司)	33.34%	プラスチックフィルム加工
	◆ Takagi Auto Parts (Foshan) Co., Ltd. (高木汽車部件(佛山)有限公司)	34.00%	自動車用樹脂部品製造
	◆ Yantai Sandie Plastic Products Co., Ltd. (煙台三蝶塑料製品有限公司)	71.43%	ポリエチレン製家庭用袋製造
アジア・大洋州			
インドネシア	◆ PT. Kaltim Methanol Industri	85.00%	メタノールの製造、販売
	◆ PT. Moriuchi Indonesia	20.00%	織物製造
タイ	◆ Thai GCI Resitop Co., Ltd.	39.79%	各種工業用フェノール樹脂の製造、販売
韓国	◆ Sojitz Agro Corporation	100.00%	農業普及サポート

食料・アグリビジネス本部

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
日本	◆ フジ日本精糖株式会社	31.94%	砂糖製造、精製、加工、販売
	◆ 株式会社阪南タンクターミナル	15.00%	倉庫業、動植物油脂のタンク保管および出荷荷役作業
	◆ 阪神サイロ株式会社	35.00%	穀物倉庫業
	◆ 株式会社マイベジタブル	100.00%	生鮮青果物の栽培および販売
	◆ シマダヤ株式会社	15.09%	うどん・そば・ラーメンの製造・販売
	◆ 双日ツナファーム鷹島株式会社	100.00%	マグロ養殖
	◆ ヤマザキナビスコ株式会社	20.00%	ビスケット・スナック・キャンディ・チョコレート製品の製造、販売
米州			
ブラジル	◆ CGG Trading S.A.	43.13%	ブラジルでの農業・穀物集荷ターミナル事業
中国	◆ Dalian Global Food Corporation (大連翔祥食品有限公司)	51.00%	マグロ加工
	◆ Heilongjiang Beidahuang Potato Flake Co., Ltd. (黒龍江北大荒馬鈴薯全粉有限公司)	25.00%	ポテトフレーク製造、販売
アジア・大洋州			
フィリピン	◆ Atlas Fertilizer Corporation	100.00%	化成肥料の製造、販売、輸入肥料製品の販売
ベトナム	◆ Interflour Vietnam Ltd.	20.00%	製粉事業、港湾サイロ事業
	◆ Japan Vietnam Fertilizer Company	75.00%	化成肥料の製造、販売
	◆ Kyodo Sojitz Feed Company Limited	51.00%	飼料製造業

生活資材本部

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
日本	◆ 第一紡績株式会社	100.00%	繊維製品製造、販売、不動産賃貸業、物流倉庫業、ショッピングセンター経営
	◆ 株式会社JALUX	22.24%	航空・空港関連、生活関連、顧客サービス事業における流通・サービス業など
	◆ 日商岩井紙パルプ株式会社	33.56%	製紙用原料および紙板紙製品等販売
	◆ おおとりウイングス株式会社	100.00%	ショッピングセンター運営管理
	◆ クイニョン植林株式会社	39.00%	植林・チップ事業
	◆ 双日建材株式会社	100.00%	各種建材・製材・住宅関連機器販売、ビル内装工事などの総合建材商社
	◆ 双日ファッション株式会社	100.00%	服地加工卸売業
	◆ 双日ロジテック株式会社	99.67%	荷役作業請負、商品の保管、管理業務
	◆ 双日プロモーション株式会社	100.00%	タバコの卸事業運営、小売事業運営
	◆ 双日北海道与志本株式会社	100.00%	北海道産カラマツ製材
	◆ 双日与志本林業株式会社	100.00%	製材品、合板等の販売
	◆ タカハター株式会社	100.00%	衣料用繊維製品の縫製
	欧・阿・中東・ロシアNIS		
モザンビーク	◆ Sojitz Maputo Cellulose, Limitada	100.00%	木材チップの製造、販売
中国	◆ A-Fontane Holdings Limited (雅芳婷控股有限公司)	15.00%	リビング製品小売
	◆ Beijing Sanyuan Sojitz Foods & Logistics Co., Ltd. (北京三元双日食品物流有限公司)	49.00%	食品物流事業
	◆ Qingdao Sojitz-Cherry Garments Co., Ltd. (青島綺麗双栄制衣有限公司)	25.00%	ジーンズ縫製
	◆ Qingdao Sojitz-Jifa Garments Ltd. (青島双発服装有限公司)	50.00%	シャツ製造、販売
	◆ Sojitz Vancet (Shanghai) Trading Co., Ltd. (双日奔時代(上海)貿易有限公司)	100.00%	中国における服地加工卸売
	◆ Sojitz Textile (Shanghai) Co., Ltd. (双日繊維(上海)有限公司)	100.00%	繊維製品の縫製、販売

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
アジア・大洋州			
豪州	◆ Green Triangle Plantation Forest Company of Australia Pty. Ltd.	29.00%	木材チップの製造、販売、植林事業
マレーシア	◆ Sojitz Forest Products (EM) Sdn. Bhd.	100.00%	木材・合板販売
ベトナム	◆ Vietnam-Japan Chip Woodworking and Woodchip Dung Quat Corporation	51.00%	木材チップの製造、販売、植林事業
	◆ VIJACHIP Cai Lan Corporation	51.00%	木材チップの製造、販売、植林事業
	◆ VIJACHIP Corporation	60.03%	木材チップの製造、販売、植林事業
	◆ VIJACHIP Vung Ang Corporation	60.00%	木材チップの製造、販売、植林事業

リテール事業本部

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
日本			
	◆ 秋田新都心ビル株式会社	100.00%	秋田拠点センターアルヴェの保有、賃貸、管理運営
	◆ 株式会社エフ・アール・シー	55.75%	FRCビルの保有、賃貸、管理運営
	◆ 株式会社エフ・イー・シー	50.21%	ホテルニューオータニ博多およびサンセルコビルへの熱供給
	◆ 株式会社エヌ・アイ・エフ	20.00%	自動販売機向け食品の販売
	◆ 双日食料水産株式会社	100.00%	水産加工品、水産惣菜の製造・販売
	◆ 双日商業開発株式会社	100.00%	ショッピングセンターモラージュ佐賀の保有、賃貸および各種商業施設の管理運営・コンサルティング
	◆ 双日食料株式会社	100.00%	砂糖／糖化製品、農畜水産物、食料原料、加工食品、乳製品、その他食料品の販売
	◆ 双日ジーエムシー株式会社	100.00%	履物、家具、雑貨、資材の輸出入および国内卸売業
	◆ 双日総合管理株式会社	100.00%	マンションおよびビル管理、不動産オーナー代行業務、オフィスレジデンスPM業務
	◆ 双日インフィニティ株式会社	100.00%	衣料製品の企画、製造、販売
	◆ 双日新都市開発株式会社	100.00%	マンション分譲事業、住宅販売事業、不動産流通コンサルティング事業、建設工事、内装工事、建設用資材および機械、住宅関連商品
	◆ 双日リートアドバイザーズ株式会社	67.00%	投資運用業
	◆ 山形新都心開発株式会社	100.00%	霞城セントラル(山形)の保有、賃貸、管理業務
米州			
米国	◆ Masami Foods, Inc.	21.08%	畜産業
アジア・大洋州			
インド	◆ Motherson Auto Solutions Ltd.	34.00%	工業団地の開発、運営
インドネシア	◆ PT. Puradelta Lestari. Tbk	22.50%	工業団地開発を含む総合都市開発
ミャンマー	◆ Premium Sojitz Logistics Co., Ltd.	40.00%	3温度帯(常温、冷蔵、冷凍)物流事業
シンガポール	◆ CM Sojitz Pte. Ltd.	40.00%	ミャンマー向け生活消費財・食品の調達事業
ベトナム	◆ Huong Thuy Manufacture Service Trading Corporation	51.00%	食品および消費財の輸入・卸販売
	◆ Long Duc Investment Co., Ltd.	44.18%	工業団地の開発、運営
	◆ The Long Binh Industrial Zone Development LLC	60.00%	工業団地の開発、運営

その他

国名	会社名	連結 持株比率	事業内容
日本	◆ 双日ビジネスサポート株式会社	100.00%	グループ内人事総務業務等のオフィスサポート
	◆ 双日インシュアランス株式会社	100.00%	損害保険代理業、生命保険の募集に関する業務とその付帯事業ならびに関連サービス業務
	◆ 双日ロジスティクス株式会社	100.00%	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)
	◆ 株式会社双日総合研究所	100.00%	各種調査、コンサルティング業務
	◆ 双日シェアードサービス株式会社	100.00%	企業の職能業務の受託およびコンサルティング、人材派遣・紹介業務
	◆ 双日ツーリスト株式会社	100.00%	旅行業
中国	◆ Sojitz Insurance Brokers (HK) Ltd.	100.00%	保険ブローカー業
	◆ Sojitz Logistics (Shanghai) Co., Ltd. (双日国際貨運代理(上海)有限公司)	100.00%	物流サービス業
アジア・大洋州			
インドネシア	◆ PT. IS Jaya Logistik	24.50%	物流サービス業
ベトナム	◆ Sojitz Logistics Vietnam Co., Ltd.	51.00%	物流サービス業



財務セクション

Contents

連結財務諸表	98
会社概要／株式関連データ	104

連結財政状態計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル
	前連結会計年度末 (2014年3月31日)	当連結会計年度末 (2015年3月31日)	当連結会計年度末 (2015年3月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	420,658	403,748	3,364,566
定期預金	4,362	5,464	45,533
営業債権及びその他の債権	524,826	559,291	4,660,758
デリバティブ金融資産	5,185	6,977	58,141
棚卸資産	301,979	270,274	2,252,283
未収法人所得税	4,907	3,712	30,933
その他の流動資産	46,759	63,122	526,016
小計	1,308,680	1,312,591	10,938,258
売却目的で保有する資産	13,143	10,905	90,875
流動資産合計	1,321,824	1,323,497	11,029,141
非流動資産			
有形固定資産	213,934	217,912	1,815,933
のれん	46,264	50,164	418,033
無形資産	60,958	53,882	449,016
投資不動産	25,334	19,459	162,158
持分法で会計処理されている投資	336,761	394,055	3,283,791
営業債権及びその他の債権	60,310	45,017	375,141
その他の投資	133,625	174,791	1,456,591
デリバティブ金融資産	209	1,865	15,541
その他の非流動資産	9,683	7,483	62,358
繰延税金資産	11,329	9,227	76,891
非流動資産合計	898,411	973,860	8,115,500
資産合計	2,220,236	2,297,358	19,144,650

※1 米ドル金額は、読者の便宜のため、2015年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=120円で換算しています。

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

	単位：百万円		単位：千米ドル
	前連結会計年度末 (2014年3月31日)	当連結会計年度末 (2015年3月31日)	当連結会計年度末 (2015年3月31日)
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務.....	514,585	490,865	4,090,541
社債及び借入金.....	227,216	208,360	1,736,333
デリバティブ金融負債.....	6,400	8,803	73,358
未払法人所得税.....	8,038	7,570	63,083
引当金.....	1,207	4,271	35,591
その他の流動負債.....	54,402	53,807	448,391
小計.....	811,850	773,678	6,447,316
売却目的で保有する資産に直接関連する負債.....	—	6,860	57,166
流動負債合計.....	811,850	780,538	6,504,483
非流動負債			
社債及び借入金.....	838,060	830,409	6,920,075
営業債務及びその他の債務.....	10,463	9,545	79,541
デリバティブ金融負債.....	1,721	2,942	24,516
退職給付に係る負債.....	16,917	17,943	149,525
引当金.....	20,798	25,098	209,150
その他の非流動負債.....	7,321	7,591	63,258
繰延税金負債.....	20,143	32,631	271,925
非流動負債合計.....	915,426	926,163	7,718,025
負債合計.....	1,727,277	1,706,702	14,222,516
資本			
資本金.....	160,339	160,339	1,336,158
資本剰余金.....	146,515	146,515	1,220,958
自己株式.....	△157	△159	△1,325
その他の資本の構成要素.....	119,617	194,557	1,621,308
利益剰余金.....	33,538	49,731	414,425
親会社の所有者に帰属する持分合計.....	459,853	550,983	4,591,525
非支配持分.....	33,105	39,672	330,600
資本合計.....	492,959	590,656	4,922,133
負債及び資本合計.....	2,220,236	2,297,358	19,144,650

※1 米ドル金額は、読者の便宜のため、2015年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=120円で換算しています。

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

連結純損益計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル
	前連結会計年度 (自2013年4月1日 至2014年3月31日)	当連結会計年度 (自2014年4月1日 至2015年3月31日)	当連結会計年度 (自2014年4月1日 至2015年3月31日)
収益			
商品の販売に係る収益	1,714,176	1,718,165	14,318,041
サービス及びその他の販売に係る収益	88,928	91,535	762,791
収益合計	1,803,104	1,809,701	15,080,841
原価	△1,604,882	△1,612,013	△13,433,441
売上総利益	198,221	197,688	1,647,400
販売費及び一般管理費	△151,628	△149,739	△1,247,825
その他の収益・費用			
固定資産除売却損益	6,132	1,058	8,816
固定資産減損損失	△19,461	△17,446	△145,383
関係会社売却益	1,666	1,758	14,650
関係会社整理損	△2,684	△2,080	△17,333
その他の収益	10,429	17,193	143,275
その他の費用	△18,980	△14,882	△124,016
その他の収益・費用合計	△22,898	△14,398	△119,983
営業活動に係る利益	23,694	33,550	279,583
金融収益			
受取利息	5,359	4,860	40,500
受取配当金	3,810	4,456	37,133
その他の金融収益	43	78	650
金融収益合計	9,213	9,395	78,291
金融費用			
支払利息	△19,855	△18,975	△158,125
金融費用合計	△19,855	△18,975	△158,125
持分法による投資損益	30,979	28,613	238,441
税引前利益	44,033	52,584	438,200
法人所得税費用	△11,949	△14,933	△124,441
当期純利益	32,083	37,650	313,750
当期純利益の帰属:			
親会社の所有者	27,250	33,075	275,625
非支配持分	4,833	4,575	38,125
計	32,083	37,650	313,750
1株当たり利益			
基本的1株当たり利益 (円)	21.78	26.44	0.22
希薄化後1株当たり利益 (円)	21.78	26.44	0.22

※1 米ドル金額は、読者の便宜のため、2015年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=120円で換算しています。

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

連結純損益及びその他の包括利益計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル
	前連結会計年度 (自2013年4月1日 至2014年3月31日)	当連結会計年度 (自2014年4月1日 至2015年3月31日)	当連結会計年度 (自2014年4月1日 至2015年3月31日)
当期純利益.....	32,083	37,650	313,750
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産.....	15,065	46,787	389,891
確定給付制度の再測定.....	△425	△925	△7,708
純損益に振り替えられることのない項目合計.....	14,639	45,862	382,183
純損益にその後に振り替えられる可能性のある項目			
在外営業活動体の換算差額.....	40,578	34,811	290,091
キャッシュ・フロー・ヘッジ.....	1,184	△3,405	△28,375
純損益にその後に振り替えられる可能性のある項目合計.....	41,763	31,405	261,708
税引後その他の包括利益.....	56,403	77,268	643,900
当期包括利益.....	88,487	114,919	957,658
当期包括利益の帰属:			
親会社の所有者.....	82,221	107,347	894,558
非支配持分.....	6,265	7,571	63,091
計.....	88,487	114,919	957,658

※1 米ドル金額は、読者の便宜のため、2015年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=120円で換算しています。

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

連結持分変動計算書

単位：百万円

	親会社の所有者に帰属する持分											
	その他の資本の構成要素											資本合計
	資本金	資本 剰余金	自己 株式	在外営業 活動体の 換算差額	その他の 包括利益を 通じて 公正価値で 測定する 金融資産	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	確定給付 制度の 再測定	その他の 資本の 構成要素 合計	利益 剰余金	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配 持分	
2013年4月1日残高.....	160,339	146,518	△148	20,038	44,332	△1,543	—	62,826	13,053	382,589	28,709	411,298
当期純利益.....									27,250	27,250	4,833	32,083
その他の包括利益.....				39,335	14,954	1,100	△418	54,971		54,971	1,432	56,403
当期包括利益.....	—	—	—	39,335	14,954	1,100	△418	54,971	27,250	82,221	6,265	88,487
自己株式の取得.....		△2	△9							△11		△11
配当金.....									△4,378	△4,378	△1,805	△6,184
支配が継続している 子会社に対する親会社の 持分変動.....									2	2	△25	△23
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への 振替.....					1,400		418	1,819	△1,819	—		—
その他の増減.....								△569	△569	△38		△607
所有者との取引等合計.....	—	△2	△9	—	1,400	—	418	1,819	△6,765	△4,957	△1,869	△6,827
2014年3月31日残高.....	160,339	146,515	△157	59,373	60,687	△443	—	119,617	33,538	459,853	33,105	492,959
当期純利益.....									33,075	33,075	4,575	37,650
その他の包括利益.....				31,687	46,603	△3,115	△903	74,271		74,271	2,996	77,268
当期包括利益.....	—	—	—	31,687	46,603	△3,115	△903	74,271	33,075	107,347	7,571	114,919
自己株式の取得.....		△0	△1							△2		△2
配当金.....									△5,629	△5,629	△2,320	△7,950
支配が継続している 子会社に対する親会社の 持分変動.....				479		△27		451	652	1,103	1,808	2,912
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への 振替.....					△687		903	216	△216	—		—
その他の増減.....								△11,688	△11,688	△493		△12,182
所有者との取引等合計.....	—	△0	△1	479	△687	△27	903	668	△16,883	△16,216	△1,005	△17,222
2015年3月31日残高.....	160,339	146,515	△159	91,540	106,604	△3,586	—	194,557	49,731	550,983	39,672	590,656

単位：千米ドル

	親会社の所有者に帰属する持分											
	その他の資本の構成要素											資本合計
	資本金	資本 剰余金	自己 株式	在外営業 活動体の 換算差額	その他の 包括利益を 通じて 公正価値で 測定する 金融資産	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	確定給付 制度の 再測定	その他の 資本の 構成要素 合計	利益 剰余金	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配 持分	
2014年3月31日残高.....	1,336,158	1,220,958	△1,308	494,775	505,725	△3,691	—	996,808	279,483	3,832,108	275,875	4,107,991
当期純利益.....									275,625	275,625	38,125	313,750
その他の包括利益.....				264,058	388,358	△25,958	△7,525	618,925		618,925	24,966	643,900
当期包括利益.....	—	—	—	264,058	388,358	△25,958	△7,525	618,925	275,625	894,558	63,091	957,658
自己株式の取得.....		△0	△8							△16		△16
配当金.....									△46,908	△46,908	△19,333	△66,250
支配が継続している 子会社に対する親会社の 持分変動.....				3,991		△225		3,758	5,433	9,191	15,066	24,266
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への 振替.....					△5,725		7,525	1,800	△1,800	—		—
その他の増減.....								△97,400	△97,400	△4,108		△101,516
所有者との取引等合計.....	—	△0	△8	3,991	△5,725	△225	7,525	5,566	△140,691	△135,133	△8,375	△143,516
2015年3月31日残高.....	1,336,158	1,220,958	△1,325	762,833	888,366	△29,883	—	1,621,308	414,425	4,591,525	330,600	4,922,133

※1 米ドル金額は、読者の便宜のため、2015年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=120円で換算しています。

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

連結キャッシュ・フロー計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル
	前連結会計年度 (自2013年4月1日 至2014年3月31日)	当連結会計年度 (自2014年4月1日 至2015年3月31日)	当連結会計年度 (自2014年4月1日 至2015年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー			
当期純利益	32,083	37,650	313,750
減価償却費及び償却費	36,100	31,683	264,025
固定資産減損損失	19,461	17,446	145,383
金融収益及び金融費用	10,641	9,579	79,825
持分法による投資損益(△は益)	△30,979	△28,613	△238,441
固定資産除売却損益(△は益)	△6,132	△1,058	△8,816
法人所得税費用	11,949	14,933	124,441
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	4,226	△18,583	△154,858
棚卸資産の増減(△は増加)	△6,151	31,396	261,633
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	△10,640	△27,908	△232,566
退職給付に係る負債の増減(△は減少)	390	674	5,616
その他	△1,451	△19,792	△164,933
小計	59,498	47,408	395,066
利息の受取額	5,225	4,709	39,241
配当金の受取額	16,424	18,439	153,658
利息の支払額	△20,308	△19,261	△160,508
法人所得税の支払額	△13,842	△12,186	△101,550
営業活動によるキャッシュ・フロー	46,997	39,109	325,908
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出	△23,579	△31,258	△260,483
有形固定資産の売却による収入	13,578	767	6,391
無形資産の取得による支出	△4,522	△3,566	△29,716
短期貸付金の増減(△は増加)	△1,706	2,470	20,583
長期貸付けによる支出	△3,423	△4,174	△34,783
長期貸付金の回収による収入	5,202	1,165	9,708
子会社の取得による収支(△は支出)	△7,024	△5,222	△43,516
子会社の売却による収支(△は支出)	232	10	83
投資の取得による支出	△23,658	△8,455	△70,458
投資の売却による収入	7,910	10,681	89,008
その他	12,521	23,791	198,258
投資活動によるキャッシュ・フロー	△24,469	△13,792	△114,933
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減(△は減少)	△14,714	△29,012	△241,766
長期借入れによる収入	170,858	163,996	1,366,633
長期借入金の返済による支出	△178,687	△179,780	△1,498,166
社債の発行による収入	29,862	29,820	248,500
社債の償還による支出	△30,000	△20,000	△166,666
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	△0	△129	△1,075
非支配持分株主からの払込による収入	104	3,209	26,741
自己株式の取得による支出	△11	△2	△16
配当金の支払額	△4,378	△5,629	△46,908
非支配持分株主への配当金の支払額	△1,805	△2,320	△19,333
その他	△2,160	△2,752	△22,933
財務活動によるキャッシュ・フロー	△30,931	△42,600	△355,000
現金及び現金同等物の増減(△は減少)	△8,403	△17,282	△144,016
現金及び現金同等物の期首残高	424,371	420,658	3,505,483
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,690	372	3,100
現金及び現金同等物の期末残高	420,658	403,748	3,364,566

※1 米ドル金額は、読者の便宜のため、2015年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=120円で換算しています。

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

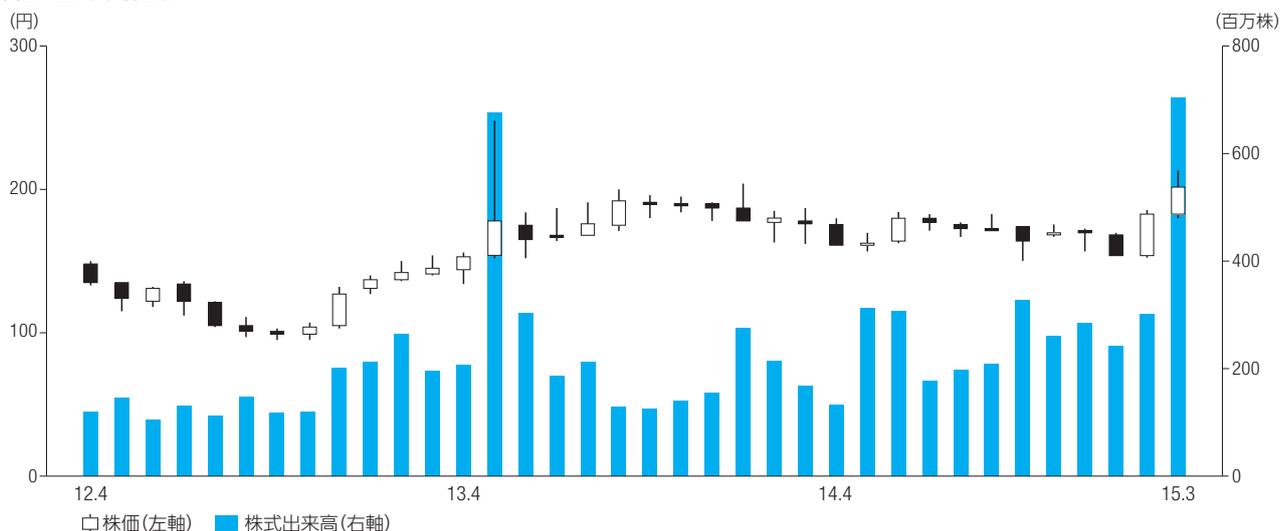
会社概要 (2015年3月31日現在)

会社名 双日株式会社
英文名 Sojitz Corporation
設立 2003年4月1日
資本金 160,339百万円
代表者 代表取締役社長 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

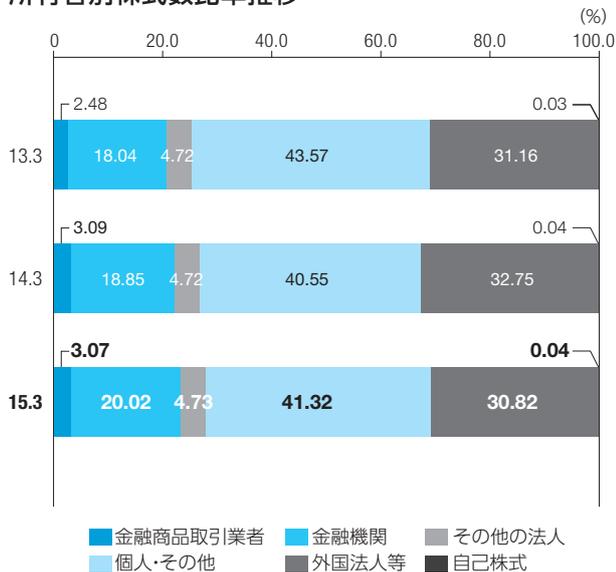
拠点数 国内： 7(支店、国内法人等)
 海外： 84(現地法人、駐在員事務所等)
関係会社数 国内： 113社
 海外： 297社
従業員数 単体： 2,246名
 連結： 15,936名
証券コード 2768

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 (2015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	148,342	11.85
MSIP CLIENT SECURITIES	50,621	4.04
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	38,675	3.09
BBH FOR GMO INTERNATIONAL EQUITY FUND	18,940	1.51
資産管理サービス信託銀行株式会社	18,156	1.45
CHASE MANHATTAN BANK GTS CLIENTS ACCOUNT ESCROW	17,457	1.39
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	16,929	1.35
JPMCB:CREDIT SUISSE SECURITIES EUROPE-JPY 1007760	15,239	1.22
STATE STREET BANK AND TRUST CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02 505002	13,918	1.11
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES LIMITED, LUXEMBOURG RE CLIENTS NON-TREATY ACCOUNT	12,010	0.96

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/>



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>