

Set for Next Stage

双日株式会社

統合報告書2024

002 / INTRODUCTION

双日のDNA

005 / DIRECTION

双日の進む先

- 005 会長CEOメッセージ
- 007 Set for Next Stage
- 008 社長COOメッセージ

016 / VALUE CREATION STORY

価値創造ストーリー

- 016 価値創造プロセス
- 017 経営資本(事業基盤)
- 018 中期経営計画2023 -Start of the Next Decade-
の振り返り
- 019 目指すステージへのロードマップ
- 020 中期経営計画2026 -Set for Next Stage-

024 / SOJITZ GROWTH STORY

双日らしい成長ストーリーとは

- 025 双日らしい成長ストーリーで構築する成長基盤
- 031 双日らしさの追求プロジェクト

034 / VALUE CREATION STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

081 / STRATEGY BY DIVISION

本部別戦略

- 082 At a Glance
- 083 本部長メッセージ
- 085 本部事業報告
 - 085 自動車本部
 - 087 航空・社会インフラ本部
 - 089 エネルギー・ヘルスケア本部
 - 091 金属・資源・リサイクル本部
 - 093 化学本部
 - 095 生活産業・アグリビジネス本部
 - 097 リテール・コンシューマーサービス本部
- 099 主要事業の業績

101 / DATA

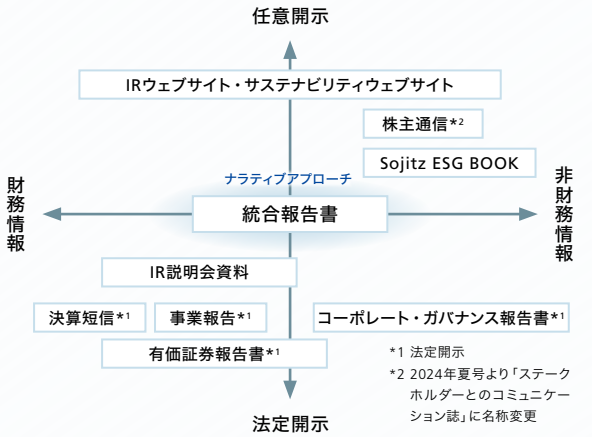
データ

- 101 6年財務サマリー
- 102 非財務データ
- 103 カントリーリスクエクスポージャー(連結)／
地域別情報
- 104 組織図／国内・海外拠点一覧
- 105 会社概要・投資家情報
- 106 IR活動

双日は発足から20周年を迎えました。



開示体系



将来情報に関する留意事項

本統合報告書に開示されているデータや将来予測は、本統合報告書の発表日現在の情報、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、既知及び未知のリスクや不確実性及びその他の要素を内包しており、これらの目標、予想の達成、将来の業績を確認するものではありません。こうしたリスク、不確実性及びその他の要素には、当社の最新の有価証券報告書、四半期報告書などの記載も含まれ、当社は将来に関する記述のアップデートや、修正を公表する義務を一切負うものではありません。本統合報告書利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。

編集方針

統合報告書2024では、中期経営計画2026にて掲げたNext Stageへ到達するための事業と人材の「ギアチェンジ」をコンセプトとしています。Next Stageへ向けた成長の道筋と、成長を加速させていくための各種取り組みについて説明することを目指しました。編集にあたっては、IFRS財団の「統合報告フレームワーク」、経済産業省発表の「価値協創ガイド」を参照し、財務・非財務情報の両面から、当社の持続的な価値創造を分かりやすくお伝えできるよう努めています。また、統合報告書のさらなる活用機会の増加を目的として、他法定開示物との開示時期の差を可能な限り短縮しました(従来開示より約2ヶ月早期化を実現)。

報告対象範囲

対象組織：双日株式会社及び双日グループ
対象期間：2023年4月1日～2024年3月31日(一部、2024年4月以降の活動内容も含む)

表紙について

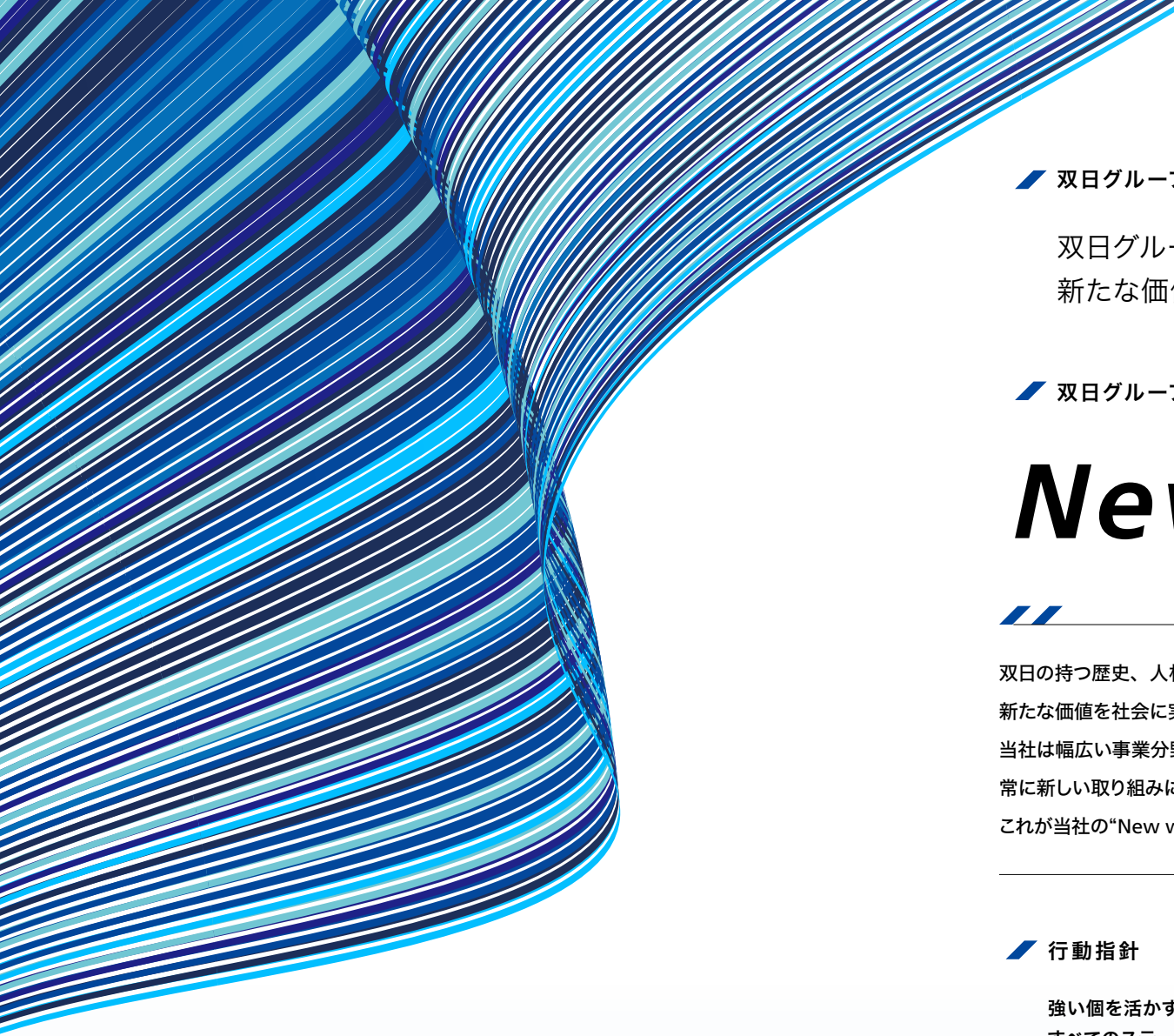
信頼、スピーディーな対応と先進性、グローバルな活動を象徴する「双日ブルー」の織り線が、多様性と過去から訪いでた価値が交差しながらNext Stageに向かう姿を表現しています。

本報告書の使い方

本報告書内にはページ間移動、外部サイト参照のためのナビゲーションを設けています。

- 目次へ移動します
- 前のページへ移動します
- 次のページへ移動します
- P000 XXXXXXXXXXXX
該当ページへ移動します
- XXXXXXXXXXXXXXXX
外部サイトへ移動します

PDF左側のガイドをクリックすると、
該当ページに移動できます。



双日グループ企業理念

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

双日グループスローガン

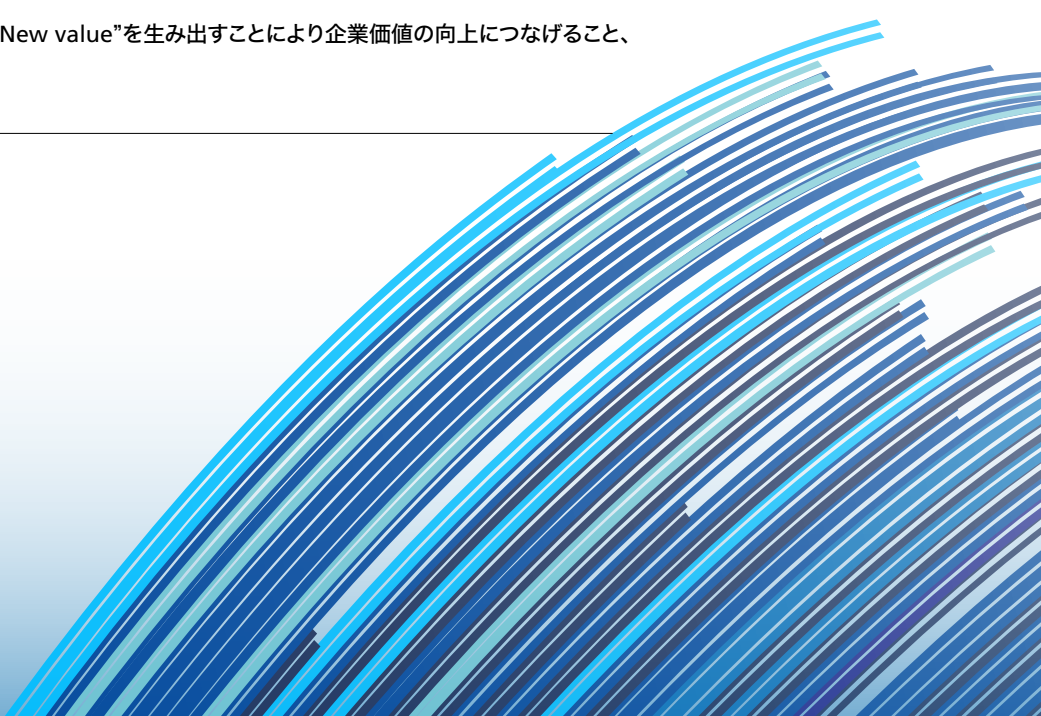
New way, New value

双日の持つ歴史、人材、ネットワーク、その他全ての有形・無形の力を活かし、社員一人ひとりがこれまでの常識に囚われない自由な発想で考え、
新たな価値を社会に実現していくこと。そんな想いをグループスローガン“New way, New value”に込めています。

当社は幅広い事業分野で多岐にわたる事業展開を行っており、それぞれにおいて、専門性を持った人材が、
常に新しい取り組みにチャレンジし、日々“New way”を追求して“New value”を生み出すことにより企業価値の向上につなげること、
これが当社の“New way, New value”のあり方です。

行動指針

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

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

事業創造のDNA

双日は、その源流まで遡ると100年以上にわたる歴史を有しています。

社会やパートナーとともに歩み、時代の変化に合わせて自らも変革し、先んじて新たな領域に挑戦することでその時々に必要なモノ・サービスを届ける事業を創造してきました。

この“事業創造のDNA”が今日においても、双日が価値を創造し続けるための源泉です。

先読み

*Future
Forecasting*

変革

*Innovative
Transformation*

挑戦

*Challenge-taking
Spirit*

2004年

双日株式会社発足

必要なモノ・サービスを必要なところに提供してきた歴史

創業期／産業革命期 1860年～

- ◆ 日本の最大の産業であった繊維産業をけん引
- ◆ 輸入品の国産化構想を進め、さまざまな製造業を創業
- ◆ 日本のGNPの1割に相当する売上を記録

戦後復興～高度経済成長期 1950年～

- ◆ ブラジル鉄鉱石輸入の先駆者
- ◆ 創成期のナイキ社の成長支援
- ◆ 日本最大LNG導入プロジェクト
- ◆ オリエント・リース設立(現・オリックス)

- ◆ ポーイング対日総代理店権取得
- ◆ 革命後初のベトナム拠点設立
- ◆ IT産業黎明期にニフティ設立
- ◆ アジア民間No.1 肥料事業構築

グローバル化時代の加速 1990年～

- ◆ トルコ・初の日系病院PPP事業参画
- ◆ インド・貨物専用鉄道工事を受注
- ◆ 国内リテール事業強化(ロイヤルホールディングス・JALUX)
- ◆ 総合商社初となる炭鉱自社操業を開始

過去、資金力の問題やそれに起因する事業ノウハウの蓄積が十分に行えず、新規投資の実行機会が限られ、事業領域の拡大や幅出しが困難なこともありました。

投資余力が向上してきた今、厳しい時代を資金力に頼らずさまざまな工夫で乗り越えてきた人材の力や、ネットワークが、その真価を発揮する時です。

点が線、線が面になり、複数の収益の塊を作り、さらに掘り下げていけるような戦略的強化領域に集中投資を行っていくことで、これまで以上の大きな成長を遂げていきます。

変化を読む。変革する。挑戦する。

事業活動における全ての起点は「人材」です。

これまでも「人材」を最も重要な経営資本と捉え、双日の人材・組織はどうあるべきか、常に議論を重ねてきました。

さらなる成長には、強みある事業群への進化、高い収益性の確保が不可欠です。

双日らしい成長ストーリーを通してそれを実現するため、事業創出・事業経営を支える人（組織・人材）を創出していきます。

事業のギアチェンジ 人材のギアチェンジ

双日は2024年で発足から20年を迎えました。

歴史の中で受け継いできた事業創造のDNAを発揮しながら、

Next Stageへいち早く到達するため、

事業と人材のギアチェンジを図っていきます。

INTRODUCTION

DIRECTION

双日の進む先

005 会長CEOメッセージ

007 Set for Next Stage

008 社長COOメッセージ

VALUE CREATION STORY

SOJITZ GROWTH STORY

VALUE CREATION STRATEGY

STRATEGY BY DIVISION

DATA

会長CEOメッセージ

「稼げる会社」へのこだわり

2017年の社長就任以来、私にとって最重要課題だったのは、双日を「稼げる会社」にすることです。低かった信用格付けをはじめ、当時抱えていたさまざまな課題を解決するためには、安定的に稼ぐ力を獲得する必要がありました。その取り組みの一環として、トレーディングと事業投資の両輪で利益水準を高めていく方針を打ち出すとともに、まず着手したのが人事評価制度の見直しでした。例えば、トレーディングでは、利益率の高い事業を担当すると、毎日変化のない仕事のやり方をしていても一定期間は利益を稼ぐことができます。一方で、事業投資は、短期間では努力が実を結ばず、立ち上げに貢献した社員が担当を外れた後に、ようやく収益化することもあります。短期的な成果のみを評価の物差しにしまうと、前者の方が高い評価となるわけですが、それでは長期持続的な成長につながらないことは明白です。そのような課題点を一つひとつあぶり出し、挑戦を後押しすべく、プロセスを重視した人事評価制度へと変えていきました。このような取り組みが奏功し、社員の意識変革が進んだ結果、トレーディングと事業投資の両輪で「稼げる会社」へと着実に前進することができたと考えています。足元の稼ぐ力を強化すると同時に、中長期的な企業価値向上を確実なものとするべく進めてきたサステナビリティの取り組みも進展しています。

社長就任前の2017年3月期に408億円だった当期純利益は、2023年3月期から2期連続で1,000億円を超える利益水準を達成できるまでに引き上がりました。事業環境における追い風もありましたが、持続的に収益力を高め、安定的に1,000億円以上の水準で当期純利益を上げられる基盤が築けたと自負しています。



INTRODUCTION

DIRECTION

双日の進む先

005 会長CEOメッセージ

007 Set for Next Stage

008 社長COOメッセージ

VALUE CREATION STORY

SOJITZ GROWTH STORY

VALUE CREATION STRATEGY

STRATEGY BY DIVISION

DATA

「双日らしさ」を確立し、中長期的な企業価値の向上を果たす

次に向かう双日への期待

2025年3月期より、7年務めた社長としての経営の舵取り役を、次の世代に受け渡すこととなりました。私は会長として、国内外のパートナーとのつながりの強化や、新しいパートナーの開拓をこれまで以上に担っていきます。新社長の植村は、妥協を許さない、決断力のある人物です。特に私が評価しているのは、もともとエネルギー分野に豊富な経験を持った彼が、化学本部プロジェクト開発室長に着任以来、副本部長、本部長を歴任し、収益力向上に取り組んだ実績です。当時の化学本部には、投資マインドが不足しており、新たな取り組みに挑戦する姿勢が欠けているところがありましたが、植村自身が先頭に立って、周囲を巻き込み、仲間を作りながら、「稼げる組織」への変革を果たしました。このたびの社長交代は、大幅な若返りとなりますが、年齢そのものは重要な要素ではありません。指名委員会においても、植村の人柄、実績などを踏まえた綿密な議論を重ね、次なる成長ステージに向かう双日を任せるのに相応しい人物であると判断しました。私は引き続き代表権を持ちますが、各本部を率いる優秀な本部長陣を含めた新たな経営陣が互いに支え合いながら、双日の企業価値向上に取り組む体制が構築できた際には、CEO職を引き継ぐつもりです。

繰り返しとなりますが、ここ数年で当社は、「稼げる会社」へと確実に変化してきました。しかし、現時点では収益貢献が少ない、種まきの段階にある事業が多いのも事実です。これらを大きな収益の塊にすることは、私から新社長の植村に引き継ぐ大きな課題の一つです。従来強みとしていた機械やエネルギー分野に

加え、現在力を入れているリテールや食品分野を、新たな双日の強みとして確立していくことを期待しています。

また、2024年6月より、当社は監査等委員会設置会社へと移行しました。その狙いは、さらなる意思決定の迅速化です。取締役会から業務執行取締役・執行役員への権限委任を進め、取締役会は執行側がどのように企業価値向上に取り組んでいるかモニタリングする機能を強化します。それにより、取締役会の議題も成長投資・成長戦略に焦点を絞り、より一層活発な議論ができると期待しています。コンセンサスを取りやすく、決断のスピードが速い。これは当社が持つ武器の一つであり、引き続き磨き上げていきます。

株主・投資家の皆様へ

中期経営計画2023で掲げた定量目標は全て達成しました。しかし、これは通過点です。「事業や人材を創造し続ける総合商社」という目指す姿は揺らぎません。そこに至るため、中期経営計画2026で柱に据えた「双日らしさ」を確立し、中長期的な企業価値の向上を果たし続ける必要があります。発足20周年を迎え、次なる成長ステージへ踏み出す双日に、ぜひご期待ください。

2024年7月

代表取締役 会長CEO

藤本 昌義

INTRODUCTION

DIRECTION

双日の進む先

- 005 会長CEOメッセージ
- 007 Set for Next Stage
- 008 社長COOメッセージ

- VALUE CREATION STORY
- SOJITZ GROWTH STORY
- VALUE CREATION STRATEGY
- STRATEGY BY DIVISION
- DATA

Set for Next Stage

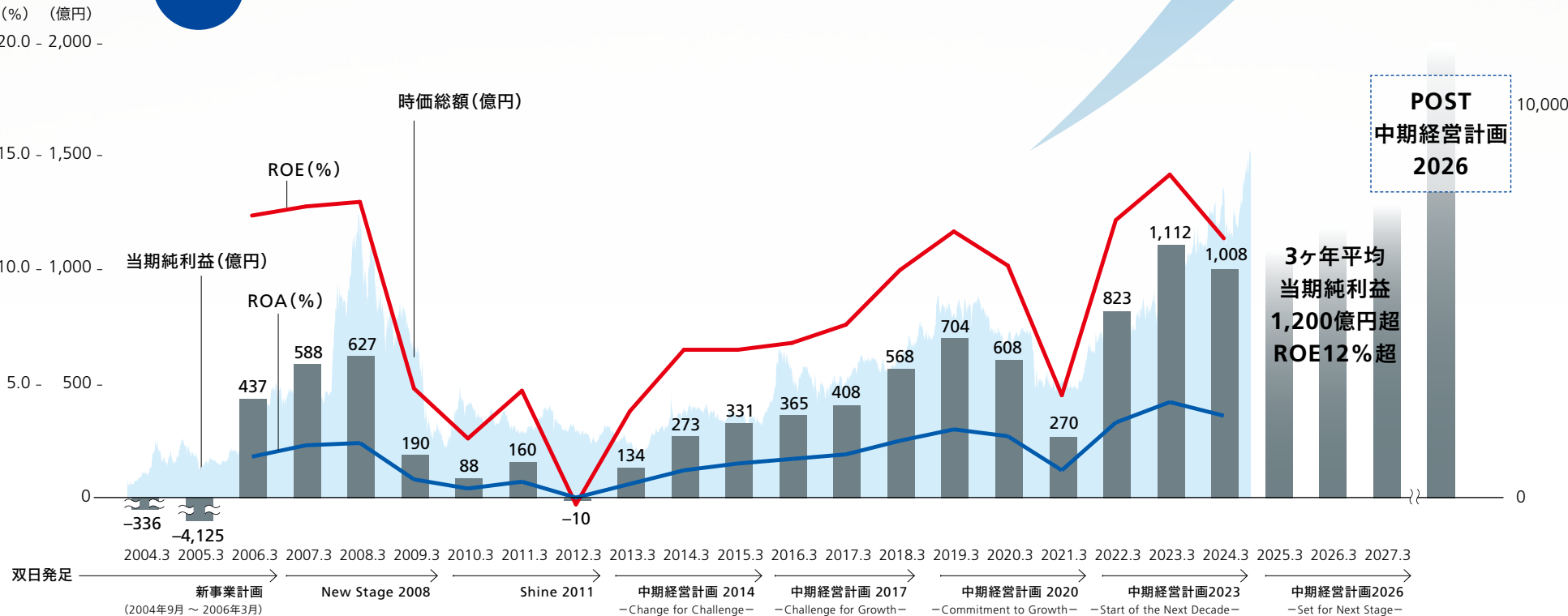
2倍成長へ

中期経営計画2023では定量目標を全て達成し、2期連続で1,000億円以上の当期純利益を上げました。
さらなる成長に向けた基盤が整ったことを踏まえ、次なるターゲットの目指すステージとして企業価値の2倍成長を見据えています。

目指す水準

当期純利益	ROE	時価総額
2,000億円	15%	2兆円

目指す姿 『事業や人材を創造し続ける総合商社』



INTRODUCTION

DIRECTION

双日の進む先

005 会長CEOメッセージ

007 Set for Next Stage

008 社長COOメッセージ

VALUE CREATION STORY

SOJITZ GROWTH STORY

VALUE CREATION STRATEGY

STRATEGY BY DIVISION

DATA



双日らしい 成長ストーリーの 実現にこだわる

代表取締役 社長COO

植村 幸祐

/ Profile /

1993年入社。エネルギー開発やプラントビジネスに従事した後、2021年からは化学本部長として、従来のビジネスモデルからの変革並びに事業領域の拡大及び収益力強化を推進。2023年4月からは経営企画担当本部長として、2024年1月からは新エネルギー・脱炭素領域担当本部長も兼務し、2024年4月から当社社長に就任。

DIRECTION

双日の進む先

- 005 会長CEOメッセージ
- 007 Set for Next Stage
- 008 社長COOメッセージ

- VALUE CREATION STORY
- SOJITZ GROWTH STORY
- VALUE CREATION STRATEGY
- STRATEGY BY DIVISION
- DATA

全ては「人」が起点

「商社パーソンとして、気が利く人間になってほしい」

双日が20歳を迎えた節目、そして私の社長就任初日でもあった2024年4月1日の入社式で、当社の仲間として新たに加わってくれた社員たちに伝えた言葉です。

私たち総合商社にとって一番大切な経営資源は人です。近年のAI技術の発展は目を見張るものがありますが、最終的に判断を下し、実行に移すのは人であり、事業活動の全てにおいて人が起点となります。もちろん、ほかの業態においても同じことがいえます。しかし、総合商社は特定の事業に依存するのではなく、常に新たな事業を創造し続けていかななくてはなりません。そのため、常に社会情勢や世の中が必要としていることを先読みし、複数の選択肢を持ちながら、先回りして手を打っていくことが極めて重要です。新しい価値を生み出すために、常に相手の期待値を超えていく。だからこそ、一人ひとりが自律的に思考し、行動できる人材であってほしい。そうした「人」に対する想いを、分かりやすく伝えようと考え選んだのが、冒頭の入社式での言葉でした。

先読み、先回りが、当社の価値創造における重要な源泉であると実感したのは、化学本部で本部長を務めた時の経験です。私が米国の事業会社から本社の化学本部に戻ってきた当時、全社的に事業投資を推進する方針が掲

げられながらも、化学本部ではほとんど実行できておらず、従来型のトレーディングがメインになっているのが実態でした。なぜなら、商材は星の数ほどあり、それに合わせて商流も細分化された業界であるため、仕入れ先や売り先とのネットワークさえ確保しておけば、お客様から指示された通りの商材を納入するお伺い営業で、ある程度の収益を上げることができたからです。しかし、それでは、私たちが提供できる機能は先細りしていく一方となり、ある時需要がなくなったり、供給が止まったりしてしまうと打つ手がなくなってしまいます。そのような危機感から、私は「指示された商材を納入するだけでなく、お客様のために何か工夫できる余地はないかを真剣に考えてほしい」と本部全体に呼びかけ、時には営業担当者と膝詰めの議論をし、一緒に悩み、考えました。地道な取り組みではありましたが、例えば、投資計画をはじめとするお客様の情報をもとに、今後必要になる商材の種類や量といった変化を先読みして提案することで、お客様にスピーディーかつ安定的に商材を提供できるようになるなど、徐々に成果が表れるようになりました。

このような先読み、先回りして価値提供できる人材を育てるために、私が普段から大切にしてきたのが、自律的思考を持ってもらうこと、言い換えると、考える癖をつけてもらうことです。自ら先回りして、さまざまなシナリオに対する打ち手を複数用意しておくことで、自らが発揮でき

A 詳細は、P050へ

人材戦略について
ご説明しています。



DIRECTION

双日の進む先

- 005 会長CEOメッセージ
- 007 Set for Next Stage
- 008 社長COOメッセージ

- VALUE CREATION STORY
- SOJITZ GROWTH STORY
- VALUE CREATION STRATEGY
- STRATEGY BY DIVISION
- DATA



る機能も見出せます。この思考方法を身につけてもらうためには現場での訓練が必要で、座学で一朝一夕に身につくものではありません。先輩社員や課長、部長などのミドルマネジメント、本部長、それぞれのレベルからボトムアップで取り組んでいく必要があります。先ほどの化学本部の話に戻すと、当時はコロナ禍で国内外の移動が制限されていたこともあり、社内コミュニケーションに割ける時間が多くあったことを利用して、本部のメンバー全員と定期的に1on1で話す機会を持ちました。各課長が実施している1on1の状況を、部長は週1回の課長との1on1で把握し、私は本部長として2週間に一度はどのような1on1を実施しているのか、部課長に確認しました。考えさせることが目的なので、上司側から答えを出してはならず、考えさせ方もいろいろあります。上司がすぐに口を出すのではなく5秒は待つ、思考を整理するためにもう一度同じ話を繰り返させるなど、ミドルマネジメント層にフィードバックしながら2年間実施しました。その中で、自ら考えさせ、気づきを与えるコミュニケーションを実施すると同時に、ミドルマネジメント層にも、部下とのコミュニケーションにおいて自律的な思考を促すよう言葉を尽くし、理解を求めました。一人ひとりと向き合い、意識改革を進めてきたことで、受け身のお伺い営業から、先回りして自発的に提案を行いそれに見合った収益をいただくという発想へ転換し、結果として、化学事業の収益力が高まっていきました。今後もトップとして、社員一人ひとりが自律的思考を育める

環境づくりをリードし、全ての事業活動の起点となる「人」の強化を図っていきます。

双日発足20周年に振り返る私たちの使命

「必要なモノ・サービスを必要なところに届ける」という使命。この使命は、当社の創業以来、一貫して変わることのないものであり、100年以上の歳月を越えて脈々と受け継がれてきました。前提となるのは、価値を生み出す機能をどこに見出すか、どのように作っていくか、これを常に考えながら、機能を発揮し続けることです。**当社が機能を発揮できる領域で、使命を果たすことが、社会が得る価値と双日が得る価値、この2つの価値の創出につながっていきます。****B** 単に仕入れ先と売り先の間に立って横流しのビジネスをしているだけでは、私たちの存在価値はないのです。

当社として価値を生み出せる機能を獲得し、ある事業領域で競争優位を築いたとしても、変化の早い今の時代においては、それが長続きすることはありません。事業と事業の点を有機的につなげ、線、面に広げていったり、バリューチェーン上で事業を拡大し、複合的な価値を創出したりすることで変化を続け、成長基盤を強化していく考えです。従来当社は、トレーディングがビジネスの中心でした。しかし、現在は情報技術の発展やグローバル化によりさまざまなバリューチェーンにおいて中間業種の機能が低下し



B 詳細は、P016へ

双日の価値創造プロセスについて
ご説明しています。

DIRECTION

双日の進む先

- 005 会長CEOメッセージ
- 007 Set for Next Stage
- 008 社長COOメッセージ

- VALUE CREATION STORY
- SOJITZ GROWTH STORY
- VALUE CREATION STRATEGY
- STRATEGY BY DIVISION
- DATA

ています。そのため、幅広い産業・マーケットでの知見を活用することで、バリューチェーンの川上や川下へ展開していくことが考えられます。当社は、バリューチェーン上の付加価値の高い領域に積極展開し、自らの事業ポートフォリオを変革し続けながら、価値創造を続けていきます。

2030年に向けて2倍成長を目指す

2030年の目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」に向けた第一歩と位置づけた中期経営計画2023(以下、中計2023)が、2024年3月をもって終了しました。持続的な価値創造へ徹底的にこだわるという強い想いのもと、各種施策を着実に遂行した結果、2期連続で1,000億円を超える当期純利益を上げるなど、全ての定量目標を達成することができました。当社が機能を発揮できない事業の資産入替や、非資源分野への投資の進捗により、収益性の安定化が図れたのも大きな成果です。安定的に当期純利益1,000億円を創出できる基盤が整い、将来の見通しが立てやすくなったと評価しています。また、中計2023で初めて掲げた目標である「PBR1倍超」を達成できたことは大きな成果の一つではありますが、一度達成すれば良いものではありません。1倍超を常態化させ、ガバナンスの強化と経営の透明性向上により資本コストの低

減を図ります。そして、成長投資と株主還元のバランスを取りながら成長期待を高めることで、さらに高い水準を見据えていきます。

中期経営計画2026(以下、中計2026) **C**では、当社は次の成長ステージ(Next Stage)へと本格的に踏み出していきます。目指すのは2倍成長です。今般Next Stageの目標として「当期純利益2,000億円、ROE15%、時価総額2兆円」を掲げました。中計2023では長期の具体的な数値目標は提示していませんでしたが、さらなる成長に向けた基盤が整ったことを踏まえ、次なるターゲットとして企業価値の2倍成長を見据えています。中計2026はその達成に向けた準備期間であると同時に、2倍成長を射程圏内に入れるべく、「6,000億円超の投資実行、3ヶ年平均ROE12%超、当期純利益1,200億円超」をはじめとする定量目標を掲げました。「双日らしい成長ストーリー」の実現を通じて、これらの定量目標達成を果たしていきます。

2030年の目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」にブレはありません。私自身、これまでも新規事業の構築と人材育成に尽力してきました。中計2026でも成長基盤である事業と、当社の最大の武器・資本である人材を強化していきます。成長基盤においては、既存事業を磨き上げ、稼ぐ力を底上げしながら、総合商社ならではの多数の事業を有機的につなぎ、複合的な価値を創出できる事業・収益の塊を形成していきます。

C 詳細は、P020へ

中期経営計画2026について
ご説明しています。

INTRODUCTION

DIRECTION

双日の進む先

- 005 会長CEOメッセージ
- 007 Set for Next Stage
- 008 社長COOメッセージ

- VALUE CREATION STORY
- SOJITZ GROWTH STORY
- VALUE CREATION STRATEGY
- STRATEGY BY DIVISION
- DATA

成長基盤の強化においても、最も重要な要素は「人」の力です。成長の原動力となる人材への投資を積極的に行い、事業創出力と事業経営力を高めていきます。Next Stageへの到達には、現在の本社における約2,500人の頑張りはもちろん、国内外のグループ会社の社員を含めた約2万3,000人のより一層の活躍が不可欠です。そのため、人材育成に引き続き注力するとともに、経営の意思決定に関わるようなポジションへの登用を積極的に進めるなど、一人ひとりが活躍できる機会を増やしていきたいと考えています。

中計2023で積み残した
本部の収益力底上げに取り組む

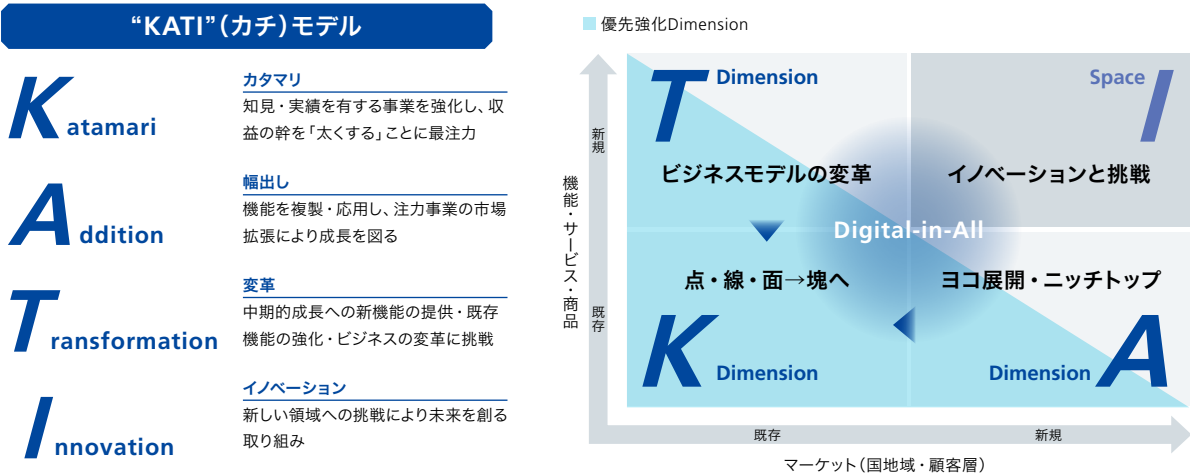
まず取り組む足元の課題は、7つある事業本部それぞれの収益力を高めることです。外部環境の変化により資本コストが高まっている中で、それを上回る収益を上げるべく、低い収益性にとどまっている本部を底上げし、全体として稼ぐ力を高めていくことが中計2023で積み残した課題だと認識しています。

ではどのように収益力を高めていくか。その根底にある考え方が、事業を点から線に、線から面に広げていき塊として大きくしていくことです。中計2023までに、幅広い領

域の事業への投資、いわば種まきを行ってきました。中には芽が出て、育ってきているものもあり、これらをさらに大きく育てていく必要があります。ただし、点在している事業を、それぞれ点のまま育てていったとしても、直線的な成長にしかありません。それぞれの事業を有機的につなげたり、複合的な価値を創ったりしながら塊にする。そうした塊を複数、繰り返し作っていくことで、加速度的な成長を実現することが可能となります。

D 詳細は、P081へ

本部別戦略について
ご説明しています。



中計2026 成長戦略の考え方 “KATI”(カチ)モデル

INTRODUCTION

DIRECTION

双日の進む先

- 005 会長CEOメッセージ
- 007 Set for Next Stage
- 008 社長COOメッセージ

- VALUE CREATION STORY
- SOJITZ GROWTH STORY
- VALUE CREATION STRATEGY
- STRATEGY BY DIVISION
- DATA

データの価値に着目し、
新たな価値を創造する

全体の収益力を高める上で重要なのが、デジタル技術の活用です。中計2026では、DXを戦略的強化領域の一つに加え、“Digital-in-All”（全ての事業にデジタルを）[E](#)を掲げました。全社的な視点でデジタルをどのように活用できるかを考え抜き、企業価値向上につなげていきます。一方で、デジタル活用による価値創出は簡単ではありません。少し話は飛びますが、当社では2019年からHassojitzプロジェクトという、新規事業創出プロジェクトを行っています。数年前のHassojitzプロジェクトにおいて、当時話題になっていたプラットフォームビジネスを取り入れた案がいくつか上がっていました。しかし、それらの提案の中身は、すでに世の中に存在するプラットフォームとの差別化ができていないものが多く、当社が新規参入しても勝ち筋が見えないものもありました。このような、プラットフォームビジネスという、ある種フレームワークを起点とした発想からは、当社が機能を発揮できる事業の創造は難しいだろうと考えています。起点にすべきは、データの価値です。当社は総合商社としてさまざまな投資や事業経営を行っており、そこから得られるデータは膨大で多岐にわたります。これらデータアセットのどこに、どのような価値があるのか考え、その価値を活かした事業を創造す

ることが、DXの先に描く姿です。当社グループには、ICTソリューションを提供する双日テックイノベーション株式会社*やクラウドコンピューティングサービスの提供などを行うさくらインターネット株式会社をはじめとして、デジタルを活用した変革をリードする組織もあります。グループ内機能の活用や外部との共創も強化することで、デジタルを組み合わせ、新たな事業創出への挑戦を続けます。

* 2024年7月1日に日商エレクトロニクス株式会社から商号変更

新エネルギー・脱炭素領域で
新たなバリューチェーンを構想する

DXとともに戦略的強化領域に加えたのがGX（グリーントランスフォーメーション）です。当社は、2050年に向けた長期ビジョン「サステナビリティ チャレンジ」[F](#)を掲げ、脱炭素社会の実現に向けて取り組んでいます。これは、単に既存事業のCO₂排出量を減らしていくだけではなく、時代の変化に合わせたソリューションを創造し、カーボンニュートラル社会の実現と当社の収益拡大を目指すものです。なお、新エネルギー・脱炭素の領域は、既存の事業本部の枠組みで対応できるものではなく、さまざまな事業領域における知見やリソースが必要になるため、全社横断で取り組んでいきます。当社としてどのような機能を

[E](#) 詳細は、P057へ

DX戦略について
ご説明しています。

[F](#) 詳細は、P042へ

サステナビリティ戦略について
ご説明しています。

INTRODUCTION

DIRECTION

双日の進む先

005 会長CEOメッセージ

007 Set for Next Stage

008 社長COOメッセージ

VALUE CREATION STORY

SOJITZ GROWTH STORY

VALUE CREATION STRATEGY

STRATEGY BY DIVISION

DATA

発揮できるのか、どういった事業が効果的なのかを見極め、まさに事業を創造していかななくてはならない領域であり、先読み、先回りして取り組んでいきます。

水素エネルギーを例に挙げると、採算の取れる生産方法の確立や、安定的な輸送を可能にするサプライチェーンの構築、利用する側の機械設備の対応など、課題はいくつもあります。生産から輸送までのサプライチェーンを整備しても、水素燃料をエネルギーとして利用できなければ意味がありません。そのため、GXを実現していくためには、事業を製造だけ、輸送だけで捉えるのではなく、バリューチェーン全体で考える必要があります。こうした事業の構想から始まり、使えるリソースは何か、そこで機能を発揮する人材をアロケートし、組み立て、パートナーでもあるお客様の課題解決に真摯に向き合い、自ら期待値を超える提案をしていく。誰かがやるのを待って、その枠組みに乗っかるという発想では、何も実現できません。

このように、新エネルギー・脱炭素の領域では今までにないビジネスモデルを構築していく必要があります。また、当社だけでは到底実現できないため、多様なパートナーを巻き込まなくてはなりません。決して容易なことではありませんが、まさに総合商社の腕の見せどころです。当社の強みであるスピードを発揮することで、新エネルギー・脱炭素の領域で新たなビジネスモデルを早期に確立し、成果を出すことにこだわっていきたいと考えています。

双日らしい成長ストーリーの実現にこだわる

中計2026発表時の説明会において、「双日らしいとは何か、イメージがつかめない」とご指摘をいただきました。そのようなご指摘に対し、なかなか一言では言い表すことができるものではありませんが、「双日らしい成長ストーリー」の例を挙げると、当社が強みを持つベトナムのリテール事業群で実現しつつある形が一つの解であるといえるでしょう。成長市場であるベトナムにおいて、当社が知見を有している領域に集中的に投資を行うことによって、事業を点から線に、線から面に広げ、事業・収益の塊が形成されつつあります。しかし、その成果を、まだまだ定量的にはお示しできていないのも事実です。それでは、「双日らしい成長ストーリー」が本当に実現できるのかを、株主・投資家の皆様に説得力を持ってお伝えすることは難しいでしょう。だからこそ、中計2026ではいち早く実績をお示しすることにこだわり、株式市場をはじめとする皆様からの成長期待を醸成していきたいと考えています。そのような決意も込めて、持続的な企業価値向上に向けた「PER向上」を、中計2026の目標の一つとして盛り込みました。

2024年4月、双日は発足20周年を迎えました。振り返るとこの20年の間に、さまざまな事業環境の変化に晒されながらも、規律ある財務マネジメントの維持、外部環境



INTRODUCTION

DIRECTION

双日の進む先

005 会長CEOメッセージ

007 Set for Next Stage

008 社長COOメッセージ

VALUE CREATION STORY

SOJITZ GROWTH STORY

VALUE CREATION STRATEGY

STRATEGY BY DIVISION

DATA

や市況といった変化に対する耐性を高め、成長への種まきを着実に進めてきた結果、当期純利益1,000億円台を達成できるまでに成長し、事業基盤は大きく強化されました。この節目に、社長に就任した私に課された使命は、脈々と受け継がれてきたDNAと、過去から築き上げてきたお客様とのパートナーシップと事業基盤、これらを組み合わせ、次の成長への飛躍に向けたターゲットであるNext Stageへ歩みを着実に進めることです。

社長に就任してから人前で話す機会が段違いに増え、まだまだ大勢の前で話すことに緊張してしまいます。これまでも自分が主管する組織においては自分の言葉を伝えてきましたが、これからはグループ全社員に自分の想いを伝えられる今の立場と責任に、改めて身が引き締まる思いです。

言葉は、ただ発するだけでは意味を成しません。お客様や社員をはじめとした相手にとって、最大公約数というよりも最小公倍数のように、シンプルで分かりやすい言葉であれば正確に伝わります。その結果が、事業と人材の基盤強化につながっていくと考えています。

社長としての私の役割は、「双日らしい成長ストーリー」を実現し、次なるステージへ向かう双日をリードすることであると認識しています。株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様との対話機会を多く持ち、「双日らしい成長ストーリー」の実現に向けて、新たな道に新

しい価値を生み出すべく歩き始めた双日にご期待いただけるよう、尽力する所存です。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2024年7月

代表取締役 社長COO

植村 幸祐



VALUE CREATION
STORY

価値創造ストーリー

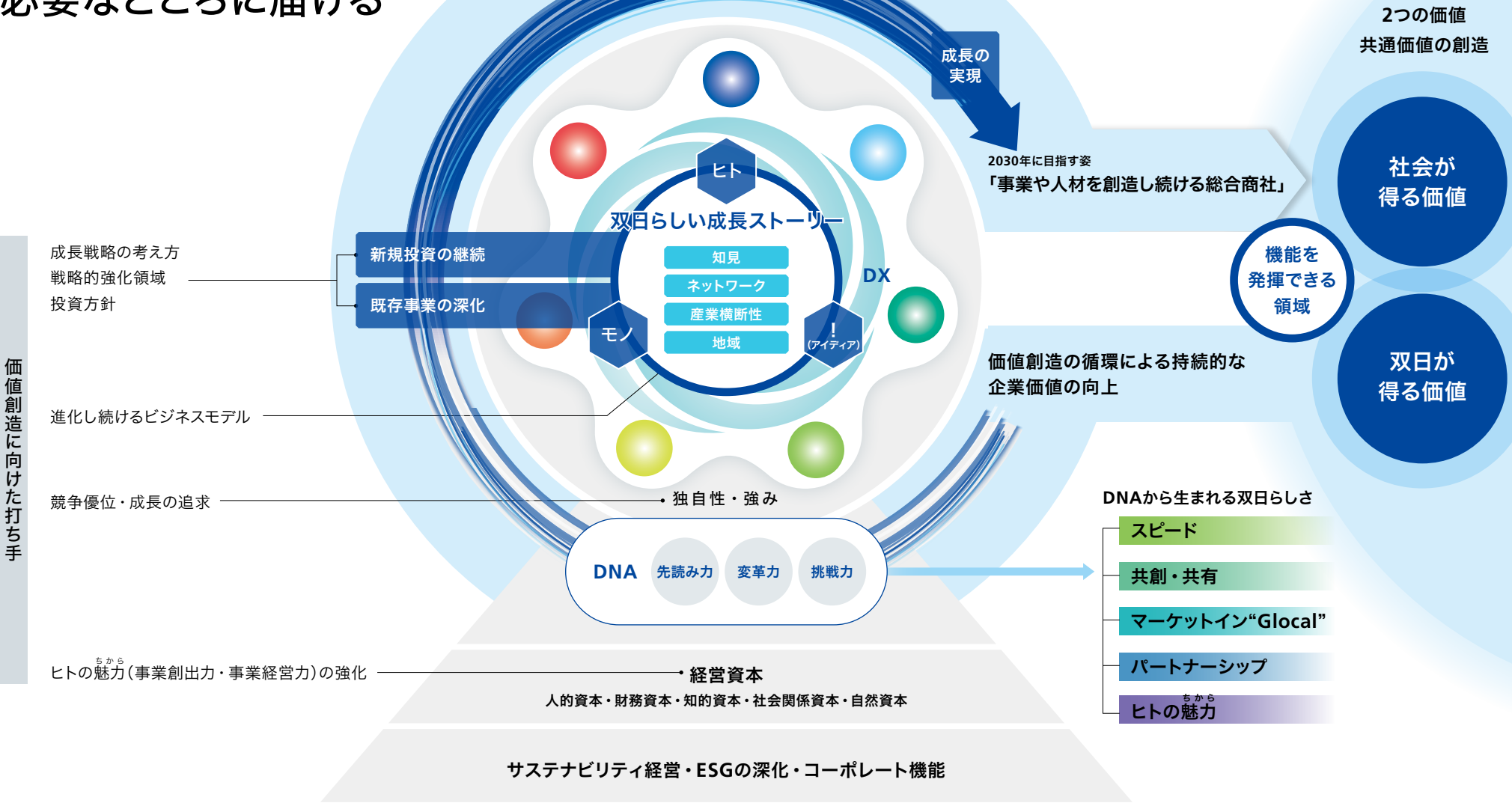
- 016 価値創造プロセス
- 017 経営資本（事業基盤）
- 018 中期経営計画2023 -Start of the Next Decade-
の振り返り
- 019 目指すステージへのロードマップ
- 020 中期経営計画2026 -Set for Next Stage-

- SOJITZ GROWTH STORY
- VALUE CREATION STRATEGY
- STRATEGY BY DIVISION
- DATA

価値創造プロセス

総合商社の使命：

必要なモノ・サービスを
必要なところに届ける



VALUE CREATION
STORY

価値創造ストーリー

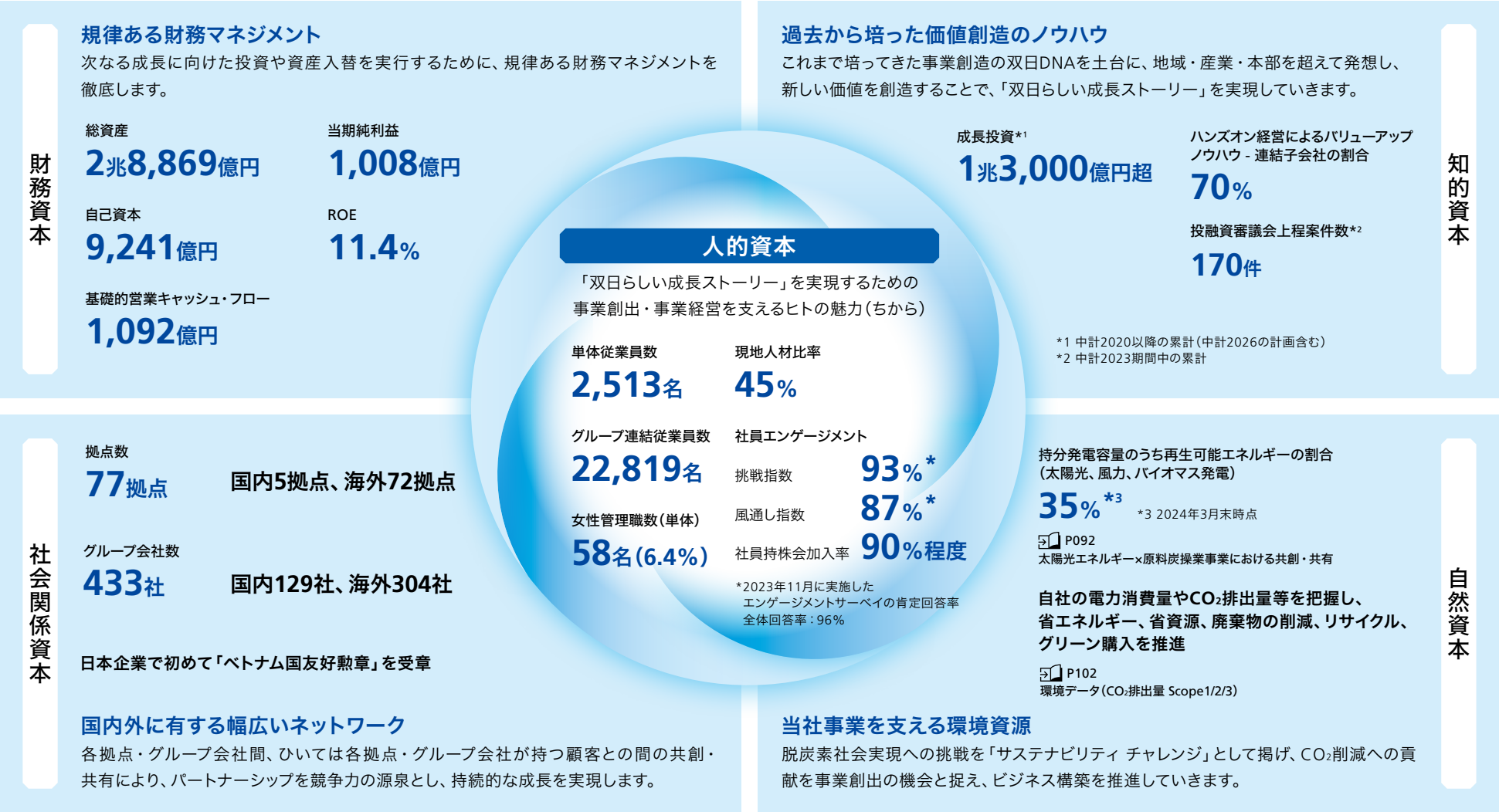
- 016 価値創造プロセス
- 017 経営資本(事業基盤)
- 018 中期経営計画2023 -Start of the Next Decade-
の振り返り
- 019 目指すステージへのロードマップ
- 020 中期経営計画2026 -Set for Next Stage-

- SOJITZ GROWTH STORY
- VALUE CREATION STRATEGY
- STRATEGY BY DIVISION
- DATA

経営資本(事業基盤)

源流から遡り100年以上の歴史の中で積み上げてきた経営資本を活用し、双日が得る価値と社会が得る価値の2つの価値を持続的に創出します。
これら経営資本が「事業や人材を創造し続ける総合商社」を目指して価値創造をするための源泉となっています。

(2024年3月期)



VALUE CREATION
STORY

価値創造ストーリー

- 016 価値創造プロセス
- 017 経営資本（事業基盤）
- 018 中期経営計画2023 -Start of the Next Decade-
の振り返り
- 019 目指すステージへのロードマップ
- 020 中期経営計画2026 -Set for Next Stage-

中期経営計画2023 -Start of the Next Decade-の振り返り

中期経営計画2023（以下、中計2023）（2022年3月期～2024年3月期）では、2030年の目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」に向けた第一歩として、持続的な企業価値向上に徹底的にこだわる中期経営計画と位置づけ、PBR1倍超をKPIに掲げました。ROE向上や資本コスト低減のための各種施策の実行、安定的かつ継続的な配当、機動的な自己株式取得などにより、次のステージに向けた通過点としてのPBR1倍超を含む、全ての定量計画を達成しました。

持続的な
企業価値向上

＝

ROE向上

＋

資本コスト低減

＋

配当政策

稼ぐ力の拡大（基礎的営業CF）

- 中計2023の定量目標達成
- 超過キャッシュフローの新規投資へのアロケーション

資本効率性の向上（CROIC）

- 本部別に価値創造ラインを設定し、モニタリング
- 積極的な資産入替（政策保有株式、不動産事業、繊維事業等）

財務開示の拡充（資産・収益）

- 開示の高度化・充実化による透明性・予見性の向上

非財務の取り組み・開示の拡充（人材・ESG・DX等）

- 社外取締役比率50%超
- DX銘柄2023
- 日経統合報告書アワード（2021年グランプリ、2022年・2023年優秀賞受賞）

安定的かつ継続的な配当

- 連結配当性向30%程度を基本に、安定的かつ継続的に配当を実現
- 2024年3月期は下限配当を実現
- 超過キャッシュフローに対して自己株式の取得

	配当金	連結配当性向
2022年3月期	106円	30.1%
2023年3月期	130円	27.0%
2024年3月期	135円	29.9%

中計2023 定量KPI

	当期純利益	基礎的営業CF	基礎的CF	新規投資	自己株式の取得	ネットDER	ROE	ROA	PBR
計画	650億円	800億円	黒字	3,300億円	－	1.0倍程度	10%超	3%超	1倍超
実績	平均 981億円	平均 1,277億円	累計 833億円	累計 4,477億円	580億円	最終年度 0.75倍	平均 12.6%	最終年度 3.6%	最終年度* 達成 *2024年3月21日終値

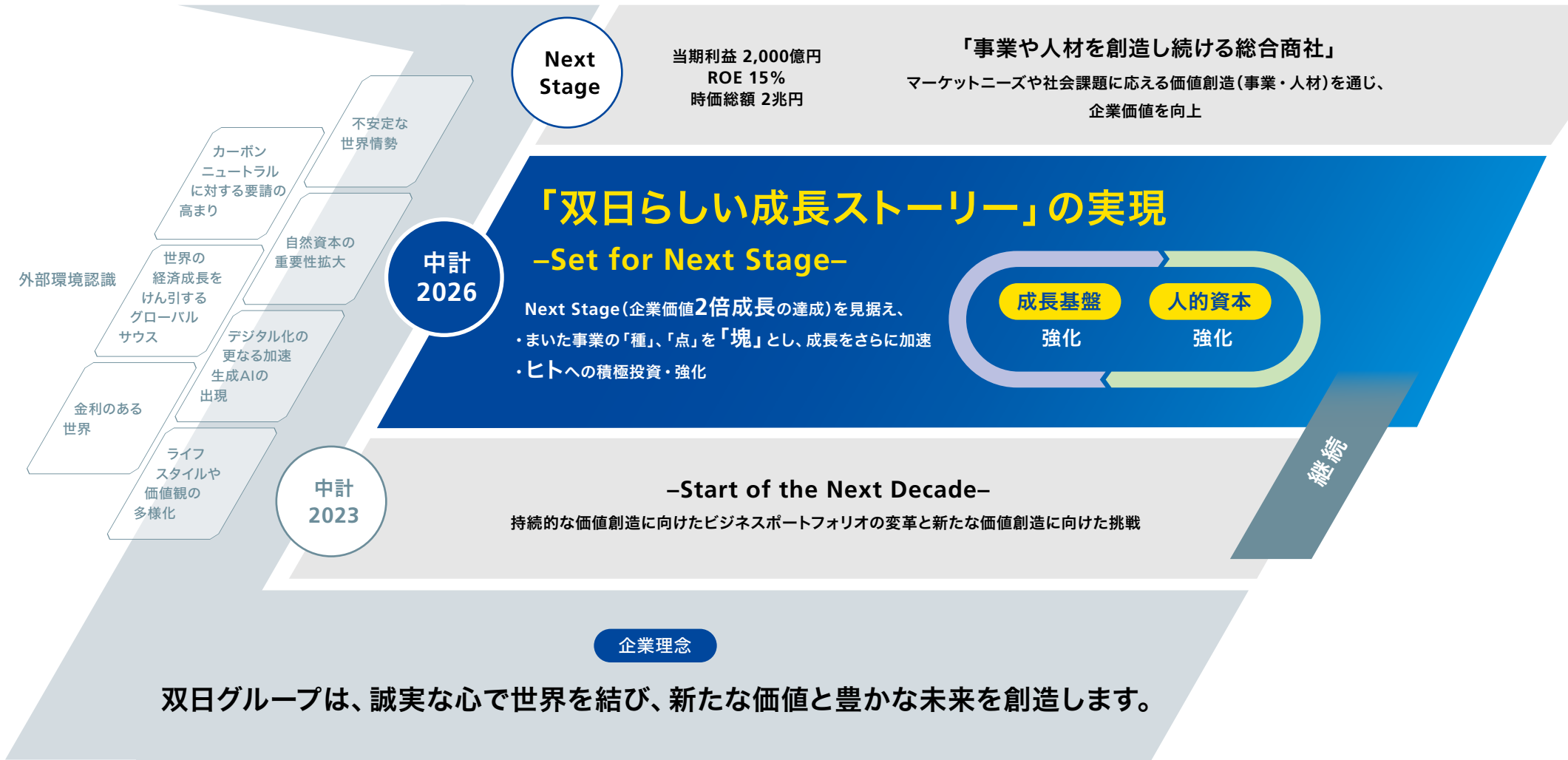
VALUE CREATION
STORY

価値創造ストーリー

- 016 価値創造プロセス
- 017 経営資本（事業基盤）
- 018 中期経営計画2023 -Start of the Next Decade-
の振り返り
- 019 目指すステージへのロードマップ
- 020 中期経営計画2026 -Set for Next Stage-

目指すステージへのロードマップ

当社は、目指す姿に向けて着実に歩みを進めています。中計2023 -Start of the Next Decade-で掲げた定量計画は全て達成し、収益規模1,000億円台、自己資本も1兆円に近づく水準まで伸長してきた中、その先のターゲットをNext Stageとして具体化しました。事業基盤の確立、強化に取り組むためのギアチェンジである中期経営計画と位置づけ、企業価値2倍成長を見据えた“Set for Next Stage”が始まります。「双日らしい成長ストーリー」を実現し続けるために、成長基盤と人的資本への積極投資により企業価値の向上を図っていきます。



VALUE CREATION
STORY

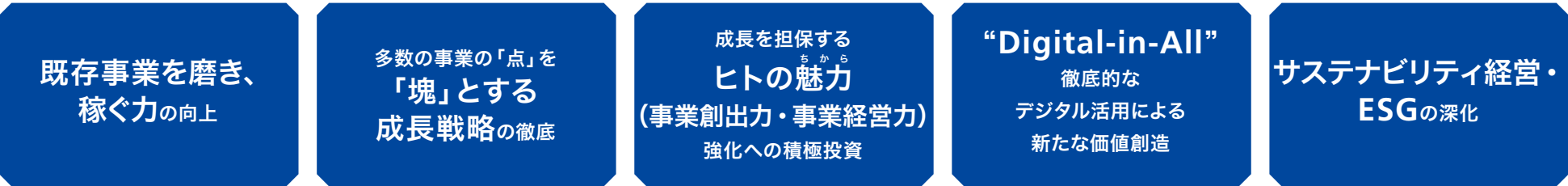
価値創造ストーリー

- 016 価値創造プロセス
- 017 経営資本（事業基盤）
- 018 中期経営計画2023 -Start of the Next Decade-
の振り返り
- 019 目指すステージへのロードマップ
- 020 中期経営計画2026 -Set for Next Stage-

中期経営計画2026 -Set for Next Stage-

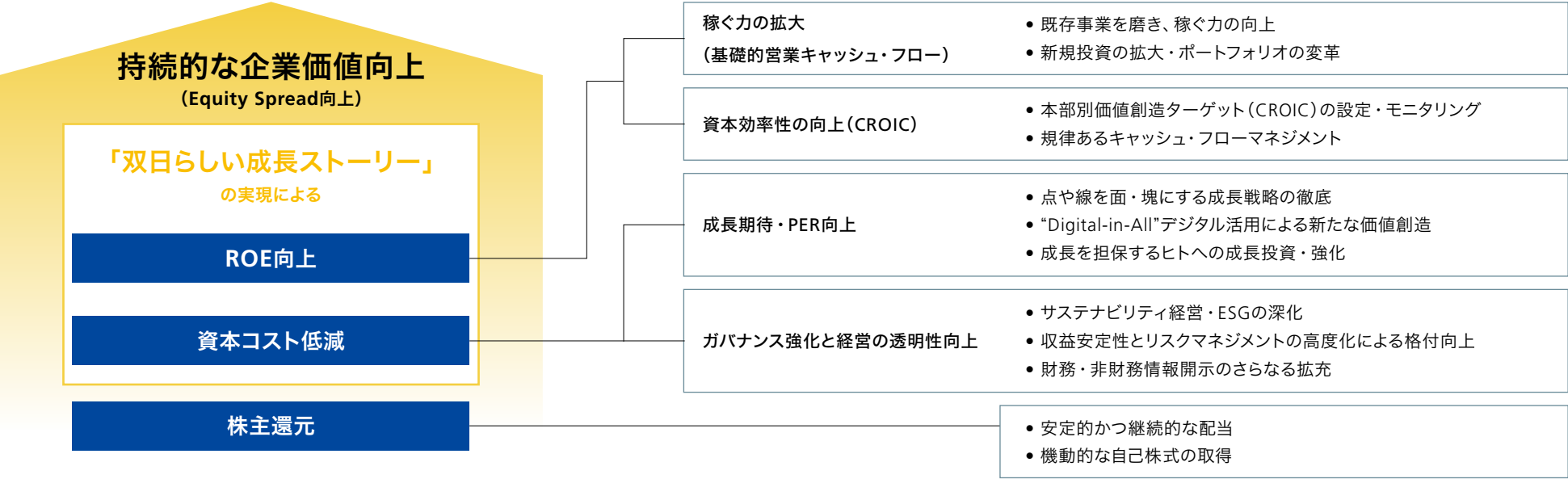
Next Stageへの基本方針

独自性・強みをさらに磨き上げ、徹底的に競争優位にこだわり、双日らしい成長ストーリーを実現



双日らしい価値創造 ー持続的な企業価値向上に向けて

中期経営計画2026（以下、中計2026）（2025年3月期～2027年3月期）においても、持続的な企業価値向上に徹底的にこだわります。「双日らしい成長ストーリー」を実現することにより、成長期待とPERの向上を実現します。高いROEとPER向上の結果として、PBR1倍超を常態化し、さらなる向上を目指していきます。

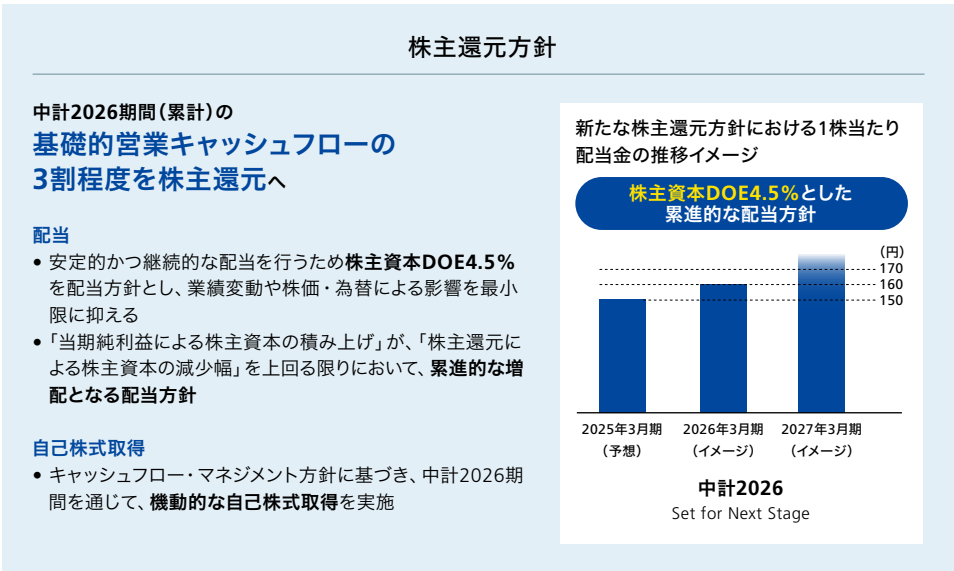
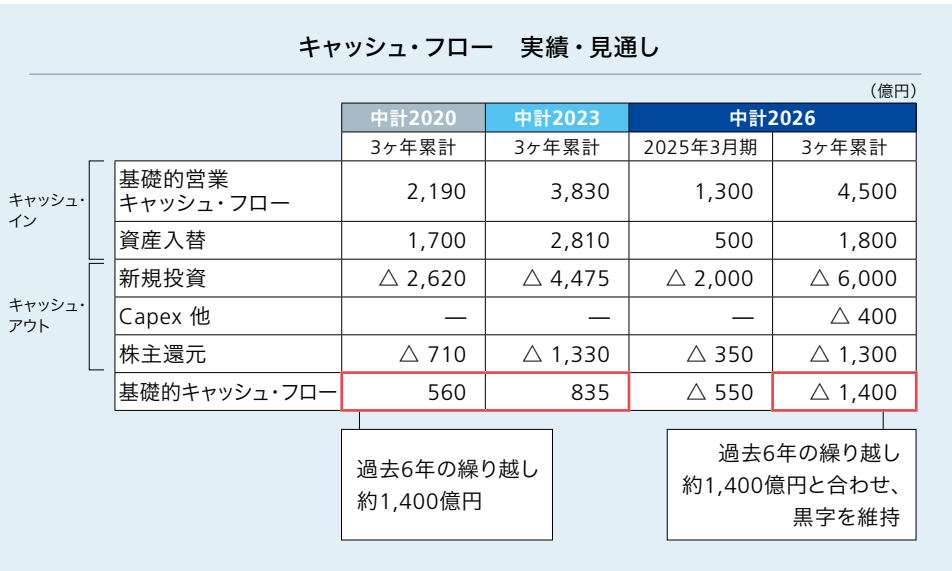
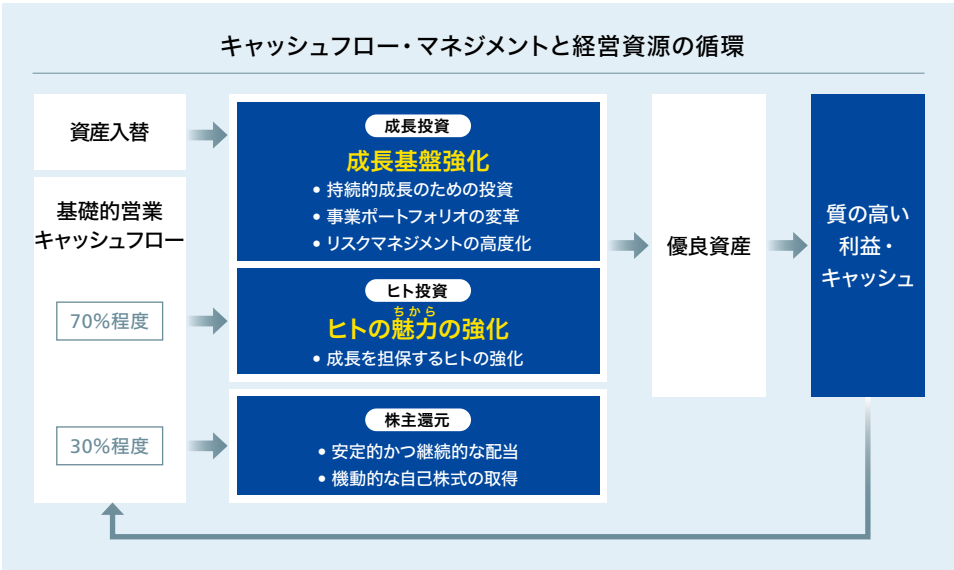


VALUE CREATION
STORY

価値創造ストーリー

- 016 価値創造プロセス
- 017 経営資本（事業基盤）
- 018 中期経営計画2023 -Start of the Next Decade-
の振り返り
- 019 目指すステージへのロードマップ
- 020 中期経営計画2026 -Set for Next Stage-

中期経営計画2026 定量目標



VALUE CREATION
STORY

価値創造ストーリー

- 016 価値創造プロセス
- 017 経営資本（事業基盤）
- 018 中期経営計画2023 -Start of the Next Decade-
の振り返り
- 019 目指すステージへのロードマップ
- 020 中期経営計画2026 -Set for Next Stage-

中期経営計画2026の位置づけ

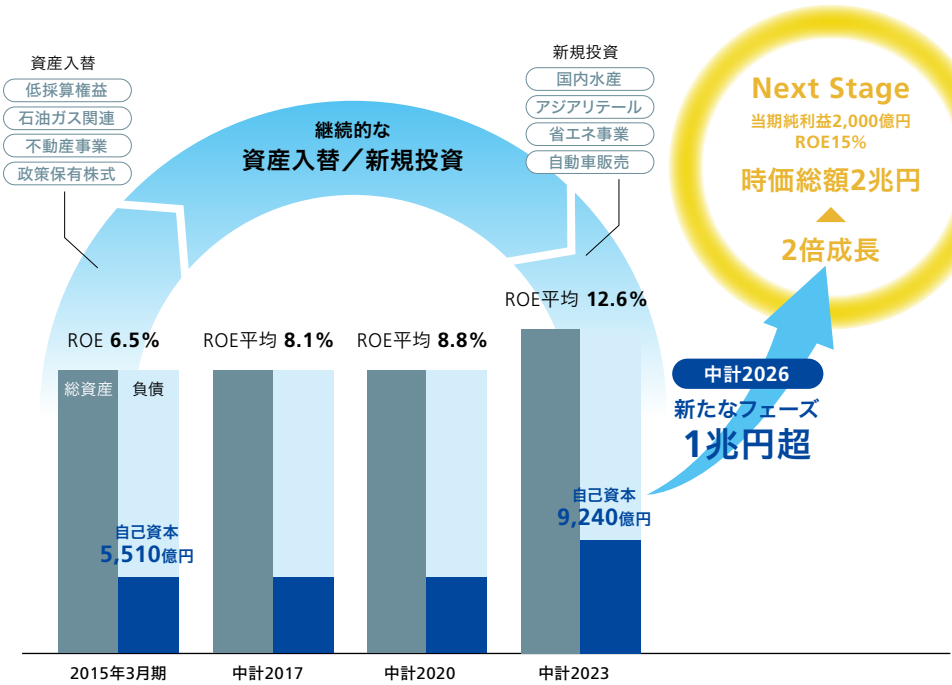
バランスシートの強靱化を推進

当社は発足後から現在まで幾度の困難と逆境を乗り越えてきました。 [📄 統合報告書2023 P16～17](#)

経営再建の過程においてさまざまな過去の経験を踏まえ、経営基盤の再構築を着実に進めてきました。規律ある財務マネジメントを維持しながら、外部環境や市況といった変化に対する耐性を高めるための継続的な資産入替、収益の塊となる事業領域の拡大・創出を図り続けてきました。

資産入替では、脱炭素社会（座礁資産化リスク）やコーポレート・ガバナンス（政策保有株式）への対応のみならず、常に当社としての機能提供・付加価値を考え、資産入替を実行してきました。

加えて、着実に収益を積み上げた結果、自己資本は2015年3月期末5,510億円から2024年3月期末では9,241億円と大幅に強化されました。ROEは10年前の2倍となり、総資産を大きく増加させずに収益性の向上につながっています。今後も聖域なき資産入替の実行、収益率の向上を継続しながら、自己資本1兆円超を実現し、Next Stageである企業価値2倍成長を目指します。



Next Stageを見据えた投資方針（新規投資）

新規投資においても、これまでよりも規模感のある攻めの成長投資など取り得る戦略オプションを増やしていきます。6,000億円の投資計画では“KATI”（カチ）モデル [📄 P012](#) を活用し、最適な投資配分を実施します。

S投資 (Strengthen, Sustainable&Stable)
既存領域を核とした事業ポートフォリオの強化・持続を目的とします。中計2026の投資収益貢献としては、S投資のみを織り込んだ計画としています。

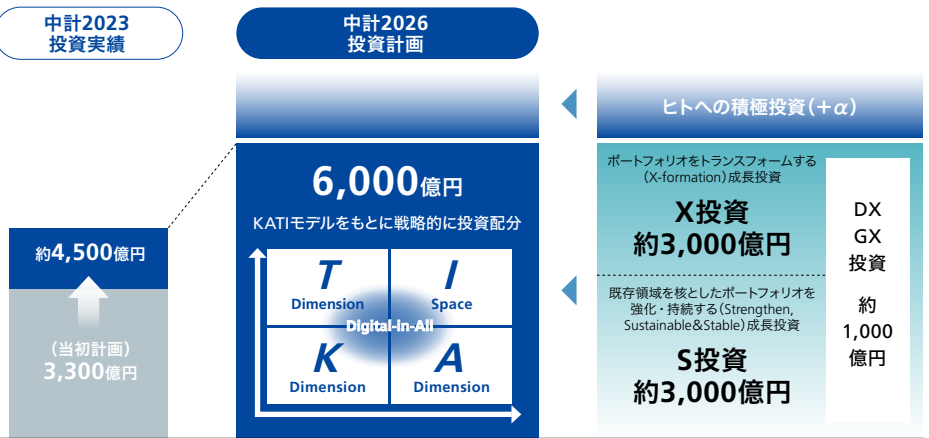
X投資 (Transformation)
事業ポートフォリオを変革するためのX（トランスフォーメーション）投資とし、これまでの枠組みに囚われない規模感やスピード感で実施することを想定しています。

これらの内数で1,000億円のDX・GX投資も計画

+α ヒトへの積極投資

企業価値向上を全社員で加速させるため、株式付与による達成時インセンティブを設ける方針

Next Stageに向けて、ビジネスモデルを機動的に磨き、変革していくことで、稼ぐ力を底上げします。そして、総合商社ならではの多数の事業である「点」をつなぎ合わせ、掛け合わせることで、事業・収益の塊を形成していきます。

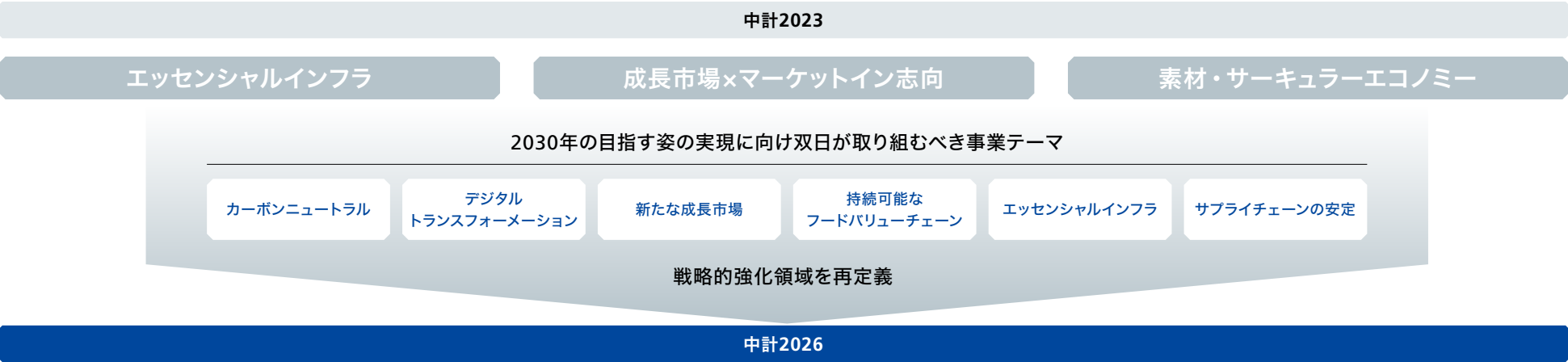


VALUE CREATION
STORY

価値創造ストーリー

- 016 価値創造プロセス
- 017 経営資本（事業基盤）
- 018 中期経営計画2023 -Start of the Next Decade-
の振り返り
- 019 目指すステージへのロードマップ
- 020 中期経営計画2026 -Set for Next Stage-

中計2026 戦略的強化領域



- デジタル化によるスマイルカーブの急傾斜化が進み、バリューチェーン上の川中領域の付加価値が下がることから、川上・川下の市場の重要性が拡大
- トレードやインフラ事業の開発を通じて構築してきた当社の強みを活かし、川上・川下への事業領域の拡大を加速させ、人々の生活を支えるウェルビーイングな社会基盤事業を創造
- 社会の最重要アジェンダである「食」の領域に横断的に取り組み、強み・機能を活かして、課題を解決する
- 長年蓄積してきた特色ある、ニッチトップなトレーディングによる産業知見・ネットワークを起点とし、エッセンシャルで社会ニーズのある素材・資源・エネルギーの確保と安定供給に貢献する
- 従来の「アセット型（大型インフラ・製造、権益投資等）」から、各地域に根差した価値創造型へ変革する



- 経営戦略から個別事業戦略までデジタルを浸透させ、デジタルによる価値創出と収益化を実現する
- 新エネルギー・脱炭素分野の技術革新や社会への普及速度を見極め、そのステージに合わせた脱炭素ソリューションを自ら創造・提供する（オフセットソリューション、実証済み新エネ（バイオ燃料等）、水素・アンモニア、合成燃料等）
- 独自性・強みを活かした新エネルギーのバリューチェーンを構築し、カーボンニュートラル社会と当社の収益拡大の2つの価値を実現する
- 長年の歴史で築いたベトナムでのパートナー・人材の事業基盤を活かす
- 物流事業を起点にリテール事業を拡大させ、“点から線”、“線から面”を実現する
- ベトナム以外にもインドや他成長市場のフェーズとニーズに合わせて面展開を狙う

INTRODUCTION

DIRECTION

VALUE CREATION STORY

SOJITZ GROWTH STORY

双日らしい成長ストーリーとは

025 双日らしい成長ストーリーで構築する
成長基盤

031 双日らしさの追求プロジェクト

VALUE CREATION STRATEGY

STRATEGY BY DIVISION

DATA

SOJITZ GROWTH STORY

双日らしい成長ストーリーとは

———

「双日らしい成長ストーリー」の一端を事例を通してご説明するとともに、
「双日らしさ」を追求した社内プロジェクトをご紹介します。

SOJITZ
GROWTH STORY

双日らしい成長ストーリーとは

- 025 双日らしい成長ストーリーで構築する成長基盤
- 031 双日らしさの追求プロジェクト

Sojitz Growth Story

双日らしい成長ストーリーで構築する成長基盤

双日は、持続的な成長を果たすため、中計2017以降、各中計3ヶ年累計で約1兆円超の成長投資を実行してきました。初めは、起点づくりを目的とした点を打つような投資と、そのバリューアップに注力する事業が多かったものの、中計2023においては点が線になり、そして面となって、一つの投資から事業の幅出しにつなげることで事業領域が拡大した事業も創出されつつあります。戦略の前提は、バリューチェーンの川中領域における付加価値の低下を受け、川上と川下の両方を押さえることです。中計2026では「双日らしい成長ストーリー」の実例として、当社の強みを活かした価値創造の成長パターンを設定しています。

双日らしい成長ストーリー

成長市場 面展開

- 当社が強みを持つベトナムにおいて、物流事業を起点に、製造・小売などリテール事業を拡大させ、点から線、線から面を実現
- ベトナム以外の他成長市場でも面展開を狙い、その国・地域の成長に合わせて必要とされるモノ・サービスを届け続ける

統合報告書2023 P26「ベトナムにおけるNew way, New valueの実践」

ビジネスモデルの変革・深化

- マーケットインの徹底により、社会ニーズのある素材・資源・エネルギー・食料の確保と安定供給に貢献
- 時代・社会ニーズに応じて事業を進化させ、重厚長大・川上事業から市場・顧客に根差した機能提供型への変革

統合報告書2022 P28「エネルギーソリューションで見る価値創造の連鎖を通じたビジネスモデルの変遷と未来」

バリューチェーン上の事業領域の拡大

- スマイルカーブの急傾斜化が進み、バリューチェーン上の付加価値の源泉が川上・川下に移行
- トレードや製造事業などの開発を通じて構築してきた当社の強みを活かし、付加価値の高い川上・川下の事業領域を拡大

統合報告書2021 P30「トルコ病院事業から始まったヘルスケア事業における価値創造の連鎖」

SOJITZ
GROWTH STORY

双日らしい成長ストーリーとは

- 025 双日らしい成長ストーリーで構築する成長基盤
- 031 双日らしさの追求プロジェクト

双日の水産バリューチェーン

双日の水産加工事業の歴史は長く、はじめは1980年代後半に行っていたマグロのトレーディング事業です。

日本国内で需要の高まるマグロを地中海、インド洋、太平洋から調達してくることで、日本の食卓を支えていました。その後、中流領域における提供可能な機能の低下とともに双日単体としてのマグロのトレーディング事業からは撤退したものの、水産加工事業で培ってきた知見やネットワークは着実に受け継がれていました。その結果が2023年3月のトライ産業株式会社への出資です。トライ産業は1988年に創立し、国内市場占有率は約15%、業界シェア2位の冷凍マグロの仕入・加工・販売・物流・品質保証の一貫体制を確立しています。トライ産業と双日は長

年の協業関係を構築し、サプライヤー及び流通のパートナーとして、同社の成長とともに歩んできており、その過程で培った互いの信頼関係が今回の出資につながっています。トライ産業は、業界トップクラスの調達力、マーケットインを実現する顧客ニーズに応える加工能力、鮮度を維持した超低温物流による冷凍マグロの販売力という強みを有しています。特に、船主から直接仕入れ（一船買い）を行ったグレードの異なる大きささまざまなマグロを、大手寿司チェーンやスーパーなど、顧客の求める規格に加工した上で、安定的に美味しいマグロをお届けしています。長年のパートナーシップに基づき、双日の水産バリューチェーン上、重要な位置づけとなったトライ産業による点を線で強固につなげるべく、

他事業との連携も加速しています。

その一例として、高品質な冷凍マグロの安定供給を目指し2003年に設立した大連翔祥食品会社があります。直近ではトライ自社での一船買いに加え、大連翔祥からも原料を調達し、価格競争力のある原料の確保を行うことで調達力を強化するなど、グループ各社の有する機能を最大限に活用しながら事業の進化を図っています。2022年3月には、国内水産市場において確固たる地位を築くマリフーズ株式会社がグループ入りしました。これら事業をつなぎ合わせることで点から線、面、そして塊へと拡大する「双日らしい成長ストーリー」を実現しつつあります。



SOJITZ
GROWTH STORY

双日らしい成長ストーリーとは

- 025 双日らしい成長ストーリーで構築する成長基盤
- 031 双日らしさの追求プロジェクト

水産バリューチェーンは新たなステージへ

マリンフーズは、長年顧客と消費者に向き合うことで培ってきた商品開発力と、圧倒的な顧客ネットワークを有しています。外食産業向けの業務用製品であれば、全国の営業社員が、バイヤーからニーズを聞き出すだけでなく、商品開発力を活かした企画提案まで担当。スーパーマーケットなどの小売店向けの市販品の販売においても、販売促進専門チームが実際に店頭に立って消費者の声を集めるなど、マーケットインを徹底することで、強固な販売網を築き上げてきました。また、主力の三重工場では、徹底した品質管理のもと、「味」で選ばれる多様な水産加工品を製

造しており、それらを実現するのは独自の調味ノウハウや漬け込みの技術です。このような強みを活かしながら、国内の水産加工業界で独自の地位を確立するマリンフーズは、今では双日の水産加工事業群の核となっています。さらに、マリンフーズの製品ラインアップに、トライ産業から仕入れたマグロ製品が加わりました。このように、国内収益基盤の確立及び海外展開を見据えた商材力の強化は着実に進みつつあります。今後は、これらの水産加工事業群による川上から川下までのノウハウや技術力・品質を

土台に、成長を続けるアジア・北米といった海外市場を開拓していく新たなステージへ移行します。それぞれの事業会社の強みと機能を最大化しながら、双日ならではのグローバル・バリューチェーンの構築・強化を図り、さらなる成長を目指していきます。



マリンフーズが製造する業務用巻き芯

マリンフーズの概要

生産拠点

- 三重工場 回転寿司チェーンや大手カフェ等向けシーフードサラダ・巻き芯など約200の水産加工食品の製造を確実な品質管理体制で行う自社工場。
- MFベトナム マリンフーズ初の海外寿司種工場。独自の技術を活かした寿司種を、高い品質管理のもとで生産。

- 釧路丸水 たこを中心とした、原料調達及び加工・販売。港で水揚げされた魚を直接買い付けできる「買参権」を保有。
- MFチリ チリ産うに製品の日本のマーケットシェアNo.1。



一般消費者向け主力商品



ダイスサーモン原料の処理工程（三重工場）



マリンフーズ三重工場

国内販売拠点と物流網

全国の営業拠点を活用し、約4,000のお客様に商品をお届けするとともに、市場動向に目を向け、お客様のニーズにあった商材やメニューをご提案。

国内40ヶ所以上の営業拠点から世界中のお客様へ

- 営業拠点
- 生産拠点



三重工場



三重物流センター

SOJITZ GROWTH STORY

双日らしい成長ストーリーとは

- 025 双日らしい成長ストーリーで構築する成長基盤
- 031 双日らしさの追求プロジェクト

VALUE CREATION STRATEGY

STRATEGY BY DIVISION

DATA

特別対談：日本が誇る食文化が育んだ水産加工品を世界へ



マリフーズのグループ入りで新たな成長ストーリーを描く水産加工事業群。
ここでは、マリフーズ株式会社代表取締役の藤原と、所管本部長である村井の2人が、今後の展望について語ります。

水産加工事業群の核を担うマリフーズ

村井 双日の水産関連事業は、過去に行っていたマグロのトレーディング事業から始まり、長い歴史があります。しかし、十分な収益を上げてきたとはいえません。その多くが世界中からモノを買い付けてきて日本国内の食品メーカーなどに販売するというビジネスモデルであり、一定の期間が経つと付加価値を生み出せなくなってしまいました。取引先が、商社に期待していた調達やファイナンスをはじめとする機能が自前で賄えるようになることで、商社として発揮できる機能がなくなってしまったということです。これを私は商社機能衰退のプロセスと呼んでいます。この

プロセスから脱却しないと持続的な成長はできません。川中ビジネスだけにとどまるのではなく、川上、川下をいかに押さえられるか。特に最終的なお客様に自ら商品をお届けする機能を確保することが鍵となります。マリフーズの強み、凄みは、まさにお客様に「売る力」にありますので、大変心強く感じています。

藤原 マリフーズは創業60年を迎え、現在では調達から生産、販売まで水産バリューチェーンの全体に関わっています。その歴史の中で、小売業や外食産業などのお客様や消費者の方々と接しながら、マーケットインでモノづくりをしてきたことが、言及していただいた「売る力」につながっていると考えています。日本国

内で約4,000口座のお客様を有する販売網があり、日本の水産加工食品業界では強固な地位を確立していると自負しています。

村井 マリンフーズの買収にあたって詳細な調査・検討をしていく中で、いくつか気づきがありました。その一つが、数字に表れない人の力です。「売る力」と申し上げたような顧客基盤・営業力に加え、商品開発・加工機能といった「モノづくりの力」を支える社員一人ひとりの意識の高さに触れる機会があり、ぜひ一緒に新しい価値を創りたいという思いが強まりました。

藤原 旧親会社が当社の株式を手放すことを決めたとき、複数の企業が手を挙げてくださったようですが、どの企業からも買収後の明確なビジョンを、熱を持ってご提案いただきました。その中でも村井さんをはじめとした双日の皆さんの本気度をずば抜けて感じることができました。これは私だけでなく、その場にいた取締役全員が感じたことです。最終的な判断は旧親会社が行いましたが、当時の私たちの想いと旧親会社の意向は合致したものでになりました。

親会社が変わるということで、不安を感じる社員も多かったと思います。双日の皆さんはそこを理解した上で、当社に出向いて双日グループとしての今後のビジョンを社員に直接説明したり、発生する事務的作業のフォローをしたり、あらゆる角度で支援してくださいました。あれから丸2年経ちましたが、社員が抱いていた不安は安心へ、そして期待に変わってきています。双日グループに入ったからこそ描くことができるスケールの大きな成長戦略の実現が、現実的なものになりつつあることが、その一番の要因であると考えています。特に、現在注力している海外市場への本格的な挑戦は、私たちの夢でもあったわけです。これまで言葉としては掲げていたけれどなかなかできていなかったことが、スピード感を持って加速度的に進んでおり、結果も出てきている。それ

SOJITZ
GROWTH STORY

双日らしい成長ストーリーとは

- 025 双日らしい成長ストーリーで構築する成長基盤
- 031 双日らしさの追求プロジェクト

に対して、経営陣から社員一人ひとりまで、ワクワクする気持ちを抱いています。

村井 双日としても、本当に良い機会に恵まれたと感じています。買収のプロセスにおいては社内でもさまざまな議論を行いました。関わったメンバーに共通していたのは、マリンフーズとともに成長を目指していくための土台づくりを「何とか成し遂げたい」という強い想いでした。マリンフーズと協業を進めていくにあたって、双日として最初に提供していくべきは、ネットワークや資金、人脈も含めたビジネスのインフラだと考えています。その上でもう一段ギアを上げていくためには、これまでの延長線上ではない、新たな挑戦が必要になります。若手から中堅を中心に、社員同士が実際に現場で協業することで新しいアイデアが生まれ、そこから事業の広がりのヒントが出てくることにも期待しています。

また、マリンフーズのお客様である日本全国のスーパーマーケットは、当然ですが、水産加工品以外も扱っています。双日グループには特に北米産冷凍牛肉に強い双日食料株式会社もありますので、水産品に限らず、マリンフーズの営業ネットワークを通じて、双日が有する別の商材を販売することにも積極的に取り組んでいます。

藤原 すでにいくつか成果が出ていますよね。私も実際に取引先を回っていますが、肉類であったり、酒類であったり、水産加工品以外の取引も広がり始めています。双日グループ入り後、ひしひしと感じているのがお客様からの期待です。マリンフーズと双日が一緒になってどのように生まれ変わっていくのか。国内の水産業界が苦しい状況にある中で、お客様からは何か変化のある提案が求められており、私たちもこれに何とか応えていきたいと考えています。

村井 以前であれば、単発で終わっていた事業も、マリンフーズが双日グループに加わったことで、水産バリューチェーンが上流から下流までつながり、次につながる事業機会が大いに広がりました。双日グループの水産加工事業群を語る上で、欠かすことができない存在となっています。マリンフーズのグループ入りがなければ、その後のトライ産業への出資や米国の新しい寿司市場開拓に向けた展開もありませんでした。

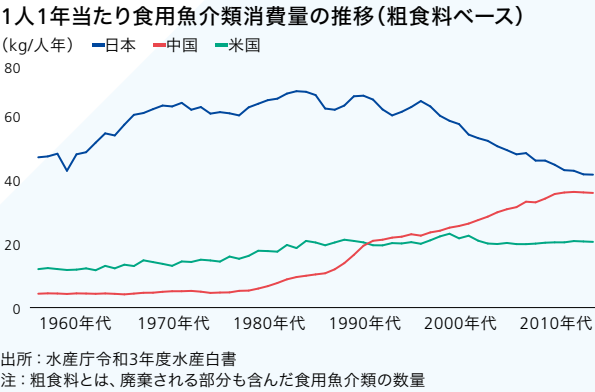
藤原 国内外の事業拡大を見据えたとき、当社の重要課題は、4大魚種と呼んでいる「マグロ」「サーモン」「ブリ」「エビ」の調達・生産・加工・販売のバリューチェーンを築き上げることだと考えています。これら4大魚種に共通する点は、世界的に好まれている魚種であること、そして、養殖技術が確立されており安定的に量を確保できる可能性があることです。バリューチェーンの構築にあたって、特に調達・生産の部分で、双日が有するネットワーク力が不可欠です。グループとして養殖を手掛けるのか、パートナーを見つけるのか、選択肢は多数ありますが、少なくとも、上流から押さえにいかないと、安定した質・量の原料を確保することができません。マグロ養殖を手掛ける双日ツナファーム鷹島や、先ほどおっしゃった国内マグロ業界2位のトライ産業をはじめ、双日グループの事業会社との連携が進んでいますが、ほかの魚種でも連携を広げていきたいですね。

村井 双日ツナファーム鷹島でのマグロ養殖は、2つの側面で非常に苦労しました。一つは養殖そのものの技術を確立するまでの苦労、もう一つは、販売の側面です。育て上げたところで売先がなければ事業として成り立ちません。生き物ですので、売るタイミングを逃すと保存しておくこともできず一気に損失になってしまう。そうした苦労がありました。現在では鷹島のマグロの

3割以上をマリンフーズのネットワークで販売することができており、販路があるからこそ養殖事業の安定にもつながるという、バリューチェーン全体での戦略の好事例になっています。既存の枠に囚われず、事業領域を拡大することで付加価値を最大化していきたいと思います。

日本の寿司たるものを世界へ

村井 水産品の需要は、日本国内では頭打ちの感もありますが、世界的には今後も大きく伸びていく見込みです。特に最大の消費市場である米国では、健康志向により魚の需要が年々伸びており、いわゆる「寿司ネタ」となる生食用の需要の伸びは目を見張るものがあります。しかし、双日が単独で販売を手掛けようとしても、商材の幅や提案力が足りず、勝機をつかむことは難しかったのではないのでしょうか。マリンフーズは日本国内において、寿司ネタで圧倒的な強みを有していますので、米国市場においても十分に勝算はあると期待しています。



SOJITZ
GROWTH STORY

双日らしい成長ストーリーとは

- 025 双日らしい成長ストーリーで構築する成長基盤
- 031 双日らしさの追求プロジェクト

Sojitz Growth Story
双日らしい成長ストーリーで構築する成長基盤

また、米国に加えて注力しているのはベトナムです。2023年11月には、ベトナム最大手の輸入卸業事業者、DaiTanViet Joint Stock Companyが双日グループ傘下に入りました。同社は乳製品をメインに、中高級クラスホテルの大半のレストランをカバーする顧客基盤を有しています。これまでマリNFーズにとってベトナムは生産拠点の位置づけでしたが、そのような顧客基盤に向けて、マリNFーズベトナムの水産加工品を紹介するなど、販売拠点としての役割を担うことも検討していきたいと考えています。

藤原 マリNFーズとしても海外への挑戦はこれまでも行っていましたが、現地に事業基盤があるわけでもなく、十分に人を送り込むこともできないため、商品を輸出するまでにとどまっています。日本国内においては、お客様である小売業や外食産業の方々と接することができるため、お客様や消費者の情報を入手し、それに合わせた商品提案が可能です。しかし、輸出するだけでは、なぜ売れるのか、なぜ売れないのかを深く理解することができず、

こういった打ち手が必要なのかも見えないことから、事業拡大が難しかったのが実情です。

水産品という大きなカテゴリーの中で、私たちが特に注力したのは代表的な日本の食文化である「寿司ネタ」です。日本国内においては確固たる地位を築いており、味や品質に優れたものを作る技術も有しています。これを海外に広げていきたい。日本が誇る「寿司たるもの」をブランド化し、トレンドを創っていくことが、私たちの目標であり、ミッションであると考えています。日本で見られるような「寿司ネタ」は、海外ではまだあまり浸透していません。すでにある市場で他社とシェアを奪い合うだけでは面白くないですね。現地に開発者を送り込んで、当社の強みを発揮できるような提案を重ねることで、海外でも独自のポジションを確立していきたいと考えています。その実現に向けて、双日からは、惜しみない支援を受けており、2024年4月に、マリNFーズは米国のポートランドに事務所を開設することができました。それも双日のネットワークがあったからこそです。いよいよ地に足を

けて米国に「寿司ネタ」を広げていきます。水産品というカテゴリーでは、米国市場においては後発の立ち位置であるため、もちろん、そう簡単ではないでしょう。味や品質が良いものをいかにお届けすることができるか、また、人材の確保や販路の開拓をどうすればいいかなど、課題を挙げればきりがありませんが、足りないモノを数えていても、何も始まりません。双日の社風には、必要なモノがなければ、自前で解決することに固執するのではなく、外から引っ張ってくるという考え方が当たり前にあります。ネットワーク力を活かして、迅速に物事を進めていくスピード感にはいつも驚かされます。マリNFーズの社員は、メーカーの視点で物事を考える傾向があり、すでに持っているモノでどうするかという考え方に陥りがちですが、そのような双日の皆さんの姿勢を見習う必要があるでしょう。今後は世界を舞台に果敢に挑戦します。環境や社会に配慮したビジネスモデルを構築しながら、マリNFーズとしての存在感を示し、人々の暮らしに貢献していきたいと考えています。

ベトナムで実践する成長市場・面展開

2024年3月にベトナム・ホーチミンで開催された「Food & Hotel Vietnam (FHV) 2024」にてマリNFーズの水産加工品及び双日ツナファーム鷹島の本マグロを展示し、商品の説明や提案を行いました。FHVは、ホテル、レストランや小売・卸事業者など約1.6万人が来場するベトナム国内で最大規模の食品展示会です。同展示会に出展したDaiTanViet Joint Stock Company (DTV社) は、業務用食品卸の最大手として国内外約100社の約2,000品目を取り扱い、約6,000の中高級クラスのホテルや飲食店の顧客基盤を有しています。中でも乳原料の市場シェアNo.1を確立しています。DTV社の同展示会出展に伴い、当社が持つ水産加工品・本マグロを出品することで、当社グループ各事業との相乗効果によりベトナムにおけるバリューチェーンの構築・強化を推進していきます。ベトナムで確立されつつある強みを持つ各事業の点を有機的につなぎ、食生活の多様化が進む成長市場での面展開を広げていきます。



Food & Hotel Vietnam (FHV) 2024に出展したDTV社

米国の寿司市場開拓に向けた展開

グローバルな健康志向の高まりもあり、現在、米国の寿司市場規模は日本の約1.6倍の約185億米ドルに上り、今後もさらに拡大する見通しです。今後の国内市場の縮小と当社における水産関連事業の海外市場への拡大を狙い、米国の寿司市場開拓に挑戦しています。米国では寿司ロールが定番ですが、今後は日本の握り寿司や、マグロやサーモンにとどまらない寿司ネタの提供にも潜在的な需要があると見込んでいます。2024年5月にはロイヤルホールディングス株式会社と株式会社銚子丸とともに米国で外食店舗を展開する合弁会社を設立したことを公表しました。マーケットイン志向で現地の日本食需要を捉えながら、新業態による機会創出を図ります。今後も、当社グループが持つ、幅広い産業・マーケットでの知見・接点を活かしながら、原料調達力や豊富な商品開発力を掛け合わせることで、新たな価値創出を目指します。



📖 ニュースリリース：ロイヤルホールディングス、銚子丸、双日による米国での合弁会社設立の件

SOJITZ GROWTH STORY

双日らしい成長ストーリーとは

025 双日らしい成長ストーリーで構築する
成長基盤

031 双日らしさの追求プロジェクト

VALUE CREATION STRATEGY

STRATEGY BY DIVISION

DATA



参加人数

延べ **11,230** 人

注：ワークショップ参加者、社内外アンケート回答者を含む

つむぐ。世界に驚きを、未来に喜びを。
New way, New value Sojitz



社員の数だけ、双日がある。



**Gear Change,
Your Challenge.**



体現せよ！
New way, New value

いい人います、双日



唯一無双
Create Authentic Values



一緒に汗かくパートナー、双日



創れ、新たなワクワクを！
世界はワクワクする価値がある



双(∞)日らしさ、
無限大。

双日らしさの 追求プロジェクト

「双日らしさ」とは何か。一つの答えがあるわけではありません。2023年4月から1年かけて実施した「双日らしさの追求プロジェクト」では、双日カルチャーの醸成を目指し、社員一人ひとりがその問いに向き合い、所属部署や役職、年代の垣根を越えて議論しました。

関与時間

3,804 時間

事前アンケート回答率

99 %



SOJITZ
GROWTH STORY

双日らしい成長ストーリーとは

- 025 双日らしい成長ストーリーで構築する成長基盤
- 031 双日らしさの追求プロジェクト

プロジェクトのロードマップ



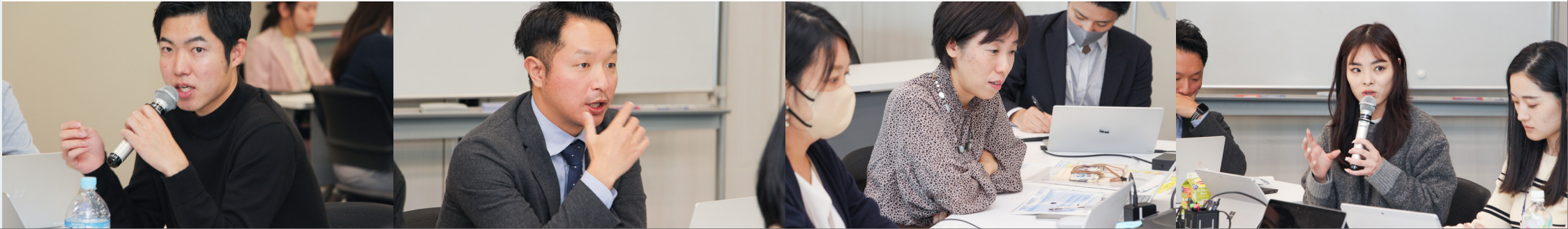
きっかけは、役員に自らの想いをぶつけたある社員の一言でした。「私はこの会社が好きで、双日というブランドをしっかりと確立していきたい。」その想いが会社を動かし、「双日らしさの追求プロジェクト」はスタートしました。一貫して大切にしてきたのは、「双日をどのような会社にしたいか」を一人ひとりが自分ゴト化することです。

アンケートやヒアリングで得られた結果を起点に、企業理念や行動指針、目指す姿を策定した背景や当時の経営の考えを踏まえた議論を展開。各議論に対し、過去・現在・未来の目線を取り入れました。社内で選出されたコアメンバー社員同士や、担当役員も加わり議論するワークショップを実施しました。

議論&発表テーマ(ワークショップ全6回)

- 過去
- 議論①：個人が考えた「双日らしさ」とアンケート結果を比較し、共通点・相違点、その背景にありそうな要因や状況などについて
 - 議論②：過去3年分の統合報告書における「価値創造ストーリー」を題材に、双日らしさについて
- 現在
- 発表①：「双日らしさ」につながると思う構成要素について
 - 議論③：発表①を踏まえ、現時点での「双日らしさ」を考える際の切り口について
 - 発表②：ここまでの議論を踏まえた「双日らしさ」の仮説の発表、プロジェクト担当役員からフィードバック
- 未来
- 議論④：「将来持ちたい双日らしさ」の社内共通認識となり、かつ社外向けにも発信できる「キャッチフレーズ」の提言に向けて
 - 発表③：議論④を踏まえた「キャッチフレーズ」を経営陣に提言（一部のキャッチフレーズはP031をご参照ください。）

「双日らしさの追求プロジェクト」は、あらかじめ決まった正解がない中で、社員が部署・役職・年代の垣根を越え、自社について自分ゴトとして議論を重ねながら、方向性を見出していく、双日初のプロジェクトでした。明確なゴールが示されていないからこそ、社員の数だけ双日らしさがあり、その多様性を尊重するカルチャーがあるからこそ会社への愛着も生まれます。今回のプロジェクトを通して、「双日らしさとは何か」という問いに明確な答えが出たわけではありません。さまざまな形があり、一人ひとりが自分ゴトとして捉えられる。それこそが私たちが大切にすべき「双日らしさ」だと考えています。



SOJITZ GROWTH STORY

双日らしい成長ストーリーとは

- 025 双日らしい成長ストーリーで構築する成長基盤
- 031 双日らしさの追求プロジェクト

双日らしさの追求プロジェクト

双日らしさの探求は続く

ラウンドテーブル

部署・役職・年代に関係なく、「双日らしさ」や双日の将来について自由に話せる場として社長も含めた役員も参加する「ラウンドテーブル」を開催しました。2024年3月期には34回実施し、タテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーションを創出しました。それぞれの「双日らしさ」を自律的に考え続けて共有する場として、実施形態やテーマ設定を変えながら、これからも継続していきます。また、さらなる双日カルチャーの深化と醸成を促進すべく、このプロジェクトを通じて言語化された内容を全社の組織知化するための施策も実行していきます。

 本プロジェクトから生まれた企業広告「双日の『らしさ』って何だろう」



参加者からのコメント

双日の歴史を知り、会社を誇らしく思えるようになった。



グループスローガンや企業理念、行動理念などの成り立ちを知り、自分ゴトとして捉えられるようになった。



今まで自分が持っていた感覚知を言語化し、その上で他の人の意見を聞くことで自らの考えをブラッシュアップすることができた。



他部署や年齢の離れた社員と意見交換・共有でき、議論自体に大きな意味があった。



「New way, New value」や「Hassojitiz」に込められた意味を考え、身近に置き換えてイメージできるようになった。



経営陣からのコメント



20周年の節目にこういう機会を持ったことは非常に意味があったと思っています。20年の道のりがあり、その過程で双日に加わった方もいる中で、次の10年、20年、30年を考えた時に一番大事なものは何か。それはまさに「感覚知の言語化」ではないでしょうか。

代表取締役 社長COO 植村 幸祐
(当時 執行役員 経営企画担当本部長)

この機会に言語化したことを、一人ひとりが行動に起こしていくことで、周りの人からの共感を得て、会社を引っ張って変えていく。そういったことができ得るのではないかという可能性を感じることができるいいプロジェクトでした。

代表取締役 専務執行役員CFO 渋谷 誠
(当時 常務執行役員CFO)



これから双日が個の力と組織の力を両方高めていこうという中で、「学び合い」「高め合い」「背中を押す」といった人と人とのつながりをどれだけ意識していくかを我が社の企業文化の一つとして浸透させていければと改めて感じました。

常務執行役員 航空・社会インフラ本部長 橋本 政和
(当時 常務執行役員 人事担当本部長)

自分ゴト化とは、「双日グループがこうなってほしい」というwishが次第にwill(行動)に変わっていくこと。この活動をどのように次の形につなげていくか皆さん自身も考えてほしいし、私たちも考えていきたいと思います。

常務執行役員 人事担当本部長 河西 敏章
(当時 執行役員 広報、リスク管理担当本部長)



INTRODUCTION

DIRECTION

VALUE CREATION STORY

SOJITZ GROWTH STORY

VALUE CREATION STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION

DATA

VALUE CREATION STRATEGY

価値創造戦略

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

INTRODUCTION
DIRECTION
VALUE CREATION STORY
SOJITZ GROWTH STORY

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA

CFOメッセージ

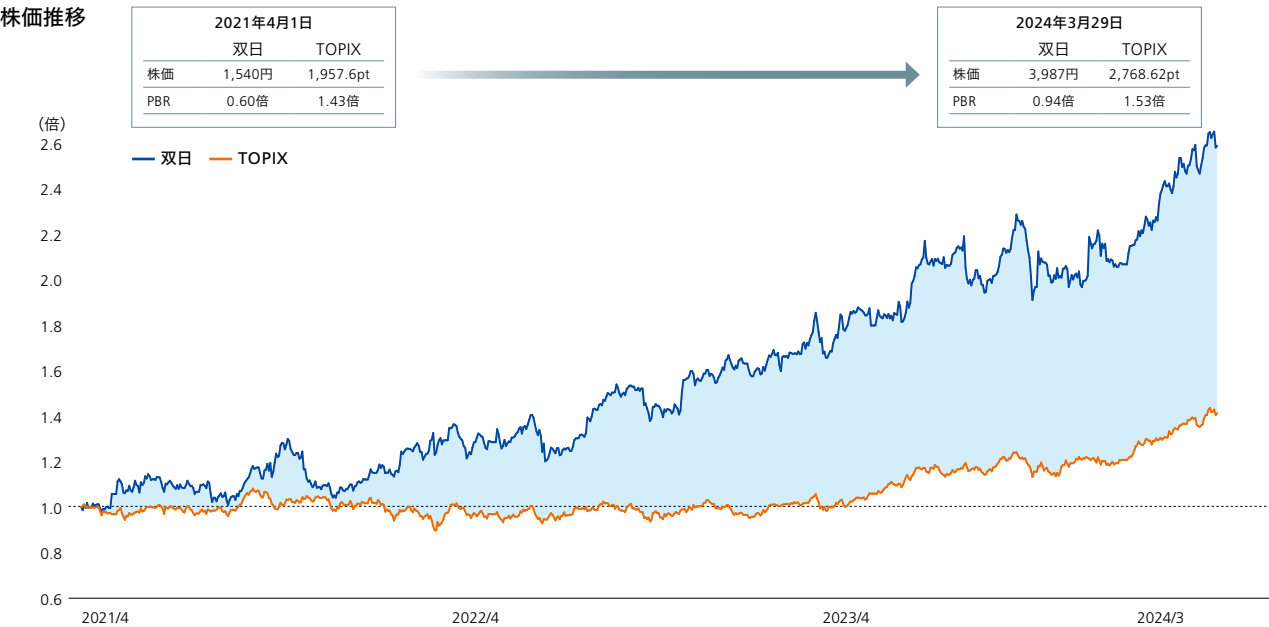


2倍成長を見据え、
ポートフォリオの質を
高める

代表取締役 専務執行役員CFO
兼 コーポレート管掌 兼 経営企画担当本部長
渋谷 誠

2021年4月からスタートした中期経営計画2023(以下、中計2023)は、企業価値向上に徹底的にこだわり、中期経営計画のスタート時点で約0.6倍であった株式市場からの企業価値指標であるPBRを1倍超にすることをKPIとして掲げました。資源価格の高騰や円安影響など、外部環境の追い風もありましたが、PBR1倍超も含めた全ての定量目標を達成しました。一方、定量目標の達成よりも評価していることは、2期連続で当期純利益1,000億円と自己資

本1兆円規模への到達といった安定した経営基盤により、今後のさらなる成長に向けて準備が整ったことです。このように中計2023を経て、双日の成長ステージは大きく変わりました。そのため、中期経営計画2026(以下、中計2026)で掲げた方針や施策は、中計2023で得られた成果を礎とし、一段上の成長を目指す内容となっています。「PBR1倍超」達成もあくまで通過点と位置づけ、引き続き、企業価値、株主価値の向上にこだわっていきます。



VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA

Next Stageに向けてギアチェンジで加速する

安定的に当期純利益1,000億円を創出できる基盤が整い、次に到達すべき地点として設定したのが、Next Stage(当期純利益2,000億円、時価総額2兆円、ROE15%)です。振り返ると、現会長の藤本が社長に就任した当時、直近の2017年3月期の当期純利益が408億円であった中、1,000億円を目標に掲げたことに対して、社内では驚きや戸惑いの反応もありました。しかし、1,000億円という明確な目標を掲げたことで、達成のために何をすべきかという視点が生まれ、それまで俎上に上がらなかった議論が社内で巻き起こりました。それが、結果的に目標達成につながったと考えています。このたび、Next Stageとして掲げた、「2倍成長」も分かりやすく、明確な目標を提示することで、全社での共有・浸透を促進する狙いがあります。達成のために何が必要か、社内はもちろん、株主・投資家の皆様とも対話を重ねていきたいと考えています。ここ数年で感じているのは、事業基盤が目に見えて強化されてきたことに加え、社員の意識的な変化です。新たな挑戦、新たな事業の創出に対する意欲が高まっており、着実に実績も積み上がっています。「人材」の

観点でも、飛躍の準備が整いつつあるといえるでしょう。しかし、ここからの数年をこれまでと同じように過ごしていたのでは、Next Stageへは到達できません。さらなる成長に向けて、より一層加速すべく、「ギアチェンジ」を図ります。

「ギアチェンジ」が意味するのは、ポートフォリオの質を変えていくということです。私たちのポートフォリオマネジメントの考え方は、単純に投資効率の高いセグメントへの資産配分を高めることで、リターンの積み上げの最大化を図るといったものだけではありません。より重視するのは、保有する資産や事業と、そこに関わる人材の、数字に表れない質を向上させることです。既存の事業の稼ぐ力をさらに高める。新規投資の領域を明確化し、多数の事業の点を有機的につなぎ、塊とする成長戦略を徹底する。これに加えてそれらを支える人材の強化に引き続き注力する。これらを循環させながら、質を重視してボリュームを増やしていくことが中計2026及びその先を見据えたポートフォリオマネジメントの考え方です。ポートフォリオの質的变化を説明するのは困難ですが、バランスシート上の数字が同じでも、質の違いが将来の成長期待に大きく影響します。質的变化をお示しするため、「双日らしい成長ストー

リー」実現の成果をいち早く、数多く挙げていきたいと考えています。

キャッシュリターンベースでの収益を追求する

中計2023ではキャッシュリターンベースのROICであるCROICを導入しました。中計2023策定当初、当社資本コストを7～8%と想定し、全社として達成すべきROEとして10%超を掲げ、この目標達成のために各本部に「価値創造ライン」として求めるCROICを設定しました。各本部の資本効率を可視化したことで、各本部において実行すべき施策が具体化し、結果として全社の資本効率向上に寄与しています。その中で、積極的に事業投資を実行しているインフラやリテール関連の本部は相対的にCROICが低く出ています。事業参入期の資産の増加に対して利益やキャッシュの創出がまだ十分ではないことが要因です。

中計2026では、定量目標のROE12%を達成するための基準ではなく、Next StageのROE15%の達成を見据え、ROE13～14%を達成するための水準として「価値創造ターゲット」を各本部に設定しま

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

した。結果的に全本部において求められる水準が
上昇しています。外部環境の変化に伴い資本コスト
も9～10％に上昇していると考えており、引き続き
キャッシュリターンベースでの収益を追求していき
ます。

事業投資を行うにも人材に投資するにも、まずは
もとなるキャッシュを稼ぐ必要があります。本部
別にCROICをKPIに設定したことで、社員の「キャッ
シュを稼ぐ」という意識が高まりました。資産効率
を上げることだけを考えると、持分法による投資利
益を増やしていけば比較的簡単に達成できますが、
私たちが目指すのはキャッシュリターンベースでの
収益拡大です。近道はありません。ハンズオンの経
営にこだわり、「双日らしい成長ストーリー」を通じて
「価値創造ターゲット」の達成を目指していきます。

積極的な成長投資で事業や人材を創出し続ける

ポートフォリオの質を変える投資

中計2026では、基礎的営業キャッシュ・フローの7
割程度を成長投資・ヒトへの投資に、3割程度を株
主還元に充当する方針を打ち出しました。今回「ヒ

トへの投資」と明確に打ち出した背景には、「Next
Stageに向けた成長原資の配分先は事業と人材で
ある」という考え方をメッセージとしても示したも
のです。成長投資については、中計2026期間中に
6,000億円を計画していますが、これは規律ある
キャッシュ・フローマネジメントを行う中で投資が
可能な金額を示しているものであり、6,000億円の
実行そのものが目的ではありません。この投資の内
訳として、今回新たに「X投資」「S投資」にそれぞれ
3,000億円ずつ振り分けていますが、投資の対象に
違いはなく、継続的に取り組んできた事業ポートフォ
リオの強化・持続を行う投資を「S投資」と位置づけ、
過去中計と同様に収益貢献の見通しを設定し、進
捗確認を行っていく一方で、「X投資」については
Next Stageに向けギアチェンジを行うことができる
規模感も含めたインパクトのある投資を対象として
います。また、これらに含まれる形で約1,000億円
のDX、GX投資を行う計画です。

今回「X投資」を定めた背景は、資産入替や収益
性向上策の継続によりバランスシートの強靱化が
進んだこと、新規投資の継続による事業領域の拡
大がマーケットの知見や良質なパートナー獲得につ
ながったことから、今まで以上の規模感の投資実行

が可能になっていると判断したものです。全社で集
中のリソースを配分し、迅速な分析や意思決定を
必要とするような重要な案件については、当社が持
つ機能*を最大限活用し、成功確率を高めるべく取
り組んでいきます。

M&Aにより積み上がったのれんのコントロール
も重要です。リスクリターンを踏まえた適正なマネ
ジメントに努めていきます。買収先の将来キャッシュ・
フローがどのような想定に基づいているのかという
観点をしっかりとモニタリングし、リスクリターンを
評価していきます。将来キャッシュ・フローの算出に
は、買収先が属するマーケットの成長や、保有する
技術・機能の評価、取得している許認可、パートナー
から与えられている権利など、さまざまな構成要素
があります。そのような構成要素を分析・モニタリン
グすることで、のれんを適切に評価し、必要に応じ
て資産入替も検討していきます。

* M&A・投資戦略推進室では、営業本部と共同でプロジェクトを推進し、投資案件の
バリュアップの成功確率と投資リターンの向上を図る役割を担う。

透明性と予見性を高めた株主還元方針

投資家の皆様との対話を通じて、予見性の高い株
主還元方針の導入を行いました。1つ目は先ほども
申し上げた中計3ヶ年累計の基礎的営業キャッ

INTRODUCTION
DIRECTION
VALUE CREATION STORY
SOJITZ GROWTH STORY

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA

シュ・フローの3割程度を株主還元に充当するものです。2つ目は株主資本の4.5%を毎年配当金として支払う株主資本DOEの導入となります。単年度の特異要因などによって変動が生じる当期純利益をベースとする配当をやめ、為替や株価等の変動要素を除いた株主資本をベースとすることで、同じ年度の配当支払い額を超える当期純利益が出る限りにおいて累進的な配当となる株主資本DOEにより、予見性が高く、安定性の増した配当を実行していく方針です。配当金に加え、株主還元の基本方針のもと、自己株式の取得についても機動的に行っていく考えです。

いち早く2倍成長の達成を目指す

「2倍成長」に向けて必要になるのが、「双日らしい成長ストーリー」の実現です。先述した通り、それは一言で言い表せるものではありませんが、中計2026で「ビジネスモデルの変革・深化」と示したような「ニーズに応じて事業を進化させ、市場・顧客に根差した機能提供型へ変革していくこと」がその一例となるでしょう。例えば、インフラ関連事業では、

病院や学校のエネルギー利用効率向上を図る事業を行ってきましたが、そこに、再生可能エネルギーを導入するなど、当社が有する特長的な機能を組み合わせることで、提供価値を高める取り組みを進めています。事業の質的变化に加え、増えてきているのが、横展開による事業拡大です。成功した案件で協力関係にあったパートナーからのお声掛けなどで、新たな案件が生まれ、連鎖的に事業が拡大しています。投資するだけでなくハンズオンで事業経営をしているからこそできることです。こうした一つひとつが「双日らしい成長ストーリー」の実例であり、その数と規模が増えていくことで、「2倍成長」が実現できると確信しています。

双日は発足から20周年を迎え、当期純利益1,000億円を安定的に創出できる経営基盤が整いましたが、直近の好調の要因をいま双日にいる私たちだけの功績であるとは決して思っていません。過去の脆弱な経営基盤のもと、やりたくてもできなかったことや、花開く前に諦めざるを得なかったことがあった中でも、ステークホルダーの皆様のご支援や、双日パーソンの数々の努力・工夫の末、築かれた土台の上に今の双日があります。また一方で、このままの延長線上ではなく、さらに良い方向に会社を変



えていけるかどうかは、私たち自身にかかっています。私がCFOとして果たすべき役割は、ポートフォリオの質の向上をリードすることであり、いち早く「2倍成長」を実現していくことだと認識しています。そして、その道筋や結果を、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様と対話を深めながら、共感と応援をしていただけるようにすることが使命の一つだと考えています。引き続き、持続的な企業価値向上に取り組んでいく所存です。

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA

価値創造の測定・評価(本部別キャッシュベースROIC)



中計2026では、Next StageでのROE15%に向け、営業本部が目指すべきCROICの水準を価値創造ターゲットとして設定し、数値のモニタリングと改善施策を行っていきます。
中計2026期間にて設定した価値創造ターゲットは全社ROE13～14%となるように、各営業本部が達成すべきCROICの水準を定めました。

本部別CROIC	中計2026 価値創造ターゲット	中計2023実績 3ヶ年平均(最終年度)	中計2026価値創造ターゲットの前提	Next Stage
自動車	8.0%	8.0%(5.5%)	中計2020以降で投資実行した事業の資本効率改善と収益性の高い新規投資の実行により、中計2023と同水準のCROICを維持	8.0%
航空・社会インフラ	6.0%	4.9%(5.4%)	資金回収リスクが低く、基礎的なキャッシュ創出基盤として航空機関連トレードビジネスを展開しており、一時的な資金需要によりCROICはやや低い。既存事業の伸長による資本効率向上により、ターゲットを引き上げ	8.0%
エネルギー・ヘルスケア	4.0%	2.6%(2.8%)	資産リサイクルのフェーズによって資本効率が大きく変動。資産売却までの間はリターンが限定的だが、長期の安定的なキャッシュを生み出す資産として位置づけ。中計2026では、新規投資の継続に加え、中計2020以降で投資実行した事業の資本効率向上、及び資産リサイクルによるキャッシュ創出によりターゲットを引き上げ	5.0%
金属・資源・リサイクル	15.0%	15.1%(14.3%)	市況の落ち着きを織り込んだ上で、中計2026では各事業の資本効率改善によって市況耐性のある安定的な収益基盤を構築し、中計2023と同水準のCROICを維持	15.0%
化学	10.0%	10.6%(10.3%)	資本効率の高いトレード・事業を有しており、CROICは安定して高い。中計2026では、新規投資による事業の幅出しに加え、既存トレード事業でのさらなる資本効率向上を進めることで、中計2023と同水準のCROICを維持	12.0%
生活産業・アグリビジネス	10.0%	8.9%(8.9%)	海外肥料事業でのさらなる収益拡大、その他東南アジア事業での資本効率改善を前提に、ターゲットを引き上げ	12.0%
リテール・ コンシューマーサービス	6.0%	3.1%(4.5%)	中計2023では資産の入替と成長が見込まれる領域への新規投資を実行。中計2026では、回復基調にある東南アジアリテール事業、中計2020以降で投資実行した国内リテール事業の資本効率向上を前提に、ターゲットを引き上げ	8.0%

注：中計2023のCROIC実績は、新組織本部ベースとなります。

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

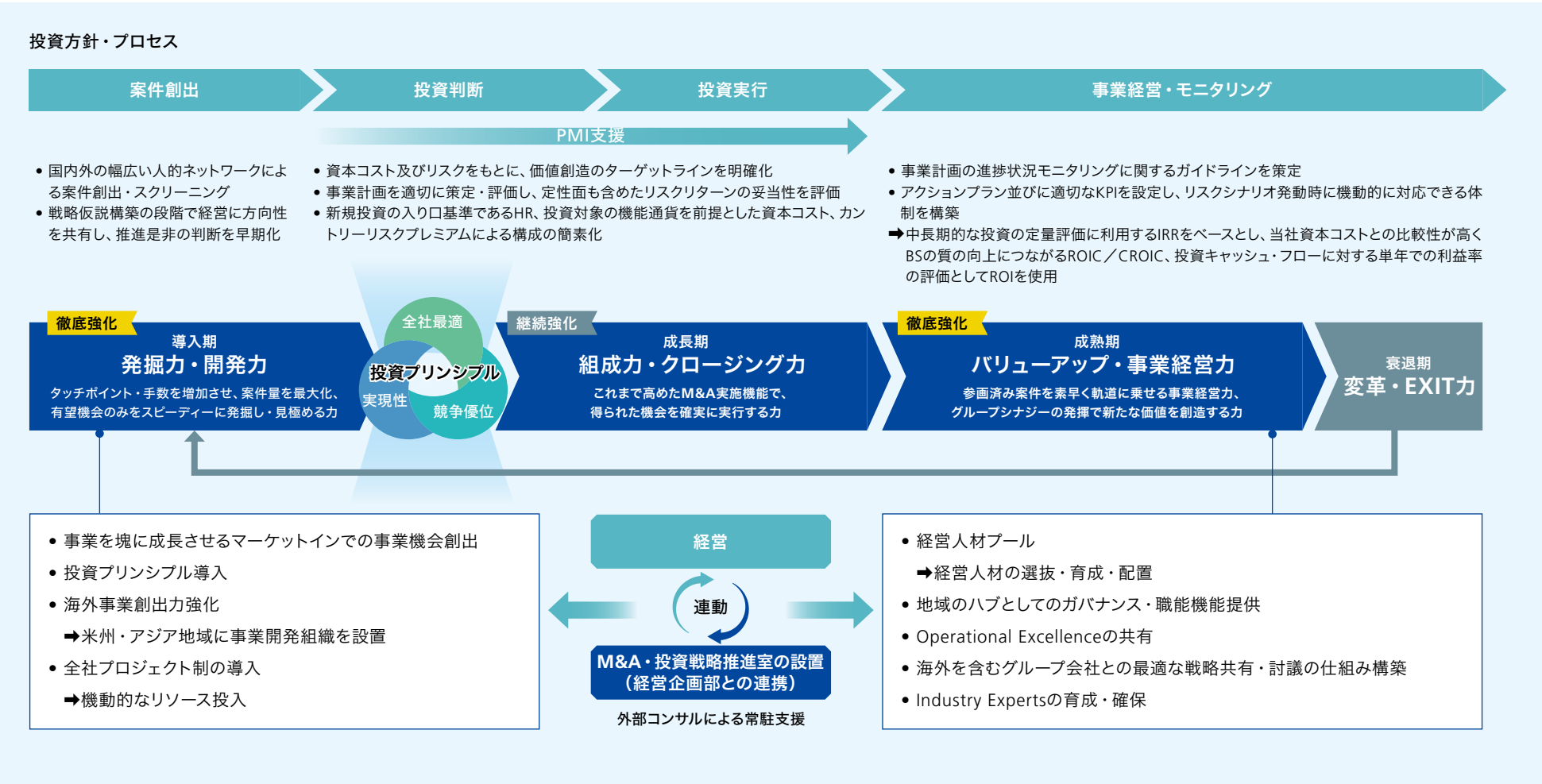
078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA

価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献

投資方針・プロセス

新規投資の継続と既存事業の深化により、「双日らしい成長ストーリー」を実現し、企業価値の向上を目指します。人的資本強化を前提に、さらなる成長の実現に向け、中計2026においては事業ライフサイクルにおける「上流」機能（発掘力・開発力）並びに「下流」機能（バリューアップ・事業経営力）の強化に注力し、競争優位性と価値創造力を高めていきます。



VALUE CREATION
STRATEGY

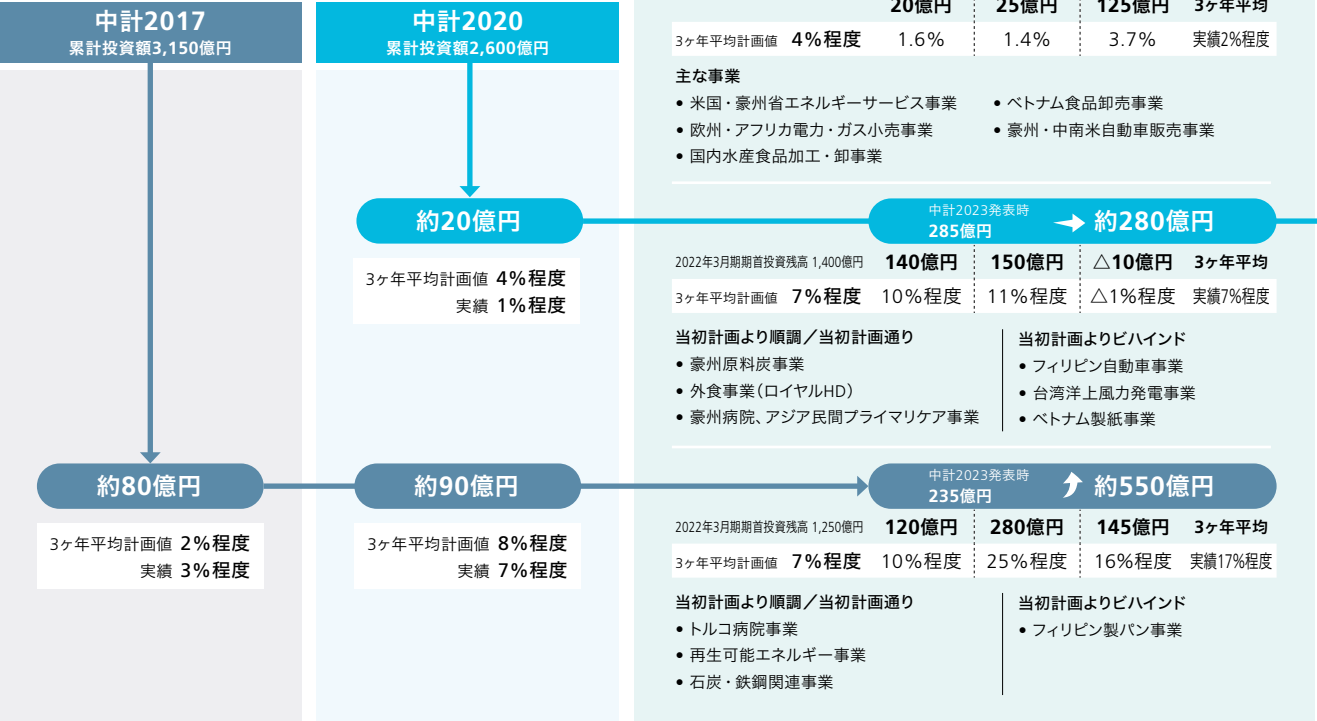
価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
- 063 コーポレート・ガバナンス
- 064 社外取締役鼎談
- 069 役員一覧
- 072 取締役会
- 074 社外取締役の支援・情報共有体制
- 075 監査体制
- 076 役員報酬
- 077 政策保有株式
- 078 リスクマネジメント

投資からの収益貢献進捗

■ 各中期経営計画(以下、中計)における投資からの3ヶ年合計収益貢献額 □ 内はROI

中計2023期間は、市況等の影響もありましたが、中計2017、中計2020で実行した新規投資の収益化が大きく進捗しました。2023年度に一部不採算資産の処理を行った中計2020の投資、及びコロナ影響で投資実行が遅れた中計2023の投資については、今後も事業経営力を高め、さらなる収益率の向上を図ります。ハンズオン経営を中心とする事業投資経験の蓄積により、投資実行から収益貢献までが過去よりも早まっており、双日らしい成長ストーリーを実現することでさらに加速させていきます。



M&Aで積み上がるのれんに対する考え方

- のれん等の残高管理は統合リスク管理に内包されていることから中計2026ではのれん単独での残高の上限を設けていません。また、成長ストーリー実現のための新規事業領域進出・事業領域拡大を行っていくために、一定の積み増しを許容する方針としています。
- 外部環境の不確実性が高まる環境や他商社の状況を踏まえ、対剰余金比率は中計2026開始時(40%を想定)から大幅に増やさず、事業別・国別で過度にリスクが集中しないようモニタリングをしていきます。

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA

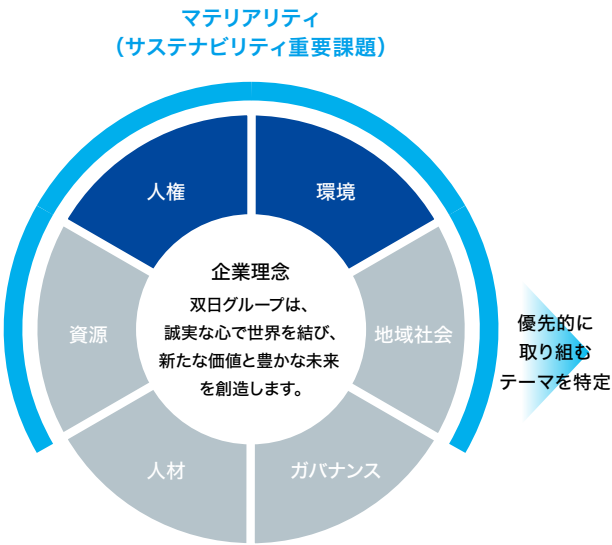
サステナビリティ

ガバナンス・リスク管理

持続的な価値創造に向けて

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

この「2つの価値」の最大化に向けて、当社は中長期に取り組むべき「マテリアリティ（サステナビリティ重要課題）」を定めました。マテリアリティ策定にあたっては、SDGsやパリ協定など外部の規範を参照し、当社と社会の持続的な成長のために対処すべき普遍的な課題を6つ抽出しました。



2050年長期ビジョン
サステナビリティ チャレンジ

脱炭素社会実現への挑戦

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

P043 脱炭素社会の実現に向けた考え方・取り組み

サプライチェーンを含む人権尊重

人権問題は、サプライチェーンに関与する全てのステークホルダーが協力して解決していくべき課題です。多くのサプライチェーンに関与する双日として、継続的に配慮を行っていきます。

P048 サプライチェーンを含む人権尊重の取り組み

普遍的な課題の中から、優先的に取り組むテーマを特定したものが2050年長期ビジョン「サステナビリティ チャレンジ」です。事業を通じた「脱炭素社会実現への挑戦」と、「サプライチェーンを含む人権尊重」への対応により、双日と社会の持続的な成長を目指します。

当社は、このような課題への対応のため、ステークホルダーとの対話等を通じ、当社グループにとってのリスクと機会の把握に努め、各種個別方針を策定、それらを事業戦略に反映し、具体的なアクションにつなげています。その上で、TCFDなどのフレームワークに基づいた適切な開示を行い、さらにステークホルダーの皆様から新たなご意見をいただくといった「サステナビリティ経営の推進サイクル」を実践しています。

サステナビリティ経営の推進サイクル

対話／リスク・機会の把握

- ステークホルダーとの対話
- 外部シナリオ、技術動向の把握

方針策定

- 全社方針の策定
- 事業戦略への組み込み

開示

- TCFD等のフレームワークに基づく開示

アクション

- 事業戦略の実行
- 「サステナビリティ チャレンジ」の遂行

ガバナンス	リスク管理
◆ 社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会を設置 ◆ サステナビリティ委員会で検討・協議された方針や課題等を、経営会議及び取締役会へ付議または報告 ◆ 取締役会はこのプロセスを監督し、必要に応じて対応を指示	◆ 双日グループの各事業におけるCO₂排出リスクを評価・特定 ◆ 投融資審議会にて個別事業リスクを審議 ◆ 経営会議を通じた各本部への周知 ◆ ステークホルダーダイアログにおいてサステナビリティ経営について討議・確認

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

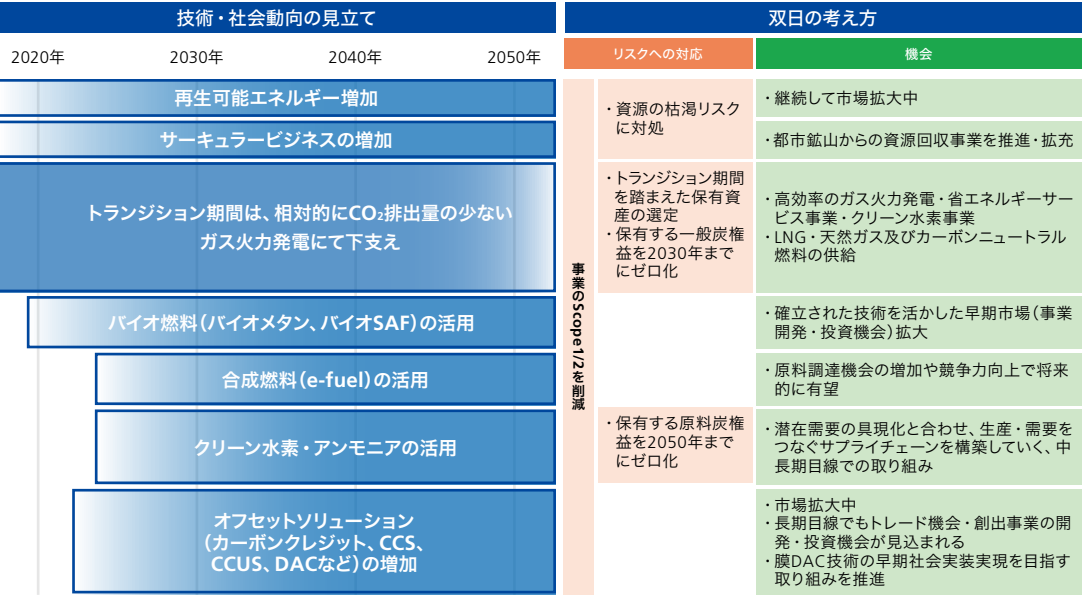
戦略

双日が脱炭素社会実現への挑戦に取り組む理由

- 当社は、「2つの価値(双日が得る価値、社会が得る価値)」の最大化を目指しています。
- 例えば、エネルギーの安定供給・確保という社会課題に対して、エネルギー変革への対応を含む資源ビジネスを通して課題解決、自社収益につなげています。
- 地球温暖化対策は、現在、世界的な緊急課題として認識されており、ネットゼロへの潮流が加速。よりグリーンなエネルギー供給・使用への移行が求められています。そのため、当社は以下を通して「2つの価値」を追求していきます。

自社が排出するCO ₂ 削減を 脱炭素社会に向けた 「責務」と認識	サプライチェーン全体の 取り組みに向けた GHGの「計測と把握」	事業を通じた 「CO ₂ 削減貢献」に よる収益機会の獲得
--	--	--

双日の脱炭素ロードマップ



当社が目指す姿である「脱炭素社会実現」に向けて、年代ごとに技術動向や世の中の動きを見立て、リスクと機会別に当社としての考え方や対応方針を整理しています。また、達成に向けた経過目標を定め、取り組みを進めています。詳細は以下のリンクをご参照ください。

- Scope1/2削減：[脱炭素社会実現に向けた双日グループの対応方針](#)
- Scope3計測：[Sojitz ESG BOOK：環境データ](#)
- Scope4創出：[Sojitz ESG BOOK：気候変動](#)
- シナリオ分析で財務影響を確認：[TCFDへの対応](#)
- 指標・目標で進捗管理：[脱炭素社会実現に向けた双日グループの対応方針](#)

目指す姿

サステナビリティ
チャレンジに
掲げている
「脱炭素社会」の
実現

事例①

脱炭素社会に向けたトランジション期間を支える手段の一つであり、今後も継続的に必要となる省エネ事業に着目。建物に省エネ設備を導入し、エネルギー使用量の削減を通じてCO₂排出量削減及び顧客のコスト低減に貢献します。2021年に北米省エネ事業に参画し、2023年には豪州へと展開しました。今後当該事業を点から線、面、そして塊につなげていきます。[ニュースリリース](#)：双日、豪州で省エネルギー事業に参入



事例②

IEA(国際エネルギー機関)は化石燃料の消費抑制だけでは2050年ネットゼロを達成できず、2030年時点でDirect Air Capture(DAC)技術によるCO₂の本格的な直接回収が必要と報告しています。当社は九州大学の膜DAC技術に着目し、産学連携による早期の社会実装実現と事業拡大を目指してCarbon Xtract株式会社を設立、共同開発・検証を進めています。



[ニュースリリース](#)：大気からの二酸化炭素の直接回収を可能とする分離膜型DAC装置の施設園芸用途における早期社会実装に向けた連携協定締結

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

戦略

リスクの低減

◆ Scope1、Scope2の削減

当社は、自社が排出するCO₂(Scope1/2)削減を脱炭素社会実現に向けた「責務」と考えています。2020年3月期時点の既存事業に関して、2030年までに6割削減(うち、Scope2はネットゼロに)することを目標としています。

中期経営計画2026においては、脱炭素推進施策の実行により、Scope1、Scope2を着実に削減していきます。

◆ Scope3の計測と把握

脱炭素社会の実現には、自社の排出に加えて、サプライチェーン全体のCO₂(Scope3)までを含めた取り組みが必要であると考えています。また、サプライチェーン上の排出量の多い箇所を、将来的に排出削減ストレスがかかる可能性が高い「リスク」として捉えています。

なお、2024年中にScope3の全量計測と把握を完了予定です。

機会

◆ 機会としてのScope4

Scope3は当社にとって「リスク」であると同時に、サプライチェーン上全体での削減貢献による新たな事業創出の「機会」であると捉え、自社の成長と紐づけた取り組みを推進しています。今後、これらの取り組みを通じて削減貢献したCO₂(Scope4)を増やしていきます。

＜サプライチェーン上のCO₂分析＞

サプライチェーンの工程ごとに、当社にとってのリスクと機会を定性的に分析・特定しています。

社会・当社への影響が特に大きいと考えられる発電セクターから定量把握を進めており、定量化の対象セクターを順次拡大しています(2024年中に全セクターのScope3計測を完了予定)。

Sojitz ESG BOOK：気候変動＜サプライチェーン上のCO₂分析＞全体図

(抜粋)発電セクター

双日グループ(連結)のScope1/2
sojitz
CO₂トン

CO₂排出量
大 中 小

定量測定済み

		製品の原料	輸送	製品の加工	製品の使用	エンドユーザー	持分投資	削減貢献例 (Scope4)
発電	一般炭	炭鉱での採掘 sojitz 約2万トン	原料・製品の輸送	—	石炭火力発電所 約1,196万トン	消費者 CO ₂ は発生せず	持分炭鉱権益 0トン	高効率ガス火力発電 約169万トン
	石油ガス	油田での採掘	原料・製品の輸送	—	石油火力発電所 sojitz 約3万トン	消費者 CO ₂ は発生せず	ガス火力発電所 削減貢献策 約147万トン	再エネ発電 約72万トン

削減貢献策

リスク (Scope3)：CO₂排出が多い箇所ほど濃いオレンジ色で表示しています。

一般的には「CO₂削減の圧力」や「代替される脅威」に晒されやすくなります。

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

注：GHGプロトコルが規定する、Scope3の15のカテゴリーを簡略化して作成しています。カテゴリー別の詳細は、「Sojitz ESG BOOK：環境データ」をご参照ください。

* Scope4の計算方法：(IEAが公表する2022年の世界火力発電原単位(832g/kWh)－当社発電原単位)×発電量

Home navigation icons

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

戦略

◆ シナリオ分析・財務影響

移行リスク

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

	リスク	機会
石炭権益事業	分析方法：1.5℃シナリオを前提として、2050年までの石炭需要と価格見通しを想定し、当社保有資産の財務影響を分析。 財務影響 1.5℃シナリオが現実化した際には、生産コストの増加の影響で一部資産に劣化の可能性がある。	当社グループが分析するいずれのシナリオにおいても、再生可能エネルギーの需給増加が見込まれています。当社グループは、再生可能エネルギー事業などの脱炭素事業に加え、トランジション事業として、高効率のガス火力発電や省エネルギーサービス事業を推進することで、脱炭素社会への移行を事業機会につなげます。
発電事業	分析方法：1.5℃シナリオを前提として、炭素価格と需給変動の影響を踏まえ、当社保有資産の財務影響を分析。 財務影響 炭素価格や需給変動の影響を受ける発電所は限られており、財務影響は限定的。	

物理的リスク

資産に対する洪水や干ばつなど、主に「水」に関するリスクに注目し精査を行っています。分析ツールの一つであるAquaductの評価「Extremely High」と「High」の地点に所在する事業・資産（製造・加工工場などの非オフィス）が水リスクに晒されていると考え、2024年3月末時点の有形固定資産額（リース資産は除く）を財務影響額として分析しました。その結果、東南アジア地域を中心に、一部の事業拠点における海岸洪水・河岸洪水の水リスクが高いことを確認し、財務影響のある資産（有形固定資産）の額は約300億円になると算定しました。

TCFDへの対応

◆ 財務影響：Scope3 権益資産推移

一般炭権益はすでに基準年から9割削減しています。その他目標も達成に向けて取り組みを継続していきます。

（億円）

1,000-
750-
500-
250-
0

原料炭
石油・ガス
一般炭

19.3 20.3 21.3 22.3 23.3 24.3

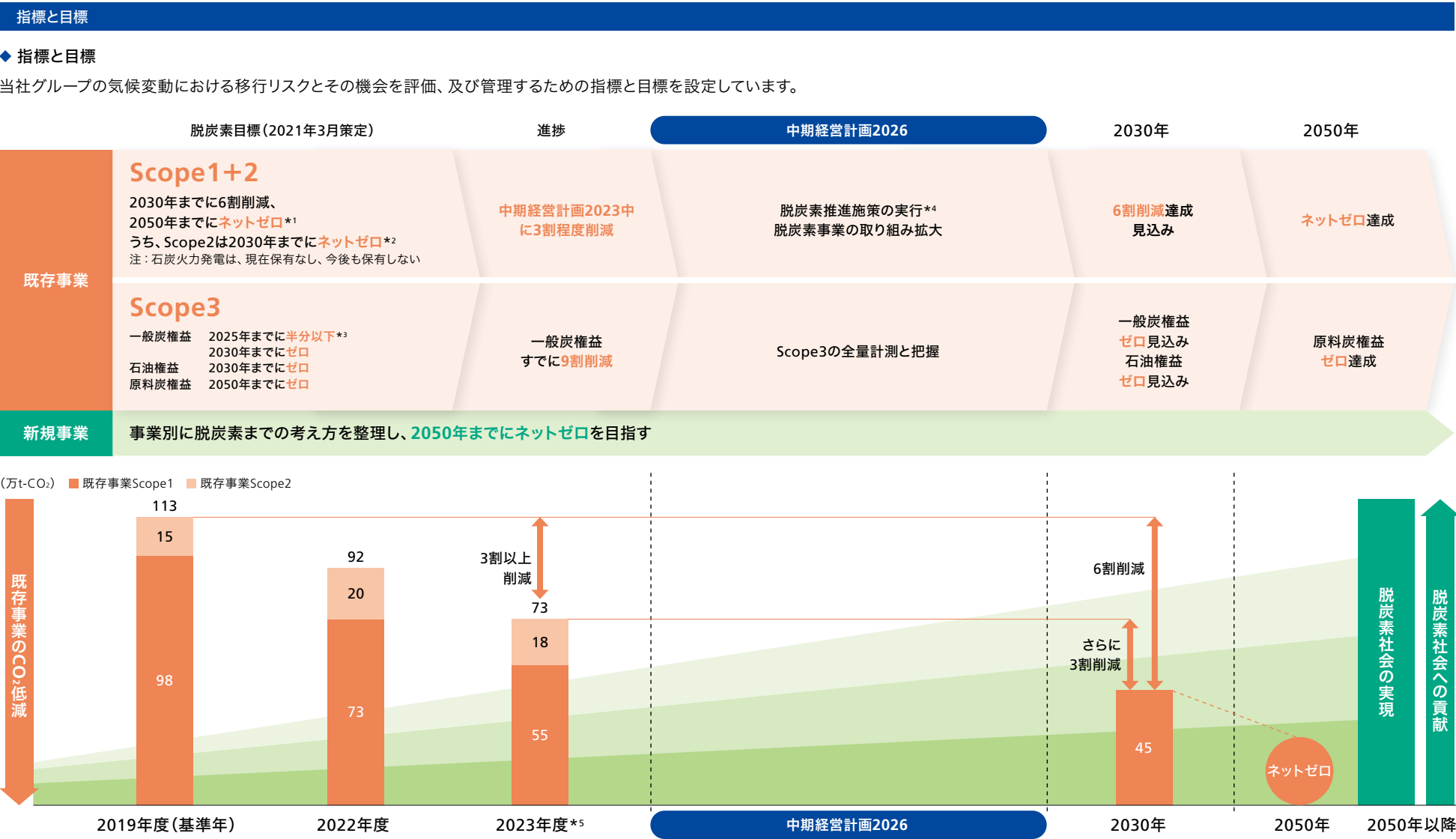
一般炭権益資産 9割減
(2019年3月期末比)

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
- 075 監査体制
- 076 役員報酬
- 077 政策保有株式
- 078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA



*1、2 2019年度を基準年として、双日単体、国内外全連結子会社および経営支配力アプローチにて報告対象となるUnincorporated JVが対象
*3 2018年度を基準年とした権益資産の簿価ベース
*4 事業会社の脱炭素に向けた取り組み(再エネ・省エネ・電池・EV/PHV等)を推進する施策
*5 Sojitz ESG BOOK：環境データ

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

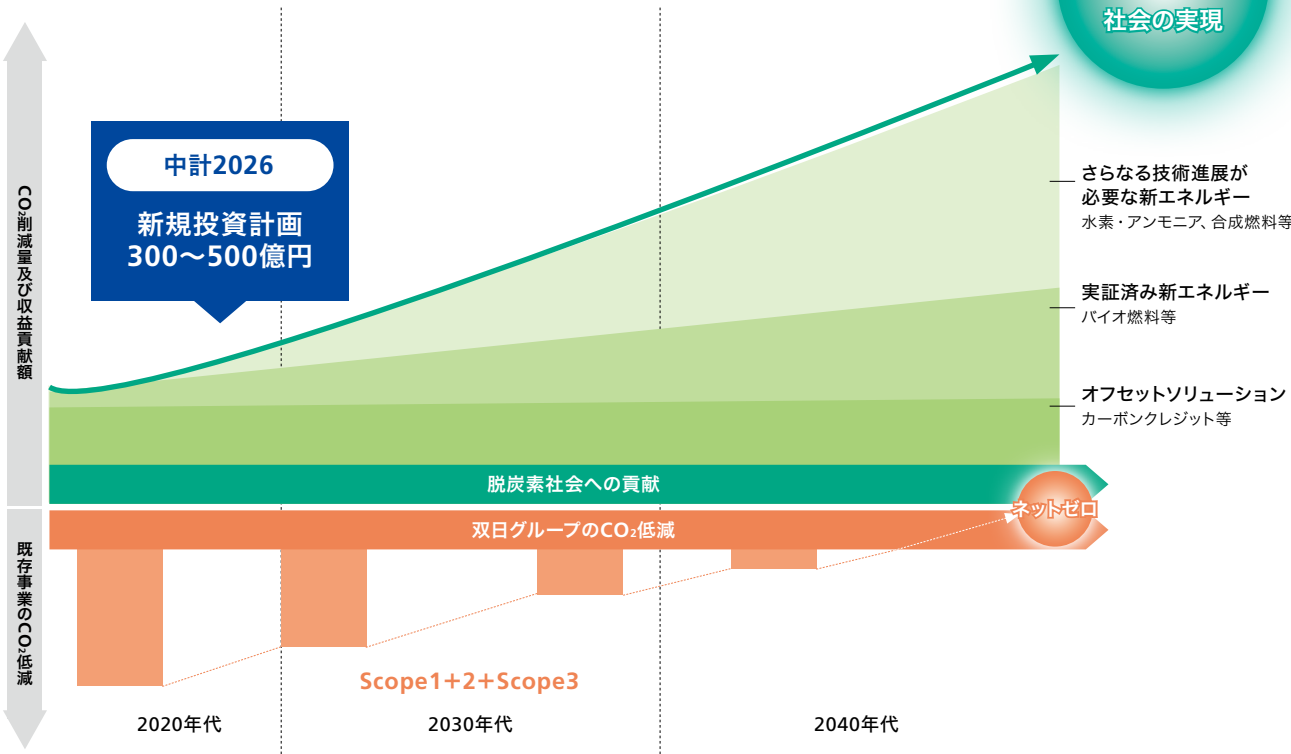
- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA

GX(グリーントランスフォーメーション)

事業活動と様々な環境負荷低減を両立するサステナビリティへの取り組みは、当社の企業経営における最優先事項の一つです。従来通り、長期ビジョンであるサステナビリティ・チャレンジで掲げる脱炭素目標の達成に向けた取り組みを加速するとともに、中期経営計画2026における戦略的強化領域に全社横断の戦略としてGX領域も強化していきます。脱炭素ソリューションでは、さまざまな分野・領域・手法があり、さらに技術成熟度、必要とされる投下資金規模や実装時期、経済性到達時期も異なります。これらの実情を踏まえ、当社の強みを活かしたバリューチェーン構築とソリューション提供をすべく、最適な資源配分のポートフォリオを展開していきます。GX分野の技術革新や社会への普及速度を見極めながら、カーボンニュートラル社会の実現を目指し、同時に当社グループの収益拡大を図るための戦略的アクションを進めていきます。

2024年1月に新エネルギー・脱炭素領域における専門組織「EX事業戦略室」を新設しました。各営業本部と連携の上、プロジェクト・事業の創出、拡大を加速していきます。



TOPICS

双日、インドから日本へのグリーンアンモニア供給
についてSembcorpおよび九州電力と基本合意

双日は2022年から、
Sembcorp Industries

Limited（以下、セムコープ）と脱炭素

をテーマとした広



範囲なインフラおよび新エネルギー分野の事業領域における協業に向けた協議を開始しました。豊富な再生可能エネルギー資源を有するインドにおいて、セムコープが保有する現地でのプロジェクト開発・運営の知見やリソースを活用することで、価格競争力の高いグリーンアンモニアの製造が期待できます。双日と九州電力株式会社は本合意により、2020年代後半から年間20万トンを生産予定のグリーンアンモニアを日本の需要家に供給する予定です。グリーンエネルギーの導入を促進し、日本の脱炭素に貢献するとともに、インドを調達先とする新たなサプライチェーンを構築することで、エネルギーの安定供給にも寄与していきます。

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA

双日がサプライチェーンを含む人権尊重に取り組む理由

- 当社は、「2つの価値（双日が得る価値、社会が得る価値）」の最大化を目指しています。
- 人権の尊重は「2つの価値」を創造し、ステークホルダーの期待に応えるために不可欠な要素です。
- 当社は、世界各地でさまざまな事業を展開しており、多岐にわたるサプライチェーンに関与しています。
- サプライチェーン上に存在する負の影響を低減し、予防に取り組む責任があると認識しており、継続的にリスク対応状況を確認し、改善につなげるPDCA体制の構築を進めています。

方針の策定・共有

当社グループは、「国連グローバル・コンパクト」の10の原則等を踏まえて「双日グループ人権方針」や、「双日グループサプライチェーンCSR行動指針」などの方針を策定し、サプライヤーやグループ会社に対して当社の方針を周知し、理解と実践を求めています。

また、グループ会社を通して、定期的にアンケート調査や対話を実施することで、人権尊重意識の徹底と理解の浸透を図っていきます。

サプライチェーン上の人権リスクに対する双日グループの該当状況（抜粋）

	一般的にリスクが高い箇所とリスク内容		一般的にリスクが小さい箇所			
	(川上)		代表的なサプライチェーン		(川下)	
双日グループの リスクの高い事業分野	権益・開発	採掘・原材料栽培	原料・部品製造・加工	卸	小売・サービス	
 石油・天然ガス	用地取得	環境汚染				
 鉱物	用地取得、森林破壊	環境汚染、強制労働				
 木材・製紙	用地取得、森林破壊	労働安全衛生の問題(木材)	環境・水質汚染(製紙)			
 農産物	用地取得、森林破壊	強制労働、児童労働				
 繊維		強制労働、児童労働	強制労働、児童労働			
 水産・水産加工		労働安全衛生の問題	労働安全衛生の問題			
 インフラ建設	用地取得		労働安全衛生の問題			
 通信						情報漏洩

当社が目指す姿である「サプライチェーンを含む人権尊重」に向けて、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って対応を進めています。



Sojitz ESG BOOK：人権

目指す姿

サプライチェーン全体において、ステークホルダーの人権が尊重されており、持続可能なサプライチェーンが構築されている状態

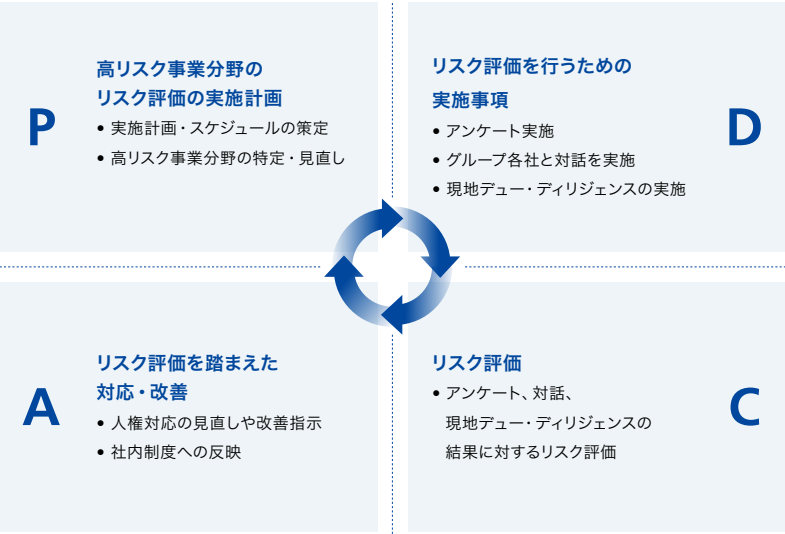
リスク評価

英国NGOの人権リスク発生事例に関するデータベースを分析の上、当社グループにとって優先度の高い「高リスク事業分野」を特定し、サプライチェーン全体の対応状況に対する調査・評価を実施しています。

リスク評価のPDCA

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

2023年度に、最新のデータベースや外部専門家の意見、及び当社グループにおける事業環境・状況を検討の上、高リスク事業分野の見直しを実施



VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA

改善・救済／実績開示

2024年3月期の高リスク事業分野に対するリスク評価においても、サプライチェーンにおける対応に問題がないことを確認しました。

今後も高リスク事業分野において、PDCAを通じた継続的な改善を進め、適時・適切な開示を行います。

なお、高リスク事業分野と位置づける木材の調達においては、「木材調達方針」として指標と目標を定めています。

📄 木材調達方針

生物多様性への対応

事業活動・社会活動は自然資本に影響を与え、また、自然資本に依存しています。自然資本を毀損するとその恩恵を受けられなくなり、持続的な事業活動・社会活動ができなくなる可能性があります。

当社グループの事業分野は多岐にわたります。全ての事業は自然資本に依存しており、自然資本を尊重し、恩恵を受け続ける必要があると考えています。

外国人技能実習生に対する人権尊重

グループ会社に対してアンケート調査を実施し関連法令の遵守を確認するのみならず、受け入れ現場を訪問して労働現場を確認し、経営層や技能実習生と対話することで、技能実習生の労働・生活環境を把握し、問題がないことの確認に努めています。

人権尊重に留意するとともに、日本語学習の機会提供や、旅行やレクリエーションの開催など、技能実習生との円滑なコミュニケーションを意識した取り組みを行っています。

また、グループ会社間で情報交換会を開催し、外部専門家による講演を受講、あるいは受け入れにあたっての課題に関し意見交換を行うなど、グループ内での意識向上を図っています。



当社グループの釧路丸水株式会社に働く技能実習生への日本語教育の様子

自然資本への「依存」「影響」の確認

分析ツールの一つであるENCORE*を参照し、まずは世の中の一般的な事業が自然資本にどのように依存し、また、どのような影響を及ぼす可能性があるか確認しました。ENCOREで「依存」「影響」の重要度が高いと評価されている事業として、25事業を特定しました。

ENCOREの評価から、一般的に「依存」「影響」とともに水に関する項目のスコアが高い傾向を確認しました。今後、自然資本への水に関連する「依存」「影響」が特に大きいと考えられる当社事業の把握を含め、詳細分析の実施・検討を行う際の判断材料にしていきます。

* ENCORE：国連環境計画（UNEP）等が開発し、金融機関が参照しているツール

📄 Sojitz ESG BOOK：生物多様性『ENCORE』を活用した依存・影響分析の詳細

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

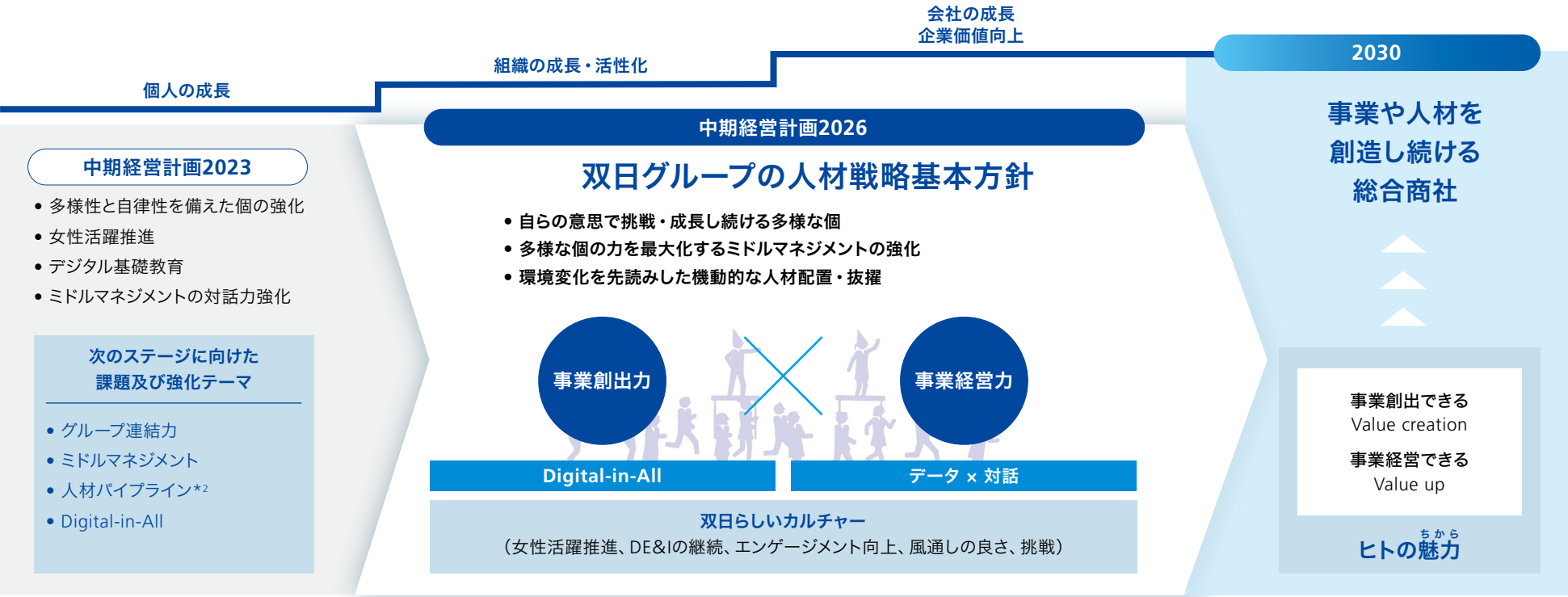
双日らしい人的資本経営の追求

事業創出・事業経営を支える人材戦略

人材戦略>コンセプト
本部長による中期経営計画2026人材戦略基本方針 説明動画

Next Stageに向けて、中期経営計画2023(以下、中計2023)から掲げていた、自らの意思で挑戦・成長し続ける多様な個の強化とそれを組織力向上につなげるミドルマネジメント*1の強化を加速させ、環境変化を先読みした機動的な人材配置・抜擢により、「事業創出できる」「事業経営できる」ヒト(組織・人材)を持続的に創出していきます。

また、持続的な価値創造に向けた事業基盤と人的資本の強化を支える土台として、「双日らしいカルチャーの醸成」「Digital-in-All」「データを活用した対話」の浸透により、新たな事業創出や生産性向上につなげ、当社グループスローガン“New way, New value”を実践していきます。挑戦や思考の柔軟さ(若さ)といった双日らしい独自の風土・文化を深化させ、社員が徹底的に向き合い対話し、事業創造につなげる土壌を醸成させていきます。Next Stageに向けた基盤の確立には、強みある事業群への進化、高い収益性の確保が不可欠であり、既存事業の拡大と新規事業投資を通じたグループ拡大とネットワーク活用による共創の促進を中心に「グループ連結力」を強化していきます。



双日らしさ

*1 ミドルマネジメント：対話を通じて個の力を組織力に変える。本社課長(及び候補)、海外・グループ会社キーポジション(及び候補)を対象とするもの
*2 人材パイプライン：人材の計画的な配置・育成を通じて事業創出(Value creation)・事業経営(Value up)につなげる

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA



経営戦略と連動した動的人材KPI

当社では、人事施策の効果・浸透度を定量的に測定しながら人的資本経営を実行するため、2021年6月に以下の「人材KPI」を設定しました。外部環境や人事施策の浸透状況に応じて柔軟な見直しができるよう動的人材KPIとし、具体的な施策を見直し、モニタリングする体制を整えています。人材KPIの進捗を人事施策の取り組みと併せて、半期ごとに取締役会及び経営会議へ報告しています。人材KPIの進捗は取締役及び執行役員の業績連動型株式報酬制度における報酬決定プロセスに評価指標として組み込んでおり、経営戦略実行への連動を高めています。中計2023では個の成長に比重を置きながら組織力の強化に注力、中期経営計画2026(以下、中計2026)では、各種取り組みを継続するとともに人材KPIの質を向上させ、アウトプットを意識し「事業創出力」「事業経営力」を高め、「双日らしい成長ストーリー」の実現を目指した内容にしました。



VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

女性活躍推進～女性人材パイプライン拡張に向けて～

組織の意思決定に関わる女性社員を増やし、2030年代には男女間の差がなく適所適材が実現している状態を目指し、中計2026では女性比率の目標値を前倒して引き上げました。経験蓄積による人材の育成、意識・意欲の向上、実効性のある施策に取り組むことで、課長までの人材パイプライン拡張に取り組んでいます。



* 2024年4月1日入社

◆課長登用に向けた経験機会の創出 P051 経営戦略と連動した動的人材KPI
課長職以上の役職に要求される実力を養い、課長候補の人材プールを増やしていくために、意思決定に関与できる海外駐在や国内外外向ポジションの経験割合を新たな人材KPIとし、経営や管理職に近い立場で国内外事業会社での経験を積む機会を増やしていきます。

◆メンタープログラム
2022年3月期から、執行役員から取締役までの経営陣がメンターとなり、30歳前後の女性総合職を対象にした1on1形式によるメンタープログラムを実施しています。プログラムを通じて、キャリアの方向性の明確化を図り、視野・視座を高めることを狙いとしており、参加者はエンゲージメントサーベイでも挑戦や成長に対して高い意欲を示しています。

◆女性役員主催のラウンドテーブル
自らの意思で挑戦・成長する、意欲のある社員の活躍を後押しするために、女性執行役員が主催するラウンドテーブルを実施しています。

女性活躍推進コミッティ

現場と経営が一体となり、女性活躍推進を企業価値の向上につなげるための議論を実施する会議体として、2024年度より「女性活躍推進コミッティ」を設置しました。社内取締役、執行役員、部長がメンバーとなり、社外から女性の有識者をアドバイザーとして招聘し、人材パイプラインを強化していくための課題、施策を議論し、経営への提言につなげていきます。

健康経営推進 ～社員一人ひとりが活き活きと働き続けられる環境づくり～

経営戦略の実行は社員の心身の健康と健全な職場環境の上に成り立つものと考え、社長をトップとした体制で健康経営を推進し、フィジカルヘルス対策やメンタルヘルス対策、女性の健康対策を主軸とした健康施策を実行しています。

フィジカルヘルス対策

健康に対する社員の意識と行動の変容を促すことを目的に、2023年9月に「双日健康フェス」を実施しました。社長をはじめ経営層も参加し、体力測定会や各種セミナー（睡眠、健康診断結果の読み方等）を通じ、健康の重要性を発信しています。

メンタルヘルス対策

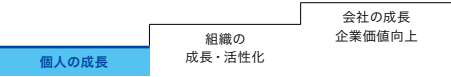
精神科産業医監修のもと、発症予防を目的とした全社員向けのセミナーや、部下のメンタルケアを目的とした管理職向けのセミナーを実施し、産業医と所属組織との連携を深めメンタル不調の予防に取り組んでいます。

女性の健康対策

不妊治療と仕事の両立の難しさが課題として認識され、治療を受ける本人のみならず所属組織が理解を深めることを目的とし、婦人科医による仕事と不妊治療の両立に関するセミナーを実施するなど、取り組みを強化しています。

健康経営銘柄2024

双日は上場会社の中で、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業として、「健康経営銘柄2024」に選ばれました。2021年に続き2度目の選定となります。



VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

組織力向上につなげるミドルマネジメントの強化

当社の価値創造の源泉である人材の力を最大化するため、対話を通じて社員の力を引き出し組織力向上につなげるマネジメント力の強化が重要であると考えています。エンゲージメントサーベイ結果(2023年度回答率96%)を分析したところ、部課長職の中で最も現場に近い課長職が組織エンゲージメントに大きな影響を与える*ことが分かりました。組織エンゲージメント向上においては、部長職と比べて課長職の影響力が高いため、課長職を中心としたミドルマネジメント層の強化に取り組んでいます。

また対話力の高い課長の組織は「風通し」「挑戦意欲」「成長実感」が高い傾向にあることがデータから明らかになりました。当社におけるミドルマネジメントの強化は「対話力向上が最重要」と位置づけ、課長職を対象とした研修の実施など強化施策を実行しています。今後、対話の質をより向上させ、組織の統率力向上、「事業創出力・事業経営力」の強化につなげます。

* 部課長が組織エンゲージメントに与える影響度



対話の「質」向上に向けた強化施策

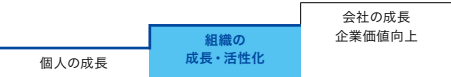
当社では、マネジメント層に対して選抜研修や集合研修を実施し、多様な社員の力を引き出すために必要な「対話力」の向上を目指しています。エンゲージメントサーベイや360°サーベイの結果をフィードバックし、マネジメント層の意識や行動の改善を図ります。

2023年度は、集合課長研修で「対話の重要性、適切な部下の目標設定における対話」、集合部長研修では「リーダーとしての魅力・求心力」を重点テーマに研修を行いました。課長職の対話の「質」を向上させるため、役員と課長職が対話する機会や、課長職同士のマネジメントの工夫を共有し合う場を継続的に設けるなど、対話の「質」を向上させる取り組みを実行しています。

2024年度は、引き続きマネジメントの対話の「質」に焦点を当て、社内外との良質な対話を通じ、事業創出力(事業の「種」をまく「点」の形成)、事業経営力(「点」の「線」「面」→「塊」化)の引き上げに注力します。



課長職同士の学び合いの様子



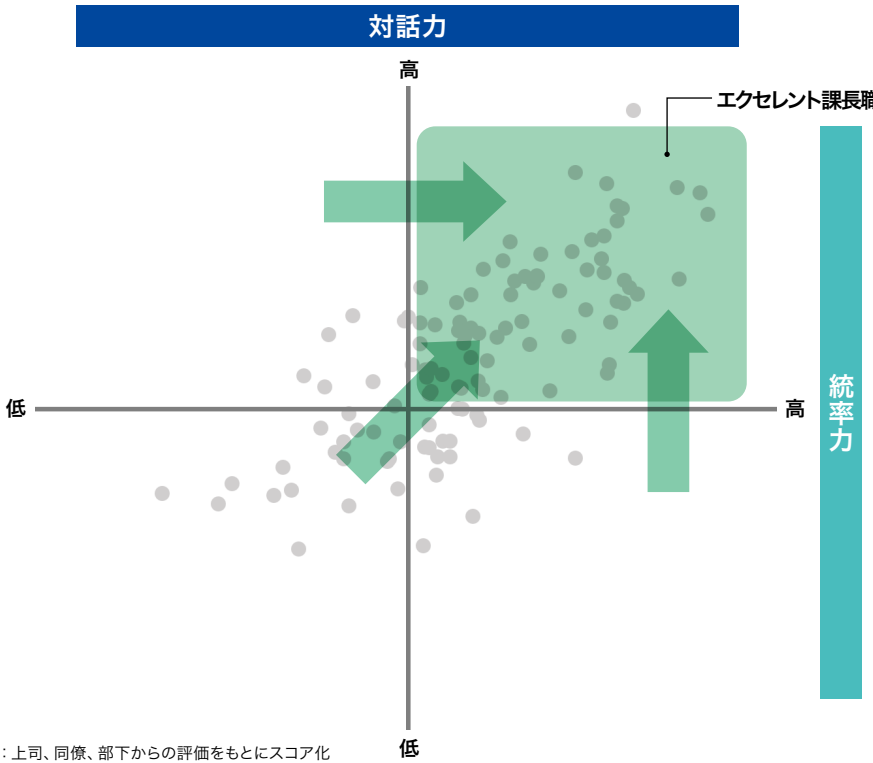
課長職のマネジメント力強化(対話力×統率力)

課長職の重要な役割として、競争優位性・成長の追求のための戦略遂行(Shall)と、部下一人ひとりに合った挑戦・機会の追求と成果の確認(Will)、そして個々ができること(Can)を可視化し、対話を通じてShall、Will、Canを調和させていくことで個と組織の力を強化します。

2023年度は、360°サーベイの結果を「対話力」と「統率力」の2軸に分け、全課長職を4つのタイプに分類しました。分析結果を課長職本人にもフィードバックしています。

2024年度も各人の自己理解を深めつつ、組織上で最も影響力があるミドルマネジメントが、部下の個人の力をチームや組織に最大限活かせる取り組みを継続します。

【対話力と統率力を兼ね備えたエクセレント課長職へ】



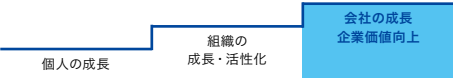
注：上司、同僚、部下からの評価をもとにスコア化

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA



人材戦略を通じた双日らしい事業創出・事業経営力の向上

中計2026では、既存の事業の延長線にとどまらず、パートナーや他組織との共創・共有による当社の機能や価値の最大化を目指します。当社は、デジタル社会であってもヒトが中心の会社であり続けたいと考えています。そのために人材の育成とともに、風通しが良く、自由闊達で前向きな企業風土の醸成と、ヒトの魅力(ちから)強化への積極的な人的投資を継続し、加速していきます。当社グループスローガン“New way, New value”を実践しながら、事業創出・事業経営できる多様性と自律性を備える個の集団を創出し、利益規模・企業価値ともに拡大できる体制へと変革していきます。それらの変化を動的KPIや、さまざまな取り組み事例を通じて発信し続けるとともに、Next Stageに向けてさらなる人的資本の強化を推進していきます。



事業創出



ロイヤルホールディングス株式会社(以下、ロイヤルHD)の既存の顧客・事業モデルや当社の顧客ネットワーク基盤を掛け合わせ、「事業創造領域」と「海外事業・食材開発」を強化、新規事業創出に注力しています。

#女性活躍 #トレーニー #出向経験

ロイヤルホールディングス株式会社 出向中

小嶋 麻衣 (2018年入社)



#ミドルマネジメント #共創

リテール・コンシューマーサービス本部
リテール事業第一部 部長

久野 勝利
(2024年3月までロイヤルHD執行役員、戦略、マーケティング担当)



事業経営



米国の省エネルギーサービス事業において、顧客との接点や地場のネットワーク、高い技術力と双日の案件組成力・推進力、財務基盤を掛け合わせ、地域・商材を越えて案件規模の拡大に向けた基盤を整えていきます。

#キャリア採用 #事業創出

#ミドルマネジメント

McClure Company
Chief Development Officer
(2024年4月より出向)

清水 卓哉



#海外CxO #事業経営

McClure Company
President & Chief Executive

Shayne Homan, PE

私は、入社以来、物資・ライフスタイル分野の事業でトレーディングに携わっていましたが、1年間ベトナムの食品・生活雑貨等卸売の事業会社に出向(トレーニーとして赴任)し、ベトナムのバリューチェーンを学び新規顧客の開拓に携わりました。食品事業や外食事業に必要な知識を磨き、出向先で海外事業の開拓に向け、日々パートナーとともに海外のマーケティング調査や事業戦略を練りながら、新規事業の創出に取り組んだことで、**米国でのロイヤルHDとの外食事業参入などが実現しました*1**。会社設立などを通じて外食産業の知識を深め、出向先から帰任する際にはリテール事業の幅出しのため、新規事業創出に携わりたいと考えています。

ロイヤルHDが掲げる中期経営計画において、ロイヤルグループと双日のシナジーを最大限に発揮すべく、ロイヤルHDに出向していました。海外事業の拡大に加え、事業創造領域において双日のノウハウと事業基盤の活用を念頭に置いて、迅速かつ納得度の高い意思決定を進めることを意識していました。新規事業の開拓は非常に苦労しますが、両社の強みを掛け合わせるからこそ事業化が実現します。今後は、例えばベトナムで肥育した肉の協同加工・販売など、**別事業とのシナジーの可能性を探り、両社の企業価値向上、外食業全体の活性化を実現させたい**と考えています。

新たなビジネスを創りたいという想いを胸に2011年にキャリア入社し、本社の課長時代は、エネルギーのトレーディング、電力関係の投資ビジネスに携わり、若手とともに、新規ビジネスの創出に挑戦・実行しました。McClure Company(以下、MCC社)に出資し、現在は現地に出向しています。ほぼ同時期に就任されたShayne CEOと二人三脚で会社をさらに大きく育てるため、刺激的な日々を送っています。MCC社の高い技術力・ネットワークと当社の発電事業開発・運営の知見を掛け合わせ、双日としては本事業の横展開に加え、MCC社顧客への**分散型太陽光発電の提供**、他本部との横断的な取り組みにも着手しています。**事業領域を限定せず、世界的なエネルギートランジションへの貢献を加速**させていきます。

私は、20年以上ESCO事業*2に従事し、2024年1月より新たに社長に就任しました。全米エネルギーエンジニア協会の認定エンジニアの資格を有し、2001年にMCC社へ入社後は、技術・営業に携わり、太陽光ビジネスも開始しました。双日の参画によって、案件組成力の強化や安定した財務基盤により地理的にも事業分野的にも新たな領域に進出する機会を得て、事業を拡大中です。**双日とともに隣接する州や米国全土への事業拡大を目指します**。共創を通じての市場競争力を強化し、創造的かつ包括的なソリューションの提供を実現させ、今まで以上に顧客や社会からの信頼を強固なものにしていきます。

*1  ニュースリリース：ロイヤルホールディングス、銚子丸、双日による米国での合弁会社設立の件
*2 米国ESCO(Energy saving service)市場

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA

中期経営計画2026でも「ヒトへの積極投資・強化」を掲げる双日の人的資本経営について、人事担当本部長の河西と現場の第一線で活躍する3名の社員による意見交換をお届けします。



挑戦を促す環境づくりと女性活躍の推進

河西 ■ 中計2023で打ち出していた人材戦略については、おおむね想定通りに進捗しました。特に女性活躍推進とデジタル人材育成といったテーマが大きく進展したと評価しています。本日は現場の第一線で活躍されている3名にお集まりいただきましたので、それぞれの視点から、女性活躍や双日らしい人材育成の取り組みなどを中心に伺います。まず女性活躍推進の進捗について、皆さんはどう受け止めていますか。

衛藤 ■ 20代の社員では半分程度が女性ですし、採用活動にあたっては、優秀な人材を採用するためにジェンダーは関係ないという共通認識ができるところまでできています。採用するだけでなく、活躍してってもらわないといけないため、中計2023では人材

戦略の軸足を、それまで注力してきた「働き方改革」から「人材育成」に移してきました。この背景には、育児や介護との両立を支援する取り組みの充実に加え、男性の育児休暇取得率も高まり、データを見ても評価における男女の差がなくなってきたことがあります。ライフイベント等によるキャリアを止めないための施策は充実させてきましたので、これを一歩進めて、挑戦したいという気持ちの後押しができるようなシステムを作っていく必要があると思っています。

松浦 ■ 私は2023年にキャリア採用として入社しましたので、自分の経験からお話します。まず、採用段階について言うと、複数社経験してきた中で、自分にとっての働きがいや自らのスキルセットに関する棚卸しができていました。その上で、入社前に把握していた当社での業務内容は、強く興味を持てるものでした。また、働く環境と、一緒に働く人は入社するまでは分からないも

のですが、当社はウェブサイトには詳細な情報が開示されており、十分なイメージができていました。面接時も、互いの理解を深めることができるような対話形式で行ってもらえ、こういう方々となら自分らしく働けそうだと感じましたし、入社後もギャップはありません。育児支援に関する制度面も充実しており、利用しやすいように案内してもらえるので、あとは本人がどのように活用し、キャリアと家庭の両立を目指すかの問題だと思います。

河西 ■ 今後は、働きやすさは前提として、働きがいを感じてくれている社員が増えることで、どのような成果につながっているかという実績を取り上げていくことがテーマの一つになってくると思います。女性活躍の動的KPIとして掲げている「本社外経験」については当初40%としていた目標を超過達成しました。そもそも本社外経験を女性活躍のKPIとしているのは、昇格・昇進における女性と男性の機会均等を目指すためです。ライン職を選ぶ際、

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA

自分にとって馴染みのない環境や難しい局面での経験がある方を選びたいわけですが、本社外経験のある女性の割合は男性に比べると低い実態がありました。そのため、女性はある意味守られた環境の本社業務に経験が限られ、推薦する側も男性を選びがちになってしまうという背景がありました。現在の課題は、本社外経験をする中で意思決定に関われるポジションに就く女性がまだ少ない点です。この点を意識してそのようなポジションに就く女性の人数に加え、やりがいや得られる経験についても、中計2026のKPIに組み込んでいきたいと考えています。

松岡 動的KPIも含めて、投資家からも当社の人的資本についての開示は先進的であると評価いただくことが多いです。今後は、設定したKPIの達成を、どのようにアウトカムにつなげていくのかというプロセスをしっかりと示していかなければならないと感じています。投資家に、外部から見た「双日らしさ」とは何か、を伺うことがあるのですが、チャレンジ指数をKPIに設定していることもあり、「チャレンジ精神」や「挑戦」といったお答えをされる方が数多くいます。

河西 チャレンジ指数を例に挙げると、挑戦を促す環境整備の度合いを測る指標として設定していますが、所属長が部下の組織外での取り組みを評価しきれていない部分があり、納得のいく運用には課題が残っています。そのギャップを埋めるためには、量・質の伴った対話を行うことが重要であり、エンゲージメントサーベイ等のデータも活用しながら、所属長をはじめとしたミドルマネジメントの対話力、挑戦の質の向上を図っています。

衛藤 一人ひとり違う相手に向き合うため、対話のやり方は人それぞれですよ。マネジメントスタイルは型にはめられるものではないため、難しい課題だと思います。

人的資本経営のその先は自分ゴト化

松岡 最近よく投資家から問われるのは、双日らしい機能を発揮した事業で付加価値を創出するために、どのような人材を育成していくのかといった点です。

河西 中計2026において事業創出や事業経営を支える人材戦略は、「双日らしい成長ストーリー」を実現していく上で、非常に重要な柱であり、しっかりと取り組んでいきます。ここまで取り組んできた人的資本経営の次のステップとしては、ヒトの魅力(ちから)強化への投資を社員側がどのように受け止めているか、人的投資が有効に機能しているかという観点と考えています。突き詰めると、一人ひとりが、なぜ働いているのか、この会社をどのようにしていきたいかを考え、行動しているかということであり、これは、中計2026の人材戦略における起点にもなっています。

松浦 2023年度に開始した「双日らしさの追求プロジェクト」等を通じて、ベテランから若手社員までが双日らしさについて考えてきました。私自身も、双日という会社が、源流をたどると160年以上の歴史があり、長きにわたって脈々と受け継がれてきた商社としてのDNAがあるからこそ、常に新しい発想や着眼点を大切にすることができ、事業創造につなげられてきたことを再認識しました。広報業務で接するメディアの方々からも「双日らしさとは？」と問われることがあります。一言でお答えするのが難しいため、各事業における着眼点や人材について具体例で紹介してきました。今では、多様性が強みにもなる時代において、固定されたイメージが社内外にないこと自体が強みなのではないかとも思っています。

衛藤 個人的には、双日の過去を積極的に語る機会がなかったのですが、「双日らしさの追求プロジェクト」のミーティングを通じて、「過去の経緯があって今の双日がある」と再認識しました。そして、社員一人ひとりが「会社をこうしていきたい」と表現して



いいのだと気づくとともに、私たちはこれまでの延長線上ではない成長を目指していく転換期にいるのだと感じています。そのためには、私自身は現在取り組んでいるダイバーシティの推進を通じて、一人ひとりが挑戦できる環境づくりを後押ししていきたいと考えています。

松岡 私自身、ミドルマネジメントになって数年が経過しており、この間、管理職として組織をまとめることに腐心してきました。所属組織は人材の多様性に富んでおり、新卒入社だけでなくキャリア入社もいるし、年齢やバックグラウンドもさまざまです。そうしたメンバーをまとめて、チームの力を最大化するためには、多様な意見をまとめて最大公約数にするのではなく、とがった意見を集めながら最適解を導き出すことが重要だと考えています。社員それぞれが個性を発揮でき、認め合い、自由に多様な発想や考え方を強みにできる会社にしていきたいですね。

河西 最後になりますが、社員の皆さんには日々の仕事や会社の向かう方向性を自分ゴト化し、ワクワクしながら仕事をしてもらいたいですね。私が目指するのは、柔軟な思考や豊かな発想力、チャレンジ精神を持って、グルーブスローガンである“New way, New value”を実践し続ける会社です。その実現に向けて、ともに力を合わせていきましょう。

 双日の「人的資本経営」
当社の多様な個の活躍を支える人事施策について

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

価値創造を加速するDX

DX戦略の全体像

中期経営計画2023をDigital開拓期として、意識改革・人材育成など、デジタル変革(DX)のための準備を整えてきました。
中期経営計画2026より、いよいよ“Digital-in-All”と称し、体制構築、具体的なプロジェクトの推進、さらなる高度人材育成を経て、全ての事業にデジタルを活用していきます。



VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

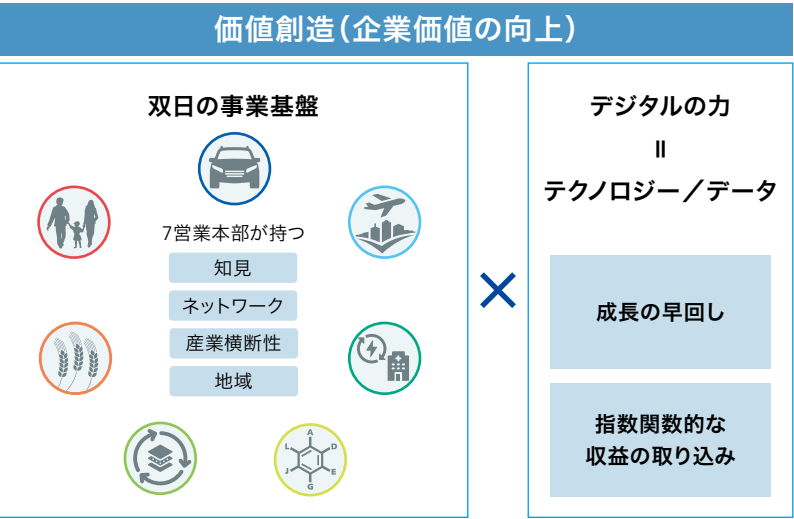
- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
- 074 社外取締役の支援・情報共有体制
- 075 監査体制
- 076 役員報酬
- 077 政策保有株式
- 078 リスクマネジメント

Digital開拓期を経て、“Digital-in-All”へ

2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
全社デジタル変革取り組みの開始 - DX最高責任者である社長を議長とするDX推進委員会の設置 - DX推進・実装支援としてCDOの設置 - 営業本部のDXを支援するCDO室の設置	デジタルに対する意識改革 - 経営層の合宿型研修サマーセッションなど、経営戦略とデジタルの一体化を階層ごとに集中討議 - DX推進委員会をデジタルリテラシー強化の場として活用 デジタル人材(応用レベル)の育成開始 - 応用人材のスキル分野、スキルレベルの設計とカリキュラムを独自に開発し、運営を開始	デジタルリードプロジェクトの推進 - デジタルツインによる生け簀の中のマグロの尾数推定方法について、国立研究開発法人海洋研究開発機構(JAMSTEC)とともに、特許申請中。これらのデジタルアセットを活用し、給餌最適化など、本マグロ養殖事業の経営管理の高度化に挑戦 等 デジタル人材育成の着実な進捗 - 全社員が基礎研修を修了するなど、リテラシーの底上げ完了 - 応用人材(応用基礎／エキスパート)の目標育成人数300名の達成

中期経営計画2026 “Digital-in-All”へ

強みのある事業の塊への進化



事業・機能を集約させたOne Teamへ



- デジタルビジネスを収益の塊として伸長
 - デジタル事業立ち上げ
 - パートナーとの共創
 - 双日テックイノベーション株式会社(旧日商エレクトロニクス)とのDX共創の強化
- 各本部のデジタル実装加速／デジタル収益増加
 - 各営業本部と共創で既存ビジネスの価値向上を推進
 - データ活用(生成AI／データ分析)の全社推進
 - デジタル人材／高度IT人材の育成・獲得・活用
- 全社デジタル化、IT・インフラ基盤整備・強化
 - AI・データ活用基盤の構築
 - 双日グループのデジタル化を支えるIT・インフラ基盤整備
 - セキュリティ対策高度化

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

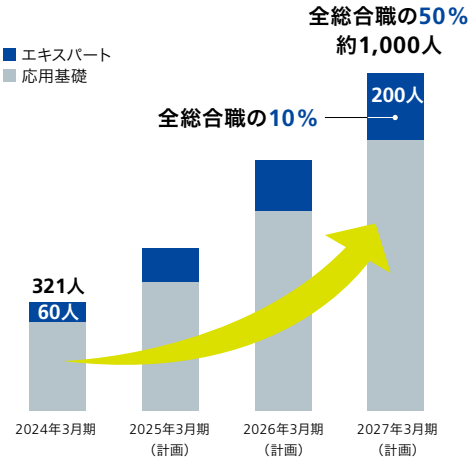
078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA

Digital-in-Allのための人材育成の拡大と強化

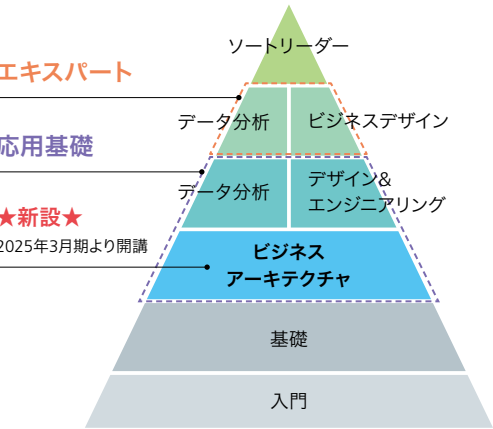
育成人数の拡大

応用人材（応用基礎＋エキスパート）を
全総合職の**50%**（約1,000人）へ
エキスパートは全総合職の**10%**（約200人）へ



応用基礎のカリキュラム強化

ビジネスデザインの要素の一つである
ビジネスアーキテクチャ
（DX推進の構想をコーディネートする力）
を、応用基礎のカリキュラムとして新設



エキスパートを基軸として、全社共通のデジタルアセットに各業界の課題・データを応用

デジタルツイン	● 中古車流通プラットフォーム ● 炭鉱オペレーションDX ● 水産事業DX (鷹島マグロ事業)
インダストリー トランスフォーメーション	● トレーディング事業DX ● 東南アジア農業プラットフォーム
CX (カスタマーエクスペリエンス)	● ディーラー事業CRM ● トレーディング事業CRM
データドリブンオペレーション	● 貨車リースポートフォリオ ● 電力単価予測分析 ● 商材価格最適化

● 自動車本部 ● 航空・社会インフラ本部 ● エネルギー・ヘルスケア本部 ● 金属・資源・リサイクル本部
● 化学本部 ● 生活産業・アグリビジネス本部 ● リテール・コンシューマーサービス本部

エキスパートが各組織のデジタル専任部隊の
マネジメントとして始動



データ分析エキスパート	データ分析エキスパート	ビジネスデザインエキスパート
主計部 DX推進課課長 奥村 晋一	金属・資源・リサイクル本部 デジタルビジネスデザイン課課長 川副 裕司	化学本部 デジタル推進・ オペレーション統括課課長 鈴木 哲夫
デジタル活用を加速させるべくエキスパート人材を中心に新たな専任組織を立ち上げました。培った会計・税務に加え、豊富な会計データをもとにデジタルの利活用と他組織との連携により、自組織における既存業務の効率化・高度化、ガバナンスの強化を行います。将来的にはデジタルスキルが会計・税務と並んで専門性の一つとなり、予兆・予測型の高度な価値提供ができるよう新たな道づくりに邁進していきます。	各組織が自律的にデジタル技術をビジネスに応用できるよう、活用のけん引役と人材育成を担います。炭鉱操業や特色ある希少資源の取り扱いなど、当本部ならではの事業データ分析を行うことで、既存事業の価値向上を加速させます。また、循環型・脱炭素社会で求められるニーズに対しても、デジタル活用により新たな価値を創出することで、業界全体の変革に挑戦していきます。	多岐にわたる取引先や商品数は、業務効率の観点からは悩みの種でしたが、デジタル活用によって、それを強みへと変革できる大きな可能性を秘めています。データ分析や可視化によるデータドリブンな戦略構築やリソース配分、デジタルイノベーションによって、継続的なビジネス価値の最大化とそれを実現する組織のデジタルスキルアップを進めていきます。

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

価値創造を加速するDX



Tably株式会社 代表取締役
及川 卓也

Profile
1993年、米国Microsoft本社にてWindows NT 3.1日本語版の開発に参加。その後、Microsoft日本法人において国際版のWindowsの開発に携わり、2009年にはGoogle日本法人社に転職。同社でプロダクトマネージャーやエンジニアリングマネージャーを務めるなどした後、独立し、2019年にTably株式会社を設立した。

特別対談

双日におけるDXの可能性

当社はデジタルを、価値創造を加速するために不可欠なものと捉え、事業・人材両面においてデジタルの活用を進めています。

今回は、当社デジタル推進のアドバイザーを務める及川氏とCDOの荒川が、双日におけるDXの可能性と課題について議論しました。



取締役 専務執行役員
CDO兼 CIO
荒川 朋美

双日×デジタルの可能性

荒川 ■ 及川さんのように、テクノロジーの領域で自らマネジメントもされているご経験と、それをいかに広く事業に活用していくかという視点の両方をお持ちの方は大変貴重であり、以前からぜひ一緒にお仕事させていただきたいと思っていました。2023年9月から正式にアドバイザーをお願いしていますが、ここまで双日と関わってくださっている中で、どのような印象をお持ちですか。

及川 ■ 荒川さんとはもともと面識がありましたが、こうして一緒にすることになったのは、私が当時パートナーを務めていたVC

(Venture Capital：ベンチャーキャピタル)の代表が日商岩井(現双日)出身で、そのご縁からご連絡したのがはじまりでした。その後、御社役員が一堂に会するサマーセッションの場でVCの立場からお話をする機会をいただくことになりました。当時一部の日本の大企業の中には、デジタルの活用を否定したり抵抗感を示したりする方が少なくなかったのですが、双日にはそういった方が全くおらず、素晴らしいと思いました。荒川さんもその場でパワフルにお話をされ、議論を巻き起こしていて、興味深く感じたことを覚えています。私にとって商社はずっと謎の存在でした。トレーディングをやっているイメージしかなかったため、これだけ情報が手に入りやすくなった社会において、なぜ商社がいまだに必要とされているのかが理解できなかったのです。しかし、双日の皆さんと一緒にする中で、私が描いていた商社像とは全く異なる

ことに気づきました。トレーディングだけではなく、ファイナンスもやっているし、事業開発もやっている。一言では言い表せませんが、社会の変化に合わせて必要とされているものを常に考え、応えていく、とても面白い会社だなというのが現在の印象です。

荒川 ■ 私が当社に大きな可能性を感じ入社を決めたのも同じ理由からです。

当社は、多くの事業領域でそれぞれ異なる価値を生み出しており、とても大きな可能性を秘めている。そしてその一つひとつの事業でDXを推し進めるとなると、テクノロジーやデータの活用を、それぞれの事業に合わせて考えていかないといけない。その可能性に大きな魅力を感じました。

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

及川 ■そうですね。そして、テクノロジーの素晴らしいところは、活用の仕方によっては指数関数的に成長を期待できる、つまりは事業に大きくレバレッジを効かせられる点であり、まずはその発想を持つことが重要です。物理的な場所による制限を越えていけるので、双日が有する知見やネットワークにテクノロジーを掛け合わせることで、世界の隅々まで価値を届けることができます。商社は日本独自に発展してきた業態ですが、その機能を必要としている地域は世界各地にあるのではないのでしょうか。

荒川 ■当社が東南アジアで取り組んでいる、デジタルによる農家向けサービスの提供や農家データ収集を通じたプラットフォーム事業の展開が一つの例です。多くの農家は流通網や肥料に関する知識やノウハウがなく、気象現象や農作物の病気によるリスクに対処できていません。その農家に対してデジタルを活用した生産性向上に向けた取り組みを広く普及させるプロジェクトを進めています。その結果、農家自体の収益を増やし、その国の豊かさ、そして世界の食糧問題の貢献に対する一助となる。当社に強みがある肥料事業や物流機能を提供しながらデジタルをその結合材料として使うことで、点と点が線になり、面となり、塊化した価値が回転し続けることで潮流を生み出すことができる、このスケール感がまさに商社である双日のビジネスモデルの土台です。



及川 ■デジタルを活用することで大きな改善余地がある領域は世界各地にあり、すでにそうしたさまざまな領域でディスラプションを起こそうと、デジタル技術に強みのあるスタートアップ企業が参入を試みています。しかし、既存の業界に参入するスタートアップ企業がよくぶつかる壁は、業界特有の商慣習であり、苦戦を強いられているのが実情です。双日のような商社が優れているのは、商習慣をはじめとする豊富な知見をもとに、スケール感のある現地における信頼やネットワークを活かして、そうした壁を突破する力があることです。そこにデジタル活用も掛け合わせることで、スタートアップには真似できない、双日ならではのビジネスモデルを確立できるのではないのでしょうか。

荒川 ■全く同感です。そのために、双日単独での取り組みだけではなく、スタートアップ企業との共創で、私たちの強みと、彼らの強みを組み合わせる取り組みも手掛けています。ただ、スタートアップ企業側にお任せする部分であっても、極力当社の社員が一緒に関わることが重要だと考えています。

及川 ■デジタルを強みにするために重要なのは、手の内化だと考えています。自社で知見を蓄積していくためには、究極的には全て社内で行えばいいのですが、リソースの制限やスピード感が出ないという課題がある中で、どこまで社内で行うかという判断が大切です。私が長きにわたり携わってきたソフトウェアの開発を例にすると、一部の工程を協力会社に外部委託することもあります。進捗が芳しくない場合には自社の社員を派遣して指導できるくらいにしておくことが理想だと考えています。一方で、どこが作業をしても大差が生じないシステムの開発などの場合には、積極的に外部委託を活用することを勧めます。ただし、デジタル領域では、スピード感の欠如が経営において致命的になるため、仮説検証を迅速に行う体制については、社内で構築すべきでしょう。



荒川 ■パートナー企業との協業でプロジェクトを進めるにあたって、当社にリテラシーがないまま丸投げしてしまうと、当社には知見も何も残りません。双日ツナファーム鷹島株式会社におけるスマート水産プロジェクトでは、養殖マグロの生け簀をまるごとデジタル空間で再現するデジタルツインのアプローチに挑戦するにあたって、当社社員自らが全工程に携わるようにし、実際に生け簀に潜って画像データの取得や、プログラミングも当社社員が行いました。商社の事業活動の起点が人材であるなら、その人材がデジタルを理解できない限り、全社としていくらデジタルを活用しようとしても、自分たちの強みにはなり得ません。CDO就任後真っ先にデジタル人材教育に取り組んできたのは、そうした背景があります。

デジタルを活用してスピードを上げていく

及川 ■先ほど述べたように、日本企業にありがちなデジタルに対する抵抗感というのは双日の皆さんにはありません。一方で、意思決定のスピード感はさらに上げていく必要があると感じています。日本企業の中ではスピード感は早い方ですが、外資系やスタートアップと比べるとまだまだ足りません。有しているネットワー

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

価値創造を加速するDX

クや資金力はほかには真似できないものですので、そこにさらなるスピードが加わると強みになっていると思っています。

荒川 I 指摘の通り、意思決定のスピードは課題です。投資する上でリスクの精査は必要なのですが、徹底的にリスクを把握して進む、ある意味企業として当然の風土があります。ただ、それではテクノロジー領域における投資のスピードにはついていきません。経営側は新しいことをどんどんやっていこうという想いを持っているので、現場が解決できる問題も多くあると感じています。既存のルールに囚われず、過去の失敗を打ち破る道具としてデジタルを活用し、スピード感を持って次に向かう機動力に変えることができれば、さらに前進していけると考えており、私自身、日ごろからチームメンバーを励ましています。一方、当社は、新しいことに挑戦する姿勢や変化を機会と捉え、新たな価値を生み出せそうな領域に飛び込むスピードは速い会社です。そうした企業文化はデジタル領域でも活かしていけると確信しています。

及川 I 現場のメンバーが知らず知らずのうちに既存のルールに囚われてしまうのは、他社でもよく聞く話です。経営側からしてみると、積極的に新しい挑戦を進めてほしいと思っているということは多くあります。荒川さんがおっしゃるマインドセットの変革は非常に大切だと思います。例えば、先日参加した御社のデジタル推進チームとの合宿でも議論に出た、従来の重厚長大な事業とデジタルの掛け合わせが一つの事例となり得ます。豪州原料炭の露天掘り炭鉱におけるリハビリテーション*は、双日が操業機能を保有するアセットだからこそソフトウェア的な発想でデジタルを活用できる可能性がある事業例だと感じました。

*リハビリテーション：自然環境の修復や緑化



双日におけるデジタル戦略の今後

荒川 I 私は全ての事業でデータ、テクノロジーを活用し価値向上できると断言できます。デジタルが関係しない事業はないという意識を全社に浸透させ、各事業担当者が、データをどのように活用し、テクノロジーをいかに導入すれば価値を生み出すことができるのか考えることが、事業成長につながります。前中計期間はデジタル変革のための意識改革・人材育成などを進めるいわばデジタル開拓期でした。中期経営計画2026ではDigital-in-All（全ての事業にデジタルを）を掲げ、全ての事業にデジタルを活用していきます。次期中計のころにはそれが当たり前になって、「デジタル」という言葉をわざわざ掲げなくても普通のことになっている。究極的にはそこを目指しています。

及川 I どのような事業にもデータはありますが、そもそもデータがデジタル化されていないこともあり、それを活用しきれているかというとまだまだの会社が多いでしょう。テクノロジーの側面から見ると、議事録のような非構造化データも含め、あらゆるデータが活用可能になっています。双日には、デジタル領域に強いグループ会社もありますので、データ活用を進めていく上では優位な立場にあるはずです。先ほどのデジタルツインの例をはじめ、実践の場があることも最大限に活かし、多岐にわたる事業でデジタルを活用する中でも、「双日といえばこれだよね」といえるものが出てくることに期待しています。

荒川 I ありがとうございます。変革し続けていく中で、商社でありながら商社の枠組みに囚われず、必要なものを必要なところに届ける。それをデジタル自体で課題解決することで、当社の指数関数的な成長による価値創造を推進していきます。

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA



価値創造戦略を支えるガバナンス

コーポレート・ガバナンス

当社は、中長期にわたる企業価値向上の実現に向け、コーポレート・ガバナンスの充実が経営の重要課題であるとの認識のもと、株主をはじめとするステークホルダーに対する経営責任と説明責任を果たすことを含め、健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めています。

このような考えのもと、当社は2024年6月18日をもって監査等委員会設置会社へ移行しました。これにより、経営判断の質とスピードを一層高め、絶え間なく変化し続ける事業環境のもとで当社グループの企業価値向上を図っていきます。

POINT

1 取締役会のモニタリング機能強化

取締役会の過半数を独立社外取締役とし、議長も独立社外取締役としています。

また、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることにより、取締役会の監督機能を強化しています。

加えて、取締役会の諮問機関として設置する指名委員会・報酬委員会についても、引き続き独立社外取締役を過半数、独立社外取締役を委員長とし、取締役の指名・報酬の決定の透明性と客観性を高めています。

2 権限委任による経営判断のスピード向上

監査等委員会設置会社への移行により、取締役会から業務執行取締役・執行役員への権限委任を進め、経営判断の迅速化を図っています。

経営戦略に影響を及ぼす重要な事項は、豊富な経験、専門性及び多様性を備えた取締役会で議論・決定し、それ以外は権限委任により業務執行にて迅速・果断に意思決定します。

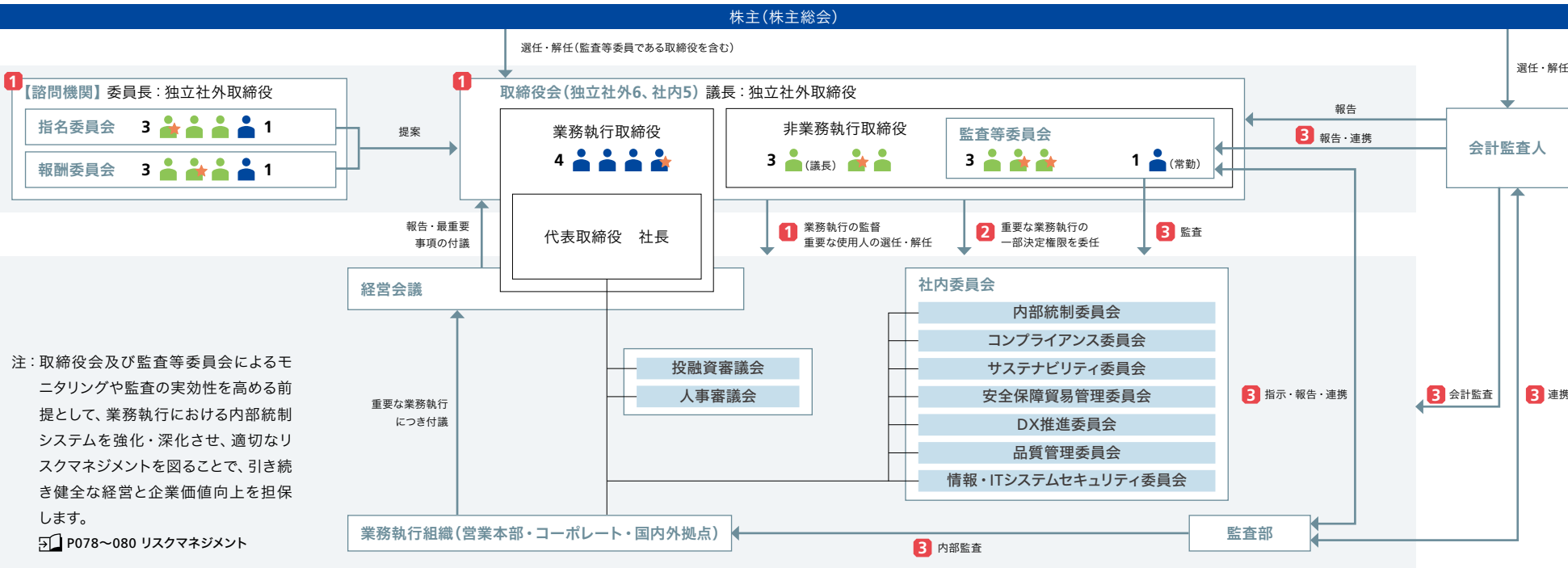
3 実効性ある監査体制の構築

監査等委員会を補助する使用人の設置、監査部及び内部統制委員会から監査等委員会へのレポートラインの設定、監査等委員会・監査部・会計監査人との三者間での定期面談等による情報共有や意見交換などを通じて、監査の実効性を高めています。

P075 監査体制

コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年6月18日現在)

社内取締役 独立社外取締役 女性取締役



VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

社外取締役鼎談

中期経営計画2023(以下、中計2023)が終了し、中期経営計画2026(以下、中計2026)の発表や新たな経営体制への移行など、次なる成長ステージへ向けた基盤づくりを進める双日。
今回は中計2023の振り返りと、次なる成長に向けた課題と期待をテーマとして、社外取締役の亀岡氏、齋木氏、朱氏にお話を伺いました。



社外取締役
報酬委員会委員長
朱 殷卿

社外取締役
指名委員会委員長
齋木 尚子

社外取締役
取締役会議長
亀岡 剛

Q. 2023年度に終了した中計2023を、どのように評価されていますか。また、新たに発表した中計2026をどのようにご覧になっていますか。

齋木 |
中計2023策定当初に掲げられた数値目標は、全て達成しました。「PBR1倍超」については、難航したものの、中計期間終了間近の2024年3月、遂に実現することができました。純利益については、2022年度には初めて4桁億円台に乗せるとともに、2期連続で過去最高益を更新しました。市況や為替等の外部環境の影響はあったにせよ、数字にこだわって結果をしっかりと出した点は高く

評価しています。また、キャッシュ・フローの大幅な改善により成長投資を積極的に行えたことにも一定の評価をしています。他方、安定的な収益基盤が計画通りに構築できたかという点、いささか心もとない印象です。すなわち成長投資4,500億円の実施自体は取りあえずそれとして、リターンは十分か、という点です。明らかに物足りないと感じています。案件によっては相応の時間がかかることは理解していますが、さらなる奮起を期待したいで

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

すね。なお、一部PMIが遅れていることがその背景にあるというのが執行から受けている説明ですが、当初の見込みに甘さがなかったかどうかも含めて、今後のためにもさらに精査していくことが重要です。

朱 **I**

中計2023で掲げた業績目標は全て達成したことに加えて、非資源分野など市況の影響が少ない分野の収益貢献の拡大や、事業投資におけるダイナミズムが一層高まった点、積極的な成長投資と同時に株主に対する還元拡大を図ってきた点など、質・量ともに優れた結果を残すことができたと評価しています。一方で、当社の株価がまだ安定してPBR1倍を上回る水準に至っていない点については、謙虚な振り返りが必要です。おそらく中計2023期間中に、商社セクターに対する業績要請が一段高いものに至ったのではないかと推測しています。平均して1桁後半とされる日本の上場企業の資本コストに対して、当社がPBR1倍以上を維持し続けるためには、2桁から2桁半ばの資本利益率を安定的に達成する必要があると、また、すでに大手商社の資本利益率とその水準を超えている中で当社が投資家から選ばれるためには、資本利益率の水準だけでなく、他社と比べて当社ならではの訴求点が求められていると思います。中計2023の結果に満足することなく、一層高い目標に対峙する必要があります。

亀岡 **I**

お二人と同様に、中計2023で掲げた全ての数値目標について達成できたことは良かったと思います。株主の皆様への還元という意味では3期連続増配ができました。課題は本部によって収益規模に差があることです。当社では営業部門は7本部体制ですが、

全社当期純利益の40%以上を金属・資源・リサイクル本部で上げています。

中計2026は、「次なるステージ、2030年当期純利益2,000億円」への足固めを行うと位置づけています。収益規模を現在の倍にするには、各本部が少なくとも本部で合計200億円以上の利益を上げるような体制にしていけることが必須です。これまで当社では、「点から線、面に」を掲げ、全社を挙げて既存のビジネスを広げていく活動が続けてきました。中計2026ではさらに進化させ「塊へ」としています。いかに収益に結びつく塊を数多く創り出し、それぞれを大きく成長させられるかが中計2026の命題です。

齋木 **I**

中計2026は、2030年の目指す姿として「事業や人材を創造し続ける総合商社」を引き続き掲げつつ、2030年までには当期純利益2,000億円及びROE15%超の次なるステージに入るとの意気込みを示しています。この実現のためには、何といっても、強みある事業群を形成して、安定的・継続的に高い収益を上げられる基盤を確保しなくてはなりません。まさに先程申し上げた、中計2023において物足りない指摘した点に関わってきますが、事業投資からのリターンは質・量をいかに高めていけるかが喫緊の課題と認識しています。この時大切なことは、競争優位性を活かして既存事業を着実に拡張・進展させるとともに、これまでの実績を踏まえた上で新たな事業領域や新たな国・地域にも果敢に挑戦していく、そして不断に資産入替を検討する、この3点だと考えています。「点から線へ、線から面へ、そして塊へ」のキーワードで、議論を重ねてきていますが、この方針が実を結ぶかどうか注目しています。「双日らしい成長ストーリー」とは、実績に裏打ちされた夢にほかなりません。



朱 **I**

中計2026において、これまで以上の優れた業績を達成するためには、他商社とは一線を画したドミナントなニッチ領域を構築し、増やしていく必要があるのではないかと思います。お二人が指摘されている通り、当社がこれまで取り組んできた、「点から線、線から面」の事業投資が安定した収益につながるかどうか新たな中計期間のカギであり、国内での水産加工チェーンやアジアにおける農業・食料・卸・リテール領域での利益貢献に期待しています。事業投資が優れたリターンにつながるかどうかは、投資の入り口における適切な価値評価に加え、投資後の対象先に対する業績改善と、必要に応じて投資価値がピークを過ぎる前に回収できるかにもかかっており、これまで積極的に行ってきた投資先の業績改善を実現し得る優れた経営力の重要性が一層増すこととなります。投資先のバリューチェーン全体を俯瞰してPDCAサイクルを回し、変えるべきことを迅速に変えることができる経営者層の厚みが、各営業本部において増してくることが成功の条件であると考えています。

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

Q. 中計2026では「双日らしい成長ストーリーの
実現」を掲げていますが、その達成のカギは
どこにあるとお考えでしょうか。

亀岡 I

双日は、前身の日商岩井、ニチメンにおいて厳しい経営危機に直面し統合を経て、弱体化したバランスシートを、着実に構造改革を重ね収益を上げ続けることによって改善し、当期純利益1,000億円を上げる企業に成長しました。この過程で社員が一丸となって意識改革を行い、規律ある財務マネジメントを徹底することにより、競争相手に比べて多くの制約がある中でもトレーディングにおいて収益率を改善し、また新たな収益を生む事業を立ち上げていくことができました。まさしくこのどん底から再生するプロセスを経験した社員こそが双日の強みだと思います。

また、大局的な課題としては、当社が他の総合商社に比べ規模が小さいことを活かして、全社的に部門の垣根を越えたビジネスを数多く組成し、育てていけるかだと思います。DXを最大限活用し、全社に散らばる情報や機能を最大限活用することにより、双日らしい事業展開が可能になると思います。

朱 I

商機を見出す目利き力、共創関係を創り出すネットワーク、利益最大化を実現するための構想力、事業運営のマネジメント能力などが当社の培ってきた強みです。一方でこれらの強みは当社にだけ固有のものではなく、また、時価総額が10兆円を超える大手商社と比べると、投資効率やリスク許容度に関して当社との間

に大きな差があることも事実です。しかし、再編が進む国内中堅・中小企業が中心のいわゆるミドルマーケットでは、企業規模が大きい大手商社にとっては必ずしも優先対象にならない一方で、当社にとって魅力的な商機が十分にあるのではないかと考えています。

また、優れた企業間での競争環境において依拠すべき差別化の源泉は、結局のところそこで働く人の仕事ぶりそれが総合した企業文化の力に尽きるといえるのではないのでしょうか。いわゆる能力の高さや優秀さにとどまらず、最高の結果をもたらすことに決して妥協しない目線の高さと、いかなる時も顧客や同僚からの信頼を裏切らない誠実さが会社全体で共有されていることが、持続的な企業価値向上につながるものと考えています。

齋木 I

亀岡さんや朱さんがそれぞれ指摘された点に同感です。双日自身、他の総合商社と比較して人員予算等の面において規模が小さいという特徴を捉えて、機動的かつハンズオンで業務を遂行するの



が強みと標榜していますが、もっともっと徹底してもらいたいですね。言葉を換えれば、本当に機動的に戦略を立案実施できているか、投資先においてしっかりハンズオン経営ができているか等について、改めて検証するようお願いしたいですね。

人材戦略についても一言お話しします。当社の企業価値向上のためには、「社会が得る価値」と「双日が得る価値」、加えて「社員の一人ひとりが得る価値」を最大化することが求められます。新人事制度が始まりましたが、一人ひとりの社員が新制度を十分に理解し納得感を持って働くこと、そして当社が働きがいのある会社であり続けることが極めて重要である点を強調したいと思います。

Q. 2024年は、社長交代や機関設計の
変更など、双日のガバナンス体制が大きく
変化しています。その背景や、今後のさらなる
ガバナンス体制の強化に向けたお考えを
お聞かせください。

齋木 I

社長の選任は、人事異動や育成を経て最終的な決定に至る長期にわたるプロセスです。指名委員会において、交替の時期についてあらかじめ決めてはいませんでしたが、長い期間をかけて候補者を複数上げ議論を重ねました。その過程で、いろいろな候補者について、幅広い経験とより重い責任を負わせるべく、可能な範囲で人事異動等も行ったところです。

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

価値創造戦略を支えるガバナンス
社外取締役鼎談

また、毎年夏にはサマーセッションを実施していますが、社外取締役も参加して、各人の能力・人物の見極めを試みました。本部長ブリーフィングの機会なども活用して、評価を高度化するようにしました。そういう意味でいわば定点観測は行っていたと認識しています。併せて、候補者とは非公式な懇談の場も設け、人となりを観察するなど検討を深化させました。

最終的に、中計2023終了時、すなわち2024年4月に社長交替を行うことを決定し、これに合わせ、最終候補者を絞り込み、指名委員会メンバーによる面談を複数回にわたって行いました。2023年10月には結論を得、この結果を取締役に報告し、承認されたということになります。

社長に求められる要件としては、高い倫理観、先見力、決断力、実行力、変革力、ストレス耐性と健康力などを念頭に、議論を進めました。当然、リーダーシップや人間的な魅力や個性は備わっているという前提ですね。

植村新社長には、内外の環境が極めて大きくまた急速に変化する中、当社が次の成長の段階に進んでいくための舵取りをしっかり行っていただくことを期待しています。植村さんは先読み力と変革力に長けている方だと確信しています。組織変革力はもちろん大切ですが、それ以上に自己変革力が大切だと考えています。是非、新社長には、双日を変えていくとともに、ご自身もまた日々変革・成長を遂げていただきたいと考えています。

亀岡

就任から1年が経ち、改めて双日に抱えているのは、着実にガバナンス体制を整えられてきているという印象です。従前から「取締役会実効性評価」の結果に真摯に向き合い、毎年着実に改善を積み重ねてきた成果だと感じます。実際2023年度も実効性評



価の結果を受けて、取締役会事務局との個別面談が設定され、さらなる改善点について議論をしました。

社外取締役が経営に対してチェック機能を発揮するのに最も大切なことは、経営の透明性だと思います。当社では社外役員に対して、投融資審議会や執行役員が泊まり込みで議論するサマーセッションへのオブザーバー参加をはじめ、本部長が自部門の取り組みについて詳しく説明する本部報告、社長と社外取締役との情報共有セッション、取締役会前の事前説明会等、経営の重要課題について詳しく理解する機会が設けられており、取締役会が経営のモニタリング機能を果たすための仕組みづくりができていたと感じました。

昨年1年間社外取締役として取締役会に参加してきましたが、事前説明会を含め活発に議論が行われ、取締役会に求められる実効性は高いと思います。さらに、2024年度から監査等委員会設置会社へと移行しました。これにより、従前以上に重要な業務執行の決定を業務執行取締役に委任することができ、迅速で機動的な意思決定が可能になります。現在世界で起こっている

さまざまな事象を見ると、急速に変化しており、世界各地で事業展開する当社にとって有効な制度変更だと考えます。一方、当社にとって移行初年度であり、取締役会の中でしっかりとコミュニケーションをとりながら、実効性を上げていく仕組みづくりを続けることが必要だと思います。

朱

監査等委員会設置会社への移行で特に意識した点は、監査等委員が取締役になることで取締役会の規模が大きくなり、それによって取締役会における議論が形式的で通り一遍のものにならないようにするためにはどうすればいいのかという点でした。取締役数増加の回避のため、監査等委員会規模を最小化することで監査機能を弱体化させるわけにもいかない中で、社内監査等委員を常勤の委員長1名に限定し、社外委員を3名にすることで監査等委員会における客観的な観点を担保する一方、監査等委員会と連携・支援するシニア・オーディターという役割を導入することで監査機能の充実を図りました。取締役会の規模が大きくなりがちな監査等委員会の課題に対して、当社らしくクリエイティブに対応できたのではないかと評価しています。

齋木

監査等委員会設置会社へ移行した目的は、取締役会の監督機能を強化するとともに経営判断を迅速化することにあります。同時に、私個人としては、双日は常に変わっていく会社であるという基本姿勢を改めて社内外に明らかにするという意義も少なからずあるように感じています。現時点において一見問題がないので現状維持でよしとするのではなく、常にさらなる良いものを目指して変わり続けていく、ということですね。また、監査等委員会

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

価値創造戦略を支えるガバナンス
社外取締役鼎談

設置会社は、一般に、海外企業や投資家からの理解を得やすいことがメリットといわれますが、今回の変更が海外からの投資の呼び込みにつながれば、結構なことですね。なお、監査等委員会の職務を補助するポストを新設するなど、体制面の工夫もなされています。実効性の担保・向上のためには、関係部局の連携強化が鍵を握ると考えていますので、現場目線を持って私もしっかり関わっていくつもりです。

朱 〱

加えて今般、役員報酬制度の一部改訂が行われました。ESGの各主要項目の中でも脱炭素とヒトが当社の企業価値向上に与える影響が大きいとの考えから、この2項目の配点を高め、脱炭素ではScopeごとに設定された目標の達成状況、ヒトについても全社員のエンゲージメントとDE&I促進に関する成果等にリンクさせ、具体性と客観性が担保された仕組みであると評価しています。当社はガバナンスに関する形式上の要請の多くをすでに満たしている中で、ESGの評価項目からは削除しましたが、ガバナンス改善が引き続き重要であるとの認識は何ら変わらず、それが究極的には株価に示されるものとして考え、役員報酬のKPIにおいて株主総利回り(TSR)のウェイトを高めることで対応しました。また、今般の役員報酬制度改定にあたっては、経営層と株主との間の利害の一貫したアラインメントを一層高めることとし、基本報酬のウェイトを下げる一方で、中長期の業績連動部分のウェイトを高めたこと、さらに中長期の業績指標として市況要因に影響されがちな利益の絶対水準のウェイトを下げる一方で、TSRのウェイトを高めたことが主要な改正点になります。ガバナンス体制と同じように、役員報酬制度自体もまだ過渡期にあり、PDCA

を回しながら引き続き改善に取り組まなければならないものと考えています。

亀岡 〱

最後に、私たち社外取締役は株主の皆様に代わって経営をチェックし、株主や投資家の皆様との対話を通して独立社外取締役の立場で会社のことをよりよく知っていただく役割があります。加えて、当社では日ごろから活発にIR活動を行っており、経営トップ

の皆さんが国内外の株主や投資家の皆様と数多くの対話を行っています。現在行っている活動に加え、株主、投資家の皆様からの情報開示のあり方へのご要望について真摯に対応していくことが大切だと思います。



VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント



役員一覧 (2024年6月18日現在) ● 取締役在任年数 ○ 取締役会出席回数(2023年度) ✨ 所有する当社株式数(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) 役員

取締役



代表取締役 会長CEO

藤本 昌義

● 7年 ○ 16回／16回
✨ 174,224株(130,204株)



代表取締役 社長COO

植村 幸祐

● 新任
✨ 23,781株(21,021株)



代表取締役 専務執行役員CFO
兼 コーポレート管掌 兼 経営企画担当本部長

渋谷 誠

● 新任
✨ 32,373株(23,713株)



取締役 専務執行役員CDO 兼 CIO
兼 デジタル推進担当本部長

荒川 朋美

● 新任
✨ 19,169株(18,169株)



社外取締役 取締役会議長

亀岡 剛

● 1年 ○ 12回／12回 *
✨ 400株



社外取締役 指名委員会委員長

齋木 尚子

● 4年 ○ 16回／16回
✨ 0株



社外取締役 報酬委員会委員長

朱 殷卿

● 3年 ○ 16回／16回
✨ 0株

取締役会の諮問機関の構成(下線は委員長)
指名委員会：
齋木 尚子、朱 殷卿、亀岡 剛、植村 幸祐
報酬委員会：
朱 殷卿、齋木 尚子、亀岡 剛、藤本 昌義

取締役 監査等委員



取締役 監査等委員(常勤) 監査等委員会委員長

真鍋 佳樹

● 1年 ○ 12回／12回 *
✨ 52,398株(39,798株)



社外取締役 監査等委員

山本 員裕

● 3年(監査役在任期間) ○ 16回／16回
✨ 0株



社外取締役 監査等委員

小久江 晴子

● 2年 ○ 16回／16回
✨ 0株



社外取締役 監査等委員

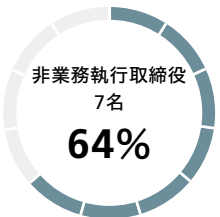
鈴木 智子

● 新任
✨ 0株

独立社外取締役比率



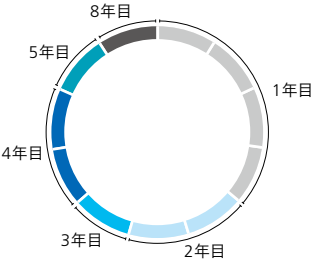
非業務執行比率



女性取締役比率



在任年数構成比



* 2023年6月の取締役就任以降の状況を記載しています

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

価値創造戦略を支えるガバナンス
役員一覧

執行役員（取締役を兼務する者を除く）



専務執行役員
尾藤 雅彰
株式会社メタルワン
代表取締役副社長執行役員



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



常務執行役員
泉谷 幸児
関西支社長



常務執行役員
草野 成也
アジア・大洋州総支配人
兼 双日アジア会社社長
兼 シンガポール支店長



常務執行役員
高濱 悟
株式会社JALUX
代表取締役社長 社長執行役員



常務執行役員
橋本 政和
航空・社会インフラ本部長



常務執行役員
村井 宏人
リテール・コンシューマーサービス本部長



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



常務執行役員
中尾 泰久
ビジネスイノベーション推進担当本部長
兼 経済安全保障担当



常務執行役員
弓倉 和久
財務担当本部長



常務執行役員
河西 敏章
人事担当本部長



執行役員
岡村 太郎
中東・アフリカ総支配人



執行役員
遠藤 友美絵
広報、IR、サステナビリティ推進担当本部長



執行役員
金武 達彦
自動車本部長



執行役員
新高 辰彦
欧州総支配人
兼 双日欧州会社(BV)社長 兼 バリ支店長
兼 双日欧州トレードホールディングス会社社長



執行役員
松浦 修
金属・資源・リサイクル本部長



執行役員
西川 健史
エネルギー・ヘルスケア本部長



執行役員
畑田 秀夫
生活産業・アグリビジネス本部長



執行役員
岡田 勝紀
中国総代表 兼 双日中国会社董事長 兼 双日上海
会社董事長 兼 総経理 兼 双日大連会社董事長
兼 双日広州会社董事長 兼 双日香港会社董事長
兼 双日深圳会社董事長



執行役員
小田 人史
リスク管理担当本部長



執行役員
前田 兼治
化学本部長



執行役員
中澤 瑞枝
主計、営業経理担当本部長

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

取締役会のスキルマトリックス

当社経営戦略の実践にあたり、当社取締役会には、執行による迅速かつ果敢な意思決定を支援し、的確に業務執行を監督することが求められます。

そのため取締役会として、国際情勢・経済・文化などに関する知見と、多様性を受容し対話できるグローバルな視点が重要と考えます。加えて経営戦略や施策の策定・遂行に関する知見や経験、持

続的な成長に向け、機会を創出するM&Aや投融資・金融・デジタルトランスフォーメーションの知見や経験、事業価値を高める事業経営の経験が重要と考えています。

また、事業基盤を強固にするためのリスクマネジメント、法務・財務・会計、人事、内部統制、さらには脱炭素・サーキュラーエコノミーの実現、社会課題の解決を一層推し進めるための環境・社会に関する専門性が必要と考えます。

氏名		藤本 昌義	植村 幸祐	渋谷 誠	荒川 朋美	亀岡 剛	齋木 尚子	朱 殷卿	真鍋 佳樹	山本 員裕	小久江 晴子	鈴木 智子
役職	選定主旨	代表取締役	代表取締役	代表取締役	取締役	取締役 取締役会議長 社外 独立	取締役 指名委員会委員長 社外 独立	取締役 報酬委員会委員長 社外 独立	取締役 監査等委員(常勤) 監査等委員会委員長	取締役 監査等委員 社外 独立	取締役 監査等委員 社外 独立	取締役 監査等委員 社外 独立
グローバル	当社は、多様な事業をグローバルに展開しており、海外での事業経営経験等から得られる、国際情勢・経済・文化に関する見識が重要と考えています。	●	●		●	●	●	●			●	
企業経営	当社は、国内外の事業会社・海外拠点の経営経験や、本社での業務執行経験等から得られる、事業経営やコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見が重要と考えています。	●	●	●		●		●		●	●	
法務・リスク マネジメント	当社は、業務執行に伴う重要なリスクを予見し、適切な契約行為やリスクマネジメントが取られているかを監督するための経験・知見が重要と考えています。	●					●	●	●			●
事業投資・ M&A	当社は、経営戦略、ガバナンス方針、社会・環境への影響等を俯瞰し、事業投資やM&Aの経営判断・監督をするための、経験・知見が重要と考えています。		●	●		●		●	●			
財務・会計	当社は、持続的な成長・企業価値向上・財務基盤強化に向け、財務・会計・税務の分野における専門的な経験・知見が重要と考えています。			●					●	●		●
人事戦略・人材 マネジメント	当社は、「事業や人材を創造し続ける総合商社」の実現に向け、人的資本強化と組織文化向上への持続的な取り組みに関する知見が重要と考えています。		●		●		●					
内部統制	当社は、業務執行への監視・確認・牽制機能や、適切な法規対応、運用、改善が行われているかを監督する専門的な経験・知見が重要と考えています。			●					●	●	●	●
環境・社会	当社は、事業拡充や持続的成長などの「双日が得る価値」と、地域経済発展や環境保全などの「社会が得る価値」といった「2つの価値」の創造を図っており、その実現に向け、世界的な環境問題や社会課題への知見が重要と考えています。	●			●	●	●				●	●
デジタル	当社は、「Digital-in-All」を掲げ全てのビジネスにデジタル技術を活用することを目指します。ビジネスモデルの変革や創出などの「攻め」のDXと、効率化やセキュリティ強化などの「守り」のDXを監督するデジタルの知見が重要と考えています。				●					●		

・取締役会に必要とされるスキル、キャリア、専門性は、事業環境の変化及び経営方針の変更に応じて見直していきます。
・経営の監督にあたり、それぞれの役員が特に注視すべき分野に●印をつけています。

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA

取締役会

取締役会での審議内容

2023年度は、中期経営計画2023（以下、中計2023）や中期経営計画2026（以下、中計2026）、人事施策に関し、活発に議論を行いました。また、意思決定の迅速化と取締役会の監督機能強化のため、監査等委員会設置会社等への移行を含む、機関設計変更について議論しました。

投融資案件では、食品業界から小売、中高級ホテルや飲食店を網羅する総合食品卸の形成を目指したベトナム最大手の業務用食品卸DaiTanViet Joint Stock Companyの買収について審議し、またパナマでKia、Mazdaブランドなどの正規ディーラーを運営するSilaba Motors S.A.の買収やエルエヌジージャパン株式会社を通じた豪州海底ガス田開発プロジェクトへの参画等について審議しました。

個別テーマに関する取締役会での議論～監査等委員会設置会社への移行について～

最も議論に時間が割かれた議案の一つは、監査等委員会設置会社への移行です。絶え間なく変化し続ける事業環境に対応し続け、より高いステージを目指すためには、経営判断の質とスピードをより一層高めていく必要があること、また2024年度から新たな中期経営計画がスタートすることも踏まえ、2023年度より監査等委員会設置会社への移行も含めたガバナンス体制見直しの検討を本格化しました。

検討の過程においては、ガバナンス体制を見直すことの意義、監査の独立性を確保しつつ内部統制システムを利用した組織的監査はどうあるべきか、また実効性ある監査体制とするため、常勤監査等委員の設置要否や監査等委員の人数、監査等委員会の職務を補完する体制、業務執行取締役の権限委任する対象や金額基準、取締役の報酬制度など、取締役会での報告に加えて取締役会以外の場を含めると10数回以上にわたって広範な議論が交わされました。時には、執行側からの提案につき修正や再考を求める意見などが出されましたが、それに応じて執行側が再度検討し、再提案するといったこともありました。

そのような過程を経て、最終的に取締役会で監査等委員会設置会社への移行が承認されましたが、取締役や監査役からは、「議論のプロセスは透明性が高く、さまざまな意見を踏まえた建設的な議論ができた」「執行側からの説明は丁寧であり、細かな点も含めた議論ができた」といったコメントがありました。

今般の移行後は、取締役会の監督機能の強化と取締役会から業務執行取締役への権限委任を進めることにより、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行い、中計2026でのさらなる企業価値向上を図るとともに、引き続き健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めていきます。

取締役会年間計画

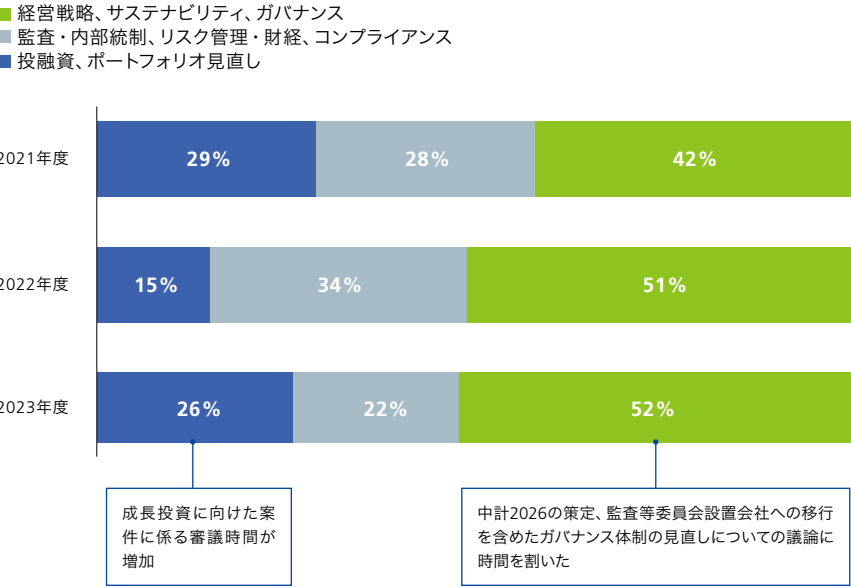
当社は、取締役会におけるモニタリングのための議論を一層高度化するため、重要議案に関する審議時間を確保するべく、期初に取締役会の年間スケジュール及び定例議案を確定し、議案数や時間の平準化に努めています。

2024年度においては、中計2026における進捗、特に各本部の事業やサステナビリティ経営の推進、DX戦略、人事施策について審議時間を確保する計画としています。また、内部統制システムの整備・運営状況についても、リスク管理運営の状況、各社内委員会で議論された重要事項、その他新たに注視すべきリスクやそれらへの対応状況等を定期的に報告する計画としています。

上記テーマの議論を深めるため、また、執行側から取締役に必要な情報を共有するため、取締役会以外の場も活用しています。

📄 P074 社外取締役の支援・情報共有体制

取締役会の総審議時間に占める、各項目の審議時間の割合



VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

取締役会実効性評価

当社は、取締役会の機能向上を図るため、毎年、取締役会の実効性評価を行っています。2023年度の評価方法とその結果、及び同結果を踏まえた2024年度の取り組み方針は以下の通りです。

評価方法

- 実効性評価の実施にあたり、外部機関の起用あるいは自己評価とするかにつき、取締役会で議論しました。
- その結果、2022年度に行った自己評価の方法であっても、取締役・監査役による忌憚ない意見が出されていることから、取締役会メンバー同士で議論する方が有益であると判断し、2023年度も自己評価の方法で実施することとしました。
- 他方において、何年かに一度は外部機関による評価を行うべきとの意見もあったことから、2024年度以降の評価方法については、別途協議することとしました。

実施方法

取締役会事務局にて、アンケート(匿名)の収集や取締役・監査役の個別インタビューを実施し、それらの結果を踏まえ、抽出された課題について取締役会にて審議した上で、次年度におけるアジェンダセッティングや各種施策等の対応策や方針を決定しています。なお、アンケート項目は適宜見直しを行っています。また、評価は4段階とし、全設問に自由記述欄を設けています。

アンケート項目・インタビュー事項

取締役会の役割・責務(事業ポートフォリオ含む)、取締役会の構成、取締役会の運営、取締役会の意思決定プロセス、取締役会による監督、取締役会メンバーに対するサポート体制、諮問委員会、社外取締役に関する事項、株主との対話、人材戦略、サステナビリティ、DX、議論すべき経営課題、監査等委員会設置会社への移行、事務局への評価など

2023年度実効性評価結果の概要

アンケート及び個別インタビュー結果を踏まえ取締役会で議論した結果、当社取締役会における実効性は確保されていることを確認しました。

取り組み方針		対応・評価
中期経営計画 2023	中計2023最終年度に向けた深掘りした議論のため、本部報告を拡充・継続し、取締役会で新中期経営計画の策定について議論	中計2023の進捗は、定例報告を通じて建設的な議論がなされ、本部報告もより良くなったと評価された一方、投融資案件については報告を工夫すべきとの意見があった
取締役会の員数・ 指名委員会	最適な取締役会の員数に関する議論及び指名委員会での議論(議長後継者計画、社外役員のローテーション含む)にかかる取締役会への報告や共有方法を含めた検討	● 取締役・監査役の総数14名(2023年度末時点)から、取締役11名になるため、審議活性化の観点から望ましいとの意見あり ● 議長の後継者計画や社外役員のローテーションについては、指名委員会での議論を踏まえた指針が取締役会で報告された。また、指名委員会での議論は、性質上、全ての情報を開示するには難しい点もあるが、透明性向上に資するべく、取締役会での報告に加え、取締役会以外での共有を図った
審議活性化	● 各種会議や意見交換会の継続、フリーディスカッション実施要否についての検討 ● 重要な審議に十分な時間を配分できるようスケジュールやアジェンダの適切な設定と継続的な付議基準の見直し、配布資料のさらなる改善	● 各種会議等は、情報共有の場として有効であると高く評価 ● 取締役会の事前説明会が丁寧に行われており、取締役会での審議活性化につながっていること、また議長による議事進行とリーダーシップが高く評価された

2024年度の取り組み方針

中期経営計画 2026	● 定期的な進捗報告及び本部報告を継続するとともに、取締役会以外の場も活用しつつ、長期ビジョン、事業ポートフォリオ、DX推進や人材についての議論を深める ● 投融資案件の進捗については、従来の報告に加え、頻度や方法について見直すなど改善を図る
監査等委員会設置 会社への移行	● 執行側に重要な業務執行の決定の一部を権限委任すべく、ボードアジェンダの見直しを行った ● 移行後も不断に見直しを行うとともに、社外取締役間の情報格差が生じぬよう、従前の情報共有の仕組みを継続し、必要に応じて改善を図る

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA

社外取締役の支援・情報共有体制

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

また、取締役会によるモニタリングを効果的なものとするため、取締役会以外の場でも、社外取締役がモニタリングに必要な情報を取得・共有できるよう、社長と社外取締役との情報共有セッション、業務執行取締役と社外取締役間のオフサイトミーティング、社外取締役会議等を設定しています。

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



社外取締役5名が出席したスモールミーティングにて

開催実績(2023年度)	
取締役会事前説明会	15回
社長と社外取締役の情報共有セッション	9回
業務執行取締役・社外取締役間のオフサイトミーティング	2回
社外取締役会議	2回
社外取締役・監査役間の意見交換会	2回
社外取締役による事業所訪問	3ヶ所
営業本部報告会(中期経営計画2023進捗など)	7回
サマーセッション(1泊2日役員合宿)	1回
ステークホルダーダイアログ(サステナビリティに係る有識者会議)	1回
スモールミーティング(機関投資家向け説明会)	1回

TOPICS

社外取締役による事業所視察

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

2023年には米国ペンシルバニア州において省エネルギーサービスを行うMcClure Company及びバースボロー天然ガス焚き火力発電所を訪問したほか、2024年には北海道苫小牧市にある国内最大級のバイオマス専焼発電を行う勇払エネルギーセンター合同会社及び釧路市で水産食品加工を行う釧路丸水株式会社を視察しました。



米国 McClure Companyにて



北海道 釧路丸水株式会社にて

取締役会の諮問機関(2023年度)

	指名委員会	報酬委員会
役割	取締役候補者・執行役員候補者の選任に関する基準・方法の審議及び提案、並びに候補者選任案の審議	取締役・執行役員の報酬水準、評価・報酬に関する諸制度の審議及び提案
委員	齋木 尚子 (委員長／独立社外取締役) 大塚 紀男 (独立社外取締役) 朱 殷卿 (独立社外取締役) 小久江 晴子 (独立社外取締役) 亀岡 剛 (独立社外取締役) 藤本 昌義 (代表取締役 社長)	朱 殷卿 (委員長／独立社外取締役) 大塚 紀男 (独立社外取締役) 齋木 尚子 (独立社外取締役) 小久江 晴子 (独立社外取締役) 亀岡 剛 (独立社外取締役) 藤本 昌義 (代表取締役 社長)
開催実績	9回(委員の出席率 100%)	9回(委員の出席率 100%)
主な討議テーマ	・新社長の選定、サクセッションプランに関する協議 ・監査等委員会設置会社へ移行後の取締役会、監査等委員会、指名・報酬委員会の構成 ・2024年度取締役候補者、執行役員の選定 ・2024年度 取締役のスキルマトリックス ・指名委員会 2023年度活動報告及び2024年度活動計画	・2023年度 取締役(社外を除く)及び執行役員の業績連動報酬(短期)算出に用いる業績目標額などの設定 ・2022年度 取締役(社外を除く)及び執行役員の業績連動報酬(中長期)のうち、ESG関連指標の評価方法及び進捗評価 ・次期中期経営計画の役員報酬体系 ・報酬委員会 2023年度活動報告及び2024年度活動計画

注：出席率は、各メンバーの就任中の開催回数に対する割合

2024年度の指名委員会・報酬委員会の委員については、[51](#) P069「取締役会の諮問機関の構成」をご参照ください。
社長選任のプロセスについては、[52](#) P064社外取締役鼎談及び [53](#) 当社2024年3月期有価証券報告書P82<社長選任について>をご参照ください。

VALUE CREATION
STRATEGY

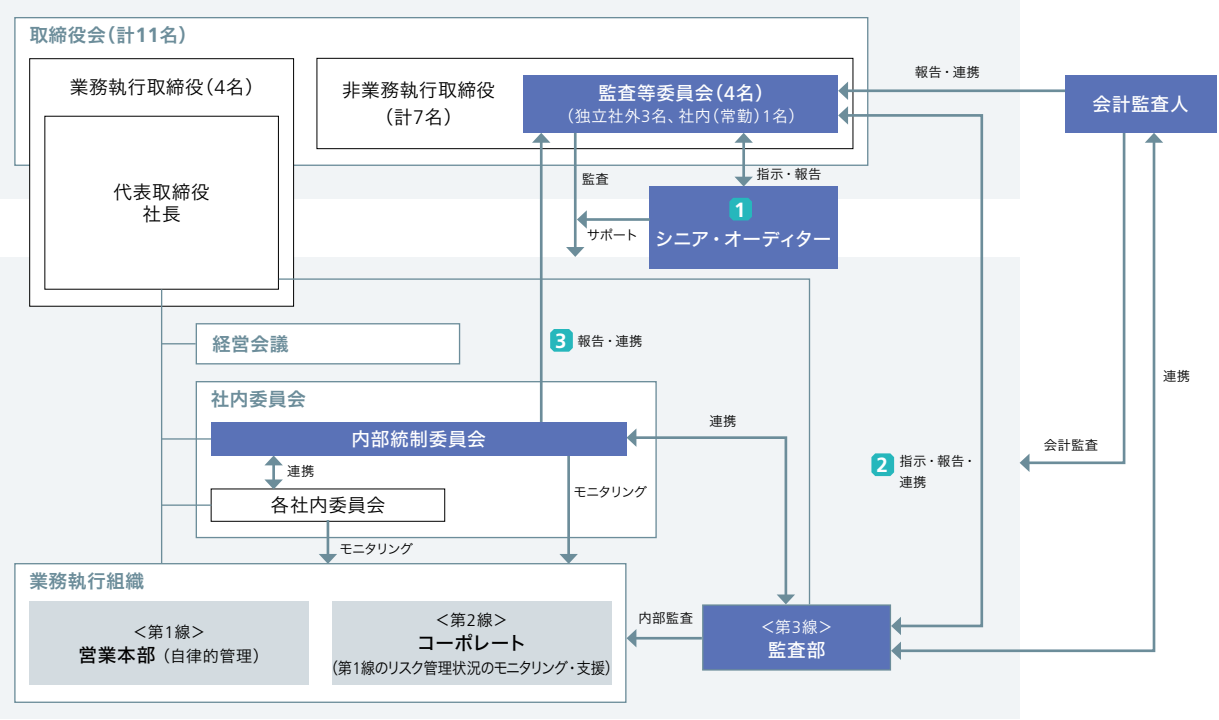
価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

監査体制

監査等委員会、会計監査人及び監査部は、それぞれの立場で監査を行う上で、監査の相互補完及び効率性の観点から双方向的な情報交換を行い、監査の実効性を高めています。

(2024年6月18日現在)



効果的な監査の推進により、企業価値向上に貢献し、ステークホルダーの信頼に応えます

当社は、2024年度から中期経営計画2026をスタートさせ、「双日らしい成長ストーリー」を実現し、次のステージ(当期純利益2,000億円、ROE15%、時価総額2兆円)へさらに成長を加速させていこうとしています。

そのような中で、監査等委員会は、監査等委員それぞれの知見や専門性を活用し、また、監査部や内部統制委員会との緊密な連携を通じ、当社の取り組みの健全性・妥当性について機動的かつ実効的に監査し、当社グループの持続的な成長に貢献していきます。

常勤監査等委員としては、経営会議や投融资審議会等の重要会議への出席、その他適時正確な情報収集を通じて、経営状況や課題を把握し、それを社外監査等委員に共有することで、当社取締役会での効果的な議論・監督につなげていきたいと考えています。

双日の企業価値向上のため、監査等委員会の役割をしっかりと果たし、ステークホルダーの信頼に応えていきます。

真鍋 佳樹
監査等委員会委員長(常勤)

MESSAGE

監査等委員会監査

監査等委員会は、監査等委員会で決定した監査等委員会監査等基準、監査実施計画及び職務分担に基づき、重要会議への出席、業務執行者との面談、国内外のグループ会社への往査などの活動により監査を実施しています。

1 シニア・オーディター

- 監査等委員会の監査の実効性を担保するため、「シニア・オーディター」を2名配置する
- シニア・オーディターは、当社グループの事業及び業務に精通し、財務・経理、リスク管理等の知見を有する者であり、監査等委員と同等の視点から、監査等委員会の職務を補完・サポートする
- シニア・オーディターは、監査等委員会の指示に従い職務を遂行する
- シニア・オーディターの人事評価・異動については、監査等委員会との協議を経ることで、監査の独立性を担保する

2 監査部から監査等委員会へのレポートラインの設定

- 監査等委員会は監査部から定期的に監査状況につき報告を受ける
- 監査等委員会は、監査部に対して報告・調査を求め、また、必要に応じて具体的指示が可能

3 内部統制委員会から監査等委員会へのレポートラインの設定

- 内部統制委員会は、社長管下の業務執行機関であり、内部統制システムの整備・運用状況の全体俯瞰と定期的なモニタリングを実施し、各種委員会と連携して、社内制度・体制などに関する課題抽出と対応策の検討、担当部署への指示・改善を行う
- 監査等委員会は内部統制委員会から定期的に業務執行における内部統制システムの整備・運用状況につき報告を受ける

その他、監査等委員会・監査部・会計監査人の三者間では、定期的に面談し、それぞれの監査状況や意見交換などを行い、連携を図っています。

会計監査

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

内部監査

当社は、他の業務執行部門から独立した組織として監査部を設置しています。監査部は、営業部、コーポレート、連結子会社を主たる対象とし、当社グループの経営諸活動及び業務管理等が法令及び社内規程に準拠し、適正に遂行されていることを内部監査し、検証しています。

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

役員報酬

当社は、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役（監査等委員である取締役を除く）及び執行役員に対する報酬制度として、「役員報酬ポリシー」を一部改定しました。なお、改定に際しては報酬委員会への諮問を経ています。

役員報酬ポリシーの基本的な考え方

- 当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）及び執行役員の報酬に関する基本的な考え方は、以下2点を踏まえたものとしてしています。
- 双日が掲げる「2つの価値」、すなわち「双日が得る価値」、及び「社会が得る価値」の創造・提供の実現に向け、持続的成長と中長期的な企業価値向上を強く推し進めるためのインセンティブとなる制度とする。
 - 2030年に目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」を強く推し進める制度とする。

基本方針

- 短期的な業績だけでなく、中長期的な業績・企業価値向上と連動性の高い制度であること。
- デジタル社会において、また、ESG経営を推進する中で、新たに創出・提供する価値と連動するものであること。
- 当社の株主価値と連動したものであること。
- グローバルに競争力を有する人材を確保・維持できる報酬水準であること。
- 報酬の決定プロセスは、透明性・客観性の高いものであること。

役員報酬の全体構成

地位		報酬の種類		報酬限度額	
取締役 （監査等委員である 取締役を除く）	取締役 （社外取締役を除く）	基本報酬	金銭	年額720百万円	
		業績連動報酬	金銭（短期）		
			株式（中長期） 対象者： ・国内非移住者を除く ・執行役員を含む	当社が拠出する金員の上限	3事業年度を対象 3,600百万円
	社外取締役	基本報酬	金銭	取締役等に交付する当社株式等の数の上限	3事業年度を対象 150万ポイント（150万株に相当）
監査等委員である取締役		基本報酬	金銭	年額60百万円	
		基本報酬	金銭	年額160百万円	

業績連動に係る各指標の目標を100%達成した場合の報酬割合

【改定前】				【改定後】				概要	業績連動指標 (KPI)	評価ウェイト (改定前→改定後)	報酬変動幅	支給時期
報酬の種類				報酬の種類								
基本報酬(固定)		金銭 (54～66%)		金銭 (40～64%)	基本報酬(固定)		職責に応じて 役位ごとに決定	—	—	—	月例	
業績連動報酬(変動)	短期	金銭 (21～26%)	金銭 (20～22%)	短期	業績連動報酬(変動)	単年度の 会社業績や中期 経営計画の進捗 度に連動	連結当期純利益*1 (単年度目標の達成度)	35%→30%	0～ 150%*2	毎年1回、 一定の 時期		
							連結当期純利益*1 (中期経営計画の累計目標額の進捗度)	35%→30%				
	ROE	20% (変更なし)										
	基礎的営業キャッシュ・フロー (単年度目標の達成度)	5%→10%										
	中長期	株式 (13～20%)	株式 (16～40%)				中長期	基礎的営業キャッシュ・フロー (中期経営計画の累計目標額の進捗度)	5%→10%			
								中期経営計画の 達成度や企業価 値向上 (ESGや株 価) に連動	3事業年度期間における連結当期純利益*1 の累計額	60%→40%	60～ 200%	退任後 株式支給
				当社株式成長率*3	30%→40%							
						ESG関連*4	10%→20%					

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

役員報酬の詳細は、当社2024年3月期有価証券報告書P108～122【役員の報酬等】をご参照ください。

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035 CFOメッセージ

040 価値創造に向けた投資方針・投資からの
収益貢献

042 サステナビリティ

050 双日らしい人的資本経営の追求

057 価値創造を加速するDX

063 価値創造戦略を支えるガバナンス

063 コーポレート・ガバナンス

064 社外取締役鼎談

069 役員一覧

072 取締役会

074 社外取締役の支援・情報共有体制

075 監査体制

076 役員報酬

077 政策保有株式

078 リスクマネジメント

ESG関連指標

ESG項目	評価指標	評価基準
脱炭素	①自社の直接的なエネルギーの使用量の削減 ②一般炭・原料炭・石油権益の削減	2024年3月末時点からの削減状況
社会課題	2つの価値を念頭に置いた社会課題への取り組み状況 ①循環型社会の形成への取り組み ②エッセンシャルインフラ開発・サービスの提供 ③国内地域創生への取り組み	左記の全社及び各本部の取り組み状況
ヒト	①多様性 ②挑戦 ③風通し	①女性本社外経験割合 ②、③ 2023年11月実施の社員意識調査の挑戦 指数・風通し指数の伸び・改善度

取締役及び監査役の報酬等の額（2024年3月期）

役員区分	支給人員(人)	基本報酬	業績連動報酬		合計
		金銭	金銭(短期)	株式(中長期)	
取締役 合計	10	317	127	275	720
業務執行取締役	5	254	127	275	657
社外取締役	5	63	—	—	63
監査役 合計	5	106	—	—	106
常勤監査役	2	73	—	—	73
社外監査役	3	32	—	—	32

注:百万円未満は切り捨てて表示しています。

政策保有株式

中期経営計画2023における政策保有株式(上場株式)の縮減方針

当社は、中期経営計画2023において、より一層の政策保有株式の縮減を進めることとしました。2020年12月末時点の連結ベースの上場株式保有金額896億円を基準に、2024年3月末までに半減する方針として取り組んだ結果、累計766億円を売却し、当初の計画通り実行しました。

また、単体保有株式の連結資本合計比率の計画及び実績は次の通りです。

単体ベース、上場株式・非上場株式の保有状況

	2024/3末 計画	2021/3末 実績	2022/3末 実績	2023/3末 実績	2024/3末 実績
① 単体保有株式 帳簿価格(億円)	—	957	1,187	765	799
上場株式(億円)	—	774	988	553	562
非上場株式(億円)	—	183	200	212	237
② 連結資本合計(億円)	—	6,547	7,639	8,766	9,556
③ 連結資本合計比(%) (①÷②)	10%未満	15	16	9	8

注：上場株式については、各時点における株価を反映しています。

中期経営計画2026における株式の保有方針

政策保有株式として引き続き保有する上場株式については、従前通り毎年個別の銘柄ごとに受取配当金や関連する収益が資本コスト(WACC)を上回っているかを定量的に検証するとともに、当社企業価値の向上に寄与しているかといった定性面についても精査し、保有意義の見直しを行っています。検証の結果、保有意義が認められる銘柄については、継続して保有し、保有による効果・便益を追求します。保有意義が希薄化した銘柄については、一定期間内での改善を目指す、あるいは、改善が見込めない銘柄については売却を検討します。なお、保有意義の見直しは、取締役会及び経営会議にて個別の銘柄ごとに行っています。

- なお、2023年度の検証結果は以下の通りです。
- 政策保有株式として引き続き保有する上場株式については、保有銘柄全体として、保有により実現している収益が当社資本コストを上回っていることを確認しました。
 - 個別の銘柄ごとに、保有により実現している収益が当社資本コストを上回っているか、当社の企業価値の向上につながるかを検証しました。
 - 検証の結果、保有意義が希薄化した銘柄については、一定期間内での改善を目指す、もしくは売却を検討していきます。

議決権の行使

上場株式の保有意義を踏まえ、当社と投資先企業双方の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に適うか否かを基準に、議決権を行使することとし、議決権の行使状況を会社として把握する体制としています。

VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

STRATEGY BY DIVISION
DATA

リスクマネジメント

リスク管理の基本方針

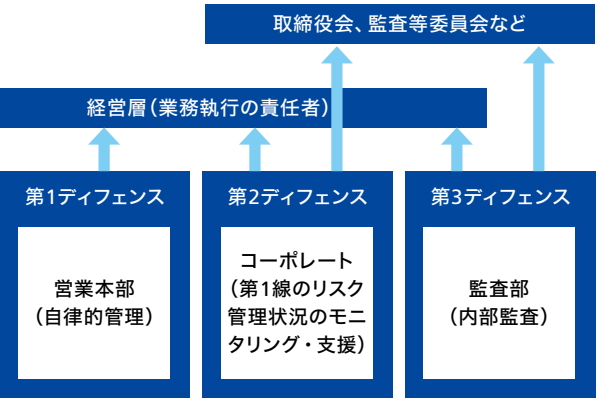
当社グループは、総合商社としてグローバルかつ多角的な事業を行っており、展開する事業の性質上、さまざまなリスクに晒されています。この状況のもと、経営の健全性確保と企業価値の維持・向上を図るべく、業務遂行に伴い不測の損失を発生させ得る事象、または、当社グループの純資産を毀損し得るさまざまなリスクを識別・分類するとともに、新たな事業や環境の変化から生じると予想されるリスクを十分に検討した上で、必要な体制などの整備を行い、適切に管理しています。

内部統制の基本的な考え方にに基づき、3線ディフェンス(第1線：営業本部、第2線：コーポレート、第3線：監査部)における第1線及び第2線のリスクマネジメント力の強化や、当社グループ全体のリスク評価・可視化等に関し、経営における議論を進めています。

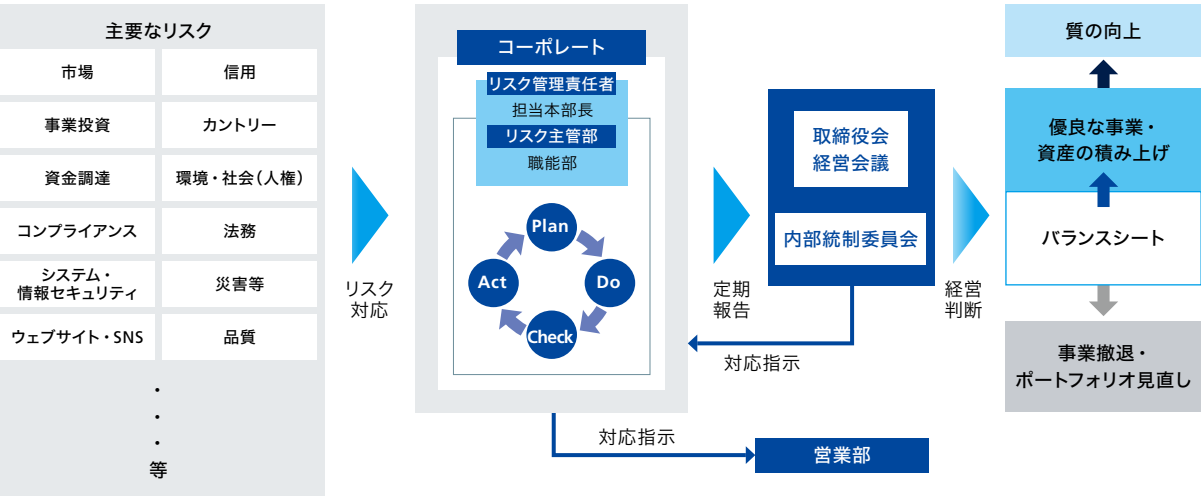
こうした取り組みのもと、「リスク管理基本規程」に則り、主要なリスクに分類・定義した上で、各リスクの性質に応じた管理を行っています。

各リスクについてはよりきめ細かく分類し、責任部署(リスク主管部)、リスク管理責任者(担当本部長)を定め、網羅性を担保するとともに、それぞれの重要性評価を行った上でPDCAサイクルを回しています。

3線ディフェンス



リスク管理基本規程におけるリスク管理PDCA活動のイメージ図



VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

035	CFOメッセージ
040	価値創造に向けた投資方針・投資からの 収益貢献
042	サステナビリティ
050	双日らしい人的資本経営の追求
057	価値創造を加速するDX
063	価値創造戦略を支えるガバナンス
063	コーポレート・ガバナンス
064	社外取締役鼎談
069	役員一覧
072	取締役会
074	社外取締役の支援・情報共有体制
075	監査体制
076	役員報酬
077	政策保有株式
078	リスクマネジメント

コンプライアンス

コンプライアンスの基本方針

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

また、チーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）を長とするコンプライアンス委員会を中心に、各グループ会社及び海外拠点にコンプライアンス責任者を設置し、グループ全体が連携して法令・企業倫理遵守を推進する体制を構築しています。

コンプライアンス違反の防止や早期発見に向け、CCO及び社外弁護士へのホットライン、委員会事務局への相談窓口及び24時間365日多言語対応の「双日エシックスホットライン」を周知するほか、ホームページの問い合わせ窓口を通じて社外からの通報にも対応しています。

また、腐敗行為防止のため「双日グループ腐敗行為防止規程」及びその要領を制定し、グループ会社もこれに準じています。国内外の制裁・輸出規制違反リスクについては、「双日グループ制裁対応・輸出管理基本方針」を制定し、リスクに対応する体制を構築しています。

さらに、税務コンプライアンス遵守、税務コスト適正化及び当局との関係につき「双日グループ税務ポリシー」を定め、適時適切な納税義務の履行に努めています。そのほか、ハラスメントのない環境を維持するための研修やディスカッションを実施しています。

運用状況の概要

コンプライアンス事案の再発防止策の協議や行動基準の実践に向けた活動を継続的にを行っています。2023年度の活動は以下の通りです。

- コンプライアンス委員会の開催（4回）
- CCOによる本部長及び当社グループ会社社長との面談
- グループ会社コンプライアンス担当者連絡会の定期開催
- 海外拠点コンプライアンス担当者との定期連絡会議開催
- ハラスメント防止、腐敗行為防止などの重要課題に関する研修・セミナー・説明会の実施
- 新入社員向け、キャリア入社社員向け、海外赴任者向けなど各種研修の実施
- 「飲酒に起因する不祥事」「価格転嫁」に関する注意喚起レターの発出

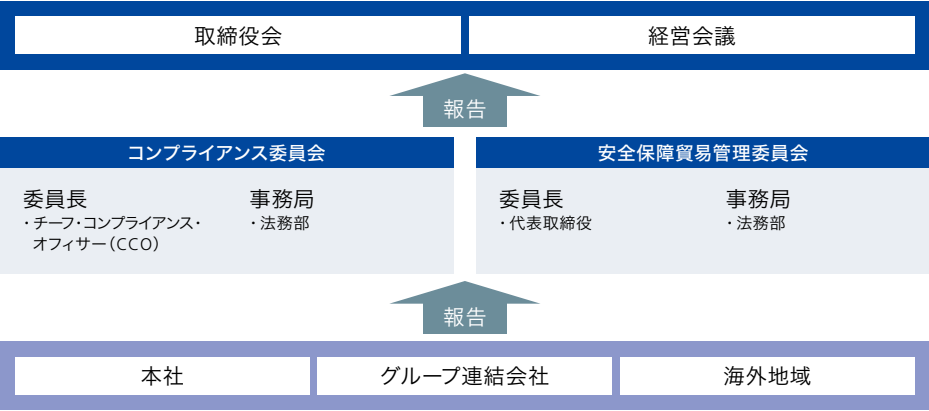
- リスクベース・アプローチによる個別の国内事業会社へのコンプライアンス体制強化支援（調査協力、カスタマイズ型の研修の実施など）
- 「双日グループ・コンプライアンス行動基準」「腐敗行為防止」「ハラスメント防止」に関するeラーニング／動画の全世界のグループ社員への配信

安全保障貿易管理

当社グループは、国際平和と安全維持のため、大量破壊兵器や通常兵器の開発等、また、テロ行為等に断固として反対し、世界の安全保障上の脅威に対抗するために必要なあらゆる措置を講じます。安全保障貿易管理を取り巻く環境が、世界情勢の動きや地政学リスクとともに絶えず変化していく中、代表取締役を委員長とする安全保障貿易管理委員会を設置し、当社グループの取り組みを強化しています。

- 2023年度の活動は以下の通りです。
- 安全保障貿易管理委員会の開催（年2回）
- 新入社員、キャリア入社社員、海外赴任者向けなど各種研修の実施
- 海外拠点の現地安全保障貿易管理関連規程の改定・制定支援
- 安全保障情勢の変化（米中関係悪化、ミャンマー情勢、ロシア・ウクライナ情勢など）に伴う制裁強化などに呼応した対応支援

コンプライアンス体制図



VALUE CREATION
STRATEGY

価値創造戦略

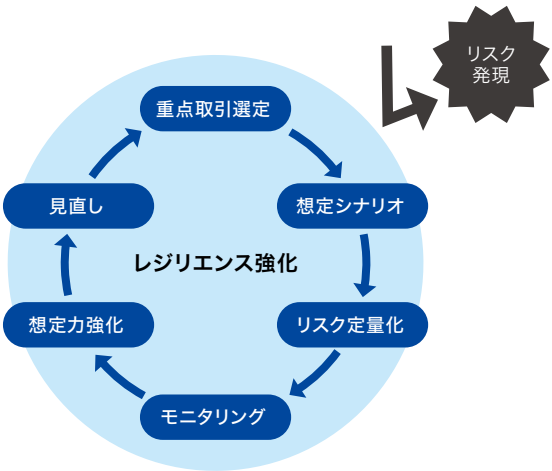
- 035 CFOメッセージ
- 040 価値創造に向けた投資方針・投資からの収益貢献
- 042 サステナビリティ
- 050 双日らしい人的資本経営の追求
- 057 価値創造を加速するDX
- 063 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 063 コーポレート・ガバナンス
 - 064 社外取締役鼎談
 - 069 役員一覧
 - 072 取締役会
 - 074 社外取締役の支援・情報共有体制
 - 075 監査体制
 - 076 役員報酬
 - 077 政策保有株式
 - 078 リスクマネジメント

リスクの多様化、事業環境の変化に対応する双日のリスク管理

サプライチェーンの強靱化に向けて

経済安全保障、災害・異常気象、人権・環境への配慮など、ビジネスのリスクは多様化しています。複雑な外部環境下、双日がお客様や社会への責任を果たすためには、サプライチェーン全体のリスクを捉えることが重要だと考えます。双日は、与信管理・在庫管理など、トレードビジネスにおける伝統的なリスク管理のみならず、リスク発現時の対応力やレジリエンス(回復力)強化のため、災害・環境などの重大リスクに関するシナリオを想定し、リスクの定量化とモニタリングを実施しています。2024年度も、シナリオ見直し、社内教育や対応策の深掘りなど、より機動的に対応できる準備を進めていきます。

サプライチェーン全体の管理イメージ



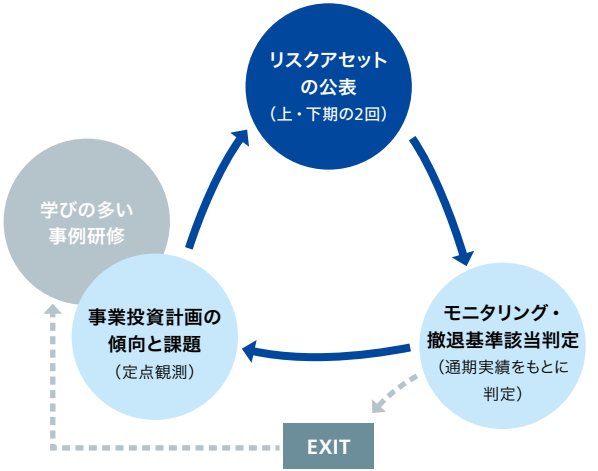
ポートフォリオ管理サイクル

持続的な価値創造を実現するためには、リスク・リターンを踏まえたポートフォリオ管理が重要です。双日では、営業本部ごとのリスクアセットの状況を定期的に確認の上、本部別リスク・リターン並びに投資モニタリング結果などに基づき、本部ポートフォリオの現状認識や将来像などについて、リスク管理担当本部長と営業本部長が半期ごとに対話する取り組みを継続しています。また、2023年度より「事業投資計画の傾向と課題」と称した分析を開始しています。これらを経営会議にて報告・議論し、優良なポートフォリオ構築を促進します。

併せて、成功・失敗事例から得た知見を「学びの多い事例研修(動画研修)」として共有することにより、今後の投資成功率の向上を目指しています。本動画では、当時の案件関係者(営業部)と総合リスク管理部の対話形式で事例を振り返ります。いつでも、どこでも、より多くの社員に見てもらえるよう、集中力が続く30分以内を目安として動画を制作しています。2023年度は4事例を取り上げ、営業・職能部門から多くの社員が視聴しました。



社内動画研修の様子



品質管理を価値創造へ

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

私たちの提供するモノ・サービスが、お客様や社会に信頼され、安心してご利用いただけるよう、全社に共通する品質管理の基本方針である「双日グループ品質管理ポリシー」を制定し、お客様と接する営業現場での品質管理を実践しています。また、2021年度に全社横断組織の品質管理委員会を設置して以来、現場モニタリング等から得られた新たな知見を共有・蓄積しています。2022年度より、従来の問題を起こさない「守り」を重視しながらも、品質で競争優位獲得を目指す「攻め」の活動を開始し、中期経営計画2026においても継続します。引き続き品質管理委員会は、これらの活動をモニターし、価値創造につなげていきます。

INTRODUCTION

DIRECTION

VALUE CREATION STORY

SOJITZ GROWTH STORY

VALUE CREATION STRATEGY

STRATEGY BY DIVISION

本部別戦略

082 At a Glance

083 本部長メッセージ

085 本部事業報告

085 自動車本部

087 航空・社会インフラ本部

089 エネルギー・ヘルスケア本部

091 金属・資源・リサイクル本部

093 化学本部

095 生活産業・アグリビジネス本部

097 リテール・コンシューマーサービス本部

099 主要事業の業績

DATA

STRATEGY BY DIVISION

本部別戦略



価値創造に向けた本部別の戦略についてご説明します。

STRATEGY
BY DIVISION

本部別戦略

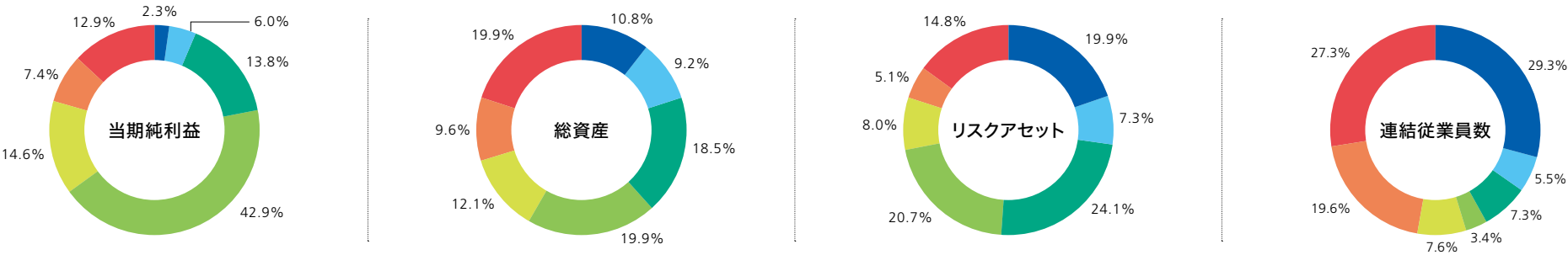
082	At a Glance
083	部長メッセージ
085	本部事業報告
085	自動車本部
087	航空・社会インフラ本部
089	エネルギー・ヘルスケア本部
091	金属・資源・リサイクル本部
093	化学本部
095	生活産業・アグリビジネス本部
097	リテール・コンシューマーサービス本部
099	主要事業の業績

DATA

At a Glance (セグメント別) (2024年3月期)

									
(単位:億円)	自動車本部	航空・社会インフラ本部	エネルギー・ヘルスケア本部	金属・資源・リサイクル本部	化学本部	生活産業・アグリビジネス本部	リテール・コンシューマーサービス本部	その他・調整	全社合計
売上総利益	602	213	314	483	597	341	573	137	3,260
販売費及び一般管理費	△502	△150	△313	△154	△339	△250	△446	△261	△2,415
持分法投資による投資損益	11	42	7	191	△2	9	20	158	436
当期純利益 (親会社の所有者に帰属)	23	61	140	435	148	75	131	△5	1,008
基礎的営業キャッシュ・フロー	70	81	18	486	187	106	81	63	1,092
総資産	2,907	2,459	4,966	5,334	3,249	2,583	5,336	2,035	28,869
非流動資産	1,584	1,063	3,634	3,506	719	727	1,569	1,442	14,244
ROA (%)	1.0	2.5	2.9	8.2	4.6	3.0	2.7	—	3.6
CROIC (%)	5.5	5.4	2.8	14.3	10.3	8.9	4.5	—	—
価値創造ライン (%) *1	7.0	5.0	3.0	5.0	7.5	6.0	5.0	—	—
単体従業員数 (名) *2	113	173	185	205	219	142	115	—	2,172 *3
連結従業員数 (名) *2	5,558	1,034	1,379	652	1,432	3,714	5,197	1,931	20,897

セグメント別構成比*4 ● 自動車本部 ● 航空・社会インフラ本部 ● エネルギー・ヘルスケア本部 ● 金属・資源・リサイクル本部 ● 化学本部 ● 生活産業・アグリビジネス本部 ● リテール・コンシューマーサービス本部



*1 本部の事業特性や足元の資本効率性を踏まえて、中期経営計画2023 3ヶ年平均で最低限達成すべきCROICの水準。中期経営計画2026では価値創造ターゲットに名称を変更しています。

*2 「単体従業員数」「連結従業員数」は2024年6月30日時点です。 *3 単体における子会社などへの出向者を含みます。 *4 セグメント別構成比は「その他」を除いています。

注：2024年4月に「航空産業・交通プロジェクト本部」と「インフラ・ヘルスケア本部」を「航空・社会インフラ本部」と「エネルギー・ヘルスケア本部」に再編する機構改革を実施しました。

STRATEGY
BY DIVISION

本部別戦略

- 082 At a Glance
- 083 本部長メッセージ
- 085 本部事業報告
 - 085 自動車本部
 - 087 航空・社会インフラ本部
 - 089 エネルギー・ヘルスケア本部
 - 091 金属・資源・リサイクル本部
 - 093 化学本部
 - 095 生活産業・アグリビジネス本部
 - 097 リテール・コンシューマーサービス本部
- 099 主要事業の業績

DATA

本部長メッセージ

ここでは、Next Stageで掲げる2倍成長へ向け、顧客・社会ニーズを先読みし、産業横断的な知見・活動を営む7営業本部の成長戦略を、各本部をリードする本部長からのメッセージと具体的な取り組みと併せてご紹介します。

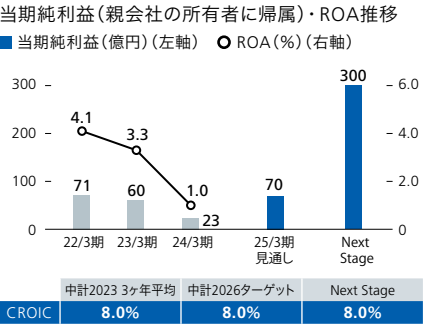
競争優位と成長の追求のために挑戦と変革を続けながら事業の塊を創出し、独自性・強みをさらに磨き上げることで、収益力を底上げし、「双日らしい成長ストーリー」の実現を目指します。

自動車本部

金武 達彦
執行役員
自動車本部長



当本部は、さまざまな環境変化により、いくつかの事業が影響を受け、これらを一つひとつ克服してきました。構造改革を断行し、耐性のある事業体へと変革が進みました。また、不断のフィールドワークを通じた試行錯誤によって知見を蓄積し、新たな事業展開の成功確度を高めてきました。これらの取り組みの体験を通じて、人材が育ち、チームに共通感覚を与え、組織の強みが作られてきました。当本部の成長戦略のキーワードは、「機能」「特色」「変革」です。「販売力」「金融」「デジタル」といった機能を強化し、他社と違う特色のある事業展開で差別化するとともに、常に変革し続けることです。正しく判断し、楽しくやります。そして、価値貫徹します。

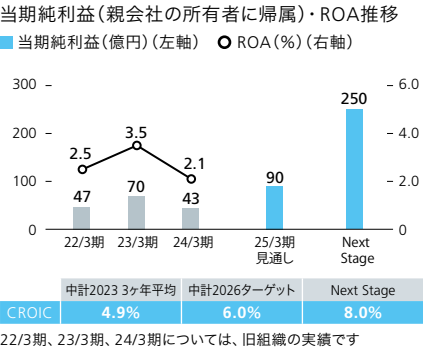


航空・社会インフラ本部

橋本 政和
常務執行役員
航空・社会インフラ本部長



世界経済の伸長と価値観の多様化が進む中、引き続きヒト・モノの流れは加速していくことが予想されます。航空・船舶・鉄道の3大輸送手段における長年の経験と知見を梃子に、変化する顧客やマーケットニーズを的確に捉え、オペレーションの最適化、ライフサイクル全般を見据えた周辺サービス事業といった新たな価値の提供など、当社機能のさらなる高度化に取り組みます。また、今回の事業再編によって新たに加わった社会インフラ事業でのノウハウを掛け合わせ、各事業を面として紡ぎ、社内外との共創を通じて、社会的な共感力と訴求力が高い事業を創出していきます。人材面では、専門性と多様性を育むとともに、学びを軸とした組織力の向上を目指します。



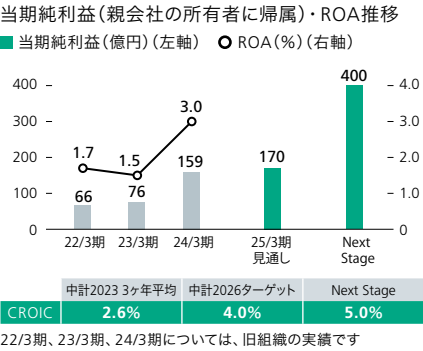
エネルギー・ヘルスケア本部

西川 健史
執行役員
エネルギー・ヘルスケア本部長



エネルギー及びヘルスケア領域において、脱炭素化、人口増加、高齢化などの社会課題解決をビジネステーマとし、従来の「アセット型」インフラビジネスに加え、顧客への「サービス・ソリューション提供」を行う「事業型」ビジネスを追求・構築することで、収益機会及び規模の拡大と力強い成長を目指します。

また、投資先企業の顧客基盤・人脈や、パートナー企業を通じた、ローカルネットワークの拡充により、質の高い情報を取得し、当社の有形・無形の資産を活用することで、双日ならではの競争優位を構築し、新たな価値を創造してまいります。



STRATEGY
BY DIVISION

本部別戦略

- 082 At a Glance
- 083 本部長メッセージ
- 085 本部事業報告
 - 085 自動車本部
 - 087 航空・社会インフラ本部
 - 089 エネルギー・ヘルスケア本部
 - 091 金属・資源・リサイクル本部
 - 093 化学本部
 - 095 生活産業・アグリビジネス本部
 - 097 リテール・コンシューマーサービス本部
- 099 主要事業の業績

DATA

本部長メッセージ

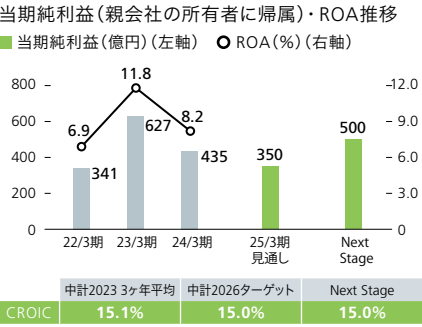
金属・資源・リサイクル本部

松浦 修
執行役員
金属・資源・リサイクル本部長



社会の持続可能性への貢献のために、循環型社会と脱炭素への適応を重視した事業ポートフォリオへの変革を推進します。資源リサイクル領域の事業基盤強化を徹底的に追求するとともに、デジタル化や脱炭素の推進により既存事業のビジネスモデルを変革することで、市況耐性を強化し、社会ニーズに応じた新たな価値を提供しながら、さらなる安定的な資源の供給体制を構築していきます。具体的には①既存上流権益、②サーキュラーエコノミー事業、③社会ニーズに対応した事業、④新たな権益取得の4つの事業にリソースを集中していきます。

急がば回れ。しっかりと自分たちが取り組む意義や戦略を組み立てて、その上に案件を積み上げることを意識していきます。



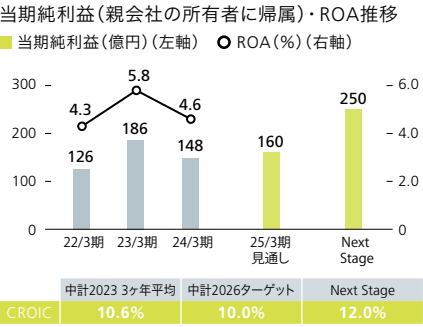
化学本部

前田 兼治
執行役員
化学本部長



地政学リスクの高まり、脱炭素へのトランジションの流れの中、サプライチェーンを維持するための安定調達・供給は商社の使命です。化学産業は大きな転換期を迎えており、業界のパラダイムシフトは新たなビジネスを生み出す絶好の機会であり、変化に俊敏に反応し、競争力のある製品を安定供給していく必要があります。その実現のために私自身が先頭を走っていきます。

また、脱炭素の社会的要請が高まる中、化石資源由来から、生物合成及び非可食由来への原料ソースの変化や環境対応に適した商材へのシフトを推し進めていきます。環境やグリーンといった次世代のニーズに応える事業の創出にも注力し、収益の塊を獲得していきます。

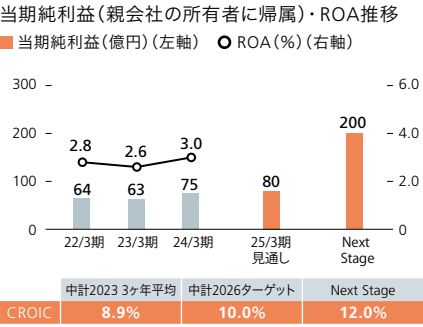


生活産業・アグリビジネス本部

畑田 秀夫
執行役員
生活産業・アグリビジネス本部長



長年の歴史から、取引先とのネットワークを含む優良なアセットを多数保有しており、それらは当本部の持つポテンシャルでもあります。これらの強み・アドバンテージを活かし、経済成長の著しい新興国のライフスタイルの多様化を機会と捉え、その市場の成長を取り込むべく、ベトナムでの畜産・食肉加工事業やフィリピンでの製粉・製パン事業等への投資・事業立ち上げを実行してきました。これまでに積み上げてきたものをベースに、発想力、構築力、成功に導く力を駆使し、既存事業のさらなる成長、時流を先読みした新規投資に挑戦していきます。本部員と一緒に考え、風通しの良い組織を作り、次のステージへ向けた取り組みを加速させていきます。

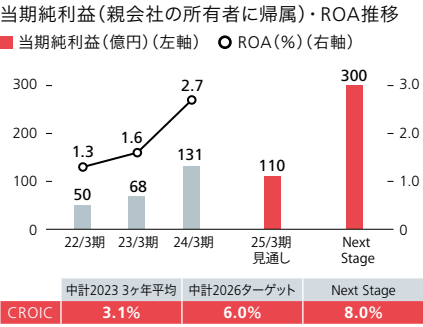


リテール・コンシューマーサービス本部

村井 宏人
常務執行役員
リテール・コンシューマーサービス本部長



当本部は消費者・需要家起点にこだわり、「生活の豊かさ」と「利便性」を追求しています。中期経営計画2026では既存事業の「売る力」×「運ぶ力」をさらに磨き、稼ぐ力の向上を図ります。小売から卸・流通、食品加工まで幅広く事業を行っているベトナムでは、DX投資によるサプライチェーンの効率化に取り組み、新たな価値を創出していきます。さらにはベトナムで培ったノウハウをインドへ展開し、インド市場でのビジネス基盤の構築を図ります。常に「スピードと時間軸」を意識したアクションプランを立て、その遂行のためにPDCAを徹底的に回す必要があります。私自身、掲げた目標を必ず達成する、という強固な意志を持って取り組んでいきます。



STRATEGY
BY DIVISION

本部別戦略

- 082 At a Glance
- 083 本部長メッセージ
- 085 本部事業報告
 - 085 自動車本部
 - 087 航空・社会インフラ本部
 - 089 エネルギー・ヘルスケア本部
 - 091 金属・資源・リサイクル本部
 - 093 化学本部
 - 095 生活産業・アグリビジネス本部
 - 097 リテール・コンシューマーサービス本部
- 099 主要事業の業績

DATA

中期経営計画2026戦略

自動車販売事業などの知見のある領域での事業拡大は、再現性があり、早期に収益化できるとの評価が得られ、これが当本部の特徴です。当本部の成長戦略のキーワードは、「機能」「特色」「変革」であり、販売力・金融・デジタルといった機能を強化し、他社と違う特色のある事業展開で差別化するとともに、常に変革を続けていきます。

持続的な成長に向けて、有望な事業への投資を継続し、さらなる機能強化を通じた事業価値の向上によって、規模感のある事業の構築と事業ポートフォリオの質の向上を目指します。社会課題やニーズに対処するソリューションや価値を提供し、豊かなモビリティ社会の実現に貢献していきます。

また、持続的な成長を担保するために、既存事業の構造改革や新規事業の立ち上げなどの取り組みによる経験を通じて、事業会社の経営を担う経営人材と環境変化に対応した新たな機能や事業を創出する開発人材を育成していきます。これらの人材を機動的に適材適所に配置し、組織力の強化を図ります。



Silaba Motors S.A. ショールーム外観(パナマ)

成長戦略を実現するための具体的な施策

成長市場・面展開

自動車販売事業の拡大と安定収益基盤の構築

主力である新興国での自動車卸売事業では、抜本的な構造改革の実行により、好況時の上振れを取り込む一方で、不況時の下振れを抑える耐性のある事業体へと変革が進みました。地域密着でのマーケティング・販売力の強化に取り組んでおり、直営の小売機能を拡張しサプライチェーンを強化していきます。また、有望な成長市場において、市場が求める競争力のあるブランドを販売する新たな事業の立ち上げや買収により、事業の領域と規模を拡大するとともに、市場シェアの拡大と顧客サービスの向上により、事業価値を向上させます。その一環として、パナマにおいて、KiaとMazdaブランドの販売事業を買収しました。輸入から小売まで一貫して自社ネットワークで販売とサービスを提供しています。

小売事業では、地域ドミナント戦略を掲げています。正規ディーラー事業においては、オープンポイントで新規出店、あるいは、新たなフランチャイズ権を獲得することで、商圏拡大と既存店とのシナジー効果を追求します。また、市況に影響されやすい新車販売に依存しない事業モデルの確立に向けて、中古車やアフターサービス販売の強化、デジタル技術を活用した新たな販売体制を構築し、安定的な収益基盤を目指します。

成長市場・面展開

中古車流通の最適化

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



Dutton Group(豪州)

「チョイソコ」サービスを通して
地域社会の活性化に貢献

利用者数の減少や運転手の不足により、路線バスの減便・廃止が進んでおり、利用者数に応じた路線の再編など一層の効率化が求められています。これらの課題を解決するソリューションとして、地方自治体、地方交通機関、民間企業各社と協力し、新たな交通手段の一つとして、株式会社アイシンが開発するデマンド型乗合交通サービス「チョイソコ」の事業性の検証を共創プロジェクトとして進めています。運行事業を通じて収集したデータをもとに、幅広いネットワークとデジタル技術を駆使した新たなヒトの移動とモノの輸送サービスを提供するプラットフォームを展開し、地域の活性化に貢献していきます。



STRATEGY
BY DIVISION

本部別戦略

082 At a Glance

083 本部長メッセージ

085 本部事業報告

085 自動車本部

087 航空・社会インフラ本部

089 エネルギー・ヘルスケア本部

091 金属・資源・リサイクル本部

093 化学本部

095 生活産業・アグリビジネス本部

097 リテール・コンシューマーサービス本部

099 主要事業の業績

DATA

航空・社会インフラ本部

当本部の強み

強み

- 航空機取り扱い実績
1,000機以上 国内シェアNo.1
- 国内外で売買・運航・チャーターの総合サービスを提供する国内業界トップのビジネスジェット関連事業
- 社会インフラ(空港・工業団地・鉄道等)の一貫したソリューション(開発・運営・管理)の提供実績

外部環境認識

機会

- アジア新興国を中心とした航空需要及びインフラ需要の増加
- 技術革新による次世代エアモビリティマーケットの拡大
- 環境規制に合わせた代替燃料航空機、船舶へのリプレース

リスク

- 地政学リスクやパンデミックによる需要減退リスク
- 世界金融情勢の変化、金利上昇に伴う調達コストの上昇
- 次世代エアモビリティの技術革新を後押しする規制緩和の遅れ

成長戦略

- 経済成長が著しい新興市場での社会インフラの面展開・地域社会との共創
- 航空業界の長年の実績で蓄積された豊富な知見と専門性を駆使しマーケットのニーズを捉え、横断的なソリューションを提供
- 機能変革・高度化と省資金化により独自性を確保したアセット保有型事業の確立

事業ポートフォリオ ● 船舶・航空事業 ● インフラ関連事業

ビジネスジェット関連事業

防衛事業

空港関連事業

北米鉄道事業

輸送機アセマネ事業

民間航空機事業

産業都市インフラ事業

交通EPC事業

収益の柱として育成する事業

- **ビジネスジェット関連事業**
機体売買・運航管理・運航事業に加え、機能幅出し、新商品開発、地域軸での横展開を実現
- **防衛事業**
モノ売り機能に加え、双日エアロスペース株式会社とのシナジーを発揮し、運用・整備・訓練等のサービス提供機能の具備
- **空港関連事業**
新たな海外大型空港案件の推進、収益多層化のため周辺事業(貨物、グランドハンドリング、SAF等)の展開
- **北米鉄道事業**
MRO機能・リース機能を備えた鉄道事業者として、ニッチトップを確立し、拠点拡張、地域幅出しを推進

機能強化とその拡張に取り組む事業

- **輸送機アセマネ事業**
強みのトレーディング事業規模拡大と機能強化を梃子に、当社ならではのアセット保有型事業を確立
- **民間航空機事業**
長年のセールスコンサルティング事業に加え、Global Partnershipを深化させ、ケイパビリティを先鋭化
- **産業都市インフラ事業**
資産価値向上のため、本部横断・全社連携でのインフラ開発・運営／管理のビジネスモデルを進化
- **交通EPC事業**
既受注案件の確実な履行及びアジアにおけるインフラ整備／運営需要のさらなる取り込み

STRATEGY
BY DIVISION

本部別戦略

- 082 At a Glance
- 083 本部長メッセージ
- 085 本部事業報告
 - 085 自動車本部
 - 087 航空・社会インフラ本部
 - 089 エネルギー・ヘルスケア本部
 - 091 金属・資源・リサイクル本部
 - 093 化学本部
 - 095 生活産業・アグリビジネス本部
 - 097 リテール・コンシューマーサービス本部
- 099 主要事業の業績

DATA

中期経営計画2026戦略

複数の強い事業群と収益の塊を構築すべく、既存事業の棚卸しによるリソース再配分を施し、独自性を持つ機能のさらなる強化とマーケットニーズに基づく拡張を、スピードを上げて推進し、2030年に向けて当期純利益200億円超の強固な収益基盤を作り上げます。例えば、防衛事業において、近年の安全保障環境の複雑化を受け日本の役割再定義が進む中、効率性と創意工夫の観点から民間活用の需要が増加しており、双日グループが有する機能・情報・ネットワーク・インテリジェンスを有効活用し、サービス提供機能の拡充、収益源の多角化を図っていきます。

新事業領域では、次世代エアモビリティや船舶解撤、SAFや水素供給網構築等の分野において、本部にとどまらず社内外の共創・共有を体現することで、脱炭素やサーキュラーエコノミーに貢献していきます。デジタル関連では、無人航空機運用を通じて得たビッグデータを有効活用することであらゆる可能性を追求し、マーケットニーズや社会課題を踏まえた新規事業を創出していきます。さらには、ボルトオン戦略として、機能拡張に資するM&A、既存事業や資産のバリューアップを実行し、本部・事業の成長や効率化を進めていきます。

最も重要な資本である「人材」面では、専門性と多様性を両立する人的資本強化に取り組むと同時に、事業開発や事業経営などの実践を通じて「創る」「繋ぐ」「育む」を体感できる、しなやかで強い人材の集団を形成すべく、組織力強化に努めます。

成長戦略を実現するための具体的な施策

成長市場・面展開

ビジネスジェット関連事業
～新機能、オプションの多角化～

国際線ビジネスジェット事業では、北極圏ルートの運航認可を取得することで日本から欧米へダイレクトな長距離フライトを可能にしました。日本流のおもてなしサービスを強みに、東京・香港の事業拠点に加え、2023年にシンガポールに支店を開設することで地域軸での横展開を実現し、成長著しい東南アジア市場でも、日本発の高品質なビジネスジェットサービスを提供します。

国内線×国際線のグループシナジーを最大限発揮すべく、運航・整備・グランドハンドリングのあらゆる面で親和性を高めています。

また、市場での需要が高まる共同保有プログラムやサブスクリプション型モデルの運航管理サービスといった新たなサービスの商品化を目指すとともに、次世代エアモビリティの受託運航事業や次世代燃料事業へ参入し、航空業界に新たな価値を提供していきます。



Phenix Jet

成長市場・面展開

空港関連事業
～収益規模拡大を追求、事業モデルを重層化～

世界的にコロナ禍からの経済回復が顕著に進む中、空港ビジネスは高いGDP成長率が見込まれるアジア太平洋地域を中心に中長期的には年率約5%の需要伸長が予想されます。当社が2019年より出資参画した国内外4空港の運営事業を通じて得た知見やノウハウ、エアライン等とのネットワークを活用することで規模感のある空港運営案件への事業参画を実現し、当社の有する機能や競争優位の発揮を源泉としたバリューアップを目指します。

また、当社グループ会社との連携・協業を通じ空港運営事業を基軸としたシナジーを追求、グランドハンドリングやカーゴハンドリング、機内食等の空港関連ビジネスへの事業展開も進め、安定的かつ重層的な収益基盤を築くと同時に、地域や国の持続的な発展に貢献していきます。



阿蘇くまもと空港ターミナル

COLUMN

次世代エアモビリティ

物流業界では、環境問題の深刻化やEC販売拡大、労働時間規制によるトラック運転手不足、地方過疎化による交通機能低下、交通渋滞等の多くの社会課題を抱えています。

航空業界で培った知見やネットワークを活かし、BETA Technologies Inc.への出資を通じて次世代エアモビリティを導入し、航空業界に限らず、人やモノの移動に係る社会課題解決に寄与し、電動化等の新技術について社会実装を実現することで、脱炭素化の新たなソリューションを提供していきます。

電動の航空機である次世代エアモビリティは、CO₂排出がなく、騒音も少ないため、環境負荷の小さいモビリティ社会の実現にも貢献することができます。



BETA CX300 (eCTOL)

STRATEGY
BY DIVISION

本部別戦略

- 082 At a Glance
- 083 本部長メッセージ
- 085 本部事業報告
 - 085 自動車本部
 - 087 航空・社会インフラ本部
 - 089 エネルギー・ヘルスケア本部
 - 091 金属・資源・リサイクル本部
 - 093 化学本部
 - 095 生活産業・アグリビジネス本部
 - 097 リテール・コンシューマーサービス本部
- 099 主要事業の業績

DATA

エネルギー・ヘルスケア本部

当本部の強み

強み

- ローカルネットワーク
投資先の事業基盤活用や優良パートナーとの協働による競争力の向上
- 事業創出力
新規事業を作り続ける文化、豊富な投資実績
- 拡張力
複合的な発想・機能の組み合わせ、事業領域の拡張

外部環境認識

機会

- 世界的な環境意識の向上と政策支援
- 多様化するニーズに対応した複合的ソリューション提供機会の拡大
- 人口増加や高齢化、未病・予防につながる医療の需要増加

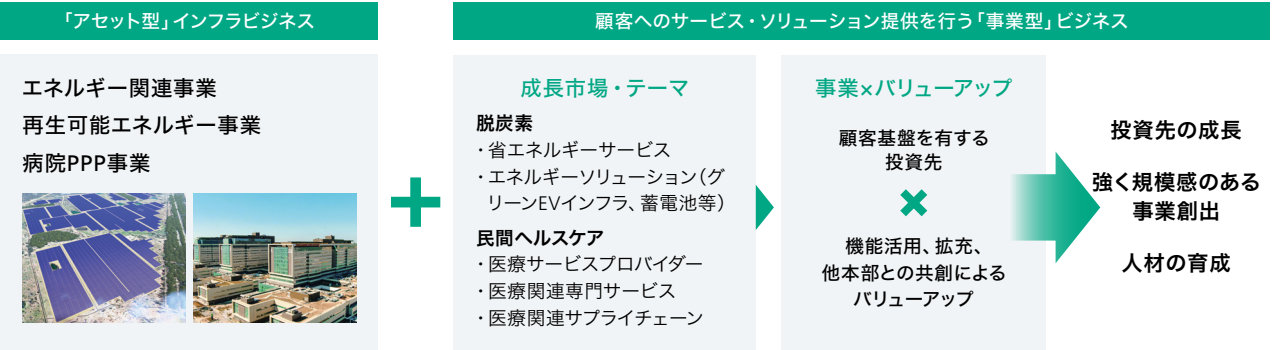
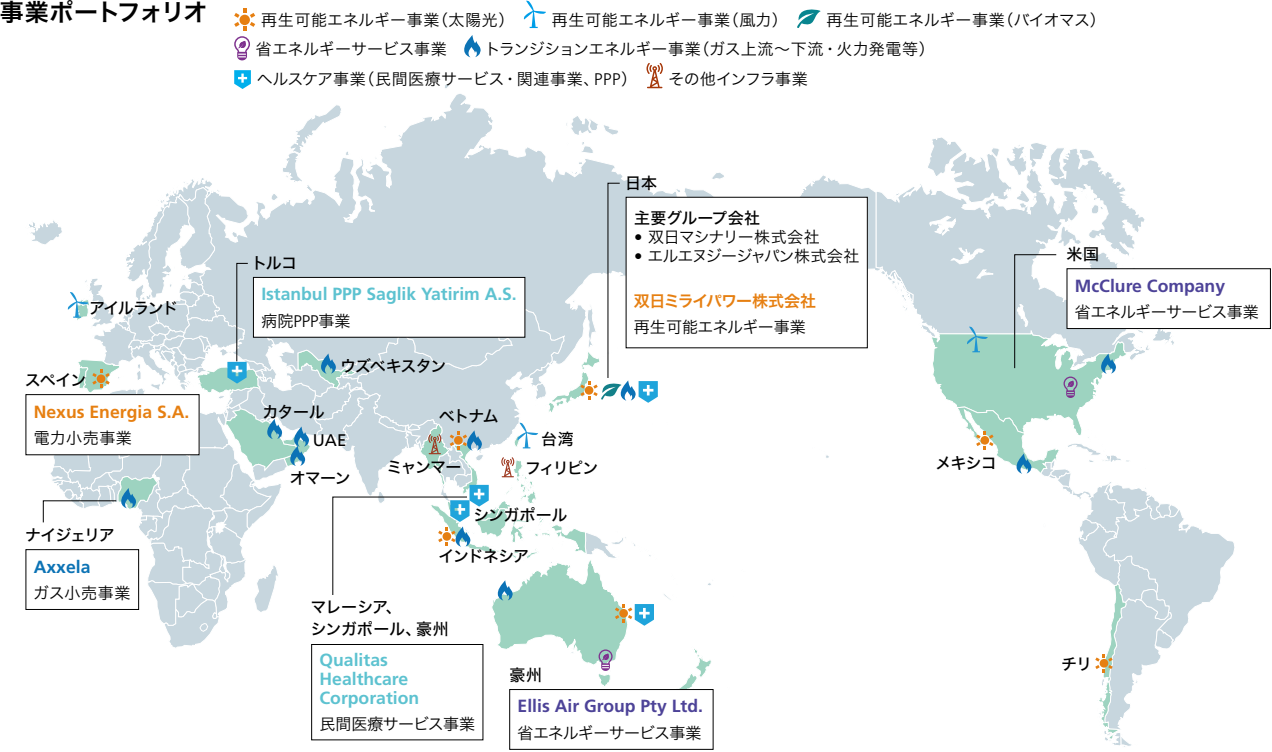
リスク

- カントリーリスク・地政学リスク
- エネルギー関連政策の変更
- 競争激化による投資リターンの減少

成長戦略

- 強みを活かした規模感ある事業の開発、実行、収益化
- 既存事業の収益力強化・ハンズオン経営によるバリューアップ
- 成長・将来を見据えた新たな領域への取り組み

事業ポートフォリオ



STRATEGY
BY DIVISION

本部別戦略

- 082 At a Glance
- 083 本部長メッセージ
- 085 本部事業報告
 - 085 自動車本部
 - 087 航空・社会インフラ本部
 - 089 エネルギー・ヘルスケア本部
 - 091 金属・資源・リサイクル本部
 - 093 化学本部
 - 095 生活産業・アグリビジネス本部
 - 097 リテール・コンシューマーサービス本部
- 099 主要事業の業績

DATA

本部事業報告

エネルギー・ヘルスケア本部

中期経営計画2026戦略

脱炭素関連のエネルギー領域、ヘルスケア領域いずれにおいても、市場成長を見込んだ数多くのプレイヤーの参入により、年々競争環境は厳しくなっています。当社はこれまでの実績や経験などの強みを活かすだけでなく、投資先事業の顧客基盤・人脈の活用の徹底や、各国のパートナーとの連携強化など、従前以上にローカルネットワークを重視し、情報収集力・分析力を高め、現場レベルでのソーシング力・開発力を向上させることで、双日ならではの事業創出に取り組んでいます。特にエネルギー領域では、再生可能エネルギー事業や省エネルギーサービス事業の取り組み、ヘルスケア領域では、民間医療サービス事業や周辺事業の取り組みを強化し、より主体的な事業への参画と、ハンズオンでの取り組みを志向することで強い事業・強い人材を創り続け、事業規模を拡大させていくことで、「双日らしい成長ストーリー」の実現を目指していきます。



省エネルギーサービス事業（豪州）



ヘルスケア事業（マレーシア）

成長戦略を実現するための具体的な施策

- エネルギー・素材ソリューション
- DX&GX

省エネルギー市場における事業投資

2021年に米国の省エネルギーサービス事業者McClure Company（以下、McClure社）、2023年5月に豪州の省エネルギーサービス事業者Ellis Air Group Pty Ltd（以下、Ellis社）を連結子会社化しました。省エネルギーサービス事業とは、顧客に建物の省エネ設計やサービスを提案・導入する事業です。米国市場は日本の20倍の規模があり、政策の後押しを受ける有望な市場です。その中でMcClure社はペンシルベニア州とメリーランド州の公共施設等に高い技術力と強固な顧客基盤を築いています。Ellis社も省エネ需要が大きい豪州ビクトリア州やクイーンズランド州に顧客基盤を有しています。

当社は両社の成長を支援しつつ、M&Aによる地域の拡大や機能の拡充、当社が持つ再エネ発電・供給サービスビジネスの開発機能を掛け合わせ、バリューアップを図ります。

- エッセンシャルインフラ
- 成長市場・面展開

ヘルスケア市場における 事業投資×バリューアップ

ヘルスケア分野は、経済発展や各国の人口増加、高齢化及び健康寿命の延伸により、医療費の増加、医療施設の不足など、多くの社会課題を抱えています。

当本部は、これらの社会課題の解決に貢献すべく、東南アジア及び豪州での民間医療サービス領域に進出しており、今後成長する市場や領域においてビジネスを拡大していきます。

民間医療分野では、初期医療のプライマリケア、専門医療領域のスペシャリティケアを中心としたクリニックチェーンの運営に参画しています。今後はさらに、現地ローカルネットワークからの情報収集を強化し、同業他社買収による規模の拡大、周辺事業領域への幅出しによる複合的な取り組み、データ・デジタル技術を活用したサービスの質の向上と費用の削減などに加え、未病・予防につながる新たな需要・ビジネスの創出により、事業価値を高め、より強く規模感あるビジネスを創造していきます。

COLUMN

マテリアリティに対する取り組み

当社の6つのマテリアリティの中で、特に「環境：事業を通じた地球環境への貢献」と「資源：持続可能な資源の開発・供給・利用」への対応が、当本部に課せられた使命です。中でもエネルギーの脱炭素化・省エネ化に向けた取り組みは、社会へのインパクトのみならず、当本部の成長戦略そのものと言っても過言ではありません。当本部は引き続き、再生可能エネルギー事業を世の中に生み出すとともに、前述の省エネ事業といったプラットフォームの上に、各種脱炭素関連のバリューアップ策を講じていきます。また、ヘルスケアにおいては、「地域社会：地域社会とともに発展・成長を実現」を志向し、各国の未病・予防ニーズの高まりや、高齢化といった社会課題の解決に取り組めます。

STRATEGY
BY DIVISION

本部別戦略

- 082 At a Glance
- 083 本部長メッセージ
- 085 本部事業報告
 - 085 自動車本部
 - 087 航空・社会インフラ本部
 - 089 エネルギー・ヘルスケア本部
 - 091 金属・資源・リサイクル本部
 - 093 化学本部
 - 095 生活産業・アグリビジネス本部
 - 097 リテール・コンシューマーサービス本部
- 099 主要事業の業績

DATA

金属・資源・リサイクル本部

当本部の強み

強み

- 総合商社唯一の炭鉱操業
- 鉄鋼総合商社株式会社メタルワンやCBMM社（ニオブ*生産会社）などの安定収益事業
- ニオブやクロム等のレアメタル、蛭石や蛍石等の鉱産物など、特色ある希少資源の取り扱い

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

外部環境認識

機会

- 新興国を中心とした資源・鉄鋼・産業資材需要の増加
- 環境関連の法規制強化による新たな商材需要の具現化
- 持続可能な社会の発展に寄与する新技術・新素材のニーズ増加
- リサイクルや副産物処理など環境配慮型ビジネス需要の高まり

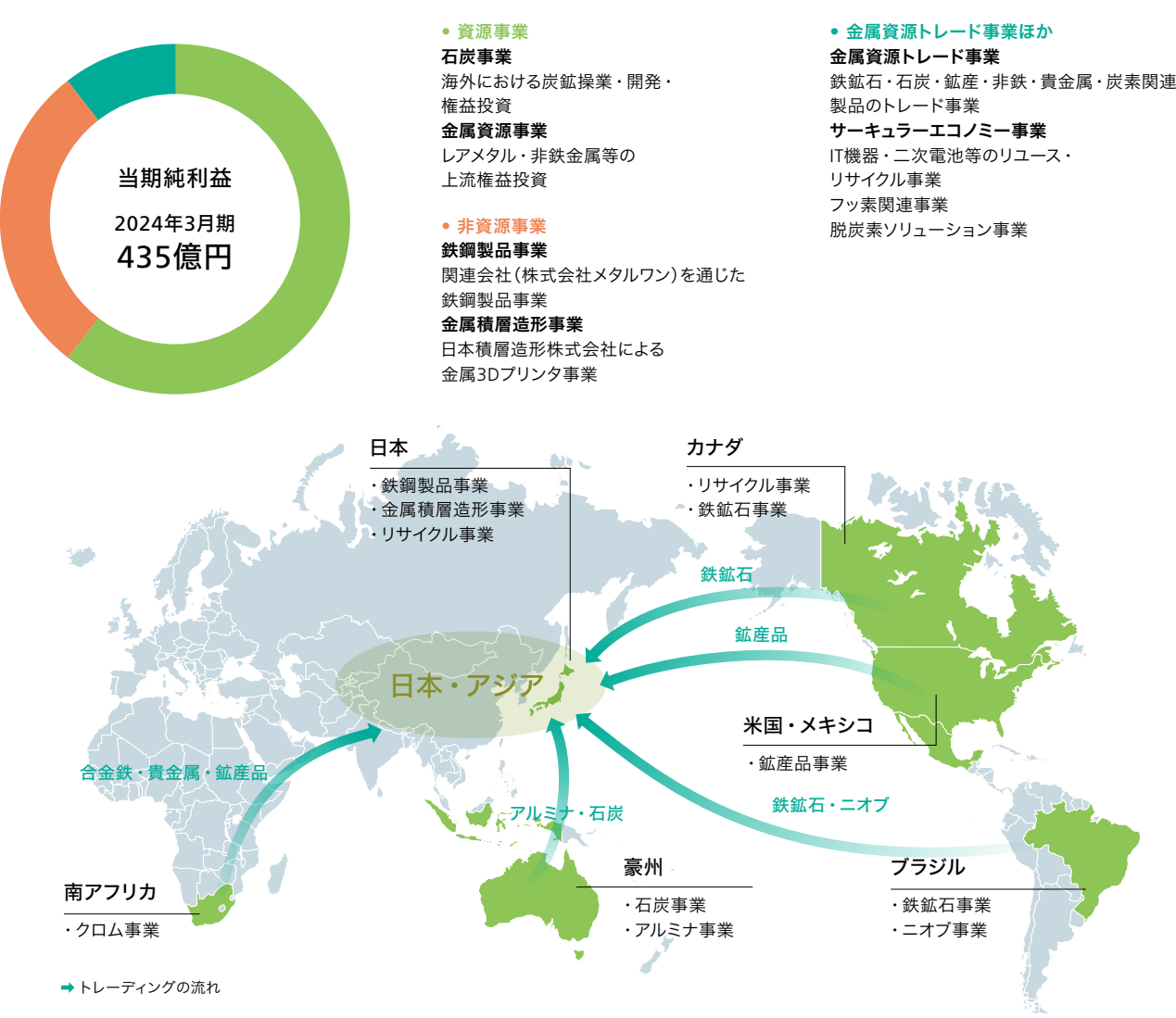
リスク

- 資源価格や為替の変動、インフレによる事業収益低下リスク
- ウクライナや中東情勢、米中貿易紛争等の地政学リスクの顕在化
- 代替品の台頭や炭素税等の世界的な環境規制厳格化による取り扱い商品の競争力低下

成長戦略

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

事業ポートフォリオ



STRATEGY
BY DIVISION

本部別戦略

082 At a Glance

083 本部長メッセージ

085 本部事業報告

085 自動車本部

087 航空・社会インフラ本部

089 エネルギー・ヘルスケア本部

091 金属・資源・リサイクル本部

093 化学本部

095 生活産業・アグリビジネス本部

097 リテール・コンシューマースervice本部

099 主要事業の業績

DATA

中期経営計画2026戦略			
循環型社会・脱炭素・地政学リスクなどの社会ニーズに応じた新たな価値を提供しながら、さらなる安定的な資源の供給体制を構築するために、以下の重点施策を進めていきます。			
①石炭事業	②サーキュラーエコノミー事業	③脱炭素化や地政学リスクの低減	④金属資源事業
当社の成長戦略投資に必要なキャッシュ創出事業として、市況耐性強化のためコスト競争力向上に継続的に取り組みます。同時に脱炭素社会を見据え、世界的な製鉄技術の变革を見極めながら、新たな事業機会の創出や必要に応じた原料炭権益の資産入替も進めます。	北米電子機器リサイクル事業で価値向上に向けた取り組みを加速させ、規模感のあるビジネスに育てていきます。また二次電池リユース・リサイクル事業の具現化に向けた各ステークホルダーとの共創を進めます。	Direct Air Capture (DAC) の研究開発・量産化を目的に設立したCarbon Xtract社を通じて、施設園芸用途などの新たな価値創造に挑戦します。また、新たな供給網の構築が求められる半導体の製造に不可欠なフッ酸の製造事業開発を進めます。	特色のある資源を長期にわたり安定供給するために、コスト競争力、さらには既存事業とのシナジーが見込める場合には新たな権益取得を進めます。既存各事業ではデジタル技術も活用し、品質・コスト競争力・効率性を高め、安定的に収益を出せる体制への強化を進めます。

成長戦略を実現するための具体的な施策

エネルギー・素材ソリューション

サーキュラーエコノミー社会実現に向けた取り組み

脱炭素化や省資源化などの社会ニーズの変化を捉えて、リユース・リサイクルを含むサーキュラーエコノミー事業を拡大するため、金属循環型事業モデルの基盤構築や、成長領域であるバッテリー分野での電池循環型事業モデルの構築に向けた取り組みに注力します。

金属循環型事業ではデジタル化を前提として北米・日本における集荷・仕分・粉碎といった機能を有機的に組み合わせ、効率的なオペレーションによる当社ならではの事業基盤構築を目指します。国内ではIT Asset Disposition事業者であるTES-AMM JAPAN株式会社、北米ではカナダの家電・電子機器リサイクル事業者のeCycle Solutions Inc.に出資・経営参画しました。これら金属リサイクル等廃棄物の再資源化を含むサーキュラーエコノミー領域において、規模感のある事業の構築を進めていきます。バッテリー分野では、必要とされる希少資源の確保、部材製造・供給及びバッテリー販売といったバリューチェーン全体への取り組みを通じて、バッテリーの循環型事業モデル構築を追求します。蓄電池の販売、リユース、リサイクルを組み合わせた事業モデルの展開にも取り組んでいます。

エネルギー・素材ソリューション

国産DAC技術の社会実装に向けた取り組み

脱炭素社会実現の効果的なソリューションとして、大気中の二酸化炭素(CO₂)を直接回収するDACに着目し、2022年より九州大学と同大発DAC技術「分離膜型CO₂回収(m-DAC®)」の実用化に向けた関係を構築、2023年には製品実用化と社会実装を目的として新会社Carbon Xtract株式会社を設立しました。

m-DAC®技術は以下のような特徴を有しています。

- 従来のDAC技術に比べて必要な面積を大幅に削減
- 低エネルギー消費での運用が可能
- 地理的な制限が少なく、さまざまな場所・規模の装置を導入可能

この技術は農業用ハウスのCO₂濃度を調節し、作物の成長を促進する農業用途のみならず、ビルの換気システムにおいても応用が可能です。小型かつ分散型の特徴を活かし、エネルギー効率を最大化しながら農業ハウス内を高CO₂環境に保持することが実現できます。

本技術の普及に向けた取り組みに賛同していただいているさまざまなステークホルダーとの共創を通じて、小型・分散型DAC市場におけるリーディングカンパニーを目指します。



eCycle Solutions Inc. (カナダ)



小型DAC装置(イメージ図)

COLUMN

資源事業における環境配慮への取り組み

エネルギー・ヘルスケア本部が手掛ける豪州の太陽光発電事業Edenvaleは、ENEOS株式会社と双日の折半出資により2021年6月に建設が開始され、2023年10月に定格出力での運転を開始しました。

当本部の豪州グレゴリー・クライナム炭鉱向けには、本発電所から電力が一部供給されています。炭鉱の坑内掘り再開に伴い、電力需要の増加が見込まれる中、2030年度までにScope2排出量ネットゼロ達成を目指す当社方針に沿って、電源の再生可能エネルギー由来への転換は重要です。

今後も他本部とも連携した事業推進によって、環境への影響を最小限にとどめるよう努めていきます。

STRATEGY
BY DIVISION

本部別戦略

- 082 At a Glance
- 083 本部長メッセージ
- 085 本部事業報告
 - 085 自動車本部
 - 087 航空・社会インフラ本部
 - 089 エネルギー・ヘルスケア本部
 - 091 金属・資源・リサイクル本部
 - 093 化学本部
 - 095 生活産業・アグリビジネス本部
 - 097 リテール・コンシューマーサービス本部
- 099 主要事業の業績

DATA

化学本部

当本部の強み

強み

- 幅広い顧客基盤・商材とビジネス提案機能
- 全世界約5,000社に及ぶ顧客ネットワーク
- ガスケミカル事業のオペレーションノウハウ
- 合成樹脂事業における幅広いネットワーク
- C5・石油樹脂での製造事業への参画

注：C5：ナフサ分解から副生され、有効留分は合成ゴムや石油樹脂原料等に使用

- インド工業塩の安定供給
- 環境変化に対応した提案機能

機会

- 新興国の素材需要拡大
- 環境対応ニーズ進展
- 業界パラダイムシフト
- 脱炭素による構造変化

リスク

- 脱炭素への不適合
- 市況・為替変動
- 地政学リスク
- サプライチェーンの変革
- 石化素材への忌避

成長戦略

- 業界パラダイムシフトへの迅速な適応
- デジタル化実装によるオペレーションの次世代化
- 脱炭素潮流に即した事業構築（バイオMEG等）

注：MEG：モノエチレンジグリコール、IBA=イソブタノール、PX=パラキシレン、PTA=高純度テレフタル酸

- 規模感のある事業投資の実行

事業ポートフォリオ

● 化学品トレード事業 ● メタノール製造事業 (KMI) ● 合成樹脂事業 (双日プラネット株式会社) ● C5製造事業 ● その他 (新領域含む)

当期純利益
2024年3月期
148億円

● メタノール製造事業
(PT. Kaltim Methanol Industri)
インドネシアに製造拠点を保有し、蓄積されたオペレーションノウハウをもとに安定操業を継続しています。

● 合成樹脂事業 (双日プラネット株式会社)
グローバルな販売・調達ネットワークを活用し、環境と地域社会に資する「食品包材」「グリーンプラスチック・リサイクル」「次世代自動車部品」という3つの成長領域における事業開発に挑戦しています。

● 化学品トレード事業
メタノールなどの基礎化学から、合成樹脂を中心とした機能性材料、工業塩・レアアースといった無機化学など、幅広いトレード事業を展開しています。

● C5製造事業
北米に2つの製造拠点 (Cymetech Corporation 及び Metton America, Inc.) を保有し、事業経営とトレード両輪でのさらなる収益拡大を目指していきます。

● 環境・ライフサイエンス事業
バイオ事業において化学事業と近接するホワイト、グリーン、レッドバイオ分野で事業を構築し、収益源の獲得を目指していきます。

ドイツ

- 欧州化学品トレード事業 (Sojitz SOLVADIS GmbH)

中国

- レアアーストレード事業

日本・中国・アジア

- 合成樹脂事業
- 化学品トレード事業

インド

- 工業塩トレード事業

豪州

- レアアーストレード事業

米国

- C5製造事業 (Cymetech Corporation 及び Metton America, Inc.)

メタノール
硫黄
液体化学品

アジア

- 工業塩

レアアース

C5原料

C5製品

グリーンポリエチレン

● トレーディングの流れ
● 製造事業拠点

STRATEGY
BY DIVISION

本部別戦略

082 At a Glance

083 本部長メッセージ

085 本部事業報告

085 自動車本部

087 航空・社会インフラ本部

089 エネルギー・ヘルスケア本部

091 金属・資源・リサイクル本部

093 化学本部

095 生活産業・アグリビジネス本部

097 リテール・コンシューマーサービス本部

099 主要事業の業績

DATA

中期経営計画2026戦略

加速する化学業界のパラダイムシフトは、サプライチェーンの分断化という形でトレードビジネスに大きな影響を与えます。既存商権の剥落リスクがある一方で、商流の変化は商社にとって大きなビジネス機会となります。そのような機会を獲得するために、今後起こり得る業界動向を予見し、実効性のある施策を講じることで、商社として能動的に仕掛けていくとともに、そのために必要な機能の強化も行っていきます。

また、企業買収や既存パートナーとの新会社設立を通して、注力バイオ領域への参入を目指していきます。バイオ事業においても既存・新規のメリハリをつけて、開発先行型のみにならないよう、適切なポートフォリオを目指していきます。

成長戦略を実現するための具体的な施策

エネルギー・素材ソリューション

トレードの強靱化

持続性のない個人の目標設定ではなく、「やるべきこと(To Do)」を明確化し、本部組織で共有しています。毎月フォローアップを行い、確実に遂行する実行体制を整備していきます。

同時に、既存のトレードから知恵のトレードへと専門家・プロ集団化させていくべく、多様な人材を獲得していくとともに、専門的知見を高めるために積極的な人事ローテーションを行っています。

また、各地域のサプライチェーンの変化を商機と捉え、商圈を強靱化するためには現地化が必要不可欠です。海外拠点における現地化を一層推進しながら、必要に応じて、外部アセットも利用することで、最適な形で商権を整理し付加価値を最大化していきます。



C5製造事業(Cymetech Corporation)



工業塩トレード事業

エネルギー・素材ソリューション

バイオ領域への挑戦

化学製品において、従来の化石資源由来からバイオプロセス製造への置き換えに伴い、今後バイオ市場は急速な成長が見込まれます。化学本部ではその商機に俊敏に対応することで次世代の柱となるビジネスの構築を行います。広義であるバイオ領域の中でも、既存化学品事業と近接する「ホワイトバイオ(工業・エネルギー分野)」「グリーンバイオ(農業・植物分野)」「レッドバイオ(健康・医療分野)」を注力領域とし、M&A・新会社設立を通じて適切なポートフォリオの形成を推進します。現在、Braskem S.A.(ブラジル)と共同で推進しているバイオMEG製造事業への参画など、バイオマススペースの化学製品の取り扱いを増やしていき、中長期的な収益化への取り組みを加速しています。

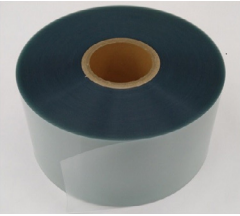


COLUMN

バイオマスポリエチレンを配合した
ポリ塩化ビニルベースで世界初の医薬錠剤包装用
PTPシートを販売開始

当社連結子会社である双日ブラネット株式会社と株式会社サンエー化研は、世界で初めて医薬錠剤包装用のポリ塩化ビニル(以下、PVC)ベースPTPシートにバイオマス(サトウキビ廃糖蜜)由来のポリエチレンを配合した「Medi Green®」の販売を開始しました。本製品は、サトウキビが生育段階でCO₂を吸収し、従来の化石資源由来PVCベースのPTPシートと比較して、20%以上のCO₂削減を期待できます。

本製品の普及により、医薬品包装資材分野で化石資源由来プラスチックからバイオマス由来プラスチックへの代替を促進し、製薬会社のCO₂削減に貢献します。



本製品



成型後のPTPシート(イメージ)

STRATEGY
BY DIVISION

本部別戦略

- 082 At a Glance
- 083 本部長メッセージ
- 085 本部事業報告
 - 085 自動車本部
 - 087 航空・社会インフラ本部
 - 089 エネルギー・ヘルスケア本部
 - 091 金属・資源・リサイクル本部
 - 093 化学本部
 - 095 生活産業・アグリビジネス本部
 - 097 リテール・コンシューマーサービス本部
- 099 主要事業の業績

DATA

生活産業・アグリビジネス本部

当本部の強み

強み

- ・新興国を中心に、肥料製造・飼料製造・畜産・港湾・製粉・製パン・製菓・建材・植林・チップ・製紙・バイオマス関連などの幅広い事業を展開
- ・高度化成肥料の製造・販売では、東南アジアでトップクラスの市場シェアを確立
- ・安定的な木質資源調達ネットワークを活かしたバイオマス燃料の取り扱い及び開発

外部環境認識

機会

- ・多様化する新興国のライフスタイル
- ・新興国での生活関連需要の増大
- ・食の安全安心を重視したニーズの高まり
- ・環境意識向上に伴う、木質資源の持続可能な調達

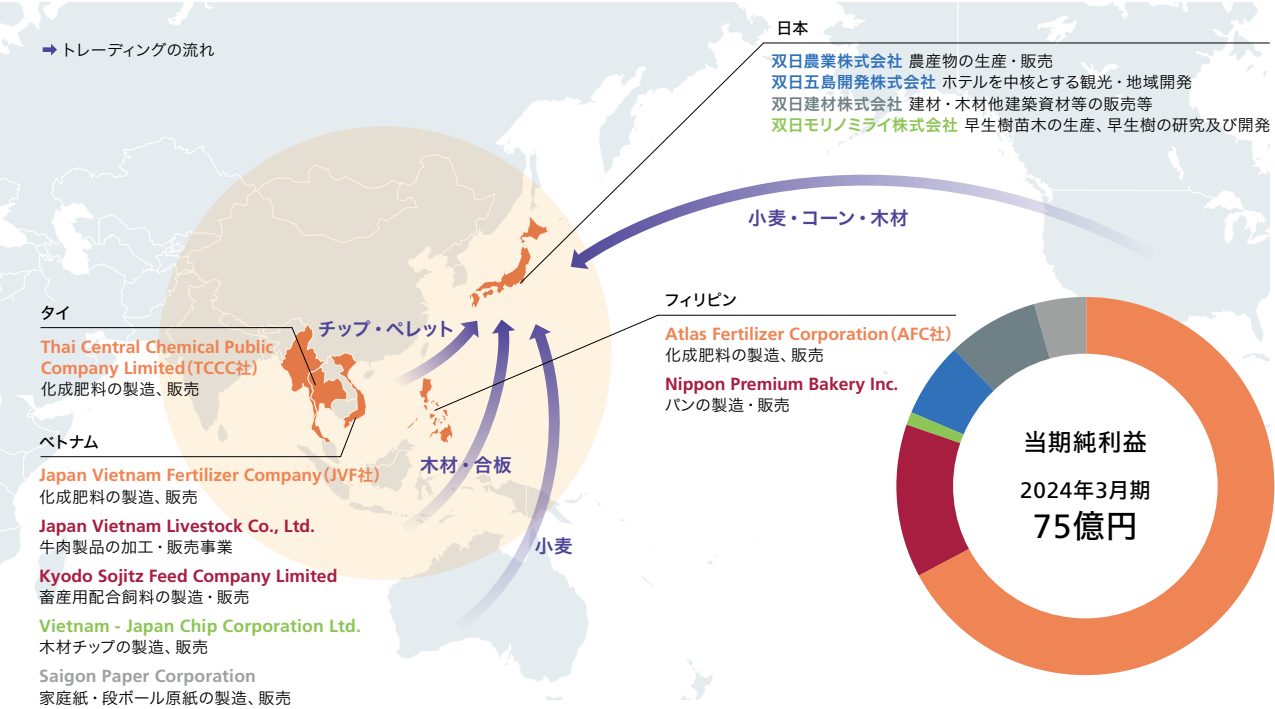
リスク

- ・気候変動や政策変更に起因した需給バランス不均衡による価格変動
- ・急激な為替変動による事業収益の圧迫

成長戦略

- ・アグリビジネス事業
既存事業強化とデジタルを通じた幅出し
- ・畜産インテグレーション
第2の収益の柱としての機能拡大
- ・林産・バイオマス事業
上流～下流の一貫生産体制構築による脱炭素社会・循環型社会への貢献

事業ポートフォリオ



肥料・アグリビジネス事業

収益の柱となっている肥料の製造、販売事業は、タイ・フィリピン・ベトナムの各国に根付いた圧倒的なブランド力と販売網により、東南アジアトップクラスの市場シェアを長年維持しています。その強固な事業基盤にデジタルを組み合わせることで新たなビジネスを構築し、収益の拡大を図っています。

食料・飼料畜産事業

食料領域では、かつては穀物トレードが主体でしたが、時代・社会ニーズの変化を受け、成長市場である新興国へのビジネスリソースの配分を積極的に増やしてきました。ベトナムでの飼料・畜産事業やフィリピンでの製粉・製パン事業など市場成長の取り込みが期待できる事業が育ちつつあります。

林産・バイオマス事業

かねてより建築資材としての木材の取り扱いに強みを持っていますが、近年の脱炭素・サステナブルの潮流により、バイオマス燃料としての木材の価値が高まっています。豊富なサプライネットワークを活かし、植林から木材ペレット製造、トレード、バイオマス発電まで、活動領域を拡大しています。

STRATEGY
BY DIVISION

本部別戦略

- 082 At a Glance
- 083 本部長メッセージ
- 085 本部事業報告
 - 085 自動車本部
 - 087 航空・社会インフラ本部
 - 089 エネルギー・ヘルスケア本部
 - 091 金属・資源・リサイクル本部
 - 093 化学本部
 - 095 生活産業・アグリビジネス本部
 - 097 リテール・コンシューマーサービス本部
- 099 主要事業の業績

DATA

中期経営計画2026戦略

「肥料事業の絶え間ない改善（収益の拡大）」と「肥料事業に次ぐコア事業・収益の塊の構築」を両立させる、いわば両利きの経営を行っていきます。時流を先読みした新たな事業の構築には、既存事業領域の絶え間ないアップデートが不可欠であり、既存事業領域の延長線上に新たなビジネス機会があるものと考えています。

主力である肥料事業では、各事業会社の収益拡大を追求する一方で、強固な事業基盤を起点にして、デジタルを活用した新たな事業モデルの確立に挑戦しています。マーケットインのアプローチで農家のニーズを汲み取り、その課題に対する解決策をビジネスの形で提供します。また、肥料事業に次ぐ収益の柱の構築に注力しています。新興国の市場成長を取り込むことを戦略の軸として、当本部が保有する有形・無形の優良なアセットを活かし、発想力と構築力をもって、新しいビジネスを創出していきます。具体的には、ベトナム・フィリピン等の新興国での食料関連事業の収益化及びさらなる拡張、バイオマス燃料の取り扱い拡大に向けた安定的なサプライソースの拡大、国内では地域が抱える社会課題を解決するべく商社目線での農業の推進、地域活性化に取り組んでいます。

成長戦略を実現するための具体的な施策

- フードバリューチェーン
- 成長市場・面展開
- DX & GX

東南アジアでトップクラスの市場シェアを誇る肥料事業

中核であるタイのTCCC社は2023年に設立50周年を迎えました。フィリピンのAFC社はおよそ70年、ベトナムのJVF社はおよそ30年の歴史を誇ります。各社は、創業以来、各国農業の収率改善・農家の生活向上及び農業発展に長年にわたり貢献してきました。

日本と同様に東南アジアでも経済成長に伴う農家人口の減少や農家の高齢化が進んでいることに加え、農業における環境配慮も重視されてきています。これらの課題解決に向け、よりマーケットインの発想に立ち、高度化成肥料の提供のみにとどまらず、製品ラインアップの拡充やデジタル活用等を通じた各事業会社のサービス・事業の拡大を図ります。現在、タイでは既存ネットワーク×デジタルによる農家向けサービスの提供や農家データ収集を通じたプラットフォーム事業の展開を推進しており、今後農家数の拡大・サービスの拡充を計画しています。

これら、すでに事業を展開している各国での製品・サービスの拡充、新事業の組成のみならず、長年の肥料事業での経験を面展開していくことにより、事業の拡大、農業経済へのさらなる貢献を図ります。

- フードバリューチェーン
- 成長市場・面展開

第2の収益の柱を目指す畜産インテグレーション

ベトナムでは、同国最大手乳業メーカーのビナミルクグループをパートナーとして、牛の肥育・加工・販売事業を推進しています。本事業では、日本と同様の加工設備、衛生・品質管理手法を導入することで工場の生産性を高め、良質な冷蔵肉を安定供給する体制を構築します。2023年3月に着工した牛の肥育農場と食肉加工工場は、順調に工事が進んでおり、2024年夏には食肉加工の試験生産を開始します。

一方で、プレマーケティングも進めており、ベトナム国産の冷蔵牛肉をスーパーマーケットやホテル、レストラン、カフェなどに案内・販売しています。試食会などを通じて、味、柔らかさの評判は良く、市場に受け入れられる手応えを感じています。加工工場の本格稼働に伴い、さらに品質の向上を目指していきます。

まずは、ベトナム国産のブランド牛を作り上げることに注力し、将来的には牛肉だけでなく豚肉や鶏肉の分野へと取り組みを拡大します。そして、飼料製造事業と組み合わせ、ベトナム最大の総合食肉事業への展開を図り、肥料事業に次ぐ本部収益の柱となることを目指します。

国内農業と地域の活性化へ向けた取り組み

農作物の生産・販売を担う、双日農業株式会社で、国内農業と地域の活性化に積極的に取り組んでいます。離農による耕作放棄地の増加や地域の過疎化への対策は、食料安全保障の観点でも重要な課題となっています。その解決の一助となることを目指し、地域の生産者との共創による農業の大規模化、また、安全認証「GAP(Good Agricultural Practice)」を取得した農作物の取り扱いを推進するなど、農業・地域に総合商社の目線で新たな付加価値を見出していきます。



タマネギを収穫する当本部の新入社員（当時）

STRATEGY
BY DIVISION

本部別戦略

082 At a Glance

083 本部長メッセージ

085 本部事業報告

085 自動車本部

087 航空・社会インフラ本部

089 エネルギー・ヘルスケア本部

091 金属・資源・リサイクル本部

093 化学本部

095 生活産業・アグリビジネス本部

097 リテール・コンシューマーサービス本部

099 主要事業の業績

DATA

リテール・コンシューマーサービス本部

当本部の強み

強み

消費者・需要家起点のビジネスの拡大を支える「売る力」×「運ぶ力」

- 北米産冷凍牛肉の取り扱いで国内トップ
- 高い品質（鮮度、味、色目）を求められる寿司クオリティの水産品で国内トップ
- ベトナムでの物流卸・コールドチェーンでトップ

外部環境認識

機会

- インド・ASEANの経済成長を背景にした内需拡大に伴う物流卸の機会の拡大
- ベトナムにおける肉食需要の拡大
- 米国での健康志向の高まりに伴うスシ需要の拡大

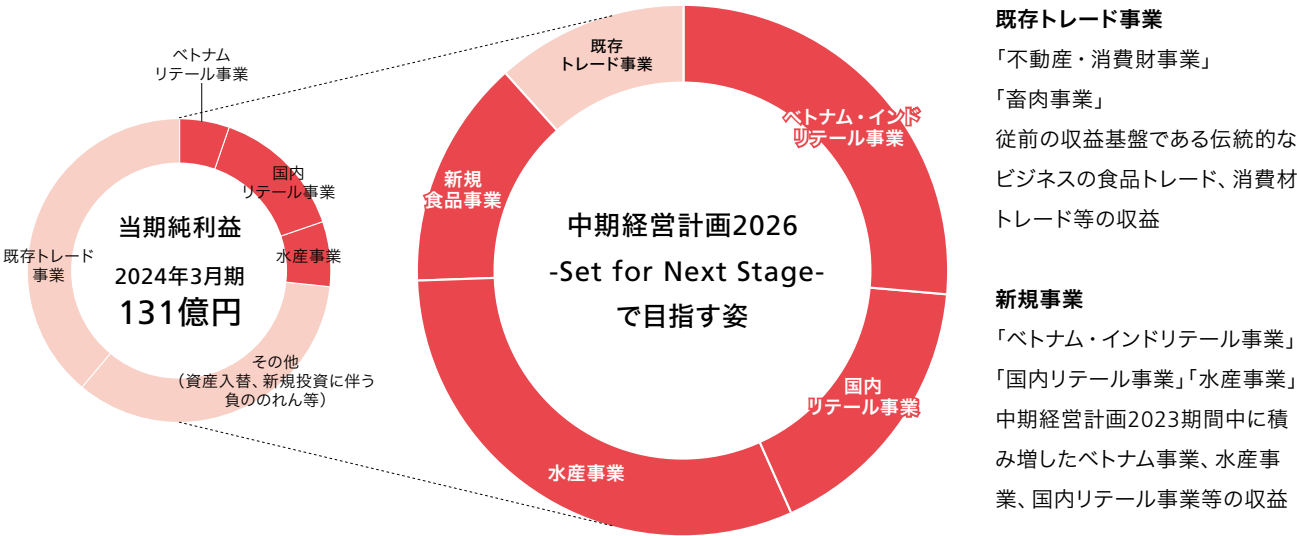
リスク

- 食品の安全性確保
- サプライチェーンの担い手、労働力不足
- 国内人口減少に伴う国内需要減少
- 天然資源枯渇・保護による調達への影響
- 急激な為替変動などの経済環境の変化

成長戦略

- 既存事業の収益強化と、優良資産の積み上げ
- ベトナムでの収益力のさらなる強化DXによるサプライチェーンの効率化
- 水産事業の海外拡大とグループシナジー追求北米スシ市場、中国、ベトナム内需の取り込み
- インドの卸事業の深掘り
- 低採算事業の撤退、CROIC等、効率性の強化

事業ポートフォリオ



既存トレード事業

「不動産・消費財事業」

「畜肉事業」

従前の収益基盤である伝統的なビジネスの食品トレード、消費材トレード等の収益

新規事業

「ベトナム・インドリテール事業」

「国内リテール事業」「水産事業」

中期経営計画2023期間中に積み増したベトナム事業、水産事業、国内リテール事業等の収益

長年実績を積み上げてきた食品トレード、消費財トレードなどを基礎収益とし、中期経営計画2023でアセットを積み増したベトナムリテール事業、水産事業、国内リテール事業の収益力を強化することでNext Stageに向けた収益基盤の構築を図っています。食品トレードでは双日食料株式会社が行う北米産冷凍牛肉の取扱量が国内トップにあり、その取引の中で培った取引先とのネットワークを活かして加工品の提案などトレードの域にとどまらない展開を図っています。水産事業では寿司ネタに強みを持つマリNFーズ株式会社、冷凍マグロのトライ産業株式会社、マグロ養殖の双日ツナファーム鷹島株式会社など、それぞれ特色のある顧客基盤や商品を持つグループ会社を保有しています。ベトナムでは小売、流通・卸、食品加工、流通倉庫などの事業を保有し、各アセットからの収益の最大化とグループ間シナジーの追求に取り組んでいます。

STRATEGY
BY DIVISION

本部別戦略

- 082 At a Glance
- 083 本部長メッセージ
- 085 本部事業報告
 - 085 自動車本部
 - 087 航空・社会インフラ本部
 - 089 エネルギー・ヘルスケア本部
 - 091 金属・資源・リサイクル本部
 - 093 化学本部
 - 095 生活産業・アグリビジネス本部
 - 097 リテール・コンシューマーサービス本部
- 099 主要事業の業績

DATA

本部事業報告

リテール・コンシューマーサービス本部

中期経営計画2026戦略

強みのベトナムリテール事業、水産事業、畜肉事業の成長に注力し、これらの領域での「売る力」×「運ぶ力」をさらに磨くことで稼ぐ力の向上とCROIC、ROA等の効率性の追求を図ります。ベトナムでは個々の事業が相互に連動して成長していく面展開を戦略として掲げ、新たに双日グループに加わったDaiTanViet Joint Stock Company(業務用卸事業)と他のベトナム事業会社群とのシナジー追求によるベトナム事業全体での収益の塊の形成を図ります。さらに、ベトナムのこれら事業群に対してデジタルの仕掛けを投入し、サプライチェーンの効率化による新たな価値の創造に取り組みます。

水産事業は寿司ネタが強みのマリンフーズ株式会社と冷凍マグロの調達力・販売力が強みのトライ産業株式会社を核として、調達・販売のシナジー創出を図ることで収益を強化し、米国のスシ市場の成長や中国・アジアの需要の拡大を商機として海外販売の拡大に挑戦します。また、Next Stageに向け、事業環境の変化の中で新たなビジネスを創出できる人材、事業会社の成長戦略を任せられる経営人材の育成を図っていきます。

成長戦略を実現するための具体的な施策

- フードバリューチェーン
- 成長市場・面展開
- DX & GX

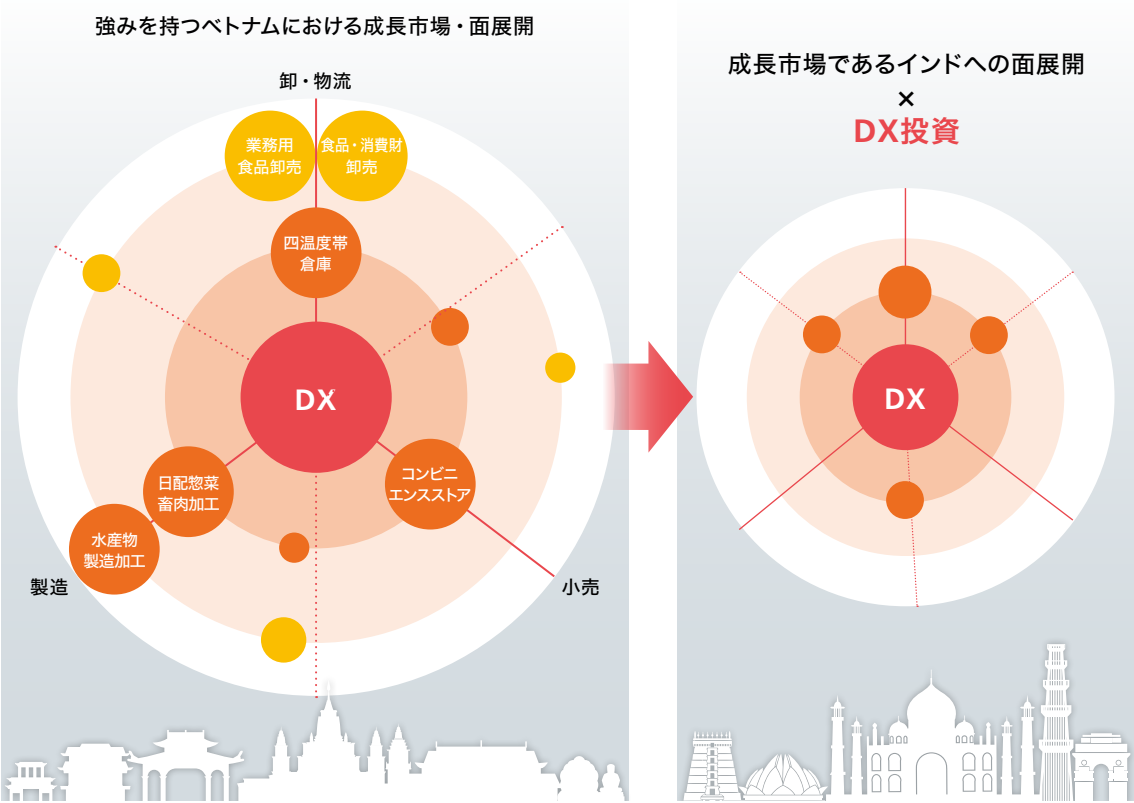
ベトナム・インドへのDX投資

中期経営計画2026では受発注やフィンテックのモバイルアプリを保有するFinviet Technology Corporationのデジタル技術を活用して、ベトナム流通市場全体のモノとお金の動きを可視化し、既存のベトナムリテール事業が持つ物流機能等と組み合わせることで、お客様や商品サプライヤーに利便性を提供します。ビッグデータを活用した金融サービスなどの新たなサービスを創出し、社会の発展に寄与することで収益力を強化していきます。さらにはベトナムでのDX投資の実績をインドへ横展開し、成長するインド市場でのビジネス基盤の構築を図ります。

COLUMN

サプライチェーン上の社会課題の解決と効率化に貢献

小売、流通・卸においては担い手不足や労働環境への懸念の高まり、原料調達においては気候変動、自然災害、人権問題や国際情勢の変化など、当社が直面するサプライチェーン上のリスクは多岐にわたります。国内では「物流2024年問題」への対策として、冷凍水産物の輸送の一部をトラック輸送から環境負荷の小さい鉄道輸送への切り替えを実施しました。当社はサプライチェーン上のさまざまなリスクや社会課題に対して、取引先とともに最適な解決策を模索し、サプライチェーンの効率化や新たな価値の創出に貢献します。



STRATEGY
BY DIVISION

本部別戦略

- 082 At a Glance
- 083 本部長メッセージ
- 085 本部事業報告

085 自動車本部

087 航空・社会インフラ本部

089 エネルギー・ヘルスケア本部

091 金属・資源・リサイクル本部

093 化学本部

095 生活産業・アグリビジネス本部

097 リテール・コンシューマーサービス本部
- 099 主要事業の業績

DATA

主要事業の業績

注1：取込比率は、2024年3月期末時点のものを記載しています。
注2：数値は、各事業の当期純利益から、一過性損益を除いた実力値ベースで記載しています。

自動車本部 連結子会社 52社 持分法適用会社 7社	事業名	取込比率	純利益(億円)			事業内容
			22/3期	23/3期	24/3期	
	自動車販売事業(地域別)					
	国内・アジア大洋州地域	—	26	25	△28	日本、豪州、フィリピン、バキスタンなど
	米州地域	—	41	51	52	米国、プエルトリコ、パナマ、ブラジル、アルゼンチンなど
	欧州地域	—	15	5	4	ノルウェー、ウクライナなど
航空・社会インフラ本部 連結子会社 43社 持分法適用会社 15社	事業名	取込比率	純利益(億円)			事業内容
			22/3期	23/3期	24/3期	
	輸送機アセマネ事業	—	40	43	37	航空機代理店事業、航空機リース事業、船舶事業等
	ビジネスジェット事業	—	9	9	12	機体売買支援、運航管理、チャーター
	北米鉄道事業					北米鉄道事業(MRO・貨車リース)
	-Sojitz Transit & Railway Canada Inc.	100%	△ 2	2	2	鉄道車両総合メンテナンス事業
	-Southwest Rail Industries Inc.	100%	5	4	3	貨車リース事業
	交通EPC事業	—	4	6	4	
	産業都市インフラ事業		7	18	18	オフィスビル含む
	-双日IP Investment	100%	—	0	0	工業団地の開発、誘致
	-PT. Puradelta Lestari Tbk	25%	14	27	28	住宅・工業・商業団地の総合都市インフラ開発、運営
	-The Long Binh Industrial Zone Development LLC	60%	3	3	3	工業団地の開発、販売、運営、賃貸工場リース
	双日エアロスペース株式会社	100%	8	13	16	航空・防衛産業、関連機器の輸出入・販売
エネルギー・ヘルスケア本部 連結子会社 45社 持分法適用会社 37社	事業名	取込比率	純利益(億円)			事業内容
			22/3期	23/3期	24/3期	
	エネルギー関連・火力発電事業					
	-エルエヌジージャパン株式会社	50%	34	91	80	LNG事業及び関連投融資
	-Glover Gas & Power B.V.	25%	—	6	7	ガス供給及びガス関連事業
	-火力発電事業*	—	29	36	8	米国、中東 等
	再エネ・脱炭素事業					
	-再生可能エネルギー事業*	—	18	32	8	国内外再生可能エネルギー事業
	-省エネルギーサービス事業*	—	—	10	29	海外省エネルギーサービス事業
	-Nexus Energia S.A.	31.4%	—	3	6	電力・ガス小売事業、売電代理事業、太陽光発電事業
	社会インフラ・PPP事業					
	-Sojitz Hospital PPP Investment B.V.	100%	36	33	39	病院施設運営事業への投融資
	-双日マシナリー株式会社	100%	22	29	34	一般産業機械類の輸出入・販売

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

STRATEGY
BY DIVISION

本部別戦略

- 082 At a Glance
- 083 部長メッセージ
- 085 本部事業報告
 - 085 自動車本部
 - 087 航空・社会インフラ本部
 - 089 エネルギー・ヘルスケア本部
 - 091 金属・資源・リサイクル本部
 - 093 化学本部
 - 095 生活産業・アグリビジネス本部
 - 097 リテール・コンシューマーサービス本部
- 099 主要事業の業績

DATA

主要事業の業績

注1：取込比率は、2024年3月期末時点のものを記載しています。
注2：数値は、各事業の当期純利益から、一過性損益を除いた実力値ベースで記載しています。

 金属・資源・リサイクル本部	事業名	取込比率	純利益(億円)			事業内容
			22/3期	23/3期	24/3期	
	連結子会社 22社					
	持分法適用会社 16社					
 化学本部	事業名	取込比率	純利益(億円)			事業内容
			22/3期	23/3期	24/3期	
	連結子会社 25社					
	持分法適用会社 11社					
 生活産業・アグリビジネス本部	事業名	取込比率	純利益(億円)			事業内容
			22/3期	23/3期	24/3期	
	肥料関連事業					
	-Thai Central Chemical Public Company Limited	95.3%	34	28	52	肥料の製造・販売
	-Atlas Fertilizer Corporation	100%	21	19	15	肥料の製造・販売
	-Japan Vietnam Fertilizer Company	75%	2	2	9	肥料の製造・販売
	双日建材株式会社	100%	28	18	7	総合建材販売
	Saigon Paper Corporation	97.7%	△7	△2	1	製紙事業
 リテール・コンシューマーサービス本部	事業名	取込比率	純利益(億円)			事業内容
			22/3期	23/3期	24/3期	
	リテール関連事業	—	△8	△2	22	食品製造・流通、コンビニエンスストア、外食
	-海外	—	△2	2	5	ミニストップベトナム、四温度帯物流、惣菜加工品製造、食品・消費財卸売等
	-国内	—	△8	△4	17	ロイヤルHD、双日ロイヤルインフライトケイタリング、JALUX等
	水産関連事業	—	4	11	12	マリンフーズ、トライ産業、大連翔祥、双日ツナファーム鷹島
	-マリンフーズ株式会社	100%	—	8	10	水産食品加工会社
	国内不動産事業	—	18	19	47	商業施設運営事業、バリューアップ事業等
	双日食料株式会社	100%	32	19	30	砂糖・糖化製品、乳製品、農畜水産物、加工食品、その他各種食料品の販売
	双日ファッション株式会社	100%	6	7	6	綿・化繊繊維物等のプリント、無地・先染などの企画加工卸売販売

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

 有価証券報告書

*7 最近5年間の推移とし、2020年3月期を起点として算出しています。

INTRODUCTION

DIRECTION

VALUE CREATION STORY

SOJITZ GROWTH STORY

VALUE CREATION STRATEGY

STRATEGY BY DIVISION

DATA

データ

101 6年財務サマリー

102 非財務データ

103 カントリーリスクエクスポージャー(連結)／
地域別情報

104 組織図／国内・海外拠点一覧

105 会社概要・投資家情報

106 IR活動

非財務データ

社会性データ

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
従業員数(連結)	名	20,673	20,669	22,819
従業員数(単体)*1		2,558	2,523	2,513
男性		1,823	1,754	1,717
女性		735	769	796
女性総合職数(管理職数)		302(57)	335(57)	366(58)
管理職における女性比率		％	5.9	6.1
平均勤続年数	年	15.4	15.4	15.2
男性		17.0	17.1	17.1
女性		11.5	11.5	11.1
障がい者雇用率	％	2.39	2.60	2.63
有給休暇取得率	％	68.7	73.7	78.6
育児休暇・休業取得者数*2	名	60	67	78
男性		45	46	49
女性		15	21	29
育児休業復職率	％	94.1	96.3	94.7
離職率(自発的離職のみ)		4.6	5.2	4.3
新卒採用者数	名	86	90	106
男性		47	39	57
女性(事務職を含む)		39	51	49
女性採用比率	％	45	56.7	46.2
キャリア採用者数	名	35	40	46
男性		23	31	29
女性		12	9	17
女性採用比率	％	34	22.5	37.0
正規雇用労働者のキャリア採用比率	％	28.9	30.8	30.3
労働組合加入率	％	54	55.0	56.5
持株会加入率	％	45	57	89

*1 「従業員」とは、「社員」に常勤の契約社員を含めたものを指す。
*2 取得者数は当該年度に利用を開始した人数。

 Sojitz ESG BOOK：社会性データ

人材育成データ

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
研修受講者数(延べ人数)*3	名	約26,000	約56,000	約62,200
研修受講総時間*3	時間	約39,300	約55,000	約54,800
社員一人当たり平均研修時間*3、4		17	27	23
海外トレーニー派遣制度利用者数	名	39	55	69
短期		10	20	18
長期		29	35	51

*3 研修とは人事部が主催する自己研鑽を含む社員研修及び各部署によるeラーニング、環境ISO、CSR研修を指す。
*4 「社員」には役員及び年度末日退職者を含まない。

環境データ

	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
電力消費量	千kWh	266,035	295,834	311,811
CO ₂ 排出量(Scope1)*5	t-CO ₂	721,769	751,233	577,458
CO ₂ 排出量(Scope2)*6	t-CO ₂	219,180	206,851	204,475
CO ₂ 排出量(Scope1+2合計)	t-CO ₂	940,948	958,084	781,933
CO ₂ 排出量(Scope3)*7	t-CO ₂	39,159,110	23,414,411	20,793,853
廃棄物排出量	トン	62,769	67,103	76,829
水使用量	百万m ³	4.50	4.97	5.36

集計範囲：双日単体及び国内外連結子会社。算定範囲の変更により一部のデータに修正があったことから、2022年3月期、2023年3月期の数値をリテスト。
 Scope1/2削減目標の進捗については、当社ウェブサイト「Sojitz ESG BOOK：気候変動」をご参照ください。
*5 Scope1：都市ガスなどの燃料使用による直接排出。
*6 Scope2：購入した電気・熱の使用に伴う間接排出。2023年3月期実績まではロケーション基準、2024年3月期実績より、マーケット基準で算定。
*7 Scope3：発電セクター（一般炭、石油・ガス）、及び製鉄セクター（原料炭）のサプライチェーン排出

(ご参考)  上記を含む環境・社会のデータ及び関連する情報は、独立した第三者であるKPMGあずさサステナビリティ株式会社の保証を取得しています。保証報告書は当社ウェブサイトをご参照ください。

INTRODUCTION

DIRECTION

VALUE CREATION STORY

SOJITZ GROWTH STORY

VALUE CREATION STRATEGY

STRATEGY BY DIVISION

DATA

データ

101 6年財務サマリー

102 非財務データ

103 カントリーリスクエクスポージャー(連結)／地域別情報

104 組織図／国内・海外拠点一覧

105 会社概要・投資家情報

106 IR活動

カントリーリスクエクスポージャー(連結)／地域別情報

エクスポージャー残高(2024年3月31日現在)

単位：億円

国名	投資	融資	保証等	営業債権	現預金等	その他資産	所在国ベース	実質リスク国ベース
タイ	32	0	0	284	374	109	799	789
インドネシア	189	0	0	154	48	77	469	545
フィリピン	196	2	0	124	80	76	478	477
中国(香港を含む合計)	60	0	0	356	33	48	496	483
（中国単独）	47	0	0	327	26	36	437	431
（香港単独）	13	0	0	28	7	12	60	53
ブラジル	33	3	3	47	20	183	290	735
アルゼンチン	6	1	0	3	0	1	11	8
ロシア	0	0	0	50	25	71	147	145
インド	109	0	0	212	8	36	366	324
ベトナム	77	0	1	394	146	477	1,094	1,191
トルコ	3	0	0	38	4	1	46	153
合計	705	6	4	1,662	738	1,079	4,196	4,850

(参考数値)エクスポージャー残高(2023年3月31日現在)

単位：億円

国名	投資	融資	保証等	営業債権	現預金等	その他資産	所在国ベース	実質リスク国ベース
タイ	30	0	4	331	304	101	769	770
インドネシア	169	0	0	226	51	53	500	569
フィリピン	100	2	0	231	24	81	437	436
中国(香港を含む合計)	131	0	1	352	34	43	560	552
（中国単独）	118	0	1	311	30	34	493	489
（香港単独）	13	0	0	41	4	9	67	63
ブラジル	24	3	3	33	20	155	238	628
アルゼンチン	4	0	0	10	0	1	15	4
ロシア	11	0	0	32	44	77	164	163
インド	90	0	0	174	10	38	312	273
ベトナム	97	5	1	282	63	173	620	657
トルコ	3	0	0	50	6	0	59	159
合計	659	10	9	1,721	556	722	3,674	4,211

国別収益

単位：百万円

	2023年3月期	2024年3月期
日本	1,145,157	1,085,096
米州	297,243	338,769
欧州	171,679	155,481
アジア・オセアニア	846,405	819,627
その他	19,354	15,674
合計	2,479,840	2,414,649

非流動資産

単位：百万円

	2023年3月期	2024年3月期
日本	151,844	181,134
米州	131,219	183,377
欧州	32,894	28,792
アジア・オセアニア	113,916	182,567
その他	2,476	770
合計	432,350	576,643

(注意事項)

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

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

なお、集計の定義は下記の通りです。

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

INTRODUCTION

DIRECTION

VALUE CREATION STORY

SOJITZ GROWTH STORY

VALUE CREATION STRATEGY

STRATEGY BY DIVISION

DATA

データ

101 6年財務サマリー

102 非財務データ

103 カントリーリスクエクスポージャー(連結)/地域別情報

104 組織図/国内・海外拠点一覧

105 会社概要・投資家情報

106 IR活動

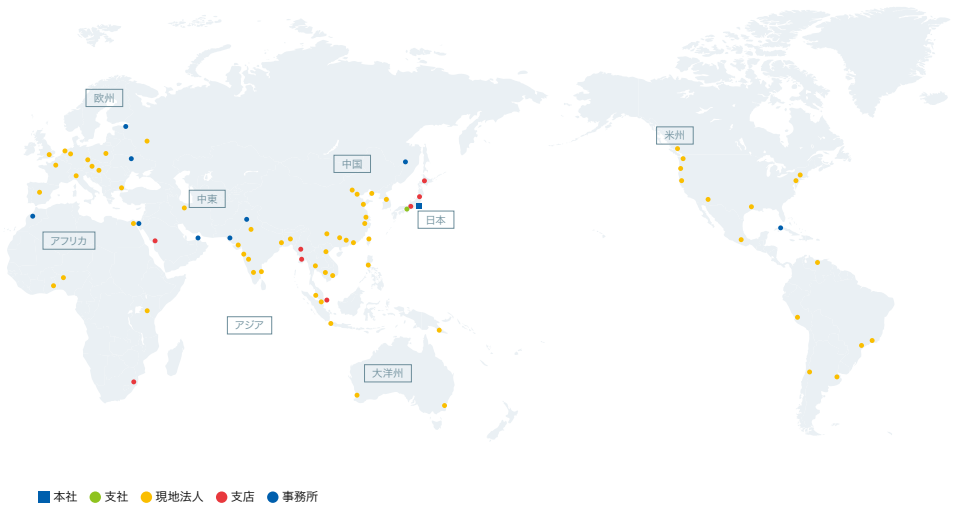
組織図／国内・海外拠点一覧

組織図 (2024年6月18日現在)



組織図

国内・海外拠点一覧 (2024年6月18日現在)



日本(国内)	5 拠点	中国地域	10 拠点
米州地域	15 拠点	アジア・大洋州地域	24 拠点
欧州地域	15 拠点	本社直轄地域	7 拠点
中東・アフリカ地域	10 拠点		

国内・海外拠点

INTRODUCTION

DIRECTION

VALUE CREATION STORY

SOJITZ GROWTH STORY

VALUE CREATION STRATEGY

STRATEGY BY DIVISION

DATA

データ

101 6年財務サマリー

102 非財務データ

103 カントリーリスクエクスポージャー（連結）／地域別情報

104 組織図／国内・海外拠点一覧

105 会社概要・投資家情報

106 IR活動

会社概要・投資家情報

会社情報 (2024年6月18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COO 植村 幸祐(うえむら こうすけ)
本社所在地	〒100-8691 東京都千代田区 内幸町2-1-1 TEL：03-6871-5000
拠点数 (2024年3月31日現在)	国内：5(本社、支社、支店) 海外：72(現地法人、駐在員事務所)
連結対象会社数 (2024年3月31日現在)	国内：129社 海外：304社
従業員数 (2024年3月31日現在)	単体：2,513名 連結：22,819名

大株主 (上位10社) (2024年3月31日現在)

株主名	所有株式数 (千株)	比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	38,218	17.46%
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	16,023	7.32%
JPモルガン証券株式会社	5,638	2.58%
日本証券金融株式会社	3,985	1.82%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,272	1.50%
野村信託銀行株式会社(投信口)	3,121	1.43%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,919	1.33%
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	2,760	1.26%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,619	1.20%
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	2,573	1.18%

注：比率は発行済み株式総数から自己株式を控除して計算しています。

投資家情報 (2024年3月31日現在)

証券コード	2768
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
連絡先	東京都府中市日鋼町1-1 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
フリーダイヤル	0120-232-711
上場証券取引所	東京証券取引所
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
単元株式数	100株
発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式総数	225,000,000株(自己株式を含む)
株主数	183,507名

株式基本情報

格付情報 (2024年6月30日現在)

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

外部評価

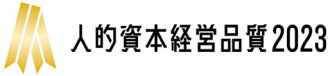
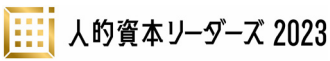


2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



Member of
Dow Jones
Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA



DATA

データ

- 101 6年財務サマリー
- 102 非財務データ
- 103 カントリーリスクエクスポージャー（連結）／地域別情報
- 104 組織図／国内・海外拠点一覧
- 105 会社概要・投資家情報
- 106 IR活動

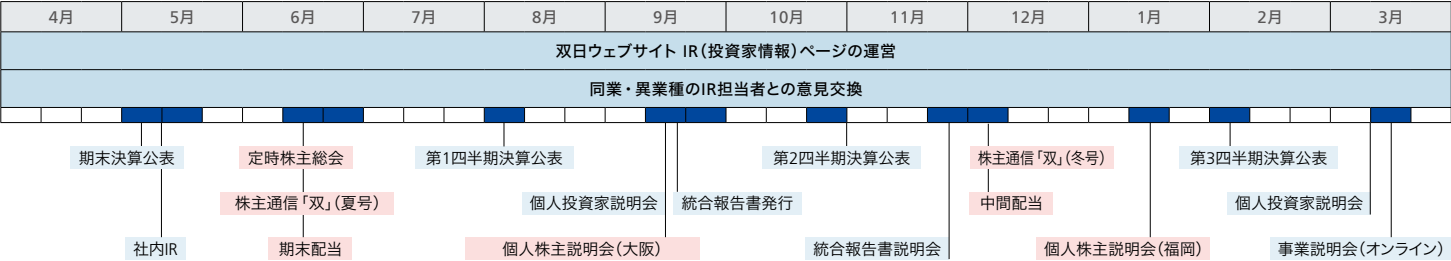
IR活動

株主・投資家の皆様との
コミュニケーションについて

IRの基本方針として株主・投資家の皆様との対話による適時適切な情報提供を実践し、皆様からのご意見やご要望を経営へ共有・反映することで双日らしい企業価値の最大化に取り組んでいます。また社員教育にも活用しています。ターゲット投資家の属性を検証し、積極的に対話の機会拡充と質の改善に取り組んでおり、2023年秋には米国にIR拠点を設立しました。今後も皆様とのつながりを強化しながら対話を通じた企業価値向上を目指します。

IR情報

2024年3月期の主な活動



対象	取り組み	活動内容	実施回数	
			2023年3月期	2024年3月期
アナリスト・機関投資家	各種説明会や個別面談などを通じて直接対話を実施	個別面談	289回	352回
		決算説明会	4回	4回
		IR Day・事業説明会	2回	1回
		海外ロードショー	7回(11都市)	9回(14都市)
		証券会社主催コンファレンス	1回	3回
個人株主・個人投資家	業績動向や事業戦略などについてCEO、CFO、営業本部長より直接ご説明	株主説明会	3回	2回
		個人投資家説明会	2回	2回
社員	CFO、経営企画、IR担当役員より決算やKPI進捗の説明及びQ&Aをオンラインで実施	社内IR	3回	3回

IR活動に対する外部評価

統合報告書

日経統合報告書アワード

第1回「グランプリ」、第2回「優秀賞」、第3回「優秀賞」



年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF)

2024年2月「優れた統合報告書」4機関から評価を獲得

「優れた統合報告書」または「改善度の高い統合報告書」に出選されるのは、2021年以降3年連続

日本IR協議会

IR向上企業プレミアム

IRサイト

大和インベスター・リレーションズ株式会社
インターネットIR表彰 8年連続「最優秀賞」
サステナビリティ部門 3年連続「優秀賞」
株式会社ブロードバンドセキュリティ
Gomez IRサイトランキング2023「金賞」
日興アイ・アール株式会社
全上場企業ホームページ充実度ランキング
総合部門「最優秀」
業種別(卸売業)「優秀」



IR室メッセージ



IR室「統合報告書2024」制作チーム(2024年6月現在)

双日発足20周年を迎え、新たに中期経営計画2026-Set for Next Stage-が始まりました。統合報告書2024では、当社の次なる高みである企業価値2倍成長に向けて、双日グループが一丸となってギアチェンジしていくあり姿をお伝えすることを目指しました。また、当社の

統合報告書では将来の成長期待の醸成に資する独自性のある成長ストーリーを土台としながら、皆様との重要な対話ツールと位置づけています。今後も、適時適切で透明性の高い情報開示と、「双日らしい成長ストーリー」の実現を発信し続けていくことで、さらなる企業価値の向上を目指し、IR活動に取り組んでいきます。