sojitz

New way, New value



Commitment to Growth

統合報告書 2019

2019年 3月期

双日株式会社







01
INTRODUCTION

01 目次・編集方針
02 双日グループ企業理念
03 ごあいさつ
04 双日の価値創造モデル

06
WHO WE ARE

06 双日の強み
08 創出力
10 成長力
12 発想力
14 財務・非財務ハイライト

16
WHERE WE'RE GOING

16 成長と将来の飛躍に挑む
18 社長メッセージ
24 CFOメッセージ
26 優良な資産の積み上げに向けて
29 特集：機能・強みを発揮した価値創出事例
30 活かす：豪州 原料炭事業
32 育てる：再生可能エネルギー事業
34 根ざす：ベトナム事業

編集方針

当社は、事業活動やビジネスモデルについて幅広い読者の方々に理解を得るためのコミュニケーションツールとして、統合報告書が果たす役割を重視しています。統合報告書2019は、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を踏まえ、「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の「2つの価値」の最大化をテーマに、経営資源の活用と事業機能創出のコネクティビティを意識した構成としています。加えて、当社がこれまでに培ってきた強みを可視化し、ステークホルダーの皆様から当社をより理解していただけるような編集に努めています。

表紙・裏表紙について

中期経営計画2020で掲げる着実な成長の実現とともに、さらなる飛躍を見据え、新しい発想で価値創出に挑み続けるメッセージを表しています。「？」（疑問）に向き合うことで発想が生まれ、その発想をビジネスとして実現「！」することで、持続的な成長に繋げていくことをお約束します。

将来見通しに関する注意事項

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

重視するイニシアチブ

国連グローバル・コンパクト

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

WE SUPPORT
UN GLOBAL COMPACT







36

HOW WE GET THERE

36 サステナビリティの追求
38 双日と社会のサステナビリティの融合促進に向けて
40 サステナビリティ チャレンジの実現に向けて
42 人材力の最大化に向けて
46 コーポレート・ガバナンス 会長メッセージ
47 特集 社外取締役インタビュー
50 取締役・監査役
52 執行役員
54 実効性・透明性の向上に向けて
61 コンプライアンス
62 リスクマネジメント
64 本部事業報告
66 主要トピックス
68 自動車本部
70 航空産業・交通プロジェクト本部
72 機械・医療インフラ本部
74 エネルギー・社会インフラ本部
76 金属・資源本部
78 化学本部
80 食料・アグリビジネス本部
82 リテール・生活産業本部
84 産業基盤・都市開発本部

86

DATA

86 11年 財務サマリー
88 連結財務諸表
94 連結対象会社の状況（黒字会社・赤字会社）
95 カントリーリスク エクスポージャー（連結）
96 組織図
97 国内・海外拠点一覧
100 主要関係会社
102 会社データ
103 投資家・株主の皆様とのコミュニケーションについて

価値協創ガイダンス

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

価値協創ガイダンス
Guidance for Collaborative Value Creation

Sustainable Development Goals

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

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）

気候変動は国際社会における主要な課題であり、当社が重視する経営課題の一つです。当社は、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同し、事業活動における気候変動影響の開示、それらを克服するための具体的な施策実施に取り組んでいます。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

企業理念・ごあいさつ

双日グループ企業理念

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

双日グループスローガン

New way, New value

行動指針

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

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

新たな発想で挑戦を続け、着実な成長をさらなる飛躍へつなげます。

双日は創設以来、過去から学び、新たな目標に挑戦し、達成し続けてきました。先人たちが磨いてきた事業の「創出力」や、厳しい時代の経験を通じて培った規律ある「成長力」、そして将来への飛躍につなげる「発想力」――これらをビジネスの現場で発揮する「現場力」こそ、“双日らしさ”であり、当社の強みとして結実しています。

2018年4月に始動した「中期経営計画2020～Commitment to Growth～」の初年度は、これまでの取り組みを確実に収益につなげるとともに、財務規律を保ちながら、新規投融資の継続と資産入替を進めました。さらに、外部環境のめまぐるしい変化に対応しながら、当社の強みや機能を駆使し、信頼するパートナーとの協働で、新たなビジネスに積極的に取り組んでいます。強みを磨いて「収益の塊」をさらに積み上げつつ、「Commitment to Growth」というテーマをあらためて心に刻み、毎年10%程度の利益成長を着実に達成していきます。

双日は今、成長のステージにあります。「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の「2つの価値」の最大化を追求し、社員が一丸となって、持続的な成長と豊かな社会の創造を実現してまいります。

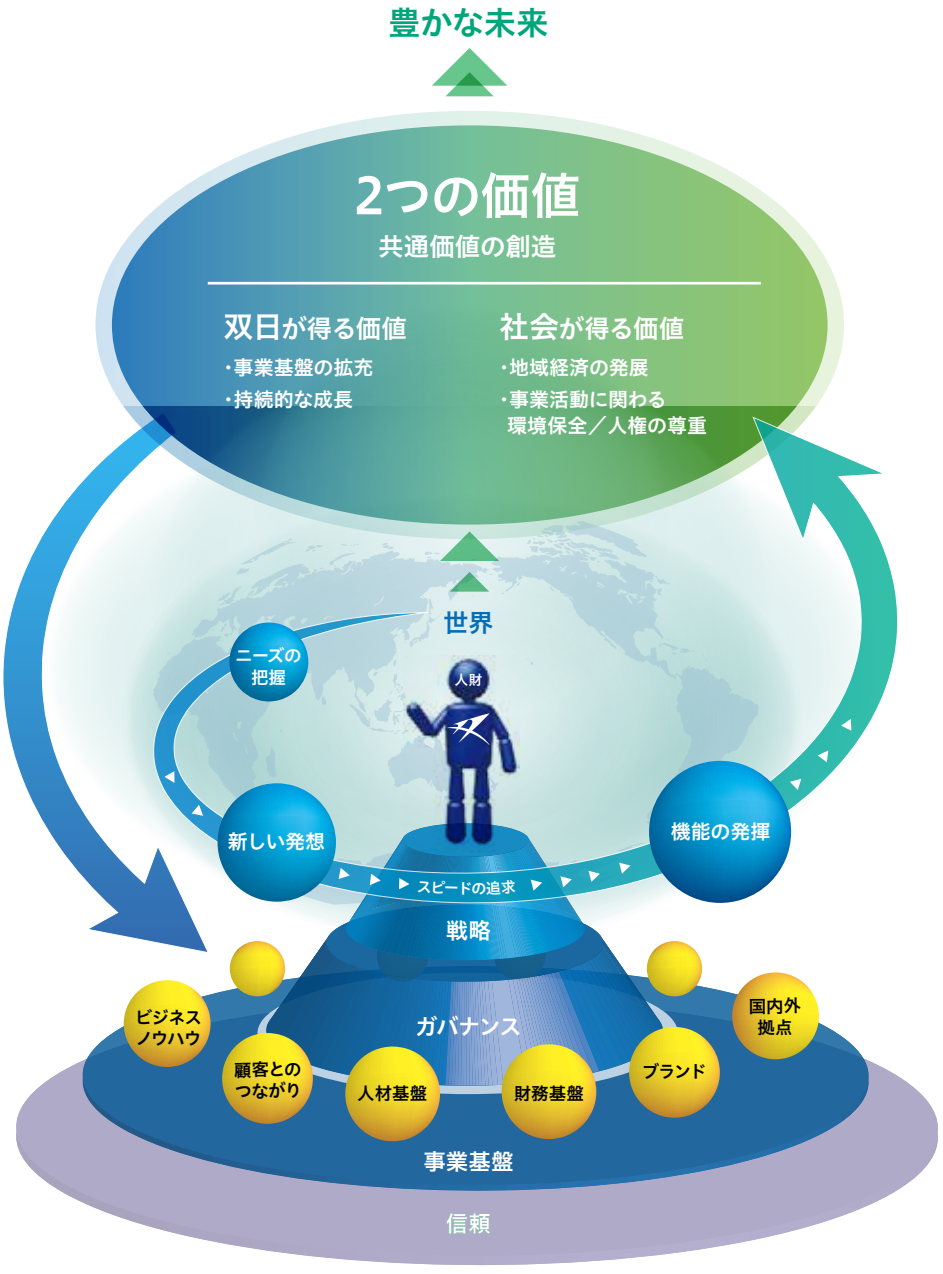


2019年8月
代表取締役社長 CEO
藤本昌義

「2つの価値」が重なる
事業価値の最大化に挑戦していきます。

双日は、世界各地のニーズを把握し、多彩な機能を発揮してスピーディな経営判断を実践しながら、
「2つの価値」が重なる事業価値の最大化に挑戦しています。
すべてのステークホルダーの「豊かな未来」を創造し続けていくこと。それが双日の存在意義です。

双日の価値創造モデル



2つの価値

「2つの価値」の実現

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

▶ P.18 社長メッセージ
▶ P.29 特集：機能・強みを発揮した価値創出事例
▶ P.36 サステナビリティの追求



人財力の強化

商社最大の経営資源である人財。「現場力・スピード・イノベーション」をキーワードに、世界中のニーズを把握し、価値を生み出す人財力を高めていくことこそ、双日の価値創造の源泉です。

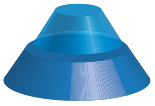
▶ P.42 人材力の最大化に向けて



新しい発想による機能の発揮

常に新しい発想を持ち、トレーディング・権益投資・事業投資を通じた機能を発揮して、将来を見据え、外部環境のめまぐるしい変化やニーズの多様化に先駆けたスピード感あるビジネスを展開しています。

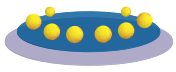
▶ P.18 社長メッセージ
▶ P.29 特集：機能・強みを発揮した価値創出事例
▶ P.64 本部事業報告



持続的な成長を実現する戦略とガバナンスの実践

外部環境の不確実性も踏まえて事業機会とリスクを想定し、規律ある投融資とリスクマネジメントを実行することで、「収益の塊」を積み上げ、持続的な成長の基盤を構築していきます。

▶ P.18 社長メッセージ
▶ P.24 CFOメッセージ
▶ P.26 優良な資産の積み上げに向けて
▶ P.46 コーポレート・ガバナンス



強固な事業基盤の構築

世界各国に広がる事業拠点やパートナーシップ、それぞれの地域で長年にわたり育んできたお客様との信頼関係やブランド力。築き上げてきた確固たる事業基盤が、双日の持続的な成長を支えています。

▶ P.10 成長力
▶ P.29 特集：機能・強みを発揮した価値創出事例
▶ P.64 本部事業報告

事業基盤

ビジネスノウハウ — **知的資本**
ビジネスの現場における実践力

顧客とのつながり — **社会関係資本**
お客様と結ぶ信頼関係と提案力

人材基盤 — **人的資本**
価値を創造することのできる人材

財務基盤 — **財務資本**
規律ある財務マネジメント

ブランド — **社会関係資本**
独自の強みを発揮している存在感

国内外拠点 — **社会関係資本**
グローバルネットワークが創出するシナジー

＋

自然資本
暮らしや産業を支えるすべての環境資源

双日の強み

双日は創設以来、過去から学び、新しい成長を追い求めてきました。
日本の経済を切り拓いてきた先人たちの「挑戦し続ける精神」を脈々と受け継ぎながら、
「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の「2つの価値」の最大化を目指して挑戦してきました。
2013年3月期からの成長率は商社業界で随一。その着実なあゆみは、
あらゆるステークホルダーとの信頼関係に支えられた事業基盤を確立し、
今、「創出力」「成長力」という強みに結実しています。
そしてさらなる成長に向け、「発想力」を発揮して将来の飛躍につなげていきます。



豊かさが求められる時代の中で
創出力 P.8



抜本改革が求められる経営環境の中で
成長力 P.10

Since 1860s

	2013年3月期		2019年3月期
当期純利益	134億円		704億円
ROA	0.6%		3.0%
ROE	3.8%	総合商社 No.1の 成長率	11.7%
PBR	0.5倍		0.8倍
PER	13.5倍		6.9倍
ネットDER	1.7倍		1.0倍
時価総額	1,815億円		4,881億円
従業員数	15,963名		18,634名





新たなパラダイムに向かう世界経済の中で

発想力 P.12

豊かさが求められる時代の中で

創出力

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

ニチメン株式会社

- 1892 日本綿花株式会社設立
- 1943 商号を日綿實業株式会社に変更

岩井産業株式会社

- 1862 岩井文助商店創業
- 1896 岩井商店創業
- 1943 岩井産業株式会社に商号変更

鈴木商店／日商株式会社

- 1874 鈴木商店創業
- 1917 貿易年商で国内No.1の総合商社となる（1919年には売上高が当時のGNPの1割に相当）
- 1927 鈴木商店破綻
- 1928 鈴木商店の後継会社として日商株式会社設立



1917 鈴木商店

元祖「日本一の総合商社」

神戸の洋糖商人から始まり、財閥を圧倒しながら「日本一の総合商社」へ登りつめた鈴木商店が、双日の原点です。商業のほか軽工業から重化学工業へと事業を多角化し、日本の明治・大正期の産業革命を牽引しました。



1910〜 日本綿花

日本紡績業の発展を牽引

1910年代当初、全産業の約半分を占めるほどに盛んであった紡績業。日本綿花は原料である綿花を世界各国から調達することで、近代産業の発展に大きく貢献しました。



1951 日商

日本の船舶輸出・海運業界をリード

1951年には世界一の造船国となった日本。日商は、鈴木商店時代に培ったネットワークを活かして輸出船舶の2割前後を取り扱い、常に業界をリードしました。

1956 日商岩井

航空機ビジネスで日本の空を席巻

1956年に米国ボーイング社と代理店契約を締結。世界最大のジャンボジェット機747の導入に成功して以来、日本の空の大量輸送時代を築きました。



1973 日商岩井

日本最大のLNG導入プロジェクトを主導

日商岩井は、LNGがまだ一般的ではなかった1973年に日本最大のLNG導入プロジェクトをまとめ上げ、資源・エネルギーの安定確保を目指す国策実現の一翼を担いました。



1988 ニチメン

インド工業塩のパイオニア

1987年に中国工業塩の輸出が禁じられて以降、新たなソースとしてインド塩に着目。品質管理、生産体制の改良に積極的に協力し、インドをメキシコ、オーストラリアに次ぐ世界第3位の供給源に成長させました。



1982

商号をニチメン株式会社に変更

2003

持株会社ニチメン・日商岩井ホールディングス株式会社設立

（ニチメン株式会社及び日商岩井株式会社が株式を移転、両社は子会社に）

2005

双日株式会社に商号変更

（双日ホールディングス株式会社と双日株式会社が合併）

2004

事業子会社双日株式会社が発足

（子会社のニチメン株式会社及び日商岩井株式会社が合併）

持株会社が、双日ホールディングス株式会社に商号変更

1968

日商岩井株式会社が発足

（岩井産業株式会社と日商株式会社が合併）



1955 岩井産業

ブラジル鉄鉱石輸入を開始

高度経済成長を迎える1955年、世界最上級の品質を誇るブラジル鉄鉱石の輸入を開始。「産業の米」と呼ばれた鉄鋼原料を供給し続け、日本の劇的な経済成長を支えました。



1971 日商岩井

ナイキシューズの誕生に貢献

スポーツ用品販売の将来性に着目した日商岩井は、1971年から米国BRS社（現ナイキ社）と取引を開始し、オリジナルシューズの開発を支援。今やナイキブランドは、日本のみならず世界中で愛されています。



1986 日商岩井

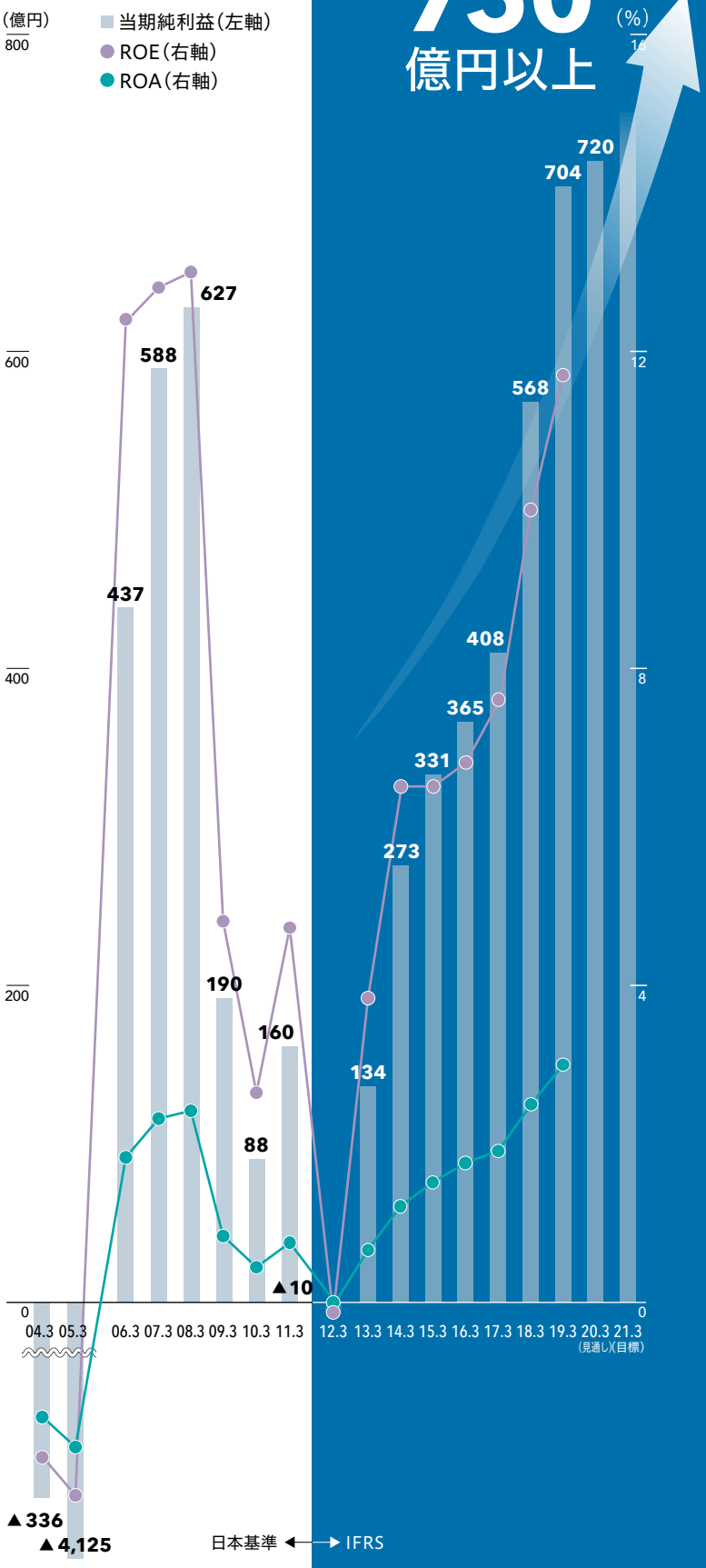
30年以上にわたりベトナム経済の発展に寄与

ベトナム統一後初めて、日系企業として拠点を開設し、植林事業や化成肥料事業を開始したほか、電力事業や工業団地の誘致に注力。ベトナムの経済発展を支援するとともに、友好関係を築いてきました。

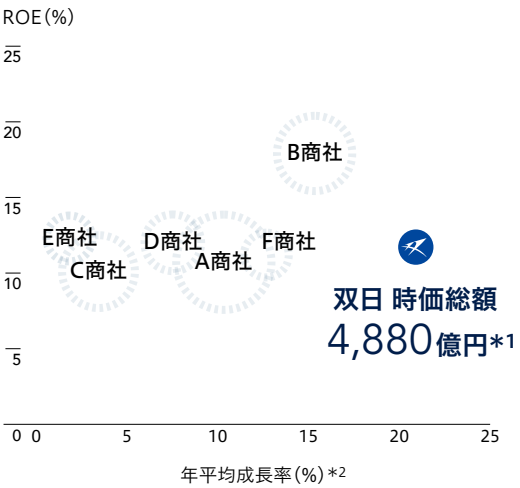
抜本改革が求められる経営環境の中で

成長力

双日は、時代や社会の変化の荒波を
一つひとつ克服しながら、
着実に前進してきました。
過去に実行した多くの取り組みを確実に
成長に結びつけるとともに、
財務規律を保ちつつ積極的に投融資を実行。
“守り”と“攻め”の双方が充実した
堅強な企業体を確立し、
企業価値向上に挑戦しています。



現在のマーケットポジション



*1 円の大きさは2019年3月末時点の時価総額
*2 2014年3月から2019年3月までの当期純利益の
年平均成長率を計算したもの。






成長基盤

2019年3月末時点

財務基盤

総資産
約2兆3,000億円

自己資本
約6,200億円

成長力を支える規律ある取り組み

高度なキャッシュ・フローマネジメント

投融資による成長を掲げつつ、継続してキャッシュ・フローマネジメントを重視しています。2019年3月期を初年度とする中計2020からは、フリー・キャッシュ・フローのコントロールに加え、基礎的キャッシュ・フローの管理指標を導入し、全社や現場でのモニタリングを進めています。

徹底したリスク管理

経営統合の過程や、リーマンショックをはじめとした外部環境の厳しい局面を乗り切った経験を踏まえて、リスクリターンをしっかりと把握するとともに、将来起こりうる経営環境の変化にも対処可能なリスク管理体制を講じています。2013年3月期には営業本部にコントローラー室を設け、現場のリスク管理強化を進めたほか、2019年3月期にはM&Aマネジメント室を設置し、投資実行後のバリューアップに向けた体制の強化を図っています。

人材基盤

価値を創造することのできる人材

グループ連結従業員数
18,634名

現地採用社員の管理職数
31名
（現地採用社員約1,300名）

単体従業員数
2,410名

海外経験割合
全体の約4割
（うち40歳までの経験割合8割）

総合職の女性採用比率
3割
（19/3期に達成済）

女性管理職数
27名*→40名
（21/3期までに54名に倍増目標）

＊16/3期末

国内外拠点

グローバルネットワークが創出するシナジー

拠点数
国内5拠点
海外83拠点

グループ会社
国内124社
海外308社

顧客とのつながり

お客様と結ぶ
信頼関係と提案力

ビジネスノウハウ

ビジネスの
現場における実践力

ブランド

独自の強みを
発揮している存在感

新たなパラダイムに向かう世界経済の中で

発想力

トレーディングや投資等を通じて総合力を発揮し、常に新たな機能を獲得していくことで、
9つの本部において事業領域を拡大し続けています。
日々刻刻と変わりゆく社会のニーズを把握し、機会とリスクを的確に見極めながら、
将来を見据えた双日らしい柔軟な発想で、自社の成長と持続的な社会を実現していきます。

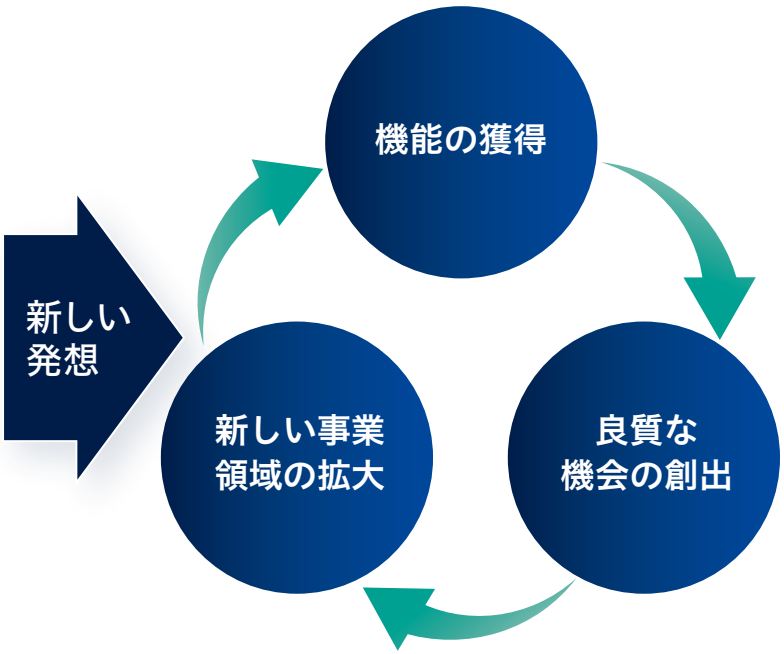
ニーズの把握
（機会とリスクの洗い出し）

機会

- 先進国の経済動向、新興国・途上国の経済発展に伴うインフラ投資や個人消費の拡大
- AI・IoT等の新技術・ビジネスモデルの創造や革新、既存ビジネスの代替や新たな需要喚起
- ESG投資家の増加、国際SDGsの普及、パリ協定の採択等、企業活動を通じた社会課題の解決を求める動き

リスク

- 世界経済の更なる減速、再加速の不確実性
- 米中貿易摩擦を発端とした貿易問題のさらなる激化
- 新興国をはじめとした地政学リスクの影響等
- 技術の進化における商品や事業ライフサイクルの短命化
- 環境規制の厳格化



持続的な成長に向けて（サステナビリティ経営）
P.36

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）の整理

サステナビリティ チャレンジ

- 低炭素及び脱炭素社会の実現に向けた取り組み
- サプライチェーンを含む人権尊重の取り組み





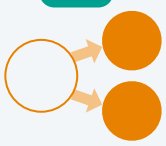






機能・強みの発揮事例

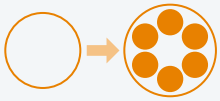
1
活かす
▸ P.30



2
育てる
▸ P.32



3
根ざす
▸ P.34



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

総合力の発揮

社会が得る価値

2つの価値
共通価値の創造

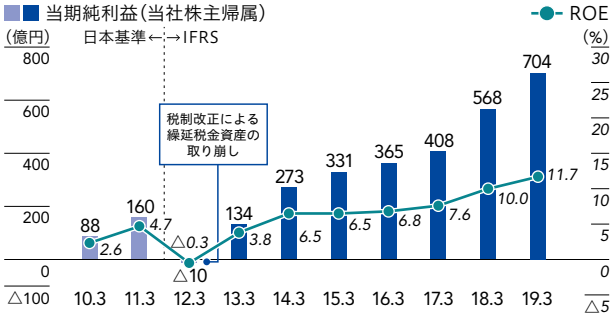
双日が得る価値

財務・非財務ハイライト(2019年3月末現在)

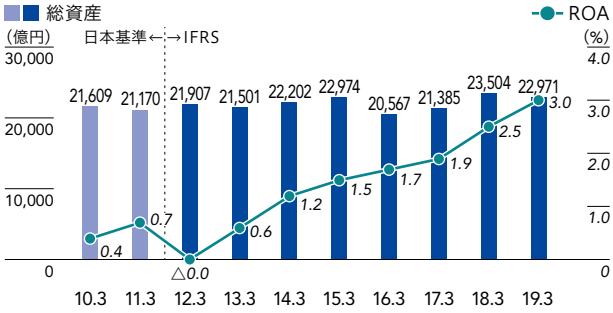
財務関連(日本基準／IFRS)

※ 2010年3月期・2011年3月期は日本基準、2012年3月期から2019年3月期はIFRSに基づく数値を記載しています。

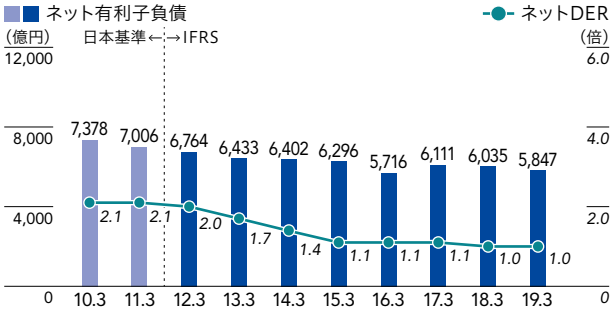
当期純利益(当社株主帰属)及び自己資本利益率*1(ROE)



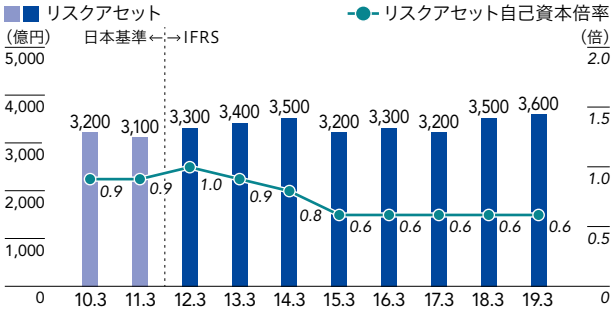
総資産及び総資産利益率(ROA)



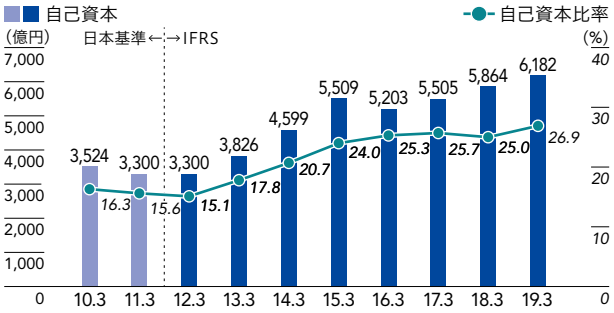
ネット有利子負債及びネットDER



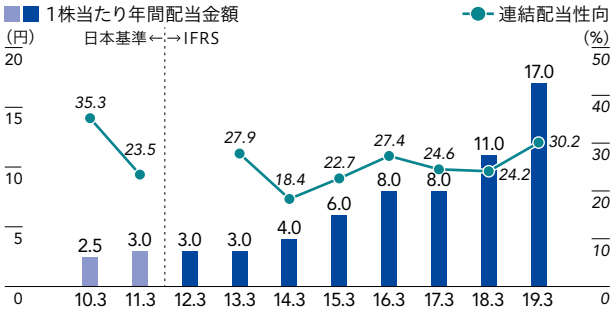
リスクアセット*2及びリスクアセット自己資本倍率



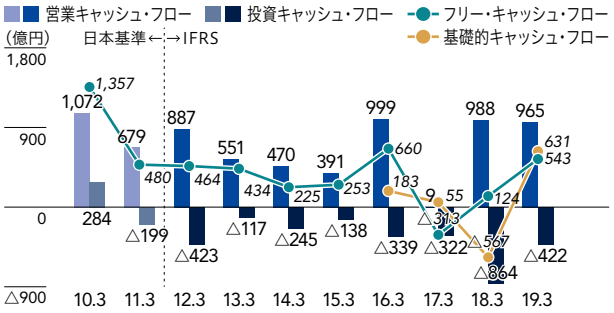
自己資本及び自己資本比率*1



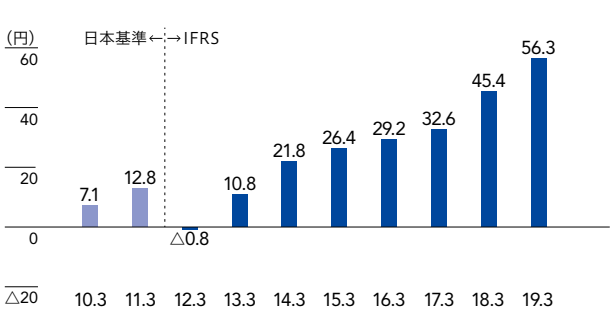
1株当たり年間配当金額及び連結配当性向*3



キャッシュ・フロー



1株当たり当期純利益(親会社の所有者に帰属)



*1 IFRSにおいて、自己資本は資本の「親会社の所有者に帰属する持分」とし、自己資本利益率の分母、自己資本比率の分子及びネットDERの分母には自己資本を使用しています。
*2 リスクアセットは、2019年3月期より主にのれんに関する計量手法の見直しを行っています。2018年3月期のリスクアセットについても見直し後の数値を記載しています。
*3 当社の普通株式に係る年間配当金額であり、連結会計年度末の発行済株式数を基にした連結配当性向を記載しています。また、2012年3月期につきましては当期純損失(親会社の所有者に帰属)が計上されているため、連結配当性向を記載していません。

非財務関連

社会性データ

	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
従業員数(連結)	名	14,241	17,917	18,634
従業員数(単体)*1		2,318	2,343	2,410
男性		1,809	1,818	1,837
女性		509	525	573
女性総合職数(管理職数)		163 (32)	176 (33)	213 (40)
管理職における女性比率	%	3.0	3.1	3.8
平均勤続年数*2	年	16.0	16.0	15.8
男性		16.6	16.6	16.7
女性		13.9	14.0	13.2
障害者雇用率	%	2.08	2.00	1.89*4
有給休暇取得率		49.5	57.1	61.8
育児休職利用者数*3	名	24	32	30
育児休職復職率	%	100	100	100
離職率(自発的離職のみ)		2.8	3.5	2.6
新卒採用者数	名	114	106	121
男性		75	68	63
女性(事務職を含む)		39	38	58
労働組合加入率	%	60	60	60

*1 「従業員」とは、「社員」に常勤の契約社員を含めたものを指す。

*2 2018年3月期より、定年再雇用で退職後、期間を空けずに再雇用をするケース等については、退職前と再雇用後を通算する計算方式とした。
参考値:2017年3月期以前に開示していた退職前の勤続年数を通算せず、再雇用後を計算した場合の従業員の平均勤続年数
2017年3月期15.4、2018年3月期15.3、2019年3月期15.1

*3 利用者数は当該年度に利用を開始した人数。

*4 2019年6月1日時点では2.27%となり、法定雇用率を達成。

人材育成データ

	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
研修受講者数(延べ人数)*5	名	約7,400	約9,000	約21,400
研修受講総時間*5	時間	約39,000	約40,000	約40,800
社員1人当たり平均研修時間*5、6		18	18	18
海外トレーニー派遣制度利用者数	名	18	27	30
短期		12	22	23
長期		6	5	7

*5 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-learning、環境ISO、CSR研修を指すもの。一部e-learning研修に関するデータについては、年度中にシステム切り替えを行ったことにより、2018年10月～3月分のみ対象。研修受講者数の大幅な増加理由は、e-learning活用を推進した結果、研修メニューが増加したため。

*6 「社員」とは取締役・執行役員・監査役及び年度末日退職者を含まない。

環境データ

	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
電力消費量*1	千kWh	2,655	2,590	2,501
CO_2排出量(CO_2)*1、2	t-CO_2	1,432	1,358	1,253*3
物流起因のCO_2排出量(CO_2)*4	t-CO_2	7,009	8,146	7,341
廃棄物排出量*5	トン	268	242	232
リサイクル率*5	%	96	97	97

*1 集計範囲:双日単体(東京本社、サテライトオフィス、関西支社、支店(北海道、東北、名古屋))

*2 CO_2排出係数:電力はELCS(電気事業低炭素社会協議会)が公表している直近の実排出係数を使用しています。

*3 CO_2排出量内訳:・Scope1:(都市ガスなどの燃料使用による直接排出)10t-CO_2、・Scope2:(購入した電気・熱の使用に伴う間接排出)1,243t-CO_2

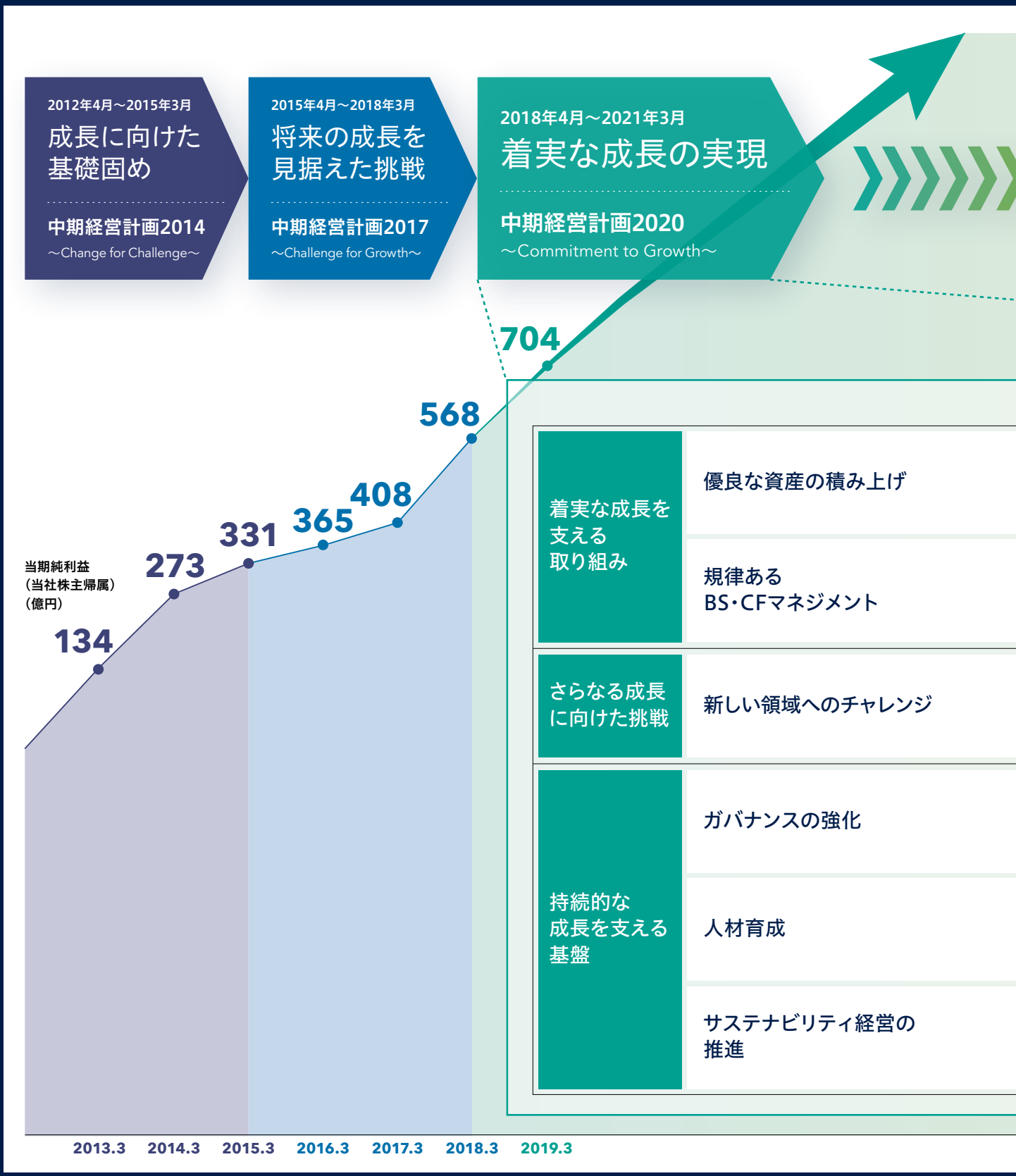
*4 集計範囲:エネルギーの使用の合理化に関する法律に基づく双日単体を荷主とする国内貨物輸送によるCO_2排出量。

*5 集計範囲:双日単体(東京本社、サテライトオフィス、関西支社)のオフィス活動に伴う廃棄物。(ただし、支店オフィスは除く)

(ご参考)2019年3月期の国内・海外のグループ会社のCO_2排出量は736,069トンでした。Scope1:659,251t-CO_2、Scope2:76,818t-CO_2。
集計範囲:双日単体(オフィス以外の拠点を含む)及び国内外グループ会社。

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

成長と将来の飛躍に挑む



双日は、2018年4月から3ヵ年の「中期経営計画2020 ～Commitment to Growth～」を実行しています。
当計画では、事業基盤をより一層強化して「収益の塊」を積み上げ、持続的成長を可能にする堅強な企業体を確立していきます。そして、次期中期経営計画以降のさらなる飛躍につなげます。

次期中期経営計画以降
さらなる飛躍へ

	2019年3月期の実績	定量目標	2019年3月期の進捗
	●非資源を中心とした投融資の継続とバリューアップ ●継続的な資産入替を実行 ●M&Aマネジメント室の有効活用	前期比10%程度の利益成長	達成
	●中計期間中のキャッシュ・フローの黒字化に向け安定	中計最終年度の当期純利益 750億円以上	順調
	●イノベーション推進体制の構築 ●本部横断的な取り組み	ROA 3%超	クリア
	●内部監査小委員会の立ち上げ ●買収会社のガバナンス体制構築	ROE 10%超	クリア
	●人材力の最大化に向けた各種施策 ●「健康経営優良法人～ホワイト500～」や「なでしこ銘柄」など外部評価が向上	中計3ヵ年累計での基礎的キャッシュ・フローの黒字	順調
	●有識者とのステークホルダーダイアログ開催 ●サステナビリティ チャレンジの設定、TCFDへの賛同表明 ●石炭火力発電及び一般炭権益事業方針の公表	ネットDER 1.5倍以下	順調

7期連続増益を達成。
成長のスピードを緩めることなく、
「2つの価値」の最大化を見据え、
双日の存在意義を高めていきます。

代表取締役社長 CEO

藤本 昌義



2019年3月期の概況

7期連続増益。着実な成長のステージへ

2018年4月にスタートした中期経営計画2020（以下、中計2020）の初年度を終えました。当期純利益は704億円と、期初に計画した630億円を大幅に超え、双日設立以来、最高益となりました。2013年3月期から7期連続の利益成長を続けているとともに、ROAは3.0%、ROEは11.7%となり、中計2020の定量目標として掲げた「ROA3%超、ROE10%超」についてもクリアできています。石炭をはじめとする資源分野の市況の高まりが業績を押し上げた面もありますが、過去最高益の達成は着実に稼ぐ力がついてきたことの表れであり、持続的成長に向けて本格的なステージに入ったと実感しています。

当社は中計2020において、資源価格の上昇に依拠しない成長を実現しながら、前期比10%程度の利益成長を毎年積み重ねていくことによって、最終年度に当期純利益750億円以上の達成を目指し、中計2020最終年度の計画達成と、その先のさらなる成長に向かって邁進していくことをお約束したいと思います。

2019年3月期の年間配当に関しては、期初の当期純利益計画630億円を期中で700億円に上方修正したことに伴い、当初予想15円から17円に引き上げました。その結果、配当性向は30.2%となりました。中計2020の配当方針に従い、今後も安定的かつ継続的な配当の実施を目指し、配当性向30%程度を維持していく予定です。

2019年3月期の成果

資産の質の“良化”がROA・ROEの向上につながった

ROA・ROEの目標を初年度でクリアしたことには、個人的な感慨もあります。中期経営計画2017（以下、中計2017）の期間、私は経営企画担当として策定から携わっていたのですが、その当時に描いた総資産の内容を現在と比較すると、想定した以上に飛躍的に資産の質の“良化”が進んだと思います。

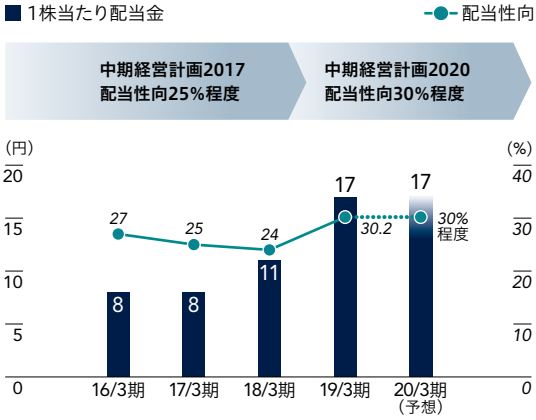
これは、キャッシュ・フローと利益効率を重視した経営方針のもと、非資源を中心とした3,000億円レベルの新規投融資を実行し、着実な成長をしっかりと進めることができた結果であると考えています。▶ P.28

中計2017以降、新規投融資のうちの約8割は非資源分野に振り向けており、当社がすでに強みを持っている鉄鋼や肥料、メタノール分野に加え、新たに投融資を実行した航空機関連事業、再生可能

2019年3月期の業績

	18/3期 実績	19/3期 実績	前期比 増減
当期純利益（当社株主帰属）	568億円	704億円	+136億円
ROA	2.5%	3.0%	+0.5%
ROE	10.0%	11.7%	+1.7%
総資産	23,504億円	22,971億円	▲533億円
自己資本	5,864億円	6,182億円	+318億円
ネットDER	1.03倍	0.95倍	▲0.08倍
投融資	1,580億円	910億円	—
配当	11円	17円	+6円

1株当たり配当金・配当性向



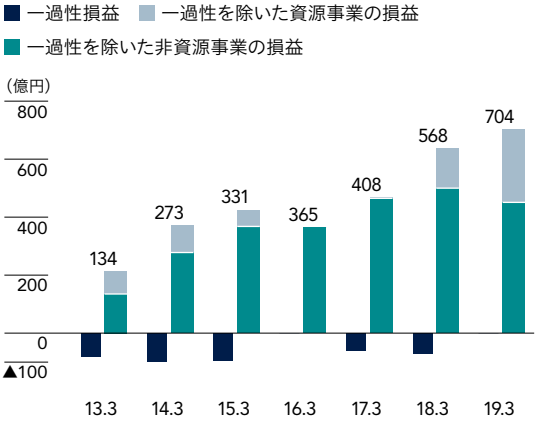


エネルギー事業、ASEANリテールといった分野が、着実な成長に結実し始めています。同時に、IPP事業や病院事業といった開発案件・オペレーション事業も、収益の底上げに寄与しています。

資産入替については、資産効率の低い案件を中心に見直しを進めたことで、一過性の損失影響を足元で最小限に抑えることができています。非資源分野に関しては、規模が大きく、かつ不採算の案件を早くから処理してきました。資源分野については、石油ガス権益の保有資産について順次売却を進めているほか、サステナビリティの観点を踏まえて、保有する石炭権益のうち、インドネシアの一般炭権益の一部を売却していく方向でパートナーと合意済みです。一方で、石炭事業については新たにオーストラリアの原料炭権益を獲得しました。当社が保有する商社唯一の炭鉱オペレーター機能を活かし、将来の大きな収益源にしていくべく取り組んでいきます。▶ P.30

このように、資源事業については当社が培ってきた機能を十分に発揮できる分野に絞り込み、一方で非資源事業を積極的に強化・拡大してきたことで、資産の質の“良化”が着実に進んだと考えています。その結果、ROA・ROEの大幅な改善も実現することができました。

当期純利益内訳の変遷



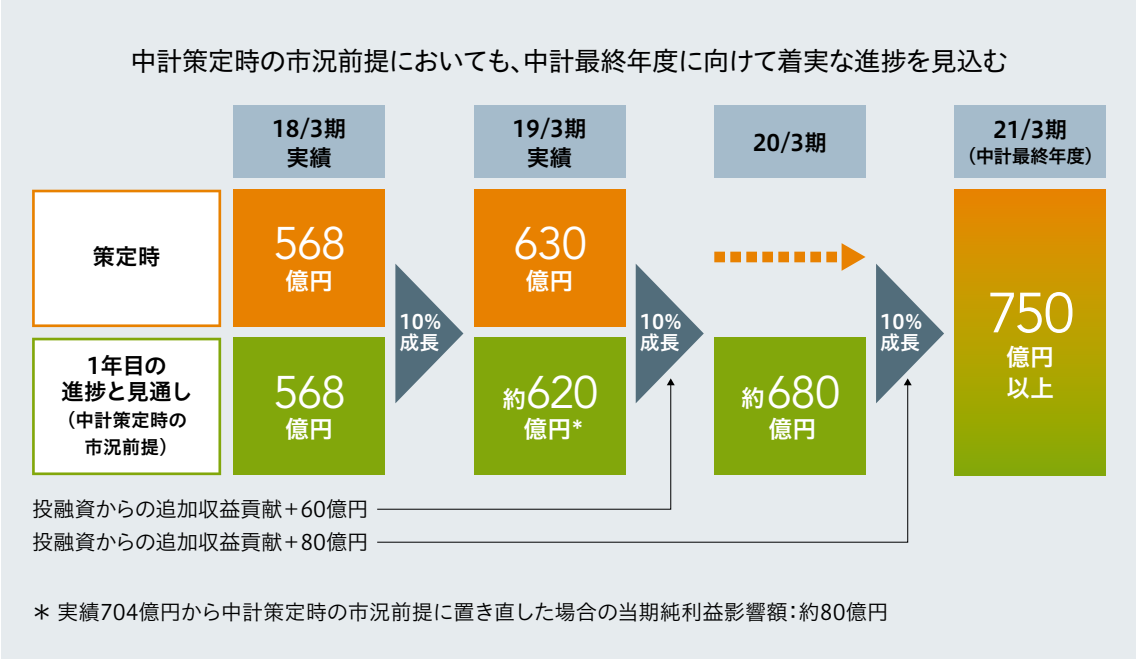
2020年3月期に向けて

本部ごとに収益力の拡大に取り組む

当社グループを取り巻く事業環境がますます不透明さを増しているなか、2020年3月期の当期純利益は前期比16億円増益の720億円を見込んでいます。石炭をはじめとする市況前提を下期にかけて保守的に見通しに織り込んでいる一方で、中計2020で掲げる「着実な成長」に向けて、順調に進捗している投融資からの収益貢献や、既存事業の伸びを計画化しています。これらの伸びは、中計2020策定時の市況前提に置き直すと前期比10%程度の利益成長となります。

成長ドライバーである投融資を計画通りに実行していくためには、各本部が自らの事業環境を精緻に分析し、機会とリスクを見極めながら迅速な判断を継続していかなければなりません。なかでも、未だ本来の力を十分に発揮できていない本部については、私たち経営陣が営業本部長と密に対話を重ねながら、中計2020の残り2年間で収益力の底上げを着実に果たしていきます。▶ P.64

中計2020の進捗（収益の道筋）



＊ 実績704億円から中計策定時の市況前提に置き直した場合の当期純利益影響額：約80億円

POST中計を見据えて

総合力を発揮し、新たな領域へのチャレンジによりさらなる成長を推進する

この中計2020は、ポスト中計2020で純利益1,000億円レベルを目指していくための準備期間という位置づけでもあります。当社が持つ機能を拡大させ、事業を一層強くしていくことに加え、本部や組織に捉われることなく9本部が持つそれぞれの強みを融合して「総合力」を発揮していくことが、収益の拡大に貢献する新たな機能の創出につながると考えています。すでにいくつかの新規案件で複数の営業本部が互いに機能を補完しながらクロージングを進めており、継続して強化・推進していきます。

加えて、デジタル革命や新技術によるビジネスモデルの変化も、新たな事業機会として認識し、対応を進めています。当社は昨年、ビジネスイノベーション推進室を設置し、先端技術を活用した新領域へのチャレンジと生産性向上の双方を見据えて、イノベーションに関する情報を集約しつつ、経営とタイムリーに共有しています。

さらに当期は、世界各国のスタートアップ企業を投資対象としたコーポレートベンチャーキャピタルを米国に設立したほか、イノベーションに資する投融資の枠組みを新たに設けました。加えて、世界有数のスタートアップ集積国であるインドのベンチャーファンドに出資し、多くのIT技術者や起業家が集まるベンガルールに新たな出張所を設置、米国サンノゼに続くイノベーション活動の重要拠点と位置づけています。これらを活用して、これまでに培った事業創出のノウハウを、発展の余地が十分にあるアジアで発揮していきたいと考えています。

同時に、生産性向上に向けては、「働き方」のイノベーションが重要になります。そこで一部の業務に取り入れているRPAの導入範囲をさらに拡大し、定型業務の効率化と質的向上を図っていきます。これによって、従業員の創造的な活動に充てていく時間を増やし、“新たな発想”の実現に挑戦するための環境を整備していきます。

双日のミッション

自然環境との共存を意識し、「2つの価値」を最大化していく

当社が常に目指しているのは、「2つの価値」の実現です。「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の最大化を図り、豊かな未来を創造することが、当社の使命です。

私は、元々商社というのは、必要な人に必要なものを届けることで、サプライチェーンに関わる全員に“ハピネス”を届けたいという想いで始まったのだと思います。商社活動で収益を得ることが、地球環境や社会の利益を損なうことになってはいけない。すべてのステークホルダーにとってベストな選択をしていくことが、総合商社の経営を担う私のミッションであると思っています。

2018年7月に運営に参画した下地島空港(沖縄県宮古島)の開所式に出席した際に、その思いを一層強くしました。空港運営で収益を上げるためには、できるだけ多くの観光客を誘致する必要があり、それは地元の経済を潤すことになります。一方で、人が多く来るということは、きれいな海を汚したり受け入れ施設が増えるなど環境破壊のリスクも負うことになります。収益と環境破壊の利害をどうやって調整していくのか。私は、そうした局面こそが、多様な機能、ノウハウ、人的ネットワークを用いて、さまざまなリスクをステークホルダーの長期的な成長機会にしていく総合商社の存在価値を発揮する時だと感じました。

また、今後の世界的な人口増加を念頭に置くと、農業や水産の分野において、“穫って売る”だけではなく“つくって売る”という技術も追求していくべきだと考えています。つくって売るとはすなわち、天候や地域、経験値に収穫が左右される農業や水産の“工業化”です。日々のオペレーションやこれまでの知見をビッグデータ化、AIやIoTを活用してあたかも工業製品のように市場動向を見据えた計画的な生産・出荷ができるようになれば、サプライチェーン全体が効率化し、ステークホルダーの収益を最大化していけると考え、新たな挑戦を始めています。

近年、企業にはSDGsの達成にどう貢献できるか問われていますが、総合商社の得意技である、リスクを機会に変えて長期にわたって継続するビジネスにしていく力は、SDGsの17のゴールに直結する活動であると確信しています。一つひとつの事業を通じて収益を積み上げつつ、すべてのステークホルダーにとっての価値を最大化して「2つの価値」を実現していくことこそ、社会における双日の存在意義にほかなりません。

社会と双日のサステナビリティ

TCFDに賛同を表明、2050年を見据えた長期ビジョンを推進する

当社は昨年、従来から進めてきたサステナビリティに関する取り組みを進化させるべく、2050年を見据えた長期ビジョン「サステナビリティチャレンジ」を発表しました。その達成に向けて、中計2020においては「サステナビリティ経営の推進」を柱の一つに掲げています。その推進に責任を持つべく、自らサステナビリティ委員会の委員長に就任し、社内浸透と戦略立案、情報発信に取り組んできました。

例えば、営業本部の事業計画の立案においては、全本部長とミーティングを持ち、各分野におけるリスクと機会を精査しつつ、それらを踏まえた戦略について議論しています。一方、全社の投融資審議においても、サステナビリティの観点で収益性を徹底的に議論して報告するように指示しています。

また、気候変動対応については、2018年8月、

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同しました。気候変動が収益にもたらす影響の開示と、それらを克服するための具体的な計画の策定を開始しています。投資家から開示要請の多い一般炭権益取得に関する方針についても議論を重ね、当社が保有する一般炭権益を新規に取得せず、2030年までに同資産を半分以下にすることを決定しました。▶ P.40

こうした継続的な活動を発展させていくことで、双日が掲げる「２つの価値」を世界のステークホルダーに広げていきたいと考えています。当社のサステナビリティに関する外部評価は着実に上がってきています。

これからの双日

新しい発想に挑戦して「双日らしさ」を研ぎ澄ましていきます

変化の激しい今の時代において、リーダーシップを発揮する人材の育成は、商社にとって最も重要な課題です。そこで、当社では次代の経営を担う人材を育成するべくサクセッションプランの立案を進めています。

一方で、現場で的確な判断を下すことができる若手人材の育成も進めています。当社は近年、100名単位で新卒採用を実施しており、「若い会社」になりつつあります。彼らを早く戦力化するためには、国内外の現場で経験を積んでもらうことが大切です。商社の仕事は、世界を舞台に展開するダイナミックな仕事である一方で、さまざまなステークホルダーの利害を調整する、ある意味泥臭い仕事です。しかし、“世の中を変えていく”商社の仕事に気概をもって挑戦し、さまざまな経験を積み重ねていくことで、確実に現場でのマネジメント力がつくと確信しています。

幸い、当社には以前から積極的に若手に挑戦の場を提供する企業風土があります。また、若いうちに失敗しても会社の業績に大きなダメージを与えるようなことにはなりませんから、「自分の人生に責任を取る」、つまり、自分が決めたことについては最後まで自分が責任を取るという覚悟と自立心を持って取り組んでもらいたいと伝えています。従来の事業モデルやものの見方にとらわれず、新しい発想で新しい価値を創出してもらいたい。そのような願いを込めて、今、若手社員を集めて2050年に双日がありたい姿を議論する「Hassojitz」プロジェクトといった取り組みを行っています。

「双日らしさ」とは、フラットな組織と、若さと、スピードと、現場力です。今後も現状に満足せず、新しい発想に挑戦しながら、「２つの価値」の創造に邁進してまいります。



「規律あるBS・CFマネジメント」により持続的な成長サイクルの実現を目指します。



代表取締役副社長執行役員CFO
田中 精一

中計2020 1年目の振り返り
基礎的キャッシュ・フローの黒字が大幅に拡大、財務体質の強化を実現

中計2020の初年度である2019年3月期は、中計2020の基本方針として掲げる「規律あるBS・CFマネジメント」に取り組みました。予定した資産入替案件を前倒しで回収したこともあり、基礎的キャッシュ・フローの黒字幅が計画以上に拡大しました。キャッシュを回収しながら収益性を向上させることを重視しており、その点においても初年度としては順調な滑り出しと考えています。中計2020では3,000億円の投融資額を見込んでいますが、成長投資と同時に資産入替を進めることで、中計3ヵ年累計で基礎的キャッシュ・フロー*1の黒字を堅持していきます。

この基本的な考え方のもと、初年度のBSマネジメントにおいては、投融資を実行し優良資産の積み上げを進めるとともに、ほぼ同規模の資産入替を通じてキャッシュの回収を行うことで、ROAが向上したと考えています。加えて、有利子負債の削減とともに金利・為替変動に対する耐性強化の取り組みも奏功し、ネットDERは0.95倍となり、市場変動などの不確実性を含めた前提で設定している「1.5倍以下」という目標値を大きくクリアしました。一定の投資を実行しながら、財務体質の強化を図ることができていると認識しています。一方で、昨今、米中貿易摩擦を端に、先行きが不透明な経済環境となっていますが、在庫や与信管理などに関してはこれまで以上に注視していきます。

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

確実な収益化に向けて
投融資実施済み案件のバリューアップに向けた推進体制の取り組みを進める

中計初年度である当期は、1,100億円程度の投融資を見込んでいましたが、結果は910億円となりました。収益性の低さを見込み審議の段階で融資を取り下げた案件や、期ずれの投資案件があったことによるもので、「3ヵ年の累計投融資額3,000億円」の実現に向けての進捗はほぼ順調と見ています。

今後の成長のためには、一定の資産を積み上げていくと同時に、既存事業を含む個々の案件の収益性・リスクなどを徹底的に洗い出し、精査していかなければなりません。投融資審議会でさまざまな立場のメンバーが議論を尽くすなかで、私は議長として常に冷静な眼で、慎重に判断するよう心がけています。

また、取得した事業会社の経営において収益を上げ、かつ一層のバリューアップを実現するために、PMI*2ワークを重視しています。2018年4月、投資先の事業会社を円滑に運営できるよう営業本部を支援するM&Aマネジメント室を立ち上げまし

た。事業運営の戦略実行の主体は当然のことながら事業会社の営業主管本部となりますが、事業取得後、成長戦略をいかに実現していくか、営業本部に設置したコントローラー室と連携して具体的な計画策定の段階から取り組んでいます。確実な収益化と投融資の効率化に向け、専門性を持つコーポレート組織であるM&Aマネジメント室が深くコミットしていくことは極めて重要と考えており、今後はPMI事例から得たノウハウを全社に共有し、さらなる事業経営の習熟度向上を図っていきたいと考えています。

＊2 Post Merger Integration：M&A後の統合効果を最大化するための統合プロセス。

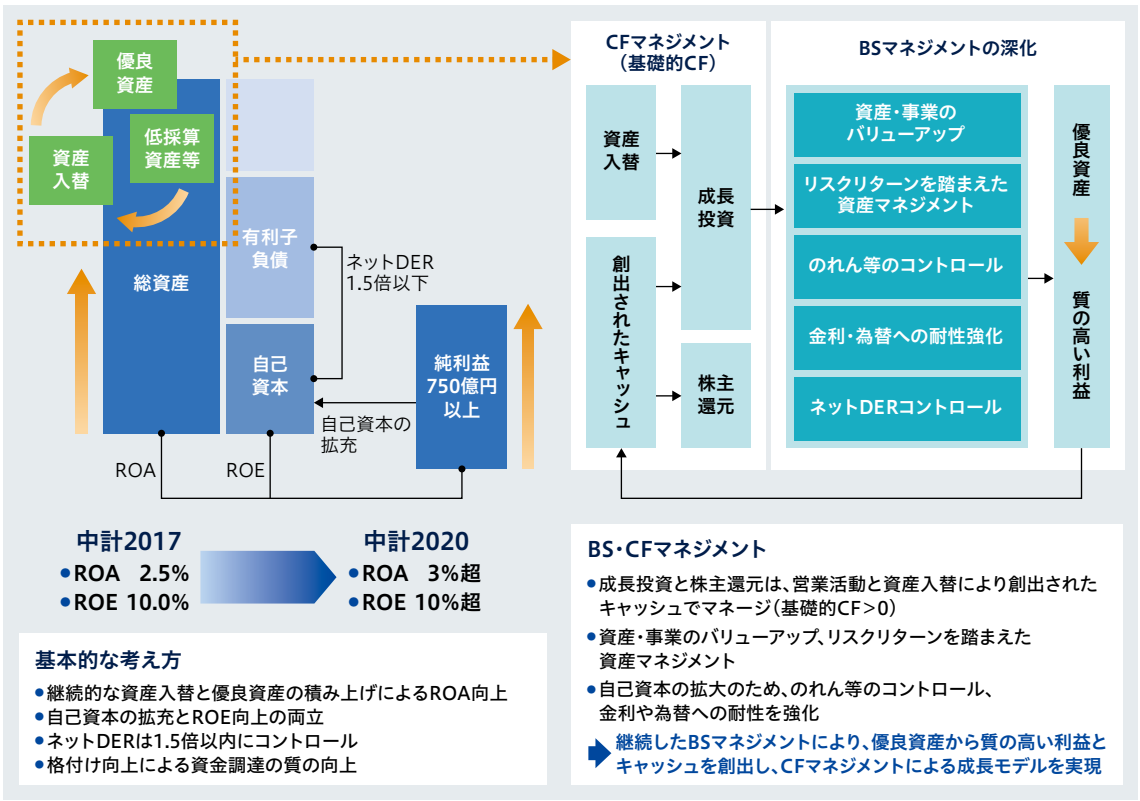
資本効率

資産の“良化”を推進し、株式価値の向上を目指す

私は、資本コストの低減を含む資本効率の改善を最重要責務の一つと認識しています。当社の資本コストは7～8%と認識しており、2019年5月に初めて公表しました。投資家の皆様と緊密にコミュニケーションを取らせていただき、適切に情報を開示することで、情報の非対称性格差を最小限に抑えて株式価値を適正に評価していただく。これがリスクプレミアムの低減につながると考えています。

もちろん、株式価値向上のためには、資本コストを上回るROEを達成してエクイティスプレッドをさらに拡大していくことが必須です。マクロ環境における不確実性が高まるなか、今後の投融資は従来以上に慎重に判断すべきです。キャッシュ・フローの規律を崩さず、常に利益効率を重視して新規投資を行うとともに、事業のサイクルを見極めながら、真に良質な資産への入れ替えを進めるポートフォリオマネジメントを行い、ROAの向上を目指します。このように財務規律を堅持しつつ、良質な利益を生み出し続けていくサイクルを構築することが、当社の持続的な成長につながるものと確信しています。

規律あるBS・CFマネジメント



投資の質のさらなる改善と着実な収益化で、資産の質の“良化”を目指す。

中計2020においては、投資方針を明確にすることにより、投資プロセスの初期における
案件構想段階で事業モデル検証とリスクの洗い出しを徹底・強化するとともに、
投資を確実に収益化し継続的に事業価値を向上させるため、体制の充実を図っています。

1 投資の質のさらなる改善──投資プロセス

案件創出から投資実行、事業経営に至るまで、営業本部をコーポレートがサポートしています。投融資審議会における審議、取締役会による監督を実施し、全社を挙げて取り組んでいます。また、2018年4月から、投資効果を最大化していく支援体制の整備の一環として、M&Aマネジメント室を設置したほか、各営業本部で案件組成力・クロージング力を強化していくために必要な組織を設置しました。投資プロセスの初期において、案件創出機会をスクリーニングし、将来、収益や成長が見込める案件を着実に実行し、投資の成功確率向上を図ります。

投資プロセス

①案件創出	②投資判断	③投資実行	④事業経営・モニタリング
●戦略に伴った案件創出機会の検討 ●リスクの洗い出し	●定量・定性分析による投資判断*	●PMI（経営統合） ●経営管理体制の構築・整備	●業績とバリューアップ施策進捗のモニタリング ●課題の把握と対策の実行 ●継続・撤退判断 ●継続的な資産入替

PMI支援

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

中計2020における投資方針

基本方針

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

×

規律ある投融資
中計3ヵ年での全社基礎的CFの黒字維持

投融資対象

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

構想段階から事業モデルを多面的に検証

競争優位性 / 規模感 / 収益性 / 安定性 / 安全性 / 拡張性 / 実現性 / 時間軸 / 創造性 / 流動性

2 投資の成功確率向上の施策

M&Aマネジメント室の役割（2018年4月設置）

- 事業投資やM&Aの推進を専門性を持って支援する ①
- 案件開発初期から関与することで、主要な課題を早期把握し、解決する ①②
- PMI実行のノウハウを集約し、個別案件のPMIプラン策定にあたり最適な助言・指示を行う ①②③

事業のバリューアップ体制整備（現場） ①②③④

投資案件実行後にグループのシナジーを発揮し、事業成長を最大限に引き出すために、営業本部ではM&A実行後にPMIを実行します。M&Aマネジメント室のほか、コーポレート各部署は、買収契約以前から投融資実行後の経営・人員体制を整備することで営業本部のPMI実行を支援します。これらの取り組みは、中計2020の初年度を通じて着実に進捗しています。

PMI重点取り組み企業事例①：ロシアディーラー事業

モスクワとサンクトペテルブルグの大手スバルディーラーを買収後、ロシアでの事業会社経営の経験者2名に加え、コーポレート1名、さらに本社主管部の中堅・若手社員3名、合計6名を派遣しました。現場での事業運営にあたっては、週次で本社主管部とテレビ会議を行っており、M&Aマネジメント室をはじめとするコーポレートと一体となって、課題の早期解決と施策の進捗管理を行っています。また、人材育成にも注力しており、コミュニケーション向上に資するべく、ロシア人の幹部社員を中心に語学力の向上を図っています。並行して、本社若手社員についても、積極的に現地への派遣を行い、ロシア語習得の機会を提供しています。



Center Sunrise LLC ディーラー店舗

PMI重点取り組み企業事例②：商業施設運営事業

商業施設事業では、これまで運営事業主として培ってきた独自のノウハウ、リーシングネットワーク、プロモーション展開などの運営実績を活かし、プロパティマネジメントに反映することで商業施設のバリューアップを推進しています。近年は、自ら商業施設を保有し、かつ、運営する事業を展開しており、ピエリ守山や那須ガーデンアウトレットなどの商業施設において、魅力あるテナントの誘致、集客効果の高いプロモーション等による施設活性化に取り組み、地域の雇用創出や消費拡大に貢献しています。


那須ガーデンアウトレット

定期的なモニタリングによる事業経営支援の強化 ①②③④

投資実行後、事業の競争力と収益力強化を実現させ、事業価値向上を図るべく、営業本部は事業経営状況を定期的に報告し、投融資審議会がモニタリングします。経営状況に応じて、投融資審議会では、事業継続や売却、撤退の審議を行います。

随時実施

投資実行後における本部長を中心とした計画の機動的な見直し、対応策の実行

毎年実施

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

施策例

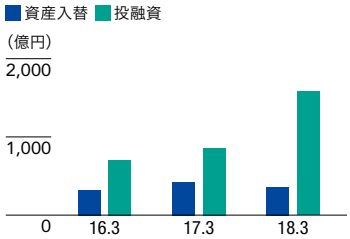
- 与信管理　●予算　●実績管理
- 人員体制　●各種規程整備
- 連結決算体制整備　●決算業務支援
- 双日グループ内での資金の有効活用

3 基礎的CFの黒字化に向け、継続的な資産入替を実施

持続的な成長・収益力強化に向けて、優良資産積み上げの原資創出のため、期間収益の拡大とともに、継続した資産入替を行っています。資産入替にあたっては、時間軸と収益性のバランスを見つつ、今後の成長が見込めない案件等の資産を回収し、収益性の高い案件への再投資を実施していきます。中計2020において、「3年間累計での基礎的CFの黒字維持」を定量目標として掲げていますが、中計1年目においては大幅な黒字を達成し、計画通り、順調に進捗しています。(基礎的CF推移→P14)

投融資の入れ替えについて

中期経営計画2017の累計3ヵ年実績



投融資実績
3,150億円

資産入替(回収)
1,110億円

継続的な
資産入替と
投融資の
実行・回収を継続

中計1年目の成果

投融資
910億円

資産入替(回収)
920億円

中期経営計画2020における想定
基礎的CFの3ヵ年累計での黒字

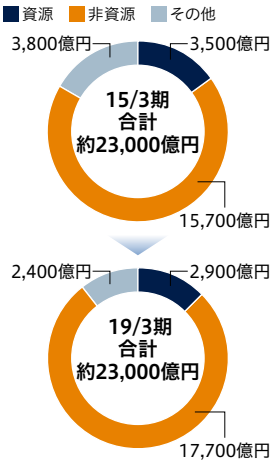
投融資
3,000億円程度

資産入替(回収)
1,200~
1,500億円程度

中計2020での投融資目安とポートフォリオの変化

非資源事業を中心に投融資を進めており、中計2020の投融資計画においては9割を非資源事業が占めています。

総資産における資源／非資源の割合



中計2017

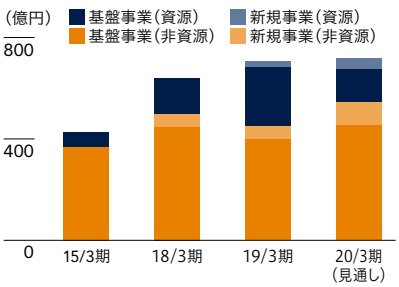
本部名(旧)	投融資実績(億円)	主な投融資案件
自動車本部	310	●海外自動車ディーラー事業 ●国内外再生可能エネルギー事業 ●豪州一般炭事業 ●国内分譲マンション事業 ●海外肥料事業 ●CAPEX等
航空産業・情報本部	800	
環境・産業インフラ本部	910	
エネルギー本部	210	
石炭・金属本部	260	
化学本部	70	
食料・アグリビジネス本部	80	
リテール・生活産業本部	130	
産業基盤本部	330	
その他	50	
合計	3,150	

中計2020

本部名(現在)	19/3期投融資実績(億円)	主な投融資案件	3ヵ年累計見通し(億円)
自動車本部	50	●海外自動車ディーラー事業 ●国内外再生可能エネルギー事業 ●米国IPP事業 ●豪州原料炭事業 ●国内商業施設投資・運営事業 ●ASEANリテール事業 ●ベトナム製紙事業等	300
航空産業・交通プロジェクト本部	120		400
機械・医療インフラ本部	30		150
エネルギー・社会インフラ本部	300		500
金属・資源本部	145		350
化学本部	55		300
食料・アグリビジネス本部	70		200
リテール・生活産業本部	85		300
産業基盤・都市開発本部	55		200
その他	-		-
合計	910		3,000程度

収益構成の変化

非資源事業を中心とした安定的な収益基盤を今後も着実に築き上げていきます。



＊ 一過性損益を除く

中計2017で実行した投融資からの収益貢献実績と見通し

19/3期実績	20/3期見通し	21/3期見通し
約60億円	▶約80億円	▶約120億円
投融資残高 1,800億円	投融資残高 1,700億円	

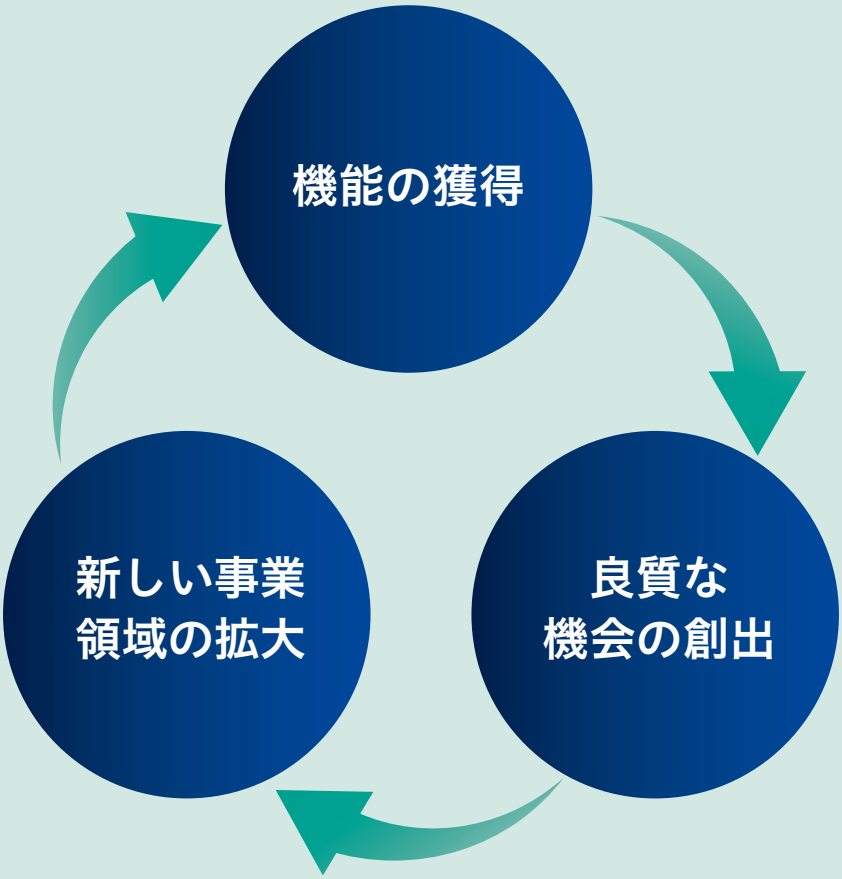
中計2020で実行した投融資からの収益貢献実績と見通し

19/3期実績	20/3期見通し	21/3期見通し
約20億円	▶約60億円	▶約100億円
投融資残高 850億円	投融資残高 1,750億円	

特集 機能・強みを発揮した価値創出事例

事業領域を拡大し、さらなる強みの確立へ

総合商社の基本となる投資とトレードを中心に、
過去から培ってきた、双日独自の機能と強みを活かした価値創出事例を紹介します。
中期経営計画2020、その先のポスト中期経営計画に向けて、
現在強みを持つ事業をより強くし、新たな発想を掛け合わせていくことで、
安定的かつ持続的に成長する企業の未来を描いていきます。



価値創出事例1
活かす ▶ P.30
豪州 原料炭事業

価値創出事例2
育てる ▶ P.32
再生可能エネルギー事業

価値創出事例3
根ざす ▶ P.34
ベトナム事業

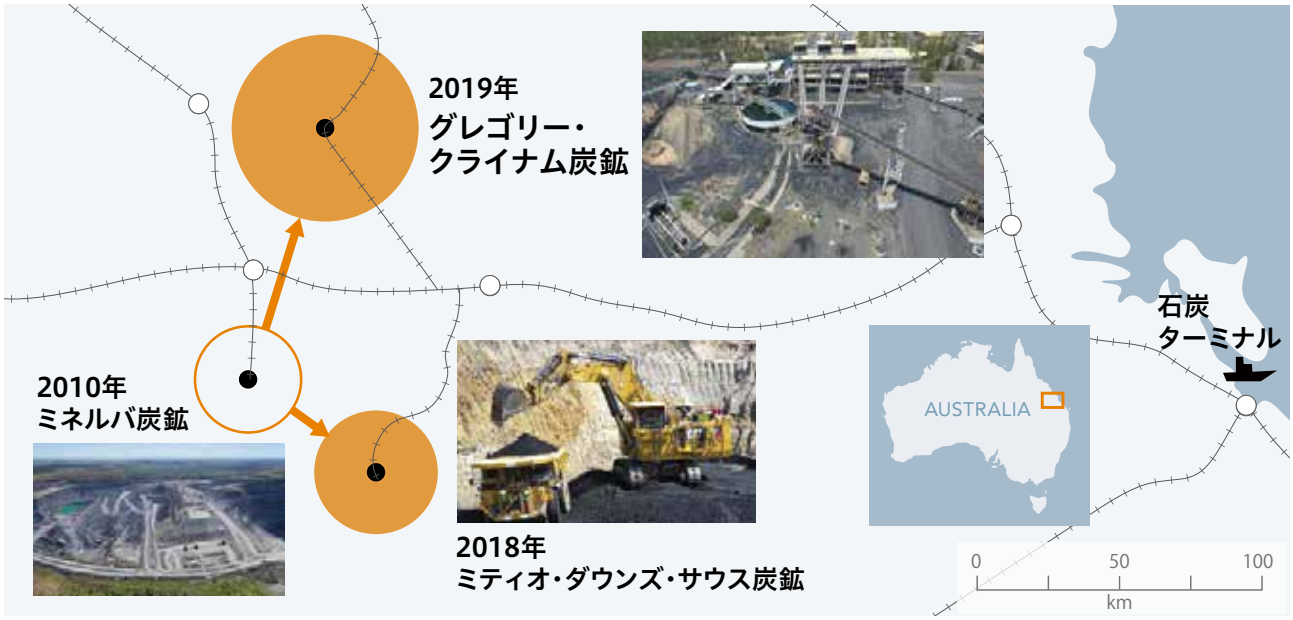
活かす

豪州 原料炭事業

総合商社唯一の炭鉱操業・リハビリテーション機能を発揮

総合商社唯一の炭鉱操業機能と鉱山リハビリテーション＊（以下、リハビリ）への取り組みが評価され、2019年3月、ミネルバ炭鉱近隣の原料炭権益、グレゴリー・クライナム炭鉱を新たに取得しました。炭鉱経営の水平展開を進めるとともに、操業やリハビリの請負事業を推進し、市況の変動に影響を受けにくい、長期安定的なビジネスモデルも追求しています。

＊ 採掘跡地の地形、土壌、水理、動植物の生態系等を、採掘前の状態に回復すること。



事業基盤を生み出す背景

当社は、1980年代に日本の総合商社として初めてインドネシアで石炭事業に投資するなど、上流権益投資において先駆的な事業経験を有しています。トレードにおいては、豪州炭に加え、日本向け輸入取り扱いシェアトップのロシア炭、インドネシア炭等の販売実績を通じて、取引先との関係構築を図ってきました。

2010年、かねてから保有していた豪州ミネルバ炭鉱の権益を追加取得し、出資比率は96%となりました。以来、炭鉱経営はもちろんのこと、自社で炭鉱操業を担い、鉱山に関する知見やコスト管理能力を培ってきたほか、豪州の技術者をインドネシアに派遣して技術指導を行うといった事業間連携にも積極的に取り組んできました。総合商社として唯一の操業機能は、当社の石炭事業における大きな強みとなっています。

ミネルバ炭鉱におけるこのような操業・リハビリ機能が評価され、2019年3月、ミネルバ炭鉱に近接するグレゴリー・クライナム炭鉱を新たに取得しました。これにより、製鉄用原料炭事業としての炭鉱経営に初めて参画しました。



再稼働に向け準備中のグレゴリー・クライナム炭鉱ドラグライン

持続的な成長に向けた取り組み

グレゴリー・クライナム権益を通じて操業機能を活かし、存在感を発揮する

世界的な環境意識の高まりや長期的な事業持続性の観点から、当社の金属・資源本部は、石炭資産をリバランスし原料炭事業を強化するとともに、一般炭については2030年までに保有資産を半分以下にする方針を打ち出しています。さらに、低市況下でも着実に収益を生み出すポートフォリオを構築していくために、既存プロジェクトにおける徹底的なコスト削減の取り組みを継続しつつ、非権益ビジネスを拡大していくことにも注力しています。具体的には、炭鉱運営ノウハウや保有設備を活用して、採掘から利用までのバリューチェーンの中で我々が担えるところを見出し、販売以外にも鉱山リハビリや操業の請負事業といった鉱山周辺事業への展開を企図しています。

今般取得したグレゴリー・クライナム炭鉱は、高品質な原料炭を産出し、当社計画上30年超の操業を可能にする十分な埋蔵量を有しています。加えて、インフラが良好な状態で維持されており、早期の自社操業の開始に向けて計画通り準備を進めることができています。同炭鉱は、すでに操業しているミネルバ炭鉱やミティオ・ダウンズ・サウス炭鉱の至近に位置しており、その立地を活かして、現状の2炭鉱体制から、従業員の最適配置等を想定した3炭鉱一体管理体制に移行していく計画です。

さらに、多数の未開発鉱区が存在するエリアの中心地という戦略的立地に、グレゴリー・クライナム炭鉱の選炭機や貨車積設備、超大型剥土機材等のインフラを獲得することで、当社のオペレーター機能をより一層強化することができます。

このような機会をとらえ、今後、周辺炭鉱からの採掘・選炭・貨車積み・販売等、市況影響を受けにくく長期的に安定した収益が見込める請負事業への展開を加速するとともに、新たな権益参画という成長機会を獲得し、将来にわたり自ら事業を創出していきます。

リハビリ機能を含むサステナブルな取り組みを通じて「2つの価値」の最大化を目指す

今回の権益取得に伴い、法制上のリハビリ義務が当社に移転します。当社はこれに確実に取り組むとともに、周辺炭鉱のリハビリの請負事業や、環境保全に資する新たな事業展開も検討していきます。

このように、炭鉱経営で培ってきた強みを活かして、従来のビジネスの枠にとどまらない新たな機能や価値を提案していくことで、市況に左右されにくい強固な収益基盤を構築していきます。同時に、地域経済の発展と地球環境の保全を図り、持続可能な社会の実現を目指していきます。

豪州原料炭事業の価値創造プロセス



育てる

再生可能エネルギー事業

環境負荷の低い再生可能エネルギーを継続的に創出

太陽光発電をはじめとした環境負荷の低い再生可能エネルギーの開発を通じて、持続可能な社会の構築に貢献するとともに、地域や電源の幅出しにより優良資産を積み上げ、より付加価値の高いビジネスモデルを追求しています。



事業基盤を生み出す背景

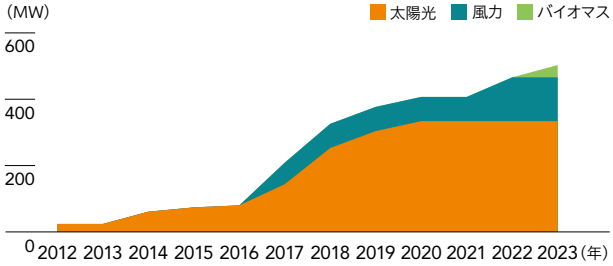
2010年に太陽光発電事業に着手した当社は、現在に至るまで、発電所の建設・運営を通じて開発機能を培い、案件開発を進めることで収益基盤を強化してきました。同時に、定期的に資産価値や外部環境の確認を行い、必要に応じた資産入替、資産良質化にも取り組んでいます。

再生可能エネルギー事業については、まず、ドイツでの発電事業へ参入し取り組みを開始した後、2013年からは国内太陽光発電事業に参入し、国内では12件の太陽光発電所の開発・建設を進め、2019年3月末までに9件が運転を開始しています。

また、国内事業にて培った総合的な開発機能を海外にて応用することで、太陽光ではメキシコ、チリ、ペルー、陸上風力ではアイルランド、米国にて参入を果たし、着実に事業領域を拡大しています。さらに、2019年4月以降、台湾にて洋上風力発電、北海道ではバイオマス発電への取り組みを開始しました。

このように、太陽光、陸上風力、洋上風力、バイオマスなど、地域の特性を活用し、水平展開と電源の多様化の取り組みを着実に進めたことで、世界各地でバランスの取れた安定収益が見込める再生エネルギー発電資産を形成しています。

持分発電容量(2019年6月末時点、建設中案件含む)



持続的な成長に向けた取り組み

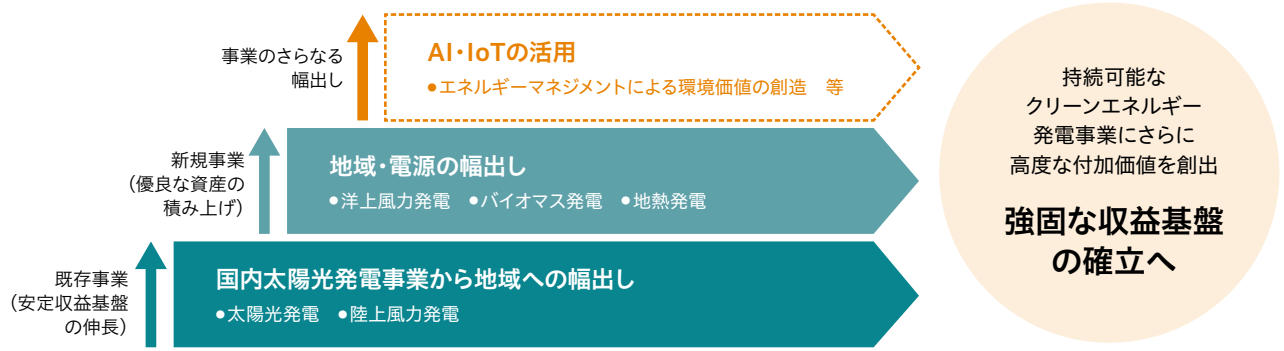
引き続き、案件発掘から事業化まで一貫した開発機能を活用し、洋上風力発電等の再生エネルギー市場の成長が見込まれる地域への進出や新規案件開発を進めることで、さらなる収益基盤の強化に取り組んでいきます。

また、新技術の進化を背景に、エネルギー分野においても事業モデルの変革が起こりつつあります。このような変化を受け、エネルギー・社会インフラ本部内に設けた社会インフラ開発室では、エネルギー利用効率の改善、インフラ老朽化対策といった社会課題に対応するため、情報通信技術分野からのアプローチを進めています。具体的には、分散型ネットワーク技術を活用したマイクログリッド*の構築など、より地域に根ざし、かつ多様な需要家のニーズに応えることができる新たな電力事業に挑戦し、事業収益力のさらなる向上に繋げていきたいと考えています。

このように、商社ならではのネットワークとマーケティング力を活かして、需要と供給のバランスを調整しながら、より持続可能で安心・安全・快適な生活を実現する高度な社会インフラ構築に貢献し、社会と双日の双方にとっての持続可能性を実現していきます。

＊ さまざまな需要家に対する自律的なエネルギー供給網。独自の電力網と電源により構成される。

再生可能エネルギーの応用展開



再生可能エネルギー事業の価値創造プロセス

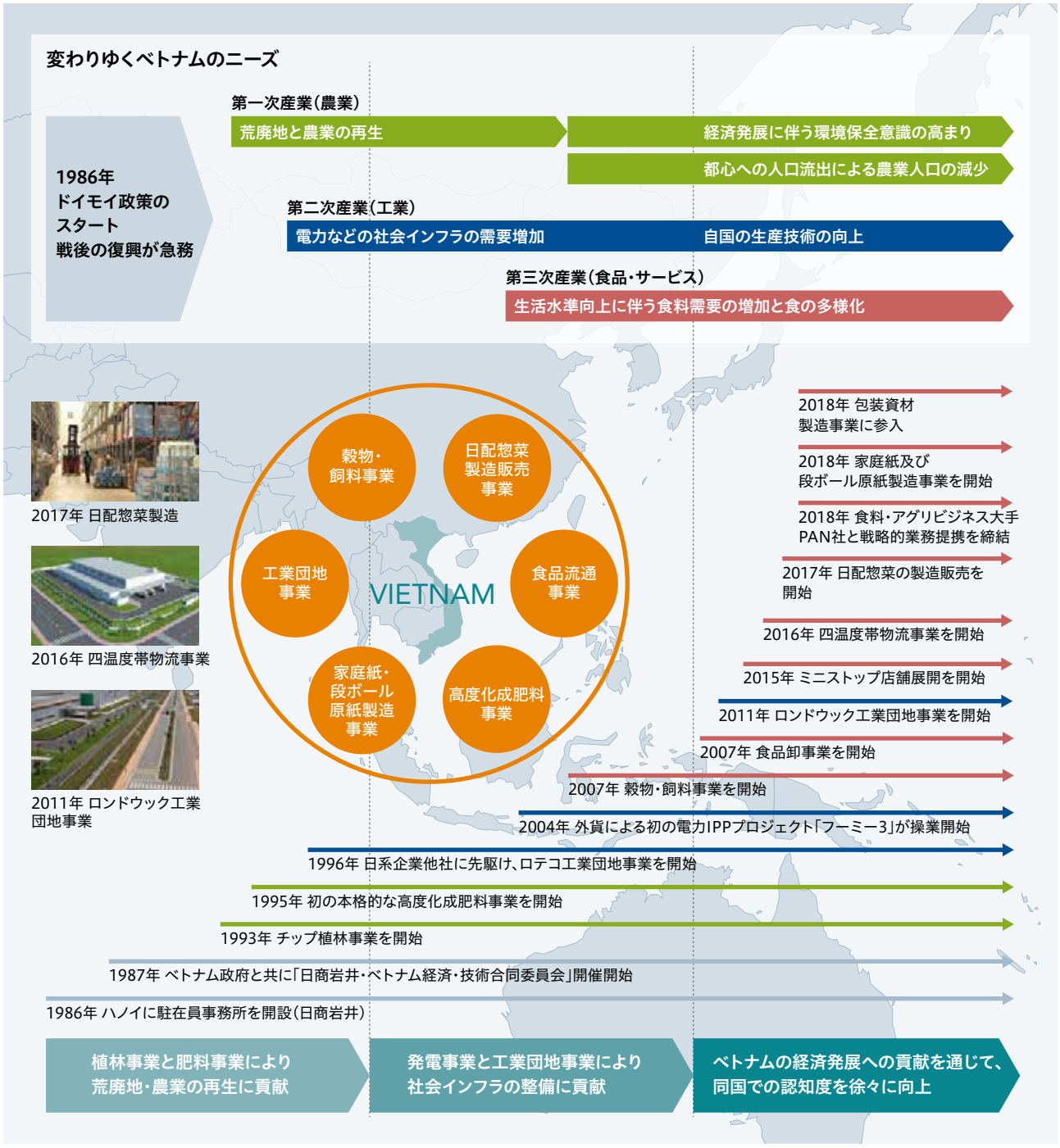


根ざす

ベトナム事業

ベトナムの経済発展と豊かな生活を支える

地域のニーズに応えるために機能を発揮し、安定的な収益基盤を構築するとともに、現地産業の発展に貢献するビジネスモデルを追求しています。



事業基盤を生み出す背景

1986年、当社はベトナム統一後に日系企業で初めて駐在員事務所をハノイに開設しました。翌年より継続的にベトナム政府と協同で合同委員会「日商岩井・ベトナム経済・技術合同委員会」を開催し、経済復興・発展に向けた協議を重ね、幅広い産業界にネットワークを構築しました。以降、植林や化成肥料、電力、工業団地の誘致、食品物流など、さまざまな産業分野において、川上から川下まで一貫した事業を展開し、30年以上にわたりベトナム経済を支援しています。

持続的な成長に向けた取り組み

力強い経済成長が続くベトナムでは、生活水準の向上とともに中間層の厚みが増しており、生活様式の近代化とそれに伴う流通・小売形態の近代化が急速に発展しています。当社はこのような背景のもと、2015年よりコンビニエンスストア運営事業を通じて小売事業を開始したほか、2017年にはそれを活用した日配惣菜の製造販売を始めました。2008年から取り組んでいる食品卸事業及び2016年から開始した四温度帯物流事業の高機能物流インフラを活用し、製造から小売に至るまでの食品流通機能を構築しています。さらに2018年、ベトナムにおける食料・アグリビジネス大手であるザ・パン・グループ・ジョイント・ストック・カンパニー（PAN社）と戦略的業務提携を締結し、食の質の向上とより豊かな生活の実現を目指して、営農・食品加工に関する新規事業の創出に取り組んでいます。

産業資材・生活消費財分野においては、ベトナムの製紙会社でトップクラスの生産能力を持つサイゴンペーパー社（以下、SGP社）を2018年に買収しました。

SGP社はティッシュペーパー、トイレットペーパーなどの家庭紙においてベトナム国内トップシェアを誇り、高い品質と認知度でベトナム全土からの信頼を得ています。さらに段ボール原紙製造においてもトップクラスの実績を誇り、原料である古紙調達量の約60%を自社回収センターで賄うことによって、環境負荷の軽減に努めた循環型ビジネスを行っています。当社は資金調達・設備投資の支援や組織体制の強化等を担うほか、将来的には当社の取引先企業との協業も視野に入れつつ、同社の事業領域の拡大を推進していく方針です。

このように当社は、多岐にわたる事業を通じて長年ベトナムの発展に寄与してきました。これらの事業運営の経験と世界中で展開するビジネスにおける経営ノウハウを活かし、同国の人々の生活に貢献していきます。

ベトナム事業の価値創造プロセス

