サステナビリティの追求

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

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

事業に関わる人権の尊重

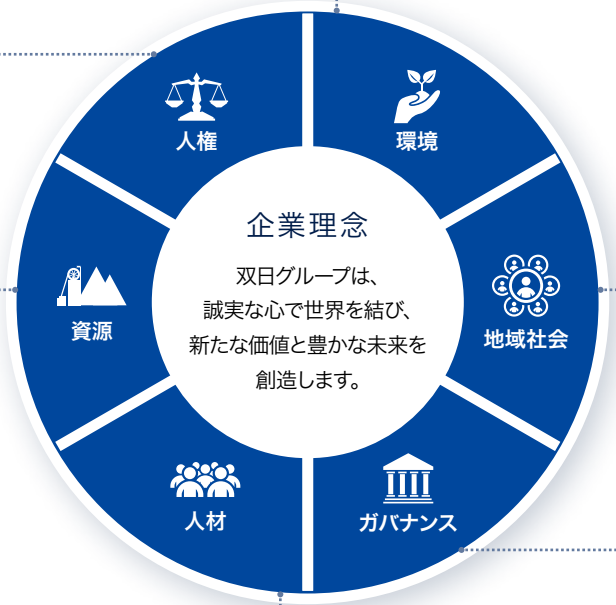
事業に関わる人々の権利を尊重する。その対象範囲は、自社従業員のみならず、サプライチェーン全体における事業の影響力が及ぶ範囲である。児童労働、強制労働などが発生した場合は、その是正に取り組む。

事業を通じた地球環境への貢献

事業に関わる環境面の持続可能性を追求し、環境保全に努めるとともに環境性能の高い競争力ある事業に取り組む。気候変動防止／CO_2排出削減、生物多様性対応などを含む、事業に関わる環境負荷の最小化に取り組む。

地域社会とともに発展・成長を実現

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



持続可能な資源の開発・供給・利用

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

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

多様な人材の活躍・ダイバーシティの推進

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

有効性と透明性を重視

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

双日グループにとってのサステナビリティとは、「双日グループ企業理念」に基づき、ステークホルダーと共に、事業を通じた「2つの価値」の最大化を図り、双日グループと社会の持続的な成長を目指すことです。
双日と社会それぞれの視点を認識し、双方にとっての価値を最大化していくことこそが、企業理念として目指す「新たな価値と豊かな未来」の創造につながると考えています。

2050年を見据えた長期ビジョン

2018年4月に、長期ビジョン「サステナビリティ チャレンジ」を設定しました。その達成に向け、今後10年で低炭素ビジネスの拡大を図るとともに、恒常的に人権尊重の取り組みを拡大していきます。

中計2020は「サステナビリティ チャレンジ」実現に向けた準備期間と位置づけ、経営が先頭に立ち、事業活動により生じるCO_2排出量の把握・評価や、低炭素社会実現に貢献するビジネスの積み上げを加速していきます。

サステナビリティ チャレンジ達成に向けた主な取り組みは、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.sojitz.com/jp/csr/priority/challenge.php

サステナビリティ チャレンジ

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

外部からの評価

環境・社会・ガバナンス等の非財務情報を考慮し、長期的な視点で企業の持続的成長（サステナビリティ）を促すESG投資が拡大しています。当社が外部から得ているESG評価のうち、代表的なものは以下の通りです。

世界的に認知度の高い社会的責任投資のグローバル株価指数「Dow Jones Sustainability Index（DJSI）」の「World」、及び「Asia Pacific」の2018年度の構成銘柄に選定

FTSE Russell社が提供する「FTSE4Good Index Series」並びに「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に2年連続で選定

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

「MSCI 日本株女性活躍指数」の構成銘柄に3年連続で選定

RobecoSAM社による「企業のサステナビリティ格付け」で昨年度より1ランク上の「シルバークラス」、2年連続「インダストリー・ムーバー」に選定

2018年にCDPより気候変動において「マネジメント」レベルの「B」と認定

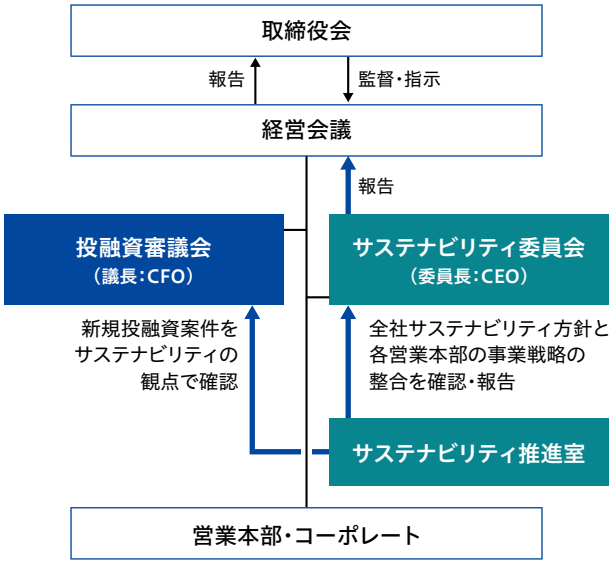
女性活躍推進の取り組みが評価され、3年連続で「なでしこ銘柄」に選定

双日と社会のサステナビリティの融合促進に向けて

サステナビリティ推進・実行体制

サステナビリティの視点を踏まえた経営を促進するため、CEOが委員長を務める「サステナビリティ委員会」を設置し、サステナビリティに関する全社方針や目標の策定、それらを実践するための体制構築・整備、及び各種施策の推進とその状況のモニタリングを行っています。また、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は所定の基準に基づき、経営会議及び取締役会へ付議または報告され、取締役会はこのプロセスを監督し、必要に応じて対応の指示を行っています。

2019年3月期は委員会を5回開催し、気候変動を含む環境課題や、人権を含む社会課題への対応方針、リスクマネジメント体制、社会貢献活動の方針などについて議論したほか、目標進捗のモニタリングを行いました。加えて、各営業本部長とサステナビリティ委員会のメンバーが、本部の持続的な成長に向けて、環境・社会課題や外部動向を踏まえた中長期の「リスク」と「機会」について議論する機会を持ち、全社方針と本部事業戦略との整合を確認しました。



サステナビリティ重要課題の設定プロセスと2050年を見据えた長期ビジョンの策定

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

ステークホルダーダイアログの実施

環境・社会課題の深刻化がグローバル規模で進行するなか、ステークホルダーの意見や当社への期待をグループとしての取り組みに反映していくため、経営陣と外部ステークホルダーとのダイアログを定期的に開催しています。2019年3月期は、環境、社会、ガバナンスの各分野から有識者を招き、当社グループが掲げる「サステナビリティ チャレンジ」のテーマでもある気候変動及び人権の分野に関して意見交換を行いました。

ダイアログにおいては、継続的な社会動向の把握やサステナビリティの客観性担保の必要性、それらを踏まえたトップコミットメントと開示の重要性など、サステナブルな企業経営と企業価値向上に向けて、さまざまなご意見・ご指摘をいただきました。

ステークホルダーダイアログ（2019年2月）

ご参加頂いた有識者の皆様

公益財団法人世界自然保護基金ジャパン	小西 雅子　様
（元）ビジネスと人権リソースセンター	高橋 宗瑠　様
ブラックロック・ジャパン株式会社	江良 明嗣　様

サステナビリティ チャレンジの実現に向けて（2019年3月期の取り組み）

環境　低炭素・脱炭素に向けた取り組み

当社グループは、2015年の第21回気候変動枠組条約締約国会議（COP21）で採択されたパリ協定の要請を踏まえ、「サステナビリティ チャレンジ」で掲げる「事業を通じた脱炭素社会の実現」に向けて、再生可能エネルギー事業など、気候変動対策に結びつく事業への取り組みを進めています。

また、2018年8月にTCFD*1の最終提言への賛同を表明し、幅広いステークホルダーとの協働、積極的な情報開示と透明性向上に努めています。

＊1 TCFDは、気候変動に関わる「リスク」と「機会」に関して、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つのテーマに沿った開示を行うことを推奨しています。

TCFDの枠組みに沿った取り組み

ガバナンス

サステナビリティ委員会（委員長：CEO）を中心とした推進・実行体制のもと、気候関連の「リスク」と「機会」の精査、事業戦略への反映について討議しています。
その内容は、定期的に経営会議及び取締役会に報告され、取締役会はこれを監督し、必要に応じて指示しています。

リスク管理

産業別の温室効果ガス排出量の多寡、代替的な技術動向及び政策・規制面での動向など第三者による外部調査も活用し、当社グループが行う各事業におけるCO_2排出リスクを評価・特定しています。
また、投融資の審議過程において、個別事業リスクの管理を行うとともに、定期的に開催する本部と経営陣とのミーティングにおいても気候関連の「リスク」と「機会」が当社事業に与える影響について討議・確認しています。

戦略

外部調査、内部分析も踏まえ、「リスク」と「機会」が当社グループの事業活動、経営戦略、財務計画にもたらす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。*2

石炭権益事業及び発電事業に関するシナリオ分析

	石炭権益事業	発電事業
手　法	2°Cシナリオを含む2040年までの複数のシナリオを前提として、需要と価格見通しを想定し、当社保有資産価値を分析	2°Cシナリオを含む2040年までの複数のシナリオを前提として、想定されている環境税の増加に伴う当社保有資産のコスト影響を分析
財務への影響	● 当社の一般炭・原料炭事業は一定のコスト競争力を有する ● 資産価値に影響を及ぼす可能性があるシナリオにおいても、当社事業への影響は限定的	● 当社保有資産のコスト耐性を確認済み ● 将来の状況が変わっても対応できる見通しを立てており、当社事業への影響は限定的

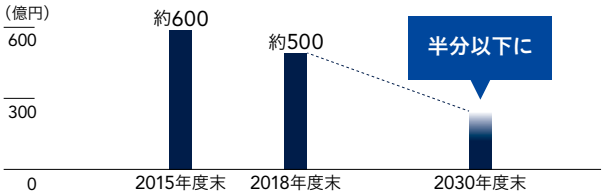
＊2 シナリオ分析に関しては、当社ウェブサイトをご参照ください。　https://www.sojitz.com/jp/csr/environment/tcfd/

指標と目標

石炭権益事業及び石炭火力発電事業に関する取り組み方針の策定（2019年5月）

- 2030年までに一般炭権益資産を半分以下にする。
- 原則、一般炭権益の新規取得は行わない。
- 石炭火力発電事業の新規取り組みは行わない。（現状保有案件は無し）

一般炭権益資産推移



人権　サプライチェーンを含む人権尊重の取り組み

多様な事業をグローバル展開する上で、当社グループは、国連人権章典、及び国際行動機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」を支持し、「ビジネスと人権に関する国連指導原則」に則って取り組みを推進しています。

推進の全体像

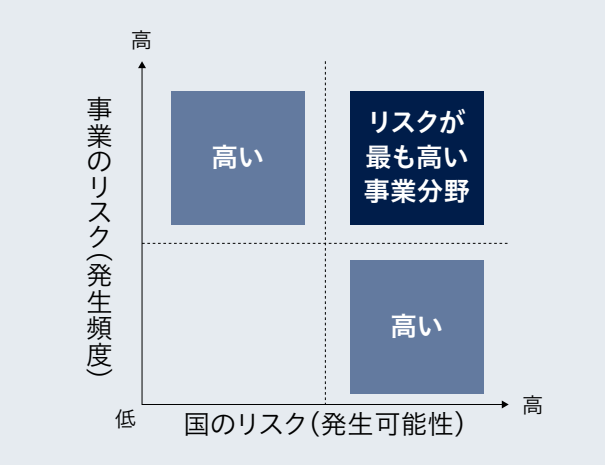
＊双日グループ人権方針、環境方針、サプライチェーンCSR行動指針の詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
https://www.sojitz.com/jp/csr/group/management/

リスク評価と優先順位の考え方

環境・社会（人権）リスクの低減をより体系的に推進していくため、2019年3月期においては、リスク評価における優先順位について整理しました。

- 英国NGO「ビジネスと人権リソースセンター」が保有する、2000年以降に世界各国で発生した環境・社会（人権）リスクの発生事例をもとに、一般的にリスクの高い事業分野を分析しました。これに基づいて、グループ会社とサプライヤーそれぞれについて優先順位の考え方を整理しました。
- グループ会社は、国を問わず全事業がリスク評価・改善の対象ですが、特に環境・社会（人権）への影響が大きい事業から優先的に取り組みます。
- サプライヤーは、サプライチェーンの上流において潜在的な環境・社会（人権）リスクが想定されるため、先行する木材調達での取り組みに加え、取引金額・収益の多寡を問わず、リスクの高い事業分野から優先的に取り組みます。

一般的なリスク発生傾向分析



資源　持続可能な責任ある調達の推進

当社グループは、「双日グループ木材調達方針」を策定し、サプライヤーとともに環境・人権にも配慮した持続可能な木材の調達に取り組んでいます。2019年3月期の調査結果では、トレーサビリティの確保が不十分なレベルDの木材は0%となり、2020年度までの目標を前倒しで達成しました。*1

木材のほかにも、持続可能な責任ある調達についてより一層の配慮が求められる各種商材*2について、認証取得を進めています。

＊1 木材調達の取り組みの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.sojitz.com/jp/csr/supply/lumber/

＊2 2018年度に新たに取得した認証

①RSPO認証（双日株式会社）
国際組織「持続可能なパーム油のための円卓会議」の認証。当社は複数の認証農園から出荷された認証パーム油を非認証油と混ぜず製造者に提供するセグリゲーションと、認証油の生産元（認証農園）と流通過程での量を管理するマスバランスを取得。

2-0443-14-100-00

②MSC Chain of Custody（中国 大連翔祥食品有限公司）
国際NPO「Marine Stewardship Council」が持続可能な漁業で獲られた水産物（MSC漁業認証）が非認証水産物と混じらず加工・流通出来る企業に与えるサプライチェーン認証。

③SCSA認証（双日ツナファーム鷹島株式会社）
日本のNPO「持続可能な水産養殖のための種苗認証協議会」が養殖用の種苗（エサ）として人工種苗を利用する持続可能な種苗生産者・養殖事業者に与える認証。

人材力の最大化に向けて

双日の人材施策における基本的な考え方

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

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

双日の人材マネジメントにおける取り組み中の課題と中計2020の人材施策

当社の人材マネジメントにおける大きな課題の一つは、30代後半から40代前半の社員、すなわち次期管理職候補として次代の経営を担うべき人員数が十分でないことです。ポスト中計2020での飛躍を見据えて、持続的成長の担い手を育成し、「稼ぐ力」を高めていくことが喫緊の課題です。また、業務を効率化して、より創造性を高める時間を創出することや、組織間のコミュニケーションをさらに活性化し、全社でノウハウを蓄積・共有・活用していくことにも積極的に取り組んでいく必要があります。

このような課題を踏まえ、当社は中計2020の人材施策として、「ダイバーシティ経営」「働き方改革」「経営人材の育成」の3つを掲げ推進中です。社員一人ひとりが個を尊重し、個を活かし、いきいきと活躍するダイバーシティ経営と、心身ともに健康な働き方を実現する働き方改革を推進することで、仕事の質と生産性を向上させていきます。また、将来を担う人材に新たな挑戦の場を提供することで、事業経営を行える人材を育成し、人材力の最大化、イノベーションの創出につなげ、持続的な成長を実現していきます。

中計2020の人材施策

人材マネジメントにおける取り組み課題

経営課題

本社経営・事業会社経営を支える経営人材
- コーポレートガバナンス・コードへの取り組み
- 新しい価値を世界に提供し続けられる人材の確保
- 年齢・性別・国籍にかかわらない経営人材の育成
- 次期管理職候補（30代後半～40代前半）不足の解消

連結当期純利益1,000億円を見据えた稼ぐ力を生み出す社員の活躍向上とメリハリのある処遇
- 管理職の更なるレベルアップと相応しい処遇
- 発想を実現できる人材の育成

社員のこころと身体の健康増進、人材喪失リスクの抑制
- 双日グループ健康憲章の推進／健康経営銘柄

現場における課題

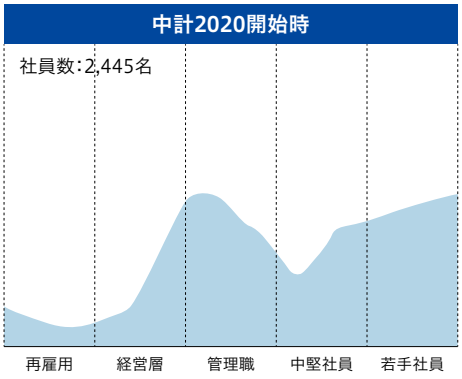
組織関連
- 社員意識調査を活用した改善取り組み
- 組織を跨いだコミュニケーション施策
- オンサイト／オフサイトの交流会

業務効率化の推進
- 非効率会議の改善
- ペーパーレス会議システム導入などITツールの活用
- 社内の重複業務に対する効率化

挑戦する風土の継承
- 挑戦を促す評価制度への見直し
- メリハリのある評価の徹底

事務職のキャリア形成
- キャリアの多様化に応える職群転換制度拡充
- 成長意欲の高い社員を活かす新たな上位級の設定

人材構成シミュレーション（イメージ）



中計2020における人材施策の3つの柱

ダイバーシティ経営
全人材が活躍する企業へ

働き方改革
心身ともに健康で生産性を高める働き方の実現

経営人材の育成
持続的成長を担う人材の輩出

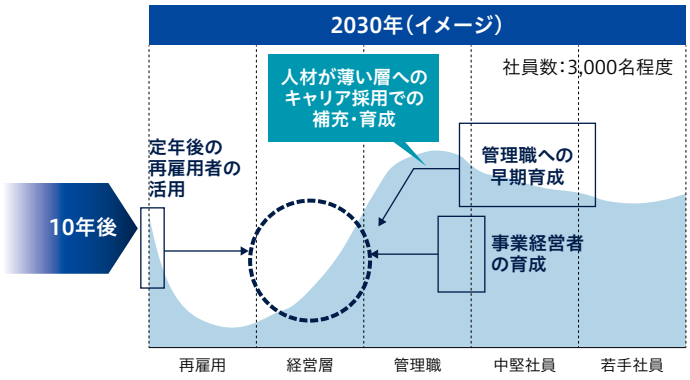
2019年3月期の進捗

人事制度
- ■■役割等級制度の一部改定（副課長職、勤務地限定役割等級の新設等）
- ■メリハリと納得性の高い社員処遇・評価・報酬（チャレンジを促す評価制度への見直し、業績連動型報酬賞与、社員表彰制度の充実 等）
- ■シニア人事施策の改訂（さらなる活躍に向けたキャリアプラン・定年後再雇用給与条件の改定・評価システムの導入）
- ■適材適所に向けた人事インフラの強化（タレントマネジメントシステムの導入）

人材育成
- ■部課長研修の充実、選抜研修、ジョブローテーションの見直し、職能マネジメント育成の仕組み
- ■■マネジメント層の意識・行動改善を促す仕組み（多面評価：360° サーベイ導入）

人材採用
- ■価値創造に挑み続ける人材の採用（新卒採用に加え、社員構成に応じた経験者のキャリア採用強化）
- ■ダイバーシティ推進（女性管理職（候補）採用増、グローバル採用、障害者採用継続）

職場環境
- ■社員意識調査をもとにした改善計画の実行
- ■■テレワークの本格導入に向けた全社トライアルの実施
- ■休暇制度の改定（ファミリーサポート休暇の新設等）・イクボス支援
- ■社員と家族の健康を守る取り組み（グループ健康憲章宣言、健康推進室設置、健康相談窓口・ハラスメント相談窓口の設置、がん検診・がん等先進医療保障、健康管理システムの導入）
- ■新しい働き方に資するオフィスフロア改編プロジェクト



イノベーションの創出

持続的な成長
New way, New value
の実現

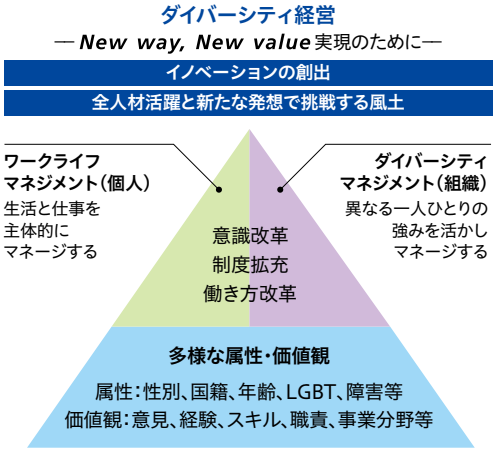
生産性の向上

ダイバーシティ経営

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

ダイバーシティ経営の考え方

価値創造の源泉である社員一人ひとりが、多様な個を活かし、組織として多様性を成果につなげるダイバーシティ経営に取り組んでいます。多様性の尊重を基礎に、自律的に生活も仕事も充実させるワークライフマネジメントと、多様な個の強みを活かすダイバーシティマネジメントを両輪としたダイバーシティ推進の仕組みづくりと風土の醸成を行っています。



ダイバーシティマネジメントの推進

女性活躍推進については、①新卒総合職の女性採用比率を30%に(達成済)、②女性管理職数を2016年3月時点の27名から2021年3月までに54名に倍増させることを目標とし、経営メッセージの発信、キャリア研修、管理職へのダイバーシティ研修のほか、女性の早期復職に関する周知、仕事と育児の両立を支援する制度の充実、男性の育児休暇取得拡大等に取り組んでいます。これらが評価され、3年連続で「なでしこ銘柄」に、3年連続で「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に選定されました。また、管理職の意識向上によって部下の多様な働き方を支援するため、2018年10月、特定非営利活動法人ファザーリング・ジャパンの運営する「イクボス企業同盟」に総合商社で初めて加盟。「イクボス宣言」を実施し、その浸透に取り組んでいます。

働き方改革

多様な人材が心身ともに健康で、最大限能力を発揮できる環境を整備し、稼ぐ力の強化を目指します。

生産性の向上

長時間労働を改善し、生産性を向上させるために、会議ルールの策定(会議目的とアジェンダの明確化・社内会議40分ルールの実行)や、全社員意識調査の実行と全部署を対象とした改善プロジェクトの実施、ITツール活用といった取り組みによって、日々の改善を通じて業務の効率化を図っています。また、従前の勤務体系にとらわれることなく、働く時間や場所を柔軟に選択できる制度の導入を進めています。例えば、コアタイムを定めないスーパーフレックス制度や全社テレワークトライアルなど、多岐にわたる取引先や勤務する地域の特性といった現場の事情に合わせて、自律的に働き方を選択できる環境の整備に取り組んでいます。

社員の健康維持・増進

仕事に対する高い意欲を継続するためには、社員とその家族が心身ともに健康であることが大切です。当社は全社で健康維持・増進を図るため、「双日グループ健康憲章 “Sojitz Healthy Value” 宣言」に則った施策を継続的に実行しています。2019年3月期は、疾病予防・早期発見を促す健康診断の社員受診率100%を達成するとともに、優れた健康経営を実践する企業を顕彰する「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定されました。今後も、身体面・精神面の双方からサポートする体制を強化していきます。

COLUMN

社員の健康をサポートする健康管理システムの導入

社員一人ひとりがマイページより、自身の健康診断とストレスチェックの結果をいつでも閲覧でき、心身両面の充実に向けたサポートを行っていきます。

健康管理システムトップ画面

経営人材の育成

活気溢れる若手社員が
事業会社で経験を積み、
ビジネスの成長に
チャレンジしています。

事業経営力の向上に向けて

グローバルで400社を超えるグループ会社の事業拡大に向けて、投融資実行先の事業会社を運営し、着実に収益を積み上げることができる経営人材の育成が課題となっています。そこで、年齢にかかわらず、意欲と能力の高い人材に対して、いわゆる“修羅場”と呼ばれるような難しい局面での事業運営・意思決定経験を早期に得るための機会を設けており、30代からグループ会社経営を担う実績が出てきています。このように実践を通じた多様な成長経験を繰り返している人材の中から、本社において選抜型研修を実施し、次世代のグループ経営を担う人材の育成を加速させています。

事業会社経営人材とコーポレート経営人材

継続的に事業経営を行うため、各営業現場とコーポレートが連携して後継者育成を行っています。各現場のニーズに応じた候補者を把握し、必要に応じて本部横断的な人材配置を行うことにより、事業会社経営人材のスキルアップや多様化に全社で取り組んでいます。

また、コーポレート機能を担う基幹人材に関しては、事業会社に出向し、グループ会社経営を担う機会を増やすとともに、国内外事業会社の非常勤取締役・監査役等の経験を積む機会を増やしています。事業会社から本社に帰任後、その経験を本社経営に活かすという継続的なサイクルを構築し、コーポレート経営人材の育成につなげています。

CASE STUDY

自動車本部における人材育成

新たな現場での挑戦

Sojitz Fuso Philippines
Director & CAO
石井 まり子

CAO（Chief Administrative Officer）として管理業務全般を管掌しています。本社営業部では触れる機会が少なかった業務も多く、当地法律の細部など「知ること」から始めるものもありますが、フィリピン人スタッフとともに新しい会社を立ち上げ、運営していくことの楽しさを日々感じています。何事にもチャレンジできる土壌をつくり、その楽しさを社内に浸透させながら、双日の企業理念を継承する社員を育て、当社から本社へ人材を派遣できる日がくることを夢見ています。

藤本社長訪問時の現地スタッフとの集合写真
（最後列左から7番目が本人）

若手の事業会社派遣

大規模プロジェクトで事業会社の立ち上げを担う

機械・医療インフラ本部
医療インフラ事業部　事業開発第二課
山口 仁美

入社3年目から、トルコ病院PPP事業の開発を担当しました。総事業費約2,000億円の大規模プロジェクトは緊張の連続でした。2017年夏、無事に契約が完了した後は、事業会社立ち上げやファイナンス管理のためトルコに派遣されました。トルコでは、現地パートナーと二人三脚で、事業運営の根幹となるスキームの整備を進めました。若手の日本人社員は私一人だけ、考え方が異なることも多く苦心しましたが、会社経営を当事者として意識することができた貴重な経験でした。現在は、この経験を活かして、新たな案件開発に力を注いでいます。

トルコ病院施設視察にて

会長メッセージ

成長ステージに立つ双日グループに求められるガバナンスのあり方を追求してまいります。

取締役会長　原　大

この6月に取締役会長に就任いたしました。7年間の代表取締役副会長の経験を活かしながら、業務執行とガバナンスを一層明確に分離し、代表権を持たない会長として、改めてガバナンスの一層の強化に努めてまいります。

現在、双日は「持続的な成長に向けた新たな挑戦」のステージに立ち、積極的な事業展開を進めています。時代の変化を成長機会と位置づけ、着実に成長していくためには、商機を逃さない迅速な経営判断と同時に、事業の潜在的なリスクを中長期の観点から慎重に見極めて対策を施す、バランスのとれた業務執行と監督体制の強化が何より重要です。

こうした認識に立ち、昨年、当社は取締役会に内部監査小委員会を設け、同委員会が監査部を指揮することとし、監査部が業務執行から独立した立場で意見を述べる仕組みを構築しました。私はその委員長として、監査結果を評価するだけでなく、一部事業への指摘であっても必要と判断すれば全組織に「指示事項」を展開し、再発防止に努めています。また、日ごろ目の届きにくい海外の関連会社や事業会社などのグループ会社を自ら訪問して啓蒙活動を続けています。ちなみに、私は金融機関で長く広報担当を務めた経験から、往々にして組織内の論理と社会の論理との間にズレが発生することがあると自戒しています。従って、まずは自分自身が社会の価値観の変化に敏感であるよう意識するとともに、グループ会社訪問時には、社員の顔を見ながらモラール（士気）を直接確認するよう努めています。こうした取り組みを継続していくことで、海外グループを含めた監督機能の強化を図ってまいります。

さらに、取締役会の一層の活性化と透明性の向上に向けて、2019年4月に立ち上げた取締役会業務室の機能を強化していきます。同業務室では、取締役会を前に、社外取締役と事前討議をしていますが、今後は社外取締役には討議だけでなく、多くの現場を視察いただく機会を設けるなど、より具体的な情報提供を通じて、取締役会の場でより積極的な意見や見解をいただけるよう工夫してまいります。ガバナンス強化を担保するのは、各種施策を実践する社員一人ひとりのモラール（士気）の高さです。私の使命は、ガバナンスの強化によって透明性の高い規律ある組織運営と爽快感のある人事運用を行うことが、双日が掲げる「2つの価値」創造の礎であると、すべての社員に実感してもらうことだと考えています。そのために、私なりの新たな挑戦を開始してまいります。

企業価値向上に向けて、今、社外取締役が果たすべき役割とは。

社外取締役二人に聞く

当社社外取締役
大塚 紀男
主な兼任状況 日本精工株式会社
相談役
略歴 ▶ P.50

当社社外取締役
内藤 加代子
主な兼任状況 弁護士法人
大江橋法律事務所カウンセル
東京インフラ・エネルギー投資法人
監督役員
略歴 ▶ P.50

ファシリテーター
山崎 直実
一般社団法人 株主と会社と社会の和
代表理事
一般社団法人 機関投資家協働対話
フォーラム 代表理事・事務局長

取締役会の実効性を高める

山崎 コーポレートガバナンス・コードが定められて4年が経過しました。今や形式的な要件を満たすだけでは十分ではなく、特に社外取締役の観点で言えば、株主視点に立って経営のチェック・監視機能をいかに発揮し、どう企業価値向上に結びつけるのかという実効性が問われる時代となっています。その中でお二人は昨年、社外取締役に就任されました。まずはこの1年を振り返って、双日のガバナンスにどんな印象を持ちましたか。

内藤 まず感じたのは、ガバナンスの重要性を多くの方が共有していることです。過去に経営危機を乗り越えてきたからだと思いますが、取締役会では収益性とリスクの両面で積極的に議論が交わされています。

大塚 私も同様の印象です。加えて、統制のとれた議事運営にも感心しました。

山崎 さまざまな意思決定の場において、異議を唱えるようなことはありましたか。

内藤 総合商社は事業領域も活動地域も多岐にわたり「見えていない部分があるのでは？」という問題意識を持って取締役会に参加してきましたので、説明について不明な点は質問するようにしていました。なお、事前説明もあり、理解に役立ちました。幸い、決定事項に大きな問題を感じることはありませんでした。

大塚 双日は監査役の方々がしっかり業務をグリップしています。我々新米がわからないことも、監査役がきちんと把握しており、事前に状況を説明してくれますので、内部統制という点でかなり優れた組織だと思いました。

山崎 社外取締役に対して十分に会社の情報が提供されることは大変重要です。具体的にどんな場があるのですか。

内藤 例えば、業務執行から独立した委員会である内部監査小委員会の活動結果を取締役会の場を通じて報告を受け、意見を述べる機会があります。また、業務執行においても、投融資審議会やサステナビリティ委員会などテーマごとの会議体があり、「オブザーバーとしていつでも参加してください」と言われています。

大塚 メーカー出身の私の場合、総合商社のビジネスは概念的には理解できますが、現実的に誰がどういうプロセスで意思決定しているのかがわかりませんでした。そんな私にとって、委員会などで現場の状況を聞きながら議論できることは大変有意義なことです。

内藤 問題点が解決せずに継続審議、あるいは差し戻しになるといった場面も何度か経験しました。

大塚 取締役会の前にブリーフィングしてもらえるのも助かります。こうした道筋を理解した上で参加しますので、漫然と聞いている事柄はほぼありませんね。

山崎 取締役会の実効性を高める仕組みを整備していることは大いに評価されるべきだと思います。

ビジネスの現場に入って予兆を掴む

山崎 一方で、役割を発揮するうえでの課題―「もっとこうした方が良い」というご意見もあると思います。

大塚 双日には常勤監査役がおり、国内外に往査に行っているのですが、我々ももう少し現場を見る機会を増やしていきたいと思います。ビジネスの現場ではさまざまなインフォーマルな会話が成されます。ちょっとした会話から現場のモチベーションや緊張感を読み取り、経営判断に活かすこともできるのではないかと考えています。

内藤 私も同感です。特に女性の活躍が成長にどうつながっているかを知りたいですね。

山崎 双日はダイバーシティが進んでいますから、女性や外国人を含めた日常のコミュニケーションの中に入れば、先々の事業の成長性、あるいは綻びの一端に気づくことができるかもしれません。

加えて、そうした実体験に基づく社外取締役の声を株主や投資家も聞きたいと考えます。

新たな役員報酬制度への評価

山崎 今年導入された新たな役員報酬制度はどう評価していますか。これは双日に限らず日本企業のガバナンスの大きな課題で、報酬が一部の役員間合意ではなく一定のルールで決定されているのか、業績向上に向けた適切なインセンティブになっているかなどが問われています。

内藤 そうした観点を踏まえた報酬制度になったことは確かです。18年度は導入初年度でしたので、まずは規程通りに運用することに注力しましたが、「サステナビリティへの貢献をどう評価すべきか」など、いろいろなご意見をいただいていますので、事務局とも連携しながら改善に向け、十分に議論していきたいと思います。

大塚 変えるべき点は積極的に変えていこうと考えています。ただ経営方針との連動という観点から、大きな改革は次の中期経営計画と歩調を合わせることになると思います。また、業績連動型報酬は役員だけでなく、グループ・グローバルな報酬体系、さらには人事体系との兼ね合いがありますから、慎重さも求められます。

山崎 必要な改善はぜひ取り入れて、実効性をさらに高めていただきたいと思います。

成長の機会とリスクを
バランス重視で判断

山崎 最後に、今後の活動方針について聞かせてください。双日は持続的な成長に向けて前中計の3年間で3,150億円の投資を実施するなど次々と新たな手を打っています。こうした成長戦略に社外取締役がどう関与していくかは株主・投資家にとって大きな関心事です。

大塚 製造業においては、ハンズオンで運営していくという一つの方向性がありますので、品質管理など現場でのマネジメント経験を活かして少しでも貢献できればと考えています。また、案件の中には数年で回収できないものもありますが、それらがきちんとモニタリングされ、責任あるマネジメント体制のもとでリスクを負っている事業なのかを見極めていきます。さらに指名委員長として委員会メンバーと共に有効な取締役会の在り方を考え、時には背中を押すアドバイスができればと考えています。

内藤 成長戦略に伴うさまざまな機会とリスクを見据えて、法律だけでなくSDGsなど国際社会の規範や社会通念などソフトローを広く捉え、国際社会の普通の人々から見た健全性を保ちながら、双日が掲げる「2つの価値」の実現をサポートしていきたいと思います。また、時々の判断は短・中・長期という視点によって変わりますので、足元の収益だけでなく、かつ将来に結果責任を委ねる無責任な判断にならないよう、バランスをとっていきたいと思います。

山崎 未来社会とそのサプライチェーンを見据え、広範な事業分野でリスクをとり、成長機会を探る総合商社のガバナンスがどうあるべきかを突き詰めるのは大変に難しいテーマです。ただその中で、第三者である社外取締役にとって、意見を言える風土や仕組みが着実に整備されていることは実感できました。ガバナンス強化の内実と実効性が問われるなかで、それぞれの問題意識を踏まえた今後のご活躍に期待しています。

取締役・監査役（2019年7月1日現在）

取締役

取締役会長
原 大

1975年 4月 株式会社三和銀行 入行
1999年 5月 同行広報部長
2002年 1月 株式会社UFJ銀行執行役員
2003年 3月 同行執行役員 京都支店長
2005年 5月 同行常務執行役員
2006年 1月 株式会社三菱東京UFJ銀行 常務執行役員
2008年 6月 同行常務取締役
2009年 5月 同行専務取締役
2010年 5月 同行副頭取
2012年 6月 当社代表取締役副会長
2018年 4月 当社代表取締役副会長 関西支社管掌
2019年 6月 当社取締役会長

代表取締役社長 CEO
藤本 昌義

1981年 4月 日商岩井株式会社 入社
2005年 4月 当社自動車第三部長
2008年12月 MMC Automotriz S.A. Director President
2012年 8月 双日米国会社 兼 米州機械部門長
2014年10月 当社理事 経営企画担当役員補佐
2015年 4月 当社執行役員
2015年10月 当社常務執行役員
2016年 4月 当社専務執行役員
2017年 6月 当社代表取締役社長 CEO

代表取締役副社長執行役員 CFO
田中 精一

1984年 4月 日商岩井株式会社 入社
2011年 4月 当社財務部長
2014年 4月 当社執行役員
2016年 4月 当社常務執行役員 CFO
2017年 6月 当社代表取締役専務執行役員 CFO 兼 主計、情報企画、ストラクチャードファイナンス管掌
2018年 4月 当社代表取締役専務執行役員 CFO 兼 主計、情報企画、M&Aマネジメント室、コントローラー室管掌
2019年 4月 当社代表取締役副社長執行役員 CFO 兼 主計、財務、ストラクチャードファイナンス、IR、M&Aマネジメント室、コントローラー室管掌

代表取締役専務執行役員 CCO
西原 茂

1986年 4月 日商岩井株式会社 入社
2006年 6月 当社石炭部長
2010年10月 当社経営企画部長
2011年 4月 当社執行役員
2014年 4月 当社常務執行役員
2015年 4月 当社常務執行役員CIO 兼 経営企画、IR管掌
2016年 4月 当社専務執行役員 石炭・金属、食料・アグリビジネス、生活資材、リテール事業管掌
2017年 4月 当社専務執行役員 エネルギー、石炭・金属、食料・アグリビジネス、リテール・生活産業、産業基盤・都市開発管掌
2018年 4月 当社専務執行役員CCO
2018年 6月 当社代表取締役専務執行役員CCO
2019年 4月 当社代表取締役専務執行役員 経営企画、サステナビリティ推進担当本部長 兼 CCO

取締役（非常勤）
内藤 加代子*1、2

1985年 4月 弁護士登録
1989年 9月 Davis Polk & Wardwell法律事務所（ニューヨーク）
1991年 1月 三井安田法律事務所
2004年 9月 弁護士法人大江橋法律事務所 パートナー
2014年 9月 立命館大学法科大学院 非常勤講師（現）
2016年 6月 日本商工会議所日本メコン地域 経済委員会委員（現）
2017年10月 東京インフラ・エネルギー投資法人 監督役員（現）
2018年 6月 当社取締役（非常勤）
2019年 1月 弁護士法人大江橋法律事務所 カウンセル（現）

取締役（非常勤）
大塚 紀男*1、2

1973年 4月 日本精工株式会社 入社
1999年12月 同社経営企画本部副本部長
2000年 4月 同社執行役員 経営企画本部長
2002年 6月 同社取締役執行役員常務 コーポレート経営本部長
2004年 6月 同社取締役代表執行役専務 コーポレート経営本部長
2007年 6月 同社取締役代表執行役副社長 コーポレート経営本部長
2009年 6月 同社取締役代表執行役社長
2015年 6月 同社取締役会長
2016年 6月 一般社団法人日本ベアリング工業会 会長
2017年 3月 昭和シェル石油株式会社社外取締役
2017年 6月 日本精工株式会社名誉会長
2018年 6月 当社取締役（非常勤）
2018年 6月 日本精工株式会社相談役（現）
2019年 4月 出光興産株式会社 社外取締役（現）
2019年 6月 大成建設株式会社 社外取締役（現）

監査役

監査役
濱塚 純一

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

監査役
石毛 孝幸*2、3

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

監査役(非常勤)
北田 幹直*3

1976年 4月 東京地方検察庁検事
2002年 4月 外務省大臣官房監察査察官
2009年 1月 公安調査庁長官
2012年 1月 大阪高等検察庁検事長
2014年 3月 弁護士登録 森・濱田松本法律事務所
客員弁護士(現)
2014年 6月 シャープ株式会社 社外取締役
王子ホールディングス株式会社
社外監査役(現)
2014年 8月 アスクル株式会社 社外監査役(現)
2015年 6月 株式会社横河ブリッジホールディングス
社外取締役(現)
2016年 6月 当社監査役(非常勤)

監査役(非常勤)
八木 和則*2、3

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

監査役(非常勤)
神林 比洋雄*2、3

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

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

執行役員（2019年7月1日現在）

専務執行役員
田中 勤

化学、食料・アグリビジネス、リテール・生活産業、
産業基盤・都市開発管掌

専務執行役員
平井 龍太郎

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

常務執行役員
後藤 政郎

関西支社長

常務執行役員
西村 康

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

常務執行役員
櫛引 雅亮

人事、総務・IT業務担当本部長

常務執行役員
山口 幸一

航空産業・交通プロジェクト本部長

常務執行役員
泉谷 幸児

米州総支配人
兼 双日米国会社社長
兼 双日カナダ会社社長

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

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

執行役員
高濱 悟
欧州・ロシアNIS 総支配人
兼 双日欧州会社社長

執行役員
小笠原 貴文
リスク管理企画、
リスク管理担当本部長

執行役員
橋本 政和
エネルギー・社会インフラ本部長

執行役員
横山 直樹
リテール・生活産業本部長

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

執行役員
栗林 顕
海外業務担当本部長

執行役員
佐々木 匡介
化学本部長

執行役員
鈴木 義人
ビジネスイノベーション
推進担当本部長

執行役員
尾藤 雅彰
金属・資源本部長

執行役員
村井 宏人
自動車本部長

執行役員
鯉沼 郁勇
機械・医療インフラ本部長

執行役員
川上 昌範
内部統制統括、
ERP刷新推進担当本部長

執行役員
真鍋 佳樹
主計、財務、ストラクチャードファイナンス、IR担当本部長

執行役員
守田 達也
法務、広報担当本部長
兼 法務部長

実効性・透明性の向上に向けて

基本的な考え方

当社は、「双日グループ企業理念」(「双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します。」)に基づき、中長期にわたる企業価値の向上を図っています。

この実現に向け、コーポレート・ガバナンスの充実が経営の重要課題であるとの認識のもと、以下のコーポレート・ガバナンス体制を構築し、株主をはじめとするステークホルダーに対する経営責任と説明責任を果たすことを含め、健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めています。

取締役会

1)経営及び業務執行体制

当社では、経営の意思決定と業務執行の分離による権限、責任の明確化及び業務執行の迅速化を実現するため、執行役員制度を導入しています。取締役会は、当社グループ経営にかかる基本方針と最重要案件の審議、決議を行う最高意思決定機関であるとともに、業務執行機関からの重要事項の付議、定例報告などを通じて業務の執行状況の監督を行っています。業務執行機関としては、当社グループの経営及び執行にかかる重要事項を全社的視野ならびに中長期的な観点で審議、決裁する経営会議を設置し、最高経営責任者である社長が議長を務めています。加えて、社長管下には、重要な投融資案件を審議・決裁する投融資審議会、重要な人事事項を審議・決裁する人事審議会、組織横断的な視点で取り組むべき事項を推進する社内委員会を設置しています。

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

2)経営に対する監視・監督体制

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

コーポレート・ガバナンス強化施策のあゆみ

	経営の透明性確保・監督機能の強化	全社的な経営課題への取り組み
2004年6月	●社外取締役1名	
2005年4月	●指名委員会、報酬委員会の設置	
6月	●社外監査役3名	
2006年3月		●CSR推進委員会設置
2007年4月		●CSR委員会(旧CSR推進委員会)
2009年6月	●社外取締役2名	
2013年6月	●社外監査役4名	
2018年4月	●内部監査小委員会の設置	●サステナビリティ委員会(旧CSR委員会)
6月	●業績連動型役員報酬制度の導入	
2019年4月	●取締役会業務室を新設	●安全保障貿易管理委員会の設置
6月	●代表権を有しない取締役が取締役会議長に ●社外取締役の比率が3分の1以上に	

2019年3月期以降の主なトピックス

■社外取締役の比率が3分の1以上に
取締役総数が6名となったことにより、社外取締役の比率が3分の1以上となっています。

■業績連動型株式報酬を実施
当社の中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的に、2018年6月19日に導入した業績連動型株式報酬に基づき、株式交付ポイントの付与を初めて行いました。
→P59　業績連動型株式報酬について

■代表権を有しない取締役が取締役会議長に
取締役会による独立かつ客観的な経営の監督機能のさらなる実効性向上を図るため、代表権を有しない取締役が取締役会議長を務め、業務執行の監督に注力する体制としています。

■取締役会業務室の新設
より実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現を目指すべく、事務局業務を強化し、取締役会の効果的な運営支援を行うことを目的として、2019年4月1日付にて取締役会業務室を新設しています。

任、報酬に関する妥当性、透明性を確保しています。さらに、代表権を有しない取締役が取締役会議長を務め、業務執行の監督に注力する体制とし、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督機能の実効性向上を図っています。

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

監査体制

監査役、会計監査人及び監査部は、それぞれの立場で監査業務を実施するうえで、監査の相互補完及び効率性の観点から双方向的な情報交換を行い、監査の実効性を高めています。社内業務に精通した監査部が、下記体制のもと、内部監査を実施することにより、監査役、会計監査人による監査と合わせ、実効性の高い監査体制を構築しています。

監査役監査

監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に則り、取締役会、経営会議、投融資審議会などの重要な会議に出席するほか、監査実施計画及び業務分担に基づき、取締役などからその職務の執行状況の聴取、重要な決裁書類などの閲覧、さらには連結子会社から事業の報告を求めるなどの方法により監査を実施し、経営に対する監視・監査を行っています。

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

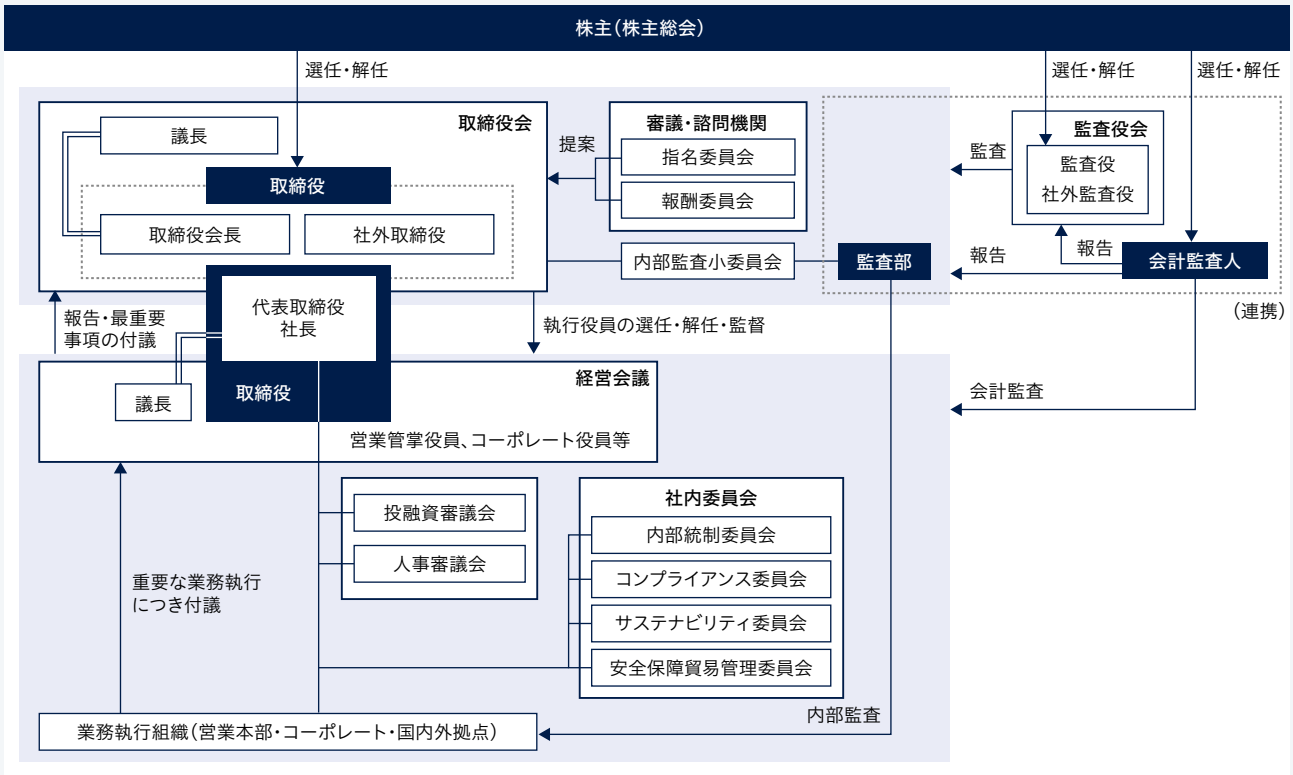
会計監査

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

内部監査

取締役会で決議した監査計画に基づき、内部監査小委員会の指揮のもと、営業部、コーポレート、海外主要現地法人を含む連結子会社を主たる対象とし、監査を実施しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2019年6月末現在)



取締役会の構成・指名方針

広範で多岐にわたる事業を行う総合商社における適切な意思決定、経営監督の実現のため、取締役の選任においては、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を考慮し、社内及び社外それぞれから豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者を複数選任することとしています。

取締役の選任手続き

上記選任方針に基づき、取締役会の諮問機関である指名委員会の審議結果を踏まえ、取締役会が個々の候補者の実績並びに取締役としての資質について審議のうえ、決議し、株主総会に付議しています。

取締役会の諮問機関（指名委員会、報酬委員会）

社外取締役を委員長とする以下の諮問機関を設置し、取締役の選任、報酬に関する妥当性、透明性の向上を確保しています。

（指名委員会）

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、並びに候補選任案の審議を行います。

（報酬委員会）

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を行います。

取締役会の概要（2019年6月20日株主総会以降）

氏　名	役　職	属性就任委員	2019年3月期出席状況（出席回数／開催回数）			
			取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会
原　大	取締役会長	指名　報酬	100%（18／18回）		100%（4回／4回）	100%（3回／3回）
藤本　昌義	代表取締役社長 CEO	指名　報酬（2019年6月20日株主総会以降）	100%（18／18回）		100%（4回／4回）	—
田中　精一	代表取締役副社長 CFO		100%（18／18回）			
西原　茂*1	代表取締役専務執行役員 経営企画、サステナビリティ推進担当本部長 兼 CCO		100%（14／14回）			
内藤　加代子*1*2	取締役（非常勤）	指名　報酬（長）　社外　独立役員	100%（14／14回）		100%（4回／4回）	100%（3回／3回）
大塚　紀男*1*2	取締役（非常勤）	指名（長）　報酬　社外　独立役員	100%（14／14回）		100%（4回／4回）	100%（3回／3回）
濱塚　純一	監査役		100%（18／18回）	100%（19／19回）		
石毛　孝幸*2	監査役	社外　独立役員	100%（18／18回）	100%（19／19回）		
北田　幹直*2	監査役（非常勤）	社外	100%（18／18回）	100%（19／19回）		
八木　和則*2	監査役（非常勤）	社外　独立役員	100%（18／18回）	100%（19／19回）		
神林　比洋雄*2	監査役（非常勤）	社外　独立役員	100%（18／18回）	100%（19／19回）		

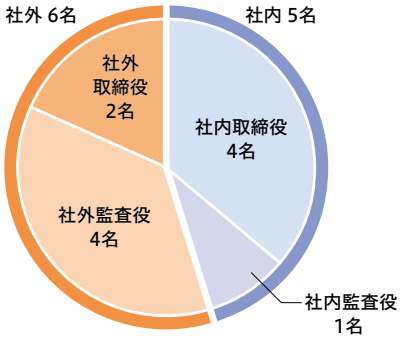
*1 西原 茂、内藤 加代子及び大塚 紀男の各氏につきましては、2018年6月19日の取締役就任以降の状況を記載しています。
*2 当社の独立性基準を満たしており、当社との間に特別な利害関係は存在しないことから、独立役員として指定しています。なお、北田 幹直氏につきましては、東京証券取引所へ独立役員としての届出を行っていませんが、当社の定める独立性基準を満たしており、独立性は十分に確保されているものと判断しています。独立性基準につきましては、当社ウェブサイト及び「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。

コーポレート・ガバナンス体制早見表（2019年6月末現在）

機関設計	監査役会設置会社
取締役	6名*1（うち社外取締役2名）
取締役会議長	会長
監査役	5名*2（うち社外監査役4名）
定款上の取締役の任期	1年
執行役員制度採用	有
取締役会の任意諮問委員会	指名委員会及び報酬委員会を設置
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
コーポレート・ガバナンス報告書*3	https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/governance/

*1 定款上の取締役の員数は10名以内となっています。
*2 定款上の監査役の員数は5名以内となっています。
*3 コーポレート・ガバナンスに関するコーポレートガバナンス・コードへの対応状況については、当社ウェブサイト及び「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。

取締役・監査役の構成



役員の選任理由
株式会社三菱東京UFJ銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）において副頭取を務めるなど、経営者として豊富な経験と実績を有しています。2012年に当社代表取締役に就任した後は、当社の経営体制のさらなる健全性、透明性及び効率性の向上に向け、当社ガバナンス体制の強化に尽力し、2018年からは内部監査小委員会の委員長を務めています。こうした経験と実績を踏まえて、取締役として適任と判断したため、選任しています。
当社海外事業会社社長、米州機械部門長、経営企画担当役員等の要職を歴任したのち、2017年から当社代表取締役社長に就任しています。現在は、着実な成長の実現と、将来の飛躍への挑戦をテーマとした「中期経営計画2020」において、持続的な成長につながる取り組みを推進し、企業価値の向上に貢献しています。こうした実績より、「中期経営計画2020」で掲げる目標の達成のため、同氏がリーダーシップを発揮することが最適であると判断したため、選任しています。
当社において長年財務業務に従事し、2016年からは最高財務責任者であるCFO並びに投融資審議会議長を務め、当社のさらなる成長の足場となる盤石な財務体質の構築に尽力してきました。これまでの職務における実績、並びに同氏の持つ専門的知識と、豊富な経験を踏まえ、取締役として適任と判断し、選任しています。
幅広い事業領域の営業部門、コーポレート組織の担当役員など要職を歴任し、現在は経営企画、サステナビリティ推進担当本部長として、当社の持続的な成長の実現に向け尽力しています。これらによって培われた高い見識と豊富な経験を踏まえ、当社の企業価値向上に向けた役割を果たすことができると判断し、選任しています。
2018年からの当社社外取締役以外で会社経営に直接関与された経験はありませんが、弁護士として国際法務・企業法務の分野にて高度かつ専門的な知識を有しています。その豊富な経験・実績・見識から、業務執行を行う経営陣から独立した客観的立場で、当社取締役会において的確かつ有意義な助言をいただいており、当社のコーポレート・ガバナンスの強化に資するところは大きく、社外取締役として適任と判断したため、選任しています。
日本精工株式会社の取締役代表執行役社長及び取締役会長を歴任し、グローバルな成長戦略やコーポレート・ガバナンスの強化を推進するなかで培われた、経営に関する豊富な経験と高い見識を有しており、当社社外取締役として、業務執行に対する監督に加え、実践的な視点から、的確な提言をいただくなど、適切な役割を果たしており、社外取締役として適任と判断したため、選任しています。
当社において、財務、経理及びリスク管理などの業務に従事し、また、米州地域CFOなどの要職を歴任しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有することから適任と判断し、選任しています。
花王株式会社において財務・経理分野で培われた豊富な知見、経営監査等の要職、及び社内監査役を務めた経験に基づき、当社社外監査役として独立した立場と客観的視点から当社の経営を監視し、取締役会の内外において的確な助言を行っていることから、適任と判断し、選任しています。
検察官・弁護士といった司法分野において要職を歴任するほか、企業の社外取締役や社外監査役も務めており、当社社外監査役として独立した立場と客観的視点から当社の経営を監視し、取締役会の内外において的確な助言を行っていることから、適任と判断し、選任しています。
横河電機株式会社において、経理や経営企画等の要職を歴任、取締役を務めたほか、他の複数の企業における社外役員としての経験を有するなど同氏の企業経営に係る豊富な経験や、公認会計士・監査審査会の委員としての監査における専門的な知見に基づき、当社社外監査役として独立した立場と客観的な視点から、当社の経営を監視し、取締役会の内外において的確な助言を行っていることから、適任と判断し、選任しています。
公認会計士として監査法人において要職を歴任したほか、リスクコンサルティング会社の経営者としての経験や見識、内部統制の分野における高い専門性に基づき、当社社外監査役として独立した立場と客観的な視点から当社の経営を監視し、取締役会の内外において的確な助言を行っていることから、適任と判断し、選任しています。

実効性向上への取り組み

取締役会の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会の機能向上を図るため、毎年、取締役会の実効性評価を行っています。2019年３月期の分析・評価結果及び今後の取り組みは以下のとおりです。

分析・評価方法	取締役と監査役の全員にアンケートを行い、個別インタビューを実施しました。併せて、アンケート回答内容について外部コンサルタントによる第三者評価を実施しました。第三者評価結果及び個別インタビュー結果に基づく分析・評価結果を取締役会で報告し、今後の取り組みを議論しました。
アンケート項目	取締役会の役割・責務、構成、運営、意思決定プロセス、監督、取締役会メンバーへのサポート体制、諮問機関である指名委員会・報酬委員会、社外取締役に関する事項、実効性向上への提言等。
評価結果の概要	アンケート回答を集計した結果、全体平均は基準点以上の評点であり、第三者評価においても下記の所見となっており、当社の取締役会は適切に機能し、実効性が確保されていることを確認しました。
第三者評価における所見の概要	●社外役員を中心とする活発な審議、牽制機能の有効性、議案説明の充実、適切な取締役会構成、事務局の能力の高さ等が窺え、取締役会の実効性は高い水準にあると思われる。 ●社外役員だけでなく社内役員からも社外取締役数1/3以上を意識したコメントが多く、取締役会でガバナンスの議論が行われ、取締役会全体で共有が図られていることが窺えた。取締役会のガバナンス向上への意識の高さの表れであると推察される。 ●社外役員の上程議案の理解促進や社外役員間のコミュニケーションの場を設ける等のフォロー体制を望んでいることが窺えた。
さらなる実効性向上のための取り組み	本分析・評価結果を踏まえ、取締役会のさらなる実効性向上のため、中期経営計画の進捗状況や指名委員会の運営状況等の定期的なモニタリング、社外取締役と社外監査役との連携強化、投融資案件における本部戦略・投融資審議会での論点等の説明、社外取締役による当社グループ事業現場の訪問等の取り組みを、継続して行っていきます。

役員報酬について

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

取締役及び監査役の報酬等の額（2019年3月期）　（百万円）

	支給人員（名）	基本報酬		業績連動報酬		合計
		金銭*1,2	株式*3	金銭*1	株式*3	
取締役　合計	10	342	26	79	39	488
取締役（社内）	6	318	26	79	39	464
社外取締役	4	24	–	–	–	24
監査役　合計	5	106	–	–	–	106
監査役（社内）	1	37	–	–	–	37
社外監査役	4	68	–	–	–	68

（注）百万円未満は切り捨てて表示しています。

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

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

*3　取締役等に対する業績連動型株式報酬等の報酬制度：2018年６月19日定時株主総会決議当社株式等の交付等の対象者
・取締役（社外取締役・国内非居住者を除く）
・執行役員（国内非居住者を除く）
当社が拠出する金員の上限 ３事業年度を対象700百万円
取締役等に対して交付等が行われる当社株式の数の上限
３事業年度を対象300万ポイント（300万株に相当）
上記株式報酬の総額は、業績連動型株式報酬等の報酬制度（役員報酬BIP信託）に関する株式交付ポイントの付与に係る2018年度の費用計上額です。なお、「基本報酬（株式）」につきましては、本制度に基づく報酬のうち、業績に連動しない「固定部分」を指します。

なお、2019年3月期の報酬総額が1億円以上である役員の氏名、役員区分及び報酬額の内訳は以下の通りです。

（百万円）

氏名	役員区分	基本報酬		業績連動報酬		合計
		金銭	株式	金銭	株式	
佐藤　洋二	取締役	69	5	17	8	101
藤本　昌義	取締役	82	6	20	10	120

（注）百万円未満は切り捨てて表示しています。

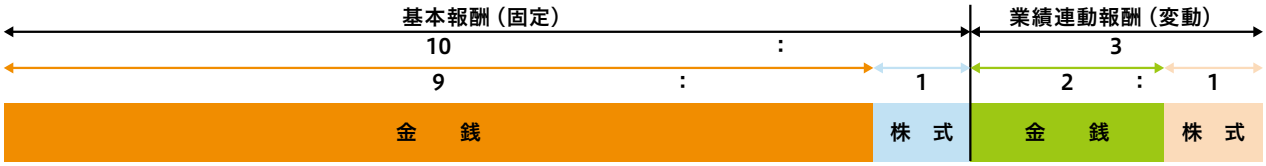
取締役の報酬の構成（社外取締役は除く）

取締役の報酬は、業績と連動しない固定部分である基本報酬（金銭）及び基本報酬（株式）と、業績と連動する業績連動報酬（金銭）及び業績連動報酬（株式）とで構成されています。基本報酬は取締役の役位に応じた金銭、及び一定数の株式交付ポイントの付与を行うものです。

業績連動報酬は、取締役の役位に応じて対象期間における各事業年度の連結当期純利益の額に連動した金銭、及び株式交付ポイントの付与を行うものです。なお、株式報酬については、取締役の退任後に、交付される株式総数（株式交付1ポイントにつき当社株式1株）が確定します。

報酬構成イメージ

各事業年度の連結当期純利益が目標連結当期純利益の額となった場合、業績連動報酬が基本報酬の約30%となるよう設計しています。また、基本報酬においては、基本報酬（金銭）と基本報酬（株式）が概ね9:1の割合に、業績連動報酬においては、業績連動報酬（金銭）と業績連動報酬（株式）が概ね2:1の割合になるように設計しています。



基本報酬（金銭）の内容	取締役の役位に応じて決定される固定額
基本報酬（株式）の算定方法	固定株式交付ポイント＝役位別株式基準報酬額÷2018年7月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値 （役位別株式基準報酬額：取締役の役位に応じて決定される固定額）
業績連動報酬（金銭）の算定方法	個別業績連動金銭報酬額＝（各事業年度の親会社に帰属する連結当期純利益×β%*1×対象となる取締役の役位ポイントの総和÷539）×（各取締役の役位ポイント*2÷取締役の役位ポイントの総和）（千円未満切り捨て）
業績連動報酬（株式）の算定方法	業績連動株式交付ポイント＝（各事業年度の親会社に帰属する連結当期純利益×α%*1×対象となる取締役の役位ポイントの総和÷539）×（各取締役の役位ポイント*2÷取締役の役位ポイントの総和）÷2018年7月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値

*1 α、βの値は、各事業年度の目標連結当期純利益の額に応じて調整し、かかる目標連結当期純利益の額の設定と共に取締役会にて決議のうえ、開示するものとします。なお、2019年度に適用するαの値は0.068、βの値は0.136です。
*2 各取締役の役位ポイント

役　位		役位ポイント
取締役	取締役会長	86
	取締役副会長	73
	取締役社長	100
	取締役副社長執行役員	73
	取締役専務執行役員	67

なお、各取締役の個別業績連動金銭報酬額の上限は以下の通りです。

取締役会長	37百万円
取締役副会長	31百万円
取締役社長	43百万円
取締役副社長執行役員	31百万円
取締役専務執行役員	28百万円

また、各取締役に付与される業績連動株式交付ポイントの上限は以下の通りです。

取締役会長	54,000ポイント
取締役副会長	46,000ポイント
取締役社長	63,000ポイント
取締役副社長執行役員	46,000ポイント
取締役専務執行役員	42,000ポイント

社外取締役の報酬

独立性の観点から業績連動報酬は導入せず、基本報酬（金銭）のみとし、報酬委員会での審議を経て、取締役会の決議により決定されます。

監査役の報酬

取締役の監督にあたる役割に鑑みて、業績連動報酬は導入せず、基本報酬（金銭）のみとし、原則、監査役会において協議、決定されます。

上場株式の保有に関する考え方

保有に関する方針

政策保有株式として保有する上場株式については、毎年個別の銘柄毎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共に、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・便益を追求していきます。一方、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しますが、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毎に検証を行っています。

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ており、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。

内部統制

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

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

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

なお、内部統制委員会は2019年3月期に5回開催し、その内容を経営会議・取締役会に報告しています。

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

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

コンプライアンス

コンプライアンスの基本方針

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

チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)を委員長とするコンプライアンス委員会を中心に、当社グループ会社及び海外拠点においても、それぞれコンプライアンス責任者やコンプライアンス委員会を設置するなど、グループ全体が連携して法令・企業倫理遵守を推進する体制を構築しています。コンプライアンス違反の防止や早期発見に向けては、CCO及び社外弁護士へのホットライン(内部通報制度)、委員会事務局につながる相談窓口、及び24時間365日活用できる多言語対応の「双日エシックスホットライン」を当社グループ役職員に周知しています。加えて、腐敗行為を防止するために、「双日グループ腐敗行為防止規程」及び「双日グループ腐敗行為防止要領」を制定し、海外地域、当社グループ会社においてもこれに準じた規程を導入しています。また、育児・介護休業法及び男女雇用機会均等法にて、事業主に防止措置が義務づけられているセクシャルハラスメント、妊娠・出産、育児・介護休職などに関するハラスメントをはじめ、あらゆるハラスメントの存在しない良好な就業環境を維持するために、体制の整備に加え研修等の運用面での活動も継続しています。さらに、個人情報の保護にも力を入れており、日本における個人情報保護法の遵守のほか、2018年5月施行の「EU一般データ保護規則(GDPR)」にもいち早く対応しています。

引き続き、コンプライアンス委員会で策定した活動計画に基づき、コンプライアンス事案に関する再発防止策の協議や行動基準の実践に向けた当社グループ会社に対する支援・指導を継続的に行っています。2019年3月期における具体的な活動は以下の通りです。

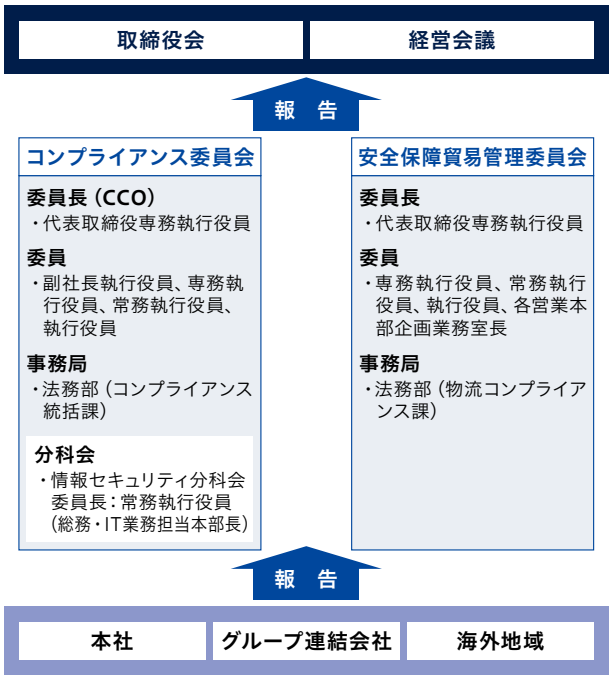
- CCOと当社グループ会社社長との協議、意見交換の実施。
- 当社グループ会社コンプライアンス担当者連絡会の定期開催。
- eラーニングによる役職員向け「双日グループ・コンプライアンス行動基準」教育の実施。
- eラーニングによる役職員向け「EU一般データ保護規則(GDPR)」教育の実施。
- ハラスメント防止、腐敗行為防止に関するセミナー・説明会の実施。
- 新入社員向け、キャリア入社社員向け、海外赴任者向けなど、各種研修の実施。

なお、2019年3月期においてコンプライアンス委員会は四半期ごとに計4回開催しました。

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。また、昨今の世界情勢の不安定化、地政学リスクの高まり、当社を取り巻く環境における不確実性を受け、コンプライアンス委員会の傘下にあった安全保障貿易管理分科会を独立させ、安全保障貿易管理委員会として当社の取り組みを強化していきます。これに伴い、国際平和と安全維持に向けた当社グループの基本方針であって、かつ輸出取引規制及び各国制裁法令を遵守しその違反を防止することを目的とする双日グループ制裁対応・輸出管理基本方針を新たに策定し、双日グループをあげて、世界平和への貢献及び法令遵守に努めます。

コンプライアンス体制図



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さらされています。

リスクの管理は「リスク管理基本規程」に則り、リスクを分類・定義したうえで各々のリスクの性質に応じた管理を行っています。このうち、定量化が可能なリスク（市場リスク、信用リスク、事業投資リスク、カントリーリスク）に関しては、リスク量（リスクアセット）を計測し、経営に報告しています。また、法務リスク、コンプライアンスリスク、環境・社会（人権）リスク、資金調達リスク、災害等リスク、システムリスクなどといった、定量化が困難なリスク項目に関しても、定量化が可能なリスクと同様にリスク管理責任者（各担当本部長）を任命し、当責任者が策定した「リスク管理運営方針・運営計画」に基づいて、管理状況を経営に報告しています。

なお、中計2020において、Webサイト・SNS等に関するリスク（個人情報保護・危機管理等）、品質管理に関するリスク（事業領域多様化に伴う新たな品質管理への対応等）を新たにリスク項目に追加し、モニタリング管理を実施しています。

リスクの計測とコントロール

リスクを計測する目的は、①数値化されたリスクアセットを自社の体力（＝自己資本）の範囲内に抑える経営を行うこと、②リスクに見合った収益の極大化を図ること、との認識のもと、安全性と収益性を両輪として管理しています。当社は、「リスクアセット自己資本倍率を1倍以内に収める」ことを目標としており、同倍率は5年連続で0.6倍と、目標内に収まっています。中計2020にて規律ある投資を進めるなか、2019年3月期からは、成長投資にさらに適した形で主にのれんに関する計量手法の見直しを行っています。リスクアセットの計測は四半期ごとに実施し、取締役会及び経営会議に報告するほか、増減要因の分析結果について各営業部にフィードバックを行い、日常のリスク管理活動に活用しています。不確実性が高まりつつある環境下においても、引き続き1倍以内に収めるように、リスクコントロールしていく方針です。

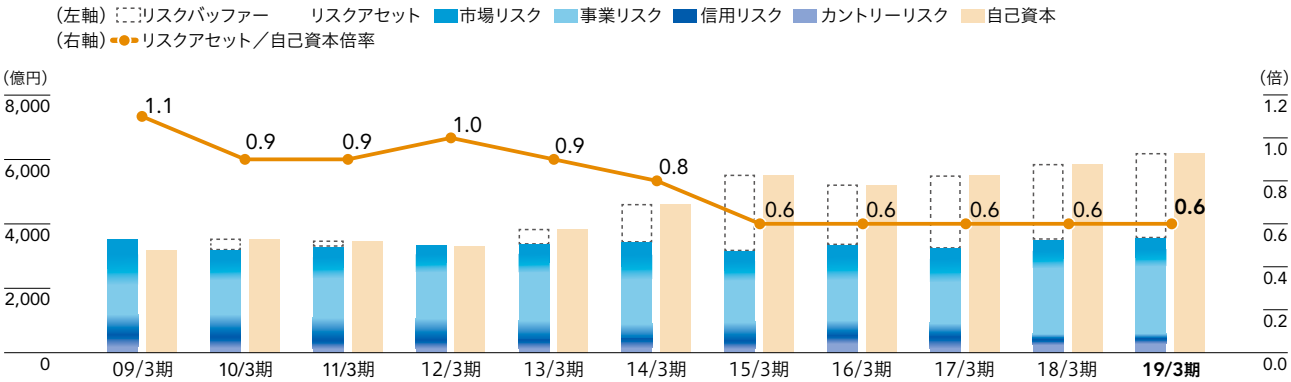
世界政治の不透明性や地政学的リスク、マクロ経済、マーケット（為替・金利・株式・コモディティなど）のボラティリティは高まっており、当社のビジネスを取り巻く外部環境も、日々変化しています。そのような外部環境に対して、スピード感を持ちつつ、適切にリスクマネジメントを行っています。具体的な対応としては、株・為替のボラティリティ、カントリー格付けにストレスを加えたリスクアセットを試算し、ストレス環境下においても、リスクアセットが自己資本の1倍以内に収まることを確認しています。加えて、テールリスクへの対応策として、主要事業のストレスシナリオを作成し、ストレス発生時の事業ポートフォリオへのインパクト分析を行っています。

リスク管理研修の実施状況

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

- 受講者（延べ人数）：2,370名（2019年3月期末時点）
- 研修内容：ルールの周知、ケーススタディ、与信リスク・カントリーリスクや在庫取引等の市場リスクといった抑止・軽減策等

リスクアセット推移



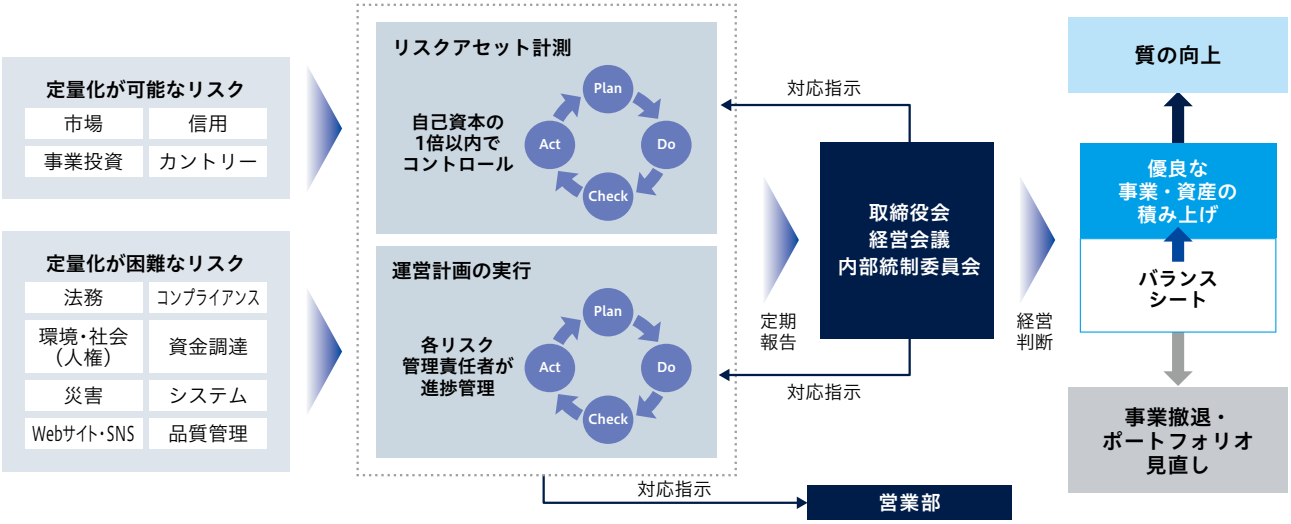
※ IFRSにおける自己資本は、資本の「親会社の所有者に帰属する持分」。
※ 2019年3月期より主にのれんに関する計量手法の見直しを行っています。2018年3月期のリスクアセットについても見直し後の数値を記載しています。

個別リスク項目

区分	対応状況
定量化が可能なリスク	
市場リスク	●商品の売買残高などの資産・負債のマッチングや、先物為替予約取引、商品先物・先渡し取引、金利スワップ取引などのヘッジ取引によって極小化。
信用リスク	●取引先ごとの信用格付けの付与及び取引限度額の設定。 ●取引先の信用状態に応じて必要な担保・保証などの保全措置を実施。 ●債権査定制度により、営業債権を有する取引先の中から一定の基準により査定先を抽出し、定期的に信用リスクの状況把握と個別貸倒引当金算定を実施。 ●延払・融資・保証行為に伴うリスクは、収益性が見合うかを定期的に評価し、収益性改善または信用リスク抑制の措置を実施。
事業投資リスク	●案件審議において、事業計画全体を精査し、事業性を厳格に評価するとともに、内部収益率（IRR）のハードルを設定し、リスクに見合った収益を得られる案件の選別を実施。 ●投資実行後は、問題点を早期より把握し、撤退・整理損を最小化する目的で、撤退条件を設定し、毎年、条件の該当判定を実施。
カントリーリスク	●特定の国・地域に対するエクスポージャーの集中を避けるため、リスクの大きさに応じて、国格付けを付与及び上限枠を設定。 ●カントリーリスクが大きい国では、貿易保険などを活用し案件ごとにカントリーリスクヘッジ策を実施。
定量化が困難なリスク	
資金調達リスク	●金融機関との取引関係の維持、一定の長期調達比率の確保などによる安定的な資金調達の実施。 ●長期コミットメントライン契約及び実行可能期間付長期外貨ファシリティ契約により、機動性・流動性確保を補完。
環境・社会（人権）に関するリスク	●サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）に関わる長期ビジョンや中計2020期間中の目標を定め、サステナビリティ委員会が進捗をモニタリング。投融資審議会は、審議案件の環境・社会リスク、将来の持続可能性に関わるリスクなどを確認。 ●環境方針、人権方針、サプライチェーンCSR行動指針を定め、グループ内の遵守・徹底、サプライヤーへの周知やリスク評価・改善取り組みを通じ、リスクを低減。気候関連では、国内外の政策・規制動向を注視し、当社グループの事業における影響を分析。
法務・コンプライアンスリスク訴訟などに関するリスク	●コンプライアンスプログラム、双日グループ・コンプライアンス行動基準の制定及びコンプライアンス委員会によるグループ全体のコンプライアンスの徹底。
情報システム・情報セキュリティに関するリスク	●情報資産の適切な保護・管理に係る各種規定を整備し、情報セキュリティ分科会などを中心とした管理体制を構築。 ●重要な情報システムやネットワーク設備については、二重化など障害対策を施すとともに、ファイヤーウォールなどによる外部からの不正アクセスの防止、ウイルス対策、暗号化技術の採用などによる情報漏洩策を強化。
災害等リスク	●災害対策マニュアルの作成、防災訓練、社員安否確認システムの整備、事業継続計画（BCP）の策定。
Webサイト・SNS等に関するリスク	●本社・グループ会社における公式Webサイト、SNS公式アカウントの利用規約や個人情報保護に関する運営要領の制定及びモニター。
品質に関するリスク	●事業投資の実行により増加する製造業等への進出に合わせて、製品等の品質を管理する体制の整備状況をモニター。

※ リスクの概要は、当社ウェブサイトをご参照ください。 https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/risk/

内部統制システムにおけるリスクマネジメント図



多彩な事業分野と成長戦略

At a Glance（2019年3月期）

事業概要		PL		
		売上総利益	持分法による投資損益	当期純利益（親会社の株主に帰属）
自動車本部	完成車輸出・現地組立販売、自動車卸売といった中核ビジネスを、自動車需要が見込まれるASEAN、ロシアNIS等で展開。また米州、日本、ロシア等でのディーラー事業の拡大や米州での品質検査事業や販売金融事業、自動車関連FinTechサービス等に取り組んでいます。	423	3	64
航空産業・交通プロジェクト本部	民間航空機・防衛関連の代理店やリース、パーツアウト、ビジネスジェットなどの航空事業のほか、空港運営や鉄道などの交通インフラ事業に取り組んでいます。また、新造船や中古船などの各種船舶及び舶用機器を取り扱う船舶事業も手掛けています。	155	10	40
機械・医療インフラ本部	産業機械やベアリングの取り扱いに加え、PPP（官民連携事業）型病院運営事業の拡大と周辺に広がるヘルスケア・ビジネスの創出や、プラントEPCビジネスや環境対応をはじめとする新規事業創出に取り組んでいます。また、スタートアップ投資や先端産業の領域に進出していきます。	136	9	28
エネルギー・社会インフラ本部	LNG調達から受入基地・ガス火力発電までの一貫事業を中心とするガス・LNGバリューチェーンの構築及び太陽光・風力発電を主体とした再生可能エネルギー事業を手掛けています。また、AI・IoTの進化を背景とした高度な社会インフラ整備にも取り組んでいます。	187	57	58
金属・資源本部	石炭・鉄鉱石・ベースメタル・レアメタルなどの金属資源や鉄鋼分野において、上流権益投資及びトレーディング事業に加え、市況に左右されにくい新規の安定収益事業の創出・推進に取り組んでいます。	376	177	305
化学本部	メタノールを中心とする液体ケミカルや、合成樹脂などの石油化学製品、工業塩・レアアースといった無機化学・鉱産系商品のトレーディング・事業投資を展開しています。	464	9	90
食料・アグリビジネス本部	食の「安心・安全」を提供する事業として、アグリビジネス事業、飼料事業、水産事業、食料事業（原料・食品）などを推進しています。	164	2	23
リテール・生活産業本部	食品流通事業、商業施設運営事業、ブランド事業、消費財流通事業、繊維事業、林産資源事業など、消費者のニーズに応える多種多様な事業に国内外で取り組んでいます。	387	△1	57
産業基盤・都市開発本部	海外工業団地事業、海外都市インフラ開発事業、国内不動産事業、J-REIT運用事業、総合生活サポート事業など、産業と都市生活の基礎となる事業を国内外で展開しています。	70	9	11
	会社合計*1	2,410	278	704

*1 会社合計はその他・調整を含みます。
*2 単体における子会社等への出向者を含みます。

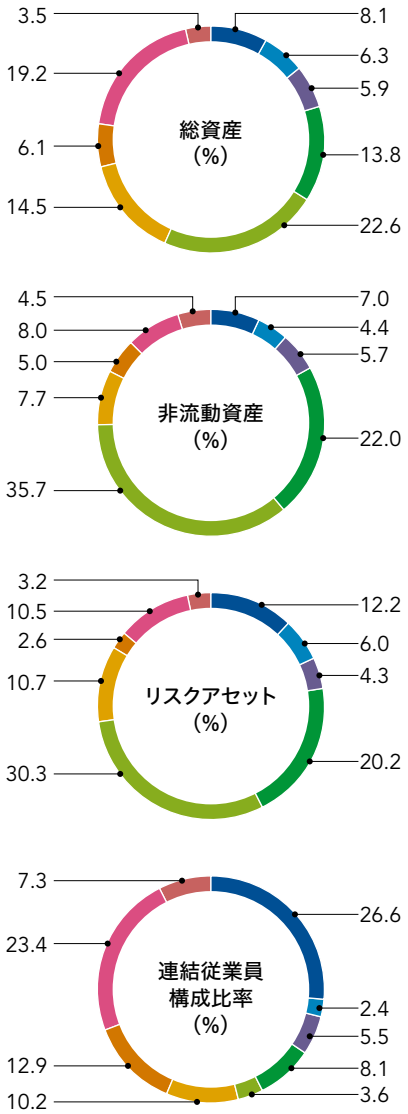
国内外約400社の連結対象会社とともに、世界のさまざまな国と地域に事業を展開する総合商社として、幅広いビジネスを展開しています。機能や産業領域、商品別に組織された9本部ごとに、社会のニーズをいち早く捉え、良質な事業機会を創出していきます。

（単位：億円）

BS		財務指標	従業員数	
総資産	非流動資産	ROA	単体従業員（名）	連結従業員（名）
1,678	663	3.7%	94	4,444
1,302	418	2.7%	98	403
1,215	540	2.3%	87	920
2,845	2,102	2.1%	156	1,355
4,646	3,403	7.0%	171	592
2,986	730	3.0%	261	1,703
1,251	478	1.8%	109	2,152
3,957	767	1.4%	168	3,901
725	428	1.5%	64	1,216
22,971	10,294	3.0%	2,410*2	18,634

本部別構成比*3

- 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



*3 上記本部別構成比は「その他」を除いています。

主要トピックス

自動車本部

2018年6月

- グローバル・モビリティ・サービスと資本業務提携
- パキスタンで現代自動車の組立及び卸売、小売事業に参入

航空産業・交通プロジェクト本部

2018年6月

- 「ANAビジネスジェット株式会社」を設立

2018年7月

- 旅客ターミナル運営会社「下地島エアポートマネジメント株式会社」に三菱地所・國場組とともに出資

機械・医療インフラ本部

2017年7月

- トルコにおいて病院施設運営事業に参画（2020年開業予定）

エネルギー・社会インフラ本部

2018年5月

- 米国で2件目となるガス火力発電事業の株式を取得

2018年12月

- インドネシア・ジャワ1 Gas-To-Power プロジェクトの融資契約を締結

金属・資源本部

2018年5月

- 豪州グレゴリー・クライナム原料炭炭鉱の権益100%取得に合意

2018年6月

- 東芝・CBMM社と次世代リチウムイオン電池向け材料の共同開発契約を締結

化学本部

2017年3月

- ドイツの大手化学品商社を買収

食料・アグリビジネス本部

2018年8月

- 「IT Japan Award 2018」にて準グランプリを受賞（双日ツナファーム鷹島）

リテール・生活産業本部

2018年2月

- 畜肉関連事業におけるマーケティング会社「ミートワン」を設立

産業基盤・都市開発本部

2018年6月

- 双日新都市開発が経産省のネット・ゼロ・エネルギーハウス支援事業の「ZEHデベロッパー」に登録

その他

2018年9月

- 自動車向けIoTソリューションを活用したコネクテッドカー関連事業の推進でGMOクラウドと業務提携

2018年11月

- フィリピンで三菱ふそうブランドの輸入販売代理店を設立

2018年12月

- ロシア・ハバロフスク国際空港ターミナル整備・運営事業参画に向けた株主間協定書を締結

2019年5月

- 熊本空港特定運営事業等基本協定書を締結

2018年8月

- タイの上場企業であるエンジニアリング会社TTCL社に出資

2019年4月

- 台湾最大級の洋上風力発電事業に参画

2019年5月

- 北海道苫小牧市にてバイオマス専焼発電事業に参画

2019年6月

- 大阪ガスとベトナムで天然ガス供給事業会社を設立

2019年3月

- インドネシアBAU一般炭炭鉱の売却に合意

2019年3月

- 豪州グレゴリー・クライナム原料炭炭鉱の取得完了

2018年1月

- 双日プラネット、ベトナムで包装資材製造事業に参入

2018年9月

- ベトナムの上場企業である食料・アグリビジネス大手PAN社と戦略的業務提携を締結

2018年6月

- ベトナムの最大手家庭紙及び段ボール原紙製造会社を買収

SaigonPaper
cảm nhận giá trị cuộc sống

2018年9月

- 日本リート投資法人がGRESB環境評価で、2年連続最高位の「Green Star」を取得

2019年3月

- 神戸市、公益財団法人ひょうご産業活性化センターと海外工業団地に関する協定を締結

2019年6月

- タイ大手財閥が展開する4工場団地の販売代理権を取得

2019年1月

- インドのベンチャーファンドへ出資、ベンガルールに出張所を設立
- コーポレートベンチャーキャピタルを設立

自動車本部

有望成長市場におけるディーラー事業や自動車部品検査事業の拡大など、さらなる成長に向けた機能強化と資産積み上げを実践していきます。

執行役員
自動車本部長
村井 宏人

価値創造を支えるビジネスモデル

当本部の強み

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

グループ会社約4,400名
異なる文化やバックグラウンドを持つ約4,400名の多様な人材と、それを通じて蓄積されたグローバルな経営ノウハウ

投資実行力
既存の事業領域から将来への布石まで、中計2020の先も見据えたバランスのとれた投資の実行による事業資産ポートフォリオを形成

外部環境

機会

- 新興国の経済発展に伴う自動車需要の長期的な増加
- 開発・生産・販売のボーダーレス化に伴う部品品質検査等の新たな需要
- サプライチェーンの複雑化に伴う複合輸送機能ニーズの高まり

リスク

- 需要が高まる新興国の政治・経済・社会環境の変化に伴うカントリーリスク
- 自動車メーカーの国際戦略の変化
- 環境規制強化や自動運転技術の発展など、ニーズの多様化、社会環境の急速な変化による需要動向の変化

事業

既存ビジネスの強化・洗練に向けた事業

タイ、プエルトリコ、ロシア、パキスタン、フィリピンにおいて、自動車の組立製造・卸売事業を展開しています。さらに、今後成長が期待されるアジア市場に向けて、自動車部品及び二輪部品のトレードのみならず、国内外の複合物流サービスを融合した高付加価値なサービスを提供しています。

●ディストリビューター事業　●オートランス事業

新たな収益の柱を構築する事業

米国、ブラジル、ロシア、日本においてディーラー事業を展開しています。ディーラー各店の継続的なサービス収益も取り込み、景気に左右されない収益基盤を構築しています。また、当社が強みを持つサプライチェーンマネジメント、自動車部品トレード、ロジスティクス事業、組立事業といった機能を提供し、収益を得るモデルをさらに強化するとともに、同時にオートランス事業領域の拡大を図るため、2017年に北米で品質検査事業に参入しました。

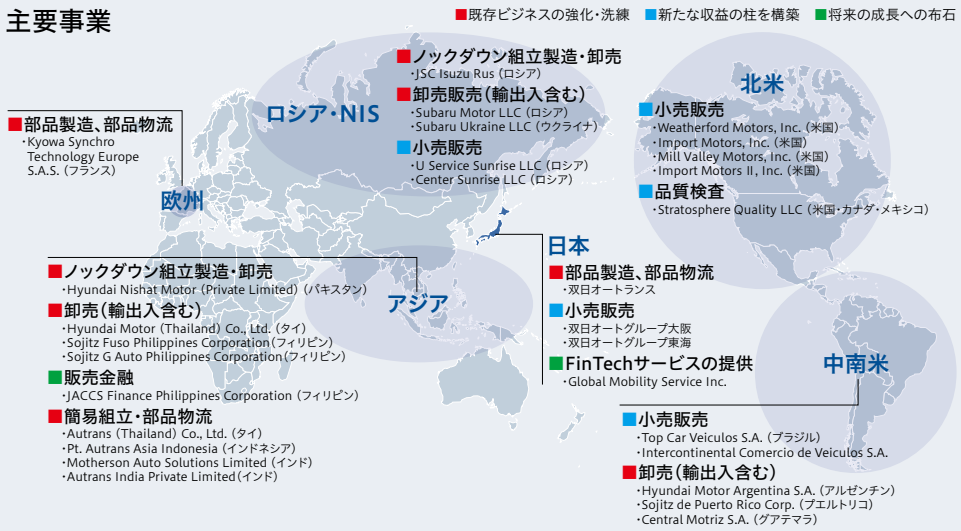
●ディーラー事業　●自動車部品品質検査事業

将来の成長への布石となる事業

これまで培ってきた車両販売事業のノウハウを活かして、新興国での自動車購買の促進に向けたオートローン事業を展開するほか、AI・IoTなどの先進技術を取り入れたFinTechサービスに取り組んでいます。既存事業との相乗効果による収益拡大を企図し、新規領域の開拓に積極的に取り組んでいます。

●オートローン事業　●IoT技術を取り入れたFinTechサービス

主要事業



Stratosphere Quality LLC（米国）

Import Motors, Inc.（米国）

成長戦略

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

こうしたなか、当本部は中計2020の期間中に300億円の投資を想定。知見を積み上げてきたディーラー事業を安定収益基盤と位置づけ、すでに実績のある米国やブラジルなど有望市場で新たな優良案件のM&Aを実施するとともに、新車販売に加えて、メンテナンスサービス、部品・中古車販売の拡大を通じてさらなるバリューアップを図ります。加えて、オートローン事業や、多様化するサプライチェーンにおいてニーズが高まる自動車部品品質検査事業など、新しい機能の強化にも積極的に取り組んでいます。

また、当本部は地域に貢献する事業会社の経営を通じて、現場経験を蓄積した次代の経営人材の育成に取り組んでいます。さらに、自動車産業の変化に対応した新たな機能や事業を創出する開発人材を育成し、持続的な成長を目指します。

現代ディストリビューター事業

当社は長年にわたり現代自動車の組立・販売事業の経験を有しており、そのディストリビューターマネジメント機能は、同社から高い評価を受けています。2018年には、プエルトリコ、タイに続き、人口2億人を有する巨大市場パキスタンにおいて、新たにCKD*生産を含むディストリビューター事業に参入しました。

＊ Complete Knock Down: 自動車を構成するすべての部品を輸入して、現地で組立・販売する生産方式。

自動車部品品質検査事業

自動車部品品質検査会社として国内最大手の株式会社グリーンテックと共同で、米国最大手の品質検査会社ストラトスフィア・クオリティ社の全経営権を取得。同社が有する北米約3,000社の顧客基盤を活かして安定した収益構造を維持する一方、米州での事業拡大や欧州、アジアでの事業展開を目指します。

オートランス事業

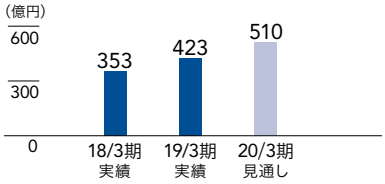
自動車部品及び二輪部品のサプライチェーンマネジメント機能にファイナンス、ジャストインタイム生産方式、検品サービス、VMI*、簡易組立などの機能を組み合わせた高付加価値な複合物流サービスを提供しています。日本、タイ、インドネシアに加え、インドにも拠点を設立し、アジア広域にサービスを拡大しています。

＊ Vendor Managed Inventory：サプライヤーによる在庫管理方式。顧客に代わりサプライヤーが部品在庫を保有、顧客の需要予測に基づき在庫を補充する方式。

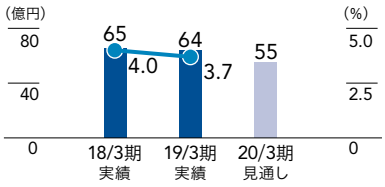
中計2020　1年目の振り返り

ロシア通貨安の影響を受けたものの、新興国を中心とした自動車需要増加に加え、国内外自動車ディーラー事業等からの着実な収益貢献により、期初計画を上回りました。

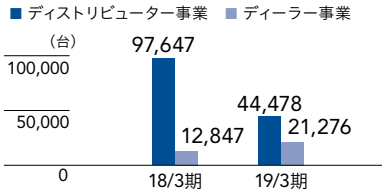
売上総利益推移



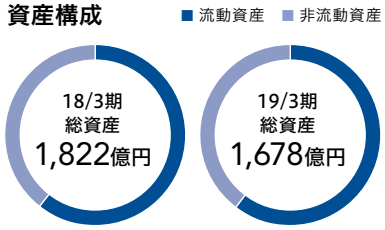
当期純利益（当社株主帰属）・ROA推移



自動車販売台数推移



資産構成



航空産業・交通プロジェクト本部

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

常務執行役員
航空産業・交通プロジェクト本部長
山口 幸一

価値創造を支えるビジネスモデル

当本部の強み

航空機取り扱い実績 900機以上 国内シェアNo.1	インド鉄道敷設受注実績 約1,500km	造船・海運から機器・設備まで One-Stop

航空・交通・船舶各分野での**半世紀以上にわたる取引実績**

メーカー・エアライン・リース会社・部品関連会社・空港施設会社等それぞれのニーズや課題を把握する航空業界での**情報収集力と分析力**

一体型のソリューションを提供できる交通インフラでの**提案力**

他本部とのシナジーをも追求する空港運営事業における**推進力**

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

外部環境

機会

- 世界的な航空機需要の増加
- 2020年東京オリンピック・パラリンピックに向けたインバウンド需要の増加
- 世界レベルでの交通・空港インフラの需要増加
- 省エネルギー船・LNG専用船などの需要増加

リスク

- 国内人口減少に伴う航空機需要の減少
- 新興国におけるカントリーリスク
- 国内造船産業の業績悪化に伴う取り扱い量減
- 環境規制の強化

事業

宇宙航空関連事業

国内民間航空機代理店事業での豊富な実績を起点に、航空・防衛産業関連機器の輸出入・販売を行っています。航空機ビジネスのバリューチェーンを拡充し、新たな収益基盤を構築していきます。

- 代理店事業（民間／防衛）
- ビジネスジェット事業
- リース事業
- 中古機パーツアウト事業
- 航空／宇宙関連機器事業（双日エアロスペース）

交通社会インフラ関連事業

空港・鉄道を中心に交通インフラ整備や運営を進め、新興国をはじめとした国内外の地域活性化に貢献しています。

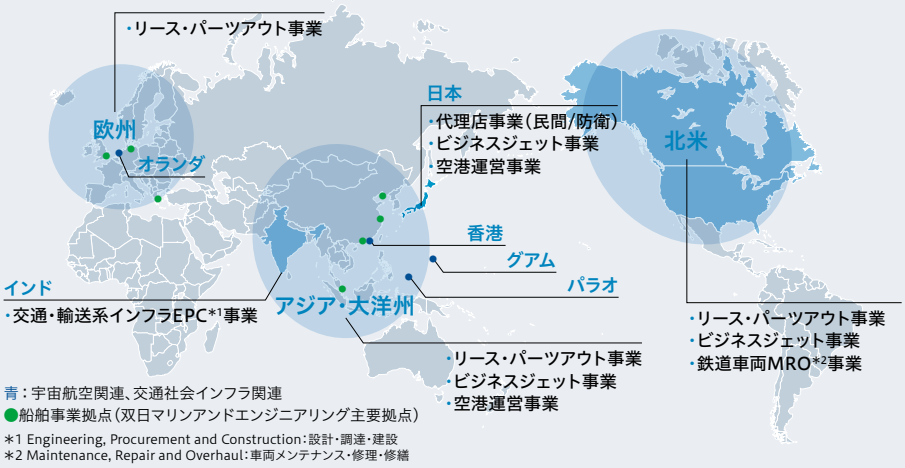
- 交通・輸送系インフラEPC事業
- 鉄道車両MRO事業
- 空港運営事業

船舶関連事業

船舶用機器や造船用設備の輸出入・販売のほか、新造船建造・中古船売買・傭船の手配、船舶運航管理など、船舶界・海運界における多様なニーズに応えています。

- 船舶全般／舶用機器販売事業（双日マリンアンドエンジニアリング）
- 保有船事業

主要事業



ビジネスジェット事業

空港運営事業
パラオ国際空港（完成予想図）

成長戦略

世界で成長が期待される航空機需要や交通・空港インフラ需要に加え、東京オリンピック・パラリンピックを控えマーケットの拡大が期待されています。

当本部のミッションは、長年の航空機ビジネスで培ってきた機体メーカー、航空会社、空港事業者との信頼関係を基盤に、鉄道事業や船舶事業を加えたソリューションを創出し、国際社会のニーズに新たな価値を提供することです。

そのためのアプローチとして、まずは、国内における民間航空機代理店事業での豊富な実績を起点に航空機ビジネスのバリューチェーンを拡充し、新たな収益基盤を構築していきます。経年機や退役機の中古部品を航空・整備会社に販売するパーツアウト事業はその象徴といえます。また、新たな商材、サービス強化の一環として、当本部は世界的に需要が高まるビジネスジェット事業に積極的に取り組んでいます。さらに、空港運営を中心に交通インフラ整備を進め、新興国をはじめとした国内外の地域活性化に貢献する事業を推進していきます。空港を中心に鉄道・船舶といった二次移動の手段を加え、周辺地域に商業施設や宿泊施設、工業団地を整備するなど、双日グループならではの価値を付加した地域インフラの活性化に貢献していきます。

中古機・パーツアウト事業

中古機・パーツアウト事業の規模拡大に向け、これまでに培った事業ノウハウやネットワークを活かした事業の幅出しにより収益基盤をさらに強化していきます。また、欧州・米州のパートナーとの関係深耕、業界プレーヤーへの出資やM&Aにより、さらに強固な事業プラットフォームの構築・獲得も図っていきます。

ビジネスジェット事業

既存・新規顧客向けの案件を積み上げ、順調に事業規模を拡大しています。2017年に出資を開始したフェニックス・ジェットグループ、2018年に協業を開始したANAホールディングスとの取り組みなどを通じて付加価値の高いサービスを創出し、さらなる収益拡大を目指します。

交通インフラ事業

インド鉄道事業に代表されるEPCを着実に履行しているほか、北米鉄道事業においては、2015年に出資参画したカナダのMRO事業が着実に収益化しつつあります。今後は、地域・パートナー・スキームを戦略的に多角化し、収益の安定化を目指します。

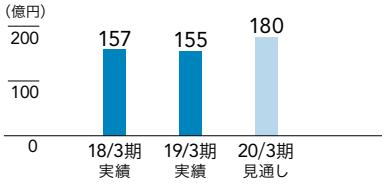
空港運営事業

海外はパラオやハバロフスク、国内は下地島や熊本など、空港運営事業に積極的に参画しています。これらの事業経験を通じて運営機能を強化するとともに、空港関連事業のM&Aや物流サービスも手掛け、双日グループの他事業との相乗効果による収益拡大を追求していきます。

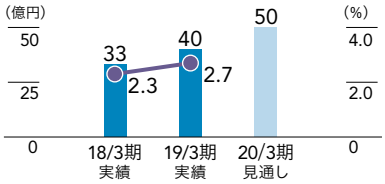
中計2020　1年目の振り返り

航空機関連ビジネスが堅調に推移したことに加え、インド貨物鉄道敷設案件が着実に進捗したため、概ね計画通りに推移しました。

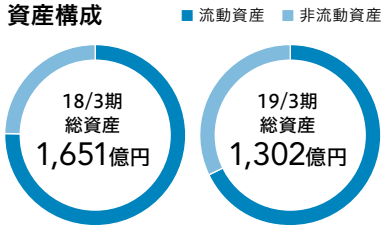
売上総利益推移



当期純利益（当社株主帰属）・ROA推移



資産構成



機械・医療インフラ本部

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

執行役員
機械・医療インフラ本部長
鯉沼 郁勇

価値創造を支えるビジネスモデル

当本部の強み

プラントビジネス	パートナーシップ	事業展開地域
40年の実績	30社以上	30ヵ国以上

ベアリングや産業機械の事業会社の運営実績、販売デイーラー網や部品・製品の**サプライチェーン基盤**

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

設計、建設フルターンキー、ファイナンス、運営などを含めたトータルなビジネススキームの**提案力**と**組成力**

トルコ・イキテリ病院は、日系企業が施設運営に関与する単一の病院としては**世界最大規模**

外部環境

機会

- 新興国の経済発展や生活水準向上ニーズに伴うインフラ需要の高まり
- 世界的な環境規制に伴う環境対応ニーズの高まり
- 産業社会のエレクトロニクス化・自動化、生産性向上ニーズに伴う半導体・電子部品の必需部品・生産機械の需要増加
- 先端技術・イノベーションの高まり、スタートアップ投資機会の増加

リスク

- 主な市場とする新興国の政治・経済・社会環境の変化に伴うカントリーリスク

事業

医療インフラ事業

PPP*や周辺ビジネス創出のノウハウを活用し、医療インフラ事業に取り組んでいます。PPP型の病院運営事業の推進と、その周辺に広がるヘルスケアビジネスを新たに創出しながら、医療プラットフォームや新技術への投資を行い、人々のQuality of Lifeの向上に貢献します。

＊ Public Private Partnership：官民連携型事業

- 病院PPP事業開発
- 新技術への投資
- 医療周辺サービス事業
- 医療プラットフォーム事業

産業機械・プラント事業

実装機販売事業は、中国、東南アジア、インド、ブラジルを中心に販売・サービスネットワークを確立しています。プラント事業は、従来のロシア・NISに加え、資本参加したタイTTCL社との協業を加速しアジアでもEPC案件を展開。産業機械分野と連携して案件開発力を発揮しています。

- プラントプロジェクト
- 実装機販売事業

先端産業・軸受事業

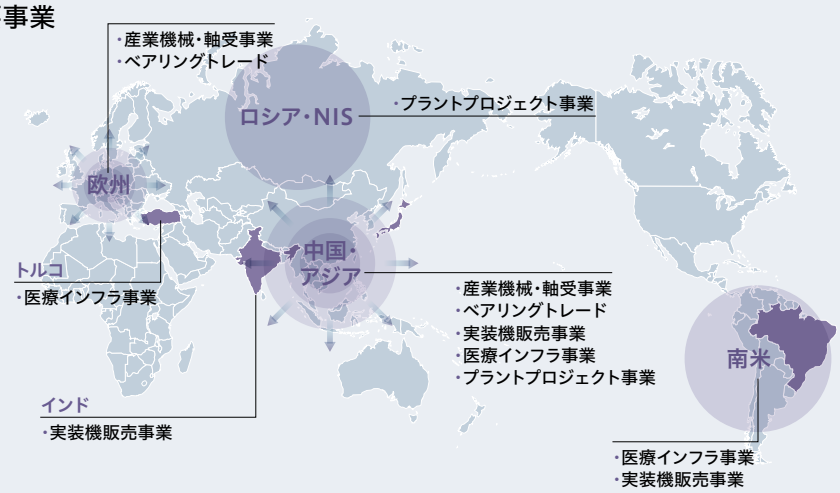
ベアリング完成品製造合弁事業や、世界の大手ベアリング工場への部品生産拠点となる部品加工事業を手掛けています。中国を中心としたサプライチェーン構築による安定的な収益確保に加え、2016年にはスペインのベアリング部品製造会社への投資を開始し、欧州市場にも参入しています。

- ベアリングトレード

産業機械販売（双日マシナリー）

“産業機械の総合商社”として、先端システム、重工プラント、化学・環境プラント、産業機械、自動車設備の多彩な分野にわたって設備機器・資機材の販売・導入サポートを行っています。取り組み案件の大型化による収益拡大を目指すとともに、他本部とのシナジー効果による事業拡大に取り組んでいます。

主要事業



Gas to Gasoline Plant
（トルクメニスタン）

ベアリング

成長戦略

機械・医療インフラ本部は、医療インフラ事業部、先端産業・軸受部、産業機械・プラント部、機械商社である双日マシナリーの４つの営業組織から構成されています*。その使命は、伝統あるプラントプロジェクト事業で培った国内外のパートナーとのネットワークと多彩な事業機能を活かして、世界各国の産業の礎となるインフラを構築することです。

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

また、ベアリング・産業機械などの既存事業も、産業社会のエレクトロニクス化・自動化、生産性向上ニーズを踏まえてトレーディングの規模を拡大していきます。

新興国の経済発展を支えるプラント需要は今後も継続的に高まっていくと思われます。そこで、従来からのEPC事業を継続しながら、地域社会の持続的な発展に貢献し、かつ日本企業が得意とする廃棄物処理、プラスチックリサイクルなど、環境対応を切り口としたプロジェクトにも注力していきます。

＊ 2019年3月期に本部内組織の再編を実施しました。

医療インフラ事業

2017年に参画したトルコ・イキテリ総合病院の建設・運営プロジェクトは、日系企業が携わる世界最大規模のPPP型病院運営事業です。2020年10月の開院に向けてプロジェクトをマネジメントするほか、日系企業と協働して、派生する医療周辺サービスの展開を加速させ、病院運営とその周辺事業を取り込むビジネスモデルを確立していきます。加えて、新技術を活用したスマートヘルスケア領域や医療プラットフォーム事業に参入し、高まる健康ニーズに応える多様なサービスを創出していきます。

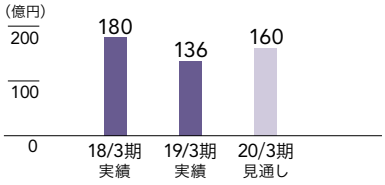
先端産業・軸受事業

資材調達から加工部品販売、製品販売に至るまでのサプライチェーンの幅だしと強化及び市場戦略に基づき、中国市場から欧州市場への幅だしを実行しています。サプライチェーンの各レイヤーのなかで、販売ディーラーの成長を促す新規事業提案や新規販売商品開発支援に加え、軸受OEM事業を拡大していきます。さらに、軸受部品技術を応用した軸受派生自動車用部品の製造のほか、スタートアップ企業への投資による先端領域の事業化も加速させていきます。

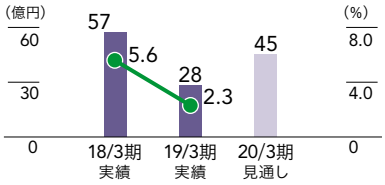
中計2020　1年目の振り返り

産業機械、医療インフラ事業が堅調に推移し、全体としては期初計画通りに推移しました。

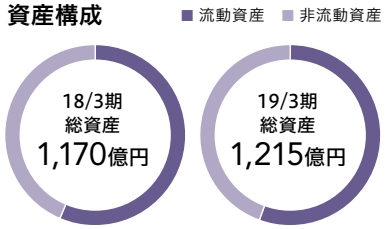
売上総利益推移



当期純利益（当社株主帰属）・ROA推移



資産構成



エネルギー・社会インフラ本部

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

執行役員
エネルギー・社会インフラ本部長
橋本 政和

価値創造を支えるビジネスモデル

当本部の強み

LNGビジネス 50年の知見	発電事業のクリーン電源比率 約90%*1	発電事業の成長 10年間で7.2倍*2

*1 持分発電容量におけるガス火力と再生可能エネルギーの割合。石炭火力は現状ゼロで、今後も取り組まない。
*2 2021年度持分発電容量見通しの対2012年度比。

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

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

建設段階から発電所の経営に深く関与することで蓄積された**新技術や運営知見**

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

外部環境

機会

- 新興国・途上国の経済成長に伴うエネルギー需要の増加
- 環境意識の高まりに伴う、クリーンエネルギー需要の増加
- 公共事業・サービスの民営化(PPP・PFI)需要の拡大
- 5D*3の進行による革命的な事業環境の変化

リスク

- 保護主義の強まりによる景気低迷
- 炭素税等の環境規制の厳格化
- 民営化の前提となる各種制度整備の遅延
- IT技術の進化による商品や事業ライフサイクルの短命化

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

事業

ガス関連事業

中東やアジア、北米において、IPP*4方式によるガス火力発電事業を展開しています。50年にわたるLNG生産から供給までの一貫した事業ノウハウを活かし、インドネシアではLNGの最適調達から受入基地・発電所の運営まで行う「Gas-To-Power」事業に参入。新興国でのネットワークを活かして、低炭素化への転換を担う天然ガス供給事業にも取り組んでいます。

*4 Independent Power Producer:独立系発電事業者

●ガス火力発電　●LNG液化(エルエヌジージャパン)　●LNG受入基地　●ガス下流事業

再生可能エネルギー事業

国内12ヵ所、海外3ヵ所の太陽光発電所を開発・運営しています。それらの実績を通じて培った知見を活かし、アイルランドと米国では陸上風力発電事業、台湾では洋上風力発電事業、国内ではバイオマス発電事業に参入しています。

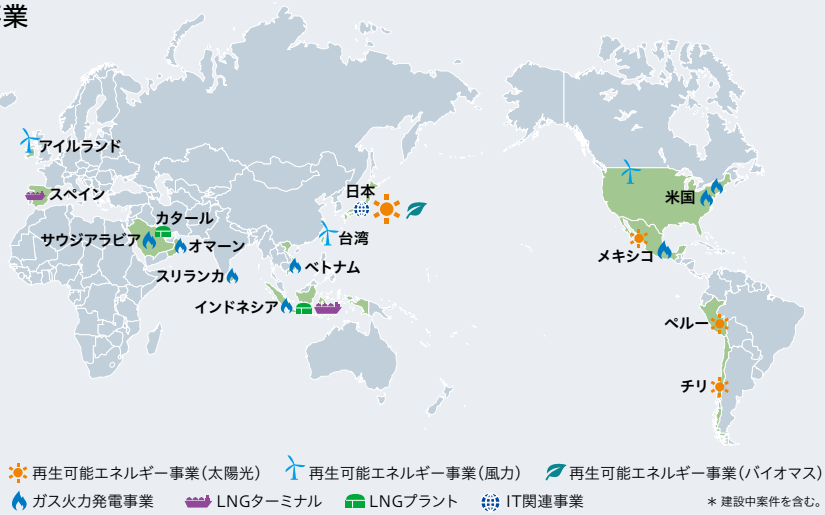
●太陽光発電　●風力発電　●バイオマス発電

社会インフラ事業

日商エレクトロニクスでは、情報通信設備やIT基盤などの販売・システム構築・保守・運用・監視等のサービスを提供しています。データセンター事業を展開するさくらインターネットは、自社保有の大規模インフラと、20年以上にわたるサーバー関連事業で培った技術に基づく信頼性の高いサービスを提供しています。

●通信事業者向けネットワーク構築　●データセンター(さくらインターネット)

主要事業



ムガルドスLNG受入基地（スペイン）

バーズボロー天然ガス焚き
火力発電所（米国）

成長戦略

世界のエネルギー情勢は、「主要な需給地域のシフト」と「脱炭素化」が相互作用し、大きな転換期を迎えています。供給面ではシェール革命を背景とした米国の存在感が急速に高まっており、需要面では中国やインド、アジアの新興国が今後の成長を牽引する中心となるなか、脱炭素化の潮流は、天然ガス・LNG、及び再生可能エネルギーの急速な普及を促していくと考えられます。

こうした事業環境の激変に対応すべく、アジア新興国のエネルギー需要拡大を支える柱として期待される「Gas-To-Power」を中核事業に位置づけ、LNG事業や、ガス火力発電所のPPP・PFI*5事業での知見を融合して事業を拡大していきます。低炭素化社会実現への貢献を強化するため、米国では、豊富で安価なシェールガスを燃料とする最新鋭の高効率ガス火力発電所の運営事業を推進していきます。また、急速な脱炭素化の流れに確実に対応するため、再生可能エネルギー事業については、これまでにドイツや日本の太陽光発電事業で培ってきた知見をもとに新規事業開発を加速させます。今後も当社の機能発揮による、より質の高い優良資産の形成を図るとともに、AI・IoTを活用した事業モデルの変革にも注力していきます。

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

＊5 Private Finance Initiative：民間資金を活用して公共施設等の整備を行う手法

ガス火力発電事業

インドネシアでの「Gas-To-Power」案件開発で得た知見を活かし、アジア新興国をはじめとした燃料転換が求められている国において、新たな案件開発に注力しています。また、米国での石炭火力発電からガス火力発電への切替需要に対応する、高効率ガス火力発電所の開発・運営にも取り組んでいます。

ガス関連事業（LNG受入基地、ガス下流事業）

長期的に安定したLNG需要の増加が見込まれる国と地域にガス受入基地を導入するとともに、それに伴うガス下流事業を展開していきます。特に、ベトナムにおいては日系パートナーと共同で産業ユーザー向け天然ガス供給事業を拡大していくことを想定しており、アジア新興国での事業展開を加速させます。

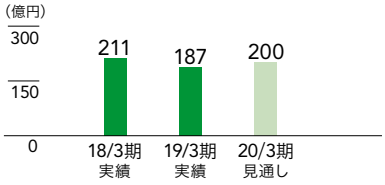
再生可能エネルギー事業（太陽光、風力、バイオマス）

国内外での太陽光発電事業、欧州・米国・台湾での風力発電事業、国内バイオマス発電事業への参画を通じて得た知見を用いて、さらなる電源の幅出しと、成長が見込まれる地域での取り組みを加速します。

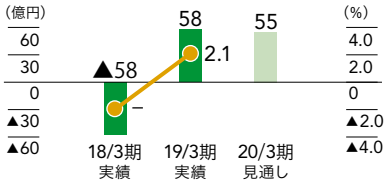
中計2020　1年目の振り返り

国内外太陽光発電事業の新規運転開始と安定的な稼働に加え、資源価格も好調に推移したことで、期初計画を上回りました。

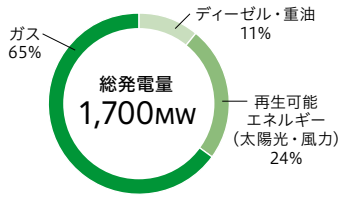
売上総利益推移



当期純利益（当社株主帰属）・ROA推移

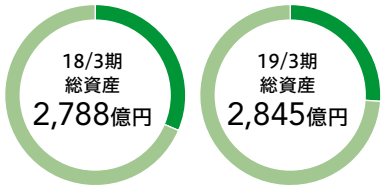


持分電源ポートフォリオ



＊2019年3月末時点　＊建設中案件を含む。

資産構成



金属・資源本部

既存ビジネスの強化と新規事業開発を進めることで資産ポートフォリオを最適化。市況に左右されにくい安定収益基盤の構築を目指します。

執行役員
金属・資源本部長
尾藤 雅彰

価値創造を支えるビジネスモデル

当本部の強み

総合商社唯一の炭鉱操業機能

自社の豪州炭鉱操業で蓄積されたノウハウを自社他鉱山操業へ展開、操業請負事業への進出を目指す

レアメタル対日輸入シェアトップクラス

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

世界最大規模の鉄鋼総合商社メタルワン他の安定収益事業

成長市場での事業拡大、新規需要の取り込みを通じて安定収益基盤を拡大

外部環境

機会

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

リスク

- 市況価格・為替変動による事業収益低下リスク
- 資源ナショナリズムや米中貿易紛争等の地政学リスクの顕在化
- 中国の経済減速に伴う金属資源・製品市況の下落
- 代替品の台頭や規制強化による取り扱い商品の競争力低下
- 炭素税等の世界的な環境規制の厳格化

事業

上流権益事業

自社操業の豪州・ミネルバ炭鉱を通じて蓄積した経営管理や操業技術のノウハウをもとに、豪州やインドネシアでの石炭権益に投資しています。また、ブラジルでニオブ等のレアメタル上流権益を保有しているほか、豪州・ワースレーで、アルミナ等非鉄金属の採掘から製錬までの一貫生産体制を構築しています。

- 石炭事業（原料炭、一般炭）
- レアメタル事業（ニオブ、クロム、ニッケル）
- 非鉄金属事業（銅、アルミナ）

トレード事業

長年の実績に裏づけられた顧客ネットワークを活用して、世界有力サプライヤーの総代理店を担っています。日本及びアジア各国の鉄鋼業界向けを中心に、金属資源や産業資材を長期にわたって安定的に供給しています。

- 鉄鋼原料（原料炭、鉄鉱石、合金鉄等）
- 一般炭
- 非鉄金属・貴金属
- 各種鉱産品・鉄鋼生産資材（電極棒、ニードルコークス）

中下流事業

世界最大規模の鉄鋼総合商社メタルワンを通じて世界各国で鉄鋼製品の販売・加工・流通事業を展開しています。また、双日ジェクトは鉄鋼業界他向けに炭素関連商品を販売しています。日本積層造形は、モノづくり・物流革命を見据えた金属3Dプリンタ事業に取り組んでいます。

- 鉄鋼製品販売・加工・流通事業（メタルワン）
- 炭素関連商品販売事業（双日ジェクト）
- 金属3Dプリンタ事業（日本積層造形）
- 蛭石焼成事業（ベルミテック）

主要事業

CBMM社ニオブ鉱山(ブラジル)

金属3Dプリンタで作製される製品

成長戦略

当本部は中計2020の重要なテーマとして、市況ボラティリティに耐え得る安定収益基盤の構築、及び国際社会の要請である低炭素社会の実現を目指して、3つの成長戦略に挑んでいます。

1つめは新たな機能に基づくトレード強化です。日本向け商権の維持拡大と新興国向け取引拡大に向けて、顧客との結びつきを強化していくとともに顧客の多様なニーズに対応し、環境負荷低減商品の取り扱いを拡大していきます。

2つめは上流権益事業の改善です。既存プロジェクトのコスト削減及び優良資産への入れ替えにより、低市況下でも利益を生む資産ポートフォリオを構築していきます。

3つめは中下流の事業系ビジネス開拓です。社会ニーズや環境変化への対応をテーマに、新たな事業領域へ挑戦していきます。

高品位原料炭ソース確保及び操業請負事業の展開

世界的な環境意識の高まりや持続的な成長の観点から、一般炭に偏重した当本部の石炭資産を高品位原料炭に入れ替えるべく、豪州・グレゴリー・クライナム炭鉱を取得するなど、バランスの取れたポートフォリオの構築を進めています。また、総合商社で唯一の炭鉱操業機能で蓄積したノウハウと、取得した既存インフラを活用し、周辺炭鉱の操業請負事業など市況に左右されにくい安定収益事業の創出を目指します。

ニオブの新用途開発

自動車の電動化やCO_2排出規制を背景に、軽量で高強度な高付加価値鋼材の需要が高まっています。当社はこの生産に不可欠な副原料であるニオブの対日総代理店として、長年にわたり安定供給を担っています。製鉄分野以外でも環境負荷低減に貢献すべく、ニオブの用途開発を進めており、2018年6月には当社・CBMM・東芝インフラシステムズの3社間で、ニオブチタン系酸化物を用いたEV搭載用リチウムイオン電池向け負極材の共同開発契約を締結しました。

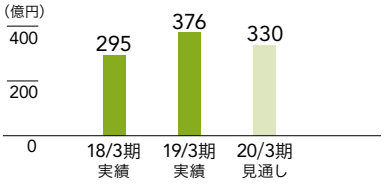
メタルワンをはじめとした安定的な収益基盤の拡大

当本部は三菱商事と共同で設立した世界最大規模の鉄鋼総合商社メタルワンへ出資(40%)し、同社が手掛ける鉄鋼製品ビジネスにおいて、当社とのシナジーを追求し協業や各種サポートを行っています。また、上流権益事業に比べて市況変動に左右されにくい中下流事業の安定収益基盤の拡大の新規取り組みとして、日本で初めて金属粉体から製品製造まで一貫した金属3Dプリンタ事業を行う日本積層造形株式会社を設立し、2018年10月に操業開始しました。金属3Dプリンタ技術は航空宇宙エンジン部品や医療用インプラント等、高精度な実用品市場で需要が拡大しています。

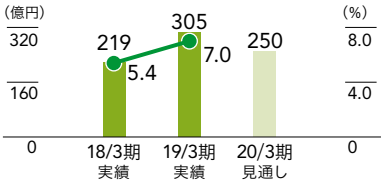
中計2020　1年目の振り返り

石炭をはじめとする資源価格上昇と取り扱い数量の増加等により、期初計画を大幅に上回りました。

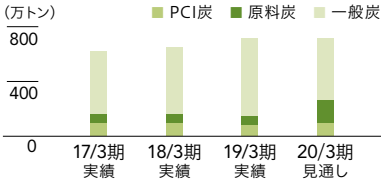
売上総利益推移



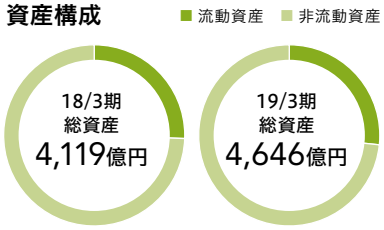
当期純利益(当社株主帰属)・ROA推移



石炭販売量推移



資産構成



化学本部

「強みのある事業をもっと強く」という基本方針のもと、
主要5事業の着実な成長を図ると同時に
「第6の柱」を見出していきます。

執行役員
化学本部長
佐々木 匡介

価値創造を支えるビジネスモデル

当本部の強み

顧客基盤 約5,000社	幅広い商材	レアアース取り扱い 実績40年以上

上流から下流までの**幅広い商材**と**ビジネス提案機能**
全世界約5,000社に及ぶ**充実した顧客ネットワーク**
総合商社の中で上位に位置する**事業規模**と**知名度**
ガスケミカル製造事業で培った**オペレーションノウハウ**
合成樹脂事業が有する**グローバルな販売・調達ネットワーク**
インド工業塩事業におけるアジア各地への
リードタイムの短さと**供給安定性（品質・価格）**
米国のC5・石油樹脂事業における
生産から販売までの一貫したバリューチェーン

外部環境

機会

- 新興国の経済成長に基づく世界的な化学品の需要増加
- 社会のニーズに沿った供給構造の変化
- グローバルな環境・社会課題に対応した環境対応素材、次世代モビリティ、複合素材の増加

リスク

- 各国の安全・環境規制強化に伴う一部取り扱い商品の競争力低下・取り扱い量の減少
- 急激な市況・為替変動による事業収益の圧迫
- 米中貿易摩擦に伴う貿易の停滞

事業

メタノール事業

アジア・欧州での約200万トンのトレーディング、PT. Kaltim Methanol Industri（KMI社）の安定操業継続に加え、誘導品を含めた新たなガスケミカル事業の実現に向け取り組みます。

合成樹脂事業

双日プラネットを中心に、グローバルな販売・調達ネットワークを通じ、100万トンを超える合成樹脂を取り扱い、主力の自動車関連と包装資材に加え、「環境」「イノベーション」をキーワードに取り扱い量拡大を図ります。

工業塩事業

アジア市場向けに高品質な工業塩を取り扱い、顧客への長期・安定的な供給責任を果たしています。年間450万トン規模となったインド供給ソースの一層の拡張に取り組み、安定収益基盤を築いていきます。

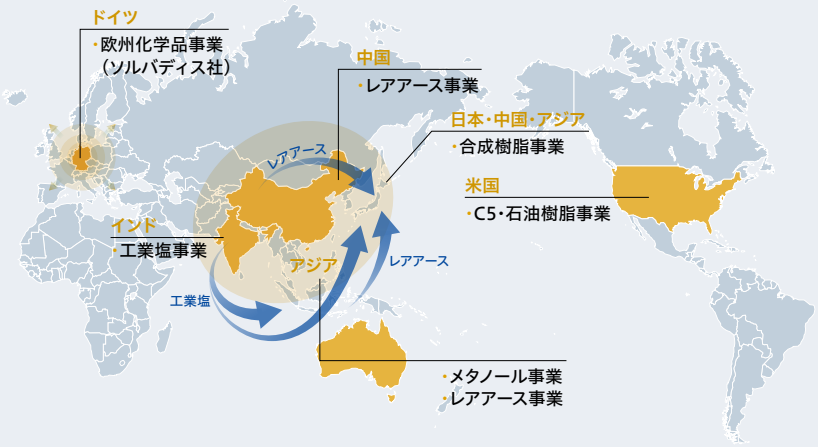
C5・石油樹脂事業

米国で大型トラックや重機・建機パーツの主原料であるC5樹脂（DCPD、Poly-DCPD）を事業展開しており、供給網の拡充を図ることで安定収益基盤を強化していきます。アジア・欧州市場を含めたグローバルトレードを拡大し、顧客ネットワークを活用したC5バリューチェーンの充実を目指します。

レアアース事業

長年にわたる中国産レアアースの日本向け輸入実績に加え、豪州ライナス社の対日向け独占輸入も行い、需要家ニーズに対応した品質を実現しながら取り扱い数量を伸ばしています。

主要事業



メタノール事業（アジア・KMI社）

工業塩（インド）

成長戦略

世界の化学産業の供給構造は、大きな転換期にあります。また、アジアを中心とした新興市場における中間所得層の増大による消費財需要の拡大や、環境問題に対する新製品や技術の開発が進むなど、市場のニーズも絶えず変化を続けています。

化学本部はこれら事業環境の変化をいち早く捉え、強みである事業基盤とマーケティング機能を活かし、グローバルなトレーディングの拡大を図っています。既存事業の強みを磨きつつ、新たな機能を付加する投資を行い、本部主要5事業のバリューチェーンをさらに拡げるとともに、「環境」「モビリティ」「複合素材」といった世界的な産業潮流を見据えた「第6の柱」を築いていきます。

欧州化学品事業（ソルバディス社）

2017年に欧州域内のメタノール、硫黄・硫酸の商いに伝統的な強みを持つ化学品商社であるソルバディス社を買収。メタノールは100万トンの取り扱いを誇り、またドイツ・ヘキスト工業団地には、各化学メーカーに必要な資材を供給し、安定的な取引を行う会社を保有しています。2019年には、ディストリビューション機能強化の一環として、ベルギーに保有する物流基地に、樹脂・繊維・肥料・タイヤなどの原料として利用される溶融硫黄を固形化する設備を新設しました。これにより域内での安定供給を実現し、取り扱い量の増加を見込みます。

アジア合成樹脂事業

2018年にベトナムの現地包装資材有力パートナーと南部（ロンアン省）に製造工場を建設しました。アジアでは中間所得層の増加から食品コールドチェーンの発達により食品包装資材が毎年約10%から15%成長しており、それらのアジア全域の市場ニーズに対応することで事業拡大していきます。資本参加しているインドの自動車部品用金型製造会社は、高い技術力により増加する自動車、二輪車生産台数にも対応しており、今後も域内金型調達を求めるインド車輌業界に貢献していきます。

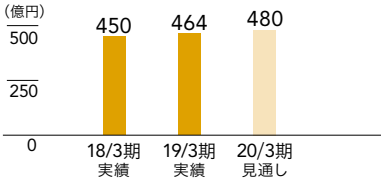
グリーンポリエチレン事業

「グリーンポリエチレン」は、サトウキビの生育段階でCO_2を吸収しているため、廃棄物として焼却される際のCO_2排出量はゼロとみなされます。双日プラネットは、ブラジル・ブラスケム社のアジア・オセアニア向けの同製品の販売代行権を2012年に取得し、大手コンビニなど小売業との連携や、大手ブランドホルダーへの提案などを通じて環境対応型包材の普及に努めています。

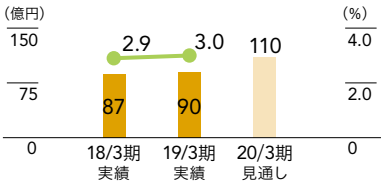
中計2020　1年目の振り返り

メタノール事業は市況価格上昇により好調に推移したものの、合成樹脂事業などにおける米中貿易摩擦による景気減速等の影響を受け軟調に推移しました。

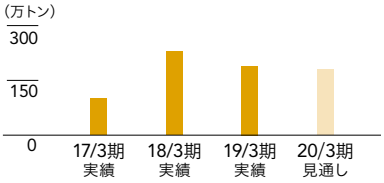
売上総利益推移



当期純利益（当社株主帰属）・ROA推移

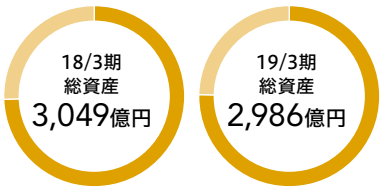


メタノール販売量



※18/3期実績以降についてはソルバディス社の販売量も含まれています。

資産構成



食料・アグリビジネス本部

「安心・安全」な食の提供を通じて
生活の質の向上に貢献するなど、
サステナブルなビジネスモデルを実現する
優良な事業資産を拡充していきます。

食料・アグリビジネス本部長
宮部 敏明

価値創造を支えるビジネスモデル

当本部の強み

東南アジアに強い 事業基盤	高度化成肥料 3ヵ国で トップクラス	養殖から 加工・販売までの マグロの バリューチェーン

東南アジアを中心に、肥料製造・飼料製造・港湾・製粉・製パンなどの
幅広い事業を展開

高度化成肥料の製造・販売ではタイ、フィリピン、ベトナムで
トップクラスの市場シェアを確立

国内での養殖事業や中国での加工卸事業をベースとした
マグロのバリューチェーンをグローバルに展開

外部環境

機会

- アジア地域でのライフスタイルの多様化
- 東南アジアの人口増加・経済発展に伴う食料需要の増大
- 食の安心・安全や食資源保護に対する意識の高まり

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
- 食料・食品生産における環境への影響
- 急激な為替変動による事業収益の圧迫

事業

アグリビジネス事業

タイ、フィリピン、ベトナムでトップクラスの肥料事業を運営しています。ここでの知見・ノウハウの強みを活かし、ミャンマーなどの周辺国への横展開を進めています。

飼料事業

日本向けの飼料原料のトレードに加えて、ベトナムで港湾事業への参画や飼料製造事業の運営などを通じた事業拡大を図っています。

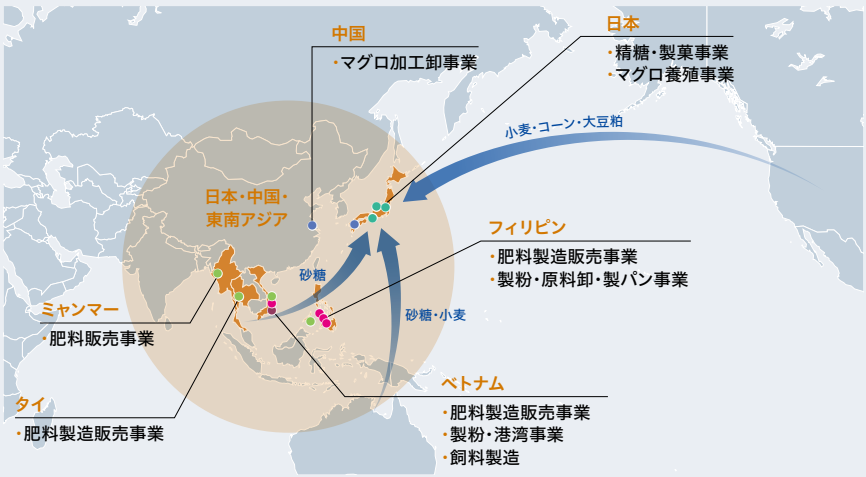
食料事業（原料・食品）

食料原料と製品の販売を国内外で推進するとともに、食品加工業として、製菓・製糖（日本）、製粉（ベトナム・フィリピン）・製パン（フィリピン）といった事業に参画しています。

水産事業

国内における養殖事業、中国における加工卸事業、国内外での販売などマグロのバリューチェーンを構築しており、さらに強化していきます。

主要事業



Atlas Fertilizer Corporation（フィリピン）

大連翔祥食品有限公司（中国）

成長戦略

東南アジアでは、人口増加や経済発展に伴い、ライフスタイルの多様化と食料需要の増加が同時に進んでいます。当本部では、この急速な変化を成長につなげていくために、食料・農関連事業を通じて、収益力の強化・拡大を目指しています。

アグリビジネス事業では、タイ、フィリピン、ベトナムでトップクラスの市場シェアの肥料事業を運営しており、この強みを活かして、ミャンマーなどの周辺国での事業展開を進めています。また、農業に関連する事業にも挑戦していきます。

食料事業では、国内外で製粉・製糖・製菓・製パンなどの加工事業に参画しています。原料供給と製品販売も手掛けており、このモデルを東南アジアでも注力していきます。例えば、フィリピンにおいては2017年に製粉会社、食料原料卸会社、製パン会社を設立。ベトナムでは2007年から製粉会社に参画しています。

水産事業では、養殖から加工・販売までのマグロのバリューチェーンを、国内外での加工卸事業の推進により強化していきます。また、飼料事業では、ベトナムで港湾事業への参画や飼料製造事業の運営などを行っており、これらを活用して今後の畜産需要の増加に対応していきます。

さらに、他本部で運営している惣菜、食品卸、コンビニなどベトナムを基盤とした事業との連携、及び現地有力パートナーとの協業を通じて、同国やASEAN地域を中心としたグローバルな展開を進めていきます。

肥料事業の強化及び周辺展開

タイ、フィリピン、ベトナムで地域別・作物別に緻密なプロモーションを実行することに加えて、周辺地域への輸出拡大を行うことで、販売拡大を図ります。また、地域に根差した肥料事業の長年にわたる取り組みを活かし、農業に関連する事業にも挑戦していきます。

水産加工卸の拡充

2018年12月に中国のマグロ加工卸会社の出資比率を引き上げました。双日ツナファーム鷹島での養殖マグロと併せて、日本・中国・欧米といった需要国における有力加工卸との関係強化も進めながら拡販を進めていきます。

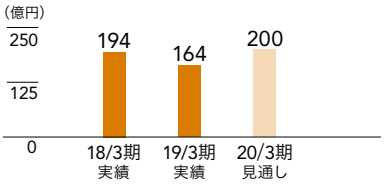
ベトナムでの戦略的取り組み

2018年9月、ベトナムの食料・アグリビジネス大手PAN社と戦略的業務提携を締結しました。PAN社の事業基盤と、双日がネットワークをもつ日系企業の技術、顧客基盤を掛け合わせることで、同国内及び海外での事業拡大を加速していきます。

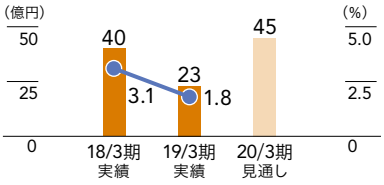
中計2020　1年目の振り返り

海外肥料事業での原料コストの上昇や販売数量の減少等により軟調に推移しました。

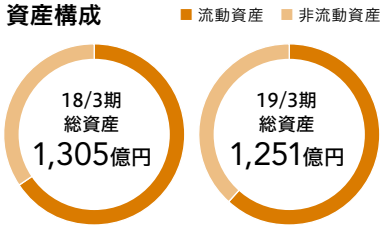
売上総利益推移



当期純利益（当社株主帰属）・ROA推移



資産構成



リテール・生活産業本部

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

執行役員
リテール・生活産業本部長
横山 直樹

価値創造を支えるビジネスモデル

当本部の強み

長年の歴史で確立したネットワーク、顧客基盤	商業施設のマネジメント実績	北米牛肉輸入、合板事業などで国内トップクラス

長年の歴史で確立した**アジア各国のネットワークや顧客基盤**
ASEAN各国の発展段階に応じた**食品・リテール事業の展開**
商業施設の**バリューアップ投資事業実績とマネジメント力**
合板事業で**国内トップクラスのポジション**
ライフスタイルの多様化に対応した消費財及び産業資材の**供給基盤**
生体牛・生体馬・北米産冷凍牛肉の輸入で**国内トップシェア**

外部環境

機会

- 中国、ASEAN域内の経済成長を背景とした中間所得者層増加による内需拡大
- 労働力不足による人件費増加への対応や生産性向上に寄与する日本の技術への需要拡大
- 和食をはじめとした日本の食文化への関心の高まり、及び食の西洋化
- 環境意識の高まりに伴う木材資源の持続可能な調達

リスク

- アジア各国の法律・制度変更
- アジアでの食に関する品質管理の厳格化によるコスト増加
- 急激な為替変動による事業・トレード収益の圧迫
- 生産事業の拡大による人権・環境リスクの増大

事業

ASEANリテール事業

ASEAN各国の発展段階に応じた食品リテール事業を展開しています。特にベトナムでは「惣菜・畜肉加工品製造」「4温度帯(常温、定温、冷蔵、冷凍)物流」「食品・消費財卸売」「小売(コンビニエンスストア)」の4事業を展開。現地社会の期待や関心に応え、暮らしの質向上に貢献しています。

- 食品卸・加工販売・小売・物流事業

商業施設事業

商業施設の運営受託及びバリューアップ投資を行っています。施設の運営力を活かしてバリューアップを図る事業モデルを確立しており、国内外の商業施設で運営事業を展開しています。

- 商業施設投資・運営事業

畜肉事業

生体・牧草から精肉まで畜肉関連全般にわたり事業を展開しており、生体輸入、北米産冷凍牛肉輸入では国内トップシェアを誇ります。また、国内畜肉加工・物流企業が出資するマーケティング会社である株式会社ミートワンを通じて、原料調達力の強化と国内外市場への販売拡大を推進しています。

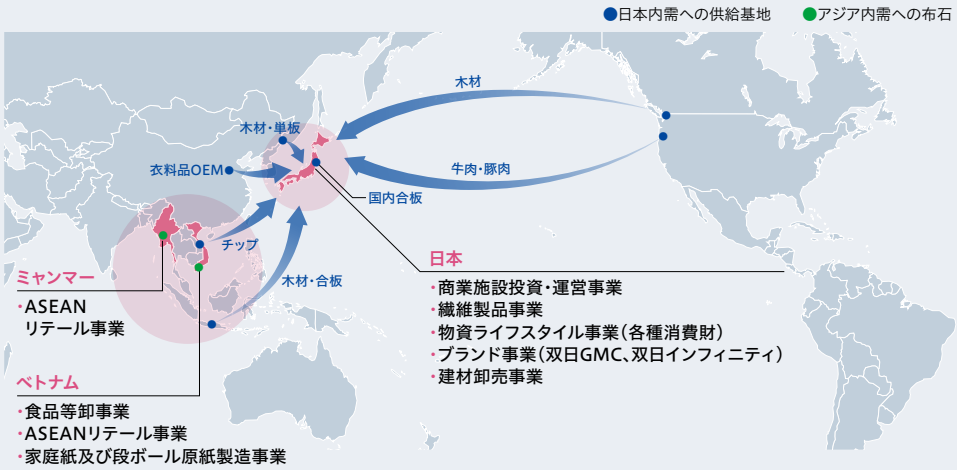
- ミートワンプロジェクト
- 牛肉(北米、豪州)、豚肉(北米、欧州)、生体(豪州、北米)輸入事業

林産・繊維・物資事業

長年にわたり消費財・産業資材のトレーディングを行っており、合板やテキスタイル販売事業では業界トップクラスのポジションを築いています。

- 木材チップ生産事業
- 建材卸売事業
- 繊維製品事業
- ブランド・消費財流通事業

主要事業



4温度帯物流事業（ベトナム）

商業施設（ピエリ守山）

成長戦略

消費者の嗜好がかつてないほど多様化しているなか、当本部は、消費市場の“お客様起点のビジネス”にこだわり、「生活の豊かさ」と「利便性」を高める多様な事業を展開しています。なかでも、経済成長が続くASEANでの事業拡大、機能の強化は今後の成長戦略の柱となるものです。

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

一方、商業施設事業においても「モノ（物販）からコト（体験型）」という消費トレンドを踏まえ、日本では施設の運営力を活かして自社及び他店のバリューアップを図る事業モデルを確立。培ったノウハウを活かして海外でも日本食のフードコートや日系レストランの施設運営事業を担っています。

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

家庭紙及び段ボール製造事業

2018年6月、ベトナムの大手製紙会社であるサイゴン・ペーパー社に出資し、ベトナムにおける家庭紙及び段ボール原紙製造事業に参入しました。生産量拡大や生産効率改善に向けた投資を行い、需要増加に応えていきます。加えて、これまで当社がベトナムで培った生活産業ビジネスの多彩なネットワークを活用して、販路の拡大にも取り組んでいきます。

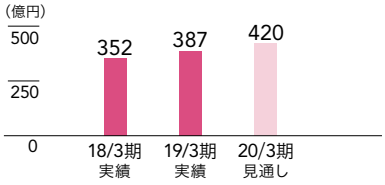
ミートワンプロジェクト

2018年2月、畜肉の原材料調達及び販売、畜肉加工、物流に関わる複数企業とマーケティング会社のミートワンを設立しました。参画企業のノウハウ・機能を融合し、仕入れ・製造・販売ネットワークを相互活用することで、安全・安心でおいしい畜肉加工品を、国内外の消費者に競争力のある価格で提供していきます。

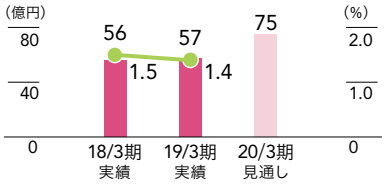
中計2020　1年目の振り返り

消費財流通事業などの主要事業が堅調に推移したほか、食肉取引の増加等により、概ね計画通りとなりました。

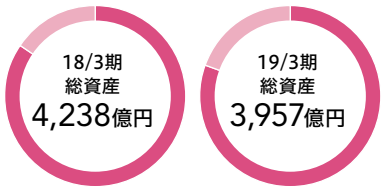
売上総利益推移



当期純利益（当社株主帰属）・ROA推移



資産構成



産業基盤・都市開発本部

**産業と都市生活の発展の基礎となる
インフラ・サービスを「事業」「地域」「プロパティ」の
3つのポートフォリオで捉え、
開発から運営までトータルに提供していきます。**

産業基盤・都市開発本部長
水池 祐

価値創造を支えるビジネスモデル

当本部の強み

インフラ構築力と商品開発力
長年の経験で得た顧客基盤などを活用したインフラ構築力と、住宅開発事業で培ったマーケット密着型の商品開発力

きめ細やかな独自サービス
工業団地・都市開発事業を通じて獲得した独自の機能・ノウハウ・サービスを活用し、産業基盤、生活基盤発展に貢献

不動産ビジネスの一貫推進
開発からアセットマネジメント、管理までを一貫して行い、それぞれの顧客目線でサービスを提供

外部環境

機会

- ASEAN諸国やインドなどアジアを中心とした新興国の経済成長
- 日系をはじめとする外資系製造業や日系デベロッパーのアジア進出
- 東京オリンピック・パラリンピック特需、インバウンド旅行客増加などに伴う事業機会の増加
- 日本社会での女性活躍推進や待機児童問題の解消需要及びアジア各国の雇用や産業の創出、人材育成等の需要

リスク

- 日本における人口減少に伴うマーケットの縮小
- アジア各国における法律・制度変更、景気・為替・金利変動リスク

事業

海外工業団地事業

アジアで工業団地の開発・管理・運営まで一貫で提供しています。電力などユーティリティの安定供給やインフラ整備、進出企業の現地法人設立サポートなどきめ細やかなサービスをハード、ソフト両面から提供し、顧客が事業に専念できる環境を整備しています。

- 工業団地開発・管理・運営事業
- 工業団地販売代理事業

国内不動産事業

住宅を中心とした都市インフラの開発・運営・バリューアップ・EXITを推進しています。また、J-REIT運用事業でのアセットマネジメントビジネスの展開にも注力しています。

- 国内分譲・賃貸住宅
- J-REIT運用
- オフィス
- 商業施設
- 管理・運営サービス

海外都市インフラ開発事業

行政・教育・商業・住宅などのインフラ開発により都市機能の充実を図っています。インドネシアのデルタマスシティ総合都市インフラ開発事業では、1,700haの工業団地開発に加え、1,500haの商業施設やサステナブルスマートタウンを建設しています。

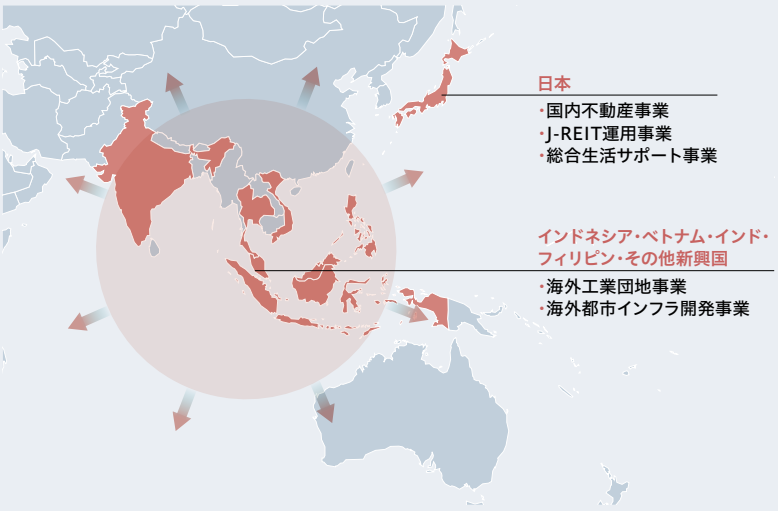
- 総合都市インフラ開発事業

**総合生活サポート事業
（保育所・学童保育所運営事業）**

オフィス・住宅・商業の不動産管理に加え、保育所・学童保育所運営事業を開始するなど、働く人・住まう人に付加価値を提供する総合ライフソリューション・サービスを拡大しています。

- 保育所・学童保育所

主要事業



FORECAST新宿AVENUE

保育所運営事業

成長戦略

当本部の事業基盤は、工業団地や住宅開発事業など都市インフラ開発を通じて長年積み上げてきた事業資産の管理・運営事業です。これら収益を「基礎収益」として積み上げ、開発収益の変動時にも充分に補い得る安定的な収益基盤を構築し、着実に資産効率を良化させることが基本戦略です。

国内では、開発・アセットマネジメント・プロパティマネジメントをより拡大・強化することで、顧客が求める多彩なアセットコントロールを実現していきます。海外では、国内で培った都市インフラの開発・運営力を活かして、中間層が増加するアジアを中心に、スマートシティなど将来の基礎収益確保につながる開発事業に注力していきます。

また、好調なJ-REIT運用事業にも一層注力するとともに、保育サービス事業など総合ライフソリューション・サービスを強化することで事業ポートフォリオの再構築を図ります。

国内不動産事業

住宅などの開発、アセットマネジメント、建物の管理・運営・生活関連サービス機能を相互に関連・循環させ、事業規模・領域の成長拡大を図ります。

海外工業団地事業

アジアなどでの工業団地開発・販売・運営事業の知見を活かし、生産地・消費地として魅力ある新興国で、中間層の拡大による需要を取り込もうとする外資系企業が事業に注力できる工業団地を開発し、製造業発展の基盤づくりに寄与します。

J-REIT運用事業

総合型上場リートである日本リート投資法人（NRT）の運用資産残高拡大とポートフォリオの質の向上を図り、安定収益基盤の拡大を目指します。資産運用を担う双日リートアドバイザーズにより、物件を見極め独自のエンジニアリング技術でバリューアップを実施し、法人上場から5年が経った2019年3月末には受託資産は約2,500億円となりました。中期的には3,000億円の達成を目指します。

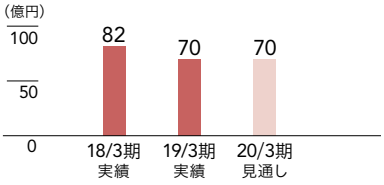
海外都市インフラ開発事業

各国の経済成長に応じた都市形成の課題に対し、最適な協業パートナーと組み、国・地域の成長に寄与する開発事業を推進します。インドネシアのデルタマスシティでは、日本人学校や大型ショッピングモール、スマート住宅の分譲など日系企業の強みを活かし25万人が住まう街づくりを推進します。

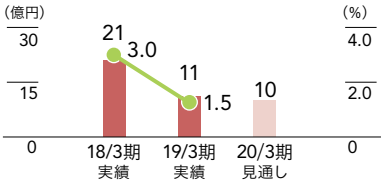
中計2020　1年目の振り返り

海外工業団地販売は順調に進捗したものの、国内不動産販売減などにより軟調に推移しました。

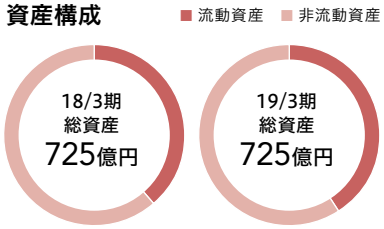
売上総利益推移



当期純利益（当社株主帰属）・ROA推移



資産構成



DATA
11年 財務サマリー

国際会計基準(IFRS)

	2019.3	2018.3	2017.3	2016.3	2015.3	2014.3	2013.3
経営成績							
収益	1,856,190	1,816,459	1,555,349	1,658,072	1,809,701	1,803,104	1,747,750
売上総利益	240,956	232,380	200,685	180,739	197,688	198,221	187,245
税引前利益	94,882	80,343	57,955	44,269	52,584	44,033	28,052
当期純利益(親会社の所有者に帰属)	70,419	56,842	40,760	36,526	33,075	27,250	13,448
基礎的収益力*1	93,015	90,713	54,076	41,603	66,354	68,018	38,395
営業活動によるキャッシュ・フロー	96,476	98,812	857	99,939	39,109	46,997	55,124
投資活動によるキャッシュ・フロー	△42,200	△86,407	△32,179	△33,910	△13,792	△24,469	△11,652
財務活動によるキャッシュ・フロー	△74,907	△13,052	△4,029	△114,695	△42,600	△30,931	△56,177
フリー・キャッシュ・フロー	54,276	12,404	△31,321	66,028	25,317	22,528	43,472
財政状態(会計年度末)							
総資産	2,297,059	2,350,351	2,138,466	2,056,670	2,297,358	2,220,236	2,150,050
親会社の所有者に帰属する持分合計	618,295	586,464	550,513	520,353	550,983	459,853	382,589
資本合計	661,607	625,124	577,970	549,716	590,656	492,959	411,298
有利子負債	873,321	911,479	925,368	922,699	1,038,769	1,065,276	1,077,007
ネット有利子負債	584,711	603,449	611,007	571,628	629,556	640,256	643,323
1株当たり情報							
基本的1株当たり利益又は損失(親会社の所有者に帰属)	56.34	45.44	32.58	29.20	26.44	21.78	10.75
1株当たり親会社所有者帰属持分	494.94	468.81	440.06	415.95	440.43	367.58	305.81
1株当たり配当額*2	17.00	11.00	8.00	8.00	6.00	4.00	3.00
財務指標							
総資産利益率(ROA)(%)	3.0	2.5	1.9	1.7	1.5	1.2	0.6
自己資本利益率(ROE)(%)*3	11.7	10.0	7.6	6.8	6.5	6.5	3.8
自己資本比率(%)*4	26.9	25.0	25.7	25.3	24.0	20.7	17.8
ネットDER(倍)	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.4	1.7
連結配当性向(%)*5	30.2	24.2	24.6	27.4	22.7	18.4	27.9

※ 当社は、2013年3月期より、2011年4月1日を移行日として国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。
*1 基礎的収益力 = 売上総利益 + 販管費(貸倒引当金繰入・貸倒償却を除く)+ 金利収支 + 受取配当金 + 持分法による投資損益
*2 当社の普通株式に係る年間配当金額です。
*3 自己資本利益率は親会社所有者帰属持分利益率を示しています。
*4 自己資本比率は親会社所有者帰属持分比率を示しています。
*5 連結会計年度末の発行済株式数を基にした連結配当性向を記載しています。2012年3月期につきましては当期純損失(親会社の所有者に帰属)が計上されているため、配当性向を記載していません。

単位：百万円

2012.3
2,006,649
217,066
58,457
△1,040
65,812
88,723
△42,280
△29,530
46,443
2,190,692
329,962
355,180
1,118,046
676,337

単位：円

△0.83
263.74
3.00
△0.0
△0.3
15.1
2.0
—

日本基準

単位：百万円

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

単位：円

1株当たり情報				
1株当たり当期純利益又は当期純損失	△2.92	12.77	7.08	15.39
1株当たり純資産	244.52	263.79	281.69	256.17
1株当たり配当額*2	3.00	3.00	2.50	5.50
財務指標				
総資産利益率（ROA）（%）	△0.2	0.7	0.4	0.8
自己資本利益率（ROE）（%）	△1.1	4.7	2.6	4.8
自己資本比率（%）	14.4	15.6	16.3	13.8
ネットDER（倍）	2.1	2.1	2.1	2.7
連結配当性向（%）*3	—	23.5	35.3	35.7

*1 基礎的収益力 = 営業利益（貸倒引当金繰入・貸倒償却控除前）+ 金利収支 + 受取配当金 + 持分法による投資損益
*2 当社の普通株式に係る年間配当金額です。
*3 連結会計年度末の発行済株式数を基にした連結配当性向を記載しています。2012年3月期につきましては当期純損失が計上されているため、配当性向を記載していません。
*4 2012年3月期につきましては、主要な海外の連結子会社の決算日を親会社の決算日に統一するため、決算日変更会社につきましては15ヶ月決算を実施しています。

DATA

連結財政状態計算書

	前連結会計年度末（2018年3月31日） 単位：百万円	当連結会計年度末（2019年3月31日） 単位：百万円	当連結会計年度末（2019年3月31日） 単位：千米ドル
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	305,241	285,687	2,573,756
定期預金	2,788	2,922	26,324
営業債権及びその他の債権	549,789	690,678	6,222,324
デリバティブ金融資産	2,703	2,060	18,558
棚卸資産	396,020	220,621	1,987,576
未収法人所得税	5,094	6,714	60,486
その他の流動資産	106,234	58,965	531,216
小計	1,367,872	1,267,650	11,420,270
売却目的で保有する資産	8,425	—	—
流動資産合計	1,376,297	1,267,650	11,420,270
非流動資産			
有形固定資産	172,135	192,902	1,737,855
のれん	65,842	66,198	596,378
無形資産	44,057	49,145	442,747
投資不動産	24,486	20,875	188,063
持分法で会計処理されている投資	407,284	424,152	3,821,189
営業債権及びその他の債権	63,824	84,145	758,063
その他の投資	182,949	173,066	1,559,153
デリバティブ金融資産	49	46	414
その他の非流動資産	8,794	12,683	114,261
繰延税金資産	4,630	6,192	55,783
非流動資産合計	974,053	1,029,409	9,273,954
資産合計	2,350,351	2,297,059	20,694,225

※ 米ドル金額は、読者の便宜のため、2019年3月31日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル＝111円で換算しています。
※ 財務情報についての詳細は、当社ウェブサイトより有価証券報告書をご覧ください。（https://www.sojitz.com/jp/ir/reports/security/）

	前連結会計年度末（2018年3月31日）	当連結会計年度末（2019年3月31日） 単位：百万円	当連結会計年度末（2019年3月31日） 単位：千米ドル
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	654,138	582,296	5,245,909
社債及び借入金	113,497	149,695	1,348,603
デリバティブ金融負債	3,394	2,511	22,621
未払法人所得税	13,632	10,775	97,072
引当金	2,069	1,026	9,243
その他の流動負債	55,004	60,793	547,684
小計	841,735	807,098	7,271,153
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	4,182	—	—
流動負債合計	845,918	807,098	7,271,153
非流動負債			
社債及び借入金	797,982	723,625	6,519,144
営業債務及びその他の債務	4,759	12,563	113,180
デリバティブ金融負債	2,634	2,693	24,261
退職給付に係る負債	22,016	22,139	199,450
引当金	21,000	36,292	326,954
その他の非流動負債	9,968	11,235	101,216
繰延税金負債	20,946	19,802	178,396
非流動負債合計	879,308	828,353	7,462,639
負債合計	1,725,227	1,635,451	14,733,792
資本			
資本金	160,339	160,339	1,444,495
資本剰余金	146,512	146,645	1,321,126
自己株式	△174	△865	△7,792
その他の資本の構成要素	124,348	107,576	969,153
利益剰余金	155,437	204,600	1,843,243
親会社の所有者に帰属する持分合計	586,464	618,295	5,570,225
非支配持分	38,659	43,312	390,198
資本合計	625,124	661,607	5,960,423
負債及び資本合計	2,350,351	2,297,059	20,694,225

DATA

連結純損益計算書

	前連結会計年度 (自2017年4月 1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月 1日 至2019年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月 1日 至2019年3月31日)
		単位:百万円	単位:千米ドル
収益			
商品の販売に係る収益	1,716,670	1,749,319	15,759,630
サービス及びその他の販売に係る収益	99,788	106,870	962,792
収益合計	1,816,459	1,856,190	16,722,432
原価	△1,584,078	△1,615,233	△14,551,648
売上総利益	232,380	240,956	2,170,774
販売費及び一般管理費	△162,662	△173,433	△1,562,459
その他の収益・費用			
固定資産除売却損益	△324	1,764	15,891
固定資産減損損失	△4,402	△509	△4,585
関係会社整理益	7,517	8,039	72,423
関係会社整理損	△11,847	△3,099	△27,918
その他の収益	6,763	5,113	46,063
その他の費用	△7,584	△8,832	△79,567
その他の収益・費用合計	△9,878	2,476	22,306
金融収益			
受取利息	5,682	7,084	63,819
受取配当金	4,639	5,167	46,549
その他の金融収益	—	143	1,288
金融収益合計	10,321	12,395	111,666
金融費用			
支払利息	△14,746	△15,290	△137,747
その他の金融費用	△128	—	—
金融費用合計	△14,874	△15,290	△137,747
持分法による投資損益	25,057	27,779	250,261
税引前利益	80,343	94,882	854,792
法人所得税費用	△18,648	△19,662	△177,135
当期純利益	61,694	75,219	677,648
当期純利益の帰属:			
親会社の所有者	56,842	70,419	634,405
非支配持分	4,852	4,799	43,234
計	61,694	75,219	677,648

		単位:円	単位:米ドル
1株当たり利益			
基本的1株当たり利益	45.44	56.34	0.50
希薄化後1株当たり利益	45.43	56.34	0.50

連結純損益及びその他の包括利益計算書

単位：百万円　　単位：千米ドル

	前連結会計年度 （自2017年4月 1日 至2018年3月31日）	当連結会計年度 （自2018年4月 1日 至2019年3月31日）	当連結会計年度 （自2018年4月 1日 至2019年3月31日）
当期純利益	61,694	75,219	677,648
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	△575	△10,751	△96,855
確定給付制度の再測定	△275	△365	△3,288
持分法で会計処理されている投資におけるその他の包括利益	4,778	4,391	39,558
純損益に振り替えられることのない項目合計	3,927	△6,725	△60,585
純損益にその後に振り替えられる可能性のある項目			
在外営業活動体の換算差額	△12,244	△8,975	△80,855
キャッシュ・フロー・ヘッジ	1,024	△189	△1,702
持分法で会計処理されている投資におけるその他の包括利益	△3,075	△4,380	△39,459
純損益にその後に振り替えられる可能性のある項目合計	△14,295	△13,545	△122,027
税引後その他の包括利益	△10,368	△20,270	△182,612
当期包括利益	51,326	54,948	495,027
当期包括利益の帰属：			
親会社の所有者	47,430	50,938	458,900
非支配持分	3,896	4,010	36,126
計	51,326	54,948	495,027

連結持分変動計算書

単位：百万円

	親会社の所有者に帰属する持分										
				その他の資本の構成要素							
	資本金	資本剰余金	自己株式	在外営業活動体の換算差額	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	キャッシュ・フロー・ヘッジ	確定給付制度の再測定	その他の資本の構成要素合計	利益剰余金	親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
2017年4月1日残高	160,339	146,513	△170	31,537	106,268	△5,124	—	132,682	111,149	550,513	27,457	577,970
当期純利益									56,842	56,842	4,852	61,694
その他の包括利益				△13,827	3,976	691	△252	△9,412		△9,412	△955	△10,368
当期包括利益	—	—	—	△13,827	3,976	691	△252	△9,412	56,842	47,430	3,896	51,326
自己株式の取得		△0	△3							△4		△4
配当金									△11,258	△11,258	△2,622	△13,881
支配が継続している子会社に対する親会社の持分変動				△1		0		△1	5	4	△3	1
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替					828		252	1,080	△1,080	—		—
その他の増減									△220	△220	9,931	9,711
所有者との取引等合計	—	△0	△3	△1	828	0	252	1,079	△12,554	△11,479	7,305	△4,173
2018年3月31日残高	160,339	146,512	△174	17,709	111,072	△4,432	—	124,348	155,437	586,464	38,659	625,124
会計方針の変更による影響									△444	△444		△444
2018年4月1日残高(修正後)	160,339	146,512	△174	17,709	111,072	△4,432	—	124,348	154,993	586,020	38,659	624,679
当期純利益									70,419	70,419	4,799	75,219
その他の包括利益				△12,847	△6,167	△79	△386	△19,481		△19,481	△789	△20,270
当期包括利益	—	—	—	△12,847	△6,167	△79	△386	△19,481	70,419	50,938	4,010	54,948
自己株式の取得		△0	△691							△691		△691
配当金									△16,888	△16,888	△3,381	△20,269
支配が継続している子会社に対する親会社の持分変動									△62	△62	2,871	2,808
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替					2,321		386	2,708	△2,708	—		—
株式報酬取引		132								132		132
その他の増減									△1,153	△1,153	1,152	△0
所有者との取引等合計	—	132	△691	—	2,321	—	386	2,708	△20,812	△18,663	643	△18,020
2019年3月31日残高	160,339	146,645	△865	4,861	107,226	△4,512	—	107,576	204,600	618,295	43,312	661,607

単位：千米ドル

	親会社の所有者に帰属する持分										
				その他の資本の構成要素							
	資本金	資本剰余金	自己株式	在外営業活動体の換算差額	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	キャッシュ・フロー・ヘッジ	確定給付制度の再測定	その他の資本の構成要素合計	利益剰余金	親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
2018年3月31日残高	1,444,495	1,319,927	△1,567	159,540	1,000,648	△39,927	—	1,120,252	1,400,333	5,283,459	348,279	5,631,747
会計方針の変更による影響									△4,000	△4,000		△4,000
2018年4月1日残高(修正後)	1,444,495	1,319,927	△1,567	159,540	1,000,648	△39,927	—	1,120,252	1,396,333	5,279,459	348,279	5,627,738
当期純利益									634,405	634,405	43,234	677,648
その他の包括利益				△115,738	△55,558	△711	△3,477	△175,504		△175,504	△7,108	△182,612
当期包括利益	—	—	—	△115,738	△55,558	△711	△3,477	△175,504	634,405	458,900	36,126	495,027
自己株式の取得		△0	△6,225							△6,225		△6,225
配当金									△152,144	△152,144	△30,459	△182,603
支配が継続している子会社に対する親会社の持分変動									△558	△558	25,864	25,297
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替					20,909		3,477	24,396	△24,396	—		—
株式報酬取引		1,189								1,189		1,189
その他の増減									△10,387	△10,387	10,378	△0
所有者との取引等合計	—	1,189	△6,225	—	20,909	—	3,477	24,396	△187,495	△168,135	5,792	△162,342
2019年3月31日残高	1,444,495	1,321,126	△7,792	43,792	966,000	△40,648	—	969,153	1,843,243	5,570,225	390,198	5,960,423

DATA

連結キャッシュ・フロー計算書

	前連結会計年度 (自2017年4月 1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月 1日 至2019年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月 1日 至2019年3月31日)
		単位:百万円	単位:千米ドル
営業活動によるキャッシュ・フロー			
当期純利益	61,694	75,219	677,648
減価償却費及び償却費	23,067	21,297	191,864
固定資産減損損失	4,402	509	4,585
金融収益及び金融費用	4,552	2,895	26,081
持分法による投資損益(△は益)	△25,057	△27,779	△250,261
固定資産除売却損益(△は益)	324	△1,764	△15,891
法人所得税費用	18,648	19,662	177,135
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	7,980	77,093	694,531
棚卸資産の増減(△は増加)	△118,303	△39,968	△360,072
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	166,218	△74,708	△673,045
その他の資産及び負債の増減	△39,979	54,962	495,153
退職給付に係る負債の増減(△は減少)	430	△179	△1,612
その他	3,597	△543	△4,891
小計	107,578	106,696	961,225
利息の受取額	4,248	5,163	46,513
配当金の受取額	17,735	23,951	215,774
利息の支払額	△14,814	△15,138	△136,378
法人所得税の支払額	△15,935	△24,197	△217,990
営業活動によるキャッシュ・フロー	98,812	96,476	869,153
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出	△29,590	△30,832	△277,765
有形固定資産の売却による収入	590	5,963	53,720
無形資産の取得による支出	△2,310	△7,113	△64,081
短期貸付金の増減(△は増加)	2,115	5,899	53,144
長期貸付けによる支出	△32,312	△7,802	△70,288
長期貸付金の回収による収入	10,826	7,740	69,729
子会社の取得による収支(△は支出)	△20,227	△3,753	△33,810
子会社の売却による収支(△は支出)	5,411	1,468	13,225
投資の取得による支出	△26,260	△32,721	△294,783
投資の売却による収入	13,074	17,393	156,693
その他	△7,725	1,556	14,018
投資活動によるキャッシュ・フロー	△86,407	△42,200	△380,180
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減(△は減少)	△21,723	24,999	225,216
長期借入れによる収入	128,716	82,636	744,468
長期借入金の返済による支出	△122,702	△162,353	△1,462,639
社債の発行による収入	19,881	—	—
社債の償還による支出	△10,061	△42	△378
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	—	△1,195	△10,765
非支配持分株主からの払込による収入	7,389	3,873	34,891
自己株式の取得による支出	△4	△691	△6,225
配当金の支払額	△11,258	△16,888	△152,144
非支配持分株主への配当金の支払額	△2,622	△3,139	△28,279
その他	△666	△2,106	△18,972
財務活動によるキャッシュ・フロー	△13,052	△74,907	△674,837
現金及び現金同等物の増減(△は減少)	△648	△20,631	△185,864
現金及び現金同等物の期首残高	308,632	305,241	2,749,918
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2,742	1,076	9,693
現金及び現金同等物の期末残高	305,241	285,687	2,573,756

連結対象会社の状況（黒字会社・赤字会社）

（1）黒字会社数・赤字会社数

単位：社

本部	前連結会計年度（2018年3月期）			当連結会計年度（2019年3月期）			増減		
	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計
自動車	17	4	21	15	9	24	△2	5	3
航空産業・交通プロジェクト	30	8	38	29	9	38	△1	1	0
機械・医療インフラ	14	2	16	15	1	16	1	△1	0
エネルギー・社会インフラ	28	22	50	30	16	46	2	△6	△4
金属・資源	17	5	22	14	5	19	△3	0	△3
化学	11	3	14	9	2	11	△2	△1	△3
食料・アグリビジネス	15	5	20	12	8	20	△3	3	0
リテール・生活産業	28	8	36	26	10	36	△2	2	0
産業基盤・都市開発	9	1	10	9	3	12	0	2	2
コーポレート	22	4	26	25	1	26	3	△3	0
計	191	62	253	184	64	248	△7	2	△5
黒字率	75%			74%			△1%		

（2）黒字額・赤字額

単位：億円

本部	前連結会計年度（2018年3月期）			当連結会計年度（2019年3月期）			増減		
	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計
自動車	75	△1	74	63	△5	59	△12	△4	△16
航空産業・交通プロジェクト	34	△3	31	47	△5	42	13	△2	11
機械・医療インフラ	43	0	43	55	0	55	12	0	12
エネルギー・社会インフラ	106	△143	△37	114	△14	99	8	129	137
金属・資源	265	△19	246	322	△4	319	57	15	72
化学	85	△9	76	84	△8	75	△1	1	0
食料・アグリビジネス	84	△7	77	51	△7	44	△33	0	△33
リテール・生活産業	66	△9	57	67	△11	56	1	△2	△1
産業基盤・都市開発	42	0	42	32	0	32	△10	0	△10
コーポレート	9	△9	0	22	△7	15	13	2	15
計	809	△201	608	857	△62	795	48	139	187

※ 当社が直接連結経理処理を実施している連結対象会社を集計しています。
※ 海外現地法人の営業セグメントにかかる黒字額・赤字額は、各営業セグメントで認識しており、上記の会社数とは一致しません。
※ 当社は、2018年4月1日付にて「航空産業・情報」、「環境・産業インフラ」、「エネルギー」を再編し、「航空産業・交通プロジェクト」、「機械・医療インフラ」、「エネルギー・社会インフラ」へ変更しています。また、「石炭・金属」の名称を「金属・資源」へ変更しています。これに伴い、報告セグメントの区分方法を 変更しています。なお、前会計年度のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成しています。

カントリーリスクエクスポージャー（連結）

エクスポージャー残高（2019年3月末）

単位：億円

国名	投資	融資	保証等	営業債権	現預金等	その他資産	所在国ベース	実質リスク国ベース
タイ	48	0	0	301	227	105	681	719
インドネシア	173	1	94	108	66	15	457	591
フィリピン	137	1	0	76	22	44	280	249
中国（香港を含む合計）	112	0	4	532	87	52	787	778
（中国単独）	102	0	4	356	42	20	524	599
（香港単独）	10	0	0	176	45	32	263	179
ブラジル	70	3	2	65	15	134	289	566
アルゼンチン	2	0	0	23	0	17	42	8
ロシア	17	0	0	204	23	70	314	256
インド	128	0	4	382	2	38	554	450
ベトナム	91	2	2	147	51	198	491	307
トルコ	0	0	0	17	2	1	19	64
合計	778	7	106	1,855	495	674	3,914	3,988

（参考数値）

エクスポージャー残高（2018年3月末）

単位：億円

国名	投資	融資	保証等	営業債権	現預金等	その他資産	所在国ベース	実質リスク国ベース
タイ	34	0	0	292	238	103	667	703
インドネシア	182	1	0	146	57	14	400	611
フィリピン	212	0	0	172	21	21	426	270
中国（香港を含む合計）	122	0	5	560	101	56	844	816
（中国単独）	111	0	5	393	57	22	588	673
（香港単独）	11	0	0	167	44	34	256	143
ブラジル	83	3	2	46	18	130	282	607
アルゼンチン	4	0	0	55	0	17	76	18
ロシア	19	0	0	145	64	78	306	229
インド	131	37	2	379	3	35	587	404
ベトナム	35	0	2	105	46	59	247	230
トルコ	0	0	0	47	2	0	50	78
合計	822	41	11	1,947	550	513	3,885	3,966

（注意事項）

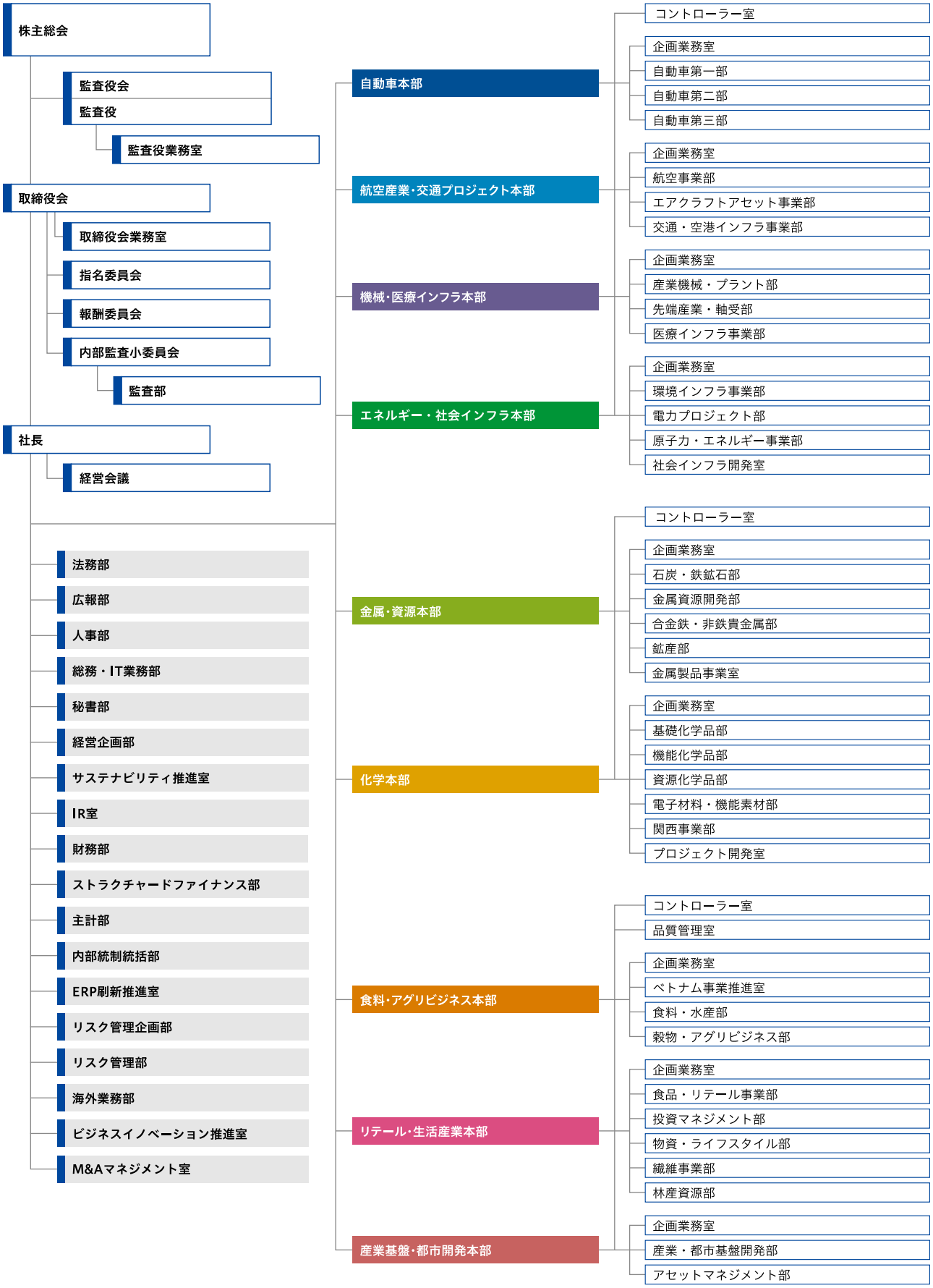
双日グループ連結保有資産を対象として、カントリーリスクに晒されている資産をエクスポージャーとして集計しています。

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

なお、集計の定義は下記のとおりです。

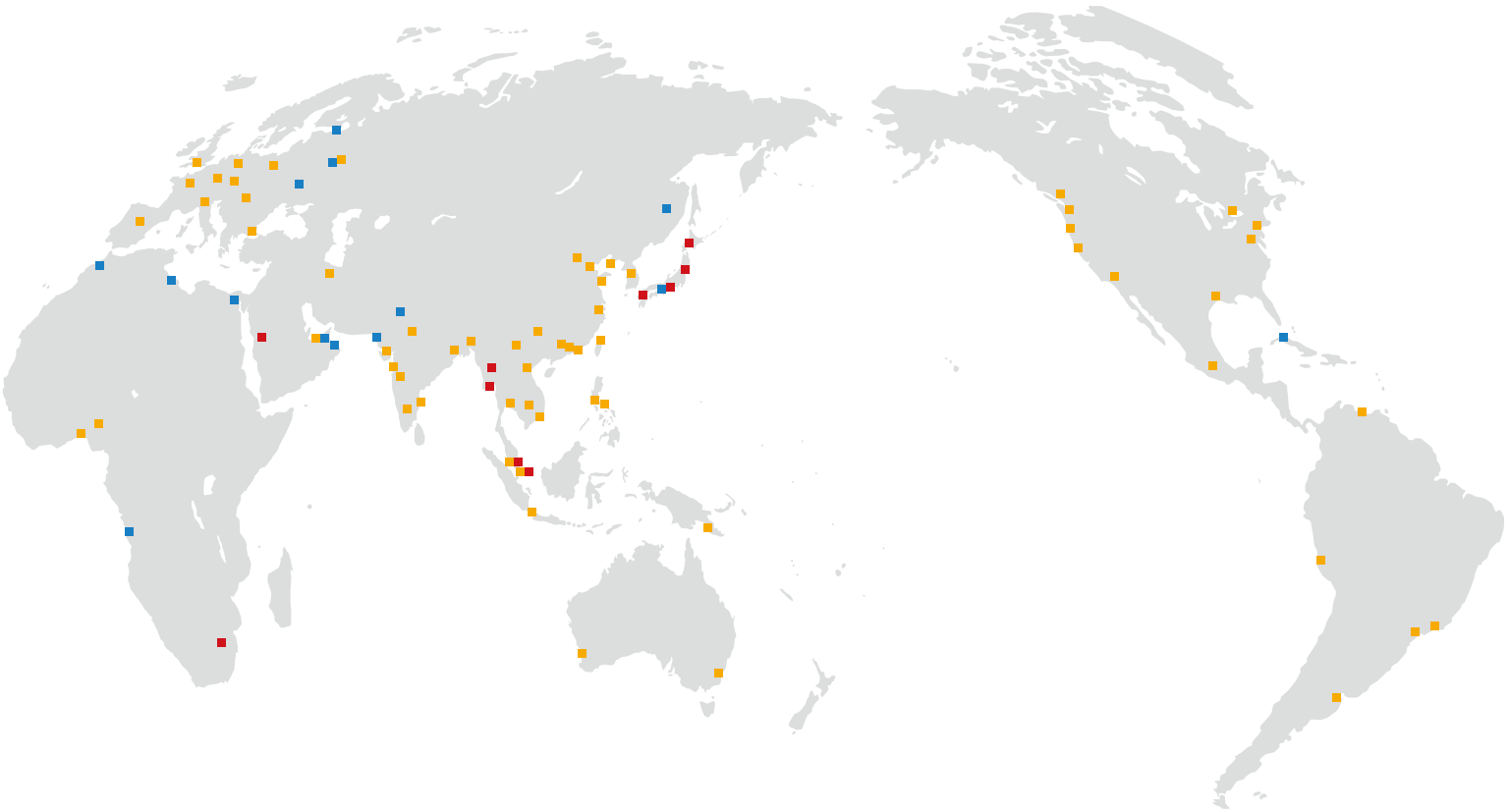
- 「所在国ベース」：与信先などが存在している国をベースに集計した残高
- 「実質リスク国ベース」：所在国にかかわらず実質のリスクが存在する国をベースに修正した残高

組織図（2019年6月30日現在）



DATA

国内・海外拠点一覧(2019年6月30日現在)



■ 現地法人　■ 支店　■ 事務所・支社

日本(国内)	
札幌	■ 双日株式会社 北海道支店
仙台	■ 双日株式会社 東北支店
名古屋	■ 双日株式会社 名古屋支店
大阪	■ 双日株式会社 関西支社
福岡	■ 双日株式会社 九州支店

米州地域	
アルゼンチン	
ブエノスアイレス	■ Sojitz Argentina S.A.
ブラジル	
リオデジャネイロ	■ Sojitz do Brasil S.A., Rio de Janeiro Branch
サンパウロ	■ Sojitz do Brasil S.A.
カナダ	
トロント	■ Sojitz Canada Corporation, Toronto Office
バンクーバー	■ Sojitz Canada Corporation
メキシコ	
メキシコシティー	■ Sojitz Mexicana S.A. de C.V.
ペルー	
リマ	■ Sojitz Corporation of America, Lima Office
米国	
ヒューストン	■ Sojitz Corporation of America, Houston Branch
メサ	■ Sojitz Corporation of America, Seattle Branch, Mesa Office
ニューヨーク	■ Sojitz Corporation of America
ポートランド	■ Sojitz Corporation of America, Portland Branch
サンノゼ	■ Sojitz Corporation of America, San Jose Office
シアトル	■ Sojitz Corporation of America, Seattle Branch
ワシントンD.C.	■ Sojitz Corporation of America, Washington Branch
ベネズエラ	
カラカス	■ Sojitz Venezuela C.A.

国内・海外拠点一覧

欧州・ロシア・NIS地域

チェコ	
プラハ	■ Sojitz Europe plc, Prague Office
フランス	
パリ	■ Sojitz Europe plc, Paris Branch
ドイツ	
デュッセルドルフ	■ Sojitz Europe plc, Dusseldorf Branch
ハンブルグ	■ Sojitz Europe plc, Hamburg Office
ハンガリー	
ブダペスト	■ Sojitz Europe plc, Budapest Office
イタリア	
ミラノ	■ Sojitz Europe plc, Milan Branch
ポーランド	
ワルシャワ	■ Sojitz Europe plc, Warsaw Office
ロシア	
ハバロフスク	■ Sojitz Corporation, Khabarovsk Liaison Office
モスクワ	■ Sojitz LLC
	■ Sojitz Corporation, Moscow Liaison Office
サンクトペテルブルグ	■ Sojitz Corporation, Saint- Petersburg Liaison Office
スペイン	
マドリッド	■ Sojitz Europe plc, Madrid Branch
トルコ	
イスタンブール	■ Sojitz Europe plc, Istanbul Branch
英国	
ロンドン	■ Sojitz Europe plc
ウクライナ	
キエフ	■ Sojitz Corporation, Kyiv Representative Office

中東・アフリカ地域

アンゴラ	
ルアンダ	■ Sojitz Corporation, Luanda Liaison Office
エジプト	
カイロ	■ Sojitz Corporation, Cairo Liaison Office
イラン	
テヘラン	■ Sojitz Corporation Iran Ltd.
リビア	
トリポリ	■ Sojitz Corporation, Tripoli Liaison Office
モロッコ	
カサブランカ	■ Sojitz Corporation, Casablanca Liaison Office
ナイジェリア	
アブジャ	■ Sojitz Global Trading Nigeria Ltd., Abuja Office
ラゴス	■ Sojitz Global Trading Nigeria Ltd.
オマーン	
マスカット	■ Sojitz Corporation, Muscat Liaison Office
サウジアラビア	
ジェッダ	■ Sojitz Corporation, Jeddah Branch
南アフリカ	
ヨハネスブルグ	■ Sojitz Corporation, Johannesburg Branch
アラブ首長国連邦	
ドバイ	■ Sojitz Middle East FZE
	■ Sojitz Corporation, MEA Office

中国地域

北京	■ Sojitz (China) Co., Ltd. (双日(中国)有限公司)
重慶	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Chongqing Office (双日(中国)有限公司 重慶出張所)
大連	■ Sojitz (Dalian) Co., Ltd. (双日(大連)有限公司)
広州	■ Sojitz (Guangzhou) Co., Ltd. (双日(広州)有限公司)
香港	■ Sojitz (Hong Kong) Ltd. (双日(香港)有限公司)
昆明	■ Sojitz (Hong Kong) Ltd., Kunming Office (双日(香港)有限公司 昆明出張所)
青島	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Qingdao Branch (双日(中国)有限公司 青島分公司)
上海	■ Sojitz (Shanghai) Co., Ltd. (双日(上海)有限公司)
深圳	■ Sojitz (Hong Kong) Ltd., Shenzhen Office (双日(香港)有限公司 深圳出張所)
天津	■ Sojitz (China) Co., Ltd., Tianjin Branch (双日(中国)有限公司 天津分公司)

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

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

主要関係会社(2019年3月31日現在)

自動車本部

主要関係会社及び事業内容	出資比率
● Hyundai Motor (Thailand) Co., Ltd.(現代自動車の輸入・販売／子会社)	70.0%
● Subaru Motor LLC(ロシアにおけるスバル車輸入総代理店／子会社)	65.6%
● Sojitz de Puerto Rico Corporation(現代自動車の輸入・販売／子会社)	100.0%
● Weatherford Motors Inc.(米国におけるBMWディーラー事業／子会社)	100.0%
● Stratosphere Quality LLC(品質検査関連サービス事業／子会社)	65.0%
● 双日オートランス株式会社(四輪・二輪部品の輸出入取引、複合物流サービスの提供、建設機械等の海外ディストリビューション／子会社)	100.0%
● Center Sunrise LLC(ロシアにおけるスバルディーラー事業／子会社)	51.0%
● U Service Sunrise LLC(ロシアにおけるスバルディーラー事業／子会社)	75.0%
連結子会社 31社　　持分法適用会社 7社	

航空産業・交通プロジェクト本部

主要関係会社及び事業内容	出資比率
● 双日エアロスペース株式会社(航空・防衛産業関連機器の輸出入・販売／子会社)	100.0%
● Phenix Jet International, LLC(ビジネスジェット運航管理支援、チャーター販売等／子会社)	75.0%
● Phenix Jet Hong Kong, Ltd(ビジネスジェット運航管理支援、チャーター販売等／子会社)	56.3%
● 双日マリンアンドエンジニアリング株式会社(船舶の売買、傭船及び仲介、船舶関連機器・材料の輸出入・国内販売など／子会社)	100.0%
● Cad Railway Industries Limited(鉄道車両総合メンテナンス事業／持分法適用会社)	40.9%
連結子会社 41社　　持分法適用会社 12社	

機械・医療インフラ本部

主要関係会社及び事業内容	出資比率
● 双日マシナリー株式会社(一般産業機械類の輸出入・販売／子会社)	100.0%
● First Technology China Ltd. (表面実装機・半導体関連機械の販売・サービス／子会社)	100.0%
● Sojitz Hospital PPP Investment B.V.(トルコ病院施設運営事業への投融資／子会社)	100.0%
● LLC“Kawasaki Gas Turbine Service RUS”(川崎重工業株式会社製ガスタービンのメンテナンス事業／持分法適用会社)	49.0%
連結子会社 14社　　持分法適用会社 13社	

エネルギー・社会インフラ本部

主要関係会社及び事業内容	出資比率
● 未来創電上北六ヶ所株式会社(太陽光発電事業／子会社)	100.0%
● Alten RE Developments America B.V.(太陽光発電事業への投資／子会社)	66.7%
● S4 Chile SpA(太陽光発電事業への投資／子会社)	67.4%
● Mirai Power Europe Limited(風力発電事業への投資／子会社)	100.0%
● Blue Horizon Power International Ltd.(ガス火力発電事業への投資／子会社)	100.0%
● Blue Horizon Power America, Inc.(ガス火力発電事業への投資／子会社)	100.0%
● Sojitz Kleen LLC(ガス火力発電事業への投資／子会社)	100.0%
● Sojitz Generation DMCC(発電事業の開発／子会社)	100.0%
● 日商エレクトロニクス株式会社(ITシステム・ネットワークサービス事業／子会社)	100.0%
● さくらインターネット株式会社(クラウドサービス・データセンター事業／持分法適用会社)	29.0%
● 東京油槽株式会社(石油化学製品等保管、倉庫、運送業務／子会社)	100.0%
● Sojitz Energy Development Ltd.(石油・ガス開発／子会社)	100.0%
● エルエヌジージャパン株式会社(LNG事業及び関連投融資／持分法適用会社)	50.0%
● イーエナジー株式会社(原子力機器類、研究炉向け原子燃料の販売／子会社)	100.0%
連結子会社 48社　　持分法適用会社 30社	

金属・資源本部

主要関係会社及び事業内容	出資比率
● 双日ジェクト株式会社(コークス・炭素製品・各種鉱産品のトレーディング／子会社)	100.0%
● Sojitz Coal Resources Pty. Ltd. (石炭鉱山への投資／子会社)	100.0%
● Sojitz Resources(Australia)Pty. Ltd. (アルミナ生産会社への投資／子会社)	100.0%
● Sojitz Moolarben Resources Pty. Ltd. (石炭鉱山への投資／子会社)	100.0%
● 日本積層造形株式会社(金属3Dプリンタ用金属粉製造販売、受託造形サービス／子会社)	56.0%

● 株式会社メタルワン(鉄鋼関連商品の輸出入、外国間及び国内販売など／持分法適用会社)	40.0%
● Cariboo Copper Corp. (銅鉱山への投資／持分法適用会社)	50.0%
● Japan Alumina Associates(Australia)Pty. Ltd. (アルミナ生産会社への投資／持分法適用会社)	50.0%
● Coral Bay Nickel Corporation(ニッケル・コバルト混合硫化物の製造・販売／持分法適用会社)	18.0%
連結子会社 28社　　持分法適用会社 16社	

化学本部

主要関係会社及び事業内容	出資比率
● 双日プラネット株式会社(合成樹脂原料・製品等の貿易・販売／子会社)	100.0%
● プラマテルズ株式会社(合成樹脂原料・製品等の貿易・販売／子会社)	46.6%
● PT. Kaltim Methanol Industri(メタノールの製造・販売／子会社)	85.0%
● solvadis deutschland gmbh(化学品の貿易・販売／子会社)	100.0%
連結子会社 36社　　持分法適用会社 14社	

食料・アグリビジネス本部

主要関係会社及び事業内容	出資比率
● Atlas Fertilizer Corporation(肥料の製造・販売、輸入肥料販売／子会社)	100.0%
● Japan Vietnam Fertilizer Company(肥料の製造・販売／子会社)	75.0%
● 双日ツナファーム鷹島株式会社(マグロ養殖／子会社)	100.0%
● Dalian Global Food Corp. (大連翔祥食品)(マグロ加工／子会社)	90.0%
● Interflour Vietnam Ltd. (製粉事業、港湾事業／持分法適用会社)	20.0%
● ヤマザキビスケット株式会社(菓子の製造、販売／持分法適用会社)	20.0%
連結子会社 18社　　持分法適用会社 9社	

リテール・生活産業本部

主要関係会社及び事業内容	出資比率
● 双日食料株式会社(砂糖・糖化製品・乳製品・農畜水産物・加工食品・その他各種食料品の販売／子会社)	100.0%
● 双日建材株式会社(総合建材販売／子会社)	100.0%
● 双日ファッション株式会社(綿・化合繊織物等のプリント、無地・先染などの企画加工卸売販売／子会社)	100.0%
● 双日商業開発株式会社(ショッピングセンターの保有、賃貸、運営／子会社)	100.0%
● 第一紡績株式会社(繊維製品製造・販売、倉庫業、ショッピングセンター経営／子会社)	100.0%
● 双日ジーエムシー株式会社(物資製品などの輸出入・販売／子会社)	100.0%
● 双日インフィニティ株式会社(紳士・婦人・子供衣料製品の企画・製造・販売／子会社)	100.0%
● Saigon Paper Corporation(家庭紙及び産業用紙などの製紙製品の製造・販売／子会社)	95.8%
● 株式会社トライステージ(ダイレクトマーケティング支援事業／持分法適用会社)	20.9%
● 株式会社JALUX(航空・空港関連、生活関連、顧客サービス事業における流通・サービス業／持分法適用会社)	22.2%
連結子会社 29社　　持分法適用会社 18社	

産業基盤・都市開発本部

主要関係会社及び事業内容	出資比率
● 双日新都市開発株式会社(住宅の開発・分譲、不動産仲介、賃貸マンションの開発・保有、住宅用品販売業／子会社)	100.0%
● 双日総合管理株式会社(マンション及びビル管理、オフィスレジデンスPM業務、総合生活サポート事業／子会社)	100.0%
● 株式会社アンジェリカ(保育所・学童保育所運営事業／子会社)	100.0%
● 双日リートアドバイザーズ株式会社(投資運用業／子会社)	67.0%
● PT. Puradelta Lestari Tbk(インドネシアにおける工業団地開発を含む総合都市インフラ開発／持分法適用会社)	25.0%
● Long Duc Investment Co., Ltd.(ベトナムにおける工業団地の開発、販売、運営、賃貸工場リース／子会社)	44.2%
連結子会社 12社　　持分法適用会社 3社	

その他

主要関係会社及び事業内容	出資比率
● 双日九州株式会社(国内地域法人／子会社)	100.0%
● 双日ロジスティクス株式会社(物流サービス業、陸海空運送取扱業、国際複合一貫輸送業(NVOCC)／子会社)	100.0%
● 株式会社双日総合研究所(各種調査、コンサルティング業務／子会社)	100.0%
連結子会社 48社　　持分法適用会社 5社　　(海外現地法人を含む)	

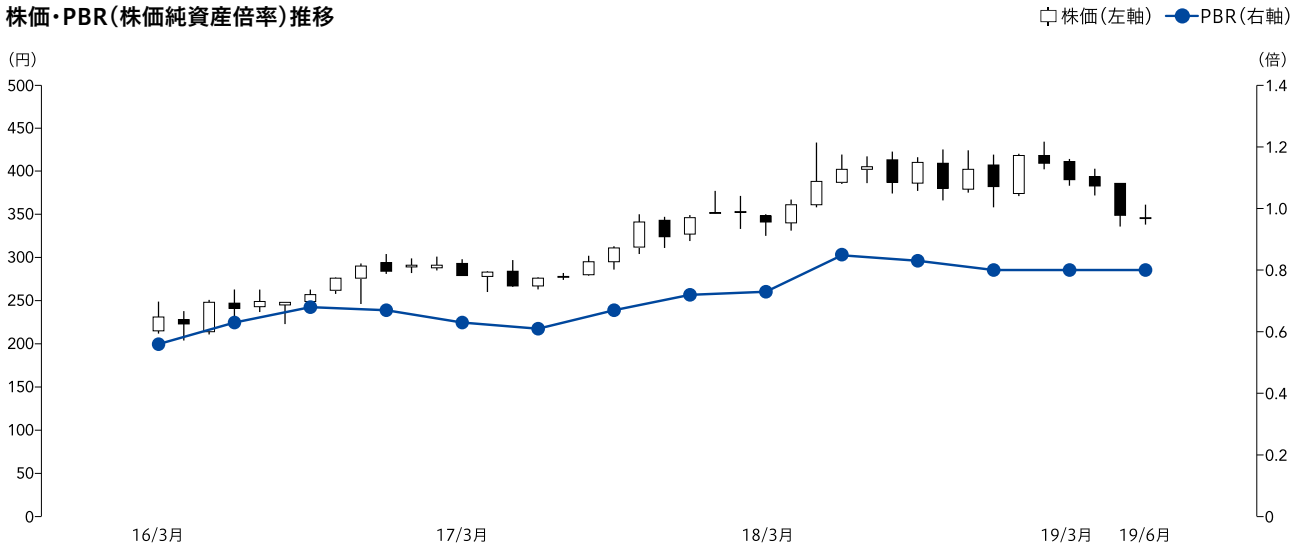
会社データ（2019年6月30日現在）

会社概要

会社名	双日株式会社
英文名	Sojitz Corporation
設立	2003年4月1日
資本金	160,339百万円
代表者	代表取締役社長　藤本 昌義（ふじもと まさよし）
本社所在地	〒100-8691 東京都千代田区内幸町2-1-1 TEL：03-6871-5000 FAX：03-6871-2430
拠点数	国内：1（支社）、4（支店） 海外：81（現地法人、駐在員事務所等）
連結対象会社数	国内：127社 海外：310社
従業員数	単体：　2,517名 連結：18,793名
証券コード	2768（東京証券取引所市場第一部）

株式関連データ

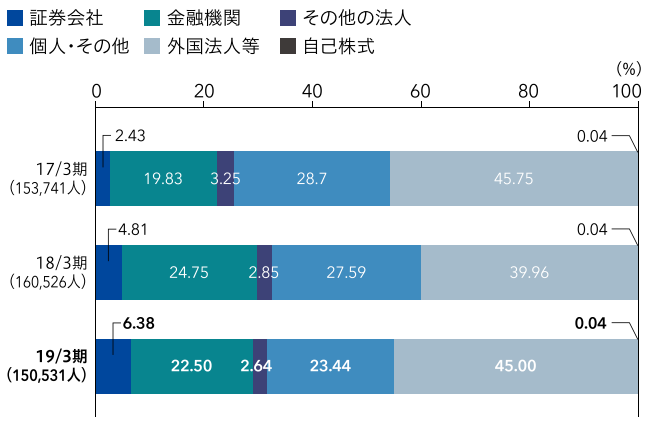
株価・PBR（株価純資産倍率）推移



株主総利回り（前期末株価を基準日とする）

決算年月	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
株主総利回り	118%	119%	124%	126%	119%

所有者別株式数比率推移



※（　）は株主数

大株主（2019年3月31日現在）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	149,254	11.93
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	123,634	9.88
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	63,134	5.05
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 1300000	32,714	2.62
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNY GCM CLIENT ACCOUNTS M LSCB RD	30,863	2.47
モルガン・スタンレーMUFG 証券株式会社	23,258	1.86
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	22,705	1.82
資産管理サービス信託銀行株式会社	22,031	1.76
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	22,021	1.76
JP MORGAN CHASE BANK 385151	19,123	1.53

※ 持株比率は、発行済株式数から、自己株式を控除して計算しています。

投資家・株主の皆様とのコミュニケーションについて

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

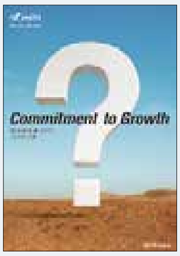
*詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。
（https://www.sojitz.com/jp/ir/management/policy/）

2019年3月期の活動実績

個人株主・投資家との対話	株主説明会 4回	個人投資家説明会 7回	お会いした株主 2,000人
機関投資家（国内・海外）との対話	決算発表 4回	個別面談 200回	証券会社主催 国内外カンファレンスへの参加 3回

コミュニケーションツール

機関投資家向け ◀・・・・・・・・・▶ **個人投資家向け**



統合報告書

コーポレートサイト
https://www.sojitz.com/jp/

IR情報
https://www.sojitz.com/jp/ir/

株主通信

※ 裏表紙記載の「Hassojitz」とは：「発想を実現する双日」＝「発想×sojitz」＝Hassojitz（ハッソウジツ）
　双日は「発想」の力で新たに価値を創造する会社であり、一人ひとりの挑戦によって、それをビジネスとして「実現」するという意志を込めています。

IRに対する外部評価

年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）の運用先が選ぶ、「優れた統合報告書」（2018年度）のうちの1社に選出されました。

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

大和インベスター・リレーションズ社によるインターネットIR表彰において、2016年から3年連続で「最優秀賞」を受賞しました。

Hassojitz

発想 × sojitz

双日株式会社

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

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