



New way, New value

中期経営計画2023 ～Start of the Next Decade～

将来情報に関するご注意

本資料に掲載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、業績を確約するものではありません。実際の業績等は、新型コロナウイルス感染症の収束時期や、内外主要市場の経済環境、為替相場の変動など様々な要因により、大きく変動する可能性があります。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。本情報及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行ってくださいようお願い致します。本資料を利用の結果、生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

2021年4月30日
双日株式会社



目次

1. 中期経営計画2020 振り返り
2. 中期経営計画2023
～Start of the Next Decade～
3. Appendix 補足資料

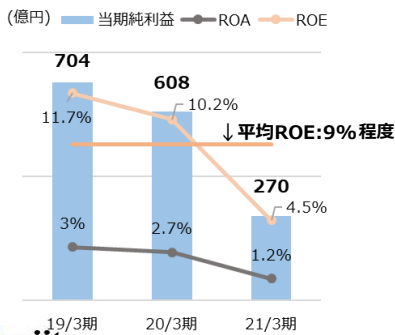
1. 中期経営計画2020 振り返り

中期経営計画2020 振り返り – 定量計画の状況

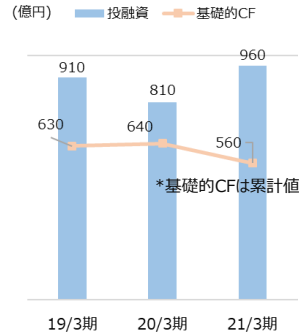
- 3カ年平均ROEは9%程度となったが、コロナ影響もあり、20年度の当期純利益・ROA・ROEは計画比未達
- 規律を持った財務マネジメントは継続、NET DERや基礎的CFは計画達成
- 株主還元（配当性向）は、安定的・継続的に配当性向30%以上を実行

最終年度目標	当期純利益・ROE・ROA		投融資計画		NET DER	
	750億円以上 ROA3%超 ROE10%超	評価 ×	累計約3,000億円	評価 △	1.5倍以下	評価 ○
		基礎的CF		配当金・配当性向		
		中計3カ年 累計黒字	評価 ○	30%程度	評価 ○	

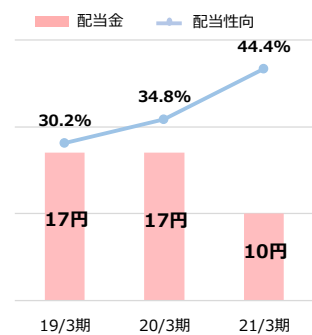
当期純利益・ROE・ROA



投資実績・基礎的CF



配当金・配当性向

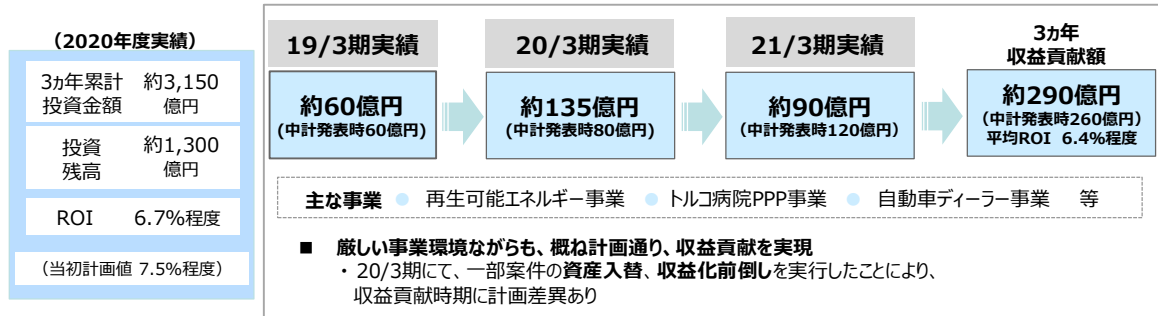


Copyright © Sojitz Corporation 2021

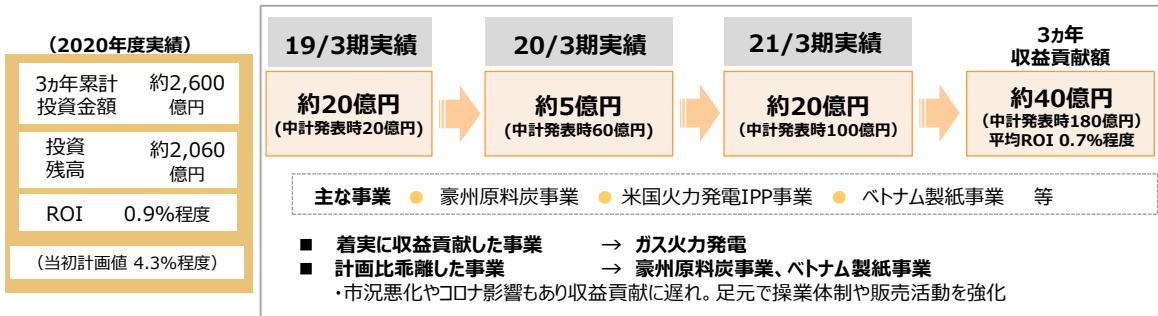
4

- まず、はじめに、4ページをご覧ください。
2018年4月よりスタートした「中期経営計画2020」の定量目標を振り返ります。
- 中期経営計画2020では、最終年度に当期純利益750億円以上、ROA3%超、ROE10%超を掲げていました。
- 当期純利益については、初年度2018年度は704億円と、順調なスタートを切りましたが、最終年度である2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けたほか、
- 脱炭素社会への移行動向を踏まえた、一部の一般炭権益や油田権益に対する手当てを、構造改革費用として前倒しで実施したことなどにより、当期純利益270億円、ROA1.2%、ROE4.5%と計画比未達となりました。
- ROEについては、単年度では計画未達でしたが、中計期間中の平均では9%程度と、当社の株主資本コスト8%の水準を上回る結果となっています。
- また、基礎的キャッシュフロー、ネットDER、株主還元について、コロナ禍においても、規律を持った財務マネジメントを堅持しており、いずれの目標も達成しました。

中期経営計画2017



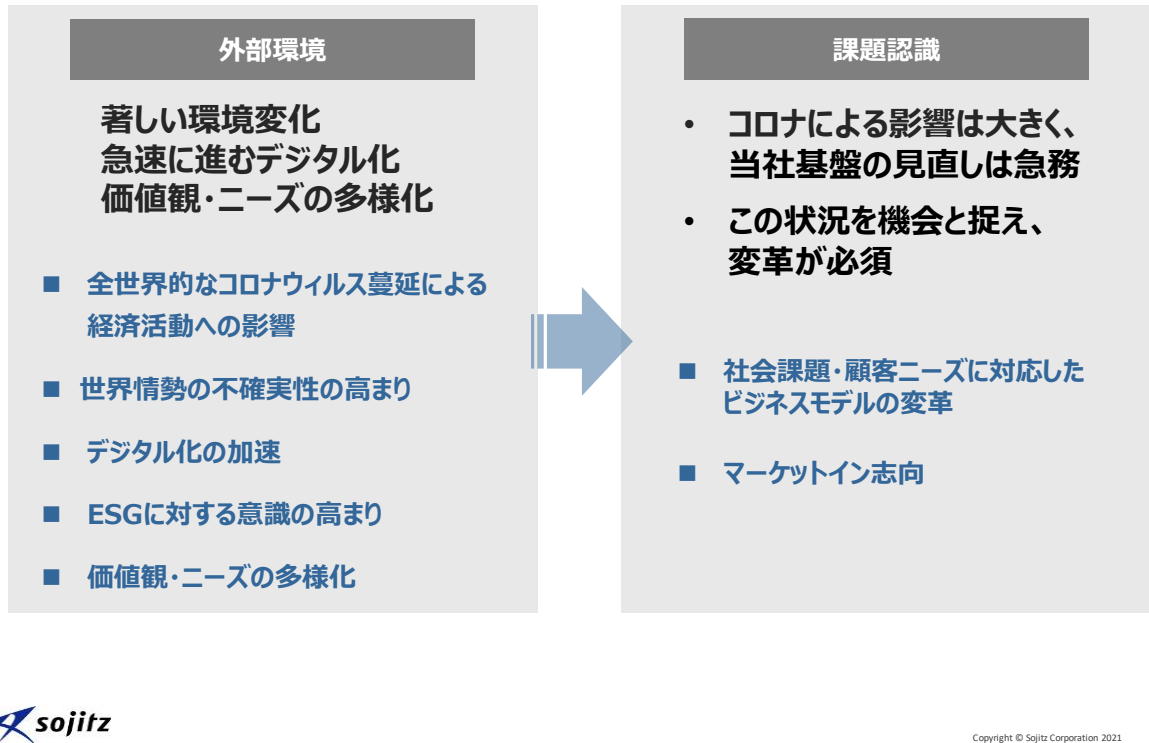
中期経営計画2020



- 次に、新規投資の実績と収益貢献についてご説明致します。
- 中計2020の新規投資金額は、3年間累計で2,600億円と、最終年度での世界的なコロナ影響による契約交渉の遅れなどにより、計画比ヒナンドとなりました。
- 中計2017にて実行した新規投資については、再生可能エネルギー事業や、トルコ病院事業、自動車ディーラー事業などからの収益貢献に加え、資産入替に伴う収益計上もあり、3か年間累計で約290億円と、概ね計画通りの収益をあげることができました。
- 一方、中計2020に実行した新規投資については、ガス火力発電など着実に収益貢献した事業もありましたが、豪州原料炭事業やベトナム製紙事業で、市況悪化やコロナ影響による収益化の遅れが見られ、3か年累計で約40億円の収益貢献に留まり、計画を大幅に下回りました。足元、操業体制の強化や販売活動に注力しており、収益改善に努めています。

2. 中期経営計画 2023 ～Start of the Next Decade～

現状認識 – 外部環境と課題認識



- 続いて、今年度からスタートする中期経営計画2023～Start of the Next Decade～について説明します。
- まずはじめに、外部環境や現状についての認識です。
- 外部環境は、引き続き、全世界的なコロナウイルス蔓延による経済活動への影響や、世界情勢の不確実性の高まりが続くとみております。
- また、デジタル化の加速、ESGに対する意識の高まり、価値観・ニーズの多様化といった昨今のメガトレンドは、これまで以上に企業活動に与える影響が大きくなっていくと見えています。
- こうした中、先ほど振り返りましたように、コロナの影響を大きく受けた中で、資源から非資源への収益基盤の転換の遅れや収益劣化への対応スピードが足りていなかったと認識しており、改めて強固な収益基盤の構築とともに、このような状況を機会と捉えた変革をしていく必要があると強く感じております。
- 具体的には、社会課題や顧客ニーズに対応したビジネスモデルへの変革やマーケットイン志向を重視した取り組みの強化を図っていく必要があると認識しています。

目指すべき姿・方向性

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

豊かな未来の実現に向けたサステナビリティ経営

双日が得る価値

社会が得る価値

2030年

双日の目指す姿

事業や人材を創造し続ける総合商社

マーケットニーズや社会課題に応える
価値(事業・人材)創造を通じ、
企業価値を向上

総合商社としての使命

必要なモノ・サービスを必要なところに提供する

目指す姿に向けて

競争優位性・成長性の追求

- マーケットインの徹底
- 共創・共有の実践
- スピードの追求
- 組織・人材のトランスフォーメーション

2020年

- 不確実性の高まり、価値観多様化
- 自社目線による機能提供・プロダクトアウト志向



- このような、大きな変革期をむかえるにあたって、当社では2030年における「目指す姿」として「事業や人材を創造し続ける総合商社」をかかげました。
- 総合商社としての使命と考える、必要なモノ・サービスを必要なところに届けつつ、「マーケットニーズや社会課題に応える事業や人といった価値を創造し続けることにより、企業価値の向上を実現する」というものです。
- そのためには、現状の、自社目線での機能提供にとどまっていたのではダメで、「マーケットインの徹底」「社内外での共創と共有の実践」「スピードの追求」を実行することにより、マーケットニーズや社会課題に対する解決策を提案し、競争優位や成長を追求していきます。そして、これを実行していくために組織や人材の変革もはかっていきたいと考えています。

中期経営計画2023 – 定量計画

株主価値の創出（3カ年平均）

ROE 10%超

当期利益 650億円程度

基礎的営業CF 800億円程度
*1

配当性向 30%程度
下限配当設定

成長と財務規律

投資 3,300億円
(内、300億円は非財務関連)

基礎的CF 黒字
(中計2020・中計2023累計) *2

NET DER 1倍程度

ROA 3%超
(最終年度)

PBR 1倍超

*1 基礎的営業CF = 会計上の営業CFから運転資金増減を控除したもの

*2 基礎的CF = 基礎的営業CF + 調整後投資CF - 支払配当金 - 自己株式取得



- こうした目指す姿に向けてのファーストステップとして
中期経営計画2023 ～Start of the Next Decade～ を策定しました。
サブタイトルにある通り、2030年に向けた変革を行っていく中計です。
まず初めに定量計画についてですが、主な指標はスライドにお示している通りです。
- 今中計期間中における、平均での基礎的営業キャッシュフロー 800億円程度、
連結当期純利益 650億円程度を実現することで、ROE 10%超 を目標と掲げました。
- 成長に向けた投資は3,000億円、
これに加えて人材やDXに対する投資300億円も計画化しました。
- キャッシュフロー面では、中計2020、中計2023合計での、
基礎的キャッシュフローを黒字でマネージすることとし、
引き続き規律あるキャッシュフローマネジメントを行っていきます。
結果として、Net DERは1倍程度でコントロールしていきます。
- 株主還元については、連結配当性向30%程度とし、
中計2023では下限配当として時価ベースでのDOE4%を設けました。
- こうした定量目標を掲げる中で、まずは、PBR1倍超を目指してまいります。

価値創造 = 企業価値の向上
 2030年に目指す姿：事業や人材を創造し続ける総合商社

成長の実現

成長実現のための手段

新規投資の継続

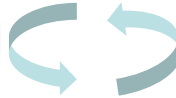


既存ビジネスの収益構造の抜本的な変革

成長実現のための高度な戦略構築

『競争優位性』・『成長マーケット』の追求

マーケットインの徹底



共創と共有の実践

スピードの追求

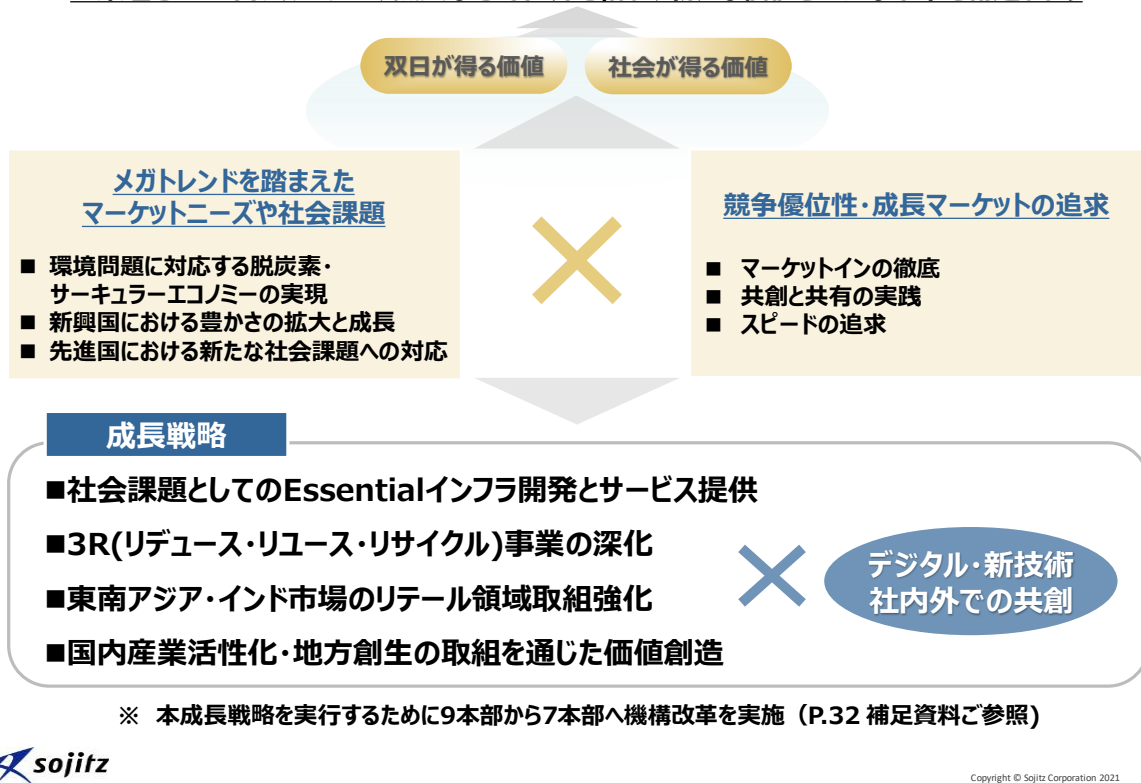
組織と人材のトランスフォーメーション

サステナビリティ経営

- こちらのスライドでは、定量目標を実現していくための中計2023の考え方を図示しました。
- 2030年の目指す姿を実現していく中で価値創造を図っていくわけですが、そのために、今中計では、サステナビリティ経営を前提とした中で、成長の実現を図ることを重視します。
- 具体的には「新規投資の継続」と、「既存ビジネスの抜本的な変革」を実行していきますが、「マーケットインの徹底」と「社内外での共創と共有」「スピード重視」により、「競争優位性」と「成長マーケット」を追求した戦略に基づき、成長を実現していきます。また、そのためには、組織と人の変革も果敢に行っていきます。

中期経営計画2023 – 価値創造に向けた成長戦略

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



- 中計2023の成長戦略においては、メガトレンドを踏まえたマーケットニーズや社会課題に対し、双日が得る価値と社会が得る価値の2つの価値を追求する中で、価値創造を図っていくとのコンセプトの下、

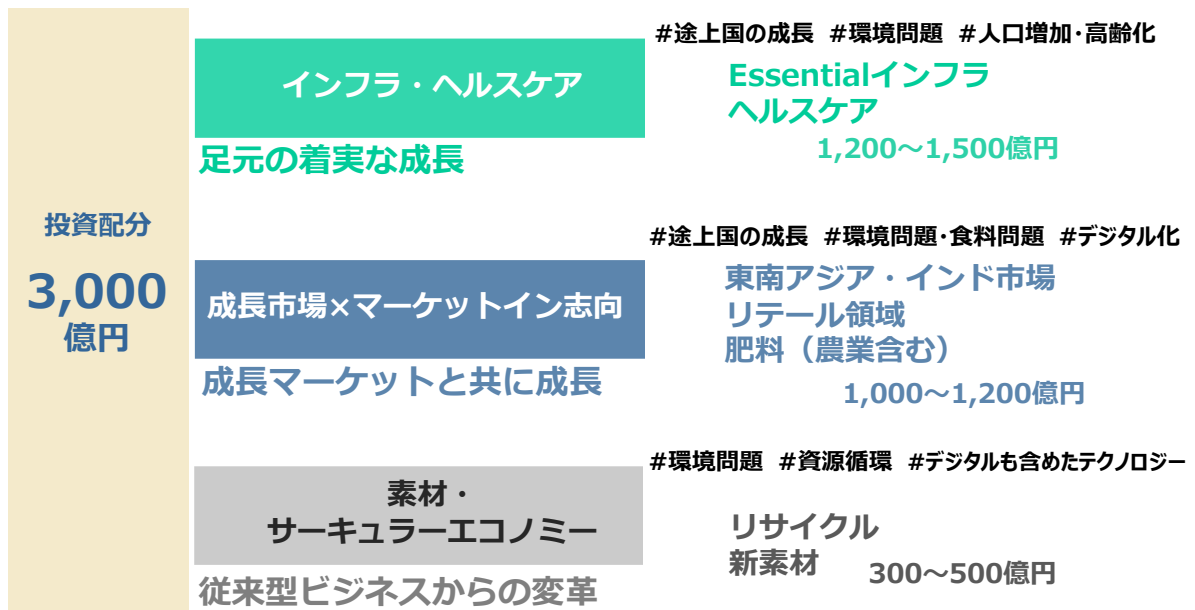
- 「社会課題としてのエッセンシャルなインフラ開発とサービス提供」
- 「リデュース、リユース、リサイクル」といった循環型事業の深化」
- 「東南アジアやインドといった成長市場でのリテール領域の取り組み強化」
- 「国内産業活性化や地方創生といった取り組みを通じた価値創造」

をデジタルや新技術、社内外での共創と共有により実現する成長戦略を掲げました。

- この成長戦略を実行するために、先に公表している通り、営業本部を9本部から7本部にする機構改革も行っています。

中期経営計画2023 – 注力領域・投資配分

- メガトレンドを基にした成長分野を踏まえて、注力領域を3つに設定し、リソース（人材・資金）を集中



- いま申し上げた成長戦略を踏まえ、中計2023では、「インフラ・ヘルスケア」「東南アジアやインドといった成長市場でのマーケットイン志向」「素材・サーキュラーエコノミー」の3つを注力領域とし、人材や資金のリソースも、この3つの領域に集中していきます。
- 新規投資3,000億円についてもご覧の通り、インフラ・ヘルスケア領域に1,200億円から1,500億円、成長市場でのマーケットイン領域に1,000億円から1,200億円、素材・サーキュラーエコノミー領域に300億円から500億円を振り分けていく予定です。

中期経営計画2023 - 投資方針

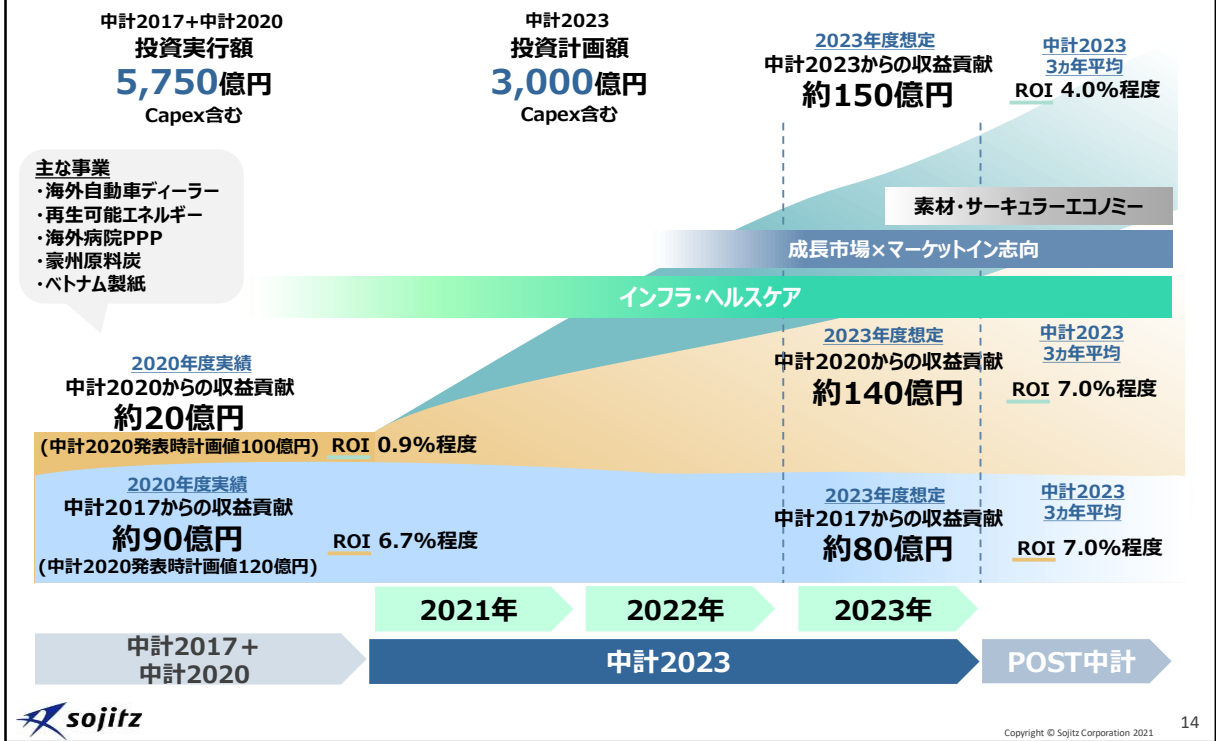
- 知見ある領域へ重点的に配分し、主体性・規模感の追求により着実な収益化を目指す
- 成長性のある新たな領域や機能獲得する投資にも一定金額を配分し、持続的な成長を支える
- 競争優位性や成長性を追求するための確りした戦略構築と継続的なモニタリングを実施

	事業投資	機能獲得型	
知見ある領域	2,000億円 主体性・規模感のあるもの	150億円	成長への種まき
新たな領域	700億円 領域として規模感のあるもの	 イノベーション投資 150億円を含む	

加えて、人や組織変革の非財務投資（人材、DX対応等） **300億円**

- また、新規投資においては、「知見ある領域に」3,000億円のうちの2,000億円を配分し、主体性と規模感のある投資を実行することで着実な収益化を目指します。
- また、成長性のある「新たな領域」や機能獲得のための投資に700億円、イノベーション投資をふくめた将来の種まきを目的とした投資に300億円を配分し、持続的な成長を支える取り組みも強化します。
- これらに加え、人材育成やDX対応など、人材や組織変革のための非財務面での投資も300億円行っています。

中期経営計画2023 – 投資からの収益貢献



- 次に、投資からの収益貢献についてです。
- 冒頭の振り返りでご説明した通り、中計2017の投資については、トルコ病院事業や国内太陽光、自動車ディーラー事業などから引き続き堅調な収益貢献が見込まれており、2023年度で約80億円、中計2023での平均ROIは7%程度となることを想定しています。
- 中計2020の投資については、収益化が遅れていた豪州原料炭事業での販売量・販売価格が軌道に乗ること、ベトナムの製紙事業も販売強化、オペレーションコストの改善による赤字からの改善が見込まれているほか、アジアでの自動車組立・販売事業の伸長などにより、2023年度で約120億円、中計2023での平均ROIは7%程度となることを見込んでいます。
- 中計2023の投資については、インフラ領域での発電事業や、成長市場での自動車、リテール、ヘルスケア領域でのM&Aなどにより、2023年度で約150億円、中計2023での平均ROIは4%程度を期待しています。
- 素材・サーキュラーエコノミー領域からの本格的な収益貢献は、ポスト中計2023になろうかと考えています。

中期経営計画2023 – CFマネジメント

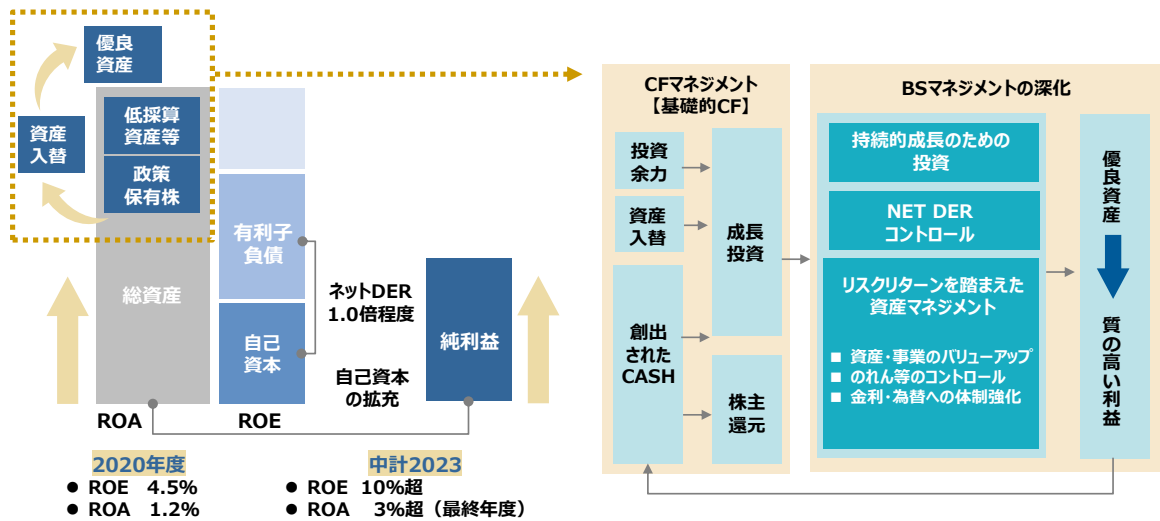
- 中期経営計画2023でも引き続き、基礎的CF6年間累計での黒字を維持していく

	中期経営計画2020 3か年累計実績 (19/3期～21/3期)	中期経営計画2023 3か年累計見通し (22/3期～24/3期)
基礎的営業CF ※1	2,190 億円	2,400～2,500 億円程度
資産入替（回収）	1,700 億円	1,000 億円程度
新規投資 他	▲2,620 億円	▲3,300 億円程度
株主還元 ※2	▲710 億円	▲700 億円程度
基礎的CF ※3	560 億円	6年間累計黒字

- ※1 基礎的営業CF = 会計上の営業CFから運転資金増減を控除したもの
 ※2 自己株式取得を含む
 ※3 基礎的CF = 基礎的営業CF + 調整後投資CF – 支払配当金 – 自己株式取得

- キャッシュフローの2021年度、中計2023の見通しはスライドの通りです。
- 本日公表しました自己株式取得も含め、中計2020、中計2023の累計での基礎的キャッシュフローを黒字でマネージしていきます。

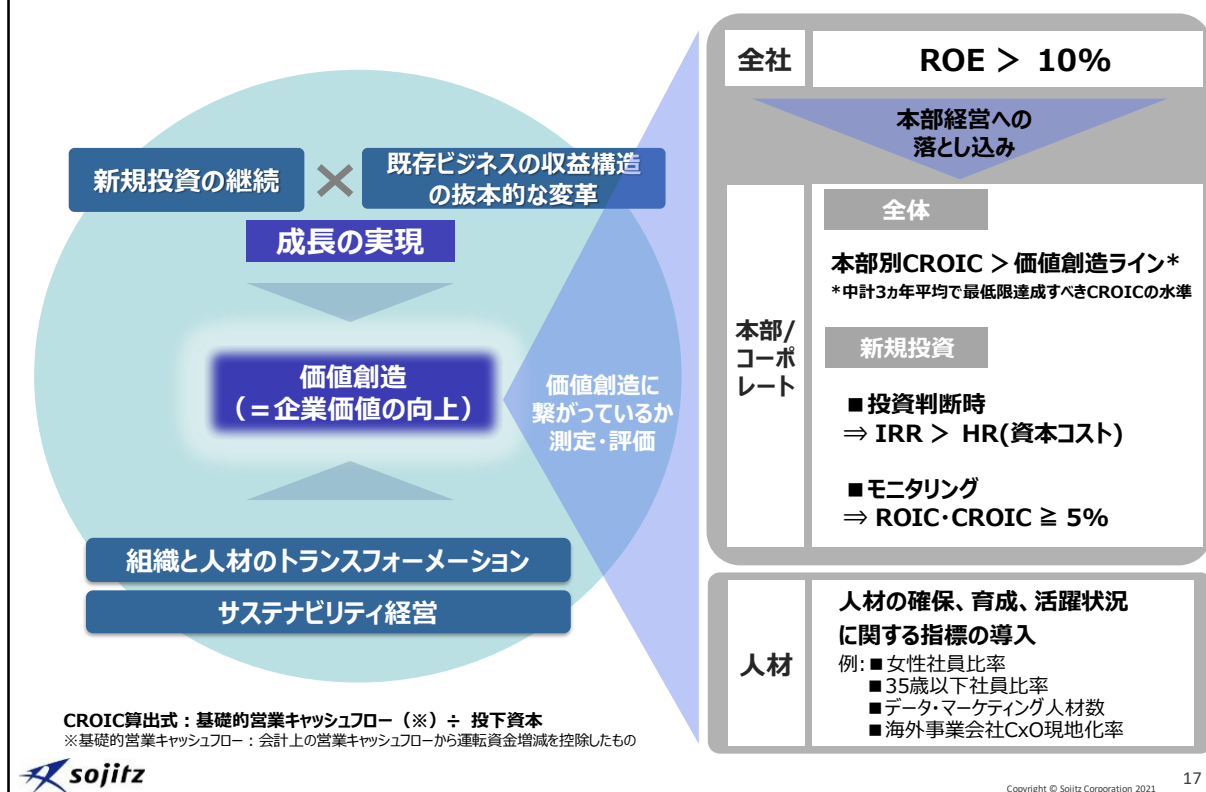
中期経営計画2023 – 規律あるBS/CFマネジメント



➡ 継続したBSマネジメントにより、優良資産から質の高い利益とCASHを創出し、CFマネジメントによる成長モデルを実現

- 今ご覧いただいているスライドは従前からお示している、バランスシート・キャッシュフローマネジメントです。
- 継続したBSマネジメントにより、優良資産から質の高い利益とキャッシュを創出し、成長投資と株主還元を行っていく、規律あるキャッシュフローマネジメントを引き続き、実施していきます。

中期経営計画2023 - 価値創造の測定・評価



- 先ほど申し上げたように、中計2023では、新規投資と既存ビジネスの抜本的変革によって成長の実現をはかり、企業価値の向上を図っていきます。
- 企業価値の向上をはかるために、株主資本コスト8%程度を意識したROE10%超を定量目標として掲げていますが、この実現可能性を高めるために、今中計では本部別にキャッシュリターンベースでのROICであるキャッシュロイック（CROIC）を経営指標として導入しました。
- 中計3か年平均で最低限達成すべきキャッシュロイック（CROIC）の水準を価値創造ラインとして本部ごとに設定し、このラインのクリアを課しています。このキャッシュロイックを本部運営でも意識することで、ROE10%超を確実に実現していきます。
- また、事業投資においても、ROICまたはキャッシュロイックが5%以上かどうかを、モニタリングすることで、既存事業投資についても資本コストを超える収益があげられているか、すなわち価値創造につながっているかを確認する仕組みとし、全社で企業価値向上に向けた意識を高めていくことにしました。
- 非財務面でも同様にKPIを設けていきます。スライドでは一例として人材面で説明していますが、人材の確保、育成、活躍状況などに関しては、女性社員比率や若手社員比率、DX人材比率や海外事業会社幹部の現地社員比率などを指標として設け、その達成度合いを図っていきたくと考えています。

中期経営計画2023 – モニタリング体制の強化

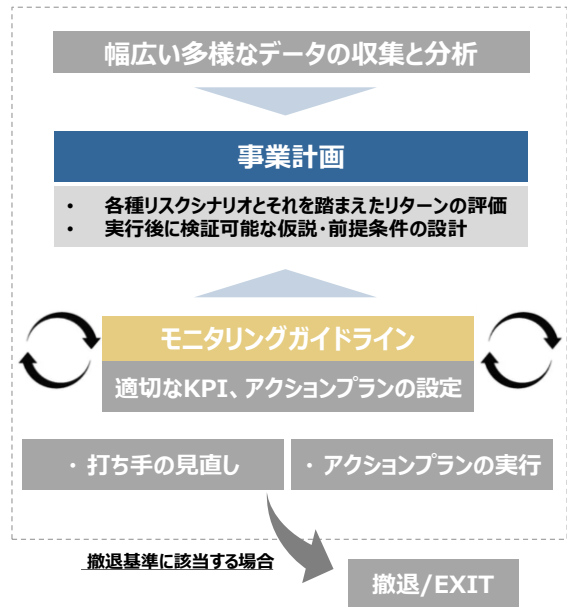
検討段階の強化

- 資本コスト及びリスクを基に、価値創造の最低水準を明確化
- 事業計画を適切に策定・評価し、定性面も含めリスクリターンの妥当性を評価



モニタリングの強化

- 事業計画の進捗状況モニタリングに関するガイドラインを策定
- 適切なKPI、アクションプランを設定し、リスクシナリオ発動時に機動的に対応できる体制を構築



- こちらのスライドでは、事業投資に関するモニタリングについて説明しています。
- 成長に不可欠な新規投資、既存の事業投資に関し、成功確率や収益性を高めるために、事業投資検討段階での検証強化と、実行後のモニタリング強化を改めて徹底することとしています。

ESG サステナビリティ チャレンジ

「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。

企業理念の実践モデル「2つの価値」



実践上の普遍的な課題「マテリアリティ」



2050年長期ビジョン「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。



「中計2023」の取り組み

サステナビリティ チャレンジの本格稼働	
脱炭素 目標に向けた活動開始	サプライチェーン人権 PDCAの深化と啓発活動
その他	
水リスク・物理リスク 影響の算出と、対応	外部規範 タクソミー等の動向注視



- 次に、非財務面の取り組みについて説明します。
- サステナビリティに関しては、企業理念、2つの価値、マテリアリティを踏まえた取り組みを経営の前提としています。
- 2050年長期ビジョンとしてのサステナビリティチャレンジでは、脱炭素社会実現への挑戦と人権尊重をにかけていますが、脱炭素については次のスライドに記載の通り、3月に2050年にCO2ネットゼロを目指す考え方や計画を公表しました。詳細については、またご説明する機会を設けたいと思っています。
- 脱炭素以外でもサプライチェーンを含めた人権や水リスクに対する対応を、計画立てて行っています。また、タクソミーなどの外部動向も注視した上で、ビジネス機会をしっかりと捉えていくべく、各本部の幹部とも議論を行っています。

ESG ネットゼロを目指す

既存事業

Scope 1 + 2 2030年までに6割削減、2050年までに**ネットゼロ** *1
 内、Scope2は2030年までに**ネットゼロ** *2
 ※石炭火力発電は、現在保有無し、今後も保有しない

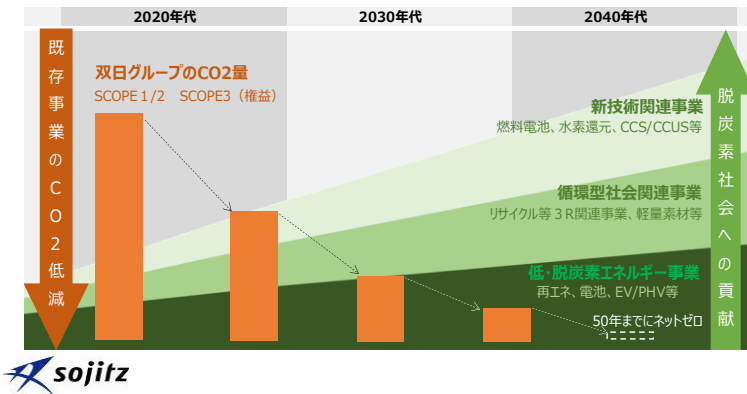
Scope 3 一般炭権益 : 2025年までに**半分以下***3、2030年までに**ゼロ***4
 石油権益 : 2030年までに**ゼロ**
 原料炭権益 : 2050年までに**ゼロ**

新規事業

新規事業別に脱炭素までの考え方を整理し、**2050年までにネットゼロを目指す**

脱炭素社会への貢献

- 「機会」と捉え、関連事業の拡大、諸施策の推進
- 社会へのCO2削減貢献量 (Scope4) を計測し、事業を実施



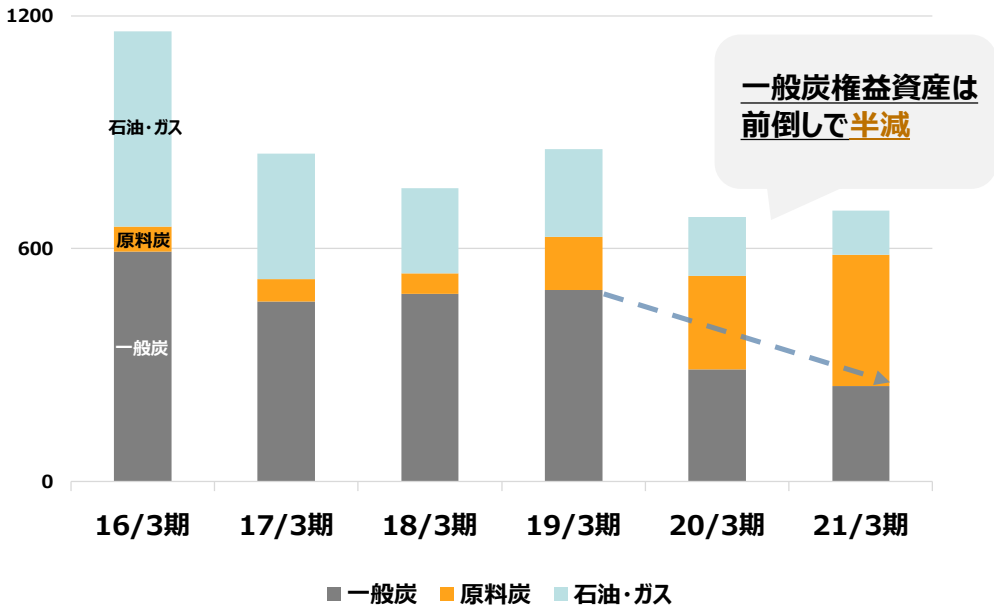
TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

*1,2
 ・ 2018年度を基準年として、単体および連結子会社が対象
 ・ 証書等によるオフセットを含む取組みを加速するための「インターナルカーボンプライス」の導入も検討する
 *3
 2018年度を基準年とした権益資産の簿価ベース
 *4
 公表済みの「2030年までに半分以下にする」目標を前倒し

- こちらは脱炭素に向けた当社の対応方針を示しています。
- なお、こちらには記載していませんが、発電事業や石炭権益事業については、TCFDに基づくシナリオ分析を行い、当社資産の座礁資産化リスクをしっかりとモニタリングしています。
- また、削減目標に着実に取り組むだけでなく、脱炭素社会への各種動向を機会として捉え、関連ビジネスを拡大していきたいと考えています。
- インターナルカーボンプライシングのような考え方のみならず、社会へのCO2削減貢献量をSCOPE 4として計測し、社内でもプラス評価を行っていくなどの事業を促進するような仕組みも導入していきます。

石炭・石油ガス資産の削減実績（権益資産推移）

※簿価ベース
単位：億円



- このスライドは、当社の石炭・石油ガス権益資産の削減実績をお示ししています。
- 特に、一般炭権益は2025年までに半分以下、2030年までにゼロを目標としていますが、グラフの通り、着実に削減を進めております。
21年3月期には、一般炭権益の閉山を3年前倒しで行うことを決定しました。

ESG 多様性を競争力に

- 変化を機会に変え、価値創造できる人材の輩出を目指し、人材戦略に3つの柱を据えて多様性と自律性を備える「個」の集団を形成し、2つの価値を創造していく

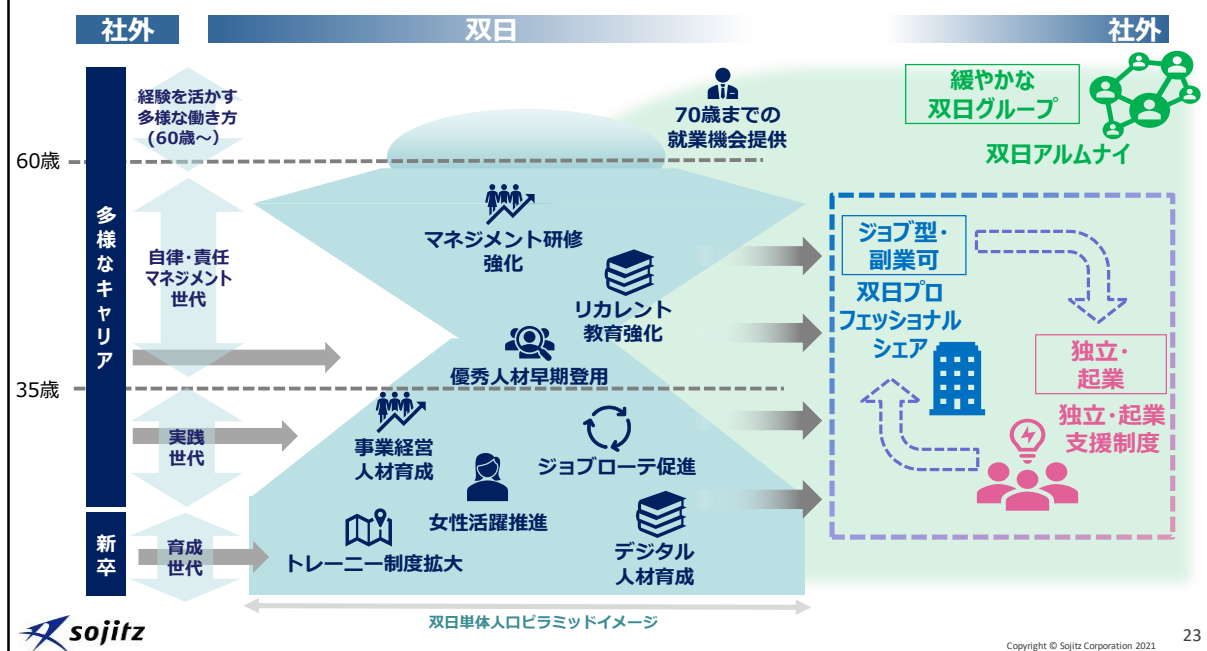
目指す姿：多様性と自律性を備える「個」の集団



- 次は人材面についてです。
- 「事業と人材を創造し続ける総合商社」を目指すにあたり、人材については「多様性を競争力に」をテーマとして各種取り組みを行っていきます。
- まず、今中計の3年間では、多様性と自律性を備える「個」の集団を作り上げていくために、「事業経営できる力」「発想・起業できる力」「周囲を巻き込み、やりきる力」を、社員がつけていくことを人材戦略の3つの柱と掲げ、取り組んでいきます。

ESG 多様性を競争力に

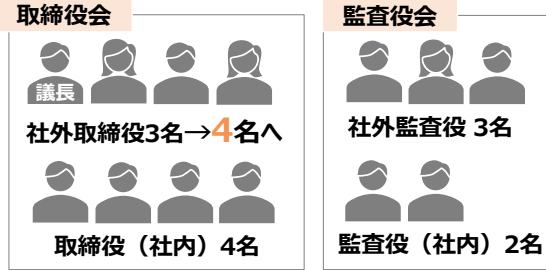
- 2030年に『事業・人材を創造し続ける総合商社』となるための第一歩として、多様な働き方・キャリアパスを提供、社員主導で多様な働き方を選択できる仕組みを構築
- 挑戦を促し、成長を実感してもらいサイクルを作り、自律的な人材を育成していく



- 具体的には、採用時から、経験を活かす世代にわたり、多様な働き方やキャリアパスを提供し、社員が主体的に多様な働き方を選択できる仕組みを構築し始めています。
- その一つが、ジョブ型で副業を可能とした新会社の設立です。35歳以上の社員を対象に、例えば、週3日は双日の業務を行い、それ以外の日は、自らがやりたいことに取り組めるような勤務体系を認めています。
- この期間を利用し、起業の準備をしても、他の企業で働いても良いですし、また勉強や介護等に使っても良いといったように、社員が自分で働き方を決められるようにしています。
- また、起業のために独立したい社員については、会社が出資や融資を通じた支援を行う制度も設けました。
- 4月には、ニチメン、日商岩井も含めた双日OBで企業経営や企業活動をしている方々の集まりである、双日アルムナイも結成しました。双日若手社員に対する起業、事業経営に対するアドバイスや人材交流の場として、緩やかな双日グループの形成を期待しています。
- このように、挑戦を促し、成長を実感できるサイクルを作り、自律的な人材を育成していきます。

ESG ガバナンスの深化

社外役員比率50%へ
女性役員比率23%へ



※2021年6月定時株主総会付議予定

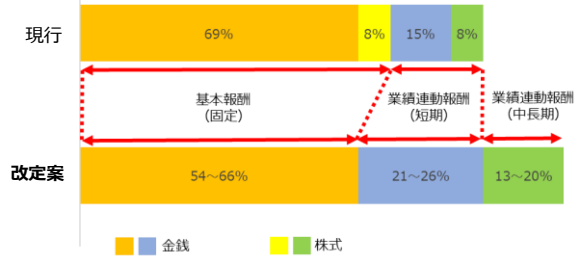
政策保有株式（上場株式）の縮減

- ✓ 21年3月末時点資本合計に対する上場株式保有比率約14%
→ 24年3月末までに半減 約7%
- ✓ 本中計での更なる資本効率の向上を目指す



役員報酬制度の改定

- ✓ 業績連動（変動）報酬比率を拡大
- ✓ 中期経営計画の達成度や企業価値に連動する変動報酬に改定



※2021年6月定時株主総会付議予定

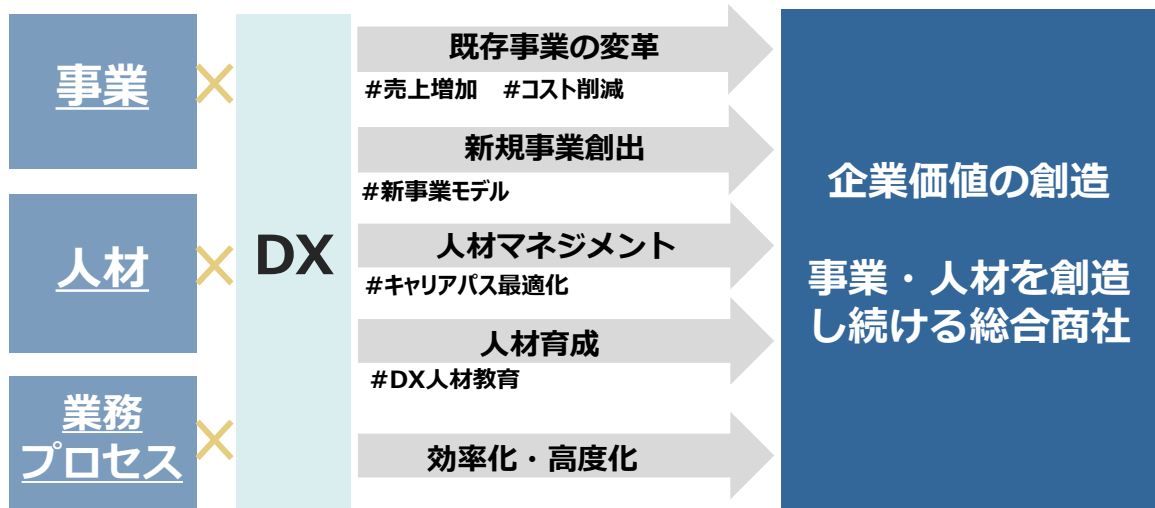
グループガバナンス見直し

- ✓ 海外事業会社における意思決定迅速化のための裁量の見直しと組織幹部の現地社員化の促進

- ガバナンスに関しては、社外役員比率を50%とすることや、役員報酬制度を中長期的な業績や企業価値に連動させる割合を増やす改定を、定時株主総会に付議します。
- 政策保有株式の縮減や海外事業会社へのガバナンスの見直し、経営陣の現地化に向けた取り組みなども進めていきます。

DX 変革と創造

- デジタルは、顧客・社会ニーズを価値創造につなげる上での大前提であり、全従業員が持つべき共通言語と位置づけ、事業モデル・人材・業務プロセスの面の改革により価値創造に貢献
- DXの最終責任者・実行者である**社長**を委員長とし、全社DXの推進の進捗・効果検証結果を共有する委員会を設置（2021年4月始動）



- DXについては、デジタルを顧客や社会ニーズを価値創造につなげる上での大前提として捉え、全社で取り組んでいきます。
- 事業においては、既存事業の変革や新規事業創出に向けて、様々な取り組みを開始しており、人材に関しては人材マネジメントにDXを導入しようとしているほか、各現場でDXに対応できるようにするため、まずは全社員を対象としたデータ分析や解析の研修を行い始めました。これらの取り組みは、私自身が委員長となるDX推進委員会で、進捗や効果検証などを行いながら進めていくこととしています。

リスクマネジメント

- 牽制機能の発揮と現場におけるリスクマネジメント力の強化
- 新たな事業領域への参画に伴い発現するリスクへの対応強化

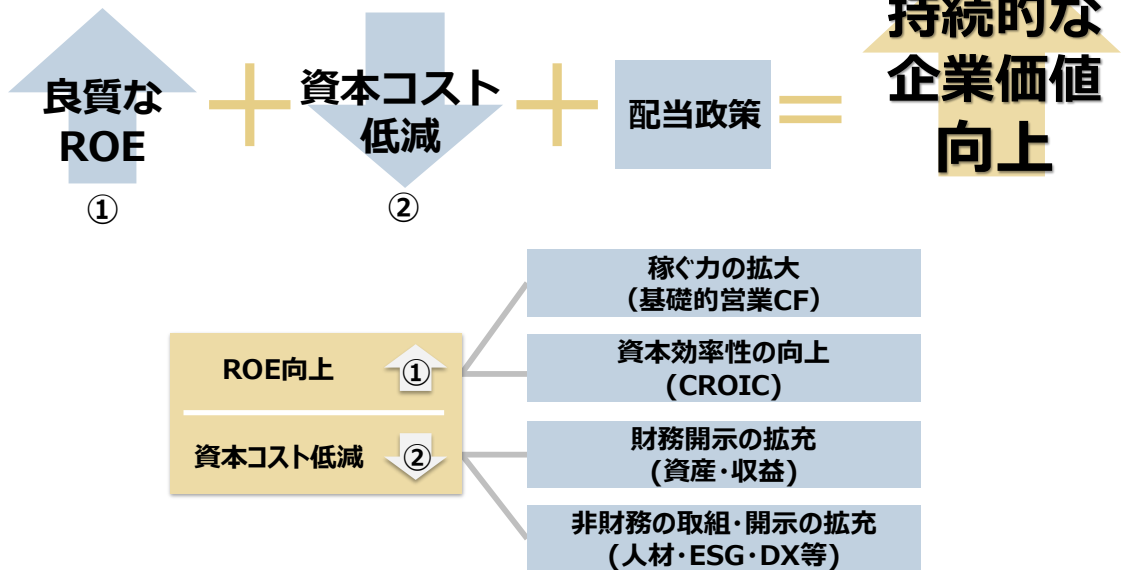
- 3線ディフェンスにおける1線（営業本部）のリスクマネジメント力の強化
- 事業計画の蓋然性及びリスクリターンを分析・評価する能力の向上や、環境・事業領域の変化に対応する2線（コーポレート）のリスクマネジメント力の強化
- 新興国リスクを含めたリスクの網羅的把握とストレスシナリオに応じた事業へのインパクト分析等リスク管理の高度化
- 事業領域の変化に伴い発現する、当社が不慣れな顧客直結型事業における品質管理・情報管理などのリスクへの対応

- リスクマネジメントについても、引き続き、強化・徹底したオペレーションを行っていきます。
- この中計では、当たり前のことですが、世界経済の不確実性が高まっている中、改めて現場におけるリスクマネジメントの重要性を徹底していきたいと考えています。
- また、マーケットイン志向を徹底していく中、事業領域も直接顧客に接する場面が多くなることを想定しており、品質管理や情報管理の強化を改めて徹底していくことで、安心して当社と取引をしていただける環境を強化し続けていきます。

双日の価値創造ダイアログ

持続的な成長を支える取り組み×更なる対話と開示の質向上

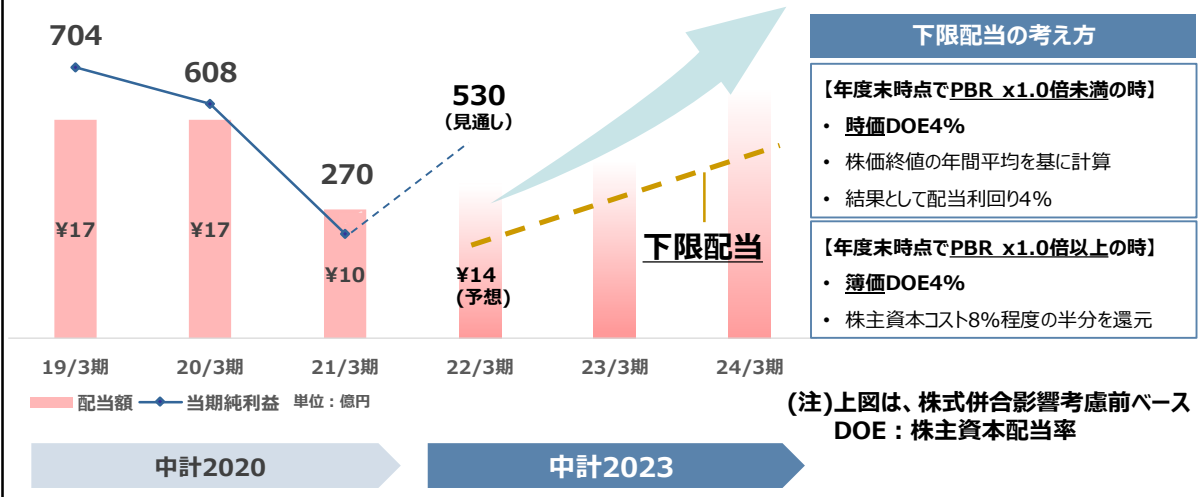
市場からの企業価値評価指標である**PBRの向上(1倍超)**を目指し、
①Equity Spreadの拡充と②非財務の取組・開示の拡充を実行



- これまでご説明申し上げた取り組みを行っていく中で、良質なROEを向上させ、非財務面も含めた当社取り組みの透明性を高めることによる、資本コストの低減に努めることにより、持続的な企業価値向上をはかっていくことを、ステークホルダーの皆様ともしっかりと対話をしていく方針です。
- その結果として、冒頭で申し上げた中期経営計画2023の定量目標の一つである、まずは PBR 1倍超 を実現したいと考えています。

株主還元 – 配当方針

- 安定的かつ継続的に配当を行うとともに、内部留保の拡充と有効活用によって株主価値を向上
- 連結配当性向30%程度を基本
- 下限配当：PBR1倍に至るまでは時価DOE4%、PBR1倍到達後は簿価DOE4%を設定



- 配当方針について説明します。
- 中計2023における配当方針は、前中計に引き続き、連結配当性向30%程度を基本とします。
- また、PBR1倍に至るまでは、前年度の株価平均をベースとした、時価ベースでのDOE 4%を下限配当として設定します。これにより、平均株価ベースですが、配当利回り4%相当を下限とする、とご理解頂ければと思います。
- 本配当方針のもと、2021年度の配当予定は、年間14円、中間・期末7円ずつを予定しています。
- なお、6月18日開催の定時株主総会に付議致します株式併合が成立した場合は、年間70円相当、期末配当は35円の配当予定となります。



2021年度定量目標

経営成績

単位：億円

売上総利益	2,200
販管費	▲1,780
持分法による投資損益	260
税引前利益	700
当期純利益 (当社株主帰属)	530
連結総資産	24,500
自己資本*1	6,400
ROE	8.4%
NET DER	1.2 倍

前提条件：為替レート（年平均 ¥/US\$）108

本部別

単位：億円

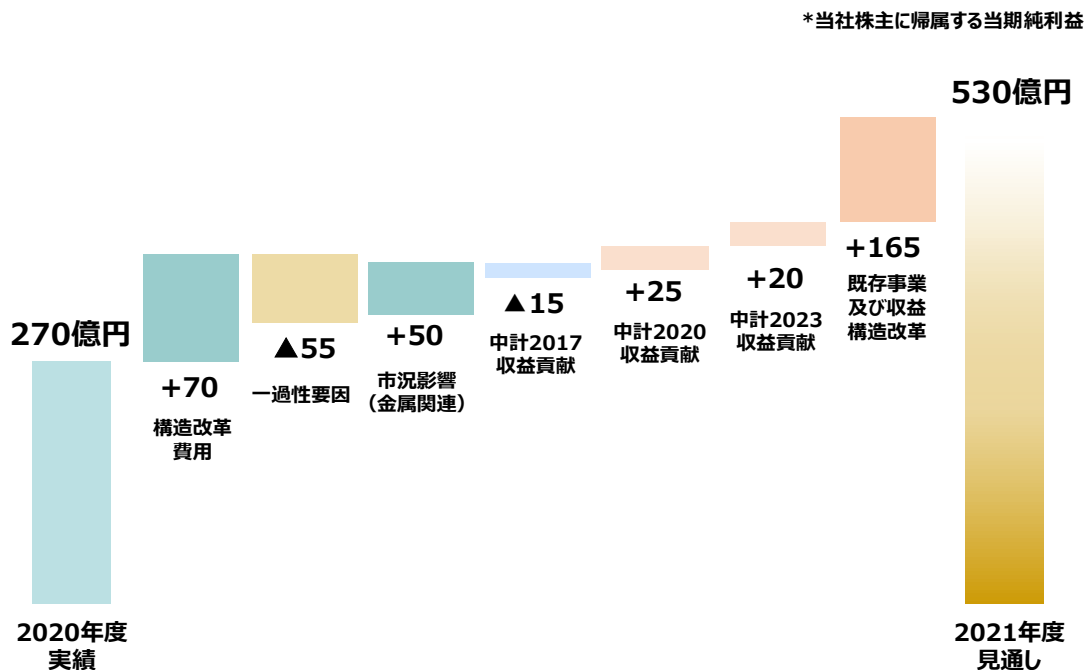
	2021年度 見通し
■ 自動車	50
■ 航空産業・交通PJ	45
■ インフラ・ヘルスケア	75
■ 金属・資源・リサイクル	120
■ 化学	105
■ 生活産業・アグリビジネス	50
■ リテール・コンシューマーサービス	50
■ その他*2	35

*1 自己資本は、資本の「当社株主に帰属する持分」とし、NET DERの分母及び自己資本比率の分子に使用しております。
*2 ポートフォリオトランスフォーメーション推進室（機械系統合子会社等）を含む



- 最後に2021年度における定量目標です。
- 当期純利益の見通しは、前期比260億円増加の、530億円を計画しています。
- また、ROEは8.4%を目標に据えています。
- 新規投資の計画は1,500億円程度としておりますが、これについてはできるだけ前倒しで実行していきたいと現場にも指示しています。

2021年度収益達成への道筋



- ご覧のスライドは、2020年度の実績値である当期利益270億円から、2021年度見通し530億円までの道筋です。
- 構造改革費用など一過性要因の反動、石炭・金属市況の改善に加えて、既存投資案件の着実な収益化や、既存事業の改善を見込み、達成を目指します。
- 詳細については、この後の田中CFOの決算説明並びに質疑応答にてご説明致します。
- なお、本日の決算ならびに中期経営計画2023の公表と同時に、自己株式取得、株式併合と役員報酬制度の改定についての株主総会付議について適時開示を行っておりますので、こちらをご参照頂ければと思います。
- わたくしからの説明は以上となります。ご清聴ありがとうございました。