



2022年3月期決算

中期経営計画2023

– Start of the Next Decade – 進捗

2022年 5月2日
双日株式会社

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。

Copyright © Sojitz Corporation 2022

- はじめに、連日報道されておりますロシア・ウクライナ情勢につき、
当社は、この状況を深く、憂慮し、深刻に受け止めています。
- 当社は、グローバルなネットワークの中で、様々な方々に支えられながら
ビジネスに取り組んでおります。
- この状況が早期に解決し、全ての人々が、1日も早く平穏を取り戻し、
世界平和が訪れることを心から祈っております。

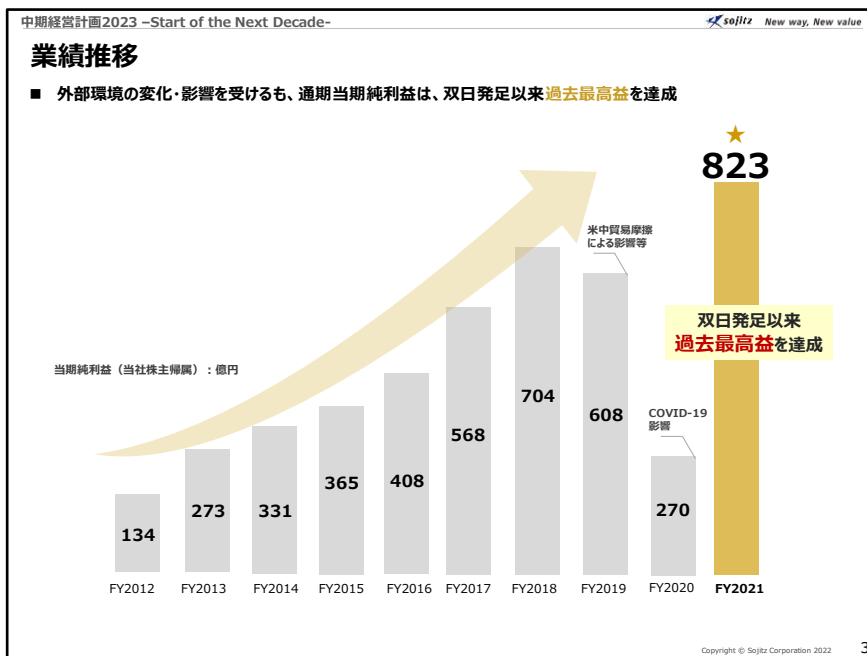
2022年3月期 経営ハイライト

当期純利益 (当社株主帰属)	823 億円	■ 22/3期実績は石炭市況の上昇および非資源事業での堅調な推移により、 823億円 と前期比で大幅増益 ★ 双日発足以来過去最高益を達成
基礎的営業CF	1,287 億円	■ 自動車・化学等コロナ禍からの回復と、堅調な商品市況が貢献
ネットDER	1.1 倍	■ 投資実行を加速するも、財務体質は引き続き堅持
投資実行額	1,500 億円	■ 中計3か年で3,300億円の投資を計画する中、初年度で1,500億円の投資を実行
ROE・ROA	ROE 12.2% ROA 3.3%	■ 引き続き、ROE3か年平均10%超、ROA3%超（最終年度）を目指す
株価	+29% 上昇	■ 2021年度 高値 2,102円（終値）、年度末終値 2,017円
PBR	0.64 倍	■ 中計3か年期間でのPBR1倍超を目指し、企業価値向上に取り組む
株主還元	年間配当 106円 (前期比 56円増配)	■ 配当性向 30.1% 、中間45円/期末61円 <small>※2021年10月1日を効力発生日とする株式5株につき1株の株式併合を実施</small>

2023年3月期 見通し

当期純利益 (当社株主帰属)	850 億円	ROE 11.4 %	株主還元
基礎的営業CF	1,130 億円	ROA 3.2 %	112 円 (年間配当予想)
ネットDER	1.1 倍	投資実行予定額 1,500 億円	

- まず、わたくしから、昨年公表しました、中期経営計画2023の達成に向けた初年度の成果と今後の取り組みについてご説明します。
- 22年3月期では、拡大と収束を繰り返した新型コロナウイルス感染症の影響や、期末にはロシアのウクライナ侵攻等、不確実性の高い一年ではありましたが、当社過去最高益である823億円を達成しました。
- 基礎的営業キャッシュフローは前期比685億円増加の1,287億円と、キャッシュを伴う利益を着実に創出しています。
- 株主還元につきましては、期末配当は1株当たり61円、年間配当は106円にすることを取締役会で決議しており、6月17日開催予定の株主総会にてお諮りする予定です。
- 22年3月期第3四半期決算公表時に直近の配当予想として、公表いたしました期末配当58円から、3円増配、年間配当では、前期比56円の増配となります。
- 連結配当性向は30.1%となります。



- こちらは、当社の過去10年における当期純利益の推移です。
- 2012年度以降、資産入替による資産の質の向上や、収益のかたまりとなる事業領域の拡大、創出といった、「成長に向けた基礎固めと挑戦」のステージを経て、7期連続の増益を実現しました。
- しかしながら、直近の2年間では、米中貿易摩擦に端を発した世界経済の減速や、新型コロナウイルス感染症の拡大といった事業環境の変化を受け、前年度比減益となりました。
- このような状況の中、昨年4月に、中期経営計画2023 -Start of the Next Decade-をスタートさせました。
- その初年度である22年3月期では、外部環境の変化・影響を受けながらも、自動車、鉄鋼・化学などの素材関連事業の回復や、石炭など商品市況の上昇もあり、過去最高益の823億円となりました。

2022年3月期 決算実績

- 石炭市況の上昇および非資源事業での堅調な推移により、22/3期実績は823億円と前期比で大幅増益 **★過去最高益**
- 基礎的営業CFは堅調に推移し、キャッシュを伴う利益を創出
- 座礁資産化回避に向けた将来リスクに対する前広な打ち手として、一般炭権益等の手当を実施

	21/3期 実績	22/3期 実績	前期比 増減	単位：億円	21/3期 実績	22/3期 実績
当期純利益 (当社株主帰属)	270億円	823億円	+553億円	当期純利益 (当社株主帰属)	270	823
基礎的 営業CF	602億円	1,287億円	+685億円	■自動車	11	71
ROE	4.5%	12.2%	+7.7%	■航空産業・交通プロジェクト	18	47
ROA	1.2%	3.3%	+2.1%	■インフラ・ヘルスケア	82	66
配当	50円	106円	+56円	■金属・資源・リサイクル	▲18	341
自己資本	6,190億円	7,280億円	+1,090億円	■化学	58	126
ネットDER	1.0倍	1.1倍	+0.1倍	■生活産業・アグリビジネス	46	64
投資	960億円	1,500億円	+540億円	■リテール・ コンシューマーサービス	49	50
				■その他	24	58

- こちらのスライドは22年3月期の決算サマリと、セグメント別での実績になります。
- 詳細については、このあとのCFOからの説明や、質疑応答でお答えします。

キャッシュフロー・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カ年累計実績 (19/3期~21/3期)	22/3期 実績	中期経営計画2023 3カ年累計計画 (22/3期~24/3期)
基礎的営業CF (※1)	2,190億円	1,290億円	2,400~2,500億円程度
資産入替 (回収)	1,700億円	620億円	1,000億円程度
新規投資 他	▲2,620 億円	▲1,485億円	▲3,300 億円程度
株主還元 (※2)	▲710 億円	▲320億円	▲700 億円程度
基礎的CF (※3)	560億円	105億円	6年間累計黒字
FCF	1,080億円	▲740億円	

(※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
 (調整後投資CF = 会計上の投資CFに長期性の営業資産等の増減を調整したもの)

- キャッシュフロー・マネジメントについては、
 中計2023公表時に3カ年累計で、非財務投資も含め、
 3,300億円の新規投資を計画しました。
 2021年度では、コロナ禍に伴う投資実行の遅れも一部ありながらも、
 約1,500億円の投資を実行できました。
- 基礎的キャッシュフローは当初計画通り、6カ年累計黒字でマネージしていきます。

2021年度		2022年度 -
外部環境	新型コロナウイルス影響	Withコロナ・ニューノーマル社会 地政学リスク（ロシア・ウクライナ情勢）
成長実現のために ■ 競争優位性 ■ 成長マーケットの追求	新規投資の実現・加速 既存ビジネスの収益構造の抜本的な変革	
	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	
↑ ROE向上 稼ぐ力の拡大 資本効率性の向上	注力領域における着実な投資実行 ■ 注力領域を中心に1,500億円の投資を実行(非財務含む) ■ 社会ニーズに応えるエッセンシャルインフラへの投資積み上げ ■ マーケットイン志向に基づくリテール事業領域への投資 ■ 成長期待のあるポートフォリオの構築・見直し (低採算事業の資産入替も含む) ■ CROIC（キャッシュROIC）の本部別導入 ■ 化石燃料等、将来の座礁資産化回避への手当	既存事業の伸長・着実な収益化、投資実行の加速 ■ ヘルスケア、サイバーセキュリティ関連分野での具現化 ■ 東南アジア等における成長マーケットの取り込みを加速・強化 ■ 中計2023実行済み投資からの着実な収益取り取り ■ 実行済み投資の収益化遅れを挽回（Saigon Paper/MSW等）
	資本コスト低減 非財務の取り組み 情報開示の拡充	価値創造戦略を支える基盤、サステナビリティ・チャレンジの推進 ■ 脱炭素、サプライチェーン人権対応の更なる推進 ■ 政策保有株の着実な削減 ■ 人的資本経営の実践・データドリブンでの動的人材KPI ■ 将来の事業変革に向けたデジタル体制の構築
配当政策 連続配当性向30% 下限配当	安定的かつ継続的に配当を実行 ■ 年間配当金は1株当たり106円 (前期比56円増配)	■ 安定的・継続的な配当性向30%程度実行の維持

Copyright © Sanyo Corporation 2022

6

- 中計2023初年度における、わたくしの1年間のふり返りを述べます。
- まず、ROE向上を実現すべく、「稼ぐ力の拡大」では、社会課題やニーズに応えるエッセンシャルインフラを中心とした資産の積み上げや、国内を中心としたリテール事業領域への投資を加速させました。
- 結果として、中計初年度として1,500億円の投資を積み上げることができましたので、ほぼほぼ、計画通りの進捗だと考えています。
- 加えて、化石燃料等、将来の座礁資産化を回避するための手当や、継続的な資産入替のほか、既存ビジネスの変革に向けた事業ポートフォリオの見直しも実行し、一定の手応えがあったと評価しています。
- また、非財務の取り組みについては、当社の価値創造の源泉は人材であるという考え方の下、データドリブンな人的資本経営の実践にシフトしています。
- サステナビリティ・チャレンジでも目標と定めている通り、脱炭素社会の実現に向けた気候変動対応にも、しっかりと対応してまいりました。
- その結果として、第1回日経統合報告書アワードにてグランプリを受賞するなど、高いご評価をいただきました。
- 今後とも、財務・非財務両面での取り組みを加速させ、中計2023の定量KPIの一つであるPBR 1倍超につなげていきます。

成長戦略投資・注力領域

中計2023における注力領域	2021年度投資額	主な案件
<p>足元の着実な成長</p> <p>インフラ・ヘルスケア</p> <p>社会課題としてのEssentialインフラ開発とサービス提供</p>	700億円	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国 ESCO (省エネサービス) ■ 中東 天然ガス火力発電・淡水化 ■ アフリカ ナイジェリアガス小売 ■ 欧州 スペイン電力小売 ■ 豪州 太陽光発電 ■ 豪州 病院施設運営 ■ フィリピン 通信タワー ■ フィリピン マニラオフィスビル開発
<p>成長マーケットと共に成長</p> <p>成長市場×マーケットイン志向</p> <p>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</p>	620億円	<ul style="list-style-type: none"> ■ 水産食品加工会社マリノーズの全株式取得 ■ ベトナム最大手ビナムルク社と協業 (牛肉製品販売会社を設立) ■ ロイヤルホールディングスグループとの取り組み ■ JALUXの公開買い付けを実施 ■ ゴールドマン・サックスと共同で賃貸住宅のバリューアップ事業運用会社を設立
<p>従来型ビジネスからの変革</p> <p>素材・サーキュラーエコノミー</p> <p>"Reduce, Reuse, Recycle"といった循環型事業の深化</p>	—	<ul style="list-style-type: none"> ■ 伯プラスチック社と100%バイオマス由来のPET原料製造に向けた合弁会社設立を合意 ■ 国内でのケミカルサイクルへの取り組みと合わせ、社会ニーズを捉え、競争力のある事業を推進 <p>※22/3期において、投資実行は無し</p>

- 成長戦略における注力領域について、もう少し、くわしくご説明します。

<インフラ・ヘルスケア>

- まず、インフラ・ヘルスケア領域ですが、
脱炭素社会実現への足掛かりとなる米国の省エネルギーサービス事業会社への投資や、新興国での持続的な成長を支える取り組みとして、中東ガス火力IPP・淡水化事業、アフリカ・ナイジェリアでのガス小売事業会社への投資を実行しました。
- その中でも、昨年、投資を実行した豪州クイーンズランド州における240MWの太陽光発電所でつくられた電力を、同じく豪州のグレゴリー原料炭事業に使用することを検討しています。
また、ベトナムでの屋根置き発電事業では、太陽光発電設備を当社が運営する工業団地内の屋根に設置し、発電した電力を工業団地内で活用するなど、個々のアセットを積み上げていくだけでなく、これらを組み合わせ、有効に活用していることが、これまでの当社の取り組み方から進化している点でもあります。
- 地道な取り組みですが、当社が積み上げるエッセンシャルインフラ事業が、グローバルでの脱炭素社会へ貢献できるよう、推進していきます。

<成長市場×マーケットイン志向>

- 次に、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を、第二の注力領域としています。
- そのパートナーとして、投資を実行したロイヤルホールディングスグループ、水産食品加工会社マリノーズなどへの投資を実行することで、それらの強みである「コンテンツ力」や「機能」を、当社の「グローバル・ネットワーク」とかけあわせ、今後海外の成長市場へ展開していきます。

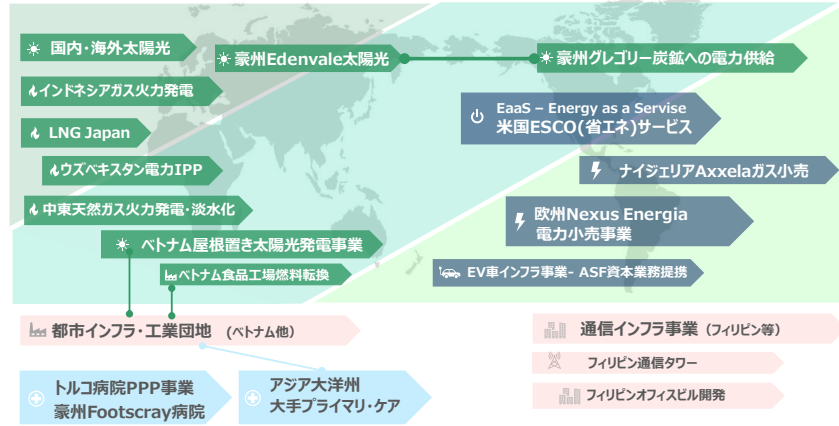
<素材・サーキュラーエコノミー>

- 3つ目の注力領域である、素材・サーキュラーエコノミー領域では、残念ながら2021年度は新たなアセットを積み上げることはできませんでしたが、引き続きポスト中計での収益に貢献し得る将来の事業に種をまいていきたいと考えています。
- 案件を厳選しながら、既存事業基盤の強化に加え、将来の成長に資する案件に投資を実行していく予定です。

エッセンシャルインフラ・エネルギーソリューション・ヘルスケア

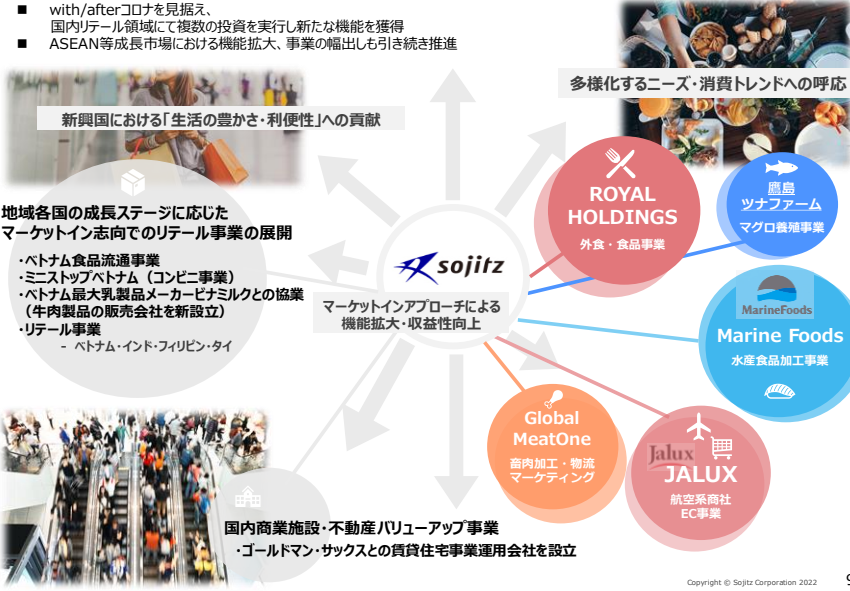
- 川上(案件開発)、川中(事業運営)の強化・案件形成加速・マーケットインの徹底による、川下(収益機会の幅出し)への新たな取り組み
- プラットフォーム型事業の獲得と機能強化(ポルトオン投資・複合化)による競争優位性の実現
- 既存事業(官民連携PPP)での安定収益基盤を確保し、社会課題・ニーズに応える医療・ヘルスケアソリューションの成長基盤を構築

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を実現



成長市場×マーケットイン志向

- with/afterコロナを見据え、国内リテール領域にて複数の投資を実行し新たな機能を獲得
- ASEAN等成長市場における機能拡大、事業の幅出しも引き続き推進





- 投資からの収益については、中にはコロナ影響で収益化が遅れている案件があることも事実ですが、インフラ関連や素材関連の堅調な推移も踏まえ、全体としては計画通りのリターン、あるいはそれを上回るリターンを刈り取れていることをお示ししています。
- 現場では、ひとつひとつ、各種改善の施策に取り組んでおり、引き続き、着実な収益化の実現に向け、努力していきます。

2022年度 取り組み方針

1. 経営環境認識 – 不確実性に対するレジリエンス

- 地政学リスクの不確実性が具現化（ロシア・ウクライナ情勢の影響と対応の見極め）
- 新型コロナウイルス影響は長期化・日常化し、ニューノーマル社会へ
- 脱炭素社会、SDGs達成に向けた社会課題への対応、ESG経営への要請
- デジタル化の浸透加速と拡大
- 金融緩和に端を発するインフレと対応策としての金利上昇

2. 成長戦略の着実な実現と達成 – 企業価値向上を推進・加速

- 実行済み投資案件の着実な収益力・競争優位性の向上
 - 注力領域への高度な戦略、ニーズに基づく投資の厳選
 - ヘルスケア・素材・サーキュラーエコノミー等新規領域取り組みの具現化
- 2022年度 投資実行予定額 約1,500億円

3. 組織と人材のトランスフォーメーション

- 「多様性を競争力に」人的資本経営の継続
- 「攻め」・「守り」両面からのデジタル化の取り組み・高度なデジタル人材育成計画
- 組織のトランスフォーメーション

- こちらのスライドでは、2022年度の取り組み方針について、お示しています。
- 詳細については、後ほど、質疑応答の時間を設けていますので、ご質問があれば、お答えするようにいたします。
- 次に、当社の持続的な価値創造を支える基盤である非財務面についてご説明します。

サステナビリティ・チャレンジ（脱炭素対応・サプライチェーン人権）

気候変動対応における進捗

- サステナビリティの実行フェーズとなる中計初年度として、「計測と把握」に注力
- カーボンプレジット、Scope3等新たな規範への理解深堀・対応を図りつつ、当社の機会への取り組みとして **Scope4（削減貢献量）** の議論を開始

減らすもの	Scope1,2	： 自社事業において直接排出するCO2削減への対応／脱炭素社会に向けた企業の責務
リスク	Scope 3	： 自社サプライチェーンにおいてCO2削減ストレスの高い業界への依存度を測り把握
機会	Scope 4	： 世の中のCO2削減への貢献量

GHG排出量削減に向けた着実な推進

双日の事業	サプライチェーン														SCOPE4
	1	2	3	4, 9	10	11	12	15	5, 6, 7, 8, 13, 14						
	購入した製品・サービス	資本金	SCOPE1, 2に含まない	上流・下流輸送	販売した製品の加工	販売した製品の使用	販売した製品の廃棄	投資（主に持分）	廃棄物、リース	出張、通勤、フランチャイズ				代替物、機会	
石炭	原鉱の採掘 一般炭権益	原鉱の 重機製造	原鉱使用燃料の 調達	輸送	-	石炭火力 発電所 なし	-	持分権益	一般炭権益	僅少				ガス火力発電 各種再生エネルギー	
石油 ガス	油田の採掘	油田・発電所設備の製造	油田・発電所設備の製造	輸送	-	石油ガス火力発電所 発電所	-	持分発電所 権益 発電所	持分発電所 権益	僅少				省エネルギー事業 各種再生エネルギー	

<リスク> 石炭火力発電への廃止・削減圧力。
<機会> 再生エネルギー事業、及びトランジション期間を要するガス火力発電や、省エネルギー事業。

サプライチェーン人権

- 国際的な人権対応要請の高まりを受け、リスクマネジメントの観点からグループ会社と双方向の対話による「課題認識の徹底」止、「PDCAによるリスク点検体制」を構築

<国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」が定める人権対応のフレームワーク>



- 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掲げました。
- 事業を通じた脱炭素社会の実現に向けて、当社グループのCO2排出量削減を加速し、きたる脱炭素社会への耐性を高める一方で、この「変化」を新たな「機会」ととらえ、幅広い分野においてビジネス構築を進めていきます。
- かかる方針のもと、今中計初年度では「計測と把握」に注力しました。
- Scope1、2および、化石燃料権益事業を着実に削減いたします。
- Scope3については、当社サプライチェーン上の脱炭素に関わるリスクを把握すべく、その排出量の計測方法を検討していきます。
- さらには、世の中のCO2削減への貢献量として、Scope4の定義について議論を開始しています。
- また、多岐にわたる業界の、サプライチェーン上の人権尊重に努めるべく、当社グループにおける人権リスクについて、各事業現場での対応状況を確認し、大きな問題が発生していないことを確認しました。

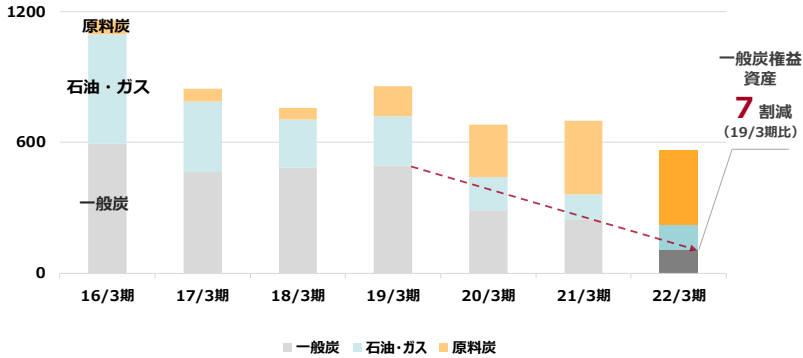
サステナビリティ・チャレンジ (脱炭素対応)

石炭・石油ガス資産の削減実績 - 権益資産推移

脱炭素 ネットゼロ社会に向けた目標策定

- ✓ Scope1 2030年までに6割削減、2050年までにネットゼロ
- ✓ Scope2 2030年までにネットゼロ
- ✓ Scope3
- 一般炭権益 : 2025年までに半分以下、2030年までにゼロ
- 石油権益 : 2030年までにゼロ
- 原料炭権益 : 2050年までにゼロ

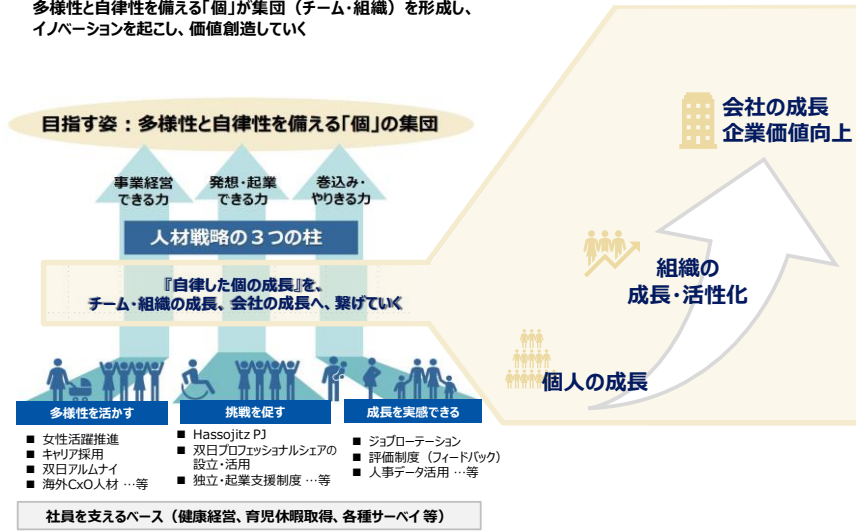
■ 簿価ベース
■ 単位：億円

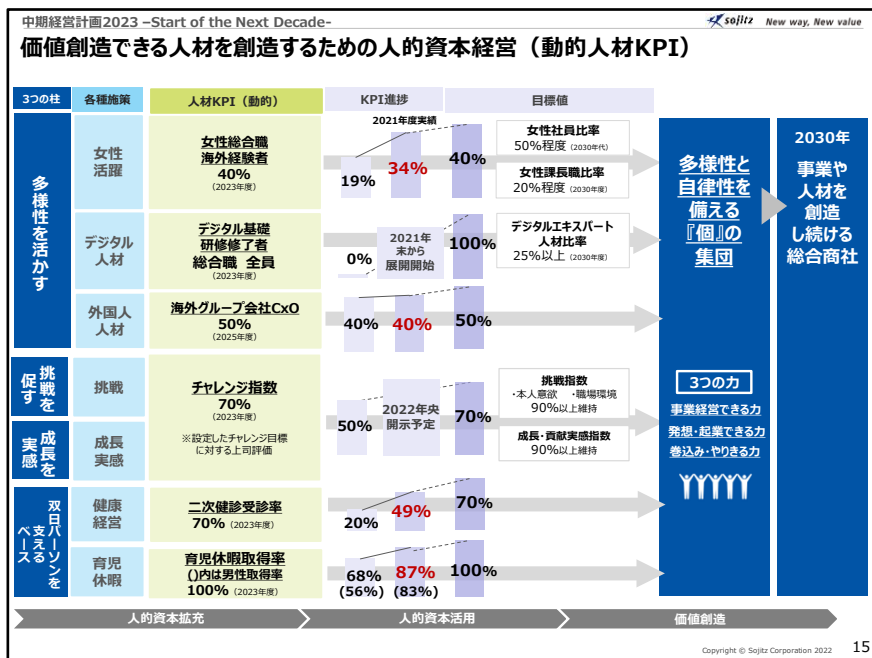


- こちらは、当社の石炭・石油ガス資産の削減実績をお示しています。
- 特に、一般炭権益は2025年までに半分以下、2030年までにゼロを目標としていますが、グラフの通り、2018年度を基準として、既に7割減と、当初の予定を上回るスピードで実行しています。

価値創造できる人材を創造するための人的資本経営

- 人材戦略における3つの柱と3つの力の強化によって、多様性と自律性を備える「個」が集団（チーム・組織）を形成し、イノベーションを起こし、価値創造していく

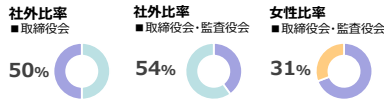




- 当社にとって、人材は価値創造の源泉であり、社員の成長が、双日の成長へつながる仕組みづくりを推進しています。
- ご覧の通り、人事施策に関する動的KPIを設け、進捗をモニタリングしていきます。

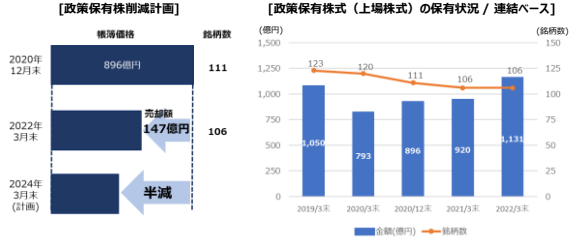
価値創造戦略を支えるガバナンス（コーポレートガバナンス）

■ 透明性、実効性の高いガバナンス体制



■ 政策保有株の縮減状況

- 2020年12月末時点の連結ベースの上場株式保有金額を基準とし、2024年3月末までに半減させていく方針
- 2020年12月末時点896億円に対し、2022年3月末までに147億円分の売却を実行
- 2022年3月末時点での保有金額は1,131億円となり、新規上場、新規買収先の保有銘柄及び保有銘柄の株価変動により増加
- 保有意義の見直しもしながら、計画通り2024年3月末には半減見込み、更なる資本効率の向上を目指す



[政策保有株式（上場+非上場）の対資本合計比率 / 単体ベース]

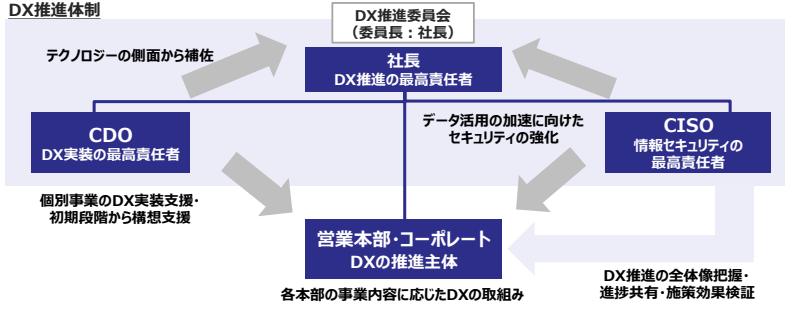
	2019/3末	2020/3末	2021/3末	2022/3末	2024/3末
政策保有株式（上場+非上場）帳簿価格（億円）	1,051	825	957	1,187	
連結資本合計（億円）	6,615	6,219	6,545	7,639	
連結資本合計比（%）	16%	13%	15%	16%	10%未満(計画)

- ガバナンスについては、さらなる経営の透明性確保とコーポレートガバナンスの一層の強化を進める体制を整えております。
- 政策保有株式の縮減状況につきましては、一部、保有株式の上場による影響もありますが、中計2023の最終年度末では、計画通りに削減を実行していきます。

DX戦略 取組みと今後の方針

- デジタル技術を活用して、事業モデル・人材・業務プロセス面での改革を進め、企業価値の向上を目指す
- 事業モデルの改革は、デジタル技術の実装・活用による既存事業モデルの変革と、新しい柱となる事業の創出の両輪で推進

DX推進体制



DX推進体制が整備され、具体的な個別実装による事業変革・創出の段階へ

デジタル人材育成	基礎レベル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修設計、受講開始 (デジタルマーケティング、プログラミング、IoT活用、情報セキュリティ等) ・ 中計2023期間中の全総合職の履修を目指す
	応用レベル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場で求められる水準を踏まえ、学習到達レベルや受講要件、学習時間等を見直し ・ 中計2023期間中に、応用・応用基礎人材として300名の履修を目指す

- 今中計では、組織と人材のトランスフォーメーションを掲げており、とりわけDX戦略の推進は大きなテーマです。
- DX推進の最高責任者は私が担いますが、昨年12月より新たに日本IBMにてCDOなどを歴任した荒川氏を当社のCDOに招聘しました。CDOが各本部と議論し、個別案件の実装化に取り組んでいます。
- 同時に、情報セキュリティについても、CISOを据えて、デジタル技術を活用した、「攻め」と「守り」を両立し、推進していきます。

2022年度 定量目標

- 米ドル金利の上昇によるコストやインフレ影響、その他外部要因の不透明要素への備えを織り込み、更なる最高益達成を目指す

経営成績		本部分	
売上総利益	3,000 億円	自動車	60
販管費	▲2,100 億円	航空産業・交通PJ	45
持分法による投資損益	350 億円	インフラ・ヘルスケア	90
税引前利益	1,200 億円	金属・資源・リサイクル	510
当期純利益 (当社株主帰属)	850 億円	化学	125
連結総資産	27,000 億円	生活産業・アグリビジネス	30
自己資本 *1	7,600 億円	リテール・コンシューマーサービス	50
ROE	11.4 %	その他 *2	▲60
ネットDER	1.1 倍		

単位：億円

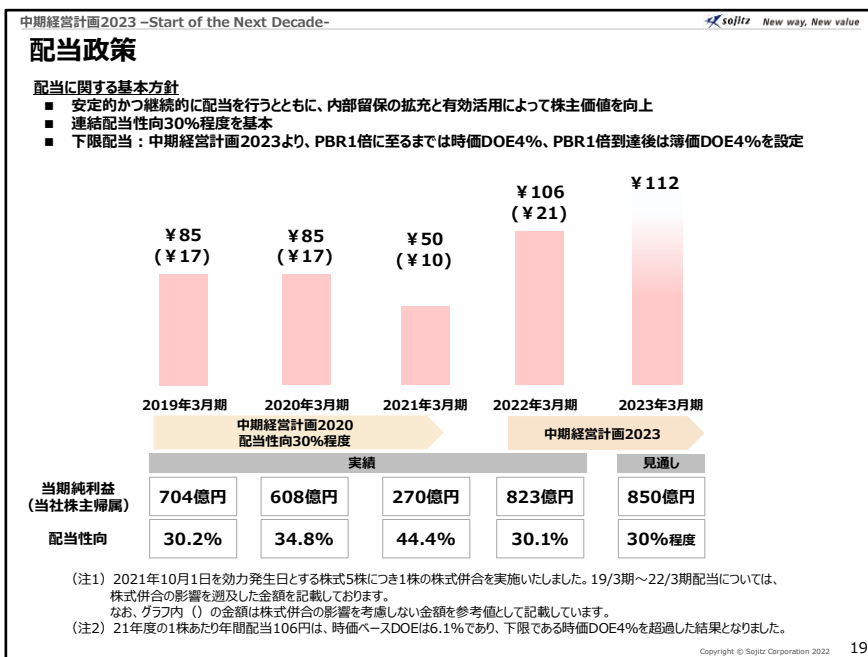
前提条件：為替レート（年平均JPY/USD）115

*1 自己資本は、資本の「当社株主に帰属する持分」とし、ネット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

Copyright © Sojitz Corporation 2022 18

- 2022年度における定量目標です。
- 当期純利益の見通しは、850億円を計画しています。
- ロシア・ウクライナ情勢による影響および、足元の米ドル金利の上昇によるコストや、インフレ影響、その他の外部要因に対する不透明要素への備えも、織り込んだ計画としています。
- 新規投資の計画は1,500億円程度としておりますが、中計2年目である今年度においても、できるだけ前倒しで実行していきます。



- 配当政策については、安定的・継続的な配当方針に変更無く、引き続き現中計期間においては配当性向30%程度としています。
- 21年度は、2度の業績上方修正を行ったこともあり、前期比56円増配、1株当たりの年間配当は106円となりました。
- 22年度の配当は、年間112円、中間・期末56円ずつを予定しています。
- 引き続き、内部留保の拡充と有効活用によって、企業競争力と株主価値向上に努めて参ります。

外部からの評価

多様な人材がいまいきと働ける環境

<女性活躍>

6年連続



2010年～



プラチナくるみんは
2021年に取得

5年連続

2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

<働く環境づくり>



WOMEN AWARD 2020



Telework Planner



健康経営優良法人
Health and productivity

ESG 評価・指数

3年連続



DISCLOSURE INSIGHT ACTION
リーダーシップレベル "A-"

Sustainability Award

Silver Class 2021

S&P Global

4年連続

Member of
Dow Jones
Sustainability Indices

Powered by the S&P Global CSA



FTSE Blossom
Japan



FTSE4Good

開示に関する評価

6年連続



インターネット
調査優秀賞
2021

2021年は総合評価得点1位

New



優良企業
選出

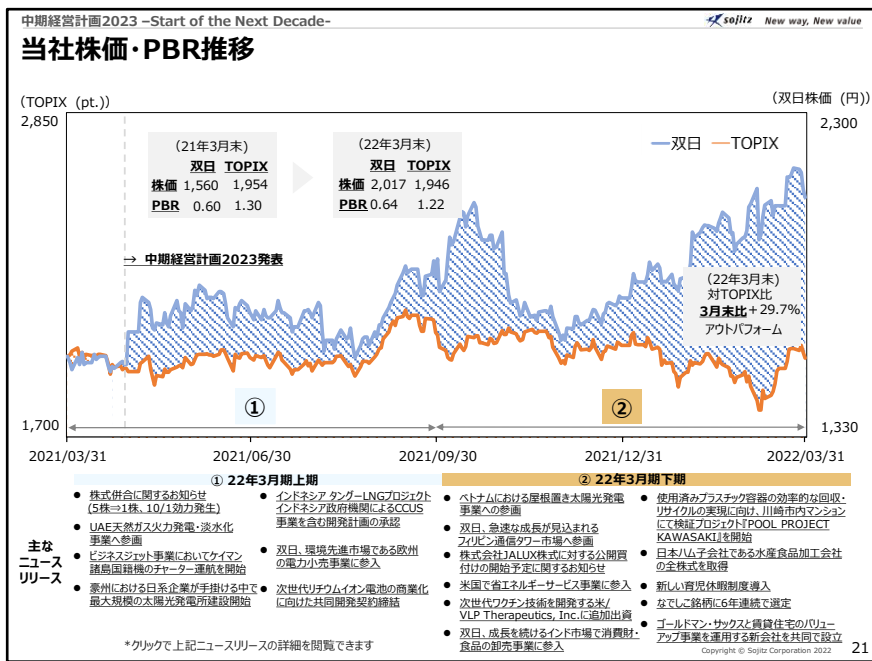
New 第1回日経統合報告書アワード
「グランプリ」受賞



NIKKEI Integrated Report Award 2021

2021年
GPIFの国内株式運用機関が選ぶ
「優れた統合報告書」、
「改善度の高い統合報告書」、
「優れたコーポレート・ガバナンス報告書」
選出

- これまでにご説明してきた当社の取り組みに対し、外部からさまざまなご評価をいただいております。
- 当社は引き続き、ステークホルダーの皆さまとの対話を重視し、工夫しながら、努力しつづけてまいります。



● 最後に、こちらは当社株価、TOPIXの推移をお示したものです。

● 引き続き、中計2023期間におけるPBR1倍超を目指してまいります。

(最後に)

● 世界情勢の不確実性は、ますます高まる一方です。

● 激変する外部環境下でも、「必要なモノ・サービスを必要なところにお届けする」という総合会社としての使命を果たすために、
更なる成長ステージへ挑戦し、企業価値を向上させてまいります。

● すべてのステークホルダーの皆さまからのご期待に応えられるよう、
全社グループ一丸となって、中計2年目も突き進んで参りたいと思います。

● 以上で私からの説明を終わります。

2022年度セグメント別 注カポイント

自動車

- 東南アジア・中南米等の成長市場で当社強みのあるディストリビューター（卸売）事業、周辺事業拡大
- ディーラー事業（小売）でのデジタル技術活用によるCX向上推進、競争優位性構築の加速
- Mobility Serviceにおける新たな価値提供に向けた取り組み推進

航空・交通PJ

- ビジネスジェット事業における機能の幅出し
- JALUX、ロイヤルHD関連投資を通じた協業効果実現による収益最大化
- 北米鉄道事業（貨車リース・車両MRO）における需要取り込みを通じた収益の最大化

インフラ・ヘルスケア

- 新たに参画した省エネ、ガス下流、電力小売等の複合的な取り組み、機能強化を通じた価値向上
- 民間グリッドチェーン等を起点とした事業としてのヘルスケア取り組みの深化
- 外部環境の変化に伴う機会や必要機能の取り込みを通じた再エネ・電源開発取り組みの継続
- 通信・インフラ関連など、着実な設備投資推進による新興国での成長需要の取り込み

金属・資源・リサイクル

- 2030年までの一般炭権益からの撤退完了前倒しに向けた取り組みを実施
- その他権益資産の見直しも含む事業ポートフォリオの変革と経営資源シフトを継続
- 持続可能な社会への貢献を目指し、サーキュラーエコノミー領域の取り組みを深化
- 豪グレゴリー原料炭鉱では坑内掘りへの着手含め競争力の向上を追求

2022年度 セグメント別 注カポイント

化学

- メタノールなど知見ある領域における事業の拡大
- 従来型の化学品、合成樹脂等といったトレードが創出する足元収益の最大化
- バイオケミカルを始めとする環境やライフサイエンス分野等、将来を見据えた取り組みの具体化

生活産業・アグリビジネス

- 東南アジア肥料事業は厳しい事業環境となるものの、販売数量・シェアを落とさない販売施策、肥料・農業分野における幅広い需要を取り込み、事業・収益拡張を推進
- ベトナム畜産（Vinamilk）稼働開始、ベトナム製紙事業（Saigon Paper）における白字化実現を見込み、東南アジアのマーケット成長を取り込む
- 国内一次産業領域については農業・地域資源活用を軸に脱炭素・循環型社会実現への貢献を通じ、価値創造へ挑戦

リテール・コンシューマーサービス

- ベトナムやインド等成長市場においては、既存事業の変革によるテコ入れ、コースを踏まえた新たな取組みを推進中、収益化の加速を目指す
- 国内リテール領域
水産加工食品事業（マリンフーズ）、ロイヤルホールディングス、JALUX等実行済み投資先のグループ間連携や、相互機能活用による収益力・競争力強化を実行していく

