

双日株式会社 会社説明会

2024年3月2日

双日株式会社 (証券コード : 2768)

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。



遠藤 友美絵

東京都出身

- ◇ 1991年 入社
- ◇ 2013~2017年 IR室IR課長
- ◇ 2017~2019年 人事総務部グローバル・ダイバーシティ推進課長
- ◇ 2019年~ IR室長
- ◇ 2021年~ 執行役員 IR室長
- ◇ 2022年~ 執行役員 IR担当本部長
- ◇ 2023年(現) 執行役員 IR、サステナビリティ推進担当本部長

■モットー： If life gives you lemons,
make lemonade.

1. 会社概要、業績
2. 中期経営計画2026 基本方針
3. 注力領域
4. 非財務の取組み

- 1. 会社概要、業績**
2. 中期経営計画2026 基本方針
3. 注力領域
4. 非財務の取組み

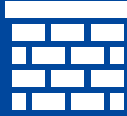


成長性

当期純利益の成長率
+26%*

*過去10年間の当期純利益の
前年度比成長率の平均値

※ 「当期純利益（当社株主に帰属）」を「当期純利益」と表記



レジリエンス

過去10年間以上に渡り
黒字継続

適切なリスクマネジメントと
安定的に収益を生み出せる
事業ポートフォリオを形成



バリュエーション

PBR 0.89倍*

* 2024年2月2日の株価（終値）
に基づき算出



充実した株主還元

配当利回り4%程度

次期中計2026
株主還元基本方針
調整後DOE* 4.5%

当該会計年度の当期純利益が
株主還元額を上回る限りにおいて
増配となる累進的な配当方針

※ DOE:自己資本配当率。企業が自己資本に対して
どの程度の配当を支払っているかを示す指標

※ 調整後DOEについてはP18-19にて解説

- 成長性：
過去10年間、当期純利益の平均成長率は約26%と高い成長率を保持。
- レジリエンス：
経営の耐性がどれくらいかを示すもの。
過去10年以上黒字を維持。パンデミックで世界中の動きが分断された当時であっても利益を確保してきた。
- 株式のバリュエーション：
2024年3月期第3四半期決算公表当時（2024年2月2日）の終値3,592円ベースでPBR0.89倍、説明会前日2024年3月1日の終値3,853円ベースでは0.9倍を超えている。
- 株主還元：
配当利回りは4%程度。
現在は連結配当性向30%程度を基本方針としているが、
2024年4月より始まる中期経営計画2026での基本方針では、
今後の配当額が見通せる累進的な配当の要素を入れたDOEを導入予定。
詳しくは後ほど解説する。

設立
2003年

グループ会社 (連結対象) *1

443社

国内: **131**社

海外: **312**社

拠点数 *1

93拠点

国内: **5** (本社、支社、支店)

海外: **88** (現地法人、駐在員事務所等)

従業員数 *1

21,912名

単体: **2,613**名

連結: **21,912**名

*1: 2023年6月30日時点

2023年3月期当期純利益

1,112億円

2024年3月期当期純利益見通し

1,000億円

総資産 *2

2.7兆円

自己資本 *2

8,973億円

*2: 2023年12月31日時点

時価総額 *3

8,082億円

PBR *3

0.89倍

*3: 2024年2月2日の株価(終値)に基づき算出
(24年3月期第3四半期決算公表時)

今期配当予想

135円/株

配当利回り *3

3.76%

■ 本社
● 支社
● 現地法人
● 支店
● 事務所

- 双日は2003年に設立
- 国内外約450社の子会社を有しており、双日グループの社員は約22,000名
- 足元3カ年の当期純利益平均約1,000億円
- 足元の株価ベースで時価総額8,000億円超
- 足元の株価ベースでPBR0.9倍超
- 今年度の一株当たり配当額は135円。
2024年3月期第3四半期決算時に公表した通期見通し50億円の上方修正に伴い、130円から135円へ5円配当額を引き上げた。期末配当は一株当たり70円の予想。
- 2024年3月期第3四半期決算公表当時(2024年2月2日)の終値3,592円ベースで利回りは3.76%

自動車販売の実績

40年超

地域密着型の
セールス・マーケティング力ボーイング代理店
航空機取り扱い実績

900機以上



(国内シェアNo.1)

総発電容量 1,060MW
10カ国以上

*2023年12月末時点

総合商社唯一の



炭鉱操業

世界最大規模の

鉄鋼総合商社メタルワン等からの
安定収益化学品トレード
顧客基盤

約5,000社

高度化成肥料
東南アジア3か国で

トップクラス

北米産冷凍牛肉輸入等



国内トップシェア

水産事業

水産食品加工・卸事業会社マリンフーズ
全国約4000社の顧客と45か所の
営業拠点を有する販売力

- 当社の事業セグメントは7つ
- **自動車本部：**
自動車メーカーが直接進出していない市場を開拓する。
フィリピン、プエルトリコ、パキスタン等でディストリビューター事業、国内外でBMW等ディーラー事業を展開
- **航空・交通プロジェクト本部：**
米国ボーイング社の国内の民間航空代理店として60年以上同社の飛行機を納入してきた。
国内シェアNo.1、日本の空は双日の独壇場とも言える。
- **インフラ・ヘルスケア本部：**
太陽光、風力、ガス火力発電等の脱炭素を意識した発電事業を展開
10カ国以上、総発電容量1,060MW（2023年12月末時点）
- **金属・資源リサイクル本部：**
鉄の原料となる原料炭事業をオーストラリアで展開。
当社は総合商社で唯一、自ら炭鉱操業機能を有している。
三菱商事と世界最大規模の鉄鋼総合商社メタルワンに出資し、安定的な収益を稼いでいる。
- **化学本部：**
国内外に約5000社の顧客基盤を有し、100億円超の利益を創出。
- **生活産業・アグリビジネス本部：**
タイ、フィリピン、ベトナムで主にコメ農業用の高度化成肥料の製造販売事業を運営。
各国でトップクラスのシェア。
- **リテール・コンシューマーサービス事業本部：**
北米産冷凍牛肉輸入では国内でトップシェア。コンビニ弁当の牛肉、有名な牛丼チェーン店等に卸している。
水産関連事業にも力を入れており、現行の中期経営計画2023では川上事業：トライ産業、川下事業：マリンフーズを子会社化。積極的にマグロ関連のビジネスを強化しており、今後収益のドライバーとして期待できる領域。

1862年
岩井文助商店
創業

1896年
岩井商店
創業

神戸を拠点とし、
貿易だけでなく
製造事業にも進出

1943年
岩井産業
に商号変更

1918年
日本豊達工業設立(現・トクヤマ)



1971年
ナイキ社の前身であるBRS社と取引を開始(日商岩井)。
写真は2011年、ナイキ社から
双日に贈られた「銀の靴」

1968年
日商岩井
発足

sojitz
New way, New value

2004年
双日株式会社
発足

1874年
鈴木商店
創業

1928年
日商
設立



日本の船舶業界をリード

1917年
当期純利益で日本一の
総合商社に。
神戸製鋼、帯人等80もの
事業会社を設立



1973年
ジャカルタで行われた日本最大の
LNG導入プロジェクト調印式

1956年
米・ボーイング社と
代理店契約を締結



1982年
ニチメン
に商号変更

1892年
日本棉花
設立

1943年
日綿實業
に商号変更



1918年
日本で初めてビルマ
産棉花を輸入



1928年
東アフリカへの棉花栽培投資
日本第一号



1963年
日綿實業は米マックレガー・ドニガー社と
ブランドのライセンス契約を締結。
マックレガーが日本に上陸

日本最大産業である紡績業への貢献

- 当社は2003年、旧日商岩井と旧ニチメンが合併を経て設立。双日は設立20周年を迎える比較的若い会社ではあるが、それぞれの会社は150年以上の歴史を脈々と紡いできた。

双日グループ企業理念

双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します。

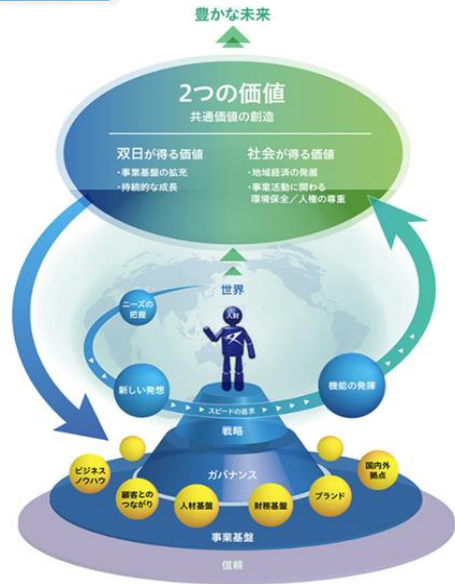
双日グループスローガン

New way, New value

2つの価値と価値創造モデル

双日グループは事業を通じ、事業基盤の拡充や持続的な成長などの「**双日**が得る価値」と、地域経済の発展や環境保全などの「**社会**が得る価値」といった『2つの価値』の創造を図っています。

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が、企業理念にある「新たな価値と豊かな未来」の創造につながると思っています。

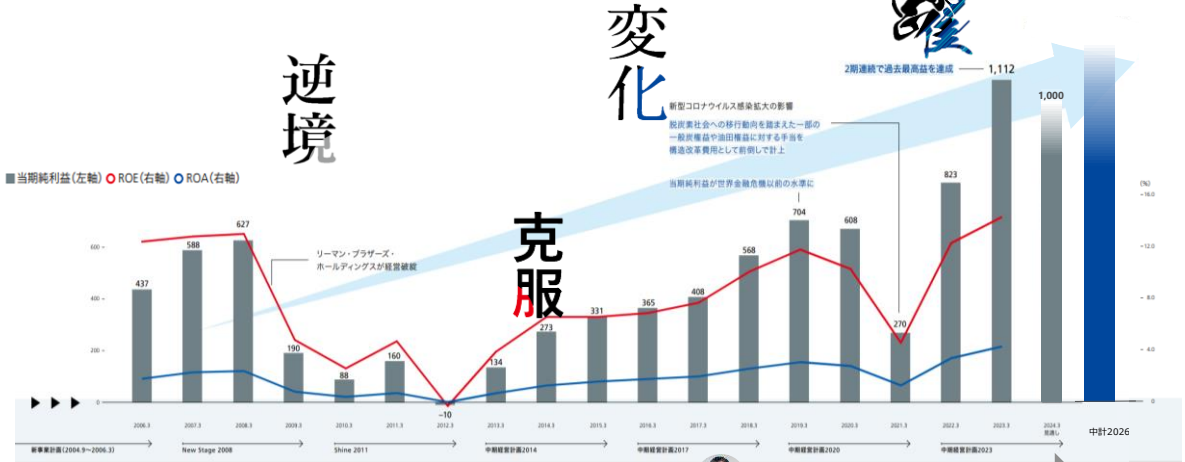


- 双日が設立された当時策定した企業理念として「双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します」と掲げているが、豊かな未来の為に新しい発想、新しい方法で新しい価値を生み出すという「New Way, New Value」をグループスローガンとして掲げ、全社一丸で価値創造を行っている。
- そしてその価値は収益力の向上や、事業基盤の拡大等の「双日」が得る価値」と、双日が生み出した価値による地域創生や雇用の創出など「社会」が得る価値」の2つの価値の創造が成立する事業案件を創出し続けるという考えに基づいている。

- 市況の影響を受けにくい非資源分野を強化するとともに、安定的に収益を生み出せる事業ポートフォリオの形成
- 強固な財務基盤の構築によって投資規模とリタンの規模が拡大
- これまで培ってきたノウハウ、ネットワークなどの強みを活かし、より一層大きな価値を生み出し、さらなる高みへ



中計2026においては、
当期純利益2,000億円、
ROE15%超に向けた
基盤を確立していく



- 双日がなぜ過去10年間当期純利益ベースで26%の成長を遂げる事ができているのか、世界での紛争やインフレ等の不確実な外部環境の中でいかに黒字を維持してきたのかを説明する。
- 双日設立当時金属資源価格や石油・ガス価格高騰に伴い、当社の利益も増加し、2006年3月期の利益は627億円にまで成長したが、リーマンショック後の2010年3月期には、当期利益は88億円となり約▲90%にまで落ち込んだ。
- 当時の経営陣はこの減益について、ボラティリティの高い金属資源やエネルギー事業等が収益基盤の中心となっていたことが要因であると分析。以降、ボラティリティを押さえ安定的な成長が見込める非資源事業の強化に方針を大転換していった。
- この転換当時、その後の脱炭素社会を見据え安定収益が期待できる再生エネルギー事業、また当社が強みを持つ自動車事業に注力してきた。
- ただ当時の自己資本は3,000億円程度と、有利子負債を増やす事が出来なかった為、成長が見込めない事業や当社の機能を発揮できない事業を積極的に売却し、この資産入替による資金を非資源事業に振り向けてきた。
- 資産入替等の努力により、2012年3月期をボトムに2013年3月期以降7期連続で利益が伸張した。この時期が利益成長や、耐性の高い事業基盤を構築する為に非常に重要な期間であった。
- リーマンショック時の失敗を活かし、保有資産を常に見直し、每期ポートフォリオを入れ替えてきた。将来のアセットの陳腐化が見える場合は早めに売却する等先手を打った判断をする等の経営努力もあり、コロナ禍で世の中が分断された当時でも減益の幅を半分程度に抑える事ができた。
- 現行の中期経営計画2023では3か年平均約1,000億円規模にまで至っており、過去の失敗と真摯に向き合い、過去10年以上の経営努力を行ってきたことで現在の収益基盤を構築してきた。

株主価値の創出 (3カ年平均)		成長と財務規律	
(目標)	(進捗ならびに見通し)	(目標)	(進捗ならびに見通し)
ROE 10%超	12.6%	投資 3,300億円 (内、300億円は非財務関連)	4,500億円
当期利益 650億円程度	978億円	基礎的CF 黒字 (中計2020・中計2023累計) *2	1,500億円 (6年間累計)
基礎的営業CF 800億円程度	1,300億円	NET DER 1倍程度	0.7倍程度
配当性向 30%程度 下限配当設定	約30%	ROA 3%超 (最終年度)	3.7%
	PBR 1倍超	0.89倍 2024年2月2日終値ベース	

*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

- 現行の中期経営計画2023の定量計画について、PBR1倍超以外の目標は達成済み。
- 自社でコントロールできない株価を計画に掲げた理由は、皆様に投資頂いたアセットで絶え間なく企業価値を向上させるという意志を“株価を意識して経営をしていく”事として示したものの。
- PBR 1 倍をゴールだと考えておらず、さらにその先も目指していく。

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

2030年

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

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

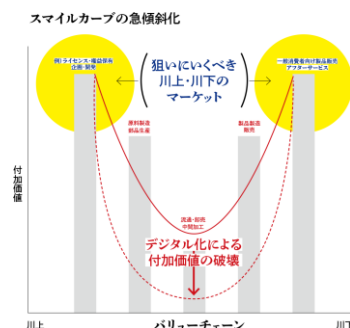
- 中期経営計画2023の目指すべき姿、方向性について
これまでの中期経営計画と大きく異なる点は、2030年という10年先を見据えて、「事業や人材を創造し続ける 総合商社」という、10年後の双日がありたい姿を示していること。
- 2030年に社会に求められるような総合商社になる為に、自分たちができる事をするのではなく、社会課題を解決できる、社会が求める事業を輩出し価値を提供していく。



代表取締役社長 CEO
藤本 昌義

過去最高益の達成を、さらなる成長の発射台に

- 次の成長へのギアチェンジのために、“川上と川下”の両方の点を押さえ、線にし、面へと事業を拡大
- 「双日らしい」創意工夫で新たな道を切り開く
 - ・ハンズオン経営（事業を主体的にコントロールする経営）
 - ・ポートフォリオの変革
 - ・人的ネットワーク
- 総合商社の中核は“人材”/人材のギアチェンジ



- 社長の藤本は2024年4月より社長を退任し、会長に就任予定。
- 2017年藤本が社長就任当時、利益は500億円を目指すような会社であったが、5年後には1,000億を目指す事を目標に掲げ、実現させた。
- 中期経営計画2023期間中、藤本は「今までの総合商社は川中の役割を担い、川上と川下を繋いできたが、その役割はいつか淘汰されてしまう。その為、今後我々が積み上げるアセットは川上・川下の両方であるべきだ」と話していた。
- 過去当社は川上事業である水産事業での調達力があつたが、川下事業を持っておらず、川上で調達した商材が行き場を失う事があつた。川下でのみ事業を持っていたとしてもサプライチェーンが分断された際に安定的な商材が入手できず陳腐化してしまう。リテール事業同様、発電事業等においても川上・川下事業を押さえる事が藤本のモットー。
- 事業投資の実行フェーズも重要だが、投資後に双日から人材を送り込み、投資先の事業を主体的にコントロールするハンズオン経営により、当社自身でバリューアップさせる事が重要。
- また、投資案件の発掘や、投資後のバリューアップなど、価値を生み出す源になるのは人材である。
- 藤本は①川上と川上の両方を押さえる、②ハンズオン経営、③価値を生み出す源泉となる人材の3つを強化する事にこだわり、500億円足らずの利益を1,000億円レベルまで引き上げた。

2024年4月1日付で植村幸佑 現執行役員 が社長に就任予定。現社長である藤本昌義は代表権のある会長に就任予定。



代表取締役 社長
藤本 昌義

東京大学法学部卒業（1981）
1981年4月 日商岩井株式会社 入社
2005年4月 自動車第三部長
2008年12月 MMC Automotriz S.A. (Venezuela) Director President
2012年8月 双日米国会社 兼 米州機械部門長
2015年10月 常務執行役員 経営企画、IR、広報担当
2017年6月 代表取締役社長CEO



執行役員 経営企画担当
植村 幸佑

東京大学農学部卒業（1993）、Southern Methodist University MBA終了（2001）
1993年4月 日商岩井株式会社 入社
エネルギー関連本部に在籍、
米国ヒューストン（2003～2010、2015～2018）、ニューヨーク（2013～2015）駐在
2018年4月 化学本部 プロジェクト開発室長
2021年4月 化学本部長
2023年4月 経営企画担当本部長

- 社長の藤本はこの3月で社長を退任し、2024年4月より会長に就任予定。
就任期間の約7年間で利益を約2.5倍～3倍に伸長させ、
時価総額も約3,000億円程度が9,000億円程度と3倍程度にまで拡大させた。
- さらに利益2,000億円レベルへと繋げるべく、新社長の植村にバトンを渡す。
植村は先手先手で先を見通し、化学本部の本部長を務めていた当時、
収益性向上の施策・実行を推し進め、100億円弱の利益規模だった本部を
約150億円稼ぎ出す本部に変えた実績を持つ。
- 次の中期経営計画2026は植村自らが中心となって現在策定中。

1. 会社概要、業績
- 2. 中期経営計画2026 基本方針**
3. 注力領域
4. 非財務の取組み

- 中期経営計画2026の詳細は現在策定中の為、基本方針について説明する。

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

激変する外部環境

- 高まる地政学リスク
- 急速に進むデジタル化
- 価値観・ニーズの多様化

サステナビリティ経営
による価値創造

2つの価値
共通価値の創造

双日が
得る価値

社会が
得る価値

中計
2023

中計
2026

持続的な価値創造に向けたビジネスポートフォリオの変革と
新たな価値創造に向けた挑戦

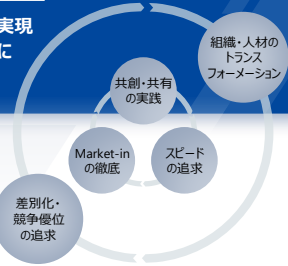
双日らしい成長ストーリーの実現 - Set for Next Stage -

- ・ 強みある事業群への進化、高い収益性・価値創造の実現
- ・ Next Stage（当期利益2,000億円、ROE15%超）に向けた基盤の確立

目指す姿
2030

『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



Start of the Next Decade

- 中期経営計画2026では、「2030年に事業や人材を創出し続ける総合商社」という従来からの方針に大きな変更はない。
- 中計期間の3年間で双日らしい成長ストーリーを実現させたい。
双日らしい成長ストーリーとは、川上から川下を押さえ、事業の点と点を線で結び、ハンズオン経営で人材を送り込み、しっかりとバリューアップする事。
また、当社の強みを活かせる領域、成長市場において事業展開していく。
- 中期経営計画2026年を通し、将来2,000億円規模の当期利益を稼ぐ会社にしていく。

双日らしい成長ストーリーの実現 - Set for Next Stage -

- 成長投資の継続／点から線・面へ
- 規模感ある事業群の形成により、事業ポートフォリオの更なる質の向上
- 社会課題・ニーズに対する、“双日ならではの”ソリューション・価値提供

**事業基盤
強化**

**人的資本
強化**

- 事業創造のために、自らの意思で挑戦・成長し続ける多様な個
- ミドルマネジメントの強化により個の力を最大化する組織
- 柔軟な人材活用、多様な経験を土台とした事業創出力ある人材の創造
- 環境変化に応じた機動的な人材配置

デジタルによる変革 - Digital in All -

- デジタル活用の徹底による新たな価値創造

ESG経営

ガバナンス体制の深化、環境・社会課題への対応

- 事業基盤強化の為には戦略も重要だが、人材の強化が重要。
- これまでの中期経営計画2023では個のスキル強化に取り組んできたが、今後は個の力に加え組織力も向上させ、企業価値を向上させていく為に人的資本経営を強化する。

投資・財務規律

一定の財務規律堅持を
継続しつつ、成長に向けた

5,000億円超
投資実行を想定

定量目線

ROE 12%超

当期利益

1,200億円超
(3カ年平均)

株主還元方針

調整後DOE*4.5%とした
累進配当を基本方針

* 調整後DOE：
支払配当÷前期末調整後自己資本（為替換算
調整等の一過性変動要素を除外した自己資本）

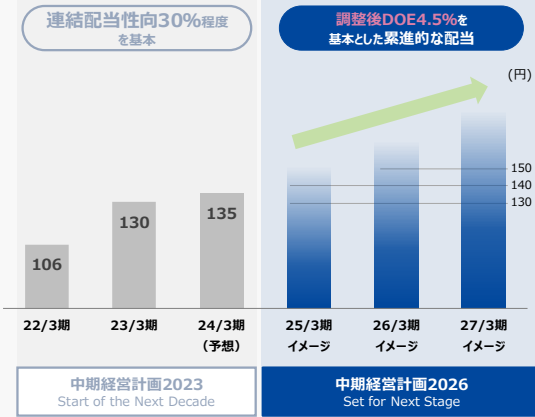
ガバナンスの深化

経営判断の質とスピードを高め、当社グループの持続的な成長を図るべく、
監査等委員会設置会社への移行を予定

- 成長に向けた投資は3カ年で5,000億円超を実行予定。
現行の中期経営計画2023での投資予定額4,500億円よりも若干増額させる計画。
- 利益目線では3カ年平均でROE12%超、当期純利益1,200億円超を目指す。
- 還元方針は現行の連結配当性向30%程度から変更し、調整後DOE4.5%とする
累進的な配当を基本方針とする。

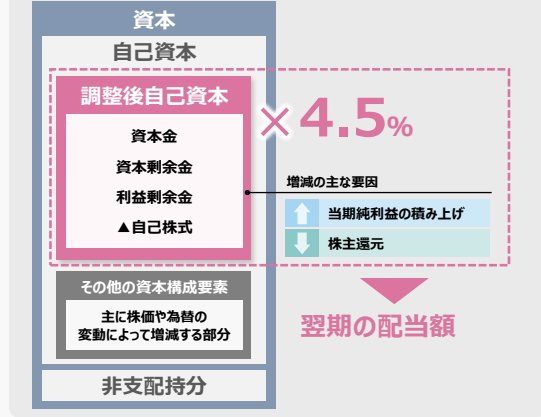
- 2024年度よりスタートする中期経営計画2026より、調整後DOE4.5%を基本とした新たな株主還元方針を導入することを2023年11月27日に公表
- 安定的かつ継続的な配当の実施のため、業績変動や株価・為替による影響を最小限に抑えた調整後自己資本を基に配当額を算出
- 当該会計年度の当期純利益が株主還元額を上回る限りにおいて増配となる累進的な配当方針

新たな株主還元方針の導入による1株当たり配当金の推移イメージ



※ DOE: 自己資本配当率、企業が自己資本に対してどの程度の配当を支払っているかを示す指標

調整後DOEの考え方



- 現行の中期経営計画2023での還元方針は連結配当性向30%程度を基本としており、利益の30%を還元するという考え方。
結果的にこれまで配当額は伸ばして来たものの、減益になれば減配になるという可能性があった。
- そのような懸念を取り払い、次期中期経営計画2026では調整後DOE4.5%というエクイティベースの配当とする。
自己資本の構成要素は様々あるが、大きな変動要素は株価や為替の変動によるもの。「その他の資本構成要素」を取り除いた「資本金」「資本剰余金」「利益剰余金」から「自己株式」を除いた額の4.5%を還元するという考え方。
- 2024年3月末時点での自己資本見通し9,200億円から「その他の資本構成要素」の見通しを約1,700億円と見ており、これを差し引いた約7,500億円の4.5%を還元する。発行済株式総数が約2億株強なので、2024年度の一株当たり配当額は150円程度となる。
- 次年度2024年度に7,500億円 \times 4.5%=約300億円以上の当期利益であれば、利益剰余金が積み上がる為、減配にはならず累進的な配当となる。
調整後DOE4.5%の還元方針の良い点は来期の配当額が期中に予想でき透明性が高く、且つ減配の懸念が少なく累進的な配当である事。

1. 会社概要、業績
2. 中期経営計画2026 基本方針
- 3. 注力領域**
4. 非財務の取組み

- 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

中計2023における注力領域	これまで実行した主な投資案件	中計2023 累計実行済み投資額
インフラ・ヘルスケア 社会課題としての Essentialインフラ開発とサービス提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 豪州、米国省エネルギーサービス事業 ● 台湾洋上風力発電事業 ● 欧州電力小売事業 ● アフリカガス小売事業 等	 1,640億円
成長市場× マーケット志向 東南アジアやインドなど成長市場での リテール領域の取り組み強化	<ul style="list-style-type: none"> ● アジアリテール事業（ベトナム、インド） ● 冷凍マクロ加工販売事業 ● 国内水産食品加工・卸事業 ● 豪州中古車ディーラー事業 ● 北欧EV販売事業 ● 東南アジア肥料事業 等	 1,555億円
素材・ サーキュラーエコノミー “Reduce, Reuse, Recycle”といった 循環型事業の深化	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外金属リサイクル ● 国内フッ素化合物製造 等	 100億円

中計2023投資累計実行済み額（非財務関連・その他含む） **3,990**億円 中計2023投資実行予定額 **4,500**億円

●自動車本部 ●航空産業・交通プロジェクト本部 ●インフラ・ヘルスケア本部 ●金属・資源・リサイクル本部 ●化学本部 ●生活産業・アグリビジネス本部 ●リテール・コンシューマサービス本部 ●その他

- 中期経営計画2023では気候変動、多様化するマーケットニーズ、循環型社会に焦点を当て、インフラ・ヘルスケア、成長市場のリテール、素材・サーキュラーエコノミーの3つの注力領域を設定し、3カ年累計で4,500億円の投資を実行予定。
- インフラ・ヘルスケアでは再生可能エネルギー事業を軸足に投資を行っているが、川上である太陽光や風力発電等は競争が激しい為、案件組成しづらく利益も生み出しにくい。その為当社は川下に目を移し、省エネルギーサービス事業を展開している。

インフラ・ヘルスケア
 省エネルギーサービス事業

- 省エネルギーサービス事業（ESCO事業）とは・・・顧客に建物の省エネ設計やサービスを提案・導入する事業

米国省エネルギーサービス事業 McClure社概要（2021年連結子会社化）



主要顧客

米国ペンシルバニア州・メリーランド州の
自治体、学校、病院など

 学校向けESCOビジネス事例
 省エネコンサル/診断/設計/工事


- 変圧器の交換
- オートメーション導入
- 送風制御器交換
- ボイラー/チラー建替
- LED導入



光熱費・維持費削減



豪州省エネルギーサービス事業 Ellis Air社概要（2023年5月連結子会社化）

主要顧客

豪州ビクトリア州・クィーンズランド州のゼネコン、
ビルオーナーなど

事業内容

空調関連の設計・施工・メンテナンス・
保守・省エネ事業



- 双日は2021年に米国の省エネルギーサービス事業者マクルーア社に出資、連結子会社化。主要顧客であるペンシルバニア州の学校や病院は電力消費が非常に大きく、また電力価格の高騰もあり、電カコストを抑えるというのが重要な課題。マクルーア社は空調、パイプの据え付け工事、メンテナンスを提供する事で省エネルギー化、経済コスト低減に貢献し、加えてCO2排出量も抑えるという2つの価値を提供している。
- 継続したメンテナンスが必要になる為、一度顧客になればロイヤルカスタマーとなり収益性の高い事業である。
- 投資当初は2桁億円程度の利益。現在収益は2倍程度に伸びており、今後も成長が楽しみな事業。
- 病院や学校など、老朽化した建物の空調やパイプの備え付けも実施しており、利益を着実に伸ばしている。

- 双日は1986年、西側諸国の企業で初めてベトナム政府の許可を得て駐在員事務所を開設
- 国の発展を支えるインフラ事業から、ニーズの多様化に対応する小売事業まで、時代の変化に応じその時々が必要とされるモノ・サービスを提供

1986 西側諸国初 ベトナム・ハノイに
駐在員事務所開設

1987 第一回「日商岩井-ベトナム経済・
技術合同委員会」開催

1993 植林・チップ生産会社
(Vietnam Japan Chip Corporation
Ltd) 設立

1996 高度化成肥料製造会社
(Japan Vietnam Fertilizer
Company) 設立
ロデオ工業団地設立

2004 ベトナム初のIPPプロジェクト、
発電所「フミー3」運転開始

2006 日系企業初の「ベトナム国友好
勲章」受章

2007 穀物・飼料事業 (Interflour
Vietnam Limited) へ出資、
Kyodo Sojitz Feed Company
Ltd. 設立 (日系企業初の海外畜
産用配合飼料の生産・販売事業)



フミー3発電所

2008 食品・生活雑貨等部会社Huong
Thuy Manufacture Service
Trading Corporationへ出資

2011 ロンドワック工業団地設立

2015 ミニストップ株式会社と
共同でコンビニエンスストア
事業を開始

2016 コールドチェーン物流事業参入
(New Land Vietnam Japan
Joint Stock Company)



ロンドワック工業団地

2017 日配総菜製造・畜肉加工事業参入
(Japan Best Foods Co., Ltd.)

2018 家庭紙・段ボール原紙等の製紙事
業参入
(Saigon Paper Corporation)

2021 酪農・乳製品ビナミルグループ
と提携しJapan Vietnam Livestock
Co., Ltd. を設立



ベトナム アン首相(右)と面談を実施した当社社長の藤本(左)

2023年3月 牛の肥育農場、食肉加工
工場の新設式を披露ベトナムの一人当たりGDP推移
(現在価格：米ドル)

出典：IMF

1980年
652.593

1980

1985

1990

1995

2000

2005

2010

2015

2020

2025

2028年予測
6,961.651

7,000

6,000

5,000

4,000

3,000

2,000

1,000

0

早期に進出し、国の基盤を担う事業を展開

産業成長フェーズの変化に寄り添いながら、投資を加速

高度経済成長に伴い、豊かな食を囲む事業を中心に拡大

- 双日はベトナムに強みを持つ。
- 当社は、1986年ベトナムが市場開放した当時真っ先に駐在員事務所を開設し、日商岩井はベトナム政府と共に工業団地、製粉事業、肥料事業、ガス火力発電事業等のBtoB事業に取り組んできた。
- 人口は約8,000万人、国民の平均年齢は31歳と若く、GDPは右肩上がりに上昇しており、この成長市場におけるリテール事業としてベトナムミニストップのコンビニ事業、総菜事業、適切な温度管理を行う倉庫事業、卸売事業を展開。

(ベトナム事業説明)

- 日本と同じ製法でおにぎりを製造。ベトナムの人達が好む味付けにする等の工夫を行っている。製造した惣菜を管理・配送する倉庫、物流事業も行い、アセットを繋いでいる。川下であるベトナムミニストップへ商材を配送。当初はおにぎりという食品が浸透しておらず、販売に苦労したが、現在はヘルシーな食材として人気商品となっている。



- 一つの事業だけでは価値を生み出しづらいが、いくつかの事業を持ち合わせる事で点と点を線で繋ぎ、面へ展開する事で領域を広げ収益の塊を作ることができる。
- そこに人材を送り込み現地の方々と一緒に汗を流しながら収益を伸ばす事が双日らしい成長ストーリーの一つ。
- 来期以降のベトナムでの利益目線は、各事業会社の利益を単純に足し合わせて約30億円程度で見えており、この目線を今後もっと上げていきたい。

1. 会社概要、業績
2. 中期経営計画2026 基本方針
3. 営業本部紹介、注力領域
- 4. 非財務の取組み**

- 利益を支えるための非財務の取組みについて説明する。

- 外部よりCDO（チーフ・デジタル・オフィサー）を招へい
- 社員の「意識改革」によって、DXによる変革と価値創造を加速化
- 既存/新規事業へのデジタル技術の実装・活用による価値創造と、デジタル人材の育成に注力



常務執行役員

CDO 兼 CIO 兼 デジタル推進担当本部長
荒川 朋美

- ▶ 日本アイ・ビー・エム株式会社にシステムエンジニアとして入社
- ▶ 2014年同社取締役、翌年初代CDO就任
- ▶ 2021年12月双日株式会社に入社、執行役員兼初代CDO就任
- ▶ 2023年4月現職に就任、双日グループのDXを含むデジタル全般をリード

デジタル人材の分類・目標人数（2023年8月末時点）

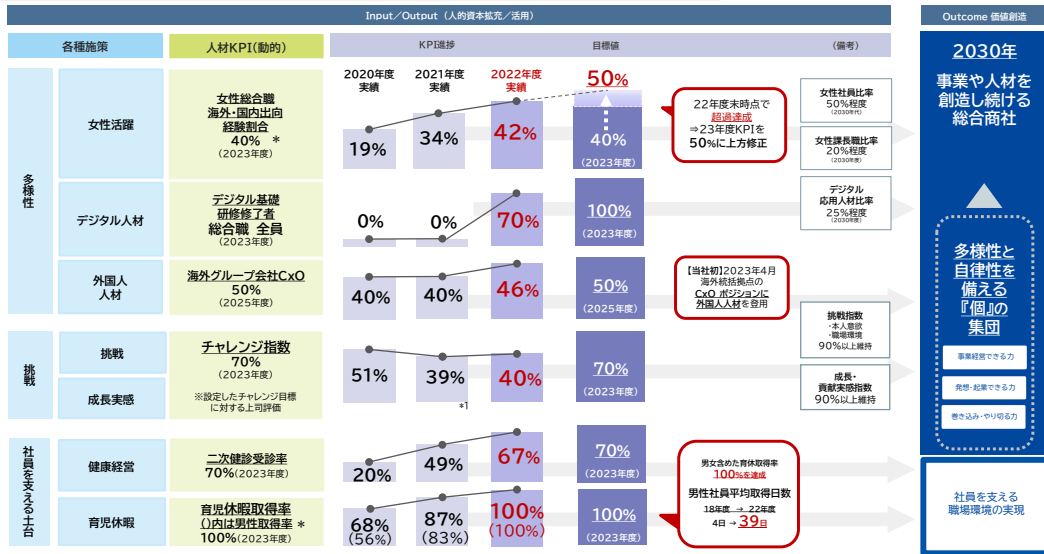
スキルレベル	スキル分野		中計2023中の目標人数 (職数率)
	データ分析	ビジネスデザイン	
応用			
レベル5：ソートリーダー	リーダーとしてエキスパートを指導・統括し、デジタルを活用した組織・事業の変革をけん引できる		—
レベル4：エキスパート	データ分析による仮説検証を主導し、ビジネス課題への解決策を企画・立案できる	デジタルを活用して、新規ビジネスの創出、既存ビジネスのバリューアップができる	40人 (73%)
レベル3：応用基礎	基礎的なデータ分析手法を理解し、分析課題に対して仮説検証できる	プログラミングの基本構造を理解し、アプリケーションの試作・開発・検証を補助する	300人 (69%)
レベル2：基礎	ビジネスへのデジタル活用を考えるための基礎知識 (ITリテラシー、情報セキュリティ、データサイエンス、デジタルマーケティング)		全組合員 (89%)
レベル1：入門	ITを利用する会社員に必要な入門知識 (ITパスポート試験/ローコードツールの概要)		全社員 (90%)

DX銘柄2023に初選定

- ・2023年5月31日に経済産業省と東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構と共同で選定する「DX銘柄2023」に初選定（DX銘柄2023は30社選定）
- ・DX銘柄は東京証券取引所に上場している企業の中から、**企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業が選定される**



- デジタルトランスフォーメーションを加速させる為、日本IBM出身のプロフェッショナルな人材を招へいしCDO（チーフデジタルオフィサー）として積極的にデジタル人材の育成を推進。既存事業へのデジタル実装としてマグロの養殖事業、中古車事業、農業等のデジタル化に取り組んでもらっている。
- マグロの養殖事業では、見えづらい海の中を管理する為に、海中に潜りデータを取り出し、蓄積を行う事で、エサの分量や成長度合いを管理できるようになった。これは双日の社員自らが取り組んだ案件で、CDOの荒川は積極的にデジタル人材の育成に取り組んでいる。



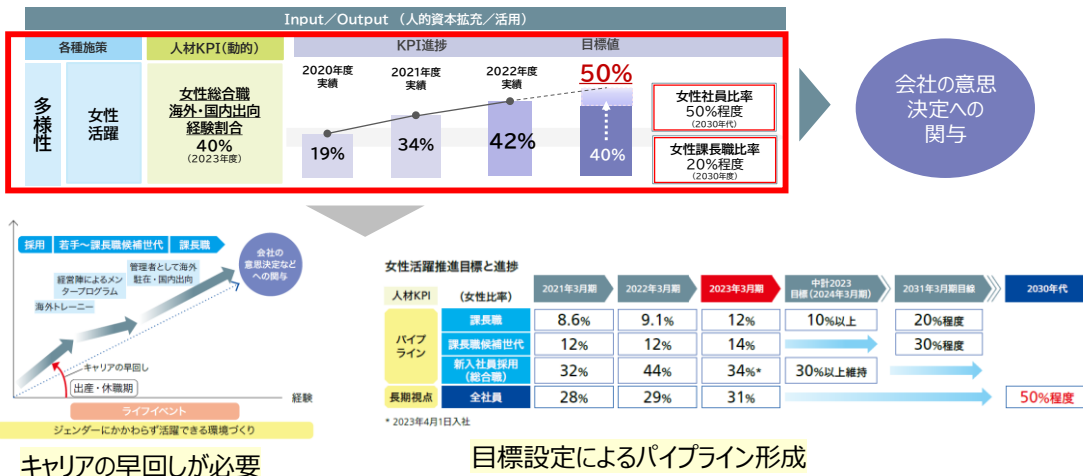
*1 年間評価プロセスの中で設定するチャレンジ項目は、2020年度(人材KPI(開始前))は任意設定者に限定されていたのに対し、2021年度からは全組合職を必須化したことによるもの

* 既100%の女性総合職のうち、国内外の両・駐在・ローロー経験のある従業員の数。

* 既100%の育児・介護休業法に基づく育児休業および社員の育児休業取得率を対数とした取得人数の割合

- 事業を創出し、価値を創るのは人材であり、個々の人材を強化していくという考え方、また人材はアセットの源泉であるという考えのもと、中期経営計画2023から人的資本経営に取り組んでいる。
- 当社の施策により人材がどれ程強化され、個人の成長に繋がったのかをKPIで可視化できる形で管理しており、目標に向かって事業と人材を創造し続ける総合商社を目指している。

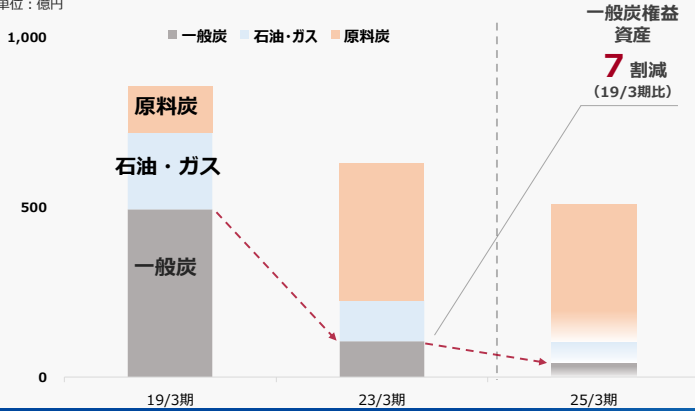
- 「女性総合職の海外・国内出向経験割合50%」というKPIを設定
- 定期的を実施している社員エンゲージメントサーベイ結果より、女性総合職は20代で海外勤務を希望する割合や、成長意欲が相対的に高いことを確認
- そこで、ライフイベントを見据えた、キャリアの早回しを実施
- 一方で、会社の意思決定を担う人材パイプライン強化にはまだ課題と認識



- 2030年に人口の半分は女性となり、当社社員の半分も女性となる為、女性に経営判断ができる人材になって欲しいという思いから、2030年までに女性課長職比率を20%程度、課長予備軍比率を30%程度にまで引き上げる事を目標に掲げ、女性の人材育成にも精力的に取り組んでいる。適所に適材を送り込むことをモットーに人材育成に取り組んでいる。

- 一般炭権益：現在すでに再生可能エネルギーで代替が可能な発電用石炭である一般炭権益については2030年までにゼロにする方針
2025年までに半分以下にする目標は前倒しで達成済み
- 原料炭権益：鉄鋼生産の還元剤として使用する原料炭の権益については、代替還元剤の水素やアンモニアなどの普及期を2040年代以降と想定し、
2050年までにゼロにする方針を掲げる

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

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

- 双日ではCO2排出量の高い化石由来のアセットである一般炭権益、石油・ガス権益について、時間軸を定めて削減すべく取り組んでいる。
- 加えて、CO2削減に貢献できるような再生可能エネルギー事業等を川上、川下で展開している。

多様な人材がいきいきと働ける環境

7年連続



7年連続

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2010年～

2022年4月に新設された
「フラチナくるみんプラス」を取得

4度目

上位法人に付与される「ホワイト500」に選出

健康経営優良法人
2023
Health and productivity
ホワイト500

最優秀賞

総合
商社セクター
トップopenwork
AWARDS
働きがいのある企業
— 2023 —DX銘柄2023
Digital Transformation

ESG 評価・指数

5年連続

Member of
Dow Jones
Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSASustainability Award
Bronze Class 2022

S&P Global

4年連続

リーダーシップレベル "A-"



6年連続

FTSE Blossom
Japan FTSE4Good2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

開示に関する評価

8年連続

第2回日経統合報告書アワード
「優秀賞」受賞NIKKEI 日経統合報告書アワード
Integrated Report Award

3年連続



2年連続

GPIF の国内株式運用機関が選ぶ
「改善度の高い統合報告書」

- こうした当社の取組みをご評価頂き、多方面から様々なご評価を頂いている。DX銘柄や各種株価指標にも組み込んで頂いており、頂いたこれらのご評価を糧に引き続き企業価値向上に努めたい。

用語解説

あ

■アウトバフォーム

投資成果を表す言葉で、個別株式やファンド等、保有資産などの運用成績がベンチマークとする指標を上回っていること。

■ROI

Return on Investmentの略。
 投下資本利益率ともいわれ、投下した資本に対して得られた利益の割合を示す財務指標。

■ROA

Return On Assetsの略。
 総資産利益率ともいわれ、事業の効率性と収益性を測る。資産がどのくらい利益を上げているかを示す指標。
 $ROA (\%) = \text{当期純利益} \div \text{総資産} \times 100$

■ROE

Return On Equityの略。
 株主資本利益率ともいわれ、収益性を測ります。株主が投資した金額で企業がどのくらい利益を上げているかを示す指標。
 $ROE (\%) = \text{当期純利益} \div \text{自己資本} \times 100$

か

■キャッシュ・フロー (CF)

お金の流れのこと。
 一定期間に入流するお金をキャッシュ・インフロー、流出するお金をキャッシュ・アウトフローといい、両者を総称して「キャッシュ・フロー」といいます。

さ

■サーキュラーエコノミー

脱炭素化や省資源化等の潮流を踏まえた、金属リサイクルやプラスチック等廃棄物の再資源化を含む、循環型社会の実現への取り組みのこと。

Copyright © Sojitz Corporation 2023

■サステナビリティ経営

環境・社会・経済の観点から経営資源配分を行い、長期的に持続可能な経営を実現すること。

■省エネルギーサービス事業

顧客に建物の省エネ設計やサービスを提案・導入する事業。
 ESCO (Energy Service Company) 事業とも言う。

た

■中計2023、中計2026

中期経営計画2023 ~ Start of the Next Decade~は、2021年4月よりスタートした3カ年計画
 中期経営計画2026は ~ Set for Next Stage ~は、2024年4月よりスタートする3カ年計画

■調整後D O E

支払配当 ÷ 前期末調整後自己資本 (為替換算調整等の一過性変動要素を除外した自己資本)

■D O E

株主資本配当率。企業が株主資本に対してどの程度の配当を支払っているかを示す指標です。

■TOPIX (とびっくす)

Tokyo Stock Price Indexの略。
 東京証券取引所に上場する銘柄を対象として算出・公表されている株価指数。
 1968年1月4日の時価総額を100として、その後の時価総額を指数化したもの。

■トレーディング

商社が伝統的に取り組んできた、モノの輸出入や売買、物流といった事業のこと。
 双日グループは、世界中のサプライヤーと顧客とを結び、資源・原料から加工・製造、部品・最終製品まで、幅広いモノ・サービスを取り扱っている。

な

■ネットDER

有利子負債の総額から手元現金を差し引いたネット有利子負債が自己資本の何倍にあたるかを示し、企業財務の健全性・安全性を測る指標。
 $\text{ネットDER (倍)} = \text{ネット有利子負債} \div \text{自己資本}$

は

■配当利回り

購入した株価に対し、1年間でどれだけ配当を受けられるかを示す数値。
 $\text{配当利回り (\%)} = 1 \text{株当たりの年間配当金額} \div 1 \text{株購入価額} \times 100$

■バリューチェーン

原材料の調達から、商品・サービスが顧客に届くまでの一連の企業活動を、価値 (Value) の連鎖 (Chain) としてとらえる考え方。

■P B R

Price Book-value Ratioの略。株価純資産倍率ともいわれ、株価が割安かどうかを判断する指標。
 $\text{PBR (倍)} = \text{株価} \div 1 \text{株あたり純資産}$

■ポートフォリオ

Portfolio (ポートフォリオ) は、もともとは書類入れや折かばんを意味し、金融商品の組み合わせを指すようになりました。資産などの組み合わせや構成の意味で使われることがあります。

■HORECA

「ホテル」「レストラン」「カフェ」の略語。

ま

■マーケットイン

顧客ニーズや社会課題を起点として、ビジネスモデルを創造すること。
 双日が、企業価値向上を実現するために、不可欠な要素の一つ。既にあるモノ・サービスをいかに市場で売るかというプロダクトアウトの思考と対比されることが多い。

