

統合報告書2023説明会

2023年11月28日
双日株式会社

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、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。



常務執行役員CFO

渋谷 誠

しぶや まこと



執行役員

IR、サステナビリティ推進担当本部長

遠藤 友美絵

えんどう ゆみえ

- 統合報告書2023を通して、2030年のありたい姿である「事業や人材を創造し続ける総合商社」に向けて、当社が一貫した取り組みを実施していること、そしてその実績をお伝えする
- 次期中計2026においてもそれらの一貫した取り組みを継続することで、双日らしい成長ストーリーを実現していくという方針を理解していただく

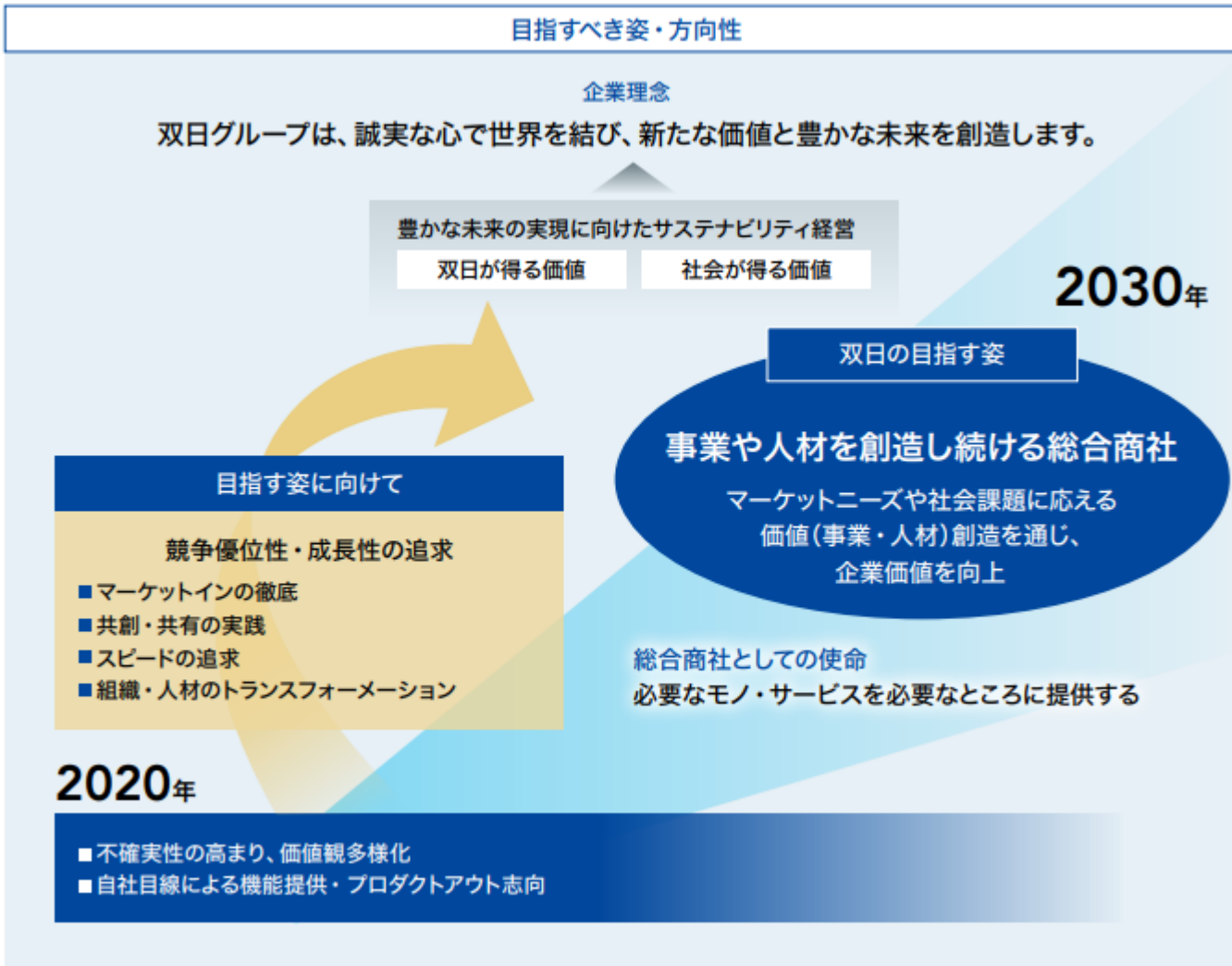
1. 統合報告書2023のコンセプト
2. 質疑応答
3. 次期中計ガイドライン
4. 質疑応答

1. 統合報告書2023のコンセプト

2. 質疑応答

3. 次期中計ガイドライン

4. 質疑応答



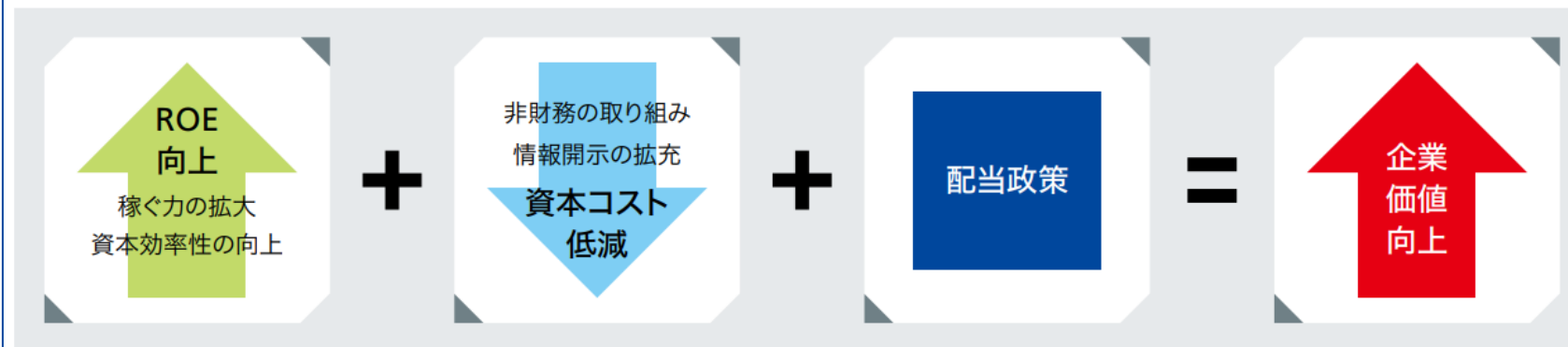
- 必要なモノ・サービスを必要なところに提供することを双日の使命とし、2030年に目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」からバックキャストして、中計2023を策定
- 中計の途中である統合報告書2023発行タイミングで、双日の経営再建から現在までの道のりを中計2023の総括と合わせて振り返り

- ROE・エクイティスプレッドを向上させ、非財務の取組み等の情報開示の拡充によって資本コストを低減、そのうえで適切な配当政策を実施することで、企業価値が向上していく
- 上記考え方を踏まえ、“双日の価値創造ダイアログ”を統合報告書で提示

P21

双日の価値創造ダイアログ

株式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、「Equity Spreadの拡充」と「非財務の取組み・情報開示の拡充」を行ってまいります。稼ぐ力の向上と、資本コストを低減させることで、持続的な企業価値向上を目指し続けてまいります。



Q. 双日は何者か。どこから来たのか。

Point 現在の事業基盤の構築につながっている過去の象徴的な事例を取り上げ、双日発足以前からの歴史を紐解いてご紹介しています。

Q. 双日の存在意義はなにか。どこを目指しているのか。

Point 双日がどのような使命、存在意義を認識し、それをもとにどのような成長戦略を描いているのかをご紹介します。

Q. 双日はどのように価値を創造しているのか。

Point 双日の事業基盤をもとに、どのように「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の2つの価値を創造しているのかをご紹介します。

Q. 双日は目指す姿にどのように向かっていくのか。

Point 価値創造に向けた全社戦略を財務、非財務双方の側面でご説明するとともに、それを支えるガバナンス体制についてご紹介しています。

Q. 双日はどのようなビジネスを展開しているのか。

Point 価値創造に向けた本部別の戦略について、具体的な取り組みを交えてご紹介しています。

INTRODUCTION 00

双日の概要

DIRECTION 08

双日の進む先

- 08 CEOメッセージ
- 16 「事業や人材を創造し続ける総合会社」に向けた成長戦略

VALUE CREATION STORY 23

価値創造ストーリー

- 24 双日の価値創造プロセス
- 26 価値創造事例
ベトナムにおける
New way, New valueの実践

VALUE CREATION STRATEGY 39

価値創造戦略

- 40 財務・非財務ハイライト
- 42 CFOメッセージ
- 48 価値創造に向けた投資方針
- 50 サステナビリティ
- 58 双日らしい人的資本経営の追求
- 66 価値創造を加速するDX
- 73 価値創造戦略を支えるガバナンス
 - 74 社外取締役鼎談
 - 78 社外取締役メッセージ
 - 80 コーポレート・ガバナンス
 - 88 リスクマネジメント
 - 92 取締役・監査役
 - 94 執行役員

STRATEGY BY DIVISION 95

本部別戦略

- 96 At a Glance
- 100 本部事業報告
 - 100 自動車本部
 - 102 航空産業・交通プロジェクト本部
 - 104 インフラ・ヘルスケア本部
 - 106 金属・資源・リサイクル本部
 - 108 化学本部
 - 110 生活産業・アグリビジネス本部
 - 112 リテール・コンシューマーサービス本部
 - 114 主要事業の業績

DATA 116

データ

- 116 11年財務サマリー
- 118 非財務データ/
カントリーリスクエクスポージャー(連結)
- 120 組織図/国内・海外拠点一覧
- 122 会社概要・投資家情報
- 123 IR活動

編集方針

統合報告書2023では、当社グループスローガンである「New way, New value」の実践を通じた成果と、その持続性を表現することをコンセプトとしています。「必要なモノ・サービスを必要なところに提供する」という総合会社の使命に基づき、当社が新たな形で「New way」が生み出す「New value」の源泉と変遷を、さらなる成長への道筋とともに本統合報告書で開示しています。結果にあたっては、IFRS財団の「統合報告フレームワーク」、経済産業省発表の「価値創造ガイドライン」を参照し、財務・非財務情報の両面から、当社の持続的な価値創造を分かりやすくお伝えできるよう努めています。

表紙のご説明

注目領域である「成長市場×マーケットイン志向」において、取り組みを強化しているベトナムで展開する事業や価値創造に向けて日々活動する社員の姿から、「事業や人材を創造し続ける総合会社」を表現しています。

報告対象期間

対象期間：双日株式会社及び双日グループ
対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日(一部、2023年4月以降の活動内容を含む)



双日の価値創造モデル

双日と社会が得る価値「2つの価値」の最大化を目指していきます。



開示体系



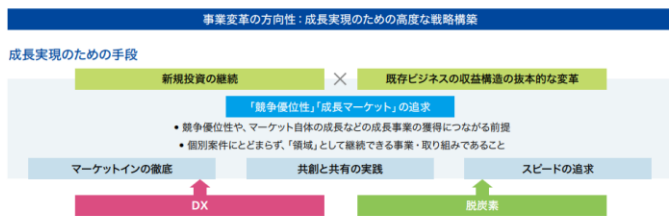
将来情報に関する留意事項

本統合報告書に開示されているデータや将来予測は、本統合報告書の発表日現在の情報、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、告知及び未知のリスクや不確実性及びその他の要素を内包しており、これらの目標、予想の達成、将来の業績を確約するものではありません。こうしたリスク、不確実性及びその他の要素には、当社の最新の有価証券報告書、四半期報告書などの記載も含まれ、当社は将来に関する記述のアップデートや、修正を公表する義務を一切負うものではありません。本統合報告書利用の結果生じたいかなる損失についても、当社は一切責任を負いません。重要な変更事象が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。

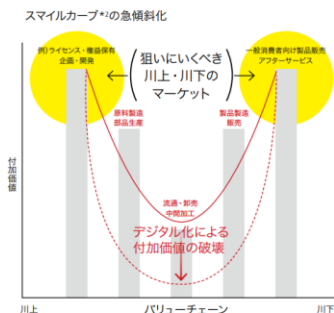
P8



P18



競争優位性構築のための考え方と施策



伝統的な商社のビジネス(川上・川中)

バリューチェーンの川上・川下両方を押さえるプロダクトアウトからマーケットイン志向の徹底へ

バリューチェーンの川下領域において消費者が求める付加価値を提供することが、これからのビジネス上、ますます重要となります。特に、メーカーが自社販売に切り替える中抜きや、生成AIなどデジタル化による従前の付加価値がますます破壊され、スマイルカーブが急傾斜化していきとを考えています。

*2:スマイルカーブ/バリューチェーンにおける付加価値構造を表す曲線のこと。川上と川下に近づくと付加価値が高く、川中は低いとされることが示す。

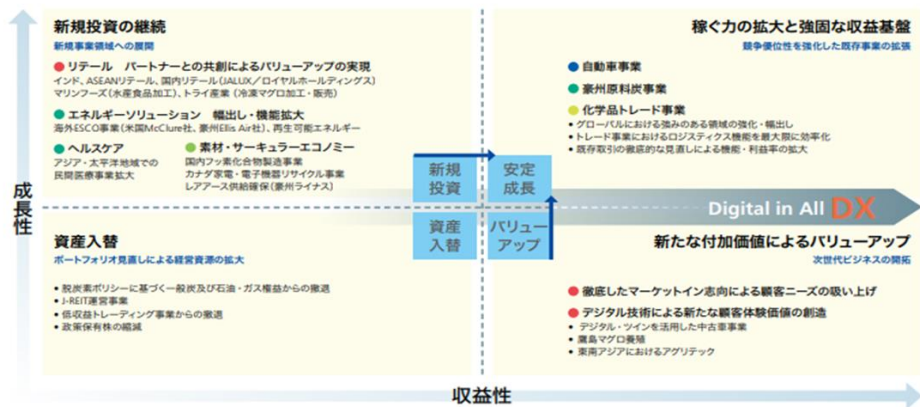
P8-22 過去最高益の達成を、さらなる成長の発射台に

- 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、
 - ・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

事業ポートフォリオ変革の加速

当社は、強固な事業基盤の確立と変革による持続的な価値創造のサイクルを行うべく、ポートフォリオ変革を行っています。注力領域を中心に新規投資の実行はもちろんのこと、それぞれの事業フェーズに合わせて既存事業に新たな付加価値を生み出し、資産入替も進めながら、ポートフォリオ全体のバリューアップを図っていきます。

P19



2021

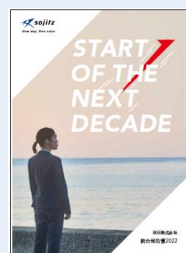


トルコ病院から始まった
ヘルスケア事業における
価値創造の連鎖

- 過去からのパートナーとのネットワークを通じた案件組成
- 社会と双日が得る2つの価値の追求
- 営業現場での人材パイプライン事例

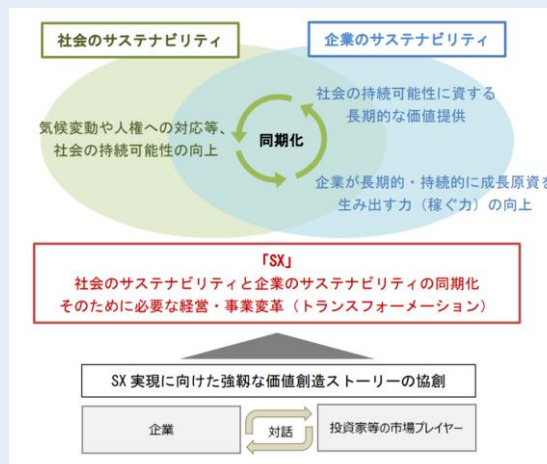


2022



エネルギーソリューション
で見る価値創造の連鎖
を通じたビジネスモデルの
変遷と未来

- 外部環境の変化を機会と捉え、ビジネスノウハウを進化させ、エネルギー課題・ニーズに応えてきた
- SX版伊藤レポート3.0のダブルマテリアリティの考え方ともリンク



2023



ベトナムにおける
New way, New value
の実践

- マーケットイン志向に基づき、ベトナムでの当社の価値創造の歴史と未来、それを支える現場の人材にフォーカス
- 多様な人材が、点から線、線から面へとビジネスを展開
= 人材が双日の価値創造の本質



VALUE CREATION STORY



ベトナムにおける New way, New value の実践

ベトナムの「今」に寄り添い、事業と人材を創造し続けてきた双日の価値創造ストーリー
New way, New valueをスローガンに、「事業と人材を創造し続ける総合会社」を目指す双日にとって
豪放な国、それがベトナムです。国の成長に寄り添い、その時々「必要なモノ・サービスを必要となる
に提供する」ために事業を創造し、事業を通じて人材が活躍できる場も作り続けてきました。
ベトナムでのNew way, New valueの実践を通して、双日が変化を続けながらその使命を果たし、
成長を続けてきたストーリーをお届けします。

P23

ベトナムにおけるNew way, New value

- ① 消費財バリューチェーン
 - ・点から線、線から面へと事業を展開
 - ・時代の変化を捉える、一步先を行く投資
- ② 牛の肥育・加工・販売事業
 - ・常識に囚われない発想が生み出した全社プロジェクト
 - ・多様な経験を持つメンバーが集結
- ③ 製紙事業
 - ・総合商社ならではのハンズオン経営によるバリューアップ
 - ・逆境を乗り越えた歩みを臨場感をもって表現

成長市場×マーケットイン志向
ベトナムリテールチェーン



● マーケットを洞察し、
トレンドを先取り

● 点から線、線から面へと広げ
事業領域の拡大を実現

価値創造ストーリー～価値創造事例～ ビナミルクグループとの共創を通じた牛肉インテグレーション事業



P111

- <これまでの取り組み>
- 2021年3月 ビナミルクグループとの合弁会社 Japan Vietnam Livestock Co., Ltd.を設立
 - 2023年3月 牛の肥育農場・食肉加工工場の起工式
 - 2024年6月 食肉加工工場稼働予定



2023年7月発売のビナミルクグループ経産牛を使用した牛肉製品

現在の状況 (2023年11月時点)



完成イメージ

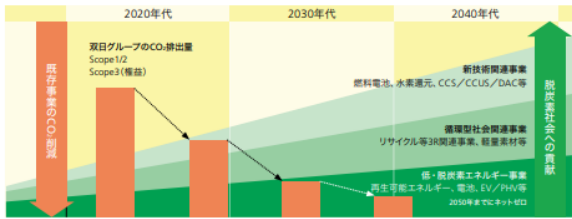


サステナビリティ

サステナビリティ チャレンジ 一脱炭素一

脱炭素社会の実現に向けた考え方・取り組み

双日グループは、CO₂排出を「リスク」と捉え削減を加速し、来る脱炭素社会への耐性を高めるとともに、この社会移行を新たな「機会」と捉え、幅広い分野においてビジネス構築を進めていきます。



リスクの低減

◆ Scope1、Scope2の削減

当社は、自社が排出するCO₂ (Scope1/2)削減を脱炭素社会実現に向けた「責務」と考えています。2020年3月期時点の既存事業に関して、2030年までに6割削減 (うち、Scope2はネットゼロに) することを目標としています。それ以降の新規事業についても、2050年までのネットゼロ達成を目指しています。2023年3月期は主要排出グループ会社と対応策を確認し、一部、再生可能エネルギーの導入も進めました。

◆ Scope3の計測と把握

脱炭素社会の実現には、自社の排出に加えて、サプライチェーン全体のCO₂ (Scope3)までを含めた取り組みが必要であると考えています。また、サプライチェーン上のCO₂排出量 (Scope3)の多い箇所を、将来的に排出削減ストレスがかかる可能性が高い「リスク」として捉えています。

機会の捕捉

◆ 機会としてのScope4

Scope3は当社にとって「リスク」であると同時に、サプライチェーン全体での削減貢献による新たな事業創出の「機会」であると捉え、自社の成長と紐づけた取り組みを推進しています。今後、これらの取り組みを通じ削減貢献したCO₂量 (Scope4)を増やしていきます。

<サプライチェーン上のCO₂分析> (Scope3/4)

縦軸に当社グループが関わっている「一般的にCO₂排出が多い産業」を、横軸に「サプライチェーンの工程」を置き、当社にとってのリスクと機会を定性的に分析・特定しています。また、特に影響が大きいと考えられる発電セクターから定量把握を進めています。

CO ₂ 排出	製品の種類	製品の種類					削減貢献額 (Scope4)
		製品の原料	輸送	製品の加工	製品の使用	エンドユーザー	
一般炭	炭鉱での採掘	原料・製品の輸送	-	石炭火力発電	消費者 CO ₂ 発生せず	持分炭鉱権益	高効率ガス火力発電 約2277万トン
石油ガス	油田での採掘	原料・製品の輸送	-	石油火力発電	消費者 CO ₂ 発生せず	持分炭鉱権益	ガス火力発電所 約51万トン
原料炭	炭鉱での採掘	原料・製品の輸送	-	高炉製鉄所	消費者 CO ₂ 発生せず	持分炭鉱権益	CCS
鉄鉱石	鉱山での採掘	-	-	高炉製鉄所	各業界メーカー	削減貢献額	植物肉
畜産	畜産・飼料事業	原料・製品の輸送	畜産物の加工	畜産物の飼育	消費者 CO ₂ 発生せず	削減貢献額	バイオケミカル
化学	原料の製造	原料・製品の輸送	-	化学品の製造	消費者 CO ₂ 発生せず	削減貢献額	リサイクル
製紙パルプ	製紙用パルプの生産	-	製紙	なし	消費者 CO ₂ 発生せず	削減貢献額	再生エネルギー
建設	建設資材の生産	原料・製品の輸送	建設	建設物の使用	消費者 CO ₂ 発生せず	削減貢献額	電気、水素利用機体
運輸輸送	自動車・船舶等の製造	-	航行運航	運輸手	消費者 CO ₂ 発生せず	削減貢献額	バイオ燃料の利用

注：GHGプロトコルが規定する、Scope3の15のカテゴリを簡略化して作成しています。カテゴリ別の詳細は、https://www.sojitz.com/jp/sojitz_eng/idea.php#6をご覧ください。
* Scope4の計算方法：(EAが公表する2021年の世界火力発電所単位 (745g/kWh) × 当社発電貢献量) × 発電量

P52-53

脱炭素社会の実現に向けた考え方・取り組み

- サプライチェーン上のCO₂分析を実施
- 当社にとってのリスクと機会を定性的に分析・特定。特に影響が大きいと考えられる発電セクターから定量把握を進める
- 2023年3月期は新たに原料炭の排出量を開示

戦略

◆ 双日の脱炭素ロードマップ

中計2023では、再生可能エネルギー事業、トランジション事業を含む「エッセンシャルインフラ」や「素材・サーキュラーエコノミー」を注力領域に掲げていますが、それらの戦略の下敷きの一つとして、下記、脱炭素ロードマップがあります。「社会動向」や「必要な技術」を年代ごとに想定し、双日の「リスク」と「機会」を整理しており、今後も定期的に見直していきます。

技術・社会動向の見立て				双日の考え方	
2020年	2030年	2040年	2050年		
再生可能エネルギー増加				リスクへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ・事業のScope1/2を削減 ・保有する一般炭権益を2030年までにゼロ化
サーキュラービジネスの増加				機会	<ul style="list-style-type: none"> ・環境エネルギー事業を行うべく、リソースを集約・強化 ・都市鉱山からの資源回収事業の推進・拡充
トランジション期間には、下支えとして CO ₂ 効率に優れたガス火力発電が必要				リスクへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ・トランジション期間を踏まえた保有資産の選定
				機会	<ul style="list-style-type: none"> ・高効率のガス火力発電・省エネルギーサービス事業・クリーン水素事業 ・LNG・天然ガス及びカーボンニュートラル燃料の供給
				リスクへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ・保有する原料炭権益を2050年までにゼロ化
再生可能エネルギー電力を活用した グリーン水素の活用				機会	<ul style="list-style-type: none"> ・水素関連ビジネスの開拓
安価な水素を活用した 水素還元製鉄				機会	<ul style="list-style-type: none"> ・水素関連ビジネスの開拓
残存CO ₂ を回収・貯留・利活用する CCS/CCUS/DAC				機会	<ul style="list-style-type: none"> ・技術開発の進展動向や官民の普及取り組みを注視し、 <ul style="list-style-type: none"> －CCS/CCUS事業を推進 －DACの実用化

P54

脱炭素社会の実現に向けた考え方・取り組み

- 双日の脱炭素ロードマップを作成、「社会動向」や「必要な技術」を年代ごとに想定し、「リスク」と「機会」を整理

指標と目標

当社は、前項で説明した当社グループの気候変動における移行リスクとその機会を評価及び管理するための指標と目標を脱炭素方針として設定しています。進捗、及び **財務影響** は以下の通りです。

◆ 脱炭素方針の進捗

〈方針・目標〉2021年3月公表

〈進捗〉

既存事業	Scope1/2 2030年までに6割削減、2050年までにネットゼロ うち、Scope2は2030年までにネットゼロ*1 注：石炭火力発電は、現在保有なし、今後も保有しない	2030年までの目標達成に向け、主要排出グループ会社と対応策、及び実施時期を確認するとともに、一部、再生可能エネルギーの導入を開始。
	Scope3 <資源権益事業の目標> 一般炭権益：2025年までに半分以下、2030年までにゼロ*2 石油権益：2030年までにゼロ 原料炭権益：2050年までにゼロ	一般炭権益については、2025年までに半分以下にする目標は前倒し達成済み。 加えて、双日グループのScope3の全体観の定性把握を実施するとともに、特にCO ₂ 排出量及び当事業業への影響が大きいと考えられる「発電セクター」を皮切りに、定量値の測定を開始。今後、測定対象を他セクターに拡充し、把握していく。
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CO ₂ 削減貢献量(Scope4)を計測し、事業を実施	再生可能エネルギー事業や省エネルギーサービス事業など、発電セクターのScope4を計測開始。

*1 2019年度を基準として、単体及び連結子会社が対象。証書などによるオフセットを含む。取り組みを加速するため、インターナルカーボンプライスの導入を検討

*2 2018年度を基準年とした権益資産の簿価ベース

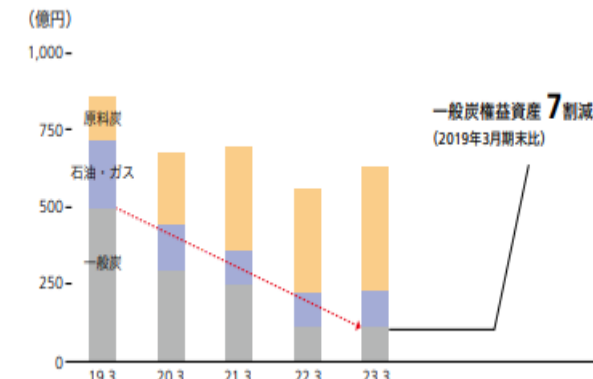
P55

脱炭素社会の実現に向けた考え方・取り組み

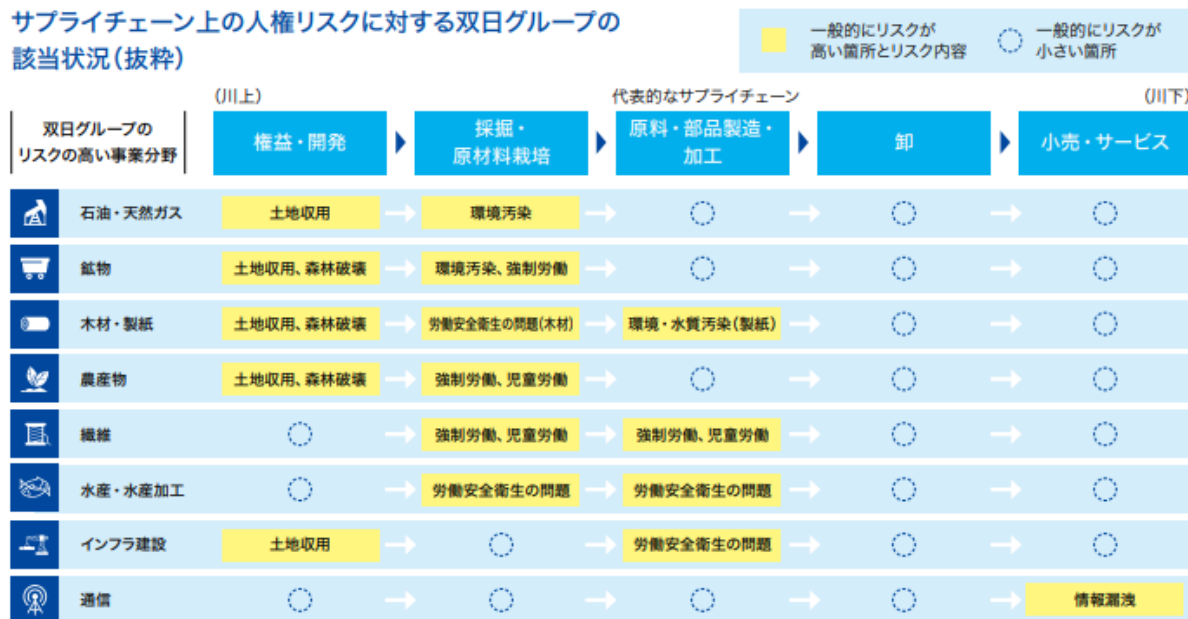
- コミットメントとして掲げた脱炭素方針・目標と、それに対する進捗
- 一般炭権益については、2025年までに半分以下にする目標は達成済み

◆ 財務影響 : Scope3 権益資産推移

一般炭権益はすでに基準年から7割削減しており、2025年までに半分以下にする目標は前倒し達成済み。
 その他目標も達成に向けて取り組みを継続していきます。



サプライチェーン上の人権リスクに対する双日グループの 該当状況 (抜粋)



P56

サプライチェーンを含む人権尊重の取り組み

- NGOの、人権リスクの発生事例データベースをもとに、当社グループの事業の中でも特にリスクが高い事業分野を特定
- サプライチェーン全体において一般的にどの位置で人権リスクが発生しやすいか、分析・確認を実施
- 2023年9月に、直近5年間のデータベースを分析すると共に、外部専門家の意見や当社グループにおける事業環境・状況を検討の上、高リスク事業分野の見直しを行った





P58

経営戦略・事業戦略と連動した人材戦略

- 2030年の目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」を実現するにあたり、必要となる人材像を「多様性と自律性を備える個の集団」と定義
- 人材戦略を支える3つの柱「多様性」、「挑戦」、「成長実感」を設定。それに紐づく女性活躍推進、デジタル人材育成等、様々な施策に取り組む

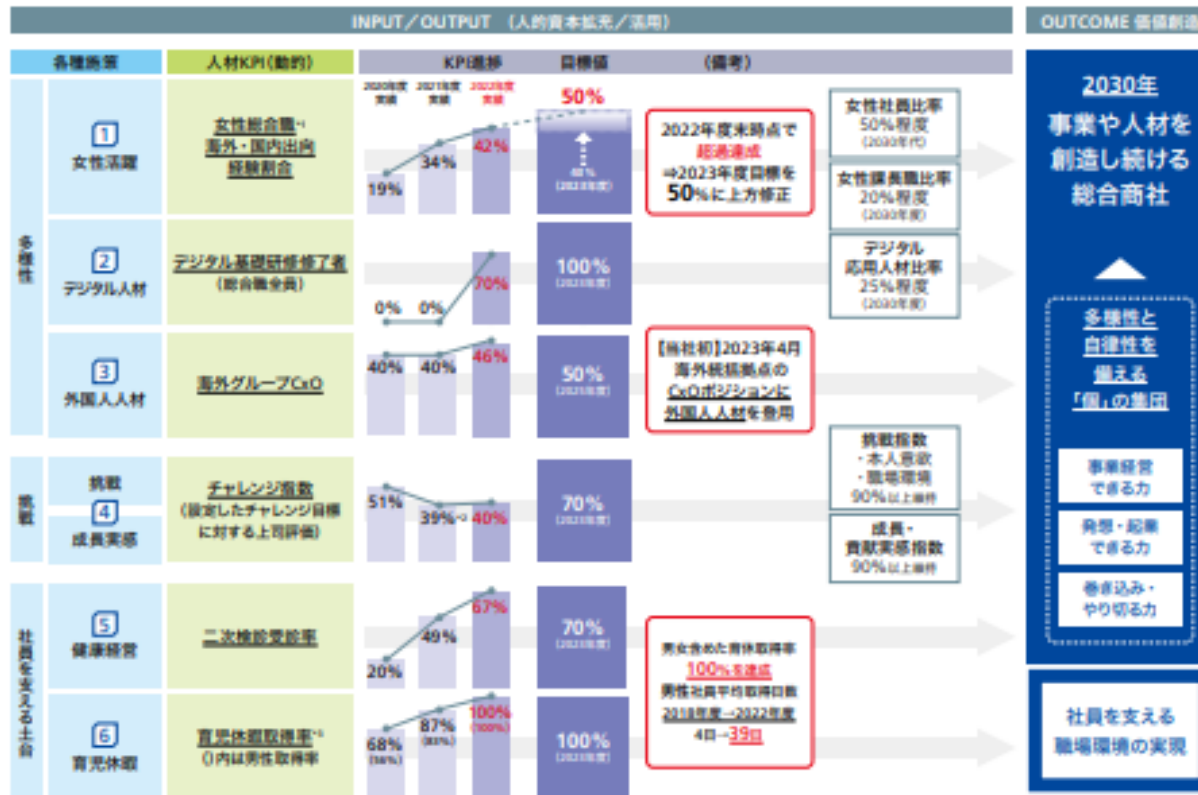
P59

価値創造実現に向けた人材KPI

- 2021年に人材KPIを設定し、人事施策の理解・浸透度を定量的にモニタリングしながら、人づくりを実行する体制作りを進めている

価値創造実現に向けた人材KPI

外部環境や人事施策の浸透状況の変化に応じ、見直しができるよう柔軟性を持たせた動的KPI



*1 双日単体の女性総合職のうち、国内外の出向・駐在・トレーニー経験のある従業員割合

*2 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策定前)は任意設定者に設定されていたのに対し、2021年度からは全総合職を必須化したことによるもの

*3 双日単体の、育児・介護休業法に基づく育児休業及び当社独自の育児目的休暇制度を対象とした取得人数の割合

多様性を活かす

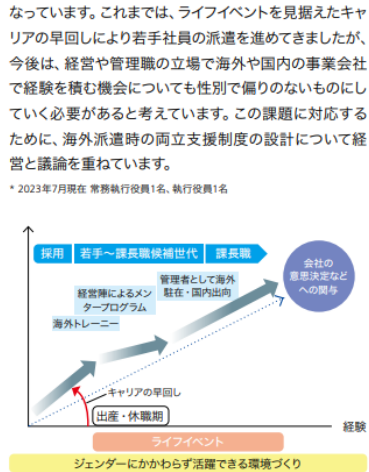
女性活躍推進

ダイバーシティ経営推進の専任組織を設け、中長期の視点で女性が当たり前に活躍する環境づくりを進めています。組織の意思決定に関わる女性社員を増やしていくために、各世代層のパイプライン形成と、経験の蓄積やキャリア意識醸成に取り組んできました。その結果、女性活躍関連のKPIは着実に進捗しています。また、専門知識や経験を備えた外部からの人材登用や内部昇格により、女性執行役員は2名*となつています。

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もあります。例えば、女性総合職海外・国内出向経験割合は、短期間のトレーニー派遣が中心と

2023年3月期の取り組み

- 積極的な女性総合職の新卒採用及び中途採用の継続
- 女性管理職の登用促進
- 若手女性総合職の海外・国内出向経験割合の向上（キャリアの早回し）
- 30歳前後の女性総合職を対象とした経営陣によるメンタープログラムの実施
- 女性社外取締役によるキャリアトークセッション



* 2023年7月現在 常務執行役員1名、執行役員1名

女性活躍推進目標と進捗

人材KPI (女性比率)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	中計2023 目標(2024年3月期)	2031年3月期目標	2030年代
パイプライン	課長職	8.6%	9.1%	12%	10%以上	20%程度
	課長職候補世代	12%	12%	14%	30%以上維持	30%程度
	新入社員採用(総合職)	32%	44%	34%*		
長期視点	全社員	28%	29%	31%		50%程度

* 2023年4月1日入社

次世代経営人材育成に向けた、多様な経験の積み上げ

当社単体の年代別構成において、中堅～課長職世代の社員割合が低く、特に女性総合職の国内外事業会社等出向・駐在経験割合は、男性に比べてライフイベント等により相対的に低いことを課題認識しています。また、エンゲージメントサーベイ結果から、女性総合職は早期の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から、「キャリアの早回し」を積極化させ、次世代経営人材・管理職候補の育成として多様な経験機会を促しています。また、管理職におけるキャリア採用者の割合は2023年3月末時点で約20%と、キャリア採用も強化しています。



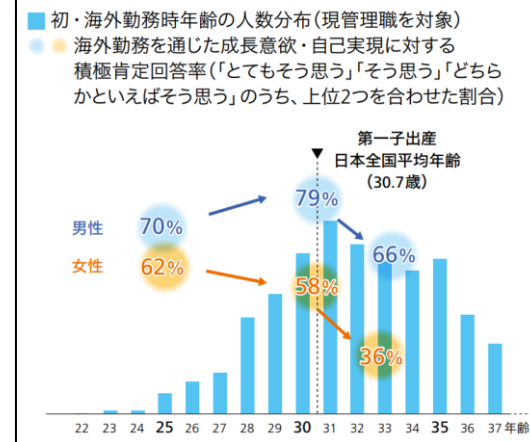
リテール・コンシューマーサービス本部
リテール事業第二部
田森 理々
2008年中途入社

入社当初、合金鉄部の女性総合職は私一人でした。自分が失敗することで後輩の女性社員の道を閉ざしてしまわぬようにと、一方的にプレッシャーを感じることもありましたが、多様な国内外のパートナー様とのプロジェクト推進を通じ、経験値を上げながら、自分らしいキャリアを築けている実感が持てるようになりました。今では、挑戦を後押しする当社文化が浸透し、ジェンダーにかかわらず活躍できる環境が整ったと感じています。営業、職能と多様な経験を通じて得た知見を組織に還元し、挑戦を後押しできるマネジメントを目指していきます。

P60

女性活躍推進（多様性を活かす）

- 「女性総合職の海外・国内出向経験割合50%」というKPIを設定
- 定期的にも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（下図）
- 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



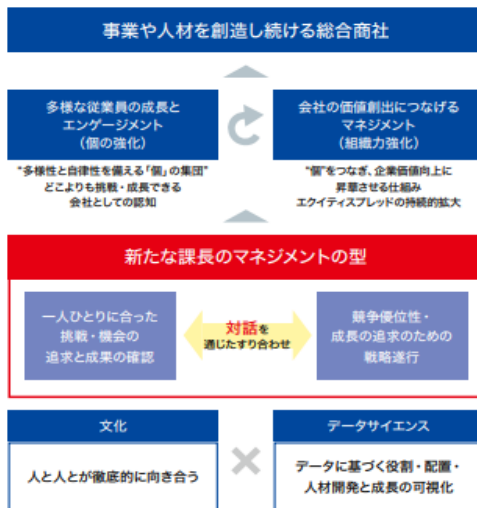
※統合報告書2022より

2030年を見据えた次なる挑戦

“2030年を見据え、双日はどのようなネクストステージに挑戦していくのか。”経営陣と会社が目指す方向性について議論を重ねた結果、「多様性と自律性を備えた社員が集い挑戦・成長し続けること」、「個々の力を最大限に引き出して会社としての持続的な価値創出につなげること」という基本の徹底が不可欠であると整理しました。この認識のもと、「人と人が徹底的に向き合う」文化を浸透させ、最適な役割・配置・人材開発、公正・公平なメリハリのある評価を行うことで、社員の成長実感と企業としての競争優位を高めていきます。次期中期経営計画においては、当社の次なる成長を実現すべく新・人事制度を導入します。

総合商社の付加価値の源泉は事業現場やネットワークにおける接点です。その結節点であるミドルマネジメント「課長」の役割が今まで以上に重要になると考えています。課長が従来のプレイヤーとしての役割を果たすだけでは、自らの肩幅を超えた組織になることはありません。量・質の伴った対話を通じ、個々に合った挑戦機会の提供、成長の可視化、New way, New valueを追求した共感性の高い戦略を打ち立て、遂行していく新たなマネジメントの型を確立させていきます。エンゲージメントサーベイの結果から、部下の力を最大限に引き出し成長実感につなげるためには対話が重要であり、課長と課員が頻繁に話せるよう、一つの課の最大人員構成を10人程度にしました。

また、著しい環境変化の中で、経営・事業・人材の3つの戦略を三位一体で運動させ、機動的な人員配置とレジリエントな経営体制を構築するために、経営人材プールとして、グループ経営の核となるポジションを担う候補者を選定、選抜型研修などの能力開発を実施していきます。また、現場主体の実行体制を強化すべく、各本部に人材戦略責任者(HRBP)*を配置しました。



全社目線と本部目線を併せ持つHRBPと人事部が連携することにより、組織の枠を超え、全社を挙げた人材開発と適所適材の実現につなげていきます。

当社は、エンゲージメントサーベイ(→P63)の結果から分かるように、挑戦し、成長を実感できる会社です。人と人が徹底的に向き合い、対話を通じてミドル・ボトムアップの強化を図りながら、当社の次の挑戦に相応しい新・人事制度を浸透させ、どこよりも挑戦・成長できる場を提供する会社でありたいと思います。そのために、次期中計に向け、社員の当事者意識を醸成させ、個と組織を両輪で強化しインプットの質を向上させることで、生産性と企業価値向上につなげ、人材が双日を変革し続けていく、双日らしい人的資本経営を推進し続けます。

* HRBP : Human Resources Business Partner

P65

次期中計における新人事制度

- エクイティスプレッドの持続的な拡大・企業価値の向上のために、「多様性と自律性を備えた個の集団」の形成が必要
- そのために「人と人が徹底的に向き合う」文化の醸成、自らの意志で挑戦し成長し続ける「行動指針」、課員の力を最大限に引き出す「新たな課長のマネジメントの型」、「データサイエンス」を掲げた新人事制度を策定中

価値創造を加速するDX

双日の価値創造とDX

～デジタルで実現する豊かで持続可能な未来～



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・ピー・エム株式会社にシステムエンジニアとして入社、2014年に取締役、2015年には初代CDOに就任。2021年12月に双日の執行役員CDOとして入社、2023年4月に現職に就任。以来、双日グループのDXを含むデジタル全体をリードしている。

DXによる変革と価値創造を全社一丸となってさらに加速させていく

私が当社のCDOに就任した2021年当時は、世の中では「DX」がBuzzワードとなっていました。それを実践・実行できている企業はさほどありませんでした。DXとは、テクノロジーの力を使って会社を変革することですが、このような時代に「総合会社として真正面からDXに取り組んでいく」ために真っ先に取り組んだのは、社員の「意識改革」でした。DXに一足飛びの魔法はありません。まずは、デジタルとは何か、デジタルをビジネスに活用し実装するとはどういうことなのか、どのような新しい価値を生み出すことができるのか。その可能性は無限大であり、どんなビジネスにおいても、誰しもうかがえる、ということに社員に浸透させる「意識改革」です。そのために全社員が当事者としてデジタルを学ぶことのできる教育の開発に着手しました。また、デジタルの可能性を社員自らに実感してもらえるように、いくつかのCDO直轄のハンズオン・デジタルプロジェクトを立ち上げ、社員と一緒にテクノロジーの実装を行いました。

この約2年間でデジタル人材育成を継続的かつ、徹底的に実践してきました。各本部門でデジタルエキスパートが育ち、本部のデジタルプロジェクトを推進できるようになってきており、「デジタル」が社内に着実に浸透・定着し、標準装備になりつつあります。これによりスタートラインに立ち、全社横断でデジタルによる価値創造を加速させ、次世代型商社への変革を推進していけるようになってきました。総合会社の双日には社会を変えることができる事業規模と多様なフィールドが存在しています。それぞれの現場においてデジタルによる変革が実際の成果として表れてきていることをとても嬉しく思っています。

進化し続けるテクノロジーを学び、活用し、DXを通じた当社の成長に向けた変革をさらに加速させていきます。次なる成長に向けてデジタルで加速する双日にご期待ください。

P66-72

価値創造を加速するDX

- 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

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 (進捗率)
	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	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	300人 (69%)
レベル2：基礎	ビジネスへのデジタル適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)		全総合職 (89%)
レベル1：入門	ITを利用する会社員に求める入門知識 (ITパスポート試験/ローコードツールの概要)		全社員 (90%)

取り組み事例

双日ツナファーム鷹島のスマート水産業プロジェクト



生簀をまるごとデジタル空間で再現するデジタルツインのアプローチに挑戦

当社は、既存事業におけるデータの活用やテクノロジーの実装を加速し、付加価値の向上、新しい価値の創造を目指しています。そのモデルケースとして、当社と国立研究開発法人海洋研究開発機構(JAMSTEC)との産学連携による、双日ツナファーム鷹島株式会社(以下、ツナファーム)におけるスマート水産業プロジェクトの取り組みについて紹介します。

共創で実現した事業のDX

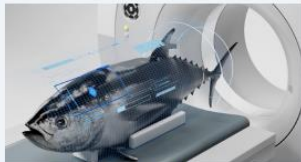
ツナファームは、2008年に新規設立した本マグロ養殖会社であり、長崎県松浦市鷹島の海面養殖場にて、常時約4万尾の本マグロを飼育しています。これまで、マグロの養殖現場では、給餌船の船長や生簀メンテナンスを行うダイバーの経験と勘に基づいて、餌の与え方や給餌量を決めていましたが、生簀内を遊泳中のマグロの尾数をカウントできないことが課題となっていました。今回のスマート水産業の取り組みでは、マグロの尾数カウントの課題に対して、生簀を丸ごとデジタル空間で再現するデジタルツイン*のアプローチに挑戦しています。これにより、実際の生簀及び生簀内を泳ぐマグロの情報をもとに生成したバーチャル生簀とマグロ遊泳シミュレーションを利用し、特定の大きさの魚体の尾数推定が可能となりました。

JAMSTECが取り組んでいた基礎研究で得られた知見を応用し、バーチャル生簀を生成するためには、大量のマグロの遊泳画像データを解析し、アナログからデジタルデータへの変換を経て、バーチャル生簀モデルに反映させる必要があります。当社社員自ら、画像データの取得、計測から尾数判定までの全工程に携わりました。まず、遊泳状態をデジタル上に再現するデジタル生簀を構築、その中で作成した遊泳シミュレーションを教師データとしました。次に、実際に現地へ行き、生簀に潜って角度を調整しながら自作カメラを設置、撮像システムや画像処理に必要なデータを収集、魚群探知機やCTスキャナーを駆使し、6,000枚程度の画像データを機械学習によって処理させることで、バーチャル生簀モデルを生成しました。これらを

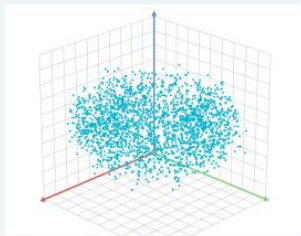
掛け合わせ、AIトレーニングを続けることで、当初目標の95%の精度での尾数判定モデルを構築しました。

プロジェクト開始当初は、バーチャル生簀の生成には、2年程かかると見込まれていましたが、JAMSTECをはじめとした共創パートナーの専門性の高いアドバイスや、積極的なサポートのもとに、全工程にスピード感を持って取り組み、約半年で構築することに成功しました。

* デジタルツイン：物理空間の情報を詳細に集め、サイバー空間でモデルとして再現する技術



CTスキャナーでマグロへの魚群ソナー特性を調査



バーチャル生簀内のマグロ遊泳シミュレーション(静止画)



デジタルで広がる事業

今回、当社社員が全行程に携わり、自らプログラミングを行ったことで、ほかのデジタル活用案件につながるノウハウ・知識を習得することができました。現在は、生育に合わせた餌の量を最適化する、自動給餌支援システムの開発も行っています。

本取り組みでカギとなったデジタルツインは、さまざまな課題の解決につながるテクノロジーであるため、他事業への活用を進めていくことで、課題解決や新しい価値

の創造につなげていきます。当社は、グループ会社であるトライ産業株式会社、マリンフーズ株式会社、大連翔祥食品有限公司と、スマート水産業プロジェクトを展開するツナファームによるバリューチェーンの形成によって、水産事業全体の収益向上を目指します。

今後もデジタル技術の実装を通じた共創案件の創出により、サステナブルな水産資源の活用と安定供給を目指し、事業の付加価値を創出し続けていきます。



ツナファーム社長の矢野(左)と、購買したアークのバーチャル生簀への落とし込みを担当したデジタル推進第一部長の藤王(右)



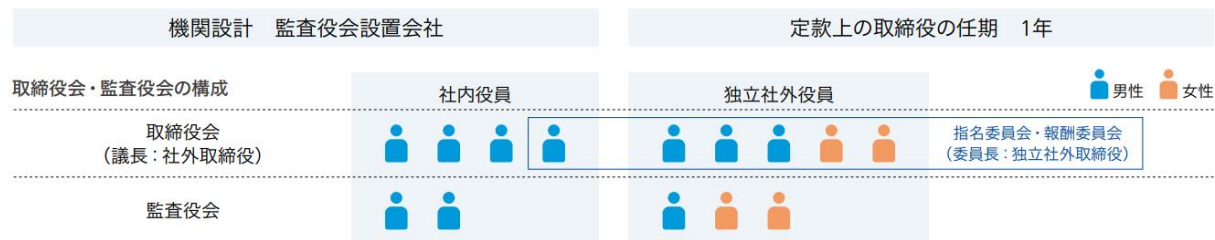
長崎県にあるツナファームを視察・訪問した投資家・アナリストに取組について説明をする、CIO兼CEOの荒川

P68

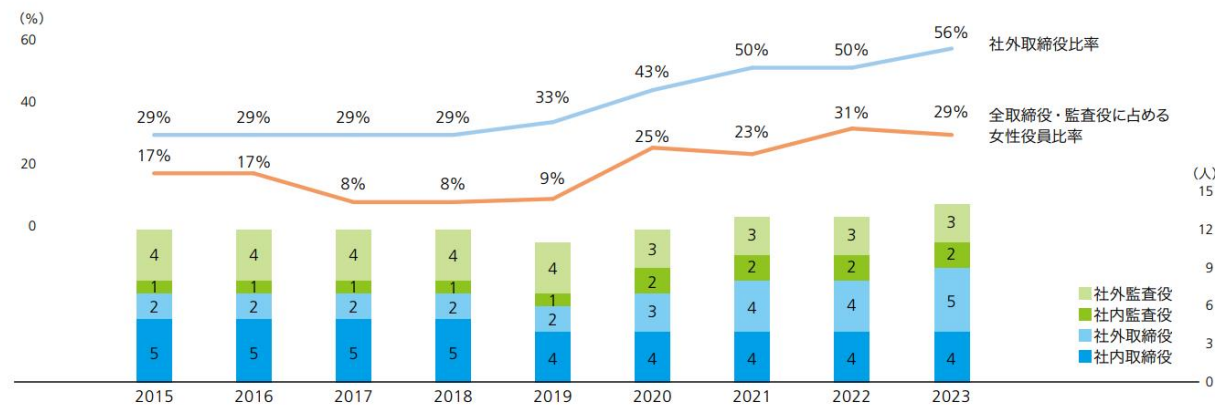
DX実装事例

➤ 双日ツナファーム鷹島のスマート水産業プロジェクト

コーポレート・ガバナンスの体制



ガバナンス体制強化の変遷



2004年 指名委員会・報酬委員会設置

2015年 取締役会の実効性評価開始

2018年 業績連動型株式報酬制度導入

2020年 指名委員会・報酬委員会の過半数が社外取締役に社外取締役を取締役会議長に

2021年 中長期的な企業価値向上と連動性の高い報酬制度へ改定

2023年 取締役会の過半数が社外取締役に

P73

コーポレート・ガバナンスの体制の構築

- 取締役会の過半数が社外取締役
- 社外取締役が取締役会議長、指名委員会委員長、報酬委員会委員長を担う

1. 統合報告書2023のコンセプト

2. 質疑応答

3. 次期中計ガイドライン

4. 質疑応答

1. 統合報告書2023のコンセプト

2. 質疑応答

3. 次期中計ガイドライン

4. 質疑応答

中期経営計画2026 基本方針

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、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。

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
2026

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

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

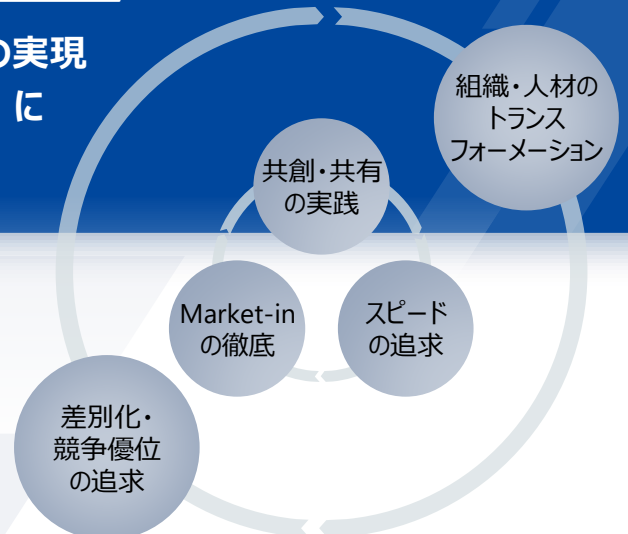
目指す姿
2030

『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

中計
2023

継続

Start of the Next Decade



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人
- 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

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

5,000億円超の
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

1. 統合報告書2023のコンセプト
2. 質疑応答
3. 次期中計ガイドライン
- 4. 質疑応答**