

## 講演要旨

※当日配布資料は「配布資料（PDF）」をご覧ください

# 大阪／名古屋株主説明会

2018年9月25／26日

双日株式会社

# 本日のプログラム

1. ご挨拶 **※本資料には含みません**
2. 経営戦略 …………… 本資料 P 4～
3. 業績動向 …………… 本資料 P10～
4. 人材戦略 …………… 本資料 P30～
5. 質疑応答 **※本資料には含みません**
6. 閉会挨拶

## 将来情報に関するご注意

資料に記載されている業績見通しは、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状況や為替相場の変動など様々な要因により大きく異な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。

## 2. 経営戦略

代表取締役社長  
藤本 昌義

# 双日の企業理念

## ■ 双日グループシンボル



## ■ 双日グループ企業理念

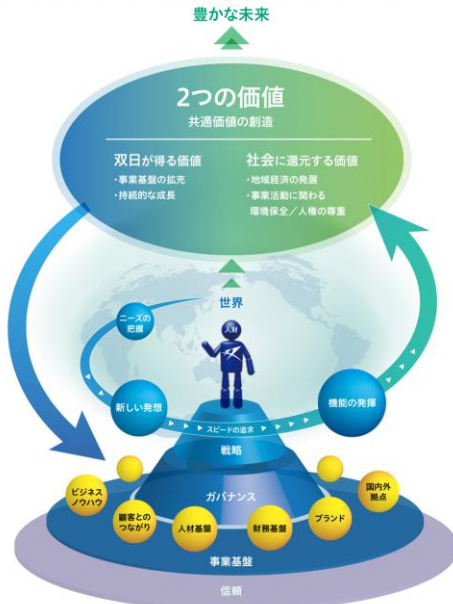
**双日グループは、誠実な心で世界を結び、  
新たな価値と豊かな未来を創造します。**

## ■ 双日グループスローガン

***New way, New value***

- 双日の企業理念と、グループスローガンをご紹介します。
- 私たちは、双日グループの企業活動のすべてを、この企業理念を実現するために行っている。
- キーワードは「新たな価値」。
- 新たな価値を生み出すことで、日本のみならず世界各地の生活水準の向上や、経済発展、雇用の創出など、社会課題を解決し、豊かな未来を創造していく。これが、双日の企業理念であり、成長の姿である。

# 双日の価値創造モデル ～「2つの価値」の最大化～



双日グループは  
「双日が得る価値」と  
「社会に還元する価値」という  
「2つの価値」の実現を目指しています

世界各地のニーズを把握し  
多彩な機能を発揮して  
スピーディな経営判断を実践しながら  
「2つの価値」が重なる事業価値の  
最大化に挑戦していきます

すべてのステークホルダーの  
「豊かな未来」を創造し続けていくこと  
それが双日の存在意義です

- 当社は、企業活動を通じて、双日が得る価値と社会に還元する価値、この「2つの価値」の最大化を目指している。
- 双日と社会、双方の共通する価値を最大化していくことが、当社の企業理念にある「新たな価値と豊かな未来の創造」の実践につながると考えている。
- 「商社は人なり」とよく言われるが、この図にあらわしている通り、当社の価値創造モデルの中心に位置しているのも人材。
- 当社にとって非常に重要な人材戦略については、このあとご説明させて頂く。

# 中期経営計画2020

定時株主総会で上映した  
中期経営計画のご説明動画をご覧ください



- 本年4月にスタートした、3カ年計画「中期経営計画2020」について、ご説明させていただく。
- 本年6月に東京で開催した第15回定時株主総会において、ご出席の株主の皆さまにご覧いただいた、中期経営計画2020のご説明動画をご覧いただきたい。

# 中期経営計画2020の位置づけ

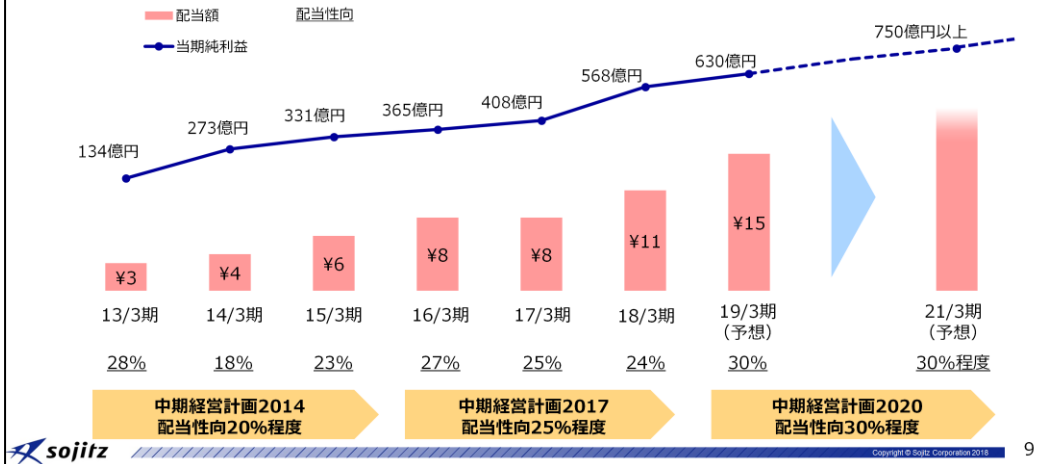


- あらためて中期経営計画2020の位置づけをご説明する。
- これまでの中期経営計画では、規律をもった投融資を着実に実行してきたがそれらの案件から、すでに一定程度の収益貢献が出てきている。
- その結果として、映像でもご覧頂いた通り、利益も着実に増加してきた。
- したがって、これまでに実行してきた、中期経営計画2014、中期経営計画2017の取り組みは、決して間違っていないと考えている。
- このような取組みを継続することで、確実に収益を増やしていくことを示し、ステークホルダーの皆さまにお約束するという意図で、現中期経営計画の副題には「Commitment」という言葉を選んだ。
- 中期経営計画2020は、2021年度以降のさらなる飛躍に向けた準備期間として、お約束した数値目標を確実に達成していく。

# 配当政策

## 配当に関する基本方針

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企業競争力と株主価値を向上させることを経営の重要課題のひとつと位置付けております  
中期経営計画2020では、連結配当性向30%程度を基本とすることと致しました



- 当社の配当に関する基本方針は、ここに記載の通り。
- 中期経営計画2020の配当性向は、従前の25%程度から、30%程度に引き上げた。
- 配当性向を30%程度とした場合でも、当社の利益レベルが、成長のための投資資金を確保できる水準に高まってきたという判断によるもの。
- この基本方針と、今期の業績見通しを総合的に勘案し、2019年3月期の配当は、年間 1株 15円を予定している。
- 今後も、利益成長を果たすことで配当金を増やし、株主の皆様のご期待に応えていく。



## 中期経営計画2020 ～よくいただくご質問～

Q：中期経営計画最終年度  
当期純利益目標  
750億円以上  
達成への自信は？



Copyright © Sojitz Corporation 2018

- 中期経営計画2020の策定にあたり、為替や石炭等の市況前提は保守的な数値を置いている。ドル金利の引き上げは3年間で7回を前提としている。
- 具体的な収益拡大施策として、資産を入れ替え、既存事業のROA、収益性を改善することで、50～60億円の利益の増加を見込んでいる。
- 前中期経営計画「中期経営計画2017」において実行した3,000億円の投融資から、最終年度の2017年度は80億円の収益貢献があった。しかし前中計期間中にまだ利益化に至っていない事業もあり、現中計最終年度には、そこからさらに40億以上の収益貢献を見込み、利益を確実に刈り取っていく。
- 「中期経営計画2020」でも、3,000億円程度の投融資を実行していく。この3,000億円の投融資から、最終年度には100億程度の収益貢献を見込んでいる。
- これらを確実に達成していくことで、当期純利益750億円以上、という目標は確実に達成していけるものと考えている

<参考>

「[参考資料]中期経営計画2020」P10～11をあわせてご覧ください。

## 中期経営計画2020 ～よくいただくご質問～

Q：どのような事業を伸ばして  
いくのか？



Copyright © Sojitz Corporation 2018

- 前中期経営計画において、自動車本部では、ディーラー事業や部品検査事業、航空産業・交通プロジェクト本部では、パーツアウト事業、空港運営事業、機械・医療インフラ事業では、トルコ病院事業、エネルギー・社会インフラ本部では、LNG受入基地、米国での電力事業などへの投融資を実行してきた。
- これらの4本部では、このような事業の幅出し・拡大を引き続き行っていく。
- 化学本部では、前中計において買収した欧州の化学品商社を中心として、中国、東南アジアからの3国間でのトレードの活性化が図られている。
- 食料・アグリビジネス本部では、タイ、ベトナム、フィリピンで展開してきた肥料事業を、ミャンマー、インドネシアへと拡大していく。
- リテール・生活産業本部では、前中計において、ベトナムでのコンビニエンスストア事業、ベトナム・ミャンマーでの物流インフラの構築などに投資してきた。これらの事業からの収益はまだ大きなものではないが、将来の東南アジア諸国の成長を取り込むものとして、投資を積み重ね、10年後の収益拡大を目指していきたい。

<参考>

「[参考資料]中期経営計画2020」P14をあわせてご覧ください。

## 中期経営計画2020 ～よくいただくご質問～

Q：サステナビリティ（持続可能性）  
に対する考え方は？



Copyright © Sojitz Corporation 2018

- 本年4月、サステナビリティ経営を全社レベルで進めるための専任組織「サステナビリティ推進室」を設置した。
- 従来 of CSR委員会をサステナビリティ委員会と改め、その委員長には私が就任し、サステナビリティを経営方針の中心に位置付けている。
- 新規投融資案件を審議する際にも、サステナビリティの視点を織り込んだ議論を行っている。
- 「脱炭素」という観点については、社会全体としての、将来的な脱炭素社会に向けた努力をするべく、脱炭素社会への挑戦していく。
- 「脱炭素」は一朝一夕で実現できるものではなく、中期経営計画2020においては、低炭素社会の実現に向けた投融資の拡大を図っていきたい。
- 発電向けの石炭権益の拡大や、新規の石炭火力事業は行わない方針であり、また、LNGガス火力発電や再生可能エネルギーへの投資を拡大するなど、脱炭素社会に向けた努力を続けていく。

### <参考>

「[参考資料]中期経営計画2020」P19をあわせてご覧ください。

## 中期経営計画2020 ～よくいただくご質問～

Q：AIやIoTの活用を含めた  
ビジネスイノベーションについて  
取組方針を教えてください

- 本年4月、「ビジネスイノベーション推進室」という専任組織を設置した。
- 社員の意識改革を行うべく、ベンチャー企業のトップの方々を招き、講義や社員とのディスカッションなどを行っている。
- 業務の効率化を図るべく、同室が中心となって、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）の活用を拡大している。既に具体的な業務削減の実現目処が立っており、これを深化していく。
- 新しい技術に挑戦し、取り込む意味で、スタートアップ企業との連携を強化を目的としたコーポレート・ベンチャーキャピタルファンド（スタートアップ企業に特化して投資を行うファンド）の立ち上げを検討している。

### <参考>

「[参考資料]中期経営計画2020」P16をあわせてご覧ください。

## 中期経営計画2020 ～よくいただくご質問～

Q：双日の将来像をどのように描いているか？



Copyright © Sojitz Corporation 2018

- 短期的には、中期経営計画2020で掲げた、当期純利益750億円以上という目標を達成し、次期中期経営計画以降において、当期純利益1,000億円を実現できる会社になりたいと考えている。
- ただ、1,000億円を達成すること自体が目標なのではなく、「挑戦により成長し続ける企業」でありたいと考えている。
- 社員一人ひとりにとって働きやすく、新しい価値を絶え間なく提供していくような会社にしていきたい。社員一人ひとりが、自由な発想を持ち続け、その発想を、双日という会社を通じて実現していく、そういった会社にしていきたい。

<参考>

「[参考資料]中期経営計画2020」P9をあわせてご覧ください。

## 3. 業績動向

代表取締役 専務執行役員 CFO

田中 精一

# 目次

◆2019年3月期 第1四半期決算サマリー P12

◆新規投融資 ～資産の質の向上～ P17

## －参考資料－

2019年3月期第1四半期決算公表資料より P22

# 2019年3月期 第1四半期 決算サマリー



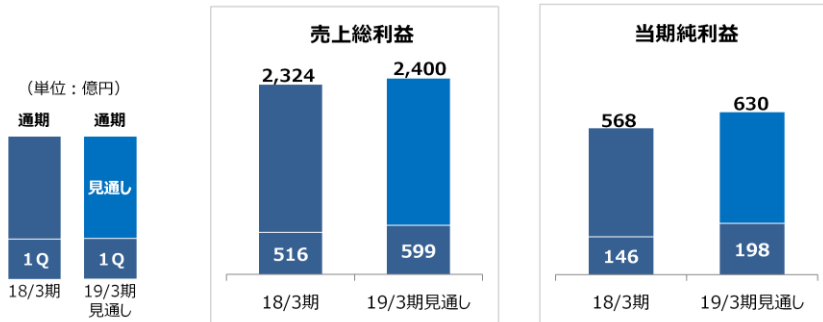
# 経営環境

- 底堅い消費による先進国経済、新興国経済の成長によって、世界経済は堅調に推移
- 石炭をはじめとする資源価格は底堅く推移
- 米国が進める通商交渉の世界経済への影響、及び通貨安が進展する新興国の景気動向については、今後注意していく必要がある

- 先進国の消費拡大による経済成長の継続、また、アセアンを中心とする新興国経済も堅調に推移し、総じて良好な状況。
- 加えて、資源価格、特に石炭市況が高値圏で安定したことから、2019年3月期第1四半期は、順調なスタートとなった。
- 一方で、自国第一主義を掲げる米国が進める通商交渉の世界経済への影響、また、ドル金利上昇により通貨安が進展している新興国の景気動向については、過去、リーマンショックを契機とする世界経済の後退期に生じた問題も思い起こしながら、過大な在庫、過剰な為替ポジションをとらないような措置を講じている。

# 経営成績

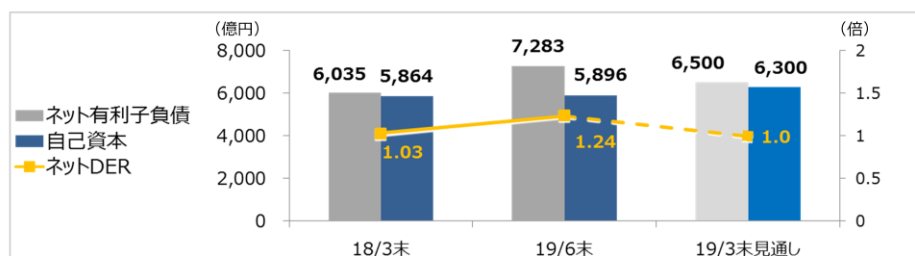
	2018年3月期 第1四半期 実績	2019年3月期 第1四半期 実績	増減	2019年3月期 通期見通し	進捗率
売上総利益	516億円	599億円	+83億円	2,400億円	25%
当期純利益(当社株主帰属)	146億円	198億円	+52億円	630億円	31%



- 売上総利益は、前年同期比83億円増益の599億円となった。
- 石炭をはじめとする金属資源価格の上昇や、取扱数量の増加、自動車本部の前年度に買収した事業（米国部品検査会社）買収の効果などによるもの。
- 当社株主に帰属する当期純利益は、前年同期比52億円、率にして35%増益となる198億円となった。
- 5月に公表した通期見通し630億円に対する進捗率は、31%となっており、順調な滑り出しとなっている。

# 財政状態

	2018年3月末 実績	2018年6月末 実績	増減	2019年3月末 見通し
総資産	2兆3,504億円	2兆3,668億円	+164億円	2兆4,000億円
自己資本	5,864億円	5,896億円	+32億円	6,300億円
ネット有利子負債	6,035億円	7,283億円	+1,248億円	6,500億円
ネットDER	1.03倍	1.24倍	+0.21倍	1.0倍



【語句説明】 ネットDER

ネット有利子負債が自己資本の何倍に当たるかを示し、負債への依存度の高低を見る指標。低い方が負債への依存度が低く財務安全性が高い。

- 総資産は、本年10月1日のたばこ増税前の駆け込み需要に備えた在庫の積み増しにより、2018年3月末比、前期末比164億円増加の2兆3,668億円となった。
- 自己資本は、3月末比32億円増加の5,896億円。前期の期末配当支払いの実行などにより、第1四半期の当期純利益198億円に比べると、自己資本の増加は小さくなっている。
- 金融機関からの借入金や社債発行残高から現預金を差し引いたネット有利子負債は、たばこ在庫の仕入れに対する支払で営業資金が一時的に増加したため、2018年3月末比、1,248億円増加したが、9月末に向けて、たばこ在庫の販売が進んでおり、売上残金の回収によって、この増加した有利子負債の返済を行っていく。
- 主要な財務指標の一つである、ネット有利子負債が自己資本の何倍にあたるかを示すネットDERも、6月末には1.24倍まで上昇したが、借入金の返済をすすめることで、今年度末には期初見通しの1.0倍程度に低下していく見通し。

## 本部別当期純利益（当社株主帰属）

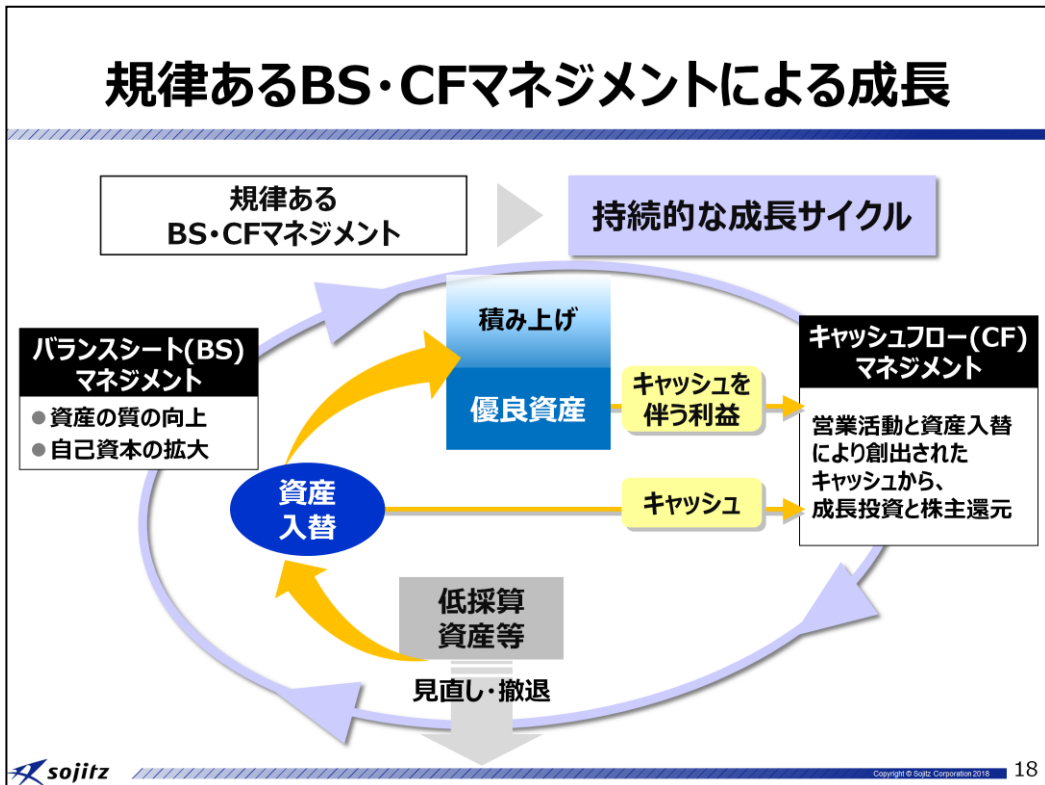
(億円)	2018/3期 1Q実績	2019/3期 1Q実績	増減	2019/3期 通期見通し	進捗率
自動車	28	31	+3	55	56%
航空産業・交通プロジェクト*	4	7	+3	40	18%
機械・医療インフラ*	▲1	3	+4	30	10%
エネルギー・社会インフラ*	2	2	-	45	4%
金属・資源	42	82	+40	205	40%
化学	23	22	▲1	105	21%
食料・アグリビジネス	21	12	▲9	45	27%
リテール・生活産業	16	17	+1	55	31%
産業基盤・都市開発	▲4	▲2	+2	15	-
その他	15	24	+9	35	69%
全社	146	198	+52	630	31%

\* 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（2018年4月1日付組織変更により新設）の2018/3期1Q実績は、旧組織を新組織に組み替えたもの。

- 自動車本部は、前年同期比3億円増益の31億円、通期見通し55億円に対する進捗率は56%と高くなっている。第1四半期にフィリピンの自動車組立販売事業の持分売却による利益計上が貢献したもので、期初計画に織り込んでいる。時間の経過とともに標準進捗率に収束していく見通し。
- 機械・医療インフラ本部は、通期見通しに対する進捗率が10%にとどまっている。産業機械関連やインフラ案件の進捗に伴い下期に収益計上が加速する計画であり、通期見通しに変更はない。
- エネルギー・社会インフラ本部は、通期見通しに対する進捗率は4%と低調。国内外発電事業、LNGジャパンをはじめとするエネルギー関連事業の収益計上が下期偏重の計画であり、特段の懸念はない。
- 金属・資源本部は前年同期比で40億円増益の、通期見通しに対する進捗率も40%と好調。7月以降も石炭価格をはじめとする資源価格は堅調に推移しており、この状況が継続すれば、上振れも期待できると考えている。
- 食料・アグリビジネス本部は、通期見通しに対する進捗率が27%と順調であるものの、前年同期比では9億円の減益。海外肥料事業における原料価格の上昇が主要因であり、競合他社との関係で製品価格にコスト上昇を転嫁できなかったことによるもの。これも期初見通しに織り込んでおり、通期見通しに対する影響はない。

# 新規投融资 ～資産の質の向上～

# 規律あるBS・CFマネジメントによる成長

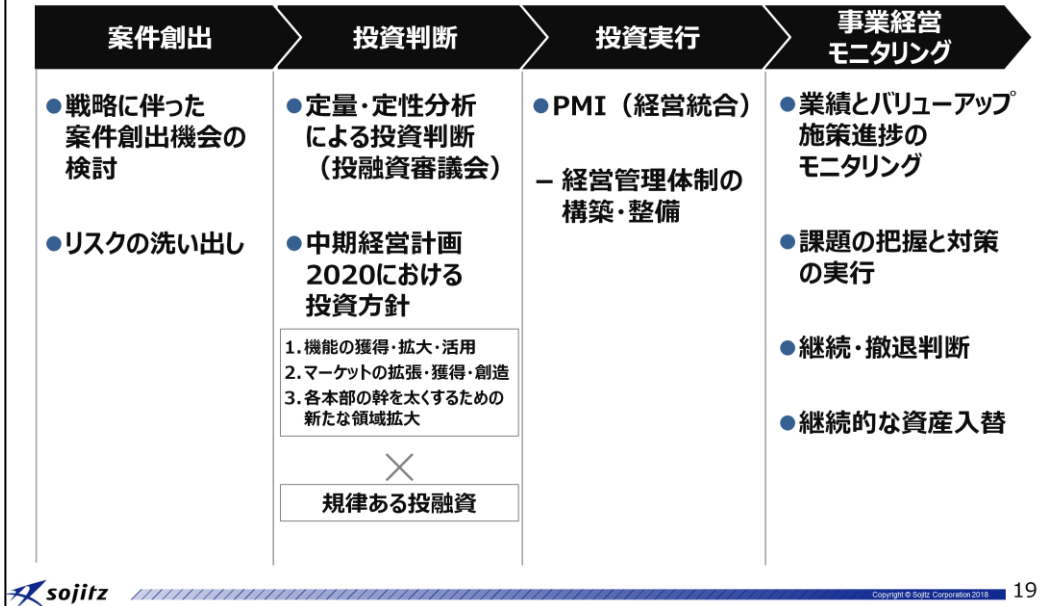


- 「規律あるバランスシート（BS）・キャッシュフロー（CF）マネジメント」の概念をお示している。
- 中期経営計画2014から、当社業績は右肩上がりで順調に伸びている。一方で、総資産については、必ずしも当期純利益の伸びに比例して増加しているわけではない。

＜参考＞ P28「PL推移」、P29「BS推移」をあわせてご覧ください

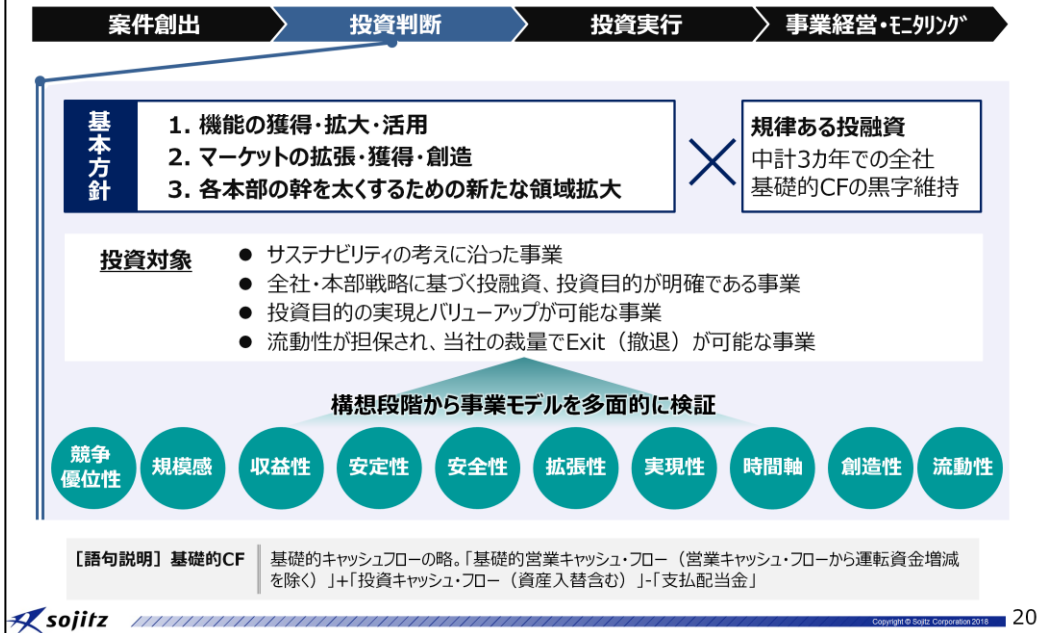
- 総資産の増減は、売掛金・在庫といった営業資産の増減や、為替レートの変動の影響もあり、すべてが投融資資産の増減に影響を受けるわけではないが、規律あるBS・CFマネジメントとは、この推移が示す通り、総資産全体をコントロールし、営業活動によって獲得するキャッシュ回収を伴った利益と既存資産の入替を通じて生み出された利益で、株主の皆さまへの配当と、さらなる成長に向けた投資を行っていくということ。
- 低採算事業や今後の成長が見込めない事業からは撤退し、新たな事業資産に入れ替えていくことが必要。
- 新規投融資の実行は、金額ありきの話ではなく、採算性や、当社として機能を発揮出来るものであることが、「持続的な成長サイクル」の実現につながると考えている。

# 投資プロセス（概要）



- 当社における、投資実行のプロセスの全体像をお示ししている。
- 最初にくるのは「案件の創出」のステージ。各営業部が、自分たちの事業の強みをさらに強化する、あるいは新たな市場のニーズを探り、次に注力する分野を決め、それに適した案件を探すところから始まる。
- 事業パートナーや取引先、金融機関、このような情報を専門的に取り扱うベンダーなど、さまざまなルートから情報を取得している。
- 営業本部は、金額規模、事業内容から検討に足ると考えられる案件について、コーポレート各部の情報を共有して、事業に内在する、法務、環境、許認可、事業、カントリー、パートナーに関するリスクを洗い出し、事業計画を策定する。
- 投融資審議会において、リスクのマネージは可能なのか、事業計画は実現可能なのか審議し（「投資判断」）、可決されたものが、次の「投資実行」に進む。
- 金額によって、社長や取締役会による承認を得るものもある。

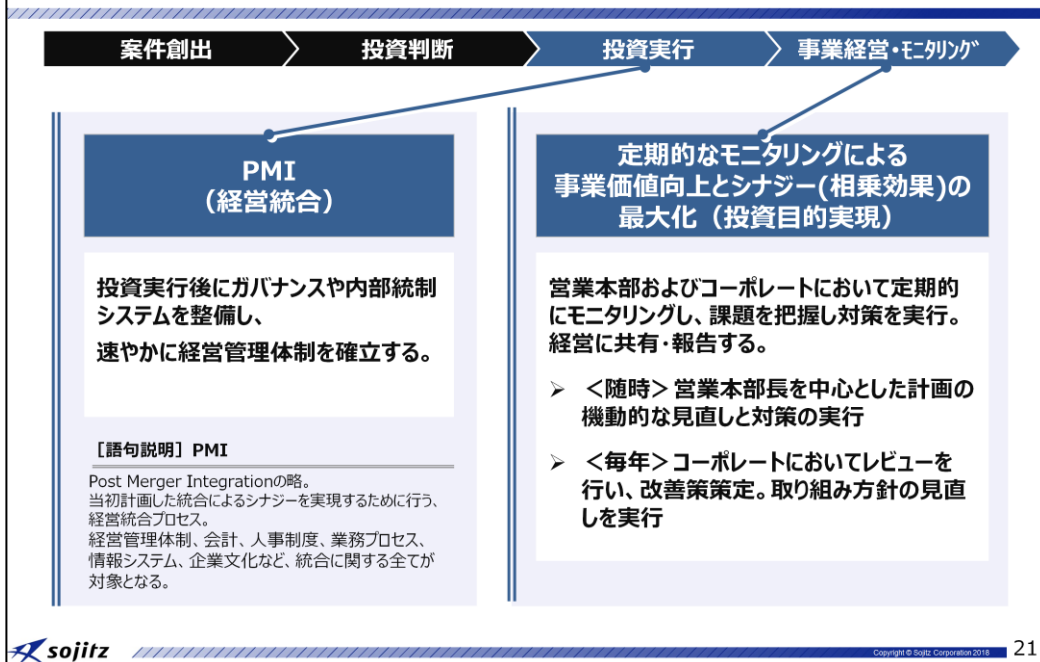
# 中期経営計画2020における投資方針



- 投資判断の基本方針は、先ほどご説明した「規律ある投融資」、つまり「規律あるBS・CFマネジメント」を歪めないことを前提に、ここに示す3点がある。
- 1点目は、「機能の獲得・拡大・活用」。事業投資が当社にとって新たな機能の獲得につながり、それを拡大、活用することができること。
- 2点目は、「マーケットの拡張・獲得・創造」。事業投資を行う領域・マーケットが拡張していく可能性があり、当社がそのマーケットでの優位性を獲得し、新たなマーケットを創造していく可能性があるか、という視点。
- 3点目は、「各本部の幹を太くするための新たな領域拡大」。収益を限られた事業に依存する本部において、収益基盤の幅を広げていくということ。
- 基本方針に合致するか検証するために設けたのが、下の丸の中にお示ししている競争優位性をはじめとする10項目の要素。
- 全てを備えた案件はめったにない。当社は高値買いをせず、我々の資本コストを意識し、当社を戦略的パートナーとして認知してくれる会社との協業を目指していきたいと考えている。
- その1例が、今年度実行した、ベトナムの家庭紙・段ボール原紙製造会社の買収（2018年6月ニュースリリース「ベトナムの最大手家庭紙および段ボール原紙製造会社を買収」）である。



# 投資実行～事業経営・モニタリング



- 事業投資は出資したら終わりではなく、投資判断に際して立てた事業計画を着実に実行し収益を生み出し、さらに価値を高めていく出発点。
- 投資実行後、ガバナンスや内部統制システムを整備し、速やかに経営管理体制を構築する、「PMI」というプロセスに入る。
- PMIは、Post Merger Integrationの略で、当社と買収先で二つの経営管理体制、会計、人事制度、会計、業務プロセス、情報システムなど、会社運営の根幹となる基盤を作り上げていく作業。
- 買収した会社の経営管理基盤が、連結経営上、著しく問題があれば当社スタンダードに改めるが、買収先の経営陣と協議し、機動性を損なうことの無いようケースバイケースで対応している。
- また、統合後の事業経営においては、事業価値向上と統合によるシナジー・相乗効果を最大化するための定期的なモニタリングを行っている。
- 営業本部長を中心に、随時、計画の見直しと対策を行う他、毎年、全ての投資案件のレビューを行い、見直しと改善策を検討し、経営に報告・共有する体制を整えている。
- これから行う新規投資については、さらなる資産の質の向上をテーマに、中期経営計画2020における“着実な成長の実現”に貢献できるよう、しっかりと取り組んでいく。

**－参考資料－**  
2019年3月期第1四半期決算公表資料より

## －参考資料－商品、為替、金利の市況実績

	2017年度 市況実績 (4～6月平均)	2018年度 市況前提 (年平均)	2018年度 市況実績 (4～6月平均)	直近 市況実績 (2018/7/26時点)
原油(Brent)	US\$50.8/bbl	US\$60.0/bbl	US\$75.0/bbl	US\$74.5/bbl
石炭(一般炭) (※1)	US\$79.8/t	US\$85.0/t	US\$105.3/t	US\$120.7/t
為替(※2)	¥111.4/US\$	¥105.0/US\$	¥109.5/US\$	¥110.7/US\$
金利(TIBOR)	0.06%	0.06%	0.07%	0.07%

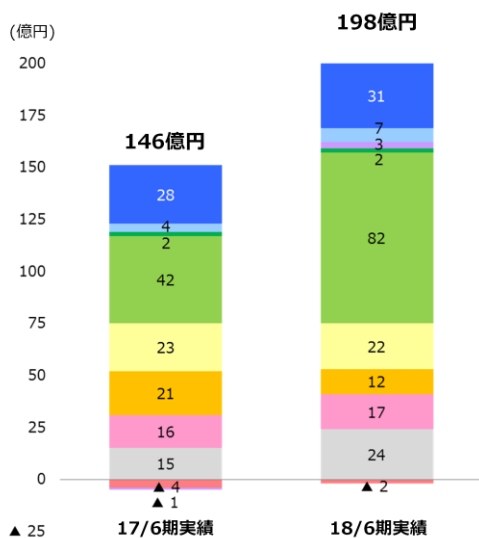
※1 石炭の市況実績については、一般的な市場価格 (globalCOAL NEWC Index) であり、当社の販売価格とは異なる

※2 為替の収益感応度 (米ドルのみ) は、¥1/US\$ 変動すると、売上総利益で年間5億円程度、  
当期純利益 (当社株主帰属) で年間2.5億円程度、自己資本で20億円程度の影響

－ 参考資料 －

2019年3月期第1四半期実績（セグメント別当期純利益）

セグメント別当期純利益（当社株主帰属）



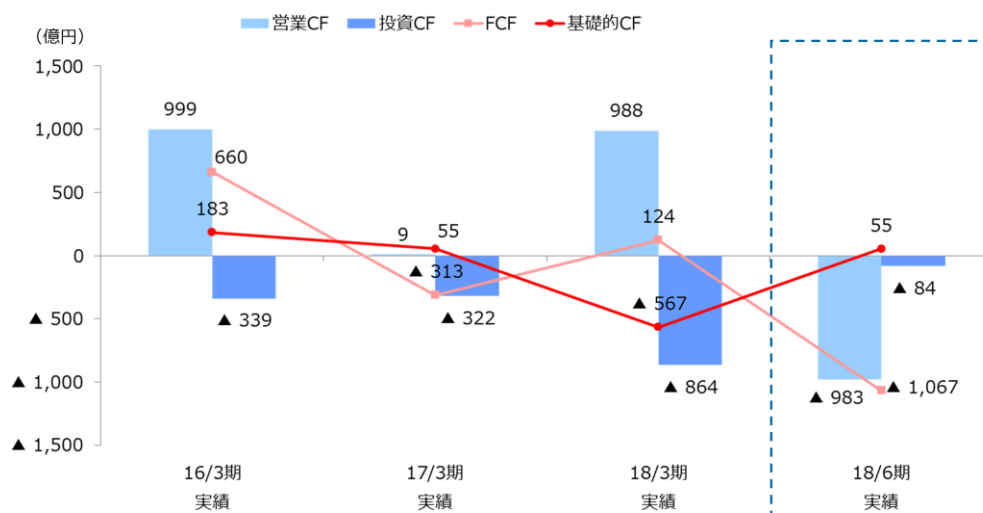
前年同期比増減要因

- 自動車 31億円（前年同期比 +3億円）  
前年同期に計上した一過性利益の反動はあるも、自動車関連会社の売却等により増益
- 航空産業・交通プロジェクト 7億円（前年同期比 +3億円）  
航空機機体売却等により増益
- 機械・医療インフラ 3億円（前年同期比 +4億円）  
インフラ関連の収益計上等により増益
- エネルギー・社会インフラ 2億円（前年同期比 +0億円）  
前年同期並み
- 金属・資源 82億円（前年同期比 +40億円）  
石炭をはじめとした資源価格の上昇と取扱数量の増加により増益
- 化学 22億円（前年同期比 ▲1億円）  
前年同期並み
- 食料・アグリビジネス 12億円（前年同期比 ▲9億円）  
海外肥料事業における原料コストの上昇等により減益
- リテール・生活産業 17億円（前年同期比 +1億円）  
前年同期並み
- 産業基盤・都市開発 ▲2億円（前年同期比 +2億円）  
前年同期並み
- その他 24億円（前年同期比 +9億円）

－参考資料－  
2019年3月期通期見通し（セグメント別当期純利益）

（億円）	18/6期 実績	19/3期 見通し	進捗率	業績進捗
自動車	31	55	56%	● 自動車 31億円 概ね見通し通り
航空産業・ 交通プロジェクト	7	40	18%	● 航空産業・交通プロジェクト 7億円 鉄道案件の進捗に伴う収益貢献と、 下期に航空関連の収益を見込む
機械・医療インフラ	3	30	10%	● 機械・医療インフラ 3億円 産業機械関連の収益及びインフラ案件の 進捗に伴う収益貢献等を見込む
エネルギー・社会インフラ	2	45	4%	● エネルギー・社会インフラ 2億円 下期に国内外発電事業や、関係会社からの 収益貢献等を見込む
金属・資源	82	205	40%	● 金属・資源 82億円 石炭等の一部商品市況について、堅調に推移するも、 現時点では見通しを据え置く
化学	22	105	21%	● 化学 22億円 概ね見通し通り
食料・アグリビジネス	12	45	27%	● 食料・アグリビジネス 12億円 海外肥料事業における原料コストの上昇を含め、概ね見通し通り
リテール・生活産業	17	55	31%	● リテール・生活産業 17億円 概ね見通し通り
産業基盤・都市開発	▲2	15	—	● 産業基盤・都市開発 ▲2億円 下期に海外工業団地事業の収益貢献を見込む
その他	24	35	69%	
合計	198	630	31%	

## －参考資料－フリー・キャッシュ・フロー



※基礎的キャッシュ・フロー＝基礎的営業キャッシュ・フロー＋調整後投資CF－支払配当金  
 (調整後投資CF＝長期性の営業資産の増減を投資CFに加算等調整したもの)

—参考資料—

2019年3月期第1四半期実績 投融資・資産圧縮

18/6期実績	主な事業
投融資内訳	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ロシア自動車ディーラー事業</li> <li>■ 米国IPP事業</li> <li>■ 国内外太陽光発電事業</li> <li>■ ベトナム製紙事業</li> </ul> <p style="text-align: right;">等</p>
投融資額合計	250 億円
資産圧縮内訳	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自動車関連会社売却</li> <li>■ 太陽光発電事業会社売却</li> <li>■ 航空機機体売却</li> </ul> <p style="text-align: right;">等</p>
資産圧縮額合計	240 億円

## －参考資料－ PL推移

(億円)	08/3期 実績	09/3期 実績	10/3期 実績	11/3期 実績	12/3期 実績	13/3期 実績	14/3期 実績	15/3期 実績	16/3期 実績	17/3期 実績	18/3期 実績	18/6期 実績
売上高 (日本基準)	57,710	51,662	38,444	40,146	43,217	39,345	40,466	41,053	40,066	37,455	42,091	－
収益	－	－	－	－	20,066	17,478	18,031	18,097	16,581	15,553	18,165	4,679
売上総利益	2,777	2,356	1,782	1,927	2,171	1,872	1,982	1,977	1,807	2,007	2,324	599
営業活動に 係る利益	924	520	161	375	575	255	237	336	292	516	598	－
持分法による 投資損益	289	25	92	193	163	158	310	286	232	127	251	56
税引前利益	884	371	189	393	585	281	440	526	443	580	803	273
当期純利益 (当社株主帰属)	627	190	88	160	▲10	134	273	331	365	408	568	198
基礎的収益力	1,107	483	144	419	658	385	680	663	416	542	908	222
ROA	2.4%	0.8%	0.4%	0.7%	▲0.0%	0.6%	1.2%	1.5%	1.7%	1.9%	2.5%	－
ROE	13.0%	4.8%	2.6%	4.7%	▲0.3%	3.8%	6.5%	6.5%	6.8%	7.6%	10.0%	－

(\*)当社は2013年3月期より、国際会計基準(IFRS)を導入しており、上記は12/3期以降がIFRS、それ以前はJGAAPに基づき財務諸表を作成しています。  
「営業活動に係る利益」は、IFRSでは「営業活動に係る利益」、JGAAPでは「営業利益」を記載しています。



## －参考資料－BS推移

(億円)	08/3末	09/3末	10/3末	11/3末	12/3末	13/3末	14/3末	15/3末	16/3末	17/3末	18/3末	18/6末
総資産	26,694	23,130	21,609	21,170	21,907	21,501	22,202	22,974	20,567	21,385	23,504	23,668
自己資本	4,760	3,190	3,524	3,300	3,300	3,826	4,599	5,509	5,203	5,505	5,864	5,896
自己資本比率	17.8%	13.8%	16.3%	15.6%	15.1%	17.8%	20.7%	24.0%	25.3%	25.7%	25.0%	24.9%
ネット有利子負債	9,189	8,653	7,378	7,006	6,764	6,433	6,402	6,296	5,716	6,111	6,035	7,283
ネットDER	1.9倍	2.7倍	2.1倍	2.1倍	2.0倍	1.7倍	1.4倍	1.1倍	1.1倍	1.1倍	1.0倍	1.2倍
リスクアセット (自己資本対比)	3,800 (0.8倍)	3,500 (1.1倍)	3,200 (0.9倍)	3,100 (0.9倍)	3,300 (1.0倍)	3,400 (0.9倍)	3,500 (0.8倍)	3,200 (0.6倍)	3,300 (0.6倍)	3,200 (0.6倍)	3,500 (0.6倍)	3,500 (0.6倍)
流動比率	121.1%	141.7%	152.7%	142.2%	142.5%	152.1%	162.8%	169.5%	170.1%	171.3%	162.7%	173.0%
長期調達比率	54.0%	66.7%	74.3%	72.3%	73.3%	76.0%	78.7%	79.9%	81.8%	82.9%	87.5%	84.3%

(\*) 当社は2013年3月期より、国際会計基準(IFRS)を導入しており、上記は12/3期以降がIFRS(移行日は2011/4/1)、それ以前はJGAAPに基づき財務諸表を作成しております。JGAAPの「自己資本」は、純資産額から少数株主持分を差し引いたものを記載しています。

## 4.人材戦略

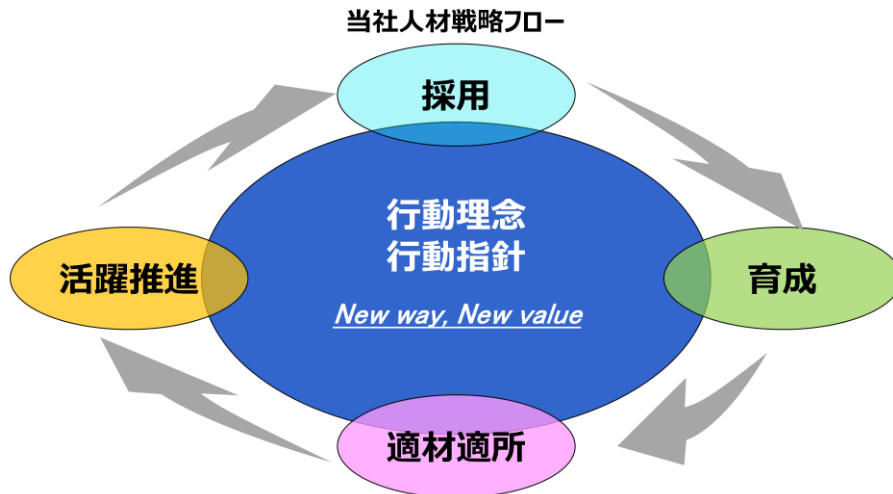
常務執行役員

人事総務担当

櫛引 雅亮

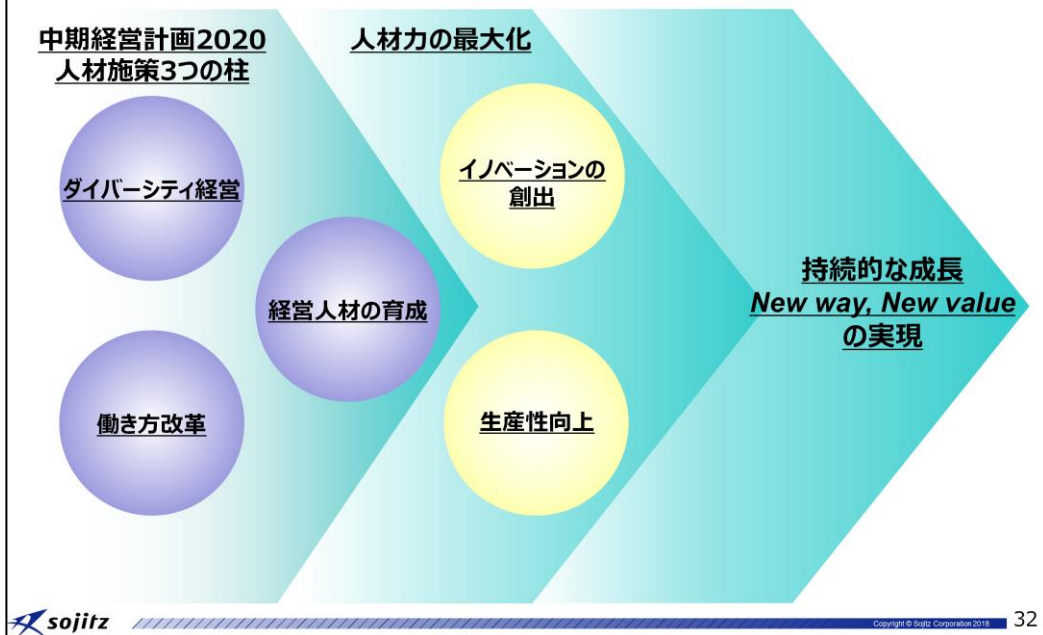
# 当社人材戦略の基本的な考え方

当社の最大の財産である人材力の向上が価値創造の源泉と捉え、「2つの価値」を創造する人材の育成と活躍を推進



- 「商社は人なり」と言われる通り、双日の最大の財産は人材。世界の多様な人々、文化、価値の中で新たな機能や事業を生み出し、「双日が得る価値」だけでなく、同時に「社会に還元する価値」を創造するような人材の育成に取り組んでいる。
- 人材育成という観点では、商社は、日系企業の中でも特に長期に亘る人材育成を行う企業。
- 現在、毎年100名程度の新卒入社社員、20名程度の中途入社社員を採用している。入社後には社内外で実施する財務、経理、法律、貿易実務等のビジネススキル系の研修に始まり、OJTと呼ばれる実務研修、海外トレーニー制度、海外語学研修制度、MBAプログラムへの留学制度、若手社員に経営の現場を経験させる育成プログラム、M&A研修など、社員にスキル向上の機会を多く提供している。
- 総合職には、異動/海外駐在/事業会社への出向など、複数のキャリアを積むこと義務付けており、若いうちからいわゆる修羅場を乗り越えるような経験、自身が一皮むけたと感じられるような体験をしてほしいと考えている。
- それらの経験の先に、新しい方法で新しい価値やビジネスを生み出すことのできる人材が輩出され、その社員一人ひとりが能力を発揮できるように適材適所に配置し、その活躍を推進していくことが、当社の持続的成長の実現に繋がると考え、各種人事施策に取り組んでいく。

# 中期経営計画2020の人材戦略



- このスライドは、2018年度を初年度とする中期経営計画2020で掲げた人材施策。
- 今回の計画で、私共は、「ダイバーシティ経営」「働き方改革」「経営人材の育成」の3つの施策を掲げた。
- 社員一人ひとりが個を尊重し合い、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く。
- さらに、将来を担う人材に、新たな挑戦の場を提供することで、経営人材を育成し、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く。

# 中計2020の人材施策 ①ダイバーシティ経営

## ◆当社の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を実現する

**ワークライフマネジメント（個人）**  
生活と仕事を主体的に  
マネージする

**ダイバーシティマネジメント（組織）**  
異なる一人ひとりの  
強みを活かしマネージする

意識改革  
制度拡充  
働き方改革

多様な属性・価値観

- 一つ目の施策は、「ダイバーシティ経営」。
- 当社のダイバーシティ経営は、社員一人ひとりがそれぞれの属性や価値観などの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 を実現すること。
- 社員に「人生を謳歌し、仕事も謳歌」してほしいと考えている。
- 社員一人ひとりが生活と仕事を主体的にマネージする「ワークライフマネジメント」と、組織が異なる一人ひとりの強みを活かしマネージする「ダイバーシティマネジメント」を両輪として、ダイバーシティ経営の実現に向けた環境の整備・風土の醸成に取り組む。

# 中計2020の人材施策 ①ダイバーシティ経営

## ◆女性活躍推進の取組

- 当社目標（2021年3月末まで）

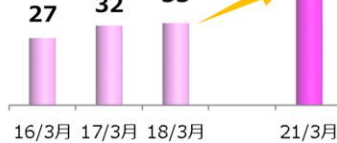
### ①新卒総合職の女性比率

目標30%以上を継続



### ②女性管理職数

目標54名



- 女性総合職・上司研修



## ◆管理職向けダイバーシティ研修

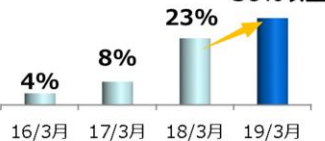
- 全部長／課長を対象とした研修実施



## ◆男性社員の育児休職取得

- 男性社員の育児休職取得率

30%以上を目標



## ◆外部からの評価

外部評価の向上



- 新卒総合職に占める女性比率が2018年4月には37.4%と目標を達成。計画公表当初27人だった女性管理職数は、2018年3月末に33名、8月末には39人に増加するなど、着実に歩みを進めている。
- 外部からの評価も向上しており、2018年には「なでしこ銘柄」（経済産業省などが上場企業の中から女性活躍推進に優れた企業を業種ごとに選定）、「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」（業種内で性別多様性に優れた企業で構成される指数。年金積立金を運用するGPIFがESG投資のために選定）に2年連続で選定。
- 「次世代育成支援対策推進法」に基づく子育て支援のための行動計画に取り組み、実績が認められた事業主が取得できる、次世代“育成支援”認定マーク、「くるみん」の認定も、2010年から4回連続で取得。
- 現在、女性総合職比率は2割強、管理職比率は4%弱と、さらなる取組が必要。
- 女性の活躍は周囲の同僚・上司の理解が大事。2018年度から、全部・課長を対象としたダイバーシティマネジメント研修を実施。女性社員を含めた多様な社員の育成について、管理職に考えてもらう機会を設けた。
- 男性社員の育児休職は、30%以上の取得を目標に掲げている。
- 2018年3月期には、取得率が23%となるなど着実に取得数が増加。今後も引き続き、目標達成に向け施策を推進していく。

## 中計2020の人材施策 ②働き方改革

### ◆当社の働き方改革

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、企業価値の向上を果たす。

### ◆長時間労働削減

働き方を見直し、生産性を向上させることで、時間を創出し、新規ビジネスの創出、自己研鑽、ワークライフマネジメントの充実に充てる。

原則20時以降の  
残業禁止

年15日以上の  
有休取得推奨

フレックス制度の活用  
(コアタイム廃止)

### ◆フレックス制度 活用事例

7時から勤務を開始して、  
終業後は社外のパソコン教室や  
テニスに打ち込むといったように、  
一日を有効活用しています。



子どもの保育園の送迎や、  
健康維持のジム通いのため、  
フレックスタイム制度を定期的に  
利用しています。



- 二つ目の施策は、「働き方改革」。
- 当社の働き方改革のコンセプトは、「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ような環境を整備し、稼ぐ力の強化、企業価値の向上を果たす」こと。
- そのために、これまでの働き方を見直し、生産性を向上させることで時間の余裕を創出し、その時間を新規ビジネスの創出・自己研鑽・ワークライフマネジメントの充実に充てるものとしている。
- 具体的には、原則20時以降残業禁止の残業時間削減策、年15日以上の有給休暇取得推進策、柔軟な働き方施策に取り組んでいる。
- 特にコアタイムを廃止したフレックスタイム制度については、柔軟な働き方を促進する施策として一定の効果を発揮している。

## 中計2020の人材施策 ②働き方改革

### ◆健康経営の推進

全社で健康維持・増進に取り組むべく、  
双日グループ健康憲章「Sojitz Healthy Value」宣言を策定。

#### 双日グループ健康憲章 Sojitz Healthy Value 宣言！

- 当社が企業理念に掲げる「新たな価値と豊かな未来の創造」の実現は、「社員の心身の健康」と「健全な職場環境」の上に成り立つものと考えます。
- 双日グループは社員1人ひとりと、その家族が自ら健康の維持・増進に努めることを支援し、個人個人の能力を最大限発揮できる職場環境づくりを目指していきます。

#### 取組事例

健康診断受診率  
100%

がん検診・先進医療  
の会社負担

受動喫煙対策

- 社員及び家族の心身の健康が、仕事に対する高い意欲を維持する上で重要と考え、全社で健康維持・増進に取り組むべく“Sojitz Healthy Value宣言！”を策定した。
- 健康診断受診率100%、がん検診・先進医療の会社負担、受動喫煙対策などの、各種施策への取り組みを進めている。

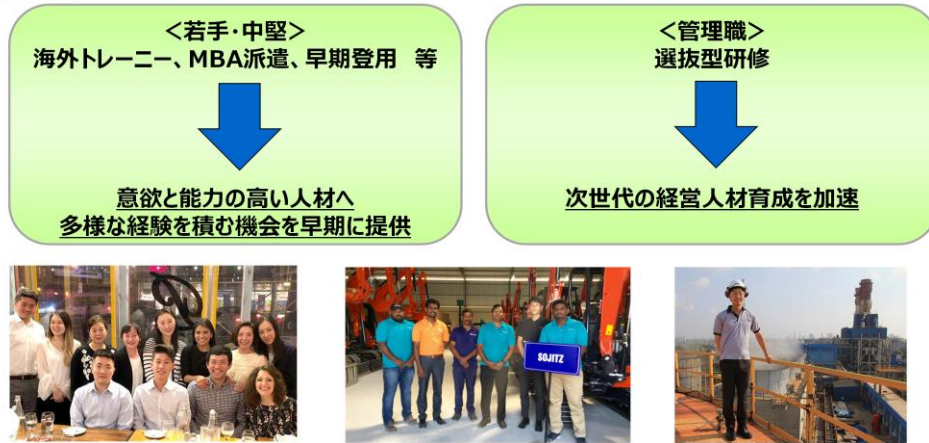


## 中計2020の人材施策 ③経営人材の育成

### ◆経営人材の育成

当社の収益基盤の核となる事業の経営を担う人材、次世代の経営を担う管理職を早期育成することが急務。

取組事例



- そして3つ目の施策は、「経営人材の育成」。
- 当社は、前中期経営計画「中期経営計画2017」において当初目標を上回る3,150億円の投資を実行。これらの事業を拡大していくなかでは、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が重要である。
- 当社には合併の経緯から30代社員が他の年代と比較して少なく、次世代の経営を担う人材や管理職を早期に育成することが急務。
- 意欲と能力の高い人材に対して、多様な経験を積む機会を提供している。
- 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異動・配置の仕組み構築や、若手・中堅社員への早期機会提供を行っている。
- また、これからの経営を担う部長・課長向けの選抜型研修を実施するなどして、次世代の経営人材の育成を加速している。
- 双日が誕生して今年で15年目。この節目の年にスタートした中期経営計画2020を着実に成し遂げ、当社のこれからの持続的成長に向けて、社員がさらに生き生きと活躍する環境を作ることが、人事総務担当役員である私の使命だと考えている。



***sojitz***

*New way, New value*