

# オンライン個人株主説明会



**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。

**2020年12月5日**  
**双日株式会社**

# 本日のプログラム

---

## 1. 2020年度 第2四半期決算

IR室長  
遠藤 友美絵

## 2. 人材戦略

執行役員 人事、総務・IT業務担当本部長  
河西 敏章

## 3. 医療インフラ事業

機械・医療インフラ本部 医療インフラ事業部 事業開発第一課長  
石黒 正樹

## 4. 質疑応答

# 2020年度 第2四半期決算



## 2020年度 第2四半期決算サマリー

- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う、「ヒト・モノ」の移動制限の緩和や経済活動再開の動きがみられるも、厳しい環境が継続
- 2020年度 第2四半期実績は、セグメント毎に進捗度合いの濃淡はあるものの、通期見通しに対し進捗率30%

	2019年度 実績	2020年度 第2四半期実績	2020年度 修正見通し (20/10/30公表)	進捗率
当期純利益 (当社株主帰属)	608	91	300	30%
ROA	2.7%	-	1.3%	-
ROE	10.2%	-	5.1%	-
NET DER	1.06倍	0.93倍	1.1倍	-

- 中間配当は予定通り5円、年間配当予定は10円、連結配当性向 40.0%

- 上期実績は91億、通期見通し300億に対する進捗率30%。
- 新型コロナウイルス感染症に伴う人・物の移動制限の緩和や経済活動再開の動きは見られたが、依然感染症拡大前の水準には回復しておらず、世界経済の停滞が引き続き懸念される。
- 事前質問で「進捗率30%は低すぎないか」との質問を頂戴した。
- 今期の見通し300億円について、コロナ禍の影響を踏まえ、上期20%下期80%と下期偏重の計画となっており、上期30%の進捗実績は概ね計画通り。

## 2020年度 第2四半期決算実績及び通期見通し (セグメント別当期純利益)

■ 第2四半期までの進捗を踏まえ、機械・医療インフラ、食料・アグリビジネス、航空産業・交通プロジェクト（PJ）、リテール・生活産業の通期見通しを修正

(億円) 当期純利益 (当社株主帰属)	2020年度 第2四半期 実績	2020年度 修正見通し (20/8/4公表)	進捗率 対修正見通し	2020年度 修正見通し (20/10/30公表)	進捗率 対修正見通し
	91	300	30%	300	30%
■ 自動車	▲16	10	-	10	-
■ 航空産業・交通PJ	▲3	60	-	50	-
■ 機械・医療インフラ	22	35	63%	45	49%
■ エネルギー・社会インフラ	17	35	49%	35	49%
■ 金属・資源	▲20	30	-	30	-
■ 化学	13	50	26%	50	26%
■ 食料・アグリビジネス	43	30	143%	45	96%
■ リテール・生活産業	26	55	47%	40	65%
■ 産業基盤・都市開発	▲6	5	-	5	-

Copyright © Sojitz Corporation 2020

5

- コロナの影響を受け、航空産業・交通PJ本部、リテール・生活産業本部は下方修正した一方、機械・医療インフラ本部、食料・アグリビジネス本部は堅調に推移し上方修正。
- 結果として通期見通しは300億円から変更なし。
- 航空産業・交通PJ本部は、コロナ禍の影響で、航空関連の取引量が想定より少なかったこと、インドでの貨物鉄道プロジェクトもロックダウンの影響で工事の進捗が遅れたことなどから、見通しを60億円から50億円に変更。
- リテール・生活産業本部は、消費の低迷が長引くと見て、見通しを55億から40億円に下方修正。
- 機械・医療インフラ本部は、産業機械が中国の経済の回復と共に想定以上に堅調に推移し、10億円上方修正。
- 食料・アグリビジネス本部は、タイ・フィリピン・ベトナムで取り組む化成肥料ビジネスが堅調に推移し、見通しを計画の30億円から45億円に引き上げた。

## 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%程度を基本としております。



当期純利益	273億円	331億円	365億円	408億円	568億円	704億円	608億円	300億円
配当性向	18%	23%	27%	25%	24%	30.2%	34.8%	40.0%

中期経営計画2014  
配当性向20%程度

中期経営計画2017  
配当性向25%程度

中期経営計画2020  
配当性向30%程度

- 安定的かつ継続的に配当を実施することを基本方針とし、現行の中期経営計画においては連結配当性向30%程度を基本としている。
- 今期は、1株あたり年間配当10円、連結配当性向40%。期末配当は5円と計画から変更はない。

# 人材戦略

【双日のひとつづくり力】



## はじめに

**河西 敏章** (かさい としあき)  
執行役員  
人事、総務・IT業務担当本部長

### 【略歴】

- 1990年 日商岩井（現 双日）入社（企業審査業務）
- 1997年 ブラジル駐在 審査・法務
- 2003年 法務・リスクマネジメント部 課長
- 2004～2007年（他社経験あり）
- 2008年 法務部 課長
- 2013年 リスク管理部 部長
- 2016年 ニューヨーク駐在 米州経営企画（約2年）
- 2018年 人事部 部長
- 2020年 現職（52歳）

バブル崩壊  
倒産増！

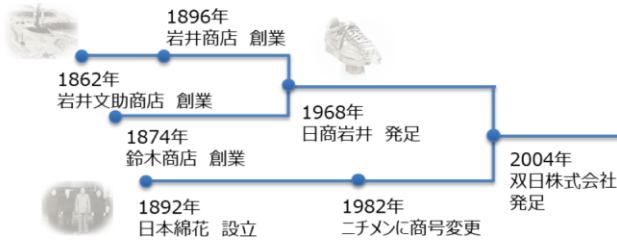
伯通貨危機  
不払多発！

- 自己紹介を行う。
- 1990年入社後、バブル崩壊。当時は審査業務担当として、取引先の多くが苦しい状況に陥る様を目の当たりにする。取引先の社長の力量や当社営業組織のTOPの力量によって、生かされる会社とそうでない会社があることを学んできた。人に対する関心が高く、そのような経緯で現在の担当になっていると考えている。
- 2004年～2007年他社で経験を積んだことは、色々な方とのコミュニケーションの面で活かしている。
- 趣味は妻とのウォーキング。ブラジル駐在中に生まれた一男一女がいる。



## 双日の歴史

2004年にニチメン、日商岩井が統合して発足。  
ルーツをたどると150年以上にわたり、  
多くの国と地域の発展をサポートしてきました。



**sojitz 双日株式会社**

(2020年9月末)

■拠点数 国内：5 (本社、支社、支店)  
海外：80 (現地法人、駐在員事務所等)

■グループ会社 (連結対象) 国内：127社  
海外：296社

■従業員数 単体：2,608名  
連結：19,222名

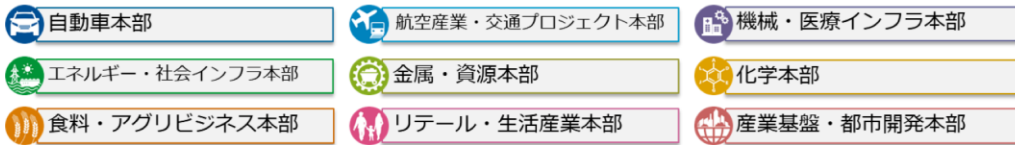
(連結)

■収益：17,548億円 (2019年度)

■当期純利益：608億円 (2019年度)  
(当社株主帰属)

■総資産：22,303億円 (2020年3月末)

### ■ 9つの営業本部を通し、国内外400社以上の連結子会社とともに事業展開



Copyright © Sojitz Corporation 2020

9

- 双日は2004年にニチメン、日商岩井が統合して発足。約150年の歴史があり、起業家精神が脈々と続いている。
- 双日は設立して17年目、まだ20歳にもなっておらず、若く、成長の伸びしろがある会社。成人していないので、多少やんちゃで小さい失敗は繰り返されるところもあるが、勢いのある会社でもあると認識している。

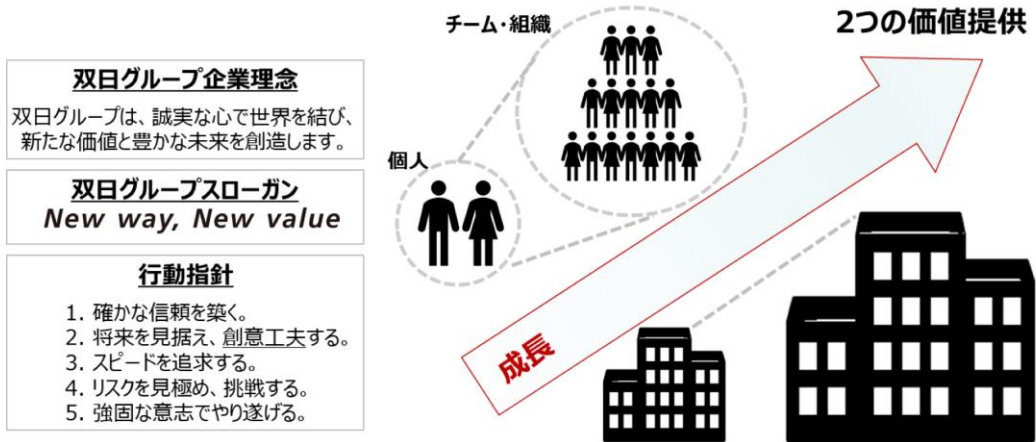
# 双日が繰り広げるひとつづくり

Withコロナで加速した個人の働く価値観の変化と双日の対応

- 個人が成長実感を持つ機会提供
- 個がチーム・組織のために挑戦・切磋琢磨し成果を求める



個の成長がチーム・組織の成長に、会社の成長に



Copyright © Sojitz Corporation 2020 10

- 現在の当社社員の出社率は6割程度。各部署で出社率をコントロールしている。
- コロナ禍で、個人の働き方の価値観は変わったと考えている。働き方、働き甲斐の多様性は広がっており、社員個人の個性を重視している。
- コーポレートスローガンや行動指針に同意する社員が、経験・実務を通じて自分の成長を実感していくことがチームを成長させ、組織を成長させそれが会社の成長に繋がり、結果的に皆様にお約束している「社会が得る価値」と「双日が得る価値」の「2つの価値」を創造し続けられると考える。
- 個人の成長を大切にし、ひとつづくりに取り組んでいる。

# 発想 × 双日プロジェクト

Hassojitz

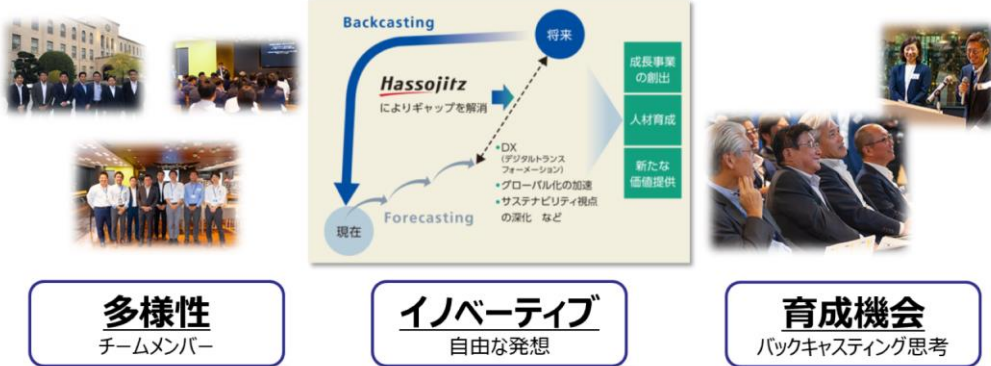
- 将来を見据えた事業構想力を実践する場
- 様々な事業集合体である商社で起こり得る「組織の壁」を越える全社プロジェクト



変化を楽しみながらビジネスの機会・自身の変革につなげる

2019 (初) ● テーマ：8つのメガトレンド  
● 公募メンバー：37名  
● ファシリテーター：8名

2020 (2年目) ● テーマ：実現につなげる  
● アイデア数：80超から8つへ



Copyright © Sojitz Corporation 2020 11

- 発想×双日プロジェクトを紹介する。同プロジェクトは、2019年から始め現在2年目。メガトレンドから将来を見据え、バックカスティングの考え方で今やるべきことを作り上げていく試み。
- 2019年は公募制とした。30歳前後の社員40名程度を想定していたところ、23歳の若手から55歳のベテラン社員まで幅広い年齢層が公募、多様性に富んだメンバーが集まった。
- 所属部署が異なるメンバーで8チームを組成し、各チームにライン管理職をファシリテーターとして配置。半年以上のワークショップを行った後、中間発表、最終発表を経て、進取性、実現性があると認められたプロジェクトについては、営業本部長がスポンサーとなり、実現まで高めるために、共に考え、外部との連携なども行ってきた。
- 2020年は、更に進化し、実現化に重きを置き、実現までやり切ろうというプロジェクトを提案してもらった。約80の案についてプレゼンテーションを行い、会社が応援するプロジェクトとして8個を選び、現在取組を進めている。

## 2020年プロジェクトチームより 【フェムテック チーム】



フェムテック（Femtech）とは「Female × Technology」から生まれた言葉で、女性特有の月経、妊娠、出産や乳がんなどに関するテクノロジーを指し、女性の生活の質を上げるためのサポートをしようという発想

- 発想×双日プロジェクトの一例として「フェムテックチーム」をご紹介します。
- フェムテックというのは、働く女性が働きやすいよう、女性特有のものに対する手当や、赤ちゃんと鼓動を一緒に出来るようなテクノロジーであり、FemaleとTechnologyを合わせた造語で、昨今注目されている分野。
- 当社は女性が働きやすい、働き甲斐のある会社を目指しており、このチームを応援。
- 一番右の女性が社会人経験1年目の発案者。彼女のこのプロジェクトに対する強い思いからリーダーに抜擢した。非常に楽しみにしている。

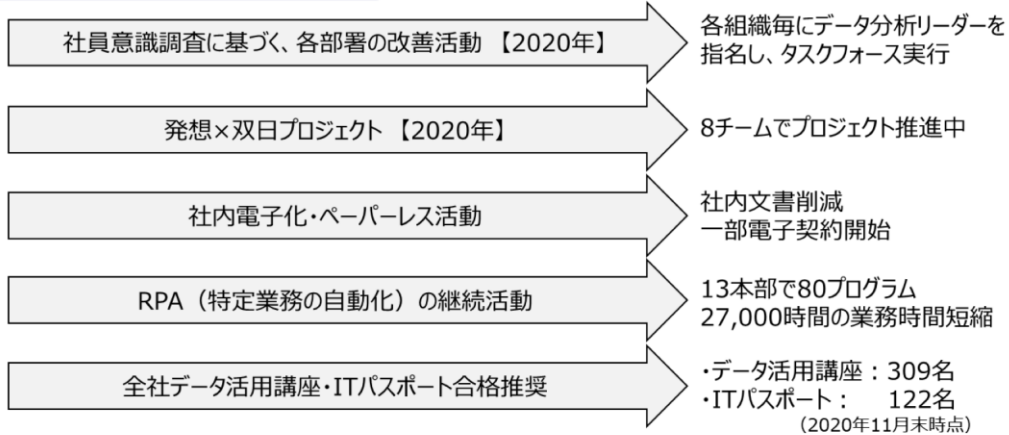
## 双日が繰り広げるひとつづくり力



2030年の双日のあり姿。経営戦略×事業×組織×ヒト。

2030年までの人材戦略

### 横連携・共創を意識したひとつづくりの例



Copyright © Sojitz Corporation 2020 13

- 会社全体としての取り組みをご紹介します。
- 9月の全本部長合宿では、次期中期経営計画の骨子作りと、2030年の在り方について、組織、営業力、お客様との関係、地域、ひとつづくりの面からどうすべきか、社長や社外取締役も参加し議論した。
- その後約60名の全部長、約150人の全課長の合宿や研修も行い、現在双日が抱える課題、2030年に向けて社会がどう変化し、当社はどのような組織形態で、どのセグメントに注力すべきか等について、意見交換をしながら解決策を探る集中討議を行った。
- 本部長、部長、課長が、同じテーマを、共通認識を持ち、次の手を打っていくという方向感を示した。
- 先日、再度本部長を集め、“ひと”についての集中的な討議も行った。
- 現場での例としては、各部署の社員意識調査に基づく組織改善活動を行っている。
- また、電子化・ペーパーレス活動、RPA（特定業務の自動化）で業務効率を図る取り組み、全社データ活用講習会などを行っている。国家試験であるITパスポートは翌年からは全員の合格を目指す。



## 双日が繰り広げるひとづくり力

「持続的な企業価値の向上」という最終目的からバックキャストし、中長期で持続的に競争優位性ある**ビジネスを発想・実現できる人材を育成・輩出**するための人事戦略を策定・実行していく

- 2つの価値（社会が得る価値、当社が得る価値）の創造
- 株主・投資家の皆さまへの持続的な利益の創出



その実現のために最も重要 且つ 当社グループの最大の資産は

**『人材』**

【2021年新中期計画の人事戦略（案）】

**「事業」や「人材」を創造・輩出し続ける総合商社**

「事業創出力」でNo.1商社

「成長スピード」でNo.1商社

「女性活躍」でNo.1商社

「ひとづくり」でNo.1商社

と言われるよう、成長して参ります。

Copyright © Sojitz Corporation 2020 14

- 「持続的な企業価値の向上」のために、環境が変わっても、そこに柔軟に対応しながら、新しい発想で、最後まであきらめずに実現する人材を多く輩出していきたい。
- ひとが最も重要な資本であり、ひとづくりを行っていく。
- 2020年からの新中期経営計画の人事戦略案は、『「事業」や「人材」を創造・排出し続ける総合商社』。
- 「事業創造力」、「女性活躍」、「ひとづくり」などでナンバーワンだと外部からご評価を頂けるように努力していきたい。

## 当社ビジネス事例のご紹介

- 「New way, New value」を体現した事業のご紹介
- 事業の成長とともに、メンバーがどのように成長しているか



Copyright © Sojitz Corporation 2020 15

### (河西)

- 右の写真が次にお話する石黒。10年来の付き合い。当時、私は法務部の課長として、契約書のひな型づくりに向け、営業メンバーと共に数か月に亘って勉強会を行った。その中心メンバーの一人が石黒だったが、現在彼が課長として、大きな価値提供を生むトルコ病院事業を推進しているのは人事担当本部長としては望外の喜び。

### (石黒)

- 営業現場でも、事業を通じて人材が育つということを実感している。ここに映っている人物はこれから紹介するトルコ病院事業の中心メンバー。私は案件開発当時は一人の担当として、現在は課長として、本件の管理をするのみならず、本件を応用して新たな事業を作る取り組みを行っている。
- 左の写真が案件開発時の上司である合田。現地でパートナーとなる会社との折衝を行い、現在では役員として現地に出向中。真ん中左下の千原はコーポレートで専門性を高め、今年当部に異動してきた。彼が持つ知見を余すことなく部内で共有し、現在ではリーダーとして案件を見ている。右下の長淵は、昨年新入社員として入社し、現在2年目。事業と共に非常に生き生きと彼自身が成長しているのを実感している。

# 医療インフラ事業







## 事業概要

- 病院名 バシャクシヒル・チャムアンドサクラ都市病院
- 地域 トルコ、イスタンブール
- パートナー トルコ ルネサンスグループ
- 総事業費 約 2,000億円
- 病床数 2,682床
- 事業形態 PPP（官民連携方式）による病院の施設運営事業
- 資金提供者 JBIC（国際協力銀行）  
NEXI（日本貿易保険）+ 民間金融機関
- スケジュール 2017年10月 工事開始  
2020年5月 完工、開院



Copyright © Sojitz Corporation 2020

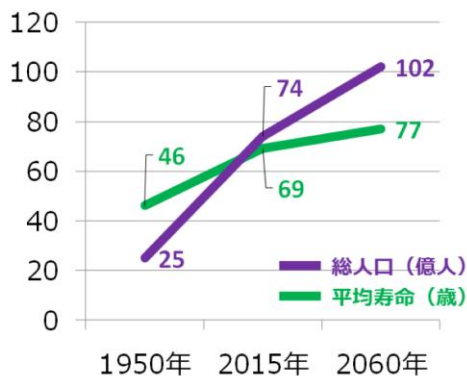
17

- 私は、開発当時の本件の担当であり、その後課長として建設から運営まで携わる他、トルコを含むいくつかの地域での次の案件の開発を課として行っている。
- 双日は、トルコの手建設業者であるルネサンス社と共に、イスタンブールのバシャクシヒル・チャムアンドサクラ都市病院の病院施設運営事業に参画。同病院はトルコ最大級で、日本企業が参画する初の病院PPP案件。
- PPPとは、Public-Private Partnershipの略で、日本語では官民連携と呼ばれ、民間の持つ効率的な手法を活用しながら運営を行う事業形態。
- 本件2017年10月の工事開始。建設期間を半年近く縮め、2020年5月に開院した。



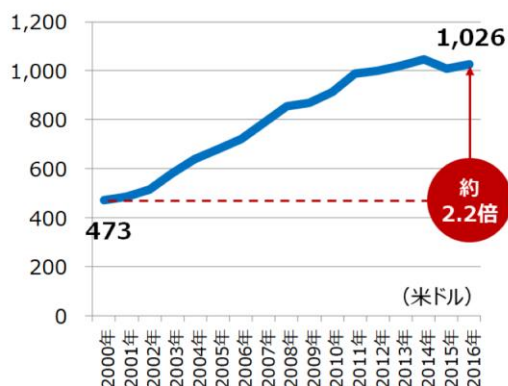
## 取引経緯（世界の抱える課題）

全世界人口・平均寿命 推移



出典：内閣府「令和元年版高齢社会白書」より当社作成

全世界 1人あたりの年間総医療費 推移



出典：世界銀行「Data Bank」より当社作成

- ・総人口の拡大、平均寿命の延伸
- ・経済発展による健康意識の高まりに伴う、医療サービスへのニーズ増大

**質の高い医療インフラが人々の生活の質の向上に不可欠**

Copyright © Sojitz Corporation 2020 18

- 続いて、本件の経緯について説明する。
- 当時の当社の課題意識として、病院施設等医療インフラの需要増大に对应していく事が必要だと考えていた。
- 世界的な人口及び平均寿命の伸び、また新興国を中心とした経済発展によって、結果として、健康意識の高まりや医療サービスへのニーズが増大する事から、医療インフラを拡充する事が人々の生活の質の向上に不可欠となると考えた。



## 取引経緯（ルネサンスグループとの関係）



### トルコのトピック

1890年 エルトゥールル号遭難事件  
 1985年 トルコ航空による日本人救出  
 2002年 医療改革プログラム制定  
 2008年 国民皆保険制度導入  
 2013年 新病院PPP法制定  
 2014年 病院PPP取り組み開始

### 双日・ルネサンス社のトピック

1965年 双日（旧・日商）アンカラ出張所開設  
 1993年 ルネサンス社 創業  
 2006年 ルネサンス社 建設会社世界トップ225入り  
 2009年 **双日・ルネサンス社・日系プラントメーカー  
 で化学プラント受注（以降、計6件受注）**  
 2015年 ルネサンス社 建設会社世界トップ37入り  
 トルコ病院案件の投資検討開始



・化学プラント案件での協業を通じて、トルコ・ルネサンス社と強固な信頼関係を構築  
 ・トルコでの病院PPPの取り組みを調査済



**双日の持つネットワークを活用し、本件取組**

Copyright © Sojitz Corporation 2020 19

- 当時、信頼できるパートナーであったトルコのルネサンス社より、トルコでの病院PPPの共同取組の提案を受けていた。ルネサンス社は1993年創業。会社として成長していく過程で、2009年から当社とロシア等での化学プラントを共同で受注し、その実績から同社はさらに飛躍して成長を果たしていた。化学プラント案件の受注と履行を通じて、現場および様々な階層での信頼関係が積み上がっており、当社との新しい案件を模索していた。
- トルコでは2002年の医療改革プログラム制定から、国を挙げて、段階を追ってPPPという仕組みで医療インフラが発展してきている状況だった。
- 当社の医療インフラに対する課題意識と、その課題意識の通りにトルコで医療インフラを拡充する動きが進んでいた事、そしてルネサンス社という信頼できるパートナーがいたことより、本件への取り組みを開始した。



- 様々な協議を金融機関と行う中、本件がトルコ国民に望まれる安定的な事業である事に加え、双日が本件を旗艦事業として医療インフラ事業を注力領域として今後取り組んでいく姿勢が評価され、融資組成がなされた。
- 建設時、当社の医療関連人材を集結し、医療インフラ事業部を発足、トルコでは事業会社を設立。現地に派遣する当社人材は、トルコ派遣前に、日本で半年間病院で勤務し、病院施設運営の実態を学んだ。
- ルネサンス社にはジャパンデスクを置き、日本の医療周辺機器の紹介を行う他、本社では平行して管理態勢を構築し、後続案件に向けた準備を行っている。
- 案件の進捗と評価についての事前質問をいただいた。計画に対し、定性定量の両面で順調に進んでいると評価している。
- 開院前にコロナ禍でトルコでも病床不足が深刻な状態となり、トルコ政府から一刻も早い開院が求められた。案件の組成時に、建設を早めるためのインセンティブの仕組みを契約の中に落とし込んでいたこともあり、利害関係者での調整を急ぎ行い、半年近く工期を早め開院することが出来た。
- こういった一連の経験を応用し、新規案件の開発を行っている。



## 案件開発 4つの柱

以下の取組みを推進中

1

### 病院PPP事業

トルコ病院PPP事業モデルの横展開により、医療インフラ構築を推進。



2

### 医療周辺サービス事業

検体検査、滅菌、画像診断など医療周辺サービス事業の機能を獲得し、拡張性のあるビジネス展開を企図。



3

### 民間病院事業

クリニックチェーン、介護施設などヘルスケアデリバリー領域への投資により、既存アセットとの相乗効果を追求。



4

### ヘルスケア新興技術の 応用促進

遠隔医療、次世代の検査・診断・治療ソリューション、デジタルヘルスなど新興技術を有するスタートアップへの投資。



Copyright © Sojitz Corporation 2020 21

- 新規案件の開発では4つの営業戦略の柱を策定。
- 1つ目はトルコ病院PPP案件で得た知見を活かした他地域での病院PPP事業。2つ目はそこから派生する検体事業、滅菌事業などの医療周辺サービス事業。3つ目はクリニック等の民間病院オペレーター事業。4つ目は新技術・新分野への投資。
- これら営業戦略が一部結実し、本年は遠隔事業の新興企業、見守り事業を行う新興企業への投資を実施。





## 更なる成長に向けて

医療インフラの側面から社会の課題を把握



当社機能を活用して課題を解決  
当社機能の更なる拡充、人材の育成



全世界の人々の生活の質の向上へ貢献

Copyright © Sojitz Corporation 2020 22

- このように、医療インフラの側面から社会の課題を把握し、当社ネットワークの活用や案件組成力など、当社機能を活用して課題の解決を図っていく。
- トルコ病院PPP案件開発時から持っている我々の課題意識は案件履行を通じて更に高まっており、ヘルスケアという新しい分野に挑戦し、本日まで進める過程で、知見や機能が増え、人材が成長している実感がある。
- 今後もビジネスを通じて我々自身も拡大させながら、人々の生活の質の向上に貢献していく。

# 質疑応答



---

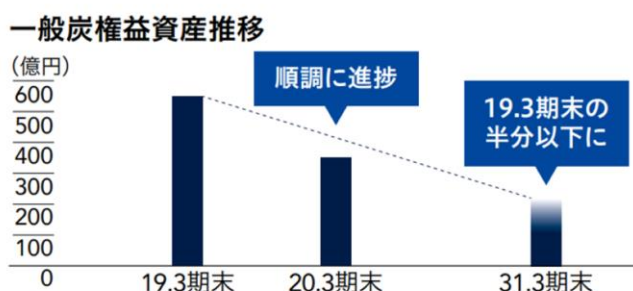
**Q1.**  
**株価についてどのように考えていますか**  
**株価を上げるための施策は？**



## 低炭素・脱炭素に向けた取り組み

### 石炭権益事業及び石炭火力発電事業に関する取り組み方針

- ✓ 2030年までに一般炭権益資産を半分以下にする
- ✓ 原則、一般炭権益の新規取得は行わない
- ✓ 石炭火力発電事業の新規取り組みは行わない  
(現状保有案件はなし)



Copyright © Sojitz Corporation 2020 25

(遠藤)

- 新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け本年2月20日前後に東証株価指数（TOPIX）が急落、これに連動して当社株価も340円台から230円台に下落。TOPIXは足元回復傾向も、当社株価はTOPIX急落前から3割減少したまま推移。厳しい評価と認識している。
- 「株価低迷について石炭事業が影響していないか」との事前質問も踏まえ、石炭事業の取り組みからご紹介させて頂く。
- 石炭には、エネルギー用途の「一般炭」と、製鉄原料用途の「原料炭」の2種類がある。
- 一般炭については、低炭素・脱炭素に向けた取り組み方針を策定し、実行中。
  - ・「2030年までに一般炭権益資産を半分以下にする」
  - ・「原則、一般炭権益の新規取得は行わない」
  - ・「石炭火力発電の新規取り組みを行わない」
- 上記方針策定した当時、豪州に一般炭権益資産を3つ保有していたが、1つは売却済み。残り2つの保有資産についても2030年までに半分以下若しくは「ゼロ」としていく。
- 原料炭は、現在の製鉄技術において必要不可欠。代替原料の開発にはまだ時間を要するとの認識しており、引き続き事業として取り組む。

## 当社株価向上に向けて

### ◆ 業績の向上

### ◆ 企業価値創造に向けた経営戦略

2021年5月 次期中期経営計画 公表予定

### ◆ 情報開示の強化

当社経営戦略・財務情報・非財務情報

Copyright © Sojitz Corporation 2020 26

- 株価向上の施策は3つ。
  - ・「業績の向上」
  - ・「企業価値向上に向けた経営戦略」
  - ・「情報開示の強化」
- 新型コロナウイルスの影響で業績は半減している状況だが、石炭をはじめとする資源価格下落などの影響を考慮すると、実力値としては、当期純利益600億円と考えている。早期に600億円への業績回復を市場に示していきたい。
- 2021年度から新中期経営計画をスタートする。持続的成長に向けた注力事業分野は、アセアン・リテール事業、ヘルスケア事業、再生可能エネルギー事業。これら事業を中心に実力値を伸ばしていくべく議論を行っている。
- 総合商社・双日の事業領域は多岐に渡り、世界中に資産を保有。非常に分かり難い業態であるという課題を認識し、積極的な情報開示・開示の質の向上によって双日の事業、双日の姿を分かり易くご理解頂ける様に努めていく。

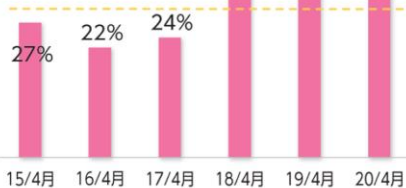
---

**Q2.  
女性活躍推進の状況について  
教えてください**

## 女性活躍・人材の多様性に関する取り組み

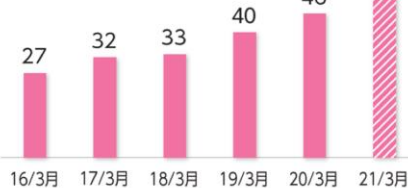
新卒総合職の女性比率

目標：30%以上を継続



女性管理職数 (単位:人)

目標：2021年3月末までに54名



MSCI日本株女性活躍指標 (WIN)の構成銘柄として認定 < 4年連続 >

2020 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

なでしこ銘柄に選定 < 4年連続 >



イクメン企業アワード2020 奨励賞 受賞



IKUMEN AWARD 2020

Copyright © Sojitz Corporation 2020 28

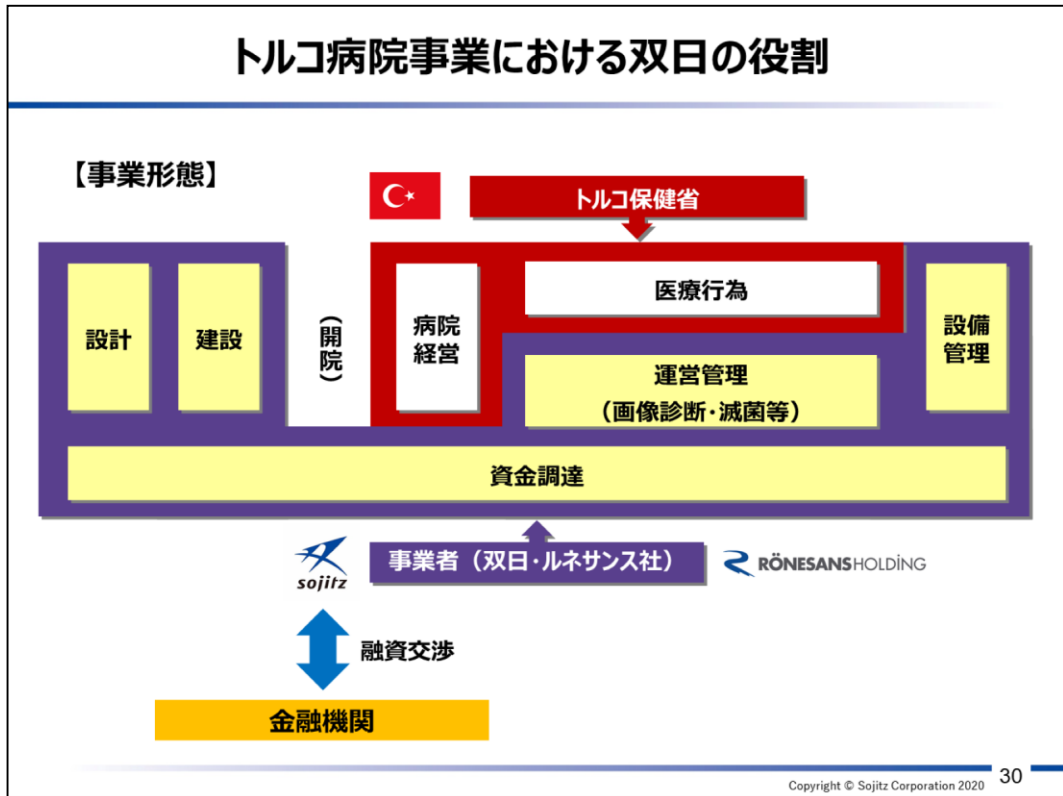
### (河西)

- 経済産業省と東京証券取引所が共同選定する女性活躍推進に優れた上場企業の1社として「なでしこ銘柄」に選ばれた。受賞社数が少ない中、4年連続受賞したのは、商社では双日のみ。
- 多様性に関連して、男性の育児休業の取得推進や積極的な育児の推進の取り組みを支援している企業に贈られる「イクメン企業アワード2020」を受賞。現在、育児休暇制度の充実化を進めており、約8週間の育休取得が可能。男性社員の5割以上が育児休暇を取得する状況を踏まえ、受賞となった。
- 新卒総合職の女性比率は、30%以上継続との目標に対し、2018年から3年間目標達成を継続、2021年度も達成の見込み。新卒一般職の女性を加えると、女性比率は50%弱まで高まる。
- 2021年3月末までに54名の女性管理職を輩出するという目標に対して、2016年3月末以降、順調に目標到達に近づいている。2020年3月末時点で女性管理職は46名となり、目標達成の見込み。
- 課題は多くあるが、女性がより活躍する為に、ラインポジションで意思決定に加わっていくことについて、取締役会、指名委員会、報酬委員会で社外取締役が中心となり、女性登用の課題や解決策について議論を重ねている。女性管理職の絶対数の不足は課題として捉えており、解決策として女性総合職の海外駐在機会を男性と同等に創出し、キャリアに合わせた成長の機会とすべく全社を挙げて議論を行っている。

---

**Q3.**  
**トルコ病院事業において双日が果たす  
役割について詳しく教えてください**

## トルコ病院事業における双日の役割



(石黒)

- トルコ病院PPP事業では、設計してから実際に運営するまでを区分けした場合、病院経営、医療行為を政府（トルコ保健省）が担い、それ以外の領域（設計、建設、資金調達、運営管理、設備管理）を民間事業者が実行する建付けとなっている。
- 民間事業者の領域で、双日、ルネサンス社はそれぞれの得意分野に基づいて業務分担。双日は資金調達を中心に担い、ルネサンス社は病院の設計、建設を中心に担った。開院後の運営管理、設備管理については、2社で合弁会社を設立し、共同で行っている。
- 為替リスクについては、社内で蓄積してきたノウハウ・知見に基づき、円建て決済によりヘッジを行っており、懸念はない。

## Q4. 双日の強みについて教えてください

(遠藤)

- 双日の強みは「ベトナム」。双日の前身の1社である日商岩井は、1986年に西側諸国で初めてベトナム・ホーチミン市に事務所を開設。以来、様々な分野（肥料事業、工業団地事業、製粉事業、飼料事業、発電事業）で同国の発展段階に応じて様々な事業を展開してきた。これらベトナムにおける実績を評価頂き、新たにコンビニエンスストア事業を推進中。新規事業立ち上げに際して、コスト先行となっているが来期以降に収益貢献の見込み。

(河西)

- ニチメンと日商岩井の経営統合の歴史も踏まえた双日の強みとして、「レジリエンス力」が挙げられる。レジリエンス力というのは、環境変化に適応し、生き延びる力や復元力のこと。ニチメンと日商岩井が経営統合した当時、倒産の危機を乗り越え、生き残り、現在は勝ち残りのステージを目指すところ。コロナ禍においては、こういった経験が多い企業と少ない企業では回復力、復元力、状況を受け止めてやれる事をやっという強さに違いが見えてくる。双日社員は環境適応力を十分に備えていると考えている。

## Q4. 双日の強みについて教えてください (続き)

Copyright © Sojitz Corporation 2020 32

### (河西)

- また、双日の単体社員は約2,600名。この規模が、組織運営上、機動力を保ちつつ、加速させる上で適切とも考えられる。風通しも良く、社員間のコミュニケーションが取れている。何か問題が発生した場合でも、すぐに集まり意思決定をし共有、具体的実行策に移すことができ、機動性が高い。時代や環境に適応した新規事業を創造していく上でも、動きやすく、結果として働きやすく、働き甲斐を見つけやすい環境が出来る。

### (石黒)

- 双日の強みは「顧客基盤」と「風通しの良さ」。双日には長年の歴史に裏打ちされた信頼関係を構築してきた取引先が、日本・海外含め数多く存在している。トルコ病院事業においては、インフラ事業のパートナーであったルネサンス社との関係がこの事業に繋がったように、成長戦略の実行において、顧客基盤や世界の国々のパートナーとの関係を重視し、ビジネスチャンスを広げ事業に取り組んできた。
- 風通しの良さは現場でも実感。今回、在宅見守りサービスに新規出資を実行したが、これは双日九州で行っていた機器商売の顧客ネットワークがきっかけ。医療インフラ事業部の興味を熟知していたコーポレート組織の担当者から案件紹介を受けスタート。地域と顧客の繋がりがあったことにより、投資実行に繋がった。



## Q5. デジタルトランスフォーメーション の取り組みについて教えてください

Copyright © Sojitz Corporation 2020 33

(河西)

- 新技術に対するベンチャー投資は各営業部署で実行しており、主な注力分野はヘルスケア、モビリティ。総合商社の事業は企業間（B to B）のものが多いが、新技術を通じて「B to C」や「D to C」への広がりを見せ始めている。
- 社内でのデジタルトランスフォーメーションについての取り組みは、ビジネスイノベーション推進室という組織が担い、営業に対して様々な情報提供を行ったり、逆に営業から情報を吸い上げるなど、人材育成も含めた協業を行っている。人事もITリテラシーを高める施策を実行することにより、デジタルトランスフォーメーションの推進を支援している。
- デジタルトランスフォーメーションの重要案件が、会社の基幹システム変更。これにより、デジタルデータを使った経営の効率化や意思決定が行いやすくなる。サイバー攻撃のリスクに対しては、各人が端末セキュリティを強化しつつ、デジタルデータを用いた高度な意思決定による新規ビジネスの創出などをうまくバランスを取りながら実行していく。



**sojitz**

*New way, New value*