

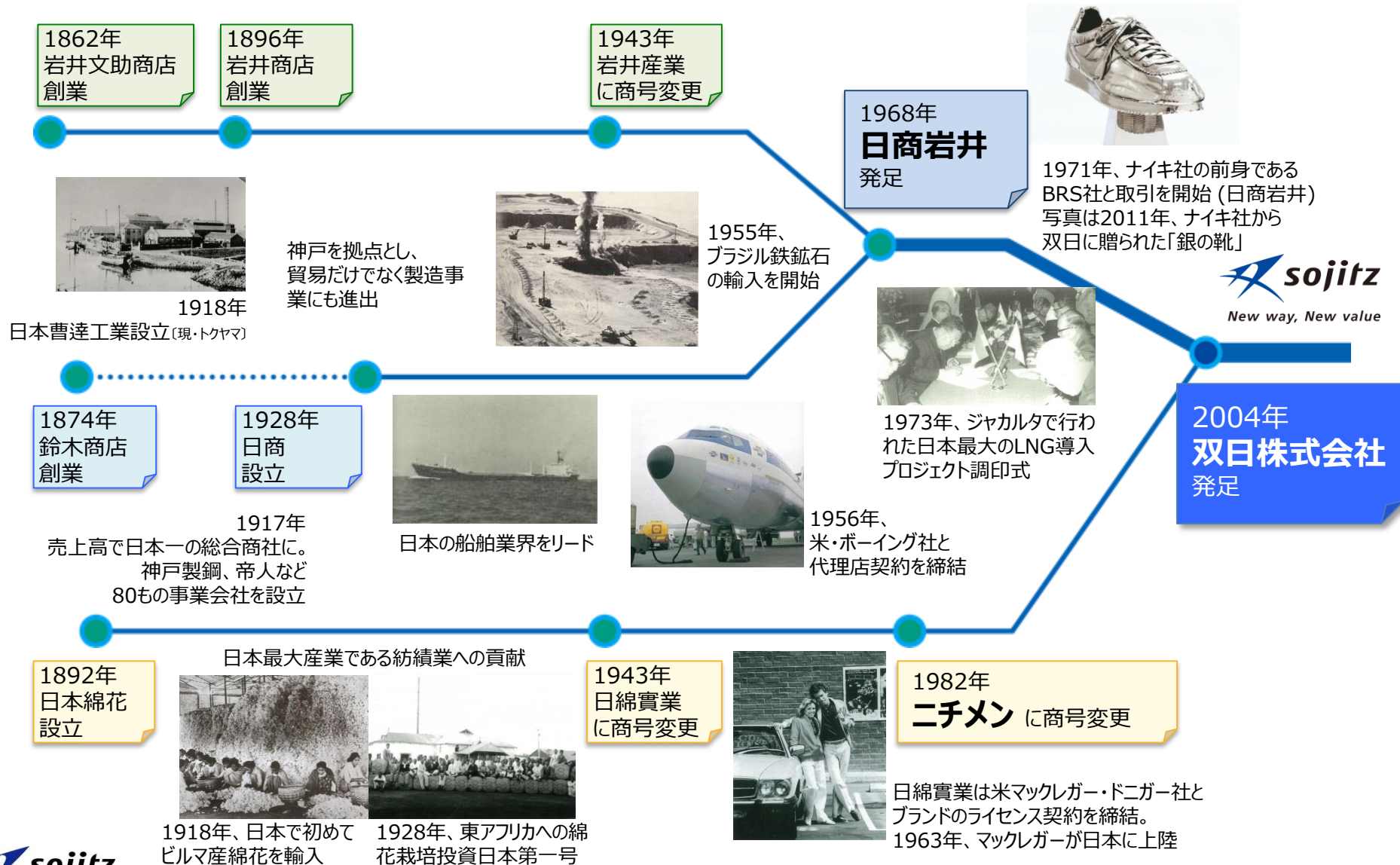


HFLP-価値創造ストーリー

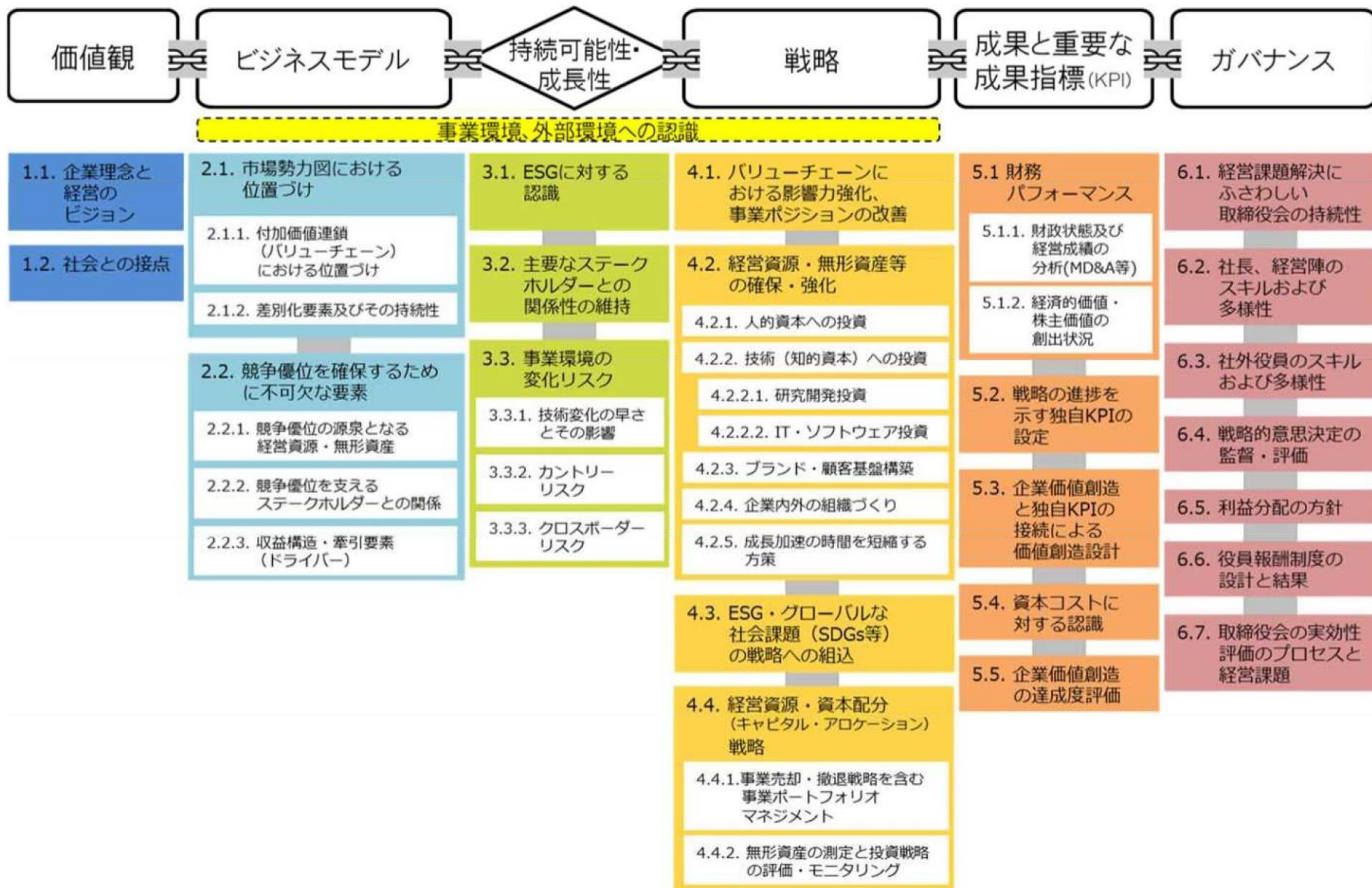
**2021年3月14日
双日株式会社
遠藤友美絵**

双日の価値創造の源泉

～必要なものを必要なところへお届けする～



全体像



目次

1. 価値観
2. ビジネスモデル
3. 持続可能性・成長性・戦略（KPI）
4. パフォーマンス
5. ガバナンス
6. 次への課題

※ストーリーの構成上、順序を若干変更しております。

1. 価値観

■ 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

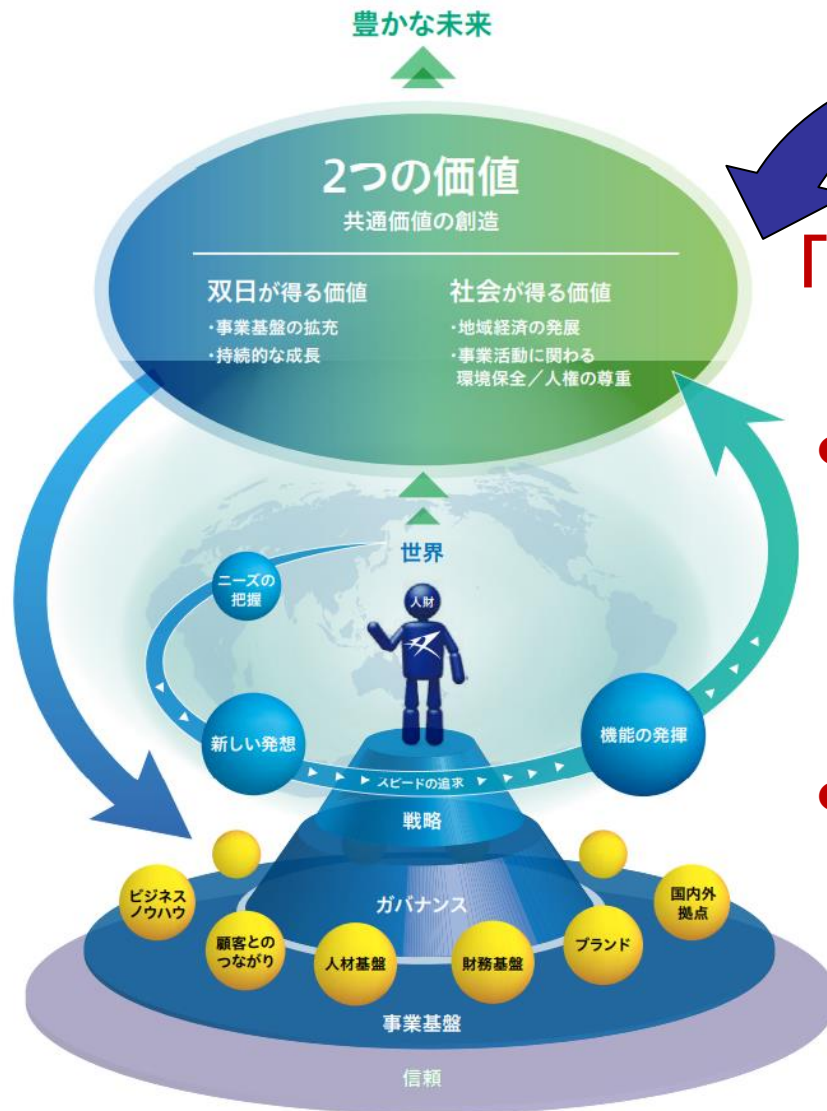
New way, New value

■ 双日コーポレートメッセージ

発想×双日 **Hassojitz**

2. ビジネスモデル

双日の価値創造モデル



「2つの価値」を創造

- 双日は、「双日グループ企業理念」に基づき、ステークホルダーとともに、「2つの価値」の最大化を図り、双日と社会の持続的な成長を目指しています。
- それは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こそが、企業理念として目指す「新たな価値と豊かな未来」の創造につながっているからです。

2. ビジネスモデル 双日の価値創造プロセス

新たなパラダイムに向かう世界経済の中で

発想力

社会課題(機会とリスク)

- 国内**
- ・人口構造の変化・自然災害の増加
 - ・生産性向上
 - ・AI/IoT技術の進展
- 海外**
- ・都市化の進行
 - ・気候変動
 - ・資源不足
 - ・世界経済力の変化
 - ・テクノロジーの進歩
 - ・価値観の多様化

あらゆるステークホルダーと結ぶ信頼関係

双日グループ企業理念

双日は、
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。

ステークホルダーの皆様の 声を意識した企業活動

- | | | |
|------------|-----------|------------|
| 株主・
投資家 | 取引先 | 地域社会 |
| 消費者 | 行政
官公庁 | NGO
NPO |
| 教育機関 | 金融機関 | 社員 |

6つの事業基盤

- 財務基盤**
規律ある財務マネジメント
- 人材基盤**
価値を創造することのできる人材
- 国内外拠点**
グローバルネットワークが創出するシナジー
- 顧客とのつながり**
お客様と結ぶ信頼関係と提案力
- ブランド**
独自の強みを発揮している存在感
- ビジネスノウハウ**
ビジネスの現場における実効力

ニーズの充足と社会課題解決の 双方を両立する、 案件組成型のビジネスモデル



トレーディングや投資等を通じて総合力を発揮し、常に新たな機能を獲得していくことで、9つの本部において事業領域を拡大し続けています。
日々刻々と変わりゆく社会のニーズを把握し、機会とリスクを的確に見極めながら、将来を見据えた双日らしい柔軟な発想で、自社の成長と持続的な社会を実現していきます。



9つの分野で サービス・ ソリューションを創出

総合力の 発揮

社会が得る価値

- ・地域経済の発展
- ・事業活動に関わる環境保全／人権の尊重

2つの価値 共通価値の創造

双日が得る価値

- ・事業基盤の拡充
- ・持続的な成長

持続的な成長に向けて (サステナビリティ経営)

※P.36

サステナビリティ重要課題

- 人権
- 環境
- 地域社会

(マテリアリティ)

- ガバナンス
- 人材
- 資源

サステナビリティ チャレンジ

- ・低炭素及び脱炭素社会の実現に向けた取り組み
- ・サプライチェーンを含む人権尊重の取り組み

2. ビジネスモデル

～持続的な成長を果たす上での特に重要な双日の2つの資本～

双日の財務資本

双日が誕生して17年。

経営統合、リーマンショックさらにはCovid-19 Pandemicという不確実な事業環境において、持続的な成長を実現できた、成長力の支えである規律ある財務マネジメントは、3.戦略パートで説明させて頂く。

6つの事業基盤

財務資本

規律ある財務マネジメント

総資産
約2兆2,000億円

自己資本
約6,000億円

当期純利益
608億円

キャッシュ・フロー
(過去2年間)

基礎的 CF、FCFともに、
約600億円程度の黒字

成長力を支える規律ある取り組み

高度なキャッシュ・フロー マネジメント

投融資による成長を遂げつつ、継続してキャッシュ・フローマネジメントを重視しています。2019年3月期を初年度とする中計2020からは、フリー・キャッシュ・フローのコントロールに加え、基礎的キャッシュ・フローの管理指標を導入し、全社や現場でのモニタリングを進めています。

徹底したリスク管理

経営統合の過程や、リーマンショックをはじめとした外部環境の厳しい局面を乗り切った経験を踏まえて、リスクリターンをしっかりと把握するとともに、突如として発生する経営環境の変化にも対処可能なリスク管理体制を講じています。2013年3月期には営業本部にコントロール室を設け、現場のリスク管理強化を進めたほか、2019年3月期にはM&Aマネジメント室を設置し、投資実行後のバリュアップに向けた体制の強化を図っています。

人的資本

価値を創造することのできる人材

グループ連結従業員数
18,839名

単体従業員数
2,460名

所卒総合職の女性採用比率
3割
(2018年4月より3年連続達成)

現地採用社員の管理職数
35名
(現地採用社員約1,300名)

海外経験割合
全体の約4割
(うち40歳までの経験割合8割)

女性管理職数
27名*→46名
(21/3期までに54名に倍増目標)
*16/3期末

社会関係資本

グローバルネットワークが創出するシナジー

拠点数

国内5拠点

海外81拠点

グループ会社

国内126社

海外299社
(2020年6月末時点)

社会関係資本

お客様と結ぶ信頼関係と提案力
独自の強みを発揮している存在感

知的資本

ビジネスの現場における実践力

自然資本

暮らしや産業を支えるすべての環境資源

双日の人的資本

2つの価値を創出するのは人。双日が持続的に価値を生み続けていくためには、激しい外部環境変化に適応する人材力の強化が重要、その取り組みについて、3.戦略パートで説明させて頂く。

3. 持続可能性・成長性・戦略（KPI） ～中期経営計画2020の概要



3. 持続可能性・成長性・戦略（KPI） ～中期経営計画2020の目標（財務）

前期比10%程度の
利益成長

当期純利益
750億円以上

ROA 3%超

ROE 10%超

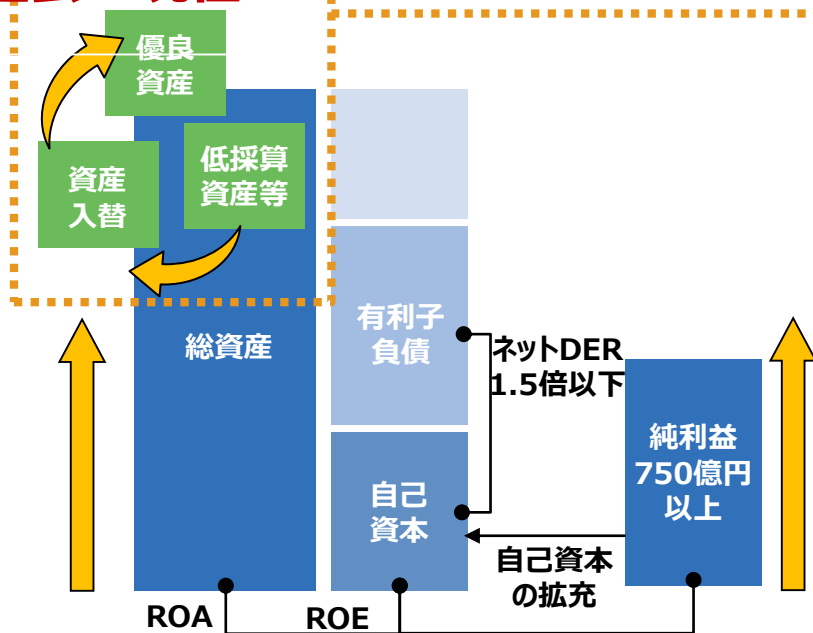
中計3カ年累計での
基礎的CFの黒字

ネット DER
1.5倍以下

3. 持続可能性・成長性・戦略（KPI）

～双日の**財務資本**を強化してきたのは、過去から粛々と実行した
規律あるバランスシート・キャッシュフローマネジメント

過去→現在



中計2017

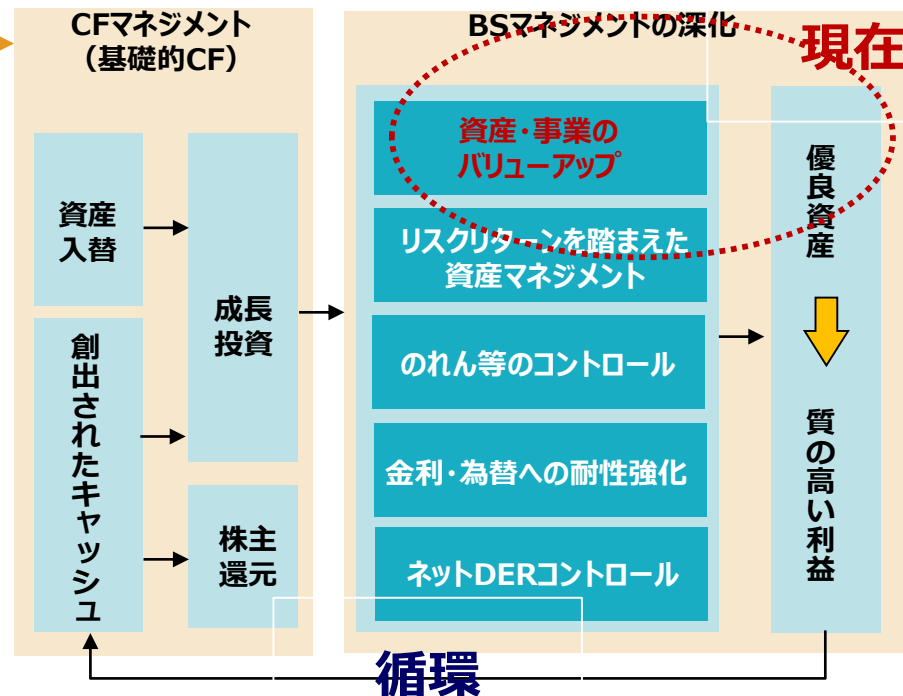
- ROA 2.5%
- ROE 10.0%

中計2020

- ROA 3%超
- ROE 10%超

基本的な考え方

- 継続的な資産入替と優良資産の積み上げによるROA向上
- 自己資本の拡充とROE向上の両立
- ネットDERは1.5倍以内にコントロール
- 格付け向上による資金調達の質の向上



BS・CFマネジメント

- 成長投資と株主還元は、営業活動と資産入替により創出されたキャッシュでマネージ（基礎的CF>0）
- **資産・事業のバリューアップ、リスクリターンを踏まえた資産マネジメント**
- 自己資本の拡大のため、のれん等のコントロール、金利や為替への耐性を強化

➡ 継続したBSマネジメントにより、優良資産から質の高い利益とキャッシュを創出し、CFマネジメントによる成長モデルを実現

3. 持続可能性・成長性・戦略（KPI） ～現行中期経営計画2020の成長を加速させる施策

自然資本を活用した発電事業やヘルスケアなどのインフラを中心に投融資を実行

投融資における継続的なBS・CFマネジメントの実行

継続的な資産入替と投融資の実行・回収を継続しています。



中計2020における投資方針

基本方針

1. 機能の獲得・拡大・活用
2. マーケットの拡張・獲得・創造
3. 各本部の幹を太くするための新たな領域拡大



規律ある投融資

中計3ヵ年での全社基礎的CFの黒字維持

投融資対象

- サステナビリティの考えに沿った事業
- 投資目的の実現とバリューアップが可能な事業
- 全社・本部戦略に基づく投融資、投資目的が明確である事業
- 当社の裁量でExitが可能な事業

構想段階から事業モデルを多面的に検証



2. ビジネスモデル 双日の価値創造事例

～環境負荷低減と世界でのエネルギー需要の高まり、その両面を満たす
再生可能エネルギー事業～

WHO WE ARE
発想力

機能・強みを発揮した 価値創造事例



エネルギー・社会インフラ本部

再生可能エネルギー事業

商社ならではのネットワークを活かして社会と事業の持続可能性を追求

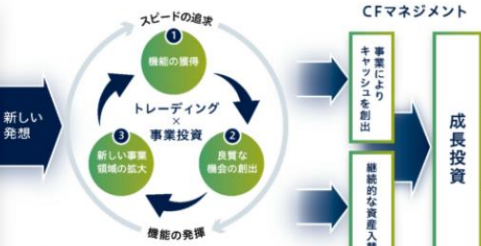
新興国・途上国の経済成長に伴うエネルギー需要の増加と、環境負荷低減への意欲の高まりを背景に、再生可能エネルギーの需要増加が見込まれています。当社は、国内外の太陽光発電事業への参画を通じて、同事業の開発機能・ネットワークを培ってきました。近年では台湾洋上風力発電事業や国内バイオマス発電事業に参画するなど、電源・地域の幅出しに注力しています。これらの取り組みの強化を通じて、持続的な発展を可能にする安定的なエネルギー体制の構築に貢献していきます。

世界の一次エネルギー消費(石油換算トン)



事業基盤

- 再生可能エネルギー事業会社の保有資産約590億円
- 太陽光発電事業からの活用
- 国内外再生可能エネルギー案件数19件
- 顧客とのつながり
- 案件開発で築いたネットワーク
- 環境負荷の小さい電源構成
- 太陽光発電事業開発で培った総合的な開発力
- 太陽光・風力・バイオマス



- 2010年のドイツ、2013年の日本での開発・参入を通じ運営ノウハウを獲得
- パートナーや国内外のネットワークを活用し、国内12件の開発を完了。海外ではメキシコ、チリ、ペルー等での太陽光発電事業に参入
- 太陽光発電で培った開発・運営ノウハウをベースに海外市場での展開を推進するとともに、電源の多様化に注力し、アイルランド・米国では陸上風力発電、台湾では洋上風力発電に取り組む。今後は、AI・IoT等を取り込んだ先進的・効率的再生可能エネルギー事業運営にも取り組む

社会が得る価値

パートナー(四国電力)からのコメント

チリ共和国における、ウアタコンド太陽光発電事業は、双日株式会社の事業開発・運営機能と当社がこれまで培ってきた知見を活かしたことで、当社の初の海外での太陽光IPP事業、かつ本邦電力初の南米でのIPP事業の成就に繋がりました。双日株式会社とはこの事業に続き、台湾洋上風力発電事業でもパートナーシップを組んでいます。さらなる発展をともに目指すとともに、関係強化により、海外での再生エネルギーの普及・発展に貢献していきたいと考えています。

双日が保有する移動中再生可能エネルギー発電資産の年間CO₂削減効果(※石炭火力発電対比)

約55万トン ※約4千万本の植林と同等の効果



共通価値

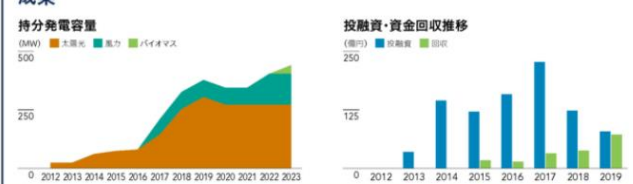
持続可能な発展を可能にする、
安定的なエネルギー共有体制の構築

双日が得る価値

当社の再生可能エネルギー事業のビジネスモデル



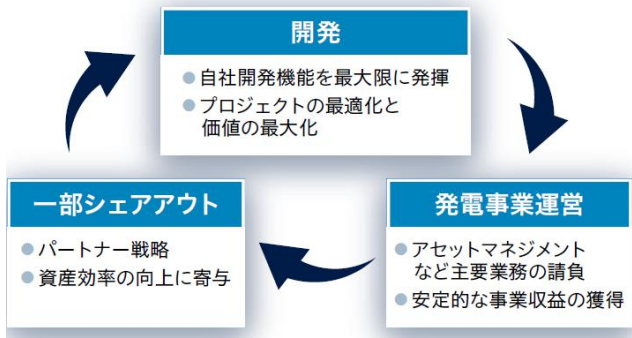
成果



収益積み上げに向けた主な取り組み事例

再生可能エネルギー事業

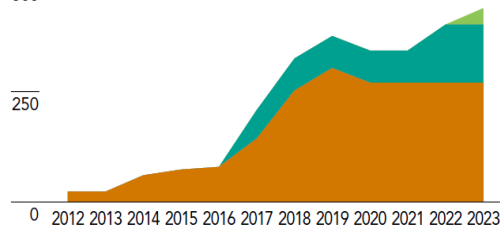
当社の再生可能エネルギー事業のビジネスモデル



- エネルギー事業からの**安定収益**
- 安定運営者としての**ブランド向上**
- 「**回転型ビジネスモデル**」により成長を加速させるCFマネジメントを実現

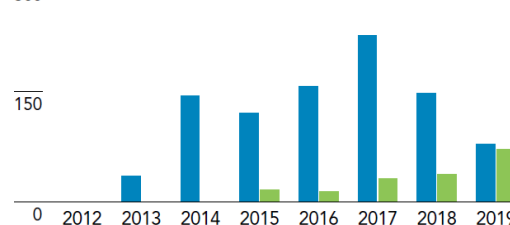
持分発電容量

(MW) ■ 太陽光 ■ 風力 ■ バイオマス



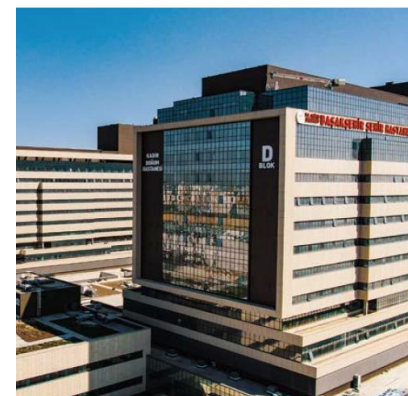
投融資・資金回収推移

(億円) ■ 投融資 ■ 回収



トルコ病院事業(投融資額300億円)

2020年5月に開院。質の高い医療インフラの提供により人々の生活の質の向上に貢献



双日が発揮する機能

- 国内外の医療・インフラ分野における案件組成
- 強固なネットワークとノウハウの融合による事業運営

開院したパシャシェヒール チャムアンドスクラシティー病院(トルコ)

	18/3期	19/3期	20/3期
収益貢献(億円)	8	20	35

今後も安定的な収益獲得を見込む

● 既存事業

● 肥料事業の強化及び周辺展開

タイ、フィリピン、ベトナムで地域別・作物別に緻密なプロモーションを実行することに加えて、周辺地域への輸出拡大を行うことで、販売拡大を図る。
地域に根差した肥料事業の長年にわたる取り組みを活かし、農業に関連する事業にも挑戦。



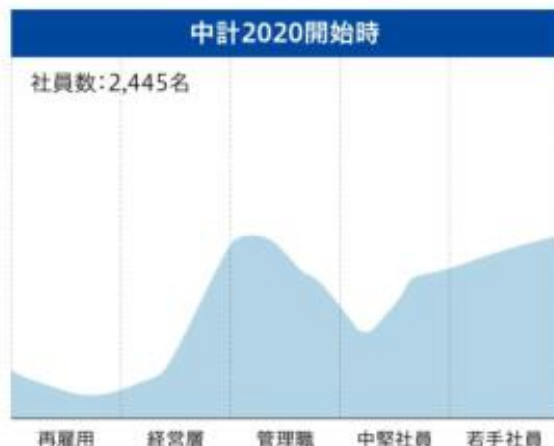
● 新しい取り組み

- ミャンマー通信インフラ事業
- ASEANリテール事業
(食品卸売、物流、製パン事業等)
- AI・IoT事業
(自動車販売金融におけるフィンテックサービス、コネクテッドカー、AI診断サービス、農業プラットフォーム等)



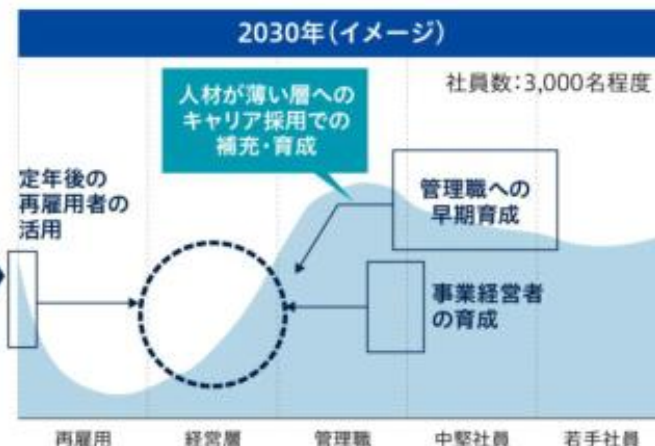
3. 持続可能性・成長性・戦略（KPI） ～双日固有の課題と外部環境への対応から生まれた人材施策

人材構成シミュレーション(イメージ)



10年後に想定される
歪な人口構成に対応
する制度と打ち手が
喫緊の課題

10年後



中計2020における
人材施策の3つの柱



経営人材の育成
持続的成長を担う
人材の輩出



ダイバーシティ経営
全人材が
活躍する企業へ



働き方改革
心身ともに健康で
生産性を高める
働き方の実現

イノベーション
の創出

持続的な成長
New way,
New value
の実現

生産性の向上

グローバルにビジネスを展開する商社は、世界中の多様な価値観を受け入れることができ初めて、**顧客への価値提供**を実現できます。

十分に言葉が通じない、文化や商習慣が異なる相手であっても、置かれた立場と気持ちの機微を理解することが、事業の推進にあたっての第一歩です。



執行役員
人事担当本部長

Hassojitz Project

3. 持続可能性・成長性・戦略（KPI）

～ Withコロナで加速した個人の働く価値観の変化と人材戦略

- 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

双日グループ企業理念

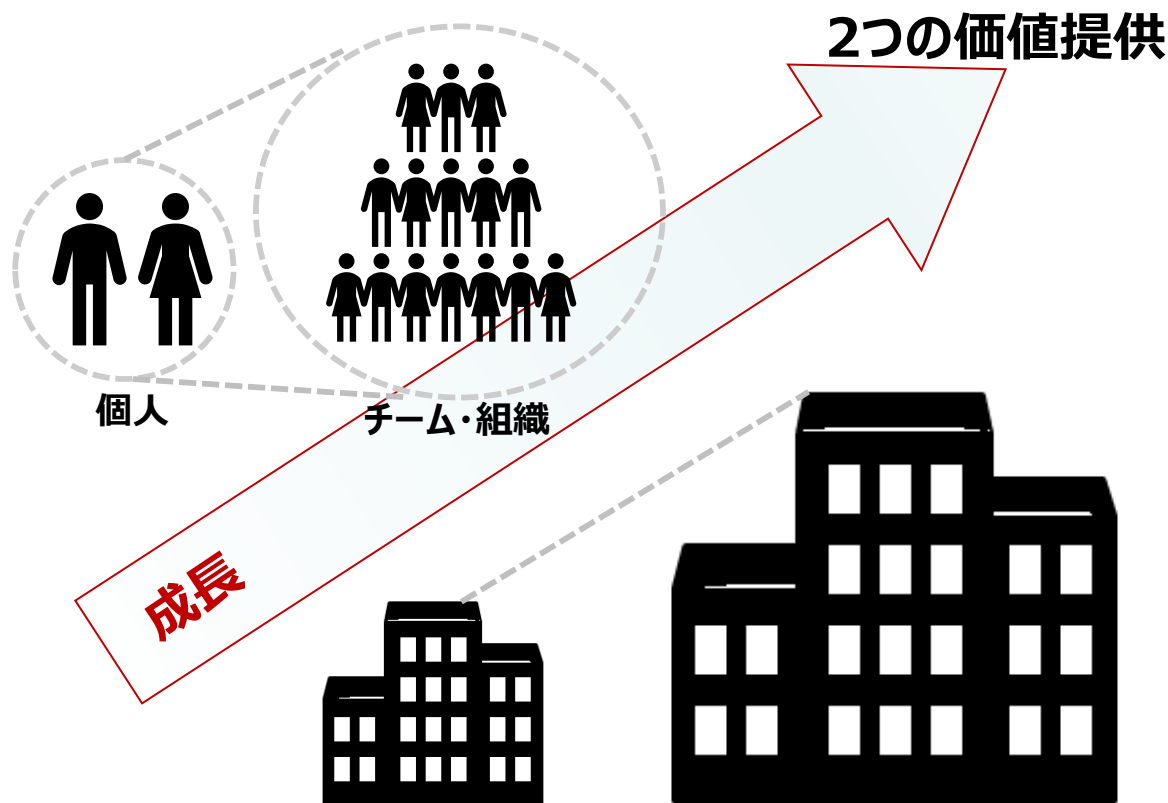
双日グループは、誠実な心で世界を結び、
新たな価値と豊かな未来を創造します。

双日グループスローガン

New way, New value

行動指針

1. 確かな信頼を築く。
2. 将来を見据え、創意工夫する。
3. スピードを追求する。
4. リスクを見極め、挑戦する。
5. 強固な意志でやり遂げる。



ひとづくりの事例：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

2050年という未来を想像

Backcasting

Hassojitz
によりギャップを解消

将来

現在

Forecasting

- ・ DX
(デジタルトランス
フォーメーション)
- ・ グローバル化の加速
- ・ サステナビリティ視点
の深化 など

成長事業
の創出

人材育成

新たな
価値提供



2020年プロジェクトチームより
【フェムテック チーム】

多様性

チームメンバー

イノベティブ

自由な発想

育成機会

バックカスティング思考

発想 × 双日プロジェクトから生まれた新事業 ～2050年 地球温暖化に向けた対策を

電気も通信も1800年代に開発



通信は無線が当たり前



電気はケーブルから
脱却できていない

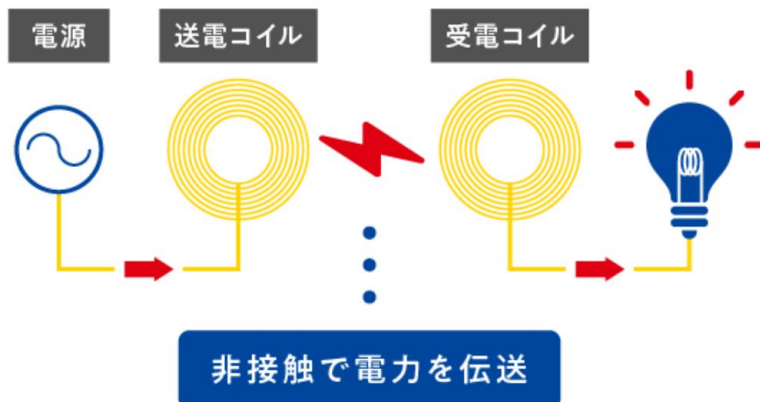
Hassojitz

ワイヤレス給電を開発

技術はあるがニーズがない

商社の出番
社会課題を解決！
電気自動車の未来を見据えた
インフラ整備

ワイヤレス給電とは？



【開発車両（イメージ）】

電気自動車の企画、開発、製造および販売、バッテリーリース事業等を行うスタートアップ企業ASF社と、モビリティを中心とした新しいエネルギー社会のシステム構築を目指し、双日は同社へ出資。
再生可能エネルギー由来の電力供給やEV充電インフラの整備等を推進

地球環境に配慮した交通社会の実現と経済成長を両立させる社会インフラを創造

3. 持続可能性・成長性・戦略（KPI） ～低炭素・脱炭素社会の実現に向けた長期的な取り組み

双日のサステナビリティへの取り組み

企業理念の実現と双日の持続的な成長のため、サステナビリティの考え方（※）を従前以上に経営に取り込み、環境・社会に関わる課題解決と双日の事業の更なる融合促進を図る

※「双日が得る価値」と「社会が得る価値」の『2つの価値』の最大化を追求し、6つの重要課題を意識した取り組み

長期ビジョン：サステナビリティ チャレンジ

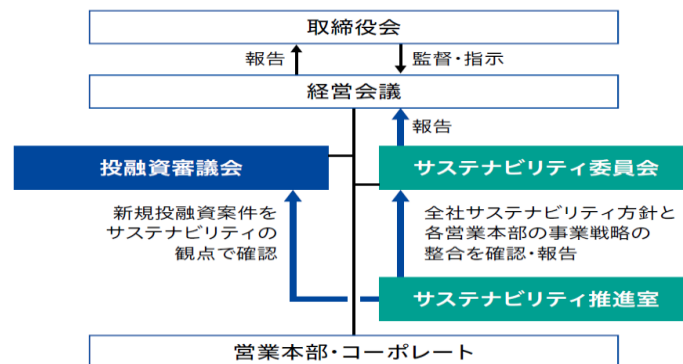
事業を通じた脱炭素社会実現への挑戦と、サプライチェーンを含めた人権尊重への対応により、双日と社会の持続的な成長を目指す

中計2020は、サステナビリティ チャレンジに向けた準備期間と位置付け、今後10年で低炭素社会の実現に貢献するビジネスの拡大を図ると共に、恒常的に人権尊重の取り組みを拡大する

サステナビリティ
重要課題
(マテリアリティ)



サステナビリティ推進体制図



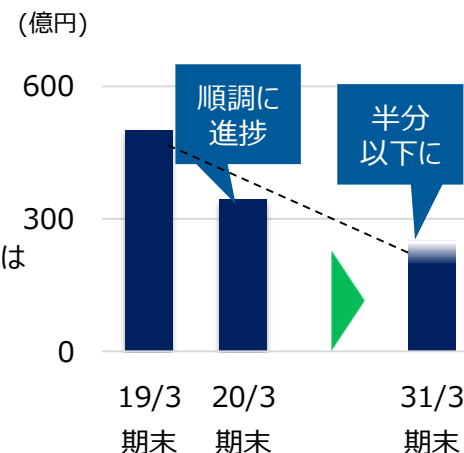
2018年8月 TCFDに賛同

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上に**
- ✓ 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（現在保有案件無し）

→ 上記方針の下、19年度において
一部の一般炭権益を売却

進捗状況 (一般炭権益資産推移)



3. 持続可能性・成長性・戦略（KPI） ～ 無形資産のモニタリング評価

世界的なESG株価指数である、FTSE、DJSIの対象銘柄への継続組み入れ
GPIFが採用するESG投資指数の構成銘柄にも連続選定

■ 国内外の主要インデックスへの組み入れ、ESG評価機関の評価

MEMBER OF

**Dow Jones
Sustainability Indices**



In collaboration with

a RobecoSAM brand

社会的責任投資のグローバル株価指数
「Dow Jones Sustainability Index(DJSI)」
「World」、及び「Asia Pacific」の構成銘柄に
3年連続で選定

SAM
Sustainability Award
Silver Class 2020

RobecoSAM 社による「企業のサステナビリティ格付け」で
2年連続で「シルバークラス」に選定



FTSE4Good

FTSE Russell社が提供する
「FTSE4Good Index Series」並びに
「FTSE Blossom Japan Index」の
構成銘柄に**3年連続で選定**



FTSE Blossom
Japan

GPIFのESG投資選定指数

2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

「MSCI 日本株女性活躍指数」の
構成銘柄に**4年連続で選定**

4年連続の選定は商社初



女性活躍推進の取り組みが評価され、
4年連続で「なでしこ銘柄」に選定



2019年にCDPより気候変動において
「リーダーシップ」レベルの「A-」と認定

4. パフォーマンス

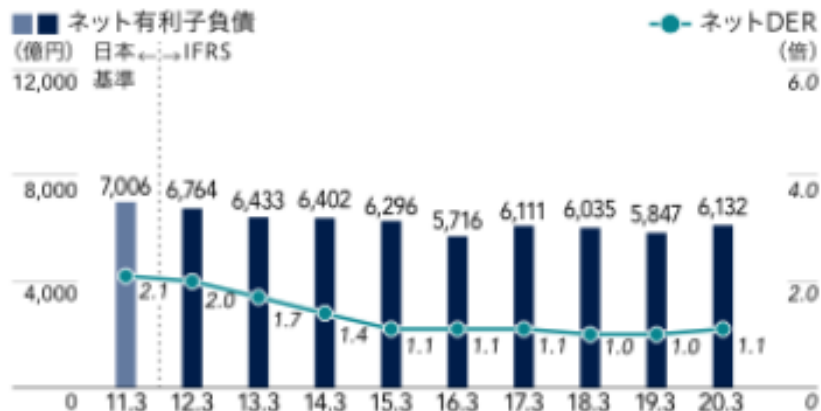
当期純利益(当社株主帰属)及び自己資本利益率*1 (ROE)



総資産及び総資産利益率(ROA)



ネット有利子負債及びネットDER



リスクアセット*2及びリスクアセット自己資本倍率



4. パフォーマンス

安定的・継続的に配当を実施
現行中計において連結配当性向30%程度を
基本方針とする

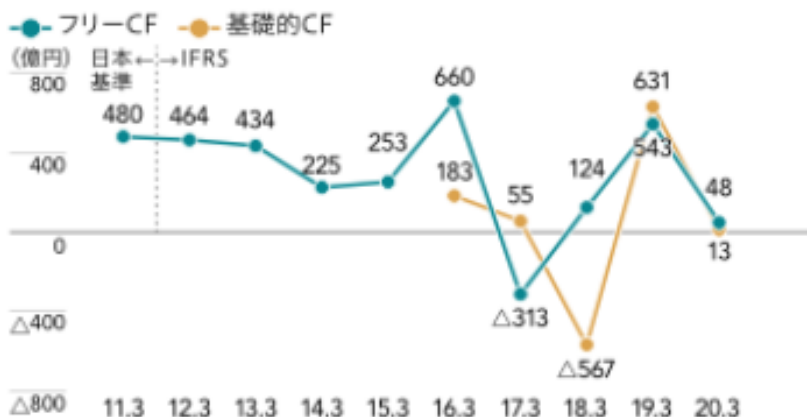
自己資本及び自己資本比率*1



1株当たり年間配当金額及び連結配当性向*3



キャッシュ・フロー



1株当たり当期純利益(親会社の所有者に帰属)

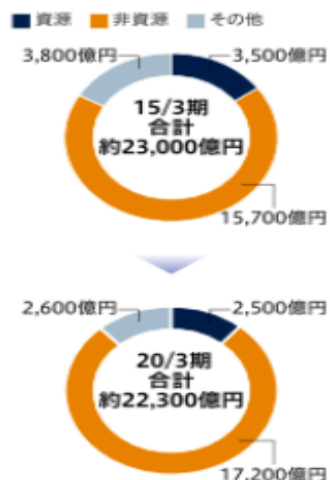


4. パフォーマンス

中計2020でのポートフォリオの変化

非資源事業を中心に投融資を進めており、中計2020の投融資計画においては9割を非資源事業が占めています。

総資産における資源／非資源の割合



中計2020 BS・CFマネジメント

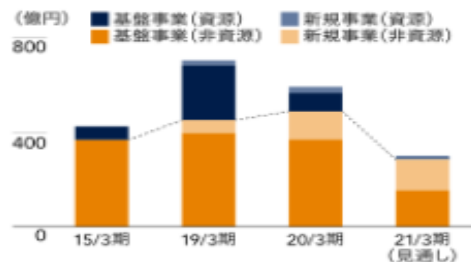
(単位: 億円)

本部名	回収	回収額	拠出	拠出額	基礎的CF
	基礎的営業CF	回収	新規投融資	株主還元	
自動車	0	350	280	▲160	120
航空産業・交通プロジェクト		680	▲280		400
機械・医療インフラ		20	▲40		▲20
エネルギー・社会インフラ		380	▲480		▲100
金属・資源		520	▲280		240
化学		300	▲80		220
食料・アグリビジネス		130	▲90		40
リテール・生活産業		210	▲100		110
産業基盤・都市開発		140	▲110		30
その他		200	▲600		▲400
計		2,860	▲2,220		640

※ 各本部の回収・拠出については、P.64以降をご参照ください。

収益構成の変化

新型コロナウイルス感染症の影響により収益化のタイミングがやや遅れるものもありますが、全体的に、非資源事業を中心とした安定的な収益基盤を今後も着実に築き上げていきます。



* 一過性損益を除く

中計2017で実行した投融資からの収益貢献実績と見通し

19/3期実績 約60億円 ▶ 20/3期実績 約135億円 ▶ 21/3期見通し 約60億円

投融資残高 1,800億円 ▶ 投融資残高 1,450億円

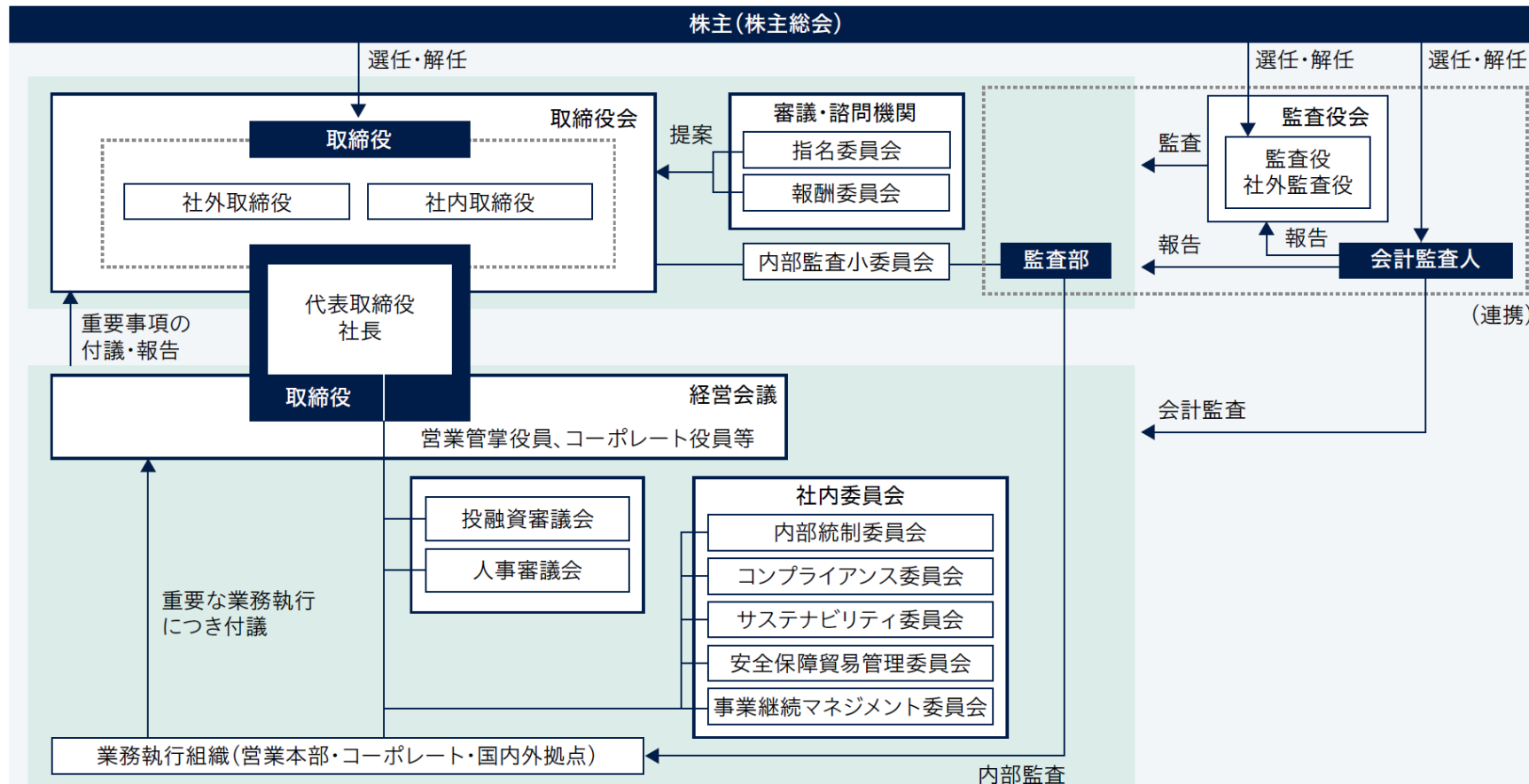
中計2020で実行した投融資からの収益貢献実績と見通し

19/3期実績 約20億円 ▶ 20/3期実績 約5億円 ▶ 21/3期見通し 約50億円

投融資残高 850億円 ▶ 投融資残高 1,600億円

5. ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制図 (2020年8月末現在)

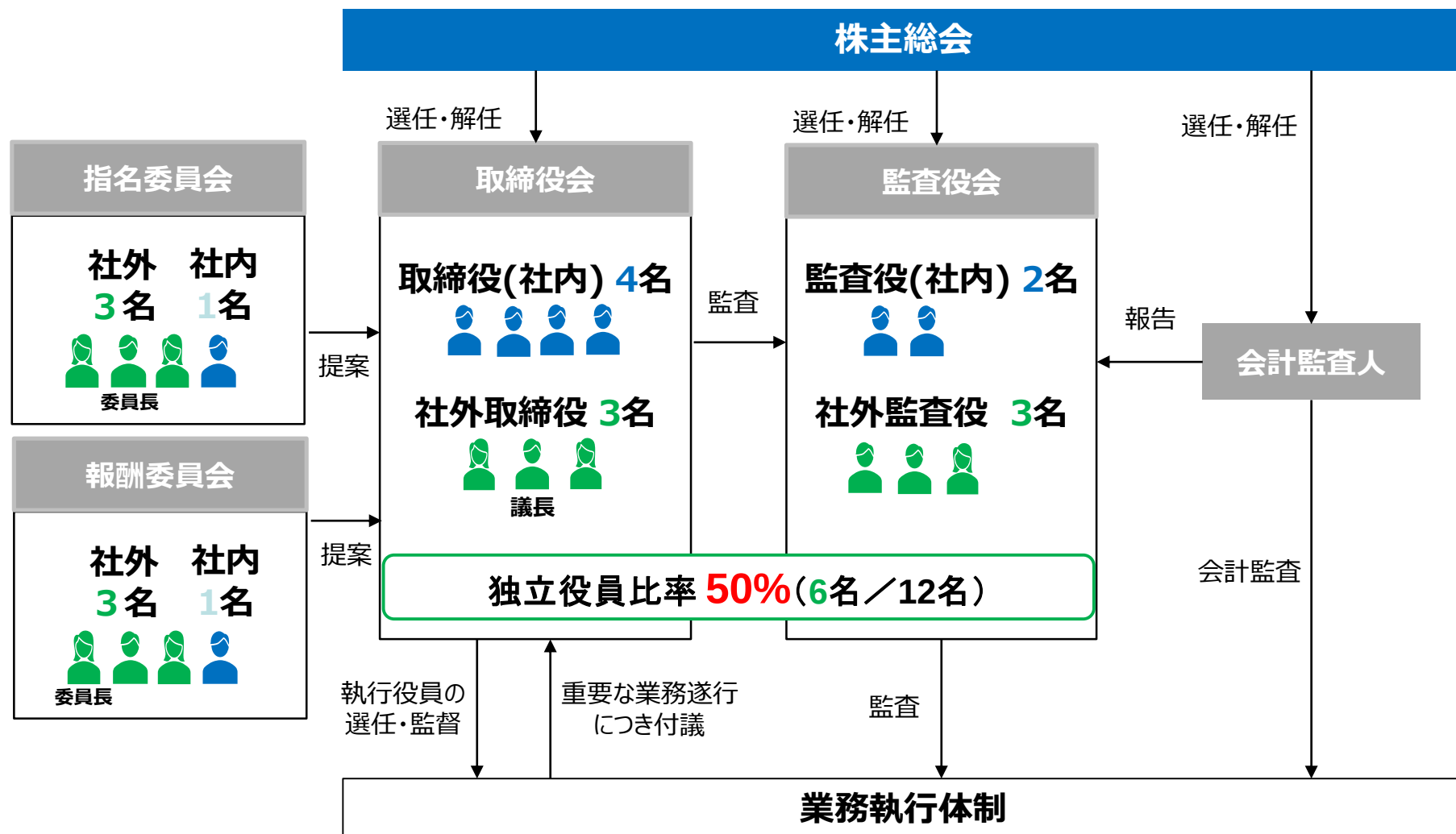


コーポレート・ガバナンス体制早見表 (2020年6月末現在)

機関設計	監査役会設置会社	執行役員制度採用	有
取締役	7名*1(うち社外取締役3名)	取締役会の任意諮問委員会	指名委員会及び報酬委員会を設置
取締役会議長	大塚 紀男(社外取締役)	会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
監査役	5名*2(うち社外監査役3名)	コーポレート・ガバナンス報告書*3	https://www.sojitz.com/jp/corporate/governance/governance/
定款上の取締役の任期	1年		

5. ガバナンス

取締役会・監査役会の構成（2020年6月株主総会以降）



5. ガバナンス～取締役会の多様性・スキル

取締役（社内）



代表取締役社長 CEO
藤本 昌義
指名委員会委員
報酬委員会委員



代表取締役
副社長執行役員 CFO
田中 精一



代表取締役
副社長執行役員
平井 龍太郎
機械・資源管掌



取締役
専務執行役員
後藤 政郎
化学・食料
リテール管掌

社外取締役



取締役（非常勤）
内藤 加代子

弁護士として国際法務・企業法務の分野における高度かつ専門的な知識を有する

報酬委員会委員長
指名委員会委員



取締役（非常勤）
大塚 紀男

日本精工株式会社において、取締役代表執行役社長及び取締役会長を務め、グローバルな成長戦略を推進すると共に、コーポレート・ガバナンスの強化を行うなど、経営トップとしての豊富な知見・経験等を有する

取締役会議長
指名委員会委員長
報酬委員会委員



取締役（非常勤）
齋木 尚子

外務省において要職を歴任し、外交を通じて培われた国際性や世界情勢等に関する高い見識を有する

指名委員会委員
報酬委員会委員

5. ガバナンス～取締役会の実効性評価

2020年3月期の分析・評価結果及び今後の取り組みは以下の通りです。

分析・評価方法	1. 2020年3月期の取締役会実効性評価の進め方につき取締役会で審議しました。 2. 取締役と監査役の全員にアンケートを行い、個別インタビューを実施しました。併せて、アンケート回答内容について外部コンサルタントによる第三者評価を実施しました。 3. 第三者評価結果及び個別インタビュー結果に基づく分析・評価結果を取締役会で報告し、今後の取り組みを議論しました。	
アンケート項目	1. 取締役会の役割・責務 2. 取締役会の構成 3. 取締役会の運営 4. 取締役会の意思決定プロセス	5. 取締役会による監督 6. 取締役会メンバーへのサポート体制 7. 諮問機関である指名委員会・報酬委員会 8. 社外取締役に関する事項 9. 実効性向上への提言等
評価結果の概要	アンケート回答を集計した結果、全体平均は基準点以上の評点であり、第三者評価においても下記の所見となっており、当社の取締役会は適切に機能し、実効性が確保されていることを確認しました。	
第三者評価における所見の概要	● 各取締役における責任の明確化、社外役員を交えた活発な審議、議長による適切な議事進行、事前の情報共有、新設の取締役会業務室によるサポート体制が窺え、取締役会の実効性は高い水準にあると思われる。 ● 社外取締役を増員し、社内取締役4名、社外取締役3名の合計7名の体制への移行を2020年6月の株主総会に付議予定の一方、総合商社の業務内容は多岐に亘ることから、社外取締役比率は1/3以上を維持しつつ、社内取締役の増員を求める声も見られた。グローバルに展開する企業として、取締役会メンバーのバックグラウンド、ジェンダー・国籍等の多様性が求められている。 ● 社外役員に対するサポート体制は、IT活用等による主要会議資料等の情報共有の迅速化、社外役員による投融資審議会への陪席等により改善が見られる。 ● 就任時の事業内容、事業戦略の説明の充実を望むコメントが見られ、今後就任予定の新任役員に対するトレーニング体制の強化が求められる。 ● 中長期的な企業価値向上、経営戦略や経営計画についての議論を、より多様な角度からなされることを望む声が見られた。	
さらなる実効性向上のための取り組み	2020年3月期の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、取締役会の更なる実効性向上のため、今後下記の取り組みを継続して行っていくことを確認しました。 ● 中期経営計画の進捗状況、次期中期経営計画の策定状況等について、段階に応じ取締役会での議論を行う。 ● 中期経営計画2020の振り返りを踏まえ、当年度予算における定量・定性目標、その達成への課題と具体的な対応策につき、各営業本部長より報告を行う。 ● 社外役員のみで構成される独立社外役員会議を定期的に実施し、経営上の課題等につき社長および社内取締役との意見交換を行い、認識を共有する。 ● 当社グループの幅広い事業への理解を深めるため、社外役員による現場視察・拠点訪問等を継続して実施する。	

5. ガバナンス～役員報酬

<取締役の報酬>

同業他社の報酬水準、及び当社業績をベンチマークとして、取締役会の諮問機関であり、社外取締役を委員長とする報酬委員会での審議を経て、取締役会の決議によって決定

取締役（社内）の報酬

当社の中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的に、会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度として、業績連動型株式報酬等の報酬制度を導入。

業績連動に基づく報酬は、役位に応じて各事業年度の連結当期純利益額に連動

社外取締役の報酬

独立性の観点から業績連動報酬は導入せず、基本報酬(金銭)のみとし、報酬委員会での審議を経て、取締役会の決議により決定

<監査役の報酬>

原則、監査役会において協議、決定

取締役及び監査役の報酬等の額(2020年3月期)

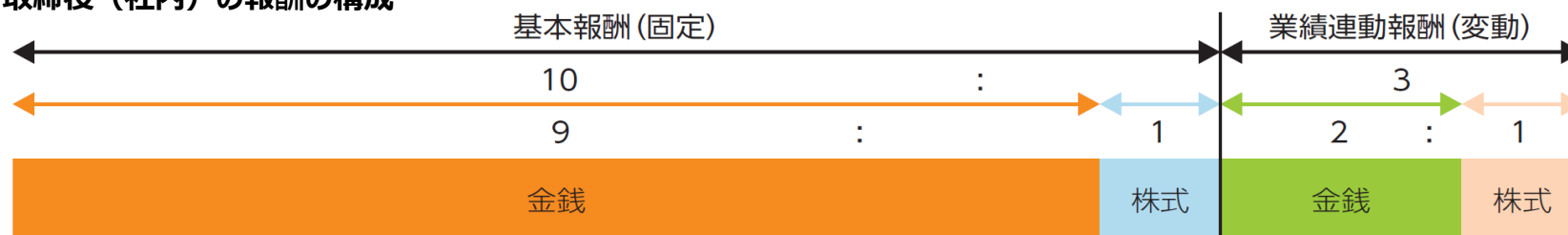
(百万円)

	支給人員 (名)	基本報酬		業績連動報酬		合計
		金銭*1,2	株式*3	金銭*1	株式*3	
取締役 合計	7	306	30	51	22	411
取締役(社内)	5	282	30	51	22	387
社外取締役	2	24	—	—	—	24
監査役 合計	5	106	—	—	—	106
監査役(社内)	1	37	—	—	—	37
社外監査役	4	68	—	—	—	68

(注) 百万円未満は切り捨てて表示しています。

当社定時株主総会において決議された報酬限度額の範囲内で決定されます。

取締役（社内）の報酬の構成



基本報酬 : 取締役の役位に応じた金銭、及び一定数の株式交付ポイントの付与

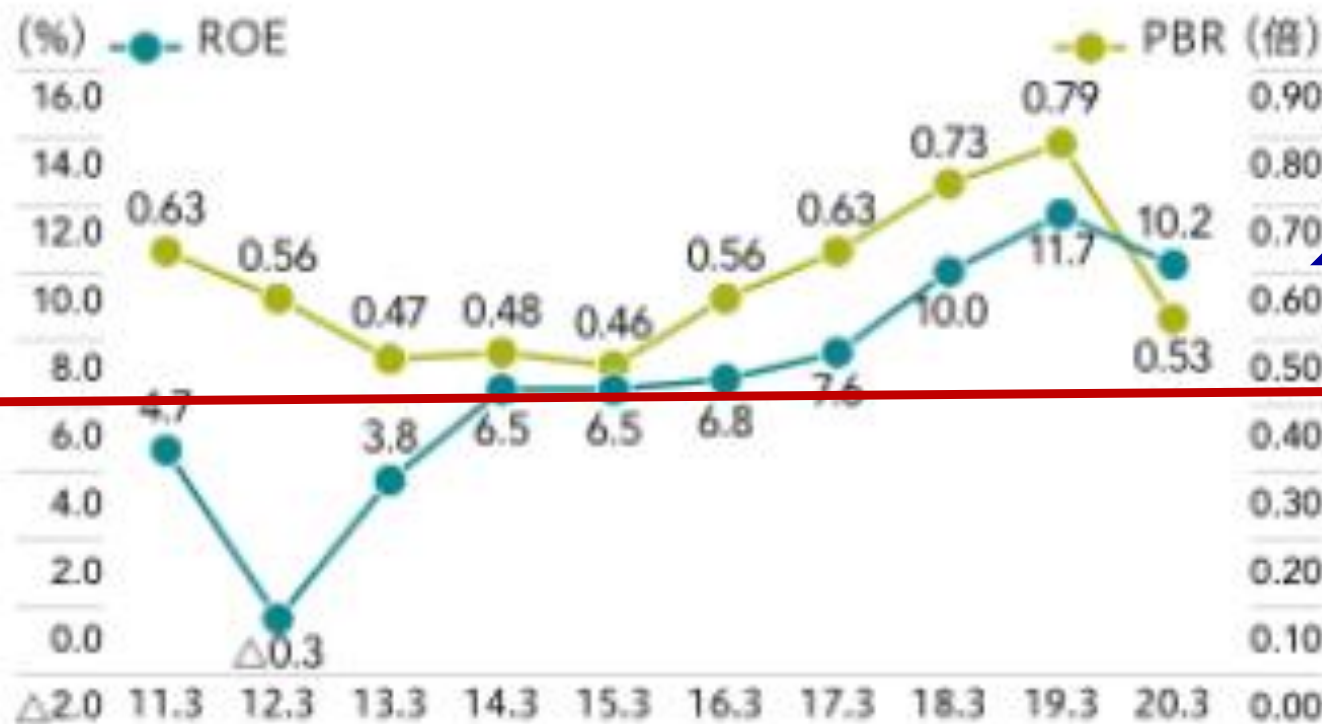
業績連動報酬 : 取締役の役位に応じた対象期間における各事業年度の連結当期純利益の額に連動した金銭、及び株式交付ポイントの付与

株式報酬 : 取締役の退任後に、交付される株式総数（株式交付 1 ポイントにつき当社株式 1 株）が確定

6. 次への課題

資本コストを上回るリターンを創出するも、当社評価は依然厳しいという現実

ROE及びPBR

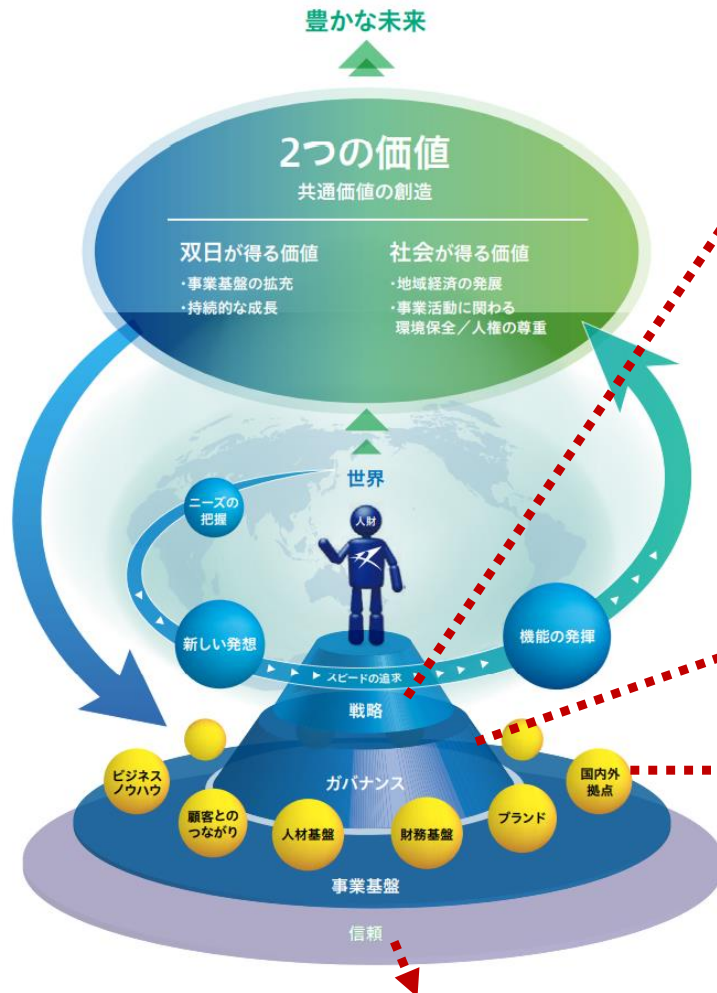


資本コストを上回る
リターン

資本コスト7~8%

持続的な企業価値創造のための自社の競争力を高め、
投資家をはじめとするステークホルダーの理解を深めてもらうために
自社の価値創造プロセスにおいて、以下が重要であると改めて整理

双日の価値創造モデル



持続的な企業価値の創出

- ・M&Aを含む投資戦略の強化・実行・成果
- ・価値創出を可視化させる明確な仕組み
- ・環境対応を価値創出に変える「リスクと機会」の策定と実行

持続的な価値創出を支える体制・方針の高度化

- E**：気候変動に伴う個別事業のシナリオ分析と開示
- S**：社員全員が活躍する制度、人事施策の実行
- G**：政策保有株の縮減、
企業価値創造の役員報酬制度への反映

競争力の源泉の明確化と強化

持続的な成長を醸成する非財務資本とは何か。
なぜ、その経営資源を強化するのか、
どう強化するのかを明確にし、仕組みを設定

双日のIR：開示と対話、そして共創



sojitz

New way, New value