



# 中期経営計画2023 ～Start of the Next Decade～

## 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。本情報及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行ってくださいますようお願い致します。本資料を利用の結果、生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

2021年4月30日  
双日株式会社

## 目次

- 1. 中期経営計画2020 振り返り**
- 2. 中期経営計画2023  
～Start of the Next Decade～**
- 3. Appendix 補足資料**

# 1. 中期経営計画2020 振り返り

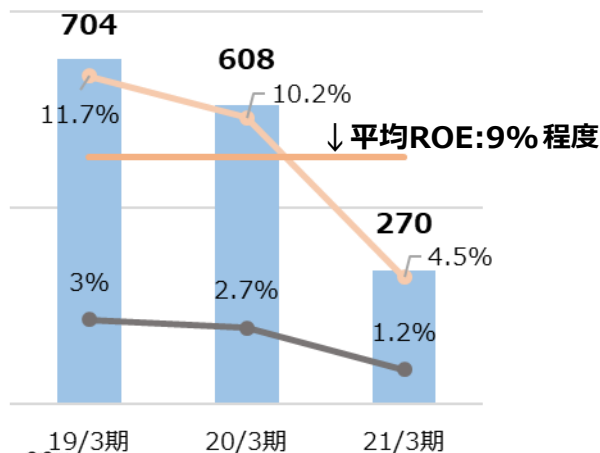
# 中期経営計画2020 振り返り – 定量計画の状況

- **3カ年平均ROEは9%程度**となったが、コロナ影響もあり、20年度の当期純利益・ROA・ROEは**計画比未達**
- 規律を持った財務マネジメントは継続、NET DERや基礎的CFは**計画達成**
- 株主還元（配当性向）は、**安定的・継続的に配当性向30%以上を実行**

最終 年度 目標	当期純利益・ROE・ROA		投融資計画		NET DER	
	750億円以上	評価 ×	累計約3,000億円	評価 △	1.5倍以下	評価 ○
	ROA3%超		基礎的CF		配当金・配当性向	
ROE10%超	中計3カ年 累計黒字		評価 ○	30%程度	評価 ○	

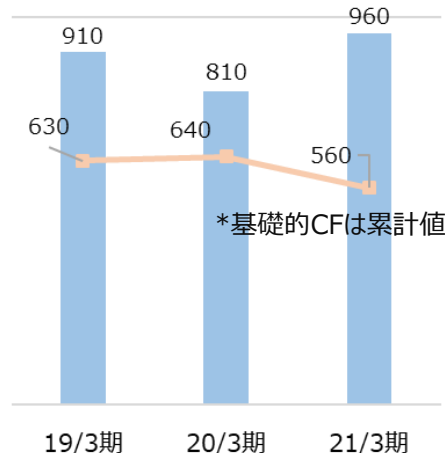
当期純利益・ROE・ROA

(億円) 当期純利益 ROA ROE

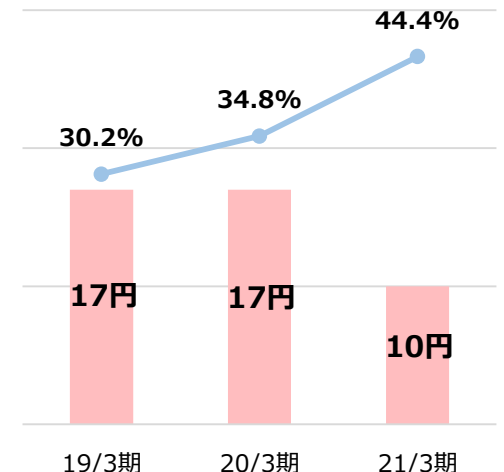


投資実績・基礎的CF

(億円) 投融資 基礎的CF



配当金・配当性向

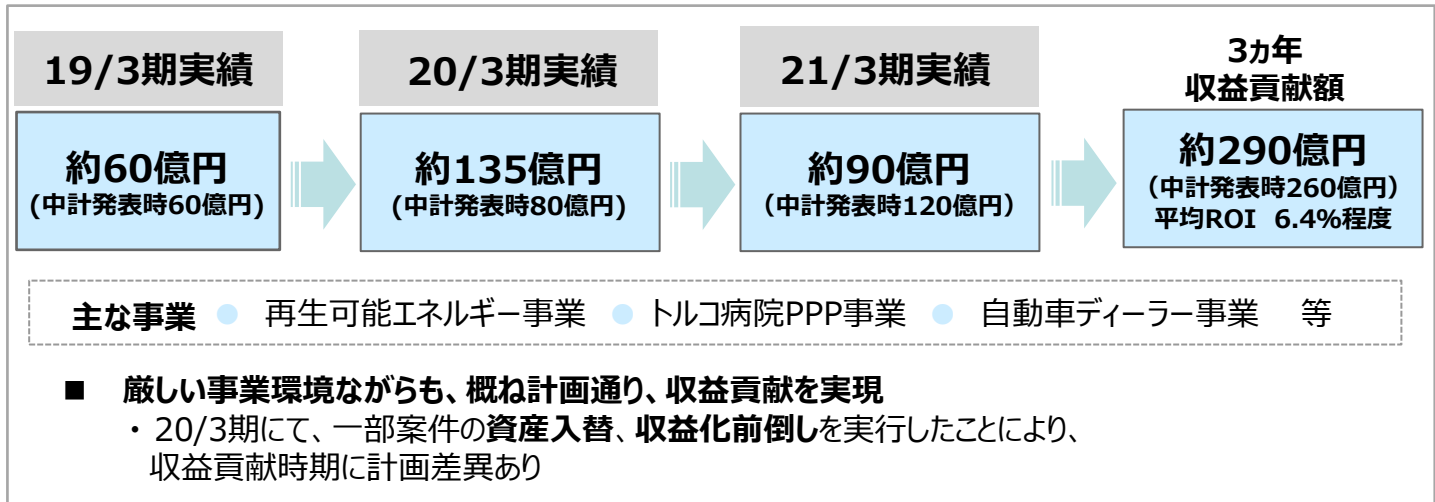


# 中期経営計画2020 振り返り – 新規投資実績・収益貢献

## 中期経営計画2017

(2020年度実績)

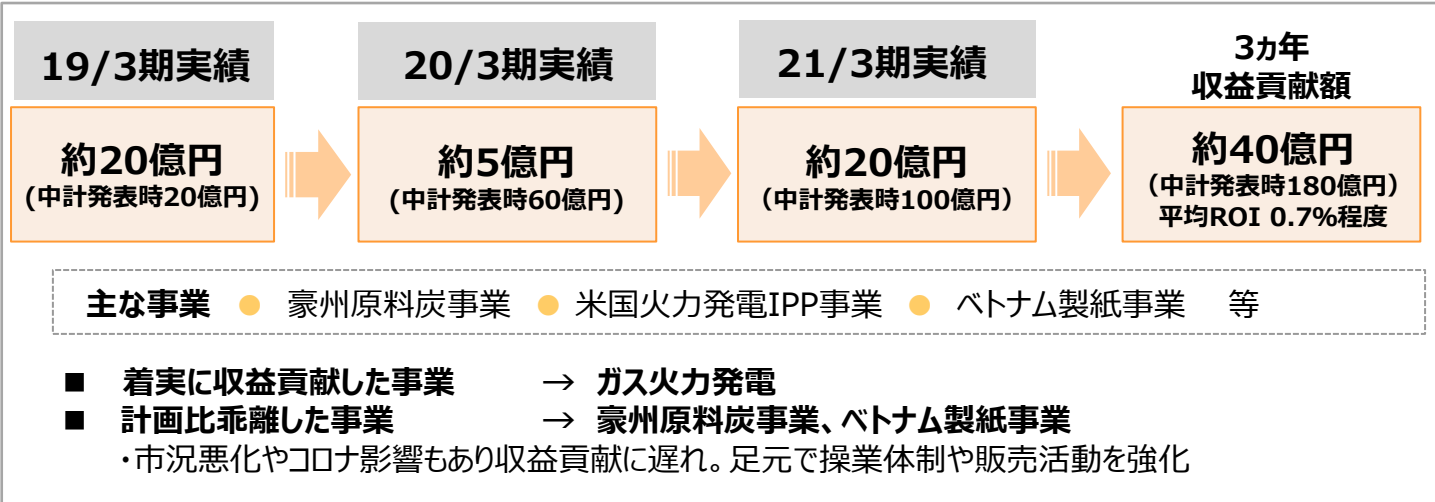
3か年累計 投資金額	約3,150 億円
投資 残高	約1,300 億円
ROI	6.7%程度
(当初計画値 7.5%程度)	



## 中期経営計画2020

(2020年度実績)

3か年累計 投資金額	約2,600 億円
投資 残高	約2,060 億円
ROI	0.9%程度
(当初計画値 4.3%程度)	



## **2 中期経営計画 2023**

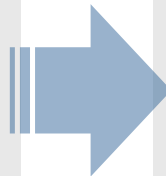
- **～Start of the Next Decade～**

# 現状認識 – 外部環境と課題認識

## 外部環境

著しい環境変化  
急速に進むデジタル化  
価値観・ニーズの多様化

- 全世界的なコロナウィルス蔓延による経済活動への影響
- 世界情勢の不確実性の高まり
- デジタル化の加速
- ESGに対する意識の高まり
- 価値観・ニーズの多様化



## 課題認識

- コロナによる影響は大きく、当社基盤の見直しは急務
- この状況を機会と捉え、変革が必須
- 社会課題・顧客ニーズに対応したビジネスモデルの変革
- マーケットイン志向

# 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

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

2030年

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 – 定量計画

## 株主価値の創出（3カ年平均）

ROE 10%超

当期利益 650億円程度

基礎的営業CF 800億円程度  
\*1

配当性向 30%程度  
下限配当設定

## 成長と財務規律

投資 3,300億円  
(内、300億円は非財務関連)

基礎的CF 黒字  
(中計2020・中計2023累計) \*2

NET DER 1倍程度

ROA 3%超  
(最終年度)

PBR 1倍超

\*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

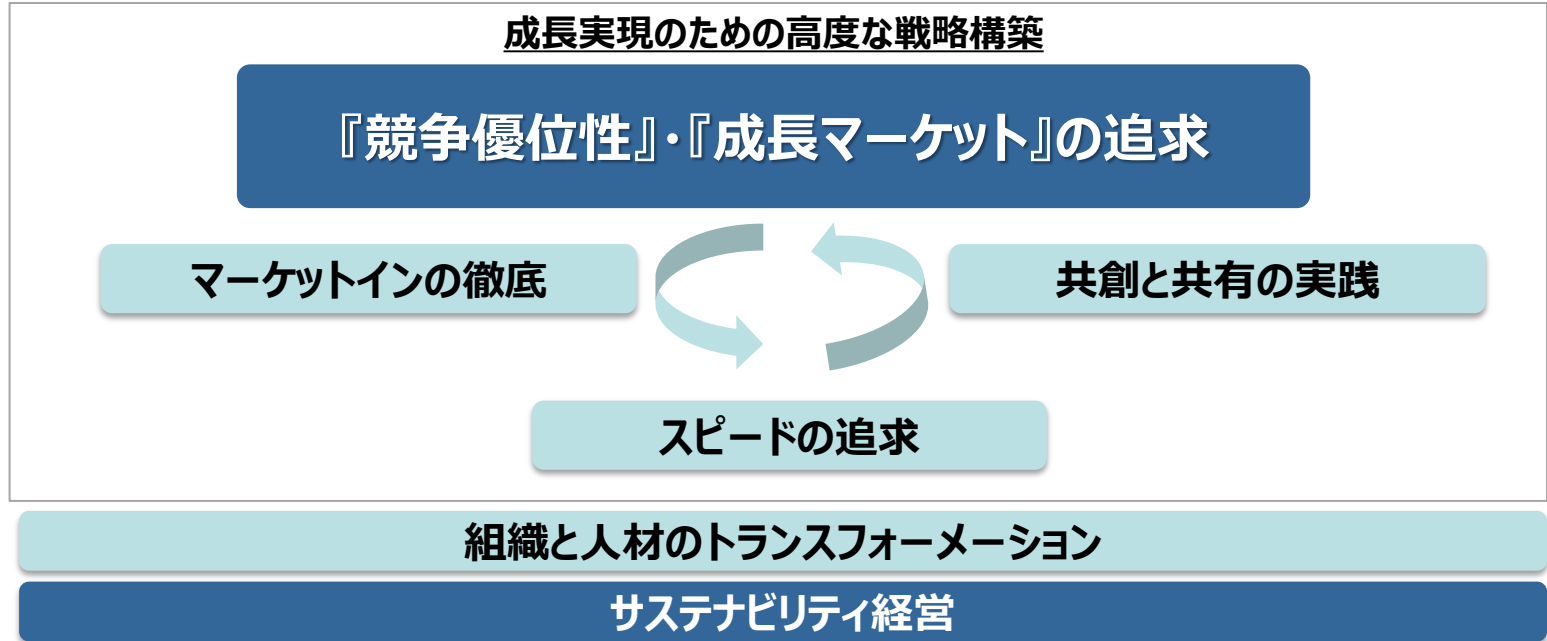
\*2 基礎的CF = 基礎的営業CF + 調整後投資CF - 支払配当金 - 自己株式取得

**価値創造 = 企業価値の向上**  
2030年に目指す姿：事業や人材を創造し続ける総合商社

## 成長の実現

成長実現のための手段

新規投資の継続 × 既存ビジネスの収益構造の抜本的な変革



# 中期経営計画2023 – 価値創造に向けた成長戦略

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



## 成長戦略

- 社会課題としてのEssentialインフラ開発とサービス提供
- 3R(リデュース・リユース・リサイクル)事業の深化
- 東南アジア・インド市場のリテール領域取組強化
- 国内産業活性化・地方創生の取組を通じた価値創造



デジタル・新技術  
社内外での共創

※ 本成長戦略を実行するために9本部から7本部へ機構改革を実施（P.32 補足資料ご参照）

# 中期経営計画2023 – 注力領域・投資配分

- メガトレンドを基にした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

## インフラ・ヘルスケア

足元の着実な成長

#途上国の成長 #環境問題 #人口増加・高齢化

Essentialインフラ  
ヘルスケア

1,200～1,500億円

投資配分

3,000  
億円

## 成長市場×マーケットイン志向

成長マーケットと共に成長

#途上国の成長 #環境問題・食料問題 #デジタル化

東南アジア・インド市場  
リテール領域  
肥料（農業含む）

1,000～1,200億円

## 素材・

サーキュラーエコノミー

従来型ビジネスからの変革

#環境問題 #資源循環 #デジタルも含めたテクノロジー

リサイクル  
新素材

300～500億円

# 中期経営計画2023 - 投資方針

- 知見ある領域へ重点的に配分し、主体性・規模感の追求により着実な収益化を目指す
- 成長性のある新たな領域や機能獲得する投資にも一定金額を配分し、持続的な成長を支える
- 競争優位性や成長性を追求するための確りした戦略構築と継続的なモニタリングを実施

	事業投資	機能獲得型	
知見ある領域	<p><b>2,000億円</b></p> <p>主体性・規模感のあるもの</p>	<p><b>150億円</b></p>	成長への種まき
新たな領域	<p><b>700億円</b></p> <p>領域として規模感のあるもの</p>	<p></p> <p><u>イノベーション投資</u> <u>150億円を含む</u></p>	

加えて、人や組織変革の非財務投資（人材、DX対応等） **300億円**

# 中期経営計画2023 – 投資からの収益貢献

中計2017+中計2020  
投資実行額  
**5,750億円**  
Capex含む

中計2023  
投資計画額  
**3,000億円**  
Capex含む

2023年度想定  
中計2023からの収益貢献  
**約150億円**

中計2023  
3か年平均  
ROI 4.0%程度

- 主な事業
- ・海外自動車ディーラー
  - ・再生可能エネルギー
  - ・海外病院PPP
  - ・豪州原料炭
  - ・ベトナム製紙

素材・サーキュラーエコノミー

成長市場×マーケットイン志向

インフラ・ヘルスケア

2020年度実績  
中計2020からの収益貢献  
**約20億円**  
(中計2020発表時計画値100億円) ROI 0.9%程度

2023年度想定  
中計2020からの収益貢献  
**約140億円**

中計2023  
3か年平均  
ROI 7.0%程度

2020年度実績  
中計2017からの収益貢献  
**約90億円**  
(中計2020発表時計画値120億円) ROI 6.7%程度

2023年度想定  
中計2017からの収益貢献  
**約80億円**

中計2023  
3か年平均  
ROI 7.0%程度

2021年

2022年

2023年

中計2017+  
中計2020

新中計2023

POST中計

# 中期経営計画2023 – CFマネジメント

- 中期経営計画2023でも引き続き、基礎的CF6年間累計での黒字を維持していく

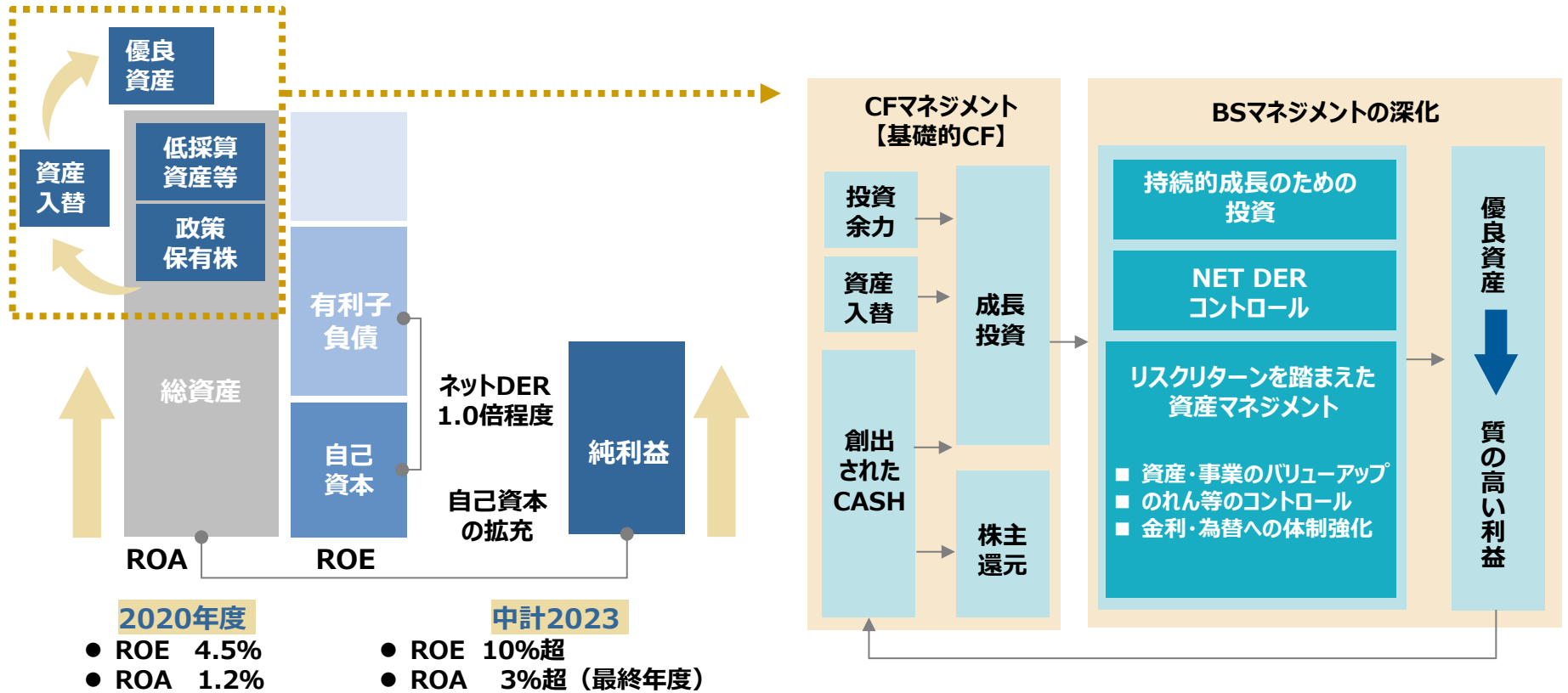
	中期経営計画2020 3カ年累計実績 (19/3期～21/3期)	中期経営計画2023 3カ年累計見通し (22/3期～24/3期)
基礎的営業CF ※1	2,190 億円	2,400～2,500 億円程度
資産入替 (回収)	1,700 億円	1,000 億円程度
新規投資 他	▲2,620 億円	▲3,300 億円程度
株主還元 ※2	▲710 億円	▲700 億円程度
基礎的CF ※3	560 億円	6年間累計黒字

※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 自己株式取得を含む

※3 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

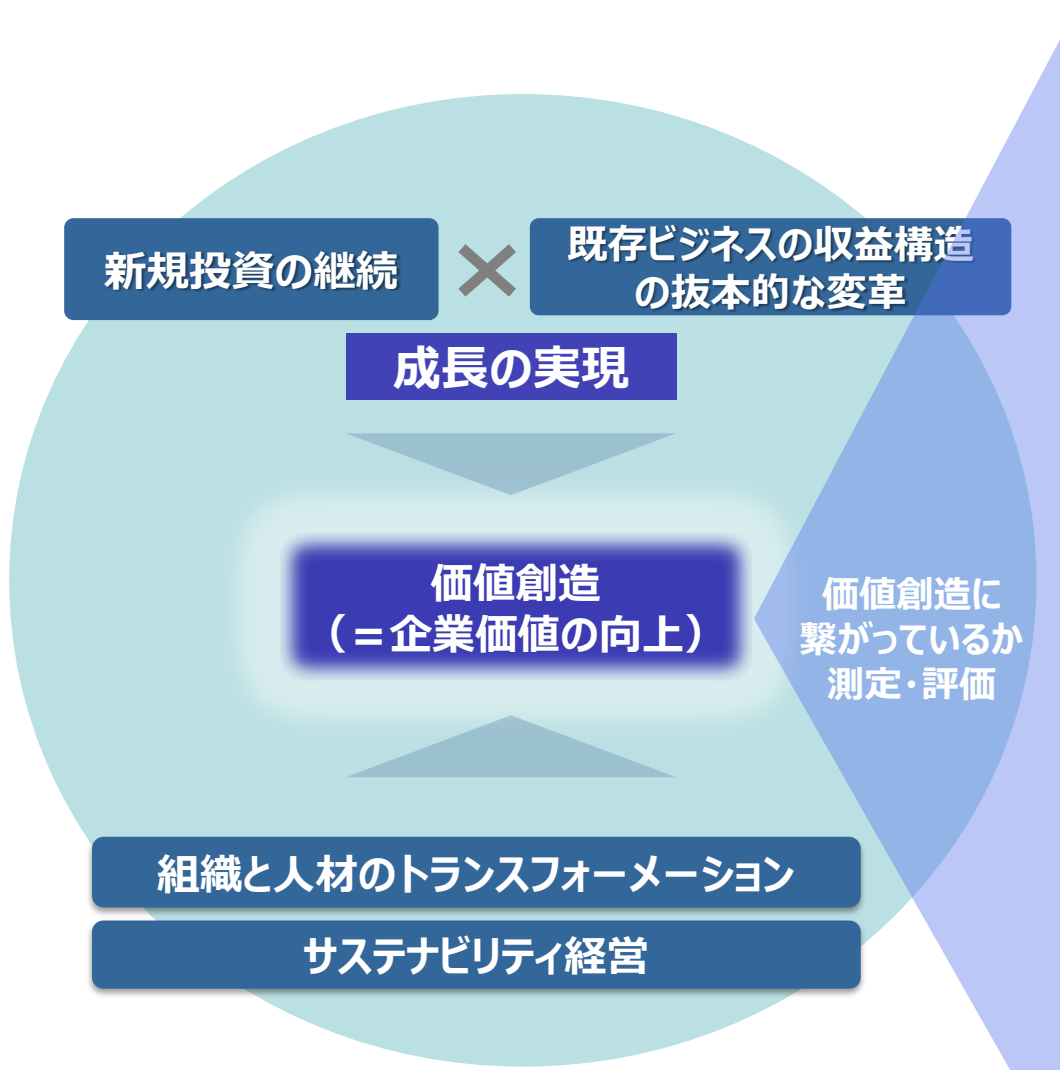
# 中期経営計画2023 – 規律あるBS/CFマネジメント



➡ 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CASHを創出し、CFマネジメントによる成長モデルを実現



# 中期経営計画2023 - 価値創造の測定・評価



全社	ROE > 10%
本部経営への落とし込み	
本部/ コーポ レート	全体
	本部別CROIC > 価値創造ライン* *中計3年平均で最低限達成すべきCROICの水準
本部/ コーポ レート	新規投資
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 投資判断時 ⇒ IRR &gt; HR(資本コスト)</li> <li>■ モニタリング ⇒ ROIC・CROIC ≥ 5%</li> </ul>
人材	<p>人材の確保、育成、活躍状況に関する指標の導入</p> <p>例: ■ 女性社員比率 ■ 35歳以下社員比率 ■ データ・マーケティング人材数 ■ 海外事業会社CxO現地化率</p>

CROIC算出式: 基礎的営業キャッシュフロー (※) ÷ 投下資本  
 ※基礎的営業キャッシュフロー: 会計上の営業キャッシュフローから運転資金増減を控除したもの

# 中期経営計画2023 – モニタリング体制の強化

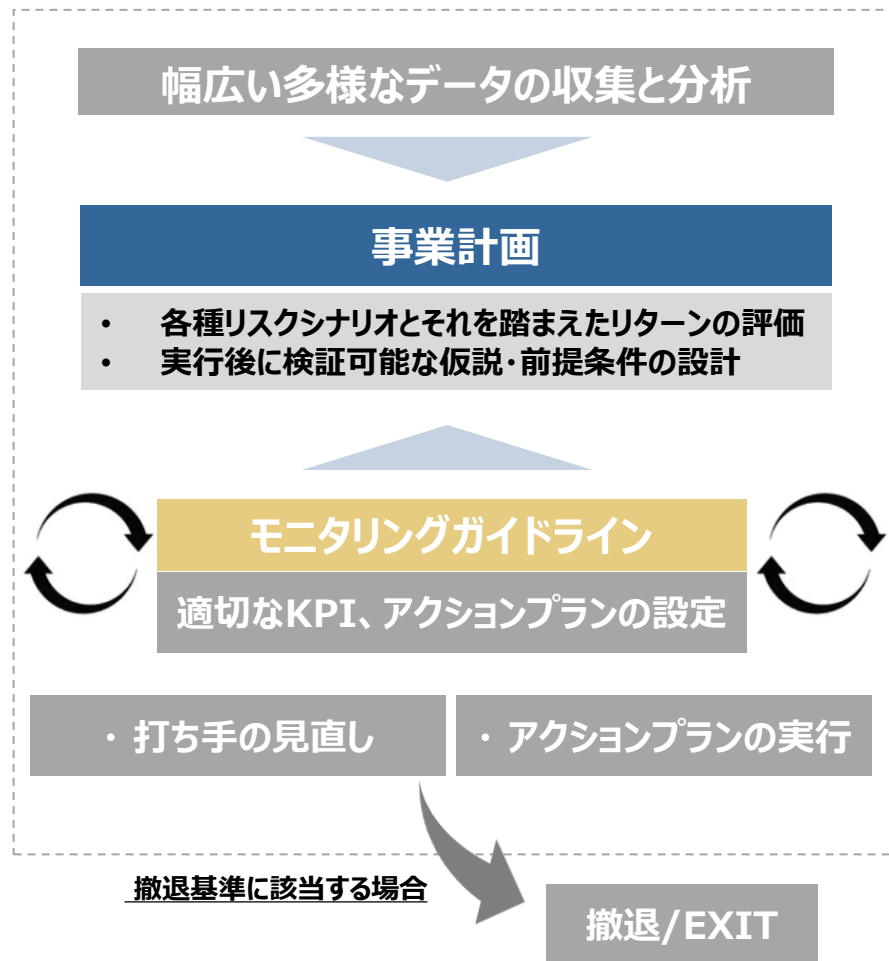
## 検討段階の強化

- 資本コスト及びリスクを基に、価値創造の最低水準を明確化
- 事業計画を適切に策定・評価し、定性面も含めリスクリターンの妥当性を評価



## モニタリングの強化

- 事業計画の進捗状況モニタリングに関するガイドラインを策定
- 適切なKPI、アクションプランを設定し、リスクシナリオ発動時に機動的に対応できる体制を構築



## ESG サステナビリティ チャレンジ

### 「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。

### 企業理念の実践モデル「2つの価値」

#### 2つの価値

双日が得る価値 社会が得る価値

### 実践上の普遍的な課題「マテリアリティ」



### 2050年長期ビジョン「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します。



### 「中計2023」の取り組み

#### サステナビリティ チャレンジの本格稼働

##### 脱炭素

目標に向けた活動開始

##### サプライチェーン人権

PDCAの深化と啓発活動

#### その他

##### 水リスク・物理リスク

影響の算出と、対応

##### 外部規範

タクソミー等の動向注視

# 中期経営計画2023

## ESG ネットゼロを目指す

### 既存事業

**Scope 1 + 2** 2030年までに6割削減、2050年までに**ネットゼロ** \*1  
 内、Scope2は2030年までに**ネットゼロ** \*2  
 ※石炭火力発電は、現在保有無し、今後も保有しない

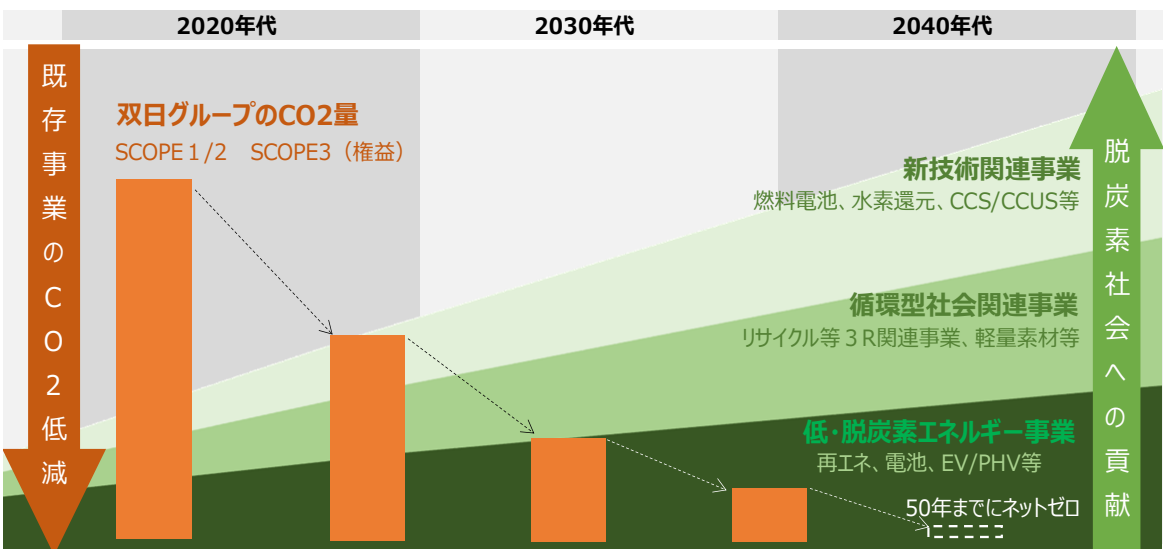
**Scope 3** 一般炭権益 : 2025年までに**半分以下**\*3、2030年までに**ゼロ**\*4  
 石油権益 : 2030年までに**ゼロ**  
 原料炭権益 : 2050年までに**ゼロ**

### 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CO2削減貢献量 (Scope4) を計測し、事業を実施



**TCFD** | TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

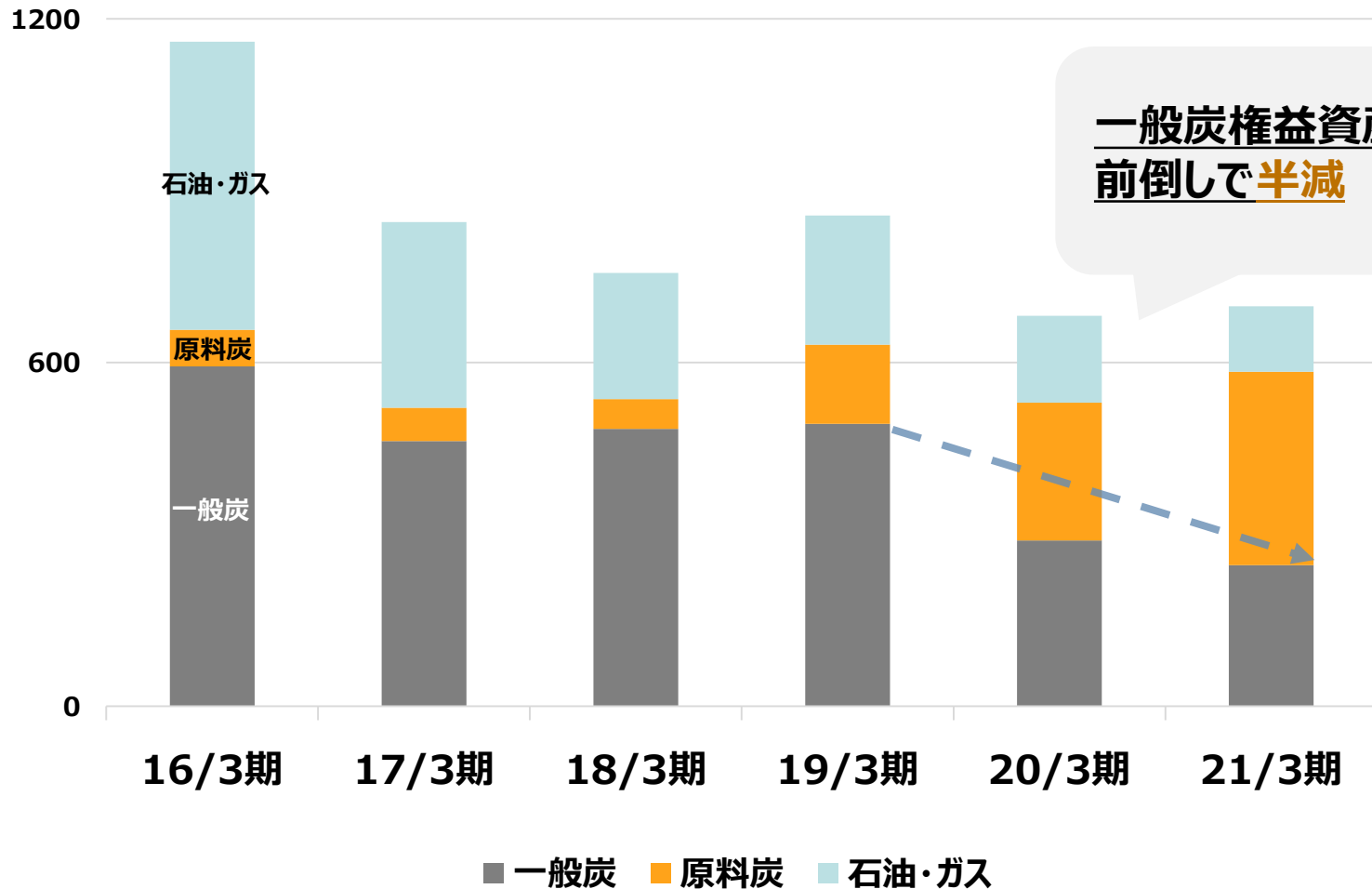
\*1,2  
 ・ 2018年度を基準年として、単体および連結子会社が対象  
 ・ 証書等によるオフセットを含む取組みを加速するための「インターナルカーボンプライス」の導入も検討する

\*3  
 2018年度を基準年とした権益資産の簿価ベース

\*4  
 公表済みの「2030年までに半分以下にする」目標を前倒し

# 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



一般炭権益資産は前倒して半減

## ESG 多様性を競争力に

- 変化を機会に変え、価値創造できる人材の輩出を目指し、人材戦略に3つの柱を据えて多様性と自律性を備える「個」の集団を形成し、2つの価値を創造していく

### 目指す姿：多様性と自律性を備える「個」の集団

事業経営  
できる力

発想・起業  
できる力

巻き込み・  
やりきる力

#### 人材戦略の3つの柱

『自律した個の成長』を、  
チーム・組織の成長、会社の成長へ、繋げていく



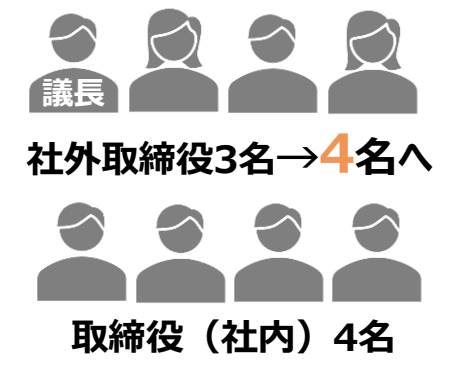


# 中期経営計画2023

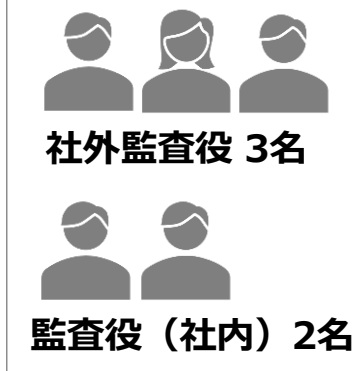
## ESG ガバナンスの深化

社外役員比率**50%**へ  
女性役員比率**23%**へ

### 取締役会



### 監査役会



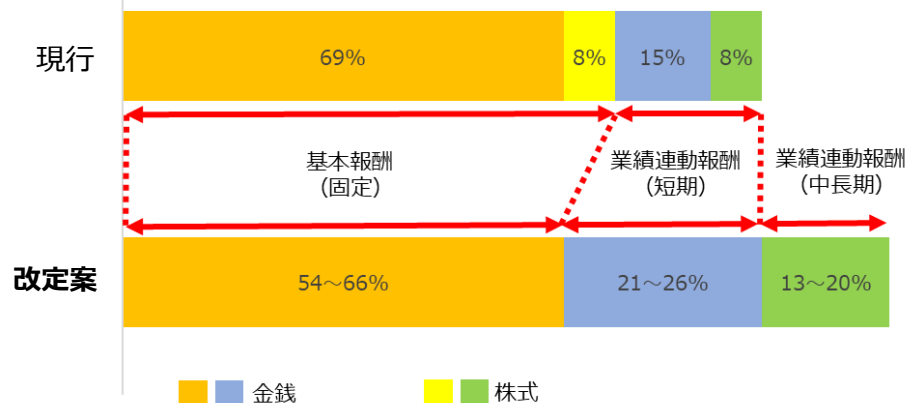
※2021年6月定時株主総会付議予定

## 政策保有株式（上場株式）の縮減

- ✓ 21年3月末時点資本合計に対する上場株式保有比率約**14%**  
→ 24年3月末までに半減 約**7%**
- ✓ 本中計での**更なる資本効率の向上を目指す**

## 役員報酬制度の改定

- ✓ 業績連動（変動）報酬比率を拡大
- ✓ 中期経営計画の達成度や企業価値に連動する変動報酬に改定



※2021年6月定時株主総会付議予定

## グループガバナンス見直し

- ✓ 海外事業会社における意思決定迅速化のための裁量の見直しと組織幹部の現地社員化の促進



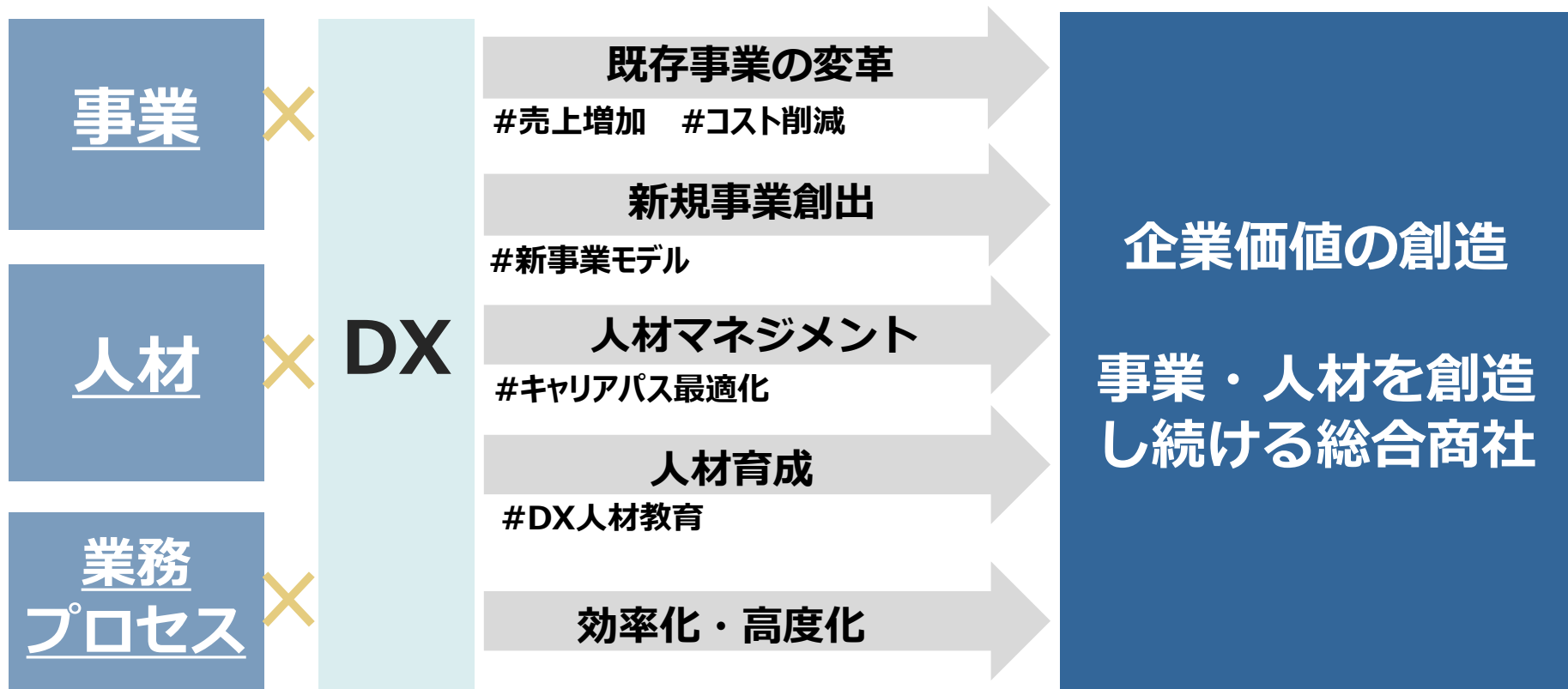
# 中期経営計画2023

## DX 変革と創造

- デジタルは、顧客・社会ニーズを価値創造につなげる上での大前提であり、全従業員が持つべき共通言語と位置づけ、事業モデル・人材・業務プロセスの面の改革により価値創造に貢献
- DXの最終責任者・実行者である**社長**を委員長とし、全社DXの推進の進捗・効果検証結果を共有する委員会を設置（2021年4月始動）



経済産業省が定める  
DX認定取得事業者として認定  
(2021年4月)



## 中期経営計画2023

# リスクマネジメント体制の強化

### リスクマネジメント

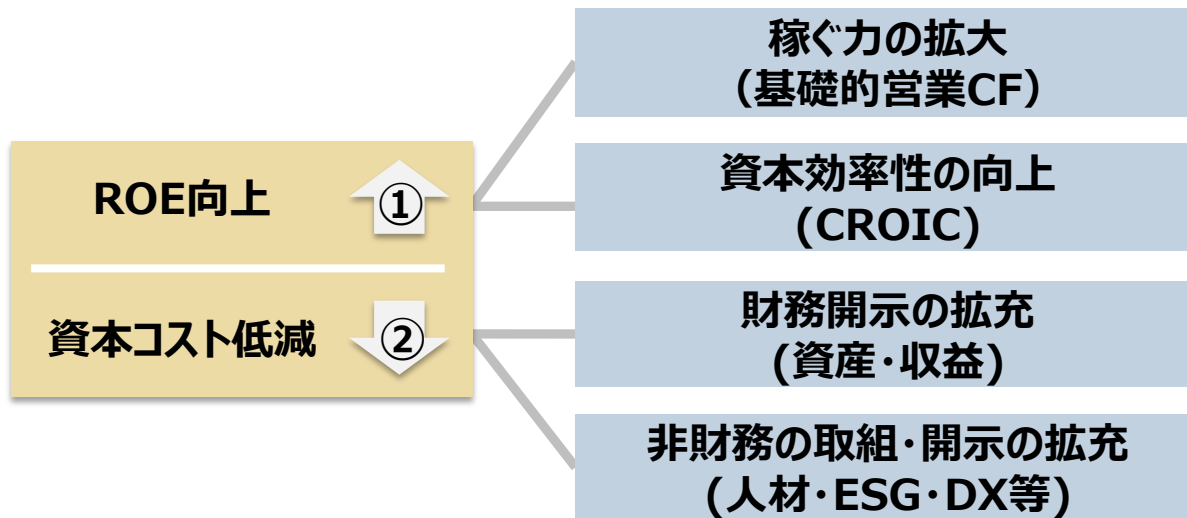
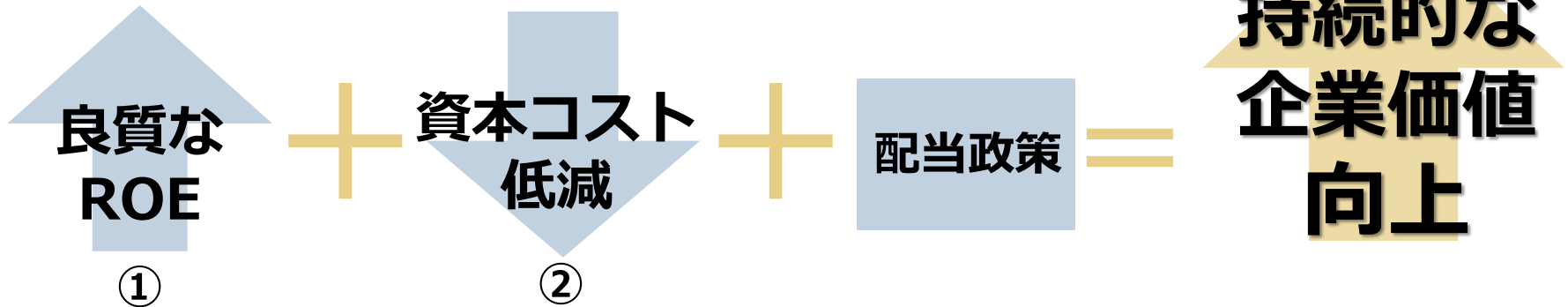
- 牽制機能の発揮と現場におけるリスクマネジメント力の強化
  - 新たな事業領域への参画に伴い発現するリスクへの対応強化
- 
- 3線ディフェンスにおける1線（営業本部）のリスクマネジメント力の強化
  - 事業計画の蓋然性及びリスクリターンを分析・評価する能力の向上や、環境・事業領域の変化に対応する2線（コーポレート）のリスクマネジメント力の強化
  - 新興国リスクを含めたリスクの網羅的把握とストレスシナリオに応じた事業へのインパクト分析等リスク管理の高度化
  - 事業領域の変化に伴い発現する、当社が不慣れな顧客直結型事業における品質管理・情報管理などのリスクへの対応

# 双日の価値創造ダイアログ

持続的な成長を支える取り組み×更なる対話と開示の質向上

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、

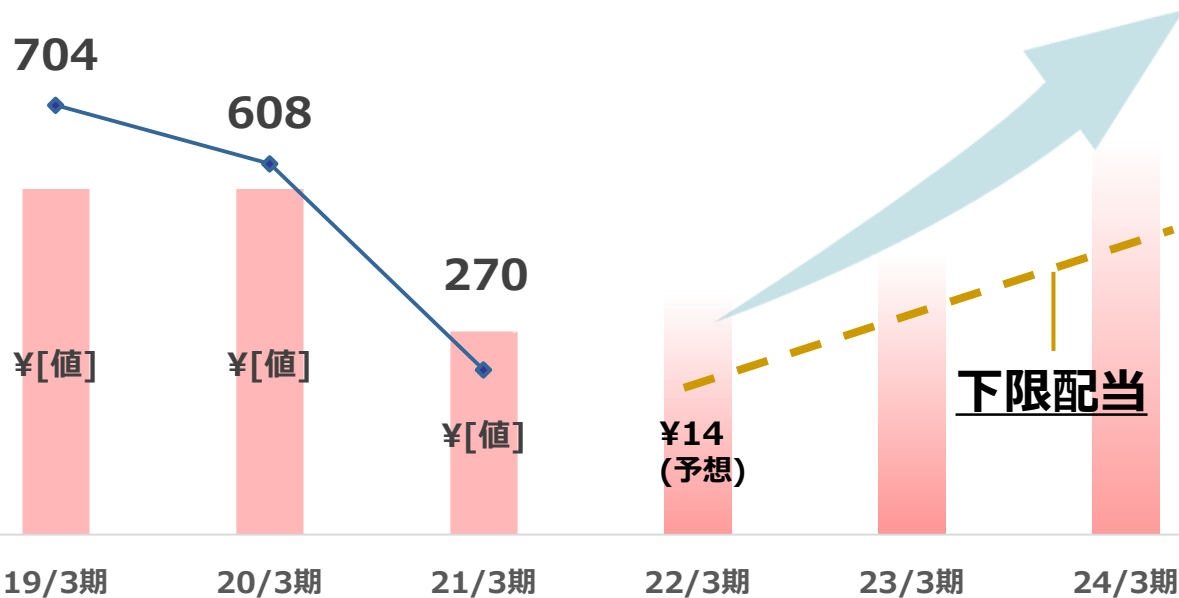
①**Equity Spreadの拡充**と②**非財務の取組・開示の拡充**を実行



# 中期経営計画2023

## 株主還元 – 配当方針

- 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株主価値を向上
- 連結配当性向30%程度を基本
- 下限配当：PBR1倍に至るまでは時価DOE4%、PBR1倍到達後は簿価DOE4%を設定



■ 配当額 ◆ 当期純利益 単位：億円

中計2020

中計2023

### 下限配当の考え方

- 【年度末時点でPBR x1.0倍未満の時】
  - 時価DOE4%
  - 株価終値の年間平均を基に計算
  - 結果として配当利回り4%
- 【年度末時点でPBR x1.0倍以上の時】
  - 簿価DOE4%
  - 株主資本コスト8%程度の半分を還元

(注)上図は、株式併合影響考慮前ベース  
DOE：株主資本配当率

# 中期経営計画2023

## 2021年度定量目標

### 経営成績

単位：億円

売上総利益	2,200
販管費	▲1,780
持分法による投資損益	260
税引前利益	700
当期純利益 (当社株主帰属)	530
連結総資産	24,500
自己資本*1	6,400
ROE	8.4%
NET DER	1.2 倍

前提条件：為替レート（年平均 ¥/US\$）108

### 本部分別

単位：億円

2021年度  
見通し

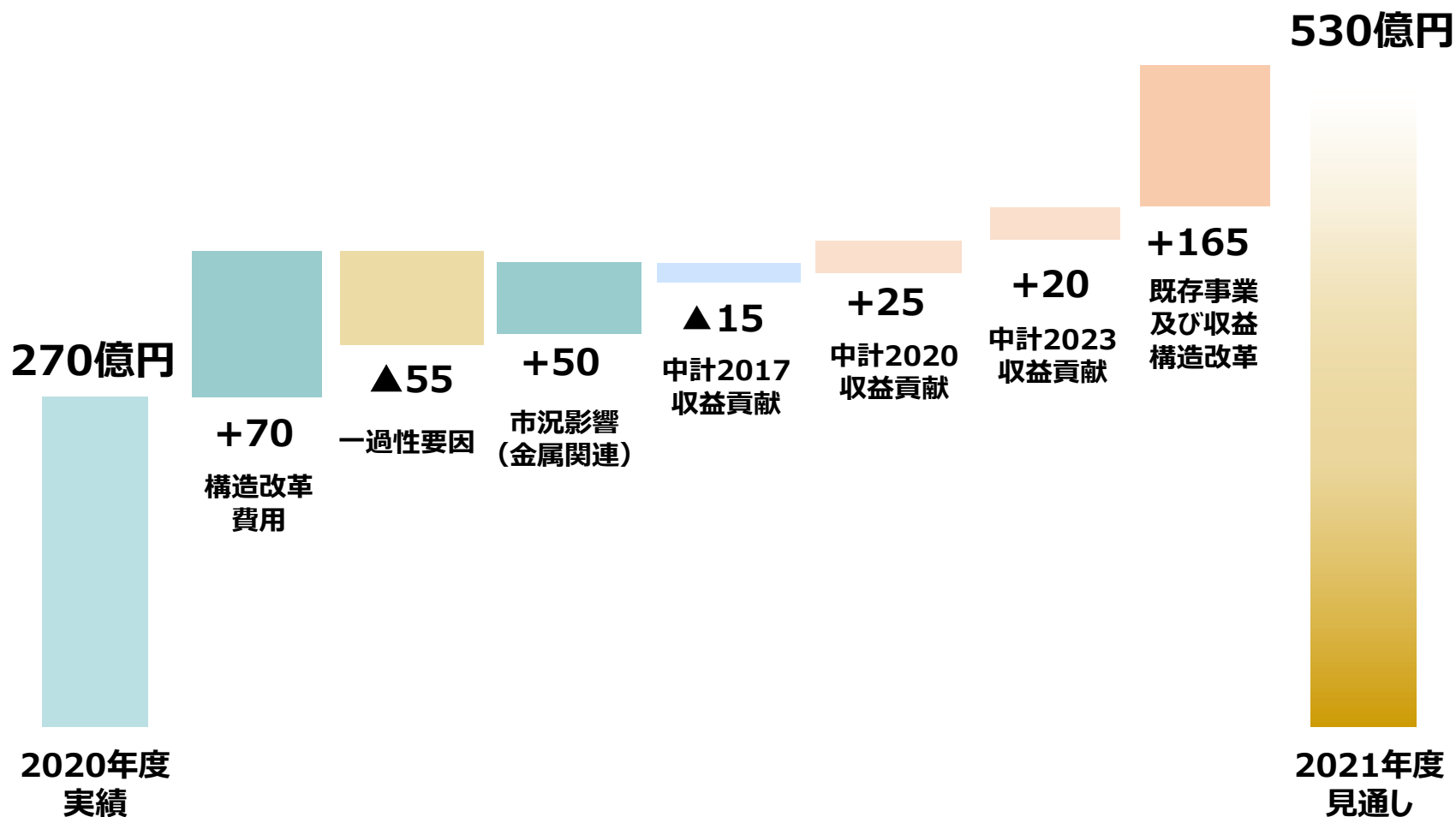
■ 自動車	50
■ 航空産業・交通PJ	45
■ インフラ・ヘルスケア	75
■ 金属・資源・リサイクル	120
■ 化学	105
■ 生活産業・アグリビジネス	50
■ リテール・コンシューマーサービス	50
■ その他*2	35

\*1 自己資本は、資本の「当社株主に帰属する持分」とし、NET DERの分母及び自己資本比率の分子に使用しております。

\*2 ポートフォリオトランスフォーメーション推進室（機械系統合子会社等）を含む

## 2021年度収益達成への道筋

\*当社株主に帰属する当期純利益



# 3 Appendix 補足資料

# 中期経営計画2023 – 機構改革

## ■ 成長領域×成長に向けた施策を実行すべく、営業本部体制を見直し

インフラ・ヘルスケア本部

社会課題に対応するインフラビジネスや医療・ヘルスケア関連ビジネスを成長・注力領域と設定

金属・資源・リサイクル本部

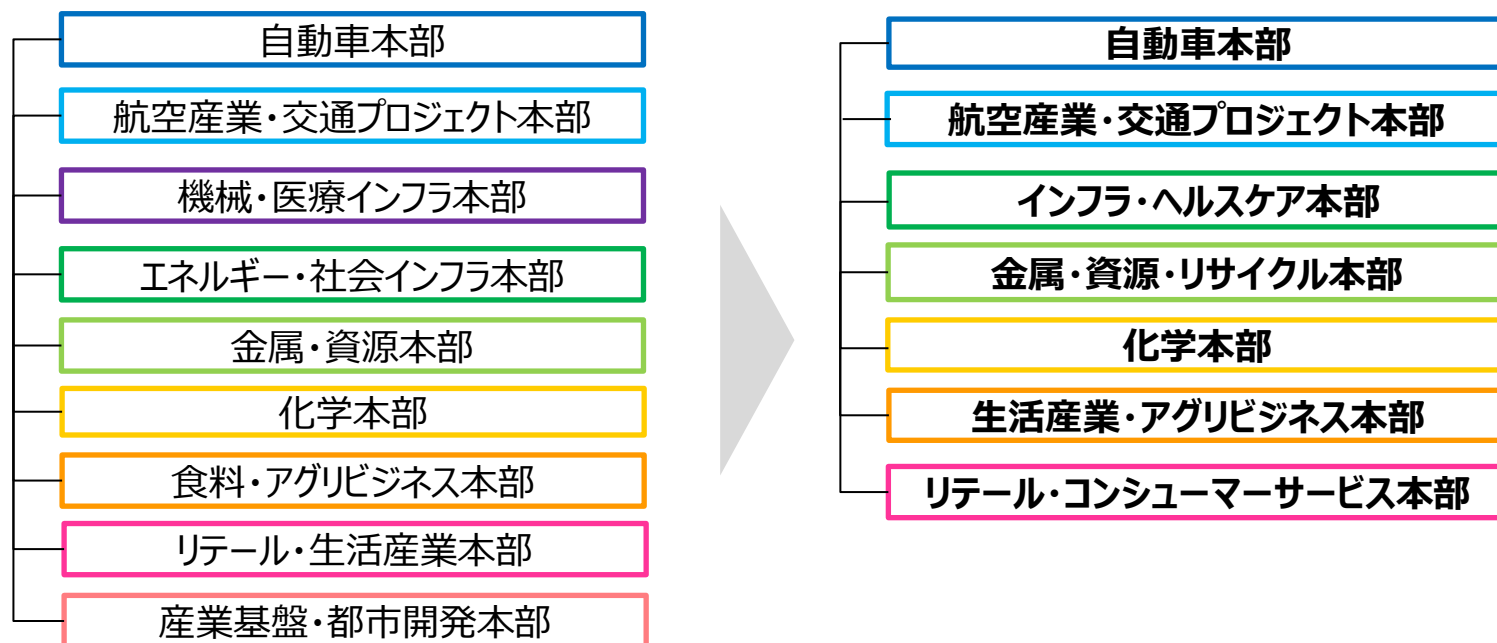
従前の資源関連ビジネスでの変革並びにリサイクルビジネスへの取り組み強化

生活産業・アグリビジネス本部

農・林・水産に関連したビジネス領域におけるデジタル化を含めた事業推進・拡大

リテール・コンシューマーサービス本部

国内外におけるマーケットニーズを起点としたサービス関連事業の拡大



9 本部体制から 7 本部体制へ



# 本部別戦略・方針

## 本部成長戦略と定量目標

CROIC 価値創造ラインとは：  
中計2023の3カ年平均で最低限達成すべきCROICの水準

### 自動車

海外での事業経験を基にした自動車  
ディストリビューター事業と、ディーラー事業に  
おけるデジタル技術の活用など競争優位性  
構築に取り組む。

	FY20実績		FY21見通し
<b>当期利益</b>	<b>10億円</b>	→	<b>50億円</b>
<b>CROIC</b>	<b>7.6%</b>	中計2020 3カ年平均	<b>7.0%</b> 価値創造ライン

### 航空産業・交通プロジェクト

ボーイングとのグローバルパートナーシップ深化、  
ビジネスジェット事業機能拡大、北米鉄道事業  
幅出し、空港・交通インフラ事業並びに機内食  
事業といった空港関連ビジネスの強化を注力  
テーマとして取り組む。

	FY20実績		FY21見通し
<b>当期利益</b>	<b>18億円</b>	→	<b>45億円</b>
<b>CROIC</b>	<b>5.1%</b>	中計2020 3カ年平均	<b>5.0%</b> 価値創造ライン

## 本部別戦略・方針

## 本部成長戦略と定量目標

CROIC 価値創造ラインとは：

中計2023の3カ年平均で最低限達成すべきCROICの水準

## インフラ・ヘルスケア

インフラおよびヘルスケア領域において、安定的かつ規模感ある収益基盤を拡大し、更なる価値向上に向けた機能獲得・複合的取組みを推進することで、周辺・サービス事業への領域の拡大、収益構造の変革を図る。

	FY20実績		FY21見通し
当期利益	82億円	→	75億円
	中計2020 3カ年平均		価値創造ライン
CROIC	3.2%		3.0%

## 金属・資源・リサイクル

資源関連ビジネスにおける変革を継続する一方で、省資源化、循環型社会の実現に向けたリサイクル事業を再注力テーマと位置づけ、市況に左右されない事業構築を図る。

	FY20実績		FY21見通し
当期利益	▲18億円	→	120億円
	中計2020 3カ年平均		価値創造ライン
CROIC	4.8%		5.0%

## 化学

非石化原料や新素材を含めた業界・顧客ニーズの把握・掘り起こしとソリューション提供が骨子。トレードからの収益を最大化しつつ、事業・人材の変革に取り組む。

	FY20実績		FY21見通し
当期利益	58億円	→	105億円
	中計2020 3カ年平均		価値創造ライン
CROIC	5.7%		7.5%

## 本部別戦略・方針

### 本部成長戦略と定量目標

CROIC 価値創造ラインとは：  
中計2023の3か年平均で最低限達成すべきCROICの水準

#### 生活産業・アグリビジネス

東南アジアなど成長著しい地域において、既存事業の拡張並びに肥料・飼料周辺事業の拡大・変革によりマーケットと共に成長を目指す。先進国における社会課題の解決からの価値創造をテーマに国内農林水産業に取り組む。

	FY20実績		FY21見通し
当期利益	51億円	→	50億円
CROIC	中計2020 3か年平均 5.1%		価値創造ライン 6.0%

#### リテール・コンシューマーサービス

ベトナムやインドなど成長が期待される新興国において、既存事業のモデル変革・新規事業構築による収益基盤固めと規模の拡大、加えて国内リテール領域における事業強化をテーマに取り組む。

	FY20実績		FY21見通し
当期利益	45億円	→	50億円
CROIC	中計2020 3か年平均 3.3%		価値創造ライン 5.0%

# 新たな領域への挑戦 – イノベーション投資

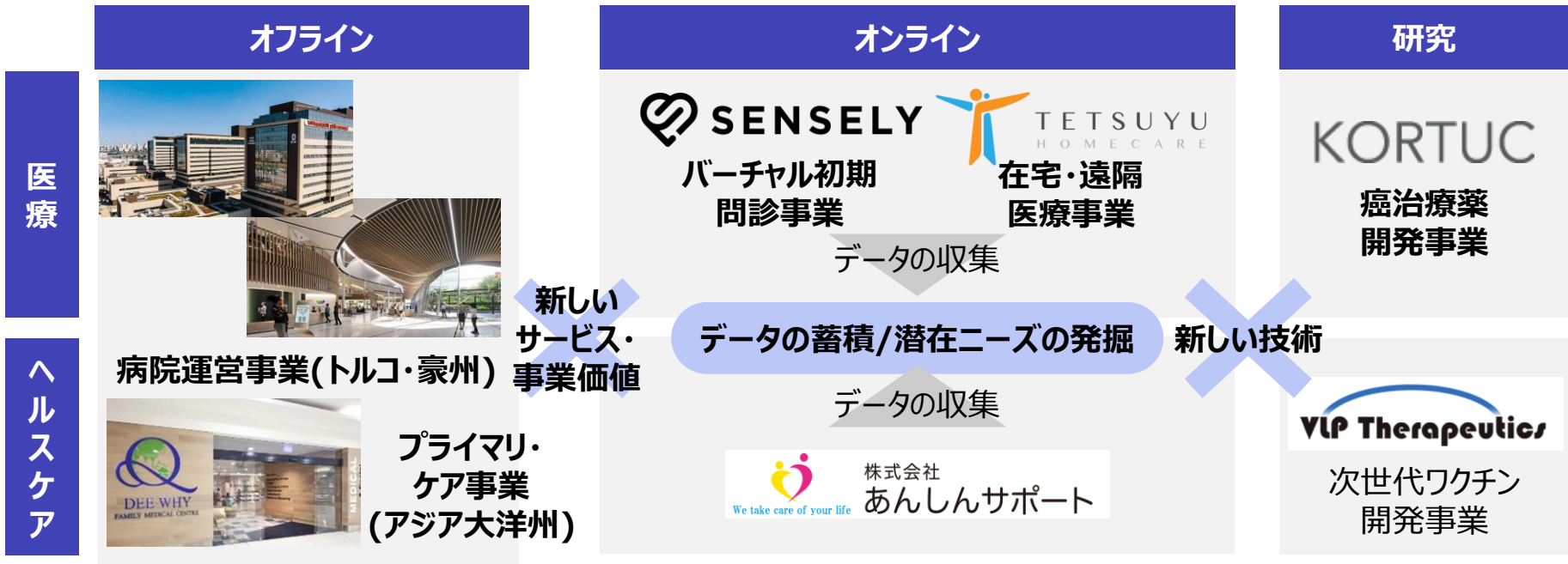
イノベーション  
関連投資の目的

- ・全社・本部戦略を実行していく上での既存事業の強化・ビジネスモデルの変革等に貢献
- ・AI/IoTの活用を中心としたデジタル革命、新技術によるビジネスモデルの変化・変革への対応

中計2020  
期間の進捗

- 中計2020の3か年で約45億円の投資を実行
  - ・ インフラ・ヘルスケア関連 9件/約16.3億円  
(例：バーチャル初期間診事業、在宅・遠隔医療事業等)
  - ・ マーケットイン関連 10件/約15億円  
(例：スマート農業事業、インド食肉EC関連事業等)
  - ・ 素材・サーキュラーエコノミー関連 5件/約5.5億円、他1件/5億円  
(例：炭素繊維事業、資源回収プラットフォーム事業等)

イノベーション関連投資の事例：ヘルスケア事業領域





*New way, New value*

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。