

# オンラインESG説明会

2021年8月11日  
双日株式会社

## 将来情報に関するご注意

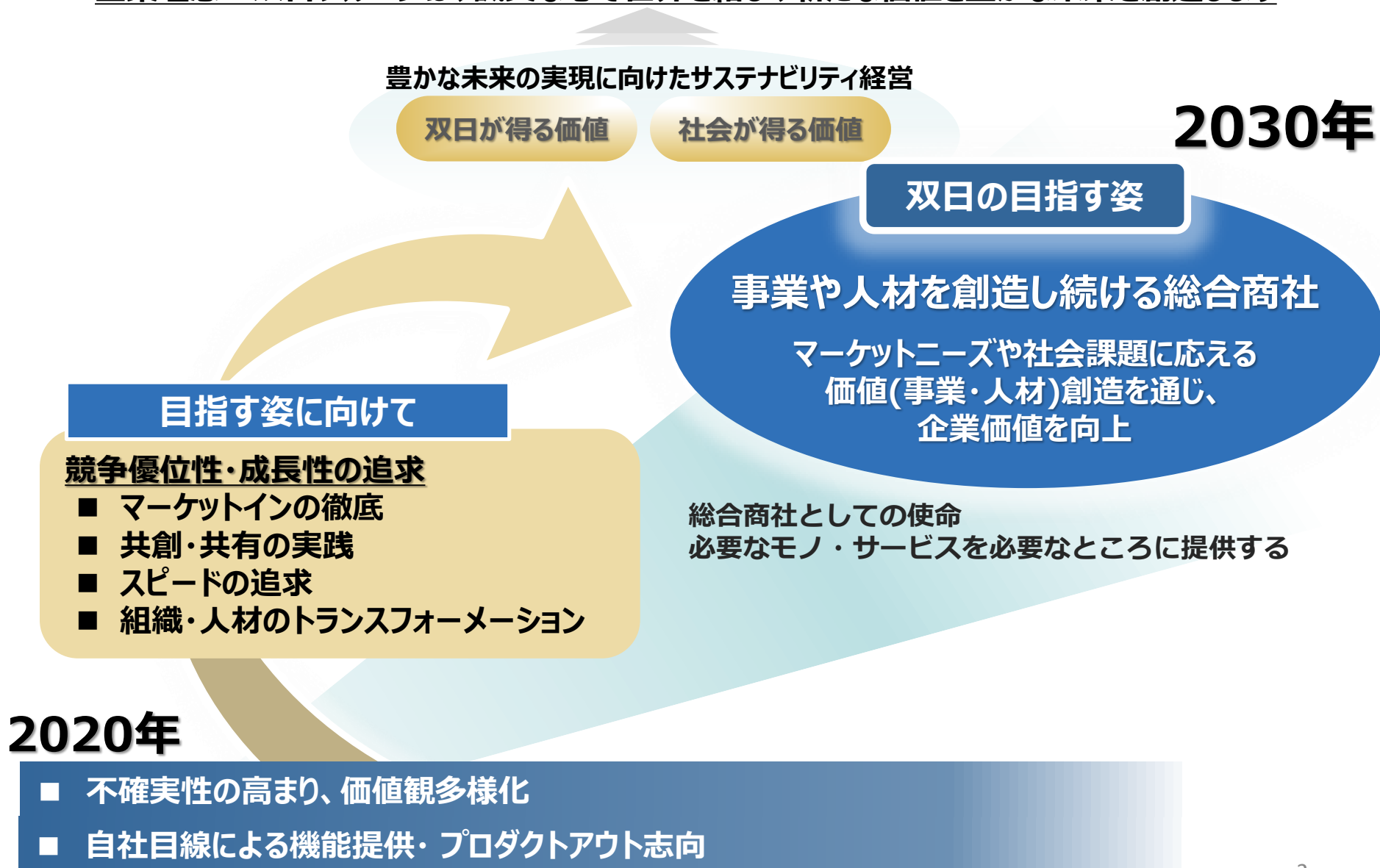
本資料に掲載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、業績を確約するものではありません。実際の業績等は、新型コロナウイルス感染症の収束時期や、内外主要市場の経済環境、為替相場の変動など様々な要因により、大きく変動する可能性があります。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。

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。

# 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

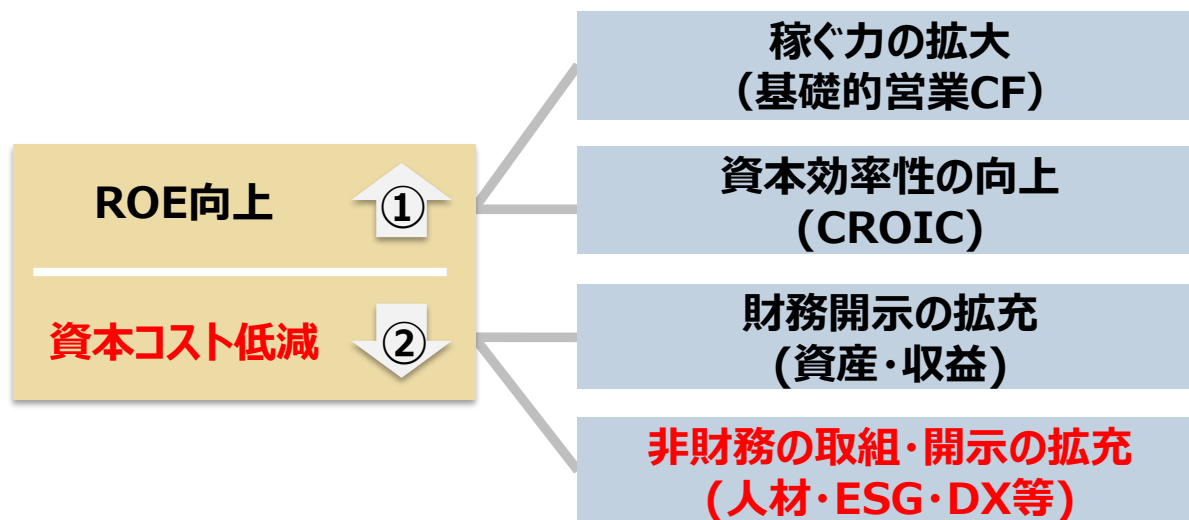
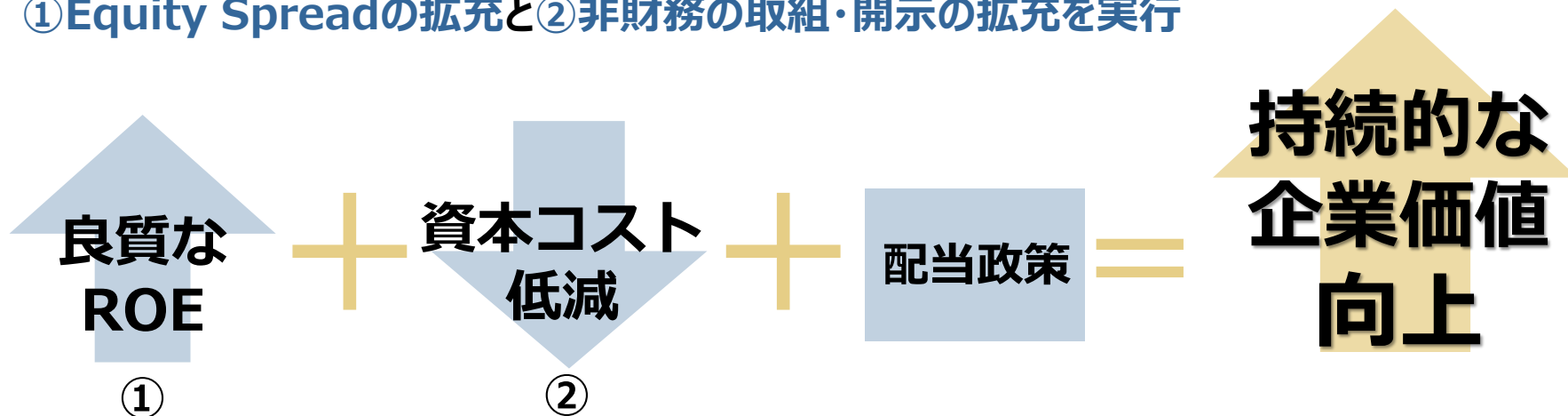
\*2 基礎的CF = 基礎的営業CF + 調整後投資CF - 支払配当金 - 自己株式取得

# PBR 1倍超に向けて

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



# 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

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

双日の目指す姿（2030年）：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

メガトレンドを踏まえたマーケットニーズや社会課題

- 環境問題に対応する脱炭素・サーキュラーエコノミーの実現
- 新興国における豊かさの拡大と成長
- 先進国における新たな社会課題への対応



総合商社「双日」の強み、強みとしたいところ

- Market-inの徹底
- 共創と共有の実践
- スピードの追求

## 成長戦略

- 社会課題としてのエッセンシャル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

# 注力領域について

注力領域を以下として設定し、リソース（人材・資金）を集中  
その体制構築のため機構改革を実施

## エッセンシャルインフラ・サービス

途上国の成長

環境問題

人口増加・高齢化

- 人口増・経済成長に付随する**インフラ・エッセンシャルサービス需要**
- 社会環境の変化に伴う**新しいインフラ・付随サービス**

▶ **足元の着実な成長**を実現すべく注力する領域

## 成長市場におけるマーケットイン志向

途上国の成長

環境問題・食料問題

デジタル化

- マーケットイン・デジタル化による**成長市場川下(リテール)事業**
- 成長の過程における嗜好の変化などを通じた**市場の創造**

▶ **ベトナムを始めとする東南アジア及びインドなど成長するマーケットに入り込み、共に成長していくこと**を狙う領域

## 素材・サーキュラーエコノミー

環境問題

資源循環

デジタルも含めたテクノロジー

- 大量消費型からの**ニーズの変化から生じるリサイクル等循環型社会型事業**
- SDGsなど**環境意識の高まりへの対応**に応じたバイオ素材事業

▶ **従来型ビジネスからの変革**をメインに取り組む領域

# 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

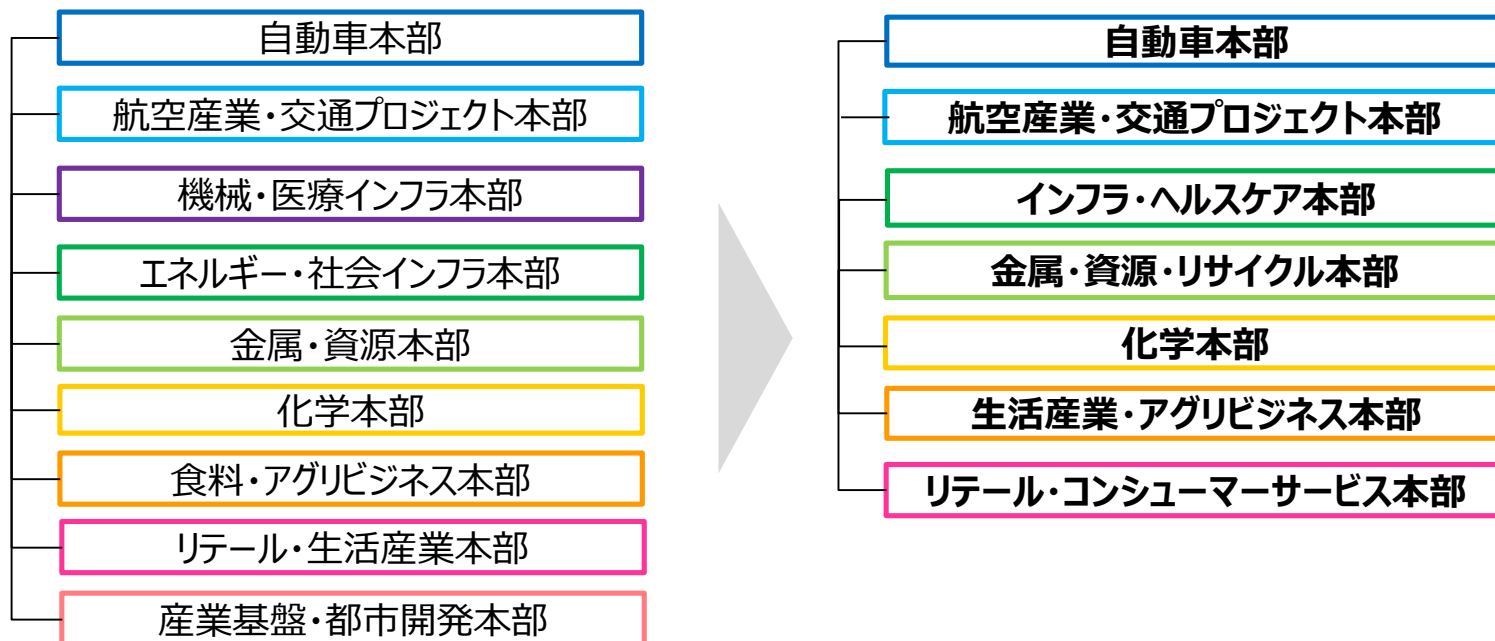
従前の資源関連ビジネスでの変革並びにリサイクルビジネスへの取り組み強化

### 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

# 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

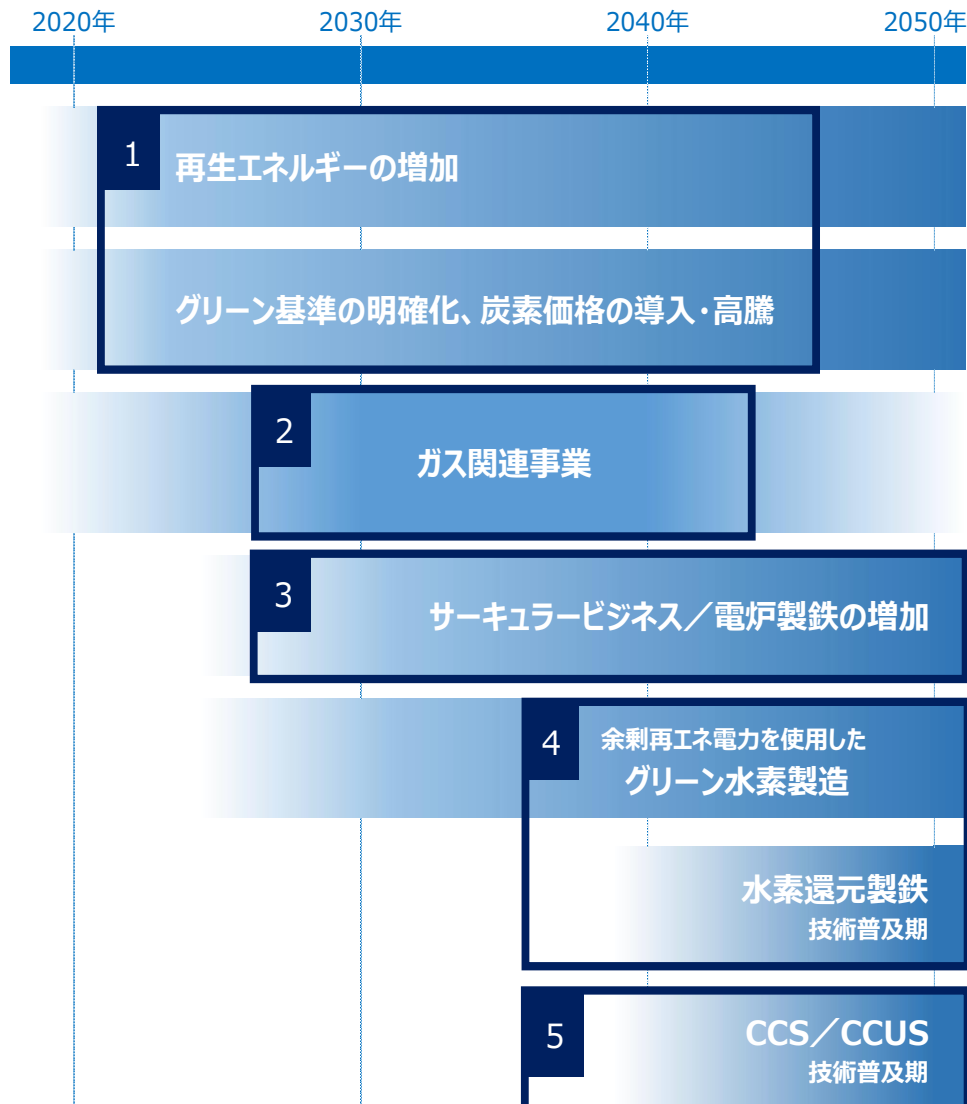
#### 外部規範

タクソノミー等の動向注視



# 背景にある技術動向の見立てと、双日の対応

## 年代ごとの技術動向の見立てに即して、対応を決定



### 技術動向、世の中の動き

- ◆ 2020年代は、各国が政策的に再生エネルギー市場の拡大を図ることが予想される。
  - ◆ 特に、欧州タクソノミーなどによる製品・サービスのグリーン基準の明確化や、炭素価格（炭素税・排出権取引価格）の制度導入・高騰の可能性がある。
- ◆ 再生電力の普及時（トランジション期間）には、その不安定さを補う電源として、火力発電の中でもCO2効率に優れたガス火力発電が必要。
  - ◆ ブルー水素やアンモニアの製造期待。
- ◆ 電炉の普及が加速する可能性がある。
- ◆ 再生エネルギーが普及すると、余剰電力が発生しやすくなる。その余剰電力を使用した「グリーン水素」の普及が加速していく可能性。
  - ◆ また、このような安価な「グリーン水素」が普及することにより、2040年代以降に、技術開発中の水素還元製鉄が、軌道に乗る可能性がある。
- ◆ 2040年代以降に、技術開発中のCCSや、CCUSの普及期を迎える可能性がある。

### 双日の対応、考え方

- ◆ 既存事業のSCOPE1/2を2030年までに6割削減（内、SCOPE2は2030年までにネットゼロに）。
  - ◆ 保有する一般炭権益を2030年までにゼロに。
  - ◆ 再生エネルギーも含めた、環境エネルギー事業を行うべく、リソースを集約し強化している。
- ◆ 石炭火力発電は行わない。
  - ◆ 2℃シナリオでは、2040年代からガス火力発電の需給が減少見込み。当社は1.5℃シナリオも含めて、事業耐性を確認。
- ◆ 電炉関連ビジネスにとどまらず、更に循環型社会への移行を事業機会として捉えて、各種事業を推進していく。
- ◆ 保有する原料炭権益を、2050年迄にゼロにする。
  - ◆ 具体的には、水素還元製鉄が軌道に乗る可能性がある「2040年代」まで埋蔵量が残存する資産について、座礁資産化の可能性を注視していく。
- ◆ CCS/CCUSが実用化されれば、脱炭素化に大きな変化が生じる。その為、技術動向を注視し、柔軟に方針を見直していく。

# 脱炭素ロードマップ<sup>o</sup>

## 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**  
内、Scope2は2030年までに**ネットゼロ**

\*1

\*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**

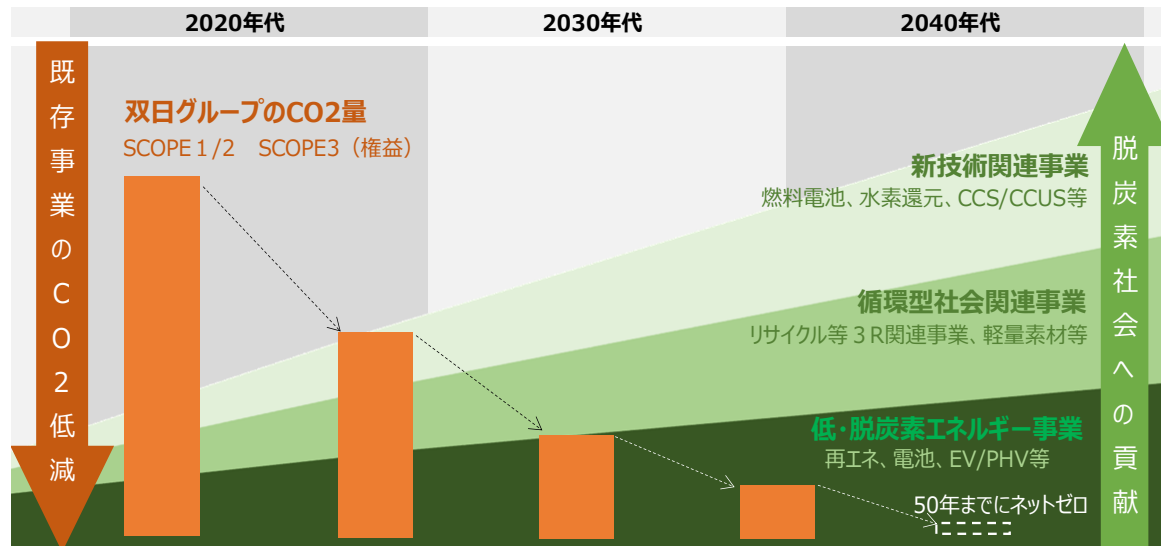
原料炭権益 : 2050年までに**ゼロ**

## 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

- 2019年度を基準年として、単体および連結子会社が対象。  
(2021年3月の目標発表時は基準年を2018年度としていたが、2019年度に買収した環境負荷の高い海外製紙事業会社を「既存事業」に含めるべく、基準年を2019年度とした。)
- 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

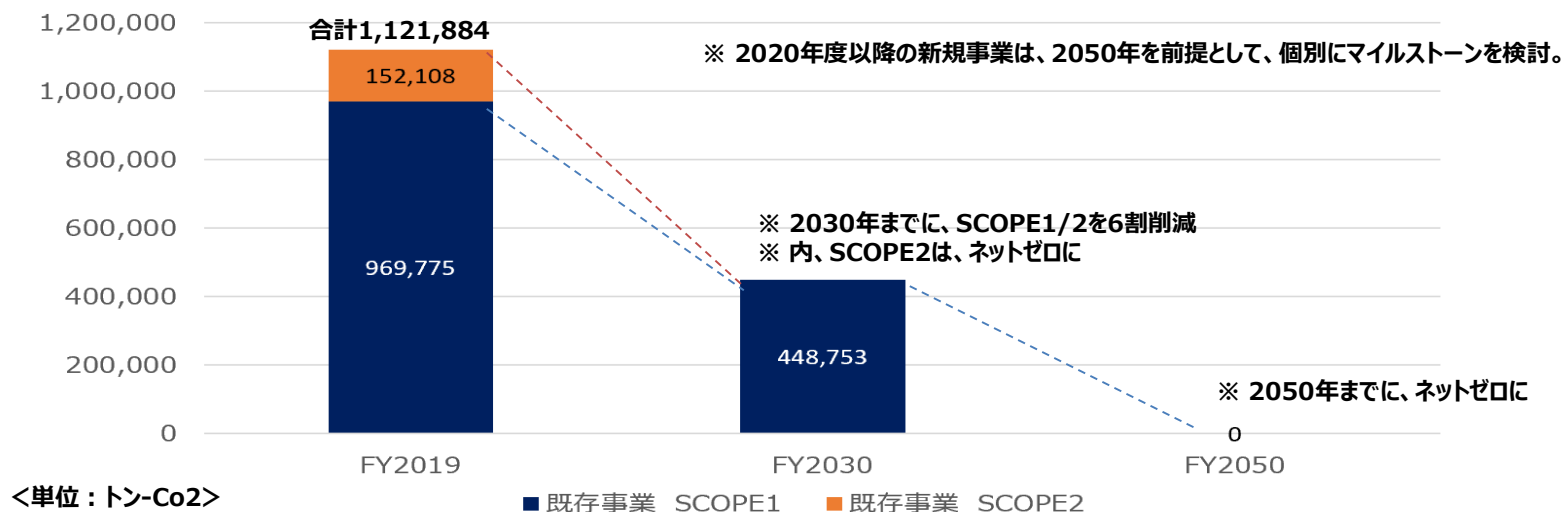
\*4

公表済みの「2030年までに半分以下にする」目標を前倒し

# 具体的なCO2削減方法

## <既存事業>

- まずは再生エネルギーという代替手段がはっきりしている電気（SCOPE2）の切替を優先。
- その上で、脱炭素の観点も含め、陳腐化が懸念される事業はEXITも含めて検討していく。
- SCOPE1は、燃焼効率の悪い石炭や石油焚きの設備について、更新の時期を捉えて優先的に切替を検討。尚、ガス焚き設備の場合、水素やアンモニアなどの代替手段の経済合理性がなく、技術革新が必要なため、もう少し長い目で見ている。
- 残存したCO2は証書でオフセット。ただし、その割合を極力少なくする方針。



## <新規事業>

- 既存事業と同じく2050年ネットゼロは変わらないが、中間目標である2030年は、個別にあるべきマイルストーンを検討していく。

▲ 上記を円滑に推進すべく、各事業に対する支援制度を検討中。  
本中計では、この支援制度を含む「人や組織変革の非財務投資」として、300億円を予算化。

# 2018年度以降の取り組み事例

## カーボンニュートラル (SCOPE1~3削減)

- ・洋上風力発電事業（台湾）
- ・バイオマス発電事業（日本）
- ・Loop社資本業務提携（日本）
- ・カーボンリサイクル研究開発事業開始（日本）
- ・水素サプライチェーン構築調査受託（中国）
- ・EVスタートアップ企業資本業務提携（日本）
- ・航空機用水素燃料事業参画（米国）
- ・太陽光発電事業（豪州）

## ガス関連事業 (トランジション事業)

- ・ガス火力発電事業株式取得（米国）
- ・Gas-to-Powerプロジェクト（インドネシア）
- ・天然ガス火力発電・淡水化事業参画（UAE）

## サーキュラービジネス (リサイクル)

- ・低炭素型マテリアルリサイクルモデル構築調査事業（日本）
- ・再生資源循環プラットフォームスタートアップ企業出資（日本）
- ・ケミカルリサイクル事業提携（日本）
- ・非石油由来化学品開発ベンチャー企業出資（日本）

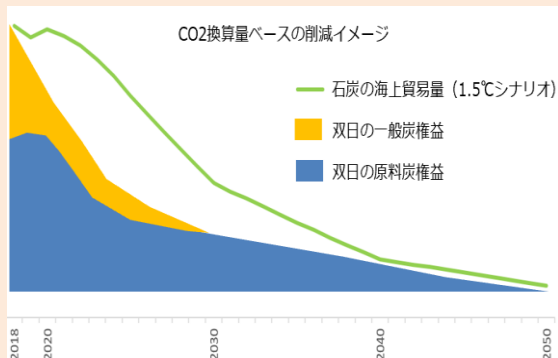
## ヘルスケア関連

- ・AI診断支援スタートアップ企業出資（米国）
- ・がん放射線増感剤開発会社出資（日本）
- ・遠隔医療サービススタートアップ企業出資（シンガポール）
- ・在宅見守りサービスベンチャー企業出資（日本）
- ・プライマリ・ケア事業クオリタス社出資（マレーシア）
- ・病院施設運営事業参画（豪州）
- ・次世代ワクチン研究開発企業出資（米国）

# 事業資産の転換の将来イメージ

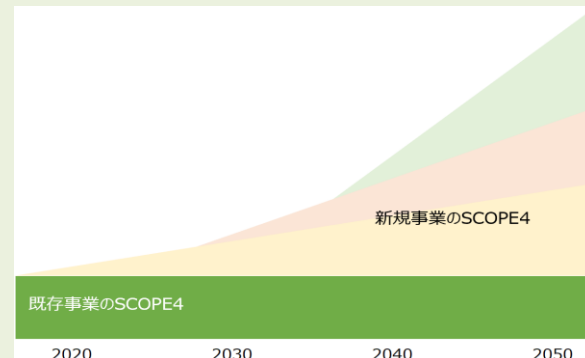
資産ベースでのグリーン比率の増加を目指す

一般炭権益 30年迄にゼロ  
原料炭権益 50年迄にゼロ



ブラウン事業

SCOPE1/2の一時的な増加以上に、  
SCOPE4の長期的な積み増し



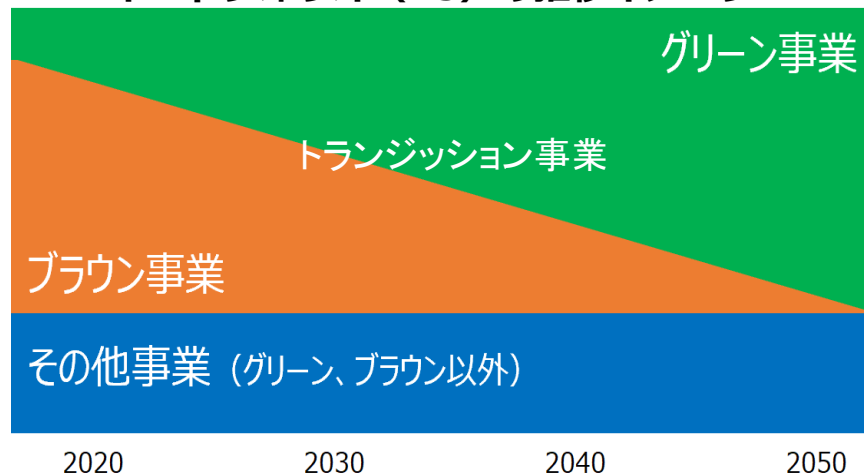
グリーン事業

## <考え方>

CO2負荷の高い“**ブラウン事業**”の比率を減らし  
世の中のCO2削減に貢献する“**グリーン事業**”や  
その“**トランジッションを支える事業**”を積上げ  
ポートフォリオ全体でのグリーン化を図ります。

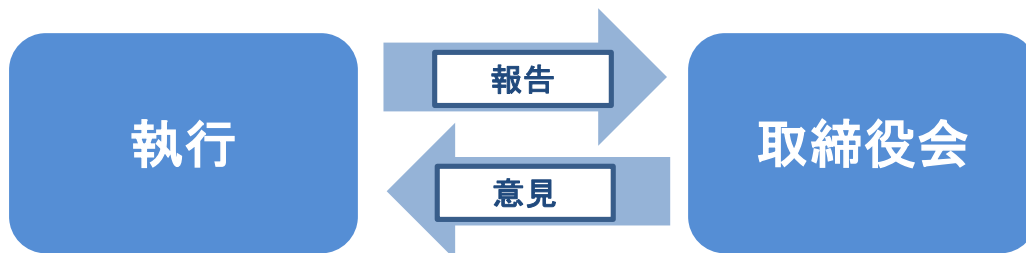
何をグリーン、ブラウン、トランジッションと  
見做すかは世界的に議論中ですが、先行する欧  
州タクソノミーの基準等も参照して参ります。

## ポートフォリオ (BS) の推移イメージ



# サステナビリティ推進サイクル

推進サイクルに即して、社内外の議論を深堀



毎年、ステークホルダーダイアログを実施



2018年度



2019年度



2020年度

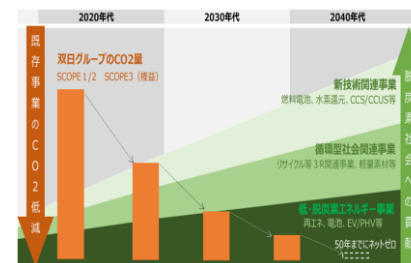


外部講師による  
本部長向け脱炭素勉強会  
(2019年度)

## 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。

2050年長期ビジョンの策定  
(2018年度)



各本部と脱炭素施策を議論  
(2019年度)  
ロードマップを策定  
(2020年度)

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

TCFDへの賛同表明  
シナリオ分析開始  
(2018年度)

### 対話／外部動向・視点の把握

- ステークホルダーダイアログ
- 外部講師による勉強会
- ESG対話・外部評価による気付き

### 開示

- 統合報告書、WEBページへの開示
- TCFD、SASBなど投資家の皆様が重視するフレームワーク等を意識

### 方針策定

- 関連する論点・考え方の整理
- 方針の策定
- 本部別にリスクと機会を整理

### アクション

- サステナビリティ委員会で定期モニタリング
- 新規投融資案件の審議
- 組織評価への反映

サステナビリティの  
推進サイクル

2018年度から各施策を実施



# サプライチェーンを含めた人権配慮 <中計2020>

- 長期ビジョン「サステナビリティチャレンジ」では、「脱炭素」に加え、「サプライチェーンを含めた人権配慮」を掲げている。
- 前中計(2017～2020)を、その準備期間と位置づけ、NGOのデータベースを使い、人権の『高リスク分野』を抽出。
- リスクが発生しやすい箇所を特定し、グループ企業、及びサプライヤーの対応についてアンケート、ヒアリング調査。



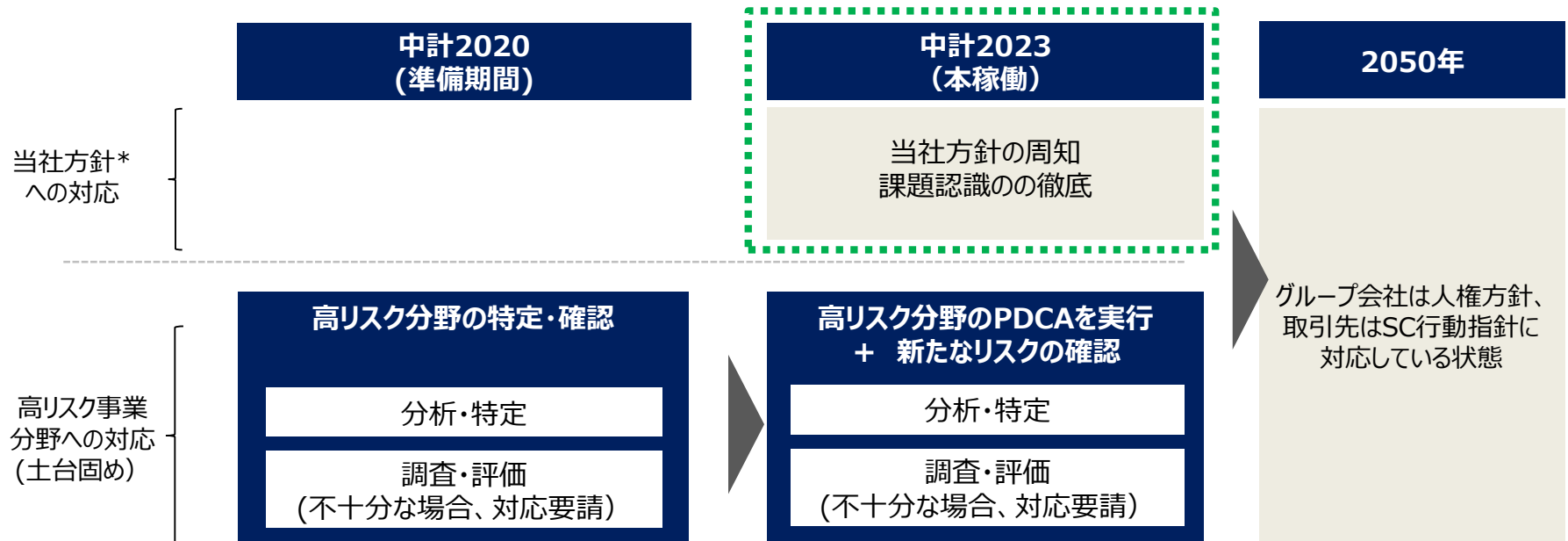
# サプライチェーンを含めた人権配慮 <中計2023>

## 本中計(2021~2023)の施策

### 1) グループ会社への、当社方針の周知・課題認識の徹底。

- ① 全グループ事業会社から、承諾書を受領（現在の入手率97%）。
- ② サステナビリティ推進室による全グループ事業会社との直接対話。

### 2) 前中計で特定・確認した「高リスク分野の対応」について、PDCAを実行し、課題認識の風化を防ぐと共に、外部コンサルの第三者意見を取り入れ、新たなリスクを抽出するなど、PDCAを深化。



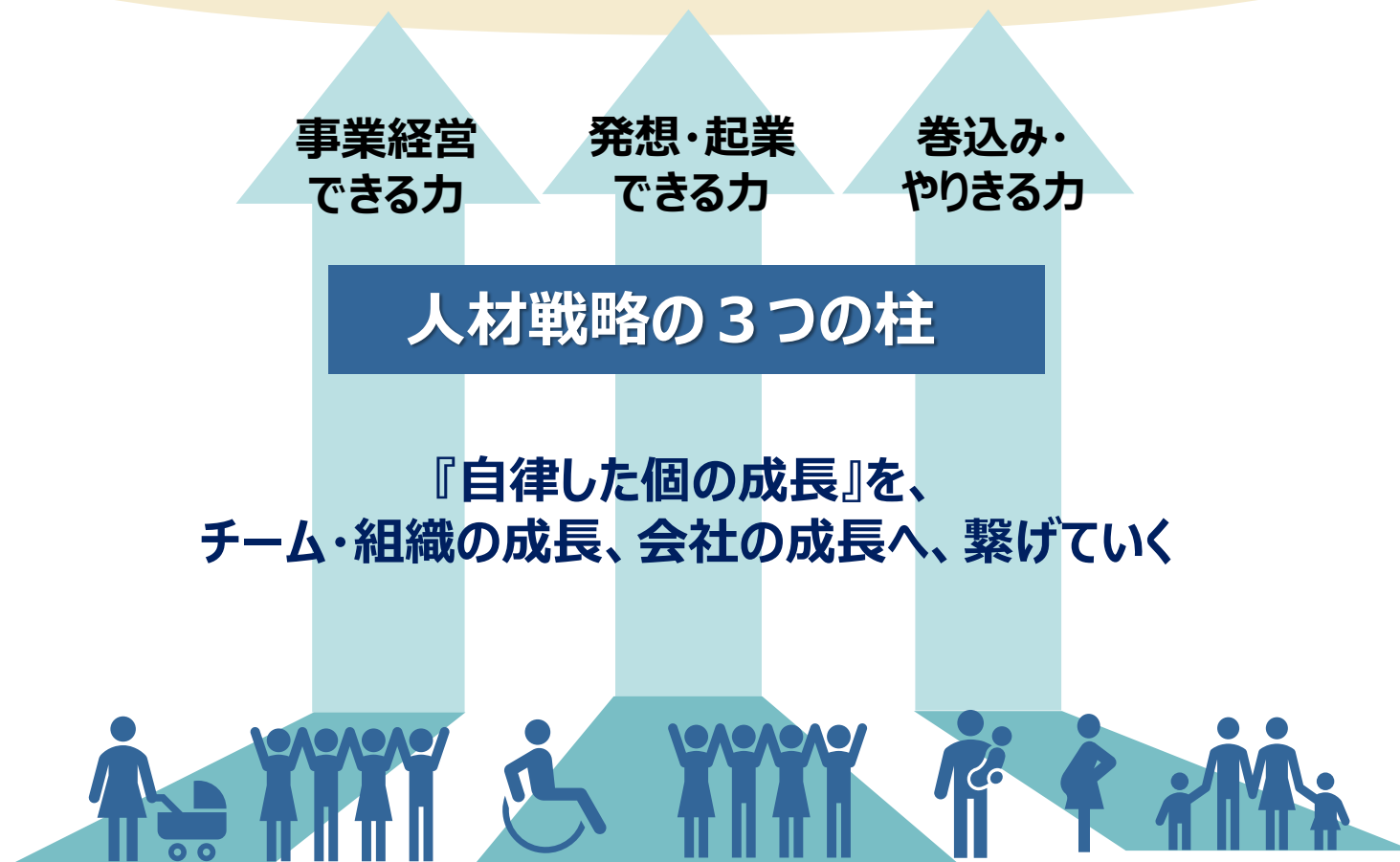
\*双日グループ人権方針、  
双日グループサプライチェーンCSR行動指針 等



# 人材/多様性を競争力に

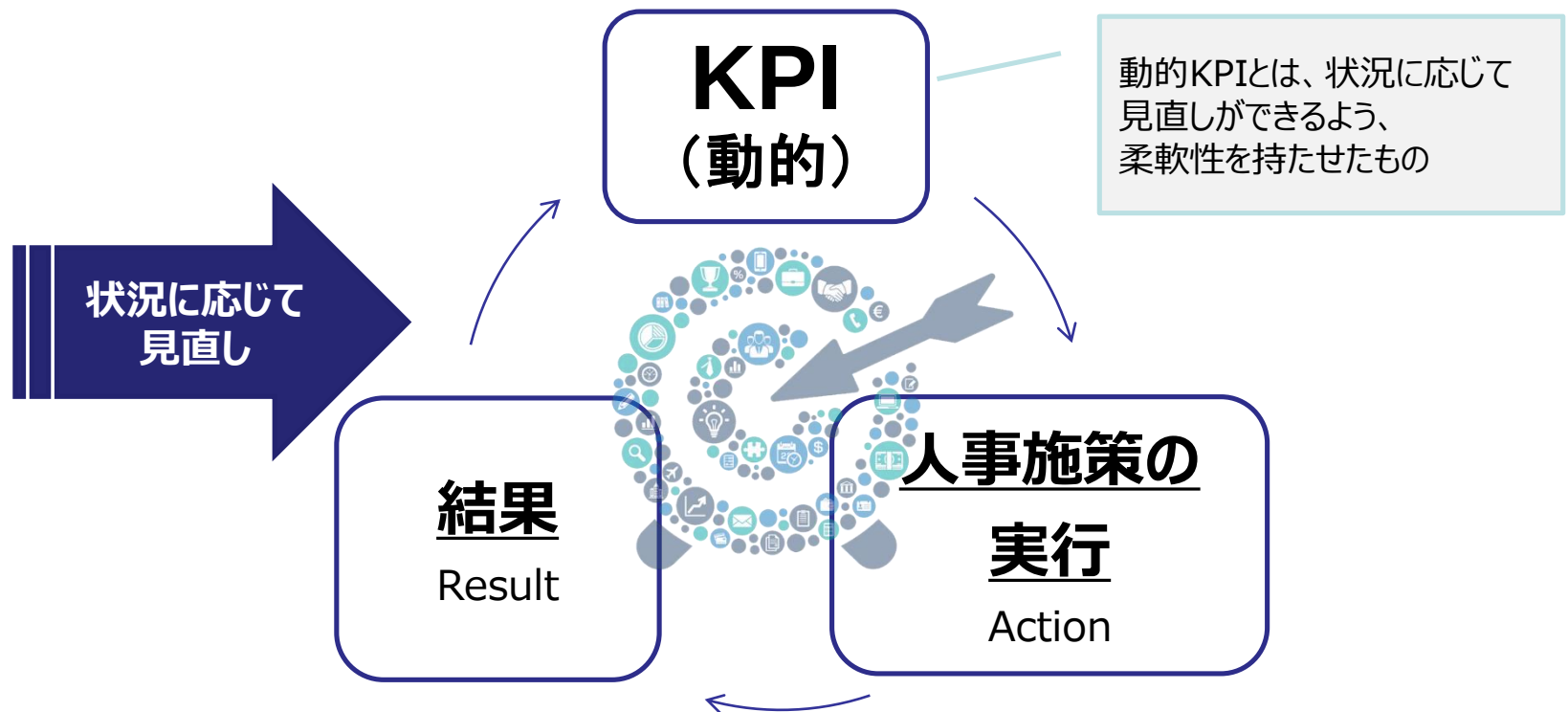
- 変化を機会に変え、価値創造できる人材の輩出を目指し、人材戦略に3つの柱を据えて多様性と自律性を備える「個」の集団を形成し、2つの価値を創造していく

**目指す姿：多様性と自律性を備える「個」の集団**



# 人材に関するKPI（1）

- 「人材に関するKPI」における各種人事施策の理解・浸透度を、定量的に効果測定し、データを用いた当社の人づくりを実行していく
- KPIを基にした人事施策の実行状況について、外部環境や浸透状況の変化を見極めながら、場合によっては具体的施策の見直し等を行う



# 人材に関するKPI（2）

外部環境や人事施策の浸透状況の変化を見極めながら、状況に応じて見直しができるよう、「動的KPI」を導入

各種施策

KPI

成長を  
実感

成長  
実感

チャレンジ指数  
70%  
(2023年度)

挑戦指数  
・本人意欲  
・職場環境

サーベイ  
90%以上  
維持

成長・貢献  
実感指数

サーベイ  
90%以上  
維持  
(現状86%)

挑戦を  
促す

挑戦

多様性を活かす

デジタル  
人材

デジタル基礎  
研修修了者  
総合職 全員  
(2023年度)

デジタルエキスパート人材比率  
25%以上 (2030年度)

女性  
活躍

女性総合職  
海外経験者  
40%  
(2023年度)

女性社員比率  
50%程度 (2030年度)

女性課長職比率  
20%程度 (2030年度)

外国人  
人材

海外グループ会社CxO  
50%  
(2025年度)

育児  
休暇

育児休暇取得率  
100% (2023年度)

健康  
経営

二次健診受診率  
70% (2023年度)

多様性と  
自律性を  
備える『個』  
の集団

2030年  
事業や人材を  
創造し続ける  
総合商社

共創と共有

組織・人材の変革

マーケットイン

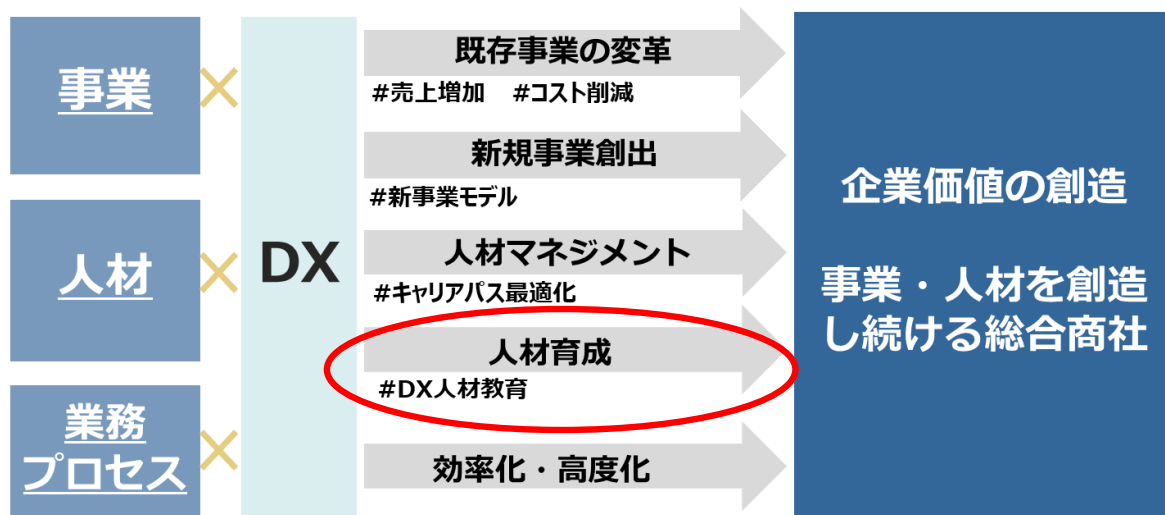
人的資本拡充

人的資本活用

価値創造

# デジタル人材

- 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、全社員が持つべき共通言語と位置づける



## デジタル人材の体系化

社内外のデータ及びデジタル技術を活用し、事業モデルや業務プロセスをどう変革していくかを構想でき、実践できる人材を「デジタル人材」と定義し、デジタル人材を計画的に育成していくことで企業価値向上を目指す

### DX人材育成

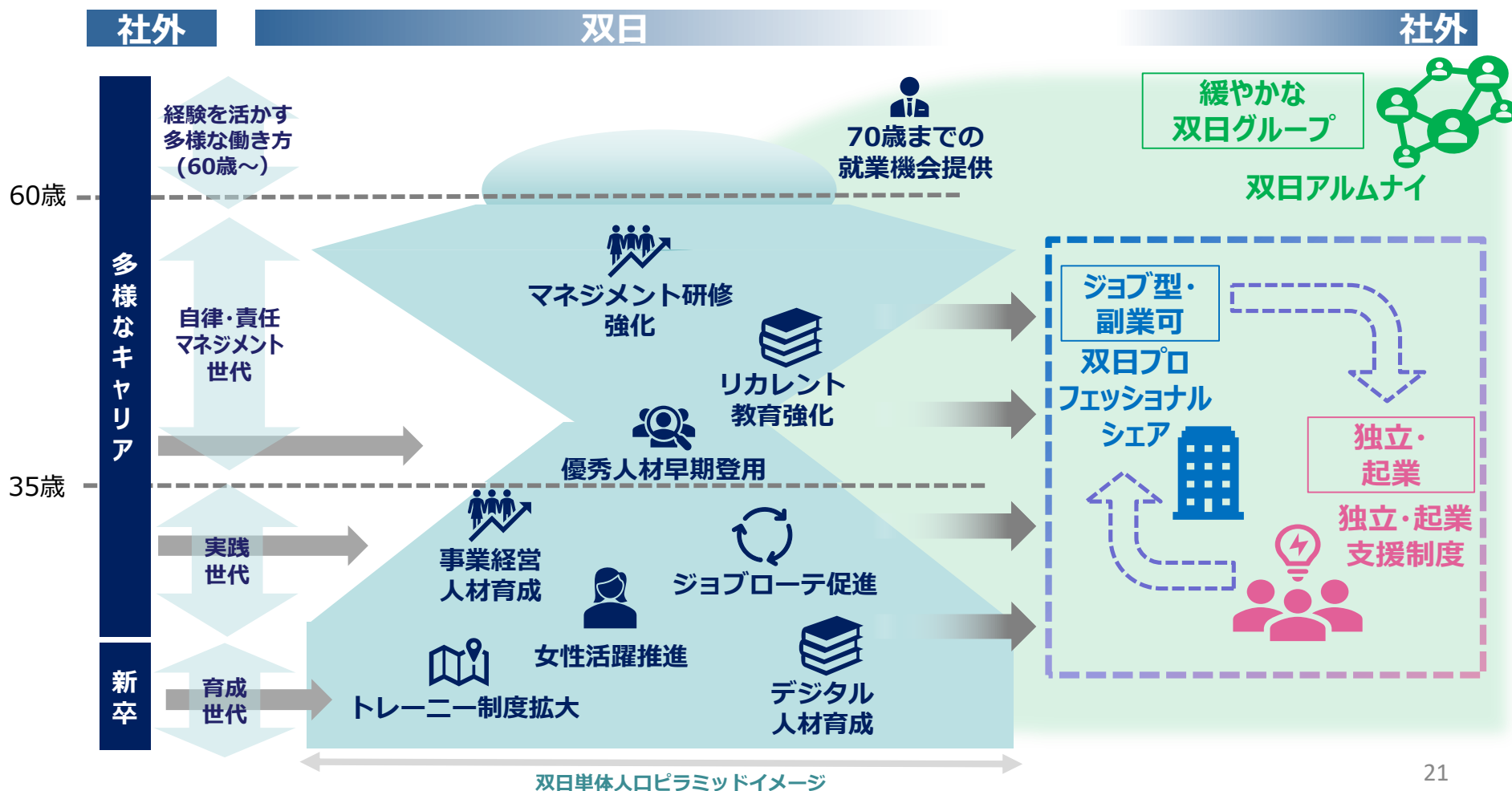
- 全社員が個別事業でデータ活用できるレベルまで全社的な底上げ・リテラシー向上を目指す
- ITパスポート必修化、統計検定等の取得の奨励

### 外部リソースの活用

- データサイエンティスト、実装プログラマーの確保（買収、業務委託）

# 人材/仕組みの構築

- 2030年に『事業・人材を創造し続ける総合商社』となるための第一歩として、多様な働き方・キャリアパスを提供、社員主導で多様な働き方を選択できる仕組みを構築
- 挑戦を促し、成長を実感してもらうサイクルを作り、自律的な人材を育成していく



# 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



社外取締役3名→**4名**へ



取締役 (社内) 4名

## 監査役会



社外監査役 3名



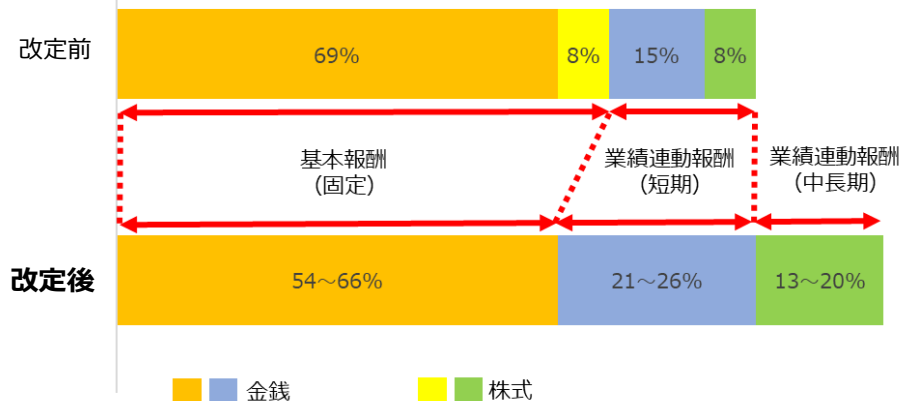
監査役 (社内) 2名

## 取締役・監査役のスキルマトリックス開示

| 氏名         | 藤本 昌義          | 田中 精一        | 平井 龍太郎 | 後藤 政郎 | 内藤 加代子 | 大塚 紀男         | 齋木 尚子 | 朱 殷卿  |
|------------|----------------|--------------|--------|-------|--------|---------------|-------|-------|
| 役職         | 代表取締役社長<br>CEO | 代表取締役<br>CFO | 代表取締役  | 取締役   | 取締役    | 取締役<br>取締役会議長 | 取締役   | 取締役   |
|            |                |              |        |       | 社外 独立  | 社外 独立         | 社外 独立 | 社外 独立 |
| グローバル      | ●              | ●            | ●      | ●     | ●      | ●             | ●     | ●     |
| 事業経営       | ●              |              | ●      | ●     |        | ●             |       | ●     |
| 経営企画       | ●              |              | ●      | ●     |        | ●             |       |       |
| 法務         |                |              |        |       | ●      |               | ●     |       |
| リスクマネジメント  |                | ●            |        |       |        |               |       | ●     |
| M&A 投融資・金融 | ●              |              |        |       | ●      |               |       | ●     |
| 財務・会計      |                | ●            |        |       |        | ●             |       |       |
| 人事         |                |              | ●      |       |        |               | ●     |       |
| 内部統制       |                | ●            |        |       |        |               |       |       |
| 環境・社会      |                |              |        |       | ●      |               | ●     |       |

## 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





*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。