



# 2022年3月期決算

## 中期経営計画2023

### – Start of the Next Decade – 進捗

2022年 5月2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。

## 2022年3月期 経営ハイライト

## 当期純利益

(当社株主帰属)

823 億円

- 22/3期実績は石炭市況の上昇および非資源事業での堅調な推移により、**823億円**と前期比で大幅増益 **★双日発足以来過去最高益を達成**

## 基礎的営業CF

1,287 億円

- 自動車・化学等コロナ禍からの回復と、堅調な商品市況が貢献

## ネットDER

1.1 倍

- 投資実行を加速するも、財務体質は引き続き堅持

## 投資実行額

1,500 億円

- 中計3カ年で3,300億円の投資を計画する中、初年度で1,500億円の投資を実行

## ROE・ROA

ROE 12.2%

ROA 3.3%

- 引き続き、ROE3カ年平均10%超、ROA3%超（最終年度）を目指す

## 株価

+29% 上昇

- 2021年度 高値 2,102円（終値）、年度末終値 2,017円

## PBR

0.64 倍

- 中計3カ年期間でのPBR1倍超を目指し、企業価値向上に取り組む

## 株主還元

年間配当**106円**  
(前期比**56円増配**)

- 配当性向**30.1%**、中間45円/期末61円

※2021年10月1日を効力発生日とする株式5株につき1株の株式併合を実施

## 2023年3月期 見通し

## 当期純利益

(当社株主帰属)

850 億円

## ROE

11.4 %

## 株主還元

## 基礎的営業CF

1,130 億円

## ROA

3.2 %

112 円

(年間配当予想)

## ネットDER

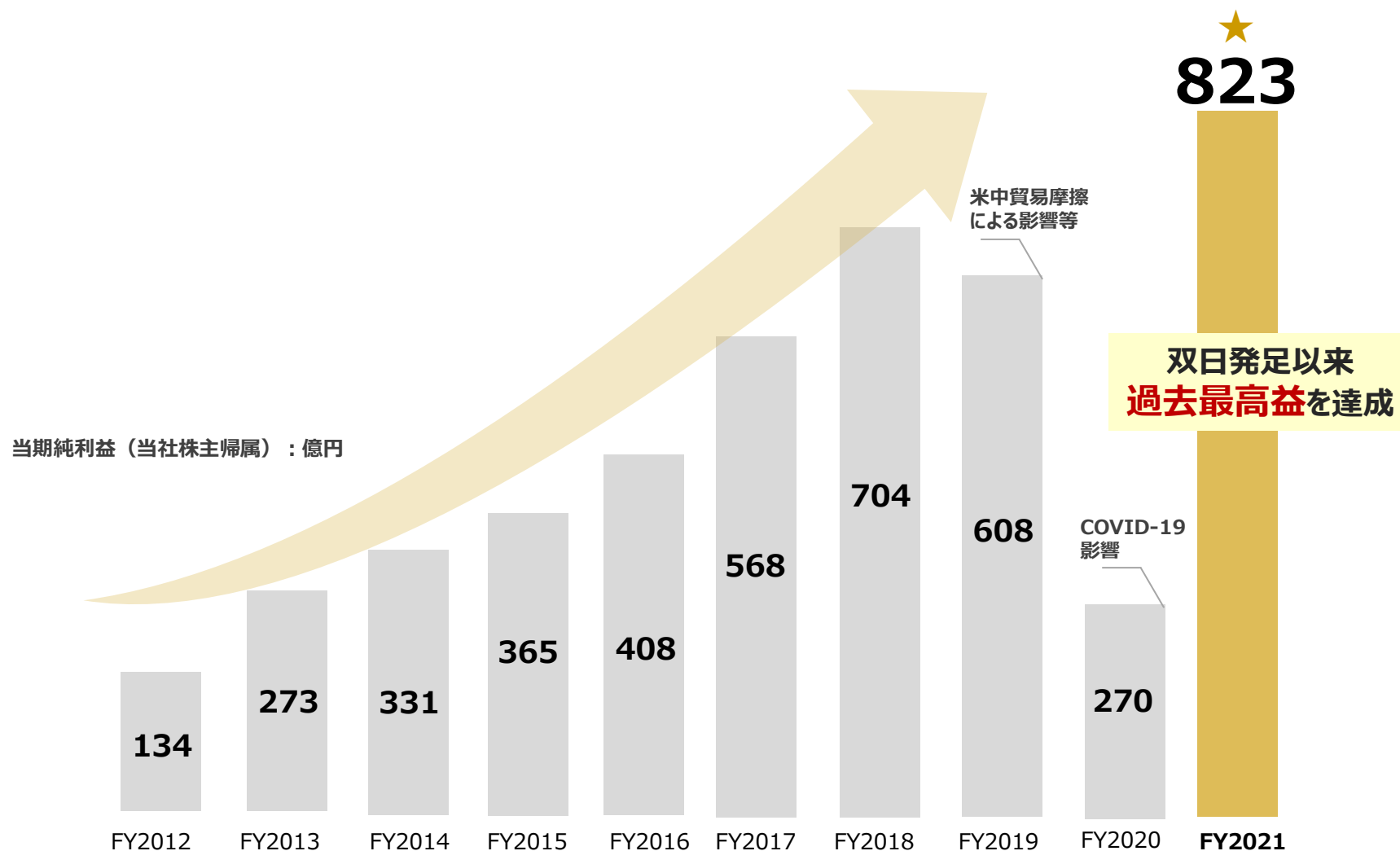
1.1 倍

## 投資実行予定額

1,500 億円

# 業績推移

- 外部環境の変化・影響を受けるも、通期当期純利益は、双日発足以来**過去最高益**を達成



# 2022年3月期 決算実績

- 石炭市況の上昇および非資源事業での堅調な推移により、  
22/3期実績は**823億円**と前期比で大幅増益 ★過去最高益
- 基礎的営業CFは堅調に推移し、キャッシュを伴う利益を創出
- 座礁資産化回避に向けた将来リスクに対する前広な打ち手として、一般炭権益等の手当を実施

|                   | 21/3期<br>実績 | 22/3期<br>実績    | 前期比<br>増減 |
|-------------------|-------------|----------------|-----------|
| 当期純利益<br>(当社株主帰属) | 270億円       | <b>823億円</b>   | +553億円    |
| 基礎的<br>営業CF       | 602億円       | <b>1,287億円</b> | +685億円    |
| ROE               | 4.5%        | <b>12.2%</b>   | +7.7%     |
| ROA               | 1.2%        | <b>3.3%</b>    | +2.1%     |
| 配当                | 50円         | <b>106円</b>    | +56円      |
| 自己資本              | 6,190億円     | <b>7,280億円</b> | +1,090億円  |
| ネットDER            | 1.0倍        | <b>1.1倍</b>    | +0.1倍     |
| 投資                | 960億円       | <b>1,500億円</b> | +540億円    |

| 単位：億円                  | 21/3期<br>実績 | 22/3期<br>実績 |
|------------------------|-------------|-------------|
| 当期純利益<br>(当社株主帰属)      | 270         | <b>823</b>  |
| ■ 自動車                  | 11          | <b>71</b>   |
| ■ 航空産業・交通プロジェクト        | 18          | <b>47</b>   |
| ■ インフラ・ヘルスケア           | 82          | <b>66</b>   |
| ■ 金属・資源・リサイクル          | ▲18         | <b>341</b>  |
| ■ 化学                   | 58          | <b>126</b>  |
| ■ 生活産業・アグリビジネス         | 46          | <b>64</b>   |
| ■ リテール・<br>コンシューマーサービス | 49          | <b>50</b>   |
| ■ その他                  | 24          | <b>58</b>   |

# キャッシュフロー・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<br>3カ年累計実績<br>(19/3期～21/3期) | 22/3期<br>実績 | 中期経営計画2023<br>3カ年累計計画<br>(22/3期～24/3期) |
|--------------|----------------------------------------|-------------|----------------------------------------|
| 基礎的営業CF (※1) | 2,190億円                                | 1,290億円     | 2,400～2,500億円程度                        |
| 資産入替 (回収)    | 1,700億円                                | 620億円       | 1,000億円程度                              |
| 新規投資 他       | ▲2,620 億円                              | ▲1,485億円    | ▲3,300 億円程度                            |
| 株主還元 (※2)    | ▲710 億円                                | ▲320億円      | ▲700 億円程度                              |
| 基礎的CF (※3)   | 560億円                                  | 105億円       | 6年間累計黒字                                |
| FCF          | 1,080億円                                | ▲740億円      |                                        |

(※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

(調整後投資CF＝会計上の投資CFに長期性の営業資産等の増減を調整したもの)

# 2021年度ふり返り・今後の注力方針

|                                     | 2021年度                           | 2022年度 -                                 |
|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------|
| 外部環境                                | 新型コロナウイルス影響                      | Withコロナ・ニューノーマル社会<br>地政学リスク（ロシア・ウクライナ情勢） |
| 成長実現のために<br>■ 競争優位性<br>■ 成長マーケットの追求 | 新規投資の実現・加速<br>既存ビジネスの収益構造の抜本的な変革 | 組織と人材のトランスフォーメーション／サステナビリティ経営            |

## 注力領域における着実な投資実行

- 注力領域を中心に1,500億円の投資を実行(非財務含む)
- 社会ニーズに応えるエッセンシャルインフラへの投資積み上げ
- マーケットイン志向に基づくリテール事業領域への投資
- 成長期待のあるポートフォリオの構築・見直し（低採算事業の資産入替も含む）
- CROIC（キャッシュROIC）の本部別導入
- 化石燃料等、将来の座礁資産化回避への手当

## 既存事業の伸長・着実な収益化、投資実行の加速

- ヘルスケア、サーキュラーエコノミー関連分野での具現化
- 東南アジア等における成長マーケットの取り込みを加速・強化
- 中計2023実行済み投資からの着実な収益刈り取り
- 実行済み投資の収益化遅れを挽回（Saigon Paper/MSV等）

## 価値創造戦略を支える基盤、サステナビリティ・チャレンジの推進

- 脱炭素、サプライチェーン人権対応の更なる推進
- 政策保有株の着実な削減
- 人的資本経営の実践・データドリブンでの動的人材KPI
- 将来の事業変革に向けたデジタル体制の構築

## 安定的かつ継続的に配当を実行

- 年間配当金は1株当たり106円（前期比56円増配）

- 安定的・継続的な配当性向30%程度実行の維持

## ROE向上

稼ぐ力の拡大  
資本効率性の向上

## 資本コスト低減

非財務の取り組み  
情報開示の拡充

## 配当政策

連結配当性向30%  
下限配当

# 成長戦略投資・注力領域

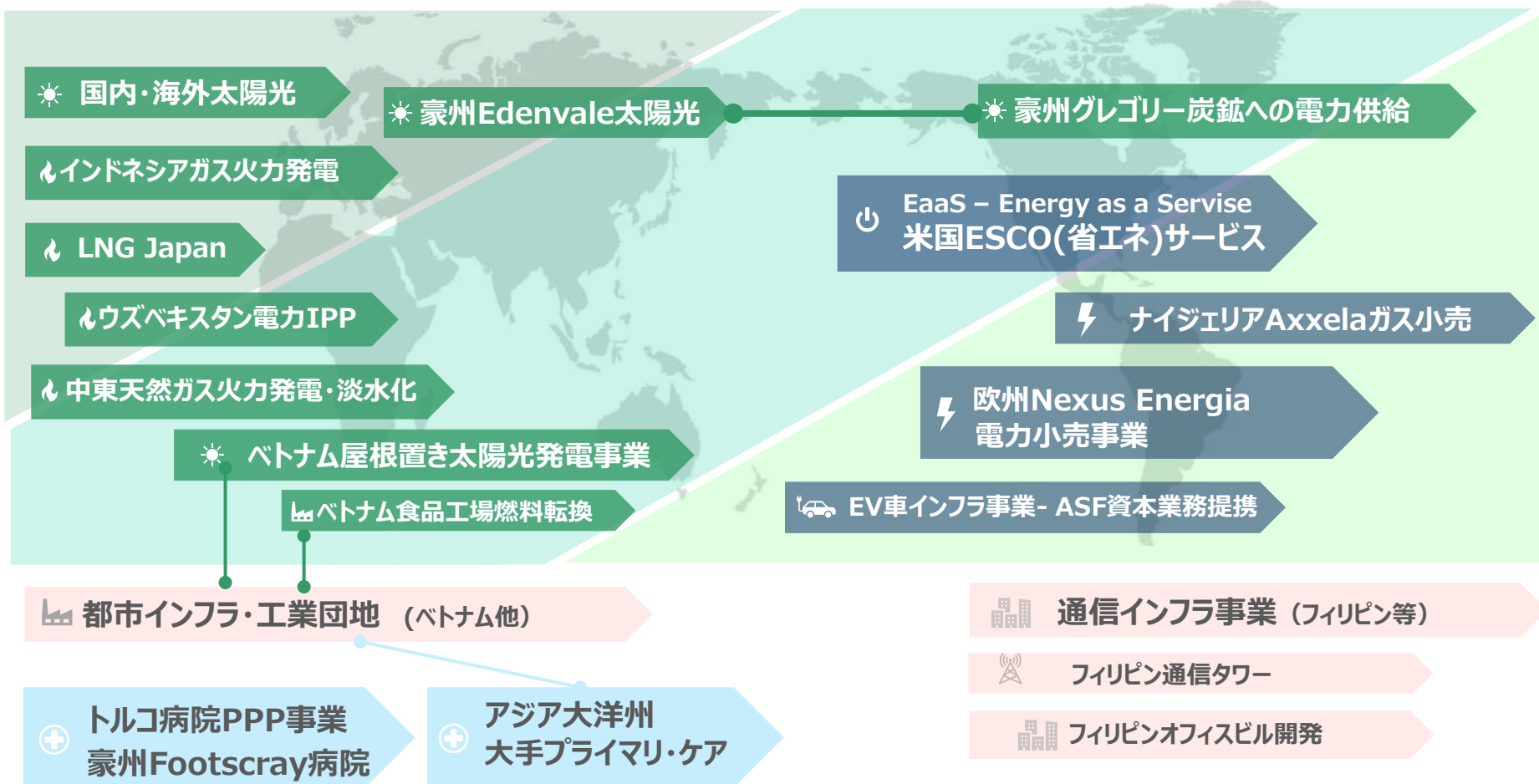
| 中計2023における注力領域                                                                                | 2021年度投資額 | 主な案件                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>足元の着実な成長</p> <p><b>インフラ・ヘルスケア</b></p> <p>社会課題としてのEssentialインフラ開発とサービス提供</p>                | 700億円     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 米国 ESCO（省エネサービス）</li> <li>■ 中東 天然ガス火力発電・淡水化</li> <li>■ アフリカ ナイジェリアガス小売</li> <li>■ 欧州 スペイン電力小売</li> <li>■ 豪州 太陽光発電</li> <li>■ 豪州 病院施設運営</li> <li>■ フィリピン 通信タワー</li> <li>■ フィリピン マニラオフィスビル開発</li> </ul> |
| <p>成長マーケットと共に成長</p> <p><b>成長市場×マーケットイン志向</b></p> <p>東南アジアやインドといった成長市場での<br/>リテール領域の取り組み強化</p> | 620億円     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 水産食品加工会社マリンフーズの全株式取得</li> <li>■ ベトナム最大手ビナミルク社と協業<br/>（牛肉製品販売会社を設立）</li> <li>■ ロイヤルホールディングスグループとの取り組み</li> <li>■ JALUXの公開買い付けを実施</li> <li>■ ゴールドマン・サックスと共同で賃貸住宅の<br/>バリューアップ事業運用会社を設立</li> </ul>       |
| <p>従来型ビジネスからの変革</p> <p><b>素材・サーキュラーエコノミー</b></p> <p>“Reduce, Reuse, Recycle”といった循環型事業の深化</p>  | —         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 伯ブラスケム社と100%バイオマス由来のPET<br/>原料製造に向けた合併会社設立を合意</li> <li>■ 国内でのケミカルリサイクルへの取り組みと合わせ、<br/>社会ニーズを捉え、競争力のある事業を推進</li> </ul>                                                                                 |

※22/3期において、  
投資実行は無し

# エッセンシャルインフラ・エネルギーソリューション・ヘルスケア

- 川上(案件開発)、川中(事業運営)の強化・案件形成加速・マーケットインの徹底による、川下(収益機会の幅出し)への新たな取り組み
- プラットフォーム型事業の獲得と機能強化（ボルトオン投資・複合化）による競争優位性の実現
- 既存事業（官民連携PPP）での安定収益基盤を確保し、社会課題・ニーズに応える医療・ヘルスケアソリューションの成長基盤を構築

経済成長と環境負荷低減が両立する高度な社会インフラの提供により、  
豊かで持続可能な地域社会を実現



# 成長市場×マーケットイン志向

- with/afterコロナを見据え、国内リテール領域にて複数の投資を実行し新たな機能を獲得
- ASEAN等成長市場における機能拡大、事業の幅出しも引き続き推進



多様化するニーズ・消費トレンドへの対応

新興国における「生活の豊かさ・利便性」への貢献



地域各国の成長ステージに応じた  
マーケットイン志向でのリテール事業の展開

- ・ベトナム食品流通事業
- ・ミニストップベトナム（コンビニ事業）
- ・ベトナム最大乳製品メーカービナミルクとの協業（牛肉製品の販売会社を新設立）
- ・リテール事業
  - ベトナム・インド・フィリピン・タイ

マーケットインアプローチによる  
機能拡大・収益性向上



**ROYAL HOLDINGS**  
外食・食品事業

**鷹島**  
ツナファーム  
マグロ養殖事業

**Marine Foods**  
水産食品加工事業

**Global MeatOne**  
畜肉加工・物流  
マーケティング

**Jalux JALUX**  
航空系商社  
EC事業

国内商業施設・不動産バリューアップ事業

- ・ゴールドマン・サックスとの賃貸住宅事業運用会社を設立

# 投資からの収益貢献進捗 – 中計2017・中計2020・中計2023

## 中計2017

累計投資額実績 約3,150億円

期首投資残高 約1,250億円

ROI 3カ年平均  
計画値 7%程度

21/3期実績

約90億円

22/3期実績

ROI 10%程度

約120億円

23/3期見通し

約100億円

3カ年収益貢献額

約300億円  
(中計発表時：235億円)

主な事業 トルコ病院事業 再生可能エネルギー事業 石炭・鉄鋼・化学品商社 等

## 中計2020

累計投資額実績 約2,600億円

期首投資残高 約1,400億円

ROI 3カ年平均  
計画値 7%程度

21/3期実績

約20億円

22/3期実績

ROI 10%程度

約140億円

23/3期見通し

約250億円

3カ年収益貢献額

約530億円  
(中計発表時：285億円)

主な事業 豪州原料炭事業 米国火力発電IPP事業 自動車ディーラー事業 等

## 中計2023

3カ年累計  
投資額  
計画値 (+非財務 約300億円)

約3,000億円

ROI 3カ年平均  
計画値 4%程度

21/3期実績

-

22/3期実績

ROI 1.6%程度

約20億円

23/3期見通し

約50億円

3カ年収益貢献額

約220億円  
(中計発表時：250億円)

主な事業 中東天然ガス火力発電・淡水化事業 スペイン電力小売事業 等

# 2022年度 取り組み方針

## 1. 経営環境認識 – 不確実性に対するレジリエンス

- 地政学リスクの不確実性が具現化（ロシア・ウクライナ情勢の影響と対応の見極め）
- 新型コロナウイルス影響は長期化・日常化し、ニューノーマル社会へ
- 脱炭素社会、SDGs達成に向けた社会課題への対応、ESG経営への要請
- デジタル化の浸透加速と拡大
- 金融緩和に端を発するインフレと対応策としての金利上昇

## 2. 成長戦略の着実な実現と達成 – 企業価値向上を推進・加速

- 実行済み投資案件の着実な収益力・競争優位性の向上
- 注力領域への高度な戦略、ニーズに基づく投資の厳選
- ヘルスケア・素材・サーキュラーエコノミー等新規領域取り組みの具現化

**2022年度 投資実行予定額 約1,500億円**

## 3. 組織と人材のトランスフォーメーション

- 「多様性を競争力に」人的資本経営の継続
- 「攻め」・「守り」両面からのデジタル化の取り組み・高度なデジタル人材育成計画
- 組織のトランスフォーメーション

# サステナビリティ・チャレンジ（脱炭素対応・サプライチェーン人権）

## 気候変動対応における進捗

- サステナビリティの実行フェーズとなる中計初年度として、「計測と把握」に注力
- カーボנקレジット、Scope3等新たな規範への理解深堀・対応を図りつつ、当社の機会への取り組みとして **Scope4（削減貢献量）** の議論を開始

|       |          |                                          |
|-------|----------|------------------------------------------|
| 減らすもの | Scope1,2 | : 自社事業において直接排出するCO2削減への対応／脱炭素社会に向けた企業の責務 |
| リスク   | Scope 3  | : 自社サプライチェーンにおいてCO2削減ストレスの高い業界への依存度を測り把握 |
| 機会    | Scope 4  | : 世の中のCO2削減への貢献量                         |

## GHG排出量削減に向けた着実な推進

| 双日の事業                                                                                                | サプライチェーン       |             |               |           |           |                  |           |                    |                      | SCOPE4               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|---------------|-----------|-----------|------------------|-----------|--------------------|----------------------|----------------------|
|                                                                                                      | カテゴリー 1        | 2           | 3             | 4, 9      | 10        | 11               | 12        | 15                 | 5,6,7,8,13,14        |                      |
|                                                                                                      | 購入した製品・サービス    | 資本材         | SCOPE1,2に含まない | 上流 + 下流輸送 | 販売した製品の加工 | 販売した製品の使用        | 販売した製品の廃棄 | 投資（主に持分）           | 廃棄物、リース出張、通勤、フランチャイズ | 代替物、機会               |
| 石炭<br>発電                                                                                             | 炭鉱の採掘<br>一般炭権益 | 炭鉱の重機製造     | 炭鉱使用燃料の調達     | 輸送        | —         | 石炭火力発電所<br>なし    | —         | 持分権益<br>一般炭権益      | 僅少                   | ガス火力発電<br>各種再エネ事業    |
|                                                                                                      | 油田の採掘          | 油田・発電所設備の製造 | 油田・発電所燃料の調達   | 輸送        | —         | 石油ガス火力発電所<br>発電所 | —         | 持分発電所<br>権益<br>発電所 | 僅少                   | 省エネサービス事業<br>各種再エネ事業 |
| <b>&lt;リスク&gt;</b> 石炭火力発電への廃止・削減圧力。<br><b>&lt;機会&gt;</b> 再生エネルギー事業。及びトランジション期間を支えるガス火力発電や、省エネサービス事業。 |                |             |               |           |           |                  |           |                    |                      |                      |

## サプライチェーン人権

- 国際的な人権対応要請の高まりを受け、**リスクマネジメントの観点**からグループ会社と**双方向の対話**による「課題認識の徹底」と、「PDCAによるリスク点検体制」を構築

＜国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」が定める人権対応のフレームワーク＞



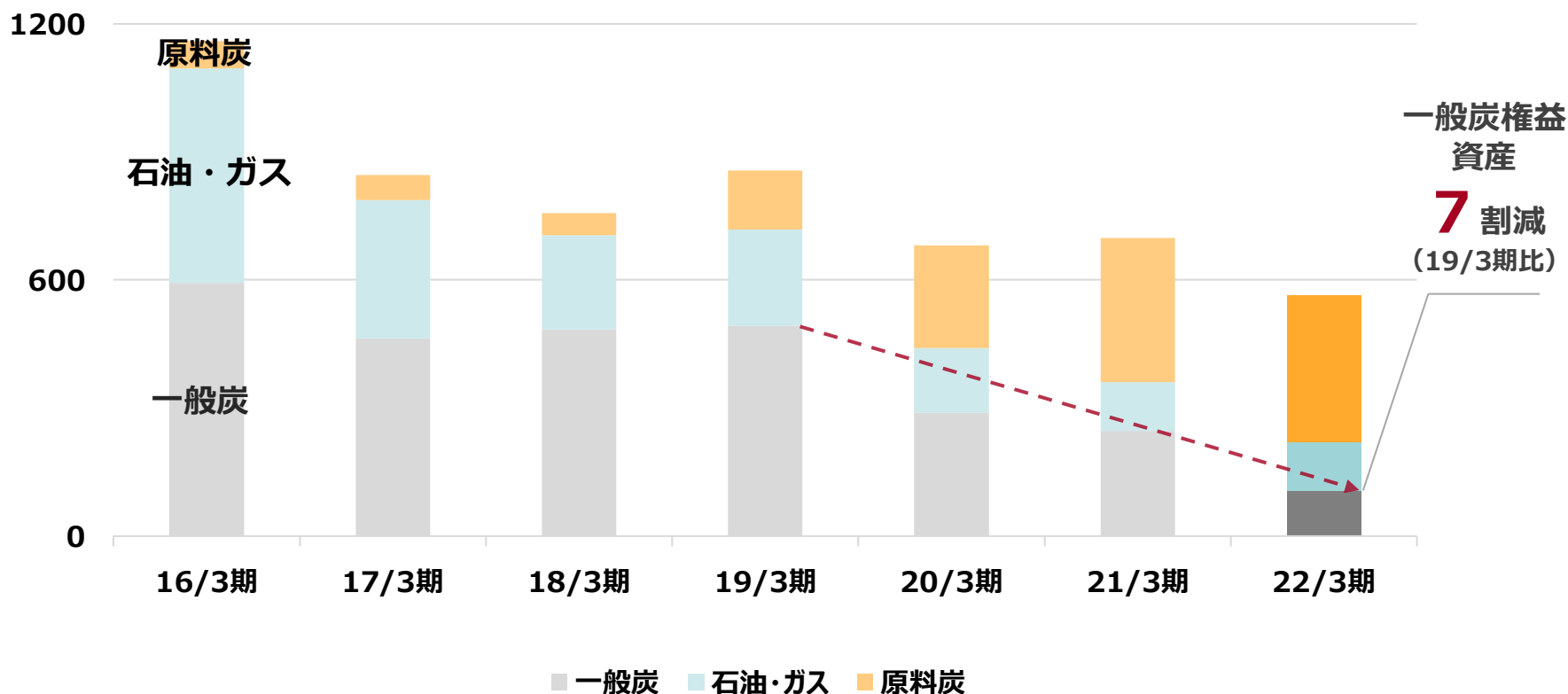
# サステナビリティ・チャレンジ（脱炭素対応）

## 石炭・石油ガス資産の削減実績 - 権益資産推移

### 脱炭素 ネットゼロ社会に向けた目標策定

- ✓ Scope1 2030年までに6割削減、2050年までにネットゼロ
- ✓ Scope2 2030年までにネットゼロ
- ✓ Scope3
- 一般炭権益 : 2025年までに半分以下、2030年までにゼロ
- 石油権益 : 2030年までにゼロ
- 原料炭権益 : 2050年までにゼロ

■ 簿価ベース  
■ 単位：億円



# 価値創造できる人材を創造するための人的資本経営

- 人材戦略における3つの柱と3つの力の強化によって、多様性と自律性を備える「個」が集団（チーム・組織）を形成し、イノベーションを起こし、価値創造していく

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



多様性を活かす

- 女性活躍推進
- キャリア採用
- 双日アルムナイ
- 海外CxO人材 …等



挑戦を促す

- Hassojitz PJ
- 双日プロフェッショナルシェアの  
設立・活用
- 独立・起業支援制度 …等



成長を実感できる

- ジョブローテーション
- 評価制度（フィードバック）
- 人事データ活用 …等

社員を支えるベース（健康経営、育児休暇取得、各種サーベイ等）



会社の成長  
企業価値向上

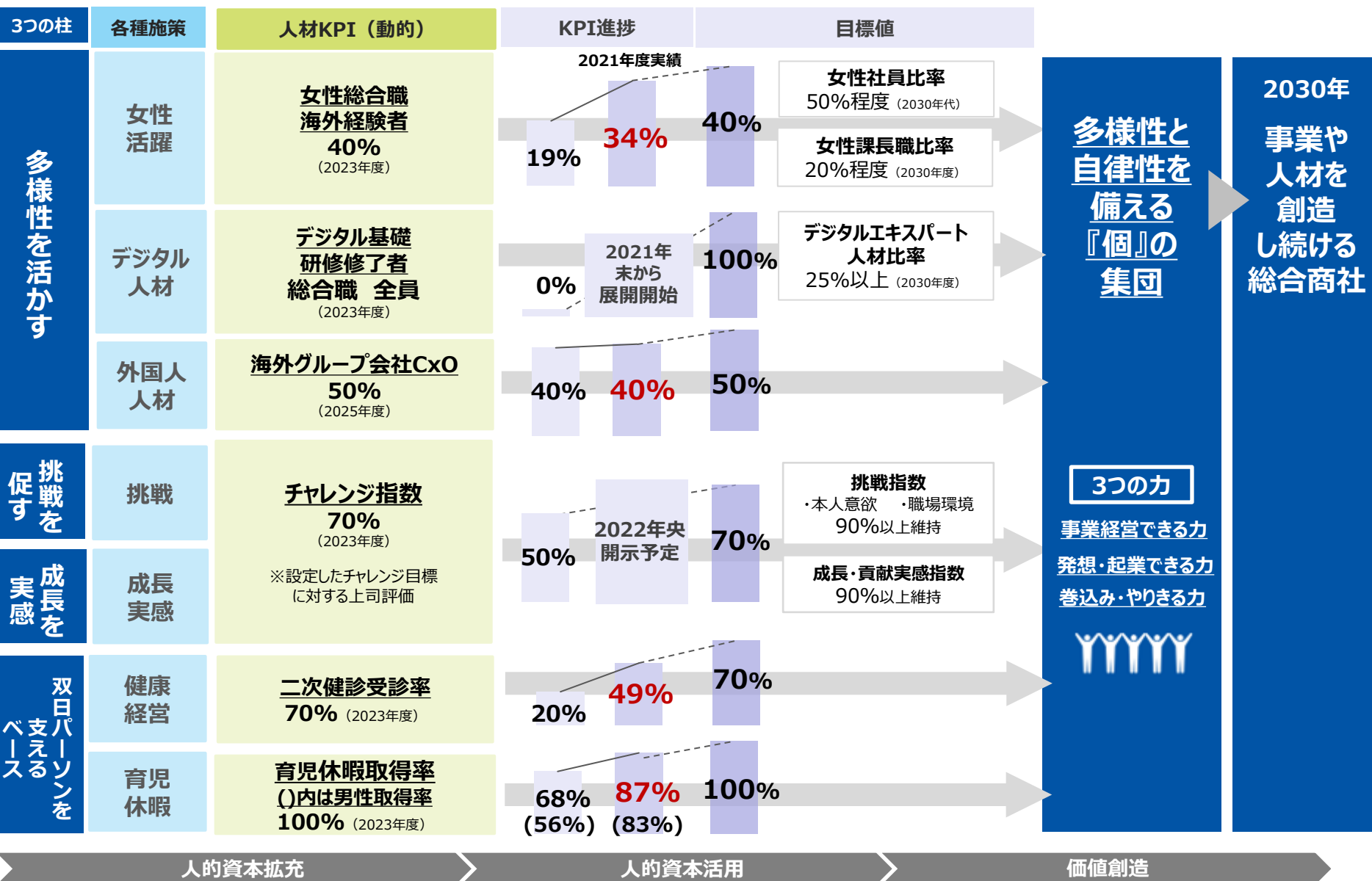


組織の  
成長・活性化



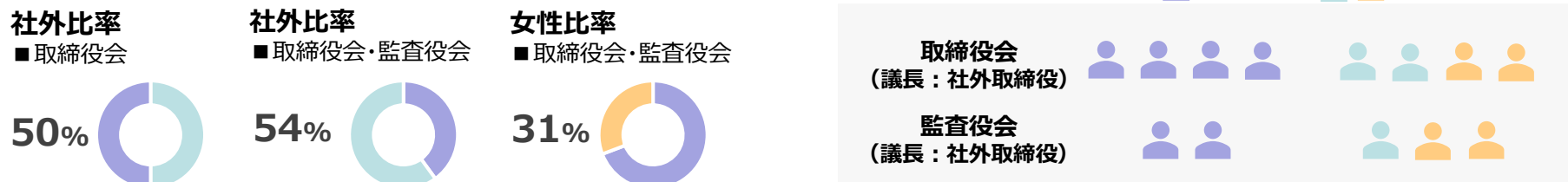
個人の成長

# 価値創造できる人材を創造するための人的資本経営（動的人材KPI）



# 価値創造戦略を支えるガバナンス（コーポレートガバナンス）

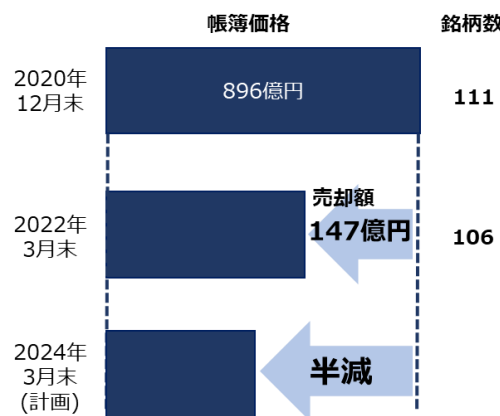
## ■ 透明性、実効性の高いガバナンス体制



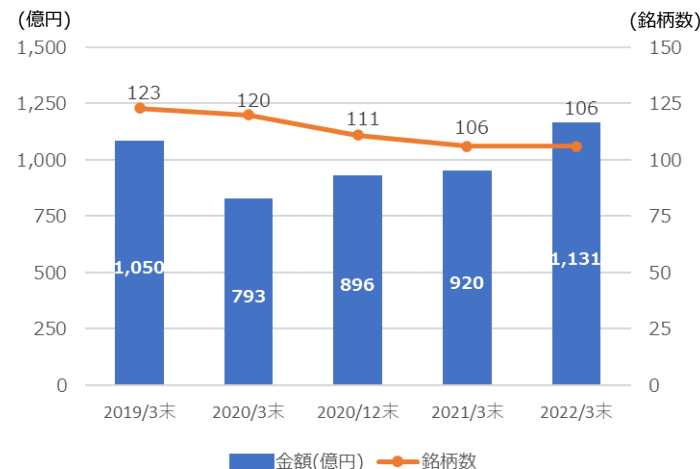
## ■ 政策保有株の縮減状況

- 2020年12月末時点の連結ベースの上場株式保有金額を基準とし、2024年3月末までに**半減**させていく方針
- 2020年12月末時点**896億円**に対し、2022年3月末までに**147億円分の売却**を実行
- 2022年3月末時点での保有金額は**1,131億円**となり、新規上場、新規買収先の保有銘柄及び保有銘柄の株価変動により増加

[政策保有株削減計画]



[政策保有株式（上場株式）の保有状況 / 連結ベース]



- 保有意義の見直しもしながら、計画通り2024年3月末には半減見込み、**更なる資本効率の向上を目指す**

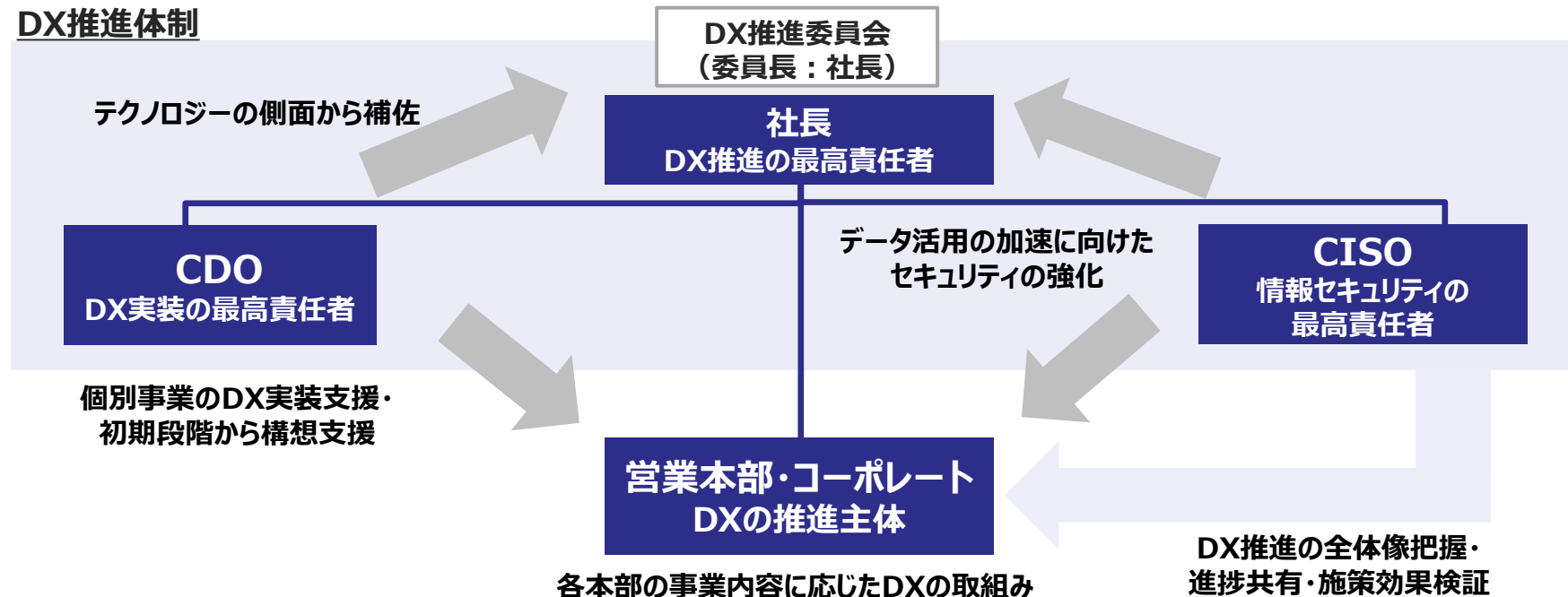
[政策保有株式（上場+非上場）の対資本合計比率 / 単体ベース]

|                            | 2019/3末 | 2020/3末 | 2021/3末 | 2022/3末 | 2024/3末       |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------------|
| 政策保有株式（上場+非上場）<br>帳簿価格（億円） | 1,051   | 825     | 957     | 1,193   |               |
| 連結資本合計（億円）                 | 6,615   | 6,219   | 6,545   | 7,639   |               |
| 連結資本合計比（%）                 | 16%     | 13%     | 15%     | 16%     | 10%未満<br>(計画) |

# DX戦略 取組みと今後の方針

- デジタル技術を活用して、事業モデル・人材・業務プロセス面での改革を進め、企業価値の向上を目指す
- 事業モデルの改革は、デジタル技術の実装・活用による既存事業モデルの変革と、新しい柱となる事業の創出の両輪で推進

## DX推進体制



## DX推進体制が整備され、具体的な個別実装による事業変革・創出の段階へ

|                  |           |                                                                                                                                         |
|------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| デジタル<br>人材<br>育成 | 基礎<br>レベル | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修設計、受講開始（デジタルマーケティング、プログラミング、IoT活用、情報セキュリティ等）</li> <li>・ 中計2023期間中の全総合職の履修を目指す</li> </ul>     |
|                  | 応用<br>レベル | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市場で求められる水準を踏まえ、学習到達レベルや受講要件、学習時間等を見直し</li> <li>・ 中計2023期間中に、応用・応用基礎人材として300名の履修を目指す</li> </ul> |

# 2022年度 定量目標

- 米ドル金利の上昇によるコストやインフレ影響、その他外部要因の不透明要素への備えを織り込み、更なる最高益達成を目指す

## 経営成績

|                   |           |
|-------------------|-----------|
| 売上総利益             | 3,000 億円  |
| 販管費               | ▲2,100 億円 |
| 持分法による投資損益        | 350 億円    |
| 税引前利益             | 1,200 億円  |
| 当期純利益<br>(当社株主帰属) | 850 億円    |
| 連結総資産             | 27,000 億円 |
| 自己資本 *1           | 7,600 億円  |
| ROE               | 11.4 %    |
| ネットDER            | 1.1 倍     |

前提条件：為替レート（年平均 JPY/USD）115

## 本部分別

単位：億円

|                    |     |
|--------------------|-----|
| ■ 自動車              | 60  |
| ■ 航空産業・交通PJ        | 45  |
| ■ インフラ・ヘルスケア       | 90  |
| ■ 金属・資源・リサイクル      | 510 |
| ■ 化学               | 125 |
| ■ 生活産業・アグリビジネス     | 30  |
| ■ リテール・コンシューマーサービス | 50  |
| ■ その他 *2           | ▲60 |

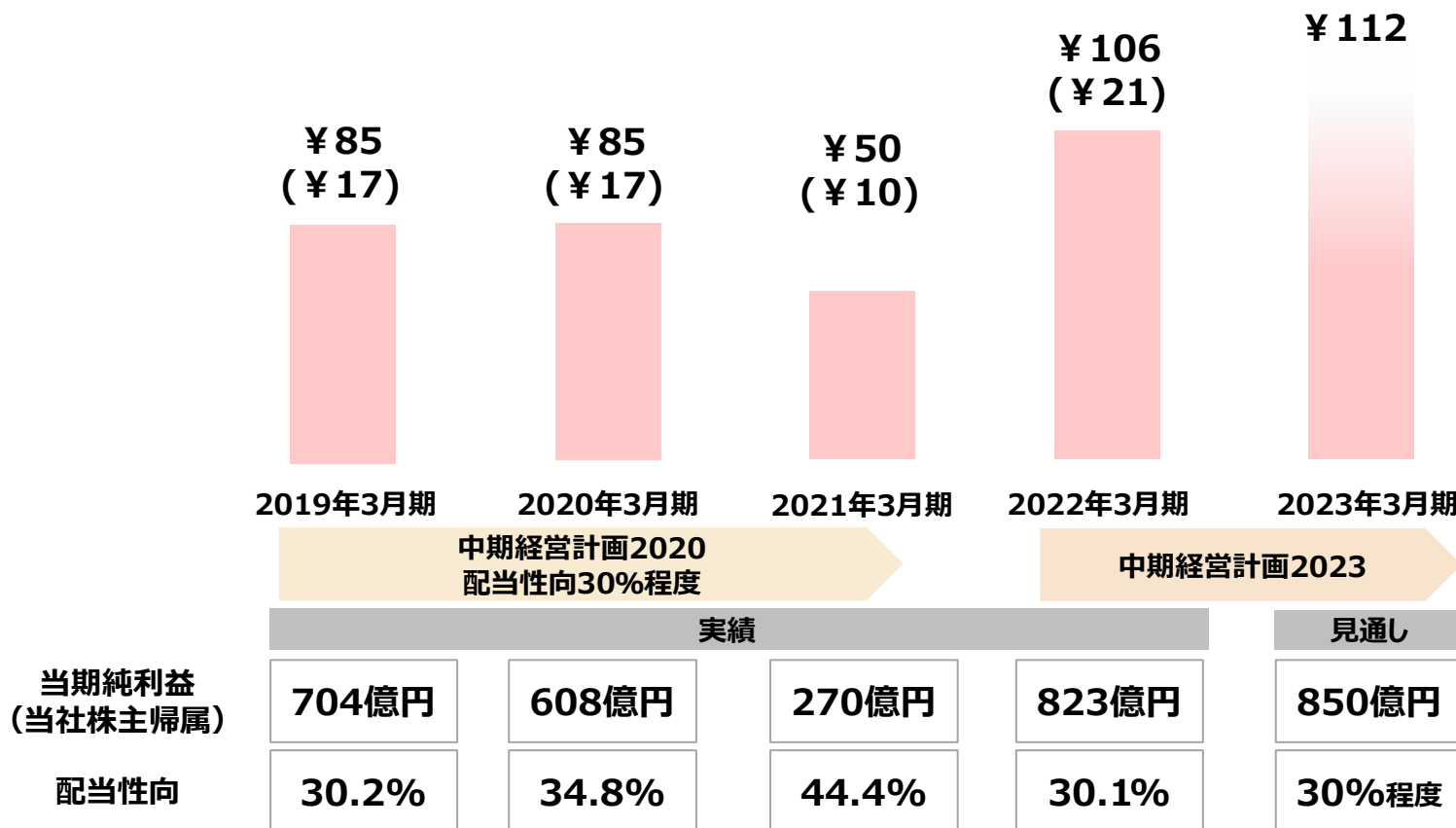
\*1 自己資本は、資本の「当社株主に帰属する持分」とし、ネットDERの分母及び自己資本比率の分子に使用しております

\*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

# 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株主価値を向上
- 連結配当性向30%程度を基本
- 下限配当：中期経営計画2023より、PBR1倍に至るまでは時価DOE4%、PBR1倍到達後は簿価DOE4%を設定



(注1) 2021年10月1日を効力発生日とする株式5株につき1株の株式併合を実施いたしました。19/3期～22/3期配当については、株式併合の影響を遡及した金額を記載しております。

なお、グラフ内 ( ) の金額は株式併合の影響を考慮しない金額を参考値として記載しています。

(注2) 21年度の1株あたり年間配当106円は、時価ベースDOEは6.1%であり、下限である時価DOE4%を超過した結果となりました。

# 外部からの評価

## 多様な人材がいきいきと働ける環境

### <女性活躍>

6年連続



2010年～



プラチナくるみんは  
2021年に取得

5年連続

2021 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

### <働く環境づくり>



## ESG 評価・指数

3年連続



リーダーシップレベル “A-”

Sustainability Award  
Silver Class 2021

S&P Global

4年連続

Member of  
Dow Jones  
Sustainability Indices  
Powered by the S&P Global CSA



FTSE Blossom  
Japan



FTSE4Good

## 開示に関する評価

6年連続



2021年は総合評価得点1位

New



New 第1回日経統合報告書アワード  
「グランプリ」受賞

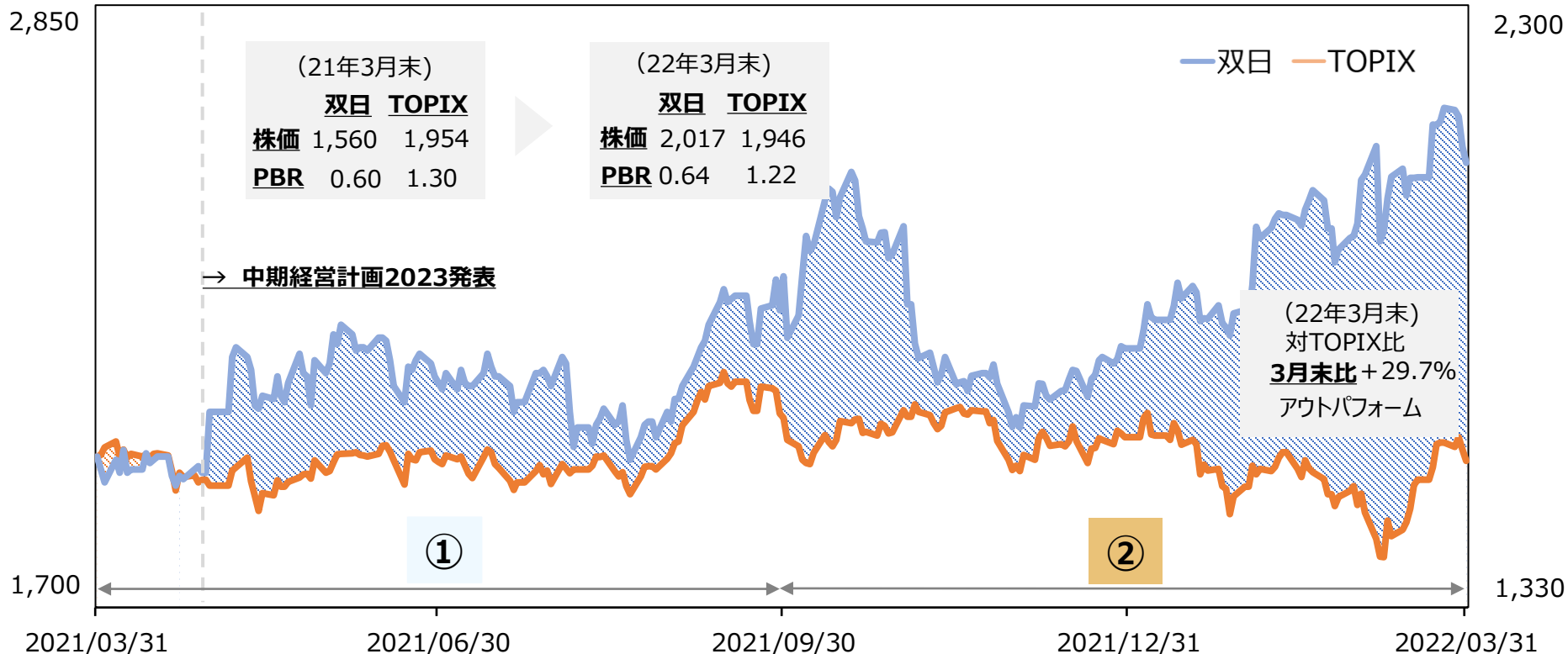


2021年  
GPIF の国内株式運用機関が選ぶ  
「優れた統合報告書」、  
「改善度の高い統合報告書」、  
「優れたコーポレート・ガバナンス報告書」  
選出

# 当社株価・PBR推移

(TOPIX (pt.))

(双日株価 (円))



主な  
ニュース  
リリース

## ① 22年3月期上期

- 株式併合に関するお知らせ (5株⇒1株、10/1効力発生)
- UAE天然ガス火力発電・淡水化事業へ参画
- ビジネスジェット事業においてケイマン諸島国籍機のチャーター運航を開始
- 豪州における日系企業が手掛ける中で最大規模の太陽光発電所建設開始
- インドネシア タンガーLNGプロジェクト インドネシア政府機関によるCCUS事業を含む開発計画の承認
- 双日、環境先進市場である欧州の電力小売事業に参入
- 次世代リチウムイオン電池の商業化に向けた共同開発契約締結

## ② 22年3月期下期

- ベトナムにおける屋根置き太陽光発電事業への参画
- 双日、急速な成長が見込まれるフィリピン通信タワー市場へ参画
- 株式会社JALUX株式に対する公開買付けの開始予定に関するお知らせ
- 米国で省エネルギーサービス事業に参入
- 次世代ワクチン技術を開発する米/VLP Therapeutics, Inc.に追加出資
- 双日、成長を続けるインド市場で消費財・食品の卸売事業に参入
- 使用済みプラスチック容器の効率的な回収・リサイクルの実現に向け、川崎市内マンションにて検証プロジェクト『POOL PROJECT KAWASAKI』を開始
- 日本ハム子会社である水産食品加工会社の全株式を取得
- 新しい育児休暇制度導入
- なでしこ銘柄に6年連続で選定
- ゴールドマン・サックスと賃貸住宅のバリューアップ事業を運用する新会社を共同で設立

\*クリックで上記ニュースリリースの詳細を閲覧できます

# 2022年度セグメント別 注力ポイント

## 自動車

- 東南アジア・中南米等の成長市場で当社強みのあるディストリビューター（卸売）事業、周辺事業拡大
- ディーラー事業(小売)でのデジタル技術活用によるCX向上推進、競争優位性構築の加速
- Mobility Serviceにおける新たな価値提供に向けた取り組み推進

## 航空・交通PJ

- ビジネスジェット事業における機能の幅出し
- JALUX、ロイヤルHD関連投資を通じた協業効果実現による収益最大化
- 北米鉄道事業（貨車リース・車両MRO）における需要取り込みを通じた収益の最大化

## インフラ・ヘルスケア

- 新たに参画した省エネ、ガス下流、電力小売等の複合的な取り組み、機能強化を通じた価値向上
- 民間クリニックチェーン等を起点とした事業としてのヘルスケア取り組みの深化
- 外部環境の変化に伴う機会や必要機能の取り込みを通じた再エネ・電源開発取り組みの継続
- 通信・インフラ関連など、着実な設備投資推進による新興国での成長需要の取り込み

## 金属・資源・リサイクル

- 2030年までの一般炭権益からの撤退完了前倒しに向けた取り組みを実施
- その他権益資産の見直しも含む事業ポートフォリオの変革と経営資源シフトを継続
- 持続可能な社会への貢献を目指し、サーキュラーエコノミー領域の取り組みを深化
- 豪グレゴリー原料炭鉱では坑内掘りへの着手含め競争力の向上を追求

# 2022年度 セグメント別 注力ポイント

## 化学

- メタノールなど知見ある領域における事業の拡大
- 従来型の化学品、合成樹脂等といったトレードが創出する足元収益の最大化
- バイオケミカルを始めとする環境やライフサイエンス分野等、将来を見据えた取り組みの具体化

## 生活産業・アグリビジネス

- 東南アジア肥料事業は厳しい事業環境となるものの、販売数量・シェアを落とさない販売施策、肥料・農業分野における幅広い需要を取り込み、事業・収益拡張を推進
- ベトナム畜産（Vinamilk）稼働開始、ベトナム製紙事業（Saigon Paper）における白字化実現を見込み、東南アジアのマーケット成長を取り込む
- 国内一次産業領域については農業・地域資源活用を軸に脱炭素・循環型社会実現への貢献を通じ、価値創造へ挑戦

## リテール・コンシューマーサービス

- ベトナムやインド等成長市場においては、既存事業の変革によるテコ入れ、ニーズを踏まえた新たな取組みを推進中、収益化の加速を目指す
- 国内リテール領域  
水産加工食品事業(マリンフーズ)、ロイヤルホールディングス、JALUX等実行済み投資先のグループ間連携や、相互機能活用による収益力・競争力強化を実行していく

