

2021年3月期 連結決算発表総合表 (国際会計基準)

2021年4月30日
双日株式会社

決算の主要特徴点

◆「中期経営計画2020」～Commitment to Growth～の最終年度となる当期は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大と多くの国における都市封鎖・渡航制限・外出自粛など感染拡大防止対策の影響等により世界経済は大きく減速した。各国政府が財政・金融対策を打ち出し、夏期には回復基調になったものの、変異株ウイルスの流行などにより感染拡大ペースが再加速している。先進国を中心にワクチン接種の普及が期待されるものの、依然として経済活動への影響が続いている。

当期の当社グループの業績は、海外自動車事業での販売台数減少による自動車の減収や、第1四半期におけるメタノール価格低迷及び合成樹脂取引の減少による化学での減収や木材取引の減少によるリテール・生活産業の減収等により収益は前期比減収となった。販管費の減少があったものの、売上総利益及び持分法による投資損益の減益に加え、前期の一般炭権益売却益の反動等によるその他の収益・費用の減益等により、当期純利益(当社株主帰属)は前期比減益となった。

(括弧内は前期比増減)

収益 16,025 億円 (-1,523 億円 / -8.7%)

- ・ 海外自動車事業での販売台数減少による自動車での減収
- ・ 第1四半期におけるメタノール価格低迷及び合成樹脂取引の減少による化学での減収
- ・ 木材取引の減少によるリテール・生活産業での減収
- ・ 前期における発電事業の資産入替の反動による減収

売上総利益 1,881 億円 (-324 億円 / -14.7%)

- ・ 石炭の価格下落や前期末における権益売却による金属・資源での減益
- ・ 前期における発電事業の資産入替の反動による減益
- ・ 海外自動車事業での販売台数減少による自動車での減益
- ・ 第1四半期におけるメタノール価格低迷による化学での減益

当期純利益(当社株主帰属) 270 億円 (-338 億円 / -55.6%)

- ・ 売上総利益の減益
- ・ 持分法による投資損益の減少

◆ 2021年3月期 配当

期末配当：1株当たり 5円00銭 (年間配当：1株当たり 10円00銭)

◆ 2022年3月期 通期業績見通し

当期純利益(当社株主帰属) 530 億円

(前提条件)

為替レート(年平均 ¥/US\$) : 108

◆ 2022年3月期 配当(予定)

中間配当 : 1株当たり 7 円 00 銭

期末配当 : 1株当たり 7 円 00 銭

2021年6月18日開催の定時株主総会にて、株式併合(普通株式5株を1株に併合/効力発生日2021年10月1日)を付議予定です。当該株式併合の影響を考慮した場合、期末配当は35円00銭となります。

要約連結純損益計算書

	(単位：億円)			通期見通し	
	当期実績 a	前期実績 b	増減 a-b	21/3期 c	達成率 a/c
収益	16,025	17,548	-1,523		
売上総利益	1,881	2,205	-324	2,000	94%
販売費及び一般管理費					
人件費	-935	-979	44		
物件費	-501	-584	83		
減価償却費及び償却費	-175	-166	-9		
貸倒引当金繰入・貸倒償却	0	-3	3		
(販管費計)	(-1,611)	(-1,732)	(121)	(-1,640)	
その他の収益・費用					
固定資産除売却損益	29	103	-74		
固定資産減損損失	-55	-28	-27		
関係会社整理益	39	34	5		
関係会社整理損	-21	-5	-16		
その他の収益・費用	-3	-29	26		
(その他の収益・費用計)	(-11)	(75)	(-66)	(-10)	
金融収益・費用					
受取利息	54	66	-12		
支払利息	-118	-149	31		
(金利収支)	(-64)	(-83)	(19)		
受取配当金	30	42	-12		
その他の金融収益・費用	1	-1	2		
(金融収益・費用計)	(-33)	(-42)	(9)	(-50)	
持分法による投資損益	148	249	-101	130	
税引前利益	374	755	-381	430	87%
法人所得税費用	-80	-109	29	-110	
当期純利益	294	646	-352	320	92%
当期純利益の帰属；					
当社株主	270	608	-338	300	90%
非支配持分	24	38	-14	20	
基礎的収益力(※1)	384	684	-300	440	

要約包括利益計算書

	(単位：億円)		
	当期実績 a	前期実績 b	増減 a-b
当期純利益	294	646	-352
その他の包括利益	336	-669	1,005
当期包括利益合計	630	-23	653
当期包括利益の帰属；			
当社株主	591	-42	633
非支配持分	39	19	20

キャッシュ・フローの状況

	(単位：億円)		
	当期実績 a	前期実績 b	増減 a-b
営業活動によるCF	850	405	445
投資活動によるCF	(357)	-357	0
(フリーCF合計)	(493)	(48)	(445)
財務活動によるCF	(406)	-122	-284
基礎的営業CF(※2)	602	802	-200
基礎的CF(※3)	-80	13	-93

要約連結財政状態計算書

	(単位：億円)		
	21/3末 残高 d	20/3末 残高 e	増減 d-e
流動資産	11,954	12,175	-221
現金及び現金同等物	2,876	2,727	149
定期預金	101	74	27
営業債権及びその他の債権	6,362	6,381	-19
棚卸資産	1,879	2,134	-255
その他	736	859	-123
非流動資産	11,047	10,128	919
有形固定資産	1,913	1,580	333
リース資産(使用権資産)	728	741	-13
のれん	672	665	7
無形資産	615	434	181
投資不動産	116	186	-70
持分法投資及びその他の投資	5,908	5,547	361
その他	1,095	975	120
資産合計	23,001	22,303	698
流動負債	7,348	7,544	-196
営業債務及びその他の債務	4,760	4,817	-57
リース負債	168	153	15
社債及び借入金	1,586	1,868	-282
その他	834	706	128
非流動負債	9,108	8,540	568
リース負債	605	637	-32
社債及び借入金	7,497	7,065	432
退職給付に係る負債	219	221	-2
その他	787	617	170
負債合計	16,456	16,084	372
資本			
資本金	1,603	1,603	-
資本剰余金	1,468	1,468	0
自己株式	-159	-109	-50
その他の資本の構成要素	778	498	280
利益剰余金	2,500	2,331	169
(当社株主に帰属する持分)	(6,190)	(5,791)	(399)
非支配持分	355	428	-73
資本合計	6,545	6,219	326
負債及び資本合計	23,001	22,303	698

GROSS有利子負債(※4)	9,083	8,933	+150
NET有利子負債(※4)	6,106	6,132	-26
NET負債倍率(※5)	0.99倍	1.06倍	-0.07倍
自己資本比率(※5)	26.9%	26.0%	+0.9%
流動比率	162.7%	161.4%	+1.3%
長期調達比率	82.5%	79.1%	+3.4%

(※4)GROSS有利子負債、NET有利子負債の計算には、「リース負債(流動・非流動)」を含めておりません。
(※5)NET負債倍率の分母および自己資本比率の分子には、自己資本として「当社株主に帰属する持分」を使用しております。

(※1) 基礎的収益力=売上総利益 + 販管費(貸倒引当金繰入・貸倒償却を除く) + 金利収支 + 受取配当金 + 持分法による投資損益

(※2) 基礎的営業キャッシュ・フロー=会計上の営業CFから運転資金増減を控除したものと

(※3) 基礎的キャッシュ・フロー=基礎的営業キャッシュ・フロー + 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)

(注) 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いたします。

(単位：億円)

(単位：億円)

経営成績

	21/3期 実績	20/3期 実績	増減	21/3期 修正見直し (21/2/3公表)	達成率 (対見直し)
収益	16,025	17,548	▲ 1,523	-	-
売上総利益	1,881	2,205	▲ 324	2,000	94%
販管費	▲ 1,611	▲ 1,732	+ 121	▲ 1,640	
その他の収益・費用	▲ 11	75	▲ 86	▲ 10	
金融収益・費用	▲ 33	▲ 42	+ 9	▲ 50	
持分法による投資損益	148	249	▲ 101	130	
税引前利益	374	755	▲ 381	430	87%
当期純利益 (内訳)	294	646	▲ 352	320	92%
当社株主帰属	270	608	▲ 338	300	90%
非支配持分	24	38	▲ 14	20	
基礎的収益力(※1)	384	684	▲ 300	440	
包括利益(当社株主帰属)	591	▲ 42	+ 633	-	

(※1) 基礎的収益力=売上総利益 + 販管費(貸倒引当金繰入・貸倒償却を除く) + 金利収支 + 受取配当金 + 持分法による投資損益

セグメントの状況【売上総利益】

	21/3期 実績	20/3期 実績	増減
自動車	343	412	▲ 69
航空産業・ 交通PJ	136	157	▲ 21
機械・医療 インフラ	134	147	▲ 13
エネルギー・ 社会 インフラ	178	257	▲ 79
金属・資源	124	204	▲ 80
化学	373	432	▲ 59
食料・アグリ ビジネス	188	142	+46
リテール・ 生活産業	318	355	▲ 37
産業基盤・ 都市開発	60	60	0
その他	27	39	▲ 12

セグメントの状況【当期純利益(当社株主帰属)】

21/3期 実績	20/3期 実績	増減	前期比増減要因	21/3期 修正見直し (21/2/3公表)	対公表見直し比増減要因
12	24	▲ 12	新型コロナウイルス感染症の影響に伴う 自動車販売の減少により減益	10	概ね見直し通り
18	18	0	概ね横ばい	50	航空機関連事業での取引減少や計画していた 案件組成の未実現等により通期見直しを下回る
40	46	▲ 6	医療インフラ関連の増益があったものの、 構造改革に伴う減損計上等により減益	50	構造改革に伴う産業機械関連での減損等計上
36	96	▲ 60	発電事業の資産入替があったものの、前期の発電事業売却の 反動に加え、構造改革に伴う石油権益の減損計上等により減益	45	構造改革に伴う石油権益の減損計上
▲ 17	201	▲ 218	前期の一般炭権益売却の反動に加え、構造改革に伴う 一般炭権益の減損計上、石炭市況の低迷及び鉄鋼事業会社の 減益等により減益	10	構造改革に伴う一般炭権益からの 早期撤退に向けた減損計上
58	93	▲ 35	第1四半期におけるメタノール価格の下落等により減益	55	概ね見直し通り
51	14	+37	海外肥料事業での販売数量増加や生産コストの改善に伴う増益	45	概ね見直し通り
45	60	▲ 15	商業施設の売却があったものの、新型コロナウイルス感染症の 拡大に伴う国内消費落ち込みの影響により減益	40	概ね見直し通り
11	15	▲ 4	概ね横ばい	5	概ね見直し通り
16	41	▲ 25		▲ 10	

連結 合計	1,881	2,205	▲ 324
----------	-------	-------	-------

	270	608	▲ 338
--	-----	-----	-------

	300
--	-----

(単位：億円)

財政状態

	21/3末	20/3末	増減
総資産	23,001	22,303	+ 698
自己資本(※2)	6,190	5,791	+ 399
自己資本比率	26.9%	26.0%	+ 0.9%
ネット有利子負債(※3)	6,106	6,132	▲ 26
ネットDER(倍)	0.99	1.06	▲ 0.07
リスクアセット	3,900	3,800	+ 100
リスクアセット/自己資本(倍)	0.6	0.7	▲ 0.1

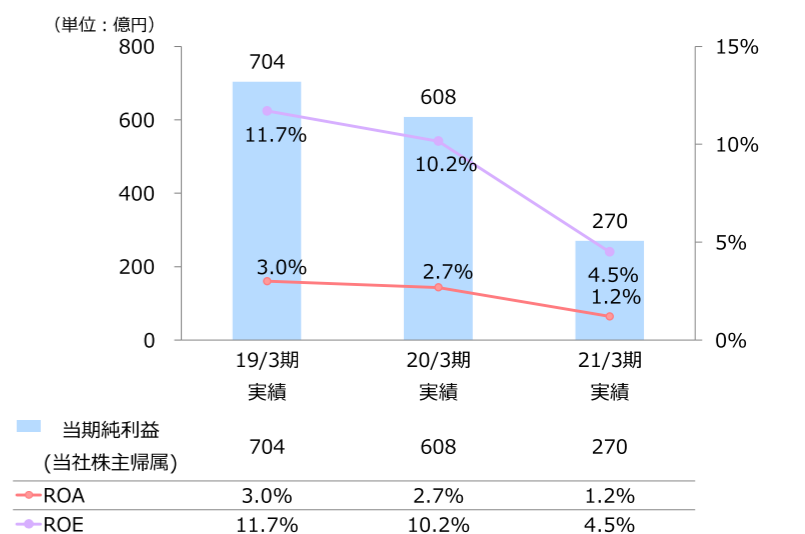
(※2) 自己資本は資本の「当社株主に帰属する持分」とし、ネットDERの分母及び自己資本比率の分子には自己資本を使用しております。
(※3) ネット有利子負債の計算には、「リース負債(流動・非流動)」を含めておりません。

商品市況・為替

	2019年度市況実績 (年平均)	2020年度期初市況前提	2020年度市況実績 (年平均)	2020年度市況実績 (1月～3月平均)
原油(Brent)	US\$60.9/bbl	US\$25.0/bbl(上期) US\$35.0/bbl(下期)	US\$ 45.8/bbl	US\$ 61.3/bbl
石炭(一般炭)(※1)	US\$70.7/t	US\$63.8/t	US\$ 65.6/t	US\$ 89.4/t
石炭(原料炭)(※1)	US\$163.6/t	US\$135.0/t	US\$ 117.9/t	US\$ 127.9/t
為替	¥108.9/US\$	¥108.0/US\$	¥105.9/US\$	¥107.2/US\$

(※1) 石炭の市況実績は、一般的な市場価格であり、当社の販売価格とは異なる。

ROA・ROE



経営成績

	21/3期 実績	22/3期 見通し	増減
収益	16,025	-	-
売上総利益	1,881	2,200	+ 319
販管費	▲ 1,611	▲ 1,780	▲ 169
その他の収益・費用	▲ 11	40	+ 51
金融収益・費用	▲ 33	▲ 20	+ 13
持分法による投資損益	148	260	+ 112
税引前利益	374	700	+ 326
当期純利益 (内訳)	294	560	+ 266
当社株主帰属	270	530	+ 260
非支配持分	24	30	+ 6
基礎的収益力（※1）	384	660	+ 276

(※1) 基礎的収益力=売上総利益 + 販管費（貸倒引当金繰入・貸倒償却を除く）+ 金利収支 + 受取配当金 + 持分法による投資損益

(単位：億円)

財政状態

	21/3末	22/3末 見通し	増減
総資産	23,001	24,500	+ 1,499
自己資本（※1）	6,190	6,400	+ 210
自己資本比率	26.9%	26.1%	▲0.8%
ネット有利子負債（※2）	6,106	7,800	+ 1,694
ネットDER（倍）	0.99	1.2	-
リスクアセット	3,900	-	-
リスクアセット/自己資本（倍）	0.6	-	-

(※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は自己資本を使用しております。

(※2) ネット有利子負債の計算には、「リース負債(流動・非流動)」を含めておりません。

セグメントの状況【当期純利益（当社株主帰属）】

新組織 ＜営業本部（7本部）＞	21/3期 実績	22/3期 見通し
自動車	10	50
航空産業・ 交通プロジェクト	18	45
インフラ・ヘルスケア	82	75
金属・資源・リサイクル	▲18	120
化学	58	105
生活産業・アグリビジネス	51	50
リテール・ コンシューマーサービス	45	50
その他	24	35
連結合計	270	530

(※) 21/3期の「インフラ・ヘルスケア本部」、「生活産業・アグリビジネス本部」、「リテール・コンシューマーサービス本部」については、旧組織を簡便的に新組織に組み替えたものであり、将来公表する数値とは異なる可能性があります。

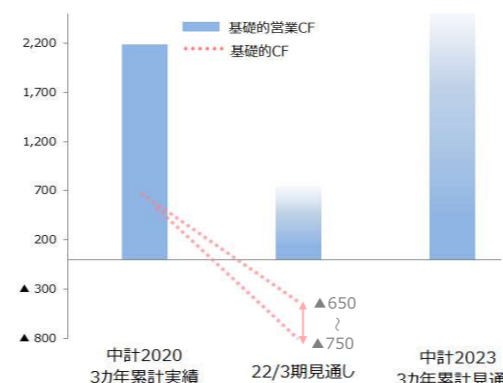
(単位：億円)

2022年3月期の見方

自動車	需要回復に伴う主要事業の販売増加に加え、新興国での投資案件からの収益貢献を見込む
航空産業・ 交通プロジェクト	航空関連における契約済み新規取引からの収益貢献を見込む
インフラ・ヘルスケア	ヘルスケア関連事業や国内外発電事業からの安定収益を見込む
金属・資源・リサイクル	鉄鋼需要の回復や石炭市況の復調により、事業の販売価格の改善、販売量の増加を見込む
化学	新型コロナウイルス感染症の影響からの回復に伴う、メタノール事業や合成樹脂事業の増益を見込む
生活産業・アグリビジネス	主力の肥料事業の収益に加え、ベトナム製紙事業の収益改善を見込む
リテール・ コンシューマーサービス	新型コロナウイルス感染症の影響を受けた国内消費需要の段階的な回復に加え、アジアリテール事業の収益改善等を見込む
その他	機械系統合子会社における増益

(単位：億円)

キャッシュ・フロー



	中計2020 3カ年累計実績	22/3期見通し	中計2023 3カ年累計見通し
基礎的営業CF	2,190	700~750	2,400~2,500程度
基礎的CF	560	▲650~▲750	中計2020・中計2023 6年間累計黒字

(補足)
21/3期末において、現預金2,977億円に加え、円貨1,200億円（未使用）及び18億米ドル（6.1億米ドル使用）の長期コミットメントライン契約を有しており、資金調達の機動性及び流動性確保の補完機能を高めています。

商品市況・為替

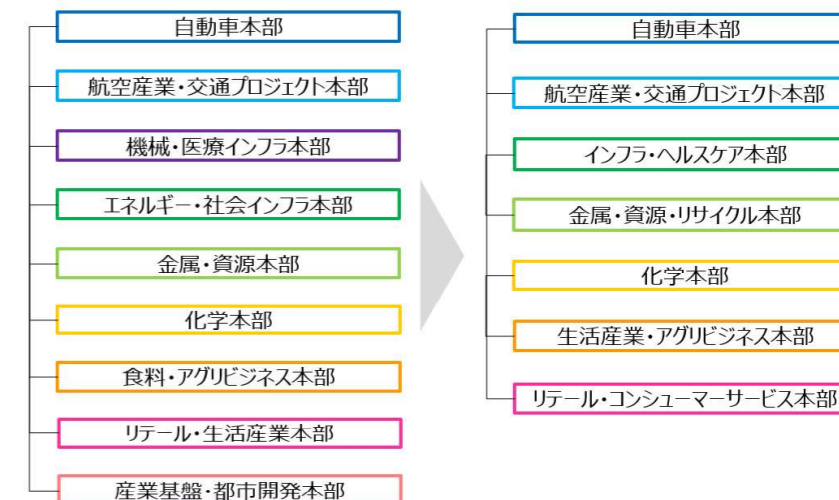
	2021年度期初市況 前提（年平均）	直近市況実績 (2021/4/23時点)
原油（Brent）	US\$50.0/bbl	US\$66.1/bbl
石炭（一般炭）（*1）	US\$80.0/t	US\$90.9/t
石炭（原料炭）（*1）	US\$127.5/t	US\$110.8/t
為替（*2）	¥108.0/US\$	¥107.9/US\$

(*1) 石炭の市況実績は、一般的な市場価格であり、当社の販売価格とは異なる。

(*2) 為替の収益感応度（米ドルのみ）は、¥1/US\$ 変動すると売上総利益で年間5億円程度、当期純利益（当社株主帰属）年間2.5億円程度、自己資本で15億円程度の影響。

機構改革

2021年4月1日付機構改革（2020年11月27日リリース済）





2021年3月期決算

2021年4月30日
双日株式会社

2021年3月期決算サマリー

- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う世界経済の減速や市況下落の影響を受けて、21/3期実績は270億円と前期比減益
- 脱炭素社会への移行動向を踏まえ、構造改革費用として一部の一般炭権益・石油権益の早期撤退を見込み、手当を実施

(億円)	20/3期 実績	21/3期 実績	前期比 増減
当期純利益 (当社株主帰属)	608	270	▲338
ROA	2.7%	1.2%	▲1.5%
ROE	10.2%	4.5%	▲5.7%
自己資本	5,791	6,190	+399
ネットDER	1.06倍	0.99倍	▲0.07倍
投融資	810	960	
配当	17円	10円	

(億円)	20/3期 実績	21/3期 実績
自動車	24	12
航空産業・交通プロジェクト	18	18
機械・医療インフラ	46	40
エネルギー・社会インフラ	96	36
金属・資源	201	▲17
化学	93	58
食料・アグリビジネス	14	51
リテール・生活産業	60	45
産業基盤・都市開発	15	11
その他	41	16
合計	608	270

キャッシュフロー・マネジメント

3年間累計でフリー・キャッシュ・フロー（FCF）・基礎的CFともに黒字を達成
 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

	21/3期 実績	中期経営計画2020 3か年累計実績 (19/3期～21/3期)	中期経営計画2023 3か年累計見通し (22/3期～24/3期)
基礎的営業CF（※1）	600 億円	2,190億円	2,400～2,500億円程度
資産入替（回収）	490 億円	1,700億円	1,000億円程度
新規投融资 他	▲960 億円	▲2,620 億円	▲3,300 億円程度
株主還元（※2）	▲210 億円	▲710 億円	▲700 億円程度
基礎的CF（※3）	▲80 億円	560億円	6年間累計黒字
FCF	490億円	1,080億円	

（※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

2022年3月期 見通し

- 新型コロナウイルス感染症のワクチン接種の普及等により、経済活動は回復を見込む
- 航空関連やリテール関連では回復に時間を要するものの、足元で回復が見られる
自動車や化学に加え、鉄鋼需要や石炭市況の緩やかな回復を見込む
- 2022年3月期当期純利益は前期比増益を見込む

(億円)	21/3期 実績	22/3期 見通し	前期比 増減
当期純利益 (当社株主帰属)	270	530	+ 260
ROA	1.2%	2.2%	+1.0%
ROE	4.5%	8.4%	+3.9%
配当	10円	14円	

(注) 配当は、株式併合影響考慮前ベース

<為替・商品市況前提>

	21/3期 実績	22/3期 見通し
為替	¥ 105.9/US\$	¥ 108.0/US\$
石炭(原料炭)	US\$117.9/t	US\$127.5/t

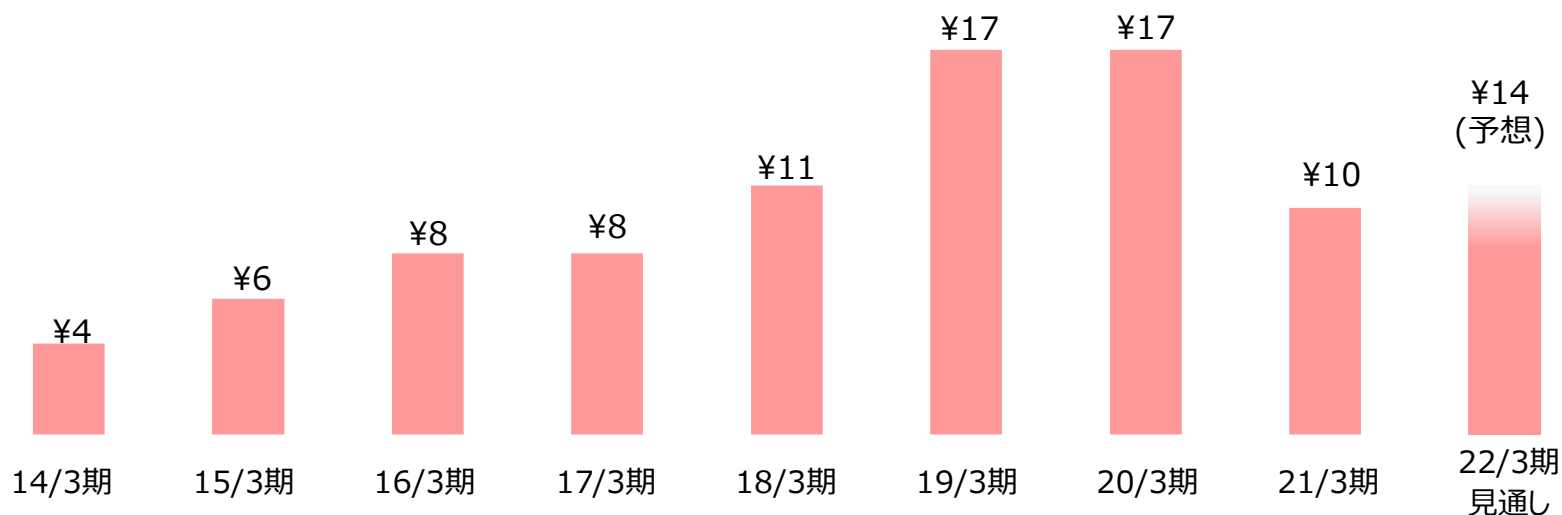
(億円)	21/3期 実績	22/3期 見通し
自動車	10	50
航空産業・交通プロジェクト	18	45
インフラ・ヘルスケア	82	75
金属・資源・リサイクル	▲ 18	120
化学	58	105
生活産業・アグリビジネス	51	50
リテール・コンシューマーサービス	45	50
その他	24	35
合計	270	530

(※) 21/3期の「インフラ・ヘルスケア本部」、「生活産業・アグリビジネス本部」、「リテール・コンシューマーサービス本部」については、旧組織を簡便的に新組織に組み替えたものであり、将来公表する数値とは異なる可能性があります。

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



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	270億円	530億円
配当性向	18.4%	22.7%	27.4%	24.6%	24.2%	30.2%	34.8%	44.4%	31.7%

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

中期経営計画
2023

(注) 配当は、株式併合影響考慮前ベース
DOE：株主資本配当率

外部からの評価

多様な社員がいきいきと働ける環境

<女性活躍>

5年連続



4年連続

2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

<働く環境づくり>

New



New



健康経営銘柄 2021

Health and Productivity

3年連続



2021
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500



DX認定

ESG 評価・指数(主要インデックスへの組み入れ、ESG評価機関の評価)

<評価・指数>

2年連続



リーダーシップレベル
"A-"

3年連続

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



FTSE Blossom
Japan



FTSE4Good



Sustainability Award
Silver Class 2020

**【補足資料1】 2021年3月期決算実績
2022年3月期通期見通し**

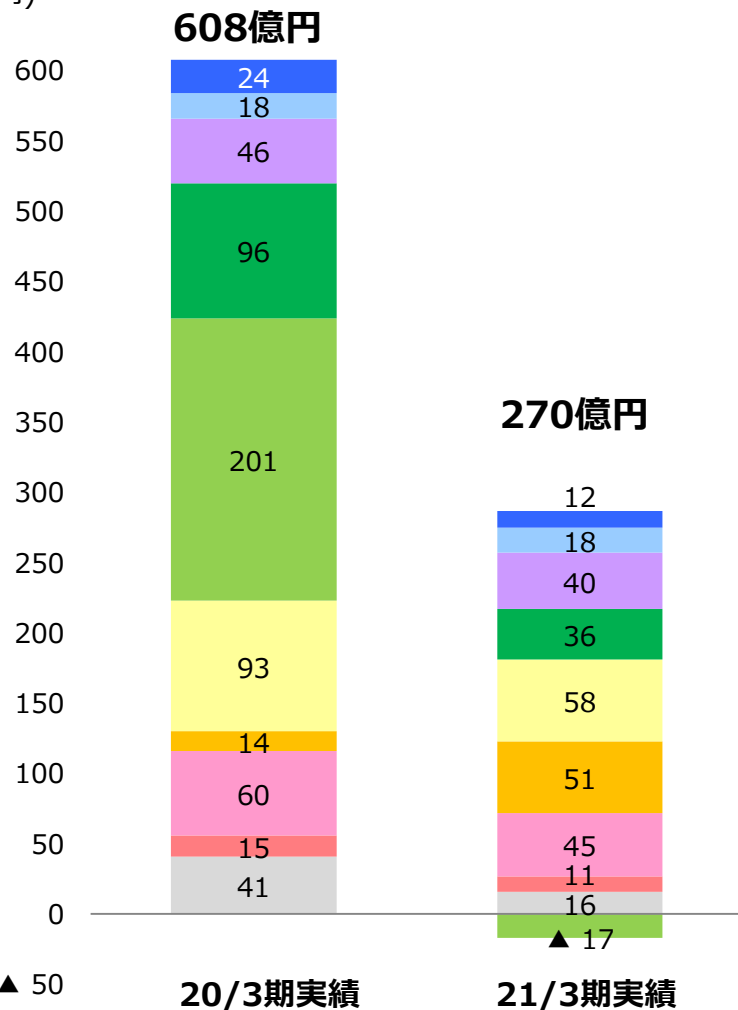
2021年3月期実績及び2022年3月期通期見通し PLサマリー

(億円)	20/3期 実績	21/3期 実績	前期比増減	21/3期 修正見通し (2021/2/3公表)	達成率	22/3期 見通し
収益	17,548	16,025	▲ 1,523	-	-	-
売上総利益	2,205	1,881	▲ 324	2,000	94%	2,200
販売費及び 一般管理費	▲ 1,732	▲ 1,611	+ 121	▲ 1,640	-	▲ 1,780
持分法による 投資損益	249	148	▲ 101	130	114%	260
税引前利益	755	374	▲ 381	430	87%	700
当期純利益 (当社株主帰属)	608	270	▲ 338	300	90%	530
基礎的収益力	684	384	▲ 300	440	87%	660

2021年3月期実績（セグメント別当期純利益）

セグメント別当期純利益（当社株主帰属）

(億円)



前期比増減要因

■ 自動車	12 億円	(前期比 ▲ 12 億円)
新型コロナウイルス感染症の影響に伴う自動車販売の減少により減益		
■ 航空産業・交通プロジェクト	18 億円	(前期比 0 億円)
概ね横ばい		
■ 機械・医療インフラ	40 億円	(前期比 ▲ 6 億円)
医療インフラ関連の増益があったものの、構造改革に伴う減損計上等により減益		
■ エネルギー・社会インフラ	36 億円	(前期比 ▲ 60 億円)
発電事業の資産入替があったものの、前期の発電事業売却の反動に加え、構造改革に伴う石油権益の減損計上等により減益		
■ 金属・資源	▲ 17 億円	(前期比 ▲ 218 億円)
前期の一般炭権益売却の反動に加え、構造改革に伴う一般炭権益の減損計上、石炭市況の低迷及び鉄鋼事業会社の減益等により減益		
■ 化学	58 億円	(前期比 ▲ 35 億円)
第1四半期におけるメタノール価格の下落等により減益		
■ 食料・アグリビジネス	51 億円	(前期比 37 億円)
海外肥料事業での販売数量増加や生産コストの改善に伴う増益		
■ リテール・生活産業	45 億円	(前期比 ▲ 15 億円)
商業施設の売却があったものの、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う国内消費落ち込みの影響により減益		
■ 産業基盤・都市開発	11 億円	(前期比 ▲ 4 億円)
概ね横ばい		
■ その他	16 億円	(前期比 ▲ 25 億円)

2022年3月期通期見通し（セグメント別当期純利益）

(億円)	21/3期 実績	22/3期 見通し
自動車	10	50
航空産業・交通プロジェクト	18	45
インフラ・ヘルスケア	82	75
金属・資源・リサイクル	▲ 18	120
化学	58	105
生活産業・アグリビジネス	51	50
リテール・コンシューマーサービス	45	50
その他	24	35
合計	270	530

(※) 21/3期の「インフラ・ヘルスケア本部」、「生活産業・アグリビジネス本部」、「リテール・コンシューマーサービス本部」については、旧組織を簡便的に新組織に組み替えたものであり、将来公表する数値とは異なる可能性があります。

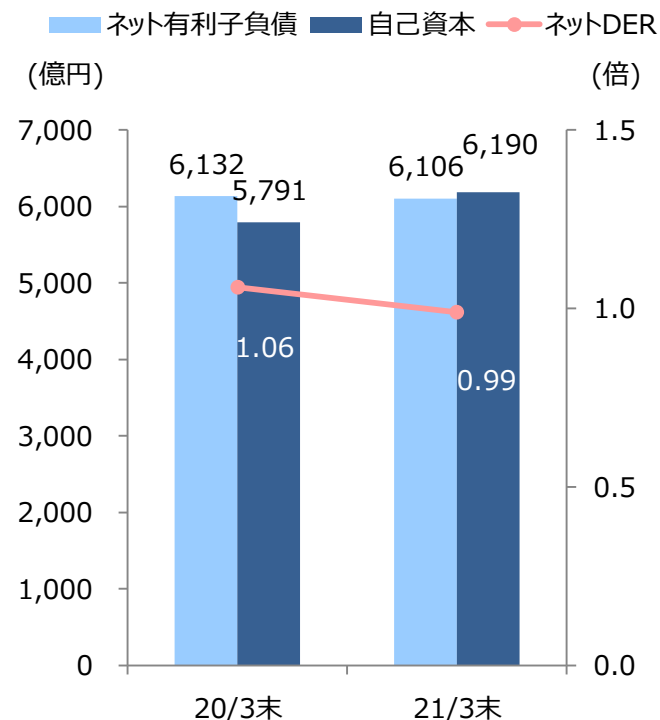
22/3期の見方

- **自動車**
需要回復に伴う主要事業の販売増加に加え、新興国での投資案件からの収益貢献を見込む
- **航空産業・交通プロジェクト**
航空関連における契約済み新規取引からの収益貢献を見込む
- **インフラ・ヘルスケア**
ヘルスケア関連事業や国内外発電事業からの安定収益を見込む
- **金属・資源・リサイクル**
鉄鋼需要の回復や石炭市況の復調により、事業の販売価格の改善、販売量の増加を見込む
- **化学**
新型コロナウイルス感染症の影響からの回復に伴うメタノール事業や合成樹脂事業の増益を見込む
- **生活産業・アグリビジネス**
主力の肥料事業の収益に加え、ベトナム製紙事業の収益改善を見込む
- **リテール・コンシューマーサービス**
新型コロナウイルス感染症の影響を受けた国内消費需要の段階的な回復に加え、アジアリテール事業の収益改善等を見込む
- **その他**
機械系統合子会社における増益

2021年3月期実績 BSサマリー

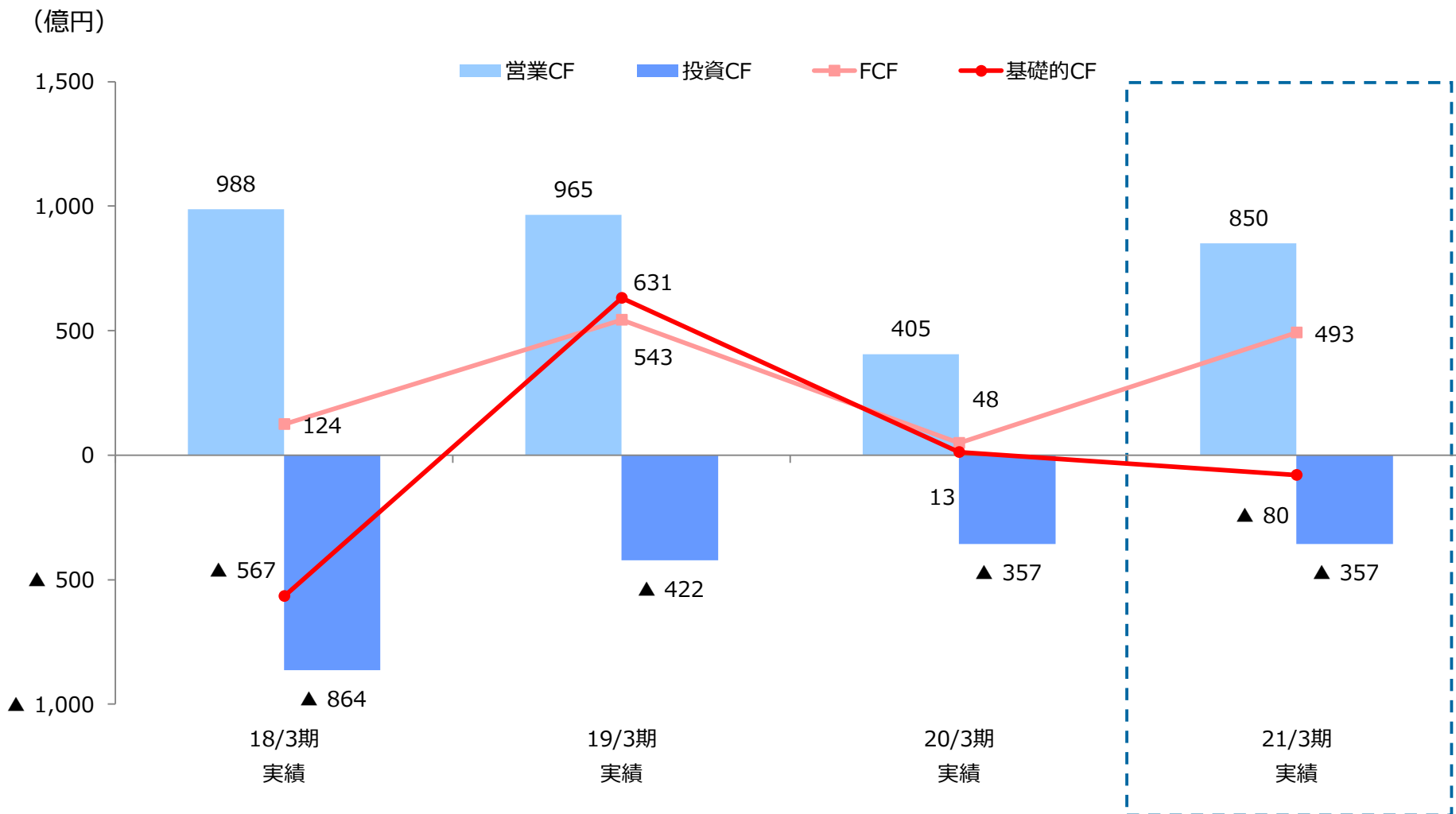
(億円)	20/3末	21/3末	増減額
総資産	22,303	23,001	+ 698
自己資本(※)	5,791	6,190	+ 399
自己資本比率	26.0%	26.9%	+ 0.9%
ネット 有利子負債	6,132	6,106	▲ 26
ネットDER	1.06倍	0.99倍	▲ 0.07倍
リスクアセット (自己資本対比)	3,800 (0.7倍)	3,900 (0.6倍)	+ 100 (▲0.1倍)
流動比率	161.4%	162.7%	+ 1.3%
長期調達比率	79.1%	82.5%	+ 3.4%

自己資本増減(20/3末比)	
(主な内訳)	
● 当期純利益	+270億円
● 配当支払	▲164億円
● 自己株式の取得	▲50億円
● 為替や株価の変動	280億円



(※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。

2021年3月期実績 フリー・キャッシュ・フロー



※基礎的キャッシュ・フロー=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3月期実績 投融資・資産入替

21/3期実績	主な事業
<p>投融資内訳</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内外太陽光事業 ■ 台湾洋上風力事業 ■ 米国IPP事業 ■ ロイヤルHD資本提携 ■ 海外ヘルスケア事業 ■ 国内商業施設投資・運営事業 ■ イノベーション関連投資 ■ CAPEX <p style="text-align: right;">等</p>
<p>投融資額合計</p>	<p style="text-align: center;">960億円</p>
<p>資産入替（回収）内訳</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国IPP事業 ■ 一般炭権益 ■ 国内商業施設 ■ 政策保有株式 <p style="text-align: right;">等</p>
<p>資産入替（回収）額合計</p>	<p style="text-align: center;">490億円</p>

当社資産内訳

21/3期末
総資産合計
約23,000億円

流動資産合計
(約12,000億円)

営業債権及び
その他の債権
(約6,400億円)
在庫
(約1,900億円)
現預金等、その他
(約3,700億円)

非流動資産合計
(約11,000億円)

約4,500億円
(資源権益・
固定資産・のれん)

約6,500億円
(持分投資※
リース資産等)

※資源権益除く

主な内訳は、
右記の通り

21/3期末
合計
約4,500億円



設備・機械等
約1,900
億円

のれん
約700億円

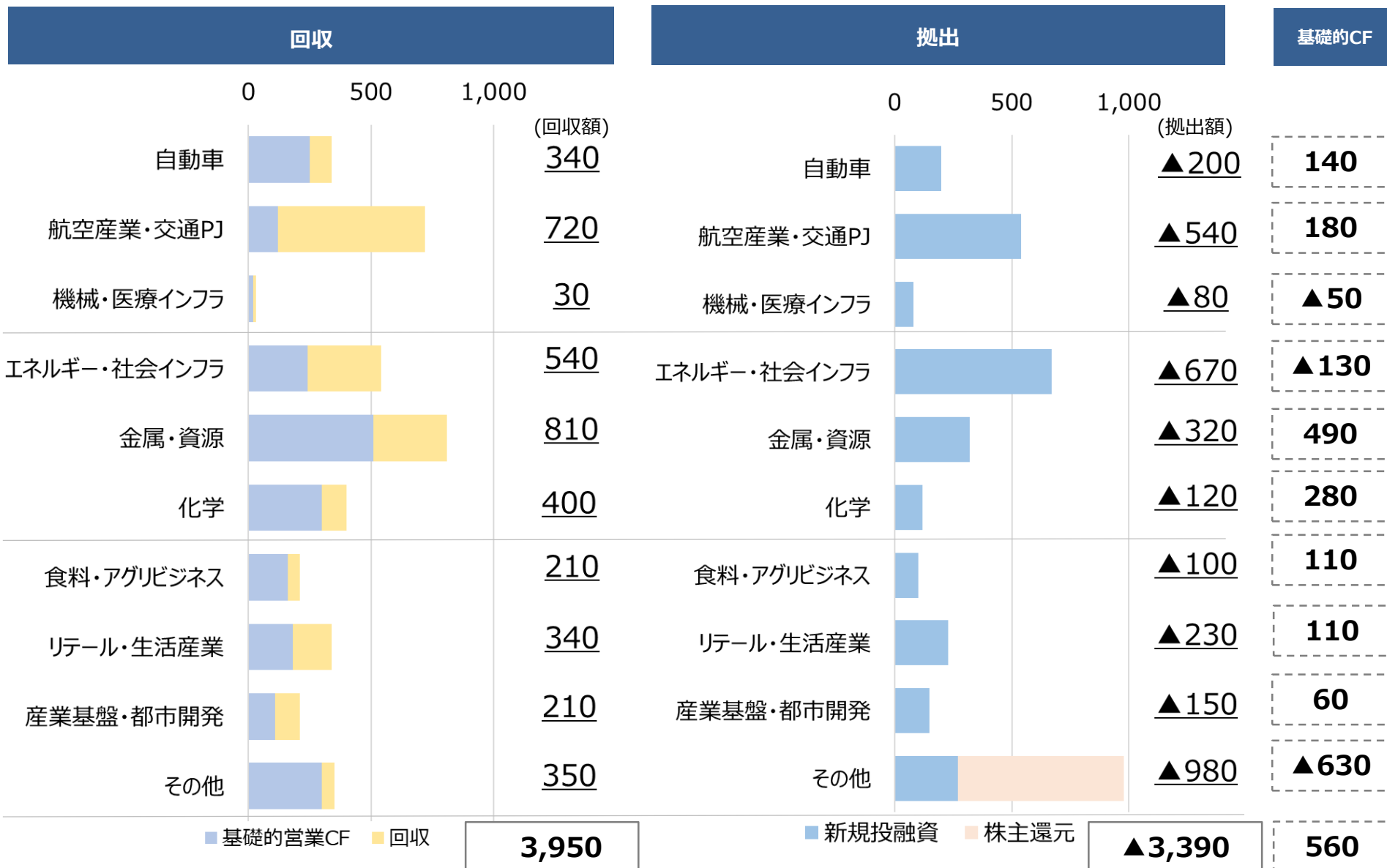
- 合金鉄・非鉄等
- 石炭
- LNGJ
- 石油ガス
- 設備・機械等
- のれん

固定資産、のれん残高推移

	20/3期末 約4,100億円	▶	21/3期末 約4,500億円
合金鉄・非鉄等	(750億円)	→	(800億円)
石炭	(400億円)	→	(400億円)
LNGJ	(550億円)	→	(550億円)
石油ガス	(200億円)	→	(150億円)
設備・機械等	(1,500億円)	→	(1,900億円)
のれん	(700億円)	→	(700億円)

BSCFマネジメント

(単位：億円)



2021年3月期実績 主な一過性損益

	20/3期 実績	21/3期 実績
非資源	<p>▲15 億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ・保有船舶減損 ・国内水産事業減損 ・国内不動産売却益 ・海外発電事業売却益 <p>等</p>	<p>36億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国内商業施設売却益 ・国内不動産売却益 ・産業機械関連事業減損 <p>等</p>
資源	<p>30 億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一般炭権益売却益 ・石油ガス権益撤退益 ・石油権益減損 <p>等</p>	<p>▲38億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一般炭権益減損 ・石油権益減損 ・石油権益売却 <p>等</p>
合計 (税後)	15 億円	▲2 億円

資源・非資源収益 内訳

(億円)		19/3期 実績	20/3期 実績	21/3期 実績	前期比 増減
①当期純利益		704	608	270	▲338
(②一過性損益合計)		19	15	▲2	▲17
①-② 当期純利益 (一過性損益除く)		685	593	272	▲321
資源		253	104	▲4	▲108
非資源		432	489	276	▲213

商品、為替、金利の市況実績

	2019年度 市況実績 (年平均)	2020年度 市況実績 (年平均)	2021年度 期初市況前提 (年平均)	直近市況実績 (21/4/23時点)
原油(Brent)	US\$60.9/bbl	US \$ 45.8/bbl	US\$50.0/bbl	US\$66.1/bbl
石炭 (一般炭) (*1)	US\$70.7/t	US \$ 65.6/t	US\$80.0/t	US\$90.9/t
石炭 (原料炭) (*1)	US\$163.6/t	US \$ 117.9/t	US\$127.5/t	US\$110.8/t
為替 (*2)	¥108.9/US\$	¥105.9/US\$	¥108.0/US\$	¥107.9/US\$
金利 (TIBOR)	0.07%	0.07%	0.08%	0.07%

※1 石炭の市況実績については、一般的な市場価格であり、当社の販売価格とは異なる
 ※2 為替の収益感応度（米ドルのみ）は、¥1/US\$ 変動すると、売上総利益で年間5億円程度、
 当期純利益（当社株主帰属）で年間2.5億円程度、自己資本で15億円程度の影響

【補足資料2】セグメント情報

機構改革 (2021年4月1日付)

9本部体制から7本部体制へ

(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

金属・資源・リサイクル本部

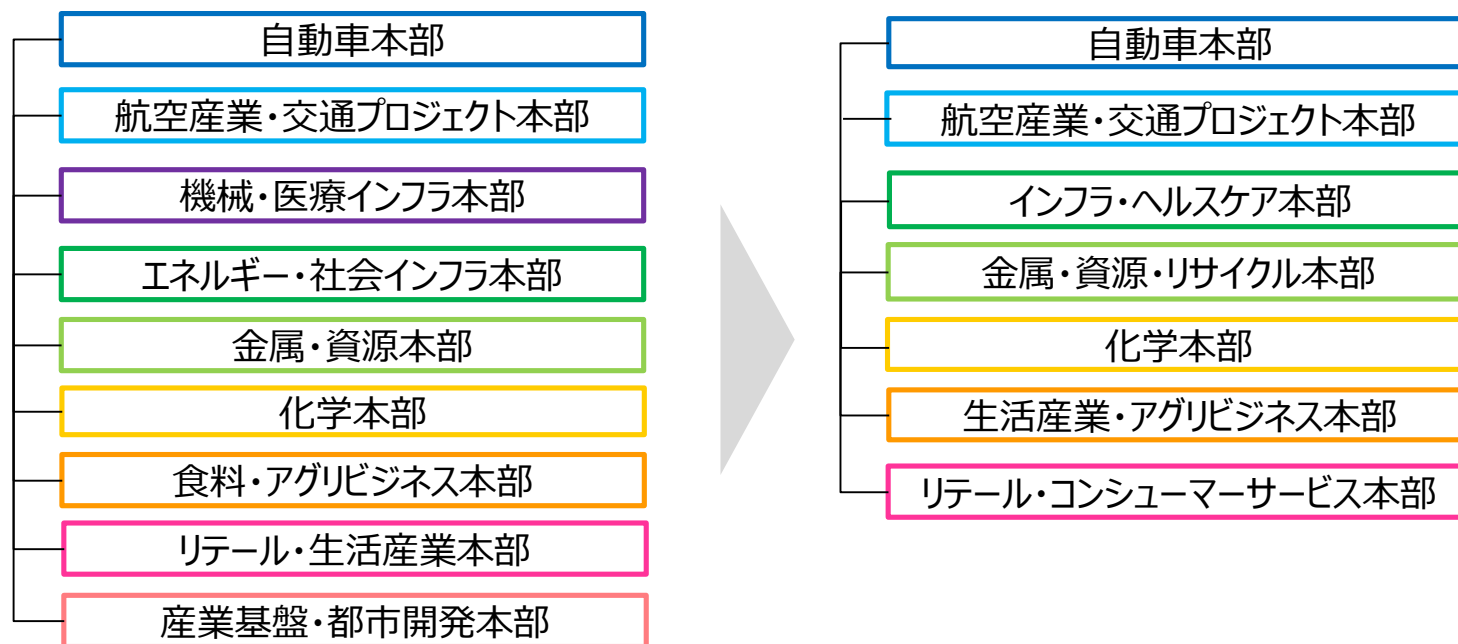
従前の資源関連ビジネスでの変革並びにリサイクルビジネスへの取り組み強化

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



業績サマリー

(億円)

	20/3期 実績	21/3期 実績	前期比増減
売上総利益	412	343	▲ 69
販管費	▲ 330	▲ 289	41
持分法投資損益	▲ 4	▲ 10	▲ 6
当期純利益	24	12	▲ 12
総資産	1,805	1,642	▲ 163
基礎的営業CF	63	60	▲ 3
ROA	1.4%	0.7%	▲ 0.7%

● 前期比増減要因

【当期純利益】

新型コロナウイルス感染症の影響に伴う
自動車販売の減少により減益

【総資産】

営業活動再開による期末在庫の減少

主要事業会社

(億円)

会社名	比率	20/3期	21/3期	増減	事業内容
双日オートランス	100%	7	2	▲ 5	自動車事業
Sojitz Automotive Group, Inc	100%	12	11	▲ 1	自動車ディーラー事業
Sojitz de Puerto Rico Corporation	100%	9	10	1	自動車の輸入・販売
Subaru Motor LLC	66%	▲ 2	1	3	自動車の輸入・販売
Sojitz Quality, Inc	100%	1	0	▲ 1	品質検査関連サービスへの投資会社
合計		27	24	▲ 3	

※1 比率は、21/3期末時点のものを記載しております。

※2 上記数値は、IFRS修正後の当社取込数値であり、各社が公表している数値とは異なる場合があります。

当期純利益 推移

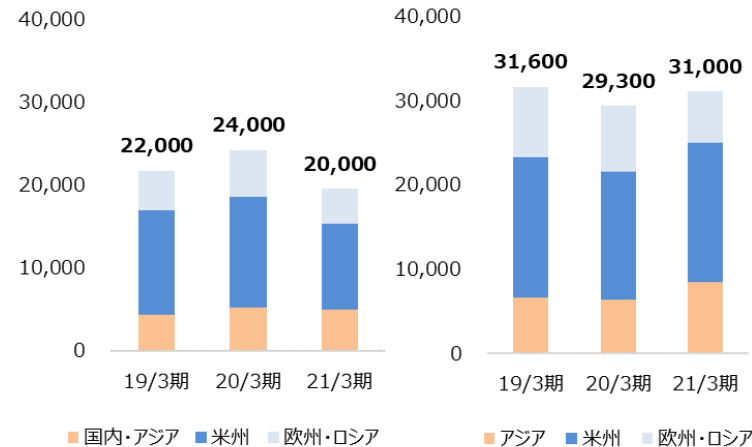
(億円)

純利益	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
20/3期実績	15	0	▲ 2	11	24
21/3期実績	▲ 18	2	12	16	12

自動車販売台数 推移

(台) デイラー事業

(台) ディストリビューター事業



業績サマリー

(億円)

	20/3期 実績	21/3期 実績	前期比 増減
売上総利益	157	136	▲ 21
販管費	▲ 103	▲ 104	▲ 1
持分法投資損益	11	0	▲ 11
当期純利益	18	18	0
総資産	1,351	1,692	341
基礎的営業CF	37	37	0
ROA	1.4%	1.2%	▲ 0.2%

● 前期比増減要因

【当期純利益】

概ね横ばい

【総資産】

貨車リース会社や機内食事業会社の
新規取得等に伴う増加

主要事業会社

(億円)

会社名	比率	20/3期	21/3期	増減	事業内容
双日エアロスペース	100%	11	8	▲ 3	航空・防衛産業関連機器の輸出入・販売
双日マリンアンドエンジニアリング	100%	6	4	▲ 2	船舶の売買、傭船及び仲介、船舶関連機器・材料の輸出入・国内販売等
Sojitz Aircraft Leasing B.V.	100%	2	0	▲ 2	航空機パーツアウト事業
SJ Aviation Capital Pte. Ltd.	100%	1	2	1	リース機事業
Sojitz Transit & Railway Canada Inc.	74.9%	5	6	1	鉄道車両総合メンテナンス事業
合計		24	20	▲ 4	

※1 比率は、21/3期末時点のものを記載しております。

※2 上記数値は、IFRS修正後の当社取込数値であり、各社が公表している数値とは異なる場合があります。

当期純利益 推移

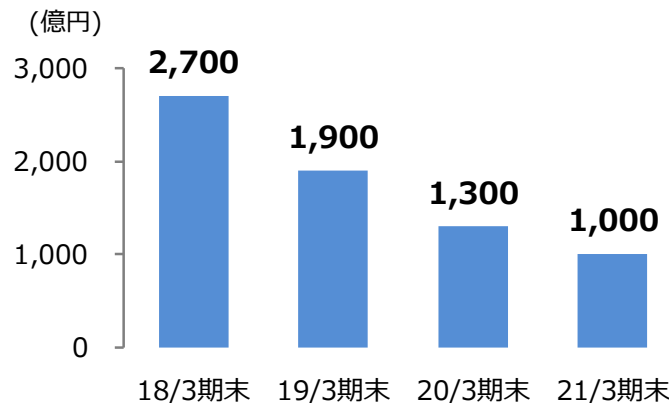
(億円)

純利益	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
20/3期実績	2	4	5	7	18
21/3期実績	▲ 5	2	2	19	18

インド貨物鉄道（DFC西線）受注残

✓ 日印経済協力の円借款案件(受注総額3,500億円超)は、順調に履行を続け、コロナ禍でも進捗。

✓ 21/3期末の受注残高は約1,000億円程度。



業績サマリー

(億円)

	20/3期 実績	21/3期 実績	前期比増減
売上総利益	147	134	▲ 13
販管費	▲ 122	▲ 113	9
持分法投資損益	20	34	14
当期純利益	46	40	▲ 6
総資産	1,239	1,350	111
基礎的営業CF	13	13	0
ROA	3.7%	3.1%	▲ 0.6%

● 前期比増減要因

【当期純利益】

医療インフラ関連の増益があったものの、構造改革に伴う減損計上等により減益

【総資産】

プライマリ・ケア事業会社の新規取得等に伴う増加

当期純利益 推移

(億円)

純利益	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
20/3期実績	3	12	11	20	46
21/3期実績	11	11	12	6	40

主要事業会社

(億円)

会社名	比率	20/3期	21/3期	増減	事業内容
双日マシナリー	100%	15	16	1	一般産業機械類の輸出入・販売
Sojitz Hospital PPP Investment B.V.	100%	35	48	13	トルコ病院施設運営事業への投融資
First Technology China Ltd.	100%	5	7	2	表面実装機・半導体関連機械の販売・サービス
合計		55	71	16	

※1 比率は、21/3期末時点のものを記載しております。

※2 上記数値は、IFRS修正後の当社取込数値であり、各社が公表している数値とは異なる場合があります。

海外ヘルスケア事業の展開について



豪州における病院施設
運営事業に参画
(2021年3月リリース)

(写真左)
新病院内観
イメージ写真

アジア大洋州の大手
プライマリ・ケア事業を
展開する
Qualitas Medical
Limited へ出資
(2021年3月リリース)

(写真右) シンガポールの
歯科クリニック内観



業績サマリー

(億円)

	20/3期 実績	21/3期 実績	前期比増減
売上総利益	257	178	▲ 79
販管費	▲ 190	▲ 190	0
持分法投資損益	57	43	▲ 14
当期純利益	96	36	▲ 60
総資産	2,632	2,698	66
基礎的営業CF	149	59	▲ 90
ROA	3.5%	1.4%	▲ 2.1%

● 前期比増減要因

【当期純利益】

発電事業の資産入替があったものの、前期の発電事業売却の反動に加え、構造改革に伴う石油権益の減損計上等により減益

【総資産】

海外太陽光発電事業会社の追加取得等に伴う増加

主要事業会社

(億円)

会社名	比率	20/3期	21/3期	増減	事業内容
日商エレクトロニクス	100%	12	16	4	ITシステム・ネットワークサービス事業
東京油槽	100%	4	4	0	石油化学製品等保管、倉庫、運送
再生可能エネルギー事業会社	-	29	32	3	国内外再生可能エネルギー事業
エルエヌジージャパン	50%	39	17	▲ 22	LNG事業及び関連投資融資
合計		84	69	▲ 15	

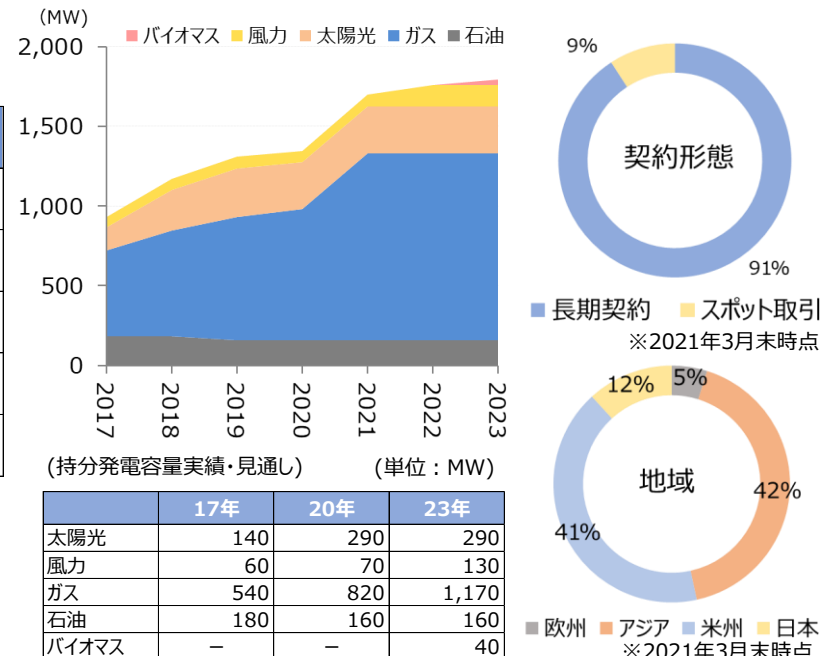
※1 比率は、21/3期末時点のものを記載しております。
 ※2 上記数値は、IFRS修正後の当社取込数値であり、各社が公表している数値とは異なる場合があります。
 ※3 当社主要関係会社のうち、以下の上場会社については、各社ホームページをご参照願います。
 さくらインターネット(株) (持分) <https://www.sakura.ad.jp/>

当期純利益 推移

(億円)

純利益	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
20/3期実績	3	31	4	58	96
21/3期実績	18	▲ 1	5	14	36

持分発電容量 推移・地域別・契約形態別分布



業績サマリー

(億円)

	20/3期 実績	21/3期 実績	前期比増減
売上総利益	204	124	▲ 80
販管費	▲ 130	▲ 125	5
持分法投資損益	125	47	▲ 78
当期純利益	201	▲ 17	▲ 218
総資産	4,431	4,739	308
基礎的営業CF	166	76	▲ 90
ROA	4.4%	▲ 0.4%	▲ 4.8%

●前期比増減要因

【当期純利益】

前期の一般炭権益売却の反動に加え、構造改革に伴う一般炭権益の減損計上、石炭市況の低迷及び鉄鋼事業会社の減益等により減益

【総資産】

豪ドル高に伴う為替換算による増加や新規借入等による増加

当期純利益 推移

(億円)

純利益	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
20/3期実績	71	27	22	81	201
21/3期実績	▲ 20	0	▲ 4	7	▲ 17

主要事業会社

(億円)

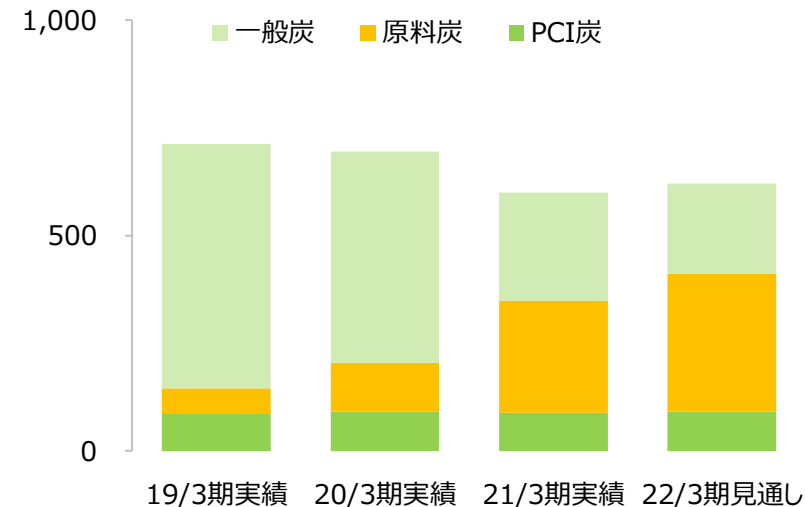
会社名	比率	20/3期	21/3期	増減	事業内容
Sojitz Development Pty. Ltd.	100%	15	▲ 52	▲ 67	石炭鉱山への投資
Sojitz Moolarben Resources Pty. Ltd.	100%	68	0	▲ 68	石炭鉱山への投資
Sojitz Resources (Australia) Pty. Ltd.	100%	3	4	1	アルミナの製造
Japan Alumina Associates (Australia) Pty. Ltd.	50%	4	3	▲ 1	アルミナ生産会社への投資
メタルワン	40%	92	26	▲ 66	鉄鋼関連商品の輸出入、外国間及び国内販売など
合計		182	▲ 19	▲ 201	

※1 比率は、21/3期末時点のものを記載しております。

※2 上記数値は、IFRS修正後の当社取込数値であり、各社が公表している数値とは異なる場合があります。

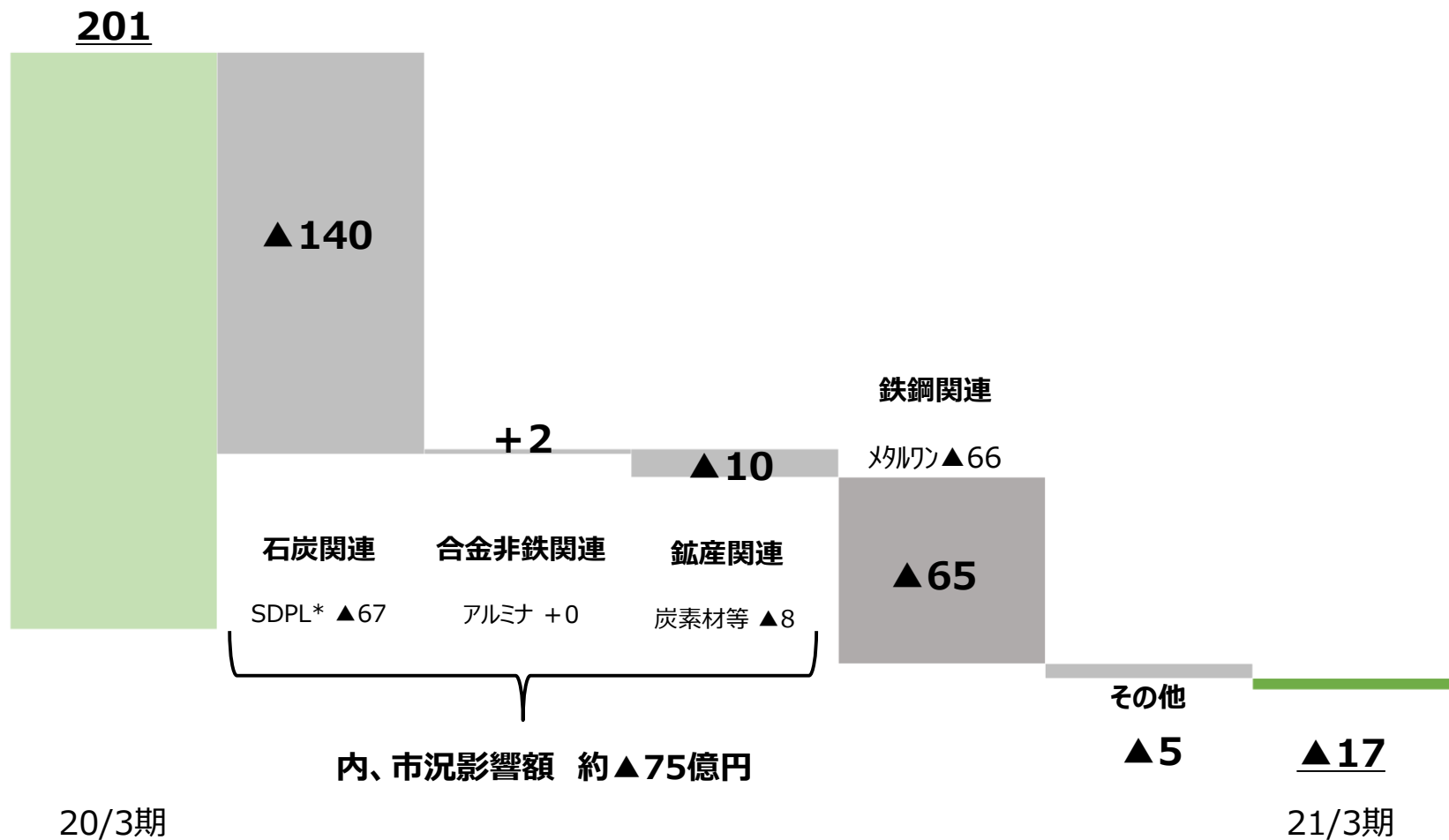
石炭販売量 推移

(万トン)



金属・資源 前期比増減

(億円)



* Sojitz Development Pty. Ltd. (2020年7月1日にSojitz Coal Resources Pty. Ltd.にSojitz Development Pty. Ltd.に社名変更しました)

業績サマリー

(億円)

	20/3期 実績	21/3期 実績	前期比増減
売上総利益	432	373	▲ 59
販管費	▲ 293	▲ 282	11
持分法投資損益	7	7	0
当期純利益	93	58	▲ 35
総資産	2,690	2,723	33
基礎的営業CF	102	81	▲ 21
ROA	3.3%	2.1%	▲ 1.2%

●前期比増減要因

【当期純利益】

第1四半期におけるメタノール価格の下落等により減益

【総資産】

概ね横ばい

当期純利益 推移

(億円)

純利益	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
20/3期実績	23	25	13	32	93
21/3期実績	0	13	24	21	58

主要事業会社

(億円)

会社名	比率	20/3期	21/3期	増減	事業内容
双日プラネット	100%	10	11	1	合成樹脂原料・製品等の貿易・販売
PT. Kaltim Methanol Industri	85%	28	1	▲ 27	メタノールの製造・販売
solvadis deutschland gmbh	100%	5	9	4	化学品の貿易・販売
合計		43	21	▲ 22	

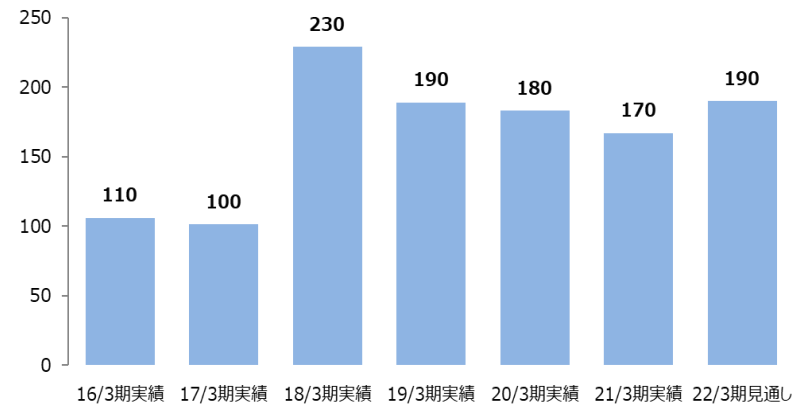
※1 比率は、21/3期末時点のものを記載しております。

※2 上記数値は、IFRS修正後の当社取込数値であり、各社が公表している数値とは異なる場合があります。

メタノール販売量 推移

(万トン)

17年2月のsolvadis社買収により販売量は飛躍的に増加。強みを活かし安定収益基盤を構築。



業績サマリー

(億円)

	20/3期 実績	21/3期 実績	前期比増減
売上総利益	142	188	46
販管費	▲ 116	▲ 116	0
持分法投資損益	5	8	3
当期純利益	14	51	37
総資産	1,289	1,339	50
基礎的営業CF	30	75	45
ROA	1.1%	3.9%	2.8%

● 前期比増減要因

【当期純利益】

海外肥料事業での販売数量増加や生産コストの改善に伴う増益

【総資産】

海外肥料事業における販売数量増加等により増加

当期純利益 推移

(億円)

純利益	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
20/3期実績	7	5	2	0	14
21/3期実績	20	23	0	8	51

主要事業会社

(億円)

会社名	比率	20/3期	21/3期	増減	事業内容
Thai Central Chemical Public Company(TCCC)	81%	26	※3		肥料の製造・販売
Atlas Fertilizer Corporation	100%	7	18	11	肥料の製造・販売、輸入肥料販売
Japan Vietnam Fertilizer Company	75%	1	3	2	肥料の製造・販売
合計		34	※3		

※1 比率は、21/3期末時点のものを記載しております。

※2 上記数値は、IFRS修正後の当社取込数値であり、各社が公表している数値とは異なる場合があります。

※3 上場子会社であるTCCCは本日時点で決算発表前のため、記載しておりませんが、同社決算発表後に速やかに公表させていただきます。

※4 TCCC社の決算発表前のため、海外肥料事業3社の20/12期時点での合計実績を記載しております。

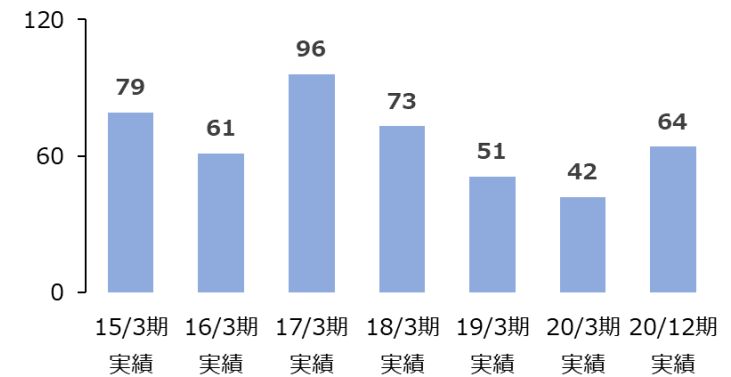
※5 当社主要関係会社のうち、以下の上場会社については、各社ホームページをご参照願います。

フジ日本精糖(株) (持分) <https://www.fnsugar.co.jp/>

海外肥料事業 利益推移

タイ、フィリピン、ベトナムでトップクラスの市場シェアを持つ強みを活かし、安定収益基盤を構築

(億円)



※4

業績サマリー

(億円)

	20/3期 実績	21/3期 実績	前期比増減
売上総利益	355	318	▲ 37
販管費	▲ 272	▲ 260	12
持分法投資損益	4	▲ 3	▲ 7
当期純利益	60	45	▲ 15
総資産	3,703	3,660	▲ 43
基礎的営業CF	74	30	▲ 44
ROA	1.6%	1.2%	▲ 0.4%

● 前期比増減要因

【当期純利益】

商業施設の売却があったものの、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う国内消費落ち込みの影響により減益

【総資産】

ロイヤルホールディングス株式の新規取得に伴う増加あるも、商業施設の売却等に伴う減少

当期純利益 推移

(億円)

純利益	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
20/3期実績	11	17	19	13	60
21/3期実績	6	20	16	3	45

主要事業会社

(億円)

会社名	比率	20/3期	21/3期	増減	事業内容
双日建材	100%	1	5	4	総合建材販売
双日食料	100%	23	23	0	砂糖・糖化製品・乳製品・農畜水産物・加工食品・その他各種食料品の販売
双日ファッション	100%	7	7	0	綿・化繊繊維物等のプリント、無地・先染などの企画加工卸売販売
合計		31	35	4	

※1 比率は、21/3期末時点のものを記載しております。

※2 上記数値は、IFRS修正後の当社取込数値であり、各社が公表している数値とは異なる場合があります。

※3 当社主要関係会社のうち、以下の上場会社については、各社ホームページをご参照願います。

(株) JALUX (持分) <https://www.jalux.com/>

(株) トライステージ (持分) <https://www.tri-stage.jp/>

ロイヤルHDへの投資について



- ✓ 3月31日に第三者割当増資の払込みが完了
- ✓ 両社間で相互に人材交流を実施中
- ✓ ロイヤルHDの企業価値向上のために同社内に、共同プロジェクト統括室を新設
- ✓ 購買・物流／食品・機内食工場の稼働率改善などをはじめ、シナジーの早期実現に向け、協業中

業績サマリー

(億円)

	20/3期 実績	21/3期 実績	前期比増減
売上総利益	60	60	0
販管費	▲ 56	▲ 54	2
持分法投資損益	24	21	▲ 3
当期純利益	15	11	▲ 4
総資産	772	713	▲ 59
基礎的営業CF	44	53	9
ROA	2.0%	1.5%	▲ 0.5%

●前期比増減要因

【当期純利益】

概ね横ばい

【総資産】

販売用不動産の減少等により減少

当期純利益 推移

(億円)

純利益	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
20/3期実績	▲ 9	15	▲ 4	13	15
21/3期実績	▲ 6	0	0	17	11

主要事業会社

(億円)

会社名	比率	20/3期	21/3期	増減	事業内容
双日新都市開発	100%	5	▲ 1	▲ 6	マンションの開発・分譲、不動産仲介、 賃貸マンションの開発・保有、住宅用品の販売
双日リートアドバイザーズ	67%	4	5	1	資産運用会社
合計		9	4	▲ 5	

※1 比率は、21/3期末時点のものを記載しております。

※2 上記数値は、IFRS修正後の当社取込数値であり、各社が公表している数値とは異なる場合があります。

※3 当社主要関係会社のうち、以下の上場会社については、各社ホームページをご参照願います。

PT. Puradelta Lestari Tbk (持分) <https://www.kota-deltamas.com/>

【補足資料3】 決算実績サマリー

PL推移

(億円)	10/3期 実績	11/3期 実績	12/3期 実績	13/3期 実績	14/3期 実績	15/3期 実績	16/3期 実績	17/3期 実績	18/3期 実績	19/3期 実績	20/3期 実績	21/3期 実績
売上高 (日本基準)	38,444	40,146	43,217	39,345	40,466	41,053	40,066	37,455	42,091	-	-	-
収益	-	-	20,066	17,478	18,031	18,097	16,581	15,553	18,165	18,562	17,548	16,025
売上総利益	1,782	1,927	2,171	1,872	1,982	1,977	1,807	2,007	2,324	2,410	2,205	1,881
営業活動に 係る利益	161	375	575	255	237	336	292	516	598	-	-	-
持分法による 投資損益	92	193	163	158	310	286	232	127	251	278	249	148
税引前利益	189	393	585	281	440	526	443	580	803	949	755	374
当期純利益 (当社株主帰属)	88	160	▲10	134	273	331	365	408	568	704	608	270
基礎的収益力	144	419	658	385	680	663	416	542	908	932	684	384
ROA	0.4%	0.7%	▲0.0%	0.6%	1.2%	1.5%	1.7%	1.9%	2.5%	3.0%	2.7%	1.2%
ROE	2.6%	4.7%	▲0.3%	3.8%	6.5%	6.5%	6.8%	7.6%	10.0%	11.7%	10.2%	4.5%

(*)当社は2013年3月期より、国際会計基準(IFRS)を導入しており、上記は12/3期以降がIFRS、それ以前はJGAAPに基づき財務諸表を作成しています。
「営業活動に係る利益」は、IFRSでは「営業活動に係る利益」、JGAAPでは「営業利益」を記載しています。

BS推移

(億円)	10/3末	11/3末	12/3末	13/3末	14/3末	15/3末	16/3末	17/3末	18/3末	19/3末	20/3末	21/3末
総資産	21,609	21,170	21,907	21,501	22,202	22,974	20,567	21,385	23,504	22,971	22,303	23,001
自己資本	3,524	3,300	3,300	3,826	4,599	5,509	5,203	5,505	5,864	6,182	5,791	6,190
自己資本比率	16.3%	15.6%	15.1%	17.8%	20.7%	24.0%	25.3%	25.7%	25.0%	26.9%	26.0%	26.9%
ネット 有利子負債	7,378	7,006	6,764	6,433	6,402	6,296	5,716	6,111	6,035	5,847	6,132	6,106
ネットDER	2.1倍	2.1倍	2.0倍	1.7倍	1.4倍	1.1倍	1.1倍	1.1倍	1.0倍	1.0倍	1.1倍	1.0倍
リスクアセット (自己資本対比)	3,200 (0.9倍)	3,100 (0.9倍)	3,300 (1.0倍)	3,400 (0.9倍)	3,500 (0.8倍)	3,200 (0.6倍)	3,300 (0.6倍)	3,200 (0.6倍)	3,500 (0.6倍)	3,600 (0.6倍)	3,800 (0.7倍)	3,900 (0.6倍)
流動比率	152.7%	142.2%	142.5%	152.1%	162.8%	169.5%	170.1%	171.3%	162.7%	157.1%	161.4%	162.7%
長期 調達比率	74.3%	72.3%	73.3%	76.0%	78.7%	79.9%	81.8%	82.9%	87.5%	82.9%	79.1%	82.5%

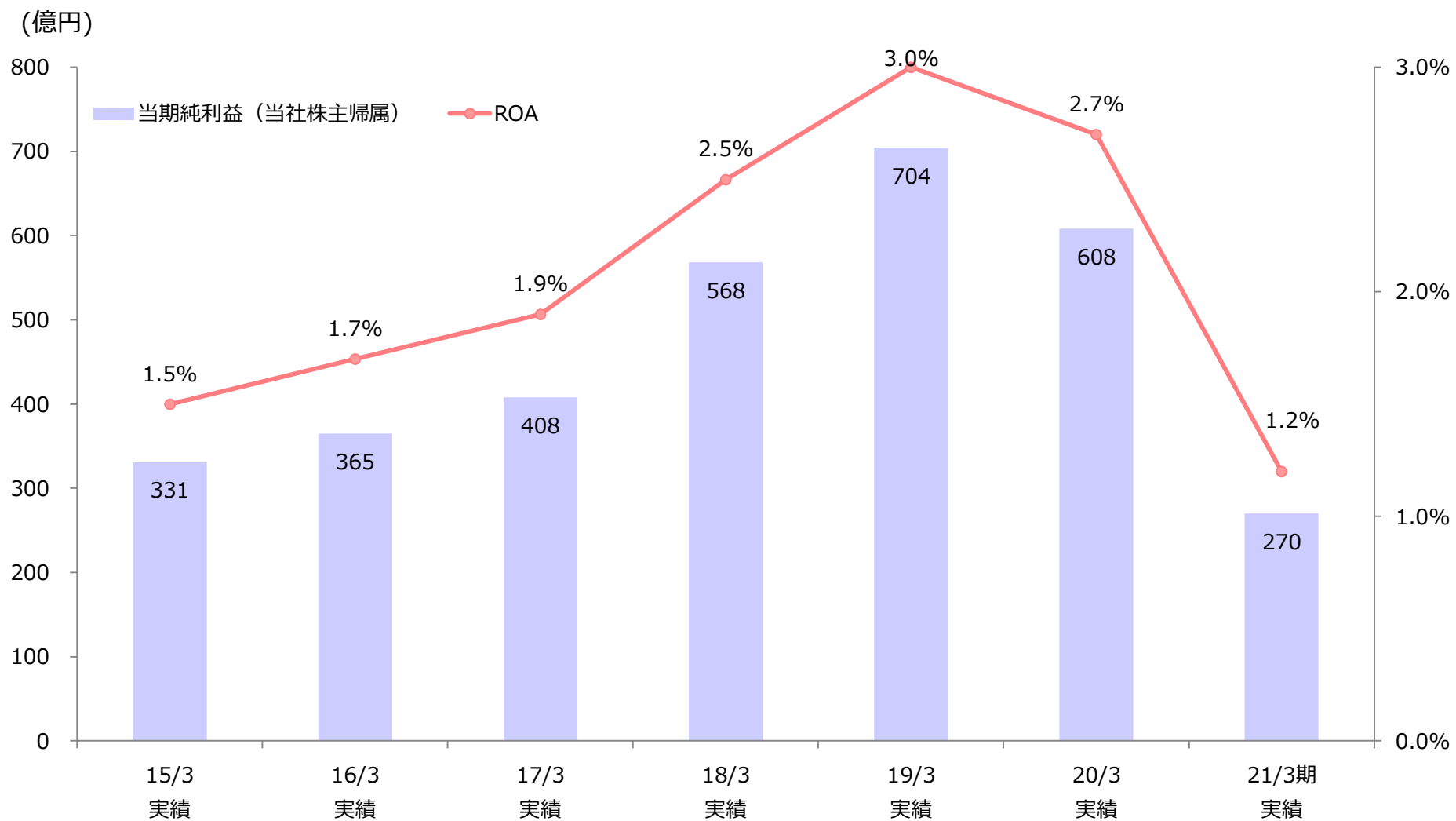
(*) 当社は2013年3月期より、国際会計基準(IFRS)を導入しており、上記は12/3期以降がIFRS（移行日は2011/4/1）、それ以前はJGAAPに基づき財務諸表を作成しております。JGAAPの「自己資本」は、純資産額から少数株主持分を差し引いたものを記載しています。

CF推移

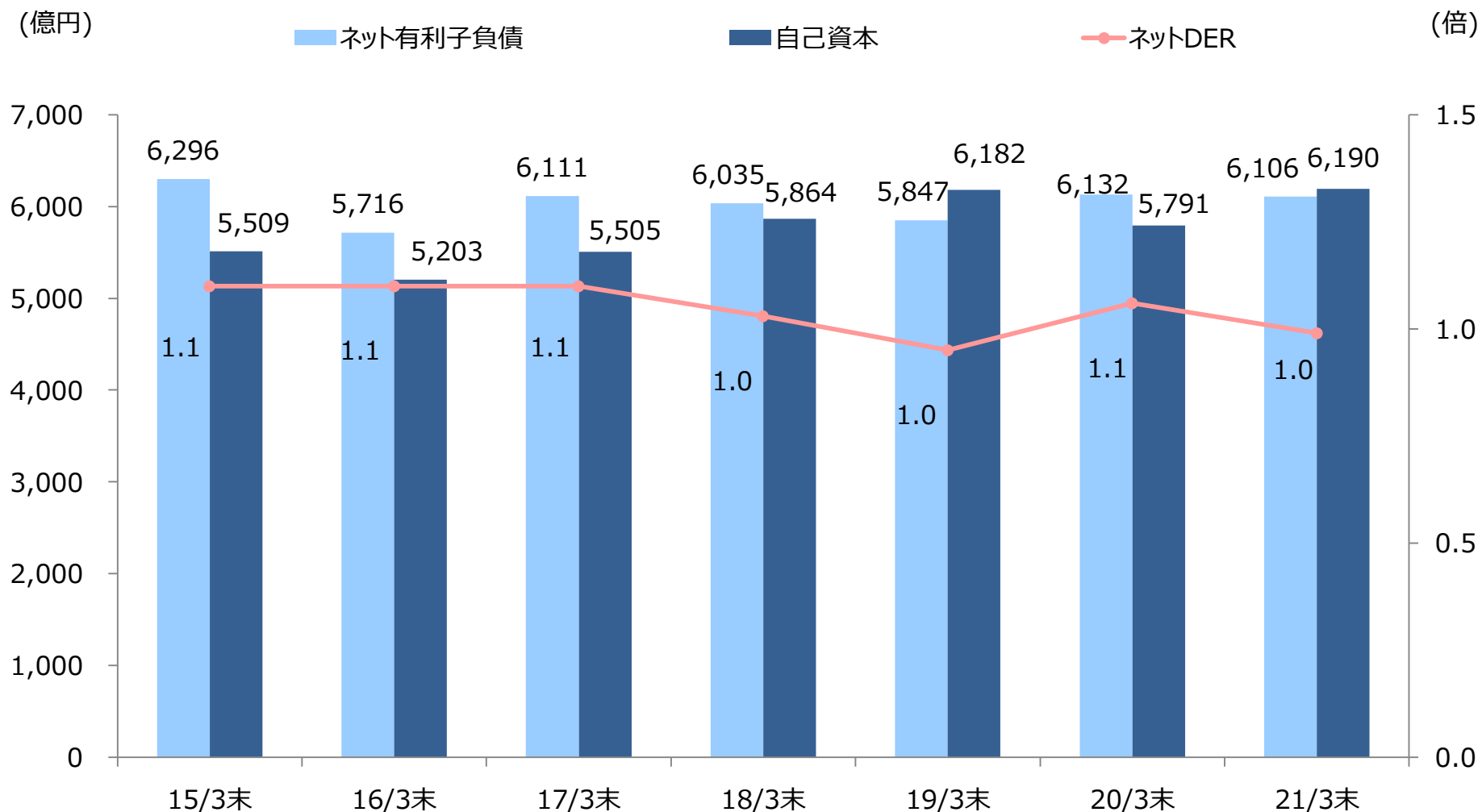
(億円)	10/3末	11/3末	12/3末	13/3末	14/3末	15/3末	16/3末	17/3末	18/3末	19/3末	20/3末	21/3末
基礎的CF	-	-	-	-	-	-	183	55	▲567	631	13	▲80
フリーCF	1,357	480	464	434	225	253	660	▲313	124	543	48	493
基礎的営業CF	-	-	-	-	-	-	600	594	829	791	802	602
営業活動によるCF	1,072	679	887	551	470	391	999	9	988	965	405	850
投資活動によるCF	284	▲199	▲423	▲117	▲245	▲138	▲339	▲322	▲864	▲422	▲357	▲357
財務活動によるCF	▲1,026	▲721	▲295	▲562	▲309	▲426	▲1,147	▲40	▲131	▲749	▲122	▲406
投融資	270	730	530	440	540	570	710	860	1,580	910	810	960

※基礎的キャッシュ・フロー=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)

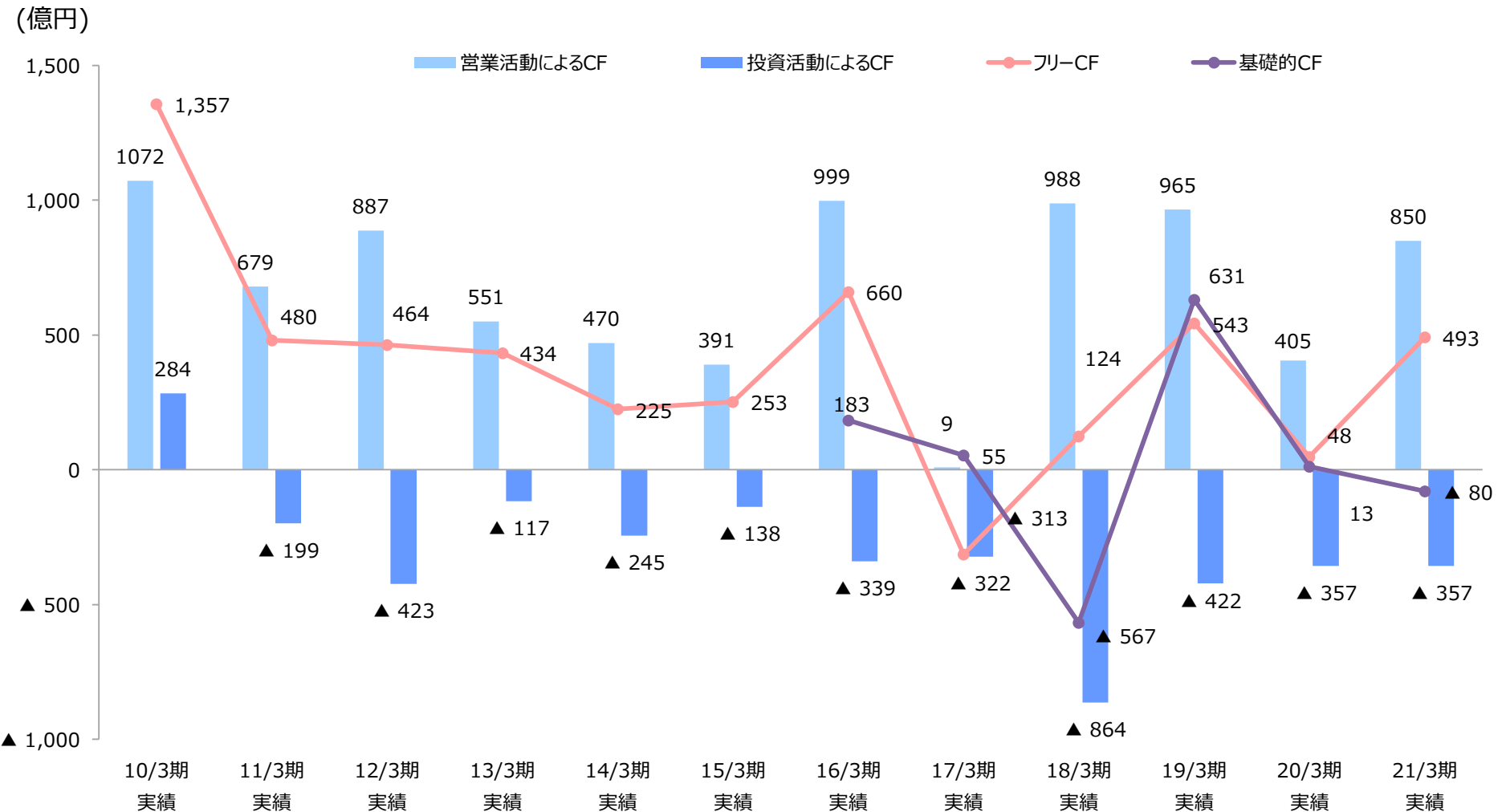
PL推移



BS推移



CF推移





New way, New value

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。



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

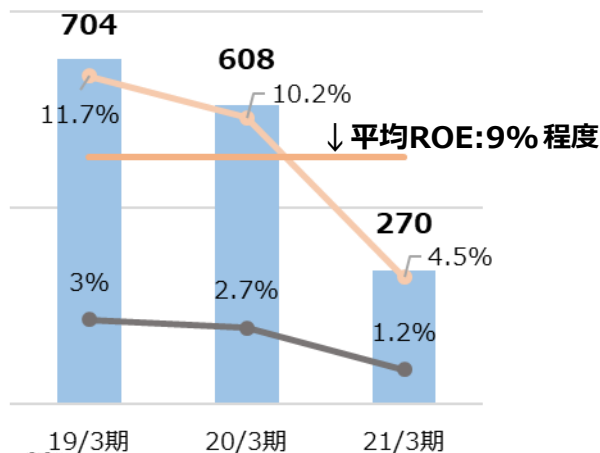
中期経営計画2020 振り返り – 定量計画の状況

- **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
	<p>750億円以上</p> <p>ROA3%超</p> <p>ROE10%超</p> <p>評価 ×</p>	<p>累計約3,000億円</p> <p>評価 △</p>	<p>1.5倍以下</p> <p>評価 ○</p>
		基礎的CF	配当金・配当性向
		<p>中計3カ年累計黒字</p> <p>評価 ○</p>	<p>30%程度</p> <p>評価 ○</p>

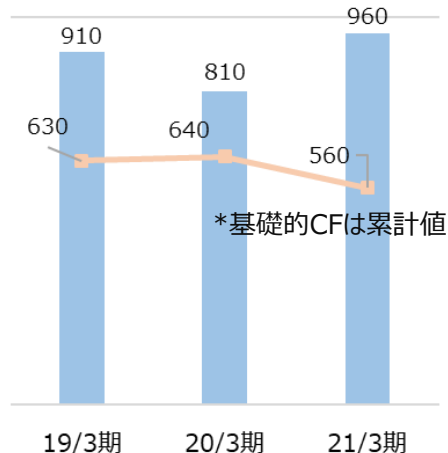
当期純利益・ROE・ROA

(億円) ■ 当期純利益 ● ROA ○ ROE

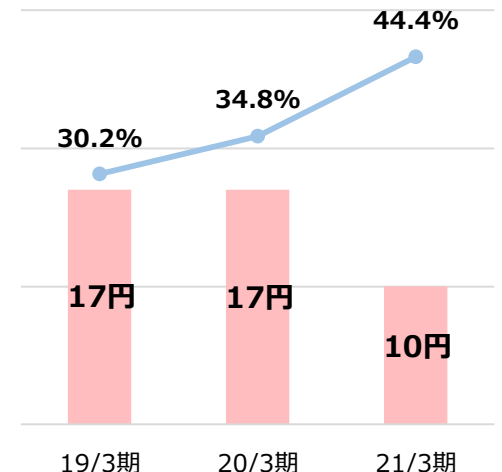


投資実績・基礎的CF

(億円) ■ 投融資 ● 基礎的CF



配当金・配当性向



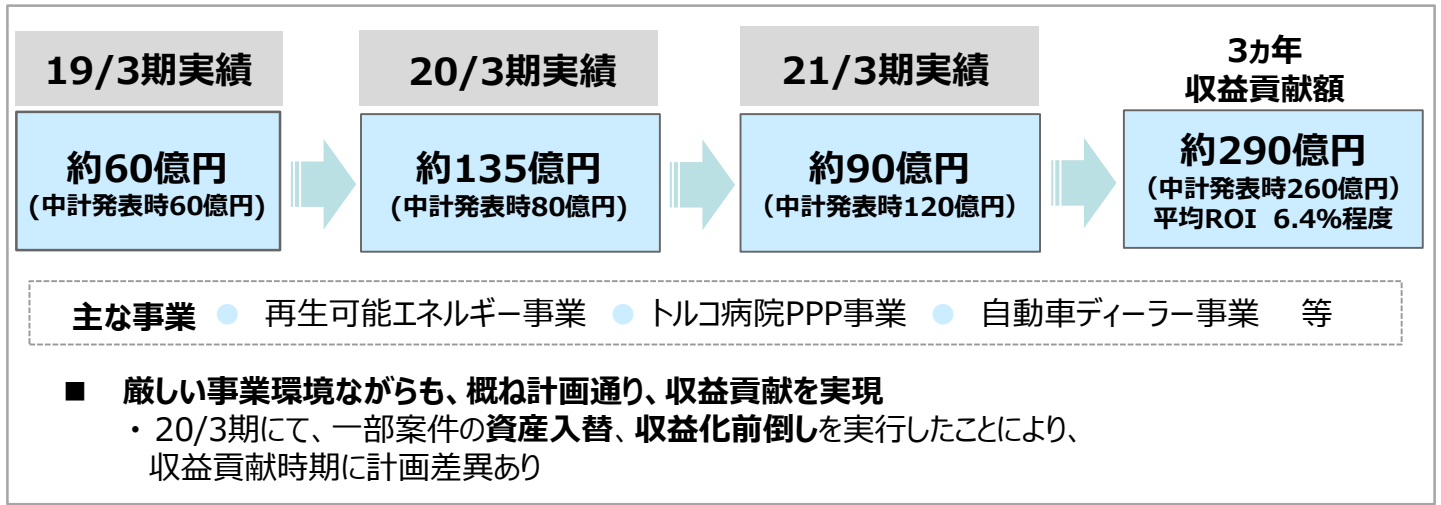
中期経営計画2020 振り返り – 新規投資実績・収益貢献

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)

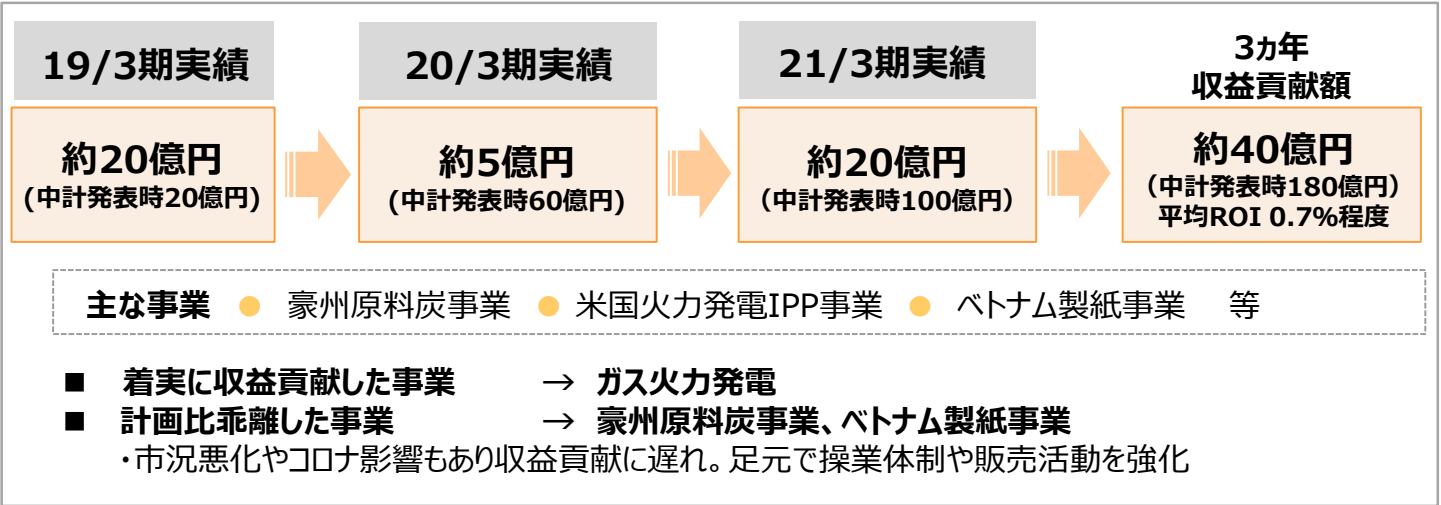


中期経営計画2020

(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

成長実現のための高度な戦略構築

『競争優位性』・『成長マーケット』の追求

マーケットインの徹底 ↔ 共創と共有の実践

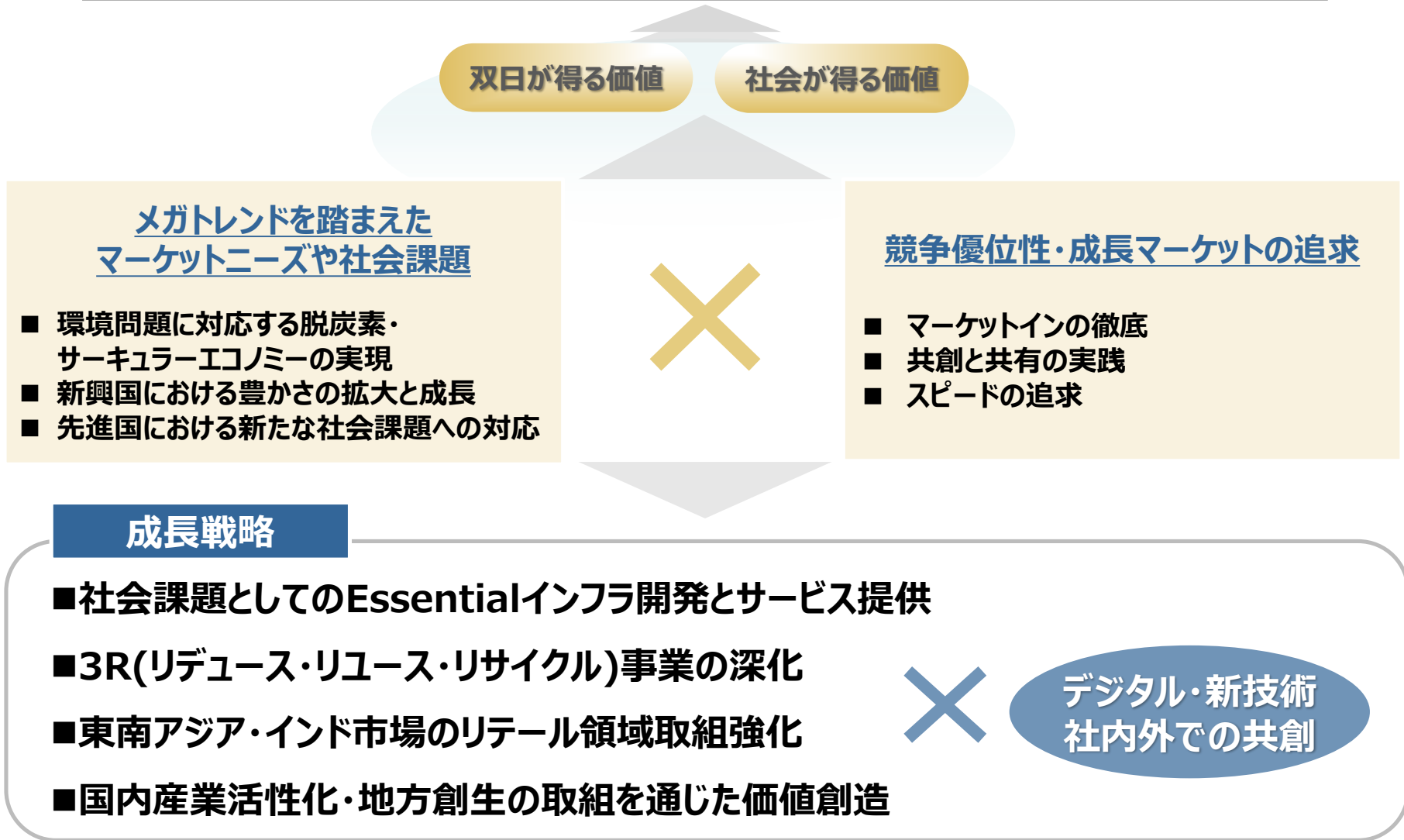
スピードの追求

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

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



※ 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

投資配分

3,000
億円

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

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>2,000億円</p> <p>主体性・規模感のあるもの</p>	<p>150億円</p>	成長への種まき
新たな領域	<p>700億円</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> 150億円を含む</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

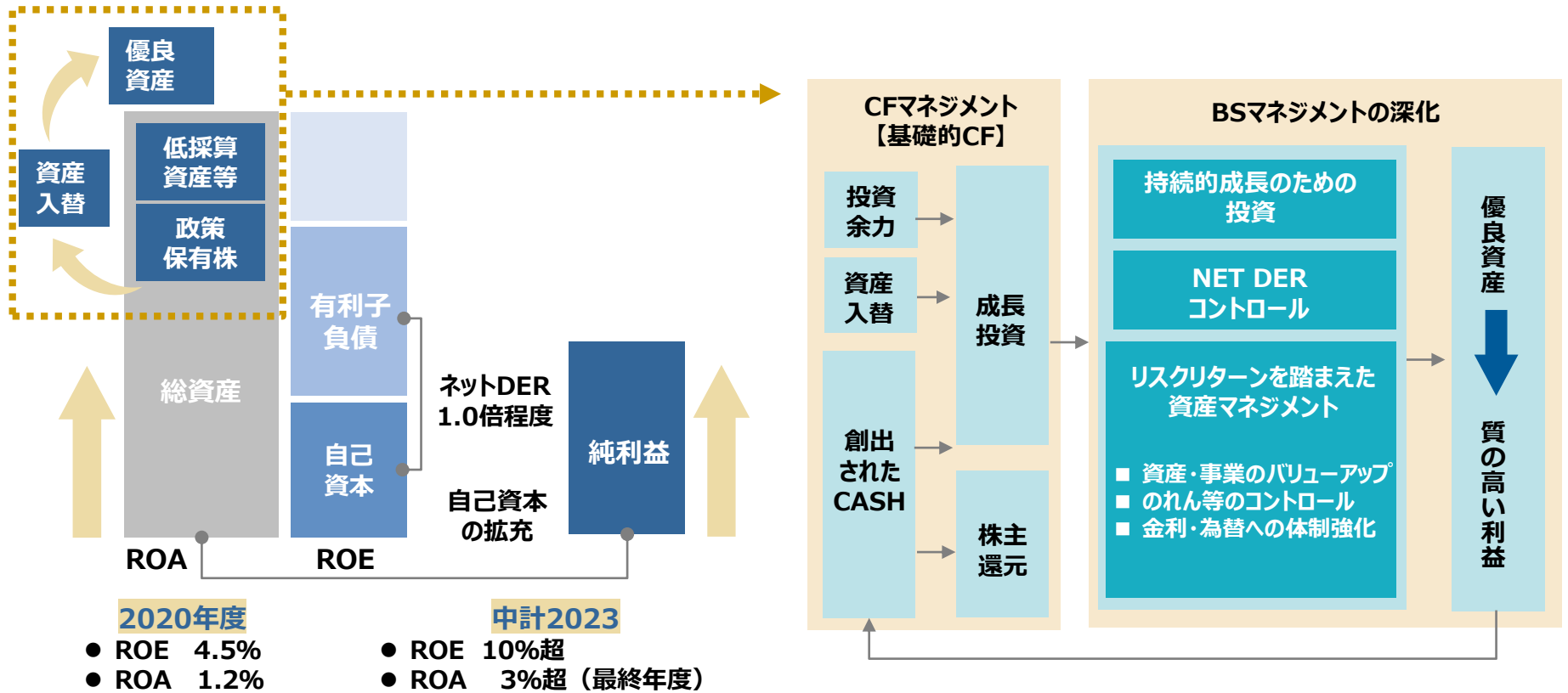
	中期経営計画2020 3カ年累計実績 (19/3期～21/3期)	中期経営計画2023 3カ年累計見通し (22/3期～24/3期)
基礎的営業CF ※1	2,190 億円	2,400～2,500 億円程度
資産入替 (回収)	1,700 億円	1,000 億円程度
新規投資 他	▲2,620 億円	▲3,300 億円程度
株主還元 ※2	▲710 億円	▲700 億円程度
基礎的CF ※3	560 億円	6年間累計黒字

※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

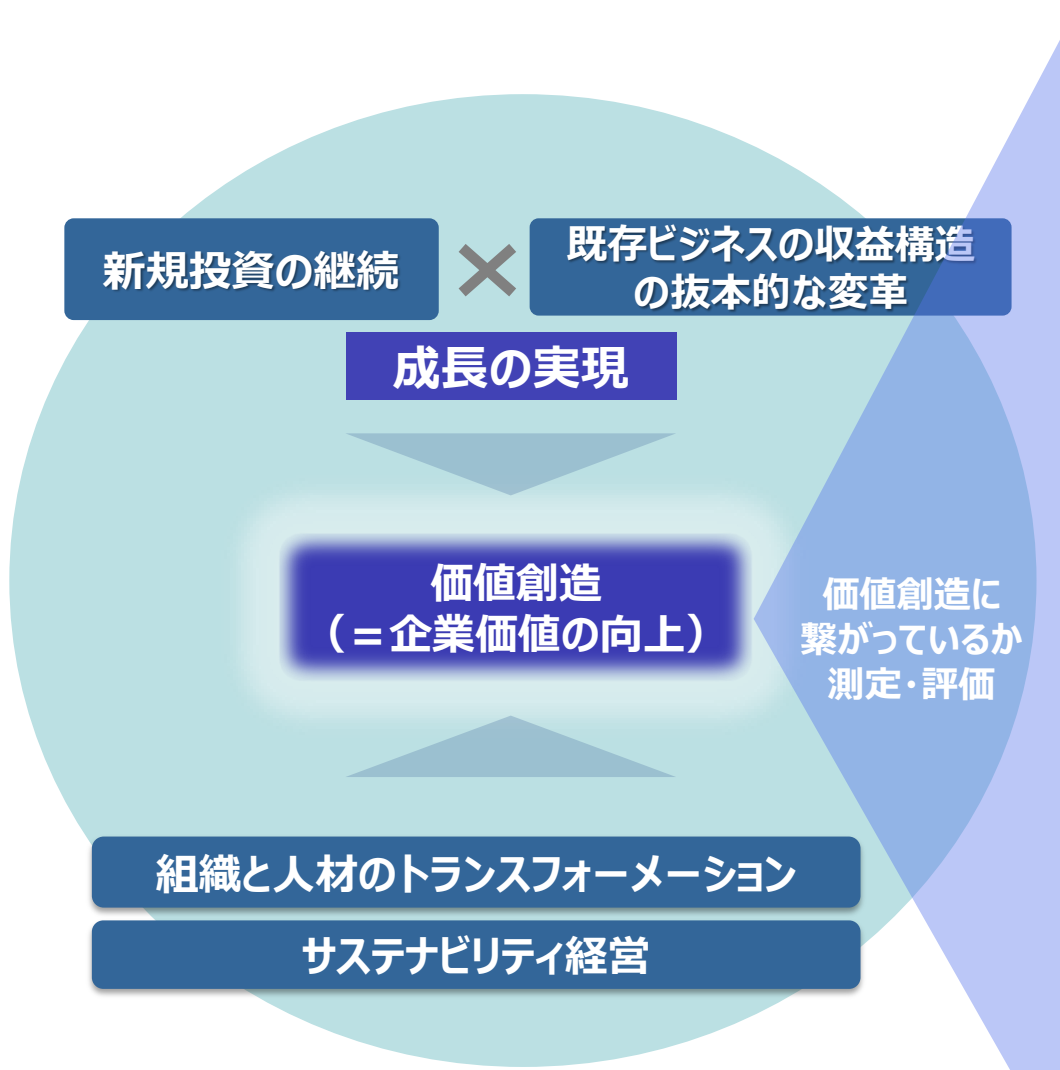
※3 基礎的CF=基礎的営業CF+調整後投資CF-支払配当金-自己株式取得

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"> ■ 投資判断時 ⇒ IRR > HR(資本コスト) ■ モニタリング ⇒ ROIC・CROIC ≥ 5%
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

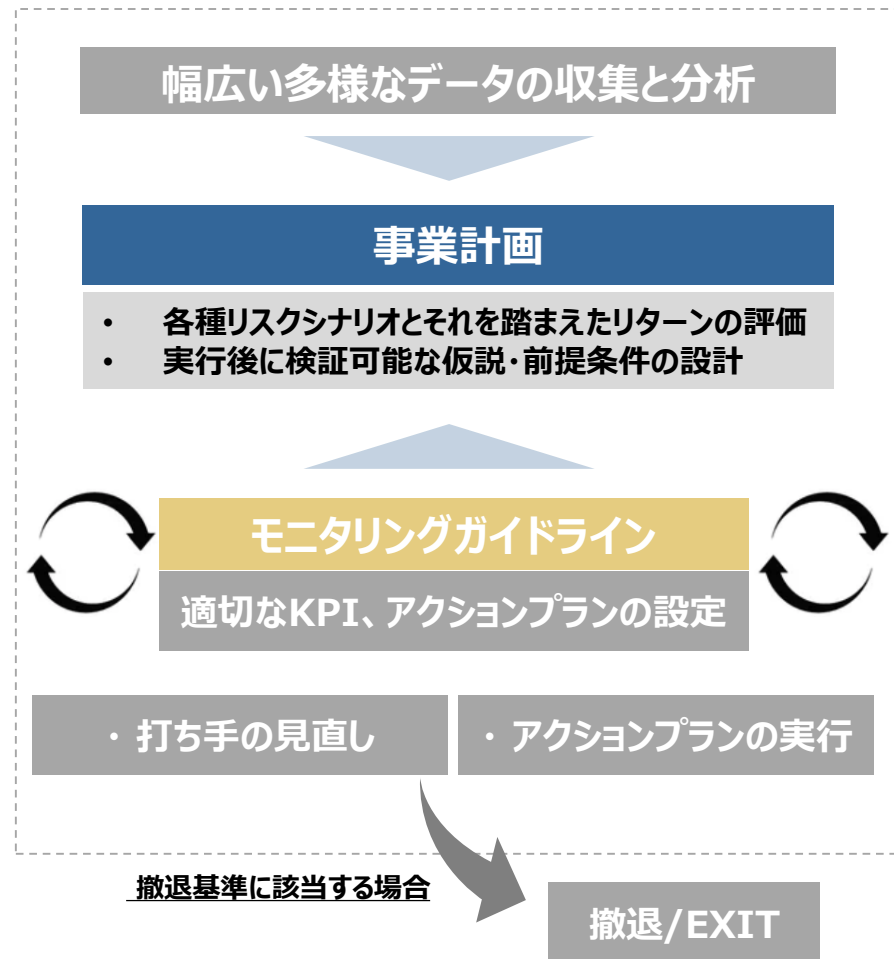
検討段階の強化

- 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

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

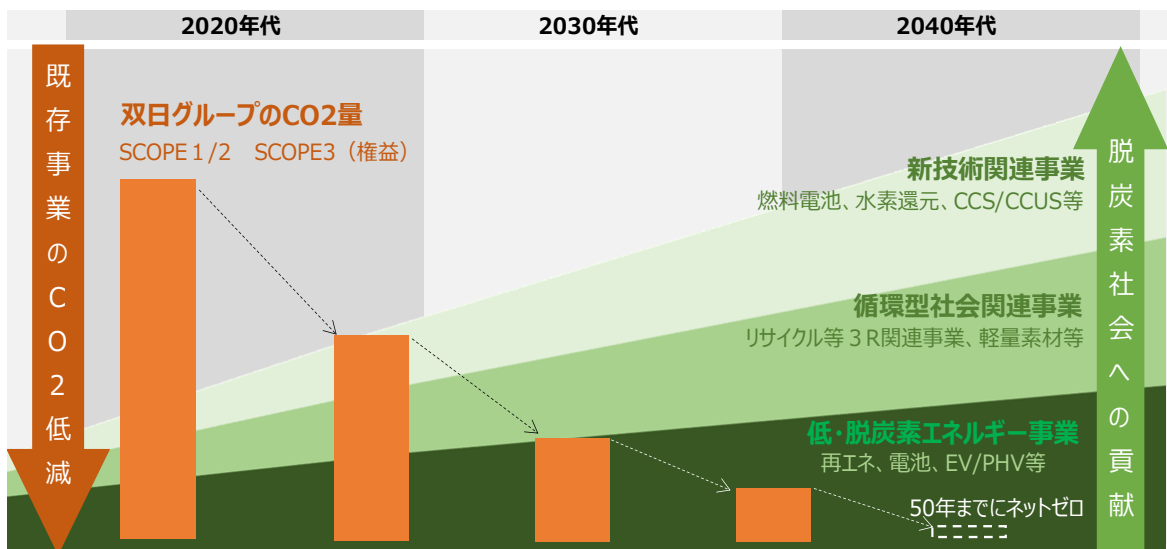
Scope 3
 一般炭権益 : 2025年までに**半分以下***3、2030年までに**ゼロ***4
 石油権益 : 2030年までに**ゼロ**
 原料炭権益 : 2050年までに**ゼロ**

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

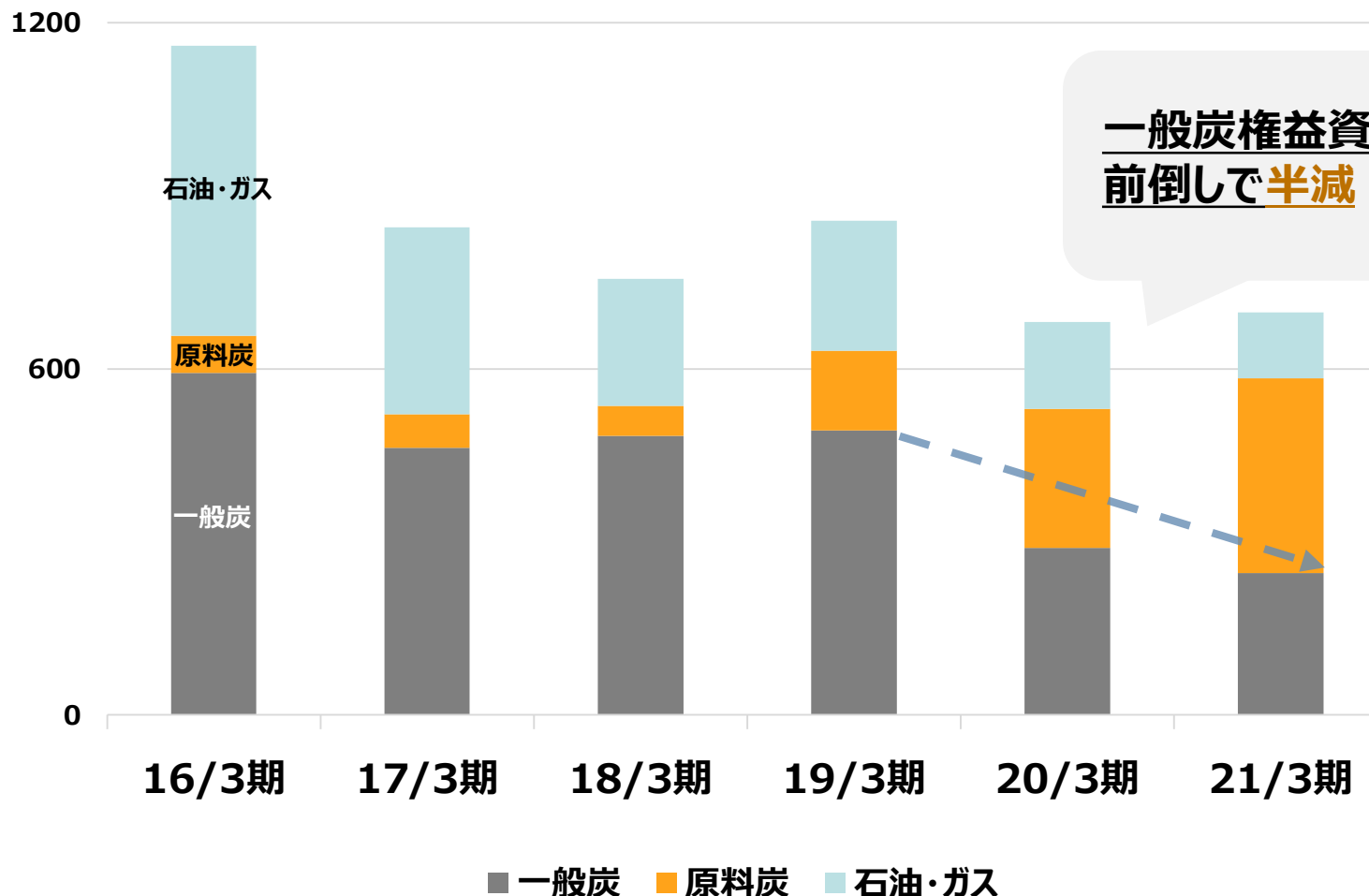
*3
 2018年度を基準年とした権益資産の簿価ベース

*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
前倒しで半減

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

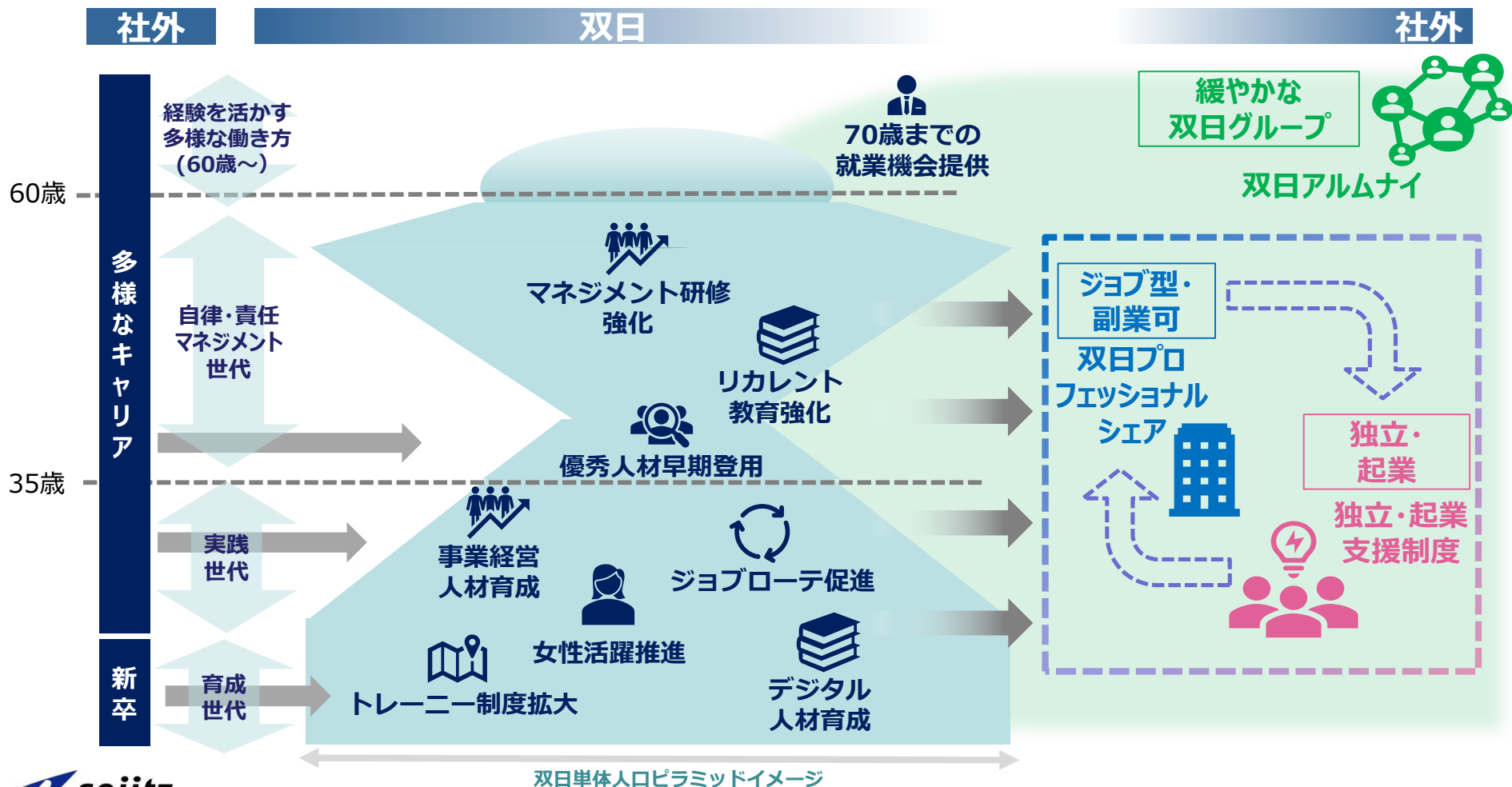
人材戦略の3つの柱

『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



ESG 多様性を競争力に

- 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

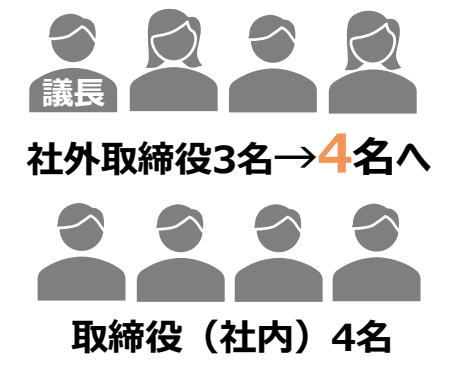


中期経営計画2023

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



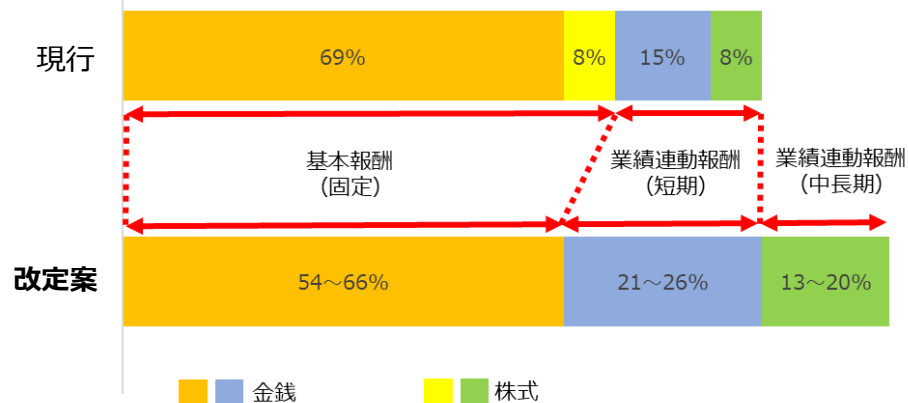
※2021年6月定時株主総会付議予定

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

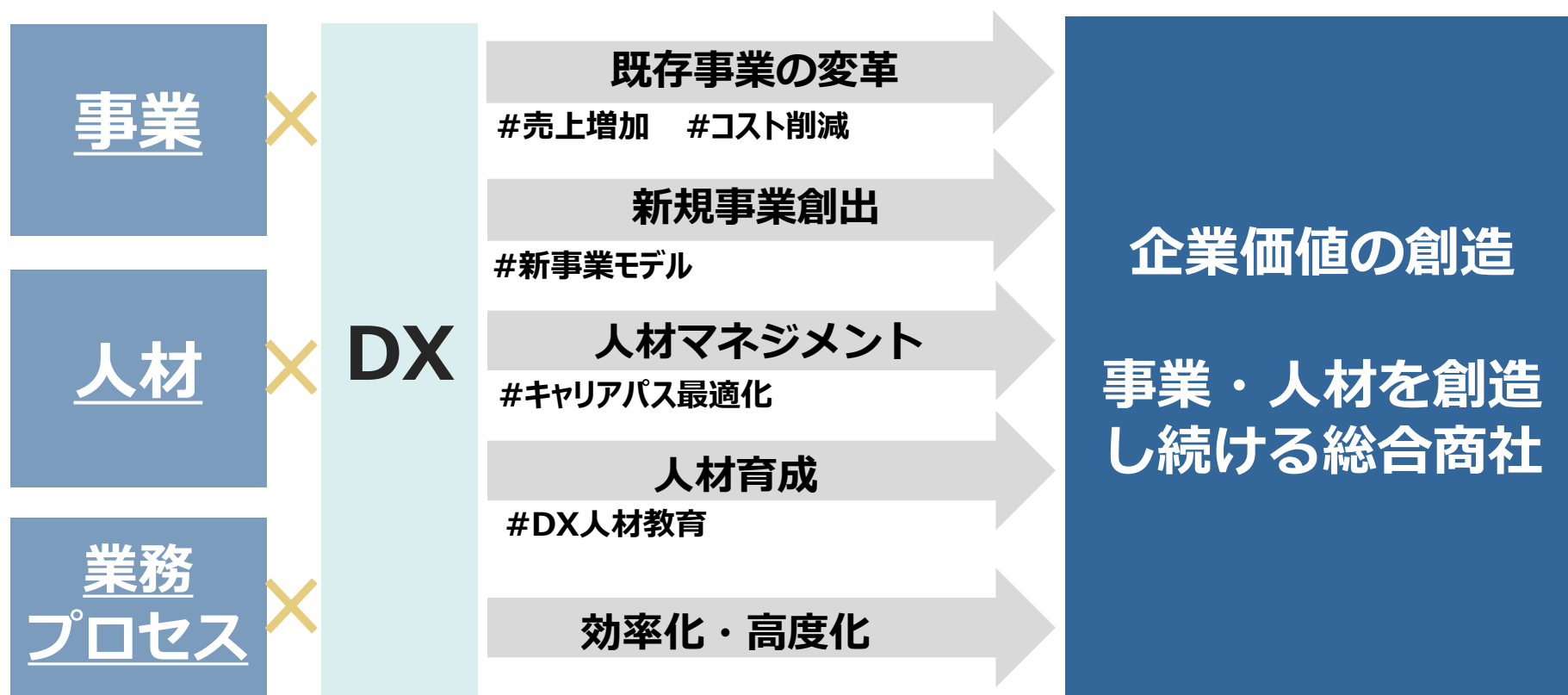
中期経営計画2023

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

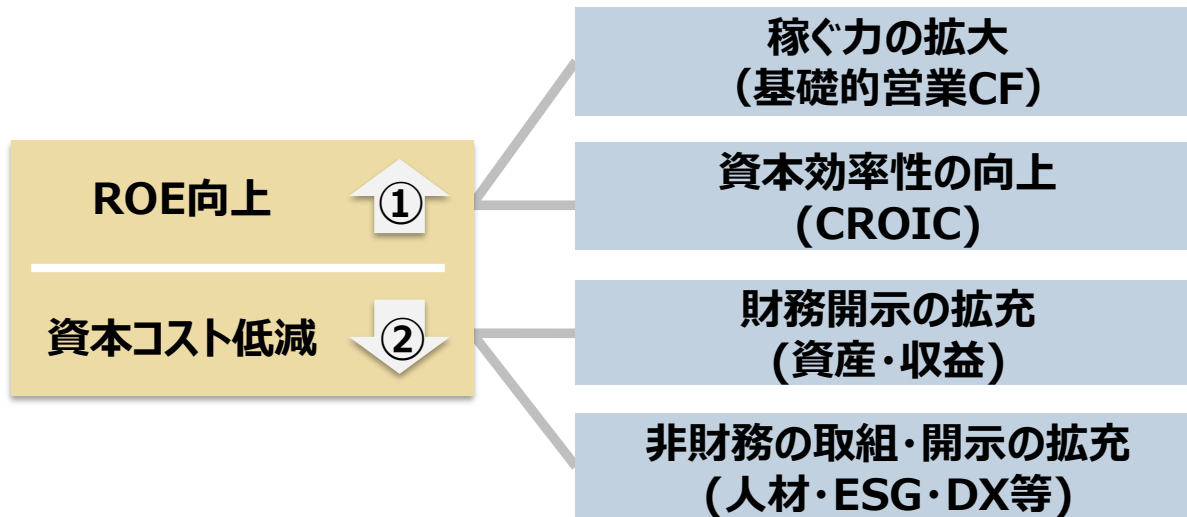
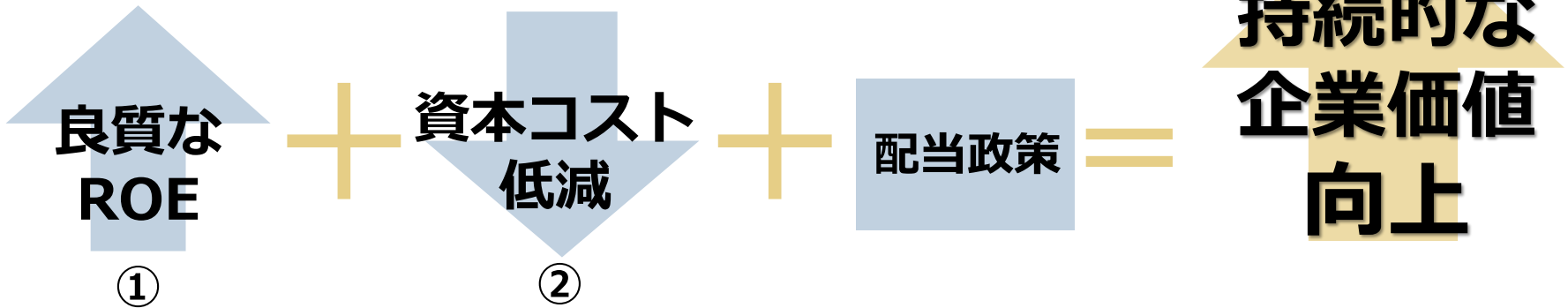
リスクマネジメント

- 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

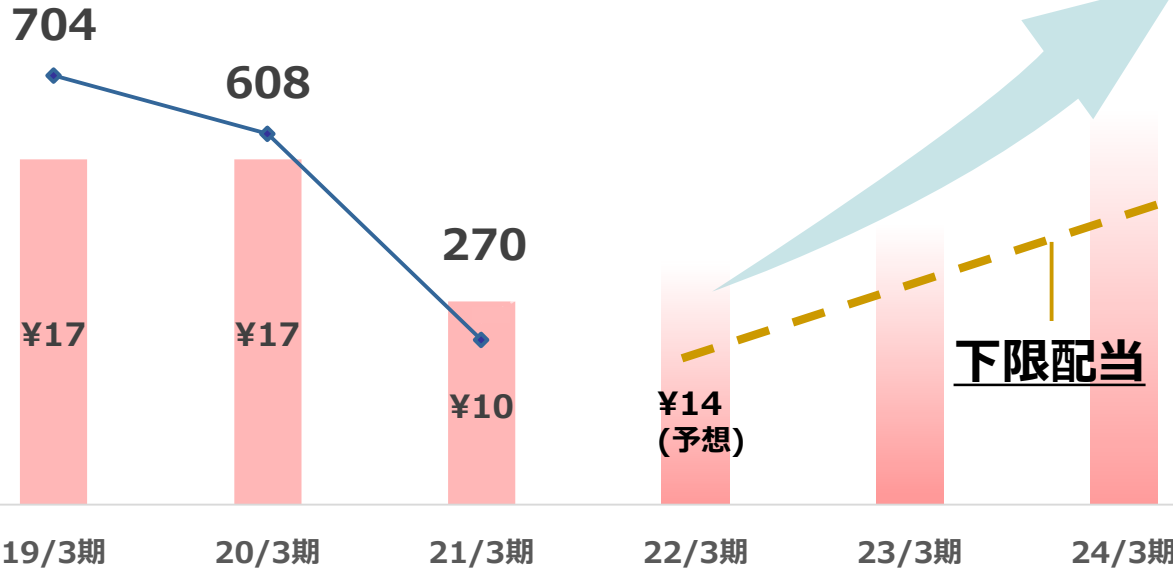
市場からの企業価値評価指標である**PBRの向上(1倍超)**を目指し、
 ①**Equity Spreadの拡充**と②**非財務の取組・開示の拡充**を実行



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

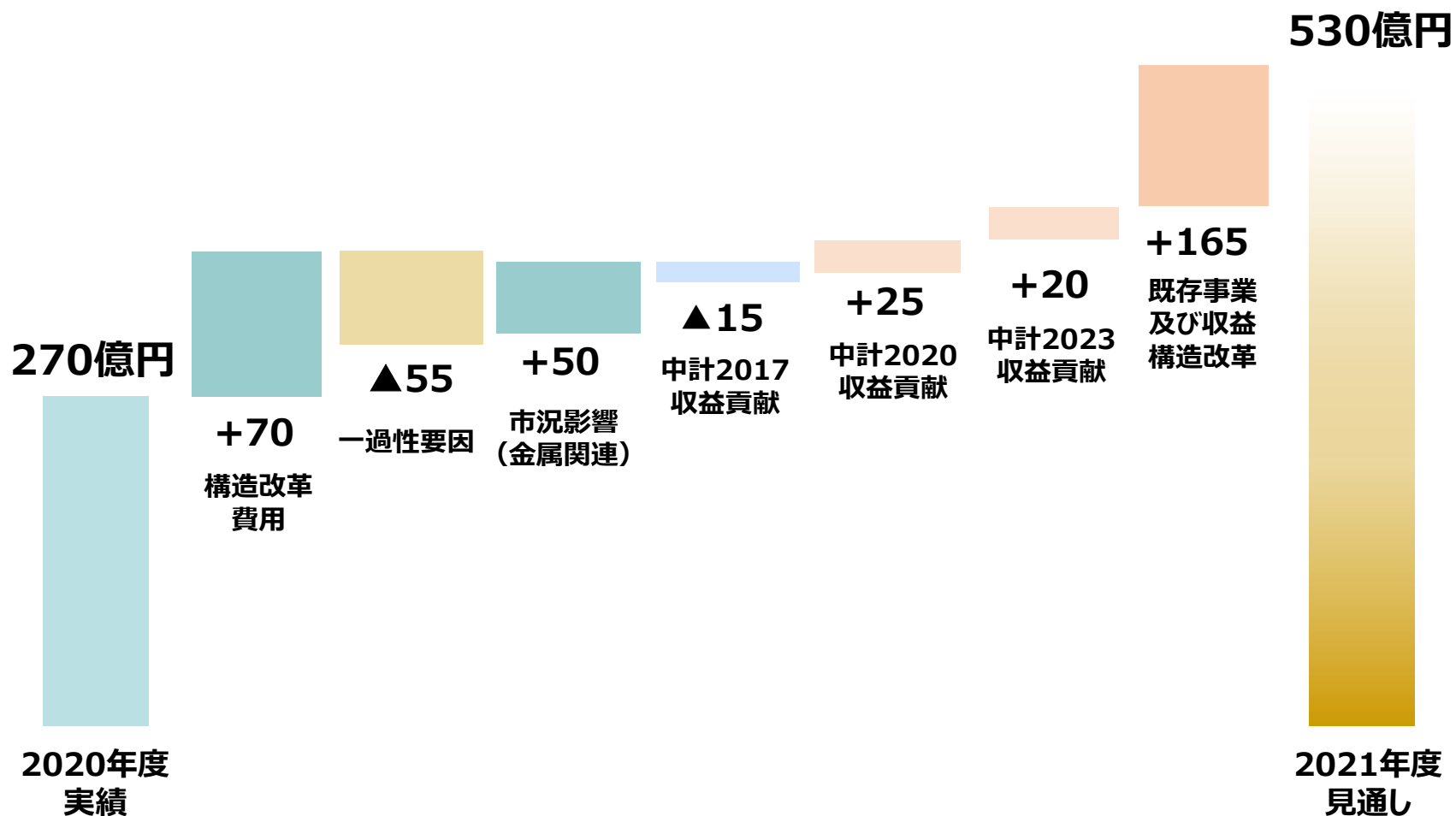
■ 自動車	50
■ 航空産業・交通PJ	45
■ インフラ・ヘルスケア	75
■ 金属・資源・リサイクル	120
■ 化学	105
■ 生活産業・アグリビジネス	50
■ リテール・コンシューマーサービス	50
■ その他*2	35

*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

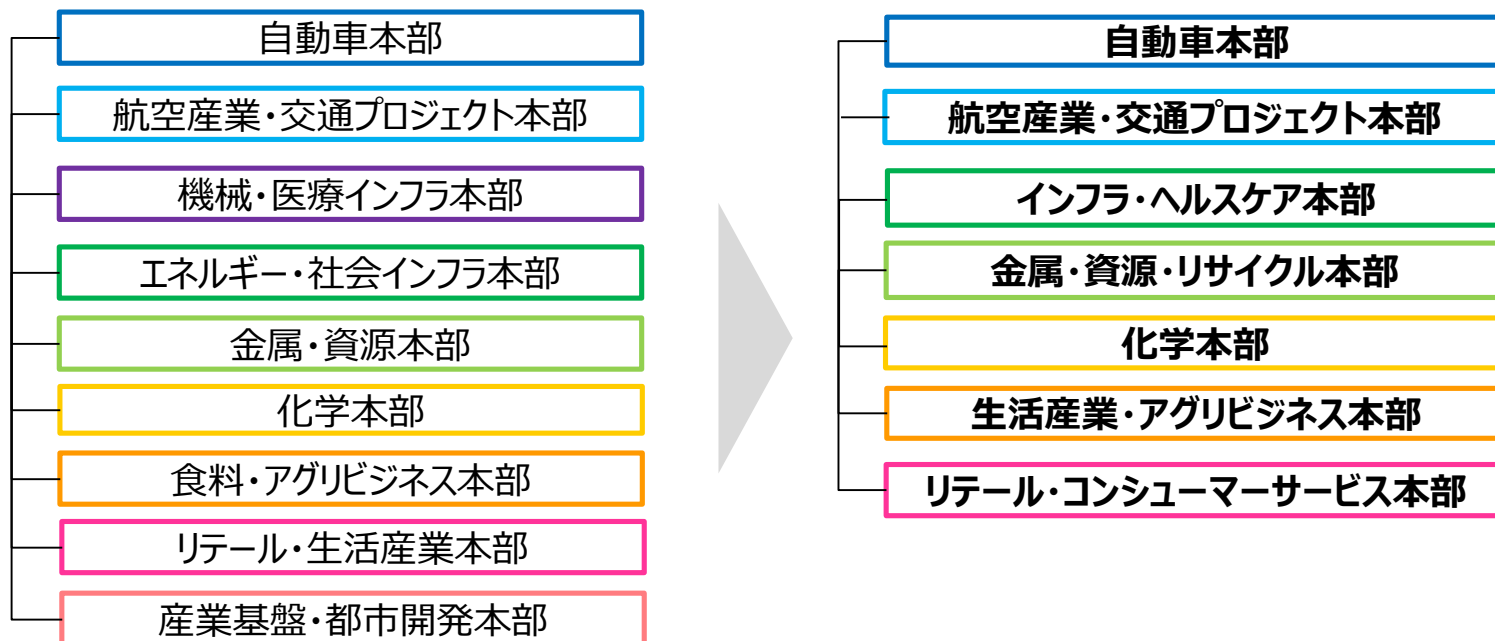
従前の資源関連ビジネスでの変革並びにリサイクルビジネスへの取り組み強化

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
当期利益	10億円	→	50億円
CROIC	7.6%	中計2020 3カ年平均	7.0% 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
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
注カテーマとして取り組む。

	FY20実績		FY21見通し
当期利益	18億円	→	45億円
CROIC	5.1%	中計2020 3カ年平均	5.0% 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最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。加えて、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

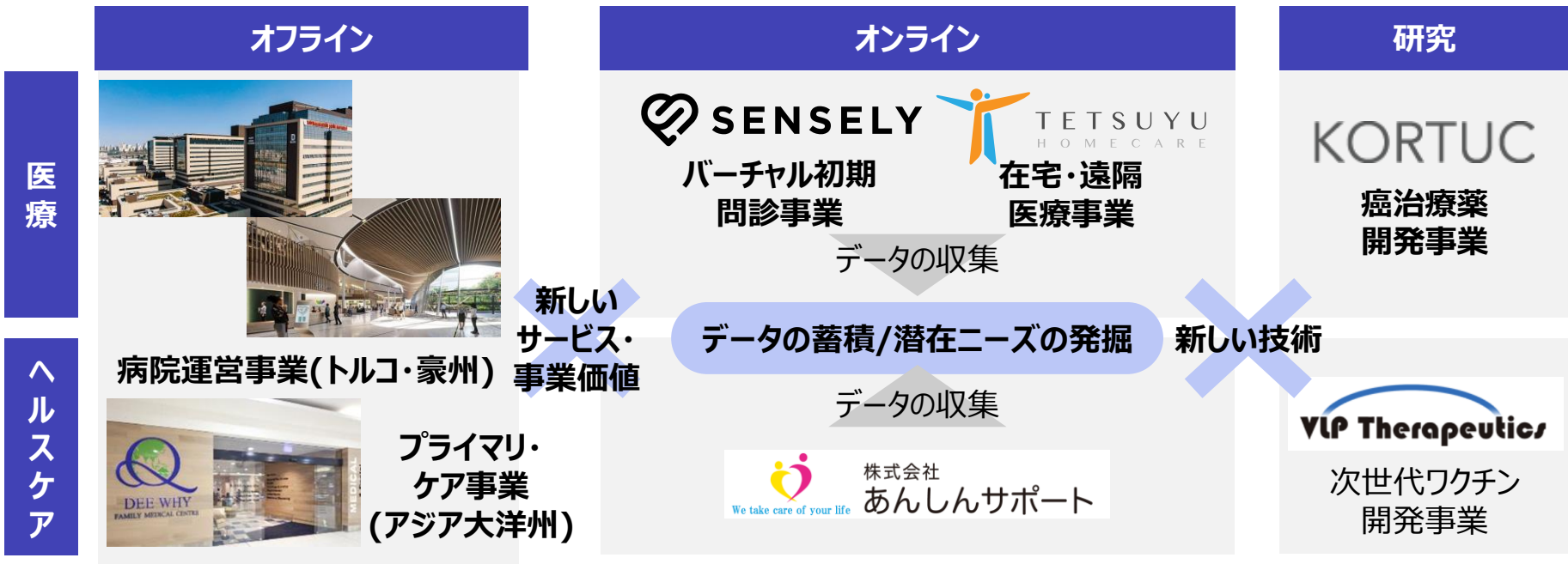
イノベーション
関連投資の目的

- ・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。