

企業名： 双日株式会社

---

レポート名： 統合報告書 2021

---

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

結論から言えば、統合報告書を読んで、双日株式会社（以下、双日と略す）の目指す姿が概ね理解できた。

2021年4月、双日は「中期経営計画 2023~Start of the Next Decade~」（以下、中計 2023 と略す）を公表し、2030年における「目指す姿」として「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げた。これは、「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」との双日の企業理念の具体化と言える。双日の源流の時代から、「必要なモノ・サービスを必要なところに提供する」ために、次々と新しい事業に投資し、ビジネスモデルを変えてきた。これは総合商社としての原点である。現在、双日は急激な環境変化の中、原点に立ち返り、世の中の変化を捉え、全社のサステナビリティを前提として、これから旬を迎える新しい事業、新しい土地に投資して続けていこうとしている。

具体的に見ると、「事業の創造」とは、競争優位性・成長マーケットを追求できる領域に経営資源を集中的に投下する。中計 2023 における 3つの注力領域は、世界的に需要が高まる「インフラ・ヘルスケア」、今後人口も市場も増加する「東南アジアやインドといった成長市場のマーケットイン志向」、脱炭素を向ける「素材・サーキュラーエコノミー」である。

続いて、「人材の創造」について、総合商社は継続経営するため、事業の入れ替えを常にしている。即ち、他の業種より経営資源として人材の比重は大きいものである。中計 2023 では人材戦略における目指す姿として「多様性と自律性を備える『個』の集団」を掲げた。多様性の一つは女性の活躍である。自律性は「責任感、誠実さ、創造力、チャレンジ精神」を基盤とした内容である。若い世代の社員の活躍には、自律性を持って仕事に取り組むことが必要である。

以上、統合報告書から双日の「目指す姿」に対する理解である。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

統合報告書から、双日の競争優位性が少々わかりにくいと理解している。

考えられる優位性は、以下 2点がある。第一に、得意分野があること。航空事業は航空機の取り扱い実績は国内シェア No.1、さらに ANA と提携している；有望市場である自動車産業では、自動車販売の実績 40年以上、東南アジアで堅実に成長している；インフラ・ヘルスケア事業では、エネルギー事業は安定的成長を実現しつつ、ヘルスケアや医療事業のスタートアップにも出資参画している。第二に、社員の失敗を許容し、社員のチャレンジ精神を促す社内風土である。このチャレンジ精神は、個人の成長に繋がり、さらに会社の成長に

貢献する。

但し、統合報告書を読んでいる限り、双日の優位性は明確になっていない。あらゆる分野、あらゆる部署を紹介したが、事業自体あるいは競合他社と比べて競争優位性がどこにあるかはわかりにくいと感じた。

一つのマイナス要因として、7大総合商社の2021年度総資産を図1にまとめた。双日はキャッシュフローを重視しているものの、資産総額は他6社総合商社より少ないことはグローバル事業投資・展開を制限すると考えられる。

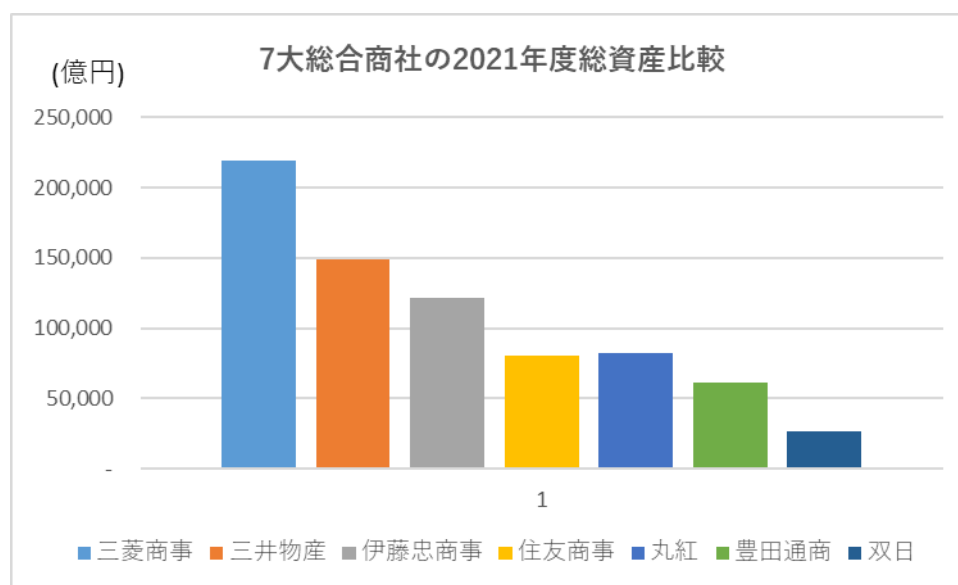


図1：7大総合商社の2021年度総資産比較

出所：各社2022年3月期決算書をもとに作成

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

双日の競争優位性が少しわかりにくいことはともあれ、上記の優位性に持続性があると理解している。

まず、双日の得意分野、すなわち強みについては、2020年、2021年はコロナの影響で世界の情勢が大きく変化し、航空産業の発展は滞っていたが、2022年からコロナの終息が見えるようになり、航空事業の発展は期待できる；自動車産業では、既存の販売事業ではパキスタンで現代自動車、フィリピンで中国の吉利汽車の販売事業に参入している。販売以外にも、自動車業界のバリューチェーンに積極的に投資、参画している。ヘルスケア事業では、トルコで最大規模の病院運営に参画しており、ヘルスケア領域への道が大きく拓けた。

次に、社員のチャレンジ精神を奨励する風土は、新事業開拓の土壌になっている。トルコの病院運営の事例で言えば、病院事業という全く新しい事業領域で、かつ巨大なプロジェクトに着手し、不安要素をあぶりだし、仮説と検証を重ねて完成した。これは社員のチャレン

ジ精神がなければ成り立たない実績である。つまり、社員のチャレンジ精神を奨励する風土と新しい事業、新しいプロジェクトの開拓はお互い促進しあっている。結果としては、この巨大プロジェクトの成功は、社員の育成にもつながった。

以上の分析より、双日の競争優位性に持続性があると判断している。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

双日では、私自身の人的資本の価値向上を達成できると考えている。

統合報告書を読んで、社員の多様性を求めることに着目した。外国人、そして女性にとし、て、双日は働きやすい環境を整えていると感じた。

統合報告書から、双日の社員教育、育成仕組みは他社との差別は読めないが、実務の中で（例えば、トルコの病院の立ち上げ）たくさん勉強できるだろうと思う。Off-job training は重要な勉強手段であるが、社会人としては、上司や先輩のやり方を見習う On-job training も大事ではないかと考えている。

更に、双日は全社規模のデジタル人材育成計画を立て、実施している。DX 事業は未だに具体的姿は見えないが、生産効率や業務効率の向上に貢献できると期待されているので、双日はデジタル人材の育成は DX 事業の準備の一環だと言える。

#### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

一読して、統合報告書全体のレイアウトや言葉遣いは非常にわかりやすい。多少違和感があったのは、2点がある。

一つ目は内容の順番である。私の場合、統合報告書がどれほどメッセージを伝えてくれると確認するために、統合報告書を読む前、ホームページの情報を一切見ないことにした。やはり途中までは、「双日は何をして稼いでいるか」、「双日はどのような会社か」はわからなかった。特に、いきなりトルコ病院事業の事例が出てきたのは違和感があった。CEO メッセージの後、各本部の紹介があればわかりやすくなると個人的な意見である。

二つ目は、「人材を重視する」とのメッセージは随所に見られているが、実際に統合報告書の中、CEO メッセージ、役員メッセージ、本部長メッセージがたくさん書かれているに対して、社員の働く様子はあまり見られない。幹部のメッセージからもある程度会社の雰囲気や推測できるが、社員の働きぶりは一番説得力があると考えている。